

A建筑公司发展战略研究

摘要

随着房地产业进入成熟阶段，房地产建筑市场也面临着更激烈的竞争。A 建筑公司是一家从事房地产建筑安装工程的中小型民营企业。受政策、经济及所处地域环境污染治理等因素的影响，发展受到了很大制约；又因为公司的经营理念相对于同行业先进企业来说比较保守，对于未来的发展目标以及长远的战略规划比较模糊，导致其可持续发展能力不足，在竞争中处于劣势地位。本文运用文献研究法，对国内外有关发展战略的文献进行梳理，并将 A 建筑公司作为本次研究的对象，通过问卷调查法和对高层管理人员进行访谈，了解公司内部环境，探索公司未来的发展战略方向，并提出相关保障措施。

本文首先运用 PEST 分析法对当前建筑业宏观环境进行分析，得出房地产建筑市场有所减小，但新型基础设施建设方面拥有很大市场空间。而且国家对建筑行业的监管愈发严格，行业恶性竞争得到有效控制，对公司技术、产品质量要求更高。大型建筑企业在产业转型和产品结构调整方面的战略性活动频繁，率先抢占市场。国家重视高新技术的发展，为此发布一系列鼓励性甚至强制性的政策。其次利用波特五力模型对建筑行业环境进行分析，认为低端建筑市场竞争压力大，而高端市场竞争较小。最后，以 SWOT 分析法为工具，与 A 建筑公司的基本实情相结合，对公司面临的外部威胁与机遇作深入分析，认为国家的扶持政策、市场良好环境及新技术的更多运用均是企业发展的有利因素，但这些因素也将导致竞争加剧，致使公司利润降低、人才获取困难等；又对公司内部进行分析，认为中小型公司虽然存在机构设置简单、人力资源不够完善、融资困难等一系列劣势，但这样的机制体系更为灵活便利，更加注重实效性，人力资源成本低，在新技术的推广方面也更为快捷，沟通的畅通使公司上层的指令能及时传递到基层。

基于以上分析，本文认为 A 公司应实施“两步走”战略。首先采取稳健型发展战略保持公司稳步发展，同时提高自身资质水平和技术能力，通过各项积累获得进军特高压建设领域的的能力；然后采取增长型战略，寻求机会，开拓市场，使公司摆脱发展瓶颈，得到发展。具体可以通过调整组织结构、吸引人才、提升技术、增强资金管理、加大品牌宣传、拓展业务领域和建立战略联盟等措施保障公司的战略实施。

关键词：战略管理；中小型企业；发展战略

Abstract

As the real estate industry has entered a mature stage, the real estate construction market is also facing fiercer competition. A construction company is a small and medium-sized private enterprise engaged in real estate construction and installation projects. Affected by factors such as policy, economy and environmental pollution control in the region, its development has been greatly restricted; In addition, compared with advanced enterprises in the same industry, the company's business philosophy is more conservative, and its future development goals and long-term strategic planning are vague. As a result, its sustainable development ability is insufficient and it is in a disadvantaged position in the competition. In this paper, literature research method is used to sort out domestic and foreign literature on development strategy, and A construction company is taken as the object of this study. Through the questionnaire survey method and interviews with senior management personnel, we can understand the company's internal environment and explore the company's future. The development strategy direction of the company and relevant safeguard measures have been put forward.

First of all, the research uses PEST analysis to analyze the current macro environment of the construction industry, and concludes that the real estate construction market has decreased, but there is a large market space in the construction of new infrastructure. Moreover, the state has become more and more strict in the supervision of the construction industry, and the vicious competition in the industry has been effectively controlled, and the company's technology and product quality requirements are higher. Large-scale construction companies have frequent strategic activities in industrial transformation and product structure adjustment, taking the lead in seizing the market. The state attaches great importance to the development of high and new technology and has issued a series of encouraging and even mandatory policies for this purpose. Next, using Porter's five forces model to analyze the construction industry environment, it is believed that the low-end construction market is under pressure, while the high-end market is less competitive. Last, using the SWOT analysis method as a

tool, combined with the basic facts of A construction company, the company has an in-depth analysis of the external threats and opportunities faced by the company. It is believed that the country's support policies, a good market environment and more use of new technologies are all enterprises. Favorable factors for development, but these factors will also lead to intensified competition, resulting in reduced company profits and difficulty in acquiring talents. After analyzing the company's internals, it is believed that small and medium-sized companies have simple structure, insufficient human resources, and financing difficulties. A series of disadvantages, but such a mechanism system is more flexible and convenient, more focused on effectiveness, lower human resource costs, and faster in the promotion of new technologies. The smooth communication enables the company's upper-level instructions to be timely transmitted to the grass-roots level.

Based on the above analysis, the author advocates that company A should implement the "two-step" strategy. First adopt a steady development strategy to maintain the company's steady development, while improving its own qualifications and technical capabilities, and gain the ability to enter the UHV construction field through various accumulations; then adopt a growth strategy, seek opportunities, and open up the market, so that the company can get rid of development bottlenecks to be developed. Specifically, measures such as adjusting the organizational structure, attracting talents, upgrading technology, enhancing capital management, increasing brand promotion, expanding business areas, and establishing strategic alliances can ensure the implementation of the company's strategy.

Keywords: Strategy management; Small and medium-sized enterprises; Development strategy

目录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的和意义.....	2
1.2 国内外研究综述.....	3
1.2.1 战略管理国外研究现状.....	3
1.2.2 战略管理国内研究现状.....	4
1.2.3 研究现状评述.....	5
1.3 研究内容及研究方法.....	5
1.3.1 研究内容与框架.....	5
1.3.2 研究方法.....	7
1.4 主要创新点.....	7
2 概念界定及相关理论.....	8
2.1 概念界定及理论基础.....	8
2.1.1 战略.....	8
2.1.2 战略管理.....	8
2.1.3 建筑企业战略管理.....	10
2.2 管理研究工具.....	11
2.2.1 PEST 分析.....	11
2.2.2 波特五力分析模型.....	11
2.2.3 SWOT 分析.....	12
3 A 建筑公司外部环境分析.....	13
3.1 宏观环境分析.....	13
3.1.1 政治环境分析.....	13
3.1.2 经济环境分析.....	14
3.1.3 社会环境分析.....	14

3.1.4 技术环境分析.....	15
3.1.5 PEST 分析结论.....	16
3.2 行业环境分析.....	16
3.2.1 行业内竞争者分析.....	16
3.2.2 潜在进入者的威胁.....	18
3.2.3 替代品的威胁.....	18
3.2.4 供应商的议价能力.....	19
3.2.5 客户的议价能力.....	19
3.2.6 波特五力模型分析结论.....	20
4 A 建筑公司 SWOT 分析.....	21
4.1 A 建筑公司简介.....	21
4.1.1 基本情况.....	21
4.1.2 总体架构.....	22
4.1.3 A 建筑公司问卷调查分析.....	23
4.2 A 建筑公司 SWOT 分析.....	24
4.2.1 外部机遇.....	24
4.2.2 外部挑战.....	25
4.2.3 内部优势.....	26
4.2.4 内部劣势.....	26
5 A 建筑公司战略选择.....	29
5.1 A 建筑公司战略选择思路.....	29
5.2 “两步走”发展战略确定.....	30
5.3 A 建筑公司具体目标选择.....	31
5.3.1 经济目标.....	31
5.3.2 质量目标.....	32
5.3.3 技术目标.....	32
5.3.4 人才目标.....	32
5.3.5 资质目标.....	33
6 A 建筑公司战略实施保障措施.....	34

6.1 组织保障.....	34
6.1.1 调整组织结构.....	34
6.1.2 拓展业务领域.....	34
6.1.3 建立战略联盟.....	35
6.2 人才保障.....	36
6.3 技术保障.....	37
6.4 资金保障.....	37
6.5 品牌保障.....	39
7 研究结论与不足.....	40
7.1 研究结论.....	40
7.2 研究不足与展望.....	40
参考文献.....	42
附录 1 调查问卷.....	46
附录 2 高层管理人员战略访谈提纲.....	48

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

在中国社会经济构成中，建筑业有着重要地位，不管是对民众生活状态的改善，或者是对民众生活质量的提升，均是非常重要的，其生产创造出来的价值是国民收入的主要组成部分，对于税收的贡献和拉动经济发展等方面的影响力也愈来愈大，在国民经济中处于支柱地位。通过大规模、大批量地对固定资产进行投资，建筑业为国民经济的持续稳定发展提供了夯实的物质基础。从建筑业总产值及增加值方面看，持续发展的建筑业在国民经济中的比重快速提高，其支柱产业的地位逐步巩固，对于整个国民经济发展的推动作用也日益凸显。建筑业作为劳动密集型的产业，社会上大批的就业岗位由它们创造，许多的劳动者被它们吸纳。从行业企业数量和行业从业人数方面看，企业如雨后春笋般快速增多，从业人员也呈现每年增长的态势，在保就业、稳就业方面作出巨大的贡献。

我国经济已进入发展新常态，在房住不炒的方针下，国家始终坚持调控政策，帮助楼市向健康稳定的状态发展，房地产业在国家的政策调控下由高速发展向高质量发展转变。从长远看，未来房价应该不会再疯狂上涨或极速下跌，而是保持在相对稳定的状态下。与房地产市场紧密相关的建筑行业也面临着新形势，由于市场规模不断缩小，竞争的形势将会变得愈加激烈，发展瓶颈将会是大多数传统建筑企业将要面临的问题，进行转型成为企业获得发展的必经之路。以石家庄市为例，2010—2018年，二环周边房价从每平米5千元涨到了1.8万元，涨幅达到了260%。而持续上涨的房价也加快了建筑业的迅猛发展，资质等级以上的建筑企业数量连年上升。这些年石家庄市房地产市场大致经历了“限购、取消限购、限购、限购升级”四次楼市调控政策，据《石家庄统计公报》显示：不断增加的房地产开发投资在2015年首次出现下降3.8%，之后分别于2018年下降16.8%，2019年下降16.2%。调控政策对建筑企业也产生很大影响，2015年建筑业总产值完成1031.97亿元，与2014年相比，下降了8.8%，其中建筑工程产值为771.5

亿元，下降 10.6%，2018 年和 2019 年虽然有所上升，但涨势回落。

2018 年底，中央就曾提出“新基建”的战略。2020 年，面对新冠肺炎疫情的突然来袭以及全球经济贸易形势持续走低的双重压力，为了加速我国新旧动能转换和经济转型，推动我国经济的高质量稳定发展，国家再次把“新基建”作为全年工作的主线。与传统建设项目不同，新基建在高科技含量和附加值方面远超之前，是具有科技价值的基础设施建设，而“特高压”建设正位居其中。

1.1.2 研究目的和意义

(1) 研究目的

随着中国经济全球化进程的加速，加之全球发展形势变化的影响，建筑企业也需要提升自己应对挑战的能力，更好的适应时代的发展，围绕企业长久发展为考量，制定长期战略规划，不断强化企业的核心竞争力，实现企业的健康、长久发展。

A 建筑公司以房地产建筑为主业，是一家深耕河北地区的中小型建筑公司。面对竞争愈发激烈的环境，发展甚至是生存都遭受了极大挑战。如何在机遇与挑战并存中脱颖而出，制定适合公司发展的战略，增强核心竞争力，使其拥有稳定的可持续发展能力迫在眉睫。本文将 A 建筑公司自身实际情况为出发点，结合当前政策、经济、社会等因素，制定适合的发展战略，结合对各种资源的有效利用，制定科学合理的组织文化，以增强企业的竞争力，为今后的平稳发展奠定基础。

(2) 研究意义

由于建筑行业对企业要求低，容易进入，在房地产业高速发展期间，大量中小型企业迅速涌入其中。他们主要完成工程项目中的技术含量较低数量较多的基础建设部分和对专业性需求更高更细分的部分，因此它们在工程项目中的作用至关重要，其发展直接影响着整个建筑行业的发展进步。但是大多数中小型建筑企业的发展还是依赖于社会经济高速增长的带动，缺乏自身持续发展的能力。通过观察发现大多数中小型建筑企业更多地秉持相对保守的经营理念，并不热衷于技术革新，而在组织结构和管理制度方面更是难以与大型企业相媲美，企业缺少合理的组织结构和管理制度，落后的管理手段直接导致企业发展计划和目标设定不科学，而长远的发展目标和战略规划更是因此缺乏，在管理中缺少条理性、制度性，比较随意。粗放的管理和发展模式造成企业发展质量低，

而较低的工业化、信息化和标准化专业水平致使建造资源消耗量大，碳排放量过高，这些都导致企业在竞争中处于被动地位。通过对 A 建筑公司的经营情况进行研究，结合外部因素和内部情况，确定适合公司的发展战略，为公司寻找合适的发展之路，通过发展使企业不断适应外部环境，由此帮助企业更好地对外部机遇进行把握，两者相互促进，让企业进入发展的最优状态。也希望通过对 A 建筑公司发展战略的研究，对广大从事房地产建筑的中小型企业进行战略制定和创新经营模式提供一些有参考意义的启发，因此本研究具有一定现实指导意义。

1.2 国内外研究综述

通过对 20 世纪 60 年代以来战略管理的发展阶段进行概括，大致可以归纳为经典战略理论阶段、竞争战略理论阶段和资源基础观理论阶段^[1]，研究的核心问题始终是：企业应该如何获取可持续发展的竞争优势^[2]。在工业时代，企业之间的竞争，更多是依靠范围效益、规模效应、产品成本与质量等取胜的^[3]；而在互联网时代，随着企业发展观的变化，以及行业边界变动的的影响，企业增长逻辑相比较之前有着彻底改变，价值的创造更多的依靠服务、虚拟、流量等^[4]。在此背景下，战略管理学界在近二十年对产业竞争战略有着越加拓展的研究范畴，部分学者提出了以竞争对手应对措施和环境变化为基础的动态竞争战略^[5]，也有学者提到，企业战略研究需要以文化环境和宏观制度作为基础^[6]。本文收集了有关战略管理的一些观点，并对其进行概括分析。

