

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 秘密

学号: X200515102

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

郑飞集团公司发展战略研究

A Study on Development Strategy for ZhengFei Group

贾 安 年

指导教师姓名: 沈 艺 峰 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 3 月

论文答辩日期: 2008 年 5 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 3 月

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

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（），在五年解密后适用本授权书。

2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

论文摘要

郑飞公司是中国航空工业机载设备及民用粮机产品研制的骨干企业。1960年创建于豫西伏牛山区，2002年整体搬迁到河南省会郑州市。经过近几年的快速发展，郑飞公司已经从一个负债累累的国营企业，变成了年产值8亿元、盈利6千多万的现代化制造企业。

通过把自己所学的管理知识应用到管理实践中，我更深刻地意识到战略对一个企业的重要性。没有系统的战略思考和战略体系，一个公司是不可能成为基业常青企业的。本文旨在通过SWOT分析，系统地对郑飞公司外部的环境和内部的能力进行分析，进而研究和制定郑飞公司的发展战略。本文结构如下。

首先，介绍郑飞公司的概况，分析郑飞公司的发展历程，并提出战略分析的必要性。

其次，分别对郑飞公司的外部环境和内部能力进行分析，得到郑飞公司外部关键因素评价矩阵（EFE）和内部关键能力评价矩阵（IFE）。

再次，通过SWOT分析，得到了郑飞公司总体发展战略。

最后，讨论郑飞战略选择的实施。

关键词：郑飞公司；战略管理；SWOT分析

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Zhengfei Group is a leading enterprise in developing the products for hanging and launching air armament and also in developing the civil grain machinery. Established in 1960 in Funiu area of the west of Henan Province, it was re-located in Zhengzhou in 2002, the provincial city of Henan. After a few years of persistent innovation, Zhengfei Group has been developed from a debt-ridden state-owned enterprise into a modernized manufacturing one with annual output of 800 million Yuan.

The author has realized that strategies are of great significance to an enterprise through applying the managerial knowledge to practice. Without strategic thinking and strategic system, it is impossible for an enterprise to be ever-prosperous. This thesis purports to apply SWOT analysis to analyze the internal and external environment of Zhengfei Group so as to work out a development strategy for it. The work that will be done is as follows:

First of all, a general introduction of Zhengfei Group is made, with its development analyzed and the necessity of strategic analysis proposed.

Secondly, based on the analyses of external and internal environment of Zhengfei Group, the EFE and IFE are concluded.

Thirdly, the overall developing strategy for Zhengfei Group is made through the SWOT analysis.

Finally, it is about the execution of the management strategies.

Key words: ZhengFei Group , Strategic management , SWOT analysis

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

前言	1
第一章 郑飞集团公司概况及发展历程	2
第一节 郑飞集团公司概况	2
第二节 郑飞公司发展历程	3
一、建设期（1960年~1986年）	3
二、搬迁调整阶段（1987年~2000年）	4
三、企业改革与快速发展阶段（2001年~2007年7月）	4
四、跨越发展阶段（2007年8月~至今）	6
第三节 研究思路和结构	7
第二章 郑飞公司外部环境分析	9
第一节 军工行业总体环境和行业生命周期分析	9
一、行业总体环境分析	9
二、行业生命周期分析	11
第二节 军品行业五种力量分析	13
一、竞争者	14
二、进入者	16
三、供应商	19
四、购买者	20
五、替代品	22
第三节 外部关键因素分析评价矩阵（EFE）	23
一、郑飞公司面临的机会及利用情况	23
二、郑飞公司面临的威胁及应对情况分析	25
三、EFE 矩阵评价结论	26
第四节 民品行业五种力量分析	26
一、粮食机械	26
二、物流设备和服务	30

