

# RT篷布制品有限公司发展战略研究

## 摘要

随着社会主义市场经济的快速发展，我国各行各业的发展都得到了有力地促进和推动，有效地实施战略性管理体系在企业的生产和经营管理中的地位也越来越突出。而以传统管理为主要特征的中小企业的发展状况面临着严峻的挑战。其中篷帆布制造产业作为传统的制造产业，更是在新时代的企业发展中处于劣势。RT 篷布制品有限公司作为传统制造业的代表，又是典型的中小企业，存在着内部管理水平低、创新能力不足、战略定位不明确等问题，这些问题导致该企业战略管理难以有效实施。结合当前我国大政方针的政策，对于 RT 篷布制造有限公司来说，迎来了发展的新机遇，为了不断提高企业发展速度，就需要 RT 公司重视战略规划管理工作，通过制定战略规划，确保企业建立完善的战略机制，不断提高各项工作开展效率。而如何使 RT 篷布制品有限公司在未来的发展中获得优势，如何推进和保障战略的实施，如何实现绿色可持续发展，是本文研究的重点。

本文以 RT 篷布制品有限公司作为实例研究。首先从发展战略理论出发，归纳和阐述了国内外发展战略的理论研究现状，再通过对 RT 公司的内部环境分析，指出了其存在的问题，并通过对 RT 公司的外部环境和行业发展分析，结合企业的实际情况，为战略的选择提供依据，随后通过 PEST 分析法分析出 RT 公司面临的机会和威胁，通过 SWOT 分析法找出 RT 公司存在的优势和劣势，并通过 SWOT 矩阵的建立提出了公司的战略选择和实施措施，从而使 RT 公司在竞争激烈的市场中实现长远的发展。

本文根据研究提出了：RT 公司在总体战略上应抓住外部机遇，弥补内部劣势，实行 WO 弥补型战略。在业务战略方面选择成本领先战略和差异化战略的组合战略，而在职能战略层面 RT 公司应采用人才战略、技术战略、品牌战略和成本战略。为了保证公司发展战略的顺利实施，提出了提升人力资源管理能力、重视技术创新能力、加大品牌形象塑造、提高企业运营效率、加速企业升级等手段提升企业竞争力。最后，又从规划设计保障、组织结构保障、技术创新保障和企业文化保障四个方面制定了保障措施。

**关键词：**中小企业；篷布制造；发展战略；保障措施

## **Abstract**

With the rapid development of the socialist market economy, the development of all fields of our country has been vigorously promoted, and the effective implementation of the strategic management system has become more and more prominent in the production and management of enterprises. However, the development of small and medium-sized enterprises with traditional management as the main feature is facing severe challenges. As a traditional manufacturing industry, the awning canvas manufacturing industry is at a disadvantage in the development of enterprises in the new era. As a representative of traditional manufacturing, RT Tarpaulin Products Co., Ltd. is also a typical small and medium-sized enterprise. There are problems such as low internal management level, insufficient innovation ability, and unclear strategic positioning. These problems make it difficult to implement strategic management effectively. However, with the continuous changes in the national policy, RT Tarpaulin Manufacturing Co., Ltd. has ushered in new opportunities for development. In order to continuously improve the speed of enterprise development, it is necessary for RT to pay attention to the management of strategic planning and formulate strategic plans. Ensure that enterprises establish a sound strategic mechanism and continuously improve the efficiency of various tasks. And how to make RT Tarpaulin Products Co., Ltd. gain advantages in the future development, how to promote and ensure the implementation of the strategy, and how to achieve green and sustainable development are the focus of this article.

This thesis takes RT Tarpaulin Products Co., Ltd. as the main object of study. Starting from Development Strategy Theory, this article firstly elaborates current status of development strategy studies both domestic and overseas. Then, through internal analysis on company issues and external evaluation on industry development status, the author suggested strategic choices for RT. Leveraging PEST and SWOT model, the author provided detailed implementation measures for key strategies with the purpose of realizing long-term development in a highly competitive environment.

According to the research, RT company implements WO compensation strategy for overall strategy to seize external opportunity and overcome disadvantages. For business

strategy, RT applies a combination of Cost-Priority Strategy and Differentiation Strategy. RT companies should adopt talent strategy, technology strategy, brand strategy and cost strategy. In order to ensure the smooth implementation of the company's development strategy, measures such as enhancing human resource management capabilities, attaching importance to technological innovation capabilities, increasing brand image building, improving corporate operating efficiency, and accelerating corporate green transformation have been proposed to enhance corporate competitiveness. Finally, safeguard measures were formulated from four aspects: planning and design guarantee, organizational structure guarantee, technological innovation guarantee and corporate culture guarantee.

Keywords:small and mediun-sized enterprise;tarpaulin manufacturing;development strategy;safeguard measures.

# 目录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.2 研究内容和方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	2
1.3 国内外研究综述.....	3
1.3.1 国外研究综述.....	3
1.3.2 国内研究综述.....	4
1.4 创新点.....	5
2 相关理论基础.....	6
2.1 发展战略的含义.....	6
2.2 企业战略管理的含义.....	6
2.2 战略分析方法.....	7
2.2.1 PEST 分析法.....	7
2.2.2 五力模型.....	7
2.2.3 SWOT 分析法.....	8
3 RT 篷布制品有限公司简介及内部环境分析.....	10
3.1 RT 篷布制品有限公司简介.....	10
3.2 RT 篷布制品有限公司内部环境分析.....	10
3.2.1 组织结构分析.....	10
3.2.2 人力资源分析.....	12
3.2.3 业务运营分析.....	13
3.2.4 企业产品分析.....	13
3.3 RT 公司面临的发展困境.....	14
3.3.1 缺乏正确的企业战略管理观念.....	14
3.3.2 销售渠道单一，品牌观念落后.....	14
3.3.3 生产效率低，生产成本低.....	15

3.3.4 缺乏高学历的生产和管理人才.....	15
3.3.5 文化建设不健全.....	15
4 RT 公司外部环境及行业发展分析.....	16
4.1 宏观环境分析.....	16
4.1.1 政治法律因素分析.....	17
4.1.2 经济环境因素分析.....	17
4.1.3 社会文化因素分析.....	20
4.1.4 科技因素分析.....	21
4.2 行业竞争环境分析.....	21
4.2.1 供货商的讨价还价能力提高.....	21
4.2.2 购买者的讨价还价能力降低.....	22
4.2.3 替代品的替代能力较弱.....	22
4.2.4 行业竞争者的竞争不断加剧.....	22
5 RT 公司 SWOT 分析.....	24
5.1 SWOT 分析.....	24
5.1.1 优势分析.....	24
5.1.2 劣势分析.....	25
5.1.3 机遇分析.....	26
5.1.4 威胁分析.....	26
5.2 SWOT 矩阵分析.....	27
5.2.1 SO 组合战略.....	27
5.2.2 ST 组合战略.....	28
5.2.3 WO 组合战略.....	28
5.2.4 WT 组合战略.....	29
6 RT 公司发展战略选择及实施.....	30
6.1 RT 公司的愿景和战略目标.....	30
6.1.1 RT 公司的愿景.....	30
6.1.2 RT 公司的战略目标.....	30
6.2 RT 公司的战略选择.....	31

6.3 RT 公司职能战略.....	32
6.3.1 人才战略.....	32
6.3.2 技术战略.....	32
6.3.3 成本战略.....	33
6.3.4 品牌战略.....	33
6.4 RT 公司战略实施重点措施.....	34
6.4.1 提升人力资源管理能力.....	34
6.4.2 重视技术创新能力.....	35
6.4.3 加大品牌形象塑造.....	36
6.4.4 提高企业运营效率.....	37
6.4.5 推动企业升级.....	37
7 RT 公司的战略实施保障.....	39
7.1 规划设计保障.....	39
7.2 组织结构保障.....	39
7.3 技术创新保障.....	41
7.4 企业文化保障.....	42
8 结语.....	43
8.1 结论.....	43
8.2 不足与展望.....	43
参考文献.....	45
致谢.....	49

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

制造业直接表现着一个大国的综合生产能力水平，从全球来看，其对世界的发展和经济的进步都有重要作用。其中，中小企业越来越多地出演社会主义经济市场这一大舞台的主角，成为推进我国这列经济快车的“重要燃料”。我国目前拥有众多的小微企业和法人，拥有近 7000 万的小微企业个体和工商户，这些小微企业占了整个市场主体的九成以上，为我们党和全国人民提供了众多的劳动力和就业岗位，以及一半以上的所得税。加快发展先进的制造业，将使得我国进入“经济强国”时代。自深化改革和开放以来，我国新兴制造业生态环境保护体系已经逐步形成，并且通过新兴产业转型升级与结构性调整等手段实现了迅猛的发展。然而与世界先进制造业国家相比我国的制造业仍面临着诸多的问题，在这样的国际形势下我国政府立足实际，提出了“中国制造 2025”的概念，旨在促进我国制造业升级，而企业是改革的先行者和促成者，必须成为创新的主体和载体。RT 篷布制品有限公司就是其中的代表，RT 公司位于河北省，是典型的小微企业，有数据表明我国小微企业总体发展平稳，但又有很大的提升空间。RT 篷布制品有限公司作为河北典型的传统制造业小微企业很有研究价值，本人通过多方的走访与询问，对该公司的多项数据进行了深入的研究和分析，发现该公司在产业结构、品牌经营和战略设定等方面都有不少问题，比如：RT 公司公司的经营管理水平不高、产业结构不合理、缺少技术人才产业规划、资源有效综合利用率低、忽略了整体品牌经济效益等。而优势有：RT 公司成立多年有一批固定的客户；家族性的经营模式让公司高层的指令更容易实施。

本文一方面从发展战略的基础理论展开，分别对 RT 公司的外部环境和内部形势进行了有效地剖析，为 RT 公司的战略优化选择作出指导，并为战略的选择提供对策，当然这种分析和完善的过程，也对其他相似企业有积极的参考价值。另一方面本文从小微企业角度完善了我国国内企业战略管理的理论，验证了企业战略管理方法的实践意义，为相关理论的发展和完善提供了典型的案例。

## 1.2 研究内容和方法

### 1.2.1 研究内容

本文以 RT 篷布制品有限公司发展经营中存在的问题为研究方向，在阅读总结中外学者对企业发展战略等方面的书籍及研究成果的基础上，结合所学知识为 RT 公司战略优化给出合理意见，并提供保障措施。

论文首先分析了各种相关战略管理研究，对国内外学者的书籍和理论进行有效的总结，对当前小微企业、制造业的总体发展战略进行了梳理，其次对该企业战略发展现状进行了透彻的剖析，包括发展战略的形成过程、发展战略的类型、发展战略的选择思路以及产品的特点，通过 SWOT 和 PEST 分析得出了 RT 公司所面临的机会、自身的优势、可能存在的威胁和发展中的劣势，结合 RT 企业现有的一些问题，利用有效地工具分析问题存在的起因。

再次，通过利用企业发展战略的相关理论，对 RT 公司周围的政治、社会、文化和经济情况进行了分析，比如：结合京津冀协同发展，雄安新区的设立等国家政策法规。同时对 RT 公司本身的情况进行了研究，包括公司的经营模式、人力资源、品牌建设等情况，确定 RT 公司的战略选择。

最后，基于 SWOT 分析以及对 RT 公司内部、外部情况的分析，从技术、品牌、经营、管理和升级多个层面制定了完善的战略发展实施措施，并从规划设计、组织结构、技术创新、企业文化四个方面入手制定了战略的保障措施。

### 1.2.2 研究方法

文献研究法。按照已经熟悉的文献，查找研究企业发展战略的各种书籍，并充分运用学校电子书资源库来查询各种期刊、学术报告、专业论文等文献；采取归纳方式把自己目前掌握的各类专业知识和资料与论文研究的对象和主题进行联系，并时刻归纳和总结从而帮助论文写作的办法。

案例分析法。通过了解案例企业近几年的经营状况、员工情况、经营范围以及销售渠道发现案例企业存在的问题，根据问题和理论方法总结出案例企业的战略战术。



## 1.3 国内外研究综述

### 1.3.1 国外研究综述

在美国“再工业化”战略纵延伸和德国“工业 4.0”序幕拉起的新时代背景下，将现代新型制造业技术作为核心主体和增幅经济核心竞争力的中国新一轮工业自我革新时机即将正式到来。西欧各国商业经济学关于“企业战略运营框架理论及其体系”的研究大约经历了百年，因此颇为成熟，从最早在上世纪初法约尔（Fayol, 1916）大力提议计划职能应该作为一个成熟企业进行内部管理的首要职能，因为计划职能的主要功能包括公司综合的累积资源、当前正在进行的工作其性质以及各类企业经营管理活动和业务开展前所应当准确预测的未来发展趋向<sup>[1]</sup>。企业战略管理学科的奠基人安索夫（Ansoff, 1971）作为公司战略管理领域的泰斗级代表人物，他第一次描摹出公司战略、战略管理等一系列概念，并且大力呼吁企业管理者应当将公司战略管理与动乱环境进行直接双向性联系，以此为基础，发展出了二元权变理论；随后他创立态势分析和 SWOT 的分析框架，为今后的企业管理研究点出了方法论。SWOT 分析法一方面会帮助研究者亦或是管理者洞悉企业的内外部优势与劣势；另一方面，应用 SWOT 分析法明确地指出企业在内外部环境中所可能存在的各种重要机会用以把握，发现不利因素用以规避。在明确上述各因素的基础之上进行宏观前瞻规划，企业当然可以迅速作出有效决断，达到扬长避短、把握机会、规避内外部风险的效果，以期在紧张激烈的市场环境下依然可以做到“游刃有余”<sup>[2]</sup>。接着，在上世纪末，企业管理领域“行业结构学派”代表人物迈克尔·波特经过长时间的跟踪调研，得出了关于“潜在进入者，替代品，上游原料供应、下游产品市场的议价以及定价能力，和市场现有竞争者”这五要素所编织的五力竞争模型，可以一定程度上影响企业短长期收益，为企业管理的研究打开了新思路<sup>[3]</sup>。在 1990 年以后，一些具有前瞻敏感性的企业家和专家学者已经逐步领悟到市场竞争与企业发展二者之间的辩证关系，企业的存续与发展必然是决定企业进行强有力的市场竞争的推动力，在当今的现代市场经济社会的环境之下，伴随着整体经济结构布局的不断变迁，各类企业正在急于寻求出一种用以摆脱传统思维局限下“敌视竞争对手，被其牵引，忽视自我革新”的这种短视行为的破局之法，正因为被需求，企业管理研究者们集思广益，互相交流学习，开创性地提出了顾客中心论、商业生态系统理论及立足于包括生态学、

