

经营战略

中国民营企业
发展实务

主编 谭力文



民主与建设出版社

经营战略

中国经营战略
案例

第三版



北京出版集团公司
北京出版社出版

中国民营企业发展实务

经营战略

谭力文 主编

方爱华
陈克强 编著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营战略/谭力文主编.
—北京:民主与建设出版社,2001
(中国民营企业发展实务)
ISBN7-80112-444-8

I. 经… II. 谭… III. 私营企业—经营决策—研究—中国
IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 17469 号

责任编辑	徐昌强
封面设计	伊和轩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	长城印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	8
字 数	176 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7-80112-444-8/F·150
全 价	14.20 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

出版说明

改革开放以来，中国民营企业从小到大、由弱到强，经历了巨大变化，已成为国民经济的重要组成部分。现在，民营企业又面临着一次新的发展机遇——中国加入世界贸易组织。民营企业如何抓住这一机遇，进入国际大市场，与国外企业开展竞争与合作，进一步发展自己，已成为当务之急。

但是，就中国民营企业目前的总体水平来看，与国外企业还存在很大差距。不论是生产水平、经营管理、人员素质，还是文化建设、战略规划，都制约着民营企业的长远发展，阻碍了民营企业的进一步壮大。因此，提高民营企业各方面综合素质，培养适应新时代发展趋势的民营企业家，是中国民营企业在新世纪的迫切任务。

为此，我社特约国内著名专家学者，在实际调查研究的基础上，策划出版了国内第一套《中国民营企业发展丛书》。

本丛书共5本：《经营战略》、《融资策划》、《风险防范》、《企业文化》、《管理创新》，分别就民营企业的经营发展战略、企业融资方法、经营风险及其防范、企业文化建设，以及管理思想与方法的创新进行了全面的分析探讨。各书均运用大量的实际案例，深入浅出地剖析了民营企业在经营管理当中遇到的各种问题，具有很强的针对性和指导性。

本丛书不仅适合广大民营企业经营管理人员阅读参考，对各种类型的企业员工培训也是极好的辅导教材。

总 序

随着我国改革开放、社会主义市场经济建设的逐渐深入，我国的民营企业正从小到大蓬勃地发展起来，并在我国国民经济中发挥着越来越大的作用。面对这一欣欣向荣的局面，人们无不赞颂国家的政策，无不感受到党的政策的巨大威力。

我们在编著这套丛书的过程中，更有这样的体会，更有这样的感觉；但与此同时，我们更感觉到这是一种规律的体现，是我们在社会主义市场经济道路探索过程中，逐渐找到了这样的一种规律。民营企业蓬勃发展的历程证明了这一点，我国各条战线欣欣向荣的大好局面也说明了这一点。

虽然用一两句话很难归纳我国改革开放事业取得成功的基本原因，但由此努力探索我国经济发展的基本规律，可能是不为错的。所以，在我们的这套丛书中，力求向读者、民营企业的经营管理者表明，我们所取得的一切成绩都是规律的体现，是我们的政策顺应了规律，体现了规律。由此而得出的结论就是，既然我们正在依据规律办事，又如何不能取得成功和发

展呢？我们又如何没有信心和勇气去把我们的事业干好、干大、干成功呢？

与此同时，在从事企业管理教学和科研的过程中，我们也看到，虽然许多民营企业借助这种规律取得了成功，但也因诸多原因，没能注意和遵循规律，在企业、个人事业发展的过程中也是举步维艰，遭受到了种种困难和失败。

因此，我们在民主与建设出版社的支持和帮助下，从企业发展战略、资本筹集、资本管理、企业文化、管理创新、风险防范等多个层面来总结民营企业在经营管理工作中的经验，分析问题产生的原因，并积极、努力地向民营企业的经营管理者们介绍办好企业的基本规律、理论和方法。我们确信，这套书对于民营企业的经营管理者们是会有帮助的。

应该承认，我们是怀着激动、兴奋的心情来编著这套丛书的，因为我们深深地感到，我们所从事的是一件十分有意义的工作，是在探索真理，是在总结经验，更是在为奋斗在市场第一线的民营企业经营管理者们提供成功的方法和路径。

