

分类号 F203.9/1126
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略研究

研究生姓名: 李刚健

指导教师姓名、职称: 陈菁 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 组织与战略管理

提交日期: 2024 年 5 月 30 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： 李刚健 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 陈菁 签字日期： 2024年5月30日

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： 李刚健 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 陈菁 签字日期： 2024年5月30日

Research on the Competitive Strategy of Public Landscape Business of Yichang High tech Landscape Company

Candidate :Li Gangjian

Supervisor:Chen Jing

摘 要

随着现代社会经济稳定发展，城市化进程持续加快，推动生态文明建设成为时代发展的必然选择。作为生态文明建设的重要基础，园林绿化行业迎来空前的发展机遇。与此同时，伴随园林绿化需求的不断增长，催生出众多新兴园林绿化公司盲目跟风进入市场，导致行业恶性竞争愈演愈烈。

宜昌高新园林公司是一家拥有苗木种植、景观设计和园林施工一体化的中小型园林企业，在经营过程中因其发展方向不清晰、战略管理不完善、组织架构不协调、资源配置不合理，多重因素致使公司利润降低。如何在激烈的市场竞争环境中利用自身优势抓住发展机遇，使公司公共园林业务持续保持行业领先地位，成为公司当下重点研究的课题。

本文以战略管理相关理论为指导，运用文献分析法、问卷调查法、访谈法、案例研究法四种研究方法，结合宜昌高新园林公司的发展现状，对公司公共园林业务的竞争战略进行研究。首先，采用 PEST 模型、竞争态势分析（CPM 矩阵）、波特五力模型、VRIN 框架对公司的内外部环境进行详细分析。其次，运用 SWOT 矩阵综合分析出公司公共园林业务的四种备选竞争战略，并利用 QSPM 矩阵分析得出差异化竞争战略为最优战略。最后，为保障公司公共园林业务差异化竞争战略的顺利执行，提出苗木差异化、服务差异化、品牌差异化、渠道差异化四个实施措施，以及组织保障、人资保障、财务保障、研发保障、文化建设五个保障措施，并运用平衡记分卡对差异化竞争战略的实施进行全面控制评价。通过以上一系列措施的顺利执行，有助于宜昌高新园林公司公共园林业务进一步占据业内领先优势。

本文的研究结论对园林绿化行业相关从业者具有一定的借鉴价值，中小型园林企业可以根据市场宏观环境及内部经营现状，制定符合本企业长期发展目标的竞争战略，增强市场竞争力。

关键词：园林行业 公共园林业务 竞争战略 差异化战略

Abstract

With the stable development of modern society and economy, the urbanization process continues to accelerate, and promoting the construction of ecological civilization has become an inevitable choice for the development of the times. As an important foundation for ecological civilization construction, the landscaping industry has ushered in unprecedented development opportunities. At the same time, with the continuous growth of demand for landscaping, many emerging landscaping companies have blindly followed the trend and entered the market, leading to increasingly fierce vicious competition in the industry.

Yichang High tech Landscape Company is a small and medium-sized landscaping enterprise that integrates seedling planting, landscape design, and landscaping construction. Due to unclear development direction, incomplete strategic management, uncoordinated organizational structure, and unreasonable resource allocation, multiple factors have led to a decrease in the company's profits during the operation process. How to leverage its own advantages to seize development opportunities in the fierce market competition environment, and maintain the company's leading position in the public landscaping business, has become a key research topic for the company at present.

This article is guided by the theory of strategic management and uses four research methods: literature analysis, questionnaire survey, interview, and case study. Combining with the development status of Yichang High tech Landscape Company, the competitive strategy of the company's public landscape business

is studied. Firstly, a detailed analysis of the company's internal and external environment was conducted using the PEST model, competitive situation analysis (CPM matrix), Porter's Five Forces model, and VRIN framework. Secondly, the SWOT matrix was used to comprehensively analyze the four alternative competitive strategies for the company's public landscaping business, and the QSPM matrix was used to analyze the differentiation competition strategy as the optimal strategy. Finally, in order to ensure the smooth implementation of the company's differentiated competition strategy for public landscaping business, four implementation measures are proposed: seedling differentiation, service differentiation, brand differentiation, and channel differentiation, as well as five guarantee measures: organizational guarantee, human resources guarantee, financial guarantee, research and development guarantee, and cultural construction. The balanced scorecard is used to comprehensively control and evaluate the implementation of the differentiated competition strategy. The smooth implementation of the above series of measures will help Yichang High tech Landscape Company further occupy a leading position in the industry's public landscape business.

The research conclusion of this article has certain reference value for practitioners in the landscaping industry. Small and medium-sized landscaping enterprises can develop competitive strategies that are in line with their long-term development goals and enhance market competitiveness based on the macro market environment and internal business status.

Keywords: Landscape industry ;Public landscape business ;Competition strategy ;Differentiation strategy

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究方法与工具	2
1.2.1 研究方法	3
1.2.2 研究工具	3
1.3 研究内容及思路	5
1.3.1 研究内容	5
1.3.2 研究思路	6
第二章 相关理论与文献综述	8
2.1 相关概念	8
2.1.1 公共园林	8
2.1.2 景观设计	8
2.1.3 园林苗木	9
2.2 相关理论	10
2.2.1 企业战略与战略管理理论	10
2.2.2 企业战略管理理论概述	10
2.2.3 竞争战略理论	12
2.3 文献综述	14
2.3.1 国外研究现状	14
2.3.2 国内研究现状	15
2.3.3 国内外文献综述	17
第三章 宜昌高新园林公司公共园林业务外部环境分析	18
3.1 宏观环境（PEST 分析）	18
3.1.1 政治环境	18
3.1.2 经济环境	20

3.1.3 社会环境	22
3.1.4 技术环境	23
3.2 行业环境	25
3.2.1 行业现状分析	25
3.2.2 公共园林业务竞争环境分析	27
3.3 外部环境因素分析	33
3.3.1 外部机会分析	33
3.3.2 外部威胁分析	33
3.3.3 外部环境因素评价矩阵 (EFE) 综合分析	34
第四章 宜昌高新园林公司公共园林业务内部环境分析	36
4.1 公司概况	36
4.1.1 公司经营现状分析	36
4.1.2 波士顿矩阵分析	39
4.1.3 公共园林业务分析	40
4.2 公司资源分析	40
4.2.1 有形资源	40
4.2.2 无形资源	44
4.2.3 人力资源	45
4.3 公司能力分析	47
4.3.1 基本能力分析	47
4.3.2 核心能力分析	50
4.4 价值链分析	52
4.5 内部环境因素分析	53
4.5.1 内部优势分析	53
4.5.2 内部劣势分析	54
4.5.3 内部环境因素评价矩阵 (IFE) 综合分析	55
第五章 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的制定与选择	57
5.1 公司战略目标体系	57
5.1.1 公司使命	57

5.1.2 公司愿景	57
5.1.3 公共园林业务目标	57
5.2 公共园林业务竞争战略的制定	59
5.2.1 竞争战略的设计思路	59
5.2.2 公共园林业务竞争战略 SWOT 矩阵分析	59
5.2.3 公共园林业务备选战略	60
5.3 公共园林业务竞争战略的选择	61
5.3.1 公共园林业务竞争战略 QSPM 矩阵	61
5.3.2 公共园林业务竞争战略选择	63
第六章 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的实施与控制	64
6.1 公共园林业务竞争战略实施计划	64
6.2 公共园林业务竞争战略实施措施	64
6.2.1 苗木差异化	64
6.2.2 服务差异化	66
6.2.3 品牌差异化	67
6.2.4 渠道差异化	68
6.3 公共园林业务差异化竞争战略保障措施	70
6.3.1 组织保障	70
6.3.2 人资保障	70
6.3.3 财务保障	72
6.3.4 研发保障	73
6.3.5 文化建设	74
6.4 公共园林业务差异化竞争战略实施控制	75
6.4.1 平衡计分卡框架	75
6.4.2 公共园林业务竞争战略地图	76
6.4.3 公共园林业务竞争战略 KPI 指标	79
第七章 结论与展望	80
7.1 研究结论	80
7.2 研究展望	81

参考文献	82
致 谢	86
附录 A CPM 矩阵专家问卷调查表	87
附录 B 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略内外部环境因素访谈提纲	88
附录 C EFE 矩阵专家问卷调查表	90
附录 D IFE 矩阵专家调查问卷表	91
附录 E QSPM 矩阵专家调查问卷	92

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

自 20 世纪 70 年代以来，随着国民经济的持续发展和社会公众对环境保护的意识逐渐提高，中国政府开始大力倡导绿色发展理念。1981 年，全国城市绿化工作会议召开，提出“三绿”战略¹。随后，中央向各大城市提供大量财政和物质支持，通过种植树木、修建公园、增设绿化带等措施，逐步改善城市生态环境，提高居民生活品质。20 世纪 90 年代末期至 21 世纪初期，中国城市绿化进入快速发展阶段。2000 年，“全国百个城市绿化示范”工程启动，重点打造以绿色为主题的城市景观，推广新型、高效的绿化技术和手段，引导城市市民参与城市绿化建设。同时，各地政府还制定了一系列城市规划方案，加强城市绿化规划和建设。

从经济增长方面来看，2020 年全国居民收入首次突破一百万亿元，人均生产总值也达到 72000 元，说明国内整体经济发展势头一片大好，正在向发达国家的行列迈进，为各行业营商环境奠定了良好基础。随着人们的生活习惯和消费需求开始呈现多样化，不再局限于每天衣食住行的开销，而更倾向于丰富精神的消费。园林行业正好契合人们当代的消费观念。一方面，私人园林的绿化建设不仅能满足人们日常生活中对自然风貌的享受，还能根据消费者的喜爱风格，打造别具一格的景观特色。另一方面，城市公共园林的绿化建设可以改善城市生活环境、缓解城市热岛效应、遏制空气中的污染气体，是城市规划发展中重要的一环。

从政策和法律方面来看，中国的城市绿化建设已经取得一定的进展。1982 年颁布了《中华人民共和国森林法》明确规定国家保护森林资源，加强森林生态系统的管理保护；1998 年公布了《中华人民共和国城市绿化条例》，强调城市绿化对于改善环境、保障居民健康的重要性，并对城市绿化建设提出了更加明确的规划和实施要求。另外，在党的十八大以来，习近平总书记首次提出“绿水青山就是金山银山”的口号，更加表明党中央对社会主义生态文明建设的高度重视。

¹ 是指加强建设城市基础设施绿化、提高城市植被覆盖率、增加城市生态绿地面积。

宜昌高新园林公司是我国中部地区一家典型的中小型园林企业，经营范围包括公园建设、道路绿化、社区改造、污染治理以及厂区、学校、广场和住宅小区等相关的景观绿化设计、施工和后期养护。公司于 2015 年成立，始终坚持“勇于创新、专业设计、安全施工、服务至上、绿色环保”的理念，弘扬“以科学发展观为指导，以发展园林资源、改善生态环境、建设生态文明为重点”的指导思想，注重公司文化建设。为此，多年来公司经营的城市公共园林建设、房地产景观建设、环境污染治理等多项园林工程赢得了社会各界的良好口碑。目前公司正在紧抓长江经济带战略的历史机遇，充分利用自有苗木资源和高效稳定的施工队伍，先后在国家长江大保护发展战略中承揽多个百万级规模的公园建设和生态修复工程。在追求可持续发展的道路上，始终将环保意识融入到经营理念中，注重生态保护和资源的合理利用，通过提供高质量绿化施工服务，不仅满足城市绿化需求，还为人们创造了美丽宜居的生活环境。

1.1.2 研究意义

本文研究主要有以下两方面意义：

(1) 对宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略制定与实施具有实践指导意义

本文是以宜昌高新园林公司为研究对象，以公司公共园林业务竞争战略研究为主题。基于激烈的竞争环境、原材料成本上升、公司创新力不足的情况下，通过对宜昌高新园林公司公共园林业务所处的内部和外部环境综合分析，并在此基础上先利用 EFE 矩阵、IFE 矩阵、SWOT 矩阵进行备选战略的设计，随后运用 QSPM 矩阵分析得出最优战略，最后提出相对应的实施措施与保障措施。论文的研究主要针对宜昌高新园林公司在竞争战略的制定与实施时，如何提升公司公共园林业务在市场竞争中的优势地位，通过深入剖析、全面探索并有效解决这一实际问题，对推动宜昌高新园林公司公共园林业务的平稳发展具有重要的实践指导意义。

(2) 对同类型园林企业有实践借鉴意义

宜昌高新园林公司是众多园林企业中的一员，其问题普遍存在。主要包括公司规模不足、技术不成熟等诸多局限性，导致公司经过多年发展市场竞争力始终无法提升。本文立足于宜昌高新园林公司公共园林业务的战略制定和实施，对于中小型园林企业在公共园林业务方面具有实践借鉴意义。

1.2 研究方法 with 工具

1.2.1 研究方法

（1）文献研究法

文献研究法是通过查阅和分析文献资料，了解并掌握研究问题的历史与现状，进而转化为解决问题理论架构的一种方法。

本文通过查阅中国知网、百度学术、Web of Science、Google Scholar、万方平台以及统计局网站等国内外数据平台，以“战略管理”、“差异化战略”、“园林绿化”等主题和关键词搜索相关文献资料，同时查阅学校图书馆有关学术书籍，对公司竞争战略理论和核心竞争力理论进行系统梳理，并对检索文献的可靠性和适用性进行合理评估，确保从选定文献中提取的有关数据真实有效，最终分析总结公司核心竞争力与公司业务竞争战略之间的相互关系，结合宜昌高新园林公司内部数据资料，对公司公共园林业务现状以及发展方向展开分析，制定科学、适宜的竞争战略提供参考及理论依据。

（2）问卷调查法

问卷调查法是一种以问卷形式向特定人群发送并收集数据的调研方法。本文在现有竞争者竞争态势 CPM 矩阵、公司外部环境因素评价矩阵（EFE），公司内部环境因素评价矩阵（IFE）、竞争战略备选方案（QSPM）中，均设计了一套调查问卷，通过对受访员工提出关于园林行业的问题来获得信息，并对有价值的调查信息进行分析。

（3）访谈法

访谈法是与被访问者通过面谈、电话访谈、视频访谈等形式收集有效信息。该方法优点是可以收集详细的、深入的信息，并有助于理解被研究者的意见、态度和行为背后的原因。本文采用与公司中高层领导、基层员工、园林行业专家面对面交流的访谈方式，通过记录被访谈人的回答内容，汇总整理成为调查材料。在本文第六章宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的实施措施、保障、风险与控制，采用的是访谈法。

（4）案例研究法

本文以宜昌高新园林公司为研究对象，收集国内外关于园林绿化公司战略管理较为典型的案例资料进行对比研究、分析与归纳，并结合实地调研得到的真实数据统计分析，对宜昌高新园林公司战略制定面临的问题及产生的原因进行了研究，有针对性的为宜昌高新园林公司战略管理提出优化方案和实施建议。

1.2.2 研究工具

（1）PEST 分析模型

PEST 分析模型是一种用于分析宏观环境因素的重要工具，主要通过评估政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）等外部环境因素对公司的影响，帮助公司了解外部环境变化趋势，及时把握机遇与应对挑战。本文通过上述四大因素，对宜昌高新园林公司公共园林业务的宏观环境进行深入剖析，将关键外部因素转换为机会和威胁，作为后期战略制定的重要依据。

（2）CPM 矩阵（Competitive Profile Matrix）

CPM 矩阵全称为竞争态势矩阵，是一种用于分析企业竞争机会和威胁的重要工具。通过行业内关键战略因素的评价比较，分析企业主要竞争对手的特定优势与不足，为企业制定竞争战略提供重要信息。

（3）波特五力模型

波特五力模型主要用于企业评估特定行业的基本竞争态势。该模型主要关注以下五种竞争类型：现有竞争对手、潜在进入者、替代品的威胁、供应商的议价能力以及买家的议价能力。本文运用波特五力模型对公司公共园林业务外部竞争环境进行分析。

（4）EFE 矩阵（External Factor Evaluation Matrix）

EFE 矩阵全称为外部因素评价矩阵，用于评估公司面临的外部环境因素对其绩效的影响。通过对公共园林业务中关键外部因素进行评分、权重赋值、计算加权分值，最终得出加权总分值。加权总分值最高为 4.0，最低为 1.0，若加权总分值高于平均分 2.5，则反映宜昌高新园林公司公共园林业务能有效把握外部机会并规避外部威胁。

（5）IFE 矩阵（Internal Factor Evaluation Matrix）

IFE 矩阵全称为内部因素评价矩阵，用于评估公司面临的内部环境因素对其绩效的影响。通过对公共园林业务中关键内部因素进行评分、权重赋值、计算加权分值，最终得出加权总分值。加权总分值最高为 4.0，最低为 1.0，若加权总分值高于平均分 2.5，则反映宜昌高新园林公司公共园林业务能有效利用内部优势并克服内部劣势。

（6）VRIN 框架（Value Rarity Inimitability Non-substitutability）

VRIN 框架用于评估公司资源的价值、稀有性、难以模仿性、不可替代性，从而确定竞争优势的重要工具。通过分析这四个维度，能够帮助公司识别和创造核心竞争优势，制定有效的竞争策略。

（7）SWOT 矩阵（Strengths-Weakness-Opportunities-Threats）

SWOT 矩阵用于评估公司内部优势、劣势以及外部机会、威胁，将这些因素通过 SO（优势与机会）、ST（优势与威胁）、WO（劣势与机会）、WT（劣势与威胁）四个方面进行分析，帮助公司制定策略和做出决策，迎接挑战并实现可持续发展。

（8）QSPM 矩阵（Quantitative Strategic Planning Matrix）

QSPM 矩阵全称为定量战略规划矩阵，用于帮助公司在制定战略决策时进行定量分析比较。该模型基于 SWOT 矩阵分析研究的基础上，通过量化指标和权重分配，计算出每个战略选项的总得分，并根据这些得分确定其相对优先级，运用这一工具能够量化战略选项的优劣，提供更客观、可比较的数据，帮助公司做出理性的战略决策，避免主观判断和个人偏见的影响。

1.3 研究内容及思路

1.3.1 研究内容

本论文以宜昌高新园林公司的竞争战略为研究主体，分为七部分进行研究和阐述：

第一章：绪论。本章节主要阐明研究背景和研究目的及意义，对论文内容整体框架和本文所使用的基本竞争战略分析工具进行介绍，并对论文中相关的研究方法进行概述和说明。

第二章：相关理论与文献综述。本章节主要简述公司竞争战略基本概念和理论，并介绍国内外的研究现状。

第三章：宜昌高新园林公司公共园林业务外部环境分析。首先，通过运用 PEST 分析法对公司公共园林业务外部宏观环境进行分析；其次，运用 CPM 矩阵和波特五力模型对公司公共园林业务所处竞争环境进行深入分析研究；最后，运用 EFE 矩阵量化影响公司公共园林业务的外部因素，确定公司公共园林业务的机会和威胁。

第四章：宜昌高新园林公司公共园林业务内部环境分析。首先，简述宜昌高新园林公司的基本概况；其次，从公司资源和能力两个方面，运用 VRIN 框架分析研究公司公共园林业务的微观环境情况；最后，运用 IFE 矩阵量化公司内部的优势与劣势。

第五章：宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的制定与选择。首先，确定公司使命、愿景与发展目标；其次运用 SWOT 矩阵，对公司公共园林业务面临的外部机会和威胁，以及内部优势与劣势加以综合分析，并制定出可供选择的备选战略；最后，运用 QSPM 矩阵对备选战略进行定量比较分析，选择最优战略。

第六章：宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的实施与控制。制定战略实施规划与保障措施，并对实施过程进行风险控制和战略评价，以保障战略的顺利实施。

第七章：结论与展望。

1.3.2 研究思路

本文采用“提出问题——分析问题——解决问题——总结问题”的基本研究思路，具体逻辑思路为：第一章在绪论部分提出问题；第二章阐述企业战略管理、竞争战略管理的基础理论，并对国内外战略研究现状进行分析；第三、四章从企业的内外部环境分析问题的具体原因和实际影响；第五章为战略方案的制定与选择；第六章为战略方案的实施与控制；第七章回顾总结全文。

论文研究思路请参阅技术路线图 1-1。

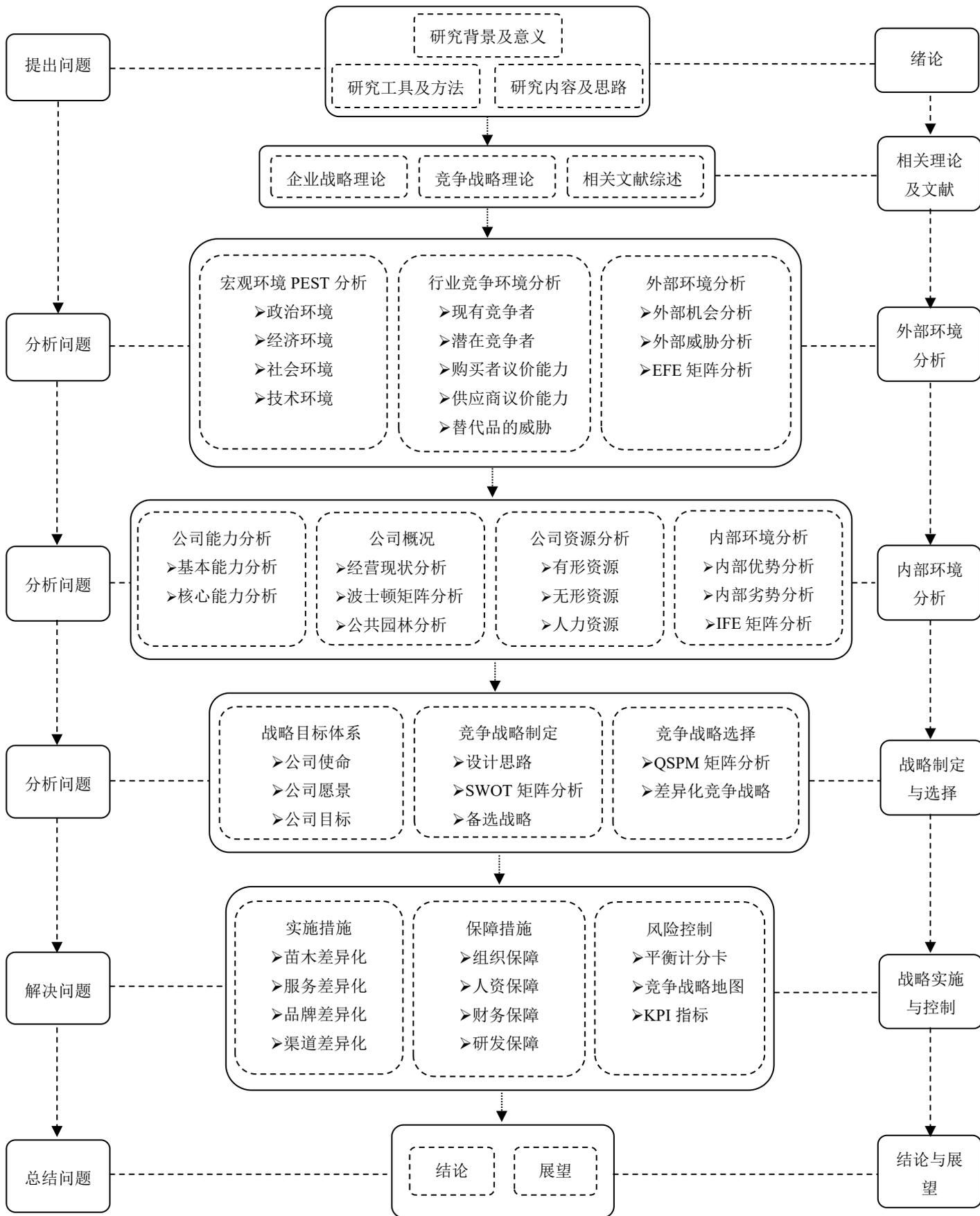


图 1-1 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略研究技术路线图

第二章 相关理论与文献综述

本章节对宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略研究的相关理论进行论述，主要有企业战略管理理论、竞争战略理论，并对相关战略理论的文献进行了综述。

2.1 相关概念

2.1.1 公共园林

公共园林（Public Garden）属于中国传统园林景观的一种类型，旨在广大平民百姓皆可游赏之地^[41]。最早可以追溯到春秋战国时期，从《诗经》、《楚辞》中描述郊外踏青游玩的场景，可以看作是我国公共园林的起始阶段。现如今，公共园林作为城市中独特的公共空间，为居民在喧嚣的城市中提供一个亲近大自然的机会。

我国公共园林历史悠久，拥有深厚的文化底蕴，是中华文化中一块璀璨明珠。古代公共园林受地域、文化、气候等多方面影响，存在较大的南北差异。由于江南气候温和、水源充沛，整体上显得繁复精致，其特点是以水景为主，景观丰富，建筑物结构多样化，呈现出清雅简朴的质感。而北方公共园林则多受皇家园林影响，更注重与自然山水的融合，展现出雄浑壮美、气势磅礴的景致。经过千年演变，现代公共园林不再局限于某种单一风格，而是充分吸收国内外各种文化、艺术元素，展现出一种兼容并蓄的美，这不仅体现在对植物多样性的选择上，更体现在整个园林的规划布局中。现代公共园林往往与周边的商业、居民区紧密相连，形成一个有机整体，两者相得益彰，共同营造出富有层次美感的生活空间。

2.1.2 景观设计

景观设计作为一门艺术，其历史源远流长，在传统园林设计与现代园林设计中，虽有共通之处，但在风格、主题和表现手法上存在显著差异。传统东方园林主要以中国和日本为代表，强调自然美与人工美的和谐统一，多采用曲线和自然形态的景观元素，如假山、池塘、亭台和回廊等，并以绿色为主，间以其他自然色调，营造宁静、幽雅的氛围；传统西方园林则以意大利、法国和英国为代表，强调规则、对称和秩序，多采用直线和集合形状，如方形草坪、对称花坛和雕塑等，色彩较为丰富，以绿色为基调，搭配各种花卉的斑斓色彩。现代景观设计大体分为极简主义园林和生态主义园林两大类型。

前者以简洁、明快为特点，强调空间的流动和连贯，设计中运用大量抽象的几何图形，以白、灰、黑等中性色调为主，呈现出简洁而不简单的效果；而后者重视环境保护与可持续发展，强调生态平衡与自然再生，设计中大量运用乡土植物，构建自然生态群落，减少人工干预，呈现出自然风光的特点。

现代园林景观设计注重将自然元素与人文景观巧妙融合，创造出既能满足功能需求，又能提升环境品质的绿色空间。设计师通过精细布局，运用植物、水体、地形等多元素，营造出具有独特魅力的园林景观。在设计中，不仅要考虑视觉上的美感，还需注重空间的流动与变化，使园林成为一个有机整体。此外，借景、框景等设计手法更是将有限的空间延伸，使景观呈现出丰富的层次感和深度。优秀的园林景观设计不仅提升了城市的绿化水平，更为人们提供休闲、放松的好去处，是现代生活中不可或缺的重要组成部分。