社会互联网等现代技术的所形成的战略管理理论，使得当前企业管理方面的研究“百家争鸣”，泱泱大观。

### 1.3.2 国内研究综述

在跨入 21 世纪后的二十年内，我国对于现代企业战略管理的研究也已经有了颇多骄人可喜的科研学术成果；大型企业的领导人们也越发意识到了现代企业管理的重要性，开始着眼于新的企业管理模式。因此，社会对综合性发展、核心竞争力的培养与发展、组织架构的变革与发展、社会信息网络体系等相关理论和技术等方面的研究也已经开始越来越多地受到关注。其中，我国一批多年来深耕市场经济和管理领域的相关专家学者们也较为广泛、深层次地针对企业战略管理问题进行了探讨和研究，并且取得了一系列成果。他们经过深刻分析，将企业战略管理的各个流派和理论整体总结性划分为经典战略、竞争战略和核心竞争力等各种战略理论类型，并且提供了一些有效方法来适应我国今后各类企业未来发展战略的建立，诸如 SWOT 分析法、五力竞争模型、价值链分析法等。可以预见，当前我国丰富的企业经营战略基础理论的出现，有助于企业在行业内部的竞争中获得更多机会，可以在汹涌的市场竞争浪潮下长续生存<sup>[4]</sup>。现今，中小企业是我国经济发展的主力军，所以他们更需科学运营理论的指导。钟朋荣（2004）教授在所著文章中对于“中小企业如何实现自身发展”这一问题，第一次倡议中小企业必须要做到精简自身，首先是企业需要积极发展自身优势产业，要努力求专求精，保持自己的特色的前提下积极进行技术革新，借此才能专攻对口客户资源，缩身将注意力集中一处，进而增加市场占有率，打造一个有利局面，其次就是中小企业应该把自身所拥有的重要资源进行统筹规划，尽量倾斜给自身企业的特色优势产品，做出“小而精”的产品，赢得市场青睐<sup>[5]</sup>。本土学者吴亚军（2009）构思出了本土新兴企业发展战略的“五角型”构架：其内容即根据所处的经营领域来选择的相匹配的维度；产权与内部管理优化的维度；制度环境下所要应对的维度；建立了自主创新技术开发维度与组织实施能力的维度<sup>[6]</sup>。另一位学者吴敬琏（2012）认为中小企业如果想要生存与发展，做大做强，当地政府的支持是不可或缺的，这就强调企业需要地方政府去落实“抓大、放小”等各种优惠政策制度，去引导支持企业的发展，帮助中小企业自身建立起更加高效率的企业管理体制。同时，政府还需要解决企业在复杂的市场环境竞争的潜在困难，深化金

融制度改革,拓展融资途径。当然,中小企业更需要从自身内部出发,去增强自身综合实力,落地强效有利的措施,比如:不断提高其本身自主研发创新能力,进行企业管理人员的专业综合能力素质培养,审视自身特色优势产业根据自身进行扩充性发展<sup>[7]</sup>。我国学者魏江(2014)则认为中小企业进行转型,需要和谐处理企业与企业、企业与环境之间的互动与依存的关系,打造创新生态机制,树立宏观大局意识进而对升级创新创业平台的搭建。处于新时代数据为先的背景下,国家也应早些布局,对创新环境的建设要及时转变思路,重视建设发展“互联网+”、“5G”等基础设施,迈开步子迈大步子紧随时代变化布局创新基础设施,以打造出“全民创新”的繁盛场面<sup>[8]</sup>。

## 1.4 创新点

关于研究视角的创新,本文首次对篷布制品公司这一行业进行分析研究,并且由点及面对相关区域内的类似企业进行调研走访,接着对相关数据结构整理分析,初步了解多个典型性篷布企业的发展模式和方向,这将为 RT 篷布制品有限公司提供有效借鉴。因此,本文价值在于将从战略层面对小微染布行业企业进行研究,弥补了此行业的空白,在一定程度上,也可以结合现实情况为相关行业今后发展模式趋向去提供可供尝试的模版。

## 2 相关理论基础

### 2.1 发展战略的含义

发展战略就是关于企业如何发展的理论体系。指的就是一定时期内对企业发展方向、发展速度与质量、发展点及发展能力的重大选择、规划及策略。发展战略主要包括四个方面：愿景、战略目标、业务战略和职能战略<sup>[9]</sup>。其中，愿景是企业的初心，它指引着企业的发展方向；战略目标为企业的发展提出要求，确定了企业的发展速度和发展质量；业务战略作为企业发展的手段，充当着灯塔的角色为企业解决发展点的问题；职能战略则是企业发展的重要支撑点，为企业提供发展能力。四个部分相互配合组成了发展战略框架，为企业这艘巨轮的快速、健康、可持续发展提供源源不断的动力<sup>[10]</sup>。

### 2.2 企业战略管理的含义

战略管理的“引路人”伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)，深刻诠释了战略管理这一新概念，他的理论为我们阐明了现代企业所需要掌握企业战略管理的发展方向和方法。分析安索夫的理论，我们可以认识到，企业战略管理其实就是在探究清企业内外部环境的起点上，进而确定并且选择出一种能够“适合自己平稳奔跑并且可以跑到最后的跑道”，并将所构思设想的方案之成功实践出来，这个过程之中尤为注意的是在进行预估评价风险等各个关节去达成的一个动态且流畅的新型战略管理流程<sup>[11]</sup>。它大致可以划分以下几个层级：战略分析、战略选择以及战略实施与保障。

首先，战略分析是对企业或组织的内部环境和外部环境进行分析的过程，内部环境的分析是就企业的资源和能力等多个角度展开分析，而外部环境分析则包括了宏观环境和行业竞争环境两个维度<sup>[12]</sup>。

其次，战略的选择是根据对企业的各方面进行分析，结合企业动态的变化。运用 SWOT 分析法得出的企业应该采取的战略和措施。重要包括三个层次：公司战略、业务战略和职能战略<sup>[13]</sup>。其中公司战略又叫总体战略，是企业在发展中选择的最高层次的战略，总体战略也可以分为紧缩型、稳定型和增长型。而业务战略则是在总体战略确定的基础上，各个业务单元实施的战略，它包括了成本领先战略、差异化战略和集中化战略三种

类型。职能战略是企业各部门在工作中实施的发展战略，它的目的在于合理分配有限的资源，提高企业运行效率<sup>[14]</sup>。

最后，战略的实施与保障是企业确定具体战略之后，将其付诸实践的过程。它主要包括组织结构构建、人员安排、制度调整、企业文化建设等部分。

## 2.2 战略分析方法

### 2.2.1 PEST 分析法

PEST 分析，意思是在宏观层面下对环境的分析，P 是政治状况 (politics)，E 是经济环境 (economy)，S 是社会现状 (society)，T 是技术资源 (technology)。当我们需要来仔细研究分析在各种不同市场竞争环境之中各类企业中所面临的困境的时候，一般来说，我们都立足于这四个主要因素，在了解企业所面临的宏观市场环境之后，接着再开始对企业进行市场分析。PEST 分析，必须去掌握企业详细的、具体的相关研究背景，这是第一位的，这要求分析者要对企业建立起深刻的认识，才能开展进一步的研究；否则，此种分析很难进行下去，而“成一滩无源之水”，所谓的研究也自然难以为继。

下图为 PEST 分析模型的分析要素演示：

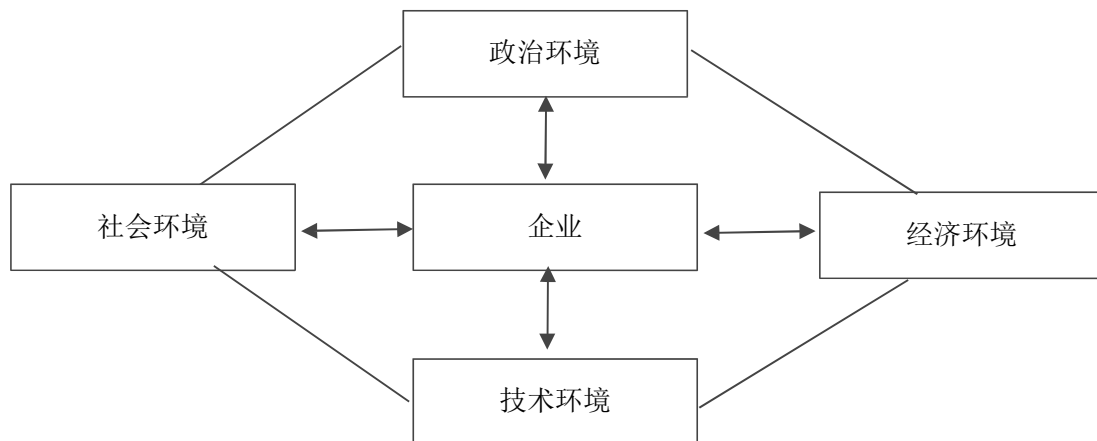


图 2—1 PEST 分析模型

### 2.2.2 五力模型

五力分析模型，最早研究可以追溯到 20 世纪晚期，迈克尔·波特 (Michael Porter) 在进行长时间实例性研究后得出的成果，于今而言，五力分析模型仍发挥着在进企业未

发展规划等方面的重要指导作用。通过五力模型对当前企业竞争战略的研究，我们很容易越加清晰地得出企业在所在汹涌的市场竞争中的竞争能力高低。五力分别是：供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。这五种模式通过各种不同的驱动方式相互组合，依存联系，相互影响以此影响着整个产业链的利润率和潜能的不不断变化。

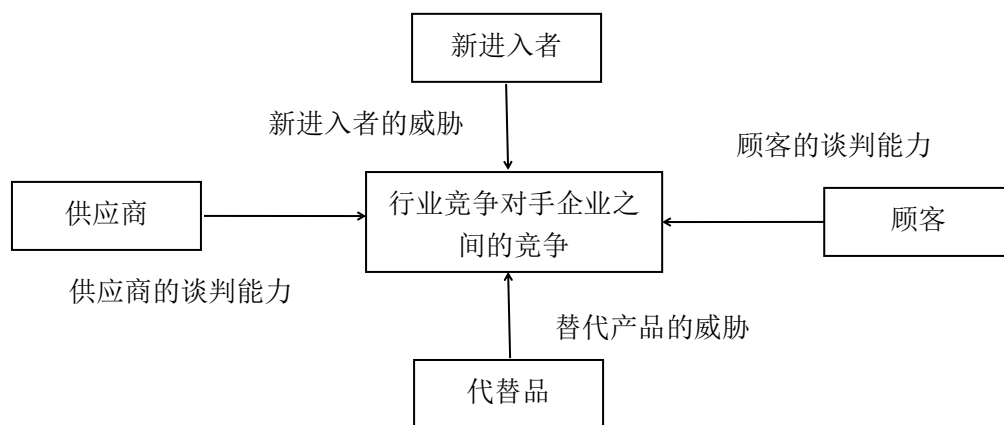


图 2—2 波特五力模型

### 2.2.3 SWOT 分析法

SWOT 分析法，亦称做道斯矩阵。当前的战略规划分析工具，SWOT 分析法极具大众性和实践性。运用 SWOT 分析法时，既要分析公司的优势（Strengths）和劣势（Weaknesses）还要全面把握公司所面对的机遇（Opportunities）和威胁（Threats）。总之，SWOT 分析法，实际上需要对公司当前以及将来内外部大环境等多方面信息去总结分析，接着才可以发现和思考分析公司企业目前面对的和将来可能存在的优势与劣势、面临的机遇与威胁<sup>[15]</sup>。

优势（Strength）优势一词，需要对比产生。放在企业身上，企业的优势即其相对于整个行业内的其他组织而言所拥有的包含自身特色资源、核心技术等其他能力，是企业能够积极主动参与市场竞争并且占据市场一定地位的决定性利器。劣势（Weakness）与优势相对，主要是泛指造成公司在当前经营、科技研发等条件下可能会受到的限制性影响，阻碍自身发展壮大的多种因素。机会（Opportunity）即企业在拓展业务时，市场竞争呈现的有利于自身发展的局面。因而，把握机遇，就能够推动企业的继续发展和进步，扩充其当下商品或服务的范围，改善其经营的现状，甚至抢占市场。但也要看到，

