

摘 要

近年来我国投资和消费拉动型经济的持续稳定增长，造成 2003 年及以后一两年内电力供给的严重短缺；而“十六大”的远期规划和电力长期供给弹性所具有的特点，将使今后一段时间内电力特别是火电市场的需求量较大增长，这给以火电安装为主业的 EPCC2 公司带来难得的历史发展机遇。

但是，从长远来看，火力发电高污染、高耗能的“先天局限”及火电建安市场的激烈竞争和利润空间的狭窄（基本上为保本经营），而 EPCC2 公司的业务太单一，经营风险较集中，亦给 EPCC2 公司的长远发展带来不利影响。

同时，国企所有者缺位造成的“内部人”控制、“内部人”在职的短期性及分配机制的不完善，必然造成企业长期经营行为的“短视”和扭曲。这种缺乏长远规划或过多地注重短期“政绩”的情况必然会造成企业长期资产的不良和长期经营的不善，作为国有独资的 EPCC2 公司自然不例外。

因此，EPCC2 公司如何抓住这难逢的机遇并实现公司的战略转型，使公司能达到可持续发展，笔者认为是 EPCC2 公司亟待解决的问题。本文力求以客观的态度对此进行实务研究，以期能对 EPCC2 公司的长远发展提出可借鉴的建议。

本论文架构大致分为五部份，第一部份包括第一章，提出问题并就问题的研究方法和理论基础作出阐述。第二部份包括第二、三章，对 EPCC2 公司所处的内外环境进行分析，找出影响公司发展的关键因素。第三部份为第四章，对 EPCC2 公司进行环境资源匹配、战略分析和战略决策。第四部份包括第五、六章，对公司实施战略所应解决或注意的问题进行阐述。第五部份为总结公司的战略，即为加强型的内部管理战略（渗透策略、市场开发）；以及扩张型的外部交易战略（投资、合作或兼并教育/工业类等房产项目、新型环保型建材项

目、新型环保型电厂或电厂设备等项目)。

关键词 **电力行业** **公司资源** **战略** **实施问题**

Abstract

In recent years, the stable economic development in China, based on the increasing consumption and investment, makes the gap between electric power demand and supply bigger and bigger. And moreover, the adjustment of the national tenth-five-year-plan about electric power supply and the characteristics of supply's flexibility with electric power industry, will make more demand of power stations, especially the thermal power plants are necessary under construction for a long period. As a result, such situations will bring the EPCC2 a good chance to develop. But as for the long-term trend of the thermal electric power industry, it should give the EPCC2 a disadvantageous influence because of the "inborn confine" with high pollution and high consumption of resources, and also of the fierce competition in the electric power construction market.

Meanwhile, traditional managerial system in state-owned enterprises which makes the long-term management behavior "nearsighted" or distorted, namely that state-owned enterprise lacks efficient long-term strategies, is also suited to EPCC2. Without a good long-term objectives, we know, the company can hardly go a big step forward. Then, how can the EPCC2 hold the opportunity tightly? And how can it attain a stable development in a long period? Certainly such problems in EPCC2 should be solved immediately. So I will try my best to find a solution, which can be benefit to EPCC2. to these problems by studying an actual situation with the objective attitude

There are five parts in this paper. Firstly, the motivation putting forward questions and the methods to study it are introduced. Secondly, the outside surrounding and the inner resources are

explored so as to find the key factors influencing strategic decision. In the third part will elaborate systematically on the strategic analysis and strategic decision. Fourthly, how to overcome the potential problems while carrying out these strategies is mentioned. In the last part main ideas are summed up as follows:

There are two strategy types for EPCC2, namely the inner enhancing management strategy (permeating and developing market) and the external development strategy (investment, cooperation or integration in real estate industry etc.)

Keywords: Thermal electric power industry

Resources of EPCC2

Strategies

Questions to be solved while implementing strategies

第一章 绪论

第一节 研究对象

本论文研究对象为 EPCC2 公司：

成立时间：1958 年；

企业性质：原四川省电力公司属下的全民所有制大中型火电工程施工企业；

业务范围：主营单机容量 600MW、300MW 及以下各类火力发电厂的安装、建筑及检修改造工程；兼营变电站、输电线路、水利水电、机械工业设备、工民建、消防工程、公路工程、自动化项目控制等项目的安装、调试等等；

业绩或产值：承建电厂 80 余项，总装机容量达 3246MW（最大单机容量为 360MW），而近五年总装机容量达 2046MW；锅炉 108 台，总容量达 12918T / H。总产值累计 26 亿，其中 20% 是省电力系统内项目，而 80% 为国外、省外及地方项目。

公司主要资源：公司注册资本 7023 万元，固定资产原值 1.04 亿，在职及退休职工 2000 余人；动力装备率 18.7KW / 人，技术装备率 2.5 万元 / 人。

第二节 研究的目的与动机

近年内我国投资及消费拉动的国民经济增长率持续达 7% 以上，加之前两年国家在产业结构调整中错误地估计电力市场需求形势，由此造成全国大部份地区 2003 年及以后几年内电力需求量的迅猛增长，从而带动电力修造业特别是火电修造业务需求量的激增。

但是，由于地区经济发展不平衡及资源分布的差异，火电修造市场需求分布的地域性差异较大，川内因水资源丰富，拟批火电项目总体上来讲较少，并且，EPCC2 公司所在的地域市场竞争激烈，行业利润空间越来越窄，行业内企业几乎处于保本经营；同时，国家电力公

司的体制改革已于去年 12 月份开始实施,而全国共有 52 家的电力修造行业,将作为电力系统辅业在一两年内被剥离已成定局,如此企业不得不直接独立地面对激烈的市场竞争,因而不得不重新审视企业的未来发展之路。

再者,国企传统体制性的障碍在 EPCC2 公司也同样存在,在经营管理上主要集中体现在:1、公司经营理念较为保守,经营机制(如约束、竞争、创新、激励机制等)不太灵活;2、不注重核心能力的培养,企业市场竞争力在同行中不强;4、缺乏有效规划,管理粗放,现金流逐年递减;4、公司业务单一,业务规模及产值在同行中相对较小且波动较大。

因此,如何抓住电力市场机遇并成功实现公司的战略转变,以实现公司长期可持续发展,是 EPCC2 公司亟待解决的问题,也是本论文力求以客观务实态度进行研究的动机,期望以此能为 EPCC2 发展提出可资借鉴的意见。

第三节 研究的理论基础

本论文以行业组织模型和资源基础模型为研究的理论基础,在此基础上,结合电力行业特点和一般企业的成长战略理论来研究 EPCC2 公司的战略调整。

3、1 两种模型理论

一、行业组织理论

盛行于 20 世纪 60 至 80 年代的行业组织(I/O)模型分析,基于经济基础之上具有四个前提:1、外部环境的压力和限制决定了获取超额利润的战略选择;2、行业的大多数公司掌握着相似的战略资源并因此采取相似的战略;3、战略资源可以在公司间自由流动,因而竞争差异不会太持久;4、组织决策者是理性的,追求公司利润最大化。在此基础之上,波特(Porter, 1980)将产业组织理论中的市场结构(Structure)一市场行为(Conduct)一市场效果(Performance)的基本框架(Bain, 1959)分析范式(假定产业中存在相同技术,由

此而强调的公司的定位产生较高利润，公司的位势受到壁垒的保护）引入企业的战略管理之中，提出了产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论。波特认为，“竞争战略的选择由两个中心问题构成，一是产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力，二是决定产业内相对竞争地位的因素”、“决定企业盈利能力首要和根本的因素是产业的吸引力。竞争战略一定是源于对决定产业吸引力的竞争规律的深刻理解。”^①。在其著名的《竞争战略》中，波特提出决定产业盈利能力的“五种竞争作用力”模型：潜在入侵者、供方、买方、替代品、产业竞争者；以及企业最基本的三种竞争战略：低成本战略、差异化战略、集聚战略，同时在其理论中也回答了采取上述三种战略的原因——价值链分析。

总之，行业组织模型认为外部环境是公司战略行动的决定性影响因素，公司的利润取决于所在行业的特性，包括规模经济、进出壁垒等等。该理论要求公司须选择最具吸引力的行业去进入并利用公司资源来实施战略时，公司才能获得竞争力，才能获得超额利润。因此，公司可以通过其战略来对行业五个方面的竞争力量发生影响，从而影响产业结构，提高企业的盈利水平。

二、 基于企业资源为基础的核心能力理论及企业知识理论

罗曼尔特通过分析指出：“产业中长期利润率的分散程度要比产业间的长期利润率分散程度大三至五倍”，也即企业内部因素比产业环境因素更能解释不同企业间的绩效差异，因此，企业的竞争优势并非全都决定于外部产业环境，还受制于企业内部特有的资源限制，这是企业资源基础论研究的立足点。该理论假定资源是异质的和不可转移的（这与产业分析方法立足点相反），由此而强调有效的资源配置、开发和保护（独立）资源是取得最佳的必由之路。在此基础上的核心能力理论假设：企业不同资源形成独特能力，资源不能在企业间自由流动，属于企业的特有资源，其他企业无法复制。该理论认为，企业应从自身特有的资源出发来进行战略管理，通过核心资源的识别、选择、培植、利用及保护等来形成企业核心能力以作为获取企业持久竞

^① 迈克尔·波特《竞争优势》P1、P3

争优势的必要条件，公司无须因外部环境的限制而积累必须的资源，公司本身的资源和能力就已经提供了战略基础。

C·K·Prahalad 和 Gary Hamel 认为，核心能力是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技能的学识。”从定义可知，企业的核心能力强调企业的“学识、有机协调组合”或“知识体系”。企业的“学识、有机协调组合”及“知识体系”等核心能力包括：组织资本和社会资本^①。组织资本实出了“有效协调”的经济活动的重要性及其信息对有效激励职工的重要性，包括四类：雇员信息、团队信息、人力资本信息及任务信息等；而社会资本则说明了交易发生的社会环境对于决策和执行决策非常重要，它包括三类：结构的任务预期及可信度、定额和有效的奖惩、信息渠道等。同时，“基于知识资本的核心能力理论”认为，由“人力资本与核心员工能力”、“技术资本与核心创新能力”、“织资本与核心组织能力”、“客户资本与核心营销能力”及“社会资本与核心关系能力”通过组织的系统协同作用形成了企业的独特的核心能力^②。因此，单独资源不可能创造企业的竞争优势，只有通过对核心资源的选择、有机协调方可形成企业的核心能力。但是，并非企业所有资源和能力都可转化为竞争优势，只有具备如下条件：具有价值性、独特性、模仿壁垒较高、较难替代的时候才可能形成企业的核心竞争能力形成竞争优势，才是企业成功关键因素。具备上述条件的资源将形成难以仿制的“理查德租金（同种资源的效率差异）”或“潘让汀租金（资源的使用差异造成）”从而为企业带来超额收益形成企业的核心能力。企业能力分析的方法主要有“功能分类法”和“价值链”分析法^③。

从上可看出，核心竞争力的模型为：企业资源——企业能力——企业核心竞争力——企业优势。

以上两种理论模型，各有一定的立足点和侧重点，也存在着各自的缺陷。产业组织理论告诉我们外部环境是公司采取战略行动的决定因素，因此强调企业战略的关键是选择进入有吸引力（盈利）的行业

^① 尼古莱等著、李东红 《企业万能一面向企业能力的理论》

^② 范微《核心竞争力—基于知识资本的核心能力》 P17

^③ 蔡述堂《企业战略管理》 石油工业出版社

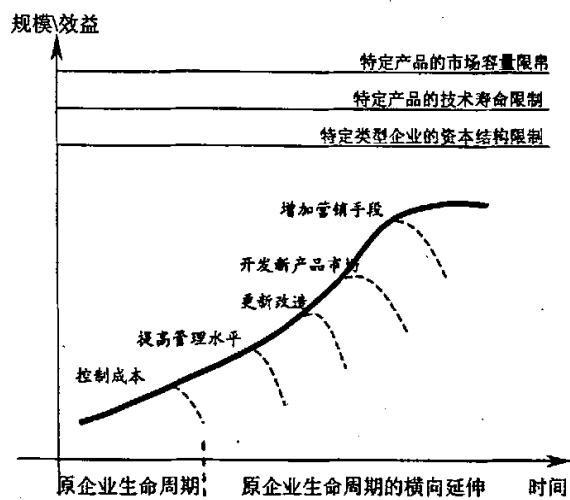
参与竞争；而核心能力理论则告诉我们公司独有的资源和能力是赢取战略竞争力的关键。两种模型均说明了组织首先应研究周围环境（内、外）来获得战略投入，从而方可采取有效的战略行动以获取战略竞争力和超额利润。企业的外部环境研究应侧重研究行业的吸引力以合便相机进入，以及研究行业环境对企业战略管理的影响，从而调整企业的内部资源，积累或弥补企业的瓶颈资源和能力，从而在行业的竞争中获取超额利润。

3、2 电力建设企业成长战略的理论认识

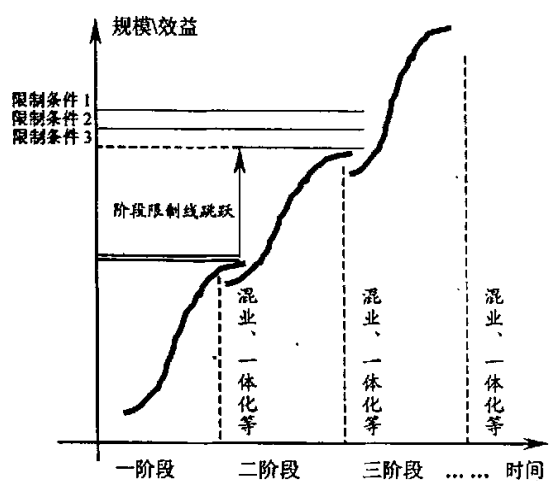
我们知道，多样化并不一定是企业发展的最优选择，单一业务的企业仍然可以不断壮大，但作为电力建设行业有自身的特点：1、单一业务（工程）收入的不稳定性；2、行业利润空间的狭窄性（保本经营），从而决定了电力建设企业单一业务经营的风险性。同时，一般来讲，企业核心能力束是通过一系优选和决策形成的，因此对不同的企业具有很强的路径依赖性，这样的能力无法在市场上进行交易，也决定了企业未来战略观的局限性。强有力的核心能力的存在决定了企业有效的战略活动领域，从而产生企业特有的生命限制线；而且一成不变的能力因其根植于企业系统之中，在面临环境变化时自然会导致惰性或惯性，必然阻碍企业的创新，禁锢企业的发展，从而形成企业的刚性；所谓企业刚性，即是企业对自己核心能力的高度依赖以及由此而带来的对企业变革的抗拒心理。因此在战略管理过程中，逐步发展企业的核心能力以增强企业的竞争优势。当核心能力的反面太多而使管理者不自觉地阻碍创新时，在企业的一个产品或技术生命周期内是不可能达到自动更新的，就必须通过企业家精神来实施资本扩张或防御战略，引入并接受新的核心能力，调整不具核心能力的业务或资产，打破企业的刚性，从而使其形成新的更高层次的核心能力来达到企业战略的权变要求，以推动企业的长远发展。

企业成长过程中，由于特定产品的市场容量、产品成本的限制、特定行业的资本结构、特定产品的技术寿命等等条件限制，企业通过内部挖潜等加强型战略只能横向延伸企业的生命周期，而效益的提高或增长是渐近和有限的，企业长期生命周期逐渐进入成熟期。此时企

业未来的发展方向存着三种可能：停滞不前、萎缩衰退和再发展（即通常所说的寻找新的经济增长点）。如果此阶段由于没有较好的战略或创新，则企业只能维持原有的规模或效益，并且据 Michael. Porter 的外部环境决定论，即企业的盈利性主要决定于列三种因素：共同的产业特征、战略集团的特征及公司在其战略集团中的地位^①，这一系



图三 成长及成熟阶段企业生命轨迹示意图



图四 资本扩张性战略延长企业生命周期

列因素决定了公司的利润前景，在这种情况下的企业生命周期长短只能被动地取决于产业的发展速度、外部环境的变化及公司竞争的相对优势，因此，企业的经营存在极大的风险（EPCC2 公司目前便存在如此风险，见本节前述）。而要使企业获得持续增长和经营的相对主动性，就必须实破企业的增长限制线，即特定产品的市场容量限制线、特定产品的技术限制线及企业资本结构的限制线等^②，通过限制线的跳跃（新的增长机会）来扩张企业的发展空间。而要突破企业生命限制线，仅靠加强型等战略内部挖潜是相当有限的，企业必须寻找新的增长业务。所以此阶段企业的战略一般为一体化和多元化等的资本扩张型战略。通过运用成熟业务的现金流来支撑资本的扩张营运，在企业原有规模基础之上再次进行新业务新一轮的生命周期，从而纵向提升企业的发展轨迹。在增长过程中必须注意加强资源的整合，培植和

^① 迈克尔·波特《竞争战略》 P142 页
^② 赵炳贤《资本运营论》 P166 页

建立企业的长期核心能力（如图四）。同时，按照科斯、威廉姆斯等人的理论来解释，当企业从成长期达到成熟期后，随着企业管理效率的提高、内部成本的下降以及规模的扩张，用企业科层组织的行政协调方式替代市场协调方式会更有效率，威廉姆斯关于“纵向一体化”的论述及钱德勒对“市场内部化的分析”都佐证了这点^①。因此，处于成长晚期或成熟始期的企业，此阶段企业的单一业务投资 NPV 达到最大，但投资的边际利润几乎为零，因而对外的资本扩张将有助于降低市场交易费用，进一步突破企业资本结构的限制，单一业务市场容量的限制等，从而使企业再次达到新一轮的发展。处于成熟期的企业，当外部环境恶化（如行业衰退等）、企业经营失误、企业研发失败等，企业将会出现损失、严重的会使企业逐渐萎缩。据波特的《竞争战略》中理论，产业吸引力相当小且盈利能力较低，此阶段企业应进入新的吸引力较强的行业或业务且对企业其他业务，多采用资本防御性战略，即通过剥离、清算等“壮士断臂”策略，甩掉企业包袱，轻装上阵；或通过合资、转向或重组等战略，收缩企业阵地，寻找新的突破。

