

0016387

武汉鼓风机有限公司发展战略研究

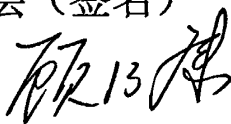
专业名称：高级管理人员工商管理硕士

申请人姓名：罗爱华

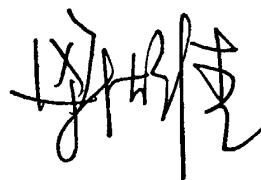
导师姓名及职称：黄 桂 副教授

答辩委员会（签名）

主席：



委员：



答辩日期： 2009 年 5 月 20 日

学位论文原创性申明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

罗和军

日期：2009年5月20日

学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，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、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。保密的学位论文在解密后使用本声明。

学位论文作者签名：

罗和军

导师签名：

黄桂

日期：2009年5月20日

日期：2009年5月22日

武汉鼓风机有限公司发展战略研究

专业：高级管理人员工商管理硕士

硕士生：罗爱华

指导教师：黄 桂 副教授

摘 要

武汉鼓风机有限公司前身是成立于1958年的武汉鼓风机厂，早在80年代初期，武汉位列全国四大鼓风机厂之一。2004年，武汉鼓风机厂实行国有转民营改制，是全国四大鼓风机公司之一，全国三大风机测试中心之一。2007年2月8日公司在美国OTCBB挂牌，2008年7月18日，公司成功转板美国纳斯达克资本市场。

产品覆盖国民经济各部门、各行业，公司成功地为首钢、武钢、宝钢、阳逻电厂、秦山核电站等国家重点建设项目进行配套，并拥有外贸自营进出口权，产品远销日本、伊朗、巴基斯坦等十多个国家和地区。

产品主要有三类：1、鼓风机；2、发电设备；3、数控设备。

然而就目前来看，公司的运作还存在着很大的问题，主要体现在7个方面：

思想观念跟不上形势的发展；管理机制不健全；缺乏完善的运行机制；人力资源管理体系不完善；缺乏有效的激励机制；资金不足；发展战略还没有形成。从深层次原因分析，公司缺乏一个明晰的，可执行的战略指导。公司的成员以及高层领导对公司未来的发展方向还不明确，本文旨在利用所学理论联系公司实际，帮助公司找准定位，确定目标，实施正确的战略和措施，克服盲目性、短期性，实现公司发展，促进地方经济和社会的科学发展。

企业战略管理是由安索夫最早提出。经过三十多年的发展，该理论已经演变成为一个多学派、多角度、多方面的比较完备的管理理论。一个好的战略对公司有正确的指导作用，相反如果缺乏战略或战略制定错误，则将会对公司带来方向性的错误，造成严重影响。因此，运用科学合理的方法制定一个切实可行的有效战略对一个公司而言就显得

非常重要。

本文主要采用比较分析法、理论与实证相结合的方法、问卷调查法等方法，遵循提出问题、分析问题、解决问题的思路展开。论文主要分为理论综述、武汉鼓风机有限公司公司发展概述、环境分析、发展战略选择及实施等几部分。

关键词：武汉鼓风机有限公司，环境分析，问题，发展战略

The Research on The Development Strategy of Wuhan Blower Works Co.Ltd

Major: Excutive Master of Business Adminstration

Name: Luo Aihua

Supervisor: Huang Gui

Abstract

Wuhan Blower Works Co.Ltd is named Wuhan Blower Plant, when it was born in 1958. Early in the 80s, Wuhan Blower was one of the biggest four Blower Plants. Blower Plant has restructured state-owned to private, being one of the four biggest Blower Plants, one of the three Blower Testing Centers in 2004. Wuhan Blower Works Co.Ltd hold up in OTCBB of America In 8/2,2007. In the same year,the company has been on board in NASDK of America in 18/7.

The products are used in all kinds of businesses, for all kinds of companies. Wuhan Blower Works Co.Ltd has work for SHOUGANG,WISCO,BAOSTEEL,YANGJI POWER COMPANY and Qinshan Nuclear Power Station successfully. Owning the right of self import and export trade, its products are supported for more than ten Countries and Regions, like Japan, Iran and Pakistan.

The products are mainly classified into three Categories:Blower, Power Equipment and CNC equipment.

Nevertheless, in view of the present situation, there are still serious problems in the company's operations, mainly reflected in seven aspects:

1. The ideas behind the development of the situation; 2. Management mechanisms is not well organized; 3. The lack of a complete operating mechanism; 4.Human resources management system is imperfect; 5. The lack of an effective incentive mechanism; 6.The

shortage of funds; 7. Long-term development strategy has not yet formed. On a deeper reasons, the company lack of a clear, strategic guidance executable. Both senior members of the company and the leadership of the company are not clear on what the future development direction is. Therefore, the purpose of this study is to use the theory with actual help companies pinpoint positioning, targeting, the implementation of the correct strategy and measures to overcome blindness, short-term and realize their sustainable development, to promote local scientetific development of economic and society.

Enterprise management strategy was first proposed by Ansofu. After 30 years of development, strategic management theory has developed into more than one school, multi-angle, a more complete various management theory. A good strategy for the company is in its proper role in guiding the contrary. If there is no strategy or strategy development errors, the company will have a wrong direction, thus causing serious impact. Therefore, make a practical and effective strategy for a company by using scientific and rational method is very important.

This article will use comparative analysis, combining theory and empirical methods and the methods of the survey. According to raising questions, it analyzes and solves problems according to this idea. Summary of main thesis is divided into theory presentation, the company outlined development, environmental analysis, development and implementation of strategic choice parts.

Keywords: Wuhan Blower Works Co.Ltd, environmental analysis, problem,
development strategies

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	III
目 录	V
图表目录	VII
第 1 章 引言.....	1
1.1 研究的背景和意义	1
1.2 研究思路与方法	3
1.3 论文总体框架	6
第 2 章 战略管理理论综述	8
2.1 战略管理概述.....	8
2.2 战略管理理论的演进	8
2.3 研究的主要理论基础	12
2.4 企业战略态势分析方法	17
第 3 章 武汉鼓风机有限公司发展概况	19
3.1 转型前后公司概况.....	19
3.2 公司现存的问题及原因分析.....	20
第 4 章 武汉鼓风机有限公司发展的环境分析.....	27
4.1 武汉鼓风机有限公司的环境分析.....	27
4.2 公司内部条件分析.....	37
4.3 关于公司发展战略的问卷调查与分析	45
第 5 章 公司发展战略	57

5.1 武汉鼓风机有限公司公司的使命和目标	57
5.2 武汉鼓风机有限公司公司的发展战略选择	57
第 6 章 战略实施与控制	72
6.1 战略实施	72
6.2 战略控制	75
结 论	78
参考文献	80
附录一:	84
后 记	86

图表目录

图 1-1 论文框架.....	7
图 2-1 战略管理过程模型	12
图 2-2 战略的层次	13
图 2-3 企业总体战略划分类型.....	14
图 2-4 波特的五力竞争模型.....	18
图 4-1 公司组织结构图	37
图 4-2 工龄分布状况 图 4-3 岗位种类分布状况	46
图 4-4 年龄分布状况 图 4-5 学历分布状况.....	47
图 4-6 不同年龄阶段对战略的了解程度	54
图 4-7 不同学历情况的员工对公司战略的了解情况	54
图 4-8 不同岗位种类的员工对公司战略的了解情况	55
表 4-1 公司利税评估表	38
表 4-2 武汉鼓风机有限公司公司的 SWOT 矩阵分析	45
表 4-3 变量的信度分析	48
表 4-4 KMO 测度和巴特利特球体检验结果.....	49
表 4-5 因子分析的初始结果.....	49
表 4-6 主因子选择表	50
表 4-7 因子旋转矩阵	51
表 4-8 因子得分矩阵	52
表 5-1 筹资的成本费用表	66

第1章 引言

1.1 研究的背景和意义

武汉鼓风机有限公司前身是成立于 1958 年的武汉鼓风机厂，是一个历史悠久的风机名厂，早在 80 年代初期，武鼓位列全国四大鼓风机厂之一。武汉鼓风机厂是原国家大型二级企业。在上世纪 90 年代中后期，由于体制及管理的原因，武鼓经营业绩下滑，年均产值 3000 余万元，年年亏损，濒临破产。2004 年，武汉鼓风机厂实行国有转民营改制，并整体搬迁至东湖开发区藏龙岛科技园，新厂房占地 12 万平方米，建筑面积 4 万平方米。2004 年 3 月武汉鼓风机厂在光谷产权交易中心挂牌出售，实行国有转民营改制，徐杰获得公司控制权，在短短时间内，完成“资产重组，新厂筹建，整体搬迁”，大力革新，全面加强企业管理和各项建设，当年实现产值 4805 万元，销售收入 2335 万元，扭亏为盈。目前发展迅速，2007 年实现产值 2.8 亿元。现为国家大型电站配套风机和噪控设备生产基地，是全国最大的风机生产基地之一，年最大风机产量可达 3000 台/1.5 万吨，是全国四大鼓风机公司之一，全国三大风机测试中心之一，是中南地区的组长厂，中国通用机械工业协会风机分会的副理事长单位，公司现为国家大型电站配套风机和噪控设备生产基地，全国 CAD 应用示范企业和风机测试中心之一，东湖开发区的“高新技术企业”，是湖北省的风机行业的龙头企业，被评为 2006 年度湖北省“双优”企业。2007 年“武鼓”系列产品被评为“湖北名牌”产品。

公司于 2007 年 2 月 8 日在美国 OTCBB 证券市场挂牌，2008 年 7 月 18 日，公司成功转板美国纳斯达克资本市场。是湖北省第一家在美国上市的风机企业，也是我国风机行业第一家在美国上市的公司。

产品共 6 大类、55 个系列、288 个品种，覆盖国民经济各部门、各行业，公司成功地为首钢、武钢、宝钢、阳逻电厂、秦山核电站等国家重点建设项目进行配套，并拥有外贸自营进出口权，产品远销日本、伊朗、巴基斯坦等十多个国家和地区。

产品主要有三类：

1、鼓风机；

2、发电设备：电站能源设备、石油化工设备、冶金矿山设备；

3、数控设备：大气治理设备、环保水处理设备和噪控设备等。

公司主导产品是：利用引进日本三菱重工的风机技术，研制开发的 200MW~600 MW 配套动叶可调轴流风机（FDF、IDF、PAF、BUF）； 200MW~600 MW 配套离心风机（双支、双吸）；冶金行业高炉和转炉煤气鼓风机、烧结鼓风机；建材行业高温风机；矿井轴流风机；环保行业大型除尘及脱硫风机、曝气鼓风机；噪声控制设备、消声器、隔声罩、道路隔声屏；罗茨鼓风机等。

武汉鼓风机有限公司坚持“质量至上、求实求精；服务用户、尽善尽美”的质量方针，加强技术引进和科技攻关，致力于“更高、更精、更稳”。致力于持续改进、不断完善管理体系，吸引优秀人才，树立竞争意识，发展品牌战略，力争成为国内风机行业的一流领先企业。

公司致力于发展核心技术，优化产品结构，不断提升管理和资本运作平台，吸引优秀人才，实施品牌战略，走战略型、创新型、合作型、和谐型的发展道路，为做精做强做大，打造具有国际竞争力的国内一流领先企业而努力

公司在立足风机主业的基础上，向规模化、集团化轨道发展，实现多元化经营。公司以市场为导向，以质量求生存，以技术求发展，树立竞争意识，发展品牌战略，致力于持续改进、不断完善管理体系，吸引优秀人才。公司将保持以往在品质、技术、服务上的优势，力争成为风机行业的一流企业。

本研究具有一定的理论意义，有利于探讨我国企业在国外资本市场运作的经验和意义。

武汉鼓风机有限公司在美国 OTCBB 挂牌，后来又成功转板美国纳斯达克资本市场。不仅是湖北省第一家在美国上市的风机企业，也是我国风机行业第一家在美国上市的公司。上市以来，经营管理有了一定改善，运作情况正常，这对我国有意海外上市的企业颇有借鉴意义。总结其海外上市经验，对我国企业具有实际指导意义。

本研究还具有较强的实践意义。

国有企业改制是推进国有企业深化改革的一项重大举措。国有中小企业改制的过程实际上是“民营化”的过程，因为这些改革从实质上讲，都是推动企业从“官营”变为“民营”，是使政府对企业拥有控制权和所有权逐步转移到非国有的或非政府的经济实体拥有控制权和所有权的过程。在我国，民营化是国有中小企业改制的方向和现实的选择。世界各国的民营化实践也都表明国有中小企业转变成民营企业可以有效的释放企业

的活力，克服国有中小企业各种固有的弊端。

研究武汉鼓风机有限公司如何结合各地的实际经验，解决实施过程中存在的问题，因企、因地制宜选择恰当的战略，提高企业经营效率的目标具有极其重要的意义。

本研究成果可为武汉鼓风机有限公司提供实际操作的发展战略。从而有利于武汉鼓风机有限公司找准定位，确定目标，实施正确的战略和措施，克服盲目性、短期性，实现自身的可持续性发展，促进地方经济繁荣。

同时，武汉鼓风机有限公司的问题在中国具有一定的典型性。探讨武汉鼓风机有限公司的发展战略，具有相当的意义。由个别到一般，特殊到普遍，为类似的企业探索一条发展新路，有利于中民营企业顺利发展，有利于维护中国鼓风机行业的稳定，有利于应对国际金融危机，从而进一步树立中国企业的良好形象，促进我国国民经济又好又快发展。

本研究的创新点：

- 1、总结探讨了我国企业在国外资本市场运作的经验和意义；
- 2、把比较成熟的企业战略管理理论运用于我国企业，制定了立足国际的本土化企业发展战略。

1.2 研究思路与方法

1.2.1 国内、外相关文献掌握程度和研究方法的可靠性

本文首先介绍企业战略管理理论的发展史。企业战略管理理论起源于国外，主要研究企业如何动态地适应内外环境变化的理论。企业战略管理理论的发展大致经历了以下5个阶段：1、早期的战略管理思想；2、战略管理的初步形成；3、80年代的战略管理理论；4、90年代的战略管理理论；5、21世纪的战略管理理论。

纵观战略管理理论发展历程，可以看到其演变遵循着如下的规律：

- 1、从战略理论的关注点来看，存在如此的发展轨迹，即关注企业内部（强调战略是一个计划、分析的过程）——关注企业外部（强调产业结构的分析）——关注企业内部（强调核心能力的构建、维护与产业环境的分析相结合）——关注企业外部（强调企业间的合作，创建优势互补的企业有机群体）；

2、从竞争的性质来看，竞争的程度遵循着由弱到强，直至对抗，然后到合作乃至共生的发展脉络；从竞争的持续性来看，从追求有形（产品）、外在、短期的竞争优势逐渐朝着对无形（未来）、内在、持久的竞争优势的追求；

3、从战略管理的范式来看，战略管理的均衡与可预测范式开始被非均衡与不确定性所取代。

中国从上世纪 80 年代引入战略管理理论并进行研究，取得了一定的进展。从理论与学术研究的角度来看，企业多元化、以资源为基础的理论、核心竞争力理论、知识理论、高度重视环境因素、战略柔性、基于人本导向的企业发展战略理论、以复杂性科学为基础的系统理论、利益相关者理论、商业生态系统理论、社会关系网络系统理论、和谐管理理论等开始受到高度的重视。

西方学者费来德·R·大卫在《战略管理方法》一书中提出的战略分析方法颇有启发：大卫认为战略的形成主要由四部分组成：1、经营宗旨确定；2、外部环境估定；3、内部环境估定；4、战略分析与选择。上述四个部分主要实现四个目标：

1. 明确一个机构或企业的宗旨；
2. 建立起若干年之后的奋斗目标；
3. 选择适应自己机构或企业的战略；
4. 制定实施战略的相应政策。

从理论的角度分析，企业的宗旨对于企业发展非常重要，宗旨是使一个企业区别于其他同类组织的目的的重要界定。外部环境因素分析中最重要的是社会的宏观环境分析。宏观环境分析中应考虑的五大变量：、经济力量；社会文化和环境；政治和法律；技术和竞争对手。而内部环境因素的分析主要包括组织的管理、市场营销、财务 / 会计、生产 / 作业、研究和开发以及计算机信息系统的支持。战略分析与选择阶段是企业或机构在战略形成过程中的最后一个阶段，也是最关键的一个阶段。战略分析与选择对企业的发展起着决定作用。一般而言，战略分析与选择有三个阶段：

1、投入阶段，也称基础调研阶段，主要包括内部因素评价表（IFE）、外部因素评价表（EFE）和竞争对手的分析表：

2、组合阶段，也称综合阶段，主要包括 SWOT 分析组合演变方法、战略定位和趋势变化分析方法（space）、波士顿咨询集团的四方格方法（BCG）、内外环境九方格模型演变方法（IF）和大战略模型方法；

3、决策阶段，主要包括战略计划的数量模型，以上三阶段实际是九大模型的组合。

总体而言，战略决策者从各种可行的战略选择中找到一个最佳的选择。在这一决策过程中，主要采取一些定量的方法，但并不是说采取定量方法就一定能够达到目标，因为决策之后能否顺利到达目的，必将受社会、环境、文化、政治、董事会因素的影响。此外，战略制定之后，关键还取决于战略管理的实施和控制。

1.2.2 论文的主要研究方法

本文通过系统研究战略理论，结合分析公司改制后的现状，尤其是武汉鼓风机有限公司战略制定和战略实施的现状，再从战略的角度出发，对公司所处的外部环境进行了具体的分析。并提出了公司改制后在各个方面存在的问题或是不完善的地方，再结合调查问卷的分析结果以及公司既定的使命和目标，提出武汉鼓风机有限公司进一步的发展战略。同时可以帮助企业认识当前宏观经济环境，认真分析公司现有的资源、优劣势，进一步了解行业未来发展的态势。这些对企业的进一步发展都具有重要意义。

为了达到论文的研究的目的，论文的研究方法主要有以下几个方面：

(1) 比较分析法

通过大量收集和阅读国内外相关研究成果，论文第二部分对战略管理理论的演进做了比较详尽的概述。并且对一些经典的战略理论作了简单的回顾，再结合新武汉鼓风机有限公司改制后在战略实践中所存在的问题，提出具体的应对之策。

(2) 理论与实证相结合的方法

论文是在对战略管理理论作了相对系统的概述的基础上，再结合武汉鼓风机有限公司的实际情况来解决公司存在的实际问题，具有很好的现实意义。

(3) 问卷调查法

为了了解公司现阶段战略实施的情况、管理制度是否健全、员工对公司发展战略的看法等，笔者在公司职员中随机做了问卷调查。并使用统计软件对调查结果进行分析、比较、研究，找出公司存在的问题。

(4) SWOT 矩阵分析法

论文通过对武汉鼓风机有限公司内部资源优、劣势与外部机会和威胁的组合分析，比较清楚地表明了公司在行业中所处的竞争地位，并借鉴这一结果设计出符合公司实际的发展战略。

(5) 图示模型法

论文中使用了大量的图表，用图示的方法和大量的数据使分析的问题更加生动鲜明，增加了文章的可读性。

1.3 论文总体框架

本文的研究内容主要分为 6 个部分，具体内容如下：

第一章：绪论。主要介绍论文的研究背景、研究目的、研究方法、研究路径以及研究框架，最后介绍本文的创新点。

第二章：理论综述。对国内外的有关战略发展理论和研究现状加以研究并评述。

第三章：武汉鼓风机有限公司发展概述。阐述了改制前后的公司概况，分析了公司现存的问题及其原因。

第四章：武汉鼓风机有限公司的环境分析。分析公司面临的外部环境和公司的内部条件。外部环境主要包括政治经济环境、社会文化和技术环境、母体企业环境、行业发展情况竞争对手。然后用 SWOT 矩阵对公司的优劣势，机会和威胁作了组合分析。最后对调查问卷进行了比较、分析和研究。

第五章：发展战略选择。包括系统目标定位，根据武汉鼓风机有限公司现存问题设计的几种战略选择。

第六章：战略实施与控制以及本文结论。

本文的研究设计遵循以下的流程图：

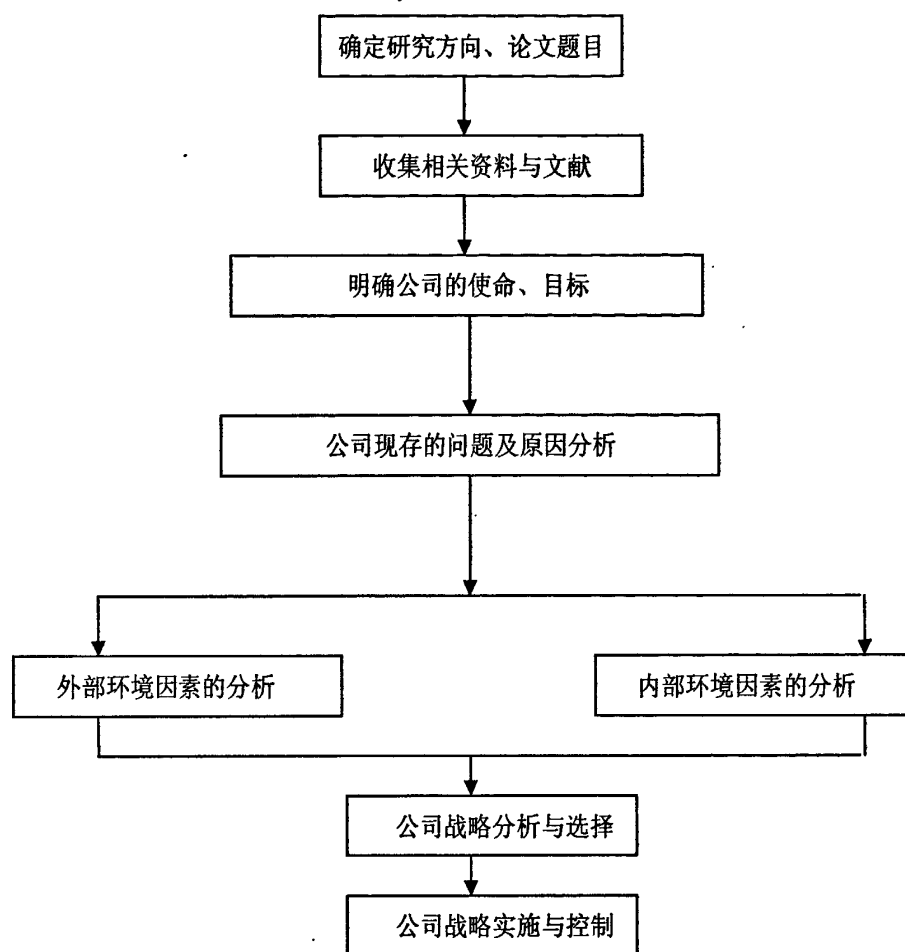


图 1-1 论文框架

第2章 战略管理理论综述

2.1 战略管理概述

“战略”(strategy)一词是由希腊语 strategos 变化而来,本是军事术语,其含义是“将军”。当时,这个词的含义是指军队的艺术和科学。孙子曾说,“昔日善战者,先为不可胜,以待敌之可胜。”也就是说,善于用兵打仗的人,总是先创造条件,使自己不被敌人战胜,然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。毛泽东也认为,“能够把战争或作战的一切重要问题,都提高到较高的原则上去解决。达到这个目的,就是研究战略问题的任务。”¹

在20世纪60年代,战略思想开始运用于商业领域,并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学说源流。因此,可以说战略管理理论的启蒙是从20世纪60年代开始的。

“战略”这一词汇最初被应用到企业管理,始于美国近代组织理论的奠基人巴纳德1938年出版的《经理人员的职能》,巴纳德在本书中提出从企业的各种要素中产生“战略”要素的构想。企业战略是在第二次世界大战后发展起来的。根据5P模型(Mintzberg, et 1998)从不同角度来看,战略可以表现为一种计划(Plan)、一种模式(Pattern)、一种定位(Position)、一种观念(Perspective)、一种计谋(Ploy)。战略管理包括战略制定、形成、战略实施与控制两个部分。

