



**RESEARCH ON DEVELOPMENT STRATEGY OF SICHUAN HQ
COMPANY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2022



四川 HQ 公司发展战略研究



卢继芬

撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2022 学年

Thesis entitled

RESEARCH ON DEVELOPMENT STRATEGY OF SICHUAN HQ COMPANY

by

JIFEN LU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University

Academic Year 2022

Asst.Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

December 20, 2022

致谢

本文的顺利完成，首先要感谢兰实大学中国国际学院 MBA 管理中心的各位领导和老师的细心指导和帮助，给我创造了提升和学习的机会。

其次，感谢四川 HQ 公司的各位领导及工作人员在工作之余，不辞辛劳为我搜集整理公司相关数据信息，帮助我顺利完成本文写作。

最后，特别感谢我的导师金茂竹教授，他治学严谨，在繁忙的教学科研工作下为我的论文从选题到定稿过程中非常耐心的指导我，使论文不断的完善，有了非常大的提高。在论文的撰写过程中，我深深的感受到自己在专业知识及相关领域比较薄弱，感恩老师的指导才得以顺利完成，不足之处，请各位老师指正批评。

卢继芬
研究生



6306086 : Jifen Lu
 Thesis Title : Research on Development Strategy of Sichuan HQ Company
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

This article aims at researching Sichuan HQ Company's strategic development plan. The company's external environment would be examined by using PEST and Michael Porter's Five Forces Model analysis, and an External Factor Evaluation Matrix would be built. In addition, the company's internal environment would be analyzed, and an Internal Factor Evaluation Matrix would be constructed. After summarizing external and internal factors of the company and a combination of a survey to the executives and an evaluation provided by related department directors and consultants, the researcher could utilize the analytic hierarchy process to test the validity of the plan.

By analyzing the internal and external circumstances, combining SWOT analysis method to reach four strategies, the final choice for the company is to strategically develop through advantages and to seize opportunities based on company's current developing situation and short-, medium- and long-term goal. The researcher has identified target enterprises' strategic orientation and measures comprising four implementations: Technological innovation; intelligent production; Cultivation and development of human resources; and Cooperation with local company and warehouses construction through oversea branches.

(Total 55 pages)

Keywords: International Enterprises, Technological Innovation, Development Strategy, Intelligent Production, Enterprise Cooperation, Market Expansion

Student's SignatureThesis Advisor's Signature.....

6306086 : 卢继芬
论文题目 : 四川 HQ 公司发展战略研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 金茂竹教授

摘要

本文以案例企业四川 HQ 公司的发展战略为研究。通过 PEST 分析法和波特五力竞争模型分析法对公司的外部环境进行分析并构建 EFE 矩阵。另外，对公司的内部环境进行分析并构建 IFE 矩阵。通过总结分析公司的内部和外部环境因素并结合问卷调查法对公司高管及相关部门负责人和经济顾问对公司内部和外部环境因素进行综合评分再使用层次分析法验证分值权重的有效性。

通过分析公司的内部环境和外部环境,再结合 SWOT 分析方法得出四种战略发展对策,最终选择的是优势机会战略发展,结合公司实际发展情况及中长短期目标确定出案例公司的具体战略发展方向及实施举措。最终得出的结论是四类实施举措:技术创新;智能生产;人力资源的发展和培养;海外设立分公司建立仓库并加强当地企业合作。

(共 55 页)

关键词: 外贸企业、技术创新、发展战略、智能生产、企业合作、市场拓展

学生签字 导师签字

目录

	页	
致谢	i	
英文摘要	ii	
中文摘要	iii	
目录	iv	
表列表	vi	
图列表	vii	
第 1 章	绪论	1
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究意义和方法	2
	1.3 研究内容	3
第 2 章	相关理论基础	5
	2.1 战略管理理论的演变	5
	2.2 企业战略类型及战略管理过程	8
	2.3 战略管理分析工具	10
	2.4 战略分析理论框架	12
第 3 章	四川 HQ 公司发展环境分析	13
	3.1 四川 HQ 公司简介	13
	3.2 四川 HQ 公司外部环境分析	15
	3.3 四川 HQ 公司内部环境分析	29
第 4 章	四川 HQ 公司发展战略的确定与实施	40
	4.1 四川 HQ 公司发展战略的确定	40

目录（续）

	页
4.2 四川 HQ 公司发展战略的实施举措	47
第 5 章 结论	50
参考文献	52
个人简介	55



表列表

表		页
表 3.1	近年来中央对外贸企业的政策支持和发展走向节选	15
表 3.2	2019 年-2021 年产业占比 GDP	18
表 3.3	2019 年-2021 年对外贸易进出口	18
表 3.4	2019 年-2021 年我国居民人均可支配收入	18
表 3.5	四川 HQ 公司 PEST 外部环境分析总结	20
表 3.6	四川 HQ 公司 EFE 矩阵	27
表 3.7	四川 HQ 公司外部机会因素成对比较矩阵	27
表 3.8	四川 HQ 公司外部威胁因素成对比较矩阵	28
表 3.9	2019 年-2021 年经营能力指标数据	35
表 3.10	2019 年-2021 年四川 HQ 公司不同销售模式占比收入	36
表 3.11	2019 年-2021 年四川 HQ 公司产品境内外销售情况	36
表 3.12	四川 HQ 公司 IFE 矩阵	38
表 3.13	四川 HQ 公司内部优势因素成对比较矩阵	38
表 3.14	四川 HQ 公司内部劣势因素成对比较矩阵	39
表 4.1	四川 HQ 公司 SWOT 分析表	40
表 4.2	四川 HQ 公司采用 SWOT 分析下的战略发展对策	41

图列表

图		页
图 1.1	论文撰写思路框架	4
图 3.1	2021 年-2019 年销售额	22
图 3.2	2021 年三家公司铸造能力与产品种类规格型号对比	24
图 3.3	四川 HQ 公司组织架构图	30
图 3.4	2020 年-2021 年研发人员数量对比	33
图 3.5	2021 年-2019 年研发资金投入	33



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

机械制造行业是一个国家工业发展重要组成部分，工业发展是经济发展核心，其产品应用范围较广，随着各国在基础设施建设大量投入航天航空领域、新能源产业、服务业、机械加工制造、电力等行业的应用不断加大，机械行业产品在国际市场需求也越来越多，对产品的技术要求也越来越高，其竞争将也越来越强。

通过二十多年的发展，由于机械传动零部件中中低端产品属于高污染且劳动密集加工产品，发达国家由于环境指标受限且劳动成本较高，企业纷纷将生产线或订单转移至制造成本低廉且劳动人口密集的国家生产，由于我国在技术以及生产力及成本的优势所在，所以目前我国大陆成为了全球机械零部件的主要生产出口地。

世界经济的发展推动了制造业的发展，随之而来的是各国企业都想参与到国际市场的竞争中，但进入国际市场需要面临种种竞争，企业要想长期稳定发展也将面临许多问题，除了企业自身要有过硬的技术、价格以及生产力等优势，外部环境也非常重要。我国有着廉价的劳动力优势，其企业更多的是劳动密集型的产业输出，那么随着科技智能以及大数据的逐渐覆盖，如何保持和提升市场竞争力使外贸企业走进国际市场稳定发展必要面对的问题，目前我国在产品价值上基于动力成本低而在国际市场上拥有价格优势，但随着市场需求增加及竞争者增加，传统生产制造及我国老龄化严重情况，劳动力将不在具备优势，所以我国外贸企

业在制定战略发展路线需要充分结合企业内部环境以及外部环境因素制定适合，动力成本低而在国际市场上拥有价格优势，但随着市场需求增加及竞争者增加，传统生产制造及我国老龄化严重情况，劳动力将不在具备优势，所以我国外贸企业在制定战略发展路线需要充分结合企业内部环境以及外部环境因素制定适合且符合自身企业长期发展的战略路线(盛浩,2018;田广,刘虹飞 & 李洋阔,2021;中国机械工业联合会统计与信息部,2007)。

1.2 研究意义和方法

战略发展是指对一个企业在发展过程中根据企业当下自身的实际发展情况结合外部环境情况和企业的愿望制定出适合且符合企业发展的规划路线。

外贸企业不单单是发展企业本身，同时也是代表我国整体企业在国际市场地位的提升，担负着重要的职责和义务提高我国整体市场经济发展与企业综合实力水平，不仅有利于拉动我国整体经济，同时也能推动我国生产力发展。我国企业也有更多机会进行国际交流，例如，内部管理、技术能力等。外贸收入是我国GDP的重要组成部分，对我国的经济建设和国家综合实力发展发挥着非常重要的作用。由于我国人口庞大，劳动成本低，全球大多数劳动密集型加工企业都将订单转向我国，所以外贸企业大部分都是劳动密集型出口加工企业，也提升我国就业率。

结合相关管理理论知识，例如：企业管理理论、企业战略管理理论、企业竞争理论等领域相关企业在发展中所需要的战略理论知识，结合四川HQ公司目前所面临的问题，通过对其内外部环境分析制定出适合且符合四川HQ有限公司短期和中长期未来可持续发展的战略目标方向。

本论文在研究方法中，首先，采用PEST分析法和“波特五力模型”分析案例企业外部环境构建案例公司的EFE矩阵。其次，对公司的内部环境进行分析构建案例公司的IFE矩阵。内外部环境都使用层次分析法验证权重有效性。最后，通过分析公司的内部和外部环境，再结合SWOT分析方法得出四种战略发展对策，

结合案例公司实际发展情况及中长短期目标确定出案例公司的具体战略发展方向及实施举措。

1.3 研究内容

论文一共分为五个章节，第一章为绪论，对所研究的背景内容和意义及方法进行概括。以案例企业四川 HQ 公司为对象，结合当前公司自身实际发展情况和全球复杂多变宏观外部环境影响，对公司在发展过程中提出了相关问题；技术和生产力创新；印度以及周边国家的制造力提升及劳动力廉价导致市场份额下降；对扩大国际市场份额不能仅仅依靠现有的传统的生产制造方式以及低廉的劳动力成本的优势等问题。通过介绍相关运用战略管理理论及常用的几种战略管理分析工具，结合该案例企业的现实情况，为后文为企业制定发展战略做出前提说明（项松，2013）。

第二章理论基础。介绍相关战略管理理论的演变及主要观点，并进行说明，通过结合相关理论演变说明对企业制定战略决策分析的重要性。

第三章对四川 HQ 公司发展环境进行综合分析，结合具体背景介绍及未来发展愿景。对四川 HQ 公司外部环境影响因素和内部环境影响因素进行分析，通过 PEST 分析方法、波特五力分析方法和 EFE 矩阵及 IFE 矩阵构造出适合且符合公司战略发展分析决策的评析总结。

第四章四川 HQ 公司发展战略方向确定与实施。通过第三章分析总结再结合 SWOT 方法，分析出该公司在发展中的内部优势和劣势及外部机遇和威胁组成四类战略组合，结合 EFE 矩阵和 IFE 矩阵的分析结论再确定出符合且适合公司发展的战略类型，选择出适合公司战略发展方向并制定对策。

第五章结论。通过前文分析得出公司在当前全球化快速发展的大环境下，如何在国际市场中占据一定的市场地位，依托现有国际市场实力，加强与企业合作对人才技术的投入，为更好扎根和拓展海外市场在海外建立仓库和分公司

等方式以获得在市场的长期稳定发展。如图 1.1 论文撰写思路框架：

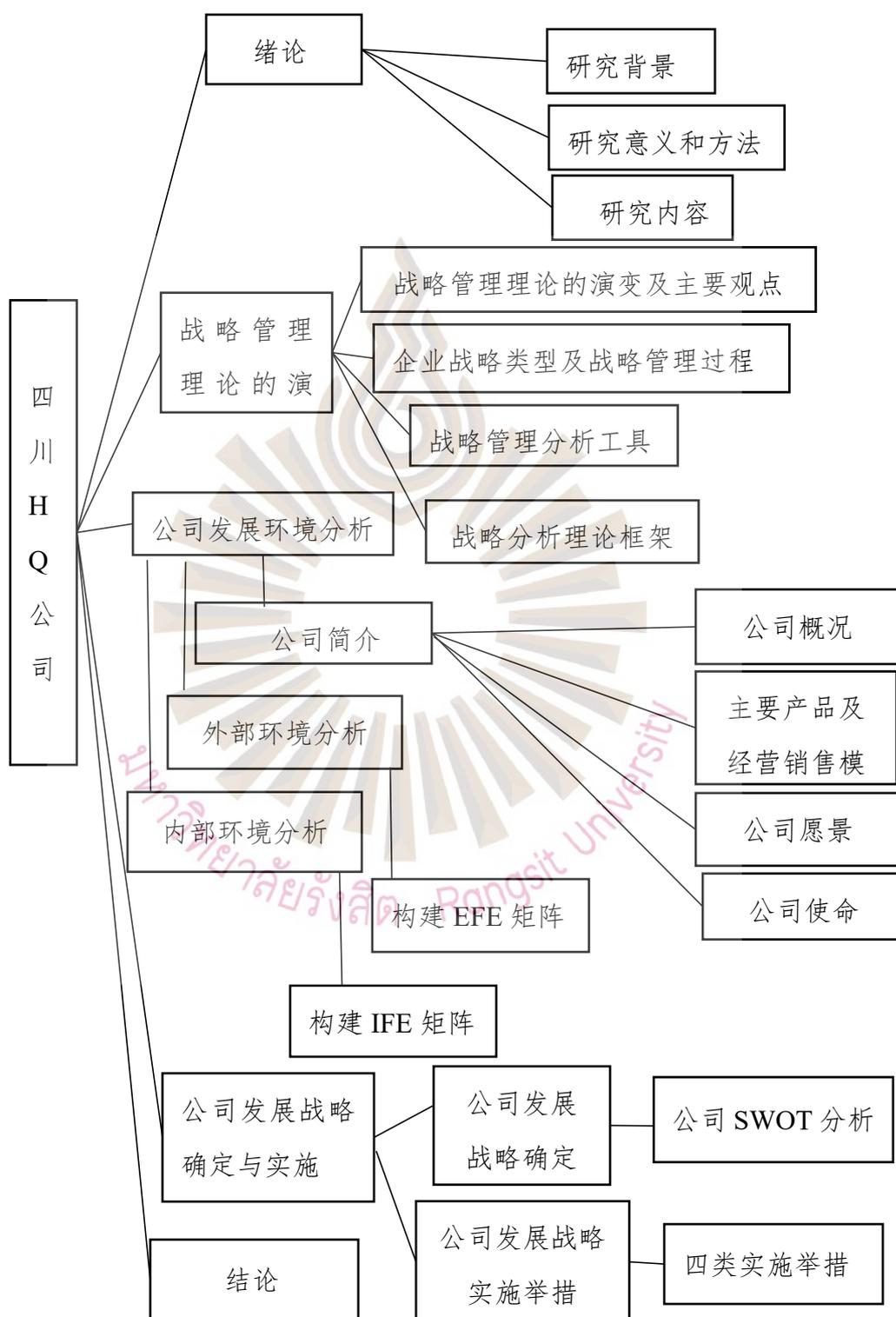


图 1.1 论文撰写思路框

第 2 章

相关理论基础

2.1 战略管理理论的演变

2.1.1 战略管理理论的演变及主要的观点

企业战略管理理论从 20 世纪 60 年代至今主要有四个发展阶段：

20 世纪 90 年代企业战略管理理论重点在竞争与竞争优势，到 90 年代有了竞争合作将自身优势和他人优势相结合。在 90 年代中，外部环境竞争加大，市场对技术要求不断差异化，企业才发现想发展需要提升自身实力扩大市场占有率，所以在这种背景下出现了第一个以创新来取得竞争优势的企业战略管理理论。