当我们在结束这套丛书的编写时，我们又感到惶恐，因为面对民营企业的发展，面对民营企业经营管理中诸多的问题，我们的工作可能是挂一漏万，难以满足读者的需要。因此，我们希望广大的读者能在读后给我们提出宝贵的意见。

参与编写这套丛书的作者都是一批年轻的博士和学者，他（她）们大多数都是经济管理教育战线的新兵，其中也不乏有副教授和在企业工作的同志。从某种层面上看，他（她）们可能不够成熟，但他（她）们最可贵的是具有探索真理的勇气，具有朝气，具有广泛收集最新资料的能力。如果读者在读后有所收获，你们将感到年轻人的力量和可畏。

最后，我们要深深地感谢民主与建设出版社的领导，是他们为我们丛书的出版提供了宽阔的平台和强大的支持。要深深地感谢徐昌强编辑，是他在具体的策划、联系、编辑过程中，为我们提供了许许多多具体的帮助，哪怕是在春节放假期间也是这样。

由于我们的水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请读者不吝赐教。

谭力文

2001年春于武汉大学

目 录

一 战略——民营企业发展的生命线·····	(1)
(一) 民营企业发展的生命线·····	(1)
(二) 民营企业的战略制定原则·····	(10)
1. 制定步骤, 科学合理·····	(11)
2. 战略依据, 充分有力·····	(12)
3. 方案评审, 细致周密·····	(16)
二 运筹帷幄之中, 决胜千里之外——民营企业 战略环境分析·····	(21)
(一) 环境机会与风险·····	(22)
(二) 市场竞争态势·····	(29)
1. 市场进入与退出的难易度·····	(29)
2. 竞争对手情况·····	(31)
3. 替代品厂家·····	(34)
(三) 民营企业内部实力与弱点·····	(35)
(四) 民营企业文化环境·····	(37)
(五) 资源组合的协同效果·····	(42)
三 不依规矩, 难成方圆——民营企业的 内部治理·····	(44)

(一)父子兵,夫妻店——备受争议的家族企业	(44)
1. 家族企业的源起、现状及特征	(45)
2. 家族企业的利弊	(49)
3. 家族企业路在何方	(53)
(二)剪不断,理还乱——民营企业股权结构	(59)
1. 现状、特征及变动趋势	(59)
2. 股权结构与激励机制	(66)
(三)欲治标,先治本——优化民营企业治理结构	(72)
1. 企业治理结构概述	(73)
2. 治理结构与监督制约机制	(76)
3. 民营企业治理结构的完善途径	(79)

四 得市场者得天下——民营企业市场定位 及战略

(一) 产品选择与战略目标	(85)
1. 产品选择与新产品开发	(87)
2. 品牌战略	(94)
3. 产品决策与战略目标	(97)
(二) 民营企业如何发展核心能力	(101)
1. 打造企业核心能力	(101)
2. 核心能力的培育和利用	(106)
3. 核心能力与多元化经营	(111)
(三) 市场战略理念与目标	(115)

五 得人者昌,失人者亡——民营企业的

用人与留人	(125)
(一) 民营企业的人力结构特征	(126)

1. 民营企业人力结构特征	(127)
2. 人力结构存在的问题	(130)
3. 人力结构变革的趋势和要求	(132)
(二) 民营企业如何用人	(136)
1. 人才的选拔与开发	(137)
2. 人才的使用与培养	(140)
3. 人员的配置与优化	(142)
4. 人员的考察与委任	(144)
5. 领导者因素	(145)
(三) 民营企业留人之道	(149)
1. 待遇留人	(150)
2. 感情留人	(152)
3. 事业留人	(154)
4. 制度留人	(156)
 六 从“暂附冥鸿”到“蜃蛇化龙”——民营企业的发展战略	(159)
(一) 民营企业发展的一般轨迹	(160)
1. 创业阶段	(161)
2. 成长阶段	(162)
3. 成熟阶段	(163)
4. 停滞阶段	(165)
(二) 民营企业的创业战略	(167)
1. 选址与筹集资	(168)
2. 企业形式	(169)
3. 创业战略选择	(172)
(三) 生存与成长阶段的战略选择	(176)

