

工商管理案例研究

重庆工商大学2012级MBA研究生案例成果精选

GONGSHANG GUANLI ANLI YANJIU

CHONGQING GONGSHANG DAXUE

2012 JI MBA YANJIUSHENG

ANLI CHENGGUO JINGXUAN

孙芳城 主 编

何勇平 副主编



Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学出版社

工商管理案例研究

重庆工商大学2012级MBA研究生案例成果精选

GONGSHANG GUANLI ANLI YANJIU

CHONGQING GONGSHANG DAXUE

2012 JI MBA YANJIUSHENG

ANLI CHENGGUO JINGXUAN

孙芳城 主 编

何勇平 副主编

编委会委员

余兴厚 曾庆均 靳俊喜 梅洪常

陈新力 骆东奇 李定清 赵小鲁

冯仁德 文传浩 田双全 程文莉



Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理案例研究:重庆工商大学 2012 级 MBA 研究生案例成果精选/
孙芳城主编. —成都:西南财经大学出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2007 - 6

I. ①工… II. ①孙… III. ①工商行政管理—案例—文集

IV. ①F203.9 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 146297 号

工商管理案例研究——重庆工商大学 2012 级 MBA 研究生案例成果精选

孙芳城 主 编

何勇平 副主编

书名题字:刘诗白

责任编辑:李 才

封面设计:白少二

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	21
字 数	405 千字
版 次	2015 年 8 月第 1 版
印 次	2015 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2007 - 6
定 价	88.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

工商管理案例研究

——重庆工商大学 2012 级 MBA 研究生案例成果精选

编 委 会

主 编：孙芳城

副 主 编：何勇平

编委会委员：余兴厚 曾庆均 靳俊喜 梅洪常
陈新力 骆东奇 李定清 赵小鲁
冯仁德 文传浩 田双全 程文莉

序言

案例研究具有十分重要的意义，许多创新理论的发现、创新观点的提出、创新方法的诞生，都来源于案例研究。为了提升 MBA 人才培养质量，我校积极推进 MBA 学生在教师指导下从事案例研究，按照“实践方法—实践行动—成果展示—总结升华”的思路，设计了以案例开发为目标的实践训练体系，全面提升学生的实践能力。

为全面总结我校 MBA 案例研究工作成果，增强 MBA 案例库建设，进一步推动 MBA 教育教学改革，MBA 教育中心精心选择部分优秀案例成果编纂成册，并以《工商管理案例研究》丛书公开出版，迄今已出版两册，取得了预期效果，不仅激发了 MBA 师生参与案例研究的热情，也在一定程度上宣传了我校 MBA 教育品牌。

本期《工商管理案例研究》共汇集了 11 篇案例研究论文，主要为 2012 级 MBA 学生案例研究成果，也有少数为 MBA 任课教师的研究成果。这些成果具有鲜明的本土特色、较强的实战性，每一篇案例都凝结了案例作者的心血，不仅展示了学生对课堂知识的理解和重构能力，也体现出学生多年工作积累的管理智慧和追求创新的品质。

本书的出版，既是对 MBA 学生三年学习的一个总结，也是我校 MBA 教育可供传承的一笔宝贵财富。我们深知案例研究任重道远，我们也清醒地认识到我校 MBA 教育起步较晚，与知名高校 MBA 教育还存在一定的差距。我希望 MBA 教育团队恪守“含弘自强，经世济民”的工商精神，肩负“弘扬渝商文化，培育行业精英，服务地方经济”的办学使命，秉承“规范、质量、特色、品牌”的项目理念，依托我校坚实的经管学科优势和长期的商科教育积淀，紧密围绕区域经济社会发展对高级经营管理人才的需求，理顺管理体制机制，组建优秀师资队伍，创新人才培养模式，建构质量保证体系，为重庆及周边地区经济社会发展培养“懂经济、

擅管理、宽视野、重责任”的高层次经营管理人才和行业精英。

本书的出版，离不开指导教师们的精心指导，离不开西南财经大学出版社各位领导和编辑的关心和支持，也离不开我校 MBA 教育中心员工的组织和推动，在此一并致谢！当然，本书的编写，难免存在不足与缺憾，恳请读者批评指正。

