

分类号：  
学号：20172216136

密 级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学 硕士学位论文



## 石河子绿润缘园林公司发展战略研究

学位申请人	魏才明
指导教师	汪海霞教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2022年5月

分类号：  
学号：20172216136

密 级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 石河子绿润缘园林公司发展战略研究

学位申请人	魏才明
指导教师	汪海霞教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2022年5月

**Research on the Development Strategy of Shihezi-\*/  
Lurunyuan Garden Company  
A Dissertation Submitted to  
Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of

**Master Of Business Administration**  
By

Dissertation Supervisor: Vice-Prof.

May, 2022

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：魏才明 时间：2022年5月30日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：魏才明 时间：2022年5月30日

导师签名：汪海霞 时间：2022年5月30日

## 摘要

随着我国城市化进程的加速，以及美丽乡村建设步伐的加快，各地都在打造绿色城市及生态文明建设的样板。这些都给石河子市园林绿化公司创造了良好的外部机遇。在此发展的大好机遇面前，企业发展更依赖于良好的战略规划和内部管理，特别是企业经营战略制定前的市场调研、科学分析和战略规划的执行过程及结果考核对于企业能否走上一条阳关大道尤为重要。近年来，石河子市园林行业竞争不断加剧，这就要求中小型民营园林公司必须加强战略管理，以良好的战略保证公司的长远发展。

论文首先对引领企业发展方向的战略及其相关概念做了全面阐述，对战略管理理论做了详细讲解为后续的分析应用做好准备；进而论文从主营业务及发展历程、公司生产资源、组织架构、人力资源和财务收益状况对绿润缘园林公司进行了较全面的介绍，阐述了公司原有发展战略目标：三年内产值翻倍规划，多元化经营的战略路径和成本领先的战略竞争策略。然后，论文对公司宏观发展的外部环境进行了 PEST 分析，并运用行业发展分析法对石河子绿润缘园林公司发展环境进行了全面分析。论文第四章对石河子绿润缘园林公司原有战略存在的问题和成因进行了分析，首先通过对原有战略目标的实现程度诊断、近年经营绩效成果诊断、营销和品牌价值诊断及生产和研发能力诊断四个方面判断出原有战略的实施并没有取得成功。接着对原有发展战略中存在的问题进行了分析，主要有：原有战略目标简单并且缺乏科学分析过程，原先的多元化战略已不适应市场变化，过分追求成本领先影响了核心竞争力，原有职能战略不完备且支撑作用不能发挥。论文通过对石河子绿润缘园林公司进行 SWOT 分析，对公司今后的发展战略方向进行了定位选择，重新构建了公司战略目标体系。论文还提出了绿润缘园林公司新战略的实施途径，主要有：建立近期远期相结合的战略目标体系，经营方面实施专一化战略，竞争方面实施差异化战略，全面加强职能战略建设。并从人才保障、激励保障、企业文化建设保障和提高专业技能保障四个方面提出了确保新战略顺利落地建议。

论文的研究对于提升绿润缘园林公司的核心竞争力，促进绿润缘园林公司的可持续发展具有一定的推动作用，同时对其他园林公司具有一定的借鉴和参考意义。

**关键词：**发展战略；战略制定；战略实施；园林公司

## **Abstract**

With the acceleration of China's urbanization and the construction of beautiful villages, all localities are building models of green cities and ecological civilization. These landscaping opportunities have created good opportunities for Hezi City. In the face of this great opportunity for development, the development of enterprises depends more on good strategic planning and internal management, especially the market research, scientific analysis and the implementation process and result assessment of strategic planning before the formulation of enterprise business strategy, which is particularly important for enterprises to embark on a Yangguan Avenue. In recent years, the competition in the garden industry in Shihezi city has intensified, which requires small and medium-sized private garden companies to strengthen strategic management and ensure the long-term development of the company with good strategy.

This thesis comprehensively expounds the strategy leading the development direction of the enterprise and its related concepts, and explains the strategic management theory in detail, so as to prepare for the subsequent analysis and application; Then, the thesis makes a comprehensive introduction to Ivrunyuan garden company from the main business and development process, the company's production resources, organizational structure, human resources and financial income, and expounds the original development strategic objectives of the company: doubling the output value within three years, the strategic path of diversified operation and the strategic competition strategy of cost leadership. Then, the thesis makes PEST analysis on the external environment of the company's macro development, and makes a comprehensive analysis on the development environment of Ivrunyuan company by using the industry development analysis method. The fourth chapter analyzes the problems and causes of the original strategy of Shihezi Ivrunyuan garden company. Firstly, through the diagnosis of the realization degree of the original strategic objectives, the diagnosis of business performance in recent years, the diagnosis of marketing and brand value and the diagnosis of production and R & D capacity, it is judged that the implementation of the original strategy has not been successful. Then it analyzes the problems existing in the original development strategy, mainly including: the original strategic objectives are simple and lack of scientific analysis process, the original diversification strategy can not adapt to market changes, the excessive pursuit of cost leadership affects the core competitiveness, and the original functional strategy is incomplete and the supporting role can not be played. Through the SWOT analysis of Shihezi Ivrunyuan garden company, this thesis makes a positioning choice for the company's future development strategic direction, and reconstructs the company's strategic objective system. The thesis also puts forward the implementation ways of the new strategy of Ivrunyuan garden company, mainly including: establishing a strategic target system combining the short-term and long-term, implementing the specialization strategy in operation, implementing the differentiation strategy in competition, and Comprehensively Strengthening the construction of functional strategy. It also puts forward suggestions to ensure the smooth implementation of

the new strategy from four aspects: talent guarantee, incentive guarantee, enterprise culture construction guarantee and improvement of professional skills guarantee.

The research of this thesis has a certain role in promoting the core competitiveness of Ivrunyuan garden company and promoting the sustainable development of Ivrunyuan garden company. At the same time, it has a certain reference and reference significance for other garden companies.

**Key words:**Development Strategy; Strategy Formulation; Strategy Implementation; Landscape Company

# 目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第 1 章绪论.....	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状综述.....	2
1.2.1 国外学者研究成果.....	2
1.2.2 国内学者的研究.....	4
1.2.3 对国内研究成果的评述.....	7
1.3 研究内容和研究方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.4 研究思路和研究路线图.....	8
1.4.1 研究思路.....	8
1.4.2 研究路线图.....	9
第 2 章理论基础与相关研究.....	10
2.1 企业战略理论基础.....	10
2.1.1 企业战略的概念.....	10
2.1.2 企业战略的组成要素.....	10
2.1.3 企业战略的作用意义.....	10
2.2 企业战略分析工具.....	11
2.2.1 PEST 分析法.....	11
2.2.2 SWOT 分析矩阵.....	12
2.3 企业战略相关模型.....	13
2.3.1 企业战略诊断模型.....	13
2.3.2 企业战略选择模型.....	14
2.3.3 企业战略构建模型.....	14
第 3 章石河子绿润缘园林公司简介及目前发展战略分析.....	16
3.1 企业概况.....	16

3.1.1 公司简介.....	16
3.1.2 主营业务及业绩.....	16
3.1.3 公司发展历程.....	17
3.2 公司内部资源分析.....	18
3.2.1 生产资源.....	18
3.2.2 组织构架和人力资源.....	18
3.2.3 财务收益状况.....	20
3.3 原有发展战略介绍.....	21
3.3.1 原有战略目标——三年内产值翻倍规划.....	21
3.3.2 原有战略的实现路径——多元化经营为主.....	22
3.3.3 原有战略的竞争策略——以成本领先为主.....	23
第 4 章绿润缘园林公司原有战略的实施情况和问题分析.....	24
4.1 公司原有战略的实施情况.....	24
4.1.1 原有战略目标的实现程度测算.....	24
4.1.2 原有战略指导下经营绩效的完成情况.....	24
4.1.3 营销和品牌价值情况.....	25
4.1.4 生产和研发能力情况.....	25
4.2 原有发展战略中的不足.....	26
4.2.1 战略目标简单并且缺乏科学分析过程.....	26
4.2.2 原先的多元化战略已不适应市场变化.....	26
4.2.3 过分追求成本领先影响了核心竞争力.....	27
4.2.4 职能战略不完备且支撑作用不能发挥.....	27
4.3 问题的成因分析.....	28
4.3.1 缺乏系统的内外部战略环境分析.....	28
4.3.2 多元化战略调整困难而缓慢.....	29
4.3.3 低成本的经营思路影响产品品质.....	29
4.3.4 职能部室的战略功能未被重视.....	30
第 5 章石河子绿润缘园林公司发展战略运行环境分析.....	31
5.1 石河子绿润缘园林公司外部宏观环境 PEST 分析.....	31
5.1.1 政治环境分析.....	31
5.1.2 经济环境分析.....	31
5.1.3 社会人文环境分析.....	32
5.1.4 技术环境分析.....	32
5.2 石河子绿润缘园林公司行业趋势和竞争分析.....	33

5.2.1 行业供需分析.....	33
5.2.2 行业发展趋势分析.....	34
5.2.3 竞争对手和竞争手段分析.....	34
5.3 石河子绿润缘园林公司 SWOT 分析.....	35
5.3.1 优势分析.....	35
5.3.2 劣势分析.....	36
5.3.3 机会分析.....	36
5.3.4 威胁分析.....	37
5.3.5 SWOT 矩阵分析.....	38
第 6 章石河子绿润缘园林公司发展战略优化.....	40
6.1 公司发展战略优化的必要性与可行性.....	40
6.1.1 必要性分析.....	40
6.1.2 可行性分析.....	41
6.2 公司发展战略的选择和新战略目标构建.....	41
6.2.1 公司发展战略的选择.....	41
6.2.2 新战略目标体系构建.....	42
6.3 公司发展战略实施途径.....	43
6.3.1 建立近期远期相结合的战略目标体系.....	43
6.3.2 经营方面实施专一化战略.....	43
6.3.3 竞争方面实施差异化战略.....	45
6.3.4 全面加强职能战略建设.....	45
6.4 公司发展战略的实施保障.....	47
6.4.1 人才保障.....	47
6.4.2 激励保障.....	48
6.4.3 文化保障.....	48
6.4.4 组织保障.....	48
第 7 章结论与展望.....	49
7.1 结论.....	49
7.2 研究不足与展望.....	49
参考文献.....	51
致谢.....	54
作者简介.....	55

## 第 1 章绪论

### 1.1 研究背景和研究意义

#### 1.1.1 研究背景

园林绿化产业是生态修复产业的重要组成部分，在国家政策大力支持和推动下正处于发展的最佳时期，前景一片光明。我国在“十四五”期间，有 8.4 万亿资金投入到生态环境保护中。预计 2021 至 2025 年期间将会有 26551 亿元投入到园林绿化建设中，年均投资高达 3138 亿元。从历史数据来看，2015 年至 2020 年园林绿化建设的复合增长率达到 8.71%，其中市政公共园林年均投资 1738 亿元，房地产园林年均投资 1399 亿元。根据 2019 年至 2020 年《中国城市园林绿化企业经营情况调查报告》显示，我国园林绿化相关企业总数约 1.6 万家，园林规划设计院和园林绿化设计公司达到 1200 多家。根据调查数据可知，截至 2021 年以前，我国从事园林绿化建设的企业中有 700 多家企业具备城市园林绿化建设一级资质，比 2019 年增加了 128 家。

目前，我国园林产业处于全面竞争但市场集中度较低的阶段，具有区域化、集中化的特点。经济体制改革孕育了一大批园林施工企业，这批企业凭借稳固、密切的地方关系网，占据了区域市场的绝大部分园林建设项目，并在区域内形成了一种排外习性，园林行业的历史发展原因造就了该行业很少有企业具备全国范围内跨区域经营的能力，中小型园林公司在各自区域相对比较集中。中国园林工程建设领域的竞争对手可分为三个梯队，第一梯队有能力跨区域开展大型园林工程建设的大型企业，类似企业约有 60 家，都持有园林绿化建设一级资质；第二梯队是园林绿化产业发达区域内的优秀园林绿化企业，具备大量园林绿化工程建设经验，拥有二级及以上城市园林绿化建设资质；第三梯队是大量其他二级以下资质的小企业。

绿润缘园林有限公司成立于 2020 年 6 月，在园林绿化建设方面施工经验丰富且具有一定的技术领先优势，市政工程施工方面具有工程施工专业三级甲等资质。公司经营范围包括规模景观园林绿化工程建设、城市道路及公共场所绿化维护与管理、市政设施维护与管理、城市景观照明、技术服务与咨询和机械设备租赁。

#### 1.1.2 研究意义

理论意义：本文的研究以优化符合企业外部环境变化和内部需求变化的企业发展战略理论为对象，运用 PEST 宏观环境分析方法充分分析园林绿化行业所面临的外部竞争环境，结合 SWOT 分析方法兼顾内部优劣和外部环境的基础上，探索适合企业可持续发展的战略定位。以自主创业的小微企业典型代表——石河子绿润缘园林公司为研究对象，探讨了绿润缘园林公司的发展战略所面临的内外部环境、主要影响因素和创新思路，期望对绿润缘园林公司的发展提供借鉴与思路。本文的研究为其他学者在研究类似企业战略方面提供了一个典型案例。此外，本文根据绿润缘园林公司实际情况构建的发展战略分析模型和评价体系，对绿润缘园林公司发展战略的制定有很强的指导价值，为绿润缘园林公司的成功创业提供保障。

实践意义：从实践价值的角度来看，本文的研究对绿润缘园林公司的指导意义主要体现在以下三点：

第一，它可以帮助绿润缘园林公司充分了解内部和外部的经营环境。通过 PEST 宏观环境分析法、行业竞争与趋势分析法、SWOT 分析法，对公司经营的宏观、行业及内外部环境进行详细、系统的分析，为优化发展战略提供分析依据。

第二，可以帮助绿润缘园林公司深入分析现行发展战略中存在的缺陷，找出当前经营效率低下的深层次原因。

第三，根据行业特点、内外部环境和客户需求，构建绿润缘园林公司新的发展战略，并提出优化发展战略的措施，提高公司核心竞争力，确保创业成功。

## 1.2 国内外研究现状综述

### 1.2.1 国外学者研究成果

#### (1) 国外学者对企业战略重要意义的研究成果

战略最早的定义是规模军事行动的谋略。国外企业借助相关军事理论对企业运营进行管理过程中，战略一词也就频繁地出现在企业运营管理活动中，理论界学者在从事企业运营管理理论的研究过程中也就将军事上使用的“战略”概念引入理论界。Michelle (2021) 认为，战略的总揽全局性和对市场发展预测的规划是推动企业发展的两项重要内容，全局性战略也可被称为“整体战略”，市场发展预测是企业内部各职能部门业务战略的综合体。Michelle 认为，战略管理是企业决策层为了实现公司更好的发展而量身打造的具有公司特色的长期发展规划。符合企业发展要求的发展战略的制定过程与企业内外各种因素的关系错综复杂，需要进行严谨而系统的分析研究，它要求企业管理者深入分析企业面临的竞争环境和竞争对手，对激烈的市场竞争环境做到知己知彼。

George (2021) 认为战略管理是对企业后期经营方向、目标和具体活动的统筹规划, 具有一定的高瞻远瞩性。这不仅需要根据公司的发展状况做出决策, 还需要在实际企业管理活动和业务实施流程中实现。在这本书中, 安索夫深入研究和分析了企业发展的过程和基本原则, 这是未来企业战略管理和研究的重要基础。

Addison (2021) 认为企业的发展战略对于企业的长期经营和核心竞争力培养具有重要的意义, 从战略对于企业长期经营的影响来看, 战略规划了公司长期发展的路径, 设立了公司发展的长远目标, 并对如何实现这些目标做出实施规划, 所以战略对于公司长远发展具有重要的引导意义。优秀的战略可以保证公司沿着正确的轨道发展, 从而不断提升企业的核心竞争力, 促进公司积累长期竞争优势, 实现公司可持续发展, 所以战略对于公司来说具有不可替代的管理学意义。

### (2) 国外学者对企业战略分析方法的研究成果

Louis (2021) 提出了企业战略的意识形态问题, 讨论并制定了实施企业目标或企业战略的分析方法。Sims (2021) 认为 SWOT 分析方法对战略管理有很大的指导价值。在实际经营过程中扬长避短, 运用恰当方法趋利避害, 化劣势为优势, 让优势更为突出, 化挑战为机遇。

Addison (2021) 认为在战略的分析过程当中应该采取数量分析法, 如一项战略实施一段时间后, 应该将实施后的企业经营绩效与战略目标和战略制定前的企业经营绩效进行对比。在战略分析的数据对比过程中应该选择对于企业发展具有重要代表意义的指标, 如: 企业总产值、生产量、销售量、毛利润等指标。通过将上述指标在战略实施前和战略实施后进行对比, 即可以发现战略实施的成功性。如果战略实施一段时间后, 各项指标均超过了战略实施前的指标, 则认为战略取得了一定的成效, 如果达到了战略规划的目标则可认为战略实施获得了成功。反之, 则认为战略实施的效果不佳, 需要对战略进行调整。

Benny (2021) 认为标杆对比法可以应用在战略分析当中, 标杆对比法是指在战略实施前后将本企业的经营绩效与行业内的标杆企业进行对比, 由此可以判断战略实施的效果。通常标杆的选择可以选择行业优秀企业为标杆, 也可以选择行业平均水平为标杆。应用标杆对比法对战略实施效果进行判断, 也需要进行多次对比计算, 在战略实施前应该将本企业的经营绩效与行业内优秀标杆企业的经营绩效和行业内平均水平的标杆绩效进行对比, 从而发现问题为战略的制定提供依据。战略实施一段后, 应该再次将本企业的经营绩效与行业内优秀标杆企业的经营绩效和行业内平均水平的标杆绩效进行对比, 从而判断本企业的绩效是否呈上升趋势, 是否达到战略的预期目标, 进而可以对战略实施效果进行比较准确的判断。

