

摘 要

卫星高频头是卫星电视接收系统中不可缺少的一个设备。世界经济全球化、中国加入 WTO、改革开放政策和经济持续增长、廉价劳动力和基础设施的改进,吸引跨国公司纷纷将卫星高频头制造基地转移到中国。卫星高频头市场竞争越来越激烈。XD 公司是一家成立不久的专业卫星高频头制造商。如何在竞争激烈的环境中生存与发展,成为 XD 公司最关心的问题。

本文运用竞争战略理论对 XD 公司的战略环境进行分析,制定出适合公司的竞争战略并相应的实施方案。本文认为,XD 公司所处的外部环境机会多于威胁,内部环境劣势多于优势。外部的机会有利于 XD 公司实施竞争战略,获得并不断提高自身的竞争优势,从而从生存期脱离,进入成长期。因此,公司总目标定为高效率地为欧盟客户提供品质超群、值得信赖的产品和服务,提高市场占有率,在质量、成本、交货准确率、核心技术等方面建立比较竞争优势,积极培育企业的核心竞争力。本文指出,总成本领先战略有利于 XD 公司利用机会、发挥优势、回避威胁、减少劣势,从而获得并保持竞争优势,实现 XD 公司的生存与发展。利用技术创新,提高生产管理能力,加强供应链管理,降低库存成本,提高周转率是总成本领先战略的重要实施措施。

关键词: XD 公司; 环境分析; 总成本领先。

Abstract

LNB(Low-Noise Blocker) is the vital component of Satellite TV. As China entering WTO, International LNB manufactures have founded factories in China taking advantages of China's cheap labor, improved foundations, and fast growing economy. XD company is a newly established LNB manufacture. XD company pays great attention to how to survive and develop in the fierce competition.

This article uses competitive strategy theories to analyze the strategy environment of XD Company, and establish competitive strategy and related measurements according to the analysis result. This article suggests, for XD Company, there are greater opportunities than current threats and greater weakness than strength.

The opportunity will not only benefit XD Company to implement competitive strategy and obtain the strength of competition, but also help the company to break away from survival period and enter the growth period.

Therefore, the goal of XD company is to provide high quality and reliable products for European Union customers. As well as to increase market quotient, improve its core competence with quality, cost, delivery deadline and core technology.

This article points out, in order to survive and develop, Cost Leadership Strategy will help XD company to obtain competitive strength by using opportunity, exerting strength, eviting threaten and reducing weakness.

There are several important measurements to implement the Cost Leadership Strategy, including improving management ability through innovative technology, reducing storage cost and improving storage velocity through enhancing supply chain management.

Keywords: XD Company; Environment analysis; Cost leadership.

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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）： 陈昱

2006 年 2 月 17 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

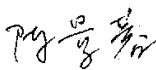
本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 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：2006年2月17日

导师签名： 日期： 年 月 日

第一章 绪论

第一节 选题背景

随着全球直播卫星产业的发展以及我国直播卫星政策的逐步开放,我国直播卫星市场需求将急骤上扬,地面卫星接收器材市场的竞争将更加激烈,而卫星高频头(LNB)作为卫星接收系统的一个必不可少的接收设备,将是这场竞争中的重要角色。按销售量统计,2004年中国大陆企业占全球销售量38%,台湾地区企业占37%,其次分别为日本13%、美国6%、欧洲5%、韩国3%^①。中国已位居世界卫星高频头销量首位,成为名符其实的卫星高频头生产第一大国。在国内市场,由于我国的管制政策,卫星高频头的产值在国内电视设备制造业中所占比例非常小,国内市场成长缓慢。国内制造商大都把目光移向了国际市场,主要集中于欧美、中东、东南亚和澳洲等地。

世界经济全球化、中国加入WTO、改革开放政策和经济持续增长、廉价劳动力和基础设施的改进,吸引跨国公司纷纷将卫星高频头制造基地转移到中国。市场竞争日趋激烈,产品的零售价格日趋走低,双本振单输出卫星高频头逐渐成为薄利机种。商家在国外市场的生存也面临严重威胁。同时,当今卫星高频头技术正朝向高频段、多频段、多卫星接收、小尺寸方向发展,小功耗、锁相环本振、高增益、耐恶劣环境的材料也成为高品质卫星高频头的衡量指标。国内卫星高频头制造商急需在价格、技术和贸易门槛方面进行战略的思考和选择。

XD公司2005年成立于深圳,是一家专业生产卫星高频头的出口型企业。公司现有员工60余人。注册资本1000万元人民币。生产规模月产二十万个高频头。主要产品有Ku波段双极化单输出高频头、Ku波段双极化双本振双输出高频头、Ku波段双极化双本振四输出高频头。产品主要销往欧盟国家。公司目前仅为客户提供OEM产品,尚无自己的品牌。由于公司拥有技术经验丰富的工程师以及生产管理经验丰富的生产经理,公司产品成品率达95%以上,交货准确率也能达到

^① 资料来源:代月波.卫星高频头市场初探[EB/OL].http://www.mydvbs.com/shownews.asp?news_id=16, 2005-08.

客户的要求,产品质量得到客户认可,但融资能力、供应链管理能力和营销能力较差。面对迅速成长的高频头市场以及越来越多的强大竞争者,如何提高市场份额,提高公司盈利能力,提高公司知名度,求得生存和发展是 XD 公司目前面临的重大问题。公司急需对其竞争战略进行思考和选择。

第二节 竞争战略理论简介

本文对 XD 公司竞争战略的制订主要是依据现有的竞争战略理论。根据迈克尔·波特教授的定义,竞争战略是“公司为之奋斗的一些目标与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”^①。由此,竞争战略是指在把握外界环境变化和自身优势和劣势的基础上,确定正确的竞争指导思想,制定切实可行的竞争目标,选择达到这一目标的恰当手段,以求在目标与手段的相互适应中取得最佳的竞争效果。

迈克尔·波特认为,竞争战略的关键是确定企业的竞争优势。企业为确立竞争优势而采用的竞争战略可以分为三种基本类型:一是总成本领先战略,即通过规模经济和取得市场占有率,使全部成本低于竞争对手;二是差异化战略,即生产出该产业中其他企业所没有的独特的产品,形成独家经营的市场;三是集中战略,即将经营目标集中到整个市场的某一部分,在这一部分建立起自己产品的成本领先或者产品差异化优势。

第三节 研究内容和研究方法

本文所要研究的就是,面对市场的机会与威胁,面对各种各样的竞争者, XD 为了生存和发展,应采取什么样的竞争战略来获得并保持持久的竞争优势;为了实现战略目标, XD 公司应该如何实施竞争战略。

本文运用竞争战略理论对 XD 公司进行竞争战略研究,所采用的分析方法有: PEST 分析工具、波特五力竞争模型、行业生命周期理论、价值链分析法、SWOT 分析等。

^① 资料来源:小阿瑟·A·托马森、A. J. 斯特里克兰三世. 战略管理学(英文影印版)[M]. 北京:机械工业出版社, 002, 77.

第四节 论文结构

本论文按照战略分析、战略制定、战略实施三大步骤对 XD 公司进行战略研究，包括以下六个章节：

第一章是绪论，包括选题背景介绍、竞争战略理论简介、论文研究内容和研究方法说明、论文结构。

第二章对竞争战略理论进行了介绍，包括竞争战略理论及主要的战略分析工具。

第三章对 XD 公司及其所属卫星高频头行业进行介绍，并根据 XD 公司情况找出公司目前面临的问题。XD 公司情况介绍包括 XD 公司的基本情况，公司业务介绍，组织结构介绍。卫星高频头行业介绍包括卫星接收系统介绍、卫星高频头产业链介绍、卫星高频头行业介绍。

第四章运用 PEST 分析工具、波特五力竞争模型等对 XD 公司所处的竞争环境进行分析，并根据分析结果，确定 XD 公司面临的机会、威胁。

第五章运用价值链分析方法对 XD 公司所处的内部环境进行分析，并得出 XD 公司的优劣势分析结果。

第六章根据第三章和第四章的分析结果，制定 XD 公司的竞争战略并提出相应的实施方案。

第二章 竞争战略理论

第一节 竞争战略理论

一、竞争战略的定义及特点

（一）竞争战略的定义

根据迈克尔·波特教授的定义，竞争战略是“公司为之奋斗的一些目标与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”^①。由此，竞争战略是指在把握外界环境变化和自身优势和劣势的基础上，确定正确的竞争指导思想，制定切实可行的竞争目标，选择达到这一目标的恰当手段，以求在目标与手段的相互适应中取得最佳的竞争效果。

（二）竞争战略的特点

竞争战略主要有以下特点：

1. 长期性。竞争战略不是为了竞争者在竞争中求得短期的利益，不是对某一阶段中某一具体活动做出的决策，而是为了长期生存和发展进行的谋划，是竞争者在相当长的一段时间内发展的总体目标，解决的是竞争者发展趋势的问题。它与战术不同，战术注重的是短期行为，而战略更多的注重的是长期目标。

2. 指导性。由于战略是竞争者发展的总体目标，是对竞争者各个方面活动所作的普遍性的、全局性的谋划，因此具有权威性的指导作用，是竞争者的行为依据，竞争者所采用的一切战术都是其战略的具体体现。战术运用不当，可能导致局部的损失或失利；而战略如果制定失误，会导致整个竞争的彻底失败。

3. 适应性。适应性与长期性和指导性是相互联系的。竞争战略是在对竞争环境和自身竞争能力进行科学分析的基础上制定的，是竞争者长期发展的总方针，因此，它必须考虑到竞争环境中的各种可变因素，对竞争中出现的新情况、

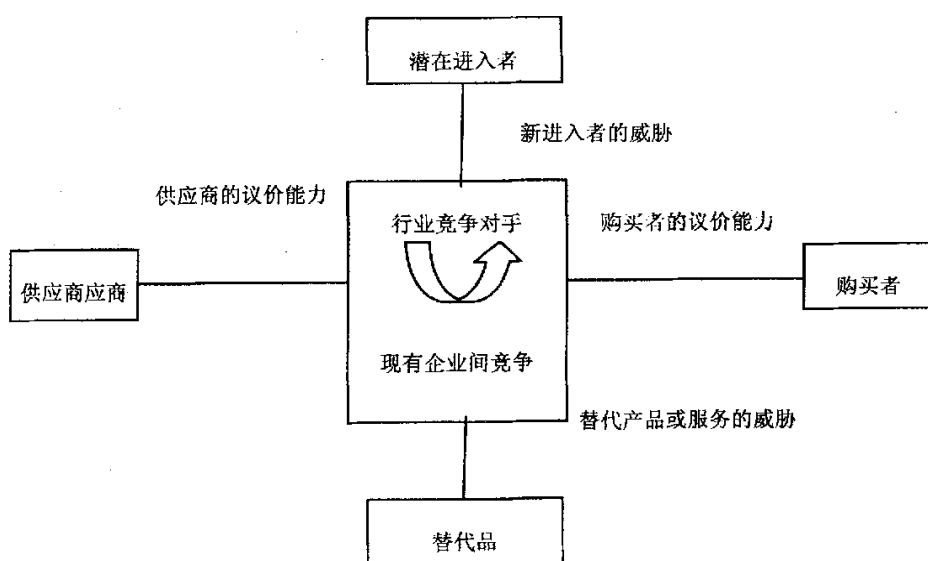
^① 资料来源：小阿瑟·A·托马森、A. J. 斯特里克兰三世. 战略管理学（英文影印版）[M]. 北京：机械工业出版社，2002, 77.