重庆工商大学校长 孙芳城

目录

重庆 THX 食品有限公司发展战略研究	杨方敏 饶扬德 (1)
四川岷山酒店集团发展战略研究	黄怀华 饶扬德 (38)
重庆啤酒“黑天鹅”其实不黑	
——从重庆啤酒乙肝疫苗项目谈多元化经营战略	胡宝娣 (71)
浦发银行：从“应变自变”到“自变应变”	王 溥 (83)
保时捷：并购动因和并购风险	邓 莉 (103)
从农民到产业工人的嬗变	
——德胜公司的员工再造	徐世伟 (114)
某国有大型化工企业绩效考核体系研究	李 杰 邓 莉 (123)
GY 证券客户服务模式创新研究	孙 强 孟 铁 (164)
重庆药品交易所供应链金融服务研究	陶 丽 靳景玉 (203)
集中支付环境下事业单位网络报销系统构建研究	
——以 CS 研究院为例	王 榛 程文莉 (248)
重庆啤酒并购财务风险控制研究	赵兴明 许世琴 (292)

重庆 THX 食品有限公司发展战略研究

杨方敏 饶扬德

摘 要：从 21 世纪开始，我国的调味品行业在先后经过人口流动、产品种类和结构的改变、国际资本的冲击之后，已经逐渐摆脱了发展滞后的处境，逐渐走向规范化和现代化。可以说，作为一门新兴的朝阳行业，我国的调味品行业已经进入了一个大繁荣的时代。

重庆 THX 食品有限公司是一家调味品企业，其主要产品是发酵豆制品。虽然公司在当地是一个农产品加工龙头企业，但是其规模的扩展速度不快，其产品品牌影响力也仅仅局限于当地区域，在向外围市场拓展时，其营销成绩并不明显。随着调味品行业产品功能化细分增强、生产技术越来越先进，以及近年来调味品行业集中度逐渐增高，这必将加速中小企业的优胜劣汰。重庆 THX 食品有限公司所面对的竞争压力也越来越大。在这样的情况之下，重庆 THX 食品有限公司怎样才能抓住机遇，利用自身优势资源，规避风险，克服劣势，如何制定有效的发展战略，走向健康稳定的发展道路，是本文研究的主要内容。

在本文中，笔者首先综述了企业战略管理研究的相关文献和相关理论，包括战略管理的定义、特征和战略管理过程的内容，介绍了在本文中运用到的战略研究工具。采用理论联系实际的研究方法，以重庆 THX 食品有限公司为研究对象，运用企业战略管理理论，借助战略研究工具，对重庆 THX 食品有限公司的发展进行深入分析。通过 PEST 模型分析对公司产生影响的外部宏观环境，利用波特五力模型分析公司的现有竞争者、潜在竞争者、供应商、客户与替代者，结合公司所处行业的总体现状，总结出公司在行业中目前面临的机遇与威胁。同时，阐述了公司的发展历程和发展现状，分析得出公司的优势和劣势。在此分析基础上，运用 SWOT 分析模型，提出了公司的战略方向选择，为公司的发展进行战略定位，并提出战略目标。最后，根据战略目标制定相应的实施策略和保障措施。

本文是对重庆 THX 食品有限公司进行的首次战略研究。在越来越激烈的市场竞争环境下，这对于公司如何走出一条适合自身发展的道路有着重大的指导意义，为公司将来的发展奠定重要基础。

关键词：发展战略；调味品行业；环境分析；战略实施

1 绪论

1.1 研究的背景及意义

1.1.1 研究的背景

重庆 THX 食品有限公司是一家典型的传统家族企业。作为私营企业泱泱大军中的一员,公司的创业发展历程与中国其他很多中小私营企业的创业发展历程是基本相似的。其前身 XJ 豆制品厂十年前从一个加工作坊起步,凭借着企业主的创业精神、家族成员之间强大的凝聚力和拼搏奋斗精神,在企业创立初期得以顺利发展。企业通过原始资金的积累,规模逐步扩大。在新的标准化厂房建立之后,企业重新注册成立重庆 THX 食品有限公司,并发展成长为当地一家农产品加工的龙头企业。然而,随着公司的发展,家族化管理的弊端逐渐显现出来。公司目前的经营活动过程中存在很多问题,前进道路困难重重。