2.1.3 园林苗木

园林苗木作为园林景观的精髓，是构建美丽生态环境的基石，其价值不仅体现在提供绿意盎然的视觉享受，更在于维护生态平衡、改善环境质量的重要功能。

在种类繁多的苗木中，根据其生长习性和形态特征，大致可分为乔木、灌木、花卉和草本植物等类型。常见的常绿乔木如松树、柏树等，具有较强的树干和枝条，能形成较大的树冠，其树型高大挺拔，避荫效果好，常用作行道树和庭院树；而落叶乔木如银杏、枫树等，在秋季呈现出丰富的色彩变化，为园林增添季节性的景观效果。灌木类苗木通常较为低矮，枝条密集，能形成较好的覆盖效果，常用于绿化篱笆和制作盆景。花卉常以其绚烂的色彩和馥郁的香气而引人注目，如月季、玫瑰、茉莉等花卉，种类繁多，花色丰富，花形各异，即可单独种植形成花坛景观，也可与其他植物搭配形成层次丰富的植物群落。而草本植物如草坪草、马蹄金等，生长速度快，覆盖率高，且易于养护管理，适合在公共绿地和庭院种植。

通常园林企业在选择苗木时，需要充分考虑其生长习性、适应性以及与当地环境的协调性，应当优先选择那些能适应当地气候、土壤条件的苗木，以确保其健康生长并发挥出最佳的景观效果。而在后期养护管理上，需要定期灌溉、施肥、修剪以及病虫害防治措施，合理的养护能够促进苗木的生长，延长其寿命，并提高园林的整体美观度。只有通过园林苗木的科学选择、合理配置、精心的种植和养护管理，园林企业才能创造出高质量的园林景观效果。

2.2 相关理论

2.2.1 企业战略与战略管理理论

“战略”一词最早出现在军事相关领域，原指对战争全局的筹划和指挥^[28]。我国春秋时期孙武的《孙子兵法》、1938 年战略防御阶段毛泽东的《论持久战》、西方国家中李德·哈特的《战略论：间接路线》、恺撒的《内战记》以及著名德国战略家冯·克劳塞维茨所撰写的《战争论》，都成为国内外研究军事战略的兵学巨著。随着历史发展，“战略”一词逐渐运用到现代企业管理当中。

1965 年，美国经济学家理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）在其著作《战略、结构和经济绩效》中首次提出了企业战略的概念，他强调企业战略是企业根据自己的目标、资源和环境所做的有计划的决策，是企业在竞争中获得优势的关键因素。1980 年代，美国著名管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）提出了战略管理的五力模型，他认为企业成功的关键在于识别和利用自身的能力，以应对市场机会和威胁。随后，美国学者普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和哈默（Gary Hamel）于 1990 年提出了核心竞争力理论，他们认为企业的长期竞争优势来自于其核心竞争力，即企业所拥有的独特资源和能力，这些资源和能力是企业保持竞争优势的关键。

随着全球化发展，企业面临着更加复杂多变的市场竞争环境，需要更加注重战略管理。美国管理学家大卫·格雷汉姆（David J. Teece）在 2007 年提出动态能力的理论，认为企业需要不断更新和提升自己的资源和能力，以适应快速变化的环境。

2.2.2 企业战略管理理论概述

（1）早期战略思想阶段

1911 年泰勒在《科学管理原理》中以提升生产效率为核心目标，主张通过细致的劳动分工、标准化操作和严格的绩效考核来提高生产效率，进而实现企业效益最大化^[5]；1925 年法国管理学家亨利·法约尔在《工业管理与一般管理》中首次提出企业战略的五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制；1934 年美国经济学家康芒斯提出“战略因素”理论，主张经济活动中的各种组织都有其自身的战略因素，这些战略因素直接影响组织的经济绩效和社会地位；1938 年巴纳德在《经理人员的职能》中提出将战略概念引入企业管理理论中的主张；20 世纪 60 年代初，美国著名管理学家钱德勒发表了《战略与结

构》一书，对战略定义以及环境、战略与组织结构之间的关系做了开创性的研究。20 世纪 60 年代之前，虽然战略管理的思想崭露头角，但是并没有形成完善的战略系统理论。

（2）古典战略理论阶段

在此时期逐渐完善战略管理理论体系，并出现十大战略学派。

表 2-1 十大战略学派相关战略管理理论

学派	代表人物及相关著作	战略管理理论主要观点
设计学派	安德鲁斯(K·Andrews) 《公司战略概念》1971	强调战略规划的预设性，主张通过精心设计企业的未来蓝图和策略，以实现既定的目标和竞争优势。
定位学派	迈克尔·波特（Porter） 《竞争战略》1980 《竞争优势》1985	企业应根据自身资源和能力，选择适合的市场定位，以形成独特竞争优势，从而获取持续的市场份额。
计划学派	安索夫（Igor Ansoff） 《企业战略》1965 《战略管理》1979	主张企业应通过制定计划来适应市场环境，强调计划的重要性以及实现目标的可控性。
认知学派	赫伯特·西蒙（Herbert.Simon） 《行政管理行为》1945 《组织》1958 《思想模型》1979	企业战略形成是决策者主观认知过程的反映，强调决策中决策者个人认知的重要性。
学习学派	奎因（K.B.Quinn） 《应变战略：逻辑逐进主义》1980	通过不断学习和适应环境变化来优化企业战略，强调灵活性和持续改进是取得竞争优势的关键。
权力学派	麦克米（Macmillan） 《论战略形成：政治概念》1978	强调企业内部权力和控制机制对战略制定的重要性，认为企业通过集中权力和控制资源能够实现战略目标和竞争优势。
文化学派	艾瑞克·莱恩曼 《长远规划的组织理论》1973	企业战略应基于企业文化和内部共享价值观构建，强调企业文化对企业战略制定和执行的深刻影响。
环境学派	Hannan and Freeman	企业战略应紧密适应外部环境变化，通过对环境的深入分析和预测来制定和调整战略，以取得竞争优势。
结构学派	米勒（Miller） 《“里卡洛斯”的悖论》1990	强调企业通过选择有利的市场结构和位置，制定和实施适应市场结构的战略来取得竞争优势。

续表 2-1 十大战略学派相关战略管理理论

学派	代表人物及相关著作	战略管理理论主要观点
企业家学派	约瑟夫·熊彼特 (Joseph Schumpeter) 《经济发展理论》1912	突出企业家精神和创新在战略制定中的重要性，认为企业家的洞察力和创新能力是塑造企业战略和实现竞争优势的关键。

资料来源：亨利·明茨伯格《战略历程》整理 魏江译. 机械工业出版社 2012 年

(3) 竞争战略理论阶段

行为结构学派以组织结构角度出发，完善企业外部环境分析。以美国哈佛大学商学院迈克尔·波特（Michael E.Porter）教授为代表，其在 1980 年发表的《竞争战略》提出五大主要竞争作用力分析模型，以及成本领先战略、差异化战略、集中化战略的三种通用战略^[37]。

核心能力学派从组织能力角度出发，完善企业内部环境分析。1990 年，美国战略管理学家普拉哈拉德与哈默尔在《哈佛商业评价》上发表了著名的《企业的核心能力》一文，首次提出核心能力的概念，强调核心能力不仅是对个别技术和生产技能的辅助协调，而是要求组织整体协同，能够有机结合多种技术流和协调不同生产技能、从而衍生出众多最终产品的能级。同时表示，核心能力具有延展性、用户价值和独特性三个主要特征。

战略资源学派从组织资源角度出发，完善企业内部环境分析。1984 年，沃纳菲尔特发表的《企业的资源基础论》一文，首次提出战略资源的概念，强调企业之间有形资源和无形资源存在差异，这些差异导致企业竞争优势的持久性。1995 年，柯林斯与蒙哥马利在《资源竞争：90 年代的战略》中再次对企业资源理论深入研究，提出企业竞争优势来源于有价值的资源，这种竞争优势可以通过企业的资源差异化或战略差异化来解释。

2.2.3 竞争战略理论

宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略研究，主要以迈克尔·波特的竞争战略理论为依据。波特认为在广阔市场内，企业管理者仅拥有“低成本优势”和“差异化优势”两种基础竞争优势；而在特定细分市场内，形成以成本领先为主或差异化为主的“集中优势”；并逐步构成“成本领先战略”、“差异化战略”、“集中化战略”三种通用竞争战略^[9]。但是，企业在战略布局中，同时追求三种竞争战略的行为并不可取，因为这样不仅会导致企业资源过度分散，并且使企业发展目标变得模糊不清。企业应该专注于

其中一种主导战略，并以此为核心进行资源的优化配置和能力的深度建设，通过资源整合、技术创新和市场定位等手段构建独特的竞争优势，详见图 2-1。

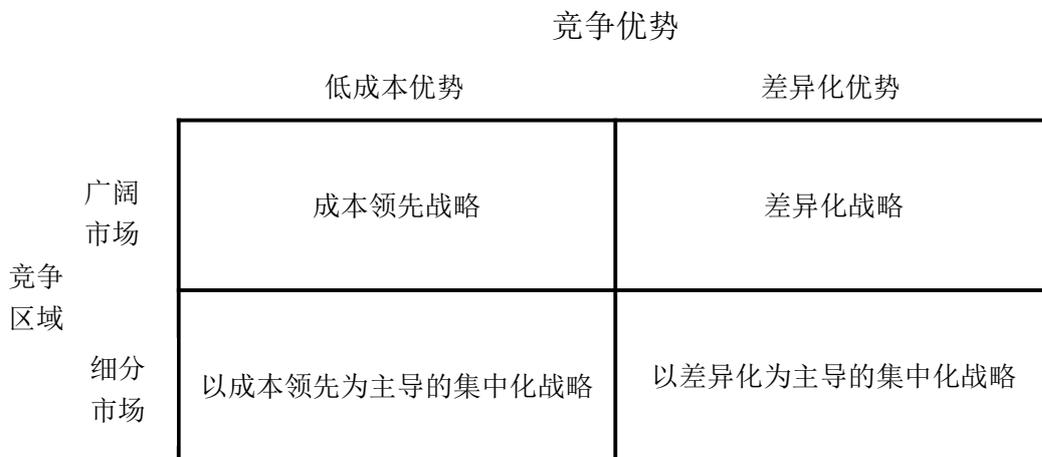


图 2-1 波特三大竞争战略

资料来源：根据迈克尔·波特《竞争战略》整理 陈小悦译. 华夏出版社 1997 年

(1) 成本领先战略

成本领先战略是企业通过在生产、采购、运营等方面提高效率和降低成本，以获得竞争优势，通过不断寻求成本削减的机会，优化资源配置，提高生产效率和质量，实现规模经济和经验效应的积累，从而在市场中以更低的价格提供产品或服务，吸引客户并保持盈利能力。这种战略要求企业具备强大的供应链管理能力和精益生产的技术和流程、创新的成本控制方法，并能快速适应市场变化，以保持竞争力。

(2) 差异化战略

差异化战略是企业通过在产品、服务、品牌或市场定位等方面创造独特的特点，与竞争对手形成明显差异，以满足不同消费者的需求和偏好，并建立持久的竞争优势，通过追求创新、个性化和卓越的表现，市场中脱颖而出，吸引目标客户并实现利润增长。差异化战略要求企业具备深入了解客户需求的洞察力、强大的研发和设计能力、优秀的品牌管理和营销策略，以及灵活应对市场变化的敏捷性，这种战略的核心是通过与竞争对手的差异化来满足消费者的特殊需求，从而在激烈的市场竞争中取得成功并保持持续增长。

(3) 集中化战略

集中化战略是企业通过集中资源、能力和决策权的分配，将企业的经营焦点聚集在核心业务上，以实现规模效益和专业化的优势。这种战略要求企业精简组织结构，合理配置资源，集中投入到核心领域，减少非核心业务的分散性和冗余性，从而提高运营效率、降低成本并增强竞争能力。集中化战略需要企业在战略规划和执行过程中具备清晰的定位、全面的资源整合能力和灵活的变革适应能力，以确保战略实施的成功和持续增长。

2.3 文献综述

2.3.1 国外研究现状

西方是企业战略学术研究的起源地，“战略管理”一词最早由伊戈尔·安索夫（1976）在 20 世纪 70 年代初正式提出。他在开创性论文《战略管理思想》中，明确指出企业战略管理是指管理者将企业日常决策和长期决策相结合的一系列经营管理活动。在 20 世纪 80 年代初，迈克尔·波特（1980）的《竞争战略》一书对行业竞争力量进行了总结，提出了著名的“波特五力模型”，深刻阐述了企业竞争的本质与关键因素^[10]。此外，迈克尔·波特在 1985 年出版的《竞争优势》一书中，引入了价值链模型，强调企业内部环境因素对战略管理的重要性。这些理论极大地推动了战略管理的发展，并成为当今公司战略制定与实施的基石。

（1）战略管理理论研究

根据 Kuznetsov 等（2015）^[8]的观点，在企业制定战略过程中，必须全面考虑环境因素，深入分析哪些环境因素能够为企业提供支持，充分利用这些有利条件，同时也要识别出可能制约发展的因素，采取措施应对挑战。Gerashchenkova 等（2017）^[6]提出在设计战略时，必须全面考察市场需求状况和竞争态势，在深入理解消费者需求的基础上，制定出对竞争对手具有一定优势的战略方案。Michael 等（2020）^[11]认为制定优秀的公司战略可以显著提升公司的核心竞争力，在战略制定过程中，需要发现外部市场机会以及本公司的优势和劣势，并将本公司的优势与行业机会相匹配，同时在发展过程中弥补本公司的劣势，这样公司就能够走上一条不断积累的正确发展之路。

（2）差异化战略理论研究

Shah 等（2019）^[15]表示中小型企业实施差异化战略，能有效提高企业绩效，满足消费者多样化需求，塑造独特品牌形象，进而在激烈的市场竞争中脱颖而出。Anwar，

M.等(2021)^[1]在研究中明确提到,研究中小型公司竞争战略对非财务绩效的影响具有极其重要的意义,因此研究者对巴基斯坦运营中的 373 家中小型公司进行结构化问卷调查,结果表明采取差异化竞争战略能显著提高中小型公司的财务和非财务绩效。Mathieu(2022)^[12]提出,制定合适的竞争战略对实施总体发展战略和后续职能战略至关重要,在企业的战略体系中,差异化战略作为一种竞争战略,有助于企业在激烈的市场竞争中规避风险,降低竞争压力。

(3) 核心竞争力理论研究

Jim Little 等(2014)^[7]在《管理竞争力》中提到,公司的核心竞争力受到其所处环境和掌握的资源相互影响和作用。Azizjon(2016)^[2]提出,当公司拥有难以替代、难于模仿且具备独特属性的专有知识时,就拥有了可持续的竞争优势,也就是所谓的核心竞争力。Bekele 等(2018)^[3]强调竞争战略对于中小型公司的长期经营和核心竞争力培养的重要性,公司需要在制定竞争战略时给予足够的重视,以确保其具备可持续发展的能力并提高市场竞争优势。Stuart(2019)^[16]的研究表明,公司要想在市场竞争中获得成功,关键在于是否具备核心竞争力,并且能够制定符合公司发展需求的竞争战略方案,这也就意味着公司需要有自身的特色和优势,并在此基础上制定出有效的竞争策略,以提高其市场中的竞争力。根据 Rashidirad Mona 等(2020)^[14]研究表示,中小企业的核心价值创造在很大程度上受到感知、学习、整合和协调这四种能力的影响,并且竞争战略在动态能力转化为价值创造的过程中起着中介作用。

2.3.2 国内研究现状

我国的企业战略管理发展时间要远晚于西方发达国家,在市场经济进程加速的背景下,国内的优秀学者和各大企业逐渐意识到战略管理的重要性,开始不断尝试将战略理论运用到园林绿化公司的日常实践中,不仅获得丰富的营销经验,并且促进我国战略理论研究快速发展。

(1) 战略管理理论研究

陈劲等(2019)^[17]提出一种新的战略管理框架,以动态论为出发点,并以东方传统战略思想为指导,该框架综合考虑创新管理和知识管理的战略内涵,实现内外兼顾、长短均衡以及东西方融合的全新战略管理分析框架。谢广营等(2019)^[33]指出,进入 21 世纪以来,互联网信息技术和经济全球化对战略管理产生了重要影响,企业面临着日益复杂多变的环境,必须深刻意识到战略管理创新的重要性和必要性。徐二明等(2021)

^[34]认为产业经济学和交易成本经济学的影响力正在减弱，而组织社会学新制度理论正逐渐成为战略理论的焦点，研究方法论也越来越受到重视，中国的战略管理研究长期以来一直处于全球战略研究社区的边缘位置，但这种边缘地位具有不可替代的价值。肖红军等（2022）^[35]表示，为了实现企业社会责任与可持续发展的深度结合，企业需将相关认知导向融入其内部战略管理和创新管理体系中，确保二者在实践中能够相互融合、相互促进。俞立平等（2024）^[38]提出管理创新体现在数字化转型对战略管理、商业模式、组织结构、业务流程和生产运营等方面的变革。

（2）差异化战略理论研究

姜铸等（2015）^[20]表示产出服务能够为企业提供更合理的差异化竞争优势的机会，借助改进产品的维护和操作服务，企业得以更加合理的对产品进行优化涉及，不仅提高产品使用效率，还能延长其生命周期。曾可昕等（2021）^[42]提出大数据和云计算等技术的进步为企业提供更精确的研发和营销策略，有助于企业平衡大规模生产和满足消费者多样化需求之间的矛盾，并促使众多中小企业在细分市场中形成差异化竞争优势。李井林等（2021）^[22]企业绿色创新，是提升企业环保表现和实现可持续发展的重要手段，通过创新绿色工艺，企业技能满足环保要求，又能增强产品的差异化竞争优势，实现环境保护和企业绩效提升双赢效果。赵宸宇等（2021）^[43]认为如果企业觉得将建设智能工厂作为其未来发展的关键路径，那么通过专注于技术研发以解决智能制造的核心难题，并实际应用这些技术实现数字化生产，将有助于在激烈的市场竞争中获得差异化竞争优势。李晓华（2024）^[23]认为大企业是以在细分市场进行差异化竞争，或者开发出性能中小企业生成的母体。

（3）园林绿化行业竞争战略研究

马燕青（2018）^[25]表示细分商业平台，可以有效解决园林绿化市场环境集中度和搜索展现这两个公司经常遇到的推广问题。张璐等（2019）^[44]认为园林绿化行业的迅猛发展催生了企业的资源整合能力，管理者通过抢占市场份额和关注客户需求，形成了以提升经济效益为核心的发展观，从而推动管理认知层的战略部署和企业的持续发展。黄俊靖等（2020）^[19]提出园林绿化公司只有通过制定科学有效的竞争战略，才能不断提高公司的竞争力和市场占有率，实现可持续发展和长期成功。王国茹（2021）^[32]表示加强园林绿化企业的内部控制管理力度，不仅有助于企业在激烈的市场竞争中保持优势，而且能够帮助企业应对环境变化带来的挑战，从而在市场竞争中立足。杨晓明（2022）^[39]指出在大数据和网络技术的支持下，构建经济技术平台并应用科技手段是促进园林产业

发展的关键，通过扩大园林绿化废弃物的利用空间和提高其实际效果，环保企业将获得更强的市场竞争力。尚坤（2022）^[29]表示在激烈的市场竞争中，园林绿化企业要站稳脚跟，除了合理安排建设基础性因素外，还需依赖合理的施工工艺和高效的施工现场管理，以施工质量为核心，合理控制造价，把握施工进度与周期，从而稳固、开拓并占领市场。

2.3.3 国内外文献综述

综上所述，西方学者对企业战略管理研究起步较早，整体理论框架更为成熟，而我国企业战略理论尚处于不断发展阶段，借鉴西方理论的同时结合我国市场发展规律，正逐步形成适合我国当前经济发展的理论体系。根据园林绿化行业战略研究显示，受市场环境不断变革和客户需求日益复杂等因素影响，我国园林绿化企业战略重心正逐渐向数字化、信息化、资源整合以及客户导向转移，并不断完善企业内部组织结构，创新商业模式和管理理念，通过提高运营效率和市场份额保持长期竞争优势。

本章通过对企业竞争战略管理相关文献进行梳理，为后续宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的分析奠定了理论基础和研究方法，有助于给予公司适合其长期发展的战略和建议。

第三章 宜昌高新园林公司公共园林业务外部环境分析

本章节主要针对宜昌高新园林公司公共园林业务外部宏观环境进行全面的战略分析。首先，运用 PEST 分析方法从政治环境、经济环境、社会环境、技术环境四个方面，对园林绿化行业的宏观影响进行分析，如图 3-1 所示。其次，运用波特五力模型进一步从现有竞争者、潜在竞争者、购买者议价能力、供应商议价能力、替代品的威胁五个方面，对公司公共园林业务外部威胁程度进行有效分析。最后，运用外部环境因素评价矩阵（EFE）对公司公共园林业务影响的外部机会与威胁进行量化。

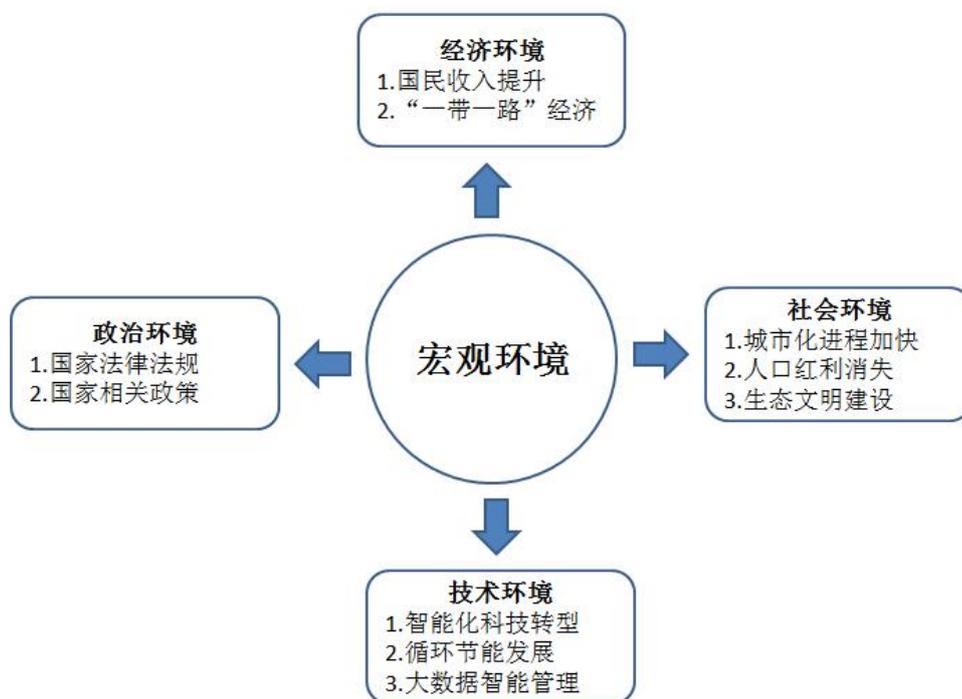


图 3-1 宜昌高新园林公司公共园林业务 PEST 分析模型

3.1 宏观环境（PEST 分析）

3.1.1 政治环境

党的十八大以来坚持把生态文明建设纳入中国特色社会主义事业“五位一体”的总体布局，各地政府相继出台生态保护政策，走生态优先、绿色发展道路，积极与产业衔接融合，生态经济建设成效显著^[47]。为了有效管理和规范园林绿化行业，政府不断完善相关的政策和法律，以促进行业的健康发展。

（1）国家主要法律法规

有关城乡规划，我国专门制定了《中华人民共和国城乡规划法》，为城市园林绿化规划提供了完善的法律保障。该法强调城市和乡村规划的统一性和可持续发展原则，要求城市规划中必须充分考虑园林绿化的规划和布局，提高城市生态环境质量和人民群众的生活品质。这一法律的实施促进了城市园林绿化工作的科学规划与建设，并且将园林绿化纳入城市整体规划体系中，确保了园林绿化在城市发展中的重要地位和作用。有关土地管理，我国颁布了《中华人民共和国土地管理办法》，要求各级政府加强对土地资源保护和合理利用，包括对园林绿地的保护和管理，对违法占用绿化土地费行为进行处罚。有关招标投标管理，1999年《中华人民共和国招标投标法》的出台对园林绿化行业的项目招投标过程提供了明确的法律程序和规范。该法规定了招标投标的原则、程序、条件和监督机制，保障了招标投标活动的公平、公正和透明，园林绿化项目的招投标程序合法规范，不仅能够有效降低企业之间的市场竞争风险，还能够提高项目质量和管理水平。有关环境保护，我国颁布了《中华人民共和国环境保护法》，该法规首次将环境保护的基本原则、制度、措施和处罚办法载入宪法，要求各级政府加强对城市、乡村环境的保护和改善，包括对园林绿地的养护管理。这些相关法律法规的出台，为园林绿化行业的发展提供了重要的法律保障，在一定程度上约束了一些违规企业，有助于维护市场的健康发展。

（2）国家主要政策

针对园林绿化行业，为了能让园林绿化行业中的企业可持续发展，国家还出台了一系列的相关政策。1992年国务院104次常务会首次通过《城市绿化条例》以来，政府开启了对城市绿化管理和规范化发展的新篇章。该条例为城市绿化工作提供了法律依据和指导原则，明确了城市绿化的责任主体、绿化标准、植物配置、绿地保护等方面的要求，这一举措促进了城市园林绿化事业的快速发展。1995年建设部发布了《城市园林绿化资质标准》，为园林绿化企业和从业人员提供了相关的职业技能指导和评定标准。该标准对园林绿化企业的经营规模、资质等级以及从业人员的专业素质进行了详细规定，提高了整体行业的专业水平和服务质量。园林绿化资质标准的推出，使得企业在参与园林绿化项目时能够更好地适应市场需求，同时也增强了公众对于园林绿化行业的信心。2016年，中国住房和城乡建设部发布了《全国城市生态保护与建设规划（2015-2020年）的通知》。该规划明确了2020年的目标，包括将城市园林绿化固定资产投资占城市市政公用设施建设固定资产投资的比例提高至不低于12%。同时，环境保护投资占国内生产总值（GDP）的比例将不低于3.5%，并将生态环境保护宣传教育普及率提高至80%。

总体来看，通过近些年国家颁布的多项相关法律法规推动政策，园林绿化行业得到了快速发展，在政府引导和支持下，城市园林绿化工程不断扩大覆盖面积，绿化标准得到提升，建设水平和服务质量逐步提高，从一定意义上改善了城市生态环境，提升了人民群众的生活品质。同时，为中国园林绿化行业的健康可持续发展带来了强大的保障。