美国学者詹姆斯·弗·穆尔在 1999 年出版的《竞争的衰亡》中以生态学的方向比喻企业在市场运营方式不同于商业市场。达尔文的自然选择认为公司需要选择最适合自己的生存产品。穆尔倡导的“商业生态系统”则认为是“共同进化”，并且站在生态系统角度把从事商业经营活动分为开拓、扩张、引领和不断更新。

近 90 年代，随着科技高速发展，企业更注重内部环境发展，更专注对技术的竞争，伴随着哈默和普拉哈拉德 1990 年在《哈佛商业评论》发表了《企业核心竞争力》。企业开始重视对核心能力提升研究，形成了战略理论中的“核心能力学派”（张恺宁，2021；白加松，2008）。

80 年代初迈克尔·波特的竞争战略理论成为战略管理理论的中心位置，他认为企业战略的核心是竞争是盈利产业和高潜力回报产业。产业机构可以改善企业竞争力得到市场优势以通过价值链来调整实施基本战略，所以波特的分析模型成

为了对外部环境分析的最常用的工具。

70年代初著名管理学家艾尔弗雷德·D·钱德勒1962年出版了《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》，他认为企业经营战略要满足市场需求，企业需要将组织结构和发展战略必须相结合。产生了“设计学派”和“计划学派”，设计学派认为制定战略过程要从企业内部优势和劣势及外部环境的机会与威胁方面分析，由管理高层监督实施策略，并根据环境做出调整。“设计学派”是以安德鲁斯教授为代表。“计划学派”得战略结构是通过企业战略目标去制定实施计划并由企业高层对战略过程制定实施，该学派以安索夫为代表。安索夫在1965年出版的《公司战略》中对企业战略过程分为草拟和评价分析，最后得出方案实施（朱中荣，2013）。

企业战略管理理论中最主要的学派是资源学派、能力学派等（汪洋，2017）。

资源学派是将公司内外部环境相结合，代表人物以沃纳菲尔特为主要的代表人物，从五个要素评价了资源标准：不可模仿性，价值的持久性、所创价值的占有性、可替代性、竞争优势性制定企业的战略发展。

能力学派是通过企业生产经营能力去制定实施企业竞争战略，重点研究对企业能力分工，代表人物主要有美国管理学家普拉哈拉德和英国管理学家加里·哈默1990年发表的《企业核心竞争力》，能力学派认为企业要想保持竞争优势，须从核心生产能力及技术上占据优势，企业的能否在市场占据优势的前提是面对市场变化，要有迅速的应对和反应的能力，战略优势在于产品的创新不易被取代模仿，这是打败竞争对手的优势。

2.1.2 战略管理理论的展望

随着时代不断发展，企业的战略管理规划至关重要，战略管理理论作为一门学科，虽发展历史并不长，从1938年美国学者巴纳德提出“战略构思”，1965年策略管理之父安索夫提出产品和市场的营销策略，1978年著名学者苏恩提出战略的分层观点等。其理论学派主要结构学派、能力学派和资源学派。每个学派都有

自身的观点，总的来说这些理论对企业的战略规划是非常有帮助的，企业需要这些理论来进行战略制定和规划实施。

市场的多元化需求，企业间的竞争将更激烈。满足市场需求及具备竞争力是企业生存之本。企业要想在市场持续稳定的发展，不能仅仅只考虑满足眼前的营业利润，而更多的是一直保持稳定持续性的发展路线，满足市场所需，所以从核心点我们可以得知企业需要提升自身技术和产能，长期的发展就需要专业的战略管理理论的指导。

战略合作模式，这种合作是建立在企业双方互利共赢的基础上，其主要意义有很多，例如，提高双方品牌知名度从而打开市场占有率，另外技术的合作可以使双方技术得到提升，随着科技的不断进步，科技已经成为了企业在市场竞争的关键因素之一。

从市场来讲，企业之间是竞争关系，但是很多企业由于自身短板导致市场份额下降，自身抗风险能力差，而如果能找到弥补自身短板并且能一起合作并且双方都能产生共同利益就是有效合作。随着经济和科技的高速发展，市场环境复杂多变，新冠疫情持续不断，国家与国家之间的政治关系多变等因素，企业之间的合作可以降低经营风险能力同时可以增加双方在市场综合实力。企业双方要想实现合作，首先要从双方的实际情况以及利益目标整体出发，双方都要考虑双方的实际情况以及战略目标，合作要以双方各自的有效利益出发，尽量能够以各自的最大化利益合作。从双方达成的战略合作方式来看，技术合作、管理合作、营销合作等方式，有效的合作可以提升企业技术创新和产能的增长，合作对双方企业是利益共赢的，但这种在市场竞争促成的合作要想持续的稳定的发展，更需要企业战略发展理论进行指导以获得更加互利共赢稳定的合作关系。

2.2 企业战略类型及战略管理过程

2.2.1 企业战略的类型

企业战略类型按企业大小类型不同所分类别不同，大型企业分为总体战略和战略经营单位战略及职能战略。而一般企业分为总体战略和职能战略。

大企业中总体战略是从企业整体发展进行全面规划部署，由企业高级管理层负责规划实施制定。按企业经营发展方向划分为扩张型战略和稳定型战略及收缩型战略。分析如下：

总体战略分为下面两种战略方式，具体如下：

第一，扩张型战略；这是常用且扩大企业整体发展规模和增加产能销量及提高收入利润；主要有单一的经营战略方式和复合经营战略方式及市场和产品开发的战略方式等；企业要扩大自身规模，就要不断的成长提升企业综合实力及品牌效应或市场占有率等

第二，稳定型战略；一般适合发展潜能并不大的企业，使用这种战略一般是维持现状，再根据现在去制定和规划发展模式，企业的产品和经营范围不会改变，更多的是实施前期的战略规划，主要分为可供选择的稳定型战略和有无变化战略及收缩型战略，当企业面对外部环境困难时会使用此战略方式。

战略经营单位战略又称为竞争型战略，其目的是在市场中取得竞争力，以产品优势取得市场份额。分为三种战略方式：总成本领先战略和差别化战略及集中关键点战略。

第一，总成本领先战略；采用最低成本使产品性价比最大化，一般是市场中的标件且无市场竞争力，满足大众化需求。

第二，差异化战略；利用产品本身的特殊性，例如，技术、服务或销售方式，此种战略方式如价格过高则受众群体少，市场份额也将降低，企业利润也会下降，

所以产品差异化生产应该从市场需求考虑，尽可能让购买者感受到性价比高。差异化战略一般针对需要差异化方式服务的群体。

第三，集中关键点战略；将战略目标集中在一个重点，缩小战略目标范围，把战略点范围缩小在小众客户群体或产品细分市场，以此取得市场竞争力。

通过以上三种战略，每一种战略方式重点都不同，如果企业想以较低的成本取得优势，则为成本集中战略；如果想在目标市场的特定的客户群体或企业自身产品制定的细分市场，则为差异化集中战略。如果企业自身产品受众群小或受制于市场则为集中关键点战略。

以上三种竞争战略方式，每一个企业在市场中运行都必须要选择一种竞争战略方式，如果不采取一种竞争战略，企业无法在市场的竞争中获得利润空间和生存发展。

职能性战略是最常见的战略方式，可以通过外部市场环境实现短期战略目标的完成，企业要想在市场竞争中获得更大的竞争力，就必须要对市场需求进行全面调查，建立高级经营管理层对企业经营发展方向进行制定和指导，制定短期战略目标并完成。最常见的包含了研发与开发战略和产品战略及营销战略等。

第一，研发与开发战略是企业长期的发展战略，企业要想长期具备市场竞争力，在技术上需投入大量投资且持续不断保持技术创新，在市场上也要加大扩展市场，加大人才队伍建设在产品技术创新使企业提高收益，此优势可以让企业持续保持市场竞争力且提高产能和产量及收入。

第二，产品战略是对企业所生产的产品针对市场进行整体细分规划，赢得客户需求，例如，相关联的产品线及产品组合等进行市场规划来获得市场竞争力和收益。

第三，营销战略是规划市场营销发展，主要目的是使营销目的通过营销资源最大化，利用资源关注市场环境及需求和竞争对手不断对产品进行创新改进，高

度保持市场敏感度增强产品竞争力。

2.2.2 战略管理过程

战略管理过程是企业发展中长期管理过程，分别是战略管理过程分析、战略管理过程的选择及评价分析、战略管理过程的实施和调控。这三个步骤之间是相互联系且不断相互完善的一个过程。

第一、战略管理过程分析

首先分析预测市场竞争环境因素，其次分析企业内外部环境因素，最后分析企业外部环境中机会和威胁因素。制定出企业发展路线。

第二、战略管理过程的选择及评价分析

通过以上第一步的分析，第二步将通过科学的评价分析及企业高层相关管理部门及专业人员综合分析后选择一条最适合的战略发展方案制定，方案应根据企业内部和外部的环境做出调整。

第三、战略管理过程的实施和调整

通过第一二步骤。第三步需要通过具体的实施实现战略目标。先制定职能对策，例如，生产策略、技术创新研发策略等；其次，对企业内部组织职能部门进行划分，更好的在职能分工管理上体现更明确。最后，选出具备企业高级领导管理层成员，根据实际情况，顺应外部环境做出适当战略调整。

2.3 战略管理分析工具

战略分析工具是企业制定战略路线规划时所用分析方法，通过科学分析方法对企业内外部做出分析并总结影响企业发展的影响因素，外部环境例如，市场环境等；内部环境影响因素例如，技术、人力资源及生产力等问题都将直接影响经营状况，从而影响企业稳定的发展战略路线。企业制定战略发展路线时要需要用

科学分析方法对企业内外部环境相结合进行分析。科学分析工具能够帮助企业在制定战略路线时给出有利依据且能够有效的对企业的内外部环境中出现的机遇和威胁因素等作出选择，为企业提供有效的战略分析和判断。本文结合案例企业四川 HQ 公司的实际发展状况及运用战略管理分析工具对其发展战略做出客观和宏观分析，运用了如下分析工具：

1) PEST 宏观环境分析法是指从从政治、经济、文化、技术四个方面对企业外部环境影响因素分析。

2) SWOT 分析方法是从企业内部环境影响因素进行分析，将企业内部优势和劣势因素和外部机会及威胁因素进行组合搭配并根据案例公司实际发展情况确定具体战略发展方向及实施举措具有决策性。这些结论对企业制定战略方案有非常重要的核心决策性作用。

3) IFE 内部因素评价矩阵是对企业内部优势和劣势因素进行分析，根据影响大小确定其权数占比，占比分值的范围是从 1-4 分进行占比打分，平均总的加权分是 2.5 分。如企业内部影响因素大于 2.5 分，则企业的内部情况属于优势的状态，反之则企业内部情况属于弱势。

4) 波特五力竞争模型方法常用于为企业制定竞争战略策略的分析工具。五力分别是同行业内现有竞争者竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商的讨价还价能力与购买者的议价能力。

5) EFE 外部因素评价矩阵法是对企业外部关键影响因素进行分析和评价的方法，外部的影响因素包含政治、经济等各方面。企业列出机会与威胁的影响因素，每个因素的总加权分数为 1-4 分进行占比打分，平均总加权分数为 2.5。若企业最后总加权分数为 4 分则反映出外部因素对企业的发展是有利。反之最后总加权分为 1.0 分，则说明外部因素对企业无利，企业则需要调整发展路线避免与外部环境产生不利影响。

2.4 战略分析理论框架

本论文在研究方法中，以四川 HQ 公司为案例公司，首先分析公司外部环境，通过 PEST 分析法进行外部环境分析；再通过“波特五力模型”对公司外部竞争环境五个方面进行分析。通过外部环境分析构建案例公司的 EFE 矩阵，并分析总结公司的机会因素和威胁因素，通过问卷调查法对公司高管及相关管理部门负责人以及公司自聘的经济顾问对外部环境影响因素进行综合评分给予权值，并使用层次分析法验证权重有效性。其次对公司的内部环境进行分析，分别从生产能力、研发能力、经营能力、销售能力、管理能力五个方面进行分析并以此构建案例公司的 IFE 矩阵，通过对公司内部的优势和劣势影响因素进行分析，通过问卷调查法对公司高管及相关管理部门负责人以及公司自聘的经济顾问进行综合评分给予权值，并使用层次分析法验证权重有效性。通过分析公司的内部和外部环境，再结合 SWOT 分析方法得出四种战略发展对策，结合案例公司实际发展情况及中短期目标确定出案例公司的具体战略发展方向及实施举措。