### (3) 国外学者对战略提升企业竞争力的研究成果

Kylie (2020) 指出, “波特竞争战略模型”是为现代企业更好地适应市场发展需要而量身定做的战略制定模型。波特竞争战略模型主要用于评估行业发展形势, 被广泛用于企业竞争战略分析。竞争战略模型包括三个基本的竞争战略理论, 分别从成本、个性化和专业化三个角度进行讨论, 形成了三种不同核心优势的竞争战略。成本领先战略是指企业在提升从业人员技术能力、优化内部组织结构和采用新科技提升生产效率等手段的基础上实现产品革新和成本缩减, 产品的革新可以更好地满足用户需求, 所以这一竞争战略有着宽广的发展前景, 但是对企业自身综合实力的建设有着较高的要求; 差异化战略是通过对产品需求做出明确的需求分类, 针对某一类需求做出深入研究, 使自身的产品相比市场上同类产品在某一方面处于绝对领先地位, 形成与竞争产品的差异; 专业化战略是在某种程度上与差异化竞争战略有着共同的竞争基础, 相对更为专业, 目的也是为了更好地服务于市场需求, 被更多的消费者所认可。波特的竞争战略理论为现代企业在激烈的市场竞争中找到了寻求突破的方向, 为国际企业管理理论研究领域提供了举足轻重的借鉴价值。

Michael (2020) 认为优秀的企业战略可以帮助公司显著地提升核心竞争力。首先优秀的战略制定过程中可以发现外部市场的机会和本企业的优势和劣势, 并努力将本企业的优势与行业机会进行匹配, 并在发展中注意弥补本企业的劣势, 这样企业就能走上一条不断积累的正确发展之路。

Peter Secher (2020) 认为企业战略的成功实施可以帮助企业在较长一段时间内积累竞争实力, 随着企业战略的实施, 企业可以逐步地发挥本企业的长处; 并且通过与竞争对手的不断对比, 发现和弥补本企业竞争中存在的劣势。优秀的企业战略应该是在动态调整过程中不断优化的, 企业战略的优化可以促使企业运营能力、生产能力、营销能力、职能管理等方面得到提升, 从而能够促进企业整体竞争力的提升。

## 1.2.2 国内学者的研究

与国外相比, 国内在企业战略管理领域的研究虽然起步稍晚, 但也呈现出一种后来居上的态势, 众多业内学者将毕生心血倾注于该领域的研究, 建立了相对完整的战略理论研究体系。

### (1) 国内学者对企业战略重要意义的研究成果

国内企业经营管理领域的专家和学者在通过对国外企业经营类理论的研究与分析, 充分借鉴放诸四海皆通用的精华部分, 并在其中融入我国经济政策、社会人文建设、经济结构发展趋势等实际客观元素, 将其升级为符合我国企业发展要求的经济学理论和分析模型, 并在实际应用中充分论证可行性与完善升级。吴越 (2019) 研究了国内外众多企业的战略管理类研究分析成果, 并形成了一套可指导企业制定发展战略的思

维模式，其中对核心竞争力升级强化和战略管理实施细节做了较为详细的论述，通过对企业战略管理更深入的研究与分析，提出了战略管理的制定思路和优化方法。

肖红军等（2021）对于企业战略创新与可持续发展之间的关系进行了研究，他认为现代企业的生存和发展依赖于企业不断的创新，而有效的战略管理则可以促进企业实施创新。优秀的战略可以将企业原有的资源进行组合，并寻找市场契机，充分发挥本企业的优势，避免或弥补企业的短板，而对于不同资源的有效组合是创新的一种有效形式，所以战略与企业创新密不可分，战略对于提高企业的创新能力和竞争能力具有重要的作用和意义。乔晗等（2021）以支付宝等企业为例，研究了企业战略与企业发展之间的相互促进关系。他指出良好的企业战略可以帮助企业认清发展环境，并规划合理的发展目标和实施途径，这些对于企业的长期发展具有重要的意义。我国移动支付中的领先者——支付宝就是凭借优良的战略管理促使企业进行两次创新变革，从而在市场竞争中获得了优势。

科技进步孕育了越来越多高新技术产业的诞生与发展，如芯片研发企业、清洁能源企业、人工智能企业、高端装备制造企业等等，其中许多属于我国的战略新兴产业，对此我国学者也给予了关注。王炳成等（2021）研究了战略性新兴产业发展战略的创新性，他指出战略新兴产业的一大特点是外部环境具有较强的不确定性，同时战略新兴产业高度依赖知识和技术的进步，所以环境的不确定性和内部的学习型组织是战略新兴产业发展战略必须考虑的重要问题。分析我国许多优秀的战略新兴产业成功经验可以看出，从战略规划入手，制定合理的发展目标，加强内部的学习型组织建设，以应对外部环境的不确定性是战略新兴产业的成功发展之路，从一个侧面也证明了战略规划对于企业发展的重要作用。郭韬等（2021）研究了技术创业企业发展战略创新，他指出技术型创业企业面临的市场环境更加多变、技术更新换代快、核心员工招聘困难，对此技术型创业企业应该高度重视战略管理，通过战略管理和战略创新增强技术型创业企业的核心竞争力，促进技术型创业企业不断提升科研技术水平，增强抵御市场风险的能力，可见在技术型创业企业中更加需要完善和科学的战略管理。

## （2）国内学者对企业战略分析方法的研究成果

如何分析一个企业的战略优劣程度，是我国学者多年来关注的研究重点课题。有学者提出应该采用数理分析的方法对企业战略进行分析，潘建林（2019）构建了企业战略制定和优化的空间模型，并从不同角度进一步完善了战略实施效果的综合评价体系。通过对各种战略管理的深入分析和精准定位，建立了战略管理视角下的企业核心竞争力考核标准，并在实践中得以论证，这不仅为企业战略研究提供了新的思路和创造了新的切入点，在战略管理的实际应用方面做了更为深入的研究。

另外，也有一些国内学者在企业战略的分析过程当中把研究视角放到企业中领导与员工的关系方面，如宋立丰（2019）通过对多个在企业发展战略方面具有代表意义

的成功企业战略实施的可行性分析报告进行全面分析的基础上，找到其中存在的众多共性问题，运用竞争战略理论和个性化研究理论来分析这些问题并指出造成问题的根源所在。研究发现，决策层领导竞争意识和危机感薄弱是造成这种问题的关键点，并结合企业发展差异化竞争模式战略理论采取科学论证和试点论证的方法对其发展过程进行了系统全面的阐述，展示了企业发展过程中采取差异化战略竞争方式赢得市场的核心点和主要措施，提出了企业为了谋求发展与生存空间，在落实、执行差异化竞争战略的具体过程中，应时刻保持高度竞争意识，关注市场动态及竞争对手重大事项变化及进展，自身的一时松懈可能被对手由此找到突破，开展从点到面的打压。同理，自身也要善于发现与把握市场机会，在竞争中抢占先机，使自身在竞争中立于主动之地。

更多的学者试图构建一种战略分析的模型或框架，以此来指导企业战略的分析和评价。如朱明洋等（2021）建立了企业发展战略的价值逻辑分析框架，从不同维度来分析和判断企业发展战略的价值。朱明洋等首先构建了企业价值的贡献逻辑关系，指出企业战略的价值在于通过构建市场需求和企业自身实力之间的桥梁，分析和说明企业的生产或服务过程如何能够创造客户价值并获得持续发展的逻辑理由。朱明洋的分析框架指明，企业战略分析的重点在于战略规划是否找到一条适合企业现有实力，并能够为市场提供适销对路产品或服务的正确发展道路。

我国许多研究学者以不同行业的企业为例，开展有针对性地分析，研究企业战略分析和评价的方法。如韩炜等（2021）研究了企业的发展战略创新与商业生态系统的匹配过程，指出企业的发展战略应该与该行业的商业生态系统相匹配，可以从资源匹配、创新匹配、人才匹配、需求匹配等若干个维度判断企业的发展战略与商业生态系统的匹配度。韩炜认为好的企业战略应该与商业生态系统具有较强的匹配度，以便与商业生态系统当中的其他企业构成良性的交流和合作，不断促进企业的发展。

随着我国高科技企业的兴起，我国许多学者把研究视角转向高科技企业的战略分析和评价，如李武威等（2021）研究了高科技企业的发展战略创新、研发投入与企业成长绩效之间的关系，认为可以通过研发投入与企业成长绩效对于高科技企业的发展战略进行分析和评价。他构建了高科技企业战略研发投入和成长绩效之间的多元回归分析模型，试图通过数量分析揭示高科技企业发展战略对于企业绩效的促进作用。

### （3）国内学者对园林企业战略管理的研究成果

我国学者抱着学以致用研究态度，积极地探索园林企业战略如何提升企业核心竞争实力，如黄昊（2019）以国内园林企业中的上市公司东方园林和棕榈园林为例，从园林企业战略的角度研究企业管理的不同发展历程，通过不同园林企业采取不同策略与模式最终在各自领域走向成功案例的对比、分析和总结，探索出了一套符合我国园林企业战略发展的理论模型。

许多学者认为，良好的战略规划可以提升园林企业的竞争力，例如，战略可以在经济转型期间提升园林企业的实力。曾镛（2019）全面分析了我国园林企业目前的经营状况，明确了园林企业制定发展战略的思路，建立了适合园林企业发展的战略模式。提出了园林市场竞争因为园林市场环境瞬息万变的动态性，即园林市场竞争是不断变化的，静态思维的市场竞争战略已不能满足园林企业发展的需要。分析了环境、自身特征与园林企业战略的关系，界定了园林国内企业的四大特征，即经济转型、动态性、工程化和市场细分。

众多学者认为园林企业战略对于园林企业竞争力提升的价值和作用在于能够在较长一段时间持续增强园林企业的竞争力，学者们将研究视角放到园林企业战略对于园林企业竞争力的持续提升方面。阳镇等（2021）研究了园林企业持续性发展战略的构建逻辑与实现方法，他指出园林企业战略本身具有前瞻性和长期性，园林企业战略往往对今后若干年后的市场环境进行预测并制定合理的园林企业发展目标，同时还对实现长期目标的过程进行了规划。所以优秀的园林企业战略能够保证园林企业在较长一段时间内不断提升竞争力，可见园林企业战略对于园林企业长期经营的重要性。

### 1.2.3 对国内研究成果的评述

从以上国内外业界学者对发展战略的研究成果和研究方向可以看出，企业战略的研究引起了学术界和理论界的高度重视，研究成果不仅可以丰富学术界的理论体系，更重要的是对企业的健康发展具有很强指导价值。学者们对企业战略的概念、构成和创新进行了深入研究，收获颇丰。其中，国外成体系的研究起步较早，所以所取得的成果也更加丰富，然而，由于国外企业与国内企业在经营理念、社会贡献与责任感和经营模式上的差异，国外学者的研究成果不能直接用于指导国内企业优化和改进发展战略。基于我国的国情，国内许多学者对发展战略进行了深入、系统地研究。然而，我国学者涉及小微企业发展战略的研究相对较少，本文以自主创业小微企业的典型代表绿润缘园林公司为例，分析研究了小微企业在优化和完善发展战略方向的思路和特点。

## 1.3 研究内容和研究方法

### 1.3.1 研究内容

第一部分：绪论，对全文要分析的主要问题从各个角度做出总体分类概述，让本文的研究更为清晰和具有层次感，对国内外企业战略类研究内容及成果进行综述。

第二部分：对和本文研究相关的理论做了系统阐述，介绍了企业战略的重要性，并指出企业战略分析的几种主要方法。

第三部分：绿润缘园林公司经营现状及发展战略剖析，对绿润缘园林公司的概况、主营业务及发展过程做了系统叙述，并从四个方面立体分析了绿润缘园林公司发展战略特点及主要发展方向。

第四部分：对绿润缘园林公司现行发展战略进行系统诊断，对问题进行科学分析，找出绿润缘园林公司当前发展战略中可优化的空间，并对优化采用的方法和思路进行归纳总结。

第五部分：对绿润缘园林公司发展战略进行系统分析，主要从外部宏观环境对企业经营与发展的影响分析、行业发展趋势和竞争分析以及 SWOT 矩阵分析三个方面进行分析。

第六部分：在科学理论分析的基础上对绿润缘园林公司发展战略进行优化，首先分析了企业发展战略优化的必要性和可行性，然后分析了企业发展战略优化的原则和目标，构建了战略目标体系。

第七部分：概述本文研究重点，并对后期延展性研究规划方向。

### 1.3.2 研究方法

本文拟采用研究方法：

#### (1) 文献研究法

通过图书馆查找各种与企业发展战略相关的文献和书籍，通过知网、超新星图书馆等网络数据库查询各种与小微企业创业发展战略相关的研究成果。通过学习企业战略相关知识与理论，为本文的研究整理出合理、严谨、科学的思路，寻找合理可行的分析方法和相关理论分析模型。

#### (2) 案例分析法

以绿润缘园林公司为本文研究的具体案例，详细分析了企业的发展历程、经营状况和主要业务结构，深入分析了公司目前的内外部经营环境，并针对当前发展战略存在的问题，提出了新发展战略的构建思路与方法。

## 1.4 研究思路和研究路线图

### 1.4.1 研究思路

本文主要分析了绿润缘园林公司发展战略的优化方向、优化思路和优化方法。希望通过系统、科学、完善的研究和分析，为绿润缘园林公司的发展战略提供借鉴基础

和参考依据，进一步促进企业管理层对发展战略有一个清晰准确的定位。优化公司的运营能力，挖掘发展潜力，提升企业的经营能力，为企业搭建长期发展战略体系，实现企业内部资源价值最大化，充分发挥企业风险预测和风险处置的有效性，提升企业应对市场变化的能力，最终帮助企业在同行业竞争中占据优势，实现业务盈利目标。

### 1.4.2 研究路线图

本文研究路线图如下图 1-1 所示。

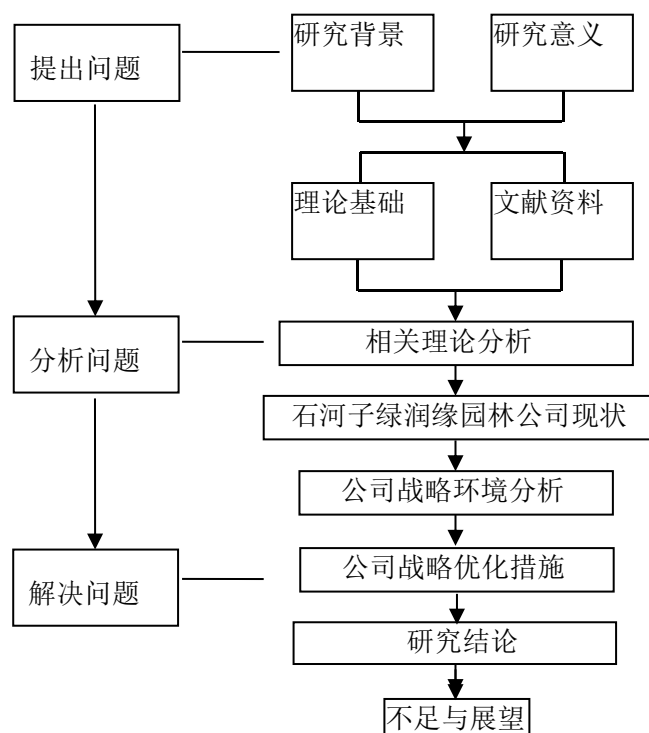


图 1-1 研究路线图

从图 1-1 可以看出本论文采用了提出问题、分析问题和解决问题的研究思路，在对理论基础和研究意义进行分析后，对公司的经营现状进行了分析，然后对公司战略环境进行分析，最后提出了公司战略优化措施并得出了研究结论。

## 第 2 章理论基础与相关研究

### 2.1 企业战略理论基础

#### 2.1.1 企业战略的概念

企业战略管理一般是指：企业明确阶段性目标，结合组织的外部经营环境和内部所拥有的资源制定一系列战略规划，并制定详细计划以确保目标的正确实施。可以说，企业发展战略对企业是否能实现经济效益社会价值和帮助企业员工更好成长至关重要，是企业为实现经营目标而采取的长期、稳定和具有指导价值的商业政策、战略和理念的总称。

#### 2.1.2 企业战略的组成要素

企业战略管理是基于企业使命和愿景而整体规划的意图对企业战略进行全面、全过程的管理。由战略全方位分析、战略方向选择、战略具体实施和过程控制三部分组成企业战略管理的全过程模型。三个组成部分相互促进、相互制约，共同促进企业战略管理的有效性和产出比。

战略全方位分析：准确评估企业现状，找出企业发展中存在的问题，确定和修订企业未来发展目标，制定更符合企业内外部动态环境的实施方案。因此，战略分析必须具备全面性。首先，充分分析企业内部运转的客观环境；二是外部经营环境的分析，包括宏观政策环境和微观市场需求环境。最后，通过对企业内外部条件的综合比较分析，阐明了企业的优势、劣势、机遇、挑战等因素。

战略选择：战略选择阶段需要明确的问题是“企业要去哪里”。一是制定战略目标 and 规划实施方案；二是对战略方案进行充分论证；最后是确定战略规划方案。

战略计划的具体实施和过程控制：众多成功企业的案例表明，不仅战略制定对企业发展极为重要，战略具体实施和过程控制同样决定企业发展成败。战略规划的制定明确了企业的发展方向和目标，这是企业健康发展的第一步。企业目标的最终实现必须通过战略具体实施和过程控制。