2.2 战略管理理论的演进

战略管理理论经历了一个不断深化的发展过程。

2.2.1 早期的战略管理思想

早在1916年,管理者先驱者之一法约尔就在他的代表作《工业管理和一般管理》

¹ 毛泽东.中国革命战争的战略问题.见毛泽东选集.北京:人民出版社,1968:162

一书中就指出管理具有五项职能：计划、组织、协调、领导、控制。其中计划就是探索未来，制定行动计划。法约尔将计划放在五项职能之首，足见计划对于企业管理的重要性。科学管理理论的创始人泰勒也指出，应当将计划职能和作业职能两者分开，设立独立的计划部门，而此计划部门在他的科学管理中扮演十分重要的角色。

从法约尔和泰勒的主张可以看出，计划对于任何企业而言都是非常重要的。不过由于受当时经济和技术环境的影响，法约尔和泰勒对计划的理解还比较狭隘，他们仅仅局限于企业内部，没有与外界环境相联系。

后来，巴纳德在《经理人的职能》（1938）一书中首次将组织理论从管理和战略两种理论中分离出来，认为管理和战略主要是领导人的工作的思想。并且提出的组织应与环境相适应的主张，而管理工作中的其他部分则应注重组织的效能，这种观点为当代战略分析方法奠定了基础。60年代由哈佛大学的安德鲁斯（Andrews）将战略划分为公司实力、个人价值观和渴望、市场机会、社会责任四个构成要素。其中前两个属于企业内部环境要素，后两个属于外部环境要素。安德鲁斯进而提出企业应该合理配置自己的资源，形成自己的竞争优势，这已经比较近似核心竞争能力理论。

2.2.2 战略管理的初步形成

20世纪60年前，战略主要是作为管理职能的集成。当时称为“商业政策”（business policy）。所谓集成，主要有2个方面的含义：一是企业作为一个整体考虑绩效而不是单个职能化的指标，如销售额、成本等；另一个意义是总经理的战略集成考虑。

60年代企业战略管理研究的成就主要有两个：一是钱得勒的“结构跟随战略”假说，二是安东尼—安索夫—安德鲁斯范式。安东尼范式认为，战略管理就是高层管理者研究、制定、实施和控制组织的长期目标、成长方式与组织架构的过程。这一范式到70年代末被逐渐理解和接受。

2.2.3 80年代的战略管理理论

80年代的战略管理理论主要以美国哈佛商学院著名教授迈克尔·波特（M.E.Porter）的竞争战略理论为代表。波特的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》成为著名的竞争战略理论三部曲，在这3部名著里他全面阐明了其战略管理思想内容：分析行业和企业竞争地位的方法和技巧，如非常有名的“五力模型”、公司地位和行业吸引力

分析矩阵等,此外,波特还提出了成本领先战略、差别化战略和集中化战略。当然,波特的战略管理理论也有局限性,主要表现在把重点放在行业的选择上,忽视了企业内部资源、能力与核心能力的重要性。

2.2.4 90年代前期的战略管理理论

90年代的战略管理理论分为2个部分:前期和后期。

首先是前期。1990年,管理学家普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了著名的《企业核心能力》一文,标志着企业战略管理的研究进入能力研究的新阶段¹。普拉哈拉德和哈默认为现代企业的竞争已经不仅仅是企业结构和产品的竞争,更是企业对外界环境变化的反应能力的比较,即对市场趋势的预测和对顾客需求变化的快速反应。企业要想在竞争中具有持续的竞争优势,就要形成竞争者难以模仿的核心竞争能力。根据他们的观点,企业的核心能力是企业可持续竞争优势的源泉,只有具备某些特性的能力和资源才构成企业的核心竞争能力。

2.2.5 90年代后期的战略管理理论

90年代后期的战略管理理论和前期不同,其研究的重点放在战略管理理论的动态化、强调从实践中学习、各学派进一步整合。

1996年,西方学者莫尔(James. Moore)在《竞争的衰亡》一书中提出了合作竞争战略理论,这个理论的提出建立在“商业生态系统”理论基础之上。穆尔提出的“商业生态系统”这一全新的概念,是站在企业生态系统均衡演化的层面上,把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。他建议应该将企业所处的环境视为一个动态的企业生态系统,创造一种崭新的商业模式。莫尔模式超越了过去理论偏向于竞争的特点。

1996年,由于企业经营环境不可预测性和变化加快,布格尔曼和葛洛夫(Burgelman & Grove)提出了战略转折点的思想。

90年代末出现了以菲利普·科特勒(1999)为代表的顾客导向战略理论。顾客导向战略实质上是一种追赶、防御策略,企业要想取得未来产业的领先地位,就必须超越顾客导向,而非仅把目光聚焦于顾客需求,变被动、追随为主动。可见,顾客导向战略理论超越了传统的战略理论。

¹ 郭媛媛.《20世纪90年代以来企业战略管理理论的发展述评》,《现代管理科学》.2006年第1期,第72—73页

2.2.6 21 世纪的战略管理理论

进入 21 世纪以来,西方学者深化了企业战略理论。克莱顿·M·克里斯坦森(M.Christensen)和迈克尔·E·雷纳(Michael E.Raynor)提出了“双战略模式”理论。根据他们的理论,每一家公司都应该同时进行两个战略制定过程——周详的计划战略和紧急应对战略。周详计划战略制定过程是有意识进行的分析进程。它通常是基于对企业外部环境和内部因素的严格分析得出的。紧急应对战略来自于管理者在分析和设计周详计划战略的过程中对不可预见的问题或机遇的紧急应对。而这些不可预见的问题或机遇是公司所有员工每天做出的投资决策和工作排序的累积结果。在这一过程中制定的战略通常具有独立的开始和结束,是自上而下实施的战略。

2005 年,哈佛商学院出版了著名的《蓝海战略》,大大创新了企业战略理论。《蓝海战略》认为,目前过度拥挤的产业市场中,硬碰硬的竞争只能令企业陷入血腥的“红海”,即竞争激烈的已知市场空间中,并与对手争抢日益缩减的利润额。企业若是流连于红海的竞争之中,将越来越难以创造未来的获利性增长。《蓝海战略》基于对跨度达 100 多年、涉及 30 多个产业的 150 个战略行动的研究,强调指出:企业要想赢得未来,不能靠与对手竞争,而是要开创“蓝海”,即蕴含庞大需求的新市场空间,以走上增长之路。这种被称为“价值创新”的战略行动能够为企业和买方都创造价值的飞跃,使企业彻底甩脱竞争对手,并释放新的需求。

本文认为,企业发展战略是企业基于长期、持续发展在分析经营环境和其它条件的基础上制定的具有全局性、方向性、谋略性和前瞻性的计划。企业发展战略往往具有时间跨度长、涉及范围广、实施难度大等特点。战略在企业发展中起着至关重要的作用。企业战略是企业根据其内外环境,合理利用资源的情况下为求得企业生存和长期稳定发展,对企业的发展目标、达到目标的途径及手段的总体谋划。战略管理则是在战略层面上对战略分析、战略制定和战略实施等环节的统筹安排,以最终实现企业的战略目标。

武汉鼓风机有限公司是一个刚刚改制、海外上市不久的公司,正处于公司发展过程中的重要转折点。公司要确定下一步的发展战略,必须要对自己所处的环境进行深入的分析 and 研究,确定自己在所处行业中的竞争地位,公司的核心竞争能力等,这些都来源于以波特为代表的竞争战略的主要思想,并且借鉴了波特的五力模型对现有竞争者、替代品等进行了分析。安索夫提出的战略四要素,指出了我们在设计战略时还要分析的四个方面即包括产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。另外,90 年代提出的

网络优势论和在 1996 年美国学者 James. Moore 提出的合作竞争战略理论，为武汉鼓风机有限公司在下一步的战略选择中着重考虑的企业联盟战略起了指导作用，这些理论足以说明武汉鼓风机有限公司不能仅仅依靠自己独立的发展，而应结合公司的现状在条件允许的条件下和母体公司、客户、竞争对手、供应商等形成广泛的合作，在互惠互利和互补的情况下使各个利益方都能得到回报。战略转折点的管理理论为武汉鼓风机有限公司这个处于特殊时期的企业，在战略制定和实施的方面都起到了很好的指导作用。其他的理论虽然没有在论文中明显体现出来，但是也为公司分析、制定和实施战略提供很好的指导意义视角。

2.3 研究的主要理论基础

2.3.1 企业战略的构成

企业的战略构成要素有 5 个：

- 1、宗旨和目标；2、经营范围；3、资源配置；4、竞争优势；5、协同作用。

2.3.2 企业战略模型

战略管理过程的模型可以由 2- 1 表示出来：

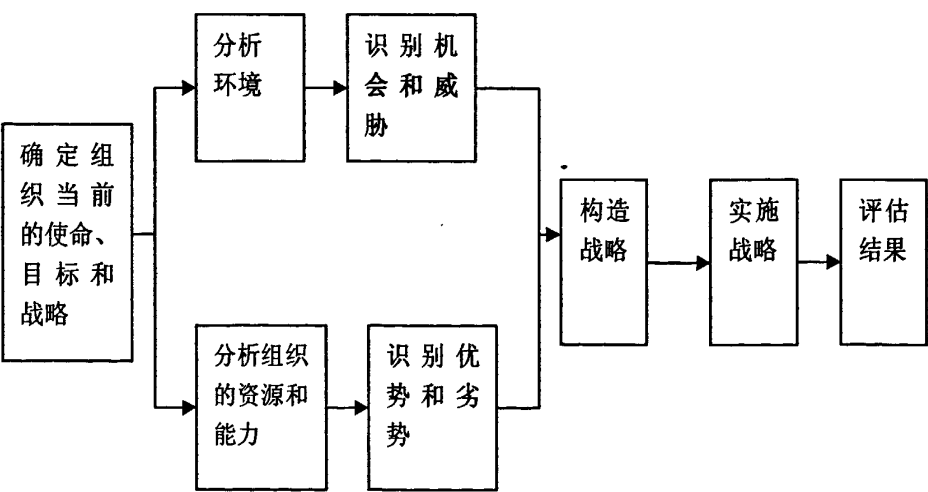


图 2-1 战略管理过程模型

如图 2-1 所示，战略管理过程包含 8 个步骤的过程，但整体可分为 3 个部分：战略

计划、实施和评估¹。

1、战略计划阶段：战略的制定要确定公司的宗旨并开展研究以证明公司的内部优势、劣势和外部机会、威胁，通过分析搭配好关键的内部因素和外部因素，进而建立公司的目标和战略。

2、战略实施阶段：虽然前 6 个步骤都是在描述计划过程，但实施和评估与计划过程同样重要。一个成功的战略取决于成功的实施，不管战略制定的多么有效，如果不能成功的实施等于纸上谈兵。在战略实施过程中，需要根据战略目标制定相关政策和配置资源，并要求各职能部门能够建立具体目标以及具体政策。

3、战略评估阶段：评估战略实施的有效性，并决定是否需要进行调整。

2.3.3 企业战略的层次概述

企业战略的层次有不同的划分，本文采纳邵冲教授的观点，按照组织的层次，战略可以分为公司战略、事业战略和职能战略三个层次（见图 1-2）²。

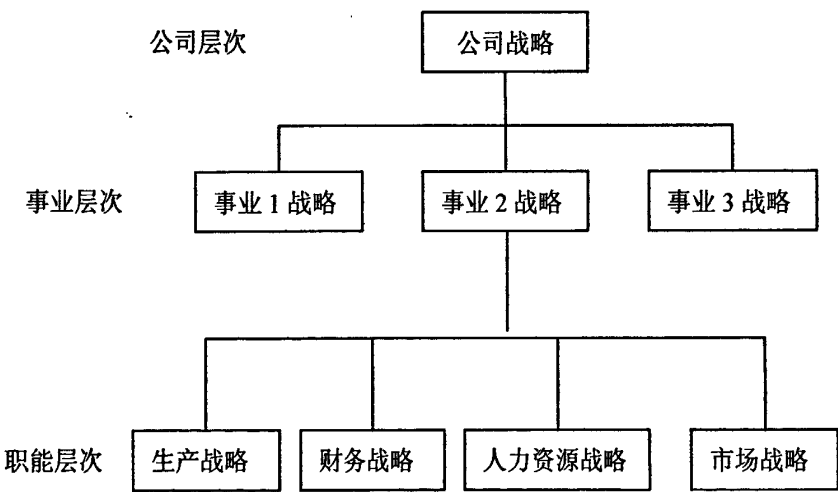


图 2-2 战略的层次³

2.3.3.1 公司战略

公司层战略寻求确定公司应该从事什么事业，以及希望从事什么事业。公司层战略决定组织的方向，以及每一个事业部将在公司战略中扮演的角色。能够为公司指明总体方向的主要有三种战略：稳定型战略、发展战略和紧缩战略，如 图 2- 3 所示。

¹ 斯蒂芬·罗宾斯等.管理学.孙建敏等译[M].中国人民大学出版社第七版. P205.

² 邵冲.管理学概论第三版.中山大学出版社[M]，第 89 页。

³ Kathryn M. Bartol, DavidC. Martin. Management. McGraw-Hill,1991, 第 192 页。

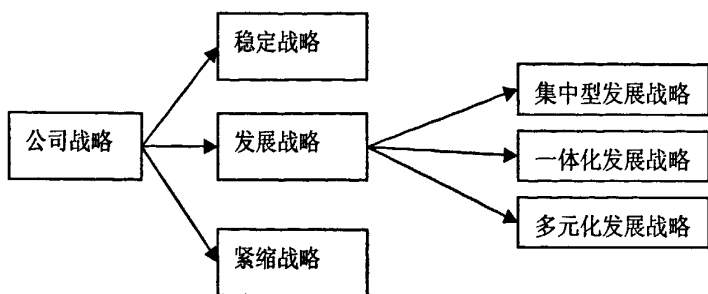


图 2-3 企业总体战略划分类型

下面重点介绍前 2 种战略：

1、稳定战略

稳定型战略是一种公司层战略，其特征是基本不进行重大的变革。这种战略的一些做法包括：通过提供同样的产品和服务持续不断地服务于同样的客户，保持市场份额，维持公司的投资回报率。

2、发展战略

发展战略追求扩大组织的经营规模，引导企业由小到大、由弱到强、获得持续性增长和发展。一般来说，发展战略包含以下三种发展战略

(1) 集中型发展战略

集中型发展战略是指集中企业的资源，以快于过去的增长速度来增加某种产品的销售额或市场占有率。这种战略的优点是经营目标集中，管理简单方便，有利于集中使用企业的资源，实现企业生产的专业化，达到规模经济的效益。缺点是对环境的适应能力差，经营风险大。

(2) 一体化发展战略

一体化发展战略分为纵向一体化和横向一体化发展战略两种。其中纵向一体化又分为前向一体化和后向一体化。

所谓纵向一体化是集中战略在产业链上的延伸。它是指企业试图获得对输入（后向一体化）、输出（前向一体化）或者同时对二者进行控制，以达到企业增长。通过前向一体化可以控制生产经营的下一环节，因而能提高对产品需求的预测能力，减少库存量。而后向一体化的主要动机是为了提高原材料及其他生产投入物的及时供应和技术可靠性。

而横向一体化是指企业以兼并处于同一生产经营阶段的一个或多个企业为其实现长期目标的途径。这种兼并能使企业增强生产经营能力、扩大市场份额、提高资本利用

率、减轻竞争压力，同时却不偏离企业原有的经营范围和核心技术，因而不会引起管理上太大的困难。

值得强调指出的是，企业不管采取哪个一体化战略，都需要冒一定的风险——横向一体化的风险来自于企业对同一产业的过分投入；纵向一体化需要大量的资本投入，给企业财务资源管理带来很大的压力。

（3）多元化发展战略

多元化发展战略共有三种类型：相关多元化、水平多元化和综合多元化。

首先，相关多元化。该战略既追求多样化又不离开起点太远，以企业现有的某一关键产品为中心发展新的产品和劳务。由于每一种产品包含着该产品的工艺技术和对应的市场，根据这两个要素可把同心多样化发展战略细分成三种实施方式：

第一，以某种产品特殊的工艺技术为依据发展不同用途的产品或劳务。如汽车配件厂利用自己的技术力量生产农业机械配件；

第二，以某一产品或劳务的市场为依据发展不同产品或劳务，以满足这一市场的其他需求；

第三，以相同技术和相同市场为依据。如电冰箱厂发展冰柜，既发挥了原有技术特长，又熟悉了原有市场。

其次，水平多样化。该战略指向现有市场提供本行业新的产品和劳务，但与企业现已提供的产品和劳务没有多大关系。

最后，综合多样化，又称混合多样化，其特点是跨行业多样化，企业已不顾现有资源，大胆进入与原来不同的崭新的行业。

2.3.3.2 职能层战略

公司战略和事业战略属于整体计划，是以整个组织为范围进行的全面计划。职能战略则属于职能计划，是以某个职能领域的业务为范围进行的局部计划。具体说，就是把计划工作应用于营销、销售、生产、财务等经营领域。它是实现企业总体战略和事业层战略的工具，是对各项关键的专项职能的目标、政策和重要活动的长期决策。

公司职能战略主要有下列 5 种：

（1）创新战略

真正“创新”的企业，是早在创业之初，就应该制定并积极实施创新战略，而不是到了没有核心技术，受制于他人的时候，或者遇到类似于国际金融危机这种非常大的经

济挑战时才想起自己搞开发。

(2) 人力资源战略

人力资源战略指对企业总体战略所需的各种人力资源的开发和培育,通过对人力资源的获取、开发、保持和利用,以保证战略需要。比尔·盖茨曾经说过:“如果把我们最优秀的 20 名员工拿走,微软将变成一个无足轻重的公司。”¹ 在现代社会,人力资源是组织中最有能动性的资源,如何吸引到优秀人才,如何使组织现有人力资源发挥更大的效用,支持组织战略目标的实现,是每一个领导者都必须认真考虑的问题,这也正是为什么企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。战略性人力资源管理认为人力资源是组织战略不可或缺的有机组成部分,包括了公司通过人来达到组织目标的各个方面。

战略性人力资源管理不是一个概念,是一个有机的体系,由战略人力资源管理理念、战略性人力资源规划、战略性人力资源管理核心职能和战略性人力资源管理平台四部分组成。²

(3) 企业文化战略

企业文化战略最核心的内容是优质产品和高尚人品的结合。强调培养或塑造企业文化,发扬企业中具有的特定的价值体系、行为体系结构、习惯和经营风尚,使职工主人翁地位与企业兴衰紧密相联,将企业经营理念内化为每一名员工的坚定信念,引导企业奋发向上,积极进取和不断创新。

(4) 市场营销战略

企业的生产经营活动都是根据其战略来进行的。战略的目的在于建立公司在市场中的地位,成功地同竞争对手进行竞争,满足客户的需求,获得卓越的公司业绩。每个公司都必须根据自己在行业中的市场地位以及它的市场目标、市场机会和可利用资源确定一个最有意义的营销战略。营销战略和营销计划是整个公司总体战略制定和规划的核心所在。正如通用电气公司的战略计划经理所说:“营销经理在战略制定的过程中至关重要,他在确定企业任务中负有领导的责任:分析环境、竞争和企业形势;制定目标、方向和策略;拟定产品、市场、分销渠道和质量计划,从而执行企业战略。他还要进一步参与同战略密切相关的方案制定和计划实施活动。”³

¹ 林彬.战略性人力资源管理的核心概念、规划与职能[J].管理世界 2005 年 10 月 28 日。

² 曾宪达.对我国企业人力资源管理的几点思考[J].商业研究.2002.

³ 如何制定公司经营战略.中国房地产资源网.2005 年 6 月 11 日。

（5）财务战略

财务战略是指企业在一定时期内,根据宏观经济发展状况和企业发展战略,对财务活动的发展目标、方向和道路,做出的客观而科学的总体规划。财务战略的选择,决定着企业财务资源配置的取向和模式,影响着企业理财活动的行为与效率。财务战略的目的在于筹措企业发展所需要的资金以保证企业发展战略的顺利实施。

2.4 企业战略态势分析方法

战略的制定必须在把握企业战略态势的基础上进行,对企业进行战略分析主要是分析企业宏观环境、行业环境和内部条件。其中行业环境是企业从事生产经营活动的最直接的环境,对企业的生存与发展产生机会与威胁。

2.4.1 SWOT 组合分析

SWOT 分析是一种广泛使用的战略分析和选择方法,它是通过对企业内部的优劣势(strengths、weaknesses)和外部环境的机会与威胁(opportunities、threats)进行综合分析,特别是将这些因素与竞争对手比较,最终制定适宜本企业发展战略的方法。

SWOT 分析法的理论基础是战略制定的目标必须是寻求企业战略的产生同企业的外部环境、内部条件之间的良好匹配。因此,SWOT 分析能够帮助企业认识资源能力的优势、缺陷,企业所面临的市场机会以及涉及企业未来利益的外部威胁,对企业战略的制定有着重要的意义。

2.4.2 迈克尔·波特五力模型

五力模型由美国学者迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出,注意帮助企业进行竞争战略的分析。

五力模型确定了竞争的五种主要来源,即影响因素:

- ①供应商的讨价还价能力,
- ②购买者的讨价还价能力,
- ③新进入者的威胁,

- ④替代品的威胁，
- ⑤行业内企业间的竞争。

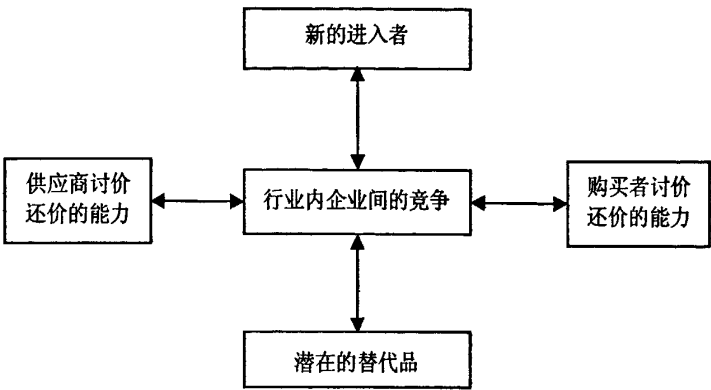


图 2- 4 波特的五力竞争模型

一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化，企业间的竞争力往往是五种竞争力量中最重要的一种。只有那些比竞争公司的战略更能带来竞争优势的战略，才可能是成功的战略。

综上所述，企业战略管理理论发展历史虽然不足百年，但其理论几经发展，已经臻于成熟。在本文的写作过程中，就借鉴使用前面谈到的战略管理理论，特别是战略管理过程理论、公司层战略理论（主要涉及其中的发展战略）、职能层战略理论（主要包括创新战略、人力资源战略、企业文化战略、市场营销战略和财务战略），以及战略态势方法（SWOT 分析）等理论，这些战略管理理论都对武汉鼓风机有限公司制定发展战略起到了很大的指导作用。

第3章 武汉鼓风机有限公司发展概况

本章主要介绍武汉鼓风机有限公司基本情况，存在的问题和原因分析。

3.1 转型前后公司概况

武汉鼓风机有限公司前身是成立于 1958 年的武汉鼓风机厂，是一个历史悠久的风机名厂，早在 80 年代初期，位列全国四大鼓风机厂之一。武汉鼓风机厂是原国家大型二级企业。在上世纪 90 年代中后期，由于体制及管理的原因，武汉鼓风机厂经营业绩下滑，年均产值 3000 余万元，年年亏损，濒临破产。2004 年，武汉鼓风机厂实行国有转民营改制，在光谷产权交易中心挂牌出售，徐杰获得公司控制权，在短时间内，完成资产重组，新厂筹建，并将鼓风机厂整体搬迁至东湖开发区藏龙岛科技园，新厂房占地 12 万平方米，建筑面积 4 万平方米。大力革新，全面加强企业管理和各项建设，当年实现产值 4805 万元，销售收入 2335 万元，扭亏为盈。目前发展迅速，2007 年实现产值 2.8 亿元。现为国家大型电站配套风机和噪控设备生产基地，是全国最大的风机生产基地之一，年最大风机产量可达 3000 台/1.5 万吨，是全国四大鼓风机公司之一，全国三大风机测试中心之一，是中南地区的组长厂，中国通用机械工业协会风机分会的副理事长单位，公司现为国家大型电站配套风机和噪控设备生产基地，全国 CAD 应用示范企业和风机测试中心之一，东湖开发区的“高新技术企业”，是湖北省的风机行业的龙头企业，被评为 2006 年度湖北省“双优”企业。2007 年“武鼓”系列产品被评为“湖北名牌”产品。

