

华中科技大学硕士学位论文

摘 要

本文首先概略介绍了企业发展战略研究的理论基础，包括战略分析和选择的方法等，并依据这一思路和方法，全面分析了深圳四季青花卉公司面临的政策、经济、行业发展趋势、竞争态势、加入 WTO 等外部环境以及企业资源、技术力量、财务状况、营销能力、股东变更等内部条件。阐述了在当前形势下，企业所面临的机遇与威胁、优势和弱点，评估了这些内外因素对企业发展战略的影响程度。强调国家和政府当前扶持农业发展的政策、市场需求迅速增长、大股东变更等必将为四季青花卉公司带来前所未有的发展机遇，同时，传统的国营体制和管理模式制约、对市场竞争的不适应、经济全球化的发展又将给企业带来威胁。

文章运用 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵等战略分析方法，研究和拟定了四季青公司的发展战略方案（包括方针、目标、措施等），并进行了评价和优选。认为该公司在未来五年的战略目标是力争成为全国农业龙头企业、创世界知名品牌，应重点实施四大战略：立足花卉主业战略、相关多元化战略、合作或合资经营战略、开发国际市场战略。

文章还从改革产权制度、建立激励与约束机制、建立财务核算与成本风险监控机制、形成技术创新机制等方面，提出了保证战略方案实施的对策和建议。

文章通过对具有典型意义的四季青花卉公司的发展战略研究，为仍然处于弱势行业的农业企业，特别是花卉企业，提供了一些发展战略分析和制定方面的有益参考，为国营农业企业进行战略调整和内部机制的改革提出了一些可行的研究方法，希望对这些企业的发展战略研究起到抛砖引玉的作用。

关键词：四季青公司 发展战略 SWOT 矩阵 SPACE 矩阵

华中科技大学硕士学位论文

Abstract

First, this article gives a brief introduction of the theoretical basis for research on enterprise development strategy; then in following the said concept and method, it makes an overall analysis of both the external environment involving policy, economy, industrial, competition, China ' s entry into WTO, etc., and the internal conditions involving resources, enterprise sales, technological progress, financial status, shareholder alternation etc. which Four Season Flowers Company (FOURSEASON) is facing now, elaborates FOURSEASON ' s opportunity and threat, advantages and weakness under the current circumstances, and evaluates the extent of effect of these internal and external factors on the enterprise ' s strategy. It emphasizes that measures taken by the State such as supporting in agriculture industry, the massive developing demand of flowers, shareholder alteration etc. will naturally bring about tremendous opportunities for FOURSEASON ' s development. However, the traditional management pattern, non-adaptability to the reform of market economy system and the trend of economic globalization will inevitably bring about some threats to FOURSEASON.

Next, by adopting strategy analysis methods such as SWOT matrix, SPACE matrix, etc. and through careful study, the article proposes a strategic plan (including the guideline, target, measures, etc.) for FOURSEASON ' s future development, plus the respective evaluation and priority in selecting the plan. It concludes that the strategic target of FOURSEASON during the future 5 years is to establish into a national supporting agriculture enterprise, and an international famous flower company; therefore the following four strategies shall be focused on and implemented: keep a foothold in flower industry and deal in the related diversified businesses, seek for cooperation or joint venture operation and open up international market.

Furthermore, the article puts forward the countermeasures and suggestions to ensure the implementation of the strategic plan in terms of reforming property right system, establishing inspire and restrictive system, establishing strict financial control system, fostering technical innovation system, etc.

The article introduce some methods of corporation strategy to the traditional agriculture company, which are just like FOURSEASON, and hope that the method would make these corporations acquire some helpful reference.

Key words : FOUR SEASON Development Strategy SWOT Matrix SPACE Matrix

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除文中已经标明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到，本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并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。本人授权华中科技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、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本论文属于 ☐ 保密，在_____年解密后适用本授权书。
☐ 不保密。

(请在以上方框内打“√”)

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

指导教师签名：

日期： 年 月 日

1 绪 论

1.1 研究背景

2004 年初，中央、国务院的一号文件是《关于促进农民增收收入的若干意见》，《意见》提出了一系列实实在在的政策措施，充分体现了党中央、国务院在新形势下把解决“三农”问题作为全党工作重中之重的战略意图。在 2004 年《意见》提出后的日子当中，全国各省市积极落实“一号文件”的精神和内容，加大了对农业的投入，减轻农业企业和农民的负担，最突出的是逐渐减免去了农业税，至 2004 年底，已经有 25 个省市率先实行了零农业税的政策，从实质上支持农业的发展。2005 年 1 月，中央、国务院再次把解决三农问题作为当前工作的重点，继续颁布了《中共中央国务院关于进一步加强农村工作提高农业综合生产能力若干政策的意见》的一号文件，对加强农业综合生产能力的建设，提出了多方面的要求，进一步落实了支持农业发展的政策。

深圳作为全国改革开放的窗口，多年来随着经济的发展和城市建设的加快，农业用地逐渐减少，农业的产业结构、产业形态、经营主体也发生了根本性的变化，在当前国家政府积极扶持农业的宏观环境下，深圳市也对自身的农业产业结构和发展方向等进行了重新的定位，经过反复研究，将深圳农业定位为“具有深圳特色、服务于国际化城市的都市农业”，2004 年初，深圳政协也把“大力发展都市农业，建设生态城市”作为一号议案提出来，深圳市政府也响应国家关于解决三农问题的政策要求，率先免除了所有的农业税；此外，随着深圳城市化进程的推进，深圳的农村将消失，但“深圳可以没有农村，但不能没有农业”，在这样的情况下，深圳市政府提出了深圳农业将实现六大变化的战略目标，其中，第五个变化就是实现由发展松散型的‘公司+农户’的产业化经营模式，转变为重视发展大型农业龙头企业，并为了实现这个变化，加大了对深圳农业企业的政策、资金等扶持力度。

当前国家和地方都把解决三农问题做为政府工作的重点，积极出台各种优惠政

华中科技大学硕士学位论文

策扶持农业发展，以其它产业反哺农业，在这样的宏观环境条件下，不单止是农民个体，还有农业企业都迎来了前所未有的发展机遇。

由于农业长期作为传统行业和弱势行业，农业企业的运行机制和经营模式相对于其它行业的企业，大多存在决策机制不灵活、应对市场变化反应慢、人员素质低下等问题，而且近年来农业产品的市场竞争由地方到全国、再到国际，越来越激烈。传统的农业企业，特别是大型国营体制的农业企业，如何应对当前的前所未有的发展机遇和市场竞争加剧的挑战，及时调整企业发展的战略，深化改革？已经非常迫切地摆在了农业企业管理者的面前。

1.2 深圳四季青花卉公司简介

深圳四季青花卉公司成立于 1985 年，注册资本 2000 万元，总资产 1.2 亿元，年营业额 1 亿多元，是一家专门从事花卉生产及销售的专业公司，也是全国最早规模化引进荷兰全电脑控制温室进行花卉工厂化生产的企业，拥有年产量 500 万盆规模的亚洲地区最大的草花生产基地和年产量达到 600 万支的鲜切花生产基地，产品供应全国各地，出口到日本、欧洲、东南亚及港澳台地区，公司具有全国最强的草花生产和摆花能力，几乎垄断了深圳市的市政摆花项目，是深圳市最大的花卉生产企业。公司现有员工 800 多人，其中正式员工当中 79%具有大专以上学历，博士 3 人、硕士 8 人，正副研究员和教授等高级职称者 15 人，在以劳动密集型为主的农业企业当中，技术力量可谓相当雄厚，多次被国家、省、市有关部门评为花卉先进企业、花卉生产示范基地、农业科技先进企业等，在业界具有相当的知名度。

四季青花卉公司为知名革命先辈叶挺的后代所创立，成立之初凭借其良好的政府和社会关系资源，以及人才资源，在改革开放的背景下，勇于开拓，并很好地抓住了机遇，在花卉界取得了一定的品牌知名度和市场份额，逐渐成长为深圳市的农业龙头企业。但随着市场经济的进一步发展，市场条件发生了巨大的变化，市场竞争日益加剧，云南、上海等地的花卉业迅猛发展、台湾、日本、欧洲、美国等花卉产业发达国家和地区的投资者蜂拥而至，花卉的质量和数量提高得非常快，花卉行

华中科技大学硕士学位论文

业生产的高新技术利用也日新月异。在这样激烈的市场环境变化情况下，四季青公司落后的国营企业决策机制严重影响了其及时调整战略，在市场份额逐渐减少的情况下仍然过于依赖政府资源和本地市场，而且国营体制的弊病导致了冗员增多、效率低下，经营状况逐渐走下坡路，并出现了亏损。更糟糕的是，近年来，随着政府领导的换届和城市建设指导思想的改变，深圳的城市绿化工作由原来的摆花为主改为以植树为主，这样，公司的花卉生产业务更是雪上加霜。

然而，“瘦死的骆驼比马大”，四季青花卉公司经过 20 年的积累，还是拥有了许多其它企业无法比拟的政府、人才、技术、市场、土地等资源优势，在当前国家政府大力扶持和发展农业的宏观利好环境下，在城市化建设及人们生活水平提高对花卉需求增加的市场环境下，在国企改革如火如荼开展的背景下，四季青花卉公司应该重新审视自己的战略方向和市场定位，积极探索行之有效的竞争策略，通过改革重组内部机制和业务，迎接新的机遇和挑战，创造新的辉煌。本论文就是以四季青花卉公司所面临的战略困惑为切入点，剖析其现状，研究其发展战略，并寻求合理的应对措施。

1.3 研究的内容和意义

农业作为传统的弱势行业，从联产承包制推行以后，一直得不到国家政府的实质重视，农业大多停留在小农经济阶段，以农户为生产单位的形式占主导地位，大型的农业企业大多为国营体制，其发展也得不到更多的政策扶持。在当前国家决心解决三农问题，出台一系列扶持政策的大好形势下，以国营体制为代表的大型农业企业面临着前所未有的机遇，但由于入世后更多海外竞争对手的加入，市场竞争加剧，长期以来形成的国营体制制约、参与市场竞争的经验不足等问题也暴露无遗，也使这些企业同时面临着前所未有的挑战。及时调整企业发展的战略、发挥资源优势、建立核心竞争力，成为农业企业，尤其是国营农业企业生存和发展的必由之路。

深圳是全国城市化进程发展最快的城市，已经于 2004 年底完成了全部农村城市化的进程，深圳市政府和有关部门也明确提出了“深圳可以没有农村，但是不能没

华中科技大学硕士学位论文

有农业”，并进行了农业产业结构调整等战略部署，提出了实现深圳农业企业化的目标，大力扶持农业企业，特别是龙头企业的发展。这些有关深圳农业发展环境的变化，也为深圳市农业企业的发展提出了新的要求，也需要在城市化后土地资源减少、市场竞争全国化和国际化的条件下，积极探索发展之路和战略方向。深圳是全国的窗口，深圳在经济发展和城市化建设等方面都为其它城市提供了很好的示范作用，深圳的今天也许就是其他城市的明天，深圳农业企业的发展经验和战略研究相信对其他城市的农业企业也具有一定的参考价值。

本论文以深圳市最典型的国营大型农业企业——深圳四季青花卉公司为研究对象，运用国内外关于企业发展战略的理论和研究成果，主要包括 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、竞争战略等方法，分析农业企业，尤其是花卉企业在制定战略和执行战略时，将如何面对因政策（如花卉生产政策的调整）、人为（农业人才的紧缺）、竞争者（如国际竞争者的进入）、市场条件（如政府采购减少）、内部机制（如国企改革）等内外部因素对公司战略方向的影响，最终提出了立足花卉主业、适度多元化、合作经营及进入国际市场等，目前四季青公司可采用的四个战略发展方向，并提供了一些保证战略实施的方案，使企业在战略执行时能够良性发展。通过实例的研究，对四季青花卉公司、花卉农业企业以及深圳其它农业企业的应对外部宏观环境变化和内部环境变化，调整战略发展方向和市场策略，提供有益的参考。

2 企业发展战略理论研究综述

2.1 综合战略管理模型

研究和实施战略管理的最常用方法是采用模型，每个模型都代表了某种过程。图 2.1 展示的框架是一种被广泛接受的，综合的战略管理模型^[1]。这一模型并不能保证企业的成功，但它的确清楚地描述了一种实用的制定，实施和评价战略的方法。

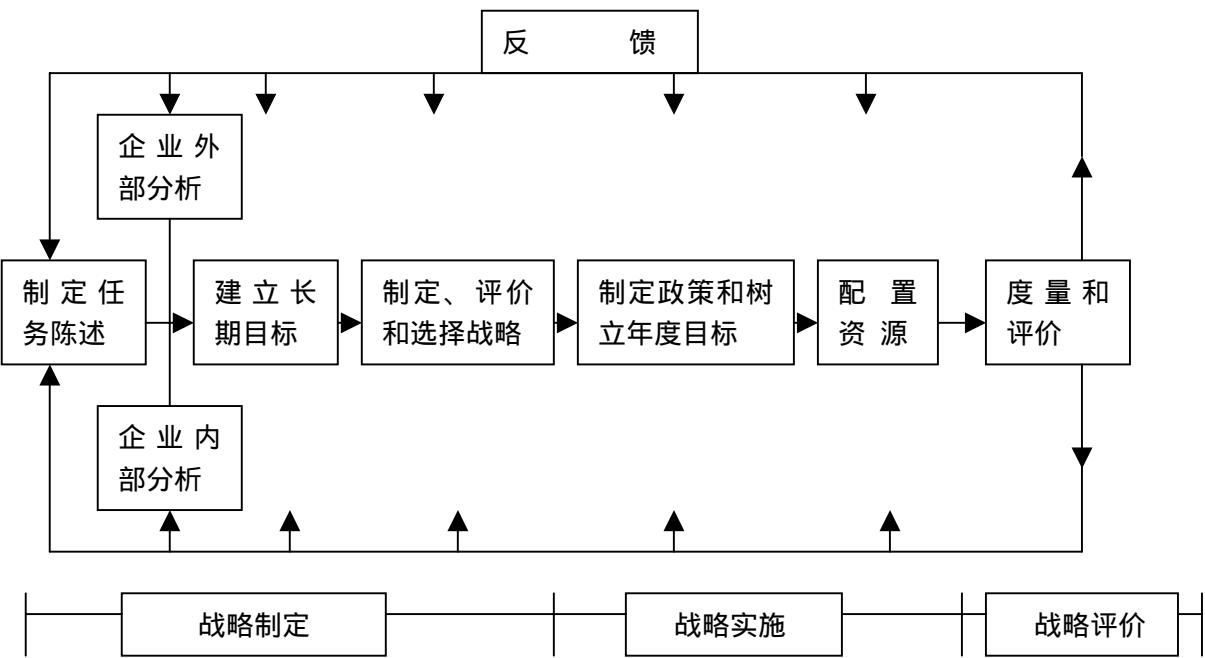


图 2.1 综合战略管理模型

战略管理过程包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评价。由于企业发展战略研究主要着眼于战略制定，因此本节重点对战略制定过程进行陈述，而对战略实施与战略评估仅作简单说明。