1.2.1 战略管理国外研究现状

1965 年，安索夫率先提到战略管理的概念。对战略管理，给出以下定义：是组织对环境加以适应，并对战略作出相应的动态调整的过程，具体涵盖有战略制定、战略实施、战略评价^[7]。战略管理的目的是，获得具有实用价值的一系列程序与理论，借由此类程序与理论，帮助公司作出科学的战略决策。Peteraf（1993）认为，资源异质性是企业获得竞争优势及超额利润的根因^[8]。Colins 和 Porras（1994）通过对典型企业进行研究，提出成功的企业所制定的战略在保证公司的核心价值观处于稳定状态的同时，会根据环境的改变而作出调整，以达到适应环境的目的^[9]。哈里森（1997）对在业务中战略管理的应用作了分析，提到战略管理是借由对资源的优化配置与充分运用，让组织资源的作

用最大程度地释放出来；与组织发展需要契合的战略环境，需要借由自身资源予以构建；对组织而言，研发与创新有助实现价值的提升^[10]。Kogut 他们（2003）认为，知识是企业的独特资源，企业的知识存量，对知识的创造及运用能力，是企业长期竞争优势高低的决定因素^[11]。帕克等（2008）围绕战略管理问题，在商业生态系统的背景下作了深入的解析。提到：如果能让组织的效益更为提升并获得竞争的胜利，那么对业务模式与产品组合作科学设计，获得网络效应具有极大的必要性^[10]。Barney（2009）认为，企业开展战略管理需要具备以下条件，那就是不可复制、无法完全替代的、稀缺的战略资源^[12]。Virginia Fernández-Pérez 等（2016）认为，当企业战略柔性程度更高时，其企业关系更为广泛，在获得新技术、新信息方面更为便利，将为企业的发展创新带来机遇^[13]。Zhilong Tian 等（2017）认为当战略进行动态调整时，可以更好地应对外部环境和竞争对手策略的不断变化^[14]。

1.2.2 战略管理国内研究现状

在国内，战略管理不只是存在着国际范围内的普适性，受中国独特文化背景与企业情境的影响也存在着独特性。因此，战略管理研究不只是需要对国际研究成果加以运用，推进国内战略管理研究的深入，也需要以国内现阶段的具体国情为基础，对有着全球普适性的战略管理理论加以探索。项保华（2002）提到，战略理论的核心，由三个假设（外部环境、内在力量、使命目标）、三个问题（它应是什么、什么是业务、为何会如此）和三种出路（特征、选择、组合）构成。并提到，对市场行为主体来说，合作与竞争都不是目标，只是一种手段^[15]。康荣平（2003）以我国成功企业所采用的发展战略作为典型样本，采集在企业发展和竞争中，甚至是在国际化过程中所获得的成功与失败的经验，他认为利基战略是我国新时期企业成长所应选择的战略^[16]。唐可（2004）对国内制造企业发展造成阻碍的各类问题进行了分析，意图找寻出让国内制造企业提升核心竞争力的有效途径。并以模糊评价方法为工具，由以下三维度（技术、信息化、智力资本）出发对战略管理进行了分析^[17]。夏风（2005）结合竞争环境的高速变化，对过往的战略管理理论作了拓展。并强调说，在复杂多变的竞争环境下，必须适时对组织战略进行调整；在博弈论、系统理论的基础上，变更战略管理构架为动态的。此研究有着全新的视角，为后续相关研究提供了新的路径，有效地推动了我国战略管理的发展。但是由于他的研

究多是针对理论方面，缺乏实践性，仍有许多不足^[18]。谭力文和丁靖坤（2014）认为在不同文化背景的地区，学者对发展战略研究的视角和方法也会不同^[1]。蓝海林（2019）认为，战略管理不只是预先的计划，而应当是以动态环境为背景的研究过程。并提到，动机是战略管理的关键。但是，虽然提出的“动态管理”模式有效地归总了过往研究的精髓，然而受复杂多变的现实环境的影响，此模式仍然有着较大的操作难度^[19]。

1.2.3 研究现状评述

通过上述归纳可以看出，对于战略管理的定义学术界并未完全统一，不同学派有不同的理解。明茨伯格曾形容各学派对战略管理的定义就像盲人摸象，只窥见其中的一部分，而非整体。本文既赞同设计学派所说，战略的制定需要考虑机遇与挑战，优势与劣势，要经过深思熟虑进行设计；也认同以波特为代表的定位学派所提出的战略管理的制定受行业的影响很大，应当对行业进行分析，在行业中谋取有利的竞争地位，如同蓝海林提到的，企业的发展战略，需要结合环境变化作适时调整。本文认为总体战略方向应该保持不变，这样才能使公司得到长期稳定的发展，但是在战略进行实施的阶段，应该随时把握周围环境的变化和企业自身情况的改变，对战略进行细微的调整和修改，比如制定一些短期目标来保证总体战略的实现。因此，本研究不只是涉及到宏观环境视角，也涉及到行业环境的视角，同时充分考虑公司内外部情况，在制定发展战略时既有长期的目标也有分阶段的目标，希望这种研究思路可以对当前形势下的中小型建筑企业在制定发展战略时起到一定帮助作用。

1.3 研究内容及研究方法

1.3.1 研究内容与框架

（1）研究内容

为结合 A 建筑公司的实际需要，制定相适应的可持续发展战略，本文将从行业宏观环境（由于 A 建筑公司经营范围目前只在国内，且没有向国外发展的意图，所以本研究中的宏观环境指国内环境）和行业竞争情况等方面进行分析，发现当前经济形式下外部环境存在的机遇和威胁。然后分别通过对组织结构、人才、资金、资质、技术等方面

进行调查，了解 A 公司的内部情况，分析企业自身的优势与劣势。再运用 SWOT 分析工具筛选出可以保障公司未来发展的核心战略，将战略目标作为企业发展的方向，并且为了保障战略能够在千变万化的外部环境中顺利实现，制定出切实可行的战略保障措施，使公司在市场中占据稳固地位。

在本文中，围绕公司发展战略的问题，重点由以下方面展开分析与研究：介绍研究的目的、背景及意义；简要概述国内外战略管理研究现状；对相关理论、概念及研究工具作简要介绍；深入解读行业发展环境，具体涉及到社会环境、政治现状、技术环境等方面；对公司总体情况分析，包括公司内外部优劣势对比分析；提出公司战略选择，包括对公司战略思路进行梳理，明确战略原则，制定战略方向；明确公司战略的实施路径以及为了保障战略顺利实施采取的相关措施，其中保障措施又具体涵盖组织结构、高端人才、高新技术、财务资金等方面的内部保障和通过提升品牌竞争力、拓展业务领域及建立战略联盟等方式的保障等；最后总结提炼本文的研究结论并提出对未来的展望。

想要制定出科学的发展战略首先要结合企业的实际情况，合理安排运用企业资源，不断适应市场发展，促使企业竞争方面的能力得到提升，企业得到快速发展，进而产生更大的效益。其次，对制定的发展战略，企业需切实保障其正确性。在社会经济高速发展下，企业的市场竞争压力极大，加之市场经济的动态变化，如果企业不能够适时作出科学决策，必然会导致企业的发展方向走偏，影响到企业的发展。

(2) 研究框架

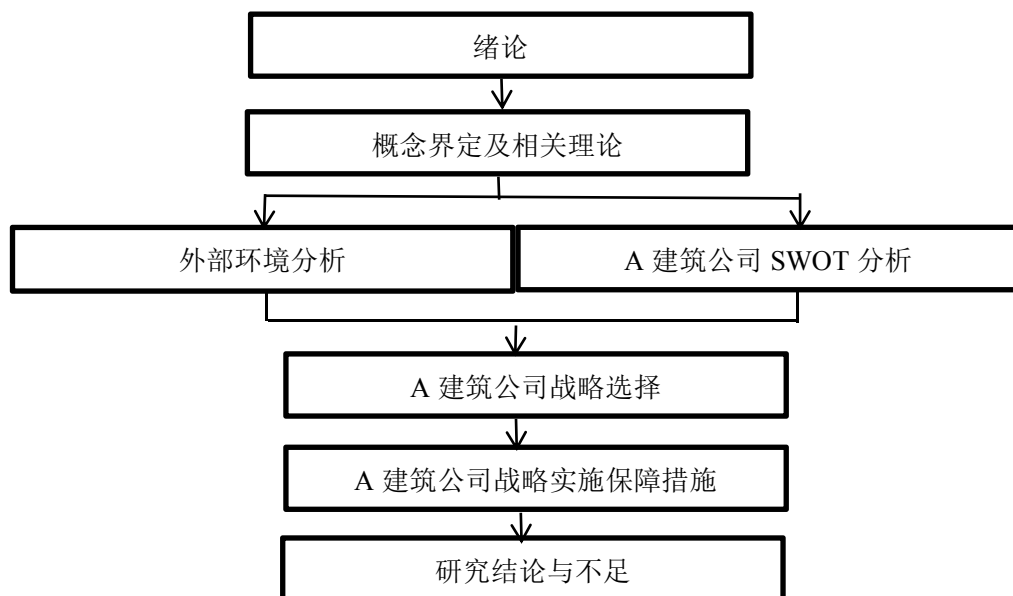


图 1-1 论文结构框架图

1.3.2 研究方法

本文采用文献研究法，以“战略管理、建筑公司、市场竞争力”等为关键词，通过万德数据库、知网、书刊等方式搜集查阅关于建筑行业发展战略相关的信息，其中包含经济数据、政策法规、期刊论文等，然后将其进行整理，作为外部环境进行分析。编写运用调查问卷，对公司发展情况进行调研，了解影响公司发展的一些因素的情况。采用个别访谈的形式，了解行业未来走势，公司发展理念、发展原则、发展目标，公司在竞争中的优势与劣势，公司资金、资质、技术等方面的现状与需求，得出各项所需素材并归类整理将其作为企业环境分析。本研究运用 SWOT 分析法和 PEST 分析法分析 A 建筑公司在目前的环境形势下，结合企业自身的实际条件，如何制定出科学合理的发展战略。

1.4 主要创新点

国内传统建筑业的发展，均密切受房地产行业变化的影响。在政府不断加大房地产调控的背景下，建筑市场也越加缩小。而由于传统建筑业进入门槛低，吸引大量中小型建筑公司不断涌入，这类企业大多技术含量较低，可替代性强，所以竞争激烈，导致面临经营困境。通过查阅资料发现对于中小型民营建筑企业战略管理的研究相对较少，而它们又是建筑行业的主要构成部分，数量十分庞大。通过本文对 A 建筑公司的实际情况如管理、技术、资金、人才、品牌等各方面情况进行研究，结合当前的形势背景，制定出适合其健康发展的发展战略，希望可以为相关此类企业在当今经济形势下制定今后的战略发展规划提供借鉴参考。

2 概念界定及相关理论

2.1 概念界定及理论基础

2.1.1 战略

“战略”一词，最初应用在军事领域，原意是地方行政长官、军事将领，此后演变为指挥作战的谋略，再演变为指挥艺术^[20]。钱德勒深入研究了战略、环境与组织结构间的关系，提到企业战略需要以满足市场需求为根本，实现与环境变化的更好适应，由此生成“结构追随战略的思想”；同时提出了“组织属于战略”这一经典的战略理论；此外，对战略给出以下界定：“对企业的长期目的与基本目标予以确定，以实现目标与目的为导向，对企业需要遵循的途径作出选择，并以途径与目标的实现为根本对企业重要资源施加的管理”。

肯尼斯·安德鲁斯提到，战略管理的基本模式分为两阶段：制定战略、实施战略；并对战略作出定义：是企业可能做的（外部威胁与机遇）与能够做的（内部不足、优势）之间的对应，并由此构建起 SWOT 模型，使得企业内外部环境相匹配。他认为，若是想要制定出与企业发展相匹配的发展战略，必须要结合企业自身情况和外部相关环境进行分析^[21]。

希尔他们则认为，在组织中，竞争者的表现，较大程度受管理者的战略追求作用。战略就是“以实现某项或多项组织目标为目的，管理者采取的特定行为模式和决策”^[22]。研究学者们虽然对战略的理解存在着差异，然而不管是被看作模式、计划，或者是看作定位、计策，企业战略均反映出以企业绩效与目标为核心，以企业为对象的基本特征。

2.1.2 战略管理

如果以公司的目标与方向来看待战略，那么战略管理就应当是在企业某特定领域中对战略的实际应用。战略管理是借由对企业内外部环境情况的分析，以实现企业战略为目的，制定出战略决策，然后进行评估并作出选择，以及实施战略的方案，最终实现控制战略绩效的目的。通常情形下，是在公司的使命被确定之后，结合企业的内部因素和

外部环境，对企业的战略目标作科学的设定，并以目标的落实为目的，科学筹划具体进度，然后以企业实力为支撑，让所作的决策与筹划得以实施，及在实施过程中加以控制的过程。战略管理不仅仅需要对战略予以落实，也需要在战略的实施过程中与企业日常经营计划相互配合实现有机的统一，这就要把短期的目标与长期的目标进行结合，把总体战略目标与局部战略目标进行统一，这样有利于充分利用企业中各种资源，提高工作效率。在日常经营中，以环境变化为导向，企业会不断对战略作出调整及完善，因而也需要相应地改进战略管理的不足，此种循环过程的存在，使得战略对管理实践有更加突出的指导作用。

亨利·法约尔认为战略管理要求管理者从企业组织整体角度来考虑其运作和发展问题，管理需要对未来进行展望，制定行动计划。管理活动的职能被他划分为以下五项，分别是：指挥、计划、控制、组织、协调^[23]。

在安索夫的研究上，霍弗他们提出了战略管理具有四级层面，能够由以下层面对战略开发进行分析与考察：公司层面、职能层面、企业层面、业务层面。而通常情形下，企业与公司层面被合为一体，也就是所谓的总体战略。并且他们提到，战略是对组织为实现自身目标而在环境约束情形下采用的根本方式的表达^[24]。

