

## 摘 要

淄博牵引电机集团股份有限公司作为专业生产内燃电传动牵引设备及大中型交流电机的大型国有企业集团,近年来,内外部环境均发生了重大变化。为了更好地适应未来激烈的市场竞争,尤其是中国加入 WTO 后对我国电机企业提出的更高的要求,全面提升企业的核心竞争力,本论文经过科学的调研与分析,优化和调整了集团发展战略:

首先,根据企业的历史使命与定位,重塑了其经营理念;其次,通过分析企业内、外环境条件的变化,确立了集团战略目标;再次,按照我国电机行业的市场竞争特点,设计了企业人才、产品、技术创新、营销、质量与组织创新以及多样化经营等若干竞争战略;最后,提出了集团战略的实施与控制办法。

**关键词:** 发展战略 经济环境分析 战略目标 战略实施

## Abstract

Zibo Electrical Traction Machine Co.,Ltd. Group is a large state-owned Enterprise, a professional manufacturer of traction force equipment and large size, medium size electrical machinery. During the recent years, the environments both inside and outside the group have been changing greatly. in order to adapt itself to the sharp market competition, especially to meet the higher requirements on the electrical machinery enterprises of our country by WTO, To enhance the core competitive power, the group' s development strategy is optimized and adapted on the basis of scientific research and analysis.

First, according to the historical mission of the company, the author reshapes the management concept. Second , the strategic goals are set on the basis of scientific analysis of the inside and outside environments . Third, in the light of specialty of the market competition of the electrical machinery industry, the author designs such competitive strategies as human resources, products, technology innovation, marketing, product quality , organization innovation and management of variety. Finally, the author puts forward the methods for implementing and controlling the group' s strategy.

### Keywords:

Development strategy, Economic environment analysis, strategic goal, strategic implementation.

## 前 言

企业战略的概念是随着产业革命和社会经济的发展而逐步形成的。在 18-19 世纪，产生了以亚当斯密等为代表的欧洲管理思想，以后又出现了以泰勒为代表的科学管理学派。到 20 世纪初，法约尔对企业内部的管理活动进行整合，提出管理的五职能学说。这些早期的战略思想将思考的重点放在组织内部活动的管理上。

1938 年巴纳德在《经理人员的职能》一书中，首次将组织理论从管理理论和战略中分离出来，认为管理与战略主要是与企业领导人有关的工作。此外，他提出的组织与环境适应的观点成为企业战略理论的研究基础。

20 世纪 60 年代，哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了四方面的界定，将战略划分为市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任等四要素。同一时期，美国学者安索夫提出了“战略四要素”说。认为战略构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。由此，战略管理理论的研究重点逐渐由单纯的内部转向组织与环境的关系研究。

从 20 世纪 80 年代开始，波特教授在其著名的《竞争战略》、《竞争优势》中，提出战略定位的观点，认为企业战略的核心是获取竞争优势，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的整体盈利能力；二是企业在产业内的相对竞争地位。

上一世纪 90 年代，随着组织向“复杂的适应性系统”转变，战略管理的思维模式开始“由内向外”转化。1990 年，普雷哈拉德和哈梅尔在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出，竞争优势的真正源泉在于“管理层将公司范

围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力”，由此，战略管理开始越来越注重企业独特的资源和能力即核心竞争力的研究。企业核心能力不同，产生战略的基础就不同，企业选择战略的原则应是有利于最大限度地培养和发展核心能力。

战略管理对于企业发展具有极其重要的意义。目前，企业竞争已经进入了战略制胜阶段，能否科学地制订企业战略规划在很大程度上决定了企业未来在市场竞争中的地位。大凡有眼光的企业家，无不重视企业战略研究与应用工作，并将其视为企业未来管理的核心内容之一。有鉴于此，本次毕业设计对自身—淄博牵引集团进行了研究和战略设计。

本研究论文，是在导师武春友教授和王国红教授的亲切关怀和悉心指导下，以战略管理的理论和思想为依据，运用战略分析的方法和步骤，以淄博牵引电机股份有限公司为研究对象，在广泛地调查研究和系统分析的基础上，最终形成的。相信这一研究成果，将有助于提升淄博牵引电机集团未来的核心竞争力，加快集团发展步伐，实现其多元化、正规化、现代化和国际化大型企业集团的战略目标，牢牢地把握未来竞争的主动权，步入长期、健康、稳定和可持续发展的良性循环轨道。

希望读者—特别是我的同事们，现在乃至今后的实战中，提出宝贵的修改意见，使其更加完善，更具指导和操作性。

在论文的写作过程中，得到了高洪波先生的大力支持和帮助，我的同仁张化玉、孙家志先生做了大量的资料准备工作，郭丕生先生进行了审阅，戴芳女士对文本进行了打字处理，在此，一并表示感谢！

# 1 公司概况与经营理念

## 1. 1 公司概况

淄博牵引电机集团股份有限公司（以下简称“淄博牵引集团”），是由原张店电机厂（始建于1958年）改制而设立的规范化股份制公司。系国家大型一类骨干企业，国家二级企业。是各种内燃机车牵引电机组，各类民用大中型交直流电动机、同步发电机，化工机械设备的专业制造厂家。厂区占地面积37万 $\text{m}^2$ ，资产总量为2.7亿元。现有职工2600余人，其中高级职称52人，中级职称162人。企业具备年产电机250万kW（其中牵引电机300套/180万kW）、年修电机100万kW（其中牵引电机100套/60万kW）的能力。是铁道部定点的我国东风型内燃机车牵引电机组的主要配套厂家之一。

淄博牵引集团企业下设两个事业部（牵引电机事业部、中型电机事业部）、一个子公司（化机有限公司）、四个分公司（电机修理厂、铸造锻压厂、设备制修厂、工模具制造厂）、两个分厂（线圈分厂、冲压分厂）。

淄博牵引集团的主要产品有：铁路电机系列—500~4500kVA 同步牵引发电机，200~700kW 直流牵引电动机及各类辅助电机；民用电机系列—电压380~10000V、功率37~3150kW 三相交流异步电动机等Y, Y2, JK2, JS2 系列各类电机；化工机械系列—500~10000L 搪玻璃反应罐及一、二、三类压力容器等。

淄博牵引集团经过四十多年的发展，具有完善的计量、测试手段、质量保证体系和先进的产品开发能力。1997年通过ISO9001国际质量体系认证。牵引电机生产能力和市场占有率位居全国第二位，在路内有较高声誉；各类交流电动机

所配套的冷冻机、水泵、风机等长期服务于葛洲坝、小浪底和三峡水电工程，在用户中有较高的评价，并配套出口非洲、中东、东南亚等国家和地区。“渤海”牌牵引电机、“众晶”牌搪玻璃反应罐获部优，同步发电机和异步电动机获省优。“渤海”牌 1996 年评为国家畅销名牌，1997 年被评为山东省著名商标。企业具有一定的竞争实力。

目前，淄博牵引集团正与某著名大学联合开发超微特电机。该产品是国内空白项目，广泛应用于国防、宇航、机器人、汽车、办公设备、医疗器械、生物工程、电子计算机与家用电器等领域。该项目的成功开发，将使淄博牵引集团上升到一个新的档次。

## 1. 2 淄博牵引集团定位

根据其产业定位与行业选择，淄博牵引集团将肩负社会所赋予的历史使命，致力于铁路、民用电机及控制设备用户工作效率的提高及国民生活品质的改善，振兴实业，报效国家，回报社会，为用户创造价值，努力推动行业进步。

## 1. 3 淄博牵引集团的经营理念

### 1. 3. 1 客户、股东、员工利益的统一

淄博牵引集团坚持为客户创造价值，保证股东权益，追求股东利益的最大化，主张在提高经济效益的前提下，重视经营者及员工的人力资源价值，逐步改善他们的待遇。坚持信奉“客户是我们生存的土壤，股东是我们强大的力量，员工是我们发展的根本，社会是我们成长的机会”的信念。

### 1. 3. 2 规模与效益的统一

淄博牵引集团坚持在效益优先的前提下实现二者的有机统一。即规模发展决不以牺牲效益为代价，决不因为单纯的规模发展而忽视企业的经营目的。我们认

为：规模与效益的理论边界应是：边际销售收入=边际销售成本，即当增加的销售收入与其增加销售成本相等时，规模的扩张就失去了意义。

### 1.3.3 专业化经营与多元化发展的协调

淄博牵引集团强调资源的优化配置，坚持以专业化经营为主，走“大而专”经营之路，注重在其涉足的行业中努力成为省内或国内的领导者。同时，淄博牵引集团强调：创新是企业生存与发展的战略关键，淄博牵引集团十分重视多元化发展，注重进入新的潜力行业，但多元化应以自己的实力为依据。牵引集团奉行有限多元化扩张战略。

### 1.3.4 经济目标与社会责任的统一

作为企业，淄博牵引集团将追求利润看作自己坚定不移的目标与责任。同时，淄博牵引集团作为社会的一员，坚持在尽可能的限度内，承担必要的社会责任。其一切行为都以塑造一个持续成长的现代企业为目标。公司的健康成长就是对民族和国家的最大贡献。公司经济目标的圆满实现就是对社会的最佳回报。

### 1.3.5 诚实守信与守法经营原则

淄博牵引集团以塑造百年企业为己任，坚持信誉第一，依法经营的经营理念。

## 2 淄博牵引集团环境分析

### 2.1 国际经济环境分析

#### 2.1.1 国际经济环境特点

当前国际经济环境主要表现有以下四个方面的特点：

##### 2.1.1.1 全球信息化形成浪潮

信息技术革命，导致了全球信息社会的加速形成并在全世界形成了一个信息化浪潮。全球化信息具有互联性、整合性、敏捷性、虚拟化、组织机构扁平化的优势特点。目前世界各国都纷纷投巨资发展信息技术，以期望在信息化浪潮中处于有利地位。例如，美国计划投资 4000 亿美元建立“信息高速公路”；欧盟、日本等发达国家紧随其后，分别投巨资实施“知识化欧洲”计划和“科技创新立国”政策；韩国、印度、新加坡等国家也不甘落后，都提出了自己的国家信息化目标。

##### 2.1.1.2 全球经济一体化快速发展

根据世界银行的定义，全球经济一体化是指世界各国、各地区经济相互依存、相互融合，逐步形成有机整体的过程和趋势。20 世纪 90 年代以来，全球经济一体化的进程大大加快，这已经并将继续对各国各地区经济尤其是发展中国家经济产生重大影响。导致全球经济一体化的根本原因在于近十年来以信息技术革命为中心的高科技的迅猛发展。

全球经济一体化的最大特点是世界跨国公司的发展。从某中程度上可以说，21 世纪是跨国公司主宰的世纪。由此使得世界各个国家、企业、管理者之间的距离越来越远，形成了互相依赖、互相促进、互相制约的复杂关系。

### 2.1.1.3 跨国公司之间的兼并和联合形成高潮

如果说 20 世纪是跨国公司致胜的年代的话,那么 21 世纪就是跨国公司主宰的年代。世界经济及产业格局正被逐步的纳入跨国公司的分工体系,国内已有多家企业甚至大企业先后被跨国公司所整合,对这一点应有充分的认识。如山东省某活塞厂是行业中效益相当不错的企业,国外多家企业曾提出合作及合资意向,均被其拒绝。但近年来外资先后将其下游用户收购,造成了该厂非常被动的局面。

### 2.1.1.4 知识经济在世界范围内崛起

据世界经济合作与发展组织(OECD)1996年发表的报告,知识经济是以知识为基础的经济,是指建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。在知识经济中,知识和信息成为促进经济增长的一种主要因素。

知识经济的兴起,推动经济的发展,并使劳动生产率大大提高;知识经济的发展也使得与知识经济相关产业就业的人数迅速增加,加速了劳动力的流动。

## 2.1.2 21 世纪初期世界经济发展趋势分析

### 2.1.2.1 21 世纪初世界经济仍将保持良好发展势头

20 世纪 90 年代,世界经济经历了一个激烈动荡阶段,出现了两次经济增长速度大幅下降的局面,最终导致 90 年代的全球平均增长率低于 80 年代与 70 年代。由此导致了世界经济在近年来进行重新调整并进入了一个相对低速增长时期。

但是,21 世纪初世界经济将保持较好发展势头。据世界银行估计,亚太地区 GDP 增长在 2001 年将达到 6.9%;预测世界经济在 2001 至 2007 年期间每年仍有可能以略高于 3% 的速度增长。发展中国家的经济增长仍能像 1991 至 1997 年期间那样以高于 5% 的速度增长。世界经济增长预测(2001 至 2007 年)(见表 2-1)。