#### 2.1.3 企业战略的作用意义

企业发展战略的内在核心价值观特征决定了企业的发展方向。首先，企业战略是一个相对独立的完整体。这种完整主要体现在企业内部各组成要素合力可有效推动企业发展，企业的发展又反作用于各要素促进其成长，整体和要素之间相辅相成，互为动力，所以企业发展要从整体着手，继而带动局部的全面发展的有效落实。其次，企业战略是纵贯企业阶段性发展规划中，具有长期性的特点，要使企业实现可持续发展，仅仅注重短期发展远远不够，还要对长期发展有一个整体、全面的规划，这种长期规划要能有效推动短期发展的前进又能为短期发展指明方向与关键点。企业战略对于把握企业发展全局和长远规划中的基本问题非常重要，可以确保企业在未来一段时间的发展过程中目标明确，思路清晰，运行在正常的轨道中，从而使企业有效降低投入、增加产值、少走弯路、快速发展。

## 2.2 企业战略分析工具

### 2.2.1 PEST 分析法

PEST 分析最早是企业战略咨询服务机构用来帮助企业分析其所面临的外部商业运营环境的一种分析方法。不同产业、不同区域企业需要结合自身特点、产品属性和经营目标，对宏观环境因素采取差异化分析，但是一般情况下都需要对政策法规、社会需求及各种因素、该领域技术革新和创新及其应用、经济发展现状及趋势这四项做出科学、合理的分析。因其对企业战略制定具有一定的指导价值，被业内人士称为 PEST 分析法。

PEST 分析法简介示意图，如图 2-1 所示。

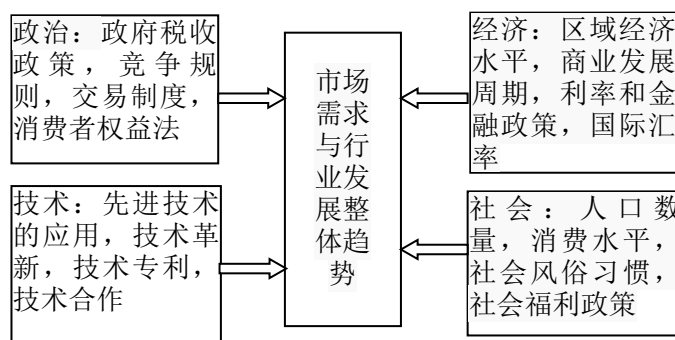


图 2-1 PEST 分析法简介示意图

(1) 政治环境：包括国家对企业所处行业的支持力度，以及对该行业制定的相关政策、法规是否有利于企业发展。国家及地方的税收政策也是影响企业发展的一大关键因素。当国家和地方政府认可该行业的发展有助于国民经济的有效增长并能为社会

进步提供有效贡献时，对该行业的发展是持鼓励态度，就会在税收方面给予减免优惠。当某些行业的发展对社会和经济有负面影响，政策就限制该行业发展甚至禁止和淘汰其发展。

(2) 经济环境：主要指企业的生存与发展所处环境的经济水平与规模及其构成因素。一般分析可从宏观和微观两方面入手，宏观经济环境被学术界归纳为总量分析，包括企业需面临市场的人口总量、人均消费水平、区域年度生产总值、并通过以往数据预测后期的相关数值指标系数等与企业发展相关的宏观经济指标。微观经济环境被学术界归纳为个量分析，也可针对自身产品属性来分析区域消费者消费倾向、消费观念、消费价值认知等因素，这些因素对企业未来发展状况起到决定性作用。

(3) 社会环境：企业目标市场民众的风俗习惯、集体及个人荣誉感、文化水平、审美要求、宗教信仰、社会活动、人生观和价值观等。文化水平和价值观决定需求产品对生活所带来的便捷度；风俗习惯和社会活动为产品和服务的销售渠道提供便利；宗教信仰对一些商业活动的开展产生阻力；人生观和价值观对企业的商业活动组织方式和活动效果产生一定影响。

(4) 技术环境：要及时关注并深入了解与企业相关的最新技术的发展方向，除此之外还应掌握政府对科技研发的政策支持情况、最新技术应用的市场价值及成本价值、新技术以怎样的方式转移至什么领域、与企业发展相关的技术壁垒等。

## 2.2.2 SWOT 分析矩阵

SWOT 分析是上世纪 80 年代由美国学者韦里克首次提出的管理学理论，目前已经发展成为企业战略管理和竞争对手分析的主要分析模型。可以使复杂、多变企业的内部经营环境和外部竞争环境更具条理性，帮助企业充分发挥自身优势实现利益最大化，抓住一切可以创造价值的机会，努力克服自身短板，利用一切可用资源来弥补不足，从而使企业的业务发展战略更具竞争力和创造性。详细的 SWOT 分析框架如表 2-1 所示。

表 2-1 SWOT 分析框架

	优势 (S) 主要的优势	劣势 (W) 主要的劣势
机会 (O) 主要的机会	SO 发展战略 (增长发展战略) 发挥优势，利用机遇	WO 发展战略 (转型发展战略) 列出机遇，弥补劣势
威胁 (T) 主要的威胁	ST 发展战略 (多样化发展战略) 利用优势，避免威胁	WT 发展战略 (防御发展战略) 避免劣势，应对威胁

单独的企业作为产业的一分子，在社会分工更为精细的大趋势下，相互协作才能产生更大的经济效益，外部环境的变化对企业发展产生了越来越大的影响。SWOT分析在企业发展中占据了更加重要职能角色，成为制定企业发展战略密不可分的组成部分。优劣势分析主要关注企业自身的软硬件实力、蕴藏的发展潜力以及与同行业竞争对手的对比分析；机会和威胁分析侧重于企业外部不断变化的客观环境、市场竞争环境的发展趋势，以及对企业运营和发展可能产生的众多影响因素的综合分析。运用SWOT分析模型来分析企业所面临的复杂多变的经营环境，做出最有利于企业发展的模式选择。

## 2.3 企业战略相关模型

### 2.3.1 企业战略诊断模型

企业战略诊断模型侧重于科学合理的诊断方法、严谨的诊断过程、找出问题和产生问题的原因所在四个维度。战略诊断不仅是发现公司战略中存在的问题，也是评价公司战略的有效指标。在企业战略诊断模型中，诊断模型分为诊断和结论两个主要部分。

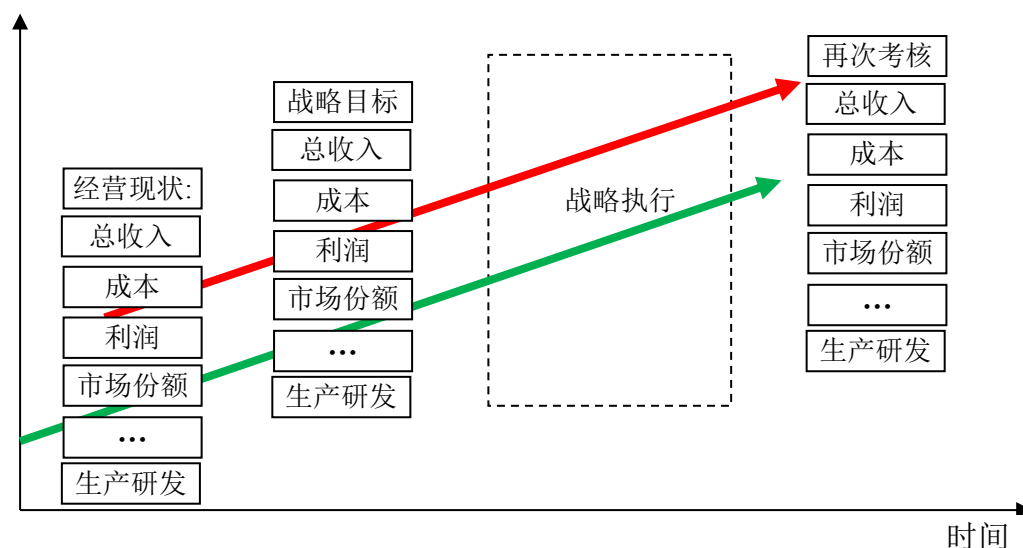


图 2-2 战略诊断模型图

诊断的关键在于诊断方法和诊断过程，通过比较战略实施前后企业经营的各项指标，得出战略实施的综合效果。例如，在战略实施后一段时间内，企业的总利润、成本控制、利润率、市场占有率、企业美誉度和生产水平都明显高于战略实施前，这表明战略实施具有一定的效果。如果实现了既定战略规划的目标，该战略的实施被认为

是成功的；相反，则认为战略实施成效薄弱。战略诊断模型可以为战略的选择和构建提供更优的选择和决策。

### 2.3.2 企业战略选择模型

制定适合企业有效发展的战略就是对企业整体长期发展方向、最终需要实现的发展目标、业务发展过程所要优化形式和业务发展过程中所要优化结构做出合理的规划。战略规划的最终目的是为企业发展摸索寻求方式方法，实现突破式、爆发性发展。因此，战略选择的模型框架包括四个方面：企业愿景的渲染与美化、战略目标的分解与落实执行、业务战略开展模式和职能战略合理调整：

(1) 发展方向，是企业五年需要实现的整体目标，也就是愿景的选择。

(2) 发展目标，更为具体化的发展愿景，包括跃进型战略目标、稳定性战略目标和转业型战略目标的选择。

(3) 发展领域，就是对发展目标的细化，让企业的方向再次清晰化，包括产品优化选择、目标市场区域选择、客群结构与数量的选择和渠道方式选择。

(4) 发展能力，通过对自身实力和外部环境的精准定位做出合理选择。

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 战略	WO 战略
威胁 (T)	ST 战略	WT 战略

图 2-3 战略选择模型图

SWOT 分析法常用的企业战略选择方法，通过对自身实力和外部环境的充分认知、精准定位，针对四种战略模式做出合理的选择，详见图 2-3。

### 2.3.3 企业战略构建模型

企业战略构建模型不仅包括对企业未来战略目标的规划，还包括为实现这一战略目标而配置公司资源的全过程。战略管理模型包含以下五个方面：明确目标、实现目标方式分析、内部资源配置、目标细化和执行落实，如图 2-4 所示。

(1) 明确目标：清晰明了的战略目标，可以使企业各个部门人员及主管领导更好梳理岗位需要完成的任务，有助于企业作为一个具有凝聚力和向心力的团队开展各项业务活动。

(2) 实现目标方式分析：因为企业已经清楚上下游合作伙伴、市场上不可避免的直接竞争对手及企业自身产品和综合实力的优势、劣势、机会和威胁，企业能够发挥优势助力企业在竞争过程中占据有利位置，回避劣势有可能会对企业造成的伤害，彻底了解企业的地位，制定整体战略，并确定实现企业目标的方式。

(3) 内部资源配置：企业通过明确的目标可以制定未来各阶段的工作重点计划和资源需求，使组织结构调整和资源整合更有针对性和原则性，从而保持组织人员和资源结构与战略的优化匹配，更好地发挥内部资源的效用，实现资源价值最大化。

(4) 目标细化：解决战略实施的职责划分不明确问题，制定战略目标细分图，根据职能部门的权责分解战略目标，各职能部门的长期、短期、阶段性目标得以清晰化，绩效考核过程中也就有了量化基础，然后建立一个激励评估体系，让职能部门领导对每个员工的工作绩效考核也可实现量化评估，从个人到职能部门再到整体战略目标，形成一个完整的体系化考评机制。

(5) 执行落实：企业战略规划的一步都必须具有很强的操作性和可行性，检查是否已具备执行标准和控制方法；战略实施是否与现有员工的态度、利益和观念相协调，企业文化是否能促进战略规划的更好实施。

战略构建模型	明确目标	生产目标
		市场目标
		效益目标
	实现目标方式分析	差异化
		集中化
		多元化
		成本领先
	内部资源配置	财务资源
		人力资源
		生产资源
		营销资源
	目标细化	年度计划目标
		三年计划目标
		五年计划目标
		十年计划目标
	执行落实	生产目标落实
营销目标落实		
内部管理落实		
品牌商誉落实		

图 2-4 战略构建模型图

## 第3章石河子绿润缘园林公司简介及目前发展战略分析

### 3.1 企业概况

#### 3.1.1 公司简介

绿润缘园林公司原名石河子绿缘苗木经营部，具有13年的园林绿化和市政工程建设经验。自2019年6月新名称注册成功以来，公司体制与治理结构焕然一新，业务开展也取得了长足进步，公司当下所有施工项目的合同总额达8000万元。绿润缘园林公司以高质量、创精品、信誉第一为宗旨，坚持走绿色生态、科技领先之路。目前，绿润缘园林公司在石河子市拥有多个园林绿化项目成功施工的经验积累，并且致力于该领域的技术创新，不论从技术还是施工质量都受到合作单位的高度认可。经营范围包括：景观园林绿化建设、城市绿化维护与管理、市政工程施工与监理、市政设施维护与管理、城市景观照明、技术服务与咨询和机械设备租赁。在现有园林和市政工程项目的基础上，将业务范围扩展到空气、水质污染控制和自然生态恢复等环保行业。

受新冠疫情的冲击和政府环境保护各项指标要求更加严格的影响，绿润缘园林公司的环保业务发展受到了很大阻力。同时，公司内部运营管理也存在一些问题，如战略目标不明确、竞争战略选择失误、职能战略支持和保障不足等。因此，绿润缘园林公司应在认真分析内外部战略环境的基础上，计划，制定一套可以实现企业发生突破性质变的发展战略，提升公司的长远发展潜力。

#### 3.1.2 主营业务及业绩

绿润缘园林公司除了主营园林绿化建设外，还积极开展市政景观建设、工程建设和景区维护、花卉、植物、盆景、种子的培育和銷售。然而，该公司尚未形成完整的产业链运营。其中主营业务主要集中在四个板块：市政园林、社区景观、生态绿化和游览休闲景观，这四大板块占据公司一半以上的产值；材料销售主要是幼苗、草籽和材料为主。其中，幼苗培育主要是供应自身园林项目建设。但由于幼苗培育速度跟不上大型项目的需求，很多苗木的供应还需通过采购来满足需求；景观园林建设和旅游风景区规划设计主要是为主营业务提供技术支持和服务保障，同时承担技术咨询、业务培训和其他工程支持服务，以辅助主营业务更流畅地完成工程计划与目标。近年营业收入情况见表3-1。

表 3-1 绿润缘园林公司近年来工程产值统计表（单位：万元）

年份	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
项目					
市政园林	2136.4	1922.8	1730.5	1657.4	1601.7
生态复绿	1164.7	1048.2	943.4	849.1	864.2
房地产小区景观	257.6	231.8	208.7	187.8	169.0
旅游景区园林规划	126.3	103.6	0	56.7	37.1
园林养护	15.6	17.8	15.1	9.5	8.7
苗木销售	10.7	15.1	20.5	5.9	10.4
生态修复	0	0	0	10.1	6.7
节水灌溉	0	10.8	15	18.3	12.6
咨询与培训	0	0	5.8	15.2	8.2

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

从上表分析可知，绿润缘园林公司历年来的主营业务是承接市政园林工程建设和生态绿化工程建设，其次是社区园林景观和休闲旅游景区景观工程。园林养护和种苗销售业务年产值虽然不高，但相比其他业务更为稳定；生态修复工程、节水灌溉工程、咨询培训服务等业务不太稳定，咨询和培训业务虽然从产值上所能提供的效益极为不稳定，但是可以通过为企业内部提供持续的人力资源做出非产值类贡献，而生态修复和节水灌溉业务就显得如同鸡肋，财务核算整体处于持续亏损状态。

### 3.1.3 公司发展历程

绿润缘园林公司原名石河子绿缘苗木经营部，自组织成立以来从事园林绿化建设和市政工程项目建设 10 余年。拥有丰富的建设施工经验，在主营业务园林和市政工程的基础上附带其他相关类产业，结合企业实际状况选择性发展，开辟了新的相关类业务，如污染治理和生态修复等环保产业。

表 3-2 绿润缘园林公司发展历程表

发展时期	发展阶段	施工资质	市场覆盖面
2009年-2010年	初创时期	1项资质	石河子市销售
2011年-2014年	成长时期	2项资质	周边县市销售
2015年-2018年	发展时期	4项资质	北疆地区园林领域
2019年-2020年	市场拓展时期	5项资质	北疆地区园林相关领域
2021年-至今	多元化发展时期	5项资质	北疆地区多个领域

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

## 3.2 公司内部资源分析

### 3.2.1 生产资源

绿润缘园林公司的生产资源总体可分为硬件和软件，具体指机械设备和绿植维护管理能力。绿润缘园林公司自有设备数量和承载工作量不能满足业务需求，部分中大型起重、开挖、平整土地设备主要通过租赁解决。许多设备也是企业成立初期所添置，无法与现代新型设备的工作效能相比较。从长期有效控制成本的角度考虑，必须配备一定数量的大型机械设备来提高工作效率，否则将对公司业务发展产生阻碍。

表 3-3 2021 年绿润缘园林公司设备一览表

类别	设备名称	数量	平均使用年限
园林施工类	载重车辆	20	8
园林施工类	吊车	5	7
园林施工类	挖机	8	5
园林养护类	链锯、割草机等设备	300 余台	9

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

绿润缘园林公司的生产能力主要体现在园林景观工程后期的维护能力上。园林景观工程注重外在美观度和生态平衡性。施工项目投入使用时相当于工程总量只完成了一半，随后一年的维护直接关乎植物的长期美观度和最终存活率。这决定着绿润缘园林公司项目尾款是否能得到顺利结算，尾款的结算结果直接影响该项目是否盈利。所以公司也非常重视苗木的成活率，从苗木采购、运输、种植、养护四个环节严把质量关，落实责任到人。根据各种苗木生存属性、气候条件和土壤质量，各个环节需要质量把关，并对人员开展系统性培训，让他们在苗木的选择、苗木的培育、包装和运输方面都具备一定的专业知识，用科学的方法来保障苗木的良好生长。项目初步施工完成后，由专业的绿植维护人员按照绿植属性和生长状况采取合理养护措施负责维护工作。

