

分类号 _____
UDC _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 甘肃长城建设集团多元化战略
的优化研究

研究生姓名: 祁睿

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业管理

提交日期: 2023年3月3日

独创性声明

本人声明所呈交的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，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 祁睿 签字日期： 2023.6.13
导师签名： 刘伟 签字日期： 2023.6.13

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 祁睿 签字日期： 2023.6.13
导师签名： 刘伟 签字日期： 2023.6.13

**Research on diversification strategy
optimization of Gansu Great Wall
Construction Group**

Candidate: Qi Rui

Supervisor: Jing Wei

摘 要

我国自改革开放以来社会经济得到了突飞猛进的发展,尤其是建筑行业更是取得了举世瞩目的成绩,但就整个建筑行业来说,整体发展水平依然低下。现如今国内的建筑行业已面临发展瓶颈,各企业之间的竞争日益加剧。企业想要在市场竞争中占据领先地位,就必须改变传统的产业增长方式,通过调整产业结构的方式为企业注入新的发展活力,以此来提高企业的生产和运营效率,从而在新时代市场竞争中处于领先地位。

本文以甘肃省长城建设集团有限责任公司(以下简称“甘肃长城建设集团”或“集团”)为研究对象。首先,阐述了本次研究使用的理论依据,如资产组合理论、交易成本理论、多元化战略相关理论。同时,还列举了研究集团多元化战略的分析工具,如:SWOT 分析、PEST 分析、波特五力模型分析等。其次,介绍了甘肃长城建设集团概况与发展历程,对其多元化战略的发展现状进行分析,并结合集团近年发展数据、投资规划部门分析报告及对集团部分领导的访谈结果提出了集团多元化战略发展中存在的问题。紧接着通过 PEST 分析、波特五力模型分析对集团外部竞争环境进行分析,再进一步从人、财、物、文化和技术五个方面分析了企业的内部环境,并综合运用波士顿矩阵和 SWOT 矩阵分析,明确了集团的多元化战略选择。进而,提出践行国企使命、聚焦长远发展、规避发展风险的集团多元化战略优化设计整体思路,并从优化产业布局,提升主业引领力;做好内控管理,提升企业成长力;平衡管控重点,提升平台发展力;强化创新驱动,提升研发策源力四方面提出集团多元化战略的优化措施。最后,从组织架构保障、人力资源保障、技术资源保障、风险防控保障以及制度建设保障五个方面提出集团多元化战略实施的保障措施。

本文根据多元化战略等理论依据,全面系统地分析研究了集团制定的多元化发展战略规划,找出其中存在的问题,并提出合理的意见和建议。对于建筑企业在实施多元化经营战略方面,具有一定的借鉴作用。

关键词: 长城建设集团; 多元化战略; SWOT 分析; 战略优化。

Abstract

Since the reform and opening up, China's social economy has developed by leaps and bounds, especially the construction industry has made remarkable achievements, but as far as the entire construction industry is concerned, the overall development level is still low. Nowadays, the domestic construction industry has faced development bottlenecks, and the competition between enterprises is increasingly intensifying. If enterprises want to occupy a leading position in market competition, they must change the traditional industrial growth mode and inject new development vitality into enterprises by adjusting the industrial structure, so as to improve the production and operation efficiency of enterprises, in order to take a leading position in the market competition in the new era.

- This paper takes Gansu Great Wall Construction Group Co., LTD. (hereinafter referred to as "Gansu Great Wall Construction Group" or "Group") as the research object. First of all, the theoretical basis used in this study is elaborated, such as asset portfolio theory, transaction cost theory, diversification strategy theory. At the same time, it also introduces the analysis tools to study the diversification strategy of the group, such as SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five Forces model analysis, etc. Secondly, it introduces the general situation and development history

of Gansu Great Wall Construction Group, analyzes the current implementation status of diversification strategy, and puts forward the existing problems in the implementation of diversification strategy of the group based on the development data of the group in recent years, the analysis report of investment planning department and the results of interviews with partial leader of the group. Thirdly, the external competitive environment of the group is analyzed through PEST analysis and Porter's Five Forces model, and then further analyzes the internal environment of the enterprise from five aspects: people, finance, material, culture and technology, and the Boston matrix and SWOT matrix analysis are comprehensively used to clarify the group's diversification strategy choice. Furthermore, the paper puts forward the overall idea of group diversification strategy optimization design to fulfill the mission of state-owned enterprises, focus on long-term development and avoid development risks, and puts forward the group diversification strategy optimization measures from the four aspects of optimizing industrial layout, improving the leading force of the main industry, doing a good job in internal control management, improving the growth force of the enterprise, balancing the key management and control points, improving the platform development force, strengthening the innovation drive, and improving the research and development policy source force. Finally, it puts forward the safeguard measures for the implementation of group

diversification strategy from five aspects: Organizational structure guarantee, human resources guarantee, technical resources guarantee, risk prevention and control guarantee and system construction guarantee.

Based on the theoretical basis of diversification strategy, this paper comprehensively and systematically analyzes and studies the diversification development strategy plan formulated by the group, finds out the existing problems, and puts forward reasonable opinions and suggestions. For most construction enterprises, it has a certain reference role in implementing diversified business strategies.

Keywords: Construction group; Diversification strategy; SWOT analysis; Strategic optimization.

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国外研究现状及发展趋势	3
1.3.2 国内研究现状及发展趋势	5
1.3.3 国内外研究综述	7
1.4 研究的内容和方法	8
1.4.1 研究内容	8
1.4.2 研究框架	9
1.4.3 研究方法	10
2 相关理论基础及分析工具	11
2.1 理论基础	11
2.1.1 资产组合理论	11
2.1.2 交易成本理论	11
2.1.3 多元化战略理论	12
2.2 分析工具	14
2.2.1 PEST 分析	14
2.2.2 波特五力模型	14
2.2.3 SWOT 分析	15
2.2.4 波士顿矩阵分析	16
2.3 本节小结	16
3 甘肃长城建设集团概况及多元化战略发展现状	17
3.1 甘肃长城建设集团概况和发展历程	17
3.1.1 甘肃长城建设集团概况	17

3.1.2 甘肃长城建设集团发展历程	18
3.1.3 甘肃长城建设集团使命和愿景	19
3.2 甘肃长城建设集团多元化战略发展现状	19
3.2.1 房地产开发业务发展现状	20
3.2.2 建筑施工业务发展现状	20
3.2.3 酒店管理业务发展现状	21
3.2.4 投资融资业务发展现状	21
3.2.5 物业管理业务发展现状	22
3.2.6 综合市场业务发展现状	22
3.3 甘肃长城建设集团多元化战略访谈调查	23
3.3.1 访谈目的及对象	23
3.3.2 访谈方式	23
3.3.3 访谈结果分析	23
3.4 甘肃长城建设集团多元化战略发展中存在的问题	23
3.4.1 产业布局欠佳，业务协同效应受阻	25
3.4.2 企业资源分散，管理集合优势薄弱	25
3.4.3 发展规划滞后，风险叠加效应倍增	27
3.4.4 技术创新局限，市场占有率萎缩	27
3.5 本节小结	29
4 甘肃长城建设集团内外部环境分析	30
4.1 宏观环境分析—PEST 分析	30
4.1.1 政治环境分析	30
4.1.2 经济环境分析	31
4.1.3 技术环境分析	34
4.1.4 社会环境分析	35
4.2 行业竞争环境分析—波特五力模型分析	37
4.2.1 供应商的讨价还价能力分析	37
4.2.2 购买者的讨价还价能力分析	38
4.2.3 潜在竞争者进入的能力分析	39

4.2.4 替代品的代替能力分析	39
4.2.5 现实竞争者的竞争能力分析	40
4.3 企业内部环境分析	41
4.3.1 人力资源分析	41
4.3.2 财务资源分析	42
4.3.3 物质资源分析	44
4.3.4 文化资源分析	45
4.3.5 核心技术分析	45
4.4 甘肃长城建设集团业务波士顿矩阵分析	46
4.5 甘肃长城建设集团 SWOT 矩阵分析	49
4.5.1 SWOT 矩阵分析	49
4.5.2 SWOT 战略选择	52
4.6 本节小结	52
5. 甘肃长城建设集团多元化战略的优化目标与措施	53
5.1 甘肃长城建设集团多元化战略优化设计整体思路	53
5.1.1 践行国企使命	53
5.1.2 聚焦长远发展	53
5.1.3 规避发展风险	54
5.2 甘肃长城建设集团多元化战略的优化目标	55
5.2.1 主业引领，稳固高质量发展	55
5.2.2 多业协同，促进“长城”品牌发展	55
5.3 甘肃长城建设集团多元化战略优化措施	56
5.3.1 优化产业布局，提升主业引领力	57
5.3.2 做好内控管理，提升企业成长力	58
5.3.3 平衡管控重点，提升平台发展力	59
5.3.4 强化创新驱动，提升研发策源力	60
5.4 本节小结	61
6. 甘肃长城建设集团多元化战略的优化保障措施	62
6.1 组织架构保障	62

6.2 人力资源保障	62
6.3 技术资源保障	64
6.4 风险防控保障	66
6.5 制度建设保障	67
6.6 本节小结	68
7 研究结论与展望	69
7.1 研究结论	69
7.2 研究不足	69
7.3 研究展望	70
参考文献	71
附 录	74
后 记	75

1 绪论

1.1 研究背景

从二战开始，很多大型企业着手布局多元化战略。我国企业受到西方国家以及 20 世纪 80 年代和 90 年代经济下行与经济过热的影响，也相继开始进入多元化经营的模式。这一变化导致企业多元化经营的非相关性较大，原本占有优势的企业未必能得到更好的发展，也没有进一步提升自己的实力，反而在这种模式下这些企业的竞争力逐渐萎缩。大部分企业因为贸然进入新行业、新领域，没有经过一定客观规律地成长，导致其制定的战略目标根本无法完成，跨界经营成功者寥寥无几。

我国建筑行业在改革开放的推动下迎来了前所未有的发展机遇并取得了举世瞩目的成绩，在此期间国内诞生了一大批优秀的建筑企业，培养了一大批建筑人才。但与国外的建筑行业相比，国内的整体水平仍落后于国外。在目前我国全面转型发展的背景下，提倡以工业化、信息化、绿色化、智能化为特点的新型建筑业态将成为未来的发展趋势，这也是住房和城乡建设方面绿色低碳、可持续发展的重要措施。现如今我国的建筑行业逐渐进入发展的放缓阶段，各建筑企业之间的竞争愈发激烈，建筑行业的产业结构亟须进行改革升级。不论是人力资源和资金管理，还是企业内部管理和技术创新，都面临着颇为严峻的挑战，同时，激烈的竞争也带给企业很多发展机遇。对于建筑行业来说，目前面临的最大问题就是如何完成产业结构升级和转型，企业亟须扩大自己的产业链，强化自己的技术创新和产品改造能力。此外，企业内部还要强化管理能力，进一步优化资源配置，以此来提高企业的生产和管理能力。企业只有从根本上打破原有的粗放式的经济增长方式，逐渐走向高质量的发展道路才能在未来的市场竞争中立于不败之地。

甘肃长城建设集团自成立以来经历数十年的发展，其业务范围和业务资源不断发展壮大，从最初的一个施工队伍现已发展成为一个集房地产开发、建筑施工、投资融资、酒店管理、物业管理、综合市场为一体的多元产业集团。但是也正因为甘肃长城建设集团的前身是部队联勤部，从部队到地方政府再到现行的完全进入市场化运营模式，自身市场竞争力有很大的局限性，并且受到了传统计划经济

体制的影响，现代管理理念运用也不够深入。

目前甘肃长城建设集团下属 35 家经营单位，其中具有独立法人资格的企业 20 家，具备国家房屋建筑工程总承包和国家房地产开发双一级资质，有着较为雄厚的硬件实力。但是对于国家宏观调控政策、房地产经济发展大环境以及国有企业改革的要求，集团布局发展的多元化战略也存在很多问题。企业在多元化发展方面因为业务的扩大削弱了主营业务的精细化管理程度，致使核心业务发展缓慢，多元化下业务管理效率较低且风险加大。

因此，本文以当下经济发展趋势为背景，结合甘肃长城建设集团发展的实际情况挖掘其中存在的矛盾，来研究集团多元化发展战略。对现行制度中存在的问题进行审视，对现行的战略方针进行优化，最后给出集团具体的理论与实践指导，从而实现集团综合竞争力的提升。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

现如今国内外市场经济环境日趋恶化，市场竞争愈发激烈。对于建筑企业而言，要在未来的市场竞争中保留一席之地，就必须优化和升级自己的产业结构，提高自身的技术创新和产品改造能力，不断扩大自身产业链规模，此外，还要打破传统的粗放式经济增长模式，不断提高企业的生产经营和管理效率，走高质量发展道路，以此来确保建筑企业的核心竞争力，为企业在新的环境下获得更多机会，从而获得更大竞争力。本文研究的目的旨在结合当前经济发展形势和甘肃长城建设集团发展背景，去优化集团多元化发展战略，进而明确集团多元化战略的发展方向和具体措施，为集团多元化发展作出指导，从而提高集团的市场竞争力和占有率。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

在我国经济发展新常态的背景下，建筑行业对促进我国经济发展和改善人民物质生活水平起着支撑作用。本文将甘肃长城建设集团为研究对象，立足当前

建筑行业的发展现状，并结合资产组合理论、交易成本理论和多元化战略理论的理论基础，对甘肃长城建设集团的多元化发展战略进行了较为全面的分析。本次研究涉及的相关理论主要包括资产组合理论、交易成本理论和多元化战略等理论，对建筑行业未来发展具有一定的指导作用。希望本文能起到抛砖引玉的作用，为建筑行业及多元化战略研究提供相应的理论参考，并为促进相关战略理论在建筑领域的后续发展具有重要意义。

（2）实践意义

本文立足甘肃长城建设集团多元化战略发展现状，并结合集团所处的内外部环境，综合运用 PEST 分析、波特五力模型、SWOT 分析等分析工具，为后文集集团多元化战略的优化研究奠定了基础。进而提出践行国企使命、聚焦长远发展、规避多元化风险的多元化战略优化设计整体思路。并从优化产业布局，提升主业引领力；做好内控管理，提升企业成长力；平衡管控重点，提升平台发展力；强化创新驱动，提升研发策源力四个方面提出甘肃长城建设集团多元化战略优化措施。以此来改进集团多元化战略效果，提升综合管理水平，从而提高公司核心竞争力，为集团在当前社会经济形势下保持良好发展态势提供实践上的指导。同时，对于国内的大多数建筑企业，在管理过程中如何更好地实施多元化发展战略方面，具有一定的借鉴作用。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状及发展趋势

（1）多元化战略理论发展研究

21 世纪以来，多元化战略理论的研究更加丰富和深入，国外学者在企业多元化发展的基础之上对多元化政策问题、企业与个人关系以及经济全球化背景下企业发展的方向等进行了深入的研究。关于多元化战略中成效的研究，有研究结果显示缺乏相关政策时，多元化的发展也会受阻。Michael Shayne Gary（2005）研究指出：资源共享应该在多元化企业中产生经济效益，但广泛的实证研究仍然模棱两可。为了探索这一悖论，研究考察了多元化战略的实施过程。与此同时，有学者表示应该将政策结合多元化的活动进行制定。学者 Manuela 在其研究

(2015) 中深入分析研究了六种多元化战略方案, 并利用多项式概率模型对这六种多元化战略进行分类, 共分为三种类别。研究指出多元化活动必须从相匹配的政策制定出发, 以提高效率。还有学者表示企业多元化的选择与企业自身资源环境相关。Mackey, Tyson B (2017) 指出, 企业多元化战略的效果取决于企业的个人资源和能力以及经营环境。然而, 之前对这一理论的测试已经检验了所有公司的平均多元化绩效关系, 而不是估计单个公司层面多元化的关系。估计这种平均关系的努力与许多战略管理理论的核心假设不一致, 即企业通过选择利用其异质资源和个人情况的战略来实现价值最大化。学者 Pankaj 在其研究 (2018) 中认为企业在激烈的国际竞争中不仅要坚持多元化经营战略规划, 还要不断扩大自己的产业规模, 这样才能打破地区影响力的限制, 将自己的企业文化和品牌形象推广到国际市场, 不断提高自己在国际市场中的影响力和竞争力。

(2) 多元化战略的实践研究

国外从上世纪至今研究多元化战略对于企业的积极作用从未停止, 从为什么使用多元化战略到多元化战略的实施, 国外的众多学者提出了不同的观点。有学者表示多元化战略实施时, 投资组合和多次多元化的重要性, Ryota Ishiai et al (2016) 指出, 多元化战略的主要目的之一是通过构建投资组合来降低业务风险。同时, Andreou, Panayiotis C (2016) 在多元化实施过程中指出, 单一企业的多元化曾经表现出显著的价值降低。Cole, Cassandra R (2016) 指出, 企业实施多元化战略, 第一种是公司层面的多元化。第二种是集团层面的多元化。Iwanaga et al (2018) 研究指出: 为了分析一个受外部因素影响的行业, 有必要运用竞争因素理论来研究产业结构及其对企业的影响。结果描述了三种主要策略: 差异化策略、重点战略和多元化战略。Keungoui (2022) 指出, 两种多样化 (地理和产品) 的最佳组合取决于所考虑的特定场景, 对地理和产品多样化程度影响最大的因素是地块之间的分离。销售价格的差异也产生了类似的影响。Hafner, Cornelius (2021) 指出, 多元化是企业战略的一个组成部分, 多元化的实施要从产品、价格、渠道等途径进行。

(3) 多元化战略实施的启发研究

根据学者们的研究, 甘肃长城建设集团实施多元化战略具有降低破产风险的作用, 且对其业务拓展到更广阔的市场也有很重要的作用。Gideon et al (2016)

研究探讨产品多元化策略实施对企业财务绩效的影响指出,多元化战略的实施有助于企业财务绩效的提高。Sung et al (2017) 指出,业务多元化水平与销售收入呈现出明显的正相关性。Jang et al (2019) 指出,在当今竞争激烈且复杂的建筑市场中,建筑公司若要生存并保持竞争力,就必须将其业务拓展到国际市场。Zahra Faraji et al (2020) 研究指出:企业多元化和破产风险之间存在因果关系,并发现美国企业的结果与共同保险理论一致,也就是说,多元化战略降低了破产风险。

1.3.2 国内研究现状及发展趋势

(1) 多元化战略理论发展研究

伴随着后疫情时代的到来和外部大环境的转变,传统的企业发展路径已不能使企业在激烈的市场竞争中赢得先机,而需要通过引入多元化战略管理,全面系统地分析企业所面临的内外部环境、行业发展现状以及企业核心竞争力。基于国外学者的研究以及国内多元化发展现状,并结合我国建筑行业实际的发展状况,国内学者也从多个角度进行了多元化战略的探索和研究。芮明杰(1998)指出多元化发展战略的实质是一种简单的风险防范式战略。林晓辉和刘冀生(2002)结合我国企业发展实际提出多元化战略在中国的发展前景,指出多元化战略是企业资产重组、降低业务风险和扩大生产规模的重要途径。李善民和朱滔(2006)认为企业多元化经营是一种通过向相关或不相关产业领域扩张,进而实现企业快速发展的经营战略。

针对企业业务多元化的研究,胡伟(2022)指出,建筑企业业务多元化包括向其他细分行业发展、向产业链上下游延伸、跨界整合发展三大类。随着房建、市政、公路、铁路、水利、生态环保、新能源等各细分行业逐步市场化,以房建为主业的建筑企业可向基础设施领域拓展,建筑企业均可培育发展生态环保、新能源等战略性新兴业务。石婷婷(2020)对企业业务多元化与盈利能力关系进行分析,以探究多元化业务对企业盈利能力的影响。研究结果表明,与企业盈利能力相匹配的业务多元化会给企业带来长足的发展。企业应该更加注重多元化战略的因果联系,从而实现多元化与盈利能力的契合点,尽可能地规避多元化带来的风险,获得规模经济并使资源得到合理配置,实现企业长期而稳定的发展。陈华

等（2020）指出，公司进行业务多元化主要出于分散风险和获得内部市场动力的考虑。阎东彬，高伟峻（2020）指出，多元化业务发展会显著降低上市公司整体资本配置效率；当子公司业务分布比例越高或子公司地理分布越广时，多元化业务发展对资本配置效率的削减作用会有所降低。

而针对相关多元化和非相关多元化的研究，何欣（2022）指出，相关多元化是多元化形式和战略之一。企业经营的多种业务存在某些明显的实质相似性，即强调多种业务可在很大程度上共享企业的技术、价值链活动和企业的其他资源和能力，目的是使企业经营的业务组合产生协同效应。值得注意的是，相关性只是产生协同效应的必要条件，而不是充分条件。朱楠等（2020）指出，成长期多元化经营、非相关多元化经营比成熟期更能增加企业财务风险，成熟期相关多元化经营比成长期更能降低企业财务风险。吕贤杰，陶锋（2020）通过计算发现，大部分企业非相关多元化经营程度处于倒 U 型关系临界值左侧，即发挥促进发明专利质量的作用；异质性检验发现，相关多元化的促进效应和非相关多元化的倒 U 型关系在国有企业表现得更显著。该研究对企业选择合适的相关或非相关多元化经营方向和程度，提升企业实质性创新能力具有重要现实指导价值。霍燕（2021）指出，相关业务型流通业上市企业的成长性优于非相关业务型，相关多元化程度与流通业上市企业的成长性成正比，而整体多元化程度与流通业上市企业成长性相关性并不够显著。

