

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200415017

UDC _____

◎ 跨国公司发展战略研究

厦门大学

硕士学位论文

CRTE 公司发展战略研究

A Study on the development strategy of CRTE

孙 颖

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 7 月

论文答辩日期: 2007 年 8 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 7 月

孙 颖

指导教师 林志扬教授

厦门大学

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

内容摘要

CRTE 公司立足于铁路专业无线通信市场，靠经销专业无线对讲机起家，并以此为基础，在不到十年的时间里逐渐发展壮大，已经开始走上科工贸一体的道路。公司规模和业务范围逐渐扩大，同时近几年来，市场需求和竞争环境也在不断发生着变化，给企业的发展带来了各方面的问题。为此，根据对 CRTE 公司内外部环境的分析，有针对性地研究 CRTE 的公司发展战略和竞争战略是非常有必要的。

本文站在 CRTE 管理者的角度，第一章回顾了公司的发展历程，总结了公司面临的有关发展方向、运营管理、激励机制、营销体系等诸多方面的问题。第二、三章分析了 CRTE 公司所处的外部环境，包括宏观环境、铁路无线通信市场环境以及内部环境，包括人力资源、财务资源、客户资源等。第四章，根据内、外部环境的分析，明确了 CRTE 公司发展的方向，即成为专业无线通信行业中“最大的设备供应商和最好的系统应用集成商”并提出具体目标。运用公司战略理论，提出了 CRTE 以纵向一体化为主的多元化发展战略及“集中差异化”的基本竞争战略。第五章，针对战略目标制定了相应的实施计划，包括产权结构改革、完善管理制度、健全营销体系等。

总之，通过对 CRTE 公司的战略研究，希望能给 CRTE 的决策者提供有益的帮助。

关键词：CRTE 公司；战略研究；竞争能力

Abstract

CRTE has made its footnote on professional telecommunication market with its wholesale business. Within ten years, it has developed to a large scale in comparison to its competitors, meanwhile, invested in a field of research and development of professional telecommunication. In recent years, the company has been challenged by changing market demand and competitive environment. Therefore, it is crucial to study competitive strategy according to an analysis focusing on the internal and external environment of CRTE.

From the perspective of the management of CRTE, the following topics have been addressed in the essay. The first chapter reviews how the company has been developed, summarizes the existing problems from development, operations, employee motivation system, sales, etc. The second chapter analyzes the external environment, e.g. micro-environment, rail telecommunication market, and internal environment, e.g. human resources, financial resources, customer resources, etc. The fourth chapter specifies the target of the company, which is to be the largest one among those suppliers for equipment and independent system integrator. With corporate strategic theory, the developing strategy of vertical integration and focus competitive strategy has been put forward. In the fifth chapter, implementation plan has been made based on strategic target, including share structure reform, administrative system improvement; enhance sales system and so on.

All in all, the essay aims to offer a thorough analysis to the board of CRTE in terms of decision making.

Key words: CRTE; strategic study; competitive capability.

目 录

前 言.....	1
第一章 公司背景介绍	2
第一节 公司简介	2
第二节 公司存在的问题分析	5
第二章 外部环境分析	9
第一节 宏观环境	9
第二节 铁路无线通信行业的背景	9
第三节 CRTE公司的竞争态势分析	19
第三章 内部资源分析	25
第一节 人力资源分析	25
第二节 财务资源分析	26
第三节 客户资源分析	28
第四节 运营资源分析	28
第四章 公司战略分析与战略的选择	32
第一节 公司发展目标	32
第二节 多元化的发展战略	33
第三节 竞争战略的选择	35
第五章 战略实施	37
第一节 聚焦专业市场，加大研发投入	37
第二节 产权结构改革	39
第三节 改善组织结构、完善管理制度，提高管理水平和效率	40
第四节 加强人力资源管理、完善激励机制	43
第五节 适应市场变化，健全营销体系	43
第六节 逐步建立企业文化，树立自有品牌，提升企业持久竞争力	44
主要参考文献	45

