

学校编码: 10384
学号: K0314039

分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

福建海峡科化股份有限公司
企业发展战略研究

Study on the Enterprise Development Strategy
of Fujian Haixiakehua Co., Ltd.

苏杨兴

指导教师姓名: 林志扬教授

专 业 名 称: 企业管理

论文提交日期:

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

福建海峡科化股份有限公司企业发展战略研究

论文摘要

福建海峡科化股份有限公司（以下简称“海峡科化”），是根据国防科工委有关民爆产业结构调整的政策要求，由原福建永安化工厂、福建烽林机器厂重组改制，吸收福建紫金矿业集团股份有限公司入股，而发起设立的生产民爆产品的企业。

近年来，随着国家基础工业和基础设施建设的不断扩大，民爆产业取得了快速的发展，但民爆产品的市场竞争也日益激烈，安全生产形势严峻。为此，国防科工委提出了民爆企业重组整合的产业政策要求。在这种情况下，海峡科化如何才能顺应国家产业调整政策，确保持续、稳定、健康地发展，迅速做大做强，实现公司提出的在“十一五”末期建设成为国内民爆行业优势龙头企业的目标，是公司当前面临的首要任务。因此，选择并实施正确的企业发展战略，对海峡科化下一步的发展和宏伟发展目标的实现，具有极为重要的意义。

本文主要运用战略管理的理论和方法对海峡科化的发展战略进行研究分析。文章从海峡科化外部战略环境分析出发，对企业所处的宏观环境进行 PEST 四要素分析，对企业所处的行业环境进行行业关键成功要素分析与行业竞争力五力分析，并结合企业的主要竞争对手较全面地研究了企业当前所处的外部环境。进而，又对企业内部资源与能力进行价值链分析，研究企业的实力和优势。在对企业内外部战略环境分析的基础上，运用科学的 SWOT 分析方法，最终提出海峡科化的横向一体化发展战略。文章最后根据所选择的企业发展战略，针对海峡科化的实际情况，提出了实施企业发展战略的具体建议。

本文所引用的资料力求翔实，并本着实事求是、解决问题的态度与精神认真完成此项研究。希望此研究结论对海峡科化在新时期的发展能够具有一定的指导意义，同时对我国民爆企业的战略管理能够提供一定的参考价值。

关键词：海峡科化；民爆产业；发展战略

Study on the Enterprise Development Strategy of Fujian Haixiakehua Co., Ltd.

Abstract

Under the condition of the explosive industry structure adjustment by the national defense science and technology industry committee, the former Fujian Yongan Chemical Plant, Fujian Fenglin Machine Factory reorganized, and Fujian Zijin Mining Group Co., Ltd. invested in shares. Therefore, Fujian Haixiakehua Co., Ltd. (hereunder referred as "HXKH") was set up.

In recent years, with national foundation industry and infrastructure construction continue to expand, the explosive material industry develops rapidly, but the market competition of explosive products is becoming increasingly fierce, and production safety situation is grim. Therefore, the national defense science and technology industry committee put forward the industrial policy request that the explosive material enterprises should be reorganized and integrated. Under such circumstances, the main task for HXKH now is to find out how HXKH can comply with the national industry adjustment policy, and ensure sustained, stable and healthy development, as well as how to realize the target of ranking the leading place in domestic explosive material industry in the "11th Five-Year Plan". Therefore, it is crucially important for HXKH to be wise in the development strategy for the future promotion and realizing its magnificent goal.

This paper mainly focuses on the research and analyses about the development strategy of HXKH under the theory and approach of strategy management. First, it begins with the research on the external strategic environment of HXKH, analyses the enterprise macro environment by the four elements PEST analysis, analyses the business environment using critical factors of a successful business and the Analytic Methods of five-force model, and it also selects and analyses the major competitors, so it has studied the external environment which the enterprise current locates comprehensively. Second, the paper analyses the value chain of the enterprise internal resources and ability to study the strengths and advantages in the enterprise. Based on the analysis of the inside and outer strategic environment of the enterprise, using scientific SWOT analysis, it puts forwards the development strategy of HXKH. Finally, the paper proposes the corresponding suggestions according to the proper development strategy and the reality of HXKH.

The writer tries to make the material quoted in this paper to be full and accurate, and to complete this research earnestly in a practical, problem-solving attitude and the spirit. It is hoped that the research conclusion can have the certain instruction significance to the development of HXKH in the new period, and it can provide the state explosive material enterprises with certain reference value in strategic management.