综上所述企业的战略有两类：内部积累（管理）型战略和外部交易型战略（如图五^②）。

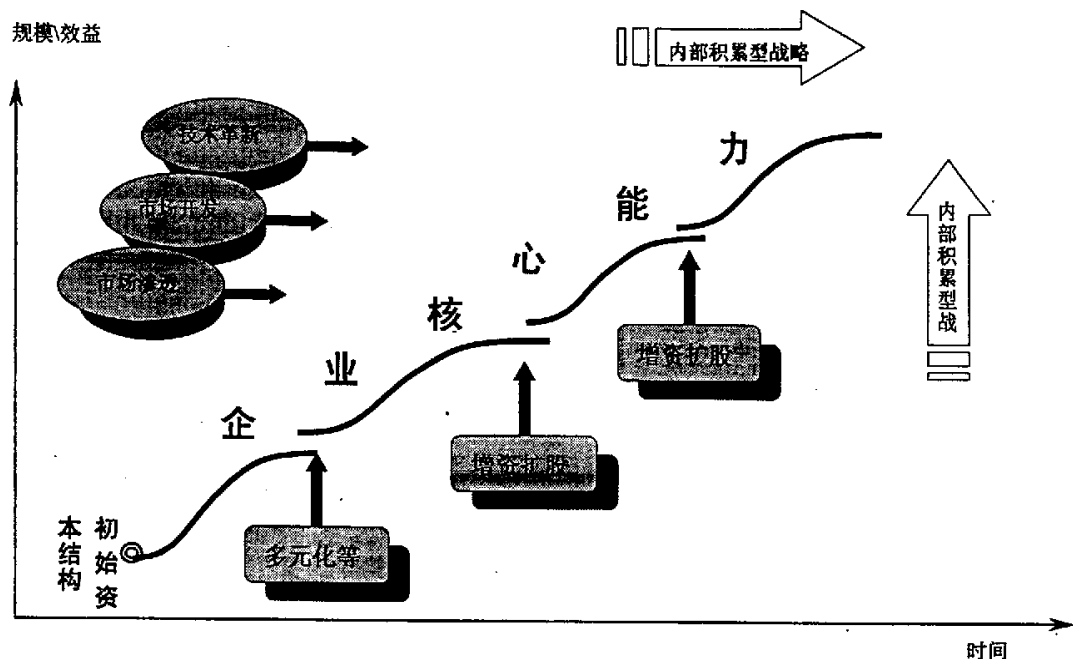
内部积累战略立足于企业内部现有的资源，包括资本、设备、人员等，实际上是企业的一种竞争战略，即在现有的资本结构下能过整合企业的内部资源，维持并发展企业的产品竞争优势来延续企业的生命周期。具体措施是通过加强企业的内部管理，提高企业的短期性比较优势、扩大企业的经营规模降低成本、或通过营销及产品创新等提供高附加值产品，或通过市场渗透开发等等内部的管理措施来达到提高市场份额或市场占有率。而外部交易发展战略，则是考虑到内部资源或能力对自身发展的限制，立足于企业外部机遇，通过投资、兼并收购、股权资本运作等方式、方法和手段来改变企业的资本结构吸引外部资源，面向外部要素市场打破现有的资源配置格局以增加企业的

^①戴耿新 《中国国有企业制度创新研究》P33

^②赵炳贤 《资本运营论》P160

竞争优势。

规模效益



图五 两种战略延伸企业长期生命周期

第四节 研究程序及战略分析方法

本论文采用理论联系实际、定量联系定性的方法来进行研究，研究程序采用传统的提出问题、分析问题和解决问题的思路进行研究，其过程共有四个阶段：

第一阶段确定本文研究的主题；

第二阶段为资料的收集整理：通过访问 EPCC2 公司领导人等的形式收集第一手资料，通过文件、杂志或网络等形式收集第二手资料；并从中整理影响企业战略选择的产业环境因素和内部因素；

第三阶段为战略分析：通过运用上述战略分析相关理论基础和经典的 SWOT 分析方法等战略分析方法，来对企业内外部环境进行分析；并结合影响企业发展的关键内外因素的分析，寻找出企业可持续发展的多种可能战略；

第四阶段为总结：通过定量战略矩阵等方法对企业战略进行决策，并就战略实在施工过程中应注意的问题进行研究。

第二章 公司资源、能力分析

第一节 公司背景分析

1、1 公司治理结构

EPCC2 公司是四川省电力公司下属的全资国有企业，至今也没有进行公司化或现代企业制度意义上的改造，目前的管理模式，仍为“经理负责制”；传统的国有企业的体制性障碍在 EPCC2 公司中或多或少都存在，突出地表现为公司治理机构的不完善和由此引起的“内部人控制”。由于抽象的非人格化的国有投资主体，EPCC2 公司中没有有效的所有者（国家）约束，相应地表现为“所有者（出资者）的缺位”，从而没有形成所有权对控制权的有效制衡和配置机制——权责制衡的机制，公司“三会”（党委会、职代会及工会）实际对决策的监督流于形式，从而形成实际的相当突出的“内部人控制”现象——高度集权领导制。同时，公司代理人（领导层）的聘用采取的任命制，公司总经理由省电力公司行政任命，任期一至二届，每届四年，最长不得超过八年，也即领导班子的考核期最长为八年，这八年的企业绩效决定了班子成员的升迁；还有，公司总经理层采取年薪制，每年年底由省公司发 2 万元左右年终奖，公司工资分配仍为带有“大锅饭”的色彩，公司总经理账面年薪不过八万左右（同样效益的大企业总经理市场价值何止此数）。

上述种种现实对公司战略管理的影响突出地表现在公司战略行为的短期化，公司所有的经营均围绕年度经营目标——产值和利润开展，虽然职代会报告中也曾提出一个 10 年的目标，但是短期和长期目标之间，短期行为和长期行为之间没有必要的联系，公司没有一个正式的战略规划，对市场长期需求、供给趋势、国家政治政策及经济发展趋势、公司的优劣能力等等没有作一个系统的分析，没有实施战略目标相应的制度、预算及资源配备等相应的方案，公司投资的目的是为承接投资主体的工程项目这种短期的绩效而进行；公司也曾尝试多种经营，如涉足非标件制作、建筑安装、房地产等行业，但

均未达到有效发展。EPCC2 公司的这种战略“短视”对公司长远发展是致命的。

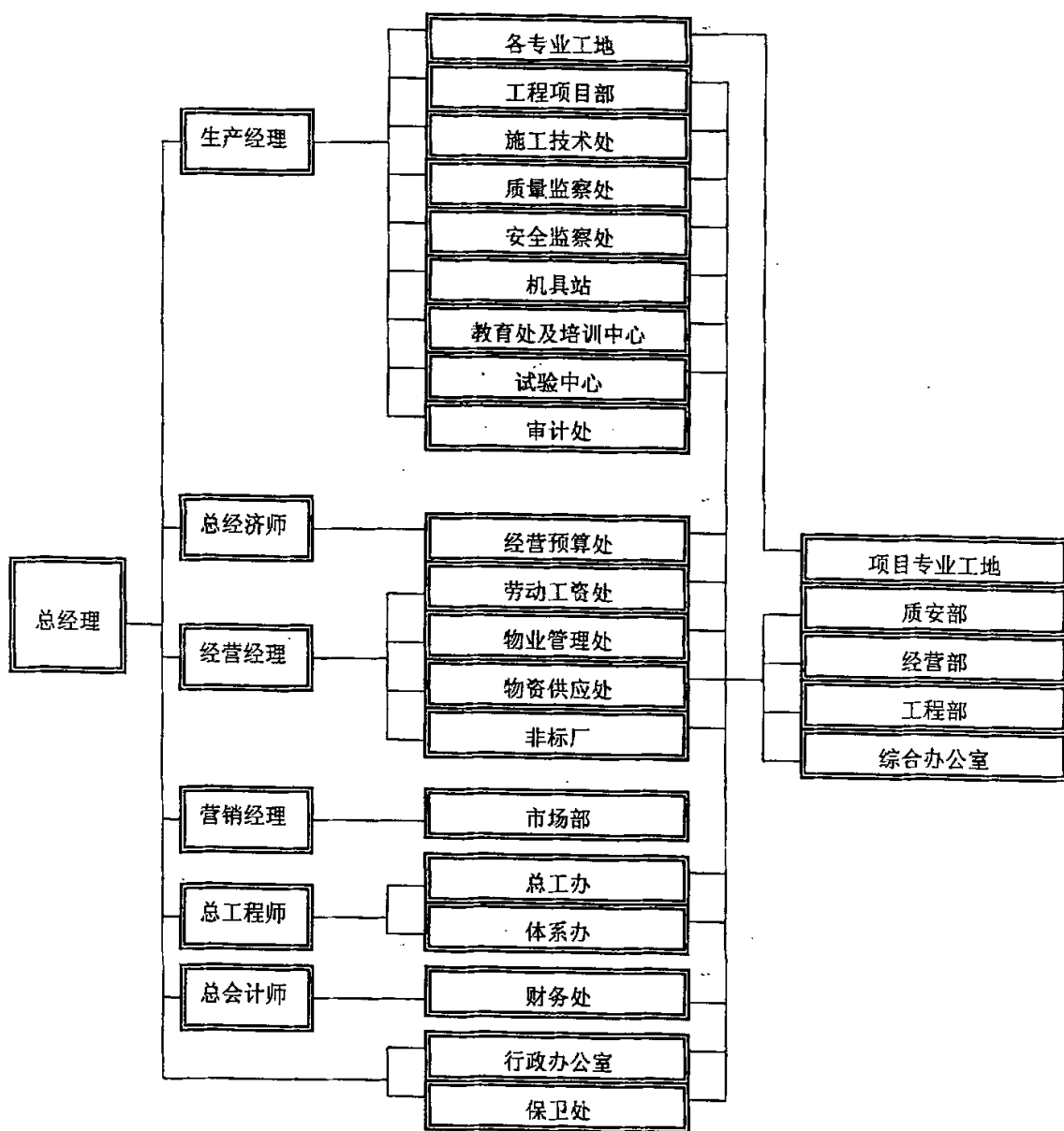
1、2 公司组织结构形式

EPCC2 公司的总体组织结构为传统的直线职能制（见图六^①）。工程项目部的组织形式为临时性的矩阵结构形式。公司机构臃肿，共有 20 个职能部门，加上政工系统的工会、组织、宣传、教育等 5 个部门，公司共有 25 个中层部门；生产项目部门或下属分公司共计 7 个。公司总部非生产单位人员约 200 人，占公司在职工总人数的 20% 左右。各部门或工作设计职能重叠，人浮于事；内部横向部门间的沟通较少，存在狭隘的部门本位主义；公司内部信息传递主要为垂直式，环节太多，信息失真较多，效率较低。公司中采用高度集权管理，授权较少（小），由此造成决策风险和内部职工的怠惰性和依赖性，不利于公司的战略创新；公司的这种“金字塔”式多层组织结构较为机械，面临市场变革和市场竞争，公司组织反应不太灵活；由此给公司战略变革和战略实施的带来难度。

1、3 公司文化

EPCC2 公司中管理层人员原多为生产技术人员，因而从本质上来讲公司的管理多少还是“生产导向”，近年来朝“市场导向型”有所改变；公司中职工历来有一种踏实、勤奋与吃苦耐劳的“老黄牛”精神；公司中不太鼓励风险较大或能引发激烈变革的创造性决策，观念较为保守，安于现状；公司中有较多的规章和森严的等级，崇尚权威，强调绝对服从和忠诚；讲究论资排辈，资历和与上级关系的亲疏是影响职工晋级和加薪的重要因素；公司注重基础或基层的教育培训工作，但不太注重技术人员和管理人员的深造。同时，由于各职能部门的工作特性，在公司主要的核心价值观基础上逐渐形成了本部门的亚文化，包括各部门内部的决策思维、团队定向、人际导向及行为定向等等。公司存在潜在的以专业为界限的强烈的人员歧视。上述文化，将不太适应环境变化，也不利于企业协调，不利于战略的实施和组织的变革，于此，在战略管理中必须充分给以考虑。

^① 摘自 EPCC2 公司宣传册 P8 页



图六 EPCC2 公司组织机构示意

1、4 公司业务分析

1、4、1 公司业务经营范围（产品线宽度）：

①、电力工程项目（总承包壹级资质）：主营单机容量 600MW、300MW

及以下各类火力发电厂的安装、建筑及检修改造工程；可承担单项合同额不超过企业注册资本金 5 倍的风力发电、太阳能发电、核电厂等电站项目；可承担各种等级的送电线路和变电站整体工程施工总承包。

②、房屋建筑工程（总承包贰级资质）：可承担单项建安合同额不超过企业注册资本金 5 倍以下的建筑工程项目。

③、起重设备安装工程（专业承包壹级资质）：可承担各类起重设备的安装与拆御。

④、机电设备安装工程（专业承包壹级）：可承担各类一般工业和公共、民用建设项目的设备、线路、管道的安装，35KV 及以下变配电站、非标准钢构件的制作、安装。

⑤ 钢结构工程（专业承包贰级）：可承担单项合同额不超过注册资本金 5 倍且跨度 33 米以下，总重量 1200 吨、建筑面积为 24000 平方米以下的钢结构工程。

1、4、2 近五年公司已完成项目及近五年营业额（产品线产量分析）

表一 EPC02 公司近五年已完项目一览表

序号	项目名称	项目情况	投产时间
1	华能珞璜电厂	1×360MW，锅炉出力 1090T/H	1998 年 12 月底
2	成都嘉陵热电厂（技改）	2×142MW，锅炉出力 4×410T/H，国家重点项 目，总承包，包括建筑部份和安装部份。	1999 年年底
3	成都热电厂余热项目	1×75MW，仅汽机房工程。	2001 年底
4	沱牌热电厂	2×12MW，建筑、安装总承包	2002 年 6 月
5	花园变电站	220KV，建筑、安装总承包	1999 年 12 月
6	华阳电厂	1×12MW，建筑安装总承包	2000 年 8 月
7	先锋变电站	220KV，建筑安装总承包	2000 年 9 月
8	宜宾丝丽雅电厂	1×12MW，建筑安装总承包	2002 年 6 月
9	宜宾天源电厂	1×25MW，建筑安装总承包	2002 年 12 月
10	宜宾火电厂	2×100MW，建筑安装总承包	2003 年
11	乐山沫江电厂	1×12MW，建筑安装总承包	2002 年 12 月

12	乐山嘉阳煤矿坑口电厂	2×50MW, 建筑安装总承包	2001 年底
----	------------	-----------------	---------

表二 EPCC2 公司近五年营业额组成

序号	年份	营业收入(万元)	营业额结构组成
1	2002 年	15200	其中: 多经业务收入占 2%; 投资收益占 0%; 工程承包营业收入占 89%; 租赁等其他收入占 1%。非标厂收入占 9%
2	2001 年	15000	其中: 多经业务收入占 3%; 投资收益占 2%; 工程承包营业收入占 88%; 租赁等其他收入占 0%。非标厂收入占 7%
3	2000 年	18000	其中: 多经业务收入占 2 %; 投资收益占 3%; 工程承包营业收入占 85%; 租赁等其他收入占 1%。非标厂收入占 9%
4	1999 年	22196	其中: 多经业务收入占 1 %; 投资收益占 2%; 工程承包营业收入占 89%; 租赁等其他收入占 0.5%。非标厂收入占 7.5%

1、4、3 公司重大并购、投资事项

首先, 2002 年公司与 EPCC2 公司内部职工集资公司恒宇建安公司共同组建成立四川恒达房地产公司(三级), 注册资金 800 万元, 为三级资质; 其中, EPCC2 公司占资本总额 80%, 职工集资公司恒宇建安公司占 20%。目前该房产公司正在龙泉驿区开发一幢经济适用住房, 占地面积约 10 亩, 开发规模为 12000 平方米, 该开发项目进展不顺利, 同时公司管理高层也对房产项目未充分重视。其次, 2002 年投资眉山铝厂 900 万元, 占总资本的 6%, 投资目的是承接眉山铝厂工程项目。再次, 2001 年拟投资沱牌热电厂 1049 万元, 占该项目总资本 16%, 目的是承接沱牌热电厂工程项目。已投资 1000 多万, 但今年已解除投资协议, 撤回资金。因此, 公司除主营业务外, 其他业务发展均不理想, 或者说, 公司业务狭窄, 还根本未形成多元化经营格局。

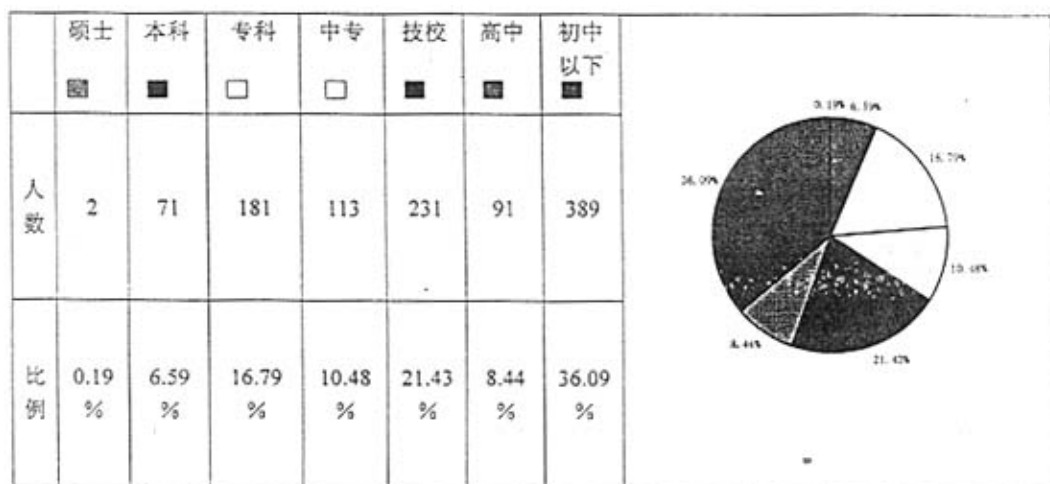
第二节 公司内部资源分析

2、1 有形资源

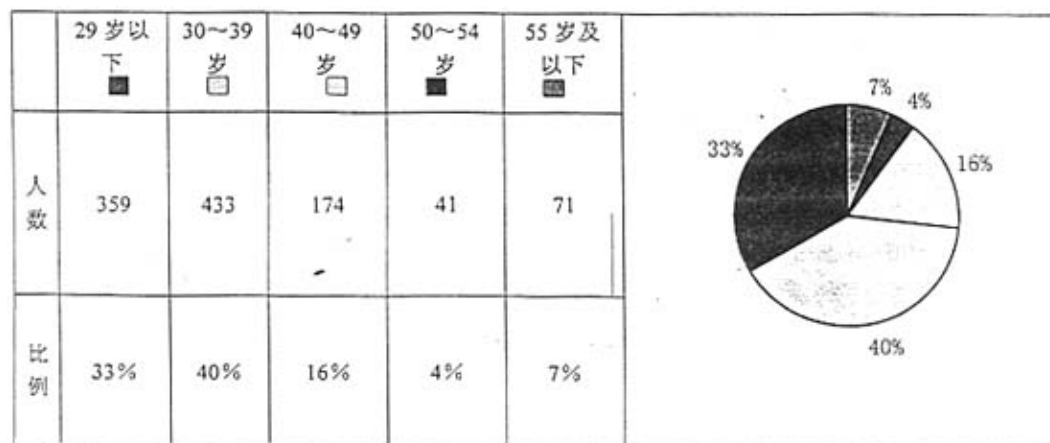
2、1、1 人力资源分析

截止 2003 年 6 月 30 日，公司职工总人数为 1078 人，其中在职职工 957 人，内退职工 121 人。离退休人员总数为 976 人。全国一级施工项目经理 26 人。