前 言

作为一个民营企业，CRTE 公司白手起家，在铁路专业无线通信行业成长、发展，与上游供应商优势互补、精诚合作，同时在行业中各方人士的支持下，仅用短短的几年时间就发展成为行业中市场份额最大、最有影响力的设备供应商和服务商，在市场上确立了自己的地位。

在公司开创的头五、六年里，公司以商品贸易为核心，迅速积累起资金、客户关系及商誉等各方面的资源。

随着行业逐渐从快速发展期进入成熟期，市场需求增长放缓，竞争愈发激烈。同时，伴随铁路行业的跨越式发展需要及无线通信技术的高速发展，用户的需求进一步细化，公司面临的外部环境发生了巨大的变化。

CRTE 从原始积累阶段进入新的发展时期，公司要往何处走？管理者需要进行战略性的选择。公司规模扩大和业务的多元化，需要管理模式进行结构性的变革。

本文站在 CRTE 管理者的角度，对公司所处的行业环境、公司已有的资源进行详细的分析，明确公司的发展战略，进而提出战略实施的若干建议，希望对 CRTE 的发展提供有益的帮助。

第一章 公司背景介绍

第一节 公司简介

一、公司概况

CRTE公司(China Rail Telecommunication Equipment Co., Ltd.) 成立于 1996 年, 是从事专业无线通信产品开发、生产、营销、工程组网、售后服务的专业公司。

CRTE是摩托罗拉专业无线通信产品的分销商、指定经销商和授权服务代理商, 通过遍布全国(包括港澳)的分销渠道(目前有 60 余家渠道合作伙伴、近 300 家合作经销商)销售无线电对讲机; 同时在全国范围展开经销业务, 经销以大客户为主, 主要行业客户包括在铁路、林业、军队、公安、航空、物业保安等等, 通过全国各地的分公司及办事处服务于全国的终端客户。CRTE销售摩托罗拉专业无线通信产品(对讲机)的主营业务, 年营业额排名摩托罗拉专业无线通信部全球代理商中的第四名, 亚太区的第一名, 占摩托罗拉专业无线通信部中国区销售额的 40%^①。

苏州 CP 电子有限公司是 CRTE 设在苏州的生产基地, 生产专业无线通信产品的附件类设备, 如电池、充电器等, 是摩托罗拉专业无线通信产品配套设备的供应商。

CRTE 科技有限公司作为公司研发机构, 在国外产品基础上进行二次应用开发; 是摩托罗拉专用数字无线通信系统(Tetra)的合作伙伴, 在地铁、轻轨项目上进行合作; 同时参与许多铁路相关项目的前期可行性研究及标准制定工作。

二、公司发展

CRTE 公司成立之初, 所有的人员和精力都投入到销售当中, 正值铁路无线通信市场的发展时期, 两年后即成为摩托罗拉对讲机在国内最大的代理商。

为业务拓展和给客户提供更完善的服务, 1998 年起, CRTE 陆续在全国各地

^①资料来源: 摩托罗拉公司内部统计

(包括香港) 成立销售分公司及办事处, 包括:

- 北京分公司 (1998 年)
- 天津分公司 (1998 年)
- 上海分公司 (1998 年)
- 四川分公司 (1998 年)
- 广州分公司 (1999 年)
- 兰州分公司 (2000 年)
- 沈阳分公司 (2000 年)
- 深圳分公司 (2001 年)
- 哈尔滨办事处 (2002 年)
- 贵阳分公司 (2003 年)
- 重庆分公司 (2003 年)
- 南昌分公司 (2004 年)
- 柳州分公司 (2004 年)

公司同时涉足制造业, 1998 年、1999 年陆续在上海合资成立两家以生产为主的分公司: 上海 CRTE 有限公司 (1998 年)、上海 CP 有限公司 (1999 年); 1999 年在苏州合资成立以生产为主的苏州 CP 电子有限公司, 建立了公司自己的生产基地, 当年通过摩托罗拉认证, 成为摩托罗拉专业无线通信产品配套设备的供应商。

三、技术研发

1999 年, CRTE 与行业合作伙伴在北京合资成立了以系统集成应用为主的分公司。2000 年开始, 公司加强在技术研发方面的投入, CRTE 科技有限公司作为公司研发基地成立, 标志着公司从贸易型向集科、工、贸一体的方向发展, 全面进行系统集成、应用开发、设计生产。