Key words:

HXKH Explosive Material Industry Development Strategy

目 录

1 绪论	8
1.1 研究对象的基本情况	8
1.2 研究背景与目的	8
1.3 企业战略理论综述	10
1.4 研究方法与框架	13
2 海峡科化外部环境分析	15
2.1 宏观环境分析	15
2.1.1 政策法律环境分析	15
2.1.2 经济环境分析	16
2.1.3 社会环境分析	17
2.1.4 技术环境分析	18
2.1.5 PEST 分析小结	18
2.2 行业关键成功要素分析	18
2.2.1 行业主要成功要素识别	18
2.2.2 行业关键成功要素确定	23
2.3 竞争对手分析	23
2.3.1 竞争对手选择	23
2.3.2 久联发展的情况与分析	24
2.3.3 南岭民爆的情况与分析	25
2.3.4 雷鸣科化的情况与分析	27
2.3.5 竞争对手分析小结	28
2.4 行业竞争力五力分析	29
2.4.1 潜在进入者的威胁	29
2.4.2 替代品的威胁	30
2.4.3 供方的讨价还价能力	30
2.4.4 买方的讨价还价能力	31
2.4.5 行业内部现有企业的竞争	31
2.4.6 行业竞争力分析小结	31
3 海峡科化内部资源与能力的价值链分析	32
3.1 基本活动分析	32
3.1.1 原材料库存管理	32
3.1.2 生产制造管理	32
3.1.3 产成品储运	33
3.1.4 市场营销	34

3.1.5 售后服务	34
3.2 辅助活动分析	35
3.2.1 基础管理	35
3.2.2 采购管理	37
3.2.3 技术开发	38
3.2.4 人力资源	38
3.3 企业内部价值链分析小结	39
4 海峡科化 SWOT 分析与战略选择	39
4.1 海峡科化 SWOT 分析	39
4.1.1 优势与劣势	39
4.1.2 机会与威胁	40
4.1.3 SWOT 分析小结	42
4.2 海峡科化备选战略方案分析	42
4.3 海峡科化发展战略选择	44
4.3.1 兼并控股同行业企业的横向一体化战略	44
4.3.2 参控股民爆销售公司的前向一体化战略	45
4.3.3 扩大市场占有率的市场渗透战略	45
4.3.4 参控股原材料厂家的后向一体化战略	46
4.3.5 提高竞争力的成本领先战略	46
4.3.6 发展战略选择小结	46
4.4 海峡科化的总体发展战略	46
5 海峡科化发展战略实施	47
5.1 组织机构的优化与完善	47
5.1.1 建立与完善企业法人治理结构	47
5.1.2 设立战略发展部	47
5.2 市场营销的管理与创新	48
5.2.1 充分利用民爆销售企业整合的时机	48
5.2.2 加强市场营销战略的研究	48
5.2.3 积极拓展国际市场	48
5.3 资本运营与风险控制	49
5.3.1 积极争取股票上市	49
5.3.2 努力规避经营风险	49
5.4 技术创新与产品研发	49
5.4.1 加强技术合作与交流	50
5.4.2 建立省级民爆技术研发中心	50
5.4.3 以国家政策为导向优化产品结构	50
5.5 人力资源保障	50
5.5.1 大力实施人才战略	51
5.5.2 建立与完善激励约束机制	51
5.5.3 开展员工职业生涯规划工作	52
5.6 企业文化与品牌建设	52

5.6.1 创建和谐的企业文化环境.....	52
5.6.2 大力实施品牌战略.....	53
结束语.....	54
[参考文献].....	55
致 谢.....	56

