



年度商业规划基本思路及框架

亿嘉和科技股份有限公司

产品中心

2022 年 8 月

■ 目录 Contents

1

2

3

2

3



一、上半年业务总结回顾

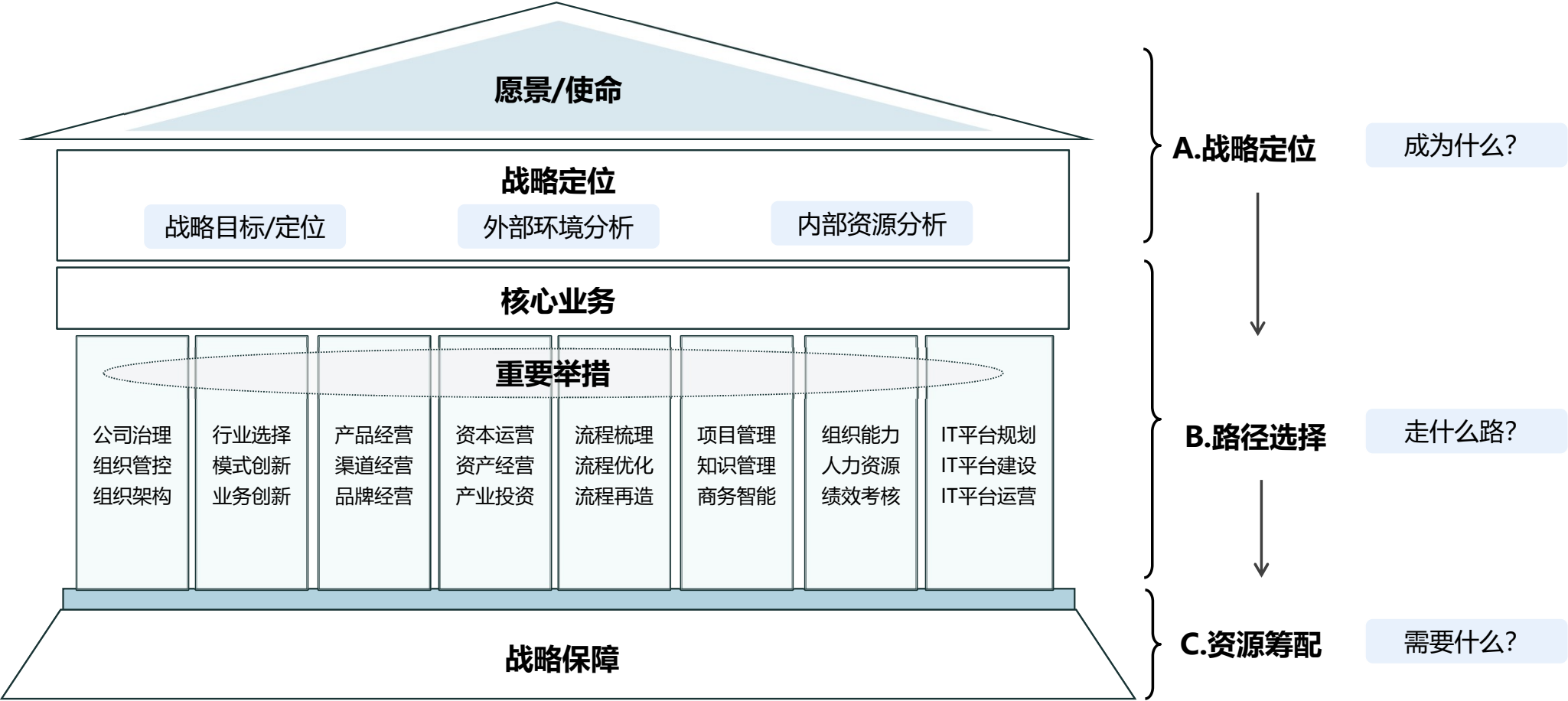
二、行业环境及趋势分析

- 1、电力
- 2、轨交
- 3、充电桩
- 4、~~智慧工厂?~~
- 5、~~消防?~~

三、发展战略及年度规划

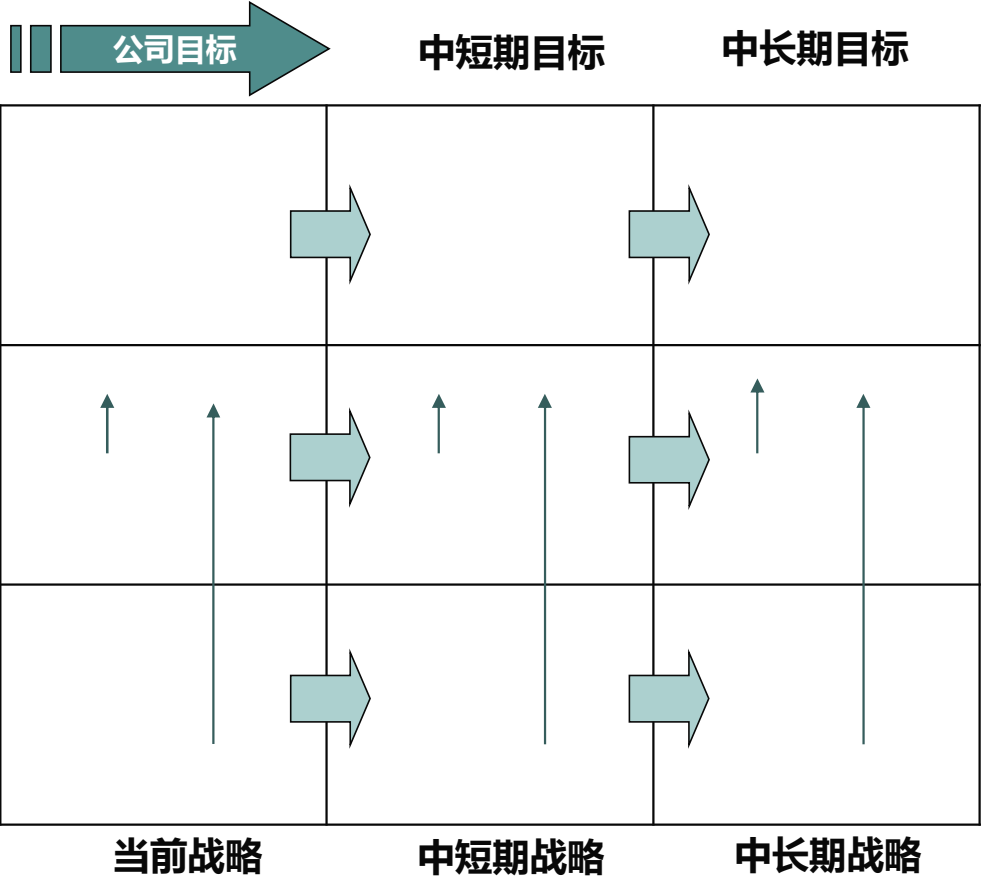
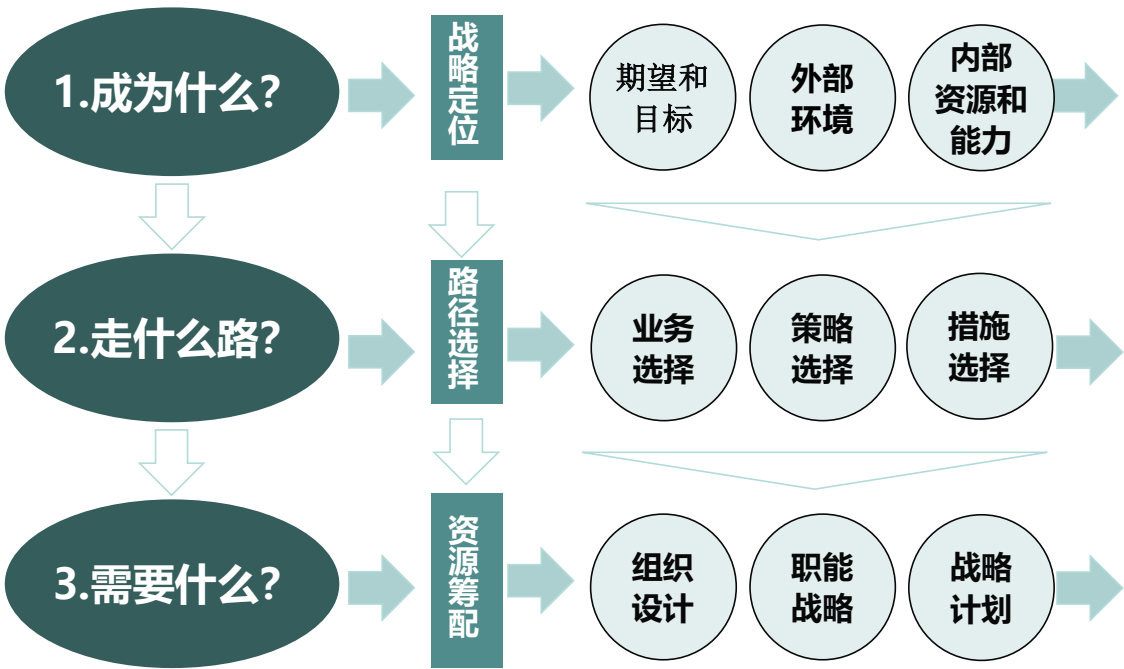
- 1、机会点 (by 行业)
- 2、发展计划及目标
 - (1) 短期策略
 - (2) 中长期战略
 - a. 商业模式
 - b. 组织架构
 - c. 实施路径/发展目标
- 3、财务测算