新问题有较强的适应性。这样，才能起到对竞争全局的指导作用。同时，适应性的强弱也是衡量一个竞争战略是否完善的一个重要标志。

二、产业竞争结构分析

企业的竞争优势是由企业的资产和组织的有效率（内部环境），以及顾客对企业的产品的评价高于竞争对手（外部环境）所共同支持的。尽管竞争的外部环境范围很广，包含着社会的因素，也包含着经济因素，但竞争环境中的最关键部分就是企业所在产业竞争状况。产业竞争结构强烈地影响着竞争规则的确立和竞争战略的选择。竞争力最终也是通过企业在市场上与产业内相关的力量相互作用，得到了市场的认可而体现出来的。所以，想要制定出适合自身发展的竞争战略，企业必须要对自身所在产业的竞争结构有一个全面而清楚的认识。

图 2-1：驱动行业的竞争力量



资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社，2001年，P3。

在产业竞争结构分析方面，经济学家和战略管理学者已经做了大量研究，其中最著名的是迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代早期提出的框架，称为五力模型^①。他提出，市场中的竞争，主要是行业企业间的竞争。一个行业的激烈竞争，

^① 资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》[M]。北京：华夏出版社，2001，03。

其根源在于其内在的经济结构,在一个行业中存在五种基本竞争力量(见图2-1):潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争^①。这五种力量共同作用决定了行业竞争的强度和获利能力。通过五力模型分析,公司掌握了影响产业中或主要细分市场中所有企业的因素,找出行业环境的机会,找准企业的定位,明白如何发展自身的竞争优势。

(一) 潜在的行业新进入者

所谓潜在进入者,可能是一个新办的企业,也可能是一个采用多元化经营战略的原来在其它行业的企业。当一个新的竞争对手加入到产业的竞争中来时,会带来新的生产能力,市场份额面临被重新划分,结果导致价格被压低或现有竞争者的成本上升,利润率下降。潜在进入威胁的大小取决于进入壁垒的高低和进入者可能遭到的现有竞争者的反击强烈程度。如果进入者认为进入该产业的壁垒高筑,或会遭到现有竞争者的强烈反击,进入威胁较小;反之,亦然。

(二) 替代品的竞争

替代品是指那些与本产业产品具有相同或类似功能的产品。广义地看,某一产业中的所有企业与生产替代产品的产业之间同样存在着竞争。替代产品的存在限制了产业中定价的上限,从而限制了该产业的潜在收益。替代品所提供产品的性价比越高,该产业的利润幅度越窄。

(三) 买方讨价还价的能力

顾客是成功的竞争战略的基石。竞争战略的核心是一种对内(与公司员工)、对外(与顾客)建立维持良好关系以使价值创造最大化的能力。公司在制定竞争战略之前必须要:(1)决定所要服务的顾客;(2)决定所要满足的客户需求;(3)决定满足顾客需求的核心竞争力。买方的竞争压力主要表现在压低价格,要求更高的产品质量或索取更多的服务项目。他们从竞争者彼此对立的状态中获利。这些压力趋向于使产业利润不断降低。

(四) 供应商讨价还价的能力

与买方相反,供应商们可能通过提高价格,降低产品或服务质量向下游产业

^① 资料来源: Michael E. Porter How competitive Forces Shape Strategy[M]. Readings In the Strategy Process, 1996.

中的企业施加压力。这种压力使下游产业中的企业因成本的增长而失去利润。

（五）现有竞争者之间的竞争：

这种竞争力量是企业所面对的最强大的一种力量。现有竞争者之间的竞争也是人们最为熟悉的，如价格、广告、售后服务、产品更新换代、增加服务等等。在一个产业中，一个企业的竞争行为会对产业中的其他企业产生强烈影响，可能激起竞争对手们对该行为的反击或报复，形成连锁反应，结果往往是压低整个产业的利润水平。

此外，管理学家弗雷曼建议把“其他利益相关者”加入波特的竞争模型中去。这些利益相关者包括政府、工会、地方社区、借贷人、贸易组织、股东以及特殊利益集团。其中，政府的作用最大^①。

一个产业的最终利润潜力是以长期潜力投资回报来衡量的，五种竞争作用力结合起来决定着一个产业最终利润潜力。但不是所有产业都有相同的潜力，最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化。这五种作用力随产业不同而强度不同，在那些作用力强度大的产业中的企业不能赚取超额利润；而在那些强度相对缓和的产业，企业能获取高收益则不足为奇。如果一个产业存在超额利润率，将吸引外部资本的进入。这种资本流入既可通过竞争对手的加入来实现，也可以通过原有竞争者追加投资而产生。最终使产业利润率趋于平均利润率水平，即所谓“完全竞争”的产业中所能获取的收益^②。如果产业利润水平到了投资者们无法接受的地步，则一部分经营较差的公司将被排挤出去，逐步使产业利润率恢复至平均水平。这五种竞争作用力表现是产业结构因素中基本的、深层次的因素，竞争战略就是在这种由产业经济和技术形成的竞技场中确定的。企业在适应产业结构方面各有其独特的强项和弱项，产业结构也可能随着时间逐渐变化，然而正确理解产业结构永远是企业进行竞争战略分析的起点。

三、竞争战略的三种基本类型

迈克尔·波特认为，竞争战略的关键是确定企业的竞争优势。企业为确立竞争优势而采用的竞争战略可以分为三种基本类型：一是总成本领先战略，即通过

^① 资料来源：梁文潮，中小企业经营管理——制度·战略·营销实务[M]，武汉：武汉大学出版社，2003，184。

^② 资料来源：杰诺德·施泽曼、克雷佛·史密斯、詹姆斯·布雷克利，北京：管理经济学与组织架构[M]，华夏出版社，2001。

规模经济和取得市场占有率，使全部成本低于竞争对手；二是差异化战略，即生产出该产业中其他企业所没有的独特的产品，形成独家经营的市场；三是集中战略，即将经营目标集中到整个市场的某一部分，在这一部分建立起自己产品的成本领先或者产品差异化优势^①。

（一）总成本领先战略

成本领先战略是指通过有效途径，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，以获得同行业平均水平以上的利润。在 70 年代，随着经验曲线概念的普及，这种战略已经逐步成为企业共同采用的战略。实现成本领先战略需要有一整套具体政策，即要有高效率的设备、积极降低经验成本、紧缩成本和控制间接费用以及降低研究开发、服务、销售、广告等方面的成本。要达到这些目的，必须在成本控制上进行大量的管理工作，尤其要重视与竞争对手有关的低成本的任务。由于低成本往往与规模经济相联系，好象总成本领先对中小企业而言意义不大。但是，正因为中小企业规模小、资金薄弱，它们才更需要重视节约成本，提高效率。同时科技的发展为中小企业发挥比较优势，实施低成本战略提供了可能。

总成本领先战略可以使企业在面临着强大的竞争力量的情况下，仍然能够在本行业中获得竞争优势。主要体现在：

1. 在与竞争对手的斗争中，企业由于处于低成本地位上，具有进行价格战的良好条件，即使竞争对手在竞争中处于不能获得利润、只能保本的情况下，本企业仍可获益。

2. 面对强有力的购买者要求降低产品价格的压力，处于低成本地位上的企业仍可以有较好的收益。

3. 在争取供应商的斗争中，由于企业的低成本，相对于竞争对手具有更强的原材料、零部件价格上涨的承受能力；同时，由于低成本企业对原材料或零部件的需求量大，因而为获得廉价的原材料或零部件提供了可能，同时也便于和供应商建立稳定的协作关系。

4. 在与潜在进入者的斗争中，那些形成低成本地位的因素常常使企业在规模经济或成本优势方面形成进入障碍，削弱了新进入者对的进入威胁。

^① 资料来源：迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京：华夏出版社，1997.

5. 在与替代品的斗争中,低成本企业可用削减价格的办法稳定现有顾客的需求,使之不被替代产品所替代。当然,如果企业要较长时间地巩固企业现有竞争地位,还必须在产品及市场上有所创新。

实施总成本领先战略也会面临一定的风险,主要包括:

1. 投资较大。企业必须具备先进的生产设备,才能高效率地进行生产,以保持较高的劳动生产率,同时,在进攻型定价以及为提高市场占有率而形成的投产亏损等方面也需进行大量的预先投资。

2. 技术变革会导致生产过程工艺和技术的突破,使企业过去大量投资和由此产生的高效率一下子丧失优势,并给竞争对手造成以更低成本进入的机会。

3. 将过多的注意力集中在生产成本上,可能导致企业忽视顾客需求特性和需求趋势的变化,忽视顾客对产品差异的兴趣。

4. 由于企业集中大量投资于现有技术及现有设备,提高了退出障碍,因而对新技术的采用以及技术创新反应迟钝甚至采取排斥态度。

总成本战略是一种重要的竞争战略,但是,它也有一定的适用范围。当具备以下条件时,采用成本领先战略会更有效力:

1. 市场需求具有较大的价格弹性。
2. 所处行业的企业大多生产标准化产品,从而使价格竞争决定企业的市场地位。
3. 实现产品差异化的途径很少。
4. 多数客户以相同的方式使用产品。
5. 用户购物从一个销售商改变为另一个销售商时,不会发生转换成本,因而特别倾向于购买价格最优惠的产品。

企业实施总成本领先战略可以通过以下途径:

1. 加强管理,利用集约化的生产方式;
2. 生存互补,加强与大企业的协作,发挥比较优势逐步占领市场;
3. 加强创新,提高产品科技知识含量,提高产品市场价格。

(二) 差异化战略

所谓差异化战略,是指为使企业产品与竞争对手产品有明显的区别、形成与众不同的特点而采取的战略。这种战略的重点是创造被全行业和顾客都视为独特的产品和服务以及企业形象。实现差异化的途径多种多样,如产品设计、品牌形

象、技术特性、销售网络、用户服务等。

企业实行差异化战略，可以很好地防御五种竞争力量，获得竞争优势：

1. 实行差异化战略是利用了顾客对其特色的偏爱和忠诚，由此可以降低对产品的价格敏感性，使企业避开价格竞争，在特定领域形成独家经营的市场，保持领先。

2. 顾客对企业(或产品)的忠诚性形成了强有力的进入障碍，进入者要进入该行业则需花很大气力去克服这种忠诚性。

3. 产品差异可以产生较高的边际收益，增强企业对付供应者讨价还价的能力。

4. 由于购买者别无选择，对价格的敏感度又低，企业可以运用产品差异战略来削弱购买者的讨价还价能力。

5. 由于企业具有特色，又赢得了顾客的信心，在特定领域形成独家经营的市场，在与代用品的较量中，比其他同类企业处于更有利的地位。

企业实施差异化战略要面临以下风险：

1. 保持产品的差异化往往以高成本为代价，因为企业需要进行广泛的研究开发、产品设计、高质量原料和争取顾客支持等工作。

2. 并非所有的顾客都愿意或能够支付产品差异所形成的较高价格。同时，买主对差异化所支付的额外费用是有一定支付极限的，若超过这一极限，低成本低价格的企业与高价格差异化产品的企业相比就显示出竞争力。

3. 企业要想取得产品差异，有时要放弃获得较高市场占有率的目标，因为它的排他性与高市场占有率是矛盾的。

差异化战略在以下条件下适用：

1. 有多种使产品或服务差异化的途径，而且这些差异化是被某些用户视为有价值的。

2. 消费者对产品的需求是不同的。

3. 奉行差异化战略的竞争对手不多。

企业实施差异化战略可以采用以下措施：

1. 采取具有自身特色的经营方式，如戴尔电脑；

2. 寻找市场空白，做别人没有做的事情。

(三) 集中战略

集中战略是指企业把经营的重点目标放在某一特定购买者集团,或某种特殊用途的产品,或某一特定地区上,来建立企业的竞争优势及其市场地位。由于资源有限,一个企业很难在其产品市场展开全面的竞争,因而需要瞄准一定的重点,以期产生巨大有效的市场力量。

企业实施集中战略具有以下好处:经营目标集中,可以集中企业所有资源于特定战略目标之上;熟悉市场、用户及同行业竞争情况,可以全面把握市场,获取竞争优势;由于生产高度专业化,在制造、科研方面可以实现规模效益。这种战略尤其适用于处于发展初期的企业。

采用集中战略的企业也具有赢得超过产业平均收益的潜力,因为,尽管从整个市场角度看,集中战略未能取得低成本或差异化优势,但它在其狭窄的目标市场中获得了一种或两种优势地位。这些优势保护企业不受各种竞争作用力的威胁。集中战略的不足表现在它与获取的整体市场份额是相矛盾的,有时候可能会以总成本优势作为代价,相应的补偿是能使企业迅速发展,获取高于产业平均水平的利润率。

第二节 主要战略分析方法

帮助企业制定竞争战略的分析工具有许多,但由于战略环境中要素众多,各种分析方法对关键战略要素分析和监控的着眼点、应用重点和应用范围都有很大不同,在进行战略环境分析时,不同的企业需要相应选择不同的分析方法。本文选用以下几种分析方法:

一、PEST 分析方法

PEST 分析是用于宏观环境分析的方法。宏观环境包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境。以下将对这四种环境的分析进行详细描述。

(一) 政治法律环境

政治法律环境指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面。这些因素常常制约、影响企业的经营行为,尤其是影响企业较长期的投资行为。政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。国内的政治环境包括政治制度、政党和政党制度、政治性团体、党和国家的方针政策、政治气氛。国际政治环境主要包括国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境。

（二）经济环境

所谓经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况和国家经济政策。社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容，涉及国家、社会、市场及自然等多个领域。国家经济政策是国家履行经济管理职能，调控国家宏观经济水平、结构，实施国家经济发展战略的指导方针，对企业经济环境有着重要的影响。

企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。社会经济结构指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况。社会经济结构主要包括五方面的内容，即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构，其中最重要的是产业结构。经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国民生产总值，国民收入、人均国民收入、经济发展速度，经济增长速度。经济体制是指国家经济组织的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。经济政策是指国家、政党制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略，它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。因此，企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析，运用各种指标，以准确的分析宏观经济环境对企业的影响，从而制订出正确的企业经营战略^①。

（三）社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观，人口状况、教育程度、风俗习惯，宗教信仰等各个方面。从影响企业战略制订的角度来看，社会文化环境可分解为文化、人口两个方面。

人口因素对企业战略的制订有重大影响。例如，人口总数直接影响着社会生产总规模；人口的地理分布影响着企业的厂址选择；人口的性别比例和年龄结构

^① 资料来源：刘冀生. 企业经营战略[M]. 北京：清华大学出版社，2002.

