

摘要

HM 公司发展战略研究

自 2022 年以来，世界经济情势严峻复杂，中美贸易战不断升级，俄乌局势紧张，大宗商品物价持续上涨，国际能源紧张，通胀压力加大，导致世界经济增长出现明显放缓的趋势；国内在经历了三年的疫情影响后全面放开，各级政府也制订了促进经济发展的各项规划。轮胎模具行业，作为轮胎行业上游企业，与汽车行业的发展以及国际经济大环境密切相关，新能源汽车快速发展，国内外轮胎企业竞争日益激烈，对轮胎模具的要求越来越高。风电行业和燃气轮机行业在全球气候变暖和能源危机的大背景下，逐步显露出较大的市场需求。随着中国对制造业的加速转型升级，对高端数控机床的需求也明显增强。种种原因使市场瞬息万变，给公司的生产经营带来了巨大的挑战。

基于此背景，本文选取了 HM 公司，一家成立于 1995 年机械制造公司作为研究对象，其主营产品是轮胎模具和橡胶机械、零部件铸造和精加工以及数控机床等。经过多年发展，HM 公司已成为世界轮胎模具的制造基地和有影响力的高端机械零部件制造商。但随着公司的快速发展，很多问题也逐步暴露出来，需要对公司的战略发展做出科学合理的规划。本文将企业中当前存在的一些业务和职能问题和企业发展战略的理论基础、研究工具和研究方向相结合，系统分析了公司发展所面临的政治、经济、社会、技术等外部发展环境，利用波特五力模型分析企业的竞争力，也分析了企业的内部环境，使用 SWOT 分析法探究企业的优势和劣势，以及未来发展中遇到的机遇和威胁。结合企业当前的愿景和发展目标，提炼出 HM 公司适合采取 SO 增长型战略为主，WO 扭转型战略为辅的发展战略。在公司层战略选择上，采用多元化战略、一体化战略和国际化战略；在业务战略上，采取集中差异化战略，从产品研发定位，运营管理和市场营销方面进行提升；在职能战略上，从供应链管理、人力资源管理和财务管理方面进行实施。同时，采取有力的制度、创新机制、公司文化、人力资源和资金保障来实现公司的快速发展。

本文对 HM 公司发展战略的研究意义是对 MBA 所学的理论知识与企业发展相结合的一种实践。HM 公司作为一家具有典型意义的民营机械制造企业，本文旨在为一些类似的机械制造企业提出有效的理论指导和参考，助力其企业发展战略的制定。

关键词：

机械制造业，发展战略，多元化发展，差异化战略

Abstract

Research on the Development Strategy of HM Company

Since 2022, the global economic situation has been severe and complex, with the escalation of the Sino-US trade war, the tense situation between Russia and Ukraine, the continuous rise in commodity prices, international energy tension, and increased inflationary pressure, leading to a significant slowdown in world economic growth. After three years of influence of the epidemic, China has fully opened up, and governments at all levels have formulated various plans to promote economic development. The tire mold industry, as an upstream enterprise in the tire industry, is closely related to the development of the automotive industry and the international economic environment. The rapid development of new energy vehicles has led to increasingly fierce competition among domestic and foreign tire enterprises, resulting in higher requirements for tire molds. The wind power and gas turbine industries are gradually showing significant market demand in the context of global climate change and energy crisis. At the same time, with China's accelerated transformation and upgrading of the manufacturing industry, the demand for high-end CNC machine tools has also significantly increased. Due to various reasons, the market is constantly changing, bringing huge challenges to the company's production and operation.

Based on this background, this article selects HM Company as the research object, a mechanical manufacturing company established in 1995. Its main products include tire molds and rubber machinery, component casting and precision machining, and CNC machine tools. With years of development, it has become a manufacturing base for tire molds worldwide and an influential manufacturer of high-end mechanical components. But with the rapid development, many problems are gradually exposed, and scientific and reasonable planning is needed for the company's strategic development. This article combines some current business and functional issues in enterprises with the theoretical basis, research tools, and research directions of enterprise development strategies. It systematically analyzes the external development environment faced by the company's development, such as politics, economy, society, and technology. The Porter Five Forces model is used to analyze the competitiveness of the enterprise, and the internal environment of the enterprise is also analyzed. The SWOT analysis method is used to explore the advantages and disadvantages of the enterprise, as well as the opportunities and threats encountered in future development. Combined with the current vision and development goals of the enterprise, HM Company is suitable to adopt a development strategy that focuses on SO growth strategy and is supplemented by WO reversal strategy. In terms of strategic selection at the company level, adopt diversification strategy, integration strategy and internationalization strategy; In terms of business strategy, adopt a centralized differentiation strategy to improve product research and development positioning, operational management, and marketing; In terms of functional strategy, it is implemented from the aspects of operation and supply chain management, human resource management, and financial management. In the meanwhile, strong systems, innovative mechanisms, company culture, human resources, and financial security are adopted to achieve rapid development of the company.