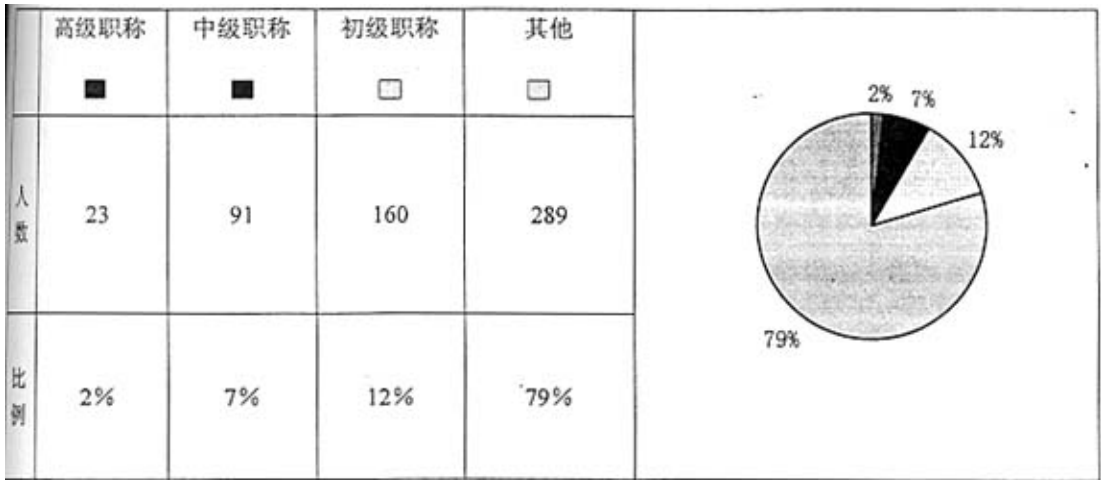
①、文化结构：



②、年龄结构：



③、管理及专业技术人员结构：



2、1、2 实体资源分析

(1)、主要大型机械设备

公司拥有建筑、安装机械设备资产原值 7200 万元，大小机器具 600 台（辆），公司目前拥有的机具可同时承接两台 300MW 火电项目的施工，其中主要的大型机械设备如下：

	机具名称	机具型号	数量
1	履带式起重机	200 吨、150 吨、100 吨、50 吨等型号	7
2	塔式起重机	C7050×1、C5015×2、QT60×1 等	5
3	龙门式起重机	60t/40m×3、40t/40m×2、30t/30m×2 等	12
4	汽车吊	LT1040×1、NY400-E×1、Qy20A / 20t×5 等	12
5	液压提升装置	400t	1
6	低压平板拖车	DJZ1400 、25t	2
7	平板拖车	40t	1
8	载重汽车	5~18 吨	30
9	电焊机	逆变、直流、全自动焊、高频氩弧焊等型号规格	491
10	X 光机	200~300EGS2×5 等	7
11	γ 探伤机	Lr192	5
12	光谱仪	WKX (34W)	8
13	推土机	120~180 型	3
14	挖掘机	W60c-1、EX200-H×2	3
15	装载机	ZL30B、ZL40B、ZL50B 等	3
16	砼拖式泵	HBT30、HBT60×4	5
17	砼集中搅拌站		1
18	砼搅拌运输车	6 立方	6
19	红外线激光测距仪		2
20	砼泵车	IBF90B	1

（2）其他主要的固定资产

公司在成华区建材路的一幢建筑面积为 20000 平方米的办公大楼；公司拥有土地（划拨）包括：龙泉 40 亩，公司本部为 60 亩，跳蹬河 20 亩；在建老年公寓 1000 平米及单身公寓共 8000 平米；公司拥有教育培训楼 2500 平米，机械修理站 2000 平米，多公能活动楼 1500 平米。公司拥有职工住宅楼共计 20 幢，共计约 60000 平米。

2、1、3 公司财务资源分析

公司注册资本为 7023 万元，至 2002 年末公司拥有总资产 25964 万元，其中现金 8700 万元，流动资产 14225 万元，长期投资 5195 万元，固定资产 5378 万元。

2、2 无形资源分析

无形资源主要包括工业产权、非专利技术、品牌、资信等级及企业专有的组织协调能力、能产生较好业绩的企业文化、市场渠道等等，无形资源和人力资源是公司形成核心能力的关键性资源。

公司没有专利，但在 P91/T91 焊接技术上却填补国内空白，一度处于全国领先地位，但目前全行业均有此能力。公司质量管理较严，先后通过了 ISO2000 国际质量认证、环保认证及安全认证“三证”。公司在承接工程项目的过程中，通过较好的产品质量和良好的服务态度，在行业中特别是西部市场中也积累了一定的声誉：如企业于 1993 年的华能成都热电厂被评为当年能源部优质工程，97 年的华能汕头电厂被电力工业部评为“达标投产机组”及 98 年宁夏大坝电厂被国家电力公司评为“达标投产机组”，2000 年的内江循环流化床锅炉示范电站工程获得“四川省优质工程—天府杯”，2001 年公司获得四川省质量监督协会“工程质量信得过单位”称号，2002 年获得中国质量检验协会“全国质量稳定合格企业”称号，等等。同时，公司的资信等级较高，为中国农业银行成都市分行的“AAA”级资信企业。同时，多次被四川省工商行政管理局评为“重合同守信用企业”，获 98 年四川省“国有建筑企业最佳效益 10 强”称号，2000 至 2002 年“四川省国有建筑企业最佳效益 50 强”等称号。

公司属于建筑业，在电力行业特别是四川电力系统、华能集团、

国电集团、及重庆及贵州等区域市场同有一定的渠道，这为与建筑安装的相关业务发展提供了共享的市场渠道；同时，公司拥有较为成熟的建安技术和电力专业知识优势，在电力咨询、电力项目等相关业务方面也有较强优势。

第三节 公司能力分析

单项资源不能产生实际的能力，真正的实际能力来自于将各项资源进行的有效组合，是公司各项资源价值的增值过程，是公司产生竞争优势的基础。因此，价值链分析是较好的公司能力分析工具。

价值链分析法是根据公司资源增值过程对企业生产经营进行分解，从中考察企业各方面和各环节上的能力。价值链是公司所从事的各种活动如采购、生产、营销及财务、人力资源等的集合体。这些活动分为两类：基础活动和支持性活动。

3、1 公司中的价值活动

根据 EPCC2 公司的活动，公司除项目部生产单位外，基本上全为辅助性部门，公司的活动全部围绕工程项目部展开，公司的基本活动主要发生在项目现场。

3、1、1 公司基本活动如下：

1、内部后勤：材料设备的验收、存货管理；工程机械进场、施工规划（公司施工技术处负责）、项目部财力核算、项目部工程预算等。

2、生产经营：测量、建筑结构施工、设备安装、试运转、竣工验收。

3、外部后勤：工程情报搜集、投标可行性调研、标书制作、投标、签订工程合同、工程预（决）算。

4、市场和销售：公共关系管理、市场开发队伍管理、投标报价策略、工程质量定位、

5、服务：前期帮助业主的策划活动、准时诚实服务活动、工程移交后的人员留守、检修、回访。

3、1、2 公司辅助活动

1、公司的基础设施：总体管理、财务、会计、法律事务、质量保证。

2、人力资源准备：组干处人才招聘、教育处培训、劳资处的工资分配。

3、技术开发：MIS 系统开发管理、工艺技术的革新、QC 小组活动

4、采购：工程材料设备情报搜集、谈判、签合同、运输。

3、2 公司单项价值活动能力分析

上面 EPCC2 公司的价值链中的关键的价值活动包括：人力资源管理活动、生产管理活动、营销管理活动、技术管理活动及其他企业活动如财务管理活动等等，这些单项活动的能力将受到公司资源的限制或支撑。因此，EPCC2 公司资源所支撑的各种价值活动产生的单项能力分析如下。

3、2、1 公司内隐人力能力分析

公司目前的人力资源管理仍旧采用国企传统管理方式。人力资源管理职能由组织人事部、劳动工资处、教育处等部门分割管理，劳资处仅负责工资社保的发放管理，工资发放形式采用奖金系数及岗位工资等带有明显“大锅饭”痕迹的方式；行政和技术干部由组织处管理，但职工的任用提拔绝大多数凭与上级关系亲疏而不是能力来定，组织处管理职能仅仅停留在人事档案管理、民主评议等简单职能上。而职工教育、培训等由教育处负责，但仅仅留于公司需要的必备的职工操作技能之上简单职能，公司中不注重核心职工的学习和深造。因此，公司没有形成系统的人力资源规划、工作设计、人力资源的聘用考核及培训系统、职工职业发展规划以及有效的薪酬体系、绩效评估体系及职工提拔任用体系。公司职工工作积极性和责任感不是很高，多是被动地接受工作，特别是公司本部的管理人员人浮于事现象更是严重。公司中不同专业的技术人员从不轮岗，技术人员招聘入公司至其退休，均从事其原分配专业，各专业人员如汽机、电气、热工、锅炉、建筑、修配、焊接等分别对其他专业知识掌握较少，因此各专业之间存在一定协调难度。从公司人力资源结构的分析可知，如果仅作为劳动密集型的营造业，公司知识结构较为合理，人员结构的梯级分布也

较为合理。但是，公司绝大多数管理人员出身专业技术人员，系统的经营知识较贫乏，如果要从公司多元化发展角度来看，公司复合型的经营人才较少，存在着严重的人力资源匮乏。同时，公司不太注重对核心员工（特别是执行层）的投资或培养上，公司中核心员工的忠诚度是较差的。

因此，复合经营人才的匮乏和人力资源管理的混乱，致使公司员工人力知识资本贫乏，由此而公司基于人力资本的能力是较弱的。

3、2、2 公司生产能力分析

3、2、2、1 公司产能分析

EPCC2 公司现共有生产人员 800 余人，机械动力装备 6.5KW/人，公司可同时承接两台 300KW 火电工程机组（造价约 3—5 亿）。由于工程管理特有的特点，近年来每年完成的产值如下：1998 年 2.348 亿；1999 年 2.2196 亿；2000 年 1.8 亿；2001 年 1.5 亿；2002 年 1.52 亿；因此考虑公司未利用的生产要素，公司每年的最大产能为 3 亿。

公司近三年每年的自行完成产值在全国 52 家电力建设公司中分别如下：

2000 年自行完成产值：1.8 亿，同行中排名第 34 名；

2001 年自行完成产值：1.5 亿，同行中排名第 38 名；

2002 年自行完成产值：1.52 亿，同行中排名第 51 名；

3、2、2、2 公司项目管理能力

营造业的生产管理模式主要为项目经理现场负责制，企业的一切行业均是围绕项目管理展开。同样，EPCC2 公司的生产也采用项目经理负责制模式，其生产活动包括投标签约、采购、施工管理、竣工移交、预（决）算等内容，这些活动表现为工程项目的成本管理、质量管理、进度管理、安全文明施工管理及工程招投标管理能力等各方面

成本（利润）管理涉及采购管理、施工过程管理、预决算管理、投标管理等活动，这些活动直接决定了项目成本的高低。1、EPCC2 公司成立了专门商务处，专门负责投标（相当于订单处理），投标队伍较专业，但由于整个电力营造市场处于买方市场，业主的还价能力较强，因此，公司承接项目造价下浮较多，较大地影响公司的收入水

平。2、公司的原材料及设备等均采用招标方式询价购买，且公司对材料质量的检验多由试验室（国家一级）及技术人员、监理人员等有关，因此公司采购能力较强，材料进价低，质量有保证。3、项目经理部内部管理采用内部承包制，对项目部内部的各单元采取人工费用承包和风险抵押金方式，激励和制约项目部内部各单元的成本管理。4、但是，公司对建筑项目（占公司年产值约 60%）采取分包方式，对本该自己承建的建筑项目均采用外包（人、材、机等），从而增加了项目部的成本（增加部份即为外包利润）。但总的来说，公司的这些管理方式都流于形式。

EPCC2 公司的项目质量特别是建筑质量近年来有较大提高，1、项目现场严格按照 ISO9000 过程管理等程序进行，从材料的投入、各工序的检查、事故隐患等均严格要求，预防未然。2、项目部努力改进工艺，成功实行了光面砼浇筑工艺、P91/T91 合金材料焊接等技术。各项目部质量目标均为精品工程，加大了质量建设的投入。因此，公司的质量管理能力还是比较强。

公司的项目实际工期一般均较合同工期短（交货时间较及时）。各项目部的进度管理均采用较先进的 P3 进度管理软件，对进度实行网络管理，并利计算机对网络的资源进行优化；同时，公司中的职工历来有一种“老黄牛”的精神，工人的技术较为熟练，项目部现场也采用了班组承包制。但是，公司的 P3 工程管理软件与先进的电建公司比较起来，仅停留在纯进度静态管理上，并未利用 P3 软件对工程的成本等资源等进行动态化的管理，因而与先进电建公司仍有较大差距。

3、2、3 公司业务承接（营销）能力分析

3、2、3、1 市场及产品

公司的市场定位主要集中于火电厂施工项目的修建市场；区域市场定位于华能集团、四川省内及贵州等市场上；而产品定位于实现精品工程和优质服务。

公司所提供的产品属于营造服务，属劳动密集性和资金密集性（资金密集性主要在于修建火电厂与一般建造业不同，需要多种专用

特大型机具，如施工 600MW 机组必须用如 400 吨的履带吊等多种大型机具，而每台 400 吨履带吊市价均为几千万元，一般情况下可采用融资租赁方式），同时，火力发电厂的安装均已流程化，技术难度不大，属于通用成熟的技术，因此，公司提供的产品（营造服务技术）较为成熟。

公司历来不太重视企业的品牌管理，或仅停留表面上，没有品牌规划、品牌培养、品牌维护及品牌的应用等系统的品牌管理。近年来，公司在此方面有所改善，开始在企业管理中引入 CI 管理。CI 战略本身核心是建立一种文化式市场运作机制，包括 MI（理念识别）、BI（行为识别）、VI（视觉识别）三者的有机结合，在操作上表现为有机结合。EPCC2 公司近年来逐渐重视企业形象的塑造，在 VI 上下了较大功夫，首先提出了公司的新经营理念“真情服务业主、精品奉献社会”，并不断地宣传，纠正职工固有的行为准则，通过项目部的现场考评活动等形式改变了职工行为观念，同时通过修改司徽、宣传画册、项目现场规划等多种 VI 方式、媒体介绍及广告（曾于中央二台打多次广告，但这种媒体广告形式不适合营造业企业）等方式来逐步提高了公司的管理形象。但这种 CI 导入多半停留在表面上，未在公司内部形成统一系统的认识和规划，公司内部品牌管理意识还未从根本上统一形成。

3、2、3、2 投标报价（定价）策略

公司目前主要实行的是低价策略，一方面因为目前电力营造市场是买方市场，各施工单位间恶性价格竞争，杀价惨烈；另一方面，一般情况下，营造业投标书中的报价是决定业务承接较为关键部份，重要性占 60%，在标底+3%至-8%的范围内低价中标的可能性较大；再者也是由于 EPCC2 公司管理者的本位主义。因此，公司在多次投标上采取低价策略（中标签合同时业主还要求下浮，一般在 5%-20%，在一般概（预）算基础上下浮 8%至 20%，如在乐山嘉阳 50MW 机组投标中，公司下浮 8%，前不久的内江投标下浮 12%，同样在国电集团的岷江电厂 135MW 机组投标中也下浮了 15%）。但是，这种成本差异策略对近年来公司业务增长没有多大的直接因果关系，因为一是各投标企

业均相互杀价，公司低价策略并未达到效果，另一方面，电力行业目前地方保护主义严重，在投标之前，中标队伍实已内定。

3、2、3、3 促销及业务承接渠道分析

公司业务承接渠道短，一般为中介和人员直接联系等两种，中间机构主要如东方电机厂等，介绍业务多为国外工程项目。国内项目多采用公司与业主直接联系方式（类似于人员直销）。

公司促销方式主要有：广告、人员直接联系、公共关系三种。其中广告主要针对媒体，如前述曾于央视二台多次广告，内容主要是企业整体宣传，但由于火电建造服务是一项工业性服务产品，其专用性较强且广告频率低，因此，效果相当差。公共关系主要针对一些专业杂志和专业报刊如《厂长经理报》、《电力报》、《中国电力》等聘用记者撰写公司新闻方式；人员直接联系主要是通过公司与业主高级管理者之间的沟通进行。

总之，公司的营销能力相对于先进电力建设公司来说，还有较大的差距，主要体现在公司品牌管理、公司项目管理、公司促销能力等上面。但是，营销能力可通过培养、加强意识或外聘营销人才来增强和解决。

3、2、4 公司研发能力

3、2、4、1 目前技术水平及行业技术水平

目前火力发电行业的建造技术多为通用性技术和程序化管理，较为先进的技术管理在于大机组（如单机 600MW 以上机组安装，全国安装过的公司主要集中于山东、天津、浙江等先进电建公司）和大机组 CFB 的安装上。

EPCC2 公司最大单机安装容量为 300MW，因此在安装技术经验上落后于天津、山东电建等。公司在重庆珞璜电厂安装过亚洲首台最大的 300MW 机组循环流化床机组，因此在安装 CFB 上公司技术经验较为丰富，。

3、2、4、2 技术创新能力分析

公司历来重视焊接技术等的培训，公司一度在 P91/T91 技术上填补全国此方面空白，但从公司整体意义上来说，没有系统的技术开发

规划、没有技术创新的氛围，因而公司技术创新能力较弱。

3、2、5 公司信息技术应用分析

公司近年来信息技术的应用较广泛，内部局域网技术、MIS 信息管理系统、P3 工程管理（网络版）、远程通讯的应用等。公司每个科室至少一台电脑，每个项目部现场根据情况配制，一般情况下达 70 台。基本实现了物流、信息流、资金流的顺通，但公司内部信息处理效率一般。

3、2、6 公司财务管理分析

3、2、6、1 财务状况分析^①

公司近几年资产收益状况如下表（本表为 EPCC2 公司 2002 年度报表，仅为主营业务收入，不包括多经、非标厂等其他业务收入）：

年 份	资产负债表					收益表		
	资 产			负 债				
	流动资产	固定资产	总资产	流动负债	长期负 债	总收入	总费用	税后利润
2000	21741	6420	32428	26841	494	12160	12022	138
2001	19285	5905	29594	22567	0	11635	11409	136
2002	14225	5378	25964	18353	0	13995	13773	218

公司财务的各种能力指标分析如下表：

从两表中可知，公司近三年来流动资产与固定资产均逐年递减，而公司主营业务收入却没有从量上有质的提高，利润也没有多大改变，反映出公司总经营情况的不妙，其中公司的盈利能力是一直相当低的，不到 2%；公司短期偿债能力较强，即公司中的资产多为短期流动性资产，公司年末基本没有存货，这与建安企业自身特点有关。公司资产负债率大于 70%，公司资产主要为流动资产，其中大部份为存在银行的现金或存款，公司负债主要为短期负债，公司短期偿债压力较大，因此，资本结构明显不合理。同时，公司的存货周转次数 2001 和 2000 年较低，2002 年有较大提高，这与公司“零库存”管理

^① 摘自 EPCC2 公司内部资料

目标有关；公司应收帐款周转次数比同行平均 8 为好，公司回款情况较好，同时固定资产及总资产周转率也较好，反应公司营运能力逐年有所提高。公司销售收入比率由负值转向正值，反映公司业务承接情况有所好，主要原因归集为自去年以来的电源结构调整有关，公司的短期债主要为应付职工的百元产值含量工资积余及内部分包短期应付款。总的来说，公司的财务所反映的公司经营状况不太理想。