2.1.1 战略制定

战略制定包括确定企业任务，认定企业外部机会与威胁，认定企业内部优势与

华中科技大学硕士学位论文

劣势，建立长期目标，制定备选战略，以及选择特定的实施战略^[1]。战略制定过程中所要决定的问题包括：企业进入何种产业？放弃何种产业？如何配置资源？是否扩大经营或进行多元化经营？是否进入国际市场？是否进行合并或建立合资公司？等等。

由于没有任何企业拥有无限的资源，战略制定必须确定，在可选择的战略中，哪一种能使公司获得最大收益。战略制定将使公司在相当长的时期内与特定的产品、市场、资源和技术相联系，经营战略决定了企业的长期竞争优势。无论结果好坏，战略决策对企业都有持久性的影响，它决定了企业主要经营活动的成败。

1) 任务陈述

任务陈述是区别一个企业与其它类似企业的持久性的目的陈述。任务陈述确定了企业经营产品种类和市场范围，揭示了企业要想成为什么样的组织和要服务于哪些用户这样的远景内容。所有的组织都有其存在的理由，尽管有时这一理由并没有被战略家有意识地变成文字。任务陈述是对企业“存在理由”的宣言，它回答了“我们的业务是什么？”这一关键问题。制定明确的任务陈述对于有效地树立目标和制定战略至关重要。

各公司的任务陈述在长度、内容、形式和具体性等方面可以不同而且在实际上也各不相同，绝大多数战略管理理论专家和实践家都认为有效的任务陈述应当具有九个要素：用户、产品和服务、市场、技术、对生存、增长和赢利的关切、观念、自我认知、对公众形象的关切、对雇员的关心。

2) 外部分析

外部分析的目的在于确认有限的可以使企业受益的机会和企业应当回避的威胁，外部环境是由诸多因素所构成的，这些因素对企业的影响程度是不同的，只是要确认那些关键的、值得做出反应的变化因素。外部分析包括两个方面：一是企业宏观环境分析，二是产业环境分析。

(1) 企业宏观环境分析

企业宏观环境，是指那些能给企业提供市场发展空间或对企业造成发展阻碍的社会力量，宏观环境因素可以大致分为四类：政治、政府和法律因素；经济因

素； 技术因素； 社会、文化、人口和环境因素。

（2）产业环境分析

对于产业环境的分析主要是对行业内影响企业战略实施的各种因素的分析，根据波特的竞争战略的观点，这些因素主要体现在五种竞争力上，即潜在的进入者、行业内的竞争者、替代产品、卖方讨价还价的能力和买方讨价还价的能力^[2]。这五种竞争力量随着市场竞争的不断加剧也会出现新的变化。企业在战略制定、选择和实施过程中必须充分考虑这些因素的影响程度。五种竞争力的结构见图 2.2：

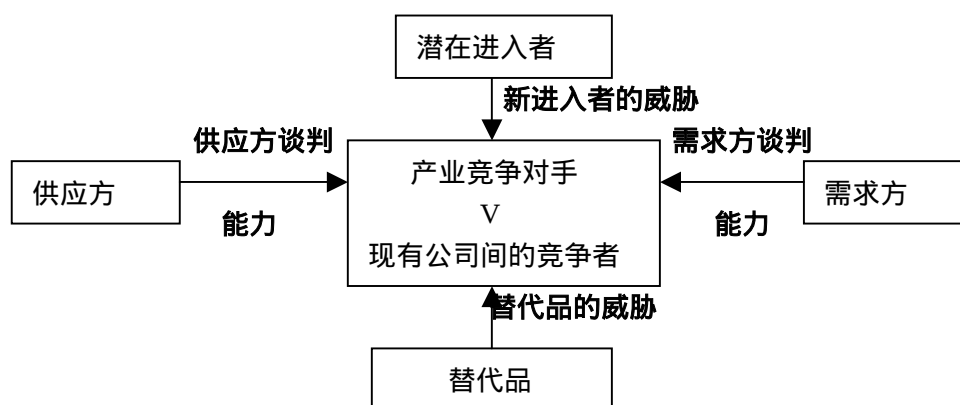


图 2.2 产业五种竞争力结构

3) 内部分析

内部分析的目的是确认和评价企业在各职能业务领域的优势和弱点，所有企业在某些职能领域方面具有优势和弱点，没有一家企业在所有领域都有同样的优势和弱点。例如，梅塔塔公司以出色的生产和产品设计而著称，宝洁公司则以高超的营销而闻名。内部分析的领域包括管理、营销、财务、生产、研究与开发、人力资源、计算机信息系统等。

4) 建立长期目标

长期目标是指人们通过实施特定战略而想得到的结果，而战略则是为达到长期目标而采取的行动，长期目标与战略的时间跨度应当一致，通常为 2-5 年。

目标应具有的特征包括：数量化、可度量、现实、有挑战性、分层次、可接受及能协调企业各单位间的关系。每个目标都应有明确的实现时间表，描述目标的常用指标：资产增长、销售增长、盈利、市场份额、多元经营的程度和性质、每股收

益等等。建立长期目标有很多益处，包括指明方向、促进协同、便于评价、明确重点、减少不确定性、激励员工及有助于资源配置和工作设计。明确地陈述和宣传经营目标对企业的成功至关重要。

5) 战略分析与选择

战略分析与选择旨在选定使公司能够最好地实现任务与目标的行动方案。各种备选战略并非突如其来的奇想，而是来自企业任务、目标和内外部分析。这些战略应与以往曾行之有效的战略相一致，或者就是建立在以往战略的基础之上。

2.1.2 战略实施与战略评价

战略实施要求公司树立年度目标、制定政策、激励员工、配置资源，以便制定的战略得以贯彻执行。战略实施活动包括培育支持战略实施的企业文化，建立有效的组织结构，调整企业经营方向，制定预算，建立和使用信息系统等^[1]。

战略评价是战略管理过程的最后阶段，管理者非常需要知道哪一特定的战略管理阶段出了问题，而战略评价便是获得这一信息的主要方法^[1]。由于外部和内部因素处于不断变化之中，所有战略都将面临不断的调整与修改。三项基本的战略评价活动包括：

- 1) 重新审视外部与内部因素，这是决定现时战略的基础；
- 2) 度量业绩；
- 3) 采取纠正措施。

战略评价是必要的，因为今天的成功并不保证明天会成功。

战略管理过程是动态的和连续的，模型中任何一个要素的变化都可以导致其它某些要素，甚至所有要素的变化。例如，经济形势的变化可构成重大的机会并要求企业改变自己的长期目标和战略，不能完成年度目标将要求企业作出政策调整，一家主要竞争者宣布进行战略调整也将要求本企业改变自己的战略，因此战略的制定、实施和评价活动应连续进行，而不是一年或半年进行一次，战略管理过程从不会停止。

2.2 战略分析与选择方法

重要的战略分析与选择方法可以用图 2.3 战略制定分析框架来表示，它是一个三阶段决策系统^[1]。这一框架中所包括的各种方法适用于所有规模和类型的组织，并可以帮助战略家确定、评价和选择战略。

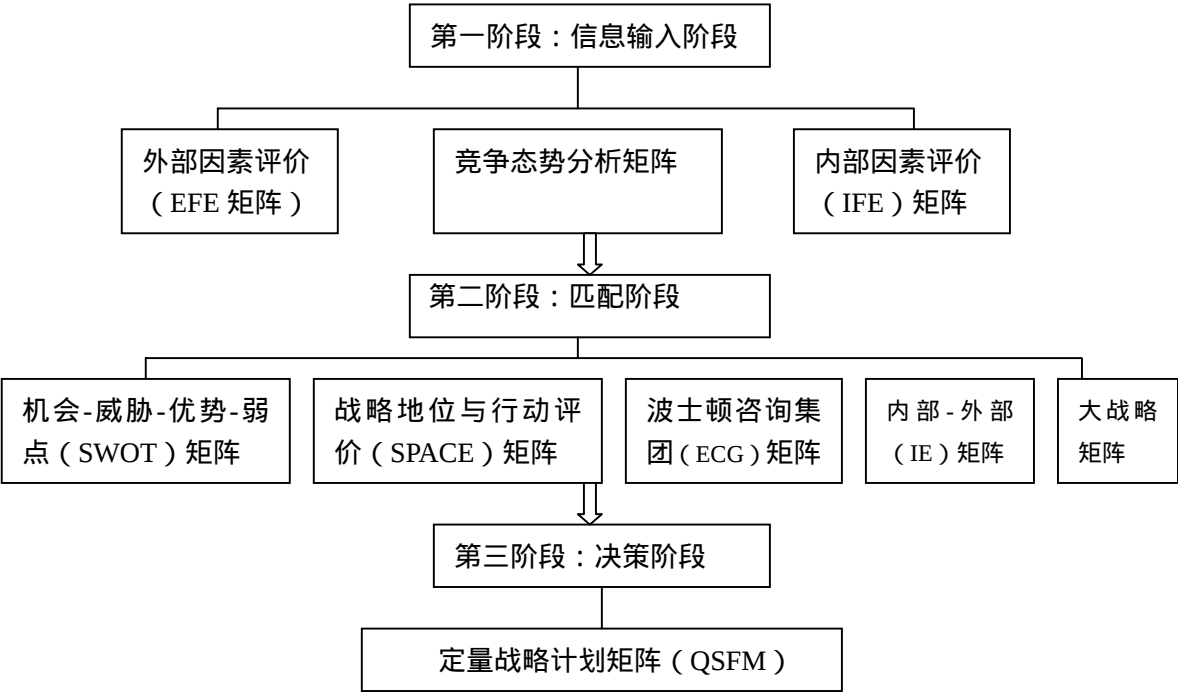


图 2.3 战略制定与分析框架

2.2.1 信息输入阶段

战略制定框架的第一阶段称为信息输入阶段，这一阶段采用的方法包括 EFE 矩阵、IFE 矩阵和竞争态势矩阵，概括了制定战略所需要输入的基本信息。

信息输入的方法要求战略家在战略制定过程的早期阶段将主观观念定量化，在输入阶段的矩阵中就外部及内部因素的相对重要性进行一些次要的决策，可以使战略家更为有效地建立和评价备选战略。在确定适当的权重和评分过程中总需要良好的直觉判断。

华中科技大学硕士学位论文

建立 EFE 矩阵、IFE 矩阵和竞争态势矩阵的程序将在以下章节中结合企业实际分析过程介绍。

2.2.2 匹配阶段

第二阶段被称为匹配阶段，这一阶段所采用的方法包括：SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、ECG 矩阵、IE 矩阵、大战略矩阵，这些方法依靠在输入阶段得到的信息而将外部机会和威胁与内部优势和弱点进行匹配，将外部与内部重要因素相匹配是有效建立备选战略的关键。

在制定某一企业备选战略时，一般不必同时使用五种方法，较好的是以一种方法为主，而以另外一种方法作参考，相互比较印证。

本文将采用 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵进行备选战略分析，因此仅简单介绍这两种方法。

1) SWOT 矩阵

SWOT 矩阵是最常用的战略分析方法，它从定性、定量两方面进行研究。SWOT 矩阵是一个二维矩阵，如图 2.4。

外部 环境	内部环境	优势 S : S1 S2 Sn	劣势 W : W1 W2 Wn
	机会 Q : Q1 Q2 Qn	SO 组合	WO 组合
	威胁 T : T1 T2 Tn	ST 组合	WT 组合

图 2.4 SWOT 矩阵

矩阵中四个象限有四类组合,即优势 - 机会组合(ST)、劣势 - 机会组合(WO)、优势 - 威胁组合(ST)、劣势 - 威胁组合(WT)。在每一象限的组合中可以产生多个组合方案,企业在制定战略时可以综合评价和选择组合模式。

每一个组合的方案对企业的发展战略和实施都有一定的影响,企业在采用时要考虑下列组合方式:

(1) **优势 - 机会(SO)组合**。这是一种最为理想的组合,企业可以充分利用自身资源的有效性与外部环境所提供的机会的组合取得最大的效益。

(2) **劣势 - 机会(WO)组合**。企业面临着良好的发展机会,但由于自身条件的限制,制约了企业充分利用机会的条件。此时企业要尽量通过各种方式来弥补自身的不足,最大限度地利用企业已识别的外部机会。但不能盲目投资,防止企业走入诱人的陷阱。

(3) **优势 - 威胁(ST)组合**。企业的优势说明了企业的竞争实力,一方面它可以用自身的优势应付威胁所带来的不利影响;另一方面,这种优势也有助于企业进行经营方式的调整,从而回避威胁造成的损失。

(4) **劣势 - 威胁(WT)组合**。这种状态是企业所尽量避免的。然而,各种组合的存在是客观的,一旦企业处在这样的组合位置上,在战略制定上就尽量寻找降低威胁和劣势对企业发展形成的障碍。暂时的放弃和收缩以求度过艰难期,这是企业持续发展不能回避的问题。

在 SWOT 矩阵分析的基础上,根据不同的组合,企业可以进行不同的战略选择。

2) SPACE 矩阵

SPACE 矩阵是另一种重要的匹配方法,如图 2.5。

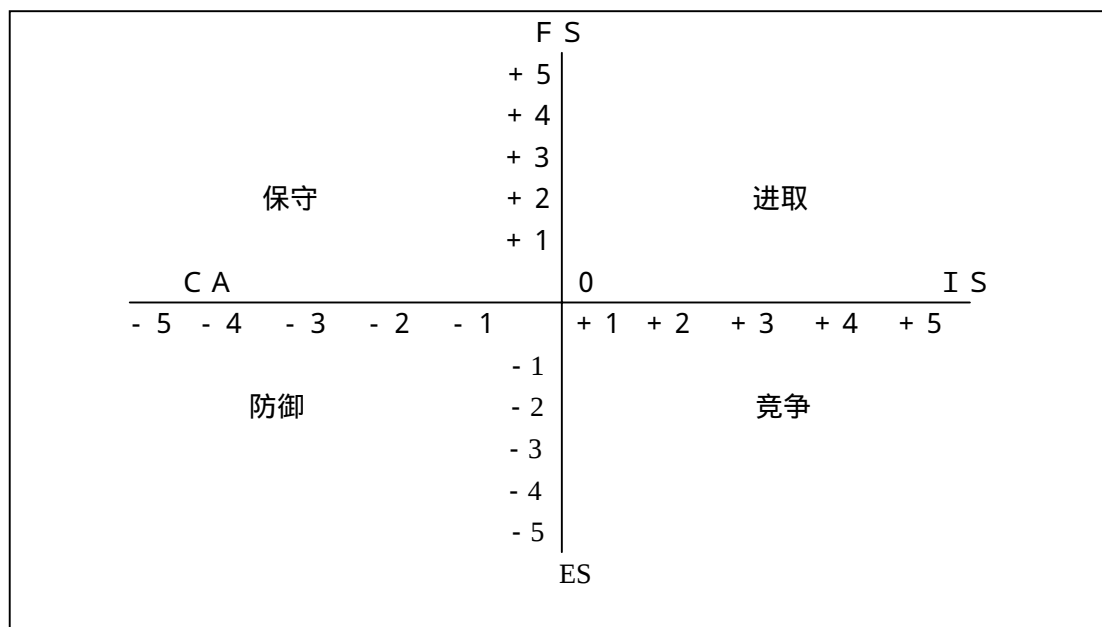


图 2.5 SPACE 矩阵

该矩阵的 4 个象限表明进取、保守、防御、和竞争这四种战略中哪种最适合于特定的业。SPACE 矩阵的轴线代表了两个内部因素（财务优势（FS）和竞争优势（CA））及两个外部因素（环境稳定性（ES）和产业优势（IS））。这 4 个因素对于确定企业的总体战略地位最为重要。

