

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156089

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

A 开发区之发展战略定位研究

Study on Strategic Positioning of A Development Zone

郑明辉

指导教师姓名: 戴亦一教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2011 年 3 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2011 年 3 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

A 开发区已成立十八年。十八年来，其因两岸关系热络而生，发展历程也因台海关系一波三折而迭荡起伏，战略定位也由最初的“现代化国际型滨海城市”忽而沦为“工业区”，忽而又骤升至“现代化海滨城市”，最终定格在“厦门湾新城区”。然，随着升格为国家级开发区和十八年的厚积薄发，A 开发区面临海西战略实施之天时，交通基础条件发生根本性变化之地利，以及厦、漳、招（招商局）三家携手共同打造厦门湾经济圈的人和。同时，也遇到腹地狭小、发展空间受限，在两个利益关系人不同利益取向的挤压下之尴尬。在这种形势下，A 开发区的战略定位将发生怎样的变化？并应辅以哪些发展战略？本文应用战略定位研究理论，对 A 开发区的战略定位及今后的发展策略进行研究。通过运用 SWOT 分析方法，对 A 开发区当前面临的内外部环境，包括优、劣势，机遇与威胁进行分析，确立了新时期 A 开发区的战略定位，进而提出 A 开发区下一步应对变化的发展策略。

本文分四章：

第一章 绪论。主要是介绍研究的缘起，本研究的价值与意义，战略定位理论综述以及研究的思路与论文结构。

第二章 A 开发区战略定位的内外部环境分析。该章通过回顾 A 开发区战略定位的演变过程，分析了不同时期战略定位的形成原因及对 A 开发区发展的影响。应用 SWOT 分析方法，对 A 开发区当前面临的内外部环境进行分析，通过对 A 开发区的优、劣势，机遇与威胁的研究，确立了新时期条件下 A 开发区的战略定位，寻找 A 开发区应对变化的发展策略。

第三章 A 开发区战略定位及实施策略。基于前二章的分析，提出了 A 开发区今后发展的定位及与之相适应的具体对策，包括充分发挥“软资源”优势、转变经济增长方式、调整招商引资工作重点、发展“飞地经济”、走出 A 开发区、用足优惠政策、做好宣传扩大影响等等。

第四章 结论。A 开发区应坚定滨海城区的战略定位。

关键词： 开发区； 战略定位； 对策

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

A Development Zone has been set up for 18 years. During the past 18 years, its development is tightly connected with the cross-straits relation, set up due to the better relation and developed ups and downs with the changing relation. Its strategic positioning changed many times, from the modern international coastal city in the beginning, to the industrial zone, to the modern coastal city, and finally as the new city zone in Xiamen Bay. Nevertheless, with the approval as the state-level development zone and the development accumulation of 18 years, A development zone sees the right development time: the regional economic strategic of the economic region of west side of cross-straits, fundamental changes of transportation facilities and closer cooperation among Xiamen city, Zhangzhou city and China Merchants Group. At the meantime, it also faces the challenges: narrow space and the different profit orientation of local government and main shareholder. Which strategic positioning and what kind of development strategy will be taken by A Development Zone under this situation? By means of strategic positioning theory, this thesis studies on the strategic positioning and development tactics. It evaluates the internal and external factors, including the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Then makes clear the strategic positioning of A Development Zone in new period and puts forward the development tactics adapting to change in future.

This thesis consists of four chapters:

The first chapter is introduction. It mainly introduces the cause, the value and significance of this study, the theoretical overview of strategic positioning, the research clue and the structure of this thesis.

The second chapter is the analysis of internal and external factors for the strategic positioning of A Development Zone. It reviews the changes of strategic positioning of A Development Zone and analyzes the reason and the influence of different strategies in different development period. By means of SWOT analysis, it analyzes the current internal and external factors. By analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats, it makes clear the strategic positioning of A Development Zone under the new situations and seeks for the development tactics adapting to the change.

The third chapter is the strategic positioning and implementation tactics of A Development Zone. In view of the analysis of the above two chapters, it puts forward the

development positioning and tactics correspondingly of A Development Zone, including giving full play to the advantages of soft resources, transforming the economic growth mode, adjusting the key point of attracting investment, developing enclave economic model, GO-OUT strategy, making full use of preferential policies and promoting and improving the public influence, etc.

The fourth chapter is conclusion. It emphasizes the strategic positioning as a coastal city of A Development Zone.

