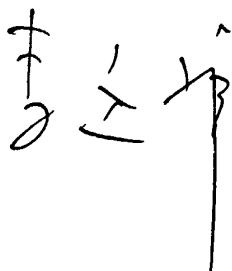


论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

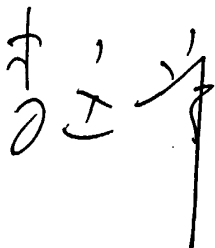


日期：2009年12月8日

学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。

学位论文作者签名：



导师签名：



日期：2009年12月8日

日期：2009年12月8日

论文题目：WG在再生资源领域的发展战略

专业：高级管理人员工商管理硕士

硕士生：李远峰

指导教师：张建琦教授

摘 要

再生资源产业是国家大力支持和鼓励的行业，有良好的发展前景。然而行业里的大多数企业由于管理基础较为薄弱，员工队伍整体素质较低，缺乏对资源再生的技术研发能力，较少有企业能从发展战略角度对公司予以规划。

本文将再生资源产业中代表企业WG集团为研究对象，首先介绍与该集团发展战略制定相关的战略理论，进而对企业内外部环境予以分析。针对外部环境，分析了对再生资源行业产生影响的政治政策、经济、社会文化及技术等宏观环境因素，同时分析了行业内部的竞争者、供应商、客户、潜在进入者及替代品予以分析以了解行业的竞争状况；针对内部环境，分析了企业内部资源及能力，识别出企业中具备战略性的资源及能力。在内外环境分析之后，本文进行SWOT分析，明确企业外部面临的机会与威胁，内部具有的优势和劣势，通过大战略矩阵就企业发展的三个层次战略分别予以规划，以此为基础提出了WG集团未来5年的发展战略规划。

希望本次针对WG集团发展战略研究能对再生资源领域中其他企业如何规划自身发展战略并有效建立起竞争优势提供借鉴作用。在资源紧张和全球化竞争加剧的条件下推进中国再生资源产业有力发展。

关键词：再生资源，WG集团，发展战略

Title: WJ's Strategic Planning in Renewable Resources Industry

Major: Executive Master of Business Administration

Name: Li Yuanfeng

Supervisor: Professor Zhang Jianqi

ABSTRACT

Renewable resources industry is strongly supported and encouraged by our government. It has good prospects in future. However, the majority of companies in this industry have poor management infrastructure, lower quality of staff, lack of research and development technology capability related to renewable resources. Few companies draw up development planning in strategic perspective.

In this paper, the research object will focus on WG group which is representative company in renewable resource industry. Firstly we introduce strategic theories and related analytical tools, and then focus on internal and external environment. As to external environments, we analyze political, economic, social and technologic elements that have important influence on renewable resource industry. At the same time we also discuss competitors, suppliers, customers, potential entrants, and substitutes within this industry to know better about competitive position. As to internal environments, firstly we analyze resources and capabilities, and then identify the strategic resources and capabilities. After environmental analysis, we use SWOT to generalize external opportunities and threats, internal strengths and weaknesses. We propose five-year developing strategies on the basis of above analysis.

We wish WG's strategic research could provide an effective reference for other companies within this industry to plan their own development strategies and build competitive advantage. We could propel China's recyclable industry develop strongly under circumstance of scarce resources and hard competitive globalization.

Key Words: Renewable Resource, WG Group, Strategy..

目录

摘 要	I
ABSTRACT	II
目录	III
第1章 绪论	8
1.1 研究背景	8
1.2 研究方法	9
1.3 研究意义	9
1.4 结构安排	10
第2章 文献综述	12
2.1 战略管理理论的发展历程	12
2.2 战略分析工具	17
2.3 本章小结	22
第3章 案例描述	23
3.1 企业概况	23
3.2 企业再生资源加工概况	24
3.3 企业再生资源回收目标	26
3.4 重点技术革新项目	27
3.5 再生资源回收体系建设	29
3.6 企业面临问题	30
3.7 本章小结	32
第4章 企业外部环境分析	33
4.1 宏观环境分析	34
4.2 行业竞争结构分析	39
4.3 外部因素评价	43
4.4 本章小结	44
第5章 企业内部环境分析	45
5.1 企业资源分析	45
5.2 企业能力分析	48
5.3 内部因素评价	52
5.4 本章小节	53
第6章 企业战略分析	54

6.1 SWOT分析	54
6.2 大战略矩阵分析	58
6.3 本章小节	58
第7章 WJ集团发展战略	60
7.1 愿景、使命及价值观	60
7.2 三个层次发展战略	62
7.3 集团战略的实施规划	64
7.4 本章小结	72
第8章 结论与展望	73
8.1 本文结论	73
8.2 未来展望	74
参考文献	75
后记	77

第1章 绪论

1.1 研究背景

再生资源产业是国家大力支持和鼓励的行业，有良好的发展前景。然而在涉及废旧资源回收再利用的大多企业由于管理基础较为薄弱，员工队伍整体素质较低，缺乏对资源再生的技术研发能力，较少有企业能从发展战略角度对公司予以规划。本文将以再生资源产业中废旧资源回收再利用的代表企业WG集团为研究对象，以探讨如何在再生资源领域规划企业发展战略并建立竞争优势。

创立于1994年的WG集团作为再生资源产业的代表性企业，地处国家级开发区——广州经济技术开发区。集团专注于为企业提供工业废弃物的专业回收、再生加工与循环利用等一体化服务，业务遍及珠江三角洲、京津塘地区、华东地区及东南亚地区，目前已成为众多世界500强企业在珠三角的战略合作伙伴，成为中国再生资源领域具有行业影响力的再生资源示范企业。

2007年，集团通过ISO4001环境质量管理体系认证，使企业发展迈上了一个新台阶。伴随着十数年的发展，WG集团建立了一定的竞争优势，然而企业却一直没有清晰的发展战略。然而随着全球性经济危机及能源短缺的出现，企业发展面临诸多不确定因素，加上竞争对手的学习、模仿或创新能力较强，原先建立的竞争优势被弱化，企业亟需清晰规划出发展战略。

通过采用面对面访谈、现场观察及问卷调查，我们发现在WG集团有确定的使命和愿景，员工对企业认同度较高，但使命和愿景的内涵阐释有待细化；没有明确的价值观，员工认识不一致，在行为上的体现也不一致。

此外，WG集团没有进行总体的战略和目标规划，公司每年的经营计划偏重于事务性和历史数据对比，没有战略意图体现。从公司和各个部门上都没有制订具体的战略实施方案。业务战略上意见不一致，各职能战略没有规划，一些本应属于战略

性的项目尝试也没有提升到战略高度

要解决上述问题，WG集团需要明确的发展战略，为企业在面临不断加剧的竞争压力下建立起持续增长的战略平台，推动企业在再生资源领域中不断增强实力并形成竞争优势。

1.2 研究方法

本文通过理论与实际相结合，定性与定量相结合，内部访谈和外部调查相结合的方法，对WG集团的外部宏观环境、行业竞争特性，内部的资源与能力等方面进行客观地分析。具体的分析工具请见表1-1：

表1-1 论文的主要研究工具

工 具	解 释	用 途
PEST分析	针对行业发展有重要影响的政策法规、经济、社会文化及技术因素的综合分析。	分析影响企业所在行业的关键因素。
波特五力模型	分析公司直接和未来的竞争环境的框架。五种力量是：新进入者、替代产品、供应商、购买者、竞争对手。	用于竞争战略的分析，有效的分析客户的竞争环境。
SWOT分析	SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法	用于企业战略制定、竞争对手分析。
企业资源分析	企业资源分析是指公司为找出具有未来竞争优势的资源，对所拥有的资源进行识别和评价的过程。	确定公司所拥有的资源，然后应用资源价值原理来确定哪些资源真正具有价值。
企业能力分析	企业能力分析是指对企业的关键性能力进行识别并进行有效性、强度，特别在竞争性表现上的分析。	帮助企业决策者确定长远以及近期的企业战略；或用以决策是否企业需要通过能力改进手段进行能力完善。

1.3 研究意义

希望通过此次WG集团的发展战略规划，根据股东期望、经营管理层发展意愿明确公司的使命远景以指导公司战略选择，确定以何种业务组合去实现远景目标，设计增长阶梯及实现路径，并明确公司对各业务板块的管控原则和模式。

根据公司整体战略目标，对每个具体业务进行规划，如品类组合、资源拓展、加工生产、市场销售等，争取在更个业务领域取得进展同时满足集团整体战略发展要求。

根据发展战略要求明确战略支撑体系改善的目标，重点是针对现阶段企业文化提出改善建议。

通过三个层面战略规划，真正清晰化WG集团发展战略并建立起竞争优势，希望此次针对WG集团发展战略研究可以为再生资源领域中企业的战略规划提供借鉴意义，在资源紧张和全球化竞争加剧的条件下推进中国再生资源产业有力发展。

1.4 结构安排

第1章：绪论

本章提出了论文选题背景、目的与意义，并就整篇论文的结构安排作出简单描述。

第2章：文献综述

本章首先阐述了战略理论发展历程，进而解释了本文所使用的战略分析工具。

第3章：案例描述

本章简要介绍了公司的概况、企业的发展目标，同时就企业所处的废旧资源回收再造领域进行简单介绍以利于加深对行业特性的了解。结合企业的发展现状概述了企业目前所着手开展的重大项目，最后介绍WG集团面临的问题。

第4章：外部环境分析

本章首先介绍影响WG集团所在再生资源领域的宏观环境因素，分析、预测、判

断它们会以什么性质和方式影响着整个行业的发展；另一方面针对WG集团所处行业的竞争特性予以分析，分别针对主要竞争对手、潜在进入者、供应商、顾客及替代品予以分析。

第5章：内部环境分析

本章主要分析WG集团现有的资源，包括有形资源 and 无形资源；同时分析WG集团的能力，在此基础上确认和评价WG集团的竞争力。这一章既是对公司过去成功原因的分析，也为公司决定未来战略的选择寻找内在的依据。

第6章：企业战略分析

本章运用SWOT使我们明确企业的优劣势以及机遇与挑战，同时采用大战略矩阵分析，将有助于我们更加科学的研究企业的发展战略。

第7章：企业发展战略

本章基于企业内外部环境分析基础上，提出WG集团未来的使命、愿景与价值观；进而分别提出公司层、业务层及职能层战略，最后提出集团未来5年发展战略实施规划。

第8章：结论与展望

本章概括本论文的主要内容及要点，并提出本文创新及不足之处。

本文的研究步骤如图1-1所示：

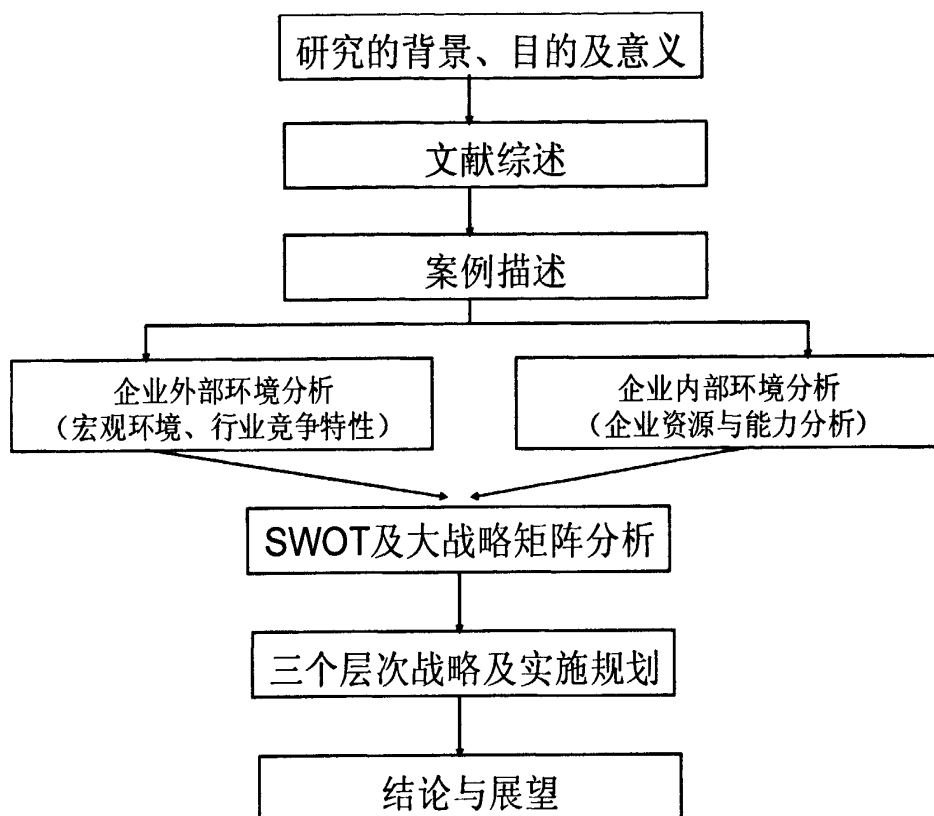


图1-1 论文的结构

第2章 文献综述

本章首先简要介绍战略管理理论的发展历程及在不同发展阶段的主要特点，同时针对本文所适用的战略分析工具予以介绍，为下文的外部环境与内部环境分析奠定基础。

2.1 战略管理理论的发展历程

企业发展战略理论有利于企业在变动不居的环境中认清长远发展目标，不断提升企业竞争力。企业发展战略理论自20世纪60年代到现在仅有半个世纪，一般来说，我们将企业战略理论研究分为四个阶段，分别是早期战略思想阶段，传统战略理论阶段，竞争战略理论阶段及动态战略竞争阶段。

2.1.1 早期战略思想阶段

上世纪八十年代以美国哈佛大学的迈克尔·波特教授为代表的战略管理学者对早期的战略管理理论进行了概括，主要有三种代表性的观点：

(1) 法约尔首次区分了管理和经营的概念，管理包括在企业的经营活动之中。管理主要包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能，而经营活动主要包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动与会计活动。其经营管理思想体现出了早期的企业战略思想，这对后来的企业管理理论具有深远影响。

(2) 巴纳德提出了组织的概念，认为组织是系统的对人的活动或力量进行协调的机制，在企业中最为关键的因素是经理人员。此外，巴纳德又解释了组织的含义及基本要素，同时还就企业中存在的正式组织与非正式组织展开论述。

(3) 安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，他因而将战略划分四个部分，就是外部市场机会、公司自身实力、员工的价值观与成功渴望、企业社会责任。通过明确企业内部与外部形势，确定企业应

该从事的经营业务以及企业应对社会所做的贡献。

2.1.2 传统战略理论阶段

在传统战略理论阶段，最为突出的代表人物是安索夫，其在1965年出版的《公司战略》一书，体现了他对战略管理的开创性研究。（安索尔，1965）他第一次在管理理论界提出战略管理概念、公司战略概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念，以及把战略管理与外部环境联系起来的权变理论。

与早期的法约尔相比，安索夫对于战略管理的认知有更进一步的提升，他区分了战略管理与一般经营管理。他认为，战略管理是企业考虑未来长远发展而进行的动态、连续的决策过程，而经营战略是企业为了适应外部环境以持续进行企业的经营活动而进行的决策。安索尔认为，对于企业来说必须要弄清楚自己所处的位置，明确自己的目标，确定自己为实现目标所需要采取的行动。为此，他提出了安索夫模型，以产品和市场作为两大坐标，划分出四种不同的产品 / 市场组合，相对应的经营战略内容由四个要素构成：产品市场范围、成长方向、竞争优势和协同作用。因而，企业需要结合自身实际情况以及外部市场环境变化状况来决定自身的决策。

在安索夫之后的这个阶段，有许多学者和企业管理者积极参与到企业发展战略的研究之中，在当时有许多比较有影响力的学派，主要有设计学派、计划学派、定位学派、认知学派、学习学派、权力学派、环境学派与结构学派。

2.1.3 竞争战略理论阶段

进入20世纪80年代，企业竞争所面临的环境变化加剧，企业与企业之间的竞争也越来越剧烈。如何分析企业所处行业状况，如何识别企业自身实力，如何处理资源对企业发展被提上日程。在过去三十年的战略理论发展过程中，按照理论所关注侧重点及所采用分析方法的不同，企业竞争战略理论主要分为三大战略学派：行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

（1）行业结构学派

从80年代开始，以迈克尔·波特的《竞争战略》的发表为标志（波特，1980）。他在《竞争战略》中从产业组织理论的角度分析了企业战略问题，提出了产业分析的基本框架和企业产业内定位的三种一般竞争战略。该理论以哈佛学派的传统产

业组织理论为基础，将产业组织经济学与企业战略研究相结合，从而将企业战略的研究推至一个新的高度。在《竞争战略》的基础上，波特1985年的《竞争优势》进一步阐述了企业如何才能选择和实施一般竞争战略以建立和维持竞争优势，其目的在于为战略及其实施之间搭建桥梁。

迈克尔·波特认为，在产业环境中，有五种主要竞争力量决定着行业的竞争状况，这五种竞争力量分别是同业竞争者、潜在进入者、替代品生产厂家、供应商及顾客。为应对五种力量抗争，企业需要结合自身实际，选择适合自己的战略——在迈克尔·波特看来，主要有成本领先战略、差异化战略及专一化战略。行业结构学派的重大贡献在于通过利用结构化的行业分析，把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来。

（2）核心能力学派。

行业结构学派，着眼于整个行业对企业战略选择的影响，然而使用特定的分析工具来描绘战略，往往会使战略规划者受到工具限制，从而形成狭窄的、碎片化的战略概念。例如，根据波特五力模型分析的战略家，倾向于将战略视为行业选择和市场细分等活动。