根据企业类型不同,SPACE 矩阵轴线可以涵盖多种不同的变量。前面讲述的 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中所包括的各种因素应当在建立 SPACE 矩阵时予以考虑。通常情况下轴线变量如表 2.1 所示。

华中科技大学硕士学位论文

表 2.1 SPACE 矩阵轴线变量

内部战略处境	外部战略处境
财务优势 (FS) 投资收益 杠杆比率 偿债能力 流动资金 现金流动 退出市场的方便性 业务风险	环境稳定性 (ES) 技术变化 通货膨胀率 需求变化性 竞争产品的价格范围 市场进入壁垒 竞争压力 价格需求弹性
竞争优势 (CA) 市场份额 产品质量 产品生命周期 用户忠诚度 竞争能力利用率 专有技术 对供应商和经销商的控制	产业优势 (IS) 增长潜力 盈利潜力 财务稳定性 资源利用 资本密集性 进入市场的便利性 生产效率和生产能力利用率

通过 SPACE 分析可得出各种战略态势，同各种态势对应的向量表明了应采取的战略：进取型、保守型、防御型、竞争型。

(1) 进取型

当公司的向量位于 SPACE 矩阵的进取象限时，该企业便处于一种绝佳的地位它可以借助自己的内部优势来利用外部机会、克服内部弱点和回避外部威胁。从而根据企业面对的具体情况采取如下战略以及它们的组合：市场渗透、市场开发、产品开发、纵向一体化、多元化经营等战略

(2) 保守型

向量出现在 SPACE 矩阵的保守象限时，意味着该企业应固守基本竞争优势而不要过分冒险。保守型战略通常包括市场渗透、市场开发、产品开发及集中多元化经营。

(3) 防御型

向量出现在 SPACE 矩阵的防御象限时，意味着企业应集中精力克服内部弱点、回避外部威胁。防御型战略包括紧缩、剥离、清算和集中多元化经营。

华中科技大学硕士学位论文

(4) 竞争型

向量落在 SPACE 矩阵的竞争象限时,表明应采取竞争性战略。竞争性战略有前向、后向及横向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发及组建合资企业等。

2.2.3 决策阶段

根据匹配技术分析确定的备选战略,以及其它任何分析和直觉提出的战略都可以予以讨论并列入可行备选战略清单。然后通过进一步的分析和判断,得到按重要程度排序的最佳战略清单。

在决策阶段,目前文献中只有一种技术可用于确定各可行战略行动的相对吸引力,这一方法便是定量战略规划矩阵(QSPM),它客观地表明了哪一种备选战略是最佳战略。

QSPM 利用第一阶段和第二阶段分析的结果来客观选定战略,表 2.2 标明了 QSPM 的基本格式。

表 2.2 QSPM 矩阵

关键因素	权 重	备选战略	说明
关键外部因素		战略 1 战略 2 战略 3	
经济 政治、政府、法律 社会、文化、人口、环境 技术 竞争			
关键内部因素			
管理 市场营销 财务 生产作业 研究与开发 计算机信息系统			

QSPM 的左边一列为关键的外部 and 内部因素,包括了从 EFE 矩阵和 IFE 矩阵直

接得到的信息。权重一列中，将标出各因素在 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中得到的权数。右边为可行的备选战略。

从理论上讲，QSPM 根据对关键外部和内部因素的利用和改进程度而确定各战略的相对吸引力。战略组合中各战略的相对吸引力是通过确定各外部及内部关键因素的总体影响而计算出的。QSPM 中包括的备选战略的数量和战略组合的数量均不限，但只有在同一组内的各战略才可被进行相互式评价。例如，第一组战略可能会包括集中化、横向和混合式多元化经营，而另一组战略则可能包括发行股票和售出资产以筹集资金等内容。这两种战略是完全不同的，因此 QSPM 只在战略组合内评价各战略。

2.3 常用的战略类型简介

在战略研究中，可供企业选择的常用的战略类型有 5 大类 16 种，其中每种战略又有无数种战略行动，这对战略分析与选择具有重要的指导作用。例如，市场渗透战略可以利用增加销售人员、增加广告支出、加强售后服务等行动或措施提高市场份额^[1]。16 种战略的名称及定义如表 2.3。

华中科技大学硕士学位论文

表 2.3 常用的战略类型

战略大类	战略名称	定 义
加强型战略	市场渗透	通过更大营销努力提高现有产品或服务的市场份额
	市场开发	将现有产品或服务打入新的市场
	产品开发	通过改造现有产品或服务、或开发新产品或服务而增加销售
一体化战略	前向一体化	获得分销商或零售商的所有权或对其加强控制
	后向一体化	获得供应商所有权或对其加强控制
	横向一体化	获得竞争者所有权或对其加强控制
多元化战略	相关多元化经营	增加新的与原业务相关的产品或服务
	混合多元化经营	增加新的与原业务不相关的产品或服务
防御型战略	横向多元化经营	为现有用户增加新的不相关的产品或服务
	合资经营	两家或更多的发起公司为合作的目的组成独立企业
	收缩	通过减少成本与资产对企业进行重组，以扭转销售额和盈利的下降
	剥离	将分公司或企业的一部分售出
	清算	为实现其有形资产价值而将公司资产全部分块售出
	成本领先	通过采用一系列针对本战略的具体政策在产业中赢得总成本领先
竞争战略	差异化	通过提供标新立异的产品或服务 ,形成一些在全产业范围内具有独特性的东西
	专一经营	主攻某个特定的顾客群、某个产品系列的一个细分区段或某一地区市场

3 外部环境分析

3.1 政策因素

3.1.1 国家政策

1) 解决“三农”问题是党和政府工作的重中之重

十一届三中全会和十六大，党和国家政府明确提出了解决农业、农村和农民的“三农”问题是当前工作的重中之重。2004年初，中央、国务院颁发的一号文件是《关于促进农民增加收入的若干意见》，《意见》提出了一系列实实在在的政策措施，充分体现了党中央、国务院在新形势下把解决“三农”问题作为全党工作重中之重的战略意图。2005年1月，中央、国务院再次把解决三农问题作为当前工作的重点，继续颁布了《中共中央国务院关于进一步加强农村工作提高农业综合生产能力若干政策的意见》的一号文件，对加强农业综合生产能力的建设，提出了多方面的要求，进一步落实了支持农业发展的政策；

2) 国家和政府将加大对农业龙头企业的扶持

中央一号文件强调，为了加快农业产业化经营，“各级财政要安排支持农业产业化发展的专项资金，较大幅度地增加对龙头企业的投入”。参与中央一号文件起草的专家指出，龙头企业发展面临新的机遇。不管哪种所有制和经营形式的龙头企业，只要能带动农户，与农民建立起合理的利益联结机制，给农民带来实惠，在财政、税收、金融支持等方面都要一视同仁。中央一号文件规定，对符合条件的龙头企业的技改贷款，可给予财政贴息。对龙头企业为农户提供培训、营销服务，以及研发引进新品种新技术、开展基地设施建设和污染治理等，可给予财政补助。创造条件，完善农产品加工的增值税政策。对新办的中小型农副产品加工企业，要加强创业扶持和服务。龙头企业在发展农业产业化、带动农民走向市场、解决农民就业、增加农民收入方面功不可没。面对大好的发展机遇，龙头企业要把握机会，努力发展壮大。

大，为农民增收作出更大的贡献。

可以预见，国家和政府扶持农业发展的措施将进一步得到落实和加强，无论农民和农业企业都将实实在在地得到政策的支持，为农业企业的发展壮大提供了前所未有的宽松政策环境。深圳市四季青花卉公司作为市级的农业龙头企业也同样面临着历史赋予的发展机遇。

3.1.2 地方政策

1) 地方政府积极落实减税扶持政策

在 2004 年《意见》提出后的日子当中，全国各省市积极落实“一号文件”的精神和内容，加大了对农业的投入，减轻农业企业和农民的负担，最突出的是逐渐减免了农业税，至 2004 年底，已经有 25 个省市率先实行和逐步实行了零农业税的政策，从实质上支持农业的发展。广东省于 2004 年以珠江三角洲为试点实行零农业税，并于 2005 年在全省范围内将农业税减至零，深圳作为广东省的首批试点，2004 年率先减免了农业税；

2) 深圳农村城市化后，调整了农业发展的方向

随着宝安、龙岗两区的城市化进程完成，深圳于 2004 年底成为了中国首个没有农村的城市，农民全部洗脚上田成为城市居民，但是，“深圳可以没有农村，不能没有农业”这是历届政府和社会各界早已达成的共识。

近年来，深圳农业的产业结构、产业形态、经营主体都发生了很大的变化，随着农村城市化进程的顺利推进，随着深圳向着建设国际化城市的目标迈进，深圳农业提出了“大力发展服务于国际化城市的都市农业”的战略方向，力求实现六大变化：一是实现由适应城市化的一种要求转变为适应城市化和国际化两种要求；二是实现由重视农业的生产功能转变为重视农业的生态功能和社会功能；三是由确保农产品的有效供给转变为确保食用农产品的质量安全；四是实现由立足于深圳拓展农业空间转变为走出深圳寻求农业更大空间；五是实现由发展松散型的“公司+农户”的产业化经营模式，转变为重视发展大型农业龙头企业，吸纳一家一户的务农人员为农业工人，同时促进农民实现非农就业；六是实现由大田简易设施的生产方式转

变为高档设施化、工厂化、园区化的生产方式。

3) 深圳市对农业龙头企业的政策优惠：

(1) 市财政每年在地方农业综合资金中对市重点农业龙头企业和扶贫农业龙头企业给予重点扶持。

(2) 支持农业龙头企业多渠道筹集资金。积极争取商业银行和农村信用社支持农业龙头企业的发展；符合条件的农业龙头企业，可申请发行股票上市；已上市的要利用好农业类上市公司在配股方面的倾斜政策。

(3) 实行用地优惠政策。市农业龙头企业新办农产品加工项目用地，符合《深圳市人民政府关于调整深圳经济特区土地使用费征收标准的通知》(深府〔1997〕136号)第四条规定，免征土地使用费；从事海水养殖免收海域使用费。

(4) 支持农业龙头企业拓展生产和经营领域，增强竞争力。以生猪饲养为主的农业龙头企业，具有万头以上生产规模，符合设备和检疫条件的，给予定点屠宰经营权；对被认定为农业产业化国家重点龙头企业的，其从事种植业、养殖业和农林产品初加工所得依法享受企业所得税的减免优惠。

(5) 鼓励农业龙头企业扩大出口。对符合国家外贸发展基金规定的出口产品，外经贸等有关部门要积极帮助申报，争取出口贴息。对符合条件的农业龙头企业，外经贸等有关主管部门要积极支持帮助企业向有关部门申报自营进出口权。

(6) 鼓励农业龙头企业建立各种形式的科技研究开发机构。对农业新品种引进、选育、示范、生产性试验、新技术应用推广、科技成果转化等科技项目，市科技主管部门在科技立项中给予倾斜支持。

(7) 积极探索农业保险的路子。市农林渔业局要根据本地实际情况，支持保险公司按市场规则开展对农业产业化经营和农业龙头企业的保险试点，积极探索农产品价格保证与化解风险的机制，积累经验后逐步推开。

(8) 实行事业单位转为农业龙头企业的优惠政策。事业单位转制为农业龙头企业的，新企业的财政定项差额拨款保留3年，以转制当年补贴标准为基数，分别按100%、70%、50%的比例逐年递减补贴；农技推广事业单位转制为农业龙头企业的，符合财政补贴规定的，其缴纳的企业所得税可采取财政补贴的方式，由企业向财政

部门提出申请，经核准后，给予适当的财政补贴。

深圳四季青花卉公司作为深圳市的农业龙头企业，除了可以享受到有关农业税收减免的政策优惠之外，在深圳调整农业发展方向，积极寻求农业经营主体转变功能，大力扶持农业龙头企业的背景下，无疑将得到更多政策支持，有利于企业的深化改革和发展壮大。

4) 深圳城市绿化由鲜花改成植树的不利政策因素

深圳在市委领导班子换届之后，城市绿化建设的指导思想由原来的大力提倡种花摆花，转变为提倡种树改造生态环境，由“花城”变为“绿城”，这一政策指导方向的改变，对四季青公司的鲜花业务造成巨大的冲击，四季青公司多年以来苦心建设的亚洲最大草花生产基地，年产 600 万盆草花，一度垄断深圳及周边的市政摆花工程，但如今却面临着市场需求极度萎缩的糟糕境遇。

3.2 经济因素

1) 国家经济环境继续向好

2000 年，国内生产总值达到 13.65 万亿元，比上年增长 9.5%；财政收入 2.63 万亿元，增长 21.4%；社会消费品零售总额 5.4 万亿元，增长 13.3%；进出口贸易总额 1.15 万亿美元，增长 35.7%，由上年居世界第四位上升为第三位；城镇新增就业 980 万人；城镇居民人均可支配收入 9422 元，农村居民人均纯收入 2936 元，扣除价格因素，分别实际增长 7.7%和 6.8%^[3]。2005 年，中国经济预计仍然将维持高速增长的态势，根据政府的工作报告预测国内生产总值将比上年增长 8%左右，进出口贸易也将维持强劲增长的势头。

2) 深圳经济增长维持高速度

2004 年深圳实现生产总值 2860.51 亿元，比上年增长 17.3%，工业增加值达 1500.13 亿元，增长 23.5%，生产总值和工业增加值增速均为 8 年来最高。去年深圳固定资产投资额 946.49 亿元，增长 20.1%，摆脱了近几年持续徘徊的局面，创历史新高；社会消费品零售总额 801.77 亿元，增长 16.3%；全口径财政收入 963.63 亿元，

其中地方财政收入 337.27 亿元，同口径比增长 15.6%。他还特别指出，深圳去年人均 GDP 首次超过 5 万元，达到 53887 元，增长 7.5%，城镇居民人均可支配收入 2.59 万元，增长 4.0%，农民人均纯收入 1.13 万元，增长 6.2%。

3) 世界经济复苏

世界经济在持续一段长时间的低迷以后，美国、欧洲、日本等国家近年出现复苏的迹象，全球经济回暖，消费需求呈增长的态势。

3.3 行业状况

3.3.1 花卉产业前景广阔

花卉业是目前世界农业最具活力的产业之一。近年来，世界花卉消费以年均 10 % 的速度增长，国内花卉消费也保持 16% 以上的增长速度，为花卉产业展示了广阔的前景。

