

学校编码: 10384 分类号_____密级_____

学号: X2014156328

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

越宫控股集团发展战略研究

Research on the Development Strategy
of Yuegong Holding Group

陈柏梁

指导教师姓名: 戴亦一教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2016年11月

论文答辩日期: 2017年月

学位授予日期: 2017年月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2016年11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

改革开放 30 多年以来，中国企业借助于政策的推动和市场的开放，很多企业把握住了时代的机遇并寻找到了自己在市场中的位置。越宫控股集团有限公司就是这个时期创建并成长的企业之一。而经过这 30 多年的市场洗礼，企业外部的经济环境、竞争环境以及内部的管理要素都发生了深刻变化，很多企业失去了最初可以立足于市场的能力。面对日趋多变的经济环境和更加激烈的市场竞争，特别是进入工业化中后期的市场已经完全不同与早期工业化的市场。工业化早期的市场是一种实用性消费的市场，顾客需要的是“短平快”的产品。就我们钢结构行业来说，那个时期的需求基本上就是大众化的单层结构的工业厂房为主。而在目前，这种类型的钢结构建筑已经饱和，钢结构产品也从原先普通单一的工业厂房向复杂多变的综合型的结构形式转变。

本文旨在以越宫控股集团有限公司为研究对象，通过研究，本文认为，随着企业外部环境的改变，市场竞争的加剧，企业在市场上所取得的成绩都是暂时的胜利，没有战略的保障，企业都无法走的很远，只有拥有了战略的能力，企业才能取得长久性的胜利。因此，越宫集团今后要走从“专精特新→品牌→小巨人”的发展战略之道，做好从制造转变到创造、从速度转变到质量、从产品转变到品牌、从规模转变到效益的四大转变。文章最后围绕越宫集团的具体战略目标，从组织架构、管理方式、资本运作、品牌打造以及树立企业文化等多方面提出了具体的实施建议和实施措施，这对公司在今后一个时期的发展具有现实指导意义。

关键词：越宫集团；发展战略；钢结构

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

More than 30 years since reform and opening up, Chinese enterprises with the help of the policy to promote and open market, many enterprises seize the opportunity of the times and find their own position in the market. Yuegong Holding Group Co., Ltd. is one of the companies to create and grow in this period. And after more than 30 years of market baptism, the external economic environment, competitive environment and internal management elements have changed a lot, many enterprises have lost the ability to be based on the market at the beginning. Facing the increasingly changeable economic environment and more intense market competition, especially in the later period of industrialization, the market has been completely different from the early stage of industrialization. In the early industrialized market is a practical consumer market, the customer needs is a "fast track" products. As far as the steel structure industry is concerned, the demand of that period is basically almost the most popular one. At present, this type of steel structure building has been saturated, steel structure products from the original ordinary single industrial plant to the complex and changing the structural form of a comprehensive transformation.

This paper aims to the Yuegong Holding Group Co. Ltd as the research object, through the research, this paper argues that the enterprise with the changes in the external environment, the market competition intensifies, enterprises have achieved in the market's performance is temporary victory, no strategic security, enterprises are unable to go far, only have a strategic ability the enterprises can gain long-term victory. Therefore, the house holding group to go from "development strategy, brand new special expertise, little giant" of the road, from manufacturing to create, do change from speed to quality, from product to brand, from the scale to four changes in benefits. Finally, around the strategic objectives the house holding group, from the organizational structure, management, capital operation, brand building and corporate culture and other aspects put forward specific suggestions and measures, which the company has practical guiding significance in the development of the next period.

Keywords: Yuegong Group; Development Strategy; Steel Structure

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前言.....	1
第一章绪论	2
第一节选题背景和研究意义	2
一、选题背景.....	2
二、研究意义.....	3
第二节文献综述与理论基础	4
一、战略管理理论.....	4
二、战略管理体系.....	5
三、企业战略特征.....	6
四、发展战略分析工具.....	8
第三节研究的方法与论文结构	10
一、研究的方法.....	10
二、论文的结构.....	10
第二章越宫控股集团发展的环境分析	12
第一节越宫控股集团基本情况	12
一、越宫控股集团有限公司简介.....	12
二、越宫控股集团有限公司发展历程.....	12
第二节越宫控股集团外部环境分析	14
一、宏观环境分析.....	15
二、行业竞争环境分析.....	19
第三节越宫控股集团内部环境分析	22
一、人力资源情况.....	22
二、经营与财务状况.....	24
三、内部运营与管理.....	25
第四节越宫控股集团 SWOT 分析	26
一、越宫集团面临的发展机遇.....	26
二、越宫集团面临的威胁.....	29