核心竞争力理论是在1990年由两位管理科学家哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》发表《企业核心竞争力》一文中提出的，核心能力和企业能力理论在企业发展和企业战略研究方面迅速占据了主导地位，成为指导企业经营和管理的重要理论之一（哈默尔和普拉哈拉德，1990）。从此之后，越来越多的学者和企业管理者重视企业核心竞争力的研究和应用。在他们看来，企业核心竞争力是企业在长期生产经营过程中的知识积累和特殊技能以及相关的资源组合成的一个有机系统，为企业独有，并且竞争对手很难在短时间内加以复制，这将会为企业带来竞争优势。

在现实的竞争环境中，我们知道核心竞争力也是组织内集体学习能力的一种体现，尤其是协调并且整合各种生产技能与技术在一起的能力；其次核心竞争力不仅仅是着眼于技术，同时它还关注着如何对工作进行组织和提供价值；核心竞争力是沟通，是参与，是对跨越组织界限协同工作的深度承诺。核心竞争力不是企业的物理资源，不会随着使用的增多而减少。有形资产会随着时间的流逝而减损，但核心竞争力却会随着应用和共享的增多而增强。

(3) 战略资源学派

战略资源学派力图将着眼于公司内部的能力分析与关注外部产业竞争环境的行业结构分析结合起来, 希望可以找到二者的统一之处。

在战略资源学派看来, 企业的战略资源不仅仅包括资源, 也包括企业具备的核心能力。因而战略资源学派研究的主要内容是不断培育企业独具特色的战略资源, 以及可以优化资源配置使企业自身具备战略竞争优势的能力。在现实的竞争环境中, 每个企业都具有各自特点资源和能力, 即使在同一个行业之中不同的企业也会有不同的资源与能力。企业资源与能力的差异造成了企业竞争优势的差异, 因而企业竞争战略的选择需要最大限度的利用好企业现有的资源与能力, 特别是企业对自身资源利用与掌控的能力, 在不断的积累过程中, 将会逐渐形成核心竞争力, 可以为企业带去持续的竞争优势。

2.1.4 动态竞争战略理论

在当今全球化竞争的环境下, 企业如何应对日益快速的环境变化, 以及更具侵略性的竞争行为, 传统的战略管理理论似乎无法满足企业战略决策的需要。因而近些年来一些学者提出了“动态能力论”。动态竞争战略理论一般强调企业建立和维持其竞争力, 从而利用企业的资源使企业具备自身与外部竞争环境保持一致的能力, 以适应竞争激烈的外部竞争。

动态能力观认为竞争优势通过利用管理和组织过程, 也被基于其资产和可行的途径的战略定位而塑造。此外, 公司长期竞争依赖于动态能力。这里的“动能”被定义为“可以更新企业能力与变化的商业环境保持一致的能力”。公司持续的产生新形式的竞争优势的能力就是竞争力特质。动态能力观认为竞争战略由开发和再利用这些资源或竞争力而塑造。这种“内向”观相对于“外向”于外部市场或产业结构的波特五力模型是十分重要的区别。

通过对战略管理理论发展历程的描述, 我们可以很清楚的发现战略管理不应该仅仅针对环境, 也不应该仅仅针对企业内部的能力, 也不应该仅仅针对企业所具有的资源加以研究, 而是需要从整体的角度对企业所处的环境、拥有资源及所具备的

能力方面综合考虑，结合实际情况为企业制定出切实可行的战略方案。如今战略管理理论界认为战略管理一般包括四个主要过程：战略环境分析、战略制定、战略实施及战略控制。在现实中这四个阶段不可分割，并且不断循环递进，因而我们在企业中进行战略规划的时候也应该改以有机的、动态的观念来制定企业的战略规划。

2.2 战略分析工具

2.2.1 PEST分析模型

PEST分析是指宏观环境分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治(Political)、经济(Economic)、技术(Technological)和社会(Social)这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

通过运用PEST分析工具，可以有助于我们了解到对再生资源领域有影响的主要外部因素，便于集团针对环境的变化做出适当的决策。

2.2.2 波特五力模型

迈克尔·波特在1980年在《竞争战略》一书中提出五力分析模型，用于分析企业所处的行业竞争特性，从而为企业的战略分析和选择提供结构化的方法。波特所说的五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力变化。

通过五力模型分析，可以分析再生资源领域内的基本竞争态势，采取尽可能地将自身经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

关于五力分析模型的实践运用一直存在许多争论，主要的原因在于波特五力模型是建立在以下三个假定基础之上的：

(1) 制定战略者可以了解整个行业的信息，显然现实中是难于做到的；

(2) 同行业之间只有竞争关系，没有合作关系。但现实中企业之间存在多种合作关系，不一定是你死我活的竞争关系；

(3) 行业的规模是固定的，因此，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但现实中企业之间往往不是通过吃掉对手而是与对手共同做大行业的蛋糕来获取更大的资源和市场。同时，市场可以通过不断的开发和创新来增大容量。

因此，在微观环境分析时，我们需要密切的关注上述的三个假设。如果没有明确界定出上述三个假设，我们对行业竞争态势的分析的有效性将会受到质疑。

2.2.3 企业资源分析

企业资源分析是指公司为找出具有未来竞争优势的资源，对所拥有的资源进行识别和评价的过程。这一过程包括确定公司所拥有的资源，然后应用资源价值原理来确定哪些资源真正具有价值。

企业资源分析侧重于企业内部。通过分析企业资源，确定企业的优势和劣势，综合评估企业的战略能力。企业资源分析包括以下三方面：

(1) 企业资源的单项分析。资源的单项分析可分为实物资源、人力资源、财务资源、无形资产等分析。这些资源的辨识、确认是战略能力分析的基础，尤其要重视无形资产的评估。

(2) 企业资源的均衡分析。根据协同理论，资源的合理配置可提供战略能力。可以从产品组合、能力与个人特性、资源柔性等方面分析资源配置的合理性。

(3) 企业资源的区域分析企业的资源不仅限于企业合法拥有的资源。企业往往对外部资源有很强的控制，供应商、分销商和顾客形成的价值链之间的联系常常是企业能力的基石。如果企业的价值活动深深植根于当地文化中，则企业控制的区域资源往往形成其资源优势，甚至是不可模仿的核心竞争力。

在进行企业资源分析的时候，需要特别强调的是企业的无形资源，如商誉，商标，人力资源等。企业有效创造竞争力源泉，在很大程度上取决于这些资源。另外，在进行企业资源分析的时候，除了要对各资源要素进行分析外，还应考察其配置，组合是否合理，以真实的确定差距和利用潜力。

2.2.4 企业能力分析

企业能力分析是指对企业的关键性能力进行识别并进行有效性、强度特别在竞争性表现上的分析。企业能力分析的目的是帮助企业决策者确定长远以及近期的企业战略；如果企业战略已经落实，再进行企业能力分析的目的在于重新衡量战略的落实可能性，并判断是否需要进行修订，或用以决策是否企业需要通过能力改进手段进行能力完善。

按照企业平衡记分卡的原理，企业能力也可以被分成四个层次：财务能力、关系及客户资源能力、经营能力、人员与基础设施能力。企业能力之间在相当程度上可以互相转化。

企业在进行环境分析的基础上，应认真做好能力分析，预知企业现有能力与将来环境的适应程度，明确企业的优势和劣势，做到“知己知彼”，从而使企业的发展战略和新业务计划建立在切实可靠的基础上。否则企业会丧失竞争能力，而使新业务的开展也归失败。因此，企业能力分析是制订新业务发展战略的重要前提之一。

企业能力分析的基点是将现有企业能力与新业务活动必需的能力相对比，找出两者的差距，并制订提高企业能力的战略计划，使企业新业务计划得以顺利地实现。为此，企业能力分析首先要明确企业能力的结构，即明确反映企业能力的因素有哪些。企业要根据自己的实际情况，对企业能力进行分类，便于系统地掌握企业的能力状况。其次，在分类基础上，切实掌握企业现有能力的实际情况，这关系到发展战略计划提出的合理性，故是企业能力分析的关键。然后通过对企业能力评价，发现企业现有能力存在的问题，明确企业的优势和劣势。关于企业能力的评价，目前西方国家也处于发展阶段，所以同时出现各种不同的方法。总的评价思路是将现有企业能力与按某基准所要求的企业能力相对照。评价的难点在于评价基准的选定。目前采用的基准有两种：一是主观基准，即由评价者设定的企业理想能力；二是客观基准，即竞争企业中或其它行业中的优秀企业的能力。

2.2.5 SWOT分析模型

SWOT分析法（也称TOWS分析法、道斯矩阵）即态势分析法，20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分

析等场合（韦里克，1982）。

在现在的战略规划中，SWOT分析应该算是一个众所周知的工具，分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。通过SWOT分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

然而SWOT分析没有考虑到企业改变现状的主动性，企业是可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。

2.2.6 大战略矩阵

大战略矩阵这是由市场增长率和企业竞争地位两个坐标所组成一种模型，在市场增长率和企业竞争地位不同组合情况下，指导企业进行战略选择的一种指导性模型，它是由小汤普森与斯特里克兰根据波士顿矩阵修改而成（小汤普森与斯特里克兰，1972）。

大战略矩阵（Grand Strategy Matrix）是一种常用的制定备选战略工具。它的优点是可以将各种企业的战略地位都置于大战略矩阵的四个战略象限中，并加以分析和选择。公司的各分部也可按此方式被定位。大战略矩阵基于两个评价数值：横轴代表竞争地位的强弱，纵轴代表市场增长程度。位于同一象限的企业可以采取很多战略，下图例举了适用于不同象限的多种战略选择，其中各战略是按其相对吸引力的大小而分列于各象限中的。

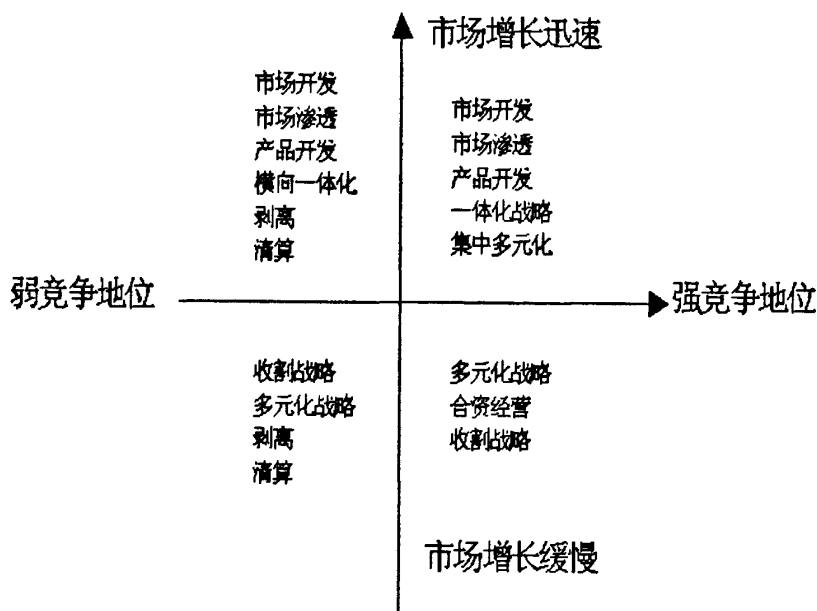


图2-1 大战略矩阵示意图

资料来源：BCG

位于大战略矩阵第一象限的公司处于极佳的战略地位。对这类公司，继续集中于当前的市场（市场渗透和市场开发）和产品（产品开发）是适当的战略。第一象限公司大幅度偏离已建立的竞争优势是不明智的。当第一象限公司拥有过剩资源时，后向一体化、前向一体化和横向一体化可能是有效的战略。当第一象限公司过分偏重于某单一产品时，集中化多元经营战略可能会降低过于狭窄的产品线所带来的风险。第一象限公司有能力利用众多领域中的外部机会，必要时它们可以冒险进取。

位于第二象限的公司需要认真地评价其当前的参与市场竞争的方法。尽管其所在产业正在增长，但它们不能有效地进行竞争。这类公司需要分析企业当前的竞争方法为何无效，企业又应如何变革而提高其竞争能力。由于第二象限公司处于高速增长产业，加强型战略（与一体化或多元化经营战略相反）通常是它们的首选战略。然而，如果企业缺乏独特的生产能力或竞争优势，横向一体化往往是理想的战略选择。为此，可考虑将战略次要地位的业务剥离或结业清算，剥离可为公司提供收购其他企业或买回股票所需要的资金。

位于第三象限的公司处于产业增长缓慢和相对竞争能力不足的双重劣势下。在确定产业正处于永久性衰退前沿的前提下,这类公司必须着手实施收割战略。首先应大幅度地减少成本或投入,另外可将资源从现有业务领域逐渐转向其他业务领域。最后便是以剥离或结业清算战略迅速撤离该产业。

位于第四象限的公司其产业增长缓慢,但却处于相对有利的竞争地位。这类公司有能力在有发展前景的领域中进行多元经营。这是因为第四象限公司具有较大的现金流量,并对资金的需求有限,有足够的能力和资源实施集中多元化或混合式多元化战略。同时,这类公司应在原产业中求得与竞争对手合作与妥协,横向合并或进行合资经营都是较好的选择。

2.3 本章小结

本章首先概述了战略管理理论的发展历程及主要代表性观点,围绕本文的发展战略规划,分别介绍了将要使用的战略分析工具,使得本文的战略研究具有理论基础。

第3章 案例描述

3.1 企业概况

WG集团地处国家级开发区——广州市经济技术开发区，位于珠三角经济圈中心地带。作为广州市再生资源协会的会长单位和龙头企业，公司汇聚了大批本行业专业技术人才，建立了广泛稳定的产、供、销业务渠道和行业交流平台，基本具备了全面回收和处理工业废弃物的能力。WG集团是广州市第一批再生资源试点的示范单位，还具备以下资质：中国塑料加工工业协会常务理事单位，中国再生资源回收利用协会常务理事单位。

公司创立于1994年，秉承环保的理念，走“专业化、科技化、规模化”经营之路，是一家提供废塑料、废钢铁、废五金、废纸、无纺布等工业废弃物的专业回收、再生加工和循环利用一体化服务的专业集团公司。公司注册资本5700万元，拥有十几家分公司（分支机构），包括独立法人公司3家，筹建了独立的车队（货车近100多辆），占地面积近300亩，已建设的标准化厂房13万多平方米。

WG集团以珠江三角洲为重点，先后在珠三角各主要城市以及北京、天津和马来西亚等设立分支机构，业务遍及珠江三角洲、京津塘地区、华东地区，完成了南北呼应的业务战略布局。目前企业服务的工业企业包括诸如宝洁、丰田、本田、可口可乐、百事可乐、富士康等诸多世界知名公司在内共达300多家，与落户珠三角的世界500强企业的三分之二建立了战略合作伙伴关系。集团业务涉及废塑料、废钢铁、废五金、废纸、无纺布等回收加工，集团产品作为再生原料销往钢铁厂、五金加工厂、塑料制品厂、纸加工厂等诸多下游生产厂家。

公司通过企业回收和网点回收等渠道收集废旧塑料，并组织专业人员进行分类处理，对分选好的备用原料，根据加工要求进行有针对性的破碎、清洗、烘干、配方、加工、检验。

废旧塑料再生利用具有明显的经济效益和社会效益。该业务属高附加值加工业

务，成本主要为人工、生产成本，利润空间明显。废旧塑料再生改性对实现企业增长方式的转变和推动我省再生资源发展具有重大的意义。废旧塑料的高效再利用，减少了污染和废旧物排放，抑制了二次污染，有利于生态环境的保护。再生塑料年产量10万吨每年便可为国家节约51.5万吨原油，2765.1万立方米水，13818.1万度电。同时，项目可为国家税收和社会就业提供强有力的支持。

3.2 企业再生资源加工概况

再生资源领域的环境污染和浪费现象比较严重，为保障配合企业目标的实现，公司将在清洁生产、节能降耗方面下大力气：

(1) 清洁生产

公司秉承“遵守法规要求，履行社会责任，推进清洁生产，致力污染预防，提倡节能降耗，增强环保意识，优化资源再生，追求持续改进”的环境方针，加强建设再生资源回收体系，大力发展再生资源，积极建立环境友好型企业。

自2005年开始，公司推行5S现场管理，工作现场秩序和工作环境有了根本性的改变，并贯彻“零排放”理念，在清洁式生产方面迈开了坚实的步伐。不仅如此，公司还聘请专业环境评估机构协助进行环境评估，并按照评估意见加强环境建设，获得了广州市环保局颁发的《广州市排放污染物许可证》，成为广州市再生资源行业首家获得该许可证的企业。

2007年公司顺利通过ISO14001环境质量管理体系认证，更好地履行了企业在环境保护方面的社会责任和义务。

(2) 节能降耗

落实国家政策，按照公司节能降耗的具体目标，对全公司重点用能工艺开展能源监察，推行能耗限额管理，统计重点用能工艺能耗状况；督促各部门认真执行主要产品单位能耗目标，形成较为完善的节能降耗工作和监测体系，完成重点公司单位产品能耗控制目标。

公司对废旧物资的回收利用为国家节约了大量资源，塑料类加工业务每年能节省13.6万吨原油，730万立方米水，3648万度电；金属类加工业务每年就能节省40.8

万吨铁矿石，20万吨标准煤，200万立方米水，14720万度电；纸类加工业务每年能节省12万立方米木材，3.12万吨标准煤，1100万立方米水，2688万度电，1.1万吨烧碱。

公司目前加工项目主要有废钢铁、废五金类的再生加工、废胶膜类的再生造粒及废塑胶的破碎加工、废纸、木料类的加工处理。各主要项目的加工产量见表3-1：

表3-1 WG集团月加工再生资源产能表

项目名称	适用范围	月加工量（吨）
废钢铁加工	废旧钢铁、汽车料等	20000
废五金加工	金、银、铜、铝、不锈钢等有色金属	900
塑料改性再生	各PET 、PP、 ABS、PA等	1000
废塑胶加工	类胶膜、泡沫、通用塑胶等	1200
无纺布加工	无纺布、纤维、棉花等	800
废纸加工	各种类废纸	3000
其它	废木材、废玻璃、橡胶、汽车内饰等	5000
公司再生加工产量合计		31900