	能力指标	指标值			备注
		2000 年	2001 年	2002 年	
偿债能力分析	流动比率	0.81	0.85	0.775	
	速动比率	0.81	0.85	0.769	
	资产负债率	0.843	0.763	0.707	
	负债权益比	5.37	3.22	2.41	
营运能力分析	存货周转次数	10.53	31.84	118.93	
	应收账款周转次数	22.69	19.78	35.54	
	固定资产周转率	1.89	1.97	2.60	
	总资产周转率	0.37	0.39	0.54	
盈利能力分析	净利润率	0.0113	0.0117	0.0157	
	总资产收益率	0.005	0.007	0.0122	
增长能力分析	销售收入比率		-4.3%	20.3%	

3、2、6、1 投资能力分析

从公司财务报表中可知，2002 年公司投资业务收入总计 0 万元，平均投资回报率为 0%；公司投资业务主要集中在小型火力发电厂项目，如沱牌酒厂 2×12MW 自备电厂、宜宾丝丽雅 2×12MW 自备电厂及国电集团峨眉山岷江电厂 2×135MW 技改项目等，所占项目总投资份额一般较小，回收期较长，效益均不太明显。公司投资的多种经营业务，规模一直较小，未能形成公司的明星或金牛类业务。公司专业投资理财人员严重匮乏，投资缺乏理性。因此，总体上来说，公司的投资能力较弱。

3、2、6、2 融资能力分析

公司现有现金及银行存款约 8646 万元；2002 年末公司固定资产净值计 5378 万元，同时，公司的资信良好，多年被有关银行评为“AAA”

资信等级，因此，银行贷款能力较强。

总之，从公司的各种单项价值活动来看，公司与同行相比没有太突出的优势；从价值活动的综合协调能力来看，由于公司各种活动均由不同的职能部门来完成，职能部门的本位主义及管理者较弱的经营能力，因此，各种价值活动之间的联系协调能力较弱，各价值活动间的信息管理一般，对于实现公司目标的关键价值环节未能有效整合。因此，总的来说，公司能力在同行业中没有较为突出的相对优势。

第四节 内部因素评价矩阵分析

根据以上公司内部资源所产生的能力的分析，公司主要优势主要集中在公司的信贷能力强、企业文化中的“老黄牛”工作精神、在电力区域市场内有一定的市场渠道等，但公司的能力通过分析，劣势如下表，还不存在电力建造行业公司核心能力所应具备的稀缺性、排他性、价值性及不可模仿性等定性标准，从而公司不存在具有相当优势的核心竞争资源和能力。现对公司的优势和劣势分析（IFE 矩阵）如下表：（说明：权重以产业为基准、评分以企业为基准；“1”表示重要弱点；“2”表示次要弱点；“3”表示次要优点；“4”表示重要优势）

	权重	评分	加权分数
优势			
1、目前公司决策层强有力，开拓能力较强	0.09	4	0.36
2、公司近年来认识并增强了项目营销管理能力	0.05	3	0.15
3、公司负债少，债务压力小，信贷资信高	0.08	4	0.32
4、公司职工工作踏实的“老黄牛”精神	0.02	3	0.06
5、公司位于中西经济发达的四川省省会	0.05	4	0.20
6、公司人员较少，负担少。	0.02	3	0.06
7、有一定土地储备	0.02	3	0.06
劣势			
1、公司为国营体制，机制不灵活，存在体制障碍	0.06	1	0.06
2、公司现金流减少，财务结构不合理	0.06	2	0.12
3、公司业务单一，未来利润增长点不明	0.15	1	0.15
4、公司人力资源管理乱、缺乏全面的经营管理人才	0.05	1	0.05
5、公司对外投资多失败	0.03	2	0.06
6、公司位于水资源丰富的四川省	0.02	2	0.04

7、公司市场营销能力较差，信息化程度属行业一般	0.08	1	0.08
8、公司人力、设备不能满足多工程的需要，设备老化	0.05	1	0.05
9、公司未施工过单机容量 600MW 及以上火电机组	0.09	2	0.10
10、公司整体上经营管理观念保守	0.08	1	0.08
总 计			1.88

结论：

1、 公司总加权分数值为 1.88，小于平均分 2.5 分，表示本公司内部状况处于弱势，公司在总的内部优势方面弱于同行业平均水平。

2、 公司最大优势是公司信贷资信较高，融资能力强，公司负担小，公司整体上的踏实工作精神及公司在电力区域市场内的一定的市场渠道。最大的劣势在于公司业务单一经营风险较大，公司缺乏经营管理人才，财务结构的不合理及公司营销能力较弱等上面。

3、 公司的主业在行业内优势不突出，但是，公司拥有较为充足的短期资金或较强的短期资产变现能力，公司拥有进行相关多元化如建辅材行业的市场渠道优势及相关人力资源优势。

第三章 公司外部环境分析

第一节 宏观环境分析

1、1 法律及政策因素

中国共产党“十六大”胜利召开，顺利完成了领导集体的新老交替，相应地产生了新一届政府机构，全国的政局继续保持稳定。政府坚持以经济建设为中心，坚持改革开放，确立了全面建设小康社会的目标。十六大纲要是，积极推进经济结构的战略性调整，加快工业化、城市化进程；坚定不移地继续深化社会主义的经济体制改革和政治体制改革，坚定不移地进行深化国企的改革，保护和扶持私有经济的发展；大力发展信息技术等高科技行业，实施西部大开发战略，加大对基础设施的投入，使国民经济持续快速健康发展，人民生活水平不断提高。因此，一方面，电力工业作为国民经济发展的主要行业，既是先导性、基础性产业，又是大量消耗资源和容易污染的行业，国家提出的能否走新型工业化道路，同电力行业关系极大。在新的局面下，电力工业整体上存在广阔的发展空间，但另一方面也必将进行电力的体制改革，打破垄断和地方保护，引入竞争，构建政府监管下的政企分开、公平竞争、开放有序、健康发展的电力市场体系，从而实现良性的发展；同时，对竞争性领域的所有电力企业，无论是国有、集体及私营企业和外资企业，都将产生一个公平竞争的环境，形成公有制为主体、多种所有制经济共同发展和有序竞争的市场体系。再者，十六大报告也提出，要在更大程度上发挥市场在资源配置中的基础性作用，创造各类市场主体平等使用生产要素的环境和促进生产要素的自由流动；要完善政府的经济调节、市场监管、社会管理和公共服务的职能，所以国家将加大对电力监管力度，并成立了国家电力监管委员会，对竞争性发电公司的监管、对垄断性输配电公司的监管、对电力调度中心的监管等等。作为火力发电行业，是一个高耗能、高污染的行业，国家的很多法律法规对火电的投资建设都作了限制，如电力法、环境保护法、建筑法、税法等等，从而增加了火电建设的成本。因此，

新一届政府的政策法律制度将会对电力行业的发展产生深远的影响。

1、2 社会、文化及环境等因素

社会文化生活方式已发生了根本变化，体现在以下几个方面：

1、社会生活方式：

人们的社会生活方式已发生了根本转变，目前我国居民人均可支配收入不断增多，居民消费的恩格尔系数城市已达 30%多，农村也达 40%多，我国除“温饱”外的消费能力已越来越强，人们不再固守“存钱”的保守观念，超前消费已成趋势，极大地带动了家用电器、房地产、汽车、旅游等的消费。农村的家用电器普及程度较快，电视机在我国农村家庭的普及率已达 95%以上，VCD 及 DVD 企业已将农村市场的开拓作为重点；汽车在城市中的普及率正在快速上升，房地产市场近年来平均每年约 20%的投资增长速度，也极大地带动建筑业、钢铁业、交通业等的发展等。由于社会生活方式的改变极大地带动了消费和相关产业的快速发展，从而大大拉动了电力长期性需求。

2、城市化水平：

中国目前的城市化水平还很低，“十五”目标是人口城市化水平将达 34%，目前我国大部份城市离此目标还有很大距离，因此，城市的发展便成为经济增长的一个重要方面。近年来全国各地的旧城改造或基础设施建设，也极大地促进了相关产业如房地产、建筑业、汽车业等的发展，这必将带动城市电力需求的增长。

3、环保意识

近年来，社会对环保的呼声越来越高，各种环保工程和环保材料得到发展，国家先后颁布了多部有关环保的法律法规，这些法规和社会的环保意识，集中体现在项目建设的可行性论证上，因火电建设项目属高污染项目，因此，社会的环保问题将成为制约火电项目投资的重要因素。

1、3 宏观经济因素

国家前几年采取的扩张财政货币政策促进了国家经济的稳定发展，GDP 产值近年来一直以不低于 7%的速度增长，2002 年，我国国内生产总值达到 102398 亿元，同比增长 8%，而 2003 年国民经济受

固定资产投资和国内消费的强劲拉动，一季度便实现了 9.9% 的增长；占 GDP 一半左右的工业是经济加速的主要动力，投资需求和消费需求不断增长，带动了基础设施规模的不断扩大，房地产、建筑业、钢铁、家电业、汽车业、物流等行业均有较强的增长势头。特别是经济结构性的特征有利于电力需求的增长，例如今年一季度以来，重工业中的汽车、钢铁及有色行业均出现了明显增长，其中，汽车工业全国汽车产量便达 105 万辆，同比增长 54%；钢和钢材产量同比增长达至 18.1% 和 16.6%；有色金属工业也实现快速增长，据预测，中国的铝业今年将增长 20%，达 540 万吨以上。同时，国内人均可支配收入增加，个体消费水平不断提高，城市及农村家用电器的普及率大大提高，如电视机在我国农村家庭的普及率已达 95% 以上。因此，经济的持续发展及人均收入的不断提高，大大提高了对电力的消费。

各类产业对电量需求增长的影响如下表

序 号	行 业	影 响 比 例
1	第一产业	3.52%
2	轻工业	15.72%
3	重工业	56.6%
4	第三产业	11.44%
5	居民用电	12.72%

摘自中国电力企业管理 2003 年第 5 期

整体上，我国许多企业已经渡过了漫长的资本原始积累问题，内部管理型战略已不再能满足许多企业发展目标的要求，新一轮的投资和资本运作高潮早已来临，国家倡导所有电力企业和各种投资主体包括国有、集体、私营及外资等均将有一公平竞争的环境，这将对民营资本和外资进入电力市场创造了良好的政策环境，也将为资本在电力市场间的自由流动创造良好的条件。按中国电力年增长保持速度为 7% 条件下，则每年将新增装机 3000 万左右，约需求 2000 亿元投资，按 25% 的资本金投入量，则年均投资总量为 500 亿元，原国电公司每年的盈利能力不到 100 亿元，因此，投资缺口将达 400 亿元，目前

电力股权的转让已获得实质性突破,将来真正成为中国电源投资主体的可能是民间资本和外国资本,例如拥有 68 亿资产的林凤集团以 51% 的比例收购了拥有 30 亿资产的美国前安然控股公司四川嘉陵热电厂,以及广东沙角 B 电厂 35.23% 的出资收益权通过拍卖方式转让给上市公司广州控股。国家的西部大开发,特别是基础设施及环保的建设等为国内资本格局的重新布局提供了一个新的机遇。同时,国家在许多领域的放开,如电力、电信业等为企业的发展也提供了一个良好的机遇。

但是,面对经济的发展,局部经济出现过热现象,特别如房地产经济局部已出现泡沫,市场局部出现失灵。因此,未来几年,国家可能将采取紧缩的财政政策和货币政策,这对有些产业的发展如房地产的发展将产生一定的影响。但是,投资需求和消费需求的不断增长仍是国民经济增长的主要动力。

总之,目前及未来几年内,国内投资和消费拉动型的经济增长方向决定了相关行业特别是重工业如汽车、钢铁、有色金属等高耗能产业的快速发展,从而使我国需求 70% 以上由工业支撑的电力市场大大发展,给火电行业(发、供、辅业)带来发展的历史机遇。同时,其他行业如、建辅材、信息、环保业、物流产业的发展也为电力企业的战略选择增加了方向。

1、4 技术因素

技术因素对火电建设市场的影响集中体现在信息技术的发展和应用以及环保节能技术的应用这两个方面。

摩尔定律说明了信息技术的快速发展速度,INTER 技术、电子商务以及配套软件的大力发展,极大地促进了各行业的发展,使得远程通讯、网上会议、智能技术、智能办公及快速处理信息成为现实,也成为各企业管理能力的差异。电力行业中突出的信息技术表现为远程通讯、电子商务、信息化管理技术及内部局域网技术等等。

环保的社会要求,促进了的电力行业尤其是火电技术的发展,如洁净煤发电技术,由于我国目前仍没有能力自主设计和制造洁净煤发电机组,多数设备需要引进,这使我国的洁净煤发电技术的快速推进

存在不少问题。但是，从远期来看，环境保护对电力发展的要求，使洁净煤发电技术有广阔的发展空间。据悉，国家今后将积极推进 30 万千瓦 CFBC 机组的建设。因而，这给我国的火电建设企业指明了技术发展和企业差异的方向。

1、5 全球化因素

2001 年以来，世界经济总体呈现缓慢回升的势态，2001 年世界经济增长速度为 2.1%，2002 年为 2.9%，2003 年预计为 3.9。但经济回升的基础尚不牢固，短期内难以恢复高速增长的状态，因此，中国仍将是一个全球理想的投资场所，外资进入电力行业已不可避免；同时，国家加入 WTO，在为众多的企业打通了向外发展的通道之际，但国外资本的进入及其国民待遇，也给国内的众多企业带来了重大威胁，也必将对营造业工程造价的管理、招投标、企业管理理念等将产生深远影响。

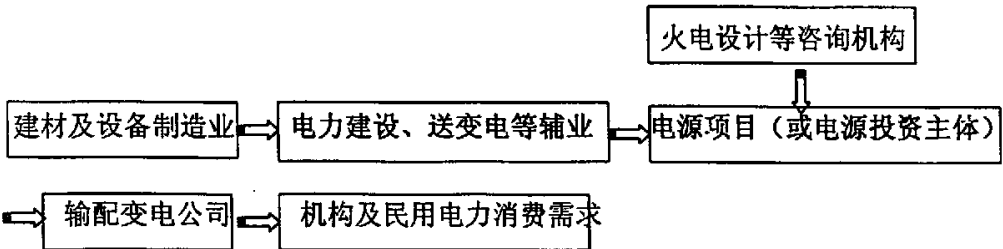
第二节 行业环境分析

2、1 行业总体特征分析

2、1、1 行业性质

火电建设（施工）行业属于电力工业的辅助产业，性质上属施工营造行业（第二产业中建筑业），作为电力行业的一部份在国民经济中起作基础性和先导性的作用。但是火电营造行业与一般的营造业（如建工系统）比较起来有其自身的特点，体现在专业性、资金劳动密集性，先导性等

火力发电行业的主要需求链分析如下图



由于火电营造业的技术专业性和资金密集性特点，火电营造业基

本上为全国 52 家专业火电建设公司所垄断，因此从上述需求链的分析可知，火电营造行业的需求总量与各类火电发电厂拟建项目数量是高度相关（一定程度上说是相等）的，也即与电力的消费需求成正相关的，是一种拉动性消费需求，所以分析火电营造业的需求着重须分析整个电力市场的需求。

2、1、2 行业生命周期分析

近年来，火电业的增长速度一直维持在 6%—9%，由于火电营造行业是劳动密集性，火电安装本身技术较为成熟，行业的增长速度基本与国民经济的发展速度同步，同时，全国 52 家火电施工企业的竞争竞争激烈，火电营造业的产值利润率平均在 1.6%左右，近年来普遍下降，因此，火电建设行业属于成熟行业。

2、1、3 差异化程度等特征分析

相对于一般的营造企业，火电建设行业因其专业化和资金密集性而存在差异化，但在火电建设行业内部，因火电安装为行业通用成熟技术，因此，各施工单位间的差异化程度不明显，行业内各企业的差异化集中体现在管理理念和管理能力上，表面化的差异体现在行业单位在项目管理的营销（主要为工程产品、CI 导入）上。

火电安装业的学习曲线较明显，作业人员的技术水平、经验的丰富与否直接决定产出的效率和质量的高低。同时，火电行业的规模经济性不太明显，一方面，由于每个项目均需相应规模的设备和人员，因此，固定成本的分摊效果不理想，另一方面，火电项目建设属于定制产品，难以足够的产量达到规模经济。

2、1、4 行业市场规模分析（需求量、需求结构及趋势或前景分析）

一、行业整体需求分析

今年以来，特别是进入 7 月份，全国日用电量接连创出新高，相当部分的省份在已经采取行政和经济手段错峰避峰的基础上，开始被迫拉闸限电，电力供需矛盾进一步加剧。据中国电力报 8 月 3 日报道，2003 年 7 月 24 日，全国电网统调日发电量达 56.55 亿千瓦时，比去年最高值增长 9.02%。同日，华东电网全网日用电量达到了 12.09 亿千瓦时，用电负荷达到 5 6 9 1 万千瓦；华中电网最大发电出力达到

3 4 9 6 万千瓦，均创历史新高。随着发电量和用电负荷接连创出历史新高，各电网已全面进入夏季大负荷运行方式，供电形势进一步趋紧，电力供需不平衡已经成为当前电网面临的最大、最尖锐的矛盾。

我国电力建设近年来存在一定的滞后性，原“十五”电力工业发展规划根本不能满足经济发展的需求，修改电力发展规划，也成为各方的共识。国家计委于 2002 年 10 月初，基本形成了调整“十五”后三年电力发展规划的建议，并于 2003 年 2 月在国务院总理办公会议上已经通过。2000 年时，有关方面对“十五”电力需求增长速度的预测普遍低于 6%，电力弹性系数小于 1，而实际上，2001 和 2002 年发电量增长为 9% 和 11.7%，均大于 1。按照原来的“十五”规划，全国准备新开工的电源项目是 6000 万~8000 万千瓦。经过本次调整，这个上限将由 8000 万千瓦增加到 11000 万千瓦，增加了 3000 万千瓦。到 2005 年，电力装机总容量要达到 4.3 亿千瓦。按照国务院的要求，“十五”后三年，每年新增装机 2500 万千瓦。十六大提出了翻两番、全面建设小康的目标。根据这个目标，电源建设的规划是，2020 年电力装机容量要达到 9 亿千瓦，2010 年要达到约 6 亿千瓦，而现在是 3.5 亿千瓦，差距为 2.5 亿千瓦。现在离 2010 年还有 8 年时间，按此推算，平均每年装机要达到 3000 万千瓦，是现在每年投产的装机容量的 2 倍。无论是生产管理能力，还是设备制造能力、资金筹措能力，电力行业都面临巨大挑战，存在很多困难。

此次调整，不单纯解决电力需求问题，还调整了电力工业的发展思路。尤其是在调整项目中，水电大约占调整增容量的 30%~40%。同时，调整了火电机组的技术构成，要求新建的火电机组一定要保持高参数大容量，要能够带动机械行业的技术进步。再次，注重电力与环境、生态建设的同步发展

由于这次调整，是在对电力“供求平衡，趋于偏紧”的总体判定下的调整，因而尽管增加了 3000 万千瓦，一些专家对未来的供电形势仍不抱乐观态度。国家开发银行顾问吴敬儒是立场鲜明地反对“供电形势仅仅是偏紧”的专家，他认为，“十五”后三年要做到不

缺电，就要补 4 0 0 0 万千瓦，如果每年补 3 0 0 0 万千瓦，达到 4 . 3 亿千瓦水平，缺电的数量和范围会好转，但到 2 0 0 5 年还是一个缺电局面。

