

泰安泰山电子元件有限公司

发展战略研究

摘 要

泰安泰山电子元件有限公司(简称泰山公司)是国有中型企业,经过三十多年的发展,尤其是在改革开放初期,取得了辉煌的成就,经济效益各项指标在国内同行中位于前列。近年来,公司在品牌、技术力量和管理经验等方面具有较大优势,但随着市场竞争加剧,公司的发展遇到了前所未有的挑战,目前公司困难和机遇同存,处于发展的十字路口,及时调整规划公司的发展方向,研究制订公司发展战略,对公司的生存和发展至关重要。

本文通过对泰山公司所处的客观环境、电子元件行业现状和行业竞争结构、泰山公司内部环境,应用 SWOT 模型进行分析,对企业竞争优势、劣势、机会和威胁进行研究,确定公司未来的发展目标,提出公司发展战略重点是多元化战略和国际化经营战略。实施多元化战略可以分散企业经营风险,应对产业环境变化,可以安置冗余人员,保证企业改革的顺利推进。实施国际化经营战略可以发挥企业长处,扩大生产能力,开辟国际市场,可以学习国外企业的先进技术和管理经验,经济全球化也要求企业实施国际化经营战略。为了保证多元化和国际化经营战略的实施,必须在企业产权改革,并对组织机构、人力资源、战略联盟、激励机制、技术改造、企业文化等方面采取切实可行的改进措施,提高企业核心竞争力。

关键词: 企业管理, 电子元件, 多元化战略, 国际化战略

THE STUDY OF DEVELOPMENT STRATEGY ON TAIAN TAISHAN CAPACITORS COMPANY LIMITED

ABSTRACT

With the 30 years' development, especially after the reform and opening activities of China, Taian Taishan Capacitors Company Limited(TFC) , a medium-size state-owned enterprise , has acquired brilliant achievements. The asset scale and economic profit of the company is at the top level in capacitor industry. In recent years, with the cut-throated market competition, the company meets great difficulties, along with good opportunities to farther development. At the development crossroad, it is necessary to make out the development strategy for the company, which plays important roles for the future.

In the thesis, the author analyzes the macro-environment, the capacitor industry competitive environment, and the company internal capabilities. With the help of SWOT analytical method, the author studies the competitive advantages, disadvantages, opportunity, and potential threat of the company. Based on the analysis, the author brings out two development strategies suited for the company: diversification strategy and international strategy .The implementation of diversification strategy can disperse operating risks, widen the space for further development, adapt to the environmental changes. Furthermore, the approach can increase the possibility of success for the coming enterprise reform, because it would offer job opportunities to laid-off workers. The implementation of international strategy can make full use of the production capacity, develop the international market, learn the new technology and management experiences from foreign countries. With the trends of economy globalization, the company needs to operate internationally.

The goal of strategic management is to enforce competitive advantages, then to achieve excellent economic performance. The company has to implement the chosen strategies efficiently and effectively, that needs it pay more attention to the following issues, such as property rights reform, organizational structure, human resource, strategic alliances, compensation system, technology innovation, and enterprise culture, etc.

(MBA) LiMing

Directed by ZhouXizhao

KEYWORDS: Strategic Management, Capacitor industry, Diversification, International strategy

论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外,不包含其他人或其他机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名: 李明 日期: _____

论文使用授权声明

本人同意上海海事大学有关保留、使用学位论文的规定,即:学校有权保留送交论文复印件,允许论文被查阅和借阅;学校可以上网公布论文的全部或部分内容,可以采用影印、缩印或者其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名: 李明 导师签名: 周峰 日期: _____

第一章 引言

第一节 选题的背景与意义

泰安泰山电子元件有限公司（以下简称泰山公司）前身是泰安电子元件厂。70 年代是一个街道小厂，位于泰安老城区内，地理位置优越；企业成立初期制造的产品有电笔、电阻、电容等。改革开放初期，该厂抓住机遇，引进国内外先进的设备和技术，单一从事铝电解电子元件的生产，是国内首批彩电国产化电子元件生产基地。企业的发展轨迹，可以分为三个阶段：第一阶段是 70 年代企业起步，第二阶段 80 年代高速发展阶段，第三阶段是 90 年代的稳步发展阶段。企业依靠科技进步，充分发挥国有企业资金、技术、政策、专业人员的优势，积极扩大生产规模，各项综合经济指标一直居国内同行业前列。然而，近年来，面对外资企业的涌入，面对股份制、民营企业的蓬勃发展，面临国内消费市场疲软，通货紧缩，以彩电为代表的家电行业惨烈竞争，企业的经济效益急剧滑坡，2004 年出现了较大的亏损。泰山公司暴露出产权结构不合理，经营机制僵化，人才大量流失，管理效率低下，企业文化落后，产品和市场结构不合理等问题。但是泰山公司困难与机遇同在。企业三十多年来积累了丰富的管理经验，技术力量仍较雄厚，企业产品曾获国家“金质奖”，有较好的品牌知名度，具有较完整的销售队伍和网络，作为泰安市骨干企业，市政府十分重视企业改革和改制工作。泰山公司正处于十字路口，研究企业发展战略，明确未来发展方向，是企业生存发展的迫切需要。通过实施技术改造，调整产品和市场结构，完善销售体系和激励机制，加快资本运作等方面做出战略措施，才能应对国内外市场的激烈竞争，应对竞争对手的挑战，实现企业走出困境，重铸辉煌的目标。

本论文研究的意义就在于结合企业的实际，对泰山公司未来发展总体目标以及多元化战略，国际化战略等进行分析研究，对技术、产品、营销、人才、管理、企业文化等方面提出战略实施措施。设计初步方案，以期促进企业的发展。

第二节 泰山公司发展概况

泰山电子元件有限公司是国家定点的铝电解电子元件大型专业化生产企业，是彩电国产化主要配套厂家，也是享有进出口自营权的出口基地。自 1970 年创建以

来,通过几代创业者的共同努力,目前已发展成为拥有三个合资企业(东岳公司、岱宗公司、灵山公司)总资产达 2.85 亿元的国有大型企业。

企业在“六五”、“七五”和“八五”、“九五”期间共实施了六期技术改造工程,累计投入资金 8000 多万元,特别是在九六年紧紧抓住国家双加项目实施的重要机遇,实施了近几年来规模最大的技术改造项目。从日本、欧美等国引进了 61 台套先进生产设备和检测仪器,使企业的生产规模和综合实力得到了全面的提高。明年对 $\phi 10-\phi 18$ 引线式铝电解电子元件生产线生产能力进行填平补齐,使企业产品结构进一步改善,企业生产规模、产品质量、经济效益等各项指标一直列入全国同行前列。

目前企业已具备生产引线式、焊片式、微型片状等低、中、高压配套的全系列铝电解电子元件的能力,有高频低阻抗、低漏电、无极性、宽温度、高纹波等 37 个品种 2986 个规格,产品广泛应用于家用电器、开关电源、节能灯、马达启动、计算机、电子整流器、汽车电子、程控交换机、闪光灯、移动通讯及其它电子设备中,企业的产品主要出口到西班牙、意大利、法国、巴西、印度、新加坡、香港、台湾等国家和地区,企业产品均达到国际标准,CTV 配套国内市场占有率为 10—15%以上,VCD 配套国内市场占有率为 20—30%,居全国同行前列。

企业坚持以“质量第一,顾客至上”为宗旨,坚决贯彻“依靠科技进步和严格管理,发扬敬业精神,向用户提供满意的产品和服务”的质量方针,进行系统的、综合的研究开发,并运用先进的设备、先进的管理有效地组织生产制造铝电解电子元件,顺利通过了中国电子元器件质量认证机构(IECQ)的现场审查,企业厂名和产品已列入 IECQ 的 QPI 表。

企业历获国家二级企业,部和省质量管理奖,国家一级计量单位,全国彩电国产化先进企业,高新技术企业和全国环保先进企业等荣誉称号,主产品 CD11 型产品 1986 年荣获国家金质奖;CD110 型产品 1991 年荣获国家金质奖;1993 年通过 ISO9002 质量体系认证,1995 年“泰山”牌铝电解电子元件荣获山东省名牌产品称号,该产品获山东省产品免检证书;1996 年企业规模效益列山东省电子行业第 3 名,1997 年销售收入列全国电子元件百强第 31 名,在国家技术标准监督局的产品抽查中列合格产品之首,1999 年通过 QS9000 质量体系认证。

第三节 论文研究基本思路

战略管理是一个包括战略规划(或计划)和战略实施(包括评价和控制)的过程,战

略规划是企业的长期发展方向,是为实现企业的战略目标而进行的规划,战略实施则是为企业战略目标服务的阶段性战术目标的执行,是企业战略目标或长期奋斗目标阶段性实现,为了谋求企业长远的发展,应在对企业内部条件和外部环境进行详细分析的基础上,确定企业的总体发展规划。与此同时,企业还应针对当前的形势,制定适应外部条件变化的战略实施方案。

企业发展战略的制定与企业所处环境、发展阶段及在所属行业中的地位有着直接的关系。SWOT 分析法是国际上通用的一种企业战略分析方法,企业完成了外部环境的研究与分析,市场的研究与分析后,并完成了企业所进行的自我评估后(即企业内部条件分析,评估企业自己所拥有的资源条件等,分析资源条件所具有的优势和劣势,从中找到适合自己的方向),可以进入提出战略构想阶段,战略构想是整个战略规划过程中最重要的一个步骤,其实质就是根据企业自我评估与环境研究分析的结果,找出企业发展的思路,其原则就是在于找出环境中的机会(opportunities)与威胁(Threats),根据企业本身的优势(strengths)与劣势(weakness),从此四个特性所组合出的四个可能性中寻找企业的方向,详见图 1-1

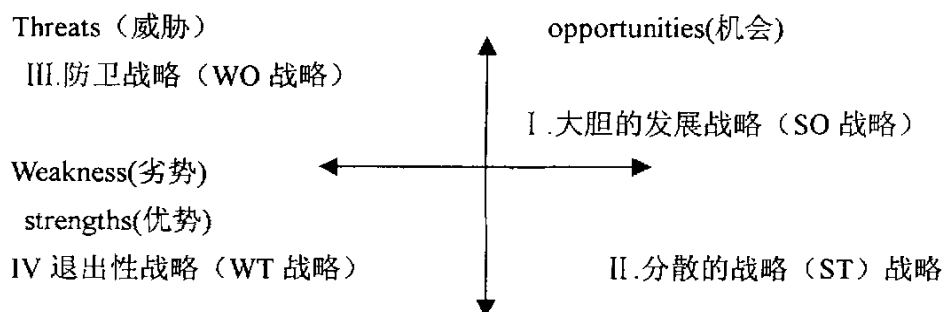


图 1-1 SWOT 分析图

从上图可以看出,四种不同的可能性

I: 此环境中出现有利于本企业的机会,且有较大的优势。企业应该抓住机遇,制定激进性战略,即使企业增长有较大的市场份额,迅速发展自己。

II: 此环境中出现了构成对本企业严重的威胁,但企业在这方面仍具有较强的优势,在这个领域中企业将面对不少竞争及不利的压力,应制定多样化战略,排除障碍和威胁,提高竞争力。

III: 此环境中存在着机会,但有许多劣势,企业应采取转型化战略,克服不足之处,建立一些优势,把握好机会,向有利于企业的方向发展。

IV: 此环境中企业面临巨大威胁,且公司在这方面也处于劣势,企业应制定防御性战略,退出原来的行业,转入新的行业,寻找发展空间。

通过 SWOT 分析提出战略构想的实质就是结合环境的机会，威胁与企业本身的优劣势，制定相应的战略，引导企业如何发挥优势，或建立优势，抓住机会，避开威胁，求得企业的生存和发展。

本论文研究的基本方法就是应用 SWOT 分析法，研究基本思路是通过对泰山公司外部环境，主要是宏观经济环境，行业与竞争对手等方面进行调查分析，并且从企业经营机制现状、生产能力、市场营销、财务与资产、人力资源、组织机构、企业文化等方面的企业内部环境进行客观剖析，实事求是地评价企业优劣势，找出企业的发展机会，分析企业面临的威胁。在此基础上提出企业中长期发展目标，并对企业应采取的国际化战略、多元化战略进行研究分析，对企业产权改革、组织机构、核心竞争力、人力资源开发、企业文化等方面提出战略实施措施，最终形成一套企业发展战略框架方案。

第二章 企业战略管理有关理论综述

企业战略理论研究时间并不长，自 20 世纪 60 年代到现在仅有半个世纪，从时间跨度来看，主要经历了以下几个发展阶段：

(1)60 年代美国著名管理学家钱德勒《战略与结构：工业企业史的考证》一书的出版，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中，分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的论点。他认为，企业经营战略应当适应环境——满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。因此，他被公认为，环境——战略——组织理论的第一位企业战略专家。

在此基础上，关于战略构造问题的研究，形成了两个相近的学派：“设计学派”和“计划学派”。设计学说认为，首先，在制订战略的过程中要分析企业的优势与劣势、环境所带来的机会，战略构造模式应是简单而又非正式的，关键在于指导原则，优良的战略应该具有创造性和灵活性。“设计学派”以哈佛商学院的安德鲁斯教授为代表。

几乎与“设计学派”同时产生的另一个学派是“计划学派”。计划学派主张，战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程：企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制订和实施计划的人员必须对高层负责；通过目标、项目和预算的分解来实施所制订的战略计划等等。计划学派以安索夫为杰出代表。安索夫在 1965 年出版的《公司战略》一书中首次提出了“企业战略”这一概念，并将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。“战略”一词随后成为管理学中的一个重要术语，在理论和实践中得到了广泛的运用。

(2)80 年代的战略管理理论

20 世纪 80 年代初，以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。波特认为，企业战略的核心是获得竞争优势，而影响竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的盈利能力，即产业的吸引力；二是企业在产业中的相对竞争地位。因此，竞争战略的选择应基于以下两点考虑：①选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的，企业选择一个朝阳产业，要比选择夕阳产业更有利于提高自己的获利能力。②在已选择的产业中确定自己的优势竞争地位。在一个产业中，不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何，处于竞争优势地位的企业要比劣势企业具有较

大的盈利可能性。而要正确选择有吸引力的产业以及确立自己的竞争优势定位，必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

概括起来，波特的竞争战略理论的基本逻辑是：①产业结构是决定企业盈利能力的关键因素；②企业可以通过选择和执行一种基本战略影响产业中的五种作用力量(即产业结构)，以改善和加强企业的相对竞争地位，获取市场竞争优势(低成本或差异化)；③价值链活动是竞争优势的来源，企业可以通过价值链活动和价值链关系(包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系)的调整来实施其基本战略。

(3)90 年代时期的战略管理理论

近些年来，信息技术迅猛发展，导致竞争环境日趋复杂，企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境，注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累，以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)。1990 年，普拉哈德和哈默又在《哈佛商业评论》发表了《企业核心能力》从此，关于核心能力的研究热潮开始兴起，并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。

该理论的理论假设是：假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等)，形成了独特的能力，资源不能在企业间自由流动，对于某企业独有的资源，其它企业无法得到或复制，企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。

该理论强调的是企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上，要求企业从自身资源和能力出发，在自己拥有一定优势的产业及其相关产业进行经营活动，从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。