在一定程度上决定了社会需求结构,进而影响社会供给结构和企业生产;人口的教育文化水平直接影响着企业的人力资源状况;家庭户数及其结构的变化与耐用消费品的需求和变化趋势密切相关,因而也就影响到耐用消费品的生产规模等。对人口因素的分析可以使用以下一些变量:离婚率、出生和死亡率,人口的平均寿命,人口的年龄和地区分布,人口在民族和性别上的比例变化,人口和地区在教育水平和生活方式上的差异等^①。

文化环境对企业的影响是间接的,潜在的和持久的,文化的基本要素包括哲学、宗教、语言与文字、文学艺术等,它们共同构筑成文化系统,对企业文化有重大的影响。

(四) 技术环境

企业的技术环境指的是企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。粗略的划分企业的科技环境,大体包括四个基本要素:社会科技水平,社会科技力量,国家科技体制,国家科技政策和科技立法。

社会科技水平是构成科技环境的首要因素,它包括科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度和科技成果的推广和应用三个方面。社会科技力量是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。科技体制是指一个国家或地区的科技研究与开发实力。科技体制指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其它部门的关系状态的总称,主要包括科技事业与科技人员的社会地位,科技机构的设置原则与运行方式、科技管理制度、科技推广渠道等。国家的科技政策与科技立法指的是国家凭借行政权力与立法权力,对科技事业履行管理、指导职能的途径

如今,变革性的技术正对企业的经营活动发生着巨大的影响。企业要密切关注与本企业的产品有关的科学技术的现有水平,发展趋势及发展速度,对于新的硬技术,如新材料、新工艺、新设备,企业必须随时跟踪掌握,对于新的软技术,如现代管理思想、管理方法、管理技术等,企业要特别重视。

二、SWOT 矩阵分析方法

SWOT 矩阵分析(见表 2-1),就是对公司内部的资源优势(Strengths)、

^① 资料来源:胡建统,陆雄文,姚继麟.战略经营战略管理[M].上海:复旦大学出版社,2002.

劣势 (Weaknesses) 以及外部的机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats) 进行综合判断, 判断一个公司的经营状况是否良好^①。一个好的公司战略应该统筹考虑公司内部资源状况以及外部竞争优势, 并能对二者进行有效的整合。

(一) 优势与劣势分析 (SW)

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时, 如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力, 那么, 我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力, 这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但是, 竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上, 因为有时企业更希望增加市场份额, 或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势, 但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义, 因为只有这样, 才可以扬长避短, 或者以实击虚。所以企业在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上, 将企业与竞争对手做详细的对比衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势, 只能站在现有潜在用户角度上, 而不是站在企业的角度上。

(二) 机会与威胁分析 (OT)

环境发展趋势分为两大类: 一类表示环境威胁, 另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战, 如果不采取果断的战略行为, 这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域, 在这一领域中, 该公司将拥有竞争优势。

表 2-1: SWOT 矩阵模型

内部环境 外部环境	优势—S 列出 5-10 项优势	劣势—W 列出 5-10 项劣势
机会—O	SO 部分	WO 部分
列出 5-10 项机会	(列出应对之策)	(列出应对之策)
	发挥优势, 利用机会	利用机会, 弥补不足
威胁—T	ST 部分	WT 部分
列出 5-10 项威胁	(列出应对之策)	(列出应对之策)
	发挥优势, 应对威胁	弥补不足, 规避风险

资料来源: 弗雷德·R·戴维著, 李克宁译: 《战略管理》, 经济科学出版社, 1998 年, P216。

^① 资料来源: (美) 弗雷德·R·戴维 著 李克宁 译. 战略管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.

第三节 行业生命周期理论

行业生命周期是指从行业出现到行业完全退出社会经济活动所经历的时间。它包括幼稚期、成长期、成熟期和衰退期等四个发展阶段^①。处于各个行业的各个时期都有各自的特点,针对各个时期需要采取不同的战略支持行业的发展。行业生命周期各个时期的主要特点如下:

一、幼稚期

幼稚期指新产品试制成功投放市场进行试销的阶段。这时市场有一部分消费者会试用新产品,产品的销售额很小,增长缓慢。产品还要不断改进、企业需要投大量的研发费用,同时为了扩大市场,需要投入大量的广告费用,所以投入期产品利润低甚至亏损。

二、成长期

指新产品试销成功后转入批量生产和扩大市场销售的阶段。成长期产品的市场需求高速增长,销售量迅速增加。因为有规模经济和经验曲线存在,这个阶段产品的单位成本迅速下降。同时,成长期会吸引大量投资进入这个行业,市场的竞争主要在争夺新增顾客上。成长期是企业经营的黄金阶段,如果经营得好,可以获得高速增长,企业可能快速膨胀。

三、成熟期

指产品销售额增长逐渐减缓乃至出现停顿甚至开始下降的阶段。产品进入成熟期市场增长往往小于产能增长,市场趋于饱和并可能会出现供大于求。行业内竞争对手的竞争重点放在争夺竞争对手的顾客上,竞争异常激烈,产品价格下降很快,行业利润下降。

四、衰退期

指产品在市场上的寿命趋于结束的阶段。产品进入衰退期后,原有的产品市场已经萎缩,销售量急剧下降,行业中的一部分企业出现亏损。这种情况可能是因为新产品开始取代了原来的产品的市场地位。

行业生命周期能够帮助企业根据行业是否处于成长、成熟、衰退或其他状态来制定适当的战略。这种方法假定，企业在生命周期中(发展、成长、成熟、衰退)每一阶段中的竞争状况是不同的。例如：发展期的产品/服务由那些“早期采纳者”购买。他们对于价格不敏感，因此利润会很高。而另一方面，需要大量投资用于开发具有更好质量和大众化价格的产品，这又会侵蚀利润。在这种方法中，由于假定事情必然会遵循一种即定的生命周期模式，这种方法可能导致可预测的而不是有创意的、革新的战略。

^① 资料来源：罗珉 等. 公司战略管理理论与实务[M]. 成都:西南财经大学出版社, 2003, 96-98.

第三章 XD 公司及卫星高频头行业介绍

第一节 卫星高频头行业

一、卫星电视接收系统和卫星高频头

(一) 卫星高频头

卫星高频头, 又名 LNB, 是一种直播卫星电视接收设备, 卫星电视接收系统的必要组成部分之一。卫星电视接收系统 (见图 3-1) 主要包括卫星天线、卫星高频头、数码视像广播接收机 (或称卫星数字接收机) 及信号选择器。卫星电视服务公司一般利用环绕地球轨迹运行的卫星发送信号, 卫星电视接收系统利用卫星天线接收信号, 卫星高频头侦测卫星天线传达的信号, 将电视信号转换为电流, 在接收信号过程中, 卫星高频头将卫星天线下载的无线信号放大及过滤, 然后通过同轴电缆送往数码视像广播接收机 (或称卫星数字接收机), 卫星数字接收机将加密的卫星电视信号解码, 让电视观众可收看卫星电视。信号选择器则是用来控制多个卫星高频头, 进行多重转换。

(二) 卫星高频头种类及功能介绍

卫星高频头按波段分 C 波段卫星高频头、KU 波段卫星高频头、Ka 波段卫星高频头。C 波段卫星高频头应用于下行频率为 3.4GHz~4.2GHz 卫星电视信号接收系统; KU 波段卫星高频头应用于下行频率为 10.7GHz~12.75GHz 卫星电视信号接收系统, Ku 波段通信是目前卫星的发展方向, 很多区域均有应用 Ku 波段卫星, 包括欧洲及中东地区; Ka 波段卫星高频头应用于下行频率为 27.5GHz~31GHz 卫星电视信号接收系统。

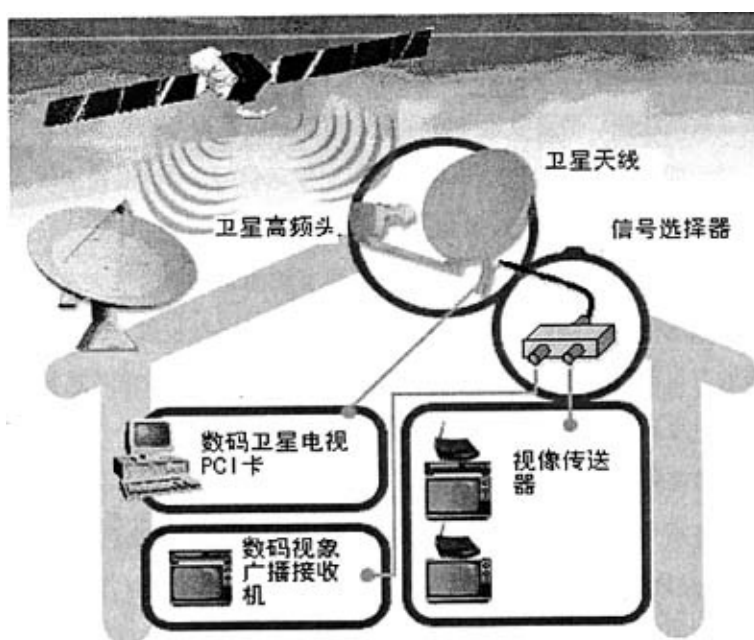
卫星高频头按极化分为线极化卫星高频头和圆极化卫星高频头。线极化卫星高频头又能称双极化卫星高频头, 能够接收具有水平极化及垂直极化的卫星电视信号, 应用区域有中东、欧洲、北美等, 圆极化卫星高频头应用区域主要有北美、俄罗斯等。

卫星高频头按本振分为单本振卫星高频头、双本振卫星高频头。单本振卫星高频头只有一个中心频率, 输出频率相对双本振窄, 而双本振则有两个中心频率,

输出频率相对单本振较宽，单本振高频头应用区域主要在亚洲地区，双本振高频头由于可接收频段较宽，应用范围较广，应用区域有欧洲、中东、北美等。

卫星高频头按输出分为单输出卫星高频头、双输出卫星高频头、四输出卫星高频头、八输出卫星高频头。使用单输出卫星高频头的卫星接收系统只能使用一个卫星数字接收机，而使用双输出卫星高频头的卫星接收系统则能接两个卫星数字接收机，依此类推，使用八输出卫星高频头的卫星接收系统则能接八个卫星数字接收机。

图 3-1 卫星电视接收系统工作原理



资料来源: www.mti.com.tw

二、卫星高频头行业介绍

目前对卫星高频头需求量较大的区域主要集中于欧美、中东、东南亚及澳洲等，其市场需求的增长主要来源于当地直播卫星用户的增长和小型地面卫星接收套站的更新换代。预计小型地面卫星接收站对卫星高频头的需求会增加，因为卫星技术将继续推动新的业务解决方案。卫星高频头与卫星接收机所面向的是同一客户对象，因此，卫星接收机市场与卫星高频头市场息息相关。

目前中国大陆企业已成为名符其实的卫星高频头生产第一大国，2004 年全球销售量 38%。生产厂商主要集中在沿海地区的深圳、珠海，内陆地区的北京、四川。

三、卫星高频头产业链介绍

以下将对卫星高频头产业链，从原材料供应商到最终消费者之间各个环节一一进行介绍。

（一）原材料供应商

卫星高频头零组件主要为基版、场效应晶体管(Field-Effect Transistor-FET)、铝壳等。关键零组件为 FET 及线路板，共占成本的 60%。FET 功能为讯号放大，主要供货商为日本 NEC 及 Mitsubishi 公司。生产卫星高频头所需的大部分原材料可在大陆采购，还有一部分要在台湾采购。机器的面板以及金属机壳等机械加工处理有一定的加工难度，对设备有一些特殊要求，但可以委托大陆生产厂家，利用大陆厂家现有设备完成。其它原辅材料，国内供应商较多，技术及质量完全可以满足生产工艺要求。国内供应商主要集中于珠江三角洲及江浙一带。

（二）外加工供应商

外加工供应商主要指 SMT 贴片加工厂家和铝压铸厂家。SMT 贴片加工厂家根据卫星高频头制造商的电路图等相关资料要求，将制造商提供的原材料用贴片机进行加工。铝压铸厂家则是根据制造商提供的模具，压铸出铝合金外壳。

（三）卫星高频头加工制造商

卫星高频头制造商就是本文要研究的对象，制造商凭借自身的技术能力、生产组织能力、资金运用能力，将卫星高频头生产所需原材料及相关辅助材料通过生产流水线进行装配，然后经过老化、测试、包装等工序制造出卫星高频头产品。

（四）卫星高频头经销商或卫星高频头品牌商

卫星高频头的下端客户可以是品牌商或经销商。目前国际上最有名的卫星高频头品牌商包括台湾地区的宏基、兆赫；美国的 California Amplifier、Ana Com；加拿大的 Eagle Aspen；中东地区的 Euro star；欧洲的 Fortex Star。经销商是指代理卫星高频头品牌的国外贸易商，目前国内尚无直接代理品牌的经销商。