三、越宫集团具备的优势.....	30
四、越宫集团存在的劣势.....	31
第三章越宫控股集团有限公司发展战略的选择与确定.....	33
第一节越宫控股集团的企业愿景与战略目标.....	33
一、越宫集团的企业使命.....	33
二、越宫集团的发展战略目标.....	33
第二节企业战略的选择与确定.....	34
一、波士顿矩阵分析.....	34
二、战略选择矩阵.....	36
第三节越宫控股集团的发展战略选择.....	42
一、越宫集团应采取的总体战略.....	42
二、越宫集团在发展中具体战略的选择.....	42
第四章越宫控股集团有限公司发展战略实施的保障措施.....	44
第一节越宫控股集团战略实施步骤.....	44
第二节越宫控股集团战略实施的保障措施.....	44
一、构建适应战略发展相匹配的组织结构.....	44
二、建立与发展战略相适应的市场战略.....	45
三、倡导与发展战略相适应的企业文化.....	46
四、打造与发展战略相适应的人才梯队.....	47
五、制定与发展战略相匹配的财务战略.....	48
六、创建与发展战略相适应的越宫品牌.....	49
结论.....	50
参考文献.....	52
致谢.....	53

Contents

Preface	1
1 Introduction	2
1.1 The Selected Topic Background And Research Significance	2
1.1.1 The Selected Topic Background.....	2
1.1.2 The Research Significance.....	3
1.2 Literature Review And Theoretical Basis	4
1.2.1 The Theory Of Strategic Management	4
1.2.2 Strategic Management System	5
1.2.3Enterprise Strategic Characteristics	6
1.2.4The Development Of Strategic Analysis Tools	8
1.3 Research Methods And Thesis Structure	10
1.3.1The Research Methods	10
1.3.2The Structure Of The Thesis	10
2 The Development Environmental Analysis Of Yuegong Holding Group	12
2.1 Basic Situation Of Yuegong Holding Group	12
2.1.1Introduction Of Yuegong Holding Group.....	12
2.1.2The Development Course Of Yuegong Holding Group	12
2.2 The External Environment Analysis Of Yuegong Holding Group	14
2.2.1Macro Environment Analysis	15
2.2.2Industry Competition Environment Analysis	19
2.3 Internal Environment Analysis Of Yuegong Holding Group.....	22
2.3.1The Human Resources Situation.....	22
2.3.2Business And Financial Status	24
2.3.3The Internal Operation And Management	25
2.4 SWOT Analysis Of Yuegong Holding Group	26
2.4.1Development Opportunities Of Yuegong Holding Group.....	26
2.4.2Threat Of Yuegong Holding Group.....	29
2.4.3The Advantage Of Yuegong Holding Group.....	30
2.4.4The Disadvantage Of Yuegong Holding Group	31
3 The Choice And Determined Of Development Strategy	33

3.1 Enterprise Vision And Strategic Objectives	33
3.1.1 Corporate Mission	33
3.1.2 Development Of Strategic Objectives	33
3.2 Enterprise Strategy Choice And Determined	34
3.2.1 Boston Matrix Analysis	34
3.2.2 A Strategic Choice Matrix	36
3.3 Development Strategic Choice	42
3.3.1 Overall Strategy	42
3.3.2 Specific Strategic Choice	42
4 Development Strategic Implementation Safeguard Measures	44
4.1 Strategy Implementation Steps	44
4.2 Strategic Implementation Safeguard Measures	44
4.2.1 Build The Organization Structure	44
4.2.2 Establish Market Strategy	45
4.2.3 Advocate The Enterprise Culture	46
4.2.4 Build Talent Echelon	47
4.2.5 Develop The Financial Strategy	48
4.2.6 Create Brand Of Yuegong	49
5 Conclusion	50
Reference	52
Acknowledgement	53