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

1	Preface.....	8
1.1	the Basic Situation of Study.....	8
1.2	the Background and Purposes of Research.....	8
1.3	Summary of Enterprise Strategy Theory.....	10
1.4	the Methods and Outlines of Research.....	13
2	Analysis of the Outer Environment of HXKH.....	15
2.1	Analysis of the Macroeconomic Environment.....	15
2.1.1	Analysis of the environment of policies and laws.....	15
2.1.2	Analysis of the economical environment.....	16
2.1.3	Analysis of the social environment.....	17
2.1.4	Analysis of technological environment.....	18
2.1.5	Results of PEST analysis.....	18
2.2	Analysis of Crucial Factors of a Successful Business.....	18
2.2.1	Identifying the Successful Factor of a Business.....	18
2.2.2	Defining the Successful Factor of a Business.....	23
2.3	Analysis of Competitors.....	23
2.3.1	Choosing competitors.....	23
2.3.2	Analysis of JIULIANFAZHAN	24
2.3.3	Analysis of HNNLIEMC.....	25
2.3.4	Analysis of LMKH.....	27
2.3.5	Results of competitors' analysis.....	28
2.4	Analysis of Five-force Model in Business Competitive Strengthen.....	29
2.4.1	Potential incomers.....	29
2.4.2	Substitutes.....	30
2.4.3	Bargaining ability of providers.....	30
2.4.4	Bargaining ability of buyers.....	31
2.4.5	Present competitions in business.....	31
2.4.6	Results of business competitive strengthen analysis.....	31
3	Value Chain Analysis of Inside Resources and Strengthen in HXKH.....	32
3.1	Analysis of Basic Activity.....	32
3.1.1	Management of the stock of raw materials.....	32
3.1.2	Management of production.....	32
3.1.3	Stock and shipping of products.....	33
3.1.4	Marketing and sale.....	34
3.1.5	After-sale service.....	34
3.2	Analysis of Auxiliary Activity.....	35
3.2.1	Basic management.....	35
3.2.2	Management of purchasing.....	37
3.2.3	Development of technology.....	38

3.2.4 Human resources.....	38
3.3 Results of Value Chain Analysis.....	39
4 SWOT Analysis and Strategy Choosing of HXKH....	39
4.1 SWOT Analysis of HXKH.....	39
4.1.1 Strengths and weaknesses.....	39
4.1.2 Opportunities and threats	40
4.1.2 Results of SWOT analysis.....	42
4.2 Analysis of Alternative Strategic Plan in HXKH.....	42
4.3 Choosing the Development Strategy of HXKH.....	44
4.3.1 Horizontal integration strategy.....	44
4.3.2 Forward integration strategy.....	45
4.3.3 Market penetration strategy.....	45
4.3.4 Backward integration strategy.....	46
4.3.5 Cost-leading Strategy.....	46
4.3.6 Results of development strategy choose.....	46
4.4 Overall development strategy of HXKH.....	46
5 Implementing the Development Strategy of HXKH.....	47
5.1 Optimizing and Improving Organization.....	47
5.1.1 Establishing and perfecting corporate governance structure.....	47
5.1.2 Sets up the strategy development department.....	47
5.2 Marketing Management and Innovation	48
5.2.1 Using the opportunity of explosive sales enterprise integration.....	48
5.2.2 Strengthens the study of Marketing strategy.....	48
5.2.3 Positively develops the international market.....	48
5.3 Capital Operating and Control of Risks.....	49
5.3.1 Actively strives for the stock to go on the market.....	49
5.3.2 Strive to avoid operational risks.....	49
5.4 Technical Innovation and Product research.....	49
5.4.1 Strengthens the technical cooperation and exchange.....	50
5.4.2 Establishing the provincial-level technology R & D center of commercial explosive materials.....	50
5.4.3 Optimizing the product structure according the national policy.....	50
5.5 Insurance of Human Resources.....	50
5.5.1 Vigorously implements the talent strategy.....	51
5.5.2 Establishes the incentive and restraint mechanisms.....	51
5.5.3 Developing the staff career planning	52
5.6 Enterprise Culture and Brand Building.....	52
5.6.1 Founding a harmonious enterprise culture environment.....	52
5.6.2 Implementing the brand strategy.....	53
Concluding Remarks.....	54
References.....	55
Acknowledgments.....	56

1 绪论

1.1 研究对象的基本情况

福建海峡科化股份有限公司（以下简称“海峡科化”）是国内规模较大的民用爆破器材定点生产企业，公司于 2007 年 6 月新组建，是由福建省人民政府国有资产监督管理委员会出资的福建省机电(控股)有限责任公司和紫金矿业集团股份有限公司共同出资、发起设立，公司注册地为福建省永安市。

公司注册资本 23000 万元，总股本 23000 万股。福建省机电(控股)有限责任公司以所属福建永安化工厂、福建烽林器厂经评估后的经营性净资产 16560 万元入股，占总股本的 72%；紫金矿业集团股份有限公司以现金 6440 万元入股，占总股本的 28%。

公司主营民用爆破器材产品的生产、销售。主要产品为膨化销铵炸药、乳化炸药、水胶炸药、铵油炸药、工业导火索、塑料导爆索、工业火雷管、工业电雷管、塑料导爆管等。经国防科工委民爆局批准许可的年生产能力为：工业炸药 11.5 万吨、工业雷管 5300 万发、工业导火索 4000 万米、塑料导爆索 600 万米、塑料导爆管 3000 万米。

