

“十二五”上海重点图书

城镇化与社会管理丛书



CEHUA LANHAI ZHANLÜE JIEJUE FANG'AN

# 策划蓝海

## ——战略解决方案

贾彦◎著



华东理工大学出版社  
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS


“十二五”上海重点图书  
城镇化与社会管理丛书



CEHUA LANHAI ZHANLÜE JIEJUE FANG'AN

# 策划蓝海 ——战略解决方案

贾彦◎著

 华东理工大学出版社

· 上海 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

策划蓝海——战略解决方案/贾彦著. —上海:华东理工大学出版社,2012.12

(城镇化与社会管理丛书)

ISBN 978-7-5628-3428-1

I. ①策… II. ①贾… III. ①企业管理-战略管理-研究  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 317324 号

“十二五”上海重点图书

城镇化与社会管理丛书

## 策划蓝海——战略解决方案

---

著 者 / 贾 彦

责任编辑 / 高 虹

责任校对 / 张 波

封面设计 / 戚亮轩

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地 址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电 话: (021)64250306(营销部)

传 真: (021)64252707

网 址: [press.ecust.edu.cn](http://press.ecust.edu.cn)

印 刷 / 常熟华顺印刷有限公司

开 本 / 890 mm×1240 mm 1/32

印 张 / 8.75

字 数 / 210 千字

版 次 / 2012 年 12 月第 1 版

印 次 / 2012 年 12 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5628-3428-1

定 价 / 48.00 元

联系我们: 电子邮箱 [press@ecust.edu.cn](mailto:press@ecust.edu.cn)

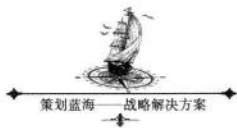
官方微博 [e.weibo.com/ecustpress](http://e.weibo.com/ecustpress)



# 序： 一本为中国中小企业而打造的战略范本

当前,中小企业的成长壮大普遍面临着较大困难,其在思想观念、经营管理等方面也存在着一些问题,尤其是在战略管理方面。一是根本没有制定企业的发展战略,企业发展呈现出较强的盲目性;二是制定、实施了一些不切实际的发展战略,阻碍了企业做大做强;三是战略考量不足,行为趋于短期化。目前,中小企业的诞生往往是因为发现了市场空缺,而在短时间内创办起来的。企业即使没有充足的资金、领先的技术,也可以在初创期得到较快的发展,这就使很多中小企业在一开始就没有一个长远的企业规划,其结果是造成了企业目光短浅,只看到眼前利益,看不到未来的发展变化。同时,不少中小企业的发展规划脱离实际,偏离了加速发展的快车道。一些中小企业在制定企业发展战略时,没有真正了解市场环境、目标消费者和企业自身实力,仅从自身良好意愿出发,提出一些不切实际的发展目标,造成了时间和精力上的浪费,以致错过了发展良机。

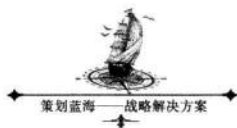
难能可贵的是,本书正是为中国中小企业的战略勾画而打造的。作者通过对现实案例的解析,勾勒了一幅清晰的、可操作的企业战略图景:首先,强调企业的可持续增长根基在战略的设计上,即战略的指导思想,具体内容是公



司发展的远景、核心价值观以及战略目标；其次，融合业务链，具体而言就是制定出核心业务、增长业务以及种子业务；再次是要确定核心业务，即创造比较竞争优势，内容包括价值战略和竞争战略；最后是寻找核心竞争力，即创造持续竞争优势，要做的就是核心竞争力的认定与培育以及基于核心竞争力的战略安排。