(4)90 年代后期战略管理理论的新发展

20 世纪 90 年代以前的企业战略管理理论，大多建立在对抗竞争的基础上，都比较侧重于讲究竞争和竞争优势。进至 90 年代，战略联盟理论的出现，使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。这一理论强调竞争合作，认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势基础上的。但是，联盟本身固有的缺陷，以及基于竞争基础上的合作，使得这种理论还存在许多有待完善之处，企业还在寻求一种更能体现众多优势之处的合理安排形式。进入 90 年代中期，随着产业环境的日益动态化，技术创新的加快，竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到，如果想要发展，无论是增强自己的能力，还是拓展新的市场，都得与其它公司共同创造消费者感兴趣的新价值。企业必须培养以发展为导向的协作性经济群体。通过创新和创造来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。

美国学者 James F. Moore 1996 年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论的指导思想发生了重大突破。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动,但又不同于将生物学的原理运用于商业研究的狭隘观念。后者认为,在市场经济中,达尔文的自然选择似乎仅仅表现为最合适的公司或产品才能生存,经济运行的过程就是驱逐弱者。而穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念,打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,力求“共同进化”。在这种全新的模式下,作者认为制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富,即以发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

第三章 行业分析

第一节 电解电子元件行业现状分析

一 国内外电子元件市场概况分析

电子元件行业一直是我国电子元器件产业的重要支柱之一，同时电子元件作为电子整机系统的必要元件，历来受到各国的重视。近两年，随着电子整机产品市场格局的调整，通信、计算机和 A/V 设备异军突起，小尺寸、大容量、低 ESR、抗 EMI、宽工作温度范围、高可靠性和良好的高频特性，生产规模、价格等方面，已成为电子元件能否占据市场的核心因素。为适应这些要求，国内外电子元件生产厂商对产品性能、结构与经营管理做了比较大的调整。目前，国内外的电子元件市场需求状况，在总体方面仍然是呈现出上升势头，尤其是对技术含量高的电子元件产品更是呈现强劲的买方市场状况。

根据世界经济年鉴资料显示，全世界电子元件市场的需求状况持续增长，预测 2005 年将超过 152 亿美元左右，其中需求量最大的地区在亚洲。从 1995 年至 2005 年，亚洲的市场总需求将占世界总需求 60% 以上，平均年增长率为 3.2% 左右¹。在亚洲电子元件市场中，需求量最大的国家是日本和新加坡。但是，随着近几年来中国东部地区及东南亚地区引进外资力度加大和电子整机设备生产能力的逐步增强，对电子元件的需求量也呈递增的趋势。在美洲，电子元件的市场需求变化不大，仍然是美国 kemet 公司和 vishay 公司是美国电子元件市场的最大供应商，而欧洲市场仍难与亚洲相抗衡。表 3-1 给出了从 1998 年到 2004 年各国电子元件市场的需求状况国内的电子元件市场，随着国家改革开放，呈不断发展趋势，尤其是与彩电为代表家电行业有着密切关系。70 年代开始起步，80 年代加速发展，90 年代稳步发展，近几年来以家电为代表消费类产品市场平淡，增长减缓，使电子元件市场竞争加剧。

随着世界电子整机产品向小型化方向发展，特别是便携式电子产品的发展，使片式电子元件成为目前电子元件产品最主要的发展方向之一。国外片式元件发展中，日本现居世界最前列。1996 年，日本国内生产的电子元件片式化率已达 77%¹。铝电解电子元件另一个良好的发展方向为工作电解质固体化，所采用的电解质目前有两类：有机半导体盐类和有机高分子材料，铝固体电解电子元件以其体积大、高

¹ 数据来自中国电子元件行业协会

频性能好的优点赢得了买方市场的看好,日本三洋电子新品公司为适应国内外市场的需求,已不断扩大生产设备,但产品仍然供不应求,由此可见其市场潜力还很大。

表 3-1 世界各国电子元件市场需求状况 (单位: 百万美元)

年 国家 (地区)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
日本	2870	2371	2491	2511	2601	2686	2769
美国	1446	1206	1290	1331	1351	1361	1361
新加坡		936	947	955	990	1045	1089
德国	706	680	580	566	555	543	531
台湾 地区	542	536	606	683	754	814	876
中国	406	529	629	726	821	911	1008
合计	5970	6186	6543	6772	7072	7360	7634

资料来源: 中国电子元件行业协会

国内已有单位在研究和开发固体铝电解电子元件的相关技术,但其工业化生产的技术尚未成熟。电子元件产品结构高速与发展的另一个重要趋势是多功能化、复合化。由于技术含量高,为电子元件厂商带来了新的利润空间。由此可见,高技术含量、片式化电子元件市场呈扩大之势,需求增大。

二 国内电子元件企业分布和构成特点

70 年代国内电子元件企业只有少数几家部属企业,如 4321 厂、793 厂等,

还有一些集体企业,如上海天和电子元件厂,泰安泰山电子元件有限公司等。改革开放以后,它们中的一些企业抓住机遇,作为彩电国产化配套基地,引进关键设备和技术,得到了快速发展。但也有一些企业失去机遇,逐渐在市场经济中被淘汰。90 年代初期以后,合资企业不断增多,民营企业呈星星之火可以燎原之势,它们的市场中比重逐渐增大,而国有企业由于包袱多、机制僵化,逐渐失去其优势。

电子元件行业分布和国家经济发展一样,主要集中于广东、山东、浙江、江苏等东部沿海省市,尤其集中在珠江三角洲、长江三角洲地区。这些地区的电子元件企业所创造的销售收入、出口创汇、税金合计、利润总额占全部电子元件企业的 83.5%、85.7%、79.73%、83.69%²,沿海地区已是我国电子元件产品的主要生产基地,与西部地区的差距越来越大。

三 国内电子元件企业的经济效益分析

80 年代初期,彩电等家电行业刚刚起步,市场需求巨大,供不应求,甚至出现凭票供应现象。因此,电子元件也是皇帝女儿不愁嫁。当时关键设备和技术才引进,技术附加值高,因此,价格也较好,属于高利润产品,是产品周期的快速成长期。电子元件企业利润、经济效益较为可观。随着市场经济的不断深入,以彩电为代表的家电企业呈饱和状态,价格贬而再贬,形成残酷竞争状态,因此,电子元件企业面临成本越来越高,价格越来越低的严峻局面。尤其是国有企业,在市场竞争中明显处于劣势。没有一定规模经济,没有品牌优势,没有技术开发优势的企业将面临淘汰局面。

第二节 业竞争结构分析

按照波特的五力因素模型,一个行业中的竞争,远不止仅在现有竞争对手之间进行,而是存在着五种基本的竞争力量,即潜在的进入者,替代品的威胁,购买者讨价还价能力,供应商的讨价还价能力,以及现有竞争对手之间抗衡。我们可以把供应商和购买者讨价还价看作是来自“横向”的竞争,这五种基本竞争力量的状况及其综合强度,决定着行业的竞争激烈程度,同时也决定了行业最终获利能力,我们将行业竞争结构进行分析如下:

一 购买者分析

电解电子元件广泛应用于家用电器开关电源、节能灯、马达启动、计算机、电

²数据来自中国电子元件行业协会

子整流器、汽车电子、程控交换机,及其它电子设备中,应用范围较广,市场需求较大,电解电子元件在家电产品中应用比例较大。占整个电子元件市场的 80%以上,因此,电解电子元件购买者主要是电制造商。近几年来家电行业的竞争呈白热化状态,价格战硝烟四起,许多家电厂商在残酷的市场竞争中被淘汰。目前在市场中有一定影响力的厂商主要是上市公司和合资企业,见表 3-2 中国市场国外家电品牌影响力排行榜,见表 3-3 中国市场国内家电品牌影响力排行榜。家电行业的竞争必然影响电子元件行业,家电制造商纷纷要求为其配套的元件厂家降低产品价格,共同应付市场竞争,电子元件行业由于近 10 年发展,生产能力过剩,供过于求,“皇帝女儿不愁嫁”时代一去不复返。为了争得市场份额,相互压价,每年以 15%—20% 幅度降价,以满足整机制造厂商的要求。泰安泰山电子元件有限公司主要销售厂商,国内以长虹、康佳、海信、TCL 为重点客户,国外以西门子、飞利浦、三洋为主要客户,这类企业在家电品牌中有较强的影响力,但对为其配套的元件企业从价格、配套能力、供应能力、质量等方面要求相当高,每年以公开招标的形式寻求配套合作企业,可以说购买者讨价还价的能力很强。

二 供应商分析

铝电解电子元件制造工艺较复杂,完成产品制造需要十几道工序,设备的自动化程度较高,所需要配套材料(零部件)有许多种,见表 3-4。尤其是主要材料:化成铝箔,技术要求和科技含量较高,以前主要依赖进口材料,通过近十年的发展,目前基本实现国产化,国内主要制造厂商见表 3-4,这类企业投资大,科技力量雄厚,一般实力较强。目前化成铝箔基本上是供不应求,有些特殊规格材料紧俏,还需要依赖进口,其它零部件如铝壳、导针、橡皮头、塑料套管等,一般是以乡镇企业和私营股份制企业为主,规模一般为中小型,技术含量不高,投资额不大,往往依赖于电解电子元件制造厂商,形成松散型企业集团,讨价还价能力不强。泰安泰山电子元件有限公司零部件配套厂以泰安地区为主,主要材料化成铝箔以华容科技电子材料厂和深圳东阳光实业发展有限公司为主,长期建立合作伙伴关系,相互依靠,共同发展。

表 3-2 中国市场跨国家电品牌影响力排行榜

排名	品牌	所属国家/地区	影响力指数	品牌评述
1	三菱	日本	10833324	丰富的产品线扩大了品牌，但是家电能量并没有充分显露，空调是最大的亮点
2	三星	韩国	10774128	面向数字时代清晰的品牌规划开始得新的形象
3	西门子	德国	10317588	高端定位加上持久、稳定的努力带来真正的高品质
4	飞利浦	荷兰	10123536	对中国家电产品的反倾销正在伤害着自己的品牌形象，信誉面临考验
5	索尼	日本	7717992	科技先锋塑造积累的良好信誉使自己成为最有长远发展动力的品牌
6	松下	日本	5696256	多年的早到与缓慢的变革没有给中国市场带来一个 明显的印象，V 字转身能否带来新的竞争力还是个问号
7	东芝	日本	5301408	准确把握中国彩电变局，其背投影电开创了一个新彩电格局
8	LG	韩国	4203576	缺少明确的品牌定位是进入中国市场的一大失败，数码创导好像是图谋新的改变
9	日立	日本	3972504	更长时间的定位是上游配件提供商，少有形象收获，最近的整合已经向未来发起冲击
10	夏普	日本	857972	在液晶产品投入之前好像与本土品牌没有太大差别
11	三洋	日本	1692876	人们的疑问是它是中国的几流品牌
12	JVC	日本	1208112	在普通家电领域内市场难以想念它是一个日本品牌，它看起来更像广东的一个普通家电品牌
13	大金	日本	1062144	高品质已经成为品牌诉求的起点，只是与一个高大品牌形象的距离仍感非常遥远
14	伊莱克斯	瑞典	714732	灵活的适应秉性，高品质的定位，但传播广度依然不够
15	惠而浦	美国	158592	在极力地改变“失败的美国家电”的形象，但产品与中国市场存在比较大的差距

资料来源：中国电子元件行业协会

表 3-3 中国市场中国家电品牌影响力排行榜

排名	品牌	所属国家/地区	影响力指数	品牌评述
1	海尔	中国	7486488	中国企业坚韧执行力的代表, 灵活与持续的破坏性创新引导了家电企业的创新变革, 一个清晰的国际化品牌正在浮现
2	长虹	中国	5988000	中国家电业真正的规模巨人, 搅动产业变局的高手, 其背投战略再次成为跨国巨头的难题
3	TCL	中国	4969128	策略超前运行稳健, 持续的、现代的品牌管理成为众多企业学习的榜样
4	海信	中国	3019272	产品小于形象, 但坚韧的技术品性为自己的品牌增加了含金量
5	康佳	中国	2146200	作为后起之秀, 其积极的品牌传播策略已经渐得成效。
6	新科	中国	2146200	作为后起之秀, 其积极的品牌传播策略已经渐得成效。
7	春兰	中国	1883472	形象小于企业, 品牌管理好像一直是一块短板
8	熊猫	中国	1534872	市场生存能力恰似竹林中的大熊猫, 家电已经成为这个庞大动物的背景
9	厦新	中国	1370016	只有快速的知名度扩展是不够的, 独特的品牌定位应该是最迫切的
10	厦华	中国	1176552	彩电起家的品牌, 由于彩电业的衰落, 再加上庞杂的多元化, 品牌正在被急速稀释
11	步步高	中国	1170792	对广告的倚重度极高的实力品牌, 但品牌的内涵不仅仅是实力, 还需要实力的策略性展开
12	创维	中国	917280	追赶性的品牌最好有不同的追赶策略, 这一点 显然没有看到, 不过第三种营销模式的提出为品牌增添了亮色
13	金正	中国	702120	品牌的传播手段太单一, 这对构建一个形象丰富的品牌是非常不利的
14	乐华	中国	640824	公共产品的提供者, 有产品优势, 但品牌的创建好像一直没有太大的突破
15	荣事达	中国	420648	公共产品的提供者, 有产品优势, 但品牌的创建好像一直没有太大的突破
16	先科	中国	360960	产权结构反映出政策, 资本与技术的整合, 但市场的反映显示, 最好在技术中再增加品牌发展的技术
17	上广电	中国	202800	要从资产重组中站起来, 品牌战略却还显得非常遥远
18	高路华	中国	137352	低端产品介入市场后形象一直没能走高, 好像生存是为了销售, 而不是销售为了生存

资源来源: 中国电子元件行业协会

表 3-4 泰安泰山电子元件有限公司零部件和主要供应明细表

序号	零部件名称	主要供应商
1	正极箔	深圳东阳光实业发展有限公司
		无锡和平机械集团电极箔分公司
2	负极箔	泰安华容科技电子材料公司
		上海电子元件二十一公司制箔分公司
3	导针	泰安市三华电子有限公司
		泰安市中讯电子专用配件公司
		泰安市大达电子元件公司
4	铝壳	德州市兴仁电子元器件公司
		德州市新联电子元件配件公司
5	橡皮头	淄博市博兴无线电配件公司
		肥城市良华橡胶元件公司
6	塑料套管	泰安市隆泰热缩制品有限公司
		泰安市成达胜热收缩材料公司
7	电解纸	浙江遂昌凯恩集团有限公司
8	化工材料(乙二醇)	南京仪征集团
9	包装材料	泰安包装装璜公司
		济南市包装装璜材料公司

资料来自公司内部统计

三 潜在进入者分析

国内铝电解电子元件制造主要进入障碍是规模经济和销售渠道限制。由于电子元件制造已进入微利时代，尤其是普通型产品，已无利可图，必须形成规模经济，估计一般在月产 6000 万只以上，才能达到盈亏平衡点，而实现规模化生产，将需要雄厚的资金和管理技术水平，并且家电制造厂商为了保证产品质量，一般都需要零部件质量认定，大约需要 6 个月以上的时间才能准入，现有电子元件制造厂商都已有健全的销售网络，进入者的销售渠道难以畅通，加上这次国家宏观调控对本行业进行了重点控制，因此，潜在进入者有一定的进入壁垒。目前，国内铝电解电

子元件制造潜在进入者，主要以国外大公司为主，有些铝箔制造厂家采取后向一体化战略，也在尝试进入电子元件制造行业，这类企业实力较强，对电子元件行业冲击较大。在节能灯和玩具电子元件制造领域，私营资本以差异化战略逐步进入，对电子元件行业有一定影响。