3.1.2 经济环境

(1) 国民收入稳定提升，带动公共园林市场蓬勃发展

改革开放 40 多年以来，中国经济发展不仅取得历史性成就，也发生了历史性变革，为迈向高质量发展积累了实践经验。2022 年，我国国内生产总值达到 107.78 万亿元，首次突破 100 万亿元大关，实现了 6.8% 的年度增长。随着国内生产总值迈向新台阶，居民人均可支配收入也相应水涨船高，据中国国家统计局资料显示，短短 6 年期间我国人均可支配收入从 2017 年的 25974 元增长到 2022 年的 36883 元，增幅比率高达 42%，如图 3-2 所示。一方面，全国经济形势正朝着良好的方向发展，人均收入增加为国内营商环境奠定良好基础；另一方面，居民消费结构开始转变，从最初的生存型消费阶段到后来的发展型消费阶段，再到现如今的享受型消费阶段，居民消费观念已不再局限于衣食住行的开销，更倾向对生活品质的追求。园林绿化作为影响居民日常生活质量的重要因素，其市场需求也随之不断增长，我国园林市场总值从 2017 年 7546 亿元增长至 2022 年的 9096 亿元，6 年市场规模增长率近 4.6%，如图 3-3 所示。其中，公共园林绿化市场规模从 2017 年的 3056 亿元大幅增至 2022 年的 3792 亿元，见图 3-4 所示。

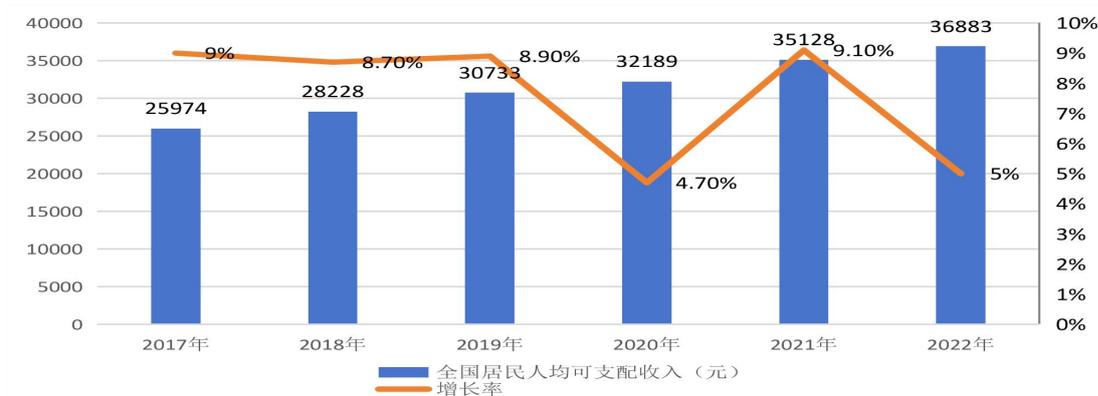


图 3-2 近 6 年中国居民人均可支配收入及其增长速度

资料来源：根据国家统计局 <http://data.stats.gov.cn/>

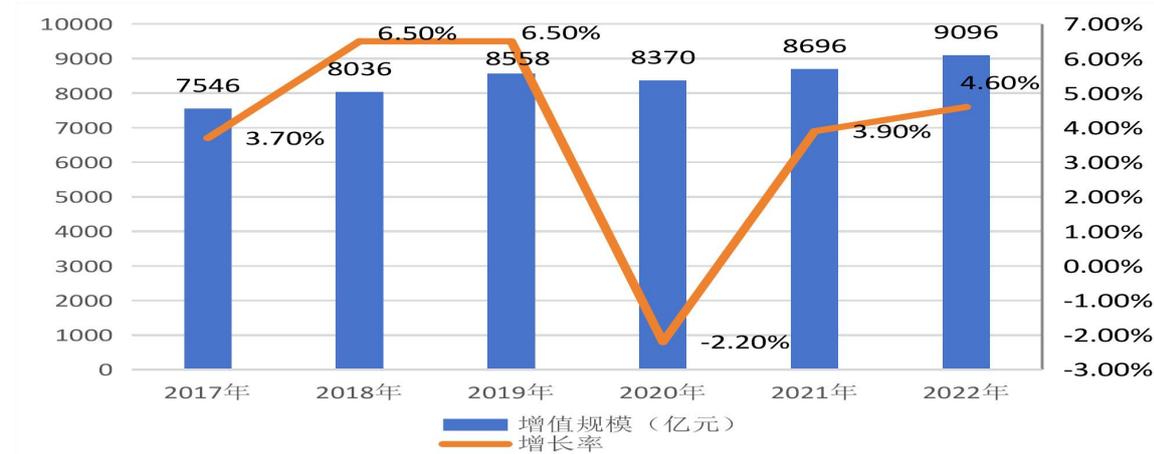


图 3-3 2017—2022 中国园林绿化行业市场规模增长情况

资料来源：东方财富网 <https://www.eastmoney.com/> 公布数据

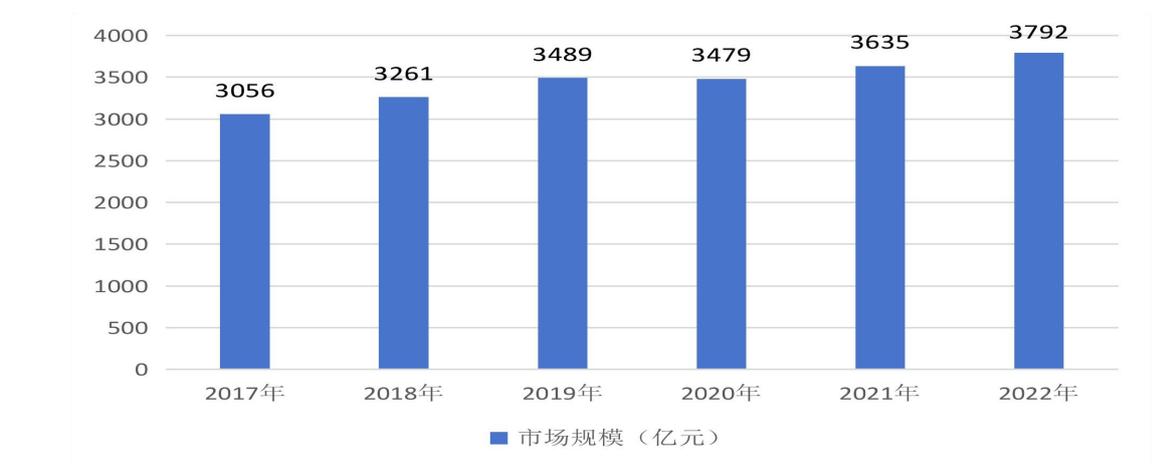


图 3-4 2017—2022 中国公共园林市场规模增长情况

资料来源：东方财富网 <https://www.eastmoney.com/> 公布数据

（2）“一带一路”经济发展环境下，园林企业面临机遇

我国自 2013 年首次提出“一带一路”经济建设以来，国内各大领域正逐步与世界各国和地区开展深度合作，不断促进贸易畅通、产能合作、金融合作、基础设施互联互通等领域发展。截至 2022 年 7 月，我国已经同 149 个国家和 32 个国际组织签署了 200 余份共建“一带一路”合作文件，货物贸易累计规模达到 19.1 万亿元，实现年均 6.4% 的增速^[24]。“一带一路”沿线国家多为发展中国家和新兴经济体，普遍面临工业化和全球产业转移带来的环境污染、生态退化等多重挑战，因此加快经济转型升级、推动绿色发展的呼声在本国不断高涨^[30]。与此同时，环境保护是“一带一路”建设的基本前提，沿线国家在谋求全球价值链中地位提升和加快发展方式转型的同时，大力推动本国生态环保建设。据预测到 2030 年，“一带一路”沿线国家对城市绿化和荒漠改造投资规模

将达到数千亿美元，为我国园林绿化企业提供了巨大的商机，而我国园林绿化行业在技术和经验方面具有一定优势，通过参与“一带一路”相关环境治理项目，提供专业技术支持和园林绿化服务，实现合作共赢发展。

3.1.3 社会环境

(1) 城市化进程不断加快，人均公园绿地不断提高

改革开放以来，我国城镇化建设不断增速，城镇常住人口从 1978 年的 1.7 亿人增加至 2021 年末的 9.1 亿人，城镇化率从 17.90% 提升至 64.72%，年均提高 1.09 个百分点，城镇数量从 193 个增加到 691 个，建制镇数量从 2173 个增加至 21389 个，基本形成以中心城市、城市群为主体，大中小城市和小城镇协调发展的城镇体系。在此背景下，我国城镇化建设逐步迈入中后期发展阶段，城镇居民开始对城市生态环境规划提出了更高要求，城市绿化及住宅社区绿化的需求也随之高涨。截至 2021 年，我国城市绿地面积达到 345.79 万公顷，城市公园绿地面积 82.9 万公顷，其中排名前十的地区分别为广东、江苏、山东、浙江、上海、辽宁、四川、河南、安徽、湖北，全国城市居民可享有的平均公园绿地面积约为 14.87 平方米，而在上世纪 80 年代，这个数字只有 4.3 平方米，如图 3-5 所示。随着城市化进程的推进，城市人口和用地规模迅速扩大，新的城市建成区需要大规模进行园林绿化建设，总体而言我国园林绿化行业市场将有广阔前景。



图 3-5 2017—2021 中国城市绿地及公园绿地增长情况

资料来源：东方财富网 <https://www.eastmoney.com/> 公布数据

(2) 人口红利的消失，给劳动密集型的园林绿化行业带来挑战

根据国家统计局数据显示,中国 65 岁以上的人口在 2017 年达到 1.6 亿人,到 2021 年已发展至 2 亿人,增长近 51%, 占总人口比重达 14.2%, 这标志着中国正式进入“老龄社会”,如图 3-6 所示。园林绿化行业广泛依赖大量的劳动力投入,包括设计、种植、施工和养护等环节都需要熟练的年轻劳动力参与。然而,随着人口红利减弱,劳动力供给不足成为困扰园林绿化企业的问题,招募高素质的园林绿化技术人员和工人变得更加困难。同时,由于劳动力市场竞争激烈,劳动力价格自然水涨船高,这将增加企业的用工成本,影响企业的盈利能力。随着人口老龄化的加剧,我国园林行业就业人数持续下降,并且由于园林行业并不属于高端行业,普通员工素质往往参差不齐,从而导致员工忠诚度较低、流动性较大、招聘困难等现象。

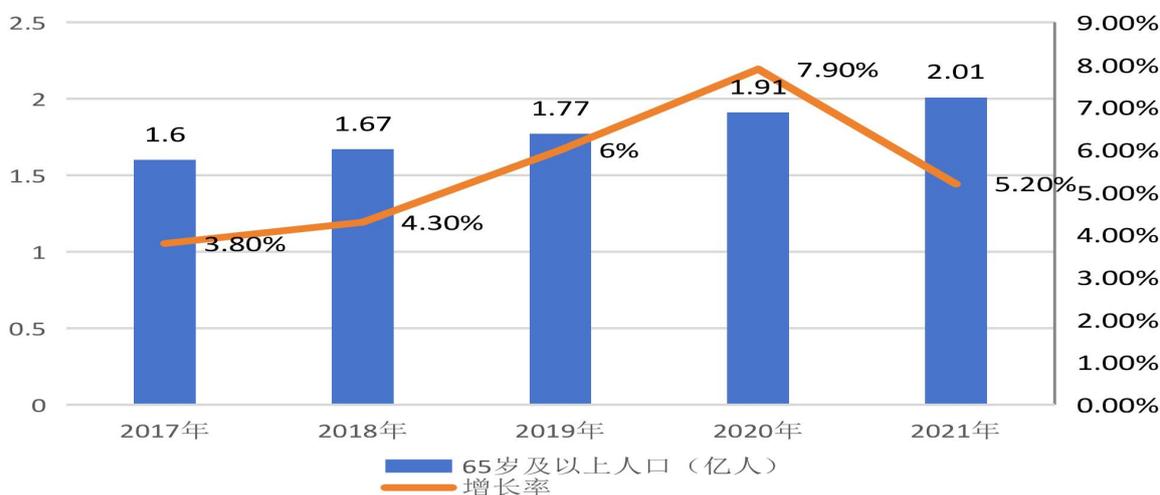


图 3-6 2017—2021 中国老龄化人口增长趋势

资料来源: 腾讯研究院 <https://www.tisi.org/网络公布数据>

3.1.4 技术环境

长期以来,西方发达国家对我国向高精尖科技转型进行技术封锁,这一措施对我国发展产生了深远影响。为摆脱西方发达国家的技术封锁,党的十九大报告中明确指出技术创新是推动经济高质量发展的第一动力,中国在经济转型升级的关键阶段,要注重激发和培育自身的创新能力^[48]。自此,我国开始迈向坚持自主创新的道路,根据 2021 年 3 月 12 日发布的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》,在未来“十四五”期间,全社会的研发经费投入应保持年均增长幅度超过 7%。与此同时,我国将提高基础研究经费投入在研发经费总额中的比重,使其超过 8%。

（1）智能化科技转型

党的十九大报告中，习近平总书记多次谈及现代企业应向智慧化、数字化、信息化等多方面转型，强调建立科技强国。近年来，随着智能化技术的快速发展和普及，智能工具逐渐与社会经济各领域紧密融合。传统园林行业将面临智能化创新等多方面的技术挑战和机遇，借助人工智能和物联网技术的不断进步，园林企业开始应用智能化技术来实现企业自动化管理。

基于当前智能化技术背景下传统园林行业所面临的发展趋势，结合宜昌高新园林公司的发展实际，利用智能化技术作为工具，大力推动园林行业产业结构调整，助力宜昌高新园林公司在智能化技术背景下转型升级。随着智能工具发展进行改造，宜昌高新园林公司最为明显的是通过机井灌溉系统和传感器技术实现智能灌溉和照明控制，根据植物的需水情况和光照需求精确调整水量和光线，从而提高水资源利用效率和节能减排效果，相较于传统方式可节水节能 30%-60%。除此以外，宜昌高新园林公司在园林设计方面，传统的手绘设计或简单的 CAD 制图已被更先进的三维软件 3DMax、BIM 技术所取代。

（2）循环节能发展

2015 年，中共中央在“十三五”规划中提出绿色低碳发展、节能减排和生态文明建设等目标，这使得绿色可持续发展成为园林绿化行业追求的重要目标之一。为减少对环境的负面影响，宜昌高新园林公司愈发重视使用绿色材料和可持续技术，生态环保成为贯穿设计和施工全过程的重要原则。通过采用可降解聚乳酸（PLA）、聚 3-羟基烷酸酯（PHA）材料和经济耐磨的复合型材料替代污染环境、消耗快且质量差的建筑材料，以减少资源消耗和环境污染。此外，应用双管、中水再利用、雨水收集和节水装置等措施实现水资源的循环利用。这些举措不仅有助于构建可持续的园林景观，还为城市创造出宜人健康的生活环境。

（3）大数据智能管理

在数据管理和分析技术方面，智慧园林系统通过卫星地图整合与园林绿化相关的各种资源，包括绿地、公园、巡查人员、视频监控和事件信息等。在重点监管范围内，部署温湿度传感器、电导率传感器和土壤盐度传感器等监测设备，实时监测土壤的温湿度和肥力等信息。系统设置上下限阈值，当传感器数值低于或高于设定的阈值时，系统会自动发出警告信息，提醒相关人员及时处理问题。此外，在苗木培育基地内连接多个 360° 全方位红外高清摄像机，可以清晰直观的查看区域内苗木生长进度和病虫害情

况，并对突发性灾害事件进行实时指挥和调度。智慧园林系统通过整合各个子系统的大数据，包括巡查和施工动态数据以及园林绿化基础数据、工作人员和工作车辆等相关数据，为宜昌高新园林公司相关负责人提供宏观管理的决策依据，对打造公共园林业务的精密施工具有重要战略意义，如图 3-7 所示。



图 3-7 智慧养护云平台

资料来源：新浪网 <http://finance.sina.com.cn/>

3.2 行业环境

3.2.1 行业现状分析

对于全世界而言，园林绿化的话题永不过时，其始终贯穿整个城市的发展建设。绿色、生态、环保的观念逐渐被越来越多的人所接受，园林行业发展前景广阔^[27]。如今，随着“十三五”、“十四五”计划、“美丽乡村建设”以及各类生态园林城市、环境保护标准的相继出台，全国各级政府不断加强对园林绿化在城市建设中重要地位的深入了解，伴随着城市化进程加快推进和居民消费结构持续升级，园林绿化市场需求持续旺盛，进入了中国园林产业的高速发展期。

根据中国住房和城乡建设部的定义，园林绿化主要是指在一定的地域范围内，以科学规划为基础，根据地方特点和生态环境，合理安排植物种植，运用园林艺术设计和工程技术手段，巧妙改造并优化原有的地形条件，例如通过堆叠观赏石、开凿池塘、布局花草、营造建筑等途径，创作出一个供人们观赏、游憩、居住的优美环境。园林绿化市

场主要分为公共类园林绿化工程、地产类园林绿化工程、文旅类园林绿化工程、家庭园艺四个类别。基本结构如图 3-8 所示。

类型	细分方向	业务内容
市政类园林绿化	市政绿化	园林景观、海绵城市、道路绿化
	生态修复	沙漠治理、矿山修复、污染治理
地产类园林绿化	软质景观	乔木种植、灌木种植、地被种植
	硬质景观	园建工程、景观管网、地形工程、铺装工程、水景工程、景观小品
文旅类园林绿化	特色小镇	主题小镇、生态小镇
	美丽乡村	乡村建设、田园综合体、休闲农业
	文化旅游	主题公园、主题乐园、景区、度假区
家庭园艺	家庭园艺	园艺设计、鲜切花

图 3-8 园林绿化产业分类图示

资料来源：中国住房和城乡建设部官网 <https://www.mohurd.gov.cn>

园林绿化行业属于建筑行业的一部分，绿化工程往往与建筑工程相连，或者本身就是某个建筑工程的一个组成部分，上游企业主要包括苗木生产商、工程材料供应商；中游企业主要包括景观设计单位、园林工程承包商、园林养护；下游发包方主要市政园林绿化建设单位、房地产开发商等，其产业链示意如图 3-9 所示。

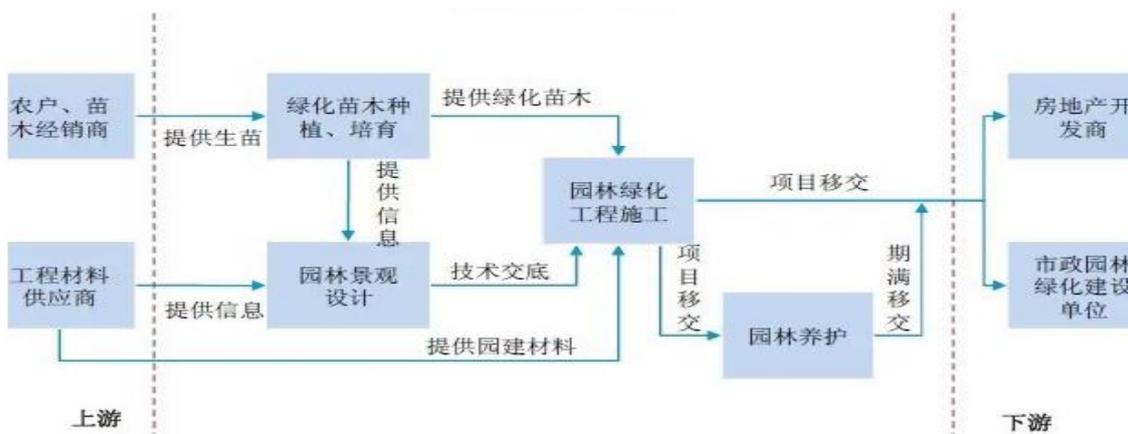


图 3-9 园林工程产业链流程图

资料来源：中国住房和城乡建设部官网 <https://www.mohurd.gov.cn>

自 20 世纪 60 年代起，全球环境污染状况日益严重，人类开始有意识的探索新的发展路径。经历半个世纪的摸索，环境保护与可持续发展成为核心议题，世界各国对于生

态环境领域的重视程度越来越高，园林绿化市场规模也开始逐步壮大。据园林绿化行业相关数据显示，全球园林绿化市场规模在 2019 年达到 2340 亿美元左右，预计到 2027 年将增长至 3500 亿美元。从全球细分市场看，园林绿化可分为公共园林绿化及私人园林绿化，公共园林绿化一般由政府或国有企业牵头发起，以改善城市面貌和生活环境为目的，而私人园林绿化旨在为私营建设工程中的个人和非政府方提供服务，主要以地产景观和家庭园艺为主。目前我国以市政园林绿化为主的公共园林绿化市场占比相对较小，截止 2021 年市场占比约为 42%，而私人园林绿化占比高达 58%，如图 3-10 所示。随着近些年国家宏观调控房价高涨趋势，各大银行限制房地产商高杠杆资金运作，导致私人园林绿化中占主导地位的地产景观需求急速下降。反观公共园林市场在经济快速增长、战略性产业转型和城镇率提高的推动下，呈现持续增长趋势。

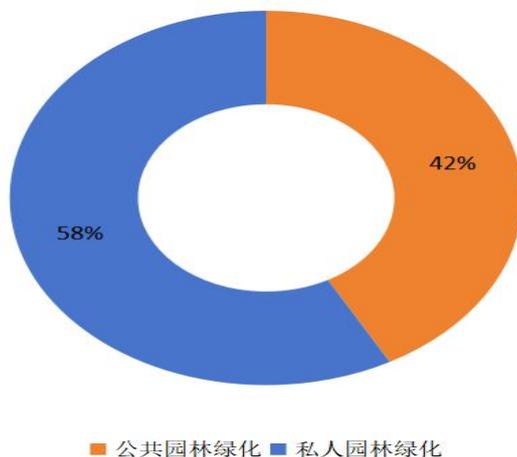


图 3-10 2021 年我国园林绿化细分市场占比

资料来源：中国园林绿化行业发展深度分析与投资前景预测报告（2023-2030 年）

3.2.2 公共园林业务竞争环境分析

本节将对宜昌高新园林公司公共园林业务竞争环境进行分析，以迈克尔·波特的“五力模型”为理论依据，分别从现有竞争者、潜在进入者威胁、替代品威胁、买方议价能力、供应商议价能力这五个方面展开分析整理，为制定宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略提供了具体的行业环境依据^[13]。模型框架如图 3-11 所示。

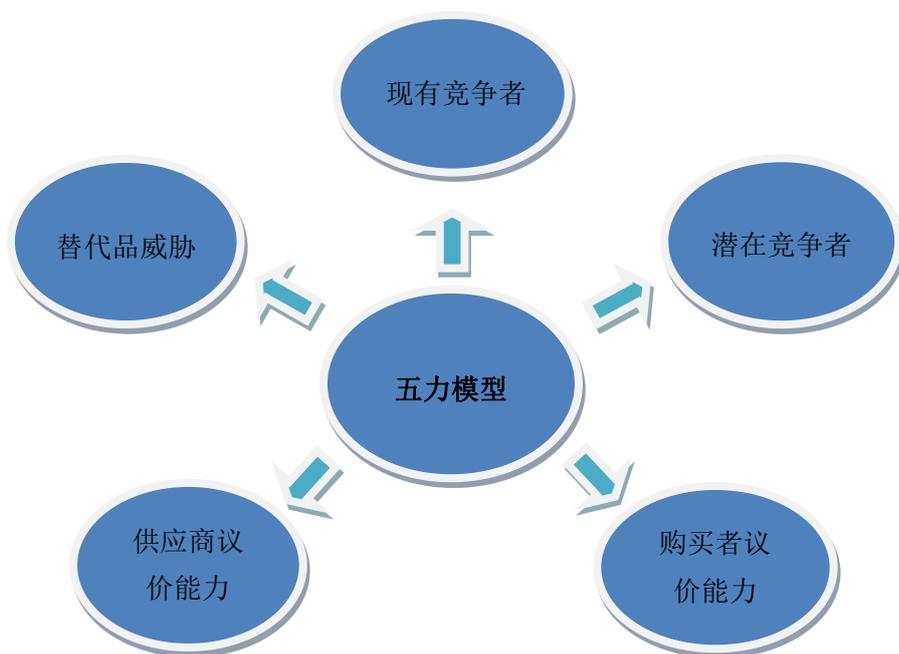


图 3-11 波特五力模型分析图

(1) 现有竞争者

在公共园林建设领域中，现有竞争主体可分为三个梯队：第一梯队，由上市头部企业组成，如东方园林、美尚生态、铁汉生态、岭南股份。该梯队企业主要集中在经济高度发达的一线城市，拥有雄厚的资金实力和专业团队，在设计、施工和维护方面均具备丰富经验，能够承接各类大型园林工程项目，在行业内享有较高的知名度和口碑；第二梯队，由区域性园林企业构成，通常在当地市场具有一定的影响力，主要从事本地园林绿化项目的设计、建设和维护，对于第一梯队的大型园林公司而言，第二梯队的园林企业规模较小、资金实力更弱，并且在企业价值链管理上也呈现明显弱势。然而在本地市场上，由于更加了解当地的社会环境和市场需求，因此在价格和服务上相对更具性价比，由此形成企业的竞争优势；第三梯队，由产业链环节中小型园林企业构成，此梯队大部分公司的资质低、施工能力弱，只能从事草坪修剪、花草养护等技术门槛低、资金要求小的部分施工项目。虽然规模较小，但通常能够提供灵活的服务和相对较低的价格，因此在一些小型园林项目或个人客户中仍有市场需求。

目前湖北地区园林绿化行业的竞争环境，大多数第一梯队和第二梯队的园林企业集中在经济基础更为发达的省会城市武汉，其中一些资金实力雄厚、品牌知名度高的园林

企业公共园林业务辐射面广，与周边地市区的市政单位合作密切，侵占了一部分当地园林企业的市场份额。而宜昌本土园林绿化企业共有 58 家，主要以第二梯队和第三梯队的中小型园林绿化企业为主，年产值超千万元的核心企业有 13 家，其中以经营公共园林业务为主的企业分别为湖北美镜园林公司和长江三峡生态园林有限公司，属于宜昌市园林企业第二梯队中的佼佼者。

湖北美镜园林公司成立于 2006 年 11 月，隶属国资委武汉林业集团企业的一家综合性园林企业。公司拥有国家住建部审批的城市园林绿化施工一级资质、市政总承包三级资质、环保工程专业承包三级资质、古建筑工程承包三级资质，连续四年荣获中国园林绿化 AAA 级信用企业称号，并且公司拥有占地 3000 亩的黄陂武湖基地，主要生产的园林苗木有：美国红枫、广玉兰、白玉兰、马褂木、石楠、榉树、朴树、重阳木、无患子、樟树、栎树、八月桂、合欢、大叶女贞及造型桩景等百余品种，另有各类花卉灌木、容器苗和草坪，先后荣获过“湖北省园林绿化优质工程”和“宜昌市园林绿化优质工程金奖”等荣誉。