CRTE 科技公司根据国内行业用户的特点, 在国外厂商的高质量产品的基础上进行二次开发, 以满足国内用户特殊需求; 在多个高科技项目上与国外企业合作, 专门从事专业无线通信产品行业应用研发 (软硬件研发及生产) 及专业无线通讯产品系统集成研发 (Tetra 应用); 同时参与许多铁路相关项目如视频监控、

智能化调车、GSM-R 手持终端等的前期可行性研究及标准制定工作。

科技公司产品系列包括：

- 1、在常规对讲机基础上的应用开发，如加装铁路无线列调等专用信令、加装调度功能、加装 GPS 定位功能、加装保密功能等等。
- 2、自主研发的智能无线巡调管理系统，将传统的巡更管理与对讲通信融为一体，为客户提供了更加高效的解决方案。
- 3、作为摩托罗拉公司在交通领域的合作伙伴，开发了无线数字集群计算机辅助(CAD)调度系统，已经在北京轻轨、北京地铁八通线、天津滨海高速铁路投入使用。

2004 年之后，为完善销售和服务网络，CRTE 又在沈阳、上海、广州、西安、乌鲁木齐、昆明、武汉等地建立了总公司直属办事处。

到目前为止，CRTE 共有 14 家以销售为主的分公司，3 家以生产为主的分公司和 1 家以研发为主的分公司，全国员工近 300 人。

CRTE 公司与各地分公司之间不是垂直管理模式，而是网络关系，以共同的市场和业务为纽带联结，各公司依照公司法自主经营，独立核算，自负盈亏。

同时各公司围绕共同的目标，团结协作，在市场活动中相互支持，协同配合，争取共赢。

表一：1997-2005 年 CRTE 员工数量

单位：人

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
人数	10	50	150	108	216	300	300	280	300

资料来源：公司内部资料，2006

表二：1998-2005 年 CRTE 主营产品销售数量

单位：台

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
数量	51800	71690	77868	100498	99828	92146	93504	83744

资料来源：公司内部资料，2006

表三：1998-2005 年 CRTE 主营产品年营业总额

单位：万元

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
营业额	10360	15055	16353	20100	36028	31004	36532	35908

资料来源：公司内部资料，2006

表四：1999-2005 年 CRTE 主营产品年利润

单位：万元

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
利润	800	830	862	624	606	640	568
利润率 (%)	5.3	5.07	4.29	1.73	1.95	1.75	1.58

资料来源：公司内部资料，2006

表五：1999-2005 年 CRTE 主营产品市场占有率

单位：%

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
市场占有率	35%	40%	65%	63%	65%	65%	63%

资料来源：公司内部资料，2006

从以上数据可以看出，近年来，CRTE 主营产品的销售数量增长缓慢，市场占有率趋于饱和；同时由于应用开发产品附加值带来销售额略有增长；但是渠道利润降低，研发投入大，使得公司整体利润率下降。

第二节 公司存在的问题分析

一、公司发展方向的问题

“优胜劣汰，不进则退”，是市场竞争的基本法则。随着科技的进步，用户的需求发生了质的变化，我们应该如何改变才能适应新的形势，发挥自身的特点和能

力？

市场的透明度越来越高，用户的需求也逐渐形成了多个层次。我们一直以来实行的单一品牌，甚至是单一品种的经营模式曾经是引以为自豪的优势，现在是不是却成为了束缚我们发展的最大障碍？

专业化还是多元化？铁路行业是我们最大和最熟悉的行业客户，铁路无线通信市场仍然有很大的发展空间，这是我们选择专业化道路的有利条件。同时，市场需求向两极分化，低端市场入行门槛低，产品同质化严重，竞争手段以价格为主；高端市场更加复杂，受政策因素甚至于政治因素影响很大，许多国外厂商虎视眈眈，目前发展前景不是很明朗。