据统计，全球花卉年贸易额高达 1000 亿美元，许多国家都把它作为出口创汇的重点产业。我国花卉业 20 年来每年增长 30%，年生产总值早已突破 60 亿美元，年出口额达 26 亿美元，目前中国花卉生产面积已达 8.6 万公顷，居世界第一位，年总产值达到 96 亿元，增长的速度超过世界上任何一个发达花卉大国。

目前，世界上主要的几个花卉生产大国由于土地资源、劳动力成本等方面的压力与限制，花卉业发展的空间日渐狭小，花卉生产已呈下降趋势。因此，世界花卉生产中心的转移是必然的，中国花卉业发展面临着一个前所未有的良好机遇。专家认为，我国花卉业实现跨越式发展的条件已经基本成熟。我国发展花卉业，具有多种优势：我国是世界上野生花卉资源和园林植物资源最为丰富的国家之一；幅员辽阔，地跨多个气候带，适合多种类型的花卉生长；劳动力充裕、成本低；国人素有养花赏花爱花的传统，本身就是一个十分巨大的花卉消费市场。

3.3.2 中国花卉产业仍然比较落后

我国花卉产业和世界上发达国家花卉产业相比，还存在不少问题，一是花卉产业面积大、产量低、效益低；二是花卉生产技术不配套；三是花卉生产成本低，质量良莠不齐；四是市场信息不灵，盲目生产，缺乏国家宏观指导；五是花卉出口能力弱；六是品种引进多，自己培育少；七是科研与生产市场脱节。

我国花卉种植面积是“花卉之国”荷兰的 10 倍，但荷兰的花卉出口创汇额却占世界的 70%以上，我国只占到 0.5%。尽管我国花卉资源世界首屈一指，但专业化、规模化程度极低，结构性过剩严重，由于科研投入不足，花卉科技含量低，品种单一。

目前，我国花卉产业在花卉新品种选育、花卉设施栽培技术的开发与应用、花卉现代流通体系的建立和完善等方面，与国外还有一定的差距，有的方面差距还很大。在新品种选育方面，我国目前出口的花卉品种多数还是资源型的，出口产品主要是原产我国的传统名花，从国外进口花卉主要是一些高档花卉。同样的杜鹃，国产杜鹃就无法与进口杜鹃相抗衡。在花卉设施栽培技术的开发与应用方面，2000 年我国花卉设施栽培面积只有 1.4 万公顷，约占总面积的 9.5%，说明我国花卉设施生产面积所占比重过小，花卉生产主要靠露地生产，不仅花卉质量得不到保证，而且，无法实现周年供应。而荷兰花卉温室面积 6000 公顷，约占花卉生产总面积的 60%左右，韩国花卉生产面积 5824 公顷，其中温室生产面积 3292 公顷，占总面积的 57%。可见差距之大。

3.3.3 中国花卉行业的发展趋势

1) 从产品战略、经营战略向管理战略发展，中国花卉企业逐步走向成熟。

在市场大潮中摔打了近 20 年的花卉企业正逐步从早期的以产品取胜，过渡到以经营战略取胜，有些企业甚至开始研究管理战略。企业领导人不仅开始为提升自身的管理素质而参加各种培训学习，还请专业人士为企业扩大知名度做整体策划，并对员工进行技术培训和团队培训。2005 年，正在逐步发展壮大花卉企业将更加关注管理战略，更注重整体形象的策划和提升企业的知名度，各种技术和管理培训也

会更加红火^[4]。

2) 花卉产品的质量整体上升，国产花逐步取代进口花在国内市场唱主角。

从 1996 年进口花大量涌入中国市场到今天，国产花逐步取代进口花在市场唱主角，用了不到十年时间。中国花卉企业在消化吸收了引进的品种、技术之后，逐渐形成了自己的技术和管理模式，产业正逐步走向成熟。由于技术和管理水平的不断提高，花卉产品的质量会更好，各种盆花产品的成品花率会更高，花卉产品的质量和数量都将大幅提高，低品质、低价格产品的市场份额将会逐步缩小^[4]。

3) 花卉业步入调整期，产业链更加清晰，专业化分工更加明确。

随着我国花卉产业的发展，花卉产品数量激增，传统的自产自销模式已很难适应市场的需求，花卉业开始步入调整期。由自产自销向产销分离转变，这是现代化大生产的必然趋势。花木业专业行销公司的出现，逐步实现了花木的物流连锁经营，为我国花木流通结构重组、流通方式调整注入了新的现代化经营机制。这是花木流通领域的一场革命，对于扩大生产、引导消费、降低成本、完善有序的流通秩序都将起到一定的推动作用。因此，新的一年中，产业链将更加清晰，专业化分工将更加明确^[4]。

4) 国际贸易更加活跃，国际合作更加广泛。

近年来，中国花卉产品的出口量一直呈上升趋势，去年出口额达 9000 多万美元，出口种类也越来越丰富，从鲜切花、盆景、干花、种苗、绿植到小盆花、绿化苗木等。每年都会有国外客商来中国寻找花卉产品，不少国内企业也把产品打入国际市场作为发展目标之一。将会有越来越多的中国企业走出国门看市场，学技术，谈合作，也会有越来越多的外国企业走进中国，寻求更多的合作，寻找更大的商机^[4]。

5) 世界花卉产销格局经历新巨变，中国将成为世界花卉重要生产基地。

近两年，欧元升值，欧洲物价上扬，土地、人工、原油等出口费用增长幅度较大，价格高导致出口份额下降。因此，不少欧洲的企业特别是种苗生产企业看好中国市场，想移师中国搞生产，期望降低生产成本，保住客户群^[4]。

从国外公司在中国设代表处、分公司，到成立中外合资公司、外商独资企业，发展到今天，一些国际知名的育种公司也开始把亚洲的种苗繁育中心基地放在中国，

这充分说明中国花卉产业正在崛起。中国潜在的大市场和有效的成本控制，都触动着各国的种苗供应商和资材生产商，新一轮外资大规模投入将成就一批企业精英。

6) 遵守游戏规则，尊重知识产权，开发和保护新品种的力度加强。

一批快速成长起来的大中型花卉企业，已经充分认识到新品种保护工作的重要性。花卉企业和科研单位具备了在品种研发上投入资金和技术力量的能力，并在品种研发上取得突破性进展。越来越多拥有自主知识产权的花卉产品，将为中国花卉走向世界提供强有力的支撑^[4]。

7) 信息化建设和管理成为花卉企业发展中强劲的动力。

随着花卉产业迅速发展，花卉信息化建设和信息化管理在产业发展中占据了重要的位置。据不完全统计，目前全国花卉园艺网站已有两万多家。从中国花卉网上可以看到，不少企业与中国花卉网做了链接，拥有自己网站的花卉企业越来越多。通过网上交易的企业尝到了甜头，将来会继续充分地利用网络。

从专业的园艺植物种苗信息管理系统（PESSMIS）的开发，到企业引进的资源计划系统（ERP），可以看出花卉信息化建设和管理已渗透到花卉业的各个方面^[5]。

8) 花农合作经济组织显示出强大的生命力。

为了应对竞争激烈的市场，在千变万化的市场中处于劣势的花农，通过自发联合、与大户联合等不同方式，使自己在市场竞争中由弱势逐渐变为强势，获得了较好的经济效益，显示出强大的生命力。花农合作经济组织及联合体的诞生，创建了新的生产和销售组织模式，增大了企业、农户的市场风险抵御能力，解决了花农零散生产模式与千变万化的市场难以对接的问题，同时也保证了产品质量，稳定了供货渠道，提高了花卉产品的供货能力^[7]。

3.4 加入 WTO 对花卉行业的影响

3.4.1 WTO 相关规则

在加入 WTO 农业谈判过程中，中国承诺取消对农产品进口实施的非关税措施，削减关税。其中主要内容包括以下几个方面：一是降低农产品关税。根据中国入世

议定书的规定，到 2004 年，中国农产品平均关税将由现在的 21.2% 降到 15%-14.5%。目前，鲜切花的关税是 21%，盆花关税是 10%，种子种苗则是零关税；二是重要农产品的关税管理；三是削减国内农业支持，包括“绿灯”补贴和“黄灯”补贴；四是取消出口补贴；五是严格执行卫生与动植物检疫措施^[6]。

3.4.2 加入 WTO 对花卉产业的影响

1) 积极影响

(1) 有利于引进国外的先进技术。

加入 WTO 后，中国融入国际经济一体化进程将明显加快，国际花卉生产和贸易的分工与合作将越来越多。纵观世界花卉发展，正呈现出生产由低成本发达国家向自然条件优越、生产成本低廉的发展中国家转移。如荷兰转向土地和劳动力较便宜、能源使用较少、技术转移较容易且靠近市场的意大利和西班牙。深圳具有气候、土地、劳动力等优势，这有利于吸引荷兰、日本、台湾等花卉先进国家和地区到深圳投资兴办企业，从而带来先进的花卉生产技术和人才^[10]。

(2) 有利于利用外资。

根据中国加入 WTO 农业谈判中作出“2—4 年内允许外国企业在中国设立从事农业有关的合营企业”的承诺。入世后，外资将很快进入农业服务相关领域，创办合营企业。花卉产业利用外资的规模将不断扩大。

(3) 有利于花卉出口。

花卉产业属劳动密集型产业，中国凭借气候和低廉的劳动力等优势，花卉价格一直低于国际市场价格。但由于中国原来不是 WTO 成员，花卉出口便因他国的歧视性待遇受到限制。入世后，中国将享受 WTO 成员的一切待遇，而且可以利用争端解决机制保障自己的利益，避免一些国家为保护国内市场，对花卉进口实施非关税壁垒，这对于国内优势花卉的出口非常有利。

(4) 有利于促进花卉产业的结构调整。

中国花卉产业品种结构单一，科技水平低，企业组织形式“大而全”、“小而全”。加入 WTO 后，可以充分利用国际国内两种资源和两个市场，优化资源配置，发挥比

较优势，提高资源利用效率，促使我国花卉产业对品种结构、科技结构、组织结构等进行调整。

2) 不利影响

(1) 竞争加剧，市场空间缩小。

加入 WTO 后，随着关税下调和放宽对外资进入的限制，国外花卉产品和企业将大量进入中国市场。我国花卉生产不仅面对来自老牌发达花卉生产国的竞争，也受到新兴花卉生产国哥伦比亚、厄瓜多尔等国的挑战。2001 年，仅北京就进口了 1500 多万美元的花卉，相当于出口创汇总额的 1/5。目前，一些花卉生产国已在我国北京、上海等部分大城市设立办事处推销该国花卉产品^[10]。

在国内，由于看好加入 WTO 后的前景，全国已有 20 多个省份决定把花卉业作为新兴产业或支柱产业重点发展，采取了一系列优惠政策加以扶持。同时，随着我国经济的不断发展，人们对花卉消费的档次也逐步提高，高档花卉竞争呈上升趋势。国内外市场竞争的加剧将给品种单一、品质低的花卉带来冲击，市场份额将会缩小。

(2) 种苗、种球过份依赖国外。

由于我省科研力量薄弱，缺乏自己的育种科研队伍和基地，没有自主知识产权的花卉品种。目前，国内种植的鲜切花大多是引进品种。加入 WTO 后，引进国外优质种苗种球的势头将会继续上升。一但对国外的种苗、种球形成依赖性，国内花卉的发展将受制于人，不利于花卉产业的持续发展。

(3) 农户种植将受到冲击。

加入 WTO 后，中国花卉要继续占据市场，产品质量是关键。目前，国内部分优秀花卉企业所生产的花卉质量较高，国内外市场竞争力很强，加入 WTO 对花卉生产企业的冲击不会太大。但对分散、小规模种植、科技意识淡薄、花卉产品质量低的农户冲击将会很大。农户生产的花卉产品市场销售会变得更加困难，花贱伤农现象将会不断发生，农民种花积极性会因此下降。甚至，一些生产技术落后的农户只能退出花卉生产，进而影响农民收入的提高。

3.5 行业竞争态势分析

按照迈克尔·波特的竞争战略理论，形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境范围广阔，包含着社会的、也包含着经济的因素，但公司环境的关键部分就是公司投入竞争的产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。

产业竞争态势分析就是要根据波特的竞争力结构，分析五种竞争力的现状和变化，保证企业在制定战略时能够准确地找出竞争对手制约企业发展的影响因素，和企业应采取的有效措施^[2]。

3.5.1 市场情况

1) 国内：

自 80 年代以来，我国花卉市场初步形成了三大消费区域，其消费量约占全国 80% 左右，即以北京为主的华北地区，以上海为主的华东地区，以广州为主的华南地区。随着人民生活水平的不断提高，鲜花这一新兴消费市场潜力很大。

2) 海外：

国际市场上，1992 年全球花卉消费额已达 1000 亿美元，初步形成三个较大的消费区域性市场，即以荷兰为中心的欧洲市场，以美国为中心的美洲市场和以日本为中心的亚洲市场。亚洲花卉市场是近 10 多年来逐步形成的，以日本、香港等国家和地区为消费主体，以泰国、新加坡、马来西亚、台湾等国家和地区为生产主体。香港是花卉纯消费市场，每年有较大的消费量，日本则由于社会经济和土地条件等多种因素的影响，生产正逐年缩小，但消费仍保持较高的增长水平，依靠进口来满足消费的程度可能增大。周边国家中，泰国、新加坡、马来西亚等虽然都是花卉产出国，但花卉生产劳力紧缺，工资高带来成本高，中国仍然有一定的成本优势；

欧美市场发展成为一个以高收入发达国家消费为主的较成熟的高水平市场，对于花卉的需求量最大，但由于目前我国出口到欧美市场的花卉苗木数量由于质量、标准、保鲜技术等限制仍然很少，加入 WTO 后，为我国花卉出口到欧美市场创造了

有利条件。

3.5.2 竞争分析

1) 海外竞争者的进入

(1) 90 年代以来,随着台商投资大陆热潮的兴起,大量的台湾花卉种植者进入中国,主要集中在珠三角和长三角一带,他们利用长期积累的盆花和鲜切花技术,特别是兰花技术,通过租用土地和设施的方式,以短、平、快的经营模式,迅速地打开了国内市场,如台湾三益兰花公司等,蝴蝶兰的国内市场占有率一度达到 20%;台湾花商的竞争优势是种苗技术和栽培技术成熟,经营方式灵活,品种特色突出,专业化程度高,规模小,产生效益快。

(2) 中国丰富的气候环境条件,以及低廉的劳动成本和庞大的消费市场,九十年代中以来,特别是加入 WTO 以后,吸引了大量荷兰、美国、日本等花卉发达国家花商前来中国布点,有供应生产设施和种苗的,也有直接投资种植花卉的,还有专门从事进出口贸易的。发达国家的花卉生产贸易商的共同特点大都是资金和技术力量雄厚,特别是在生产链上游产品——种苗的培植技术和引种技术位于世界领先水平,他们进入中国市场大多进行详细的市场调研和分析,和其它产业一样,大多先采取合资的方式进入,并采用专业化市场战略,产品大多出口供应国外市场。但是,近年来,随着我国花卉市场需求的增加,这些外国企业也逐渐开始培育高档花卉种苗和成品供应国内市场,由于其生产管理水平和产品质量都比较高,大大加剧了国内市场的竞争。