表 2-1 世界经济增长预测 (2001~2007 年)

Forecast of the world Economic Development 单位: %

地区	世界 总计	高收 入国 家	拉丁 美洲 国家 及加 勒比 地区	OECD 国家	非 OECD 国家	发 展 中 国 家	东 亚 及 太 平 洋 地 区	东 欧 和 中 亚	中 东 和 北 非	南 亚	撒 哈 拉 以 南 地 区
2001-2007	3.2	2.6	4.4	2.5	5.2	5.2	6.6	5.0	3.7	5.5	4.1

### 2.1.2.2 世界主要国家和地区的经济将恢复性发展

(1) 美国经济在 21 世纪初将逐步走出低迷。在信息产业强有力的带动下, 美国经济自 1991 年 3 月衰退结束创造了战后持续增长新记录。但近年来, 由于股市泡沫的破灭, 美国经济一直疲软不振, 特别是美国遭受 9.11 恐怖袭击之后, 全球范围的经济恐慌和局势震荡呈蔓延之势。全球股市、汇市剧烈震荡。美国经济发展明显放慢, 这使得前一阶段由于互联网泡沫破灭而导致的经济不景气更是雪上加霜。全世界很多国家和地区的经济同时受到拖累。9.11 事件发生后, 受打击最严重的是日本、四小龙经济, 以及与美国经济密切相关的一些国家。这也将间接影响中国经济发展。

美国政府采取了各种扩张手段, 防止经济衰退, 可以相信, 美国经济在低谷徘徊一段时间后, 将逐步走向复苏。

(2) 以欧盟为代表的欧洲经济将逐步走出低谷。20 世纪 90 年代, 欧洲经济处于低速增长时期, 但是, 1999 年下半年以来, 欧洲经济终于出现了转机, 增长加快。预计欧盟的经济增长速度仍将维持低速稳定增长的态势。

(3) 日本经济将出现复苏。20 世纪 90 年代以前, 日本经济曾以强劲的势头, 追赶美国。但是, 90 年代初, 泡沫经济的崩溃, 使日本陷入了前所未有的困难境地, 经济长期萧条, 往日的辉煌不在。特别是 1997 年和 1998 年, 受亚洲经济危机的冲击, 更是雪上加霜, 出现了连续四个季度的负增长, 实际上是发生

了一次新的衰退。目前日本经济出现复苏迹象，消费者信心开始增强，企业设备投资、住宅投资都在增加。其他亚洲国家经济好转，也带动日本出口增长。

(4) 东南亚告别金融危机，以求重新成为全球经济的增长点。

据亚洲开发银行统计，最近 20 年，东南亚经济年均增长 8%，远远高于全部发展中国家年均 4.3%、发达国家年均 3% 的经济增长率。1999 年（特别是 1999 年下半年）以来，东南亚各国经济发展呈现全面复苏迹象，预示着持续两年的经济萧条与衰退趋于结束。一般认为，21 世纪的前 5 年中，东南亚经济将进入一个稳定增长的阶段。东南亚区域各国将进一步加快经济结构调整的步伐，以求重新成为全球经济的增长点。

## 2.2 国内经济环境分析

### 2.2.1 我国经济发展已从起步阶段进入起飞阶段

根据国际上通行的划分标准（见表 2-2），20 世纪 90 年代以来我国经济进入了起飞阶段。1999 年我国人均 GDP 约 800 美元，标志我国经济正处于起飞阶段的中期。我国经济发展已从工业化初级阶段向工业化中级阶段转变。

#### 经济发展阶段表

表 2-2 (Economic Development stages)

工业发展阶段	人均 GDP	工业特征
经济起步阶段	300\$	劳动密集型，轻纺工业为主
经济起飞阶段	300\$—1500\$	资金密集型，重化工业为主
经济加速阶段	1500\$—1 万\$	技术密集型，高度加工化
经济成熟阶段	1 万\$以上	知识密集型，高附加值化

### 2.2.2 改革开放进入攻坚阶段

经过 24 年的渐进改革，我国经济改革已转入以国有企业改革为核心的全面体制转轨阶段。国有企业改革需要整体攻坚。在未来三至五年内，加快推进国有

企业改革的进程有相当的紧迫性。尤其是全面推进产权制度改革,是实现国有企业改革战略目标的重要途径。

### 2.2.3 国有资产战略性重组形成高潮

1997年以来在不断升温的兼并、收购浪潮中,我国国有资产战略性重组进入高潮。国有资产战略性重组的目标是,收缩战线,集中力量,保证重点。

### 2.2.4 面对加入WTO的机遇和挑战

加入WTO是中国经济与世界经济接轨并参与经济全球化的必然选择,将为中国提供新的改革动力,也意味着中国对外全面开放。而全面开放必须进一步做好两个重要方面的准备:一是建立和完善社会主义市场经济体制,这是中国融入世界经济主流的前提条件;二是进一步开放国内市场。但当前的突出矛盾是中国的管理体制尚不能与WTO相适应,WTO将会对中国管理体制和宏观调控机制和方式造成冲击。

### 2.2.5 西部大开发的机遇和挑战

我国的地区经济发展非常不平衡(见表2-3)。国家提出西部大开发概念并在政策和资金上予以倾斜。这不仅可以加大投资,刺激国内的需求,还可以减少西部地区与沿海经济发达地区的经济差距。西部大开发无疑会给东部沿海的企业带来一些商机并造成冲击。

表2-3 中国东、中、西部地区GDP比重 (单位:%)  
Proportion of GDP in the east, middle and west of China

	1978	1994	1996	1997	1998
东部地区	52.5	58.5	58.3	57.9	58.1
中部地区	31.0	27.4	28.1	28.1	27.9
西部地区	16.5	14.1	13.6	13.9	13.9

### 2.2.6 居民消费水平不断提高,消费热点发生变化

随着我国经济的发展,人们生活水平不断提高,居民消费水平不断提高(见

表 2-4)。消费热点也发生变化，主要体现在恩格尔系数不断下降（见表 2-5），消费结构由生存型逐渐向发展型转变，医疗保健支出占总消费支出的比例不断上升。据专家预测，我国居民 21 世纪消费结构的变化趋势是，恩格尔系数继续下降，但教育、通讯、旅游、住房、汽车等消费将有很大幅度的上升。

### 居民消费水平

表 2-4 Residents Consumption standard

年份	绝对数（元）	城乡消费水平对比 （农村居民为 1）	指 数 （上年为 100）	指 数 （1978 年为 100）
1978	184	2.9	104.1	100.0
1985	437	2.3	113.1	181.3
1989	762	2.8	99.5	213.8
1991	896	3.1	108.3	239.4
1995	2236	3.4	107.5	327.7
1996	2641	3.1	109.1	357.5
1997	2834	3.1	104.2	372.4
1998	2972	3.3	105.5	393.1

### 我国居民恩格尔系数

表 2-5 Resident's Engle Factor

	1998 年	1999 年
城镇居民	44.5%	43%
农 民	53.4%	52%

#### 2. 2.7 买方市场形成

主要表现在三个方面：投资品供大于求，消费品供大于求，外贸出口产品供大于求。

#### 2. 2.8 当前和“十五”期间我国经济必须解决的重大问题

主要有：①扩大内需问题；②国有企业改革与发展问题；③产业结构调整与升级问题；④农业问题；⑤地区差别问题；⑥外部经济环境与对外经济关系问题；⑦进一步实施可持续发展战略问题；⑧正确处理改革、发展、稳定的关系问题。

### 2.3 21 世纪初中国经济发展基本预测

21 世纪的头十年，是中国现代化建设胜利实现第一步、第二步战略目标的基础上，向第三步战略目标迈进的关键时期。在这个时期，建立比较完善的社会主义市场经济体制，保持国民经济持续快速健康发展，是必须解决好的两个大课题。

据预测，我国未来十年的平均 GDP 增长率为 7%。另据《日本经济新闻》的调查显示，在未来的 25 年中，全世界经济增长最快的国家是中国。

从国外经验看，日本经济的高速增长持续了近 20 年，韩国经济的高速增长持续了近 30 年。作为一个幅员广阔的发展中大国，我国市场需求潜力大，经济增长潜力更大。据专家估计，中国将可以保持将近 50 年的经济高速增长。

### 2.4 21 世纪初期我国宏观重大政策趋势分析

#### 2.4.1 国有经济战略性调整

国有经济的战略性调整包括以下两个层面：

(1) 收缩战线，加强重点，优化国有经济的布局 and 结构。即要使国有资产从分散的中小企业向大型、特大型企业集团集中，从低效的劣势企业向高效的优势企业集中，从一般竞争性质领域向需要由国有经济发挥作用的战略性领域集中。达到集中力量、保障重点、提高效率、增强竞争力的目的。

(2) 实现国有企业股权多元化，推动国有企业转变经营机制和建立现代企业的制度工作。通过国有经济战略性调整，要在除特殊行业外的多数国有企业中建立多元化的股权结构，要将国有独资企业变成国有多元控股和国家参股企业，

大量引入非国有的其他股东，包括法人股东和个人股东，要将大量通过银行形成的居民对国有企业的债权化为居民直接或间接持有的股权。

#### 2.4.2 坚持建立现代企业制度的改革

(1) 要对产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学作全面的理解和全面的贯彻。即首先需要转变政府职能，实现政企分离，必须以专门代表行使国家所有权的机构代替政资不分的行政机构。

建立现代企业制度要抓住三个关键：一是要建立企业法人制度，实现产权主体多元化，二是要实行有限责任制度，三是要建立科学的法人治理结构。

(2) 大力加强和改善企业管理，提高管理水平。企业要有明确的发展战略、技术创新战略和市场营销战略，重点在成本管理、财务管理、质量管理。企业要在建立健全各项规章制度、强化基础工作等方面狠下功夫，要建立健全按劳分配与按生产要素分配相结合的分配制度，要逐步完善对企业经营者的激励和约束机制，改善企业资产负债结构，减轻企业社会负担等。

(3) 加快企业技术进步及产业升级。面对世界科技进步和知识经济兴起的新趋势，企业必须加强技术改造和技术创新，通过改革要形成有利于企业产品开发和技术创新的有效机制，面向市场开发新产品，促使产业结构合理化。大型企业要建立起自己的技术开发中心，加强技术开发力量及资金的投入，发展高新技术产业，提高经济效益。

产业结构调整是“十五”期间的主要任务。产业结构调整的主要内容：一是大力发展高新技术产业。二是鼓励发展劳动密集型产业。三是加强能源、交通、水利等基础设施建设。四是加快服务业发展。五是用高新技术和先进适用技术改造提升传统产业。具体说围绕增加品种、改善质量、节能降耗、防治污染和提高劳动生产率，在能源、冶金、化工、轻纺、机械、汽车等行业支持一批重点企业进行改造切实提高工艺和装备水平。通过自主创新和改进技术，加快对结构升级

的共性技术、关键技术和配套技术的开发。六是发展高新技术产业，以信息化带动工业化。因此，机械行业在高新技术和新兴产业的带动下是一个进一步发展和提高的趋势。

(4) 建立高素质的经营管理者队伍。继续改革企业人事管理制度，把坚持走党管干部的道路与依法选择企业经营管理者原则结合起来，加快培育经营管理者人才市场，促进他们的合理流动和优化配置。按照管资产与管人相结合的原则进一步理顺关系，尽量避免一个班子多头管理的状况。要开展多种形式的培训，全面提高企业经营者的政治与业务素质。

#### 2.4.3 加快发展资本市场

要进一步发展证券市场，扩大股票市场和国债市场规模，是直接融资保持较高增幅，在全社会固定资产投资中直接融资的比重达到 25% 左右。发展产权交易市场、保险市场与货币市场，加强对证券市场的监管，改善监督体制。

#### 2.4.4 大力推进区域经济协调发展

要把全国产业结构优化升级与大力推进区域经济协调发展结合起来，继续保持东部地区的发展势头，发挥对全国的示范、辐射和带动作用，同时加大支持中西部地区发展的力度，促进其资源优势与先进技术的结合。