Key Words: Development Zone Strategic Positioning Tactics

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的缘起	1
第二节 研究的价值和意义	1
一、为 A 开发区下一步发展提供决策参考	2
二、以史为镜避免重复犯错	2
三、在新一轮的竞争中抢占制高点	2
第三节 战略定位理论综述	2
一、定位的重要性	2
二、定位与战略的关系	4
第四节 研究思路及论文结构	7
第二章 A 开发区的内外部环境分析	9
第一节 A 开发区战略定位的演变	9
一、现代化国际型综合城市（1992-1994 年 蓝图时期）	9
二、临港工业开发区（1995-1999 年 低潮期）	11
三、现代化海滨城市（2000-2005 年 恢复期）	13
四、厦门湾新城区（2006 年-- 重新定位期）	14
第二节 内外环境分析	14
一、优势(strengths)和劣势(weakness)分析	15
二、A 开发区的机会(opportunities)和威胁(threats)分析	22
第三节 A 开发区战略定位存在的主要问题	27
一、过高过低的战略定位均不利于发展	27
二、双重身份导致的双重价值取向使定位摇摆不定	28
三、资源制约下的总量不足危及可持续发展	28
第三章 A 开发区战略定位及实施策略	29
第一节 A 开发区之战略定位选择	29
一、战略定位	29
二、核心竞争力	30

三、发展战略.....	30
第二节 战略定位实施的策略选择	32
一、集合三个重要利益关系人的资源优势.....	32
二、转变经济增长方式.....	35
三、用足用活国家级开发区优惠政策.....	38
四、宣传新定位.....	38
第三节 其它有待进一步研究的问题	39
一、体制问题.....	39
二、经济增长方式转变过程中的产业选择.....	39
三、“旺人气”中拟引进的人群选择.....	39
四、飞地模式问题.....	39
第四章 结论	40
参考文献.....	41
致谢.....	42

第一章 绪论

第一节 研究的缘起

A 开发区已成立十八年。十八年来，其因两岸关系热络而生，发展历程也因台海关系一波三折而迭荡起伏，战略定位也由最初的“现代化国际型滨海城市”忽而沦为“工业区”，忽而又骤升至“现代化海滨城市”，最终定格在“厦门湾新城区”。

最近 A 开发区的内、外部环境均发生了很大的变化，主要表现在 2010 年的四月份国务院正式批准其升格为国家级开发区，既提升了 A 开发区的知名度，又从法律层面上保障了其现有体制和优惠政策上的合法性，对其可持续发展和降低政策风险具有重大意义；其次，在海西战略的推动下，A 开发区周边的交通基础条件发生了根本性的变化，为其做大港口经济和拉近与厦门的距离，成为厦门湾经济重要增长极和厦漳同城化的桥头堡奠定了重要的基础；第三，十八年的厚积薄发，A 开发区已基本形成了港口城市的雏形，具有一定的产业基础。可以说，具备了经济转型、提速发展的十分有利的内外部条件，可谓天时、地利、人和兼备。但是，在面对这些有利条件的同时，A 开发区也遇到了许多发展中急待解决的问题。如：腹地狭小、发展空间受限；相对于投资需求，现有土地存量严重不足，获取开发价值的载体不够；人气不足，产业面临转型与提升；受两个最重要的利益关系人——作为出资人的招商局集团和地方政府（省、市政府）由于价值取向不尽一致的制约，A 开发区在投资决策、发展速度等重大决策上左右为难、处境尴尬，贻误了许多发展机会。

在新的历史条件下，A 开发区的战略定位应做怎样的调整？如何在把握机遇，最大限度地发挥其体制、品牌、资金和港口优势，破解在空间、利益关系人的协调等难题应采取哪些对策？本文试图运用发展战略定位理论，通过对 A 开发区面临内外部环境的剖析，探讨其在新时期条件下应确立的战略定位，寻找应对变化的发展策略。

第二节 研究的价值和意义

在现阶段情况下，内外部情况的变化必然对 A 开发区的发展定位和发展策略提出更高的要求。本论文通过对 A 开发区战略定位和发展策略的深入研究，具有如下

意义：

一、为 A 开发区下一步发展提供决策参考

A 开发区今后的发展速度如何，能否实现可持续发展，定位是否准确至关重要。本研究希望能够为其今后发展找出恰当的定位和与之相匹配的策略，为 A 开发区今后顺利发展提供决策参考。