公司年度战略规划的总体框架



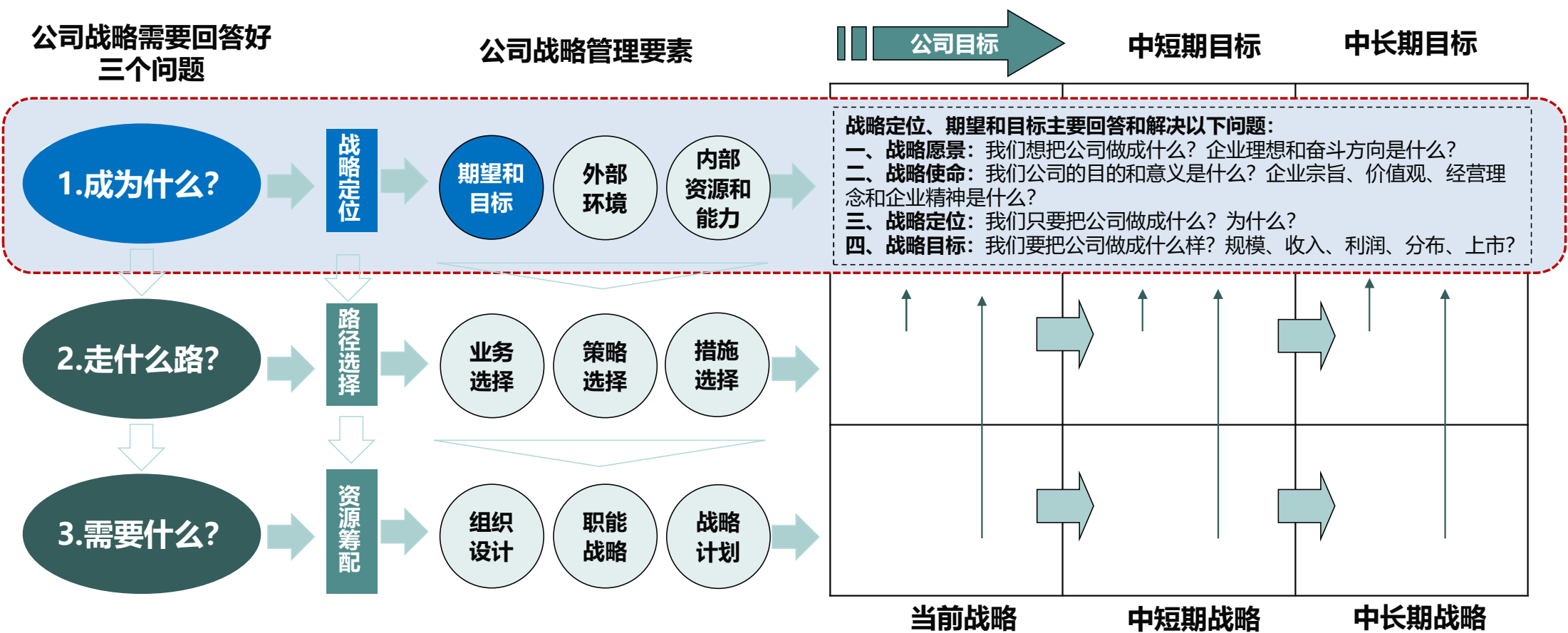
公司战略规划的基本思路

公司战略需要回答好三个问题



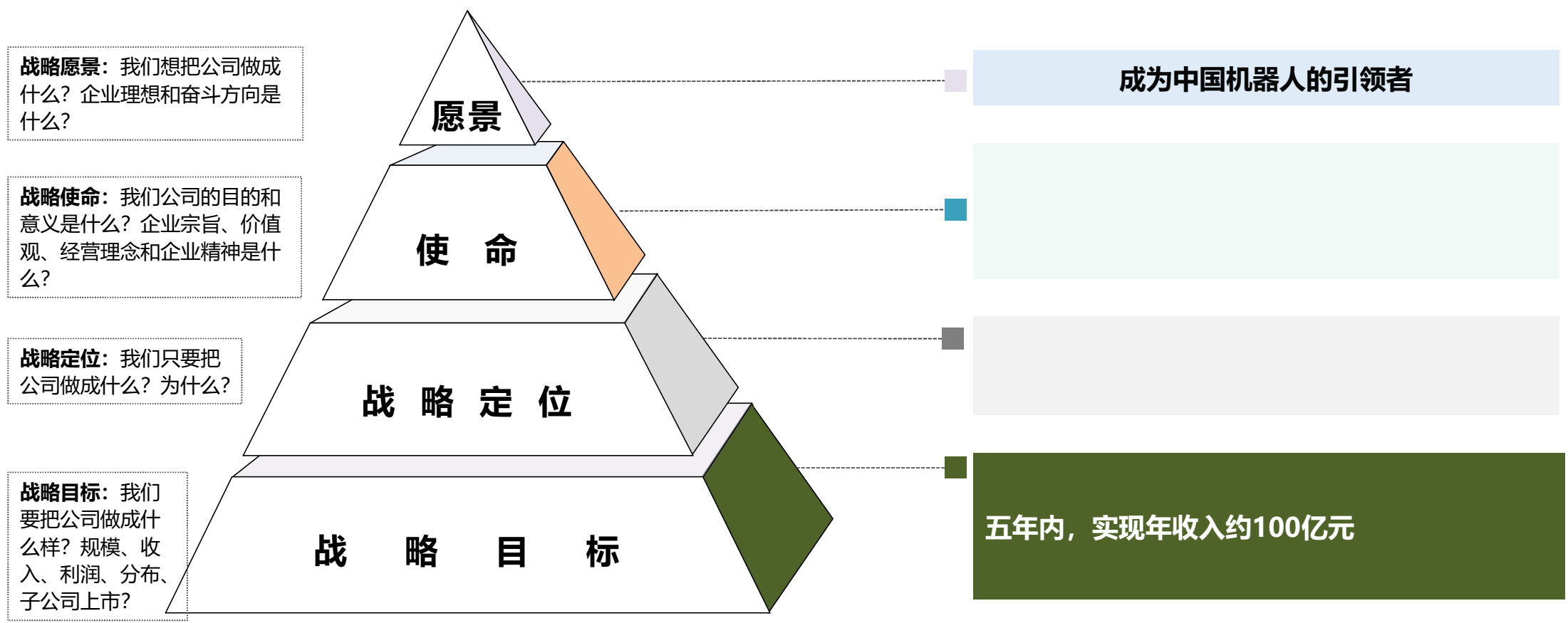
战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

公司战略规划的基本思路_战略定位_期望和目标

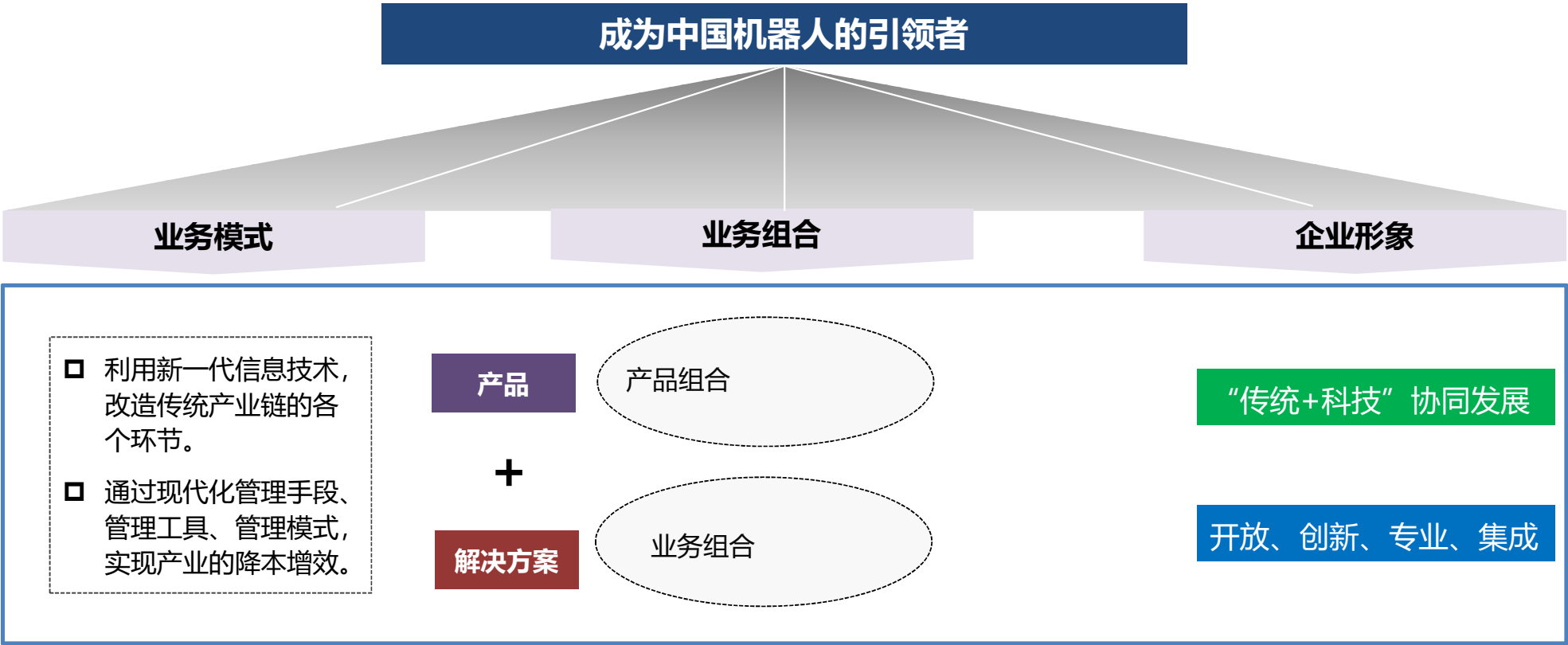


战略框架说明: 体现市场导向和战略导向; 体现当前到未来变化的动态过程

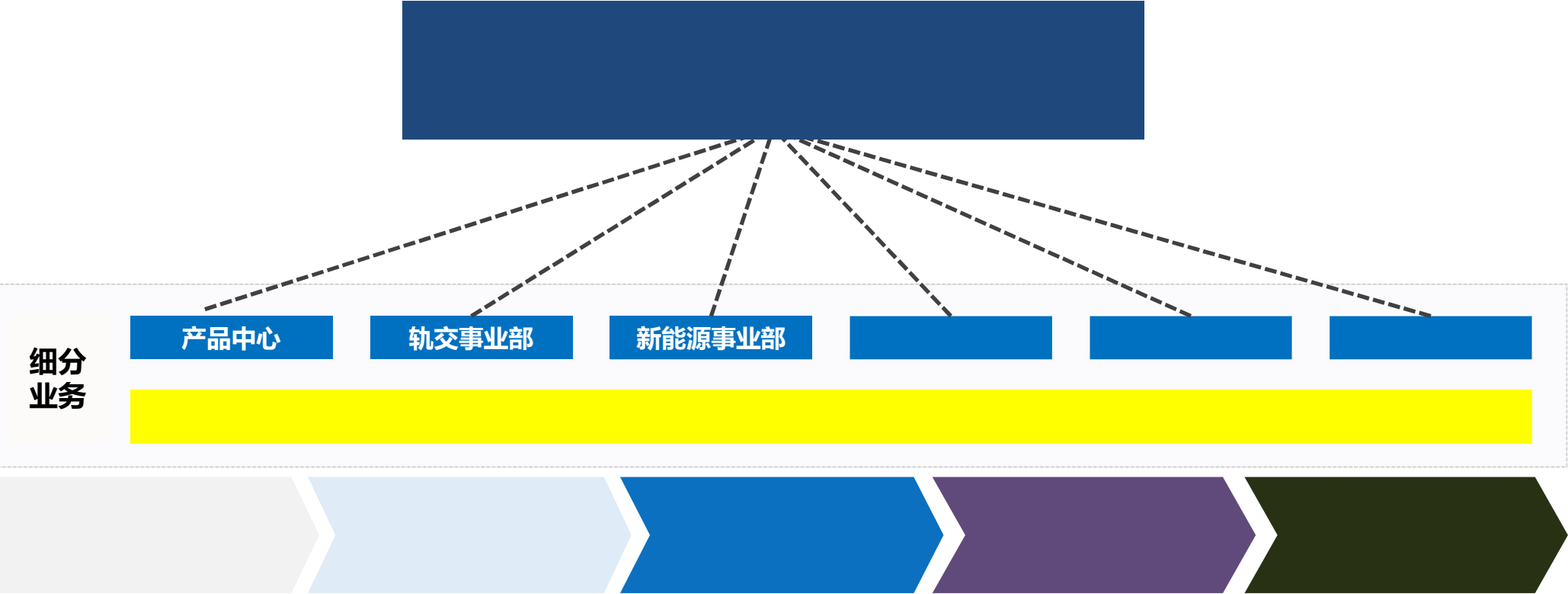
公司的战略愿景、使命、定位、目标



一、战略愿景：成为中国机器人的引领者



二、战略使命：



三、战略定位：

行业机器人及解决方案领域的服务商

- **战略定位：**战略定位使得企业的内部条件与外部环境实现匹配
- **战略定位的重要意义：**战略定位决定了企业的发展方向、资源分配、经营优势的获取和保持，以及最终企业发展目标的实现。

1

第一步：分析外部环境，确定“竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。

□ **国际竞争：**

□ **国内竞争：**

2

第二步：避开竞争对手客户心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立公司的优势位置_定位。

□ **以特种机器人为核心，暂不涉及工业机器人及核心零部件领域**

□ **聚焦产品+解决方案综合服务，服务行业客户，形成价值链一体化运营**

3

第三步：为这一定位寻求一个可靠的证明_信任状。

战略定位 “四步法”

