

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200215100

UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

厦门金龙大中型客车市场竞争战略分析

Large and Medium-sized Bus Market Competitive
Strategy Analysis of Xiamen King Long

欧志勇

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理

论文提交日期: 2004年5月

论文答辩日期: 2004年6月

学位授予日期: 2004年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004年5月

摘 要

中国的大中型客车行业经过了近 20 年的发展，正面临着行业的整合和调整时期，处在一个新兴行业向成熟行业过渡的时期。行业集中度下降，行业内生产企业的利润下滑，竞争日益激烈。面对产业过渡时期的市场竞争，大中型客车市场企业应采取怎样的行动来保持现有的竞争优势和取得进一步的发展就成为亟待解决的问题，这就使得市场竞争战略的研究成为必要。

厦门金龙汽车联合有限公司是中国第一批客车生产企业，在早年的低成本扩张中获得了成本优势，快速成长为业内的知名企业。但是在日益激烈的市场竞争环境和内部管理问题的过多积累，2003 年的排名在行业中下降。在自己的主营市场中采取什么样的竞争战略来取得公司新的增长，是厦门金龙所面临的主要问题。

本文通过与大中型客车行业相关的宏观环境分析，行业分析，市场分析和厦门金龙的内部资源分析，对厦门金龙所面临的几个细分市场的竞争战略进行了分析和阐述。

本文分为 8 章，第一章对战略管理理论的发展进行回顾；第二章介绍厦门金龙的发展历程和所面临的主要问题；第三章介绍了世界客车的发展现状及趋势；第四、五、六章对厦门金龙所处的宏观环境、行业竞争环境和市场环境进行了分析，以找出外部环境的机遇和威胁；第七章通过对厦门金龙内部资源的分析，找出厦门金龙竞争中的优劣势；第八章结合厦门金龙的外部机遇威胁和内部优劣势制定厦门金龙在大中型客车市场的竞争战略，并提出战略实施的保障措施。

关键词：厦门金龙；大中型客车；竞争战略

Abstract

Large and medium-sized bus industry, which has been developing for nearly 20 years in China, is now encountering an interim. The industry integration that began since a few years ago means large and medium-sized bus industry started the step from emerging industry to mature industry. Other factors including the profit, industry density and increase rate decline tell us that we are in an environment with more fierce competition than ever. In order to get the competitive advantage in the interim, it is necessary for company to study competitive strategy.

Xiamen King Long, a company in large and medium-sized bus industry, famous of its early low cost expansion, is now losing their cost advantage. Especially, as many management problems that hide in the years of rapidly develop came out in 2003, company see their dangerous in the coming future. How to get over these problems and get the competitive advantage in one or more market segments? This is a main question on the desk of the top managers in King Long.

The purpose of this paper is to develop the competitive strategies according to the analysis conclusion of each segment of the King Long markets in the Large and medium-sized bus industry. A series analysis, include PEST, industry analysis and market analysis are used in this paper to get the final conclusion in the end.

The paper consists of eight chapters. Chapter 1 is a review of the development of the strategy management. Chapter 2 is the brief introduction of Xiamen King Long. Chapter 3 is the review of the world bus developing tendency. PESTO analysis, industry analysis and market analysis are used in chapter 4 to chapter 6 to get the outside opportunities and threats of Xiamen King Long. The inside advantages and weakness will be found through internal resource analysis in chapter 7. After combine the outside opportunities and threats and inside advantages and weakness, the competitive strategies of each

market segment come out in chapter 8. In chapter 8, also a series of protection measures are bring out to make sure all these strategies can be carry out smoothly.

Key word: Xiamen King Long; Large and medium-sized bus; competitive strategy.