企业要保持可持续发展，就必须按照时间顺序，依次制定出企业的战略目标—核心价值观—发展远景。远景回答的是“谁与你一起走得最远”、“今天、明天与后天的企业模式从哪里来”的问题。从本书所列举的实战案例中可以看到，企业的均衡发展尤为重要。而企业均衡发展下的竞争战略包含五步曲：第一步，当企业追求利润时，就要想办法如何突破利润陷阱，如何在利润改善的条件下增长；而当业绩落后时，就要设法在业务上和战略上重组和重新启动。企业如果要想寻求更高的价值，就要在增加价值创造、注重核心竞争能力和核心业务方面着手。第二步，提高公司的战略价值主张。第三步，进行价值定位。价值定位是获得比较竞争优势的前提。第四步，通过价值曲线寻求战略突破点。第五步，获得动态竞争优势。在企业自身发展方面，要深入考虑企业应该侧重于哪些产品，当前的经营结构是否合理，是否应该开发新的产品/服务；在业务地域方面，要认真分析当前业务的地域分布是否合理，今后发展的重点应该在哪里；对于广大的客户群，要详细研究企业将如何细分目标客户群，向这些客户群提供服务的吸引力有多大，等等。

如果远景、核心价值观、战略目标与业务链、核心业务、核心竞争力不匹配，那么企业的可持续发展将不可能实现。如果战略目标和业务链不纳入一个平衡管理的渠道，那么持续的繁荣将不会出



现。如果安全区的核心业务不能从动态获得竞争优势,那么企业将面临对手攻击导致的衰亡危机。如果业务扩张不是建立在核心竞争力的基础上,那么持续的增长也无从谈起。如果目前的繁荣不是建立在内在的能力上,那么外在的支撑失去之时,就是企业解体之日。从本书中,我们无疑会获得上述的重要启示。

是为序。

博思艾伦咨询公司大中华区

董事、合伙人

林 骅



# 前言

当前社会上关于战略管理的书籍多如牛毛,但基本上存在以下三个问题:首先是坐而论道,理论强于实务,教科书式的风格不仅文风枯燥,更重要的是让企业从业人员无从入手,特别是企业高管层在制定战略规划时,查阅书架上的理论书籍大多是泛泛之言,没有可借鉴性;其次是思路偏窄,把海外战略管理理论的“舶来品”进行加工整合一番,改头换面就成了一本新书,没有结合实际的新观点、新理论;再次是缺乏实战性,战略管理教案所阐述的内容脱离实际,特别是脱离了中国广大企业的经营需求和本质特征,理论一旦浮于表面,社会价值则趋向于零。

当前中国经济正面临转型升级,国内企业如何进行战略规划,如何“创新驱动,版本升级”,是一道难题。无论民企、国企还是地方政府,对转型发展的要求都很迫切,这是战略思想需求日益升温的大背景所决定的。因此,无论是企业家还是政府官员都需要一本实务操作的书,来发现新“蓝海”,脱离苦“红海”,给实际工作带来新的启发和思路。《策划蓝海——战略解决方案》是一本渗透智慧的战略操作指南,融理论创新于实务操作,通过鲜活案例的解析,从实战中提炼出战略管理和产业升级的方向,为民企、国企、外企、政府部门提供“他山之石”。本书没有理论的堆积,



只有对中国企业现实困境、政府产业规划盲点的梳理和深刻分析；没有教条或大师式的居高临下的指点，只有为企业制定新战略的灵光闪现和富有实际意义的策划思想。本书尤其适合企业中高层管理人员、政府在职人员、咨询机构、MBA 以及大专院校经济管理专业的广大师生乃至所有对企业战略和发展战略感兴趣的读者阅读。





# 目录

1	▶ 第一部分 A 电力集团战略规划精要
1	一、背景分析
3	二、公司激励机制分析
5	三、公司资源分析
10	四、公司核心能力分析
12	五、公司创新能力分析
14	六、公司现有业务价值链分析
18	七、A 集团中长期发展战略设计
42	八、A 集团资本运作、资产经营和国际化战略部署
64	九、A 集团职能战略与资源重组
75	十、新战略格局下的集团经营管理模式创新
84	▶ 第二部分 B 资产经营公司战略设计
84	一、公司背景与战略环境分析
86	二、市场定位分析
88	三、基于 SWOT 框架的战略方向分析
91	四、公司各项业务组合的市场发展评估(四大主营业务)
93	五、战略的制定
96	六、战略规划目标与规划方案
99	七、远景战略规划