二、行业需求长期趋势预测：

目前我国人均拥有发电装机仅 0.222KW，人均发电量为 927kwh，约为世界平均水平的一半，为发达国家的 1 / 6~1 / 10。随着我国经济的快速发展和人民生活水平的不断提高，我国年人均能源消费量将逐年增加，因此电力需求从长远来看仍有较大的增长空间。据《中国电力企业》预计，十六大提出了翻两番、全面建设小康的目标，根据这个目标，电源建设的规划是到 2 0 1 0 年全国装机总容量要达到约 6 亿千瓦，而到 2020 年，将达到 9 亿千瓦，人均 0.6KW，人均用电将从 2001 年的 1150KW 增加到 2500KW。新增的 4.2 亿 KW 装机中有近 3 亿 KW（70%）为煤电，其他则为水电、核电、风电、天然气电等等。

因此，长期来看，火电行业在未来 10 年内总需求量较大，为 3 亿 KW，按 7000 元/KW(动态考虑)计，火电项目在将来 10 年内达 21000 亿人民币，平均每年投资 2100 亿，新增项目 3000 万 KW，新增项目 50 个（按单机 300MW 计）

但是据统计：中国自然资源总量排世界第七位，能源资源总量约 4 万吨标准煤居世界第三位。中国煤炭保有储量为 10024.9 亿吨，但精查可采储量只有 893 亿吨，我国若保持原开采强度，储采比不足百年；而我国可再生能源资源丰富，水能的可开发装机容量为 3.78 亿千瓦，年发电量 1.92 万亿千瓦时，居世界首位；但水电装机容量 6507.4 万千瓦，水能的利用率仅 10%，低于发展中国家水资源平均利用率 11.5%。太阳能在三分之二的国土上，年辐射量超过 60 万焦耳 / 平方厘米，每年地表吸收的太阳能大约相当于 17 万亿吨标准煤的能量，开发利用前景广阔；风能资源量约为 16 亿千瓦，可开发利用的风能资源约 2.5 亿千瓦，风力发电装机容量 22.36 万千瓦（1998 年全世界风力发电装机容量达 960 万千瓦）；同时，我国未来能源供需的缺口将越来越大，在采用先进技术、推进节能、加速可再生能源开发利用以及依靠市场力量优化资源配置的条件下，2010 年约缺能 8%，到

2040 年将短缺 24%左右，因此，据国家发展与改革委员会副主任张国宝分析，十六大提出的 2020 年国民经济翻两翻，按电力弹性系数为 1 来计算，则 2020 年全国装机容量将达 9 亿 KW，依目前我国电煤实际消费 7 亿吨来计，在不考虑火电煤耗技术指标的情况下（我国火电厂供电煤耗为每千瓦时 404 克标准煤，国际先进水平为 317 克标准煤，高出 27.4%），到 2020 年每年则将耗煤 14 亿吨，在不可再生资源短缺的情况下将会给我国能源开发造成相当大的压力，所以，我国电力在满足经济增长的电力需求的同时，还需对电源结构进行调整，即优先发展蓄水式水电、适度发展核电、气电及风电、太阳能发电等。因此从长期趋势来看，清洁能源将达到较好的发展。直接决定火电建安需求的上游产业—洁净煤发电在一段时间内仍将占相当大比重，2000 年—2010 年是洁净煤发电的主要发展阶段，国家计委将积极推动 30 万千 CFBC 机组的建设。因此，从超长期（20 至 30 年后）来看，火电行业发展的先开局限将使电源建设行业的发展空间将受到限制。

三、中短期需求分析

从上可知，在未来五年内我国电力市场将随国民经济的发展得到进一步增长，但对于不同的电源产品，其发展空间是不一样的，全国每年电力需求（新增电源项目）约为 3000 万千瓦，其中 60%至 80%增加为火电电源项目，按每千瓦 7000 元计，即每年火电项目营造总需求为 1300 亿元人民币（包括建安和设备）。新增电力营造需求的单机容量越来越大，全国目前处于可研、立项或施工阶段的火电项目中多为单机 300MW 以上机组（即总投资约 30 亿，建产产值约 4 亿的机组），多达 112 个，其中的单机容量甚至达 900MW，项目集中于云南、贵州、河南、内蒙、浙江、宁夏、江苏、天津等省市。在新建项目同时，将会对原有的火电机组进行技术改造，降低原料消耗成本，如采用循环流化床等新技术降低煤耗指标，降低环境污染。所以对中国的火电建设企业将在 5 年内有一个难得的历史发展机遇。

四、区域市场需求分析（《电力建设工程质量管理》2003 年 3 月 P91）对 EPCC2 公司影响最大的区域市场为川、渝、黔等市场。

四川，是全国可开发水资源最丰富的地区，至 2002 年底，四川全省装机 1810 万千瓦，其中，水电装机占 65%，而无调节功能的径流式水电却占总水电的 65%，枯水期水电发电能力仅为丰水期的 35% 左右；四川也是全国“西电东送”的主要省份。同时，四川实施的跨越式发展政策及西部大开发将使四川今后五年内的全省 GDP 保持年均 9.2% 的增长速度。因此四川近年内发生的缺电主要为结构性缺电，而非总量性缺电，四川的电力结构调整将势在必行，据预测四川今后五年内每年将新增电源项目 100 万千瓦左右，其中应占 30% 即 30 万千瓦左右的火力电源项目建设（当然项目须在国家发改委审批立项通过），近年内四川拟建或在建的火力发电项目如下：泸州 2 台 60 万（拟建）、宜宾 2 台 60 万（拟建）、金堂 2 台 60 万（拟建）、广安二期 2 台 30 万（在建）、内江白马 2 台 30 万（在建）、江油 2 台 30 万（待建），攀枝花 2 台 30 万（待建）、华莹山 2 台 30 万（待建）等。对于存在着 EPCC2 公司和四川电建三公司（每年需求 120 万千瓦火电项目）的这个市场来说，僧多粥少。

贵州，也是“西电东送”的重要省份，据贵州和广东两协议，“十五”期间，贵州将向广东送电 400 万千瓦，分年度为 2002 年、2003 年、2004 年、2005 年分别为 100 万、200 万、300 万、400 万千瓦。两年前，贵州已开工 535 万千瓦的水火电项目，要保证这 400 万千瓦和省内用电，这是远远不够的，“十五”期需投产 800 万千瓦，因此，据预测，2005 年内需投产项目其计 240 万千瓦，平均每年 120 万千瓦。但是，这个市场为贵州的两电建公司贵州电建一、二公司所垄断，是不可能整体进入，只能以专业分包形式进入。

重庆，于 2002 年末开始出现电力紧张，重庆市经委、计委将加大电力建设力度，按每年 9% 的用电增幅计算，目前电力缺口 600 万千瓦，预计从 2003 年至 2010 年，重庆市将投资 643 亿进行电力建设，建设规模达 1000 万千瓦。其中 2003 年至 2004 年确保建成 78 万千瓦机组；2005 年建成 180 万千瓦；2006 年至 2007 年，建成发电机组 100 万；2008 年至 2010 年，确保建成 300 万千瓦。其中火电建设项目包括：重庆发电厂东厂扩建（30 万千瓦）、珞璜电厂三期（2 台 60

万), 双槐电厂一期(2 台 30 万)、双槐电厂二期(180 万千瓦)等, 平均每年新增 60 万千瓦。这个市场为重庆电建总公司(原四川电建一公司)所垄断, 但有希望进入。

2、1、5 行业竞争范围分析

火电建设行业的市场区域性特征比较明显, 原因主要在于地方保护主义和行业保护主义, 虽然各省电力公司受国家电力公司直属, 但却同时受各省政府管理, 另一方面, 由于我国各地区用是增长速度的不均衡, 从而造成投资的不均衡, 从而形成市场的竞争范围的区域性分割。

2、2 行业内竞争程度分析

美国哈佛大学商学院著名波特教授指出, 一个行业的竞争远不止表现在现有竞争者对手之间的竞争, 而是存在着五种基本的竞争力量。这五种基本竞争力量的状况及其综合强度, 决定着行业的竞争的激烈程度, 同时也决定着行业的盈利潜力。这五种基本竞争力量为: 买方力量、供方力量、潜在进入者、替代品、现有竞争者之间竞争程度。

火电建设行业由于专业性和定制服务, 没有太多的替代品(因工程专业性和施工技术限制)可用来替代火电施工。因此替代产品的威胁较小。

从国内目前来看, 由于行业或地区保护(渠道专有性)及火电施工特有的专业性, 除了现有的施工企业外, 其他行业的施工企业几乎不可能进入火电施工行业。从全球范围来看, 中国加入 WTO 后, 为外国电力施工企业的进入降低了壁垒。由于外国电建公司的管理理念先进, 质量及技术要求较高, 信誉较好, 将会给国内的电建施工企业带来一定的竞争。但是, 由于国内劳动成本的优势、渠道优势及总投资额相对于外国货币单位来说较小, 目前还没有外国专业的火电建设施工单位进入国内火电业营造市场。因此潜在的进入者威胁也不大。

火电建设企业的供方主要为材料供应商, 由于主材(钢材、水泥、木材、设备、管道等)由业主提供, 因此, 施工方的采购的材料多为常规材料, 同种材料的供应商数量相当多, 属于买方市场, 其提供的

绝大部份材料产品差异化程度不大(极个别专业材料如防腐耐酸砖等只有少数供应商供货),同时,常规的各种建材的替代性较强,因此,总的说来,供应商对火电施工企业的讨价能力是相当弱的。

但是,由于全国火电建设企业共有 52 家,每家企业至少每须承接 1—2 台单机容量为 30 万 KW 即每年至少投资 3000 万 KW 左右的项目任务方可勉强维持经营。然而,由于每年火电项目投资的弹性系数均值在 1%,即增长速度在 7%左右,且只有 2100 万 KW(总电力投资的 70%左右),人民币约 1000 亿左右,并且投资项目的地域分布不均衡,存在市场的分割,因此,各家电建企业的业务极不均衡,多者每年产值 10 亿左右,少者仅有几千万,行业内企业普遍产值在 1 至 3 个亿之间,势均力敌者较多。同时,电建企业虽然施工内容一样,但存在较大的管理差异,但任何一家市场占有率均未超过 6%(见下表),都不可能垄断整个电力市场,投标价格的确定一般仍由各施工企业竞价决定,因此,火电建设行业属于垄断竞争的市场结构。同时,火电施工企业的机械价值较高、专用性较强、折旧较高,且公司的包袱(退休职工,职工最低生活保障等)也较多,固定成本较大,退出壁垒较高。因此,行业内的竞争呈现出地域化特点:地域间因地区资源、地区保护及企业渠道专有性的差异而使“竞争程度不太激烈”,但在一定的地域或分割市场内,竞争者之间的竞争程度相当激烈。但是,近年由于火电建设项目的增多,行业内竞争情况发生了一些变化,正是因为火电建设存在市场分割,因此,在某一地域内的竞争者之间形成了“联盟-竞争关系”,对分割市场内的工程项目暗里“串通”投标(虽然《招投标法》明令禁止,但这种现场的确普遍存在)先排挤外来竞争者,然后再行瓜分项目,即使这样,区域市场内的电建企业之间的竞争同样非常激烈。

同时,行业内企业的平均产值利润率为 1.5%,即行业盈利空间是相当小的,对于利润率较高的公司如贵州电力建设一、二公司来说,主要是由于地方电力部门的扶持所产生,如贵州电建公司承包模式为双包,即合同承包范围包括主要设备、材料的采购等,由此而产生较高利润。而行业内的一般企业的承包模式为业主提供主材及设备,并

且同行之间的投标削价相当激烈（业主往往要求投标方造价下浮 5—20%，而整个工程的行业利润空间一般为 20%左右），因此，电力基建行业基本上是一个微利行业。

EPCC2 公司的目标（既定）是塑造全国一流的施工企业，主要的竞争对手是全行业排名前列的企业如山东电建一、二、三公司等，以及地域市场（或目标市场）内的 EPCC3 公司、重庆电建总公司等。其中，主要竞争对手的各种指标如下表：

下表可知，EPCC2 公司在资产规模上相对于竞争对手较小，且在全行业均属较小规模（其中，火电行业的固定资产占总资产比例一般为 40%—50%，）而劳动生产率相对于全行业的 13.1170 万元，EPCC2 公司的 12.0773 万元接近于全行业平均水平，因此，相对于竞争对手来说，生产能力较弱。同时，EPCC2 公司产值利润率为 1.39%，相对于全行业平均水平 1.5%低，相对于贵州电建公司、江苏电建公司及山东电建公司等较低，所以，EPCC2 公司的盈利能力较弱。相对于竞争对手，EPCC2 公司市场占有率相当低，不到 1%，其产值于 2001 年位于全行业 52 家施工单位中的第 34 位，而 2002 年则位列第 51 位。从竞争对手的产品来看，基本上均为单一火电安装的业务范围，多经产值较少（虽然有少数公司多经业务开展较好），但竞争对手在管理上与 EPCC2 公司存在着较大的差异。首先，先进的火电公司其信息管理水平较高，早在 2001 年考察先进施工单位时，天津电建公司便已将 MIS 管理系统、EXPERTITIO、P3 工程管理软件等广时创造了电建行业企业的差异化管理。同时，先进的公司将项目营销泛应用，形成内部管理的程序化、标准化、及时化、集约化等，如天津电建公司从工程项目的定位、招投标价格、工程项目质量、公共关系及促销、渠道的管理等溶入工程项目管理中，经营的出发点从根本上转至市场导向上来。这此主要的竞争者将先进的管理理念和方法引入企业管理中，如推行项目法施工、项目风险管理等等，而不仅仅停留在传统施工企业控制项目的质量、工期、进度及成本等上。先进的电建公司的经营方法已发生了很大的变化，虽然国企的体制性障碍仍然存在，但是，先进的电建单位已认识到企业内在管理能力的重要性，且各自己

在允许条件下，改革企业内部管理、再造流程、建立良好的经营机制、建立学习性的组织、塑造企业的核心竞争力等，并已取得了相当的经济效果。相反 EPCC2 公司在这些方面则相对较弱。

主要竞争对手 2001 年自行完成产值及市场占有率情况

序号	主要竞争的 火电施工企业	产值 (万元)	年末资产 (万元)	利润 (万元)	产值利润率%	资产利润率%	劳动生产率 (万元/人)	2001 年 占有率
1	贵州电建一 (二) 公司	66580 \\9050 0	48501\\ 52202	3522\\ 2402	5.3\\ 2.65	7.26\\ 4.61	24.6319 \\25.124 9	4.13%\\ 5.61%
2	浙江火电建设 公司	62072	92307	368	5.93	0.4	20.5741	3.85%
3	山东电建一 (二、三) 公 司	60961 \\5700 0\\514 37	63369\\ 59536\\ 42354	1132\\ 1243\\ 771	1.86\\ 2.18\\ 1.50	1.79\\ 2.09\\ 1.82	15.8753 \\ 15.2\\ 14.5016	3.78%\\ 3.53%\\ 3.19%
4	天津电建公 司	56133	54190	103	0.18	0.19	15.3034	3.48%
5	江苏电建一 公司	41921	44857	1018	2.43	2.27	24.3585	2.6%
6	四川电建三 公司	13640	21167	-860	-	-	10.7317	0.85%
7	重庆电建一 公司	26801	25559	240	0.9	0.94	13.0992	1.67%
8	EPCC2 公司	15000	29594	208	1.39	0.7	12.0773	0.93%

摘自《中国电力企业管理》2001 年 06 月

因此，总的来看，电力建设行业内竞争相当激烈，利润空间越来越窄，而 EPCC2 公司在电力建设行业中的竞争力较弱。

2、3 行业中影响企业成功的关键因素

2、3、1 行业政策

目前对电建企业影响最深远的是电力体制改革方案的出台及实施。

电力体制改革目的是打破垄断，其主要内容是，为在发电环节引入竞争机制，首先要实现“厂网分开”，将国家电力公司管理的电力资

产按照发电和电网两类业务进行划分。发电环节按照现代企业制度要求,将国家电力公司管理的发电资产直接改组或重组为规模大致相当的5个全国性的独立发电公司,逐步实行“竞价上网”,开展公平竞争。电网环节分别设立国家电网公司和中国南方电网有限责任公司。国家电网公司下设华北、东北、华东、华中和西北5个区域电网公司,而EPCC公司作为附属企业有可能位于重组后的华中电网。

按照电力体制改革方案,组建的五大发电(电源)集团为:1、中国大唐集团公司:拥有发电资产可控容量为3250万KW,机能益容量为2120万KW,下面单位家数93家,职工人数为73368人。2、中国华能集团公司:拥有发电资产可控容量为3800万KW,机能益容量为1940万KW,下面单位家数88家,职工人数为37712人。3、中国华电集团公司:拥有发电资产可控容量为3130万KW,机能益容量为2110万KW,下面单位家数88家,职工人数为78448人。4、中国国电集团公司:拥有发电资产可控容量为3080万KW,机能益容量为2050万KW,下面单位家数118家,职工人数为77305人。5、中国电力投资集团公司:拥有发电资产可控容量为3010万KW,机能益容量为2220万KW,下面单位家数101家,职工人数为73847人。目前全国发电装机总容量3.38亿千瓦,整合重组的五大发电集团发电装机容量约占全国发电装机总容量的50%。其余的水利枢纽工程发电厂(站)、独立发电企业、农村水电企业、地方中小火电企业,原来独立于国电公司的内蒙古、广东两省区以及由国务院或国家开发投资公司直接投资的电力装机和资产,将保持资产关系不变,有著整合重组开拓发展的极大空间,并将共同构成分层次、多主体的竞争、开放的若干区域电力市场。

长期以来,电力市场便形成以地理区位为主要的区域市场,地方保护主义及行业保护,对于火电基建为主业各电力公司业绩造成很大影响,因此,实行电力体制改革后,电力建设企业将被剥离而直接面对市场竞争,电力建设企业的改革方向(或归宿)有三:一是直接纳入建工系统,这是最不利的局面;二是归入五大发电集团之一,这是最理想的局面,三是火电建设企业兼(合)并重组成电建集团直接面

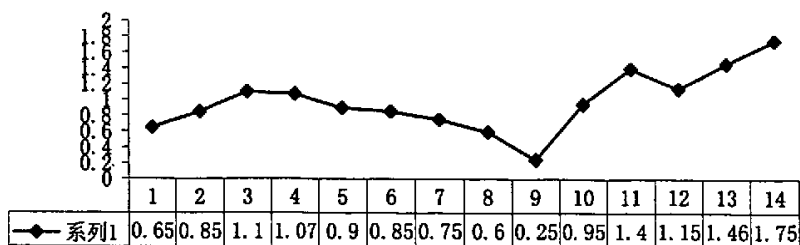
向社会，这是较一般局面。但不管如何，电力体制改革最主要的是打破了各电建企业的营销渠道，电力建设企业的渠道将被重新洗牌，从而有望能打破地区的限制及地方保护主义，虽然加剧了业内竞争，但也带来了较大的发展空间，对工程施工单位是喜忧参半。

