

MBA

MBA
JIAOXUE ANLI
JINGXUAN

教学案例精选

MBA不仅被誉为“商界精英”

受到社会各界的敬重和羡慕

而且还被赋予超群的能力、胆识和品德

预示着希望、成功和辉煌

成为无数能人志士追求的梦想



西南大学MBA教育中心 编



西南大学出版社
社 全国百佳图书出版单位

MBA

教学案例精选

· 西南大学 MBA 教育中心 编 ·



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例精选 / 西南大学 MBA 教育中心编. —重庆:
西南师范大学出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5621-7401-1

I. ①M… II. ①西… III. ①企业管理—案例—世界
IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 094665 号

MBA MBA JIAOXUE ANLI
JINGXUAN
教学案例精选

· 西南大学 MBA 教育中心 编 ·

责任编辑: 刘彦 李炎

封面设计: 熊艳红

排版: 重庆大雅数码印刷有限公司·王兴

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 1 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

<http://www.xscbs.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 重庆荟文印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 326 千字

版 次: 2015 年 6 月 第 1 版

印 次: 2015 年 6 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5621-7401-1

定 价: 35.00 元

编委会

BIANWEIHUI

主任：王 钊

副主任：温 涛 欧文福

委员：黄 俊 杨 刚 黄庆华 石声萍
毕 茜 田世政 何俊辉

用案例说话,培养更多 务实型、复合型中高层工商管理人才

工商管理硕士(MBA)一百多年前诞生于美国,是一种有别于一般硕士研究生的专业硕士,其目的旨在通过商业案例分析、实战观摩、分析与决策技能训练等方法,使学生有能力接受知识与技能、个性与心理、目标与愿望等方面的挑战,拥有参与职业竞争的实际技能和实力,努力成为能够胜任工商企业和经济管理部门务实型、复合型和应用型高层次管理人才。据统计,目前全球500强企业的董事长、首席执行官等高层管理人士多为MBA。因此,MBA不仅被誉为“商界精英”受到企业界乃至社会敬重和羡慕,而且还被赋予超群的能力、胆识、品德,象征着财富、地位、权力、荣誉,预示着希望、成功和辉煌,成为无数能人志士追求的梦想。

改革开放30多年来,我国已经取得了举世瞩目的伟大成就,2014年全国GDP超过63万亿元,经济总量稳居全球第二;在2014年全球500强企业中,中石油、中石化、国家电网等100家公司榜上有名,企业竞争实力稳步提升;国内各类大中型企业达到10177家,海外企业已经达到2万多家,国内、国外中高层管理人员达数万人;“走出去”步伐加快,2014年中国在海外直接投资达1029亿美元,主要投资在能源和资源等领域,尤其值得注意的是,2014年我国对发达国家和地区的投资大幅增加,仅对美国和欧盟的投资就分别增长了23.9%和近2倍,我国对外投资实现了历史性转变,成为仅次于美国的全球第二大外资“输出国”。

党的十八大以来,以习近平为总书记的党中央高举中国特色社会主义伟大旗帜,以对党、对人民、对民族高度负责的精神,总揽全局、运筹帷幄、励精图治、奋发有为,提出了“协调推进全面建成小康社会、全面深化改革、全面推进依法治国、全面从严治党”的战略布局,为汇聚实现中华民族伟大复兴的强大力量、开创党和国家事业发展的崭新局面指明了方向,增添了动力。今天,党中央提出的“一带一路”“长江经济带”等重大战略,不仅为我国企业的发展、转型、“走出去”参与全球竞争提供了千载难逢的极好机遇,而且也对此