（五）卫星电视用户

国外卫星电视用户大多集中于欧美、中东、东南亚和澳洲等。具备兼收性能的双极化双本振单输出卫星高频头是目前国际市场、特别是欧洲市场抢手的主力

机种。单本振单输出卫星高频头主要销售于东南亚、澳洲地区，也有少量销售在中国大陆市场。在东南亚及南美洲等雨季频繁的地区，由于雨衰现象严重，不宜使用 Ku 波段高频头，一般以使用 C 波段高频头为主。美国市场对卫星高频头的需求量占到了全球市场的 20%。

第二节 XD 公司介绍

一、XD 公司基本情况

(一) XD 公司简介

XD 公司 2005 年初成立于深圳，位于珠江三角洲，是一家专业生产卫星高频头的出口型企业。投资者是一位具有微波技术专长的企业经营者，注册资本 1000 万元人民币，生产规模月产二十万个高频头，生产成品率已达到 95%。公司现有员工 60 余人，其中从事高新技术产品研究开发的科技人员 8 人，占员工总数的 12%。生产及办公场地 2000 平方米。

XD 公司自成立到现在销售量约 80 万个高频头，2005 年销售额占卫星高频头欧盟市场的 3.07%，生产利用率只有 33.3% 左右，这样的生产利用率只能勉强维持 XD 公司的生存（见表 3-1）。从表 3-1 中数据看出，XD 公司 2005 年度毛利润仅为 50251.6 元。因此作为一个新的公司，如何尽快度过生存期，进入成长期，制定出适合公司现状的竞争战略就显得十分必要。

表 3-1 XD 公司 2005 年度部分财务数据 单位：人民币

投资总额	5,000,000.00
总销售收入	16,291,968.40
总成本	16,241,716.80
(1) 生产成本	15,140,700.00
(a) 直接材料费用	13,692,700.00
(b) 直接人工费用	952,000.00
(c) 共同制造费用	496,000.00
(2) 期间费用	1,101,016.80
(a) 管理费用	252,198.40
(b) 销售费用	732,818.40
(c) 财务费用	116,000.00

资料来源：XD 公司 2005 年度财务报表

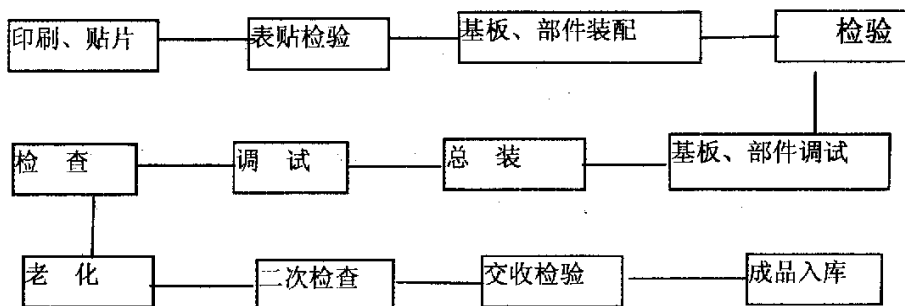
（二）XD 公司主要业务介绍

XD 公司的主要业务是研发、生产卫星高频头产品，主要产品有 Ku 波段双极化单输出高频头、Ku 波段双极化双本振双输出高频头、Ku 波段双极化双本振四输出高频头。作为 OEM 厂商，XD 公司通过代销的方式将产品销售外包给 TZ 公司，该公司也是位于珠江三角洲，主要出口卫星接收机，对美国、欧洲、中东地区都有出口。卫星接收机也是卫星接收系统的主要部件之一，因此，卫星高频头和卫星接收机的用户是相同的。

（三）卫星高频头产品生产流程

卫星高频头的生产方式是装配式生产（见图 3-2）。生产卫星高频头主要原材料有场效应管、晶体管、集成电路、介质、电容、电阻、线路板、铝合金主体、塑料外壳、探针、F 头等，辅助材料有吸收条、胶水、螺丝、彩盒、锡线、锡膏等。从图 3-2 可以看出，卫星高频头产品整个生产流程一共经过四次检验测试工作，可见卫星高频头的质量要求很高。考虑到资金问题，为减少固定资产投资，XD 公司将印刷、贴片环节外包给 SMT 贴片厂家加工。

图 3-2 XD 公司卫星高频头工艺流程简图

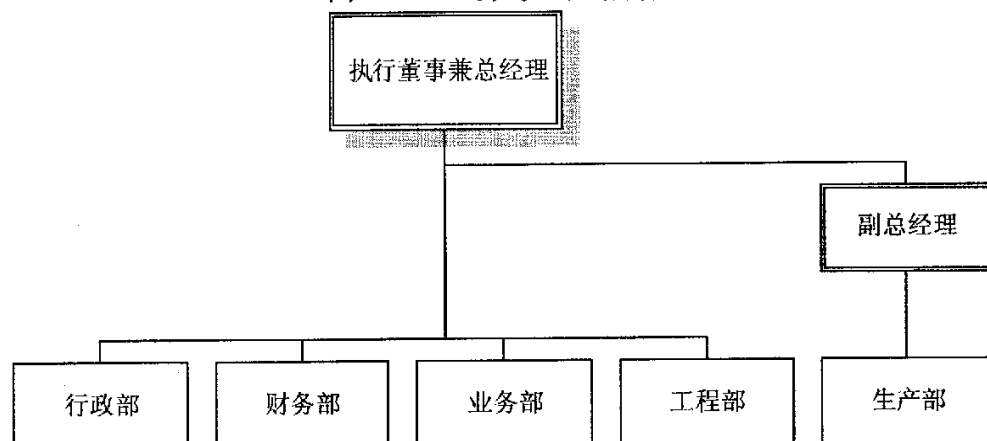


资料来源：XD 公司资料，2005 年。

二、XD 公司的组织结构

公司目前的组织结构为直线职能式（见图 3-3），包括两个职能部门和三个直线部门。两个职能部门是行政部、财务部，三个直线部门是业务部、生产部和工程部。其中副总经理分管生产部，其余由总经理分管。

图 3-3 XD 公司组织结构图



资料来源：作者根据 XD 公司情况整理，2005 年。

第三节 XD 公司面临的问题

经过对 XD 公司的分析，本文作者认为该公司当前面临的问题主要有：

一、经营管理不规范

XD 公司自成立以来，由于管理水平有限，目前公司规章制度不健全，缺乏有效的奖惩制度，造成管理混乱、浪费严重。

二、公司的信息系统落后

公司目前没有一套较系统全面的信息管理系统，对电脑的使用只是原始数据的输入、输出及简单的统计，各部门之间的数据缺乏联系，造成公司内部物流方面的问题。例如，采购部无法根据仓库库存情况安排采购计划。另外，随着公司产品型号的增加以及销售量的增长，决策者需要更多的分析数据，如分时销售额、分产品类别销售额、历史进货记录。公司目前这种简单的系统功能显然无法满足上述的分析需要。

三、存在资金短缺的风险

从财务状况看，XD 公司短期流动性较差，库存过大，周转率低，存在资金短缺的风险。

四、缺乏适合未来发展需要的竞争战略

XD 公司要想在 21 世纪的竞争大格局下获取成功,也就是要获取可持续的竞争优势,必须具备以下能力:(1)合理利用稀缺资源,保持最低成本支出;(2)从容应对顾客不断变化的偏好;(3)适应快速的技术变革;(4)善于发现并懂得注重和有效管理公司相对于竞争者的优势;(5)不断规范公司的运营,以更有效地实现公司目标;(6)建设多元化的员工队伍,有效管理,共同投入^①。因此,XD 公司必须制定企业未来的竞争战略,使公司能够努力克服企业的弱点,增强企业优势,并集中精力利用市场机遇,努力回避威胁。

^① 资料来源:迈克尔·A·希特 等著,吕巍 等译,战略管理:竞争与全球化(概念)[M],北京:机械工业出版社,2002-07,3.

第四章 XD 公司竞争环境分析

本章将采用 PEST 分析方法分析 XD 公司所处的宏观环境;采用行业生命周期理论和波特五力竞争模型分析方法分析 XD 公司所处的行业环境,并根据分析结果确定 XD 公司面临的机会、威胁。

第一节 XD 公司宏观环境分析

本节采用 PEST 分析方法,分析影响 XD 公司竞争战略制定与实施的宏观环境因素,以发现 XD 公司面临的机会与威胁。

一、政治法律环境

(一) 中国与欧盟经济及贸易关系

中国现在是欧盟仅次于美国的第二大贸易伙伴。扩大为 25 个成员国的欧盟现在是中国的最大出口市场^①。

(二) 欧盟政治环境

据《瞭望周刊》报道,根据欧盟《关于在电子电气设备中限制使用某些有害物质指令》(以下简称 RoHS 指令),即绿色消费壁垒,自 2006 年 7 月 1 日起,新投放欧盟市场的电气电子产品不得含有铅、汞、镉、六价铬、聚溴联苯、聚溴二苯醚等 6 种有害物质。XD 公司必需在 2006 年 7 月 1 日之前生产出符合标准的产品,这意味者生产成本的增加,在一定时间内会影响企业的发展。

欧盟东扩后,共拥有 25 个成员国,拥有 4.5 亿消费者,年进出口总额接近 3 万亿美元,占世界总贸易额的 20%,国内生产总值占世界 1/4,成为全球最大的贸易集团和进口市场^②。从长远与宏观看,欧盟东扩有利于中欧经贸关系的发展,但近期来看,对中国的影响弊大于利。包括两方面影响:

1、老成员转向从新成员购买原从中国购买的产品。经济发达的老成员将

^① 资料来源:欧洲委员会驻华代表团.中欧双边贸易与投资关系[EB/01].

http://www.delchn.cec.eu.int/cn/eu_china_wto/EU%20China%20Trade%20Relations.htm, 2005.

^② 资料来源:刘德标.近忧中国与欧盟经贸关系[EB/01].

<http://www.taxchina.cn/news/2005-02/t321205.html>, 2005.

把新成员变成他们的制造业和农副产品生产基地，减少对区域外产品的进口。由于中国与 10 国的经济发展水平、产业贸易结构、产品价格、技术含量水平相近，比较优势相差不大，而且这些国家占有地理位置、文化习俗及语言等方面的优势，欧盟区域内成员国的商品将可能替代从中国进口的商品，中国对欧盟出口的部分商品将可能有所减少。

2、新成员实施欧盟“共同贸易政策”抬高对区外贸易门槛后，阻碍中国产品进入原市场。欧盟新成员国将按照欧盟的要求统一产品标准，意味着目前欧盟实施的所有 TBT、SPS 等技术性贸易壁垒将扩大至新入盟国家，此举将抬高中国产品进入中东欧 10 国的“门槛”。这无疑将影响中国对这些国家的出口，贸易摩擦也可能增加。

综上所述，短期内欧盟 RoHS 的实施和欧盟东扩，对于 XD 公司开拓欧盟市场产生负面影响。但从长远角度看，只要 XD 公司积极进行技术创新，努力提高卫星高频头产品的技术含量与档次，注意开拓 ODM（原始设计制造）及 OBM（自有品牌制造）业务，时机成熟情况下，制定适当的分销策略与新成员国的分销商合作，作为在东欧分销的起点，对 XD 公司还是有利的。

二、经济环境

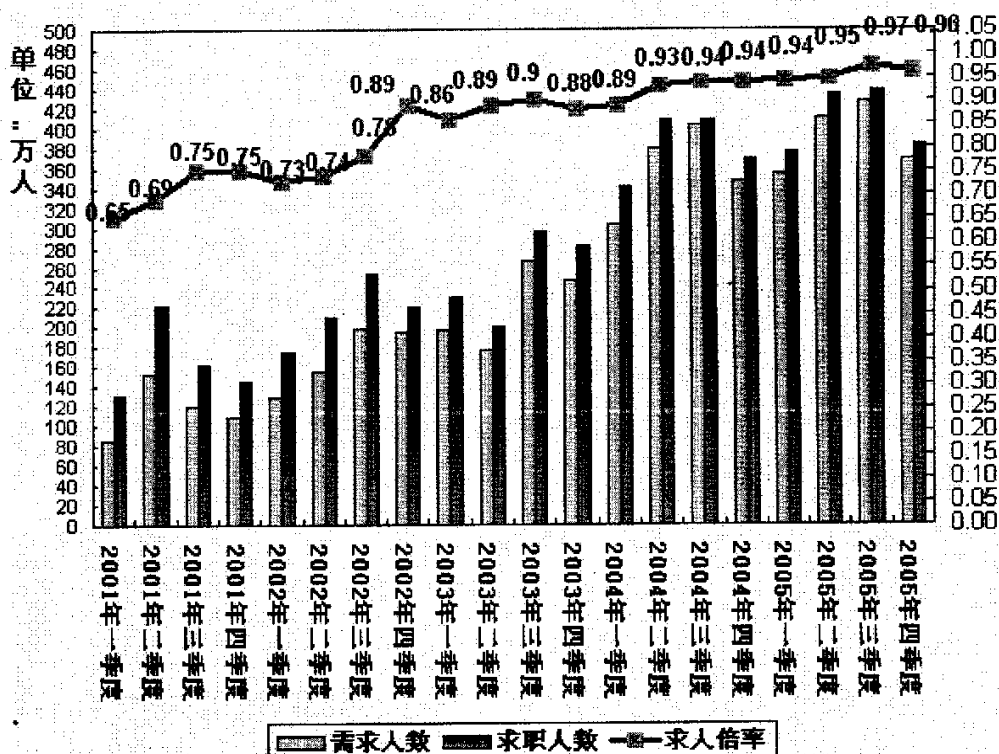
影响 XD 公司经营的主要经济环境因素有国内劳动力市场、原材料价格变化、人民币汇率、欧盟市场消费结构等问题。

（一）劳动力市场

从历年来劳动力市场供求状况（见图 4-1）可以看出，尽管求人倍率一直呈现上升趋势，但始终供大于求^①。因此，对公司来说，只要逐渐改善用工环境、提高工资水平和福利标准，招聘方面并不成问题。此外，珠江三角洲是全国最发达的电子产业生产基地，这里聚集着大量的高科技技术人才及其他电子行业人才。

^① 资料来源：中国劳动力市场，2005 年第四季度部分城市劳动力市场供求状况分析[EB/OL].
http://www.lm.gov.cn/gb/data/2006-01/19/content_103826.htm, 2006-01-19.