#### 2.4.5 实施积极稳妥的财政货币政策

财政政策与货币政策要相互配合，更多地发挥财政政策调整经济结构的作用，更多地运用货币政策来控制经济总量，要继续采取有效措施防止并化解金融风险。

#### 2.4.6 加大实施“科教兴国”战略的力度

21 世纪初期，要下决心使教育投入占 GDP 的比重达到 4% 以上，要加大科技体制改革力度，建设国家科技创新体系，形成一批知识及技术创新基地，建立高科技人才激励机制，允许并鼓励资本、技术等生产要素参与分配。

#### 2.4.7 进一步实施可持续发展战略

21 世纪初期，要通过产业结构优化升级，减轻资源压力和提高环境承载能力，加强生态环境建设，遏制生态环境继续恶化的势头；要加强国家对资源的综合管理，合理利用和保护资源。

新产品、新技术将给企业带来新的发展机遇，高效率快速度的产品创新可使企业迅速占领市场制高点。给企业带来新的希望。同样由于企业技术开发、设备更新等制约因素，企业将面对更大的市场压力。

### 2.5 加入世界贸易组织对于我国经济及企业的影响

#### 2.5.1 加入 WTO 对于我国经济的影响

从总体上看，加入 WTO 将使我国经济逐步融入世界经济的主流，促进我国经济更快发展；促进我国市场体系的建立和完善；有利于提高对外开放的水平；促进我国社会主义生产力的发展。

加入 WTO 对于我国进一步推进经济体制的根本转变、建立比较完善的社会主义市场经济体制，加快国民经济市场化进程，将会起到很大作用。对于我国政府职能转变和法律制度的健全也有促进作用。对外会进一步改善我国进出口贸易、吸引外资和引进先进技术的软环境；对内会增加政府的服务意识和提高办事效率，为国内企业的经营发展提供良好的宏观环境。从指标上来看，加入 WTO 后，我国人均 GDP、人均可支配收入、人均劳动生产率、单位 GDP 的资源消耗量等指标都会有明显的改善。

加入 WTO，实行对外开放，发展对外贸易，遵循国际市场规律，按照国际贸易规范积极参与国际交换与国际竞争，必然会将国际市场的价格机制、供求机制、竞争机制引入国内，从而有利于完善我国的市场机制。另一方面，加入 WTO，有

利于我国与世贸成员国在市场经济原则下进行国际贸易,开展各种形式的经贸合作与竞争,充分发挥国内与国际两个市场在配置资源方面的积极作用,将国内市场与巨大的国际市场融为一体,充分发挥市场对资源配置的基础作用。

### 2.5.2 加入 WTO 对我国企业的影响

加入 WTO,还必将促使国企改革进一步深化,促进改革开放的深化,为经济发展提供体制创新所产生的动力,加速经济发展。

目前我国经济增长的制约因素是需求不足,而加入 WTO 则能有效地刺激总需求的增长。加入 WTO 后,我国将获得进入国际市场的权利,但也要履行中国在谈判中所承诺的关税减让、市场准入、非歧视原则等义务。这样,它对我国的经济结构有一定的冲击。主要表现在加入 WTO 将导致第一产业占有国民经济的比重以更快的速度下降。在工业部门,我国的纺织、服装、食品加工等部门将有不同程度的增长;而一些资本和技术密集的部门,如电子、汽车、化学、制药、机械、通讯设备制造、钢铁、石油石化等行业将受到较大的冲击。在服务市场中我国的银行、保险、商业批发零售、建筑、运输、通讯、法律、会计等行业将面临国外同行业的强有力的竞争,有些行业将不得不让出一定的市场份额。此外,农业也将会受到较大的冲击。

加入 WTO 将加快我国机电工业对外开放的步伐。加入 WTO 对我国机电工业既有机遇也有挑战,对高技术、高附加值产品将有较大冲击,但对劳动密集型的一般性机电产品,提供了很大的机遇。我们此类产品的性价比是很高的,有较强的竞争力。这有助于我们扩大机电产品出口,增加出口创汇能力。

### 3. 行业环境及企业竞争状况分析

#### 3.1 行业概况

机械行业在国民经济的发展中具有支撑作用，是基础性工业。所以，又称为国民经济发展的机械装备工业，主要包括汽车制造、农业机械、工程机械、机床工具、电工电器以及石油化工、冶金、煤炭、建材、电力、建筑等各类机械的制造等等。

电工电器行业工业总产值和利税总额约占全国工业的 1/25；占机械行业的 1/5。电机产品主要配套主机，成套推向市场。我国电工电器行业与整个机械行业一样，能力过剩，技术含量偏低，市场竞争激烈。电工电器在国民经济中占有重要地位，因此，行业产品性能、质量、档次、效益、市场满足度等在很大程度上影响机械工业和其它工业现代化水平的发展后劲，同时也影响着人民消费水平的提高。

#### 3.2 行业竞争结构及特点

##### 3.2.1 竞争结构

据统计全国中小电机行业企业 1000 余家，其中主要电机厂家为 80 余家。行业年产量约 4000 万 kW；产值 84 亿元；销售收入 80 亿元。行业内产量最大厂家为：河北电机厂、仪征电机厂、荣城电机厂、清江电机厂及南阳防爆电机厂等，其产量约占全行业产量的 19%（见表 3—1）。全国牵引电机主要生产厂家 3 家，年产量约为 550 套，其竞争结构情况比较单一明朗（见表 3—2）。

### 中小型电机行业中主要电机竞争厂家结构情况

Structures of the major competitive electrical machinery plants in medium and small electrical machinery industry.

表 3—1

单位 指标	河 北 电机厂	仪 征 电机厂	荣 城 电机厂	清 江 电机厂	南阳防爆 电 机 厂	淄博牵引 集团
年产量(万 kW)	201	178	154	120	99	50
在行业中总年 产量占有率(%)	5.0	4.4	3.8	3	2.4	1.3

### 牵引电机主要生产竞争厂家结构情况

Structures of the major competitive manufacturers of towed electrical machinery

表 3—2

单 位 指 标	永济电机厂	成都机车 车 辆 厂	淄博牵引集团
年产量(套)	360	40	130
在总产量中占有率(%)	65	7	24

## 3.2.2 竞争特点

### 3.2.2.1 民用电机行业。

由于市场开放、技术含量不高、投资相对较低、产品应用量大面广和制造企业很多,形成如下竞争特点:价格低、供货急、周期短、回款难度大、质量服务要求高、竞争异常激烈等,进入门槛较低。为取得竞争优势,相关企业正在规模上下功夫,年产百万千瓦以上的第一军团已经形成。淄博牵引集团的用户集中度相对较高。主要是大连冰山集团、武汉新世界制冷有限公司、博山水泵科技有限公司三大企业,约占中型电机总产量的40%强。但年产量只有50kw万千瓦左右。

### 3.2.2.2 铁路牵引电机行业。

由于市场相对封闭、有一定计划性、产品技术要求高、制造难度大、技术标准统一和生产企业少等，市场竞争不太激烈，但进入门槛较高。未来的竞争将在技术的先进性和质量的可靠性，以及产品开发的敏锐性上。

### 3.3 本企业在市场竞争中的地位

本企业电机产品共分三大块：普通民用电机、大中型高压电机、牵引电机组。目前，民用、大型高压电机产量约占行业产量的 1.8%左右；牵引电机约占市场的 20%强；化机产品分两大块：搪玻璃反应罐和一、二、三类压力容器。因化机有限责任公司长期经营不善，产品竞争力弱，集团在战略上准备予以放弃，通过资产重组出让资产，回收投资，确保产业活力，所以，这里不再分析。

普通民用电机竞争激烈，产量较低，无明显优势；大型高压电机在省内为独家生产，国内生产企业较少，处于中游水平，但市场竞争也比较激烈；牵引电机组为全国第二大生产厂家，虽然处于南北车集团内部保护的威胁，但由于产品开发的跟进及时，在一段时期内，仍可保持中上游水平。

### 3.4 产品生命周期分析

企业民用电机可分为：普通电机和大型高压电机。

牵引电机可分为：410 电机组、530 系列电机组、交直交传动及动车、地铁、轻轨车等电机组。

#### 3.4.1 四大类产品所处生命周期阶段

(1) 普通电机处在生命周期上的成熟阶段；(2) 大型高压电机处在生命周期上的成长阶段；(3) 410 牵引电机组处在生命周期上的衰退阶段；(4) 530 系列电机处在生命周期上的成熟阶段；(5) 交流传动等新型电机组处在生命周期的投入期和成长期的初期。见表 (3-3A、B、C、D、E)

普通电机生命周期阶段

Stages of the life cycle of common electrical machinery

表 3-3 (A)

阶 段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场增长率			平稳	
需求增长率			平稳	
产品品种			多	
竞争者数量			多	
技术变革			成熟	
进入壁垒			较低	

大型高压电机生命周期阶段

Stages of the life cycle of large high-volt electrical machinery

表 3-3 (B)

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场增长率		高		
需求增长率		高		
产品品种		多		
竞争者数量		较多		
技术变革		趋稳		
进入壁垒		较高		

410 牵引电机组生命周期阶段

Stages of the life cycle of 410 towed electrical machinery

表 3-3 (C)

阶 段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场增长率				下降
需求增长率				下降
产品品种				少
竞争者数量				少
技术变革				稍慢
进入壁垒				很高

530 系列电机组生命周期阶段  
530 system motor set life periods phase

表 3-3 (D)

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场增长率			平稳	
需求增长率			平稳	
产品品种			较多	
竞争者数量			少	
技术变革			较高	
进入壁垒			很高	

交流传动等新型电机组生命周期阶段

ACtransmission etc new type motor set life periods phase

表 3-3 (E)

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场增长率		平稳		
需求增长率		平稳		
产品品种		较多		
竞争者数量		少		
技术变革		较高		
进入壁垒		很		

3.4.2 原因分析

(1) 普通电机：为老产品，Y, Y2 系列电机逐渐替代 JK2, JS2 系列电机在技术上是成熟的，市场上最为通用，是电机市场的主流。它随国民经济的波动而波动。由于其作为一个成熟产品和成熟市场进出屏障很低且属低附加值产品，因此，竞争者很多。(2) 大型高压电机。大型是相对而言，高压是指 6kV、10kV。该产品重点在高压。处于产品生命周期上的成长阶段。由于新建和大型投资项目，在不用建变电站的情况下，直接使用高压电源，其使用范围越来越广，使用量越来越大。产品品种较多，竞争者数量较多。本企业的竞争对手主要在省外。由于



我们得出现阶段和今后一段时间本企业产业竞争结构有如下特点：

### 3.5.1 供应者的讨价还价能力有强有弱

我公司的主体厂张店电机厂始建于 1958 年，它与其他传统工业一样，都是“大而全”“小而全”。除主要原料、大配件和标准件、轴承等少量材料外，其他配件主要自己生产。主要原材料以各类钢板及铜材料为重点。钢板供应厂家主要是宝山、武汉、太原三大钢铁公司。由于均为现款提货，所以，资金制约是最大的难点。随着企业三角债的不断积累，其他材料的供应，受资金制约的程度也越来越高。

大配件中主要是牵引电机铸钢机座，由河南汝州铸造厂供应。该厂是永济电机厂扶持起来的一个乡镇企业。现在该厂是集生产、旅游、商贸一体的地方知名企业。老产品铸钢机座主要依靠该厂生产，随着提速电机的逐步发展，机座逐渐由钢板焊接所代替。因此，从长远看对其依赖强度越来越弱。

### 3.5.2 潜在进入者的能力及形成威胁有强有弱

牵引电机行业门槛高，潜在进入者能力及形成威胁较弱，但随着我国加入 WTO 以及铁道部管理体制的改革，情况会逐步发生变化；中型电机门槛较低，潜在进入者能力及形成威胁较强。

#### 3.5.2.1 牵引电机行业分析

第一，铁路系统是个相对封闭系统，主要或大部分部件有南北集团供给，且计划性较强，圈外企业难以插足，市场竞争只在圈内几家企业进行。我公司之所以能在铁路内分得一杯羹，是因为历史上由于我们的进入，才缓解了牵引电机供给不足。我们为铁路八十年代和九十年代中期以前的发展，做过不可替代的历史贡献，加上我们的产品质量、服务质量上乘，市场占有率较高，使他们至今不能忘怀。然而，现圈内的供给能力现已大大超出需求，我们已面临一定的计划性准

