

学校编码：10384

学号：17920101150886

分类号\_\_\_\_\_ 密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_



厦门大学

硕士学位论文

# 宏都照明创业成长战略研究

——一个基于管理层购买创业的案例分析

**A Study on the Entrepreneurial Growth Strategy of  
Hongdu Lighting**

---The Case Analysis of Setting up a New Business by MBO

谭建忠

指导教师姓名：郭霖教授

专业名称：工商管理

论文提交日期：2013年 6月

论文答辩时间：2013年 9月

学位授予日期：2013年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2013 年 6 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 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、缩印或者其他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

21 世纪科学技术的更新速度越来越快，很多行业出现了整行业的需求衰退，此行业变成所谓的衰退产业，很多企业不得不考虑退出此行业。在此行业中的管理层如果有意愿创业，购买一家这样的中小企业，具有先期投入低和对原行业熟悉的优势，但同时面临的问题是采取何种成长战略以期快速地取得投资回报。

本文以照明灯用钨丝业中的一家企业为例，在 LED 半导体照明迅猛发展的今天，照明灯用钨丝市场已迅速萎缩，案例中的宏都照明老板决定退出该行业。原企业中的管理人员，经过多轮谈判后购买了该企业，在后续的经营过程中面临了许多问题，比如竞争成长战略如何选择、员工管理混乱和现金流缺少等。本文在客观地描述宏都照明的创业过程之后，对创业过程以及运营中面临的问题进行分析，并给出相应的解决方案。希望通过本文阐述，能对试图通过管理层购买方式（MBO）在衰退产业中进行创业的创业者提供一些参考。

**关键词：**照明钨丝；管理层购买；创业；成长战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## **Abstract**

In the 21st century, the science and technology develop faster in some industries, the demands decreased dramatically, so we call the industries as “declining industry”, many companies have to exit the industry. The company management who want to be entrepreneurship can buy-out such a small and medium-sized enterprise in the declining industry, the advantage is less investment and be familiar with the industry. But they also faced how to take good business growth strategy for the new enterprise in order to rapidly return on investment in the declining term.

In this case, with rapidly development of LED semiconductor lighting, lamp of tungsten market has sharply fallen, the founder of Hongdu decided to exit the industry. The plant manager of Hongdu want to buy-out the company. After took many rounds negotiation, he bought the company, but faced many troubles in operation, such as the choice of the business growth strategy, HR management, shortage of cash flow and so on. In the thesis, after objectively describes the entrepreneurial story and troubles in operation, then gives some solution for those issues. Hope the thesis provide some ideas and conclusions for the management who want found new enterprise in declining industry by management buy-out (MBO). model

**Key words:** Tungsten filament; Management buy-out; Entrepreneurship;

Business growth strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

1. 绪 论 .....	1
1.1 选题背景 .....	1
1.2 论文主要研究内容、目标和方法 .....	1
1.3 论文结构 .....	2
2. 案例：宏都照明的创业和成长困扰 .....	4
2.1 前言 .....	4
2.2 照明灯用钨丝行业现状 .....	5
2.3 创业：购买上海宏都 .....	14
2.4.成长：东莞宏都成长困扰.....	18
2.5.尾声.....	24
3. 相关理论综述 .....	28
3.1 创业模式分类 .....	28
3.2 蒂蒙斯创业管理模型 .....	30
3.3 衰退产业的退出障碍 .....	32
3.4 衰退产业的竞争战略选择 .....	35
3.5 中小企业成长阶段模型 .....	40
4. 宏都公司案例分析 .....	45
4.1 案例简介 .....	45
4.2 案例分析 .....	45
4.3 案例分析结论 .....	57
5.结论.....	58
5.1 研究的主要结论 .....	58
5.2 研究的不足 .....	58
参考文献.....	59
致 谢.....	60