2) 国内竞争格局

国内花卉生产基本形成了三大格局,一是云南,二是以广州为中心的珠江三角洲,三是以上海为中心的长江三角洲地区,还有就是福建、山东、北京等地也形成了较大的花卉生产规模。

云南以得天独厚的自然环境和气候条件,以及政府政策的倾斜和大力支持,成为全国鲜切花的生产基地,鲜切花生产规模及产量居全国第一,截至 2003 年底,全省花卉种植面积已达 15.9 万亩,花卉产业总产值 42.1 亿元,出口额 3040.2 万美元,其中鲜切花种植面积 7.4 万亩,产量 30 亿枝,产值 13.6

亿元，出口额 2 8 2 4 万美元。

珠江三角洲利用其飞速经济发展优势和进出口贸易优势，积极引进外国先进技术和设施，形成了以广州、顺德、中山、东莞为主线的花卉生产、交易、物流中心，是全国最大的花卉植物交易集散地，产品主要以切叶和切花、荫生植物为主，主要供应本地和港、澳市场，种植面积达到 12 万亩，花卉产值 50 多亿，出口额达到 20 亿。

长三角地区的花卉种植集中在上海、浙江、江苏一带，该地区是设施农业比较发达的地区，先进技术应用比较广泛，形成了多个大型的高科技农业示范园区，产品以高档切花和高档盆花为主。

3) 深圳本地花卉生产竞争分析

由于土地资源稀缺，深圳的花卉种植面积较少，花卉种植比较分散，主要以台湾、香港和外地的花农种植为主，规模很小，大规模种植的只有四季青花卉公司和农科集团，深圳本地的花主要供应本地、香港和澳门市场，也有部分供应外地和出口国外。

四季青公司以草花、高档切花和盆花为主，农科集团则以盆栽植物和荫生植物为主，但近年来，农科集团由于多元化经营，把精力过多投入到其它产业，花卉植物的产量以大不如前，四季青公司是深圳目前最大的花卉生产企业，也是深圳市唯一的花卉类农业龙头企业。

3.6 外部因素评价 (EFE) 矩阵

外部因素评价 (EFE) 矩阵有助于归纳和评价政治、经济、技术、产业等外部环境因素对企业战略的影响，以及企业现行战略适应性，为制定企业战略提供信息。

3.6.1 建立 EFE 的程序和方法

1) 列出在外部分析过程中确认的外部因素。因素总数在 10 ~ 20 个之间，因素包括影响企业和其所在产业中的各种机会与威胁。首先列举机会，然后列举威胁。

2) 赋予每个因素以权重, 其数值由 0.0(不重要)到 1.0(非常重要)。权重标志着该因素对于企业在产业中取得成功的影响的相对大小。机会往往比威胁得到更高的权重, 但当威胁因素特别严重时也可得到高权重, 所有因素的权重总和必须等于 1。

3) 按照企业现行战略对各关键因素的反应程度为各关键因素进行评分, 范围为 1~4 分, 4 分代表反应很好, 3 分代表反应超过平均水平, 2 分代表反应为平均水平, 1 分则代表反应很差。评分以公司为基准, 反映了企业战略的有效性。而权重则以产业为基准。

4) 用每个因素的权重乘以它的评分, 即得到每个因素的加权分数。

5) 将所有因素的加权分数相加, 以得到企业的总加权分数。

无论 EFE 所包含的关键机会与威胁数量多少, 一个企业所能得到的总加权分数最高为 4.0, 最低为 1.0, 平均为 2.5。总加权分数为 4.0 反映企业在整个产业中对现有机会与威胁做出了最出色的反映。换言之, 企业的战略有效地利用了现有机会并将外部威胁的不利影响降至最小。而总加权分数为 1.0 则说明公司的战略不能利用外部机会或回避外部威胁^[1]。这里需要注意的很重要的一点是, 透彻理解 EFE 中所采用的因素比实际的权重和评分更为重要。

3.6.2 四季青公司的外部因素评价 (EFE) 矩阵

四季青公司的外部因素评价 (EFE) 矩阵见表 2.4。

表中的权重和评分采用德尔菲法确定, 即在四季青公司选 10 位熟悉经营、生产、技术、人事、财务等方面的专家, 对列出的影响因素分别评分, 然后计算平均值, 并反馈给各位专家提出意见或确认, 再次计算平均值即得下表所列权重和评分值。

从表中得知, 总加权分数为 2.61, 说明四季青公司在利用外部机会和回避外部威胁方面略高于平均水平, 现行战略需作进一步调整。

华中科技大学硕士学位论文

表 3.1 四季青公司外部因素评价矩阵

关键外部因素	权重	评分	加权评分
机会			
1. 国家政策大力扶持农业	0.14	4	0.56
2. 政府落实农业税收优惠政策	0.10	3.5	0.35
3. 当地政府大力扶持农业龙头企业	0.08	3	0.24
4. 国家宏观经济向好，市场需求增长较快	0.06	2.5	0.15
5. 花卉生产向中国转移	0.04	1.5	0.06
6. 当地竞争对手的实力减弱	0.05	2	0.1
7. 加入 WTO 打通进入国际市场的道路	0.05	1	0.05
威胁			
1. 政府城市绿化政策转变，市场萎缩严重	0.10	3	0.30
2. 国内整体花卉种植技术落后	0.40	2.5	0.1
3. 海外竞争者进入，加剧了竞争	0.05	3	0.15
4. 行业人才需求剧增，人才竞争加剧	0.08	1.5	0.12
5. 经济全球化对企业管理体制和方式的要求	0.07	1.5	0.11
6. 高档花卉种苗知识产权掌握在国外企业	0.08	2.5	0.2
7. 市场体制仍然不健全	0.06	2	0.12
	——		——
合计	1.0		2.61

4 内部环境分析

4.1 资源

1) 土地资源

作为一个成立于 1985 年，有 20 年发展历史的老牌国营农业企业，为了种植的需要，先后以征用或长期租用的方法，储备了一定的生产用地，目前公司在市内相对偏远的地方拥有一块 300 亩的草花生产用地，在市中心拥有一块 75 亩的生产和商业用地，在郊外拥有 900 亩的生产基地；此外，去年又在郊外通过租用的方式取得 1500 亩农业用地的使用权，这样，公司成为深圳市内拥有土地储备最多的农业公司，为公司的生产规模扩大和可持续发展储备了宝贵的资源。

2) 公共关系资源

由于公司是由著名革命先驱叶挺的后代创立，而且农业作为弱势产业，长期以来得到从中央到地方政府的大力扶持，多位国家领导人先后到公司视察，公司与政府之间的关系比较密切，拥有其它企业无可比拟的公共关系资源。从公司成立至今，几乎每年都能从政府相关部门得到过百万元的农业综合开发资金的支持。

3) 海外资源

公司创立以来，利用深圳改革开放和引进国外先进技术的机会，大力开展与国外先进农业国家的交流，特别是与荷兰政府与花卉企业建立了长期的信息交流和人才培养联系，并被荷兰的农业技术对外援助机构 SENTERS 的选为中国唯一支持花卉企业，长期免费派遣专家到国内进行技术指导和人员培训，并得到一定的资金支持。

4) 资金

公司原大股东由于经营状况不好，于 2002 年把公司的股份转让给深圳一家实力很强的投资公司，在资金上给予了强大的支持。

5) 品牌资源

公司自成立以来，积极探索，勇于开拓，凭借优质的花卉和稳定的服务质量，赢得了良好的知名度和美誉度，得到市场的认同，成为行业内的知名品牌。

4.2 技术力量

1) 人才结构

目前公司拥有技术和经营管理人员 156 人，季节性生产工人 680 名，固定员工大学以上人员占 79%，共计 123 名，其中博士 3 名，硕士 8 名；助理工程师以上职称占 62%，共计 96 人，其中高级园艺师、高级设计师、高级会计师、高级经济师、正副研究员、教授等高级职称人员 15 名，同时，还聘请了多名国家级海外著名园艺师担任公司常年顾问。

2) 技术水平

公司多年以来一直致力于引进和孵化国外先进技术的研究，建有花卉研究所和生物技术研究中心，先后完成研究论文和成果 100 多篇，多次受到国家和地方政府部门的表彰，公司的草花种植技术位居全国领先水平，文心兰和红掌的培植技术达到国际先进水平。

3) 技术交流

公司长年以来保持着与花卉生产先进国家的技术交流和人才培养关系，每年选派一线生产和管理人员到荷兰瓦哈宁根大学培训，吸收国外先进的生产技术和经营管理理念。同时，与国内高校和科研机构关系密切，在生产基地设有博士后和博士流动工作站，每年吸收一定数量的大学生到基地实习和实验。

但由于国营体制的制约，近年来随着人才竞争的日益加剧，公司的人才大量流失，对公司的科研和技术力量造成了很大的影响。

华中科技大学硕士学位论文

4.3 财务状况

财务状况往往被看做考察企业竞争力和对投资者吸引力的最好的尺度。确定企业的财务优势与弱点是制定有效战略的必要条件。企业的资金周转、杠杆比率、流动资金、盈利率、资产周转率、现金流量等财务指标状况可以排除对某些战略的采用。财务比率由企业的资产负债表和利润表算出^[17]。

1) 四季青公司的资产负债表和损益表(见表 4.1、表 4.2)

表 4.1 资产负债表
(2003 年 12 月 31 日) (单位: 元)

资产	年初数	年末数	负债及所有者权益	年初数	年末数
流动资产:			流动负债:		
货币资金	2629338.54	1251385.88	短期借款	3000000.00	2450000.00
短期投资			应付票据		
应收帐款	9409005.78	7010824.2	应付帐款	9317633.54	10210254.93
其他应收款	837887.92	757866.92	预收帐款	1096493.95	493555.80
预付帐款	9736416.06	6720826.87	其他应收款	3679928.97	3255681.95
减: 坏帐准备	430885.58	347312.14	应付福利费	1866892.53	2076420.17
应收及预付帐净额	19552424.18	14142205.85	未交税金	589731.42	661327.21
存货	4796512.74	5017967.01	未付利润	5009866.15	
其中: 产品与商品	4575889.99	4764626.26	其它未交款		
待摊费用	25000.00	2905.00	其它流动负债		
流动资产合计	27003275.46	20414463.74	流动负债合计	24560546.56	19147240.06
长期投资:			长期负债:		
长期投资	3066811.77	527568.91	长期借款	20900000.00	18250000.00
长期投资合计	3066811.77	527568.91	应付债券		
固定资产:			长期应付款	1002672.50	1002672.50
固定资产原值	29002013.86	36302489.64	其它长期负债		
减: 累计折旧	8496666.92	9733140.83	长期负债合计	21902672.50	19252672.50
固定资产净值	20505346.94	26569348.81	递延税项:		
固定资产清理			递延税款贷项		
在建工程	9191031.71	8066725.83	负债合计	46463219.06	38399.912.56
待处理固定资产损失			所有者权益:		
固定资产合计	29696378.65	34636074.64	实收资本	20000000.00	10000000.00
无形及递延资产:			资本公积		
无形资产			盈余公积	11000010.93	3807522.46
递延资产		27548.4	其中: 公益金	2153826.15	2153826.15
无形及递延资产合计		27548.4	未分配利润	303235.89	3398220.67
其它长期资产:			所有者权益合计	1330346.82	17205743.13
资产总计	59766465.88	55605655.69	负债及所有者权益总计	59766465.88	55605655.69

华中科技大学硕士学位论文

表 4.2 损益表

(单位：元)

项目	上年同期数	本年累计数
一、主营业销售（营业）收入	40627189.11	51435776.13
减：销售（营业）成本	30816725.31	42308449.40
销售（营业）费用	700773.70	812608.67
销售（营业）税金及附加	530448.79	723917.86
二、主营业销售（营业）利润	8579241.31	7590800.20
加：其他销售（营业）收入	605126.70	249588.56
减：其他销售支出（含税金及附加）	3965463.79	
减：管理费用	3965463.79	5235070.11
财务费用	1099005.93	756525.71
汇兑损失（益余为负）	6029.42	126781.63
三、营业利润	3730953.76	1722011.31
加：投资收益		-39242.86
补贴收入	288.00	4166.80
营业外收入	540.00	1986360.00
减：营业外支出	267131.78	32136.69
加：以前年度损益调整		
四、利润总额	3464649.98	3641158.56
减：所得税	559317.26	546173.78
少数所有者损益		
五、净利润	2905332.72	3094984.78
按本企业占股比例计算的利润总额		

2) 财务状况分析

从资产情况来看，公司流动资产保持着相对稳定的状态，资产状况良好；从资产负债率来看，流动资产比流动负债多，企业偿债能力极强，可以采取积极的负债融资方式。从经营情况来看，销售收入和利润都有一定幅度的增长，但增长不多，总体财务状况比较平稳，赢利能力一般。

4.4 营销能力

1) 国内市场建立了一定规模的营销网络

公司在昆明、重庆、成都、武汉、北京、上海等地成立了分公司或办事处，建立了遍及西南、东南、华东、华中、华北地区的销售网络，能及时地收集市场需求情况，鲜切花配送可以在 48 小时内到达国内各大城市。并与各地的花卉生产企业和销售商保持着良好的合作关系。

2) 拥有一定的海外客户

公司长期以来一直注重香港市场的开发，利用与香港相邻的地理优势，将花卉产品供应到香港市场，基本上早上包装的鲜花，中午之前就能到达香港的鲜花市场，目前出口到香港的花卉植物占了公司出口总额的一半；此外，公司的红掌、文心兰等高档花卉品种还销售到日本、新加坡和东南亚等地，公司积累了丰富的进出口业务操作经验，有海外客户保持着良好的商业往来关系。

3) 本地市场稳固

公司长期以来承担着深圳市的市政摆花任务，具有在 24 小时内突击摆放十多万盆鲜花的快速反应能力，并在市内和周边的鲜花市场开设了连锁花店，主要从事鲜花的批发业务。

4) 与荷兰鲜花拍卖市场建立了联系

与世界最大的荷兰阿斯米尔鲜花拍卖市场建立了战略联盟合作关系，通过与荷兰当地的花卉公司合作，具有拍卖的席位，可将中国国内的花卉植物直接出口到该拍卖市场进行交易。

4.5 内部因素评价 (IFE) 矩阵

内部因素评价 (IFE) 矩阵可用于总结和评价企业各职能领域的优势与弱点，为制定企业战略提供基础。在建立 IFE 矩阵时需要靠直觉性的判断，对矩阵中因素的

透彻理解比实际数值更为重要^[1]。

1) 建立 IFE 矩阵的程序和方法

(1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素。采用 10~20 个内部因素，包括优势和弱点两方面。首先列出优势，然后列出弱点。

(2) 给每个因素以权重，其数值由 0.0(不重要)到 1.0(非常重要)。权重标志着各因素对于企业在产业中成败影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是弱点，对企业绩效有较大影响的因素就应该得到较高的权重。所有因素的权重总和必须等于 1。

(3) 为各因素进行评分。1 分代表重要弱点，2 分代表次要弱点，3 分代表次要优势，4 分代表重要优势。评分以公司为基准，而权重则以产业为基准。

(4) 每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

无论 IFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。总加权分数大大低于 2.5 的企业的内部状况处于弱势，而分数大大高于 2.5 的企业的内部状况处于强势。

