

中国民（私）营经济研究会推荐阅读

21世纪
中国民营企业
装备图书

战略为王

民营企业战略管理实操手册

杨国和●著

■ 民营企业实施战略管理的行动指南 ■ 民营企业谋求生存发展的制胜法宝
■ 民营企业增强整体素质的精神食粮 ■ 民营企业打造百年老店的智慧谋略



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL ECONOMIC SOCIETIES



——

略为王

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册



战略为王

民营企业战略管理实操手册

杨国和●著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:王宝平 楼燕青

封面设计:回归线视觉传达

图书在版编目(CIP)数据

战略为王:民营企业战略管理实操手册/杨国和著. —北京:中华工商联合出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-80193-536-6

I. 战… II. 杨… III. 民营企业-企业管理-中国-手册
IV. F276.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 159900 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700×1020 毫米 1/16 印张:14.75 210 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80193-536-6/F·203

定 价:28.80 元



yangguohe@163.com

作者简介

杨国和，1952年出生，河南禹州人，研究生学历，河南省安阳市工商联（总商会）原副会长，安阳工学院外聘教授，河南省中小企业创业导师，河南省注册高级咨询师。

杨国和先生从事基层统一战线、工商联（商会）工作20余年，长期从事民营经济的调查研究和咨询工作，与民营企业和企业老板有着广泛的接触和联系，对民营企业的生存与发展等战略问题有着较为理性的思考和富有成效的探索，有20余篇论文和调研报告在省级以上的报刊发表并获奖。

责任编辑：王宝平 楼燕青

eunice639@yahoo.com.cn

封面设计：四色视觉传达
010-51264077

内容简介

本书是作者在多年钻研、调查的基础上，为中国民营企业量身订做的战略管理专著。作者充分考虑了中国民营企业的实际环境和需要，在系统介绍国内外企业战略理论与观点的基础上，努力帮助民营企业建立相应的知识背景，探讨民营企业实施战略管理的途径和手段。本书具有较强的针对性、实用性和可操作性。

序 言

杨国和先生在调查研究的基础上,经过多年的学习钻研,撰写了《战略为王——民营企业战略管理实操手册》一书,系统地提出了民营企业战略管理的理论框架,并结合民营企业实务操作做了大量的案例分析。目前,关于中国民营企业的研究成果不少,但是对民营企业战略管理进行系统研究的专著尚不多见,可以说这本书填补了这方面的空白。

杨国和先生这本专著,不仅全面分析了中国民营企业战略管理的理论基础、战略模式、运作规范及实施方法,而且对民营企业发展战略实施过程中的运作难点给出了较为明确的解决思路。作者在整体构思方面积极创新思维,进一步扩大了该书的“闪光点”:

首先,不是就事论事,而是透过现象抓本质、找规律。由于种种原因,民营企业在发展过程中必然会受到内外环境多方面的影响。如果就某些具体问题谈论具体解决办法,免不了瞎子摸象,挂一漏万,治标不治本,甚至可能误导企业。作者用战略眼光看待民营企业的“生死存亡、发展趋势”,努力寻找其从小到大的发展规律,把战略管理作为根本问题,一下子抓住了“牛鼻子”,能够给企业家以深刻的警示。

其次,讲实例,更讲理念。战略管理与传统的企业管理有着显著的不同。战略管理更多地要求人们依据变化了的内外环境和发展趋势,动脑“想”问题,形成“怎么做”的新理念,指导企业朝着成功的方向前进。而计划经济条件下的传统的企业管理仅仅是按照既定的业务计划,闭门造车,最多是“实干加巧干”。目前市场上有关战略管理的书籍,绝大多数只讲战略理论方面的问题,显得高深莫测,这对于民营企业家来说,难以达到应有的效果。本书作者在书中提出创新理念的要领,用大量的篇幅加以阐述,符合民营企业实际,因而能有效地推行企业战略管理这一理念。

其三,讲制胜,也讲防败。胜和败是战略的“内核”,是一个问题的两个方面,缺一不可。只讲胜不讲败是片面的,也不符合民营企业的实际。不少民营企业家往往不顾自身实力和外部环境情况,为了寻求利益最大化,“顾头不顾尾”,一味地“求发展”,从来没想到“退、败”二字,结果导致大难临头,企业陷入困境或溃败。作者在论述过程中,讲战略制胜的同时,用大量章节阐述战略防败。这是本书的又一个独到之处,也是其他许多战略管理著作往往忽视的一个重要方面。

可以认为,本书是为中国民营企业量身订做的专著。作者充分考虑了民营企业的实际环境和需要,在系统介绍国内外企业战略理论与观点的基础上,努力帮助民营企业建立相应的知识背景,结合我国民营企业的实际水平,探讨民营企业战略管理的途径和手段,这是本书的又一务实之处。

