

附件一:

原创性声明

本人郑重声明: 所呈交的学位论文, 是本人在导师的指导下, 独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外, 本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体, 均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名: _____ 日 期: _____

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解山东大学有关保留、使用学位论文的规定, 同意学校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; 本人授权山东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、缩印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)

论文作者签名: _____ 导师签名: _____ 日 期: _____

中文摘要

对企业来讲，未来的发展机会多为隐性的、不确定的，可能是机会，也可能是风险，创造条件、把握机会是实现可持续发展的唯一途径。

企业为了形成和维持竞争优势，谋求长期生存和发展，需要在环境与资源分析的基础上，对企业的主要发展方向、目标以及实现的途径、手段等方面所展开的一系列全局性、根本性和长远性的谋划，这就是企业战略。从本质上看，所谓战略就是企业在外部和内部条件的基础上，对公司的未来进行前瞻性的选择，使得企业能从全局的高度合理、有效地配置资源，以建立差异化的竞争优势。从作用上看，战略是连接公司资源、目标和市场需求的桥梁，战略的出发点是应该是公司客户，有了客户才有了市场，才有了产品定位，才有了对竞争环境的认识，才有了自身的资源分配，才有了执行中的流程和效率，公司的顺利发展也才有了保障。

济南倍力粉技术工程有限公司是一家十多年历史的省级高新技术企业，拥有自主核心的知识产权，目前已经确权的专利达 30 项，正以每年 10 项左右的速度增长；公司生产制造的具有国际先进水平的振动式超微粉碎磨机——贝利微粉机有效地解决了粉体装备的动态优化问题，为粉体技术工艺的应用提供了可靠保证，广泛用于制药、建材、食品、新材料、生物工程等领域。几年来，公司依靠其独特的自主核心技术及其衍生复合技术，强大的项目研发能力和市场的独占性，使得公司进入高速发展阶段。

但是，经过近几年的高速膨胀后，体制和机制缺失尤其是企业缺乏清晰、强势、科学的战略带来的一系列制约和矛盾逐步积累并深化，使得企业走了一些弯路，丧失了许多机会。一个符合实际、切实可行的战略对贝利公司来讲就显得尤为重要和迫切。

本文在相关条件边界模糊、不完整且动态变化的情况下，对倍力公司的战略进行了研究。首先针对倍力公司的产品和技术进行了市场调查，在此基础上综合运用几种分析方法和工具，力求客观、全面、准确地把握公司所处的行业状态和公司的内部状况，对倍力公司未来可能的发展方向进行展望，加以比较和选择，确定了企业的战略定位，制定了未来分三步走的战略，针对公司当前业务和未来生物材料细

胞破壁领先技术、纳米功能材料尖端技术、健康产业新产品核心技术、工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业应用领域制定出相关的竞争战略，并对战略的实施进行了探讨，特别强调了战略实施中要注意知己知彼，避实就虚，创造相对优势的原则，以求取得战术上的胜利。本文还对战略实施中的组织结构调整、资源配置、资本运作和知识产权保护等进行了阐述，力求引导公司在隐性的、不确定的环境中协调生存和发展的关系，促进企业实力与活力相匹配，为公司的未来发展创造机会，实现公司的战略目标。

关键词： 济南倍力粉技术工程有限公司 市场 竞争 战略

ABSTRACT

To a company, the future development is vague and uncertain. There could be an opportunity outside but also a risk attached. The only way to catch every opportunity is to be prepared and to get ready in advance.

This impels a company to design a long-term and complete development plan, from direction and targets setting to fulfillment ways, based on environment analysis and resources allocation so that the company can gain the competency and achieve sustainable development. This long-term designing is called development strategy. The intrinsic content of “strategy” means a company makes forecast based on analysis on internal and external conditions and then facilitates resources efficiently and properly and further gains competitive difference. From functional angle, “strategy” is a bridge between market requirement and company resources & target. Customer is the basis of a company. From customer then decide the market and followed the product positioning. After this process the company can understand the environment and know how to allocate the resources. This is the premises of smooth working process and high efficiency and then is the development of the company.

Jinan Billion Powder Engineering Co. Ltd. is a high-tech company with more than ten years history. It has strong technology of more than 30 patents and expects 10 more new patents per year. Beili Powder Grinder is one of the best products of Billion and used the most advanced vibration grinding technology. It solves the problem of dynamic-optimize of powder machine and with its stable process and quality it is used extensively in medicine, architecture material, food, bio-industry and other new materials. Billion is entering its deep climbing curve by its strong technology.

However, after Billion several years' fast growing, the problem of old org-structure and management is more and more serious. It brought some mistakes and pushed away opportunities. It is now urgent for Billion to have a practical and well-designed business strategy.

This thesis provides a study on Billion's strategy with uncertain and incomplete but

dynamic circumstances. First of all, a market research is done to clarify the condition of Billion's products and technology. Then to explain the position of Billion in the industry and the internal conditions as well by using several analysis tools and methods. Compared the different moving direction and finally made the 3-step development strategy for the future. The thesis leverage Billion's four main technologies -- Advanced technology of biotic material's cell wall cracked, Top of micro_meters sectional materials, Kernel technology of healthy industry new product, Flexible whole set technology of techniques under equipments. -- and made the strategy accordingly. It also discussed the executive methods to ensure the final success. The thesis also described the org-structure, resources allocation, capital usage and patent protection in order to provide a strategy for Billion to sustain and further grow in an vague and unstable environment.

Key words: Jinan Billion Powder Engineering Co. Ltd. Market
Competition strategy

一、绪 论

一、研究倍力公司战略的背景和意义

对企业来讲，未来的发展机会多为隐性的、不确定的，可能是机会，也可能是风险，创造条件、把握机会是实现可持续发展的唯一途径。

济南倍力粉技术工程有限公司（以下简称倍力公司或公司）经过了十多年的发展，特别是近几年的高速膨胀期后，由于企业源于家族式管理的惯性和管理体制上的“强人”式治理结构，没有能真正建立起科学、有效的内部管理制度和体系，缺乏能适应现代管理的市场型、科学化管理团队，体制和机制缺失带来的一系列制约和矛盾逐步积累并深化、强化，主要是：企业缺乏清晰、强势、科学的战略和适应现代企业文化的科学理念；管理团队知识、能力和素质结构底下，形不成现代企业管理框架、秩序、组织和范式；市场战略和营销存在内部侵蚀和离心倾向；市场和研发脱节造成资金短缺和盲目开发；人力资源管理包括用人机制、薪酬制度、考核奖惩等进入关系导向和势力主宰；财务管理和会计制度混乱失去预算计划和控制监督机制；高层矛盾诱发人际关系紧张和危机频发；企业的技术强势削弱甚至进入迷茫误导。

同时，倍力公司的主营业务属于制药工业专用设备制造业，由于制药行业 GMP 认证中有多达三分之一的企业未能通过认证，通过认证的企业又在认证中花费了大量的财力和精力，极大地影响了自 03 年以来制药行业对新产品开发、设备购置及更新改造的投入，使得倍力公司的销售收到严重影响，行业内的竞争十分激烈，面临的形势空前严峻。那么，应怎样把握企业的情况，为未来发展创造机会？如何认识企业所处的外部环境并做出正确判断，做到明明白白经营？应该怎样分析存在的问题并加以解决？公司应把有限的资源怎样进行配置？……

倍力公司战略的研究通过对相关条件边界模糊、不完整且动态变化的情况下运用科学的方法和工具加以分析提炼，去粗取精、去伪存真，制订出较为准确、可行的方案，指引公司在隐性的、不确定的环境中协调生存和发展的关系，促进企业实力与活力相匹配，为未来发展创造机会。

二、倍力公司战略研究的方法

倍力公司是粉体工程设备制造企业，属于专用设备制造行业。由于所处行业特殊，行业中的企业数量少且规模较小，相关部门在进行数据统计时根据各个企业的主营业务分别按照制药、食品、化工、建材、通用机械等多个不同的口径进行，使

一、绪 论

一、研究倍力公司战略的背景和意义

对企业来讲，未来的发展机会多为隐性的、不确定的，可能是机会，也可能是风险，创造条件、把握机会是实现可持续发展的唯一途径。

济南倍力粉技术工程有限公司（以下简称倍力公司或公司）经过了十多年的发展，特别是近几年的高速膨胀期后，由于企业源于家族式管理的惯性和管理体制上的“强人”式治理结构，没有能真正建立起科学、有效的内部管理制度和体系，缺乏能适应现代管理的市场型、科学化管理团队，体制和机制缺失带来的一系列制约和矛盾逐步积累并深化、强化，主要是：企业缺乏清晰、强势、科学的战略和适应现代企业文化的科学理念；管理团队知识、能力和素质结构底下，形不成现代企业管理框架、秩序、组织和范式；市场战略和营销存在内部侵蚀和离心倾向；市场和研发脱节造成资金短缺和盲目开发；人力资源管理包括用人机制、薪酬制度、考核奖惩等进入关系导向和势力主宰；财务管理和会计制度混乱失去预算计划和控制监督机制；高层矛盾诱发人际关系紧张和危机频发；企业的技术强势削弱甚至进入迷茫误导。

同时，倍力公司的主营业务属于制药工业专用设备制造业，由于制药行业 GMP 认证中有多达三分之一的企业未能通过认证，通过认证的企业又在认证中花费了大量的财力和精力，极大地影响了自 03 年以来制药行业对新产品开发、设备购置及更新改造的投入，使得倍力公司的销售收到严重影响，行业内的竞争十分激烈，面临的形势空前严峻。那么，应怎样把握企业的情况，为未来发展创造机会？如何认识企业所处的外部环境并做出正确判断，做到明明白白经营？应该怎样分析存在的问题并加以解决？公司应把有限的资源怎样进行配置？……

倍力公司战略的研究通过对相关条件边界模糊、不完整且动态变化的情况下运用科学的方法和工具加以分析提炼，去粗取精、去伪存真，制订出较为准确、可行的方案，指引公司在隐性的、不确定的环境中协调生存和发展的关系，促进企业实力与活力相匹配，为未来发展创造机会。

二、倍力公司战略研究的方法

倍力公司是粉体工程设备制造企业，属于专用设备制造行业。由于所处行业特殊，行业中的企业数量少且规模较小，相关部门在进行数据统计时根据各个企业的主营业务分别按照制药、食品、化工、建材、通用机械等多个不同的口径进行，使

得国内没有本行业的整体统计数据，在行业的整体分析中无法采用定量分析的方法。基于为战略研究找出依据的目的，根据倍力公司情况，以问卷调查和客户走访的形式对公司主要业务模块和目标市场状况、客户需求进行了一次市场调查。在此基础上，综合运用矩阵分析、SWOT 分析、波特的“五力”模型和财务分析等方法和工具，力求客观、全面、准确地把握公司所处的行业状态和公司的内部状况，对建立在这些基础之上的公司未来可能的发展进行展望，加以比较和选择，从而制订出公司未来的战略。

三、倍力公司战略研究的思路和内容

战略是连接公司资源、目标和市场需求的桥梁，战略的出发点应该是公司客户，有了客户才有了市场，才有了产品定位，才有了对竞争环境的认识，才有了自身的资源分配，才有了执行中的流程和效率。根据倍力公司实际情况，本文按照战略制订的一般原则和程序，在调查的基础上，从公司所处外部环境入手，由表及里，对公司当前和未来可能面临的机遇和挑战进行了预测和选择，着重对公司战略进行研究，并对战略的实施进行了规划。

在第一章和第二章中，对倍力公司战略研究的背景、意义、方法、涉及的理论和相关基础材料进行了介绍；第三章至第五章对倍力公司分别进行了外部环境分析、内部条件分析和 SWOT 分析；第六、七两章分别为倍力公司的战略及其实施，是运用相关理论和分析方法、工具对在前面章节涉及的材料进行分析、整理的基础上，经归纳提炼和选择比较得出的结论。

得国内没有本行业的整体统计数据，在行业的整体分析中无法采用定量分析的方法。基于为战略研究找出依据的目的，根据倍力公司情况，以问卷调查和客户走访的形式对公司主要业务模块和目标市场状况、客户需求进行了一次市场调查。在此基础上，综合运用矩阵分析、SWOT 分析、波特的“五力”模型和财务分析等方法和工具，力求客观、全面、准确地把握公司所处的行业状态和公司的内部状况，对建立在这些基础之上的公司未来可能的发展进行展望，加以比较和选择，从而制订出公司未来的战略。

三、倍力公司战略研究的思路和内容

战略是连接公司资源、目标和市场需求的桥梁，战略的出发点应该是公司客户，有了客户才有了市场，才有了产品定位，才有了对竞争环境的认识，才有了自身的资源分配，才有了执行中的流程和效率。根据倍力公司实际情况，本文按照战略制订的一般原则和程序，在调查的基础上，从公司所处外部环境入手，由表及里，对公司当前和未来可能面临的机遇和挑战进行了预测和选择，着重对公司战略进行研究，并对战略的实施进行了规划。

在第一章和第二章中，对倍力公司战略研究的背景、意义、方法、涉及的理论和相关基础材料进行了介绍；第三章至第五章对倍力公司分别进行了外部环境分析、内部条件分析和 SWOT 分析；第六、七两章分别为倍力公司的战略及其实施，是运用相关理论和分析方法、工具对在前面章节涉及的材料进行分析、整理的基础上，经归纳提炼和选择比较得出的结论。

二、力公司战略研究的基础

一、研究倍力公司战略的理论基础

1、战略的概念及其发展

企业战略是企业为了形成和维持竞争优势，谋求长期生存和发展，在外部环境与资源分析的基础上，对企业的主要发展方向、目标以及实现的途径、手段等方面所展开的一系列全局性、根本性和长远性的谋划。

战略成为管理学研究的领域，其发展是纳入整个管理学发展体系中的。作为一种人类的实践活动，管理已经有了很长的历史，几乎贯穿于人类生产和劳动的全过程。但作为一个学科，1954年彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世，才标志着管理学的诞生。彼得·德鲁克创建了管理这门学科，并精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

作为管理学研究的领域之一，“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长，战略思想是随着生产社会化和市场经济的发展以及信息技术的推广应用而逐步进入企业经济领域的。作为社会系统学派代表人物的美国经济学家巴纳德(C. I. Barnard)最早将战略思想引入企业经济，他在1938年出版的名著《经理的职能》中，认为企业是由相互进行协作的各个人组成的综合系统，经理在这个综合系统中扮演着相互联系中心的角色，并运用了战略因素构想分析了企业组织的决策机制以及有关目标的诸因素和它们之间的相互影响。美国企业经营史学家钱德勒1962年在《战略与结构：工业企业史的考证》一书中，给企业战略经营下了这样的定义：决定企业的长期基本目标，选择达到目标的途径，以及为实现这些目标与途径而对资源进行分配。美国学者安索夫1965年出版了《企业战略论》，定义战略要素由产品市场范围、成长向量、竞争优势和协力效果等组成，将战略理论研究向前推进。总之，这些学者的研究工作为企业战略理论建立了框架。

但战略理论体系的完善和成熟，是由迈克尔·波特完成的。波特对于管理理论的主要贡献，是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁，在其经典著作《竞争战略》中，他提出了行业结构分析模型，并指出公司战略的核心，应在于选择正确的行业，以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

2、波特竞争战略理论的基本框架

迈克尔·波特的竞争战略理论乍看复杂，其实脉络清楚，他的学说重点主要有：五力模型、三大一般性战略、价值链、钻石体系、产业集群。

二、力公司战略研究的基础

一、研究倍力公司战略的理论基础

1、战略的概念及其发展

企业战略是企业为了形成和维持竞争优势，谋求长期生存和发展，在外部环境与资源分析的基础上，对企业的主要发展方向、目标以及实现的途径、手段等方面所展开的一系列全局性、根本性和长远性的谋划。

战略成为管理学研究的领域，其发展是纳入整个管理学发展体系中的。作为一种人类的实践活动，管理已经有了很长的历史，几乎贯穿于人类生产和劳动的全过程。但作为一个学科，1954年彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世，才标志着管理学的诞生。彼得·德鲁克创建了管理这门学科，并精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

作为管理学研究的领域之一，“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长，战略思想是随着生产社会化和市场经济的发展以及信息技术的推广应用而逐步进入企业经济领域的。作为社会系统学派代表人物的美国经济学家巴纳德(C. I. Barnard)最早将战略思想引入企业经济，他在1938年出版的名著《经理的职能》中，认为企业是由相互进行协作的各个人组成的综合系统，经理在这个综合系统中扮演着相互联系中心的角色，并运用了战略因素构想分析了企业组织的决策机制以及有关目标的诸因素和它们之间的相互影响。美国企业经营史学家钱德勒1962年在《战略与结构：工业企业史的考证》一书中，给企业战略经营下了这样的定义：决定企业的长期基本目标，选择达到目标的途径，以及为实现这些目标与途径而对资源进行分配。美国学者安索夫1965年出版了《企业战略论》，定义战略要素由产品市场范围、成长向量、竞争优势和协力效果等组成，将战略理论研究向前推进。总之，这些学者的研究工作为企业战略理论建立了框架。

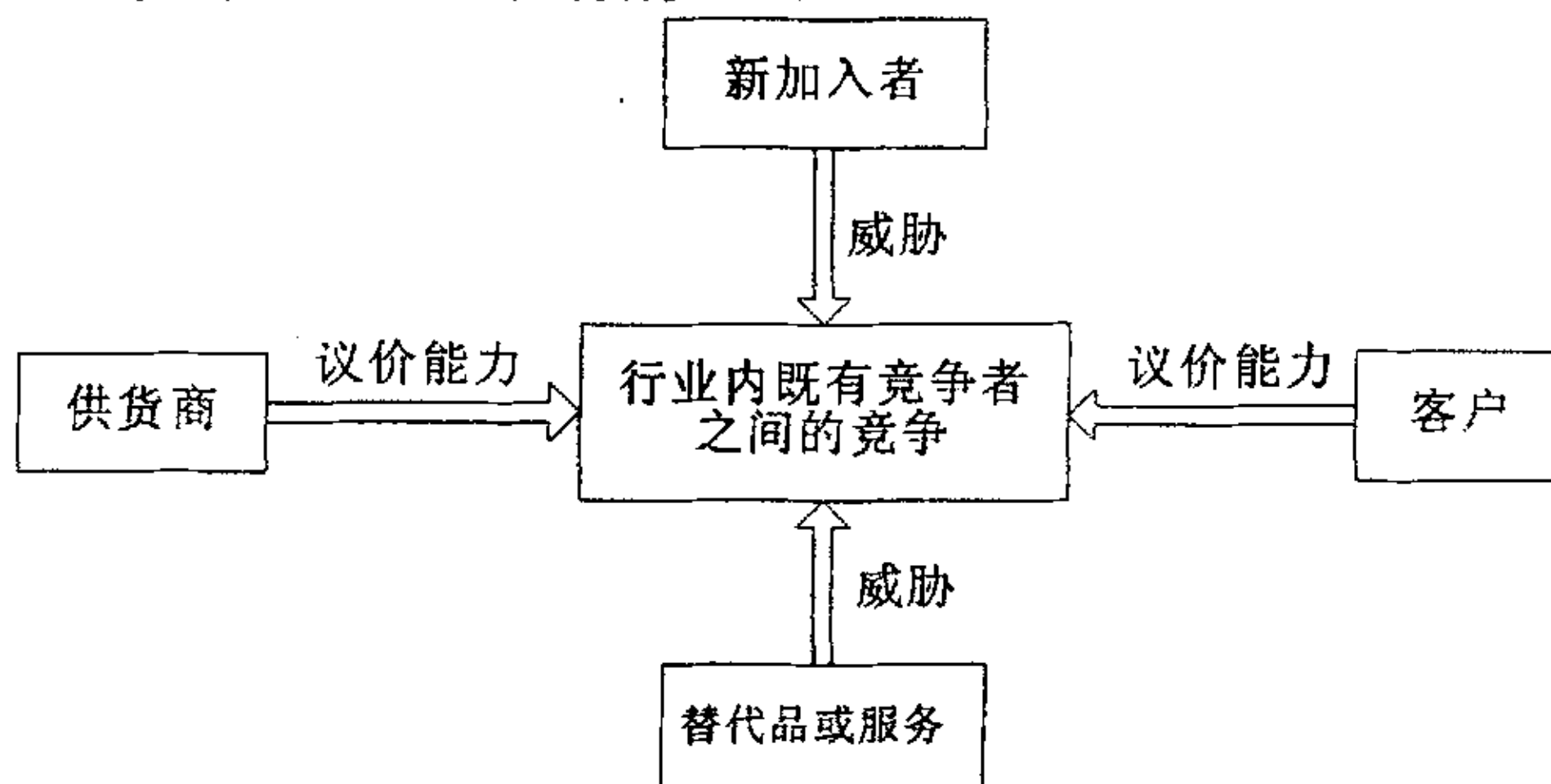
但战略理论体系的完善和成熟，是由迈克尔·波特完成的。波特对于管理理论的主要贡献，是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁，在其经典著作《竞争战略》中，他提出了行业结构分析模型，并指出公司战略的核心，应在于选择正确的行业，以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

2、波特竞争战略理论的基本框架

迈克尔·波特的竞争战略理论乍看复杂，其实脉络清楚，他的学说重点主要有：五力模型、三大一般性战略、价值链、钻石体系、产业集群。

(1)、五力模型

决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析，如图表 1 所示，这五种竞争力包括：新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及既有竞争者。



图表 1

这五种竞争力能够决定产业的获利能力，它们会影响产品的价格、成本、与必要的投资，也决定了产业结构。企业如果要想拥有长期的获利能力，就必须先了解所处的产业结构，并塑造对企业有利的产业结构。

(2)、三大一般性战略

竞争战略的第二个中心问题是：企业在产业中的相对位置。竞争位置会决定企业的获利能力是高出还是低于产业的平均水平。即使在产业结构不佳，平均获利水平差的产业中，竞争位置较好的企业，仍能获得较高的投资回报。

每个企业都会有许多优点或缺点，任何的优点或缺点都会对相对成本优势和相对差异化产生作用。成本优势和差异化都是企业比竞争对手更擅长应用五种竞争力的结果。将这两种基本的竞争优势与企业相应的活动相结合，就可导出可让企业获得较好竞争位置的三种一般性战略：总成本领先战略、差异化战略及专一化战略。

“总成本领先战略”要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施，全力以赴地降低成本，严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，企业需要在管理方面对成本给予高度的重视，确保总成本低于竞争对手。

“差异化战略”是将公司提供的产品或服务差异化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有多种方式，如设计名牌形象，保持技术、

性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性等等。最理想的状况是公司在几个方面都具有差异化的特点。但这一战略与提高市场份额的目标不可兼顾，在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

“专一化战略”是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的前提思想是：公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的平均水平。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须做出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。

(3)、价值链

竞争优势源自于企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援等多项独立的活动。这些活动对企业的相对成本地位都有贡献，同时也是构成差异化的基础。因此，分析竞争优势的来源时，必须要有一套系统化的方法，来检视企业内部的所有活动及活动间的相互关系。

价值链就是一套分析优势来源的基本工具。它可将企业的各种活动以价值传递的方式分解开来，藉以了解企业的成本特性，以及现有与潜在的差异化来源。企业的各种活动既是独立的，也是互相链结的。

企业应该根据竞争优势的来源，并透过了解组织结构与价值链，价值链内部的链结，以及它与供应商或营销渠道间的链结关系，制订一套适当的协调形式，而根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。

公司的价值链，进一步可与上游的供应商与下游的买主的价值链相连，构成一个产业的价值链。

(4)、钻石体系

在企业竞争的成功上，国家扮演了重要的角色。因此，波特将他的研究更延伸到了国家竞争力上。针对这个主题，波特提出“钻石体系”（又称菱形理论）的分析架构。他认为可能会加强本国企业创造竞争优势的速度包括：

生产要素：是指一个国家将基本条件（如天然资源、教育、基础建设）转换成特殊优势的能力。如高度的专业技巧与应用科技。例如，荷兰的花卉业很发达，它并

不是因为位居热带而有了首屈一指的花卉业，而是因为它在花卉的培育、包装及运送上具有高度专精的研究机构。

需求状况：是指本国市场对该项产业所提供或服务的需求数量和成熟度。例如，日本家庭因为地狭人稠，所以，日本的家电都朝小型、可携带的方向发展。正是因为日本国内市场拥有一群最挑剔的消费者，这使得日本拥有全球最精致、最高价值的家电产业。

企业的战略、结构和竞争对手：这是最后一个影响竞争优势的因素。企业的组织方式、管理方式、竞争方式都取决于所在地环境与历史。若是一个企业所在地鼓励创新，有政策与规则刺激企业往训练技术、提升能力与固定资产投资的方向去努力，企业就会有竞争力。另外，当地若有很强的竞争对手，也会刺激企业不断地提升与改进。

相关产业和支持产业表现：一个产业想要登峰造极，就必须有世界一流的供货商，并且从相关产业的企业竞争中获益，这些制造商及供货商形成了一个能促进创新的产业“族群”。例如，意大利具有领导世界的金银首饰业，就是因为意大利的机械业已经占领了全球珠宝生产机械 60% 的市场，而且意大利回收有价金属的机械也领先全球。

钻石体系是一个动态的体系，它内部的每个因素都会相互作用而影响到其它因素的表现，同时，政府政策、文化因素与领导魅力等都会对各项因素产生很大的影响，如果掌握这些影响因素，将能形成和塑造国家的竞争优势。

（5）、产业集群

区域的竞争力对企业的竞争力有很大的影响，波特通过对 10 个工业化国家的考察发现，产业集群是工业化过程中的普遍现象，在所有发达的经济体中，都可以明显看到各种产业集群。产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群体。不同产业集群的纵深程度和复杂性相异。