波特则提出了“五力模型”。他提到，行业内的竞争程度与竞争规模，存在着以下五种有着决定性影响的力量：替代品的替代能力、竞争者的竞争力、购买者的议价能力、潜在进入者的能力、供应商的议价能力。以上五者的共同作用，对企业的竞争战略决策有着决定性影响，也是企业产品是否具有吸引力的关键。围绕以上五种力量进行分析，能够对组织的内外部环境有全面认识，更多地认识到企业的准确定位，获得竞争中的胜利^[10]。

简·霍普兰德他们提出了有关于“战略联盟”概念，是以某种共同战略目标的实现为目的，两个或多个企业之间形成的长期合作安排。战略联盟的存在，改变了过往以消灭竞争对手为目的的竞争态势，而是更多以合作为手段，让企业获得更多的竞争优势^[10]。

吕迪伟、冉启斌和蓝海林通过对认知学派和其他战略管理思想的关系方面进行研究，认为资源基础观的假定矛盾不应只考虑企业与企业之间，当同一企业内部团队面临内部冗余资源较少时，不同个体、不同部门之间也会为了争夺稀缺资源而产生竞争，从而影响企业战略的选择^[25]。

安娜、李鹤尊和刘俊勇以华润集团为研究对象，通过对其管理体系的变革过程进行

分析，得出企业内部应当形成正式的战略规划流程，以详尽的管理办法和明确的规则支撑企业的管控过程，由此促进其他战略工具的应用^[26]。

以扩张形式区分，战略管理可以分为三种模式：一体化战略、密集型战略和多元化战略。其中，多元化战略是根据市场环境变化，企业拓展经营范围，并向多个行业出售服务或产品。邓新明围绕公司绩效受多元化战略及政治关联共同作用的问题，以国内民营企业为对象作了分析。他认为政治关联度高的企业在实施多元化方面更加具有便利条件，政治关联可以有效地帮助企业突破很多行政性准入壁垒，从而进入非相关行业领域。因此，企业管理者需要关注怎样有效的整合市场策略与政治行为，制定出科学的战略，实现企业战略管理水平的有效强化^[27]。王晨围绕互补资产、多元化战略及经营绩效间的关系，以上市公司为研究样本作了研究与分析。他提到：在一定情形下，提高市场多元化程度，对企业资金风险的控制是有效的，能够让企业获得更多的现金流。但是，如果多元化程度超出合理界限，会导致企业资源过度分散，由此增加不必要成本，进而使得企业的核心竞争力下滑^[28]。曹向、秦凯羚、印剑通过对环境不确定性和多元化战略以及企业价值之间的关系进行研究，认为多元化扩张是一把“双刃剑”，会随着环境不确定性的改变对企业产生影响，它既可能提升企业价值，也可能降低企业价值。在遇到企业不能确定目前所处环境具体情况的时候，企业价值受到多元化扩张的作用会有积极的变化，但是如果环境具有的不确定性持续增长，对企业价值则是不利的^[29]。

2.1.3 建筑企业战略管理

建筑企业是有着法人资格的，施行自负盈亏、进行自主经营、采取独立核算的，依法开展建筑商品的生产与经营业务的经济实体。结合施工活动的差异，建筑企业又被划分为装饰装修设计、土木工程、施工和安装工程、建筑工程等企业。建筑企业战略管理是指针对具体的从事房屋等土木工程建筑活动的企业，通过了解公司的需求，根据它的内外部情况，选择并制定出公司适用的发展战略，以及达到此战略目标所需要采取的实施路径及保障措施。

结合国内外战略管理理论，并充分考量建筑行业在近半世纪的变化特征，夏志华率先提出建筑企业 PCMC 战略管理模型，并由模型内涵、理论依据、实践应用、要素构成等方面对模型作了分析，意图获得研究建筑企业战略管理的新路径^[30]。高山提到，“对

建筑行业战略的问题，仅有着极少研究，需要学界更多的给予重视”^[30]。

2.2 管理研究工具

2.2.1 PEST 分析

PEST 分析模型是被较多应用的对企业外部宏观环境进行分析的一种方法。宏观环境，是对任何企业和行业均存在着影响的各类宏观因素，也被称作一般环境。其中，P 为政治，E 为经济，S 为社会，T 为技术。

政治法律环境涵盖政府的政策、方针及法令，国家的社会制度、执政党的性质等。不同的国家，相应的社会性质是有着不同的，由于社会制度的不同，那么对组织活动的要求与限制也是存在差异的。哪怕是在社会制度不发生变化的同一国，在不同时期，因受到执政党变化的影响，政府的政策倾向、方针对组织活动也会有着不同的作用。

经济环境大致涵盖两方面内容：宏观的、微观的。宏观经济环境，更多表现为一国的国民生产总值及变化、人口数量及增长趋势及以上指标表征出的国民经济发展速度与水平等。微观经济环境，更多表现为企业所属区域或产品销售区域内消费者的储蓄状况、收入水平、就业程度等。对企业能否实现目标及未来有怎样的市场发展空间，以上因素有着直接的决定性影响。

社会文化环境，涵盖有一国或某地居民的风俗习惯、受教育程度、价值观、文化水平等。文化水平的高低，对居民需求层次有着一定的影响；风俗习惯、宗教信仰，对是否能够开展部分活动有密切的关系；审美观则会对组织的活动方式、内容、成果是否获得消费者的认可有重要影响；价值观会对组织活动、目标及自身是否能够获得居民认可有一定影响。

技术环境，不只是需要对与企业归属领域内活动存在着直接关系的技术手段的走向加以考察，也需要对在科技开发方面国家的重心及时把握，并了解技术商品化与技术转移的速度、领域内技术前沿变化、专利等信息。

2.2.2 波特五力分析模型

波特五力分析模型，主要有以下构成因子，分别是：替代品的替代能力、竞争者的

竞争力、购买者的议价能力、潜在进入者的能力、供应商的议价能力。波特五力模型在简单的模型中融入大量的因素，以此对行业的基本竞争态势作宏观分析，借由对以上五力的研究与分析，能够对行业竞争状态有充分的掌握。

2.2.3 SWOT 分析

SWOT 分析是归总企业的内部条件及外部影响因素，然后对企业面临的外部机遇、受到的外部威胁及自身具有的优势、自身存在的劣势作深入分析的一种方法。借由以上分析方法，能够有针对性的让企业的行动与资源更多地向有更多发展机会及企业优势的方面转移，从而让企业具有更加清晰的发展战略。其中，S 为优势，W 为劣势，O 为机会，T 为威胁。从整体来看，SWOT 分析由两方面构成，分别是：优劣势分析，更多用以对企业的内部条件作细致的研究与分析；机会与威胁分析，更多是用以对企业的的外部条件作系统的研究与分析。进行优势劣势分析，需要以企业与竞争对手相互对比，由价值链各环节进行全面的分析与比较。应该认识到的是，对企业具有竞争优势与否进行评价，并不是由企业视角进行的，而是要由潜在客户的视角进行。其中的机会和威胁具体是指企业外部环境对企业的影响因素，包括：替代品的出现，新的市场份额，新的挑战者等诸如此类对企业具有很大影响的情况。

3 A 建筑公司外部环境分析

3.1 宏观环境分析

3.1.1 政治环境分析

传统建筑市场的发展，直接受到房地产行业发展的左右。而房地产市场是政策性导向市场，显著受政治环境的影响。现阶段，国家对房地产行业仍坚持“房住不炒”和“因城施策”的调控政策，部分城市受宏观政策的影响，出现了房价回落的现象。但从长远角度看，房地产业将随着城市化进程的持续推进进入成熟稳定阶段，与房地产相关的建筑行业的发展也将趋于平稳。目前，在全国范围内，老旧小区改造项目正在如火如荼的进行。由住建部在 2019 年发布的信息显示，在全国范围内，共有接近 16 万个需要改造的老旧小区，建筑面积达 40 亿 m²。由此进行大致测算能够得出，涉及到的投资总规模超过 8000 亿元。对传统建筑企业来说，此不失为一大发展机遇。

2018 年，中央曾提出“新基建”的发展规划。2020 年，为了应对疫情对我国经济的冲击，加速我国新旧动能转换和经济转型，在全球经济贸易形势持续低迷的状态下，国家再次提出大力发展“新基建”项目，并将其作为全年工作的主线。相比传统建设项目，新基建是以科技力量为支撑的基础设施建设，不仅科技含量高，而且有着传统建设项目无法比拟的更高附加值。它将逐步成为拉动投资的新动力，推动我国经济的高质量稳定发展。

在建筑业治理方面，国家不断加大力度。大力推进建筑产业工人队伍建设，对于从事工程建设全过程咨询和工程总承包的企业加大培训和发展力度；完善专业分包制度，积极推进“建筑产业工人队伍培育试点”，积极培育并发展专业承包企业；鼓励企业培育自有技术工人，进一步细化行业分工，助力国内建筑业实现更高水平、更高质量的发展。除此之外，对于建筑工人实名制、工程质量品质，市场监管、材料供应管理等方面国家都作出了相关要求。

3.1.2 经济环境分析

整体上看，经济增速有着明显的放缓趋势。国内经济增长已经进入了新常态阶段，具体反映为：经济增速呈现出不断回落的走势，由过去保持 10% 上下的高增长向 7% 上下的高速增长转变。2019 年 GDP 的走势呈“高开低走”现象，在全年内始终伴随着经济下行的压力，又因为中美贸易摩擦的加剧、市场不确定性风险的增加，金融风险、楼市风险、地方债务风险等问题逐步显现。在十八大上，提出：“与 2010 年相比较，国内城乡居民人均收入与 GDP 在 2020 年要翻一番的目标”。但是，受疫情的冲击，经济增速出现下滑。面对不断加大的经济下行压力，国家不断加大财政政策的调控杠杆，加速出台了一系列重大财税政策。以稳增长为核心目标，国家在 2020 年继续实施积极的财政政策，精准施策、定向发力，预计在年度内发行专项债的总规模在 3 万亿元以上。2019 年发行的专项债，更多的投向土储、棚改领域，然而并未起到应有作用。因此，依照国务院的政策精神，专项债在 2020 年不得投向以上两领域，如此无疑会极大的影响到房地产建筑行业的发展。

3.1.3 社会环境分析

住房需求是人们对房屋的最基本需求，随着大量的年轻人涌进城市工作就业，在城市中购买住房成为不可避免的事情。自十八大之后，由于国家出台的宏观调控政策，直接影响了国内房地产业的发展向稳定和理性靠拢。以目前国内大多数城市的情况来看，最基本的住房需求也就是刚性需求，还是作为房地产市场中消费者们的最主要需求；当然也存在一部分改善性需求。而这两类需求不太受调控政策的影响。2016 年以来，我国各地开始进行房地产宏观调控，并出台了各种政策，投资性需求的利润减少，风险增大，投机性需求已逐渐退出房地产市场。

从我国的建筑企业竞争情况看，由于之前建筑行业利润高、进入门槛低，大量企业进入该行业，致使企业数量剧增，加剧了市场的竞争。从设计到施工，企业质量参差不齐，许多不具有有效竞争力的企业（一般是中小型企业），为了竞争而采取不合法的手段，既对客户的利益造成损害，也拉低了行业风气。以恶性报价手段进行竞争也存在于各企业之间，而“一人分饰多角”的围标现象也在项目进行公开招标的时候经常发生，

也有部分企业，为了中标而降低报价，最终以减小建筑成本为目的，在中标后通过对设计进行更改或是降低使用材料的标准等行为，造成工程质量不达标，影响房产商和业主的根本利益。

3.1.4 技术环境分析

随着科技的发展，建筑行业中的技术水平也在不断提高，建筑产品的结构呈现出多样化的趋势。在发展先进技术方面，石家庄政府紧跟时代的发展，积极鼓励企业更多地发展高新技术，并为此出台了一系列扶持政策。

装配式建筑，是在工厂预先生产需要的房屋构件，然后在现场组装房屋构件为成品的建筑。在现代工业的支撑下，建造房屋也能够与工业生产一样，实现成批、成规模的建造。采用装配式技术建造的房屋在多样性和灵活性方面占据优势，而且因为具有机械化程度高，生产成本低，建筑速度快，环保节能，减少浪费消耗等优点，对建筑企业的发展存在有利影响。

铝合金模板系统的构成包含支撑系统、紧固系统、附件系统等。在强度和稳定性方面都处于较高水平，而且因为它具有作为一个整体结构在工程使用结束后进行快速拆解，并可以被运用在下一个工程项目中的特点，为企业大量地节约成本，符合现今的低碳发展理念。同时由于施工工序简单，而且重量很轻，可以实现完全的人工拼接。广泛普及使用铝模板，可以对施工效率低等问题进行改进和完善，从而推动建筑绿色施工的发展。

被动式建筑是一种节能型的建筑物，它将被动式设计作为建造基础，通过运用热回收装置对太阳、家电和人体自身等散发出来的热量进行回收利用，使室内的温度保持在一个稳定舒适的状态，而且此过程的耗能相当低，非常适合如今的环保理念。

海绵城市是在城市规划方面施加强力管理，让水系、道路、建筑等生态系统充分发挥出对雨水的蓄存、吸纳功能，让雨水径流获得有效控制，使得生态环境受城市开发建设的影响能够尽可能的降低。

BIM 是基于与建筑工程项目的相关的各项数据，进行建模，借由数字信息仿真技术实现对建筑物真实信息的模拟，也被称作“建筑信息模型”。它具有以下特点：协调性、信息完备性、可出图性、可视化、信息关联性、优化性、信息一致性等。BIM 是一种

3D 模型，可以在设计的同时将建筑成果提前进行展示，可以呈现出设计者的设计构想，将完工后所要达到的效果进行展示，使施工方更好地了解设计者的想法，增强设计方与施工方的沟通。