厦门大学博硕士学位论文摘要

目 录

第一章 战略管理理论回顾	1
第一节 战略管理理论的发展历程	1
第二节 战略的定义及分类	2
第二章 金龙联合汽车工业有限公司概况	5
第一节 公司简介及发展历程	5
第二节 厦门金龙目前所面临的问题	6
第三节 厦门金龙大中型客车市场竞争战略研究的意义	8
第三章 世界客车发展总体趋势	10
第一节 近年来主要地区客车市场形势	10
第二节 世界客车的技术发展趋势	12
第三节 世界客车市场的发展	14
第四章 大中型客车市场外部宏观环境分析	17
第一节 大中型客车行业相关政策	17
第二节 整体经济及相关行业的发展状况	17
第三节 社会文化价值观的变化	20
第四节 加入 WTO 对大中型客车行业的影响	21
第五节 国内大中型客车的技术发展趋势	22
第五章 国内大中型客车行业竞争分析	25
第一节 国内客车行业概况	25
第二节 客车行业结构	27
第三节 国内大中型客车市场回顾	30
第四节 国内大中型客车市场的发展趋势	35
第五节 厦门金龙在各个细分市场的主要竞争对手	39
第六章 厦门金龙所面临的主要机遇与威胁	48

第一节	厦门金龙面临的主要机遇.....	48
第二节	厦门金龙面临的主要威胁.....	51
第七章	厦门金龙内部资源分析.....	57
第一节	人力资源及企业文化.....	57
第二节	财务分析.....	58
第三节	生产及信息系统.....	61
第四节	销售系统.....	61
第五节	厦门金龙的内部优势与劣势.....	64
第八章	厦门金龙客车行业竞争战略的制定及实施.....	66
第一节	厦门金龙的使命及长期战略目标.....	66
第二节	厦门金龙在大中型客车市场的产业竞争环境及地位.....	66
第三节	厦门金龙的竞争战略选择.....	68
第四节	竞争战略的实施保障措施.....	71
主要参考文献	76
后 记	77

Content

Chapter 1	The review of strategy management theory	1
1.1	Theory review	1
1.2	Conception and categories	2
Chapter 2	Profile of King Long United	5
2.1	Introduction of King Long United	5
2.2	Present problem of Xiamen King Long	6
2.3	The significance of competitive strategy research	8
Chapter 3	Tendency of world bus	10
3.1	Market nowadays	10
3.2	Technology tendency	12
3.3	The market expansion	14
Chapter 4	Outside environment analysis	17
4.1	Policies related	17
4.2	Domestic economic and the industries related	17
4.3	Society	20
4.4	The influence of entrance of WTO	21
4.5	Technology tendency	22
Chapter 5	Industry competitive analysis	25
5.1	Introduction of domestic bus industry	25
5.2	Structure of large and medium-sized bus industry	27
5.4	History review	30

5.5	Domestic market development tendency	35
5.6	Main rival analysis	39
Chapter 6	Opportunities and threats	48
6.1	Opportunities	48
6.2	Threats	51
Chapter 7	Internal resources analysis	57
7.1	Human resources and enterprise culture	57
7.2	Financial analysis	58
7.3	Production and information system	61
7.4	Sales	61
7.5	Internal advantages and weakness	64
Chapter 8	Competitive strategy and its implement	66
8.1	Mission and long term goal	66
8.2	Competitive environment of large and medium-sized bus	66
8.3	Choice of competitive strategy	68
8.4	Measures of implement	71
References		76
Postscript		77

第一章 战略管理理论回顾

第一节 战略管理理论的发展历程

现代的企业战略管理理论起源于 20 世纪 50 年代末，发展到今天，形成了许多观点，从不同的角度阐述了战略管理在企业中的应用。著名学者亨利·明兹伯格等作者在《战略历程》一书中按照对战略形成过程的不同视角，将发展历程中的各种观点归纳为 10 个战略管理学派。即设计学派，计划学派，定位学派，企业家学派，认识学派，学习学派，权力学派，文化学派，环境学派和结构学派^①。各个学派都对战略形成过程有着较为独特的观点，在特定的时期形成了对战略管理思想特有的影响。明兹伯格等作者认为前三个学派（设计、计划和定位）是说明性学派，他们关注战略应如何明确地表述出来，而不是战略形成中的一些必要的工作；与此不同的是企业家、认识、学习、权力、文化和环境学派的学者们更侧重于描述战略的实际制定和执行过程，而不是侧重于描述理想的战略行为。最后的结构学派是其他学派的综合，将战略的各个组成部分归结成清晰的阶段或时期，认为战略的形成是一个变革的过程。