许多产业集群还包括由于延伸而涉及到的销售渠道、顾客、辅助产品制造商、专业化基础设施供应商等，政府及其他提供专业化培训、信息、研究开发、标准制定等的机构，以及同业公会和其他相关的民间团体。因此，产业集群超越了一般产业范围，形成特定地理范围内多个产业相互融合、众多类型机构相互联结的共生体，构成这一区域特色的竞争优势。产业集群发展状况已经成为考察一个经济体，或其中某个区域和地区发展水平的重要指标。

产业集群的概念提供了一个思考、分析国家和区域经济发展并制定相应政策的新视角。产业集群无论对经济增长，企业、政府和其他机构的角色定位，乃至构建

企业与政府、企业与其他机构的关系方面，都提供了一种新的思考方法。

产业集群从整体出发挖掘特定区域的竞争优势。产业集群突破了企业和单一产业的边界，着眼于一个特定区域中，具有竞争和合作关系的企业、相关机构、政府、民间组织等的互动。这样使他们能够从一个区域整体来系统思考经济、社会的协调发展，来考察可能构成特定区域竞争优势的产业集群，考虑临近地区间的竞争与合作，而不仅仅局限于考虑一些个别产业和狭小地理空间的利益。

产业集群要求政府重新思考自己的角色定位。产业集群观点更贴近竞争的本质，要求政府专注于消除妨碍生产力成长的障碍，强调通过竞争来促进集群产业的效率和创新，从而推动市场的不断拓展，繁荣区域和地方经济。

3、战略的本质

2004年初，波特在《哈佛商业评论》发表的重要文章《什么是战略》，再一次引起了人们对于战略实质的强烈关注，波特吸收了其他研究者的成果，将其原有的静态战略理论修改为全面的动态战略理论，将战略定义为“战略不是运营效益，而是取决于需要做出取舍的独特定位，取决于多项运营活动的‘配称’。”

从战略的本质来看，具有以下特征：

1、全局性：企业战略是以企业全局的发展规律为研究对象，它是指导整个企业一切活动的总谋划。企业战略的全局性不仅表现在企业自身的全局上，而且表现在企业战略要与国家的经济、技术、社会发展战略相协调一致，与国家发展的总目标相适应。

2、前瞻性：企业今天的行动是为了执行昨天的战略，企业今天制定的战略正是为了明天更好的行动，因此企业战略的拟定要着眼于企业未来的生存和发展，做好战略要高瞻远瞩，面向未来。

3、系统性：企业战略是一个战略体系，在这个战略体系中，有竞争战略、发展战略，技术开发战略、市场营销战略、信息化战略、人才战略，还有其它战略；企业战略也是一个复杂的系统，通常包括公司级战略、事业部级战略和职能级战略。各级战略都要充分调动人、财、物、信息、时间等一切资源优势，同时把计划、组织、领导、协调、控制、激励等各种管理功能综合运用起来，达到企业总体优势，以实现公司级战略。

4、竞争性：制定企业战略的目的就是要在激烈的竞争中壮大自己的实力，使本企业在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对优势。因此企业战略就是针对来自环境及竞争对手等各方面的冲击、压力、威胁和困难，为迎接这些挑战而制定的长期行动方案。

5、风险性，指战略考虑企业的未来而未来具有不确定性，因而战略必然具有风

险性。在战略的制订和执行过程中，都要充分的分析和应对面临的风险。

6、相对稳定性：战略必须在一定时期内具有稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义。企业经营是一个动态的过程，指导企业经营的战略也应是动态的，以适应外部环境的多变性，因而企业战略应具有相对稳定性的特征。

在制订战略时，还要注意两点：一是要注意差异化，要贯彻“权变”的思想，从企业的实际出发，客观准确的把握可知的关键要素及边界条件，制订出符合企业自身情况的、具有特色的有别于其它企业的战略；另一方面，要根据自己的资源情况，对企业的未来从成功和失败两个方面进行预测，然后对各种机遇和可能进行评估并加以选择，以达成符合公司可持续发展要求的战略，逐步培育和建立企业自身的竞争优势。

综上所述，战略就其作用、特点和目的来看，可归纳为如下的定义：所谓战略，就是企业在外部环境和内部条件的基础上，对公司的未来进行前瞻性的选择，使得企业能从全局的高度合理、有效地配置资源，建立差异化的竞争优势。

二、倍力公司及其发展历程简介

1992年6月，以机械工业部济南铸锻研究所高级工程师、振动专家何筑生为首，发起成立了济南高新技术开发区首家民营科技企业济南倍力科技开发有限责任公司，注册资本3万元（后增至10万元），主要从事振动机械的研究开发与应用。1996年12月，公司更名为济南倍力粉技术工程有限公司，注册资本增至50万元。2001年2月，再次变更注册资本增至180万元。此阶段为公司发展的起步期，主要探索振动粉碎技术及其工程应用，研发振动装备进行工业化生产并在中药制造业为主的行业取得技术突破，比较注重产品和技术研发，在中药微粉碎技术领域率先取得突破，企业得到快速发展。但另一方面，由于企业源于家族式管理的惯性和管理体制上的“强人”式治理结构，缺乏能适应现代管理的市场型、科学化管理团队，使体制和机制缺失带来的一系列制约和矛盾逐步积累、强化并开始显现。

2002年2月，公司开始与济南科技风险投资有限公司酝酿重组。3月完成资产评估，6月签订投资协议，8月变更工商登记重组成功。公司重组的首要目的是引进科学的管理体制和先进的现代企业运营机制，改造旧体制、旧机制同时注入资本壮大企业实力推动企业发展，使企业顺利进入快速成长期。公司重组后注册资本增至1300万元，由两位法人和七位自然人股东出资。2003年3月31日起重组后的新公司法人治理结构正式启动。

倍力公司自成立以来，专业从事具有国际先进水平的微—纳米粉体工程技术、工艺研发及装备开发，成为粉体工程行业中独具特色的研发生产型企业，早在2000年就被授予山东省高新技术先进企业，并被认定为国家中药制药工程技术研究中心

险性。在战略的制订和执行过程中，都要充分的分析和应对面临的风险。

6、相对稳定性：战略必须在一定时期内具有稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义。企业经营是一个动态的过程，指导企业经营的战略也应是动态的，以适应外部环境的多变性，因而企业战略应具有相对稳定性的特征。

在制订战略时，还要注意两点：一是要注意差异化，要贯彻“权变”的思想，从企业的实际出发，客观准确的把握可知的关键要素及边界条件，制订出符合企业自身情况的、具有特色的有别于其它企业的战略；另一方面，要根据自己的资源情况，对企业的未来从成功和失败两个方面进行预测，然后对各种机遇和可能进行评估并加以选择，以达成符合公司可持续发展要求的战略，逐步培育和建立企业自身的竞争优势。

综上所述，战略就其作用、特点和目的来看，可归纳为如下的定义：所谓战略，就是企业在外部环境和内部条件的基础上，对公司的未来进行前瞻性的选择，使得企业能从全局的高度合理、有效地配置资源，建立差异化的竞争优势。

二、倍力公司及其发展历程简介

1992年6月，以机械工业部济南铸锻研究所高级工程师、振动专家何筑生为首，发起成立了济南高新技术开发区首家民营科技企业济南倍力科技开发有限责任公司，注册资本3万元（后增至10万元），主要从事振动机械的研究开发与应用。1996年12月，公司更名为济南倍力粉技术工程有限公司，注册资本增至50万元。2001年2月，再次变更注册资本增至180万元。此阶段为公司发展的起步期，主要探索振动粉碎技术及其工程应用，研发振动装备进行工业化生产并在中药制造业为主的行业取得技术突破，比较注重产品和技术研发，在中药微粉碎技术领域率先取得突破，企业得到快速发展。但另一方面，由于企业源于家族式管理的惯性和管理体制上的“强人”式治理结构，缺乏能适应现代管理的市场型、科学化管理团队，使体制和机制缺失带来的一系列制约和矛盾逐步积累、强化并开始显现。

2002年2月，公司开始与济南科技风险投资有限公司酝酿重组。3月完成资产评估，6月签订投资协议，8月变更工商登记重组成功。公司重组的首要目的是引进科学的管理体制和先进的现代企业运营机制，改造旧体制、旧机制同时注入资本壮大企业实力推动企业发展，使企业顺利进入快速成长期。公司重组后注册资本增至1300万元，由两位法人和七位自然人股东出资。2003年3月31日起重组后的新公司法人治理结构正式启动。

倍力公司自成立以来，专业从事具有国际先进水平的微—纳米粉体工程技术、工艺研发及装备开发，成为粉体工程行业中独具特色的研发生产型企业，早在2000年就被授予山东省高新技术先进企业，并被认定为国家中药制药工程技术研究中心

粉体工程部；2003 年被确定为济南市专利试点企业。公司产品质量信誉在 2000 年被中国社会经济调查所认定为知名品牌和消费者满意单位。公司信用等级为 AAA-。在技术进步方面，2002 年获济南市科技进步三等奖，2003 年获济南市科技进步二等奖。2003 年被济南市科委评为济南市市级企业技术开发中心；被山东省科技厅评为山东省优秀民营科技企业；同时，还被济南高新技术创业服务中心评为高新技术创业先进企业。国家有关部委领导和省长、市长多次视察企业指导工作，对企业发展和技术进步给予了很高评价和极大鼓舞。

公司拥有一大批国内一流的从事粉体工程技术研发的专业化高级人才，并致力于技术难度大、复杂程度高、在国民经济建设中居重要地位而应用前景广泛的粉体工程技术的研发生产。2001 年以来，公司共承担了 9 项重大科技攻关和研发项目，包括国家火炬计划、国家经贸委创新计划、国家中小企业创新基金项目；正在申报的一项。通过这些科研与开发项目，锻炼了研发队伍，提高了研发水平，也为企业在政府扶持下发展壮大提供了平台和产业、科研的导向。

这些项目主要有：

- 1、细胞破壁微粉中药技术与装备开发，省级新产品开发计划，2001~2002，已通过验收。
- 2、中药细胞破壁技术微粉装备研究，省科技厅重点科技计划，2002，已通过验收。
- 3、中药细胞破壁微粉动态提取有效成份生产线，省科技厅重点科技计划，2002，已通过验收。
- 4、中药微粉技术及工艺设备研究，国家中医药管理局重点科技计划，2003，接近完成。
- 5、中药微粉动态提取基础工艺及实验装置研究，国家中医药管理局重点科技计划，2003，接近完成。
- 6、细胞破壁动态提取技术与设备研制，国家经贸委创新项目，2003，已完成。
- 7、超微粉碎技术装备研制，国家火炬计划，2002，已通过验收。
- 8、中药细胞破壁动态提取技术与关键设备，国家科技部创新基金，2003，已通过验收。
- 9、绿色中药细胞破壁超微粉碎技术与装备，国家科技部创新基金，2004，正在申报。

公司生产制造的具有国际先进水平的振动式超微粉碎磨机——贝利微粉机已经历了两次重大改进，现正在第三代产品的基础上研制第四代产品，有效地解决了粉体装备的动态优化问题，为粉体技术工艺的应用提供了可靠保证。产品具有粉碎粒度细，能耗低，产品无需分级，生产过程全密闭（无粉尘污染），能有效保存原料的

生物活性和减少营养成分损失等特点，能满足客户的不同需求，具有广阔的市场前景。

三、组织进行的市场调查情况

1、市场调查的对象和目的

为了解和分析倍力公司面临的市场状态，为倍力公司战略研究提供参考和依据，组织了此次为期二十天的调查活动。

本次调查的对象是：医药、食品、兽药与化妆品生产企业为主，兼顾新材料、保健食品等行业的研发和生产企业，以摸清公司超微粉碎和动植物提取物的市场前景和状况。调查对象是从公司现有客户资料（含用户）和外围客户资料以及行业内有代表性的企业中，筛选 100 家作为样本，通过电话访问、传真和网络问卷以及实地走访交流的形式进行。

2、市场调查的计划和组织

本次调查依照以下步骤和内容展开：

网上查询：以超微粉的应用前景、超微粉碎、粉碎设备、粉碎技术工艺、新药研发、动植物提取物和医药合作项目等进行关键词查询，搜集资料进行分类统计，以用于分析宏观市场环境。

客户筛选：面向公司现有客户、潜在客户及公司相关行业，选择 100 家作为调查样本。其中分布与不同行业的用户约 40 家，做过试验的不同行业客户约 30 家，新增兽药和化妆品客户各 10 家，新增其他行业客户 10 家。由公司营销部提供客户简称、负责人、所在行业、作过哪些试验等资料，会同总师办确定客户样本后再提供详细联络方式，确定 100 家样本。

问卷内容：根据战略研究的需要，召集倍力公司营销部、实验室、技术部、提取实验室和新药研发中心等部门，提出需要了解的问题资料，会同总师办就上述问题进行筛选，设计问卷内容。

问卷确定：将样本初稿送发各相关部门进行修改后确定本次调查问卷。

3、调研方法：

- A、电话访问：针对正在出差或不便传真的客户。
- B、传真访问：针对能够积极配合的客户。
- C、实地交流：找出愿意配合公司调查且对公司发展有利（良好或不良反映）的客户，到客户处进行实地调研。
- D、网络交流：利用公司网站及部分专业论坛，就本次调查进行宣传并将调查表上传，在自愿的基础上收集反馈信息。

生物活性和减少营养成分损失等特点，能满足客户的不同需求，具有广阔的市场前景。

三、组织进行的市场调查情况

1、市场调查的对象和目的

为了解和分析倍力公司面临的市场状态，为倍力公司战略研究提供参考和依据，组织了此次为期二十天的调查活动。

本次调查的对象是：医药、食品、兽药与化妆品生产企业为主，兼顾新材料、保健食品等行业的研发和生产企业，以摸清公司超微粉碎和动植物提取物的市场前景和状况。调查对象是从公司现有客户资料（含用户）和外围客户资料以及行业内有代表性的企业中，筛选 100 家作为样本，通过电话访问、传真和网络问卷以及实地走访交流的形式进行。

2、市场调查的计划和组织

本次调查依照以下步骤和内容展开：

网上查询：以超微粉的应用前景、超微粉碎、粉碎设备、粉碎技术工艺、新药研发、动植物提取物和医药合作项目等进行关键词查询，搜集资料进行分类统计，以用于分析宏观市场环境。

客户筛选：面向公司现有客户、潜在客户及公司相关行业，选择 100 家作为调查样本。其中分布与不同行业的用户约 40 家，做过试验的不同行业客户约 30 家，新增兽药和化妆品客户各 10 家，新增其他行业客户 10 家。由公司营销部提供客户简称、负责人、所在行业、作过哪些试验等资料，会同总师办确定客户样本后再提供详细联络方式，确定 100 家样本。

问卷内容：根据战略研究的需要，召集倍力公司营销部、实验室、技术部、提取实验室和新药研发中心等部门，提出需要了解的问题资料，会同总师办就上述问题进行筛选，设计问卷内容。

问卷确定：将样本初稿送发各相关部门进行修改后确定本次调查问卷。

3、调研方法：

- A、电话访问：针对正在出差或不便传真的客户。
- B、传真访问：针对能够积极配合的客户。
- C、实地交流：找出愿意配合公司调查且对公司发展有利（良好或不良反映）的客户，到客户处进行实地调研。
- D、网络交流：利用公司网站及部分专业论坛，就本次调查进行宣传并将调查表上传，在自愿的基础上收集反馈信息。

整个调查在 7 月 19 日—8 月 9 日之间进行，具体进度安排如下（图表 2）：

日期	计划 设定	上网 查询	资料 分类	客户 筛选	客户 分类	设计 问卷	问卷 修改	电话 访问	发放 问卷	实地 交流	统计 整理	归纳 分析	完成情 况及备 注
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													

图表 2

（一）、 市场调查的内容

根据以上步骤，确定的调查表内容见附件 1。

（二）、 调查结果

本次调研从筛选出调研对象 200 家并进行电话联系，共发放问卷 133 份，实际收回问卷 62 份，有效问卷 60 份，没有达到原计划的 80-100 家。经整理统计后的详细结果见附件 2。

经归纳整理的主要调查项结果汇总如下：

- （1）、 中药细胞级(超)微粉碎技术的应用前景广阔, 共 44 人选择, 占 73. 3%;
- （2）、 倍力超微粉碎试验是否满意? 回答满意的有 46 人, 占 76. 7%;
- （3）、 理想的粉碎方式是：选择气流粉碎的 8 人，振动磨 6 人，球磨 4 人，转子粉碎五人选择；
- （4）、 正在使用的粉碎设备是（仅针对非公司产品用户）转子粉碎机 14 人，

气流粉碎机 4 人, 球磨机 2 人, 振动磨机 0 人, 其他 4 人;

(5)、 选择超微粉碎设备需要考虑的主要因素是:

符合工艺要求 38 人, 占 63.3%;

技术革新 18 人, 占 30%;

性价比合理 18 人, 占 30%;

降低生产成本 18 人, 占 30%;

售后服务好 16 人, 占 26.7%;

节约原材料 14 人, 占 23.3%;

(6)、 贝利微粉机的性价比如何? 选择较合理 18 人, 占 30%; 一般 0 人, 价格太高 22 人, 占 36.7%;

(7)、 国内超微粉碎设备的前三家品牌有: ①贝利; ②正信; ③ 天龙、德佳。

(8)、 GMP (12 家生产用户) 认证之后, 贵公司的重点发展方向是:

扩大原有品种的销售 4 人, 占 30%;

研发新 (药) 品种 2 人, 占 15%;

引进新技术、新工艺和新设备 2 人, 占 15%;

改革原有品种的老剂型 0 人;

(9)、 您是否了解贝利动态提取技术? 选择是 4 人, 否 43 人;

(10)、 贵公司是否拥有提取设备 (车间)? 选择是 20 人, 否 25 人;

(11)、 您认为贵公司现有提取技术有何不足? 选择得率低 28 人, 能耗较高 19 人, 工艺周期长 11 人;

(12)、 您会考虑选用哪一种提取设备? 常规提取 4 人, 超临界萃取 15 人, 贝利动态提取 17 人;

(13)、 您是从哪里知道“贝利粉体”相关信息的? 药机展会 14 人, 同行推介 12 人, 朋友介绍 11 人, 网络搜索 2 人, 《中草药》2 人, 其它媒体 0 人。(药机展会、同行推介与朋友介绍是客户了解公司信息的主要渠道。);

(14)、 您希望我司能为贵公司解决哪些技术问题? 粉碎技术 31 人, 新品研发 20 人, 提取 16 人;

(15)、 您是否经常上网查询行业动态信息? 是 24 人, 否 21 人;

(16)、 如是, 您常用的搜索引擎是: google 23 人, 百度 14 人, 雅虎 4 人,

搜狐 4 人，新浪 2 人；

(17)、 贵司获得技术信息的渠道是：杂志 31 人，网络 31 人，展会 27 人，报刊 10 人，电视 4 人；

结论：

- (1)、 倍力公司专有技术孕育的产品具有较好的市场前景；
- (2)、 倍力公司应针对不同的目标客户群细分市场；
- (3)、 倍力公司产品具有较好的知名度和市场口碑；
- (4)、 市场推广力度应加强，在参加各种展会的同时，加强老客户管理，注意通过老客户对产品进行良好的传播；
- (5)、 倍力的提取设备市场前景看好，应予以重点推广；
- (6)、 公司应通过行业展会、网络和杂志进行推介；
- (7)、 网络宣传时，搜索引擎主选 Google 和百度。

三、外部环境分析

一、PEST 分析

倍力公司生产的振动磨机为高效粉碎设备，公司属于机械制造业中的专用设备制造行业，当前主要买方为中药制药企业，另有一部分为食品、兽药和新材料生产厂家。

1、政治法律环境分析

根据国家和地方的产业政策，机械设备制造业是重点发展的产业，产业政策较为稳定；由于拥有的理论、技术和装备制造自主核心技术具有国内领先地位，倍力公司被山东省确定为高新技术企业，也被济南市知识产权局确定为全市仅有的五家专利技术试点企业之一，在土地出让、税收等方面享受了较好的待遇，得到了较多的支持，社会政治环境良好。

公司从事的健康产业特别是中药现代化、绿色中药、高科技新材料产业，是国家产业政策重点扶持的产业方向之一。国家经贸委发布的医药行业发展导向中强调：“加快实现中药提取物及中药饮片浓缩颗粒的产业化；推进现代先进技术在中药生产中的应用，如超临界二氧化碳提取、动态提取、大孔树脂吸附、膜技术、喷雾干燥、冷冻干燥、超微粉碎等技术；发展市场前景较好的新产品和名牌产品，能满足品种多样化、规格系列化、操作密闭化、机电一体化、符合 GMP 要求的制药装备，如超微粉碎设备、动态提取设备、新型生物反应器等”。

加入 WTO 后，作为天然药物生产和应用大国，中国迎来了新的机遇；由于国内生产技术的相对落后，也面临着一系列的挑战。随着国家市场准入壁垒的消除，国外相关企业必将进入而给国内企业带来一定冲击。但是，从长远看，随着国内相关技术水平的提高，具有相对技术优势和绝对成本、资源优势的内资企业必将引来一个较大的发展机会。

从法律环境来说，公司是一家严格依照《公司法》注册成立的有限责任公司，注册资金全部到位，初步建立了现代企业管理架构，法律意识较强，聘有专职法律顾问，注意严格依法经营。由于公司是行业标准的制订者，相关技术、产品的法律风险较小，公司拥有自主核心的技术专利 30 余项，受到国家《专利法》等相关法律的保护，健全的法律体系和良好的执法状态对倍力公司发展起到促进作用。

2、经济环境分析

国家宏观经济经历了 2003 年以来的“爆发式”快速增长以后，中国经济已经形成寻找一个新的可持续增长的“均衡增长通道”的内在机制，中国经济内在增长动

三、外部环境分析

一、PEST 分析

倍力公司生产的振动磨机为高效粉碎设备，公司属于机械制造业中的专用设备制造行业，当前主要买方为中药制药企业，另有一部分为食品、兽药和新材料生产厂家。

1、政治法律环境分析

根据国家和地方的产业政策，机械设备制造业是重点发展的产业，产业政策较为稳定；由于拥有的理论、技术和装备制造自主核心技术具有国内领先地位，倍力公司被山东省确定为高新技术企业，也被济南市知识产权局确定为全市仅有的五家专利技术试点企业之一，在土地出让、税收等方面享受了较好的待遇，得到了较多的支持，社会政治环境良好。

公司从事的健康产业特别是中药现代化、绿色中药、高科技新材料产业，是国家产业政策重点扶持的产业方向之一。国家经贸委发布的医药行业发展导向中强调：“加快实现中药提取物及中药饮片浓缩颗粒的产业化；推进现代先进技术在中药生产中的应用，如超临界二氧化碳提取、动态提取、大孔树脂吸附、膜技术、喷雾干燥、冷冻干燥、超微粉碎等技术；发展市场前景较好的新产品和名牌产品，能满足品种多样化、规格系列化、操作密闭化、机电一体化、符合 GMP 要求的制药装备，如超微粉碎设备、动态提取设备、新型生物反应器等”。

加入 WTO 后，作为天然药物生产和应用大国，中国迎来了新的机遇；由于国内生产技术的相对落后，也面临着一系列的挑战。随着国家市场准入壁垒的消除，国外相关企业必将进入而给国内企业带来一定冲击。但是，从长远看，随着国内相关技术水平的提高，具有相对技术优势和绝对成本、资源优势的内资企业必将引来一个较大的发展机会。

从法律环境来说，公司是一家严格依照《公司法》注册成立的有限责任公司，注册资金全部到位，初步建立了现代企业管理架构，法律意识较强，聘有专职法律顾问，注意严格依法经营。由于公司是行业标准的制订者，相关技术、产品的法律风险较小，公司拥有自主核心的技术专利 30 余项，受到国家《专利法》等相关法律的保护，健全的法律体系和良好的执法状态对倍力公司发展起到促进作用。

2、经济环境分析

国家宏观经济经历了 2003 年以来的“爆发式”快速增长以后，中国经济已经形成寻找一个新的可持续增长的“均衡增长通道”的内在机制，中国经济内在增长动

力依然强劲。

下半年我国产业形势总体向好，增长格局将继续维持，但增长趋势放缓。首先，消费结构升级、重化工业的发展和产业结构升级的步伐仍在继续，全球经济正在进入新一轮稳定复苏阶段，我国产业增长的内在动力仍然强劲。另外，产业的增长面临资源、环境的约束和经济中存在着诸多不协调因素的制约，如：投资和消费不协调；产业结构不协调；高附加值的第三产业、现代服务业非常薄弱。在上述因素的影响下，下半年我国产业的景气增长将趋于平缓。

中国产业跟踪研究成果也显示，今年下半年，重点工业行业中，景气良好及较好的行业数量仍将占大部分，并且总体比重还将保持稳定；景气一般的行业大部分保持稳定，数量不会有太大变化；景气较差的行业将有所减少。中国产业的整体景气水平仍然保持较高水平，产业增长格局并未改变，但增长趋于平缓。

产业景气水平将趋于平缓。2004 年下半年我国产业形势总体向好，增长格局将继续维持，但增长趋势放缓。首先，消费结构升级、重化工业的发展和产业结构升级的步伐仍在继续，全球经济正在进入新一轮稳定复苏阶段，我国产业增长的内在动力仍然强劲。另外，产业的增长面临资源、环境的约束和经济中存在着诸多的不协调因素的制约，如：投资和消费不协调；产业结构不协调；高附加值的第三产业，现代服务业非常薄弱。