3.1.5 PEST 分析结论

在通过 PEST 分析法对现阶段建筑行业所处的宏观环境进行分析后发现以下一些问题：建筑行业市场仍然存在着巨大的发展空间，但主要集中在新型基础建设领域，而这部分领域对专业技术、资质水平的要求更高。国家层面也在对高科技技术在建筑工程中的运用进行推广，建筑企业必须重视提高技术水平。传统建筑市场虽然也存在一定发展空间，但竞争会愈发激烈。国家对传统建筑的扶持力度开始减少，甚至限制其发展，而对新型基础性项目扶持力度很大。从消费者的角度来看，民众对住房有着越加减少的刚性需求，改善型需求有着更多的占比。所以为了适应新形势下的市场环境，在竞争中脱颖而出，A 建筑公司必须提升公司的资质、能力和技术水平，以期在竞争中获得更多的机会。

3.2 行业环境分析

3.2.1 行业内竞争者分析

(1) 建筑企业数量增加马太效应凸显

由《2019 年建筑业发展统计分析》看，在全国范围内，至 2019 年底止，建筑业企业的总数量达到 103814 户，与上年度相比较，增加的建筑业企业户数是 8414 户，增长 8.82%，与上年度的增速相比较，提高 0.5 个百分点，连续四年实现增速的正增长且为近十年的峰值（见图 3-1）。其中，国有以及国有进行控股的建筑业企业数量为 6927 户，与上年度相比较，增加 47 户，在建筑业企业总数中，占比为 6.67%，与上年度相比较，下滑 0.54 个百分点。由行业集中度来看，在建筑业全市场年度新签合同总金额中，七大建筑央企（中国中铁、中国建筑等）的占比继续保持着增长态势，在 2019 年第三季度的占比甚至是上升至 31.44%。由此能够看出，建筑行业具有越加提升的市场集中度，建筑央企也有着更大的市占率，显著出更加突出的马太效应。

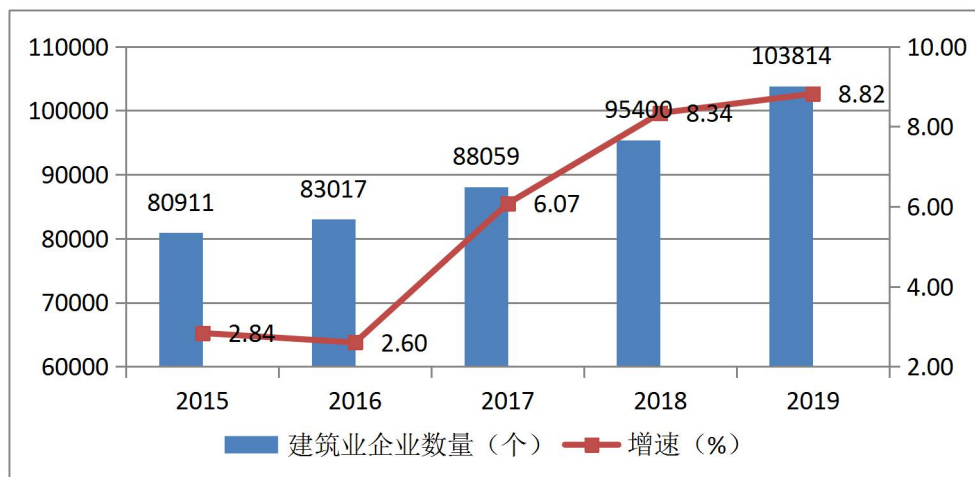


图 3-1 2015—2019 年全国建筑业企业数量增长情况 (单位: 个, %)

(2) 企业战略调整频繁注重技术提升

2019 年各大建筑公司的战略性活动日益频繁,部分企业在进行产品结构调整和产业转型方面加快前进步伐,譬如:中国交建发展装配式建筑和超高层建筑、中建四局设立首个装配式建筑的设计中心。有些企业则在发展较快的长三角以及粤港澳等热点区域投入更大关注精力,在国内区域的经营力度也不断扩大。有些企业不断加快国企并购重组步伐,如中建六局开始拓展水利水电业务;中国交建向环保领域进军;中国电建、三峡集团等纷纷入股国内水务环保龙头企业。更多的企业在向科技化、智能化方向转型,不再仅仅依存于人工完成。

(3) 建筑面积虽增长但发展空间收窄

从社会发展角度看,建筑行业是不会被淘汰的行业。伴随着生活质量的不断提高,人们对配套设施的需求水平也在不断增强,房屋需要不断地进行建设以及更新,这些因素都对建筑行业的持续发展起到推动作用。由建筑面积来看,虽然有着一定的波动,但是房屋建筑施工面积总体呈增长态势。这种稳定是受强大的房地产市场的韧劲影响。以石家庄为例,据 2019 年石家庄统计局公布数据的统计数据显示:当年全市有 1437.3 万平方米的房屋新开工面积,与上年比较,增长了 25.8%,其中新开工的住宅面积增长了 57.6%。但随着房地产市场调控的不断增强,建筑市场也适应市场需求,正在逐步向二、三线城市发生偏移。石家庄房地产开发投资 2019 年比 2018 年下降 16.2%,其中,商品住宅投资部分下降 12.7%;办公楼投资部分下降 27.6%;商业营业用房投资部分下降 51.1%。从长远看,这些都会影响之后房地产新开工面积和施工面积的持续增长,也必然会对传统建筑行业造成极大的影响。

(4) 技术竞争愈加激烈绿色环保成为主流

现今社会对可持续发展和环境保护越来越重视，低碳概念也越来越被大家所看重。在建筑行业中，工程项目建设对新型环保建材的应用也更为增多。由于建筑属于预先设定好方案，然后直接按图纸需求进行建造，不存在库存的概念，所以任何可以使施工质量或施工速度提高或成本得到降低的技术或产品，都能很快地在行业中得到普及，所以新科技产品在建筑行业的应用相对于其他行业来说发展更快。

通过以上分析可以看出，从竞争者的数量到质量都在不断提升，大型国有建筑公司对市场占有率更高，人们更倾向于和他们展开合作。这些大型企业也在进行战略调整，横向扩大专业领域，纵向扩大地区市场，通过提高技术、战略调整等一系列措施更大规模地占领市场。传统建筑行业虽然不会被淘汰，但蛋糕会逐渐缩小，加上上述一系列原因，竞争更加剧烈，A 建筑公司的发展将面临更大挑战。

3.2.2 潜在进入者的威胁

传统建筑行业的进入门槛低，遇到房地产业火热的时期，大量企业可以迅速涌入其中，而中小型建筑企业主要完成工程的基础部分和专业部分。由于他们粗放的管理和发展模式导致企业发展质量低；较低的工业化、信息化和标准化专业水平使得建造资源消耗量大，碳排放量过高；因此只能进入传统低端建筑市场。对于需要对专业技术要求较高和资金占用量较大的大型公建项目，如高铁、桥梁、5G 基建等市场往往都被大型国有建筑企业垄断，其他公司想要分羹很难。所以如果将建筑市场划分为传统低端建筑业和新型高端建筑业的话，传统低端建筑业市场潜在进入者很多，新型高端建筑业的市场潜在进入者较少。

3.2.3 替代品的威胁

替代品的威胁，更多受技术模仿难度、产品稀有度等的影响。在建筑市场中，每个企业所提供的服务和产出的产品由于都是经过独特设计的，其他公司很少能够提供完全一样的产品，而且由于每个建筑公司在建筑经验与项目管理经验上都存在差异，所以很难找到两家完全一样的企业。因此，在较短时间内，被其他企业替代的可能性很小。但是由于现代科技的发展进步，建筑技术在不断提高，出现了许多隐性替代品。如装配式

建筑、铝合金模板系统、被动式建筑、BIM 技术等，这些都对传统建筑业产生巨大的威胁。如果不实施技术革新，过度的依靠传统方式，必然无法跟上市场需求变化的步伐。

3.2.4 供应商的议价能力

供应商是提供给建筑企业生产建筑需要的服务和原材料等物资的上游企业，它的议价能力更多受提供产品的独特性决定。在建筑行业中，大多供应商是提供如石子、水泥、沙子、钢筋等原材料，这些产品在市场上属于供大于求状态，并且属于透明价格，因此此类供应商不太具有议价能力。此外除了原材料还有网络设备、专业软件、效果和模型的制作等供应商，这类供应商数量也比较多，但由于技术水平的差异性，产品竞争和价格竞争十分激烈。而另一方面，有资质的建筑公司在承接了工程项目后，有些项目规模较大，或是出于对人工、资源、工程进度等方面的调控，公司会把项目中的一些利润较低、影响较小的不太重要的部分再次进行分包，这些承接分包工程的公司也应当看作是工程公司的供应商。以承接此类分包任务为主的公司大都是一些资质较差的中小型企业，而且此类型公司数量很多，竞争很大，因此议价能力也不强。另外严格来说人工也属于一种商品，在考虑供应商议价能力时也应考虑此项议价。专业技术人员的缺乏使得人工成本不断增加，好的专业技术工人一人难求，价格不断上涨。综上分析，供应商的议价能力由总体视角看仍是相对较弱的。

3.2.5 客户的议价能力

建筑公司生产的产品其主要购买者一般是政府或是房地产公司等部门，因为对工程项目的需求不同，面对不同实力的建筑公司，价格被购买者所看重的程度也不一样。比如建造大型的公共设施等，此类客户一般是政府部门，这类项目通常规模较大，整体价格较高，客户更加看重的是产品的设计和工程质量方面，所以他们会更加倾向于选择品牌好、实力强、市场信誉好的建筑公司，此类公司一般都是大型建筑公司。区域内大型建筑公司数量相对较少，尤其是在一些专业领域能够提供让购买者满意产品的公司数量更少，购买者的选择有限，此时，购买者的议价能力相对较弱。但是建筑公司从长远的合作关系角度进行考虑，与客户建立长期的合作关系，占领区域市场份额，建筑公司会主动提出适当的价格优惠。而对于产品的技术要求相对较低，一般中小型建筑公司就可

以完成的项目，由于市场价格的透明和建筑市场激烈的竞争，一个项目有众多家公司参与竞标。由于此类工程一般较小，资金占用较少，技术要求较低，竞争十分激烈。由于造价的高低是影响竞标的主要原因之一，过程中会存在压低价格以获得中标资格的情况。由此可以得知在建筑行业中，客户拥有很强的议价能力。

3.2.6 波特五力模型分析结论

通过利用波特五力模型对建筑行业环境进行分析可以发现，建筑市场由于进入壁垒低，竞争十分激烈，但这是针对低端建筑市场而言，真正高技术、高要求、高资金占用量的工程对承建公司的要求相当高，市场竞争相对较小。而真正占据竞争优势的大型建筑企业纷纷进行战略扩张，把握发展脉搏，抢占高端建筑市场。潜在竞争者也呈两极分化状态，如果传统建筑业一旦火热，势必吸引众多潜在竞争者进入；而新型建设方面由于对进入者要求较高，所以潜在竞争者很少。从替代品的威胁看，公司需要提高自身技能，引入高科技手段，才能降低被威胁的可能。从议价能力看，供应商的议价能力差，利用降低成本获得更大收益的方式不可行；客户的议价能力强，依靠提高价格，获得更多利润的方式也行不通。

4 A 建筑公司 SWOT 分析

4.1 A 建筑公司简介

4.1.1 基本情况

A 建筑公司是河北省一家中小型民营企业，注册资金 5000 万元，现在的资质是国家 2 级建筑企业。公司于 2011 年成立，最早是从事建筑劳务分包业务，主要从事建筑安装工程、劳务分包等项目，随着不断发展，公司逐步扩大，形成了以园林景观工程、建筑工程、防水防腐保温工程、钢结构工程、土石方工程等的设计与施工、机械设备安装与租赁、建筑材料销售等为经营范围的工程公司。

公司的组织机构相对于其他同规模同类型企业来说较为完善，公司设立了 2 个分公司，分别为 A 张家口分公司、A 邯郸分公司。设立 2 个直属工程处，另外还专门设有配套机械化施工、装饰装修、暖通空调、环境景观等专业机构，丰富的施工资源使得公司拥有较强的综合配套施工的能力。A 建筑公司共有 150 名员工，有 5 人是高级工程师，经济师、工程师、会计师的数量分别为 1 人、31 人、4 人。公司大致可分为 6 个主要部门，分别是人力资源部、财务管理部、综合管理部、工程部、招标采购部和成本核算部。该公司承揽建设过大量的工程项目，并取得一定的成绩。公司实行总经理指挥下的建筑师负责制，公司在进行合同签订时就对建筑师的权责进行了明确说明，而且专门建立了企业相关的管理制度来确保建筑师权力的行使。

A 建筑公司在机械设备方面位于行业前列，较为先进。具有可以进行大型工业建筑，大型土石方工程，高层公用和民用建筑以及设备安装等施工的能力，大约可以完成 30 万平方米的施工量，和大约 5 亿元的施工产值。该公司施工设备先进，拥有的配套设备包含 2 台 50 吨起重机，4 台装卸机，15 台高层塔吊，20 多台大中型先进设备。在如今严峻的行业竞争中，为适合建筑市场的持续发展，多年来公司始终将用户和品质放在效益之前，坚持保证质量、服务和信誉的原则砥砺前行，不断加强对质量方面的监督管理力度。

A 建筑公司的建筑质量高，施工工程的建筑合格率达到 100%。在已完成的建筑面

积当中，大约完成了 8 万平方米的工业建筑面积和大约 3 万平方米的商贸公建面积，文化设施建筑面积大约为 2 万平方米，民用住宅建筑面积大约为 15 万平方米。由于公司的建设速度快，施工工期短，建筑质量优，成本造价低等优势，受到了房地产单位和广大客户的一致好评与认可。