对于机会的充分利用能力和水平却因企业而异。威胁（Threats）通常被认为是一个企业从外部直接接受的最重要阻碍，在其经营管理过程中若是规避措施不当，将会给企业的生产组织构架、市场地位、运行经营收益以及利润带来重大的影响，严重时还可能会直接导致企业全部退出市场竞争。

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略： 发挥优势，抓住机会	WO 战略： 克服劣势，抓住机会
威胁（T）	ST 战略： 发挥优势，避开威胁	WT 战略： 克服劣势，避开威胁

图 2—3 SWOT 矩阵分析示意图

## 3 RT 篷布制品有限公司简介及内部环境分析

### 3.1 RT 篷布制品有限公司简介

RT 篷布制品有限公司，原名站前纺织厂，成立于 1991 年，随着业务的增加和规模的扩展，2006 年改名为石家庄市站前纺织有限公司，后又为了迎合发展的需要，于 2009 年正式更名为 RT 篷布制品有限公司，注册资本达到 1050 万，公司目前共有员工 101 人。同年，经中国中轻产品质量保障中心审核，荣获全省质量（稳定）达标合格企业的荣誉，并通过了 ISO-9000 认证。2010 年，被评为河北省质量、信誉、服务满意示范单位。

公司位于石家庄市 308 国道环城水系南侧，和市区毗邻，北邻润丰物流基地，南临华润物流基地，地理位置及其优越，交通便利。

公司主营涂塑布（三防布）、有机硅、长丝面料、玻纤防火布、纯棉帆布、有机硅单面涂，帐篷、车篷加工及各种规格的篷布加工等。公司以“专注品质、精益求精、感念客户、用心服务”为核心价值体系，赢得了广大客户的支持和信赖，目前市场覆盖全国各地。

### 3.2 RT 篷布制品有限公司内部环境分析

要规划 RT 公司长远的发展战略，深入分析其内部发展环境十分重要，其目的是着眼于该公司现有的资源和储备，总结归纳其面临的制约其发展的问题以及在竞争中的优势。通过对内部环境的分析，我们能清晰的看到该公司的长处和短板，在以后的发展中发扬长处、补齐短板，走到同行业其他企业的前边。

#### 3.2.1 组织结构分析

RT 公司是一个家庭企业，机构设置方面相对简单。公司董事会严谨参照章程处理工作，董事会成员在不同情况下，以公司利益为主，参照公司办事流程，作出科学合理的决策，决定公司管理人员的任免。董事会以下是各个公司的股东及其主运营者：总经理，总经理的职责是根据公司董事会的规定和要求来确立各个公司的经营战略方针来构



造一个公司的整体经营和管理制度并由其自己组织执行和改善，为其经营和管理制度的运行发挥作用提供了充分的人力和财政支撑，分配各级人员的权力和范围；统筹公司每日工作安排，构思并实践公司的远景蓝图；承接对外联络任务；日常法律行政工作等。总经理以下设有销售部、质检部、财务部、生产技术部、办公室，五个部门在其各自负责人的带领下各司其职。但是，在研究中也发现由于 RT 公司的机构设置简单，股权分布不平衡，公司的一切事物实际上都是由该公司的董事长决定，这种结构形式一定程度上制约了公司的长远发展。图 3-1 是 RT 公司具体的组织架构。

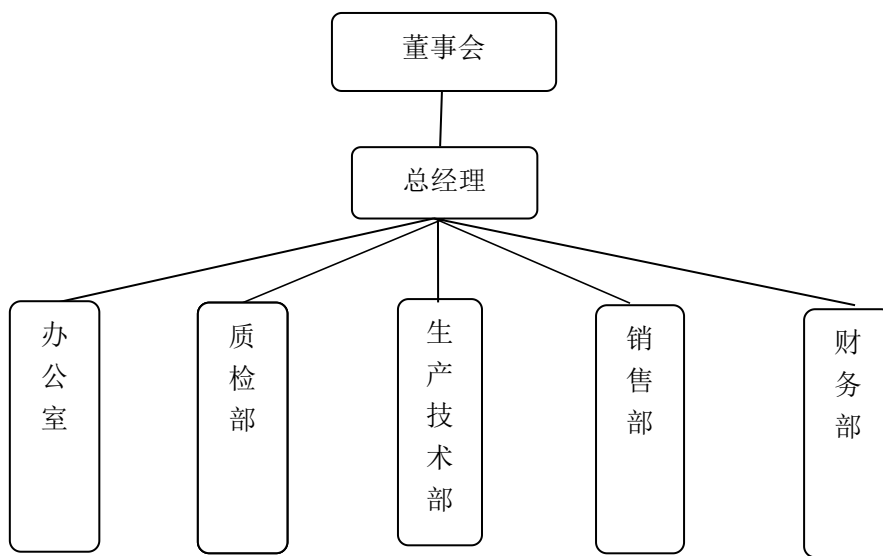


图 3—1 RT 公司企业组织架构示意图

通过示意图，可知 RT 公司的结构配置的发展潜力和空间还是比较大的，还有很多可以改进的方面。首先，公司的企业组织管理机构整体设置过于简单，没有前瞻性，虽然对于公司的日常生产经营不会产生太大的不良影响，可是不利于长续经营。其次，虽然设立了五个部门但是权责分配不明确，不利于总经理对公司的指挥，也会出现错位、越位等指挥错误，当出现问题时也难于判定责任人，影响到公司决策的效率和质量。最后，RT 公司没有设立专业的法务部门，也没有聘请专业法律方面的咨询师，无法规避相关的司法风险，这就使公司在与他人产生纠纷时处于劣势，无法规避相关的法律风险。

### 3.2.2 人力资源分析

RT 公司招聘的人员多为生产人员，这些生产人员中多数为普通的染布工人和机器操作工人，少数为掌握着染料配料比例的技术工人，没有机器维修工人，这就使公司在机器出现问题时处于十分弱势的一方，严重时会降低产业收益，还会使公司受制于人，不利于公司的壮大发展。

表 3—2 RT 公司岗位人员分布情况

专业	人数	所占比例
生产	71	70%
财务	5	5%
销售	7	7%
质检	8	8%
办公	10	10%

资料来源：根据公司内部资料

表 3—3 RT 公司员工学历情况表

学历	人数	所占比例
高中生及以下	86	85%
大专生	8	8%
本科生	7	7%
研究生	0	0%

资料来源：根据公司内部资料

通过上表可知，通过上表可知，RT 公司现有员工 101 人，其中七成人员为公司生产人员，占企业全部人数比重较大，而销售和管理岗位人员相对占比较轻，在一定程度上制约公司的市场开拓和创新能力发展。另一方面，RT 公司在成立之初并未对学历进行要求，导致 85% 的公司员工为高中生及以下学历，仅 15% 的员工经历过专科以上的学习教育，研究生学历人员更是没有，这虽然是目前绝大多数中小企业面临的共同问题，但这种学历结构严重制约公司前进的步伐。

### 3.2.3 业务运营分析

2020年RT公司的实际营业收入为1080万元，同比上年增长1.77%，较2018年同比下降0.62%，650万元作为营业利润的总成本，同比上年增长了2.63%；70万元作为经营管理费用，同比上年度增长了10.21%；126万为销售费用，同比上年增长16.3%。数据表明RT公司营业收入稳中有降，原因在于RT公司销售渠道单一，九成的产品都是通过熟客购买，这些合作商与该公司董事长有长期的良好关系，虽然能保证产品的销路，但是一旦出现其他因素的影响必将导致产品的滞销。

在资产构成方面，固定资产为厂房三栋，办公楼一座，汽车两辆，织布机40台，涂布生产线一条，价值660余万元，占了资产构成的60%以上；货币资金较少，120余万元，占到了10%左右；存货上有价值100万元的库存，占到了资产总量的8%；而应收账款上，各地客户共欠款180余万元，占资产总量的20%。虽然实物资产占资产构成的比重很高，但却没有得到有效的利用，比如由于原料与工人的短缺，致使40台织布机一直处于空闲状态，造成了资源的浪费。另外由于环保的压力，RT公司面临经常性的停工，为了保证产品数量，防止产品断货的风险就必须保持一定量的库存，而库存过大则会导致生产成本的增加和资金链的短裂，存在一定风险。最后RT公司客户欠款占资产总量的比重较高，这些欠款往往来自于那些与公司有多年合作的客户，欠款的数额较大，这就无形中制约了RT公司的进一步发展，一方面导致该公司的管理者必须抽出时间和精力来追讨欠款；另一方面产品无法及时变现进一步影响了企业随后的生产和发展。

RT公司的篷布产品面向全国销售，但是主要的销售方面还是在北方，主要有东北、华北、新疆、内蒙四个地区，销量方面分别是32%、26%、39%、13%。产品订单的来源多为老客户订购，少量的通过网络下单。公司销售渠道单一，仅仅依靠老客户多年的良好关系维持销售，没有开拓新的销路，一旦出现变数将对公司的运营造成巨大打击。

### 3.2.4 企业产品分析

RT公司产品主体是PVC篷布，也可生产的产品有：刀刮布、玻纤防火布、工业丝三防布、有机硅布等。在这里主要对主要产品做简要说明：

PVC篷布，也被叫做三防布，学名聚氯乙烯(PVC)防水涂层布，基础材料有化纤布、玻纤布、玻棉布布，使用PVC树脂、氯化石蜡、二辛酯混合、搅拌、研磨后制备形成的PVC胶，通过刀刮的方法在防水基布上均匀刮一层胶，经过高温烘烤后冷却辊进行冷却塑化，形成防水涂层，从而得出聚氯乙烯(PVC)涂层布。常用于运储行业；用于包扎各类排水管道和运输设施；用于制作各种类型建筑的装饰膜材，制作不同的建筑景观装饰工程等。

RT公司多年以来一直以生产PVC篷布，销售的产品中九成以上都是PVC篷布，产品过于单一，造成这一情况的原因一方面是缺乏资金和人才对产品开展研发和升级；另一方面也在于管理者缺乏长远的发展战略理念，观念老旧，没有进取心。

### 3.3 RT公司面临的发展困境

#### 3.3.1 缺乏正确的企业战略管理观念

RT公司在发展过程中没有一个正确的企业战略管理理念。RT公司是一个典型的中小企业。在中小企业的日常发展中大多数企业都对战略管理这一理念存在认识上的不足，片面地认为于企业战略管理中小企业体量小，不用在战略管理上下多少功夫。也正是由此，管理人员没有培养起宏观经济管理意识，从而使得中小企业当中正确的策划和战略管理理论和思想没有被推行<sup>[16]</sup>。另外，RT公司由于创始人年龄较大导致该公司管理模式粗放，缺乏正确的企业战略管理观念，更没有设计有效的战略规划，制约着RT公司进一步发展，从长远来看是十分不利于企业发展的。

#### 3.3.2 销售渠道单一，品牌观念落后

一方面，RT公司大部分产品都是通过熟客销售，公司内销售人手严重不足，对销售的重视程度不高，没有开拓新销路的规划和决心，缺乏多元化的销售模式以及合理的销售网络，对新兴的互联网销售涉猎不深。另一方面RT公司对自身品牌的建设缺少有效的手段，品牌观念落后，虽然产品的质量很好，但是没有采取有效的渠道对品牌进行宣传，仅仅是在小范围内打响了自己的品牌。

### 3.3.3 生产效率低，生产成本高

RT 公司管理模式粗放、成品产能低消耗大、较多的库存量以及欠款金额等问题直接和间接的增加了企业的生产成本。而十几年不变的管理方式和家族式企业的弊端造成了该企业生产效率低，管理人员管理手段严重不足，工人的积极性没有激活，多台设备处于空闲状态，不仅浪费了企业有限的生产资源而且拉低了企业的生产效率。

### 3.3.4 缺乏高学历的生产和管理人才

RT 公司一方面缺乏高新技术人才，工人学历低文化水平不高，对产品的研发也缺乏热情，另一方面缺乏复合型管理人才，在管理观念上比较落后。企业想要以长久的势头发展，就必须不停激发自身潜力，科技革新不可忽视。一个企业能否具备强大的自主创新能力以及敏锐的市场判断力，将会成为其成功与否的关键<sup>[17]</sup>。但是 RT 企业没有意识到这点，没有形成创新、创造的思维，没有顺应社会主流思想制定企业自主创新机制，缺乏善于创新的相关人才，缺乏对产业发展方向的的把控力，从而错失良机。

### 3.3.5 文化建设不健全

对于战略管理而言，企业文化同样重要。优秀的企业文化可以激活企业全体工作人员的工作激情，员工在平时的工作中会自发地爱厂、护厂，更能促使相关专业技能员工改进生产技术和工艺，以使的企业在创新领域占据优势，形成市场竞争力。企业文化建设不完善是 RT 公司在企业发展过程中的一大弊端，企业文化形式单一、僵化；上级与下级沟通缺乏有效的桥梁，员工之间关系冷漠；企业文化中又没有互敬互爱的优良理念。从而导致员工工作积极性较低，即拉低了生产效率，又不利于公司的长期发展。

## 4 RT 公司外部环境及行业发展分析

根据《GB/T 4754—2017 国民经济行业分类》研究，篷布行业属于产业用纺织制成品制造，在这一大类中此行业又属于篷、帆布制造业。下文将对大类产业用纺织制成品制造以及小类篷、帆布制造行业的宏观环境和行业竞争环境进行分析，以期能够更好地给 RT 公司的战略选择提供一定依据和发展方向。