在前面所说的十大学派中，对今天的战略管理理论仍有着很大影响的是定位学派。定位学派认为战略产生于深思熟虑的过程，随后被清晰的表达出来并予以执行。该学派的理论渊源可以追溯到中国孙武的《孙子兵法》和 1889 年冯·克劳塞维茨的《战争论》，这些文章中的思想在 20 世纪 70 年代的波士顿咨询公司中得到了进一步的发展和在企业中的运用。迈克尔·波特在 1980 年出版的《竞争战略》和 1985 年出版的《竞争优势》将定位学派的思想推到了顶峰。他在这两本书中所提出的重要思想，包括波特的竞争分析模型（波特五力分析）、波特的通用战略（成本领先、差异化和集聚）

^① 亨利·明兹伯格，（美）布鲁斯·阿尔斯特兰德著，约瑟夫·兰佩尔，刘瑞红，徐佳宾，郭武文译，《战略历程》，机械工业出版社，2001 年，P4—10

以及价值链分析模型。但是定位学派的思想有着较大的缺陷，主要表现在思想与行动分离，战略贯彻由上而下进行；战略制定过程过于依靠硬数据而且过于正式化，破坏了战略学习；由于对外部条件的偏重，尤其是整个行业及竞争状况的重视而忽视了组织自身的能力。^①

正是认识到定位学派存在的缺陷，在上世纪 80 年代末 90 年代初，在定位学派的基础上发展起来了两个主要的学派——能力学派和资源管理学派。能力学派的出现主要源于对波特竞争战略理论局限性的突破，该学派认为，产业结构虽然使企业竞争环境的关键组成部分，但产业结构的特征和演变只是企业制定竞争战略的主要依据之一。按照竞争战略的完整概念，战略应该是“企业可以做什么”（外部机遇与威胁）与“企业能够做什么”（内部优劣势）的有机结合，波特从产业结构入手，对一个企业“可以做什么”分析和说明得很透彻，但是对于企业“能够做什么”方面缺失之甚多。企业竞争战略的理论和实践发展到现在，资源学派的理论占据了主流。该学派试图在结构学派和能力学派的两种不同的分析方法之间建立一座桥，将企业内部分析与外部产业和竞争环境的分析结合起来，进而巩固原来安德鲁斯建立的 SWOT 经典模型。^②

第二节 战略的定义及分类

1、什么是战略

战略的定义有很多种，本文引用资源管理学派对战略的定义。“战略是企业如何成功地竞争的理论”^③。而成功的竞争，其结果是使企业获得竞争对等或竞争优势。竞争对等是指“一个行业或市场中的一个企业的行动增加了价值，但有一些企业采取了类似的行动”。竞争优势是指“一个行业或

^① 亨利·明兹伯格，（美）布鲁斯·阿尔斯特兰德著，约瑟夫·兰佩尔，刘瑞红，徐佳宾，郭武文译，《战略历程》，机械工业出版社，2001年，P78—79

^② 包昌火，谢新洲 主编，《竞争对手分析》，华夏出版社，2003年11月，P222

^③ Jay B. Barney 著，王俊杰，杨彬，李启华等译，《获得与保持竞争优势》，清华大学出版社，2003，P8

市场中的一个企业的行动增加了价值，并且很少有其他企业采取了类似的行动”。^①

2、战略的分类

按战略层次来分，战略可以分为公司战略（发展战略）和经营战略（竞争战略）。公司战略是企业通过同时在几个市场或者行业中发挥它们的资源和能力的杠杆效应来获得竞争优势的活动，是公司为了同时经营多种业务赢得竞争优势所要采取的行动；而经营战略是企业特定的市场或者行业中为获取竞争优势而采取的行为，是公司在单一业务上赢得竞争优势所要采取的行动。

根据迈克尔·波特在《竞争战略》一书中的总结，基本的竞争战略有三种，即总成本领先，差异化和集中。^②而近年来发展起来的资源战略学派的观点则将企业可选择的竞争战略归结为五种，即垂直一体化，成本领先，产品差异化，灵活性和默契的串谋。^③此外，资源学派还认为公司战略和经营战略并不是那么绝对清晰的。例如，虽然垂直一体化在很大意义上是一种经营层战略，但是，如果这种一体化涉及到一个产业链中的很多环节，那么就产生了使一个公司介入第二种业务的经营，也就因此成为了公司战略的一部分。

