

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156176

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

深圳市 S 集团公司发展战略研究

**The Development Strategy Research of S Group
in Shenzhen City**

林积奖

指导教师姓名: 周 星 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 9 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

深圳市 S 集团公司创建于 1958 年，前身是 S 国有华侨农场，历经半个多世纪的发展，现 S 集团已发展成为以乳业、生物制品、畜牧、林果、肉制品加工为主营业务的农业产业化国家级重点龙头企业。随着深圳市城市化进程加快，S 集团土地资源、区位、政策等优势将更加明显，发展前景更加广阔。但是在新形势下，S 集团如何抓住城市化战略机遇，进一步激发企业活力，依托区位优势、资源优势、产业优势，加快体制和机制创新，通过资源整合和产业结构调整，推动和实现农业产业化经营，增强集团竞争能力，实现企业可持续发展，需要重新审视和梳理集团发展战略。

本文在战略管理理论的指导下，通过综合分析国内外农业产业化发展情况，针对当前 S 集团发展情况，探讨公司目前存在的问题，给出 S 集团未来战略定位、发展方向、目标、实施步骤及应对措施。

本文希望通过对 S 集团发展战略的研究，能为企业在激烈的竞争中，认清形势，充分利用企业优势，形成核心产业、核心品牌，提高核心竞争力，为企业未来的可持续发展提供依据和方向。同时，也希望本文的研究能够对我国类似的企业，面对“十三五规划”的巨大机遇，在新常态下的发展壮大，提供一些有益的帮助。

关键词：华侨农场企业；SWOT 分析；农业产业化

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

S group in Shenzhen City is founded in 1958, whose predecessor is a state-owned overseas Chinese farm. After more than half a century of development, S group has developed into a national key leading enterprise of the agricultural industry mainly in dairy, biological products, livestock, fruit, and meat processing business. With the accelerated process of urbanization in Shenzhen, S group has more obvious advantages on land resources, location and policies, which owns a more broad prospect. But in the new situation, S group has to consider how to seize the strategic opportunity to further stimulate the vitality of enterprises, accelerate the system and mechanism innovation by relying on regional advantages, resource advantages and industry advantages. Through the integration of resources and industrial structure adjustment, we need to think about how to promote and realize the agricultural industrialization, enhance the competitiveness of enterprises, and realize the sustainable development of enterprises and the development strategy of the group.

Under the guidance of the strategic management theory, we discuss the company's current problems and provide its future strategic positioning, development direction, objectives, implementation steps and response measures through the comprehensive analysis of domestic and international agricultural industrialization development for the current development of S group.

Through the research of the development strategy of S group, we can get a clear understanding of the situation, make full use of the advantages of enterprises, form the core industry, core brand, improve the core competitiveness, and provide the basis and direction for the future development of enterprises. At the same time, we also hope that this study can provide help for similar enterprises in our country which face the great opportunities from the 13th five-year-plan.

Key words: Overseas Chinese Farm; SWOT analysis; Agriculture Industrialization

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章绪论	1
第一节研究背景	1
第二节研究目的与意义	2
第三节研究方法与内容	2
第二章相关理论综述	4
第一节企业战略理论研究综述	4
第二节企业战略分析主要工具	8
第三章 S 集团行业环境分析	12
第一节农业产业化发展历程	12
第二节都市农业发展情况	14
第三节都市农业发展存在问题和困境	15
第四章 S 集团发展战略环境分析	18
第一节 S 集团发展情况	18
第二节 S 集团宏观环境 PEST 分析	19
第三节 S 集团内部环境分析	25
第四节 S 集团的 SWOT 分析	28
第五章 S 集团发展战略选择和实施	36
第一节 S 集团发展战略的选择	36
第二节 S 集团战略实施阶段和步骤	38
第三节 S 集团发展战略实施	38
第六章结论和建议	43
第一节主要研究结论	43
第二节规范发展我国都市农业的对策建议	44
参考文献	46
致谢	48