（2）多元化战略理论的实践研究

回归建筑领域实践战略管理研究，朱锴（2015）提出五大战略结构：差异化战略、成本领先战略、聚焦战略、人才领先战略、技术创新战略能有效解决建筑行业在管理思维、能力、方法不足等方面的问题，并制定有效的战略途径。周霖在其研究（2021）中认为企业要不断优化和升级自己的产业结构，坚持多元化发展战略，为企业发展注入新的发展活力，从而实现企业的可持续发展。针对多元化战略动因的研究，朱佳森、戴秉宸、周正鉴（2019）等人认为国家政策对行业的态度，直接影响企业是否选择进入该行业进行多元化扩张。高沛钰（2019）以恒大集团为案例进行研究，认为政策环境影响、核心主业发展受限、拓宽市场等都是影响企业实施多元化战略的外在动因。

（3）多元化战略理论实施启发研究

本次研究不仅要分析多元化战略理论,还要研究该理论在实际应用过程中可能面临的问题,为建筑行业制定多元化发展战略提供一定的参考,为本文的研究提供了借鉴思路。张宏(2019)指出,在什么阶段实施多元化战略,制定怎样的发展战略,并从内、外部因素对甘肃长城建设集团进行分析从而制定多元化战略,优先发展相关产业,建立科学的管理体制。贲绍华在其研究(2020)中认为企业想要走向高质量的发展道路就必须制定科学完善的多元化战略,逐渐提高品牌和经营的多元化能力。陈宏伟(2021)指出,后工业化时代中国建筑业市场呈现新的特点,为确保中国建筑行业走向高质量发展道路,必须制定出符合中国国情的多元化发展战略。孙涛(2022)研究发现,多元化战略与企业绩效之间存在显著的U型关系。刘志康(2018)指出,企业选择多元化发展战略是有先决条件的,要考虑到多元化战略是否能使多行业或者多类型的产品发挥相匹配的竞争优势。朱祥宾和阮彩燕(2017)从多角度分析了我国建筑企业实施多元化战略的原因,并对实施过程中可能发生的问题和风险进行识别,提出对实施过程中的风险进行科学量化是很有必要的。

针对建筑企业的多元化发展,吴江秋(2018)从公司的角度论述了多元化经营的必要性。关于建筑企业的发展战略研究,陈林杰(2017)认为,在建筑企业发展战略决策中,既要考虑施工企业的技术、管理能力、实力和发展潜力,又要考虑施工企业盈利难度和施工企业生命周期。企业多元化经营在一定程度上有提高企业经济效益、降低企业资产投资风险的优势。郑声安(2019)认为,建筑企业在发展战略管理中要最大限度提高业务单元的风险增长率,从而达到降低整体风险的目的。孙永河(2019)认为,建筑企业需要努力在选定的领域发展核心产业地位,通过技术等方面建立核心竞争力以提高市场份额。因此,建筑企业在发展中应慎重选择多元化经营,无限多元化难以在许多行业或产品中实现均衡。

1.3.3 国内外研究综述

综上分析,国外目前的研究主要集中在对多元化理论的研究,学者们指出了多元化相关政策的重要性,同时表示政策应结合多元化的活动进行制定。对国外2005年到2022年之间的相关文献进行梳理。研究了Manuela Meranera、Mackey、Pankaj C. Patel等人从企业多元化与企业价值的关系、多样化程度和方向性对企

业风险的影响、建筑企业的国际多样化、企业多元化对降低破产风险的影响等方面内容。国内研究主要对近 3—5 年的核心期刊文献进行整理和归纳。这些文献涉及面广泛,既有宏观战略的探讨,也有对具体企业案例的分析,还包括了对不同行业、不同企业类型、不同经济环境条件下的研究。通过学习以上相关文献资料,也为笔者深入探讨企业多元化发展战略提供了有力的理论支持。甘肃长城建设集团实施多元化战略具有降低破产风险的作用,但在制定企业多元化时应结合企业自身的资源环境而不能盲目地进行,同时,要注意避免市场多元化的盲目性,且要注重多元化保障政策措施的制定。目前国内外学者对企业多元化发展战略的研究越来越多,学者们指出了多元化相关政策的重要性,同时指出企业在制定多元化战略时应结合企业自身的资源环境,通过多元化的产品与服务来获得在该方向的核心竞争力,以此来形成产品与服务的品牌效益,并通过丰富更深层次的现有产品与服务等手段,来建立完善的多元化发展战略体系。但是现有关于多元化战略的文献探讨大多集中在生产型企业,较少研究涉及建筑类企业。因而本文以甘肃长城建设集团为例,在已有学者的研究基础上,以业务多元化为核心对集团现有多元化战略的实施现状展开探析。

1.4 研究的内容和方法

1.4.1 研究内容

本文在多元化战略管理理论的基础上,运用科学的分析研究工具,并结合建筑行业的特点对甘肃长城建设集团多元化战略进行分析研究。本次研究首先运用相关分析工具对企业经营管理现状以及面临的内外部发展环境进行了深入研究,并综合运用 SWOT 分析法对集团多元化战略发展中的优劣势、机会与威胁进行总结,明确了集团坚持多元化的战略选择。在此基础上,指出集团多元化战略优化设计的整体思路和优化目标,进而提出了多元化战略的优化方案和保障措施。对于建筑企业而言必须改变传统的产业结构,完成产业结构的优化升级,强化自身人力资源和风险管理能力,建立风险管理体系等相关制度,将企业的发展战略规划执行落实到位,以此来确保企业持续高质量发展。全文共分七章,具体思路如下:

(1) 第一部分，绪论。介绍全文研究的背景及意义、国内外学者关于多元化战略的研究成果及研究方法，为本文的研究指明了研究方向。

(2) 第二部分，相关理论基础，介绍了资产组合理论、交易成本理论、多元化战略等理论基础以及 PEST 分析、波特五力模型、SWOT 分析和波士顿矩阵分析等分析工具。

(3) 第三部分，甘肃长城建设集团概况及多元化战略发展现状。首先，介绍了集团概况、发展历程与使命愿景；其次，介绍了集团多元化战略发展现状；再次，结合集团近年发展数据、投资规划部门分析报告及对集团部分领导的访谈结果提出了集团多元化战略发展中存在的问题。

(4) 第四部分，甘肃长城建设集团内外部环境分析。通过 PEST 分析、波特五力模型分析对集团外部竞争环境进行分析，同时从人、财、物、文化和技术五方面分析了集团的内部环境，并综合运用以上分析结果通过波士顿矩阵分析和 SWOT 分析矩阵，提出集团发展中存在的机会、威胁以及优势、劣势，并明确了集团的多元化战略选择。

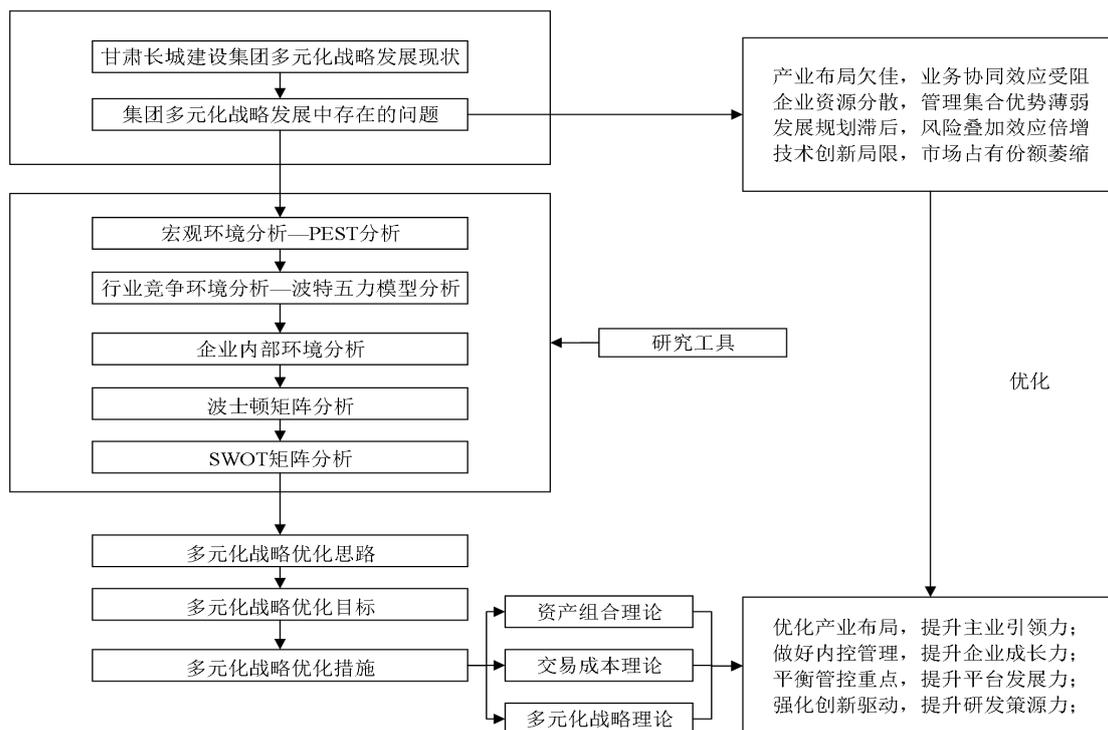
(5) 第五部分，甘肃长城建设集团多元化战略的优化目标与措施。提出了优化设计的整体思路、优化目标和优化措施。

(6) 第六部分，甘肃长城建设集团多元化战略实施的保障措施。着重介绍了组织架构保障、人力资源保障、技术资源保障、风险防控保障和制度建设保障五个方面。

(7) 第七部分，研究结论与展望。总结了研究的结论和不足之处，并展望了未来的研究方向。

1.4.2 研究框架

结合以上研究内容，并充分运用各项研究工具，本文按照图 1.1 的研究框架进行了论文研究和分析。



资料来源：根据理论资料整理

图 1.1 研究框架

1.4.3 研究方法

(1) 文献归纳法。通过查阅和收集国内外的学术研究文献资料，根据自己所学的理论知识在老师和同学的帮助下，归纳整理出本次研究所需的数据和观点，为本课题研究指明方向。

(2) 比较分析法。本次研究首先分析该企业经营管理的现状，然后横向与其他企业进行对比，分析出与其他企业之间的优劣势。随后纵向对比企业不同历史时期的发展状况，明确企业在不同时期遇到的发展瓶颈。根据分析对比的结果来优化和调整企业目前制定的多元化发展战略。

(3) 调研法。本人结合工作实际，通过多次开展工作调研，深入了解了该企业目前面临的发展瓶颈以及需要优化完善的方向，为甘肃长城建设集团多元化战略的优化实施在理论研究的基础上提供了实践支撑。

(4) 访谈法。本文在研究过程中通过访谈甘肃长城建设集团部分领导，了解他们对集团多元化发展战略的认识和规划，并通过进一步整理分析访谈记录，归纳出集团多元化战略发展中存在的问题，为研究和优化集团多元化发展战略提供有意义的参考资料。

2 相关理论基础及分析工具

本次研究主要使用了资产组合理论、交易成本理论和多元化战略理论，并通过使用 PEST 分析、波特五力模型以及 SWOT 分析等工具，为文章研究奠定了理论基础。

2.1 理论基础

本次研究主要使用了资产组合理论、交易成本理论和多元化战略理论，为文章研究铺垫了理论基础。多元化战略理论自诞生以来，学界和实业界对为何要实施多元化战略的动机展开研究。国内外企业家都注重从资产组合和人力资源视角出发，解读一个企业经济活动多元化的内因和动机，我国学者多强调从资产组合论、政府政策论、相关制度等方面展开多元化战略的理论探讨（齐文雅，2021）。基于此，本文拟从资产组合理论、交易成本理论、多元化战略理论等相关理论基础的描述和引用出发，为文章的研究提供理论依据，也是文章铺叙的根基。

2.1.1 资产组合理论

资产组合理论最早由 Markowitz 提出，他认为投资者应该确定哪些资产作为自己的投资对象，以及对应的各种资产的投资数量及总额占比，以实现风险最小和收益最大。而后 Lubatkin 和 Chatterjee（1992）对资产组合理论做出了进一步的补充，他们强调企业可以通过多元化经营来分散资产，进而达到降低企业非系统性风险的目的，从而为企业获取利润找到新的途径。因此，资产组合理论是企业运用多元化战略的一个重要原因（齐文雅，2021）。

2.1.2 交易成本理论

1937 年科斯发表的论文《企业的性质》为交易成本理论的发展奠定了基础，随后由威廉姆森、克莱因等学者做了进一步的发展（杜善重，2020）。Williamson（1973）在报告中明确提出，企业事业部的多元化本身实质上就是对事业部组织架构的一种外延，这种外延可以合理克服有限理性与机会主义，从而促进交易的顺利进行。因此，研究指出，通过多元化战略可以使企业内部规避较高交易成本

的资源，帮助企业应对环境不确定性和市场带来的风险，进而降低成本损耗（胡璇，2022）。

2.1.3 多元化战略理论

（1）多元化战略的内涵

20 世纪 50 年代中期，美国学者安索夫提出多元化经营的理念，并认为企业可以通过研发新产品、开发新市场来实现多元化的经营模式，来降低企业的运营风险，并通过多元化经营，让企业从多个方面获利。之后，有更多的企业学者加入其中，例如罗宾逊、彭罗斯等，使得多元化战略的理论研究成果更加丰富。多元化战略是指企业从现有业务基础上分离出新的、与原有业务特性存在根本差别的业务活动种类的战略。一般讲，多元化战略通过兼并其他有协作可能的企业，或从企业内部派生出一个新的但与企业原有业务具有内在联系的新业务，从而能更好地发挥出新老业务优势。

（2）多元化战略的分类

随着社会经济的不断发展，市场需求和企业经营结构也随之变化。企业为了避免单一经营的风险，或者开辟新的更大的市场，大多数会选择进入其他相关领域，这一战略就是多元化战略。多元化战略类型也较多，企业需要结合自己发展需要，审时度势地选择适合的多元化战略谋求更大的发展。企业多元化战略主要有以下两类：一是相关多元化又称为同心多元化，是指企业发展的业务虽然具有新的特征，但它与企业现有业务具有战略上的适应性，他们在工艺、技术、市场营销、销售渠道、产品等方面具有相似的特点。根据现有业务与新业务之间“关联内容”的不同，相关多元化又可以分为同心多元化、水平多元化和垂直多元化三种类型。二是不相关多元化，也称为集团多元化，是企业通过收购、兼并其他新的业务，或者在其他行业投资，把业务领域拓展到其他行业中去，新业务、新产品与企业现有业务、技术、市场毫无关系。换句话说企业既不以原有技术也不以现有市场为依托，向技术和市场完全不同的产品或劳务项目发展，这种战略一般被实力雄厚的大企业集团所采用。

本文对甘肃长城建设集团多元化战略的研究，主要是从集团技术、业务、销售渠道、市场营销等角度出发，着重分析了业务的相关多元化，并通过对资源进

行水平、垂直等多角度、多层次的整合进而提升集团综合竞争实力，如：以主业带动多产业协调发展、通过技术延伸业务、丰富营销方式，深耕企业名片、注重分子公司产业同步发力，注重技术实施、推进成果转化等。

（3）多元化实施的动因

在对企业为什么要进行多元化的文献研究中，绝大部分是从市场、代理和风险三方面来研究，更多地强调市场、效率和风险是导致企业实施多元化战略的内在动力所在。

① 基于市场的观点

从传统上看，经济学家因为担心多元化经营对市场竞争的阻碍而开始关注多元化发展。持市场力量说的经济学家认为“混业经营的公司会带来一种市场力量，对单一经营的公司造成危害”，而对于混业经营的甘肃长城建设集团，尤其是实施相关多元化的集团公司，可以通过跨市场补贴、相互克制、互惠性采购三种途径来获得反竞争的力量。

总之，市场力量学派经济学家并不是把扩大市场当作公司多元化的主要动机，而更多地强调多元化的后果，他们更多地强调多元化会通过哪些途径导致市场竞争不充分，从而达到提高市场集中度的目的。鉴于此观点，大多数学者认为多元化与公司绩效之间存在正相关关系，而这也成为现实中许多公司实施多元化所追求的目标之一。但也并非只有相关多元化能为企业带来竞争优势，学者们对多元化动因的深入研究也来源于现实中一次次出现合并成立超大型不相关多元化公司的狂潮，也因此产生了内部资本市场理论。

② 基于代理的观点

实施多元化通常都以增强企业战略优势为目的，并以实现所有权和经营权管理者价值最大化为目标。在委托—代理理论框架下，管理者往往通过建立一个公司，达到增加报酬、降低管理风险、提高声望、拥有能自由处置的更多现金流的效果，出于管理者动机而实施的多元化通常也被认为是多元化折价的源泉。委托—代理理论认为拥有公司股份越少的管理者越倾向于多元化经营的态度，然而现实中还有许多反例，例如，May（1995）发现，那些个人拥有公司股份越多的 CEO 往往认为多元化可以降低公司的持有风险，避免公司在资本市场上被收购，从而间接改善因失业造成的职业风险，所以他们更倾向于搞多元化。

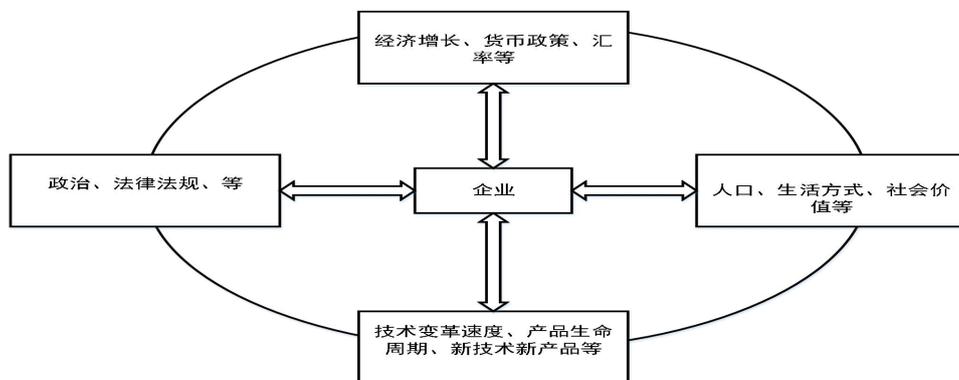
③ 基于风险的观点

多元化经营能够分散风险的说法起源于 1952 年马克维茨创立的现代资产组合理论，起初主要用来分析证券投资的风险—收益最佳组合，后来也发展成为多元化分散风险说的基石。人们认为公司可以通过多元化的业务组合来分散经营中的非系统性风险，多元化投资项目的相关度往往与分散风险的能力成反比。从而引申出：公司多元化经营应尽量选择非相关产业。

2.2 分析工具

2.2.1 PEST 分析

1976 年，哈佛经济学教授，弗朗西斯·约瑟夫·阿吉拉尔（Francis Joseph Aguilar）在所著《Scanning the Business Environment》提出，最开始用的是“PEST”这个概念。PEST 分析法主要是通过四个维度来分析研究企业外部的宏观环境，这四个维度首先是政治（Politics）和经济（Economy）环境，其次是社会（Society）和技术（Technology）环境。在研究和分析企业外部环境时通常会围绕这四大因素进行分析，图 2.1 所示的是围绕这四大因素分析企业外部宏观环境的结果。



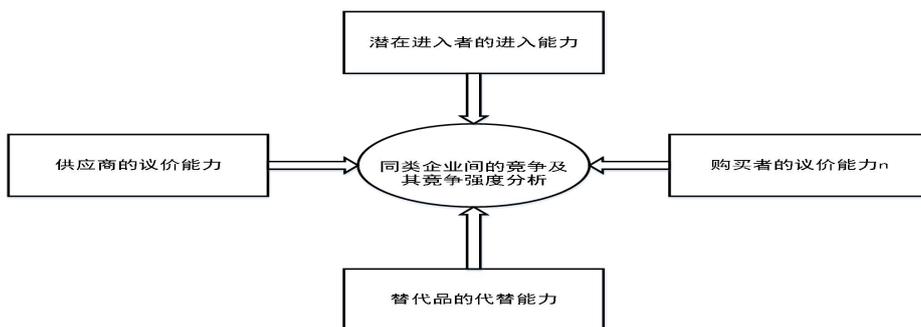
资料来源：根据理论资料整理

图 2.1 PEST 分析法

2.2.2 波特五力模型

20 世纪 80 年代迈克尔波特率先提出了“波特五力”模型，其认为不论哪个行业都会受到五种力量的影响，这五种力量对企业的规模和市场竞争力造成很大的影响，甚至可能直接决定企业的盈利能力。波特认为这五种力量之间并不存在

力量大小和先后顺序，它们是相互独立却又相互依存的关系，在研究过程中要根据实际情况来决定这五种力量对企业的影响力。这五种力量首先是业内的竞争力和潜在竞争者进入业内的能力，其次是产品的替代力和供应商的还价能力，最后是消费者的议价能力。详情参见图 2.2。波特五力模型提供了一个行业竞争环境分析的战略思考工具，使得行业竞争环境分析从仅关注同行业竞争者这个单一层面拓展到了多个角度的产业层面（冯力强，2021）。因此，本文基于已有学者的研究探讨波特五力模型在建筑行业多元化战略转型中起的作用。



资料来源：根据理论资料整理

图 2.2 波特五力模型

2.2.3 SWOT 分析

美国旧金山大学国际管理和行为科学教授海因茨·韦里克（Heinz Weirich）在 20 世纪 80 年代初发展了 SWOT 分析法。根据四个方面对企业发展的战略进行综合性的分析，展现各种要素在整个企业发展过程中的重要地位和作用。首先是 Strength（企业在市场中具备的优势），Weakness（企业在市场中存在的劣势），Opportunity（企业在市场中面临的机遇），Threaten（企业在市场中面临的威胁）。SWOT 矩阵表能直接客观地反映企业发展面临的机遇和挑战，同时也能与竞争对手进行横向比较，进一步明确企业在整体市场环境的发展变化，从而使企业根据实际发展需要适时调整企业发展的多元化战略，从而为企业及时做出长期合理的战略决策打好基础（高山，2004）。具体的 SWOT 分析图如下所示。