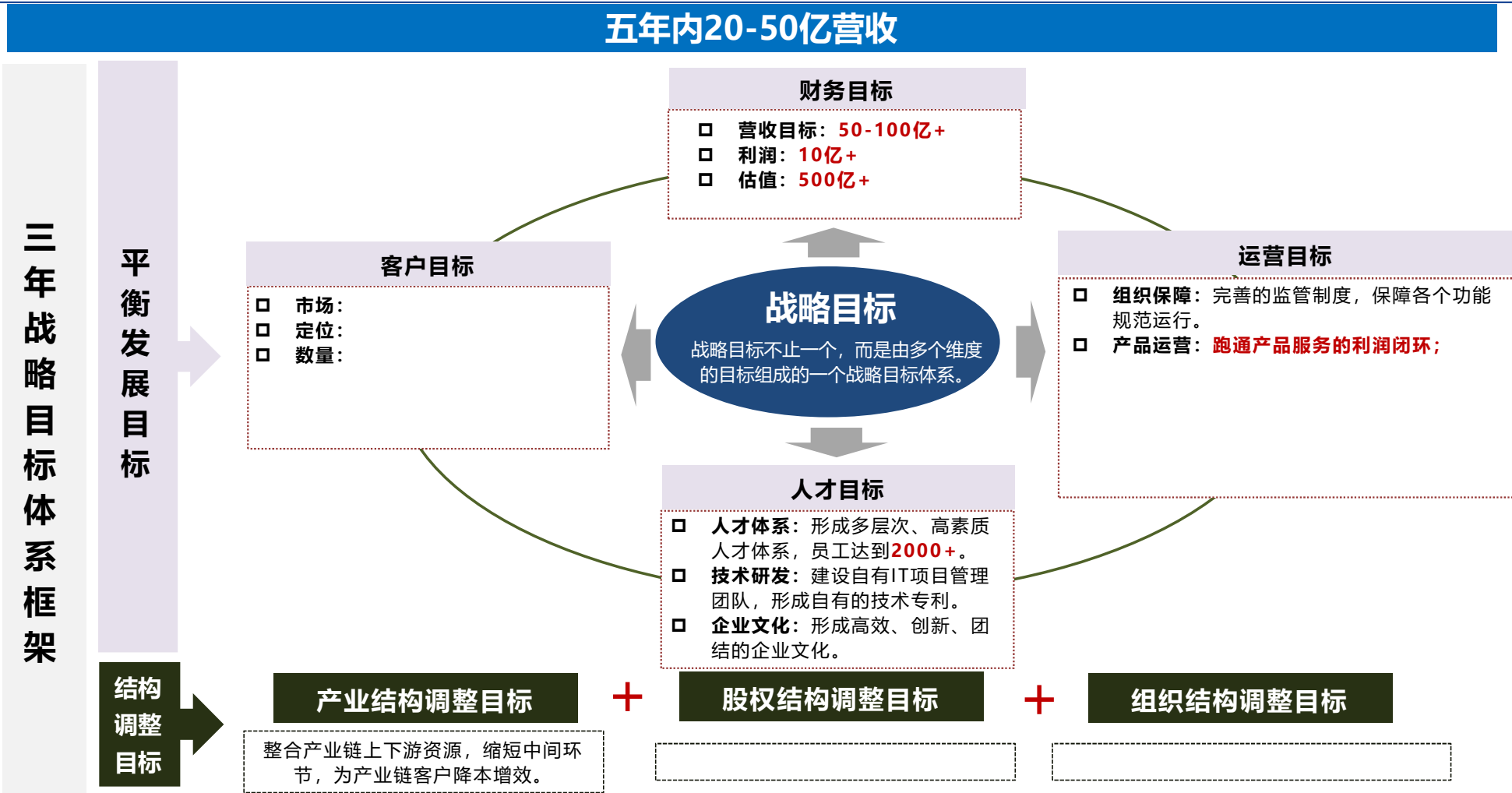
4

□ **利用长三角地区的产业集聚优势，以及大量宝贵的电力领域经验，形成可复制的模式，服务行业客户**

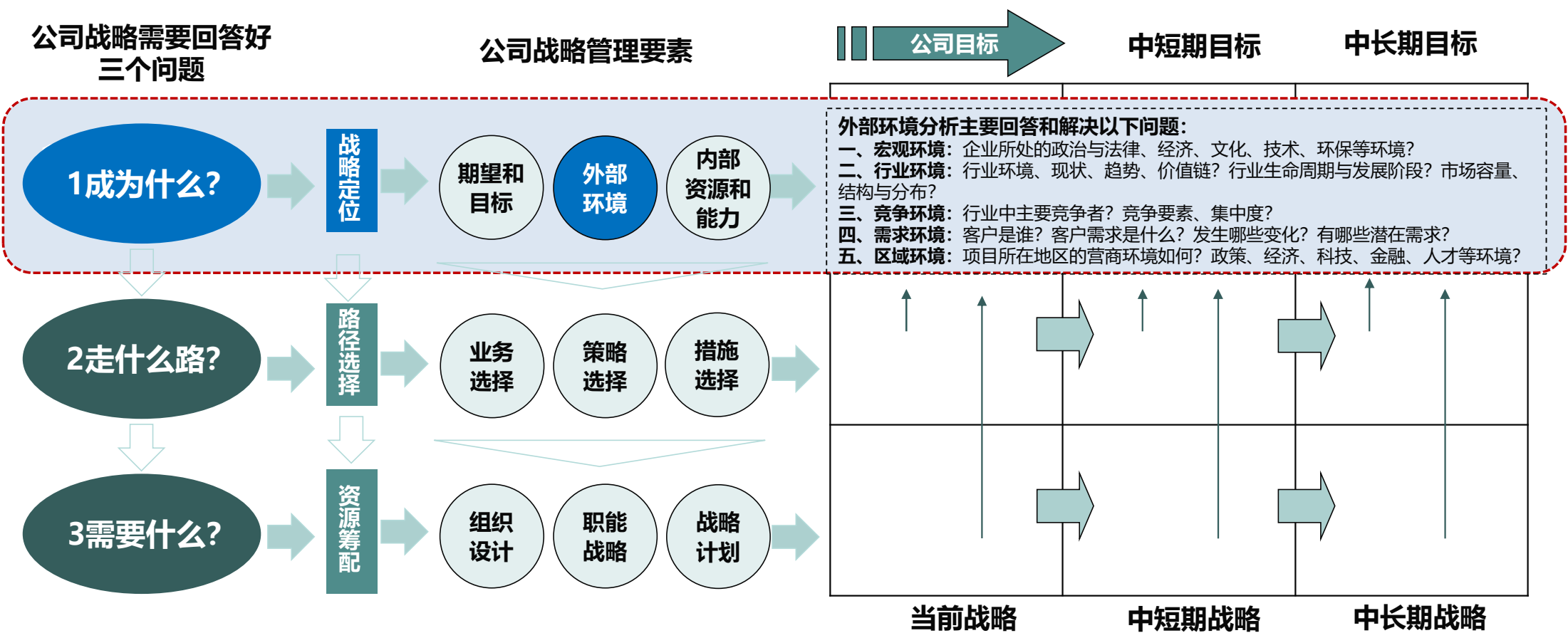
第四步：将这一定位整合进内部运营的方方面面，将这一定位植入客户的心智。

□ **机器人产业基地**

四、战略目标



公司战略规划的基本思路_战略定位_外部环境分析



战略框架说明: 体现市场导向和战略导向; 体现当前到未来变化的动态过程

行业市场环境及趋势

电力

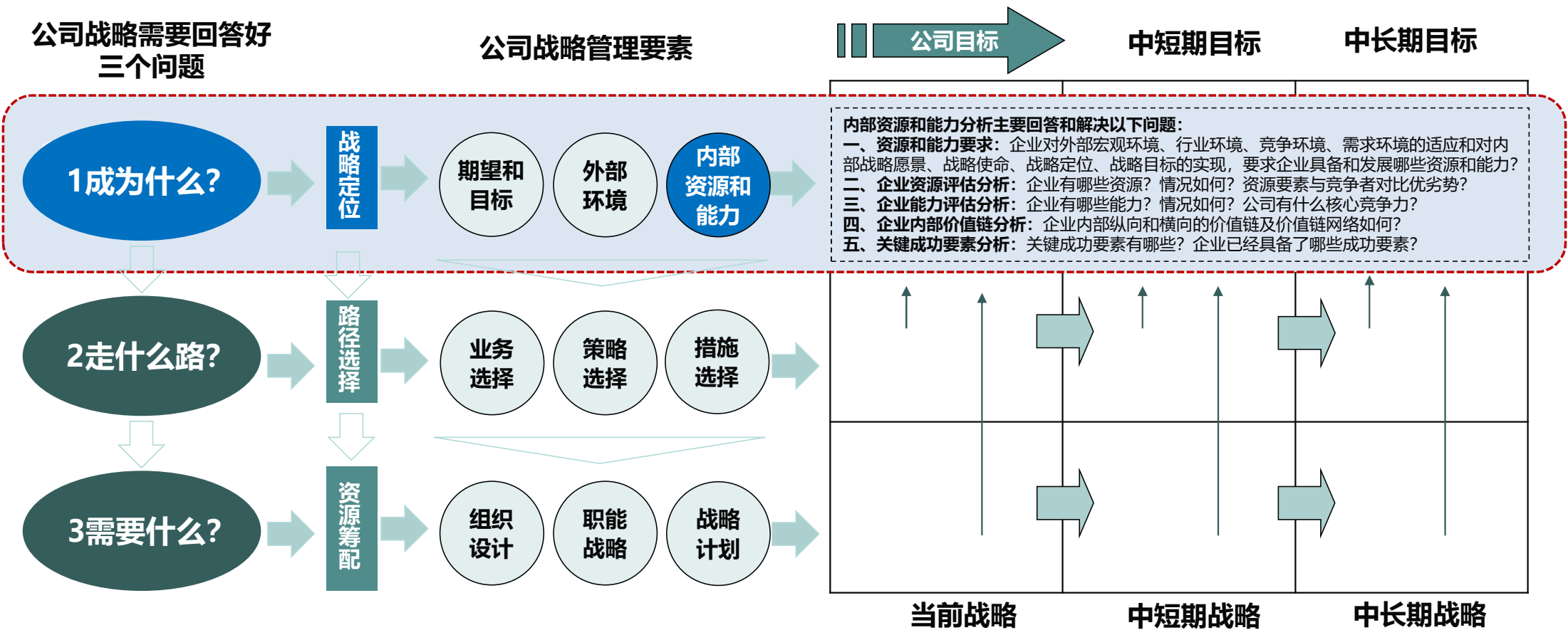
新能源

轨交

智慧工厂

清洁机器人

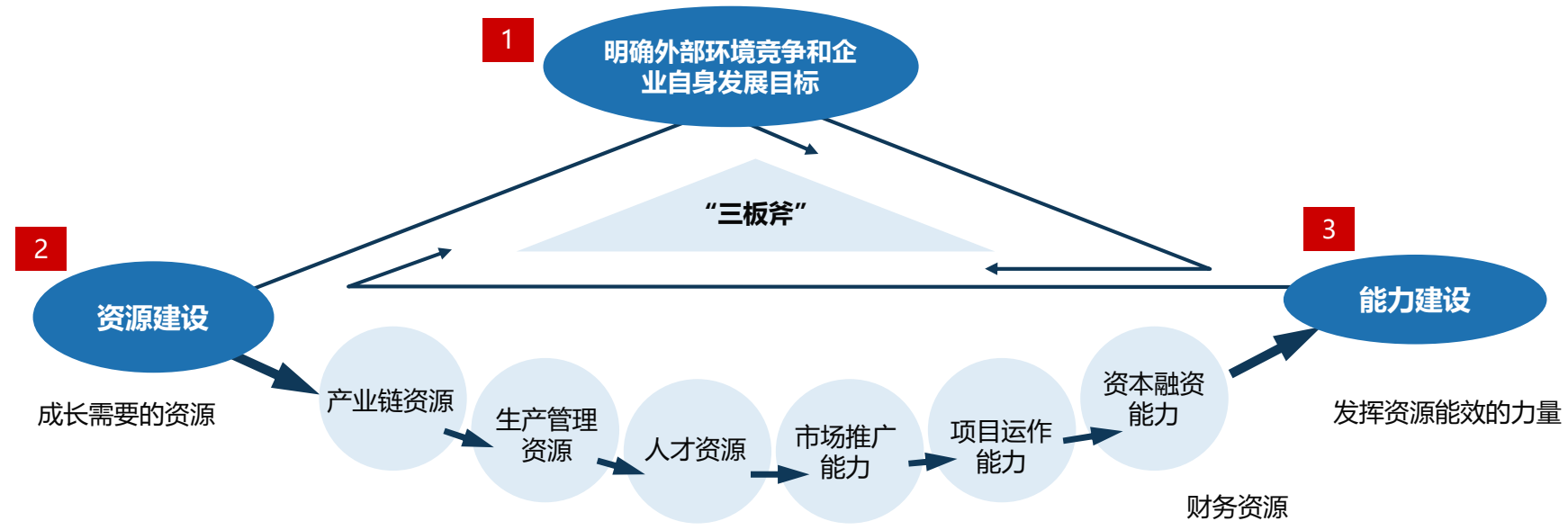
公司战略规划的总体框架和基本思路：战略路径选择_内部资源和能力



战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

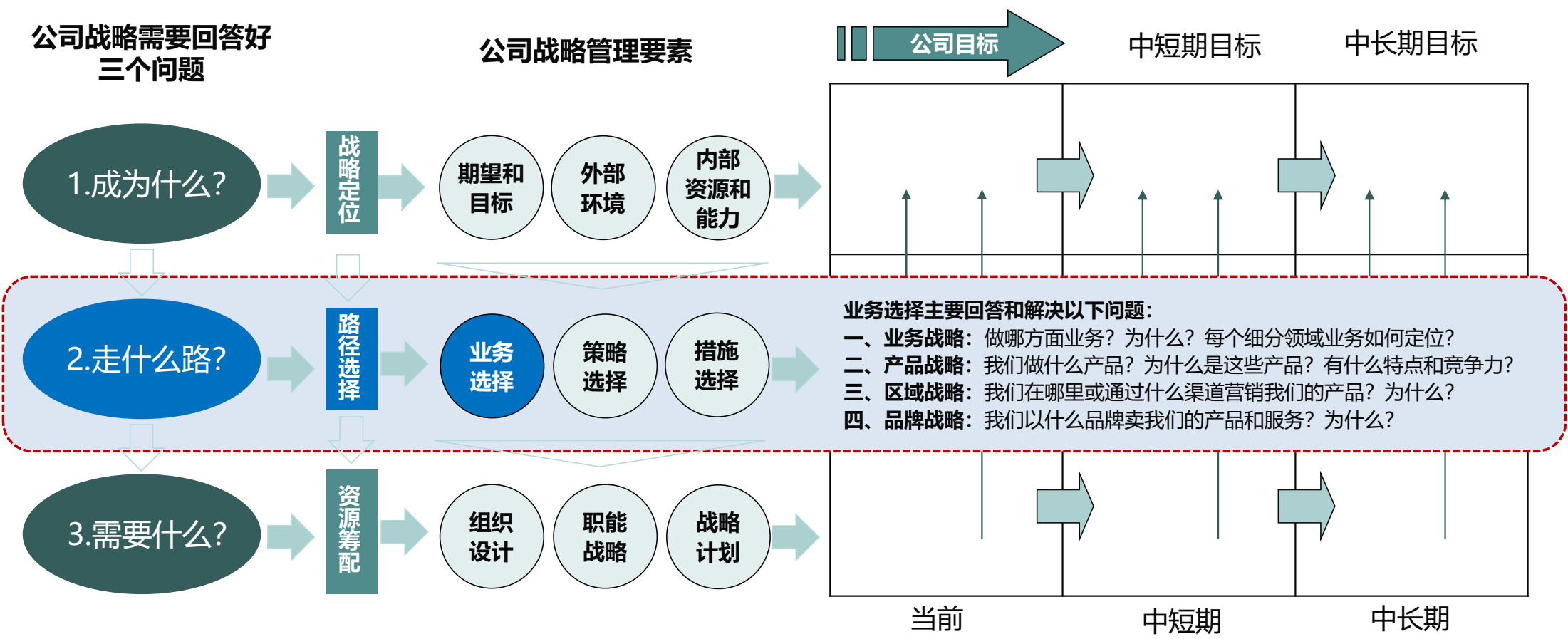
资源和能力要求

无论是适应外部环境竞争还是实现自身战略目标，都必须要有与之匹配的资源和能力。



- ❑ 这里的资源指支撑企业目标实现所需的一切资源；能力指使企业资源效能得以充分利用和发挥的力量，使静态资源转化为生产力；
- ❑ 有价值的资源是企业获取竞争优势的源头，而充分利用资源培育出真正服务于本企业经营价值创造的能力便赢得了真正的竞争力，即为企业核心竞争力。因此，企业需要以现有资源为依托，支撑自身能力提升，使资源价值得以有效发挥；
- ❑ 通过清晰认识企业自身的优劣势，从而决定企业能够做什么，即企业所拥有的独特资源与能力所能支撑的企业行为。

