



人力资源管理概论课程案例分析大赛

温州鞋厂的发展与困境

小组成员：梁夏宁 20150810259
余望雪 20151180126
何捷彬 20151180031
黄丹虹 20150810270

概述

01

温州鞋厂的起源和发展

02

近年来面对的困境

03

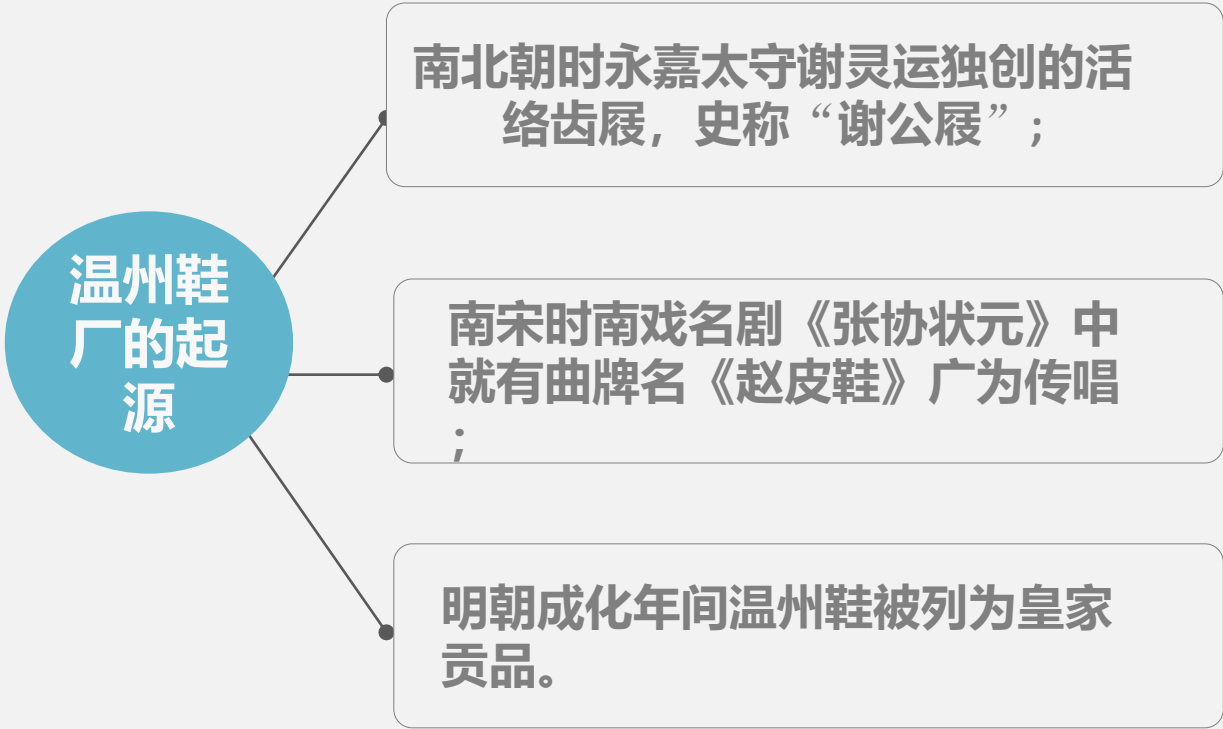
解决方法



01

温州鞋厂的起源 和发展

温州鞋厂的起源



南北朝时永嘉太守谢灵运独创的活络齿屐，史称“谢公屐”；

南宋时南戏名剧《张协状元》中就有曲牌名《赵皮鞋》广为传唱；

明朝成化年间温州鞋被列为皇家贡品。



改革开放后

温州模式最为人们津津乐道的就是它活跃的私营经济。那时的温州制鞋业，多是前店后厂的家庭作坊，业态散，规模小，但企业众多，竞争激烈。

制鞋业形成了越来越专业化精细化的分工组合，众多专业鞋业市场的广泛兴起，温州制鞋企业数量随着这些有利条件而暴增，顶峰时期的1994年达到了当时创记录的6000多家。

被誉为“中国鞋都”