在一年的养护期内，技术部门定期对养护质量进行核查，根据苗木生长情况和近期气候情况调整养护方案或补种苗木，维护人员的工资发放与质量核查表和维护质量考核表直接挂钩，充分调动维护人员的积极性和责任心。这些措施不但可以保证苗木较高的成活率和景观园林效果，也为绿润缘园林公司在苗木维护这项生产资源能力方面建立竞争优势。

### 3.2.2 组织构架和人力资源

绿润缘园林公司的组织架构设置了十大职能部门：市场部、投标部、采购部、工程部、维护部、车辆设备部、人力资源部、行政后勤部、融资部和财务部。目前，绿润缘园林公司已经建立了符合公司业务开展要求的组织架构，组织结构的设计原则是直线职能体系。绿润缘园林公司的精简层级职能组织结构具有责任明确、信息传递渠道短等优点，产品结构易于在快速的市场变化中及时做出调整。营销副总和建设副总是公司业务拓展和实施的领军人物，行政副总和财务副总配合主营业务部门做好后勤保障工作和资金的调配工作。绿润缘园林公司的组织架构如图 3-1 所示。

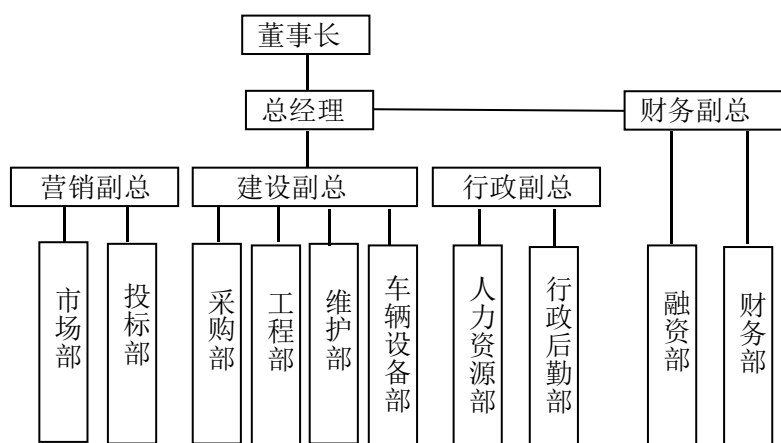


图 3-1 绿润缘园林公司组织架构图

绿润缘园林公司 150 名在职员工中，有 76 人是大专以上学历，占员工总数的 50.7%。研究生和本科生分别是 7 人、67 人，占员工总数的 4.7%和 44.7%。以上学历人员按照专业划分，其中景观园林专业人员 13 人，占本科及以上学历人员总数的 17.57%；城市景观规划设计专业 7 人，占本科及以上学历人员总数的 9.46%。所有员工中，有 24 人在园林苗木种植培育、园林景观设计和工程施工方面具有 10 年以上的专业工作经验，占员工总数的 16%；其中 35 岁以下 82 人，占员工总数 54.7%；36-45 岁 23 人，占员工总数的 15.3%；46 岁以上 45 人，占员工总数的 30%。

表 3-4 绿润缘园林公司员工结构

分类	数量	占员工总数的百分比
大专	76	50.7%
本科	67	44.7%
研究生	7	4.7%
35 岁以下	82	54.7%
36-45 岁	23	15.3%
46 岁及以上	45	30.0%

资料来源：绿润缘园林公司

从以上统计数据可知，绿润缘园林公司全体员工中，知识和经验结构相对合理，具备园林景观设计和施工的专业技术能力，在同行业中具有一定的人力资源竞争力；人员年龄结构较为年轻化，精力充沛、容易接受新生事物，有利于企业在市场中的竞争。但36-45岁的中年骨干人员相对较少，对于企业长期发展来说容易造成断层现象，导致企业后期发展动力不足，难以支持公司未来的产业发展和业务决策。

### 3.2.3 财务收益状况

近年来因为新冠疫情对经济的冲击，各行各业的产值都有所萎缩，园林绿化产业也不例外，绿润缘园林公司的经营产值和毛利润都有不同程度的下滑，见表3-5所示。

表 3-5 绿润缘园林公司近年来工程产值和毛利润表

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
经营收入（万元）	3711.3	3350.1	2600	2700	2600
经营成本（万元）	3032.1	2810.7	2138.6	2360	2263.2
毛利润（万元）	679.2	539.4	461.4	340.0	336.8
毛利率（%）	18.30%	16.10%	17.75%	12.59%	12.95%

从表3-5可以看出，绿润缘园林公司近年来的营业收入和毛利润有所下降，这也与近年来新疆园林建设步伐有所放缓、市场竞争更加激烈以及绿润缘园林公司的战略失误有关。尤其是在2020-2021年间，因新冠疫情的影响公司阶段性停工，因此项目产值大幅下降。为了保障公司的正常运转，公司不但要投入大量资金维护设备，还要向员工支付基本工资，保障员工的基本生活。因此，过去两年成本几乎没有下降，但公司毛利润严重下降，2020年的毛利润仅为2017年的一半。因此，公司必须认真审视原战略规划，挖掘原战略规划中存在的不足，并采取有效措施制定和实施新战略。

表 3-6 绿润缘园林公司资产总额以及变化情况表

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
总资产额（亿元）	1.12	1.02	0.98	0.91	0.88
资产增长额（亿元）	0.02	-0.1	-0.04	-0.07	-0.03
资产增长率	2.80%	-8.93%	-3.92%	-7.14%	-3.30%

资料来源：绿润缘园林公司内部统计资料汇总

从表 3-6 可以看出，绿润缘园林公司总资产近五年呈下降趋势，总资产平均每年减少 540 万元，资产变动率平均每年为-5.71%。2017 年，绿润缘园林公司总资产达到 1.12 亿元，比上年增加 200 万元，增幅 2.80%。2018 年总资产达 1.02 亿元，比上年减少 1000 万元，降幅 8.93%。2019 年总资产达 9800 万元，比上年减少 400 万元，降幅 3.92%。2020 年总资产达 9100 万元，比上年减少 700 万元，降幅 7.14%。2021 年总资产达到 8800 万元，比上年减少 300 万元，降幅达 3.30%。

### 3.3 原有发展战略介绍

#### 3.3.1 原有战略目标——三年内产值翻倍规划

绿润缘园林公司成立时间较短，现阶段的主要任务仍是扩大市场。公司业务以市政园林景观建设、生态绿化工程、社区景观绿化建设为主，为了更好的支持主营业务辅以园林育苗等业务。业务也从简单的园林绿化建设扩展到三个方面：园林绿化苗木培育、园林绿化工程咨询与培训、园林绿化工程建设。根据既定发展目标，公司于 2019 年 1 月制定了三年发展战略规划和后继的长期战略规划。本文主要研究绿润缘园林公司战略目标的第一阶段，即三年目标规划，如图 3-2 所示。

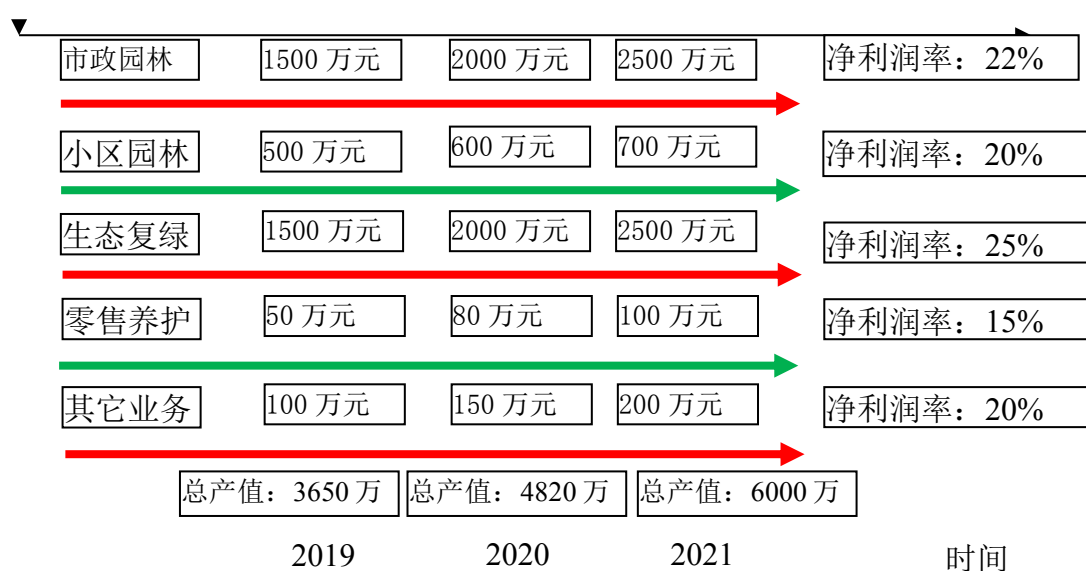


图 3-2 绿润缘园林公司原有三年战略规划示意图

从图 3-2 可知，绿润缘园林公司 2019 年 1 月制定的战略规划对于市场存在的风险因素考虑不全面，过于乐观。按照原计划，2019-2021 年需要完成的总产值分别是 3650 万元、4820 万元、6000 万元，使绿润缘园林公司从石河子市的一家中小型园林公司发展成为石河子市的一家大型园林公司。然而，这一战略目标明显高估了绿润缘园林公

公司的自身发展潜力和市场竞争能力。为了确保这一战略目标的实现，公司制定了多元化发展方向和成本领先战略思路。

### 3.3.2 原有战略的实现路径——多元化经营为主

绿润缘园林公司决策层制定了多元化经营战略，但这一决定并不是由于公司的市场占有率达到一定程度而实施多元化战略，而是由于在以往经营中个别几项小的成功工程使管理层感觉许多行业盈利性较高，所以就分别进入了多个不同的业务方向：市政园林建设、生态绿化复原、社区景观园林、休闲旅游区园林规划、园林维护、苗木培育、生态平衡、节水灌溉和景观规划咨询和培训。为了实施这个多元化经营方向，公司制定了内部资源分配表，见表 3-7 所示。

表 3-7 2021 年绿润缘园林公司多元化战略实施资源分配表

项目	调整值	人力资源 (人)	运营资金 (万元)	营销资金 (万元)	预期产值 (万元)	预期毛利润 (万元)
市政园林		135	500	50	1500	500
生态复绿		45	300	30	500	120
房地产小区景观		55	300	30	300	100
旅游景区园林规划		23	102	8	70	35
园林养护		18	23	0.5	50	25
苗木销售		10	5	2	100	40
生态修复		21	15	5	100	30
节水灌溉		16	50	5	100	30
咨询与培训		12	6	1	40	20

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

根据三年战略规划，绿润缘园林公司积极开拓园林绿化项目类市场，这是绿润缘园林公司的传统优势业务。多年来，公司承担了石河子市多条城市绿化带的建设和维护工作，施工质量和后期服务得到了园林绿化部门的一致认可和好评。在稳定已取得市场份额的基础上，在设备升级和优化管理上寻找突破口，进一步提升施工质量和后期服务水平。

此外，绿润缘园林公司还将公司的主要精力和资源投入到承接市政景观园林建设项目和生态绿化项目中，如大型公园景观园林项目、河道边坡生态保护与绿化复原、矿山生态平衡绿化、高速公路两侧生态绿化项目等。

根据三年战略规划，绿润缘园林公司在做好原主营业务的基础上，还应积极拓展其他与园林相关的服务，如机械设备租赁、园林景观技术服务和社区物业管理服务等，作为绿润缘园林公司主营业务的补充和延伸。

### 3.3.3 原有战略的竞争策略——以成本领先为主

绿润缘园林公司采取多元化发展战略，绿润缘园林公司的管理层希望通过成本领先的管理策略获得竞争优势，从而获得竞标项目的中标权。为了压缩成本绿润缘园林公司管理层制定了降低运营成本的计划，主要包括降低项目日常管理成本、项目设计成本、施工原材料的采购成本、施工过程中各项工作的人工成本等，如表 3-8 所示。

表 3-8 2021 年绿润缘园林公司成本节约计划表（部分）

项目	年份	节约方法	数量	可节约资金
苗木		在甲方允许下，将一级苗木换为二级苗木	268 棵	22.6 万元
花卉		在甲方允许下，将多品种、多颜色花卉换为单一品种、单一颜色花卉	5000 株	15.4 万元
水泥		在甲方允许下，将 425 号水泥换为 325 号水泥	50 吨	32.6 万元
细沙		在甲方允许下，将河沙换为机制沙	500 立	26.4 万元
设计成本		沿用过去的设计图纸	12 处	17.2 万元
管理成本		多项目交叉共管或监管	3 人	30 万元
人力成本		以初级工替换熟练工	160 人次	8.3 万元

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

绿润缘园林公司为了更好地落实降低成本计划，通过制定严格的原材料审核机制、加强采购工作的公开化和监督机制、加强与供应商的谈判等手段，有效地降低了原材料采购方面的开支。此外，在劳动力成本方面，公司还制定了减少员工数量、延长工作时间等措施。

在短时间内，绿润缘园林公司的成本领先策略初见成效，但疫情的影响推迟了公司原有的建设周期，新项目无法启动，使公司的运营遇到了极大困难。一些员工选择知难而退，另谋高就。此外，建筑原材料的低采购价格无法保证工程质量，因此对后期运营及维护造成了很大的负面影响。

## 第 4 章绿润缘园林公司原有战略的实施情况和问题分析

### 4.1 公司原有战略的实施情况

#### 4.1.1 原有战略目标的实现程度测算

2021，绿润缘园林公司的原战略目标是实现项目产值 6000 万元，计划生产 120 万株园林绿化苗木，计划完成 250 万平方米绿化面积的施工。然而，截至 2021 年 12 月底，公司所有项目的实际产值只有 2760 万元，园林绿化苗木总产量为 100 万株，所有园林绿化工程完成绿化面积为 190 万平方米。在过去两年中，疫情反复对公司经营目标的实现产生了巨大冲击，如表 4-1 所示。

表 4-1 绿润缘园林公司战略目标实现程度测算表

	2019 年	2020 年	2021 年
原定工程产值（万元）	3650	4820	6000
实际工程产值（万元）	2939	2810	2760.6
偏差额（万元）	-711	-2010	-3240
偏差率（%）	-19.5%	-41.7%	-54.0%

资料来源：绿润缘园林公司内部统计资料汇总

#### 4.1.2 原有战略指导下经营绩效的完成情况

按绿润缘园林公司原定战略目标，2019 年原定毛利润为 600 万元，但实际毛利润仅为 461.4 万元，偏差额达-138.6 万元，偏差率达-23.1%；由于公司的生产经营成本居高不下，工程回款不及时导致公司的经营效益长期处于徘徊状态，而且出现了一定的下降趋势。2020 年原定毛利润为 800 万元，但实际毛利润仅为 340 万元，偏差额达-460 万元，偏差率达-57.5%，同时，又出现了园林市场萎缩局面，公司的生存与发展环境受到了潜在威胁，尤其是公司的绿化苗木生产和销售下滑；2021 年原定毛利润为 900 万元，但实际毛利润仅为 336.8 万元，偏差额达-563.2 万元，偏差率达-62.6%；近三年公司苗木销售量来始终徘徊在 100 万株左右，并呈现出停滞的局面，绿化苗木除自给以外，销售呈下降趋势；见表 4-2 所示。

表 4-2 绿润缘园林公司战略目标实现程度测算表（单位：万元）

	2019年	2020年	2021年
原定总收入	3500	4500	5500
实际总收入	2600	2700	2600
原定总成本	2900	3700	4600
实际总成本	2138.6	2360	2263.2
原定毛利润	600	800	900
实际毛利润	461.4	340	336.8
原定市场份额	16.00%	17.00%	18.00%
实际市场份额	8.90%	7.80%	7.60%

资料来源：绿润缘园林公司内部统计资料汇总

#### 4.1.3 营销和品牌价值情况

绿润缘园林公司一直以 100% 的项目达标率作为内部考核的硬性指标，以优质的质量赢得一批客户的信赖。这批客户对绿润缘园林公司的产品与服务有着很高的信任度和忠诚度，在同等市场竞争条件下，他们更倾向于选择与绿润缘园林公司合作，通过长期稳定的合作公司在这些用户圈层内建立了一定的品牌基础。然而，公司在一直致力于工程业务建设时却忽视了营销推广工作，除了基本的广告传单和施工项目公告展示外，公司没有专门制定系统而具针对性的营销计划，也没有制定整体营销方案和品牌规划策略。由于缺乏市场营销，该公司在全市的行业人气较高，而在广泛的用户群体中人气较低。这极大地限制了公司的销售能力和市场占有率。

#### 4.1.4 生产和研发能力情况

绿润缘园林公司的主要业务是市政配套园林绿化工程和住宅小区景观绿化建设，园林苗木培育业务是新开展的辅助业务。随着公司业务的深入发展，公司的业务内容已从以往的园林绿化施工扩展到园林绿化苗木培育、景观园林工程设计、生态环境修复等，但由于公司根本业务是园林景观施工建设，公司在园林建设方面的生产能力和营业收入远高于新拓展的业务。目前，绿润缘园林公司的核心竞争力仍然是园林工程建设能力。随着核心业务的快速发展原有的机械设备和施工技术性能已不能充分满足核心业务快速增长的需求，技术研发团队虽已筹备完成，但研发体系和能力尚未完全