同时，2001 年电力行业对施工企业的资质进行了重新的认定，确认了电力工程总承包、单项承包、专业分包等各种资质，各种不同的资企业，将对企业承接业产生较大影响。

2、3、2 行业增长

电力行业，特别是电力投资的增长，将极大程度地决定电力建设行业的兴衰，因为从整个火电建设行业来看，多经业务均还不足以支撑公司的持续经营，例如，2001 年，全国火电建设单位的多种产业的产值或收入为 18.82 亿元，占主业产值的 11.6%，其中约有 80%的多经收入仍是施工收入或与依靠主业而得的，真正意义上的多种经营收入仅占多经总收入的 20%左右；同时，从规模上，全国 52 家火电建设企业中，多经收入超过 1 亿元的仅有 5 个，已占整个火电建设企业多经收入的 30%-40%，因此，企业多元化经营的角度来讲，火电建设企业大多还远未形成局面，各电建公司的主业——电力建安业务的好坏直接反应出公司的各种能力包括经营能力、盈利能力及偿债能力等，因此，电力行业投资的增长直接决定了火电建设行业的增长和兴衰。

从长期来看，我国的电力弹性系数（电力供应量增长率与 GDP 增长率的比值）在 0.8-1.00 之间，如下图我国 14 年来发电量增长与 GDP 增长比较，从图中可见，从 2000 年来，我国电力需求出现快速增长，连续三年出现电力弹性系数大于 1 的情况，2002 年为 1.46，2003 年一季度为 1.75。因此，我国电力供给的增长速度长期在 6%—7%左右，相应的火电营造业的增长速度也在 6%—7%左右，近年来，特别是 2001 年来，增长速度均保持在 7%—9%。但是，即使这样，仍然不能满足全国 52 家电力施工企业的总需求（见行业竞争范围分析）。



我国近年来发电量增长与GDP增长比较

2、3、4 企业所在地区的经济发展及资源分布

分地区用电增长情况

地区	2002 年 1—6 月	2002 年 1—9 月	增长变化幅度	贡献率
	增长率 (%)	增长率 (%)	%	%
全国总计	8.97	10.34	1.4	100
华北地区	7.87	9.79	1.9	15.6
东北地区	0.37	3.05	2.7	3.1
华东地区	12.03	12.68	0.7	24.8
华中地区	7.49	9.04	1.5	12.2
川渝地区	15.26	16.04	0.8	6.2
南方地区	11.14	11.62	0.5	18.2
西北地区	8.07	11.19	3.1	6.7

摘自《中国电力》2002 年 12 期

地区经济发展的不平衡，特别是高耗能行业如重工业的分布情况决定了对整个电力行业的需求，因此，全国各地区的用电需求增长是不平衡的，如上图 2002 年全国各大地区的用电增长情况，用电增长较快的地方为西部地区、华东地区及华北、华南地区，因此近年来这些地区的电力投资增长是较快的，如“西电东送”大规模实施始于 2000 年，投资规模史无前例，仅从火电项目的投资来讲，2000 年 11 月份以贵州安顺电厂等为代表的 9 个项目同时开工；2002 年 8 月，山西神头第二发电厂二期工程等 7 个项目同时开工，根据规划，2001 年至 2010 年，不包括三峡工程的投资，西电东送总投资规模将达 5265

亿元,, 其中,“十五”期间计划开工的西电东送电站总规模达 5800 万千瓦,是我国目前发电装机总容量的 1 / 6。而电力投资项目中, 80% 仍为火电项目。同时,由于地区资源分布的不均衡,也造成火电投资项目分布的不均衡。西部已探明的煤炭资源保有量为 3882 亿吨,约占全国的 40%,而用于火力发电的煤炭比例却很低,例如山西及贵州等的煤资源丰富,煤资源的深加工极大促进了当地的煤电的发展,但是,西部水资源在全国来说最为丰富,理论蕴藏量为 5.57 亿千瓦,占全国总量的 82%,可开发的水能资源为 2.743 亿千瓦,占全国的 72%,目前的开发程度却不到 8%,而四川的水电资源蕴藏量为 1.45 亿千瓦,技术可开发量为 1.03 亿千瓦,均占全国的四分之一,平均每公里开发的年水电量为全国平均数的 5 倍,而四川的火电投资项目相对来说较少,每年约 60 万千瓦,对两个电建公司来说毕竟太少。因此由于火电建安市场的区域性或“省域壁垒”,西部电力建安企业总的来说,形式较好,如贵州电建一、二公司总揽贵州全部火电建设任务(9 个火电项目)等,而有的地区的火电公司则惨淡经营,EPCC2 公司及四川电建三公司较差的经营情况部份原因也在于此。所以,地区经济的发展和资源分布的不均衡极大地决定了火电建设企业经营结果。

2、3、5 政府通道

由于火电建安市场的“省域壁垒”及区域性,同时我国电力市场长期由政府垄断(前身是政府的一个部门)的特点,且火电投资项目目前基本上由国家独资的投资公司或电力集团控股,这些投资公司的负责人原多为政府人员或原电力部相关部门负责人,加之国内的招标投标市场的极不规范,因此,在区域市场内的营销渠道便显得尤为重要,这往往决定了电力建设企业的生存与发展。政府通道属于企业的营销渠道和公共关系,EPCC2 公司历来属于原四川省电力公司(局)下属企业,在受到川局保护之时,与重庆电建总公司(原四川电建一公司)或四川省电力建设三公司比较起来,在公共关系和政府通道的营销能力上相对较弱。

2、3、6 项目管理能力

火电建设企业的主业为火电项目建设，其经营的核心便是项目管理，项目管理往往是企业的成本中心。项目管理能力的高低决定了企业提供的产品（火电厂）的性价比。在国内的火力发电市场，企业（主要为产品）的竞争优势主要表现为项目管理能力的竞争，单纯的以降低项目报价的纯低成本竞争战略在火电建设市场中是无效的，项目管理能力的竞争表现为项目管理的比较优势上面，或者说表现在项目管理的差异性上面。目前全国火电建设企业项目管理的差异化主要表现在如下几个方面：首先是项目管理的创新，对项目管理的流程实行再造，原来火电建设的项目管理是沿袭前苏联的“工地管理”模式，项目资源（人、财、物）的管理主要是公司统一考虑、统一分配，存在着极大的资源浪费，由于现在的项目建设规模相当大，原来的管理效率越显低下，因此，先进的电建企业已推行了“项目法管理”，将项目的生产、经营及监督考核（项目部实现由项目经理负责、技术经理、经营经理及执法经理分管）三权分离，有机制衡，极大调动项目部人员积极性及责任感。同时，在公司内部模拟市场，在企业内部形成资源或生产要素的市场，以市场的规则来配置项目部的各种资源，极大地提高了项目部内部管理的效率和效果。还有，加强项目部的人本管理，加强学习以提高项目管理能力来提高公司的核心竞争能力，先进电建企业已在逐步建立“学习性组织”（虽然有些企业是形式），通过提高员工，进而提高整个企业的学习能力来提高企业的竞争优势。这表现在不断将新技术或新观念引入项目管理中，如原来施工一台 30 万千瓦的机组，项目部总的管理人员需要 200 多人，通过将信息技术（如 MIS 系统）引入项目管理，运用先进的 P3 等工程管理软件，基本实现了无纸化办公（除所需的工程隐蔽资料外），管理人员降到 70 人左右。同时，采用清水砼施工工艺（即砼表面达到镜面程度）来提高产品质量。再者，项目管理不再单纯地表现为质量、进度、安全及文明施工、成本等四方面的管理，火电项目管理已经引入了项目营销的概念，将项目策划如 CIS 策划、公共促销等等融入项目管理，极大地提高了业主（投资者）的满意度。而 EPCC2 公司目前在这几个方面

均较弱，近来虽有进步，但与先进企业的管理，特别是在理念上仍存在较大差距。

第三节 外部因素评价及竞争态势矩阵分析

从上述公司外部环境的分析，我们可利用产业分析常用的 EFE 矩阵分析方法来进行 EPCC2 公司的机会—威胁分析表如下（评分为 1—4 分反映公司对外部环境的有效反应程度，“4”分表示反映很好，“3”表示超出平均水平，“2”表示平均水平，1 分表示较差）：

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1、中国加入 WTO，境外资本投资电力行业与国外承建工程较易	0.05	1	0.05
2、中国经济稳定发展，带动相关行业的发展的拉动作用	0.05	1	0.05
3、电力的需求急剧增加，行业增长较快、国家政策扶持	0.15	3	0.45
4、国家对施工企业资质重新认定，工程市场分为总包与专业分包	0.05	2	0.10
5、社会对环保的重视，火电厂技术改造的呼声较高，CFBC 等电厂的需求增加	0.05	2	0.10
6、电力体制改革打破“省级壁垒”	0.05	1	0.05
7、火电建设行业进入壁垒较高	0.10	1	0.10
威胁			
1、中国电力体制改革，电建公司作为辅业可能将被剥离	0.10	4	0.40
2、中国加入 WTO，外国电建公司的潜入	0.02	1	0.02
3、原材料特别是建材价格普遍上涨，人工工资上涨，招投标的价格战，使收入减少	0.04	3	0.12
4、四川水资源丰富，火电属于高耗能高污染行业，长远来看，前景不好	0.03	1	0.03
5、业主对施工的质量和管理水平要求越来越高	0.03	3	0.09
6、地区发展不平衡及政府干预	0.06	2	0.12
7、未来几年内国家可能采取的适度从度的财政货币政策	0.05	1	0.05
8、其他企业的项目管理能力较强、政府通道较畅、竞争优势明显	0.05	2	0.10
9、火电建设企业业务均较为单一，对主业的依赖性较强	0.09	1	0.09
10、火电建设行业是一个成熟行业	0.03	1	0.03
总计			1.95

从上分析中，我们可得出如下结论：

1、 公司得分为 1.95 分，低于平均得分 2.5 分，说明公司目前的战略在把握外部环境的机会和处理外部环境的威胁方面未能有效

反应。

2、 对 EPCC2 公司主要的机遇是：未来三至五年内，投资型和消费拉动性宏观经济的稳定增长，国家宏观电力产业调整及社会环保意识的加强，将带动火电建设、基建行业、环保产业、物流产业在未来几年内的迅速增长。

3、 而对 EPCC2 公司来说最主要的威胁是：电力体制改革对电力建设企业进行剥离，而公司显然在这方面未作充足的准备，同时，企业业务单一，对主业依赖性较强，经营风险较大，其次，由于公司所处的行业为成熟行业，其在国家的产业政策中的前景不好，这此威胁对公司的持续发展来说是致命的；同时，由于行业招投标价格竞争的加剧及原材料成本的上涨，将对公司的经营产生相当不利。

综上所述，虽然未来几年内电力行业将发生极大短缺，但电源投资项目的增长仍然不能满足全电力施工企业的需求，并且由于投资项目分布的不均衡，包括 EPCC2 公司在内的相当一部份电力施工企业，其业务量与生产能力相比仍然存在较大的缺口。电力施工企业之间的恶性竞争，使得整个火电建设行业平均利润空间越来越窄（几乎接近于保本经营），而企业内部的安装技术较成熟，管理要求却越来越高，企业内部已没有多在的成本节约空间，因此，整个电力建设行业总的吸引力不强。同时，公司在行业中的竞争地位处于劣势（在区域市场中处于中游水平），且公司经营业务单一，经营风险较大；再者，公司由于流动资金较充裕（多年积蓄），且在建筑业具有较强的技术人员和市场渠道，因此，公司在开拓主业的同时，进行多元化战略已很有必要。

第四章 EPCC2 公司的战略选择

第一节 公司愿景

公司愿景包括企业经营的价值或理念,也包括企业未来大胆的设想或目标。制定公司业务的未来战略展望时,首先是界定公司的当前业务;其次是确定公司的长期战略道路;同时也传播公司中的战略展望,激励职工。提出和制定清晰的、具有企业家精神的战略展望是有效地进行战略领导的一个前提,它要求战略性地思考未来、对公司未来的业务提出一个可行的概念,使公司进入一条所有公司管理者都做出郑重承诺的道路上去,从而指导公司决策。彼得·德鲁克说过:“一个企业只有具备了明确的任务和目的,才可能制定明确和现实的企业目标。”作为使一个企业区别于其他类似企业的长期适用的对经营目标的叙述,任务陈述是对企业“存在理由”的宣言。而目标陈述则回答“我们要成为什么”^①。公司愿景的目的是在公司内部确立一种卓有成效的战略意图,也即如何在竞争环境下,充分挖掘企业的内部资源、能力、和核心竞争力以实现公司的目标。

EPCC2 公司目前的企业使命是:继承和发扬“团结、拼搏、开拓、求实”的企业精神,恪守“真诚服务用户、精品奉献社会”的经营宗旨和“诚信为本”的职业道德,竭尽全力为用户提供一流的全程优质服务和质量优秀的精品工程。而目标方面陈述则没有建立。

本人通过前述 EPCC2 公司内部和外部环境的分析,认为目前 EPCC2 公司的企业任务陈述仅仅反映了企业的火电建安业务:同时,也未能充分认识到企业自身的优势和差异,公司也没有一个明确清晰的目标陈述(长期战略目标)。因此,根据本人对 EPCC2 公司认识,认为公司的使命陈述在原有陈述基础上可为归纳为:发扬“团结、拼搏、务实、创新”的企业精神、恪守“真诚服务用户、精品奉献社会”的经营宗旨,不断创新管理和技术、以人为本,竭力为营造行业、电力行业、建材业市场及公司员工提供一流的产品和服务,不断为社

^① 弗雷德·R. 戴维 《战略管理》 P72 页

会和员工创造价值。

而公司的目标陈述可为：成为电力建设行业领先企业的跟随者，五年内实现经营产值进入全国排名 20 强内，相关多元业务收入达公司总收入 50%，在 10 年内成为电力行业中的中型多元集团公司。

第二节 SWOT 分析

SWOT 矩阵分析（在此不考虑国企体制及内部人控制等传统难题，这是一个较为普遍和复杂的问题，全资国营的 EPCC 公司也没有能力去改制等，一切全靠上级主管部门来决策）也即机会—威胁—优势—劣势分析，目的在于利用机会或机遇，避开威胁。通过对 EPCC2 公司外部环境及内部情况的分析，SWOT 矩阵如下：

	优势 S	弱点 W
	1、公司近年内认识并增加了项目营销管理能力 2、目前公司决策者强有力，素质较高 3、公司负债少，债务压力小，信贷资信高 4、公司“老黄牛”精神、工作踏实的声誉 5、公司位于中西经济发达的四川省省会 6、公司人员较少，负担少。 7、有一定的土地储备 8、在西部及华能、国电集团有一定的渠道	1、公司为国营体制，机制不灵活 2、公司现金流减少，财务结构不合理 3、公司业务单一，未来利润增长点不明 4、公司普遍缺全面经营管理人才 5、公司对外投资多失败 6、公司位于水资源丰富的四川省 7、公司市场营销能力较差，信息化程度一般，公共关系较差 8、公司人力、设备不能满足多工程的需要，设备老化。 9、公司未曾施工过 600MW 及以上火电机组 10、公司整体上经营观念较为保守

机会 O 1、 国加入 WTO，境外资本投资电力行业与国外承建工程较易 2、 中国经济稳定发展，拉动了相关行业的发展， 3、 西部大开发及西电东送等，对电力的需求急剧增加，国家政策扶持 4、 国家对施工企业资质重新认定，工程市场分为总包与专业分包 5、 社会对环境的重视，火电厂技术改造的呼声较高 6、 电力体制改革打破了“省域壁垒”	SO 战略 1、 加强企业的公关宣传力度、努力建立良好的政府通道及公共关系，多承接项目。(市场渗透战略、S3、S1、S2 和 O2、O3、O4) 2、 建立管理型企业 (O4、O3 和 S6、S2)	WO 战略 1、 与较有名的建筑单位联盟、对省外及国外工程，与同行领先者联盟 (O1、O2、O3、O6 与 W8、W4、W6、W7、W9) 2、 进行公司内部改革、加强人力资源管理，在公司内部模拟建立生产资源内市场。(O2、O3、O5 与 W1、W4、W7、W8、W10)
威胁 T 1、 中国电力体制改革，电建公司作为辅业可能将被剥离 2、 中国加入 WTO，外国公司潜入，企业两极化 (规模与专业) 发展 3、 原材料特别是建材价格普遍上涨，人工工资上涨。招投标的价格战，使收入减少，成本增加 4、 四川水资源丰富、火电属于成熟行业，长远来看，前景不好 5、 业主对施工的质量和管理水平要求越来越高 6、 地区发展不平衡及政府干预 7、 未来几年内国家可能采取的适度从度的财政货币政策 8、 其他企业的项目管理能力较强、政府通道较畅、竞争优势明显 9、 火电建设企业业务均较为单一，对主业的依赖性较强	ST 战略 投资特殊类房地产业、投资建辅材业及电力项目 (相关多元化)。(S3、S5、S7、S8 与 T1、T4、T3)	WT 战略 1、 剥离非标厂、多经其他业务；(W4、W7、W8 与 T2、T3) 2、 加强内部管理建立核心竞争力，降低可“挤压”成本、提高公司的市场竞争意识 (W1、W2、W4、W5、W7 与 T5、T1、T3、T2)

第三节 公司战略的选择

3、1 定量战略矩阵（QSPM 矩阵）

定量战略矩阵分析是一种战略决策的定量分析方法，优点是战略制定者在决策过程中将有关的内外部因素结合在一起考虑，在相同影响因素下同时评价多种方案。结合第二、三章 EPCC2 公司内外环境的分析及本章 SWOT 及 BCG 矩阵分析，定量战略矩阵主要对公司层战略进行了分析和选择。（说明：表中的关键因素权重与 IFE 及 EFE 矩阵中权重相同，AS 表示战略吸引力分数，“1”表示不可接受；“2”表示有可能被接受；“3”表示很可能被接受；“4”表示最可能被接受。）

关键因素	权重	备选战略												
		相关多元化								主业加强战略			收缩	
		房地产、基础设施			建、辅材			电力设施、设备		渗透	市场开发	产品开发	对多经业务、非标厂等清资剥离。	
		基础设施	商业房产	工业类房产	环保墙体材料	高效替代材料	新型防水材料	电力设备	垃圾处理电厂					
AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS			
机会														因只有一项，不比较
1、加入 WTO，境外资本进入。	0.05	2	3	3	—	—	—	2	3	3	2	2		
2、国家经济稳定发展	0.05	4	4	4	—	—	—	2	3	3	2	2		
3、电力的需求急剧增加，国家政策扶持	0.15	—	—	—	4	3	3	3	4	3	4	2		
4、国家对施工企业资质重新认定	0.05	2	3	4	3	4	3	—	—	2	3	2		
5、对环保的重视。	0.05	—	—	—	—	—	—	2	4	3	4	4		
6、电力体制改革打破“省级壁垒”	0.05	—	—	—	—	—	—	4	2	2	4	3		
7、火电建设行业进入壁垒较高	0.10	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
威胁														