入歧视。好在用户有一定的自主权，加之我们多年在铁路内的好形象和合作关系，这成为我们能继续在圈内游戏下去的基础。

第二，牵引电机是专用产品。存在制度性准入难度，原计划经济条件下，铁路产品的开发主要由主机厂提性能要求和技术参数，由铁道部主管部门批准，科技司立项后，由部内设计归口电机厂研制开发，试运行成功后，经铁道部工业局（南北车集团前身）、机务局鉴定通过后做为定型产品，且主要图纸也要经过批准成为部批图纸。其他厂要生产该产品，要由铁道部批准，并由设计归口厂提供统一的部批图纸，仅此一项就成为其他扩散生产厂家难以逾越的门槛。

随着市场供需关系的改变和市场竞争的加剧，归口厂和扩散厂间的竞争激烈，归口厂为了自身利益，不再转让图纸，扩散遇到了前所未有的困难，无法从合法渠道获得图纸，使生产的产品上车极为困难。现在原铁道部中车集团已剥离出铁道部，成立了南、北方两个机车集团，原铁道部机务局、运输局、车辆局合并为铁道部装备部（运输中心），原产品开发模式被打破，装备部不再要求按统一图纸生产，只要求参数一致，外界接口尺寸一致和大部件互换。为其他企业参与开发提供了机会，但由于南北车集团是从铁道部划转出来的，且各主机厂基本未变，其管理仍保留了原来的影子。因此现阶段进入的屏蔽效应仍很强，但相信随着加入WTO和我国市场经济的逐步成熟，该行业准入应建立起公平、公正、公开的新机制。

第三，需经铁道部驻厂验收室验收。诸如象牵引电机组这样的大配件要进入铁路系统并装车，均需由驻厂验收室验收后方能进入。没有验收盖章的产品，无法推向市场。

第四，生产牵引电机，必须取得许可证，而该证的获取受非市场化因素影响严重，且难度极大。

因此，潜在的竞争者主要来自内部企业的转型和上马。从目前情况看，这种

动向不明显。

### 3.5.2.2 中小型电机行业分析。

中小型电机行业是一个完全开放的竞争性行业。因此，其门槛不高。

### 3.5.3 替代品的生产相对产品特性而言可能性很小

电机作为动力及拖动设备，目前还没有、至少很长时间内没有可替代技术。

### 3.5.4 现有及潜在竞争对手分析

#### 3.5.4.1、牵引行业中的主要竞争对手状况及优劣势：

(1) 永济电机厂。永济电机厂建于1969年。当时主要生产铁路内燃机车牵引发电机组和相关电器装置。原来属内燃机车用牵引发电机组设计归口厂。“六五”至“九五”期间每个阶段铁道部都无偿投资上亿元资金用于技术改造。现在发展成为研制生产各类铁路内燃、电力机车、地铁、城市轨道车辆和油田电机、矿山使用的牵引电机、电控装置、电力电子器件的大型企业。其设备、技术、开发能力均大大优于我公司，其年产量约为450套左右，占内燃市场的2/3强。该厂是我公司主要竞争对手。目前还尚未涉足中小型电机行业。

(2) 成都机车车辆厂。是修理内燃机车的专业厂家。机车大配件如牵引电机等都能制造。现属南方集团内部企业，主要为资阳厂东风8B、12机车、大同厂韶山7型电力机车配套，其电机生产能力各40~50套/年，不及我公司。估计“十五”期间，其生产能力会有所提高。其质量和信誉均不及我公司。

(3) 襄樊内燃机车厂。该厂也是以修理机车为主的厂家。该厂电机生产能力、技术水平均不及我公司，其产量很低，很少计划内分配，主要市场车少量配套。

(4) 株洲电力机车厂。始建于1936年，是中国最大集设计、制造电力机车、电力机车用牵引电机及电控设备的厂家。其设计生产的200km/小时和160km/小时电力机车是我国铁路提速主力车型。在机车市场竞争日趋激烈的形势下，其生产内

燃机车（包括内燃牵引电机组）的可能性也越来越大，其为我公司牵引电机生产的潜在竞争者。

#### 3.5.4.2 大中型电机行业主要竞争对手状况及优劣势（高压电机）

（1）上海电机厂。始建于1949年，是生产制造汽轮发电机和大中型交直流电机的国家重点骨干企业。年产量仅大中型交直流电机就达100万kW左右。该企业无论经济规模、生产能力还是综合经济指标，均列全国同行业前茅。

（2）沈阳电机厂。始建于1950年，现为我国生产大中型交流电动机的重点骨干企业，年生产量约104万kW左右。其设备较大，生产电机中心高可达800mm，能满足全国各类大中型电机的市场需求。其弱点是生产质量有待进一步提高。

（3）湘潭电机厂。主要生产大中型交直流电机、牵引电气、城市轨道交通车辆、矿山开采运输成套设备、海军船用电力推进系统、风力发电机及国防装备等。年生产约70万kW左右。该厂规模较大，设备能力较强，生产电机中心高可达710cm。其弱点是产品价格偏高，市场营销力度不强。

（4）兰州电机厂。始建于1958年，是我国西北地区最大的制造电机和发电设备的重点企业。年生产量约70万kW。该厂引进技术成功开发变频调速电机，其技术水平和质量在市场上有较高声誉。其弱点是地处边远地区，交通制约因素大，给生产经营带来较大影响。但随着西部大开发的逐步到位，其在西部的优势可能被显现出来。

（5）江西电机厂。始建于1954年，是中型交流电机生产专业厂家。年生产量约40万kW左右。该厂也生产少量水利发电机。其弱点是规模较小，竞争能力相对较弱。

●以上各厂共同特点是：开发高压电机市场较早，经验相对成熟，市场知名度高。由于进入高压电机市场时间较长，在市场关系等因素方面也具有相对优势。

#### 3.5.4.3 中小型电机行业主要竞争对手状况及优劣势（低压电机）

(1) 荣城电机厂。成立于 1970 年，是电机行业中的后起之秀，九十年代以来，其从一个地方小企业发展成为目前电机行业中发展速度最快、效益最好的厂家之一。年产量 154 万 kW。

(2) 仪征电机厂。始建于 1958 年，是生产三相异步电动机的专业厂家，主要有 Y、Y2 等八大系列产品，年产量 178 万 kW。

(3) 南阳防爆电机厂。是 70 年组建的企业。以生产大、中、小型防爆、普通电机等系列产品的专业厂家，年产量 99 万 kW。

(4) 河北电机厂。始建于 1958 年，是近几年发展最快的电机厂家之一。年产量 201 万 kW。电机产量和出口率在全国同行业中连续 6 年排第一。

(5) 清江电机厂。始建于 1958 年，主要生产 Y 系列电机、防爆电机、高效变频电机等等，年产量 120 万 kW 左右。其产品在市场中有较大竞争力。在中小电机行业中有较高声誉。

以上电机厂都是近几年在同行业中低压电机发展最快的厂家。它们的共同特点是：产量大、价格低、效益好，都是改制较成功的企业。

### 3.5.5 用户状况复杂多变

#### 3.5.5.1 用户情况简介

中型电机年市场需求量约 3400 万 kW，高压电机有逐年增加的趋势。电机产品主要用在一切动力源的装置中，它的发展与相关行业的发展有密切关系。机械行业的景气与电机市场需求量呈正相关关系。目前，国家采取积极财政政策和实施西部大开发战略，机械行业又呈现出较可观的上升势头，电机产品也趋于热销。本公司中型电机产品主要应用于地方水利、电力、矿山机械、冶金加工、水泥、化工、造纸、制冷等行业。主要配套厂家是大连冰山集团、烟台冰轮集团和武汉新世界股份有限公司及博山水泵科技有限公司。前三家制冷设备的产量约占中国

制冷行业的 95%以上。牵引电机主要配套厂家是大连机车厂、青岛四方机车厂、北京二七机车厂、戚墅堰机车厂和资阳内燃机厂。牵引电机自 94 年以来成为企业发展的龙头产品。但近几年铁道部改革，工业等五大系统“脱钩”——推向市场，形成南北两大集团，集团内部保护力度加大，给我们企业带来较大的潜在危机。今年，我们又成功完成两种新产品的装车试验。到此，企业已有能力生产、销售几乎所有干线调车内燃机车电机，企业竞争力大大增强。

### 3.5.5.2 用户结构

(1) 机车需求状况分析：目前内燃机车保有量约 11000 台，“九五”期间年产量约在 650 台左右，“十五”末约需新车 3500 台，年均约 700 台；电力机车现保有量约 3500 台，“九五”期间年生产量约在 290 台左右，“十五”末需新车 2500 台，年均 500 台左右。目前，我公司只进入内燃机车市场。电力机车主要由株洲电力机车厂生产，其能力集机车、电器、控制于一身，意味着进入该市场的门槛极高。在内燃机车市场上，我公司现主要配套调车机车电机。干线机车电机由于原产品停产，现主要是重载、提速机车，由于我们的产品进入市场过程中受到了上述所分析原因的阻滞，导致现市场份额较少，2001 年三季度，公司生产的配东风 4D、东风 11 型车的 ZD106 提速电机获准装车试运行，四季度 ZD109C 配东风 8B 重载机车电机也已装车试运行。估计 2002 年可小批量生产。现在，电力机车由株洲厂垄断市场的格局正在被逐步打破，大连厂、资阳厂和大同厂已生产电力机车，电力机车的生产正在逐渐扩展，这样给我公司进入电力机车市场也带来了曙光。但也应看到，电力机车电机我们的竞争对手早已生产，且竞争激烈，我们作为后来者，要想争得一杯羹，就要另辟他径；同时，在一个逐步开放的市场，株洲厂进入内燃机车市场的趋势也越来越成为可能。交直交、动车、轻轨地铁等的发展方兴未艾，各厂家都在积极行动，但目前尚无明显领先者。株洲所、永济、株洲电力机车、四方机车厂由于受原开发机制的影响，处在竞争的有利位

置上。

(2) 体制变动影响：2001 年以前铁路机车各工厂均隶属于中国铁路机车车辆总公司（下简称：中车公司）。该公司在我公司投资 230 万股，约占 5% 的股份，加之我们与铁路系统多年的关系，在计划分配时，我们是纳入总公司计划的。自 2000 年后，中车公司分解为南、北两大集团。中车公司在我公司的股份划归北方集团。北方集团主要由大连、二七、大同及永济电机厂组成；南方集团主要由株洲电力机车厂、戚墅堰、资阳、成都及四方厂组成。在目前格局下南方集团不再给我们计划分配，北方集团在充分考虑内部电机厂的利益情况下，也只能少量计划分配。现在公司在牵引行业市场上，一是通过北方集团少量计划分配，二是通过市场攻关。由此，公司在南北集团中均有一定的市场份额，但受到一定影响。

(3) 需求前景分析：如上所述，估计“十五”期间内燃机车年需求量约为 700 台。其中东风 4D 客、货车约 220 台左右，东风 8B 车约 140 台左右，该两类机车电机我厂 2002 年可望小批量生产；东风 11 车约 100 台左右，公司情况目前与东风 4D 相同；东风 12 车约 30 台左右，该车主要由南方集团成都厂配套，我进入较难；东风 7C 车约 110 台左右，估计我公司能占 40% 左右；东风 5 车约 100 台左右，估计我公司能占到 40% 左右。“十五”末期，交直交传动、动车组等都将成一定规模，并具巨大发展潜力，我公司力争能小批量装车，跟上铁路机车转型的步伐。

公司在牵引电机方面的发展，一是巩固老产品、老用户，用优质产品和服务赢得市场，保持和增加市场份额。二是重载提速机车方面，现 ZD106 提速机车已装配大连厂的东风 4D 客和戚墅堰厂的东风 11 型机车，重载机车电机 ZD109C 已装配资阳厂和戚墅堰厂的东风 8B 机车，争取占到一定或较大份额。三是加大科技投入，开发交直交传动机车用电机，动车组、地铁、轻轨车等电机，并力争取得局部技术领先，占有较大市场份额。

#### (4) 用户分析。

1) 大连机车车辆厂。始建于 1899 年，素有中国“机车摇篮”之称。其产品 D 型客车是中国四次干线提速主型机车之一，D 型货车是重载机车主力车型之一。现年产量约在 180 台左右。我公司产品配装其东风 4B、4C 型机车，集团公司产品配套的 4D 型机车正在试运行中。

2) 青岛四方机车车辆厂。以生产调车为主。是中国铁路机车车辆制造工业的主要基地之一。可设计生产各种功率等级的电传动、液力传动的内燃机车、各种普通、豪华客车和高级铁路客车。我公司产品曾配装其东风 4B、4E、5 型机车。东风 5 型机车年产量约在 90 台左右，目前为我主要配套用户。其交直交、动车组、地铁等机车开发处于行业先进地位，是我公司相应电机的主要潜在用户之一。

