

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X2009156123

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

HY 公司发展战略研究

On the Development Strategy of HY Corporation

李聆之

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：2011年11月

论文答辩日期：2011年 月

学位授予日期：2011年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评阅人：\_\_\_\_\_

2011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

## 论 文 摘 要

改革开放以来，随着中国社会经济的发展，油墨需求也快速增长，年平均增长率超过 15%，2002 年中国成为继美国、德国、日本之后的第四大油墨市场。截止到 2006 年世界油墨产业产值排名前十名的跨国油墨企业都在中国设有合资企业，占据了 71.5% 的市场份额。

根据中国印刷行业协会预测，十二五期间中国油墨行业的市场总量将略高于国内 GDP 的增长速度，年增长率将达到 10-12%，伴随着国内油墨市场的快速发展必然带来市场竞争的不断加剧和市场份额的重新洗牌，特别是大量中小型油墨企业依靠低价竞争进行自我积累的发展方式已经不能适应新市场经济形势下的挑战。

HY 油墨公司是一家小型油墨生产企业，主要产品是为烟草行业提供烟包印刷用的凹版油墨。公司经营状况稳定，有一定的资金积累，但由于一直未能建立起一套长期的发展战略，HY 油墨公司主营品种单一、市场拓展乏力、研发实力弱的问题越发明显，在油墨行业日趋激烈的竞争形势下，近几年 HY 油墨公司面临着产能规模无法扩大、销售收入停滞不前的困境。

HY 油墨公司发展战略研究以 HY 油墨公司为研究对象，采用案例研究方法，通过追溯其发展历史，分析 HY 油墨公司现实经营状况，结合油墨行业的特殊性，旨在找出导致其面临困境的症结及问题的成因；应用战略管理经典理论：SWOT 分析法、PEST 分析法和波特五力模型等相关理论模型，着眼于影响 HY 油墨公司战略的核心因素，分析影响其经营发展的政治、经济、社会和技术等诸多外部因素，研究油墨行业的竞争态势和竞争对手状况，解析出 HY 油墨公司的发展战略目标，提出公司愿景，并对 HY 油墨公司在新产品开发、组织结构调整、营销体系构建等方面提出策略和建议。

HY 油墨公司发展战略的研究，主要包括以下几方面。

选题背景、选题意义、主要研究思路、创新点及研究方法是 HY 油墨公司发展战略研究的起点。

战略管理理论概述、战略目标的含义与特点、企业战略管理的过程及发展阶段为 HY 油墨公司发展战略研究做好必要的理论准备。

在 HY 油墨公司发展战略研究部分，通过 HY 油墨公司基本情况的介绍，梳理出 HY 油墨公司当前所面临的困境和主要问题，即主营产品结构单一，且目前的目标市场凹版油墨的市场增长潜力有限，加上公司在新产品研发投入方面重视程度不够，使公司的产能无法完全释放，销售收入停滞不前，公司发展遭遇瓶颈，

并详细分析了这些问题的成因。通过对 HY 油墨公司的外部环境分析，得出国内油墨行业总体需求随着国民经济的增长而保持增长态势、政策倾向于环保型新产品开发与应用以及鼓励民营企业实行兼并重组等整体趋势，为 HY 油墨公司发展战略的制定提供了决策信息。

在运用波特五力模型分析明晰了 HY 油墨公司在凹版油墨子行业中属于市场追随者，但在局部区域细分市场处于领先地位的自身市场定位后，运用 SWOT 矩阵分析法，输入 HY 油墨公司自身的优势（局部细分市场的领先者、现金流充足）和劣势（细分市场增长有限、营销体系不健全、研发实力弱）以及公司所面临的外部机会（油墨产品需求稳定增长、新环保型油墨产品开发、存在兼并重组机会）和威胁（国内油墨产业市场竞争激烈、对环保要求提高、细分市场规模增长趋缓），通过 SWOT 矩阵列表进行匹配，分别得出了增长型战略（SO）、扭转型战略（WO）、防御型战略（ST）、退出型战略（WT）等备选战略。