1、电力体制改革，电建公司作为辅业可能将被剥离	0.10	3	3	3	—	—	—	1	2	—	—	—
2、加入 WTO，外国电建公司的潜入	0.02	—	—	—	—	—	—	—	—	2	1	1
3、原材料价格普遍上涨。招投标的价格战	0.04	2	1	1	2	4	2	1	2	2	2	4
4、四川水资源丰富，火电前景不好	0.03	—	—	—	—	—	—	1	2	1	4	3
5、顾客越来越高	0.03	4	1	3	4	3	3	2	3	3	2	4
6、地区发展不平衡及政府干预	0.06	2	3	3	—	—	—	1	2	2	4	3
7、未来几年内国家可能采取的适度从度的财政货币政策	0.05	2	1	1	2	3	2	—	—	—	—	—
8、其他企业的项目管理能力较强、政府通道较畅、竞争优势明显	0.05	—	—	—	—	—	—	1	2	3	2	1
9、火电建设企业业务单一，对主业的依赖性较强	0.09	4	4	4	—	—	—	2	1	4	3	4
10、火电建设行业是一个成熟行业	0.03	—	—	—	—	—	—	1	2	—	—	—
优势												
1.0												
1、目前公司决策层强有力，开拓能力较强	0.09	2	2	2	3	4	4	—	—	4	4	3
2、公司近年来认识并增强了项目营销管理能力	0.05	2	2	1	—	—	—	—	—	3	2	4
3、公司负债少，债务压力小，信贷资信高	0.08	3	4	2	4	3	4	3	2	—	—	—
4、公司职工工作踏实的“老黄牛”精神	0.02	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5、公司位于中西经济发达的四川省省会	0.05	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3

6、公司人员较少，负担少	0.02	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
7、有一定土地储备	0.02	1	3	4	3	3	4	3	1	—	—	—	
弱点													
1、公司为国营体制，机制不灵活，存在体制障碍	0.06	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	
2、公司现金流减少，财务结构不合理	0.06	1	3	3	—	—	—	2	1	4	3	2	
3、公司业务单一，未来利润增长点不明	0.15	2	2	2	—	—	—	—	—	—	—	—	
4 公司人力资源管理乱、缺乏全面的经营管理人才	0.05	2	1	1	1	2	2	1	2	—	—	—	
5、公司对外投资多失败	0.03	2	1	1	1	2	2	—	—	—	—	—	
6、公司位于水资源丰富的四川省	0.02	—	—	—	—	—	—	2	1	2	4	3	
7、公司市场营销能力较差	0.08	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	
8、公司人力、设备不能满足多工程的需要	0.05	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
9、公司未施工过单机容量600MW及以上火电机组	0.09	—	—	—	—	—	—	—	—	3	2	4	
10 公司整体上经营管理观念保守	0.08	1	1	1	—	—	—	1	2	—	—	—	
总计	1.0	3.3	2.8	2.9	2.1	2.2	2.1	2.3	2.7	3.3	3.7	3.4	

从上表可知，EPCC2 公司的公司层次战略可如下选择，对于主业，采取市场渗透、市场开发等加强型战略，在此基础上，通过相关多元化战略，如公司可选择进入基础设施建设、投资砼添加剂等新型建辅材业、环保型墙体材料等行业，从而实现公司的战略调整。

3、2 公司战略选择定性分析

通过 SWOT 矩阵分析得出了公司的备选战略方案，并通过 QSPM 矩阵分析基本选定公司层次的战略，但由于 QSPM 等矩阵分析方法虽基于客观的内外部环境因素，但是由于战略制定者或决策者认识的主观

性和经验性，因而矩阵分析结果将会有一定的偏颇，同时，由于信息不完全，战略决策更多的甚至有时更有效的分析方法仍是直觉的和经验性的，因此，定性分析是战略分析方法中较为常见的方法。本论文将从前面战略分析的结果的基础之上，对 EPCC2 公司的战略决策的基础、方向、实施力度及途径等进行定性分析，进一步明确和细化所选择的战略。

1、公司战略选择的基础

作为公司层战略的基础是业务层次的战略，也即一般竞争战略。业务层战略主要是通过行业中的定位并开展相应的活动来应付波特的五种竞争力量，从而形成相对于竞争对手的竞争优势。迈克尔·波特认为^①，企业获得竞争优势的三个基点是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

选择成本领先战略需考虑其他成本因素：企业内分摊成本和分享知识的潜力、税率、能源及运输成本、一体化成本等。成本领先战略一般适用于下列场合：市场中客户对价格较为敏感；差异化途径较少；客户对品牌差异不敏感；存在大量讨价还价的购买者。选择差异化适用于下列情形：企业研发能力较强、客户对产品价格不太敏感，对独特的品牌较为忠诚；差异化模仿壁垒高；差异化所产生的消费者剩余比竞争对手成本降低所产生消费者剩余多等。而集中化战略则适合进入的目标较为专业或狭窄而产生进入壁垒，且目标市场的产业结构有很强的吸引力。

EPCC2 公司作为国营施工企业不同于一般消费品生产企业，公司业务的多少基本上由外部环境，特别是国家政策所决定，也受上级主管部门的限制，同时公司的所处于行业为成熟产业，技术成熟、地区市场增长有限，行业内竞争者之间成本水平没有显著差异，且建筑招标投标法明文规定，超出标底价一定范围（如+3%至-8%）便视为废标，再者，定制服务无法通过足够产量达到规模经济，因此，公司要想通过规模经济等方式获得成本领先战略来取得竞争优势不太现实。而目前业主对于工程建设的要求越来越高，对公司的品牌及与企业关

^① 迈克尔·波特《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）

系较为敏感。因此，公司的主业应选择差异化竞争战略：加强项目的营销管理能力，形成独特的项目管理方法和管理水平；提高项目的施工工艺水平，引入信息化管理加强过程控制，力保为业主奉献精品工程增加业主的消费者剩余。但是，火电建安招投标中，企业杀价激烈，业主讨价还价水平也较高，通常要求企业在中中标签订合同时下浮 5%—20%，基本上挤干了公司的利润空间，因此，控制成本增加利润以达到公司的持续经营也显得尤为重要，同时，因为公司原管理较为粗放，通过加强管理和重组公司的价值活动还有一定的成本降低空间，所以，企业释放成本节约空间的同时，不会同公司的差异化战略相矛盾，形成波特所说的“夹在中间”的不利局面。公司释放成本节约空间的方法有许多，主要如波特所指出的一些成本驱动因素和重构价值链活动：如通过模拟建立企业内部资源市场，对工程材料和分包队伍实行严格的招投标、改变企业内建筑分包模式（变双包为单包），对采购、生产、促销、财务、人力资源等各项活动进行再造，一方面可以有效地降低公司的成本增加公司的利润；另一方面通过采用上述价值链重构，形成企业独特的管理模式，也增加了公司的差异化水平。

因此，公司在主业范围内选择的战略基础为采取在火电建安市场内的差异化战略，同时采用价值链重构等方法释放公司的成本节约空间和加强公司的差异化水平，在此基础上，建立公司的相对竞争优势。

2、公司战略发展的方向

根据产品—市场组合矩阵，企业战略发展方向包括加强型战略和多元化战略，而加强型战略又据企业的产品与市场的不同组合分为市场渗透、市场开发及产品开发等。其中加强型战略其实质是一种企业营销战略，通过企业营销的 4P 的策划创新，旨在提高市场占有率、包括市场渗透、市场开发、产品开发等战略。（如图）。

项 目		市 场	
		现有的	新 的
产品或服务	现有的	市场渗透	市场开发
	新 的	产品开发	多元化

摘自 H.Lgor Ansoff, corporate strategy P109

而多元战略也叫多角化战略、多样化战略等，包括两个层次，公司层次战略和业务层次的战略。多元化经营最主要的目的有两个：一是分散公司经营风险；二是寻求公司事业的增长空间。其中，相关多元化战略又称集中化多元经营，主要是通过提供新的产品进入新的市场，通过多种业务之间的协同或资源共享效应来获得新的增长空间或得到公司的战略目的。相关多元化战略主要适用于以下几种情况：企业所在行业增长缓慢；企业能以高度竞争力的价格提供新的相关产品；新产品销售能弥补原有产品生产周期的波动；企业资源能在各种业务间分享。

根据第三章对行业需求和区域(地理意义上)市场的分析，EPCC2公司所在的区域电力市场上的主要竞争对手有四家，分别是四川电建三公司、贵州电建一公司、贵州电建二公司、重庆电建总公司，而EPCC2公司所提供的产品或服务(项目管理或工程项目)没有明显的差异，而增长较快的市场分别为贵州与重庆，四川市场则明显供需失衡；同时，四川电建市场历来均为四川电建三公司和EPCC2公司所瓜分；因此，如QSPM定量战略矩阵中分析，本人认为EPCC2公司主业的战略选择的方向应是市场开发和产品开发。

对于市场开发，首先，对公司的促销渠道，特别是政府渠道进行重新构建，加大企业的公共关系力度，加强企业的管理水平适应业主需求，采用多种方式如利用公司地处四川省会的优势在全国电力会议时宣传、电力媒体宣传等等方式推销企业。其次，加大投标力量，提高公司的预算管理、技术管理、成本管理水平，提高公司标书的制作水平；再者，引入客户资源管理，特别是加强对原业主的回访和技术服务，建立良好的客户关系。同时，加强同火电制造设备厂商的联合，特别是外国设备供应商，如对EPCC2公司有良好关系的法国阿尔斯通公司等的合作，甚至与其联合投标。最后，通过与增长较快的地域市场内的电力建设公司的合作，如联合投标等方式进行市场的开拓。总之，通过市场开发，逐步打开重庆、贵州、国电集团、华能集团等的市场，提高公司的市场份额。

对于产品开发，主要通过对产品附加属性价值的开发，增加火电

投资业主的消费剩余。火电建设企业的产品，广义上来说是火电建设的过程和服务。不仅包括的工程质量、进度、安全、成本等项目管理、更包括项目管理过程中的手段和服务水平。首先应引入项目法施工，加强项目部管理，提高管理水平，这是产品开发的基础，其次，更重要的是引入信息管理水平，并免费帮助业主建立信息管理系统，以信息管理来提高项目管理水平和加强与业主的沟通。再次，引入项目营销的观念，从投标报价、方案设计、工程现场策划（如 CIS）、竣工后服务（如帮助业主培训技术或操作人员、工程回访）等活动，一方面宣传公司，另一方面为业主提供超值服务。最后，确保为业主提供精品工程，力争“鲁班奖”，真正为业主提供一个高性价比的火电工程。

同时，由于火电建安市场预计每年新增总装机容量为 2100 万千瓦（原来为 1500 万千瓦），而全国 52 家火电建安企业所需总工程总量至少为 3000 万千瓦，因此，整个行业供需矛盾仍较突出。特别是对于 EPCC2 公司所处的地域市场更是如此，因此，行业特性使公司在实行市场开发、产品开发的同时，为分散经营风险和增加公司新的利润增长点，公司应进行战略转型，实行多元化经营。根据前而 SWOT 矩阵的分析，公司应实行相关多元化经营，进行基础设施、建辅材、电力设施等新产品和新市场的开发。关于相关多元战略拟在公司战略发展的力度一节中详细阐述。

3 公司战略发展力度

公司进入成熟期后，存在三种不同方向：维持目前局；二是创新，打破刚性，寻找新的增长点；三是萎缩。对应于企业的战略力度选择则有稳定型战略，扩张型战略，收缩性战略。当企业所在行业增长较快、企业所在市场有特别的竞争优势、外部环境恶化而企业又找不到较好的发展方向时、环境较为稳定或企业拥有稀缺资源等情形下，企业一般采取稳定型战略。当行业发展缓慢，技术较为成熟时，通过第一章绪论中成长战略理论模型的分析我们知道，由于企业均存在一定的刚性，从而形成企业生命曲线的限制性，因此，企业发展到一定的

程度，由于企业起初的成功而形成的路径依赖，使战略观念呈现局限性。要突破企业刚性和企业生命限制线，仅靠加强型等战略内部挖潜是相当有限的，企业必须寻找新的增长业务。所以此时企业的战略一般为一体化和多元化等的资本扩张型战略。而当企业产品处于衰退期，市场增长缓慢或停滞，或宏观环境恶化企业处境艰难，企业经营出现重大失误，或企业为了调整其战略将有限资源更有效配置以谋求更好的发展机会而对某些业务的收缩。因此，紧缩战略能更有效地配置企业资源，或通过破产而使企业甩掉包袱，积累重要的经验等，收缩战略通常包括转变战略、撤退战略和清理战略等。

根据前面 SWOT 矩阵分析，EPCC2 公司所处的电力建行业市场增长一般，所处地域市场极有限，并且极易受政策等因素影响；行业内的“省域壁垒”或地方保护；在有限增长的市场内供求仍具较强烈矛盾，建安企业间竞争激烈，企业利润空间越来越小；同时，电力建设行业技术较为成熟（相对于整体水平），尤其是近五年来 EPCC2 公司资产（资本金、利润等）增长缓慢（行业中企业普遍如此），同时 EPCC2 公司中普遍缺乏经营人才，因此，企业存在发展的一个瓶颈，仅仅依赖主业的加强型战略是很有限的，必须突破企业资结本结构、产品结构的限制，实行相关多元化战略，通过 EPCC2 公司火电施工企业的特点，在相关的市场、相关的产品和相关的技术范围内实现多元化经营。利用公司是建筑企业，对建辅材需求和行业需求较熟悉的优势，发展建辅材；利用公司土地储备及公司是建筑企业熟悉基建程序及工程管理的优势进入房地产业；利用公司属于电力行业拥有较强的渠道资源和市场资源的优势，发展环保型电厂等。同时，由于公司的多经产业，如零售业等及非标厂等，与同行相比，既无成本优势也无特色优势，对这些业务，应采取收缩战略，进行清理，将其资产投入到相关的多元化业务中去。

根据对 EPCC2 公司 QSPM 定量战略矩阵分析，得出公司具体采取的相关多元战略后，同时还应对得出的相关多元战略进行如下几个方面检验：（由于篇幅和时间限制，以下战略检验仅进行略述，而没有对欲进行相关多元化项目所在的行业作充分的分析，而这有待今后作

进一步的研究和思考)

(1) 吸引力检验:

国家整体宏观经济情况较好(见第三章分析),特别是房地产、汽车、旅游、物流、信息产业进入较快的发展阶段。国家的“西部大开发”战略将集中发展基础设施和进行环境保护,城市化趋势等促进了房地产、基础设施、建筑业的发展。

投资工业类房地产项目的多元化战略:

近年来我国房地产增长速度一直较快维持在20%以上,今年有可能回落到15%。一些地区确已出现“房地产泡沫”,但是我认为,我国绝大部分地区房地产并未供过于求,仅是产品结构的不合理而已,一方面是众多的中高端住宅房浮躁的投资热,另一方面是拥有众多需求的低端住宅房和其他房地产如工业类房地产的供不应求。作为EPCC2公司所处于成都市场,也是如此。就在成都的中高端住宅市场拼得轰轰烈烈之时,成都的特殊类房地产却出现了商机如库房类房地产、教育类房地产,这种商机并不是短暂的。首先,成都位于西部政治、经济、文化中心,西部大开发及四川跨越式发展战略使经济的在未来增长不会低于13%以上,成都良好的投资环境将吸引众多的投资,尤其是加工制造业投资,成都的库房需求未来将有较大增长;其次,成都打造的东郊“物流中心”,也为周转库房的需求带来商机;再次,随着城市中心土地的减少,市中心土已是寸土寸金,对众多商家来说,其库存成本或土地机会成本将会很大,因此库房类房地产需求将在今后相当长的一段时间内有较大增长。同时,从该细分市场的五力分析来看:没有多少供应商,在成都几乎没有专业于本细分市场的房产开发商;作为商家的库房,其替代方式即为商家的“准式生产方式”或“零库存管理”,但成都众多商家要达此地步将还有较长的路。而作为顾客的众多厂家或商家,由于经济的发展及城市化水平的提高,目前及今后几年内库房的将日趋紧张,因而其还价能力将不会太高,缺点是由于该细分市场的进入壁垒不高,因而潜在的房地产商进入可能性较大。总的来看,此行业的吸引力一般,但如能把握先入为主的投资时机和与厂家或商家的联合开发方式,获利能力将是丰厚

的。

建辅材、主要是环保墙体材料及替代材料如砵掺加剂、或基础设施投资项目

我国的宏观经济环境良好，国家的“西部大开发”战略所带来的大量基础设施建设、“西电东送”战略带来的大量的投资项目，全国各地的城市化建设（包括房地产、旧城改造、基础设施如供水系统建设等）的需求，将造成我国今后建筑业较大的需求量（虽然增长缓慢，建筑业企业竞争激烈）。同时，对于高新技术的建辅材，我国已专门出台政策支持。按照国家经济贸易委员会与国家发展计划委员会就印发《关于发展新型建材的若干意见》的通知中的有关规划，今后将进一步加速新型建材的发展，努力形成科研、设计、教育、生产、施工、销售相结合的发展体系，要将新型建材培育成建材行业新的经济增长点，已确定的北京等 20 个试点城市的新型建材工业在“十五”期间应基本实现产业化、配套化和规模化。在国家产业政策与市场需求的共同推动下，我国新型建材的总体发展空间是非常大的。在具体的新型建材产品中，土工合成材料、新型墙体材料（含砖类、砌块类、轻板类）、新型建筑防水密封材料（包括改性沥青油毡、高分子防水片材、密封和堵漏材料等）、高档装饰材料和高档塑料管材、板材等的市场供给相对还较小，因此未来的增长空间相对较大，其中国家已明确在城市建设中严禁使用粘土砖，这尤其给新型、环保、轻质的墙体材料带来相当大空间。同时，对于替代材料，如砵掺加剂，一方面可有效地替代水泥，节约成本，另一方面改善砵性能，在我国该行业有较强的吸引力。混凝土外加剂的科研、生产和应用始于 20 世纪 50 年代，经过将近半个世纪的发展，据外加剂协会统计，目前我国混凝土外加剂生产厂家已经有 400 多家，生产品种达到 30 多种，很多商家规模均较小，未形成有效的竞争实力。并且，随着商品混凝土的推广，随着高性能混凝土的发展，随着人们环保意识的提高，混凝土外加剂无论从品种上、性能上和数量上都将进入一个新的发展阶段。但是，对于潜在进入者，国际上知名的外加剂企业均看好中国的市场，纷纷在中国抢滩登陆。现在已经进入中国市场的跨国混凝土外加剂企

业有美国的格雷斯建材公司，麦斯特建材技术公司，瑞士西卡公司，英国富斯乐公司，日本花王公司等，这些公司都是有着几十年乃至上百年的历史的老牌公司，经过几十年、上百年的积累与发展，其企业规模、生产技术、经营管理水平和研究开发能力都有很大的优势，进入中国市场后，较迅速的在我国建立了比较完善的市场销售体系。他们的产品类别全、业务范围广、技术先进、资料说明科学规范，市场竞争优势非常明显。作为一种新型材料，市场上暂未出现替代产品，但本细分市场的进入壁垒不高，而毛利润却高达 50%。总的来说，高新技术的建辅材业在较长时期内是相当有吸引力的。

电力设施或环保电厂

从第三章电力行业的研究分析，电力行业在未来将有较大的发展空间，同时，社会对环保的呼声越来越高，城市化水平的不断提高，电力设施及环保电厂有较大的发展，特别是对电力设施（备）未来将供不应求。由于需要专有性和专业性的销售渠道，进入壁垒相当高（电力设施为资金密集型企业，投资需大量的资金，相比 EPCC2 公司的资金则不足），但会遭遇境外资本的激烈竞争，对电力设施（备）客户的讨价能力较强。因此，此行业吸引力对 EPCC2 公司来说一般。

