

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2013156002

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

A 公司发展战略研究

Developing Strategic Research of Company A

陈 燕

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年8月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015年8月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

A 公司是一间在百慕大注册成立，在香港联交所上市的公司。2000 年由市政府并购重组，确定了发展现代物流的战略总方向，拟运用这一香港上市公司平台整合市属国资系统内部物流资源。由于 2000 年时物流还是个新名词，涉及的行业较为宽泛，市政府将收费公路及两大物流园区装入了 A 公司。随着 2000 年至今社会经济的迅速发展，汽车保有量上升较快，收费公路一直保持较好的收益；而物流园区由于仅是建成仓库并出租，收入增长空间十分有限，因此形成了收费公路业务所占资产和盈利比重一直较高、而物流业务未能形成气候的局面。2012 年开始，公司启动了以公路货运为主产业链的“综合物流港”项目，开始全国布局和建设运营工作，希望加快物流业务的成长。但由于环境的迅速变化，公司要面对的问题包括：需要进一步明确“综合物流港”的发展定位；加快对项目建设的探索尝试；现有物流园面临产业结构调整与转型升级的迫切压力；管理体系不完善，创新动力匮乏；当前的人才计划不能满足公司未来发展的需求等。

本文共分六章，第一章介绍公司的主要情况及研究的主要问题，第二章介绍研究的指导理论和分析方法，第三章运用 PEST、SWOT 等分析工具对内外部环境进行分析，通过对不同类型的物流业务模式和案例的对比分析，结合公司优劣势，提出战略发展定位、方向、指标和业务战略，即第四章的主要内容。在此基础上，第五章提出战略保障措施，使战略具备落地的可能性和可行性。第六章提出了主要结论和建议。

在宏观经济增长新常态和产业结构转型升级的大背景下，依托公司良好的基本面和优势，本文提出未来五年以“综合物流港”为核心，以“产融网”结合为手段，整合内外部资源，通过物流、收费公路两大板块的协同发展，力争由重资产为主向轻重并举转型，打造体系完善、特色鲜明、能力突出、效益优良、风险可控的公司。

关键词：战略；物流；收费公路

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Company A is incorporated in Bermuda and is listed on the main board of the Stock Exchange of Hong Kong. It was acquired by the Government in 2000 and was determined to develop the logistic business as the strategic direction. It was planned to be used as a platform to consolidate the internal state-owned logistic resources. “Logistics” was a brand-new word in 2000, and various kinds of commercial activities could be covered with this word, so the Government injected an expressway company and two logistic parks in Company A. From 2000 till now, the social economy developed rapidly and the car ownership increased quickly, that made the gains of Toll Road Business keeping grow. However, the Logistic Parks Business mainly referred to the rent of the warehouse which had a slow growth. Therefore, in the balance sheets and the profit sheets, the Toll Road Business always occupied an overwhelming proportion. In order to spur the growth of the Logistic Business, since 2012, Company A launched the project named “Integrated Logistic Hub” which based on the industrial chain of road transport. Looking back from the point today, we can find the company’s problems according to the changes of the external and internal environment includes how to fix the position of “Integrated Logistic Hub”, how to figure out the transformation and upgrading path for the existing logistic parks, how to stimulate the passion for innovation, how to strengthen the team building to meet the developing requirements, etc.

This article is divided into six chapters. Chapter 1 introduces the research background and the main problems. Chapter 2 introduces the theoretical directions and analysis methods. Chapter 3 analyses not only the internal and external environment by PEST、SWOT models, but also the contrastive examples and different business models. Combine the advantage and disadvantage of the company, Chapter 4 proposes the strategic direction、 position、 target and the specific strategies of the different business units. Chapter 5 comes up with the supporting measures to implement the strategy. Chapter 6 makes the conclusion and suggestion.

In face of the slowing economic growth and the upgrading of the industrial structure, based on the good fundamentals of the company, the strategy presented in this article is: Focus on the project of “Integrated Logistic Hub”, integrate the Industry、 Finance and Network, consolidate the internal and external resources, to build a company with good system、 distinct characteristics、 extraordinary ability、 nice profit and controllable risks. Company A will work hard to seize the historical opportunity to achieve the sustainable development.