此外,作为一家以发酵豆制品为主要产品的企业,重庆 THX 食品有限公司自然归属于调味品行业之中。我国是一个有着悠久饮食文化的大国,生活在我国不同地域的民众都拥有自己独特的饮食习惯和特色食物,而调味品作为食物中的灵魂,在人们的日常生活中拥有不可替代的重要作用。调味品,从字面即可理解其含义,即“能对菜肴起到提味、增鲜的作用,并且是对人体有益的辅助食品”。提升菜品的质量、促进食客的食欲是调味品的主要作用。随着时代和经济的发展,人们对“吃”的要求也更高,从最开始的温饱问题上升到了追求享受美好生活的高度。人们对食物的高要求无疑催生了食品工业发展的一个热潮,而作为食物中的精髓,调味品必然将在这样的大环境中获得迅猛的发展,近年来平均每年超过20%的增长速度或许还会持续。

从20世纪90年代开始,国际调味品资本逐渐进入我国,并且在很大程度上对我国的本土行业造成了一定的影响。但与此同时,它们凭借带来的资金、技术、管理理念、产品创新为中国调味品行业的发展注入了新鲜的活力,对我国调味品的消费升级和整个行业的规范化发展起到了不可忽视的作用。近些年来,我国的调味品市场在海外企业的冲击下已经开始了一轮新的布局,不少调味品企业被外企收购或者控股,外资品牌占据大部分市场份额的局面已经形成。不少中小调味品企业由于在资金、技术、规模等方面均不占优势,因而在与大型企业的竞争中一直处于受排挤和打压的劣势,生存环境非常堪忧。

1.1.2 研究的意义

在这样的背景之下,笔者希望通过研究重庆 THX 食品有限公司所处的外部环境和自身的内部环境,分析出公司发展面临的机会和挑战及其自身存在的优势和劣势。以此为基础,为公司制定发展战略,利用好自身的优势资源、把握外部环境机遇、克服自身劣势及应对外部环境的威胁,以在激烈的市场竞争中赢得优势,最终使重庆 THX 食品有限公司更好地适应市场经济环境的变化,更加健康持久地发展。同时,希望对类似于重庆 THX 食品有限公司的其他中小企业在为企业发展进行问题分析和战略研究的时候提供一定的参考。

1.2 相关研究文献综述及理论基础

1.2.1 文献综述

关于企业发展战略的研究,国外学者的起步较早,并且取得了大量的研究数据和成果。美国学者阿尔伯特·赫希曼(1958)在其著作《经济发展战略》中就开创性地提出了发展战略的概念,并将其定义为企业战略管理的一个方面,对企业的长远发展和布局具有谋划性的意义。同时,他还认为企业的发展战略包含技术、竞争、营销、品牌等多个层面。安索夫(1965)同样针对企业的发展战略给出了明确的定义,并且强调它是企业能否发展壮大的关键性因素。明茨伯格(1987)则在上述基础上提出了精雕战略的概念,并且认为发展战略的制定应该结合企业面临的内外环境。Ham Barkier(1987)提出,相比较成本战略而言,中小企业更加青睐创新战略,因为它们的发展环境不够稳定,实力也不够雄厚。波特在 20 世纪 80 年代初期发表了五力竞争模型,并在此基础上提出了包括低成本、差异化、目标集中在内的三种企业发展战略。普拉哈拉德和哈默尔(1990)的企业资源观发展战略理论则认为企业的发展必须依靠能源的不断配置和积累,因而企业要想在竞争中获得优势就应该培养自己的核心竞争力。不格尔曼和葛洛夫(1996)曾指出由于在制定和实施过程中出现的偏差,企业的发展战略会出现矛盾并因此受到阻碍。面对这样的情况,企业应当从矛盾中取得必要的信息,并且将发展战略分为认知和转型两个阶段来执行,在不断探索中向前发展。Bambergerhe Rona(1995)在研究中指出,处于不确定环境中的中小企业更加青睐创新和营销领域的差异化战略。同时,他还指出这些企业面临的环境和形成的策略之间存在一定的线性相关。卡洛克和沃德(2002)表示家族企业的发展战略在很大程度上受到其对财产和继承计划的重视程度的影响。所以,他认为这一类企业在自身发展过程中的眼光不够长远。随后,他用 SWOT 分析法对家族企业的机遇与劣势进行了分析和概括,并在此基础上提出了平行计划流程战略,力求增进企业与其所属家族之间的关系。Chinwag(2004)在与他人的共同研究中发现,大多数在发