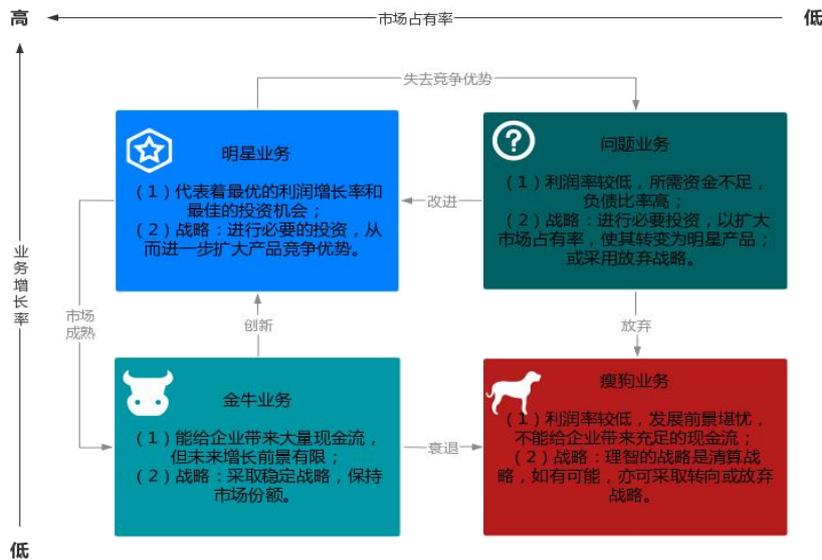


资料来源：根据理论资料整理

图 2.3 SWOT 分析

2.2.4 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵法是由波士顿集团在 20 世纪 70 年代首创的规划企业产品组合的方法。该矩阵认为一般决定产品结构的基本因素主要有市场引力和企业实力。该矩阵通过市场占有率和业务增长率两个相互作用的因素，把组织每一个战略业务单位标在同一个矩阵图上，可区分出 4 种不同类型的业务组合：明星业务、金牛业务、问题业务和瘦狗业务，具体如下图 2.4 所示：



资料来源：根据理论资料整理

图 2.4 波士顿矩阵

2.3 本节小结

本章对资产组合理论、交易成本理论和多元化战略理论进行阐述，并通过使用 PEST 分析、波特五力模型以及 SWOT 分析等工具，为文章研究奠定了理论基础。

3 甘肃长城建设集团概况及多元化战略发展现状

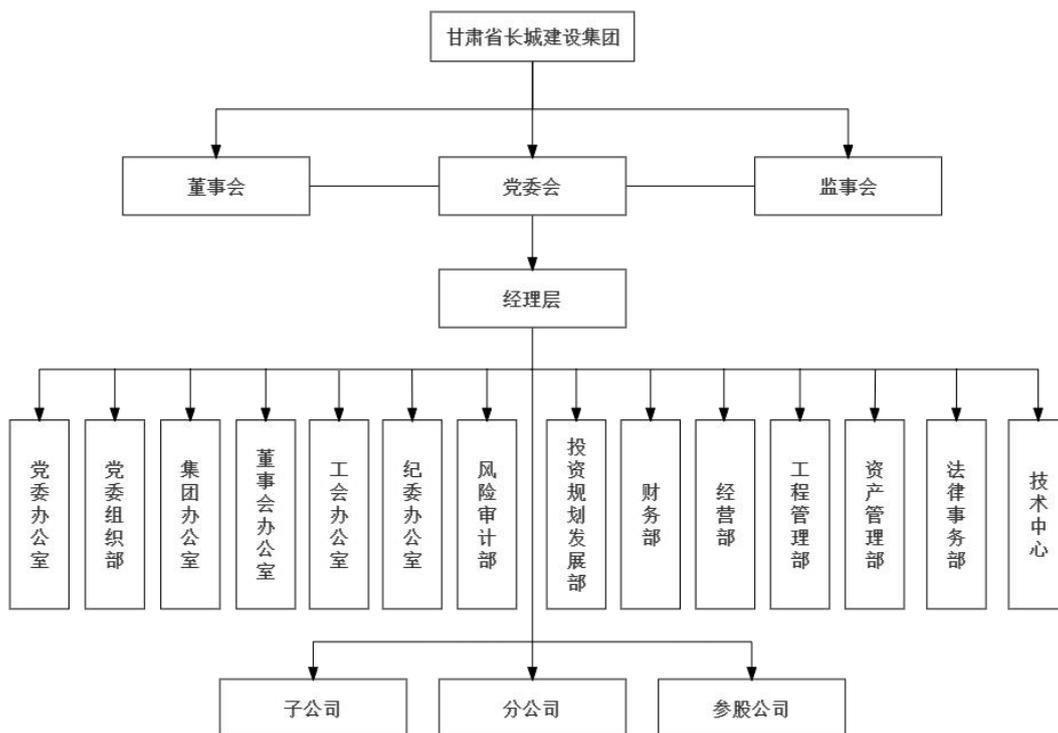
本节首先介绍了甘肃长城建设集团概况与发展历程。其次分别从集团六大业务板块介绍了集团多元化战略的发展现状，并结合集团年度工作总结、财务报表以及战略执行情况反馈结果以及部分领导的访谈结果等信息提出目前多元化战略发展中存在的问题，也为后续文章的研究奠定了基础。

3.1 甘肃长城建设集团概况和发展历程

3.1.1 甘肃长城建设集团概况

甘肃长城建设集团发展的源头是军区工程总队，隶属于兰州军区后勤部，自 1950 年创建成立以来，保持自身的发展理念，一直到 1999 年，从部队转移到甘肃省人民政府所属，隶属于住房和城乡建设厅。随着内部结构转型升级，人员的合理调配，后续正式改名为甘肃省长城建筑工程总公司，正常参与市场竞争的大环境，并不断提升自身能力，在市场中占据了一定的地位和优势。在 2017 年被甘肃省人民政府定位为省属国有企业，整体移交至省政府国资委，进而从工程总公司转为有限责任公司。集团注册资本 316759 万元，出资人是甘肃省人民政府国有资产监督管理委员会，其中甘肃省财政厅占股 10%（2021 年由省政府国资委无偿划转），其余 90% 股份由省政府国资委持有。是一个集建筑施工、房地产开发、酒店管理、物业管理、综合市场为一体的多元产业集团，经营范围主要有房屋建筑工程施工总承包、市场管理服务、铝合金门窗、塑料门窗制作与安装、房屋租赁等领域。

集团下设党委会、董事会与监事会三层管理机构，设有经营单位 35 个，其中有独立法人资格企业 20 个，分公司 15 个；设有职能部门 14 个，5 室 8 部 1 中心，现阶段的组织结构较为庞大，如图 3.1 所示。目前，集团总资产超过 100 亿元，在资质审核方面，具有国家级的资质证明，例如，房地产开发，房屋建筑工程施工总承包资质等。



资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

图 3.1 甘肃长城建设集团组织架构图

3.1.2 甘肃长城建设集团发展历程

甘肃长城建设集团自 1950 年成立以来，在历任领导继承和发扬“长城人”矢志不渝、追求卓越的“匠心”精神，在艰苦创业的实践中，逐步形成了既具有厚重文化底蕴、又富有时代特色的公司愿景、使命和价值观。公司发展历程主要可以概括为以下五个阶段。

表 3.1 甘肃长城建设集团发展阶段及目标

发展阶段	发展目标
第一阶段（1950-1978）	艰苦创业，不辱使命，锻造“作风优良、敢打必胜”的铁军劲旅。
第二阶段（1979-1998）	机构改革，拓展业务，争做“敢于担当、精明强干”的行业标兵。
第三阶段（1999-2005）	开发市场，探索路径，大力发展国有建筑业企业。
第四阶段（2006-2015）	项目带动，蓬勃发展，乘势而为再添新翼。
第五阶段（2016—至今）	转型升级，多元化发展，成为极具竞争力的国内知名建设、地产企业集团。

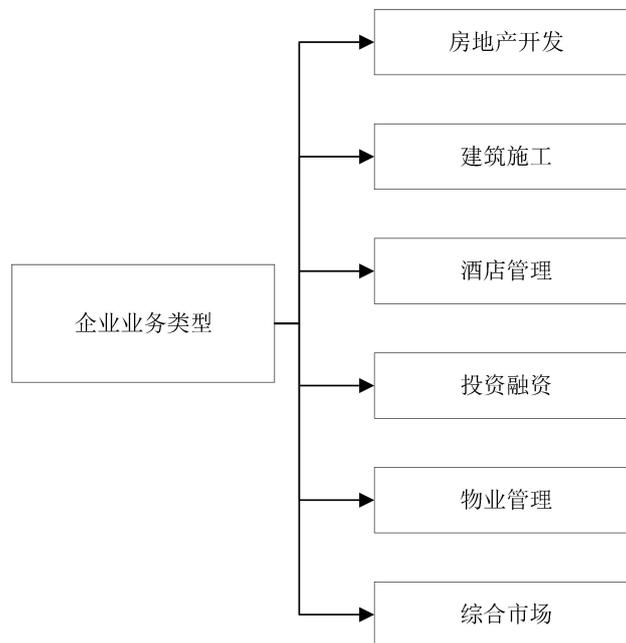
资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

3.1.3 甘肃长城建设集团使命和愿景

甘肃长城建设集团以“承担社会责任，成就企业员工”为企业使命，在集团已形成的优质资产基础上，强化资产和产业运营，打造集“项目策划、投资开发、城市建设、产业运营、精品物业”于一体的“甘肃长城建设”品牌，形成多维度、全视角、全流程、多层次的城市产业经济发展模式，致力发展成为实力雄厚的城市开发建设运营产业集团。企业愿景是依托多元化业务发展优势，进一步优化产业结构，补弱稳强，突出双主业引领作用，发展成为极具竞争力的国内知名建设、地产企业集团。

3.2 甘肃长城建设集团多元化战略发展现状

甘肃长城建设集团作为一家多元化企业集团，其主要以六大业务为主，聚焦房地产领域的方方面面，随着市场规模的逐步扩大，企业把目光逐步转向投资领域。



资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

图 3.2 集团业务类型

3.2.1 房地产开发业务发展现状

甘肃长城建设集团下设甘肃省城市房地产开发有限责任公司、兰州敦煌房地产开发公司、福州陇海房地产开发有限公司，在建开发的长城·嘉峪苑住宅小区项目、庆阳“陇能家园”项目等 50 多个项目，具有良好的社会信用和企业品牌优势。2021 年，集团房地产开发实现产值 4.72 亿元，房地产板块盈利 1229.03 万元；2022 年，房地产开发实现营业收入 6.078 亿元，较 2021 年增长了 1.35 亿元，增长率为 29.23%；盈利 3480.6 万元，较 2021 年增长了 2251.57 万元，增长率为 183.19%。房地产开发以长城·嘉峪苑项目和庆阳职工生活基地暨陇能家园项目开发建设为重心，以建造高端智能化精品楼盘为主攻方向，全面提升房地产开发管理水平。同时，积极引进和培养房地产市场管理、运营、营销等方面的高端人才，加强团队建设，打造一支作风硬朗、善打硬仗的专业管理团队，全面提升房地产开发公司的开发建设能力和经营管理水平。

3.2.2 建筑施工业务发展现状

在项目施工资质方面具有消防设施专业承包一级、防水防腐保温专业承包一级等专业承包一级、二级资质 20 余项。经营市场积极向海外拓展，经营规模走向集约化。在全国多地设有分公司，例如福州、深圳等地，经营状况和发展前景良好。2021 年，集团在建施工项目 27 项，完成产值 12.73 亿元，完成施工面积 233 万平方米；2022 年，在建施工项目 28 项，完成产值 14.26 亿元，完成施工面积 229 万平方米；基础结构验收和主体结构验收 22 个单位工程；在建工程分部分项工程合格率 100%，单位工程一次验收合格率 100%，各类关键工序抽样检测合格，用户意见处理率 100%；申报省级文明工地 4 项，申报立项甘肃省住房和城乡建设厅科技攻关项目 1 项；申报实用新型专利 9 项，发明专利 1 项，已授权公告 10 项；获得中国建筑业协会建设工程 QC 活动成果大赛二类成果 1 项，甘肃省质量协会质量管理活动成果二等奖 3 项，甘肃省建筑业联合会和甘肃省工程质量施工安全管理协会举办 QC 活动成果二等奖 4 项。以良好口碑赢得稳定市场，施工质量历来是集团发展的根基，且成绩显著。

3.2.3 酒店管理业务发展现状

长城建国饭店是由集团全资投资的五星级酒店，建筑面积 6 万余平方米，设有不同功能的会客厅和宴会厅，包含 VIP 包间，康乐中心等。目前正在实施筹建的长城嘉峪苑·建国饭店将在已投入使用的酒店建设、装修、管理等基础上，持续引进多项创新技术，建成后将成为该区域内绿色、环保、智能的高端酒店。2021 年，酒店板块进一步运用从长城建国饭店运行中总结的运营管理经验，加强统筹协调，把酒店板块打造成能够充分展示和体现集团发展的标志性品牌；2021—2022 年，建国酒店受疫情严重影响，酒店严格实施闭环管理政策，全力配合市区卫健局联防联控指挥中心的入住接待和办公保障工作，以及区委区政府隔离点撤离医护人员和核酸采样工作人员的入住接待和送餐服务工作，全程实施闭环管理措施，酒店最终圆满完成了区委区政府的隔离接待工作，完成营业收入近 7400 万元。同时，酒店不断加强与甘肃文旅集团协同配合，积极承担“6+1”行动方案中的专项任务，将进入文旅集团指定合作酒店联盟。也在打造酒店专属 IP，将酒店产品融入更多地方特色，积极获取省属企业会展资源，承接大型展会和企业展销活动。

3.2.4 投资融资业务发展现状

近年，集团一直在探索“走出去”路径、不断拓宽企业发展领域，实现多角度、全方位的系统性融资，2017 年与中国长城资产管理股份有限公司甘肃省分公司协商进行合作，共同完成新领域的投资开发，创造更多新的合作方式，以促进双方的正向发展。这次合作本质上是企业转型升级的全新尝试，而后企业将加大在产品研发以及转型上的探索，继续迎接挑战，促使企业向更高更远的方向迈进。2021 年，集团计划投资总额为 48191.14 万元，实际完成投资 31359.01 万元，完成投资进度 65.07%，2022 年集团计划投资总额为 29013.18 万元，实际完成投资 24155.18 万元，完成投资进度 83.25%，比上一年度增长 18.18%，良好投资局面已初步形成。

3.2.5 物业管理业务发展现状

甘肃长城物业有限责任公司，成立于 2006 年 2 月，是甘肃长城建设集团控股子公司，甘肃省物业管理行业协会副会长单位，管理长城·山海苑、长城·山海南苑、长城·映河苑、长城·嘉峪苑、拱星墩敦煌小区、大砂坪基地、会宁路综合市场、排洪南路 634-638 号、建设大厦、团结新村、武威华韵庭院等物业。服务业态多样，涵盖办公楼、住宅区、酒店餐饮、商铺等，管理面积达 150 万平方米。2021 年，整合长城物业与荣茂物业成立物业集团，通过提升物业管理水平，提高开发项目整体品质，增强市场竞争力。物业公司在疫情期间配合兰州市城关区定西路社区，积极开展各项疫情防控工作，完成产值 2139.10 万元。2022 年完成产值 2022.49 万元。同时，根据集团成立的“甘肃嘉适智慧社区服务有限责任公司”，建立成熟的智能化物业管理平台，进行智慧化小区建设，提升物业服务，强化品牌效能，为集团承接综合类项目提供专业物业服务支持。并主动开拓城市公共物业管理市场，专业承接各类业态项目物业服务、多项特约服务及其他经营配套服务，走专业化、智能化、规模化物业服务经营发展道路，为下一步成立物业管理服务集团奠定坚实基础。

3.2.6 综合市场业务发展现状

甘肃长城建设集团自建的兰州会宁路综合商业城、长城·山海苑、长城·山海南苑经营性资产，建筑面积达 8 万余平方米，商储设施完备，停车便利，是现代大型商品集散地，年交易额达 40 亿元以上。近年，因受疫情影响，集团积极响应国家号召，主动为商户免除房租等各项费用，盈利微乎其微。2021 年，实现营业收入 1379.89 万元，2022 年，减免商户 6 个月房租，完成营业收入 1228.39 万元。综合市场板块以加大市场监管力度、提升市场品质、提高管理服务水平为抓手，着力在运营商的市场发展方向引导、市场管理监控、市场服务保障水平的提升等方面下功夫，并充分利用逐步成熟的商业圈，提高市场招商能力，吸引知名品牌进驻，不断增强商户市场经营活力。

3.3 甘肃长城建设集团多元化战略访谈调查

结合集团近年工作总结、财务报表以及战略执行情况反馈结果，对集团多元化战略发展的一些问题，与集团部分高层、中层领导围绕集团发展现状中总结提炼出的 14 个问题进行了访谈调查。

3.3.1 访谈目的及对象

（1）访谈目的

访谈是一种常见的研究方法，通过与被访谈对象的交流和探讨，获取对研究问题相关的意见、看法和经验。在本文中，访谈的目的是了解甘肃长城建设集团部分高层、中层领导对于集团多元化发展战略的认识和规划，以及他们对多元化战略发展中存在问题的看法。

（2）访谈对象

甘肃长城建设集团多元化发展战略的主要访谈对象是集团四位高层领导和一位中层领导，还有部分中层领导。集团董事长：作为集团的最高领导人，负责制定公司的战略规划、业务拓展以及管理团队运营等全面工作。集团总经理：负责公司的实际运营和日常管理工作，包括生产、营销、供应链等工作。集团财务总监：主管公司财务工作，包括财报编制、审计、资金管理等工作。集团总工程师：负责公司的技术研发工作，包括产品研发、技术创新等工作。集团人力资源部门负责人：主管公司人力资源工作，包括人才招聘、培训发展、绩效管理等工作。

3.3.2 访谈方式

在访谈过程中，研究者需要确保访谈对象的隐私和权益不受侵犯，并采用适当的访谈方式和提问方式，以获得更加准确和详尽的信息。本文采用的访谈有两种，一是通过比较正式的面对面交流形式（提前预约，并说明访谈的目的），向主要访谈对象了解其真实意见和看法等相关问题，并获取信息。其次还通过非正式的访谈方式向集团部分中层干部了解到一些其他方面的问题和见解，也为文章的撰写提供了依据。

3.3.3 访谈结果分析

根据本文的研究目的，采取了面对面访谈的方式，访谈了集团部分领导。在

访谈过程中，研究者注重保护被访谈者的隐私和权益，并采用适当的提问方式，以得到更加准确和详尽的信息。接下来，本文将对访谈结果进行分析和总结。

访谈中，多数被访谈对象都认为集团的多元化发展战略是必要的。集团董事长表示，集团需要扩大经营范围，实现企业的多元化经营，提升核心竞争力。而总经理则认为多元化发展战略可以有效降低企业的风险，增强企业的生命力和可持续发展能力。财务总监和总工程师表示，多元化发展战略可以扩大企业业务范围，拓宽企业的发展渠道，同时可以促进技术创新和资本运营。人力资源部门负责人则表示，多元化发展战略可以提供更多的发展机会，拓宽员工的职业发展道路，同时也可以吸引更多的优秀人才加入企业，提升企业的核心竞争力。

针对集团多元化发展战略的规划，被访谈对象们的看法也各有侧重。董事长表示，集团的多元化发展规划应该结合市场需求和企业优势，重点发展与建筑工程相关的新兴产业，如能源、环保和科技。而总经理则认为，集团应该更加注重品牌建设和企业文化的建设，同时也应该扩大与工程建设行业相关的新兴产业，如金融、物流和房地产等。财务总监则认为，集团多元化发展规划应该衡量好风险与收益关系，同时，重点发展产业链上下游相关产业，提升企业整体产业链的竞争力。总工程师则强调了技术研发的重要性和企业文化的价值，需要注重技术研发能力的提升和创新能力的增强。

在访谈中，被访谈者们认为，在多元化战略发展中，存在一些问题，如资源配置分散、管理效率不佳、产业布局不合理等。资源分散是多元化战略发展中存在的问题之一，董事长认为，集团现有的资源主要集中在工程建设领域，而拓展到其他领域需要进行资源整合和补充，才能促进企业的更好发展。被访谈对象们认为，在多元化发展中，企业的业务范围不断扩大，企业的管理难度也随之加大。特别是当企业涉及不同领域和业务时，需要了解并掌握不同领域和业务的特点和规律，协调各部门之间的配合，才能实现优势互补和资源共享，实现企业的可持续发展。

通过访谈的方式，本文了解了甘肃长城建设集团部分领导对于集团多元化发展战略的认识和规划，同时，也指出了多元化战略发展中存在的问题，并对问题的原因和可能的解决方法进行了分析和探讨，可以为集团多元化战略发展提供一些启示和借鉴。

3.4 甘肃长城建设集团多元化战略发展中存在的问题

通过引入先进管理理念，并坚持实施多元化发展战略，甘肃长城建设集团的业务规模不断扩大，已取得了一定成效。但结合集团近年发展数据及整理和分析领导们的访谈结果，综合评估集团多元化战略实施效果，集团多元化发展战略实施中主要存在以下问题。

3.4.1 产业布局欠佳，业务协同效应受阻

企业开展多元化经营的初衷，就是通过发挥集团在规模及不同业务领域的经营优势，在推广新业务的同时又能达到降低企业经营费用的效果，从而实现分散经营风险的目的。然而在实施中，企业更需要客观分析自己是否具备资源禀赋和竞争优势，也需要考虑这些优势能否成功延伸到多元化业务上，以实现多元化战略成功的目的，而单纯依靠市场导向的新兴产业而没有战略导向的企业是不能长远发展的。

甘肃长城建设集团作为一个大型的以建筑施工、房地产开发为双主业的多产业集团，但缺少产业链的上游业务规划设计板块，未能实现产业链一体化经营，集团发展受到起步动力的制约，产业结构需要进一步升级优化，产业市场化能力有待提升。正是由于集团产业布局的欠合理，致使公司生产经营模式单一，自我造血能力较弱，从而制约了集团总体竞争力的提升。