企业管理人才提出了更高的要求。我国企业中高层管理人员有责任、有义务勇立潮头、敢于创新,带领中国企业创造出无愧于伟大时代的物质财富和精神财富。

纵观国内外发展现状,尽管我国企业总量和整体实力有了很大的提高,中高层管理人员团队也在不断增大,但整体素质还很不适应新形势发展的需要,具有全球眼光、战略思维、竞争意识的中高层管理人才十分短缺,亟需更多务实型、复合型高层管理人才。党的十八届三中全会在通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中特别强调要“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用。”中国的 MBA 教育无疑将担当起培养一大批 21 世纪中国工商企业领军力量的重任。

直属于教育部的综合性重点大学和“211 工程”重点建设学校的西南大学,办学历史百年,有着厚重的历史文化积淀,学科门类齐全、综合性强、教学特色鲜明,师资力量雄厚,教学资源丰富,拥有国家和省部级重点学科 41 个、11 个博士后流动站、19 个一级学科博士学位授权点、66 个博士点、44 个硕士一级学科授权点、161 个硕士学位点、19 个专业硕士点和 1 个专业博士点;在职专任教师 2 600 余人,其中,正、副教授(研究员)1 800 余人;图书馆藏书 380 万册。

举全校之力、依托经济管理学院兴办的西南大学 MBA 项目,秉承“笃信、求真、博学、创新”宗旨,以系统而科学的课程设置、独具特色的管理理念和培养模式以及丰富多彩的课外活动,大胆创新,锐意改革,形成独特的办学特色,已经培养出一批批具有高尚道德情操和全球视野的高级管理者,受到社会各界的欢迎和高度评价。

随着全球化步伐加快,企业的国际化程度越来越高,今天的 MBA 绝大多数将来要成为职业经理人,都会面对变化莫测的竞争格局和难以预测的问题,这决定了培养主体必须坚持问题解决型的思维方式和培养方式,要求在现实中发现线索,理清思路,分清轻重缓急,解决企业在成长发展过程中遇到的问题。案例教学无疑在这方面有着至关重要的作用。

实践证明,MBA 教育既要考虑知识性、专业性、国际化、通才化的内在要求,又要基于具有中国特色的课程安排,使学生在学習实践活动中更能贴近中国企业发展现实,牢固掌握专业知识,获得管理经验。这就需要我们聘用有国际、国内实践经验的优秀教师,挖掘和总结各类案例,充分利用好国内外正反两方面经典案例进行教学,建立起与企业紧密联系的基地,编写具有中国特色、符合中国实际需要的 MBA 教材,以真正培养国际化人才。

有鉴于此,西南大学 MBA 教育中心组织担任教学任务的优秀教师编写了这本案例教学教材。本书所编教学案例涉及战略管理、财务管理、咨询决策、营销策划与技巧、运营管理、客户服务技能、质量管理、危机处理、虚拟社区建设等。案例编写立足中国国情,

紧随国际 MBA 案例教学发展动态,注重借鉴国外经典案例,总结凝练出本土典型案例,做到了经典案例与最新案例兼容并蓄;案例写作严谨,材料丰富,充分考虑到不但要激发学生在课前准备和课堂讨论时的灵感,而且还要让学生在课后回味起来觉得受益匪浅,兼顾了前瞻性、实用性和可操作性的特点,满足 MBA 案例教学的实际需要。在选择案例时,既考虑了描述评价型案例和分析决策型案例,也选编了专题案例和综合性案例,各个案例从基本事实、事件背景、人物背景、关键问题、显性问题、隐性问题、关键问题分析、理论依据、实践经验、建议的解决方案、利弊说明等各个环节入手,以帮助学生培养出分析能力、决策能力和解决实际问题的能力。

愿这本案例教材有助于 MBA 学员的学习和综合能力的提高!