展过程中实施先发战略或者是差异化追随者战略的企业往往会比较灵活地促进企业业绩的提高,而那些实施成本追随者策略的企业在提高业绩的过程中却表现出更多的呆板和墨守成规。Goldberg 和 Stanley (2006) 在对中小企业的研究过程中,对这些企业的内、外部经营环境进行了详细的分析,并整理出了包括发展核心能力、战略联盟、形象塑造等在内的多种适合中小企业应用的发展战略。

企业发展战略的管理理念是在 20 世纪 80 年代开始进入我国的。企业发展的定义是“企业的运营在从低级向高级的过渡过程中,业绩将逐步攀升,市场份额将逐渐增多”。而企业的发展战略则指的是为了保证企业的快速、稳健发展而进行的科学合理的规划。刘则渊 (1988) 将发展战略定性为某系统为了谋得自身的最大发展而制定的一系列计划、策略、任务和行动指南。李德才 (1990) 在意识到企业的发展会因为短期行为的不当而遭受损失之后,指出企业的发展应该遵循一定的战略原则,并且在制定该战略的同时充分评估内外部环境的影响。杨泉 (2005) 等学者在对企业发展战略进行研究的过程中则充分考虑了人力资源的影响,并且指出了企业发展战略应包含团体协作、技术优先、双赢等多个层面的策略内容,而这些内容的实现则要依靠人力资源管理中的激励与薪酬机制、发展与学习型组织等多方面理论的支撑。吴秋生 (2012) 认为企业内部控制的终极任务就是制定完善的发展战略,这将对企业的风险系数和控制活动产生很大的影响。罗珉 (2012) 认为由于企业面临的环境处在不断的变化之中,所以企业在制定其发展战略的时候应该拥有一定的灵活性,这就要求企业形成动态的战略能力。

1.2.2 理论基础

(一) 企业战略管理的定义

很长一段时间以来,关于企业管理战略的定义和认识在学术界并没有一个统一的认定,但是目前来看得到认可的观点主要有两个:第一种观点认为企业的战略管理指的是企业根据自身的发展理念,并且根据所处环境的优劣制定出的长时间发展目标,并且依靠企业具备的各项资源和条件逐步将这一目标变成现实,并确保其在执行过程中能够被真正落到实处且接受评估的过程。第二种观点认为企业的战略管理就是企业从制定到落实发展目标的动态过程。而这一过程可以分为企业战略的分析制定、实施控制和选择评价这三个阶段。其中,分析制定阶段指的是企业根据对自身发展和所处环境的分析,制定出多个今后一段时间的发展目标,并确立最终要予以执行的目标。实施控制阶段指的是,企业通过制定各项规章制度、实施激励与奖励机制、合理分配所有资源等方式,保证前期制定的目标得到最终的落实。选择评价的过程则是指对所实施战略的成效、成败进行科学的判断与修正。此外,企业文化、经营机制等方面的内容也都属于企业战略管理的范畴。

作为现代企业生存与发展过程中面临的重大问题，企业战略管理应该从全局和长远的角度对企业竞争中的发展进行分析与评估。因此，企业发展战略的确定也是企业高层领导应该承担的重大责任，是现代企业管理中的核心环节，更是决定企业生存与发展的关键性因素。

（二）企业战略的特征主要有以下六个方面

1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2. 全局性

企业战略立足于未来，通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行了全面的规划。

3. 长远性

将短期利益纳入考虑的范畴，企业的发展战略应该充分考虑其长远的发展，并在此基础上制定远景目标，逐步探索和开拓实现该目标的方式和策略。为了达成这一远景目标，企业要经历一个长期和艰苦的过程，并及时根据环境的变化对其进行修正和完善，因此该战略一旦确定，就具有很强的稳定性，不能轻易更改。