与此同时，根据对集团领导的访谈可知，甘肃长城建设集团各业务板块及各子公司的业务之间缺乏系统性的合作，没有匹配的协同机制和创新平台。多元化战略的实施还需要各部门、各生产线等多方协同合作，由核心业务向外部业务延伸，从核心企业向外部协作企业辐射。同时，不同产业之间的配合难度也在不断加深，对企业的资金、技术等要求也越来越高。而甘肃长城建设集团在多元化发展中缺乏规划，没有充分考察各个模块之间的协作效应，在业务部门之间，乃至合作伙伴之间的沟通成本加大，出现无法共享信息，难以协调资源的困境。

3.4.2 企业资源分散，管理集合优势薄弱

企业的资源往往都是有限的，过度多元化将有可能导致企业原有管理资源涣

散。甘肃长城建设集团近年的资源过度多元化，主要表现在涉猎前期投资较大的酒店行业以及投融资行业，导致主营业务投入减少，增长缓慢，出现巨大的投资与产出效应不匹配的局面。由于跨行业的多元化发展，经营的风险和难度都在不断加大，甚至一些子公司出现亏损的趋势。由图 3.3 所示，甘肃长城建设集团的利润总额由 2017 年的 6207.34 万降至 2021 年的-691.25 万，从 2017 年到 2021 年利润由正值变为负值，这也说明了集团现行的管理模式致使企业资源分散，管理效率降低，从而制约了集团经营效益的提升。



资料来源：根据企业年报整理

图 3.3 利润总额

与此同时，甘肃长城建设集团还存在“一管就死，一放就乱”的困局。总部统管大额项目合同经营管理权，二级单位则出现“坐等”总部派单、对中小型项目的市场经营热情、投入明显减弱的状况。还有总部下放员工绩效考核权，二级单位则出现考核流于形式、平均主义、考核兑现不及时等问题。

作为一家大型省属国有企业，甘肃长城建设集团共有六大模块，管理层级也相对复杂，以致经常出现岗位人员职责不清的情况。此外，管理不当也大大降低企业整体运行效率，领导命令不统一、多部门干涉等因素都会让所属员工不知所措，最终导致员工工作积极性不高，以致工作效率下降的情况。鉴于此，集团需要制定合理、规范、统一的管理制度，让每个岗位人员各司其职，如此才能促进企业健康发展。

3.4.3 发展规划滞后，风险叠加效应倍增

科学的发展规划和发展路径，可以避免企业发展面临不必要的风险和问题。然而，根据集团近年来工作总结、财务报表以及战略执行情况反馈结果以及对高层领导的访谈结果可知，集团各项发展规划方面还存在一些问题，也给集团的业务发展带来了很大影响。

多元化发展战略在甘肃长城建设集团已实施了 6 年，同时获得了部分优势。通过布局多元化战略，降低了企业运行风险，通过利用未被充分利用的资源，建立分子公司找到新的增长点，而这些也依赖于集团在 70 多年发展过程中积攒的正面形象和良好口碑。

而在另一方面，多元化发展也为集团带来了新的风险：一是削弱了原有经营产业，造成房屋建筑业、房地产行业资金方面及管理层注意力的分散。二是新业务扩张之后，对新业务的跟进学习不及时、不全面，团队建设无法匹配企业发展的需要，面对个别错误的投资项目无法全身而退，甚至在整合内部经营业务时容易产生新的风险。三是作为一个实行 6 年时间的战略，最为关键的是决策层领导未及时学习掌握新的管理技能，导致部分决策出现延迟、错过商机。四是品牌战略意识不强，品牌识别能力不足，现有业务市场占有率均不高，品牌影响及知名度不足。

3.4.4 技术创新局限，市场占有份额萎缩

集团自成立以来，始终将科技创新和技术研发放在公司发展的首位，积极贯彻技术多元化发展之路，为公司创造更大经济效益。然而，集团现有的技术主要集中在施工领域，在实施多元化发展战略的过程中，存在很大的局限性，集团不仅需要加强自身核心业务技术的积累和发展，还需要其他各类多元化业务的基本技术积累作为支撑，才能够更好地发展其自身业务和市场。同时，集团科技创新投入资金来源单一，自主创新能力有待进一步提升，自主创新产品和核心技术产品较少，科技成果转化率低，产、学、研协同创新不够紧密等问题比较突出，整体技术创新活力不够，集团公司高质量发展缺乏新动能支撑。

近年，集团建筑施工领域增速放缓，行业竞争加剧，同时房地产开发板块市

场需求下降，项目投入资金回笼慢，缺乏必要的资金支持，销售和融资较为困难，导致集团主营业务利润贡献水平偏低。由图 3.4 所示，2018 年至 2019 年期间，集团建筑板块的营业收入有较为明显的提升，然而，在接下来的几年间，受疫情及行业竞争加剧的影响，建筑业的营业收入持续下降。



资料来源：根据企业年报整理

图 3.4 建筑板块营业收入

根据甘肃长城建设集团多元化战略发展中核心业务在甘肃省的市场占有率计算可知，2018 年集团核心业务的市场占有率为 0.36%，2019 年集团核心业务的市场占有率为 0.60%，2020 年集团核心业务的市场占有率为 0.55%，2021 年集团核心业务的市场占有率为 0.45%，近年来基本保持持平状态。集团原始业务无明显增长，且房地产行业与建筑业也呈不断下滑趋势。集团整体发展相对缓慢，核心业务疲弱状况明显，甚至处于亏损状态。

访谈结果显示，目前集团建筑施工项目主要集中在甘肃省内，尤其是兰州市。虽然涉及周边的省市，但是所承担的建筑项目也不是很多。集团的省外市场拓展不足，严重影响了集团的多元化发展进程。

表 3.2 甘肃长城建设集团近几年项目

地区	时间	项目名称
甘肃兰州	2018 年	鸿庆苑住宅小区项目
甘肃兰州	2019 年	长城·嘉峪苑住宅小区（首一期）项目
甘肃礼县	2019 年	礼县白河镇棚户区改造及基础设施建设项目
甘肃兰州	2020 年	兰州卷烟厂烟叶醇化库二期及管理用房项目
甘肃天水	2020 年	天水湖畔雅居项目二期（一次）工程一标段
甘肃临洮	2020 年	荣泰·御园住宅小区（二标段）1#楼
甘肃临夏	2021 年	中天健·山水嘉苑项目
辽宁葫芦岛	2021 年	东城华府住宅二期项目 6-18#、1S#楼、人防及地下车库
甘肃庆阳	2021 年	甘肃能源集团庆阳职工生活基地暨庆阳“陇能家园”项目 1#、2#楼
甘肃陇南	2022 年	陇南·新盛橄榄苑项目 1-7#楼

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

3.5 本节小结

甘肃长城建设集团自 1950 年成立以来，逐步形成了既具有厚重文化底蕴、又富有时代特色的公司愿景、使命和价值观。并在参与市场竞争的大环境中，不断扩大业务范围，强化业务能力，提升综合竞争力，在市场中占据了一定的地位和优势。但通过综合评估集团多元化战略实施效果，主要存在产业布局欠佳，业务协同效应受阻；企业资源分散，管理集合优势薄弱；发展规划滞后，风险叠加效应倍增；技术创新局限，市场占有率萎缩等方面的问题。

4 甘肃长城建设集团内外部环境分析

文章结合甘肃长城建设集团多元化战略发展现状和存在的问题，从集团的行业性质出发，主要围绕宏观环境、市场竞争环境及企业内部环境三个方面对集团未来发展趋势展开详细研究，并通过 SWOT 矩阵综合分析整理集团多元化战略面临的机遇和挑战以及存在的优势和劣势，为后文提出多元化战略的优化措施提供事实依据。

4.1 宏观环境分析—PEST 分析

针对多元化战略宏观环境分析使用 PEST 分析法，通过对经济、社会、技术以及政治四个方面展开详细研究，为后文提出甘肃长城建设集团多元化战略的优化措施提供指导。企业在推行战略实施的过程中，首先会重点分析企业的发展趋势以及宏观经济条件，通过分析宏观环境，制定出合理、规范的战略方案，避免企业出现不必要的风险问题，同时，企业领导者还要明确公司的发展目标与定位，并在实践过程中不断改革创新，推动企业在日益激烈的市场竞争中占据一席之地。

4.1.1 政治环境分析

关于建筑业的政治环境，首先，建筑业在政府经济调控的影响下，发展趋势迅猛，相关政策的出台都会大大影响整个行业的发展趋势。比如，在国家政策的规定下，房地产行业的价格不得过高，这是政府对建筑行业实行直接管控的一种方式。同时，这样的管理手段将会影响整个行业的发展趋势，由于价格受控，以致无法提供大量现房，因此规划单位必须加快出图效率，推进新征地快速建成，提高新项目的预售时间，以便在短时期内收回投入成本。其次，习总书记指出，管理城市基础建设就如同刺绣一般，要非常地精细且小心谨慎。根据 2020 年发布的《国家城镇规划》中可得知，我国在建筑行业的资金投入已经高达 20 万亿元。随着时间的流逝，我国互联网技术与社会经济都得到很大发展，棚户区改造项目与以往相比也有了明显改善，能够满足全市人民的居住需求。所以，想要加快我国建筑业的发展速度，就需要摒弃传统发展模式与理念，不断对城镇化建

设进行改良创新，与其一味加快发展步伐，不如放慢脚步提高建设质量。

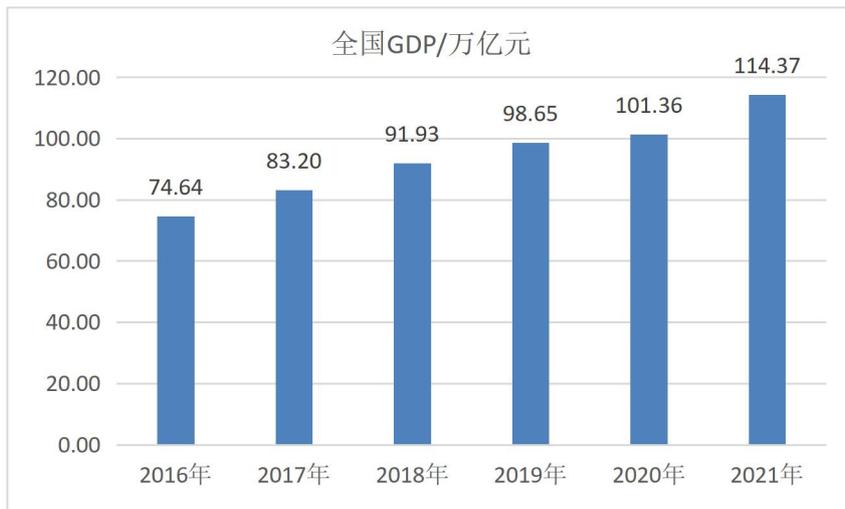
关于房地产行业，2020 和 2021 年甘肃省人民政府陆续推出了一系列房地产市场调控政策。例如加强土地市场监管，规范房地产市场秩序，加大对楼市乱象的打击力度等。这些政策的出台有力地遏制了房地产市场的过度投机和炒作，同时也为房地产企业的健康发展提供了一定的保障和支持。关于酒店管理业务，在政治环境的影响下，甘肃省人民政府在 2020 年出台了一系列扶持本地酒店业发展的政策。包括降低酒店招商引资门槛，提高酒店行业竞争力，加强酒店品牌推广等。这些政策激发了本地酒店企业的发展热情，也为本土酒店企业进行品牌推广和市场拓展提供了政策保障。关于投资融资业务，甘肃省人民政府在 2020 和 2021 年先后推出了多项金融支持政策，以促进本地投资融资业务的发展。例如加大金融机构对实体经济的支持力度，提高融资服务的效率和质量，并且加强对金融市场监管等。这些努力有力地提升了投资融资行业的竞争力和创新能力。关于物业管理业务，甘肃省人民政府在 2020 和 2021 年分别出台了多项物业市场调控政策，以加强物业行业的管理和监管，提升服务质量和规范市场秩序，也为物业行业的健康发展提供了政策保障和契机。关于综合市场业务，甘肃省人民政府在 2020 和 2021 年通过加强市场监管和规范市场经营行为，推动综合市场业务的发展。例如加强市场监管和执法，完善市场化服务体系，加强品牌和质量建设等。这些政策的出台为综合市场业务的健康发展提供了更为有力的政策支持和保障。

最后，在我国全面步入小康社会后，甘肃省也进入了社会主义新阶段，社会经济发展也迎来了新的发展机会：建设“一带一路”、对黄河流域实行重点保护、推动西部大开发以及提高发展质量等，在这些重大政策的实施下，甘肃省的发展规模也在逐步扩大。另外，甘肃省经济结构存在很多漏洞与不足、城市基础设施尚不完善、创新水平有待进一步提高等发展不平衡不充分的问题也依然突出。所以，甘肃长城建设集团作为一个大型省属建筑国有企业来说，要跟上国家和甘肃省政策步伐，坚持改革创新，从而在有关政策的推动下实现健康长远发展。

4.1.2 经济环境分析

近几年，虽受疫情影响，但我国经济整体水平仍呈现出平稳积极的发展趋势。在 2019 年，国家生产总值为 98.65 万亿元，增长率为 7.3%。2020 年，我国生产

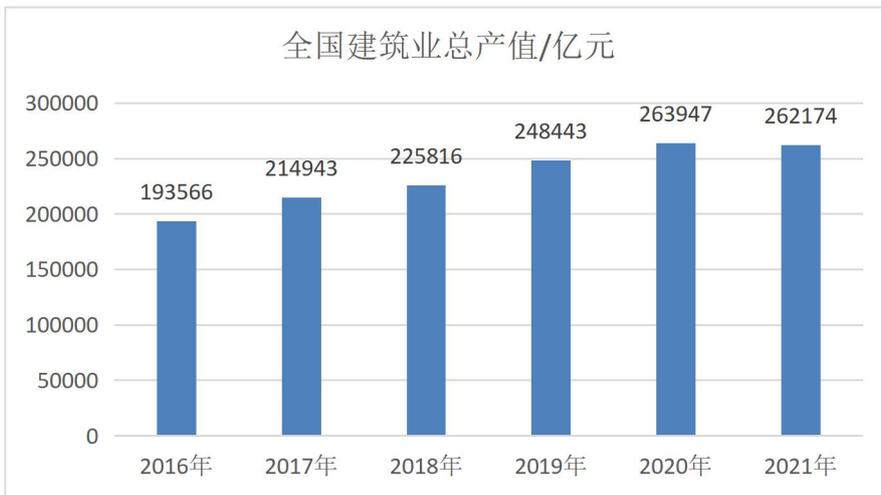
总值为 101.36 万亿元，增长率为 2.7%。2021 年，我国 GDP 首次突破 110 万亿人民币大关，较 2020 年，增长率为 12.8%。如图 4.1 所示。



资料来源：国家统计局

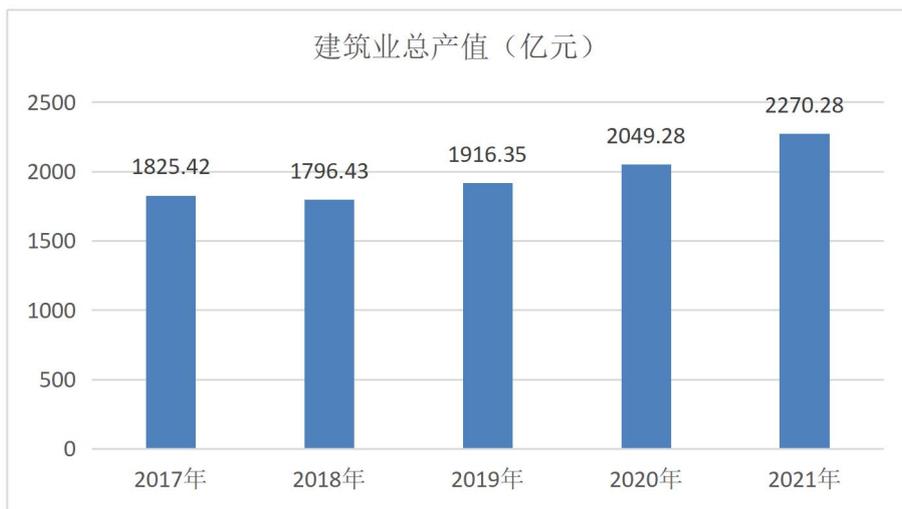
图 4.1 2016 年—2021 年全国 GDP

如图 4.2 所示：2018 年，中国建筑业总产值达 22.58 万亿元。在 2019 年，我国建筑行业的总资产已经高达 24.84 万亿元。2020 年时，建筑行业总资产第一次超过了 26 万亿元。



资料来源：国家统计局

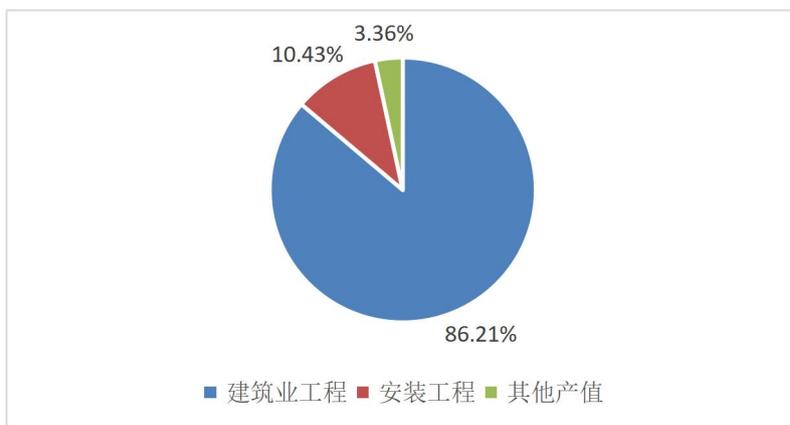
图 4.2 2016 年—2021 年全国建筑业总产值



资料来源：甘肃省统计局

图 4.3 甘肃省建筑业产值情况

全国建筑业总产值呈现平稳增长态势，甘肃也在大趋势的影响下稳定发展，如图 4.3 所示，2021 年甘肃省建筑业总产值为 2270.28 亿元，相比 2020 年同期增长了 221 亿元；其中，甘肃省建筑业劳动生产率 460361 元/人。2021 年甘肃建筑业总产值为 2270.28 亿元，其中建筑业工程、安装工程及其他产值分别为 1957.12 亿元、236.83 亿元、76.33 亿元，占建筑业总产值的 86.21%、10.43%、3.36%，如图 4.4 所示。



资料来源：甘肃省统计局

图 4.4 甘肃省建筑业分布情况

综上，近年建筑企业的发展整体处于缓慢增长阶段，地产行业存在的问题也逐渐暴露出来。疫情对建筑行业的影响主要体现在三个方面：工期延误，成本增加，现金流紧张。建设单位、施工单位通过银行保函、工程担保保函以及建设工程保险等形式缴纳各类保证金，保障企业有更多的“现金流”用于项目建设。受新冠疫情影响，国家基于建筑行业的投入成本逐年减少，在往后一段时间内，建

筑业整个行业的发展趋势都不太景气，以致市场竞争日益激烈。



资料来源：甘肃省统计局

图 4.5 2017-2021 年甘肃省星级酒店营业收入统计（亿元）

在 2017 和 2018 年，甘肃省星级酒店的营业收入一直处于较为稳定的状态，分别为 23.48 亿元和 23.91 亿元。在 2019 年，甘肃省星级酒店的营业收入出现了明显下降，仅为 18.4 亿元，可能是受到当时全国经济环境不景气和疫情等因素的影响。随着时间的推移，2020 年和 2021 年甘肃省星级酒店的营业收入又有所回升，分别为 21.24 亿元和 24.33 亿元，而且 2021 年的营业收入已经超过了 2018 年的水平，可能是受到新冠疫情防控措施的有效实施和旅游业的复苏等因素的影响。该数据的波动较大，表明星级酒店营业收入受到诸多因素的影响。

4.1.3 技术环境分析

伴随着互联网技术的迅猛发展，建筑行业的生产工具也在不断创新优化，其中最为突出的就是 BIM 技术。BIM 技术是在掌握建筑物全部数据信息的前提下，利用数字化对真实建筑物实行信息化处理，从而构建出三维模型，与传统二维模型不同的是，三维模型会更加直观清晰、立体。装配式建筑所使用的构件基本上都是工厂统一生产，采取模块化理念进行设计，因运输方便、拼装简单、定位明确，所以原材料得到了最大程度的运用，大大提高了工厂的施工效率，并可以在短时间内快速完成，对于某些应急项目来说十分适用。同时，也非常有利于临时搭建，不仅可以折叠成小物件，还能够随时带走。随着互联网信息迅猛发展，建