由于武汉鼓风机有限公司自身财务情况良好，发展潜力巨大，产业优势明显，管理团队经验丰富，法人治理结构完备，加上美国第一布雷吉豪斯证券公司和香港致富证券公司的大力协助，取得了投资者的信任，并得到了包括美国证券政府基金，联合国基金的认购意向。2007 年 2 月 8 日，武汉鼓风机有限公司通过 RT0(实壳上市) 手段，正式在美国 OTCBB 市场挂牌，成为上市公司。2008 年 7 月 18 日，公司成功转板美国纳斯达克资本市场。武汉鼓风机有限公司是湖北省第一家在美国上市的风机企业，也是我国风机行业第一家在美国上市的公司。

鼓风机是用于压缩、输送气体的一种机械，用途非常广泛，需求量大，是使用量大

面广的通用机械，广泛应用于石油、化工、煤炭、冶金、电力、矿山、纺织、环保等行业，几乎涉及国民经济各个领域，在国民经济中占有非常重要的地位。武汉鼓风机有限公司产品覆盖国民经济各部门、各行业，公司成功地为首钢、武钢、宝钢、阳逻电厂、秦山核电站等国家重点建设项目进行配套，并拥有外贸自营进出口权，产品远销日本、伊朗、巴基斯坦等十多个国家和地区。

武汉鼓风机有限公司实际上由三部分构成

- 1、武汉鼓风机有限公司，这是主体部分，资金大概占 70%；
- 2、武汉发电设备制造有限公司，是武汉鼓风机有限公司的全资子公司，资金大概占 20%；
- 3、2008 年收购的武汉数控博威机械有限公司，现已更名为武汉鑫格林环保设备制造有限公司，资金大概占 10%。

武汉鼓风机有限公司产品有 6 大类、55 个系列、288 个品种，主要分为三类：

- 1、鼓风机；
- 2、发电设备：电站能源设备、石油化工设备、冶金矿山设备；
- 3、数控设备：大气治理设备、环保水处理设备和噪控设备等。

公司主导产品是：利用引进日本三菱重工的风机技术，研制开发的 200MW~600 MW 配套动叶可调轴流风机（FDF、IDF、PAF、BUF）；200MW~600 MW 配套离心风机（双支、双吸）；冶金行业高炉和转炉煤气鼓风机、烧结鼓风机；建材行业高温风机；矿井轴流风机；环保行业大型除尘及脱硫风机、曝气鼓风机；噪声控制设备、消声器、隔声罩、道路隔声屏；罗茨鼓风机等。

武汉鼓风机有限公司飞速发展，得到了社会的广泛认可和好评，公司设计、制造的多项产品荣获国家和行业金奖，并且荣获 2006 年度“湖北省‘双优’企业”的荣誉称号。

3.2 公司现存的问题及原因分析

3.2.1 思想观念跟不上形势的发展

武汉鼓风机有限公司是由国有企业转制而来，转制后又根据协议全面接受了原有的

全部人员，很多方面思想观念跟不上形势的发展。

首先，服务意识和创新意识在公司的管理、营销等方面还不够强。由于公司的企业文化和道德体系并不完善，加上武汉的市场体制并不十分成熟。在这样的环境下，企业的员工较发达地区和城市会缺乏相应的服务意识，尤其是客户服务，一线服务和各项工作都应该被认为是服务的意识。公司层面也非常鼓励创新，只不过创新方面主要集中在管理方式方法及管理模式或在一些局部领域内开展的创新活动，而管理制度创新较少。在创新方法上，主要是借鉴其他相邻领域知识和技能管理创新活动主要局限于少数专职管理人员，缺乏群众性，同时创新领域狭，创新手段有限，整体创新能力水平低下。这在很大程度上影响了公司的核心竞争力，影响公司下一步的战略发展。

其次，缺乏适应市场的经营机制和主动的流程调整，市场观念并未完全形成。

武汉鼓风机有限公司是面向市场化运作，海外上市时间不长，市场化的概念还不是很强，没有完全渗透到生产经营和管理的各个环节中去，因此公司内部各经营管理部门的联系并非十分紧密，造成公司的资源、资金、人才、技术等各种生产要素得不到合理的配置，在运行过程中不能创造出最佳的经济效益。

第三，企业文化不健全。

因为发展时间不长，还没有建立起健全的企业文化，特别是企业收益、股东回报最大化和成本意识并没有在员工行动中体现出来，还没有形成员工的自觉行为。近年来，鼓风机产品的市场发展比较好，公司的效益一直较佳，公司员工待遇很不错，员工的工资高出武汉市平均工资 30%，员工并没有形成企业效益和股东收益最大化这样的观念。他们只是注重短期的利益，忽略企业长期的发展，相应的企业长期的利益并不能很好的实现。而这两个“最大化”的经营宗旨与企业职工的利益是一致的，没有公司利润是最大化和股东回报最大化，就不可能有职工报酬的增加，不可能有员工生活的改善和提高。另外，公司的管理成本较高也是与员工缺乏这两个最大化的观念有着直接的关系。

第四，思想观念有冲突

公司的高管层受过市场经济的洗礼，又几经商海沉浮才脱颖而出，思想观念能够与时俱进，跟得上时代发展的步伐。广大的员工从旧的体制转化而来，思想观念比较陈旧，跟不上时代发展的步伐，无法高效准确地领会贯彻管理层的战略意图。这种思想观念的冲突制约了公司的进一步发展。

3.2.2 管理机制不健全

由于公司改制后经历的时间较短,公司的管理机制还处于探索和磨合的阶段,因此公司在管理体制方面难免会碰到诸多制约公司进一步发展的管理问题,这是公司比较比较严重的问题。

第一,公司的管理成本高。由于公司是改制而来,因此很多人员是由于公司改制的政策进行安置的,存在人浮于事的现象,一些员工的工作报酬远远大于他的绩效和对公司做出的贡献,这些都给管理带来了困难。

第二,各部门职能交叉重叠设置,管理效率低下。公司结构呈扁平化的组织结构,下设的职能部门和独立的产品经营部门之间存在一定的职能交叉重叠,造成管理上的困难。

第三,管理模式基本以块为主,专业化程度不高、经营压力和市场信息逐级衰减。这主要是与公司缺乏相应的人力资源发展战略紧密相关。

公司的管理各自为政,独立运行,还没有形成一个有机的整体,不能从全局的角度出发,统筹整个企业,做到企业的各部门、各层级都能达到资源的优化配置,实现部门之间、项目部与分部之间分工明确、指挥顺畅的管理格局,更好的实现公司的经济效益。

3.2.3 缺乏完善的运行机制

虽然武汉鼓风机有限公司改制以后一直围绕建立切实可行的运行机制和长效机制做了大量的工作,付出了巨大的努力,但与国内外著名的大公司相比,与高管层的战略意图相比,依然存在一定的差距。公司在经营、管理、人力资源等方面尚缺一套完善的管理运行机制。

第一,公司对市场的反应往往不够及时和灵敏,缺乏一套能及时获取、分析、处理信息的信息管理系统和比较科学的经营决策机制。

第二,公司的业务模式、管理流程和运行机制不统一,不能及时得到有效信息,信息管理和信息整合难以快速实现。

第三,缺乏一套科学的标准业务控制流程,对业务、项目和投资等从设计、布置、执行、评价、反馈、改进等尚未形成良性循环。

第四,由于公司刚刚改制不久,没有完全形成符合市场规律的用人机制。

第五，公司为了安置改制后的公司人员，激励机制的设置不很合理，出现了新的公平性问题，工厂的浪费现象、违规现象、损害企业形象的事情时有发生。

第六，工作岗位的权责机制不是很完善，各部门资源配置也不十分合理。

第七，制约机制中的某些基本制度诸如目标、计划、标准、检查、反馈、监督、验收等没有建立起来。

3.2.4 人力资源管理体系不完善

公司缺乏相应的人力资源发展战略，存在问题较多，现状不容乐观。在计划经济条件下，和其它国有企业一样，公司承担了过多的社会职能，企业办社会的现象十分突出，造成企业职能分散，职工队伍庞大，再加上在人员的录用和使用上，管理粗放，存在盲目性，不讲求效率，分配上吃大锅饭，直接导致了目前公司普遍存在的用人过多、人浮于事、效率低下等问题，而公司急需的熟悉现代企业管理、国内外鼓风机企业现状的高层次、复合型高级经营管理人才又十分缺乏。具体而言表现在下面几个方面：

(1) 公司员工人数过多。

由于人数过多，导致劳动生产率低下。少数人在不为公司作贡献或者是为公司做出少量贡献的情况下仍然可以获得与同类企业从事类似工作的人员相比较高的劳动报酬，不仅增加了公司人力资源的成本，同时还会影响公司其他员工的工作积极性。

(2) 人才战略缺乏。

公司缺乏不同层次的人才选拔机制和培训体系，培育人才、吸引人才、留住人才的机制还没有建立起来。多数员工（不管处于什么层级之上）缺乏于工作相匹配的能力和技术要求，同时员工也缺乏提高自己技能的积极性和主动性，对于公司派遣的具有挑战性的任务并不十分乐于接受。

(3) 人力资源结构不尽合理。

一方面缺乏一支高文化层次、高业务技能的高级技术工人和客户经理队伍，高层次、外向型、复合型人才十分短缺；另一方面低文化、低技能的富余人员还在一定程度存在。据了解，公司 800 名职工中，高级专业技术人员比例还不是很高。而在全体人员中，本科以上的只占 1/3。人才结构也不尽合理，专业技术干部中工程技术人员占的比重较多，财务人员则只占很少比例，今后公司扩张所需的具有国际视野的高级管理人才和酒店管理和房地产人才等方面人才屈指可数，公司发展的所需的综合性强的人才或者复合型人才

才更是风毛麟角。

这些问题与公司缺乏优秀的人力资源管理人才和完善的人力资源管理制度有关。

3.2.5 缺乏有效的激励机制

科学有效的激励机制既包括对管理层的激励,也包括对技术人员的激励,同时也包括对员工的激励。

由于体制和历史等多方面的原因,武汉鼓风机有限公司的分配形式单一,没有科学的薪酬管理机制,薪酬结构简单。同时,公司还缺乏有效的激励机制,尤其是对中上层次的管理人员而言,从管理人员持有的股权来看,公司的股权分散,股权激励是对管理人员十分重要的激励手段之一,股权分散必将导致对管理人员激励的缺乏。

科研人员有较强的创新意识,也有不菲的创新成果。但是由于缺乏技术人员激励机制,导致企业科研人员创新意识还不够强,工作积极性、创造性难以充分发挥,创新潜力难以充分挖掘;

总体来说,武汉鼓风机有限公司的公司的激励机制不够有效,激励的手段单一,激励的目的与方向不够明确,激励效果欠佳。由于对员工的激励导致岗位工人工作积极性不高,在职工中存在着“干多干少一个样,干好干坏一个样”的思想;还导致高素质人才的大量流失。大量高素质人才的流失,必然导致企业竞争力的下降。另外,武汉鼓风机有限公司还缺乏一套完整的制度体系,一些考核指标设置、管理分工和管理方式与企业宗旨、经营目标不一致,管理要素与管理程序不明确,内控制度不够健全严密。企业内部优胜劣汰的竞争机制没有建立。内部竞争机制的不完善,其结果将直接导致职工队伍危机感、责任心不强,工作无压力,亦无动力,以完成工作任务、不被扣奖金为最高目标。

3.2.6 资金短缺

资金短缺是企业发展的又一个短板。

公司是定制化生产,根据客户的需要生产经营。虽然国际金融危机对公司有影响,不过影响不大。实际情况是,公司有订单,但是资金不足,无法完全满足客户的要求,白白流失利润。

公司现有生产能力为 300 台/15000 吨;实际生产占生产能力比例为 70%。

2006 年公司共承接合同 1.16 亿元，实现销售收入 7587 万元，产值 8045 万元，其中出口 3000 余万元。2007 年截至目前已承接合同 1.24 亿元，全年承接合同 2.8 亿元，上缴税收 500 余万元。2007 年实现产值 28000 万元，争取到 2010 年实现产值 50000 万元。

公司有扩大生产能力的计划：1) 将增加 2000 万元固定资产的投资，主要用于添置新的先进加工设备；对原有设备进行技术改造；2) 资金主要来自自有资金、银行信贷以及资本市场直接融资。

2008 年是武汉鼓风机有限公司蓬勃发展的一年，也是公司在美国成功转版的第一年，面对良好的市场环境，公司确定了 2008 年的经营目标：

1、销售收入：8 亿元，其中：鼓风机 3.5 亿元；发电设备 3.7 亿元；数控 0.8 亿元；

2、利润：1.4 亿元其中：鼓风机 0.5 亿元；发电设备 0.7 亿元；数控 0.2 亿元。

为了抓住市场机遇，保证这一目标的顺利实现，公司对资金需要量作了总量分析，初步概算约需 20,000 万元的投入。具体如下：

1) 武汉鼓风机有限公司

流动资金投入。由于今年的合同量增大，加上原材料涨价的因素，按照付现成本计算，实际投入资金大约需要 28,000 万元，销售及预收款回笼约 22,000 万元，资金缺口约 6,000 万元。

固定资产投入。由于今年公司发展速度加快，生产能力已不能满足经营规模迅速扩大的要求，增添设备扩大生产能力已迫在眉睫。预计设备投入约 1,000 万元。

以上两项合计 7,000 万元。

2) 武汉发电设备制造有限公司

流动资金投入。由于今年总合同量增加，加上原材料涨价的因素，按照付现成本计算，实际投入资金大约需要 29,000 万元，销售款回笼约 24,000 万元，资金缺口约 5,000 万元。

固定资产投入。为了扩大生产能力以满足市场的需要，增加设备投入以迫在眉睫，初步估算约 3,000 万元。

以上两项合计 8,000 万元。

3) 武汉鑫格林环保设备制造有限公司

刚完成对该公司的收购，一切从头开始，资金的保证成为百废待兴的前提。初步预

算约需资金 5,000 万元。

流动资金投入。按照付现成本计算，实际投入资金大约需要 5,800 万元，销售款回笼约 4,800 万元，资金缺口约 1,000 万元。

基本建设投入。按照规划设计，预计厂房和办公大楼的总投入约 8,000 万元，在 08 年预计实际投入资金为 4,000 万元。

以上两项合计 5,000 万元。

综上所述，三个公司总的资金需求在 2 亿元，资金缺口约 12,000 万元。

由于资金缺口太大，通过各种途径最终没完全解决，最终影响了 2008 年的计划。

3.2.7 尚未形成长期发展战略

武汉鼓风机有限公司自从改制以来，由于生产形势较好，扩张比较快，公司在发展战略上还没有形成清晰的长期发展战略框架。这是最大的不足。

企业发展战略对企业发展进行整体性、长期性的全面规划，正确的企业发展战略是企业生存与发展的关键，对企业的发展至关重要。一般而言，制定企业发展战略是要经过意识、调研、方案、咨询、决策等五个阶段。在此之前，由于公司致力于与改制相关的一系列工作，如对富余人员的安置问题、与相关企业建立合作竞争关系的问题等等，公司对市场，对自己在地区和行业中的竞争地位没有做到充分调查和认识。目前公司的主要业务和销售状况都不错，员工对公司目前的状况都比较满意。但是公司仍然有很多问题，最主要的是公司进一步的发展战略等。而公司要拥有好的发展战略，企业领导人必须首先挑战自己的“想不到”。要认识到企业发展需要战略，就要进行调查研究。思考这些问题必须冲破现有观念，应用相关知识，尊重自我发现，否则，只能是一次走过场。因此在调研的基础上形成一个企业发展战略方案，就具有了现实意义。可以说确定发展战略对公司具有里程碑意义，是为了公司的长远利益而服务的。

此外，企业文化建设的滞后也是武汉鼓风机有限公司发展中的一个不容忽视的问题。

由此，要在找出问题，分清原因的基础上进行武汉鼓风机有限公司发展的环境分析，这样才能制定出科学的发展战略，指导武汉鼓风机有限公司形成核心竞争能力，赢取竞争优势，在激烈的竞争中立于不败之地。

第 4 章 武汉鼓风机有限公司发展的环境分析

在全球经济一体化的影响下,企业竞争更加激烈、企业兼并有增无减,同时面对国际金融危机的冲击,全球性竞争加剧。随着环境变化步伐的加快,人们越来越认识到未来是不可预测的,环境是不确定、不连续的,这就从根本上动摇了战略规划关于未来可以计划、可以预测的思想。于是,以环境变化分析为中心的战略理论便占主导地位。此外,由于外部环境的复杂性多变性,仅从分析外部环境的变化出发制定战略具有局限性。这样就出现了基于企业内部分析(如价值链理论)的战略理论及基于企业社会关系分析的战略理论。这些理论的出现都说明要制定一个良好的战略,就必须对企业的环境进行分析,否则制定的战略就会脱离实际。本章即对武汉鼓风机有限公司的发展环境进行全面系统地分析。

4.1 武汉鼓风机有限公司的环境分析

构成企业战略环境的要素主要分为四大类型:1、政治法律环境;2、经济环境;3、社会文化环境;4、技术环境。每一个行业和企业都受到这些企业战略环境各个方面因素的影响。

4.1.1 政治法律环境分析

政治法律环境分析是指客户业务涉及的国家或地区的政治体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面对于客户战略的影响。政治因素对于企业环境的影响是宏观的。比如市场开放、相关政策法律法规的制定、国家经济政策的制定等。加入 WTO 开拓了企业的视野的同时,也使得竞争更加激烈。同时,始于 2008 年美国的国际金融危机带来了巨大的挑战,悄然兴起的国际贸易保护主义又使得企业的经营和海外拓展雪上加霜。

4.1.2 经济环境分析

经济环境分析是指客户在战略制定的过程中,需考虑的各种国内外经济条件、经济

特征、经济联系等多种因素。经济因素是外部环境中最基础、也是最重要的因素。经济因素的影响主要体现在需求方面。对于企业战略而言,关键经济因素既包括宏观经济因素、也包括微观经济因素。

4.1.2.1 宏观经济因素

近年来,党中央、国务院对装备制造行业高度重视,2006年2月,国务院发布了《关于加快振兴装备制造业若干意见》。意见中指出,装备制造业是为国民经济发展和国防建设提供技术装备的基础性产业,并提出了走新型工业化道路,大力推进装备国产化和支持装备工业发展的政策,为装备制造业的蓬勃发展注入了新的活力。

节约资源和保护环境是我国的基本国策。根据国家发布的《十一五规划》,十·一五期间,我国将致力于建设低投入、高产出,低消耗、少排放,能循环、可持续的国民经济体系和资源节约型、环境友好型社会,单位GDP能耗降低20%左右。这一系列政策、措施的出台,为广大风机生产厂家提供了广阔的市场空间。烟气除尘、脱硫风机是钢厂、电厂除尘、脱硫装置中的必需设备;曝气风机应用于污水处理设备中;新近研发的静叶可调轴流风机与行业内原所使用的风机具有效率高、效率高的特点,能够显著降低使用的能耗。

同时,在国外,因为成本以及产业调整的原因,越来越多的公司将风机等产品的制造外包给中国公司,三菱重工就将武汉鼓风机有限公司指定为其在海外的风机生产基地,承担其在海外约50%的风机生产任务。

2007年,中国风机行业在工业总产值、新产品产值、工业销售产值等均较上年有较大幅度增长;行业的整体销售能力和规模扩张速度都有了提高;行业运营能力高于上年,并且行业外部市场需求旺盛,增长的潜力仍然较大。受国家宏观调控和能源、原材料价格持续上涨的影响,行业整体盈利能力较上年有所下降。2008年上半年,我国风机产量为2,074,323台,较上年同期减少16.37%,但产值、收入、利润等指标却保持着高速增长,行业整体盈利良好。

2008年之前我国经济持续快速增长,导致电力市场“井喷”,电力增长是发电设备增长动力之源,所以发电设备市场需求呈旺盛的大好形势,受国际金融危机的影响,2009年—2010年发电设备市场将趋于平衡。按“十一五”GDP年增长7.5%,考虑发电能力备用为10%—15%,和电力市场弹性系数0.9测算,发电量年均增长6.75%左右。2010年发电量将达3.7亿千瓦小时左右,相应发电装机容量达7亿千瓦,2005年预测装机容量达4.74亿千瓦(实际达5亿千瓦),到2010年新增发电装机共2.22亿—2.5亿千瓦,年

均增长 4400 万—5000 万千瓦。另按“十一五”GDP 年均增长 8.2%和电力弹性系数 0.9 测算,发电量年均增长 7.38%,2010 年发电量将达 3.8 亿千瓦时,相应发电装机容量达 7.3 亿千瓦,到 2010 年新增发电装机共 2.7 亿千瓦,年均增长 5400 万千瓦。其中热电联产机组是国家能源法提倡的节能机组,综合煤耗都在 300g/wk.h 之内,每年有 1000 万千瓦的新增装机容量(按照热电联产机组生产厂家的统计习惯为 2000 万千瓦)。

水轮发电机组是可再生资源的利用,根据全国水力资源复查工作领导小组办公室、水电水利规划设计总院发布的水力资源普查结果表明。最新复查成果显示:我国水力资源理论蕴藏量、技术可开发量、经济可开发量及已建和在建开发量均居世界首位。我国水电资源蕴藏量为 6.94 亿千瓦,年发电量可达 60829 亿千瓦时,其中技术可开发容量为 5.42 亿千瓦。经济开发量 4.02 亿千瓦,全国农村小水电资源(100 千瓦—5000 千瓦)的可开发量为 12800 万千瓦,它的发电市场规模约为 1500 亿元,而湖北省又是一个水力资源的大省,因此水电市场有着十分广阔的前景。发展水轮发电机组的生产即符合国家能源政策,又有巨大广阔的市场。

4.1.2.2 微观经济因素

公司地处华中工业重镇、九省通衢的湖北省武汉市,武汉位于京广、京九铁路大动脉与长江黄金水道交汇处,历来有“九省通衢”之称,东去上海,西抵重庆,南至广州,北上京城,距离均在 1200 公里左右,处于中国经济地理的核心位置。

武汉市得中独优,距北京、香港、上海、重庆等特大中心城市都在 1200 公里左右,与全国各大、中城市有着最好的通达度。在我国经济发展格局中,武汉市起着承东启西、接南转北的战略大支点作用,在促进中西部资金、信息、技术、人才等资源要素的合理有效配置方面具有中国其他城市不可替代的作用,在利用全国资源方面区位优势十分突出。武汉市周边与孝感、黄冈、鄂州、黄石、咸宁、荆州、仙桃等七市邻接,通达省内各地,优越的地理位置,发达便捷的交通通讯,赋予武汉市极强的商品集散及广阔的市场辐射功能,高度辐射影响着省内各地的社会经济发展态势和绩效。

公司座落在国家高新技术开发区——武汉市东湖科技新城藏龙岛工业园,武汉开发区于 1991 年 5 月动工兴建,1993 年 4 月经国务院批准为第二批国家级开发区,2000 年 4 月国务院又批准在开发区内设立湖北武汉出口加工区。现管理范围 90.7 平方公里,管辖一个街道,区内常住人口 10 万,流动人口 3 万。在国务院确立的“三为主,二致力、一促进”办区方针指导下,开发区目前已经成为形成了一座以汽车产业为主体、其他产业