2) 四季青公司的内部因素评价 (IFE) 矩阵

四季青公司的内部因素评价矩阵见表 4.3。表中权重和评分仍然采用德尔菲法确定。

华中科技大学硕士学位论文

表 4.3 四季青公司内部因素评价矩阵

关键内部因素	权重	评分	加权评分
优势			
1. 拥有优势资源，可持续发展能力强	0.10	4	0.40
2. 技术能力比较强	0.12	4	0.48
3. 市场销售网络完善	0.12	3.5	0.42
4. 股权变更及时，后续发展资金落实	0.07	3	0.21
5. 现金比率 55%，资金状况好、偿债能力强	0.08	3.5	0.28
6. 近两年销售额持续增长	0.05	2.5	0.13
弱点			
1. 国营体制制约，管理水平差	0.07	1.5	0.11
2. 人才流失严重	0.12	2	0.24
3. 费用开支大	0.05	2.5	0.13
4. 经营利润率较低、盈利能力不强	0.07	1.5	0.11
5. 员工士气低落，积极性不高	0.10	1.5	0.15
6. 未完全建立现代管理模式	0.05	2	0.10
合计	1.0		2.76

总加权分数 2.76，表明四季青公司内部条件略高于行业平均水平，内部状况处于略强势。

5 发展战略分析与选择

5.1 战略思想、方针、目标

战略的定义有很多种，本论文对战略的定义是指描述决定公司目标、制定实现目标的原则与政策以及定义公司将要从事的业务范围的决策模式^[22]。

四季青公司从 1985 年创立以来，随着时代的变迁和国家政策的改变，特别是 90 年代初社会主义市场经济体制的确立，先后经历了几次企业的变革，也取得了一些成绩，在行业内树立了良好的品牌知名度；但从实质上看，其生产方式、经营模式和管理体制等，由于经营班子的思想观念落后，一直没有改变国营企业决策机制不灵活、员工积极性不高等特有顽疾，显然，在目前的市场竞争情况下，这种现状已不能适应当前市场的要求，长此以往，必将被市场无情地淘汰。

2002 年，由于原大股东的经营状况出现困难，把四季青公司的股份转让给了深圳市投资管理公司属下的资产管理公司，并进行了管理层的更迭；新的管理层已经意识到公司经营体制的诸多弊端，立志于进行全方位的改革，加上国家和地方政府大力扶持农业发展，特别是农业龙头企业的发展，这无疑给四季青公司创造了二次创业的难得机遇，也为公司审时度势，重新调整发展战略提供了必要的条件。

在这样的背景之下，结合上述章节对公司内外部环境分析，可将四季青公司未来的战略思想、方针、目标定位如下：

1) 战略思想

作为深圳市唯一的一家花卉苗木种植类龙头企业，应充分发挥其土地、资金、技术等资源优势，借国企改革风起云涌的契机，积极探寻产权多元化的道路，改革目前的经营体制，建立适应市场竞争要求的现代企业制度。

巩固本地市场，着眼于全国市场，积极参与国际市场的竞争，引进吸收国外的先进技术，加大科研的投入，培育专业化、产业化生产的优势品种，提高花卉产品的附加价值，利用基地的优势培植绿化、观赏树种的种苗和苗木，满足目前急剧增加

华中科技大学硕士学位论文

的苗木需求，此外利用基地的优势大力发展农业旅游项目，开辟更多的利润增长点。

做全国领先的花卉企业、创世界知名花卉品牌是四季青公司孜孜不倦的追求。

2) 战略方针

发挥资源优势，立足主业，做专业化花卉产品供应商，在做大做强主业的同时，扩展相关业务；通过深化改革，实现经营体制的根本性转变；抓住当前政策机遇和国企改革的契机，实现二次创业的辉煌。

3) 战略目标

力争在 2 年内成为广东省的农业龙头企业，5 年之内成为国家农业龙头企业，成为世界知名园艺产品品牌。

(1) 明确产业定位

产业划分为花卉生产与销售、苗木生产与销售、基地经营等三大板块，其中，坚定不移地立足于花卉产业，培育优势品种，专注于专业化和产业化发展；在此基础上，加大投入科研力量和资金，大规模地进行苗木生产，花 2-3 年迅速占领深圳及周边地区的城市绿化、地产项目、商业项目、游乐项目的苗木市场；此外，利用基地的自然条件优势，在 1-2 年内开发花卉产品和苗木产品的附加价值，开展以农业旅游和科普教育为题材的活动，提升基地的资源利用价值。

(2) 提升管理水平

深化经营体制改革，探寻产权多元化、员工期权等方式，解决产权人缺位的问题，建立适应现代农业企业发展的管理机制和激励机制，精简机构、裁减冗员，通过一年的改革，全面提升管理水平。

(3) 重视人才，加大科研投入

把人才培养提升到战略高度，制定详细人才培养计划，与国外知名高校和先进企业进行人才交流和培训合作；设立专项科研基金，加大投入，吸引好的科研项目进驻基地，进行科技孵化，力争成为依靠技术创新“安家立命”的可持续发展企业。

(4) 逐步形成核心竞争力，力争实现销售收入和利润五年翻一番。

5.2 备选战略的拟定

拟定备选战略主要依靠在输入阶段得到的信息而将外部机会和威胁与内部优势和弱点进行匹配。将外部与内部重要因素相匹配是有效建立备选战略的关键。本文将分别采用 SWOT 矩阵和 SPACE 矩阵提出四季青公司的备选战略。

5.2.1 四季青公司 SWOT 矩阵分析

正如前文所述，SWOT 矩阵是一个二维矩阵，由 9 个格子组成，其中有 4 个因素格，4 个战略格。SO、WO、ST、WT 为标题的 4 个战略格要在 S、W、O、T 为标题的 4 个因素格完成之后再填写。

1) 建立 SWOT 矩阵的程序和方法^[12]

- (1) 列出企业的关键外部机会；
- (2) 列出企业的关键外部威胁；
- (3) 列出企业的关键内部优势；
- (4) 列出企业的关键内部弱点；
- (5) 将内部优势与外部机会相匹配，把结果作为 SW 战略填入格中；
- (6) 将内部弱点与外部机会相匹配并记录得出的 WO 战略；
- (7) 将内部优势与外部威胁相匹配并记录 ST 战略；
- (8) 将内部弱点与外部威胁相匹配并记录 WT 战略。

2) 四季青公司 SWOT 矩阵

四季青公司 SWOT 矩阵见表 5.1。

从 SWOT 矩阵看，经匹配产生了 12 种战略，构成了备选战略的基础。

华中科技大学硕士学位论文

表 5.1 四季青公司 SWOT 矩阵

	优势 - S 1. 具有土地、资金、人才等优势 2. 具有一定的市场知名度和市场占有率 3. 人员素质高，技术开发潜力大 4. 政府重点扶持对象，每年得到一定的资金扶持 5. 现金比率 55%，资金状况好、偿债能力强 6. 近年来的销售额增长达 15% 以上	弱点 - W 1. 国营体制下，冗员较多、效率低下 2. 科研开发没有形成系统、具有技术优势品种少 3. 员工士气低落，积极性不高 4. 经营利润率不高、盈利能力不强 5. 财务管理过于保守，没有充分利用资金 6. 品种单一，过分依赖本地市场
机会 - O 1. 国家把解决三农问题作重点、大力发展农业产业 2. 未来中国经济持续增长、国企改革带来变革契机 3. 积极财政政策支持国有农业龙头企业 4. 花卉需求量增长很快、市场前景广阔 5. 地方政府培植重点产业 6. 国家大力提倡生物技术的研发 7. 加入 WTO 打通进入国际市场的道路	SO 战略 1. 发挥优势、积极开拓市场 (S1、S2、O2、O3) 2. 大力培育优势品种、专业化和产业化生产 (S1、S3、O1) 3. 开发政府重点扶持的项目 (S4、O5、O6) 4. 加大开发国际市场力度 (S2、S3、O7) 5. 采取积极的财务政策、有效使用资金 (S5、S6、O4)	WO 战略 1. 建立适合市场竞争的经营体制 (W1、O2) 2. 大力培育和生产品种 (W6、O1、O7) 3. 开辟新业务领域和新的利润增长点 (W4、O5)
威胁 - T 1. 政府更迭，城市绿化思路优势产品市场萎缩 提高竞争力 2. 国际竞争大量涌入 3. 同行加快了资本扩张，市场竞争加剧 4. 加入 WTO 使出口的检疫要求更加严格 5. 经济全球化对企业管理体制和方式的要求 6. 人才流失 7. 鲜花的毛利率下降	ST 战略 1. 组建专门化公司或事业部、经营体制 (S2、S3、T1) 2. 建立多种形式的国内外企业合作 (S1、S2、T2、T3、T4)	WT 战略 1. 产权多元化、改革现行改变，经营体制 (W1、W2、T1、T4) 2. 引进战略投资者 (W5、T1、T5)

5.2.2 四季青公司 SPACE 矩阵

从前文讲述的 SPACE 矩阵的原理与战略思想中得知，根据企业类型的不同，SPACE 矩阵轴线可以代表多种不同的变量，前文建立的 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中所包括的各种关键因素应当在建立 SPACE 矩阵时予以考虑。

1) 建立 SPACE 矩阵的程序和方法^[1]

(1) 选择构成财务优势 (FS)、竞争优势 (CA)、环境稳定性 (ES) 和产业优势 (IS) 的一组变量。

(2) 对构成 FS 和 IS 轴的各变量给予从 +1 (最差) 到 +6 (最好) 的评分值。而对构成 ES 和 CA 轴的各变量给予从 -1 (最好) 到 -6 (最差) 的评分值。

(3) 将各数轴所有变量的评分相加，再分别除以各数轴变量总数从而得出 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数。

(4) 将 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均值标在各自数轴上。

(5) 将 X 轴上的两个分数相加，将结果标在 X 轴上；将 Y 轴上的两个分数相加，其结果标在 Y 轴上；标出 x、y 数值的交点。

(6) 自 SPACE 矩阵原点至 x、y 数值的交点画一条向量。这一向量表明了企业可采取的战略类型：进取、竞争、防御或保守。

2) 四季青公司 SPACE 矩阵

四季青公司 SPACE 矩阵见表 5.2。表中评分采用德尔菲法确定。

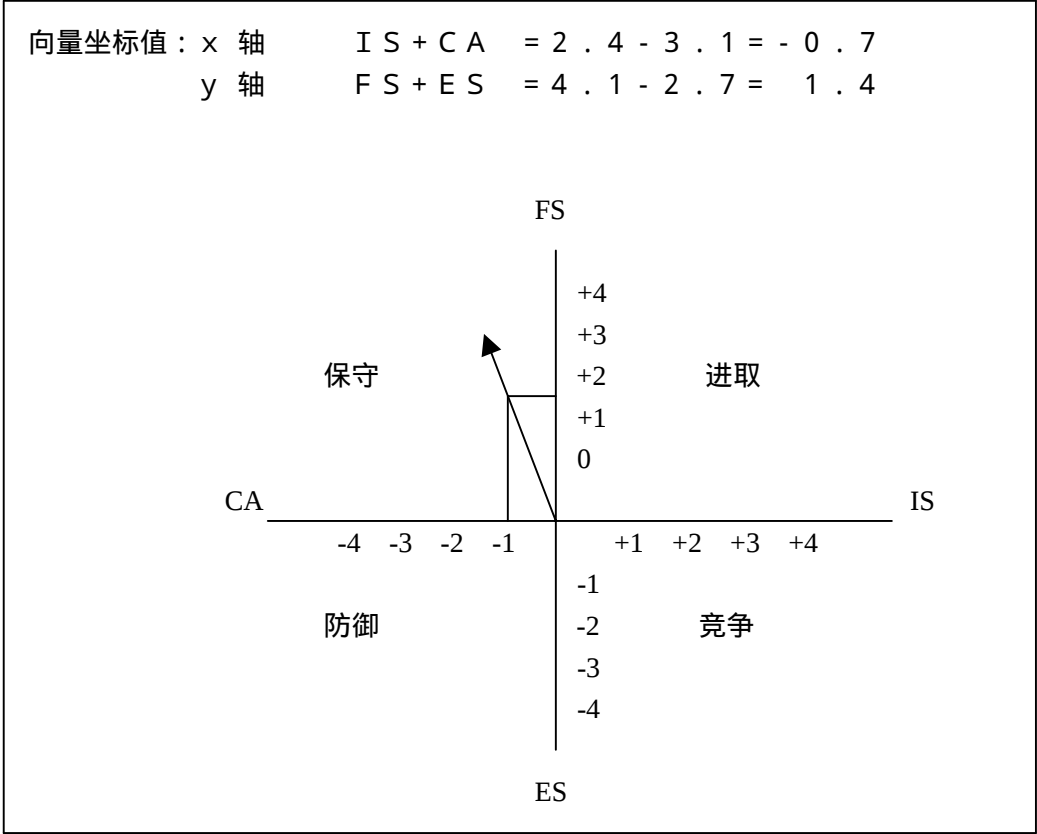
从 SPACE 矩阵看，向量出现在保守象限，意味着四季青公司在相对稳定但增长缓慢的产业中拥有财务优势，但不具有重要的竞争优势。四季青公司应固守基本竞争优势而不要过分冒险，采取保守型战略，如市场渗透、市场开发、产品开发、及相关多元化经营等。

华中科技大学硕士学位论文

表 5.2 四季青公司 SPACE 矩阵

财务优势 (FS)	评分
股东权益收益率	1.5
负债对资产的比率 66%	4.5
现金比率 55% > 25%	5
业务风险	3.5
速动比率 0.93, 偿债能力强	5
	<u>20.5</u>
产业优势 (IS)	
近两年销售额增长约 18%、但不稳定	3.5
近两年盈利增长 11.5%	2.5
有较充足的社会人才资源	3.5
鲜花价格连年下降	1.5
行业技术工人严重供大于求	1
	<u>12</u>
竞争优势 (CA)	
市场占有率略微领先	-2.5
花卉质量比较高	-3
客户忠诚度较高	-3.5
某些花卉品种的技术具有优势	-2.5
人才结构基本适应要求	-4
	<u>-15.5</u>
环境稳定性 (ES)	
农业是传统产业、发展相对较慢	-2.5
物价稳定、通货膨胀 2-3%	-1.5
政策的支持力度大, 持续时间长	-2
加入 WTO 后的影响尚难清楚预料	-5
国际竞争者进入形成一定冲击	-2.5
	<u>-13.5</u>
结论:	
FS 平均值:	$20.5 \div 5 = 4.1$
IS 平均值:	$12 \div 5 = 2.4$
CA 平均值:	$-15.5 \div 5 = -3.1$
ES 平均值:	$-13.5 \div 5 = -2.7$

续表 5.2



5.3 备选战略

从 SWOT 矩阵分析看 ,产生了 12 种可行的备选战略。按照 SPACE 矩阵的分析 ,企业应采取保守型战略。两种分析方法得出的结论是基本一致的。现将四季青公司的备选战略归纳如下：