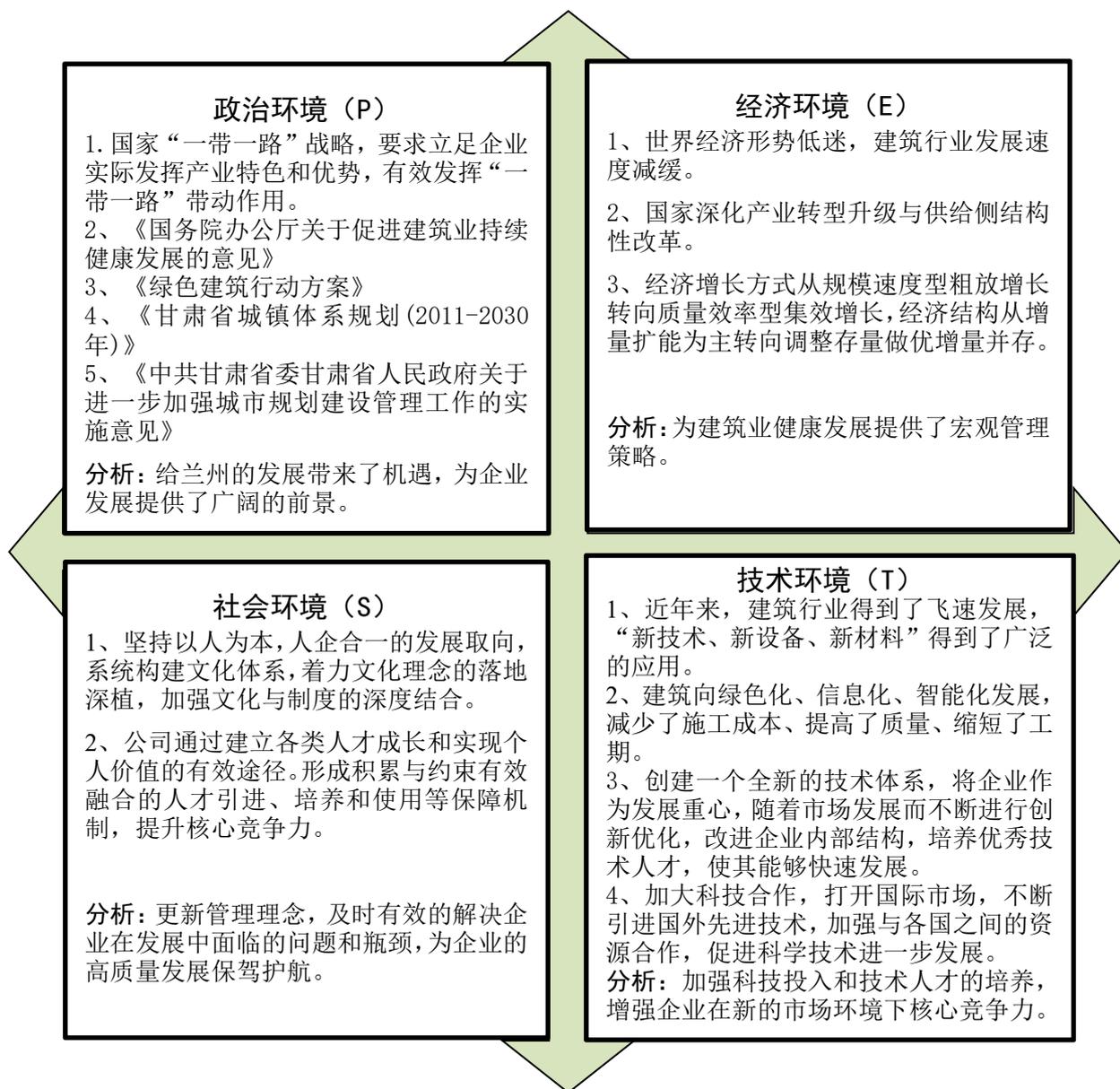
筑行业技术手段也在不断推陈出新,这就要求每个建筑企业都应将科学技术作为发展核心,以便在日益激烈的市场竞争中不被淘汰。

2021年,甘肃省建筑业转型升级加快推进,有序推进智能建造与建筑工业化协同发展。全年共修订、编制省级工程建设标准(标准设计)28项。推动住建领域绿色低碳发展,省级公共建筑能耗监测平台顺利通过住建部验收,2个项目获得国家绿色建筑创新三等奖。城镇绿色建筑竣工面积占新建建筑竣工面积比重达70.58%,新开工装配式建筑面积162万平方米。2022年,甘肃省新建建筑全面执行建筑节能强制性标准。城镇新建建筑中绿色建筑面积占比达到70%,各州市建设不少于2个绿色建筑或超低能耗建筑示范项目。兰州市、天水市装配式建筑占新建建筑面积的比例达到21%以上,其余各州市装配式建筑占新建建筑面积的比例达到16%以上。

4.1.4 社会环境分析

面对甘肃省加快城镇化和新农村建设、迈向新型工业化、继续西部大开发、加快振兴工业基地的战略任务。各类基础设施和社会企业项目、工业建设和科技创新项目的建设和改造、大型公共建筑和市政设施、新农村建设项目等,都必须通过建设生产活动来实现。随着中国逐渐全面进入小康社会的时代背景,以及市场经济体制进一步完善,市场经济将更加规范开放,市场竞争更加有序,中国建筑市场也将在激烈的竞争中提升行业整体水平。

总之,运用PEST方法进行宏观环境分析,从而来应对经济、社会、技术、法律法规以及其他方面的潜在风险,见图4.6。



资料来源：根据上文分析资料整理

图 4.6 PEST 分析

综上所述，我国建筑业短期内虽然受到世界经济和疫情等影响较大，但是，在未来一段时间里需求仍然旺盛，在今后的发展中仍具有广阔的市场空间。我国建筑企业在当前疫情影响的情况下机遇与挑战共存。当前的挑战有世界经济形势低迷，建筑行业发展速度减缓，经济增长方式从规模速度型粗放增长向质量效率型集效增长转变，在一定程度上会影响建筑行业的发展。与此同时，近年来，建筑行业得到了飞速发展，“新技术、新设备、新材料”得到了广泛的应用。需要建筑企业对新技术、新设备不断学习和更新才能紧跟行业发展的步伐。然而，机遇是国家和甘肃省通过一系列政策措施加大对建筑业及房地产业发展的支持，同

时，建筑行业向绿色化、信息化、智能化发展，减少了施工成本，提高了工程质量，缩短了建筑工期。面对这些机遇和挑战，甘肃长城建设集团需要在相关政策和制度的指导下加强科技投入和技术人才的培养，突出多元化战略导向，增强企业新的市场环境下的核心竞争力。

4.2 行业竞争环境分析—波特五力模型分析

对甘肃长城建设集团行业竞争环境进行分析时，采用的是波特五力模型工具。通过工具的五个方面审视当前公司所面临的行业竞争环境，找出集团发展所面临的机会和威胁，从而为后文多元化战略的优化提供研究基础。

4.2.1 供应商的讨价还价能力分析

供应商主要是给甘肃长城建设集团提供所需原材料物品以及售后服务等，通常根据产品特性来决定最终议价能力。在建筑业，大多数供应商都是生产钢筋水泥、石头沙子、木板瓷砖等，此类产品在市场上比较容易购买，且价格透明、公开，所以议价能力较弱。除原材料以外，还需要供应商提供模型设备、效果图纸、网络软硬件等，该类供应商在市场上也较多，但因技术水平不一，以致产品质量与价格竞争比较激烈。另外，某些建筑企业各方面资质都较强，在承接了较大项目后，会对人工成本、资源损耗、工程进度等方面进行调控，将利润较少、影响不大的部分进行外包，而这类承包商也属于项目工程中的供应商。承包公司的资质水平通常都较差，并且市场上有很多类似企业，竞争激烈，所以不具备很强的议价能力。此外，人力也属于商品的一种，因此，供应商与人工的议价能力需要同时考虑。当前，具备专业技术的复合型人才较少，以致人工成本大大增加，体力劳动者供大于求，而脑力劳动者需求量仍无法饱和，这就导致专业人才用人成本大幅度攀升。

酒店的供应商主要包括以下三类：一是家电家具日用品供应商。目前家电家具日用品标准化程度较高，主要采取线上与线下相结合的方式采购且基本趋于饱和，并不会对客户体验产生较大的差异化影响，因此，在此类供应商的谈判中企业处于优势地位，供应商的议价能力较低。二是床上用品供应商，酒店对床上用品的质量要求较高，故而采购范围被限定在少数几家省内知名企业，使得供应商

在与企业进行谈判时，拥有一定的主动性，议价能力相对较高。三是食材供应商，因市场食材广泛且品种繁多，所以供应商整体议价能力较低。

综上所述，从多方面来看，供应商的议价能力还是比较薄弱的。从建筑行业来讲，供应商厂家较多，价格透明，且都是长期合作的企业，所以集团下设的建筑业务对接的供应商议价能力相对较弱。而从酒店和物业行业来讲，酒店管理和物业管理业务的供应商均为各类用品类的公司，整体的供应商较多，这类供应商不仅仅对接建筑企业，还涉及地产企业、星级连锁酒店、普通酒店等各类企业，相对而言定价固定且透明，且供应商竞争较为激烈，供应商的整体议价能力较弱。

4.2.2 购买者的讨价还价能力分析

甘肃长城建设集团提供的产品通常销售给政府机关或房地产行业，由于各大建筑公司的经济实力与工程项目的要求均不相同，所以最终售卖价格也截然不同。例如构建城市基础设施，此类购买者通常为政府机关部门，项目工程较大，顾客对产品质量与设计水平的要求较高，不太在乎价格，所以通常都会选择大品牌、资质强、信誉好的建筑企业。较大建筑企业名下所售卖的产品通常种类多样，甚少有公司能为客户提供专业领域产品，客户没有更多的选择，所以，消费者不具备较强的议价能力。但有很多建筑企业为了与客户达成长期合作关系，会在与顾客商议后，给出比较优惠的售卖价格，以此提高企业在市场的核心竞争力。除此之外，针对产品与技术质量没有太高要求的客户，则会选择一些规模较小的建筑公司，但因市场价格公开、透明，再加上市场竞争日益激烈，人人都想分一杯羹，所以只要出现了一个项目，就会有非常多家公司争先恐后地竞标。因为此类项目的工程量较少，资金投入不大，没有很高的技术要求，所以竞争格外激烈。除此之外，各大企业为了能够拿到项目，会暗中压低价格以便中标。

以此可以看出，在整体建筑业中，消费者的议价能力比较强。酒店客户的议价能力主要取决于客户的类型，主要包括零星散客、团队群体、协议人群、VIP 用户等。其中零星散客在与酒店的谈判中处于劣势地位，其议价能力较弱；团队群体客户的需求量较大，其议价一般由旅行社代办，故而具有一定议价能力；协议人群是酒店的主要客户，其与酒店之间建立了稳定的合作关系，故而具有较强的议价能力；VIP 用户本身就享受了较大的折扣力度，其议价能力较低。而对于

集团的酒店管理、投资融资等业务由于业务涉及的范围小，且公司这些业务发展较为缓慢，行业竞争相对较高，客户的议价能力也很强。

4.2.3 潜在竞争者进入的能力分析

对于甘肃长城建设集团房地产和建筑业务而言，甚少会有潜在竞争者进入。建筑业的发展规模较为广泛，如果房地产销售猛烈，就会有大批其他企业参与其中，另外一部分中小型企业则将重心放在工程的基础与专业部分。因建筑业管理模式较为松懈，以致很多企业产品质量都不过关，例如信息设备老化、专业水平薄弱、工业化能力较低等，使得资源得不到有效利用，损耗较大，最终变成低端建筑市场。当面对需要专业水平过硬、资源利用合理、产品质量过关的大型建筑项目时，往往都被大型国有建筑企业垄断，其他公司想要进入很难。由此可以得知，倘若将建筑行业分别划分为低端市场与高端市场，那么低端市场将会有很多潜在竞争者所以进入，而高端市场则很难进入。随着甘肃省加快完成基础设施的进程，商务楼的空置率也越来越高，潜在进入者的进入成本较低，这也是甘肃省近年酒店增长速度较快的原因，中高端的星级酒店、有特色的民宿，还有商业巨头的连锁快捷酒店都有被影响到。

而对于集团的酒店管理、物业管理等业务，潜在进入者的种类和公司都较多，整体市场竞争较为激烈，潜在进入者较多，一些大型公司都会拓展酒店管理、物业管理等业务，潜在进入者的进入能力也相对较强。

4.2.4 替代品的代替能力分析

因技术水平有限，很多替代品都做不到完全仿真。建筑行业中，各公司所推出来的新产品与服务都是请专业设计师经过长时间分析研究最终确定的，所以其他企业根本无法生产出一模一样的产品。另外，每家建筑企业的发展理念与管理方式都不相同，因此也不存在两个毫无区别的企业。倘若想要在短时期内代替其他公司，几乎不可能。但随着互联网技术不断发展进步，建筑行业也有了新的突破，市面上开始出现很多隐形替代品。例如 BIM 技术、一条龙建筑、新型铝合金等，这些都在一定程度上阻碍了传统建筑业的发展。因此，只有摒弃传统落后的发展模式，不断推陈出新，与时俱进，才能跟上时代发展步伐，满足时时变

化的市场需求。酒店根据提供的产品与服务不同，存在不同的替代竞争者。连锁酒店、民宿等因其价格低廉，是住宿服务的主要替代竞争者，对酒店的住宿业务形成了较大的挑战。饭店、餐馆、酒吧等因其专注于餐饮业务，也具有较强优势，是餐饮服务的替代竞争者。因为替代品具有较强竞争优势使得酒店必须持续提升自身产品和服务质量，以更好地稳固市场，占有一定的市场份额。

4.2.5 现实竞争者的竞争能力分析

(1) 同行业企业内部水平比较分析

通过对甘肃长城建设集团竞争对手甘肃六建、七建及公司自身竞争能力进行分析，对集团如何更好地剖析自身经营管理存在的问题，聚焦多元化发展提供改进依据，并制定战略目标、行动计划和资源分配方案等，见表 4.1。

表 4.1 与主要竞争对手主营业务对比分析结果

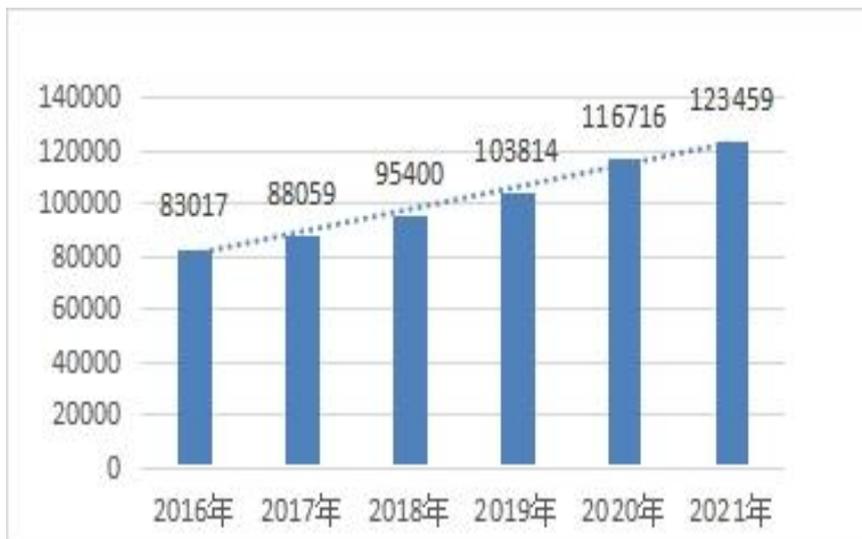
企业名称	甘肃长城建设集团	甘肃六建	甘肃七建
主营业务	建筑施工、房地产开发	建筑施工、房地产开发	建筑施工、房地产开发
优势	1.拥有技术人才储备团队，专利和科技研发成果逐年增加； 2.管理制度较为完善； 3.生产质量高于行业标准； 4.建立时间长，有良好的口碑。	1.业务辐射范围广：23 个省市，6 个海外国家； 2.建筑工程质量奖项数量多，包含“鲁班奖”及其他奖项，专利 44 个，超高层施工资质，装配式施工投入； 3.专业团队人员多（职业资格 845 人，一级建造师 177 人，“甘肃省优秀项目经理”120 人，“全国优秀项目经理”24 人）	1.业务辐射范围 14 个省市； 2.建筑工程质量奖项数量多，并获有“鲁班奖”，专利 53 个，超高层施工资质装配式施工投入； 3.“一特双甲”资质，拥有甲级设计资质。
劣势	1.宏观角度房地产行业疲软； 2.生产成本持续增加，导致利润下降； 3.复合型人才偏少； 4.市场化经营能力有待提升； 5.资产平台虽搭建，但融资渠道单一； 6.产业链设计板块缺失。	1.挂靠公司多，易产生法律纠纷（法律纠纷 384 起），行政处罚 8 起； 2.经营风险 1 起，环保处罚 3 起。	1.挂靠公司多，易产生法律纠纷（464 起），行政处罚 36 起。

资料来源：根据甘肃长城建设集团及竞争对手官网资料整理

(2) 建筑企业的持续增加加剧行业竞争

对于以重体力为主的传统建筑企业来说，老一代的农民工已经逐渐老去，年

轻人吃苦能力越来越不足，宁愿去送外卖也不愿意去工地，现在年轻的农民工越来越少，整体上建筑行业从业人员也在逐渐减少。与此截然相反的是建筑企业的数量却在大量增加，如图 4.7 所示，2020 年全国共有建筑业企业 116716 个，2021 年全国共有建筑类企业 123459 个，增长率为 5.78%。建筑企业的大幅度增加，为承包工程，势必对资质更加看重，行业竞争不断地加剧。



资料来源：国家统计局

图 4.7 建筑类企业增长数

综上所述，甘肃长城建设集团近年来经济增长缓慢，公司必须积极调整发展策略，并充分挖掘、利用自己的优势，持续优化各种业务，形成发展合力，以保持新模式的竞争力，从而提升公司综合实力。

4.3 企业内部环境分析

甘肃长城建设集团内部环境分析主要是从企业的人力资源、财务资源和物质资源三个方面展开，可以明确集团在当前发展过程中的优劣势，为后文多元化战略优化目标的制定和优化措施的提出提供了数据支撑。

4.3.1 人力资源分析

截至 2022 年 6 月，甘肃长城建设集团在册员工 1058 人，（其中：在岗职工 1021 人，待岗职工 35 人，内退职工 2 人），另有离退休职工 683 人，基本情况见表 4.2。

表 4.2 在岗职工基本情况统计表

层 级		人 数	构 成	人 数	所占比例
公司高管人员		9	高级职称	118	11.56%
部门、分公司管理人员		116	中级职称	286	28.01%
其他员工		896	初级职称	237	23.21%
学 历	人 数	所占比例	年 龄	人 数	所占比例
硕士	13	1.27%	50 岁以上	261	25.56%
本科	558	54.66%	41-50 岁	215	21.06%
大专	201	19.69%	31-40 岁	340	34.20%
中专及以下	249	24.38%	30 岁以下	205	20.08%

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

截至 2022 年 6 月，甘肃长城建设集团在岗职工 1021 人中，公司高管仅仅只有 9 人，中层管理人员有 116 人，普通员工占了 87.76%，一共 896 人，其中，一般管理人员 665 人，占在岗职工的 65.13%，平均年龄为 38 岁；工人 231 人，占在岗职工的 22.62%，平均年龄为 46 岁。公司具有初级和中级职称的人员占比超过 50%，还有 11.56% 的人员是高级职称，其余人员皆没有职称。公司员工的学历以本科和大专学历人数居多，其中本科学历人数最多，占在职员工的 54.66%。公司人员年龄结构中 31-40 岁的员工人数较多，占在职员工的 34.2%。

截至 2022 年 6 月，甘肃长城建设集团在册职工 1058 人中，男性 848 人，平均年龄 41 岁，女性 210 人，平均年龄 35 岁。职工中一级建造师 100 人，二级建造师 173 人，注册监理工程师 33 人，注册安全工程师 18 人，一级造价工程师 4 人，二级造价工程师 33 人。

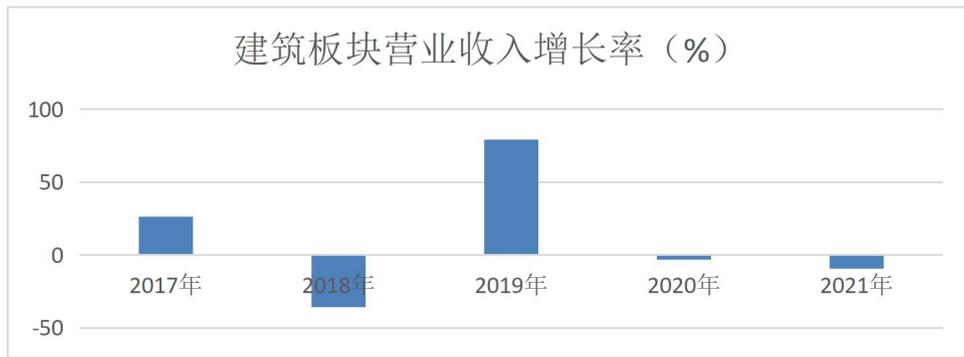
4.3.2 财务资源分析

建筑施工板块是甘肃长城建设集团收入的主要来源，表 4.3 为近六年甘肃长城建设集团总资产和业务收入情况。由图 4.8 可知，甘肃长城建设集团建筑板块营业收入也在经历波折起伏，但整体状况依然处于下降水平，可见多元化发展下，由于资源分散，管理难度增大，技术更新和市场拓展缓慢难以满足核心业务发展需要，以致核心板块应收增长率有了下降的趋势。

表 4.3 甘肃长城建设集团总资产和营收情况（单位：万元）

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
资产总额	781852.19	719526.13	752234.64	757902.05	785928.51
净资产	302904.72	301907.16	296712.58	293962.58	291794.10
资产负债率 (%)	61.26	58.04	60.56	61.21	62.87
营业总收入	131929.91	84698.55	208141.91	206879.82	179626.44
其中：建筑板块 营业收入	99967.84	64179.01	115170.35	111719.26	101374.21
建筑板块营业收入 增长率 (%)	26.47	-35.80	79.45	-3.00	-9.26
利润总额	6207.34	5675.75	1993.54	-484.72	-691.25
净利润	8895.37	8137.04	1265.75	265.36	-88.88
净资产收益率	2.05	1.89	0.67	-0.16	-0.24