3) 北京二七机车厂。以生产调车为主。始建于 1897 年，为国家重点骨干企业。主要生产东风 7 型电传动内燃机车和北京型液力传动内燃机车为代表的两大系列产品。我公司产品曾配装其东风 4B、4C、7 型机车。东风 7 型机车年产量约在 100 台左右，目前为我主要配套用户。

4) 资阳内燃机车厂。是我国制造干线内燃机车和调车机车的专业制造厂。所生产的东风 8 B 内燃机车，为铁路“重载”机车主力车型之一。其东风 8B 重载机车年产量约在 100 台左右。我公司产品曾配装其东风 4B、4C、12 型机车。东风 8B 车我公司产品正在装车试运行中。

5) 大同机车厂。是以生产电力机车、内燃机车以及生产机车车辆配件为主产品的厂家。我公司产品曾配装其东风 4B、4C 型机车。现在主要生产电力机车。

6) 戚墅堰机车车辆厂。始建于 1905 年，为国家大型一企业。属铁路内燃机车修理骨干厂，也是原修理机车设计归口厂，该厂是应铁路运输发展的需要，率先开发出的重载（东风 8、东风 8B）提速（东风 9、东风 11）机车。我公司电机已在上述车型中装车试运行。其东风 11 型客车内燃机车为铁路第四次提速的主

力车型之一。其东风 11 型提速客车年产量约在 100 台左右。我公司电机也已装车试运行。

结论：本企业因在市场竞争中的地位及竞争压力不同而采取的战略发展方向各异。淄博牵引集团产品分三大块：普通民用电机、大型高压电机、牵引电机组。普通民用电机竞争激烈，企业无明显优势，发展方向为：专业化、规模化。大型高压电机在省内为独家生产，故有一定的优势，但市场竞争也比较激烈，战略方向为扩张；牵引电机组为全国第二大生产厂家。主要与铁路机车配套，由于铁路内部的保护政策作用，目前使企业处于较为被动的地位，但随着市场经济体制的逐步规范会得到改善，战略方向为跟踪和局部领先。

### 3.6 淄博牵引集团优劣势分析

#### 3.6.1 淄博牵引集团优势分析

##### 3.6.1.1 淄博牵引集团近年来发展迅速，具有较高的社会声誉和品牌优势。

淄博牵引集团经过 40 余年的经营，以其产品质量可靠在用户中有较高声誉。企业在全国中小电机行业中曾有过几十年的辉煌，主要指标均在前 5 名之内，在省内机械行业中主要指标也曾长期在前 20 名之内。因此，在机械行业中有较为广泛的影响。在市场中，人们对淄博牵引集团的产品有较高的信任度，在业界具有重要的影响力。

##### 3.6.1.2 公司核心产业单一，具有较强的核心竞争力。

从世界各国成功企业的发展历程来看，在 20 世纪 80 年代之后，大批企业已经抛弃了传统的“只要有利可图就可大举进入”的多角化战略方针，开始奉行“回归主业”的战略举措，力求在企业从事的关键性业务领域形成核心竞争能力，以巩固和维持企业的持续竞争优势。因此，相对集中的业务领域为淄博牵引集团集中有限的资源将产品做精做细准备了条件。

### 3.6.1.3 产品具有较高的科技含量和竞争优势。

大型高压电机在省内独家生产。在省外主要竞争厂家为上海电机厂、沈阳电机厂、湘潭电机厂和兰州电机厂等全国较有实力的专业生产厂家。高压电机主要用在国家新建项目上，目前，新建项目为了节省开支，一般都不再新配变压系统，而直接从高压电接线作为动力电源。因此，该产品的市场较为广阔。产品质量相对竞争对手较为稳定，因而市场份额增幅较快。

牵引电机生产实力在全国列在第二位，除上面提到的南北车集团内永济电机厂以外，本企业为铁路第二大供货商；是业内电机生产最早、历史最长和经验最丰富的企业。

### 3.6.1.4 公司与高校、科研院所合作关系密切。公司与清华、山大、哈工大、合工大、上科所等合作开发了系列及特种民用电机；与株洲研究所、北方交大、同济大学等在开发牵引电机产品方面有着广泛的技术联系。企业积极借助外部力量，实施局部技术领先战略。

### 3.6.1.5 核心能力较突出，具有较强的竞争优势。

一个企业的核心能力着重体现在四个方面：（1）员工知识和技能水平；（2）企业技术体系；（3）企业管理体系；（4）企业文化。与国内同行业相比，淄博牵引集团拥有一批业务水平较高、工作作风扎实、敢于拼搏的高素质员工队伍，这是淄博牵引集团核心能力的重要源泉。经过近几年在技术创新体系、内部管理体系完善和在企业文化形成方面做了大量细致的工作，公司已经形成较为突出的核心能力。

### 3.6.1.6 市场营销网络和售后服务特色明显

市场营销网络已初步形成。一支既了解市场、同时又具有较高技术和业务能力的营销队伍正在形成；公司以为用户提供满意服务为宗旨，竭诚满足顾客的各种要求，依据顾客的需要开展经营，想用户之所想，加之几十年良好的合作关系，

给客户留下了深刻的印象。现在牵引、民用两大电机产品共有销售人员 50 余名。除在主要机车厂、民用电机主要配套厂家建有良好的营销渠道外，在全国各地建立了较为有效的销售网络。

### 3.6.1.7 具有优良的企业文化

淄博牵引集团紧紧抓住客户、股东、员工和社会四个重要方面，在崇尚敬业精神、贯彻敬业精神的创业过程中逐步形成了自身的特色文化。从高层决策人员到技术人员、管理人员、普通职员，普遍具有强烈的责任感和事业心。在淄博牵引集团内部逐步形成敬业、拼搏、创新的文化氛围。

### 3.6.2 淄博牵引集团劣势分析

3.6.2.1 中型电机产量较低。企业在中型电机市场上影响较小，尤其高压电机开发较晚，产量较低，与其它厂家尚不能形成竞争优势。企业主要竞争对手，电机年产量均在 100 万 kW 以上。因此，企业要想进入“第一军团”，在市场开发上还具有较大努力空间。

3.6.2.2 在铁路系统中企业难以与之同步发展。由于不属南北车集团内企业，在总体战略部署和新品开发上，未被得到应有重视。

3.6.2.3 化机产品属低附加值产品，公司主业不在此，却要面对竞争激烈的市场。非旦做不好，还会影响主业的发展。即使部分不属公司主业的优质资产，由于产权不清晰，也严重制约了他们进一步良性发展的步伐。

3.6.2.4 产品结构不合理，大路货太多，特色产品、专有技术或技术领先产品较少。在发展战略中需积极进行资本运营和资产重组，激发各类人员积极性和创造性，努力开发适应市场且有竞争力的产品，不断提高企业的核心竞争能力。

3.6.2.5 公司虽然进行了股份制改造，但离真正的现代企业制度要求尚有较大的差距，尚未形成科学有效的管理体系，企业管理的制度化和规范化程度不高。

3.6.2.6 公司的运营成本高，费用总额逐年上升。老国有企业的弊端在企业中反映较明显。不良资产过大、冗员过多，费用过高、负担过重，成本居高不下，造

成企业竞争力相对不足。

2000年淄博牵引集团与中小型电机行业主要经济指标对比

Comparison of the major economic norms in 2000 between Zibo Traction Force Group and the medium and small electrical machinery industry

表 3-4

指标 \ 指标水平	本企业水平	行业平均水平	行业最高水平	行业最低水平
总资产负债率 (%)	6.3	4.3	26.8	-13.8
资产保值增值率 (%)	83.9	95	221	0
资产负债率 (%)	74.4	72	153	28
流动资产周转率 (次)	0.8	0.7	2.5	0
成本费用利润率 (%)	0.4	-0.1	15.4	-72
全员劳动生产率 (元/人)	27000	19618	94583	-4600
产品销售率 (%)	101.8	97	145	70
经济效益综合指数 (%)	71.8	60.6	201.3	-291

2000年高压电机主要竞争厂家经济指标对比表

Comparison of the economic norms in 2000 between the major competitive high-volt electrical machinery plants

表 3-5

指标 \ 竞争企业	沈阳电机厂	湘潭电机厂	兰州电机厂	上海电机厂	江西电机厂
总资产负债率 (%)	3.4	4.7	5.1		2.6
资产保值增值率 (%)	83.7	102.8	79.6	39.8	95.2
资产负债率 (%)	76.2	66.2	80.7	77.2	67.8
流动资产周转率 (次)	0.5	0.8	0.4	0.5	0.5
成本费用利润率 (%)	2	0.9	0.1	4.1	1.3
全员劳动生产率 (元/人)	1920	17930		51711	10318
产品销售率 (%)	100.2	100.6	114	99.4	94.8
经济效益综合指数 (%)	62.7	68.4	45.8	90.5	56.1

2000年低压电机主要竞争厂家经济指标对比表  
 Comparison of the economic norms in 2000 between the major  
 competitive Low-volt electrical machinery plants

表 3-6

竞争企业 指 标	荣城电 机 厂	仪 征 电 机 厂	南 阳 防 爆 电 机 厂	河 北 电 机 厂	清 江 电 机 厂
总资产贡献率 (%)	17.1	8.8	8.5	17.2	6.5
资产保值增值率 (%)	102	102	129	117	103
资产负债率 (%)	60	73	74	62	70
流动资产周转率 (次)	2.5	1.6	0.8	1.8	1.8
成本费用利润率 (%)	5.7	1	2.6	6.2	1.6
全员劳动生产率 (元/人)	31549	48585	33188	74058	50470
产品销售率 (%)	104	110	98	99.9	99
经济效益综合指数 (%)	138	102	92	158.7	102

3.6.2.7 资本运营力度不够，企业经营层次有待提高。企业在资本运营方面，目前的工作力度还远远不够。

公司在寻找高技术、高收益项目方面仍然有较大的潜力。

## 4. 淄博牵引集团的经营目标

### 4.1 淄博牵引集团 2002-2006 五年发展战略目标

未来 5 年，是淄博牵引集团实现“百年企业”长远战略目标的关键时期，是其发展过程中的重要转型期。这一时期将全面完成企业的再造，实现六大转变：

4.1.1 在产业格局上，坚持效益优先的原则，以产品经营为核心，以资本运营为辅助，坚决从不具备竞争实力的其他产业中退出，初步实现从单一制造业向制造业与服务业、投资业有机结合、协调运作的发展格局转变；

4.1.2 在经营层次上，实现由单一产业资本运作向产业资本、商业资本和金融资本相结合的运作格局转变；

4.1.3 在产权结构上，通过资产重组，实现由国有控股股份制企业向经营者、员工控股股份制企业转变，并实现部分上市；

4.1.4 在组织形式上，实现由集权式企业集团向权力界定清晰的控股公司体制转变；

4.1.5 在管理模式上，实现由粗放式、人治管理向规范化、科学化的现代企业管理模式转变；

4.1.6 在企业影响力上，实现由区域型公司向具有全国影响力的公司转变。

### 4.2 总产值指标

未来五年期间，淄博牵引集团将通过全体员工的敬业、拼搏、创新，实现向专业化经营与多元化发展协调的大型企业集团过渡，到 2006 年，实现年产值 3.5 亿元，成为有较高技术含量和较高知名度的大型企业集团。

淄博牵引集团总产值历史增长变动表

Historical Rise of the total output value of Zibo Traction Force Group  
表 4-1:

年份 指标	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	备注
总产值(万元)	18011	18829	11684	14316	15269	
增长率	-	4.5%	-37.9%	22.5%	6.6%	

不同增长类型条件下淄博牵引集团总产值预测表

Forecast of the total output value of Zibo Traction Force Group  
under various increase types

表 4-2

增长类型	年均环比增长率(%)	2001年 产值	2002年 产值	2003年 产值	2004年 产值	2005年 产值	2006年 产值
高速	18%	18017	21260	25086	29601	34929	41216
中速	15%	17559	20192	23220	26703	30708	35314
低速	7%	16337	17840	18704	20013	21414	22913

考虑到经济的周期性和企业发展的实际,我认为以 15% 的增长率应该是比较理想和实事求是的,所以将集团总产值指标确定为 3.5 亿元左右。

#### 4.3 效益指标

淄博牵引集团 1996 年-2000 年有关经济效益指标状况

Relevant economic benefits norms of Zibo Traction Force Group in 1996-2000  
表 4-3