公司拥有 2 家全资分公司：海峡科化永安分公司、海峡科化烽林分公司；4 家控股子公司：青海海西东诺化工有限公司（占 65.71%股权）、青海青乐化工机械有限公司（占 62.75%股权）、福建永安双华化工有限公司（占 51%股权）和大田永丰民爆专营有限公司（占 60%股权）；并参股了 4 家民爆流通企业与 1 家科技型企业：尤溪泰安民爆器材专营有限公司、永安日升民用爆破物资有限公司、永春物资有限公司、漳平开元物资有限公司与南京东诺工业炸药高科技有限公司。公司已初步形成了上至炸药原材料硝酸铵的生产，下至民爆产品销售的民爆上下游产业链。

企业通过了 ISO9001 质量体系认证，“岩花”牌工业炸药、导火索被评为“福建省名牌产品”，“岩花”商标被评为“福建省著名商标”、“三明市知名商标”，2002 年企业荣获“全国守合同重信用企业”称号，银行信用等级 AAA。

1.2 研究背景与目的

民爆行业总体上包括民爆器材的生产、销售、爆破工程服务等几个环节。民

爆器材主要包括工业炸药、工业雷管、工业索类火工品、油气井用爆破器材、地震勘探用爆破器材、特种爆破器材等，在国民经济建设中具有不可替代的作用，素有“能源工业的能源、基础工业的基础”之称。民爆行业作为基础性产业，肩负着为国民经济建设服务的重要任务，其产品广泛应用于矿业开采及能源建设、建筑、交通建设、农林水利建设、地震勘探、化工以及国防建设等领域。民爆产品分为 8 大类、39 个品种、378 个产品。在 2006 年 7 月全国民爆企业大整合前，全国共有民爆生产企业 405 家，流通企业 1728 家，使用单位 13.5 万个，存储库房 5.4 万个。“十五”期间，在我国经济快速发展的拉动下，民爆各类产品市场持续保持了产销两旺的发展态势，主要产品产销率均达 99.5% 以上。民爆行业工业炸药年产量由 128 万吨增长到 240 万吨；工业雷管年产量由 21 亿发增长为 32 亿发。

我国早期的民爆企业大多是由军工弹药生产企业为支援国民经济建设转产而成，还有相当一部分企业是在计划经济时期多头管理的体制下由各部门自行审批的各类矿山自用炸药厂。二十世纪八十年代初期，全国民爆器材生产企业数量达 1400 多家。1984 年国务院颁布《民用爆炸物品管理条例》后，逐步规范了对民爆行业的管理，到 1998 年国防科工委归口管理民爆器材生产、流通企业时，民爆器材生产企业减少到 442 家，流通企业有 1900 多家。国防科工委归口管理以来，在推动民爆行业技术进步，规范生产流通企业的设施方面做了大量工作，生产企业的连续化、自动化水平有了较大提高，新型产品的比例逐年增大，生产企业的数量不断压缩。

为了进一步提高民爆行业的产业集中度和整体安全生产水平，改变全行业“小、散、低”（即企业数量多、规模小、布局分散、技术落后、安全条件差）的状况，自 2006 年 7 月起，国防科工委民爆局大力调整民爆产业结构，拟用三到五年的时间将炸药厂大幅压缩至 50 家，雷管等火工厂调整到 15 家，逐步实现规模化、集约化的生产格局。同时，民爆局还提出了具体的激励约束机制，积极推进企业合并重组。福建海峡科化股份有限公司正是在此背景下，由福建省机电（控股）有限责任公司所属福建永安化工厂（主产工业炸药）、福建烽林机器厂（主产雷管与索类火工品）两家军工企业改制重组、整合而成。

“十一五”期间，我国将处于经济平稳较快发展和社会和谐进步的有利时

期，民爆器材市场需求潜力巨大，为民爆行业持续发展提供了机遇。同时，国家有关落实科学发展观，构建社会主义和谐社会，坚持以人为本，坚持节约发展、清洁发展、安全发展的要求，将促进民爆行业的技术进步、安全生产与环境保护，并对行业健康发展提出了新的挑战。