迅速成长、堪称武汉乃至全省最重要的现代制造业基地之一，一座设施一流、技术先进、功能齐备、环境优美的现代化、开放型新区已经屹立在荆楚大地，在全省全市改革开放和现代化建设中，发挥着越来越重要的地位和作用。目前，固定资产投资已累计投入 370.3 亿元，开发面积约 40 平方公里，形成了完备的供水、供电，电信、煤气、蒸汽、道路、铁路、排水等基础设施系统；

基础设施：建区以来，开发区共投入 30 多亿元进行基础设施建设，目前开发区已经形成了完善的城市基础设施系统。

供水：自来水厂日供水 40 万吨以上。

供电：拥有 1 座 22 万伏 36 万千瓦枢纽变电站和 4 座 11 万伏变电站。第一期规模为 18 万千瓦的调峰电厂已建成并并网发电。

供气：区内有日产 14 万立方米的煤气厂，最终可达到日产 38 万立方米的供气能力。途经开发区的天然气“西气东送”工程正在兴建中，2003 年可为区内用户提供质优价廉的天然气。

供热：一期规模 90 吨/小时的供热中心已建成供汽供热。

通讯：开发区电信公司提供固定通讯、移动通讯、数据传输、微波通讯等服务，邮政局可提供各类邮政业务。中国电信等公司在开发区建有光纤宽带网络，为区内企业、居民提供宽带接入服务。

道路：修建了开发区内的主、支干道 43 公里，构成了通畅的区内道路网络。318 国道开发区段高架桥自北而南横贯全区。京珠高速公路纵穿开发区。

码头：距开发区 6.5 公里处有年吞吐能力为 1000 万吨的武汉集装箱码头，区内燃油码头也已投入使用，还将兴建一座汽车滚装及货运码头。**排水：**开发区按雨污分流原则，铺设了雨水、污水排放管道 132 公里。

污水处理：日处理污水近期 6 万吨，远期 18 万吨的污水处理厂正在建设之中。

绿地建设：近三年来新增绿化面积 25 万平方米，其中栽种各类大树 20 万株，全区绿化总面积已达到 359.56 万平方米，绿地率 32.69%，绿化覆盖率 34.88%，人均绿地面积 104.87 平方米 / 人。

服务配套：

1、**学校：**座落在三角湖畔的新江汉大学有在校学生达 1.5 万人；座落于区内的武汉外国语学校可招收英、法、日、德、俄等语种的 6--18 岁中外学生；此外，区内还有全

日制中小学 21 所以及武汉商业服务学院等；

2、医院：拥有神龙医院等 5 所医院、1 所卫生防疫站；

3、居住：建有外国专家别墅区及三角湖度假村；还有东方花园、绿岛花园、金色港湾等一批住宅小区；

4 金融：中国银行、工商银行、建设银行、农业银行、交通银行、光大银行、中信银行等均在开发区建立了支行；

5 公建：一批宾馆、酒店、写字楼可为客商提供商贸、居住、办公、餐饮、娱乐等服务。家乐福、汉商购物城为区内居民购物提供了方便；

6 客运中心：中南地区大型区域性客运中心已经建成；

7、体育中心：6 万人体育场已经竣工，已成功举办“远东四国女足邀请赛”，并为 2003 年女足世界杯主赛场之一；8 千人体育馆以及游泳馆等大型体育设施正在兴建；

8、保税仓库：区内保税库为企业提供保税仓储服务。

开发区已形成了汽车及零部件、电子电器、造纸印刷包装、食品饮料、生物医药等六大产业群。在商务部最近公布的全国 54 个国家级经济技术开发区投资环境综合评价中，开发区综合经济实力在中西部 20 家国家级开发区中位居前列。

4.1.3 社会文化环境分析

社会文化环境：主要是指一个国家或地区的社会组织、社会结构、社会风俗习惯、历史传统、生活方式、教育水平、宗教信仰等。

公司所在地武汉市是湖北省省会，华中地区最大都市，是中国中部经济、文化、交通、金融和商业中心。

工业基础：

武汉是门类齐全的工商业名城。工业行业有 33 个大类，3 万多家工业企业，综合开发和协作配套能力在国内堪称一流。任何一位投资者，都可以找到理想的合作伙伴。

科技力量：

武汉市科教资源丰富，科教综合实力居全国前列。武汉科技综合实力仅次于北京、上海，居全国第 3 位。37 所高等院校，736 个科研院所，拥有国家重点实验室、工程技术中心 18 个，673 家各类科研单位。东湖地区已成为中国第二大智力密集区，在通讯、生物工程、激光和新材料等领域处于全国领先地位。

人力资源：武汉劳动力资源极为丰富，劳动力素质高，拥有 45 万各类专业技术人员，近 30 万在校大学生，全市有 230 多所技术学校、职业学校，每年培养出各类技术工人 6 万人。

金融优势：武汉是华中地区的金融中心，全市共有各类金融机构 2257 家，是仅次于上海的全国第二大融资中心，目前已有 9 家外资金融机构在武汉设立分行或分支机构，可为投资者提供便捷的多项金融服务。

4.1.4 技术环境分析

技术环境是指客户业务所涉及国家和地区的技术水平、技术政策、技术发展的动态、以及新产品开发实力等情况。

武汉科技城里众多著名学府和科研院所为工厂提供了技术支持和良好的合作机会。

武汉发电设备制造有限公司技术力量雄厚，与中国科学院北京全三维动力工程有限公司紧密合作，成为一个集科研，制造，服务一起的利益共同体。即产、学、研一体的利益共同体。北京全三维动力工程有限公司，1994 年由中国科学院，原机械工业部和原电力工业部共同发起成立的高新技术企业。

武汉发电设备制造有限公司技术力量雄厚，设有专门从事发电设备科研设计和技术开发的汽轮机研究所、水轮机研究所、发电机研究所、电站自动化研究所及科技网络中心，充分利用中国科学院北京全三维动力工程公司开发设计出的 300MW、200MW、140MW、100MW、50MW、25MW 和 12MW 供热汽轮机系列产品。武汉发电设备制造有限公司紧跟国家能源政策的要求，还将设计出节水的空冷汽轮机和单、双进汽式汽轮机。

武汉发电设备制造有限公司由原中国长江动力公司武汽厂的经营、技术、生产骨干为班底组建，具有成熟的营销网络和管理模式，丰富的生产经验和组织系统，雄厚的技术力量和技术储备。代表人员为：

葛增可总经理，原长动公司发电机厂厂长高级经济师；

李凌，生产部主任，原长动公司武汽厂生产调度中心负责人，经济师；

吉伟军，营销部部长，原长动公司武汽厂经营计划处副处长，经济师；

总体而言，武汉地区科技水平先进，科技力量比较强，科技体制、政策较为合理，这些都是武汉鼓风机有限公司发展的良好条件。

4.1.5 竞争环境分析

武汉鼓风机有限公司由于比较雄厚的经济实力和科研队伍技术力量，得天独厚的人脉资源，发电设备没有对手，生产销售链条通畅，数控产品也是产销两旺，只有鼓风机有竞争对手，行业内现有竞争对手是行业老大沈阳鼓风机（集团）有限公司和位居其后的陕西鼓风机（集团）有限公司。

1、沈阳鼓风机（集团）有限公司

沈阳鼓风机（集团）有限公司（简称沈鼓集团）是国有大型一类企业，其前身沈阳鼓风机厂始建于1934年，1952年国家投资170万元进行扩建改造，成为全国第一个风机专业制造厂，2003年整体转制为沈阳鼓风机（集团）有限公司。2004年5月，根据国家振兴东北老工业基地的战略，按照省市级政府的统一部署，沈鼓集团凭借品牌和管理优势对沈阳水泵股份有限公司、沈阳气体压缩机股份有限公司进行了战略重组和重大技术改造，组建新的沈鼓集团。新建成的沈鼓集团位于辽宁省沈阳市经济技术开发区，总投资20亿元，占地面积80万平方米，员工总数5700余人，资产总额96亿元。

沈鼓集团主要从事研发、设计、制造、经营离心压缩机、轴流压缩机等8个系列300个规格的风机类产品，高压给水泵、强制循环泵、核泵等51个系列579个品种的泵类产品，45个系列400个规格的往复式压缩机产品，广泛应用于石油、化工、冶金、空分、天然气输送、制药、制酸、国防、环保等领域。目前是国内生产规模最大、技术力量雄厚、工艺装备精良、产品质量最佳、竞争力较强、经营效能较高、设计和制造技术始终居于同行业领先地位，并接近国际同行业先进水平的装备制造业企业。

半个多世纪以来，沈鼓集团生产的各类产品覆盖全国各地，远销世界25个国家和地区。国内市场的离心压缩机占有率为85%，大型鼓风机占40%，锅炉给水泵占30%，冷凝泵占85%，高压注水泵占50%，输油管线泵占80%，加氢、除焦泵占80%，石化行业往复式压缩机占80%左右，化肥往复压缩机占60%，军工行业往复式压缩机占70%。截止到2006年底，沈鼓集团运用自己的专利技术累计为国家重大技术装备提供国产化大型离心压缩机1850台、大型水泵1059台、大型往复式压缩机885台，在多个技术领域打破外国公司长期垄断国内市场的局面，为国家重大技术装备国产化和国民经济的发展做出了重要的贡献。在2006年国务院发布的《国务院关于加快振兴装备制造业的若干意见》中确定的未来重点发展的16项重大技术装备中，有8项需要沈鼓集团的产品配套。

沈鼓集团始终坚持产品向“宽领域”扩展、单元技术向“高精尖”进军的科技发展

战略，与国际先进技术比肩发展，每年以销售收入 5% 的资金投入用于技术开发。2000 年，沈鼓集团组建了国家级企业技术中心，并先后在大连理工大学、西安交通大学、东北大学、浙江大学设立 4 个国家级技术分中心，从事沈鼓集团课题的研究开发；建立了辽宁省第一个企业博士后科研工作站，发布重点科研课题和风机前沿技术课题，使企业形成了一个多层次、跨地区的技术创新体系。2000 年，沈鼓集团被国家科技部确定为首批国家级企业研究开发中心（全国 118 个）。仅 2001 年—2006 年间，企业自主创新的科技成果获市级以上奖励 97 项，其中获得国家级科技进步奖 1 项，国家级新产品奖 9 项，省、部级科技进步奖 23 项，市科技进步奖 21 项，省级优秀新产品奖 12 项，市级优秀新产品奖 16 项。沈鼓牌离心压缩机和离心式工业风机分别于 2004 年和 2007 年被国家质量检验检疫总局评为“中国名牌产品”，2006 年集团被国家发改委评为“为国家重大技术装备国产化做出重大贡献先进集体”。

1995 年起，沈鼓集团先后通过华信技术检验公司 ISO9001 质量保证体系认证，通过国家华夏环境认证中心 ISO14000 环境管理体系认证，通过 GLB/Z9001 国家军用标准质量体系认证；获得国家核安全局颁发的 300-1000MW 压力堆核电站核一级、核二级、核三级用泵设计、制造许可证，是国家唯一设计核电用泵的企业；通过挪威船级社 ISO-9001 质量保证体系、及海军装备部质量管理体系海军第二方认证。

沈鼓集团非常重要加强科学管理，是国内开展计算机应用最早，也是最成功的企业。从八十年代初期起，该厂就开始采用 CAD、CAM 和 CAT 技术来辅助工厂的产品设计、制造和试验，采用 MRP 技术辅助工厂的生产管理。进入九十年代后，该厂成为 863/CIMS 首批典型应用工厂，其 IT 应用又上新台阶，开始全面开发和应用 ERP 系统、CAD/CAPP/CAM/PDM 系统、DNC 系统和网络系统。经过为期十年的艰苦努力，沈鼓依靠自己的实力，现已成功地将这些系统开发出来，并用之于工厂的管理、产品设计与制造，从而，使工厂的管理水平和生产与市场竞争能力得到很大的提高。

目前，沈鼓集团已经具备设计制造大型国产化设备能力。如年产 100 万吨以上大型乙烯装置配套离心压缩机、年产 500 至 1000 万吨以上大型煤油装置配套离心压缩机、60 至 70 万千瓦以上大型水电抽水蓄能机组配套水泵、1000MW 超临界火电机组用高压锅炉给水泵、1000MW 级核电主泵、航空风洞试验压缩机等。发展目标是在 2010 年成为产值超百亿元的中国最大的通用机械制造基地。

面向未来，沈鼓集团将继续秉承“创新、图强、诚信、卓越”的企业精神，以振兴

民族装备制造业为己任，践行“为用户创造价值，为员工创造效益，为社会贡献财富”的经营宗旨，力争 2010 年成为产值超百亿元的中国最大的通用机械制造基地。¹

2、陕西鼓风机（集团）有限公司

陕西鼓风机（集团）有限公司（原陕西鼓风机厂），位于风景秀丽的骊山脚下，世界第八大奇迹秦始皇兵马俑东侧，占地 57 万平方米。陕鼓集团拥有总资产 23.1 亿元。拥有各种设备 2200 余台，其中大、精、稀设备 122 台，进口设备 57 台，数控设备 29 台，主要包括数控龙门铣、真空超速试验台、数控等离子切割机、五坐标数控加工中心、数控叶片加工中心等。企业建有行业最大的 6300KW 试车站和国家级技术中心。目前，陕鼓集团现有员工 3203 人。其中各类专业技术人员 1000 余人（其中，国家、省市专家 37 人，博士 2 人，硕士 39 人，高级工程师 123 人，工程师 218 人）。

陕西鼓风机（集团）有限公司，是国内定点生产透平鼓风机、压缩机的大型骨干企业，省、市重点骨干企业。国家二级企业，全国质量效益先进单位。1994 年通过 ISO9001 质量体系认证，2001 年通过 ISO14001 环境管理体系认证，并全面贯彻 API 和 DIN 国际先进标准。目前正在进行体系（OHSMS）认证和 SA8000 社会责任认证。

企业始建于 1968 年，1975 年正式建成投产，1996 年成立集团公司。1999 年 6 月，以集团公司生产经营主体和精良资产为依托，发起设立西安陕鼓动力股份有限公司，资本金 1.455357 亿元，集团公司控股 98.624%。集团公司下属备件制造公司、低速风机厂、华清机械厂、骊山风机厂、风机安装公司。

拥有主要设备 800 台，其中精、大、稀设备 116 台套，进口设备 45 台（套），包括 10m 立车、12m 卧车、250mm 镗床、1.5m 高精度滚齿机、4' 8m 数控龙门铣床等，以及美国 IBM9337-90 为主机的计算机服务中心。该厂建有行业最大的 6300 kW 试车站。

该厂曾先后引进瑞士苏尔寿公司的轴流压缩机；日本川崎重工株式会社高炉煤气能量回收发电装置等设计制造技术，并与英国 HOWDEN-SIROCCO 公司、瑞士苏尔寿公司合作生产大型高效鼓、引通风机和石油化工离心压缩机。该厂目前是风机行业唯一生产高效率能量回收透平的厂家。

企业产品有轴流压缩机、能量回收透平装置（TRT）、离心压缩机、离心鼓风机、通风机共五大类 80 个系列近 2000 个品种规格，主要应用于冶金、石化、电力、城建、环保等十几个国民经济的支柱产业领域。目前该厂生产的主要产品有：具有 80 年代末世

¹ 资料来源：www.shengu.com.cn

界先进水平的 AV 型轴流压缩机；TRT 能量回收透平；SJ 型大型烧结离心鼓风机；污水处理用离心鼓风机；DL 型动力、制氧用多轴离心压缩机；水平剖分离心鼓风机和压缩机等。其中，主导产品轴流压缩机和能量回收透平装置，均属高效节能环保产品，在国内市场上处于相对垄断地位，多次获国家、部、省、市级科技成果奖励，先后获国家科学技术进步二等奖。

从 2002 年开始，陕鼓各主要经济指标已飘居同行业首位；陕鼓牌轴流压缩机和工业流程能量回收发电设备分别于 2004 年和 2005 年获“中国名牌”产品殊荣。在“2006 年中国品牌 500 强”评价工作中，陕鼓品牌入选中国品牌 500 强第 97 位，品牌价值 98.36 亿。2006 年 4 月份由国家统计局和机械工业联合会发布的“2005 年中国机械工业百强”排序中，陕鼓排名第 72 位；2006 年 6 月 1 日，陕鼓牌图形商标被国家工商行政管理总局商标局授予“中国驰名商标”称号。陕鼓加大科技创新的结果，使企业在品牌价值和市场占有率两方面得到双提升。陕鼓被商务部授予“2006 年最具市场竞争力品牌”；2007 年，陕鼓品牌价值达到 115.63 亿元。2007 年 1 月至 11 月销售订货创历史最好水平，订货量达到 70 亿，2008 年陕鼓的产值可望突破 40 亿元。

在取得巨大经济效益的同时，陕鼓的经营管理得到了各方面的肯定和认可。近五年来，先后荣获国家、机械工业、省、市各级奖励 100 多项。特别是 2005 年 12 月，陕鼓依据自身发展经验基础上所撰写的《从产品制造商向系统集成和服务商转变的高端经营管理》管理创新项目，获第十二届国家级企业管理现代化创新成果一等奖，实现了陕西省申报的全国管理创新成果一等奖“零”突破。

企业经济效益一直名列省市机械企业及全国风机行业前茅，是陕西省和西安市的利税大户，对国家、陕西及西安经济发展具有重要影响。国家、省、市领导历来重视陕鼓的发展，并多次前来视察。1999 年 6 月 16 日，江泽民总书记视察陕鼓并给予高度赞赏。

近年来，陕鼓紧跟市场，创新经营，强化管理，各项工作取得显著成效，2001 年到 2006 年，企业产值从 4 亿迅速增长到 30 亿元，增长了 6.5 倍，销售收入、利税、利润也同比翻番增长，为下一步持续发展打下了坚实基础。

坚持科学发展观，使陕鼓走出了一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、资源优势得到充分发挥的新型工业发展之路。陕鼓期待着这个快速发展的企业，不断实现创新性的突破，早日成为世界一流的大型动力装备企业。¹

¹根据相关资料整理，资料来源：nfo.pv.hc360.com/2005/08/0414223417.shtml 30K；www.bokee.net/company/company_viewCompany

值得注意的是，像鼓风机这样的制造业还有一定的门槛，国内一般民营企业暂时还进不来，但我们的头脑要非常清醒，一旦国际金融危机过去，国外同类行业就会进入，民营企业也会成长起来，将来真正的竞争对手是国外的一流企业和国内有潜力的民营企业。

4.2 公司内部条件分析

4.2.1 组织结构

企业组织结构是指企业内部的信息沟通、权力分配、产品或服务流的相互联接方式，也就是企业内部如何分派人员角色、处理好人员关系、以满足实现企业使命与目标要求的正式结构。组织结构可以通过企业内部命令传递链、信息流、组织图等形式来描述。

公司组织结构见图 4-1。

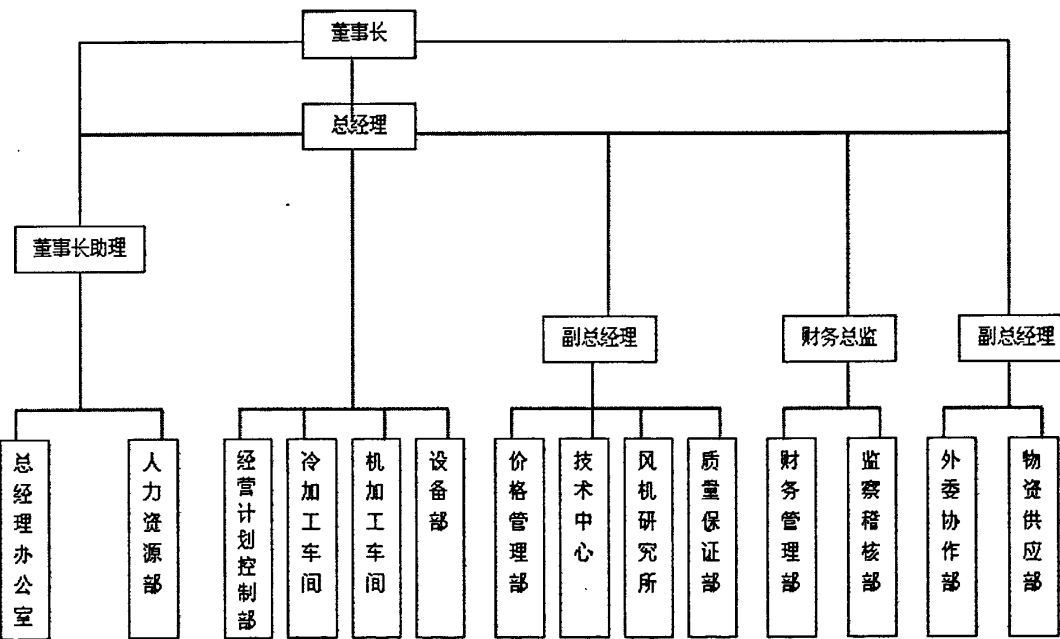


图 4-1 公司组织结构图

4.2.2 经营现状分析

2006 年公司共承接合同 1.16 亿元，实现销售收入 7587 万元，产值 8045 万元，其中

出口 3000 余万元。2007 年全年承接合同 4 亿元，上缴税收 500 余万元。2008 年实现产值 60000 万元，到 2010 年实现产值 140000 万元。

表 4-1 公司利税评估表

年份	产值	利税	利润	备注
2007 年	4 亿	1.44 亿	7400 万元	
2008 年	6 亿	2.16 亿	1.11 亿	
2009 年	10 亿	3.6 亿	1.85 亿	
2010 年	14 亿	5.04 亿	2.59 亿	
2011 年	18 亿	6.48 亿	3.33 亿	

4.2.3 用 SWOT 矩阵分析公司的机会和威胁

在完成了公司内外部环境分析之后，一个重要的课题就是如何确定公司的发展战略。作为公司发展战略的重要组成部分，通过 SWOT 矩阵分析，能使我们对于公司的内外部环境进行综合比较分析，获取多种战略选择，确定公司的战略定位。前面我们进行了公司内外部环境分析，下面我们利用 SWOT 分析矩阵，对公司应对外部环境变化的能力和对应内部条件做综合的评估，了解企业面临的优势、劣势、机会和威胁，帮助我们制定可行的战略目标。

4.2.3.1 优势

(1) 海外资本市场的支持

2007 年 2 月 8 日武汉鼓风机有限公司以武汉通用集团（中国）有限公司的名义在美国 OTCBB 挂牌，2008 年 7 月 18 日，公司成功转板美国纳斯达克资本市场。可以获取海外资本市场的支持

(2) 优越的地理位置

公司地处华中工业重镇、九省通衢的湖北省武汉市，工厂座落在国家高新技术开发区——武汉市东湖科技新城藏龙岛工业园，长江和京广铁路在这里交汇，京珠和沪蓉高速绕厂而过，著名的武汉高速东出口—凤凰山就在工厂所在大道关凤路上，交通十分便利。公路、铁路、水路、航空等交通线路齐全，已经形成完善的立体交通网络。这些条

件为公司的快速发展和做强做大提供了良好的基础。

武汉是中国少有的集铁路、公路、水运、航空、邮政、电信于一体的重要交通通讯枢纽。公路：以 106、107、316、318 国道为主干，组成了四通八达的公路交通网络。铁路：京广铁路纵穿南北，沪渝铁路横贯东西，与武涪线、汉丹线、武大线及京九联络线在汉汇接，形成沟通华北、西南、中南、华东的铁路网络。

港口：武汉港是中国内陆第一大港，年货物吞吐能力达 4000 万吨，可直航俄罗斯、日本、泰国、马来西亚、新加坡及香港、澳门等 14 个国家和地区。

航空：武汉天河国际机场是中国第四大航空港，拥有联通国内主要城市的航线 50 条，每天有航班直达香港，并已开通至澳门、日本福冈、韩国清州的国际航线。

通讯：武汉邮政局是中国一级中心局和航空邮运中心之一，武汉电信局是全国重要的通信枢纽，是全国八大长途交换中心之一，京汉广同轴电缆和沪宁汉渝光缆通信干线在武汉交汇。

（3）在市场上良好的口碑效应

公司有近 50 年的行业经验，有一批较稳定的客户群，并能不断拓展新的客户。原来国企时代就树立了良好的信誉，转制以来更是视信用为企业的生命线，精心打造信誉品牌，在市场上具有良好的口碑。