第 3 章

四川 HQ 公司发展环境分析

3.1 四川 HQ 公司简介

3.1.1 公司概况

四川 HQ 公司是国内一家集工业机器人、数控机床、机械传动件从研发到生产及销售的专业制造商。公司在国内外设立了多家销售公司,并在上海、广州、天津、成都、美国、韩国设立了仓库,提供仓配一体化服务。公司目前拥有 40 余个国家和 50 余个行业的客户群,大多数都是其所属行业的龙头。

公司是国家级的高新技术企业,机械传动工程技术研究中心和工业设计中心,发明专利 17 项,实用新型专利 55 项。公司研发生产销售的标准传动件型号多达 8 余万种。产品出口规模连续居首位,从近三年的销售收入融合多种铸造、锻造、机加和多种涂装工艺、仓配为一体的,具有为客户服务的一站式制造服务的产业链优势,提供最优的研发、设计制造的整体解决方案,产品主要有欧标、美标、日标、国标的皮带轮、同步带、链轮、齿轮、联轴器等及器械传动产品,规格型号达到 8 万余种。

公司一直致力于云制造模式研究与应用持续推进两化融合和智能制造两化升级,自主研发了 20KG、50KG 等系列工业机器人并应用到柔性制造单元中,自主开发出了低成本的设备数据采集解决方案并已成功应用,公司在信息化管理方面采用“私有云+公有云”的架构实现了“系统和业务”全部上云,同时公司携手阿里云搭建了自己的工业大数据平台,开展智能排产、销售预测等方面的大数据应用,作为国家高新技术企业,经过多年的积累和沉淀。公司建立了一只朝气蓬勃的队伍,通过坚持不懈的技术攻关和持之以恒的品质管理,使产品的质量和制

造技术已经达到国际一流水平产品获得了国内外知名合作伙伴的一致好评，例如，日本 NBK 公司、瑞典 SKF 集团、意大利 SIT 公司、德国 ARNTZ 集团等。

3.1.2 公司主要产品及经营销售模式

公司产品生产模式由自主生产为主。公司的核心业务是机械零部件及配套产品设计研发和生产销售，例如，带轮、锥套等。公司产品销售主要包括境内外市场，境内以直销业务为主。境外通过公司进出口和海外子公司以 ODM 和 OEM、直销和经销开展，公司累计共有上千个客户在全球 40 多个国家地区和 50 多个行业。

3.1.3 公司愿景

公司愿景与企业发展紧密相连，在未来发展过程中，将充分把握我国主机设备市场发展机遇和国际市场发展趋势，大力发挥主营业务优势，加强技术创新和智能生产工厂建立，不断提升公司在行业中的市场竞争力，使公司发展成为国际现代化企业，持续保持行业领先成为国际领先的制造商和供应商。

3.1.4 公司使命

公司始终坚持“团结拼搏，志在一流”的核心价值观，通过一流的环境，加强一流的管理，打造一流的员工，生产一流的产品，努力成为全球领先的制造服务商。

一个企业能够真正的长久立足于市场，不能单单只是依靠营利为目标。更多的是肩负的责任和使命。公司的愿景与使命的提出打造了一家行业内的佼佼者，不仅担负起社会责任，服务于市场需求；也承担着行业责任，带领着行业内的企业走向更广阔的国际市场，更与一起努力的为之成长的员工共同发展，真正为企业长久的发展打造出了强有力的基础。

3.2 四川 HQ 公司外部环境分析

公司的经营活动是在市场的外部环境中，本小节将通过 PEST 分析方法分析公司的外部环境，再使用波特五力竞争模型分析公司竞争环境；对后文构建案例公司的 EFE 矩阵做非常重要的前期工作（赵永胜，2003；卢现详&李磊，2021；白煜，2021；方剑华，2018）。

3.2.1 四川 HQ 公司发展宏观外部环境分析

1) 政治环境

政治环境是指企业从事市场经营活动的外部政治环境和一个国家执政党制定的各种治国方针政策，这些具体的方针政策包括这个国家的经济走向以及支持企业的相关政策。

我国相关政策一直保持对外贸企业的鼓励和推动，在 2020 年新冠疫情袭击全球，国际贸易市场不稳定，国务院通过出台一系列政策措施为外贸企业保驾护航。例如表 3.1 近年来中央对外贸企业的政策支持和发展走向节选。

表 3.1 近年来中央对外贸企业的政策支持和走向节选

时间及文件名	政策与措施
国办发{2022}18 号	国务院办公厅关于推动外贸保稳提质的意见
国办发{2021}59 号	国务院办公厅关于促进内外贸一体化发展的意见
2022 年 5.5 国务院常务会议	部署进一步为中小微企业和个体工商户纾困举措以保市场主体稳就业确定推动外贸保稳提质的措施助力稳经济稳产业链供应链
2019 年 11.19 国务院常务会议	中共中央国务院关于推进贸易高质量发展的指导意见
2020 年 10 月 29{中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议}	中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议
2021 年 10.21 国务院印发《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》	成渝地区双城经济圈建设规划

资料来源：国务院

如上图 3.1 近年来中央对外贸企业的政策支持和走向节选，从国家制定宏观经济政策走向对外贸企业支持力度非常明确，总体分别从支持企业的经营融资、出口保险、税收减免、生产技术、智能物流、汇率风险、人工智能与实体技术的融合、修建海外仓储、拓展发展中国家市场、稳定产业链供应等方面做出了明确指示，对国民经济发展的走向以及对外贸企业的政策支持为我国的企业创造了良好条件。

例如，国务院国办发{2022}18号《国务院办公厅关于推动外贸保稳提质的意见》，本次国务院推出的十三条对推动外贸企业保稳提质的意见对外贸企业的发展给出了非常大的支持，从信贷、汇率风险、出口保险、智能物流、跨境电商、优化人民币结算环境等方面为企业发展的走向提供了利好的优质条件。其中，加强对出口外贸企业的信用保险支持并鼓励企业拓展多元化国际市场；加大对中小微企业的出口信贷资金支持，鼓励银行和保险机构合作，以企业保单作为信用融资，增加信用保单融资规模；同时，助力企业避免外汇风险并提供培训和咨询服务，鼓励银行创优外汇产品；结合大数据技术、促进企业线上扩大贸易成交推进出口贸易展会，并建立智能化和数字化等电商平台联动，创新展览模式，例如，虚拟展台。2020年10月29日我国《十四五规划和2035年远景目标建议》会议通过对我国第十四个五年规划和国民经济发展做出了重要的部署。第一，提升技术创新，鼓励企业加大研发资本投入并给予税收优惠；第二，激发对人才的培养和引进储备，打造国际一流的科技人才和创新团队，并具备一定的国际竞争力。第三，推动传统企业的产业链转型现代化，打造具有更高创新力和高附加值供应链。第四，推动大数据、人工智能、5G互联网与各产业深度融合，提升先进制造业，培育新兴产业技术和产品。第五，加快数字经济的发展，推动数字经济和实体经济的深度交互融合，使数字经济成为具有国际竞争力的产业。2021年10月21日国务院印发《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》在战略定位中将成渝经济圈建设为现代产业体系并推动制造业的高质量发展。

综上相关政策从国家对整体经济的发展走向以及对外贸企业支持的政策走向都在加速落地实施，虽然外贸企业具备了良好的发展政治环境，更应该紧抓国

家经济发展方向，充分利用现有政策环境以面对国际市场的发展变化，加快企业发展，利用国家财政金融支持政策提升企业技术创新力加大研发投入，培养人才后盾，充分利用“一带一路”等双边贸易合作拓展新型国家多元化市场（肖亚庆，2021）。

2) 经济环境

根据国家统计局官方发布的公告中华人民共和国 2021-2019 年国民经济和社会发展统计公报，从近三年我国 GDP 和进出口贸易总额如下表 3.2 2019 年-2021 年产业占比 GDP、表 3.3 2019 年-2021 年对外贸易进出口，具体分析来看，当前经济环境存在以下三个方面困境：

一是经济形势严峻，预期转弱 2021 年，大宗商品价格持续攀升、部分原材料及要素供给短缺、新冠肺炎疫情局部反复等对全国工业企业产能释放、聚集性服务业和消费复苏带来持续挑战，需求收缩、供给冲击和预期转弱的三重压力逐渐显现，经济仍处于恢复阶段，下行压力较大。2021 年实现国内生产总值 114.4 万亿元，增长 8.1%，两年平均增长 5.1%。从季度增速看，一、二、三、四季度分别为 18.3%、7.9%、4.9%、4.0%，回落趋势明显；从两年平均看，各季度增长 4.9%、5.5%、4.9%、5.2%，均低于 2019 年的 6.1%。经济仍处于恢复阶段，增速预期由“保 6”转为“保 5”。

二是内需疲软、外需收缩，“三驾马车”动力不足。2021 年强劲出口成为经济增长的重要支撑，贡献率达 20.9%，高于投资 7.2 个百分点，为近 20 年来首次。投资和消费对经济增长的拉动有所减弱，贡献率低于 2019 年 9.9 个百分点。随着海外产业链逐步恢复，预计出口增速由 21.2%下降至 10%左右，经济增长将受较大影响。受到新冠肺炎的持续影响，经济正处于初期回暖阶段，伴随着国家制定一系列对促进外贸企业稳定发展的相关政策措施，对我国外贸企业来说是机遇与困难并存，企业应该依托现有的鼓励政策，提升核心技术创新，稳定现有市场，积极开拓新兴市场（王红梅，2010）。

表 3.2 2019 年-2021 年产业占比 GDP 单位：亿元

时间	GDP 总额	第一 产业	占比 GDP	第二 产业	占比 GDP	第三 产业	占比 GDP
2021	1143670	83086	7.26%	450904	39.43%	609680	53.31%
2020	1015986	77754	7.65%	384255	37.82%	553977	54.53%
2019	986515	70474	7.14%	380671	38.59%	535371	54.6%

数据来源：国家统计局

表 3.3 2019 年-2021 年对外贸易进出口 单位：亿元

时间	进出口总额	增长/ 下降	进口总额	增长/ 下降	出口总额	增长/ 下降	贸易 顺差
2021	391009	增长 21.4%	173661	增长 21.5%	217348	增长 21.2%	43687
2020	321557	增长 1.9%	142231	下降 0.7%	179326	增长 4%	37096
2019	315505	增长 3.4%	143162	增长 1.6%	172342	增长 5%	29180

数据来源：国家统计局

3) 社会环境

从表 3.4 2019 年-2021 年我国居民人均可支配收入，近三年居民人均收入来分析，经济内生动力及活力不强，个人收入放缓，消费意愿减弱，全体居民人均可支配收入两年平均增长 5.1%，低于 2019 年的 5.8%。导致的原因由于受到新冠疫情持续不断影响，内需疲软、外需收缩，劳动密集型的加工以及中小微企业、民营企业等发放工资、融资困难，造成企业复工复产压力较大进而导致失业和收入降低，随着国家推出的稳外贸相关政策，通过积极的财政政策和稳健的货币政策，保持流动性合理充裕，着力畅通内循环。进一步加大企业纾困解困力度，确保经济运行在合理区间，社会环境的逐渐恢复，也逐渐有利于企业的发展环境。

表 3.4 2019 年-2021 年我国居民人均可支配收入

时间	可支配收入（元）	增长/下降
2019	30733	5.8%
2020	32189	2.1%
2021	35128	8.1%

数据来源：国家统计局

4) 技术环境

大数据、5G、人工智能已逐渐进入实体经济产业，实体经济发展正逐渐转型，随着数字经济的飞速发展已逐渐成为我国经济发展的重要组成部分。2021年12月12日《国务院关于印发了“十四五”数字经济发展规划的通知》做出了对数字的经济的发展规划工作，推动我国数字经济的发展依据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2025年远景目标纲要》而制定，发展规划中指出，我国到2025年数字经济的增加值需占比10%，2020年我国的数字经济占比GDP比重7.8%，数字经济将成为我国经济非常重要的一部分，在我国的GDP中占比将会越来越大。

首先，5G、人工智能已逐步加快融入实体经济产业，数字产业化推动企业转型升级，运用于我国中小企业在生产加工、生产制造、经营管理、营销服务等业务，另外，在技术创新、数字技术研发领域推动企业与数字技术优化创新等技术的合成。

其次，国家间数字贸易合作，丝绸之路的发展与“一带一路”国家、东盟国家、中东国家的双边贸易合作与数字经济合作，从金融、物流、电子商务等领域合作。另外，依托我国现有的自贸区域，打造了新型的跨境电商产业圈和生态产业链，对大力发展跨境电商产业，推进跨境电商的综合区域建设。

再者，金融领域数字化转型，智能支付数字化，数字货币（人民币）跨境支付等领域的规则和规则建立和使用。

最后，信息技术的创新与应用，利用“5G+工业互联网”、人工智能提升企业软件和硬件的技术创新和供给领域；加强5G网络在数字货币、智能化物流以及金融服务领域的技术创新。