公司战略规划的总体框架和基本思路：战略路径选择_业务选择



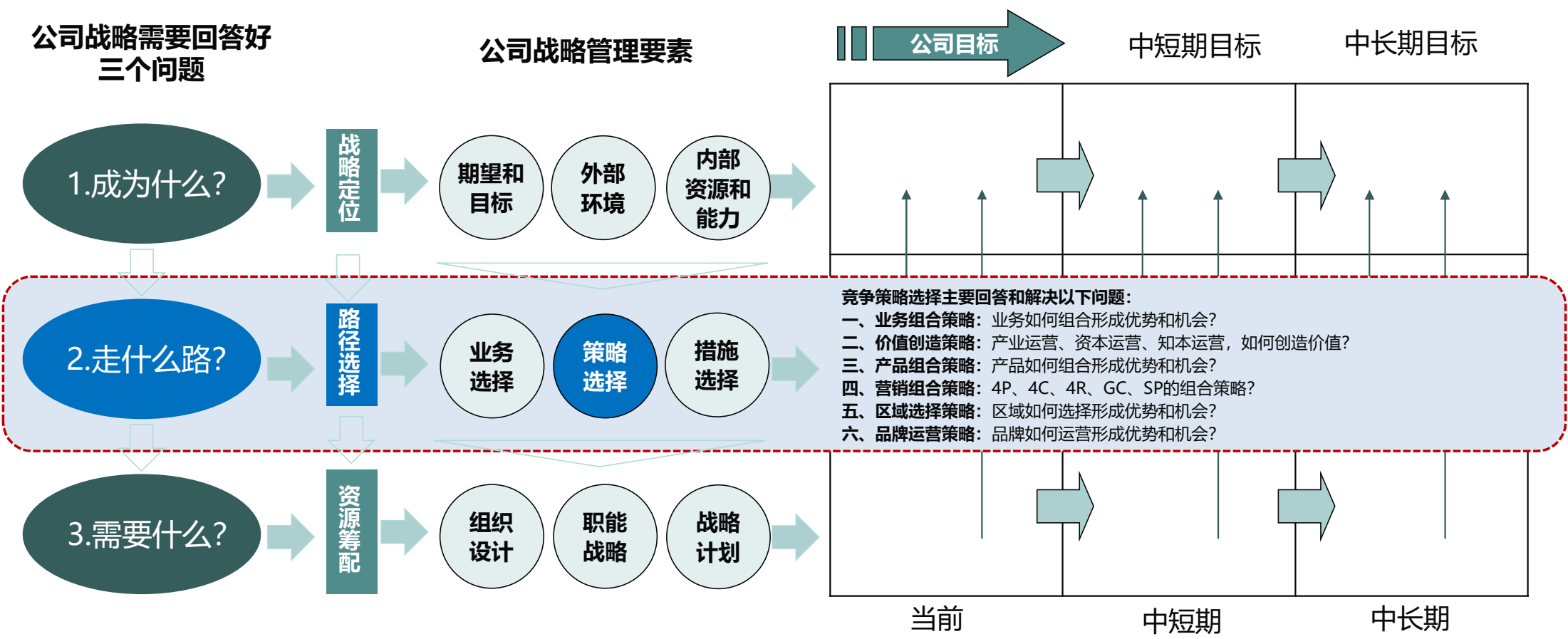
战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

商业模式：

各细分行业商业模式

产品组合

公司战略规划的总体框架和基本思路：战略路径选择_策略选择

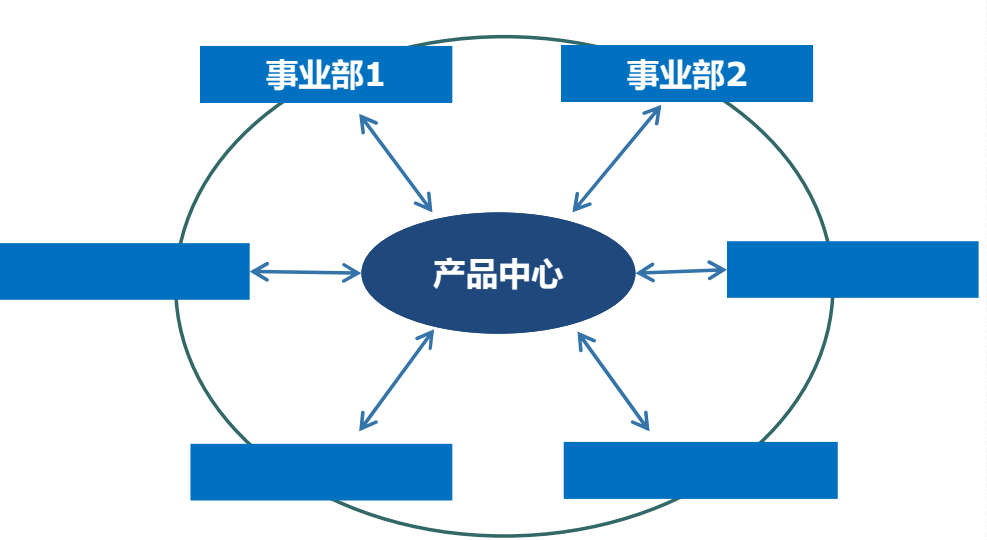


战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

业务及产品组合战略：产品+解决方案

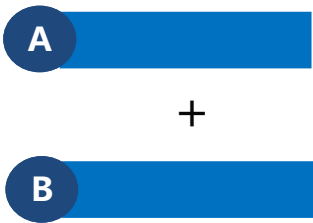
应该回答的问题：1.业务结构是什么？ 2.最先切入哪些产品？为什么？ 3.产品如何组合？ 4.未来发展策略？

业务结构



围绕行业应用产业，提供业务多元化，价值链一体化的网状产品结构，各产品（业务板块）之间相互协通。

最先切入产品



- 首先以以服务板块切入，通过解决客户生产中的痛点、难点；
- 一方面赚取一部分硬件费用；
- 另一方面获得解决方案能力。

产品组合



发展策略



业务及产品组合战略：按发展阶段切入不同业务

BCG/GE矩阵

价值创造策略：三种不同价值创造策略对公司整体价值创造的比较分析（一）

价值创造策略	运作模式	经营方式侧重点	战略重点	主要风险来源	风险防控能力
<div>A</div> <div>产业运作导向策略</div>	通过资本运作的方式进入和整合某一行业，并提高产业集中度，最后通过产业重组来实现行业领导地位，明确的行业领先概念，获取垄断产业经营利润，实现高额行业经营回报	<div>产业经营</div> <div>资本运作</div>	行业竞争战略， 价值链管理， 重组与整合	<div><input type="checkbox"/> 经营风险</div> <div><input type="checkbox"/> 竞争风险</div> <div><input type="checkbox"/> 兼并之后的整合风险</div> <div><input type="checkbox"/> 企业运作风险</div>	强
<div>B</div> <div>财务/战略投资导向策略</div>	以产业经营为工具，通过资产重组组合，资产包装上市或是买卖企业等方式从资本运作中获利，以资本运作为主，获取高额资本运作收益	<div>产业经营</div> <div>资本运作</div>	投资组合管理	金融/投资风险 <div><input type="checkbox"/> 利率风险</div> <div><input type="checkbox"/> 股市风险</div> <div><input type="checkbox"/> 目标企业运作风险</div> <div><input type="checkbox"/> 变现(企业转让)风险</div>	弱
<div>C</div> <div>混合策略</div>	结合同样进行产业经营与资本运作的优势，获取超额产业经营和资本运作回报。一方面以资本运作进入产业并强化其地位,获取行业回报；同时依据对经营状况的了解和对市场时机的把握，通过既定企业或产业的权益交易,获取资本运作收益	<div>产业经营</div> <div>资本运作</div>	产业经营与资本 运作的灵活运用	<div><input type="checkbox"/> 既有金融/投资风险， 又有经营风险</div> <div><input type="checkbox"/> 还包括某种程度的 政策和监管风险</div>	综合能力 较强

价值创造策略：三种不同价值创造策略对公司整体价值创造的比较分析（二）

价值创造策略	外部环境的要求	目前具备程度	企业内部关键成功因素	企业内部核心能力
A 产业运作导向策略	<div><div></div>一定的产业基础和相当的经营能力</div> <div><div></div>资产的流动性强</div> <div><div></div>已有相当的产业集中度</div>	在很大程度上已经具备	<div><div></div>进入前必须把自己的产业做到行业内的绝对或相对领先</div> <div><div></div>必须对主要业务与多元化业务的资源进行明确的划分</div> <div><div></div>必须以自己的优势资源进入，充分利用被并购企业的原有资源优势</div>	
B 财务/战略投资导向策略	<div><div></div>成熟的资本市场</div> <div><div></div>市场的创业机会较多</div> <div><div></div>企业家精神较强</div>	还不完全具备，在逐渐形成	<div><div></div>必须先从产业链的高度相关多元化做起</div> <div><div></div>有强大的资本金作为支撑</div> <div><div></div>有强有力的多元化资本运作管理团队，去进行控制多元化的过程</div> <div><div></div>灵活的财务管理方式，如通过重组费用冲抵出售资产收益的方式，防止利润的较大波动</div> <div><div></div>有比较方便的资本运作市场和退出机制</div>	
C 混合策略	<div><div></div>除了模式1和模式2的要求之外，还需要：</div> <div><div></div>较为宽松的监管环境</div> <div><div></div>市场的相对封闭</div>	还不完全具备，在逐渐形成	<div><div></div>综合模式1和模式2的能力之外，还须：</div> <div><div></div>协调控制能力</div> <div><div></div>时机把握和创造能力</div>	<div><div></div>综合模式1和模式2的能力之外，还须：</div> <div><div></div>协调控制能力</div> <div><div></div>时机把握和创造能力</div>

价值创造策略：短期来看，产业导向型策略与公司所具有的核心能力相匹配

价值创造策略	所需的核心能力	公司能力的匹配程度	总体评价
<div>短期策略</div> <div>A 产业运作导向策略</div>	• 融资能力		• 匹配程度高
	• 价值创造能力		
	• 产业并购和整合能力		
	• 产业经营能力		
	• 公司价值管理能力		
<div>B 财务/战略投资导向策略</div>	• 价值发现能力		• 匹配程度较低
	• 风险评估和控制能力		
	• 投资组合管理能力		
	• 灵活决策能力		
	• 变现能力		
<div>C 混合策略</div>	• 协调控制能力		• 匹配程度较低
	• 时机把握和创造能力		

1) 与其它两种模式相同的能力及匹配程度在重复论述 匹配程度高 匹配程度低

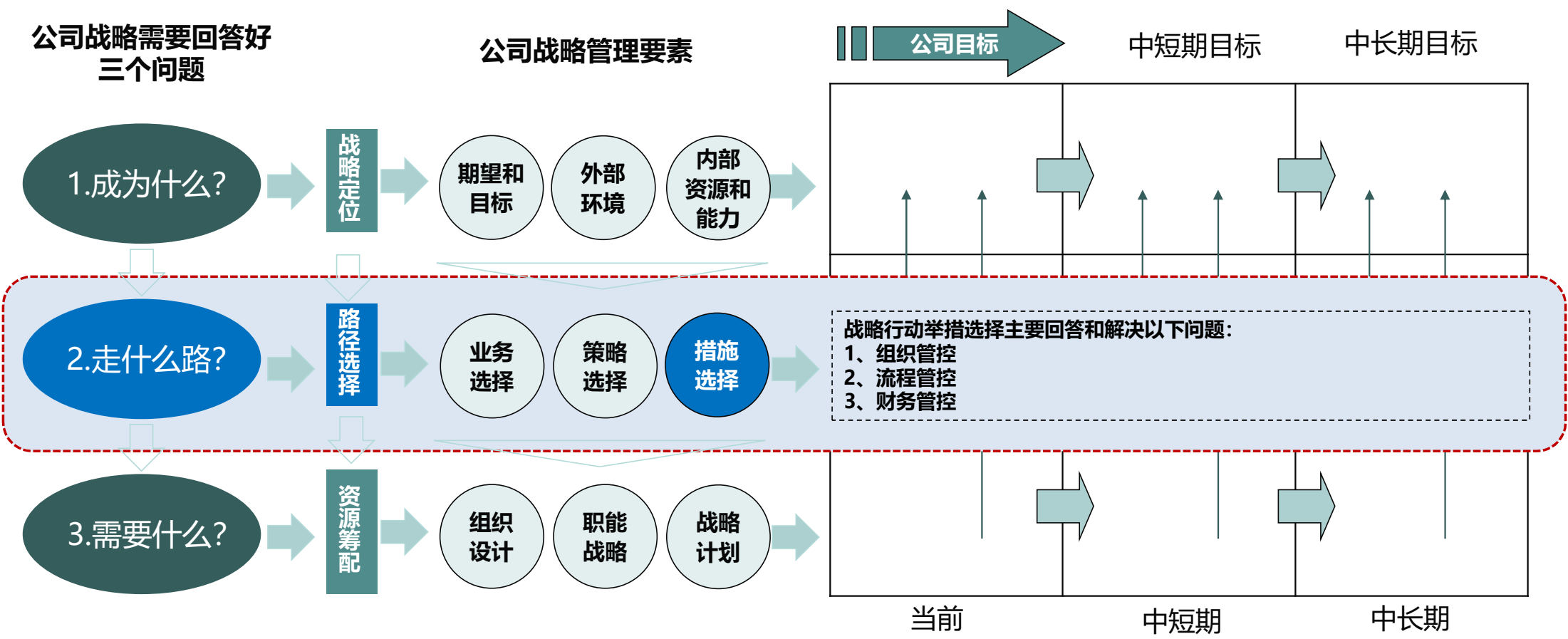
价值创造策略：从长期利益看，公司应综合采用两种运营模式，即混合模式

价值创造策略	中国目前的经济环境	策略优势	策略劣势	结论
A 产业运作 导向策略	<ul style="list-style-type: none">中国目前大部分行业集中度较低，企业经营效益不佳，但具有很好的整合潜力，但从长期经营角度而言，盈利前景很难确定，同时进行彻底的并购后整合将是一个很漫长同时也是极具风险的过程，通过收购后，进行初步的整合，然后通过资本市场进行股权转让，可以获得较大的收益。中国的资本市场还不是很成熟，对进行初步的整合后业绩具有一定程度的提升的公司获得较高价值评估仍具有较多的机会。	<ul style="list-style-type: none">对具有吸引力的产业进行有效的整合后，并长期持有，可以获得长期的持续的较为稳定的收益。	<ul style="list-style-type: none">对某个产业进行彻底的重组需要较长的时间，同时具有较大的风险。会丧失目前存在的大量的通过并购重组在资本市场转移股权所获得的收益的机会。	<ul style="list-style-type: none">在中国现有经济环境下，纯粹的产业导向型，将会使公司失去很多的投资机会。
B 财务/战略投资 导向策略	<p>中国目前的经济环境</p> <ul style="list-style-type: none">中国的股票市场不发达,公司上市程序不透明,具有很大的不确定性,同时上市额度受限制股权交易市场也极不发达,缺乏有效的独立的企业价值评估机构、风险评估机构政府对股权转让设定了很多限制	<p>财务投资导向型模式所需要的资本市场环境</p> <ul style="list-style-type: none">完善发达的资本市场，股权转让方便，具有良好的资本退出机制风险评估机构、企业价值评估机构等中介机构发达		<p>结论</p> <ul style="list-style-type: none">由于中国资本市场不发达，退出机制不完善，如果公司过度地采用纯粹的财务/战略投资导向型策略同样具有很大的风险。在中国，财务投资导向型模式具有一定的机会，但在目前阶段仍不足以成为主流价值创造模式。
C 混合策略	<p>财务投资导向型</p> <ul style="list-style-type: none">充分利用中国目前的大量产业整合机会，进行产业重组，通过资本市场获得快速增值	<p>产业运作导向型</p> <ul style="list-style-type: none">利用公司长期进行产业运营所积累的产业经营经验，对有价值产业进行有效重组，成为该产业的领先公司，获得长期稳定的收益。		<p>结论</p> <ul style="list-style-type: none">从长期利益而言，公司应综合采用两种运营模式，即混合模式。