第三章 郑飞公司内部能力分析	34
第一节 郑飞公司内部能力分析	34
一、组织管理.....	34
二、生产能力分析.....	36
三、人力资源分析.....	37
四、财务分析.....	40
五、信息化建设.....	41
六、科研开发能力分析.....	42
七、市场开发能力分析.....	42
第二节 内部能力关键因素评价（IFE）矩阵.....	43
第四章 郑飞公司总体发展战略选择	45
第一节 SWOT 分析	45
第二节 战略类型选择	46
第三节 郑飞公司的整体战略类型选择——增长型战略	48
一、现有产品的专业化战略.....	49
二、新项目的多样化战略.....	49
第五章 郑飞公司发展战略实施	51
第一节 竞争战略选择	51
第二节 中长期战略目标	52
一、总体目标.....	52
二、经济目标.....	52
第三节 郑飞公司的战略实施	52
一、组织管理.....	53
二、产业、产品结构调整.....	54
三、财务管理.....	54
四、人力资源管理.....	55
五、市场营销管理.....	56
六、研发管理.....	57

七、质量管理.....	58
八、企业信息化.....	59
九、企业文化.....	60
第六章 总结	62
参考文献.....	63
后记.....	65

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前言

作为郑飞公司领导人，经常会有人问我这样的问题：郑飞公司在各方面都不利的情况下，发展成今天这样一个有着很强竞争力的现代化的企业靠的是什么？我想这是一个很难回答的问题。郑飞公司各方面都没有优势，但是至少还有很多管理上的历史积淀存在，这里面包括技术、人力资源、管理、生产等等。但是以前这些积淀也存在，为什么那个时候郑飞公司就没能发展的这么快，这么好呢？

郑飞公司近年的发展靠的什么？我想靠的是战略，这包括以前决策层不成体系的战略事件，正是这些战略事件为郑飞公司的发展创造了基本的条件。比如从豫西山区搬迁到省会郑州，让郑飞公司有了快速发展的平台。但最重要的还是领导人意识中存在的系统化的战略思考，这种战略思考是根据外部环境和内部条件思考下形成的发展战略。公司一切的行动和资源都要与这个战略相适应，与公司战略不适应的行动和资源配置应减少到零，公司上下都为着这个目标去奋斗。这样大家用力的作用点一致，方向相同，就能产生很大的发展动力。而分散的战略，则是大家的用力互相抵消，所以就很难有发展动力。

上了厦门大学的 EMBA，老师教给我们大量的管理知识，让我更加深刻地认识到在全球经济日益融合，市场竞争日益激烈的环境中，企业要想取得成功，必须有持续的、成体系的战略。所以我选择战略作为论文的研究方向，对郑飞公司进行战略思考，对郑飞公司的战略进行研究，以期能对我的管理实践形成一种很好的指导，也希望能给郑飞公司实现更大程度上的发展和成功贡献自己的力量。同时也给我在厦门大学 EMBA 的学习递交一份满意的答卷。

第一章 郑飞集团公司概况及发展历程

第一节 郑飞集团公司概况

郑飞集团公司（以下简称郑飞）地处四通八达、商贾云集的河南省会郑州市，下设郑州飞机装备有限责任公司、郑飞机电技术有限责任公司等十余家子公司，是中国航空工业机载设备及民用粮机产品研制的骨干企业。1960年创建于豫西伏牛山区，2002年整体搬迁到河南省会郑州市。企业占地1000余亩，现有职工4900多人，具有大专以上学历的人员900人，约占全体职工的17%，其中研究员级职称人员12人，高级职称人员144人，专业技术人员1089人，工程技术人员544人，直接进行科技开发的人员300余人。

郑飞公司自创建以来，在军品研制方面生产了200多项各种型号的航空产品，广泛应用于各种歼击机、轰炸机、强击机、武装直升机等机型上。同时，郑飞公司将航空先进的科学技术、完善的质量管理体系应用于民品研制，先后开发了几十个型号、一百多个品种的粮机产品。高方平筛和磨粉机的研制在国内处于领先水平，具有粮机交钥匙工程能力，其中高方平筛被专家誉为“国内粮机标志性产品”，目前市场占有率超过75%。