110	▶ <b>第三部分 C 电子锁具公司 5~10 年业务拓展方案</b>
	<b>方案</b>
110	一、背景分析
111	二、公司经营资源的诊断
116	三、公司经营现状——产品价值链优劣势诊断
121	四、核心竞争力的评估
122	五、市场方向
122	六、产品生命周期诊断
124	七、战略管理诊断分析
125	八、竞争周期分析
127	九、战略地位和行动评估(SPACE)
129	十、三年期市场拓展战略
132	十一、公司职能战略规划——培育基于资源整合的核心竞争力战略
139	十二、组织结构规划
140	十三、核心业务流程规划
145	十四、总体发展战略
159	▶ <b>第四部分 D 开关公司市场拓展策略</b>
159	一、背景分析
160	二、总体发展战略目标
160	三、市场拓展策略的选择原则
162	四、发展目标第一层次:营销战略整合
180	五、发展目标第二层次:产品战略选择



188	▶ <b>第五部分 长三角港口竞争分析与战略</b>
188	一、背景分析
190	二、长三角港口之争的可能影响
193	三、长三角港口整合的创新思路
201	四、长三角港口整合方案
207	▶ <b>第六部分 E市(长三角某地级市)接轨上海策 划方案</b>
207	一、接轨上海三年行动纲领
215	二、E市接轨上海的发展战略
224	三、对策建议
232	▶ <b>第七部分 F公司钻饰项目市场营销策略</b>
232	一、F公司进入钻饰市场的战略定位
239	二、战略进入方式和步骤
240	三、项目定位及规划
243	四、运营模式设计
254	<b>附录:战略咨询怎么做?</b>
264	<b>参考文献</b>
267	<b>后记</b>



# 第一部分 A 电力集团 战略规划精要

## 一、背景分析

A 集团是某省一家大型电力集团公司,下属 10 家分公司,是一家以 110 千伏及以下输变电工程设计、施工安装为主体,集工商贸为一体的大型企业集团。公司是在国家电力体制改革的大背景下成立的,即要求电力企业的多种经营辅业要与电力主业相分离。公司成立后,紧紧围绕国家电力公司改革与发展的总体任务,实现了“三个转变”:在发展规模上,初步实现了从安置和福利型向效益和规模型的转变;在管理模式上,初步实现了粗放型管理向集约型管理的转变;在产业结构上,初步实现了从施工安装的单一结构向制



造、贸易、商业等多元化结构的转变。这“三个转变”使公司的经营始终保持在全省领先地位和全国前列。

2002年,公司进行了股份制改造,股东为电力局全体职工。公司目前经营范围为:220千伏及以下输变电工程(二级)勘查、设计及承包;高压电器设备、低压电器元件、电器补偿装置、电工器材的制造及加工与销售;电力资源开发,变压器油监督分析,国内贸易,仓储服务,咨询服务。公司目前按照《中华人民共和国公司法》、《上市公司章程指引》的要求,实行董事会领导下的总经理负责制,设有总经理工作部、人力资源部、财务产权部、业务经营部和投资企划部等5个部门,下设6家分公司、7家全资子公司和3家参股公司。

A集团现已形成了电力工程设计安装施工、电力设备制造和物资贸易三大产业。同时公司还从2000年8月起涉足证券一级市场,取得了明显的经济效益,并为今后的资本经营积累了宝贵的经验。在科研方面,公司先后自行研究开发了9项新产品,其中“XZB箱式变电站”荣获2003年省科技进步奖。同时,公司还与法国施耐德公司进行技术合作,主要从事生产电网建设迫切需要的、有着广阔市场的高技术SM6、RM6系列开关设备。