综上所述，数字经济是我国经济形态的又一种发展趋势，充分利用5G以及大数据等技术运用在跨境电商新型交易模式和数字货币，将人工智能与实体经济

产业相结合，将技术和智能科技融入到企业自身的发展规划中将更利于企业持续稳定发展。综合以上分析，表 3.5 四川 HQ 公司 PEST 外部环境分析总结如下：

表 3.5 四川 HQ 公司 PEST 外部环境分析总结

政治环境	经济环境
<ol style="list-style-type: none"> 1、加大对外贸企业信贷和贷款信用担保规模； 2、拓展“一带一路”欧盟、东盟、非盟以及非洲等新型发展中国家市场； 3、推出规避汇率风险培训咨询服务； 4、提升企业技术创新加大研发投入，对企业研发投入实行税收优惠； 5、快速推中国进出口交易会等展会数字化、智能化建设，大数据技术、虚拟展台等展览新模式； 6、完善内外物流，加强国际航空货运能力建设，提升国际海运竞争力推动中欧班列高质量发展，跨境电商、加快布局海外仓配等物流基础设施网络； 7、加强制造业和贸易创新能力，打造高效技术研发平台； 8、打造成渝数字经济圈，“5G+工业互联网”推动产业化数字和数字产业化，引领企业技术和产业转型升级。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、当前经济形势恢复初期，大宗商品价格持续攀升、部分原材料及要素供给短缺、新冠肺炎疫情局部反复等对全国工业企业产能释放、聚集性服务业和消费复苏带来持续挑战，需求收缩、供给冲击和预期转弱的三重压力逐渐显现，经济仍处于恢复阶段，下行压力较大 2、内需疲软、外需收缩，“三驾马车”动力不足，投资和消费对经济增长的拉动有所减弱，但随着海外产业链逐步恢复经济增长将受较大影响。
社会环境	技术环境
<p>从近三年居民人均收入分析，经济内生动力及活力不强，个人收入放缓，消费意愿减弱；导致的原因在于内需疲软、外需收缩，劳动密集型的加工以及中小微企业、民营企业等发放工资、融资困难，造成企业复工复产压力较大进而导致失业和收入降低，国家推出的稳外贸相关政策，通过积极的财政政策和稳健的货币政策，保持流动性合理充裕，着力畅通内循环。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、5G 人工智能已加快融入实体经济，数字产业化推动企业转型升级，在技术创新、数字技术研发领域推动企业与数字技术优化创新等技术的合成。 2、国家间数字贸易合作与“一带一路”国家、东盟中东国家双边贸易与数字经济合作，依托现有自贸区域，打造了新型跨境电商产业圈综合区域建设。 3、金融领域数字化转型，智能支付数字化，数字货币（人民币）跨境支付等领域的规则和规则建立和使用。 4、信息技术创新应用，利用“5G+工业互联网”人工智能提升企业软硬件；加强 5G 在数字货币、智能物流技术创新。

资料来源：国务院

3.2.2 四川 HQ 公司竞争环境分析

对企业的外部竞争环境分析最常用的是运用“波特五力模型”进行分析。（黄安，2014；李永胜，2016）。

3.2.2.1 同业内现有竞争者的竞争程度

四川 HQ 公司作为国内上市的械传动件龙头企业，能够与之竞争的企业主要通过从价格上竞争，同行业从技术制造和生产能力是没有竞争的优势，他们只能从价格上采取竞争。从图 3.1 2021 年-2019 年销售额列举了行业内比较有竞争力的企业与四川 HQ 公司从年销量、产品规格型号、铸造生产能力、合作伙伴实力进行对比分析如下：

首先，年销售额；从图 3.1 2021 年-2019 年销售额行业内具有可竞争性公司的销量对比，四川 HQ 公司的年销售额都超过河南 SL 机械公司、福州 FT 制造公司。

其次，铸件生产能力；四川 HQ 公司拥有约 6 万吨的铸造生产能力，而河南 SL 机械公司拥有 2 万吨的铸造生产能力，福州 FT 制造公司 1.5 万吨的铸造生产能力，从铸件生产能力看后两者弱于四川 HQ 公司。

再者，产品种类规格；河南 SL 机械公司拥有 45000 余种规格型号；福州 FT 制造公司拥有 28000 余种规格型号；四川 HQ 公司生产拥有“铸锻等一体化的完整产业链体系，产品规格及型号齐全，共有 8 万多不同规格型号来满足客户不同需求。产品规格型号不齐意味着客户需要支付额外模具费用。

最后，合作伙伴实力雄厚；四川 HQ 公司目前且已与德国西门子正加强战略合作数字转型，加快建设打造数字化工厂。公司经过十几年的沉淀发展在国外拥有较多国内外知名稳定的合作伙伴。例如，日本 NBK 公司、瑞典 SKF 集团、意大利 SIT 公司、德国 ARNTZ 集团、格力空调、美的空调等；

综上：从三家公司年销量、产品规格型号、铸造生产能力、实力对比，四川HQ公司在行业内是拥有完全的竞争力。

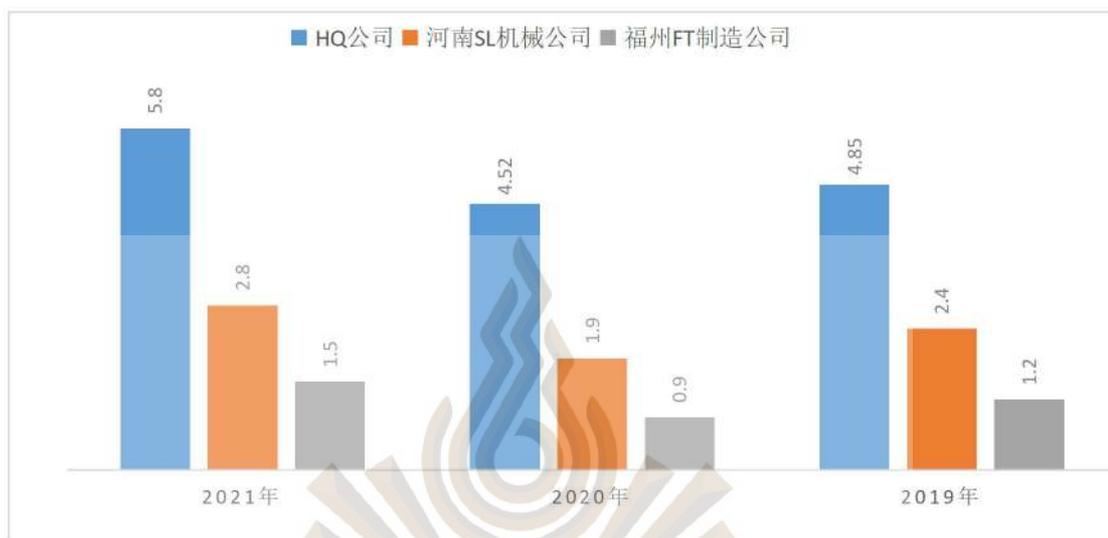


图 3.1 2021 年-2019 年销售额（亿元）

数据来源：公司财报

3.2.2.2 潜在竞争者进入的能力

目前，国外发达国家很少生产中低端机械传动零部件产品，主要从事高精度齿轮等高端传动产品，由于机械传动零部件行业在欧美发达国家对制造业生产环保资质要求高，且属于劳动密集型产业，环保指标并不能达到欧美国家标准，为了降低人工劳动成本，国外发达国家的机械传动零部件企业将生产线迁移至制造成本低廉的人口密集型发展中国家，例如东南亚国家等。行业对产品技术精度及铸造能力要求较高。所以目前全球市场能有技术和产能做到皮带轮锥套等机械传动件产品的企业并不多，潜在竞争者能与之竞争的威胁主要是资金和技术壁垒。

资金和技术壁垒。第一，机械传动零部件对产品的生产技术和检验精度标准较高，需要经过大量技术经验沉淀和投入大量的资本在专业技术研发中，四川HQ公司经过十几年的大量技术沉淀和资本研发投入，能够向全球客户提供一站式机械传动零部件产品配套中选型和安装指导以及现货销售服务，快速满足客户

差异化需求。虽然目前有潜在竞争者进入能力的国家是印度，但印度在机械传动件行业起步较晚且在研发和生产技术以及检验受到资金技术限制，从而致产品生产精度粗糙。所以从资金和技术壁垒潜在竞争者能进入的能力条件非常受限。

第二，铸造能力，铸造能力需要大量的经验和技术研发资本投入。四川 HQ 公司经过十几年的经验技术沉淀积累与大量资本研发投入在技术与设备中，目前年铸造能力已达到约 6 万吨，目前行业内具有竞争力的企业其铸造能力河南 SL 机械公司约 2.8 万吨，福州 FT 制造公司约 1.5 万吨；从铸造能力相比潜在竞争者进入的能力较弱。

第三，模具，模具是生产产品的模型，具有较高精度要求。如生产企业无大量技术经验是无法达到客户要求拥有高精度制造模具。此外，若客户所购买产品的生产企业没有大量已有的模具也就意味着客户需要承担模具的额外费用，客户的采购成本将额外增加，相反四川 HQ 公司拥有产品规格型号齐全，共包含 8 万多个规格型号，能够满足不同需求的客户，则降低了客户成本。从模具对比潜在竞争者进入能力较弱。

综上，四川 HQ 公司在资本和技术以及铸造能力和生产模具中具备相当强的市场竞争力，潜在竞争者进入的能力较弱，但公司不能忽略潜在竞争者印度及东南亚国家制造业的不断崛起，公司需持续保持在智能和制造水平中投入大量的资本，使公司发展成为行业国际领先的制造商和供应商。

3.2.2.3 供应商的议价能力

以四川 HQ 公司目前属于机械传动件行业龙头企业，在国内和国际的市场份额占比较大，从上图 3.1 2021 年-2019 年销售额,下图 3.2 2021 年三家公司铸造能力与产品种类规格型号对比可知：四川 HQ 公司 2021 年年销售额 5.8 亿，河南 SL 公司 2.8 亿，福州 FT 公司 1.5 亿；四川 HQ 公司 2021 年铸造能力约 6 万吨，河南 SL 公司约 2 万吨，福州 FT 公司约 1.5 万吨；从产品规格型号四川 HQ 公司 2021 年 8 万余种；河南 SL 公司 4.5 万余种；福州 FT 公司 2.8 万余种。从 2021

年销售额、铸造能力、产品规格型号对比四川 HQ 公司都优于同行业内公司，所以四川 HQ 公司是完全具备议价的能力和实力。

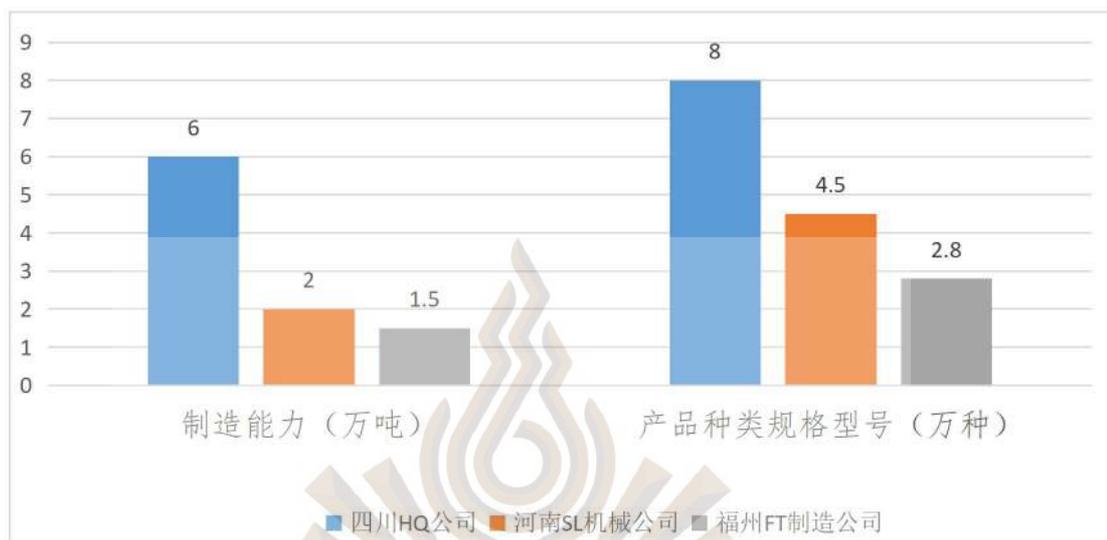


图 3.2 2021 年三家公司铸造能力与产品种类规格型号对比

数据来源：公司财报

3.2.2.4 购买者议价能力

目前购买者对四川 HQ 公司产品的购买基本上在国内进行采购，行业的价格也比较透明。由于工业产品对产品本身的技术和产品质量要求比较精端，机械零部件在工业产品中属于核心部件，购买者会更注重生产技术与检验技术，所以购买者对产品也不会有太多的议价。四川 HQ 公司的购买商出现议价的情况主要是依据订单量的大小，如果购买者购买的订单量大，则可以通过大量的订单而进行议价，所以从购买者议价能力对四川 HQ 公司影响较小。

3.2.2.5 替代品的威胁

工业化的产品变化更新需要长久的时间和技术积累沉淀加上研发资本的大量投入，印度、越南及其他东南亚国家制造业在不断的崛起，但在生产技术、设备制造、检验机器及管理能力缺乏，所以目前没有替代品产生替代。

3.2.3 四川 HQ 公司的 EFE 矩阵

外部因素评价矩阵是企业从所在经营地的政治、经济、技术等方面分析外部机会与威胁，以便对企业的发展战略进行规划和制定决策。（汪洋，2017；王法进，2010）。综合 3.2.1 宏观外部环境分析和 3.2.2 竞争环境分析，将四川 HQ 公司在经营发展中将面临的机会与威胁归纳如下：

机遇：我国经济产业结构的优化和政策支持以及 5G、大数据人工智能水平的深入应用

1) 推动丝绸之路深入发展与“一带一路”国家、东盟国家、非盟以及非洲等新型发展中国家市场的双边贸易合作和数字经济合作，从加工制造、金融、物流、电商等领域；

2) 加大对外贸企业信贷和贷款信用担保规模，提供规避汇率风险服务；

3) 快速建设大数据技术在进出口交易会数字化、智能化发展，以及虚拟展台与跨境电商平台的合作

4) 拓展数字经济的国际合作，以数字化进行贸易转型

5) 加快金融领域数字化转型，推动数字（人民币）在国际数字经济等领域的应用和规则建立；

6) 人工智能、5G+工业互联网在企业软硬件技术创新和供给领域，数字货币、智能化物流以及金融服务领域的技术创新；

7) 打造成渝数字经济圈，“5G+工业互联网”推动产业化数字和数字产业化，引领企业技术和产业转型升级。

8) 增强贸易创新能力，构建开放、协同、高效的共性技术研发平台，强化制造业创新对贸易的支撑作用；提升企业技术创新能力，鼓励企业加大研发投入实行税收优惠政策；

威胁：

- 1) 替代品的产生
- 2) 潜在竞争者的出现
- 3) 汇率风险
- 4) 国际市场的拓展竞争加大

四川 HQ 公司 EFE 矩阵构造

首先我们需要建立评分组，评分组的成员分别由公司的领导高管、各级销售部门和相关市场业务部门负责人、公司的战略发展专家顾问团共同组成考核评分。对选择的外部因素赋予权重数值为 0.00（不重要）到 1.00（非常重要），再对这些外部因素对现在公司战略发展影响的等级程度划分为等级 1（差）至很好（4）的评分标准。