成熟，自主研发能力的提升以及充分满足主营业务的技术需求并产生新的增长点，还需要一个完善发展过程。

## 4.2 原有发展战略中的不足

### 4.2.1 战略目标简单并且缺乏科学分析过程

在对绿润缘园林公司经营体系的研究过程中发现，该公司目前的经营模式非常简单，即通过降低成本所形成的价格优势，持续承接工程项目和各种园林建设的订单，希望以大幅提升产值来为公司带来更多利润和发展空间，但对公司整体经营战略缺乏科学的分析和系统的规划。缺少对市场整体竞争环境、产品、人工成本、社会环境变化的客观预测分析，未做相应的经营备选方案，经营管理思路僵化，缺少经营风险管控意识。最直接的影响就是公司各项目进程无法应对突发性经营风险带来的成本提升的变化。如在苗木品种选择培育方面，未考虑气候变化因素对植物生长的影响，在去年极寒气候来临时，直接造成苗木减产，公司不得不通过外部采购来弥补减产的缺口；同时在疫情发生之后的这段时间，由于配合疫情管控，人员无法进场正常施工而带来的工期延误，公司缺少应对突发情况成本管控措施和方案，造成施工成本增加，这此环节设计的不科学带来的损失，直接破坏了原有的成本领先经营策略。因此，公司虽然在近两年内承接了数十个项目，实现了产值的大幅提升，但所获得的利润回报非常有限。有些项目在公司投入大量人力物力的情况下，项目全体员工也是众志成城、呕心沥血地奋战在工程建设一线，但最终结算却处于亏损状态，这不仅给公司造成了很大的经济损失，对于该项目相关员工的积极性和信心也是一种打击。

### 4.2.2 原先的多元化战略已不适应市场变化

绿润缘园林公司的主营业务是市政园林工程建设、住宅社区景观绿化建设、旅游景区园林规划设计和各类绿植苗木的培育等，公司的业务经营实行多元化发展。然而多元化经营对企业的资金调配能力和资源整合能力要求很高，多元化经营意味着高投入，不论是人力成本、研发成本、生产成本还是采购成本都会随着业务开展量的增加而水涨船高。绿润缘园林公司就经营实力而言属于中小企业，并不具备较大规模的资金储备和资金调配能力。当众多业务同时进行时，公司需要各项目配备充足的人力和物力，这使得公司现有的生产力被分散缩小，造成重点项目长期一人多岗，一般项目人员长期短缺的现象，普通项目缺少资金不得不反复停工，影响了工期，影响了各个项目的实际进程，最终影响到公司的工程资金回笼速度。资金回笼慢又造成拖欠采购款、工程款等情况，最终形成恶性循环，严重影响了公司整体经营。同时，随着石河

子市整体房地产市场进入低速增长期，市政建设规划目标已基本完成，相关项目多数已完工，少数也进入收尾阶段，加之疫情原因造成市政建设项目压缩。公司现在的经营业务内容已经从之前的九大主项缩减到六项，其中只有市政园林、园林养护、苗木销售三项业务呈现加强扩大的趋势，生态复绿和房地产小区景观二项已实际处于业务维持阶段，生态修复业务内容正在缩减规模。其中，园林养护和生态修复在本质上属于市政园林的附属项目，因此公司现在的多元化战略已经不符合当前的经营状态和经营环境。市场需求瞬息万变，当市场对多元的某项业务或多项业务需求萎缩时，公司的多元化经营策略就成了公司健康发展的制约因素。

### 4.2.3 过分追求成本领先影响了核心竞争力

迫于市场竞争的压力绿润缘园林公司被动实施了成本领先战略。虽然在短期内取得了一定的成效，弥补运转受阻的项目亏损，但对公司整体经营受阻的状态并未产生根本性扭转。特别是从长远发展来看，过分追求成本领先，对于绿润缘园林公司的核心竞争力造成了很大的影响。以绿润缘园林公司2019年的石河子某道路两侧绿化项目为例，公司当年坚持成本领先战略，因此在施工过程中，为了控制成本，与甲方进行了商谈，确认在保证绿化景观验收标准的前提下，将工程内单价较高的耐寒苗木品种替换为成本较低耐寒性较差的品种，在当时有效保证了公司的利润。同年的石河子某公园绿化及修缮工程，公司经过与甲方商谈，同样是在保证验收合格的前提下，将原定的高标号水泥替换为中等标号水泥，也在当时成功地降低了施工成本。但由于过分追求降低成本，未充分考虑客观因素的影响，在第二年遇到极寒天气，苗木和水泥构件都有程度的损坏。苗木出现大面积损伤，部分水泥构件也因水泥标号不足提前出现了开裂。虽然，甲方并未就此向绿润缘园林公司进行索赔追责（降低苗木等级和水泥标号后也符合设计要求，只是工程优秀率下降很多），但公司为了保持长期合作关系进行苗木复种和工程返工，对公司的声誉造成了影响，原先通过降低标准换来的利润也因复种和返工赔付出去。因此，对于采用成本领先战略的企业，应根据企业所面临的不同经济环境和内部资源情况，采取不同的战略来应对企业在竞争中所经历的市场冲击。从长远发展来看，成本领先战略并不适合当前绿润缘园林公司的经营发展。公司需要尽快找到新的核心竞争力，并以此为中心开展业务活动。同时定期分析外围环境和自身实力的变化，在此基础上完成企业经营策略的进一步优化，引导企业走上可持续发展道路。

### 4.2.4 职能战略不完备且支撑作用不能发挥

就绿润缘园林公司内部职能建设而言，缺乏精细化管理思维，公司主要职能部门仅设财务部、行政人事部、综合办公室、项目运营部四个职能部门。随着公司多元化

策略的执行，业务量与日俱增，该职能设置已无法游刃有余地妥善处理日常运营所有事务，责权不明确的情况时有发生，一出问题就会踢皮球式的推卸责任。具体表现在以下几个方面：首先是财务战略职能建设缺乏重点，目标不清晰，未能确定成本控制的在企业经营中的关键作用，片面强调成本控制，造成项目投入不足，进而影响工程进展，导致企业不能回款，造成财务亏损。其次是人力资源战略方面人才保障机制建设不足，缺少人才培养和晋升机制，在企业留人这方面严重缺失，公司各级人才流失现象时有发生；第三是研发战略创新主动性不足，一直采取的跟随经营的模式，缺少创新的意识和主动性；第四是企业文化缺少一致性和成长性，文化建设没有与团队建设有机的结合，员工对于团队建设活动有抵触情绪；第五是采购战略管理制定建设滞后，采购主观性转强，缺少客观评估和按需采购的管理意识；最后是信息管理落后，没有及时引入自动化管理手段，造成经营上的浪费。

此外，公司传统的承接项目方式是通过合作过的项目转介绍和在业内口碑相传，这种简约、直接、单一的营销模式对营销体系和售后服务体系的要求也相对简单，只需公司普通员工对项目做到及时跟进和积极对接，对项目运转出现问题时，快速响应就能建立客户满意度，无需考虑提供更多的增值类服务。但是随着业务量的增加，人力成本的压缩，及时对接和快速响应都已成为过去式，所以绿润缘园林公司的职能分工需要做出进一步优化。

## 4.3 问题的成因分析

### 4.3.1 缺乏系统的内外部战略环境分析

由于绿润缘园林公司自转型成立以来，经济市场一直受到阶段性受疫情影响，各项目建设工期也被疫情压缩的很紧迫，公司的日常运转一直是以赶工期为核心任务，对于内外部经营环境的客观分析的计划一直被推后、被搁置。因此，公司目前执行的许多战略和措施都是短期的，由于缺乏长期考虑，公司的经营战略必然会存在各种各样的矛盾。在公司内部战略环境分析方面，公司对于自身综合经营能力和应对风险能力的估计不足，在生产资源和人力资源的储备方面准备不足，在组织架构方面没有及时进行调整，致使机构臃肿，造成不必要的经营成本的浪费，在财力资源方面没有开拓渠道的规划和实施，制约了企业工程施工进度和毛利润的下滑，在原有经营战略方面没有及时进行调整，仍然以成本领先战略为主要经营策略，制约了公司经营战略调整。在公司外部战略环境分析方面，公司缺少专门的营销计划，没有设定整体营销方案和品牌策略，造成公司在品牌建设方面的缺失，直接影响就是公司在行业内部拥有一定的知名度，但是在市场上的对外影响力较弱，直接限制了公司的对外营销能力。

虽然经营绩效仍能按时完成，但是长远来看，公司在行业内的影响内不断减弱。短期内，这些内外部战略规划因素的影响并没有显现出来，但是就长远而言，却已经严重制约了公司的健康发展。

### 4.3.2 多元化战略调整困难而缓慢

绿润缘园林公司在未对自身业务运营能力和管理研发水平进行系统评估的情况下制定了多元化发展策略，这一策略是属于简单粗放型战略，在实际业务操作中，未对项目的具体运营做出详细分工和实施规划，承接的众多项目情况复杂多变，不仅大大增加了公司的建设成本、人工成本和原材料成本，也对公司优化业务能力带来极大阻力。造成了无法突出公司的核心竞争力，被迫走上多元化经营道路的局面。公司虽然在近两年内承接了数十个项目，实现了产值的大幅提升，但所获得的利润回报非常有限，有些项目在公司投入大量人力物力的情况下，项目全体员工也是众志成城、呕心沥血地奋战在工程建设一线，但最终结算却呈现亏损状态。这不仅给公司造成了很大的经济损失，对于该项目相关员工的积极性和信心也是一种打击。在承担了多个工程项目后，由于多种类项目和业务需要完成，公司疲于应付，很难有时间对现在经营战略进行重新规划和调整。以公司承接的2020年石河子市政园林绿化修复项目为例，公司在当年一共承接了10多项大小工程项目，导致该项目在承接之后，直接面临公司无人施工的情况，因为公司的人员都已经被其他项目占用，这直接造成公司不得不从劳务市场招募有经验的临时员工进入项目，人力成本直接翻了三倍，造成项目预算大大超出预期，直接导致该项目亏损。而同时由于其他项目并未及时完工，只能按照合同约定继续施工，无法对现有各项工程做出适当的调整。

### 4.3.3 低成本的经营思路影响产品品质

由于业务种类繁多，绿润缘园林公司在各项新业务领域尚未形成成熟的管理体系，导致经营管理成本居高不下，许多项目竣工结算中出现亏损，给公司带来了不小的经济损失。为了弥补损失，公司一方面加大承接项目力度，另一方面严格控制成本。建设项目最难降低的是人工成本和技术成本，这两项硬成本，是没有压缩空间的。如果一旦压缩该项成本，那么直接就会影响项目工程的质量。最为明显的事例就是2019年公司承接的石河子某公园绿化和修缮工程，公司为了控制成本，经过多轮与甲方商谈，同样是在保证验收合格的前提下，终于说服甲方将原定的高标号水泥替换为中等标号水泥，并在工程验收时通过了质检验收，成功的降低了施工成本。但由于未充分考虑客观因素的影响，在第二年即遇到极寒天气，由于水泥标号并不符合设计标准，出现了开裂等质量问题。这个沉痛的教训让公司高层意识到了质量的重要性，虽然降低质

量标准可以节约项目建设成本，但质量问题对项目和公司今后发展将会造成更为深刻的伤害。因此，园林景观项目施工单位降低施工质量的做法是极为不可取的。

#### 4.3.4 职能部室的战略功能未被重视

绿润缘园林公司本质上是一家以营销带动企业业务发展的施工企业，以往施工合作项目主要是靠公司领导层的社会关系拓展合作资源。这类合作有着独特的自身优势，不但稳定可靠，而且后期工程款的回收有保障。但优势背后肯定存在不足，公司领导层的主要精力花费在了商务谈判和社交沟通上，无暇顾及公司运营管理和内部职能建设，内部职能建设的粗放型管理模式制约了企业的发展。除财务部、行政人事部、综合办公室等基本职能部门外，还设有项目部，涵盖公司的市场营销、工程预算、规划设计、法律事务等职能，人员结构复杂，职责划分不清晰，导致工作效率拖沓低效。

具体表现为财务管理僵化，没有科学的成本管理和调配机制；人才管理重数量轻质量，对于员工的培训和职业规划缺乏引导动作，员工凝聚力不足；产品和服务创新不足，未在工程施工设计环节进行突破，因循守旧；在项目管理方面缺少统筹规划和资源合理配置意识，盲目追求工程订单数量，忽视自身的施工承接能力；在技术更新和升级方面重视程度不足；在企业文化建设方面追求形式化，忽视与企业经营核心竞争力的结合；在采购职能建设方面，对采购人员的教育监管不力，采购损失时有发生。总而言之，由于公司领导对各具体职能建设环节上的重视程度不足，制约了公司整体战略的执行。

## 第5章石河子绿润缘园林公司发展战略运行环境分析

### 5.1 石河子绿润缘园林公司外部宏观环境 PEST 分析

#### 5.1.1 政治环境分析

为了促进园林绿化产业的健康、有序发展，国家对园林绿化建设产业制定了建设规范、相关流程和法律法规。石河子市响应政策对城市生态文明建设制定了五年总体规划（2020-2025年），①以保护生态环境平衡为目标，在充分发挥区域生态特点的基础上，构建具有石河子特色的新型生态结构网；②在突出区域历史文化的前提下，打造“一城一区，多轴多点”的城市景观园林圈，③在城市住宅区规划建设多个主题公园，以社区为单位，确保400米内有公园供居民享受休闲娱乐时光；④结合老城改造规划，加大街头公园的开发力度，城市道路建设景观绿化全覆盖；⑤继续加大城市绿化建设力度，实现绿化率每年2%的增长。

#### 5.1.2 经济环境分析

根据新疆相关部门统计显示，2021年自治区贯彻落实新发展理念取得显著成效，经济发展稳步增长，各项基础事业全面发展。在党中央的大力支持下，新疆国民生产总值稳中有升，达到1.6万亿元，较去年增长7%，这一增长速度在全国属中上游水平。规模以上工业增加值达4560亿元，较去年增长8.8%，固定资产投资高达8200多亿元，较去年增长15%，进出口总额1569.1亿元，较去年增长5.8%。各项主要经济指标均超过年度目标任务，预示着新疆经济迎来了历史大发展的良好机遇。得益于新疆整体上升的经济形势，石河子市经济发展势头良好，经济的稳定增长对企业发展来说也意味着更多的机遇。石河子市的城市特点和经济环境决定政府将经济政策侧重于第三产业的长远发展，并逐步提高第三产业在全市经济中的比重。绿润缘园林公司发展园林绿化工程、苗圃花卉种植、绿地生态维护等产业，市场前景值得期待，如表5-1所示。

表 5-1 石河子市 GDP 增长表

	2019年	2020年	2021年
石河子市 GDP 亿元	537.8	550.20	755.6
石河子市 GDP 增长率	4.5%	3.9%	11.4%

数据来源：新疆石河子市统计局

石河子市城乡居民可支配收入增长表见 5-2:

表 5-2 石河子市城乡居民可支配收入增长表

		2019 年	2020 年	2021 年
城镇	可支配金额元	40319	40646	43085
	可支配金额增长率	3.1%	0.8%	6.0%
连队	可支配金额元	23316	26317	29422
	支配金额增长率	12.9%	12.9%	11.8%

数据来源: 新疆石河子市统计局

在国家和自治区产业政策的带动下, 新疆迎来了高速发展的黄金期。石河子市政府为了满足经济快速发展的需求, 不断扩大城市建设规模。同时顺应各族群众对城市景观环境和社区生态环境的新要求, 加强城市景观绿化建设已是城市规划建设的必然方向。政府和开发商为了充分满足居民对生态环境的期待, 进一步加强了景观园林建设方面的投资, 为园林建设产业大发展提供了宽广的发展平台。在石河子市园林建设行业, 绿润缘园林公司算得上是优秀企业之一, 凭借自身在区域内的口碑, 以及专业性和竞争力将会获得更大的发展。

### 5.1.3 社会人文环境分析

自我国古代有系统的文明记载以来, 有着举不胜举的将思想情感寄托于自然美景的先例, 说明自古以来景观绿化就是社会人文环境发展的重要组成部分。近代以来, 随着大规模工业化的蓬勃发展, 自然环境和生态环境也遭到严重破坏, 城市绿化及园林景观建设很好地满足了各族群众对自然美景和良好生活环境的迫切需求。

一是园林绿化与高楼大厦相得益彰, 构建城市新面貌。城市道路绿化带、城市公园景观园林、生活广场景观绿化和社区景观绿化是城市园林绿化的主要组成部分, 扮演着城市绿肺的角色, 为城市美化起到了极其重要的作用, 好的城市景观建设, 可以让身处闹市区的人们, 享受到田园般的生活。二是园林绿化通过净化空气和色彩渲染可以起到保健和怡情的作用。绿色植物可以净化空气中的污染成分, 实现保护人们健康功能。三是园林绿化在人们日常生活中也扮演不可替代的角色。园林绿地区域的日常休闲活动一般包括健身、垂钓、音乐鉴赏、户外写生、摄影等, 人与自然和谐相处, 亲近自然, 享受阳光、蓝天、绿地已经成为居民的必需品。园林绿化及景观建设可以增进人们对城市的认同, 起到陶冶情操、促进和谐的目的。

### 5.1.4 技术环境分析

在景观园林绿化建设施工过程中，可以充分发挥新材料、新技术、新工艺等多种先进手段，进行更加贴近生活的规划设计、更加科学合理的工程施工和养护管理。

园林景观绿化的技术水平主要体现在以下三个层面：

(1) 景观规划与设计。园林建设所有程序中最重要的一环就是园林规划设计。规划设计是园林工程施工的重要依据，项目建设目标能否实现，园林规划设计起到决定性因素。园林规划设计应首先充分考虑绿地的功能，了解用户的期望和真实要求。规划设计人员必须对施工环境及其变化进行全面的调查研究，将人们对生活环境的改善愿望充分体现出来，并做出合理的规划。园林绿地在施工筹备阶段，园林规划设计单位就开始着手规划设计工作。