从宏观经济指标看，中国经济新一轮的增长是从 2002 年下半年开始启动的。其实，早在 2002 年初，甚至 2001 年底，中国产业增长的结构变化就已经开始。首先是一批高增长行业的形成。其中包括两个层次，第一是汽车和房地产业等代表居民消费结构从“吃穿”向“住行”升级的新一代消费升级行业的增长速度从 2001 年底开始明显加快，第二是以食品、饮料(尤其是乳制品业)、纺织服装、文教体育用品、以及手机、数码家电等中高档家用电子产品等，与居民日常消费结构升级关联密切的行业的增长速度明显加速。与此同时，2002 年以前的一些高增长行业如电子及通讯产品制造业、石油及石油化学工业等由于国际和国内市场变化的原因，增长速度明显回落。这些在产业结构层面发生的变化向我们提示经济发展的均衡格局开始打破，新的均衡格局开始形成，这在一定程度上预示着上一轮经济增长周期的结束和新一轮经济增长周期的到来。可是在宏观经济层面，这些变化的表现并不突出，尤其在变动初期，工业增加值、GDP 等宏观经济指标没有及时表现这种变化。可以说，宏观经济指标的变动一定程度上掩盖或忽略了结构层面的这些重要变化。

2002 年初的这种变化在此后一年的发展中充分证实了对整个中国经济新一轮增长的重要性。进入 2002 年下半年，这股增长力量不断加强，并快速传递到中游制造业环节和上游的能源、原材料以及运输等基础设施环节，以机械制造、钢铁、有色、

建材、煤炭等行业为代表的具有重化工业倾向的行业相继进入快速增长通道，并在总量层面开始扭转过去几年的持续下滑态势。到 2002 年底，整个中国经济全面复苏的局面基本形成。

进入 2003 年，绝大多数产业的增速回升在投资 and 价格领域开始产生影响，并引起了全球范围的关注。随着下游消费品工业增长速度的继续加快，中游制造业环节出现加速增长，并促成了一次新的投资高潮。这种增长态势在 2003 年上半年的非典和伊拉克战争的不利影响下，没有发生大的变化。进入下半年以后，整个工业增长出现反弹性的“爆发式”快速增长，并形成对上游能源、原材料和运输能力越来越大的需求压力。到 2003 年 8 月份，这种压力就达到了“瓶颈”程度。煤炭、电力短缺，矿石、石油、运输能力紧张，导致原材料价格水平的快速上扬，并产生两种力量：第一是对中游制造业和消费品制造业形成的成本压力。由于中游和下游生产环节长期以来形成的“买方市场”格局没有改变，激烈竞争形成的“竞争阻隔”阻断了上游原材料涨价向下游产业环节，尤其是终端消费者的转移，从而迫使中游制造业企业两头受压，利润水平增长速度明显回落，如机械制造业、集装箱制造业、家电行业、电机行业等在生产快速增长的同时，利润水平持续下降；第二股力量是投资的快速增长。高价格导致高利润，进而吸引了相关领域投资的快速增长，从而进一步加大了上游环节的供应短缺，并将这股力量通过信贷规模的快速扩张传递到货币领域，在叠加了粮食价格的全面回升等因素后，导致了较明显的通货膨胀压力的形成。

面对投资过快增长和通货膨胀压力不断加大的局面，中央政府给予高度重视，采取了一系列措施。一方面通过开发区等建设项目的清理整顿缓解投资压力，另一方面通过收紧银根，控制信贷减轻通货膨胀的压力。2004 年第二季度，调控措施产生了明显效果。政府通过清理整顿开发区和各种建设项目，从根源上对投资需求扩张进行了“釜底抽薪”式的调控，另一方面，金融部门通过控制贷款发放规模，直接限制了一些快速增长领域的投资增长，使得整个投资增长幅度从 4 月份开始明显回落，一些重要原材料价格也随之回落。与此同时，上游环节的供应能力通过原有能力的挖潜和新增能力的加速启动，也一定程度地缓解了供给短缺。在几方面力量共同作用下，除了电力、煤炭和运输部门外，多数原材料行业的短缺局面开始出现缓和迹象，部分产品领域甚至出现价格快速下降，需求明显萎缩的现象。几方面力量中，政府政策调控无疑发挥了主导作用。同时，对过热领域的调整在一定程度上也波及到其他非重点调控行业，如汽车、机械等行业，普遍出现增速回落和效益下降的情况。

全年 GDP 增长有望实现 9% 的增长速度。总的来看，经历了 2003 年以来的“爆发

式”快速增长以后，中国经济已经形成寻找一个新的可持续发展的“均衡增长通道”的内在机制。中央的宏观政策一定程度上顺应并促进了这种趋势。但由于政策实施中“地方博弈”等传统问题的干扰，使得实际的调控结果有所偏离理想状态。值得肯定的是，中国经济内在的增长动力依然强劲，尤其在投资增长的拉动力量弱化以后，消费需求的快速增长正在发挥重要作用，出口增长也将保持稳步快速增长态势。另外，从货币政策的实践看，由于物价上涨的压力已出现缓和迹象，加上缓解人民币升值压力的内在要求，在短期内实施加息等紧缩性货币政策的可能性逐步减小。最后，今年农业增收和服务业快速增长态势比较明确，预计下半年中国经济仍将保持持续稳定增长态势。

根据国家统计局的统计资料显示，物价上涨连续多个月达到 2%至 3%，一年期存款利率仅为 1.98%，通货膨胀压力使银行实际存款利率成为负值。根据央行权威的统计数据，截至 2004 年 1 月末，居民储蓄达 11.63 万亿元，同比增长达 18.6%。短期内我国发生高通胀的可能性也不大，央行已经采取调控措施，如果调控得当，物价上涨很可能在今年年内就能得到缓解，只是由于货币政策的滞后性，政策效应尚未显现。我国在短期内加息并无必要。一是我国目前价格上涨具有上游产品价格涨幅大大高于下游产品价格涨幅的结构性特征，而这种结构性价格上涨对经济形势的影响有很大的不确定性。因此，应全面看待物价上涨问题，当前物价上涨不具有可持续性，物价下降的压力依然较强。二是在目前国内并未出现通胀、人民币升值压力也有所缓解的情况下，利率政策最好不动，利率将保持在目前水平。而且由于美国的利率正处于 45 年来最低点，人民币利率已经远远高于美元利率。如果中国升息，无疑将再次增大美元与人民币的利差，增加人民币升值的压力。

假设物价还会持续上涨，央行估计还会采取调控货币供应量、利率汇率结构、存款准备金率等措施“多管齐下”。短期内不会加息，但并不排除一定时期后加息的可能，但大幅度加息的可能性不大。

另外，据国家统计局社会经济调查队抽样调查资料显示：2004 年上半年，全国人均可支配收入为 4814.6 元，比上年增长 11.78%；扣除物价因素实际增长 11.11%，是 4 年以来增幅最大的一个时期。人均消费性支出为 3121.58 元，比去年同期增长 17.98%，扣除物价因素实际增长 17.28%，居民的消费能力有所加强。

倍力目前主要的销售对象是医药工业，GMP 认证使近 2000 家制药企业被迫停产，化学药产量迅速缩减，再加上煤、电、水等能源短缺造成开工率降低，全行业生产受到影响，导致行业增长景气指数持续下降，04 年 5 月份比年初下落 10 多点。同时，效益景气指数也下跌至 102.43 点，主要是因为冰醋酸、丙酮、乙醇、葡萄糖淀粉、棉花等与农产品密切相关的药用原料和辅料价格上涨 15%-40%左右，直接提高了化学原

料药,特别是抗生素及卫生材料的生产成本。而且,发改委对抗生素、大宗原料药等产品进行了大面积削价,药品平均降价 30%,最高降幅达到 56%,导致生产企业销售收入和利润增幅的下降,效益水平走低。

由于在 GMP 认证中,企业投入大量资金进行生产线的扩建和改造,化学药制造业生产能力增强,同时医药零售市场销售将更加活跃,医院用药需求继续增长。医药工业在下半年将呈现出短期调整、长期趋好的运行趋势。2003 年年末至 2004 年一季度,我国医药工业增长景气与效益景气保持着同步下滑的趋势,这种情况属于 GMP 和 GSP 认证前市场的短期调整,预计医药行业在下半年增长景气与效益景气将逐步回升。

根据“中国产业发展跟踪研究短期预测模型”的分析,2004 年第三季度医药工业累计实现销售收入 2240 亿元,同比增长 20%以上;累计实现利润总额 210 亿元,同比增长 20%以上。2004 年全年医药工业累计实现销售收入 3200 亿元,同比增长 25%;累计实现利润总额 600 亿元,同比增长 20%以上。

分行业看,化学药制造业在短期存在诸多问题,但从长远发展来看,化学药制造企业应生产附加值较高的药品,去除不良竞争,化学药制造业仍然有极大的发展空间;今年以来,国家提供各种优惠政策,国内资本大量流向中药领域,国际社会对“绿色药品”的呼声也越来越高,中药制造业将会有更好的表现;生物制药的骄人表现最值得关注,完善疾病预防控制体系,提高对重大疾病疫情的预警能力和应对能力,对生物制药企业宽松的政策空间和税收、融资、贷款等优惠措施,起到了扶持疫苗的生产与科研的积极作用,这都给予生物制药提供了广阔的发展前景,也拉动了生物制药业景气的爬升,总体上说,行业前景非常乐观。

从制药(机械)装备行业的历史发展情况来看,从 1978 年始建至今,规模不断地发展壮大。目前,中国专产、兼产(以制药机械产品为主)的企业 600 余家,分布在全国 26 个省、直辖市、自治区。

2002 年中国制药工业专用设备制造市场需求额为 51 亿元,比 2001 年的 39.2 亿元增长了 30.1%,显示出近几年制药机械行业迅猛发展的趋势。

全行业产品共分八大类,有原料药机械与设备、制剂机械、药用粉碎机械、饮片机械、制药用水设备、药用包装机械、药物检测设备和其它制药机械设备。在这门类繁多的产品中,不但有先进的单机设备,而且还有整套全自动生产机组。3000 多个品种规格的药机产品,不仅为中国 6000 多家中、西制药厂、数千家保健品企业的基本建设、技术改造、设备更新,提供了大量的优质先进装备,而且还出口到美国、日本、韩国、俄罗斯、泰国、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、巴基斯坦、香港等数十个国家和地区。

从国外来看, 医药市场上天然药物已占 30% 份额, 市场销售额约 270 亿美元; 1994~1997 年美国植物药销售额从 50 亿美元增长至 120 亿美元, 年均增长率在 30% 以上; 1994 年欧盟草药零售额为 60 亿美元, 并以年增长 10% 的速度发展; 日本汉方制剂 1993 年销售额达 2500 亿日元, 年增长达 15% 以上。

从国内来看, 外资进入中国医药行业中制药机械行业的力度不足, 三资企业的资产总额仅占全行业的 14.9%, 远低于民营企业(包括各种混合所有制的股份制企业)的 64.7%。民营企业(包括各种混合所有制的股份制企业)在中国制药工业专用设备制造业中具有举足轻重的地位。

2002 年, 制药机械民营企业(包括各种混合所有制的股份制企业)有 55 家, 占国家统计局统计企业总数的 70% 左右, 占据了 64.4% 的资产总额、75.6% 的销售收入及 78.7% 的利润总额, 三资企业的资产总额仅占行业的 7.1%, 但利润总额却占到了 20.5%。

1998 年~2002 年以来, 制药机械产品进出口一直是巨大的贸易逆差, 2002 年制药机械出口额为 1795 万美元, 进口额为 18590 万美元, 出口额仅占进出口总额的 8.8%。

综合各种因素来看, 未来几年制药机械行业将保持 15% 以上的发展速度。

3、社会文化因素分析

随着收入水平和教育水平的不断提高, 人们越来越讲究生活的质量, 愈来愈重视自身的身体健康, “回归自然”、“绿色”消费成为时尚, 使天然植物药理所当然地成为现代医疗保健的良好选择, 也由此营造了巨大的天然植物产品市场。包括中药提取物在内的植物提取物和植物超微粉碎产品是植物药制剂的主要原料, 并可应用于营养补充剂、化妆品等, 是天然医药保健品市场上的核心产品, 具有广阔的市场空间。

随着人们从消费理念上看, 低价不再是相当一批消费者首先考虑的因素, 人们愈来愈重视消费品特别是药品、食品的安全, 这就为倍力公司下游的产品提供了更加广阔的市场空间。

4、技术环境分析

科技部、国家经贸委、国家中医药管理局联合发布的《医药科学技术政策》(2002—2010 年) 提出, 制药装备的技术水平与质量水平不仅直接影响药品的质量, 而且直接影响医药工业的技术水平和经济效益; 在微粉技术方面, 重点研制开发粉碎温度低、噪声小、颗粒度可调、高收率、低消耗, 并且有在线清洗、在线灭菌功能的超微粉碎设备, 促进超微粉碎技术在制药工业, 尤其是在中药制药工业领域的应用。

多年来, 国家有关部委、省市有关部门及其领导人对倍力公司技术给予了很高

的评价和支持。2001 年以来, 公司共承担了 9 项重大科技攻关和研发项目, 包括国家火炬计划、国家经贸委创新计划、国家中小企业创新基金项目。国家无偿提供研究经费累计达 175 万元。目前, 公司第四代产品——贝利陶瓷微粉碎机已试制成功, 正在产品定型过程中。投入市场后, 在保持原贝利微粉碎机优点的基础上, 完全实现粉碎的全绿色化生产过程, 杜绝重金属对粉碎物料的污染, 破除了因此而造成的全天然植物产品出口和国内高端市场的限制, 具有极大的意义。目前, 这一项目正在申报国家中小企业创新基金项目, 并已经通过了初审。

二、行业竞争结构分析

1、潜在的行业进入者分析

所谓潜在进入者, 可能是一个新办的企业, 也可能是一个采用多角化经营战略的原从事其它行业的企业, 潜在进入者会带来新的生产能力, 并要求取得一定的市场份额。潜在进入者对本行业的威胁取决于本行业的进入壁垒以及进入新行业后原有企业反应的强烈程度。

由于公司具有自主核心技术, 拥有的专利技术达 30 项 (当前又有 7 项正在申报中), 是济南市的专利试点单位, 受到重点保护, 由此形成的技术壁垒较大。而且除专利保护外, 振动磨机的设计和制造都有其独特的诀窍, 新进入者很难掌握。

2、替代品的威胁

在制药行业中与倍力公司产品能全部或部分替代的粉碎行业产品有: 气流粉碎机、转子粉碎机、球磨机等。倍力的振动磨机与它们相比较, 其各项指标都独占鳌头。从市场调查的情况看, 看好倍力中药细胞级(超)微粉碎技术的共 44 人, 占 73.3%; 对在倍力公司进行的超微粉碎试验满意程度的调查回答满意的有 46 人, 占 76.7%。可见倍力的产品还是得到较好评价的。

从产品的赢利能力来看, 倍力产品的售价是其它产品的 5~10 倍, 而制造成本多出不足 1 倍, 赢利能力较强。由于操作较为简单, 可靠性较强, 用户选用本产品的转换成本较低。但是, 由于本产品优良的性能, 使得中、高端客户对本产品技术性能的依赖性较强, 其它产品无法替代。如果在降低成本的基础上适当降低价格, 其它替代品的生存空间就会被大大压缩。

3、买方讨价还价的能力

用户对本行业的竞争压力主要表现为要求产品价格更低廉、质量更好、提供更多的售后服务上, 他们会利用各企业间的竞争来施加压力。来自用户的压力总是趋向于降低本行业的盈利能力。从本行业的实际情况来看, 具有以下特点:

(1) 产品标准化程度较低, 用户选择的余地较小, 用户很难施加压力。

(2) 一般说来, 用户购买的本行业产品在其成本中占较小的比重, 在价格上

的评价和支持。2001 年以来, 公司共承担了 9 项重大科技攻关和研发项目, 包括国家火炬计划、国家经贸委创新计划、国家中小企业创新基金项目。国家无偿提供研究经费累计达 175 万元。目前, 公司第四代产品——贝利陶瓷微粉碎机已试制成功, 正在产品定型过程中。投入市场后, 在保持原贝利微粉碎机优点的基础上, 完全实现粉碎的全绿色化生产过程, 杜绝重金属对粉碎物料的污染, 破除了因此而造成的全天然植物产品出口和国内高端市场的限制, 具有极大的意义。目前, 这一项目正在申报国家中小企业创新基金项目, 并已经通过了初审。

二、行业竞争结构分析

1、潜在的行业进入者分析

所谓潜在进入者, 可能是一个新办的企业, 也可能是一个采用多角化经营战略的原从事其它行业的企业, 潜在进入者会带来新的生产能力, 并要求取得一定的市场份额。潜在进入者对本行业的威胁取决于本行业的进入壁垒以及进入新行业后原有企业反应的强烈程度。

由于公司具有自主核心技术, 拥有的专利技术达 30 项 (当前又有 7 项正在申报中), 是济南市的专利试点单位, 受到重点保护, 由此形成的技术壁垒较大。而且除专利保护外, 振动磨机的设计和制造都有其独特的诀窍, 新进入者很难掌握。

2、替代品的威胁

在制药行业中与倍力公司产品能全部或部分替代的粉碎行业产品有: 气流粉碎机、转子粉碎机、球磨机等。倍力的振动磨机与它们相比较, 其各项指标都独占鳌头。从市场调查的情况看, 看好倍力中药细胞级(超)微粉碎技术的共 44 人, 占 73.3%; 对在倍力公司进行的超微粉碎试验满意程度的调查回答满意的有 46 人, 占 76.7%。可见倍力的产品还是得到较好评价的。

从产品的赢利能力来看, 倍力产品的售价是其它产品的 5~10 倍, 而制造成本多出不足 1 倍, 赢利能力较强。由于操作较为简单, 可靠性较强, 用户选用本产品的转换成本较低。但是, 由于本产品优良的性能, 使得中、高端客户对本产品技术性能的依赖性较强, 其它产品无法替代。如果在降低成本的基础上适当降低价格, 其它替代品的生存空间就会被大大压缩。

3、买方讨价还价的能力

用户对本行业的竞争压力主要表现为要求产品价格更低廉、质量更好、提供更多的售后服务上, 他们会利用各企业间的竞争来施加压力。来自用户的压力总是趋向于降低本行业的盈利能力。从本行业的实际情况来看, 具有以下特点:

(1) 产品标准化程度较低, 用户选择的余地较小, 用户很难施加压力。

(2) 一般说来, 用户购买的本行业产品在其成本中占较小的比重, 在价格上

是不敏感的。

(3) 当前产品的用户为制药行业, 赢利能力高, 用户在购买时对价格不是十分敏感。

(4) 由于产品特点, 对中、高端用户产品的性能和质量有举足轻重的影响, 使得这些用户对价格不敏感。这次市场调查的结果来看, 选择超微粉碎设备时用户需要考虑的主要因素是: 选择符合工艺要求 38 人, 占 63.3%; 技术革新 18 人, 占 30%; 性价比合理 18 人, 占 30%; 降低生产成本 18 人, 占 30%; 售后服务好 16 人, 占 26.7%; 节约原材料 14 人, 占 23.3%。

4、供应商讨价还价的能力

倍力公司的产品蕴含了独特的技术诀窍, 其生产采取分散订货, 集中组装的方式, 上游的加工厂家都是通用机械加工厂, 由于机械行业长期的不景气, 加工厂家对倍力的依赖性较强, 处于相对弱势的地位。倍力公司的产品所使用的也都是普通材料, 易于采购, 且价格透明, 对供应商的依赖也较小。因此, 倍力公司在产品生产上处于以我为主的主动地位, 来自供应商的压力基本没有。

5、现有竞争者之间的竞争

由于传统的粉碎设备制造业是一个成熟的行业, 市场的增长率较低, 且行业的生产能力过剩, 所以传统的粉碎设备制造商之间的竞争非常激烈。目前, 行业内的趋势是向高技术领域的超微粉碎发展。

而倍力公司在超微粉碎领域有着独特的技术优势, 在部分领域只有气流粉碎可以与其竞争, 且随着用户研发能力的不断提高, 对使用材料的广泛性和复杂性有了更高的要求, 使得振动粉碎后来居上, 逐渐撼动了气流粉碎在微粉领域的地位。倍力公司主要的工艺流程、生产设备、生产方法及生产配方, 在国内是唯一的。其设计参数与众不同, 并采用不同的质体和粉碎工艺, 同时使用了不同的物料, 用独特的加工工艺实现了微纳米级的超微粉碎, 并形成了完全的自主知识产权, 居国际领先水平。

(1) 国内竞争对手

目前在制药行业的竞争对手为泰安正信、济南德佳和江苏天龙, 其中泰安正信销售的规模较大, 约为我公司年销售量的四分之一, 但其技术主要为剽窃的我公司第二代产品, 侵犯了倍力公司的四项专利; 德佳公司没有形成规模, 但亦侵犯了倍力公司专利。现倍力公司正会同省、市知识产权局对上述企业的侵权行为进行打击。江苏天龙的技术有其自己的特色, 但由于相关技术的原因, 其在粉碎粒度、粉碎的产品品种、效率等方面无法同倍力公司竞争。在建材、矿用设备市场, 主要的竞争对手有江苏江都华能机械厂和北京宏鼎建材机械有限公司, 销量稳定在 20 台/年,

获利市场主要为矿山。在运作手段上，上述企业采用单纯的装备销售，属于被动式销售。倍力公司则采取“工艺+装备”销售的方式，属引导性销售。可以说，在目前国内的行业竞争中，倍力公司占据技术水平领先这一核心因素的主导优势地位。

（2）国际竞争对手

根据国内外有关资料证实，相似振动粉碎产品只有德国帕拉公司和日本中央化工机两家企业生产，但各家制造厂(包括本公司)目前从事的技术领域各有所不同。德国企业侧重于化工行业超低温冷冻粉碎；日本企业侧重于电子行业陶瓷、火药等无机材料加工；倍力侧重于中药现代化并向食品、新材料领域发展，倍力拥有的生物材料细胞破壁微粉技术与装备在以中药为代表的生物细胞破壁微粉技术领域具有无可比拟的优势，且由于国外同类设备售价相当于本公司生产设备售价的 5—10 倍。从性能价格比分析，企业的设备价格优势是非常明显的。一旦倍力公司产品进入国际市场，将对上述两家企业形成强烈的冲击。

目前，影响倍力公司的主要竞争对手一是气流粉碎机生产厂家，由于气流粉碎机的粉碎原理，决定了它只能应用于部分领域，无法全面与倍力公司产品展开竞争；二是行业内仿造倍力产品的厂家，由于他们仿造的是倍力公司第二代产品，性能上与公司现有产品有差距，且由于他们涉嫌侵犯倍力公司拥有的多项专利，省、市知识产权局已就此事正式立案，正在查处过程中，对倍力公司产品只是起到干扰作用。

四、倍力公司内部分析

一、倍力公司的内部管理情况

倍力公司成立以来，主要探索振动粉碎技术及其工程应用，研发振动装备进行工业化生产并在中药制造业为主的行业取得技术突破，企业得到快速发展。但另一方面，由于企业源于家族式管理的惯性和管理体制上的“强人”式治理结构，缺乏能适应现代管理的市场型、科学化管理团队，使体制和机制缺失带来的一系列制约和矛盾逐步积累并深化，主要是：

企业缺乏清晰、强势、科学的发展战略和适应现代企业文化的科学理念；

管理团队知识、能力和素质结构底下，形不成现代企业管理框架、秩序、组织和范式；

市场战略和营销存在内部侵蚀和离心倾向；

市场和研发脱节造成资金短缺和盲目开发；

人力资源管理包括用人机制、薪酬制度、考核奖惩等进入关系导向和势力主宰；

财务管理和会计制度混乱失去预算计划和控制监督机制；

高层矛盾诱发人际关系紧张和危机频发；

企业的技术强势削弱甚至被人为误导。

在此情况下，2002年2月，公司开始与济南科技风险投资有限公司酝酿重组，寻求突破公司管理上的瓶颈。3月完成资产评估，6月签订投资协议，8月变更工商登记重组成功。2003年3月31日起重组后的新公司法人治理结构正式启动，3~5月即遇到“非典”肆虐，7月原总经理又请求辞职，此期间又适逢金丝猴集团收购倍力公司失败，公司管理在尚未来得及整顿改造的大势下失控，公司进入高层人事危机、财务危机、市场失控、基本建设停顿和人心不稳的混乱无序状态。公司股东会迫于形势危机，于2003年11月26日做出改组公司治理结构组成人员和总经理的决定，并对其充分授权。新的领导班子就位后，在认真反思、分析形势和大量调查研究的基础上，果断决策，沉着应对，一方面调动动员核心员工和中层以上领导的积极性稳定大局，另一方面堵住缺口、组织收入、恢复秩序、整顿治理，团结、争取全体股东和员工投入公司整顿与再造，主要工作是：

1、初步确立了发展思路和方向，即要将倍力打造成为一个规范的、透明的、现代化的企业，一个拥有自主核心技术的领导型企业，一个可持续发展的企业。

2、财务整顿。清账追债、清仓查库、建立制度，夯实基础，企业史上第一次盘清了家底、理顺了流程、规范了会计和财务，解除了虚增压力与税务风险，理清了

四、倍力公司内部分析

一、倍力公司的内部管理情况

倍力公司成立以来，主要探索振动粉碎技术及其工程应用，研发振动装备进行工业化生产并在中药制造业为主的行业取得技术突破，企业得到快速发展。但另一方面，由于企业源于家族式管理的惯性和管理体制上的“强人”式治理结构，缺乏能适应现代管理的市场型、科学化管理团队，使体制和机制缺失带来的一系列制约和矛盾逐步积累并深化，主要是：