1) 发挥优势、立足花卉产业

四季青公司长期以来已经形成了一定的花卉生产规模，某些花卉品种，特别是草花的生产技术在中国甚至是亚洲都处于领先地位，在行业内也具有一定的影响力和品牌知名度，花卉研究和生产的人才储备在国内的花卉企业中也是实力比较强的，而且作为深圳地区唯一一家花卉类龙头农业企业，长期以来一直得到政府的大力支持，因此，花卉无疑是四季青公司的核心产业，四季青公司靠花卉起家，也在花卉

行业中形成了一定的优势，在未来的发展战略中，应该坚定不移地把花卉产业作为公司的主导产业，立足于花卉的生产和销售，把花卉产业做大做强，做专业的花卉供应商。

2) 大力发展相关业务，如苗木和基地产业

四季青公司做为花卉种植型企业，在发展的过程中，储备了一定的土地资源，而且大多都是在郊外山青水秀的地方，自然环境相当好，在当今城市环境日益喧闹的情况下，人们大多向往大自然清新的空气和纯净的环境，因此，四季青公司的生产基地无疑是学生团体，以及以家庭为单位的市民活动的最佳场所之一，即亲近大自然，又可观赏和学习到现代化的农业生产方式，只要开发得当，策划到位，相信是挖掘生产基地附加价值的好途径，也将为公司创造一个利润增长点。

3) 开发地产、商业和游乐项目等大宗采购的市场

随着中国经济的持续快速增长，人们生活水平也提高很快，带动了社会固定资产投资的加热，城市化建设也是如火如荼，城市当中的房地产开发、商场开发、大型游乐场所的开发日益增多，而且都非常注重环境的营造，对花卉植物的需求相当大，一次采购的数量非常多，这一细分市场是将来花卉园林企业争夺最激烈的市场，四季青公司应该利用自身的资源优势和技术优势，大力开发这一块市场，有针对性地进行资源倾斜。

4) 加大开发国内市场力度

四季青公司在近年的市场竞争中，除了本地市场还比较巩固之外，国内其它市场的开发力度不大，在与国内和国外其它花卉供应商的竞争中逐渐处于下风，丢失了一些原由的客户资源，在国内其它市场的占有率逐年下降，但是深圳当地的市场比较容量有限，必须放眼全国的竞争才能不断地提高技术，完善市场销售体系，才能确立自身的行业地位。因此，四季青公司应加大对国内市场开发的力度，采取走出去的战略，有重点、有计划地进行销售网络的建设。

5) 建立适合企业特点的技术开发体系

科学技术是第一生产力，是企业可持续发展的关键因素。四季青公司在发展的过程中已经具备一定的技术研发能力以及储备了一定的农业技术人才，但由于对技术

开发始终重视不够，缺乏有效的激励机制，投入不多，因此，技术开发一直未能形成有效的体系，在很大程度上制约了企业的发展。在当今知识产权和专利技术保护等法制制度越来越完善的情况下，如果没有自身的技术开发能力，代表要付出比别人更大的种苗成本，在产业链的源头上受制于别人，这对企业的健康发展无疑是非常不利的，因此，必须从战略的角度重视科学技术的研发，从制度上完善和鼓励科研工作，建立适合企业特点的技术开发体系。

6) 建立适应市场竞争需要的现代企业管理模式

四季青公司的国营经营体制，已经大大地制约了公司的发展，决策机制不灵活，效率低下等都已经不适应市场竞争的需要，要把企业做大做强，必须对现有的机制进行改革，结合企业的特点，按现代企业管理体制的要求，以市场为导向，建立现代企业管理运作的模式。

7) 组建专门化公司或事业部、往专业化和产业化方向发展，形成核心竞争力；

四季青公司原来的国营体制，造成了一定程度的大锅饭现象，为了能够适合市场变化的需要，有必要对四季青公司的业务部门进行重组，采取责权更明晰、更有市场针对性的专门化公司或事业部的形式，往专业化和产业化的方向发展，形成核心的竞争力。

8) 采取积极的理财方式、有效管理资金；

从前面章节的四季青公司财务报表来看，公司的采取了过于保守的财务管理方式，不利于资金了有效利用，应该根据业务的战略调整要求，采取积极的理财方式，加大对主营业务的投资，并选择比较稳健的投资品种进行投资，获取稳定的投资收益，这需要进行很好的资金计划，从公司管理层面进行决策。

9) 建立多种形式的国内外企业间合作；

要在如今激烈的市场竞争中确立核心竞争力，必须注重与产业链上下游各个环节企业的合作，合作对象可以是国外的种苗供应商，也可以是国内的花卉种植所需材质的供应商，还有科研机构的合作等，优势互补，建立多种形式的合作形式，才能在竞争中获取先机。

10) 加大科研投入，开发产业链上游产品；

花卉行业产业链上游产品——种苗、球茎等的质量，直接影响了花卉成品的质量，目前国外公司利用先进的科研手段和雄厚的科研技术力量，几乎控制了大部分优质花卉品种的种苗知识产权和专利技术，中国企业必须向这些外国公司购买种苗，这样无疑增加了成本的投入，同时也限制了产业的发展，因此，加大科研的投入，积极联合国内外科研机构和企业，开发自己的种苗才能在市场竞争确立优势，产业也才能保障持续的发展。

11) 引进战略投资者，产权多元化；

限于长期形成的机制制约、人才制约和技术、资金的制约，企业要发展壮大无疑有经历很长的周期，为了缩短这个周期，减少期间的不可控性，可以考虑引进国外的战略投资者，实行产权多元化，提高员工的积极性。

12) 积极参与国际市场的竞争，打开海外的品牌知名度。

在积极开发国内市场的同时，也应该放眼国际市场的竞争，花卉苗木的具有自身独特的行业特点，中国地大物博，许多花卉植物品种是国外没有的，这就形成了品种的优势，而且，在中国加入 WTO 以后，农产品的进出口业务更加规范和有序，因此，可以积极发展花卉植物的进出口贸易业务，参与到国际市场的竞争中来，在竞争的过程中，也不断完善自身的企业经营体制。

5.4 战略选择

分析与直觉为战略制定和决策提供了基础。前面采用匹配技术确定了备选战略，这些战略在企业以往的经营中已有不同程度的体现，但未必从战略的高度加以认识。现就四季青公司的战略决策作简要说明。

5.4.1 选择战略应重点考虑的内外因素

1) 从现实看：

四季青公司作为深圳市、甚至是全国最早的花卉生产和销售的专业公司，长期以来积累了丰富的生产技术和管理经验；构建了分布于国内重点消费城市的销售网

络，取得了一定的市场知名度和品牌认知度，特别是在深圳本地市场具有较高的市场占有率；开发建设了亚洲最大的草花生产基地，草花生产具有产业化、规模化的优势，草花生产技术在亚洲处于领先水平；公司多年来的人才和技术积累也相当丰富，在行业中曾经是国内的领先者。

但是，上个世纪 90 年代中以来，市场情况发生了巨大变化，国内云南、上海、浙江等地优秀花卉企业的崛起以及国外竞争者的进入，使市场竞争日趋激烈，而此时四季青公司国营企业决策机制不灵活，对市场反应慢的弊端暴露无遗，没有及时采取有针对性的措施调整发展战略，并改革僵化的经营体制，导致市场占有率逐年下降，盈利能力也逐年下降，在国内市场节节败退，出口能力也大幅度减少，而且国营企业保守的财务制度和策略，导致资金使用效率低下，逐渐地，由市场的领先者变成了跟随者。

近年来，党和国家把三农问题作为重点工作来抓，出台了一系列有利于农业企业发展的优惠政策，当地政府也积极落实各种扶持农业企业的政策，四季青公司又迎来了发展的历史机遇；大股东的变更和管理层的更换，也为四季青公司改革经营机制，建立适应市场竞争需要的现代企业制度，提供了难得的契机。

2) 从发展看：

世界经济进入复苏的周期，未来相当长时间内，中国经济仍将保持持续强势增长，全球对花卉苗木的需求增长很快，这都为花卉行业的发展提供了良好的宏观经济环境，花卉企业的发展空间非常广阔。

奥运会、世博会在中国召开，香港迪斯尼乐园的开幕，城市日益重视绿化的建设，房地产项目的热销，人们对花卉植物的认知度不断提高等，这些都为花卉苗木企业提供了巨大的商机。

经济全球化是不可逆转的趋势，中国以低廉的劳动力成本和巨大的市场，成为世界的工厂，越来越多的花卉企业也蜂拥而至，同时也为国内的企业提供了合作的机会和空间，加入 WTO 后，也为中国企业参与国际竞争提供了机会。

5.4.2 战略决策

根据四季青公司战略思想、方针和目标，综合分析拟定的备选战略，并进一步考虑到企业的现状及发展趋势，总结出四季青公司未来 5 年的发展战略：

1) 立足花卉主业，做专业化花卉供应商

花卉产业是四季青公司的主导产业，在 20 年的公司发展过程中，在花卉行业积累了丰富的资源和经验，在战略上，必须坚定不移地把花卉生产与销售作为公司的主导产业，在原有草花类优势品种的基础上，加大科研投入，积极开发价值更高的产业链上游产品，即花卉种苗、球茎等品种和技术的研发，摆脱过于依赖国外种苗的现状，争取拥有自己独立的知识产权和技术。

在花卉的生产和销售的过程中，坚持走专业化的道路，一是生产品种的专业化，选取几个具有技术优势的品种，把这些品种做到规模化和产业化，致力于花卉品种的优良品质和保鲜、包装技术，不宜盲目上自己不熟悉或没有优势的品种，不搞大而全的生产模式；二是生产管理的专业化，充分利用现代化技术手段，提高生产效率和管理水平，集约化和机械化生产；三是销售专业化，建立专业的销售团队，注重服务的质量，创立良好的品牌美誉度，在市场当中力争成为全国一流的专业花卉供应商。

2) 适度多元化战略，扩展与主业相关的产业

(1) 随着市场上对绿化植物、观赏树种的需求不断增加，以及深圳市政府由花城向绿城的城市绿化思路转变，四季青公司可充分利用多年来在花卉以及相关植物种植方面的经验，以及土地资源的优势，大量引进和培育适销对路的苗木品种，积极开拓以华南地区为主的苗木市场。

(2) 利用郊外生产基地的特有地理位置和得天独厚的自然环境（大多位于郊区，山海自然景观丰富），结合基地的花卉和苗木生产品种、生产设施、生成过程，大力开发科普教育以及农业旅游等题材，成立专门的公司或团队负责开发这一块市场，提高基地的附加价值。

(3) 开发位于市内的土地资源，采取合作开发的形式，谨慎开发商业项目，如

与政府合作花卉苗木批发市场、园艺资材批发市场等，逐渐涉足园艺产品物流领域。

3) 合作或合资经营战略

无论从技术进步，还是从市场开发的角度看，合作或合资经营都是一个双赢的战略。当前可从以下着手：

(1) 与国内外的高校和科研单位合作开发技术或合资经营，发展农业培训和科技孵化业务；

(2) 与荷兰等世界知名园艺企业合作开发市场或合资经营，引进和吸收先进技术和管理经验；

4) 开发国际市场战略

要成为世界知名企业，走出去，进入国际市场是必然的。在策略上立足于成为港澳地区和东南亚地区的花卉和苗木供应商，同时积极开拓国际市场，一方面引进国外的特色品种供应国内市场，另一方面通过与国外企业的合作，把中国特有的花卉植物出口到海外市场，创立世界范围内的知名品牌。

6 战略实施控制

6.1 加快产权制度改革

企业产权制度是企业经营管理活动赖以存在的基础。没有良好的产权制度，企业就不可能充满活力和快速发展^[24]。因此在企业发展战略的研究上，必须关注和研究企业产权制度。

国有企业产权归属关系在法律上是清晰的，但部份企业产权主体的责、权、利关系在经济运行过程中并不清晰，如，所有者缺位导致国有资产无人负责，政企不分引起的过度行政干预等。因此，我们要对国有企业产权制度进行改革，要实现产权清晰。

第一，进行公司制改造。依照“公司法”确立出资者产权与法人财产权的边界，实行有限责任制度。

第二，按照现代人力资本理论，企业的高级管理人员、技术创新者等是企业的人力资本，既然认为人力资本是一种资本，资本的报酬应该是产权收益，那么就要承认人力资本应该拥有产权。尤其是象四季青花卉公司这样的企业，人力资本对企业的生存和发展起着决定性的作用，采取适当方式给人力资本相应的股权对企业的发展极其重要。

此外，一元产权结构已经不适应现代企业发展的需要，需要实行多元的产权结构改革，这样才能保障企业经营的监督透明化和决策的科学性，才能更好地保障企业的良性发展。

四季青公司虽然进行了股东变更，但仍然是国有股份一股独大，存在着产权结构单一，产权所有人缺位等弊端，不符合现代企业的法人治理结构要求，应参考现行的国有企业改制相关规定，积极探寻改革产权结构的方式，如引进战略投资者，员工持股等，实现股权结构的多元化，提高员工的积极性，增强员工的主人翁精神和归属感、责任感。

6.2 建立激励与约束机制

激励机制是人才成长的动力，也是调动人的主观能动性，发挥人才效力的前提^[18]。但是，怎样建立激励机制呢？按照马斯洛的需求层次理论，人的需求分为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要等五个层次。当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位，个体的需要是逐层上升的。而弗鲁姆的期望理论认为，当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。基于此，激励制度应该具有目标明确、层次分明、途径现实、长期追求的特点。

四季青公司的人力资源可分为两部分：一部分是人力资本，主要由企业高级管理人员和核心技术人员；另一部分是一般员工，占企业员工的 95% 以上。对这两种人员要采取不同的激励和约束机制，才能收到好的效果。

6.2.1 人力资本的激励机制和约束机制

从现在的国际经验来看，人力资本的激励机制主要包括三个方面的内容。

1) 对人力资本的经济利益激励

因为人力资本是作为资本而存在，所以人力资本的回报就不只是工资。工资是劳动报酬，因而要考虑新的回报形式，这种新的回报形式就是人力资本的薪酬制度。

现在国际上对人力资本的经济利益激励的薪酬制度，主要包括了五个方面的内容：岗位工资、年终奖、期权、职务消费、福利补贴。

在上述这五个方面的利益激励中，其中有一条很重要，这就是期权激励。人力资本拥有期权的后果，就是导致人力资本虽然不是出资人，但是却有了企业的产权。人力资本的经济收益就不应只是工资，资本的报酬应该是产权的收益。据调查，国际上人力资本在企业中所拥有的产权数量，已达到企业总产权 8% 左右。因此四季青公司也可研究制订人力资本的激励制度。

2) 对人力资本的权利与地位的激励

权利与地位的激励，也就是对人力资本的地位和权利重新界定，主要是提高人

力资本在企业活动中的地位，增大人力资本在企业经营活动中的权力^[18]。如设立 CEO，建立战略委员会等。

3) 对人力资本的企业文化激励

对人力资本的激励，必然包括在企业文化方面对人力资本的激励，也就是说人们必须在思想上认同人力资本^[18]。企业文化的激励是人力资本激励的重要内容，国外企业对这一点看得很重要。