### 4.1 宏观环境分析

我国产业用纺织品行业近几年来经济发展的速度一直在持续向前走高，行业规模也在不断壮大。而近两年来，产业使用的纺织品更是以快捷而又极其迅猛的速度已经远远超过了纺织业整体发展水平，成为我国工业发展布局的重要一环。

2019 年我国产业用纺织品行业更是以实施创新发展驱动产业发展战略为工作重点，以加快推进传统产业模式转型结构升级和产业结构调整优化等驱动方式为主要手段，积极探索开拓国内外主要市场，攻坚克难，发展速度稳步提升<sup>[18]</sup>。在整体经济效益表现方面，2019 年产业用纺织品行业的整体毛利润率和企业全年同期营业外净利润率都同比增加 0.5 个点，但是由于全年营业外销售收入和企业财政支出的持续变化，导致了该行业内产品整体销售利润平均水平的下滑。2019 年企业间的经营分化不断被拉大，行业规模以上企业的亏损面 12%，亏损额度同比增长 29.4%。

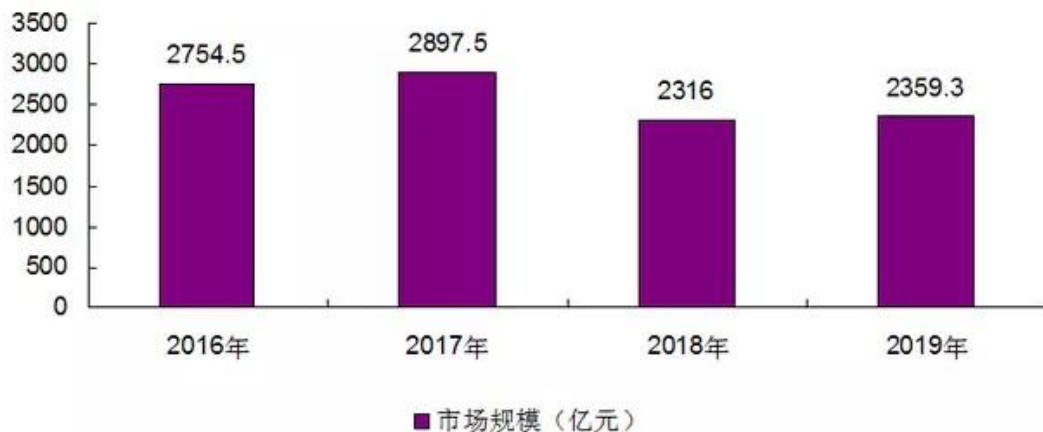


图 4-1 2016-2019 年我国产业纺织品销售收入

由上图（图 4-1）可知：2019 年我国产业用纺织品行业规模以上企业（非全口径）主营管理业务收入 2359.3 亿元，同比上年同期增长 1.2%，利润总额同比上年下降 4.8 亿元，同比下降 4.3%，企业平均实现净利润率同比为 5.9%，较上一年同期下降 0.3 个百分点。

#### 4.1.1 政治法律因素分析

RT 公司属制造业下的纺织工业，也是纺织工业下的产业用纺织业，国家通过一定政策鼓励制造业和产业用纺织业的发展，但是也用相关的法律与标准督促篷布企业在环境保护上履行自己的义务，具体如下：

产业用纺织品是国家战略安全的重要保障力量，是国家安全应急保障发展的“压舱石”之一。近年来，从汶川特大地震到玉树泥石流再到最近发生新冠疫情，产业用纺织品为突发事件的后续处理提供了物质支持，极大程度保护了广大人民群众。

国家《纺织工业发展规划（2016-2020 年）》指出，国家进一步重视支持扩大我国产业用纺织品纤维加工量。我国产业用纺织品制造业行业发展势头强劲，但九成企业都是小规模的企业，产品研发和工艺的改良率低。成品多属于中低端产品，高档产品却没有在全球建立起“高端口碑”。因此，我国的产业用纺织品行业要去做精做细，做好运营才能“跨洋出海”。

《中国制造 2025》是我国制造业未来几年仍要重点实施的重要方针战略，为我国制造业下一个五年的发展提供了理论方案和支持，确保我国在 2025 年基本实现制造工业化，成功赶超其他发展中国家，从而与其他产业形成联动。以上政策的推行对于 RT 公司来讲是一次不小的机遇，总体看来制造业政策环境良好，产业用纺织行业在一定的时期内会受到国家相关政策的一定支持，所以在未来的一段时间里，RT 公司要抓住这次机遇走可持续发展道路。

#### 4.1.2 经济环境因素分析

伴随着贸易全球化的不断加深，产业用纺织品发展迅猛，有数据表明，2001 年及之后产业用纺织品行业纤维加工量将以 20% 的增长率增长。2008 年全球经济“落寞”，受到严重影响的产业用纺织品制造业的增速也随之下降。经济危机之后两年，产业用纺

织品行业市场环境渐好，各方面的数据都有所好转。

表 4-2 2017 年中国产业用纺织品行业经济效益

项目	单位	产业用	非织造布	绳、索、 缆	纺织带和 帘子布	篷、帆布	其他产 业用
主营业务收入	亿元	2897.50	1395.73	300.55	508.42	250.18	442.62
	±%	5.19	6.73	4.28	-3.44	3.56	13.35
主营业务成本	亿元	2502.42	1199.47	260.59	454.84	213.64	373.88
	±%	5.30	6.51	4.94	-1.89	3.40	12.66
毛利率	%	13.64	14.06	13.30	10.54	14.60	15.53
	±百分点	-0.09	0.18	-0.54	-1.41	0.13	0.51
利润总额	亿元	165.06	83.99	18.17	21.30	12.86	28.74
	±%	-3.90	-1.03	0.73	-29.86	-14.13	22.28
利润率	%	5.70	6.02	6.04	4.19	5.14	6.49
	±百分点	-0.54	-0.47	-0.21	-1.58	-1.06	0.47

由上表（表 4-2）我们可以清楚地看出产业用纺织品行业近年来经济效益良好，以 2017 年为代表，其他产业用纺织品的主营业务收入和利润总额接连增长，但是篷帆布、帘子布等相对传统产品因受原材料价格和市场需求变化的影响主营业务收入和利润总额都有所减少。

近年来产业用纺织品行业投资一直保持着较快的增长速度，从下表中我们可以清晰地体会到，2017 年虽然该行业生产总值增速有所回落，但固定资产投融总额仍旧呈现出上升趋势，投资总额 849.25 亿元，同比上年增长 22.76%，在我国纺织各类行业中占有最高的水平，比 2016 年的投融增速高了 18 个百分点。



表 4-3 2017 年中国产业用纺织品行业固定资产投资情况

行业	投资（亿元）	投资增速（%）
产业用纺织品	849.3	22.76
非仿造布	374.8	22.38
绳、索、缆	89.9	48.92
纺织带和帘子布	47.1	-22.85
篷、帆布	99.0	26.22
其他产业用纺织品	238.6	28.41

通过表 4-3 我们已经可以清楚地看到产业用纺织品固定资产投资今年增速依然较快，这说明产业用纺织品行业在通过一段时间的低迷期后，迎来了一波新的快速上升期，涨势喜人。

根据最新数据表明：通过对 2020 年 1-2 月产业用纺织品制造工业生产者出厂价格指数统计情况分析的跟踪记录和数据调查，该结果显示：2020 年 2 月产业用纺织制成品制造工业生产者出厂价格指数为 97.5，与上月相比同比下降 2.5%。

表 4-4 2020 年 1-2 月产业用纺织制成品制造工业生产者出厂价格指数

时间	价格指数	同比增长（%）
2020 年 2 月	97.5	-2.5
2020 年 1 月	97.1	-2.9

上表（表 4-4）可以告诉我们产业用纺织品产业发展受外部环境影响还是很大的，连续两月的负增长，表明产业用纺织品行业受 2020 年疫情的影响受到了一定的冲击。

另外，现阶段生态环境问题早已是全民参与的话题，各种负面新闻都被人们所关注和热议。政府对环境的保护早已是其执政的重中之重，众多篷帆布企业因环保设备不达标、废气排放量大等问题而成为国家关注的重点，从而导致相关产业发展速度降低。对很多篷、帆布企业而言越来越重的环保压力不得不迫使其停产，而停产则会导致资金链断裂的情况发生，而资金断裂则是倒闭的前兆。对广大篷布、帆布企业的员工来说，企业的倒闭就意味失业，缺少了固定的经济收入会使很多贫穷的家庭雪上加霜。

而从目前的全球范围来看，经济一体化日趋成熟，我国多数的产业用纺织品并未占

据优势，技术研发能力和水平较差，产品特色不显，在国际市场上缺少竞争力；个别西方国家实行的贸易保护主义也是我国产品走出国门的阻碍。从国内看，受疫情等因素的影响经济发展速度减慢，国民消费热情降温；政府的大政方针上，企业转型升级缺少带路引领，这些都使得篷布中小企业外部发展环境变得更加扑朔迷离。

### 4.1.3 社会文化因素分析

社会文化环境是社会传统习俗、信仰观念、个人价值、生活方式、地域分布的综合体。因为所有企业自然地在某个特定的社会文化环境中，当地的社会文化环境所影响企业的发展理念。所以，企业必须做到与当地的社会文化环境相应和，作出适合的战略方针。而对于篷布产业而言：

首先，快递业的迅猛发展直接导致篷、帆布等行业对产品的需求量增加。近年来，由于互联网+大数据市场时代的深入开启，电子商务行业迅速崛起；科技的不断进步也直接致使了物流技术的不断进步，作为电子商务的一个重要组成部分的快递服务行业也已经逐渐地成为现在人们日常生活中一个必不可少的部门<sup>[19]</sup>。生活中菜鸟驿站比比皆是，快递小哥飞驰而过的场景也展现着快递行业的发展速度。而河北省作为首都的护城河更是全国多个省市的快递货物集散地之一，承接着北京和天津发往全国各地快递的大部分业务，又是连接北方到南方快递业运行的主要地域。而邯郸市更是要建设成“国家级商贸物流城市”和“中国北方重要的商贸物流中心”。快递行业的高速发展刺激了各快递企业对于篷布产品的需求，从而使篷布行业得到发展，而位于河北省的 RT 公司也将因此得利。

其次，公路、铁路运输仍是现如今运输方式的主流保证了篷、帆布行业产品的需求。现阶段在我国大宗货物和大型物品的运输仍旧以公路和铁路为主。一方面，铁路货运保持较高增长水平，石家庄本来就是一个因铁路兴起的城市，现如今更是作为全国的一个重要的铁路交通枢纽承担着众多的货运任务。另一方面公路运输稳步增长，随着全国高速网的逐渐完善，各种国道省道的重修重建，满足了公路运输的需要。公路货运和铁路货运都是篷、帆布产品的需求方，这两种运输方式的货运水平的保证也稳定了篷、帆布企业的生产量。

最后，企业应当充分发挥良好的地域优势。首先，RT 公司地处河北省石家庄市周

边，距离市区的距离不到 5 公里，距石家庄火车站的距离也只有 8 公里，紧靠 308 国道，开车至三环主路和高速口仅需 5 分钟，这种便捷交通优势为篷布的销售和运输提供了便利；其次，RT 公司所属乡镇内的大多企业都是篷、帆布企业，已经形成了初步的产业集群，有利于 RT 公司谋取合作和共赢。最后，雄安新区落户河北，大批的工厂、企业、仓库如雨后春笋般出现，各种建筑正在以人们不可思议的速度建设，篷布需求巨大，而 RT 公司距雄安新区的距离不足 200 公里，且交通方便。

#### 4.1.4 科技因素分析

篷布由于所用的材料和制作工艺不同可以分为很多种，包括纯棉帆布篷布、PVC 涂塑布、PE 篷布、有机硅篷布，其中 PVC 涂塑布是在传统油蜡帆布的基础上，升级改进而成。生产工艺分为俩步：首先启用织布机把纱线织成坯布；二是再将其送入涂塑设备，再经过涂塑机将 PVC 树脂溶剂均匀涂抹在基布两面，经过加热刮平处理后，最后冷却而成。近些年随着科学技术的进步以及新类型化学原料的研发，新的篷布正在走向完善，但是由于这种篷布成本高，制作难，现如今难以占据有利市场。另一方面，机械的进步使染布和涂塑设备成本降低，效率提高从一方面促进了蓬帆布的产量。

## 4.2 行业竞争环境分析

### 4.2.1 供货商的讨价还价能力提高

织布行业是本文所研究行业的主要上游行业，主要涉及织成布和底布。底布在篷布的成本比例中占有率较大，达到了 80%。对于底布的采购往往以“顿”级和米数为单位，采购量很大，价格上已没有回旋余地，而底布则是该公司的刚需，所以上游产品的价格对企业的生产和销售还是影响很大的。

RT 公司的供货商中既包括底布也包括化工原料，其中化工原料为二辛酯、PVC 粉末以及氯化石蜡，这些化工原料的供货商有很多，而签订的供货合同往往也都是长期合同，原料的价格也在不断变动，有助于供货商议价。

## 4.2.2 购买者的讨价还价能力降低

PVC 篷布用途广泛，粮站、油田、沙漠、工地、汽车、船舶、铁路等地区 and 行业都能看到它的身影。这就扩大了购买者的范围。而 PVC 篷布的购买往往采取批发的方式，都是大宗货物的交易，这就需要公司在销售时防患于未然，先收款后发货。再者篷布的价格都是跟随上游产品价格而变动的，成本的升高必然导致利润的下降，所以需要提高产品价格来提升利润保证企业的正常运行，综上所述购买者的讨价能力很低。