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章绪论

第一节研究背景

国有华侨农场作为特定历史条件下的产物，既是农场，又是企业，而且承担着安置归难侨的任务，但它又不同于一般意义上的国有企业。基于华侨农场安置归难侨的特殊性，国家和地方政府先后出台了有关政策，促进了国有华侨农场的发展。

地处经济特区的 S 集团公司是以农业及农产品加工为主导产业的综合性企业集团，创建于 1958 年，前身是 S 国有华侨农场，2002 年改制为 S 集团公司。历经半个多世纪的发展，集团发展成为以乳业、生物制品、畜牧、林果、肉制品加工为主营业务的大型农业龙头企业。

近年来，国家大力推进经济发展方式转变和经济结构调整，S 集团所在深圳市和 G 地区加快区域产业结构调整和转型升级，这给 S 集团带来了全新的发展机遇和挑战。

随着 G 地区城市化进程加快，S 集团公司土地资源、区位、政策等优势将更加明显，发展前景更加广阔。S 集团是农业产业化国家优秀重点龙头企业和全国侨务工作先进单位，在业内具有一定影响力，其主导产业乳业在国家政策支持下利用毗邻香港地缘优势，发展成为全国最大鲜奶出口企业；生物制药行业依托卫生部武汉生物制品研究所技术优势，发展成为广东省最大血液制品生产企业；高科技农业发挥生态环境和农业科技创新中心优势，建成了全国农业旅游示范点；房地产业依靠自主开发职工住房起步，不断储备土地进一步开拓市场，成为一定影响力的区域品牌地产公司。当前我国正处在加快改造传统产业，走中国特色农业现代化道路，国有华侨农场改革不断深化的关键的阶段，既面临国际竞争，又面对行业整合，机遇与挑战并存。面临转型升级，S 集团如何进一步明确企业发展战略，找准新的战略定位，抓住 G 地区城市化战略机遇，进一步激发发展的内在动力和活力，依托区位优势、资源优势、产业优势，加快资源整合和产业结构调整，推动和实现农业产业化经营，增强 S 集团竞争能力和综合实力，实现企业可持续发展，是 S 集团迫切需要解决的问题。

第二节 研究目的与意义

一、研究目的

本研究在战略管理理论的指导下,通过对文献的研究分析,结合 S 集团情况,对集团内外部环境进行分析,目的在于研究适合 S 集团发展的策略,为 S 集团集约化、产业化、可持续发展提供建议。

二、研究意义

面对竞争日益激烈的市场格局,企业想要取得竞争优势和稳健发展,就必须认真分析当前形势,正确定位,准确进行市场预测,对公司自身优势资源进行合理配置和调整,研究和制定一套科学合理的企业发展战略,以提高自身相对于其他竞争对手的实力。

本文希望通过对 S 集团发展战略的研究,能帮助企业在激烈的竞争中认清形势,充分利用企业优势,形成核心产业、核心品牌,提高核心竞争力,为企业未来的可持续发展提供依据和方向。同时,也希望本文的研究能够对我国类似的企业,面对“十三五规划”的巨大机遇,在新常态下的发展壮大,提供一些有益的帮助。

第三节 研究方法 with 内容

一、研究方法

本文拟采用如下研究方法:

(1) 文献调查

笔者利用网络资源、报刊杂志及相关的文献资料,了解国内外先进的企业战略管理、都市农业理论研究的成果,为 S 集团可持续发展提供理论依据。

(2) 案例研究

笔者就职于 S 集团公司,对企业发展情况进行过多次调研,并考察了一些同类型企业,积累了丰富的资料信息,完成了 S 集团公司部分相关产业发展的研究报告。

二、研究内容

本文共分为六部分。

第一章 绪论部分。本章主要介绍了研究背景，研究目的与意义，以及研究方法
方法及研究内容。

第二章 相关理论综述。本章主要介绍国内外企业战略管理理论发展及战略
分析主要工具。

第三章 S 集团行业环境分析。本章主要介绍 S 集团所处行业发展的情况。

第四章 S 集团发展战略环境分析。本章主要介绍 S 集团发展情况，并对 S
集团宏观环境进行 PEST 分析，同时对 S 集团内部环境进行了分析，并运用 SWOT
矩阵进行分析、总结与归纳，在此基础上给出集团未来战略定位。