价值创造策略（结论）：短期以产业运作导向策略为主，长期采取混合策略

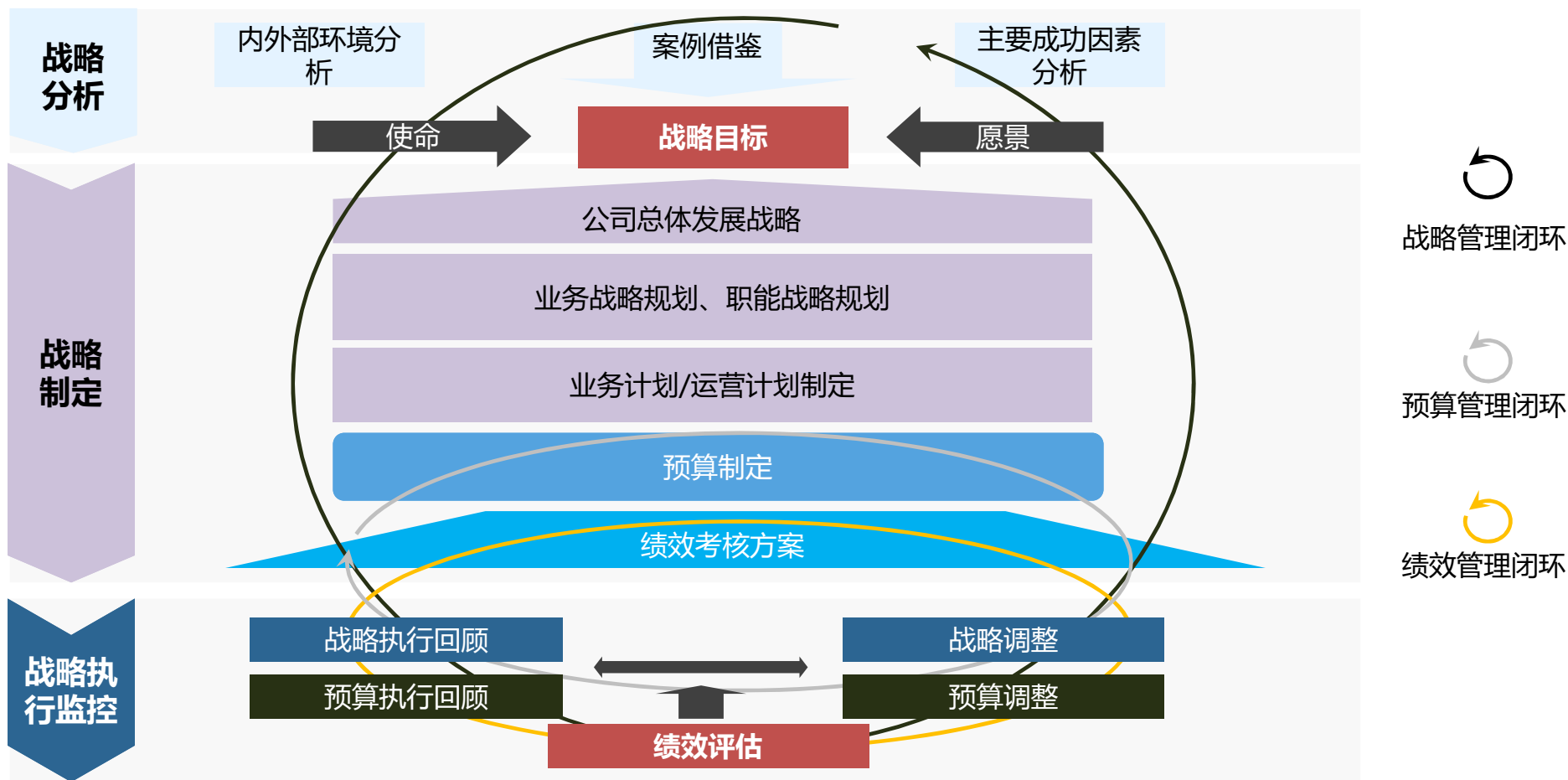
价值创造策略	机会	局限	适用性
A 产业运作导向策略	<ul style="list-style-type: none">□ 可以充分发掘经济转型中产业重组所产生的巨大效益□ 需要长时间的产业重组与培养□ 竞争优势确立需要较长周期	<ul style="list-style-type: none">□ 战略实施的时间跨度较长□ 产业运作存在较大的风险□ 需要较强的职业经营者队伍	<ul style="list-style-type: none">□ 较高：目前阶段的适宜选择□ 擅长的领域□ 产业运作能力较强□ 已有一个职业经营者队伍
B 财务/战略投资导向策略	<ul style="list-style-type: none">□ 可以充分利用目前经济转型产生的大量产业整合的机会□ 操作较为容易，无需具有对并购的企业管理经验□ 见效快	<ul style="list-style-type: none">□ 无法充分发掘产业重组所蕴含的巨大利润□ 金融运作有较高风险	<ul style="list-style-type: none">□ 较低□ 全新领域□ 缺乏核心能力□ 缺乏一定的专业人才
C 混合策略	<ul style="list-style-type: none">□ 经营灵活，充分把握市场机会□ 在发挥既有专长的同时，逐步培养产业运作经验	<ul style="list-style-type: none">□ 对核心能力及总部职能的要求较高□ 业务组合重组的频率较高□ 证券市场的规范化会降低混合模式的价值增长潜力	<ul style="list-style-type: none">□ 未来较长时期的适宜选择□ 具有较好的产业运作经验□ 已有一个职业经营者队伍□ 具有资本市场的融资渠道和退出通路□ 现有资本运营人才较易获得□ 国家目前资本市场的管制仍未成熟