西南大学 MBA 教育中心首席教授王志章博士

二〇一五年阳春三月于北碚

1 | 决策理论与方法

川仪股份“复兴发展”决策经验研究/3

21 | 战略管理

力帆集团的多元化战略:功与过/23

43 | 财务管理

TCL 集团并购汤姆逊集团财务风险控制案例/45

伊利集团股权激励业绩效应案例/66

79 | 管理信息系统

平台化盈利:餐饮企业携手《吃在重庆》的社会化涅槃/81

沙集木制家具电子商务产业集群的案例研究/92

111 | 管理咨询与诊断

广汽丰田新店销售能力提升咨询案例/113

重庆中冶泊达基金管理公司营销咨询案例/131

151 | 管理沟通

新型沟通之虚拟社区:小米的逆袭/153

从“马航失联”看危机沟通/160

171 | 运营管理

丰田的召回危机及思考/173

大唐(DT)公司的质量管理变革之路/193

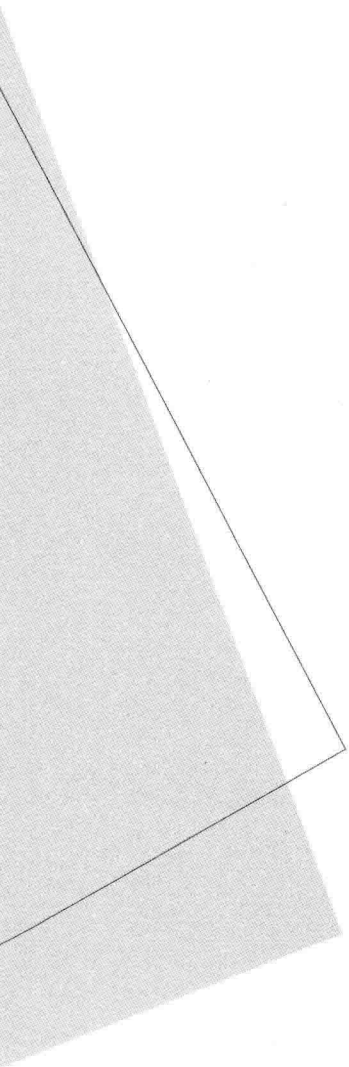
205 | 旅游目的地开发与管理

自然遗产型景区经营制度演变路径:以九寨沟为主的多案例比较/207



JUECE LILUN YU FANGFA

决策理论与方法



决策理论与方法

川仪股份“复兴发展”决策经验研究*

摘要:重庆川仪自动化股份有限公司(下称“川仪股份”)面对仪器仪表制造行业的激烈竞争,上市成功后却因经营决策不善而退市,直到2014年重新上市,经历了“上市—退市—再上市”的复兴发展历程。近年来,公司依托优势产业,把握发展战略机遇,通过正确的财务决策、技术决策、营销决策和经营决策,重回发展正轨,并提升了竞争力和可持续发展能力。本案例围绕川仪股份“复兴发展”过程中的决策实践,进行详细的案例剖析,总结出企业通过科学决策扭转发展颓势的经验,为众多深陷发展泥潭而停滞,甚至倒退的企业提供借鉴。

随着我国经济的不断发展,东、中、西部地区不断涌现出一批又一批优秀企业。这些企业,有的经过几年、十几年的发展逐渐做大做强,在研发、销售、财务、进出口贸易等方面状况良好,发展势头强劲;有的发展到一定程度就停滞不前,甚至破产倒闭。川仪股份的前身四川仪表总厂,是重庆市仪器仪表制造行业的龙头企业。1996年,四川仪表总厂上市,进入尚不完善的资本市场,但在1999年因经营状况恶化而被迫退出。川仪股份作为重庆市的代表性企业,在仪器仪表方面一直属于龙头企业,也是我国仪器制造厂商中的佼佼者。退市以后,面临国内外仪器仪表制造商的激烈竞争,如何通过有效决策取得跨越式发展,就成为摆在川仪股份面前的一个重大课题。川仪股份通过一系列行之有效的整改措施和关键决策最终实现了再上市,作为一个成功决策的典型案列,其复兴发展的历程印证了决策对于企业发展的重要性。我们将对川仪股份的发展历程连同决策经验进行深入剖析,提取川仪股份决策的精华,为其他企业的发展提供借鉴。