（注：以上数据为近三年的平均值，各子公司和分公司不在此列）

资料来源：集团内部资料

公司本部、深圳、南海、南沙、东莞、揭阳分公司均组建了废钢铁加工基地，统筹管理各基地的生产运作，目前月再生加工量20000吨左右，再生产品50多种。公司废旧钢铁处理及服务能力深受客户认可，目前已与广州丰田、广州本田、联众不锈钢、玖龙纸业、JFE、珠江钢管、施耐德、美亚、美罗格、敏惠、庆成、洋泰等知名企业建立了业务合作关系。在金、银、铜、铝、不锈钢等有色金属料再生加工方面也已初具规模，目前五金类产品月均产量约1000吨左右，再生产品40多种。

以华南理工大学、中山大学高分子材料科研力量为学科带头人的塑料再生改性项目，拥有先进的技术设备、高科技管理研发人才，并拥有公司自主研发的多项高

新技术成果，目前月加工量可达到1000吨左右，加工品种涉及到PET、PP、ABS、PA等。该项目2007年获得广州经济技术开发区奖励，2008年获得国家发改委资源节约和环境保护备选项目资金资格。

在废胶膜再生造粒、PET、铝塑再生加工等方面公司有着丰富的经验，随着生产设备不断引进和技术革新，生产流程不断优化，公司在塑料类再生资源的加工上不断取得突破，目前PP、PE、PVC、PPE、PO、PA、PS等塑料类业务月均总加工量近2200吨，并呈现出快速发展的趋势。

公司目前各种废纸（如纸皮、纸箱、纸边料、卡纸、牛皮纸等）月均处理量3000吨左右。公司现正筹划组建废纸加工厂，准备引进大型废纸处理设备，全面提升废纸处理能力。

3.3 企业再生资源回收目标

“世界上没有垃圾，只有错置的资源”。公司明确了建设环保WG集团的战略目标，坚持“减量化、再利用、资源化”的原则，以采用系列环保新技术，减少污染，建设绿色环保、资源节约企业，构建绿色产业链为努力目标，以建设资源回收网络体系项目为契机，三大核心支柱业务为主要发展方向，以塑料再生改性加工产品项目、废旧线路板加工利用项目为技术革新改造重点培育项目，加快严控废物、危险废物处理项目建设，全面推进试点工作。

利用3-4年时间，巩固管理基础，创新经营机制，拓展业务平台，完善网络布局，实现专业化、规模化发展，将WG集团建成珠三角、京津冀地区最有影响力的中国再生资源行业一流现代企业。

（1）废钢铁、五金类业务：公司将在初分检、细分检、打包、粗加工基础上，引进先进钢铁加工技术和工艺，引进机械加工设备，将业务量从目前30万吨左右的水平，在2010年提升到50万吨水平。积极引进战略合作伙伴，开展深加工业务，利用资源优势延伸产业链，生产技术含量高，市场前景广阔的部分民用电器、机械设备和特种仪器的配件、零件产品，挖掘废钢铁、废五金再生利用价值。

（2）废纸类加工：按照强强联合、优势叠加的原则，加强合作，加大投资力度，

积极参与社区回收网络的建设。十一五期间，积极参与建设500个左右的社区回收网点，完善公司回收网络配置，扩大纸品采购量，以联盟与合作为手段，整合资源，通过开发产品价值，引进先进废纸机械加工设备，提升废纸业务加工的自动化水平，提高劳动生产率，做大做强纸类业务，2010年集团纸类业务总量达到每月20000吨。

最大限度地利用公司废旧木材资源，开展取材重造业务，充分发挥废旧木材的利用价值，引进木材和塑料高效结合、更有利于发挥两类原料优势的加工技术，开展木塑加工业务。

(3) 塑料加工：利用公司在中国华南地区的业务影响，拓展塑胶类（胶膜、泡沫、通用塑胶等）采购业务，建设华南地区废旧塑胶集散基地；引进先进塑胶造粒设备，更新业务发展模式，广泛开展业务合作，发展塑胶造粒、PET等业务，将PET产量从目前月产量1000吨水平，配套以机械设备更新改造，生产流程和生产工艺改进，在2009年将PET产量提升到月均2500吨，2010年达到月均产量5000吨。引进专业合作伙伴，开展塑料深加工业务，利用公司塑料粒料、PET料资源优势，开展塑料制品生产，推进产业升级和产业链延伸。

3.4 重点技术革新项目

(1) 废旧塑料改性

公司废旧塑料再生改性项目以“废旧聚丙烯（PP）塑料改性再生”为开发内容和课题，应用高分子改性技术对再生塑料实施增强、增韧、填充、塑料合金、功能化、再稳定化改性，同时研制再生塑料专用复合添加剂，使再生塑料通过共混改性成为工程化、功能化、精细化和高附加值化的新型塑料。项目本着“废料—改性—原料”的循环利用理念，集中研发和生产PP、PS、ABS、PET等废旧塑料改性产品，应用于汽车产业、家电产业、建筑产业、农用制品及家庭日常用品等领域，规划年产再生塑料原料10万吨。

公司废旧塑料再生改性产业化项目规划总建筑面积10万平方米，拟投资约3亿元。项目地处珠三角都市圈核心区域的广州东部，契合广州“东进”的发展规划，积极融入广州东部产业区，同时依托政策优势，利用WG集团现有配套资源，通过整合

再生资源行业的商务网络资源及合作平台，具备了良好的发展基础。目前，各项工作正有条不紊落实，项目携手华南理工大学、中山大学高分子材料科研力量组建了自身强有力的研发团队，废旧塑料再生改性应用的生产加工和技术管理人才也逐步到位；标准生产厂房的筹建、技术实验室的规划设计、实验设备的购置目前已进入实施阶段；项目初期资金配套已经到位。

整个项目历时1.5年，实施进度计划安排如下：

1) 从2007年12月-2008年6月，进行项目立项、可行性研究、勘察、设计、招投标等项目前期工作和其它准备工作；

2) 2008年6月开始土建施工，项目土建、设备选购、安装调试、室内外环境装饰等于2009年12月结束，约一年半；

3) 至2009年12月底，与该项目相关的基础建设基本竣工，具备实现产业化的条件，并逐步投入使用，历经4年左右的时间，最终建成以该项目为核心的具有完整产业链的产业园。

(2) PET项目

聚酯PET(聚对苯二甲酸乙二醇酯)是最重要的合成材料之一，在纤维、包装、感光材料、工程塑料等领域得到广泛应用，发展十分迅猛。其主要应用市场是包装占23%、纤维占69%、工程塑料及其它占8%。其中，用于聚酯瓶的消耗达近年已超过400万吨。由于综合性能优良，聚酯也广泛用于合成纤维、薄膜和工程塑料等领域。广州及珠三角地区废旧PET市场存量较大(广州年10万吨，珠三角地区年20万吨)，产业发展前景好。目前产业现状表现为产业分散、技术水平不高、高成本高能耗、二次污染较重、产品品质难于满足现行市场需求。WG集团现有部分生产流水线，年产1万吨，我们计划在现在有生产条件和工艺的基础上，利用当今世界最先进技术和设备，提高产业集中度，控制二次污染，降低能耗，提高品质，实现PET“废瓶——包装瓶”的生产应用，集回收、清洗、加工到制品生产为一体的综合体，实现年产量10万吨的PET再生利用产业化项目。

项目计划分三期实施。第一期计划用两年时间达到2万吨/年；第二期再用两年时间，在第一期的基础上扩展到5万吨/年；第三期利用两年时间实现10万吨/年的产

能。项目要求实现起点高、规模化、科技化、产业化。目前，项目的可行性论证已基本完成，项目的筹备工作正在有条不紊地开展。

3.5 再生资源回收体系建设

再生资源回收利用是发展再生资源的重要内容，同时大力开展再生资源回收利用，也是提高我国资源利用效率，保护环境，建立资源节约型社会的重要途径之一。对此，WG集团结合自身的实际情况，提出了再生资源回收利用“业态垂直整合”的行业新理念，为整个再生资源产业的发展提供一个全新的课题。

再生资源回收利用“业态垂直整合”是一个现代的再生资源经济企业，在废旧物资的回收、加工、利用的过程中，以一种延伸和耦合产业链的模式，高效构建一种新的“资源——产品——废弃物——再生资源”的产业流程。具体来说，在再生资源回收这一体系中，可以细分为产品体系、网络体系、技术体系等。而其中各体系又可以作纵向再细分，如网络体系可以分为全球的、中国的、地区性区域等。在再生资源加工这一体系中，则可在产品、科研、环保等方面作高、精、深度的剖析。而在再生资源利用这一体系中，则可完全从流通、营销、传播、价格方面作合理的划分分析。最后，以市场作为产业发展的衡量标杆，以品牌作为产业发展的导向，整合这个多层次的业态，推动整个再生资源产业的纵深发展。WG集团早在2004年就提出建设再生资源回收网络体系，提升产业循环发展水平，创立企业与企业之间、企业与社区之间从废弃物到资源的循环利用示范标杆的经营理念。

WG集团再生资源回收利用网络工程项目，按照“整体规划、梯度推进、产业联动、循环开发”的原则，着力推进资源循环式利用、产业循环式组合、区域循环式开发，逐步建成产业互为促进、生产生活生态联动发展、人与自然和谐统一的广州市乃至全国典型的再生资源示范区。

在远期规划中，一是要把WG集团再生资源生态工业基地及回收网络工程建成再生资源示范企业，以建设绿色环保为目标，采用“减量化、深加工、再利用”等一系列环保技术，减少生产污染；二是建立一批循环产业链，利用工业产生的废弃物，

积极构建绿色的产业链，实现“资源—产品—废弃物—再资源化”的业态垂直整合模式，达到固体废弃物综合利用100%；三是积极培育工业生产区循环体系，提升产业循环发展水平，从企业与企业之间的循环开始，并逐渐形成大规模的社会循环业态发展。

项目建成后，新建项目的年处理回收物资能力将达到钢铁类90万吨，塑料类30万吨，纸类18万吨，废木材10万立方米，化工及其他废弃物30万吨。公司计划到2010年末实现废钢铁五金类业务再生加工量达到50万吨水平，塑料类业务再生加工量达到6-8万吨水平，纸类和木材类业务达到30-35万吨水平，塑料再生改性类业务达到2万吨水平，并初步完成严控废物、危险废物处理项目。到2015年各类业务争取在2010年的基础上再翻一番，并初步建成广州市危险废弃物处理中心。

3.6 企业面临的问题

WG集团在十多年的发展过程中，积累一些资源上的优势，也建立了一定竞争优势。然而伴随全球市场变化、行业变化及竞争对手成长等因素，原先建立的竞争优势被弱化，通过对企业进行针对，发现企业面临如下问题。

(1) 企业战略方面

集团有确定的使命与愿景，但没有明确的价值观。员工对目前集团的使命与愿景认同度较高，但普遍认为使命与愿景需要细化；目前不够明确的价值观使得员工认识难以达成不一致，在行为上也表现得不一致，无法形成企业发展的合力。

同时集团没有进行总体的战略和目标规划，每年经营计划偏重于事务性和历史数据对比，没有体现战略意图。集团与各业务单元都没有制订具体的战略实施方案。业务战略上意见不一致，各职能战略没有规划，一些本应属于战略性的项目尝试也没有提升到战略高度。

(2) 组织结构方面

集团对总部和分公司业务实行运营管控模式，但目前对分公司的管控模式不够清晰，甚至有一定程度的失控，造成资源与人力的浪费。

集团总部部门按价值链划分为五大模块，基本符合运作需要，但缺少规划的大

规模组织变动过于频繁，影响部门职能的实现。

此外，集团岗位设置不尽合理，主要职责和授权不明确，难以按恰当的授权开展工作，管理层级过多，上下级指挥关系欠清晰的，还有多头指挥和越级指挥现象。管理风格倾向于任务安排，较少目标和计划引导且欠清晰，工作沟通上多采用最直接有效的方式，但沟通以口头方式为主，正式的方式较为欠缺。部门间配合不够，影响工作的开展；上级对下级的意见重视不足，对下级汇报和报告有反馈不及时的现象。

从制度建立看，管理制度还不够成熟和体系化，流程规范化程度有待提高；从制度实施看，制度落实不到位并且会因人而异，流程效率有待提高，持续改善机制不完善。

（3）人力资源方面

没有人力资源规划的战略基础和组织基础，人力资源规划缺失，只有被动性的人力资源管理，人才建设亟待加强，没有进行员工职业生涯规划，员工对个人在公司的发展没有明确方向，普遍缺乏信心，员工流动性过大，队伍稳定。

集团目前尚未建立培训项目体系，培训运营体系处于起步阶段，培训资源较缺乏，培训的针对性和效果有待提高。在招聘上存在不及时和不按招聘任用的现象；在内部调岗上存在一定随意性，过于频繁，并且缺乏有针对性的评估；在晋升上的裙带关系较严重，公平性有待加强。

没有统一薪酬体系如定薪依据、薪酬等级、调薪机制等。付酬没体现岗位价值、个人能力和业绩表现。按人定薪，激励性和公平性较低，限制了员工的工作积极性。

绩效管理体系不完整，一是覆盖面上，只有计件工人进行严格的绩效考核；二是管理流程上指标制定不合理、缺乏实施辅导、考核不能坚持，考核结果应用不充分。高管薪酬激励结构不完善，没有与公司的发展紧密联系起来，很多承诺停留在口头上。

（4）其他管理方面

WG员工普遍以作为公司的一员感到自豪，对WG有一定的认可度。但是WG企业文化是不清晰的，价值观有冲突。企业文化没有发挥应有的作用，需要变革和重塑。

财务管理水平不高，组织和功能不完善。公司对财务的定位侧重于账务和税务处理，经营分析和投资管理活动没有受到足够的重视。财务状况有待改善，主要是没有发挥财务杠杆作用，现金流比较紧张。财务和财务管理的不足在多方面影响了公司的运营效率

资源拓展上成绩斐然，但是带有严重的粗放式业务风格。没有对立起客户价值评估体系，对资源端客户进行分类管理，提供有针对性的专业化服务

资源再生技术含量低，生产装备水平低，手工作业为主，技术人员缺乏。生产没有体现出规模化效应。

营销没有发挥龙头作用，是受行业和市场特点的制约。但是营销的市场指导地位需要巩固，一是市场分析和预测能力，二是对资源再生的拉动作用需要加强。

3.7 本章小结

本章介绍了WG集团发展历程及企业概况，企业在再生资源回收领域的指导思想与目标，进而针对再生资源加工及回收情况进行描述，希望可以更多的了解到企业及行业的相关特点。最后指出企业目前遇到的问题，希望可以在下文的内外部环境分析中有针对性的展开讨论。

第4章 企业外部环境分析

WG集团位处再生资源产业中的废旧资源的回收再制造领域,明确再生资源及再生资源行业的特性对于本文的分析十分必要。

再生资源指在生产和生活消费中产生的,不再具有原来使用价值,但经过回收、分类和加工处理,能获得新的实用价值的各种废物,具体包括报废车辆、废旧电子元器件、废旧数码产品、废五金、废纸、废塑料、废橡胶、废轮胎、废钢铁等。

再生资源行业对废旧资源的回收和再利用活动是节约资源的有效途径之一。再制造也即“再造”,是指以产品全寿命周期设计和管理为指导,以废旧资源实现性能跨越式提升为目标,以优质、高效、节能、节材、环保为准则,以先进技术和产业化生产为手段,对废旧资源进行修复和改造的系列技术措施或工程活动的总称。简而言之,“再造”就是废旧资源高科技维修的产业化,它对建设节约型社会的意义重大。再生资源行业价值产生的本质主要表现为贸易方式与工业方式。贸易方式是指将各种分散的废弃物收集、运输并集中起来并销售,或经过拆解、清理、分类,以及适当的分割、粉碎、打包、压块等初加工再进行销售。工业方式是指用技术手段将某种经过初加工的资源进行深加工使其变成可直接应用的生产资料甚至消费品。

废旧资源回收利用有着重要现实意义:

首先是经济效益显著。每回收利用1吨废旧物资,可以节约自然资源4.12吨,节约能源1.4吨标准煤,减少6-10吨垃圾处理量;每利用一万吨废纸,可生产纸浆8000吨,节约木材3万立方米,标准煤1.2万吨,水100万立方米,少排放废水90多万立方米,节电600万千瓦时。

其次是环保作用突出,废旧资源资源化可以减少原始矿藏开采以及新产品制造过程中造成的环境污染,能够极大地节约能源、减少温室气体排放。美国环保署曾估计如美国汽车回收业成果被充分利用,大气污染水平将比目前降低85%。

最后是能缓解就业压力,废旧资源再制造将带动一批新型产业、解决大量就业问题。美国的再制造业到2005年安排就业100万人,如果我国2020年达到美国该年度

规模，将创造100万就业机会。

外部环境分析对认识行业变迁、认清企业发展趋势、梳理WG的发展战略有重要作用。因此本文将从宏观、微观两个层面对战略环境进行深入分析。

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政治政策及法律法规方面

政策方面：党的十六届五中全会关于“十一五”规划的建议中明确提出了建立资源节约型和环境友好型社会。国家的政策导向是建立资源节约型和环境友好型社会，鼓励大力发展再生资源利用行业、加快回收体系建设，这为再生资源行业发展提供契机。建设资源节约型社会通过提高生产系统的资源利用效率，走新型工业化道路，同时通过强化资源节约意识，改变消费模式，在全社会范围内建立资源节约型的生产和生活方式。建设环境友好型社会则通过保护生态、从源头预防污染产生，同时在最大限度地提高资源利用效率的基础上实施清洁生产、循环利用资源和废弃物、不排放污染物。这些政策方面的变化不仅可以刺激和提升行业发展，更可以在全社会范围内形成节约环保的意识。