4.1.2 总体架构

（1）人力资源方面

在人力资源方面，截至目前 A 建筑公司拥有各类管理、技术人员 150 余人，其中一级、二级建造师 13 人，大约占员工总数的 10%；此外拥有大专及以上学历的员工超过公司人数的 50%，两成以上的员工拥有技术、经济或财务类的职称。但是随着公司的不断发展，与大型国有建筑企业相比依旧面临人才缺乏的困境。特别是因近年公司快速发展的影响，企业对人才的需求也更为增多，技术、管理等相关的专业人才越加显现出不足的态势。公司开展项目作业的工人，更多是由包工头带来的，或者是劳务公司派遣的，因而在职业素养方面较低，而且流动性比较大，对企业提高施工效率有着消极影响。

（2）资金状况方面

在资金状况方面，A 建筑公司获取的融资，更多采用的是融资租赁、银行授信、担保贷款等方式。因公司有着较良好的经营与财务状况，加之有着较多的融资渠道，且融资无需承担过高成本，因而公司的经营运转不存在问题。但是除了融资租赁外，上面所说的其他融资方式的使用周期都相对较短，大约在一年左右，但是建筑项目的施工周期相对很长，平均在 2—3 年期间，所以这些融资方式不能维持工程整个建设过程。因而需要更多的开拓长周期融资渠道，在获得更大规模融资的同时，也能够实现融资风险的有效分散。

（3）资质状况方面

在公司的资质方面，自成立以来，公司领导者一直坚持提升公司的生产技术并努力想要使公司的资质得到升级。近几年，依托于公司实力的大步提升，不断获取了多项施工资质。截至目前公司已经拥有房屋建筑、建筑装饰装修、城市园林绿化以及钢结构等涉及各方面的多项资质。但是由于公司成立时间相对较晚，在资质方面仍然处于积累的阶段。

4.1.3 A 建筑公司问卷调查分析

(1) 调查问卷研究

为了深入了解 A 公司的相关情况，分析公司在竞争中所具有的优势和劣势，按照论文需求，从影响企业竞争的几大因素出发，设计了调查问卷。调查问卷内容为笔者在阅读参考了很多有关于发展战略制定等相关文献的基础上，充分考量建筑公司的特征，作出科学的设计，问卷的题项不仅全面，而且具有针对性，能够满足调查的需要。调查对象方面做到将 A 公司管理阶层各部门全覆盖，由于被调查者对于本次调查的行为高度重视，在过程中高度配合。

(2) 调查数据分析

调查问卷借由微信的渠道以电子问卷形式发放，由 A 公司主管级别以上员工进行作答，发放问卷的总数是 30 份，实际收回问卷 30 份，回收率达到 100%，经对问卷进行筛查汇总发现，全部为有效问卷，满足样本容量要求。通过对问卷信息进行统计，获得的被调查者的各项基本情况可见下表。

表 4-1 参与人员职位分布表

职位	总裁级	总经理级	经理级	主管级
人数	0	1	6	23

数据来源：根据调查问卷结果整理

表 4-2 参与人员任职年限表

年限	1 年以下	1-2 年（含 1 年）	2-5 年（含 2 年）	5 年以上
人数	0	0	3	27

数据来源：根据调查问卷结果整理

表 4-3 参与人员行龄表

行龄	1-2 年（含 2 年）	3-5 年	5-10 年	10-20 年（含 20 年）	20 年以上
人数	0	0	4	17	9

数据来源：根据调查问卷结果整理

由表 4-1、表 4-2 和表 4-3 可以看出，参与问卷调查的 A 公司管理层从业时间都比较长，对行业和公司的情况比较了解，他们的观点可以相对客观地反映当前的实际情况。接下来从资质、人才、技术、资金等一些影响公司未来发展因素开展调查，并对公司在发展中拥有的优势、劣势，当前外部环境给公司带来的机遇、威胁等情况进行了解。具

体情况经过汇总整理后如表 4-4 所示。

表 4-4 内部因素情况表

内部因素	不能满足	较满足	满足
人才情况	22	6	2
资质情况	19	7	4
技术情况	18	9	3
资金情况	18	7	5
机构情况	1	5	24

数据来源：根据调查问卷结果整理

经过对调查问卷整理发现，A 公司目前经营情况尚可，但当下的人才、资质、技术、资金等条件都不足以支撑公司长远发展。公司在当前形势下既有优势也存在不足，而外部环境对于企业的发展既有促进作用也有不利影响。具体情况融入之后的文章中进行体现。

通过对公司管理人员进行问卷调查，初步了解 A 建筑公司以及当前行业发展的情况，总结出一些问题。又通过对公司的部分管理者进行访谈，了解公司具体的运行情况、发展目标等内容，并听取了高管对于目前形势的判断与考量，以及对未来的期待与展望。通过查阅资料，结合问卷调查结果和对领导进行深度访谈的结果，对行业整体情况有了初步认识，对公司当前状况，如经营情况、管理情况等也有了较为全面的了解，对公司发展理念、发展原则及发展目标等有了更加全面的认识。

4.2 A 建筑公司 SWOT 分析

4.2.1 外部机遇

我国经济环境持续向好，城镇化建设进程有序推进。随着生活水平的持续提高，提升居民生活质量的老旧小区改造项目仍在不断推动着建筑市场得到发展。另外 2020 年，从国家的密集部署到资本市场的大力追逐，“新基建”逐步兴起。其中，具体涉及到城市轨道交通、5G 基建、新能源汽车的充电桩、特高压、城际铁路等领域建设。公司需要转变战略方向，把握住难得的机遇，让公司获得更好的发展，做大做强。

随着中国经济实力及全球地位的提升，也获得了更多的海外建设机会。自发起“一

带一路”倡议以来，不管是在规模上，或者是影响力上，国内建筑企业都有显著提升。相关数据表明，国内建筑企业在 2018 年度签署的对外承包工程达到 2418 亿美元，中国速度、中国模式、中国质量逐步得到国外的认可，具有国际竞争力的大型建筑企业开始走出去，可能能够一定程度的释放国内竞争压力。

技术创新方面，国家出台一系列鼓励性措施。在技术创新和新成果应用方面政府起到引领作用，促使企业通过对新技术的学习和使用，推动在工程建设过程中资源节约、绿色环保、省工省力、成本降低、优质节能的技术发展，为企业和国家都带巨大的益处。随着与国际市场的接轨，不论是工程的建设还是管理都更加的专业和系统，国家大力支持工程总承包企业的发展。

各级领导政府对建筑领域拖欠工程款的问题高度重视，有关部门积极帮助解决，并对拖欠工程款开展了专项整治活动，建立了长效机制解决工程拖欠款，防止新的欠款发生。

对中小企业，国家给予了更大的扶持。在金融方面以中小型企业为对象，设立专门的信用制度，提供低息贷款。在税收方面为了减轻中小企业负担，出台减税降费相关政策。在技术方面为中小企业提供关于技术、市场等方面信息，帮助中小型企业发展。

4.2.2 外部挑战

由于建筑行业进入门槛低，尤其是在前几年持续火热房地产行业带动下，大量的建筑企业如雨后春笋般出现。目前房地产市场已逐渐趋于平稳，为了有项目可做，建筑业利润率被压得越来越低，市场价格越来越公开透明，压价让利现象日趋严重。

人工、建材等生产要素的成本上升，价格波动大，人才问题在各行各业都存在。建筑行业的高速发展，对工人的需求也更为增多，因而面临着招工越来越难的问题。建筑施工多为露天操作，夏季暴晒冬季严寒，又加上生活条件差、工作危险系数高等众多因素造成年轻人在择业时会避开此类工作，导致工程类技术工种断代。年轻一代的就业大都不选择工程类，各专业工种施工人员年龄均在 50 岁以上，使得技术人员紧缺现象更为严重。

对当地企业的保护现象长期存在于建筑业招投标的过程中，许多资质等级高，实力技术强的企业都会被当地政策的一些限制所影响。形形色色的区域保护，行业保护形成

壁垒使得企业扩展市场的难度增大，对企业的发展造成很大限制。

随着改革开放的持续发展，我国与国外交流愈加密切，很多国外的建筑企业来到我国。国内外的竞争者众多，分蛋糕者持续增加。大量的房地产公司逐步组建了自己的建筑团队和设计部门等，中小型建筑企业的生存发展受到制约。

经过国家多年的整顿与管理，建筑行业中的垫资情况有所好转。之前建筑公司普遍要垫资至主体工程一半以上完工，而现在虽然还有此现象存在，但已经减轻很多，但是对于建筑工期较长的大型项目，垫资问题还是比较严重。

4.2.3 内部优势

A 公司属于中小型建筑企业，公司机构设置比较简单，公司运营机制相对灵活。由于是民营企业，对于实效性要求更高，可以通过随时调整自身方向来适应市场需求的多样性要求。公司没有冗重的各种机构，建筑工人大都是公司长期合作的员工，公司人力资源成本与其他同类公司相比占据优势，使得公司可以利用低成本运行的价格优势进行竞争。公司随着时代的发展而发展，注重技术创新，由于对能够提高工程建筑效率的技术、工艺和材料等的重视，使得公司在技术革新方面占据相对优势。

公司是土生土长的本土企业，长期扎根本地市场，与客户建立起长期、良好的关系。而且公司坚持“百年大计、质量第一”的理念，力争将每一项工程都做好做优，取得了良好的信誉，有稳定的长期客户资源。

4.2.4 内部劣势

资金方面，受公司的规模限制，很难进行大型的融资活动，在劳动力与物资的整合上，也存在着整合度不高的问题。

人才方面，与大型国企相比，由于公司人员的受教育程度相对偏低，现有人才与目前公司的快速发展之间并不匹配，尤其是技术人员和专业管理人员严重缺乏。

资质方面，公司为二级建筑资质，资质等级相对较低，对于一些大型项目不具有招投标资质。由于资质等级低，经常完成低难度的工程，企业的设备也就相对落后，技术力量相对不高。

信息来源方面，由于公司是民营企业，对于很多新政策，新技术了解不够及时。信

息渠道不畅通，使得掌握的信息不完善，错失可能的发展机会。

对公司的内部优劣势与外部机遇、威胁，以 SWOT 矩阵表为工具加以匹配，形成了多种策略组合，为 A 建筑公司的战略选择提供多种参考模式。

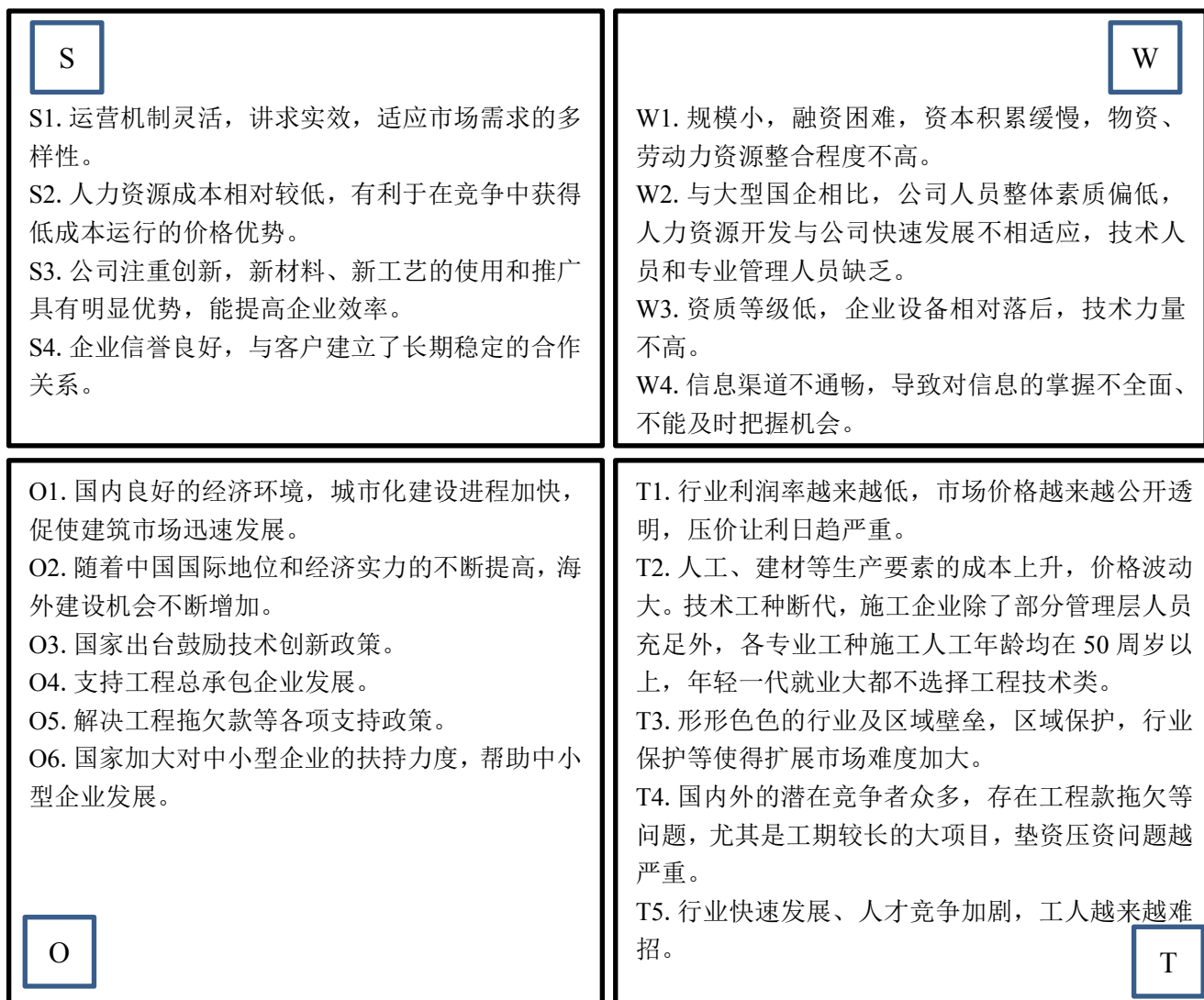


图 4-1 SWOT 分析矩阵图

SO: A 公司充分发挥企业运行灵活的优势，抓住发展机遇，利用国家政策支持，拓展总承包模式。又因其注重创新，在新材料、新工艺的推广上争取走在市场前沿，达到市场的高端水平。利用自身口碑及良好的建筑成果进行品牌宣传，巩固现有区域市场，开拓新区域市场，属于增长型发展战略。