二、以史为镜避免重复犯错

历史上，A 开发区在发展过程中失去了一些机遇，导致发展速度偏慢。这有开发条件艰苦、台海关系不稳、经济危机等客观因素，也有思想认识不统一、定位不准、经验不足等主观原因。通过对历史的回顾，有利总结经验教训，避免重复犯错，并有利对未来可能出现的问题与风险提前预警，未雨绸缪。

三、在新一轮的竞争中抢占制高点

在现行财政体制和业绩考核机制下，地区与地区之间的竞争如火如荼。海西战略的实施和 A 开发区所在地“南太武滨海新区规划”的确立，更是加大了地区之间资源的争夺并可能引致现有格局的洗牌。A 开发区不论是从可持续发展的角度，还是从资源获取的成本考虑，都应抢抓先机，占领制高点。本文也试图在 A 开发区主动对外拓展方面进行探讨，为其下一步在这方面的行动“沙盘推演”。

第三节 战略定位理论综述

一、定位的重要性

（一）何为定位

定位是指根据已经选好并审定通过的线路路径进行定线和断面测绘，并合理地配置杆塔的位置（电力和输电线路学概念）；用仪器测定物体（船舶）所在位置（经纬度）（水产学、渔业工程与渔港学概念）；确定某一事物在一定环境中的位置，如产品在市场中的定位、人物在组织中的定位、物品在某一地理位置的定位等（经济学概念）^①。

^① 注：辞海编辑委员会，《辞海》，1012 页，上海辞书出版社，1979 年

定位不论是对一个国家、一个企业乃至一个人都是至关重要的，一个国家如果定位准确了大可傲视全球，小也可小福而安。如美国，当年的建国精英们将其定位为世界领袖，所以尽管世界警察的形象有点令人讨厌，但在未来的几十年内，世界第一的地位仍然无人可以撼动。瑞士把自己定位为中立国家，不理人间烦扰，过好自己小日子，倒也国泰民安。一个公司如果定位对了，投资人的每一分钱，员工的每一点努力，都会带来回报。相反，如果定位错误，投的越多，赔的越多，越努力工作，错的越远。一个产品定位对了，不管是研发，营销，服务，每一点努力都会带来利润，反之，只会越错越远，拖垮团队的每个人。一个人对自己的定位如果到位了，那么每天都会很快乐，就会获得成长和获得成就感，充实感。如果错了，或者不清楚，就可能要么目标遥不可及，要么错失机会，投入与产出始终难以匹配。所以定位决定一个组织的命运，只有准确定位才能使有限的资源得到最有效的运用，迅速做大做强！

（二）科学定位

1、定位具有自身的规律，必须采用科学的方法进行定位才具有指导意义。特劳特·瑞维金借鉴心理学及生命科学的最新成果，提出定位的诸种心理原则及其误区。他认为“定位”是对大脑的定位，而不是对产品的定位。因为市场营销的最终战场是大脑。如果能更好地了解大脑的运行，就能更好地了解定位。所以必须孜孜不倦地研究人的头脑，探讨大脑是如何接受、储存或否决信息的。经过研究，他认为人类的大脑具有局限性，具有憎恨混乱、感性、一旦形成记忆就难以改变（习惯与惯性）等等特点，而我们面临的又是信息爆炸的时代，每天有成千上万的、有用没用的信息充斥我们的大脑，容易使大脑丧失焦点（这就是为什么有的产品品牌越多、焦点越分散，销售量越下降的原因），所以简捷、明了的定位才能使人们印象深刻^①。

2、任何自然人或企业的资源都是有限的，只有集中力量，不遗余力地专注于某一领域，才有可能获得经得起时间检验的成功。

3、竞争与变化的需要，不可能一劳永逸地让自己的定位一成不变，在适当的时机“再定位”是成功的保证。因为成功的观念必须是能被大型群体所能接受观念。当消费者的态度发生变化，或者技术的发展使现有产品落伍时，或者产品偏离了消

^① 注：特劳特·瑞维金著，《新定位》中国财政经济出版社，2002年10月

费者头脑中稳固观念时，公司必须进行重新定位^①。如招商银行的口号“因你而变”，就是为了迎合顾客的这种需求。

二、定位与战略的关系

（一）何为战略

战略一词最早是军事方面的概念。指对战争全局的筹划与指导。战略的特征是发现智谋的纲领。在西方，战略一词源于希腊语，意为军事将领、地方行政长官，后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国，战略一词历史悠久，“战”指战争，略指“谋略”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策^②。