(2) 景观园林工程建设。绿化工程施工是指按照园林规划设计图纸，在一定区域内种植全部或部分绿植苗木。它是以绿色植物的种植和维护为主要工作的工程，它不同于一般建设工程，有其自身的特殊性。一般来说，园林绿化施工的工艺流程是相似的，但难点在于植物特性。如何保证苗木种植之后的成活率是园林施工工程的最大难点。

(3) 园林植物的维护和管理。园林树木的种植和绿化苗木的初步建成一般在短时间内就可完成，施工结束后将进行定时和长期的管理和维护工作。民间谚语“三分种植，七分养护”很好地概括了种植和维护之间的关系。

## 5.2 石河子绿润缘园林公司行业趋势和竞争分析

### 5.2.1 行业供需分析

石河子园林绿化行业竞争非常激烈。据统计截至2021年6月，全市共有11家园林绿化企业；全疆范围内有18家一级资质园林企业、150多家二级资质园林绿化企业和150多家三级资质园林绿化企业。总体而言，石河子市的园林市场竞争呈现“百家争鸣”的态势，各家企业都在设法展示自己的实力来争抢市场份额。然而，市场竞争中各家的实力优劣都一目了然。例如，由于技术和资金的要求，普通企业年承接项目数量被严格控制在1-5个。而且石河子市的5家一级资质企业隶属市园林局下属单位，他们受到体制的限制，很多项目无法参与竞争。同时，市场营销体系、资金来源和业绩实力也是他们参与竞争的短板。种种限制条件决定了他们无法与活跃的私营企业相抗衡。另外拥有一级资质的3家民营企业中，有2家不具备专业施工团队和资金实力，也只能在招投标项目中外挂资质，无法从根本上对绿润缘园林公司的业务经营构成影响，当然，这种没有根本威胁的状况也仅限于当下。

## 5.2.2 行业发展趋势分析

石河子市园林市场需求旺盛。由于多年来经济的快速发展，石河子市的经济总量有了大幅提升。为城市园林建设的升级改造提供了物质条件。与此同时，居民的生活水平也是节节攀升，有了追求高品质生活的迫切愿望，对居住环境的要求也上了一个新台阶。在政府和市民的共同推动下，园林绿化产业的市场需求与日俱增。

国家和地方政府的利好措施也为园林绿化产业的发展提供了政策支持。近日，国家园林管理部门在最新颁布的城市园林绿化管理办法中制定了促进园林绿化产业发展的支持措施。如加强城市公共区域绿地建设、提高住宅区绿地覆盖率新标准、各单位办公区域绿地建设标准、防护绿地建设、风景林带和各种级别道路绿化的维护管理，提高绿化质量和绿化覆盖率等。石河子市政府执行上级政府大力支持园林绿化建设的政策，结合当地实际发展需要，又进一步制定了大力发展园林苗木培育和种子基地建设的相关政策。绿润缘园林公司可以根据政策指导方向来制定企业发展战略，从而争取更多的资金支持和优惠政策。

## 5.2.3 竞争对手和竞争手段分析

石河子市的众多竞争对手在园林绿化景观设计和工程施工方面的优势和资源也不同，决定了主营业务范围和发展方向不同。园林绿化类企业为了更好地开展绿化工程业务，也都非常重视自身苗木培育能力建设。然而，对于注重设计的企业来说，高标准的景观园林项目是他们的主要目标市场，他们将企业更多优质资源倾注于景观园林设计领域，以此作为企业参与市场竞争的核心竞争力。这类企业的苗木基地建设也在业内属高水平，因为高质量的景观设计施工对原材料的要求也非一般项目可比拟，所以作为原材料的重要组成部分苗木、绿植和花卉没有过硬的质量，很难达到项目设计。很多园林绿化企业主抓项目工程施工，不注重设计水平的发展。很多施工项目的设计还需外聘专业设计团队，所以产品附加值很有限。然而，它们也有自己的竞争优势，就是在多个景观园林绿化工程项目施工组合方面有很强的整合能力，这对施工成本的缩减极为有效。竞争对手之间存在技术、实力和整合能力等因素的差异，形成了各自的优势和劣势。

目前新疆园林绿化产业市场份额占比最高的2家企业是新疆市政园林有限公司和新疆园林景观绿化公司，这两家公司不仅拥有很强的施工实力还有一流的园林景观设计水平。凭借这两项优势占据了新疆园林绿化市场近乎一半的市场份额。但这2家新疆园林头部公司在新技术方面有所欠缺，后续发展潜力明显不足；新疆生产建设兵团园林产业（集团）有限公司、新疆天恒基园林绿化有限公司、新疆生产建设兵团建设工程咨询园林艺术有限公司均为新疆生产建设兵团下属园林公司。他们在兵团风格类

园林建设方面有很大优势，拥有先进的管理模式，园林绿化设计在业内享有很高的美誉度，形成了一定的品牌效应，在兵团园林建设工程领域有较高的市场占有率。此外，以石河子大地园林景观工程有限公司、石河子林海园林有限公司、石河子天井园林有限公司为主的石河子本土园林公司，其不足是业务管理模式落后；然而，这些公司在石河子等地有自己的苗圃基地，施工设备齐全、施工队伍能力强，因此这些公司经常作为大型园林绿化公司的分包商或施工队从事林园绿化建设。

## 5.3 石河子绿润缘园林公司 SWOT 分析

### 5.3.1 优势分析

从对绿润缘园林公司目前实际经营状况的深入分析可知优势有以下四点：

(1) 经营团队专业知识结构水平较高。绿润缘园林公司共有员工 150 人，其中 76 人是大专及以上学历，占员工总数的 50.7%，7 名研究生学历，67 名本科学历，分别占员工总数的 4.7% 和 44.7%。其中景观园林绿化类专业人员 13 人，占高学历人员总数的 17.57%；城市景观园林设计专业类 7 人，占高学历人数的 9.46%。所有员工中，有 24 人在园林苗木生产、园林设计和施工方面具有 10 年以上的专业工作经验，占员工总数的 16%。公司经营团队不仅拥有高水平知识结构，在园林绿化方面的从业经验较为丰富。因此，不论是现阶段还是从长远看，团队综合素质方面的竞争力处于上游水平。

(2) 项目经营管理经验丰富。绿润缘园林公司拥有国家二级园林绿化工程从业资质。公司累计承接石河子市景观园林绿化工程项目和城市社区绿化工程建设项目 67 个，有 26 个工程项目被相关部门评选为优质工程，占总工程量的 38.81%。2019 年之后，公司经营管理的苗木培育基地已连续四次被评为石河子市文明建设先进基地。所培育的园林苗木优良率达到 98% 以上，为高质量完成园林绿化项目施工提供了基础保障。

(3) 企业体制逐步完善。经过多年在市场竞争中的摸爬滚打，公司及时总结优秀项目的成功经验和亏损项目的失误教训，针对市场变化及时做出调整。在实现技术和运营机制革新的同时，对企业发展的根本——人员结构的优化，一直在作合理调整。人员的年更新率达到 13.5%，促进了技术人员的良性循环和为公司注入新鲜血液，保障公司发展的人力资源及管理体制的优势。

(4) 具有企业文化建设基础。企业文化的建设工作在一定程度上决定了企业发展的速度。公司一直对于企业建设工作非常重视，除了定期组织参观、学习等文化活动外，还积极开展员工互评活动，来改良企业文化氛围朝着利于企业发展战略实施的方向发展。

### 5.3.2 劣势分析

绿润缘园林公司的劣势可归纳总结为以下三点：

(1) 企业发展战略缺乏大局观和明确的核心竞争力。目前，绿润缘园林公司正处于发展的关键阶段，园林绿化产业的发展机遇被越来越多的人所认可。该行业新生企业数量直线攀升，因此公司需要对发展战略做出优化调整。绿润缘园林公司的发展战略过分强调在园林绿化施工项目方面抢占市场占有率，园林绿化设计和苗木培育两大业务的发展被忽视。虽然绿润缘园林公司为了增加企业总产值，对产业结构也进行了相应调整，但由于调整缺乏大局观和明确的核心竞争力，属于消防员式应急救火，调整缺乏整体性和系统性，不但不能有效促进企业发展反而对企业发展带来限制。

(2) 人员结构不合理。绿润缘园林公司目前员工整体特点是：文化水平较高、拥有丰富的从业经验、年轻干练，但是专业人员的结构调配方面存在严重不足，各类专业人员的专业技术水平不能形成相互激发、相互促进的效果。目前，企业管理中缺乏市场营销和现代企业管理类专业人才，造成了“头重脚轻”的现象，直接影响了管理者相对狭窄的视野，在一定程度上造成了营销管理弱的局面，制约了公司的发展。

(3) 公司管理粗放，责任划分不明确。在公司成立之初只有13名员工时，人员权责划分不明确，总经理对公司内部所有事务，事无巨细都要经手和决策，很多职员也都是全能战士，哪里需要哪里搬。这种粗放式管理和全能战士在企业起步阶段对企业的发展起到了积极的推动作用。然而，随着市场经济的发展，公司也应更加注重专业度的提升。内部分工应逐渐清晰，专业分工与协作办公流程也逐渐健全。目前，已从公司成立之初的单一园林绿化建设业务扩展到园林绿化工程建设，景观园林工程设计与绿化苗木培育等多元化运作的商业模式。但在管理方面，公司成立之初的粗放经营管理模式仍在使用的，管理理念也没有跟上现代化信息时代的发展步伐。具体表现为公司的各项规章制度仅仅大范围划分出什么可为，什么不可为，岗位职责也是轮廓型划分，工作标准没有具体时效要求和量化指标，这些仅停留在表面的形式化管理，缺乏量化机制考核。各岗位工作人员只知道工作的大方向，但没有明确的任务标准，这不仅在一定程度上造成了员工工作的盲目性，而且无法对工作流程的各个环节实施有效的监管，工作效率和质量无法有效提高，项目运营成本也就得不到有效控制。

### 5.3.3 机会分析

市场机遇对于任何一个企业来说都是公平的，关键就在于企业决策层能否敏锐洞悉市场变化，抓住瞬息万变的机遇，企业的生存法则就是对市场机遇的把控，企业发展紧跟市场机遇的节奏，就能获取丰厚的经济效益，在市场竞争中实现企业价值。目前，绿润缘园林公司需要把握的市场机遇有以下几点：

(1) 城市景观园林建设的机遇。石河子市加快了城市景观绿化建设的步伐，计划两年内要将石河子市打造成全国生态文明城市，进而推动本市的旅游发展。这两年时间绿润园林公司发展的关键两年，在大批量市政园林项目推向市场的过程中，绿润缘园林公司能抓住多少机遇，直接决定了企业后期在园林绿化行业的发展地位。

(2) 城市化发展和建设的机遇。随着石河子市城区人口的不断增加，需要建设大规模的住宅区。住宅区的市政道路绿化工程和社区景观绿化工程都是绿润缘园林公司的业务主营方向。石河子市“十四五”规划中，到2025年石河子市城镇化率将从39%提高到50%，城区新增人口达60万。以最低标准人均居住面积30平方米来算，石河子市至少要新增加1800万平的住宅面积。随着旧城改造计划的进一步实施，“十四五”期间石河子市将建成3500多万平方米的新住宅区。按照30%的绿化率来计算，石河子市未来五年城市绿化面积将达到1000万平方米。绿润缘园林公司作为石河子市园林绿化骨干企业，在“十四五”规划期间需要担负起一定的社会责任，这份担当对于公司来说不仅需要面对更多挑战也是难得的发展机遇。

(3) 广大市民审美水平的提高为园林绿化企业创造发展机遇。人民生活水平的提高和整体文化水平的提升，助推着对美好生活的向往也上了一个新台阶。居民对住宅区的社区环境有了更高要求，就是对美好生活向往的一个重要体现。建设部门要求对园林绿化改造小区和新建社区景观园林规划设计应符合相关园林建设指标标准。现有住宅小区的绿化升级改造项目在各个小区已经如火如荼地进行着，城市新建住宅小区的环境景观规划设计市场的竞争更加激烈。社区绿化改造与建设为绿润缘园林公司的快速发展提供了良好机遇。绿润缘园林公司的苗圃培育基地、园林项目施工和景观园林设计也将进入一个前所未有的发展阶段。

#### 5.3.4 威胁分析

绿润缘园林公司在大力发展主营业务的同时，还必须时刻关注竞争市场需要面对的威胁，主要威胁有：

(1) 新进入者的威胁。据石河子市园林管理局统计可知，2018年至2020年期间，石河子市有11家新进入园林产业的企业，其中有4家是专业从事园林绿化苗木培育和种子生产的企业。虽然城市经济的发展和政府政策的鼓励与支持给园林行业带来了良好发展机遇，但在有限的城市园林市场中，进入园林行业的新企业数量不断增加，对原有企业的经营与发展也是一种冲击。

(2) 潜在替代品的威胁。园林绿化行业的潜在替代品主要指开发商下属的绿化施工企业和城市建筑设计公司所属的园林绿化施工企业。目前，虽然城市园林绿化市场的需求比较旺盛。然而，这些另类关联企业的存在加剧了城市园林绿化市场的竞争。

对于绿润缘园林公司来说，潜在替代品的威胁具有一定的隐蔽性，明枪易躲暗箭难防，所以潜在替代品相比新进入者有更强的威胁性。

(3) 业内竞争对手的威胁。同行是冤家的根本原因就是彼此形成一种相互竞争的效应，任何行业需要面对的最大竞争对手都是来自同行，绿润缘园林公司也不例外，竞争对于企业的发展起到很大的促进作用。同行业数量的不断增加也对绿润缘园林公司的发展构成了很大威胁。然而，这种威胁是属于合理的正常竞争，绿润缘园林公司在采取相应措施后可以将威胁有效控制。

### 5.3.5 SWOT 矩阵分析

绿润缘园林公司 SWOT 矩阵分析表，见表 5-3 所示。

表 5-3 绿润缘园林公司 SWOT 矩阵分析表

内部因素	优势 (S)	劣势 (W)
组织架构	人才素质较高	战略发展重点不明确
管理因素	管理经验丰富	专业人才结构不合理
生产技术	企业发展日趋成熟 企业注重文化建设	企业精细化管理水平不高
外部因素	机会 (O)	威胁 (T)
市场	生态文明建设	新进入者
竞争	城市化进程	潜在替代品
环境	居民审美观念提升 建设绿色生态环境城市	行业竞争者

通过 SWOT 矩阵分析推导出以下四项备选战略：

(1) SO 战略：绿润缘园林公司的“一元优先，紧密多元化”战略和混合多元化战略。就是充分调动内部资源，抓住外部政策扶持园林绿化产业的大好机遇，充分发挥绿润缘园林公司的资质、专业和技术等内部优势，抢占政府的市政园林市场和社区景观绿化市场。在绿植苗木培育方面充分利用区域自然资源优势和自身技术优势，扩大苗木生产的种类和规模，进而提高自身核心竞争力。还需充分发挥企业自身在行业

内多年经营的品牌优势，提升二级市场的占有率。因此，该战略是“一元优先，紧密多元化”战略和混合多元化战略。

(2) WO 战略：绿润缘园林公司的差异化战略。这一战略执行得当可以使企业化点石成金，依靠外部市场、环境和政策等力量的作用来弥补自身的短板。在对自身不足和外部机遇有深刻认识的基础上，积极构建差异化竞争优势。对外积极开拓市场，对内加强企业文化建设，升级团队管理水平，增强团队凝聚力。借助自然资源、社会资源和自身资源优化配置，积极开拓石河子市周边城市市场。强化与房地产开发企业的合作意向，借助房地产企业景观园林工程实现企业产值增长的同时谋求长期的战略合作关系，提升市场占有率，打造差异化品牌。

(3) ST 战略：集中化战略。绿润缘园林公司的 ST 战略是指利用区域环境的特点来避免或减轻外部环境对企业内部发展的影响。该战略是一种集中化战略，即绿润缘园林公司应充分发挥当地社会关系网的优势，利用区位差别，以石河子市场为主要市场，积极开拓区域内更为广阔的市场。通过将有限的资源和技术集中攻克目标市场，不但能取得事半功倍的效果，还可以让企业在面对外部威胁时占领有利位置。

(4) WT 战略：职能管理战略。WT 战略是一种克服内部劣势和规避外部威胁的战略。这就要求绿润缘园林公司提升内部各部门协作能力，加强内部管理。关键点是增强坚决贯彻职能部门战略是服务于公司战略的意识。对公司内部的管理和协作从多个方面着手，从根本上提高内部机制的运作效率。因此，绿润缘园林公司应提升公司品牌管理和运营水平。在充分的市场调研分析下选择合理的目标市场和客户群体，实现降低经营风险的目标。

## 第6章石河子绿润缘园林公司发展战略优化

### 6.1 公司发展战略优化的必要性与可行性

#### 6.1.1 必要性分析

##### (1) 企业的经营发展适应多变的市场竞争环境

通过对城市绿色生态环境建设政策形势和发展环境的前期分析可知，绿润缘园林公司目前经营模式优化的迫切需求主要来自激烈的市场竞争态势、城市整体经济快速发展的推动以及公司内部科学、高效运营的必然要求。