* 本案例由西南大学经济管理学院黄庆华、宋正一、冯晓、杨太艳共同撰写,作者享有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例仅供课堂讨论之用,并无暗示或说明某种管理行为是否有效之意。

一、川仪股份决策发展的历程

(一) 川仪股份概况

川仪股份自成立以来,一直致力于工业自动控制系统装置相关技术的研究及相关产品的开发,为国家电力、冶金、石化、建材、交通、市政工程等重点工程提供先进的自动化仪表和系统解决方案。经过多年的发展,现已成为国内工业自动控制系统装置制造业综合实力最强的企业,经济规模连续多年位居行业第一,在国内市场和同行业内享有极高的知名度,曾先后荣膺重庆工业 50 强、国家信息产业基地龙头企业、全国机械企业职工技术创新优秀组织单位等荣誉称号。目前主要从事工业自动控制系统装置及工程成套的研发、生产、销售、技术咨询、服务等业务,业务范围涵盖单项产品和系统集成及总包服务,单项产品主要包括智能执行机构、智能变送器、智能调节阀、智能流量仪表、温度仪表、控制设备及装置和分析仪器等。公司在技术、市场、人才等方面具备一定的先发优势,拥有比较雄厚的技术基础,产品门类齐全,销售服务网络完善,系统集成及总包服务能力在国内同行业中处于领先地位。

(二) 川仪股份复兴发展历程

1. 首次上市,初获成功

川仪股份,原重庆川仪有限公司(下称“重庆川仪”),曾于 1996 年 8 月 30 日在深圳证券交易所上市,在当时我国尚不成熟的资本市场上也算是非常耀眼,获得了初步的成功。

2. 遭遇退市,深受打击

上市第二年,重庆川仪的经营就面临诸多挑战,陷入困境。一是亚洲金融危机导致国内宏观经济出现一定程度的调整,市场总需求不足;二是重庆川仪作为一家从计划经济体制环境下发展过来的传统国企,上市之后未能从根本上深化体制改革、转换经营机制,技术进步滞后,难以适应现代企业制度和资本市场运作要求;三是国外产品进入和产业竞争不断升级导致公司与当时的大多数国有企业一样陷入发展困境,出现了连续亏损的局面。如此严峻的宏观形势给企业发展带来了严重的负面影响。贷款等大部分融资渠道中断,企业的资金链出现严重问题,企业发展陷入危机;国际品牌强势进入中国市场,加剧了国内市场竞争;在企业内部,发展观念落后、企业管理缺失、法人治理体制的不合理、技术革新力度不够、产品的品质也不够高。在多重压力之下,重庆川仪亏损严重,最终被迫选择退市。

3. 卧薪尝胆,厚积薄发

1997 年和 1998 年原重庆川仪连续亏损,1999 年受到深圳交易所“ST”特别处理,难以单纯依靠公司自身及原有股东的力量在短期内实现扭亏。为了尽快改善资产质量和经营状况,避免被“PT”处理甚至出现退市的结局,最大限度地保护中小投资者的利益,在重庆市人民政府的主导下,中国四联仪器仪表集团有限公司(下称“四联集团”)与华立集团股份有限公司(下称“华立集团”)于 1999 年 6 月达成协议,对原重庆川仪有限公司进行重组。重组主

要过程为:(1)华立集团通过受让四联集团所持原重庆川仪国有法人股成为第一大股东;(2)华立集团与原重庆川仪进行资产置换,华立集团以新资产置换等值原重庆川仪资产,同时由四联集团向华立集团购回该部分置出资产;(3)原上市公司更名;(4)四联集团对购回的原重庆川仪资产进行调整后,出资设立重庆川仪有限公司。重庆川仪有限公司设立时的出资净资产在发行人生产经营过程中的延续状况如下:由于1999年原重庆川仪重组时,企业发展已经陷入困境,出现了连续亏损局面,即1999年和2000年川仪有限公司继续呈现亏损状态。公司开始对资金进行集中流动、管理、经营,拓展融资渠道,提升品牌信誉,完善法人治理结构,加强内部管理机制改革,强化在技术和市场等方面的持续创新,逐步实现产品升级换代,企业竞争能力得到增强,并开始扭亏为盈,进入新的发展阶段。

