

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006156154

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

国有外贸企业转型升级战略研究

——中国中轻总公司战略转型探索与分析

The transformation of state-owned foreign trade enterprises to
upgrade strategic research

—Exploration and analysis of strategic transformation of ChinaLight

李 华

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: 2013 年 4 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 4 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

当前，国有大型外贸企业面临的竞争环境十分严峻，如何对传统业务实施转型升级战略，对固有的经营模式和经营领域进行恰当的调整创新，使企业的经营活动更加富有效率，适应日趋激烈的市场竞争，是传统国有大型外贸企业普遍面临的重大课题。

本文从企业战略管理角度，结合当前国有外贸企业现状，以及面临的机遇与挑战，分析探讨了国有外贸企业战略转型问题，并结合中国中轻总公司转型案例，分析其转型升级的背景、初步举措和阶段性成果，并对其未来转型升级战略的延续开展提供一些设想。论证了国有外贸企业结合自身实际情况，进行持续战略转型的必要性和可行性。

本文的主要内容分为以下五部分：

第一章为绪论，简要说明本文的研究背景，研究意义。

第二章为文献综述，对企业战略管理的相关概念、国内外研究现状进行了综述。

第三章为中国中轻总公司转型升级案例分析，分为五部分。第一部分通过描述企业概况和对当前宏观环境进行 PEST 分析介绍公司转型升级的背景；第二部分介绍了公司转型升级的初步举措，并对新业务架构下的行业现状、核心竞争力及客户结构进行了分析；第三部分为转型升级的阶段性进展和仍然存在的问题。第四、第五两部分分别对转型过渡期的经验进行了总结和说明了进一步推进转型升级的原因。

第四章是关于中轻总公司继续推进转型升级战略的设想，分为七个部分。第一部分为主业梳理；第二部分为主业定位及目标；第三部分为业务转型模式的选择；第四部分为构建战略业务单元的设想；第五部分为供应链建设与管理；第六部分为组织与管理变革；第七部分为业务转型发展的具体设想。

第五章为结语，对本文进行了简要总结。

关键词：战略管理；转型升级；外贸企业

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Competitive environment faced by the large state-owned foreign trade enterprises is very grim, how the implementation of the transformation and upgrading of traditional business strategy, the appropriate adjustment innovation inherent in the business model and business areas, so that the business activities more efficiently, and to adapt to the increasingly fierce market competition is generally a major issue facing the traditional large state-owned foreign trade enterprises.

From enterprise strategic management perspective, the current status of the state-owned foreign trade enterprises, as well as the opportunities and challenges facing, the analysis of the strategic transformation of the state-owned foreign trade enterprises, and combined with the transformation of ChinaLight case, analysis of the transformation and upgrading of the background, preliminary initiatives and initial results, and provide some ideas for its future continuation of the transformation and upgrading strategy carry. Is a state-owned foreign trade enterprises with their own actual situation, the necessity and feasibility of the ongoing strategic transformation.

The main content of this paper is divided into the following five sections:

The first chapter is the introduction, a brief description of the research background, significance.

The second chapter is a literature review related concepts of corporate strategic management, research status reviewed.

Chapter three, transformation and upgrading of ChinaLight case analysis is divided into five parts. The first part by describing corporate overview and PEST analysis about the company transformation and upgrading of the background; second part describes the preliminary measure of the transformation and upgrading of the current macroeconomic environment, and the status quo of the industry under the new business structure, core competencies and customer structure third part is the stage of the transformation and upgrading of progress and there are still problems, the analysis; Fourth, the fifth in two parts the experience of transition, a transition period is summarized and further promote the transformation and upgrading of reasons.

Chapter four, ChinaLight continue to promote the transformation and upgrading of strategic vision, and is divided into seven parts. The first part of the main industry comb; positioning and target of the second part of the main industry; The third part is the choice of business transformation mode; fourth part is the idea of building a strategic business unit; fifth part of the construction and management of the supply chain; sixth for the organization and management of change; seventh part of the development of specific ideas for business transformation.