4. 竞争性

可以说，战略在企业运营中的重要地位是由竞争决定的。为了能在竞争中立于不败之地，企业必须深入分析自己所处的环境和拥有的资源，并在此基础上制定科学的发展战略，最终形成核心竞争力，增强企业的综合实力。

5. 系统性

企业一旦确立了长远的战略目标，就要根据这个总体目标制定出不同阶段的分期目标并逐一进行落实，这些短期目标环环相扣，最终形成一个完整的战略体系。

6. 风险性

跟所有的决策一样，战略决策也存在一定的风险和不确定性。所以，企业在制定决策的时候，一定要对市场 and 竞争进行深入的分析，对行业的发展进行准确的预测，并且在各个近期目标的执行过程中合理调配各项资源，才能保证最终的战略目标能够引导企业稳定、快速地发展。

（三）战略管理过程的内容

1. 战略分析

战略分析指的是对企业所处的战略环境进行分析和评价，并在此基础上预测

整体环境的变化方向和这些变化可能对企业发展产生的影响。一般情况下，我们认为企业的战略环境分为内外两部分。

企业的外部环境包括以下内容：政府与法律的规定、经济大环境、社会环境、企业在竞争中的处境。对企业外部环境进行分析是为了明确企业在发展过程中所处环境的优势和劣势，寻找发展的有利机遇，并力求在制定发展战略的时候能够规避外部环境的不利因素，利用其有利因素。

企业的内部环境就是企业本身的实力，也可以说是企业本身的条件，它主要包含以下几个方面的内容：设备、技术、员工、财务、营销、管理能力等。对企业的内部环境进行分析是为了准确发现企业自身的优势和劣势，以便能够在制定发展战略的时候扬长避短，充分利用自己的资源优势。

2. 战略选择及评价

战略选择和评价的过程其实是一个作出决策的过程，即对决策进行分析与探讨并最终选择。一个跨行业经营的企业想要作出正确的战略决策，首先应该解决两个问题：一是明确企业的经营范畴和战略范畴，即弄清楚企业从事的行业以及生产的产品或者服务；二是企业在某一个特定经营领域内的优势，也就是要确定该企业提供的产品或服务以什么为基础来超越竞争对手。

3. 战略实施及控制

企业的战略方针一旦确定，就应该及时付诸行动，才能最终实现这个总体的目标。通常，要执行一个战略方案，需要注意以下几个方面：第一，确定包括生产、研发、营销、财务等多个方面的职能策略，并且在这些策略中对战略的实施步骤、执行方式、完成时间等内容进行彰显；第二，组建并完善企业的组织构成，并且保证建构的组织能够为战略的实施提供有利条件和良好环境；第三，确保企业领导人的能力和素质能够胜任整个战略的执行和推动，也就是甄选优秀的领导人才来负责战略实施。在战略实施的过程中，还应该将具体取得的成效与之前的预期进行比对，如果发现二者之间出现了明显的不同步，就要及时进行纠正和完善。如果是由于之前的分析和判断有误，或者是现实环境发生了不可控制的变化，那就要根据新的环境和情况重新制定新的发展战略和新的战略管理过程。

1.2.3 战略研究的基本工具

（一）PEST 分析模型

PEST 分析是指对宏观环境，即各种对一切行业和企业产生影响的因素的分析。不同行业和企业在进行宏观环境因素分析时，根据企业自身特点和经营需要不同，其分析内容是不同的。一般应从影响企业的四大主要外部环境因素——政治（Political Factor）、经济（Economic Factor）、社会（Social Factor）和技术（Technological Factor）进行分析。

——政治法律环境：政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府颁发的政策、方针、法令等。

——经济环境：主要包括宏观和微观两个方面的内容。一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其反映出的国民经济发展水平和速度属于宏观层面；企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素则属于微观层面。

——社会文化环境：主要指一个国家或地区的人所受教育的程度和文化水平，他们所持的审美观、价值观，以及当地的宗教、风俗、习惯等方面的内容。

——技术环境：除了与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还包括国家对该领域的开发、投资和支持，技术转移和技术商品化速度，专利及其保护情况等。