图 4-1 2001 年至 2005 年第四季度劳动力市场供求状况分析



资料来源：中国劳动力市场.2005 年第四季度部分城市劳动力市场供求状况分析[EB/01].

http://www.lm.gov.cn/gb/data/2006-01/19/content_103826.htm, 2006 年 01 月 19 日.

（二）原材料价格变化

由于我国约 40% 的原油供给要依赖进口，当前持续在 60 美元以上高位的国际原油价格会继续增加国内石化企业的生产成本，带来国内价格水平上涨的压力^①。国际油价的上涨，会直接推动国内原油、成品油、化工产品等产品价格的上升，从而推动国内工业品出厂价格和原材料、燃动力购进价格上升。同时，国际原油价格的上涨，也会推动交通运输价格的上升。对 XD 公司来说，这意味着生产成本的上涨。

（三）人民币汇率

2005 年 7 月 21 日 19 时起，在中国人民银行宣布开始实行以市场供求为基础、参考一篮子货币进行调节、有管理的浮动汇率制后，美元兑人民币交易价格

^① 资料来源：中国人民银行研究局专题课题组.中国当前价格形势与未来趋势分析[EB/01].
<http://210.74.35.17/search/detail.asp?ChannelId=2771&RecID=0&sort=>, 2005-09-26.

调整为 1 美元兑 8.11 元人民币。美元兑人民币 N D F 贴水点数开始大幅缩小。市场预期一年后,也就是 2006 年 8 月,人民币汇率将达 7.809 元,升幅为 3.7%^①。在高频头出口价格不变的情况下,人民币升值意味着公司利润率的下降。

(四) 欧盟经济环境分析

IMF 最新预期,2006 年欧盟经济将增长 1.8%,高于 2005 年预期 0.3 个百分点。欧盟委员会预计,2006 年欧元区经济增长率为 1.9%,比 2005 年 4 月时预测的 2.1%有所下调,但新近第三季度数据又鼓励其上调增长预期^②。可见,2006 年欧盟经济有望展开新一轮的经济增长周期。伴随经济的增长,消费者信心指数也会增长,给民用品制造业带来机遇。

三、社会文化环境

(一) 人口因素

欧盟东扩后,人口由原来的 3.8 亿扩大到 4.55 亿,成为世界上最大的消费市场。给商家带来市场机遇。

(二) 收入分布

人均国民收入说明个人可供自由支配的收入和购买力。根据世界银行《世界发展报告》可知,欧盟目前的人均国民收入为 27651 美元。安装一套终端用户卫星接收系统约 250 美金左右,对欧盟消费者来讲,需求弹性很低。

(三) 社会文化的进步

欧盟国家大多是发达国家,人们生活水平高,注重生活品质,追求个性化,多元化服务,而卫星电视行业所带来的功能和便利正好符合人们的需求心理。可见,卫星电视行业潜在的巨大市场需求,给 XD 公司战略制定和实施提供有利因素。

四、技术环境因素

当今卫星高频头技术正朝向高频段、多频段、多卫星接收、小尺寸方向发展,小功耗、锁相环本振、高增益、耐恶劣环境的材料也成为高品质卫星高频头的衡

^① 资料来源:中国人民银行研究局专题课题组.中国当前价格形势与未来趋势分析[EB/OL].
<http://210.74.35.17/search/detail.asp?Channelid=2771&RecID=0&sort=>,2005-09-26

^② 资料来源:闻育旻.2006 世界经济走势:总体上处在新一轮增长周期[EB/OL].
<http://www.chinanews.com.cn/news/2006/2006-01-11/8/676615.shtml>,2006-01-11.

量指标。

为提升现有服务的价值,卫星高频头制造商根据美国、加拿大、欧洲市场开始出现多进多出卫星高频头的需求,推出了家庭能同时接收多颗卫星的高频头产品。目前市场上出售的产品已经可以接收一、二、甚至三颗卫星信号、有一、二、四、甚至八功分输出端口、可接收 C/Ku 波段的卫星高频头。

在双极化双输出高频头方面,目前市场上 LNB 电路板尺寸比较小的平均为 $10\text{cm} \times 6\text{cm} + 6\text{cm} \times 6\text{cm}$ 。由于传统的设计是采用类似单输出的设计架构,再于中频线路加上分配检测器,这种方案使得中频线路的架构加大,成本升高。

从品种技术特点上看,C 波段单极化数字宽带锁相环高频头大都采用 PLL 锁相技术,有最优本振稳定性能。Ku 波段单极化数字宽带锁相环高频头也均采用 PLL 锁相技术。与常规高频头相比,采用 PLL 技术可具有极高的频率稳定度。

XD 公司的主打产品双极化单输出品种已成为全球最大的 LNB 产品,市场竞争日趋激烈。为了持续保持市场占有率以及产品的竞争力,XD 公司的首要目标就是要有效地降低成本。在材料成本下降空间有限的情况下,唯一的方法就是优化和改进设计架构与电路板布局。

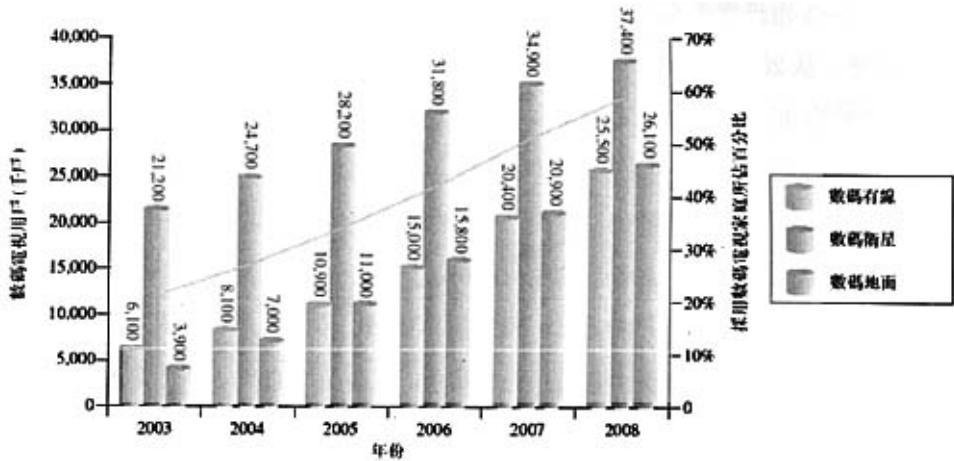
第二节 卫星高频头行业环境分析

一、卫星高频头市场分析

欧洲的数码电视市场经历了高速的增长。欧洲数码电视市场自 2003 年以来重现用户增长。数码卫星服务持续增长,加上开放电视在英国、芬兰和瑞典大行其道,推动了该行业的进展。按照 Datamonitor 的预测,欧洲数码卫星电视市场将由 2003 年底的 2,120 万户,增长至 2008 年底约 3,740 万户(见图 4-2)^①。可见,欧洲卫星高频头需求量仍在逐年上升。

^① 资料来源:Datamonitor. 欧美数位电视市场发展:2004-2009 年[R],2005-08.

图 4-2 欧洲国家数字电视用户 (2003 年-2008 年)



资料来源:Datamonitor. 欧美数位电视市场发展: 2004-2009 年 [R], 2005 年 08 月。

从表 4-1 的数据看出, C 波段高频头需求量明显下降, Ku 波段双输出、多输出产品则逐年上升, Ku 单输出也有下降趋势, 但目前销售量还是居第一位。但 Ku 波段单输出由于市场的火爆, 该产品销售很快进入到价格战阶段。产品的零售价格日趋走低, 从 2003 年的 5 美元到 2005 年的 2.7 美元, 预计 2006 年将降至 2.5 美元。该品种已逐渐成为薄利机种, 商家在国外市场的生存面临严重威胁。

表 4-1 各产品在欧盟国家的销售量(2003-2005)

年份 \ 品种	2003 年		2004 年		2005 年	
	所占比例	销售量 (万台)	所占比例	销售量 (万台)	所占比例	销售量 (万台)
Ku 单输出	50%	561.5	52%	703.56	49%	1023.61
C 单输出	26%	291.98	19.5%	263.835	16%	334.24
Ku 双输出	13%	145.99	15%	202.95	18%	376.02
Ku 多输出	9%	101.07	11%	148.83	16%	334.24
其它品种	2%	22.46	2.5%	33.825	1.2%	25.068
总销售量(万台)	100%	1123	100%	1353	100%	2089

资料来源: Datamonitor. 欧美数位电视市场发展: 2004-2009 年 [R], 2005 年 08 月。

二、卫星高频头行业分析

本文将运用行业生命周期理论对卫星高频头行业进行分析。目前, 卫星高频

头市场的主要特征表现为:

(一) 市场需求不断增长, 从图 4-2 可以看出, 欧洲卫星电视用户呈逐年上升趋势, 从 2003 年到 2008 年, 共增长 76.4%。

(二) 随着竞争对手不断增多, 竞争越来越激烈。

(三) 部分产品已出现价格竞争现象; 随着越来越多的用户表现出的同时接收两颗卫星上电视节目的明显倾向, 具备兼收性能的双极化双本振单输出卫星高频头逐渐成为是欧洲市场抢手的主力机种。市场的火爆让销售很快进入到价格战阶段, 产品的零售价格日趋走低, 双本振单输出卫星高频头逐渐成为薄利机种。

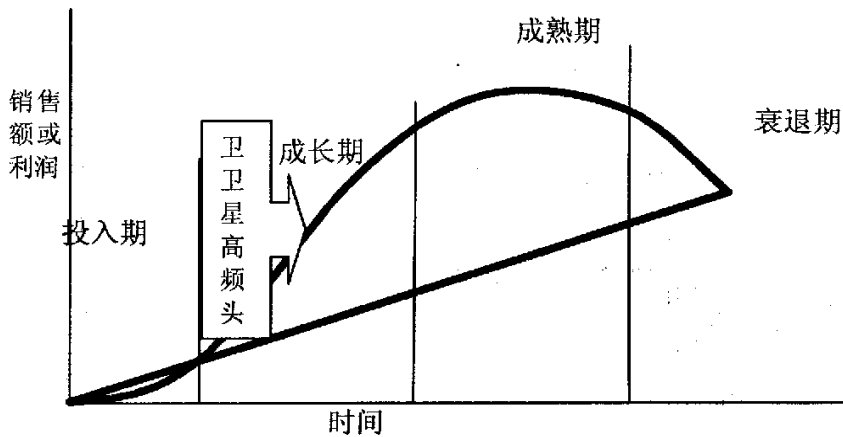
(四) 不断有具备更多功能, 更小尺寸, 更高品质的产品研究成功, 并上市销售。从 2003 年开始, 具有技术创新性并已上市的产品有双极化单本振单输出产品、双极化双本振单输出产品、双极化双本振双输出或四输出产品、双卫星双极化单输出产品等。2005 年, 国内企业已能制造出双极化双本振八输出的产品。

(五) 在卫星高频头制造业中, 有相当一部分企业在卫星高频头项目上已达到规模销售生产, 在卫星高频头行业中占据有利地位。国内已达生产规模销售的企业有深圳翔成电子、四川九洲科技、成都百昌电子、北京加维通讯电子、高斯贝尔、四创电子等。台湾可谓是全球卫星高频头技术最领先的地区, 共有五大制造商和研发商: 永辰、兆赫、台扬、百一、启基, 占据全球 37% 的卫星高频头市场, 占据中国大陆 68% 的市场^①。永辰公司主攻大陆和欧美市场, 台扬、兆赫主攻欧洲市场, 百一则向美国市场发展。

根据以上分析可知, 当前卫星高频头市场具备行业成长期的特征, 属于朝阳产业 (见图 4-3)。面对庞大而且竞争激烈的市场, 卫星高频头制造商必须在不影响产品规格与品质的前提下, 开发出成本最低的产品, 以维持销售优势。同时, 在技术上还要领先市场脚步, 开发出具有前瞻性与未来性的产品, 才能让自己在众多竞争者中脱颖而出。

^① 资料来源: 代月波. 卫星高频头市场初探[EB/OL]. http://www.mydvbs.com/shownews.asp?news_id=16, 2005-08.