WO: 在良好的经济环境下，对 A 公司的融资结构进行调整，在资金管理方面进行加强；调整规范公司组织架构，整合人力物力，抓住好的项目。加强人力资源管理，注重培养员工的专业素质，提高整体素质水平，吸引高素质人才，利用好国家的扶持政策，

提高公司运营水平，提高资质等级。及时关注国家发布的各项信息，善于从中分析当前形势及经济动态，把握发展机会。利用机遇改善公司劣势，属于以内部调整为主的稳健型发展战略。

ST:运营成本较低，减少公司的资源消耗，在竞争中占据着一定的优势地位。利用良好的信誉基础与关系网，扩大经营范围，从区域上到行业上，不仅限于发展房地产建筑业，有选择地拓展业务领域，对公司的产业结构进行优化，设立新的专业公司或部门，提升公司的技术能力，通过配套的劳务、材料、环境景观、混凝土、装饰装修等机构部门，向装修设计、新基建等专业类建设方面发展，实现产品差异化生产。选择有实力的公司进行战略联盟，在资金技术方面相互支持配合，共同抵御越来越强的竞争压力，做大公司规模，开展多元化业务，属于增长型发展战略。

WT:加大力度培养和引进人才，加快建设选人用人机制及人员晋升机制；提高公司管理水平，强化资金管理和人力资源管理，整合人力物力，有选择地进行业务推进，将有限的资源用在最需要的地方；在信息化建设方面加大力度，提升企业对信息的掌控力；提高公司技术水平，打造品牌形象。以公司的水平提升来抵御外部威胁，属于稳健型发展战略。

通过 SWOT 分析可以看出，以 A 公司当前实际情况来看，无论是研发新产品、开发新市场还是拓展新区域，都需要经过加强资金管理、规范组织架构、提升业务能力、储备专业人才等方式开展。这并非一朝一夕就能完成，需要经过很长一段时间进行积累储备。

5 A 建筑公司战略选择

5.1 A 建筑公司战略选择思路

根据第四章使用 SWOT 模型对 A 公司发展环境进行分析发现，市场竞争十分激烈，虽然大型国企数量增势降低，企业总量仍在不断增加，而订单却愈加集中在大型企业中。建筑市场的蛋糕早已分好，不论是进入新领域还是新区域都尤为困难。作为中小型建筑企业，必须以提高自身实力为前提，或建立战略联盟，或依托大型企业，才能在竞争中争取一席之地。

要想在新形势下得到可持续发展，公司必须根据自身的能力和结合内外部环境制定发展战略。一般情形下，总体发展战略有以下类型：收缩型战略、增长型战略、稳健型战略。其中，增长型战略的特点是积极开发新市场，更多获取对市场的主动权，加大项目投资，不断迈向更高目标。收缩型战略的特点对企业当前的经营规模进行缩减，属于后撤的战略，企业一般会在市场环境不景气、经济衰退、行业发展缓慢，财政紧缩等情况下采用；而外部正常但企业经营出现问题时也会采取该战略。稳健型战略的特点是不进行扩张或者紧缩，维持企业目前的规模，市场份额保持不变，也可以将这段时间作为储备能量的阶段，等机会来临的时候，抓准时机迅速开始扩张；或者根据时机选择收缩规模，适应市场形势。

当前经济形势发生了改变，传统建筑市场趋于平稳，虽然仍存在市场空间，但面对大量竞争者，想要得到发展很难。而新型基础建筑领域对专业性、资质类要求很高，这类项目一般都为大型项目，会产生大量的资金占用。A 建筑公司作为中小型建筑企业，在资质、人才、资金、技术等方面能力还有许多的不足，对其承接大型项目、扩展新领域、进军新市场造成了很大的限制，想要获得更多的资源首先要发展自身，使公司得到成长，这时就需要选择稳健型战略。而任何取得胜利的公司，都必然需要经历一段时间的增长型战略期，原因是要扩大企业规模，必须实施增长型战略，如此方能够助力公司的发展与成长。A 建筑公司想要获得更多的资源，必须要发展和成长，这时就需要选择增长型战略。

5.2 “两步走”发展战略确定

目前国家着力推广高新技术，大力发展新基建项目，国家电网面向社会资本开放特高压建设，使得社会资本可以投资特高压建设项目。根据公司实际及在此领域所拥有的资源情况来看，公司将围绕发展特高压建设此核心进行发展，未来的发展目标为进军特高压建设领域。A 建筑公司的总体定位为：优化公司内部资源，紧抓时代机遇，仍以房地产建筑业务为主，发展专业细分市场，加强战略合作，向特高压电建筑领域进军，开展多元化业务，为公司持续发展提供动力，使公司做大做强。以“进军特高压领域”为指导思想，结合 A 建筑公司的实际情况，确定其未来五年的发展战略。在企业发展中，制定企业的发展战略，更多是由“守正出新”的角度出发。所谓守正，就是指巩固现有市场，以稳定发展为主，进一步改善内部环境。所谓出新，就是向新领域进军，以发展为主，目标是扩大经营范围和经营领域。

A 公司为了减小竞争压力，在竞争中脱颖而出，计划将以多元化战略作为最终发展方向，但由于特高压基础建设对专业化要求很高，公司获得此项资质的时间会很漫长，建议先以战略联盟或资本注入等方式进行渗透，以期进入该领域。在准备阶段以积累资金、资源、资质为主要目的，获得参与投资或进行战略联盟的资格。所以此阶段为了快速得到积累，需以多元化战略为方向进行战略扩张。但由于多元化战略发展的“双刃剑”影响和给企业带来不必要的管理成本增加等原因，公司不能长期大规模进行多元化扩张。公司应当建立拥有持续改进能力和领导能力的组织机构，在享受高利润的同时，紧密关注环境变化带来的经营风险，根据自身情况随时作出调整。

从总体发展战略规划来看：从 2021 年开始，利用五年时间，通过“两步走”战略方式，实现公司稳定发展和进军超高压基础建设领域的目标。此目标设为“两步走”，即要稳扎稳打，在保持公司目前发展水平的同时向特高压领域进行扩张。这就要求公司仍要掌握如装配式建筑、海绵城市、铝合金模板、被动式建筑、BIM 等先进的技术工艺，以适应市场需求、满足政策要求，降低公司成本。在传统基础建设领域，主要是在房地产建筑领域保持竞争力。另一方面要利用这个阶段积累竞争资质，以引进新技术、吸纳高端专业人才、建立战略联盟等方式提高公司的竞争能力，为之后进军特高压市场打下基础。企业要接揽特高压工程项目，那么相关的电力工程施工资质是需要满足的前提，涵盖有输变电工程专业承包资质或电力工程施工总承包资质。如若承揽发电项目涉网工

程（如升压站、外送线路等）还要具备承装（修、试）电力设施许可证。

第一阶段（2021年—2023年），利用三年时间，以稳步发展，提升资质为目标，通过各项积累获得进军特高压建设领域的的能力，此时以内部调整为核心的稳健型战略是符合其当前发展趋势应实施的战略。在此阶段应把提升资质水平、技术能力、吸引专业人才、扩大品牌宣传等作为工作重点。此阶段公司将通过优化内部结构和资源配置，采用科学的管理模式；积极选择适合的项目进行投资，培养复合型的资本运营人才和管理型人才，构建人力资源系统，使员工的整体素质得到提高；增大规模，提升企业的市场竞争力与盈利能力，获得利润增长的突破口。从地域看，公司在本地已经打开品牌，拥有较高知名度，占领了部分市场，占有地域资源优势。在此期间将仍以本地市场为主要经营地，稳扎稳打，保证公司稳步发展。

第二阶段（2024年—2025年），经过三年的积累，公司的能力、资质、人才、资金都达到适合水平，这时采取扩大经营区域、拓展业务领域的增长型战略帮助企业发展，摆脱发展瓶颈。这两年在之前夯实的基础上，紧抓市场机遇，向特高压领域发展。借势国家对此热点领域的扶植，为之后的多元化战略作积累。公司将提高自身能力为主要方向，并继续寻求新的机会，开拓市场，纵向要以本地市场为中心向周边城市扩张，横向要仍以房地产建设为主，涉足新兴行业领域。通过调整公司战略目标，选择与有资源、优质、能力强、专业技术优的其他企业进行联合、重组等操作，拓宽公司的经营范围，提升公司的核心竞争力，或利用集团公司优势，与大型专业电力方面建筑公司开展合作，获得新领域进入资格。

5.3 A 建筑公司具体目标选择

5.3.1 经济目标

A 公司对 2025 年底预计达到的经济目标进行了明确。公司当年的营业收入计划将达到甚至多于 0.6 亿元，其中净利润部分预计超过 0.5 亿元。而在合同金额方面，公司计划新签订部分实现超过 5 亿元的目标，并且平均每年的增长率不得少于 10%。其中，建筑施工作为公司的主要经营业务，相关合同金额至少需要达到 4 亿元，而其他业务不得低于 1 亿元。

5.3.2 质量目标

A 公司的质量目标是坚定“百年大计，质量第一”的企业理念，保质保量地把所承建的每一个项目都做好。因 A 建筑公司是某房地产集团的子公司，集团的建设任务全部由 A 建筑公司承担。工程建设的质量，不只是 A 公司建筑水平的反映，也对集团的声誉有着重要影响。所以公司力争将每一项工程都做成优良工程，打造声誉品牌。而“安全第一”是 A 公司永远坚守的底线，各项目的安全方案、安全施工、安全投入、安全用品都要达到合格甚至是优良的标准。

5.3.3 技术目标

A 公司着力提升公司技术水平。注重学习先进技术，并把技术运用到实践当中。因石家庄市政府对市内的新建建筑有明确的要求：只要是可采用装配式方式进行的，均以装配式方式进行建造；在市范围内，由政府进行投资的项目，要全部以装配式方式建造；而对于不是由政府投资的项目，采用装配式建造的占比也要达到五分之三以上。因此，公司把握技术发展的走向，掌握装配式建筑相关技术，并获得相关资质，才能为企业后续发展打下有力基础。政府也对海绵城市技术提出强制规定。国务院和河北省都提出对海绵城市发展的具体目标要求。对于这类属于国家推广尤其带有强制性效果的技术，公司必须主动学习，快速发展，才能跟上市场发展，不被淘汰。目前这项技能公司也已经掌握。铝合金模板系统和被动式建筑技术这两项可以提高建筑施工速度，这种更加节能环保的技术已被列为公司 2021 年必拿的技术目标。

5.3.4 人才目标

对于每个公司而言，要想持续稳定发展，专业人才都是其发展的关键。专业技术人员包含专业管理人员和专业技术工人。由于 A 公司现在担当高管职位的员工大多数毕业于建设专业学校，缺乏管理方面的专业知识，他们更加注重现场的生产工作等方面，对提高公司管理能力，增强资金运营能力等方面缺乏经验。管理上的缺陷在一定程度上限制了公司的能力，不能打造专业的管理团队与融资群体，限制了公司的进一步的提高和更长远的发展。在企业管理方面，中小型企业有着显著的不足，因此需要更多找出存在

的具体差距，积极提高管理水平，以及增强对管理人才和财务人才的招聘和培养力度。而为了给“特高压”打基础，还要引进机电工专业建造师和相关技术负责人，不断地提升企业的竞争力。

对于建筑公司而言，优质的专业技术人才是其发展之本，优秀的高端专业人才对于建筑行业的发展起着非常重要的作用，对于每个建筑企业都是利好的因素。在技术层面，应该找寻出有着较高机动性、对中小型企业发展相适配的管理策略与技术，加强对创新型技术的投入力度。而在实际情况中，一方面是企业对人才需求十分急切，另一方面此类高端人才十分紧缺，造成企业的创新能力不足。又因中小型公司在资金、科技水平上缺乏竞争，公司的盈利水平受到影响，反之影响对人才的吸引力。人才难招、人才难留的情况需要注意及改善，公司为吸引和留下人才，应坚持“信赢天下”的原则，从履约及时，按时支付材料款，工资月支、季结、年清，坚持做到零讨薪，保障员工权益，增强员工归属感等方面提高公司的吸引力度。

5.3.5 资质目标

A 公司对于资质的目标是努力提升资质水平，扩大资质范围，提高资质等级。A 公司的现状为“二级资质，一级管理”，虽然现在的资质为二级，但对于项目班子的组建及施工水准均计划达到一级标准。具有一级建筑资质的公司才有资格承接更多的工程项目，具有更强的市场竞争力，吸引更多的人才，更便于进行融资等，对公司未来的发展具有利好作用。具体一级建筑资质和二级的区别主要在企业的资产、工程业绩和骨干人员等方面进行体现。由于未来想要从事特高压建设，所以要获得电力工程施工承包相关资质。这对于专业技术员工、项目负责人、现场管理人员、技术工人、公司净资产等都有一定要求。想要独自获得电力工程施工总承包一级资质较为困难，公司采取战略联盟等手段更为便利快捷，但同时也要计划构建自己的专业团队，按照电力工程施工总承包资质招揽专业人才。

6 A 建筑公司战略实施保障措施

6.1 组织保障

6.1.1 调整组织结构

合理的组织结构，是企业战略目标得以达成的前提条件，也是公司高效运作的根本保障，是公司获得长久发展的要素。公司的发展离不开一个具有高效性、灵活性、应变性的组织结构。A 公司目前拥有 2 家分公司，是为了方便在外地开展业务而设置。如果向特高压基础建设相关领域进军，面对不同以往的专业领域，为了集中精力发展，公司未来需要组建相关分公司，或对此类公司进行兼并或重组。这就需要对它的内部管理结构进行重新设置，使公司的经营管理更加科学合理，形成层次分明、配套完善、极具效率的组织架构，适应企业未来高速发展的需要。