A集团董事会长期处于虚设状态。公司目前虽然具备了现代企业制度所必需的股东会、董事会、监事会制度,但仍不具有真正按现代公司治理模式运作的内核。集团董事会对公司重大的投资经营行为没有决策权,必须上报到省电力局局长办公会进行讨论和审批,而且公司在财务、技术、运营、营销和人力资源上都受到电力局的严格控制。因此A集团董事会基本处于虚置状态,集团更像电力局下属的一个营运部门,无法以独立法人身份进行市场化经营。这种管控模式有其历史渊源和一定的合理性。由于A集团是省电力局全体职工持股的企业,因此集团的成败和电力局全体职工利益



直接挂钩,电力局出于谨慎原则,加强控制力度是有历史渊源的。但随着未来市场环境不确定性日益明显,市场竞争日益激烈,体制的僵化、反应滞后及决策效率低下所带来的危害将逐渐加剧。对 A 集团目前的战略发展方向的明晰和企业管理控制模式的调整已迫在眉睫。

## 二、公司激励机制分析

### (一) 管理上缺乏有效的奖惩机制

企业激励机制的缺乏已严重影响了 A 集团的市场开拓性和未来的持续发展。由于省电力局和 A 集团在业务和产权上的天然关系,以及 A 集团职工身份的双重性,导致了省电力局对 A 集团的管理并未脱离其整个行政组织体系,电力局基本将自身的管理模式移植到了 A 集团。这使 A 集团无法按照现代企业制度建立真正有效的激励机制。电力局从对两家关联机构职工利益平衡的角度出发,尤其对 A 集团职工的业绩激励尺度做了严格控制。由于无法将业绩和收入有效挂钩,导致 A 集团职工拓展业务的积极性受到较大程度的抑制,不思进取现象严重。这将影响到 A 集团在市场中的进取能力和长期市场竞争力,使企业凝聚力下降,并影响到优秀骨干员工队伍的形成。80%以上的职工在谈到最终主辅分离的去向时,都选择了电力局,说明了员工追求安逸的心态,同时也说明了 A 集团尚未形成企业和员工的利益捆绑机制。人力资本作为未来企业的核心竞争力,如果无法发挥人的效用,企业的发展可想而知。

再者,A 集团目前也缺乏有力的惩罚机制。由于集团大部分员工依然属于电力局正式编制,因而 A 集团管理层没有人事处理权,



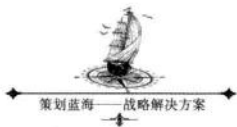
对于部分职工在工作中的落后表现无法实施有效的惩罚或辞退。部分从社会上招聘的职工虽然工作积极性和责任心远高于正式职工,但在福利和工资待遇上的差距正引发企业内部的不公平感。

因此,企业奖惩机制的建立和执行是 A 集团目前面临的重要问题。

## (二) 产权上缺乏有效的经营激励

A 集团目前有 26 个自然人股东持股,26 个自然人分别代表部门员工整体。从领导到普通员工,个人持股金额大致在 10 万元到 2 万元之间不等。也就是说,A 集团目前股本基本上是一种平均分布状态,大股东缺位。企业的经营控制权归属电力局局长办公会,省电力局虽然在现阶段能负责 A 集团的经营管理,但其责、权、利明显不对等,A 集团“国转民”产权制度的改革实质上并没有改变原先行政管理体制下的垄断经营机制。

A 集团要长远发展,如果没有有实力的大股东以及一批战略投资机构,就难以为企业提供未来可持续发展的业务资源、资金资源和管理资源。A 集团目前虽然实施了经营者持股,但领导层和骨干层的持股份额根本不足以对其形成有效激励,其所有者和经营者的身份无法有效体现,因此企业难以避免经营动力不足的弱点。A 集团产权结构与治理结构相脱节,没有董事会与经营层相制衡的法人治理结构,就无法产生现代公司意义上的激励、监督、决策机制,企业的经营流程与管理设计被模糊扭曲。由于产权结构历来是企业改制中的难点所在,因此 A 集团对其的改革调整将是一个漫长的过程。