图 4-3 卫星高频头行业生命周期曲线



资料来源：作者整理，2006 年 01 月。

三、卫星高频头产业竞争分析

（一）卫星高频头产业竞争结构分析

以下运用波特五力模型对卫星高频头产业竞争结构进行分析。

1、新进入者的威胁。

以下将通过对几个因素的分析来确定新进入者的威胁。

1) 规模经济。卫星高频头生产存在规模经济效应，当卫星高频头的生产规模增加时，企业的边际效益递增。新进入者如果进入的规模很小，它们就会处在不利的成本地位。如果进入的规模较大，就会引起行业内当前企业的注意，有可能受到排挤。

2) 产品差异化。卫星高频头种类根据输出方式、极化方式、波段等有好几个品种，因此存在差异化。

3) 资本要求。要建立一家卫星高频头生产企业，除了厂房设施和设备外，还必须要有大量的流动资本。

4) 转换成本。只要价格合理，品质达到标准指标，卫星高频头采购商一般都可以轻易的更换供应商，因此转换成本很低。

5) 进入分销渠道。卫星高频头产品的主要客户都是国外经销商或卫星高频头品牌商，因此进入分销渠道比较容易。

6) 有利的资源。卫星高频头生产属于资本密集型产业，充足的资金、经验丰

富技术是资本密集型企业成功的关键因素。

从以上分析可以看出，卫星高频头行业的进入壁垒高。

2、供应商讨价还价能力

铝制机壳、场效应管、线路板是卫星高频头的关键部件，其中铝壳有较高的转换成本；场效应晶体管掌握在少数几个大公司手中，要想找到合适的替代品，制造商们必须投入一定的技术研发；基板供应商进入企业所在行业的可能性很大，可见，供应商的议价能力很强。

3、买方讨价还价能力

根据前面社会文化环境的分析可知，对欧盟消费者来讲，产品需求弹性很小。因此，买方讨价还价能力低。

4、替代品的威胁

卫星高频头是卫星接收系统中必备的部件，没有替代品。

5、当前竞争对手之间竞争的激烈程度

1) 竞争者数量和彼此的相对力量。国内卫星高频头制造商，已达到规模销售生产的企业约 12 家，其中，台资企业有五家，内资企业七家。XD 公司竞争地位相对较弱。

2) 行业增长速度。根据卫星高频头行业分析结果，该行业处于成长期，市场需求量增长迅速。

3) 产品或服务的差异化程度。技术领先是重要竞争因素，质量、成本、交货期准确率是比较竞争优势。

4) 固定成本高低。生产卫星高频头需要投入价格昂贵的测试仪器，固定成本相对较高。

5) 退出壁垒的高低。生产设备可以用于其它电子产品的生产，由于没有售后服务，退出固定成本很低。

综上所述，卫星高频头行业具有两大有利因素：1、卫星高频头制造业进入壁垒高，退出障碍低，属于高利润低风险行业；2、卫星高频头制造商在产业链中具有竞争优势。

(二) XD 公司主要竞争者

应该说国内所有卫星高频头制造企业都是 XD 公司的竞争者，本文将仅分析销售市场包含欧盟市场的企业，主要有深圳翔成、湖南高斯贝尔、台湾台扬、台

湾兆赫。

（三）XD 公司与竞争对手的比较（见表 4-2）

1、市场份额比较

如表 4-2 所示，XD 公司市场份额与其他几家公司差距较大，主要原因一个是由 XD 公司刚成立不久，而其他卫星高频头制造商投入生产高频头至少三年以上，并赶上 2003 年至 2005 年卫星电视行业蓬勃发展的好时机。

表 4-2 XD 公司与竞争对手的比较

	深圳翔成	湖南高斯贝尔	台湾兆赫	台湾台扬	XD 公司
市场份额	20.79%	9.73%	26.58%	30.26%	3.07%
销售渠道	直销	直销兼代销	直销	直销	代销
产品技术	具有极强的研发创新能力。拥用高级射频及高频线路设计师 5 名，高级结构设计师 6 名，产品工程师 15 名	具备模仿创新能力,从事高新技术产品研发的科技人员 98 人,占员工总数的 22%	具有核心技术研发能力		具备对现有产品进行成本降低的技术研发能力,及模仿创新能力
盈利能力	6.04%	4.70%	7.20%	8.10%	0.69%
存货周转率	1.95	1.34	2.2	3.1	1.2

资料来源：根据各公司年度报表，公司网站整理。

2、销售渠道比较

从表 4-2 可以看出，除 XD 公司以外，其他公司都有采用直销方式，高斯贝尔则兼带有代销方式。直销相对代销来说，销售成本较低，资金回收风险也较低。当公司条件具备的情况下，必须通过直销的渠道，以降低成本，并且有利于更准确的把握市场信息。

3、产品技术创新能力比较

XD 公司目前已具备通过技术创新来降低原材料成本，提高产品质量的能力，可以与高斯贝尔相抗衡。其他三家公司均具备核心技术研发能力，是技术领先者。

4、盈利能力比较

盈利能力是通过净利润除以销售成本所得。从表 4-2 可以看出，XD 公司的盈利能力最弱，主要原因是因为公司仅通过代销方式打入欧盟市场，销售成本较

高。

5、存货周转率比较

存货周转率可以用于衡量一家公司的运营能力，从表中数据看出，XD 公司存货周转率比其他公司低得多，台扬科技周转率最高。

通过以上 XD 公司与竞争对手的比较可以看出，XD 公司明显处于竞争弱势。

第三节 XD 公司面临的机会与威胁

根据 XD 公司的宏观环境以及所处的行业环境分析结果，XD 公司面临的机会与威胁可归纳如下：

一、机会

- 1、中国是欧盟的第二大贸易伙伴；
- 2、欧盟有望展开新一轮的经济增长周期；
- 3、欧盟东扩，人口增加，成为世界上最大的消费市场；
- 4、欧盟消费者对卫星接收设备的需求弹性低；
- 5、卫星电视行业的功能和便利符合欧盟消费者的需求心理；
- 6、国内劳动就业人口增加，珠江三角洲技术人才多；
- 7、卫星高频头行业市场处于成长期；
- 8、卫星高频头制造商在产业链中具有竞争优势。

二、威胁

- 1、欧盟绿色贸易壁垒 2006 年 7 月实施；
- 2、欧盟东扩可能导致新成员国成为中国制造业的竞争者；
- 3、原材料成本可能上涨；
- 4、人民币汇率预计将升至 3.7%，这将导致生产成本的提高。
- 5、市场上不断出现更高品质，尺寸更小，功能更多的高频头，产品生命周期越来越短；
- 6、XD 公司的关键供应商议价能力强。

第五章 XD 公司内部环境分析

企业的内部条件包括企业的资源、能力和核心竞争力。资源是企业能力的来源，企业能力是企业核心竞争力的来源，核心竞争力是竞争优势的基础^①。本文将从资源分析、能力和核心竞争力分析、价值链分析角度对 XD 公司内部环境进行分析，并根据分析结果确定 XD 公司的优势、劣势。

第一节 资源分析

一、有形资源

（一）实物资源

XD 公司拥有先进的仪器设备，能满足各种类型的高频头产品测试，是公司的关键设备。公司还拥有电子产品生产专用的流水线。另外，公司位于电子产业发达的珠江三角洲，政策优惠、信息畅通、供应商齐全、劳动力素质较高、技术人才多，给公司经营带来极大的便利。

（二）财务资源

XD 公司运营资金来自自有资金以及留存收益。我国信用制度尚不完善，目前国内银行给企业尤其是新办企业的信用贷款比例很小。而银行对于抵押品的要求很高，公司很难拿出符合要求的抵押品，贷款数量很有限。

（三）技术资源

公司拥有一名资深工程师和两名微波专业的技术人才，投资者本身也具有多年的微波技术研究应用经验，到目前为止产品技术处于模仿创新阶段，一年来为公司降低产品成本，提高获利能力做出了一定贡献，但目前尚不具备新功能研发技术。

（四）组织资源

XD 公司员工只有 60 余人，组织结构简单，组织凝聚力强，反应迅速。

^① 资料来源：迈克尔·A·希特等著，吕巍等译，战略管理：竞争与全球化（概念）[M]，北京：机械工业出版社，2002-07，98。

二、无形资源

（一）人力资源

XD 公司拥有技术能力较强的管理决策者，经验丰富的生产经理，忠诚度高的员工队伍。对员工来说，新公司意味着更多的未来发展机会。因此，员工工作态度积极，主观能动性较强。

（二）声誉资源

XD 公司是一家外商投资企业，这对于吸收优秀人才，树立品质形象有利。XD 公司极力注重生产管理，目前的产品质量、交货准确率均得到客户的认可。不过，XD 公司尚未建立自己的品牌，成立以来都是做 OEM 厂商，与供应商尚未建立长期合作的稳定关系，

（三）创新资源

公司拥有经验丰富的管理者，但是由于经验主义的作用，管理创新能力较弱。管理决策者由于技术出身缘故，技术创新意识较强。

第二节 能力分析

能力是指企业分配资源的效率，企业资源被有目的地整合在一起，以达到一种预想的最终状态。XD 公司一年来，公司上下齐心协力，企业获得了迅速的发展，在生产工艺、生产组织管理和质量控制上积累了一定经验，具备较强的生产组织能力。XD 公司在技术经验丰富、有创新意识的资深工程师带领下，XD 公司具备了一定的研发能力。不过，XD 公司在营销能力、资本运营能力、资源整合能力还有待提高。面临着日益激烈的市场竞争，以及不断有实力雄厚的集团企业介入该行业，XD 公司必须构建核心竞争力，以获得并保持竞争优势，提高企业战略能力。

第三节 核心竞争力

核心竞争力是能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。通过分析一个企业所拥有的资源和能力，可以确定其核心竞争力。核心竞争力使企业能在某些方面超过竞争对手，从而在市场上表现出自己的特点，吸引自己的顾客。在企业积累和学习怎样分配资源和能力的组织过程中，核心竞争力会不断地出

现。

判断核心竞争力的四种标准是（见表 5-1）：有价值的能力、稀有的能力、难于模仿的能力和不可替代的能力。不能同时满足这四种标准的能力就不能成为企业的核心竞争力。在实际操作中，一种能力要想成为核心竞争力，必须是“从客户的角度出发，是有价值并不可替代的；从竞争者的角度出发，是独特并不可模仿的”^①。

1、有价值的能力

XD 公司具备卫星高频头生产管理能力和技术模仿创新能力（优化和改进设计架构与电路板布局的能力），这些能力能为企业在外部环境中利用机会、降低威胁而创造价值的能力，属于有价值的能力。

2、稀有能力

卫星高频头产品属于技术含量较高的产品，尽管只是模仿创新能力，从事高频头专业的工程师目前国内还是有限的，有些具备生产高频头的厂家，也只是具备完全模仿能力，品质相对低劣，生产成本较高，因此高频头的技术模仿创新能力是一种稀有能力。

3、难于模仿的能力

对于一定的相关工作经验和专业知识，要获得卫星高频头的技术模仿创新能力并不难，因此不属于难于模仿的能力。要想获得卫星高频头新功能研发技术，必须具备相当的丰富经验和较全面的专业知识。因此，这种技术研发能力则一种难于模仿的能力。XD 公司目前还不具备这种能力。

4、不可替代的能力

卫星高频头技术是一项专业技术，不具有战略对等资源的能力。因此，卫星高频头的研发能力，包括模仿创新能力及新功能研发能力，是不可替代的能力。

^① 资料来源：迈克尔·A·希特 等著，吕巍 等译，战略管理：竞争与全球化（概念）[M]，北京：机械工业出版社，2002-07，98。

表 5-1：决定战略能力的四个标准

项目	标准
有价值的能力	帮助企业减少威胁及利用机会
稀有的能力	不被他人拥有
难于模仿的能力	历史的：独特而有价值的企业文化和品牌 模糊性因素：竞争能力的原因和应用不清楚 社会复杂性：经理之间、供应商及客户间的人际关系、信任和友谊
不可替代的能力	不具备战略对等的资源

资料来源：迈克尔·A·希特 等着，吕巍 等译：《战略管理：竞争与全球化（概念）》，机械工业出版社，2002 年 7 月，P105。

根据表 5-2 的分析结果，XD 公司能够获得暂时性的竞争优势，在卫星高频头行业中，具备获得平均回报至高于平均回报率的能力。

表 5-2：持久性竞争优势四种标准结合的结果

类型	资源和能力是有价值的吗	资源和能力是稀有的吗	资源和能力是难于模仿的吗	资源和能力是不可替代的吗	竞争后果	业绩评价
结合一	否	否	否	否	竞争无优势	低于平均的回报
结合二	是	否	否	是/否	竞争对等	平均回报
结合三	是	是	否	是/否	暂时性的竞争优势	平均回报至高于平均的回报
结合四	是	是	是	是	持久的竞争优势	高于平均回报