政府管制方面：1984年流通体制改革，废旧物资回收行业开放。2002年后，生产性废旧金属不再需要“特种行业许可”，至此废旧物资回收市场完全放开。目前我国政府已经取消了对外国环保企业的政策限制，鼓励进入中国市场，可以预见未来在资源再生领域的竞争将会异常激烈。在管理体制上，我国政府逐步放开市场，并形成了“商业部门管回收，工业部门管利用，环保部门管治理”多部门分头管理的格局。工业型企业投产必须执行“三同时”的政策，有配套的环保设施，同时必须通过政府部门的环保评价，取得环保许可证，在重大项目上必须有节能减排的具体措施，方可通过政府主管部门的审批；在再生资源环保利用行业还要接受严格的公安、卫生、环保、劳动、工商、税务部门的管理与控制，在地方社区以政府为主导建立资源再生回收利用服务体系。政府不断强化对行业的管制将大大提高行业的准入门槛，同时为企业在再生资源市场上规范化竞争提供保障。

制度建设方面：我国政府已经出台了一系列补贴和优惠政策，对推进再生资源建设起到了一定作用，但与发达国家相比，在制度本身和执行力度上还有待完善。值得关注的是从2009年1月1日起开始执行新的再生资源增值税政策，将从免征逐步过渡到先征后退直至完全征收，这是对2001年5月1日以来施行免税政策的一次重大调整。新政策对“适用退税政策的纳税人范围”的规定比较严格，对手续规范的收废企业可以适用，该类企业普遍是工业收废企业；而目前我国收废市场上存在大量个体收废者或者小型家庭作坊式收购企业通常不完备或者根本没有土地使用手续，日常销售主要通过现金结算，因此增值税政策对这部分群体没有适用性。这将使像WG集团这样工业收废企业从新的增值税优惠政策中将受益匪浅，通过企业核算，在实行新的增值税政策后，企业的税负确实有所下降。

法律法规方面：国家和地方政府已经颁布或正在制定有关再生资源、再生资源的法律法规，如《再生资源法》、《清洁生产促进法》、《再生资源回收管理办法》、《固体废物污染环境防治法》以及国家环保总局的《废塑料回收与再生利用污染控制技术规范》等部门规章，其中2009年3月签署的《废弃电器电子产品回收处理管理条例》对发展潜力巨大的电子废弃物处理做了相关制度规定，规范了市场。条例明确，对废弃电器电子产品，实行多渠道回收和集中处理。同时，条例设定了废弃电器电子产品处理资格许可制度，规定由取得电器电子产品处理资格的企业对废弃电器电子产品进行拆解、提取原材料和按照环保要求进行最终处置，即集中处理制度。各地方政府相继出台本地区内行业管理政策，并在税收、资金借贷、科技立项、用地、用工上加大扶持力度，支持再生资源体系建设。就广东省内环境看，各级政府在出台政策的同时，已经开始规范市场、治理行业的活动，净化了行业竞争环境，其中从2009年2月1日起，《深圳市再生资源回收管理办法》正式实施，逐步解决主要依靠流动商贩在居民区和商业区废旧物品回收过程所导致的种种问题，逐步规划落实再生资源专用场地，为商业区和居民区规划配套再生资源回收点。国家与地方再生资源法律法规的不断出台将会对行业的发展起到规范化作用。

4.1.2 经济方面

宏观经济方面：宏观经济运行趋势，尤其是工业发展趋势对再生资源行业有重

要影响。从图4-1可以看出，再生资源行业的工业增加值增长速度与全国工业增加值增长趋势基本一致。2008年9月，美国次贷危机升级为一场全面金融危机，并开始向全球蔓延，受此影响我国2008年9月工业增加值增速跌入谷底，处于工业产业链条末端的回收加工业受到波及，本月行业的工业增加值速度跌入年内最低水平。

2008年10月和11月由于国家降息政策和4万亿经济刺激计划的利好消息，全国工业增加值增速回升，再生资源行业的增加值增速随之上扬。随着未来中国经济缓慢好转，再生资源行业的发展也缓慢爬升。

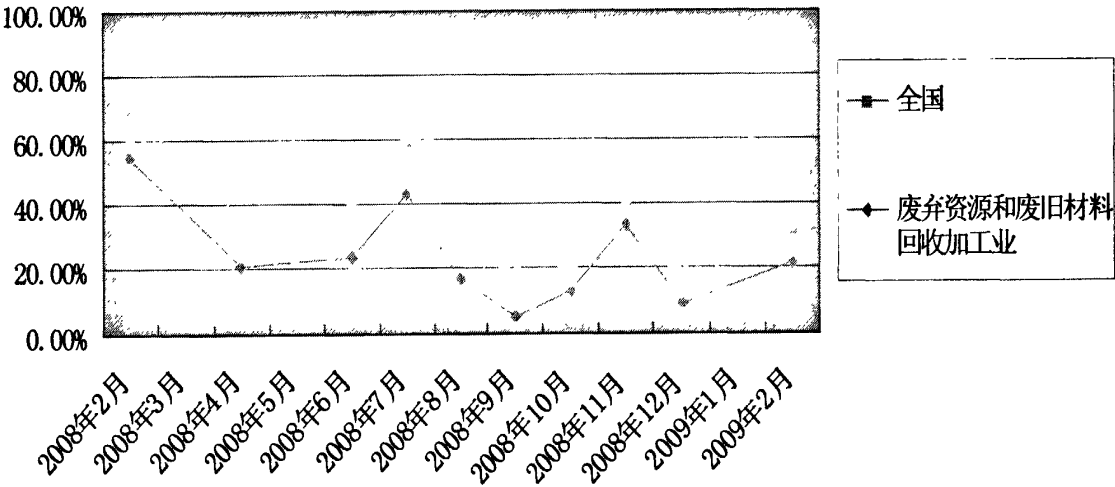


图4-1 全国及再生资源行业工业增加值增速图

资料来源：集团内部资料

要素市场与供给水平：就广东省内经济环境看，省内资源储量先天不足以及20多年的经济快速增长对资源与环境造成的巨大压力。广东自有资源短缺，铁矿石、煤炭等主要原、燃料全部需要外购解决，油、电、气等重要能源也都主要靠国家统一调配和外部输入。资源的短缺及国际资源产品价格上涨较快制约了广东地区工业投资发展，随着电子信息、汽车制造和石油化工等资金技术密集型产业的崛起，使广东经济进入新一轮以重化产业为动力的增长周期，因而加快回收利用工业垃圾、建设再生资源势在必行。目前广州市的工业固体废物种类多、数量大，主要有粉煤

灰、钢渣、锅炉渣（煤渣）、高炉渣、废纸类、工业粉尘、有机废水污泥、粮食及食品加工废物和其它废物，到2010年广州市一般工业固体废物的产生量预计达到591万吨。

再生资源环保产业是连接多个产业的终点和起点，如钢铁、五金、塑料、电器、废纸等，各种废旧物资的市场供给总量和需求总量巨大而且持续增长，这将为再生资源行业稳定持续的发展提供保障。据不完全统计，全国从事再生资源回收企业5000多家，加工利用企业6000多家，回收网点16万个；截止2006年，我国主要再生资源品种的年回收量分别为：废钢铁3600到3700万吨，废有色金属200万吨，废塑料500到600万吨，废纸1700万吨；回收拆解报废汽车80万辆，拆解废船100万轻吨，轮胎翻新总量790万条，废家用电器和废电脑回收量达到废弃总量的80%以上。

4.1.3 社会文化方面

随着国家大力发展再生资源，建立资源节约型和环境友好型社会，得到社会各界人士的广泛支持；提高人类的生存质量、促进资源的节约利用、减少环境污染，已经成为全社会的共同追求。居民消费结构、企事业单位办公消费结构、人口增长等变化为再生资源回收处理带来巨大的潜能。

社会态度、认知方面：目前居民环保意识加强，对于垃圾分类投放已经有了初步认识，电池等废旧电子产品回收点已经开始进入社区。工业产废企业已经开始认识到边角料的再生利用价值，纷纷与再生资源加工利用企业建立合作关系，回收价格趋于透明。此外再生资源制造的产品通常销售价格比原生材料低，部分再生资源产品性能甚至高于原生材料，为推进企业使用再生资源创造了空间。居民及企业不断提升的环保意识，对于再生资源业务的拓展将会提供有利的作用，也会真正促成资源节约和环境友好型社会的建设。

人口的年龄结构与教育程度：我国15~59岁人口会一直增长到2020年之后才会刹车。该年龄段人口（劳动人口），到2020年会增长到9.4亿左右，比现在的8.2亿要净增加1.2亿。在未来的20多年间，我国将在克服现有失业人口和下岗人口就业问题的基础上，还要解决1.2亿人的就业问题。大量就业年龄人群的供给，可以满足再生资源环保行业对劳动人口的需要；另由于各种类型职业教育的发展，大多数人口可

以受到初中（中等）以上程度的教育，劳动力素质的提高，可以进一步满足再生资源环保行业的发展对各层次管理人员和技术人员的需求。

消费结构：随着科技的发展，居民消费者及企业商户所使用的电子类的产品越来越多，而其中的电子元器件寿命按照指数分布的特性，当产品换代或者损坏时，其中很多电子元器件还处于良好的工作状态。移动电话、数码产品更换频率在半年到3年以及家用电器更新换代进入高峰，而其中的电子元器件通过拆解以更低的价格和更环保的方式运用到新产品中。此外墨盒、硒鼓、废纸、废塑料等废弃物大量增加，也为废旧资源回收提供更广阔的市场空间。

4.1.4 技术方面

传统的收废卖废不需要技术含量，如果延伸产业链进行再生资源加工提高产品附加值，或在危险品、电子废弃物物上有所作为，需要进行技术研发。

现代科技发展日新月异，新技术新工艺不断出现。再生资源环保产业，正面临由粗放型经营向集约型经营发展，进行精细化加工，提高技术含量，走科技之路是必然选择。通过提高技术水平，改革生产工艺，以新技术取代旧技术，降低生产成本，增加科技附加价值，是再生资源环保产业的技术发展方向。

总体上，宏观环境的各方面利好因素驱动着再生资源利用行业回暖，但是由于经济发展水平及再生资源加工技术因素的影响，我国资源回收率还处于较低水平，如图4-2所示。

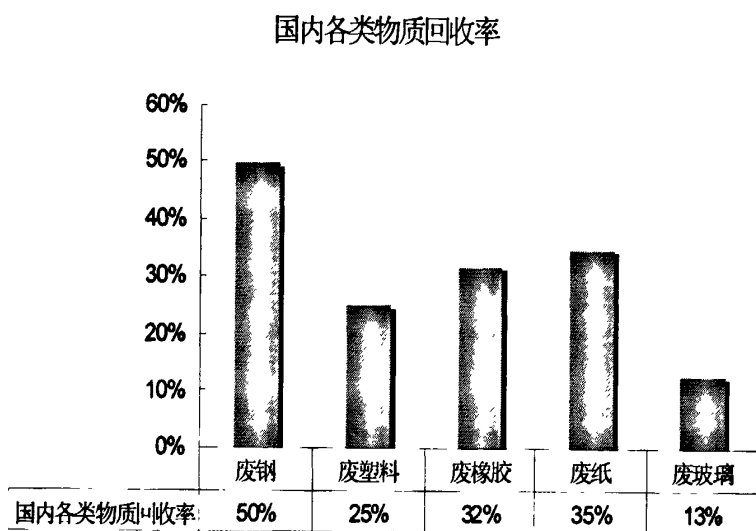


图4-2 工业增加值增速图

资料来源: 集团内部资料

4.2 行业竞争结构分析

WG集团位处珠三角，南部沿海经济区是最重要的外向型经济发展的基地，也是重要的消化国外先进技术的基地、高档耐用消费品和非耐用消费品生产基地和高新技术产品制造中心。从行业集中度看，我国废料加工集散地主要位于中东部经济发达地区，回收加工的废料以废旧金属、废塑料为主，这些区域普遍建立了配套的产业园区。通过行业竞争特性进行分析将有助于我们更好的了解WG集团在再生资源领域的竞争优势现状。

4.2.1 供应商的谈判力

在再生资源行业里，能否按时、保质的获得废旧资源是个关键性的问题，直接决定了企业资源再生过程中投入产出比，更会决定着企业在营销方面的最终效果。

供应商位于再生资源行业价值链的源头，从回收源看，废旧物资主要来自于城市生活垃圾和工业垃圾，相较于生活垃圾，工业垃圾种类集中，分拣容易，回收利

用率高，是我国目前资源再生利用行业生产原料的主要供应方。一直以来，与产废企业建立良好的战略合作伙伴关系是再生资源回收加工企业市场拓展活动的重心。

一定区域市场废旧物资回收企业之间对废料供应客户的争夺，使废料的供应企业具有一定程度的讨价还价能力，往往掌握谈判的主动权，控制废料的出售价格；同时如果供应企业具备建立了自己的废物处理系统的能力，或者产废量大、废料品位高将大大增加使其与废料回收企业的谈判力。

4.2.2 买方的谈判力

从行业整体性上看，工业企业既是废料的主要供应者，也是再生产品的主要采购者。利废企业购买再生资源的价格与产废企业的销售价格等多重因素密切相关，此外，再生资源企业的产品销售除了与产品附加值相关，还受到经济周期、上游供货商、期货现货价格等外部因素影响。

再生资源环保企业作为各种废料的买方，企业规模和废旧物资的处理能力、服务效率和服务质量决定了其在与供应商之间讨价还价的能力。如图4-3所示，在再生资源行业中，如果工业废料加工企业在整个链条上仅仅从事回收、分拣、打包业务而不发生任何增值行为，则该企业不仅很难获得合理的利润回报，更会强化买方的谈判力。另一方面，再生资源加工企业在该链条上为产品增加附加值，通过科技手段在加工过程中进行改性，不仅提高了加工后的原料品类，也会有更大的利润空间，在与利废企业的谈判中也会具有优势。

WG集团作为中国华南领先的再生资源环保处理企业，具有比较强的高效率的废旧物质回收的服务能力，可以协助供应商提高产品价值链的整体价值；同时企业通过科技手段率先成功实现废旧塑料改性，使产品更具附加值。因此，可以在与供应商的谈判过程中具备一定程度的优势价格谈判能力。

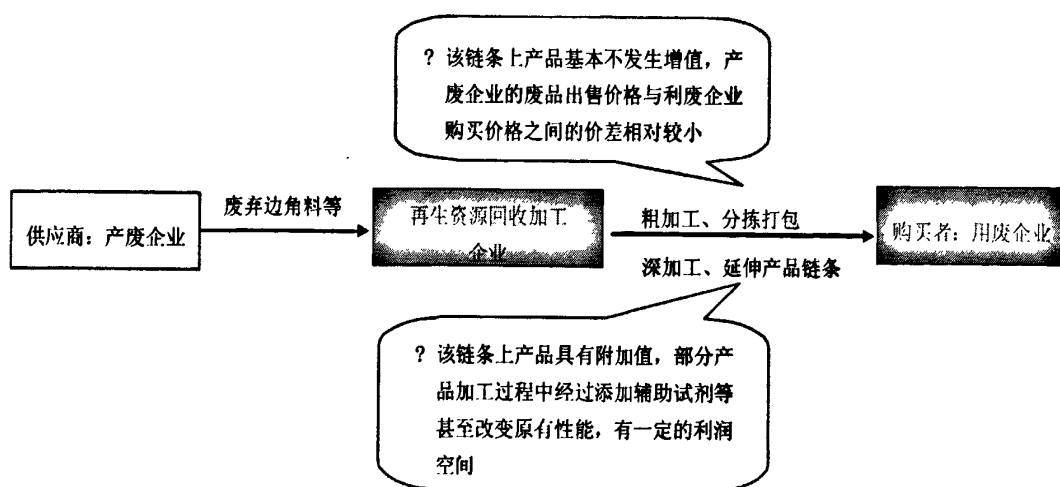


图4-3 再生资源行业特性

资料来源：集团内部资料

4.2.3 竞争对手

我国的再生资源行业由废品收购发展而来，行业内的竞争者可以分为传统的废品收卖者与新型的资源再生加工利用企业，双方在资质规模、回收流通链条、进入退出障碍、融资能力、抗风险能力各有不同。再生资源回收加工工业化模式是未来的发展方向。

从资质规模看，再生资源回收加工企业一般以公司形式出现，未出再生资源产业园，同时需要通过消防、环保等评估；而废品回收者则不具有这些特征。

从回收流通链看，再生资源回收加工企业一般以收购网点/产废企业-回收公司-下游企业模式进行回收废旧资源；而废品回收者则以走街串巷的形式予以回收并在废旧集散地予以销售。前者一般处置的工业废料，后者处置主要是生活废料。

从进入/退出障碍来看，再生资源回收加工企业作为不仅有资金支持和稳定的批量回收渠道，还必须取得合法的土地使用权、通过环评和消防检查。此外，为了提高产品售价必须攻关技术提高产品附加值电子废弃物、危险废弃物等进入门槛高；而废品回收者由于启动及经营成本较低，也没有进入特定回收领域，因而进入/退出障碍较小。

从融资角度看，再生资源回收加工企业经过工商、税务注册，财务制度相对规范，具备一定的资质申请银行信贷；而废品回收者没有财务或财务基础薄弱，难以取得银行信贷支持，部分收购点或者收购站没有工商执照等合法的手续，不具备申请信贷资格。

从抗风险能力看，再生资源公司产能大，服务比较好，一般具有比较稳定的客户渠道。价格波动剧烈时，易与客户结成同盟，共同抵御经济波动带来的价格风险；而废品回收者规模小，客户具有较大的流动性，抗风险能力差。