第五章 S 集团发展战略选择和实施。本章主要制定 S 集团发展战略，提出
S 集团发展战略、方向、目标、实施步骤，对如何实施发展战略提出对应措施。
主要是企业制度、资源整合、业务发展方面的策略。

第六章 结论和建议。本章对全文进行总结，得出主要研究结论，并对我国
都市农业发展提出相关建议。

第二章相关理论综述

为应对企业战略环境的日益动态化和复杂化，帮助企业获得竞争优势，西方经济学界和管理学界很早就开始了企业战略研究。本章将对战略管理理论的发展及战略分析主要工具进行论述，以期为全文的分析奠定一个坚实的理论基础。

第一节企业战略理论研究综述

战略一词最早是军事方面的概念，对战略的研究可以上溯到战国时期孙臆所著的《孙子兵法》，《孙子兵法》可以说是对古代战略或者战略思想的集大成，其后无论中外战略理论无人出其右^①。现在战略一词已经广泛地应用在企业领域，伴随着企业的不断发展，战略管理理论也在不断地完善。

一、战略管理理论的发展和主流学派

企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为求得企业生存和长期稳定的发展，不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的动态管理过程（刘冀生，2003）^②。企业发展战略是为了实现企业长期的全局性经营目标，有效地组织利用企业内部各种资源和能力，使之适应外部环境条件，指导整个企业经营活动的总谋略和总方针。

战略管理理论起源于 20 世纪 30 年代，形成于 60、70 年代，繁荣于 80、90 年代，至今仍在不断发展（夏晖，2003）^③。战略管理理论在其产生和发展的四十多年时间里，主要经历了战略规划学派、环境适应学派、产业组织学派、资源基础学派与核心竞争力理论等学派的演进和发展。

1. 战略规划学派

^①范万剑. 企业战略管理研究发展探究[J]. 《企业研究》，2011（7）：43.

^②刘冀生：企业战略管理[M]，北京：清华大学出版社，2003，1+8.

^③夏晖. 关于战略管理理论发展历程的综述[J]. 中南民族大学学报（人文社会科学版），2003（8）：91.

20 世纪 60 年代，欧美国家经济开始由买方市场向卖方市场转变，战略规划学派由此兴起。该学派认为战略是要让企业自身的条件与遇到的机会相适应，其基本步骤包括资料的搜集与分析，战略制定，评估、选择与实施，该学派基本分析工具是伦德等的 SWOT 分析与波士顿矩阵（又称为公司业务组合矩阵）。战略规划学派的不足之处是它认为企业能对环境做出准确预测，但事实上环境变化的不确定性和不连续性使得准确预测是很难实现的（李垣，陈浩然，谢恩，2007）。^①

2. 环境适应学派

20 世纪 70 年代，石油危机使得世界经济环境发生较大变化，人们发现战略规划无法适应现实的环境变化和激烈的国际竞争，这从根本上动摇了战略规划学派的基石——环境可预测性。将环境的不确定性作为战略管理研究重要内容的环境适应学派应运而生，该学派强调组织的适应能力，认为战略决策是一个适应的过程，企业需要根据环境的不断变化而对自身战略进行相应调整。这个学派的主要代表人物及主要思想有安索夫的战略四要素理论、伊丹敬之的适应性观点、奎因的逻辑改良主义、林德布罗姆的“摸着石头过河”、沃特斯的应急战略、明茨伯格的“战略是一个泥塑的过程”、钱德勒的“组织结构追随战略”观点、吉尔斯和圣吉的“学习型组织战略”。该学派不足之处是没有具体指出针对不同的环境企业应该采取什么样的战略，也没有指出企业如何才能保持持续竞争优势，对企业实践的指导意义相对有限（王革，吴练达，张亚辉，2008）^②。