2006年5月，国务院颁布了《民用爆炸物品安全管理条例》，于2006年9月1日正式实施，新条例在充分发挥市场对资源配置的基础性作用、强化民爆物品生产经营单位的市场主体地位的同时，加大了政府监管力度，较好地处理了政府严格管理与市场经济体制下商品自由流通的关系。具体表现在两个方面：一是，给予企业自销产品的权利。允许民爆产品生产企业自主销售本企业生产的产品，促进生产流通环节的统一，这必然促进生产企业与流通企业的重组整合，推进民爆行业的结构调整，加快生产、流通、服务一体化经营模式的形成。二是，在企业购销管理方面，从实行事前审批的管理，变为事后备案制度，这充分尊重了企业市场行为的自主性，强化了企业市场主体责任。

随着《民用爆炸物品安全管理条例》的重新颁布实施以及国防科工委民爆局有关民爆产业大整合政策的陆续出台，民爆企业间的市场竞争将日益激烈。如何适应新的民爆产业发展形势，正确把握机遇与挑战，如何选择适合自己的发展战略，以应对激烈的市场竞争，这将直接关系到新组建的海峡科化公司能否求得生存与发展。在海峡科化发展的关键时期，作为控股股东省机电控股公司的中层管理人员，希望通过对该企业的发展战略进行研究，为企业今后的发展提出合理化建议，为企业决策层提供参考意见。

具体地说，本论文研究的目的是：希望为企业开展战略研究与管理打下基础；希望能有助于企业优化战略资源配置，制定好发展规划；有助于企业解决主要的战略问题；有助于培养企业管理人员的战略意识；同时也有利于自己明确未来工作的努力方向。

1.3 企业战略理论综述

“战略”这个概念最早出现在军事领域，战争讲究谋略，谋略有大有小，大谋略叫“战略”，小谋略叫“战术”。“战略”的本义是指对战争全局分析、判断而做出的谋划和指导。后来，“战略”一词在许多领域得以引用，泛指重大的、全局性的决定成败的谋划。

1938年，巴纳德在其《经理的职能》中，首先将“战略”一词引入到企业管理理论的范畴中。如今，“战略”一词已被广泛应用于企业当中，并且不同国家的战略管理学家从不同的角度赋予了企业战略以不同的含义。美国学者钱德勒、拜亚斯认为，企业的战略就是企业的经营战略决策，内容包括企业的长远发展目标，以及达成目标的方针、政策、手段及资源分配。加拿大的管理学家明茨伯格认为，战略是一种计划，是一种策略，是一种模式，是一种定位，是一种观念。本国的张世恒在《企业战略管理》中指出：“企业战略是指把战略的思想和理论应用到企业当中，是企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划。”总之，企业战略的实质是企业取得和维持持久的竞争优势，企业生存与发展的长远、全局性的规划构成了企业的战略。

战略管理的三部开创性著作是：1962年钱德勒(Aifred. Chandler)的《战略与结构》，1965年安索夫的《企业战略》和安德鲁斯(K. R. Andrews)的《商业政策：原理与案例》。二十世纪六十年代，以安东尼(R. N. Anthony)、安索夫和安德鲁斯三者研究构成的战略思想“三安模式”奠定了战略规划理论的基础，他们重点阐述了如何把握商业机会与公司资源的有效匹配，并论述了战略规划的作用。

安德鲁斯认为，战略形成过程实际上是把企业内部条件因素与企业外部环境因素进行匹配的过程，这种匹配能够使企业内部的强项和弱项与企业外部的机会和威胁相协调，并由此建立了著名的SWOT(Strength、Weakness、Opportunity、Threat)战略选择分析模型。其中，SW是指企业内部环境的优势和劣势，OT是指企业外部的机会和威胁。

除了SWOT分析模型以外，战略选择最常用的分析工具还有波士顿(BCG)矩阵。波士顿矩阵是波士顿资讯集团在20世纪70年代开发的。该矩阵是按企业产品对应产业的销售增长率和相对市场份额将产品分为四种类型，并根据产品在矩阵图上的位置来采取相应的战略。

以环境为基础的战略规划理论，其核心思想比较注重的是现有资源与未来机遇的匹配，是一种非主动的、非创造性战略思想。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在其《战略规划的衰落与复苏》中指出战略规划所存在的三种谬误：战略预测是可能的；战略具有可分离性；战略是明确的详细的常规性的未来计划。

为克服战略规划理论存在的不足，二十世纪 70 年代出现了以明茨伯格、西蒙（P. G. Simon）等倡导的战略管理的环境适应理论。80 年代出现了哈佛的梅森（E. S. Mason）、迈克尔·波特（Michael. E. Porter）等倡导的产业组织理论。