在园林绿化行业发展对企业自身实力要求日益增高和市场竞争环境日渐激烈的情况下，想要提高企业核心竞争力必须实施科学的经营模式创新和优化。目前石河子市全市园林绿化建设升级改造和全国城镇化进程的规模逐渐扩大，助推了园林绿化产业的改革创新步伐。并促使着企业为了更好地参与到市场竞争中，不得不加强机械设备的升级换代和引进先进技术来提高生产效率，加剧了行业的竞争激烈度。这有效地促进了行业从多方面入手来提升自身综合实力。园林绿化市场对企业的需求也从原来的单一施工建设需求进化升级到了综合性服务型需求。园林绿化施工方案也包含了施工前、中、后综合服务型需求。服务体系是否完善已成为衡量园林绿化建设行业竞争力的重要指标。只有积极创新和持续摸索适合市场发展需求的经营模式，才能游刃有余地应对市场竞争环境的变化，企业才能充分实现经营目标。

##### (2) 完善内部体制建设

绿润缘园林公司现有的内部职能部门协作无法适应现有的市场竞争变化，对公司产值增长也没突破性帮助。在经营战略方面，目前的经营模式所承接业务内容与公司整体战略规划不匹配，产值增长缓慢甚至有所下滑就是很好的体现。这种内部体制模式很难拓展对产值有突破性增长的合作项目。在客户开发这方面，原始渠道被越来越多的同行所采用，不乏有一些综合实力强于绿润缘园林公司的竞争者通过原始渠道参与到老客户的竞争中，导致客户的忠诚度直线下降。而且公司自身的营销队伍缺乏专业知识和系统执行方案，在客户拓展方面无法为公司经营产值的提升做出应有贡献。所以，就营销队伍建设这一点看，公司的发展战略优化已经迫在眉睫。为了更好地发挥自身资源优势，绿润缘园林公司必须对内部各职能部门发展战略做出统一部署与规划，来集中优势资源大力开拓市场，实现自身综合实力的大幅提升。

## 6.1.2 可行性分析

### (1) 业内品牌美誉度

绿润缘园林公司虽然在营销推广方面存在一定的短板，企业品牌知名度在社会群体中不为人知，但是在以往的园林项目施工过程中，对工程质量非常重视，将工程100%合格率作为施工项目的基本要求，因此也获得一批忠诚的客户。而这批客户对绿润缘园林公司有着很高的信任度，所以在老客户群体中，绿润缘园林公司比其他园林绿化企业就拥有了一定的竞争优势。这一客户群体的信任与支持，是公司下定决心进行发展战略优化的原动力。同时在公司全体员工中做了一次深入调查，85%以上员工都坚决拥护公司通过科学合理的方法来提升管理水平，加强内部职能部门之间协作机制，量化公司规章制度和提高服务意识，这为绿润缘园林公司进行发展战略优化提供了坚强的后盾。

### (2) 充分的准备工作

自2020年9月，绿润缘园林公司就着手优化发展战略准备工作。公司特地成立了发展战略调研小组，对石河子市市场竞争环境下和现代园林绿化产业的市场需求进行深入研究。同时，公司还委派专人前往浙江、广东等地，学习当地先进园林绿化企业经营模式和发展战略优化流程等。此外，公司还专门聘请了国内企业体制改革专家重新梳理了公司自身的内部管理流程，为发展战略优化奠定了良好的内部高效运营机制基础。公司为了新制定的发展战略在各个项目顺利落实与开展，以绿地修复改造项目为试点，对新的发展战略的可行性进行了测试，并取得了成功，确保了绿润缘园林公司发展战略优化的操作。

## 6.2 公司发展战略的选择和新战略目标构建

### 6.2.1 公司发展战略的选择

本文通过PEST分析法、行业竞争分析法和SWOT矩阵分析法等战略分析方法为绿润缘园林公司的发展战略做出SO战略选择。充分调配内部资源、集中内部优势，抢占外部竞争市场的发展机遇。

绿润缘园林公司从全局出发，在新的战略目标体系构建过程中，应以“一元优先、紧密多元化”战略选择为核心；在业务层面，“一元优先、紧密多元化”是指对原有的多元化经营思路做出符合市场需求的改变，坚持以园林绿化工程建设为业务经营的主要方向，其他业务经营均是辅助业务，服务于园林绿化工程建设项目，这是“一元优先”的理念。“紧密多元化”是指专注于园林绿化主营业务的同时，积极开展与主

业相关的业务项目，例如苗木培育、种子技术开发和机械设备租赁等业务。这些业务是开展园林绿化工程建设项目所必须具备的配套产业，也是园林建设正常运行的基础保障。例如，住房和城乡建设部明确规定，园林企业必须有自己的苗木培育基地。在拓展园林绿化业务时，应充分发挥公司自身所具备的优势采取差异化战略开拓市场。在职能层面，根据各职能部门的战略目标制定完整、系统、可行的职能战略执行计划，加强营销推广、人才培养和引进、资金调配、工程技术管理等职能的系统性优化，各职能战略是整体发展战略的一种分解方式。在保障各职能战略的有效推进并最终实现战略目标，总体发展战略也就得到稳扎稳打地落实。公司短期战略目标“一元优先、紧密多元化”实现后，可逐步扩大业务发展范围，努力发展成为“综合型多元化”产业。

### 6.2.2 新战略目标体系构建

原有的战略目标过高，脱离了公司的实际经营能力，为此有必要建立新战略目标系统，合理规划战略目标，见图 6-1。

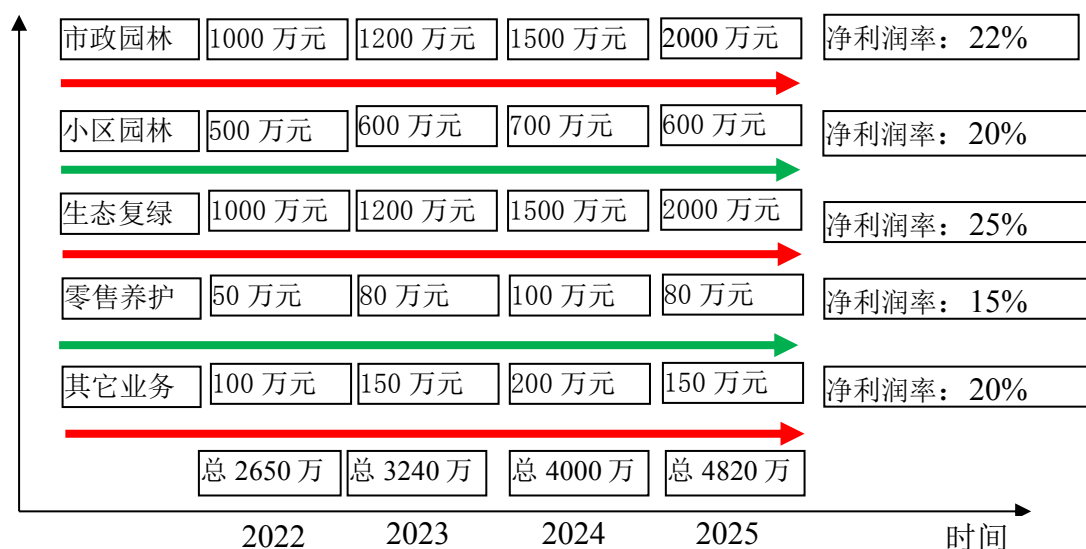


图 6-1 绿润缘园林公司今后三年战略规划示意图

由图 6-1 可以看出，公司新的战略目标要更加符合实际情况，在 2022 年年底实现总产值 2650 万元，这比 2021 年的产值要减少 100 万元。这是公司在战略调整中的主动退让，由于 2022 年公司要减去部分业务项目，所以产值目标不应该定的过高；2023 年要实现总产值 3240 万元的产值目标，经公司内部和兄弟单位领导的预估，这一目标比较有把握实现，因为已经签订的合同金额已达到这一目标的 60%。并且新疆主要领导干部调整后，确立了进一步促进民生建设，搞活经济发展的思路，今后园林项目会逐步增多；2024 年要实现总产值 4000 万元，使绿润缘园林公司由中小型园林公司升级

为石河子市大型园林公司。这一战略目标有一定的挑战性，但在一元优先，紧密多元化发展战略下是有可能实现的；2025年的产值目标为4820万元，这是根据北疆地区园林发展速度和政府园林建设目标规划进行合理预计的目标，有一定的实现可能性。

## 6.3 公司发展战略实施途径

### 6.3.1 建立近期远期相结合的战略目标体系

借助国家和地方政府相关政策对园林产业发展的支持，目前石河子市园林行业的发展前景大好，但市场竞争非常激烈。部分细分市场的竞争还游走于法律法规的边缘地带。绿润缘园林公司应加强自身品牌建设，注重自身高端形象塑造，随着时间的推移，行业发展与竞争将趋于规范化，一些没有长远发展规划的中小企业将会被吞并或退出市场。因此，公司在制定战略时，应该针对不同时期的市场环境采取不同的战略。也就是说，在公司层面，采取“一元优先、紧密多元化”的近期战略。

“一元优先”方面绿润缘园林公司需要充分发挥自身目前在石河子市园林建设领域的领先优势，在此基础上进一步确立行业标准，增强区域行业的公信力，树立自己在园林行业的权威性。“紧密多元化”方面不断提升景观园林设计水平、扩大苗木培育基地规模、加大现代机械化设备投资力度，从根本上彻底解决绿润缘园林公司景观园林项目相关配套设备的“瓶颈”现象，在提高生产效率和增强建设质量的基础上实现产值大幅提升，提升核心竞争力。在发展“一元优先、紧密多元化”战略的同时，逐步探索、开拓旅游和房地产行业相关业务，使绿润缘园林公司未来发展成为集园林工程建设、园林景观设计、绿地生态修复、苗圃花卉生产和房产开发、旅游园区建设为一体的混合型、多元化集团企业。此外，企业还应将横向一体化战略纳入企业发展规划中，加强与合作企业单位的沟通与交流，在恰当的时机下实现合作关系质的突破，将其兼并到绿润缘旗下，这种更为密切的“合作”可以实现互利、共赢。此外，企业还应实施“走出去”战略，主动占领周边城市的主要市场，提高企业的知名度和综合实力，尽快把企业做大做强。

### 6.3.2 经营方面实施专一化战略

绿润缘园林公司在企业经营过程中面临着众多同行之间相互竞争的压力，园林类企业的发展受到上下游产业链市场供应和需求的制约。因此，为了在竞争中突出优势和减少产业链对公司发展的限制，可以制定一个集中的战略，将主要资源和精力集中到一个主营业务的发展上来，其他辅助业务发展围绕主营业务开展。绿润缘园林公司的发展受上游企业制约，主要体现在原材料供给的价格和质量直接影响园林施工项目

的成本和工程效果，园林绿化行业的上游供应主要是绿植苗木、花卉和硬质石材等其他园林类材料和机械设备。上游供应企业的产业发展虽然也已进入市场竞争阶段，但本地市场对稀有苗木和新品种的供应能力相对匮乏，对园林项目施工带来一定的困难。绿润缘园林公司的发展受到下游需求限制，主要体现在项目回款速度决定公司在市场运营过程中是否占据主动权。园林绿化行业的下游需求主要是市政类绿化建设、旅游休闲投资者和房产开发企业，以及旧城改造项目承包商等。这些需求主体在受国家政策调控或者行业阶段性发展不景气等不利因素的影响下，经营风险会直接转嫁到下游园林绿化企业，2022年绿润缘园林公司新战略业务资源调整表见表6-1。

表6-1 2022年绿润缘园林公司新战略业务资源调整表格

项目	调整策略、值	调整管理策略	人力资源人	运营资金万元	营销资金万元	预期产值万元
市政园林		加强	135	500	50	1500
生态复绿		维持	45	300	30	500
房地产小区景观		维持	55	300	30	300
园林养护		加强	30	200	0	300
苗木销售		加强	10	5	2	100
生态修复		减少	10	20	0	20
旅游景区园林规划		停止	0	0	0	0
节水灌溉		停止	0	0	0	0
咨询与培训		停止	0	0	0	0

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

由表6-1，我们可以直观地看到2022年绿润缘园林公司新战略业务调整的具体情况。市政园林、园林养护、苗木销售三项业务呈现加强扩大的趋势，投入资金和人力资源比重也在加大。生态复绿和房地产小区景观二项已实际处于业务维持阶段。生态修复业务内容正在缩减规模。其中，园林养护和生态修复在本质上属于市政园林的附属项目。另外三项业务旅游景区园林规划、节水灌溉、咨询与培训已经停止。

综上所述，绿润缘园林公司集中化战略的实施措施是：城市园林绿化工程建设业务发挥好尖刀作用，攻克更多更艰巨的施工任务来赢得更多市场机会。在景观园林设计方面寻找新的增长点。园林绿化业务在攻坚过程中，公司其他职能部门必须给予足够的后援支持，比如，生产设备的优化升级、园林设计水平专业度的提升、原材料的保质保量准时供应、专业施工人员的及时到位等。只有在公司全体人员的齐心协力之下，主营业务才能在市场攻坚战中无坚不摧，创造企业产值的大幅提升。在开拓市场方面，充分发挥施工质量过硬的优势，在项目施工过程中不断提升建设质量水平，在

业内建立起绝对的质量优势，用质量领先赢得市场的选择。增加业务承接量，抓住城镇化建设的发展机遇，不断发展壮大企业综合实力，早日实现企业战略目标。

### 6.3.3 竞争方面实施差异化战略

目前，不论是我国政策环境还是社会关系和经济环境都为园林产业的发展提供前所未有的机遇。从石河子市园林产业走过多年的发展历程和现在所呈现的市场形态来看，有以下特点：多元化的生产经营模式、计划经济转向更加开放的市场化、民营企业遍地开花、行业缺乏技术创新能力、竞争趋于白炽化、没有引领行业的品牌。绿润缘园林公司的主营业务和多元化经营都有一个共同特点：产品质量领先同行、技术创新能力强、规模化经营。采取差异化竞争战略，具体措施包括：

表 6-2 绿润缘园林公司新战略中差异化实施措施表（部分）

项目	方法目标	差异化方法	差异化目标
设计差异化	增加补充设计和优化设计方案		全面体现园林绿化的艺术性和美观性
苗木选用差异化	增加古树、奇树、名贵树种的使用量，力求选择唯一树种		增加园林项目独一无二性
花卉选用差异化	增加新、奇、特花卉，如七彩玫瑰花、荷兰高地郁金香等观赏性强的花卉		增加园林项目的观赏性和艺术性
施工材料差异化	优化材料采购和材料选择		材料质量和价格的优化
施工方法差异化	采用 BIM 施工技术		充分展示项目建设的施工过程

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

表 6-2 是绿润缘园林公司实施新战略中的差异化具体措施。通过实施方法的差异化，来推动项目目标的差异化实现。目的是提高产品质量，树立绿润缘园林公司承建项目的品牌效应。落实差异化竞争战略的具体实施措施是：依靠技术研发实现产业升级；与设计机构建立长期战略合作关系，加强与上下游供应与需求企业的合作；加强与政府市政建设单位的紧密合作，倡导绿色环保产业；完善、优化产业链，加快新品种的研发速度与质量、加强新项目开发力度；注重市场营销能力的培养与提升，加强品牌推广力度，不断完善服务体系。

### 6.3.4 全面加强职能战略建设

绿润缘园林公司各职能部门各司其职将自身工作任务及职能战略全力以赴落实到位，是整体发展战略顺利开展和最终得以实现的基础保障。包括以资本运作为主的财务战略、为企业输送人才的人力资源战略、在技术和管理方面实现新突破的研发战略、提升团队凝聚力的企业文化战略、落实制度化规范化采购体系的采购战略、为企业日常经营提供更多支持的信息化战略等。

表 6-3 绿润缘园林公司新战略中职能建设重点及目标

建设目标项目	职能建设重点	职能建设目标
财务	以利润为中心	建立良性财力循环体系
人力资源	加强人才培养，改善激励机制	建设合作性团队
研发	管理创新和技术创新双管齐下	创新引导发展
企业文化	打造精英型企业文化	实现和谐发展
采购	打通采购服务保障体系	实现采购管理制度化规范化
信息化	引入 ERP 信息集成管理系统	提高内部管理效率和降低内部运营管理成本

数据来源：绿润缘园林公司内部统计数据

表 6-3 清晰地列出了绿润缘园林公司新战略中的职能建设重点和目标，包括绿润缘园林公司财务、人力资源、研发、企业文化、采购和信息化各职能的建设重点和建设目标。

财务战略在始终坚持以企业利润为中心的原则下，控制项目生产成本和企业运营成本，通过专业创新的手段实现资本的有效运营。

人力资源战略始终坚持在工作实践中培养人才，以发展速度与发展前景吸引人才，以共创辉煌事业凝聚人心，以业绩考核衡量工作成果来指引个人发展方向，培养才高行洁的园林专家、技术骨干和企业管理类人才，与全体员工共创事业、共谋发展、共享经营成果。

研发战略始终坚持走技术创新之路，不断实现技术创新，引领行业发展方向。

项目管理战略坚持以收益最大化为终极目标，通过加强项目管理和优化项目实施流程等措施来实现目标。

技术战略由以提升产品质量和控制生产和经营成本为核心的创新过程。

企业文化战略是以塑造精英团队为宗旨的企业文化。以企业文化建设推动一流品牌建设，以一流品牌的标准与要求促进企业发展，以企业的快速稳定发展凝聚精英团队，最终形成并实现企业产值可持续增长与和谐发展。将绿润缘园林公司打造成新疆

区域园林产业中成长性好、更受消费者信任的生态品牌，使企业全体员工、股东和社会利益方和谐共存、共同发展。

采购战略是实施采购、供应、物资管理一体化管理模式，有效避免中间流转环节责任不清、推诿扯皮现象的发生。采购战略的目标是实现“一个统一、两个保障、三个满意”，“一个统一”是指采购集中化、采购物资按照不同属性由专人分类统一管理；“两个保障”是指根据工程需要保障采购物资质量符合施工标准和保障物资供应符合工程施工时间要求；“三个满意”是指采购物资要充分满足业主对施工效果的要求、充分满足园林设计者在设计阶段所设想的材料要求和满足园林施工规范的标准要求。