目前，郑飞公司已形成独具特色的技术创新体系，成立了省级企业技术中心，组建了弹射技术研究所、发射技术研究所、控制技术研究所、保障技术研究所、工艺研究所、弹射技术实验室和粮机研究所；实施了流程再造和信息化建设工程，全面采用CAD、CAE、CAM、CAPP和PDM技术；试验测试与质量控制手段完备，拥有大推力电磁振动试验台、大行程旋转投放试验台和30立方米高低温弹射投放实验箱；具有机械加工、钣金冲压、热处理、铸造等先进工艺设备，其中从国外引进了三维激光焊接切割机、数控板料折弯机、数控加工中心等高精尖设备。这些都为实现郑飞公司健康、快速和可持续发展战略打下了坚实的基础。

第二节 郑飞公司发展历程

一、建设期（1960年～1986年）

1960年建厂初，公司就经历了缓建的政策调整。公司本着“边建设、边试制、边生产”的方针，自力更生形成生产力。先后生产出我国第一台航空运载车、第一个浆毂、第一个手摇绞弹车，并研制成功为某型号飞机配套的四种挂钩。郑飞公司以自己的业绩逐步确立了在国内航空系统的地位，也因此得到了国家的投资支持，确定了工厂研制航空武器悬挂发射装置的发展方向。但是企业也存在很多问题，给企业的生存和发展带来了严重威胁。本阶段企业的主要问题如下。

1、企业办社会，负担沉重

公司位于偏僻山区，建厂时形成的三个分厂相距13公里。企业不但要组织生产，还要负担幼儿园、学校、医院、市场等一应俱全的生活设施，负担很重。

2、企业核心竞争力差

决定军工企业生存的关键因素就是科研能力。而建设初期的郑飞科研能力“小而全，全而弱”，竞争能力不强。

3、经济效益差

经济效益连年下滑，4000多人的企业产值连续几年徘徊在3000万元左右，利润总额起伏不定，甚至长期处于亏损状态。

4、职工生活困难，人才流失严重

职工收入不高，工资拖欠严重，拖欠最长达半年之久，职工生活困难；同时由于生活困难，造成人才流失严重。企业留不住人才的结果就是技术生产能力长期得不到更新改造。

这一阶段，公司解决的主要是生存的问题，加上十年文革，外部环境动荡不安，公司管理处于初级阶段，没有形成明确的公司战略。

二、搬迁调整阶段（1987年～2000年）

由于山体滑坡、水资源缺乏等恶劣的自然条件严重影响了公司的生产和工人的生活，加上国家“三线”调整政策的出台，公司决定搬迁郑州。搬迁中国家投入少，贷款利息负担沉重，公司只能实施“整体搬迁、分步实施”的策略。在搬迁中，公司领导和员工不等不靠，自强不息，一手抓生产，一手抓搬迁；一手抓科研，一手抓市场，以搬迁促发展，以发展促搬迁。搬迁从1993年开始，历经十年，2002年最终搬迁圆满完成。搬迁也成了公司发展史上的一个重要的里程碑。这一时期企业的特点如下。

1、企业亏损严重

由于公司是自筹资金搞搬迁，造成公司非生产性亏损严重。

2、企业核心竞争力进一步加强

这一时期，企业对生产和科研很重视，相继掌握了悬挂发射装置燃气作动技术、后枢轴回转投放技术和弹射投放性能测试技术等，企业核心竞争力比以前有了很大的提高。

3、公司初步具备了成为现代化工业企业的能力

公司通过搬迁建设，使科研、生产、管理等条件大大改善，使公司具备了现代化生产的硬件基础。

4、公司生产经营取得了长足发展

1999年，公司获得企业自主出口经营权和进出口自理报关资格。1999～2000年公司自营出口成套制粉设备出口吉尔吉斯斯坦，1999年启动军品挂架生产线技术改造。公司的军品和民品的生产经营都取得了一个大的飞跃。

这一阶段，随着国家改革开放，经济形式好转，公司的发展出现了大的转机，发生了搬迁这样具有战略性意义的事件，但始终没有形成体系化的战略，有的只是零星战略事件。

三、企业改革与快速发展阶段（2001年～2007年7月）

公司搬迁完成，郑飞公司在2001年领导班子带领下，励精图治，改

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