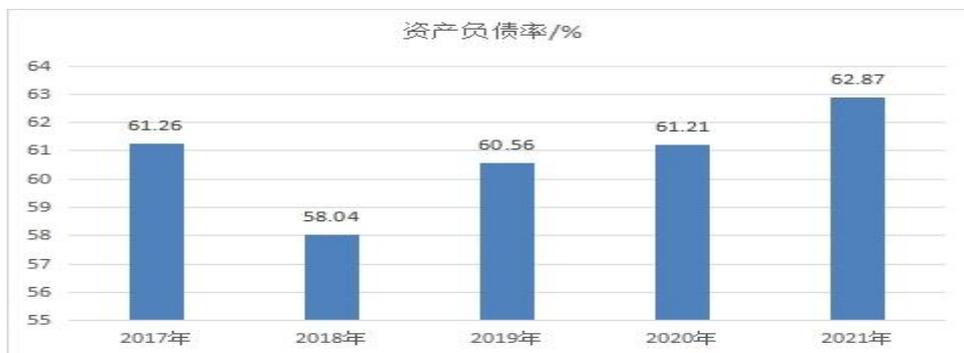
资料来源：根据甘肃长城建设集团年报统计整理



资料来源：根据企业年报整理

图 4.8 建筑板块营业收入增长率

由图 4.9 所示，甘肃长城建设集团近几年的资产负债率总体呈现上升的状态。2017 年的资产负债率为 61.26%，虽然 2017 至 2018 年有下降趋势，然而总体呈上升趋势。



资料来源：根据企业年报整理

图 4.9 资产负债率



资料来源：根据企业年报整理

图 4.10 净资产收益率

由图 4.10 所示，甘肃长城建设集团的净资产收益率由 2017 年的 2.05% 降至 2021 年的 -2.04%，当前净资产收益率为负值，集团需要进一步分析当前企业多元化发展战略的实际情况，找出多元化发展的问题，并进一步提出多元化发展的优化措施，改进集团当前的发展路径，从而改善集团财务状况。2021 年经营实现收入 34 亿元。其中，建筑施工完成产值 17.5 亿元，新承接施工任务 55 万平方米；房地产开发实现销售 15 亿元，新开发项目 42 万平方米；酒店、物资贸易、物业、综合市场等实现收入 1.52 亿元。2021 年甘肃长城建设集团建筑及房地产业务的市场占有率为 0.41%，酒店、物资贸易、物业、综合市场等的市场占有率为 0.29%。

4.3.3 物质资源分析

为适应集团整合重组后的运行机制，2019 年 6 月，集团对原有职能部室进行整合、重组，并不断优化管理流程，对部门及岗位权限进行细分，依据职责合理授权，实现了岗位设置合理、岗位职责明晰、岗位任职规范的目标，提高了公司运作效率。

目前集团设有机关职能部室 14 个、分子公司 35 家（其中分公司 15 家、子公司 20 家）。为使企业高效运转，集团营造了良好的组织管理文化氛围，激励全体员工参与企业管理，组织开展了 QC 小组、联合攻关小组、合理化建议等活动，促进横向沟通，充分调动员工积极性和责任感。

4.3.4 文化资源分析

甘肃省长城建设集团建设历史较为悠久，具有较强的企业文化，在市场中屹立前行，以独特的理念和文化内涵成为行业的佼佼者。

（1）艰苦奋斗、勇于奉献

集团公司的工作复杂性较大，工作难度较大，因此企业的文化引领，围绕着艰苦奋斗，勇于奉献开展，随着一代又一代人的传承，成为企业文化中最核心的特色，也是企业永葆初心的根本原因。

（2）传承、团结、担当、务实

在 72 年的发展历程中，企业文化逐步演化成以“传承、团结、担当、务实”为核心的企业精神，指引着一代代长城人坚定不移地为祖国的国防、建设工作默默付出。并不断践行着“诚信、创新、合作、包容”的核心价值观，让企业在日渐激烈的竞争中方能勇毅前行。

（3）承担社会责任、成就企业员工

集团作为国有企业，秉承着“承担社会责任，成就企业员工”的使命担当，积极践行着国企责任，广泛参与各项社会活动，并赢得良好口碑，具有很好的社会效应。同时，企业作为国有企业，承担了支撑国民经济的重要任务，作为社会的一份子，为经济的发展贡献出强大的力量。为帮助国家进行就业政策的扶持，向内部融入更多的社会劳动力，增加就业岗位，成为企业的一种社会责任，为更多的人提供工作岗位使他们能够满足基本的生活需求。

4.3.5 核心技术分析

在房地产行业领域，甘肃长城建设集团拥有较强的土地储备和开发能力。同时，该企业注重房地产项目的细节设计和装修，从而提升了其开发的房地产项目在市场中的竞争力。此外，集团还在住宅智能化方面持续推进，不断改善居住环境和居住体验。

在建筑业领域，甘肃长城建设集团拥有雄厚的工程技术实力，注重施工过程中的安全控制和质量管理。其采用先进的 BIM 技术和信息化管理系统，提高了施工效率并确保了项目的质量和安全。

在物业管理方面，甘肃长城建设集团注重提升物业服务品质，采用先进的物联网技术和智能化系统，实现对物业设施的远程监控和管理，提高了管理效率和服务质量。

在酒店管理方面，甘肃长城建设集团拥有丰富的酒店管理经验和优秀的服务团队。除了其自身的酒店品牌，还通过与国内知名酒店品牌合作，引入世界一流的酒店管理水平和服务理念，提升了酒店的品质和国际影响力。

在投资业领域，甘肃长城建设集团注重搭建新的投资平台，积极拓展多元化的投资渠道和业务范围。该企业通过与其他企业合作、重点领域的布局等方式，实现了业务快速发展和收益稳健增长。

同时，甘肃长城建设集团在巩固主业优势的过程中，不断突破新技术领域，持续做好主业的同时，抓好装饰、智慧工地、钢结构、试验检测等方面的技术开发，并积极探索新型绿色原材料、BIM 技术以及加快施工进度等相关技术，不断探索，深入钻研，加大对人力、物力以及财力的投入。积极构建专利、科技汇总以及数据信息库，及时了解科学技术的研发情况，将经济利益高、专业水平过硬的技术作为企业发展重点，促进企业在日益激烈的市场竞争中健康发展。截至 2022 年 6 月，公司拥有专利 13 项，省级工法 4 项，甘肃省建设厅科技计划项目 9 项，国家级 BIM 大赛成果 4 项，省级 BIM 大赛成果 6 项，但现有技术主要集中在建筑领域，涉及领域仍然相对狭窄。集团每年对专利、科技成果、工法开发进行奖励，为科技创新营造良好的政策环境。下面为集团省级工法、QC 小组活动奖项、获得的专利分别见表 4.4、4.5、4.6。

表 4.4 省级工法一览表

工 法 名 称	编 号
《钢筋砼木桁架高位转换层施工工法》	(GJGF07-03)
《钢丝网架水泥岩棉夹芯板施工工法》	(GJGF08-11)
《FS 地下刚性复合防水施工工法》	(GJGF12-02)
《基于 BIM 技术对铝模+模块化附着式脚手架的施工工法》	(GSSJGF057-2020)

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

表 4.5 近三年 QC 小组活动奖项

奖项名称	颁发部门	获奖年份	获奖项目
全国 QC 小组三等奖	中国建筑业协会	2019 年	楼梯口部位悬挑式脚手架钢梁末端锚固新方法
全国工程建设 QC 小组活动优秀企业	中国建筑业协会	2020 年	树人莱雅居项目 QC 小组
全国工程建设优秀 QC 成果交流奖	中国建筑业协会	2021 年	甘肃省文化体育康复训练馆 QC 小组
全国工程建设质量管理小组活动成果 II 类奖	中国建筑业协会	2021 年	荣泰·御园项目 QC 小组
全国工程建设优秀 QC 成果交流奖	中国建筑业协会	2021 年	长城·嘉峪苑项目 QC 小组
全国工程建设 QC 小组活动优秀企业	中国建筑业协会	2022 年	高层住宅屋面排气管施工新方法创新
全国工程建设优秀 QC 成果交流奖	中国建筑业协会	2022 年	提高超高、超大、超跨结构模板支撑体系安装一次验收合格率

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

表 4.6 公司获得的专利

专利名称	专利号
《装配式住宅供暖内隔墙系统》	ZL201920368096.5
《一种适用于附着式升降脚手架的复合式附着支座》	ZL201920111909.2
《一种适用于外挂式烟道的水平防护装置》	ZL202021123818.X
《一种适用于附着式升降脚手架的装配式竖向框架》	ZL202022402510.5
《一种车库顶板防排水系统》	ZL202122508138.0
《一种建筑施工用安全帽》	ZL202121243173.8
《一种旋转式的铝合金窗框》	ZL202122627876.7

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

甘肃长城建设集团在深化业务多元化的基础上，也在不断强化多元化战略，不仅致力于加强自身技术积累，以支持其他多元化产业发展，还需要有适合发展海外市场的基础技术和门槛技术的积累，让集团更好地发展自己的业务和市场。

4.4 甘肃长城建设集团业务波士顿矩阵分析

基于甘肃长城建设集团的发展历程和目标，以及集团其他部门相关资料，采用波士顿矩阵对集团战略实施情况进行初步分析，进而明确多元化战略发展的调整方向，也为后续战略持续优化，推动集团全面高质量发展奠定重要基础。根据各类业务的情况，采用波士顿矩阵进行业务分析归纳如下：

(1) 明星业务：甘肃长城建设集团的明星业务主要是房地产开发。集团下

设甘肃省城市房地产开发有限责任公司、兰州敦煌房地产开发公司、福州陇海房地产开发有限公司，在建开发的长城·嘉峪苑住宅小区项目、庆阳“陇能家园”项目等 50 多个项目，具有良好的社会信用和企业品牌优势。先后成功开发建设了马滩映河苑、鸿庆苑等多个房地产商业开发项目，在取得一定业绩的同时，也赢得了市场、提升了企业知名度。此外，2018 年 9 月开工建设的长城·嘉峪苑项目被兰州房地产峰会评为“2018 年度品牌潜力奖”，2019 年 3 月成功入围第九届“广厦奖”候选项目，全面提升了板块的开发建设能力和社会影响力，为房地产板块的快速发展奠定了基础。

(2) 瘦狗业务：甘肃长城建设集团的瘦狗业务是综合市场。集团在此类业务市场中拥有的市场份额较小、相对市场竞争力较低，在总部区域进行市场拓展和业务创新也未凸显成效，与集团主营业务关联性也不大，但整体资源投入较少，业务发展潜力也相对较小。因此集团应考虑将资金、人力或技术资源逐渐转移或整合，撤退或清算相关业务。

(3) 金牛业务：甘肃长城建设集团的金牛业务是建筑施工。集团现具有建筑工程施工总承包一级资质，建筑装饰装修工程专业承包一级资质、消防设施工程专业承包一级、防水防腐保温工程专业承包一级等专业承包一级、二级资质 20 余项。承建多项工程先后获“甘肃省建设工程飞天金奖”“兰州市建设工程白塔奖”等多项荣誉。其增长率较小，但区域内市场占有率较高，占主营业务收入比重最大，现在是集团的核心支撑业务。但该类业务存在利润较低的问题，主要原因是业务类型较少，技术更新较快，难以再次实现高增长率的发展机遇。

(4) 问题业务：甘肃长城建设集团的问题业务是酒店管理。集团投资建设的长城建国饭店，作为集团创建“鲁班奖”重点建设项目，经科学组织，统筹管理，已于 2019 年正式对外营业，在运行中不断提升运营管理水平。酒店坚持“舒适、实用、细致、周到”的服务理念，努力铸就中国本土最优秀的饭店品牌。正在建设中的嘉裕·建国饭店将在已投入使用的酒店建设、装修、管理等基础上，持续引进多项创新技术，建成后将成为该区域内绿色、环保、智能的高端酒店。

物业管理业务也属于集团的问题业务，主要管理写字楼、商品楼、综合市场等多项物业。服务业态多样，涵盖办公楼、住宅区、酒店餐饮、商铺等，管理面积达 150 万平方米。此类业务与集团主营业务及正在全力发展的高潜力业务虽有

关联,但集团此业务技术核心竞争力较弱。因此集团应考虑到国家相关行业竞争、市场份额、区域发展、市场拓展及运营效果,根据实际情况采取业务转型升级、资源整合、外力合作等措施。

通过上述分析,甘肃长城建设集团应根据企业内外部环境变化、市场发展趋势、实际经营情况等,侧重房地产开发和建筑施工,并进一步进行相关多元化的发展。同时,整合酒店、物业业务,清算综合市场业务,集中资源孵化具备高潜力的创新业务,提高技术创新研发能力,才能促使企业持续健康高质量发展。

4.5 甘肃长城建设集团 SWOT 矩阵分析

4.5.1 SWOT 矩阵分析

基于前文对甘肃长城建设集团内外部环境的分析表明,集团发展过程中面临复杂的环境形势,在综合分析集团发展环境的基础上,结合集团自身发展实际,并运用 SWOT 分析矩阵提出目前集团多元化战略发展中存在的优势、劣势、机会和威胁要素,为其制定出符合集团发展和市场需求的战略目标、战略方案及战略具体措施(矩阵分析见表 4.7),并分别对四种组合战略 SO、WO、ST、WT 进行逐一分析,也为后文战略的选择和优化奠定了基础。

表 4.7 SWOT 矩阵分析

<p>内部环境</p> <p>外部环境</p>	<p>优势 (S)</p> <p>S1 集团科技创新平台已搭建; S2 拥有技术人才储备团队, 专利和科技研发成果逐年增加; S3 管理制度较为完善; S4 生产质量高于行业标准; S5 建立时间长, 有良好的口碑。</p>	<p>劣势 (W)</p> <p>W1 宏观角度房地产行业疲软; W2 生产成本持续增加, 导致利润下降; W3 复合型人才偏少; W4 市场化经营能力有待提升; W5 资产平台虽搭建, 但融资渠道单一; W6 产业链设计板块缺失。</p>
<p>机会 (O)</p> <p>O1 国家“一带一路”战略带动高质量发展; O2 城市更新、旧城改造项目市场前景广阔; O3 国家层面大力推动建筑工业化和建筑低碳化, 大力发展绿色、节能、智能化建筑; O4 国家推动完善产业链一体化, 通过各环节发挥协同效应, 促进形成城市开发建设运营产业集团的政策较多。</p>	<p>SO 战略</p> <p>完善科技创新平台, 提升管理队伍, 强化管理制度, 完善企业产业链设计板块和一体化经营; 加大对改善型消费业务的开发, 进一步挖掘行业细分领域相关业务的潜在市场, 优化调整企业内部优质资源, 向“城市开发建设运营产业集团”转型。</p>	<p>WO 战略</p> <p>抓住城镇化发展的机遇, 在国内稳定的环境下, 改善自身的经营方式, 加强业务多元化的管理和发展。</p>
<p>威胁 (T)</p> <p>T1 受宏观因素影响, 经济下行风险持续加大, 居民刚需、投资型消费需求减少; T2 施工方垫资现象严重; T3 行业内劳务工人储备不足、劳务成本持续上升。</p>	<p>ST 战略</p> <p>坚持走多元化发展道路, 抓住城镇化发展机遇, 在国内稳定的环境下, 改善自身经营方式, 加强业务多元化的管理和发展。并要进一步提升核心业务发展, 优化业务管理以及营销方式, 推动相关业务协调发展。不断地提高自身的研发创新水平和品牌口碑, 避免政策和市场波动带来的不利影响。</p>	<p>WT 战略</p> <p>尽量规避风险性较大的项目; 深耕建筑施工和房地产两大主营业务, 提高自身的竞争力。</p>

资料来源: 根据甘肃长城建设集团资料整理

通过 SWOT 分析, 甘肃长城建设集团要顺应市场时时变化的发展需求, 利用当前市场资源, 不断扩大贸易途径。同时, 要运用技术多样化的特征, 培养引导更多技术人才, 实现科学技术的进一步突破。另外为了让集团树立良好的品牌形象, 应加强与国际企业的合作、学习, 以更好地实现集团长远发展。

(1) SO (优势与机会) 战略分析

SO 组合指的是基于企业自身的优势和机会，采取相关战略来弥补劣势和应对威胁。对甘肃长城建设集团，该组合的作用是提升企业内部各方面的能力，不断完善产品和服务的质量，实现持续发展。通过建立科技创新平台、强化管理制度、完善企业产业链设计板块和一体化经营等方法，能够优化调整企业内部资源，转型发展新型城市开发建设运营产业集团，进一步挖掘行业细分领域，拓展市场，提高市场竞争力。而受 T1、T2 和 T3 等威胁的影响，SO 组合的实施并不易于顺利完成，需要持续努力克服困难，促进企业向着目标不断前进。

(2) ST（优势与威胁）战略分析

ST 组合战略是指公司在面临内外环境威胁时，通过利用内部优势和外部机会的组合，来缓解威胁或获得竞争优势的战略方案。在甘肃长城建设集团的情境中，ST 组合战略是利用内部的科技创新平台、较为完善的管理队伍和管理制度，外部的国家“一带一路”战略、城市更新、旧城改造等利好政策，以及国家层面大力发展绿色、节能、智能化建筑等机会，来弥补房地产行业疲软、生产成本不断增加、市场化经营能力有待提升等威胁。具体而言，该战略可以大力发展优质资源，加强业务多元化管理和发展，规避风险性较大的项目，推动相关业务协调共同发展，提高自身的研发创新水平和品牌口碑等，对甘肃长城建设集团的战略转型和持续发展具有重要的影响。

(3) WO（劣势与机会）战略分析

WO 组合指的是利用机会（O）和解决劣势（W）的方式来实现战略目标。对于甘肃长城建设集团而言，WO 战略可以帮助该公司充分利用城镇化和政策推动产业链一体化的机遇，同时通过改善经营方式和加强业务多元化来解决产业链设计板块缺失、市场化经营能力有待提升等劣势。WO 战略的实施有助于公司更好地实现转型发展。

(4) WT（劣势与威胁）战略分析

WT 组合是外部环境中威胁与内部环境中劣势的结合。该组合意味着甘肃长城建设集团将面临经济下行风险、施工方垫资现象严重、行业内劳务工人储备不足等多重威胁，同时还存在生产成本持续增加、人才梯队结构有待完善、市场化经营能力有待提升等多个劣势。这种组合对甘肃长城建设集团的影响是巨大的，可能导致其市场地位降低、利润减少、竞争力下降、员工流失等问题的发生。因

此，甘肃长城建设集团应该制定相应的应对策略，如规避风险性较大的项目、提高核心业务的竞争力、优化业务管理以及营销方式等，以此来弥补 WT 组合带来的不利影响。

4.5.2 SWOT 战略选择

通过对甘肃长城建设集团在多元化发展过程中的 SWOT 模式进行具体分析，掌握在当前市场环境下，集团所具备的竞争能力，能直接客观地反映企业发展面临的机遇和挑战，明确企业在整体市场环境中的发展状况，从而使企业能根据实际需要适时调整发展战略，也为企业及时做出长期合理的战略决策打好基础。

根据以上组合战略分析，甘肃省长城建设集团要立足目前发展实际和市场环境，选择 ST 战略，坚持走多元化发展道路，抓住城镇化发展机遇，在国内稳定的环境下，改善自身经营方式，加强业务多元化的管理和发展。并要进一步提升核心业务发展，优化业务管理以及营销方式，推动相关业务协调共同发展。并不断提高自身研发创新水平和品牌口碑，避免政策和市场波动带来的不利影响。

4.6 本节小结

本节基于前文甘肃长城建设集团多元化战略发展现状和存在的问题，通过对集团内外部发展环境进行详细分析，并运用波士顿矩阵和 SWOT 分析矩阵提出集团多元化战略发展中面临的劣势和威胁，进一步明确了集团多元化发展的战略选择，也为下文集团多元化战略的优化聚焦了方向。根据 SWOT 分析，甘肃长城建设集团面临的重大威胁是宏观经济因素的不确定性，以及劳务成本的持续上升。因此，针对这些威胁，建议采取 ST 战略，即坚持走多元化发展道路，充分发挥自身优势，并抓住城镇化发展机遇，在国内稳定的环境下改善自身经营方式，加强业务多元化的管理和发展，强化核心业务发展，推动相关业务共同发展。

5. 甘肃长城建设集团多元化战略的优化目标与措施

通过上文对甘肃长城建设集团的现状、内外部环境、行业竞争环境进行分析，集团应找准战略定位、明确战略目标并做好战略发展规划，进一步聚焦集团多元化战略优化的整体目标及细化目标，并执行与之相配的优化措施。资产组合理论明确提出企业可以通过多元化经营来分散资产，进而能够降低企业所面对的非系统性风险，为企业获取利润找到新的途径。同时，交易成本理论指出通过多元化战略可以使企业内部规避较高交易成本的资源，以帮助企业应对环境不确定性和市场带来的风险，进而降低成本损耗，因此甘肃长城建设集团可在当前内外部环境分析的基础上，进一步明确实施多元化战略的必要性，并设计多元化战略优化的整体思路，从而对集团多元化战略进行进一步优化。

5.1 甘肃长城建设集团多元化战略优化设计整体思路

5.1.1 践行国企使命

深刻认识新时代国有企业的初心使命，进一步坚守百年党史中“不忘初心、方得始终”的信念。准确认识初心使命，是甘肃长城建设集团在改革中前进的重要前提。进入新时代，国有企业承担着新的使命任务，要深刻认识“国企姓党”的政治本色和政治定位，把党的领导贯穿到企业改革发展全过程、各环节，切实发挥党组织把方向、管大局、促落实的作用，牢牢把握国有企业的“根”与“魂”。深刻认识习近平总书记关于国有企业“六个力量”的重要论述，将之作为矢志不渝的初心使命。同时，要深刻认识在贯彻新发展理念、构建新发展格局中，集团必须充分发挥带动拉动作用，科技自立自强、延伸现代产业链的链长、培育完整内需体系的主力军和水平对外开放的排头兵，与时俱进丰富国有企业初心使命的内涵和外延，发挥国有经济战略支撑作用，不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，为构建新发展格局提供有力支撑。