四 替代品分析

虽然电子元件在使用时必须考虑许多情况，如电容量、额定电压、极性、温度系数、频率特性、介质损耗、漏电流等问题，因此，不同种类电子元件的应用领域是不同的。不同种类电子元件生产厂商之间也不存在市场份额外负担的竞争问题。但是随着各种新工艺、新技术的应用，各类电子元件在电性能上有所提高，使电子元件产品在一定的应用领域内发生替代可能。整机的设计者和制造商在对产品尺寸、价格、电性能等因素进行综合考虑时，替代产品的使用的可能性也不断增加。如图 3-1 各项电子元件容量分布图。

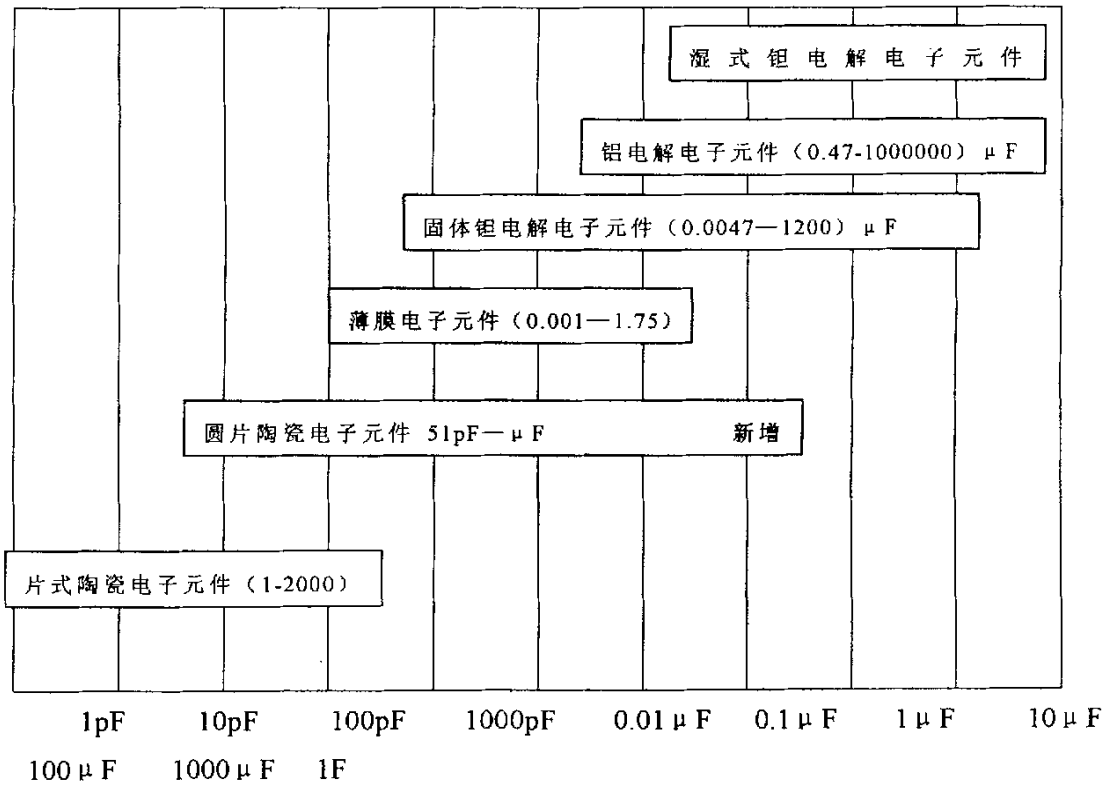


图 3-1 各类电子元件产品容量分布情况

从图可以看出，铝电解电子元件主要替代品为湿式钽电解电子元件、固体钽电

解电子元件、圆片陶瓷电子元件，但由于该类电子元件制造技术和制造成本较高，虽然占有质量性能优势，但在价格上无法与铝电解电子元件媲美。因此，在普通传统型家电市场中，替代铝电解电子元件的可能性较小。

五 竞争对手分析

（一）国外合资、独资企业成为国内企业的最有力竞争者。

全球电子工业结构和布局进入新的调整和改变，经济一体化，国际分工细化，使资源在全球范围内优化和配置。随着跨国大公司大力推行实用营销策略。某些市场广阔，量大面广，劳动力密集，低附加值的产品正不断向发展中国家转移，从而实现就地生产，就地销售和职务。中国作为“世界企业”，加入了世贸组织，融入国际化经济中，肯定是外资首选之地。跨国公司对国内一些还未形成产业，但又有巨大市场潜力，可以形成新的经济规模的产品领域正在凭借资金、技术和品牌的优势加快进入的步伐，国际竞争国内化，国内竞争国际化，中国电子元件市场已经成为世界电子元件市场的主要组成部分，同时也是跨国大公司进行竞争较量的场所。日本松下、三洋电子、韩国三星、台湾智宝等国际电子元件主要生产厂家都已在国内举办独资或合资企业，它们在工业产值、销售收入、利润额、出口等方面部已占全行业的 50%以上，它们是国内电子元件企业的最有力竞争者。

（二）股份制、民营企业异军突起

大力发展股份制和民营企业，是国家宏观经济政策的要求，是中国经济改革深入的必然结果。股份制和民营企业，产权清晰、权责分明、体制灵活，呈现蓬勃发展的良好态势。突出代表是深圳东阳光实业发展有限公司、益阳大利电子等，尤其是东阳光电子近年来各项经济指标一直位于同行业前列。

深圳市东阳光实业发展有限公司(简称 HEC 公司)，于 1997 年 1 月在深圳注册成立，其前身是浙江模店机电集团公司，是一个民营企业。多年来坚持“高科技、高质量、创一流”的发展战略，提出“干，就要是一流的”企业誓言，充分利用广东、深圳地区的政策优势和地域优势，迅速成长，迅猛发展，形成了集铝电解电子元件制造、铝箔业和电子专用设备于一体的科、工、贸大型企业，总资产超过十亿。HEC 现有职工 1300 余人，拥有一支懂管理、重经营的年富力强的干部队伍和一批卓越的技术人才，产品通过了英国贴 I 公司的国际质量体系认证。公司拥有自己的研究院，并与国内知名院校建立长期合作关系，从事产品的研究与开发，使 HEC 的产品永远跟踪国际先进水平，化成铝箔的技术一直处于遥遥领先的地位，成为 HEC 蓬勃发展的原动力。HEC 占地面积 30 万平方米，在国内拥有 3 个全资子公司、6 个控股公司，并在华东地区建立销售分公司。2004 年实际销售收入 176935 万元，

增长 68.36%，利润 23000 万元，增长 13.4%，发展速度惊人。

我们可以看出，HEC 公司具有雄厚的科技实力，人才优势和市场需求，规划效益明显，形成了铝电解电子元件、铝箔业和电子专用设备等多元化经营模式，公司实力雄厚，在整个行业中处于领先地位。

（三）上市公司实力雄厚

国有企业改制改组、资本运作，是寻求企业突破的良策。广东风华高新科技集团有限公司，江西胜利电子有限公司(4321 厂)等通过上市，或者借壳上市，增强了实力，以雄厚的资金优势，积极进行技术改造，引进先进技术，积极开拓国内外市场。在市场竞争中跨越式发展，生机勃勃，成为有实力的竞争者。近二年国内电子元件企业(合资、独资企业除外)各项经济指标排名如表 3-5、表 3-6 所示。

主要竞争对手，电子元件行业的排头兵广东风华高新科技集团有限公司(简称风华集团)是一家上市公司，是从事新型元器件、电子材料、电子专用设备等科研，生产出口的高科、外向型企业集团，拥有 30 多家子公司和分公司，总资产规模达 50 亿元。风华集团坚持发展高新技术产业，走内涵式和可持续发展的道路。通过持续大规模实施技术改造，同步推进技术创新和管理创新，形成了以企业为主体的技术创新体系及运行机制，确保了企业规模扩展与结构、数量、质量、速度及效益的统一。企业成为目前国内新型元器件行业规模，技术装备和效益领先的基地型企业，全球 10 大片式元器件生产厂商之一，被列入国家 520 个重点大型国有企业集团，是全国技术创新试点企业，国家重点高新技术企业集团，国家通讯产品国产化配套零件定点企业，全国的信息百强和电子元件百强，也是全国 36 家扩大企业博士后流动工作站之一。风华集团主要产品是电子元件(铝电解电子元件，陶瓷电子元件)、片式电感器、电子材料、电子专用设备，电子元件已形成 30 亿只 / 年生产能力，片式电感器形成 4 亿只 / 年生产能力，产销量居全国首位。公司产品 70% 以上出口，主导产品均已获 ISO9001 和 ISO9002 质量认证，2004 年实现销售收入 13.4 亿元，利税 2.3 亿元，出口创汇 569 万美元。风华集团主要优势在于完善的创新机制，科研实力强，资金雄厚。实施多元化战略和国际化战略优势突出，但风华集团 2004 年各项经济指标与 2003 年相比有较大滑坡。

表 3-5 2003 年主要铝电解电子元件企业主要经济指标

企业名称	销售收入（万元）	利税（万元）	创汇（万美元）
广东风华高科科技集团有限公司	242218	48084	12636
深圳市东阳光实业有限公司	105092	15694	1463
泰安江海电子元件厂	47274	2826	1080
青岛大莹电子有限公司	22531	2060	
泰安泰山电子元件有限公司	21906	923	614
和平机械电子集团公司（无锡）	17723	1028	385
江西胜利电子有限公司（4321）	11760	567	97

资料来源：中国电子元件行业协会

表 3-6 2004 年主要铝电解电子元件企业主要经济指标

企业名称	销售收入（万元）	利税（万元）	创汇（万美元）
深圳市东阳光实业发展有限公司	176935	41427	1748
广东风华高科科技集团有限公司	133765	22723	5569
泰安江海电子元件厂	49638	3869	566
青岛三莹电子有限公司	35087	3751	3386
江西信达电子有限公司	17893	1414	39
和平机械电子集团（无锡）公司	16062	2473	263
泰安泰山电子元件有限公司（含合资企业）	25143	130	612

资料来源：中国电子元件行业协会

第四章 外部环境分析

第一节 经济环境的影响

一 改革开放为电子元器件行业发展提供了机遇

自 1978 年改革开放以来,我国经济总体上保持高速发展,发生了历史性变化,我国综合国力显著增强,我国 GDP 年平均增长率为 8%左右,老百姓购买力水平不断提高,家用电器等消费品的需求不断扩张,提供了巨大的市场空间。2004 年我国人均国内生产总值已达 856 美元,共实现消费品零售总额 38153 亿元。我国经济持续高速发展既是企业发展的结果和贡献的反映。同时,又为企业的进一步发展提供了更多的契机。电子元件行业与其它行业一样。随着国家改革开放,得到了巨大发展,其生产规模和经济总量不断扩大。2004 年,电子元件的销售收入已突破 2500 亿元,十五期间,以 16%的年均增长速度发展,出口创汇 200 亿美元,以 21.8%的年均速度发展。目前,我国电子元件的产值,市场规模低于日本和美国,处于世界第三位,电子元件行业是充满希望的行业。

二 国内宏观经济对电子元件行业的影响

目前我国在扩大内需,实施积极的财政和货币政策作用下,加快基础设施建设,加大通信业投资力度,加速发展信息技术和信息产业,组织实施上网工程,推进国民经济信息化,提高出口退税率,扩大出口和吸引外资,先后出台国有企业脱困若干重大措施,促进产业升级,实施开发大西部战略,为电子元件制造业的增长和发展创造了良好的外部环境和有利条件,保证了全行业进一步深化改革,加大结构调整力度,保持健康发展态势。2005 年上半年,国内市场稳定增长,商品销售在上年同期高速增长的基础上仍然保持了较高增长水平。1—6 月份,社会消费品零售总额 19448.4 亿元,比上年同期增长 8%,扣除物价因素,实际增长 10%左右。今年以来,由于居民收入增长加快,我国消费者信心指数一直保持较高水平。据国家统计局《2005 年第 2 季度消费者信心监测报告》显示,组成消费者信心指数的消费者满意指数和消费者预期指数,6 月份为 97.2 点和 97.4 点。种种经济指标表明,中国经济将开始形成拐点。1—5 月份产量达到 2016 万台,同比增长 30.2%,彩电企业的经济效益得到改善,1—5 月份彩电产品销售收入同比增长 29.6%,而彩电企业的利润增长达到 2 亿元以上,宏观经济环境为电子元件行业,为铝电解电子元件行业经济复苏和发展提供了有利条件。然而,目前相对过剩经济形势,解决通货紧

缩和市场疲软等经济问题，仍是国家经济运行宏观调控的主要任务，对电子元件行业发展难免存在不利影响。

三 国际经济对电子元件行业的影响

随着美国经济的复苏，世界经济亦将随之有所好转。据了解，今年一季度国内许多电子元件企业产品订单充足，形势比去年好。预计 2005 年，中国电子元件产品出口贸易逆差现象有所缓解，出口贸易额将比 2004 年有所增长，约 15% 左右，销售收入增长超过 15%³。

2002 年，我国开始执行入世协议，大幅降低电子信息产品的关税，根据我国加入世贸信息技术产品协议的承诺，从 2000 年 1 月起，我国将对移动通信基站、移动通信交换机，大中小型计算机等 122 个关税税目的主要技术产品实行零关税，会对我国电子产品市场造成冲击。国外的电子元件也将进入我国市场，特别是新出现的关税倒挂问题更将对我国电子元件行业造成不利的影响，压力进一步加大。

经济全球化必然会引发更加激烈的市场竞争。中国企业要增加抗风险意识，了解 WTO 的游戏规则。随着国际贸易的进一步扩大，国际贸易磨擦随之增加。亚洲金融危机以来，特别是去年全球经济遇到很大困难，主要经济体都发生了衰退和困难。因此，贸易保护主义也开始抬头和加剧，有些国家会经常采用各种手段来限制进口，保护本国利益。因此，国内企业要尽快消除依赖政府的心理，尽快熟悉和应用 WTO 的规则和保障条例。如果不熟悉贸易规则，就只有被动挨打的份儿，而没有主动出击的能力。另外，元件行业的企业应该联合起来，大家拧成一股绳，人多力量大。同时，企业要尽快提高自己的竞争力，完善创新机制，应对国际化竞争。

第二节 政策法规的影响

政策与法规的变化显著地影响着企业的经营行为和利益。我国目前法制建设不断加强，市场秩序逐步完善，为各种体制的企业逐步提供了公平竞争的环境。电子元件行业是国家“十五”期间重点发展的行业之一，尤其是片式新型电子元件元件，国家经贸部已将其列入国家重点扶持产品目录，而泰山公司片式电子元件技术的改造项目已列入国家“双加”项目。国家目前采取的出口退税政策，为企业开拓国际市场、走国际化战略提供了有利条件。国家正在实施的“火炬计划”，支持大中型国有企业技术开发，对企业高新技术的发展创造了机遇。目前，国家采取积极

³ 本章以上数据均来自中国电子元件行业协会

的财政政策,保证企业有良好的融资环境。泰山公司作为地方骨干企业,是泰安市政府的重点扶持企业。在税收、贷款、人才引进等方面,政府在政策范围内给以极大的优惠。为企业战略实施提供了较好的条件。但地方政府为了保持社会的稳定,对企业精简员工进行政策限制,从而对企业减员增效,提高工作效率,降低制造成本产生不利影响。国家政策鼓励民营企业、股份制企业发展,开放国内市场,积极引进外资,对国家长远发展起深远影响,但对国有企业而言,面临强有力的竞争对手,如不及时改制、改革,克服国有企业弊端,将面临被市场淘汰。