（二）波特五力分析模型（Michael Porter's Five Forces Model）

波特五力模型是来自哈佛大学商学院的 Michael E. Porter 在 20 世纪 90 年代提出的一种理论模型，其主要功能是用于对行业和商业战略进行研究与分析。这一模型在对产业组织经济学进行深入研究的基础上延伸出了五种对行业竞争强度和市場吸引力具有决定影响的力量。这五种力量将多种不同的因素集中在一个简单的模型当中，并通过该模型对某行业的整体竞争态势进行分析。同时，这种模型还指明了竞争的五个来源：供应商和消费者的议价能力、新进入者的威胁、替代者的威胁、来自同行的威胁。一种具有现实意义的战略的提出应该承认这五种力量的存在并对其进行评估，但要注意的是，这几种力量所占的比重会因为行业和企业不同而有所不同。

1. 供应商的议价能力

供应商要想对企业的盈利造成影响必须在提高投入要素价格的同时降低单位价值质量。而供应商能力的大小则主要由他们为买主提供的投入要素决定。当他们所提供的投入要素的价值在买主产品总成本中占有的份额较大时，也就意味着这些要素对买主具有非常重要的意义，此时，供应商面对买主时讨价还价的能力就会大大提高。

2. 购买者的议价能力

买家要想对企业的盈利造成影响，必须压低产品的价格或者提高对产品的质量要求。通常情况下，满足如下条件的买家可能拥有较强的议价能力：

——买家的数量很少但是单个买家的购买量大，在卖家的销售份额中占有比较大的比例。

——买家需要商品的供应商的规模大都比较小。

——买家所需的商品在市场上比较常见，可以比较容易地向多个供货商购买。

——买家容易实现后向一体化，而卖主很难实现前向一体化。

3. 新进入者的威胁

刚进入行业不久的企业，一方面可以给本行业注入新鲜的活力，但另一方面由于这部分企业也想在激烈的竞争中寻求一定的席位，所以很有可能与现有的企业在原材料与销售份额中产生竞争，并且引起目前现有企业的盈利减少，甚至会对某些实力较弱的企业的生存产生很大的威胁。竞争性进入威胁的大小主要由两个方面决定：进入新行业的障碍大小和行业中原有企业对于进入者的反应。

4. 替代者的威胁

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。第一，更多替代品的出现，将在很大程度上限制现有产品的售价和企业盈利的提高；第二，伴随着更多竞争产品的出现，企业只能通过加大产量和降低成本的方式来降低产品的价格，或者给自己的产品增加更多的附加值，使其难以被模仿，否则就有可能导致盈利能力大打折扣；第三，买主转换成本能力的高低将对替代品生产厂家的竞争强度产生一定的影响。替代品的价格越高、质量越差、买家转换成本越高，就意味着其产生的竞争压力越小。

5. 行业内现有竞争者的竞争

绝大部分同行业企业的利益都是紧密相关的，企业整体战略中的同行业竞争战略所要达到的目标就是让本企业形成竞争企业不具备的优势，所以，同行业间的竞争就难免出现冲突和摩擦，这些现象共同构成了现代企业之间的竞争。而这一竞争往往包含价格、质量、服务等多方面的内容，并且受很多因素的影响。

通常来看，以下几种情形的出现就说明同行企业间的竞争出现了加剧的趋势：行业进入的门槛较低，竞争对手多且普遍；市场已经趋于饱和，销售量增长缓慢；竞争对手大打价格战；产品比较普遍，没有特色，用户的转化成本低廉；某一战略取得成功后，获利颇丰；弱势企业被行业外的企业兼并或收购后，由于收购公司的强大，收购公司逐渐在竞争中占据上风；退出竞争的代价太大，远不如继续竞争。

（三）SWOT 分析模型

在现在的战略规划报告里，SWOT 分析算是一个众所周知的工具。SWOT 分析代表分析企业优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。所以，SWOT 分析的实质是在对企业的内外部条件进行深入分析的基础上，找出其本身的优劣势和面临的机遇与风险。对企业优势和劣势的分析主要是依据对企业本身实力和竞争对手实力的分析；而对于面临机遇与威胁的分析则是建立在外环境的变化及其对企业发展的影响上。因此在进行 SWOT 分析时，应