5.1.2 聚焦长远发展

甘肃长城建设集团地处西北欠发达地区，为更好地吸引、保留人才，公司着

眼长远发展战略，从企业文化、薪酬体系、职业发展等方面，建立完善了一整套激励机制，创造了拴心留人的良好环境。着眼于提高管理水平和工作效率，扎实推进机构、人事改革，构建精简高效的行政管理体制和科学规范的选人用人机制，为集团高质量发展提供坚强人才支撑。坚持打基础、带队伍，强化员工学习意识和发展思维，不断夯实集团高质量发展的人才基础。建立长效学习机制，组织集团及各经营单位开展经营管理、法律法规等方面的培训，不断优化干部学历结构、能力结构和专业结构，促进企业长远健康稳定发展。

5.1.3 规避发展风险

(1) 防止盲目发展多元化，抑制企业发展

在实施多元化经营战略时，要规避甘肃长城建设集团经营项目选择取向误导，在集团不具备相当经济实力和其他必要条件情况下，不盲目追求无关联的经营产业，不盲目放弃熟悉的经营项目，坚持不熟悉业务不做，无关联产业不进入的商业法则。因此，在实施多元化经营战略之初，必须以关联经营产业作为多元化经营战略选择的方向。经营与原业务相关或者相近的业务，有利于经营管理者运作和管理。否则，不仅不能保证扩大经营规模，获取新的竞争优势，还可能丧失原来的经营优势，使集团陷入困境。

(2) 防止管理失之偏颇，出现经营困局

多元化以外延的方式扩大甘肃长城建设集团生产经营范围，不同经营领域所造成的管理复杂性增大了公司失控风险。同时，多元化经营使集团管理目标多样化，由于多元化利益的存在，使集团管理目标一致性难以控制而影响经营整体利益的实现。要控制人员增多、机构膨胀、管理层次增加和管理幅度增大，强化科学管理和发挥管理协同作用，规避对集团整体支配能力下降和制度作用减弱或失灵。

(3) 防止资源过度分散，产生财务危机

甘肃长城建设集团所拥有的资源总是有限的，每一个想发展的经营单元都要求得到充足的资源支持，导致集团将有限的资源分散于每一个经营单元，从而可能使每一个经营单元都形不成规模优势。一是多元主体争资金，使集团资金出现短缺，发展失去资金支持，形成资金瓶颈。二是集团在多领域难以保证不断地开

发和利用新技术、新工艺，难形成核心技术，从而对集团发展形成技术瓶颈。三是缺乏人才支撑，多元化经营使集团难以对人才结构实施战略性规划，人才结构单一，知识互补能力较弱，无法获得人才竞争优势。因此，要通过科学管理，正确决策，统一安排，把集团有限的人力、物力、财力等战略性资源优化配置到能让集团较好生存和发展的经营领域上去，保证多元化战略目标的实现。

5.2 甘肃长城建设集团多元化战略的优化目标

5.2.1 主业引领，稳固高质量发展

伴随着国有企业改革工作的深入推进，在经济高速发展向高质量发展的转型阶段，甘肃长城建设集团首先要深刻认识面临的发展形势、立足所处发展阶段和发展定位，充分发挥主业引领优势，紧抓发展机遇，在创新驱动、结构调整等方面进一步提升发展质量及效益，加快实现质量变革、频率变革和动力变革。其次，在科技创新方面不断增强科技创新的体系化能力，通过科技创新赋能产业升级，催生新发展动能；在产业结构方面加快提升产业链基础能力，强化产业链一体化经营，提升产业链现代化水平，推动传统产业向高端化、智能化、绿色化发展。再者，通过准确识变、科学应变、主动求变，向改革要活力、向开放要空间、向创新要动力，从而加快构筑集团多元化高质量发展战略优势。最后，围绕集团战略规划目标，积极向相关领域探索，进一步拓展企业发展版图，抢抓新机遇，谋求新发展，把集团建设成为经营集约化、管理科学化、人力资源雄厚、技术优势明显、管理水平较高的集“项目策划、投资开发、城市建设、产业运营、精品物业”于一体的综合性建设集团。

5.2.2 多业协同，促进“长城”品牌发展

基于多元化的战略目标，甘肃长城建设集团不仅要加快各项业务利润率升高，还需推动集团营业总收入持续增长。在此过程中对于多元化业务战略的实施需要稳扎稳打，一步步推动其顺利实施。集团以“承担社会责任，成就企业员工”为企业使命，在已形成的优质资产基础上，强化资产和产业运营，打造集“项目策划、投资开发、城市建设、产业运营、精品物业”于一体的“甘肃长城建设”品

牌，形成多维度、全视角、全流程、多层次的城市产业经济发展模式，努力发展成为实力雄厚的城市开发建设运营产业集团。同时，在实现甘肃长城建设集团下一阶段战略目标时，资产总额和营业收入将大幅提升，管理制度和体制机制更加完善，人才结构与市场需求联系更加紧密，产业结构更加优化，建筑工业化初具规模，“房地产+”生态模式趋于成熟，并助力“甘肃长城建设”品牌建设取得明显成效。

表 5.1 多元化发展的资产目标

	分类	预计 2023 年	预计 2024 年	预计 2025 年
财务 指标	资产总额（亿元）	82.81	85.29	87.86
	所有者权益（亿元）	34.40	35.89	37.43
	营业收入（亿元）	26.06	28.15	30.40
	利润总额（亿元）	1.12	1.21	1.31
	净利润（亿元）	0.78	0.85	0.92
	国有资本保值增值率（%）	104.40	104.33	104.29
	资产负债率（%）	控制在 65%以下		
	应收账款（亿元）	17.74	17.03	16.35

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料预测整理

5.3 甘肃长城建设集团多元化战略优化措施

由资产组合理论和交易成本理论可知，甘肃长城建设集团在实施多元化经营战略时，要围绕建筑企业主要业务的发展情况将企业现有资产有效组合，以实现企业经营风险最小化和利润最大化的目标。结合前面甘肃长城建设集团内外部环境分析结果可知，在采取 S-O 发展战略时，集团要不断完善科技创新平台，强化管理制度，完善企业产业链设计板块和一体化经营，并进一步挖掘行业细分领域相关业务的潜在市场，优化调整企业内部优质资源，向“城市开发建设运营产业集团”转型。在采取 S-T 多种经营战略时，坚持走多元化发展道路，抓住城镇化发展机遇，在国内稳定的环境下，改善自身经营方式，加强业务多元化的管理和发展。并要进一步提升核心业务发展，优化业务管理以及营销方式，推动相关业务协调共同发展。要不断地提高自身的研发水平和品牌口碑，避免政策和市场波动带来的不利影响。在采取 W-O 稳健战略时，要抓住城镇化发展的机遇，在国内稳定的环境下，改善自身的经营方式，加强业务多元化的管理和发展。在采取 W-T 收缩战略时，要尽量规避风险性较大的项目，同时，要深耕建筑施工和

房地产开发两大主营业务，提高自身竞争力。针对业务多元化特点，集团需要规划好长远的多元化战略目标，深耕现有主营业务，并不断拓展相关业务类型。

5.3.1 优化产业布局，提升主业引领力

郑兵云（2016）认为，在产业选择上，发展战略有两种选择。一是非关联产业多元化，二是实现相关产业多元化。建筑企业应根据风险与收益的权衡选择与之匹配的发展战略。立足甘肃长城建设集团自身基础，坚持有进有退有所为有所不为，坚持聚焦主责主业，按照“强龙头、补链条、聚集群”的思路，以促进实现碳达峰、碳中和为契机，积极推进产业基础高级化、产业链现代化攻坚战，支持体系内相关企业成为所在领域的“链主”企业，通过提升基础固链、技术补链、融合强链、优化塑链能力。积极发挥国资引领作用，持续助力美好新甘肃建设，并加强依托资本市场的科技创新孵化转化与资本运作。

（1）坚持做大主营业务

甘肃长城建设集团在实施多元化经营战略时，要围绕建筑企业主要业务的发展情况将企业现有资产有效组合，坚持房地产和建筑业主业方向，继续做大做强，注重建设项目质量并按时交付。为确保集团多元化战略的有效实施，需要主营业务收入来满足其他业务类型的现金流运转需求。因此，集团要进一步在强化技术、拓展市场发面发力，持续稳固主营业务的核心引领能力，同时为其他业务发展打好资金和品牌效应。

（2）有序退出非核心产业

坚持打造集“项目策划、投资开发、城市建设、产业运营、精品物业”于一体的“甘肃长城建设”品牌，以集团近年发展数据和波士顿矩阵分析结果为依据，推动资源要素向主业集中，提高资源配置效率，集中优势从事主业的专业化经营，形成在经营管理、技术、产品等方面独特的竞争力。严控非主业投资，加快剥离不具备竞争优势、缺乏发展潜力、与主业协同性不足的非核心业务，清理处置低效无效资产，实现国有资本形态转换。

（3）强化产业链延伸促发展

甘肃长城建设集团要以现有人力为基础，着力打造更强大的施工队伍，不断拓展可产生协同效应的业务领域，促进企业业务产业链纵向和横向拓展，为客户

提供一体化服务，从而提升公司在各项业务中的综合能力，促进企业规模化、产业化和集团化均衡发展。要不断围绕“建筑核心”打造集团竞争力，在建筑产业链上不断向上、下游、水平化延伸拓展，发展成集房屋建筑、房产开发、科技研发、建筑设计、劳务承包、建材生产及多种经营于一体的综合性大型建筑企业集团。同时，随着建筑企业业主需求的变化，传统的施工总承包服务无法满足业主的需要，当前业主迫切需要工程总承包与投建营一体化服务，建筑企业从施工向投资、设计、运维等产业链上下游环节延伸将成为发展必然。

5.3.2 做好内控管理，提升企业成长力

甘肃长城建设集团需要不断深入推进内控体系建设，持续筑牢风险“防火墙”，不断提升经营管理的科学化、规范化、法治化水平，确保国有资产保值增值，助力集团实现持续质量发展。

（1）搭框架，夯基础，重塑发展根基

甘肃长城建设集团要进一步明确体系建设的组织领导和职责，从集团部室到子企业，从领导班子到基础岗位，横向到边、纵向到底，实现责任全覆盖、无盲区。做好基本动作，结合企业发展战略和经营发展实际，匹配经营规模、业务范围、竞争状况，明确内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五项重点。明确治理主体权责边界，严格制定并落实授权清单和授权管理办法。通过重塑集团组织架构和业务模式，确保将内控体系建设融入重要业务领域和关键环节。

（2）查缺陷，补短板，完善内控机制

按照全面性、合法性、制衡性、合规性、适应性五项原则为准绳，坚持全面开展制度梳理，通过部门自查、审计复查等动作，跟进制度完善。明确重点控制环节，全面梳理人力资源、资金管理等控制流程，明确流程控制目标、识别流程风险点，绘制流程图和审批表单。建立风险管理评估机制，明确重大决策、业务风控等审查重点，通过授权管理、决策审批、风险审查等措施，规范重要岗位、关键人员的职责，形成紧密衔接、相互制衡、相互监督的风险防控机制。

（3）重考核，促提升，坚持聚力发展

坚持从“头部管理”做起，党委会、董事会、经理层要高度重视企业自身管理，

必须定期听取内控体系建设进展情况，督促任务落实。制定时间表、路线图，将体系建设任务按时间、岗位分解细化，将内控体系建设任务纳入全员月度绩效重点工作，让内控体系建设切实与全员的切身利益相挂钩，切实提高思想重视程度。强化体系建设考核和督导，落实内控缺陷整改。实现体系建设闭环管理，有效保障各业务、各分子公司合规、安全、稳健运行。

5.3.3 平衡管控重点，提升平台发展力

甘肃长城建设集团作为一个拥有六大业务板块、35家经营单位的老牌国有企业平台，集团的发展不仅要有主业的引领和带动，同时也要有其他经营业务间的协调和促进，并坚持创新营销方式，从而实现长足发展。

(1) 注重协调发展，促进同步发力

甘肃长城建设集团分子公司依据集团战略布局，通过战略合作、引进非资本混合所有制改革的方式，进一步扩充经营资本，发挥资源优势。装饰公司要以建设项目精装修业务为契机，不断提高业务能力、提升业务资质，培养创新意识及品牌意识，打造专业服务团队，向外拓展市场，保证建筑装饰装修业务的稳步、健康、可持续发展；物资贸易公司要改变传统采购的业务形态，积极拓展上下游两端资源及业务，开辟供应商全链条业务新模式，从贸易商到供应链集成服务商的转变，以集团建筑主业为基础，积极整合集团内外部优质资源；职工医院要积极探索将医疗、养老和保健服务与小区物业管理深度融合的发展新路径；安装公司、昌盛劳务、设备公司等单位要借助集团转型升级跨越式发展之力，努力提升业务能力和发展水平，推动集团多元格局健康发展。

(2) 健全资源配置，优化经营策略

甘肃长城建设集团各二级公司的发展成熟度不同，以及从项目管理向区域运营转变的需要，要求高层领导的管理重心要向区域运营转移。同时，在现有项目的基础上，认真结合地方和投资平台需求，拓展集团现有业务。集团可以围绕美丽乡村建设、特色小镇建设、产业园区开发、区域综合开发等综合性项目做大做强，发挥集团国企品牌优势，打造良好经营效果。并依照集团的平台化理念，不断健全内部资源配置机制，支持区域经营生产，完善激励考核机制，实行以业务或项目为整体的考核理念及配套激励措施，引导经营者将工作重心从项目管理经

营逐步转移至区域经营。

(3) 丰富营销方式，深耕企业名片

在业务开展过程中，甘肃长城建设集团还需要制定一系列符合自身、市场发展需要的营销方式和营销策略，从而扩大集团在行业内的知名度和美誉度，促进多元化战略的实现。一是要实施关系营销。集团可以通过满意度调查、邀请参观、回访等多种形式，对客户进行动态跟踪以建立持久稳定的客户关系，而不能仅仅依靠公司营销人员维系的方式。目前，集团与当地政府关系良好，也拥有较好的声誉，也可充分发挥政府的力量获得更多项目机会，以拓展多元化发展渠道，稳固多元化发展效果。二是要实施品牌营销。品牌是集团发展的名片，通过打造集团的良好企业品牌，可以助力实现企业战略目标。此途径首先要树立全员品牌营销意识，因为品牌是企业的宝贵财富和无形资产，要重视集团品牌的宣传和维护；其次，要向工程要质量，这是品牌营销的根本保证，也是企业的硬实力，可以通过先进的施工技术、有效的质量管理体系等让客户满意；最后，集团还需要建立以发展市场为导向的经营战略，在成本和质量之间做好平衡关系，既能适应市场需求，又能拓展品牌价值，从而赢得长远竞争优势。

5.3.4 强化创新驱动，提升研发策源力

曾萍等（2022）研究指出，随着市场化程度的提高，多元化战略中的研发能力效应再次显现。李斌（2015）发现建筑企业在实施发展战略之前，必须具备足够的资源和实力，来制定发展战略或开发新技术的核心能力。这些建筑企业支撑了大量的建筑企业资源，往往在某一领域内主导市场。甘肃长城建设集团要以理念创新引领管理创新。积极推行以大数据、互联网、云计算等新一代信息技术为支撑，着力推进物流、资金流、技术流、信息流等资源整合共享。同时，要以管理创新推动模式创新，不断推进“互联网+”和产融结合、制造业与服务业融合，积极开发新产业、发展新业态、开辟新市场。

(1) 加强技术研发，提高创新能力

集团要进一步建立健全研发投入机制，除集团技术中心之外，要积极支持分子公司加快提升科研能力，促进基础研发和科技成果转化，加快推进科技创新项目落地、科技成果产业化应用。同时，要加快新旧动能接续转换，实现产业基础

高级化和产业链现代化。支持子公司通过合作研发、委托研发、并购等方式获取外部研发资源，联合科研院所、高校和中央企业等建立科研协作平台和产业创新联盟，构建多方协同、优势互补的创新体系。并将研发投入强度、新增高新技术企业 and 重大科技项目等纳入经营业绩考核。

(2) 延伸技术领域，扩大业务范围

随着 5G、大数据、云计算、人工智能和区块链等技术快速发展，后疫情时代建筑业数字化转型也加快推进，业主对智慧城市、智慧建筑、智慧交通与智慧水利等建设需求愈发旺盛，如果能够提供数字化解决方案，就能为业主创造更高的价值。集团可与高科技企业组建战略联盟或共同组建合资公司，联合研发主营业务领域的数字化产品，大力拓展数字化业务，支撑工程承包业务发展。集团也可强化科技创新，引进科技领军人才，与广联达等企业合作，联合研发数字工地或智慧工地产品，强化施工项目的数字化监控，稳步拓展市场化的数字工地业务。

(3) 注重技术实施，推进成果转化

甘肃长城建设集团要在勘察设计、工程总承包、地理信息技术深度融合的基础上，把握“新基建”数字化、智能化，向综合智慧能源演进，逐步形成从前期咨询、勘察设计、施工到数字化运维的全业务一体化综合建设能力，提供智慧综合能源一体化解决方案，提升集团整体市场竞争能力。同时，要深化 BIM 技术应用，整合集团产业链资源，构建基于集团产业特征的信息模型，逐渐实现全产业链的信息集成、共享和协作。加快推进建造方式转型升级，大力发展装配式建筑施工新业态，积极开展新型装配式建筑体系研究、装配式市政工程研究，加速推进装配式建筑技术在集团落地和发展，推动集团在建筑工业化业务领域的布局建设。

5.4 本节小结

本节根据前文对甘肃长城建设集团内外部环境的分析描述，进一步明确了坚持多元化战略的战略选择，并提出践行国企使命、聚焦长远发展、规避多元化风险的集团多元化战略优化设计整体思路。并从优化产业布局，提升主业引领力；做好内控管理，提升企业成长力；平衡管控重点，提升平台发展力；强化创新驱动，提升研发策源力四方面提出甘肃长城建设集团多元化战略的优化措施。

6. 甘肃长城建设集团多元化战略实施的保障措施

机遇是国家和甘肃省通过一系列政策措施加大对建筑业及房地产业发展的支持，同时，建筑行业向绿色化、信息化、智能化发展，减少了施工成本，提高了工程质量，缩短了建筑工期。面对这些机遇和挑战，甘肃长城建设集团需要在相关政策和制度的指导下加强科技投入和技术人才的培养，突出多元化战略导向，增强企业在新市场环境下的核心竞争力。针对多元化特点，要进一步执行与发展相匹配的组织架构，加强技术上的积累和创新，培育相关技术人才。在多元战略的实施过程中，还需要加强风险防控和制度体系建设，最终促进集团多元化战略效果的实现。

6.1 组织架构保障

高效灵活的组织架构可以帮助企业在经营过程中快速发展业务及实现战略规划目标。这是由于，即使是同样的企业战略规划，由于组织架构不同，其规划实现的最终效果也不同。因此，灵活、适应性好的组织架构能够更有效地实现企业战略规划目标。

根据职能定位和发展需要，集团要进一步重塑优化总部职能，达到理顺总部职能、下放部分职能、整合交叉职能、强化核心职能的效果。围绕集团功能定位和核心主业，推动管理资源向关键职能集中，强化党建引领、战略决策研究、投资与股权管理、资本运营、科技创新职能，提升价值创造能力。由于集团坚持实施多元化战略，因此，应根据总体战略目标来调整组织架构，有的放矢。详细调整方案应该是：第一步，站在集团决策者高度，选定战略执行领导小组成员，负责指挥和实施集团多元化战略。该小组主要负责集团的运营、投资，以完成集团战略目标为责任。第二步，明确战略小组成员分工，主要领导人应由集团总经理担任，主要负责战略决策和评估，经营副总担任方案执行监管者，其他小组成员则应该是各分子公司的领导，负责方案的具体推进落实。

6.2 人力资源保障

人才对于企业来讲，是核心竞争力的重要保障。企业竞争最终都离不开人才

竞争，所以，培养人才梯队，是保证企业持续发展的源动力。在企业发展战略规划中，人力资源的建设应该得到重视，在培养企业人才队伍时，也应当着重培训企业的发展理念以及管理体制、企业文化等等。以期能够让员工在不断成长的同时，持续以自身的优秀能力来回报公司。因此，加强人力资源管理，就是为企业自身赋能，应当着重管理以下几个方面：

6.2.1 加强员工培训

员工培训的内容通常要涵盖了企业发展所需的各种技能，辅以外部专业培训来强化员工的综合能力及心态。甘肃长城建设集团要建立合理的人力资源规划，组织有效的培训，最大限度地挖掘员工潜能，以及加强专业技能的引导，特别是对员工心态的正向影响。同时，坚持内部培训与外部培训相结合，定期组织各专业技能大赛等活动，丰富培训形式。并通过访谈、考核、填写培训效果、评价记录以及反应层、学习层、结果层和行为层对培训效果做出的评价结果等资料，为以后的教育培训提供信息。并持续充分发挥培训优势，确保员工和企业发展壮大。

6.2.2 重视人力资源规划

企业战略规划目标要靠人来实现，因此针对人力资源的分配，应当与战略目标紧密联合，要设计好人才定位、职权范围、薪酬激励方案等问题，确保人力资源能高效顺利实现企业战略规划。

实现甘肃长城建设集团战略目标，需要对集团现有的人、财、物进行调配，基于对三大要素未来发展预测，分析确认各要素的明确定位及运用。要坚持“人才强企”1条主线，突出“创新驱动、人才支撑”2个重点，打造“经营管理人才、专业技术（科研开发）人才、实用技能人才”3支队伍，深化人才“选拔使用、考核评价、奖惩激励、服务保障”4项改革，以服务企业发展，提高企业经济效益为出发点，充分发挥各类人才作用，遵循人才成长规律，创新人才工作机制，优化人才发展环境，大力实施人才强企战略，统筹抓好各类人才队伍建设，为推动集团改革发展提供坚强人才保证和广泛智力支持。