本文研究的对象使厦门金龙在大中型客车市场中的竞争战略，也就是厦门金龙的经营层战略，研究的目的是根据内外部环境的分析，制定厦门金龙在大中型客车市场上为了获取竞争优势所应采取的行动。

3、战略的主要内容

战略的主要内容包括战略分析，战略规划与战略实施三个部分。

^① 同 3, P10

^② 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社，2003 年，P38

^③ Jay B.Barney 著，王俊杰，杨彬，李启华 等译，《获得与保持竞争优势》，清华大学出版社，2003，P194

西方主流的战略思想是，在以上三个部分中，分别采用相应的模型，来回答一系列的问题，从而完成战略的制定过程。在战略分析部分，采用波特的“五力”模型来分析行业内的竞争环境，回答“我们可以做什么”；用 SWOT 模型来分析企业内部竞争力与外部环境的关系，回答“我们能够做什么”。在战略规划部分，采用基于价值链的业务模型，回答“我们做什么才能实现未来的目标”。在战略实施部分，采用机遇管理流程的实施模型，回答“我们如何做才能保证目标的实现”。^①

^① 姜汝祥著，《差距》，机械工业出版社，2003年9月，P22

第二章 金龙联合汽车工业有限公司概况

第一节 公司简介及发展历程

金龙联合汽车工业有限公司于1988年12月成立，由东风汽车公司、北京华能综合利用开发公司、厦门汽车股份有限公司和创新国际有限公司四方合股。公司总占地面积约60万平方米，2002年形成了包括厦门本部和苏州、武汉、绍兴四个生产基地以及一个集销售、售后服务和广告策划为一体的销售总公司。

经过15年的发展，到2003年，金龙客车（含苏州）年产量已达到15275台，销售额突破45.71亿元，同比增长11%。据行业数据统计，金龙客车2003年销售业绩仍然高居客车行业之首，是金龙连续第四年获得销售冠军。

在近15年的发展历程中，金龙经历了三个主要的发展阶段：

艰难起步

在1988~1992年，厦门金龙成立之初，厦汽、二汽、法亚、华能等各以500万入股^①，其中只有华能单纯以现金入股，其他股东以现金加技术获土地厂房作价的方式构成了厦门金龙的股本结构。当时国内缺少豪华客车，但由于市场需求不大，高速公路很少，休假旅游尚未成为主流；主要客车生产厂家的技术比较落后，豪华客车主要依赖进口；人员的技术水平不高导致了底盘质量不过关，没有底盘的组装和生产能力，同时，由于厦门金龙不属于汽车行业得不到行业协会的支持，产量少，起步晚，质量也不能与竞争对手对比，因此在整个行业中也并没有市场地位，惨淡经营。

快速成长

1993~2000年，外部市场环境得到了很大改善，国内高速公路建设迅速发展，旅游车和客运市场高速增长，对大中型客运车的需求激增；许多

^① 数据来源：厦门金龙内部资料整理

国外客车巨头纷纷与国内企业合资或合作生产大型客车；公交和团体购车市场也在高速增长。厦门金龙内部能力也有了很大的提高，产品开发速度快，对客户的需求反应迅速，售后服务体系基本形成，对成本的控制能力较强，对供应商的控制能力也逐步增强。内外环境的好转使得厦门金龙有机会实施低成本扩张，快速成长成为行业的领头羊。

企业持续高速发展的同时面临很多问题

在2001年以后，交通部对客运资格的认证推动了客车的升级换代，94、95年客运高速发展初期投入使用的大客车逐步进入更新换代期，客运市场增长很快，同时，公交车的更新换代使公交市场迅速增长，但是旅游市场有下滑的趋势。厦门金龙及时调整产品结构和市场结构，逐步减少对旅游市场的依赖，向公交和客运市场进一步的拓展；企业内部环境得到了很大的改善，产品线日渐齐全，售后服务能力逐步增强，服务网点遍布全国；技术日益提高。厦门金龙获得了持续高速的发展，公司的赢利继续增长，销售数量和收入成为行业第一；但销售毛利率不断下降，低于行业平均水平，应收账款和存货大幅增加。而且资金链的紧绷状态使公司的经营风险加大，人力资源及薪酬开支过大影响了企业的盈利能力。