公司战略规划的总体框架和基本思路：战略路径选择_策略选择

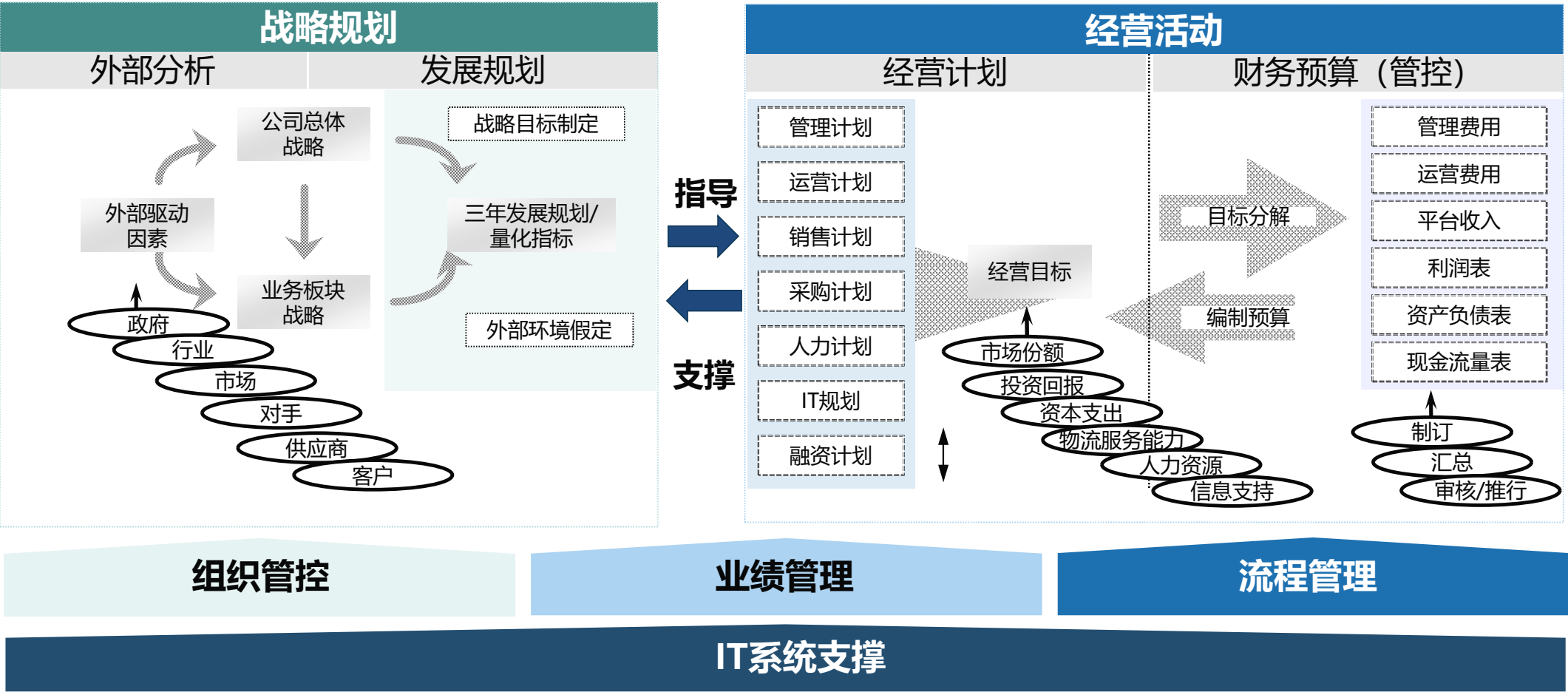


战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

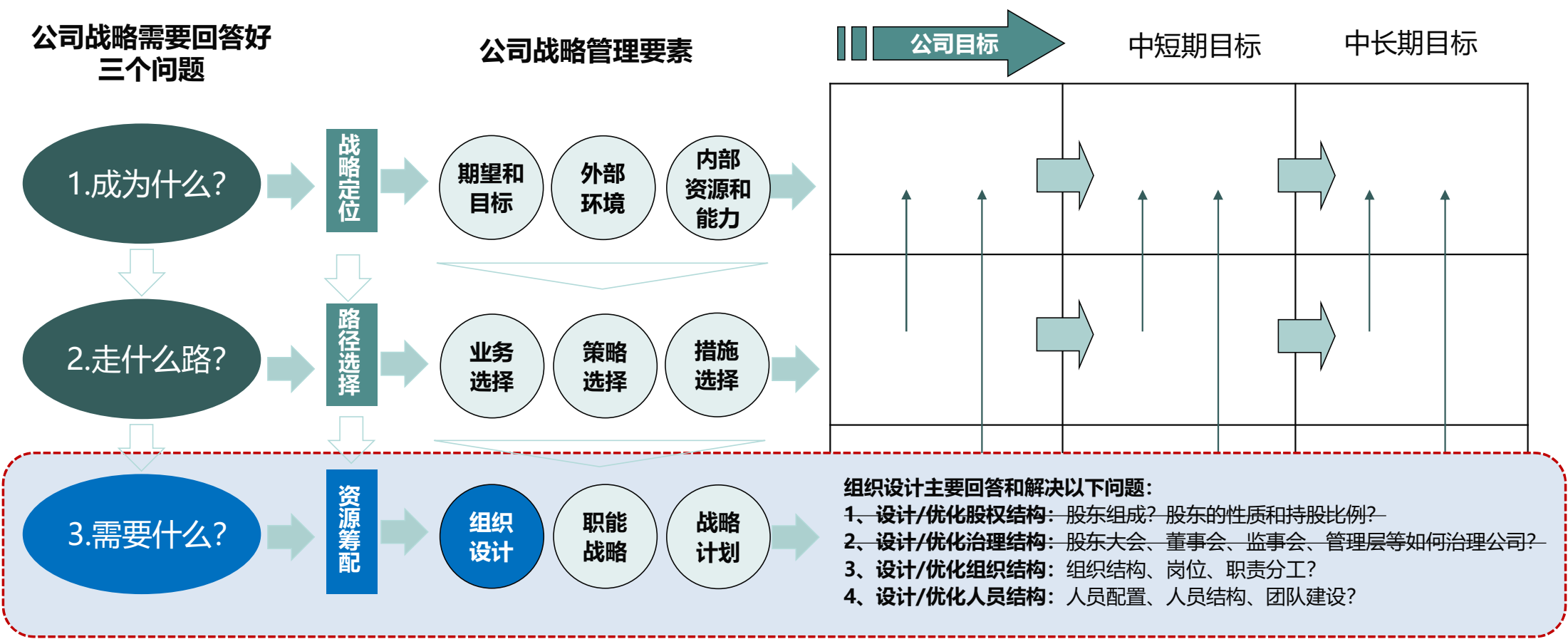
战略管理、预算管理及绩效管理的三层闭环，环环相扣，保障企业战略的落地



战略为指导，业务为主线，预算为工具，组织管控、业绩管理、流程管理为支撑

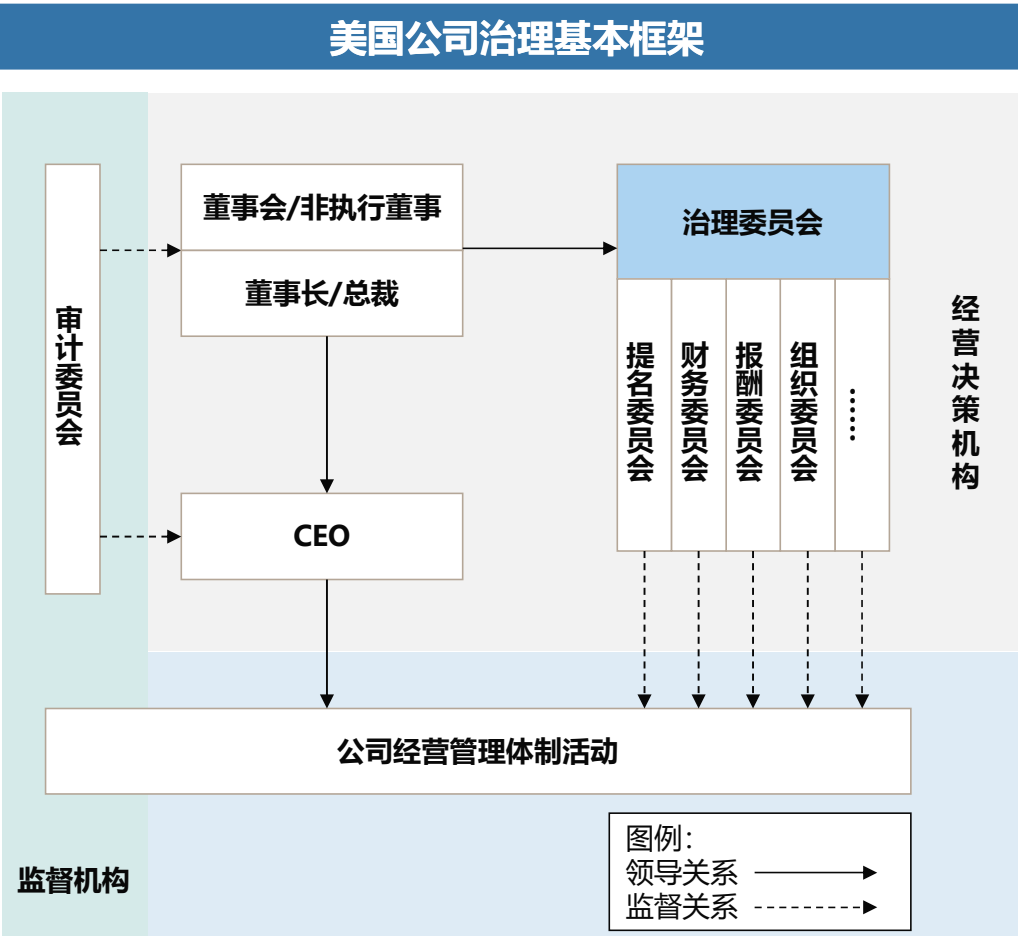


公司战略规划的总体框架和基本思路：战略资源筹配_组织设计



战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

案例对标（参考模式一）：美国公司治理结构模式



美国公司董事会的人员配置、优缺点及解决方法		
董事长/总经理	+	9-12名非执行董事
董事长+总经理	+	9-12名非执行董事
优点	缺点	
<ul style="list-style-type: none">• 非执行董事做为行业专家可为公司战略的制定提供意见和建议• 董事会制定战略可以做到客观、公正和独立• 可以很好的运作董事会	<ul style="list-style-type: none">• 非执行董事间配合容易出现问题• 有可能是一群对业务不懂的人来告诉懂行的人如何经营• 可能造成一种不能有力的控制或指导公司行为的机制	
解决方法		
设置各种功能的委员会		
经理人员参加董事会会议，与董事会成员保持接触		
通过外部审计来制约和监督董事的工作		

案例对标（参考模式一）：美国公司治理委员会的人员配置、职能及工作内容

美国公司治理委员会的人员配置、职能及工作内容

人员配置

- 由独立董事构成，在必要时自由地聘用独立的顾问

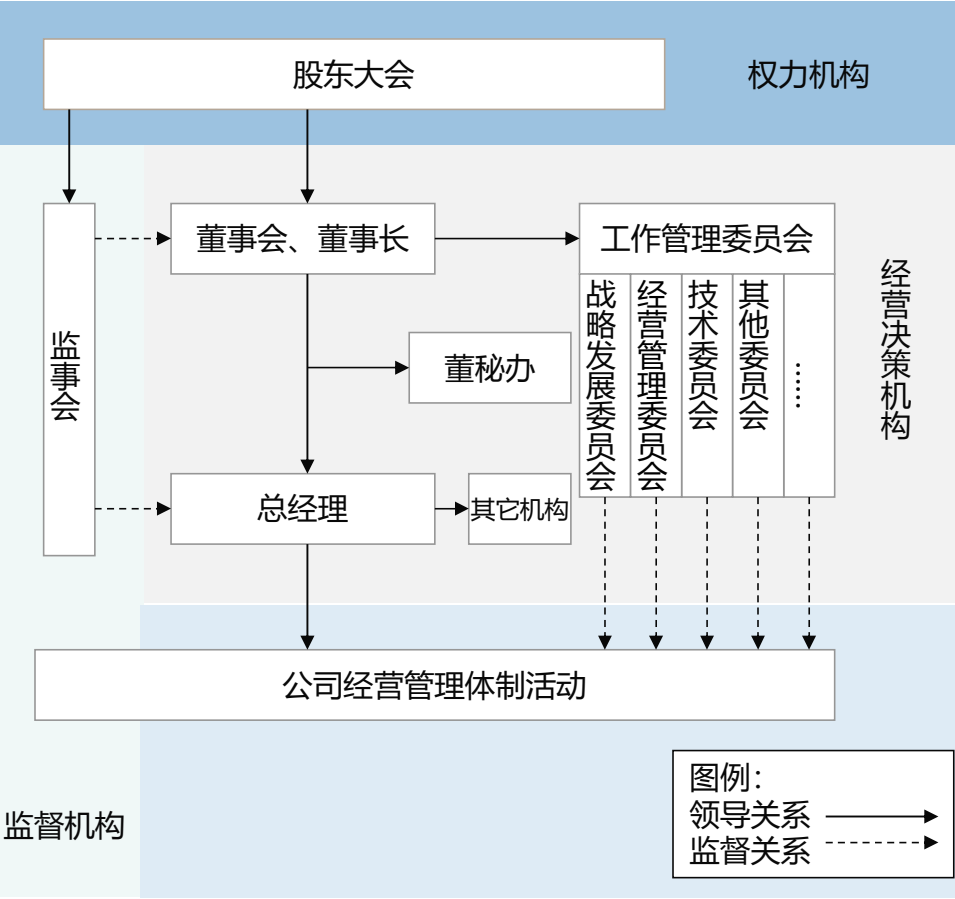
职能	工作内容
<ul style="list-style-type: none">负责董事会的治理工作界定董事会的功能和职责界定CEO的功能和职责	<ul style="list-style-type: none">制订独立董事的继任计划董事会通过委员会制定CEO的继任计划和选拔过程向董事会提名CEO和董事会成员，制订CEO的薪酬对董事会、董事、CEO进行评估

美国公司CEO七大职能



案例对标（参考模式二）：中国上市公司法人治理结构

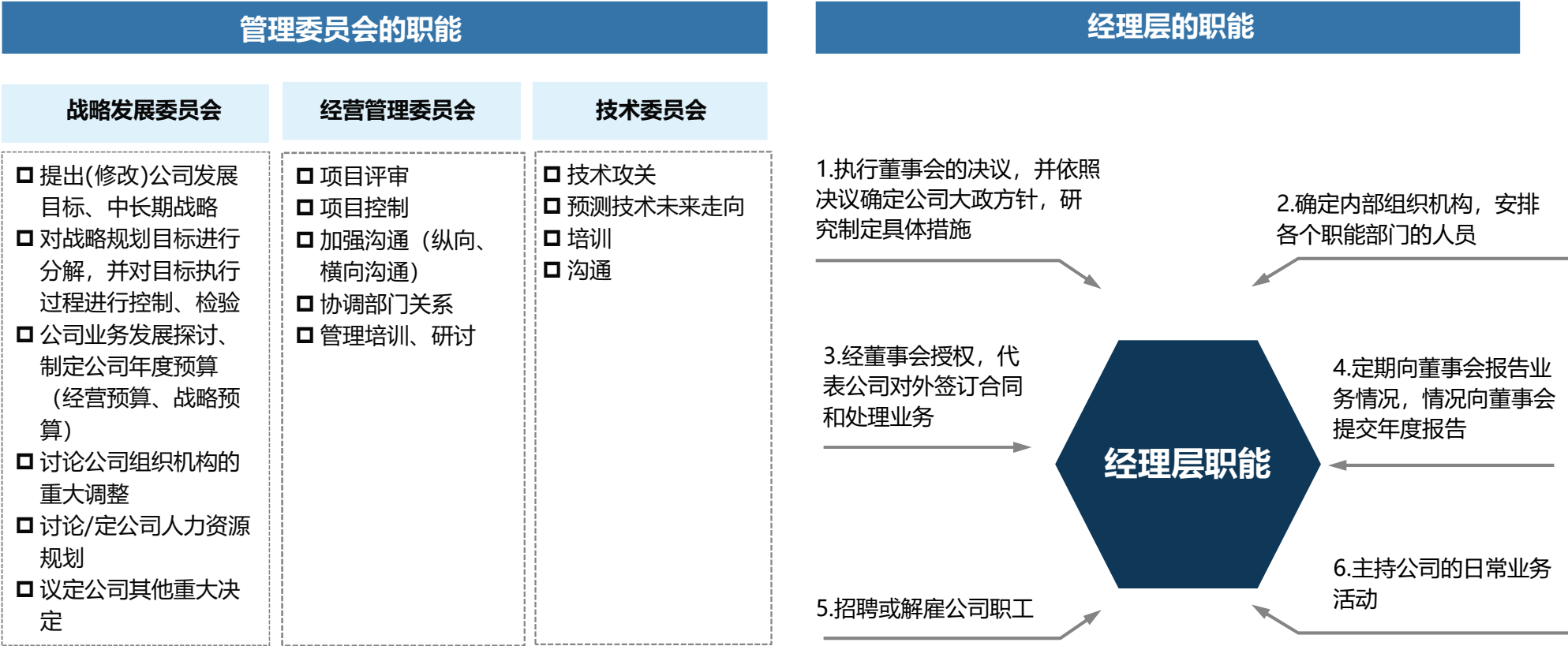
中国上市公司法人治理结构基本框架



股东大会、董事会、监事会的职能

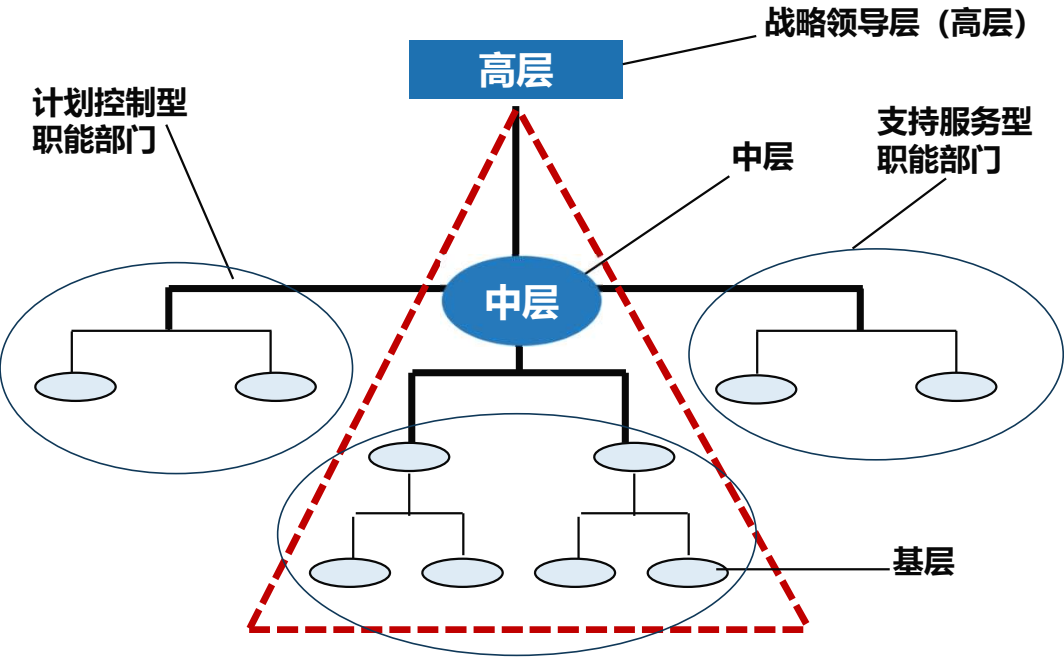
股东大会职能	董事会职能	监事会设立目的
<ul style="list-style-type: none">➢ 决定公司的经营方针和投资计划➢ 选举和更换董事➢ 选举和更换由股东代表出任的监事➢ 审议批准董事会的报告➢ 审议批准监事会的报告➢ 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案➢ 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案➢ 对公司增加或者减少注册资本作出决议➢ 对发行公司债券作出决议➢ 对股东向股东以外的人转让出资作出决议➢ 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议➢ 修改公司章程	<ul style="list-style-type: none">➢ 董事会对股东会负责，行使下列职权：➢ 负责召集股东会，并向股东会报告工作➢ 执行股东大会的决议➢ 决定公司的经营计划和投资方案➢ 制订公司的年度财务预算方案、决算方案➢ 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案➢ 制订公司增加或者减少注册资本的方案➢ 拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案➢ 决定公司内部管理机构的设置➢ 聘任或者解聘公司经理（总经理）（以下简称经理），根据总经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项➢ 制定公司的基本管理制度	<ul style="list-style-type: none">➢ 由于公司股东分散，专业知识和能力差别很大，为了防止董事会、经理滥用职权，损害公司和股东利益，就需要在股东大会上选出这种专门监督机关，代表股东大会行使监督职能
监事会的组成	监事会职权范围	
<ul style="list-style-type: none">➢ 监事会由全体监事组成。监事的资格基本上与董事资格相同，并必须经股东大会选出➢ 监事可以是股东、公司职工，也可以是非公司专业人员。其专业组成类别应由公司法规定和公司章程具体规定。但公司的董事长、副董事长、董事、总经理、经理不得兼任监事会成员。监事会设主席、副主席、委员等职	<ul style="list-style-type: none">➢ 可随时调查公司生产经营和财务状况，审阅帐簿、报表和文件，并请求董事会提出报告；➢ 必要时，可根据法规和公司章程，召集股东大会；➢ 列席董事会会议，能对董事会的决议提出异议，可要求复议；➢ 对公司的各级管理人员提出罢免和处分的建议	