长江三峡生态园林公司成立于 2012 年，隶属长江三峡实业有限公司的全资子公司。公司注册资本 6000 万元，拥有知识产权专利 14 条和行政许可 73 个，是一家集科研、销售、设计、建设为一体的中型园林企业，当前主要经营公共园林绿化工程设计、施工；市政工程施工；市政环境卫生维护管理；园林绿化材料和苗木销售；园林绿化技术与材料研发等。自公司成立以来，已与湖北省内 13 个地市区政府进行接洽并促成多项园林项目合作建设，累计参与招投标项目 172 次，着力打造“长江三峡生态”的品牌影响力，2022 年营业额超 6500 万元，与宜昌高新园林公司竞争较为激烈。

通过 CPM (Critical Path Method) 矩阵对宜昌高新园林公司公共园林业务面临的竞争者进行分析。首先确定关键因素，分别为价格竞争力、服务质量、研发技术、管理水平、财务状况、用户忠诚度、市场份额、品牌价值，再根据重要性确定各因素权重，权重总和为 1；然后按每个因素对竞争公司进行评分，将各评价值与相应的权重相乘，得出各竞争者各因素的加权平分值；最后选取宜昌高新园林公司高层董事及经理 8 人，某园林设计院专家 9 人以及某园林绿化公司基层员工 13 人，共计 30 人参与调查，通过问卷调查法（参阅附录 A）得出企业的总加权分，判断企业的竞争力，如表 3-2 所示。评分值 1 分对等影响弱，2 分对等影响次弱，3 分对等影响次强，4 分对等影响强。

表 3-2 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争者态势分析 (CPM 矩阵)

关键因素	权重	宜昌高新园林公司		湖北美镜园林公司		三峡生态园林公司	
		评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
价格竞争力	0.10	3	0.45	3	0.45	4	0.60
服务质量	0.30	4	1.20	3	0.90	3	0.90
设计独特性	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
研发技术	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
管理水平	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
财务状况	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
用户忠诚度	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
市场份额	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
品牌价值	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
合计	1		3.05		3.30		3.60

资料来源：根据专家 CPM 问卷调查

通过 CPM 矩阵分析，得分为：宜昌高新园林公司 3.05 分，美镜园林公司 3.3 分，三峡生态园林公司 3.6 分。可以看出美镜园林公司在公司管理、财务状况、和品牌价值营造上具备优势，三峡生态园林公司在价格竞争力、研发技术和品牌价值有优势，而高新园林公司在服务质量、设计独特性和用户忠诚度具备优势，同时在研发技术、管理水平和财务状况等方面存在短板有提升空间。

(2) 潜在竞争者

园林绿化行业作为资金密集型产业，其行业门槛的关键因素取决于企业资金实力与专业技术水平，特别是在公共园林项目投标过程中，发包方对企业商誉、资金链、施工资质等做出明确标准，其中对资金链要求尤为突出，通常需要园林企业根据项目规模垫付前期工程款，动辄数百万的资金投入迫使不少企业望而却步。此外，随着招标方需求发生变化，园林景观的艺术效果和后期养护服务日益受到重视，这要求园林企业不断更新施工技术提高工程质量。然而，自 2017 年 4 月住建部发布《关于做好取消城市园林绿化企业资质核准行政许可事项相关工作的通知》，将原本要求园林资质项目归类到市政公用资质中，市场的竞争更加激烈，表面看似先拿园林企业进行了试水，实则是要铺开对建筑业资质进行整顿，改革结果使那些靠单一资质就能生存的企业成为历史，许多

小微企业在这一轮清洗中率先离场，存活下来的中小企业必须在这种变革中谋求新的发展路径^[36]。目前宜昌高新园林公司公共园林业务的潜在竞争者分为以下三类：

第一类，政府部门。政府部门在园林行业中扮演着重要角色，不仅是公共园林业务的合作伙伴，更是主要投资人。在城市规划和发展过程中，政府始终站在决策者的位置，对城市公共园林建设与管理发挥着至关重要的作用。目前全国多地政府部门设置园林生态二级单位，专门负责城市公共园林的规划、设计和维护工作。这种方式使得政府部门直接参与公共园林市场竞争，降低市场份额和订单数量，与园林绿化企业在公共园林业务上形成了强烈的竞争关系。

第二类，苗木供应商。苗木作为园林产业的奠基石，随着园林行业的蓬勃发展，对苗木供应商而言也是一次机遇。苗木供应商通常对园林产业的市场发展具有更加敏锐的洞察力，能够抓住市场机会并积极响应客户需求。部分苗木供应商在积累园林施工经验后，选择通过融资合作等形式筹建园林公司，旨在园林市场中占据立足之地。这些苗木供应商具备丰富的植被资源和养护经验，能够提供多样化的苗木种类以及专业化的养护服务，满足不同公共园林景观需求，因此对园林企业形成较大威胁。

第三类，建筑商。园林产业的广阔前景和高额利润同样吸引建筑商的目光。建筑商拥有经验丰富的工程建设团队，并且常年与当地政府保持良好的合作关系，这使得他们拥有先天优势，能够直接与园林设计公司和苗木供应商紧密合作，借助相关部门支持拓展公共园林项目，为客户打造独具特色的园林景观。由于建筑商资金实力雄厚，建筑产业链稳定，因此能够承建工程体量大的公共园林项目，并提供全方位的设计、施工和维护服务，对园林企业构成较大的竞争威胁。

（3）购买者议价能力

公共园林业务板块的主要购买群体是政府部门。园林企业在竞标工程项目时，主要针对政府部门发布的市政园林绿化工程展开竞争，包括市政道路绿化、城市公园绿化、河滨绿化、市政广场绿化和生态修复等。市政工程作为国家财政出资的民生工程，政府对工程造价以及项目质量要求均极为严苛，在项目施工过程中受多部门联合监管，对工程预算进行实时跟踪。同时，政府部门作为公共园林业务的主要招标方，具有工程体量大、合作项目多、资金风险低等优势，园林企业积极争取合作机会，政府部门在项目招标时，在众多园林企业中进行筛选，从多个维度对园林企业进行综合考量，选择更具性价比的企业。因此政府部门具有较强的议价能力。

（4）供应商议价能力

园林绿化企业在公共园林业务建设中需要大量苗木、工人和石材等资源，这些资源供应商的议价能力受市场需求、资源稀缺性、专业知识和技术实力等因素呈现出多样性特征。作为公共园林业务的关键合作伙伴，了解供应商的议价能力对园林绿化企业在采购过程中做出明智决策至关重要，有助于平衡成本和质量，实现供需双赢的合作关系。截止 2023 年 10 月，宜昌高新园林公司的供应商稳定在 18 家，主要分为以下三类：

第一类，苗木供应商。苗木花卉在整个园林绿化企业中的资金占比约为 50%，宜昌高新园林公司虽有苗木培育基地，但主要为本土乔木、宿根花卉和地被植物，一些特殊植物还需跨区域采购。然而，对于苗木供应商而言，绝大多数由当地种植农户构成，对市场定位和环境把握不够精准，在经营理念和经营模式上更是缺乏专业性，往往容易只在乎眼前的利润而忽略长期的合作发展，并且受种植技术和成长周期的限制，区域品种苗木及特定品种苗木资源可能出现阶段性紧缺。然而园林设计方案具有较强的灵活性，在保证景观效果的前提下，苗木种类的选择往往有较大的替代空间。因此，在议价过程中苗木供应商不占优势。

第二类，劳务公司。大多数园林企业在苗木种植和项目施工时，一些专业性要求不高的工作往往以劳务外包的形式降低人工成本。劳务公司派遣的工人大部分没有园林养护的专业知识，并且流动性大、缺乏团队意识，往往给予劳务工人简单培训后就能正式上岗，工作质量更是参差不齐。劳务公司因其没有专业性要求和可替代性高，并且宜昌本地的劳务公司数量众多，行业价格相对透明，不存在行业垄断的情况，因而其议价能力较弱。

第三类，石材供应商。在公共园林景观建设中，很多特殊景观需要用到花岗石、大理石和鹅卵石等建筑石材。由于天然石材大肆开采数量众多，导致石材供应市场竞争激烈，一般情况下，普通石材供应商的议价能力较弱。相对稀缺石材而言，因其市场需求量大而产量低，故其价格长期居高不下，通常由综合实力较强的大型石材供应商提供，这类稀缺石材在市场中占据重要地位，因此稀缺石材供应商具有较强的议价能力。

（5）替代品的威胁

公共园林业务面临的替代品威胁主要分为仿真材料替代品和功能替代品。前者，人工合成植物凭借其逼真的外观和质感，以及后期维护成本低等特点，受到一部分酒店以及商场的青睐，然而随着生活水平的提高，大多数人更加注重自然景观带来的视觉美感，因此仿真材料替代品的威胁较小。后者，随着城市化进程的推进，土地资源变得越来越宝贵，人们对停车位和户外健身场所的需求日益激增。因此，在一些城市发展规划中，

公共园林绿化区域正逐步被能够满足人们日常生活需求的功能场所代替。在此环境下，公共园林景观面临较强的被替代风险，将导致园林绿化项目减少，限制园林企业的发展空间。

3.3 外部环境因素分析

3.3.1 外部机会分析

(1) 国家政策鼓励，公共园林业务前景向好。政府通过财政支持、税收优惠和土地使用优惠等政策，大力推动园林行业发展，不仅激发园林绿化企业的创新活力，也为宜昌高新园林公司公共园林业务在市场竞争中提供更多资金和土地资源支持。

(2) “一带一路”逐步发展，拓宽国际市场。随着“一带一路”倡议的推进，沿线国家对环保可持续发展日益重视，带来大量相关服务和技术需求。我国在园林绿化建设领域拥有丰富的经验和技能，可加强与沿线国家的合作，提升企业实力和国际知名度。

(3) 园林市场需求不断扩大。随着城市化进程不断推进，城市基础设施建设中的公园、绿地以及生态廊道等公共园林需求增长，居民住宅和商业地产等项目开发时对绿化率有更高要求。

(4) 城市生态建设不断提升。自 2017 年起《新环保法》的实施，使得污染企业主动搬离城市边缘，政府大力投入绿化生态建设。

(5) 智能化技术广泛应用，增强企业创新能力。园林绿化行业随着时代发展，不断融入智能化、数字化和信息化技术的应用，正逐步从多个方面改变园林企业的运作现状，为企业带来技术创新力量。

(6) 园林市场向多元化发展。公众对居住区生态的关注度日益提高，公共园林业务的市场需求也在不断扩大，从公园绿化、城市景观设计到农村生态修复等各个领域，都需要专业的园林绿化公司来提供服务。

3.3.2 外部威胁分析

(1) 园林行业面临用工荒。随着人口红利衰退，园林行业面临人才短缺等问题。各大园林企业为招聘高素质人才，被迫提高工资福利，这一举措进一步提高用工成本，并导致员工增加流动性。

(2) 中小型园林公司难以跨区域承建项目。在园林绿化行业中，大多数中小型园林企业因长期受良好商誉、优秀工程、战略资源、资金实力和技术人才等五大因素限制，无法实现跨区域承接公共园林项目。

(3) 园林行业面临原材料价格波动风险。园林要素市场中的苗木、花卉、石材辅料价格受到产量和稀有度等多种因素影响波动较大，使得园林企业在采购原材料时面临涨价风险。

(4) 园林企业专业性参差不齐，影响行业形象。2017 年原住建部颁布的园林绿化企业资质取消政策，大量相关企业涌入园林市场，导致绿化项目质量参差不齐，影响到整个行业的声誉和形象。

3.3.3 外部环境因素评价矩阵 (EFE) 综合分析

基于上述对宜昌高新园林公司公共园林业务外部环境分析的基础上，运用“外部环境因素评价矩阵”(External Factor Evaluation Matrix, EFE 矩阵)对公共园林业务的宏观环境因素和业内主要因素进行综合分析和评价，按照以下五个主要步骤进行操作：

(1) 确定关键因素：根据对宜昌高新园林公司公共园林业务的分析，发现共有 10 个关键外部因素，其中包括 6 个机会和 4 个威胁。

(2) 权重赋值：为每个关键因素赋予适当的权重，权重的范围通常在 0 到 1 之间。高权重表示该因素的重要性较大，而低权重则意味着其重要性较小。权重的确定须基于专家意见和专业判断。

(3) 进行评分：考虑评分调查的信息全面性和代表性，调查对象除公司员工外，还邀请了一部分宜昌市园林领域专家共同参加这次问卷调查。问卷人数分别为宜昌高新园林公司高层董事及经理 8 人，各部门中层领导 7 人、各部门业务精英 17 人、宜昌市园林行业专家 8 人，共计 40 人为调查对象，进行对企业内外部环境的客观评价。评分范围为 1-4 分，1 分对等影响弱，2 分对等影响次弱，3 分对等影响次强，4 分对等影响强（分值越高说明该因素对公司影响越强，反之，则亦然，参阅附录 B、C）。

(4) 计算得分：通过将权重与评分值相乘，计算每个关键因素的加权得分。

(5) 总加权分数：将各项得分相加，得出公司的总加权分数。最低分为 1.0 分，最高分为 4.0 分，平均总加权分数为 2.5 分。若总加权分数超过 2.5 分，则说明公司面对外部环境能够有效抓住外部机会并规避外部威胁；面对内部环境能够最优的发挥公司优势，弥补公司劣势。

表 3-3 宜昌高新园林公司公共园林业务外部因素评价矩阵 (EFE)

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会 (Opportunities)			
1. 国家政策鼓励, 前景向好。	0.12	3	0.36
2. “一带一路”逐步发展, 拓宽国际市场。	0.08	1	0.08
3. 园林市场需求不断扩大。	0.08	2	0.16
4. 城市生态建设不断提升。	0.07	2	0.14
5. 智能化技术广泛应用, 增强企业创新能力。	0.13	3	0.39
6. 园林市场向多元化发展。	0.08	2	0.16
威胁 (Threats)			
1. 园林行业面临用工荒。	0.12	4	0.48
2. 中小型园林公司难以跨区域承建项目。	0.11	1	0.11
3. 园林行业面临原材料价格波动风险。	0.07	2	0.21
4. 园林企业专业性参差不齐, 影响行业形象。	0.14	2	0.28
合计	1		2.37

资料来源: 根据专家问卷调查统计整理

根据上表 3-3 通过 EFE 矩阵分析, 宜昌高新园林公司公共园林业务外部环境中关键战略要素的加权评价为 2.37 分, 低于加权平均数 2.5 分。这意味着公司公共园林业务在相关能力方面略低于同行业的平均水平, 战略并没有充分考虑外部因素, 公共园林业务不能适当规避威胁、合理利用外部机会。在未来的发展过程中, 宜昌高新园林公司需要进一步利用外部机会来应对威胁, 从而使公共园林业务适应外部环境。

第四章 宜昌高新园林公司公共园林业务内部环境分析

公共园林业务内部环境主要包括企业现状、企业资源和企业能力三大因素，也被称为内部条件。本章首先从公司概况、经营现状、公共园林业务三方面对宜昌高新园林公司现状进行论述，其次从公司的有形资产、无形资产和人力资源三方面对企业资源进行研究，然后从公司的基本能力、核心能力两方面对企业能力进行分析，最后运用内部环境因素评价矩阵（IFE）对公司公共园林业务影响的内部优势与劣势进行量化。

4.1 公司概况

宜昌高新园林公司成立于 2015 年 7 月，由宜昌高新投资开发有限公司和葛洲坝生态建设（湖北）有限公司合资持股，注册资金 2000 万元。目前公司总部位于宜昌市高新区兰台横路，暂无下辖子公司，开发区域以宜昌市城区为主，少部分项目进驻当阳、秭归、夷陵等地市。截止 2022 年 12 月，宜昌高新园林公司共开发园林生态项目 37 个，已开发、在建及待开发面积约 572.3 万平方米。经过多年市场发展，公司具备国家城市园林二级、市政工程总承包三级、环境污染防治工程专家设计乙级、环境污染治理工程总承包乙级、城乡立体绿化一级、风景园林设计甲级、古建筑工程专业承包等十余项资质，并实施 ISO9001 质量管理及 ISO14001 环境管理认证标准。目前主要从事园林绿化工程项目管理、公共园林绿化项目设计施工、市政公用工程施工、土石方工程施工、度假景区园林工程、地产景观及生态修复工程。经营状况长期良好，2022 年的营业收入为 6136.86 万元，净利润为 2668.13 万元，财务状况稳健，经营效能不断提升，属于本市中上等规模的园林企业。

公司始终秉持人与自然生态平衡的发展理念，在经营过程中将景观设计和园林施工视为公司业务的核心部分，并致力于加快城市绿化建设步伐，不断求索创新，开发具有绿化功能的新亮点，以拓展公司产业链结构，在激烈的市场竞争环境中获得优势地位。

4.1.1 公司经营现状分析

（1）主营业务占比

宜昌高新园林公司目前主要涉及公共园林绿化及私人园林绿化两部分业务，其中公共园林业务在 2018 年至 2022 年分别占比 70%、66%、71%、75%、75%，五年平均占比 71.4%，是公司的核心业务，主要包含综合公园景观、道路绿化、广场景观、生态修复、海绵城市、公共建筑附属绿地，涉及具体施工项目包括：土木方工程、道路铺装、亮化工程、

水景工程、假山工程和绿化工程等。随着近几年宜昌市政府加大建设美丽滨江山水城市和绿色低碳产业体系的整体力度，公司核心业务收入呈显著上升趋势。私人园林业务包含地产园林、家庭园艺和私人景区绿化改造等，2018 年至 2022 年业务收入占比分别为 26%、30%、26%、19%、19%，五年平均 24%，整体呈下降趋势，如表 4-1 所示。

表 4-1 宜昌高新园林公司 2018-2022 年经营状况 资金单位：万元

业务名称	2018 年		2019 年		2020 年		2021 年		2022 年	
	金额	占比								
公共园林	2973.55	70%	2819.40	66%	3283.32	71%	3416.89	75%	4609.96	75%
私人园林	1059.81	26%	1283.29	30%	1214.86	26%	864.34	19%	1175.51	19%
其他业务	93.64	4%	171.28	4%	155.30	3%	269.11	6%	351.39	6%
合计	4127.00	100%	4273.97	100%	4653.48	100%	4550.34	100%	6136.86	100%

资料来源：公司内部资料整理

(2) 净资产收益率

净资产收益率作为杜邦分析模型的核心，衡量公司净利润与平均净资产之间的比率，深刻揭示了所有者权益的收益水平，对于投资者而言，是评估公司运营效率、管理层经营表现，以及公司股票投资潜在价值的关键依据^[21]。宜昌高新园林公司 2018 年至 2022 年净资产收益率分别为 17.38%、21.86%、22.42%、17.46%、12.60%，前三年呈稳定上升趋势，后两年因受市场竞争态势影响有所下降，五年平均净资产收益率为 18.34%，与行业平均标准基本持平，如图 4-1 所示。

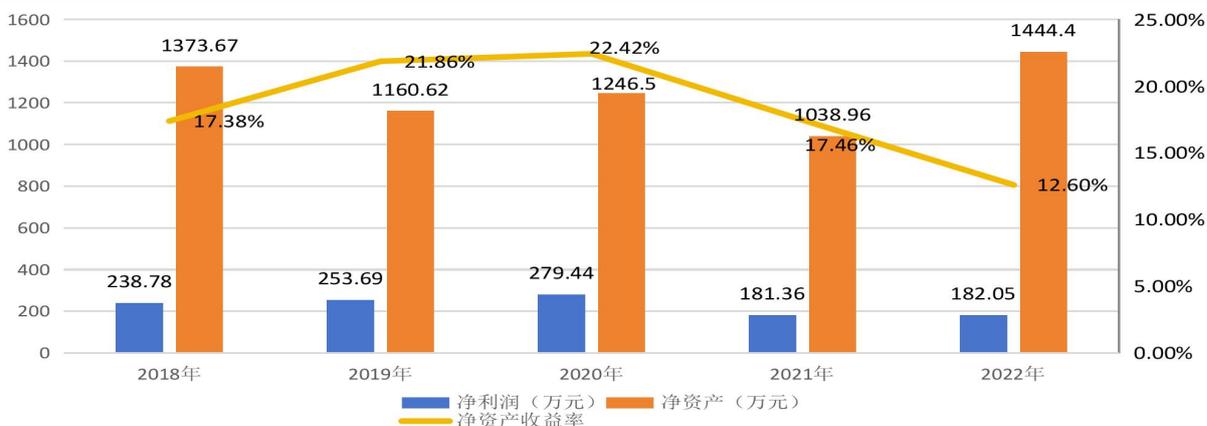


图 4-1 宜昌高新园林公司近五年净资产收益率

资料来源：根据公司内部财务数据整理

(3) 总资产周转率

资产周转率是衡量资产投资规模与经营水平之间配比情况的指标，是企业一定时期内的营业收入净额与平均资产总额之比，资产周转率越高则市场活动越频繁，利润收益将越高^[45]。如图 4-2 中显示，宜昌高新园林公司近五年总资产周转率呈平稳上升趋势，平均值为 0.82。在园林绿化行业中，其资产周转率属于中等偏下水平。

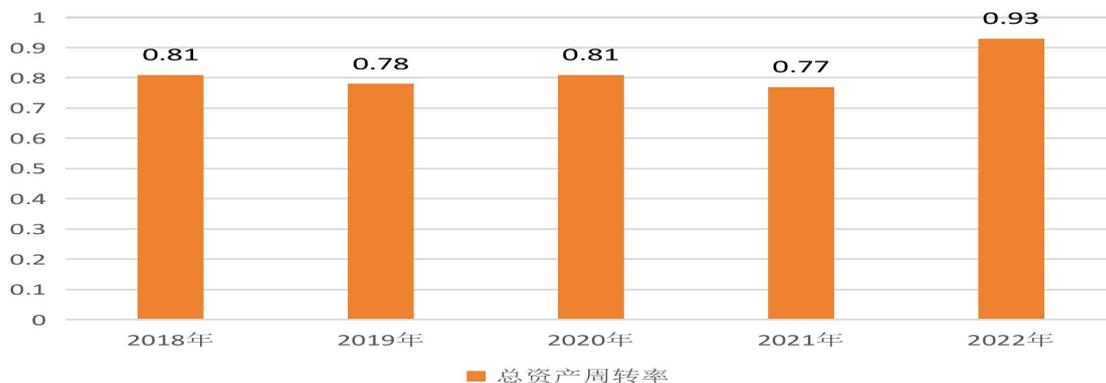


图 4-2 宜昌高新园林公司近五年总资产周转率

资料来源：根据公司内部财务数据整理

(4) 资产负债率

资产负债率又称举债经营比率，主要用于衡量企业利用债权人提供资金进行经营活动的能力，通过企业负债总额在资产总额的占比情况，反映公司资金结构的合理性。从图 4-3 中显示，宜昌高新园林公司近五年资产负债率分别为 73.04%、78.82%、78.25%、82.48%、84.06%，公司资产结构稳定性不足，平均资产负债率为 79.33%。相较同行业重资产重负债结构，其资产负债率相对偏高。

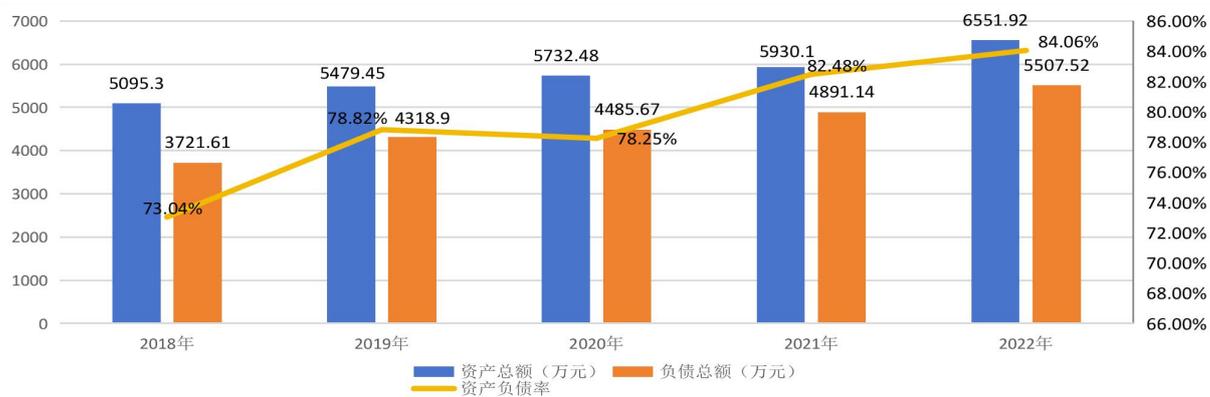


图 4-3 宜昌高新园林公司近五年资产负债率

资料来源：根据公司内部财务数据整理

4.1.2 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵 (Boston Consulting Group Matrix) 又称市场增长率-相对市场份额矩阵, 由美国著名管理学家布鲁斯·亨德森于 1970 年创作的产品组合或业务组合分析工具^[4]。本文应用该矩阵分析宜昌高新园林公司公共园林业务各细分项目的市场地位与市场吸引力, 寻找公共园林业务中各类绿化项目的市场竞争力。横轴代表“市场占有率”, 即公司该项公共园林业务与行业中领军者的市场占有率之比; 纵轴代表“市场增长率”, 即公司该项公共园林业务的发展增速。波士顿矩阵的四个象限, 分别代表公司公共园林业务中各类项目的不同战略地位, 如图 4-4 所示。

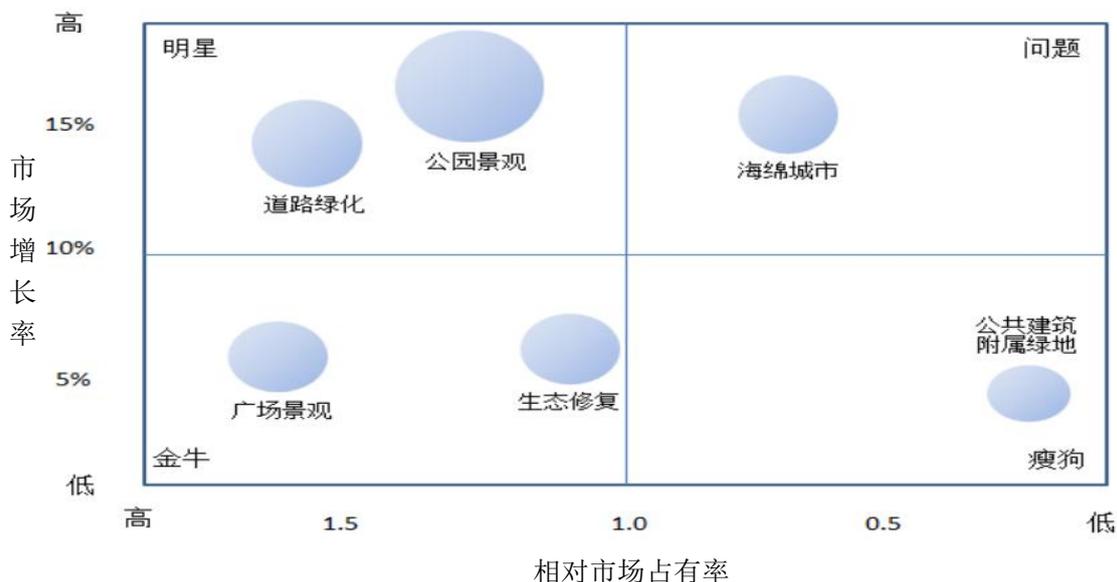


图 4-4 宜昌高新园林公司公共园林业务波士顿矩阵分析

资源来源: 据弗雷德·R. 戴维, 战略管理(第 13 版)整理制作, 清华大学出版社 2013 年

明星类公共园林业务为公园景观和道路绿化, 市场占有率分别为 22%、13%, 以及相对市场占有率分别为 1.2、1.6。这两类公共园林业务相对成熟, 应继续加大资金投入力度, 积极开拓市场, 以保持市场占有率领先优势。