调整公司组织结构，首先要明确公司的管控职能和所处地位，强化公司总部计划、管理、协调、组织的职能和各分公司的专业业务职能。通过对公司中人力、资金、技术、资源等各项资本进行整合，形成适合多元化的发展战略的经营理念。设立决策机构、执行机构、监管机构等相关管理机构，将各分公司统一纳入管理规划，对他们的管理职能和权限进行分工设定，使职责划分更为明确。建立有效制衡机制，协调各部门之间的关系，让各方能够相互平衡与配合。为了避免资源浪费，由公司总部进行统一配置；培养分公司发展专业技能，以便拥有一批专业技术过硬、具有知名度的特色分公司，从而反过来增强总公司的竞争力。按公司需求设置人力资源处、财务处、经营管理处、工程技术处和安全生产处等部门，尽量精简公司的内部组织架构，精简管理部门，对工作流程和管理流程进行优化，达到缩短流程、提高效率的目的，以便促进员工的工作热情。

6.1.2 拓展业务领域

加大力度拓展业务领域，通过对分公司、部门办事处的支持使它们快速发展，达到扩大市场区域，增加业务种类的目的。在业务承包方面，具体分为三个等级：劳务分包、业务专业承包、工程总承包。总公司更多的是总承包，譬如：房屋建筑工程总承包等，

分公司应根据自身专业特长、经营区域和施工资质的情况进行专业承包或劳务分包。对公司的产业结构进行优化，可以通过投资或资源开发等业务，适当丰富产业结构。通过配套的劳务部门、装饰装修部门、材料部门和环境景观部门实现公司产业链的进一步整合和优化，通过优化，培育新的业务增长点，为企业创造更多利润，提升企业的可持续发展能力。

拓展业务领域需要增强创新能力。创新能力是一个公司得到发展的重要因素，在新形势的市场环境下，建筑企业要提高自身的创新能力，研究开发高科技产品。在国家大力发展的新基建项目中，A 建筑公司将特高压基础设施建设作为之后发展的方向。这就要求 A 公司要想方设法拓展与特高压基础建设相关的业务，要了解行业环境，抓住机遇、规避风险，为作出科学的经营决策服务。或利用自身优势，或依托有资质的电力建筑公司进入该领域。

6.1.3 建立战略联盟

加强与其他企业间的互助联系，建立战略联盟组织，发挥协同效应。所谓战略联盟是指一些存在关联的经济组织为了实现自身的某种目的，以签订协议等方式维护长期的风险与利益互担的合作关系。合作各方之所以达成协议，是基于相互信任、资源共享等前提的，此种合作是企业以实现某种生存或发展的需要为目的而实施的，存在着显著的战略意图。因竞争程度、产品特性、自身优势等因素之间存在着差异，企业间的战略联盟，自然有着许多种的形式。

经过多年的发展和积累，A 公司已经由单一的工程项目劳务分包公司逐步成长为具有建筑施工、钢结构工程、室内外装饰装修工程等资格和能力的企业。但是除了建筑施工之外，其他项目仍属于薄弱环节，对这些环节，公司常采取与其他公司合作或者直接对外分包来完成。想要获得更加高的经济效益，可以把上下游与企业关系密切、利润较高的业务变由自己来完成，或者与这些上下游企业加强合作，形成链条式工作体系，以达到共赢的目的。提高项目参与程度，扩大公司的经营范围，选择有实力的公司进行联合，也是进行战略联盟的目的。战略联盟可以帮助公司引进人才，提高其设计、咨询、技术等各方面的能力，充实经营业绩，提升资质等级。如在特高压基础建设方面，由于资质要求高、进入难度大，可以选择与有能力或有资质的公司建立战略联盟关系，通过

相互配合协作，成为可以一起抵御风险、彼此分享利益的长期稳固的联盟关系。

6.2 人才保障

公司的发展，必然需要人才的支撑。同时，公司的多元化发展，也需要以多元化的人才为依托。在现代社会，人才是企业的核心资源，企业间的竞争，极大反映为人才的竞争。拥有人才是获得成功的必要条件。公司应坚持“以人为本”的原则，把人力资源管理和开发的工作放在公司的重要位置。A 公司需要一批专业知识过硬的人才，懂业务会管理，对新知识吸收能力强的复合型人才。这样的人才本就十分稀少，又因与大型企业相比，A 公司在对人才的吸引能力上还存在差距，所以除了从外部招入专业化高端人才来扩充公司的人才力量外，还可以通过内部培养或以合作的形式获得人才的支撑。

对于中小型建筑企业来说，企业本身对人才的培养比较困难，如何引进和培养高端人才是企业关注的重点。外部可以通过对高校毕业生进行招聘培养，挖掘人才。内部可以建立系统的培训机制，提供培训机会，提高员工整体素质水平。注重给人才提供可发展的机会，使他们有机会展示自己的能力和特长。构建人才交流体系，比如与高校联合或与大公司建立联系，增加沟通交流的机会，送本企业员工去高校或高端技术企业学习深造提升能力，或从外部引入交流员工，提高带动公司整体水平。

具体需要采取以下措施，建立起公司人才保障体系，为公司战略的实行给予有力支撑。首先是建立健全的人力资源体系，公司人力保障的实施，需要以健全的人力资源体系为支撑。在此方面，可与专业的人力资源机构合作。其次制定合理的人才引进机制，不论从高校、社会还是其他公司引进高素质员工，都要有相应的制度办法。注重保障人才权益，为吸引人才和留住人才打下基础。另外是建立员工培训机制，完善公司的培训体系。这方面可以借用“请进来、走出去”的模式，请外部专家来公司进行培训，带公司员工出去参加培训，加强对员工持续的技能培训，促进员工职业水平和专业素养的持续提升。也可以通过利用公司内部资源，开展老带新活动，由专业经验丰富的老员工传授经验技能。最后还要建立人才奖励政策，鼓励员工提高自身水平，能力与时俱进，引导员工积极参加各类资格、资质的考试，提高队伍整体的专业水平。

6.3 技术保障

企业发展的另一重要带动因素就是技术能力，要提高企业的竞争力必须重视提升技术能力。公司在发展过程中需要通过新技术的研发和应用对产业结构进行调整和升级。一般来说，公司的提高技术能力主要通过以下两个途径来实现：一是通过提高员工的创新积极性进行内部创新；二是利用外部环境实现新技术的引进。

内部技术创新首先要提高员工的创新热情，公司要出台相关政策，如建立一套奖惩机制，引导员工开展创新活动，提高员工的创造热情。另外可以组建一支由高素质员工构成的专业创新团队，制定明确创新目标，有计划有安排地完成创新工作。

外部引进首先要关注市场，了解本行业领域技术的最新发展动态；其次要了解相关政策法规，看国家对高新技术应用有哪些鼓励或限制；然后选择适合市场环境和本公司使用的高新技术进行引进。这就要求企业提高对这方面的重视和认识，获取相关信息资源。除了购买技术进行引进外，也可以通过在某项高新技术领域占据优势的企业进行并购或与其开展合作的方式获得技术。

在建筑工程领域，一项高科技的应用可能为企业带来巨大的效益，所以技术的价值也会很高，A公司并不一定能独自承担，这就需要加强与其他企业的合作，共同引进或开发高新技术，集中人员、物资和精力共同研制。

2018年底，国家电网加大力度放开企业对于特高压建设领域参与的限制，A公司在未来的发展过程中应大力关注电力工程施工所需资质，提高此方面的专业技能。但由于专业性过强，想要在此领域达到行业领先水平十分困难。在初期，公司更多的是资本参股模式或与有资质的企业合作，采用分包形式加入，不必达到一级总承包资质水平。但仍需关注此类技术发展，引进专业技术人员，另外也可以利用并购等方式实现技术引进。

6.4 资金保障

在资金保障方面，应善于利用融资等金融手段。融资具体可以概括为公司内部融资、债务性融资和权益性融资三种模式。其中内部融资就是利用企业已有的内部资金进行投资，这类资金一般由当前企业的盈余公积、折旧以及未分配利润构成，这种方式可以促进企业将自身的资本转出为投资，增强资金的利用率。另外由于这部分资金属于公司的

自有资金，所以融资风险相对较低。内部融资还具有减少企业成本、降低企业税金等优点。在众多有着发达经济状况的国家中，内部融资是资金的重要来源。但是，在国内大部分企业的权益资本中，只有极少比重来自内部融资。由于内部融资具有资金来源更便利有保证，还可以对企业闲置资金进行再利用等优点，A 建筑公司在选择扩张的阶段，可以充分利用内部融资作为其融资的重要手段。

债务性融资，是以各类金融机构为中介，企业实施的贷款活动，涉及到银行和非银行金融机构。顾名思义它是指利用借款形成债务进行融资，既包括向金融机构申请贷款，也包含公司通过发行债券的方式筹集资金。此类融资与内部融资的最大区别就是需要偿还本金和支付利息，属于一种负债。这种融资一般周期相对较短，但公司在效益好的阶段十分容易筹集，所以流通性强。通常而言，高收益是与高风险相对应的，因而如果预期收益高，那么相应企业面临的经营风险也会更高。而我国企业一般倾向于低风险的融资方式。对于 A 公司来说，在战略发展初期，由于选择稳健性发展战略，所以此阶段应尽量避免高风险的债务。

权益性融资是通过一些办法提高公司的所有者权益，从而获得资金的一种融资的方式。具体包含已有的债权人对公司追加投资、进行股票发行或者是引入新的投资者的方式。与内部融资不同，这种融资是从外部获取新的资金，又因为不需要按时偿还本金和利息，所以也不同于负债性融资。这种融资方式可能会造成公司股权的分散。权益资本的获取，有着众多的渠道，比如来自周围的人或是风险投资公司等都是可行的方式。在公司发展或是进行扩张的阶段需要运用大量资金，而权益性融资具有许多的形式可以使公司获得资金。权益性融资是以支付股利或是出售到期的股票等方式来进行支付。由于没有设定具体的还款日期，所以企业在还款方面的压力较小，并且关于支付多少股利和企业的实际经营情况正相关，财务的压力也相对较轻。

公司还可以尝试发行超短期融资债券以扩大融资规模。由于超短期融资债券不被央行限制利率等情况，符合市场调节的特征，具有较高的灵活性，比银行贷款更能缓解企业由于短期流动资金缺乏产生的困境。采用此种融资方式，可以加大对资金的管理力度，加快资金的流动。

6.5 品牌保障

充分利用企业在当地的品牌优势，提升品牌竞争力。加大对公司品牌形象的推广和管理力度，大力宣传公司的雄厚的实力和优质的服务以及建筑项目的高质量。建筑行业属于传统产业，在品牌宣传上一直采用的较为传统的推广模式，A 建筑公司的对外宣传模式就是其长时间积累下来的口碑，良好的建筑成品是其能力和实力的代表。在信息大爆炸的今天，仅靠口碑作为宣传手段还是远远不够的，应提升外界对公司品牌的识别度、专业度的认可，提升品牌形象和口碑传播。

“以诚为本”是公司不变的初衷和理念，未来仍以此为基础，通过提升工程质量，创造合理的利润，为客户提供优质的服务，建立良好的口碑，以品牌效应提升公司的市场综合竞争力。加强与各种媒体间的沟通交流，尤其是对公司影响较大的公共媒体和行业媒体。维护公共关系，主动将公司的正面新闻信息向建筑行业领域中具有知名度的媒体进行曝光，也可以邀约媒体来企业进行访问，以达到增加公司的知名度的效果。建立与媒体间的良好关系，注重在专业媒体中的宣传，策划活动、召开新闻发布会等。多开展社会公益性活动，主动承担相应的企业社会责任，如主动投身社会公益项目及环保项目，树立良好的社会形象。积极响应有关政策，配合政府相关部门开展宣传活动，加深政企相互了解，为进行正面舆论的宣传工作增添筹码，以便增强企业的公信力，塑造公司专业的品牌形象。

7 研究结论与不足

7.1 研究结论

在本文中，经查阅相关文献并研究，对战略管理的研究现状及相关理论基础作了梳理，并对本研究使用到的概念及研究方法作了界定。然后，围绕在新形势下建筑行业的发展环境问题，运用波特五力模型及 PEST 分析法作了深入研究与分析；再通过利用 SWOT 分析法对 A 建筑公司的自身情况进行分析，明确其所拥有的优势和劣势以及在外部环境中所面临的机遇和挑战；梳理战略选择思路、明确战略原则、确定“两步走”战略计划、提出具体战略目标；最后提出为达到战略目的所需要的保障措施。经过研究，得出以下几点结论，希望对同类型企业有所裨益。

首先，通过研究发现房地产建筑行业的竞争非常激烈，作为中小型民营建筑公司在此阶段应该制定相应的发展战略，从而达到规避风险、发挥强势、抓住机遇、稳定发展的目的。目前利润主要集中在高端市场，而竞争主要集中在低端市场，建议对公司的产品结构进行调整，以便拓宽业务领域，最终达到向高端市场进军的目的。而高端市场进入壁垒高，公司需要提高能力水平或与相关专业公司建立战略联盟以实现目的。

其次，对于 A 建筑公司来说，虽然确定其发展方向是以增长型发展战略为目标，采取差异化战略向特高压基础建设进军，但由于缺乏相应的资质条件，需要通过稳健型战略进行积累，所以最终将其总体发展战略规划定位为“两步走”发展战略。对于类似企业可以作为参考，采取此种方式先提高公司水平再进行发展扩张。

最后，因当前的竞争更多表现为人才、技术、资源与资金的竞争，所以 A 公司应通过改善公司内部结构、加强人力资源管理、提升专业技术能力、完善资金管理、加大品牌宣传、拓展业务领域、建立战略联盟等措施使公司在激烈的市场竞争中得到成功，实现战略目标。