案例对标（参考模式二）：中国上市公司法人治理结构中的管理委员会、经理层的职能



组织结构设计

组织结构框架

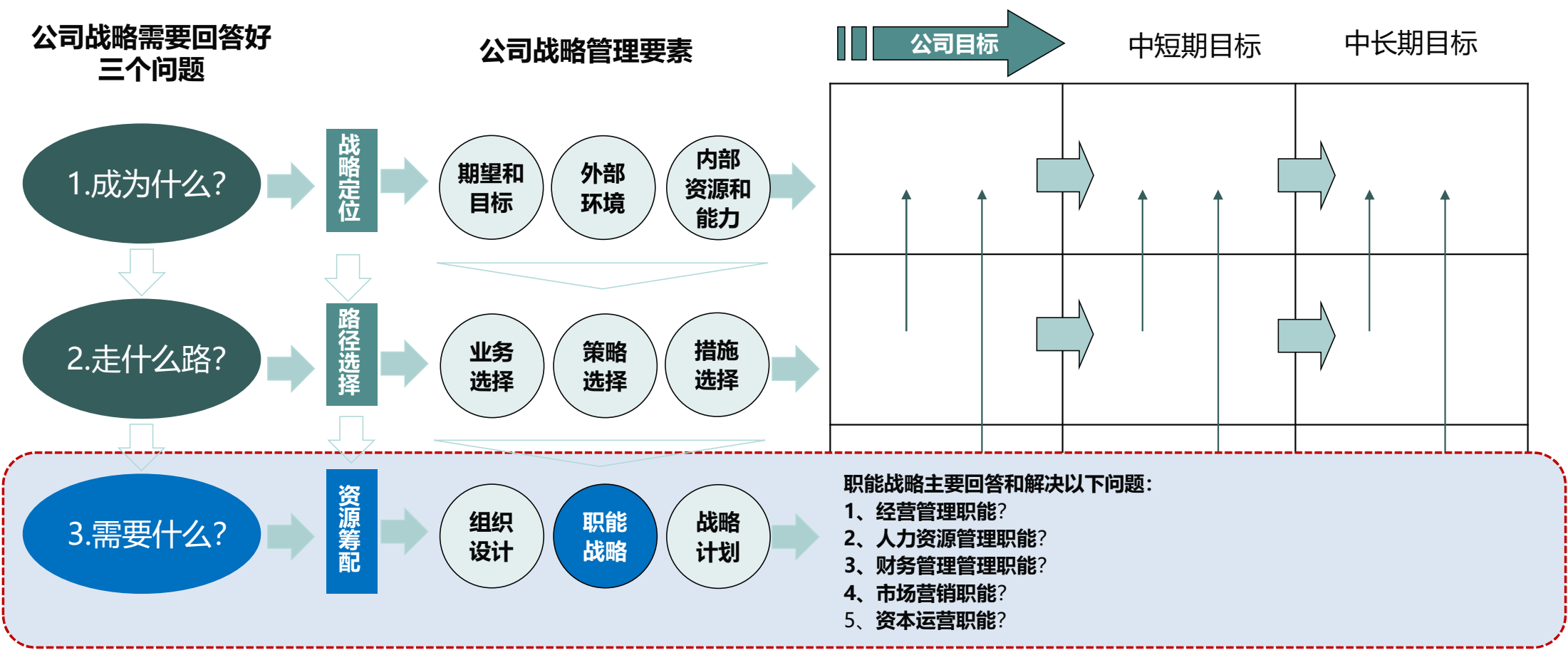


加拿大的明茨伯格（Mintzberg）提出的一种五分组织结构理论，即组织有五个基本组成部分：战略领导层（高层）、中层、基层、计划控制型职能部门和支持服务型职能部门。

定义与主要职责

分类	定义	职责
高层	高层指对企业组织全面负责的机构和人员。包括董事会、职能管理委员会、总裁、总经理、各部门总监及其工作班子、办事机构等。	根据企业环境条件和组织的宗旨、性质，制定并实施企业商业模式、企业发展战略，代表企业处理对外事物，在资源分配、组织设计、权责划分、人事和经营方向等重大问题上进行决策、指挥和监督。
中层	中层的范围较宽，指高层与基层之间的各个拥有正式授权的指挥环节，包括各部门经理、业务主管、厂长、分公司经理等。中层的权力由企业的集权与分权的程度决定。	在职权范围内进行指挥，完成实质性的经营任务。
基层	基层指直接参与经营主营业务（产品或服务）活动的基本单位及其人员。如研发设计、采购供应、生产制造、市场营销、售后客服等。	按要求完成具体工作。
计划控制型职能部门	这是一类不直接参与企业经营的部门，通过影响其他部门和其他人的工作来影响企业的运转。	通过制定计划，设定标准、程序、定额，建立规章制度、企业信息系统等，参与控制企业的各项活动。如生产管理、质量检验、财务管理、信息管理等部门。
支持服务型职能部门	与计划控制部门一样，支持服务部门也属于“派生”部门。他们的活动与企业的主要业务流程关系不大，在企业业务流程中，他们的活动属于“非增值活动”。	人力资源、法律事务、公共关系、行政事务、后勤保障等。