本书还对民营企业的多元化经营、企业文化、危机管理、企业融资、家庭治理、职业经理人、老板自身安全等热点问题提出了独特的见解。为了便于使读者理解战略理论的观点,为战略实施提供实务指导,作者还引用了大量翔实的有针对性的案例,并附有精辟的案例评点,既有创业企业的成功经验,也有知名企业的失败教训,还有一些简单明了、通俗易懂的管理小故事。作者将生动的现实案例解析和寓意深刻的典故同战略管理规律有机地结合起来,深入浅出地介绍了企业战略精髓,不仅告诉人们如何正确地去“想”,更指明了怎么正确地去“做”。可以相信,本书对民营企业走向成功,有一定的参考指导价值。

衷心希望广大读者能理解作者的良苦用心,通过研读本书,提高企业的战略管理水平。

中国民(私)营经济研究会会长

保育钧

2006年仲秋

前 言

谁最需要战略管理,答案应该是明显的。

有关资料显示,全国约有 80% 以上的民营企业,至今没有一个清晰的战略规划,还在苦苦地“摸着石头过河”。另外 20% 的企业虽然制定了战略规划,但其中有 80% 缺乏执行力度,使形成的战略成为一种摆设。

企业的战略管理是一个管理方法问题,更是一个管理境界和理念问题。当前,我国民营企业在对待企业战略问题上大致存在三个方面的问题:一是不知道或不清楚战略管理;二是略知一二,但对其重要性认识还不到位,认为推行起来太费事、太麻烦,因此望而却步;三是有一定认识和了解,也投入了不少人力物力加以推行,但缺乏正确的战略理念和实施方法,收效甚微,甚至造成战略失误。笔者在很大程度上是出于对以上忽视战略和战略失误的忧虑而撰写本书,以此引起民营企业老板和经营者对企业战略的重视和关注。

本书是笔者在多年深入民营经济工作实际的探索中,在认真学习、研究、领会中外企业战略理论的基础上,紧密结合我国民营企业成长的实际情况写作完成的。在构思和写作过程中,试图解决好两个问题:一是企业战略理论与中国民营企业的管理实践相结合问题,使本书成为老板们与理论家之间的一座“桥梁”,能够学以致用,用之见效;二是“知”与“行”的关系问题,使老板们和管理者一看就会,一学就懂,易于掌握,力戒给人们以“大部头”、“雾里看花”的感觉。在写作过程中,笔者掌握了以下 3 个原则:

1. 体系完善,有机统一。本书涵盖了企业管理人员特别是领导人员所应掌握的企业战略知识重要的、关键的方面,吸收了国内外管理学界在企业战略理论上的最新研究成果,并紧密结合民营企业在推行战略管理实践中的经验和问题,使本书在逻辑上实现了理论与实际的有机统一,方法与技巧的有机结合;在理论上使企业战略的科学体系更加丰富完善;在实践上更加

符合中国民营经济发展的实际。该书不仅是民营企业管理者全面指导战略管理的工具书,而且也应是大学企业管理专业师生喜欢的教辅书。

2. 内容创新,针对性强。在本书的构思和写作过程中,始终从有利于民营企业对企业战略的学习、认识和运用出发,在内容结构、观点方法上大胆创新。例如:针对民营企业中企业战略观念和危机防范意识欠缺的实际问题,在内容结构上除了论述战略分析、战略选择、战略实施这些基本内容之外,还着重在前后增写了“战略理念”和“战略防败”两大部分。又如,为使民营企业适应市场竞争的新形势,在竞争战略模式的介绍中增写了“超越竞争战略”、“品牌战略”、“CIS战略”等内容。再如,针对民营企业绝大多数是家族企业的实际情况,对家族企业面临的实际问题和风险,进行了全面深刻的分析,提出一些建议和解决办法。同时,在对问题的阐述方式上,尽量将“复杂艰硬”的东西加工制作成“半成品”,较好地解决了老板们对战略管理类书籍“望而生畏,食而不化”的问题。

3. 语言通俗易懂,论述深入浅出。本书在表述过程中,尽量避开生僻艰涩的语言文字,使语言通俗易懂、明白晓畅,可读性强,并大量引用生活管理中的小故事和企业管理中的案例,使深奥的道理浅显易懂,复杂的方法简单易做。从而使读者在轻松愉快的阅读过程中,坐得下来,学得进去,消化得了,运用得上。

在本书写作过程中,得到了我的师长和朋友们的热情支持和帮助,在此表示衷心的感谢!同时还应说明的是,本书引用了许多学者、记者和有关报刊文章作者的研究成果、观点和言论,有的注明了出处,还有的未及一一注明,在此也一并深表谢意。

笔者给自己的定位是,介于专业的理论家与企业经营的实践者之间的“观察家”,故问题和不足是难免的。“但愧知识短浅,诚恐贻笑大方。”谬误之处,恳请读者不吝赐教。

作者

2006年11月于安阳

目 录

序 言 / 1

前 言 / 1

第1章 战略理念

只有“运筹帷幄”，才能“决胜千里”