年份 指标	96年	97年	98年	99年	2000年
总资产报酬率	8.74%	6.54%	2.84%	2.22%	2.38%
所有者权益报酬率	23.46%	20.81%	9.15%	7.51%	8.86%
毛利润率	17.89%	17.51%	18.86%	13.33%	15.89%
净利润率	5.14%	3.54%	0.21%	0.25%	0.28%

销售利润率	15.35%	14.13%	8.38%	7.15%	8.23%
成本费用利润率	7.82%	5.22%	0.30%	0.35%	0.40%
每股利润	0.35	0.24	0.0087	0.0105	0.01346
每股股利	10送1派1	10派2	10派0.50	——	——

表 4-3 显示, 在过去的 5 年间, 淄博牵引集团经济效益呈下降趋势。到 2000 年才趋于稳定。分析原因, 一方面由于市场竞争加剧、产业趋于成熟, 差价降低, 引起销售利润率降低; 其次, 集团管理水平的提升滞后于经营的发展, 企业运营成本连年上升。未来五年, 销售利润率仍将趋于稳定, 但随着管理的日趋规范, 运营成本的有效控制。预测淄博牵引集团到 2006 年的销售利润率可稳定在 7% 的水平, 据此将 2006 年利润指标定为 2400 万元。

#### 4.4 市场拓展目标

根据分析, 淄博牵引集团在 2002—2006 年的市场拓展目标是:

- 1、中型电机: 约占全国市场 3% 左右;
- 2、牵引电机: 到 2006 年市场占有率恢复至接近 30%;
- 3、超微特电机等新项目: 收入达 8000 万元。

#### 4.5 资产保值增值目标

##### 淄博牵引集团 1996—2000 年总资产、净资产变动表

Changes on the general and net assets of Zibo Traction Force Group in 1996-2000

表 4-4

年份 指标	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年
总资产(万元)	26713	29468	27112	29654	27347
净资产(万元)	8556	9117	8424	8333	6992
总资产增长率%	-	10.3	-7.9	9.3	-7.7
净资产增长率%	-	6.5	-7.6	-1.0	-16.0

表 4-4 提供的数据显示：在 1996—2000 年间，淄博牵引集团总资产保持了一定的增长率，但总资产及净资产 2000 年却较 1997 年下降，说明近几年企业存在亏损现象或资产调整。未来几年集团的总资产将有所增长：（1）为了提高公司的技术水平和寻求领先优势，淄博牵引集团将在技术装备方面有较大的投入，淄博牵引集团人均技术装备水平获得提高；（2）公司不断寻求新的产业投资项目、资本运营项目，这同样带来公司资产的大量增加；（3）公司良好的业绩将使公司净资产得到增加。因此，淄博牵引集团的总资产增长率在 2002—2006 年可以选择 5% 左右的年均增长速度，使总资产在 2006 年达到 3.5 亿元。净资产到 2006 达到 1 亿元。

## 5 淄博牵引集团战略实施

### 5.1 淄博牵引集团发展战略系统设计概述

通过上述分析，淄博牵引集团有必要制定自己的发展战略。由于企业处于相关多样化这一运行模式，因此，企业的总体战略是：多样化经营战略。要建立总体战略，还要实施支撑总体战略的竞争战略。企业总体战略涉及两个决策问题，一是企业应进入哪些领域；二是应选择哪种战略对我们的业务领域进行管理实施。

如前所述，企业主要产品为牵引电机组，普通民用电机。在普通民用电机方面，市场竞争激烈，而大型高压电机则为自己的相对优势产品；在牵引电机方面，市场竞争日趋激烈，但公司有自己相对的竞争优势。在这样一个产品组合里的总体战略中企业采取相关多样化经营战略是合适的。其主要理由是作业共享。从价值链角度来考察，基础作业如进货后勤、制造、管理等多重作业共享。通过有效和有效率地共享这些作业，企业能够建立具有优势的竞争能力。就进货后勤而言，各单位可共享有共同的仓储设施和发运管理体系。制造过程可共享线圈和冲压分厂的产品服务，共享质量控制和设备维护保养体系。在支持性作业方面可共享人力资源及其管理信息系统等成果。

### 5.2 淄博牵引集团发展战略系统

为用户创造价值是本公司无限生命过程中的全部追求。为了担负起自身的历史使命，我们认为，公司今后几年的发展战略是：以为用户创造价值为己任，以产品经营为重点，实现技术创新与制度创新、组织创新、管理创新相结合；一业

为主与相关多元化经营相结合；资本经营与生产经营相结合。

### 5.3 淄博牵引电机集团战略方案组合实施

#### 5.3.1 以既有电机产品为核心业务领域，实现资源优势的集中发展

大中型高压电机属省内独家生产，具备较强的核心竞争力；牵引电机组为全国第二大生产厂家，有较强的产品优势，随着市场经济体制的逐步规范，市场的开放，具备较大的发展潜力和市场空间。

要实现上述目的，应分别和交叉使用的战略是：集中战略和快速反应战略。

##### 5.3.1.1 大中型电机膨胀发展

从市场占有率的角度上，大中型电机市场销售量应尽快进入“第一军团”。从“九五”电机行业市场销售统计来看，市场占有率有聚集的趋势（见表 5—1），一些名不见经传的企业在做大做强战略思想指导下，纷纷脱颖而出，年销量超过百万 kW，在 1996 年为 7 家，到“九五”年末则达到 13 家，牵引集团则显得相对弱小（见表 5—2）。加入 WTO 预示着电机行业也必将进行一场大的战略整合和重组。市场占有率较小，效益低的企业将在这场战略重组中被挤垮。因此，淄博牵引集团中型电机年销量在“十五”末应进入“第一军团”或靠近第一军团的边沿，努力占领市场制高点。

“九五”期间中小型电机行业年销量过百万 kW 企业统计  
Statistics of enterprises With an annual sale of more than a million KW among the medium and small electrical machinery industry during the ninth Five-year plan.

表 5—1

年份(份)	96	97	98	99	2000
企业数(个)	7	8	8	10	13

### “九五”期间淄博牵引集团年中型电机销量统计

Statistics on the sale of medium electrical machinery of Zibo Traction Force Group during the ninth Five-year plan.

表 5—2

年份(年)	96	97	98	99	2000	2001
万 kW	36	36	26	39	39	50

在过百万 kW 的中型电机业务量上,大型高压电机作为淄博牵引集团的相对优势产品在产量上应该有大的突破,不仅要在利润增长点上唱主角,也应在做大做强方面唱主角。

#### 5.3.1.2 牵引电机恢复性增长

牵引电机是牵引集团的龙头产品,在最辉煌的时期曾占有近 30% 的市场份额。近几年来正如环境分析那样,企业正面临挑战。但站在市场经济的角度上来考察,牵引集团还具有很大的发展潜力和市场空间。恢复甚至超过原来的市场占有率大有希望。面对铁路市场的保护和封闭状态,应根据不同的情况采取灵活多样的战略组合。最终实现牵引电机恢复性增长。

牵引电机以跟随战略为主,适时实施其他战略。410 电机老产品以品牌效应和营销网络优势,巩固和开拓南、北集团的两个市场;重载提速车是今后一段时期内的主力车型,应把握好提速重载机车电机的试运行机遇。对于提速车东风 11、东风 4D 客和重载车东风 8B、东风 4D 货,我公司电机都已获准装车试运行。这将意味着我们下一步具备了大批量生产权。公司要珍惜这一机遇,做好试运行中的各种服务,及时收集有关数据,确保性能和可靠性万无一失。

至此,公司已能制造从调车到干线各型现有内燃机车的牵引电机。为企业在铁路机车市场内站稳脚跟奠定了基础。积极开发交流等新型电机组,跟上铁路机车更新换代的步伐。

#### 5.3.1.3 既有产品战略实施

淄博牵引集团实施既有产品战略的目的是综合运用各种有效的营销手段和方法来开拓市场空间，实现中型、牵引电机的快速增长。主要包括产品战略、价格战略和促销战略等各种营销战略的灵活运用。

①产品战略。顾客购买产品不仅是为了取得产品本身，而更是为了满足某种特定需要。产品不仅指有形物质产品，也指无形服务产品，由此构成“产品整体”概念（图5—1）。

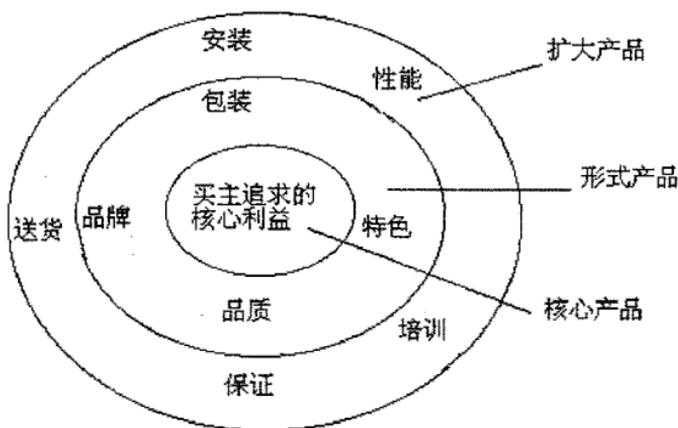


图 5-1 产品整体概念图示  
General Concepts of products

可见产品是由多种因素构成的，核心产品与其他因素的不同组合，可满足用户对一种产品的多样化需求。

为使核心产品—买主追求的核心利益亦既企业生存和发展的实质得以体

现，本文后边将对形式产品、扩大产品的战略实施作介绍。

## ②、集中战略和快速反应战略。

牵引电机系列：产品尽管面临挑战，但铁路产品“十五”规划的巨大投入，铁路机车进一步提速的机遇，加之 WTO 的加入，为我们冲破机制上的束缚带来机遇，只要我们采用多样化的经营战略，还会给企业带来巨大的发展潜力和空间。牵引电机定位在铁路系统，目标市场是各机车厂和各铁路局、段；同时，我们可利用其技术、装备开发轻轨、地铁及公交等传动系统。正如前文在行业及竞争对手的分析中那样：牵引电机我们所面临的竞争对手具有全面竞争优势，我们只能是一个跟随者。但我们的成本优势是取胜的法宝之一，因此，成本领先战略必须得到实施；其次，全叠片提速电机的成功试制，已使竞争对手恐慌；交流调速电机的联合设计、开关磁阻电机的初步成功，更应坚定差异化战略和局部领先战略实施的决心。

大中型电机系列：普通电机竞争激烈，但市场容量大，凭借企业品牌效应尚能与一般中小企业进行抗衡。大型与高压电机，凭借技术市场优势，应大力开发，扩大市场占有率。大型高压电机的目标市场是国家大型投资项目及重点工程。同时，我们把铁路“交流变频”技术和“开关磁阻及控制”技术用于民用现有风机、水泵市场，把民用电机推向铁路，是当前国内两个市场上几乎主要竞争对手与我们所无法比拟的，这也是我们最大的优势所在。正象业内环境分析的那样：我们不具备成本优势，但随着组织机构和管理体制的改革，成本会逐步下降，事业部的建立，会大大加快对市场的反应速度，这顺应了市场的要求，因此，实施快速反应战略是合适的；应当看到，在业内及企业自身的分析中，大路货较多，竞争激烈，企业无明显优势，因此，实施差别化战略显得尤为重要：

——提高专用电机的比重。目前国外市场专用与标准的电机为 3: 7，而国内为 7: 3，随着市场的多样化要求，专用电机需求将越来越大。因此，诸如制冷

用封闭式、水泵风机调速式、油田抽油高效式电机等等。

——提高高性能电机的比重。随着市场的逐步理性化，大陆货、一般性产品的需求有下降的趋势，高档货、高标准产品越来越受欢迎。因而，高效、低噪、小体积、低重量、外形美观等电机，就成为今后产品的发展方向。

产品生命周期分析：就淄博牵引集团而言，牵引电机老产品处在产品生命周期的衰退期；提速重载电机、普通电机处在成熟期；交流变频等新型电机组处在成长期；大型高压电机处在成长期。因此，加快铁路产品的更新换代、扩大普通电机和高压电机规模，提高专用电机的比重，显得格外紧迫和重要。