### 三、公司资源分析

#### (一) 人力资源

A集团现有职工1700人左右,其中具有工程类高级职称人员6名、中级职称人员68名,二级项目经理15名。公司基本具备了一支维持当前业务正常运转的队伍,但仍然缺乏开拓型和创新型人才,比如有创新型的高级管理人才、技术带头人、专业市场分析人才、国际市场开拓人才、投融资人才等。由于人事体制(A集团无人事安排权,人才招聘仅依靠外部人事代理以及劳务代理)与薪酬结构(A集团薪酬结构呈现倒挂式状态,即一般人才待遇高于社会平均水准,高端人才待遇无法市场化,平均主义对各类人才都无法有效激励)障碍,目前公司内部培养和外部引进的成本和壁垒较大,特别是对于引进高级经营管理人才与技术人才,更是困难重重。

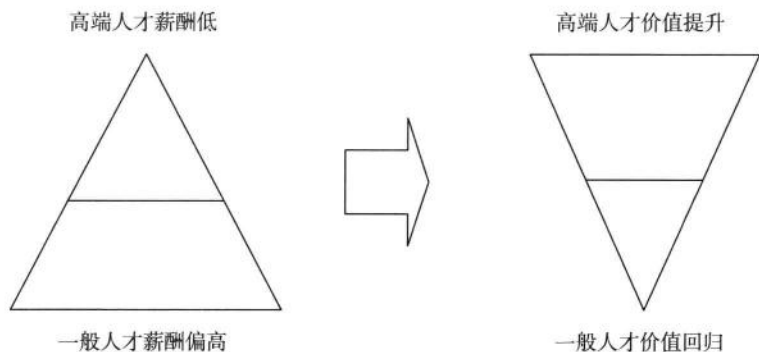
在管理人员方面,高层管理者有进取心和战略眼光,对A集团具有很深厚的感情。中层管理者因大多是内部培养或原电力局中层干部,对公司生产经营有比较透彻的理解,对企业的体制弊端也有深入的认识。整个中高层管理群体的危机意识较强,改革调整的愿望较强烈,因此A集团目前具备一支主动和积极迎接挑战与变革的干部队伍。但是,公司领导层尚未将企业的危机意识在全体职工中贯彻。

A集团职工层对企业有深厚的感情,但受过去“事业体制、垄断行业”的影响,虽然部分人看到了电力体制改革带来的危机,但是长期在电力行业中安逸求稳的心态使他们存在侥幸心理,具体表现为



缺乏开拓进取精神,创新意识明显不足,在思想意识上无法与 A 集团未来的战略发展同步,而且职工的身份依旧是电力局编制,因此 A 集团无法用民营企业的奖惩制度对其进行约束。同时,职工年龄结构偏大,知识结构老化,文化程度较低,一般人才比例远远大于企业渴求的相关经营、技术、市场人才,所以其素质结构也是企业战略发展的瓶颈。

A 集团的人才薪酬结构比较符合垄断性行业的“正三角”特征,职工平均待遇高于市场均值,而高端人才由于市场化选择不强,报酬低于市场价格。随着电力行业壁垒逐渐被打破,A 集团正朝着市场化企业经营方向推进,而高端人才的经营素质将决定企业前途,因此更应体现其市场价值,A 集团应该使企业薪酬结构倒换为漏斗型“倒三角”(见图 1-1)。



**图 1.1 企业薪酬结构示意**

下面我们对 A 集团当前的人力资源结构进行剖析。

在施工安装人员方面,A 集团具备一支经验丰富、技术娴熟的工人队伍,能够保证工程施工的质量,但在工作的积极性方面需要