4. 快速发展,重振雄风

重庆川仪有限公司此后调整了管理层,开始走“市场导向、技术主导”的发展之路,公司从低谷走上正轨,并步入了发展的快车道。经过调整,公司资产效率提高了3倍,销售规模增长了10倍,净资产增长了5.6倍,资产负债率下降约20个百分点,获得投资人的资本溢价约13亿元,取得了较好的成绩。公司良好的发展业绩首先得到了中介机构的认同。注册会计师事务所参照上市公司审计标准,连续5年均出具了无保留意见的审计报告。公司同时也赢得了金融机构的青睐,金融机构从拒绝贷款到主动授信,金融机构授信额度达到公司贷款需求的2倍。公司通过一系列的改革,建立了稳定可持续的发展体制和内部机制,规范、高效、有序的财务管理制度,最终经受住了2008年全球金融危机冲击,保持了行业龙头的地位和持续稳定的增长。

5. 再度上市,实现复兴

公司把握好了近年来资本市场的火爆行情,深挖企业内部价值,积极宣传招募投资人,溢价引入投资人,既成功实现了公司投资主体的多元化,又实现了公司价值的提升。川仪股份这家目前国内最大的工控装置制造企业成为第一家曾卖壳退市又再度IPO(首次公开募股)的公司,创造了新的辉煌,实现了企业复兴。

二、川仪股份发展面临的形势

(一) 行业基本情况

川仪股份属于工业自动化控制系统装置制造业,其主要产品是对生产过程进行自动检测与控制的基础设备,体现了国家高技术和高技术产业发展的水平。20世纪80~90年代,该行业在国内形成了三大生产基地和八大骨干企业。三大生产基地是重庆、上海和西安,八大骨干企业是川仪股份、自仪股份等八大企业。行业业务覆盖较广,产品种类较多,不仅包括单项产品(如执行机构、变送器、调节阀等),还涉及较为复杂的系统集成及总包服务,行业内各企业均根据各自的实际情况制定了应对市场发展的不同战略方针,并形成了综合型和专项型两大类别的生产企业。综合型企业主要由大中型企业构成,其产品结构体系完备,并具有工程成套设备生产能力,如ABB、Siemens、川仪股份、自仪股份等,而专项型企业主要侧重

单一产品的发展,如银星能源、威尔泰、聚光科技等。

1. 行业竞争格局和市场化程度

工业自动化控制系统装置制造业是一个全面开放和充分竞争的行业,市场化程度很高。总体而言,综合型企业较专项型企业在市场竞争中更具优势,原因主要有三:一是产品品种、系列齐备,可根据市场的不同需求,给予成套供货和快速满足特殊需求,各产品单元能够形成较好的联动效应,具有较强的市场应变和风险抵御能力;二是齐备的产品结构有利于更全面地了解各产品之间的交叉特性,为客户提出更具针对性、更优化的产品解决方案,适应用户需要,及把握应用行业需求的发展趋势;三是由于产品、技术领域覆盖面广,能更准确、全面地把握行业的发展动态,为基础技术研究和产品开发赢得先机。

就国内综合型企业而言,主要竞争对手是具有产品技术优势的跨国企业。但近几年,国内综合型企业已通过对技术的引进、消化、吸收和科技攻关等多种方式,实现了产品技术水平较大幅度提高,缩小了与跨国企业之间的差距。同时,国内综合型企业在本土化生产、销售渠道、产品价格及服务等服务配套能力方面相对跨国企业具有较强的优势。此外,目前国家对行业产品主要应用领域的大型项目设备国产化率提出了较高要求,也引导国内企业积极开展自主研发,进而提升国内企业的整体竞争实力。故在该行业的竞争格局中,综合型跨国企业整体上具有优势,拥有自主研发创新能力和较强销售服务网络的国内综合型企业也具备了较强的竞争能力。