Key words: Strategy; Logistic; Toll Road .

目 录

第一章 研究概述	1
第一节 研究背景	1
一、 A 公司历史沿革	1
二、 A 公司上一个规划期的情况总结	1
三、 A 公司面临的发展问题	2
第二节 本文研究的主要问题和意义	3
第三节 本文的研究方法、研究思路和研究框架	4
第二章 企业战略管理的分析方法	6
第三章 A 公司内外部环境分析	9
第一节 A 公司的外部环境分析	9
一、 宏观环境 PEST 分析	9
(一) 政治环境分析	9
(二) 经济环境分析	10
(三) 社会环境分析	12
(四) 技术环境分析	12
二、 物流行业环境分析	13
(一) 整体发展情况	13
(二) 行业增长前景	14
(三) 市场竞争格局	15
(四) 物流园区型企业的商业模式分析	17
(五) 典型公路货运物流园的商业模式分析	19
(六) 物流业务环境分析小结	25
三、 收费公路行业环境分析	26
(一) 整体发展情况	26
(二) 行业增长前景	26
(三) 市场竞争格局	28
四、 外部环境总结	28
第二节 A 公司的内部环境分析	29

一、 总体概况.....	29
二、 财务状况.....	29
三、 主业构成及产权结构.....	30
四、 股权架构及资本市场表现.....	32
五、 组织架构和公司治理.....	33
六、 人力资源及长效激励.....	34
七、 内部环境小结.....	35
(一) 核心竞争力.....	35
(二) 存在的主要问题.....	35
第三节 A 公司发展环境 SWOT 分析.....	37
第四章 A 公司的战略定位、战略目标和业务战略分析.....	39
第一节 A 公司的整体战略描述.....	39
第二节 A 公司的战略定位.....	40
一、 发展定位和模式.....	40
二、 两大主业定位.....	40
(一) 做强做大物流业务.....	41
(二) 稳健拓展收费公路业务.....	41
三、 具体业务及事业单元的定位.....	41
第三节 A 公司的战略财务目标.....	43
第四节 物流业务战略.....	43
一、 “综合物流港”业务.....	44
(一) 业务发展模式.....	44
(二) 重点发展区域.....	44
(三) 业务发展举措.....	44
二、 现有物流业务.....	45
(一) 港口码头业务.....	45
(二) 现有物流园区.....	46
(三) 第三方物流服务和物流信息企业.....	46
第五节 收费公路业务战略.....	46
一、 重点发展区域及领域.....	46
二、 业务发展举措.....	46

(一) 原有收费公路主业.....	46
(二) 新产业拓展.....	47
第五章 A 公司的战略保障措施分析	48
第一节 战略管理.....	48
第二节 人力资源.....	49
第三节 资金管理与资本运作.....	50
第四节 信息技术管理.....	51
第五节 风险管理.....	51
第六节 品牌建设.....	52
第七节 企业文化.....	52
第六章 主要结论和建议	53
第一节 主要结论.....	53
第二节 主要建议.....	53
参考文献.....	55
致谢与声明	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库

图 表 索 引

表 1: A 公司 2012-2014 年财务状况一览表	2
表 2: 四类物流园区型企业的商业模式对比.....	18
表 3: A 公司 2011-2015 年财务状况一览表	30
表 4: 2014 年 A 公司的业务构成情况.....	32
表 5: A 公司人力资源分布情况一览.....	34
表 6: A 公司的 SWOT 分析	37
表 7: 2016-2020 年财务指标预测	43
图 1: 论文研究框架示意图.....	4
图 2: 2009-2014 年国民生产总值及 GDP 增长率	11
图 3: 人民币对美元汇率月平均中间价.....	12
图 4: 2009-2014 年社会物流总额	13
图 5: 2009-2014 年各种交通方式完成的累计货运量	14
图 6: 公路货运物流园收入结构.....	19
图 7: 传化公路港生态系统.....	20
图 8: 卡行天下商业模式.....	22
图 9: 安能物流流程及模式.....	24
图 10: 2010-2014 年全国公路及高速公路建设投资额及增速	26
图 11: 2009-2014 年广东省高速公路里程数及收入情况	27
图 12: A 公司产权架构图.....	31
图 13: A 公司股东结构图.....	32
图 14: A 公司过去五年里在香港资本市场的市值变化.....	33
图 15: A 公司内部机构设置图.....	34
图 16: A 公司在行业中的竞争力框图分析.....	36
图 17: “综合物流港”的传统发展定位和模式.....	40
图 18: “综合物流港”的目标发展定位和模式.....	40
图 19: 根据市场吸引力及公司竞争能力确定的四类业务定位.....	42