企业缺乏清晰、强势、科学的发展战略和适应现代企业文化的科学理念；

管理团队知识、能力和素质结构底下，形不成现代企业管理框架、秩序、组织和范式；

市场战略和营销存在内部侵蚀和离心倾向；

市场和研发脱节造成资金短缺和盲目开发；

人力资源管理包括用人机制、薪酬制度、考核奖惩等进入关系导向和势力主宰；

财务管理和会计制度混乱失去预算计划和控制监督机制；

高层矛盾诱发人际关系紧张和危机频发；

企业的技术强势削弱甚至被人为误导。

在此情况下，2002年2月，公司开始与济南科技风险投资有限公司酝酿重组，寻求突破公司管理上的瓶颈。3月完成资产评估，6月签订投资协议，8月变更工商登记重组成功。2003年3月31日起重组后的新公司法人治理结构正式启动，3~5月即遇到“非典”肆虐，7月原总经理又请求辞职，此期间又适逢金丝猴集团收购倍力公司失败，公司管理在尚未来得及整顿改造的大势下失控，公司进入高层人事危机、财务危机、市场失控、基本建设停顿和人心不稳的混乱无序状态。公司股东会迫于形势危机，于2003年11月26日做出改组公司治理结构组成人员和总经理的决定，并对其充分授权。新的领导班子就位后，在认真反思、分析形势和大量调查研究的基础上，果断决策，沉着应对，一方面调动动员核心员工和中层以上领导的积极性稳定大局，另一方面堵住缺口、组织收入、恢复秩序、整顿治理，团结、争取全体股东和员工投入公司整顿与再造，主要工作是：

1、初步确立了发展思路和方向，即要将倍力打造成为一个规范的、透明的、现代化的企业，一个拥有自主核心技术的领导型企业，一个可持续发展的企业。

2、财务整顿。清账追债、清仓查库、建立制度，夯实基础，企业史上第一次盘清了家底、理顺了流程、规范了会计和财务，解除了虚增压力与税务风险，理清了

资产关系，会计和财务混乱的局面得到根本扭转。

3、营销整顿。成功地召开了首次营销工作会议，调整思路和政策，确定了正确可行的营销理念、战略和组织，实行了二级承包、三级核算体制。

4、组织化整顿，调整了组织机构。配备了各级管理人员，提高了组织化水平并优化了工作流程。

基于原倍力公司部门组织结构职能重叠、定位模糊、效率低下，为实现协调、高效、快速、便捷的目标，将人事组织机构调整如下：

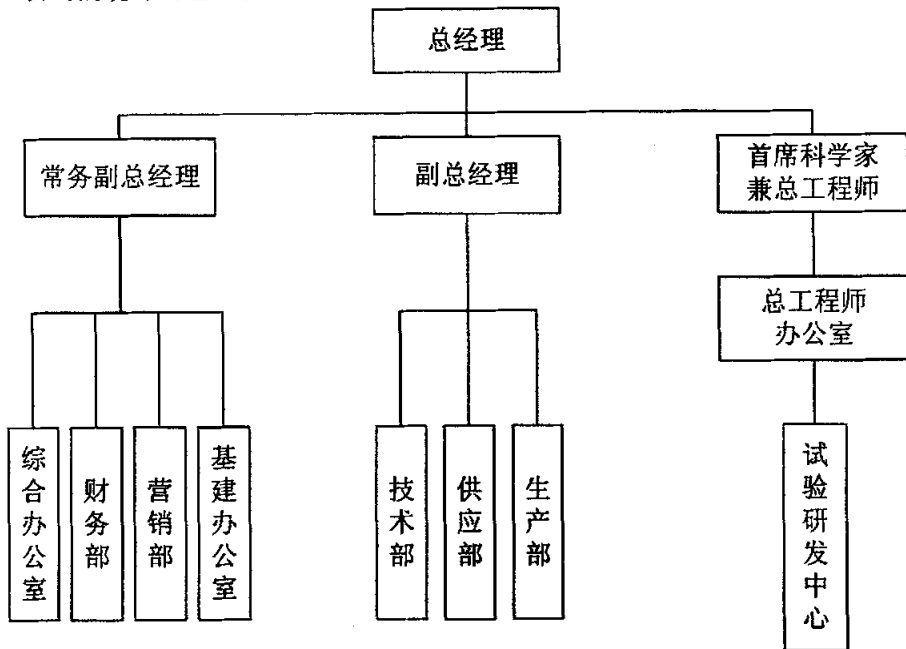
公司设首席科学家（总工程师）、副总经理三人，在总经理领导下开展工作；

公司设总工程师办公室，负责科研、生产、技术的组织、调度和协调；

公司设技术部、供应部、生产部、营销部、财务部、综合办公室五部一室和试验研发中心，为中层机构；

公司设基建办公室，为临时机构。

公司的现行的组织机构图见图表 3。

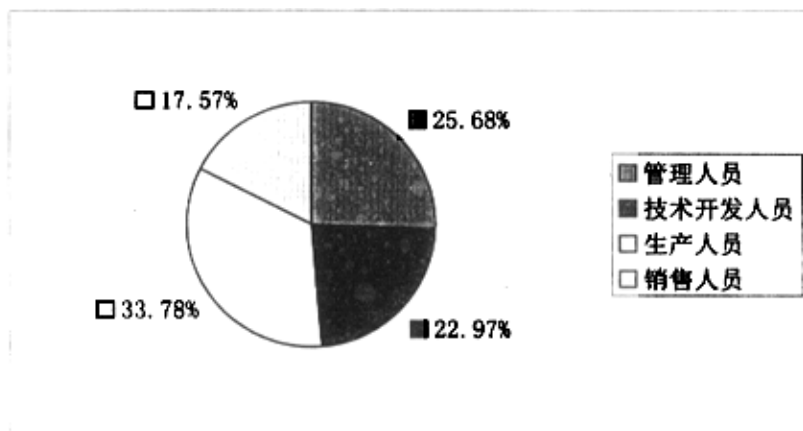


图表 3

5、人力资源重组。推行了干部聘任与竞争制、全员劳动合同制，精简冗员达 25%；初步建成了有凝聚力、团结进取的管理团队、技术和业务团队；建立并规范了薪酬与考核奖惩体系、制度和办法，确立了激励与约束机制、公共积累机制，奖罚明确，职工收入显著增加，极大地鼓舞了职工士气，人心不稳的局面得到了根本改变，职

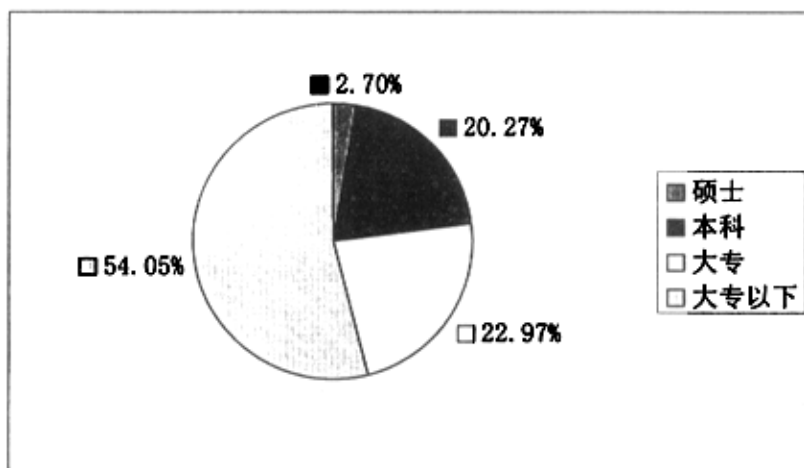
工愿意并希望与公司签订长期劳动合同。

目前，倍力公司共有正式职工 74 人，其中管理人员 19 人，研发人员 17 人，生产人员 23 人，销售人员 13 人，结构见图表 4。



图表 4

公司职工中，大专以上学历的有 34 人，占职工总数的 40%，其中硕士 2 人，本科 15 人，结构见图表 5。



图表 5

6、科研与技术、生产整合。组建供应部，供应与生产分开；强化做实总工办，规范技术管理，强化档案管理与保密制度，推行令号管理，从而理顺并不断改善了盈利模式、业务流程及核心价值链，强化了技术、生产与研发的整合力量与系统管理。

综上所述，公司基本完善了法人治理结构，确立了现代企业制度管理和运营体制，形成了灵活、高效的经营机制和科学、有力的领导与决策、执行体系，形成了“以人为本、人才至上，务实高效，做永续和领导企业”的企业文化。公司实行董事会领导下的总经理负责制，推行了先进的公司文化与战略管理，授权充分，组织化水平不断提高，各项管理逐渐正规化、现代化、科学化，效果日益突出，公司走上了快速、稳健发展的轨道。

二、倍力公司的技术及应用前景

倍力公司系专业从事具有国际先进水平的微—纳米粉体工程技术、工艺研发及装备开发生产的研发生产型企业，致力于技术难度大、复杂程度高、在国民经济建设中居重要地位而应用前景广泛的粉体工程技术的研发生产。公司生产制造的具有国际先进水平的振动式超微粉碎磨机——贝利微粉机有效地解决了粉体装备的动态优化问题，为粉体技术工艺的应用提供了可靠保证。目前，倍力微粉机已经发展到第三代，与前两代和目前广泛使用的球磨机相比（见图表 6），产品具有粉碎范围广、粒度细，能耗低，产品无需分级，生产过程全密闭（无粉尘污染），能有效保存原料的生物活性和减少营养成分损失等特点。以中药超微粉碎（细胞破壁）为例，方法有传统的球磨法，也有现代的气流粉碎、转子粉碎和振动粉碎。实践证明，球磨粉碎、气流粉碎和转子粉碎，在生物材料（如中药）加工方面都有其局限性，主要表现为生物细胞破壁率低；对物料加工选择性强，不能广泛适用于粘性、脆性、韧性和纤维性物料的超微粉碎加工；工艺复杂，效率相对较低；物料及物料中有效成份（热敏性、挥发性）加工损失大。特别是中药微粉加工的目的，前三者与振动粉碎技术有“质”的区别，前者以追求中药粉末细度为主，而后者以打破中药细胞壁（膜）95%以上，使细胞内有效成份裸露于细胞外为主要加工目的。倍力技术与其它工艺方法相比各项经济技术指标独占鳌头，如图表 7 所示。

机 型	球磨机	第一代振动磨	第二代振动磨	贝利微粉机
分批式粉碎时间	20a	7a	3a	a
电耗（相同生产量时）	4b	4b	2b	b
设备重量/生产率	10c	4c	1.5c	c
软纤维物料的粉碎性	不可	不可	可	优

图表 6

综上所述，公司基本完善了法人治理结构，确立了现代企业制度管理和运营体制，形成了灵活、高效的经营机制和科学、有力的领导与决策、执行体系，形成了“以人为本、人才至上，务实高效，做永续和领导企业”的企业文化。公司实行董事会领导下的总经理负责制，推行了先进的公司文化与战略管理，授权充分，组织化水平不断提高，各项管理逐渐正规化、现代化、科学化，效果日益突出，公司走上了快速、稳健发展的轨道。

二、倍力公司的技术及应用前景

倍力公司系专业从事具有国际先进水平的微—纳米粉体工程技术、工艺研发及装备开发生产的研发生产型企业，致力于技术难度大、复杂程度高、在国民经济建设中居重要地位而应用前景广泛的粉体工程技术的研发生产。公司生产制造的具有国际先进水平的振动式超微粉碎磨机——贝利微粉机有效地解决了粉体装备的动态优化问题，为粉体技术工艺的应用提供了可靠保证。目前，倍力微粉机已经发展到第三代，与前两代和目前广泛使用的球磨机相比（见图表 6），产品具有粉碎范围广、粒度细，能耗低，产品无需分级，生产过程全密闭（无粉尘污染），能有效保存原料的生物活性和减少营养成分损失等特点。以中药超微粉碎（细胞破壁）为例，方法有传统的球磨法，也有现代的气流粉碎、转子粉碎和振动粉碎。实践证明，球磨粉碎、气流粉碎和转子粉碎，在生物材料（如中药）加工方面都有其局限性，主要表现为生物细胞破壁率低；对物料加工选择性强，不能广泛适用于粘性、脆性、韧性和纤维性物料的超微粉碎加工；工艺复杂，效率相对较低；物料及物料中有效成份（热敏性、挥发性）加工损失大。特别是中药微粉加工的目的，前三者与振动粉碎技术有“质”的区别，前者以追求中药粉末细度为主，而后者以打破中药细胞壁（膜）95%以上，使细胞内有效成份裸露于细胞外为主要加工目的。倍力技术与其它工艺方法相比各项经济技术指标独占鳌头，如图表 7 所示。

机 型	球磨机	第一代振动磨	第二代振动磨	贝利微粉机
分批式粉碎时间	20a	7a	3a	a
电耗（相同生产量时）	4b	4b	2b	b
设备重量/生产率	10c	4c	1.5c	c
软纤维物料的粉碎性	不可	不可	可	优

图表 6

中药粉碎设备性能对照表

		气流粉碎机	转子粉碎机	球磨机	贝利微粉机
物料适应性	纤维物料(蚕丝)	不可	不可	难	可
	韧性物料(灵芝)	不可	不可	难	好
	粘性物料(熟地)	不可	不可	可	好
	脆性物料(朱砂)	好	难	易	好
	挥发物损失	几乎全损失	损失大	微小	微小
细度	纤维性物料(300目)	难	难	难	易
	韧性物料(300目)	难	难	难	易
	脆性物料($\sim 3\mu\text{m}$)	较易	不可能	可	易
效率	纤维性物料(300目)	低	低	极低	高
	韧性物料(300目)	低	低	极低	高
	脆性物料($\sim 3\mu\text{m}$)	高	不可能	极低	高
配置复杂程度		高	较高	低	较高
操作难易		难	较难	易	易
更换品种难易		难	易	易	易
清洗维护		难	较难	易	易
产量适应性		批量	少量-批量	少量-批量	少量-批量
干湿粉碎适用		干	干	干湿	干湿
粉碎温度		较低	较高	较低	低
设备成本		高	较高	低	较高
运行成本		高	较高	高	较低
噪音		较大	较大	低	较大(可隔噪)
粉尘(不加除尘设备)		较大	大	低	甚低
药渣剩余		有	多	有	无
混炼功能(复方高精密度混合)		不具备	不具备	可	好
包覆功能		无	无	可	好
密闭性(防湿)		非密闭	非密闭	密闭	密闭
细胞破壁率(孢子、花粉)		低	极低、难	极低、难	高、易

图表 7

在非生物材料微-纳米粉体工程应用的市场上,与其它超微粉碎技术相比较,其突出优势是:达到相同超微细度其运行成本低、单位消耗低、粉体性能佳。

公司已具备的理论、技术和装备制造自主核心技术具有国内领先甚至独占地位,形成了较强的技术壁垒和领先性、独占性。公司是济南市知识产权局确定的五家专利技术试点企业,近年来以每年近 10 项各类专利研发的速度快速积累,已有专利见图表 8 所示。

序号	专利名称	专利号	专利类别	申请日期
1	利用造纸黑液废水制造有机复合肥料	96115831.X	发明	1996.06.07
2	翻转式振动磨机	ZL 00 2 15641.5	实用新型	2000.07.27
3	组合式微细振动磨机	ZL 00 2 15702.0	实用新型	2000.08.02
4	磁选机	ZL 00 2 67281.2	实用新型	2000.12.29
5	振动磨机	ZL 01 3 16507.0	外观设计	2001.02.09
6	利用去除半纤维素的玉米芯废渣制造纤维素粉	98110492.4	发明	
7	提高中药生物利用度的细胞破壁微粉加工方法	00111400.X	发明	
8	连续双筒单激振微粉机	ZL 01 3 27178.4	外观设计	2001.07.20
9	连续双筒双激振微粉机	ZL 01 3 27177.6	外观设计	2001.07.20
10	翻转吊式微粉机	ZL 01 3 27180.6	外观设计	2001.07.20
11	翻转座式微粉机	ZL 01 3 27179.2	外观设计	2001.07.20
12	翻转式振动磨机	ZL 95 2 34942.6	实用新型	1995.10.31
13	贯流式旋风分离器	ZL 97 2 05803.6	实用新型	1997.01.15
14	超高强振动磁选机	ZL 00 2 47577.4	实用新型	2000.09.13
15	动态提取机	ZL 01 2 15813.5	实用新型	2001.01.03
16	控温研磨筒	ZL 01 2 16239.6	实用新型	2001.02.09
17	振动研磨筒	ZL 01 2 16509.3	实用新型	2001.02.21
18	筒式设备固定架	ZL 01 2 16570.0	实用新型	2001.02.26
19	三筋板单端驱动振动磨机	ZL 02 3 10592.5	外观设计	2002.02.26
20	双筋板单端驱动振动磨机	ZL 02 3 10591.7	外观设计	2002.02.26
21	四筋板双端驱动振动磨机	ZL 02 3 10594.1	外观设计	2002.02.26
22	供液阀	ZL 02 2 70688.7	实用新型	2002.11.11
23	弹簧拆卸装置	ZL 02 2 70689.5	实用新型	2002.11.11
24	立筋固定装置	ZL 02 2 55676.1	实用新型	2002.12.03
25	组合式磨筒	ZL 02 2 55675.3	实用新型	2002.12.03
26	麦麸健康食品的制备方法及其麦麸健康粥粉	200310105411.9	发明	2003.10.13
27	六筋板单端驱动振动磨机	ZL 02 3 10593.3	外观设计	2002.02.26
28	七筋板双端驱动振动磨机	ZL 02 3 10595.X	外观设计	2002.02.26
29	振动研磨筒及其制作方法	200410024263.2	发明	2004.06.10
30	振动研磨筒	200420041251.6	实用新型	2004.06.10

图表 8

公司以粉体工程技术与中医药结合为切入点，在国内外首先提出了“中药细胞级微粉碎理论”，并对近两千个中药材品种进行了破壁（膜）粉碎试验及临床试验，根据中药粉碎品种的复杂性、多样性，注重对原料特性及用户要求的个性化分析，采取不同的微粉碎方法，使中药的原料处理、有效成分提取、后续制剂、包装等形成了一系列完整的操作体系。该理论与应用技术获得了医药界专家的普遍赞誉和各级领导的高度评价，被誉为“中药现代化”的重要方向之一。12 年来，公司在超微粉碎、细胞工程、中药现代化、动态提取、微纳米材料等技术领域均取得了国内领先甚至独占市场的成就和地位，细胞破壁技术系国际首创并居国际领先水平，已建成国家级的粉体工程部，拥有近 30 项具有自主知识产权的各种专利，应用其专利技

术和装备完成的中药细胞级微粉碎,粉体粒径可达 $1-0.1\mu\text{m}$,细胞破壁(膜)率可达 95%以上,得到了 200 余家国内生物制药用户的一致好评。

公司致力于创新和技术进步,努力使企业在本技术领域和行业中保持领先地位。为此,每年投入的 B&D 经费强度高达 10%以上,研发全口径投入强度高达 28%。几年来先后完成国家中小企业创新基金项目、国家火炬计划、国家重大创新项目等国家级科研和应用课题 5 项,省市级项目 4 项。各级政府和科技主管部门先后无偿扶持的专项基金达近 200 万元,成为同行业技术发展的一面旗帜。贝利粉体工程技术和装备除应用在中药制药、天然(保健)食品和化妆品外,还开发研制成功了当今世界上最大的超微粉碎振动磨机-BM3000 型贝利微粉机,可广泛应用于建材(制备超细粉煤灰、水渣)、化工、冶金、环保(垃圾处理)、电子(浆料、石墨乳)、新材料等行业。目前“贝利”微粉机已形成 BFM、BJM 和 BM(翻转式、半连续式和连续式)3 个系列、20 多个品种的多种配置的微纳米超微粉碎机械,正在由国家标准部门授权制订行业标准。

公司的技术和工艺具有广泛的应用,前景十分光明。

1、在中医药产业中的应用

已对近 2000 种中药(纤维性、粘性、韧性和刚性)进行细胞级微粉碎的研究与试验,并针对不同中药的理化特征和粉体粒径的差异化要求,开发出具有国际先进水平的微—纳米粉体制造装备——“贝利”微粉机。公司的技术和装备已在国内 100 多家中药制药企业的科研、生产中应用,其中包括北京同仁堂、达仁堂、世一堂、承德中药、重庆太极、奇正藏药、鲁南制药、西安天元、陕西省新药技术开发中心、山西傅山药业、兰州佛慈制药、上海中药一厂等上百家医药企业,取得了良好的应用成果和明显的经济和社会效益。

依靠公司的经济实力和技术后盾,公司新药研究开发中心近年来开始进行系统的微粉新药制剂的研究与开发。已经完成和正在研究的新药有:微粉颗粒、微粉胶囊、微粉软胶囊、微粉片剂、外用制剂等。现已申报新药证书的项目有 2 个(全天麻颗粒、五子衍宗颗粒),准备申报新药证书的有 3 个(元胡止痛咀嚼片、防风通圣散或颗粒、冠心苏合颗粒),其他还有六味地黄咀嚼片、麦味地黄颗粒、雪胆素甲软胶囊等若干品种在研项目。

近年来,“回归自然”、“绿色”消费成为时尚,使天然植物药理所当然地成为现代医疗保健的良好选择,也由此营造了巨大的天然植物产品市场。在国际医药市场上,天然药物已占 30%份额,市场销售额约 270 亿美元;1994~1997 年美国植物药销售额从 50 亿美元增长至 120 亿美元,年均增长率在 30%以上;1994 年欧盟草药零售额为 60 亿美元,并以年增长 10%的速度发展;日本汉方制剂 1993 年销售额达 2500

亿日元,年增长达 15%以上。包括中药提取物在内的植物提取物是植物药制剂的主要原料,并可应用于营养补充剂、化妆品等,是天然医药保健品市场上的核心产品,具有广阔的市场空间。

2003 年公司自主开发的国家技术创新项目“细胞破壁动态提取技术与设备研制”通过了专家鉴定,该技术特点表明了细胞破壁动态提取率比传统提取平均高出 35.8%;提取速度比常规提取提高 1 倍;动态提取采用常温 20 度提取,常规提取需加热到 80~100 度,可节约大量的能源;溶剂使用量平均减少 22%;综合分析细胞破壁动态提取比传统提取方式总提取效率要高 5 倍以上。专家结论为:实现了中药微粉动态提取技术的创新,属国际首创,居国际领先水平。该产品的推广应用,将产生显著的经济效益和社会效益。

我国中药生药专家、上海医科大学郭济贤教授激动地说:“该项技术对中药制药来说是划时代的重大突破”;国家经贸委经济运行局(原医药司司长)于明德副局长指出:“它是中药现代化的技术奇葩”;山东中医药大学中药学院代龙教授通过倍力粉体技术在中药研究中的应用有感而发:“细胞破壁微粉中药制药技术的诞生与发展,是我国中药乃至世界天然生物药发展史上的一次革命”。

2、在环保建材行业的应用

用粉体工程技术综合开发电厂的粉煤灰和钢厂的水淬矿渣和钢渣工艺取得成功。

公司采用微纳米超微粉碎技术,组织粉体工程专家和建材专家,对粉煤灰、水渣、钢渣进行超微粉碎技术和装备进行了长期科研和开发。可实现电厂排放的粉煤灰全部达到比表面积 $40002 \text{ cm}^2/\text{g}$ 的“一级灰”产品标准。可根据油田生产的需要,生产比表面积达到 $80002 \text{ cm}^2/\text{g}$ — $120002 \text{ cm}^2/\text{g}$ 的超细水泥,主要用于复杂断块油藏高含水期的层间挖潜,以及地下防水工程、大坝及重要基础堵渗防漏工程等领域。超细油井水泥是利用超细水泥微小粒径,可进入微渗孔隙,与普通油井水泥相比具有失水量小,抗压、抗折强度提高 1 倍左右,抗渗性能提高 10 倍以上的特点,通过打水泥塞,堵炮眼,封层间窜,对套管挤注水泥来修复套管缝洞漏失等工艺方法,解决了弃层上返产、薄夹层封堵防窜、大厚层底水封堵和套管漏失封堵损坏等问题,具有明显的生产率高耗能低的优势。公司的科研人员还利用粉煤灰在超细微状态下的新特性,与国家和山东省的建材专家共同研发免蒸、压实心粉煤灰砖生产线,生产的粉煤灰砖质量较高,主要用作砖混结构建筑物的承重墙、框架及高层建筑物的承重墙的踢脚线、墙顶塞砌等,完全可以替代实心粘土烧结砖。

聚丙烯酰胺(PAM)是环保行业用于污水处理重要的药剂之一,也是石油行业三次采油技术的工程材料。然而,水溶性高分子聚丙烯酰胺由胶体变成粉剂,多年来

存在高分子聚合物系列产品干燥和粉碎的难题，也是我国该行业大规模工业化连续生产中有待解决的问题。本公司经过多年的研究开发，并且在吸收国外先进技术的基础上推出了能直接用于工业化生产的 PAM 粉体制备工艺与装备。所开发的大型振动流化床干燥器还广泛应用于化工生产及加工业中，用于干燥和冷却粉末状、结晶状及颗粒状产品，它特别适用于易粘结的水溶性高分子聚合物和热敏性高分子聚合物。

粉体技术在水泥行业的应用，显著实现节能、高效、增产。

开发的“贝利”水泥微粉生产线，其粉磨时间、电耗及粉磨细度均大大优于球磨机。易实现高细度水泥粉磨，对提高水泥的强度有明显的效果。较球磨机生产而言，每吨水泥降低 5 度电耗，实现增产 30% 以上。我国著名水泥专家、山东省建材局原总工程师杨延寿高工感叹：“我一生为之探求的技术终于找到了”。

3、在纳米级电子材料上的应用

可以简捷、高效、高纯度手段，快速实现纳米级电子材料的制备，包括发光材料、涂料、烧蚀材料、特种功能材料等。

电子陶瓷 成都某企业生产的电子材料——钛酸钡，由美国设备生产，采用湿法操作，达到中心粒径 360 纳米需要 8 小时，后需喷雾干燥。应用“贝利”微粉机达到该细度，采用干法作业，仅用 15 分钟，同时省去了后续干燥工序，使成本大幅度下降。

石墨乳 应用于荧光屏内涂层的石墨乳，成品要求 1 微米以下。由原设备及工艺生产，需要 20 小时，合格率 25%。用“贝利”微粉机操作后，需要 11 小时，合格率 80% 以上。