The research significance of this article on the development strategy of HM Company is to

combine the theoretical knowledge learned by MBA with the development of the enterprise. As a typical private mechanical manufacturing enterprise, this article aims to provide effective theoretical guidance and reference for similar mechanical manufacturing enterprises, and assists them in formulating their development strategies.

Key Works:

Mechanical Manufacturing Industry, Development Strategy, Diversification development, Differentiation Strategy

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、索引或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别：☐硕士 ☐博士

学科专业：工商管理

论文题目：HM 公司发展战略研究

作者签名：徐菁晨

指导教师签名：



2023 年 8 月 26 日

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与研究框架	2
1.2.1 研究内容	2
1.2.2 研究框架	2
1.3 研究方法及技术路线	2
1.3.1 研究方法	2
1.3.2 研究技术路线	3
第 2 章 相关理论基础及文献综述	4
2.1 企业战略概述	4
2.1.1 企业战略的概念	4
2.1.2 企业战略的相关研究	4
2.2 国内外文献综述	5
2.2.1 国内研究现状	5
2.2.2 国外研究现状	6
2.2.3 国内外研究述评	7
2.3 企业战略分析方法	8
2.3.1 PEST 分析方法	8

2.3.2 波特五力模型分析方法.....	9
2.3.3 SWOT 分析方法	10
2.4 本章小结	11
第 3 章 HM 公司发展现状与存在的问题分析	12
3.1 HM 公司发展概述	12
3.1.1 HM 公司历史沿革	12
3.1.2 HM 公司组织架构	13
3.2 HM 公司发展现状分析	14
3.2.1 业务布局.....	14
3.3.2 经营情况.....	16
3.3 HM 公司发展存在的问题	16
3.3.1 业务层存在的问题.....	16
3.3.2 职能层存在的问题.....	19
3.4 HM 公司存在问题的成因分析	20
3.4.1. 业务层问题成因分析.....	20
3.4.2 职能层问题成因分析.....	21
3.5 本章小结	22
第 4 章 HM 公司发展的环境分析	23
4.1 HM 公司的外部环境分析	23
4.1.1 政治环境分析.....	23
4.1.2 经济环境分析.....	23

4.1.3 社会文化环境分析	24
4.1.4 技术环境分析	25
4.2 波特五力模型分析	26
4.2.1 供应商的议价能力分析	26
4.2.2 购买者的议价能力分析	27
4.2.3 行业内竞争对手竞争能力分析	27
4.2.4 潜在竞争对手进入能力分析	31
4.2.5 替代品的替代能力分析	33
4.3 HM 公司的内部环境分析	33
4.3.1 HM 公司的内部资源分析	34
4.3.2 HM 公司的内部能力分析	34
4.4 SWOT 分析	35
4.4.1 优势分析	35
4.4.2 劣势分析	36
4.4.3 机会分析	37
4.4.4 威胁分析	37
4.4.5 SWOT 分析矩阵	38
4.5 本章小结	39
第 5 章 HM 公司发展战略的制定与实施	40
5.1 HM 公司发展战略的愿景和目标	40
5.1.1 HM 公司发展战略的愿景	40

5.1.2 HM 公司发展战略的目标	40
5.2 HM 公司业务战略的制定与实施	41
5.2.1 推进新产品研发.....	41
5.2.2 建立高效的运营和生产方式.....	42
5.2.3 提升市场营销水平.....	43
5.3 HM 公司职能战略的制定与实施	43
5.3.1 加强供应链成本控制.....	44
5.3.2 提升人力资源管理水平.....	44
5.3.3 严控财务风险.....	45
5.4 HM 公司发展战略的实施保障	45
5.4.1 制度保障.....	45
5.4.2 创新机制保障.....	46
5.5.3 企业文化保障.....	46
5.4.4 人力资源保障.....	46
5.4.5 资金保障.....	47
5.5 本章小结	47
第 6 章 结论	48
参考文献.....	49
致谢	52