一、企业战略理念 / 3

(一)企业战略 / 3

(二)民营企业战略 / 7

(三)企业战略理念 / 13

二、企业战略管理 / 21

(一)企业战略管理 / 21

(二)战略管理的3大思想基础 / 28

第2章 战略分析

只有“知己知彼”，才能“百战不殆”

一、企业方向分析 / 37

(一)确定企业宗旨 / 37

(二)界定经营领域 / 40

(三)制定战略目标 / 41

二、企业外部环境与内部条件分析 / 45

(一)影响民营企业发展的因素 / 45

(二)企业外部环境分析 / 47

(三)企业内部条件分析 / 51

(四)SWOT 分析 / 55

第3章 战略选择

只有“有所不为”，才能“有所为”

一、民营企业总体性战略的选择 / 63

(一)创业阶段的战略选择 / 64

(二)成长阶段的战略选择 / 71

(三)成熟阶段的战略选择 / 75

(四)衰退阶段的战略选择 / 84

(五)重生阶段的战略选择 / 88

二、民营企业竞争性战略的选择 / 90

(一)成本领先战略 / 91

(二)差异化战略 / 93

(三)重点集中战略 / 97

(四)超越竞争战略 / 99

(五)品牌战略 / 103

(六)CIS 战略 / 110

三、民营企业职能性战略的选择 / 117

(一)生产管理战略 / 118

(二)市场营销战略 / 120

(三)人力资源战略 / 124

(四)财务投资战略 / 131

(五)技术创新战略 / 139

第4章 战略实施

既要“做正确的事”，又要“正确地做事”

一、战略实施的重点内容 / 147

(一)企业战略规划的制作 / 147

(二)企业战略执行 / 152

(三)企业战略控制 / 155

二、战略实施的5大支持系统 / 158

(一)信息支持系统 / 158

(二)企业文化支持系统 / 166

(三)组织支持系统 / 173

(四)资源支持系统 / 179

(五)领导者支持系统 / 181

第5章 战略防败

只有“居安思危”，才能“有备无患”

一、民营企业的危机管理 / 190

(一)危机管理概述 / 190

(二)危机意识 / 191

(三)危机处理 / 194

(四)危机防范 / 196

二、民营企业重点风险防范 / 199

(一)融资中的风险防范 / 200

(二)纳税中的风险防范 / 202

(三)老板自身安全风险防范 / 206

三、家族企业的风险防范 / 211

(一)家族企业 / 212

(二)处理好“内部人”和“外来人”的关系 / 214

(三)引进职业经理人的风险与防范 / 217

(四)选择接班人的风险防范 / 220

参考文献 / 225

第1章 战略理念

一个优秀的企业家,不仅要有“大勇”,而且还要有“大智”。商业中的机会往往稍纵即逝,如果缺乏“大智”,没有很好的“庙算”能力,是很难在激烈的市场竞争中站稳脚跟的。

只有『运筹帷幄』,
才能『决胜千里』

在当今日趋万变的市场经济中和经济全球化的时代,国际化的市场竞争程度越来越高。有关专家指出,入世后中国企业跟外国之间的竞争将由产品、技术、管理、人才、团队、机制、规划方面的竞争,逐步上升到理念之争。也就是说,理念之争是市场竞争的最高形式。然而战略理念又处于理念的最高层。因此可以说,企业只有抢占战略理念这个“制高点”,才能在今后激烈的市场竞争中站稳脚跟,不断发展,立于不败之地。

常言道,“不怕做不到,就怕想不到”。有关专家也认为,穷人缺的不是财富,而是创造财富的理念。在现实生活中,人们常常面对“做与不做、做什么与不做什么、这样做与那样做”的艰难选择。其实难就难在头脑里还没有“想”出新的观念,“理”出理念来。因为有了理念,才有“怎么做”的思路和行动方案,才有自觉的行动、成功的结果。否则,你的行动就是盲目的,或是像“无头苍蝇到处乱撞”,或是“变来变去摇摆不定”,失败也就在所难免。从这个意义上说,理念比方案更重要。用形象的话说,“理念”就像电脑中的“软件”。人的头脑中只有“装进”了科学理念,在遇到现实问题时只要“轻轻一点”,就会出现解决问题的思路 and 方案,反之亦然。

然而,对一个人或组织来说,科学理念的形成是困难的,难就难在人们头脑中有强大的“习惯”势力的阻挠。有关专家认为,人的行为 95% 是由习惯决定的。习惯作为一种思维定式、行动的本能,就像一个无形的“蜘蛛网”,把你的思维紧紧套住。这就需要我们勇于跳出习惯,打破思维定式,进行创新思维。

“问渠哪得清如许,为有源头活水来。”战略理念作为民营企业推行战略管理的“源头”,只有紧紧抓住,才能引来源源不断的战略管理之水。心有多大,企业就有多大!

一、企业战略理念

(一) 企业战略

1. 战略——谋划全局的方略

“战略”(strategy)一词来源于希腊文字,最早源于军事,其含义是“将军