③促销战略：促销战略是指企业在开拓产品的销路、扩大产品销售的过程中所进行的向目标顾客传递产品信息、激发顾客购买欲望，促成顾客购买行为的总称。一般有以下三种方法。

广告。广告是借助一定媒体把产品的有关信息传递到目标顾客中去，以达到增加信任和扩大销售目的的一种广泛宣传形式。主要媒体有报纸、期刊、广播、电视、户外广告等。

人员推销。主要由企业销售人员亲自上门对产品进行销售。

公共关系。包括企业与大众媒体的关系，与社会团体的关系，与政府机关、社会名流的关系，与其他社会公众的关系等。企业开展公共关系主要目的是搞“免费广告”，以利于扩大销售。现在，淄博牵引集团主要采用的是人员推销这一方法。在广告和公共关系方面企业应有新的动作。

#### 5.3.1.4 提升自身营销能力

①完善营销渠道。积极推行分销战略，产品分销也就是销售渠道选择，是市场营销组合中基本战略之一。它关系到企业能否将产品及时、顺畅地销售出去，同时，也关系到企业销售成本和盈利水平。目前，企业销售采取的是直接渠道与间接渠道相结合的分销战略。直接渠道的优点是：企业与用户直接见面，现在企

业大多采用这一模式。这样容易建立良好的信誉关系，给服务的便捷性、回款及时性和经营的盈利性带来好处。间接渠道的优点是：在一些偏远地区，企业有所力不能及。通过经销商出售产品可降低部分销售成本，有利于扩大市场占有率。利用代销商也是一种较好销售方法。其优点是：代销商一般都通晓市场行情，联系范围广，这样有利于疏通销售渠道、开拓市场。也有利于推销滞销产品，在一定程度上也可节约费用。淄博牵引集团对普通电机可采用这一方法，这对扩大市场会带来较大好处。

②参与竞争。在积极参与国内竞争的同时，要着力实施国际化经营战略，加大产品出口。“九五”期间，2000年比96年电机出口增长了30%（见表5—3）。

中小型电机“九五”期间电机出口统计表

Statistics on the export of the medium and small electrical machinery during the ninth Five-year plan.

表5—3

年份(年)	96	97	98	99	2000
数量(kW)	389	463	445	350	506

在经济全球一体化的今天，国内国际应视为一个市场，要大胆积极参与竞争。淄博牵引集团参与国际竞争加大出口可达到以下目的。一是可形成最佳经验曲线，企业产品走出国门，扩大市场容量，其生产量可大幅度增加；同时，企业营销与服务全球范围内的市场，会更进一步增加顾客对牵引集团产品的需求。这些都会导致企业产品经验曲线的迅速下滑，获得成本效应。二是参与国际竞争可锻炼队伍，提升企业档次和水平。三是可尽快适应国际贸易游戏规则，有利淄博牵引集团全面实施国际化经营战略。

③以品牌促营销，积极实施名牌战略。名牌战略是关于创建名牌、宣传名牌、保护名牌、发展名牌实现市场目标的总体规划和部署。名牌战略是适应市场经济

规律并推动进一步发展的战略。是转变经济增长方式，提高企业经济运行质量的战略。淄博牵引集团应有计划、有步骤地创建自己的名牌，把实施名牌战略提到议事日程上。着力做好以下工作：

——质量战略。实施名牌战略必须建立质量第一的思想，以质量战略做为名牌战略的核心和基础。首先，站在市场用户的角度上树立质量意识，明确质量目标。质量意识与生存相关联，质量目标与发展相协调。为此，淄博牵引集团的质量目标是：加速产品开发和结构调整，牵引电机以美国 GE 公司产品为赶超目标；民用电机向大中型高压方向发展。牵引电机组、中型电机质量水平达到同内同行业一流水平。按 ISO9001 质量标准建立健全公司质量体系。严格文件化管理，达到质量体系有效运行，做好产品售前售后服务，实现“质量保证声明”的承诺。其次，坚持质量标准。质量的检测和衡量应以所确定的质量标准及依据来进行。企业已通过 ISO9001 质量体系认证，坚持贯彻这一标准是企业质量战略工作的重点。在“十五”期间，淄博牵引集团应争取通过 ISO14000 环保标准，它是企业产品走出国门的通行证。同时，企业还应建立高于国家行业标准的更高标准，这是企业竞争和生存的需要。第三，加强质量管理，切实做到全员、全面、全过程的质量控制，切实做到有效的质量监督保证。

——广告战略。广告是实施名牌战略的翅膀，是品牌成名并腾飞的重要武器。一般来说，在现代经济条件下，不利用广告手段进行宣传，就不可能提高消费者对品牌的认识度，也不可能成为名牌。当然，生产物资产品不是日用消费产品，不可用地毯式轰炸的方式进行广告宣传，那样做广告成本太高，作为一般企业是难以承载的。但是，企业应抓住诸如象展览会、交流会、招标会等各种机会场合不失时机地进行产品宣传，利用公共关系来巧妙地宣传自己，这是可能的，也是企业力所能及范围内办得到的。

### 5.3.2 技术创新与人才战略、服务创新、组织创新、制度创新、管理创新相结合

技术创新是根本，服务、组织、制度、管理创新是保证，人才是关键。公司必须以技术和管理为切入点，在追求技术优势的同时，适时相应变革公司组织结构，完善公司制度，推动公司管理创新。

#### 5.3.2.1 实施技术创新战略。

技术创新战略是企业的灵魂，没有创新，企业就没有生命力，就没有发展的前途和后劲，也无法实现资源优势的集中发展。淄博牵引集团的普通大中型电机为成熟产品，市场竞争激烈。应围绕生产特色产品、专用产品等方面下功夫；应围绕提高性能、降低噪音、造型美观大方，给人以舒适方便而进行创新。大型高压电机应在制造工艺、提高稳定性、可靠性、减少重量、缩短周期等方面创新。

牵引电机应实施局部领先战略。面对一个相对封闭的市场，通用产品介入有着相当的难度。但是主机厂对技术的先进性和运行的可靠性、产品的适用性及产品开发的及时性等方面有着明显的欲望和要求。如果，我们与主机厂加强合作，开发或改进出满足主机厂要求的产品，我们将实现技术上的局部领先，也必将给企业带来广阔市场。

同时，牵引电机还应实现跳跃式发展，绕过当前中低端产品，占领技术制高点。把握机车未来发展方向，尽快开发出符合用户要求的交流牵引电动机，实现技术领先。交流牵引电动机的优点是：解决现在内燃、电力机车直流电机提速困难和启动粘着力小、轴功率提高难、维修成本高等问题，实现交流传动，适应机车速度和运载负荷发生较大的变化。电力机车交流传动是未来机车发展的主方向，积极开发电力机车交流传动电机，既提升了核心竞争力又绕过了企业没有电力产品和正在进行的中低端竞争，更顺应了机车发展方向。是企业实现优势资源

集中发展的又一发展战略之一。同样，动车组、地铁、轻轨车等电机有着同交流牵引电动机一样的战略地位和市场前景。

科技投入，是确保公司技术创新战略实施、取得优势地位的支撑。公司最近几年注意了不断加强科研投入，取得了良好的效果（见表 5-4）。

研发经费投入情况  
Investment of Research Fund

表 5-4

单位：万元

项 目	年份	96	97	98	99	2000
	数据					
研发费		1259	1142	545	560	577
销售收入		20677	20306	12660	12758	14497
投入比 (%)		6	5.6	4.3	4.4	4

公司不可能、也没有必要走一条基础研究——应用研究——开发研究——商品生产的技术发展道路。而应在不同阶段，分别选择跟踪、协作、自主生产等不同的发展战略。

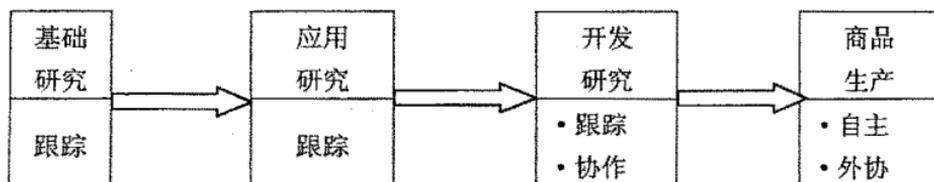


图 5-2 牵引集团技术能力形成途径图示

Forming ways of the technology capacity of the Traction Force Group

确立未来产品开发项目。纵观世界上任何一家名牌企业，莫不以不断开发

新产品中不断巩固和确立自己的竞争地位和企业形象。为此，淄博牵引集团对“十五”前期重点开发产品项目做了布置和安排。（见表 5—5）。

淄博牵引集团近期重点开发产品项目统计表

Statistics on recent projects on key products development of Zibo Traction Force Group

表 5—5

产品名称	规格型号	目标市场	科技含量
<b>牵引电机</b>			
ZD123	650kW	大连机车厂	配新型机车
TQFR—4500	4500kVA	“ ”	
交流异步牵引电动机	1250kW	“ ”	配新型电力机车
无刷励磁主发电机	2110kVA	四方机车厂	局部领先
辅助发电机	260kVA	“ ”	
ZD109B 改造电机	530kW	“ ”	
TQFR—3000E 无刷励磁主发电机		“ ”	
米轨车牵引电动机		大连机车厂	配出口机车
<b>大中型电机</b>			
Y560—8	630kW~900kW 10kV	国家重点工程及项目	大型高压
YKK560—8	560kW~710kW 10kV	“ ”	“ ”
YKK560—10	450kW~560kW 10kV	“ ”	“ ”
Y500—6	710kW~900kW 10kV	“ ”	“ ”
Y500—12	315kW~450kW 6kV	“ ”	“ ”
Y24003—4	400kW 6kV	“ ”	“ ”
YKK450—4	550kW~630kW 400V	“ ”	
SRD	1~200KW	机车、风机等	全面领先

### 5.3.2.2 实施人才战略

21 世纪最重要的资源是人才资源。未来更加激烈的人才竞争，对企业无疑是一场严峻的挑战。因此，必须搞好人力资源开发规划，完善人力资源管理。淄博牵引集团有必要建立一支思想道德高尚、业务技能一流的高素质人才队伍；要着力培养一批德才兼备、懂现代化管理的各类专门管理人才；要落实《人才工程发展规划》；研究层次引进每年不少于 5 人，本科层次每年不少于 20 人；带课题进修、目标培养以及根据公司课题高薪聘请技术或管理专家。把企业专业技术和管理人才队伍的整体素质提高到一个相当水平和层次上；要坚持开好公司四年一次的科技大会，全面落实好《技术进步奖试行条例》等一系列政策。造就一批“四有”职工队伍。一线工人不仅是生产主体，也是企业文化建设的主体。因此，也要把对他们的培养和管理放在重要位置。总之企业围绕人才战略实施要有合理的人才结构，有科学的用人机制。围绕企业目标和宗旨，要培养人才、引进人才、使用人才、关怀人才，充分调动各类人员的主动性、创造性、做到人尽其才，对淄博牵引集团的发展发挥其聪明才智。

①薪酬待遇与股权分配相结合。要重新设计公司的薪酬制度，使其符合市场要求，更具有吸引力。公司正在进行中，力争 2002 年上半年实施。同时，要在股票期权分配上迈出大的步伐，把高级人才的收入和公司未来的发展前景紧密地结合在一起。

②动态优化人才结构。公司必须在引入人才的同时，淘汰不适应人员，建立优胜劣汰的激励约束机制，实现人员能进能出、能上能下，才能真正实现人才的结构优化。

### 5.3.2.3 服务创新。

对淄博牵引集团产品而言，差异化的竞争战略表现除质量可靠、讲信誉以外，主要是服务的特色。不仅要重视售后服务，而且要重视售前、售中服务；不仅重视产品服务，而且要重视技术服务。要利用营销网络，开展全方位、全天候、立体交叉式服务，只有如此，才能跟上快节奏的步伐，才能赢得用户。因此，服务创新的地位将越来越重要。

#### 5.3.2.4 组织创新。

企业的战略与组织结构之间存在着相互促进、相互制约的关系。一般来讲，组织服从战略，企业组织结构的构建应当服从企业战略选择的变化，科学的组织结构形式是战略得以实施的保证。淄博牵引集团的组织结构变革体现了战略变革的如下要求：

①适应公司两项主营业务的要求。随着公司业务市场的变化，为对市场细分，分头组建了两个事业部，在扩大市场、提高竞争力上已初见成效。民用电机销售量，已从去年的近 40 万千瓦增长到今年的 50 万千瓦，增幅达 25%。