结合 HY 油墨公司目前企业盈利状况稳定，主要产品属金牛产品，现金流比较充足，且在油墨行业经营多年，拥有先进的生产设备和比较稳定的销售渠道，公司有一定的资金积累的实际情况，因此为 HY 油墨公司选择了增长型战略（SO），即一方面整合内部资源，进行流程再造和优化以更好的保持在凹版油墨子行业中局部细分市场的领先地位；另一方面，利用公司充足的资金优势，积极寻求油墨行业内兼并重组的机会，进行同心多元化的发展，以丰富公司产品线，寻找公司新的增长契机，从而突破公司现有瓶颈，使公司规模和竞争力更上一层楼。同时提出了对于企业发展战略起着方向性指导作用的企业愿景：成为技术领先的环保型油墨上市公司。

HY 油墨公司所面临的内外部环境在民营小型油墨生产企业中具有一定的代表性。HY 油墨公司发展战略的研究和制定，能为同类油墨生产企业的发展拓展思路，有较强的借鉴意义。

**关键词：** HY 油墨公司；PEST 分析；SWOT 分析；波特五力模型；发展战略

## Abstract

With the development of social economy in China since reform and opening, so does the rapid growth in demand for ink which the annual average growth rate is more than 15%. In 2002, China became the fourth largest the ink market follow after United States, Germany and Japan. Until 2006, the world's top 10 ink Multinational Corporation of industrial output value has setup joint ventures in China, which occupied market with 71.5%.

According to the forecasts of Chinese printing industry association, during the Twelve Five Period, the total amount of the market of ink industry in China will be slightly higher than growth rate of domestic GDP which annual growth will reach 10-12%, with the rapid development of the domestic ink market, which will inevitably result in the growing competition and market share re-shuffle, especially the large number of small and medium enterprises which do the self-accumulation depend on low price competition can not adapt to the new challenges of the market economy situation.

HY Ink Company is a small and medium size enterprise, which the main product is cigarette packaging gravure ink in tobacco industry. The company operates stable and has a certain capital accumulation, but it has not been able to establish a long term development strategy. It is more obvious that HY Ink Company faces the problems as single production, weak marketing, weak R&D and so on. In recent years, HY Ink faces the difficulties of can not expand production capacity and the plight of stagnant sales. "HY Ink Company Development Strategy Research" takes the HY Ink as research object and using Case Research Methodology to analyze the HY Ink real operation conditions by tracing its development history, which means to identify the cause of facing difficulties, combine with the characteristics of Ink industry.

Application of strategic management of the classical theory: SWOT analysis, PEST analysis and Porter Five Forces model and related theoretical model, focusing on the core factors which affect the HY Ink strategy, analyze the factors which affect the operation and development such as politics, economy, social and technical issues, and many other external factors, study the competitive and competitors situation of the ink industry. Analysis of the HY Ink's development strategy goals, company's vision, the strategy and recommendations of HY Ink Company in new product

development, organizational structure adjustment, marketing architecture construction.

HY Ink Development Strategies Research mainly including the following aspects.

Topics background, topics significance, main research ideas, innovations and research methodology are the HY Ink starting point of the Development Strategy Research.

Overview of strategic management theory, the meaning and characteristics of strategic objectives, the process and development phase of enterprise strategic management, which are the necessities of the theoretical preparations for the HY Ink Development Strategies Research.

HY Ink Development Strategies Research part sorts out the company current difficulties faced and the main problems by the basic introduction of HY Ink Company as single main product structure, limited growth potential of the current target market gravure ink. In addition, there is no enough attention to the investment in new production R&D, which restrains the production capability and causes the sales income stagnant, and then the company's development faces bottlenecks, which are detailed analysis the causes of these problems. By the analysis of the internal and external environment analysis of the HY Ink company, it is concluded that the overall demand for domestic ink industry will keep growing with the growth of national economy, policies tend to environmentally friendly development and application of new products and to encourage private enterprises to implement the overall trend of mergers and acquisitions, corporate development strategy for the HY ink formulation provides the decision-making information.