该把所有涉及的因素综合在一起，并运用外部环境的影响来对其进行整体的评估和判断。

1. OT 分析

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，全球信息网络的建立和消费需求的多样化，企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两方面：一方面是环境机会，另一方面是环境威胁。环境机会指的是公司感兴趣的行业或者领域，公司在这一领域的发展具有一定的优势；环境威胁指的是公司所处的环境中的不利因素对其发展壮大构成了威胁，如果不采取一定的战略方针，将对企业的竞争地位产生影响。

2. SW 分析

判断环境中的机遇并不等同于能够抓住机遇取得竞争的胜利。因此，所有企业都应该经常分析自己的优势和劣势，并对自己在营销、研发、服务方面的能力作出评估。当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的盈利率或盈利潜力，那么我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。

众所周知，企业作为一个整体，其竞争优势的形成具有相当的广泛性，因此在对其优势和劣势进行评估时就应该从价值链 SWOT 分析模型上的每一个节点展开与竞争对手的详细对比。比如产品的设计是否人性化、价格是否适宜、服务是否周到等等。如果某个企业具备的优势恰好是其在竞争中取得胜利的关键优势，那么毫无疑问该企业的竞争力就会很强。但需要特别强调的是，要想对一家企业及其产品的竞争优势进行评估，不能站在企业本身的角度去分析，而要站在潜在消费者的角度去进行评定。

1.3 研究的内容与方法

1.3.1 研究内容

本文综合国内外学者在相关问题上的研究成果，分析重庆 THX 食品有限公司所处的外部环境和自身的内部环境，总结出公司发展面临的机会和挑战，及其自身存在的优势和劣势，为公司制定发展战略。全文主要有六个部分：

第 1 章，绪论。对本文的研究背景及意义进行阐述，参考国内外学者对于企业战略管理研究的相关文献和理论，对研究方法及内容进行阐述。

第 2 章，重庆 THX 食品有限公司发展的外部环境分析。分析我国调味品行业目前的宏观环境、公司所在行业的竞争环境及公司发展面临的机会与挑战。

第3章,重庆THX食品有限公司发展的内部环境分析。介绍公司的发展历程、公司现状,对公司发展中的优势与劣势进行分析。

第4章,重庆THX食品有限公司发展战略选择。利用SWOT分析模型,对公司进行发展战略的选择和发展战略的制定。

第5章,重庆THX食品有限公司发展战略实施。根据公司制定的发展战略,选择策略以实现战略目标;从改进公司本身的治理,建立现代家族企业制度,完善人才引进机制,实现管理规范化,加强企业文化建设等方面来建立战略实施的保障。

第6章,对整篇文章的研究内容做出结论,并对未来的研究方向进行展望。

1.3.2 研究的方法

1. 文献研究法

本文参考了大量国内外学者对企业战略研究的理论文献,并收集了有关企业战略管理、本文的研究对象及其所在行业的各种资料,为本文的研究提供了理论基础和有效依据。

2. 案例分析法

本文对重庆THX食品有限公司进行实例分析,研究公司所处的外部环境和自身的内部环境,总结出公司发展面临的机会和挑战,及其自身存在的优势和劣势,为公司制定发展战略。

3. 理论分析法

本文以企业战略研究的相关理论为基础,利用PEST分析模型、波特五力竞争模型和SWOT模型与实际相结合,对研究内容进行分析。

2 重庆THX食品有限公司发展的外部环境分析

2.1 宏观环境分析

2.1.1 政治法律环境

20世纪改革开放后,我国的调味品行业进入了一个全面发展的繁荣时期。而伴随着《关于大力发展商办工业的报告》在1984年的出台,该行业也正式从历史走向了现代。随后,卫生部在2000年的第七次全国调味品工作会议上颁布了2000—2003年的《全国调味品、副食品科技发展规划》,明确指出要在对原有企业进行改革创新、加大调味品科研力度的同时,由大中城市的商业局牵头,设立专门的调味品企业。这一文件的出台可以说对调味品行业的规范化发展起到了一定