第三节 技术变化影响

在当今知识经济时代,技术往往成为决定人类命运和社会进步的关键所在,同时,技术水平及其产业化程度高低,也是衡量一个国家和地区综合力量和发展水平的重要标志,技术环境变化为企业生产和销售活动有直接而重大的影响。铝电解电子元件应用十分广泛,几乎每种家电设备都会用到铝电解电子元件。家电产品的发展趋势是小型便携化、集成化、高性能化,对电子元件的技术性能要求越来越高,高性能片式陶瓷电子元件、钽电子元件、光导电子元件应用范围日益扩大。而铝电解电子元件受到电解铝和化工材料纯度、制造手段的影响,各种技术性能不如陶瓷电子元件和光导电子元件。因而,使用范围有萎缩趋势。同时,未来家电线路设计主要特点是集成模块化,因而电子元件使用数量将降低,技术变化对电子元件行业具有不利影响。由于电子元件与其它元件相比,集成的技术难度较大,因而在传统家电中应用范围将不会减少,同时电子元件制造技术,尤其是片式化制造技术将得到广泛研究开发,铝和化工材料提炼技术也不断发展,为铝电解电子元件产品的发展创造了有利条件,电子元件行业生存空间范围仍将较大。

第四节 社会变化的影响

人口是社会环境重要影响因素,正是它构成了大多数产品的消费市场。我国总人口将继续增长,据预测,在 21 世纪头 50 年里,虽然人口增长速度将放缓,但总人口仍将达到 15 亿。目前 60—70 年代生育高峰期出生的人口普遍都已成家立业,每个家庭都将需要彩电等家电,并且,城镇和农村家庭的居住条件都得到改善,尤其是城镇家庭住房逐步向 100m² 左右过渡。每个家庭都将需要 2 台以上彩电,对彩电为代表的家电有巨大的市场需求。随着国家西部大开发,东西部经济收入都将

得到提高。因而中国国内消费市场仍将不断扩大，为家电行业发展创造了巨大的市场需求，同样为电子元件行业发展创造了良好的条件。但尤其近年教育、医疗消费水平不断提高，下岗失业人员不断增加，扼制了居民的消费欲望，消费市场疲软，通货紧缩，对家电和电子元件行业产生了负面的影响。

第五章 泰山公司内部环境分析

第一节 企业经营机制现状

泰山公司是地方国有企业，在经营机制上存在着国有企业常见的“国有企业综合症”。

一 国有企业的产权模糊，责权不明

名义上地方政府委派具体经营者去国有企业从事生产经营活动，实际上国有企业受到多个国有资产管理有关的政府部门的管理，国有企业经营者不具有独立的法人财产权和经营管理权，政府所委派的也并不是真正意义上的企业家，委派的只是与企业规模相对应的具有一定级别的行政官员。在这样条件下，从国有企业的权利看是多重的，但是责任和风险承担者都是虚位，于是当国有企业有利可图时，多方竞相享用，而当企业生产亏损或重大经营失策时，都无人为此承担责任，这必然导致各方干预者、决策者为取得更多自身利益极力扩大投资规模，非生产性投资大大增加，重复建设、反复引进时有发生，决策失误由此频频在国有企业发生，少至几万，大到数亿元，决策的失误往往对企业的生存是个致命的打击。有的国有企业甚至破产，国有资产因此流失。泰山公司原隶属于泰安市电子仪表工业局，企业经营班子都由仪表工业局任命，虽然 80 年代以来，抓住机遇，起到了巨大的发展，但发展过程中，由于决策缺少民主化、科学化，从 80 年代末期以来造成决策的失误有许多方面，从盲目投资与主营业务风马牛不相及的压缩机生产到引进国外设备失误等，造成的经济损失近千万元，但无人为此承担责任，只能交“学费”。尤其是 95 年始，市政府牵头，违背市场经济规则实行“拉郎配”，搞所谓的“强强联合”与泰安江海电子元件厂成立华容电子有限责任公司，产权更为混乱，低层次重复引进设备，盲目扩大规模，职责不清，使得企业失去了宝贵的发展机遇，企业经济效益每况愈下。

二 缺乏有效的激励和约束机制

国有企业产权模糊，责任不明，因此难建立有效的激励和约束机制，于是缺少激励的优秀企业家、经营管理者，优秀的专业技术人员纷纷加入外资企业、乡镇企业谋求发展，这使原有的国有企业各方面的创新能力削弱，竞争力受损，产品市场占有率下降。与此同时，受到利益的驱动，缺乏职责约束的国有企业经营者及管理人员，利用职权，谋取私利，利用企业，谋取私利，利用企业的业务关系和生产经

营场所，给自己留下一块沃土，有的甚至直接侵吞国有资产。泰山公司与许多国有企业一样，缺乏有效激励约束机制，企业经营者辛勤劳碌，但得到的报酬有限。也有一些管理人员，由于缺乏约束，利用职权，拿回扣，搞厂外厂，损坏企业利益，职工意见纷纷。企业历任领导也探索企业改革大计，希望在用人制度、分配制度方面有所突破，但步履艰难，往往无功而返，不从制度上、产权上有所突破，企业的改革和发展终将成为一句空话。

三 企业职工观念落后

企业职工没有从大概念理解“主人”的内涵，不理解在市场经济条件下，员工与企业的“雇佣”与“被雇佣”的关系，开口闭口以“主人”自居，对不该自己管的决策权、经营权往往要评头论足，甚至对经营者指责几下，而对自己应该享有的权利都了解甚少。

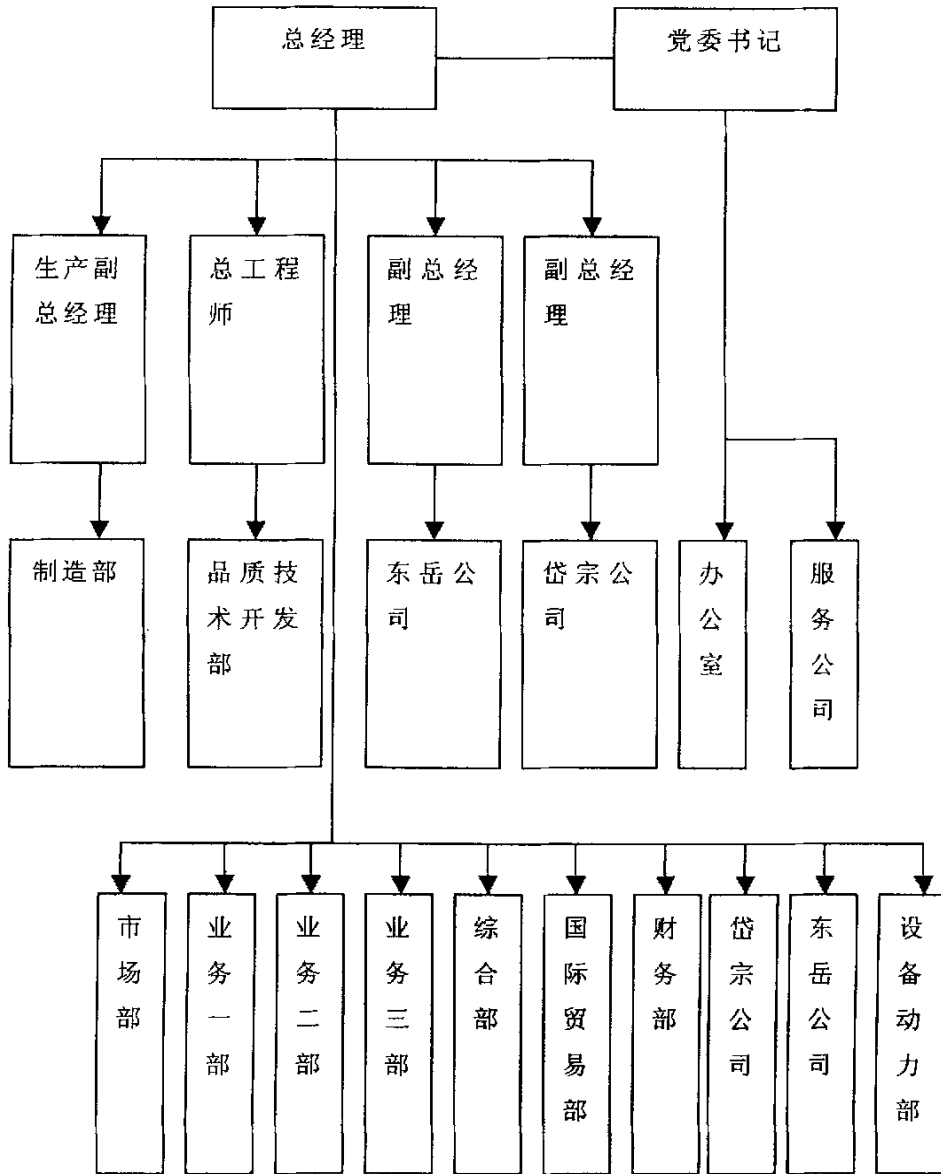
第二节 企业组织领导要素现状

泰山公司是地方国有企业，企业经营领导者由政府主管部门任命，现经营班子成员有 8 人，都有大专以上文化水平，年龄梯次结构合理(50 岁以上 2 人，40—50 岁 4 人，35—40 岁 2 人)，其中 2 人分管合资公司(岱宗公司和灵山公司)，1 人为顾问，2 人分管技术质量，实际上经营班子管理力量有所分散，既存在严重集权过渡，又存在分权过渡，不利控制等现象，个别岗位重叠。企业组织机构近几年来变动频繁，缺少稳定感，企业组织机构如图 5-1。

第三节 人力资源现状

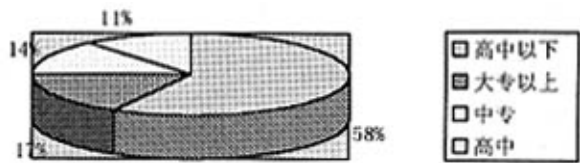
泰山公司(本厂)现有职工 659 人，其中在岗 519 人，占总职工数 79%，平均年龄 37.13 岁，其中大专以上学历 69 人，中专 88 人，高中 112 人，高中以上职工数占总职工数的 41%，见图 5-2 职工文化水平分布图，工程技术人员总共 117 人，其中高级职称 4 人，中级职称 77 人，占职工总数 17.7%，基本生产人员 300 人，占职工总数 45.5%，辅助生产人员 126 个，占职工总数 19.5%，科室人员 93 人，占职工总数 14%，见图 5-3 职工岗位分布图。近 10 年来，调离泰山公司的工程技术人员总计近 80 人，其中产品开发人员流失近 25 人，从数字分析，泰安泰山公司人力资源现状存在几个问题：1、人才优势面临严峻考验，如不采取切实可行措施，将对企业发展产生严重负面影响。2、管理非生产人员比例过大，配置不合理。3、

非在岗人员较多，应该寻找原因，逐步分流或妥善处置。



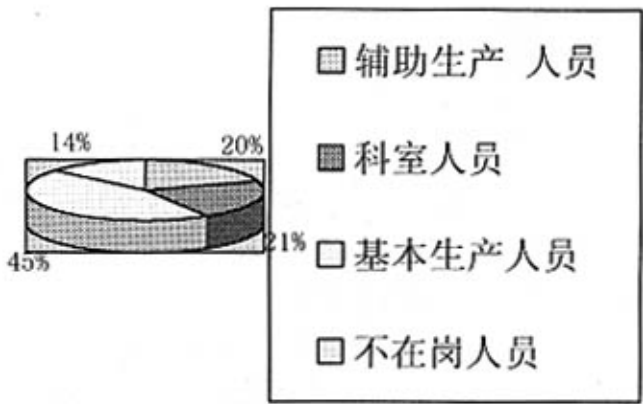
资料来源：泰山公司内部资料

图 5-1 泰山公司企业组织机构



资料来源：泰山公司内部资料

图 5-2 职工文化水平分布



资料来源：泰山公司内部资料

图 5-3 职工岗位分布

第四节 资产与财务状况

泰山公司 80 年代飞速发展，90 年代稳步发展，近几年在市场竞争中面临种种困难，经济效益下滑严重，资金回笼利用率较低，产成品等三项资金占有较大上升，负债率已接近警戒线，制造成本偏高，资产与经营财务状况有恶化趋势，详见表 5-1

表 5-1 企业近三年主要财务指标状况（万元）

指标名称	2004 年	2003 年	2002 年
资产总额	20512	25046	25647
负债总额	14594	17555	18188
所有者权益	5918	7491	7459
产品销售收入	9454	9256	9515
利税总额	130	450	494
利润总额	-349	0.4	101
资金利润率	-5.9%	0.01%	1.35%

资料来源：泰山公司财务统计

第五节 生产能力分析

企业从八十年代初起共进行了六期技术改造，大规模地引进技术和设备，先后从日本、美国、法国、意大利等国引进了先进生产电子元件自动流水线和检测仪器、例试设备、成套的管理文件，详见主要设备统计表表 5-2 从而扩大了生产能力，促进了生产的发展，提高了产品的一致性，产品技术质量有了保证。同时提高了企业的管理水平和企业的技术素质。目前企业年产电子元件 15 亿只，能生产引线式、焊片式、螺柱式、微型片式各种结构铝电解电子元件，满足各种不同客户的需要。2004 年大陆铝电解电子元件生产总量 385 亿只，该厂产量约占 3.86%，在同行业中排名前列，但与前几年相比，有所倒退。企业近三年销售收入和产品产量见表 5-3。

表 5-2 泰山公司主要设备统计表

序号	设备名称	台数	制造国家（地区）
1	切箔切纸机	8	中国
2	刺铆包卷机	100	日本、台湾、中国
3	组立套管机	50	日本、台湾
4	老练分选机	12	韩国、台湾
5	编带成型机	15	日本、台湾
6	漫渍机	20	中国
7	半自动分选机	18	中国
合计		223	

资料来源：泰山公司内部统计资料

表 5-3 近三年企业销售收入和产品产量一览表（万元）

单位 内容		本部	东岳	岱宗	灵山	永兴	电子元 件一厂	电极箔 二厂	合计
2002 年	产 品 产量	52513	49100	/	12700	34122	2563	57321	150998
	销 售 收入	11714.5	4464.4	/	1004	2282.1	320	1937	21722.04
2003 年	产 品 产量	58735	51235	/	15418	53145	2000	79379	18053
	销 售 收入	11906	3967.1	/	954.9	3135.9	415.1	1527.2	21906.23
2004 年	产 品 产量	58327	40995	428	1342	32986	1847	149981	148004
	销 售 收入	12221	3745.1	1948	1500	2170.2	271	3288	25143.3