产业组织理论认为，外部环境是企业战略的首要决定因素，当企业进入一个有吸引力的行业并成功实施了与行业特点相适应的战略时，企业便会获取超额利润。企业的外部环境分析，可分为总体环境、行业环境和竞争环境。在总体环境（即宏观环境）的分析上，通常运用 PEST 分析法。PEST 分析法将总体环境分为四类：政治（Politic）环境分析、经济（Economy）环境分析、社会（Society）环境分析和技术（Technology）环境分析。

在产业环境分析上，最著名的是 1980 年哈佛商学院的迈克尔·波特教授，他认为企业在考虑战略时必须将企业与所处的环境相联系，而行业是企业经营的最直接的环境，每个行业的结构又决定了企业的竞争范围，从而决定了企业潜在的利润水平。波特教授在其《竞争战略》中提出了产业环境分析的五种竞争力模型，波特认为一个行业的竞争状态和盈利能力取决于五种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。这五种基本力量决定着行业的竞争激烈程度，同时也决定了企业最终的获利能力。因而，战略制定的关键就是要透过表面现象来分析竞争压力的来源，企业可以通过其战略对五方面竞争力量发生影响，并影响产业（市场）结构，甚至改变某些竞争规则，从而赢得竞争优势，提高自己的盈利能力。此基础上，波特又提出了企业赢得竞争优势的三种通用战略：一是总成本领先战略；二是集中化战略；三是差异化战略。

迈克尔·波特在《竞争优势》一书中还提出了价值链分析的方法。价值链分析法是波特用来弥补其以往在战略分析中只考虑了市场结构对企业赢利能力的影响，而对企业自身分析不足这一缺陷，主要用于企业内部能力分析。波特认为，企业的竞争优势来自价值活动本身、价值链内部联系和价值链纵向联系。

产业组织理论强调市场结构对企业绩效的影响，指出了行业的选择是企业战略的关键。但它过于强调企业外部因素的影响，从而忽视了对企业本身的分析。

针对产业组织理论的缺点，以沃纳菲尔特（Birger Wernerfelt）、蒙哥马利（Montgomery）、格雷（Hamel. Gray）等提出了资源基础理论。资源基础理论认为每一家企业都是独特的资源和能力的结合体，这一结合体形成了企业竞争战略的基础。当企业运用它的有价值的、稀有的、难以模仿的且无法替代的资源和能力去取得相对于竞争对手的战略优势时，便可获取超额利润。

资源基础理论认为，过去的几十年中，战略管理过程主要集中在如何理解行业的特征，并通过认识行业特征以确定企业相对于竞争对手的地位。而过度强调行业特征的竞争战略可能会低估组织资源和能力在形成竞争优势中的作用。除了企业的总体环境、竞争者环境分析外，企业的核心竞争力同样会影响战略的选择。在 21 世纪的新竞争格局中，资源、能力和核心竞争力组成了企业的内部环境，它们可能会比外部环境中的条件对企业的业绩产生更重要的影响。能力是一系列有形和无形资源的组合，是企业竞争优势的来源。只有在能力是有价值的、稀有的、难于模仿的、不可替代的情况下，企业才能获得和保持持续的竞争优势。

核心竞争力首先由美国管理学家普拉哈拉德和哈默尔提出，他们 1990 年在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》，指出核心竞争力是工作中跨政治边界的沟通、协同与共识，它不会因为使用而衰竭，相反越使用越分享越能增值。核心竞争力需要培养与抚育，它象知识一样，不使用就会老化。

通俗地说，核心竞争力是指一个组织为消费者提供特殊服务、价值的技能和技术的集合。从根本上而言，核心竞争力是企业独特的知识和技能的集合，它对企业的作用，在于动态地整合资源的能力，提供和企业环境变化相适应的能力。

1.4 研究方法 with 框架

本文采用战略研究的方法，运用 PEST 分析模型、波特五力分析模型对海峡科化的外部环境进行有针对性的分析，运用价值链分析模型对其内部资源和能力进行研究，并采用 SWOT 分析模型进行整体的剖析和评价，从而提出海峡科化的发展战略和具体实施措施。

PEST 分析模型的主要内容包括政治环境（政治制度、政策、法律和执法机构等）、经济环境（经济增长率、经济政策、投资等）、社会人文环境（人口、生活方式、消费习惯等）、技术市场竞争环境（科技政策、技术水平、技术变化速度等）。通过 PEST 分析模型，可以帮助我们分析评估海峡科化所面临的宏观环

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库