The Chapter five, In conclusion, a brief summary of this article.

Keywords: strategic management; transformation and upgrading; foreign trade enterprises

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 理论背景	1
1.2 行业背景	2
1.2.1 国有外贸企业面临的困难与挑战	2
1.2.2 国有外贸企业实施战略转型的机会	3
1.3 研究目的	4
第 2 章 文献综述	5
2.1 战略管理的相关概念	5
2.2 战略管理理论发展综述	5
2.2.1 国外研究概述	5
2.2.2 国内研究现状	6
第 3 章 中轻总公司转型升级案例分析	8
3.1 转型升级的背景	8
3.1.1 企业概况	8
3.1.2 宏观环境 PEST 分析	9
3.2 转型升级的初步举措	11
3.2.1 理顺业务结构，设定板块经营架构	11
3.2.2 行业现状分析	12
3.2.3 企业面临的竞争态势分析	13
3.2.4 主要客户结构分析	20
3.3 阶段性进展及存在的问题	21
3.3.1 转型升级阶段性进展	21
3.3.2 目前存在的问题	23
3.4 转型过渡期的经验总结	24
3.5 进一步推进转型升级的原因	26
3.5.1 公司面临的经营形势	26
3.5.2 公司具有较大的发展潜力和机会	27

3.5.3 公司自身发展需要突破瓶颈	28
第 4 章 关于中轻总公司继续推进战略转型的设想	30
4.1 开展主业梳理，分析公司发展的基础、能力和条件	30
4.1.1 各经营单位所经营业务与经营模式的梳理与分析	30
4.1.2 总公司层面的分析	31
4.2 明确主业经营定位和中期发展目标	31
4.2.1 树立大资源的发展概念	32
4.2.2 实现目标的途径	32
4.2.3 提高核心竞争能力是成败的关键	33
4.3 业务转型模式的选择	34
4.4 创新组织战略和经营结构-构建战略业务单元	36
4.4.1 基本理论	36
4.4.2 率先启动基础原材料战略业务单元试点	37
4.4.3 进一步重组设立通用国际战略业务单元	38
4.5 借鉴成功经验-开展供应链建设与管理	38
4.5.1 供应链管理基本理论	38
4.5.2 开展供应链建设与管理工作的预期目标	39
4.5.3 供应链建设与管理的主要调研内容和改进思路	40
4.6 组织与管理变革	41
4.6.1 组织与管理变革的必要性	41
4.6.2 组织与管理变革总体思路	42
4.7 主营核心业务转型发展计划	43
4.7.1 总体发展思路及发展目标	43
4.7.2 经营举措	44
第 5 章 结语	48
参考文献	49

第1章 绪论

1.1 理论背景

1962年,美国著名管理学家小阿尔福莱德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler Jr.)在《战略与结构:工业企业史的考证》一书中揭开了现代战略管理研究的序幕,他首次分析了环境——战略——组织结构三者之间的相互关系。他认为,企业经营战略应当适应环境满足市场需要,而组织结构又必须适应企业战略,因战略变化而变化,即“结构追随战略”。其后,安索夫(Ansoff)的《公司战略》(1965年)、肯尼斯·R·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)提出的制订战略过程的SWOT分析框架(1971年),还有C·W·霍弗的《战略制定》(1978)和W·R·金与D·I·克里兰的《战略规划与政策》(1978)等成果,一起奠定了战略管理基本思想,这些战略思想围绕着战略概念、组织与战略,环境与战略及它们三者之间的协调匹配展开;同时提出了战略管理的基本过程是制订与实施战略,代表了战略管理理论由理论研究向实际应用研究的新发展。