金牛类公共园林业务为广场景观和生态修复, 市场占有率分别为 6%、7%, 以及相对市场占有率分别为 1.3、1.1。这两类园林业务应保持稳定发展, 以实现稳定的现金流, 并尽可能延长其生命周期。在此基础上, 根据公司经营状态适当加大这两类业务的创新和投资, 寻找新的市场增长点。

问题类公共园林业务为海绵城市，市场占有率及相对市场占有率分别为 15%、0.4。这类园林业务市场虽然增长率较高，但是市场占有率相对较低，意味着发展空间受到限制，应基于对市场需求的准确理解，有选择性的重点投资与发展。

瘦狗类公共园林业务为公共建筑附属绿地，市场占有率计相对市场占有率分别为 4%、0.2。这类园林业务属于市场需求低，竞争能力弱，发展空间小，如果存在潜在价值，应调整市场定位，以实现向明星类或金牛类业务转变。若无法改善则考虑放弃。

4.1.3 公共园林业务分析

宜昌高新园林公司自 2015 年成立以来，先后承建十余个规模大、种类多、技术高的公共园林项目，其中包括：半岛森林公园绿化养护服务、宜昌百里荒高山草原旅游区重要节点景观及边坡生态修复工程、磨基山公园绿化工程施工、卷桥河湿地生态保护和修复工程、宜昌中央文化艺术区项目示范区园林景观施工工程、三峡樱花长廊 A 段（乐天溪段）绿化工程、襄阳机务段·宜昌东折返段绿化工程、宜昌市第三十中学绿化工程、夷陵荒山荒地造林工程。从 2015 年成立时承建的 4 个园林项目增长到 2023 年 9 个，增幅 125%，工程施工面积也从最初的 65.4 万平方米增长到 168.5 万平方米，增幅 310%。宜昌高新园林公司在公共园林项目中展现出卓越的业务能力，得益于公司不断升级的植物配置技术和项目施工手段。公司擅长利用适应性强的本土绿植和自播能力强的宿根花卉，使绿化工程与本地自然景色融为一体，不仅能呈现良好的景观效果，并且显著降低工程后期养护成本。经过多年发展，宜昌高新园林公司在公共园林项目中积累丰富的实践经验，业务覆盖宜昌市城区及周边县市区，通过精心设计和科学规划，将生态、景观、文化、娱乐等多种元素融合一起。

4.2 公司资源分析

4.2.1 有形资源

宜昌高新园林公司公共园林业务相关的有形资源主要分为实物资源和财务资源。实物资源包括公司工程苗木资源、土地资源与设备资源。财务资源包括公司融资及创造收益的能力。

(1) 苗木资源

苗木作为园林绿化企业的核心资产是创建美丽景观的重要元素，宜昌高新园林公司利用自建苗圃培育各类适应本土气候的苗木植物，不仅有 28 种乔木（如槐树、香樟、红叶石楠）、40 种花灌木（如海棠、紫薇、红花石榴）、33 种宿根花卉（如马蔺、玉簪、紫萼、麦冬大花美人蕉）、26 种藤本类（如紫藤、金银花）和百余种地被植物及花卉（如三色堇、长春花）等常见园林植物，还有珙桐、中华蚊母、宜昌楠等多种珍稀植物，共计 1 亿多株，山地草甸 600 余亩。这些丰富的苗木资源不仅有效降低公司工程苗木的使用成本，并且符合公司公共园林业务景观类型多样化的发展目标。

（2）土地资源

宜昌高新园林公司于 2015 年成立，公司总部大楼于 2016 年正式投入使用，占地面积 683.63 平方米，建筑面积 2412.82 平方米，总层数为 3 层。同时，公司在伍家岗区金银岗森林公园旁拥有一处占地 1800 亩的苗木种植园区，内部结构划分细致，其中露天种植区占地 1100 亩、盆栽种植区占地 260 亩、温室种植区占地 380 亩，如图 4-5 所示。这种布局即有利于提高不同生长习性的苗木成活率，也便于公司管理。2022 年，公司申报筹建一处占地 590 亩的苗木繁育中心，经宜昌市东山园区自然资源规划局审批通过，预计 2024 年内建成，共分为苗木繁育区、种植实验区和养护区三种不同培育功能区域，将重点培育热带棕榈科植物以及温带杨柳科、松科类植物。



图 4-5 伍家岗区金银岗苗木种植园

资料来源：公司内部资料整理

（3）设备资源

截止 2023 年 10 月，宜昌高新园林公司的自建苗圃采用 LED 人工光培养发芽技术，结合全自动化高精度播种流水线一条，同时建设供水、供电、供料、基质处理、信息控制等配套设施，对园内温度、光照、水分、肥料、二氧化碳等要素进行全智能化控制，设备先进化程度达到国内领先水平。园林施工设备主要以中小型机械为主，包括割草机、修枝器、喷水车、小型挖掘机、运输车辆等 40 余台（套），设备原价值 886 万元，为保障设备状态的良好性和稳定性，公司定期外聘技术人员对其维护保养，如图 4-6、4-7 所示。随着市场规模的不断扩大，公司还在不断增加设备资源的投入，以适应日益增长的市场需求。



图 4-6 4 辆 14 吨东风 D9 雾炮洒水车



图 4-7 7 辆玉柴 1820 小型挖掘机

资料来源：公司内部资料整理

(4) 财务资源

现代企业财务资源的四种财务活动包括筹资活动、投资活动、营运活动和利润分配活动。通过分析宜昌高新园林公司近五年此四项活动指标的变化幅度，以此改进公司财务管理的薄弱环节。筹资指标是企业资本结构形成的重要环节，决定企业负债和股权构成，深入反映企业在不同发展时期所选择的财务杠杆策略。通常行业惯例，园

林企业资产负债率低于 75%属于资产负债的正常情况^[26]。根据表 4-3 公司财务状况分析结果显示,截止 2022 年 12 月,宜昌高新园林公司资产负债率为 84.06%,远高于行业平均水平,并且负债总额处于逐年上升趋势,公司资产结构存在较大的财务风险。投资活动决定企业资产的规模大小和结构合理性,宜昌高新园林公司聚焦公共园林建造,2018 年至 2022 年间资产总额处于增长态势。营运活动决定企业资产的使用效率和资产质量,由于疫情三年加重地方政府财政压力,导致多数公共园林项目需要带资建设,在委托方及时履约付款的情况下,宜昌高新园林公司内部流动资金只能优先保障银行贷款本息和部分应付账款,导致公司近五年平均资产周转率为 0.82,相较行业平均水平略低,存在营运风险。利润分配活动对企业的治理结构起到决定性作用,这一过程涉及到公司股东、债权人、员工以及政府等多方利益主体,宜昌高新园林公司的利润分配活动基本平衡了各相关方面的利益。

净利润是反映企业资产盈利能力的重要指标,2022 年宜昌高新园林公司营业收入达到 6136.86 万元,相较于 2018 年增长 48.7%,而净利润却减少 47.39 万元。尽管公司的营业收入呈现逐年上升趋势,而净利润同比不升反降,表明了企业的盈利能力相对较弱。究其原因在于成本控制力不强,许多利润率较高的工程项目,在实施过程中由于成本控制不力,如苗木栽种成活率不高导致二次补植、上游基础建材和石料采购不及时,最终导致实际经营成本远高于原先预算成本,以致净利润下滑。

表 4-3 宜昌高新园林公司 2018-2022 年基本财务数据

资金单位:万元

财务名称	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
资产总额	5095.30	5479.45	5732.48	5930.10	6551.92
营业收入	4124.00	4273.97	4653.48	4550.34	6136.86
利润总额	472.58	557.39	543.24	405.16	385.85
净利润	238.78	253.69	279.44	181.36	182.05
负债总额	3721.54	4318.83	4485.98	4891.14	5507.52
净资产	1373.76	1160.62	1246.50	1038.96	1444.40
总资产周转率	0.81	0.78	0.81	0.77	0.93
资产负债率	73.04%	78.82%	78.25%	82.48%	84.06%
净利润率	5.79%	5.95%	4.87%	3.99%	2.97%

资料来源:根据公司内部财务数据整理

4.2.2 无形资产

无形资产是指企业经长期积累、没有实物形态、甚至无法用货币精确计量的资源。宜昌高新园林公司的无形资产主要包括品牌资源和战略合作资源^[50]。

(1) 品牌资源

目前除了一些国内知名园林企业如东方园林、棕榈园林、SGGC 上海园林、Techand 铁汉生态、SGD 苏州园林等开拓了全国市场，具有主导地位的品牌影响力，大多数本土的中小型园林企业仅局限于当地及周边城市内经营，品牌优势较弱。企业品牌知名的建设，并非一朝一夕就能达成，整个过程需要企业不断注入优质人才以及庞大资金，但以目前宜昌高新园林公司的整体实力而言很难实现。现阶段公司主要着手建立并巩固在本市园林行业内的知名度，并由此不断向全省园林市场渗透品牌影响力。

宜昌高新园林公司在同行业中成立较晚，主要客户群是湖北宜昌及周边县市，在日常园林工程中注重品牌建设，经过多年技术革新和服务升级，在宜昌市内逐步建立公司品牌影响力。公司以提供优质的园林绿化设计、施工和养护服务为目标，不断追求卓越品质并多次获得省、市、区优秀项目荣誉，曾荣获过最美园中园奖（综合奖）、荣耀大奖、优质工程大奖、植物配置大奖、智慧创意大奖、展园设计金奖等五大奖项。宜昌高新园林公司坚持诚信经营，严格遵守合同约定，坚持对项目建设高标准，合格率更是高达 100%，赢得了广大的客户信任和口碑推荐。此外，宜昌高新园林公司定期参加全国范围内园林绿化行业的展会和活动，大力推广公司的创新设计与绿色环保理念。这些努力不断塑造公司品牌形象，影响力正逐步向全省蔓延。

(2) 战略合作资源

企业间的战略合作不仅是商业上的联手，更是资源的优化配置与共享。在当前城市绿化和生态文明建设的背景下，园林企业拥有独特的资源优势以及广阔的发展前景，通过与相关企业或单位的深入合作，共同探讨行业发展趋势，研究新的市场机会，推动整个行业的创新与发展，是园林企业实现共赢的关键。宜昌高新园林公司作为本地园林行业的后起之秀，深知在激烈的市场竞争中，仅凭单打独斗已难以生存。因此，构筑稳固的战略合作资源，成为公司长远发展的关键一环。

政府部门凭借较高的信用度和强大的财政实力，市政园林工程一直是园林企业眼中的“香饽饽”。宜昌高新园林公司与本地政府保持长期良好的合作关系，并凭借自身实力成功承建多处市政园林工程，其中不乏一些园林项目成为本地形象工程，受到本地政

府和居民的高度肯定。而在上下游产业链合作中，宜昌高新园林公司凭借多年务实重信用的企业口碑，与一大批苗木供应商、材料供应商以及劳务公司保持长期稳固的合作关系，保障公司整体业务顺利进行。公司还与湖北省内设计院、建筑公司等相关企业签订战略合作协议，实现自身专业优势与建筑设计有机结合，在项目规划和设计阶段激发创新理念，打造别具一格的园林景观。

4.2.3 人力资源

宜昌高新园林公司目前共有 119 名员工，其中总经办高层管理人员包括经理、副经理、总会计师及监事共计 5 人，主要负责公司的整体运营、财务流转和项目投资决策等工作。另外分别设有营销中心、工程管理中心、综合管理中心和设计中心 4 名总负责人，统筹规划下级分管部门的工作部署，并协调各部门之间的合作与调动。公司中层管理人员共计 15 人，是各部门具体业务的直接领导人，负责其部门运营管理和实施公司高层领导决策。中高层管理人员年龄分布为 30 岁以下占比 4%、30-40 岁占比 32%、40-50 岁占比 26%、50 岁及以上占比 38%，如图 4-8 所示。整体而言，公司管理人员年龄偏大，对于上下级的等级观念较为严重，管理模式缺乏创新性。

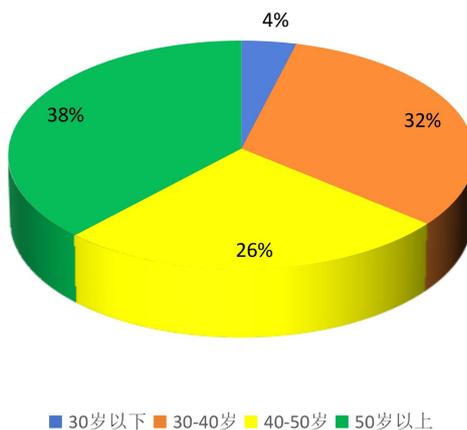


图 4-8 宜昌高新园林公司中高层领导年龄分布

资料来源：公司内部资料整理

目前，公司学历结构硕士研究生学历 10 人、本科学历 38 人、专科及以下学历 71 人，结构占比如图 4-9 所示。

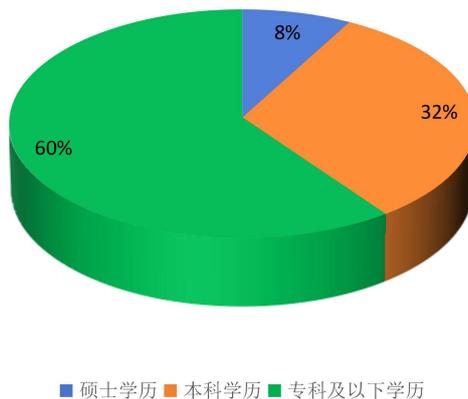


图 4-9 宜昌高新园林公司员工学历结构

资料来源：公司内部资料整理

技术工种包括绿化工、园林设计师、园艺师、施工工程师、灌溉工程师、绿化养护员、病虫害防治员、园林工程监理等工种，人员共计 56 人，其中高级工种 9 人、中级工种 15 人、初级工种 32 人，占比如图 4-10 所示。

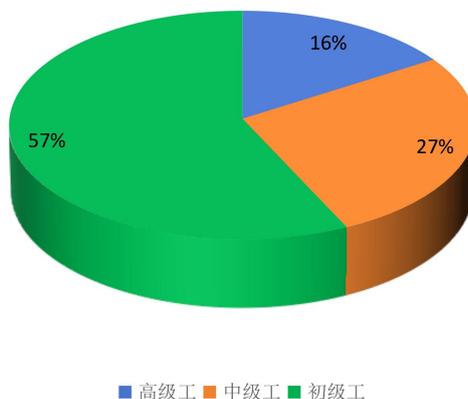


图 4-10 宜昌高新园林公司员工专业技能结构

资料来源：公司内部资料整理

有职称的工程技术和经济管理人员共计 78 人，其中高级职称 27 人、中级职称 33 人、初级职称 18 人，占比如图 4-11 所示。

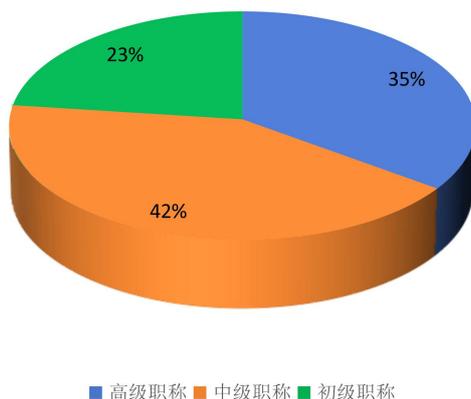


图 4-11 宜昌高新园林公司员工职称结构

资料来源：公司内部资料整理

企业竞争也就是人才竞争，企业核心竞争力在一定程度上取决于企业核心人才综合实力^[31]。根据数据分析结果显示，宜昌高新园林公司的员工学历专科及以下占比最高，可能导致专业理论水平有限，虽然拥有中、高级职称的员工比例相对较高，但在专业技术层面上缺乏高级复合型人才和高级技术工种，这一现象进一步加剧员工素质存在不均衡的情况。随着公司规模和业务量的增长，宜昌高新园林公司迫切需要更多经验丰富的专业技术人员和研发人才来支持发展。在人力资源管理中，公司缺乏给予员工学历提升通道和激励措施，日常的激励体系过于注重物质奖励，公司通过晋升、奖金和购物券等物质激励手段来鼓励员工的积极性。然而，这种方式却忽视了教育、培训和进修所带来的长期效益，在人才市场竞争中，宜昌高新园林公司无法获得优势。

4.3 公司能力分析

4.3.1 基本能力分析

(1) 经营能力分析

宜昌高新园林公司主要以承建各类公共园林项目为主要经营方向，近几年不断深挖荆州市、荆门市、巴东县等省内异地市场，并积极拓展宜昌市周边五峰、远安、兴山等多个县市区，储备恩施州和津市等多个新地区的业务，然而公共园林业务普遍存在拖欠工程款等问题，导致园林企业无法及时结回工程尾款，只能利用资产抵押或转投盈余资金等方式改善企业用资状况。宜昌高新园林公司在经营过程中也面临相同的困境，受

公司资金实力限制，在面对工程款拖欠问题时显得更加被动，导致公司无法承担高风险高回报的园林项目，因此错失很多大型项目的投标机会，然而承揽小规模项目又无法为公司带来足够的资金回流，使得资金链愈加紧张。另一方面，相比头部上市园林企业，宜昌高新园林公司因整体实力弱、品牌知名度低、社会影响力不足等问题，在招标谈判和争取款项方面均处于劣势地位，往往无法参与质量高、规模大、回款快的大型项目建设，不仅增加公司的财务压力，也影响公司的持续经营能力。

(2) 组织管理能力分析

自 2015 年成立至今，宜昌高新园林公司始终遵循现代企业管理理念，经过多年实践与探索，逐步形成一套适用本公司的管理体系。公司在组织管理上采用多部门统一负责制，下属设立营销中心、工程管理中心、综合管理中心以及设计中心 4 个部门，各个部门相互独立，各司其职，直接向总经办负责，组织结构如图 4-12 所示。各部门按照不同的职能属性划分，各自独立负责部门的岗位职责，并由部门负责人进行统一管理。这种管理制度的优势在于有一个相对清晰的组织结构，使各部门员工始终专注自己的业务领域，提高工作效率和质量。而弊端也很明显，在领导风格上存在一定的集权化倾向，决策权较为集中在高层管理人员手中，导致下属员工主动性和创新性受到一定程度的限制。同时部门之间也因缺乏沟通交流，导致形成信息孤岛，使得部分实效信息无法及时共享，从而对公司造成决策失误和资源浪费等影响，因此在组织管理能力上还存在漏洞。

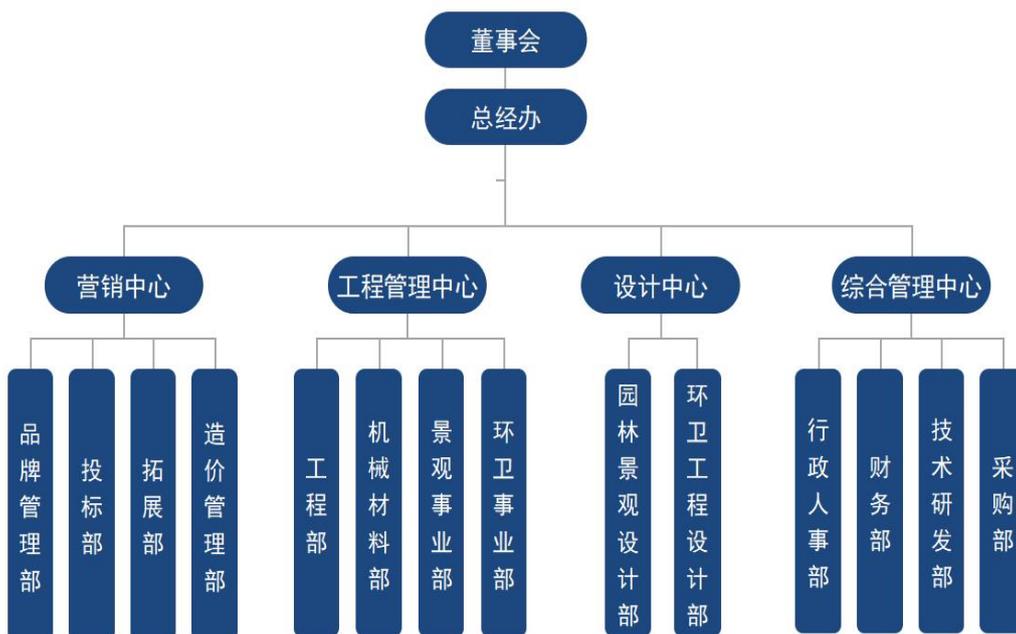


图 4-12 宜昌高新园林公司组织结构

资料来源：公司内部资料整理

（3）研发培育能力分析

宜昌高新园林公司作为一家地处华中地区三线城市、经营理念不够先进、资金实力不够雄厚的中小型园林企业，其研发能力相对较弱。公司在专有工程施工技术以及苗木培育专利方面，目前没有任何成就可言。尽管公司早期成立技术研发部门，并且先后培育嫁接出多种抗寒耐旱的新品种，然而这些品种在行业中并不少见，也不专属于公司。公司在技术研发上的不足，究其原因主要分为两点，一是专业研发人员的匮乏，二是研发资金的短缺，这也是目前多数中小型园林企业的共同缺陷。

（4）园林设计能力分析

随着公共园林市场竞争愈发激烈，园林工程景观的同质化现象日益严重，公司的园林设计能力越发凸显重要。同时园林市场的发包方对外招标施工单位时，景观设计的艺术水平也逐渐成为考察标准的重点之一。宜昌高新园林公司拥有一支由多名资深园林设计师、学者、研究生组成的专业团队，凭借丰富的实践经验和扎实的理论基础，以及对园林景观中独特美感的敏锐捕捉，为各种风格迥异的园林需求提供创新性和个性化的解决方案，使得公司在公园、绿道、庭院、景区等多种类型的园林设计项目中，均取得不俗的成绩。

在国家生态文明建设的大背景下，园林行业进入高速发展甬道，大型市政园林工程日益成为市场主流，对高标准、高品质的园林设计需求逐渐增多。2017年，宜昌高新园林公司为了提高公司整体设计水平，引进国外 AutoCAD 和 ArchVision BIM 设计软件，前者在图块信息格式方面能够按照园林行业规范统一设计，例如全局设置、乔灌标注类型设置、地被设置以及参数化设置等，保证设计师完成的每一份设计方案都符合行业最高标准；而后者利用信息技术手法建立信息化模型，把以往的平面设计图纸通过 3D 图形体现出来，对园林设计中的地形、植被、假山和建筑物进行三维建模，使得设计师能更加清晰的表达出园林景观布局。不仅如此，宜昌高新园林公司还与湖北省内多家院校和园林设计院建立了紧密的合作关系，通过与这些专业机构的深入合作，公司能够及时获取最新的设计理念和技术成果，为团队成员提供更多的学习和交流机会。这种合作模式也让公司在园林景观领域取得了省、市级多项荣誉。

（5）施工管理能力分析

宜昌高新园林公司具有国家城市园林二级、市政工程总承包三级资质，并且在公司成立早期就已取得园林工程监理资质和园林绿化工程安全生产许可证，具备专业的项目

施工水平，为确保公共园林项目施工的规范性，公司制定了严格的施工流程并依据国家规定的质量控制标准，设立专门的质量监督团队，对施工过程中的关键环节进行监督，确保施工质量符合要求，配备专人负责跟进工程进度，确保按照计划有序进行施工，及时发现和处理工期延误等问题。公司施工流程如图 4-13 所示。

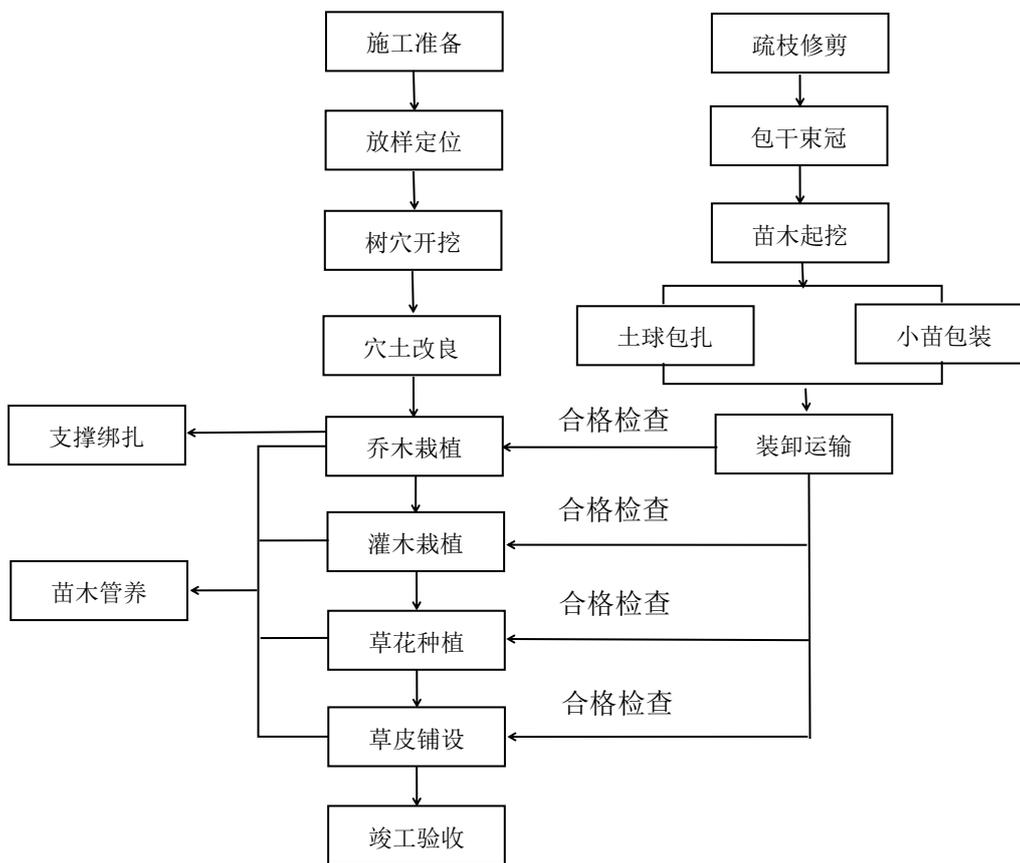


图 4-13 宜昌高新园林公司公共园林业务施工流程图

资料来源：公司内部资料整理

宜昌高新园林公司目前能够承接各种类型的公共园林工程，并在各项指标中始终保持高质量水准，不仅多项工程获得了省级荣誉，更赢得广大客户的一致认可，说明公司施工能力在行业内具备很强的竞争力。目前，公司凭借卓越的园林施工质量和杰出的品牌影响力，已成功承建本市及周边地区多项市政绿化及养护工程，正逐步在行业竞争中占据优势。