1. 成长型战略	(178)
2. 竞争型战略	(182)
(四) 壮大与成熟阶段的战略选择	(189)
(五) 二次创业与可持续发展战略	(198)
七 新经济时代的民营企业战略	(210)
(一) 知识经济时代的挑战	(210)
(二) 民营企业能否“e”步登天	(214)
(三) 如何走向新经济	(219)
(四) 民营企业的信息化之路	(226)
1. 多渠道知识输入	(229)
2. 全方位知识管理	(231)
(五) 民营企业的发展新方向	(232)
主要参考文献	(236)
后记	(238)

战略——民营企业发展的 的生命线

民营企业——国营企业的对称，是指除国家直接经营管理的企业以外的所有企业的总称。“民营企业”这一概念在党和国家文件中首次出现于1995年5月《中共中央国务院关于加速科学技术进步的决定》中。《决定》指出：“民营科技企业是发展我国高技术产业的一支有生力量，要继续鼓励和引导其健康发展。”

在我国所有制结构中，国有经济与民营经济的关系，必然是主导、骨干与群众、基础的关系，互助、互补的关系。在建设有中国特色社会主义经济中，民营经济是不可缺少的一大块。

(一) 民营企业发展的生命线

一提到企业的经营战略管理，人们可能会想到索尼、松下、IBM、可口可乐、波音、空中客车、海尔、长虹等等一系列国内外大企业与跨国公司的名字，它们在企业战略制定方面一直都很重视。从企业的成活率来看，成熟的大企业、跨国公司的发展较为稳定，企业的死亡率较低；但是对于众多不是重视战略发展的企业来说，其新旧更替率却很高，面对复杂的内

外部环境，决策稍有不慎就会被无情的市场所吞没。

经营战略是企业为了求得持续稳定的发展，实现企业的经营目标，通过对外部和内部条件的全面估量和分析，从企业发展全局出发，而做出的较长时期的总体性的谋划和根本对策。

企业经营战略是一个完整的体系，是企业总体经营战略与各分经营战略或职能战略的集合体。企业要兴旺发达，开创未来，就要有高明的经营战略，特别是企业领导班子要有强烈的战略意识，善于在复杂变化的环境中高瞻远瞩，抓住稍纵即逝的机遇，采取果断措施，把握企业的发展方向。对于民营企业来说更是如此。

齐李杰出生于1948年，生父在他出世不久便去了台湾，母亲只好带着他和哥哥改嫁到另一个村庄。若干年后，断了右臂的母亲和憨厚的继父艰难地维持着一家7口人的温饱生计。由于家境贫寒，他只读过几年书，为了解决家里的困难，14岁的他就和成人一样，开始了面朝黄土背朝天的艰苦劳作……

1980年初夏的一个晚上，齐李杰的草屋内，煤油灯闪着暗淡的光，铺着一床破席的土炕上坐着几个共商大计的穷哥儿们，在老旱烟的萦绕中，一项决定前途命运的决策出台了——集资380元开厂！

不久，在栗园村挂出了“滦县商家林人民公社栗园九队食品厂”的牌子。于是由玉米秸杆架起来的加工棚内支起了12口大铁锅，一辆辆车拉来了从乡亲们手里赊来的花生米。五香花生米加工出来了，这是他创业生产出的第一个产品。

为了尽快打开销路，他组织人马跑东北、下江南，在一些城市里沿街叫卖，经过不懈的努力，销路终于打开了，工厂接到了一批来之不易的订单，齐李杰他们脸上绽开了笑

容，坚定了他们的创业信心。紧接着一批又一批五香花生米运出了工厂。

对探索者来说，事业就是一条没有止境的不归路。随着业务的不断扩大，齐李杰觉得农村已经施展不开了，1987年一块“滦县粮油贸易公司”的牌子挂在了滦县火车站附近的三间平房前，自此以后，齐李杰的企业由土变洋，由农变商。生意越做越火，经济效益扶摇直上，几年时间就与国内外数十家大企业和贸易单位建立了长期稳定的业务关系，使业内同行刮目相看。

为了实现规模经营，1995年9月，由他组建的名为“唐山天申贸易企业（集团）公司”诞生了。为了迅速了解国际市场行情，在国际风云变幻的市场经济中立于不败之地，齐李杰一次次出国考察，并以其远见卓识和超人的胆略决定在海外开设分公司。

此后，天申集团在鹿特丹、多伦多迅速建立了进军国际市场的根据地。接着，它的花生及花生制品订单从荷兰、加拿大、印度尼西亚、美国、日本、法国、澳大利亚、阿根廷等国家，雪片般的飞来……