4、食品（保健）行业的应用

采用贝利振动方式生产的细胞级微粉碎产品，特别适合于对卫生质量要求严格、感官品质要求较高的食品和保健品行业。可以实现“提高生物利用度，减少服用剂量，增进和扩大吸收，提高保健效果和食疗功效”的作用。市场上销售的超微钙壮骨粉、昂立 1 号西洋参胶囊、治疗癌症的辅助产品——破壁率达 95% 以上的灵芝孢子粉、北京圣锡安芦荟公司开发的芦荟微粉系列保健品等，均为本公司技术与装备所生产。

贝利细胞级（超）微粉碎技术用于加工辛香料和调料包，其香味、口感、感观、味感等方面都有较大改善和提高，且原料可减少 $1/4$ — $1/5$ 用量；，而且可以提高产品的市场竞争力和企业的经济效益。例：海带粉、虾皮粉、辣椒粉、胡椒粉、紫菜粉、牛骨粉、螃蟹酱、麸皮粉、酵母粉等。

山东某火腿肠生产企业，应用贝利微粉技术将骨头进行超微粉碎，使其成为超

微生物钙并添加到火腿肠中，成为高钙火腿肠。一是减少淀粉的添加量，降低了成本；二是在原产品的基础上开发出了一个新的功能性产品；三是为企业产品的销售开辟了一个新的卖点，提高了产品的利润空间。

大豆蛋白经过超微粉碎（300 目）后，其保水、保油、乳化性都有了很大的提高，再加以物理改性之后，可以部分或全部代替大豆分离蛋白作为肉制品添加剂。

由麦麸加少量核桃仁，枸杞子，黑芝麻等超微粉碎可以制成的具有保健功效的速食食品。由于小麦籽粒中的矿物质、微量元素及多种维生素大都集中在种皮和糊粉层中，因此麦麸中富集了小麦中的多数营养物质。另外麦麸中还含有丰富的膳食纤维约占 42%左右。膳食纤维可以通过增加排便次数与排便量来减少便秘的发生，膳食纤维还可以产生饱腹感从而起到减肥作用。富含膳食纤维的膳食对健康的益处还包括预防憩室炎、调节餐后血糖浓度、降低血清胆固醇，以及通过产生短链脂肪酸影响肝脏代谢等作用。

营养强化饮料、保健饮料、茶饮料、果蔬汁饮料、植物蛋白饮料等，正处于强势发展的态势，功能饮料将有更大需求。像绿茶泡腾饮料、金银花泡腾饮料等具有保健作用的单味中药微粉为主，加入辅料，制作成具有保健功能的泡腾饮料，既解渴，又有抗疲劳，增强机体免疫力，防暑等功能，还可加入适当色素和香精，制成不同色泽、不同口味的饮品。

中国保健食品协会秘书长郭铁山先生看到公司的技术装备应用到保健食品中时评价：“你们开创了细胞破壁超细食品（功能、保健食品）的先河。希望你们加快超细食品的研发速度，为人类健康事业做出卓越贡献”。

5、在化妆品行业的应用

为进一步开发中药化妆品开辟了一个新的途径，公司已与有关公司合作开发出了微纳米中药化妆品，为企业开发出高档次产品。同一品牌的面膜经超微粉碎后对比，增白、去斑效果明显提高，用量可几倍甚至数十倍减少；加有甲壳素、鲨鱼软骨等超微粉的化妆品将大大提高皮肤保健抗衰老作用；洗发液中加入超微粉碎的茶叶或中药（提取物），可以明显提高对头发的保健作用及香味，降低化学制剂对头发的损伤作用。

6、在金属粉末领域的应用

以生产 30 微米以下的片状铝粉为例，如果用传统的设备加工，需要长达 13 小时完成的工作量，用“贝利”微粉机生产，在产品产量、质量相同的条件下，只需 1.5 小时，工效提高 8.7 倍。中国西飞公司金属粉末专家李献力高工和袁城高工一致认为：“这是金属粉末加工技术的一次飞跃。”

7、在油墨行业的应用

以与澳大利亚某企业合资的济南一家企业为例，生产国际标准的高档油墨，企业原需用 230 人，90 台设备，年产 300 吨产品；用“贝利”微粉机生产，则只需 10 个人，1 台机器，一个月生产周期，就可完成 300 吨高档油墨的生产量。产品质量得到德国阿克苏公司的油墨专家施耐德博士的赞扬。

无论是生物材料还是非生物材料，以“贝利”微粉机为核心的贝利粉体工程实用技术，在提升传统产业技术水平的同时，也大大提高了企业的经济效益和社会、环境效益。推广应用前景光明而广阔。

三、企业财务分析

公司前三年的财务基本数据见图表 9。由于公司前三年处于快速发展和体制转变期。一方面，企业资产总量快速扩张，科研、生产、市场营销得到全面提升和发展；另一方面，由于建设研发生产基地的大量投资和研发投入的急剧增长，使企业负债攀升、资金紧张、经营效果较低，这是 2003 年发生经营亏损的客观原因；市场和研发、生产协调衔接失衡，经营管理和组织化水平跟不上企业急剧扩张的需求，家族式管理和“强人”治理的畸形结合带来的管理粗放、无序甚至混乱，则是经营效果不佳的主观因素。

经营状况表

单位：万元

指 标 \ 年 份	2001 年	2002 年	2003 年
资产总额	663.2	1724.9	2288
其中无形资产	151.2	352.1	312.8
资产总额增长（年均%）			85.7
主营业务收入	428.8	825.7	770.9
年均递增（%）			34.1
利润总额	83.2	87.5	-42.9
净利润	70.7	71.1	-42.9
净资产	450	1504.6	1513.7
年均递增（%）			83.4
资产负债率（%）	32.1	12.8	33.8
专项应付款余额 注 ¹	30.5	77.5	94.9
注 ¹ 为上级无偿拨款，实际上应为营业外收入性质，已从负债表中划出。			

图表 9

7、在油墨行业的应用

以与澳大利亚某企业合资的济南一家企业为例，生产国际标准的高档油墨，企业原需用 230 人，90 台设备，年产 300 吨产品；用“贝利”微粉机生产，则只需 10 个人，1 台机器，一个月生产周期，就可完成 300 吨高档油墨的生产量。产品质量得到德国阿克苏公司的油墨专家施耐德博士的赞扬。

无论是生物材料还是非生物材料，以“贝利”微粉机为核心的贝利粉体工程实用技术，在提升传统产业技术水平的同时，也大大提高了企业的经济效益和社会、环境效益。推广应用前景光明而广阔。

三、企业财务分析

公司前三年的财务基本数据见图表 9。由于公司前三年处于快速发展和体制转变期。一方面，企业资产总量快速扩张，科研、生产、市场营销得到全面提升和发展；另一方面，由于建设研发生产基地的大量投资和研发投入的急剧增长，使企业负债攀升、资金紧张、经营效果较低，这是 2003 年发生经营亏损的客观原因；市场和研发、生产协调衔接失衡，经营管理和组织化水平跟不上企业急剧扩张的需求，家族式管理和“强人”治理的畸形结合带来的管理粗放、无序甚至混乱，则是经营效果不佳的主观因素。

经营状况表

单位：万元

指 标 \ 年 份	2001 年	2002 年	2003 年
资产总额	663.2	1724.9	2288
其中无形资产	151.2	352.1	312.8
资产总额增长（年均%）			85.7
主营业务收入	428.8	825.7	770.9
年均递增（%）			34.1
利润总额	83.2	87.5	-42.9
净利润	70.7	71.1	-42.9
净资产	450	1504.6	1513.7
年均递增（%）			83.4
资产负债率（%）	32.1	12.8	33.8
专项应付款余额 注 ¹	30.5	77.5	94.9
注 ¹ 为上级无偿拨款，实际上应为营业外收入性质，已从负债表中划出。			

图表 9

2001~2003 年,总资产、净资产分别以年均 85.7%、83.4% 的超高速增长,主要原因是融资拉动和持续技术创新推动所致;资产负债率低于 40%,表明资产质量好,企业具备较强融资条件和充沛发展后劲。

公司目前经营效果欠佳,主要是研发投入、基建投入过大、过于集中,以及其间转轨成本所致,如图表 10 所示(R&D 为国家统计口径研发投入)。

R&D 及基建投入表

单位:万元

指 标 \ 年 份	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年 1~5 月
R&D 口径投入	30.5	77.5	94.9	49.6
占同期销售收入 (%)	7.1	9.4	12.3	11.6
基本建设投入	0	102.5	473.4	248.9
占同期销售收入 (%)	0	23.9	61.4	58.1
备 注	2004 年 1~5 月与上年不可比;			

图表 10

R&D 口径投入强度(占销售收入比重)高达 10%以上(2000 年全国、山东省大中型企业投入强度平均为 0.7%),体现了企业高度重视研发投入的高新技术基本特质;新建的研发中心大楼已投入使用,面积达 4268 m²,研发中试与生产基地厂房三季度交付使用,面积达 2560 m²,二者占地 6655 m²,一方面,使企业形象、基础条件发生了根本改变,标志着企业实力和潜力上了一个新的台阶,另一方面,由于企业经营成果无力支撑基建支出,加剧了资金的短缺,企业的二次融资成为必然。

从资产负债率来看,2003 年度倍力公司有短期借款 400 万元,负债总额 774 万元,资产总额 2288 万元,资产负债率为 33.83%,企业偿债能力有保障,在保证资产负债率不超过 50%的情况下,可以继续向银行贷款近 700 万元。

净资产利润率 2003 年公司净资产总额 1419 万元,企业净利润-47 万元,净资产利润率为-3.3%,造成亏损的主要原因是公司高层变动,生产经营管理不善,营销组织不力,成本控制缺位,财务收支混乱,特别是销售费用、管理费用等各类费用开支居高不下,大量侵蚀了产品利润。

四、市场营销分析

1、市场调查问卷分析

附件 2 为市场调查反馈结果的统计，从中可以看到：

- 1、中药细胞级（超）微粉碎技术的应用前景光明；
- 2、已有用户对倍力振动磨的效果比较满意；
- 3、公司拥有的粉碎技术、工艺、提取技术是市场关注的热点，特别是动态提取技术市场前景看好，
- 4、公司的市场营销工作函须加强，针对目标客户的推广应首先得到加强；
- 5、公司拥有的工艺和装备配置能力是公司的竞争优势；
- 6、公司应细分市场，在占领高端市场的同时，向中低端市场扩张；
- 7、公司具有较高的知名度，是振动磨机的领导者，同时，必须立即开始针对仿冒者的打击；
- 8、我公司新药研发中老品种改剂型的意义不是很大，应进行战略方向的转移；
- 9、药机展会、同行推介与朋友介绍是客户了解公司信息的主要渠道；
- 10、目标客户获得相关技术信息的渠道依次为是：杂志；网络；展会；报刊。互联网宣传可以到达 50%的目标客户，而这些客户常用的搜索引擎只有 google 和百度；

2、倍力公司产品的市场状况

倍力公司目前的产品是贝利超微振动磨机，以及研发成功的贝利提取设备。超微振动磨机经过十余年的发展，目前已经发展到第三代，第四代正在研发过程中。在振动磨机领域，倍力是开拓者和领先者，如前所述，产品的应用领域十分广阔。公司成立之初，倍力公司经过对市场的探索和分析，确定了首先在附加值比较高的医药市场进行推广的策略。经过了近十年艰辛的市场推广活动，倍力公司率先在中药领域提出了“微粉碎细胞破壁”概念，使之成为中药现代化的方向之一，从而在这个细分市场上取得了成功。

倍力公司的产品定位于粉碎设备中的高端产品，技术含量高、产品性能好，适用于其它粉碎设备难以粉碎、粉碎效率不高或需要极细粉（300 目或更细）的场合。由于设备的技术含量高，研发、销售费用高，所以产品的定价较高，制造费用只占销售价格的 30%~40%，在市场中属于高价产品。

倍力公司产品的质量较好，对产品实行的是一年包修，终身维修，售后服务及时。在产品的推广上，主要是通过参加药展会、学术交流会和《中医药》、《中成药》杂志进行推广；也建立了自己的网站，并在 Google、百度上进行了网站排名推广。

近十年来，市场的年销售量由每年的二、三十万元逐步增加到 800 万元，今年

预计销售突破 1000 万元，说明倍力公司对市场的细分和产品定位是正确的。通过十几年的努力，倍力公司在微粉碎领域已经成为知名品牌，公司具有一定的信誉度和美誉度。

但是，随着市场进入迅速增长期，仿冒者开始跟进，又由于 GMP 认证的影响，使得处于迅速增长期的振动磨的销售额增长第一次出现停滞现象。虽然这种停滞是暂时的，倍力公司也应充分地引起重视，注意调整自己的战略，改进营销方式，针对中、低端客户开发一些适应其要求的结构简单的低价产品，并适当采取促销措施；另外，积极开辟新的销售领域，建立新的利润增长点。

3、倍力公司营销状况

倍力公司产品属于工业用专用设备，且设备附属的工艺技术要求较高，采取的是“工艺+设备”的技术营销方式，由于技术难度大、核心技术需要保密的原因，以及销售对象是工业品生产厂家，销售周期较长的原因（单台设备销售周期往往是从试验开始，到逐步完善生产工艺，最后完成设备的销售并培训用户的操作人员以及售后服务而结束），所以倍力公司的产品无法通过常规的销售代理等方式完成，只能通过自办营销的方式进行销售。

经过多年的积累，公司建立了一个具有产品销售经验的营销队伍。但是，由于采取的是产品销售的单纯利益驱动模式，为销售人员划分了销售区域，并在较大区域设立了办事处，销售人员独自为战，长期分兵割据，在领取高额工资、费用的同时，还根据销售额提取 20%以上作为个人提成，且提成时销售多少一个样，销售一点提一点，只享受高额提成带来的好处，而不承担任何风险。使得公司营销费用占到销售收入的 38%，营销费用过大，是公司出现亏损的重要原因。这种销售模式有如下危害：

（1）、 拥“客”自重、诸侯割据、独霸一方；控制客户、带跑客户，给企业带来极大的市场风险。

（2）、 因为掌握销售渠道、客户，出现在经营本企业产品的同时，经销其它企业甚至竞争企业产品，从中牟利。

（3）、 与客户合谋压价，票据作假，虚报公关费用和客户提成，给企业管理造成极大损害。

（4）、 从个人既得利益出发，虚构、虚报市场信息，误导决策。

（5）、 唯恐其利益受到威胁，拒绝接受企业委派的助手，使得公司很难打破其对自己销售区域的垄断，影响了企业发展。

（6）、 无法接受并抵御企业的组织变革，在变革时成为企业的两难选择。

显然，这种销售队伍已经无力承担企业在持续发展中全面参与市场竞争的要求，

对其进行改造已经成为必然。

为此，公司决定在 2004 年的过度时期变革原先的单纯提成的营销方式。在借鉴现代企业现金营销思想和管理办法的基础上，结合倍力公司实际，充分论证并征求各方面意见，制定了《营销管理暂行办法》，针对常规定型产品，对营销部实行二级承包、三级核算的分级管理体制，对其按计划考核与按预算支付费用，营销部对公司销售计划及营销实效、公司形象负责，并在内部建立严格有效的管理、核算与考核制度。公司制定了科学合理的出厂价及最高限价（均含税）。并与承包责任人签订了《营销部内部承包合同》，规范了双方的权利、义务和责任。

经过半年多的实施，虽然遇到了一次困难，部分营销人员出现了抵触情绪，但公司销售状况开始有所好转，逐步走出了低谷。但是，要适应公司战略发展的要求，就必须建设一支能适应公司战略管理和市场竞争要求的精英销售团队，这已成为公司发展的当务之急。

五、SWOT 分析

一、倍力公司的内部优势

倍力公司拥有自主核心的知识产权，目前拥有的专利达 30 项，正以每年 10 项左右的速度增长；

由于倍力公司产品与其它竞争对手产品相比，性能独特，具有明显的竞争优势；公司创新能力较强，总是能拿出独特的新产品，开拓产品的应有领域；公司的产品具有世界先进水平，是国内同类产品的领导者；已有用户对产品的满意度较高。

二、内部劣势

- 1、公司的战略不明，缺乏战略指导；
- 2、营销水平较低，影响了公司的发展；
- 3、产品在新领域的推广能力较低；
- 4、相对于竞争对手，投入的研发费用过大，导致成本上升；
- 5、由于基建投入超出了企业能力，资金较为紧张。

三、外部威胁

1、由于目前 GMP 认证的影响，倍力公司传统目标市场的医药行业有三分之一的企业没有通过验证，通过验证的企业由于投入大量的人力、物力和财力，造成当前和今后相当长一段时间内对研发和技术、工艺改造的投入减少，直接影响了倍力公司的销售；

- 2、用户对倍力产品的了解不够，存在思维定势，增加了产品销售的难度；
- 3、市场存在仿冒者，扰乱了公司正常的销售秩序；
- 4、公司的管理水平有待提高。

四、外部机会

1、公司的提取方法和设备优势明显，存在前向一体化机会，可以改变单纯卖设备而将更有价值的工艺技术作为附属品免费赠送的销售方式，单独或者联合成立提取专业企业，获取更大的利润；

2、公司产品的应用领域广阔，除当前制药市场外，可以进入食品、保健品及功能性食品饮料、建材、新材料、化妆品、精细化工及生物工程等领域，潜在市场巨大；

3、公司可以由单一设备的制造转向成套设备的提供，实现由单一设备供应商向成套设备供应商的转变；

4、除专利设备外，公司十余年积累、沉淀的在微粉碎工艺方面的经验是宝贵的

五、SWOT 分析

一、倍力公司的内部优势

倍力公司拥有自主核心的知识产权，目前拥有的专利达 30 项，正以每年 10 项左右的速度增长；

由于倍力公司产品与其它竞争对手产品相比，性能独特，具有明显的竞争优势；公司创新能力较强，总是能拿出独特的新产品，开拓产品的应有领域；公司的产品具有世界先进水平，是国内同类产品的领导者；已有用户对产品的满意度较高。

二、内部劣势

- 1、公司的战略不明，缺乏战略指导；
- 2、营销水平较低，影响了公司的发展；
- 3、产品在新领域的推广能力较低；
- 4、相对于竞争对手，投入的研发费用过大，导致成本上升；
- 5、由于基建投入超出了企业能力，资金较为紧张。

三、外部威胁

1、由于目前 GMP 认证的影响，倍力公司传统目标市场的医药行业有三分之一的企业没有通过验证，通过验证的企业由于投入大量的人力、物力和财力，造成当前和今后相当长一段时间内对研发和技术、工艺改造的投入减少，直接影响了倍力公司的销售；

- 2、用户对倍力产品的了解不够，存在思维定势，增加了产品销售的难度；
- 3、市场存在仿冒者，扰乱了公司正常的销售秩序；
- 4、公司的管理水平有待提高。

四、外部机会

1、公司的提取方法和设备优势明显，存在前向一体化机会，可以改变单纯卖设备而将更有价值的工艺技术作为附属品免费赠送的销售方式，单独或者联合成立提取专业企业，获取更大的利润；

2、公司产品的应用领域广阔，除当前制药市场外，可以进入食品、保健品及功能性食品饮料、建材、新材料、化妆品、精细化工及生物工程等领域，潜在市场巨大；

3、公司可以由单一设备的制造转向成套设备的提供，实现由单一设备供应商向成套设备供应商的转变；

4、除专利设备外，公司十余年积累、沉淀的在微粉碎工艺方面的经验是宝贵的

无形资产，可以为用户提供更好的服务；

5、目前来自国际市场的关注逐渐增加，不断有国外客户主动联系购买及合作事宜，公司存在开拓国际市场的可能性；

6、多加上市的医药公司和投资公司正与公司接洽中，存在获得投资的可能性。

五、SWOT 的组合分析

组合运用 SWOT 分析的结果，还可以作为选择和制订战略的一种方法，因为四个方面的不同组合方式，提供了四种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。SO 战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略；WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略；ST 战略就是利用企业的优势，去避免或减轻外部威胁的打击；WT 战略就是努力克服内部弱点和避免或减轻外部威胁的战略。倍力公司四个方面的战略组合见图表 11。

	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	1、拥有自主核心的知识产权 2、产品具有明显的竞争优势 3、公司创新能力较强 4、国内同类产品的领导者 5、用户对产品的满意度较高	1、公司的战略不明 2、营销水平较低 3、新领域的推广能力较低 4、投入的研发费用过大，导致成本上升 5、资金较为紧张
外部机会 (O)	SO 战略	WO 战略
1、存在前向一体化机会 2、公司产品的市场潜力巨大 3、实现由单一设备供应商向成套设备供应商的转变 4、微粉碎工艺方面的经验可以为用户提供更好的服务 5、公司存在开拓国际市场的可能性； 6、存在获得投资的可能性	依靠公司创新能力强，用户满意度高，拥有自主核心的知识产权的内部优势，充分利用外部机会，获取可能的投资，探讨前向一体化的可能性，进一步开拓市场，实现向成套设备供应商的转变。	充分利用外部机会，克服内部的劣势，明确战略，提高营销水平，适当压缩研发费用，引入外部投资解决资金紧张状况。
外部威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
1、GMP 认证影响了在制药行业的销售 2、用户对产品的了解不够增加了销售的难度 3、市场存在仿冒者 4、公司的管理水平有待提高	利用公司的内部优势，回避外部威胁。加强市场推广，开辟新的销售行业（如食品行业）抵消制药业销售萎缩的局面；加强知识产权保护力度，坚决打击侵权者；加强管理，在精简人员的基础上引进高层次人才。	精简人员，压缩成本，尽快制定公司战略，减少在医药行业的销售投入，增加在食品、新材料领域的销售力度。

图表 11

SWOT 方法的基本点，就是企业战略的制定必须使其内部能力（强处和弱点）与外部环境（机遇和威胁）相适应，以获取经营的成功。图表 11 所示的是倍力公司 SWOT 四个方面中的两两组合的静态结果，可以根据实际情况选择使用。企业的实际运营中，往往是动态的、多变的，可能会有多个因素掺杂在一起，使得情况变得十分复杂。

无形资产，可以为用户提供更好的服务；

5、目前来自国际市场的关注逐渐增加，不断有国外客户主动联系购买及合作事宜，公司存在开拓国际市场的可能性；

6、多加上市的医药公司和投资公司正与公司接洽中，存在获得投资的可能性。

五、SWOT 的组合分析

组合运用 SWOT 分析的结果，还可以作为选择和制订战略的一种方法，因为四个方面的不同组合方式，提供了四种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。SO 战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略；WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略；ST 战略就是利用企业的优势，去避免或减轻外部威胁的打击；WT 战略就是努力克服内部弱点和避免或减轻外部威胁的战略。倍力公司四个方面的战略组合见图表 11。

	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	1、拥有自主核心的知识产权 2、产品具有明显的竞争优势 3、公司创新能力较强 4、国内同类产品的领导者 5、用户对产品的满意度较高	1、公司的战略不明 2、营销水平较低 3、新领域的推广能力较低 4、投入的研发费用过大，导致成本上升 5、资金较为紧张
外部机会 (O)	SO 战略	WO 战略
1、存在前向一体化机会 2、公司产品的市场潜力巨大 3、实现由单一设备供应商向成套设备供应商的转变 4、微粉碎工艺方面的经验可以为用户提供更好的服务 5、公司存在开拓国际市场的可能性； 6、存在获得投资的可能性	依靠公司创新能力强，用户满意度高，拥有自主核心的知识产权的内部优势，充分利用外部机会，获取可能的投资，探讨前向一体化的可能性，进一步开拓市场，实现向成套设备供应商的转变。	充分利用外部机会，克服内部的劣势，明确战略，提高营销水平，适当压缩研发费用，引入外部投资解决资金紧张状况。
外部威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
1、GMP 认证影响了在制药行业的销售 2、用户对产品的了解不够增加了销售的难度 3、市场存在仿冒者 4、公司的管理水平有待提高	利用公司的内部优势，回避外部威胁。加强市场推广，开辟新的销售行业（如食品行业）抵消制药业销售萎缩的局面；加强知识产权保护力度，坚决打击侵权者；加强管理，在精简人员的基础上引进高层次人才。	精简人员，压缩成本，尽快制定公司战略，减少在医药行业的销售投入，增加在食品、新材料领域的销售力度。

图表 11

SWOT 方法的基本点，就是企业战略的制定必须使其内部能力（强处和弱点）与外部环境（机遇和威胁）相适应，以获取经营的成功。图表 11 所示的是倍力公司 SWOT 四个方面中的两两组合的静态结果，可以根据实际情况选择使用。企业的实际运营中，往往是动态的、多变的，可能会有多个因素掺杂在一起，使得情况变得十分复杂。

六、倍力公司的战略设计

公司发展进入快速成长期后，虽然经过了约一年的挫折、振荡和反复，失去了宝贵的时间甚至机遇，但也取得了整顿治理的可靠成效与经验，团结锻炼了队伍，凝聚激励了人气，理清了发展思路，为公司顺利进入成熟期奠定了坚实基础。目前，公司已经确立了“以人为本，人才至上，务实高效，做永续和领导企业”的企业文化，以及“创新为基础，市场为导向，效益为中心，管理为保障”的经营方针，公司确立的未来愿景是：打造一个规范的现代企业，有活力的永续企业，富裕想象力和光明预期的创新型企业，拓展技术与产品、服务的领导型企业。

一、倍力公司的战略思路

凭籍十余年在微粉碎理论和技术领域的艰苦探索和国际领先的一系列科研成果，在该领域积累起的工艺和装备制造经验与自主核心技术，向新材料高技术制高点进军，包括在中国特色并于世界科技和市场占有一席之地的生物材料细胞破壁领先技术；纳米功能材料尖端技术；健康产业新产品核心技术；工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域。实施前向一体化与相关多元化战略，逐步由粉体设备的特长供应商向完全方案供应商和研发、生产、技术服务、最终产品供应商、一体化服务商发展，不断向标准化、产业化、国际化拓展，逐步建成国内领先、国际一流的研发中心和生产基地，将公司建设成为永续发展的领导型企业。