此后迈克尔·波特(1980、1981)提出了战略管理的结构学派观点,主张从产业结构分析入手,来制定企业的竞争战略。波特的观点指明了一个公司如何能更有效地竞争,以便加强其在市场上的地位。从竞争战略的完整概念出发,战略应是一个企业“能够做的”(企业的优势和劣势)和“可能做的”(外部的机会和威胁)之间的有机组合。其后出现了能力学派,能力学派是一种强调以企业特有能力为出发点来制定和实施企业竞争战略的理论思想,该学派有两种具有代表性的观点,一是汉默和普拉哈拉为代表的“核心能力观”;二是以斯多克、伊万斯和舒尔曼为代表的“整体能力观”。“核心能力观”是指蕴含于一个企业之中且具有明显优势的个别技术和生产技能的结合体,“整体能力观”主要表现为组织成员的集体技能和知识以及员工相互交往方式的组织程序。两种能力观都强调企业内部行为和过程所体现出的特有能力和“核心能力观”注重企业价值链中的个别关键优势,而“整体能力观”则强调价值链中的整体优势。能力学派的理论创新表现在如何识别和培育企业核心能力的理解上。能力学派认为,培育核心能力,并不意味着要比竞争对手在研究开发方面投入更多的资金,也不是要使其各个事

业单元垂直一体化,事实上,核心能力来自于企业组织内的集体学习,来自于经验规范和价值观的传递,来自于组织成员的相互交流和共同参与。

面对日益激烈的国际国内市场竞争环境,企业必须尽快树立科学的战略管理观念,将战略管理作为企业经营的首要活动。其中战略转型问题是企业战略管理中的一个重要问题,是企业战略管理思想与方法在企业经营过程中的运用与实践。

1.2 行业背景

1.2.1 国有外贸企业面临的困难与挑战

我国的外贸管理体制经历了从专营到放权的逐步过渡。尤其是改革开放以来,随着经济全球化浪潮的到来,中国经济与世界经济联系日益紧密,国家因应时代潮流发展,逐渐打破了集权式的外贸经营体制,逐步放开外贸经营权的限制,开始给予集体企业、合资企业、股份制企业、私营企业、个体经济组织以进出口经营权,国家对外贸易结构和管理体制发生了根本性变化。这种外贸管理体制的变化,带来的不仅是机制的灵活、对外贸易的不断迅猛发展,同时也使身处其间的国有外贸企业受到了强烈冲击。在国家外贸体制改革以后,国有外贸企业自身生存发展出现了危机,暴露出了机制落后、市场竞争意识差、战略不清晰、组织不合理等许多问题,因此,国有外贸企业面临着十分现实的战略定位和战略转型问题,进行改革已成为必然趋势。

市场准入门槛降低后,国有外贸企业日益面临众多竞争对手的挑战。在计划经济时期,拥有外贸经营权的国有外贸企业独享其他所有制企业所不具有的配额和许可证优惠。我国加入 WTO 后,这些配额和许可证优惠逐步取消,国有外贸企业面临来自外部的竞争压力必将加大。当前,我国外贸经营体制的改革正在向纵深方向发展,进出口企业已完成从审批制向登记制的转变。这一转变允许有能力经营外贸业务的其他所有制企业开展这项业务。外资、集体、民营企业等都可以直接从事进出口业务,特别是跨国经营的贸易集团和综合商社。由于他们拥有资金、技术、渠道、管理等方面的巨大优势,必然会对国有外贸企业的生存和发展造成非常大的冲击和威胁。国有外贸企业在国内、国际两个市场都面临越来越多现实和潜在竞争对手对资源、市场、人才等方面的抢夺。

由计划经济时期延续而来的“买断制”和“收购制”的经营模式，决定了国有外贸企业大多只从事一般贸易出口业务，做加工贸易、转口贸易的企业较少。因此，一般来讲，国有外贸企业没有或缺少自己的产品生产基地。随着外贸经营权的放开，其他所有制的外贸经营企业和工贸联营企业不断涌现，过去一些为外贸企业提供产品的厂家也可以自己从事对外贸易活动；另外一方面，国外的跨国公司直接将生产基地建在中国或直接在中国进行采购，将中国的生产厂家纳入他们的全球供应链体系，国有外贸企业的销售去向便日益成为一个问题。