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 研究概述

第一节 研究背景

一、A 公司历史沿革

A 公司前身于 1951 年在百慕大注册成立，在香港注册营业，1972 年在香港联交所上市。2000 年初，在市委、市政府的大力支持下，经中国证监会正式批准，市政府旗下的投资管理公司通过注资方式，成功收购了 A 公司并进行了资产重组，确立了以现代物流作为未来战略发展方向，拟运用这一香港上市公司平台整合市属国资系统内部物流资源。

由于 2000 年时物流还是个新名词，涉及的行业较为宽泛，为支持上市公司报表要求，市政府将收费公路资源装入上市平台，同时也装入了市里的两大物流园区。公司除了自主投资了码头等项目外，主要是在 2007 年市属行政事业单位经营性资产改革的进程中，通过并购获得了一定的物流业务资产和资源。

随着 2000 年至今社会经济的迅速发展，汽车保有量上升较快，收费公路一直保持较好的营业收入和经营效益；而物流园区和码头等重资产业务由于一次性资本投入大，建设期长，收入大都为仓库出租、码头装卸等基础性业务带来，增长空间十分有限，成本可压缩空间又小，故回报率一直不高；物流服务受限于国有体制约束，在市场反应和业务拓展中存在效率低下等问题。因此，长期以来形成了收费公路业务所占资产和盈利比重一直较高、而物流业务未能形成气候的局面。

为改变这一状况，2012 年底，公司启动了以公路货运为主要方向的“综合物流港”项目，除物流设施的出租以外，更着眼于为公路货运产业链上的主体提供基于信息和金融的高附加值增值服务，在力争推动公路货运行业“小、散、乱、差”的局面改变的同时，谋求获得较好的经济效益。

二、A 公司上一个规划期的情况总结

从主要经济指标的完成情况来看，2011 年至 2014 年，公司每年均超额完成了当年各项规划指标，特别是在利润总额、净利润和净资产收益率等收益性指

标方面增幅较大，预计 2015 年可提前实现“十二五”战略规划目标。

截止 2014 年底，公司总资产 414 亿元，净资产 234 亿元，资产负债率为 43.57%；营收 55.6 亿元，净利润 19.5 亿元，净资产收益率 13.79%。资产规模较为可观、整体资产负债率较低、财务状况维持在稳健水平。但从利润结构上看两大板块并不均衡，其它业务的波动也较大，净资产收益率有下降的趋势。

表 1：A 公司 2012-2014 年财务状况一览表

单位：亿元

	2012 年	2013 年	2014 年
总资产	370.85	378.20	414.43
总负债	195.96	186.51	180.56
净资产	174.90	191.70	233.87
销售收入	46.62	50.51	55.60
利润总额	24.28	23.07	41.62
净利润	16.43	14.36	19.50
其中：收费公路	6.96	7.32	15.70
物流	1.24	1.74	2.29
其它业务	8.23	5.30	1.51
净资产收益率	15.74%	15.81%	13.79%
资产负债率	52.84%	49.31%	43.57%

资料来源：公司年报

三、A 公司面临的发展问题

尽管“十二五”期间公司重点工作进展较为顺利，但仍存在以下问题：

一是虽然 2012 年公司确定了“综合物流港”的方向，但由于环境的迅速变化，对标企业的业务模式也在不断调整，现阶段没有成功的先例，需要进一步明确“综合物流港”的发展模式和定位；同时由于公司在物流港全国性布局方面起步较晚，而且物流基础设施建设的投资规模大、投资回收期长，“综合物流港”项目建设还处于探索实践阶段，对公司财务报表和现金流造成一定压力。此外，

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.