## 4.2.3 替代品的替代能力较弱

PVC 篷布的替代产品是 PE 编织布，PE 编织布又被行业内部人员称为塑编篷布，它比其他篷布更轻便，价格在同属性产品中比较低廉，在价格和运输上有一定的优势，但是相比于 PVC 篷布它强度不够，使用时间不长。

近年来随着人们生活质量的提升和政府生态建设力度的加强，传统的篷布产品产业发展势头受阻，越来越多的人了解到了传统的篷布产品对环境有一定的影响，从而越来越倾向于既环保又结实的篷布产品。但是产品的研发和创新需要时间，RT 公司会在不断更新设备减少废气排放的基础上注重对新型环保产品的研发和引进，以此满足消费者的需求。

## 4.2.4 行业竞争者的竞争不断加剧

现阶段由于篷、帆布行业的门槛低，所以我们周围有很多的篷布厂不断出现，再加上本地区以及全国范围内现有的大型篷、帆布企业的冲击，这就造成了我国篷帆布产业竞争严重。

对于 RT 公司而言河北地区最优秀追赶目标之一是河北省故城县青罕镇帆布厂，该公司建立于上世纪 90 年代中期，是河北青帆集团旗下重要工厂之一，2014 年通过了 ISO9001 国际企业经营质量管理体系的资质认证。该公司现在主要专业从事各类三防布、帆布、玻纤防火布、单面涂胶帆布、刀刮布、等各种帆布装饰材料的研发生产。在长时间发展后，今有职工 500 多人，年产各类帐篷 16000 顶、PVC 三防涂塑布 200 万平方米，各种工业防水帆布 1400 万米，各类防雨篷布 680 万平方米，另外其公司根据要求订做

各种防雨产品及其制品，颇受消费者青睐。公司驻河北省衡水市，其产品在国际市场也有一定竞争力。

当然 RT 公司周边还有很多生产篷帆布的小作坊，但因规模较小很难对 RT 公司产品的销售产生冲击，而且由于 RT 公司的销售网络已形成多年，所以其他企业的产品对于 RT 公司篷布的销售影响不大。

通过对公司供应商讨价还价能力、购买者讨价还价能力、潜在竞争者进入能力、替代品替代能力、行业竞争者竞争能力的分析，将这五种能力的强弱情况进行了对比分析，将这五种行业竞争能力的竞争强弱性等情况一一进行了分析汇总，通过汇总表可以清楚的看到这五种能力的强弱程度，如表 4-5 所示：

表 4-5 五力强弱程度表

	强	一般	弱
供应商的讨价还价能力		√	
购买者的讨价还价能力			√
潜在竞争者进入的能力	√		
替代品的替代能力			√
行业竞争者的竞争能力	√		

## 5 RT 公司 SWOT 分析

要想使用 SWOT 分析法得到具体性评价，就需要宏观分析企业内外部形势中的各要素关系，接着才能谋划最有利的经营策略。所以，SWOT 分析就是归纳总结出企业所面临的的内外部环境，从中解离出企业优劣势以及机遇和威胁，这样能够帮助企业正确谋划出自身发展前景。

SWOT 分析可以告诉企业如何将自身的优势和强项放大，远离危险，明晰企业的战略。优劣势分析需要企业本身及其与相关竞争对手之间的进行竞争力比较，而对机会和威胁的分析则需要探讨企业内外部变化及对企业的潜在风险预估评价。在分析过程中，应纵览所有的内部因素(即优势和劣势)，接着进行权衡评估因素的稳定性<sup>[20]</sup>。综合研究 SWOT 四要素可以推演预见出该公司的四个战略选项：SO 组合战略，一种增长型战略，利用自己的优势，更快更好地抓住外部的机会；ST 组合战略，一种拓展型战略，利用自己目前的优势，提高自身运营能力；WO 组合战略，一种弥补型战略，利用外部的机遇，缩小差距；WT 组合战略，一种防御性战略，消灭缺点，规避风险。

### 5.1 SWOT 分析

#### 5.1.1 优势分析

(1)机制上的优势。RT 公司由于其规模相对较小，投资也相对较小，灵活运营，能够根据目标客户和市场要求的改变，适时调整发展规划。另外此公司有一定在当地知名度，已有多年的行业经验，经营了 20 余年，在当地有一定的消费基础，知名度高，声誉好。

(2)劳动力资源稳定。RT 公司建厂早，在附近地区有一定劳动力基础，劳动力资源稳定，并且大部分工人不需要多高的学历和技术，经过简单的培训后即可上岗。企业很多员工都在该厂工作多年，在公司内成家立业，并且家庭住址距公司较近，这就造成企业的一线熟练工不容易流失。

(3)决策效率高、执行力强。RT 公司的行政和决策权直接掌握在公司的领导者即该公司的董事长手中，这样就便于他能够在合适的时候把握机会、快速做出反应、调节策

略。作为典型家族企业的 RT 公司在企业内部实行产权集中化管理，家族企业的领导人或继承人占有的大额股份是其话语权的基础，在自己的家族中具有一定的社会公信力或者较高的辈分，在一个家族企业中拥有较大的经济权利。董事长以家族血脉为基础，将公司大部分的决策权集中在自己或者直系亲属手里，以此来建立起一个坚实的领导体系。另一方面，利益的驱动家庭成员敏感觉察周遭环境变化，相互之间血亲关系的信任也会促使消息快速传递，以此为基础来引导决策层作出正确的决策。

(4)凝聚力强。RT 公司的特点既有家族的特色又具有企业的个性，这样就使得公司发展成为了一个家族的资产。依据家庭血缘网络关系和各自社交网，利用传统的家族伦理观念，RT 公司能够在短暂的时间内以较低的成本集聚优秀人才，凝聚力量。

(5)销售网络已经成型。该公司从事篷帆布行业多年，与多领域多行业客户都有合作，与众多客户建立了深厚的个人友谊，再加上公司产品物美价廉，多年经营出稳定完善的销售途径网。比如，该公司与大庆油田方合作多年，一直向东北方向销售生产的篷布多年。

### 5.1.2 劣势分析

(1)内部的组织架构不合理，整体的管理能力和水平较低，依靠“人治”方式来监督和管理一个企业，RT 公司的科学管理处受制。

(2)人员结构存在不合理之处，公司人员分布情况显露出，该公司具有专业知识的高素质技术人员较少，缺乏专业的法律专业人员。员工虽然有工作经验但是学历较低，大部分工人都是高中甚至初中学历<sup>[21]</sup>。这种人员构成情况不利于企业的战略发展。

(3)信息化水平低，RT 公司属于传统制造行业，又是一个中小型企业，在物料流通、资金流动、生产过程、客户管理等各个方面都没有实现信息数字化。

(4)产能低，环保压力大，篷布生产所使用原料中含有二辛酯、PVC 树脂、氯化石蜡，在涂布烘干机烘干过程中会排放废气，这种废气就是篷布企业对环境最大的污染源。

(5)公司管理协调能力弱，从人才上来讲该公司缺乏专业的管理人员，从管理上来看管理体系也不够完善<sup>[22]</sup>，不利于公司的长远发展。

(6)产权不明晰，RT 公司本身就是一个典型的家庭作坊式企业，企业内部各成员之间难以明确产权的界定，各自拥有股份也各自相互纠葛。这样的一种产权分配形式在公

司创立之初，因为规模小，收益低，加上互相关联的血亲关系使得企业内的家庭成员还能共同努力，没有出现多少重大的矛盾。但随着企业规模的继续对外经营扩展，其效益慢慢变好，企业中的家庭成员摩擦增多，利益冲突也越来越明显；如果还没有有效措施，轻则是一拍俩散，严重的还会造成家庭成员之间反目成仇，最终导致企业的倒闭<sup>[23]</sup>。

### 5.1.3 机遇分析

(1)生态文明建设的加强，人们对绿水青山生活环境的向往使人人都投身到了生态文明建设的大潮中。RT 公司要抓住这一机遇，更新生产机器和生产工艺，树立品牌观念，走在其他篷布厂的前边。

(2)京津冀城市群包囊三地，13 个区域单元，人口近亿。“京津冀协同发展”这一政策的提出和贯彻对于身处河北省会的 RT 公司来说是一个很大的机遇。

(3)国家“一带一路”建设拉动了对外贸易新的增长。“一带一路”被认为是目前我国的一项国家战略，对企业的影响很大，它能够使得企业在国际上有更大的机会获得更多的外贸订单，特别是沿线发展中国家和一些经济欠发达国家的各个层次的商品市场，准入门槛低，对物美价廉商品的需求量大。

(4)快递业的迅猛发展直接导致篷、帆布等行业对产品的需求量增加。实体经济的发展以及点杂商务经济的崛起都刺激了篷布制造业的发展。

(5)互联网的发展为信息化的进步提供了基础，而信息化的发展为 RT 公司降低企业成本，提高企业效率提供了契机。

### 5.1.4 威胁分析

(1)市场竞争加剧。由于篷、帆布行业入门槛低，前期投入资金额相对较低，造成产业内产品饱和，行业内企业间压力倍增。

(2)原材料价格上涨。受疫情和环保压力的影响，在底布和化工原材料的投入成本越来越大，这就造成生产的成本上升，营业利润下降。

(3)恶性竞争的出现。很多小作坊和小企业为了谋取利益，不惜采用以次充好的产品进行销售，不断压低价格，这就使 RT 公司产品的销售受到冲击。



表 5-1 SWOT 分析表

优势 (S)	劣势 (W)
机制优势、在当地品牌知名； 劳动力资源稳定； 决策效率高、执行力强； 凝聚力强； 销售网络已经成型	内部组织结构不合理，整体管理水平低； 人员结构存在不合理之处； 信息化程度低； 产能低，环保压力大； 公司管理协调能力弱； 产权不明晰
机会 (O)	威胁 (T)
生态文明建设的加强； 京津冀协同发展政策的提出； “一带一路”国家战略； 快递行业的发展； 信息化的进一步发展	市场竞争加剧； 原材料价格上涨； 恶性竞争的出现

如表 5-1 所示，即利用 SWOT 分析方法对 RT 公司自身优劣势与环境的机会威胁所得到的研究结果，上表的罗列可以使企业对自身的情况有一个清晰的认识，为企业发展奠定基础。

## 5.2 SWOT 矩阵分析

SWOT 矩阵分析法将指导我们得到 RT 有限公司自身的企业市场竞争优劣势及所可能面临的竞争挑战和市场威胁关系作为进一步的企业交叉和线性组合，提炼并得出以下四种企业战略组合的竞争模型。

### 5.2.1 SO 组合战略

SO 组合战略即增长型战略，它将更直接性地推动公司的发展与进步，该组合战略的制定必须要求企业具备内外部良好的发展环境及其优势。目前由于我国政府一直以来都持鼓励性态度推动制造业的发展，已经出台了多项政策来鼓励制造业企业的转型升

级。以下是 RT 公司可以采取的 SO 战略：

1. 依托地理区位优势，利用扶持性新政，将企业做好做强。
2. 进一步努力打通国内商品市场，率先攻克国外中低档的商品市场，同时不断挖掘和充分利用企业在市场上的竞争优势。
3. 转变决策，重新定位，找到企业新发展点。

### 5.2.2 ST 组合战略

ST 组合战略即拓展型战略，是在企业将自己的现有发展能力和优势进一步提高的前提下，进一步发挥自身技术能力和优势。篷布行业市场竞争激烈，对环境存在一定危害，难以健康生态化发展。以下是 RT 公司可以采取的 ST 战略：

1. 充分利用自身的声誉优势，维护良好的老客户群体，进一步完善其服务机制，同时，积极挖掘和开发新的客户资源。
2. 放弃部分利润低的业务，集中资金配置，增加投资回报。
3. 转变市场竞争理念，通过强化自身的核心竞争能力、改善自己的产品质量、提高自己的产品附加值。

### 5.2.3 WO 组合战略

WO 组合战略即弥补型战略，可以降低企业的风险，节约企业的运营成本，是把弱点和机遇相结合的发展战略，实际生活中也把 WO 组合战略称作转型战略。以下是 RT 公司可以采取的 WO 战略：

1. 建立和完善公司内部的组织框架，学习现代公司的管理思想，提升其战略性的管理水平。
2. 优化企业员工分类，提高员工技术、学历等方面的准入门槛。
3. 加强技术学习，对于企业的技术性学习，企业内部可以选请熟练工，以他们为主体，开展公司内部的交流学习；也可以邀请科研机构专家或高校的老师对线上线下俩结合对员工进行专业引领。
4. 树立信息化发展意识，树立品牌意识。