国内最主要最核心的鞋生产基地

不仅向外输出成品，也提供技术革新并培养大量熟练工人，助推了制鞋行业的极大发展。

众多专业服务机构

由于众多的鞋类上下游企业存在，催生了专门负责鞋类信息衔接的信息服务公司或门店、制鞋相关的技术和流程培训机构和鞋类设计生产测试有关的研究所。



巨量的个体家庭代工户

扩大了产量，又满足了客户不同层次和价位的需求。

紧跟时代潮流

走向越来越高端个人定制和拥有高附加值的制鞋原创设计。



02

温州鞋厂近年遇到的困境与原因



产品成本过高

温州鞋业面对的是温州劳动力成本上升、原材料价格上升，致使温州制鞋企业的利润空间下降。

土地资源日趋稀少，企用地的日益增长和耕地保护政策的矛盾越来越尖锐。



经营模式落后

家族式模式，用人唯亲；
温州鞋企产权结构不清晰、财务制度不透明，现代企业管理制度不健全，也制约了温州鞋企走上资本市场的步伐。



民间借贷危机

盲目扩张，高额负债。

王建平：当前对温州实体经济杀伤力最大的是大批民营企业被民间借贷的互保、连保拖入万丈深渊，造成资金链断裂，众多企业生存岌岌可危。



欧盟反倾销

出口市场过于集中；

不主动申请市场经济地位；

反倾销步伐太慢、力度不大；从国家角度来说，我国没有自己的反倾销体系，对外国对华反倾销缺少对抗策略，使欧盟对我实施反倾销往往有恃无恐。



03

温州鞋厂困境的 解决方法



降低成本

伴随着土地、人工及原材料成本的上涨，已有一些鞋企转移鞋类厂区，向内地土地成本、人工成本较低的地方迁移，借以最大限度节约成本以维持利润率。

机器化及自动化资本投入，降低人力成本。为采取积极应对措施对冲劳动成本的上升，8%的企业使用了机器人，44%的企业使用了自动化设备。使用机器化及自动化的资本，有助于应对劳动力成本上升的挑战。



进行企业转型

调整组织形态：构建公平效率的组织合作氛围

温州市的制鞋企业大都为家族式管理模式、经营权和决策权的高度统一，不利于企业内部员工积极性的提升，唯亲是举，更不利于企业发展的科学决策。为此企业应构建系统稳定，建立职能型组织、学习型组织等公平效率的管理机制，避免集权家族式管理模式。

调整经营策略：促进产业升级，从劳动密集型价值环节转向资本和技术密集型价值环节。



避免过度投资

在实务中，民间借贷纠纷普遍且相当严重，而诚信缺失是民间纠纷产生的最主要原因。政府应该加快完善企业信用体系建设，督促企业审慎经营，避免过度投资、盲目扩张。此外对于民营企业，政府应给予贷款支持，设立一定的基金用于鼓励创业、或者扶持中小企业。



积极欧盟反倾销

争取市场经济国家待遇

要在国际上大力宣传中国向市场经济转轨的事实，使国际市场对中国的市场经济发展有客观真实的认识；另一方面要在WTO多边谈判中据理力争，阐述对非市场经济国家替代国制度的不公平性

加大政府交涉力度

通过政府间的谈判，指出欧盟对华反倾销政策的歧视性和不合理性以及中国已经是发展中的市场经济国家的事实，消除以往的偏见。



积极欧盟反倾销

建立反倾销预警监控体系

一个完善的反倾销预警机制，对于即时把握反倾销发展动态和减少反倾销指控的发生至关重要。

提高企业竞争能力

降低生产成本，或是增加产品附加值的竞争策略。因为低成本、低消耗是抗衡国外反倾销调查的有力支撑点，而出口高附加值产品是避免反倾销的上佳途径。



积极欧盟反倾销

实施“出口市场多元化”和“走出去”战略在巩固现有的欧美等发达国家市场的基础上，加强对东欧、非洲、拉美等发展中国家市场的开拓，以改变市场过于集中的状况，由此降低反倾销指控的风险



积极欧盟反倾销

建立反倾销预警监控体系

一个完善的反倾销预警机制，对于即时把握反倾销发展动态和减少反倾销指控的发生至关重要。

提高企业竞争能力

降低生产成本，或是增加产品附加值的竞争策略。因为低成本、低消耗是抗衡国外反倾销调查的有力支撑点，而出口高附加值产品是避免反倾销的上佳途径。

谢谢观看！