需要明确的是在再生资源领域，除了数量庞大、规模较小的废品回收者是WG集团的竞争对手，实力雄厚的再生资源回收加工企业也是WG的强劲对手。放眼全国市场，ZZS资源总公司是WG的主要竞争对手；在珠三角地区，番禺KY公司则是WG不可低估的对手。我们将采用竞争态势矩阵来分析这两家主要的竞争对手，已确认WG集团与竞争对手的优劣势及相对竞争地位。

通过与宝洁项目组、财务部、企服中心、市拓部、资源再生中心及营销中心部门领导座谈，就各部们共同认可的在企业竞争中的关键因素，按照企业对各因素是否作出了有效的反应分别以1为弱，2为次弱，3为次强，4为强予以评分，最终形成相对于主要竞争对手的竞争态势矩阵。如表4-1所示，相对于竞争对手，WG集团在市场份额及品牌形象上处于相对劣势，其他优势不过明显，企业亟需通过规划战略以建立竞争优势，才可以确保在未来的市场竞争中获得有利位置。

表4-1 竞争态势矩阵表

WG集团				ZZS		番禺KY	
关键因素	权重	评分	加权评分	评分	加权评分	评分	加权评分
市场份额	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
价格竞争力	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
财务状况	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8
产品质量	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
客户忠诚度	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
品牌形象力	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
企业成长性	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
总计	1	17	2.6	19	2.85	22	3.35

注：评分值表示企业对各因素是否作出了有效的反应：1=弱；2=次弱；3=次强；4=强。

资料来源：集团内部调查结果

4.2.4潜在进入者

再生资源环保行业属于进入门槛较低的行业，尤其近年珠江三角洲废旧物资回收投资者增多，虽然增加了行业的总体生产能力，但增加了市场原料客户资源与市场份额竞争的激烈程度，影响了WG集团的赢利能力和市场增长速度。

4.2.5替代品

相对中小再生资源回收企业，WG集团具有一定的技术优势，然而在该企业目前产成品主要是经过简单分拣、打包、压铸的半生产原料，供给生产需求方进行重新加工利用，其主要替代品是同类再生资源回收企业的废旧原料，替代品厂商与WG集团会产生一定的市场竞争，在一定程度上影响了产品销售价格。虽然WG集团存在规模竞争优势，总体生产成本较低，产成品具有比较强的市场竞争能力，但这将大大降低企业的盈利能力。

此外，受到原生产品的威胁，尤其是原材料价格下跌，与再生资源产品价格接近一致时，对再生资源的冲击较大，更多的企业会优先采购原生产品。同时，下游客户的工艺流程变化，也会引起原料需求变化，废旧资源的回收再利用很难满足企

业的需求。

概括来说，再生资源环保行业尚处于竞争发展阶段，行业集中度很低，以中小型、个体企业为多，巨大的产业供给与市场需求，将不断推动再生资源环保行业结构进一步优化；我们将促进政府严格监管、优化规范行业秩序，增强企业社会服务感，弱化竞争对手，清晰客户定位，以提高客户满意度为指引，为废料供应商、原料需求商创造更多价值，从而全面改善、充分发展WG集团的行业竞争能力。

4.3 外部因素评价

通过宏观环境及行业竞争力分析，我们可以了解到对企业发展有着重要影响的关键外部因素，以确定对企业发展的机会与威胁。由公司主要部门负责人按照1为重要弱点，2为次要弱点，3为次要优势，4为重要优势的标准，制定了外部因素评价矩阵表，如表4-2所示。

表4-2 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵（EFE）

	关键外部因素	权重	评分	加权评分
机会	1、国家大力发展循环经济，再生资源环保行业高速成长	0.4	4	1.6
	2、生态工业园区与再生资源产业园区建设，创造良好契机	0.35	3	1.05
	3、国家的各种资金、税收、科技、金融等支持政策，营商环境较好	0.25	4	1
	小计	1		3.65
威胁	1、再生资源环保行业的的利润空间，吸引了更多的投资者进入，使行业竞争更加激烈，市场风险增强	0.6	4	2.4
	2、随产业规模扩张和物价上涨，使企业运行成本增加	0.4	3	1.2
	小计	1		3.6

4.4 本章小结

本章针对宏观环境中的政策法规、经济、社会及技术因素方面进行分析，明确这些重要的因素对整个再生资源行业的现状及未来趋势会有怎样的影响，进而使用波特五力模型分析行业的竞争态势，从宏观及微观环境的角度来明确WG集团可能面临的机遇与挑战。

第5章 企业内部环境分析

上一章通过对宏观环境及行业竞争特性分析,我们明确了WG集团面临的机遇和威胁。为更好的定位好WG集团在再生资源领域的发展战略,我们仍需要进一步分析企业内部资源与能力,本章中的资源分析将从无形资产、有形资产和人力资源三个方面进行分析;能力分析将从基础支持、资源拓展、生产、营销、研发等多个维度予以分析,以明确集团的优势与劣势。

5.1 企业资源分析

WG集团经过多年积累,有了一定数量可支配的作业场地、物流车队、员工队伍、合作客户等有形资源;同时也具备了一定的政府关系资源、品牌资源、智力资源等无形资源;人力资源方面则积累行业里素质相对较高的人才队伍,虽然公司的整体人才素质仍然偏低。现有的资源状况为集团事业的发展奠定了一定的基础,但配合市场扩张的战略需要,必须以积极主动的姿态去发现培育新的市场资源。

5.1.1 有形资源

(1) 作业场地

WG集团占地面积近300亩,目前公司有24000平方米新厂房交付使用,是优于竞争对手的重要条件。受惠于国家及地方政府对环保项目的优惠政策以及企业的先发优势,企业获得大面积的作业场地,这样的场地不仅利于进行大规模的存储、分拣及打包等业务活动的进行,另一方面,在目前的情况下,竞争对手将很难以如此低的价格获得如此大的作业场地。此外公司在本部、深圳、南海、南沙、东莞、揭阳分公司均组建了废钢铁加工基地,统筹管理各基地的生产运作,目前月再生加工量20000吨左右,再生产品50多种,这更加增强了WG集团的规模性优势。

(2) 物流车队

如我们在案例描述中所指出，企业回收废旧资源主要通过网点集中回收和企业上门回收，这必然要求企业具备覆盖面广、反应迅速的物流车队。公司已筹建了独立的车队，拥有货车近100多辆，这也使得WG集团成为在珠三角废旧资源回收领域规模最大的车队。

(3) 资金

目前WG集团资金约占总资产的22.65%，但其中的大部份作为客户方的押金，还有一部份是农信社的股权，真正的流动资金占比很少。流动资金不够充裕，一定程度上制约了公司投资决策和长远发展。

(4) 客户资源

WG集团以珠江三角洲为重点，先后在珠三角各主要城市以及北京、天津和马来西亚等设立分支机构，业务遍及珠江三角洲、京津塘地区、华东地区，完成了南北呼应的业务战略布局。目前企业服务的工业企业包括诸如宝洁、丰田、本田、可口可乐、百事可乐、富士康等诸多世界知名公司在内共达300多家，与落户珠三角的世界500强企业的三分之二建立了战略合作伙伴关系。集团业务涉及废塑料、废钢铁、废五金、废纸、无纺布等回收加工，集团产品作为再生原料销往钢铁厂、五金加工厂、塑料制品厂、纸加工厂等诸多下游生产厂家。

5.1.2 无形资源

(1) 公共关系资源

WG集团作为中国塑料加工工业协会常务理事单位、中国再生资源回收利用协会常务理事单位及广州市再生资源协会的会长单位，在废旧资源回收再利用领域与政府高级部门保持着良好的合作关系，这将利于企业更好了解政府对资源回收再利用领域发展计划，也利于企业在不同地区、不同业务的开展。政府关系资源的支持恰恰是许多中小废旧资源回收再利用企业无法在短期内获得的。

同时，WG集团与国内的各大门户网站及广州的几大主流报业都有良好的合作关系，曾多次正面报道过企业或创业人。“2008广东十大经济风云人物”评选活动组委会举行新闻发布会，广州市再生资源行业协会会长、广州WG集团有限公司董事长

作为再生资源行业代表首次入围广东十大经济风云人物，这些因素将有利于提升WG集团的品牌形象。

(2) 品牌与商誉资源

WG集团在珠三角具有较好的品牌知名度，企业的供应商及客户对公司的整体评价也较高，甚至有一些位处开发区的国际500强企业主动找到WG集团寻求资源回收及处理业务。良好的品牌知名度利于企业在更广的地理区域及更多的业务单元开展活动。

虽然WG集团在珠三角地区积累了一定的品牌与商誉，但如果着眼未来全国范围内的竞争，仍然通过提升管理的水平，质量控制的能力和提升团队的素质来巩固和加强公司的信誉，同时要加强品牌推广，争取成为该行业在珠三角地区的标杆企业。

(3) 专利技术

集团如果从贸易方式转变为工业方式，制约最为严重的就是技术问题。集团暂时没有成型的技术专利项目，唯一的专利项目塑料改性项目起步后，由于各种原因搁置了。同时由于缺乏开发资金、现金流紧张同时也导致融资困难，影响业务发展。因而，集团需要充分把握政府思路，提升自身项目品质，对技术项目先做风险、成效等各方面的综合评估后，再进行实验、投产。同时可以进一步密切与广东高校的合作，也可以通过与同类型技术性企业进行战略合作以尽快提升集团的技术能力。

5.1.3 人力资源

虽然废旧资源回收再利用行业人员的整体素质不是很高，然而要想让企业战胜竞争对手没有具备战斗力的人员是不可能的。WG集团相对于同行业的竞争者来说，人员的基本文化素质及行业经验都更为优秀。这就使得企业在构建自身竞争优势时具备有力的条件。但是不容忽视的是目前的人才状况很难适应公司的战略发展要求。如图5-1所示，从年龄结构上看，公司员工年龄分布得比较均匀，其中40岁以下的员工占比超过75%；从学历结构上看，公司员工学历总体偏低，高中及以下的员工占84%，本科及以上学历的占比约5%；围绕公司战略发展，能适应未来市场竞争的中层综合管理人才和资本运作人才、高技术水平人才以及市场运作人才缺乏。

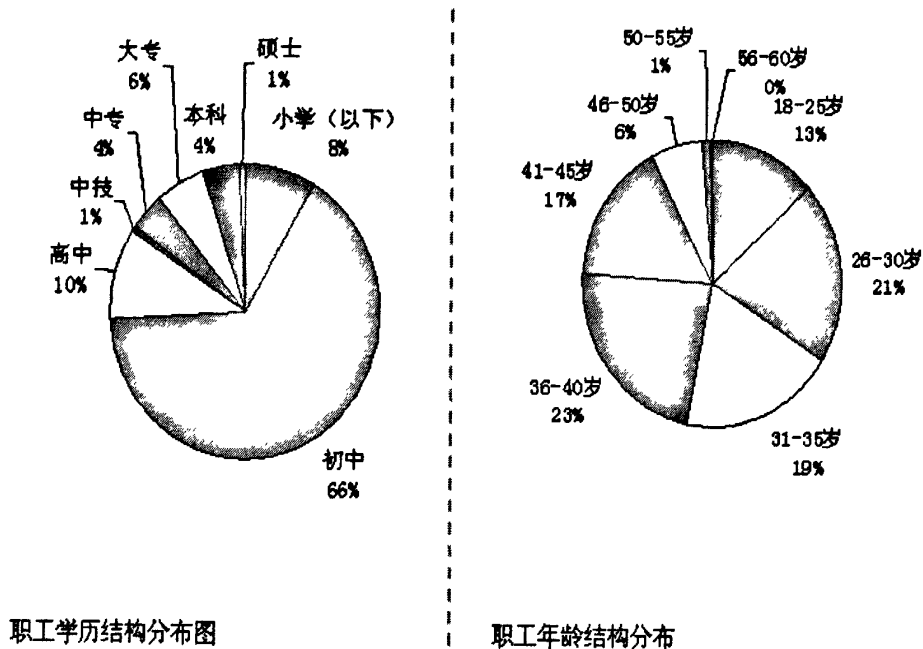


图5-1 集团人力资源状况图

资料来源：集团内部资料

5.2 企业能力分析

针对企业能力，我们将从内部管理能力、资源拓展能力、生产加工能力、营销能力、研发能力五方面予以分析。

5.2.1 内部管理能力分析

从供应链管理方面看，集团拥有较为完整的供应链，具备资源拓展、生产、营销环节、自有的物流车队等，但目前各环节之间的沟通不到位，信息分享不及时。整个供应链运作虽然基本顺畅，但由于沟通和信息共享不够，资金运营紧张，导致其运作效率不高，公司的货品库存缺乏合理管控，需要通过提供有关生产计划的信息，比如共享有关预期需求、订单、生产计划、市场行情波动等信息，减少不确定

性，因为集团的供应链管理能力和需要进一步加强。

在财务管理方面，由于公司多年来没有进行长远的战略发展规划，对财务管理的要求不高，没有强化财务部的职能，管理会计功能弱化，无法提供经营分析数据，对各部门的成本控制做得不够，未来需对企业主要品类、客户、收入等指标的多维度分类汇总、比较和展现，并对企业各类经营指标的历史发展过程的进行可视化展现，为企业决策提供强有力支持。

人力资源管理方面，公司人力资源管理能力较低，仅停留在人事管理阶段，对于如何进行人力资源规划，如何发挥薪酬和绩效考核的激励作用等方面都较为缺失。目前的薪酬结构，除生产一线员工采用计件制，其他人员主要采用基本工资加补贴的薪酬结构，不能有效体现员工的工作能力和工作绩效，不能有效激发员工的积极性。现行的绩效考核、员工培训以及晋升等人力资源管理职能都没有真正发挥作用，现有的人力资源管理现状不利于公司多元化战略和扩张战略的实施，亟需建立一个系统的、完整的绩效考核和薪酬福利体系。

5.2.2 资源拓展能力分析

资源拓展不仅要明确采购什么，采购多少，更要进行成本管理以确保在营销环节上具有价格优势，同时通过建立企业与供应商互动关系与核心供应商建立战略合作关系。

在采购分析管理方面，集团较少系统地做采购分析，以决定是否要采购、采购什么、采购多少以及何时采购等，对采购价值没有进行分析和掌握，采购控制通常是事后控制，无法规避风险，也容易挤占资金。目前的采购分析管理现状无法为资源拓展提供全面、系统的数据支撑，采购价值分析的不足往往会直接影响了公司的利润水平。

从成本管理方面看，公司开展资源拓展往往强调项目的数量，而较少进行成本考核，包括招标成本、实际采购成本和损耗成本等项目整体采购成本。从公司的财务数据可以看出，除直接采购成本之外，拓展成本占整体成本的15%，资源拓展环节所产生的成本占公司总成本的比例过大，业务公关费用控制不合理，这些对于集团整体盈利能力会造成制约。

从客户关系管理方面看，集团目前客户管理能力整体较低，没有清晰地对客户进行分级，不能区别一般供应商和战略型供应商。对可口可乐和宝洁的服务做的不错，是公司客户关系的标杆。客户关系管理不成系统，还停留在靠少数核心业务员做客户关系的阶段，缺乏有效的、全面的客户关系管理，不利于公司资源拓展的长期运作，也容易因为人员流动而影响到资源拓展的正常开展。

5.2.3 生产加工能力分析

由于再生资源行业特性，通过资源拓展采购回来适合的资源后，需要对其分拣、加工、存储及运输到有需求的客户手里，因而生产加工能力需要从分拣加工、物流运输、仓储管理三方面详细分析。

从分拣加工方面看，工艺流程简单，除了对废旧塑料有做一些较为深入的加工之后，其他的废料都只做了粗加工，设备比较陈旧落后，很多工作还靠人手作业，生产组织和质量控制主要由现场班组长进行管理，除直接采购成本之外，加工费用占整体成本14.7%，分拣加工成本一直居高不下，成为了公司利润增长的瓶颈。设备陈旧影响工作效率，也会降低集团规模经济性的优势，因而亟需需加强生产加工的自动化水平，加大现场生产的安全和质量控制，预防安全事故和货料二次污染的发生。

从物流运输方面看，企业回收废旧资源主要通过网点集中回收和企业上门回收，这必然要求企业具备覆盖面广、反应迅速的物流车队。目前集团拥有自己的物流车队和维修人员，调配车辆需提前一天做计划车辆的调配基本合理，维修比较及时，能够保证公司日常生产的正常物流运输。

从仓储管理方面看，拥有自有仓库多间，仓库管理较为混乱，经常有乱堆乱放的现象。仓库管理不到位，对随处卸货、乱堆放、阻碍通道等现象缺乏有力地监督和惩罚，一定程度上影响了生产经营工作的正常开展。

5.2.4 营销能力分析

营销对于业务开展是个十分重要的环节，它关系到能否及时的了解客户的需求信息，利于资源拓展时有针对性的进行采购，通过与客户建立战略合作伙伴关系，将更加强化企业的盈利能力及抗市场风险的能力。我们将从市场分析、销售网络、

营销费用及客户服务四方面有针对性的分析企业的营销能力。

从市场分析方面看，企业没有系统的市场分析，只做了简单的客户排列，更多的关注客户报价的高低，而较少关注到长远的合作及潜在的收益。企业对整个市场进行分析非常简单，缺乏对竞争对手、替代品、客户、供应商等详细分析，基本上只是些概括性的指导，缺乏实质行的支持。

从销售网络方面看，目前企业拥有较为成熟的销售网络，对应不同的品类都有一个相对稳定的销售渠道和网络，但是企业缺乏专业的人员和团队做行情分析，且市场信息来源于第三方，比如网站，缺乏可靠的信度。公司采取按品类开发销售渠道，能相对专业的销售产品，但也存在一定的弊端，尤其在提成机制不完善的时候，某类产品的销售人员对于销售其他品类产品缺乏积极性而导致销售机会流失。此外，对行业波动的预测和把握能力不够，做出销售决策的响应时间偏长，这些都不利于开发和维护好企业客户，也不利于企业销售网络的开展。