## 5.2.4 WT 组合战略

WT 组合战略即防御型战略，可以降低企业的发展规模和企业的投资。这种策略的核心是克服自己的弱点，回避外部威胁。以下是 RT 公司可以采取的 WT 战略：

1. 严格监管企业的支出调度额度。
2. 内部要增强团队的协作意识，外部要增强有序的合作，稳固与上下游公司之间的联系。

表 5-2 RT 公司 SWOT 矩阵分析

	内在优势 (S)	内在劣势 (W)
外部机会 (O)	SO 战略：增长型战略，发挥内部的优势，且紧紧抓住外部的机会 发挥自身优势； 开拓市场； 转变决策	WO 战略：一种弥补型战略，利用外部的机遇，弥补内部劣势 完善企业内部组织架构； 优化企业员工分类，增加对高技术、高学历、高水平人才的引进； 开展技术学习； 树立信息化发展意识，树立品牌意识。
外部威胁 (T)	ST 战略：一种拓展型战略，利用公司现有的优势，增强自身的能力 利用声誉优势，维护好老客户群体； 集中资金配置，增加投资回报； 转变竞争观念	WT 战略：一种防御性战略，克服内部弱点，回避外部威胁 对企业各方面支出进行严格把控； 内部加强团队协作意识，外部加强有序合作

如表 5-2 所示，基于对 RT 公司的竞争优势、劣势、机会和威胁进行分析梳理，运用 SWOT 矩阵对公司的各种战略组合策划进行了分析对比，从而形成了四种战略组合，该表详细罗列了四种战略组合的适应措施，方便了公司对其发展规划战略的正确选择及目标的制定。

## 6 RT 公司发展战略选择及实施

### 6.1 RT 公司的愿景和战略目标

#### 6.1.1 RT 公司的愿景

愿景是企业发展战略的重要部分，它是企业制定发展战略的前提，在企业的发展过程中企业愿景如同茫茫大海上的一座灯塔，解决了企业“路在何方”的问题。RT 公司的短期愿景是在本地区内同行业中占据领先地位，成为本地域内生产力前三的企业。长期愿景是走出本地域成为省内知名品牌。RT 公司以“专注品质、精益求精、感念客户、用心服务”为核心价值体系，在公司运营中坚持诚信经营。

#### 6.1.2 RT 公司的战略目标

在正确制定 RT 公司未来发展的战略总体目标之前，我们就系统地分析了 RT 公司当前所处于社会经济的宏观环境和微观环境，对 RT 公司的优势、劣势、机遇和挑战也都进行了深入的梳理。在此基础上，就可以回答好“RT 公司今后该走什么样的路”，明确 RT 公司未来发展的目标和主要内容。RT 公司应当结合当前的时代背景，以生态文明建设为基础，加速企业转型升级，革新工艺设备，运用好自身有利资源，将劣势化为优势，抓住机遇，直面威胁，将企业做大做强。

近期目标（2020-2025 年）第一个发展阶段，应当是企业进入升级阶段，公司应当重视对产品的结构进行创新和改革，抛弃高成本，高污染的产品，打造出高效率产业链，在降能降污方面踏上绿色发展的步子；同时推动企业“互联网+”战略，做好产品研发工作，加强信息化管理；先简再精地协调企业人力资源；打响品牌产品，建立起高水平的产品综合服务；线上线下双管齐下，拓宽出路。

远期目标（2025-2030 年）第二个发展阶段，应当是公司扩大和拓展自己的产品和服务市场的阶段，在近期目标基本达成的前提下公司也应当进一步地深化制度改革，有效扩大品牌影响力；资本引流，扩大公司厂房、车间规模，增加公司产品批量和生产人员数量，把更多国内外先进技术带到企业；做好媒体推广，对专业管理人才和技

术性管理人才既要引进又要进行内部培育；做好媒体推广，加大企业在国际市场的话语权；企业也要进一步丰富自己的产品种类，在篷布制造和生产基础上，涉猎其他领域的产品，比如医疗、防护、广告等各种布艺行业。从而进一步提高盈利能力。

## 6.2 RT 公司的战略选择

通过对 RT 公司在企业的文化、地理环境、物质资源和经济结构等诸多方面的影响因素进行了系统分析和企业 SWOT 模型的搭建，我们可以清楚地看出 RT 公司在自己的品牌和销售上都有一定积累。推动绿色生态文明的建设、一带一路发展战略和中国制造 2025 的方针等优惠政策也推动了 RT 公司迅速转型升级，又为公司的进一步发展提供了巨大的机遇。篷布行业不太贴合国家倡议的绿色工业化，因此该行业面临着巨大的环保压力。又因为 RT 公司本身来说内部组织机构设置不合理，产权不明晰，产能低，未能拉起一支高素质人才队伍等都阻碍着企业的发展，再加上行业竞争激烈、替代产品的涌现、生产成本的提高，所以 RT 公司急需改变发展战略。

第一，通过对 RT 公司的 SWOT 矩阵分析，RT 公司应该实行 WO 弥补型战略。RT 公司做为典型的家族性企业，由小作坊发展而来，企业规模较小，企业内的问题较多，流动资金少，开拓市场能力弱，通过对自身的改造弥补劣势远比发挥自己优势来的更实惠，RT 公司要在以后的发展中练就“一双慧眼”，发现并掌握好外部的机遇，来治愈内部“顽疾”，从而提高企业在未来的总体发展能力。

第二，业务战略上以对 RT 公司的分析为基础，RT 公司应采用成本领先战略和差异化战略结合的组合战略。成本领先战略又叫低成本战略，目的在于通过降低生产成本、减少企业预算、减少库存量等方式实现竞争中的领先。RT 公司虽然劳务人员成本低，但是却面临着生产设备成本高、产能效率低、生产效率低等问题，所以总体成本领先战略势在必行。差异化战略可以通过产品的产异化体现，RT 公司的产品以量取胜，但是相对的利润低，产品过于单一，通过产品的差异化，不仅能拓展销售渠道，还有助于打造优秀品牌，提高品牌知名度。

第三，职能战略上围绕 RT 公司的总体战略和业务战略，RT 公司各部门采取的战略包括：人才战略、技术战略、成本战略和品牌战略。

## 6.3 RT 公司职能战略

### 6.3.1 人才战略

企业进行战略规划，“人才先行”。如果不把人才战略规划好实行好，无论在其它工作上下多大的功夫，都难出成果。衡量企业核心竞争力的重要因素之一是拥有有效完成任务的人才。因此，企业应该注重人才的培育，这对于促进企业的技术创新以及成本管理等各个方面具有十分重要的意义。随着公司的经营规模和市场份额的日益增长，公司对科技革新、公司治理、产品促销等各个方面的专业人才的寻求也更为迫切<sup>[24]</sup>。在以后，RT 公司应该更加注重引进高端人才，加强内部对员工的培训，完善激励机制，提高公司员工学历，只有在这些地方下苦功夫，企业才可以稳续运营，后劲十足。

### 6.3.2 技术战略

除了人才资源之外，企业也需重视技术研发，这样才能“腰杆更硬”。技术战略是对于技术创新以及产品开发的指导性策略。企业只有依靠科技的进步和产品的研发才能走在其他竞争对手的前边，才能为产品的差异化提供发展的沃土。技术战略的实施不单单依靠技术，而是要通过企业所有资源把技术力量提升到一种竞争力的体现。技术战略是否适合企业的发展体现在企业的产品和服务中，因此它不仅仅囊括引进技术和技术研发的过程，还包括企业在发展中遇到的其他技术方面的问题。

在新技术日新月异的今天，篷布制造业作为一种传统污染性的制造业必须进一步融入创新的元素，采用新的科技手段方式才能把产业之路越走越宽。我国篷布产品行业无论从原材料更新、到生产过程、加工手段和机械革新，都还存在着创新和进步的空间。在科技创新、管理模式的革命性创新、组织架构革命性创新上都还有很长一段路要继续走。对于 RT 公司而言，必须紧跟国内政策的脚印，迎向绿色发展的浪潮，加快转型升级，利用自主创新和先进的科学技术手段做出绿色产品，减少成本，增强效益。提高企业核心竞争力，这才是企业长久不败的制胜法宝。

### 6.3.3 成本战略

成本战略一般指的是企业成本上的领先策略，是企业发展的动力所在。低成本战略在激烈的企业产品和市场竞争中起到了至关重要的作用，主导着企业的竞争能力。所以RT企业必须重视低成本战略管理问题，将这种降低成本策略在整个企业管理过程中长久地实施下去。

RT公司需要从产品差异化中寻找到的有效的发展道路，要想在现如今篷布行业竞争不断加剧的形势下脱颖而出就要不断降低自己的成本，做到成本领先。而低成本战略不仅仅指的是降低产品生产成本，还包括在管理、销售、研发、财务等方面控制成本，这样在同等情况下，RT公司就能获得高于产业平均水平的利润走在其他公司前边。但是，低成本管理并非是指“一毛不拔”地不断降低开支；经费要用在刀刃上，不能因为实施低成本战略就对产品研发、员工待遇等重要方面的经费有所降低，而应该做好长远的规划，对未来可能产生的收入和开支进行有效管理。

### 6.3.4 品牌战略

品牌，说的是公司的商标名称、产品或服务所蕴含的去区别于其他同类企业的标志物，大品牌意味着这个公司在行业内部更大的话语权。品牌最持久的基本含义和实质在于它具有价值、文化和人格的个性。品牌本身就是一种商业术语，是一个企业无形的财产，是一个企业有别于其他主要竞争对手的象征。品牌在登记注册后就会形成了商标，企业将立即获得法律的保护并且拥有其专用权。品牌的重要价值和意义就是企业长期奋斗努力的产物。品牌的树立发展过程往往复杂多变，企业需要对消费市场进行摸查，找准了自己产品的价值定位，对自己产品的价值观念进行了包装宣传。这些品牌建立、经营、宣传的过程均可以被称之为企业品牌策略，品牌策划在如今的市场竞争中已经起到了至关重要的推动作用。

## 6.4 RT 公司战略实施重点措施

### 6.4.1 提升人力资源管理能力

人才作为一种战略资源，其支撑着公司的长续生存。所以，企业能否长久立足，最后还是看公司对人才是否能常态化培养。人才在推动企业持续发展过程中，一直起着不可忽视的重要推动作用，企业发展战略的具体制定和组织实施都非常需要企业有强大的专业人力资源队伍来加以保证<sup>[25]</sup>。RT 公司的发展战略在明确之后，如何实施摆在了大家面前，而实施这个战略离不开公司的管理、技术和营销人员。特别是对 RT 公司而言，专业人才、技术人才、管理人才的缺失严重影响着 RT 公司的正常发展。所以 RT 公司在发展中必须重视人才，加大对人才的培养，去关注人才、发展人才。

(1) 注重人才引进，公司在创建之初多数员工都是依靠老员工的介绍，或者本村人员的毛遂自荐。但是在公司规模化后，这种员工引进模式再难以撑起企业的体量。RT 公司在之后的发展中应通过招聘的方式引进人才：首先，其可以同劳务派遣公司或者人才市场达成协议，签订长期的人才引进方案；其次，坚持与高校合作，利用高校毕业生实习的契机，以高收入，高待遇留住高质量的管理和技术人才；最后，重视推荐的老办法，但是对于推荐人选的甄别要加强，多引进那些有一定工作经验，能吃苦耐劳的熟练工。

(2) 注重员工培训，RT 公司在运营中要努力提高基层人员岗位技术水平，多培养创新型人才，为企业储备一些有一定管理能力的人才应创新培训方式，因材施教。

对普通工人或基层员工应着重加强他们的生产技术培训，完善培训考核体系，考核合格后方能上岗操作，不断考核岗位操作能力。

对于高级技术人才和基层管理人才应当聘请进来“指导教”和派遣学生到校“研究学”相结合的人才培养方式，积极与各高等学府的大专、本科院校和研究所进行交流，引进高校人才。

对于高层管理人员则应该通过委托培养与对外出进行考察等多种途径，注重对其视野的开拓，加大战略分析能力、创新意识的训练与培养，同时搭建更大的平台以锻炼员工能力<sup>[26]</sup>。

(3) 完善激励机制，有效的激励机制是保证人力资源发挥作用的重要手段。RT 公



司应该通过对当前行业的研究和分析，建立系统具体的奖惩举措，不搞“平均主义”“大锅饭”，鼓励员工积极参与公司建设的方方面面，发挥能动性和创造性<sup>[27]</sup>。

具体实施方案：RT 公司应对公司所在区域基本工资和物价情况做一定了解，实行高于本地平均工资 10% 的薪酬，工资的高低以岗位价值、工作业绩为导向，实施多劳多得的政策；同时设置年度超额利润奖，将公司年度增量利润的 10% 作为超额利润奖，于年底按工作业绩和公司贡献度发放，以此来鼓舞员工。

## 6.4.2 重视技术创新能力

要相信科技的力量，重视技术的改进。公司要认识到创新可以为企业带来的巨大效益，创新要具有全局的思维，要紧紧把握时代的进程，推出有利于社会、有利于企业进步的新机制<sup>[28]</sup>。创新要把握三个方面，第一个是顺应社会形势和把握机会。第二个是要重视技术革新，和科研高校机构建立长远合作。第三个是要紧跟国家大政方针，勇于创新创造。

(1) 加大科研投入，RT 公司到现在为止在科研的资金投入上还很少，每年的投入金额不足年利润的 5%，这使得公司缺乏后劲。为此，RT 公司一方面可以设立专项研发基金，为公司员工进行自主研发和技术创新 2025 提供有利条件；另一方面对未来技术创新资金投入要有自己的规划，形成方案：2020 一年技术创新资金投入要占到年利润的 10%，2025—2030 年技术创新资金投入要占到年利润的 15%。技术创新能力是公司未来能否迅速发展的重要保障，必须进行精准化的高投入。