二、倍力公司战略步骤与目标

根据倍力公司情况，未来公司的发展可以划分为三个阶段：

第一阶段

大概需三年左右的时间。在实现二次融资基础上，整合市场、人才、管理、技术总成和规范企业治理，夯实企业发展基础，积累必要基础性要素，力争在四大领域形成四大盈利模式，发起注册成立“中国济南粉体科技产业园”。企业总资产 6000 万元，主营业务年销售收入 3000 万元，年实现利润达到 500 万元。组建集团公司和控股股份公司，子公司进入上市辅导期。

第二阶段

致力于公司规模扩大和前向一体化战略的实施。四大盈利模式在盘整中壮大，自主核心技术取得重大突破，技术总成在国内达到首位（同行业），产业综合应用形成规模，科技产业园第三次融资扩股（含外资），壮大子公司（股份公司），总资产达 1.2 亿元，主营业务收入过 1.2 亿元，实现利润 2000 万元。公司成功实现上市（含境外），上市融资 1.5 亿元，第二步战略目标实现。

六、倍力公司的战略设计

公司发展进入快速成长期后,虽然经过了约一年的挫折、振荡和反复,失去了宝贵的时间甚至机遇,但也取得了整顿治理的可靠成效与经验,团结锻炼了队伍,凝聚激励了人气,理清了发展思路,为公司顺利进入成熟期奠定了坚实基础。目前,公司已经确立了“以人为本,人才至上,务实高效,做永续和领导企业”的企业文化,以及“创新为基础,市场为导向,效益为中心,管理为保障”的经营方针,公司确立的未来愿景是:打造一个规范的现代企业,有活力的永续企业,富裕想象力和光明预期的创新型企业,拓展技术与产品、服务的领导型企业。

一、倍力公司的战略思路

凭籍十余年在微粉碎理论和技术领域的艰苦探索和国际领先的一系列科研成果,在该领域积累起的工艺和装备制造经验与自主核心技术,向新材料高技术制高点进军,包括在中国特色并于世界科技和市场占有一席之地的生物材料细胞破壁领先技术;纳米功能材料尖端技术;健康产业新产品核心技术;工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域。实施前向一体化与相关多元化战略,逐步由粉体设备的特长供应商向完全方案供应商和研发、生产、技术服务、最终产品供应商、一体化服务商发展,不断向标准化、产业化、国际化拓展,逐步建成国内领先、国际一流的研发中心和生产基地,将公司建设成为永续发展的领导型企业。

二、倍力公司战略步骤与目标

根据倍力公司情况,未来公司的发展可以划分为三个阶段:

第一阶段

大概需三年左右的时间。在实现二次融资基础上,整合市场、人才、管理、技术总成和规范企业治理,夯实企业发展基础,积累必要基础性要素,力争在四大领域形成四大盈利模式,发起注册成立“中国济南粉体科技产业园”。企业总资产 6000 万元,主营业务年销售收入 3000 万元,年实现利润达到 500 万元。组建集团公司和控股股份公司,子公司进入上市辅导期。

第二阶段

致力于公司规模扩大和前向一体化战略的实施。四大盈利模式在盘整中壮大,自主核心技术取得重大突破,技术总成在国内达到首位(同行业),产业综合应用形成规模,科技产业园第三次融资扩股(含外资),壮大子公司(股份公司),总资产达 1.2 亿元,主营业务收入过 1.2 亿元,实现利润 2000 万元。公司成功实现上市(含境外),上市融资 1.5 亿元,第二步战略目标实现。

第三阶段

在成功上市的基础上，致力于公司的多元化和国际化。公司在相关的多个领域取得领先地位并应具备一批有国际化背景和水平的经营、管理和研发人才，产品和技术总成达到世界先进水平，在不断巩固和壮大国内市场的强势地位的同时，逐步向国际市场进军，将公司建设成为国际领先水平的粉体工程领域的跨国公司。到第三阶段末，公司总资产达 8000 万美元，年营业收入过 3 亿美元，年利润达 2000 万美元。

三、倍力公司的竞争战略

作为自主核心、国内领先并达到国际水平的贝利振动粉碎技术是公司赖以在市场中生存和发展的竞争优势，经过多年的发展和改进，现在生产的是第三代产品。目前，作为倍力振动磨机的换代产品，第四代产品正在研制中。其特点一是结构优化，有效地解决了粉体装备的动态优化问题；二是新材料的应用，将陶瓷材料应用于磨桶的制造，有效地解决了桶体金属材料对粉体的污染问题。下一步，在产品的升级换代的同时，针对几个集中的应用领域着手进行以倍力磨机为主的设备成套工作，实现以功能为主线的成套设备的柔性化、结构化和模块化，结合粉体新工艺的应用研究，在工艺与装备成套柔性化实用技术方面取得市场突破，以高难度粉碎材料加工、超细、高效、绿色和材料的精密复合化为卖点，占领粉体材料的中、高端市场，实现差异化的竞争。

倍力公司中药全成份动态提取线，由于其全组分、高提取率，并有效地降低了成本的预期，对用户的吸引力极高，市场机会较多；但是，生产线正处于中试阶段，尚需要一定的时间，投入较大的资金来完善，可以说其威胁主要来自生产线是否能达到设计目标，来自外部的其它威胁较小，应是下一步较为理想的业务，宜重点发展。在实际操作时，应针对其全组分、高提取率、低提取成本的优势，面向国内外数百亿元的市场，将其作为前向一体化的重点，寻找合资、合作伙伴，组建子公司，生产具有光明市场前景的提取物产品用于国内外市场的销售，以高质量、低成本的优势参与市场竞争。

中药细胞级微粉碎技术是倍力公司在国内率先倡导的，具有较高的知名度和发展前景。其在医药领域的应用一个是针对传统的药厂，此项技术中的倍力微粉碎机作为制药设备销售，这是倍力公司目前的主营业务。下一步应结合倍力微粉机第四代产品的研发成功，进行产品的升级换代，在微粉机优势的基础上，推出全绿色概

第三阶段

在成功上市的基础上，致力于公司的多元化和国际化。公司在相关的多个领域取得领先地位并应具备一批有国际化背景和水平的经营、管理和研发人才，产品和技术总成达到世界先进水平，在不断巩固和壮大国内市场的强势地位的同时，逐步向国际市场进军，将公司建设成为国际领先水平的粉体工程领域的跨国公司。到第三阶段末，公司总资产达 8000 万美元，年营业收入过 3 亿美元，年利润达 2000 万美元。

三、倍力公司的竞争战略

作为自主核心、国内领先并达到国际水平的贝利振动粉碎技术是公司赖以在市场中生存和发展的竞争优势，经过多年的发展和改进，现在生产的是第三代产品。目前，作为倍力振动磨机的换代产品，第四代产品正在研制中。其特点一是结构优化，有效地解决了粉体装备的动态优化问题；二是新材料的应用，将陶瓷材料应用于磨桶的制造，有效地解决了桶体金属材料对粉体的污染问题。下一步，在产品的升级换代的同时，针对几个集中的应用领域着手进行以倍力磨机为主的设备成套工作，实现以功能为主线的成套设备的柔性化、结构化和模块化，结合粉体新工艺的应用研究，在工艺与装备成套柔性化实用技术方面取得市场突破，以高难度粉碎材料加工、超细、高效、绿色和材料的精密复合化为卖点，占领粉体材料的中、高端市场，实现差异化的竞争。

倍力公司中药全成份动态提取线，由于其全组分、高提取率，并有效地降低了成本的预期，对用户的吸引力极高，市场机会较多；但是，生产线正处于中试阶段，尚需要一定的时间，投入较大的资金来完善，可以说其威胁主要来自生产线是否能达到设计目标，来自外部的其它威胁较小，应是下一步较为理想的业务，宜重点发展。在实际操作时，应针对其全组分、高提取率、低提取成本的优势，面向国内外数百亿元的市场，将其作为前向一体化的重点，寻找合资、合作伙伴，组建子公司，生产具有光明市场前景的提取物产品用于国内外市场的销售，以高质量、低成本的优势参与市场竞争。

中药细胞级微粉碎技术是倍力公司在国内率先倡导的，具有较高的知名度和发展前景。其在医药领域的应用一个是针对传统的药厂，此项技术中的倍力微粉碎机作为制药设备销售，这是倍力公司目前的主营业务。下一步应结合倍力微粉机第四代产品的研发成功，进行产品的升级换代，在微粉机优势的基础上，推出全绿色概

念，以区别于其它竞争对手甚至倍力公司前三代产品的优势进入市场，实现差异化的竞争战略。

中药细胞级微粉碎技术在医药领域的另一个方向是由此派生的全生粉入药的中药现代化概念，可以带来新药研发和代替传统汤药的革命，倍力公司的新药研发部门就是从事的与此相关的新药研发工作。但由于中药新技术受国家严格控制，每生产一种新药，或者改变生产方式，改变用量，都需经过重新报批，甚至需要药典的修改，中药生产厂家都得付出较多的时间和费用；从消费者来说，习惯了中药的汤药和中成药，如果直接饮用粉碎的原药，从心理和习惯上都要适应。可以说，虽然全生粉入药是中药的现代化研究方向之一，国家很重视此项技术的发展，但是短期内此技术的市场机会实现的概率较小，同时，由于此项技术有者独特的先进性，来自市场的威胁也较小，应该是有风险的业务，需要认真分析，不宜作为短期业务的重点。但是，从长远看，此项技术必将带来中药领域的一场革命，具有十分巨大的前景，可以投入一定的资源来从事基础准备工作，待时机成熟时可果断投入，将市场作大。

细胞破壁技术可以应用在食品及功能食品、健康领域，进行超细食品生产和原料的综合利用，生产新的和高附加值的产品，目前，公司同北京汇源、重庆三峡果业、重庆飞亚食品等的合作进展顺利，前景看好，倍力公司首套应用于食品领域的工艺与装备的成套柔性化生产线有望尽快实现。由于食品行业属于快速消耗品行业，企业的传播能力经常对产品的销售起到决定性的作用，因此，新的、高附加值的产品往往受到厂家的极度重视，市场的机会较多，且面对 2 万多家食品企业，这些机会实现的概率也较高；同时，来自其它技术和产品的威胁也较大，因此，此项业务属于成熟的业务，应抓紧在此业务上开展销售工作。由于食品行业的用户对设备的价格较为敏感，在市场竞争中，在坚持差异化的竞争战略的同时，应注意降低设备和技术综合成本，提高性价比，增强产品的竞争力。

倍力公司的大型振动微粉碎机业务，广泛应用于建材与环保领域，与传统的球磨机相比，经微——纳米粉体工程作业得到的粉体粒径最小，均匀度高，且节省能源，市场机会较多；由于面对的产业用户基本都是球磨机用户，与球磨机相比，单机成本较高，需说服用户投入较多的资金，这些机会实现的概率较小。但是，由于 3000L 产品是世界上第一台，其技术的先进性和可行性得到了验证，在一些领域此产品可以说无可替代，来自市场上其它产品的威胁较小，可以避开传统的粉碎机械，

将其定位在特殊领域，但当前一段时间市场实现的可能性较小，不宜作为短期业务重点。

在纳米功能材料尖端技术领域，应发挥公司技术优势，进行前向一体化整合，研发和生产市场需要的纳米粉体，丰富和提高国内粉体产品的品种和档次，填补国内产品的空白，以差异化的特点与对手竞争。

在健康产业领域，应充分发挥自己的技术特长，寻找该领域富有市场经验的合作伙伴，面向市场研发差异化的新产品，抓住机会尽快形成公司新的盈利点。

总之，倍力的竞争优势建立在自主核心知识产权的基础上，在多个领域拥有光明的发展前景。技术的领先优势决定了其衍生产品在市场上中、高端的定位，倍力公司不需要也不能通过追求低成本优势参与竞争；技术的广阔应用领域也决定着倍力公司必须向多个领域进军。波特的三种竞争战略中，倍力公司应该且只能坚持差异化的竞争战略，去整合市场供应和需求，培育多个盈利点，形成产业集群，创造最佳的经济效益和社会效益。

七、战略实施的原则与策略

一、战略实施的原则

如果说战略是企业达成其宗旨和目标，实现企业价值的“道”，那么，实施这些战略的方法就可以称之为“术”。企业在经营战略的实施过程中，常常会遇到许多在制订战略时未估计到或者不可能完全估计到的问题，在处理这些问题时，可以依据以下三个基本原则：

1、适度合理性的原则。

由于经营目标和企业经营战略的制定过程中，受到信息、决策时限以及认识能力等因素的限制，对未来的预测不可能很准确，所制定的企业经营战略也不是最优的，而且在战略实施的过程中由于企业外部环境及内部条件的变化较大，情况比较复杂，因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标，就应当认为这一战略的制订及实施是成功的。在客观生活中不可能完全按照原先制订的战略计划行事，因此战略的实施过程不是一个简单机械的执行过程，而是需要执行人员大胆创造，大量革新，因为新战略本身就是对旧战略以及旧战略相关的文化、价值观念的否定，没有创新精神，新战略就得不到观测实施。因此，战略实施过程也可以是对战略的创造过程。在战略实施中，战略的某些内容或特征有可能改变，但只要不妨碍总体目标及战略的实现，就是合理的。

另外，企业的经营目标和战略总是要通过一定的组织机构分工实施的，也就是要把庞大而复杂的总体战略分解为具体的、教条简单的、能予以管理和控制的问题，由企业内部各部门以至部门各基层组织分工去贯彻和实施，组织机构是适应企业经营战略的需要而建立的，但一个组织机构一旦建立就不可避免的要形成自己所关注的问题基本位利益，这种本位利益在各组织之间以及和企业整体利益之间会发生一些矛盾和冲突，为此，企业的高层管理者要做的工作是对这些矛盾冲突进行协调一致折衷、妥协，以寻求各方面都能接受的解决办法，而不可能离开客观条件去寻求所谓绝对的合理性。只要不损害总体目标和战略的实现，还是可以容忍的，即在战略实施重要遵循适度的合理性原则。

2、统一领导，统一指挥的原则。

对企业经营战略了解最深刻的应当是企业的高层领导人员，一般来讲，他们要比企业中下层管理人员以及一般员工掌握的信息要多，对企业战略的各个方面的要求以及相互联系的关系了解得更全面，对战略意图体会最深，因此战略的实施应当在高层领导人员的统一领导，统一指挥下进行，只有这样其资源的分配、组织机构

七、战略实施的原则与策略

一、战略实施的原则

如果说战略是企业达成其宗旨和目标，实现企业价值的“道”，那么，实施这些战略的方法就可以称之为“术”。企业在经营战略的实施过程中，常常会遇到许多在制订战略时未估计到或者不可能完全估计到的问题，在处理这些问题时，可以依据以下三个基本原则：

1、适度合理性的原则。

由于经营目标和企业经营战略的制定过程中，受到信息、决策时限以及认识能力等因素的限制，对未来的预测不可能很准确，所制定的企业经营战略也不是最优的，而且在战略实施的过程中由于企业外部环境及内部条件的变化较大，情况比较复杂，因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标，就应当认为这一战略的制订及实施是成功的。在客观生活中不可能完全按照原先制订的战略计划行事，因此战略的实施过程不是一个简单机械的执行过程，而是需要执行人员大胆创造，大量革新，因为新战略本身就是对旧战略以及旧战略相关的文化、价值观念的否定，没有创新精神，新战略就得不到观测实施。因此，战略实施过程也可以是对战略的创造过程。在战略实施中，战略的某些内容或特征有可能改变，但只要不妨碍总体目标及战略的实现，就是合理的。

另外，企业的经营目标和战略总是要通过一定的组织机构分工实施的，也就是要把庞大而复杂的总体战略分解为具体的、教条简单的、能予以管理和控制的问题，由企业内部各部门以至部门各基层组织分工去贯彻和实施，组织机构是适应企业经营战略的需要而建立的，但一个组织机构一旦建立就不可避免的要形成自己所关注的问题基本位利益，这种本位利益在各组织之间以及和企业整体利益之间会发生一些矛盾和冲突，为此，企业的高层管理者要做的工作是对这些矛盾冲突进行协调一致折衷、妥协，以寻求各方面都能接受的解决办法，而不可能离开客观条件去寻求所谓绝对的合理性。只要不损害总体目标和战略的实现，还是可以容忍的，即在战略实施重要遵循适度的合理性原则。

2、统一领导，统一指挥的原则。

对企业经营战略了解最深刻的应当是企业的高层领导人员，一般来讲，他们要比企业中下层管理人员以及一般员工掌握的信息要多，对企业战略的各个方面的要求以及相互联系的关系了解得更全面，对战略意图体会最深，因此战略的实施应当在高层领导人员的统一领导，统一指挥下进行，只有这样其资源的分配、组织机构

的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制、激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡，才能使企业为实现战略目标而卓有成效的运行。

同时，要实现统一指挥的原则，要求企业的每个部门只能接受一个上级的命令，但在战略实施中所发生的问题，能在小范围、低层次解决问题，不要放到更大范围，更高层次去解决，这样做所付出代价最小，因为越是在高层次的环节上去解决问题，其涉及的面也就越大，交叉的关系也就越复杂，当然其代价也就越大。

统一指挥的原则看似简单，但在实际工作中，由于企业缺少自我控制和自我调节机制，亦或这种机制不健全，因而在实际工作中经常背离这一原则。

3、权变原则。

企业经营战略的制订是基于一定的环境条件的假设，在战略实施中，事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的，战略实施过程本身就是解决问题的过程，但如果企业内外环境发生重大的变化，以至原定的战略的实现成为不可行，显然这时需要把原定的战略进行重大的调整，这就是战略实施的权变问题。其关键就是在于如何掌握环境变化的程度，如果当环境发生并不重要的变化时就修改了原定的战略，这样容易造成人心浮动，带来消极后果，缺少坚韧毅力，最终只会导致一事无成。但如果环境确实已经发生了很大的变化，仍然坚持实施既定的战略，将最终导致企业破产，因此关键在于如何衡量企业环境的变化。

权变的观念应当贯穿于战略实施的全过程，从战略的制定到战略的实施，权变的观念要求识别战略实施中的关键变量，并对它做出灵敏度分析，提出这些关键的变量的变化超过一定的范围时，原定的战略就应当调整，并准备相应的替代方案，即企业应该对可能发生的变化及其企业造成的后果，以及应变替代方案，都要有足够的了解和充分的准备，以使企业有充分的应变能力。当然，在实际工作中，对关键变量的识别和启动机制的运行都是很不容易的。

4、集中优势原则

在战略实施过程中，在资源的配置和战术的选择上，要注意把握优势原则，以保证战略的实施效果，毛泽东在其军事思想中称之为“集中优势兵力打歼灭战”，只有具备优势的局，才有把握获得欲得到的成功。但是，现实工作中往往不会有全面的绝对的优势，那么，就需要根据实际情况，审时度势，合理配置资源，创造相对的优势，注意避开对手的强项，寻找其弱点，集中自己的资源给其雷鸣般的一击而求得局部的胜利，削弱对方的地位，建立自己的战略优势。使得双发的力量对比此消彼长，以量变的积累而求得质变的到来，最终建立自己的全面优势，实现公司的战略。

总之，战略的实施中充满变数，既要坚持原则，又要有灵活性，在把握总体目

标的前提下，因时、因地、因条件的不同采取灵活的实施方法，创造相对优势，实现“术”与“道”的平衡。

二、战略实施的领导机构

战略管理要求有一个强有力的组织领导，应建立公司的战略领导小组对战略的制定、实施、评估和控制进行全过程的领导。在战略管理中，要求领导者超脱于一般管理，能站的高，看得远，解脱于企业的日常经营管理工作之外，有精力与条件去运用自己的知识、经验、技能为企业制定出创新的战略，并能积极有效的去推行战略。

1、战略领导小组的组建原则

(1) 确认首要领导的原则。即根据环境的变化和企业要实施的战略的要求，选择合适的首要领导，再结合首要领导的素质与能力，让其发挥企业战略实施的核心作用。

(2) 由首要领导组阁的原则。即由已经确定的首要领导来确定战略领导小组的其他成员。这其中再配以适当的监督机制，以保证战略领导小组的万无一失。

(3) 能力相配的原则。指战略领导小组内部成员的能力应该相互补充，相互匹配。既要根据战略管理对领导能力的要求和企业内外环境的变化，选择具有首要领导不具备的能力的人进入领导小组，以弥补首要领导的不足。

(4) 协作原则。即在组建领导小组的人选时应该考察其成员的合作性，选择具有合作性的人员进入领导小组，以建立小组内部和谐的人际关系，增添必要的润滑剂。

(5) 优化组合原则。即在组建领导小组时，可能会有众多的人员搭配方案，这时应该选择最佳或满意的方案来实现组建目标。这样，便于实现能力匹配的要求和有利于战略的制订以及有效的执行。

2、倍力公司战略领导小组的组成

根据上述原则，确定的公司战略领导小组成员和分工如下：

组长：张人广（公司董事长兼总经理，负责全面工作）

副组长：杨向东（董事兼常务副总，主持日常工作，负责战略的制定和实施）

组员：张魁生（副总经理，主抓生产和供应）；何煜（总工程师，主抓研发部门）；尚道忠（总设计师，负责技术和工艺部门）；姜勇（营销总监；负责营销策略的制定和实施）；杨肇东（综合办公室主任，负责部门间协调）

三、组织机构的战略调整

企业组织结构实施是战略的一项重要工具，美国学者钱德勒曾经指出：战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略。即企业战略决定着组织结构变化的类型。这一原则指出企业不仅能从现有的组织结构中去考虑战略，而且应该从另一视角、即根据外在环境的变化去制订战略，然后调整原有的组织结构。

标的前提下，因时、因地、因条件的不同采取灵活的实施方法，创造相对优势，实现“术”与“道”的平衡。

二、战略实施的领导机构

战略管理要求有一个强有力的组织领导，应建立公司的战略领导小组对战略的制定、实施、评估和控制进行全过程的领导。在战略管理中，要求领导者超脱于一般管理，能站的高，看得远，解脱于企业的日常经营管理工作之外，有精力与条件去运用自己的知识、经验、技能为企业制定出创新的战略，并能积极有效的去推行战略。

1、战略领导小组的组建原则

(1) 确认首要领导的原则。即根据环境的变化和企业要实施的战略的要求，选择合适的首要领导，再结合首要领导的素质与能力，让其发挥企业战略实施的核心作用。

(2) 由首要领导组阁的原则。即由已经确定的首要领导来确定战略领导小组的其他成员。这其中再配以适当的监督机制，以保证战略领导小组的万无一失。

(3) 能力相配的原则。指战略领导小组内部成员的能力应该相互补充，相互匹配。既要根据战略管理对领导能力的要求和企业内外环境的变化，选择具有首要领导不具备的能力的人进入领导小组，以弥补首要领导的不足。

(4) 协作原则。即在组建领导小组的人选时应该考察其成员的合作性，选择具有合作性的人员进入领导小组，以建立小组内部和谐的人际关系，增添必要的润滑剂。

(5) 优化组合原则。即在组建领导小组时，可能会有众多的人员搭配方案，这时应该选择最佳或满意的方案来实现组建目标。这样，便于实现能力匹配的要求和有利于战略的制订以及有效的执行。

2、倍力公司战略领导小组的组成

根据上述原则，确定的公司战略领导小组成员和分工如下：

组长：张人广（公司董事长兼总经理，负责全面工作）

副组长：杨向东（董事兼常务副总，主持日常工作，负责战略的制定和实施）

组员：张魁生（副总经理，主抓生产和供应）；何煜（总工程师，主抓研发部门）；尚道忠（总设计师，负责技术和工艺部门）；姜勇（营销总监；负责营销策略的制定和实施）；杨肇东（综合办公室主任，负责部门间协调）

三、组织机构的战略调整

企业组织结构实施是战略的一项重要工具，美国学者钱德勒曾经指出：战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略。即企业战略决定着组织结构变化的类型。这一原则指出企业不仅能从现有的组织结构中去考虑战略，而且应该从另一视角、即根据外在环境的变化去制订战略，然后调整原有的组织结构。

标的前提下，因时、因地、因条件的不同采取灵活的实施方法，创造相对优势，实现“术”与“道”的平衡。

二、战略实施的领导机构

战略管理要求有一个强有力的组织领导，应建立公司的战略领导小组对战略的制定、实施、评估和控制进行全过程的领导。在战略管理中，要求领导者超脱于一般管理，能站的高，看得远，解脱于企业的日常经营管理工作之外，有精力与条件去运用自己的知识、经验、技能为企业制定出创新的战略，并能积极有效的去推行战略。

1、战略领导小组的组建原则

(1) 确认首要领导的原则。即根据环境的变化和企业要实施的战略的要求，选择合适的首要领导，再结合首要领导的素质与能力，让其发挥企业战略实施的核心作用。

(2) 由首要领导组阁的原则。即由已经确定的首要领导来确定战略领导小组的其他成员。这其中再配以适当的监督机制，以保证战略领导小组的万无一失。

(3) 能力相配的原则。指战略领导小组内部成员的能力应该相互补充，相互匹配。既要根据战略管理对领导能力的要求和企业内外环境的变化，选择具有首要领导不具备的能力的人进入领导小组，以弥补首要领导的不足。

(4) 协作原则。即在组建领导小组的人选时应该考察其成员的合作性，选择具有合作性的人员进入领导小组，以建立小组内部和谐的人际关系，增添必要的润滑剂。

(5) 优化组合原则。即在组建领导小组时，可能会有众多的人员搭配方案，这时应该选择最佳或满意的方案来实现组建目标。这样，便于实现能力匹配的要求和有利于战略的制订以及有效的执行。