（4）较大的市场份额

虽然改制只有短短几年的时间，以及占有较大的市场份额，在发电行业占据 10%；石化行业占 3%；环保行业占 2.5%。

（5）改革改制取得进展

规范经营，精兵简政。公司领导下大力气顶住各方压力和误解，撤并下属单位、精简机构和减员分流，全国“四大鼓”中唯一成功实现彻底民营改造，并转为外商投资企业的公司，机制灵活，运营成本更低；

（6）经营范围广，形成了核心业务

根据国家重点发展能源规划，“七五”期间武鼓承担了 5~100 万 KW 大型火电站配套大型锅炉送、引风机、全部暖通风机和大型消声器的任务，成为我国电站风机生产基地之一。公司引进日本 KFK 藤井公司特殊消声器技术，成为国内全面系统地引进消声器技术的唯一生产厂家。公司和日本三菱重工长期合作，公司与三菱重工合作，引进三菱动叶可调轴流风机和双（单）吸双支撑离心风机、一次风机、脱硫风机技术，是我国风

机行业引进技术最先进、品种最齐全的厂家。

公司主导产品是：利用引进日本三菱重工的风机技术，研制开发的 200MW~600 MW 配套动叶可调轴流风机（FDF、IDF、PAF、BUF）； 200MW~600 MW 配套离心风机（双支、双吸）；冶金行业高炉和转炉煤气鼓风机、烧结鼓风机；建材行业高温风机；矿井轴流风机；环保行业大型除尘及脱硫风机、曝气鼓风机；噪声控制设备、消声器、隔声罩、道路隔声屏；罗茨鼓风机等。同时具有设计、生产大型工业消声器、道路隔声屏等噪控设备的能力，公司产品可广泛适用于国民经济各部门，包括电力、冶金、石化、建材、煤炭等行业，用于烟气除尘、烟气脱硫、噪声治理、污水处理，成功为首钢、武钢、宝钢、秦山核电站等国家重点项目配套，成功的承制了伊朗德黑兰地铁消音器工程，特种消音器从 1998 年至今广泛的应用于我国的潜艇和核潜艇设备中，具有良好的经济效益和社会效益。

（7）管理比较规范

改制以后，企业运作日益规范。和以前相比，企业各种规章制度比较健全，管理上力争有规可依，有章可循。

4.2.3.2 劣势

（1）品牌影响力不强

内销和外销比例基本为 4：1，国外市场还没有有效开拓，公司的主要市场—华中地区范围不广。这就得公司将来在产品的推广方面难度增大，需要付出更多的努力和更大的代价。

（2）人力资源整体素质不高

武汉鼓风机有限公司过去面临着人员偏多、人浮于事现象严重的问题。尽管公司的改革改制、精简机构取得很大成效，但相比国际先进水平而言，仍然面临着机构臃肿，人员过多的问题的压力，从而导致劳动生产率低下等问题。

（3）财务资源运用不足

公司的资产负债率较高，2006 年达到 76.46%，没有更好的利用财务杠杆来快速发展企业。同时企业的应收账款数额较大，存在风险。

（4）管理机制不健全

由于公司改制后经历的时间较短，公司的管理机制还处于探索和磨合的阶段，因此公司在管理体制方面难免会碰到诸多制约公司进一步发展的管理问题。公司的管理没有

形成一个有机的整体，不能从全局的角度出发，统筹整个企业，做到企业的各部门、各层级都能达到资源的优化配置，实现部门之间、总部与分部之间分工明确、指挥顺畅的管理格局，更好的实现公司的经济效益。

(5) 企业文化的劣势

一个企业如果没有企业文化，尤其是没有自身特色的企业文化，就象建房子时只有砖、瓦、砂子，而缺少凝固剂。武汉鼓风机有限公司公司的企业文化劣势集中表现在：一是中庸思想严重。安于现状，不思进取，竞争意识不强、市场观念薄弱，开拓精神不足，做事不求最好，只求不要最差，员工得过且过，枪打出头鸟；二是平均主义盛行。干好干坏、干多干少一个样。三是好人主义普遍。以情代法，坏人坏事得不到严肃的处理，严格管理几乎是一句时髦的空话。四是形式主义盛行，做事摆花架子，中看不中用，花钱如打水漂。

4.2.3.3 机会

(1) 良好的经济发展能力和行业发展前景

中国经济将在一段时间内持续高速发展已成为世界的共识。作为领先发展的行业，钢铁、石油化工行业将会在未来获得巨大的发展。目前，我国经济正处于稳步快速发展阶段，国内对钢铁、石油石化产品的需求快速增长。风机产品适用于多个国民经济部门，受国民经济发展状况的影响较大：

①钢铁行业对风机市场的影响：根据《钢铁行业发展政策》（国家发展改革委令第35号）规定，到2010年国内排名前10位的钢铁企业集团钢产量要占全国的50%以上，2020年达70%以上。将形成两个3000万吨级、若干个1000万吨级的特大企业集团，高炉要达到3000-5000M³，转炉要达到120-180T，电炉要达到90T以上，烧结要达到350-500M²，钢铁企业跨地区投资建设钢铁联合企业项目，普钢企业年刚产量必须达到500万吨级以上，特钢企业产量达到50万吨级以上。

钢铁企业大型化，而且新上项目高炉必须同步配套高炉余压发电装置和喷吹煤粉装置，焦炉必须同步配套干熄焦装置，并匹配除尘装置和焦炉煤气脱硫装置，焦炉、高炉、转炉必须同步配套煤气回收装置，电炉必须配套烟尘回收装置，这是风机产品的难得机遇，特别是大型、节能、高效、可靠的风机产品市场潜力巨大。

②电力行业对风机市场的影响：中国火电年新增容量100万千瓦，约需大型火电机组30多套，这样每年对大型火电站风机的需要是200-300台左右。同时，根据国家强

制规定，80%以上的新建电厂都需安装脱硫装置。据预测，火电厂烟气脱硫设备未来3年脱硫风机平均每年市场需求为60亿元左右。

③石化行业对风机市场的影响：风机产品在石油化工行业中主要用于送风、引风、物料输送、气体分离等。“十·一五”期间，石油和化学工业的中心任务是结构调整，重点是升级产业结构，加快产品的更新换代，预计每年石化装备的投入将达到300亿元，石化设备需求250万吨，其中关键设备70万吨，今后生产规模将日趋大型化，生产工艺更加完善，生产能力向更高规模经济发展。

④其他行业对风机市场的影响：风机产品还广泛应用在冶金、矿山、水泥等行业和领域。冶金工业的节能及资源综合利用完善高炉、转炉及焦炉煤气回收设施，增建高炉出铁场和炼钢混铁炉除尘系统，使高炉煤气放散率降到1%以下，需要煤气鼓风机和除尘风机；煤矿行业要求进行煤矿通风设备改造；水泥行业将要淘汰落后的湿法窑，建设日产2000吨以上的熟料生产线，这种项目既可增产降耗，又符合环保要求，每条生产线需配备风机25台左右。总之，未来五年风机产品在各行业蕴涵着巨大的发展空间。

近年来，党中央、国务院对装备制造行业高度重视，2006年2月，国务院发布了《关于加快振兴装备制造业若干意见》。意见中指出，装备制造业是为国民经济发展和国防建设提供技术装备的基础性产业，并提出了走新型工业化道路，大力推进装备国产化和支持装备工业发展的政策，为装备制造业的蓬勃发展注入了新的活力。

2009年以来，温家宝总理表示，应对金融危机，国务院组织有关部门正在制定两大规划：一是扩大内需的十条规划；二是十个重要产业的调整和振兴规划。这就是所谓的十大产业振兴规划，主要包括钢铁、汽车、造船、石化、轻工、纺织、有色金属、装备制造和电子信息。这是风机行业的又一大机遇。

(2) 行业进入门槛提高

风机行业作为一个资金密集型和技术密集型企业，所需要的资金和技术、人才都是巨大的。作为依托海外资本市场的企业，组织结构合理，有自己的技术队伍，科研力量和主导产品，在未来的发展中获得更多的发展机会。

武汉鼓风机有限公司组织结构合理，能够抓住主要部件和关键件，充分利用社会化大生产的潜力组织生产，使利润最大化；同时，公司的材料利用率比其它公司高，能有效降低生产成本。

主导产品是引进日本三菱重工的先进技术以及和国内著名院校合作开发的产品，技

术先进，具有较强的市场竞争力。

公司是行业内少数通过 ISO9001/ISO14001/OHSAS18001 认证的企业，具有较强的认知度。

公司位于中南的工业重镇武汉，武汉是全国最大的机械制造基地之一，同时大专院校以及各类职业技工学校众多，能够以较低的成本招到大批的熟练技术工人，有利于降低人力成本。

公司技术中心在原厂改制之前即已存在，改制后，根据公司的发展战略对技术部门进行了充实。现有研发设计人员 40 余人；工艺人员 15 人；全部具有大专以上学历。其中，具有博士学位 2 人，硕士学历的 10 人。现有专利 3 项。主要负责人刘书鹏先生 1982 年毕业于华中科技大学流体机械专业。毕业后即加入武鼓，先后担任质量管理部主任、技术中心主任、总工程师等职，具有丰富的技术研发和管理经验。

(3) 相关产品多元化

除了发展相关原先的基础性领域之外，相关产品的多元化也为公司的发展提供了巨大的机会，在公司的研发实力的基础之上，开发适合市场需要的新产品。这也为公司的发展提供了巨大的机会。

(4) 重要原材料价格不断下降

1999 年 9 月原油价格开始上扬，年底至 30 多美元/桶，2004 年年末到 2005 年年初，更是达到了近十年来石油价格的历史最高点，最高时达到峰值每桶 147 美元左右。现在大幅回落至每桶 50 美元左右，最低时只有每桶三十多美元，其他重要原材料价格如钢铁等也不断下降（2008 年上半年钢板件平均涨价 40%，现在已经回落，而且还有逐渐下降的趋势）。

4.2.3.4 威胁

(1) 行业竞争加剧

中国经济的发展和巨大中国市场的机会将会引来更多的国际竞争对手，同时使得现有的竞争对手加大投入力度，以期望在未来市场竞争中获得巨额回报。行业内的竞争不仅有来自国有资本的竞争，还有民营资本和国际资本的竞争。在外资加大对中国投资力度的同时，中国民营企业也迅速发展，也更加剧了行业的竞争。

(2) 人才争夺更加突出

随着经济全球化和技术革命的进一步拓展，市场竞争日益激烈。在这场争夺的背后，

人才的竞争又是重中之重。大量跨国公司在扩张过程中实行的都是人才本土化战略，他们登陆中国的第一步便是挖人。同时，本土崛起的民营高科技公司发展迅猛，对人才的渴求也非常迫切。这两股力量直接发起了这场人才争夺大战。在未来相当长的一段时间内，人才相对于资本等其他资源的稀缺性将使高素质的人才在各个企业之间流动成为一种常态。

（3）环保要求严格化的挑战

随着环境保护的要求越来越高，产业面临着产品质量升级和实现清洁生产的巨大压力。从 2010 年开始将会在全国执行欧Ⅲ排放标准，继而还将执行欧Ⅳ及超低硫标准，对企业除对废水排放进行严格控制外，对排放的 SO_x、NO_x 也将会进行控制。这就要求企业增加资金投入，加大装置设施更新、改造的力度，增强产品的竞争力。

（4）环境变化带来的威胁

现在国际金融危机带给全球的影响还在扩散，不确定性还在增加，美国欧洲日本的经济还在恶化，经济下降还没有见底，对我国的负面影响还在加深，环境变化带来的威胁依然存在，甚至有进一步增大的可能，对此我们应该有清醒的认识，采取适当的对策及时应对，保持核心竞争能力。

表 4-2 武汉鼓风机有限公司公司的 SWOT 矩阵分析

外部 环境	内部能力	
	优势 S	劣势 W
	S1 财务状况尚好 S2 比较稳定的市场份额 S3 有核心业务 S4 管理比较规范 S5 比较好的信誉度	W1 资产结构及历史问题 W2 终端市场开发能力差 W3 核心竞争力不强 W4 管理体制不灵活 W5 员工素质差距 W6 企业文化不适应
外部 环境	机遇 O O1 国民经济发展迅速 O2 国家财政鼓励第三方物流发展 O3 靠近武汉经济带 O4 有海外市场作依托	◆ S1,2,3 和 O2,4 结合可以选择相关多样化战略, 扩大经营范围 ◆ S1,4,5 和 O1,3,结合可以选择在珠三角采取纵向一体化战略, 向上下游延伸 ◆ S1,5 和 O3,4 可以采取投资多元化发展战略
	挑战 T T1 跨国公司挑战长驱直入 T2 国际市场占有率低 T3 市场不确定性多 T4 改革深化政策资源减少 T5 所在地社会人文环境限制	◆ W3 和 O1,2 组合要求采取新经营战略 ◆ W5 和 O3,4 组合要求新的人力资源战略 ◆ W2 和 O3 组合可以实现市场营销战略 ◆ W4 和 O4 组合可以选择渐进改良战略 ◆ W1,3 和 T3,4 组合必须实行收缩撤退战略 ◆ W4 和 T4 组合必须实行改制度再造战略 ◆ W6 和 T2,4,5 组合必须实行企业文化战略 ◆ W4 和 T2,3 组合要求现代化管理战略

通过分析我们得到了如表 4-2 的十五种战略。但是在现实中，我们不可能也不会全部实施。在对公司现状和员工对发展战略的认识进行调研之后，我们通过数据分析，选取了其中较为适合公司的几种，将在下文分析。

4.3 关于公司发展战略的问卷调查与分析

2008 年 4 月，我初步设计了问卷，通过人事部门进行了试调查以及正式访谈。根据试调查和访谈的结果，我对问卷作了必要修正。2008 年 5 月正式做好问卷，进行调研。

4.3.1 调研目的

尽管武汉鼓风机有限公司公司在改制后实施了一系列的措施，以保证公司尽快实现角色的转变，努力增加经济效益。但是公司实施的措施是否符合公司的发展阶段？公司职员对战略的了解程度如何？公司的长期发展战略与公司所处的环境和近况是否相符？这些都需要管理人员对公司的情况进行深入的了解。

因此，本次调研（5 月份正式调研）的目的主要是：了解公司职员对公司战略的理解和支持程度；了解公司目前战略的实施现状与合理程度；了解公司是否具备进一步开拓国内外市场的条件；了解公司现行制度是否存在哪些缺陷。

4.3.2 样本情况简介

根据问卷内容的要求，公司随机抽取了武汉鼓风机有限公司的 112 名员工参与此次问卷调查。本次问卷发放 112 份，共收回 112 份，剔出没有全部填写或填写错误的，有效问卷 97 份，有效回收率 86.6%。根据调研原则，问卷包括了 15 个问题，因此选取 97 个样本属于大样本，分析的结果具有一定的说服力。

其中女性 41 名，占 57.7%；

本科及以上学历 37 人，占 38.2%；

工作 10 年以上的有 45 人，占 46.4%；

营销人员 12，占 12.4%；技术人员 53 人，占 54.6%；管理人员 26 人，占 26.8%；推销员 1 人，占 1.0%；其他 5 人，占 5.2%；

年龄在 26~30 岁的人数最多，有 44 人；50 岁以上只有 6 人，占 6.2%。

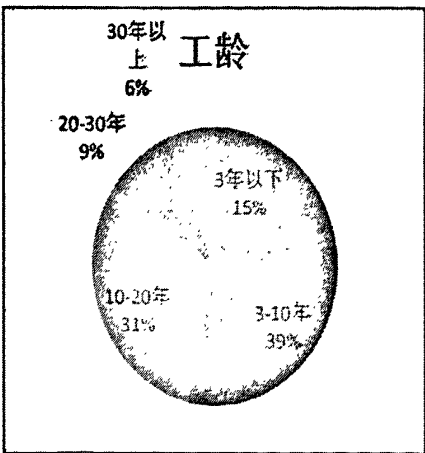


图 4-2 工龄分布状况

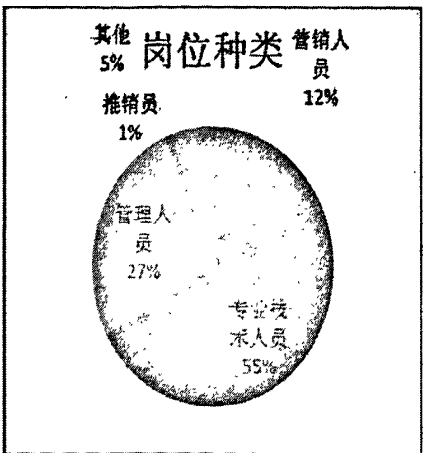


图 4-3 岗位种类分布状况

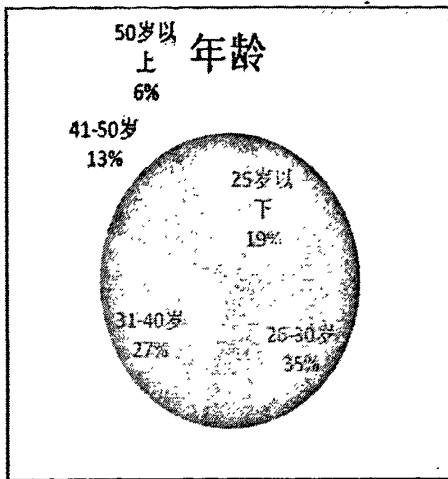


图 4-4 年龄分布状况

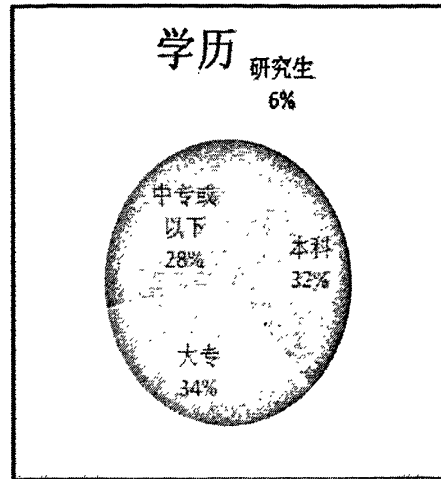


图 4-5 学历分布状况

4.3.3 调研方法介绍

(1) 问卷调查：采用调查问卷的形式，共计 15 题。问卷综合了员工对公司战略、管理制度、收入、培训等等的态度，见附件 1。针对 112 名员工发出问卷，进行总体抽样，并且要求其匿名填写调查表，时间为 20 分钟，共收回有效问卷 97 份，有效回收率 86.6%。

(2) 个别访谈：通过与被访者面对面交谈，收集其工作需求、生活压力等有可能影响其工作满意度的因素。

4.3.4 问卷调研结果的统计学分析

(1) 指标体系的确定和标准化

①样本确立。在遵循科学性、合理性、可比性和可操作性的原则下，本文以收回的 97 份有效问卷为研究样本，由于收回的样本数超过 30 份，属于大样本，所以，本文认为符合统计学要求。

②分值确认。笔者针对每题的 5 个选项，分别赋予 1-5 分。分别表示的意思为：1 分=非常同意，2 分=不同意；3 分=一般；4 分=同意；5 分=非常同意。类似的 1 分=非常不满意，2 分=不满意；3 分=一般；4 分=满意；5 分=非常满意。1 分=非常不明确，2 分=不明确；3 分=一般；4 分=明确；5 分=非常明确。1 分=非常不配合，2 分=不配合；3 分=一般；4 分=配合；5 分=非常配合。

③分析软件的选择。由于数据较多，并调研目的力求找出影响被访者满意度的主要因素，故笔者选择了 SPSS13.0（中文版）作为分析工具，分别采用了简单统计描述、因子分析和聚类分析的方法进行数据分析。

(2) 信度与效度分析。

①信度分析

信度是指根据测验工具所得到的结果的一致性或稳定性，反映被测特征真实程度的指标。用信度系数来表示信度的大小。信度系数越大，表明测量的可信程度越大。学者 DeVellis(1991)认为，0.60~0.65（最好不要）；0.65~0.70（最小可接受值）；0.70~0.80（相当好）；0.80~0.90（非常好）。由此，一份信度系数好的量表或问卷，最好在 0.80 以上，0.70 至 0.80 之间还算是可以接受的范围；分量表最好在 0.70 以上，0.60 至 0.70 之间可以接受。若分量表的内部一致性系数在 0.60 以下或者总量表的信度系数在 0.80 以下，应考虑重新修订量表或增删题项。在本次的调查结果的分析中，是直接 将 15 个变量全部导入因子分析的变量框中，利用 KMO 和球形 Bartlett 检验得出下表：

表 4- 3 变量的信度分析

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.833	.839	15

从表 4- 3 的分析结果中可以看出，本文所研究的 15 个变量的总体的 Cronbach α 值为 0.833, 属于可接受范围。总的来说，整个研究变量的内部一致性相对较好。

②效度分析

效度 (Validity) 即有效性，是指测量工具或手段能够准确测出所需测量的事物的程度。一般而言，效度分析最理想的方法是利用因子分析测量量表或整个问卷的结构效度。通过因子分析可以考察问卷是否能够测量出研究者设计问卷时假设的某种结构。在因子分析的结果中，用于评价结构效度的主要指标有累积贡献率、共同度和因子负荷。因子分析是为了帮助寻求各因素变量的基本结构，为以后的分析解释做准备。

统计学上可以通过 KMO 测度和巴特利特球体检验 (Bartlett' s Test) 的统计值来判定问卷是否可以因子分析。

表 4- 4 KMO 测度和巴特利特球体检验结果

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	546.276
	自由度	105
	显著性概率Sig.	.000

从表 4- 4 中可以看出，研究变量的 KMO 值大于 0.5，其中巴特利特球体检验的统计值的显著性概率为 0.000，小于 0.001，说明符合研究要求，可以做因子分析。

③因子分析方法的计算步骤：

首先，将原始数据标准化得到表 4- 5 的初始结果。

表 4- 6 因子分析的初始结果

Communalities		
	Initial	Extraction
您了解公司的战略	1.000	.593
公司具有很强的竞争优势	1.000	.593
公司未来应该以风机产品贸易为主，多元化经营	1.000	.559
您认为公司现行战略合理	1.000	.740
国内外环境对公司的发展有利	1.000	.774
公司应该积极开拓国内市场	1.000	.664
公司应该积极开拓国际市场	1.000	.634
公司的组织结构非常合理	1.000	.528
公司的规章制定很健全	1.000	.678
您是否明确工作职责和权力	1.000	.487
在您工作需要相关协作时，相关部门配合状况	1.000	.678
您对于目前的收入水平	1.000	.712
公司的领导风格很民主	1.000	.704
公司给予足够的培训机会	1.000	.625
您希望长期服务于公司	1.000	.560

Extraction Method: Principal Component Analysis.