EFE 矩阵所包含影响因素分为机会与威胁，各项因素得分为 1-4 分，平均分 2.5。如总加权分数为 4.0，则说明外部机会与威胁是有利于企业发展。如总加权分数为 1.0，则说明外部机会和威胁因素不利于企业发展。下面我们建立如图所示的四川 HQ 公司 EFE 矩阵分析模型如下表 3.6 四川 HQ 公司 EFE 矩阵：

表 3.6 四川 HQ 公司 EFE 矩阵

外部环境	权重	评分	加权分数
机会			
1、拓展市场推动数字经济朋友圈与“一带一路”国家、“数字丝绸之路”新兴经济体国家，欧盟、东盟国家、中东国家等双边贸易合作	0.30	4.00	1.20
2、加强 5G、人工智能，工业互联网对供应链体系的应用覆盖；提升企业技术创新研发与转型升级	0.20	3.00	0.60
3、加快 5G 在数字货币、智能物流和金融服务领域的技术平台建设与创新；推动数字人民币在跨境支付领域的建立与使用	0.10	2.00	0.20
4、加大对外贸企业的融资、信用保险的规模	0.10	2.00	0.20
小计	0.70		2.20
威胁			
1、替代产品的产生	0.02	1.00	0.02
2、潜在竞争者的出现	0.10	2.50	0.25
3、汇率风险	0.10	2.00	0.20
4、新兴市场竞争加大	0.08	2.50	0.20
小计	0.30		0.67
合计	1.00		2.87

表 3.7 四川 HQ 公司外部机会因素成对比较矩阵

外部机会因素	O1	O2	O3	O4
O1	1	1.33	2	2
O2	0.75	1	1.5	1.5
O3	0.5	0.67	1	1
O4	0.5	0.67	1	1

根据上表 3.7 四川 HQ 公司外部机会因素成对比较矩阵的数据结合层次分析法，计算出 O1-O4 的权重分别为：36.36%；27.27%；18.18%；18.18%，进行一致性检验得出， $C.I=0.000, C.R=0.000 < 0.1$ ，本次研究判断矩阵满足一致性检验，计算所得权重具有一致性，因此计算得出 O1-O4 权重有效。

表 3.8 四川 HQ 公司外部威胁因素成对比较矩阵

外部威胁因素	T1	T2	T3	T4
T1	1	0.4	0.5	0.4
T2	2.5	1	1.25	1
T3	2	0.8	1	0.8
T4	2.5	1	1.25	1

根据上表 3.8 四川 HQ 公司外部威胁因素成对比较矩阵的数据并结合层次分析法，计算得出 T1-T4 的权重分别为：12.5%；31.25%；25%；31.25%，进行一致性检验得出， $C.I=0.000, C.R=0.000 < 0.1$ ，本次研究判断矩阵满足一致性检验，计算所得权重具有一致性，因此计算得出 T1-T4 权重有效。

根据上述四川 HQ 公司通过 EFE 矩阵的结论分析整体加权得分为 2.87，略高于平均分 2.5，这说明四川 HQ 公司在面对外部环境的发展机会与威胁可作出一定的反应，整体加权分值不高，仍有较大进步和发展空间。其中机会因素加权得分为 2.20，得分最高为拓展市场推动数字经济朋友圈与“一带一路”国家、“数字丝绸之路”新兴经济体国家，欧盟、东盟国家等双边贸易合作。说明这一机会因素对公司的市场拓展有较大的机会，公司应把握此机会拓展新兴国家市场，挖掘并细分此区域市场需求；此外加强 5G、人工智能，工业互联网对供应链体系的应用覆盖；提升企业技术创新研发与转型升级这一机会因素对公司的发展也非常重要，公司应该积极结合当前 5G、人工智能等科技应用于实体产业、提升技术创新研发与生产升级，提升公司核心实力。另一方面威胁因素加权得分 0.67，得分最高的是潜在竞争者的出现因素，其次是汇率风险及新兴市场竞争因素；说明面对潜在竞争者与新兴市场与汇率是较大的威胁，潜在竞争者出现与新兴市场竞争加大将加剧公司的市场份额减少，而汇率将直接影响公司收入。综上所述，由于机会大于威胁，对于四川 HQ 公司的外部机会与威胁，公司应该从自身产品技术、产能、市场营销、人才培养等多个方面去规避不利因素。在下一步发展过程中，结合机会与威胁因素，妥善制定方式去运用机会与规避威胁，实现公司长期稳定发展（徐骁，2021）。

3.3 四川 HQ 公司内部环境分析

3.3.1 四川 HQ 公司组织结构

四川 HQ 公司的组织架构是按照事业部制,公司由事业总部下分为七个一级本部,其分别是行政本部、EHS 本部(工程本部、质量本部、财务本部、采购供应链中心、制造部);二级部门其分别是行政中心,行政中心下有四个分部,其分别是人力资源部、行政部、物料保障部、总经办;市场营销中心下有销售部、计划部;制造部下分别有制造一部、制造二部、制造三部;剩下其次分为:技术中心、质量部、EHS 办公室、IT 技术部、财务部。每个部门的智能岗位不同,例如,行政本部主要负责公司日常行政事务管理,例如,公司的内部会议通知、年度工作整理、外来接待、收发公文传阅、对公司会议纪要进行整理以及丰富员工工作等;EHS 本部主要负责公司各职能部门在生产经营、办公等在环境、健康、安全等的维护和安全制度的规定检查等;工程本部是负责公司项目的管理工作,对工程的前期和中期以及后期项目的监管以及项目完成等;质量本部负责对公司产品的质量管理体系以及质量检验标准的制度以及相关程序进行工作组织和考核验收等;财务本部的工作是负责公司的财务资金预算、投融资计划、经营收入以及日常开支等相关资金资金活动的工作;人力资源部主要负责公司的人力资源的管理工作,例如对人事的考核标准,劳动工资及人事档案管理等;物料保障部对公司的设备物资采购以及相关的物料成本做好管理工作等;制造部主要负责公司的生产和制造的实施计划,对生产现场工作的管理以及相关制度等;技术中心负责公司产品或工艺材料方面的研究开发技术创新的决策以及对外技术交流的相关职能等。详见图 3.4 四川 HQ 公司组织架构图(周旖 & 赵乐静, 2014; 朱中荣, 2013)。

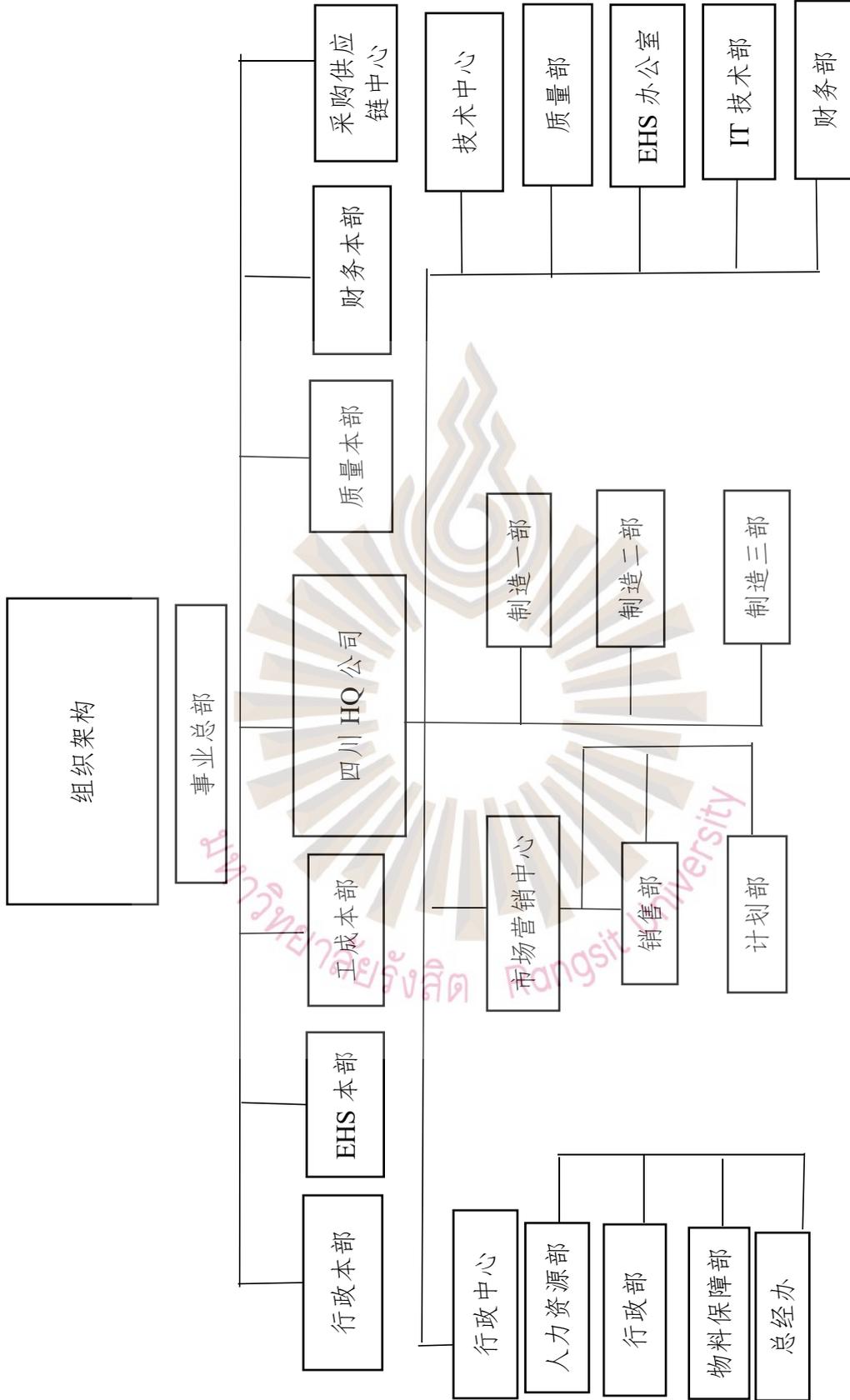


图 3.3 四川 HQ 公司组织架构

3.3.2 四川 HQ 公司发展能力状况分析

企业的发展能力，也叫企业的成长能力，四川 HQ 公司的发展能力将从研发能力、生产能力、及销售能力和经营能力进行分析。（朱中荣，2013）；朱承亮 & 王琚，2022）。

3.3.2.1 生产能力

公司从成立至今，经过十几年的沉淀与发展，已成为国内皮带轮、锥套等机械传动零部件行业的龙头企业。

首先，从铸件生产能力对比来看，四川 HQ 公司拥有 6 万吨的铸造生产能力，而行业内具有竞争力的两家公司，河南 SL 机械公司拥有 2 万吨的铸造生产能力；福州 FT 制造公司拥有 1.5 万吨的铸造生产能力；

另外从近三年三家公司 2019 年、2020 年、2021 年的销售收入来看分别为（亿元）：四川 HQ 公司的近三年销售收入：4.85、4.52、5.80；河南 SL 机械公司近三年销售收入：2.40、1.90、2.80；福州 FT 制造公司近三年销售收入分别为（亿元）：1.20、0.90、1.50。

综上分析对比得出，四川 HQ 公司的年销售收入是逐年稳定递增，由于受到 2020 年新冠疫情的影响三家公司在 2020 年的销售收入都受到了影响且下降趋势，但 2021 年后都恢复了正常的递增，目前说明公司的生产能力是非常可观的。随着市场需求和竞争的不断加大，对产品的技术创新和生产率的要求也将随之提高，公司需要在技术研发和生产能力上不断创新。

3.3.2.2 研发能力

经过十几年的发展与技术沉淀及资本投入，2021 年公司共获得发明专利 1 项，实用新型专利 5 项，其中“一种生产锥套的系统及其生产工艺”获得了中国专利奖，同时公司被授予国家级专精特新“小巨人”企业、机械传动工程技术研究中

心和工业设计中心，参与制定国家标准 1 项，国家标准 22 项，行业标准 2 项。公司目前研发投入具体分析如下：

第一，从图 3.4 2020 年-2021 年研发人员数量对比、图 3.5 2021 年-2019 年研发资金投入行业内具有竞争力的三家公司对外公布的财报显示，四川 HQ 公司每年都在投入大量的资本，2021 年四川 HQ 公司投入 906 万元、河南 SL 机械公司投入 368 万元、福州 FT 制造公司投入 234 万元。从研发人员的投入比率对比，四川 HQ 公司 2021 年研发人员达到 77 人，增长比率为 28%；而河南 SL 机械公司 2021 年研发人员为 23 人，增长比率为 21%；福州 FT 制造公司 2021 年研发人员为 13 人，增长比率为 18%。可得知四川 HQ 公司每年在研发资本和人员的投入都在逐年增长。

第二，公司目前正在进行的项目研发有：数控装备核心零部件的工艺技术研究与开发；智能装备的研发；面向云端部署的智能工业机器人控制系统研究与应用；工业互联网服务平台的研究与开发等；

第三，为推动企业数字转型，打造产业平台，公司加强与西门子合作，积极打造产业互联网平台，聚合产业上下游企业、工业技术、大数据云计算技术等服务商一起上云上平台，探索“云制造”新模式，共同推动产业群高质量发展。

综上，从公司获得的各类专利奖项与研发投入、募投项目投入、西门子的战略合作我们可以得知，公司对自身的发展在每年的研发资本的投入占比都在逐年上升，公司的研发能力较好。