企业文化的激励主要强调：在观念上承认人力资本的地位和作用；强调等级差别理念；认可能力差异和收益差异等。而这种企业文化只有通过大量的学习、培训、宣传和思想工作才能形成。中国的企业没有这种企业文化，四季青公司也不例外，如何建立这样的文化，值得认真思考。

6.2.2 约束机制

在建立人力资本的激励机制的同时，还必须建立约束机制。对人力资本的约束机制应从内部约束和外部约束两个方面考虑。

1) 内部约束

内部约束，即企业和人力资本之间的约束，当事人之间的约束。主要有公司的章程约束、合同约束、偏好约束、激励中体现约束、机构约束等五个方面。

2) 外部约束

外部约束，实际上就是社会约束，即社会要对人力资本形成一种约束。这种约束大致上有法律约束、道德约束、市场约束、社会团体约束、媒体约束等五个方面。

6.2.3 一般的员工激励和淘汰机制

1) 激励机制

企业的一般员工激励制度，主要是员工职业发展道路和薪酬福利制度。四季青公司实行的专业技术职务、技术带头人、各种专家等一系列制度，就是专业技术人员逐步成长的职业发展道路。它让员工保持成就感，是激励机制的第一方面。工资、

奖金分配制度则构成了激励机制的另一方面。这些制度在调动员工的积极性，加速人才成长方面发挥了主导作用。

2) 淘汰机制

人力资源的管理应该是动态的，唯动态管理才符合科学原理。人才流动是现象，择优汰劣是本质，有了竞争择优的机制，对于优化人员结构，增强人们的风险意识，提高经济效益是十分有益的。应进一步完善现在实行的员工考核排队、末尾淘汰制度，使其更加科学合理。可借助计算机等现代化手段，建立一个新的考核管理模式，着重具备以下特点：具有详细记录员工的业绩、奖惩、荣誉、评价的数据库；具有对员工进行评价的指标体系；具有集中控制、分级考核、动态管理的功能^[26]。

6.3 积极推进管理体制变革，为发展提供制度保障

四季青公司要实现所制定的战略目标，面临的首要任务就是要尽快建立起符合现代企业制度要求的全新的管理体制和运行机制，这是保障企业战略实施的重要保障和前提。四季青公司历史上也进行过多次的管理体制变革，但都没有摆脱国营企业责权利不清、效率低下、运作不规范等弊端，要解决这些问题，必须首先从思想观念上彻底改变，按照现代企业制度的要求和规范进行重组和改造：一是积极推行产权多元化的改革，让管理层和员工能真正成为企业的主人，增强企业的凝聚力和员工的自觉性、积极性；二是根据国家和政府的相关法规，精简机构，调整人员，减少冗员负担，轻装上阵，四季青公司作为具有 20 年历史的国营农业企业，长期以来形成了机构臃肿、冗员过多的问题，给企业带来了沉重的负担，应该好好利用改革的机会，分流和妥善安置富余人员；三是围绕决策管理、生产经营和技术创新三个方面的要求，完善内部管理制度，建立有效的、能够快速应变的决策机制，组织制定财务、计划、人事、审计、合同等多项管理制度和管理办法，规范内部操作的行为和程序，明确各个岗位的职责和权力，提高效率，避免推诿；四是推进专业化重组，把花卉的生产、销售，基地的开发和管理，进出口贸易，科研等不同的业务进行细分，进行专业化的分工和整合，形成人才、技术、资金等资源的合理配置，

发挥最大的优势；五是建立严格的成本控制制度，四季青公司的管理成本和费用是非常高的，这与没有规范的费用审批制度和合理的预算有很大关系，应制定相应的成本控制制度，对各部门实行相对独立的成本核算，建立严格的财务预算和成本管理制度，设置合理科学的成本控制比例和计划，对各业务部门和分支机构资金活动、成本费用开支、财务核算等活动进行规范、约束；六是建立合理的分配制度，鼓励能者多劳、多劳多得，在企业内部形成良好的激励机制；七是加强企业文化建设，四季青公司长年以来形成了“艰苦奋斗、求实进取、拼搏创新”的企业精神，在新形势下，更应该用这样的企业精神激励员工，通过树立良好的企业形象，开展各种培训提高员工素质等手段，使员工的增强归属感和荣誉感^[20]。

6.4 形成技术创新机制

6.4.1 技术创新是企业寻求竞争优势的基础

企业的发展依靠什么？企业的竞争优势主要由什么因素决定？这些问题一直是理论和实践所探索的问题。如果企业发展的核心问题不解决，企业就很难产生巨大的提升力使企业不断出现上升式的加速发展。世界上许多著名的公司，从各自失败与成功的经历中对此问题进行了解释。美国电话电报公司认为，规模和品牌是竞争优势的核心。IBM 公司认为，不断的技术创新是取得竞争优势的关键。微软公司认为，人力资本是获取优势的源泉。然而，从企业发展的角度分析，在现代市场竞争中，单独依靠哪一个因素也很难形成持久的竞争力。但有一个不可否认的事实就是，无论哪一个公司发展都包含着技术创新的作用。许多管理学家认为，企业竞争优势的形成是依靠企业核心竞争能力实现的，即技术与管理能力和组织学习能力的结合。其中，核心技术是核心竞争能力的关键因素，在核心竞争力中处于重心的位置。

核心竞争力是企业实现持续发展的基础，企业只有不断创造核心竞争力才能使自身不受竞争威胁，不断提高企业的竞争地位^[14]。企业拥有的核心竞争力是企业长期竞争优势的源泉，在企业核心竞争力中核心技术又是关键的因素，这也是技术创新本身的特征与企业核心竞争力特征的一致性所决定的。一种特殊的看不见摸不着

的“知识和能力”在企业的成长过程中发挥着关键作用。在产品生命周期日渐缩短和企业经营日益国际化的今天，竞争的成功被看成是企业具有不断开发新产品和开拓市场的特殊能力的体现，这种能力集中体现在核心技术方面^[33]。

6.4.2 四季青公司技术创新机制的建立

- 1) 每年提取销售收入的一定比例作为企业的技术研发经费，专款用于先进花卉苗木技术的研究，以及相关技术交流的活动经费；
- 2) 公司内形成鼓励技术创新的体制，对于获得重大技术突破和科技研究成果奖励的个人和团体，给予一定的奖励；
- 3) 加强与国内外高校和科研机构的合作与交流，积极引进和支持科技研究和应用技术孵化项目在公司里进行；
- 4) 投入资金采购技术研究所需的设施设备，为技术创新创造条件；
- 5) 注重对技术人才的培养，指定人才培养计划，定期选派技术骨干到国外深造；
- 6) 积极寻求与政府的合作，争取相关技术开发的政策和资金支持。

7 结 论

深圳四季青花卉公司是一家具有 20 年历史的专业化花卉生产和销售企业，是深圳市唯一一家花卉苗木种植类的农业龙头企业，创建初期，抓住改革开放的机遇，勇于创新，积极开拓，先后建立起亚洲最大的草花生产基地，和深圳最大的高档盆花、鲜切花生产基地，产品在深圳及周边地区具有相当高的市场占有率，在国内主要的花卉消费城市建立了完善的销售网络，并出口至欧美、日本、港澳台以及东南亚等国家，是国内知名的花卉企业。

进入到上世纪九十年代中期，花卉行业的市场环境发生了巨大的变化，云南等地利用得天独厚的气候条件优势，在政府的大力扶持下，花卉产业得到长足的进步，逐步占领了国内大部分市场，国内花卉企业的竞争日趋激烈，与此同时，中国经济的强势发展和巨大的市场吸引了海外花卉先进企业逐步加入到竞争中来，随着中国加入 WTO，更使市场竞争趋于白热化。

然而，四季青公司由于国营体制制约，管理者思想观念的保守与落后等各种原因，未能在这样的外部环境剧变的情况下，及时调整发展战略，改革落后的管理体制，在竞争中逐渐落后，处于不利的局面。

进入到 21 世纪，党和国家政府把解决三农问题做为当前工作的重中之重，大力扶持农业的发展；世界经济进入复苏期，中国经济也继续维持高速增长，市场对花卉苗木的需求增长加快；而此时，四季青公司经历了股东变更和管理层更迭，传统保守势力得到削弱，为企业改革创造了条件，因此，四季青公司迎来了非常难得的变革和二次创业的发展机遇。

作为一个曾经拥有辉煌历史的花卉企业，四季青公司应紧紧抓住千载难逢发展机遇、充分利用自身的优势、做大做强，同时要研究变化、回避威胁、努力克服自身弱点，把不利影响减小到最小程度。当前，应根据企业的战略思想、战略目标，重点实施四大战略：立足花卉主业战略、相关多元化战略、合作或合资经营战略、开发国际市场战略。

华中科技大学硕士学位论文

同时，为了保证战略方案实施，还应从改革产权制度、建立激励和约束机制、建立财务核算与成本风险监控机制、形成技术创新机制、加强人力资源开发等方面，全面改革四季青公司的管理体制和经营机制。以实现企业的持续、快速发展，努力成为世界知名的花卉园艺公司。

在四季青花卉公司进行了战略调整，明确了战略目标后，通过深化改革，建立适应环境变化的快速应变能力，充分利用自身的优势，树立核心竞争力，我们有理由相信这家伴随着特区成长的老牌花卉龙头企业，将能实现二次创业的成功，重铸全国一流的花卉品牌。同时通过本论文所采取的发展战略分析方法，总结出在进行农业企业发展战略研究时，应紧紧抓住农业企业作为传统行业的特点，通过定量分析得出发展战略的结论，原则上以农业企业的产业为主导，深入挖掘农业产业的附加价值，不轻易采取多元化经营战略，然后再通过论文中提及的科学战略分析和选择方法，结合农业企业自身的实际情况，制定出其战略。希望这样的结论能为深圳其它的农业企业，甚至是国内的农业企业发展战略研究提供有益的参考。

华中科技大学硕士学位论文

致 谢

在华中科技大学攻读工商管理硕士学位期间，华中科技大学严谨的治学方针、良好的学风和老师渊博的知识常常令我心驰神往。感谢华中科技大学对我的培养，感谢老师对我的教诲，感谢同学们对我的帮助。我会永远为自己曾经是华中科技大学一员而感到骄傲，在求学期间学到的知识和结交的良师益友将令我终生受益。

我要特别感谢我的论文指导老师夏新平教授在论文选题、写作、修改、定稿过程中所倾注的大量心血和给予我的精心指导、热情帮助。夏老师渊博的学识、诲人不倦、认真负责的敬业精神给我留下了深刻的印象。

感谢我的同学在共同学习期间给予我的关心帮助和支持。作为华中科技大学2002级深圳班集体中的一员，我深感荣幸。

感谢我的同事和家人。没有他们给予我的巨大关心、帮助和支持、鼓励，我很难坚持完成在华中科技大学的学业。

还要特别感谢我的长辈于丹教授，是她鼓励我在繁忙的工作中，坚持复习参加MBA的入学考试，并最终顺利入读华中科技大学。

华中科技大学硕士学位论文

参考文献

- [1] 弗雷德·R·戴维. 战略管理(第六版). 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [2] 迈克尔·波特. 竞争战略. 上海: 华夏出版社, 1997.
- [3] 杨卉等. 2000 年国民经济发展走势与 2001 年预测. 北京: 社会科学文献出版社, 2001.
- [4] 吴方林. 2005 年中国花卉行业发展趋势. 中国花卉报, 2005(11), A1.
- [5] 李慧中. 以信息服务为基础 推进花卉行业发展. 中国花卉杂志, 2001(2), 17-18.
- [6] 李华等. 加入 WTO 对我国花卉产业的影响与对策. 中国花卉杂志, 2002(2), 7-9.
- [7] 魏杰. 企业前沿问题. 北京: 中国发展出版社, 2003.
- [8] 胡德银等. 农业企业管理概论. 合肥: 机械出版社, 2002.
- [9] 刘力钢. 企业持续发展论. 北京: 经济管理出版社, 1997.
- [10] 加入 WTO 对我国花卉行业的影响研究报告. 农业部园艺司, 2002.
- [11] 黄梯云. 管理信息系统. 大连: 大连理工大学出版社, 1998.
- [12] 姚俭建等. 当代发展战略的理论与实践. 上海: 上海三联书店, 2003.
- [13] 小乔治·斯托尔克等. 企业成长战略. 李哲译. 北京: 中国人民大学出版社, 1998.
- [14] 管益忻. 论企业核心竞争力. 中国经济出版社, 2002.
- [15] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学(第四版). 黄卫伟等译. 中国人民大学出版社, 1996.
- [16] H·克雷格·彼得森等. 管理经济学(第三版). 杨庆等译. 中国人民大学出版社, 1998.
- [17] 栾庆伟等. 财务管理. 大连: 大连理工大学出版社, 1998.
- [18] 赵西萍等. 组织与人力资源管理. 西安: 西安交通大学出版社, 1999.
- [19] 中国花卉协会. 坚持改革 创新求进. 中国花卉杂志, 2001(1), 8-15.
- [20] 国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范. 国家经贸委, 2000.
- [21] 蒋明新. 企业经营战略. 成都: 西南财经大学出版社, 1995.
- [22] 陶声良. 企业战略管理. 武汉: 武汉大学出版社, 1997.
- [23] 刘诗白. 产权新论. 成都: 西南财经大学出版社, 1995.
- [24] 魏杰. 产权制度辨析. 北京: 中国发展出版社, 1997.
- [25] 毛蕴诗等. 公司经济学. 广州: 中山大学出版社, 1995.
- [26] 尹智雄. 企业制度创新论. 上海: 上海财经大学出版社, 1995.
- [27] Stalk.G. Harvard Business Review on Strategies for Growth. Harvard Business School Press, 1999.
- [28] David Besanko. The Economics of Strategy. John Wiley & Sons Inc, 1996.
- [29] Amoldo, C. Hax. The Strategy Concept and Proless. A Simon Schuster Company, 1996.

华中科技大学硕士学位论文

- [30] Jonson, G . Scholes, K . Exploring Corporate Strategy . Practice Hall Inc, 1993 .
- [31] Andrew Campbell . Strategy and Intuition . Long Range Planning, 1991(4), 108 .
- [32] John Dittenbach .Corporate Environmental Analysis .Long Range Planning 1993(3), 109 .
- [33] York Freund . Critical Success Factor . Planning Review, 1998(4), 20 .
- [34] Dale Mcconk . Planning in a Changing Environment . Business Horizon, 1998(5),67 .
- [35] John Sterling . Strategies Management Software Review . Planning Review 1992(1),29-33 .
- [36] Robert Waterman . The Renewal Factor . Business Week, 1987(9), 108 .
- [37] Project Management Body of Knowledge . Project Management Institute Standards Committee, 1996 .
- [38] Jeremy Main . How to Go Global and Why . Fortune, 1999(3), 27 .
- [39] [39] A . Strickland . Strategic Management . Business Publication, 1994 .
- [40] Keridge, A . Agriculture Project Management . Gulf Publishing Company, 1996 .
- [41] Bernard Reimann . Getting Value from Strategic Planning . Planning Review, 1998(3), 42 .