3. 产业组织学派

20 世纪 70 年代末期及至 80 年代初期，世界经济形态发生了非常大的变化，大企业在行业内形成垄断，自由竞争转向垄断竞争，成功的企业大多来自有吸引力的行业。战略学家们开始充分重视行业环境对企业绩效的影响，形成了产业组织学派。该学派认为企业战略必须与其环境相联系，而行业则是企业经营的直接环境，每个行业的结构又决定了企业竞争的范围，从而决定了企业的潜在的利润水平。该学派认为影响企业竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力；二是企业在行业中的相对地位。该学派主要代表人物及思想是贝恩的“产业

^①李垣，陈浩然，谢恩：战略管理研究现状与未来我国研究重要领域[J]. 管理工程学报，2007（1）：1-3.

^②王革，吴练达，张亚辉. 企业战略管理理论演进与展望[J]. 科学与科学技术管理，2004（1）：101-106.
李文星，企业战略管理理论的产生、演变和述评[J]. 当代经济，2008（6）：144-145.

集中度、产品差异化、产业进入壁垒对市场机构和企业经营绩效的影响”的观点、舍勒的结构-行为-绩效（S-C-P）模型、波特的竞争战略理论。该学派不足之处是无法解释同一产业中不同企业之间利润率存在的巨大差异，过分强调外部环境，忽视了企业自身的特质与能力（李垣，陈浩然，2007）。^①

4. 资源基础论与核心竞争力理论

20 世纪 80 年代以来，竞争环境随着信息技术的飞速发展变得更加恶劣，这迫使企业从关注其外部产品市场环境转向关注其内在环境，注重对自身独特的资源、能力和知识的积累，这一时期，经济理论得到新发展，管理学家们开始从企业内部寻找企业业绩的理论解释。日本企业的成功案例使人们感到内因在竞争中起到重要作用。另外，许多企业感到无法在众多领域里成为世界级竞争者，于是他们纷纷清理非核心业务，出现“归核化”趋势。1990 年以后，经济全球化、一体化使国家边界模糊化，信息化浪潮又使行业界限模糊化，创新成为新经济竞争的主要手段，这一切都促使战略学者寻找新的战略范式以不变应万变。

美国学者沃纳菲特于 1984 年在《战略管理杂志》上发表的论文《基于资源的企业观》，奠定了基于资源理论的基本框架。该学派认为企业的收益来源于企业的独特资源，而判断资源是否独特的主要标准是看这些资源是否是稀缺、有价值的、难以模仿的和不可替代的；企业要通过提高资源拥有量及资源的使用效率来使企业获得竞争优势（李垣，陈浩然，谢恩，2008）。^②

资源基础论包含了核心竞争力的理论。1990 年美国经济学家普拉哈拉德与哈默在《哈佛商业评论》提出了企业核心能力的观点，在此之后，产生了企业核心能力理论。该理论认为：资源可以是有形资源，也可以是无形资源；能力却总是无形的，或者说资源是可以交换的，而能力却不可交换。但世界上没有哪一种资源永远处于稀缺或新颖状态，所以企业必须不断创新。

资源基础论的局限性主要表现在它只是从静态的角度考虑资源的价值，忽视了对外部环境的分析，忽略了如何创造新的资源，毕竟外部环境是影响企业核心竞争力的一个重要因素。另外，它认为资源的构成是相对稳定的，忽视了资源是如何被管理从而创造竞争优势的。能力理论的局限性主要表现在能力难以识别和

^①李垣，陈浩然，谢恩. 战略管理研究现状与未来我国研究重要领域[J]. 管理工程学报，2007（1）：1-3.

^②李垣，陈浩然，谢恩. 战略管理研究现状与未来我国研究重要领域[J]. 管理工程学报，2007（1）：1-2

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.