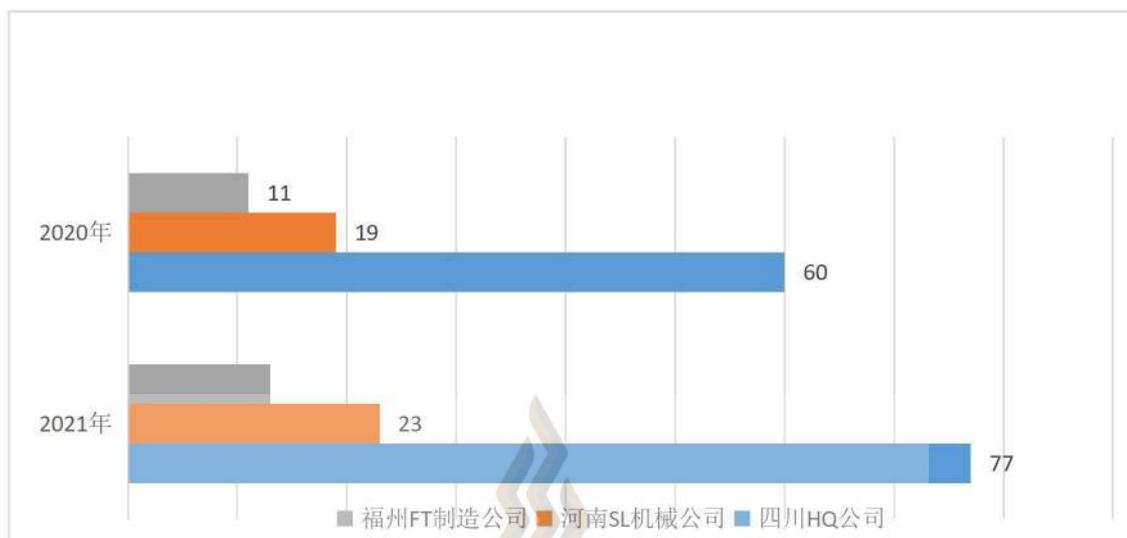


图 3.4 2020 年-2021 年研发人员数量对比

数据来源：公司财报

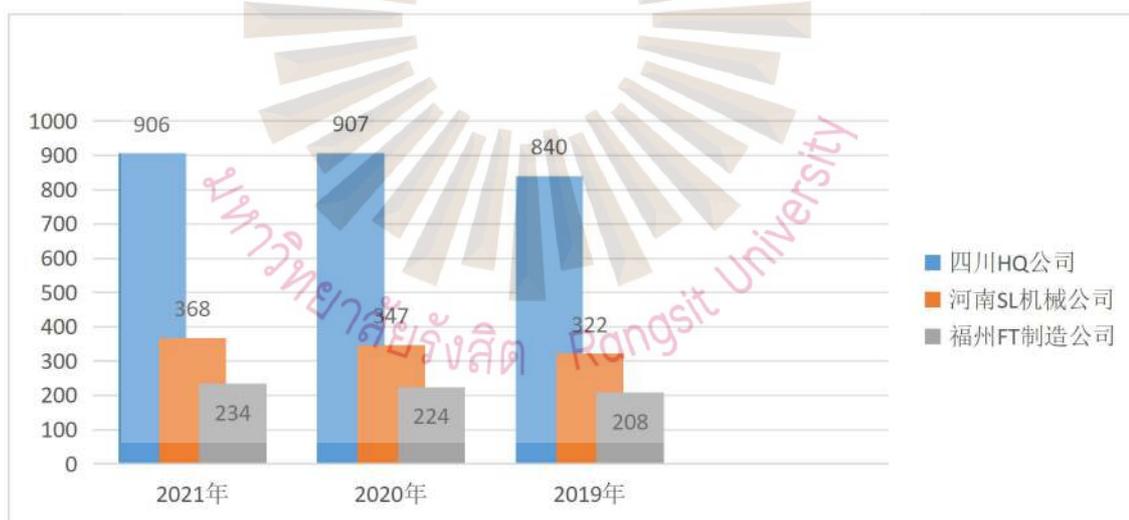


图 3.5 2021 年-2019 年研发资金投入（万元）

数据来源：公司财报

3.3.2.3 经营能力

判断一个企业的经营能力强弱不仅仅看绝对数据，更重要的要看相对数据；绝对数据的增减可能受外部环境的影响，通过企业相对数据的分析更加透彻看清

企业自身的经营质量和经营能力。本小节企业经营能力主要从盈利能力、偿债能力及发展能力和运营能力四方面分析，具体分析数据如下表 3.9 2019 年-2021 年经营能力指标数据。

盈利能力指企业获得利润的能力，通常表现为一定时期内企业收益数额的多少及其水平的高低。四川 HQ 公司的净利率在疫情爆发的首年 2020 年较 2019 年增长了 7.9%，但是随着疫情的持续 2021 年净利率较 2020 年下降 9.5%，基本回到疫情前的水平，从净资产收益率看也是与净利率趋势相吻合，从盈利能力看四川 HQ 公司在疫情初期取得较好的经营效果，但是这种高利润只在短期内存在，伴随着疫情的持续，企业盈利能力下滑，甚至比疫情前较差，说明后疫情时代对四川 HQ 公司的经营产生不利影响，公司的盈利能力受外部环境影响较大，公司自身产品的盈利能力没有在市场上占主导地位。

偿债能力的分析，可以考察企业持续经营的能力和 risk。重点分析四川 HQ 公司短期偿债能力，自 2019 年以来企业的流动比率和速动比率都在下降，2021 年较 2019 年分别下降 45.2% 和 39.58%，说明企业能够用于短期偿债的流动资产和速动资产减少较大，企业将更多的资源投入到固定资产中去，增加了企业的财务风险，一旦经营出现较大下降和集中短期债务到期，可能引起资金流短缺风险，企业存在较大的经营风险。

发展能力是企业扩大规模实力的潜在能力。从四川 HQ 公司的销售收入增长率看在疫情前 2019 年销售收入增长率为 -9%，2020 年疫情开始年销售收入没有增长，销售收入增长率为 -7%，但是净利率确增长 7.9%；但是到 2021 年销售增长率增加 29%，利润却与 2019 年持平，说明后疫情时代四川 HQ 公司在投入了大量的资源扩大销售的情况下陷入增收不增利，说明四川 HQ 公司发展获利能力较弱。

运营能力是外部市场环境对企业的约束。从财务指标主要体现在存货周转天数、应收账款周转天数、固定资产周转率等。四川 HQ 公司的应收账款周转天数从 2019 年至 2021 年逐年增加，2020 年还出现应收账款周转天数增加，销售收入

下降的问题，说明公司应收账款政策没有对销售收入的增加产生较大的贡献；存货周转天数近三年未有重大的改善，基本随着收入的增加而同比例增加，说明公司在存货管理方面没有进步；最后看固定资产周转率也是近三年连年下降，下降幅度大 11.18%，说明公司销售收入增加没有实现规模效益。

综上，无论从 HQ 公司近三年各项经营指标看公司在前疫情时代获得一定的红利，但是公司判断疫情有利于公司经营，于是进行了较大的投入扩大规模经营，但在后疫情时代公司的经营能力并没有得到较好提升。

表 3.9 2019 年-2021 年经营能力指标数据

		2021	2020	2019
盈利能力	净利率	12.2%	21.7%	13.8%
	净资产收益率	6.38%	9.29%	6.89%
偿债能力	流动比率	2.11	2.57	3.85
	速动比率	1.45	1.58	2.40
企业发展能力	销售增长率	29%	-7%	-9%
	应收账款周转天数	71.99	58.62	51.49
营运能力	存货周转天数	237.85	230.49	245.61
	固定资产周转率	1.35	1.41	1.52
	总资产周转率	1.86	1.26	2.56

数据来源：公司财报

3.3.2.4 销售能力

公司拥有符合自身产品特点的稳定发展销售模式，根据市场需求和产品特点及技术工艺和客户分布区域，公司以“境内直销方式+境外 ODM 和 OEM 销售方式”为主的销售模式，销量如下表 3.10 2019 年-2021 年四川 HQ 公司不同销售模式占比收入；表 3.11 2019-2021 年四川 HQ 公司产品境内外销售情况所示：

国内市场主要通过自主销售渠道直接销往终端客户，通过国内子公司去开拓重点经济发达地区客户，形成覆盖全国的直销网络体系模式。

境外主要以 ODM 和 OEM 业务为主，境外客户主要是国际知名的下游行业客户和机械传动零部件生产销售企业将公司产品销往并应用于美国和欧洲等国家。近年公司不断加强市场队伍建设，积极拓展销售服务网络，在行业内率先采

用云大数据技术对客户需求进行分析，拓宽销售渠道，加强自主品牌销售，建立从调研市场和产品推广及客户管理和销售管理等为客户服务的多方面销售网络体系，稳定公司在海内外业务的持续稳定增长。从公司的销售方式足以说明公司的销售模式适合公司的发展且公司的销售能力也非常强。公司的主要销售市场是在欧美发达国家，对新兴经济体国家和发展中国家的市场也需要加强市场拓展，才能在全球市场中占比更大的市场，对公司的长久发展更利好。

表 3.10 2019 年-2021 年四川 HQ 公司不同销售模式占比收入

单位：万元	2021	占比收入	2020	占比收入	2019	占比收入
ODM	1.27	21.75%	1.01	22.44%	1.29	21.72%
OEM	0.56	9.60%	0.48	10.74%	0.53	11.33%
经销	0.74	12.84%	0.63	14.03%	0.62	13.75%
直销	32.37	55.80%	2.38	52.79%	25.36	53.20%

数据来源：公司财报

表 3.11 2019-2021 年四川 HQ 公司产品境内外销售情况

单位： 万元	2021 年		2020 年		2019 年	
地区	金额	占营业收入的比重	金额	占营业收入的比重	金额	占营业收入的比重
境内	29816.81	51.40%	24295.41	53.83%	24209.53	49.87%
境外	28193.45	48.60%	20837.10	46.17%	24307.15	50.13%

数据来源：公司财报

3.3.2.5 管理能力

规范的经营管理体系，公司至今成立以来，一直秉承“以德待人，团结拼搏，志在一流”的优秀企业文化，以打造一流的产品和环境，以培养一流的管理和员工”为发展目标，以客户价值为导向，不断提升内部管理水平，持续为客户创造价值，推动公司全面稳定可持续发展。

严格的质量控制标准，公司拥有良好完善的质量管理控制标准制度，通过 ISO9001:2015 和 IATF16949:2016 质量管理认证，不仅拥有众多经验丰富的质量

检测专业人员，同时还引进国内外先进检测仪器，严格对产品进行质量把关，确保了公司的产品优良品质。

稳定的管理团队，公司有着稳定管理团队，现任高管成员在公司成立时或成立不久加入，团队成员勤勉尽责、务实求真、兢兢业业地以主人翁精神为公司积极建言献策，推动公司稳定发展。公司一直加强人才队伍建设及培养，从 IT 和营销及财务等人才的吸纳为建设有利于公司长远稳定发展的进行有效的人才结构管理和培养，通过有效的激励和考核制度使人才和企业得到通过发展。

3.3.3 构建四川 HQ 公司 IFE 矩阵

IFE 矩阵是分析企业内部影响因素的工具。通过 IFE 矩阵分析出影响企业战略发展的影响因素并将其汇总分为优势和劣势因素，然后通过公司领导高层及相关部门负责人和公司战略发展专家顾问团组成考核评分，再汇总将因素的对企业发展战略的影响赋予分值，分数划分为 0-1 分。再对这些内部影响因素对公司当前战略发展影响的程度划分为差至很好的水平（1-4）的评分标准。将权重乘以对应的分数得到加权分数，最后汇总得到企业的总评分。评分的标准：4 或 3 分表示优势，1 或 2 分表示劣势。如果总的加权得分低于平均分 2.5，反应企业的内部状况为弱势，反之高于 2.5 内部状况为强势（王法进，2010）；苏翔，2020）。根据上述章节 3.3.1 和 3.3.2 公司自身组织结构和能力分析，四川 HQ 公司优势和劣势的汇总如下，并构建表 3.12 四川 HQ 公司 IFE 矩阵：

3.3.3.1 优势

- 1) 稳定的国内外市场国际知名合作客户
- 2) 良好生产能力和技术
- 3) 良好的营销模式
- 4) 研发资本的大量投入和募投项目的建立

5) 与优质伙伴的战略合作，例如，西门子合作推动企业数字转型，加快建设数字化工厂和产业云平台建立

3.3.3.2 劣势

- 1) 技术研发和生产能力
- 2) 经营和管理能力
- 3) 对新兴经济体等国家市场开发

表 3.12 四川 HQ 公司 IFE 矩阵

内部因素	权重	评分	加权分数
优势			
1、稳定的国内外市场国际知名合作客户	0.15	4.00	0.60
2、良好生产能力和技术	0.20	3.00	0.60
3、良好的营销模式	0.05	2.00	0.10
4、研发资本的大量投入、募投项目的建立、与优质伙伴的战略合作，例如，西门子合作推动企业数字转型，加快建设数字化工厂和产业云平台建立	0.20	4.00	0.8
小计	0.60		2.10
劣势			
1、技术研发和生产能力缺乏	0.20	2.50	0.50
2、经营和管理能力缺乏	0.10	3.00	0.30
3、拓展对新兴经济体等国家的市场	0.10	2.50	0.25
小计	0.40		1.05
总计	1.00		3.15

表 3.13 四川 HQ 公司内部优势因素成对比较矩阵

内部优势因素	S1	S2	S3	S4
S1	1	1.333	2	1
S2	0.75	1	1.5	0.75
S3	0.5	0.667	1	0.5
S4	1	1.333	2	1

根据上表 3.13 四川 HQ 公司内部优势因素成对比较矩阵的数据结合层次分析法, 计算得出 S1-S4 的权重分别为: 30.77%,23.08%,15.39%,30.77%,进行一致性检验得出,C.I=0.000,C.R=0.000<0.1, 本次研究判断矩阵满足一致性检验, 计算所得权重具有一致性, 因此计算得出 S1-S4 权重有效。

表 3.14 四川 HQ 公司内部劣势因素成对比较矩阵

内部劣势因素	T1	T2	T3
T1	1	0.833	1
T2	1.2	1	1.2
T3	1	0.833	1

根据上表 3.14 四川 HQ 公司内部劣势因素成对比较矩阵数据结合层次分析法, 计算得出 T1-T3 的权重分别为: 31.25%,37.5%,31.25%,进行一致性检验得出,C.I=0.000,C.R=0.000<0.1, 本次研究判断矩阵满足一致性检验, 计算所得权重具有一致性, 因此计算得出 T1-T3 权重有效。