由表 4- 5 可以看出，每一个变量计算出来的共同度都大于 0. 5，说明通过因子载荷矩阵提取出来的因子变量总共能解释以上每个变量方差的 50% 以上，说明公因子的解释能力还是不错的。

其次，计算因子载荷

表 4- 7 主因子选择表
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.921	32.805	32.805	4.921	32.805	3.768
2	1.974	13.159	45.964	1.974	13.159	2.563
3	1.335	8.901	54.865	1.335	8.901	1.596
4	1.099	7.324	62.189	1.099	7.324	1.383
5	0.899	5.995	68.184			
6	0.861	5.740	73.924			
7	0.833	5.555	79.497			
8	0.728	4.851	84.330			
9	0.460	3.069	87.399			
10	0.423	2.823	90.223			
11	0.399	2.658	92.881			
12	0.371	2.475	95.356			
13	0.279	1.863	97.219			
14	0.222	1.477	98.696			
15	0.196	1.304	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

表 4- 8 是做因子分析后得出的因子提取结果。由相关系数矩阵 R 计算得到特征值、方差贡献率和累积贡献率，如表 4- 6 所示，可知第一因子的方差占有所有因子方差的 32. 805% 左右，前四个因子的方差贡献率达到了 62. 189%，当提取第五个公因子的时候，特征值变化很小，基本趋于平缓的变化，说明提取前四个因子就对原变量信息的刻画有显著的作用了，因此选前四个因子已经足够描述公司战略的问题。

第三，进行因子旋转

采用主成分法计算的因子载荷矩阵可以说明各因子在各变量上的载荷，即影响程度。但为了使载荷矩阵中系数向 0—1 分化，对初始因子载荷矩阵进行方差最大旋转，旋转后的因子载荷矩阵如表 4- 7 所示：

表 4-9 因子旋转矩阵

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
您认为公司现行战略合理	.836			
在您工作需要相关协作时，相关部门配合状况	.769			
公司的规章制度很健全	.689			
公司的领导风格很民主	.661			
公司应该积极开拓国内市场	.618			
公司应该积极开拓国际市场	.614			
您是否明确工作职责和权力	.591			
您了解公司的战略	.588			
公司未来应该以风机产品贸易为主，多元化经营	.579			
公司的组织结构非常合理	.524			
您对于目前的收入水平		.692		
您希望长期服务于公司		.465		
公司给予足够的培训机会			.608	
公司具有很强的竞争优势			.425	
国内外环境对公司的发展有利				.637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

从表 4-7 的结果看出，第一个公因子基本反映了公司的战略、规章制度，领导风格，工作职责等情况，相应的从表中看到每一个原有变量都有一个或以上的公因子反映它们的情况。

第四，计算因子得分

表 4- 10 因子得分矩阵

Component Score Coefficient Matrix

	Component			
	1	2	3	4
您了解公司的战略	-.095	.275	.017	.271
公司具有很强的竞争优势	-.034	-.126	.248	.454
公司未来应该以风机产品贸易为主，多元化经营	.196	.069	-.150	-.177
您认为公司现行战略合理	.129	.167	-.064	.000
国内外环境对公司的发展有利	-.034	.068	-.206	.600
公司应该积极开拓国内市场	.271	-.025	-.252	-.092
公司应该积极开拓国际市场	.283	-.179	.052	-.137
公司的组织结构非常合理	.047	-.052	.384	.000
公司的规章制度很健全	.229	-.158	.185	-.063
您是否明确工作职责和权力	.223	-.120	.049	-.064
在您工作需要相关协作时，相关部门配合状况	.100	.143	-.132	.179
您对于目前的收入水平	-.145	.389	.004	.048
公司的领导风格很民主	.015	.205	.197	-.125
公司给予足够的培训会	-.075	.024	.494	-.040
您希望长期服务于公司	.036	.252	-.131	-.261

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

用 F_i ($i=1\sim 4$) 表示四个公因子，用 L_j ($j=1\sim 15$) 表示 15 个原有变量。由系数矩阵将五个公因子表示为 15 个指标的线性形式。因子得分的函数为：

$$F1=-0.095L1-0.034L2+0.196L3+\cdots+0.015L13-0.075L14+0.036L15$$

$$F2=0.275L1-0.126L2+0.069L3+\cdots+0.205L13+0.024L14+0.252L15$$

$$F3=0.017L1+0.248L2-0.150L3+\cdots+0.197L13+0.494L14-0.131L15$$

$$F4=0.271L1+0.454L2-0.177L3+\cdots-0.125L13-0.040L14-0.261L15$$

Spss 已经计算出四个因子的得分，但单独使用某一公因子并不能对公司的战略问题作出综合的评价，因此按各公因子对应的方差贡献率为权数计算如下综合统计量：

$$F=0.32805F1+0.13159F2+0.08901F3+0.07324F4$$

论文对样本的综合得分进行了计算，在全部样本的综合得分中，只有 53 个人的得分为正，说明公司的员工对于公司的现行战略、管理机制、人力资源管理方面不是非常满意。

(3) 简单描述统计的结果

我们对各个变量计算了平均值，“您对于目前的收入水平”这一变量得分最低，为 2.18 分，说明被调查者中大部分对自己的收入水平不满意。

第一个变量“您了解公司的战略”得分 2.78 分，“非常了解”的只有一人；对公司战略“不了解”和“非常不了解”的员工占 34.0%。“您认为公司现行战略合理否”得分为 3.02 分，结果接近“一般”，两者说明大部分员工对公司的战略不够了解。

“公司应该积极开拓国内市场”得分为 3.96，接近“同意”；“公司应该积极开拓国际市场”得分为 3.48，其中共有 56.7%的员工“同意”和“非常同意”；“说明公司大部分员工认为公司应该开拓国内市场，同时关注国际市场的开拓。

“公司的组织结构非常合理”得分是 2.91，介于“不同意”和“一般”之间。其余三项得分接近 3，“公司的领导风格很民主”得分为 3.19；“公司给予足够的培训机会”得分为 2.96；“您希望长期服务于公司”的得分为 3.68。

(4) 交叉分析

为了更清晰的了解各不同类的员工对公司战略的了解情况，现在针对不同分类与反映战略指标的变量间作相关性分析。在分析中，考虑到性别和工龄与对战略的了解关联较差，这里只分析年龄、学历、岗位种类与战略的联系。见图 4-6：

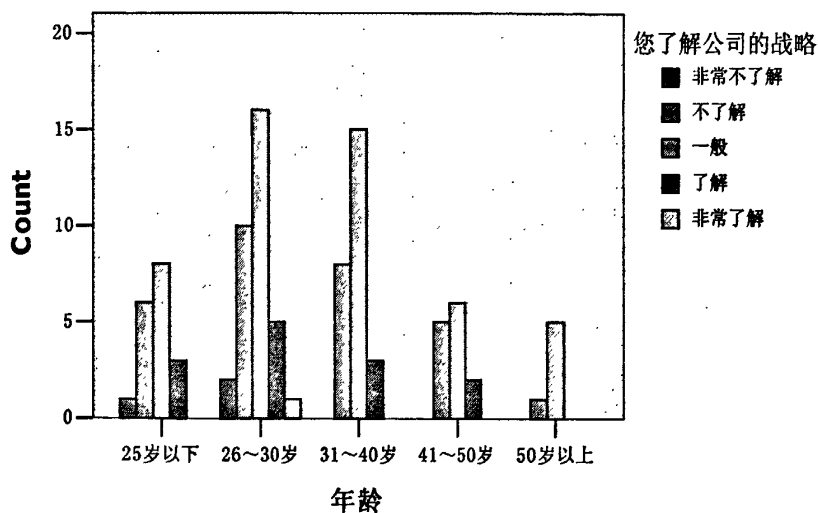


图 4-6 不同年龄阶段对战略的了解程度

从图 4-6 中可以看出，公司的大部分人对公司的战略了解程度一般。只有在 26~34 岁之间有少部分人非常了解。

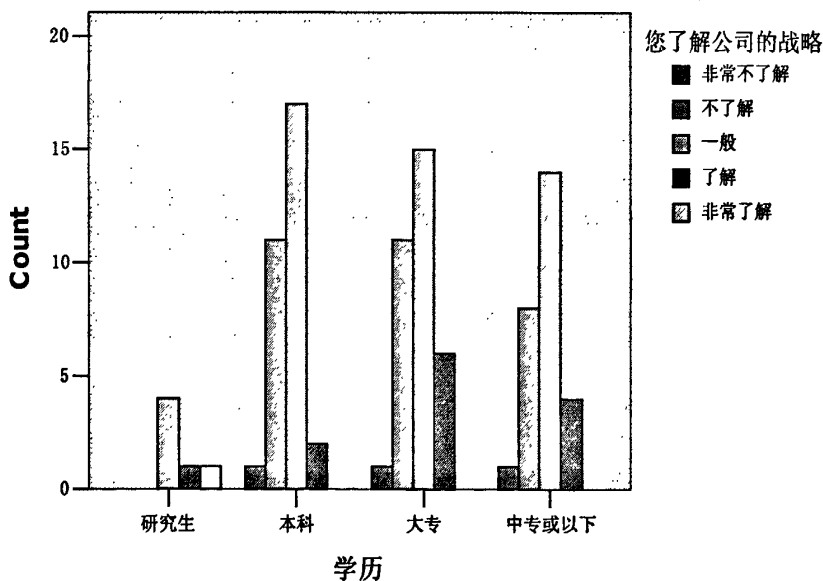


图 4-7 不同学历情况的员工对公司战略的了解情况

从图 4-7 中看出，公司的人员中，大专、中专及以下水平的人员所占总人员的比

例明显较多，研究生的比例最少。而对公司战略非常了解的人中只有研究生中有少部分，其余大部分员工都处于一般和不了解的水平。大专、中专或以下的员工中还有很多是非常不了解。这说明，员工的知识水平与对战略的了解水平是正相关的。

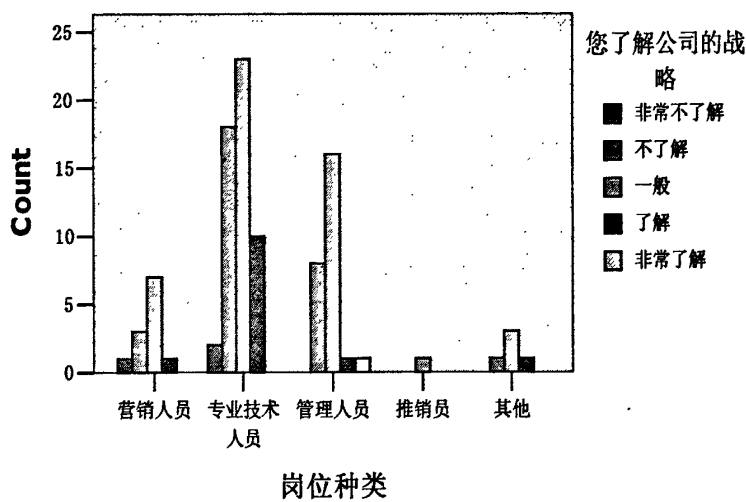


图 4- 8 不同岗位种类的员工对公司战略的了解情况

在图 4- 8 的分析中，我们可以看出，除了管理人员有少部分人对公司战略非常了解外，其他类别的公司人员没有对公司战略非常了解的。而管理人员对战略了解程度一般的人占了很大的一部分，说明从整体上看管理人员对公司战略并不十分理解，也就是说公司在战略管理方面存在着较多的问题。

(5) 总结

通过对武汉鼓风机有限公司公司发展战略调查问卷的分析结果得出以下几点结论：

首先，公司的战略方面。公司在改制后的发展战略不清晰，尤其是对于普通员工来说，他们对公司目前的发展战略并没有一个明确的概念。然而，从分析的结果中看出，大部分员工都希望企业将来的发展战略向成长战略转变，一是扩展国内市场，甚至向国际市场进军；二是扩大企业的经营范围，实施多元化经营战略；

其次，管理方面。公司的组织结构还存在不合理的现象，公司的规章制度也不十分健全；

最后，公司的人力资源管理也存在一些问题。绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理都有很大改进空间。

针对以上分析结果，公司在接下来的战略设计过程中应重点考虑采用成长战略，如企业联盟战略、纵向一体化战略、相关多元化战略、财务战略、创新战略、人力资源战略、企业文化战略和国际化战略等，同时还要改进和完善公司内部的管理制度，以配合公司发展战略的调整和实施。

第5章 公司发展战略

武汉鼓风机有限公司的战略目标：在立足风机主业的基础上，实现多元化经营，向规模化、集团化和国际化方向发展。

为了实现其战略目标，公司致力于发展核心技术，优化产品结构，不断提升管理和资本运作平台，吸引优秀人才，实施品牌战略，公司以市场为导向，以质量求生存，以技术求发展，树立竞争意识，发展品牌战略，致力于持续改进、不断完善管理体系，吸引优秀人才。公司将保持以往在品质、技术、服务上的优势，走战略型、创新型、合作型、和谐型的发展道路，为做精做强做大，打造具有国际竞争力的国内一流领先企业而努力！此外，立足长远，公司还要向海外发展，实施走出去的战略，逐步走向中东和东南亚市场。

5.1 武汉鼓风机有限公司公司的使命和目标

武汉鼓风机有限公司的使命是坚持“质量至上、求实求精；服务用户、尽善尽美”的经营方针，加强技术引进和科技攻关，致力于“更高、更精、更稳”。致力于持续改进、不断完善管理体系，吸引优秀人才，树立竞争意识，发展品牌战略，为做精做强做大，打造具有国际竞争力的国内一流领先企业而努力！

公司的目标是成为可持续性经营的具有国际竞争力的国内风机行业的一流领先企业！

公司的口号：和谐、发展、激情、效率！

5.2 武汉鼓风机有限公司公司的发展战略选择

战略选择的本质，是看这一战略是否最大程度地适应公司的内外部环境特点，是否直接地指向战略目标。

为实现总体战略目标，武汉鼓风机有限公司公司主要采取以下业务层次和职能层次

的发展战略。

5.2.1 企业联盟战略

“商场如战场”这句话流传了很多年,至今仍是至理名言,这种竞争理念无所不在。然而,竞争的成功并不只是建立在竞争对手失败的基础上。在生产水平极其低下、技术落后、社会资源有限的情况下,博弈双方确实存在着激烈的竞争,因为可供享用的资源有限,一方多享用一些,另一方就必然要少享用一些,在这种情况下,“商场如战场”的理念是正确的。然而,如今,竞争的环境发生了巨大的变化,博弈的空间大大拓展了,可供博弈双方享用的资源的边界变得模糊了。在这知识经济浪潮滚滚向前的时代,“商场如战场”的竞争理念已经落伍。正如美国著名的银行家和金融学家伯纳德·巴鲁奇所说:“你并不需要熄灭别人的灯光而使自己的明亮”。

因此,随着竞争环境的变化,现代竞争已不再是“你死我活”式的红海竞争,而是一种更高层次的合作性竞争,企业可以从中达到“双赢”甚至“多赢”的效果。随着经济全球化的进一步加深,企业孤军奋战的传统格局正在被打破。随着企业之间越来越多的合作,行业边界逐渐模糊,一种新的战略即战略联盟的形式就出现了。战略联盟的出现使传统的竞争方式发生了根本的改变。企业为了自身的发展需要与客户、竞争对手甚至是债务人等进行合作。通过前文 SWOT 分析, S1,3,5 和 T1,2,3 要求合作战略。公司必须树立合作双赢理念。特别是国际金融危机下的合作更多地我们要采用战略联盟。

所谓战略联盟是指两个或两个以上的企业为了达到一定的目标而通过一定的方式形成的一种网络式的联合体。在这样的组织中,各个企业可以更好的进行资源的优化配置,同时联盟不需要企业投入大量的资金就能实现各合作方将自己的核心能力加入到联盟中来,从而达到高效的运作,完成单个企业不能完成的任务。为了实现这一战略构想,应该选择实施如下的具体策略和步骤:

5.2.1.1 与政府合作

公司在发展的过程中得到政府的大力支持,今后要继续争取政府的支持,解决企业本身无法解决、只有依靠政府才能解决的问题。章丘鼓风机有限公司的经验值得借鉴。只要公司有困难,政府就极力解决。甚至章丘鼓风机有限公司引进战略投资者的签字仪式,章丘市委、市政府、市人大、市政协四大班子主要领导及相关部门、济南市金融办负责人都亲自参加,这种参与不干预的做法,符合市场运作规律,企业的发展是实际

支持，无疑会极大地促进企业的发展。

5.2.1.2 与客户合作

市场瞬息万变，产品价格上下变动，同类产品生产的企业众多，竞争激励，如何与客户建立良好的关系成为企业获得良好竞争地位，扩大市场份额的重要影响因素之一。在这种情况下，企业应该发挥核心竞争优势，与客户建立利益共同体，从而达到规避市场风险和资金风险，取得良好收益的目的。

企业要想与客户建立良好的合作关系，首先还要打好基础。企业与客户合作的过程经常会发生很多的短期行为，这就需要企业对其客户灌输长期合作的好处，对其短期行为进行成本分析，指出其短期行为不仅给企业带来很多的不利，而且还给客户本身带来了资源和成本的浪费。企业应该向老客户充分阐述自己企业的美好远景，使老客户认识到他们自己同企业合作是能够获得长期的利益的，这样才能使客户与企业同甘苦、共患难，不会被短期的高额利润所迷惑，而投奔竞争对手。企业还应及时将企业经营战略与策略的变化信息传递给客户，便于客户工作的顺利开展。同时把客户对企业产品、服务及其他方面的意见、建议收集上来，将其融入企业各项工作的改进之中。这样，一方面可以使老客户知晓企业的经营意图，另一方面可以有效调整企业的营销策略以适应顾客需求的变化。在与客户建立了这种朋友般信任关系的基础上可以进行一些具体的合作项目。企业可以采用以下几个具体的合作形式：采用“双向买断”的方式，实行向客户提供生产原料和适当收购其产成品相结合的方式实现与客户的合作，确保公司产品的顺利销售，同时也能有效避免因市场前景良好，竞争对手众多造成的产品供应不足，进而威胁其销售后路，信誉降低等不良影响。这样双方正好优势互补，形成的利益同盟可以有力的抵御其他竞争者的进入。

下面的案例值得借鉴：

2007年9月29日，济钢集团与陕西鼓风机集团签订全面战略合作协议。陕鼓集团是我国知名的大型成套装备制造企业，与济钢有着长期的业务关系。济钢现有高炉的鼓风机系统都是由陕鼓设计制作的，在实际运行中体现了良好的性能。济钢与陕鼓签署战略合作协议，实施强强合作，是企业自身发展和赢得可持续竞争优势的需要。两家企业将以此为新的起点，不断拓宽合作领域，提升合作层次，实现优势互补、共同发展的目标。

此外，中石化与沈阳鼓风机（集团）有限公司结成战略供应伙伴关系也值得借鉴。

5.2.1.3 与竞争对手合作

竞争是市场经济发展的原动力,企业间的竞争是市场经济本质特征的体现。企业作为由竞争者、顾客、供应商构成的市场环境中的开放系统,要依靠自身的优势来取得一定的利润,以求生存和发展,其间竞争不可避免:为争夺市场份额,企业与同行竞争;面临商品价格的高低,企业与其顾客发生矛盾;为降低产品的成本,企业与供应商产生冲突。然而将竞争理解为你死我活的关系是片面的,企业往往认为竞争对手的存在是一种威胁,对自己没有任何好处,因此总是希望消灭对手,这是不现实、不理智的。事实上,企业之间除了竞争关系,还存在着合作的关系,通过互相之间的博弈而达到一种均衡。对于一个竞争性企业而言,合作的目的是达到双赢。对于一个企业而言,只要不能垄断整个市场,就不可能消灭全部竞争对手,老的竞争对手消灭了又会出现新的竞争对手。每个企业必定要面对一定数量的竞争对手,与其不现实地击败对方,倒不如主动选择相对稳定、相对有利的对手展开竞争合作。

具体而言,企业与一些好的竞争对手的合作是有利的:

(1) 有助于扩大产业需求。正是因为竞争对手的存在才造成了乐庞大的经济规模,营造一个庞大的商业氛围,否则就没有很多的消费者会前来光顾。

(2) 有利于改善产业结构,形成科学合理的物流系统。如果不是万不得已,有谁愿意到那种别无选择就此一家的店铺去购买所需商品?通过与竞争者的合作,可以使其产品差异化,面向不同的领域和消费群体。使它们经营的商品不同,价格定位不同,却因各自鲜明特色组成有机的整体。从而产生辐射效应,使各商家受益。

(3) 有助于遏制其他竞争者进入市场开发。竞争对手在阻止其他进入者或增加企业竞争优势的持续性方面起着关键作用。竞争对手可以增加对新进入者报复的可能性和报复强度,展示进入新市场的困难。

(4) 使企业更具有活力。好的竞争对手就像一面镜子,可以照到自己企业的不足,增强企业的紧迫感。从而督促企业不断更好的向前发展,修正管理上的不足,避免出现各种疏漏,增强企业的竞争优势。

然而,强调合作并不是说没有竞争,竞争与合作是并存的。竞争与合作是一个问题的两个方面,它们的关系从来就是不可分割的。竞争之中有合作,合作之中也会有竞争。从竞争到合作同样是优胜劣汰的过程。谁能在竞争中通过最佳方式获得最佳合作伙伴,最大限度地增强自己的竞争力,谁才是市场最后的胜利者。

那么,企业之间在竞争中合作的主要形式有哪些呢?综合起来,大致有以下几方面:

大企业与中小企业之间的合作,目的在于提高专业化协作效率;中小企业之间的合作,以便能够扩大企业的规模,追求规模效益;不同经营领域的企业之间合作;通过经营资源的相互利用和有机结合,开拓出新的经营领域和市场;企业、科研院所、高等院校之间的合作,促使知识生产者竭尽全力为产品生产者服务,又促使企业更多地接受新知识、更快地应用新技术,依靠知识和技术实现整体提升,搏击市场并占领市场。

与竞争对手合作应以诚信为本,树立诚信观念。同时通过制定双赢战略而达到最终的共同进步。对武汉鼓风机有限公司而言,我们可以将其竞争对手大致分为民营企业、国有企业和外企。需要通过与竞争对手建立合作关系从而达到互利共赢,实现企业的良好发展。

(1) 与国有大中型企业的合作

此类合作可以学习借鉴陕西鼓风机(企业)有限企业与中国上海鼓风机有限企业的做法。

中国陕西鼓风机(企业)有限企业与中国上海鼓风机有限企业签定了策略结盟协作协议书。两方约定在日后的发展中,树立各方强势,对公司资源相互整合,伸展全新发展范围,最后完成双赢。陕鼓总经理印健安与上鼓总经理刘国平就设立策略结盟的有关具体的内容施行了商量。两方同样以为,同行业公司的无序竞逐只能带动有害形势,产生不好循环,最后使公司和使用者的利益都可能会受到侵害。仅有将此类竞逐资源有用使用,使同行业间产生策略结盟,公司才可又好又快的发展。

(2) 与外企合作

此类合作可以学习借鉴沈阳鼓风机集团与 IBM 结成的“战略伙伴”关系。

2004 年 9 月 29 日,沈阳鼓风机集团公司与世界上 IT 产业巨头 IBM 公司签订协议:未来在咨询服务领域、应用软件领域和信息产品领域展开合作。这是沈鼓与 IBM 结交 25 年后双方关系的一次大提升——成为战略伙伴。

5.2.2 相关多元化战略

多元化战略即是多角化进入相关产品领域,进行合理的业务组合,分散风险。要进行多角化经营,需要大量资金购买设备,以期取得规模效应。通过分析,结合 S1,5 和 03,4 可以采取相关多元化发展战略。

公司原来的主要业务是鼓风机，可以利用自己的资金、技术、市场、品牌、信誉、质量等多方面优势及其与政府的密切关系，完全有条件采用相关多元化战略。

公司近期在鼓风机的基础上，向相邻的发电设备，数控产品进军。将来条件成熟，可以考虑进军酒店旅游业和房地产开发。

总经理徐杰原来是武汉鼓风机厂职工，后来自己出来做房地产，掘了第一桶金，由此积累了房地产开发的资金经验和人脉资源，正欲大展宏图，刚好遇到武汉鼓风机厂不景气，而武汉鼓风机厂地处武汉的黄金地段，地价昂贵。徐杰知道该厂的价值和实力，将其收购，本来打算是：如果武汉鼓风机厂不能起死回生，就地利用其优越的地理位置开发房地产，照样可以盈利。现在武汉鼓风机有限公司发展顺利，提供了资金场地人脉，公司所在的开发区内人气很旺，各种基础设施一应俱全，初步具备了酒店旅游业和房地产开发基本条件。一旦条件完全成熟，就可以发挥徐杰总经理的独特优势，进军酒店旅游业和房地产开发，实施多元化发展战略