资料来源：泰山公司内部统计资料

第六节 市场营销分析

泰山公司在 80 年代中后期,市场销售形势处于鼎盛时期,由于国内铝电解电子元件起步较晚,而泰山公司是国内首批引进国外先进设备和技术的骨干企业。当时彩电十分紧俏,凭票供应,因而为其配套的铝电解电子元件也是皇帝女儿不愁嫁,甚至出现客户排队等产品的局面。90 年代后期开始,电子元件市场供大于求,竞争加剧。泰山公司产品凭借国家金质奖的荣誉,市场占有率稳居国内同行前三名,以长虹、新科为主要客户,约占企业总销售量 60%以上。近几年来,在稳定老客户同时,不断开拓南方市场和山东市场,康佳、TCL、海信、海尔逐渐成为主要客户,并且不断调整市场结构,实施稳定家电市场,开拓投资工业类市场,稳定国内市场,开拓国际市场的营销战略。然而,市场竞争实质是实力的竞争。由于合资企业、民营、股份制企业的发展,泰山公司在产品价格、营销手段、新产品开发等方面处于劣势,市场占有率不断下降。

泰山公司销售激励机制还不完善,考核评估体系缺乏完整性、科学性,往往是领导说了算,损坏了部分营销人员的积极性,营销部门的组织机构紊乱,相互之间关系不清晰,容易造成势力割据现象,不利于营销人员的管理,个别营销人员甚至损公肥私,建立科学规范的营销考核激励机制迫在眉睫。

泰山公司销售网络较齐全,分别在深圳、青岛、上海、南京、常州、北京、厦门、杭州等全国大中城市建立办事处,并在国外派遣了商务代表。同时已成功开展了电子网上交易业务,营销管理微机化,通过国际互联网络与世界各地的客商建立网上贸易,并获得了成功,如美国的 GE 公司,韩国的 KEC 公司等,现在已进入批量供货阶段。

第七节 技术与质量现状

技术是当代经济最主要的生产要素,技术创新可以扩大企业的市场需求,可以提高产品质量和降低产品成本,使企业具备强大的竞争力和生命力。泰山公司在 80 年代初期通过引进日本 NENL 公司电子元件制造技术,使企业技术水平有一个质的飞跃,企业一直实行“质量、结构、开发”三大战略,生产的全部产品经电子部测定已达到国际电工委员会 IEC 标准。采标覆盖率达 100%,产品的水平达到国际九十年代水平,主要性能达到国际先进水平。1986 年 12 月经国家质量审定委员会审定主导产品获国家金质奖。93 年在同行业中首批通过 ISO9000 质量体系认

证。95 年起连续四年山东省名牌产品并获港澳免检证书。1997 年、1998 年两年国家质量监督抽查均名列榜首。2000 年 7 月企业又通过 QS9000/ISO9001 质量体系认证, 为国内同行首家通过, 标志着企业的质量管理又上了一个新台阶。1980 年企业就成立了技术开发机构, 长期与日本著名公司和中国名牌大学(西安交大、成都电子科技大学)进行技术合作, 现为泰安市级技术中心, 具有独立开发能力, 可根据客户不同要求进行特殊的设计制造, 开发的电子元件有变频电子元件、音响电子元件、闪光灯电子元件、微型片式、高压、高频、低阻抗、高纹波长寿命、低漏电、无极性、宽纹波等电子元件。先后开发国家级新产品 4 项, 省级新产品 16 项。从 1995 年起应被评为省级高新技术企业, 但企业近几年来, 由于奖金投入不足, 技术人员激励机制没有建立, 科研人员大量流失, 造成作为企业核心竞争力的技术开发能力落后于企业的发展, 产品质量存在不稳定现象, 在重点厂商屡屡出现质量问题, 影响企业信誉, 使企业市场有不断萎缩之势。

第八节 企业文化现状

企业文化是企业生存和发展的灵魂, 落后、僵化的企业文化将阻碍企业的健康发展, 泰山公司目前的企业文化现状表现如下几个方面:

一 员工缺乏正确的价值观

国有企业的员工长期受计划经济的影响, “大锅饭”、“平均主义”思想往往在头脑中作祟。许多人认为企业是我们自己的, 我们是主人, 企业有一天存在, 就不能少一分工资, 我上班, 你也上班, 不能比我多拿钱等等与市场经济相背的落后思想。大家不知道, 劳动力作为商品是有价值的, 每一个上班所作的贡献不一样, 他所得到的报酬也应该有所区别, 也有一些人, 对企业的命运漠不关心, 反正混一天算一天, 出工不出力, 甚至损公利己, 但企业对他不无可奈何, 企业缺少一种积极向上的价值观。

二 企业凝聚力不够, 人心涣散

在市场经济冲击下, 泰山公司经济效益逐年下降, 经营者感叹企业机制不灵活, 人员多, 包袱重, 寻求减负增效良策, 员工对企业命运悲观失望埋怨重重, 主人翁意识淡薄, 企业经营班子没有形成一个团结向上的气氛, 没有一个良好的企业定位和企业战略。

三 企业各种文化建设滞后

泰山公司已有 30 多年历史，形成什么样企业的经营理念，在经营者头脑中显得模糊。企业精神、企业形象识别还没有扎根员工心中。近几年，由于效益滑坡，很少开展知识竞赛，文体活动等群众性文化活动，甚至一年一度的职工代表大会也难以正常举行，企业年度方针目标，中长期发展计划等也较少谋略，企业文化建设滞后于经济发展，制约经济发展。

第六章 泰山公司 SWOT 分析

SWOT 分析实际上分析组织的优劣势，面临的机会和威胁，优劣势主要着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及其对企业的可能影响上，根据泰山公司内部和外部环境分析，泰山公司 SWOT 分析如下：

第一节 优势分析

一 品牌优势

泰山公司“TSH”商标产品（原为“泰安”牌商标），经过全厂几十年的辛勤奋斗，在国内外有一定的知名度，是山东省名牌产品，获山东省免检产品称号，企业获港澳质量管理奖称号，CD11 型产品曾获国家金质奖，经权威评估公司评估，“TSH”品牌无形资产价值 4600 万元，并且泰山公司与日本三洋电子合资的岱宗和东岳电子公司所拥有“SUNCON”商标产品，在国外有相当知名度。

二 市场优势

泰山公司产品优势主要是规格齐全，全系列配套能力强，主要供应厂商有：

彩电类：长虹、TCL、海信、海尔、康佳、香港长城、夏新

DVD 类：新科、万利达

通讯类：中兴通讯、华威

信息产业类：宏图高科、银河、熊猫、金长城

企业产品还批量出口美国、西班牙、意大利、法国、韩国、巴西、印度、新加坡、台湾、香港等国家和地区，主要用户西门子、日本三洋、松下、荷兰菲力普等世界著名公司，并在国外派遣商务代表。企业在国内有一定市场占有率，并逐步开拓国际市场，目前有一定的市场优势。

三 人才优势

泰山公司作为大中型国有企业，多年来培养了一大批各层次的人才，虽然近年来流失了一批人才，但整体人才队伍与国内同行厂相比，还存在一定优势，具有中高级职称的工程技术人员有 81 人，大中专毕业生有 157 人，并且有一批技术精湛的维修工和技能熟练的操作工。近几年一大批年富力强的中青年干部充实了企业管理岗位，挑起了大梁，绝大多数干部和职工具有较强的敬业精神，尤其在技术攻关、

设备制造方面取得了较好的经验，有一定的人才保证。

四 管理体系完善

泰山公司作为国家大中型企业经过三十多年的发展，尤其是改革开放以后，通过引进各方面人才，建立了一整套完善的管理体系，有较强的管理经验。生产管理、人员培训、科研开发、财务管理、人事管理、档案管理、设备管理等方面都有较完整的程序和制度，为企业实现现代化管理、培育先进管理理念打下了基础。

第二节 劣势分析

一 财务状况欠佳

由于市场疲软，彩电、VCD 等主要家电产品竞争处于白热化状态，为其配套的电子元件行业竞争也可谓是极为残酷，整个行业处于微利时代。泰山公司由于种种原因，经济效益每况愈下，连续二年出现亏损。日前，有进一步下滑趋势，企业发展前景堪忧。企业负债较高，占总资产 71%，处于警戒位置，对外投资相当一部分属不良投资或因政府行为，产权不清，回报率几乎为零，因此银行对企业贷款持谨慎态度，企业融资渠道较少，并且因国内经济秩序尚待规范，三角债现象十分严重，资金回笼存在一定难度，因此企业赖以生存的“血液”——资金相当困难，制约着企业生存和发展。

二 人员偏多，观念落后

泰山公司作为国有企业，受计划经济影响较大，过去“小而全”等计划经济行为造成职工偏多，相同规模的合资或独资企业员工与企业相比，相差一倍以上，一批老职工文化程度较低，根深蒂固的旧模式使许多职工观念陈旧，思想保守，先进的现代化经营和管理理念没有深入人心，管理机制落后，使得企业缺乏生机，发展动力欠缺。

三 设备老化，生产规模偏小

电解电子元件企业必须形成规模经济才能立足，而泰山公司许多设备使用已 10 年以上，技术改造力度还有限，生产能力远远不足，从盈亏平衡点分析必须形成月产亿只以上电子元件产品，才能有一定盈利能力。

四 科研投入不足

由于资金的制约，企业科研经费不能充分保证，科研开发能力不能适应企业的发展需要，企业后劲显不足。

五 产品、市场结构调整效果欠佳

泰山公司主要产品供应商集中在彩电、DVD 等家用电器厂家,以国内市场为主,没有根本形成向投资工业类市场,向国外市场两大战略调整,产品结构以 $\phi 5$ — $\phi 10$ 引线式电子元件产品为主,焊片型电子元件产品和片式电子元件等技术含量高的产品发展速度迟缓,产品含金量不足,技术附加值不高。

第三节 机会分析

●电解电子元件产品目前仍属产品周期的成熟期,还有一定的发展空间。

●国家重点发展行业计划表示,新型片式电子元件产品列入国家重点发展元器件产品目录,为片式电解电子元件提供了极大的发展,而企业片式电子元件产品生产已起步,与同行厂相比之下,有一定基础。

●许多国际著名电子元件生产公司,将逐步向中国大陆转移生产基地,或者收购,合资办企业,为泰山公司提供与国际跨国公司合作的机遇。

第四节 威胁分析

●泰山公司将面临民营企业、股份制企业、国外合资、独资企业的严重威胁。

●固体钽电解电子元件、陶瓷电子元件等新型电子元件应用有扩大趋势,对铝电解电子元件行业有一定威胁。

根据以上分析制作泰山公司 STOW 矩阵图,图 6-1

内部因素 外部因素	优势 (S) 品牌优势 市场优势 人才优势 管理体系完善	劣势(W) 财务状况欠佳 人员偏多，观念落后 设备老化，生产规模小 科研投入不足 产品、市场结构调整效果欠佳
	机会 (O) 电解电子元件产品仍属成熟期 片式电子元件有极大发展空间 国际著名电子元件公司向大陆转移生产基地	SO 战略 开拓欧美市场 贴牌生产 与国际大公司谋求合资合作
威胁(T) 民营企业、股份制企业、国外合资、独资企业的严重威胁 新型电子元件对铝电解电子行业的威胁	ST 战略 进行产权改革 开发生产新型电子元件	WT 战略 开拓第三产业

图 6-1 泰山公司 SWOT 矩阵图

第七章 泰山公司发展目标与发展战略

第一节 泰山公司发展战略思路和目标

泰山电子元件有限公司必须充分利用自身的竞争优势，克服面临的竞争劣势，利用发展机会，以实力来面对威胁，使企业步入良性循环，企业必须要有一个明确的发展战略指导思想和总体战略目标。

一 战略定位

根据目前企业现状、企业实力，泰山公司应定位在——国内有影响力的以铝电解电子元件为主要产品的现代化企业。

二 战略思路

通过企业资产重组，改革和改制，建立规范的具有现代经营机制的股份制企业，企业具有现代经营理念，先进的企业文化，充分应用多元化战略、国际化战略，使企业跨越式发展，为社会创造效益。

三 战略总体目标

企业的战略目标对企业经营战略的制定和实施有直接的指导作用，企业的战略目标是在企业宗旨和战略分析结果的基础上形成的。通过分析泰山公司的发展轨迹，结合企业实际情况，通过对国内外部分对手动态分析，针对泰安市政府对市属骨干企业改革和发展的要求，制定泰山公司如下总体目标。

- 泰山公司通过五年发展，各项经济指标、综合实力位列全国同行前三位。
- 泰山公司通过战略调整，今后五年公司的经营目标见表 7-1

表 7-1 泰山电子元件有限公司未来五年业绩目标（万元）

指标名称	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
销售收入	13000	20000	21000	28000	35000
利税总额	800	1650	1800	2000	2200
利润总额	200	850	950	1000	1200
出口创汇(万美元)	200	300	500	600	800
产品产量 (万只)	7000	8000	10000	12000	15000

- 泰安泰山公司通过一、二年努力，改革改制，建立现代企业制度，力争在 5 年左右公司上市，通过资本运作，扩大融资渠道，实现以铝电解电子元件产品为主，第三产业等为辅的多元经营目标。

第二节 泰安泰山电子元件有限公司发展战略提出

我们利用 SWOT 分析法，系统地分析泰山公司的内外环境，优劣势，利用企业战略管理理论结合企业实际，确定泰山公司如下发展战略。

一 多元化战略

（一）企业实施多元化战略的目标

企业多元化战略是由著名的产品--市场战略大师安索夫(HI.Ansoff)于 50 年代提出的，安索夫认为多元化经营是指公司的经营超过一个行业的范围，向几个行业的多种产品方向发展的一种经营战略，它是企业发展到一定阶段，为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。任何企业的成长和发展都有一个从小到大的过程。这种由小到大的成长过程往往表现为两种类型：一是始终以创立时的产业为主，发展成为大的专业化产业集团，二是以创立时的产业为主，发展成为多业性的投资集团。专业化产业集团，往往被人们认可，而对于多业性投资集团，人们的认识则并不统一。其实企业发展到一定阶段，实力不断壮大，所处产业领域竞争日益激烈，制定多元化产业发展战略，进入新的业务领域，寻求新的利润增长点，经营多元化，成为必然选择，泰山公司实施多元化战略有如下目的：

第一：分散经营风险。在市场经济条件下，市场机制对资源的配置起基础性作用，市场机制包括价格机制、供求机制、风险机制等。在它们的共同作用下，企业经营既面临发展的机遇，又遇到风险威胁。随着现代科学技术的飞速发展和需求的多样化趋势，产品的寿命周期大大缩短，使市场需求的波动性更加激烈，企业的经营风险越来越大，而单一产品、单一经营方式还要承受行业风险的政策风险，企业发展的不确定性更大。多元化是企业多个产业领域发展，故可以防范因经营单一领域一旦出现市场问题而可能导致企业彻底失败的风险，即所谓的“东方不亮西方亮”、“不把鸡蛋放在一个篮子里”，以保证经营的适应性、安全性、稳定性。泰安泰山公司专业生产铝电解电子元件，受家电企业影响较大，如一旦市场出现问题，专业化设备转型十分困难，经营风险较大，因而，实施多元化战略是生存和发展需要。

第二：产业环境变化要求泰安泰山公司实施多元化经营，铝电解电子元件行业作为技术和劳动密集结合型企业，竞争十分激烈。外资企业、上市公司以其雄厚实力称霸市场，股份制、民营企业以其灵活的经营手段，冲击市场。泰山公司作为国有企业，人员多、效率低、创新意识薄，在市场竞争中，处于劣势，必须寻求新的突破，寻求新的利润增长点，才能有出路，多元化战略可以稳定企业收益，产生协同效应，调动企业各级管理人员的积极性，实施战略性行业转移。