4.3.2 核心能力分析

企业的核心能力是指企业在特定领域内，通过整合和运用各种资源、技术、知识和经验所形成的独特竞争优势，它是企业实现持续竞争优势和长期发展的重要基础。杰伊·巴尼(Jay BaRney)作为资源观的主要代表，提出了评估企业战略能力的 VRIN 框架。其中，“V”价值性(Value):企业所拥有的资源或能力能否为客户创造价值，这是企业存在和发展的基础；“R”稀缺性(Rarity):企业的资源或能力具备独特性；“I”难模仿性(Imitability):企业的资源或能力难以被竞争对手复制；“N”难替代性(Non-substitutability):企业的资源或能力不易被竞争对手替代。只有企业中的某一项资源或能力同时具备上述“V、R、I、N”的所有特性，才能认定为该企业的核心竞争力。通过剖析宜昌高新园林公司在公共园林业务上的资源和能力，进一步了解公司在公共园林市场中所拥有的核心竞争力，并据此制定相应的战略部署提高市场占有率。

操作步骤如下：

- 1、罗列宜昌高新园林公司在公共园林业务上的资源和能力。
- 2、针对这些资源和能力，分别对应其价值性、稀缺性、难以模仿性和难以替代性进行评价，判断是否符合该特性并进行“√”和“X”的最终判断。

表 4-4 VRIN 框架

	价值性	稀缺性	难以模型性	难以替代性
苗木资源	√	X	X	X
土地资源	√	√	X	X
设备资源	√	X	X	X
品牌资源	√	X	X	√
战略合作资源	√	X	X	X
人力资源	√	X	X	X
经营管理能力	√	X	X	X
组织管理能力	√	X	X	√
研发培育能力	X	X	X	X
园林设计能力	√	√	√	√
施工管理能力	√	X	√	√

资料来源：宜昌市公共园林建设领域研究报告整理

通过比对宜昌高新园林公司公共园林业务内部资源和能力，如表 4-4 所示，可以分析出公司在园林设计能力方面具有业内优势，为其核心竞争力。公司在制定竞争战略时，应重点围绕园林设计能力开展公共园林业务。同时，公司研发培育能力在四个维度中均处于劣势，需要加强改进措施。

4.4 价值链分析

“价值链”（Value Chain）这一概念，是美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特最早在《竞争优势》一书中提出。其中企业内部价值链是其产品设计、生产、销售、发送和售后服务等过程中一系列活动的总和，共同构成企业内部的运营体系，并以价值链的形式体现出来^[40]。

（1）基本活动

宜昌高新园林公司公共园林业务的基本活动涵盖了进料后勤、设计规划、施工作业、市场营销和售后服务五个基本活动方面，如图 4-14 所示。进料后勤负责工程材料和苗木树种等的储存和分配，第一时间进行原材料的仓储管理和供应链控制，以确保及时为后续的生产作业提供支持。设计规划主要是在接受客户委托之后，根据客户需求和现场情况，公司设计部将进行设计和规划工作，设计师和规划师会综合考虑土地利用、植物选择、景观布局等因素，提供创意且符合实际可行性的方案。施工作业环节则需要组织施工队伍，执行设计方案，包括土木工程、植物种植、景观构建等工作。施工团队需要具备专业的技能和经验，确保项目按时、按质量要求完成，这一部分是园林绿化企业的核心环节，涉及到对设计方案的具体实现。市场营销则负责开展营销活动，吸引客户并促成项目合作。包括制定市场推广策略、参加相关展览和会议、与潜在客户进行沟通和谈判等。售后服务主要在项目交付之后，公司需要提供售后服务，处理客户的投诉和问题，并与客户建立良好的长期合作关系。包括定期回访、解决问题、提供咨询和更新服务等。

（2）辅助活动

宜昌高新园林公司公共园林业务不仅需要专注于基础工作的优化及提升，还需要开展多元化的辅助活动，以支持其在市场竞争中的优势地位。其中包括：企业基础设施、人力资源管理、技术研发和采购管理。

企业基础设施是一个涵盖广泛的领域，包括对土地、设备、办公设施及苗木种植园管理等，整体构成公司运营的物质基础，确保日常运营的顺利进行。

人力资源管理是价值链中的关键环节。涵盖了员工的招聘选拔、培训发展、绩效管理以及薪酬福利，确保公司拥有一支高素质、专业化的团队执行各项工作。

技术与价值链中的其他环节相辅相成。不仅包括苗木育种创新、施工工艺优化、设计理念革新，还涵盖项目建设管理与市场拓展手段等方面的创新。这些创新活动对于提高公司的生产效率、降低成本以及提升工程质量具有积极的推动作用。

采购管理是指公司根据日常运营和项目建设所需购买的各种基础材料，包括树木花卉、石材雕塑、环保辅料、照明灯光等。公司采购部门与长期可靠的供应商建立了合作关系，并通过谈判、合同签订和物流安排等方式，确保及时供应符合质量标准的园林建材和植物，并降低采购成本，从而获得利润。



图 4-14 宜昌高新园林公司公共园林业务价值链分析

资料来源：公司内部资料整理

4.5 内部环境因素分析

4.5.1 内部优势分析

(1) 公司具备多项施工资质，软实力强。宜昌高新园林公司在公共园林项目施工方面拥有十余项甲级资质和国家园林施工质量管理认证，标志着公司专业水平突出。

(2) 公共园林业务市场规模不断大。宜昌高新园林公司成立八年内不断承建规模大、种类多、技术高的公共园林项目，展现出公司在公共园林建设领域的实力和独特优势，为公司扩大市场规模夯实基础。

(3) 拥有自建苗木种植基地。宜昌高新园林公司在宜昌市内拥有一处占地 1800 亩年产 1 亿多株苗木的种植基地，不仅规模庞大，而且设施完善，拥有一支专业的园艺团队，能提供全方位的苗木培育和管理工作的。

(4) 公司品牌知名度高。通过多年的市场运营和服务提升，赢得了广大的客户信任和口碑推荐，已经在宜昌市内形成强大的品牌影响力。

(5) 与政府关系较好，承建多个地标级项目。近年来随着宜昌政府不断打造生态文明旅游城市，公司凭借与本地政府长期良好的合作关系在市政工程领域得到快速发展，其中最具代表性的地标级城市主题公园和长江沿岸的绿化改造。

(6) 公共园林业务产业链稳定。公司长期凭借良好的业界口碑，与产业链中众多原料供应商和劳务公司建立稳定的合作关系，保障公共园林业务顺利进行。

(7) 园林设计能力出众。宜昌高新园林公司设计团队具备优秀的学术背景和丰富的实战经验，能为每一个项目制定出合适的设计方案。同时，公司引进国外 Auto CAD 和 ArchVision BIM 设计软件，在图块信息格式方面能够按照园林行业最高标准统一设计，有着难以替代的效果。

(8) 拥有高效的项目施工管理能力。宜昌高新园林公司拥有一支经验丰富的施工监理团队，制定出严格的施工流程和质量控制标准，实时追踪项目施工进度并对施工过程中的关键环节进行督导，确保每一个项目施工质量符合客户要求。

4.5.2 内部劣势分析

(1) 资金风险控制能力弱。公共园林工程验收后尾款往往无法及时回笼，公司无法控制资金风险，不仅增加公司的经济压力，也限制公司进一步发展，从而错失大量商业机会。

(2) 公司员工整体学历低。宜昌高新园林公司员工受教育程度属于行业中下等水平，缺乏高端、创新的复合型人才，正因如此，公司在技术创新、管理创新和业务拓展等方面存在局限性。

(3) 组织管理机制不够完善。宜昌高新园林公司多部门统一负责制的组织结构，导致决策权过于集中在高层管理人员手中，下属员工的主动性和创造力受到一定程度限制。

(4) 公司经营能力弱。日常经营管理中由于公司经营模式不合理，长期出现营业收入增加，但营业利润却同比下降的现象。

(5) 工程苗木研发力不足。宜昌高新园林公司虽有自家苗木培育基地，但受公司规模和专业人才等限制，无法在研发培育能力上有创新突破。

4.5.3 内部环境因素评价矩阵（IFE）综合分析

基于上述关于宜昌高新园林公司公共园林业务的内部环境分析，梳理出影响公共园林业务竞争战略的 13 个重要内部因素，并遵循第三章外部环境因素评价矩阵相同的分析原理，构建内部环境因素评价矩阵（IFE）。选取宜昌高新园林公司高层董事及经理 8 人，各部门中层领导 7 人、各部门业务精英 17 人、宜昌市园林行业专家 8 人，共计 40 人为调查对象，进行对企业内外部环境的客观评价。评分范围为 1-4 分，1 分对等影响弱，2 分对等影响次弱，3 分对等影响次强，4 分对等影响强（分值越高说明该因素对公司影响越强，反之，则亦然，参阅附 B、D）总结详见表 4-5。

表 4-5 宜昌高新园林公司公共园林业务内部因素评价矩阵（IFE）

关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势（Strengths）			
1. 公司具备多项施工资质，软实力强。	0.13	3	0.39
2. 公共园林市场规模不断扩大。	0.08	2	0.16
3. 拥有自建苗木种植基地。	0.05	2	0.10
4. 公司品牌知名度高。	0.07	3	0.21
5. 与政府关系较好，承建多个地标级项目。	0.12	4	0.48
6. 公共园林业务产业链稳定。	0.05	2	0.10
7. 园林设计能力出众。	0.15	4	0.60
8. 拥有高效的项目施工管理能力。	0.06	1	0.06
劣势（Weaknesses）			

续表 4-5 宜昌高新园林公司公共园林业务内部因素评价矩阵 (IFE)

1. 资金风险控制能力弱。	0.10	3	0.30
2. 公司员工整体学历低。	0.07	3	0.21
3. 组织管理机制不够完善。	0.03	1	0.03
4. 公司经营能力弱。	0.06	2	0.12
5. 工程苗木研发了不足。	0.03	2	0.06
合计	1		2.71

资料来源：根据专家问卷调查统计整理

根据表 4-5 通过 IFE 矩阵的量化分析结果显示，宜昌高新园林公司公共园林业务目前内部的优势和劣势关键战略因素加权评价值综合为 2.71 分，略高于加权平均数 2.5 分。这表明与同行业相比，公司公共园林业务具备竞争优势，在发挥自身资源优势、规避自身能力劣势方面高出行业平均水平。总体而言，公司公共园林业务处于园林景观行业的中上游水平，在经营管理等方面仍有改进的空间，在未来发展中需要着重解决劣势问题，继续扩大发挥自身优势。

第五章 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的制定与选择

本章基于前文对外部因素评价矩阵（EFE）以及内部因素评价矩阵（IFE）关键因素的量化分析，确定宜昌高新园林公司战略目标体系，运用 SWOT 矩阵对宜昌高新园林公司公共园林业务面临的机会、威胁、优势和劣势进行组合分析，制定出可供采取的备选竞争战略方案；运用 QSPM 矩阵对备选竞争战略进行优选，选择最优的竞争战略。

5.1 公司战略目标体系

5.1.1 公司使命

宜昌高新园林公司以“创造环境与人的价值”为使命，致力于提供专业的公共园林绿化建设，依托苗木培育基地的丰富资源为社会创造富有美感、可持续发展的环境。作为一家专注公共园林业务的公司，深知环境对人们的影响至关重要。因此，宜昌高新园林公司将通过运用创新的设计理念和技术手段，努力打造具有艺术性和功能性的园林景观，将城市与自然无缝衔接。在环保意识上，宜昌高新园林公司严格遵循生态友好的设计理念和可持续发展的原则，科学选用景观植物和环保建材，推动绿色建筑与雨水收集等可持续发展措施的应用，合理配置绿色环保的景观元素，打造多样化、可持续的公共园林生态系统，这不仅为居民提供身心愉悦的自然体验，还促进城市生态平衡和环境保护。

5.1.2 公司愿景

宜昌高新园林公司以“争做行业引领者”为愿景，立志成为湖北省内公共园林建设领域的领先企业。在未来十五年的公共园林项目建设中，宜昌高新园林公司将不断提升项目的承建能力，引入先进的科技手段，并依托现有苗木培育经验，将在湖北省内增建三处苗木培育中心，打造全链产业和综合型现代园林绿化公司，将公共园林项目承接范围覆盖鄂西南地区。通过创新、科技和专业技能的应用，力争至 2040 年成为湖北省公共园林建设领域的龙头企业。

5.1.3 公共园林业务目标

为了实现宜昌高新园林公司的使命和愿景，根据公司目前的发展水平和园林行业的宏观环境，结合多方面考虑制定出公司公共园林业务的三个五年发展目标，每个阶段均有不同的战略目标，详见表 5-1。

表 5-1 宜昌高新园林公司公共园林业务十五年发展计划表

类别	2022 年目前现状	十五年目标值	
发展阶段	基础建设阶段	市场成熟阶段	
发展定位	主营本市城区及周边县市园林业务，公共园林工程年均产值超 4500 万元	公共园林业务承建范围覆盖鄂西南地区，年均产值超 1 亿元	
经济指标	主营毛利率	16.89%	31%
	营业净利率	2.97%	≥14%
	净资产收益率	12.60%	≥21%
	应收账款周转率	14.27%	38%
	存货周转率	6.63%	20%
	总资产周转率	0.93%	2.5%
	资产负债率	84.06%	≤70%
	速动比例	0.75	1.25
	主营收入占比	75%	90%
	净利润增长率	0.38%	5%
内部指标	市场占有率	13%	30%
	招标方满意度	78.63%	98%
	品牌知名度	2	≥5
	客户流失率	3.25%	≤1%
	新客户获得率	5.36%	20%
	合同履约率	95%	99%
	成本控制率	2.5%	6%
	员工满意度	85%	98%
培训完成率	83%	98%	

数据来源：根据宜昌高新园林公司公共园林业务十五年发展规划整理

5.2 公共园林业务竞争战略的制定

5.2.1 竞争战略的设计思路

在第三、四章对宜昌高新园林公司公共园林业务的外部因素评价矩阵（EFE）和内部因素评价矩阵（IFE）进行了详细分析，其中公共园林业务外部环境中关键战略要素的加权评价为 2.37，略低于平均分 2.5，表明应对外部威胁和把握外部机会的能力低于同行业平均水平；而公司公共园林业务内部环境中关键战略要素的加权评价为 2.71，高于平均分 2.5，说明能利用自身优势，规避自身劣势。本章将重点从相关信息中提取、整理和研究，借助 SWOT 矩阵来确定公共园林业务的战略方向，将外部环境中的机会和威胁与内部环境中的优势和劣势进行对应，通过分析这些因素的相互关系，可以制定出多个适合公共园林业务的战略方案。最后，利用定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）定量评估各种战略方案的对应分值进行最终的战略选择。

5.2.2 公共园林业务竞争战略 SWOT 矩阵分析

SWOT 矩阵（Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix）是一种战略分析工具。通过对公司优势、劣势、机会和威胁四个层面构建 SWOT 矩阵，根据每个层面不同的分析意义加以综合评估与分析，从而制定宜昌高新园林公司公共园林业务的备选战略^[18]。通过 SWOT 矩阵得到四类备选战略：SO（优势机会战略）、WO（劣势机会战略）、ST（优势威胁战略）、WT（劣势威胁战略），如表 5-2 所示。

表 5-2 宜昌高新园林公司公共园林业务 SWOT 矩阵

		优势（Strengths）	劣势（Weaknesses）
外部环境	内部能力	S1. 公司具备多项施工资质，软实力强 S2. 公共园林市场规模不断扩大 S3. 拥有自建苗木种植基地 S4. 公司品牌知名度高。 S5. 与政府关系较好，承建多个地标级项目 S6. 公共园林业务产业链稳定 S7. 园林设计能力出众 S8. 拥有高效的项目施工管理能力	W1. 资金风险控制能力弱 W2. 公司员工整体学历低 W3. 组织管理机制不够完善 W4. 公司经营能力弱 W5. 工程苗木研发力不足

续表 5-2 宜昌高新园林公司公共园林业务 SWOT 矩阵

机会 (Opportunities)	SO 战略	WO 战略
01. 国家政策鼓励, 前景向好 02. “一带一路”逐步发展, 拓宽国际市场 03. 园林市场需求不断扩大 04. 城市生态建设不断提升 05. 智能化技术广泛应用, 增强园林企业创新能力 06. 园林市场向多元化发展	So1. 利用公司多项园林建设资质优势, 积极把握政府对绿色可持续发展和生态文明建设的支持, 并通过“一带一路”合作等机会, 在做好国内市场的同时, 进一步拓展国内外市场, 扩大业务规模 (S1、01、02) So2. 基于公司具备的园林设计能力和高效的项目施工管理能力, 结合科技的不断进步, 加大智能化、数字化和信息化技术在园林绿化行业的应用, 以提高生产效率和服务质量 (S7、S8、05) So3. 借助与本地政府关系较好的优势, 积极参与城市化进程中的市政工程, 同时与产业链上下游的公司保持长期稳定的合作关系, 以实现资源共享、互利共赢 (S5、S6、03) So4. 通过多年在公共园林项目中赢得的客户信任和口碑推荐, 可以进一步加强在公共园林领域中的品牌推广和营销策略, 扩大品牌影响力, 吸引更多的项目机会 (S2、S4、06)	Wo1. 引进先进的园林绿化技术和装备, 并加强内部技术整合, 以满足市场对高品质绿化项目的需求 (W5、03、06) Wo2. 向市场领先园林企业学习高效的管理经验, 加强内部管理和流程优化, 从而提高自身竞争力 (W3、02、03) Wo3. 积极引进高学历、高技能人才, 并加强内部员工培训, 优化公司内部管理流程, 以适应市场规模快速增长的趋势 (W2、W3、05) Wo4. 在政府大力支持生态文明建设和社会公众对环境保护意识不断增强的机会下, 加强公司经营能力建设, 规避资金风险, 提高项目管理水平, 确保园林项目顺利进行 (W4、01、04)
威胁 (Threats)	ST 战略	WT 战略
T1. 园林行业面临用工荒 T2. 中小型园林公司难以跨区域承建项目 T3. 园林行业面临原材料价格波动风险 T4. 园林企业专业性参差不齐, 影响行业形象	St1. 扩大苗圃培育基地, 降低工程苗木使用成本 (S3、T4) St2. 通过积极的品牌推广和营销策略, 加强公司市场竞争优势, 提高在客户心目中的认知度和忠诚度, 从而减轻市场壁垒带来的影响 (S4、T3) St3. 依托自身完整产业链优势, 在面对市场竞争加剧时, 积极寻求其他企业的合作机遇, 以降低市场风险, 实现共赢局面 (S3、S6、T1、T4)	Wt1. 改进公司现有经营模式来应对市场变化和资金压力, 同时建立更加严格的风险管理系统, 以减轻外部风险对企业的影响 (W1、W4、T5) Wt2. 寻求多元化发展, 拓展业务领域, 同时建立项目监管机制, 提高公司经营能力 (W4、T3) Wt3. 加大公司技术升级和工艺改进的投入, 提高生产效率, 降低生产成本, 并提供具有竞争力的产品和服务 (W5、T4)

资料来源: 根据宜昌高新园林公司公共园林业务 IFE 矩阵及 EFF 矩阵整理

5.2.3 公共园林业务备选战略

根据迈克尔·波特提出的基本竞争战略理论，宜昌高新园林公司公共园林业务可以采取成本领先战略、差异化战略和集中化战略这三种竞争战略类型。利用 SWOT 矩阵对公司外部机会、威胁以及内部优势、劣势进行分析，得到宜昌高新园林公司备选竞争战略统计表，如表 5-3 所示。

表 5-3 宜昌高新园林公司公共园林业务备选战略分类统计表

战略类型	备选战略序号
差异化战略	SO1、SO2、SO3、ST2、ST3、WO1、WO2、WT2
集中化战略	SO4、WO4
成本领先战略	ST1、WO3、WT1、WT3

5.3 公共园林业务竞争战略的选择

5.3.1 公共园林业务竞争战略 QSPM 矩阵

通过定量战略计划矩阵（QSPM）对三种备选竞争战略的可行性进行量化评估，选择最恰当的竞争战略。其运用过程主要分以下五步：

(1) 通过分析企业内外部因素制作表格。

(2) 构建矩阵，将备选战略填入表格，各关键因素权重依据 EFE 矩阵和 IFE 矩阵权重确定。

(3) 选择企业中高层管理者、基层优秀员工和园林行业专家共 40 人进行打分，每位成员分别给 24 个关键因素打分，参阅附录 E。

(4) 对 40 人打分数据进行分析，计算每一组备选方案的吸引力分数（AS），和吸引力总分数（TAS）。

(5) 分别比较三组备选战略吸引力总分数（TAS）得分情况，做出最优决策。

表 5-4 公共园林业务竞争战略 QSPM 矩阵分析

关键因素	权重	备选战略					
		差异化战略		成本领先战略		集中化战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
优势 (Strengths)							

续表 5-4 公共园林业务竞争战略 QSPM 矩阵分析

1. 公司具备多项施工资质, 软实力强	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13
2. 公共园林市场规模不断扩大	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24
3. 拥有自建苗木种植基地	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
4. 公司品牌知名度高	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
5. 与政府关系较好, 承建多个地标级项目	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48
6. 公共园林业务产业链稳定	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05
7. 园林设计能力出众	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
8. 拥有高效的项目施工管理能力	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
劣势 (Weaknesses)							
1. 资金风险控制能力弱	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
2. 公司员工整体学历低	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
3. 组织管理机制不够完善	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
4. 公司经营能力弱	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
5. 工程苗木研发力不足	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03
机会 (Opportunities)							
1. 国家政策鼓励, 前景向好	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
2. “一带一路”逐步发展, 拓宽国际市场	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
3. 园林市场需求不断扩大	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
4. 城市生态建设不断提升	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07
5. 智能技术广泛应用, 增强企业创新能力	0.13	4	0.52	1	0.13	3	0.39
6. 园林市场向多元化发展	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
威胁 (Threats)							
1. 园林行业面临用工荒	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
2. 中小型园林公司难以跨区域承建项目	0.11	4	0.88	1	0.11	2	0.10
3. 园林行业面临原材料价格波动风险	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07
4. 园林企业专业性参差不齐, 影响行业形象	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
合计	2		7.54		4.80		4.75

5.3.2 公共园林业务竞争战略选择

从表 5-4 中可以看出，差异化竞争战略的吸引力总分数（TAS）分值最高，为 7.54 分，成本领先竞争战略的吸引力总分数（TAS）分值第二，为 4.80 分，集中化竞争战略的吸引力总分数（TAS）分值最低，为 4.75 分。综上分析宜昌高新园林公司公共园林业务应当优先考虑实施差异化竞争战略。宜昌高新园林公司虽然成立时间仅仅七年，目前公司在人力资源、技术研发和经营管理上还存在较大的改进空间，但公司在全社会大力提倡生态环境保护的宏观环境下，园林工程业务量和市场知名度逐年攀升，正跃然成长为一家本土大型园林企业。通过内外部环境分析和各类竞争战略的比较，差异化战略更为适合公司未来发展。为实现差异化战略，公司公共园林业务可以采取一系列具体措施：依靠现有的苗圃资源加大研发力度，确保植物选育、栽培技术持续进步，为客户提供更具性价比的苗木；采用先进的施工技术和设备，不断提高公共园林项目中的质量和效率；与政府加强合作，共同经营绿色产业，提升公司形象和社会责任感；深化市场推广能力，塑造独特的品牌影响力，持续优化客户服务方式，并致力于提供超越竞争对手的服务品质。宜昌高新园林公司凭借自身过硬的施工能力和市场口碑，配套协调一致的职能战略支撑，这些重要因素共同铸就公司公共园林业务中的核心竞争优势，为后续实施差异化竞争战略奠定了坚实基础。

第六章 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略的实施与控制

6.1 公共园林业务竞争战略实施计划

宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略十五年计划，分三个阶段实施：

第一阶段：2023 年至 2028 年的基础建设阶段，总投资 2000 万元，用于购置专业化的公共园林大型施工设备，并筹建工程苗木繁育中心，将于 2025 年建成后主要用于苗木品种的改良和创新。

第二阶段：2029 年至 2034 年的范围扩展阶段，在湖北省内武汉市、仙桃市、襄阳市分别增建一处 500 亩以上的苗木种植基地，用于培育各类灌木、乔木、藤本植物、草本植物及花卉等，年均产量超 3 亿株，全面实现公共园林工程承揽范围辐射全省。

第三阶段：2035 年至 2040 年市场成熟阶段，全面进行产业升级，拥有公司自主研发的种植技术专利，并对苗圃和施工设备进行更新换代，引进自动化控制系统，降低运营成本并提高工程效率。同时，在鄂西南地区增建超 10 处公共园林项目部，公司年收入稳定在 10000 万以上。

6.2 公共园林业务竞争战略实施措施

战略管理是企业制定和落实战略的重要系统体系。在制定战略后，企业需要充分考虑整个体系的优化，以确保战略能够有效实施。根据菲利普·科特勒在《营销管理》中的分析结论，差异化竞争战略要求企业通过产品、服务、品牌以及市场渠道与竞争对手有所不同，以满足特定消费者群体的需求并建立品牌价值，从而产生差异化优势。宜昌高新园林公司公共园林业务实施差异化竞争战略具体路径分为以下四点：

6.2.1 苗木差异化

宜昌高新园林公司拥有自建的苗木种植园区，占地面积 1800 亩，另外各类园区种植设备如割草机、修枝器、洒水车 and 打药机共计 25 台，在宜昌市本土多家园林绿化企业中属于中上级别，公司公共园林业务依据现有资源具有工程苗木种植差异化的基础，具备一定的经营优势。

(1) 苗木品种差异化

城市公共园林景观通常以当地植被为主，优势在于成活率高后期维护成本低，而劣势则是景观设计受限，无法将南北植被特点相结合，打造风格迥异的园林景观。结合宜昌市位于华中地区，具有冬冷夏热、冬干夏雨、雨热同季和旱涝频繁的气候，并且云雾覆盖和环境湿润，很多地方的光照不足，土地肥力更是以较弱的红壤为主。宜昌高新园林公司与哈尔滨全坤苗木种植有限公司、普宁市景兴花木有限公司形成战略合作，持续研究改进适种于湖北地区天然环境的工程苗木品种，并将引入北方的松树、冷杉等针叶林植物，以及南方的棕榈树、凤凰木等热带植物。不仅增添北方特有的苍翠和松香清幽的气息，平衡园林景观的四季变化，而且还增添热带风情和热带阔叶的独特魅力，丰富公共园林景观的层次和种类。