5.2.3 纵向一体化战略

纵向一体化是集中战略在产业链上的延伸。它是指企业试图获得对输入（后向一体化）、输出（前向一体化）或者同时对二者进行控制，以达到企业增长。通过前向一体化可以控制生产经营的下一环节，因而能提高对产品需求的预测能力，减少库存量。而后向一体化的主要动机是为了提高原材料及其他生产投入物的及时供应和技术可靠性。一体化公司的优势体现在垂直产业链上的业务拓展。这一优势基于上中下游间紧密联系的特点以及整合可能带来的优化效应。S1, 4, 5 和 O1, 3, 结合可以选择在珠三角采取纵向一体化战略，向上下游延伸。武汉鼓风机有限公司有资金、有信誉，管理比较规范，有较强的发展能力。同时外部环境上国民经济发展迅速，靠近珠江三角洲地区，因此可以选择一体化战略，向上游或者下游延伸发展，办一些实业专案，改变目前中间商没有实业的状况，增强贸易的依托。

纵向一体化战略是企业两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略。

武汉鼓风机有限公司也在一定程度上制定实施了纵向一体化战略。例如公司投资兴建的武汉发电设备制造有限公司已具备成套生产各类符合环保要求、高效节能、热电联供的火力电站设备和水力电站设备。

同时利用设备建立发电站，生产的电力不仅满足自己，还满足所在工业园区用电，

同时还并网送电。

5.2.4 人力资源战略

企业要想上新台阶,必须实行人才强企战略。因此公司必须重视人力资本投资,全面实行人力资源开发战略,完善企业的人力资源管理体系。仍如前文分析,W5和03,4组合要求新的人力资源战略。企业作为一个系统,人是最活跃的要素。人的积极性、主动性和创造性决定了系统的竞争能力。因此,现代企业无不重视人力资源管理。近年来,面对日益惨烈的市场竞争,他们愈来愈认识到,企业竞争是市场份额的竞争、产品的竞争、技术的竞争,归根结底是人才的竞争。再先进的装备,再先进的技术,没有一流人才的支撑终将落空。沈鼓的发展需要一批高级技术专家和工程技术人员群体,需要一支优秀的高技能人才队伍,也需要一批过得硬的经营管理人才和政工人才队伍。在科技资讯化时代,知识型员工已经成为利润创造的主力军,人力资源管理战略更加重要。

(1) 人力资源管理的两重性

经营企业讲究的是效益。所谓有效益,就是产出大于投入。人力资源战略,经营的对象是人。人是有血有肉有感情的,有品德好坏、能力高低、长相美丑、人心善恶之分。现在社会的竞争关键是人才的竞争。大到一个国家、地区,小到一个小区、一个企业,人才已经成为构成核心竞争力的重要组成部分。美国强大,从本质上说不是她拥有大量高精尖的武器和技术,而是她拥有数量庞大门类齐全的顶尖人才。微软能在不到20年的时间造就了一个世界神话,关键是有比尔·盖茨和美国的商业环境。两者缺一不可。没有比尔·盖茨没有微软,没有美国的商业环境,就没有微软的神话。所以人力资源具有两重性:静态看,他既有动物的自然性、又有人群的社会性;动态看,人力要成为资源,一方面要求他本身具有相当的素质,另一方面还必须有合适的环境。

(2) 正确的人力资源观念

在人力资源战略上,公司要树立三个观念:

①人力资源是企业的资产,需要不断的投资充实。诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨认为,人力资源投资和物质投资一样,最终都转化为“资产”或“资本存量”。企业价值创造过程,同时也是人力资本产出和利用的过程¹。顶尖人才是企业的品牌资产,投入产出比超过100;好的员工是企业的优质资产,投入产出比大于10;普通的员

¹柏阳,如流水线般生产人才,突破管理,第17期,2001年

工是企业的一般资产，投入产出比大于1；调皮捣蛋的员工是企业的不良资产，甚至是负债，投入产出比小于1，有些可能是负数。因此企业要象优化资产结构那样，优化人力资源结构。

②人力资源在现代社会分为一般劳动工作者和知识工作者。提高一般劳动工作者和知识工作者的生产力完全不同。前者的生产力往往以产量计算；后者的生产力以任务完成、积极的自我管理、不断的创新学习，以及是否有优异的工作和决策质量来衡量。一般劳动工作者的生产力根基于企业提供的工作环境和生产工具，企业拥有主导权；而知识工作者的生产力构建于他的脑袋与经验上，企业必须借由雇佣关系才能持有和使用，企业不处于主导地位。

③知识工作者是企业未来成长的主要命脉。提高一般劳动工作者的生产力，依靠公平有效的薪酬激励制度和生产条件的改善；提高知识工作者的生产力，需要有效管理技能的发挥及应用，否则知识工作者将停止学习或者保留实力，甚至投向竞争者的怀抱。所以，企业必须善于学习运用各项人力资源管理技能，促使知识工作者在企业提供的环境里，将能量尽可能释放出来，成就企业的经营目标，使他们与企业共享企业发展的成功。

（3）加快培养科研人才

企业的科研人才对于企业发展至关重要，要花大力气加快培养：

一是建立专业技术人才的选拔、培养和评定机制。突破原有的技术职称评定办法，在公司内推行技术能力职务评定制度，优秀人才可以破格提拔任用。

二是对专业技术人才培养问题上要提出能力贡献和语言要求。首先是培养四种能力：即培养技术创新能力，解决实际问题能力，组织协调能力，学习提高与自我完善能力；其次是引导四种贡献，引导做出产品开发、市场开拓、技术创新、提高效益贡献；最后要求精通专业语言，要求精通工程语言、计算机语言和一门外语。

三是实行科研专家项目负责制，重要关键问题由科研专家牵头组织解决，完成效果与其个人的薪酬福利待遇挂钩。

四是培养技术人才后备队伍。实行专家带高徒“一带一”工程，即每名专家都配备一至数名技术人员，双方签订培养协议，明确培养目标和内容，根据培养效果予以奖励。

五是建立外部专家智库，借助外部智力联合攻关创新，以求取得实效。

（4）建立健全人力资源管理机制

要从人才的特殊要求出发,建立健全人力资源管理机制。企业要在人才的生活环境、学习环境、工作环境、创新环境4个方面入手。生活环境要求给人才提供足够的薪酬满足其生活需要。学习环境,要求给员工提供不断学习受训练的机会,以提高他们的生产力。工作环境,要求企业保证工作的安全性和公司的稳定性,特别要注重工作丰富化,包括工作内容丰富化,工作形式丰富化,塑造优质的工作环境,使人才在这个环境之中感到喜悦。创新环境,是指企业要有一个宽松的、自由的环境,同时又充满竞争。这种创新环境有如下特征:一是“肘部空间”,提供给人施展才能的空间;二是“头脑空间”,允许他们做决定不需要经常请示领导的批准;三是日常行为与业务结果之间有一个清晰的联系;四是在非常时期,他们能够充分的施展才华而不至于一败涂地;五是尽可能出现新的工作内容;六是上级、平级、下级、同事之间的关系融洽¹。只有好的创新空间,才能让人才多出成果,出好成果,使人才与企业不断共享成功。

(5) 对管理人员采取“差异化”人才战略

为了提高效率,管理人才应当具备管理和专业技术能力的双重特性,企业应当制定“通过发挥高级决策管理者的才能,激活中层管理者队伍,带动发挥基层管理骨干作用,形成三者纵向链接、有机结合的人才管理模式,实现管理效能和效益最大化”的人才战略。

对高层管理人才,公司宜采取动态管理,根据实际需要“请进来、走出去”方式,要求高管学习国内外先进管理思想和方法,提高管理决策水平。

对中层管理人才,针对企业快速发展的形势,公司宜提出创新管理工作要求,确立了“没有创新就不称职”的中层管理人员任职标准,并构建优胜劣汰的用人模式。对创新能力强、业绩优秀的中层管理人员提职重奖;对于能力一般,跟不上发展的中层管理人员坚决予以淘汰。

同时实施项目管理责任制,重大管理问题专人牵头,重要项目终身负责,不仅看过程更加重业绩;实行工作业绩指数法,将责任、贡献、风险、收益紧密结合,激活各级管理者的工作热情。

(6) 设计科学的绩效考核与报酬激励体制

企业的报酬激励体系是企业价值体系的重要组成部分,也是企业动力机制的关键。合理的报酬激励体系能吸纳所需的人才,激励和稳定人才,开放员工的潜能,创造一个

¹ 柏阳,如流水线般生产人才,突破管理,2001年,第17期,23页

和谐的环境，提高劳动生产率。报酬体系的设计既要考虑公司的内部公平，也要考虑公司的外部平衡，形成互动的良性循环。公司可以采取物质激励与精神激励结合的方式。即工资、奖金、津贴、福利、培训等金钱上的激励与工作轮换、一定范围内的授权制等结合，满足员工的不同需求。对于高层管理人员，可以适当增加股权持有或期权的奖励，从而既能促使他们长久的为公司服务，又能提高他们的工作绩效。

5.2.5 财务战略

目前，武汉鼓风机有限公司面临着较大的财务问题。行业竞争日趋激烈，毛利越来越低，所以武汉鼓风机有限公司要发挥资金优势，充分利用资金，加强与金融部门合作，加快融资步伐，提高融资效果。因此，财务战略势在必行。结合 S1, 4, 5 和 T2, 3 的要求，财务战略的实施应该着重从以下二方面入手：

(1) 加强资金筹集管理

在市场经济条件下，武汉鼓风机有限公司从事的经营生产活动的首要条件是筹集必要的资金。没有资金，将会极大的影响公司成长战略的实施。公司的筹资能力关系到公司未来的发展方向和发展战略目标的实现，对筹集资金要求需要掌握好筹资的投资方向，确定合理的资金需求量和确定适当的筹集时间。要根据资金成本，选择筹资的适当渠道和正确运用资本运营，合理运用资金，控制资产负债比例的适度。

表 5-1 筹资的成本费用表

资金种类	资金成本	筹资费用
国家资金	资金占有费	可视为零
银行借款	借款利息	借款手续费
债券	债息	发行费
股票	股息	发行费用

武汉鼓风机有限公司的筹资，主要通过自筹、国家帮扶、银行借款和海外融资等。为促进效益形成及筹集资金的转化，从战略高度来说，必须做好长期投资、资金成本和费用管理、效益考核等工作。

(2) 财务管理年度执行计划

财务管理年度执行计划的指导思想是强化公司理财意识，提高重视财务管理工作，完善财务管理职能和制度，履行财务管理职责，根据公司发展战略需要做好财务管理工作。因此，财务管理年度执行计划一定要落实。

(3) 引进战略投资者，以解自己燃眉之急。

这方面章丘鼓风机有限公司提供了可自借鉴的经验。2009 年 3 月，章丘市委、市政府、市人大、市政协四大班子主要领导及相关部门、济南市金融办负责人，上海复聚卿云投资公司、齐鲁证券公司参加了签约仪式。章丘鼓风机有限公司公司董事长总经理方润刚同上海复聚卿云投资公司董事长刘正民分别在协议上签字。

5.2.6 创新战略

创新是企业赢取竞争优势的法宝，武汉鼓风机有限公司要坚定不移走创新之路。

(1) 创新营销管理：按照“细分市场、健全网络、精耕细作、服务终端”的新营销策略，打破坐等生意上门的旧习惯。业务人员走出去，最早的获得情报，最早的建立客情关系。同时大力发展代理商队伍，健全区域、行业、院所等立体交叉网络。

(2) 创新生产管理：开展以提高技能、提高效率、提高质量、降低成本为目的的全员参与“四改善”（改善工艺、改善环境、改善设备、改善操作）活动，持续改进不断提高生产管理水平。

(3) 创新工艺技术管理：技术创新能力的大小是衡量企业生存能力的重要参数之一。技术部门不闭门造车，树立“三现主义”（现场、现实、现物）的观念。深入生产现场，了解生产制造及工艺情况，及时处理生产过程中的问题；深入销售一线，收集市场需求和用户意见，了解产品的运行情况，关注同行业热点，加速新工艺、新技术的研究与开发，力求每年有新的突破，新产品年产值占有量达 20%。

在 2006 年，武鼓继续与日本三菱重工加强技术交流合作，引进了 600MW 以上配套动叶可调轴流风机技术。新购置了数控卧车、吊式退火炉、动平衡机、工装模具和计算机自动选型处理系统。同时，调整产品结构，完成 ML- H1- R140/ 280(FDF)600MW 燃煤机组动叶可调轴流送风机、BL- BR320DW 生料磨循环风机、D280- 51 多级离心鼓风机、AF13500 大型烧结风机、ML- H1- R190/ 345(BUF) 300MW 电站动叶可调轴流脱硫风机等 5 项新项目开发。在引进技术、调整结构的同时，武鼓还加强对老产品技术改造，完成 ML- H1- R175/ 276(IDF) 动叶可调轴流引风机轮毂、叶片改造项目技术改造。为了进一步增强自己的自主创新能力，武鼓还与华中科技大学、西安交通大学等高校联合，抽调一部分人员去西安交通大学学习培训，并与华中科技大学举办风机专业培训班，对新进的 30 多名大学生集中脱产授课，并组织 10 余人到日本三菱重工公司进行了风

机专业知识学习和深造。

近期技术创新战略是要抓好8个新项目的开发:30万KW以上电站双吸轴流风机、120吨转炉一次风机 D3500- 11、柴油机拖动高速鼓压风机 D465- 31、海水脱硫离心鼓风机 D1590- 11、Y4- 7329.5 离心通风机改造设计、高强度材料焊接试验及应用、3D 叶片铸造工艺模型设计、离心通风机、鼓风机设计编程软件。

技术创新是企业发展的不竭源泉,是企业保持竞争优势的关键。技术创新战略务必要作为武汉鼓风机有限公司的头等大事来抓。

(4) 创新企业管理:对管理体系、机构设置、管理流程进行适应生产力发挥的整合,提倡一专多能、一人多岗,减少企业冗员,提高管理效率、降低管理成本,使管理资源得到充分利用。制定现场管理考评标准,在全公司开展生产现场整顿达标活动,达到“环境整洁、纪律严明、信息准确、物流有序、设备完好、安全生产”的生产现场管理目标,培训出一批懂技术、会管理的优秀工厂管理者,增强企业的核心竞争能力。

(5) 创新组织行为,克服非组织行为。树立大局观念、团队意识,以企业利益为重,发展压倒一切,对于不利于企业发展,损害企业利益的任何行为都予以摒弃。

(6) 创新思想观念,克服小富即安的思想:树立危机、忧患意识。微软总裁比尔盖茨有句名言:“微软离倒闭只有十八个月”。对任何企业来说竞争是永恒的主题,来自市场来自同行的竞争使得企业发展速度成为决定企业生存的关键因素,也就是该企业的产品寿命周期象征着企业的理想寿命周期。¹

在建设创新型国家已经成为全社会共识的大背景下,要通过科技创新促进产业结构优化升级,提高经济增长质量;要实现从消耗型经济向节约型经济的转变,促进经济社会全面协调可持续发展;武汉鼓风机有限公司要引进和学习世界上先进的科技成果,不断增强自主创新能力,把企业做大做强做优做久。²

5.2.7 企业文化战略,锻造企业发展软实力

未来企业的竞争,将会是企业文化的竞争。为此武汉鼓风机有限公司应当把培养形成一个和谐向上充满活力与朝气的组织目标与员工自我价值实现相一致的企业文化,作为发展战略的重要工作内容。并以公司的企业文化体系建设为契机,开展以和谐、发展、

¹ 参见 武鼓:倾力打造一流领先企业《当代经济》2006 年第 11 期(上),第 18-19 页

² 参见 武鼓:倾力打造一流领先企业《当代经济》2006 年第 11 期(上),第 18-19 页

激情、效率为主要内容的文化活动,凝聚人心、激励斗志。

企业队伍的素质和作风是企业竞争力和效益的来源,也是“以人为本”管理理念的具体的体现。因此,应当把建设一支高素质、高忠诚度、敢于拼搏的企业员工队伍,特别是建设一支诚信廉洁、以身作则、敢抓敢管、会抓会管、有能力、有激情、有干劲、有水平的企业管理团队,作为企业降低经营成本,能在激烈竞争的市场中立足的根本要求,每一个负责人都把团队建设作为企业的首要任务,作为头等大事来抓。

公司的管理干部勤政廉政,勤政出业绩、廉政树权威,有为有位、有位有威。还要重视思想工作,建立多重沟通渠道,保持沟通渠道无障碍,做到管事先管人,管人先管思想,物质文明、精神文明和生态文明一起抓。同时还要适时组织员工开展喜爱的、有益的文艺活动,充分发挥党、团、工会各级组织的积极作用,党员的先锋模范作用体现在生产经营活动中,共同创造良好人文生态环境,培养学习型组织,打造团结、激情、创新的武鼓团队。

为了武汉鼓风机有限公司的长远发展,应当继续贯彻“双向延伸、两翼齐飞、内外并举”的长期经营战略。中期战略规划是,未来五年内,武汉鼓风机有限公司以“十一五”发展规划为蓝图,不断完善企业内部管理机制,强化核心竞争能力,努力发展成为国内风机行业的一流领先企业!¹

5.2.8 国际化战略

上述发展战略都立足于现状的改良,真正要使企业获得新的生机还必须适应全球化的需要,采取“走出去”战略。国际金融危机虽然来势迅猛,而且一段时间内还有恶化的可能,但是从长远的发展来看,危机迟早要过去,全球经济明年开始就会复苏并逐步走高。企业的国际化战略就非常重要。结合公司的目标通过对国际环境和企业状况的分析,公司认为国际化经营作为一个长期发展战略有其优势和可行性。

5.2.8.1 跨国经营战略

跨国战略寻求全球化的效率和本土化的反应敏捷地统一。显然,要到这一目标并非易事,因为这一方面需要全球协调、紧密合作,另一方面需要本地化的弹性。因此,实施跨国战略需要“弹性协调”,通过一体化的网络建立共享的远见并各自尽责。

要实现跨国战略,关键在于武汉鼓风机有限公司要创建一个网络;将相关的资源和

¹ 参见武鼓:倾力打造一流领先企业《当代经济》2006年第11期(上),第18-19页

能力联系起来，这样才能更快更好实现战略目标。

5.2.8.2 战略目标及可行性分析

国际化经营是指在本国市场以外市场销售公司的产品。实施国际化战略的主要原因是国际市场存在新的潜在的机会，在此基础上，公司以多种方式进入国际市场，争取全球竞争地位，取得竞争优势。武汉鼓风机有限公司的国际化扩展基于以下目的：

(1) 提高成本竞争力。在原材料或技术费用比较低的国家建立生产工厂可以降低成本。武汉鼓风机有限公司通过打开国外市场如中东和东南亚市场，能够以低于国内市场的价格买到石油、煤炭等燃料和其它矿业原料。而这些国家如越南、印尼等较低的人力资源成本也能提升公司的竞争力。

(2) 规模效应和学习效应。企业国际市场扩张后，会使企业规模进一步扩大，有可能取得优化的规模效应。国际市场也为企业转移核心竞争力提供了机会，它为跨越国界的资源和知识共享创造了条件。此外不同的市场和不同的实践为跨国公司提供了很多学习机会，包括发达国家的企业也能从新兴市场的运行中学习新的东西。武汉鼓风机有限公司通过国际化扩展，将逐步实现立足中南地区，走向中东和东南亚的目标。在公司规模和核心竞争力培养上获得更广阔的平台。

(3) 充分利用公司的竞争优势，在本国市场建立竞争地位的同时，在国际市场上取得竞争优势，确立竞争地位。由于武汉鼓风机有限公司在国内经营有良好的背景和品牌效应，加之合作企业广泛，实施国际化经营有独特的优势。印尼资源丰富，矿产主要有石油、天然气、煤、锡、铝矾土、镍、铜和金、银等。已探明矿产储量为：石油 51.2 亿桶、天然气 94.75 万亿立方尺，是世界著名的液化天然气出口国、煤 360 亿吨，是亚太地区重要的产煤国和世界煤炭出口国。越南矿产资源主要有煤、铁、钛、锰、铬、铝、锡、磷等，其中煤、铁、铝储量较大。原油、橡胶、咖啡等出口量较大。上述国家发展经济需要对原材料粗加工或深加工，这些都需要大量价廉物美的风机产品，提供给国外客户价廉物美的风机产品恰恰是我们武汉鼓风机有限公司的竞争优势。

(4) 分散商业风险。武汉鼓风机有限公司通过在不同的国外市场上经营建立了广泛的市场基础，从而与完全依靠本国市场相比，分散了风险。随着我国与世界市场的融合，竞争日趋激烈。仅仅依靠占领国内市场已经不能凸现公司的竞争优势。目前武汉鼓风机有限公司国际市场的销售比例只有四分之一，国际市场的拓展潜力很大。为了分散风险，提高核心竞争力，公司在相关多元化的基础上面向更为广阔的国际市场，制定和实施较

为长远的国际化发展战略目标。实践证明，多个市场、多种经营可以有效防范企业的经济风险。

5.2.8.3 战略制定

可供选择的战略方式主要有多种，包括贸易出口进入、合同进入和投资进入三大类。综合对比来看，合同进入和直接投资都是目前可行的方式。

根据上述分析，武汉鼓风机有限公司可以考虑在中东或东南亚地区开办合资经营形式企业。合资经营可以减少国际化扩张的投入，可以利用合资方国家的各种资源，如生产、管理、市场营销能力及融资渠道、信誉公共关系网络等。存在的问题是由于多方合资，在定价、利润分配、生产、销售等许多方面会产生冲突。这样，武汉鼓风机有限公司一方面能有效减少可能的坏帐损失，巧妙地绕开当地的贸易保护主义，另一方面也增加了合作对象和更为广阔的发展前景。伴随着将来经济的复苏、第三世界国家经济崛起和东盟的区域一体化趋势，公司将会获得先行一步的优势。

第6章 战略实施与控制

从2008年5月开展正式调研到6月份结合调研结果制定、修正战略到7月份正式实施一直都是紧张有序、有条不紊地进行的。事实上,武汉鼓风机有限公司从成立初期就在探索战略发展方向,本次战略的准备也很久,所以正式将战略明确并实施的过程并没有受到太大的阻力。

6.1 战略实施

6.1.1 战略实施模式

战略实施模式是指企业管理人员在战略实施过程中所采用的手段。本文认为,武汉鼓风机有限公司适合以下模式:

(1) 变革型。高层管理人员应该进行一系列变革,如建立新的组织结构、新的信息系统,兼并或合并经营范围等,以增加战略成功的机会。

(2) 合作型。在这种模式里,负责制定战略的高层管理人员启发其他的管理人员运用头脑风暴法去考虑战略制定与实施的问题。

(3) 文化型。该模式扩大了合作型合作的范围,将企业基层的职工也包括进来。在这种模式里,负责战略制定与实施的高层管理人员首先提出自己对企业使命的看法,然后鼓励企业职工根据企业使命去设计自己的工作活动。

6.1.2 公司现行战略行动

武汉鼓风机有限公司现行的战略体现在以下几个方面:

第一,公司要做好市场分析与预测、准确掌握市场动向,及时采取措施,争取在服务好市场的同时使企业受益。努力扩大企业的经济效益,以弥补公司改制过程中所支付的较多成本。

第二,扩大市场占有率。

由于国际金融危机的冲击,外销受到一定影响,公司应当调整战略思路,把重点放

在内销,千方百计扩大国内市场,提高市场占有率。同时制定国际化战略,保住现有的海外客户的基础上,想方设法寻找新的客户。

第三,建立新的内部管理机制。通过改革创新,初步建立起一套新的机制,为企业今后的生存发展打下坚实基础。通过领导干部年薪制与全员风险抵押承包结合,建立了一种新的责任机制和分配机制;通过事业部制和专业化、市场化的结合,建立了新的经营机制;通过部门经理和业务员的全面公开招牌,建立了新的公平竞争的用人机制;通过严格兑现和执行风险承包合同,建立了新的考核机制;通过清理整顿,精简机构,撤停下属公司,建立了“强身健体”的消肿机制;通过出台推销员政策,摸索了富余人员的安排机制;通过与有实力和有市场的企业合作,摸索了适应市场经济的强强联合机制。新机制的建立,为企业增添了活力。