2、倍力公司战略领导小组的组成

根据上述原则，确定的公司战略领导小组成员和分工如下：

组长：张人广（公司董事长兼总经理，负责全面工作）

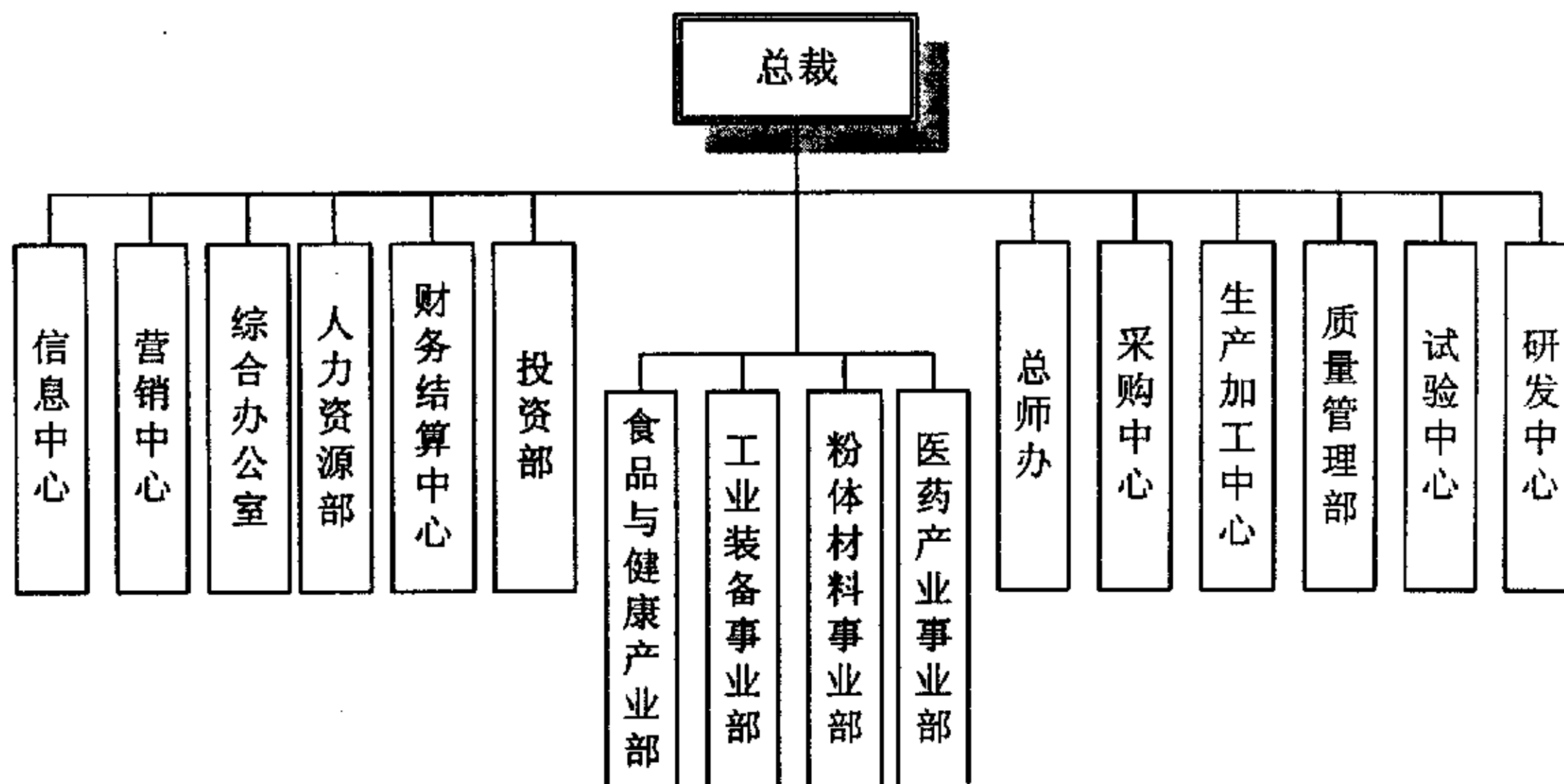
副组长：杨向东（董事兼常务副总，主持日常工作，负责战略的制定和实施）

组员：张魁生（副总经理，主抓生产和供应）；何煜（总工程师，主抓研发部门）；尚道忠（总设计师，负责技术和工艺部门）；姜勇（营销总监；负责营销策略的制定和实施）；杨肇东（综合办公室主任，负责部门间协调）

三、组织机构的战略调整

企业组织结构实施是战略的一项重要工具，美国学者钱德勒曾经指出：战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略。即企业战略决定着组织结构变化的类型。这一原则指出企业不仅能从现有的组织结构中去考虑战略，而且应该从另一视角、即根据外在环境的变化去制订战略，然后调整原有的组织结构。

根据倍力公司战略要求，在第一阶段末期，公司应择期调整组织结构。一方面将权力下放，另一方面将战略计划和决策机制集中于公司总部，以形成高度集权与高度分权相结合的以模拟分散制和超事业部制结合的混合型组织结构，其组织结构图如错误！未找到引用源。所示。



图表 12

公司总部设综合办公室、人力资源部、投资部（负责公司对外合资、合作和投资）、营销中心、信息中心（负责公司管理信息系统的运营）、财务结算中心（负责整个公司的财务核算、结算）、生产加工中心（公司核心及通用设备的生产加工）、采购中心、总工程师办公室、研发中心、试验中心及质量管理部等两室、三部部、七个中心。

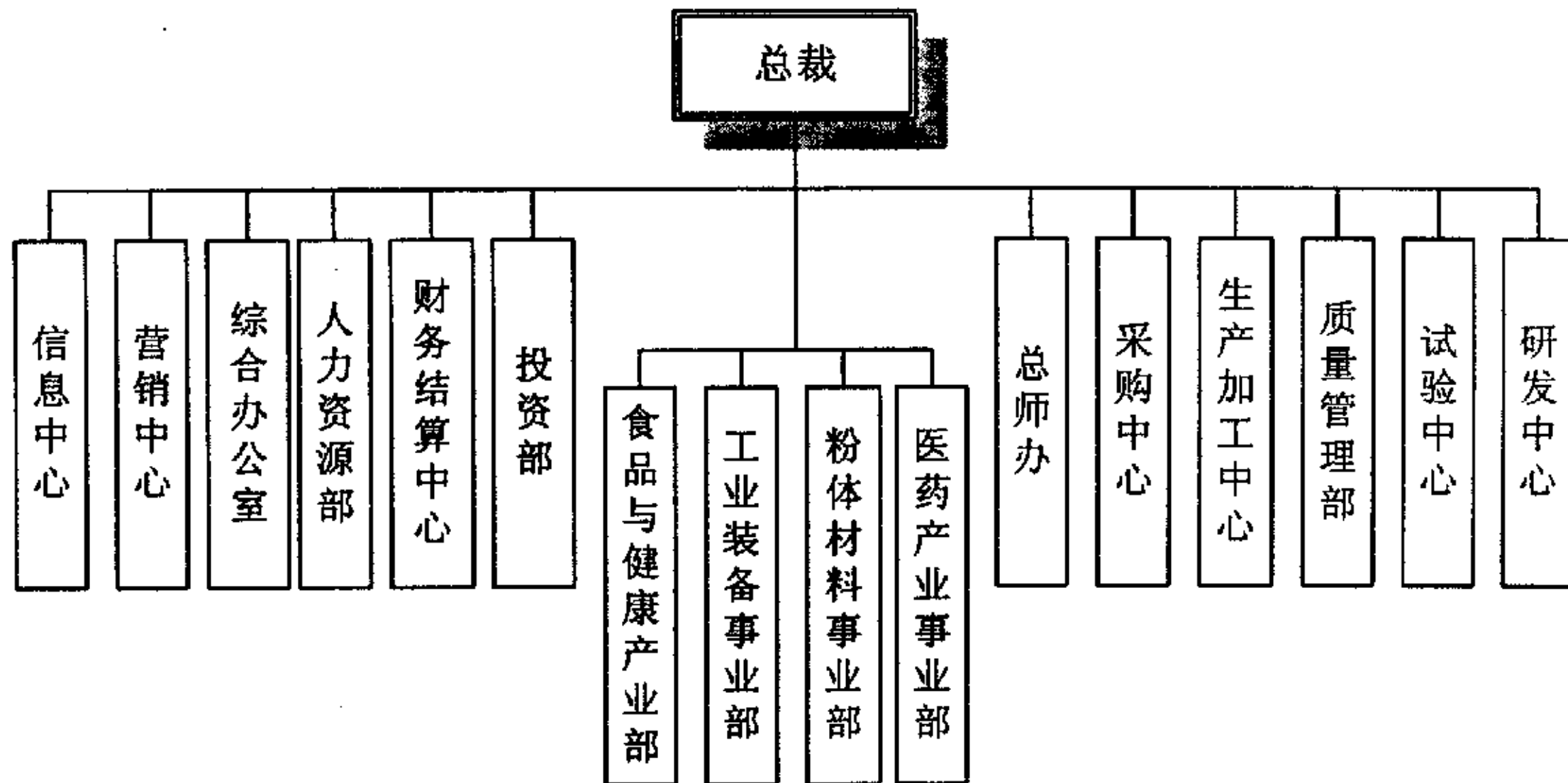
在业务方面，采取事业部的形式，逐步在生物材料细胞破壁领先技术、纳米功能材料尖端技术、健康产业新产品核心技术、工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域取得突破，相应设置医药产业事业部、粉体材料事业部、食品与健康产业事业部和工业装备事业部，各事业部设总经理和必要的与本事业部部门业务紧密关联的行政、研发、生产、营销等下属部门。

四、战略资源配置

企业战略资源是指企业用于战略行动及其计划推行的人力、财力、物力等资财的总和。具体来讲，就是要整合企业内、外部资源，建设一流的管理团队和专业技术团队，突出研发创新、人才至上、市场导向、人本管理四大战略措施，稳健而快速的走过成长期。

作为一个技术型企业，一个掌握了自有核心技术的企业，研发创新工作十分重要，是公司的立身之本，必须切实加强。但是，倍力公司前期研发工作投入了大量

根据倍力公司战略要求，在第一阶段末期，公司应择期调整组织结构。一方面将权力下放，另一方面将战略计划和决策机制集中于公司总部，以形成高度集权与高度分权相结合的以模拟分散制和超事业部制结合的混合型组织结构，其组织结构图如错误！未找到引用源。所示。



图表 12

公司总部设综合办公室、人力资源部、投资部（负责公司对外合资、合作和投资）、营销中心、信息中心（负责公司管理信息系统的运营）、财务结算中心（负责整个公司的财务核算、结算）、生产加工中心（公司核心及通用设备的生产加工）、采购中心、总工程师办公室、研发中心、试验中心及质量管理部等两室、三部部、七个中心。

在业务方面，采取事业部的形式，逐步在生物材料细胞破壁领先技术、纳米功能材料尖端技术、健康产业新产品核心技术、工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域取得突破，相应设置医药产业事业部、粉体材料事业部、食品与健康产业事业部和工业装备事业部，各事业部设总经理和必要的与本事业部部门业务紧密关联的行政、研发、生产、营销等下属部门。

四、战略资源配置

企业战略资源是指企业用于战略行动及其计划推行的人力、财力、物力等资财的总和。具体来讲，就是要整合企业内、外部资源，建设一流的管理团队和专业技术团队，突出研发创新、人才至上、市场导向、人本管理四大战略措施，稳健而快速的走过成长期。

作为一个技术型企业，一个掌握了自有核心技术的企业，研发创新工作十分重要，是公司的立身之本，必须切实加强。但是，倍力公司前期研发工作投入了大量

经费（见图表 10），占到同期公司销售收入的 10%以上，使得公司成本上升，降低了公司产品的竞争力。要扭转这一局面，一是建立市场为导向的研发体系，使研发工作与市场密切结合起来，严把立项关；二是加强研发预算与成本控制，提高投入产出比；三是建立针对研发的奖惩体系，在严格核算的基础上加强对研发人员的激励。

在人力资源方面，坚持以人为本，人才至上的指导思想，建立健全与公司相适应的薪酬体系和考核奖惩体系，实行优胜劣汰，形成人员能进能出、干部能上能下的人力资源良性循环，引进和发现人才，最大限度地使用人才和留住人才，使得员工与公司共同成长。

市场导向，就是要面向市场，一切以客户需求为标准，发现需求，满足需求，从产品、研发、销售等各个方面紧密结合市场，完成企业价值的市场实现，实现企业的战略目标。

五、战略实施中的资本运作

在进行企业内部情况分析中曾经得出结论：“企业的二次融资成为必然”，其一是因为企业前期研发费用和当期基建费用投入过大，将大量宝贵的流动资金转化成为企业的无形资产和固定资产；二是因为要实现企业战略的宏伟目标，也需要大量的资金支持，就必须进行资本运作，筹集必要的资金。

筹资对象可以重点考虑以下几种：

- 1、专业投资公司。通过二次重组，解决企业资金短期的矛盾，
- 2、公司的下游产业。如制药、食品、化工、建材、保健品企业、新材料企业，特别是上市公司或大企业集团。倍力公司的专有技术既可以作为很好的卖点，有利于在资本市场筹措更多的资金；也可以作为完整价值链的一环整合到这些企业中，提高企业的整体能力，形成企业的竞争优势。

- 3、银行。待基建全部交付使用后，尽快办理完毕相关手续，向银行抵押贷款。

在实际操作过程中，首先要确定筹资对象目标群，经过初步交流后确定具体目标；其次要制定完善、可行的商业计划书，充分挖掘企业的价值，以利于融资的成功。

六、实现战略执行中的流程重组

在公司战略的实行中，要注意理顺、优化和拓展技术流程和生产流程，整合生物材料细胞破壁领先技术、纳米功能材料尖端技术、食品健康产业新产品核心技术及工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域，强化盈利模式和核心价值观，拉长壮大赢利能力并不断巩固技术制高点和自主核心技术地位。

依靠前向一体化与相关多元化并重经营模式，拉点为线，扩线为面，逐步由特长供应商向完全方案供应商和研发、生产、技术服务、最终产品供应商、一体化服务商发展，壮大公司实力、充实发展潜能、储备发展后劲，缓解、化解、转移、分

经费（见图表 10），占到同期公司销售收入的 10%以上，使得公司成本上升，降低了公司产品的竞争力。要扭转这一局面，一是建立市场为导向的研发体系，使研发工作与市场密切结合起来，严把立项关；二是加强研发预算与成本控制，提高投入产出比；三是建立针对研发的奖惩体系，在严格核算的基础上加强对研发人员的激励。

在人力资源方面，坚持以人为本，人才至上的指导思想，建立健全与公司相适应的薪酬体系和考核奖惩体系，实行优胜劣汰，形成人员能进能出、干部能上能下的人力资源良性循环，引进和发现人才，最大限度地使用人才和留住人才，使得员工与公司共同成长。

市场导向，就是要面向市场，一切以客户需求为标准，发现需求，满足需求，从产品、研发、销售等各个方面紧密结合市场，完成企业价值的市场实现，实现企业的战略目标。

五、战略实施中的资本运作

在进行企业内部情况分析中曾经得出结论：“企业的二次融资成为必然”，其一是因为企业前期研发费用和当期基建费用投入过大，将大量宝贵的流动资金转化成为企业的无形资产和固定资产；二是因为要实现企业战略的宏伟目标，也需要大量的资金支持，就必须进行资本运作，筹集必要的资金。

筹资对象可以重点考虑以下几种：

- 1、专业投资公司。通过二次重组，解决企业资金短期的矛盾，
- 2、公司的下游产业。如制药、食品、化工、建材、保健品企业、新材料企业，特别是上市公司或大企业集团。倍力公司的专有技术既可以作为很好的卖点，有利于在资本市场筹措更多的资金；也可以作为完整价值链的一环整合到这些企业中，提高企业的整体能力，形成企业的竞争优势。

- 3、银行。待基建全部交付使用后，尽快办理完毕相关手续，向银行抵押贷款。

在实际操作过程中，首先要确定筹资对象目标群，经过初步交流后确定具体目标；其次要制定完善、可行的商业计划书，充分挖掘企业的价值，以利于融资的成功。

六、实现战略执行中的流程重组

在公司战略的实行中，要注意理顺、优化和拓展技术流程和生产流程，整合生物材料细胞破壁领先技术、纳米功能材料尖端技术、食品健康产业新产品核心技术及工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域，强化盈利模式和核心价值观，拉长壮大赢利能力并不断巩固技术制高点和自主核心技术地位。

依靠前向一体化与相关多元化并重经营模式，拉点为线，扩线为面，逐步由特长供应商向完全方案供应商和研发、生产、技术服务、最终产品供应商、一体化服务商发展，壮大公司实力、充实发展潜能、储备发展后劲，缓解、化解、转移、分

经费（见图表 10），占到同期公司销售收入的 10%以上，使得公司成本上升，降低了公司产品的竞争力。要扭转这一局面，一是建立市场为导向的研发体系，使研发工作与市场密切结合起来，严把立项关；二是加强研发预算与成本控制，提高投入产出比；三是建立针对研发的奖惩体系，在严格核算的基础上加强对研发人员的激励。

在人力资源方面，坚持以人为本，人才至上的指导思想，建立健全与公司相适应的薪酬体系和考核奖惩体系，实行优胜劣汰，形成人员能进能出、干部能上能下的人力资源良性循环，引进和发现人才，最大限度地使用人才和留住人才，使得员工与公司共同成长。

市场导向，就是要面向市场，一切以客户需求为标准，发现需求，满足需求，从产品、研发、销售等各个方面紧密结合市场，完成企业价值的市场实现，实现企业的战略目标。

五、战略实施中的资本运作

在进行企业内部情况分析中曾经得出结论：“企业的二次融资成为必然”，其一是因为企业前期研发费用和当期基建费用投入过大，将大量宝贵的流动资金转化成为企业的无形资产和固定资产；二是因为要实现企业战略的宏伟目标，也需要大量的资金支持，就必须进行资本运作，筹集必要的资金。

筹资对象可以重点考虑以下几种：

- 1、专业投资公司。通过二次重组，解决企业资金短期的矛盾，
- 2、公司的下游产业。如制药、食品、化工、建材、保健品企业、新材料企业，特别是上市公司或大企业集团。倍力公司的专有技术既可以作为很好的卖点，有利于在资本市场筹措更多的资金；也可以作为完整价值链的一环整合到这些企业中，提高企业的整体能力，形成企业的竞争优势。

- 3、银行。待基建全部交付使用后，尽快办理完毕相关手续，向银行抵押贷款。

在实际操作过程中，首先要确定筹资对象目标群，经过初步交流后确定具体目标；其次要制定完善、可行的商业计划书，充分挖掘企业的价值，以利于融资的成功。

六、实现战略执行中的流程重组

在公司战略的实行中，要注意理顺、优化和拓展技术流程和生产流程，整合生物材料细胞破壁领先技术、纳米功能材料尖端技术、食品健康产业新产品核心技术及工艺与装备成套柔性化实用技术四大专业领域，强化盈利模式和核心价值观，拉长壮大赢利能力并不断巩固技术制高点和自主核心技术地位。

依靠前向一体化与相关多元化并重经营模式，拉点为线，扩线为面，逐步由特长供应商向完全方案供应商和研发、生产、技术服务、最终产品供应商、一体化服务商发展，壮大公司实力、充实发展潜能、储备发展后劲，缓解、化解、转移、分

散与规避各种成长风险与系统危机，有步骤、有计划、灵活多样地不断壮大公司实力。凝聚人气、财气、运气，走出一条整合内外资源——建立集团（控股）公司和核心股份公司，再度融资、体制创新与机制再造——建成上市公司为骨干、集团公司为母体、跨国经营为手段的国内一流公司和国际知名公司。

七、知识产权保护

倍力公司拥有的自主核心技术是公司赖以生存和发展的竞争优势，也是公司战略制定的基础之一。目前，倍力公司比较注意以专利申请的形势保护自己的知识产权，但从市场来看，出现了部分仿冒侵权者，公司的利益受到了侵犯。主要存在下述问题：

没有建立起内部系统的知识产权保护体系。知识产权的管理和保护是一个复杂的事情，需要公司从体系结构加以适应。应该有明确的部门和人员建立起一套全面、系统的制度来管理公司的知识产权，而不是仅仅申请专利就可以了。

对知识产权的定义认识不清，使得知识产权没有得到全面保护。知识产权并不能简单地等同于专利，还应包括公司的专有技术、工艺、客户资料等商业秘密。

打击侵权的力度不够。

针对上述情况，结合战略的实施，应采取下属措施：

1、建立健全知识产权保护体系。公司应确立由总师办作为知识产权的归口管理部门，成立由公司常务副总经理为组长，总工程师、总师办主任为副组长，公司法律顾问、总师办分管知识产权人员，以及生产部、供应部、营销部各一名骨干为组员的公司知识产权工作小组，尽快制定公司知识产权保护的相关文件和实施细则并加以落实。

2、明确公司知识产权保护的范围，与相关人员和单位签订保护协议。初专利外，公司的专有技术、工艺及其衍生的图纸、工艺流程、方案以及公司的客户资料、经营数据等商业机密都要纳入保护的范围，在落实保护制度和措施的同时，公司对内要同工作人员签订知识产权保护合同，对外要同供应商用户和合作伙伴签订有关协议，明确保护的范围、内容、责任义务和奖惩措施。

3、要注意和知识产权局、公安局等知识产权执法部门密切联系。可以定期请他们到公司以知识讲座、案例分析等形式加强职工的知识产权保护知识，提高遵纪守法意识，并对公司相关工作提出改进意见。

4、有关部门和人员要制定知识产权保护预案，拿出专门的财务预算，对发生的知识产权侵权行为要及时发现，果断处理。凡事预则立，不预则废，对有可能发生的侵权行为，要有充分的估计并制定处理方案，并以预防为主。一旦发生，要及时、准确、果断、坚决地进行处理，防止损害的进一步扩大。

散与规避各种成长风险与系统危机，有步骤、有计划、灵活多样地不断壮大公司实力。凝聚人气、财气、运气，走出一条整合内外资源——建立集团（控股）公司和核心股份公司，再度融资、体制创新与机制再造——建成上市公司为骨干、集团公司为母体、跨国经营为手段的国内一流公司和国际知名公司。

七、知识产权保护

倍力公司拥有的自主核心技术是公司赖以生存和发展的竞争优势，也是公司战略制定的基础之一。目前，倍力公司比较注意以专利申请的形势保护自己的知识产权，但从市场来看，出现了部分仿冒侵权者，公司的利益受到了侵犯。主要存在下述问题：

没有建立起内部系统的知识产权保护体系。知识产权的管理和保护是一个复杂的事情，需要公司从体系结构加以适应。应该有明确的部门和人员建立起一套全面、系统的制度来管理公司的知识产权，而不是仅仅申请专利就可以了。

对知识产权的定义认识不清，使得知识产权没有得到全面保护。知识产权并不能简单地等同于专利，还应包括公司的专有技术、工艺、客户资料等商业秘密。

打击侵权的力度不够。

针对上述情况，结合战略的实施，应采取下属措施：

1、建立健全知识产权保护体系。公司应确立由总师办作为知识产权的归口管理部门，成立由公司常务副总经理为组长，总工程师、总师办主任为副组长，公司法律顾问、总师办分管知识产权人员，以及生产部、供应部、营销部各一名骨干为组员的公司知识产权工作小组，尽快制定公司知识产权保护的相关文件和实施细则并加以落实。

2、明确公司知识产权保护的范围，与相关人员和单位签订保护协议。初专利外，公司的专有技术、工艺及其衍生的图纸、工艺流程、方案以及公司的客户资料、经营数据等商业机密都要纳入保护的范围，在落实保护制度和措施的同时，公司对内要同工作人员签订知识产权保护合同，对外要同供应商用户和合作伙伴签订有关协议，明确保护的范围、内容、责任义务和奖惩措施。

3、要注意和知识产权局、公安局等知识产权执法部门密切联系。可以定期请他们到公司以知识讲座、案例分析等形式加强职工的知识产权保护知识，提高遵纪守法意识，并对公司相关工作提出改进意见。

4、有关部门和人员要制定知识产权保护预案，拿出专门的财务预算，对发生的知识产权侵权行为要及时发现，果断处理。凡事预则立，不预则废，对有可能发生的侵权行为，要有充分的估计并制定处理方案，并以预防为主。一旦发生，要及时、准确、果断、坚决地进行处理，防止损害的进一步扩大。

附 录

附件 1: 市场调查表

尊敬的 先生 / 女士: 您好!

首先感谢您对我们的支持和帮助。

我司秉持可持续发展的技术创新之路, 凭借“贝利”粉体技术、工艺和装备, 使粉体粒径最小达 1—0.3 微米, 促进了新品研发、生物制药、保健品、化妆品、中兽药与农药、塑料化工和电子信息等行业的发展。

2002 年底, 我司成立了新品(中成药、保健品、中兽药、功能食品及饮料、中药化妆品和新材料等)研发中心, 同时加大对“贝利”动态提取技术的研发投入, 而今取得了新品研发和动态提取方面的丰硕成果。欢迎登入我司网址: <http://www.bl365.cn> 并提宝贵意见。

为与您及时沟通和交流粉体技术信息, 以便更好地为您所在的企业提供持续的技术与服务支持, 我司特举办本次“市场调查”活动。希望您能百忙之中抽出些许时间, 协助我们填写本问卷。

您的建议和观点对我们至关重要, 您的支持和帮助我们铭记在心。期待您能回复。

① 传真: 0531-3178377;

② 电话: 0531-3178389 3178392

③ 邮箱: gapfood@yahoo.com.cn

再次感谢您对我们的支持!

一、关于粉体技术和新品研发(请在□内打“V”, 部分问题可以多项选择)

1、您认为中药细胞级(超)微粉碎技术的应用前景是:

☐ 广阔; ☐ 一般; ☐ 难以确定。

2、您对我司做过的超微粉碎试验是否满意?