从营销费用方面看，销售相关的费用较高且规划性不足，除直接采购成本之外，营销成本占整体成本5.6%。公司目前对销售费用如何使用没有一个明确的规定，也没有做季度或月营销费用计划，由销售人员提前申请经费，层层审批。这种现状不仅不利于对整体营销费用的控制与规划，也不利于及时的开展营销活动。

从客户服务方面看，公司目前已经制定了相关服务规定及投诉处理方法，有固定的客户服务人员。但日常客户关系维护比较少，仅仅停留在简单地处理客户问题和投诉上。

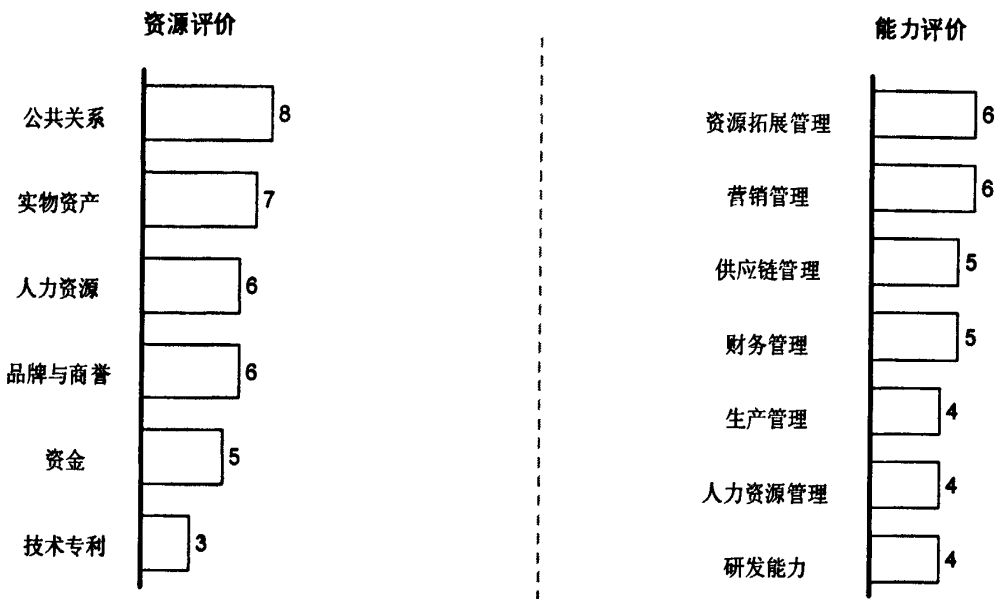
5.2.5 研发能力分析

企业在再生资源行业里如果没有一定的技术研发能力将只能以贸易的形式从事回收、分拣、销售的活动，无法提供高附加值的产品与服务。WG集团在未来将向加工型再生资源企业转变，研发能力水平非常重要，我们将从自主创新能力及自主开发能力两方面来分析该企业的研发能力。

从自主创新能力方面看，企业再生资源综合利用技术的总体水平还相对落后，自主创新能力低，没有建立起全面系统的研发体系。在废旧塑料改性上，有一些创新的想法，但暂未着手实施。一些综合利用价值高的贵金属、废塑料、废化纤等再

生资源的综合利用水平低。

从自主研发能力方面看，由于缺乏固定的研发资金，也没有固定研发项目，仅针对项目才启动研发活动，目前研发团队共7人，研发实力一般。原先开展的PCB研发项目，由于技术、生产工艺不成熟，已经被搁置。改性塑料项目，由于市场滞后，运行一年后也暂停了。科研经费的投入不足，一些重大科研项目难以开展，一些研发成功的成果也因缺乏配套资金而难以推广应用，加上受设备、流程、工艺等的客观条件限制，自主研发的项目很难持续。在资源再生行业里，公司的研发能力属中上水平。



● 对资源和能力做同行平均评价，总体采用10分制，0为最差，10为最佳；对其包含的各细项，采用评级方式，分为五级，图示如下：

最佳 (9-10分)	领先 (7-8分)	平均水平 (5-6分)	较差 (3-4分)	最差 (0-2分)
------------	-----------	-------------	-----------	-----------

图5-2 集团资源与能力评估图

资料来源：集团内部资料

5.3 内部因素评价

通过企业内部资源几能力分析，我们可以了解到对企业发展有着重要影响的关键内部因素，以确定企业发展的优势与弱势。由公司主要部门负责人按照1为重要弱点，2为次要弱点，3为次要优势，4为重要优势的标准，制定了内部因素评价矩阵表，

如表5-1所示。

表5-1 内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵（IFE）				
	关键内部因素	权重	评分	加权评分
优势	1、公司处于珠三角，具有较好的客户网络基础	0.3	4	1.2
	2、高度的企业责任感，良好的企业服务形象	0.2	3	0.6
	3、与政府、行业协会、媒体等具有较好的公共关系	0.15	3	0.45
	4、具备专业的技术队伍与丰富的废料处理经验	0.2	4	0.8
	5、强大的生产能力	0.15	4	0.6
	小计	1		3.65
弱势	1、人才结构、素质、能力不适应企业扩张发展的需要	0.55	1	0.55
	2、企业管理的基础工作还有距离，行为规范、运行机制、管理流程、品牌文化尚需加强	0.45	2	0.9
	小计	1		1.45

5.4 本章小节

WG集团企业内部环境分析目的就是为了明确企业的优劣势，提高企业竞争力，实现企业利润目标。通过详细分析我们识别出集团在资源及能力方面的优势及劣势，具体结果请见图5-2。通过对企业外部环境及内部环境予以分析，将有助于我们更加科学的研究企业的发展战略。

第6章 企业战略分析

为实现企业未来美好的发展蓝图，我们需要仔细规划集团发展战略，因而需要通过SWOT分析方法及大战略矩阵为集团发展战略铺垫基础。

6.1 SWOT分析

通过对外部环境分析以发现WG集团未来发展面临的机遇与挑战，通过对内部资源及能力分析以确认企业存在的优势与劣势。通过召集集团资源拓展中心、资源再生中心、市场营销中心、宝洁项目、财务服务中心、营运服务中心部门负责人结合部门自身特点及集团整体发展需要运用SWOT矩阵进行战略梳理以确定企业未来的发展战略，SWOT分析矩阵如表6-1所示。

(1) 优势与机遇

WG集团在珠三角地区有良好的品牌和商誉，软硬件优势明显，发挥资源拓展优势，提高市场占有率。

在目前金融危机及整个行业遇到瓶颈之时，需要以行业联合整治行动为契机，利用媒体、协会等力量宣传万绿达的品牌和服务，使政府明确对WG集团行业标杆的认知。这不仅可以使企业强化原有的品牌与商誉，更可以为企业未来的发展提供智力支持。

目前我国各级政府正在试推行支持一街一镇示范点建设，WG尝试垃圾焚烧发电项目，与政府共同推进社区垃圾回收与管理，与政府建立良好的合作关系，展示WG的实力、优势，表现WG的企业社会责任感。

作为以资源再生的工业化模式为方向的WG集团应当顺应国家建设循环经济政策，发展节能降耗、回收利用项目，争取土地、资金、规费减免、技术、服务、税

收等各方面的支持。

表6-1 WG集团SWOT矩阵分析

			S 优势	W 劣势
			1、公司处于珠三角，具有较好的客户网络基础； 2、高度的企业责任感，良好的企业服务形象； 3、与政府、行业协会、媒体等具有较好的公共关系； 4、具备专业的技术队伍与丰富的废料处理经验； 5、强大的生产能力。	1、人才结构、素质、能力不适应企业扩张发展的需要； 2、企业管理的基础工作还有距离，行为规范、运行机制、管理流程、品牌文化尚需加强。
O 机会	SO 战略	WO 战略		
1、国家大力发展循环经济，再生资源环保行业高速增长； 2、生态工业园区与再生资源产业园区建设，创造良好契机； 3、国家的各种资金、税收、科技、金融等支持政策，营商环境较好。	采用增长战略，进一步强化废旧物资回收的核心业务，积极参与生态工业园区建设，培育改性塑料项目增值业务，危险废弃物项目、严控废弃物项目等种子业务，加强市场开发、渗透、扩张步伐，扩大产销规模，合资、合作、联盟。	加强人才队伍建设，打造能征善战的职业经理队伍，以适应企业进步市场扩张的需要；健全、完善企业管理平台系统，增强对区域市场的管控能力；进行全国市场重点区域的战略布局。		
T 威胁	ST 战略	WT 战略		
1、再生资源环保行业的利润空间，吸引了更多的投资者进入，使行业竞争更加激烈，市场风险增强； 2、随产业规模扩张和物价上涨，使企业运行成本增加。	加强市场拓展速度，优化客户结构，进一步密切与各地政府、再生资源行业协会、新闻媒体的公共关系，加强重点项目的合作和个别领域的精细化发展。	集中有限资源，实现重点区域项目突破性发展，控制管理成本。		

资料来源：集团内部资料

(2) 劣势与机遇

技术发展日新月异，与循环经济相关的节能降耗、提高废旧产品回收率和利用率方面的技术不断得倒发展。企业通过与高校合作、设立再生资源产业园等形式在技术研发加强攻关，确保企业从贸易方式转型为工业化方式，同时通过创新研发能力不断强化企业的核心竞争力。

WG目前生产中的最大隐患是消防问题，作业现场堆放混乱，一旦发生火险，对公司的财产和声誉的打击是致命的。所有的战略目标将功亏一篑。WG服务的主要客户是500强外资企业，如果由于消防被整改，声誉受损，影响客户对企业的信心。因而企业亟待规范流程，改善生产现场混乱局面。

多元化经营虽然可以从多个渠道为公司带来利润，但也会大大增加管理及沟通成本。特别是某些与企业核心业务关联不大、不利于培育企业核心竞争力业务应该被收缩，回归主业，发展危废处理、生活垃圾回收处理等项目。

从国内来看，虽然目前的经济形势缓慢好转，但金融危机前景仍不明朗，上游客户产废量减少，供不应求。这就要求WG资源拓展部门发展团队作战优势，同时加强客户管理，及时掌握客户生产状况，加强拓展成本核算，注重培养市场分析能力和加强对竞争对手分析的能力，以突破上游供应不足的萧条局面，增强企业自身的谈判能力。

(3) 优势与威胁

目前来说，WG需要以市场和服务去开拓行业治理环境比较好的地区，其中深圳是外部扩张的重点地区。WG在广州市、广州经济开发区、萝岗区拥有良好的政府关系，且广州市经济发达，再生资源可利用潜力巨大，因而可以先巩固本地竞争市场。同时由于深圳具有一定的战略地位，且深圳分公司已经投入人力物力，可以作为对外扩张的重点地区。并重规模扩张与利润增长，推广广州成功模式到深圳分公司。

珠三角地区再生资源行业竞争非常大，WG必须保持优势，完善服务，将技术纵深化、产品差异化才能与再生园区和废料集散地开展竞争。目前周边竞争对手一般比较专业化，如清远铜、汕头塑料等。WG目前尚未形成专业化的规模优势，竞标时

只能以信誉、品牌取胜。WG在与周边对手竞争时，必须提高产品附加值，引进相关人才，提高运营能力，实行产品差异化、经营专业化战略，提升竞争力。

从国内来看，虽然目前的经济形势缓慢好转，但金融危机前景仍不明朗，上游客户产废量减少，供不应求。这就要求WG资源拓展部门发展团队作战优势，同时加强客户管理，及时掌握客户生产状况，加强拓展成本核算，注重培养市场分析能力和加强对竞争对手分析的能力，以突破上游供应不足的萧条局面，增强企业自身的谈判能力。另一方面，疏解库存压力是万绿达的短期目标，销售人员需要培养期货等金融市场分析能力，准确把握价格走势，扭转目前的被动局面，通过产品差异化，提高附加值，改变目前以产定销的窘境。因而通过巩固上下游渠道，发挥团队作战优势，降低金融危机不利影响。

国家日前实施的4万亿经济刺激计划，给企业发展带来很好的机遇。WG集团需要通过再生资源回收体系建设等方式争取技改资金支持以发展企业的核心能力；同时，由于4万亿资金在某种程度上帮助了再生资源行业产业链的复苏，这也有助WG开拓上下游渠道。

（4）劣势与威胁

集团人力资源储备缺乏在某种程度上成为制约企业发展的重要因素。目前企业非常缺乏具备市场分析能力的拓展与销售人才、熟悉行业情况的高端经营管理人才、经验丰富的基本会计人才和高级会计师，因而引进行业经验丰富的经营人才、业务人才、财务人才对于企业目前的战略发展而言非常必要。

目前国内工业增速减速，短期内需求增长缓慢，WG等大中型回收公司面临库存压力，因而维护并拓宽下游渠道、重视营销、清理库存、理顺资金链，改变以产定销的销售被动局面。

防止出现由于产品技术水平低，被实力相当的对手侵蚀市场份额。因而通过技术研发实力的提升使企业真正从贸易型模式转化为工业化模式将大大提升企业竞争力，从而可以牢牢的抓住市场。

6.2 大战略矩阵分析

WG目前在中国再生资源领域已经具备了一定的经营规模，业务增长迅速，在区域市场具有强势的竞争地位。循环经济的发展，国内市场仍然有较大的发展空间，应充分利用有利的内外部条件，加大区域市场开发力度，向工业比较发达、产业集群化程度高的地区进行市场渗透；同时在诸如改性塑料、线路板等领域引进高新技术，实施前向一体化战略，往精细化加工发展。

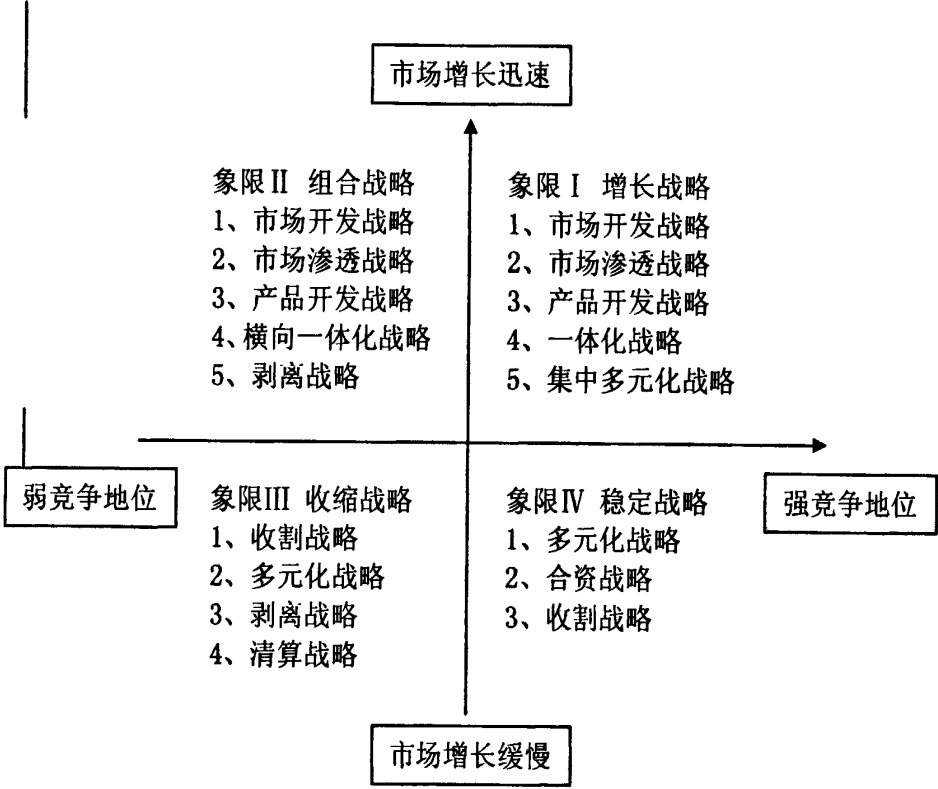


图6-2 WG集团大战略矩阵图

资料来源：集团内部资料

6.3 本章小节

本章立足于企业内外部环境分析的基础上，通过运用SWOT使我们明确企业的优劣势以及机遇与挑战，提高企业竞争力，实现企业利润目标。通过详细分析我们识别出集团在资源及能力方面的优势及劣势，并采用大战略矩阵分析，将有助于我们

更加科学的研究企业的发展战略。

第7章 WG集团发展战略

7.1 愿景、使命及价值观

7.1.1 愿景

企业愿景是企业及其内部全体员工共同追求的企业发展愿望和长远目标的情景式描述，对企业发展具有导向功能，对员工具有激励与凝聚作用。愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业哲学中最核心的内容，是企业最终希望实现的图景。

结合集团过去发展及未来要求，我们提出集团企业愿景为再生资源领域领先的环境服务商。环境服务商理念的提出是基于我们对行业发展现状及企业价值增值方面的考量而提出的。将企业定位以贸易方式获得利润，或者以工业制造方式获得利润，或者是二者兼而有之，都无法完整表达出企业长远发展要求。

通过定位为再生资源的环境服务商，可以转变企业原来贸易及加工为主导的思维，转变为以服务为导向。综合过往众多行业来看，真正具有价值、真正获得更多利润的不是贸易或加工方式，而是服务方式。未来WG将不断强调环境服务商的角色，通过服务客户并未客户创造价值来体现自身价值。

为保障集团未来在再生资源实现成为领先的再生资源环境服务商，我们需要强调服务的WG、环保的WG、高科技的WG、世界的WG等手段来实现。

服务的WG：着眼于提升整个集团的服务精神，只有企业从上到下都树立了服务精神，在为客户服务的过程中才能真正贯彻企业环境服务商的理念。

环保的WG：从外部看，WG所作的事业就在于提高资源再利用，减轻环境污染，我们从事的是环境服务和保护的事业；从内部看，作为一家环保企业，需要从公司上下树立环保意识，真正成为服务环境、创造绿色的企业。