第四,冷静分析形势总结经验,树立新的先进的管理理念,努力学习国际先进的企业管理方式,向行业的标杆看齐,以行业的先进指标对自己进行测评,寻找改进的空间,才能使武鼓始终沿着建立具有一流的国际竞争力企业的道路前进。

第五,把观念的转变与企业的现实结合

员工观念的转变一定要与企业的现实相结合,把观念的转变体现在企业员工的行动上,具体做好以下几个方面工作:

(1) 转变单纯生产型的管理思想,树立一切以营销为龙头的市场意识。

充分体现以顾客和市场为中心,将营销为龙头市场为中心提到一个新的高度,对待每一份合同、每一个客户,营销人员要建立良好的客情关系;技术人员要全面做好技术交流,做好售前服务;生产部门要严格按合同保证供应、保证生产、保证合同履约率,做好售中服务;三包人员及时进行好技术指导、排故,做好售后服务,工作中要做到系统性、计划性,做好每一个细节。

(2) 转变“管理企业是老板、领导的事,与己无关”的思想,树立“把企业当家业”的主人翁意识。

鼓励全员参与管理,事事有人抓、处处有人管,对工厂的浪费现象、违规现象、有损企业形象、企业利益的现象人人都要管,在员工心目中形成“武鼓是我家、人人热爱她”、“厂兴我荣、厂衰我耻、厂赢我富、厂亏我穷”的主人翁意识。

(3) 转变粗放型的管理模式,树立效益观念,向管理要效益。

开展全员参与的经营管理活动,生产部门用精益生产方式为指导思想,用准时制的

方法组织好生产,最大限度的减少资金占用率,消除厂内的一切浪费现象。如今的武鼓全体员工已树立成本意识,实现成本管理三个转变,即一是将成本核算转变为成本控制,指导生产经营;二是将静态成本管理转变为动态成本管理,适应市场竞争;三是从讲产值转变到讲利润。

(4) 转变等、靠、要思想,树立竞争意识。

2008年下半年以来,国际金融危机使得竞争加剧,面对市场激烈的竞争,在营销策略上、产品开发上及内部成本降低上,快速采取对策,适应外部市场环境的变化,取得驾驭市场的主动权。“有破有立”——坚持培育企业创新能力是否有与时俱进的创新意识,是公司能否可持续发展的关键。企业的创新能力代表企业的可持续发展能力,同时也是企业核心竞争力的具体体现。

6.1.3 战略实施中应注意的问题

公司在进行战略制定和选择中即使是正确的,但在战略实施中却经常出现严重的偏差和失误,具体表现如下:

1、不重视战略实施前的发动工作,忽略了员工对战略的认同度

一项新战略的出台和实施,要做好宣传和发动工作是必不可少的。如果不重视战略实施前的发动工作,忽略了员工对战略的认同度,那么尽管初期执行上可能很顺利,但最终会出现管理层与员工脱节,变革中途夭折的情况。因此只有让广大员工了解企业战略意图,并认同企业战略目标的前提下,才能调动他们的积极性和主动性,激发出他们的参与热情。而通过耐心细致的动员,把大家思想和认识统一到企业的价值观和战略目标上则显得尤其重要。这需要向员工讲清楚我们所内外部环境给企业带来的机遇和挑战以及实施新战略对员工自身的影响和长远利益关系,依靠战略勾画出的生动而富于创造性的远景来鼓舞员工士气,使企业战略得到员工的真心拥护和大力支持,从而奠定战略实施和推进的基础。

2、战略实施前没有制定具体和可操作的实施计划

企业战略制定出来以后,往往出于尽早看到战略实施效果的迫切愿望而匆匆上马,甚至认为制定实施计划是在浪费时间或延误战机,那就大错特错了。其实“磨刀不误砍柴工”,“凡事预则立,不预则废”。

战略计划可以避免实施过程中出现混乱局面,做到有备无患。实施计划主要包括以

下内容：一是将企业总目标、总任务作时间上的分解，明确进度规划和分阶段目标，并分析论证既定时间框架下的可行性；二是作空间分解，制定各事业部和职能部门相应的分战略，在分战略和分任务明确之后，进一步制定相应的措施和策略；三是明确企业不同时期，不同部门的战略重点，哪些指标需要确保，哪些指标可以相对灵活，当指标之间相互冲突时的取舍即战略目标优先权的问题以便有重点地全面推进企业战略，保证战略目标实现。

1、由于没有严格的绩效考评制度和监督机制，虽有量化而且是可操作、可实现的年度计划指标，也有先进的内部员工管理信息化系统，但每每计划出台还是流于形式、纸面和口头，工作的主动性差，责任心不强，遇事相互推诿，大量工作不能按计划落实和完成。许多工作被搁浅或被延误，也不对当事人给予一定的制裁和惩罚，所以屡犯不止的事不再是稀有的。这实际上就是管理的漏洞，也暴露出公司高层管理者水平的低下和不足。一个企业没有制度是可怕的，有了制度但没有强有力而公平的执行、监督机制是更可怕的。所以在正式战略出台之前，武汉鼓风机有限公司配套的人力资源制度和财务制度等要先行确定并使员工充分理解并接受。

2、不能紧紧围绕企业发展战略和目标开展工作，恣意行事，偏离发展方向。在商业这块市场尚未攻克下来时，就想更大面积的撒网捕鱼，自然又是无功而返。这其实是犯了兵家之大忌！随意破坏战略部署，随意偏离战略发展轨迹，有章不循，必然导致节节败退。而战略实施上的一次次错误，无形中加大了公司的运营成本，也使员工信心受挫，同时还使公司丧失了先动优势和大好时机，给竞争者和潜在进入者更多的机会和时间，这又加大了公司的市场推进难度。公司以上的战略并非同步进行，事实上也不可能一蹴而就，一劳永逸。今后的路还很长，因此公司上下都要做好打持久战的准备。在这么长期的过程中，管理者和员工必须牢牢把握长远目标和短期目标的关系，不能偏离方向。

6.2 战略控制

6.2.1 一般控制理论

根据控制的时效划分，一般分为三种类型，即：前馈控制、现场控制和反馈控制。

反馈控制是最常见的控制类型。主要是分析工作的执行结果，将它与控制标准相比

较,发现已经发生和即将出现的偏差,分析其原因和对未来的可能影响,及时拟定纠正措施并予以实施,以防止偏差继续发展或再度发生。随着电子计算机的广泛运用,在得到反馈信息后,可立即采取相应的对策,纠正偏差。这种实时控制也似反馈控制的一种。

现场控制用在计划正在执行的过程中,主要是基层主管人员采取的一种控制工作方法。通过深入现场亲自监督、检查、指导来控制下属人员的活动,其内容有:向下级指示恰当的工作方法和工作过程;监督下级的工作以保证计划目标的实现;发现不符合标准的偏差时,立即采取纠正措施。

前馈控制是指在活动开展之前就认真分析研究进行预测并采取防范措施,使可能出现的偏差在事先就可以筹划和解决的控制方法,叫做前馈控制。前馈控制系统比较复杂,影响因素也很多,输入因素常常混杂在一起,这就要求前馈控制建立系统模式,对计划和控制系统作好仔细分析,确定重要的输出变量,并定期估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差,评价其对预期成果的影响,保证采取措施解决这些问题。前馈控制比反馈控制更为理想,但由于计划必须面对许多不肯定因素和无法估计的意外情况,即使进行了前馈控制,也不能保证结果一定符合计划要求,因此,计划执行结果仍然要进行检验和评价。

6.2.2 控制实施

在战略实施初期,公司就以系统化的思维建立了前馈控制体系。整个可以看作是一个相对独立的总系统,经营是这个总系统里头非常重要的分系统之一。分系统之下又可以细分为许多相对独立的子系统。按照系统和谐理论,经营系统要和企业的总系统相适应,经营系统内部各子系统要协调,每个子系统本身要效益最大化。这样企业就能加速发展。

武汉鼓风机有限公司经营系统可以分为两个层次:第一层是决策层,也可以称之为决策系统。武汉鼓风机有限公司叫做经营领导小组,由总经理、销售副总经理、财务老总、各部门一把手组成。定期听取各部门经营工作情况汇报,分析市场行情,预测市场走势,及时做出或调整相应的决策。第二层是执行层,有3个子系统——执行系统、监督系统、考核系统。他们负责贯彻执行经营领导小组的决策,尽最大可能为公司创造效益,同时在执行决策过程中存在问题及时向领导小组汇报请示。对系统的监督由财务风险部承担。负责对执行系统各部门的经营情况进行监督核算,监督经营资金的流向,保

证资金的安全；监督经营货物的流向，降低库存的风险。主要是资金流和物流两方面把关。考核系统由综合管理部承担，负责对执行系统各部门的经营工作进行分析，对他们的成果进行评价，提出考核意见提交经营领导小组作出决定，对个相关部门及时兑现奖惩，奖优罚劣。

因此各子系统之间是一个整体，彼此之间是一种互动的关系，互不隶属、互相作用。执行系统不干活，企业效益没有来源；监督系统不负责，资金安全没保证，有可能发生赚的不如亏的多的现象；考核系统不及时，奖罚难于分明，干得好的没有积极性，干得差的也无所谓。长此以往，企将不企。

在各子系统之间协调运作的同时，每个子系统都要想方设法保证企业效益最大化。经营部门开展每一项贸易、财务部门利用每一笔资金，都要求效益最优化。要达到效益最优化，有必要进行价值链经营。监督系统要随时发现、预料并反馈工作中可能出现的问题，做好沟通工作。执行系统在建立初期就要通过合理有效的建构使得其有良好的运作机制。执行过程中还要保证执行的效率和效果。执行过程不能因人而改变，不能因领导而改变。这就需要一个良好的运作体系，充分计量并确定各项投入对产出的影响，在试运行阶段调整各项指标，使之更加适应公司现状。

最后，通过武汉鼓风机有限公司海外上市并实施新的发展战略的经验，可以总结对改革中的我国相关企业的启示：

- (1)尽快在企业内部建立技术创新制度,实现企业进步与经济发展的一体化;
- (2)加强企业间有效的合作,以弥补企业创新能力普遍不足的问题;
- (3)现阶段我国的技术引进战略应从单纯的技术引进转向技术能力的引进;
- (4)扩大企业交往圈,国家应为企业营造一个合理的宏观环境,使之能够与高等院校和科研院所充分合作,增强企业的科技含量和创新能力。

结 论

1、本文基本结论:

本文主要结合战略管理相关理论对武汉鼓风机有限公司进行外部环境分析、内部环境分析、SWOT 分析以及对调查问卷进行了比较、分析和研究,最后提出了公司今后的战略发展方向,总结有以下几点:

第一, 企业联盟战略。

本企业战略的理论依据来源于“蓝海战略”,即企业要摆脱竞争激烈的“红海”,而与政府、客户、竞争对手以及高等院校和科研单位进行合作。也就是说企业要善于利用各方的特点,通过在工作中增强自身的竞争优势,开创蕴含庞大需求的新市场空间,以走上增长之路。

第二, 相关多元化战略。

武汉鼓风机有限公司目前的主要业务是风机系列产品,这种过于集中的生产经营对于一个公司的长远发展来看是不利的,因为容易受到外部因素的影响,从而对公司造成的风险较大。因此需要根据公司现有的实习进行相关多元化的拓展。通过对武汉鼓风机有限公司的分析,公司将来可以向发电设备,环保数控设备方向拓展。

第三, 纵向一体化。

武汉鼓风机有限公司为了实现规模扩大,经济效益增加的目的,采取纵向一体化战略对于石化企业来说是一个比较好的选择。公司的这一长期战略主要是做后向一体化,即利用自己的发电设备建设电厂,已解决急需的能源短缺问题。

第四, 职能战略。

在对武汉鼓风机有限公司分析中可以看出,公司在人力资源、财务管理、企业文化等方面存在着很大的问题,从而对公司的发展造成一定程度的制约。因此需要对这几方面进行重点关注,制定相关职能战略。

第五, 国际化战略。

目前武汉鼓风机有限公司可以考虑向中东和东南亚等国家进行国际化,借助其资源优势发展本公司。

2、本文需要进一步研究的问题

由于战略实施时间太短，仅有近 10 个月的时间，虽然初见成效，但具体的统计数据还有待于进一步观察，战略实施的效果难以评价。针对战略实施中可能出现的问题而采取的战略控制措施也无法推行。本文认为，由于实施环境的变化及其他一些因素的影响，武汉鼓风机有限公司的发展战略可能需要在战略实施的过程中加以调整，随后的战略控制与反馈有待进一步研究。

参考文献

- [1]Anderw H Van De Ven, Paul E Johnson. : Knowledge for Theory and Practice. Academy of Management. The Academy of Management Review. Oct 2006. Vol. 31, Iss. 4; pg. 802
- [2] Joseph Calandro Jr, Robert Flynn :On Financial Strategy. Business Strategy Series, 2007(8)
- [3]Jane C. Linder :Outsourcing as a Strategy for Driving transformation. Strategy & Leadership ,2004(32)
- [4]Li-Yun Sun, Samuel Aryee, Kenneth S Law:High-Performance Human Resource Practice, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relation Perspective. Academy of Management Journal. Jun 2007. Vol. 50, Iss. 3; p. 558
- [5]Subramanian Rangan, Ramina Samii, Luk N Van Wassenhove. :Constructive Partnerships:When Alliances Between Private Firms and Public Actors can Enable Creative Strategies. Academy of Management. The Academy of Management Review. Jul 2006. Vol. 31, Iss. 3; p. 738
- [6]Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. 7-1 New York: Currency Double day, 1990.
- [7]William P Wan, Robert E Hoskisson. Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance. Academy of Management Journal. Feb 2003. Vol. 46, Iss. 1; p. 27
- [8] L. 贝塔兰菲. 一般系统论. 北京: 社会科学文献出版社, 1987.
- [9] 王革, 吴练达. 企业战略管理理论演进与展望 [J], 科学学与科学技术管理. 2004年第1期, 第101 - 106页.
- [10] 张学文, 周浩明. 企业战略管理理论的新发展与新趋势 [J], 湖南经济管理干部学院学报. 2004 年第10 期, 第24 - 26页.
- [11] 王方华, 吕巍. 企业战略管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 1997.
- [12] 简兆权、李垣. 战略管理的演进与发展趋势 [J], 科学管理研究. 1999, 17(3), 第49—53页.
- [13] 项保华, 李庆华. 企业战略理论综述 [J] , 经济学动态, 2000 (7).

[14] 徐比欧, 张阳, 李昌宝. 社会实践因素对战略管理理论演进的影响[J], 南开管理评论. 2000 年第4 期, 第28—31页.

[15] 孙凤华. 企业战略管理理论述评 [J], 北京工商大学学报(社会科学版). 2002, (5), 第44—46页.

[16] 杨锡怀, 冷克平, 王江. 企业战略管理 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.

[17] 王清平. 企业战略管理理论发展脉络[J]理论与现代化. 2005 年第6 期.

[18] 斯蒂芬·罗宾斯等. 管理学. 孙建敏等译[M]. 中国人民大学出版社第七版. p197—222.

[19] 邵冲. 管理学概论第三版. 中山大学出版社[M]. p88—94.

[20] 王玉, 王琴. 企业战略——谋取长期竞争优势[M]. 复旦大学出版社. p29—67. p145—180.

[20] 林彬. 战略性人力资源管理的核心概念、规划与职能[J]. 管理世界2005(10).

[22] 何铁彦. 三种战略管理理论的比较分析[J]. 兰州商学院学报第三期. 2002(6).

[23] 翼郎君. SWOT的缺陷. 3hr. 论坛.

[24] 刘艳梅. 企业竞争战略管理理论三大主流学派的回顾与思考[J]. 哈尔滨工业大学学报第二期. 2002年6月.

[25] (韩)金, (美)莫博涅著, 吉宓译. 蓝海战略: 超越产业竞争, 开创全新市场[M]. 商务印书版.

[26] 蔡杰. 上海石化乙烯发展战略研究. [学位论文], 对外经济贸易大学, 2003年.

[27] 雍自权, 刘树根, 徐国盛. 中国石油公司长期发展战略探究[J]. 企业研究. 2003年7月.

[28] 侯先荣, 吴亦湖. 企业创新管理——理论与实践. 北京, 电子工业出版社, 2003. 3.

[29] 侯先荣, 张启人. 管理科学与系统工程, 《当代科技》, 北京: 经济科学出版社, 2003. 3 .

[30] 汪应洛主编, 系统工程理论 方法与应用. 北京: 高等教育出版社, 1998. 5(2002重印).

[31] 侯先荣, 张启人. 管理科学与系统工程. (张启人主编, 《当代科技》之第八章. 北京: 经济科学出版社, 2003. 4) .

[32] 胡涛, 黄维, 伍光磊. 基于系统思维的企业战略管理研究, 中国可持续性发展, 2002 年第 4 期.

[33] 魏仁兴. 从决定论思维到复杂性思维的过渡[J]. 华中科技大学学报(社会科学版) 2001.8): 29-32.

[34] 蔡守秋, 万劲波, 刘澄. 环境法的伦理基础: 可持续发展观——兼论“人与自然和谐共处”的思想[J]. 武汉大学学报(社会科学版), 2001.7(4): 389-394.

[35] 李万. 企业集成模式与战略管理, www.tianqiang.com.cn.

[36] 休·考特尼等. 不确定条件下的战略, 载于《哈佛商业评论精粹译丛——不确定性管理》, 北京: 中国人民大学出版社.

[37] 曹洁. 建立中国绿色贸易发展模式探析. 江西行政学院学报, 第 2 期, 2001 年, 51~52.

[38] 杨锡怀. 企业战略管理理论与案例. 北京: 高等教育出版社, 1999(2002 重印).

[39] 张 鸣. 公司营运资金运作方略. 上海: 立信会计出版社, 2002.8.

[40] 于文明. MBA 企业战略管理精华读本. 合肥: 安徽人民出版社, 1998(2002 重印).

[41] 喻世友、祁 军. 哈佛商学院 MBA 全球总经理学 广州: 中山大学出版社 2002.4.

[42] 金跃强. 关于中小企业战略性发展的若干建议. 市场周刊研究版. 2005.2.

[43] 尤佳, 刘朔, 王九星. 我国中小企业的战略研究. 商场现代化. 2006.7.

[44] 曹小华, 欧国立. 促进我国中小企业发展的几点思考. 企业经济. 2005.3.

[45] 张德玲, 倪庆红. 中小企业的比较优势及战略选择. 理论观察. 2004.6.

[46] 孙继信, 蔡青青. 中小企业的几种战略应用技术. 科学与管理. 2005.1.

[47] 胡玉华. 我国中小企业的发展定位. 安徽工业大学学报(社会科学版). 2004 年 11 月.

[48] 万卉林. 用组织结构创新支撑战略发展. 战略研究. 2005.8.

[49] 陈英梅, 李春燕. 企业战略与组织结构的有效结合. 经济师. 2004 年 12 期.

[50] 柴小青. 竞争战略选择的影响因素分析. 商业研究. 2002/05(下半月版).

[51] 张月侨. 资源开发型企业战略发展模式探讨. 陕西煤炭. 2002 年第 4 期.

[52] 王宏军. 石化企业绿色经营战略分析. 经济观察. 2006 年第 09 期.

[53] 单洪青. 世界石油石化公司经营发展战略的新态势. 当代石油石化. 2006,

14 (11) .

[54] 侯先荣, 吴奕湖. 企业创新管理——理论与实践. 北京: 电子工业出版社, 2003. 3.

[55] 于文明, 侯书森编着. 企业战略管理精华读本. 合肥: 安徽人民出版社.

[56] www.cnplx.cn

[57] www.manage9.com

[58] www.yeshare.com

[59] <http://finance.sina.com.cn/leadership/stragymanage>

[60] www.people.com.cn

[61] www.cec-ceda.org.cn

[62] <http://www.chinamis.org/strategy>

附录一：

武汉鼓风机有限公司发展战略调查问卷

为了更好的制定改制上市后公司的发展战略，实现公司可持续发展，现请您配合公司完成企业发展战略调查。本调查为无记名调查，希望大家从公司及自身的利益出发，认真、详实、积极配合地填写该调查表。多谢您的支持和合作！

一、员工基本情况（请在对应的方框内打“√”）

- 1、您的性别：☐ 男性 ☐ 女性
- 2、您的年龄：☐ 25 岁以下 ☐ 26~30 岁 ☐ 31~40 岁 ☐ 41~50 岁 ☐ 50 岁以上
- 3、您的工龄：☐ 3 年以下 ☐ 3~10 年 ☐ 10~20 年 ☐ 20~30 年 ☐ 30 年以上
- 4、您的学历：☐ 研究生 ☐ 本科 ☐ 大专 ☐ 中专或以下
- 5、您的岗位种类：☐ 营销人员 ☐ 专业技术人员 ☐ 管理人员 ☐ 推销员 ☐ 其他

二、公司发展战略调查（请在对应的方框内打“√”）

- 1、您了解公司的战略
☐ 非常了解 ☐ 了解 ☐ 一般 ☐ 不了解 ☐ 非常不了解
- 2、公司具有很强的竞争优势
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 3、公司未来应该以风机为主，多元化经营
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 4、您认为公司现行战略合理
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 5、国内外环境对公司的发展有利
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 6、公司应该积极开拓国内市场
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 7、公司应该积极开拓国际市场
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 8、公司的组织结构非常合理
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 9、公司的规章制度很健全
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 一般 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 10 您是否明确工作职责和权力？
☐ 非常明确 ☐ 明确 ☐ 一般 ☐ 不明确 ☐ 非常不明确
- 11、在您工作需要相关部门协助时，相关部门配合状况
☐ 非常配合 ☐ 配合 ☐ 一般 ☐ 不配合 ☐ 非常不配合
- 12、您对于目前的收入水平

☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不满意 ☐非常不满意

13、公司的领导风格很民主

☐非常同意 ☐同意 ☐一般 ☐不同意 ☐非常不同意

14、公司给予足够的培训机会

☐非常同意 ☐同意 ☐一般 ☐不同意 ☐非常不同意

15、您希望长期服务于公司

☐非常同意 ☐同意 ☐一般 ☐不同意 ☐非常不同意

问卷到此结束，再次感谢您的参与和支持！

后 记

我原来是政府公务员，后来改革大潮催我下海从事企业管理。在从事企业管理的实际工作中，我深感自己企业管理相关知识的匮乏，于是在工作之余到中山大学管理学院EMBA班进修。通过近几年来的学习，在掌握了相关理论和分析工具之后，我开始在实际工作中运用它们并对公司战略进行反复思考。我们是个中小企业，在各方面发展上都有机遇也有限制和威胁。如何突破限制，战胜威胁，顺利实现企业转型和新的战略目标成了当前我所面临的现实问题。事实上，对这个问题的探讨已不仅限于一篇学位论文，更多地是我对公司工作的思考。利用这次学习机会和身处高校的便利，广泛阅读图书和各种资料，收集整理论文有关信息，利用晚上和节假日时间进行撰写、修改，在各位良师益友的指导帮助下，最终完成了这篇论文。

在此，我衷心的感谢在几年的学习工作中不吝赐教，给予我悉心指导的中大的各位老师，尤其是我的导师黄桂博士。在研究过程中，她始终给我充分的支持和帮助，于百忙之中抽出宝贵的时间，耐心、细致地指导我进行论文的撰写、修改。在黄老师身上，我深切地领略了平易近人、而又治学严谨的学者风范。

感谢我的各位同事在调查问卷的发放、填写和收集过程中给予的支持和帮助；还要感谢本文所引用、参考的各种文献和资料的作者，他们的研究使我获益良多。