（2）进入成本检验：

从上面行业的吸引力分析来看，三种行业的吸引力有的较强（建辅材），有的一般（如电力设施及环保电厂），虽然理论上讲，行业吸引力越强，进入壁垒越高，但对 EPCC2 公司来说，进入壁垒则不算高，或进入成本将不会侵害较高的获利能力，因为对 EPCC2 公司来说，有较为充足的融资能力、有共享的市场渠道，有价值的互补价值链，优越的地理位置等，唯一缺乏的是经营性人才。因此，公司的进入成本不会太高。

（3）状况改善检验：

采取的相关多元化战略的几个行业，均拥有与 EPCC2 公司目前现存业务存在互补的有价值的价值链关系，共享的市场渠道、共享的生产技术、上下游的业务关系，因而可以提供削减成本、将技能和技术从一种经营转到另一种经营的机会，并有效利用现存的资源（EPCC2

公司的目前的生产能力有剩余和闲余的资金或资产) 因此, 实行上述行业的相关多元化后, 公司状况均会得到改善。

综上所述, 由于 EPCC2 公司主业所在行业增长一般, 技术较为成熟, 获利空间正日趋恶化, 经营业务单一, 因此, 公司在主业采用加强型战略如开拓市场的同时很有必要考虑其他战略, 即从 EPCC2 公司战略发展的力度来说, 应采取扩张型战略, 具体来说就是相关多元化战略, 优先发展建辅材如新型轻质环保的墙体材料或替代材料, 或可参与电力设施(备)的投资, 但投资特殊类房地产要谨慎。

4、公司战略发展的途径

公司战略发展的途径或方法, 主要有以下几种: 内部发展、购并、联合开发或联盟战略等几种。各种方法的优劣势如下表:

	优点	缺点
内部开发	规模增长 相容的文化 鼓励内部企业家精神 内部投资	缓慢 需要创造新的资源 增加产业生产量; 低于进入规模 若不成功, 很难补偿所做的努力
购并	速度快 可以获得补充资源 排除潜在的竞争对手 提升公司资源	收购成本高 伴随着不必要的附属业务 组织中存在的冲突可能阻碍整合的过程 做出重大承诺并承担大量义务
合资/战略联盟	可以获得互补资产 速度较快	缺乏控制 援助潜在的竞争对手 长期有效性存在问题 很难把知识整合起来

EPCC2 公司的原主业采用市场开发和产品开发(广义)加强型战略, 从产品开发或提高公司项目管理水平(达精品工程)角度上讲, 公司只能采取内部开发。而对于市场开发, 公司则可采取内部开发和战略联盟方法, 一方面加强公司营销管理的同时, 另一方面与增长较快的区域市场内的同行或联合投标形成战略联盟关系, 以增加进入该市场的机会; 与优秀的电力设备供应商形成合作关系, 在其供应设备的同时将公司引入。

同时, 由于原主业均为电力建安业务, 公司中缺乏专业的经营人才、公司资产专用性较强、整个企业经营观念落后, 但融资能力较强,

因此，公司实行扩张型相关多元化战略的方法应采取购并、合作 / 合资联盟为主，以自身的较强融资能力、成熟的市场渠道和业务链关系、优越地理位置和土地储备及闲余生产技术能力，与市场上寻求发展的原有建辅材企业、电力设施企业等进行合资或合作开发，利用合作企业较强的营销能力和较先进的管理手段，实现优势互补，从而达到优化 EPCC2 公司资源配置、实现协同效应，从而突破公司增长限制线达到持续增长的目的。或采取兼并市场中原有的资产较好的建辅材企业（约需几千万），引入较强的经营型人才，完善企业经营机制，实现公司的前向一体化，实现价值链互补，从而实现公司新的增长。

综上所述，EPCC2 公司的战略总的来说，对于主业—火电建安业务应采取内部开发和外部合作联盟方式，主要以差异化为基础，达到市场开发和产品开发的战略目的；同时，为突破公司的增长限制，须改变公司的资本结构，实行相关多元化战略，通过兼并建辅材类优质资质等纵向一体化战略或与其合资合作等战略，实现公司资源的优化配置和资源、技术及市场的共享，从而改善公司的资本结构，突破企业刚性和增长限制，达到公司跳跃式的质的增长。概而括之，公司应采取组合战略：1、采取市场开发、产品开发（广义产品）等加强型内部积累型战略延长企业产品生命线的同时，2、采取外部扩张交易型战略（转型）：投资、合作或兼并新型环保类建辅材如墙体材料等、环保类电力设施（备）或电厂等。

第五章 公司战略实施中应注意的问题

第一节 公司治理结构问题

企业产权决定企业的治理结构，从而影响代理人的能力与努力程度，进而影响企业的管理水平与经营战略，并通过后两者影响企业的行业如技术创新和企业文化，最终影响企业绩效。

如前所述，EPCC2 公司是一家全资国有营造企业，传统国企业所体现出来的体制性障碍在公司中同样存在，突出地表现为公司治理机构的不完善和由此引起的“内部人控制”。首先是代理人问题，由于抽象的非人格化的国有投资主体，EPCC2 公司中没有有效的所有者（国家）约束，相应地表现为“所有者（出资者）的缺位”，从而没有形成所有权对控制权的有效的制衡和配置机制——权责制衡的机制，行政任命的公司代理人（领导层）的目标（赢得上级赏识下级拥护、较高者为实现人生目标，但一般情况下才干并非上级常识的唯一因素，同时其任期的短期化也使其目标个人化与短期化）与产权人之间利益（产权人—国家资产的保值增值）的经常不一致，因此必然造成战略行为的短视和扭曲（如前分析）。其次是代理成本问题，由于管理行为的短视和扭曲，必然产生代理效率低下，由此造成的较沉重的代理成本（激励成本、监控成本、强制成本、财务损失如资产流失成本等的总和），给公司的长期发展带来不利影响；其次权力分配机制不完善，EPCC2 公司中没有董事会、监事会及股东大会等分权制衡机构，而设立的“老三会”职能基本完全瘫痪。最后是公司的治理市场作为外部公司治理机制所起的作用有限，因为 EPCC2 这种资产专用性和管制性均较强的产权并非能在市场间完全自由流动。因此，由此造成公司治理效率低下和战略的短视和扭曲，给公司的长远持续发展带来深远的影响。

因此，要真正实现公司有效战略管理，首要的便是对公司进行公司化改造，完善公司的治理结构，理顺公司的产权关系和代理关系。目前正处于电力体制改革阶段，电力建安企业“何处去”还未根本确

定，但作为电力辅业被剥离已成定局，这也是一个进行公司化改造的良好时机。公司化改造方法很多，1、可将设计、施工、调试及监理等一体化组建综合性电力建设集团，2 加入区域性发电或网电集团形成区域性电力集团公司，3、公司自行改造等方式，在这过程中引入非国有资本（机构集体资本、民营资本、个人资本等）国有资本可退出、参股或控股等方式，促使公司资本结构多元化；再以产权关系为纽带，理顺公司的董事会、股东会及监事会等权力制衡机制，并在内部建立良性运转的经营机制（激励、约束、监督、创新等），最大程度地使代理人目标与公司目标保持一致，减少代理成本，从而完善公司治理结构。

第二节 组织与控制问题

美国著名学者钱德勒指出^①：战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略，即企业战略决定着与结构类型的变化，原因有二，一是组织结构很大程度上决定了企业目标和政策，另一方面，组织决定了企业资源的配置，组织结构便是企业正式的配置机制、程序机制、监督机制和治理机制及授权和决策过程。当企业组织结构不能再提供经理人和组织本身成功实施战略所需的协调、控制和方向时，组织结构就会被改变，通常一个结构的失效源于公司收入的增长及多元化程度的增加。因此，当公司的战略改变时，公司必须改变其组织机构以适应其变化。

EPCC2 公司从成立以来一直以火电建安为主业，公司组织机构类型一直为较简单的职能制或直线职能制，如第二章中所述，机构无弹性、部门繁多、人浮于事、信息传递效率较低。要实行公司层战略转型，实施多元化战略，形成建筑施工、建辅材生产销售、电力投资等多元化形态，必须对原有的以职能部门为界的机械组织结构进行改变，向适合多元化战略实施的多部门结构（M 型）转变。概括多元后公司的业务组成包括：火电建筑、火电安装、建辅材、投资等，因此，

^① 钱德勒《战略与结构：美国工业企业历史的篇章》（1962 年）

可将公司按产品进行划分，形成建筑部、安装部、建辅材生产公司、投资部等部门或公司，形成公司的成本中心、利润中心及投资中心，模拟建立内部资源市场，形成分权式的多部门结构，通过战略控制和财务控制，有效实施相关多元化战略。同时，对于主业—火电建筑、火电安装这种业务层次的战略，通过差异化实现公司的市场开发战略，要求一个相对扁平灵活的组织机构，因此通过在火电建筑部门中引入信息化管理，充分下授权，促使原来较为集权和规范化的项目直线管理结构向灵活扁平化发展。

第三节 企业文化与冲突问题

企业文化在战略的实施中起着重要的作用，既可成为战略的推动因素，又可对战略的执行起阻碍作用。企业战略制定以后，需要组织成员的实施，而企业文化具有导向、约束、凝聚、激励、辐射等作用，是实现战略的重要手段，企业新战略制定和执行，需对原组织结构、程序、资源甚至企业的思维和行为模式进行改变，但企业文化具有刚性和连续性，因此，便产生企业文化与战略执行的冲突。需对企业文化做出变革。

EPCC2 公司目前传统国营企业的思维及行为模式（见第二章分析），经营观念较为保守，一直以来均实行较为稳妥或保守的战略，错过了很多机遇。实现公司转型战略，实行扩张的相关多元化战略（新战略），解决公司文化冲突是较为关键的问题，2001 年公司改革失败的首要原因便是没有处理好公司企业文化的冲突。改变公司企业文化，首先要改变公司的思维模式，去除“大锅饭”根深蒂固的意识，不仅加强公司市场竞争意识，也要加强内部竞争、危机、人才、系统等意识。其次，内部等级森严的制度和行为文化，通过组织结构的变革，形成企业内部创新、唯才是用、锐意进取、工作与绩效联系的制度行为文化。再次，引入一批专业经营人才，带入新的思维以改变原企业文化。最后，对企业文化变革不能操之过急，应按解冻—改革—冻结的程序循序渐近，将职工或部门的利益（也包括非正式组织）最

大程度地与公司利益结合起来,通过先使职工尝到甜头后再扩大推进从而改变企业的文化价值,这是“拉”的方式,同时在过程中建立相应的规范、制度等约束这种“推”的方式来改革公司文化。

第四节 资源配置问题

企业实施战略,必须具有相应的资源来支持,否则,再好的战略规划也仅是空中楼阁。同时,企业战略实施的过程同时也是一个资源重新配置的过程。因此,企业战略的实施须解决资源的配置问题。战略实施所需的资源保证主要有两方面:人力资源和物质资源,需具有实施相应战略所要求的人才和技术,也须要有相应的资金或资产来展开活动。

一、人力资源管理

据第二章所分析,公司实施火电建安市场开发及产品开发等加强型战略,属业务层次战略,需求的是内部(生产)管理型人才和开拓型的管理者,因此公司中总的人力资源结构基本上能满足要求。但是,实施相关多元化战略则属公司层次的战略,是关公司生存的问题,需求的是具有全面经营管理和创新开拓型人才,而这在公司的人力资源中尤显不足,因此,实施相关多元化战略,公司应从社会上吸引一批真正会全面经营的人才,这种人才,不仅会生产管理,更会经营,通过这种中坚力量使公司在技术、市场及资本结构方面以突破,真正实现公司跳跃式发展。同时,改变公司的人力资源管理模式,将原来的人事劳资管理模式转变为真正意义上的人力资源管理,从职工的招聘、评估、任用、考核、培训等各环节对人力资源实施动态的管理,以人为本,实施职员的职业生涯规划,不仅培养职工的技能、管理知识,更要培养职工的忠诚感和归宿感。同时,引入绩效评估系统,对职工的收入、晋级、深造等与其绩效挂钩,打破原来的干部任命制和“大锅饭”制,在内部模拟建劳务市场,建立良性动转的激励机制、竞争机制、培养机制、约束机制,真正做到人尽其才,做到员工价值观与公司价值观的有机统一,真正做到人才的自我发展,做到公司人

力资源的良性动态管理，方可支持公司的各种战略有效实施。

二、物质资源的管理

公司实施主业市场开发及产品开发的内部管理战略，所要具备的物质资源主要为公司的资产装备率。公司目前的动力装备率为 9.1 千瓦 / 人，低于全国平均为 10.9 千瓦 / 人，因此，公司从目前的机械设备装备说，总的较弱，公司目前的主吊为 50 吨、100 吨、150 吨、200 吨履带吊 7 台及 7050 和 7150 等行走吊，且很多机械设备没有更新，陈旧老化，仅能满足 2 台 30 万千瓦的机组安装任务。根据第三章的分析，四川境内将在今后拟建 6 台 60 万千瓦机组，EPCC2 公司估计至少能中一台标，因此，公司虽然目前生产能力还有剩余，但从将来打算和与竞争者竞争（投标）的角度，公司还应加强机械设施的配备，至少还应配备一台 300 吨吊车，这需用较多资金，但可通过融资租赁方式解。

公司实施相关多元化的外部交易战略，需进行投资或资本运作，这需用大量的资金，如投资或兼并一个大中型的砼掺加剂厂需用资金约 5000 万—10000 万元，从公司财务的角度，公司目前可融资金为：现金或银行存款为 8700 万元；流动资产变现 14225 万元，公司固定资产抵押（按 70%）3600 万元；因此，公司至少能筹集或变现资金总计可超过 25000 万元，因此，公司实施相关多元化战略所需的资金均保证。

第五节 核心能力的培养

核心能力是目前最流行的一个词，核心能力是企业拥有长久持续的相对竞争优势所必须的核心资源所形成的竞争力，因 EPCC2 公司在其经营管理过程中，不注重核心能力的培养，所以在此对公司培养核心能力的方法进行一个简单的阐述。

公司所有具备竞争能力满足如下条件时有可能形成核心能力：具有价值性、独特性、模仿壁垒较高、较难替代。企业核心能力一般基于下列几中基础之上：人力资本、组织资本、技术资本、客户资本及

社会资本^①。因此 EPCC2 公司培养核心能力应从以下几个方面进行：

首先，公司应当对加大人力资源的投资，至少将工资额的 4% 应用于职工的培训和教育，培养不同层次职工相应的技能，按 2: 8 定律对其中的核心员工，如经理层、技术骨干、管理骨干、操作骨干等人员加大投资力度，培养他们的客户意识、竞争意识、自学习意识等、并着重培养他们的忠诚和归宿感，形成公司的核心员工能力。同时，提供其宽松的工作平台，通过股份期权、充分授权及让其参与决策等方式，实现核心人力资本向组织资本转变，形成公司的核心能力。其次，不断在公司内部提倡创新精神，包括技术创新、产品创新等，通过不断开展全面质量管理活动、QC 小组活动、职工技能比赛及技术创新重奖等方式、通过考察、吸引、积累、创新等方式，培养员工的创新精神，实现公司技术资本与核心创新能力的整合。再次，通过重新审视企业经营理念和加深职工对公司的经营理念认识与认同感，加强企业文化建设，形成学习型组织，加强公司整体的协调能力和学习能力，通过扩张性战略，加强文化的整合，实现公司文化的转移扩散，从而达到组织成本与核心组织能力的整合。同时，重视对客户的管理，建立客户资源管理系统，加大对客户管理的投资力度，通过加大客户的服务如回访服务、良好性价比、诚信经营、名牌管理等方式，甚至可成立专门的业主服务部，不断地增加消费者剩余，培养客户的忠诚度和信任度，建立与客户的良好合作（协同）效应，从而实现客户资本与核心营销能力的整合。最后，加大公司的公共关系力度，不断地扩大公司的社会资源范围，如加强和各大发、网电集团的联系与合作、加强与地方政府的合作、通过聘请电力系统或建辅材市场内的名流作公司的名誉顾问等方式，并在此过程中形成自己的社会网络，从而形成公司的社会资本，实现与社会资本与核心关系能力的整合。总之、社会网络、自学习机制、创新能力、协调能力、客户管理能力、核心员工能力是形成公司核心能力的基础。

^① 范微《核心竞争力-基于知识资本的核心能力》

参考文献:

1. (美) 弗雷德·R·戴维:《战略管理》, 翻译出版社, 2001 年 10 月
2. (美) 迈克尔·A·希勒、R·杜安·奚尔兰、罗伯特·E·霍斯基森, 吕巍等译:《战略管理——竞争与全球化》, 机械工业出版社, 2002 年 7 月
3. (美) 汤姆森·斯迪克兰德、段盛华译:《战略管理——概念与案例》
4. (美) 迈克尔·波特, 陈小悦译:《竞争战略》、《竞争优势》, 华夏出版社
5. (丹麦) 尼古莱·J·福斯、克里斯蒂安·克努森, 李东江译《企业万能——面向企业能力理论》, 东北财经大学出版社, 1998 年 5 月
6. 甘华鸣等主编:《经营战略——MBA 必修课程》, 中国国际广播出版社, 2000 年
7. 蔡述堂:《MBA——企业战略管理》, 石油工业出版社, 2001 年 1 月
8. 罗珉:《资本运作》, 西南财经大学出版社, 2001 年 4 月
9. 赵炳贤:《资本运营论》, 企业管理出版社, 1997 年 1 月
10. 林汉川、魏中奇:《中小企业存在与发展》, 上海财大出版社, 2001 年 11 月
11. 范徽:《核心竞争力——基于知识资本的核心能力》, 上海交大出版社, 2003 年 7 月
12. 戴歌新:《国企改革创新研究》, 西南财大出版社, 2000 年
13. 国电公司电力质监站:《电力工程质量管理》, 2003 年各期
14. 中国电力企业联合会会刊:《中国电力企业管理》, 2002 年、2003 年各期
15. 国电公司:《中国电力》, 2002、2003 年各期
16. 建设部:《中国电力信息》, 2003 年各期
17. 四川省电力公司:《四川电力》, 2003 年各期
18. EPCCC 公司内部资料

致 谢

很荣幸能走进西南财大MBA课堂并顺利学完了所有课程，使我获得了系统的管理理论知识，在此向教授我的所有老师表示感谢，向共同走过两年时光并相互帮助的同学们表示感谢。

此时，我要特别感谢我的指导老师黄旭副教授，她在百忙之中仍对我的论文倾注了大量的心血，帮助我从理论和方法的高度上对本论文进行了全面规划和设计，并且在写作过程中对我进行了悉心指导和热情鼓励，这是本论文成功完成的基础。

黄老师渊博的学识、严谨的治学态度、崇高的师德使我获益非浅，重要的是，黄老师教给我分析和思考问题的方法，更使我启迪终身。在此谨向导师黄旭副教授表示我最衷心的感谢！

同时，也向在我写作过程中给以帮助和支持的同事与领导们表示真诚的感谢。

冯仲康

2003年11月于成都