高科技的WG：通过引进和吸收国内外先进技术为集团行业拓展及工业园服务项

目提供技术支持。只有企业真正具备了高科技实力才能在为客户服务过程中超越竞争对手，形成真正的竞争优势。

世界的WG：WG的未来发展将要走向世界，通过业务缔造品牌价值。同时WG需要具备宽广的胸怀来面对未来的挑战。

我们希望WG集团能够早日成为再生资源领先的环境服务商，成为受人尊敬的现代环保企业。

7.1.2 使命

企业使命是指企业和社会经济发展中所应担当的角色和责任。是指企业的根本性质和存在的理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

在界定了企业愿景概念的基础上，我们需要明确WG集团的企业使命，着眼于企业在全社会里经济领域经营活动的这个范围或层次，具体表述企业和社会中的经济身份或角色。通过考虑目标领域、特定客户或社会人在某确定方面的供需关系的经济行为及行为效果，我们提出企业使命为减轻地球负担、实现绿色发展。

减轻地球负担：WG作为再生资源领域领先者，面临环境污染日益严重的局面，有责任、有使命担当起减轻污染、减轻地球负担的责任。

实现绿色发展：企业未来发展不应该以牺牲环境为代价来换取经济的增长。WG不仅要求在企业内部节能降耗，同时通过企业在再生资源领域建立的核心技术及竞争优势为其他企业服务，实现绿色发展。

7.1.3 价值观

WG企业的核心价值观，是企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标，是企业以及全体员工选择自身行为的总规范和总指导，我们将WG的价值观界定为：明德、笃行、拓新、快乐。

明德：指企业需要有明确的经营哲学，围绕着企业经营理念，企业中的每个人要成为有道德、有情操的人。

笃行：指企业未来的发展需要立足实际，脚踏实地，不脱离主营业务，成为再生资源行业的实干家，践行环境服务商的理念。

拓新：指企业具备开拓进取精神，在激烈竞争的市场中不断拓展新的业务领域，保持竞争优势，不断超越竞争对手。

快乐：指企业氛围比较轻松，愉快。企业在面临战略调整且外部环境不断变化，整个团队需要快乐创业、快乐工作、快乐生活。

7.2 三个层次发展战略

面对复杂多变的外部环境，WG集团如何紧抓市场机遇，跟紧并赶超主要竞争对手，就必须解决进一步增强自身综合实力，加快国际化进程，提升战略协同，进一步提升系统效率等问题，建立新的核心竞争力，这些是公司在制定发展战略的过程中必须要解决的，公司的战略层次如图7-1所示。

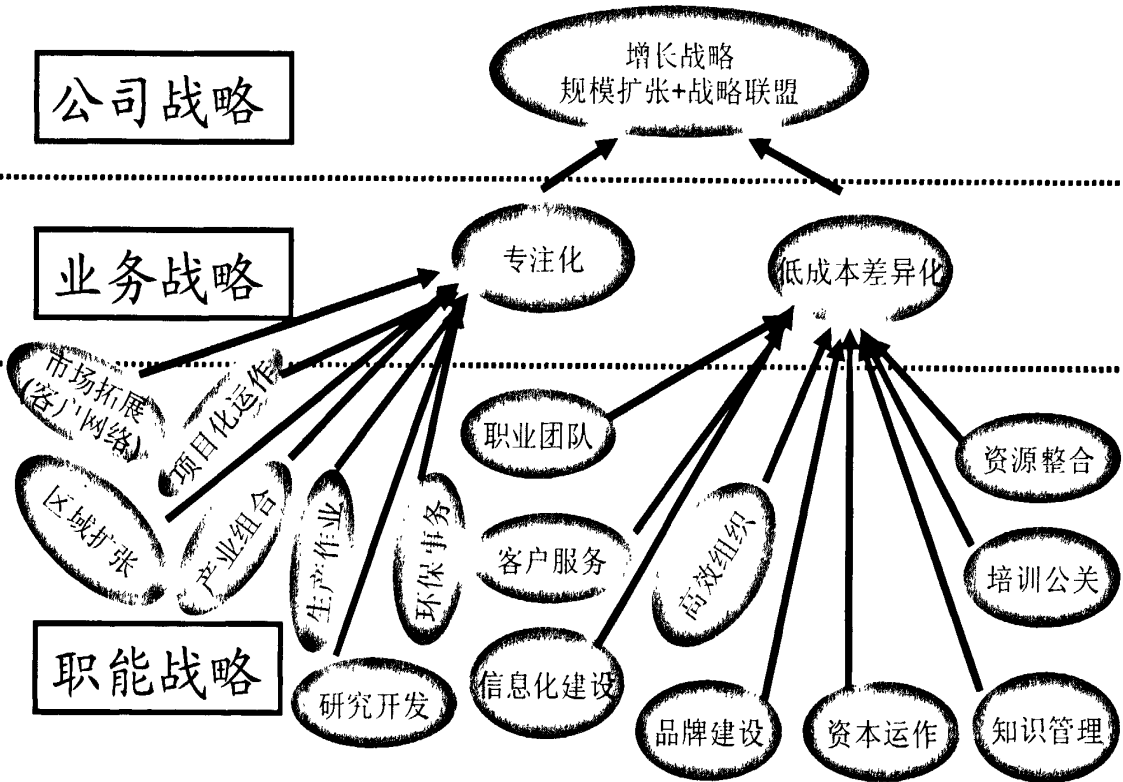


图7-1 WG集团战略框架

资料来源：集团内部资料

7.2.1 公司层战略

结合SWOT分析的结果，WG集团在公司层实行增长战略，通过规模扩张及战略联盟的形式，通过共享信息，强化企业核心价值，产业扩张及合纵连横建立起万绿达集团的核心竞争力。

在规模扩张方面，由于目前竞争对手众多，行业平均利润水平不高，如果不通过规模化扩张来将其单位成本，企业的竞争能力及价格谈判空间会越来越小。再生资源环保行业特性要求我们通过专业化、规范化来规模化，充分利用WG的土地资源储备和再生资源环保行业的营运管理技术，同时通过学习借鉴世界上先进的商业模式和管理经验，与世界级的环保企业开展合作发展，来建立企业的竞争优势，形成具有核心竞争力的规模扩张。

在战略联盟联盟方面，通过整合产业价值链，与上下游企业共建平台，实现技术联盟、信息联盟。通过战略联盟提升企业应对外部环境的主动适应能力，也能够更好的把握市场需求及市场供给状况，大大降低企业的经营风险。

7.2.2 业务层战略

为保证WG集团在公司层的规模扩张及战略联盟，将专注于再生资源环保产业领域，通过创造低成本差异化营运体系，为客户提供高附加值的产品与服务使企业与竞争对手区别开来并在新的市场领域中处于先导地位。

WG集团将在提供相同的产品或服务时，通过在内部加强成本控制，在研究、开发、生产、销售、服务和广告等领域内把成本降低到最低限度，使成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手，从而赢得更高的市场占有率或更高的利润，成为行业中的成本领先者的一种竞争战略。另一方面，公司的低成本战略对于潜在的新进入者形成了较高的进入障碍，从而吓退潜在的进入者。公司随时可以采用降价的策略使得一个新的竞争对手很难赢得顾客，那些在生产技术尚不成熟、经营上缺乏规模经济的企业都很难进入此行业。此外，低成本战略还可以给公司带来的竞争优势包括，增强了对供应商和购买者讨价还价能力，降低了替代品的威胁。

WG现阶段将竞争区域针对中国再生资源领域市场，市场中除了数量庞大、规

模较小的废品回收者外，还有实力雄厚的再生资源回收加工企业抢夺市场。放眼全国市场，ZZS总公司是WG的主要竞争对手；在珠三角地区，番禺KY公司则是WG不可低估的对手。

WG集团通过规模化经济性 & 战略选择与经营决策以确保实现企业的低成本战略。通过利用规模化优势，可以较低的成本在市场中开展竞争，在面临经济危机或其他不确定因素而导致的价格下跌的情况下，相对于规模较小的再生资源WG具有更大的自我调控空间。另外一方面，通过战略选择与调整经营决策，集团业务由原先的贸易形式转型为工业模式，企业不断强化自身的技术研发实力及精细生产加工能力，企业获得了在电子废弃物、危废等领域的经营资质，在这些全新的竞争领域，由于准入门槛较高，将确保WG集团在未来的一段时间内可以持续获得较高的利润回报，使这一领域形成集团新的利润增长点。

7.2.3 职能层战略

为了支持低成本差异化的业务层战略，在功能层战略上，WG集团主要针对客户网络、品牌建设及资本运作方面苦练内功，主要职能层战略：

(1) 客户网络方面，需要进一步发挥市场先动优势，加大区域市场业务扩张步伐，构建WG核心客户网络，不断改善客户服务水平，提高服务创新能力，实行保持、稳定、发展策略；积极配合地方政府开展再生资源回收社会化市场网络建设。

(2) 品牌建设方面，通过导入CIS企业形象识别系统，规范品牌动作，通过各种环保活动，聚焦政府和媒体资源，形成良好公共关系，促进品牌建设。

(3) 资本运作方面看，融资速度与能力是决定企业规模发展的重要因素。我们将积极利用股权融资、项目融资、资产抵押、上市融资等多种融资手段，增加专业人才和战略股东，吸纳资金，增强企业资本实力。尤其目前国内中小企业上市风起云涌，充分挖掘环保题材，提前做好上市准备工作。

由于职能层战略涉及众多职能部门具体实施措施，各项具体职能战略描述我们将放在集团战略规划中针对不同阶段的发展，对各个职能部门提出具体的要求。

7.3 集团战略的实施规划

在SWOT及大战略矩阵分析的基础上，我们认为通过建立技术与市场优势、迅速扩大规模、逐步提高盈利能力及更系统规范的管理来实现集团未来5年的整体战略发展目标。

在资源再生领域中，WG集团亟需以扩大贸易模式业务为基础，以发展高科技工业模式为方向来打造企业核心竞争力。集团目前业务大都属于贸易模式，采购的废料经过简单分拣、打包后销售给客户，因而受市场行情波动影响大，技术水平低，净利率不高。而通过实施工业化模式，可以发掘一些高新项目，通过技术水平的提升在资源再生过程中大幅增加产品价值，以提高利润率，可以在市场竞争处于有利的地位。

通过详细的评估目前企业外部环境的变化，以及企业目前所具备的资源及能力，从而将集团整体战略部署分三个发展阶段，进行业务均衡管理，实现稳健的跨越发展。

第一阶段为1-2年，着重于整合公司资源，巩固在广州工业废弃物回收利用市场的领先地位，扩大市场份额；同时，抓住机会切入生活垃圾回收和争取危废、电子废弃物项目。此阶段集团以贸易方式为主，至2010年总产值将达到12亿。

第二阶段为2-3年，加强深圳公司运营管理与资源支持，大力发展深圳公司；生活垃圾回收初具规模，危废回收完成布局，加快发展工业模式的高科技资源再生项目。此阶段集团开始向工业方式转型，至2011年万绿达总产值将达到33亿，其中工业废料产值约占18亿，多元化精加工约12亿，生活废料约3亿。

第三阶段为3-5年，高科技资源再生项目产生规模效益，实现再生资源利用的贸易模式和工业模式并重局面；同时，发展工业园区服务，寻找新的利润增长点。此阶段以工业方式为主，至2013年WG总产值将达到50亿，其中工业废料产值约占20亿，多元化精加工约25亿，生活废料约5亿。

7.3.1 第一阶段：立足广州，整合资源

金融危机后扩张性宏观政策效力显现，广州GDP有望触底后回升。行业环境和

宏观经济环境为万绿达扩展市场份额提供了机遇。如表7-1所示，“十一五”规划期间，再生资源回收行业增长率在20%以上。随着企业对工业垃圾的价值越来越重视，国家对行业的引导和资金支持，行业增长率将继续保持平稳增长。金融危机行业洗牌，WG资源拓展方面的几个主要竞争对手受到重创，为WG整合竞争者的客户资源创造有利条件。此外，南沙出口加工区回收市场广阔，南沙分公司的拓展活动归到总部拓展中心统一管理，地利和人和将大大增强南沙分公司的拓展收益。预计WG2009年可以将市场份额增加一倍，2010年将达到4%。因此，预计2009年WG工业废弃物产值将比2008年增长50%，达到6亿元；2010年与2009年相比翻一番，达到12亿元。

表7-1 市场份额增长预估表

	2008年	2009年	2010年
行业增长率	20%	23%	28%
广州GDP增长速度	12%	10%	11%
广州市场份额比率	1%	2%	4%

资料来源：GDP数据来源于广州统计信息网；行业增长率来自2008中国国际回收大会论文《融入国际循环，扩大再生资源进口》，作者黄少鹏。

在传统业务基础上，加速推进工业废弃物的深度利用项目，推进电子废弃物、危险废弃物、“一街一镇一示范”建设作为本阶段新兴业务发展目标。可回收利用的产品种类比同行多是万绿达的竞争优势之一，但现在的产品链还不完整。危废、电子废弃物处理发展起来后，WG将形成更完善的工业垃圾回收产品链条。这些新兴业务对竞争者的生产场地、技术设备等有一定的资质要求，避免出现过度竞争的局面，且利润率相对较高。

WG集团现有能力对实现第一阶段目标存在一定的制约，需要整合内部资源，加强内部修炼。企业目前存在的问题主要表现为组织架构复杂但缺乏弹性，对分、子公司管控存在失控情形；，企业运营过程中人为影响因素较大，拓展业务人员对市

市场行情判断准确与否、回收产品是否物有所值将会极大影响目标的实现；公司生产现场管理混乱，且没有发挥技术前沿作用，缺少工业产品加工项目；销售团队力量薄弱，拓展量激增势必压货压资金；对核心价值观、使命不明确，企业中高层没有形成凝聚力。

WG集团需要通过以下具体措施来解决上述问题，实现企业战略规划的第一阶段目标：

(1) 整合原来的董事会、董事长和总裁职责，由一人承担。物流、纸品等专业子公司采用运营型集团管控模式，南沙分公司由总部直接管理，增设运营服务中心。通过一定程度的集权以增加企业决策效率及杜绝多头领导现象的发生。

(2) 结合企业业务运作具体特点，将资源端客户的服务统一归口到拓展中心，并借鉴宝洁模式，开展一对一服务，同时业绩考核与团队收益和个人薪酬挂钩。在未来1-2年内贸易方式仍是集团主要的价值创造方式，拓展的目标客户将继续集中于维护现有客户和发展与传统贸易业务相关的新客户，同时注意储备新业务的潜在客户。

(3) 再生资源中心未来5年在生产平台上，继续推行6S管理。近期1-2个月内理顺生产现场卸货、物品堆放和出货流程。通过规范化流程管理，改变目前不良的工作作风，提高工作效率。同时，再生资源中心要转换变手工生产为机械化生产，发挥规模效应，加快发展精深加工处理能力，发挥技术牵引作用。

(4) 营销中心需要建立品类专业化的营销平台，提高市场分析调研能力，扩大销售端客户规模。通过调整营销中心的内部结构，增强对市场的理解和加大销售的规模效应；通过提高业务人员水平及信息化水平，可以准确报价并掌握好出货时机；通过市场调研在此第一阶段内建立起完善的市场调查体系和市场信息数据库；通过客户关系管理，与下游客户建立长期合作伙伴关系，与大型客户结成战略合作伙伴。

(5) 财务管理部门需要加强融资功能和财务风险分析预警职能，为新业务发展维持良好的现金流，保证关键财务指标稳健增长。财务核算方面，需要着重加强事前预算和事后财务分析职能。账务处理工作量的增大，也要求WG必须推行会计信

息化,提高处理效率,同时有利于节省沟通成本,其中,预算要充分考虑各阶段重点推广的业务种类和预算的侧重点。

(6) 行政、人力资源部门需要加强人力资源成本控制,做好人力资源结构性规划,确定关键人才储备,建立全员绩效考核制度。通过对业务部门提供的支持,准确把握价格走势,建立市场快速反应能力;寻找市场机会,扩展新客户;向工业模式转变,研发高科技产品,打造全种类的产品链条;培育强大的融资能力;打造品牌知名度。

(7) WG从上而下必须明确企业文化建设、品牌建设的战略目标。整个集团执行单一品牌策略,分、子公司统一使用“WG”品牌及标识,这样可以很好的共享WG主品牌的服务、信誉的行业知名度。同时,统一化品牌管理也便于危废、电子废弃物等新的产品类别共享已经建立市场影响力的品牌形象资产,节省导入期的拓展与营销成本。

7.3.2 第二阶段:扩大业务,力促深圳

本阶段的重点在于扩张深圳分公司和投产危废、电子废弃物两方面。深圳分公司自身能力较弱,而竞争对手实力强,谋求突围困难较大。危废、电子废弃物初投产,设备、技术、客户均需要一定的磨合期。按照战略规划,到2011年集团产值规模为33亿元,其中广州公司为29亿元,其中多元化精加工废料5亿元,生活废料2亿元,工业废料20亿元。同时深圳分公司作为区域扩张的重点,2011年规模将达到万绿达现有水平,产值预计达到6个亿。

按照“珠三角经济一体化的”要求,深圳和广州将实现产业同布、市场同体、交通同管、电力同网、信息同享、环保同治。外部宏观条件趋于一致为深圳复制广州模式提供可能。世界500强企业落户深圳有百余,再生资源回收加工市场容量巨大,预计2011年贸易模式下加工的工业废料可以达到2亿元。此外,深圳作为中国电子工业的重要区域,因此将PCB多元化精加工产值可达到2亿元。

然而通过对我在深圳地区的竞争对手,我们发现主要竞争对手与政府关系密切,对区域市场占有垄断优势,WG在深圳没有明显优势。深圳地区实力较强的对手

主要有深圳市龙岗再生资源有限公司、深圳市宝安再生资源有限公司、深圳市金属回收有限公司、深圳市新海鹏工贸有限公司这四家企业。深圳分公司现有资源拓展、生产、销售等方面的能力比较弱，资源端只有富士康、佳能等几家客户。此外，总部对深圳分公司的管控模式不明晰，深圳分公司营运过程中与总部在协调方面存在摩擦。