资料来源：迈克尔·A·希特 等着，吕巍 等译：《战略管理：竞争与全球化（概念）》，机械工业出版社，2002 年 7 月，P109。

根据对四种标准能力的分析，我们可以知道 XD 公司要构建核心竞争力，必须培养卫星高频头新功能研发能力。

第四节 价值链分析

企业用价值链了解自己的成本地位,并找出能促进执行竞争战略的方法。价值链可以分为主要业务部分和辅助业务部分(如图 5-1)^①。主要业务部分包括产品的实物生产、销售、配送以及售后服务。辅助业务为主要业务提供必要的支持。

一、主要业务行为

(一) 内部物流。XD 公司内部物流包括原材料处理、库存、存货控制,接收、储存和分配原材料的行为。由于管理水平有限,XD 公司在内部物流环节存在协调不顺、监控不够的现象,成本较高。

(二) 运营。XD 公司的运营包括装配、包装、设备维护、测试。在原材料供应齐全的情况下,这一环节运行比较顺畅,基本不会造成任何浪费。

(三) 外部物流。由于 XD 公司采用代销方式,外部物流仅包括将货物运输至码头的费用。因此这环节的成本很低。

(四) 市场营销及销售。XD 公司主要通过代销的方式获得客户订单,实际上就是把这一环节外包出去。这环节的主要成本就是按销售额提取的佣金。

二、辅助业务行为

(一) 采购。XD 公司的采购工作主要是生产材料采购、固定资产采购、办公用品采购等。XD 公司所拥有的实物资源使其采购成本相对较低。

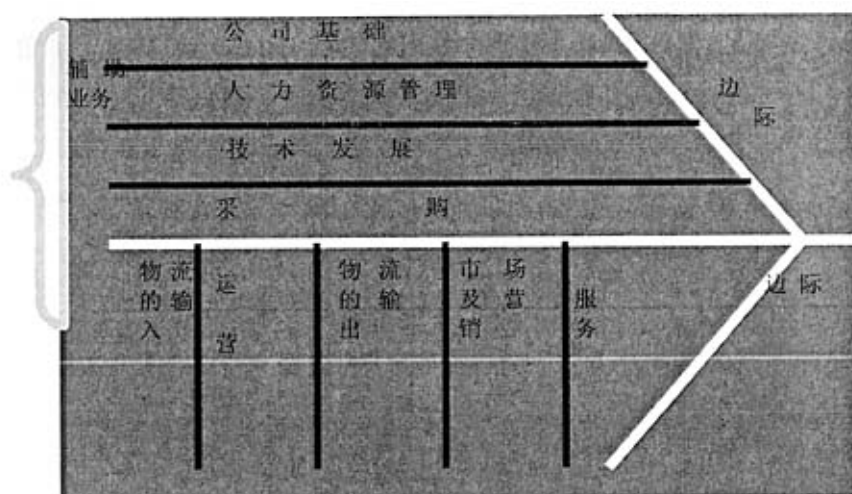
(二) 技术发展。XD 公司目前具备设备改良能力、工艺改进能力、产品模仿创新能力等。这些能力对 XD 公司降低生产成本起到最大作用。

(三) 人力资源管理。XD 公司没有专门的人力资源部,在员工的招聘、培训、职业发展以及工资薪酬方面还不能准确的把握,人力资源利用率低。

(四) 企业基础。企业基础包括总体管理、计划、财务、会计、法律支持、政府关系等所有对整个价值链起支持作用的行为。XD 公司在上述行为方面基本能满足公司经营的需要,但尚需改进。

^① 资料来源:迈克尔·A·希特等著,吕巍等译,战略管理:竞争与全球化(概念)[M].北京:机械工业出版社,2002-07,105-110.

图 5-1 基本价值链分析



资料来源：迈克尔·A·希特 等著，吕巍 等译：《战略管理：竞争与全球化（概念）》，机械工业出版社，2002 年 7 月，P111。

三、XD 公司与竞争对手价值链各环节能力比较

以下根据公司在各环节创造价值能力为依据，将 XD 公司与竞争对手进行比较。其中内资代表是深圳翔成和高斯贝尔，台资代表是兆赫电子和台扬科技。由表 5-3 看出，XD 公司大部份能力都不如竞争对手，处于弱势。XD 公司制定企业竞争战略需要将企业的资源、能力和市场机遇匹配，注重改进资源、能力劣势，努力规避外部威胁。如果仅看到了外部的机会，就豪情满怀地认为自己一定能行，而对企业内部的研究和分析不足，同样会导致战略的失败。

表 5-3 XD 公司与竞争对手比较

企业名称		XD 公司	内资	台资
业务名称				
主要业务	内部物流	低	较高	高
	运营	较高	低	高
	外部物流	低	较高	高
	市场营销及销售	低	较高	高
	服务	低	较高	高
辅助业务	采购	高	低	较高
	技术开发	较高	低	高
	人力资源管理	低	较高	高
	企业基础	低	较高	高

资料来源：作者整理，2006 年 01 月。

第五节 XD 公司内部优势与劣势

根据对 XD 公司的内部环境分析，总结 XD 公司优势和劣势如下：

一、内部优势

- （一）组织结构简单、组织凝聚力强，反应迅速；
- （二）生产设备齐全、先进，产品质量好；
- （三）具备技术模仿创新能力；
- （四）员工忠诚度高，主观能动性高。

二、内部劣势

- （一）融资能力弱；
- （二）存货周转率低、公司运营能力弱；
- （三）市场营销能力弱；
- （四）粗放式管理，管理制度不健全；
- （五）不具备新功能研发技术。

第六章 XD 公司战略选择与实施

第一节 SWOT 分析

经过 SWOT 矩阵分析（见表 6-1），得出不同组合应采取的相应对策：

一、优势/机会(SO)战略

从发挥企业内部优势，利用企业外部机会的角度考虑，提出：1、扩大生产规模，降低生产成本、提高利润；2、加强技术开发，推出多样化，多功能的产品。

二、劣势/机会(WO)战略

通过利用外部机会来弥补内部劣势，提出：1、培养、吸收技术人才，提高核心技术研发能力；2、寻找第二家代销企业，提高市场份额。

三、优势/威胁(ST)战略：

通过利用本企业的优势回避或减轻外部威胁的影响，提出：1、准确市场定位，重点市场营销，建立自身的竞争优势和稳定盈利模式；2、利用高效性能和全面技术，高位定价，逐步降价，保持价格竞争余地；3、利用品质和管理，扩大知名度，建立品牌，应对未来的品牌竞争。

四、劣势/威胁(WT)战略

为了减少内部弱点同时回避外部环境威胁，提出：1、充分考虑到资金短缺风险，按部就班，循序渐进；2、吸取同类竞争对手教训，建立风险应对机制；3、加强供应链管理，建立与供应商的友好合作伙伴关系。

表 6-1 XD 公司 SWOT 矩阵分析

内部环境 外部环境	优势: 1、组织结构简单、组织凝聚力强,反应迅速; 2、生产设备齐全、先进,产品质量好; 3、具备技术模仿创新能力; 4、员工忠诚度高,主观能动性较强。	劣势: 1、融资能力弱; 2、存货周转率低、公司运营能力弱; 3、市场营销能力弱; 4、粗放式管理,管理制度不健全; 5、不具备新功能研发技术。
机会: 1、中国是欧盟的第二大贸易伙伴; 2、欧盟有望展开新一轮的经济增长周期; 3、欧盟东扩,人口增加,成为世界上最大的消费市场; 4、欧盟消费者对卫星接收设备的需求弹性低; 5、卫星电视行业的功能和便利符合欧盟消费者的需求心理; 6、国内劳动就业人口增加,珠江三角洲电子行业人才多; 7、卫星电视行业市场处于成长期; 8、卫星高频头制造商在产业链中具有竞争优势。	发挥优势,利用机会: 1、扩大生产规模,降低生产成本、提高利润; 2、加强技术开发,推出多样化,多功能的产品。	利用机会,克服劣势: 1、培养、吸收技术人才,提高核心技术研发能力; 2、寻找第二家代销企业,提高市场份额。
威胁: 1、欧盟绿色贸易壁垒 2006 年 7 月实施; 2、欧盟东扩可能导致新成员国成为中国制造业的竞争者; 3、原材料成本可能上涨; 4、人民币汇率预计将升至 3.7%,这将导致生产成本的提高; 5、市场上不断出现更高品质,尺寸更小,功能更多的高频头,产品生命周期越来越短; 6、XD 公司的关键供应商议价能力强。	利用优势,回避威胁: 1、准确市场定位,重点市场营销,建立自身的竞争优势和稳定盈利模式; 2、利用高效性能和全面技术,高位定价,逐步降价,保持价格竞争余地; 3、利用品质和管理,扩大知名度,建立品牌,应对未来的品牌竞争。	减少劣势,回避威胁: 1、充分考虑到资金短缺风险,按部就班,循序渐进; 2、吸取同类竞争对手教训,建立风险应对机制; 3、加强供应链管理,建立与供应商的友好合作伙伴关系。

资料来源:作者整理

第二节 战略目标

XD 公司的总目标是高效率地为客户提供品质超群、值得信赖的产品和服务,提高市场占有率,在质量、成本、交货准确率、核心技术等方面建立比较竞争优势,积极培育企业的核心竞争力。以下将总目标进行分解,分为短期目标和长期目标。

一、短期目标

(一) 市场份额: 2006 年, 加强市场扩展, 争取主要产品在欧盟的市场份额达到 8%。

(二) 运营效率: 提高管理水平, 推进技术创新, 降低生产成本, 获得成本领先的竞争优势。

(三) 产品技术: 加强模仿创新技术, 降低产品原材料成本, 增加对市场上新品种的模仿创新。

(四) 财务指标: 2006 年销售额达到 3000 万人民币, 投资回报率达 7.8%。

二、长期目标

(一) 市场份额: 2008 年, 所有产品占欧盟的市场份额达到 30%, 成为一个业内知名的供应商。

(二) 运营效率: 生产管理水平保持总成本领先优势, 生产能力扩大一倍。

(三) 产品技术: 技术人才所占比例达到 20%, 增加适应市场需求的新品种, 成为产品技术领先者。

(四) 财务指标: 平均年销售额达到 6000 万人民币, 投资回报率达 10%。

作为一个处于竞争弱势的企业来说, 为了生存和发展, 前期目标以控制成本和盈利、尽快收回投资为主, 而不应过分强调长期目标。后期目标则应同时兼顾短期目标与长期目标。

第三节 竞争战略制定

制定企业竞争战略需要将企业的资源、能力和市场机会匹配, 注重改进资源、能力劣势, 努力规避外部威胁。根据 SWOT 分析结果, XD 公司适合采用总成本领先战略。

一、欧盟市场状况适合 XD 公司实行总成本领先战略

XD 公司的主打产品双极化双输入单输出高频头的主要客户都集中于欧洲。附加值较高的两入两出、两入四出在欧盟也有市场, 而且需求量逐年上升。XD 公司已实现对这两种附加值高的产品成功试生产, 并且已得到客户的认可。为了保证产品质量, XD 公司目前生产这两种产品的生产周期较长, 但随着工艺流程

改进,生产管理水平的提高,工人操作的不断熟练,生产周期可以缩短到和双入单出产品一样。欧盟客户的特点是品质第一、价格第二。XD 公司设备先进,生产管理能力强,注重产品品质,产品性能好。再加上欧盟国家 2006 年预计将进入新一轮的经济增长周期,消费者信心指数将提高,有利于 XD 公司以成本优势迅速打开欧盟市场。因此,XD 公司可采取以双极化双输入单输出高频头为主,以双入双出、双入四出高频头为辅的方式,以成本领先战略参与欧盟市场的竞争。

二、XD 公司的优势使其具备实行总成本领先战略的条件

XD 公司具有较强的生产管理能力,设备齐全先进,技术创新能力较强等优势,这些都是成本领先战略的必备条件,尽管相对其它竞争对手,不具备规模优势,但通过技术创新,减少损耗率,同样能提高产品的附加价值,并且可以以价格优势迅速打开市场。

第四节 XD 公司总成本领先战略实施方案

为了使制定的战略得到有效的实施,需要考虑一些问题,如组织结构与战略是否匹配,组织文化是否支持战略,战略实施过程中的控制,战略风险等问题。

一、组织结构和组织文化

战略的有效实施必须要有合理的组织结构和组织文化支持。

(一) 组织结构

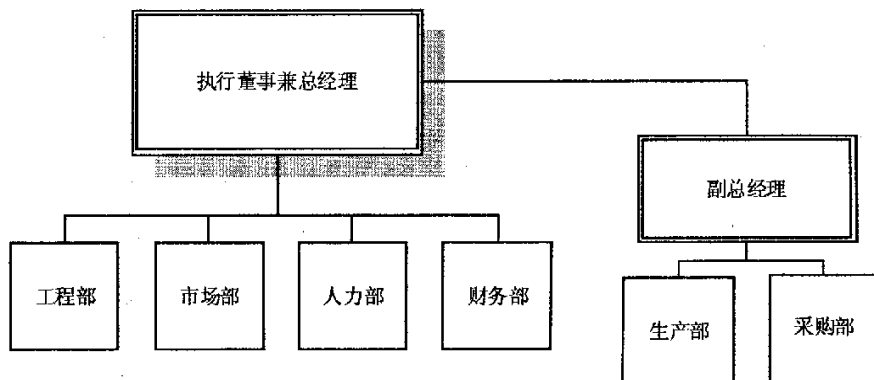
成功实施成本领先战略要求组织结构具备高度的专业分工、决策的集中化以及作业程序规范化的特点。专业化指完成公司工作所需专业职位的形式和数量。将工作按其专门性来划分和重组,公司就能通过雇员们对单一专业的特定工作行为产生的高效率来获得成本上的节约。集权化就是决策权保留在公司高层经理人手中的程度,集权化有利于细致协调组织功能中的各项活动,降低管理成本。规范化是公司通过规章制度和程序管理组织活动的程度。