1.2.2 国有外贸企业实施战略转型的机会

入世后，中国不仅可以享受所有成员方无条件的最惠国待遇和国民待遇，获得稳定透明和可预见的多边贸易机制的保障，增加贸易机会，还可充分利用多边贸易规则去争取国际市场。除了美国、欧洲、日本传统市场外，还有中东、非洲、南美等新兴市场有待进一步开拓，许多市场、行业、领域都可能形成新的利润增长点。国有外贸企业完全可以在此过程中施展手脚。

此外，入世促使国有外贸企业与世界经济全面接轨，平等参与国际竞争。从整体上看，“入世”后我国的对外贸易环境得到较大的改善，主要包括我国出口商品可享受世贸组织成员多边的、无条件的、永久性的最惠国待遇；可以更好地利用发达国家给予发展中国家出口制成品和半制成品的普惠制待遇；有利于打破纺织品出口的数量限制；贸易争端可望得到及时、合理、公正的解决；部分出口商品面对的关税将大大下降等。国有外贸企业可以摆脱因关税和非关税贸易壁垒造成的束缚，与世界上其他跨国公司在同一条起跑线上平等参与国际分工，享有全球化带来的利益。国有外贸企业可以根据有关协议，享受普遍的多边贸易优惠，避免大量复杂的双边贸易谈判以及大量的反倾销案件。加入 WTO 以后，欧美等国要逐步进行放开对我国实施的配额管理，这样一来使国有外贸企业特别是在纺织品、服装等方面具有优势的国有外贸企业面临一个非常好的机会，可以充分发挥自身优势开发这些国家的市场。同时，随着国外综合商社和跨国公司的进入，国有外贸企业既可以借鉴他们的管理经验，也可以利用自身的优势资产与这些公司进行合资、合作，实现共赢。行业调整过程中，国有外贸企业也将得到不断优化，不但可能重现生机而且有望实现更大发展。

1.3 研究目的

当前，国有外贸企业面临的竞争环境十分严峻，如何对传统业务实施转型升级战略，对固有的经营模式和经营领域进行恰当的调整创新，使企业的经营活动更加富有效率，适应日趋激烈的市场竞争，是国有外贸企业普遍面临的重大课题。

中国中轻总公司是有着近 60 年历史的大型国有外贸企业，经历了我国外贸体制变革的各个阶段历程，基础管理较为规范，资产质量优良。其中经历了三次历史性创业的历程。第一次是 50 年代至 80 年代，公司伴随着新中国的成长而逐渐成为共和国轻工业品外经贸领域的排头兵，为共和国的经济建设做出了突出的贡献。第二次是上世纪 90 年代至本世纪伊始。公司经历了外贸转轨、自负盈亏、面向市场经济的艰难的转型。如果说第一次创业是国家赋予的使命、历史做出的安排，第二次创业则是顺应国家面向社会主义市场经济体制转型而进行的经营模式转型。第三次创业是 2007 年以来，尤其是党的十七大召开以来，中轻总公司的业务结构逐渐从一般商品进出口业务向大宗资源类商品贸易业务转型。

如果说前两次创业很大程度上是时事所迫或是使命使然，那么第三次转型则更多的是源于市场对企业所造成的压力和要求。很多新的业务既有得益于传统模式的孵化进化而成，也有另辟蹊径、适应市场变化而变形而成，更有利用国家经济转型和政策引导主动撬动市场需求而形成。

本文将以中轻总公司为案例，探讨其转型升级的背景、初步举措和阶段性成果，并对其未来转型升级战略的延续开展提供一些设想。作为传统国有外贸企业的典型代表，中轻总公司的转型实践以及所取得的成效和存在的问题都对其规模相当，境遇相似的其它国有外贸企业具有普遍的借鉴意义，希望籍此为国有外贸企业新的竞争环境下创新突围、制定和实施与自身条件相适应的转型升级战略提供一些有益参考。