第三：改革和发展的新任务，要求泰山公司实施多元化经营战略。泰山公司富余职工较多，非生产人员占职工总数 50% 左右，企业承担的职工工资和福利是一笔很大的开支。企业承受能力有限，而政府对国有企业职工安置有明确的政策要求。为了减人增效，安置富余人员，转产分流，开展多元经营已成为当务之急。

（二）企业实施多元化战略的条件

第一：泰安泰山公司处于泰安市高新技术产业开发区，使泰安泰山公司区位优势日益明显，交通十分方便。企业所占的近百亩土地不断增值，区位优势和土地资源对企业实施多元化战略是有力条件。

第二：作为企业主导产业的铝电解电子元件制造，企业应进行技术改造，提高企业核心竞争力，以成本领先战略，不断扩大市场份额。目前，泰山公司在同行中相比，仍有一定竞争实力。为多元化战略发展打下了坚定可靠的物质基础。随着国家经济发展，正如西方发达国家一样，以商贸、专业市场、旅游为代表的第三产业比重将越来越大，是国家政策重点发展的行业。泰安泰山公司多元化战略重点正是向第三产业进军。

第三：泰安泰山公司具有管理和技术多领域的人才，高层管理人员具有一定的决策经营能力。企业在 90 年代初期，成立了一些经营性三产公司，培养了一批经营人才，为企业实施多元化战略提供了人才保证。

第四：企业向前后两个方向实施多元化战略，这些产品与企业关联度较大。有些产品，企业曾经生产过，后因种种原因，转移给乡镇企业，进入这些行业，不管是技术，还是资金对企业来说，都没有进入壁垒。

第五：企业改制已列入计划，利用资本运作，以现代企业制度，建立规范的母子子公司，为实施多元化战略打下了基础。

（三）企业实施多元化战略的项目

第一：开发利用泰山公司土地资源，寻求新的利润增长点，开发项目如下：1. 目前泰安房地产市场十分火爆，企业毗邻的开发小区房产售价一般在 2200 元—2500 元之间，企业可以自筹资金，与有关单位合作，成立房地产开发公司，利

用企业土地，投资房地产开发，将得到丰厚的回报，并以此为契机，进军房地产市场。泰安市房地产业基础比较薄弱，现正处于起步阶段，虽然现在全国房地产业处于低谷，但泰安市房地产现正开始发展，未受全国大环境影响，目前泰安市的房价涨幅居全省第二，所以投资房地产开发具有现实意义。2.随着京沪高速铁路的开工建设，加上京沪高速公路、京福高速公路、京沪铁路等，泰安交通十分方便，我们利用企业区位优势，利用企业现有厂房，建立专业化市场，泰安目前有建筑陶瓷市场、轻纺织品市场、电器市场、小商品市场。我们设想大力开发电子类专业市场、汽车、摩托车及其配件专业市场，使其专业市场成为华东及至全国有名气的市场，并且结合专业市场的开发，发展餐饮旅馆、旅游业，企业向第三产业进军。泰安市是全国著名旅游城市，但其第三产业的发展却远远滞后，市内没有四星级以上的酒店，没能很好的利用其旅游优势，开发旅游产品，因此第三产业具有很大的潜力。

第二：结合企业特点，实施多元化战略，具体项目如下：

1. 企业专业生产电解电子元件产品，为企业产品配套的导针、铝壳、塑料套管、专用设备也有相当的市场和利润空间。根据企业目前的人才现状和生产特点、经济状况，以股份制的形式，投资 200 万元建立导针制造股份制公司，投资 100 万元建立专用设备制造股份制公司，投资 100 万元建立铝壳制造股份制公司，将对企业提高生产规模、产品质量、降低成本，起到很好的作用，并取得一定的经济效益，估计年利润合计 100—150 万元左右。

2. 钽电容市场需求较大，而且钽电容性能出色，价格也呈上升趋势。企业在 80 年代也生产过钽电容，泰山公司一直寻求国际大公司合作，投资生产钽电容，走水平多元化战略之路。

二 国际化经营战略

（一）企业实施国际化经营战略的目的

第一，从第二次世界大战以后，企业的外部经营环境已经发生了巨大变化，其中最显著的标志之一，就是世界经济日益国际化，这种国际化主要涉及两个方面：一、世界国民生产总值(GNP)中的国际贸易额一直比 GNP 本身以更快的速度增长，它产生了两个结果：一是很多国家不同行业的商品进口量显著增加，二是企业更多地关注海外市场以寻求增加销售的机会。二、跨国公司的快速增多以及国外直接投资的迅速增长，跨国公司大规模投资中国市场，尤其是加入 WTO，中国已经融入世界经济，显然一个企业将来在全球市场上竞争是成功还是失败，取决于其认识国际市场环境和确定市场进入战略的能力。经济全球化要求我们企业实施国际化经营战略。

第二,当前国内电子元件市场竞争呈白热化状态,国内铝电解电子元件生产能力已趋饱和,每年总有几个月是销售淡季,企业处于半停工状态,开拓销售的第二战场——国外市场,与国际大公司合作,实施国际化战略是泰山公司的必由之路。

第三,泰山公司实行国际化经营战略,有利于企业向国外学习先进的生产技术和管理经验,相对于发达国家,我国企业在新一轮全球经济竞争中处于被动地位,缺乏核心的技术和管理效率低下,已成为我们企业向前发展的瓶颈,而技术开发往往要投入大量的资金和人才。要求企业在短期内站在世界技术发展的前端是不现实的。提高企业管理效率也不是一朝一夕的事情。实施国际化经营战略,发展“干中学”模式,是迅速提高技术和管理水平的有效途径。

(二) 企业实施国际化经营战略和条件

1. 泰安泰山公司作为国内铝电解电子元件的骨干企业,在国内有一定的知名度,企业基础设施齐全,劳动力素质较高,选择余地较大。通过技术改造,引进了近 200 台套国际先进设备。企业控股的泰安华容电子有限责任公司,位于高新开发区,占地百亩,有空余厂房,发展余地较大,并且开发区政府给予较优惠的政策,有利于国际大公司的合作。

2. 泰安泰山公司“TSH”品牌电子元件是国内“金质奖”产品,山东省名牌产品,企业已通过 QS9000 质量认证,具备进入国际市场的条件。企业近几年来,已不断开拓国际市场,取得了一定经验,为实施国际化经营战略打下了基础。

3. 为降低成本和开拓市场,发达国家向发展中国家转移生产基地,已成为大型跨国公司战略发展的普遍趋势。国际大公司下一轮投资的热点将是黄河三角洲地区,而泰安市随着京沪高速铁路和第二条济青高速公路的开工建设将成为国际大公司投资、转移生产基地的热土,为泰山公司实施国际化战略创造了良好的外部条件。

4. 通过二十年的发展,铝电解电子元件制造配套产业发展较快,绝大多数材料、零部件都已经实现国产化。泰安市作为国家电子元件制造基地,电子元件零部件厂,电子材料厂发展迅速,为泰山公司降低制造成本,提高产品质量,实施国际化战略打下了基础。

(三) 企业实施国际化经营战略的途径之一: 开拓欧美市场

泰山公司海外市场一直集中在台湾、香港地区,通过中间商进入国际市场,赢利少,而且受制于人,因此,以自己品牌开拓欧美市场十分必要。企业已经通过 QS—9000 质量认证。获得进入美国等欧美国家市场的通行证,应充实国际贸易部的力量,招聘国际贸易专业人材,向国外派遣商务代表,推销“TSH”商标电子元件产品,重点开发汽车音响、节能灯、马达起动等投资类,通讯业用电子元件市场,

以美国、西班牙、荷兰为重点市场开拓国家，使企业出口创汇有飞速发展。

途径之二：贴牌生产

企业跨国经营中品牌生产的选择决定着企业跨国经营的基本方式和路径，是企业跨国经营总体战略的重要组成部分，贴牌生产(Original Equipment Manufacturer)，创出了另一条跨国经营的成功之路，给我国企业带来了难得的机遇。同时也对企业的长期发展提出了种种挑战。OEM 生产方式在我国已十分普遍。据统计，我国家电企业约有 90%在做 OEM，OEM 正大步进入我国，成为我国企业走向世界的一项战略选择。泰山公司贴牌生产已作初步尝试。2001 年和台湾智宝电子公司进行合作，贴牌生产。为降低成本和开拓市场，发达国家向发展中国家转移生产基地已成为大型跨国公司战略发展的普遍趋势。泰山公司应顺应这一潮流，主动与跨国公司接洽，为国外著名企业贴牌生产。日本三洋，ELNA、松下、台湾智宝、香港万裕等厂商是我们重点合作的对象，力争在 3 年之内，贴牌生产销售收占总销售收入的 1/4 左右，但我们企业实施贴牌生产，不要和创牌战略截然分开。OEM 是企业做品牌，实现国际化战略必经阶段，但最终目标仍是塑造自己的品牌，应通过贴牌生产来提高内部管理水平、产品质量、生产技术水平、锻炼企业的素质。通过贴牌生产与国外企业发展又竞争又合作的关系，通过国际间的合作，降低成本，提高效率，形成整合经济，达到双赢的目的。

途径之三：合资合作

中国加入 WTO，国际发达国家、地区的电子元件制造商都把中国大陆作为投资的热土，泰山公司应抓住机遇，和国际大公司合资或合作生产新型电子元件，企业和日本三洋电子合资的东岳和岱宗电子有限公司，应进一步扩资，调整产品结构，企业应与日本松下、ELNA 公司、台湾智宝等公司进一步接触，寻求合资、合作意向，共同开拓国内外市场。

第八章 泰山公司发展战略实施措施

在战略管理中，战略实施是战略方案制定的继续，即企业制定出目标和选择了战略以后，必须将战略的构想转化成战略的实际行动。战略实施要结合企业战略方案，也要考虑企业现状，并且战略实施要有系统性、计划性。泰山公司实施多元化和国际化经营战略，应该结合公司的实际情况，采取切实可行的实施措施，才能保证战略目标的实现，泰山公司为了实施战略方案，必须采取如下的措施：

第一节 产权改革，是战略实施的基础

企业产权是指对企业财产的所有权，它反映了不同利益主体对企业一定财产的占有支配和获益的权利，企业产权制度的根本任务是要明确企业产权主体及其界限。在计划经济时期，我国的绝大多数企业归国家或集体所有。改革后，在社会主义市场经济条件下，企业的产权主体逐渐向多元化发展，这些变化都是由经济制度和企业制度决定的。经过长时期的探索，关心国企改革理论工作者，尤其是实践企业家深刻认识到产权改革是国有企业改革的核心问题，它是建立有限责任制度与现代企业制度，并真正彻底实现政企分开的基础，计划经济失败的原因，从根本上看是国有产权虚化，无人能对其真正负责，这是因为产权是国有的、全民的，企业主体必然是缺位的，国有资产增值与否和经营者关联度不大，往往是盈利有分红，亏损无责任，改变这一现象的根本出路在于产权改革创新，积极推进国有企业产权主体多元化与非国有化的进行，实现产权人格化。泰山公司产权改革可谓是迫在眉睫，有没有一个好的产权机制，关系到企业存亡，是企业实施多元化和国际化战略的基础。企业要生存和发展，必须建立现代企业制度，现代企业制度是企业前进的“发动机”。由于思想观念陈旧，各种利益关系复杂，公司产权改革任务繁重，企业产权改革具体操作有三种思路：

(一)企业通过评估，将资产出售给国内上市公司或大财团。目前上市公司纵横国际和上海博隆财团有收购意向。在政府支持下，公司可以通过适当的形式，转让泰山公司国有资产，通过资产出售，转化经营机制，保证企业长远发展。目前产权出售存在的困难是，纵横国际本身因财务问题停牌，无法实施收购计划，上海博隆财团意向收购泰安市两家骨干铝电解电子元件厂，即泰安和江海电子元件厂，对两家企业资源重新聚合，形成拳头，因江海电子元件厂内部意见不统一，目前收购存

在阻力。泰安市政府十分重视两家企业的改制企业，正以市场化运作机制，不断探索，力争企业资产重组工作得以顺利推进。

(二)国有产权出售给企业经营班子，实行股份制改造，初步设想经营层持 70%——80%股份，其中经营者占 35%—40%股份，其它中层管理者、技术和营销骨干占 35%——40%股份。具体操作存在困难是，净资产评估是否合理，经营者承受的资金有限，人员分流阻力较大。

(三)吸收国外企业集团，并购企业，可以与国际同行公司接洽，寻求收购或合资意向，完成公司产权改革。

第二节 高效率的组织机构是战略实施的保证

一 确立高效率组织机构

企业的组织机构必须适应企业的战略管理需要。有什么样的战略，就应该确定相应的组织机构，确保组织的高效率，这是实行战略管理的组织保证，但我国的大部分企业组织机构刚性有余，弹性不足，组织层次多，分工过细，信息的横向与纵向传递速度慢、丢失多，效率低下，与外界环境接触的边界组织发育缺陷，因此，使企业的战略管理达不到应有的效果。新经济下要求企业具有高效率的组织机构，层次尽量少，使管理的宽度增大，但效率成倍增长。根据泰山公司组织机构分析，企业实施多元化和国际化战略，组织机构设计应有利于高层管理者易与下级接触，保证信息和思想沟通比较好，以便形成比较有向心力和凝聚力的人际环境，组织机构应采取分权式管理方式，使下级更有参与意识和满足感，较好地调动下级的积极性。组织机构设计也应该注意组织松散和局部失控问题。确定如下泰山公司组织机构见图 7-1。