XD 公司主要是装配式生产,供应商产品的质量、价格、交货期最终决定了 XD 公司产品的质量、价格、交货期。做好供应商营销,对供应商进行资质调查,提高公司的议价能力,控制检验供应商产品的质量,对 XD 公司来说必不可少。因此,XD 公司必须成立采购部。

XD 公司融资能力弱、技术创新能力强,实施成本领先战略就必须首先通过技术创新,降低生产成本,其次待运营资金积累到一定程度,实现规模生产。而技术创新能力强弱取决于公司所拥有的人力资源。再加上随着 XD 公司组织结构的复杂化,职位细化,XD 公司有必要成立人力资源部,负责公司人才招聘、培训、考评以及制定激励制度等。

变革后的组织形式(见图 6-1)有利于保证集中统一的指挥,又可以发挥专门部门的专业管理作用,同时,变革后的组织保持了简单、灵活的特点,管理费用比较低。

图 6-1 变革后的 XD 公司组织结构图



资料来源:作者整理,2006年01月。

(二) 组织文化

组织文化是在长期的组织活动中形成的,好的组织领导者可以对组织文化产生影响。组织文化包括一整套为整个组织所共享且影响其业务执行方法的意识形态、符号和核心价值观^①。组织文化影响着企业如何开展业务并有助于管理和控制员工的行为,所以它是竞争优势的一种来源。与战略一致的组织文化将会促进战略的实施,与战略不一致的组织文化会阻碍战略的实施,战略的制定和实施过程中要注意克服组织文化的不利影响。企业的领导注意培养好的组织文化,引导组织文化向有利于企业发展的方向发展。

XD 公司在实施总成本领先战略过程中,应着力塑造一种注重细节,精打细

^① 资料来源:迈克尔·A·希特等著,吕巍等译.战略管理:竞争与全球化(概念)[M].北京:机械工业出版社,2002-07,320.

算, 讲究节俭, 严格管理, 以成本为中心的企业文化。不但要抓外部成本, 也要抓内部成本; 不但要把握好战略性成本, 也要控制好作业成本; 不但要注重短期成本, 更要注重长期成本; 不但要讲企业成本, 更不能忽视顾客成本。要使“降低成本”成为企业文化的核心, 一切行动和措施都应体现这个核心; 一切矛盾和冲突的解决都应服从于这个核心。

二、依靠生产管理、技术创新降低成本

通过生产管理、技术创新实施总成本领先竞争战略, 主要采取以下措施:

(一) 建立产品目标成本管理体系

健全成本管理和财务核算体系, 产品成本核算在采用完全成本法的基础上补充变动成本法, 同时建立产品目标成本体系, 包括设计目标成本、采购目标成本、制造目标成本和质量目标成本四个控制中心^①。企业每年制定年度成本和费用降低计划, 利用目标管理, 确定年度产品目标成本降低目标, 将目标分解到作业区域和相关人员。加强成本分析和控制, 借助信息化手段, 使成本处于实时监控状态, 变事后的成本费用归集为事前的目标成本控制。对于采购目标成本, 采购人员对价格只有建议权, 由设计采购评审小组确定价格; 对采购部门的采购费用、储备资金、占用资金利息进行考核。严格控制质量成本, 树立全面质量管理和质量从源头开始的理念, 在质量成本的四个方面(鉴定成本、预防成本、内部损失和外部损失)有针对性的开展工作, 利用过程控制使产品质量处于受控状态, 对于容易产生质量问题的关键工序采用统计过程控制和诊断(SPC/SPD)工具, 提高产品的一次测试通过率和综合测试通过率。

(二) 利用工艺改进降低产品成本

工艺改进是降低成本的重要措施。工艺改进不仅可以提高产品质量, 实现操作过程(工序)的标准化, 而且可以降低产品工时定额, 相应缩短生产提前期。为提高劳动生产率, 突出关键环节和工序, 对价值链有增值的环节进行有效管理。

(三) 树立全员成本意识, 同员工共同分享降低成本的收益

降低成本必须依靠全员参与, 因此针对每年各项目目标成本降低目标的完成情况, 对于完成年度目标给企业带来的收益同员工共同分享, 从而树立全员成本意

^① 资料来源: 余恕莲, 管理会计[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2002-01.

识, 调动全员参与降低成本的积极性。

三、加强供应链管理, 降低原材料库存成本, 提高库存周转率

通过加强供应链管理实施成本领先战略, 企业主要采取以下措施:

(一) 改变同供应商的商业模式

在同供应商的商业模式上, 年初同供应商签订年度框架合同, 明确价格, 进行滚动预计, 每次定单明确交付品种、数量和交付期限。

(二) 同供应商建立信息平台

由于企业和供应商没有建立统一的 ERP 系统, 为节约费用, 供应商通过互联网页 WEB 形式登录到企业网页就可以查询定单内容。

(三) 维持供应链的动态供需平衡

根据客户的滚动预计, 生产计划的数据需要经过经验和实践的调整, 然后变成准确的物料需求计划下达出去, 让供应商的库存尽量接近最低库存。

(四) 动态刷新给供应商的预测

在供应链中通过网络进行不间断信息调整, 对于不重要的一周给予一次预测, 重要的及变化迅速的几小时进行一次动态刷新。如果不提高刷新频次, 当客户预计发生变化时, 由于原材料品种多, 在供应商那里就会产生“牛鞭效应”, 根本无法满足交货准确率, 即使加急订货能够满足交货准确率, 也会增加采购成本。

四、控制战略风险

实施低成本战略存在一定的风险, 以下将列出具体的风险, 并提出相应的对策。

首先, 成本领先者的生产设备可能因为竞争对手的技术创新而过时, 这些创新可能使竞争对手能以比原来成本领导者更低的成本进行生产。在竞争对手获得更低的成本进行生产的情况下, 有可能会降低市场价格, XD 公司一方面要根据市场行情调整价格, 另一方面, 则必须重新对竞争对手进行研究, 加强技术创新, 找到进一步降低成本的方法。

其次, 过度强调降低成本可能会导致公司忽视顾客需求或对有关问题的担心, 采取成本领先战略的企业经常难以发现顾客需求的变化以及竞争对手的差异化努力而失去原有的一部分市场。为避免或尽量减少出现这种风险, XD 公司管理决策者应该要有市场意识, 加强与经销商沟通, 把握市场发展方向。

第三，成本领先存在效仿的风险。竞争对手有时可以成功效仿成本领先者的战略，从而使原来的成本领先者地位动摇。当某公司成本领先战略实施并取得一定成效时，被竞争对手效仿是难免的，XD 公司必须不断提高企业学习能力，在战略目标实现情况下，必须重新进行战略调整，为下一步的发展制定发展战略以及相应的竞争战略。

结束语

“人无远虑、必有近忧”。“生于忧患，死于安乐”。对于企业来说，没有战略思想，就必有灭亡的现实。企业在运作过程中，怕的不是出现困难，也不是竞争的残酷，而是没有思想的懈怠，没有思路就没有出路。具有强有力的战略思想就等于具有了战胜自我的力量^①。企业无论规模大小，想要在激烈的市场竞争中取得成功，都必须高度重视经营战略问题。XD 公司在处于竞争弱势的情况下，参与经济全球化背景下的激烈竞争，为了生存和发展，在制定战略过程中，主要考虑以下两点：

一、制定以企业内部资源为基础的竞争战略

XD 公司在实施总成本领先战略不是一开始就采用大企业一向采用的规模生产，而是利用自身的优势，通过技术创新，提升管理水平，降低材料成本，提高产品附加值的方式，加快资金积累速度，然后再实现规模生产。

二、制定的战略必须适应外部环境的变化

面对经济全球化，外部环境因素不确定性因素比以往多得多，制定战略不能一成不变的，而应该对外部环境因素进行监测，随时进行相应的调整。

总之，“存在的，就是合理的”，企业不管处于什么样的竞争地位，都有自己独特的资源条件，只有制定出符合企业自身资源与外部环境相匹配的战略，才有利于提升竞争力，才有利于获得持续竞争优势，才有利于企业在激烈的市场环境中生存并发展。

^① 资料来源：郑学益、张春晓、张亚光. 中国民营企业启示录[M]. 北京：北京大学出版社，2004, 274.

[参考文献]

- [1]代月波.卫星高频头市场初探[EB/01]. http://www.mydvbs.com/shownews.asp?news_id=16, 2005-08.
- [2]小阿瑟·A·托马森、A.J.斯特里克兰三世.战略管理学(英文影印版)[M].北京:机械工业出版社, 2002.
- [3]迈克尔·波特着, 陈小悦译.竞争战略[M].北京: 华夏出版社, 2001.
- [4]Michael E. Porter How competitive Forces Shape Strategy[M].Readings In the Strategy Process,1996.
- [5]梁文潮.中小企业经营管理——制度·战略·营销实务[M].武汉: 武汉大学出版社,2003,184.
- [6]杰诺德·施泽曼、克雷佛·史密斯、杰姆斯·布雷克利.管理经济学与组织架构[M].北京: 华夏出版社,2001.
- [7]刘冀生.企业经营战略[M].北京: 清华大学出版社.2002
- [8]胡建绩,陆雄文,姚继麟.战略经营战略管理[M].上海: 复旦大学出版社.2002
- [9](美)弗雷德·R·戴维 著 李克宁 译.战略管理[M].北京: 经济科学出版社,1998.
- [10]罗珉 等:《公司战略管理理论与实务》, 成都: 西南财经大学出版社, 2003, 96-98.
- [11]迈克尔·A·希特 等着, 吕巍 等译.战略管理: 竞争与全球化(概念)[M].北京: 机械工业出版社, 2002-07.
- [12]欧洲委员会驻华代表团.中欧双边贸易与投资关系[EB/01]. http://www.delchn.cec.eu.int/cn/eu_china_wto/EU%20China%20Trade%20Relations.htm, 2005.
- [13]刘德标.近忧中国与欧盟经贸关系[EB/01]. <http://www.taxchina.cn/news/2005-02/1321205.html>,2005-07.
- [14]中国劳动力市场.2005 年第四季度部分城市劳动力市场供求状况分析[EB/01]. http://www.lm.gov.cn/gb/data/2006-01/19/content_103826.htm, 2006-01-19.
- [15]中国人民银行研究局专题课题组.中国当前价格形势与未来趋势分析[EB/01]. <http://210.74.35.17/search/detail.asp?Channelid=2771&RecID=0&sort=>,2005-09-26.
- [16]闻育旻.2006 世界经济走势: 总体上处在新一轮增长周期[EB/01]. <http://www.chinanews.com.cn/news/2006/2006-01-11/8/676615.shtml>,2006-01-11.
- [17]Datamonitor. 欧美数位电视市场发展: 2004-2009 年 [R], 2005-08.
- [18]余恕莲.管理会计[M].北京: 对外经济贸易大学出版社,2002-01.
- [19]郑学益、张春晓、张亚光.中国民营企业启示录[M].北京: 北京大学出版社, 2004, 274.

后 记

本文是我攻读厦门大学工商管理硕士学位所撰写的学位答辩论文,经过三年的苦心研读,近一年的酝酿选题、收集资料、研究和撰写,现在终于完成了。

三年的学习是短暂的,但从厦门大学各位老师及领导身上学到的现代管理知识及严谨的治学态度和崇高的师德,使我终身受益,在此对他们表示我深深的谢意,尤其是我的论文指导老师郭霖老师,他给予了我大量的指正和引导,在他的悉心指导和孜孜不倦的教诲下,不仅使我在学术上受益匪浅,也令我在困难中倍受鼓舞。还要感谢吴世农、翁君奕、刘震宇、林志扬、彭丽芳、潘维廉、孟林明、程文文、章达友、郑炜玲、肖珉、何新民、Ellen、David 等老师,是他们给予了我教育与引导,还有我们班的学生干部及同学们,在他们的鼓励与帮助下,我克服自身的困难,承受工作、家庭的双重压力,坚持按时完成了学业,最后我要感谢我的家人,在我学习期间给予我的照顾和支持。

由于我的知识水平和能力有限,加上时间的仓促,本文存在不足之处在所难免,在此也诚恳地希望各位专家和同行给予批评和指正。

陈景蓉

2006 年 02 月