信息化战略是引进现代化企业办公软件，实现企业内部信息的高度共享，有效提高内部资源的高效调配，积极落实 ERP 系统在公司内部的普及使用，提高内部管理效率和降低内部运营管理成本。

绿润缘园林公司的总体战略是在明确目标的驱动下从三个方面依次开展实施的。首先，必须运用多种相互关联作用的竞争性战略模式参与市场竞争，这种模式可以有效避免不可预测威胁对整体经营带来的意外打击。还可在市场激烈竞争中相互依托、相互扶持，合成一股力量来迎接市场风险，有更强的抵御能力；其次，战略决策的有效执行和战略管理过程中内部各职能战略的充分发挥极为关键。用各自部门所蕴含的巨大潜能来推动整体战略实施的有效开展；最后，坚持走可持续增长与发展的战略道路，切莫急功近利，在追求企业利益的同时不顾风险。

## 6.4 公司发展战略的实施保障

### 6.4.1 人才保障

绿润缘公司要想取得新战略规划的成功，必须要有强大的人才保障。为此绿润缘园林公司应该加强人才招聘，广开招聘渠道，多方吸纳优秀人才。对于新战略规划实施所必须的经营管理人才、施工人才、职能部门人才是今后绿润缘园林公司招聘的重要方向，对此绿润缘园林公司应该扩大招聘范围，在全国范围内展开大规模招聘。同时，从招聘渠道上也应该突破公司原有的招聘途径，从猎头、行业内部推荐、竞聘等多种渠道入手去招聘合适的人才。

熟悉园林施工和经营管理的中层管理人才是今后绿润缘园林公司战略得以实施的重要保障，所以绿润缘园林公司还应该加强对中层管理人员的招聘和选拔。中层管理人员应具备较强的综合素质，在绿润缘园林公司的招聘过程当中应该注重中层管理人

才的全面考核，从施工经验，管理经验，以往成功的园林项目，性格，职业稳定度，职业发展等多方面对于中层管理人员进行全面考察，才能招聘到优秀的人才。

### 6.4.2 激励保障

为了保证新的战略目标实现，绿润缘园林公司应该适当地提高公司的整体薪酬，努力形成公司与其他园林公司差别化的薪酬制度，这样才能提高本公司员工的幸福指数和组织认同度。绿润缘园林公司应该对全体员工进行摸底调查，对那些以往业绩突出，工作经验丰富，工作作风优良的员工应该予以 10%~20%的薪酬上浮，这样可以稳定员工内部中的骨干队伍，有利于为新战略目标的实现提供良好的激励保障。

另外，绿润缘园林公司还可以采取核心员工持股计划，通过对原有骨干员工进行股权奖励的方法，使部分老员工拥有公司的一部分股权，并在后面的公司经营当中按公司收益和股份比例给员工分红。也可以以项目制的原则建立项目利润分红机制。即：既在项目开始前对项目经理和项目部主要负责人签订责、权、利协议，约定项目成功完成并得到工程款后给主要负责人按一定比例分红提成。

### 6.4.3 文化保障

企业文化也是保障新型战略目标得以顺利实施的重要因素之一，所以绿润缘公司应该狠抓企业文化建设，努力在员工内部建立踏实、积极、认真、负责的企业精神，培养团队意识和团队合作氛围。另外针对园林行业的特殊性，对工作人员公司内部还要培养一专多能的文化氛围，鼓励各个岗位的员工都学习园林绿化基础知识，以备在赶工期时能够将部分职能部门的工作人员投入到简单的施工中去，以解决赶工期时人力资源紧张的现实窘境。

### 6.4.4 组织保障

为了保障新的战略目标得以实施，绿润缘园林公司应该建立学习型组织。近年来，园林行业的施工理念和施工技术得到了极大的更新，出现了一批新型的园林施工技术，这就要求绿润缘园林公司的员工不断学习，掌握新型园林建筑技能。

绿润缘园林公司应该在全体员工中推行终生学习的理念，鼓励全体员工报考一级建造师、二级建造师、监理工程师、造价师等行业内职业资格证书。另外采取定期培训、网络培训、兄弟单位现场学习、大专院校进修等多种方式加强员工技能的提升。通过不断地学习掌握国内外最新的园林施工理念和施工机械的操作方法，尽快提升企业的核心竞争力，为绿润缘园林公司新的战略目标实现提供组织保障。

## 第7章结论与展望

### 7.1 结论

整篇文章讲述了绿润缘园林公司的目前状况和发展战略及目标。分析了园林产业发展的趋势和公司内外部环境以及石河子市园林绿化产业的市场前景。通过诊断指出公司目前发展战略中存在的主要问题是：企业发展目标不清晰，不能及时适应市场变化，成本控制出现问题、职能战略不完备等。通过行业分析和 SWOT 分析，提出了绿润缘园林公司新的战略目标体系，应以“一元优先，紧密多元化”的战略选择为核心。在公司发展战略实施途径上，要建立近期与远期相结合的战略目标体系，经营方面实现专一化战略，竞争方面实施差异化战略，全面加强职能战略建设。为了确保发展战略的顺利实施，本文分析了战略实施的关键点和确保战略实施需要采取的保障措施。经过分析，本公司新发展战略的制定可以解决“发展目标不清晰、运营成本较高和项目回款不及时”等问题。建议如下：

(1) 提高绿润缘园林公司的生产过程控制和机械设备管理，着重加强各环节的成本投入，严格控制成本。(2) 提高公司的议价谈判能力。(3) 通过提高景观设计水平推动苗木销售能力。(4) 通过对业务流程梳理，制定科学有效的内部运营管理措施，细化岗位职责，进行科学合理绩效考核。引进现代企业先进、科学的管理方法，对绿润缘园林公司进行系统、科学、有效的管理。从企业文化和员工综合素质两方面入手加强培训，防止人才流失的同时也可以有效杜绝商业机密的泄露。(5) 为了缓解公司运营资金周转困难的问题，可以采取多渠道融资的办法来解决。

### 7.2 研究不足与展望

由于知识储备不足和时间紧迫的原因，本文存在以下不足：

(1) 数据采集量还需要进一步完善：采集数据是本文研究分析的前提，但是数据采集过程中存在客观原因的限制，绿润缘园林公司内部经营数据和资料的收集存在缺失，尤其是涉及绿润缘公司的商业机密和客户隐私等关键数据和客户资料不能对外公开。(2) 因知识储备不足，对本文的理论分析和实证研究不够深入，对绿润缘园林公

司的发展战略定位需要在实践中进一步深化和不断完善，使其更符合市场需求和企业发展的实际情况。

本文结合国内外研究理论，对绿润缘园林公司发展战略进行了详细的分析和评价，制定一套对公司发展有用的详细战略途径，以增强绿润缘园林公司竞争优势，实现可持续发展。本文还存在许多不足之处，需要在实践层面进一步完善，期望能对绿润缘园林公司发展提供参考的同时，对景观园林绿化行业的发展有一定的借鉴作用。

## 参考文献

- [1]吴玥,杜梦丹.发展战略创新:研究综述与展望[J]. 商业经济研究,2019(04):101-104.
- [2]肖红军,阳镇. 可持续性发展战略创新: 研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理,2020,42(09):3-18.
- [3]乔晗,贾舒喆,张思,卢涛. 发展战略二次创新和制度环境共演的过程与机制:基于支付宝发展历程的纵向案例研究[J]. 管理评论,2020,32(08):63-75.
- [4]王炳成,郝兴霖,刘露. 战略性新兴产业发展战略创新研究——环境不确定性与组织学习匹配视角[J]. 软科学,2020,34(10):50-55.
- [5]郭韬,李盼盼,乔晗. 技术创业企业发展战略创新前因的组态效应[J]. 科研管理,2021,42(01):1-9.
- [6]潘建林. 新零售理论文献综述:兼论四构面发展战略[J]. 商业经济研究,2019(05):9-11.
- [7]宋立丰,刘莎莎,宋远方. 冗余价值共享视角下企业平台化发展战略分析——以海尔、小米和韩都衣舍为例[J]. 管理学报,2019,16(04):475-484.
- [8]朱明洋,李晨曦,曾国军. 发展战略价值逻辑的要素、框架及演化研究:回顾与展望[J]. 科技进步与对策,2021,38(01):149-160.
- [9]韩炜,杨俊,胡新华,张玉利,陈逢文. 发展战略创新如何塑造商业生态系统属性差异? ——基于两家新创企业的跨案例纵向研究与理论模型构建[J]. 管理世界,2021,37(01):88-107+7.
- [10]李武威,李恩来. 发展战略创新、研发投入与创业企业成长绩效[J]. 财会月刊,2021(04):34-43.
- [11]黄昊,王国红,邢蕊,李娜. 创业导向与发展战略创新的匹配对能力追赶绩效的影响——基于增材制造企业的多案例研究[J]. 中国软科学,2019(05):116-130.
- [12]曾镭. 大数据驱动的发展战略创新研究[J]. 科学学研究,2019,37(06):1142-1152.
- [13]阳镇,陈劲. 平台情境下的可持续性发展战略: 逻辑与实现[J]. 科学学与科学技术管理,2021,42(02):59-76.
- [14]钱雨,孙新波,苏钟海,董凌云. 传统企业动态能力与数字平台发展战略创新机制的案例研究[J]. 研究与发展管理,2021,33(01):175-188.
- [15]邓敏,原永涛. 创新还是维持? 外部环境感知下传媒组织的发展战略选择[J]. 国际新闻界,2021,43(01):158-176.
- [16]孙卫东. 产业集群内中小企业发展战略创新与转型升级路径研究——基于协同创新的视角[J]. 当代经济管理,2019,41(06):24-29.

- [17]郭海,韩佳平. 数字化情境下开放式创新对新创企业成长的影响:发展战略创新的中介作用[J]. 管理评论,2019,31(06):186-198.
- [18]赵宇楠,井润田,董梅. 发展战略创新过程:针对核心要素构建方式的案例研究[J]. 管理评论,2019,31(07):22-36+44.
- [19]孙凯,王振飞,鄢章华. 共享经济发展战略的分类和理论模型——基于三个典型案例的研究[J]. 管理评论,2019,31(07):97-109.
- [20]张旭梅,邓振华,陈旭,吴胜男. “互联网+”生鲜电商跨界合作发展战略创新——基于易果生鲜和海尔合作的案例研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2019,25(06):50-60.
- [21]张璐,周琪,苏敬勤,长青. 新创企业如何实现发展战略创新?——基于资源行动视角的纵向案例研究[J]. 管理评论,2019,31(09):219-230.
- [22]魏泽龙,张琳倩,魏泽盛,杨彤. 发展战略设计与企业绩效:战略柔性的调节作用[J]. 管理评论,2019,31(11):171-182.
- [23]周雪,李翔龙,孟晓娜. 失败学习与发展战略创新——创业动态能力的中介作用[J]. 科技进步与对策,2019,36(24):90-99.
- [24]王金凤,王永正,冯立杰,岳俊举. 创新基因学视角下发展战略创新方法研究[J]. 科技进步与对策,2020,37(01):18-27.
- [25]崔光野,马龙龙. 数字时代新型发展战略和消费行为下的品牌建设[J]. 商业经济研究,2020(02):5-8.
- [26]李鸿磊. 发展战略设计:一个模块化组合视角[J]. 经济管理,2019,41(12):158-176.
- [27]张浩,朱佩枫. 基于区块链的发展战略创新:价值主张与应用场景[J]. 科技进步与对策,2020,37(02):19-25.
- [28]李文,武飞,张珍珍,于海燕,梅蕾. 基于大数据能力的新零售发展战略研究[J]. 商业经济研究,2020(06):118-120.
- [29]迟考勋,邵月婷. 发展战略创新、资源整合与新创企业绩效[J]. 外国经济与管理,2020,42(03):3-16.
- [30]周蓉蓉. 我国新零售发展战略的动力机制与升级研究[J]. 管理现代化,2020,40(02):52-55.
- [31]陈寒松,牟筱笛,贾竣云. 创业企业何以提高创新绩效——基于创业学习与发展战略创新协同联动视角的 QCA 方法[J]. 科技进步与对策,2020,37(06):19-26.
- [32]王金凤,刁莹莹,冯立杰,岳俊举,张珂. 高新技术企业发展战略评价指标体系研究[J]. 科技管理研究,2020,40(07):60-66.
- [33]陈婕,苏中锋. 发展战略与企业绩效:控制机制的调节作用[J]. 南方经济,2020(03):119-130.
- [34]狄蓉,曹静,赵袁军. “新零售”时代零售企业发展战略创新[J]. 企业经济,2020(04):37-45.
- [35]李鸿磊,刘建丽. 基于用户体验的发展战略场景研究:价值创造与传递视角[J]. 外国经济与管理,2020,42(06):20-37.

- [36] 史亚雅, 杨德明. 发展战略创新会引发股价崩盘风险吗[J]. 财贸经济, 2020, 41(06): 80-94.
- [37] 王炳成, 闫晓飞, 张士强, 饶卫振, 曾丽君. 发展战略创新过程构建与机理: 基于扎根理论的研究[J]. 管理评论, 2020, 32(06): 127-137.
- [38] 王福. 新零售流通供应链发展战略创新体系构建[J]. 当代经济管理, 2020, 42(07): 17-26.
- [39] 陈莹, 石俊国, 张慧. 可持续创业研究的前沿综述与展望[J]. 科学学研究, 2021, 39(02): 274-284.
- [40] 仝自强, 李鹏翔. 技术型初创企业发展战略创新演进机理研究[J]. 软科学, 2021, 35(03): 55-62.
- [41] 谷盟, 弋亚群, 王栋晗. 创新包容性与发展战略设计的关系研究[J]. 管理学报, 2021, 18(04): 549-556+577.
- [42] Michelle James. How to Develop Company Strategy Innovation[M]. Crystal Press, 2021 (05): 102-105.
- [43] George Matilda. New Thinking of Corporate Strategy in the New Era[M]. Aidan Press, 2020 (02): 16-18.
- [44] Addison, Cecile. Upgrading of Corporate Strategy to Boost Profitability [M]. Springer Verlag, 2021 (05): 102-106.
- [45] Louis Blacky. The Progress of Enterprise Strategy in Landscape Enterprises[M]. Wiley Press, 2021 (03): 157-160.
- [46] Sims Jesse. Company Strategy Innovation: From Construction Company[M]. Merry Institute press, 2021(05): 155-156.
- [47] Addison Benny. Company Strategy Innovation[M]. JOHN WILEY SONS INC, 2021(09): 18-19.
- [48] Benny Fred. Company Strategy Innovation in the Era of the Internet[M]. Springer, 2021(01): 121-122.
- [49] Kylie Edwin. Company Strategy Innovation: Concepts, Analysis, and Case[M]. Routledge, 2020(03): 55-56.
- [50] Michael, Konter. Company Strategy Innovation: Entwicklung und Controlling inno[M]. Diplomica Verlag GmbH, 2020(10): 31-32.
- [51] Peter Secher. Company Strategy Driven Mergers & Acquisitions[M]. Wiley, 2020(12): 129-132.

## 致谢

当我的论文进入最后的收尾阶段时，预示着我的硕士学习生涯也即将结束，回忆起这三年学习过程中地点点点滴滴，让我思绪万千。

首先，我由衷的感谢我的母校——石河子大学给了我提升自身综合素质的机会，感谢母校为我们提供了良好的学习环境和优质的教学资源。

其次，我要真诚地感谢我的导师对我论文的辛勤付出。从论文的选题、写作思路的探讨、初稿完成、多次修改到最后的定稿，这一漫长过程中您给予了我莫大的支持与帮助。您渊博的学识、清晰的思路、严谨的治学态度让我由衷地佩服与尊敬，在这里，请允许我再次诚挚地向您说一声：

老师，您辛苦了！

再次，我要感谢经管学院的各位导师和答辩组专家，是您们的辛勤付出让我的硕士学习生涯更为完美。

最后，我要在这里对我的家人、同学和朋友表达我的谢意！感谢你们在我论文的写作过程中给予的支持和鼓励！

## 作者简介

魏才明，男，汉族，生于1989年11月，中共党员，籍贯山西大同。2010年7月毕业于山西医科大学信息管理与信息系统（医药方向）专业，获管理学学士学位，2012年8月参加湖北省“三支一扶”计划，在襄阳市保康县黄堡卫生院支医，2015年8月入职石河子经济技术开发区国家税务局，先后在石河子经济技术开发区国家税务局、石河子国家税务局、国家税务总局石河子税务局担任一级行政执法员、四级主办，目前从事于税务方面的工作，研究方向为组织与战略管理。

石河子大学硕士研究生学位论文  
导师评阅表

研究生姓名	魏才明	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理
<p>论文评语:</p> <p>该论文文章结构清晰,语言严谨,研究课题较为新颖,且紧贴实际,结合行业特点分析了绿润缘公司战略环境,明确了绿润缘公司今后的战略发展方向,并提出战略落地措施。</p> <p>理论研究方面文献查阅紧贴核心主题,且涉及面较为全面,能够对研究课题提供有效的理论依据。</p> <p>实践研究方面论文对绿润缘公司原有战略的执行效果进行了量化分析,测算出原有战略目标的实现程度,将数量分析的方法引入战略管理中,对发现绿润缘公司原有战略存在的问题有一定的参考价值。</p> <p>综上所述,该论文质量良好,在战略管理理论和实践方面具有一定价值。</p> <p style="text-align: right;">指导教师签字:汪海霞 2022年5月30日</p>			