6.2.3 加强员工需求分析

由于公司是持续发展的，每年的业务经营都有所变化，因此集团人力资源部门应该根据公司发展需要，制定出公司对各岗位、各级别人员的长短期需求计划，以便于按需设岗，按岗位职责寻找合适的人才。也就是要根据公司业务发展规划来对岗位职务进行评定，确认岗位职责及所需人数，再通过岗位职责确定该岗位所需要人才具备的技能及综合素质。并对比员工现有能力与未来需求能力的差距，有针对性地开展员工技能培训和素质教育，提升员工技能水平，不断推动组织追求更大发展，如下表 6.1。

表 6.1 各岗位员工现有能力及战略发展需要的员工能力对比分析

岗 位	员工现有能力	战略发展需要的员工能力
施工人员	了解行业相关知识，可满足现有项目的施工技术，一定的专业知识，但学习能力以及创新能力一般	系统性的行业知识，领先相关施工工艺的技术，学习能力和创新能力较强
技术人员	专业知识满足现有施工项目，但研发、创新能力较薄弱	专业知识领先于行业，研发能力、创新能力优秀。
初级管理人员	管理水平一般，了解相关业务，创新能力一般	管理水平优秀，有系统学习过；创新能力较强
营销人员	有较强的洞察力，针对市场行情可以策划出有效的营销方案，创新能力较强	全面系统地学习过营销、且理念较新颖，营销能力优秀
中层管理人员	管理知识全面系统、且创新意识强	格局高、管理专业、有丰富的管理经验

资料来源：根据甘肃长城建设集团资料整理

6.3 技术资源保障

6.3.1 信息化管理保障

(1) 全面推进数字化建设

要稳步推进甘肃长城建设集团数字化建设工作，完善集团信息化平台，形成以集团为核心，辐射各经营单位、项目部的集团信息化管理体系，夯实集团数字化转型基础。通过数字化建设，提升工程项目精细化管理能力。利用集团信息化平台进行智慧工地建设，运用信息化平台收集的大数据，通过云端智能分析，将集团信息化平台下的所有资源，在该平台上设定有关质量、安全、成本、进度等需要智能控制的关键指标，对在建项目和需要跟进的项目进行智能优化配置，提

升资源利用效率。通过建立健全信息化平台，完善平台上各项数据，能够快速提升集团的运营管理能力。此外，该数字化平台，通过日常工作中的数据输入，可以精准清晰地反映集团的各项收支、利润等关键数据，然后通过集团信息化平台进行整合汇总，并经过数据处理和研判，为公司管理层决策提供准确的数字依据，以便于决策者能够更高效地配置各方面的资源，优化分配集团现金流。从管理角度来说，可以促使集团集约化管理效率的提高，加强集团对各个环节的把控，提升集团管理决策能力。通过物联网、移动设备等采集有效数据，利用集团信息化处理各个环节的数据，并对这些数据进行汇总分析，以各个管理层需要的角度进行展示，并为决策者们提供可视化的运营数据，有利于决策者更迅速更准确地做出决策，且决策能力显著提升。这将推动了集团多元化发展过程中管理的便捷性，为多元化发展提供动力和技术的支持。

（2）加强集团智能管控体系建设

推进信息化建设，在集团体系内搭建云平台，共享各分子公司、业务部门的数据信息，打造信息化智能管控体系。持续优化财务管理、资金管理系统，提升财务核算、统计分析效率和资金管理水平；探索对分子公司预算执行情况的追踪与执行偏差分析。强化资产和股权管理系统建设，搭建资产云；建立资产管理系统，实现存量资产动态监管；完善 OA 办公系统建设，搭建人事云；各业务和管理信息系统相互开放端口，打通信息孤岛，实现信息互联。以 OA 办公系统为中心，整合各信息系统资源，实现信息系统操作的便捷化和高效化，提升办公效率。加强网络安全管理体系建设，针对企业信息系统现状，完善技术手段，加强应急响应保障，确保不发生重大网络安全事件。

6.3.2 技术优化保障

（1）强化科技创新驱动力

在谋求业务多元化的过程中，甘肃长城建设集团必须不断加强技术积累和创新。以技术和创新驱动发展，推动建筑工业化和建筑低碳化，大力发展绿色建筑、节能建筑、智能建筑，关注低碳建造的新技术、新材料、新工艺；依托“高大难”和“新特尖”的工程项目，加大对现有落后的施工技艺进行不断更新换代，加大研发核心技术力度，追求技术、材料、工艺的持续创新，提升对新设备的引进、

吸收与利用。甘肃长城建设集团具备上下游建设链条的把控能力，资金实力和技术实力较为雄厚。可见，集团必须适应国际一流的建设标准，不断加强各基础设施领域的技术锻造，发挥成本优势，有效改善资源配置，提高建筑施工设计水平，以实现多元化发展目标。

同时，甘肃长城建设集团要坚持科技兴企战略，加大新技术的研发和投入。目前正处于一个科技日新月异的时代，互联网技术、协作技术、环保技术等不断挑战传统建筑业。所以集团要重视新技术、新理念、新方法，占领技术创新水平高地。除了技术层面，还要将自己的运营模式、营收模式、服务模式和技术有机结合起来，让科技带动集团发展得更加稳固。

（2）强化绿色和智能施工技术

要对施工技术进行绿色化、智能化、信息化改造升级，创新施工工艺稳步推进绿色化改造，建立健全绿色施工评价体系，不断强化绿色施工评价标准，积极开展绿色建造技术的创新研发与应用推广，实现减污降碳协同效应。充分利用大数据、人工智能等新技术，探索智慧工地建设、成本数据库体系建设、建筑信息大数据库建设等建筑科技信息化建设，实现项目的精细化施工管理。同时，要深化 BIM 技术应用，整合集团产业链资源，构建基于集团产业特征的信息模型，逐步实现全产业链的信息集成、共享和协作。加快推进建造方式转型升级，大力发展装配式建筑施工新业态，积极开展新型装配式建筑体系研究、装配式市政工程研究，加速推进装配式建筑技术在集团的落地和发展，强化多元化发展，推动集团在建筑工业化业务领域的布局建设。

6.4 风险防控保障

6.4.1 加强风险预警，强化全面风险管理

构建全方位、全过程的系统风险防控机制，坚决守住不发生重大风险的底线。不断完善风险管理工作机制，加强风险管理与业务流程的有机融合，推动全面风险评估的信息收集、汇总、评价、监督、处理的有效运行，准确揭示集团主要风险因素，采取有效措施加以应对。加大对子公司类金融业务的风险监测预警，防范化解经营风险。制定债务风险管理制度，合理安排长短期负债比重，强化对所

属企业的资产负债约束，建立债务风险动态监测和预警机制。针对资产负债率、带息负债总额超过预警线的企业，按照预警级别审慎对其开展债务融资、担保等业务活动，防止集团有息负债和或有债务过度累积。同时动态监督落实负债管控各项要求，从数据统计汇总、融资规模管控、对标考核管理等方面健全债务风险防范化解机制。

6.4.2 加强安全生产，强化应急管理能力

坚持“党政同责、一岗双责、失职追责”和“管行业必须管安全、管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”的原则，强化企业主体责任和对安全生产工作的领导。建立健全安全生产规章制度，加强安全宣传和教育培训。依据《安全生产法》等有关规定落实企业安全生产主体责任，建立健全安全生产操作规程、安全职责、管理制度。强化安全生产应急管理，开展隐患排查治理。并强化安全生产应急管理能力，积极落实值班制度、领导带班制度。制定综合预案、专项应急预案和现场处置方案，有针对性地开展应急演练，提升应对突发事件能力和水平。

6.5 制度建设保障

6.5.1 完善制度建设，加强制度刚性约束

开展制度、流程梳理优化工作，推动制度瘦身、分类分级、防止制度之间的矛盾和冲突、填补管理空白。发挥全面预算的引领和控制作用，建立经营预算、资本预算、薪酬预算、财务预算于一体的综合管理体系，提升预算在优化资源配置、改善经营效益、加强风险管控、提高运行质量等方面的作用。把建设责任追究工作体系作为集团提升合规经营水平和防范化解重大风险的主要抓手，实现违规经营投资责任追究制度的全覆盖，不断提升合规经营管理水平。

同时，提升制度的科学性、完整性、系统性和鲜活性。结合发展需要，适时更新并完善集团各项制度、流程，建立与高质量发展相适应的指标体系、统计体系、标准体系、考核评价体系，逐步实现管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化。

6.5.2 建立会商机制，实现信息联动共享

建立党委领导，纪检监察、财务、审计、法务、巡察“六位一体”的内部监督体系，完善内部各监督部门的协同联动机制，形成监督合力。按照分类管理、分级授权和层级管理的原则，完善监督管理体系，创新监管方式，加快构建大监督体系，推动人力监管向制度监管、资产监管向资本监管转变，提高监管的科学性和实效性。充分发挥大监督工作机制纵横协同、信息互通的优势，实现横向到边、纵向到底、上下联动的立体监督。建立联席会议制度，由主管纪检领导组织定期召开联席会议，纪检部门、内部审计互相通报阶段性监督工作成果及难题，共享信息，形成监督信息“大数据”。

6.5.3 构建多维度下的管理协同机制，促进全面发展

实行交叉持股是公司进行多元化发展的一种方式，企业在主营业务之外通过交叉持股，有利于加强企业间的联合，发展规模经济。子公司之间会依托所持股份形成股权链，利益息息相关，拥有共同的愿景，公司之间的资源可以进行有效配置。同时，可建立对接业务量正向考核机制。即在存有输出输入关系的不同业务单元间建立协同化的考核机制与利益分享机制，引导各单元尽可能在业务上相互配合，在资源上共同利用。并通过关键岗位交叉任职，互相补台，有利于增强不同产业单元间协作意识，更有利于加强生产的组织指挥和统一调动系统。

甘肃长城建设集团通过内外部的协同，可以在技术、管理、经营和市场方面获得理想效益，其收益可以有形的资金、中标额、市场份额等，也可以是无形的知识、技术方面的提升。多元化战略下协同效应的发挥是所有建筑企业共同面临的挑战，也是机遇。只有充分考虑企业自身条件和内外部环境，深入思考如何激发企业内外部的协同效应，才能够将机制转化为提升效率和创收的动力，也才能够保障集团多元化战略的稳步推进。

6.6 本节小结

为确保甘肃长城建设集团多元化战略的顺利实施，本节从组织架构保障、人力资源保障、技术资源保障、风险防控保障以及制度建设保障五个方面提出集团多元化战略实施的保障措施。

7 研究结论与展望

7.1 研究结论

本研究基于多元化战略管理的相关理论和分析工具,从建筑企业管理的特殊性出发,对行业及其集团内部可持续发展的背景做了调研和访谈,了解了企业目前战略发展现状。在此基础上,对甘肃长城建设集团多元化战略进行了分析,明确了集团多元化发展战略的定位。本文的研究结论为:

(1) 甘肃长城建设集团多元化战略发展中存在以下问题:产业布局欠佳,业务协同效应受阻;企业资源分散,管理集合优势薄弱;发展规划滞后,风险叠加效应倍增;技术创新局限,市场占有份额萎缩的问题。

(2) 对甘肃长城建设集团多元化战略进行优化,主要从优化产业布局,提升主业引领力;做好内控管理,提升企业成长力;平衡管控重点,提升平台发展力;强化创新驱动,提升研发策源力四方面展开分析研究。

(3) 从组织架构保障、人力资源保障、技术资源保障、风险防控保障以及制度建设保障五个方面提出集团多元化战略的保障措施。

7.2 研究不足

21 世纪我国加入 WTO 后,市场经济体制发生了不可逆的变化,国有企业也面临着市场化竞争激烈的局面,随着体制改革深化的进程,反垄断已经提上了改革日程,那么,在今后的市场环境中,竞争会愈演愈烈。笔者在对本次研究对象甘肃长城建设集团进行深入研究后发现,其已针对今后的外部市场环境做出了改变,他们大幅度的调整了自身经营战略规划,并根据这份战略规划调整着自身的组织结构,但是却面临着如何有效执行战略规划及其他管理问题。针对这些问题,笔者认真地提出了以上方案,希望有助于集团以及我国其他同类企业,在发展中遇到类似问题时能提供一些帮助。

但是由于笔者自身经验因素,在本论文中也存在一些不足之处。主要是,由于笔者知识和精力有限,加上缺乏对文献的深入阅读,所以研究的深度还不够,并且选取的调研对象存在地域局限,无法完全适用于全国其他省份,这些缺陷笔者将在今后的学习及工作中进一步完善。

7.3 研究展望

在今后的学习生涯中将结合实际工作,笔者将持续对甘肃长城建设集团多元化发展战略进行更深层次的分析,如通过对集团业务发展情况进行调查,对相关管理和工作人员进行访谈等,进一步深入了解集团多元化战略发展中存在的问题,并完善相关优化措施。

参考文献

- [1] Manuela Meranera, Wim Heijmanb, TomKuhl manc, RobertFingera, Determinants of farm diversification in the Netherlands[J], Land Use Policy, 2015(42):767-780.
- [2] Mackey, Tyson B., Barney, Jay B., Dotson, Jeffrey P. Corporate Diversification And The Value Of Individual FirmS: A Bayesian Approach[J]. Strategic management journal, 2017, 38(2):322-341.
- [3] Pankaj C. Patel, Giuseppe Criaco, Lucia Naldi, Geographic Diversification and the Survival of Born-Globals[J], Journal of Management, 2018(44):208-236.
- [4] Ryota Ishiai, Ling Feng, Masahiro Irie. The influence of the diversification degree and directivity on business risk[J]. Asian journal of management science and applications, 2016, 2(3):273-295.
- [5] Andreou, Panayiotis C., Louca, Christodoulos, Petrou, Andreas P. Organizational learning and corporate diversification performance[J]. Journal of business research, 2016, 69(9):327-328.
- [6] Iwanaga, Seiji, Tsuzuki, Nobuyuki, Kuboyama, Hirofumi. Impact of the change in raw material supply on enterprise strategies of the Japanese plywood industry[J]. Journal of forest research, 2018, 23(6):325-335.
- [7] Keungoui Kim, Junseok Hwang, Sungdo Jung, Eungdo Kim. The Optimal Diversification Strategy in Pharmaceutical Industry: Balance-centred or Hetero-centred? [J]. Science, technology & society, 2021, 26(2):272-295.
- [8] Hafner, Cornelius. Diversification in family firms: a systematic review of product and international diversification strategies[J]. Review of managerial science, 2021, 15(3):529-572.
- [9] Jang, Youjin, Kwon, Nahyun, Ahn, Yonghan, Lee, Hyun-Soo, Park, Moonseo. International Diversification and Performance of Construction Companies: Moderating Effect of Regional, Product, and Industry Diversifications[J]. Journal of management in engineering, 2019, 35(5): 1-11.
- [10] Zahra Faraji, Adam Fleischhacker. Overstatement of firm diversification effect

- on bankruptcy risk reduction[J]. International journal of applied decision sciences, 2020,13(3):267-285.
- [11] 芮明杰. 对企业多元化发展战略的再认识[J]. 中国工业经济, 1998(11): 50-52.
- [12] 林晓辉, 刘冀生. 多角化战略及其在中国的发展前景[J]. 亚太经济, 2002(03): 74-77.
- [13] 李善民, 朱滔. 多元化并购能给股东创造价值吗——兼论影响多元化并购长期绩效的因素[J]. 管理世界, 2006(03):129-137.
- [14] 胡伟. 新形势下建筑设计企业发展策略探究 [J]. 建材发展导向, 2022,20(8):91-93.
- [15] 石婷婷. G 公司业务多元化与盈利能力案例分析 [J]. 环渤海经济瞭望, 2020(07):158-160.
- [16] 陈华, 邵瑜佳, 王丽珍. 财险公司业务多元化的驱动因素研究——基于公司特征的异质性分析[J]. 保险研究, 2020(08):47-63.
- [17] 阎东彬, 高伟峻. 多元化业务发展、子公司分布与资本配置的关联性研究[J]. 企业改革与管理, 2020,28(04):41-46.
- [18] 何欣. 相关多元化, 企业“做大”的中集模式[J]. 南风窗, 2022(18):101-104.
- [19] 朱楠, 王晓丽, 石道金. 多元化经营对农业类上市公司财务风险的影响——从企业生命周期视角[J]. 湖北社会科学, 2020,22(02):69-76.
- [20] 吕贤杰, 陶锋. 相关与非相关多元化经营抑制了实质性创新吗[J]. 科技进步与对策, 2020,37(19):96-104.
- [21] 霍燕. 流通业上市企业多元化经营与企业成长性的相关性研究[J]. 商业经济研究, 2021(03):22-25.
- [22] 朱锴. 我国中小型建筑企业战略选择与分析研究 [J], 2015:57-59.
- [23] 周霖. 煤矿企业多元化经营战略初探[J]. 环渤海经济瞭望, 2021(07):36-37.
- [24] 朱佳森, 戴秉宸, 周正崧, 吉方意, 仇晓羽. 民营企业多元化扩张动因分析——以江阴利安达集团为例[J]. 商讯, 2019(04):19-22.
- [25] 高沛钰. 恒大集团多元化经营动因分析[J]. 商讯, 2019(18):16-21.
- [26] 张宏. 多元化战略与我国民营企业竞争优势的构建 [J]. 中国市场, 2019(17):78-96.

- [27] 贲绍华. 出版社多元化战略研究——以广西师范大学出版社为例[J].时代经贸, 2020(16):54-55.
- [28] 陈宏伟. 后工业化时代建筑企业发展战略研究[J]. 建筑经济.2021,42(07):5-10.
- [29] 孙涛, 栾翔茹. 多元化战略对企业集团发展的“双刃剑”效应[J].现代经济探讨, 2022(10):11-18.
- [30] 朱祥宾, 阮彩燕. 对建筑企业多元化经营战略的思考[J].科技信息,2017(27):776-777.
- [31] 吴江秋, 晏阳企业国际化进程中文化势差、发展战略与跨文化冲突的模型构建[J].学术论坛,2016(12):182-185.
- [32] 陈林杰, 建筑企业实施发展战略之探索[J]上海房地, 2010(9):43-45.
- [33] 陈亨贵. 四川 F 公司多元化经营战略优化研究[D].云南师范大学, 2021.
- [34] 孙永河, 秦思思, 段万春. 复杂系统视域下企业发展战略优选新方法[J]情报杂志, 2019(2):50-56.
- [35] 齐文雅. 多元化战略研究综述[J].合作经济与科技,2021(16):110-111.
- [36] 杜善重. 家族决策权配置与企业多元化战略——来自中国家族上市公司的经验证据[J].管理世界,2020,42(06):87-98.
- [37] 陈志科. 宝能集团多元化战略研究[D].兰州大学, 2020.
- [38] 胡璇, 吴国庆. 房地产企业多元化对企业价值的影响[J].经营与管理,2022(04):67-72.
- [39] 冯力强, 牛昌林, 刘福江, 王章丽, 武开通. 甘肃省装配式建筑发展 SWOT 分析[J]. 项目管理技,2021,19(04):53-58.
- [40] 曾萍,汪金爱,吕迪伟.中国民营企业核心能力与多元化战略选择研究[J].科研管理, 2022(43)3:86-93.

附 录

集团领导访谈提纲：

- 1.您如何看待目前建筑行业的发展形势，如何看待集团的主业定位？
- 2.您对集团的发展有什么好的规划？
- 3.您认为集团目前的六大板块排位要不要做调整，如何才能达到互促互进的效果？
- 4.您认为我们集团目前的管理理念和管理方式能不能满足现在的发展需要？
- 5.您认为在业务发展上还要做哪些调整？
- 6.您认为集团未来的发展目标是什么？有没有合理的规划指导实施？
- 7.集团目前处于发展的困难时期，您认为导致目前这种状态最直接原因是什么？是国家宏观政策调控？是缺乏市场意识？是企业文化的影响？还是管理的问题？
8. 您认为集团目前发展中面临的最重要的问题是什么？
- 9.目前集团面临的这种困难局面您认为多久会有改善？
- 10.你认为集团目前的创新领域有没有和实际生产发展结合起来？怎样才能让技术、创新成为核心竞争力，领跑未来？
- 11.您认为集团目前的人力资源有没有得到最大的价值发挥？有没有匹配的人才发展规划？
- 12.您认为集团目前的风险防范意识如何，有没有好的措施应对和规避行业经营风险？
- 13.您如何看待集团五年后的发展方向和十年后的发展定位？
- 14.集团“十四五规划”中提到了信息化战略、人才战略、转型升级发展战略、品牌文化战略等，您如何看待这些战略在企业发展中的指导作用？

后 记

冬去春来，时光荏苒，3 年 MBA 学习时光即将迎来尾声。回想起这三年的一点一滴，很感谢自己所拥有的这一段经历。三年的继续学习，开拓了我的眼界，提升了我的思维方式，教会了我如何更好地利用时间，也让我掌握了许多专业知识，补充了我的知识短板，搭建了更加完善的知识体系。

本文能够顺利完成，首先我应该感谢我的导师荆炜教授。从论文的选题、研究方法和思路、课题开展过程再到后期论文的不断修改、定稿，导师都倾注了大量心血，给予了我十分细心的指导，也提出了许多有益的建议。导师不仅知识渊博、为人谦和，他严谨的治学态度、谦逊的学者风范、高尚的人格都将使我终身受益。因此，值此论文完成之际，我首先要特别感谢导师给予我的帮助，向恩师致以最崇高的敬意和衷心的感谢。

其次，我应该感谢各位授课教师。没有老师们的辛苦付出，我就没有足够的理论基础来完成这篇文章。各位老师认真负责的治学态度值得我学习并致敬。

再次，我应该感谢和我一起求学的同学们，感谢你们无私的帮助和鼓励，才让我在每一次学习受挫之时选择了坚定向前，与你们相识在兰州财经大学的校园，我感到非常幸运，同窗之情，今生难忘。

最后，我要感谢我的家人，他们在物质上给予我支持的同时，也在精神上给予我莫大的鼓舞，正是这种坚强的后盾，让我在求学道路上勇敢克服困难，顺利完成学业，也让我在今后的人生道路步伐更加坚定、从容。

作者：祁睿

2023 年 6 月 13 日