2. 行业市场供求状况及变动趋势

(1)市场规模历史数据。工业自动化控制系统装置制造业与国家宏观经济运行关系密切,与国民经济发展周期呈现一定的正相关性,特别是工业领域新建及技术改造项目对行业发展影响较大。

表 1-1 2006~2012 年国内工业自动化控制系统装置制造业市场容量 单位:亿元

年度	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
市场需求	707.4	934.1	1 125.1	1 387.4	1 994.7	2 487.4	2 678.4
增长率	31.0%	32.0%	20.4%	23.3%	43.8%	24.7%	7.7%

数据来源:机械工业仪器仪表综合技术经济研究所《自动化仪表行业及市场分析、发展预测报告》。

从表 1-1 可知,工业自动化控制系统装置制造业市场总需求从 2006 年的 707.4 亿元增加至 2012 年的 2 678.4 亿元,年复合增长率约 24.8%。2012 年市场需求容量增速锐减,进口额较上年下降 14.2%,主要原因系人民币持续升值(较上年升值 2.32%),以及国民经济各部门固定资产投资增速放缓(尤其是工业投资从增长 26.9%降至 20%)。

(2)市场增长预测。机械工业仪器仪表综合技术经济研究所发布的《自动化仪表行业及市场分析、发展预测报告》显示,“十二五”期间,我国工业自动化控制系统装置的市场需求预计年复合增长率为 23%左右,到 2015 年市场容量将超过 5 000 亿元。

(3)国内应用领域情况。冶金、石油、化工、火电、核电、水泥等行业是工业自动化控制系统装置制造业的传统用户。此外,国家大力培育战略性新兴产业,大力发展新能源、新材料、节能环保、生物医药、信息网络和高端制造产业,积极推进新能源汽车、“三网”融合、物联网的

研发应用等,这些均为工业自动控制系统装置制造业的发展带来了新的契机。

(4)市场需求变动原因。工业自动控制系统装置制造业的产品主要应用于冶金、石油、化工、火电、核电等行业和环保、节能减排、轨道交通等新兴市场领域,其市场需求主要分为新增项目需求和技术改造项目需求。一是行业技术改造带来的需求。冶金、石油、化工、火电、核电等行业对工业自动控制系统装置制造业产品的需求占整个行业市场的60%以上。各行业的中长期发展规划,均要求其对生产设备实施技术改造,提高行业的竞争力,该项技术改造符合国家产业结构升级的整体思路。二是国家政策支持及技术进步带来的需求。国家已相继出台了关于调整产业结构、推动技术进步、加强节能降耗、推进循环经济发展、强化污染防治等的相关措施,要求企业提高工艺装备水平,增强竞争力,此外轨道交通等新兴市场领域的快速发展,也对行业的产品提出了新的需求。

(5)市场供应情况及变动。综合型企业为市场供应的主体,但实力较强的专项型企业也有各自的竞争优势。欧美等国外发达国家工业市场自动化程度较高,技术成熟,导致国内市场竞争日趋激烈。

(6)行业利润水平及变动原因。近几年,行业平均税前利润率在10%左右,但行业技术进步加快、市场竞争程度加剧、实体经济总体不景气等因素导致行业利润水平出现下滑的趋势。