(2) 注重产品升级更新，产品是一个企业发展的根本，是一个品牌发展的前提。RT 公司要以企业市场调查结果和消费者信息为具体指导，对于与专业的技术团队及其相关的市场信息等内容进行搜集和总结，并通过大量数据分析和研究，从而获取顾客与消费者对产品的反馈，根据行业实际情况和消费者需求来开发新的产品<sup>[29]</sup>。公司还要时刻关注产业前沿技术，通过相关杂志和期刊获取第一手的先进技术信息，先于同类企业学习高效率的生产技术，改进产品质量。

(3) 增加人才储备，RT 公司一方面应采取高薪政策、高校生源政策以及招聘应届毕业生的手段，在未来五年，提高员工基本学历<sup>[30]</sup>。现如今 RT 公司的员工基本学历都是初中或者高中，公司应在 2025 年之前完成员工的更新，保证大部分员工的基本学

历都在专科以上。另一方面完善高端人才梯队建设，通过招聘一批有工作经验的技术人才，加大公司的创新能力，争取在 2025 年之前技术员工的比例提高到 20%以上。

### 6.4.3 加大品牌形象塑造

现如今，品牌意味着自身产品在行业内部的话语权与竞争力，而知名品牌的产生仅仅依靠消费者的口碑是远远不够的，RT 公司还需要通过各种手段加大对本公司品牌形象进行塑造，为成为知名品牌而奋斗。

(1) 借助媒体手段提升企业知名度，避免出现“酒香巷子深”的尴尬局面。RT 公司应借助广播电台和电视台等媒体刊登广告，展示企业专业化生产过程，塑造和展示企业产品高品质品牌形象，也可以通过路牌广告、微信、抖音快手短视频等方式使消费者更加充分了解企业品牌<sup>[31]</sup>。

另外，发挥展销会的宣传作用，RT 公司可以通过参加一些大型展销会宣传企业品牌，也可以邀请消费者参与体验企业生产过程，从原料、生产、包装供应各方面见证产品品牌内涵，提高消费者满意度，最终成为品牌忠实拥护者，扩大口碑传播。

最后，充分利用网络资源提升企业知名度，企业官网是展示产品、提升知名度的重要平台。RT 公司虽已建立官方网站，但不重视网站的后期维护，使得官网成了流于表面的“摆设”。下一步 RT 公司要重视对官方网站的开发利用，做好网站的内部优化，定时更新，将产品的原材料供应、制作、打包等环节在官网上做部分展示，让更多的用户通过官网了解企业的经营理念和品牌内涵，提升企业知名度<sup>[32]</sup>。

(2) 重视产品的质量，这才是企业的命门。RT 公司在树立品牌战略意识的同时还要重视产品的质量，这就需要 RT 公司不断推进转型升级，革新工艺生产链，提升产品质量<sup>[33]</sup>。其次，在原材料上下功夫，PVC 篷布的原材料包括 PVC 胶和基布，RT 公司首先要保证 PVC 胶的性能和质量，确保 PVC 胶在经过烘烤后性能完善，达到耐热、牢固的效果。另外，也一定要在生产中牢固树立安全管理的意识，将公司产品的安全性和工艺质量与生产技术人员薪酬相挂钩，对新入厂人员前期进行详细操作培训，这都是确保产品质量合格的重要举措。

#### 6.4.4 提高企业运营效率

企业运营效率，说的是企业利用手中现有资源产生并扩大效益的能力。在实际经济环境下，企业能够通过合理地配置自己的资源进行生产和经营活动，尽可能多地为客户和消费者提供满足市场要求的商品和服务而获取高额的利润。唯有不断润滑磨合企业这一庞大机器的运转效率，才能更健康更快地盈利，使得企业长续生存和发展。另外，这样还能缩减成本浪费，间接地产生经济效益<sup>[34]</sup>。

(1) 进一步改革和完善产品设备，并制定一套科学合理的生产方案。公司去实行篷布生产工序的划分管理，根据每年每月的客户订单要求进行篷布生产，对于篷布的生产机器加强保养与维护，一方面可以保质保量，减少了产品残次；另一方面提高生产效率，确保出货速度，以此为基础来进一步实现产品生产效率的改善。

(2) 加快企业信息化建设，RT公司的信息化还停留在简单的利用OA系统的初级阶段，距离全产业链的信息化还有很远，信息化建设落后。业务信息化的体系建设对于企业日常经营业务运行管理效率的不断改善意义深远，这就要求RT公司要引入信息化办公，宏观协调时间人力资源，简化业务环节，尽可能实现业务信息的自动化处理<sup>[35]</sup>。这样其才能更快的搜集到市场的动态变化，做到“与客户面对面交谈”，把握市场脉搏。

(3) 打破老旧产业运营的传统套路，建成现代化企业，实行扁平化的管理和互联网化的管理，实现企业面向消费者的一体化、全方位综合性管理<sup>[36]</sup>。RT公司需要整革目前内部弊端，优化产业运营布局，提升公司内外部资源的传输和利用效率，真正做到各项运营管理信息和人力资源的有效分配和共享，实现各个部门之间的有效沟通和衔接，进而真正达到了提升公司的运营和管理效率，降低其管理费用和成本的主要目的。

#### 6.4.5 推动企业升级

绿色可持续发展是RT公司升级的目标。RT公司作为传统的篷布制造企业，有着传统制造行业共有的旧问题：即产业合同构化，价值链低端化、人工成本上升、创新和革命性创造能力不足等。这些顽疾对于RT公司发展来说弊端明显，面对现如今竞争不断加强的市场，RT公司只有迈开步子抢跑在企业转型升级的路上，才能保证在今后市场占有一定体量。

(1) 加强企业绿色工厂转型建设。篷布企业对环境的破坏主要在于废气，而大部分篷布企业对于废气的处理仅仅采取净化，减排的方式，这种处理方式一方面降低了产量，另一方面又无法治本。

在生产过程中，RT 公司一定要高度重视对工艺和管理方法的创新，合理地设计和规划企业循环经济配套设施，提高自己的节能环保产品在企业生产经营中的广泛应用频次<sup>[37]</sup>。在生产运营中，企业应该采用先进节能环保技术升级产业链，确保节能环保生产的理念深入发展到每个员工心中，不断提高资源循环利用效率，充分利用自然环境中的可再生资源，降低能耗同时生产出对自然环境有益的产物。

在企业的生产中，企业一定要下足大力气投入环保事业，减排“三废”，建设一家绿色厂房，保证在未来的发展中实现自然资源的节约与循环经济<sup>[38]</sup>。RT 公司在生产经营过程中，要有意识地抓好实现可持续发展、清洁生产等各项工作；积极研究和开发先进的绿色生态技术，针对产品的开发、设计等整套产业链环节，进行全过程的污染管控；广泛引入新科学技术、新材料工艺和新装备，积极引进减排新技术；大力探索研究和利用高效低碳技术，更多地使用清洁能源和可再生能源，走健康可持续发展的道路。

(2) 进一步加大自主创新力度，企业改造升级的重要抓手之一是自主创新这能为其转型和升级发展提供内生动力<sup>[39]</sup>。RT 公司快步进行技术创新，拿出资源搭建平台培植出一支有归属感的创新型专业技术人才队伍，也要去衔接合作好相关科研院校机构。这样该公司才能成为拥有先进核心技术、具备强大技术创新能力的综合性创新型企业。

## 7 RT 公司的战略实施保障

### 7.1 规划设计保障

战略规划是一种宏观布局，目的是在经济管理活动的过程将企业的目标、资源等因素与变迁性的市场环境结合构建出和谐衔接的网络并且能互相动态性调适，以使企业继续发展。在不断变化环境中，战略规划也应不断调整，以此来帮助企业在未来的道路上畅通无阻。战略发展规划本身其实是对企业未来发展的战略指南，企业的所有工作和业务活动都必须按照战略规划来行动，企业的所有经营工作和其他经营业务中的行为以及活动也都必须要按照这个企业战略发展规划目标来组织进行实际行动<sup>[40]</sup>。目前来看 RT 公司缺乏对企业战略规划设计的重视，缺少企业发展规划设计的详细方案，为此 RT 公司要做好规划设计保障。

首先，明晰企业未来的宏观战略方案的施行。市场变化和竞争环境将为企业实施未来发展的战略计划提供指导和标准。具体内容包含了行业现状分析、市场供给分析、市场成熟率、客户集中度、市场消费者群体分析、技术和发展战略规划、政策和环境分析等方面<sup>[41]</sup>。RT 公司高层要对以上方面进行详细的分析，参照外部环境的变迁动态调适自身规划，并且形成书面方案方便企业管理人员实施。为此，RT 公司可以咨询专业的机构，或者相关专业人员<sup>[42]</sup>。

其次，做好年终总结和年终比对，RT 公司在未来的发展中一定要做好年终总结，对企业一年内的收益和支出等方面做详细的总结以找出其中的不足，为规划方案的改动提供数据，更要做好年终比对将本年度的各项数据与往年数据进行比对，从而及时调整规划设计方案，走出适合 RT 企业自身的道路。

### 7.2 组织结构保障

当前，RT 篷布有限公司规模尚小，经营管理相对简单，现有的组织形式决策迅速、执行力强、效率有保障。但是随着所处环境的不断改变以及公司规模的扩大，现有的组织结构暴露出了很多问题。对 RT 公司根据实际情况对组织架构进行重组，将成为其发展布局的必要一环。

首先，RT 公司现如今依然坚持着传统的家族式经营观念，企业内部所有重要部门的经营者都是由其自己的家族成员亲自担任，比如该公司的一位财务经理本身就是董事长的女儿，销售经理本身就是董事长的儿子。用人唯亲依旧是该企业主要的用人模式，这将为公司的后续发展埋下隐疾，或许在之后更难根治。所以，RT 公司必须要建立一套适应于现代企业管理制度的规范性管理模式，在不断变化的形势下，我们需要继续创新现代企业的管理体系，破局家族经营模式，利用正规的工作人员会议和商务模式来主动决定与其经营活动密切相关的公司事务，比如董事会、股东大小委员会等多种形式，使公司的管理者能够从中抽出时间思考企业在长期战略规划中存在问题，不断地推进自己现代化企业体系的改革。提升企业对有限资源的合理有效使用率，这样才能行以致远<sup>[43]</sup>。

其次，以常态化制度代替家庭伦理，实现职业化管理。职业化的管理是指要求企业在内部经营与管理的全过程中必须依照流行的程序与规则来运作，而不是单纯地依靠血脉与感情来维护。只有将整个企业创始人与其家庭之间的社会关系及其家庭之间关系转变成为一种程式化的、符合整个企业根本性质内涵的经营管理流程，这个企业才有可能真正地实现职业经营管理化<sup>[44]</sup>。对于专业化的管理工作，RT 公司还要充分地依靠专业技术性强的管理人员，一方面，RT 公司在引进专业化高学历的管理人员的同时也要对家庭成员中具有发展潜力管理人员开展进一步深造，建立内部员工学习平台，去学习先进的管理知识和方法。另一方面要补齐公司短板，在法治思想不断深入人心的时代大势面前，设立一个专业的法律机构和部门是不可避免的，RT 公司可以与专业的律师事务所签订长期协议聘请具有执业经验的律师担任公司的法律咨询顾问来帮助其解决这些法律纠纷<sup>[45]</sup>。

最后，明晰企业内部权责。不清晰的权责分配既容易导致企业内部矛盾显现，也不利于企业对员工的管理，对于企业的长远发展也埋下了隐患。RT 公司要建立相关的制度和机制，明确各个部门的权利分配，规定相关负责人的主要职责，每位管理者都要各司其政不随意插足其他部门的相关事物；还要树立起总经理等主要负责人的威信，确保公司的总体战略和各项任务得以合理实施。

### 7.3 技术创新保障

从现如今的市场形势分析来看针对篷布业在行业发展市场上，我们既存在发展危机也同时面临着巨大的发展空间，对河北的中小型篷布企业来说更是如此，中国制造 2025、生态文明建设、一带一路、京津冀协同发展，这些国家级的发展规划战略方针都给 RT 公司带来了巨大的发展契机。当然，RT 公司受着同类企业的市场挤压，RT 公司要想在行业中立足，就需要：

首先，衔接高校机构，RT 公司要进一步加强同高校的科研合作，把科研成果的“种子”培育成“果子”。这不仅是要同河北科技大学等相关高校和科研机构之间进行初步的项目研发与合作，还要更进一步，对进行相关研究的高校和科研机构所自主开发的新技术、新产品时刻跟进，可以从新的产品和新技术在推广应用的过程中形成的收益里提取一部分给予相关的高校和科研机构，以此与合作的高校、科研机构形成一种利益分享、责任共担的联盟机制，尽快地让创新成果转化为实实在在的产品和技术<sup>[46]</sup>。以此来提高企业效率，为广大消费者提供科技含量高、产业内水平高和质量有保证的产品和服务，满足广大客户的多种需要。

其次，加紧汲取先进技术，RT 公司要做好对先进技术的引进和吸收，尤其是对国内外篷布制作的新技术和新工艺要第一时间关注和研究，对篷布制作环保材料的利用和环保工艺的实用性更要做相关了解；同时也要进一步增强公司和企业自身创新的能力和速度，授人以鱼远远不如授人以渔，“将别人的东西拿过来”不如“把自己的东西拿出来”，自我开发创造新技术才是正途，这样子才能促进新技术和创意产品在市场中的研发、推广和应用<sup>[47]</sup>。