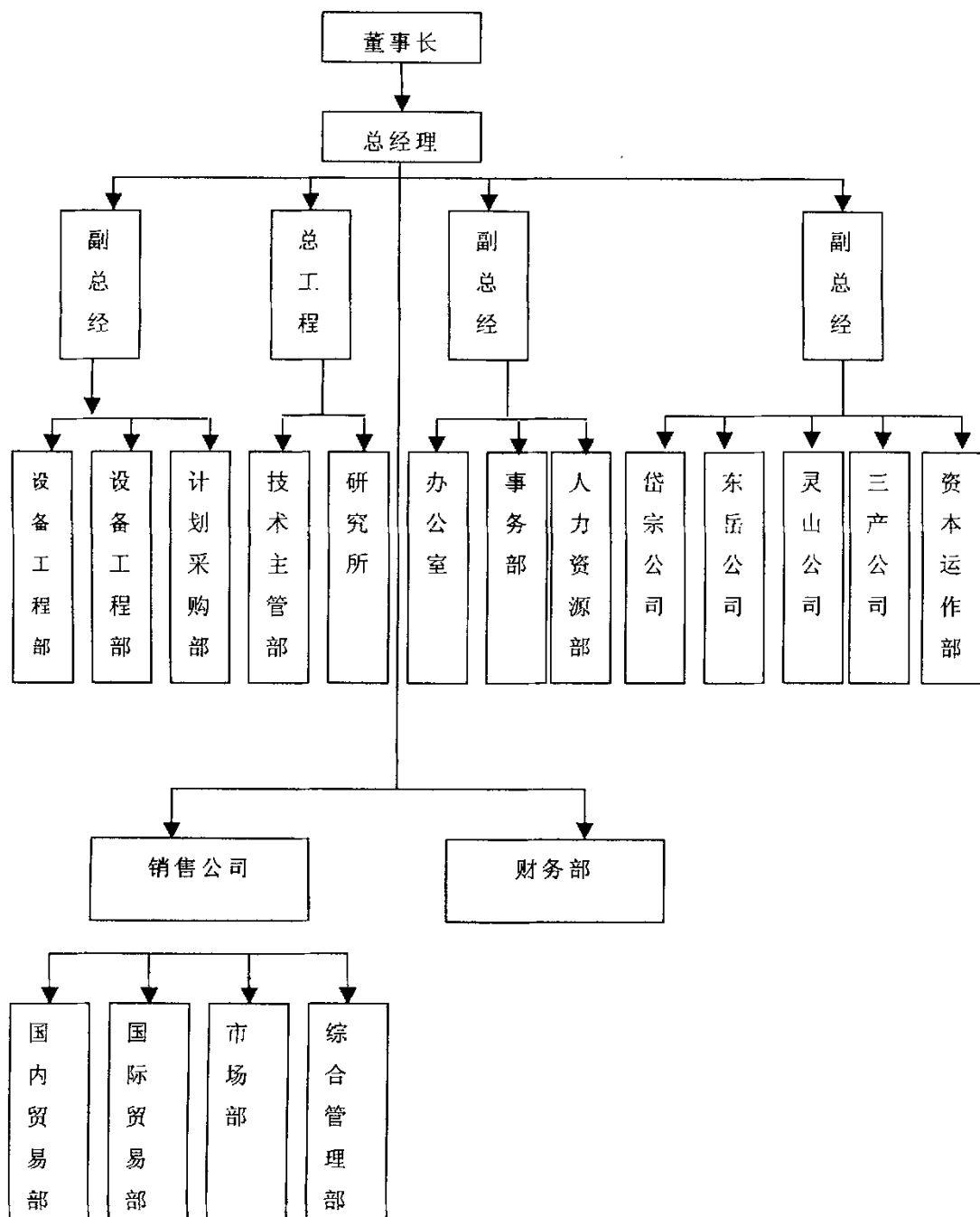


图 7-1 泰安泰山公司组织机构图

设计此组织机构图，将公司办公室职能调整为主要着重于公司战略研究，协调

和考核各职能部门,对外接待,起决策参谋作用。设立人力资源部,把员工的管理、培训、考核等管理提高到一个新的台阶。把合资企业、三产公司归口于一个副总经理领导,避免分权过渡,造成失控,设立资本运营部,为实施公司多元化战略作组织保证。理顺销售组织管理网络,把国内贸易归口,避免销售业务诸侯割据现象。市场部主要负责营销战略策划,售后服务等工作。充实国际贸易部,保证国际化经营战略实施。公司将对分厂与本厂资源进行整合,因此以产品壳号为依据,将生产线分成三个制造部,同时将零部件、低值易耗品采购归口,实行集中采购,减少采购成本。设备工程部主要负责设备、备品备件管理采购,技术改造,设备大修理等。重新恢复研究所,加强技术、工艺攻关,建设公司技术平台。

二 注意组织命令统一

泰山公司必须克服目前组织机构的缺陷,保证一个下级只能接受一个上级的职责和委任给予的权力,并仅对这个上级负责。要避免多重领导,越级命令指挥现象。也要避免参谋职能部门与直线职能机构双重命令等现象。

三 建立等级层次

企业管理者在职责分工的基础建立明确的组织责权关系,明示上下工作关系界限和权力范围,每个管理者在企业组织中的确切位置,以及在此位置上的职责和权限,上下级是谁,对谁负责,自己所属的指挥命令系统,接受谁的决策、指示和命令,向谁发布命令和分派任务,彻底摆脱目前企业各层次管理者,责权利不明确现象。

四 正确处理好集权与分权关系

企业经营者作为最高管理者应重点抓企业战略决策、市场研究开拓,资金、资本运行等关系到企业切身的大事,把生产、质量等各项业务工作切实放权于分管领导者和部门管理者,充分发挥职能部门的作用,适当分权,但对合资企业,控股企业应加强领导,整个企业一盘棋,从战略、市场、资本、人才等方面,进行合理资源整合、配置,相对集权,有利于企业形成“拳头”,提高竞争实力。

第三节 构造企业核心竞争力是战略实施的前提

1990年美国学者普拉哈拉德(CK. Prahalad)和英国学者哈麦(G. Hamel)合作在《哈佛商业评论》上发表了“公司核心能力”一文。1994年他们又合作出版专著《竞争大未来——企业发展战略》。由此,在西文管理学界掀起了关心核心能力的研究与评论高潮,并对国际企业界亦产生了很大的影响。所谓核心竞争力是指在

竞争的环境中,从根本上决定并制约企业自身生存和持续发展以及持久竞争优势的能力,这样的竞争力具有独特性,独立性和不可仿效性,是企业独有的特殊资源。泰安泰山公司为了在市场竞争中立于不败之地,应该把多元化战略和国际化战略作为企业重点发展战略,为了保证两个战略的实施系统构造企业核心竞争力是前提条件,是企业战无不胜的源泉。必须系统构造企业核心竞争力,企业核心竞争力主要体现在以下方面:

(1)企业技术创新,产品开发能力。它是指企业技术系统的技术优势,它是由技术活件(人才)技术硬件(装备)和技术软件等组成。泰山公司核心技术是制造电子元件的电解液配方,它对提高产品档次、质量可靠性、产品存贮性、降低废次品率等有着重要作用,是企业生存和发展的翅膀。要保证在同行中技术领先,在市场竞争中赢得先机,应该保证电解液的配方先进性。泰山公司首先必须与国外大公司或者国内名牌大学、科研机构联合成立技术开发中心,借助外脑获取核心技术。其次制订适合自身实际的人才战略,一方面积极招聘优秀人才,另一方面加大智力投资,注意开发本企业的人力资源,挖掘人才,构筑企业的技术平台,提高核心竞争力。

(2)企业生产过程创新能力,也是企业核心竞争力。一个企业生产过程的技术水平高低,直接影响产品生产的数量、质量和消耗等各项指标,因此,加强企业过程创新可以不断提高企业经济效益,塑造良好的企业形象,对产品创新产生巨大的推动作用,它包括生产工艺的改革,技术装备的更新改造和企业技术劳动者水平的提高等方面。工艺改革必须依赖于不断采用最新科技成果,将先进生产手段及生产方法同时地应用到生产过程中去。设备是企业生产的基本手段和主要物质技术基础,电解电子元件专用设备制造是泰安泰山电子元件有限公司的一个优势。企业设备制造中心已经翻版制造了多种专用设备,通过股份制形式,成立设备制造公司,可将优势进一步发挥。技术劳动者是企业劳动者的主体,企业具有相当素质的维修工和熟练操作人员。在同行中技术力量相对具有优势,企业必须重视对员工的培训。按照实施终身教育和终身学习的要求,致力于建立一种学习研究型的企业组织和企业文化。

第四节 重视人力资源开发是战略实施的保障

现代企业的成败不完全取决于企业的制度,而在很大程度上依赖于企业要素与“软化管理”的“融合”,也就是说,现代企业犹如具有意识和生命的机体,其生

产经营和管理活动,不仅有赖于物质的代谢,而且与“知识”(包括科技与精神文明)与人的素质,积极性密切相关。要办好企业,人是第一位的,无论是企业经营决策、技术开发、产品质量,还是经济效益,都是通过岗位上的人的努力来实现人的智慧、积极性与创造性是企业充满生机和活力的源泉。企业管理一定要以人为核心,即重视人的因素,重视精神力量的激励、感召和凝聚作用,致力于为职工创造最佳工作环境和机会,调动人的智慧和积极性,发挥出企业整体的功能,以提高企业的经济效益和社会知名度,“以人为本”管理的内涵是:以知启人,以理服人,以情感人,以德化人,以乐怡人,以典引人,以境育人。强调人们要建立一种相互尊重,相互关心,彼此独立的一种新型的人际关系。泰安泰山公司三十多年实践证明,人力资源开发是企业生存活力的源泉,兴衰成败的关键,是企业实施多元化和国际化战略的保障。针对当前企业凝聚力不够,人才流失的严峻局面,企业必须坚持“以人为本”,重视人力资源开发。

一 重视经营者,经营层队伍的建设

现代企业搞得好不好,关键在于人,特别是其中起决定作用的企业经营者,因此,企业要建立科学、高效的企业经营者和经营层选拔运用机制,要选择具有企业经营管理专门知识,具有驾驭市场才能和掌握资本营运本领,具有敏锐洞察力和战略眼光,品行高尚、勇于开拓的职业专家作为企业的掌舵人,并且健全经营者考核激励机制。

二 重视整体性人才资源开发

企业整体性人才开发就是指包括从人才的预测、规划、配置、使用教育、考核、任免、奖惩到工资福利、解聘、退休等一整套科学制度管理实施的过程,企业为了生存与发展必须重视企业整体性人才资源的全面开发,关心人的教育、人的培养、人的训练、人的激励。通过企业全方位岗位职务培训,来提高全厂职工队伍的素质,产生出类拔萃的人才。

三 树立新型的企业人才观念,发挥每位员工的积极性

泰山公司各级管理者,尤其是中高级管理者,应该充分认识到企业专业技术人员管理人员是企业的有用人才,企业的熟练操作工,维修工等技术工人也是企业的宝贵财富。所谓人才,就是在本职岗位上做出成绩的人。因此企业要加强各层次的人才培养、管理,使每位员工扬长避短,发挥个人主观能动性,为企业做出贡献,对人才不能求全责备,要实行分类管理,企业做大做强,需要各个层次,各类学科的多方面人才。

四 要建立人才队伍的“动态平衡”

泰山公司为了实现自己的战略定位,人才队伍的建设,人力资本开发和利用是关键。企业要保证人才队伍的动态平衡,既要引进和吸收各类专门人才,多途径培养人才,又要注意人才的合理流动。通过竞争机制,选拔员工,并适当淘汰不合格员工,使每位员工既有动力又有压力,激发员工拼搏精神。企业必须重视人才梯形结构,以“老、中、青”三结合形式,做好人才队伍“传、帮、带”工作,保证企业人才队伍稳定,提高企业核心竞争力。

第五节 建立战略联盟是战略实施的策略

战略联盟的概念是美国 DEC 公司总裁简·霍普罗德和管理学家罗杰内格乐最先提出来的,此后,战略联盟逐渐成为企业界和管理学界的热点问题。泰山公司为了增强自身实力,扩大市场份额,为了迅速获取新的技术,进入国外市场,降低经营风险,以资本为纽带,以互利为条件,建立各种类和各层次的战略联盟,是实施多元化和国际化战略应采取的策略。

一 建立纵向战略联盟

(1)泰山公司作为电解电子元件生产基地,主要为彩电、VCD 等家电厂商配套,经过几年的市场竞争,能生存下来的家电企业,一般都是上市公司或部属大企业,在国内、国际市场有一定的实力,也是国家和地方政府重点扶持的企业。

泰山公司作为上游企业,应紧紧依靠这类“航空母舰”,作为我们的战略伙伴,以契约形式成为它们定点供应商。根据企业情况,目前选择战略伙伴的对象是新科电子、海信电子、TCL 电子等。

(2)泰山公司面临市场竞争十分激烈,也应需要企业配套厂在价格、供货周期、资金等方面的支持,共同应付市场的竞争。泰山公司在多元化经营战略方面已经设想以股份制形式,成立电极箔、导针、套管、铝壳等配套产品股份制公司或者以契约形式选择订货定点单位,作为企业的战略联盟。

二 建立横向战略联盟

(1) 泰山公司和同行企业既是竞争对象,也是合作伙伴,尤其和国内同行,应紧密联合,成立行业协会,共同向国外大公司挑战,振兴民族经济。泰安市各种体制的铝电解电子元件专业厂家有几十家,较大的主要有江海电子元件厂,华容电子有限责任公司、泰安泰山电子元件有限公司、泰安华容电子材料公司、泰安中联电子材料公司,应该在政府大力支持下,按照市场经济的规则,以资本为纽带,消除历史形成的种种隔阂,理顺利益关系,尽快建立战略联盟,停止“内战”,一致

“对外”，使泰安市成为国内乃至国际上重要的铝电解电子元件生产基地，获得多赢的局面。

(2) 泰山公司要建立自己技术开发的平台，既要依靠自己力量，更要紧紧依靠外部力量。技术创新是企业发展的核心力量，在市场经济条件下，“双赢”是最好的选择。泰山公司应和国内著名大学和科研机构建立战略联盟，设想与西安交大、成都科技大学等合作，院校以技术参股，企业以资金投入，成立股份制技术开发中心，为企业发展提供技术保证。

三 建立跨国战略联盟

经济国际化是世界经济的趋势，泰山公司应与国外大公司建立战略联盟。根据企业目前情况，应以自己诚意与台湾智宝电子、日本三洋电子建立战略联盟。

第六节 完善激励机制为战略实施创造动力

所谓激励，含有激发动机，鼓励行为，形成动力，使人有一股内有的动力，朝着所期望的目标前进的心理过程，激励也可以说是调动积极性的过程，其方式多种多样，但总的不外乎两种：物质鼓励和精神鼓励。其实质是企业对员工支付的工作报酬的一种形式，是员工基本收入以外，所得的报酬。一项好的激励制度不但可留住优秀人才，还能指导平庸的员工往正确的方向去努力，有效地提高工作效率，推动企业蓬勃发展，可以说激励机制是企业发展的动力源，而我们企业目前缺少的就是科学的激励机制。所以如何建立有效的激励机制，是泰安泰山公司当前迫切需要解决的问题，完善激励机制才能为战略实施创造动力。企业建立“利益驱动，事业留人”的激励机制，需从如下几方面下手：

一 用全新观念构建激励机制

激励机制创新的关键是要从思想观念与行动指南上高度重视，物质激励对规范企业行为，保证企业长远发展，激发经营者与员工的积极性等方面有重要作用，将企业建立有效的激励机制作为一项系统工程，重点要赋予企业人力资本(活劳动)一定的剩余索取权，将人力资本参与剩余价值分配作为突破口。从产权关系入手，形成经营者、员工和企业的利益共同体，保证股东利益最大化的实现，在具体操作上可以分层、分批、分步进行。一是设立受益股，对企业老员工设立创业股，对各级管理人员设立管理股，对科技人员设立科技股，对有专门贡献员工设立贡献股，受益股只有受益权，没有所有权、处置权。二是结合国有企业在竞争领域的逐步退出。广泛推广员工内部持股计划，采取职工持股基金会的形式，将一定比例的国有股权

量化到企业职工，动员广大劳动群众直接持有企业股份，但该类股份只有占有权(集体)，收益权，不享有所有权、处置权，三是重点要加强对企业经营者等主要管理人员的期股激励，期权的激励，使经营者在一定期限内有条件地获得一定比例的企业股份，或是获得年薪以外须延期兑现的特别奖励，实现用将来的收益激励现在的奋斗，用长远的发展来约束短期行为，用个人价值的实现消除寻租现象。

二 企业激励机制要突出重点，拉开差距

社会主义的分配原则是按劳分配和生产要素分配相结合，其中的生产要素应包括信息知识和管理才能等无形资产，因此，制订分配制度时，要明确劳动力分配层次。一般来讲，企业普通员工实行按劳分配，按照劳动力市场的价格确定其劳动报酬，目前，企业必须推行计件工资形式，就是体现多劳多得的分配原则。而作为企业无形资产载体的企业各级管理人员，专业技术人员、营销人员和具有突出贡献的其他员工除了获得按劳分配的基本收入以外，还应根据其占有的生产要素的多少获取企业的一部分剩余。企业应对管理岗位实行定编定岗，以公开、公平、公正的原则，择优聘任，实行岗位工资，对专业技术人员，营销人员和其他贡献人员，除实行岗位工资外，还可以推行技术课题承包制，销售利润和销售收入承包制等，把对企业贡献和个人收入紧密联系在一起。我们应该知道，企业搞得好不好，关键在于人，特别是其中起决定作用的企业经营者，其次是具有创新能力的科技人员和市场开拓能力的营销人员，激励对象首先应该是他们，要加强对这类人员的激励力度，只有这样，企业的人才流失现象才能得到制止，从而使他们服务于企业。根据马斯洛的需求层次理论，结合企业状况，我们建立企业对员工尤其是管理和技术人员的薪酬模型。图 7-2