7.2 研究不足与展望

基于笔者研究水平与调查能力的限制，本研究虽然尝试展开一些创新性的研究，但仍存在着些许不足有待提升。从研究对象来说，本文是以河北一家中小型建筑公司为研

究对象，在数据来源方面也更关注于从本地区域进行搜集，因此研究结果在普适性上可能会存在一些问题。在今后对中小型建筑企业发展战略的研究中可以选择更多地域案例进行对比分析，从而使研究结果更具有代表性和普适性。

参考文献

- [1] 谭力文,丁靖坤.21 世纪以来战略管理理论的前沿与演进—基于 SMJ(2001—2012)文献的科学计量分析[J].南开管理评论,2014,17(02):84-94+106.
- [2] PORTER M E.Competitive advantage[M].NEW YORK:Free press,1985.
- [3] PORTER M E.Competitive strategy[M].NEW YORK:Free press,1980.
- [4] ROY R,SARKAR M B.Knowledge,firm boundaries,and innovation:mitigating the incumbent's curse during radical technological change [J].Strategic Management Journal, 2016, 37(5): 835-854.
- [5] CHEN M J,MILLER D.Reconceptualizing competitive dynamics:a multidimensional framework[J].Strategic Management Journal,2015, 36(5): 758-775.
- [6] CARSINALE I.Beyond constraining and enabling:toward new microfoundations for institutional theory [J].Academy of Management Review,2018,43(1):132-155.
- [7] 周勤.JZ 建筑公司发展战略研究[D].华南理工大学, 2018.
- [8] Margaret A.Peteraf. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View[J]. Strategic Management Journal,1993,14(3).
- [9] 张东生,丁玉婉,刘宏波.企业战略管理基本原理探索的质性研究[J].企业经济,2019(09):92-99.
- [10] 何欣.战略管理理论研究综述[J].中小企业管理与科技,2018(12):20-21.
- [11] Bruce Kogut,Udo Zander. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation[J]. Journal of International Business Studies,2003,34(6).
- [12] Jay Barney.Firm resources and sustained competitive advantage[J].Journal of Management1991,17(1).
- [13] Virginia Fernández-Pérez,Victor J. García-Morales,Dainelis Cabeza Pullés. Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition[J]. European Management Journal,2016,34(3).
- [14] Zhilong Tian,Jun Shi,Taieb Hafsi,Bowen Tian. How to get evidence? The role of government - business interaction in evidence-based policy-making for the development of Internet of Things industry in China[J]. Policy Studies,2017,38(1).
- [15] 项保华.三问题 三假设 三出路—谈企业战略管理构架[J].企业管理,2002(03):30-32.
- [16] 康荣平.企业专业化成长:利基战略[J].经济管理,2003(01):33-35.

- [17] 唐可.制造企业核心竞争力培育及实证研究[D].四川大学,2004.
- [18] 夏风.变革时代的企业战略管理控制体系研究[D].南京航空航天大学,2005.
- [19] 蓝海林,张明,宋铁波.“摸着石头过河”:动态与复杂环境下企业战略管理的新诠释[J].管理学报,2019,16(03):317-324.
- [20] 徐二明,李维光.中国企业战略管理四十年(1978—2018):回顾、总结与展望[J].经济与管理研究,2018,39(09):3-16.
- [21] K.Andrews. The concept corporate strategy,minois:burr ridge:DowJonesIrwin,1971.
- [22] HILL C W, JONES G R . Strategy management theory: an integrated approach [J]. Boston: Houghton Mifflin Company,1998.
- [23] 明茨伯格, 兰佩尔, 奎因, 等.战略过程: 概念、情境、案例(第4版) [M] .徐二明, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [24] HOFER C W, SCHENDEL D. Strategic formulation: analytical concepts[M].st.Paul,MN:West group,1978.
- [25] 吕迪伟,冉启斌,蓝海林.认知学派与战略管理思想演进、发展与争鸣[J].南开管理评论,2019,22(03):214-224.
- [26] 安娜,李鹤尊,刘俊勇.战略规划、战略地图与管理控制系统实施—基于华润集团的案例研究[J].南开管理评论,2020,23(03):87-97.
- [27] 邓新明.我国民营企业政治关联、多元化战略与公司绩效[J].南开管理评论,2011,14(04):4-15+68.
- [28] 王晨.多元化战略、互补资产与流通业上市公司经营绩效关系实证研究[J].商业经济研究,2020(21):30-33.
- [29] 曹向,秦凯羚,印剑.环境不确定性、多元化战略与企业价值[J].会计之友,2020(23):65-72.
- [30] 夏志华.建筑企业 PCMC 战略管理模型研究[J].建筑经济,2018,39(06):17-21.
- [31] 陈佳贵.新中国管理学 60 年[M].北京:中国财政经济出版社,2009.
- [32] [美]弗雷德·R·戴维(Fred R. David),徐飞译,战略管理:概念与案例(第13版.全球版).[M]北京:中国人民大学出版社, 2012.8.
- [33] 菲利普·科特勒.营销管理(18版)[M].上海:上海人民出版社,2012.
- [34] 赵曙明.人力资源战略与规划[M].北京:中国人民大学出版社,2008.
- [35] 陈刚,何敏,郝瑾.我国中小型企业发展战略研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2018(09):1-4.
- [36] 陈圆圆.建筑业成本管控存在的问题及其补救[J].企业改革与管理,2017(22):148+115.

- [37] 邓辉.复合型人才队伍建设推动企业多元化发展[J].施工企业管理,2019(10):44-45.
- [38] 罗成党.中小企业管理水平提升的几点思考[J].时代金融,2015(02):129-130.
- [39] 马浩.战略管理研究:40年纵览[J].外国经济与管理,2019,41(12):19-49.
- [40] 马健.建筑工程管理中应该怎样创新管理模式[J].中外企业家,2019(30):38.
- [41] 祁佺.中小建筑企业战略管理研究—以武汉华艺建筑工程有限公司为例[J].科技创业月刊,2011,24(01):164-166.
- [42] 王思淇,孙伟.XY矿业财务战略优化研究[J].赤峰学院学报(汉文哲学社会科学版),2019,40(05):58-62.
- [43] 武志刚.影响建筑工程管理的主要因素及对策探讨[J].建材与装饰,2018(49):209-210.
- [44] 张根龙.浅析建筑企业提升区域市场竞争力的方法[J].智能城市,2019,5(14):37-38.
- [45] 赵海艳,张渊.我国建筑施工企业发展现状分析[J].信息系统工程,2017(06):46
- [46] 赵进军.浅析提高企业管理水平的对策[J].民营科技,2016(12):113.
- [47] 张井涛.产业结构调整中的企业发展战略选择分析[J].中国商论,2018(36):169-170.
- [48] 张露.市场经济条件下建筑企业的经营管理[J].中国集体经济,2019(17):80-81.
- [49] 郑沃林,郑荣宝,李爽,等.我国战略管理研究的回顾与进展[J].科技管理研究,2017,37(04):226-234.
- [50] 迟苗苗.DY工业装备有限公司发展战略优化研究[D].青岛科技大学,2019.
- [51] 宫学峰.大连HD建筑公司战略规划研究[D].大连海事大学,2012.
- [52] 侯文斌.新时期我国中小企业人力资源管理困局及对策研究[D].山东大学,2015.
- [53] 刘玉风.河北HF橡塑制品公司发展战略优化研究[D].上海外国语大学,2019.
- [54] 李玉坤.DY建筑公司发展战略研究[D].安徽大学,2013.
- [55] 张姣婕.媒体融合时代下ZW传媒公司人力资源战略优化研究[D].江西师范大学,2019.
- [56] 张琳.民营建筑企业C集团国际化战略优化研究[D].山东财经大学,2018.
- [57] 张可.A建筑施工企业多元化经营战略研究[D].华北水利水电大学,2016.
- [58] 张琼方.S建筑工程公司发展战略研究[D].电子科技大学,2019.
- [59] 张雨青.北新绿色住宅公司发展战略转型研究[D].上海外国语大学,2020.
- [60] ADNER R.Ecosystem as structure:An actionable construct for strategy [J]. Journal of Management, 2017,43(1):39-58.
- [61] Carnes Christina Matz,Xu Kai,Sirmon David G,Karadag Reha.How competitive action mediates the resource slack-performance relationship: a meta-analytic approach[J].Journal of Management Studies,

2019,56 (1):57-90.

- [62] Chen S W, Feldman E R. Activist-impelled divestitures and shareholder value [J]. *Strategic Management Journal*, 2018,39 (10):2726-2744.
- [63] D. Mariano-Hernández, L. Hernández-Callejo, A. Zorita-Lamadrid, O. Duque-Pérez, F. Santos garcía. a review of strategies for building energy management system : Model predictive control , demand side management, optimization, and fault detect & diagnosis[J]. *Journal of Building Engineering*, 2020,33(prepublish).
- [64] Flammer C. Competing for government procurement contracts:the role of corporate social responsibility [J]. *Strategic Management Journal*, 2018,39 (5):1299-1324.
- [65] Foss N J,Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation:how far have we come, and where should we go? [J]. *Journal of Management*, 2017,43 (1):200-227.
- [66] Funk R J, Hirschman D.Beyond nonmarket strategy:Market actions as corporate political activity [J]. *Academy of Management Review*, 2017,42 (1):32-52.
- [67] Girod S J G, Whittington R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38 (5): 1121-1133.
- [68] Jhih Sian Sun, Ho Don Yan. Competitive strategy analysis and the growth stage model: the case of Taiwan's yacht maker - Horizon Group[J]. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 2020,12(3).
- [69] Margaret Hughes-Morgan, Kalin Kolev, Gerry Mcnamara. A meta-analytic review of competitive aggressiveness research [J]. *Journal of Business Research*, 2018,85 :73-82.
- [70] Rodolphe Durand, Robert M. Grant, Tammy L. Madsen. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration [J]. *Strategic Management Journal*, 2017,38 (1):4-16.
- [71] TRACEY P, DALPIAZ E, PHILLIPS N. Fish Out of water: translation, legitimation, and new venture creation[J]. *Academy of Management Journal*, 2018,61 (5):1627-1666.

附录 1 调查问卷

各位领导：

您好！为全面了解 A 建筑公司及行业的发展情况，筹划本次问卷。特邀请您帮助我完成这次问卷调查。本问卷为公司内部调查研究使用，无正误区分，请各位领导按照真实想法和实际情况进行填写。本调查将采用不记名方式，能倾听您的想法，我感到非常荣幸。

1. 您当前的职位是：

A. 总裁级； B. 总经理级； C. 经理级； D. 主管级

2. 您进入公司年限：

A. 1 年以下； B. 1 年（含）-2 年； C. 2 年（含）-5 年； D. 5 年以上

3. 您的行龄是：

A. 1-2 年； B. 3-5 年； C. 5-10 年； D. 10-20 年； E. 20 年以上

4. 您认为公司目前的经营状况如何：

A. 经营困难； B. 经营尚可； C. 经营良好

5. 您认为影响公司发展的因素包含哪些：（可多选）

A. 资质等级； B. 专业人才； C. 资金支持； D. 客户维持； E. 发展目标；

F. 行业发展； G. 其他_____

6. 您认为公司的专业性人才能否满足未来发展需要：

A. 不能满足； B. 较满足； C. 满足

7. 您认为公司拥有的人才与同行业其他企业相比如何：

A. 低于平均； B. 平均水平； C. 高于平均

8. 您认为在公司的发展中哪方面的人才更重要：

A. 技术型人才； B. 管理型人才； C. 混合型人才； D. 其他_____

9. 与同行业其他公司相比，您认为公司哪方面更吸引人才：

A. 工资待遇； B. 工作环境； C. 个人成长空间； D. 公司发展前景

10. 您认为公司的资质能否满足未来发展需要：

A. 不能满足； B. 较满足； C. 满足

11. 您认为公司拥有资质水平与同行业其他企业相比如何：
A. 低于平均； B. 平均水平； C. 高于平均
12. 您认为公司的技术水平能否满足未来发展需要：
A. 不能满足； B. 较满足； C. 满足
13. 您认为公司目前的技术能力与同行业其他企业相比如何：
A. 低于平均； B. 平均水平； C. 高于平均
14. 您认为公司的资金能否满足未来发展需要：
A. 不能满足； B. 较满足； C. 满足
15. 您认为公司的机构设置能否满足未来发展需要：
A. 不能满足； B. 较满足； C. 满足
16. 您认为公司应该选择什么发展战略：
A. 扩张型战略； B. 稳定型战略； C. 收缩型战略
17. 您认为目前公司发展具有的优势有哪些？（可多选）
A. 企业的产品、服务优势； B. 口碑信誉优势； C. 领导决策层优势；
D. 行业经验优势； E. 合作方优势； F. 技术能力优势； G. 其他_____
18. 您认为公司自身劣势有哪些？（可多选）
A. 产品缺乏竞争力； B. 人员素质偏低； C. 岗位职责不清；
D. 资质低，技术优势不明显； E. 客户忠诚度差； F. 其他_____
19. 您认为外部环境给公司提供了哪些机会？（可多选）
A. 客户有更高的要求； B. 新产品新业务的变化； C. 竞争对手的变化；
D. 市场需求的增加； E. 政策利好； F. 其他_____
20. 您认为外部环境给公司带来了哪些威胁？（可多选）
A. 市场需求稳定，只有少部分增长或需求下降； B. 竞争对手增多；
C. 价格透明，成本上升，利润降低； D. 政策影响； E. 其他_____

附录 2 高层管理人员战略访谈提纲

总经理（部长）：

您好！请您针对以下问题，谈谈自己的看法。

1. 在当前形势下，您认为建筑行业的未来走势如何？
2. 公司的发展理念及发展原则是什么？
3. 公司的未来发展目标是什么？
4. 与其他公司相比，目前的竞争优势是什么，劣势有哪些？
5. 目前制约公司发展的主要问题有哪些？计划如何解决？
6. 公司哪些能力需要重点提升？
7. 公司的管理水平是否适合发展需求？计划如何提高？
8. 公司未来的人才战略是什么？
9. 公司资金状况如何？
10. 公司的资质状况如何？计划如何提高？