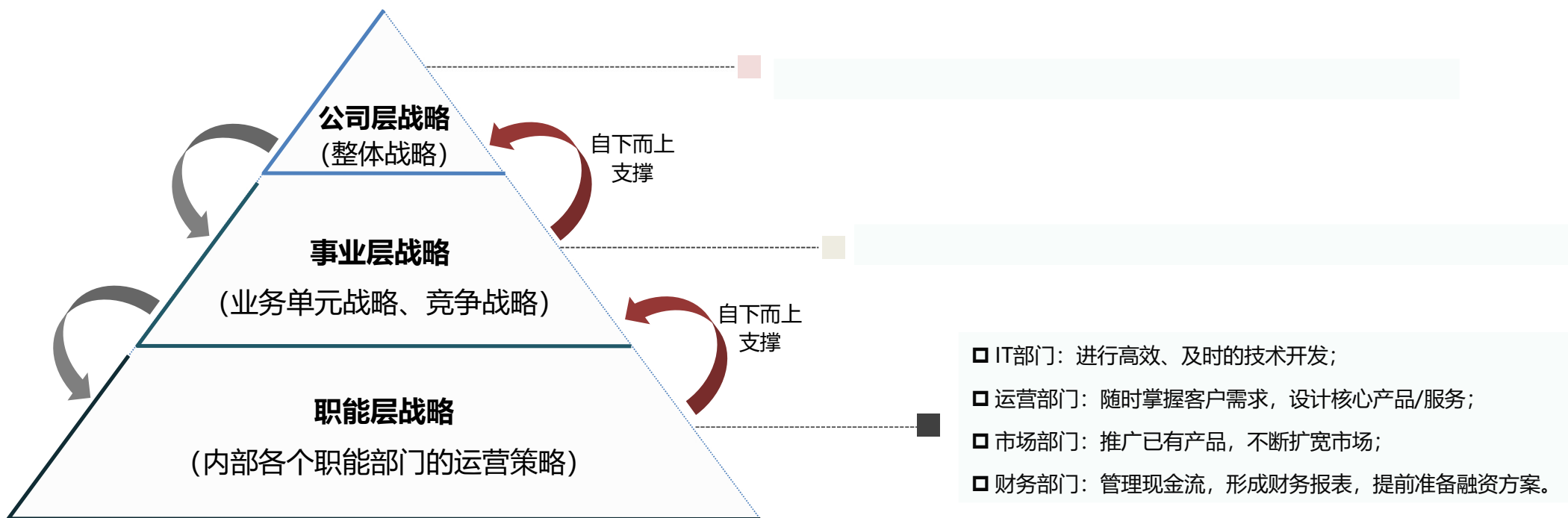
公司战略规划的总体框架和基本思路：战略资源筹配_职能战略



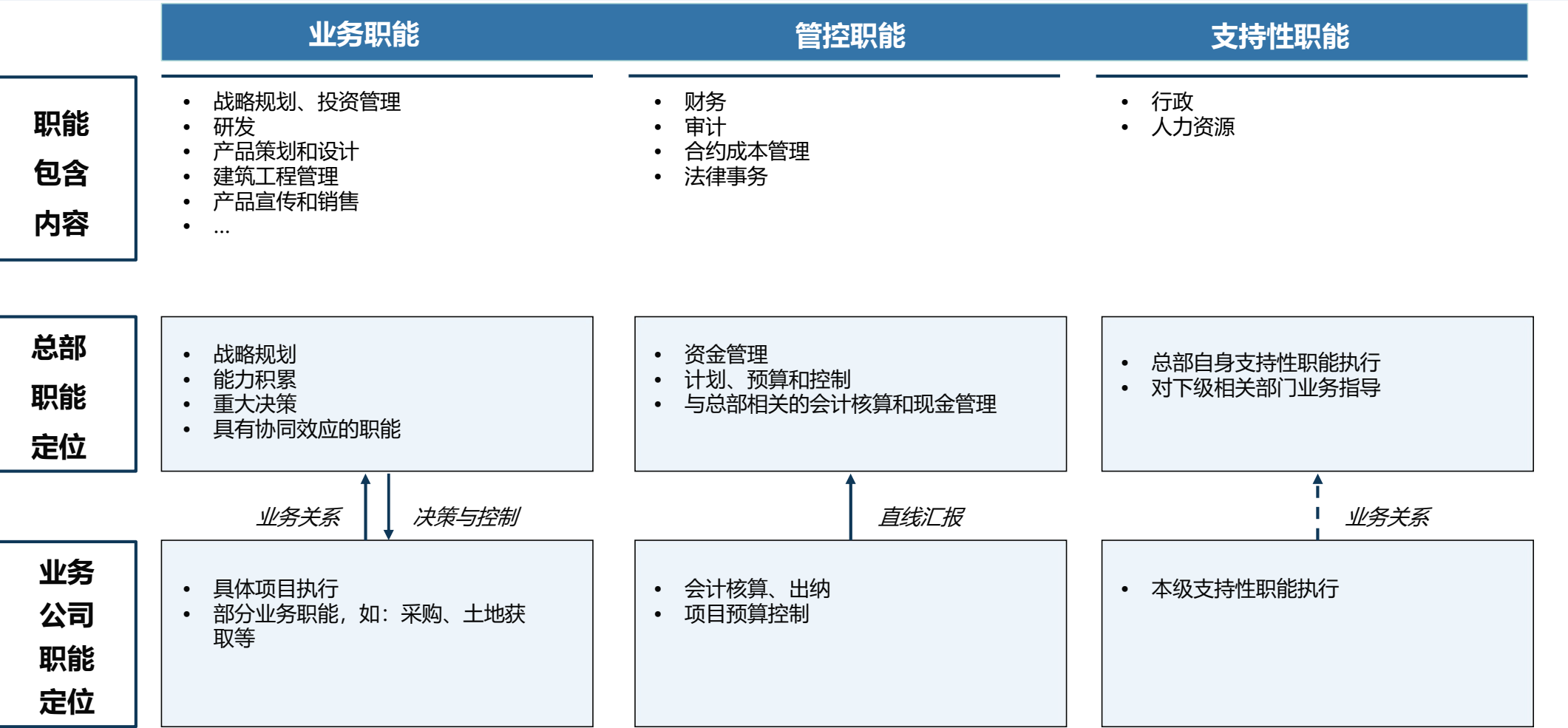
战略框架说明：体现市场导向和战略导向；体现当前到未来变化的动态过程

职能战略：公司战略的实现，需要职能层战略层层保障

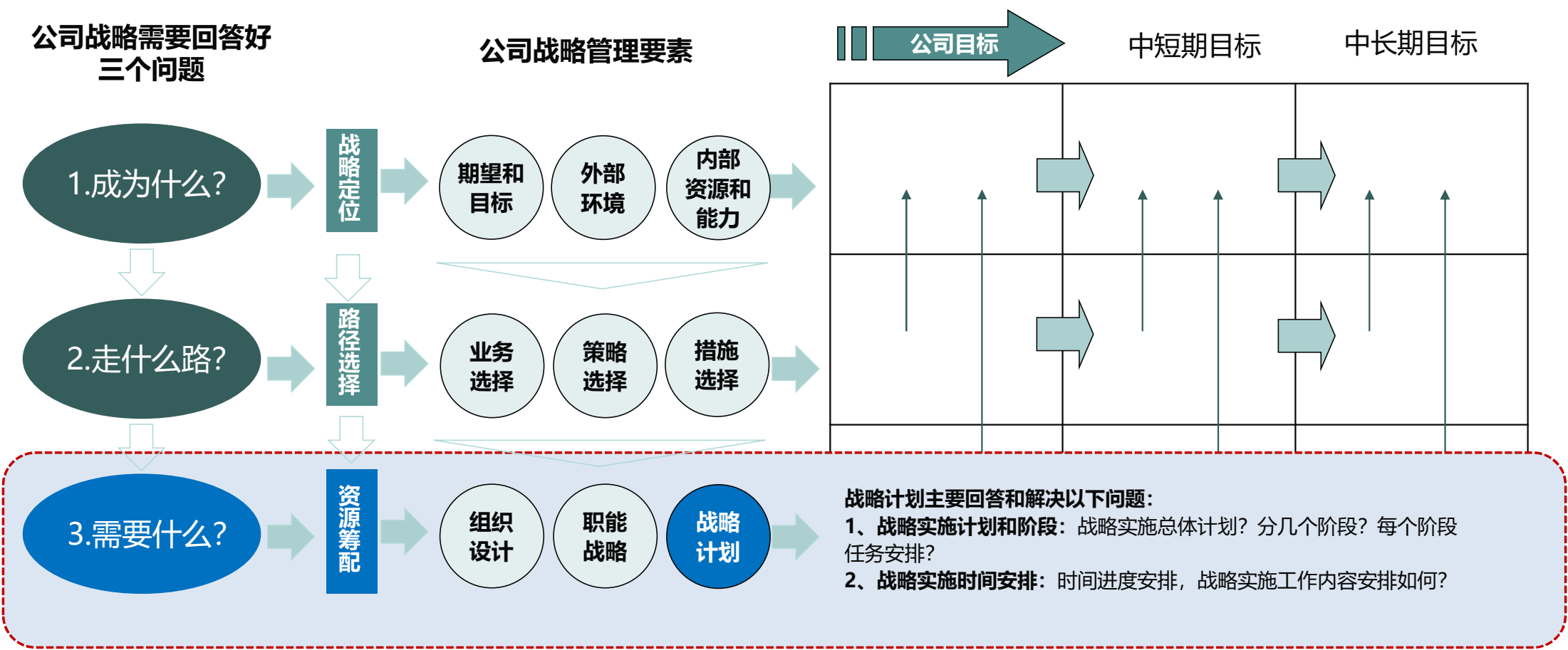
- **公司战略的基本问题：**我们现在是在什么产业与市场进行经营活动？我们将来会在什么产业与市场进行经营活动？战略业务单元对具体业务中的竞争战略负责。
- **业务战略的基本问题：**给定我们的经营业务，我们应当如何应对竞争并获取竞争优势？
- **公司战略与业务战略的关系：**公司战略指导并约束业务战略的制定和实施。业务战略的制定和实施，决定公司战略的实施结果和公司总体目标的实现。



职能战略：明确总部与下属业务板块公司之间的职能部门定位和授权



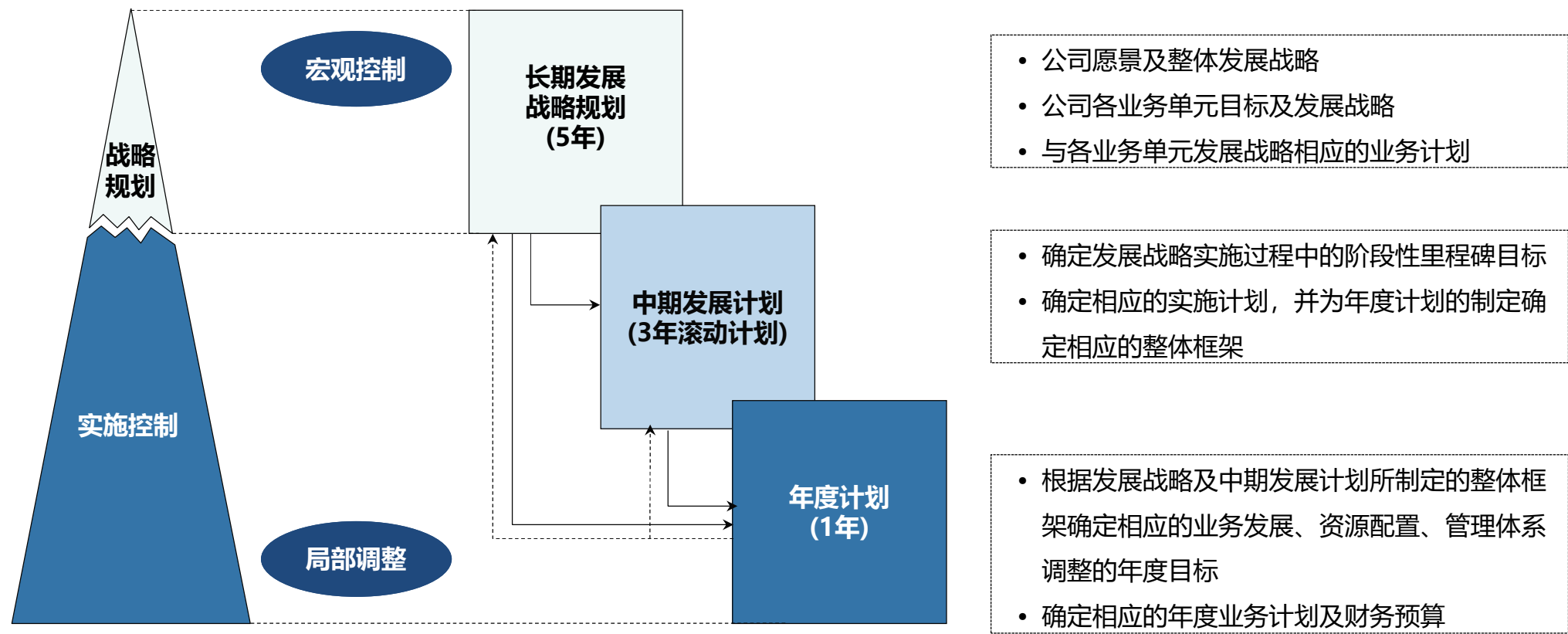
公司战略规划的总体框架和基本思路：战略资源筹配_战略计划



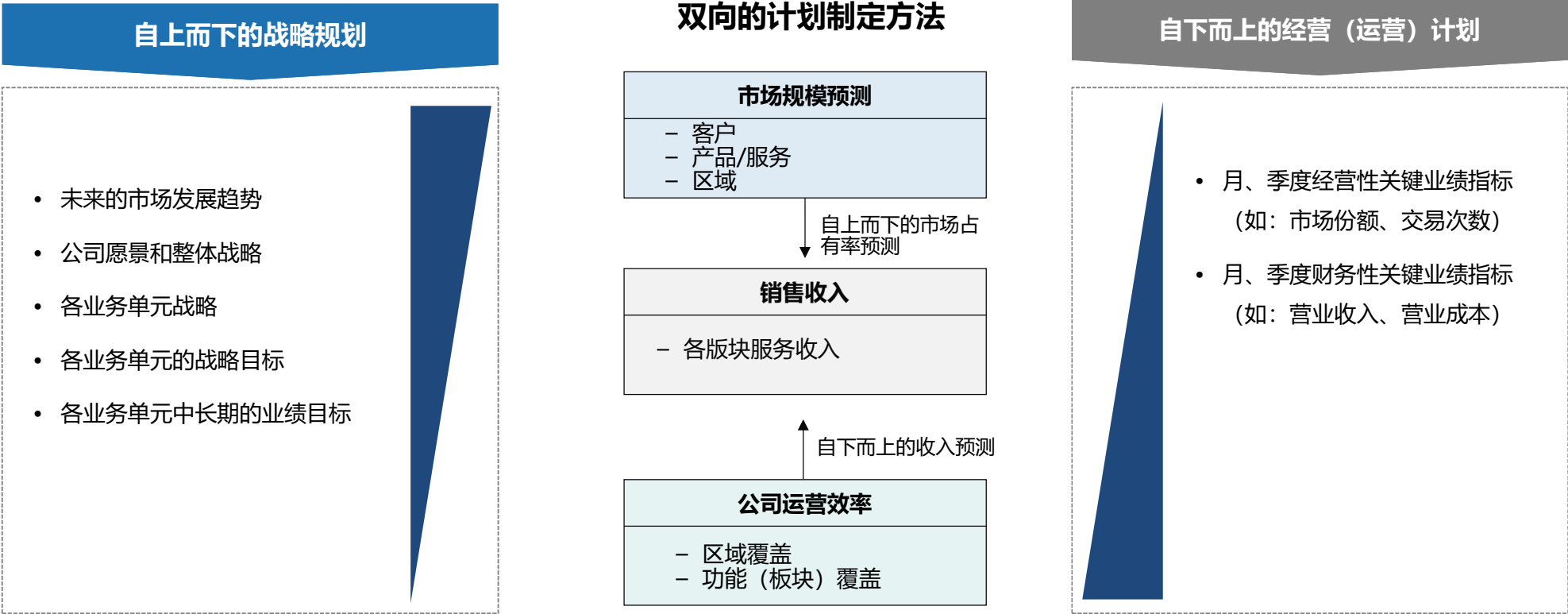
战略框架说明: 体现市场导向和战略导向; 体现当前到未来变化的动态过程

系统性制定战略发展规划，及时调整相应子战略

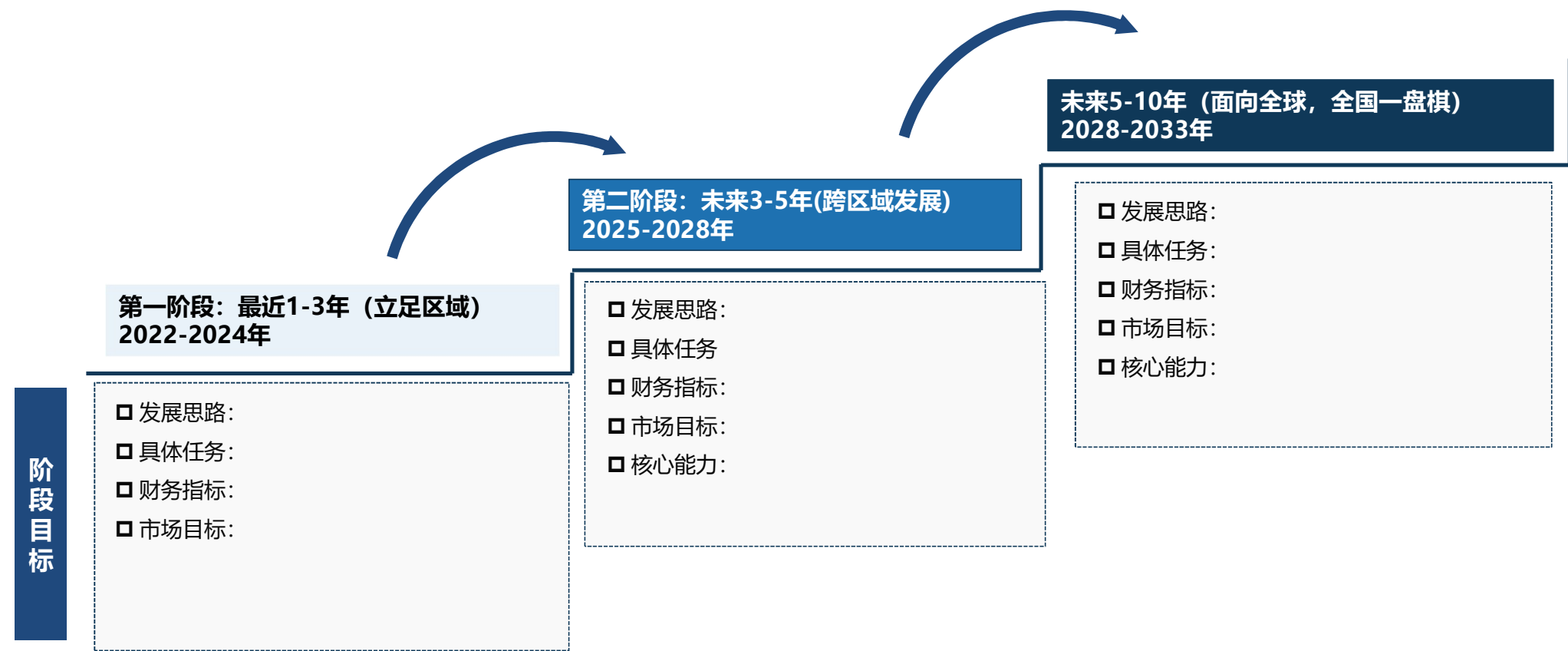
系统性得规划公司长期发展战略规划，及时调整相应子战略，并加强管控，从管理内容、资源调配、时间保障上与公司各部门、各层次的业务和管理人员的日常工作安排紧密衔接



将战略目标分解为计划，计划包括自上而下的战略规划和自下而上的经营计划两部分



战略总体实施计划：为了实现长期发展目标，建议公司分三个阶段来逐步实施





亿嘉和[®]
Y I J I A H E

应用智能科技 改善人类生活

谢谢



亿嘉和科技股份有限公司

地址：江苏省南京市雨花台区安德门大街57号1号商务楼

电话：(025) 83168166 传真：(025) 83168160

<http://www.yijiahe.com>