(2) 育苗方式差异化

传统公共园林的苗木种植方法以条播、撒播和点播三种为主，往往导致播种分布不均匀、苗木产量低和管理不便等缺陷，宜昌高新园林公司可以根据不同植物的特性和市场需求，采用控根快速育苗法、容器苗生产栽培法、高位嫁接法和全光照自动间歇喷雾扦插法等适合的种植方式。根据所选的育苗方法，准备相应的土壤和容器，确保为苗木提供最佳的生长环境，通过控制灌溉和土壤适度，精确控制苗木根系的生长，促进根系的分枝和毛细根形成。对于采用容器生产栽培法的苗木，公司应定期观测容器内的土壤湿度和养分状况，确保苗木正常生长。而对于需要嫁接的苗木，公司应采用精细的嫁接技术，将不同品种的植物进行嫁接，以获得更具抗逆性和适应性的新型植物。在整个培育过程中，公司需利用全光照环境和自动间歇喷雾系统，为苗木提供适量的水分和养分，提高扦插繁殖效率，并定期检测苗木的生长情况，根据监测结果调整育苗方案，以确保苗木的健康生长。

表 6-1 工程苗木差异化实施计划

实施方案	具体措施	实施周期	资源支持	流程控制
苗木品种 差异化	与国内南、北地区的苗木种植基地加强合作，培育并引进具有南北方特色的树种，达到苗木品种差异化	3 年内完成南 北苗木引进 和培育	月财务预算 38000 元	总经办监督 每季度进行 总结评估

续表 6-1 工程苗木差异化实施计划

实施方案	具体措施	实施周期	资源支持	流程控制
育苗方式 差异化	采用控根快速育苗法、容器苗生产栽培法、高位嫁接法和全光照自动间歇喷雾扦插法，改进公司工程苗木培育技术，增加苗木繁殖成活率	1 年内全部改进	月财务预算 16500 元	技术研发部 监督每季度 进行总结评 估

6.2.2 服务差异化

(1) 景观设计差异化

公共园林绿化建设与城市居民的日常生活息息相关，随着近些年人们越来越关注个性化事物，政府部门开始对传统城市园林景观寻求创新突破，在市场招标过程中强调个性化园林的重要性。宜昌高新园林公司基于景观设计和绿化施工两大板块上的领先水平，完全有能力在个性化需求市场上提高竞争能力。然而满足个性化需求并不是简单的闭门造车，或是从其他领域中借鉴创新灵感，最重要的是组建专业调研团队，通过线上线下等多种沟通方式征集人们对目前城市绿化设计的不同需求，并将这些个性化需求与公司的设计能力相结合，在不影响整体施工质量的前提下从类型、功能、文化、内涵、寓意等多重方面，尽可能满足人们个性化设计需求。同时公司还可以结合不同时期的流行元素，将不同类型的设计视觉图发布在官方网站上，进行网络投票筛选，获票率高的作品将有机会成为现实。

(2) 后期养护差异化

在公共园林绿化养护过程中，许多中小型园林企业往往只把栽植过程看得很重，却不知“三分栽，七分养”的园林绿化养护原则。管理粗放、没有合理的规划，往往造成绿化植物生长不良，病害百出。针对这一现状宜昌高新园林公司首先要加强园林养护队伍建设，定期给绿化养护人员提供相关专业的全面培训，深入了解养护领域的最新技术和发展趋势，并对相关人员进行实地养护操作的指导，让员工能够掌握各种常见的病虫害识别和处理方法，使其在日常工作中能迅速、准确的应对各类养护问题。其次在植被的后期养护过程中，灌溉水源的选择也至关重要，受苗木的生长基因影响，在日常灌溉中应以含较少可溶性钙和镁化合物的软水为主，通常用雨水浇灌或将自来水先晾再浇等方式，以此提高苗木对水的良好利用。最后合理施肥，以基肥为主，配以追肥，不仅能促进苗木生长并且还能大大提高成活率。

表 6-2 服务差异化实施计划

实施方案	具体措施	实施周期	资源支持	流程控制
景观设计 差异化	组建专业调研团队通过线上线下等方式，收集人们对公共园林景观设计的个性化需求，并结合实际的施工水平满足设计方案	每月月初 收集整理 一次	月财务预算 7000 元	工程部监督每季度 进行总结 评估
后期养护 差异化	加强公司后期养护人员相关培训，并改进工程苗木的浇水、施肥方式，提高苗木成活率	每半年开展一次培 训活动	月财务预算 10000 元	工程部部 监督每季 度进行总 结评估

6.2.3 品牌差异化

(1) 品牌文化差异化

宜昌高新园林公司作为一家重点发展公共园林业务的园林企业，在品牌定位上需要与私人园林公司有所区别，应该从生态环保、社会责任以及技术领先等方面努力打造自己的品牌形象，形成良好口碑。公司在园林工程建设过程中，长期坚持使用成本更高的环保可循环建材辅料，并在项目设计之初就需预先考虑划分生态保护区、绿化区、休闲区，避免大规模破坏自然环境，尽可能保留原有地形和减少园内的水体污染。与此同时公司每年还会组织环保志愿者于植树节当天，在市区周边开展义务植树等活动，旨在弘扬生态环保理念。这些举动也能让广大的消费群体了解到公司勇于承担社会责任的品牌文化。

(2) 品牌推广差异化

随着电子商务不断发展和短视频平台的日益普及，利用新媒体推广公司品牌已经逐渐成为当下各行企业抢占发展先机的必然趋势，宜昌高新园林公司应该把握这一历史机遇，借助各大网络平台实现线上线下的有机结合，进一步提升品牌价值和用户满意度。通过微信公众号发布公司优质工程案例、苗木研发成果以及项目优化方案，注重专业性和创新性的实质内容，打造公司在公共园林建设领域中的专家形象；通过抖音平台定期发布公司在建公共园林项目的短视频，以视觉冲击展示公司的施工能力；在微博上关注

与公共园林相关的热门话题，通过参与讨论与分享经验，提升公司的知名度和影响力。除了发布信息内容外，与潜在客户的互动和沟通也相当重要，通过设置在线客服系统、开展线上咨询服务或举办线上科普讲座等形式，与平台上留言咨询的用户实时交流，并积极参与社交媒体互动，增加用户对公司的了解和信任，以此来塑造公司在公共园林建设领域的品牌影响力。

表 6-3 服务差异化实施计划

实施方案	具体措施	实施周期	资源支持	流程控制
品牌文化 差异化	坚持使用环保可循环建材辅料，减少对园区自然环境破坏，每年定期组织义务植树活动，弘扬生态环保理念	每年植树节举行义务植树活动，3年内完成生态环保品牌建设	月财务预算 10000元	工程部监督 每季度进行总结评估
品牌推广 差异化	利用新媒体平台展示公司优质工程案例和施工能力，打造公共园林建设领域专家形象，并通过在线客服和网上咨询等方式，加强对潜在客户的沟通	每周发布一次公司日常优质内容，每天开展8小时线上咨询和科普服务	月财务预算 15000元	工程部部监督 每季度进行总结评估

6.2.4 渠道差异化

(1) 采购渠道差异化

目前大多数园林绿化公司的采购方式以批量采购为主，这种模式具有成本低和便于管理等优势，但弊端也显而易见，同质化的装饰材料无法彰显客户个性化需求。在这种情况下，宜昌高新园林公司可以成立专门的采购小组，主要与公司的设计部门沟通协作，深入了解设计细节和客户需求，并将这些需求转化为具体的规格和参数，找寻能订制个性化装饰材料的厂商。在此过程中，采购小组需要发挥其专业优势，对材料的质量、价格、供货周期等方面进行全面的评估和谈判，一旦与合适的供应商达成合作意向，采购小组将负责具体的订制工作。除了需要确保装饰材料的质量和交付时间符合标准，同时

还要与供应商建立长期稳定的合作关系，保持供应链的稳定性和可靠性，这在一定程度上，能够降低订制采购带来的风险和成本，从而提升公司个性化品牌形象。

(2) 拓展渠道差异化

宜昌高新园林公司目前以本市政府部门为公共园林业务的主要客户，长期以来与政府部门建立长期稳定的合作关系，日常密切关注政府发布的市政园林工程招标信息，及时了解政府的最新政策和战略布局，通过了解政府部门的规划和政策，及时把握市场动态，提供符合政府要求的园林设计和施工方案。针对目前发展趋势而言，宜昌高新园林公司还需积极参加美丽乡村建设的工程项目，将公共园林业务范围向襄阳、荆州、荆门等市区的周边乡镇扩展。美丽乡村建设是当前我国建设文化强国和乡村振兴的重要工作，公司应该加强与相关部门合作，共同参与乡村绿化建设项目，这不仅有助于拓展业务范围，还能提供更多的发展机遇，而在开展乡村绿化工程过程中，公司首先要了解国家政策和当地需求，根据乡村特点提供差异化的施工方案。与此同时，宜昌高新园林公司还应积极开拓省外地区的公共园林绿化项目，以进一步扩大业务范围，通过市场调研和网络搜索等方式，寻找具有需求潜力的区域，了解当地发展规划并与政府部门和社区服务中心建立联系，以便争取更多的商机和项目合作机会。公共园林项目中标后，在绿化建设过程中始终保持专业化水准，按照合同要求履行责任，确保工程质量和进度，注重服务质量和客户满意度，加强与客户的沟通和互动，及时回应客户的需求和反馈，根据客户的意见和建议不断改进和提升服务水平，以满足客户的期望。

表 6-4 工程管理差异化实施计划

实施方案	具体措施	实施周期	资源支持	流程控制
采购渠道 差异化	成立采购小组与公司设计部门直接对接，寻找适合的供应商签订个性化装饰材料订制合作	6 个月完成采购小组对供应商的合作签订	月财务预算 15000 元	总经办每季 度进行总结 评估
拓展渠道 差异化	通过密切关注国家政策、积极参与美丽乡村建设和开拓省外项目，不断拓展业务范围并提供专业化服务以满足客户需求。	每季度针对一处拓展地区开展调研工作	月财务预算 25000 元	拓展部监督 每季度进行 总结评估

6.3 公共园林业务差异化竞争战略保障措施

6.3.1 组织保障

组织架构优化对于差异化竞争战略和企业整体运行效率起着关键性作用，通过第三章对宜昌高新园林公司内部组织架构进行分析，不难发现公司目前采用的多部门统一负责制在某种程度上存在一些不合理之处，这可能限制员工的主动性和创造力，影响团队的创新和灵活性，同时也会导致沟通不畅、协作障碍以及资源浪费等问题。

(1) 健全公司决策机制

为确保公共园林业务差异化竞争战略顺利实施，应从公司内部进行决策机制深化改革，通过征集意见、设立员工代表等方式，鼓励普通员工积极参与到公司的重大决策中，并以公开透明的方式使员工了解到决策过程和依据，增强决策的透明度和公信力。另外将公司人数较多的部门细分成多个小组，并在每个小组中选择一名优秀职工担任组长，将日常工作中的决策权进一步下放到各组组长手中，使一线员工在一定预算范围内拥有更多的自主权和决策权，减少需上报审批的环节，提高响应速度。

(2) 加强跨部门沟通与协作

有效的沟通机制，可以避免信息孤岛的形成，加强团队之间的互动合作。宜昌高新园林公司目前共有 14 个业务部门，在沟通协作方面有所欠缺，公司应在各部门之间建立专门的跨部门沟通机制，例如工程项目协调会或定期交叉部门会。在会议中，各部门代表可以分享近期工作进展、遇到的困难以及需要相应部门的业务支持等，促进不同部门之间的信息共享和协作。特别是在承建大型园林项目时，工程部、采购部、景观设计部和机械材料部都要做到明确协作流程和工作标准，以确保各部门在协同施工时能够保持一致，工程项目按时按量完成。

(3) 设置运营管理中心

根据宜昌高新园林公司公共园林业务十五年规划，将在湖北省内新建三处苗木种植基地，与之配套的运营管理中心成为关键环节。运营管理中心应设有一名总经理，负责制定整体战略规划和决策，同时设有招投标管理部门经理、采购部门经理、建设施工部门经理、财务部门总会计师、景观设计部门总设计师，根据各自发展需要设立相应部门，定期对各部门的工作进行检查和评估，总体上接受本部管理。

6.3.2 人资保障

人力资源是推动公共园林业务实现差异化的重要基石与核心力量。宜昌高新园林公司在未来的发展中，需要坚持将引进专业人才、建立员工培训体系和完善晋升激励机制三者相互结合，实现公司长期发展目标。

（1）引进专业人才

宜昌高新园林公司公共园林业务计划十五年内打造省内公共园林建设领域前三强的企业，以公司目前的人才数量和专业性还无法实现目标，因此公司将与湖北省内三所高等院校建立紧密的合作关系，通过开设实习园林项目、提供奖学金和赞助科研项目等方式，吸引一批优秀大学生参与建设公司未来发展，并且面向社会高薪招聘具有较高专业素质的技术人才，确保能够第一时间填补公司高级复合型人才和高级技术工种的空缺，保障公司园林项目“高质量、高效率、高标准”的完成。

（2）重视员工培训

公司员工专业素质低，跟不上现代公司发展要求，就会大大削弱公司的综合竞争力，阻挡公司的可持续发展和员工的职业生涯发展。宜昌高新园林公司首先通过问卷、访谈等形式与各部门员工和领导进行沟通，了解员工现有工作的不足，从而确定需要培训的具体内容，提高培训内容的针对性。其次，聘请国内第一梯队园林公司的项目管理人员和苗木技术专家进行学术交流，分享目前国内先进的育苗技术和项目施工经验。最后，由公司经验丰富的老员工带领青年员工将培训内容与实地操作相结合，提高青年员工的实践经验。通过组织培训和教育活动，激发员工的进取精神，为公司的长远发展打造一直高素质的人才队伍^[46]。

（3）完善晋升激励机制

公司员工留用也是成功的关键因素，除了以真诚的态度打动外，还需要完善晋升机会和激励机制来吸引他们。目前高新园林公司的绩效考核和晋升体系并不合理，不能完全激发员工和部分管理者的工作积极性，公司可以根据岗位实际情况设计灵活多样的薪酬体系。在绩效考核方面，除了基本工资和岗位工资为固定部分，约占工资总额的 60%—70%，绩效考核将采用 KPI 和 360 度评价相结合的方式进行，其中 KPI 考核主要以项目完成情况、工作质量、团队协作、创新能力等方面，360 度评价则由公司上级、下级、同事及客户等多方参与考评，考核结果将作为员工晋升、奖金发放的重要依据。在奖金激励方面，公司设立年终奖金和项目奖金两种形式，其中年终奖金根据公司全年整体业绩和员工个人业绩表现发放，而项目奖金则根据项目完成情况及个人贡献发放。同时公司将根据市场情况和行业水平，设定略高的奖金基数和系数，确保激励效果与市场竞争

力同步提升。而在员工晋升方面，公司将为员工提供管理和专业两个方向的晋升机会，并定期进行内部竞聘，选拔优秀人才进入更高层次的管理或专业岗位，员工可以根据自身特点和职业规划选择适合自己的发展路径，实现个人价值并与企业共同成长，增强员工的归属感和忠诚度。

6.3.3 财务保障

财务保障对于公共园林差异化战略的实施至关重要，健全的财务保障体系不仅能有效降低因市场波动带来的经济损失，并且可以确保公司资金使用的透明性和合理性，避免出现财务风险，为公司公共园林业务未来发展提供强有力的支持。

（1）拓宽融资渠道

公司规模不断壮大是从融资到发展的一个循环过程，特别是公共园林项目的投资规模通常较大，利润空间有限，回收周期相对较长，这可能增加贷款的难度。然而，为了实现项目融资目标，宜昌高新园林公司应主动拓宽融资渠道，利用各种融资方式满足资金需求，同时需要重视风险管理，确保融资的回报与风险相匹配，避免进行风险大于收益的融资活动。基于目前公司的发展规模和财务状况，可以从以下几个方面来满足资金需求：首先应积极争取政策性资金的支持，尤其是宜昌市政府近些年针对长江环境大保护发展，相继出台多项鼓励和支持园林绿化产业发展的新政策。宜昌高新园林公司应抓住国家推动传统园林行业转型升级的政策趋势，寻求更多政策性资金的支持，包括财政资金补贴、税收优惠、贷款贴息、担保服务等。充分把握这些政策优势和资金支持，紧抓发展契机，为实施公共园林业务的差异化竞争战略提供坚实保障。其次，考虑员工持股和留存收益再投资等方式，实施一部分的企业内部融资，通过这种方式，能够将员工的利益与公司的发展紧密联系在一起，从而增强公司全体员工的凝聚力和归属感。最后，公司还可以向商业银行或其他金融机构申请贷款，用于公司的日常经营和公共园林业务的投资。由于银行贷款利率相对较低，因此对于公司未来发展所需大量资金支撑来说，是一种较为经济的融资方式。

（2）加强资金管理

宜昌高新园林公司在公共园林项目工程建设过程中，应依据施工程序对资金管理进行一系列监管措施。在项目投标阶段，公司决策层和财务部门应摒弃以往忽视的错误观念，将资金管理置于重要位置，编制项目可行性报告并建立完善的资金管理体系，对项目的预算执行情况和成本控制进行全面评估，充分考虑项目的可行性和潜在风险。在项

目建设阶段，应对材料采购、人工费用、设备租赁等成本进行核实和审查，确保每项费用均符合预算标准，并建立完善的物流管理体系，与本地多家规模大诚信高的物流公司加强紧密合作，利用其数量优势控制公司物流成本。同时，根据合同约定和实际完成情况，公司财务要严格按照规定程序进行进度款支付，避免出现超付或少付的情况。在竣工结算阶段，园林工程部分或全部验收合格后，及时向甲方单位办理验收交付手续回收工程款，并结清其他应付款项，避免因资金紧张造成收尾工作滞后，增加后期成本费用。

（3）加大款项回收力度

根据公司 2022 年资产负债表显示，宜昌高新园林公司财务账面负债率高达 84.06%，因疫情等特殊原因，加大地方财政压力，导致短期内无法回收工程款项，公司内部流动资金危机严重。

基于目前的资金压力，公司应从多种渠道加大应收账款的回收力度，定期与市政部门进行沟通，了解目前的还款计划，并且可以通过降低尾款或分期支付等方式，争取财政资金到位后优先支付公司账款。各项目经理或主要负责人还应做好过程管理，要利用施工进度合理匹配到款规划，一旦园林项目进度节点与合同支付节点吻合，即启动应收账款催收流程直到账款到位，避免验收完而款未到的局面。同时完善奖励机制，将时间长、困难大的应收账款“承包”出去，以其金额的比例作为回收奖励款，充分调动全员参与，利用各种关系回款。

6.3.4 研发保障

知识经济社会的不断发展，使企业之间的竞争从过去的资源竞争转变为当今的科技创新竞争，由此使得市场竞争更加激烈，技术创新飞速发展。在如此激烈的竞争环境下，园林企业要想生存并持续发展下去，就必须具备自身的核心研发能力，越来越多的园林企业开始认识到自主研发和推动自主创新对于园林企业的生存和发展起到至关重要的作用。

（1）加强研发队伍建设

加强与武汉大学、华中科技大学、华中农业大学等多家湖北高校的深度合作，通过开设实习园林项目、提供奖学金和赞助科研项目等方式吸引优秀学生加入公司，同时不断优化和完善公司研发人员的绩效考核体系，为公司向社会招聘优质人才提供支持，三年内实现公司研发人员数量增长一倍。另外，公司定期开展研发技术培训，并鼓励公司

研发人员多参加外部学术交流活动，五年内打造一支强大的研发团队，实现公司研发专利从无到有的突破。

（2）改进研发流程

深入了解市场趋势和客户需求，建立与研发差异化工程苗木相适应的高效、稳健的流程。依据现有苗木培育基地加大创新研发投入，培育具有自主知识产权的经济苗木新品种，实现新品种收入占园林工程总额 40%的战略目标。从研发立项、设备更新、新苗培育到投入市场等重要环节进行严格跟踪梳理，持续优化研发流程，从而不断提高新品种的高附加值和市场认可度。

（3）加强研发风险管理

从研发项目的可行性、技术难度、市场前景等进行全面评估，建立健全研发风险评估机制，制定《研发技术管理办法》和《研发项目保密协议》，以降低研发风险和泄密风险。

通过培训交流来强化研发人员的风险意识和技术水平，以研发质量为基础，明确各个环节的责任和要求。由于每个研发过程的工作质量将直接影响研发项目的整体成果，因此完善质量管理体系是整个研发过程中风险控制的重点。采用合规标准化控制，降低研发成本及时间延误，规避研发过程中苗木生长质量不稳定等问题，并对苗木培育过程持续监控和改进，确保研发过程中的各项工作达到预期的质量标准。

建立完善的保密制度，强化员工保密意识，对涉密信息的存储、传输和使用进行严格管控，并对重要研发信息和数据进行加密处理，防止数据被非法获取和篡改，确保信息的安全性。此外，加强对外交流与合作中的保密管理，特别是在涉及技术转让、合作开发等环节时，要严格审查合作方的背景和资质，签订保密协议，确保公司的核心研发技术不被泄露。

6.3.5 文化建设

20 世纪 80 年代初，美国人泰伦斯·狄尔和艾伦·肯尼迪在其著作《企业文化》中首次明确提出“企业文化”一词以来，企业文化逐渐受到企业家的重视，成为各家企业的“软实力”标志，并被定义为企业核心价值观的体现、企业生产经营活动的指南和企业发展的灵魂。卓越的企业文化能够紧密联系领导者和员工、员工与员工之间的关系，塑造一种和谐互助的工作环境，并激发所有人朝着共同愿景进发^[49]。因此企业要重视加强企业文化建设，不断增强企业凝聚力，提升文化软实力，保障企业持续稳健发展。

（1）培养创新精神氛围

目前园林绿化行业市场环境竞争激烈，各家园企都在积极寻找创新突破口，而宜昌高新园林公司长期以来以独特的景观设计和卓越的施工水平，深受当地消费者喜爱，公司正逐步改革创新机制，从管理层开始，自上而下加强公司创新氛围，引导员工从多个方面培养自我创新精神。以市场需求为导向，努力打造“别无我有、别有我优、别优我新”的公司文化，同时以优渥的奖励机制鼓励员工在设计、管理、施工和培育等方面大胆创新，使公司紧跟时代发展节奏的同时，推动品牌价值稳步提升，进一步扩大公司核心竞争优势。

（2）加强服务至上理念

“服务至上”理念不仅是一种口号，更是一种价值观和企业文化的体现，对于宜昌高新园林公司而言，其核心竞争力除了提供优质的园林景观建设，更重要的是以高标准服务品质对待每一次的园林工程，从项目建设初期到验收后期保养始终如一，对招标方提出的改进意见迅速回应并制定合理的改进方案。一方面，宜昌高新园林公司公共园林业务的服务对象不仅是市政单位，更多的是与日常生活息息相关的普通市民，得到市民对项目建设成果的认同才最为关键，因此在项目建设中除了严格遵守施工规范，注重每一个细节的处理，还需充分考虑到环境保护和资源利用，减少对环境的负面影响。另一方面，为进一步提高服务质量，宜昌高新园林公司还需建立完善的工程后期服务体系，无论是日常保养还是紧急维护，都能在最短的时间内给出响应，为招标方提供无忧的园林工程体验。

6.4 公共园林业务差异化竞争战略实施控制

6.4.1 平衡计分卡框架

宜昌高新园林公司在实施公共园林业务差异化战略的过程中，拟采用动态控制的平衡计分卡工具来进行优化风险管理，如图 6-1 所示。该工具旨在全面评估企业的即时与未来业绩目标、内部运营与外部市场表现、经济指标与非经济指标，同时涉及对各关键利益相关者的深入分析，并重点维持四个核心要素的平衡考量，以提升对企业综合表现和策略实施过程中风险控制的评估和巩固。

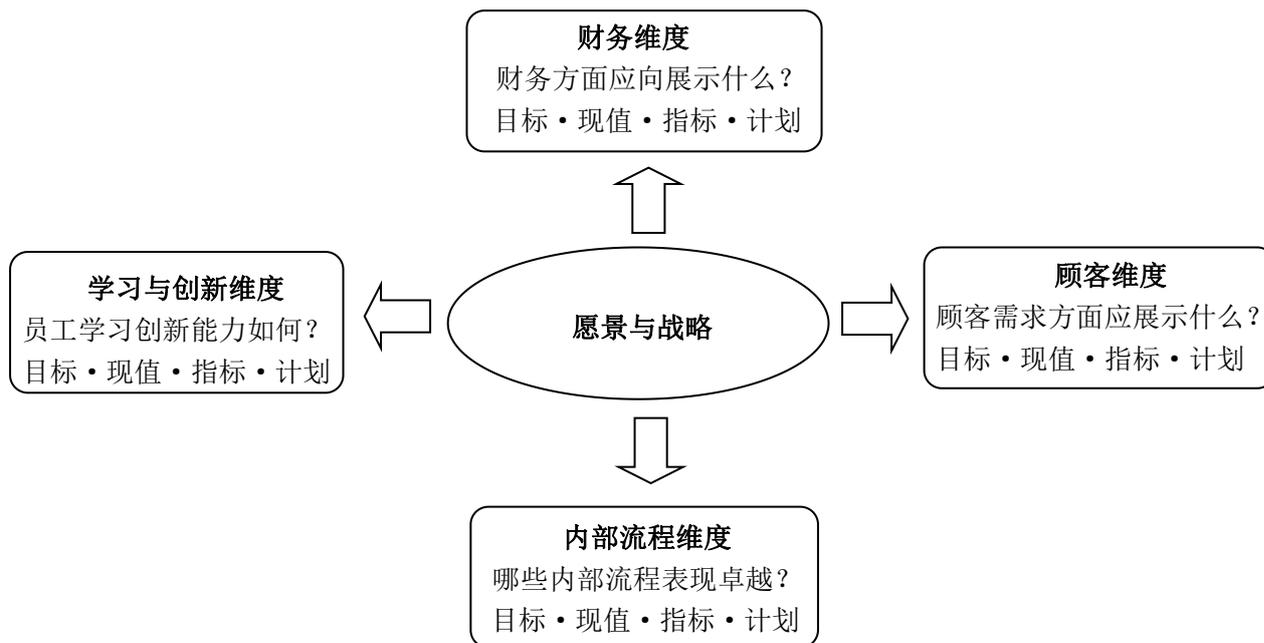


图 6-1 宜昌高新园林公司平衡记分卡框架

资料来源：据卡普兰，诺顿《平衡计分卡：化战略为行动》整理，广东经济出版社

6.4.2 公共园林业务竞争战略地图

公共园林业务竞争战略地图是基于动态控制的平衡计分卡工具，通过对财务维度、客户维度、内部流程维度、学习与成长维度，四个不同层面维度的战略目标分解与实施，构建公司战略可视化，使每个公司成员理解各个组成部分之间的关系，并确保整个公司都朝着共同的目标努力，见图 6-2 所示。