第 2 章 文献综述

2.1 战略管理的相关概念

哈佛商学院的安索夫在 1965 出版的《公司战略》一书中首次提出了“企业战略”这一概念，并将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。

广义的战略管理是指运用战略管理思想对整个企业进行管理；狭义的战略管理是指对企业战略的制订、实施和控制的整个管理过程，狭义的战略管理即一般战略管理过程，包括战略制订、战略实施和战略控制三个基本阶段。

战略制订是企业的决策机构组织各方面的力量，按照一定的程序和方法，为其选择适宜的经营战略的过程；战略实施是如何通过组织系统把战略贯彻下去，将战略的构想转化成战略的行动；战略控制是指监督战略实施进程，及时纠正偏差，确保战略有效实施，使战略实施结果基本符合预期的计划，或者根据实际情况及时修改战略计划。所以，战略转型的一般过程是：“内外部环境分析(SWOT 分析)——制订战略——实施战略——控制调整——结果”。

2.2 战略管理理论发展综述

2.2.1 国外研究概述

从 20 世纪 60 年代到现在短短的半个世纪，企业战略理论主要经历了以下几个发展阶段。

20 世纪 60 年代初美国著名管理学家钱德勒(Chandler)《战略与结构：工业企业史的考证》一书的出版，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中，分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的论点。他认为，企业经营战略应当适应环境，满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。关于战略结构问题的研究，形成了“设计学派”。哈佛商学院的安德鲁斯(Andrews)教授于 1971 年发表了设计学派的经典著作《公司战略概念》，他认为，战略的形成过程实际上就是企业内部条件因素与外部环境

状况相匹配的过程,在此基础上,他把企业战略分为战略制定和战略实施两个阶段。并提出了战略制定的 SWOT 分析框架,即在战略制定的过程中,要考虑企业自身的优势和劣势以及外部环境中存在的机会和威胁。企业要根据自身的特点,开拓和利用企业外部环境中存在的机会同时避免环境中的潜在威胁,形成竞争优势。同时期的另一学派是以哈佛商学院的安索夫(Ansoff)教授为代表的“计划学派”。计划学派主张,战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程;企业的高层管理者负责计划的全过程,而具体制订和实施计划的人员必须对高层负责;通过目标、项目和预算的分解来实施所制订的战略计划。

80年代,战略管理的研究出现了突破性的发展。哈佛大学商学院的迈克尔·波特(Michael. E. Porter)出版了《竞争战略》和《竞争优势》,构造了用于产业结构分析的五种作用力模型,引入了价值链的概念,用来系统识别和分析企业竞争优势的来源。波特认为,企业战略的核心是获取竞争优势,而影响竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的盈利能力,即产业的吸引力;二是企业在产业中的相对竞争地位。他总结出了企业为获取竞争优势而采取的三种基本战略,即成本领先、差异化和聚焦战略。企业应该选取基本战略中的一种来赢得竞争优势,而不能同时采用这三种战略。在《竞争优势》一书中,波特利用价值链来分析企业所有行为及其相互关系,进而分析和识别企业竞争优势所在。

1990年普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)在“哈佛商业评论”发表了《企业核心能力》一文。从此,关于核心能力的研究热潮开始兴起,并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。该理论的基本假设是:企业具有不同的资源(包括知识、技术等),形成了独特的能力。对于某企业独有的资源,其它企业无法得到或复制,企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。这表现在战略管理实践上,要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业进行经营活动,从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。

2.2.2 国内研究现状

20世纪80年代初期,国家对宏观经济的数量及结构进行了大幅度调整,这种调整直接影响了企业的生产经营活动。由于供需关系的变化,企业开始关注战

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