3.行业发展的有利因素和不利因素

(1)影响行业发展的有利因素。一是宏观经济趋势向好。近年来,我国经济保持持续增长,为工业自动控制系统装置制造业的发展奠定了良好基础。二是国家政策支持。国家出台了相关的政策措施支持工业自动控制系统装置制造业及相关下游行业发展,为该行业持续稳定增长提供了新动力。三是节能减排刺激需求。国家关于节约资源和保护环境的发展战略为行业带来了新的发展机遇:一方面,环境监测、市政工程和污水处理等项目投资力度加大,将有效增加行业市场需求;另一方面,现有大型工程项目的节能降耗、环保治理会带来大量市场需求,如国家规定火电机组必须设有烟气脱硫装置。四是综合利用。围绕资源综合利用和循环经济,我国将建设一批连接上下游资源利用的工程项目,有力促进了行业的较快发展。

(2)影响行业发展的不利因素。虽然近几年国内企业通过技术创新等方式缩小了与跨国公司的技术差距,但就行业整体而言,在行业前沿技术和高端产品的关键技术研究方面仍有差距,在很大程度上是研发投入不足造成的。

4.行业技术特点及经营特点

(1)行业技术水平及特点。虽然工业自动控制系统装置制造业属于传统的制造业,但是该行业却是典型的技术密集型行业,是传统制造业中的高新技术行业。行业技术特点是:产品技术含量高,生产工艺相对复杂,技术涉及面广,集电子、精密机械、计算机、软件、通信、光电、材料等多学科技术于一体,是传统制造业中新技术集中度最高的行业。行业技术要求高,技术发展快,行业的技术水平直接反映了国家装备制造业的技术水平。行业技术水平分三个层次:第一层次是以 Siemens、Honeywell、Emerson、Yokogawa、ABB 等为代表的跨国企业,其技术水平代表国际一流水平。第二层次是大中型国内企业和国内部分合资企业,通过技术引进和自主研发,技术处于国内领先水平,部分产品技术达到国际先进水平。第三层次是行业内数量庞大的国内中小企业,技术水平仍停留在20世纪90年代初期水平。

(2)行业技术发展趋势。工业自动化控制系统装置制造业的技术发展趋势是高性能、高可靠性、高适应性,其技术特征和标志是数字化、智能化和网络化。高性能使产品具有高的测量、控制精度和丰富的功能。高测量、高控制精度的实现是基于检测技术和传感器的发展,以及数字技术与传感器技术的结合;功能的丰富包括产品具有运算功能、控制功能、补偿功能、通信功能等,是智能化和网络化技术结合的结果。高可靠性是保证设备正常运转的关键因素,其功能实现主要源于产品原理和结构设计的创新,如对固态传感器、无运动部件结构等产品的研发等,但也需掌握成熟的核心技术(如检测技术)、精密加工和特殊加工工艺等。高适应性是指产品能适应各种复杂工况条件和环境,其功能实现是基于新原理、新技术、新材料、先进测试技术的成功应用。

(3)行业特有的经营特点

行业的生产具有小批量、多品种的特点,多为订单生产,专业性强,需要较强的技术支持和售后服务能力。行业特有的经营特点主要表现为行业的周期性和区域性。行业与宏观经济景气度呈现一定的正相关性。行业的生产区域发展不平衡,目前形成了三大区域版块,一是以浙江、江苏、上海为代表的华东地区,二是以北京、天津、辽宁为代表的环渤海地区,三是以重庆为代表的西南地区。

5.上下游行业间的关联性影响

(1)与上下游行业的关联性。工业自动化控制系统装置制造业是一个与上下游行业关联性很强的产业,仪器仪表器件只是产业链的一个环节,产业的发展需要得到产业链上下游的支持,需要材料、制造设备、检测等多个环节的完整配套,要求研发、生产和应用紧密结合。