企业战略：是指企业根据环境的变化、本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品，形成自己的核心竞争力，并通过差异化在竞争中取胜。企业战略是对企业各种战略的统称，其中既包括竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性风险性六大主要特征。指导性是指企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。全局性是指企业战略立足于未来，通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行了全面的规划。长远性是指“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益，企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改，具有长效的稳定性。竞争性是指竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为

^① 注：特劳特·瑞维金著，《新定位》中国财政经济出版社，2002年10月

^② 注：辞海编辑委员会，《辞海》，1351页，上海辞书出版社，1979年
李福海著，《战略管理学》，四川大学出版社，2004年8月
项保华著，《战略管理与实务》，复旦大学出版社，2007年11月

有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适体的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。系统性是指立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略，决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素，是战略的核心。本文所述的企业战略主要属于决策层战略；事业单位战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位，遵照决策层的战略指导思想，通过竞争环境分析，侧重市场与产品，对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划；职能部门战略是企业各职能部门，遵照决策层的战略指导思想，结合事业单位战略，侧重分工协作，对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划，比如：策划部战略、采购部战略等。风险性是指企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

影响企业战略的因素：第一是愿景规划。使命，核心价值观和愿景是愿景规划的三个组成部分。也是一个企业存在时最核心的部分。在战略规划的过程中，使命和愿景始终指引着战略制定的方向；而核心价值观引导着战略的思考方式以及执行策略。第二是外部环境。包括宏观环境和产业环境。宏观环境主要是指区域的经济状况以及每个经济周期的经济状况。而产业环境则可以借鉴波特的五力模型。包括了：供应商，客户，竞争者，替代者以及潜在的竞争者。第三是内部因素。内部因素包括两个方面，一是企业核心竞争力。二是企业文化，包括决策风格、阻止战略的转变、克服对战略改变的阻碍、主导价值观、文化冲突等等。

（二）定位与战略的关系

定位与战略互补互动，相辅相成。定位在先，决定方向路径。如奥巴马关于中

美关系的定位是先解决“敌人？”或“朋友？”（他说：中美关系在共同利益和尊重的基础上不断向前发展；美国不寻求遏制中国，美国欢迎中国强大、繁荣和成功）^①这个前提定下来后，才能决定各种对华政策；邓小平对中美关系的判断是“好也好不到哪去，坏也坏不到哪去”，这个定位决定了之后几十年中国的对美关系；胡锦涛对台海关系由以前的“解放台湾”转变“和平发展”^②，为今天台海关系的新局面奠定了基础。战略在后，管大政方针。定位一旦确立，战略就需要回答“做什么、如何做、由谁做”三方面的问题，以实现组织与个人“活得了、活得好、活得久”之目标，从理论的角度看，战略需要弄清“外部环境、内部实力、使命偏好”三方面的情况，以阐明组织与个人“为何生、凭啥存、因何亡”之缘由^③。

（三）战略定位

1、战略定位：就是将企业的产品、形象、品牌等在预期消费者的头脑中占据有利的位置，它是一种有利于企业发展的选择，也就是说它指的是企业做事如何吸引人。对企业而言，战略是指导或决定企业发展全局的策略，它需要回答四个问题：企业从事什么业务；企业如何创造价值；企业的竞争对手是谁；哪些客户对企业是至关重要的，哪些是必须要放弃的。企业战略定位的核心理念是遵循差异化。差异化的战略定位，不但决定着能否使你的产品和服务同竞争者的区别开来，而且决定着企业能否成功进入市场并立足市场^④。

2、战略定位七原则：一般企业不论是确定长期战略定位，还是中短期战略定位，都需要遵循如下原则。

第一，战略定位必须服务于战略目的。为此，企业在思考战略问题时，必须首先明确自己的战略目的。

第二，随着经营环境的变化，企业应适时地转换战略任务领域或战略定位。一个战略任务环境或战略定位或许能给企业带来一段时期的战略优势，却无法给企业带来持久的战略优势，为此，企业必须适应环境的发展变化，转换战略任务领域和战略定位。

^① 注：奥巴马，《奥巴马在上海与中国青年对话》，人民日报，2009年11月17日第三版

^② 注：胡锦涛，《在纪念〈告台湾同胞书〉发表30周年纪念会上的讲话》，人民日报，2009年1月1日第一版

^③ 注：项保华著，《战略管理—艺术与实务》，复旦大学出版社，2007年11月

^④ 注：李福海著，《战略管理学》，四川大学出版社，2004年8月

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts 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.

厦门大学博硕士论文摘要库