多元化是很多企业发展的主要途径，可以为企业提供更广阔的发展空间，同时，多元化可以分散企业的经营风险，并且通过不同产品、不同行业的协同发展，达到资源共享，提高整体竞争力。但是，许多案例也证明了，很多企业发展多元化并不成功，多元化对企业管理人员要求更高，经营难度更大，不恰当地进行多元化，会使企业面临更大的风险，甚至是灾难性的后果。所以，是否要选择多元化战略，多元化要达到什么深度和广度，在多元化的过程中如何控制风险，是我们面临的难题。

二、管理问题

作为一家正在快速成长的企业，公司不可避免会出现各种各样的问题。尤其随着公司的规模越来越大，管理问题日益突出，原来的管理模式已经不适应现在发展的需要。

1、职能部门不健全

公司创立初期，许多岗位都是一人多能、一人多职，当企业的规模发展到一定程度，企业各个岗位的管理人员无论从时间或者能力、经验等就可能已经不能胜任。

2、组织结构

公司的组织结构是在发展中自然形成的，没有统一的规划。各分公司组建的模式、股份构成各不相同，导致有些分公司在经营战略、经营目标上不能和整体保持一致，甚至是背道而驰，公司各个分支机构在营销策略上不能完全形成合力，

造成资源的浪费。

3、管理制度

公司创业的开始阶段，员工数量较少而且互相之间彼此熟悉，管理制度也比较简单，大家主要靠创业的精神主动工作，类似家族式的管理，灵活、迅速的决策反馈机制对企业前期的快速扩张起到了很重要的作用。随着公司规模逐渐扩大，原有的管理制度也已经不适用于现在的状况。

- ◆ 首先分工越来越细化，受精力所限，核心管理者不可能事必躬亲，造成管理真空。
- ◆ 以感情来维系的家族式管理不能适应新的条件与环境的需要。
- ◆ 不断的有新员工加入，来源多种多样，管理方法单一不适合各种不同的岗位。
- ◆ 管理制度的执行力度不够，长期以来，公司内部存在着随意、不规范的作风，不少员工尤其是老员工，对管理制度的存在视而不见，经常“有法不依”。

4、管理水平

公司的高层管理人员都是在公司发展过程中摸爬滚打出来的，是公司的中坚力量，为公司初期的发展作出过决定性的贡献。但是，核心管理人员普遍缺乏战略管理的意识，对公司战略、经营战略的制定和运用普遍不重视，管理水平跟不上公司的发展，各个层次的管理人员缺乏系统的专业培训，成了制约公司发展的瓶颈。

三、投资者利益和员工利益的平衡

公司属于私人企业性质，股份都是由个人持有，类似家族式企业。股东全部参与企业的管理和经营，在企业发展的过程中大家相互信任，凝聚力强，有共同的利益和目标，共同承担风险和收益，这是企业得以发展的重要保证。公司的产权虽然经过了几次调整，都是在原有股东内部进行的，没有进行实质性的改革。

摆在我们面前的问题是：企业经营的核心目标到底是什么？如何解决员工利益与投资者利益的冲突？

正确的决策是企业获得成功的基础，而财富是所有员工共同创造的。所以，

充分重视员工利益非常重要，每一位员工对自己的付出都应该得到相应的回报，同时，企业也应该为他们提供一个良好的工作环境和个人发展的空间，这样企业才能得以良性的发展下去。

四、人力资源问题

公司要发展，最重要的是要有合适的人才。由于公司发展，部门分工越来越专业化，人力资源管理显得尤为重要。在市场营销、行政管理、软硬件研发等各个方面都急需引进一些专业人员，如何有效地吸纳和留住人才，也是以前没有遇到过的问题。

五、激励机制不完善

长期以来，公司还没有形成一整套科学、合理、可执行、易操作及相对稳定的绩效评估体系及相关的激励制度。

不同性质的岗位是否都可以将业绩考核进行量化？是否能找到一种科学的考核方法可以得到员工的普遍认可，做到公平、公正？

退休保障、医疗保险、住房、带薪假期、进修培训和子女教育等福利制度，都需要逐步制定和完善。

六、营销体系

由于用户市场及分销渠道都较前些年有了不小的变化，原有的经销及分销模式需要根据变化相应地调整。例如在渠道扁平化的趋势下，无论是 CRTE 总公司还是各分公司，都需要改变观念，在产业链中重新找准自身的定位，调整战略、经营目标、经营策略以及人员配置，适应新的角色，才能继续生存并更好地发展。