According to the Porter Five Forces model analysis that the HY Ink Company is a market followers in gravure ink field, but in the local area market segments leading its market position. By the using of SWOT Matrix analysis method, input HY Ink's own Strength (market leader in the local segment, sufficient cash flow) and Weakness (limited growth market segments, marketing system is not perfect, weak R&D), and the external Opportunities company faced (demand stable growth with ink product, new product development, environmentally friendly ink, there are opportunities for mergers and acquisitions) and Threats (domestic ink market, industry competition, environmental protection requirements for improved market segment growth slowed down), by matching the SWOT matrix list, strategy type is obtained as growth type



strategy (SO), reverse-type strategy (WO), defensive type strategy (ST), exit type strategy (WT) and other alternative strategies.

Since the HY Ink company currently has stable profits, the main product belong to a Taurus products, abundant cash flow, and years experiences in ink industry, with advanced production equipment and relatively stable sales channels, the company has a certain amount of the capital accumulation, therefore Growth Strategy (SO) is chosen, which on the one hand integrating the internal resources to process reengineering and optimization in order to better maintain the leading position in the local market segments, on the other hand, by using advantage of the company sufficient funds, and actively seeking merger and reorganization within the ink industry, the opportunity for the development of concentric diversification, in order to enrich the product line, look for new growth opportunities for companies to break through bottlenecks company to company size and competitiveness of the higher level. Meanwhile proposed strategies for enterprise development play a guiding role in the direction of the enterprise vision: to become the leading environmentally friendly ink technology companies listed on stock exchange.

The difficulties HY Ink Company faced in internal and external environment are common to the small medium size enterprise. Research and Formulation of the Development Strategy of HY Ink Company is a good reference for the development of the similar companies.

**Keywords:** HY Ink; PEST analysis; SWOT analysis; Porter five forces model; development strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 选题的背景和意义 .....	1
第二节 主要研究思路和创新点 .....	2
第三节 研究方法 .....	2
第二章 战略管理相关理论综述 .....	4
第一节 战略目标的含义与特点 .....	4
第二节 企业战略管理的过程及其发展阶段 .....	5
第三节 战略管理理论的分析方法 .....	8
第三章 HY 油墨公司战略发展研究 .....	13
第一节 HY 油墨公司基本情况介绍 .....	13
第二节 HY 油墨公司当前面临的主要问题 .....	15
第三节 HY 油墨公司外部环境分析 .....	18
第四节 国内外油墨市场分析 .....	21
第四章 HY 油墨公司发展战略制定 .....	27
第一节 HY 油墨公司在细分行业中的竞争力分析 .....	27
第二节 HY 油墨公司的 SWOT 分析 .....	30
第三节 HY 油墨公司发展战略的定位 .....	35
第五章 HY 油墨公司发展战略实施的策略建议 .....	38
第一节 HY 油墨公司并购与重组策略 .....	38
第二节 HY 油墨公司组织结构调整策略建议 .....	38
第三节 HY 油墨公司市场营销策略调整建议 .....	40
第四节 HY 油墨公司企业文化建设 .....	42
结 论 .....	44
参考文献 .....	48
致 谢 .....	49

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 图表索引

图 3.1 HY 油墨公司组织机构图.....	13
图 3.2 1996 年—2010 年国内生产总值.....	18
图 3.3 1996 年—2010 年国内生产总值增长率.....	19
表 2.1 SWOT 分析图.....	10
表 2.2 环境分析的范围和方法.....	12
表 3.1 HY 油墨公司近年销售额及利润表.....	14
表 3.2 世界油墨年均增长率.....	21
表 3.3 世界最大 10 个油墨厂销售量百分比.....	22
表 3.4 2008 年全球油墨主要生产厂家排名.....	23
表 3.5 2010 年中国前十名油墨制造企业产量排行及统计表.....	25
表 3.6 油墨行业产品结构情况分析.....	26
表 4.1 “十一·五”期间全国油墨年总产量和年耗用量.....	31
表 4.2 HY 油墨公司 SWOT 矩阵分析.....	35