前言

企业的成长，是一个开放、合作、提升的过程，需要企业全体员工的团结拼搏，更需要社会各界的鼎力支持。回首越宫的发展历程，越宫的每一步成长都得到了社会各界的支持和关怀。

今天，中国经济正处于结构调整、转型升级的竞争裂变之中，面对这种机遇和挑战，越宫必须坚持实业不动摇，以绿色、节能、环保的办企理念，大力提升技术、产品、服务和品牌的竞争力，加大与战略伙伴的合作力度。

越宫将一如既往怀着感恩的心，与社会各界携手共进，通过越宫人的勤勉和智慧，传承“崇尚完美、追求卓越、诚信务实、探索创新”的企业精神，秉承“从严求实、质量为先、精益求精、用户至上”的经营理念，努力培育百年企业人才队伍，建设极具执行力的企业文化，烙尽企业社会责任，不断为顾客创造价值，为员工增进福祉，为城市缔造美丽，从而提升越宫品牌知名度和社会美誉度，走科学化、集团化、规范化发展道路，集企业和各界之力，共同把越宫打造成行业中的“小巨人”，实现员工、企业、社会的和谐发展。

这是每个越宫人心中的理想，在当前经济增长速度变慢，经济增长内涵发生深刻变化的大背景下，如何将理想变为现实？这是越宫人不得不面对，不得不思考的一个问题。从创建越宫到现在，一直希望能系统地对越宫的发展做个回顾，对越宫的发展做个规划。这次论文，正好让我有机会系统回顾越宫的成长历程，科学谋划越宫的发展之路，希望越宫的经验能给中国传统制造业企业在新常态下的发展有一些启示和借鉴。

第一章绪论

第一节选题背景和研究意义

一、选题背景

2015 年是全面完成“十二五”规划的收官之年，是全面深化改革的关键之年，也是研讨“十三五”规划的准备之年。“十三五”规划是中国全面建成小康社会道路上的一个关键节点，其重要意义不言而喻。2015 年以来，习近平总书记的多次重要讲话中强调，“十三五”时期，经济社会发展要努力在保持经济增长、转变经济发展方式等方面取得明显突破。在本届政府已经初步展现巨大的变革特征的惯性下，“十三五”规划将会进一步通过政治改革驱动金融改革，用金融改革的蝴蝶效应驱动经济改革；同时通过中国整个城市版图再规划驱动内需转变，用国际关系重塑之际驱动外贸新格局，进而双轮驱动中国产业转型升级。对于“十三五”规划，最高决策层的态度绝对称得上“高度重视”。

由此分析，从企业层面来看，必须紧抓研究国家战略转型发展的重大机遇，研究“十三五”规划带来的重大变革，研究“十三五”规划对产业、地区、经营环境带来的巨变，再加上互联网化因素的搅局，对企业来说持续进行战略和管控的创新就显得尤为重要和迫切。集团型企业必须深入探讨全面深化改革背景下的集团战略思想和管控理念的重大转变，必须深入探讨集团战略再规划、战略落地与执行以及大数据在传统企业中的应用。

另一方面，我国已经进入经济发展新常态，意味着我国经济增长速度从高速增长放缓到中高速增长，经济增长模式从粗放式增长变成创新和消费驱动增长，同时经济下行压力加大，结构调整阵痛显现，企业生产经营困难增多，经济风险压力伴随而至。这里有我国发展阶段性特征使然的因素，也有全球经济增长恢复乏力的背景，呈现出一些新情况、新问题，包括诸多新机遇、新挑战。正确认识新常态、主动适应新常态、用于引领新常态是当前和今后一个时期我国经济发展的大逻辑。

在中国经济进入新常态的背景下，如何实现中国制造业产业结构的转型升级，

是摆在企业面前急需思考的问题。制造业作为我国经济的根基所在，也是推动我国经济提质增效升级的主战场，企业应客观的把握外部环境的变化，正确判断新常态带来的影响，以适应新常态下持续健康发展的需要。从国家层面来看，今后企业的发展依赖于创新，尤其是科技创新的能力；从行业现状分析看，企业发展不在于大，不在于多，而在于精与专；从越宫自身的实际情况看，也必须坚持主业，提升主业，整合优化其它产业。根据上述分析，越宫集团新常态下的发展思路，即：坚持提升发展钢结构主业，整合优化机械、金融、化工和房产，走做专、做精、做强、有越宫特色的产业发展之路。