☐ 满意; ☐ 不满意。

如满意, 原因是:

☐ 试验效果很好; ☐ 达到试验要求; ☐ 服务及时到位;

☐ ☐ 其他_____。

如不满意, 原因是: _____。

3、您在使用“贝利”微粉机过程中发现其优点有:

☐ 设计合理; ☐ 物料损耗小; ☐ 耗能较低; ☐ 产量合适; ☐ 符合工艺要求; ☐

性价比合理; ☐ 配件供应及时; ☐ 售后服务好; ☐ 其他_____。

附 录

附件 1: 市场调查表

尊敬的 先生 / 女士: 您好!

首先感谢您对我们的支持和帮助。

我司秉持可持续发展的技术创新之路, 凭借“贝利”粉体技术、工艺和装备, 使粉体粒径最小达 1—0.3 微米, 促进了新品研发、生物制药、保健品、化妆品、中兽药与农药、塑料化工和电子信息等行业的发展。

2002 年底, 我司成立了新品(中成药、保健品、中兽药、功能食品及饮料、中药化妆品和新材料等)研发中心, 同时加大对“贝利”动态提取技术的研发投入, 而今取得了新品研发和动态提取方面的丰硕成果。欢迎登入我司网址: <http://www.bl365.cn> 并提宝贵意见。

为与您及时沟通和交流粉体技术信息, 以便更好地为您所在的企业提供持续的技术与服务支持, 我司特举办本次“市场调查”活动。希望您能百忙之中抽出些许时间, 协助我们填写本问卷。

您的建议和观点对我们至关重要, 您的支持和帮助我们铭记在心。期待您能回复。

① 传真: 0531-3178377;

② 电话: 0531-3178389 3178392

③ 邮箱: gapfood@yahoo.com.cn

再次感谢您对我们的支持!

一、关于粉体技术和新品研发(请在□内打“V”, 部分问题可以多项选择)

1、您认为中药细胞级(超)微粉碎技术的应用前景是:

☐ 广阔; ☐ 一般; ☐ 难以确定。

2、您对我司做过的超微粉碎试验是否满意?

☐ 满意; ☐ 不满意。

如满意, 原因是:

☐ 试验效果很好; ☐ 达到试验要求; ☐ 服务及时到位;

☐ ☐ 其他_____。

如不满意, 原因是: _____。

3、您在使用“贝利”微粉机过程中发现其优点有:

☐ 设计合理; ☐ 物料损耗小; ☐ 耗能较低; ☐ 产量合适; ☐ 符合工艺要求; ☐

性价比合理; ☐ 配件供应及时; ☐ 售后服务好; ☐ 其他_____。

缺点有:_____。

需改进的地方有:_____。

4、您认为理想的粉碎设备是:

☐ 球磨; ☐ 转子粉碎; ☐ 气流粉碎; ☐ 振动磨;

☐ ☐ 其他_____。

5、您认为理想的粉碎设备应具备的特点是:

_____。

是否有更好的粉碎方式可以使中药材生粉达到 300 目?

☐ 是, 粉碎方式是_____; ☐ 否。

6、您认为合适于生产用的中药材粉体粒度范围是:

☐ 80—120 目; ☐ 120—200 目; ☐ 200—300 目;

☐ ☐ 其他_____。

7、您认为符合贵公司生产的每小时粉碎能力是:

☐ 30 公斤以内; ☐ 30—100 公斤; ☐ 100—200 公斤;

☐ ☐ 其他_____。

8、您认为贵公司选择超微粉碎设备需要考虑的主要因素是:

☐ 技术革新; ☐ 符合工艺要求; ☐ 性价比合理; ☐ 降低生产成本; ☐ 节约原材料;

☐ ☐ 售后服务好; ☐ 其他_____。

9、您觉得“贝利”微粉机的性价比如何?

☐ 合理; ☐ 不合理 (☐ 价格高; ☐ 价格低)。

10、您认为选择国内超微粉碎设备的前三家品牌有:

①_____; ②_____; ③_____。

理由是_____。

11、您认为贵公司现有老品种的剂型是否有待改进?

☐ 是, 原剂型是_____希望改为_____剂型; ☐ 否。

12、贵公司是否考虑引进有市场潜力的新品(药品、保健品、中药化妆品或新材料等)?

☐ 是; ☐ 否。

13、您认为近期有市场潜力的新品(药品、保健品或功能食品)用于哪一类疾病系统?

☐ 心血管类; ☐ 脑血管类; ☐ 降血脂类; ☐ 癌症类; ☐ 肝病类; ☐ 胃肠类; ☐ 消食类; ☐ 妇科消炎类; ☐ 其他_____。

14、您认为近期研发哪一类新药更有市场竞争力?

☐ 类新药。您认为引进该类新药的研发预算费用是_____万元。

15、您认为较有市场前景的中成药(或保健品)剂型是:

☐针剂; ☐咀嚼片; ☐分散片; ☐软胶囊; ☐贴剂; ☐栓剂; ☐胶囊剂; ☐颗粒剂; ☐丸剂; ☐泡腾片; ☐散剂; ☐其他_____。

二、关于“贝利”动态提取技术(请在□内打“V”, 部分问题可以多项选择)

1、您是否了解我司的“贝利”动态提取技术?

☐是; ☐否。

2、贵公司是否拥有提取设备(车间)?

☐是; ☐否。

如是, 采用的提取方式_____。提取的次数是_____。浓缩方式为_____。干燥方式是_____。从饮片到提取物干粉的工艺周期有多长?_____。

如否, 贵公司使用提取物时采用的方式是: ☐直接采购; ☐委外加工; ☐其他_____。

如贵公司正考虑采购提取物, 主要有哪些品种_____。质量标准是_____。预计的数量是_____公斤/批次。年预计使用量为_____吨。

3、您认为现有提取技术有何不足?

☐能耗较高; ☐工艺周期长; ☐得率低; ☐其他_____。

4、您会考虑选用哪一种提取方式?

☐常规提取; ☐超临界萃取; ☐动态提取; ☐其他_____。

三、关于技术交流与合作(请在□内打“V”, 部分问题可以多项选择)

1、您是从哪里知道“贝利粉体”相关信息的?

☐《中成药》; ☐《中草药》; ☐《中国中药》; ☐《中兽医》; ☐《科技日报》;
☐网络搜索; ☐药机展会; ☐药品交易会; ☐朋友介绍; ☐同行推介; ☐其他_____。

2、您是否定期登入过我司的网站?

☐是, 效果如何请您评价_____; ☐否。

3、您是否愿意就粉体技术、新品研发、提取技术等行业信息与我司进行分享?

☐是; ☐否。

4、您是否愿意就粉体工程、新品研发、动态提取等方面与我司进行多层次的合作?

☐是; ☐否。

5、您希望我司能为您提供哪方面的行业信息?

☐ 市场前景; ☐ 新品研发; ☐ 工艺技术;

☐ ☐ 其他_____。

6、您希望我司能为贵公司解决哪些技术问题?

☐ 粉碎工艺; ☐ 新品研发; ☐ 动态提取;

☐ ☐ 其他_____。

7、您是否经常上网查询行业动态信息? ☐ 是; ☐ 否。

如是, 您常用的搜索引擎是:

☐ google; ☐ 百度; ☐ 雅虎; ☐ 搜狐; ☐ 新浪; ☐ 其他_____。

您常登入那些网站查询相关信息?

☐ _____。 ☐ _____。

8、贵公司获得技术信息的主要来源是:

☐ 杂志; ☐ 报刊; ☐ 电视; ☐ 网络; ☐ 展会;

☐ ☐ 其他_____。

9、如果愿意分享行业信息, 您希望与谁分享呢?

☐ 同事; ☐ 合作伙伴; ☐ 同行朋友;

☐ ☐ 其他_____。

10、贵公司是否拥有自己的企业网站?

☐ 是, 网址是_____ ; ☐ 否。

11、贵公司主要与哪些外部单位进行技术合作?

☐ 高校研发部门; ☐ 医药工业研究院/所;

☐ ☐ 其他_____。

12、贵公司与外部单位进行技术合作的主要方式是:

☐ _____。

13、您对我司的建议是: _____

贵公司 / 单位名称: _____

请您签名确认_____填写日期_____。谢谢!

附件 2: 调查反馈信息统计整理及简评

A、关于粉体技术和新品研发(请在□内打“V”，部分问题可以多项选择)

1、您认为中药细胞级（超）微粉碎技术的应用前景是：

□广阔 44, 占 73.3%;

□一般 2, 占 3.3%;

□难以确定 14, 占 23.3%。

评：超微粉还是有市场前景的，关键是如何继续普及并让更多的业内人士了解中药微粉碎这一技术概念。

2、您对我司做过的超微粉碎试验是否满意？

□满意：46, 占 76.7%;如满意，原因是(多项选择)：

□达到试验要求：32, 占 53.3%

□服务及时到位：30, 占 50%。

□试验效果很好：10, 占 16.7%

□不满意：14, 占 23.3%。如不满意，原因是：无。

评：客户作实验有多种目的，比如单纯了解一番、粉碎效果对比、设备厂家对比或设备选型等。

3、原生药粉入药比较合适的粒度范围：

□80—120 目；0

□120—200 目；4

□200—300 目；18

□其他 500 目。2

评：约 30%的客户认可 200-300 目，他们的看法不同说明我们还要做许多工作。

4、您(仅对 16 个公司产品用户)在使用“贝利”微粉机过程中发现其优点有：

□物料损耗小；9, 占 56.3%□配件供应及时；8, 占 50%□售后服务好；7, 占 43.8%

□符合工艺要求；5 占 31.3%□耗能较低；5, 占 31.3% □产量合适；5, 占 31.3%

□设计合理；4, 占 25%□性价比合理；4, 占 25%

□配置优化；1, 占 6.3%

缺点有：未达到 500-800 目, 配件价格偏高(各 1 份)。

需改进的地方有：改进后粒度能达到 500~800 目/锁紧机构，主电机通风，翻转部位连接之软管。

评：物料损耗小、配件供应及时和售后服务好均超过 40%。

5、理想的粉碎方式是：

☐ 气流粉碎：8

☐ 振动磨：6

☐ 球磨：4

☐ 转子粉碎：0

☐ 其他 不了解。

评：多数选择气流粉碎，是否担心振动粉碎技术还不够成熟？

6、理想的粉碎设备应具备的特点是：耗能少，粉碎颗粒小/多种配置，粉体粒度在 20nm~5um 等级分布/既能保持产品的活性，又能达到所需的粒度/体积小，耗能小，生产能力高/功能全/高效，杂质残留少。

是否有更好的粉碎方式可以使中药材生粉达到 300 目？

☐ 如是，粉碎方式是 气流粉碎/振动磨/加流化磨；☐ 否。6

7、您正在使用的粉碎设备是（仅针对非公司产品用户）：

☐ 转子粉碎机：14

☐ 气流粉碎机：4

☐ 球磨机：2

☐ 振动磨机：0

☐ 其他 。4

评：多数厂家选用转子粉碎机粗粉中药，这是制药企业的现状，说明振动磨还有较大的市场空间。

8、您认为正在使用的粉碎设备存在哪些问题？

☐ 粉碎工艺：14

☐ 设备配置：10

☐ 设备耗能：4

☐ 其他 不很了解，正拟购买/细度不达标。

评：粉碎工艺和设备配置是制药企业普遍面临的问题，这是公司以粉碎试验带动设备销售的前提。

9、正在使用的粉碎设备的运行费用：

☐ 较低：6

☐ 一般：8

☐高。4

评：中成药生产企业不太在意耗能，兽药和食品则不然。

10、符合贵公司(19份)生产的每小时粉碎能力是：

☐30公斤以内：14,占36.8%

☐30—100公斤：16,占42.1%

☐100—200公斤：4,占10.5%

☐其他_____。4,占10.5%。

评：30—100公斤/小时的产量主要是中成药制药企业的要求，兽药、保健食品和食品的产量要求更大。

11、贵公司现有粉碎设备的生产能力是多少公斤/小时？☐ 2.5、几十公斤、80、100、150、30~50、50。

12、贵公司选择超微粉碎设备需要考虑的主要因素是：

☐符合工艺要求：38,占63.3%

☐技术革新：18,占30%

☐性价比合理：18,占30%

☐降低生产成本：18,占30%

☐售后服务好：16,占26.7%

☐节约原材料：14,占23.3%

评：上述顺序可以初步认定为用户选择超微粉碎设备要考虑的各种因素。

13、您觉得贝利微粉机的性价比如何？

☐较合理：18,占30%

☐一般：0

☐不合理（☐价格太高：22,占36.7%☐价格较低0）。

评：贝利设备售价偏高已是事实，如何重新定位客户和价位调整必需得到系统考虑，而非单纯降价。

14、选择国内超微粉碎设备的前三家品牌有：

①贝利；

②正信；

③天龙、德佳。

理由是都不太理想，理想粉碎粒度为20~200nm, 200~800nm, 800nm~1um, 1~5um等级分布。

15、GMP（12 家生产用户）认证之后，贵公司的重点发展方向是：

- ☐ 扩大原有品种的销售；4, 占 30%
- ☐ 研发新（药）品种；2, 占 15%
- ☐ 引进新技术、新工艺和新设备；2, 占 15%
- ☐ 改革原有品种的老剂型；0
- ☐ 其他___。4

评：GMP 之后只有扩大原有较好卖品种的销量才能获得利润用于还贷。

16、GMP 认证后将给贵公司带来的机遇是：

- ☐ 产品质量可控；6, 占 50%
- ☐ 生产规模扩大；4, 占 30%
- ☐ 企业竞争力得到提高；2, 占 15%
- ☐ 其他___无___。

评：GMP 的本意是质量可控。

17、GMP 认证后将给贵公司带来的挑战是：

- ☐ 市场竞争更激烈；2, 占 15%
- ☐ 加快新（药）品研发；2, 占 15%
- ☐ 面临还贷压力；0
- ☐ 其他___未答。8

18、GMP 认证后，贵公司生产能力是否有富余？

- ☐ 是；4, 占 30% ☐ 否。0 未回答 8

是否考虑 OEM 贴牌生产？☐ 是；0 ☐ 否；2 ☐ 暂不考虑。4 未回答 6

B、新品研发与动态提取

1、贵公司是否设有新品（药品、保健食品、中药化妆品或新材料等）研发部门？

- ☐ 是；0 ☐ 否。2

2、贵公司是否考虑引进新品（药品、保健品、中药化妆品或新材料等）？

- ☐ 是；8, 占 13.3% ☐ 否。4, 占 6.7%

3、近期有市场潜力的新品用于哪一类疾病系统（多项选择）？

- ☐ 降血脂类；16 ☐ 肝病类；12
- ☐ 脑血管类；10 ☐ 癌症类；10
- ☐ 心血管类；8 ☐ 妇科炎症类；6 ☐ 胃肠类；6
- ☐ 健胃消食；2 ☐ 其他_____。

评：现有市场上销售较好的药品似乎与上述排序相同。

4、您认为近期研发哪一类新药更有市场竞争力？

☐一类新（药）品；0

☐二类新（药）品；2

☐其他 心血管/营养中成/心脑血管。

您认为引进该类新（药）品的研发预算费用是 500、100~200、2000 万元。

5、您认为较有市场前景的中成药剂型是：

☐软胶囊；17 ☐胶囊剂；10 ☐分散片；6

☐咀嚼片；4 ☐颗粒剂；4 ☐针剂；4

☐泡腾片；2

☐贴剂；0 ☐栓剂；0 ☐丸剂；0 ☐散剂；0 ☐其他_____。

评：软胶囊是最近几年的潮流剂型。

6、您认为贵公司老品种剂型是否有待改进？☐是，0 ☐否。11

评：老品种改剂型的意义不是很大。

7、您是否了解贝利动态提取技术？☐是；4 ☐否。43

8、贵公司是否拥有提取设备（车间）？☐是；20 ☐否。25

如是，☐采用哪种提取方式 热水提/水提醇提。☐需要提取的次数是 2/2~3。

☐采用的浓缩方式为 减压。☐干燥方式是 喷雾/减压、沸腾。☐从饮片到提取物干粉的工艺周期有多长？2~3 天/15~10 小时。

如否，贵公司使用提取物时采用的方式是：☐直接采购；0 ☐委外加工；2 ☐其他_____。如贵公司正考虑采购提取物，主要有哪些品种 真菌类。

9、您认为贵公司现有提取技术有何不足？

☐得率低；28

☐能耗较高；19

☐工艺周期长；11

☐其他 粒度太粗/加工。

评：得率低和耗能高影响了提取物的生产成本。

10、您会考虑选用哪一种提取设备？

☐常规提取；4

☐超临界萃取；15

☐贝利动态提取；17

☐其他 特种气流粉碎/按工艺要求。

C、信息交流与技术合作

1、您是从哪里知道“贝利粉体”相关信息的？

☐药机展会；14 ☐同行推介；12 ☐朋友介绍；11

☐网络搜索；2 ☐《中草药》；2 ☐《中成药》；0

☐《中国中药》；0 ☐《中兽医》；0 ☐《科技日报》；0 ☐药交会；0 ☐其他 倍力公司销售人员介绍。

评：药机展会、同行推介与朋友介绍是客户了解公司信息的主要渠道。

2、您是否定期登入过我司的网站？☐是，效果如何请您评价 好/一般；☐否。14

3、您是否愿意就粉体技术、新药研发、提取技术等行业发展信息与我司进行分享？☐是；43 ☐否。0

评：信息分享当然是免费的，大家都喜欢。

4、您是否愿意就粉体技术、新药研发、提取技术等行业发展信息与我司进行合作？☐是；25 ☐否。0

5、您希望我司能为您提供哪方面的行业信息？

☐工艺技术；32

☐新品研发；25

☐市场前景；13

☐其他_____。

6、您希望我司能为贵公司解决哪些技术问题？

☐粉碎技术；31

☐新品研发；20

☐提取；16

☐其他_____。

7、您是否经常上网查询行业动态信息？☐是；24 ☐否。21

如是，您常用的搜索引擎是：

☐google;23 ☐百度；14

☐雅虎；4 ☐搜狐；4 ☐新浪；2 ☐其他_____。

您常登入那些网站查询相关信息？☐ alibaba。 ☐ 网易。

☐_____。

8、贵司获得技术信息的渠道是：

☐杂志;31☐网络;31☐展会;27

☐报刊;10☐电视;4☒其他交流会/全面信息。

9、您愿意与谁分享行业信息呢？

☐合作伙伴; 33☐同行朋友; 24☐同事; 20☐其他_____。

10、贵公司是否拥有自己的企业网站？

☐是, 21 网址是_____；☐否。9

11、贵公司主要与哪些单位进行技术合作？

☐高校研发部门; 23☐医药研究院/所; 11☒其他国外。

12、贵公司与外部进行技术合作的方式是：

☒ 贸易/转让/技术合作, 股份资产合作/合作研究, 成果共享。

13、客户对我司的建议：共 31 份建议，占 51.7%。

(1) 研发性能较好，价格合理的小型设备。

(2) 技术需不断改革创新，提高产品档次，使产品质量、能耗、噪声均达到世界先进水平。

(3) 市场宣传方面不够，提供的信息太少，建议增强新产品的宣传力度，可通过邮寄方式。

(4) 加快对孢子破壁技术研发突破，价格应就低一些，或经常搞一点变相降低促销活动，让我们微小企业群体进入“贝利”用户圈。

(5) 继续提高粉体加工水平，使粉体粒度更细，提高工艺生产水平，更新工艺路线。

(6) 备留各种产品，不同细度小样，以使合作初期咨询需要。

参考文献

- 1、 迈克尔·波特著 《竞争战略》 华夏出版社，2003
- 2、 迈克尔·波特著 《竞争优势》 华夏出版社，2001
- 3、 罗伯特·格兰特著 《公司战略管理》 光明日报出版社，2004
- 4、 珀尔·简斯特著 《公司能力分析：确定战略能力》 人民邮电出版社，2004
- 5、 迈克尔·波特著 《什么是战略》 商业评论，2004 年
- 6、 王方华 吕巍著 《企业战略管理》 复旦大学出版社
- 7、 蓝海林著 《企业战略管理理论与技术》 华南理工大学出版社，
- 8、 徐二明著 《企业战略管理》 中国人民大学出版社，
- 9、 刘冀生著 《企业经营战略》 清华大学出版社，2001 年
- 10、 菲利普·科特勒著 《市场营销管理》 中国人民大学出版社，2001
- 11、 薛金山著 《“单帮精英”的末路》 《销售与市场》，9/2004 （总第 169 期）P15
- 12、 曾鸣著 《缺的只是执行吗？》 《中国企业家》，2004 第 5 期（总第 229 期）P34
- 13、 许德音著 《波特的贡献与不足》 《IT 经理世界》2004 第 14 期（总第 152 期）P95
- 14、 刘宏君、王小燕、杨超著 《六问核心技术》 《中外管理》2004 第 7 期（总第 139 期）P17
- 15、 刘璐 《中药新药工艺研究现状及思考》 《中国中医药信息杂志》 2000 年 11 月第 7 卷第 11 期
- 16、 杜晓敏、刘璐、何煜 《生药材超细微粉制剂的药效学研究》 《中草药》 1999，30（9）
- 17、 彭念国 《超细微粉碎技术用于中药粉剂加工初探》 《国医论坛》2001 年 11 月第 16 卷 第 6 期
- 18、 沈平娥、何筑生 《制药粉体工程技术与中药现代化》 《世界科学技术》 99 年第 3 期
- 19、 加里·德斯勒著 《人力资源管理（第六版）》 中国人民大学出版社，1996

- 20、彭剑锋 饶征 著 《基于能力的人力资源管理》 中国人民大学出版社，2003
- 21、赫伯·戈瑞伯格 《销售人力资源管理》 企业管理出版社，2002
- 22、卢强 编 《中国市场营销方法：价格与渠道》 经济管理出版社，2004
- 23、（美）哈特利著 《市场营销成与败》 中信出版社，2002
- 24、（英）林奇等著 《公司战略、运作管理》 云南大学出版社，2002
- 25、王璞著 《组织结构设计咨询实务》 中信出版社，2003
- 26、罗伯特·希斯 《危机管理》 中信出版社，2004
- 27、约翰·O·麦克莱恩等著 《运营管理（第三版）》 中国人民大学出版社，2001
- 28、裴中阳著 《集团公司运营管控》 广东经济出版社，2004
- 29、赵乐著 《翻越产业化藩篱的中国纳米科技》 《新经济导刊》，2004 第14期 P62
- 30、何广涛等 编 《解读资本运营：企业资本运营模式精要·实证分析》 机械工业出版社，2003
- 31、周莉 编 《商业资本运营与投资银行》 经济管理出版社，2003
- 32、吴朝晖 袁潜龙 编 《弹性业务流程重组技术》 电子工业出版社，2002
- 33、e-works 席丹等编 《制造业信息化战略、管理与实施》 电子工业出版社，2003
- 34、柯荣浦著 《企业集团管理体制研究》 中国经济出版社，2004
- 35、张九元 编 《整合经营》 中国经济出版社，2004
- 36、弗雷德·威斯顿 等著 《财务管理》 中国财政经济出版社，2003

致 谢

完成工商管理硕士的学习是我从事管理工作以来就有的梦想，在走出校门的十三年后，我又能投入山东大学的怀抱，去实现我的夙愿。感谢我的导师李军教授的辛勤指导。本文的撰写中先生给予了悉心指导，为我们做了大量工作。先生仔细严谨的治学态度、认真负责的工作作风，将使我终身受益。在此，特向他致以衷心的感谢和崇高的敬意！

感谢山东大学管理学院的各位任课教师的精心授课，他们展现在课堂上的博学多才不仅激发了我的学习兴趣，而且开拓了我的思路，是他们的无私奉献使我的学术水平有了巨大提高，从而为我今后的成长打下了良好的基础。同时感谢给予我真诚支持的山大 MBA 中心的老师和同学们，在他们的帮助下，我得以顺利完成 MBA 学业并留下了人生一段美好的回忆。

回首飞逝而去的 MBA 岁月，最重要收获的有两个方面：一是获得了系统的工商管理培训，个人的知识和能力得到了飞跃式的提高；另一个就是结识了以前不可能结识的这么多的老师和同学们——既有教过我们课的老师，也有没有教过的；既有班内的同学，也有同级的、不同级甚至往届的。这两个方面是不可或缺的通往成功的阶石，剩下的就看我们的努力程度了。

我要感谢在济南倍力粉技术工程有限公司的同事们，是他们给予了我无私支持。尤其是要感谢原济南市体改委副主任、济南市经济研究中心正局级巡视员，现任倍力公司董事长兼总经理张人广研究员，他以渊博的经济学及管理学知识，丰富的管理和领导实践经验，精益求精的严谨态度，厚德载物的长者风范，成为我的领导、老师、长辈和朋友，能与他一起共事并得到他的指点是我的幸运，也必将使我终生受益。我还要感谢我的妻子和儿子，竭尽所能地支持我的学习、减轻我的压力，给了我信心和力量，没有她们的支持，我是无法完成学业的。

企业战略虽然不是工商管理领域的一个新课题，但是由于我的工作（济南倍力粉技术工程有限公司董事、常务副总）和管理实践结合较紧密，为了更好地解读战略、指导实践，我选择了这个理论与实践结合较紧密的论题。但由于笔者学识所限以及资料获取不尽充分，不免有遗漏、不足之处，有些观点也失之偏颇，敬请大家不吝赐教。

附件二:

学位论文评阅及答辩情况表

论文评阅人	姓 名		专业技术职务		所 在 单 位		对论文总体评价*	
答辩委员会成员	姓 名		专业技术职务		所 在 单 位		备 注	
	主席							
	委 员							
答辩委员会对论文的 总体评价*			答辩秘书			答辩日期		
备注								

※ 优秀为“A”; 良好为“B”; 合格为“C”; 不合格为“D”。