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# Contents

<b>1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Background of Topics .....	1
1.2 Research Content and Methods .....	1
1.3 Thesis Structure .....	2
<b>2 Case: Hongdu buy-out and growth strategy</b> .....	<b>4</b>
2.1 Introduction .....	4
2.2 Introduction of Industry .....	5
2.3 Buy-out Hongdu .....	14
2.4 Growth strategy of Hongdu .....	18
2.5 Epilogue .....	24
<b>3 Summary of Related Theories</b> .....	<b>28</b>
3.1 Entrepreneurship type .....	28
3.2 Babson theory .....	30
3.3 Exit barrier in decline industry .....	32
3.4 Choice strategy in decline industry .....	35
3.5 Growth phase theory .....	40
<b>4 Case Studies of Hongdu</b> .....	<b>45</b>
3.1 Brief of the case .....	45
3.2 Case Study .....	45
3.3 Case Study Conclusions .....	57
<b>5 Conclusions</b> .....	<b>58</b>
4.1 Main Conclusions of Study .....	58
4.2 Inadequacy of Thesis .....	58
<b>References</b> .....	<b>59</b>
<b>Acknowledgement</b> .....	<b>60</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 1. 绪 论

### 1.1 选题背景

21世纪科学技术的发展速度越来越快，很多行业出现行业的整体需求衰退，此行业变成所谓的衰退产业，在此产业之中的中小企业将面临艰难的选择，大部分企业不得不低价转让给投机家或不愿放弃的管理团队。在此产业中的管理层如果有意愿创业，购买一家这样的中小企业，具有先期投入低和对原行业熟悉的优势，剩下的问题是采取何种成长战略，在产业衰退期中迅速取得投资回报。

本文中的东莞市宏都照明电器有限公司（以下简称宏都照明）原来是一家台资企业，主要生产照明灯用钨丝，原厂设在上海市西郊嘉定区，员工人数约50人。在LED半导体照明产业迅猛发展的今天，照明灯用钨丝市场已迅速滑落，原台湾老板因此决定退出该产业。K君是原企业的厂长，有意购买该企业，经过多轮的艰苦谈判后，K君和另一名合伙人C君于2012年8月购得该企业，并将企业搬迁到东莞，改名为东莞市宏都照明电器有限公司。

K君有充足的技术和现场管理经验，但对于企业的购买和创业管理知识还是很有限，而作者也非常想利用MBA所学的知识和管理经验帮助其解决创业中的问题，所以，作者义不容辞地为其担当了企业顾问的角色。企业从购买、寻址和投产至今，碰到了很多问题，作者与二位合伙人一起商讨解决方案，有的问题业已解决，有的问题还持续存在，对企业发展造成了非常大的困扰。

本文想通过分析宏都照明的创业案例，期望更好地指导在衰退产业中的管理层如何购买原企业，同时寻找并制定有效的成长战略指导企业成长。

### 1.2 论文主要研究内容、目标和方法

#### 1.2.1 研究内容和目标

本文旨在研究照明灯用钨丝产业中购买一家企业的创业案例，以此探讨在衰退产业中的管理层如何购买一家小企业并制定合适的成长战略。研究的主要目标有：

- ① 管理层购买衰退产业中的小企业创业的利弊。
- ② 管理层购买创业模式的分析
- ③ 衰退产业中小企业的创业成长战略制定。

### 1.2.2. 研究方法

在理论研究的基础上,本文采用个案分析的方法对宏都照明的购买和成长战略进行了研究。个案分析主要采用文献法、模式对比、建构解释等分析技巧<sup>1</sup>,并根据分析结果,总结在衰退产业中管理层如何成功购买原企业进行创业,以及创业后如何制定成长战略。全文旨在为衰退产业中的管理层制定一个购买原企业创业模型,并在新企业的生产运营过程中寻找竞争优势,为公司的成长提供理论支持。

本文以个案分析的方法为基本方法论,识别管理层购买宏都照明的创业形式利弊,并在此基础上构建宏都照明的成长战略。

## 1.3 论文结构

论文采用了教学案例的撰写方式。第一章绪论,介绍了选题背景,以及本论文研究的主要目标、方法和意义;第二章接着以教学案例的方式,详述了行业背景、购买原企业的过程,购买后企业经营至今所面临的一系列问题;第三章为相关理论综述;第四章为案例分析和问题解决方法,着重总结了衰退产业的购买战略和成长战略;第五章是对企业未来的展望和论文得失的总结。

论文的研究架构图如图 1-1 所示。

---

1 范阔. 拇指互动公司的选择:一个高科技企业成长战略的案例研究[D]. 厦门:厦门大学硕士论文, 2009.



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