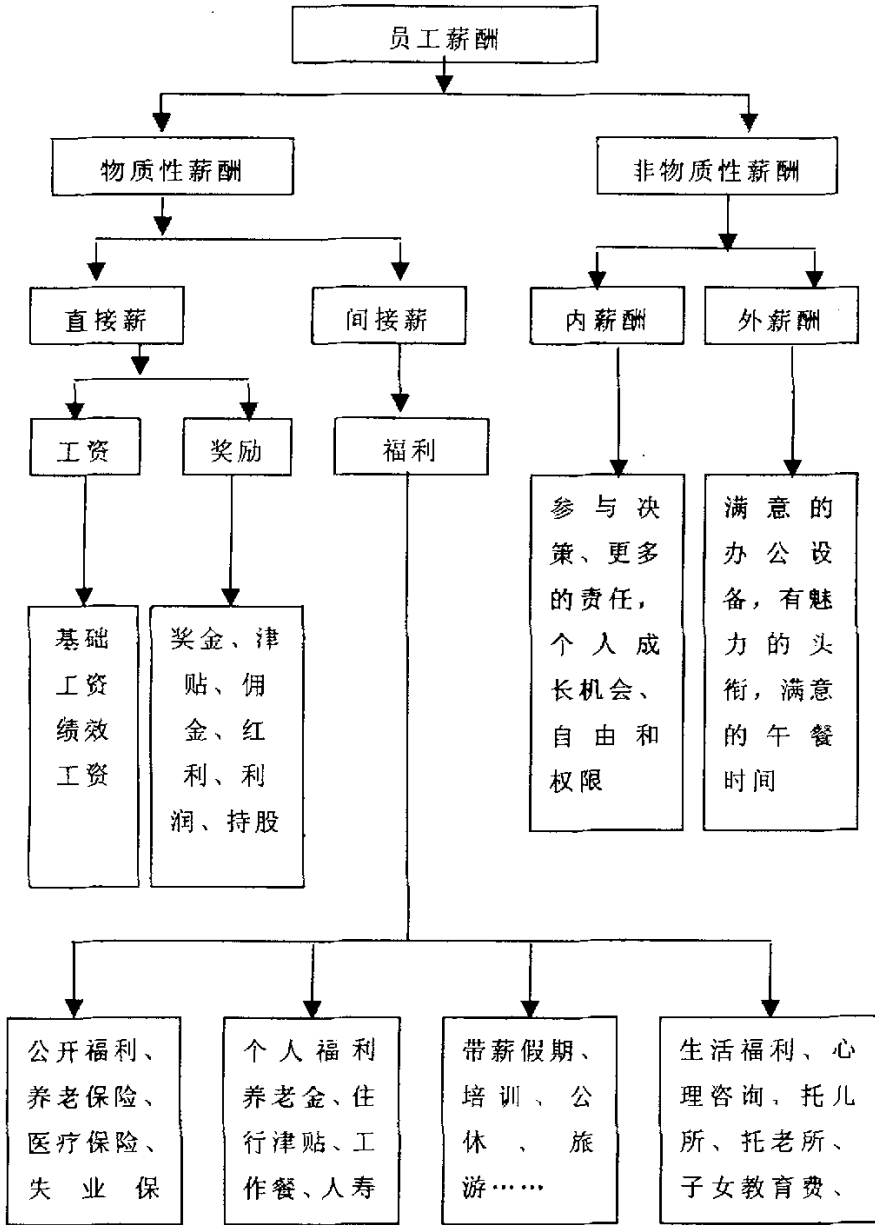


图 7.2 员工薪酬体系

三 企业实施激励机制必须制订科学乘法的评价标准

不管是对哪一类人的激励都有一个按什么标准计算的问题，经营者可按企业的净利润或净资产收益来衡量，科技人员可按其对企业所作的贡献，新产品产生的经济效益等指标来衡量，营销人员可按其销售额、销售利润、资金回笼率等指标来衡

量,操作和维修人员可按生产数量、质量、消耗等指标来制订评定标准,企业应建立一种制度,创造一种氛围,促使企业所有人员都以最佳的效率,为实现企业目标作贡献。

第七节 技术改造为战略实施创造条件

铝电解电子元件产品从产品周期分析,属成熟期产品,发展仍有相当的空间,只有通过提高产品技术含量,开发适应市场需求的新产品,形成规模经济,企业才能在竞争中立于不败之地。泰安泰山公司有一定的品牌优势,与国内同行相比仍有一定实力,实施成本领先战略是企业的一个选择,将会使企业有较高的市场份额,同时赢得较高的利润。为实施多元化和国际化战略创造条件,实施成本领先战略的重要措施是通过技术改造,扩大生产能力,形成规模经济。泰山公司通过市场调研,进行可行性研究,选择的技术改造项目如下:

(1)微型片式电子元件作为国家“十五”期间重点发展的元件品种,前景良好。泰山公司已决定投资 900 万元,向国家呈报微型片式电子元件技术改造项目。该项目实施以后,预计每年将为企业增加销售收入 1470 万元,销售利润 270 万元,出口创汇 90 万美元,估计项目内部收益率为 48%。

(2) $\Phi 10$ 以上壳号引线式电子元件,技术含量较高,利润较大。市场需求量呈逐步上升趋势,企业预计 2002 年该类产品每月订单超过 1500 万元,市场需求全年可达 1.8 亿只左右。企业经可行性研究,初步考虑投资 1200 万元,对生产线进行扩大生产能力技术改造,项目实施后,生产新增 $\Phi 10$ — $\Phi 18$ 引线式铝电解电子元件 8000 万只,其经济效益较好,预计年销售收入为 4775 万元,年利润总额为 963 万元,投资回收期为 2 年 5 个月,借款偿还期为 2 年 5 个月,财务内部收益率为 60%,经敏感性分析,具有一定的抗风险能力。

(3)泰山公司生产产品以 $\Phi 5$ — $\Phi 8$ 引线式产品为主, $\Phi 22$ 以上焊片型产品一直是企业弱项,而该类产品在通讯、汽车等投资类市场需求量日益增大,企业必须调整产品结构。需投资 4000 万元,扩大生产能力。经可行性研究,项目实施后,生产量每月增加 200—250 万只,预计年销售收入增加 9800 万元左右,年创造利润 600 万元,出口创汇 500 万美元。

(4)大功率超大容量电子元件和变频电容,需求前景较好,而企业该类产品研究开发,由于资金问题进展较慢,预计前期投入约 3000 万左右。该项目实施后,将加快新型电子元件开发和试验,对企业发展起重要作用。

第八节 培育先进企业文化，为战略实施提供合力

大量的企业发展事实证明，企业的成功是因为企业的经营战略适应了市场的趋势和规律，但是，更应该注意到的是企业的成功往往具有更深层次的原因，那就是企业文化，可以说现代企业的竞争，不仅是资本、技术、人才的竞争，更是文化素质和文化实力的竞争。随着市场经济，尤其是知识经济的发展，只有符合人性发展的企业文化才能更好地维系人与人之间和谐合作的关系，才能孕育更深层次的生命潜力。需要指出的是，企业文化不是体育活动，也不是文化娱乐，而是一种价值观念，是统帅企业员工思想的价值观念，管理同法律一样，并不是万能的，有时会失去效力，当管理失去效力的时候，靠什么力量约束企业员工的行为呢，只有靠企业文化，企业文化作为一种价值观念，会从人们的思想深处约束人们的行为。因此，成功的企业都具有自己独特的企业文化。

泰山公司必须坚持“以人为本”的管理思想，重视培育和强化具有强大生命力和感召力的企业文化，构筑职工共享科学先进的企业价值观体系，以文化的力量凝聚和驱动企业，才能永葆企业青春活动，才能为国际化和多元化战略的实施提供合力。泰山公司企业文化建设，考虑从如下方面下手：

1. 坚持“以人为本”做到尊重人、理解人、关心人、发挥每个人的最大潜能。
2. 发挥团队精神，调动每个人的积极性，上上下下形成合力。
3. 以建设学习创新型企业 and 国内一流公司为目标，培养企业的应变能力和创新能力。
4. 进一步弘扬“追求卓越，用户至上”的企业精神，丰富“TSH”品牌的内涵，进一步提升“TSH”的品牌价值和市场竞争力。
5. 正确的企业价值观和企业理念武装职工，用优秀的企业作风和企业精神鼓舞职工，用高尚的企业道德培育职工，建设“四有”职工队伍，培养企业团队精神，提高企业整体效率。设计泰山公司企业理念、企业宗旨、企业精神、企业作风、广告语、工作要求如下：

泰山公司企业理念：不断追求，不断发展，做大做强。

泰山公司企业宗旨：服务用户，造福社会，致富员工

泰山公司企业精神：团结、创新、勤奋、求是

泰山公司企业作风：自我加压，顽强拼搏、无私奉献、争创一流

泰山公司广告语：“泰山”电子，稳如泰山。

泰山公司工作要求：领导干部：团结、奉献、廉洁、进取

职工队伍：勤奋求实、和谐敬业

6. 作为企业文化的重要组成部分：企业形象是社会大众和职工对企业的整体评价，是企业在社会上塑造起来的知名度、信誉度和美誉度，是企业参与市场竞争的无形资产，实施形象战略是市场经济中最富魅力的竞争战略之一。泰山公司应运用 CIS 理论指导企业的塑形工作，逐步形成具有泰山特色的“识别系统”，主要做法考虑如下：

(1) 科学提炼、建立理念识别系统，主要是将企业精神和企业理念，深入员工内心，作为指导工作的核心和企业的灵魂。

(2) 寓教于礼，建立行为识别系统，主要是根据企业实际制定《职工文明行为规范》和《职工文明礼仪手册》等，提高职工的文明素质，规范职工行为，优化企业形象。

(3) 精心策划，建立视觉识别系统，主要是设计公司标志，以“TSH”为企业标志，确立公司标准色——浅蓝色。蓝色表示大海般胸怀和美梦，我们企业和员工都有大海般胸怀，我们公司和员工目标都会梦想成真；

7. 开展各种群众性文化活动，作为培育企业文化的一个重要方向，企业定期或不定期举办知识竞赛、体育比赛、文艺演出等。丰富职工的生活，满足员工的精神要求。

结 论

企业战略研究是指企业从自身整体和长远利益出发,在对外部环境和内部资源条件分析、预测的基础上就经营目标,内部实力及其与环境积极适应等问题进行谋划与决策,并以企业自身实力将其谋划和决策付诸实施,从而保障企业生存和长期稳定发展的过程。越来越多的企业认识到,在激烈的国际市场竞争和复杂多变的外部环境中,企业要求得生存和长远发展,就必须“量物易长,放物宜远”立足在全局的高度。去把握未来环境的变化。通过强化自身优势取得企业内部资源和外部环境的动态平衡。经过三十多年风风雨雨的考验,尤其近几年市场竞争的考验,泰安泰山电子元件有限公司领导对企业战略研究也越来越重视,充分认识到企业机遇与风险并存,必须审时度势,长远谋划,制定正确的经营战略,以战略眼光统揽全局,才能使企业重铸辉煌。

本人在论文中,利用学习到的战略管理理论知识,以及财务管理,营销管理,宏观经济学等学科的理论知识,通过查阅国内外企业战略管理书籍和期刊,搜集电子元件行业信息资料,通过对泰安泰山电子元件有限公司现状的调查与分析,提出了本人一些肤浅的观点,对泰安泰山电子元件有限公司内外环境,战略目标,战略方案进行初步的分析和探讨,并提出了为实现企业战略目标应采取的战略措施,即实施多元化战略可以分散企业经营风险,应对产业环境变化,可以安置富余人员,保证企业改革的顺利推进。实施国际化经营战略可以发挥企业生产能力,开辟国际市场,可以学习国外企业的先进技术和管理经验,经济全球化也要求企业实施国际化经营战略。为了保证多元化和国际化经营战略的实施,必须在产权改革、组织机构、企业核心竞争力、人力资源、战略联盟、激励机制、技术改造、培育先进企业文化等方面采取切实可行的措施。

致 谢

通过二年理论知识的学习，我掌握了一定的工商管理理论知识，商务英语、组织行为学、管理沟通、管理统计学、财务会计与财务管理、管理经济学、经营战略管理、管理运筹学、宏观经济学等近二十门学科知识的学习，使自己的知识面进一步拓宽，知识结构得以调整，为使自已成为技术和管理复合型人才有了一定的知识基础。

在二年理论知识学习和一年毕业论文撰写过程中，得到了上海海事大学大学经管学院和山东科技大学经管学院有关领导和老师的谆谆教导，得到了周溪召教授的悉心指导，本人深表感谢。在三年求学过程中同学们在生活和学习上给以本人关照和帮助，本人一并表示感谢。

向各位领导、老师、同事、同窗致谢。本人一定将学习到的知识应用到工作实践，为社会做出自己的贡献。

参考文献

- [1] HUNGER,j.d., Wheelen,T.L. Essentials of Strategic Management , 电子工业出版社 2004
- [2] MBA 必修课程组译. 经营战略. 中国国际广播出版社., 1997.8
- [3] 宋新宇. 赢在战略. 浙江人民出版社, 2003.
- [4] 陈文龙. 败局. 沈阳出版社, 2003
- [5] 迈克尔. 波特. 竞争优势. 北京华夏出版社, 1997
- [6] 迈克尔. 波特. 竞争战略. 北京华夏出版社, 1997
- [7] 李思友. 我国企业在新经济时代的应对策略. 中国经济时报, 2001. 6: 122~127
- [8] 沈世德主编. 创新与创造力开发. 第一版. 南京: 东南大学出版社, 2002. 3
- [9] 简学芳. 企业跨国经营中的贴牌战略. 中外管理导报, 2002. 2: 58~64
- [10] 信息产业部中心信息部. 电子元件市场信息, 2004、2005(1—6)
- [11] 陈莞等. 管理理念. 经济科学出版社, 2003
- [12] 祁顺生. 国际企业经营战略演进及其启示. 工业企业管理, 2002.2: 33~39
- [13] 刘国光. 集团的战略设计和战略管理. 锐思管理网, 2005.6
- [14] (英)唐纳德. 索尔. 如何提升公司核心竞争力. 企业管理出版社, 2000
- [15] 黄群慧. 企业核心能力理论与管理学学科的发展. 锐思管理网, 2005.6
- [16] 陈方. 如何做好中小企业的战略管理. 中国企业战略传播网, 2005.9
- [17] 袁瑜. 论战略管理. 锐思管理网, 2005.5
- [18] 余来文. 企业核心竞争力的内涵和作用. 中国企业战略传播网, 2005.5
- [19] (美)汤姆森, 段盛华. 战略管理五项任务. 中国企业战略传播网, 2004.10
- [20] 孙延海. 怎样研究企业发展战略. 光华管理网
- [21] 中国电子元件行业协会网
- [22] 中国电子元器件网