现在的天申集团已经成为“世界花生协会会员”、“河北省创汇明星企业”、“全国乡镇企业出口创汇优秀企业”。

1. 短命：民营企业常见的现象

民营企业风险极大，据统计每年在美国都有成千上万的民营企业被淘汰。即使是在经济最景气的时期，企业在创办的头5年中存活的可能性也只有50%，由此可见其风险程度。

从表面看，民营企业失败的原因五花八门，但其深层次的原因在于缺乏战略管理。在民营企业创业的时候没有制定好经

营战略，又没有形成一个有效的绩效评估与控制系统，终以失败告终。

民营企业中普遍存在缺乏战略管理的问题，其原因在于：民营企业的经营者在创业初期通常没有足够的时间考虑战略问题，经营过程中的日常小事占据了作长期规划的必要时间；还有民营企业的总裁不懂战略管理或不熟悉战略管理，或者认为战略管理与小企业无关；也有的民营企业的经营者的尽管认识到了战略管理的重要性，但常常缺乏战略决策制定过程所必需的技巧，没有钱或不愿出钱去聘请那些有经验的人作战略顾问。

国外研究表明，民营企业的经营成果与战略管理密切相关。例如，对 265 家干洗企业的研究表明，有 5 年以上制订战略计划经验的企业，其增长及净收益方面的成果远远超过其他没有 5 年经验的同类行业。另有一项对 135 家 6 个不同行业的民营企业的研究表明，有过 3 年以上战略计划经验的企业，无论是在销售额增长上还是在利润增长上，都远远超过其他没有制订战略计划的企业。

大量事实又证明，具有一定的结构性，较为正规的计划对于民营企业和发展中企业来说是十分有益的。对前面提到的干洗企业的调查还表明，在正确权衡企业的优劣势以及环境所带来的威胁之后，企业制订出了书面计划，那么其销售额和利润额比那些没有计划过程的企业都高。

巨人集团总裁史玉柱曾在 1998 年 4 月 21 日《北京经济报》上列举了自己的四大失误：第一，盲目追求发展速度；第二，盲目追求多元化经营；第三，决策机制难以适应企业的发展；第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。

这四大失误确实是导致“巨人危机”的重要因素。对此，不妨看看“巨人”在发展中出现的一些尴尬场景：

权威尴尬：在“巨人”，集董事长、总经理于一身的史玉柱占有的公司股份超过了90%，其他老总都没有股份，可谓绝对权威。无独有偶，在三九集团，不占有股份的赵新先，也是“一个人说了算”；赵新先说，“三九”成功的最重要因素，就是“一人说了算”，真是“成也萧何，败也萧何”。

战术尴尬：史玉柱为筹建巨人大厦设计了一个近乎完美的“三分天下”构想：1/3靠卖楼花、1/3靠贷款、1/3靠自有资金。自有资金缺乏怎么办？用卖楼花的钱发展一个新兴产业。以新兴产业赚得的利润反哺巨人大厦。以钱赚钱，赚钱还钱，打时间差，方案设计得绝妙而完美。果然楼花卖得很火，融资1亿多元，开发的巨人脑黄金也卖得欢，但“巨人”最终还是走入了困境。

资金尴尬：资产达5亿元，在银行没有一分钱贷款的巨人集团，出现危机后，价值2个亿的大厦全部抵押后只得到350万元的3个月短期贷款，如能再搞到1000万元就可能化险为夷、渡过难关。当初史玉柱创业时没有钱，却能采用先登后付款的“君子协定”在《计算机世界》做广告，现今拥有5个亿的“巨人”却被1000万元逼上了绝路。

品牌尴尬：“巨人”是个在计算机、生物工程领域享有较高知名度的品牌，但在危机中却无所作为。可口可乐公司总裁曾宣称：大火将可口可乐在全世界的工厂烧光，可以肯定，大银行会纷纷向公司贷款。国内也有一些企业就曾以知名品牌参与入股或抵押贷款。

1989年7月，史玉柱从安徽南下深圳创业时，身上只有东挪西凑的4000元钱和耗费9个月心血研制的M-6401桌面排版印刷软件系统，仅只3年就发展成注册资金1.19亿元、拥有8家分公司、年利润达3500万元的珠海巨人高科技集团