最后，激活员工的创新活力，RT 公司既有工作多年的熟练老技工，也有有干劲有活力的新工人，创新基础雄厚。这就要 RT 公司一方面要做好传帮带，鼓励有经验的老工人将传统的生产工艺和技术教授给有想法的新技工，主要包括染料调试的比例、机器操作的过程以及 PVC 胶上布的方法，让新工人有良好的技术功底<sup>[48]</sup>；另一方面要做好对新工人的激励和培训，通过高工资、高收入刺激年轻工人发挥自己敢于接受新事物、乐意研究新方法的理念；还要引导年轻工人走出去，去先进的工厂和科技发达的地区学习深造，从而发挥自身优势，激活他们的创新活力，为企业的创新打牢基础。

## 7.4 企业文化保障

企业文化，即企业在生产运营过程中人与人、人与环境等因素互相影响交织而成的精神财富和物质形式。在企业文化结构中处在中心位置的是价值观，即全体员工对某人某事的感官趋同性。在 RT 公司的未来发展过程中，整个企业的核心价值观和企业的经营思想要与企业的文化互相融合，企业全体员工必须在工作中共同遵守和发扬企业的主要价值观<sup>[49]</sup>。优秀的企业会诞生出优秀的企业文化，而优秀的企业文化又会反哺企业，影响企业的各项活动。

首先，高层要重视。对于企业文化的建设企业，总经理和重要领导必须高度重视，RT 公司要根据所处行业的实际情况和公司的具体情况，构建公司自己的文化，还要把企业文化融汇在规章制度之中，召开集体会议公布。管理层绝不能轻视文化制度的设计，可以去制定各种奖优罚劣的制度，不断约束员工的行为，保证企业文化建设落地，让企业文化与员工价值观相融合。

其次，RT 公司要以员工为本，通过人文关怀，不断引导，使得企业的共性和价值观从根源上渗透进入到了经营与制度的各个方面，以培养和提高员工各方面综合素质作为核心，从而提高公司的管理水平与经济效益、树立正确的市场概念，增强其市场竞争能力。接着，满足顾客需求为产品导向，保证产品质量，宣传品牌文化，提高消费者的品牌青睐性。

最后，RT 公司还要认识到，获得员工认可，被全体职工认可的组织文化，才会有价值。因此，必须将企业文化建设贯彻在日常工作中去，不能流于形式。企业文化要“变现”成企业凝聚力的载体，必须获得全体员工的认可，员工不认可，所谓的集体文化也就无从谈起了。这就需要 RT 公司通过企业内部刊物《RT 月刊》、微信群等平台加强对企业文化的宣传，并以此影响员工的举止，还要有意识地对员工开展相关培训，使他们领略企业文化，并且可以将其用于今后的工作之中。



## 8 结语

### 8.1 结论

本文以战略管理理论为理论指导，将 RT 篷布制品有限公司作为研究对象，得出的主要研究结论如下：

第一，对 RT 公司现处的宏观环境和行业竞争环境进行分析，得出其当前所面临的发展机遇主要有：生态文明建设的倡议，为其带来进行自我革新的契机；京津冀协同发展政策的提出；公路交通仍旧是现如今运输的主要方式；国家“一带一路”建设拉动了对外贸易新增长。其面临的威胁有：市场竞争加剧；原材料价格上涨导致投入成本逐步升高以及行业内部竞争越趋汹涌。

第二，通过对 RT 公司已掌握的资源 and 所具有的能力的分析，得知其优势有：生产运营机制灵活；在当地有一定知名度；劳动力资源稳定；决策快、执行力高、凝聚力强；基本的销售网络已经成型。

第三，运用 SWOT 矩阵对 RT 公司进行战略规划，明确了 RT 公司要实行抓住外部机遇，来弥补内部的劣势，实行 WO 战略弥补型发展战略。在业务战略层面则选择了成本领先战略和差异化战略，而在职能战略层面 RT 公司应采用人才战略、技术战略、品牌战略和成本战略。为了成功实施所定的战略规划，该公司应该利用提升人力资源管理能力、重视技术创新能力、加大品牌形象塑造、提高企业运营效率、加快企业升级等手段去提升企业竞争力。最后，为了保证 RT 公司发展战略能够得到顺利执行，务必从规划设计保障、组织结构保证、技术创新保障和企业文化保障四个方面制定保障措施。

### 8.2 不足与展望

由于本人的水平、时间、精力等诸多因素的影响，论文还是存在这很多的不足之处：（一）数据资料不全面，由于部分数据资料不便于获取，资料的搜集也不够全面，再加上本次研究中针对优秀企业推进战略管理的案例分析较少，可能会导致对收集到的大量数据和材料的分析不够严谨，这造成了论文对 RT 篷布制品有限公司的分析的还不是很全面；（二）篷布制品产业发展迅速，本文在对资料的搜集和问题分析上仍然存在着一

定的滞后性和技术局限性，对于该产业发展的分析并没有做到更加精准和深入；（三）改进战略水平还有待提高，论文中已经给出了战略性的重点政策措施和基础设施保障工作措施，虽然大部分都是基于前文 WO 战略给出的，但大部分都停留在了文字层面，对于如何进行操作，操作的科学可行性上还是有待加强。

在后续的研究中，需要着眼以下几点：首先，注意加入对变量的分析，企业的发展是随着行业外部环境的变化呈动态性的，在未来的研究中要注意对环境变化的分析，及时转变策略，做好战略推进。其次，研究要从实际情况起步，最后还要落步于实践之中。所以，对以后的研究要融入实践中去，通过战略的实施和推进去收集好足够的数据和资料。最后，希望通过本文的研究，可以为广大篷布产业公司的发展有所启示，为制造业中小企业的进一步改革提供思路，走出一条适合企业自身现状的绿色发展之路。

## 参考文献

- [1]明茨伯格. 战略历程:纵览战略管理学派[M]. 北京:机械工业出版社, 2001.
- [2]C. W. L. 希尔, G. R. 琼斯. 战略管理[M]. 北京:中国市场出版社, 2005.
- [3]迈克尔·波特著, 常桦译. 完全竞争战略[M]. 中国纺织出版社, 2003.
- [4]李旭文, 齐中英. 认知视角下企业战略变革过程中的冲突形成研究[J]. 管理评论, 2019, (04): 162-174.
- [5]郑沃林, 郑荣宝, 李爽, 张春慧. 我国战略管理研究的回顾与进展[J]. 科技管理研究, 2017,37(04):226-234.
- [6]许志行, 曹骞. 企业战略思维研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2019, (05): 58-73.
- [7]张东生, 丁玉婉, 刘宏波. 企业战略管理基本原理探索的质性研究[J]. 企业经济, 2019, (09): 92-99.
- [8]徐二明, 李维光. 中国企业战略管理四十年(1978—2018):回顾、总结与展望[J]. 经济与管理研究, 2018, (09): 3-16.
- [9]王启鲁. 竞争视角下企业发展战略选择的探究[J]. 现代营销(经营版), 2019, (09): 128.
- [10]李锂. 浅析小型工艺品外贸企业发展战略选择[J]. 经济师(企业研究), 2016, (04)
- [11]H. Igor Ansoff, Sullivan Patrick A. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success[J]. Long Range Planning, 1993, Volume 26, Issue 5:11-23.
- [12]田原. 企业一体化战略及其实施思路[J]. 企业改革与管理, 2018, (22): 117.
- [13]唐东方. 战略选择: 框架, 方法, 案例[M]. 中国经济出版社, 2015.
- [14]王芳华, 吕巍. 战略管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2010, (02): 23-178.
- [15]陈滢. SWOT分析法及其在企业战略中的应用[J]. 企业改革与管理, 2016, (21): 16-18.
- [16]毛忠. 吉林省小微企业战略管理问题及其对策研究[J]. 经济视角, 2018, (06): 87-92.
- [17]钟耕深. 战略转型与制造业升级——第九届中国战略管理学者论坛综述[J]. 经济管理, 2016, (12): 183-194.
- [18]张传雄, 季建兵, 白晓. 中国产业用纺织品行业年度运行分析报告[J]. 纺织科学研究, 2018, (05): 17-22.
- [19]王欣宇. 我国快递行业现状与发展对策研究[J]. 辽宁师专学报, 2020, (01): 4-5+9.
- [20]Jingkun Zhao, Honglu Liu, Wanxin Xue. PEST Embedded SWOT Analysis on China's E-Commerce

- Industry Development Strategy[J].Journal of Electronic Commerce in Organizations,2019,Volume 17, Issue 2:55-68.
- [21]叶兰. 创新引进战略, 深化人才发展机制[J]. 人力资源, 2020, (16): 66-67.
- [22]约翰·凯(著). 企业成功的基础[M]. 孙亮(译), 北京:新华出版社, 2005.
- [23]张亚媛, 苏震. 家族企业战略转型绩效评价分析——以五洋集团为例[J]. 财会月刊, 2019, (32): 44-48.
- [24]孟星辰. 我国小微企业发展战略研究[J]. 会计师, 2019, (05): 5-6.
- [25]张思. 现代企业战略人力资源管理探讨[J]. 现代营销(下旬刊), 2019, (11): 182-183.
- [26]赵婷. 中小企业员工培训的问题及对策建议[J]. 农场经济管理, 2021, (02): 51-53.
- [27]兰翔英, 谢敏, 董玉峰. 中小企业员工激励机制完善策略研究——以苏州叠纸公司为例[J]. 内蒙古科技与经济, 2020, (22): 45-46+48.
- [28]赵玉民. 论创新驱动发展战略及实施策略[J]. 重庆师范大学学报(社会科学版), 2018, (06): 41-46.
- [29]韩冰. 人工智能环境下服装产业创新能力提升研究[J]. 山东纺织经济, 2020, (07): 3.
- [30]劳焕坤. 新时代中小企业战略管理创新策略思考[J]. 现代营销(信息版), 2019, (03): 112-113.
- [31]谢畅. 简析提升中小企业品牌的对策[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2019, (12): 132-133.
- [32]王存. 电子商务环境下我国中小企业品牌建设研究[J]. 品牌研究, 2019, (13): 40-41.
- [33]Oriol Iglesias,Nicholas Ind,Majken Schultz.History matters: The role of history in corporate brand strategy[J].Business Horizons,2020,(01):51-60.
- [34]姚丽婷. 基于动态能力视角的企业战略转型研究——大华股份纵向案例研究[J]. 特区经济, 2019, (05): 126-129.
- [35]刘铁崧. 企业信息化建设在企业管理创新中的应用[J]. 现代商业, 2019, (33): 131-132.
- [36]李艳双, 马朝红, 杨妍妍. 企业家精神与家族企业战略转型——基于多案例的研究[J]. 管理案例研究与评论, 2019, (03): 273-289.
- [37]Zhuolin Xiao.Research on Environmental Protection Development Strategy of Small and Medium-sized Industrial Enterprises in the Context of Ecological Civilization[J].Academic Journal of Business & Management, Volume 2, Issue 2. 2020.
- [38]李伟泉. 企业转型升级发展战略管理的策略[J]. 商场现代化, 2019, (04): 122-123.
- [39]陈佳鑫. 大连市中小企业战略问题及对策研究[J]. 中国市场, 2019, (20): 26-27.

- [40] Changyou Ye, Xiaowei Song, G. N. Vivekananda. Intelligent physical systems for strategic planning and management of enterprise information[J]. Peer-to-Peer Networking and Applications, 2020: 1-10.
- [41] L. V. Mel'nikova. Theoretical Arguments versus Empirical Evidence in Strategic Planning[J]. Regional Research of Russia, 2019, Volume 9, Issue 2: 126-136.
- [42] 郝舒蕾, 宗亚姝. 浅析中小企业战略管理现存的问题与解决措施[J]. 营销界, 2019, (32): 153-154.
- [43] 陈继. 乡镇家族企业发展战略研究[J]. 中国市场, 2018, (33): 85-86.
- [44] 马蕾. “互联网+”时代下的传统企业战略转型研究[J]. 湖北社会科学, 2016, (08): 88-90.
- [45] Steve Fiscor. Building a Management Strategy That Includes Diversity[J]. Engineering and Mining Journal. 2018, (06), Volume 219, Issue 6.
- [46] 谢先达. 企业能力视角下制造业服务化战略转型探讨[J]. 商业经济研究, 2019, (11): 176-178.
- [47] 许庆瑞, 陈政融, 吴画斌, 刘海兵. 传统制造业企业战略演进——基于海尔集团的探索性案例分析[J]. 中国科技论坛, 2019, (08): 52-59.
- [48] Yan Guo. Research on Human Resource Performance Evaluation and Compensation Management Based on Strategic Management[J]. International Journal of Social Sciences in Universities, 2019, (01), Volume 2, Issue 4.
- [49] 刘瑞. 企业文化建设在企业管理中的重要性[J]. 冶金管理, 2020, (15): 139-140.
- [50] 천자우, 이진춘. The Impact of Operation Strategy Orientation and Outsourcing Orientation on Outsourcing Management: Focusing on Local Small and Medium Enterprises[J]. Journal of Decision Science, 2018, (02): 93-114.
- [51] Hengze Wang. Analysis on Key Measures of Financial Cost Management of Small and Medium Sized Enterprises based on Internal Control[J]. International Journal of Intelligent Information and Management Science, 2020. Volume 9, Issue 6.
- [52] Yuanke Zhang. The Role of Government in the Growth of Small and Medium-Sized Enterprise Cluster Activities[J]. International Journal of Computational and Engineering, 2020. Volume 5, Issue 2.