第1章 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 选题背景

自 2022 年以来，世界经济情势严峻复杂，中美贸易战不断升级，俄乌局势紧张，大宗商品物价持续上涨，国际能源紧张，通胀压力加大，导致世界经济增长出现明显放缓的趋势。伴随联合国国际气象峰会的召开，世界各国纷纷提出了碳达峰碳中和的总体目标，并在世界范围内形成广泛合作共识，我国也明确提出在 2030 年完成碳达峰，2060 年完成碳中和。党的二十大强调要加快构建新发展格局，着力推动高质量发展，建设现代化产业体系，把发展经济的重点放到实体经济发展上，推进新型工业化，促进制造业发展；实施全面节约战略，发展绿色低碳产业，推动形成绿色低碳的生产方式，促进经济社会可持续发展；加速实施创新驱动发展战略，提升自主创新能力。

高密市地处山东省潍坊市东部胶东地带，与青岛市毗邻，是国家国务院批准的山东省沿海开放重点县区之一。市内交通便利，铁道和公路网络系统四通八达，已经建成的高密北站距离胶东国际机场和青岛港只有四十分钟的车程。这里是一个重要的枢纽，联系着济南和黄河半岛东部沿海。2023 年高密市政府工作动员大会提出，要全力以赴推动经济发展，积极落实“借势青岛、融圈发展”战略，加速建成现代化发展临港新城，打造胶州-高密临空临港协作区，充分发挥高密制造业企业的生产能力和服务优势，共同构建制造业新生态。

轮胎模具行业，作为轮胎行业上游企业，与汽车行业的发展以及国际经济大环境密切相关，新能源汽车快速发展，国内外轮胎企业竞争日益激烈，对轮胎模具的要求越来越高，对轮胎的质量、性能、外观等方面都有个性化的需求，产品越来越多样化，更新迭代进程较快。风电行业和燃气轮机行业在全球气候变暖和能源危机的大背景下，逐步显露出较大的市场需求，随着各国对自身能源升级，加强新能源开发利用，“碳中和”已成为很多国家的长期战略目标。同时随着中国对制造业的加速转型升级，对高端数控机床的需求也明显增强，未来将向智能化、个性化定制、功能复合化等方向发展，对机床产品的技术含量、产品性能、快速创新和产品升级迭代提出了更高的要求。所以面临国内外的复杂局势，顺应碳中和碳达峰的总体目标，作为制造业实体企业，要主动响应国家号召，加速先进技术的创新开发和应用，加强绿色生态低碳技术研究等，将高质量发展、绿色低碳、创新驱动融入到公司的发展战略中。

HM 公司是一家位于山东省高密市的民营机械制造企业，从一个濒临破产的乡镇企业修理车间起步，随着 2011 年成功上市，时至今日已发展成为拥有 12000 多名员工，10 几家分子公司的民营股份制公司。目前 HM 公司的主营产品是轮胎模具和橡胶机械、零部件铸造和精加工以及数控机床等。随着多年的发展，HM 公司已成为世界轮胎模具的制造基地，稳居行业龙头；零部件铸造和精加工业务也稳步发展，成为有影响力的高端机械零部件制造商。但在中美贸易战、俄乌冲突等国际局势以及新冠疫情、原材料价格波动的影响下，HM 公司也出现了一些业务和职能方面等管理问题，如面对严峻的国际国内经济形势，在碳达峰碳中和、二十大以及各级政府出台的优惠政策下，采用何种发展战略模式实现公司

更好更快地发展，已经成为当务之急。

1.1.2 研究意义

深受内外部政策、国际局势等因素变化影响，HM 公司面临着严峻考验，亟需梳理企业战略，寻求适合的发展战略，推动公司更好更快地发展。

本研究运用“PEST”“波特五力”“SWOT”等战略管理分析工具，分析 HM 公司所处的宏观环境，行业环境，企业内部环境，从而确定 HM 公司的发展战略方向、原则、整体思路，提出可行性实施和保障措施，为企业提供适合的发展战略选择，并为类似的民营机械制造企业的发展提供经验借鉴。