二、研究意义

改革开放 30 多年以来，我国经济得到了快速发展，已成为世界第二大经济体，但是这种增长是建立在牺牲环境、破坏生态，靠消耗资源和人为代价，是建立在廉价资源、廉价劳动力基础上，发展只是简单的量的扩张，这种发展是不可持续性的，也给社会带来了很多的后遗症。上世纪九十年代，国家就提出要发展循环经济，要变制造为创造，要走节约型、环保友好型的发展模式，要科技创新、发展低碳经济、知识经济、信息技术等。

中国在城市化发展过程中曾经出现大拆大建的普遍现象，各地新闻屡屡报道的“拆市长、拆书记”就是这个时期建筑浪费的具体写照。对此，中国工程院院士、清华大学陈肇元教授言简意赅地说：“‘短命建筑’的后果相当严重，不仅造成社会资源的极大浪费，更对人类生存环境构成威胁。如不采取措施，今天建成的工程 20-30 年后甚至在更短的时间内又将翻修或拆除重建，就会陷入永无休止的大建、大修、大拆与重建的怪圈之中。”这段警言触动了整个建筑业的神经^①。

在国家强调建筑业要推广绿色建筑、绿色施工，大力发展绿色建筑，最大限度地节能、节水、节材，减少污染、保护环境的指导意见下，钢结构建筑作为建筑业的一个组成部分，其绿色、环保、节能等诸多优势得到了广泛重视和迅速发展。中国钢结构产业经过近 20 年的发展，产能已初具规模，全国钢结构企业超过 10000 家，拥有一级施工及制造资质的企业 849 家，2015 年全国用钢量 8.04

^①Margaret A Deery. An Exploratory Analysis OF Turn over Cululture in the HotelIndustry in Australia[J]. International Journal of Hospitality Management .2013

亿吨，建筑钢结构行业产量 5007 万吨；钢结构技术水平已达到国际先进水平，从重大工程、标志性工程，如高难度钢结构精品工程“鸟巢”、“水立方”、“上海环球金融中心”、“央视大裤衩”等，到钢结构建筑的普遍使用，呈现出了前所未有的兴旺景象。

越宫集团在 1992 年以钢结构起家，目前钢结构仍是集团主业，也是今后集团发展的重心。钢结构产业的快速发展和钢结构建筑在建筑业中比重的大幅度提高，将为越宫集团的钢结构产业创造巨大的市场空间和发展空间。特别是国家重点实施“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略的布局下，为越宫集团调整发展战略、优化产业布局提供了有利的决策机会。

越宫集团面对钢结构行业快速发展的历史机遇，面对不断有新企业加入的局面，要想实现十年内做成钢结构建筑细分领域的“小巨人”这一发展目标，必须通过系统的战略规划，制定出合适的发展战略。

根据上述背景，本次研究主要有以下两方面的意义：一是结合越宫集团实际情况，以战略管理理论为依据，结合公司实践，对越宫集团今后的发展战略进行系统分析和研究，为今后如何做专、做精、做强，明确发展思路，制定发展战略、确定发展方向、明确发展重点，进一步优化、利用集团的现有资源，提升核心竞争力，为公司经营决策起到一定的参考作用，可以为公司的中长期发展提供有益的实践指导。二是对类似情况的企业来讲，特别是钢结构企业有一定的借鉴和启发作用。

第二节文献综述与理论基础

一、战略管理理论

科学合理的制订公司发展战略和战略目标，是企业走向可持续发展的重要保证。公司发展战略由战略目标和发展战略规划两个层面组成，其中，战略目标是公司发展战略里面最为核心的内容，也是发展战略的最基本内容，是对公司发展长远追求目标的一种描述，是体现公司价值观和使命感的有效载体，能帮助企业明确未来一段时期内所要努力的方向和所要达到的水平。而战略规划是为了实现发展目标而制定的具体规划，表明公司在每个发展阶段的具体目标、工作任务和

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts 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.

厦门大学博硕士论文摘要库