(1) 财务维度

财务维度涵盖了与财务绩效和表现相关的指标和目标。通过对财务维度的全面评估，公司可以监控和管理自身的经济健康状况，并制定相应策略来实现长期可持续发展。这一维度的战略目标在于公司增长收入和生产力，从而提高公司的投资报酬利润，降低资产负债率，为股东创造价值。

(2) 客户维度

客户维度是衡量公司客户满意度的重要指标，公司需要通过客户维度来评估自己的市场竞争力和客户服务水平，主要包括以下几个方面：1. 客户价值，公司需要在为客户提供园林绿化服务过程中创造价值，不仅包括按时按质的提供优质的绿化植物和养护服务，还包括在项目施工过程中对客户的关系和照顾，以及提供持续的技术支持和咨询服务。2. 客户忠诚度，公司需要与客户建立长期稳定的合作关系，提供优质可靠的服务来

提升客户口碑，并积极与客户之间建立良好的沟通和关系维护，使客户对公司的工程质量和服务质量达到完全信任和依赖的程度。3. 客户满意度，公司需要深入了解客户的需求和期望，并提供个性化的解决方案和专业的服务来满足客户的各类需求，最终通过调查和反馈机制来评估客户对企业的满意度。4. 市场份额，公司需要了解自己在市场上的竞争地位，通过提高自身的市场占有率来提高企业的竞争力。

（3）内部流程维度

主要衡量和改进公司内部业务流程效率和质量，包括生产效率、产品质量、流程改进等方面。而对宜昌高新园林公司来说主要是以下几点：1. 供应链管理，主要涉及从供应商选择到物料采购，再到物流和库存管理的整个过程，公司需要确保供应链的高效运转，以支持公共园林项目执行的及时性和成本效益。2. 项目管理，包括项目规划、设计、报价、执行和交付等环节，项目负责人需要与客户、设计师和其他相关方进行密切沟通，确保项目按照合同要求和时间表执行，并监督项目进程、预算和质量，及时解决问题和调整计划。3. 人力资源管理，主要涉及招聘、培训、绩效评估和员工福利等方面，公司管理人员需要制定并实施相对应的人力资源政策，确保员工的工作积极性和满意度。

（4）学习与创新维度

公司需要通过学习与成长维度来评估员工素质和创新能力，以提高公司的竞争力和市场占有率，这一维度是支撑其他三个维度的基础。主要包括：1. 员工的培训与发展，宜昌高新园林公司需要不断为员工提供培训和教育机会，以提高员工的专业技能和知识水平。包括针对新员工的入职培训、特定岗位的专业技能培训，以及对管理层的管理技能培训。通过培训，员工可以更好的适应公司的发展需求，提高工作效率和质量，同时也有助于增强员工的忠诚度和满意度。2. 知识管理，公司需要建立完善的知识管理体系，以便员工可以获取和共享知识，提高工作效率，减少错误，并促进创新和持续改进。3. 组织文化，公司需要建立积极向上的企业文化，鼓励团队合作、创新和持续学习，并与公司的战略目标和价值观保持一致，以激发员工的积极性和创造力。4. 技术与工具，公司需要不断关注和学习新的技术和工作，以便将其应用到公共园林业务实践中。这包括使用先进的设计软件提高项目布局效率、利用人工智能和大数据分析技术改进苗木种植和养护制定等。通过关注学习与成长维度，可以促进公司的持续发展和员工的个人成长，不仅提高员工的工作效率和质量，降低成本增强市场竞争力，而且还为公司创造出更多的商业价值和社会价值。

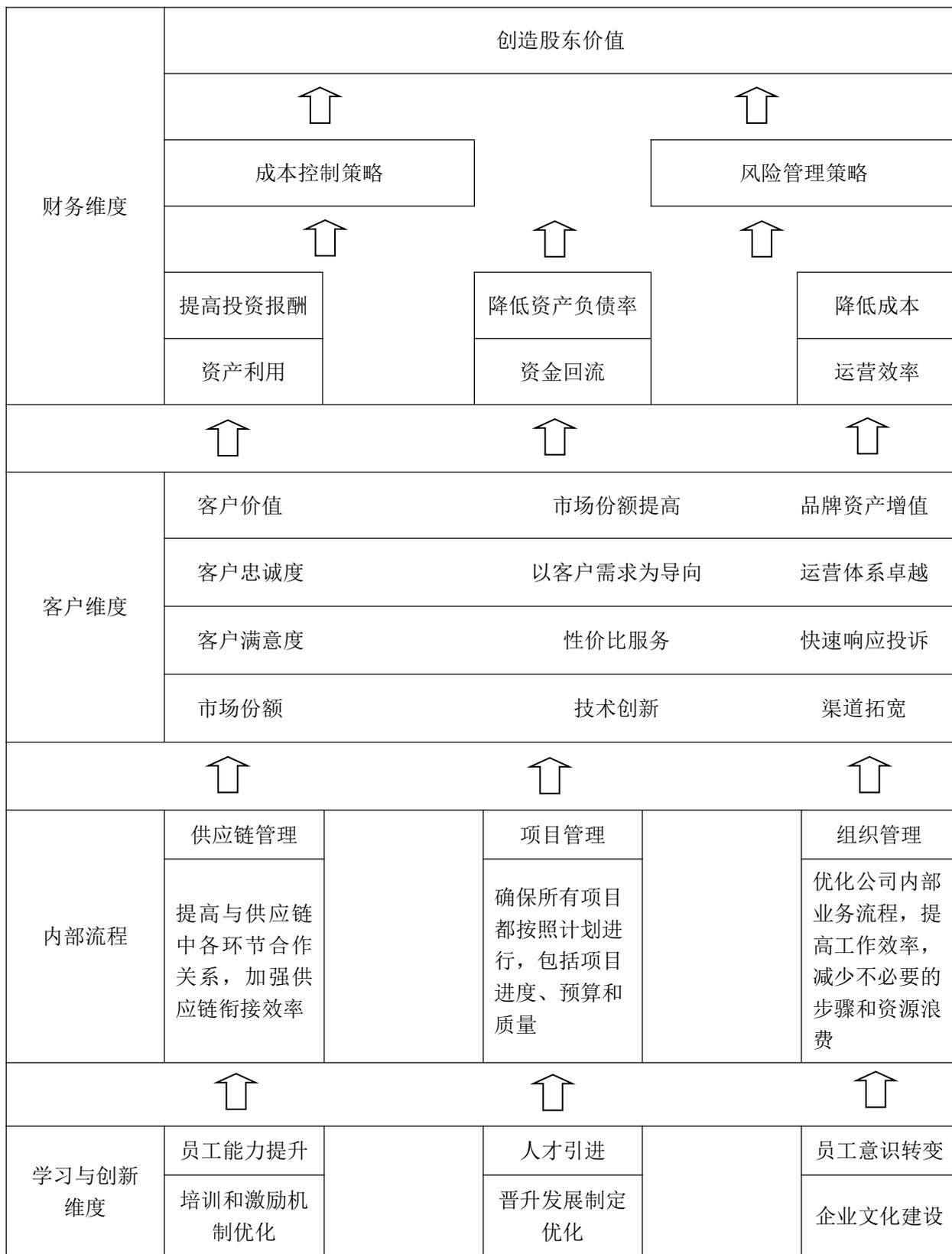


图 6-2 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略地图

6.4.3 公共园林业务竞争战略 KPI 指标

表 6-5 公共园林业务竞争战略 KPI 指标

视角	关键评价指标		2023-2028 年	2029-2034 年	2035-2040 年
财务维度	盈利能力	主营毛利率%	20.87	25.10	32
		营业净利率%	7.12	10.45	14.69
		净资产收益率%	10.23	15	22
	运营能力	应收账款周转率%	18.70	31.14	38.66
		存货周转率%	10	16	21
		总资产周转率%	1.71	2.3	2.98
	偿债能力	资产负债率%	70	70	70
		流动比率	0.9	1.27	1.35
		速动比例	0.81	1.14	1.28
	发展能力	主营收入增长率%	95	95	95
净利润增长率%		2.5	4.5	6	
顾客维度	市场占有率%		17	25	31
	招标方满意度		90	95	98
	品牌知名度		3	4	5
	客户投诉处理及时率%		97	98	99
	客户流失率%		1.51	1.02	0.84
	新客户获得率%		10	15	20
内部流程维度	工程整改率%		95	98	99
	投标中标率%		11	18	24
	合同履行率%		100	100	100
	深化设计作业比例		50	70	90
	供应商资源充足率%		62	70	77
	成本控制率%		4	5	7
创新与学习维度	员工满意度		90	95	98
	培训完成率		90	96	98
	技术创新率		1.5	3	4
	合理化建议采用（件数/月）		30	50	70

资料来源：根据宜昌高新园林公司公共园林业务十五年规划整理

第七章 结论与展望

随着科技的发展、社会的进步以及人民生活水平的提高,实现城市公共园林生态化已跃然成为世界各国发展的必然趋势,预计未来很长一段时间我国园林企业将处于快速对外发展期,然而国内园林企业数量迅猛增加导致市场环境竞争激烈,战略管理作为引领企业发展的重要基础,不仅决定企业的战略方向和目标,还直接影响企业的经营业绩和市场竞争能力,是现代企业应对复杂环境稳定发展的必修课。本文在充分调研宜昌高新园林公司战略管理现状后,提出构建竞争战略的基本框架以及实施途径,并对该公司现存战略问题进行深入剖析,运用常规战略管理研究方法与工具,对该公司的竞争战略管理提出合理性建议。

7.1 研究结论

本文详细研究了宜昌高新园林公司公共园林业务现状。主要研究方法为文献研究法、问卷调查法、访谈法以及案例研究法等。在论文中,对关于公共园林绿化、战略管理理论、竞争战略理论等相关文献资料进行搜集,主要采用的是文献研究法;对公司公共园林业务战略管理现存问题的研究调查,主要采用的是问卷调查法和访谈法。本文在搜集大量真实数据的基础上,进行了定量和定性的分析研究,并结合企业战略管理以及竞争管理的理论基础,运用 PEST 模型、CPM 矩阵、EFE 矩阵、IFE 矩阵、SWOT 矩阵、QSPM 矩阵以及波特五力模型等战略工具,深入剖析该公司战略管理存在的不足与成因。论文主要研究结论如下:

(1) 本文通过对宜昌高新园林公司管理者以及基层员工进行问卷调查和实地访谈,分别对该公司公共园林业务的外部环境情况、园林绿化行业的环境情况,以及公司公共园林业务的内部环境情况,进行了系统性分析研究。

(2) 对重要的内外部影响因素进行相应的权重赋值,以此衡量公共园林业务的外部机会与威胁,以及内部的优势与劣势。其中 EFE 矩阵的分数为 2.37 分,表明不能完全规避市场中相应的威胁;IFE 矩阵的分数为 2.71 分,表明能够有效利用自身优势。

(3) 在对公司公共园林业务内外部重要影响因素组合研究的基础上,结合 SWOT 矩阵分析,进而制定出四种战略备选方案。

(4) 通过 QSPM 矩阵将四战略备选方案赋值比对后,最终确定公共园林业务应实施“差异化竞争战略”。

(5) 为确保公共园林业务“差异化竞争战略”的实施落地，本文共提出四个方面的实施途径，包括苗木差异化、服务差异化、品牌差异化以及渠道差异化；以及五个方面的实施保障措施，包括组织保障、人资保障、财务保障、研发保障以及文化建设。

7.2 研究展望

本文对宜昌高新园林公司公共园林业务的现实情况进行系统性战略分析，其研究成果对公司公共园林业务具有现实指导价值。同时，也对其他园林绿化公司以及相关企业，具有实践借鉴意义。但是本文在研究的深度和广度上，仍有一些局限。

(1) 研究方法的准确性。本文在搜集宜昌高新园林公司公共园林业务相关数据时，主要采取问卷调查法和访谈法，针对公司管理者和普通员工的战略视角存在差异，并且在研究过程中关键因素的权重赋值易受被采访者主观判断影响，数据准确性存在一定的偏差。

(2) 竞争对手的局限性。本文在CPM矩阵分析宜昌高新园林公司公共园林业务现有竞争对手时，选取了两家相同规模的园林企业进行量化对比，然而随着公司公共园林业务范围不断拓展，潜在竞争者的数量不断增加，因此需要依据公司持续发展规模随之调整竞争对手范围。

(3) 风险控制的实操性。本文通过定性和定量相结合的方式，确定出宜昌高新园林公司公共园林业务应采取“差异化竞争战略”，而在公司战略实施的保障和风险控制上能否实际执行有待进一步验证。公司公共园林业务的内外部环境存在不稳定性和可变性，并且数据搜集时有可能忽略一些影响因素，造成战略制定和选择的误差。

参考文献

- [1] Anwar, M., Shah, S. Z. , Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. [J]. Journal of Public Affairs, vol.21,no. 1(2021), pp.e2125.
- [2] Azizjon C A.Competitive strategies,innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment[J]. Technology Analysis & Strategic Management,2016,(21):1-15.
- [3] Bekele, Melese. Small enterprise development as a strategy to promote entrepreneurship in Bahir Dar city, Ethiopia[J]. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 2018, 15(4):45-47.
- [4] (USA)Fred R.David , Forest R.David , Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach (16th Edition) [M].Beijing , Tsinghua University Press , 2018.
- [5] (美)弗雷德里克·泰勒. 科学管理原理[M]. 马凤才,译. 北京:机械工业出版社,2007.
- [6] Gerashchenkova T , Radionov AA , Shmidt AV , et al. Approaches to the evaluation of the effectiveness of innovative development of the machine-building enterprise strategy[J]. Shs Web of Conferences, 2017, 35(12):47-50.
- [7] Jim Little,and EdHannab.Management from the inside out. Industrial Management . 2013
- [8] Kuznetsov V P , Romanovskaya E V , Vazyansky A M , et al. Internal Enterprise Development Strategy[J]. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2015, 6(2):27-30.
- [9] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈丽芳译. 中信出版社. 2014.
- [10] 迈克尔·波特,R. 杜安·爱尔兰, 罗伯特·霍斯. 战略管理:概念与案例[M]. 第12版. 刘刚译. 中国人民大学出版社. 2017.
- [11] Michael,Konter. Company Strategy Innovation: Entwicklung und Controlling innovation [M]. Diplomica Verlag GmbH, 2020(10):31-32.
- [12] Mathieu C . Defining knowledge workers' creation, description, and storage practices as impact on enterprise content management strategy[J]. Journal of the Association for Information Science and Technology, 2022, 73(3):472-484.
- [13] Michael E. Porter. Competitive Strategy[M]. Simon & Schuster US , 2004 .

- [14] Rashidirad Mona, Salimian Hamid. SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy[J]. European Business Review, 2020, ahead-of-print (ahead-of-print).
- [15] Shah S, Ahmad M. Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of differentiation strategy[J]. Competitiveness Review: An International Business Journal, 2019, 29(5): 551-572.
- [16] Stuart. The Short-Run Comparative Statistics of a Rental Housing Market, Journal of Urban Economics, 2019(5):23-25.
- [17] 陈劲, 曲冠楠, 王璐瑶. 基于系统整合观的战略管理新框架[J]. 经济管理, 2019, 41(07):5-19. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2019.07.001.
- [18] 段立国. 大数据背景下高校精准思政工作的SWOT分析及策略建构[J]. 马克思主义理论学科研究, 2021, 7(08):118-127.
- [19] 黄俊靖, 赵亚洲, 岑炳林等. 城市园林绿化产业营销的问题与对策研究——以南宁市为例[J]. 营销界, 2020, (04):33-36.
- [20] 姜铸, 李宁. 服务创新、制造业服务化对企业绩效的影响[J]. 科研管理, 2015, 36(05):29-37. DOI:10.19571/j.cnki.1000-2995.2015.05.004.
- [21] 荆新, 王化成, 刘俊彦. 财务管理学(第9版)[M]. 中国人民大学出版社, 2021.
- [22] 李井林, 阳镇, 陈劲. ESG表现如何赋能企业绿色技术创新?——来自中国上市公司的微观证据[J/OL]. 管理工程学报, 1-17[2024-02-02]. <https://doi.org/10.13587/j.cnki.jieem.2024.05.001>.
- [23] 李晓华. 数字经济新特征与数字经济新动能的形成机制[J]. 改革, 2019, (11):40-51.
- [24] 李向阳. 共建“一带一路”高质量发展的路径选择: 一个分析框架[J]. 经济学动态, 2023, (10):3-14.
- [25] 马燕青. 园林绿化公司如何利用互联网工具进行营销[J]. 草学, 2018(05):84-86.
- [26] 乔玮. 从财务状况分析林业公司营运能力——以广东森科园林绿化工程有限公司为例[J]. 商业文化(下半月), 2012, (05):33-34.
- [27] 冉琼芳. 城市园林绿化存在的问题与发展对策[J]. 绿色科技, 2011, (02):23-24.
- [28] 宋杰. 三国军事地理与攻防战略[M]. 中华书局:, 202204. 341.

- [29] 尚昆. 园林绿化施工企业成本控制研究[J]. 财经界, 2022, (25):72-74. DOI:10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2022.25.008.
- [30] 孙浩楠. 基于“一带一路”背景探索生态环境工作国际合作的实践道路[J]. 环境工程, 2023, 41(02):266.
- [31] 吴宏. 高水平对外开放进程中企业提升核心竞争力的路径——基于浙江自由贸易试验区的制度创新实践[J]. 企业经济, 2023, 42(05):30-38. DOI:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2023.05.003.
- [32] 王国茹. 园林绿化企业内部控制问题及优化分析[J]. 经济师, 2021, (01):270-271.
- [33] 谢广营, 徐二明. 21 世纪战略管理研究将走向何方——兼与国际比较[J]. 北京交通大学学报(社会科学版), 2019, 18(03):85-103. DOI:10.16797/j.cnki.11-5224/c.20190717.008.
- [34] 徐二明, 肖建强. 战略管理研究的演进[J]. 管理科学, 2021, 34(04):101-114.
- [35] 肖红军, 阳镇, 凌鸿程. 企业社会责任具有绿色创新效应吗[J]. 经济学动态, 2022, (08):117-132.
- [36] 薛纱纱. 园林公司战略环境分析与战略规划措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2021, (08):217-218. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.0839.
- [37] 宇晓丹. 中化石油公司加油站事业部竞争战略分析[D]. 对外经济贸易大学, 2015.
- [38] 俞立平, 张矿伟, 吴功兴. 数字化转型对企业创新的作用机制研究:基于技术创新与管理创新的视角[J]. 中国软科学, 2024, (01):24-35.
- [39] 杨晓明. 园林绿化废弃物资源化利用技术路径与策略[J]. 现代农业研究, 2022, 28(10):103-105. DOI:10.19704/j.cnki.xdnyyj.2022.10.034.
- [40] 杨越, 顾伟, 侯旭敏. 价值链视角下某院药品精细化管理探析[J]. 中国药房, 2023, 34(03):285-288.
- [41] 张苗, 郭芳华. 古代“八景”中的公众参与思想及其对现代地域性景观营造的启示[J]. 设计, 2016, (05):54-55.
- [42] 曾可昕, 张小蒂. 数字商务与产业集群外部经济协同演化:产业数字化转型的一种路径[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(16):53-62.
- [43] 赵宸宇. 数字化发展与服务化转型——来自制造业上市公司的经验证据[J]. 南开管理评论, 2021, 24(02):149-163.

- [44] 张璐, 梁丽娜, 张强. 创业企业资源能力的生成机理及演化路径——以蒙草为例[J]. 科研管理, 2019, 40(10):207-219. DOI:10.19571/j.cnki.1000-2995.2019.10.019.
- [45] 张新民. 从报表看企业(第3版)[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2017.
- [46] 周三多. 管理学原理与方法[M]. 上海:复旦大学出版社, 2018: 311-317.
- [47] 张佰瑞, 胡明茜. 中国三大城市群生态经济效率的时空演变及收敛性分析[J]. 生态经济, 2024, 40(03):83-91.
- [48] 钟文, 郑明贵, 钟昌标. 数字经济、创新力培育与经济高质量发展[J]. 软科学, 2023, 37(07):25-31. DOI:10.13956/j.ss.1001-8409.2023.07.04.
- [49] 周显龙. 论国际贸易企业人力资源管理策略——评《国际企业管理》[J]. 国际贸易, 2022, (12):97. DOI:10.14114/j.cnki.itrade.2022.12.012.
- [50] 2011 年度注册会计师全国统一考试全科自测试题及参考答案[J]. 财务与会计, 2011, (08):38-77.

致 谢

时间如白驹过隙，研究生三年的时光在不经意间已接近尾声。回首这段时光，心中不免感慨万千。这一路上不仅自己砥砺前行，始终不忘学习初心，坚定不移的追求自己的目标，更多的是来自身边老师的教导，同学的帮助和父母的陪伴。在此，我谨以此文向他们表示最诚挚的感谢。

首先，我要感谢我的父母。他们不仅给予我生命，更在我成长的道路上始终陪伴我、支持我、鼓励我，他们的辛勤工作为我创造出良好的学习环境和条件，让我能专心致志的投入到学习中。在我遇到困难和挫折时，第一时间给予我最坚定的支持，让我有勇气面对一切挑战。在此，我要向我的父母表达最深切的感激和敬意，愿研究生毕业后能在生活中赡养父母，以报养育之恩。

其次，我要感谢我的恩师陈菁老师。老师不仅是我学术道路上的引路人，更是我人生道路上的楷模。老师严谨的治学态度、深厚的学术造诣以及对学术的真挚关心，都深深影响着我。在论文写作过程中，老师给予我宝贵的建议和指导，更是利用自己的休息时间，帮助我不断完善论文内容，在我遇到不懂的地方也能及时答疑解惑，耐心纠正我的错误，让我受益匪浅。在此感谢老师的谆谆教诲，愿老师今后事业蒸蒸日上，桃李名满天下。

最后，我要感谢身边的同学们。我们一起度过了一段难忘的求学时光，相互鼓励、帮助、支持，留下无数个珍贵的回忆。愿我们友谊长存，也祝福所有同窗们前程似锦。

作者：李刚健

2024年3月10日

附录 A CPM 矩阵专家问卷调查表

关键因素	权重	宜昌高新园林公司		湖北美镜园林公司		三峡生态园林公司	
		评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
价格竞争力							
服务质量							
设计独特性							
研发技术							
管理水平							
财务状况							
用户忠诚度							
市场份额							
品牌价值							
合计							

附录 B 宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略内外部环境因素访谈提纲

尊敬的女士/先生：

非常感谢您在百忙之中抽出时间接受此次关于宜昌高新园林公司公共园林业务竞争战略相关的访谈，此次访谈请您结合宜昌高新园林公司的实际情况，回答以下问题：

1. 您认为高新园林公司目前的企业战略是什么？
2. 您认为高新园林公司有在公共园林业务上的竞争优势使什么？
3. 您认为应该如何制定高新园林公司公共园林业务竞争战略，其主要核心要素有哪些方面？
4. 您认为公司公共园林业务目前面临的政治环境因素主要有哪些？
5. 您认为公司公共园林业务目前面临的经济环境因素主要有哪些？
6. 您认为公司公共园林业务目前面临的文化环境因素主要有哪些？
7. 您认为公司公共园林业务目前面临的科技环境因素主要有哪些？
8. 您认为高公司公共园林业务新竞争者的情况如何？
9. 您认为公司公共园林业务替代品的情况如何？
10. 您认为公司公共园林业务供应商的议价能力如何？
11. 您认为公司公共园林业务顾客的议价能力如何？
12. 您认为宜昌高新园林公司主要有哪些有形资产？
13. 您认为宜昌高新园林公司主要有哪些无形资产？
14. 您认为宜昌高新园林公司人力资源情况如何？
15. 您认为宜昌高新园林公司的基本能力有哪些？
16. 您认为宜昌高新园林公司的价值链具体情况有哪些？
17. 您认为宜昌高新园林公司的核心能力情况如何？
18. 您认为宜昌高新园林公司的经营状况如何？
19. 您认为宜昌高新园林公司的财务状况如何？
20. 您认为宜昌高新园林公司的组织结构状况如何？
21. 您认为宜昌高新园林公司的采购供应状况如何？
22. 您认为宜昌高新园林公司的建设质量状况如何？
23. 您认为宜昌高新园林公司的技术研发状况如何？

24. 您认为宜昌高新园林公司的营销服务状况如何？

25. 您认为宜昌高新园林公司的企业文化状况如何？

再次感谢您参与此次的访谈活动，并对上述问题给予了诚挚答复，帮助本人顺利完成本篇论文的研究，谢谢！

附录 C EFE 矩阵专家问卷调查表

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会 (Opportunities)			
1. 国家政策鼓励，前景向好			
2. “一带一路”逐步发展，拓宽国际市场			
3. 园林市场需求不断扩大			
4. 城市生态建设不断提高			
5. 智能化技术广泛应用，增强企业创新能力			
6. 园林市场向多元化发展			
威胁 (Threats)			
1. 园林行业面临用工荒			
2. 中小型园林公司难以跨区域承建项目			
3. 园林行业面临原材料价格波动风险			
4. 园林企业专业性参差不齐，影响行业形象			
合计			

附录 D IFE 矩阵专家调查问卷表

关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势 (Strengths)			
1. 公司具备多项施工资质，软实力强			
2. 公共园林市场规模不断扩大			
3. 拥有自建苗木种植基地			
4. 公司品牌知名度高			
5. 与政府关系较好，承建多个地标级项目			
6. 公共园林业务产业链稳定			
7. 园林设计能力出众			
8. 拥有高效的项目施工管理能力			
劣势 (Weaknesses)			
1. 资金风险控制能力弱			
2. 公司员工整体学历低			
3. 组织管理机制不够完善			
4. 公司经营能力弱			
5. 工程苗木研发了不足			
合计			

附录 E QSPM 矩阵专家调查问卷

关键因素	权重	备选战略					
		差异化战略		成本领先战略		集中化战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
优势 (Strengths)							
1. 公司具备多项施工资质，软实力强							
2. 公司市场规模不断扩大							
3. 建有自家苗木种植基地							
4. 品牌知名度高							
5. 与政府关系较好，承建多个地标级项目							
6. 产业链稳定							
7. 园林设计能力出众							
8. 拥有高效的项目施工管理能力							
劣势 (Weaknesses)							
1. 资金风险控制能力弱							
2. 公司员工整体学历低							
3. 组织管理机制不够完善							
4. 公司经营能力弱							
5. 工程苗木研发力不足							
机会 (Opportunities)							
1. 国家政策鼓励，前景向好							
2. “一带一路”逐步发展，拓宽国际市场							
3. 园林市场需求不断扩大							
4. 环保意识深入人心							
5. 智能化技术广泛应用，增强企业创新能力							
6. 园林市场向多元化发展							
威胁 (Threats)							

1. 园林行业面临用工荒
 2. 中小型园林公司难以跨区域承建项目
 3. 园林行业面临原材料价格波动风险
 4. 园林企业专业性参差不齐，影响行业形象
-