1.2 研究内容与研究框架

1.2.1 研究内容

本论文主要是从 HM 公司的业务模块在行业中的发展趋势出发，并根据公司的发展现状，根据战略管理理论，通过“PEST”“波特五力”“内部环境分析”和“SWOT”战略管理分析工具研究 HM 公司的发展战略，并就战略目标、原则、愿景以及实施和保障进行了探讨。

1.2.2 研究框架

第一章 主要论述本文的选题背景，研究意义，研究内容及技术路线。

第二章 梳理相关理论基础及文献综述，介绍企业战略的概念和相关研究，以及国内外对于多元化、数字化、精益化管理以及阿米巴管理的相关研究现状，并介绍了企业战略的分析方法。

第三章 针对 HM 公司的发展现状，简述发展历史和组织架构，并对其业务分布和经营情况进行分析，并发现公司发展中的业务和职能管理问题及原因。

第四章 对 HM 公司进行发展战略分析，运用 PEST 分析政治、经济、社会和文化方面的影响因素，使用波特五力分析对影响公司发展的五个方面，分析公司的内部环境，并最终使用 SWOT 进行其自身优劣势、外部环境、机会和威胁的剖析，为制定发展战略提供依据。

第五章 HM 公司根据战略分析，提出公司的愿景和目标，以及公司层、业务层和职能层的战略选择，制定并进行切实可行的措施，并从五个方面给予有效保障，推动公司的发展。

第六章 总结本文的研究方法和结论，并说明局限性，在未来仍需要在实践中验证和改进，对未来提出了展望。

1.3 研究方法及技术路线

1.3.1 研究方法

本文主要运用的研究方法包括：

(1) 文献研究法。从各种渠道，如图书资料检索、数据库系统、网络等，搜集、梳理与公司发展

战略有关的专业文章，了解本行业国内的研究进展，为学术论文的写作提出有力的思想支持。

（2）调查研究法。通过对 HM 公司管理和生产一线的深入调查研究，与管理者和一线产业工人进行面对面的交流，以期更好地了解企业所面临的实际挑战和困境，从而更有效地推动企业发展。

（3）案例分析法。以 HM 公司为例，深入探讨其所处的环境，分析其在学习过程中所遇到的各种挑战，并提出一条符合企业实际情况的发展之路。

1.3.2 研究技术路线

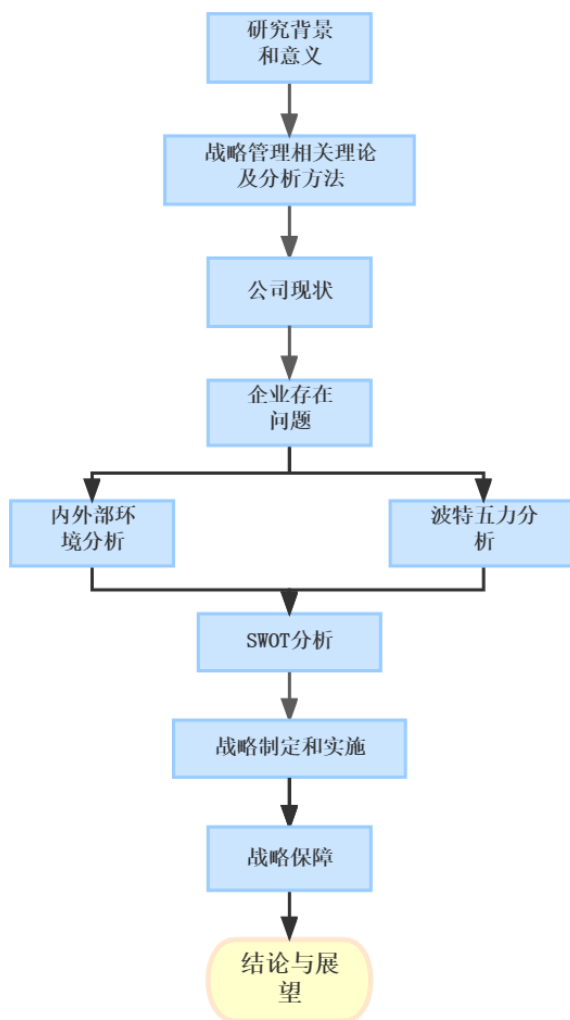


图 1.1 技术路线图

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/525231011330011120>