通过 IFE 矩阵分析得出的整体加权得分为 3.15 分, 高于平均值 2.5, 其中优势因素加权得分 2.1, 最高分是稳定的国内外市场与国际知名合作客户、研发资本的大量投入与募集项目的建立及与合作伙伴的战略合作建设数字化工厂产业平台建立等, 说明公司在经过十几年的技术沉淀与口碑已经积累了优质的国际客户, 并且公司对核心的技术和生产建设也在不断的投入。劣势因素的加权分数为 1.05, 最高分是技术研发和生产能力缺乏, 说明公司在经营发展过程中将受限于这一短板, 将给公司带来不利的影响。由于优势大于劣势, 四川 HQ 公司应该充分发挥现在的优势和改善自身的不足, 一方面要不断提升技术与生产力的不断创新, 优化公司内部经营管理, 加强人才队伍建设与培养, 另一方面要积极与具有较强实力的合作伙伴促成战略发展合作, 细分并开拓新兴国家与发展中国家的市场。综上所述四川 HQ 公司的内部优势和劣势, 公司应该充分发挥和利用现有优势结合发展战略, 通过不断优化自身的劣势来改善公司在发展过程中的短板。

第 4 章

四川 HQ 公司发展战略的确定与实施

4.1 四川 HQ 公司发展战略的确定

公司在不同的发展阶段将根据自身内部综合发展能力水平与外部环境相结合，选择一种更符合且更适合公司发展的战略路线。公司在选择战略路线的时，不仅要采用常用的分析工具结合公司自身实际情况去得出结论，同时我们也要采用科学的论证方法去得出结论，两者相结合后才能确定最适合以及最符合公司战略发展的路线方针并实施。

4.1.1 四川 HQ 公司的 SWOT 分析

通过前面章节 3.2 和 3.3 中对四川 HQ 公司的优势和劣势、机会和威胁进行了详细的分析，具体分析汇总如下表 4.1 四川 HQ 公司 SWOT 分析表：

表 4.1 四川 HQ 公司 SWOT 分析表

内部环境	优势(S)	劣势(W)
	<ol style="list-style-type: none">1、稳定的国内外市场国际知名合作客户2、良好生产能力和技术3、良好的营销模式4、研发资本的大量投入和募投项目的建立5、与优质伙伴良好的战略合作	<ol style="list-style-type: none">1、技术研发和生产能力需继续提升2、经营和管理能力有待提高3、对新兴经济体等国家的市场拓展缺乏

表 4.1 四川 HQ 公司 SWOT 分析表 (续)

外部环境	机会 (O)	威胁 (T)
	1、拓展市场推动数字经济朋友圈与“一带一路”国家、“数字丝绸之路”新型经济体国家，欧盟、东盟国家、中东国家等双边贸易合作。 2、加强 5G、人工智能，工业互联网对供应链体系的应用覆盖；提升企业技术创新研发与转型升级。 3、加快 5G 在数字货币、智能物流和金融服务领域的技术平台建设与创新；推动数字人民币在跨境支付领域的建立与使用。 4、加大对外贸企业的融资、信用保险的规模	1、替代产品的产生 2、潜在竞争者的出现 3、汇率风险 4、新兴市场竞争加大

通过对四川 HQ 公司内外部环境的优势因素和劣势因素、机会因素和威胁因素进行了详细的列举和总结分析，我们将对这内部和外部的这四种因素分别进行组合匹配为：优势机会 (SO)、优势威胁(ST)、劣势机会(WO)、劣势威胁(WT)，然后再对这四种组合因素分别提出适合公司的发展战略对策。具体如下表 4.2 四川 HQ 公司采用 SWOT 分析下的战略发展对策。

表 4.2 四川 HQ 公司采用 SWOT 分析下的战略发展对策

优势机会策略： 1、利用政策紧抓国际双边贸易合作，海外设立分公司拓展市场 2、利用政策在海外建立仓库，缩短供货周期，稳定周边市场 3、利用政策提供更多的资本在技术研发和智能生产中 4、充分利用 5G、人工智能提升技术创新升级 5、人才储备	优势威胁策略： 1、细分市场，根据区域发展情况，推广成本低且性价比高的产品 2、加强与当地企业的合作 3、锁定银行汇率
劣势机会策略： 1、提升内部经营和管理 2、加强与国际优质企业合作 3、加大研发资本投入 4、扩大国际市场占有率	劣势威胁策略： 1、提升内部管理 2、加速技术创新，提升产能 3、根据区域市场需求，从价格上严格控制成本

从上表 4.2 四川 HQ 公司采用 SWOT 分析下的战略发展对策分析得出了四种

组合的策略，优势机会的策略在于国家相关政策的大力支持对公司现阶段扩大新型国际市场以及国际合作对产能技术和资金等方面提供了重要的支撑；优势威胁的策略对扩大新型国际市场以及市场所需产品进行细分推广；劣势机会的策略在于利用国际合作解决技术和研发以及公司内部管理方面；劣势威胁的策略在于提升新型国际市场竞争力的策略；那么四川 HQ 公司要选择哪一种战略组合更适合现在公司的发展，我们将结合企业的实际情况以及当下所处的环境做出最适合公司的选择。

4.1.2 四川 HQ 公司发展战略的确定

四川 HQ 公司作为一家上市公司已经成为了国内行业的龙头企业，其在国内的市场和国际市场都有一定的市场占有率，且合作伙伴实力强大，例如，格力，美的等，在国际的行业中也是非常有市场实力，其合作伙伴例如，例如，ABB、SKF、西门子，三星等。结合公司当下对自身未来的展望以及当前国家对我国企业的政策支持及全球经济和行业的发展趋势，我们可以看到企业现在的发展是非常有优势的，同时公司现在面临的机遇对公司的发展将更有利，通过 4.1.1 章节采用 SWOT 分析方法对公司的发展战略方式得出了四种结果，结合公司现在的发展情况适合四川 HQ 公司未来发展的战略是优势机会战略发展。四川 HQ 公司优势机会战略发展的具体方面如下：

第一，设立分公司与当地企业合作。四川 HQ 公司现在是国内机械传动件行业的龙头企业，现在美国和韩国设立有分公司，最主要的客户是来自欧美等发达国家，但仅仅依靠发达国家的市场占有率是不足以提升公司的国际化发展战略路线，为更好的实现公司的战略化发展，需拓展更多新兴经济体国家以及发展中国家市场，而国家政策“十四五”规划中指出，为鼓励我国企业要大胆走出去，促进国际合作，国家将大力推动“数字丝绸之路”“一带一路”国家的经济合作拓展，与东盟、欧盟的经济合作并与非盟和非洲国家开始数字经济领域合作，所以公司应抓住国家整体经济发展趋势及政策走向，积极拓展进入发展中国家和新兴经济体国家市场并与其加强合作。但进入当地市场也将面对更多问题，例如，当地的文

化差异、宗教信仰、企业管理模式、消费水平、当地的政策法规以及与当地同行的竞争等问题。

通过与当地企业的合作可以有效降低劳动力成本，宣传推广以及物流运输等生产成本。所以进入当地市场与当地企业加强合作是快速打开当地市场以及了解市场需求最快的方式并且可以快速的对当地的市场做出细分，制定出适合当地市场发展的战略推广路线，既可以迅速的提升公司品牌效应和扩大当地市场占有率，也可以解决许多面临的问题并且双方企业还可以达成双赢的合作模式，互惠互利。

第二，在海外建立仓库由于海外的客户的货物都是通过海运从国内运送，耗时长，特别是类似新冠疫情不可抗力的环境下，不可控的因素较多，为更好的服务海外客户，稳固当地市场拓展周边国家市场，公司需在海外建立仓库，以缩短为客户供货周期；由于国外人工成本较高，为保证产品市场价格不受影响，所以生产基地是在国内，然后再通过海运出国外的客户，由于海运的程序以及到货时间较长，如果建立海外仓库，可以更好的缩短当地或周边国家客户的收货周期及维护客户关系，同时公司也可以减少库存的压力。

第三，优质企业合作，提升技术扩大市场影响力。公司现是国内行业的龙头企业，在国际市场有非常好的品牌效应和口碑，随着公司的综合实力以及技术的研发投入的不断加强，在国际上也拥有了非常优质的合作伙伴，但国外的优质企业伙伴也有许多值得公司学习和借鉴的地方，为发展公司的国际化路线，和国际知名公司达成了战略合作发展，对公司适应国际化发展的自身管理或者技术等方面将有更大的提升。目前公司与德国的西门子合作，打造产业平台，积极推动企业数字转型，加快建设数字化工厂，基于平台形成产业生态集群，携手科技创新，探索“云制造”新模式，共同推动产业群高质量发展。加大与国际实力大品牌的合作可以有更好的融入国际市场，这可以更好的推广和提升企业的国际知名度和实力。

第四，更多资金到研发和智能生产及人才储备。根据国务院对国家“十四五”

数字经济的发展政策规划中指出，将加大对外贸企业、高科技企业的融资、信用保险的支持，例如，以保单作为担保。对公司来说有了国家的政策支持，公司融资将变的更容易，将有更多的金和较低的融资成本投入在智能生产和智能技术研发，减轻公司融资的难度，对现阶段公司来说，正是需要大量资金的支持。公司现在的技术实力以及品牌效应在国际市场的影响力使公司的销售订单大大的增长，那么要想稳定和扩大国际市场，满足不同的区域不同行业的客户需求，面对市场的竞争压力，公司急需投入大量的资金在技术创新和研发以及智能生产等领域，研发资本的投入包括对技术研发的投入、对人才的投入、对智能生产的投入等。优质的技术可以为公司带来更多的收入并且对公司市场提升竞争力，同时也可以降低公司的人工成本以及提升产能，也可以为公司快速发展过程中储备优质的人力资源。随着我国劳动力人口的老齡化不断严重，年轻人不愿意进工厂，劳动力成本在未来将会逐渐升高，市场需求也随之加大，再加上周边东南亚国家制造能力和劳动优势的凸显，人工成本和生产率是非常重要的，所以公司不得不加强对技术研发的投入，用智能化生产替代人工生产，这样可以既保证产品的精密度以及提高人力资源的管理，同时也能更好的提升产品的生产效率，所以公司需要加大对人才的投入，展开与高校加强合作培养方式，加大对技术等人才的培养和储备，人才的培养可以提升公司的综合发展，所以人才的投资是非常重要的。（席枫，2020）。

4.1.3 四川 HQ 公司的战略目标

企业的战略目标一般是 3-5 年或更长，根据 4.1.2 分析了四川 HQ 公司的企业战略目标我们分别从短期、中期、长期目标制定。

4.1.3.1 短期目标

短期目标是主要从企业的短期营业目标和人力资源管理。公司的短期目标是实现公司长期发展目标的重要基础。公司需要根据外部环境公司需要建立优质的人才资源培养管理体系，不断完善内部职能分工和人才的储备培养以及相关领域的扩展作为短期目标。公司在 1-2 年内，需完善对人才的储备和培养，加强与高

校的合作，提前做好优质人力资源的储备和培养，为适应公司不断发展的国际化战略，提前进行规划。将有利于企业的职能管理更完善，更适合企业的战略发展规划所需。

第一，加强与高校合作人才引进的方式；其次，提高人才的培养方式，例如，培训，结合公司的发展对其进行更专业的培训；最后，加强人才对技术的交流和学习，可以更好的让员工提升专业技能，例如，各种国内外技术人才交流会等。

第二，智能生产基地的加速推进，提前避免实现劳动力短缺所带来的低产能。智能化产能的提升，将更满足未来市场的需求，公司计划在 2022 年实现营业收入 8 亿元人民币，实现销售收入增长 35%。

4.1.3.2 中期目标

提升经营能力，细分市场需求，重视拓展发展中国家与新兴经济体国家市场及在海外建立仓库和分公司。

第一，公司紧紧依靠国家发展政策走向，例如，国家“十四五”政策规划中指出，将扩大与“一带一路”以及东盟、欧盟、非盟以及新兴经济体的发展中国家的经济合作。公司应紧跟国家发展走向，不能只重视现有发达国家市场，也应重视拓展发展中国家与新兴经济体国家市场，细分市场需求。

第二，加大与优质国际企业的战略合作，例如，公司现阶段公司正加强与西门子的合作，正积极推动企业数字化转型，加快建设数字化工厂。

第三，为更好的做好客户服务，缩短供货时间，海外建立仓库，特别是当下疫情蔓延，国际物流的时间会因为疫情等其他原因导致企业收到货物的时间较长，可能会给客户的生产和经营带来不好的影响，为了更好的与客户达成长期稳定合作，缩短供货时间非常重要。

第四，海外建立分公司，扩大市场。建立生产型基地，可以通过合资的方式

建立，既可以充分结合当地市场的相关政策，也可以通过合资企业的技术以及现有的市场伙伴达到更好的效果，从而达到更好的结合，随着我国劳动力成本的不断增加，年轻人不愿意进工厂，人口老龄化越来越严重，廉价的劳动力优势也逐渐减退，公司为了降低成本，应对市场的大量需求，提前做好未来的规划部署。

4.1.3.3 长期目标

对技术研发和产能基地的投入。公司作为一家上市公司，现如今在国际市场已有较高市场占有率，伴随国际化强烈的竞争，例如，产品的创新能力、产能的提升、面对印度及东南亚国家制造力提升和劳动力廉价导致市场份额减少等问题。

第一，加强产品技术创新是市场竞争力核心，也将提升公司在国际市场品牌效应，提高产品质量，才能更好满足市场需求，提高自身品牌竞争力。

第二，加大智能生产投入；公司一方面要与同行业在价格上有所竞争，需要对传统生产方式进行转型，加大产品生产技术研发，深度融合现有“5G+工业互联网”大数据、智能科学技术等；另一方面取得价格上的优势需要降低成本，随着我国劳动力不断下降，劳动力已不再将是优势，面对印度及东南亚国家制造的崛起和劳动力优势，人工成本不保持优势，产品在国际市场也没有价格优势，所以加大投资智能生产可以解决不断下降的劳动力短缺而导致成本上涨，公司通过投资智能生产基地，更好的控制产品的精密度和质量，降低成本同时也能够带来更高的产能，满足市场的大批量订单需求。