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题的背景和意义

二十世纪八十年代初期之前，中国的油墨供应一直处于计划经济体制下，国内年消费量也在几万吨左右徘徊。随着改革开放深入发展和快速增长的国民经济，八十年代后期开始，油墨产品市场年增长率第一次超过 10%。与此同时，油墨产业的下游印刷业，由于环保、印刷效率方面的要求，丝网印刷技术和柔版印刷技术开始普及，市场上随之出现新的油墨产品。进入九十年代，中国经济继续保持增长势头，包装业和印刷业的迅速发展，联动油墨的市场需求急剧膨胀，九十年代末期油墨的市场需求年平均增长率接近 15%。2006 年，中国已经发展成为继美国、德国、日本之后的全球第四大油墨市场，年需求量激增为 36.8 万吨，<sup>①</sup>世界油墨产业产值排名前十名的跨国油墨企业都在中国设有合资企业，占据了 71.5% 的市场份额。<sup>②</sup>

令人遗憾的是，中国油墨生产企业在技术、产量、品种、市场渠道建设等诸多方面还远远无法与西方发达国家的油墨生产企业相抗衡，中国油墨生产企业普遍存在企业规模小、产品线单一、产品附加值低等问题，技术开发能力与国外油墨企业也有很大差距。目前国内油墨市场中，高端油墨产品基本被进口产品和外商在中国的独资或合资油墨生产企业垄断，大量国内中小油墨生产企业只能集中在中低端市场上进行竞争，且这种竞争主要体现为价格上的竞争，企业利润较低，无法形成自身的竞争优势和规模效应。

HY 油墨公司成立于 1996 年，是一家中小型民营油墨生产企业，主要生产为烟草行业提供烟包印刷用的凹版油墨。经过多年发展，公司经营状况稳定，有一定的资金积累，但由于一直未能建立起一套长期的发展战略，HY 油墨公司主营品种单一、市场拓展乏力、研发实力弱小的问题越发明显，在油墨行业日趋激烈的竞争形势下，近几年 HY 油墨公司面临着产能规模无法扩大、销售收入停滞不前的困境。一方面，中国的油墨市场随着经济发展迅速扩大，国外跨国油墨

<sup>①</sup> David Savastano-2006 World Top 20 Report-Ink World, 2007; April: p20.

<sup>②</sup> David Savastano-2006 World Top 20 Report-Ink World, 2007; April: p20.

巨头纷纷抢滩登陆中国市场，垄断了中高档的油墨市场，与这些跨国公司相比，HY 油墨公司在公司规模、设备技术、人才储备、研发实力、资金积累等各方面都远远落后，处于明显的劣势；另一方面，为数众多的国内中小型油墨生产企业集中在中低端油墨市场，以价格竞争为主要手段进行着激烈的市场争夺。在如此复杂而激烈的市场竞争环境下，HY 油墨公司管理层意识到，单纯依靠低价竞争进行自我积累的发展方式将使公司面临严峻的生存危机，因此根据 HY 油墨公司所处的内外部环境，制定出适合公司发展的战略，通过市场营销策略、组织结构、新产品研发、企业文化等方面的有效调整来加强竞争能力，将在很大程度上决定 HY 油墨公司的生存和未来可持续发展的能力，显得尤为重要。

## 第二节 主要研究思路和创新点

本文目标公司为 HY 油墨公司，希望通过制定出适合公司的发展战略来增强企业竞争能力，以应对市场的挑战，谋求更大的发展。

本文运用战略管理相关理论知识，通过 SWOT 分析法和波特五力模型、PEST 分析法等工具，分析 HY 油墨公司面临的外部环境，结合自身的优劣势，制定出适合 HY 油墨公司的发展战略，提出保障战略顺利实施的具体策略和建议，并据此进行企业资源的整合与优化，以增强核心竞争力，实现 HY 油墨公司的可持续发展，最终实现公司愿景：成为技术领先的环保型油墨上市公司。

## 第三节 研究方法

本论文属于案例研究。主要采取了历史和现实分析、应用理论分析和应用案例分析相结合的研究方法。

### 一、历史和现实分析

主要追溯和分析 HY 油墨公司面临的内外部环境，针对该公司的发展中面临的各种问题，探索解决方案。分析方法为通过实地调研来收集第一手资料，主要步骤包括：明确调查目的、内容、对象；制定调研方法和调研策略；实际调研；调研信息回收与分析。



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库