七、企业文化建设

作为一家小型的民营企业，公司目前的企业文化建设滞后，跟不上发展的需要。没有明确的企业文化建设的部门，无法靠凝聚力留住人才。

第二章 外部环境分析

第一节 宏观环境

近年来我国国民经济持续快速发展的成果有目共睹，我国国内政治稳定，这种发展速度必将在宏观调控的作用下持续下去。

改革开放以来，我国民营企业从无到有，发展至今，对国民经济的影响和贡献已经举足轻重。根据 2005 年全国经济普查结果，民营经济已经占到 GDP 总量的 66%；税收贡献率达 71%；而在全社会就业人口中，在民营企业的就业人口已经超过 75%，民营经济将成为我国经济发展的主流。

“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分”已经明确载入宪法，民营经济在法律上获得了与国有经济同样的平等发展的权利。尽管现有法律对民营经济的有效覆盖还相当不足，毕竟有了根本的法律基础，民营企业面临的政治环境会越来越好，各项法律会逐步完善。

国家逐步放宽市场准入，允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域。同时，在投融资、税收、土地使用和对外贸易等方面，非公有制企业与其他所有制企业享受同等待遇。所有这些都给民营企业发展带来了前所未有的机遇。

第二节 铁路无线通信行业的背景

一、世界铁路运输业的发展

世界铁路运输业经历了一段低迷时期以后，正以其运能集中、运量大、能耗低、效益大、效率高、抵御天气影响能力强、环境污染小、舒适安全等优势，以绿色交通运输方式的面貌迎接和经历着大发展的来到。从 20 世纪 60 年代起，发达国家铁路已相继走出“夕阳工业”的阴影，进入铁路复兴期。进入 20 世纪 90 年代以来，世界范围内掀起了一个轮轨高速铁路建设的新高潮，其特点集中表现在高速度、高舒适性、高安全度和高效率。各国政府和投资商更加关注铁路的发展，

以高新技术和装备的创新换取铁路运输的快速、便捷、安全、舒适，使铁路运输在市场竞争中赢得了主动，扩大了市场占有的份额。

在全世界，铁路已经进入到一个新的发展时期，主要表现有：

- ◆ 欧洲高速铁路干线网的建设
- ◆ 日本新干线建设和改造
- ◆ 美国铁路的振兴和改造
- ◆ 跨越欧亚大陆的新丝绸之路的建设
- ◆ 东南亚跨国铁路的建设
- ◆ 各国城市轨道交通的大发展

在铁路建设的同时，面向乘客和货主的服务是铁路运输组织和管理方式必须解决的首要问题，铁路运输的信息化、网络化、自动化和智能化是解决上述问题的最佳选择。信息技术、计算机技术、控制理论，以及现代通信技术的发展为铁路信息化、铁路信号与通信的发展提供了坚实的理论基础和物质基础，推动铁路信号实现集中化、网络化、自动化和智能化，铁路信号系统的新产品和新设备层出不穷，展现出一派蓬勃发展的新局面。

二、中国铁路跨越式发展

1、我国宏观环境及政府政策发展变化^②

中国经济高速增长已经持续多年，作为国家经济大动脉的铁路在这期间得到了大力发展，但同时铁路运输能力严重不足的问题也非常突出。

- ◆ 我国铁路网整体能力严重不足

与发达国家相比，我国的铁路网还处在发展阶段。2005 年底我国铁路营业里程为 7.54 万公里，路网密度比较低。按国土面积计算，我国每平方公里有铁路 78.5 米，不足美国的 40%，仅为日本的 14%，法国的 14%，英国的 11%，德国的 7%，印度的 39%；按人口计算，我国每万人拥有铁路 0.58 公里，仅为美国的 10%，日本的 35%，英国的 20%，德国的 13%，法国的 11%，俄罗斯的 9%，

^②蔡克芳 主编，《铁路跨越式发展与小康社会》，中国铁道出版社，2004.2
铁道部统计中心，《中华人民共和国铁道部 2005 年铁道统计公报》，2006.3

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