第三，加强与国际企业的合作，例如，技术合作、内部管理合作等。技术合作是互利共赢的战略发展，合作双方都可以提升效益，并且也可以利用双方现有的资源树立公司在海外的品牌效应，例如，公司目前与西门子的合作推动企业数字转型，加快建设数字化工厂同时在技术方面的合作推广市场，提升在当地的市场占有率。市场占有率的提升，可以增加大量的订单，为公司带来更高的效益，同时公司也将有更多的资本投入到产品的技术研发和产能设备的制造。

4.2 四川 HQ 公司发展战略的实施举措

通过以上 4.1.2 和 4.1.3 的具体分析得出了四川 HQ 公司需要从自身内部综合实力以及外部复杂多变的环境去适应并做出调整和改变，结合公司的长中短期战略目标出发，从产品的技术创新和智能化生产、人力资源的培养以应对国际化发展的趋势、加强企业间的合作、在海外建立分公司和仓库与当地企业合作五个方面进行具体的实施方案制定。

4.2.1 技术创新

四川 HQ 公司要想持续可发展的在国内和国际市场上占据一定的市场竞争力，必须要提高自身原有产品的研发和产品的技术创新，可通过与现有的合作伙伴发展成为战略合作与自主研发同时进行，保持市场的竞争力来面对印度与东南亚国家制造能力的崛起。利用新技术生产出具有核心竞争力的产品去满足市场的需求，产品的技术提升可以提升产品的精密度，这是树立品牌形象的最好方式，也是在国际市场具备核心竞争的必要因素。

4.2.2 智能生产

随着我国劳动力成本优势的不断下降，大多数的年轻人不愿意进工厂，人口优势也逐渐在下降，也就意味着“中国制造”的价格优势将会在市场上不具备一定的竞争力，随着周边国家，例如，印度和东南亚国家低廉的劳动力成本，订单很有可能被其取缔，公司需要用智能化的生产去应对劳动力成本的上升以及日益巨增的市场需求，为适应市场的发展做好充分的准备。

4.2.3 人力资源

国际化发展趋势，人才是稳定发展的重要因素之一，公司与人才之间需要互相共同成长，互相契合。需加强对管理、营销、IT 等人才的培养储备，有利于公司长远发展的人才结构，通过有效激励机制和系统化职业培训及规范化考核制度吸引培养人才才能留住人才，实现员工与公司的共同发展。对人力资源的发展和

培养也需要遵循下面四个方面：

1) 人才的引进。人才是具备综合能力和实力与公司职能岗位相匹配的较高的劳动者。这样的人才能将自己所擅长的优势与公司所匹配的岗位发挥到极致效果，从而与公司共同成长进步，公司现作为一家上市公司，在国际市场以及国内都具有一定实力，从公司内部情况可知，公司目前缺乏具有国际视野和思维的人才储备，所以公司需要加强这方面人才引进，制定一定的人才激励方案，以吸引更多优质的人才加入到团队中，保证公司人才的优质，例如，与高校合作，其次也可对行业内经验丰富的人才提高相关福利待遇以吸引更多行业内的人才加入到队伍中。

2) 制定培训机制。对人才的培养公司需要重视，培训的内容是多样的，但是不变的是统一的发展思想，明确公司的发展方向。每个人都是独立的个体，有自己的独立见解和思维模式，如何实现将人才的思想高度能够尽量统一，这对公司来说就需要日常加强培训学习，以契合公司国际化发展的趋势。

3) 加强技术学习。四川 HQ 公司是属于进出口制造公司，核心是技术，产品的技术对公司来说就是市场竞争力的体现，公司要不断加强对技术人才的培养以及企业间技术的交流合作，使企业在技术人才优势上得到更多的提升。

4) 雇佣当地人才。公司作为国际化的公司，为了促进公司的国际化发展战略，拓宽海外市场，更好的融入当地市场，在人员的招聘上可以雇佣当地的人，这样既可以保证人才的稳定性，方便公司管理，同时也可以整合当地更多的人力资源优势以及优质平台为公司带来更好的发展。

4.2.4 海外设立分公司建立仓库并加强当地企业合作

为快速的拓展海外新兴市场，树立公司品牌效应在海外建立分公司加强与当地的企业合作是公司快速进入当地市场的方式之一，既可以有效避免很多问题，例如，当地的文化、市场情况、消费水平等。因地制宜，同时也可以充分利用当地合作企业现有的资源和管理以及技术等优势为公司带来更好的发展，快速的适

应当地的市场环境，与双方达成战略合作伙伴的关系而不是竞争者的关系，为共同的目标双赢。公司现在大部分的市场份额虽然在发达国家欧美市场，但为了公司更好的发展，不能仅仅只专注于欧美市场，也需要开拓和细分新兴经济体国家和发展中国家的市场份额，尤其是紧抓国家在“十四五”规划发展中对“一带一路”国家、东盟、欧盟、非盟、和非洲国家所搭建的政策和平台等机遇。公司要进入这些国家的市场就需要加强与当地企业的合作，可以为公司进入陌生的市场避开更多的问题以及节约大量的成本，为高效的融入当地市场带来非常大的作用。同时公司在海外建立仓库可以更好的为客户服务缩短供货周期，减少公司产品库存，也可以更好的辐射周边国家的市场需求，避免不可控因素为客户所带来的影响。

同时，提升和完善公司的经营能力，公司目前的销售收入占比国内外基本均等，但是公司的发展目标是国际化发展战略，国际市场是公司需要大力拓展，所以经营模式就必须适应国际化发展，在经营方面也需要采取符合且适合国际化发展的路线方式，公司目前的经营能力更多的是适应国内的发展模式，在面对外部环境以及公司目标发展方向，需要作出一些调整，拓展国际市场，可以通过加强学习和借鉴与国际合作企业的经营模式或者与当地企业合作，学习和借鉴其内部管理和经营模式，因地制宜，这对公司来说也是提升国际化发展的较好的方式之一。

第 5 章

结论

随着我国经济发展在全球经济圈的角来越来越重，大量的企业随着国家的政策支持走上国际市场贸易中，不仅提升了我国企业的综合实力同时也将中国制造在全球经济圈中发挥了重要角色。我国虽然在世界经济链中充当着重要的角色，但仍然是发展中国家，企业在制造以及技术和产能等方面水平对比发达国家仍然需要不断的提升。机械制造行业是一个国家发展的重要产业，其产品应用与国家的航空航天、新能源以及电子制造等行业，在一个国家的经济发展中充当着重要的部分，伴随着 5G、大数据、人工智能的科技信息化时代，外部市场的需求对产品的多元化和创新要求将越来越高，竞争市场也越来越激烈，传统的同质化生产模式以及产品将逐渐被淘汰，如何在这种快速发展的时代提升和稳定市场竞争力是我国外贸企业需要直面的问题，第一，企业的技术创新是核心竞争力，这是拓展国际市场和保持市场份额的核心；第二，智能化的生产对产能的提升也尤为重要；第三，价格和劳动力的竞争优势，随着印度及周边东南亚国家制造能力的崛起以及人工的优势能否具备一定的竞争力；第四，经营管理能力和对人才的培养储备；第五，如何拓展新兴经济体及发展中国家市场；第六，如何更好的做好为海外客户的服务，缩短供货周期等问题；面对以上的问题，企业不能仅仅发展现有的欧美发达国家市场同时也应重视拓展发展中国家和新兴经济体国家市场。应该如何去解决当前外部环境和内部环境下制定符合且适合自身的发展战略方式是当前四川 HQ 公司需要思考的战略问题。

本文通过与企业战略发展相关的管理理论等知识以及国家制定的经济发展相关的政策走向，结合案例企业四川 HQ 公司当下的内部条件和外部环境，通过五种分析法：PEST 宏观环境分析法、SWOT 分析法、波特五力竞争模型分析法、

层次分析法、EFE 外部因素评价矩阵分析法、IFE 内部因素评价矩阵分析法，择出适合且符合对案例企业的战略发展方案的制定方向，分析出四川 HQ 公司在当前需要不断提升产品的创新能力；提升智能制造的能力；紧抓国家“十四五”经济政策，拓展“一带一路”欧盟、东盟、非盟以及非洲等新兴经济体国家与发展中国家市场；海外建立公司仓库扩大与当地企业的合作，提升当地市场的占有率；加强人才队伍的培养和管理；提升经营能力，学习与借鉴国际合作企业的优质经营模式，适应国际化发展。

四川 HQ 公司的发展需要不断的根据市场的需求和竞争而做出战略调整，虽然目前国际市场的环境复杂多变，但是真正具备综合实力的企业是必须要经历国际市场的竞争，在竞争中不断吸取和提升综合实力、技术、管理和经营能力等才能有真正的实力去面对多变的环境，真正的走的更长远。对四川 HQ 公司的战略发展研究比较浅，还需要在实际应用中多方验证，希望本文的方案和意见能够对企业的发展有一定的辅助作用。



参考文献

- 艾尔弗雷德·D·钱德勒. (1962). *战略与结构: 美国工商企业成长的若干篇章*. 昆明: 云南人民出版社.
- 安索夫. (1965). *公司战略*. 成都: 西南财经大学出版社.
- 白加松. (2008). 论企业战略管理的演进与趋势. *时代经贸(中旬刊)*, (S5), 95-96.
- 白煜. (2021). *INL 外贸公司发展战略研究* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.
- 方剑华. (2018). *新常态背景下外贸企业的发展战略研究* (硕士学位论文). 上海交通大学, 中国.
- 国家统计局. (2020). *中华人民共和国 2019 年国民经济和社会发展统计公报*. 摘自: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202002/t20200228_1728913.html
- 国家统计局. (2021). *中华人民共和国 2020 年国民经济和社会发展统计公报*. 摘自: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227_1814154.html
- 国家统计局: (2022). *华人民共和国 2021 年国民经济和社会发展统计公报*. 摘自: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202202/t20220227_1827960.html
- 国务院. (2022). *国务院办公厅关于推动外贸保稳提质的意见*. 摘自: http://www.gov.cn/zhengce/content/2022-05/26/content_5692364.htm
- 国务院. (2021). *国务院办公厅关于促进内外贸一体化发展的意见*. 摘自: http://www.gov.cn/zhengce/content/2022-01/19/content_5669289.htm
- 国务院. (2022). *国务院常务会议*. 摘自: http://www.gov.cn/zhengce/2022-05/05/content_5688738.htm
- 国务院. (2019). *中国中央国务院关于推进贸易高质量发展的指导意见*. 摘自: http://www.gov.cn/zhengce/2019-11/28/content_5456796.htm
- 国务院. (2020). *中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议*. 摘自: http://www.gov.cn/zhengce/2020-11/03/content_5556991.htm
- 国务院. (2021). *成渝地区双城经济圈建设规划纲要*. 摘自: http://www.gov.cn/zhengce/2021-10/21/content_5643875.htm

参考文献（续）

- 哈默, & 普拉哈拉德 (1990). 企业核心竞争力. 哈佛商业评论, 1-32.
- 黄安. (2014). 新时期中国外贸转型发展研究 (博士学位论文). 福建师范大学, 中国.
- 李永胜. (2016). 河南省XX机械外贸公司发展战略 (硕士学位论文). 郑州大学, 中国.
- 卢现祥, & 李磊. (2021). 强化企业创新主体地位提升企业技术创新能力. 学习与实践, (03), 30-44.
- 盛浩. (2018). 改革开放以来我国外贸战略的演变及展望. 中国流通经济, (11), 58-67.
- 苏翔. (2020). RF公司工业自动化板块竞争战略研究 (硕士学位论文). 兰州交通大学, 中国.
- 田广, 刘虹飞, & 李洋阔. (2021). 宏观经济发展视域下我国消费市场培育发展探析. 商业经济研究, (10), 50-52.
- 汪洋. (2017). LWK(深圳)有限公司转型战略研究 (硕士学位论文). 云南财经大学, 中国.
- 王法进. (2010). 战略要素评价矩阵的优化研究. 市场周刊(理论研究), (01), 8-9.
- 王红梅. (2019). 对外贸易在我国经济增长中作用变迁的影响因素研究 (博士学位论文). 对外经济贸易大学, 中国.
- 沃纳菲尔特. (1984). 企业资源学说. 战略管理杂志, 1-18.
- 席枫. (2020). 企业自主创新对制造业高端化的影响研究. 价格理论与实践, (09), 136-139.
- 项松. (2013). ACT公司发展战略研究 (硕士学位论文). 兰州大学, 中国.
- 肖亚庆. (2021). 把制造业做实做强做优坚定不移建设制造强国. 机械工业标准化与质量, (02), 14-16+30.
- 徐骁. (2021). 基于层次分析法的M银行南京分行小微企业信贷风险管理研究 (硕士学位论文). 东南大学, 中国.

参考文献（续）

- 詹姆斯·弗·穆尔. (1999). *竞争的衰亡*. 北京: 北京出版社.
- 张恺宁. (2021). *KY 第三方支付公司竞争战略研究* (硕士学位论文). 昆明理工大学, 中国.
- 赵永胜. (2003). *众星公司发展战略分析* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.
- 中国机械工业联合会统计与信息部. (2007). 当前机械工业外贸形势分析及展望. *中国机电工业*, (01), 38-42.
- 周旖, & 赵乐静. (2014). 基于职能模型的云景林纸内部条件分析. *商场现代化*, (19), 126-127.
- 朱承亮, & 王璐. (2022). 中国企业研发经费投入现状及国际比较. *技术经济*, (01), 24-32.
- 朱中荣. (2013). *北方凌云工业集团有限公司发展战略研究* (硕士学位论文). 北京交通大学, 中国.



个人简介

姓名	卢继芬
出生年月	1990年6月22日
出生地	中国. 四川. 成都
教育背景	本科: 西南财经大学 专业: 金融, 2013 硕士: 兰实大学 专业: 工商管理, 2022
地址	中国四川省成都市金堂县赵镇
邮箱地址	911803878@qq.com
工作地点	中国. 成都. 金堂
工作岗位	政府融资人员