②适应公司从事多元化和资本经营要求。为了迅速扩大公司规模和实力，公司需要调整产品结构和进行资本运营。目前已组建了一个专门部门（投资发展办公室），专司此职。

#### 5.3.2.5 制度创新。

建立以公司制为典型形式的现代企业制度是中国国有大中型企业改革的目标。企业管理体制是淄博牵引集团未来几年间需要不断探讨解决的问题。

淄博牵引集团应当逐步形成母子公司型企业集团的架构。从长远发展来看，集团将逐步形成具有集团母公司——紧密层企业——半紧密层企业——松散联合体架构的企业集团，实现产权多元化，将市场机制引入企业。

实施产权重组与改制：

化机有限责任公司，主要产品是搪玻璃反应罐和一二类压力容器。尤其搪玻璃反应罐，由于产品技术含量低，人员设备老化等素质性因素困扰，长期处于亏损经营的状态。淄博牵引集团应进行内部股份制改造。将公司改造为领导层控股、部分职工参股、集团公司保留部分股份的有限责任公司。使化机有限公司在新的产权结构模式下运行，以期尽快走出困境。通过重组放弃化机产品，达到淄博牵

引集团“精干主业”的目的。

电机修理厂，主要从事各类电机的修理业务。近年来每年都能为集团公司创造可观利润。为最大限度地发挥电机修理厂潜能，进一步激活这部分优质资产，集团公司应将电修改制为：集团公司绝对控股、厂领导必须参股、鼓励技术骨干参股的有限责任公司。

铸造锻压厂、设备制修厂已建立为分公司体制。

下一步也应根据责权利对等的原则对工具、线圈、冲压分厂等单位建立子（分）公司体制，实业公司、劳服公司实施剥离，能独立经营的单位，创造条件让他们独立走向市场，走自我发展之路，争取尽快成长为小型“巨人”。

实施战略联盟。为追求企业长期、快速和稳定发展，牵引集团不仅在内部实施产改与重组，还要在外部实施战略联盟。

可以走合作合资的道路，利用牵引集团资源优势，寻求合作者，引进先进的管理模式，引进先进的技术和产品，提升企业核心竞争能力。

也可以与下游产品单位建立战略联盟。用协议 资产、联结的形式与配套厂家共同研究开发新产品，充实配套。利用牵引集团价格和服务优势，巩固市场竞争地位，变劣势为优势。同时，淄博牵引集团优质资产与联盟单位进行资产重组捆绑上市。

从长远看，随着公司的发展壮大和组织结构的变革，集团公司最终将成为一个以相关多元化产品经营为主导，从事一定资产经营的上市公司。

#### 5.3.2.6 管理创新。

淄博牵引集团应当适应企业高速发展和战略调整的需要，在引入全新的经营管理理念、先进的管理手段、采用新的管理方式和方法、提高领导艺术水平等方面不断推陈出新。当前，淄博牵引集团应着力抓好以下几项工作：加强财务管理，建立健全统一的资金管理制度、财务报表内部管理制度和全面预算制度，充分发

挥内部结算中心的功能，搞好成本核算，为产品成本控制提供可靠数据；加强企业信息化管理，逐步建立并有效运用企业内部信息网和互联网，不断完善生产、质量、财务、物资、销售、技术、人员的控制，做到信息和资源共享。站在国际化竞争的高度上，要不断提高员工的市场意识，积极实行“危机”管理，“视今天为落后”，激励员工不断开拓进取。加强岗位动态管理，激活员工潜力，提高工作效率。

### 5.3.3 实现一业为主与相关多元经营相结合

从上述战略研究发现，我们的铁路、民用电机两项主营业务，经过营销、管理、创新等一系列策划，企业能得到稳步发展。由于竞争者之众，产品利润空间有限，尤其是牵引电机市场容量有限，要使企业快速和超常规发展，在降低运营成本、提高成功率的前提下，就要实施相关多元经营。

#### 5.3.3.1 组建机构

要使企业实施多元经营，就必须有人专司此职，并充分利用企业人力资源和外部专家，对项目进行可行性论证。为此，我们组建了投资发展办公室。

#### 5.3.3.2 架设信息渠道

信息渠道是项目来源和水平高低的重要基础，多方位、多角度的搜集信息是战略实施的关键。加强国内外、高等院校、科研院所、国家各部委联系与合作，利用专业刊物、专题性会议，尤其是国际互联网，是行之有效的手段。

经过多年的探索和实践，我们也有了一定收获。拟挂牌成立的“山东华海科技有限公司”就是这一战略的实践。超微特电机是国家“863”项目。该填补国家空白项目是基于声学、材料科学、精密控制、精密加工等现代学科基础上的、门类众多、用途广泛的以超微特电机为代表的压电器件产业。它既是现代化时代的尖端技术，又是后工业时代众多工业的基础技术。根据调查，目前国内市场份

额将在 1000 亿元人民币以上。如在考虑替代进口产品的同时，再积极争取出口，抢占国际市场份额，则在 3 至 5 年乃至更长的时期内，压电超声马达产品，将成为一个发展迅猛的技术相对垄断的供方市场的高技术产业。如果运作成功，将强有力地拉动企业快速发展。

#### 5.3.4 资本经营与生产经营相结合

产品生产经营是集团全部业务的基础。同时，由于公司具有较好的信誉和较强的融资潜力，可以在资本运营方面迈出较大步伐，以保证公司生产经营的顺利进行。

具体来说，资本运营是指企业将可以利用的各种实物资本和货币资本作为可以进行经营的资本商品，通过资本的流动和优化组合，实现资本的保值增值的活动。在将主业做好、做精的同时，将企业内外可以利用的各种资本商品用好、用活，已成为国内外大公司迅速发展壮大和在较短时间内获得巨额利润的一条有效途径。淄博牵引集团目前在资本运营方面的工作才刚刚开了个头，工作力度还远远不够。必须积极尽快壮大资本运营力量。

##### 5.3.4.1 短期投资

短期资金首先应服务于公司的生产经营，在满足生产经营需要的前提下，公司可以将其余部分投入到资本运营项目中。

##### 5.3.4.2 向其他企业参股

公司可以从单纯在短期、中期获得盈利出发，选择一些经营好、盈利水平高的企业参股，获得一定的收益。公司在参股其他企业方面，也曾有所动作（表 5—6）。但应认真总结一下经验教训，不断提高公司组织的资本运营能力。

### 公司参股企业情况统计表

Statistics on shareholding enterprises of the Group

表 5—6

单位：万元

参 股 单 位	数 额
大连冷冻机厂	53
上海浦发	10
博山电机厂	13
青岛万隆工贸公司	52

#### 5.3.4.3 适当参与股市交易。

目前，国家已经放松企业以闲散资金炒股的限制，公司可以适当增强对证券经营的力度，由专门的人员负责，从事股市的短期投资操作，获得一定的收益。随着 WTO 的加入及国内股市的价值回归，参与股市投资的风险进一步减轻。

#### 5.3.4.4 适当涉足金融资本

作为一个从事实业的企业，淄博牵引集团的根本立足点在于产业资本经营，金融资本的运营应服务于公司的产业资本投资，而产业资本的大发展，又为公司从事金融资本投资提供更加广阔的空间。

产业资本与金融资本的融合于 19 世纪末期出现在西方国家。世界上众多知名跨国公司、国内的一些大型企业，都不同程度地涉足金融业的发展。一方面通过金融资本业务筹集公司发展需要的资金，另一方面通过提供金融服务获得丰厚的利润。国内商品市场的发育已经比较成熟，而资本市场则处于发展初期。公司正考虑适当关注、涉猎这一领域。拟采用主要方式有：

①组建财务中心，负责公司发展需要的资金融通，优化公司资本结构。

②关注我国商业银行上市，可以率先选择实力较强的国内上市商业银行参股。

③在中国加入 WTO 并逐步放开外资进入中国金融业的过程中考虑参股组建合资银行、合资保险公司、合资证券公司等。

④关注证券公司的发展，在适当的时机参股证券公司。

⑤积极准备上市。在积极准备上市方面，主要是要提高资本收益率，以期保证股东的权益。淄博牵引集团应着力做好以下三件工作。第一是精心经营。以生产经营为主体，通过稳健的经营、管理逐步扭转目前被动局面，努力提高经济效益，以确保达到上市公司的基本要素要求。第二，是精干主业。通过剥离辅业，剥离不良资产，以实现精干主业，提高资本收益率的目的。第三，是产品结构调整。积极开发相关技术的新产品，努力寻求企业新的经济增长点。以高科技产品的产业化、规模化带动企业上市。目前，企业正开发的超微特电机新项目，是拉动企业上市的新体裁，应着力抓紧抓好，尽快进入资本市场这一新的领域。

## 结束语

在即将完成这篇论文的时候，我深深地体会到企业发展战略具有三大特点。即：实践性、服务性、创造性。企业是设计出来的，但其成长更多地是做出来的，是企业长期实践的结果。随着企业竞争日趋激烈，现代企业管理必须超越企业内部职能管理，超越企业边界，将企业放在国际竞争的大环境中运用一个开放系统来加以管理。在此背景下，战略管理与应用才能蓬勃发展起来。这是企业发展战略的实践性。企业竞争优势不在于一个企业在哪些方面较之竞争对手更强，也不在于企业较之竞争者暂时获得的更高利润水平，而是在较之竞争者能为顾客提供更大的顾客价值。竞争的焦点集中在谁能为顾客提供更有价值的服务。这是企业战略的服务性。企业发展战略是企业所有员工共同的事业。他不是哪一个人，哪一个组织，一厢情愿就能完成的，它需要用企业领导者、管理者和全体员工各方面的创造精神，它需要用企业发展前景的感召力和企业文化所形成的价值观，凝聚起全体员工的创造力来共同完成。这是企业发展战略的创造性。

尽管战略管理的理论体系还不很成熟，在我国的实践还比较短暂，但它对企业发展的巨大作用是不容置疑的。这是我研究探讨企业发展战略的动力所在。

（本资料未经公开发行人，注意保密。谢谢合作！）

## 参 考 文 献

- [1] (美) 迈克尔波特, 詹姆斯·赫斯克特著. 竞争优势. 北京: 华夏出版社, 1997
- [2] (美) 迈克尔波特著. 竞争战略. 北京: 华夏出版社, 1997
- [3] (英) 安德斯·坎贝尔著. 战略协同. 北京: 机械工业出版社, 2000
- [4] (英) 托马斯·加拉文著. 企业分析. 上海: 生活, 读书, 新知三联书店, 1997
- [5] 徐二明著. 企业战略管理. 北京: 中国经济出版社, 1998
- [6] (法) 泰勒尔著. 产业组织理论. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [7] 藤维藻著. 跨国公司战略管理. 上海: 上海人民出版社, 1992
- [8] 金占明著. 战略管理. 北京: 清华大学出版社, 1999
- [9] 刘冀生著. 企业经营战略. 北京: 清华大学出版社, 1995
- [10] 徐二明. 企业战略管理理论的发展与流派. 北京: 首都经贸大学学报, 1999
- [11] 周三多主编. 管理学. 北京: 高等教育出版社, 2000
- [12] 陈佳贵主编. 市场经济与企业组织结构的变革. 北京: 经济管理出版社, 1995
- [13] 王诚主编. 竞争策略与竞争风险. 北京: 商务印书馆, 1997
- [14] 杨德新主编. 企业国际成长战略. 武汉: 华中理工大学出版社, 1996

- [15]傅家骥主编. 技术创新——中国企业发展之路. 北京: 企业管理出版社, 1992
- [16] (美) 托马斯·彼得斯主编. 寻求优势——美国最成功公司的经验. 北京: 中国财政经济出版社, 1996
- [17] (美) 爱德华·德博诺主编. 超越竞争. 北京: 新华出版社, 1996
- [18] (美) 彼得·圣吉主编. 第五次修炼——学习型组织的艺术与实务. 上海: 上海三联书店, 1996
- [19] (美) 达尔·石夫主编. 知识经济. 珠海: 珠海出版社, 1998
- [20] 吴叔华主编. 股权激励. 上海: 上海远东出版社, 1999
- [21] 王德中主编. 企业战略管理. 成都: 西南财经大学出版社, 1999
- [22] 董大海编著 战略管理 大连: 大连理工大学出版社, 2000
- [23] 蔡树堂编著 企业战略管理 北京: 石油工业出版社 2001
- [24] 甘华鸣主编 战备管理速成(上) 北京: 企业管理出版社 2001