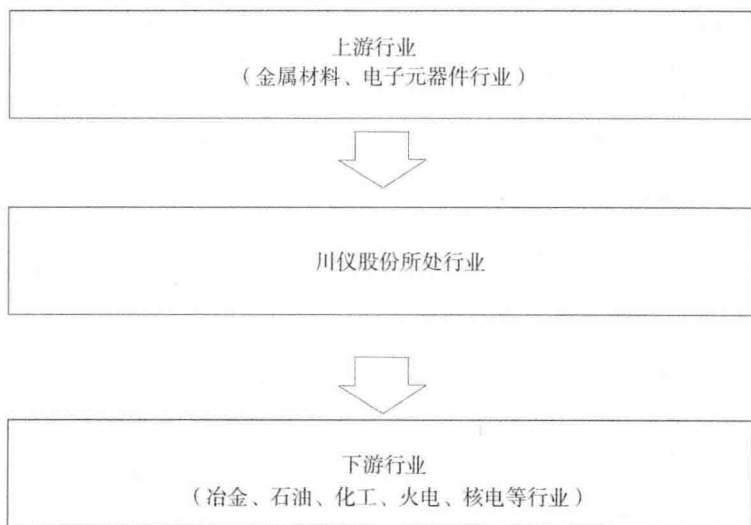


图 1-1 工业自动化控制系统装置制造业与上下游产业的关联图

(2)上下游行业发展状况对行业的影响。上下游行业发展状况对行业的影响主要表现在两个方面:一是上游行业的影响。行业上游主要由金属材料和电子元器件等行业构成,行业所需的原材料除特殊应用材料、芯片等需要进口外,其余大多可从国内稳定获得,上游行业的原材料价格变动不会对行业的盈利构成重大影响。二是下游行业的影响。行业的下游主要由冶金、石油、化工、火电、核电等行业构成,下游行业的需求主要包括新增项目和项

目技术改造的需求。新增项目受国家宏观经济影响较大,而项目技术改造需求受宏观经济影响较小。特别是国家转变经济增长方式和大力推广节能减排的措施,对下游行业的技术改造需求有明显的刺激作用。除此之外,设备正常的更新替换也为行业的发展带来了需求。

(二)行业的主要壁垒

行业的主要壁垒包括技术、人才、品牌、转换、网络 and 资金等方面。

1.技术壁垒

行业属于技术密集型产业,包含了电子、精密机械、计算机、软件、通信、光电、材料等多种技术,产品技术含量高,生产工艺相对复杂,对高新技术反应敏感,技术进步较快,需要较强的技术实力和技术储备,特别是对于系统集成及总包服务,需要较多的专有技术支撑,新进企业无法在短时间内积累形成完整的技术基础。

2.人才壁垒

行业不仅需要专业知识牢固、创新意识强、团队协作能力强的产品研发队伍,掌握复杂生产工艺的技术人员和高技能的技术工人,熟悉用户需求且能提供解决方案和技术服务的销售工程师,还需要具有现代管理意识的高素质管理人才。人才成长需要实际工作的长期锻炼,新进企业很难在短期内聚集各种所需的专业人才。

3.品牌壁垒

行业产品在其应用领域具有十分重要的地位,其产品的性能和可靠性对客户尤其重要,客户通常会选择在行业内具有良好声誉和品牌的生产企业作为其供货商。品牌的建立和被用户认可是一个漫长的过程,新进企业很难在短时间内树立自己的品牌地位。

4.转换壁垒

行业中大多数客户在更换产品品牌时,会较多考虑新品牌与其自有设备接口的兼容性、操控性,以及产品售后服务的便利性与连续性等方面的问题,这对新进者抢占市场提出了较高的要求。由于投入的资金量较大和设备的专属性,转换的壁垒非常高。

5.网络壁垒

由于行业产品技术含量高,服务要求专业性强,信息、销售渠道、服务网络需要多年经营积累,新进企业短期内复制的难度很大;已进入的企业要确保网络的高效运用也不容易,网络壁垒相对较高。

6.资金壁垒

资金壁垒主要表现在两个方面:一是产品技术需要持续升级,需要根据市场情况进行持续性投入;二是对于行业内大型客户的销售,通常货款支付与工程总进度相关联。新进企业必须具有足够的资金实力才可能应对这些问题。