第二节 厦门金龙目前所面临的问题

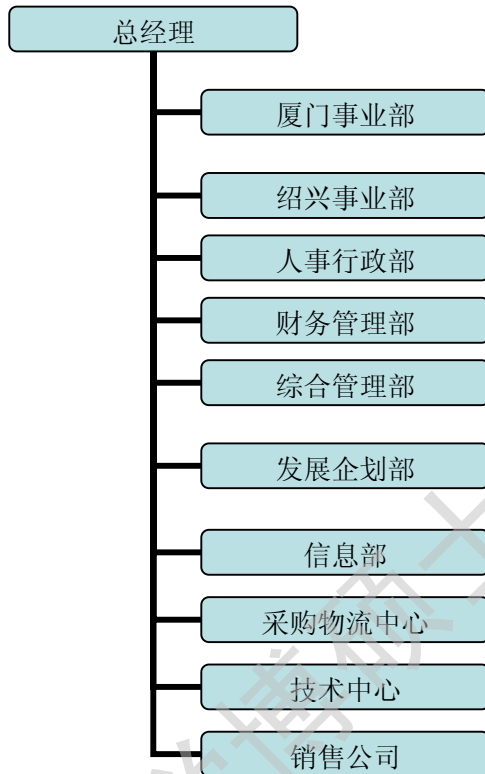
厦门金龙经过近 15 年的迅速发展，特别是在低成本扩张阶段之后，许多早期积累的问题越来越明显。这些问题也是在制定战略和厦门金龙下一步发展所必须考虑和面对的问题。

1、组织结构的调整

2003年厦门金龙对组织结构进行了较大的调整，将原来的武汉事业部，与厦门原来的组装厂合并，成立厦门松柏事业部；总部从原来的厦门事业部中分离出来，成为专门的管理机构，也就是厦门金龙总部。组织结构如

图1所示的。

图1：厦门金龙的组织结构



经过2003年的调整，厦门总部成为了专门的管理机构，使得原来管理厦门事业部的管理人员可以独立出来，对整个厦门金龙进行有效的管理。而组织架构的调整也将厦门金龙发展过程中存在的问题暴露出来，管理人员的储备不够，导致了許多岗位的兼职，影响了工作效率。原有的决策模式追求简单，效率，却形成了各部门分工不明确，多数的问题都是通过碰头会的形式解决，使总经理大部分时间都用在协调上，组织结构调整之后，原来的武汉事业部与厦门事业部除了需要在文化上磨合之外，还要进一步对合并后的组织工作效率进行提升，这是管理层面临的一个重大课题。

2、与苏州金龙的关系问题

苏州金龙是厦门金龙1998年成立的苏州分部，1999年成立苏州子公司，2001年苏州子公司实施员工持股计划，使得厦门金龙与苏州子公司之间发生了股权之争。厦门金龙因此失去对苏州金龙的控制。而作为整个金龙公司，只有苏州金龙有底盘生产权，失去对苏州金龙的控制，也就意味着失去对底盘生产权的控制。与苏州金龙的关系也是厦门金龙管理层近两年来所面临的主要问题。应该如何保持与苏州金龙的关系，在哪些方面合作可以为双方所接受是近期应该思考的问题。

3、底盘生产权问题

在整个2003年期间，厦门金龙一直致力于寻求并购一个拥有底盘生产权的企业，以获得底盘生产的控制权。

4、资金链的问题

金龙低成本扩张战略使得其主营业务和总资产扩张速度远高于行业平均水平，表现出了良好的成长能力，但是金龙资本结构的先天不足严重影响了其在经营过程中的资金筹措能力。金龙长期采用低成本扩张战略，因此与同行相比资产规模小；同时平均每年股利分配率超过70%加上厦门金龙发展过程中日益昂贵的人力成本使得企业的资本积累很少，资本结构长期处于不合理的水平；影响了其在未来进一步融资的能力（长期依靠股东作为担保获得短期贷款，难以从银行渠道获取长期足额的资金，股东担保的不确定性加大了公司进一步获取资金的难度）。从而造成了厦门金龙的资金链的紧张状况，对下一步的发展造成了障碍。

第三节 厦门金龙大中型客车市场竞争战略研究的意义

厦门金龙从1988年底成立至今，历经近15年的发展，有一家小公司通

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