应对深圳地区的竞争压力，解决目前存在的问题，集团亟需通过以下方式以确保实现集团战略规划的第二阶段目标。

(1) 发展深圳分公司，必须首先明晰深圳分公司的管控模式。目前WG集团规模还不大，且分公司能力弱、业务需要总部直接指导，深圳公司团队培育成为关键因素。可以通过实行与专业子公司一样的运营管控模式，由集团抓住财务和高层人事权，市场、业务模式与广州公司类似，如图7-2所示。

(2) 业务重点需要由传统的贸易业务转移到电子废弃物、危废等精深加工产品上，形成新的利润增长点。集团一直强调拓展及营销而忽视了生产的重要性，在未来业务模式转型的过程中生产所起的作用巨大，因而需要加大资金、技术及人力在生产领域，建立起企业的竞争优势。

(3) 到2011年危废、电子废弃物项目投产后，需要甄选新的投资项目，因此需要制定项目实验性投资方案，包括项目投资观察期的具体内容及策略。只有当企业建立起一整套科学、系统的项目评估机制才在未来的发展中为企业发现更多高利润空间的项目。如果可以通过与专业的评估机构合作将会大大加快此项能力的完善。

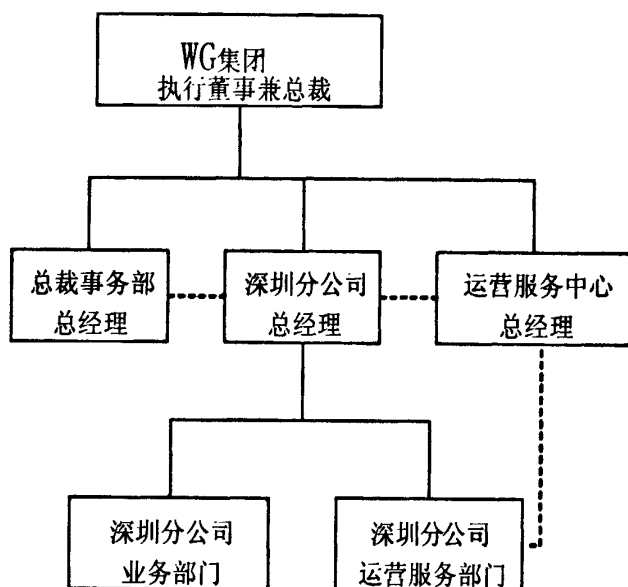


图7-2 调整后的管控架构

资料来源：集团内部资料

(4) 规模扩张后，WG集团必须完善公司治理结构，引入战略投资者扩大资本金，考虑经营层持股，自动设计决策的制衡。2011年根据发展需要，将考虑在原有股权结构基础上，引入其他成份的资本，使资本结构变为多元，实行股权多元化，不仅吸收外来个人资本，还将设法吸引其他企业、各类基金等经济组织参股。随着集团规模的扩大，WG推行员工持股计划，先期将考虑核心员工持股，作为对高管的一项重要激励措施推行。

(5) 各关键支持部门要按照集团产值19亿的战略要求调整部门工作重点。人力资源方面，考虑到新项目研发需要周期，需要为新项目制定可行的绩效考核制度，针对危废、电子废弃物作为新业务，通过对基层人员的内训使其熟练相关的技术操作，并从外部聘请高级技术顾问定期对自己的研发人员进行培训，使其了解行业前沿和技术趋势；财务方面需要协助规范公司治理结构，企业财务管理部门需要提供一系列的相关政策，例如治理成本的规定，治理的程序和步骤，治理的原则和标准，以及财务管理制度、分配制度等，定期对危废、电子废弃物新项目做出财务评估，指导营销、拓展、生产部门工作；品牌、文化建设方面，将统一执行单一品牌战略，深圳分公司分享WG品牌，使万绿达的品牌在广东省及其周边省份的政府机构、全国

行业内取得知名度，共同愿景、使命已经内化到员工的行为中。

7.3.3 第三阶段：企业提升，飞速发展

在这个阶段里，企业具备了良好的精、深加工能力，高新技术研发能力，财务融资及风险控制能力，项目体系建设能力。WG集团应发掘1-3个高新项目，工业模式下的产品成为主要赢利点；同时，发展工业园区服务业务，让企业发展成为珠三角地区的行业龙头。按照规划规划到2013年，WG将成为一家以工业模式与贸易模式并重的业务规模达50亿人民币的再生资源企业集团。

为确保集团在第三阶段整体素质有质的提升，实现既定的战略规划目标，WG需要在以下几方面做好工作：

(1) 市场营销要得到空前重视，进行市场细分和品牌建设，争取在销售下游提高产品利润。在行情预测上，需要建立一支专业水平较高的行情分析团队，定期与行业内专家进行碰头会谈，了解最新市场动向，并拥有一套完善的紧急应对措施，可处理特殊行情引发的紧急事件；在市场细分上，以品类为导向，在每一类专业市场里，按照客户业务需求量的大小，对客户群进行细分。对不同的客户群予以不同的销售价格和优先级别，加强个性化服务；在品牌建设上，明确产品理念和准确的市场定位，要树立起良好的企业形象，配合进行广告宣传策略和公共活动，最终将WG塑造成为一个具有公益性，能创造社会价值的品牌。

(2) 再生资源方面，3-5年内将走技术研发和精加工之路，全面实现企业的工业化进程。如图7-3所示，该阶段内，WG在珠三角范围内已占有很大的市场份额，拓展回来的资源只有通过精加工、深加工，来提升其附加值，为企业创造更多的利润；再生资源中心大力发展产品精加工和高新技术研发，其难点在于资本的支持，包括人力资本和资金两者的投入。首先，这需要依靠之前的两个阶段的积累：第一，一支强有力的研发团队；第二，技术精湛的前线工人；第三，较为充足的流动资金。然后，能过严格地项目筛选，寻找出合适WG的1-3个高新项目，进行研发、试验。最后，将研发成功的项目，推广至生产线，进行产品精加工、深加工。另一方面，

在技术研发过程中，需严格控制研发成本和研发周期，提高项目成功率；在产品精加工的同时，需不断提高生产效率，降低生产成本，以减轻对公司资金流动的影响。

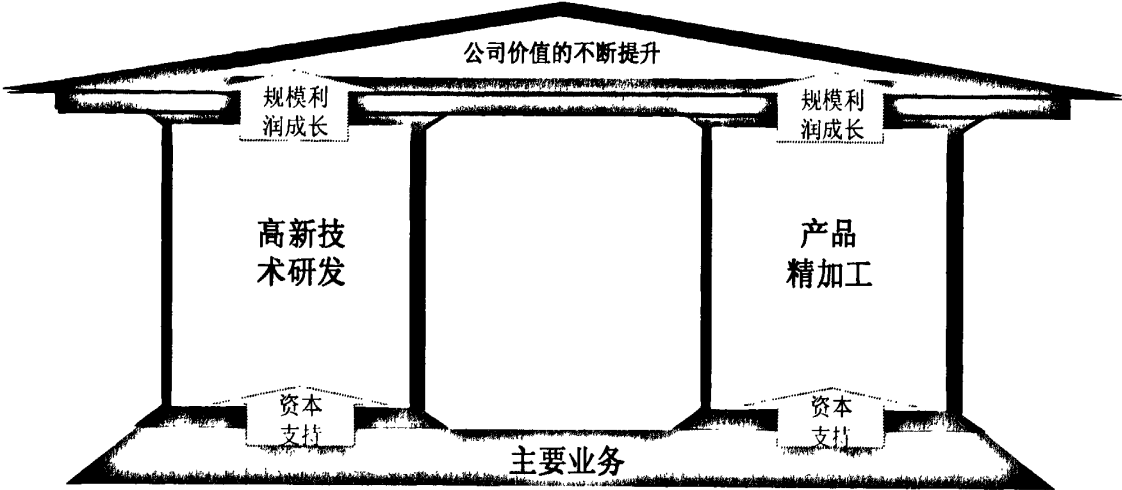


图7-3 工业化模式实现基础图

资料来源：集团内部资料

（3）开辟工业园区服务业务，开辟新的营运模式以创造新收入，减少运营成本。通过厂房合作，设备合作及专业化管理，与上下游企业同一园区内形成产业链组合，实现产业集群。

（4）财务方面，在3-5年内需做好企业融资策划和利润分配策略，并严格控制企业财务风险，保证企业的可持续发展需要。企业的财务战略重点是弥补资本不足，减少现金缺口，财时抑制投资盲目扩张，适宜采取相对稳健的筹资战略和适度分权的投资战略，投资所需资本采取集中供应与自主筹措相结合，强化立项审批制度和信用管理，严格项目负责制，推进资本运营以保证企业可持续发展。针对融资战略，该阶段属企业快速发展期，不同的融资渠道和融资方式有不同的财务风险和资本成本，因此企业应综合考虑风险与资本成本后进行合理选择，结合企业现状，该阶段可以着手筹备公司上市的相关工作。针对财务风险管理方面，该阶段内对企业进行风险管理时，采用的策略必须同时针对技术风险和市场风险。要对市场需求和经济环境多做了解和分析，这样会有利于技术风险的评估和处理。在投资战略中，企业要紧紧围绕增强企业核心竞争力，保持企业的长期竞争优势，从战略高度审时度势，科学地进

行投资战略决策。针对利润分配战略，企业也要以实现企业可持续发展为出发点。在该阶段，企业的利润分配战略应根据企业的自由现金流量及企业的投资机会来选择，一切以企业可持续发展为前提。

(5) 在第3-5年阶段内，将完成项目体系建设，并为WG筛选1-3个合适的项目，作为利润的新突破点。完成项目体系建立首先，建立项目管理机制，明确项目经理的责权利，挑选全适的项目小组成员，组建项目小组，成立监督组织，负责随时监督项目的执行情况，进而完善整个项目体系。另一方面，在项目评估体系考察的基础上，选择1-3个合适的高新项目，做为3-5年内的战略发展项目，该项目需符合成本较低、项目周期较短和品质高的特点，这样有利于WG在尽量短的周期内研发高质量项目，资金快速回笼。

7.4 本章小结

本章重点针对WG集团的发展战略予以规划，首先在企业发展的历史发展及先进面临的机遇及挑战，修订了企业的使命、愿景和价值观，并制定了公司的中长期发展战略方案，明确了公司层、业务层及职能层的发展战略。在公司层通过规模扩张及战略联盟实行增长战略，在业务层创造低成本差异化营运体系，在职能层针对客户网络、品牌建设及资本运作提出看法。在此之上，提出了集团未来发展的5年战略规划，针对职能部门采取具体措施保障战略规划的达成，以实现WG集团在再生资源领域的竞争优势。

第8章 结论与展望

8.1 本文结论

再生资源产业是国家大力支持和鼓励的行业，有良好的发展前景。然而行业里的大多数企业由于管理基础较为薄弱，员工队伍整体素质较低，缺乏对资源再生的技术研发能力，较少有企业能从发展战略角度对公司予以规划。

本文将以再生资源产业中代表企业WG集团为研究对象，首先介绍与该集团发展战略制定相关的战略理论，进而对企业内外部环境予以分析。针对外部环境，分析了对再生资源行业产生影响的政治政策、经济、社会文化及技术等宏观环境因素，同时分析了行业内部的竞争者、供应商、客户、潜在进入者及替代品予以分析以了解行业的竞争状况；针对内部环境，分析了企业内部资源及能力，识别出企业中具备战略性的资源及能力。在内外环境分析之后，本文进行SWOT分析，明确企业外部面临的机会与威胁，内部具有的优势和劣势，通过大战略矩阵就企业发展的三个层次战略分别予以规划，以此为基础提出了WG集团未来5年的发展战略规划。

在文献综述部分，首先概述了战略管理理论的发展历程及主要的代表性观点，围绕本文的发展战略规划，分别介绍了使用的战略分析工具，以此来确保在本文的战略规划在理论上几逻辑上站得住脚。

在外部环境分析部分，针对宏观环境中的政策法规、经济、社会及技术因素方面仅进行分析，明确这些重要的因素对整个再生资源行业的现状及未来趋势会有怎样的影响，进而使用波特五力模型分析行业的竞争态势，从而从宏观及微观环境的角度来明确WG集团可能面临的机遇与挑战。

在内部环境分析部分，通过对WG集团企业内部环境予以分析，企业内部环境分析的目的就是为了明确企业的优劣势，提高企业竞争力，实现企业利润目标。通过详细分析我们识别出集团在资源及能力方面的优势及劣势。通过对企业外部环境及内

部环境予以分析，将有助于我们更加科学的研究企业的发展战略。

在集团发展战略部分，重点针对WG集团的发展战略予以规划，首先在企业发展的历史发展及先进面临的机遇及挑战，修订了企业的使命、愿景和价值观。通过SWOT和大战略矩阵分析，制定了公司的中长期发展战略方案，明确了集团子公司层、业务层及职能层的发展战略。在公司层通过规模扩张及战略联盟实行增长战略，在业务层创造低成本差异化营运体系，在职能层针对客户网络、品牌建设及资本运作提出看法。在此之上，提出了集团未来发展的5年战略规划，针对职能部门采取具体措施保障战略规划的达成，以实现WG集团在再生资源领域的竞争优势。

8.2 未来展望

本文案例选取再生资源行业中代表企业WG集团为研究对象，整个战略规划过程反映出了该行业共性的东西，但考虑到案例对象的特定因素，对于行业内的其他公司制订和实施公司发展战略上，还具有局限性，因此在推广本文分析模式的同时，需要结合企业自身现状及实际情况予以调整。

本文力图从更切合实际的角度探讨企业的发展战略，但是囿于作者理论水平的影响，可能对一些问题发掘深度不够，降低了本文的理论价值和实践指导意义。

希望本文针对WG集团发展战略研究能对再生资源领域中其他企业如何规划自身发展战略并有效建立起竞争优势提供借鉴作用。在资源紧张和全球化竞争加剧的条件下推进中国再生资源产业有力发展。

参考文献

- [1] Andrews,K.R. (1965) The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Richard D.Irwin,Inc.
- [2] C.K. Prahalad, Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990
- [3] J. B. Barney. Firm resources and sustained competitive advantage. J. Manage., 1991, Vol. 17, No. 1: 99-120
- [4] Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, Free Press, 1990
- [5] Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, N. Y 1980.
- [6] R. Amit, P. J. H. Schoemaker. Strategic Assets and Organizational Rent. Strat. Manage. J., 1993, Vol. 14
- [7] V • Pucik. On Strategic Alliances. Harvard Business School Press, 2002, 12
- [8] 弗雷德•R大卫著. 战略管理. 北京: 清华大学出版社, 2003年
- [9] 菲利普•科特勒著. 营销管理. 北京: 清华大学出版社, 2004年
- [10] 郭强主编. 中国资源节约报告. 北京: 中国时代经济出版社 2008
- [11] 格林沃德, 卡恩著. 企业战略博弈: 揭开竞争优势的面纱. 北京: 机械工业出版社, 2007年
- [12] 黄丹、余颖著. 战略管理. 北京: 清华大学出版社, 2006年
- [13] 胡大立著. 企业竞争力论. 北京: 经济管理出版社, 2001 年
- [14] 刘守英主编. 战略: 45位战略家谈如何建立核心竞争力. 北京: 中国发展出版社, 2002
- [15] 郎咸平著. 突围: 中国企业战略抉择. 北京: 东方出版社, 2006年
- [16] 郎咸平等著. 误区: 中国企业战略思维误区分析. 北京: 东方出版社, 2006年
- [17] 迈克尔.A.希特著. 战略管理: 竞争于全球化战略. 北京: 机械工业出版社, 2005年

- [18] 迈克尔.波特著, 陈小悦译. 竞争战略. 北京: 华夏出版社, 2004
- [19] 迈克尔.波特著, 陈小悦译. 竞争优势. 北京: 华夏出版社, 2005
- [20] 孙启宏等著. 中国再生资源发展战略研究. 北京: 新华出版社, 2006
- [21] 小阿瑟A. 汤普森, 斯特里克兰三世, 甘布尔著. 战略管理: 概念与案例. 北京: 机械工业出版社, 2008
- [22] 吴维雄编著. 企业竞争力提升战略. 北京: 清华大学出版社, 2002
- [23] 周宏春主编. 变废为宝: 中国资源再生产业与政策研究. 北京: 科学技术出版社, 2008
- [24] 周永亮著. 中国企业前沿问题报告. 北京: 中国社会科学出版社, 2001

后记

掩卷之际，感触颇多。在中大岭院读研期间，我获得了知识、友谊和成长，这段时光让我终生难忘。这篇论文是结合我自己公司的状况而写的，我的求学之路，也可以说是我的事业发展和转型之路，其中包含了很多人的关心和帮助，谨以此表达深深的谢意。

首先，感谢我的导师张建琦教授。导师严谨的治学态度、渊博的学识、孜孜不倦的敬业品德和谆谆教诲使我受益匪浅。本文从选题、构思、再到撰写以及最后的修订，都倾注了导师辛勤的汗水。恩师之情，铭记一生。

其次，感谢中大岭院的培养。学院优秀的、资深的老师们给了我莫大的帮助，让我在思维能力和知识层次上得到很大的提高。

还有相伴相知的同学们，感谢他们的鼓励和帮助。与同学们一起游学的经历，现在想起来还是那么生动、鲜明，记忆犹新。感谢我的家人，他们一直是我努力完善自己的动力。

最后谨向我的论文评阅人、答辩委员会的各位老师表示衷心的感谢。感谢您们在百忙之中抽出时间对我的论文进行批评指正，您的宝贵意见和亲切关怀，令我无限地崇敬和感动。

在此祝愿我的恩师、家人和朋友们身体健康、吉祥如意！

李远峰

