

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
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL
AND HANDICRAFTS ENTERPRISES



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 FEDERATION OF 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. 私营企业—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

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”,从来没想过“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“复杂坚硬”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)企业战略规划制定 / 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

指挥军队作战的艺术”。这里的“战”就是两军对垒的战争;“略”就是谋略、筹划、指导,或称为“谋划”。经过引申变化,现在的“战略”一词意为“谋划战争全局的方略”。战略与战术的区别是:战略针对全局问题,战术针对局部问题;战略针对长期问题,战术针对短期问题;战略针对基本问题,战术针对具体问题。战略是战术的灵魂,是战术运用的基础;战术的运用要体现既定的战略思想,是战略的深化和细化。战略和战术的出发点都是为了制定和完成既定的目标。

我国自古就有“战略”这一概念,最值得国人引以自豪的是,中国拥有《孙子兵法》等世界著名的战略杰作,这是中华民族智慧的结晶。不但被古今中外军事家们奉为制胜法宝,而且还被商人们作为“商书”来学,成为必读之物。

2. 企业战略的 5 个特征

“对于没有战略的企业来说,就像是在险恶的气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中飞行,最后很可能迷失方向,即使飞机不坠落也有耗尽燃料之虞。如果没有一个发展战略对企业的未来作出明确的方向指导,不管企业的规模多大,地位多稳,终将在新技术革命的浪潮和经济的大变革中丧失生存条件。”(著名未来学家托夫勒语)

“没有战略的企业,就像流浪汉一样无家可归”(管理大师杜拉克语)。

企业战略是企业以未来为基点,为赢得持久的竞争优势而作出的事关全局的重大筹划和谋略。也就是企业长期发展的方向和目标,以及实现这些目标的策略所构成的一个协调的整体规划。

“企业战略”是企业中各种战略的总称,其中包括总体性战略、竞争性战略和职能性战略。这些战略的基本属性是相同的,都是对企业整体性、长期性、基本性的谋略,不同的只是谋划角度。人们所说的“企业发展战略”,是从“发展”的角度对企业战略的别称。企业发展战略有 5 个特征:一是整体性,二是长期性,三是基本性,四是谋略性,五是防御性。整体性是相对于局部而言的,长期性是相对于短期性而言的,基本性是相对于具体性而言的,谋略性是相对于常规性而言的,防御性是相对于进攻性而言的。企业发展战略必须同时具有这 5 个特征,缺少一个就不是企业发展战略。要真实地、较全面地反映企业战略的概念,还需要从以下多个方面进行理解:

战略是企业未来发展的蓝图。战略不是现在或过去计划的简单延伸,或者更多地关注企业现在或过去所处的状态,而是基于对将来经济、技术等多种因素发展趋势的预测,着眼于未来的发展,是指导未来发展的蓝图。如日本汽车厂家根据20世纪70年代国际市场形势,预测到80年代石油的紧缺将是世界各国面临的一大难题,于70年代初不失时机地选择了生产“节能型”、“小型”汽车的发展战略,并在80年代初一举进入欧美市场,从而使日本成为世界上最大的小轿车生产王国。又如安阳有一个小酒厂的老板,预测到几年后“安阳殷墟”申报联合国世界文化遗产将会成功,就在工商部门注册了“殷墟牌”酒商标。几年后的2006年,在安阳殷墟申报联合国世界文化遗产成功前夕,当地政府出资500万元购买该商标作为“市酒”,那位酒厂老板都不卖。相信随着“安阳殷墟”的申报成功,那个名不经传的小酒厂定会依靠“品牌战略”得到快速发展。

战略是企业市场中的定位。企业战略是在经营活动发生之前有目的有意识开发的,即强调主动性和进攻性,是通过对环境变化可能带来的机会、威胁以及企业本身优劣势的分析而为企业在市场中“定位”。或者说,企业战略是决定企业在环境中的“位置”的一种方法,使企业明确自己所处的环境中,能干什么事,干多大事。从而将重要资源集中到相应的“位置”,即某一领域或某一点上,形成自己独特的竞争优势。

战略是要建立一种强大而灵活的态势。企业战略不仅要处理可预见的事件,也要处理不可预知的事件;既要讲如何进攻发展,又要考虑如何退缩防败,应为企业提供多个可以实现自己目标的抉择方式,以应付外部环境可能会发生的突然变化。它比长期计划更强调灵活性而不是刚性,更强调适时进退而不是一条路走到黑。在谋求发展的进程中,不能忽视危机的存在和发生。如美国王安公司只看到自己在办公室数字处理方面的霸主地位,而忽视了微机发展对其行业的严重冲击,最后宣告破产。

战略是一种理念或思维方式。企业战略认为定性比定量更重要,观念比抽象的数据更有意义。它要求企业家应把注意力放在培养战略思维上,善于把握事物发展规律,形成战略理念,及时发现和抓住机会,发展自己。它不是一本烹调书,难以用定量的方法使其精确化。它为那些优秀的企业家提供了展示天才的舞台,使他们可以而且能够凭借聪明和智慧创造出优

秀的业绩。

战略就是要“做对的事情”。企业战略是在对企业内外环境作充分考察分析的基础上,经过精心谋划作出的战略抉择,一般情况下,应该是胜券在握,不打无把握之仗。如果在经营活动发生之前对作出的决策感到胜算不大,或者是“跟着感觉走”,都是违背战略的基本原则的。因此企业战略强调的是要做对的事情,不仅仅是把事情做对。做对的事情意思是你做的这件事情必须是符合客观实际的、有前景、有价值的,而且符合商业和社会道德的。做对的事情永远比把事情做对重要 10 倍。因为“做对的事情”是与“成果”相联系,就是找到了企业的发展目标和方向;“把事情做对”充其量是个“效率”问题,惟有“做对的事情”才会产生长远的效果。

3. 企业战略要解决的 3 个基本问题

战略方向和目标问题。目前中国绝大多数民营企业发展到一定规模之后,“我们从哪里来,要到哪里去”的问题就显露出来了。这一战略问题反映出了企业使命(宗旨)、远景的缺乏和产业或业务组合战略的混乱两方面的问题。其一,使命和远景。它反映了公司所有员工对未来的憧憬,以及企业所承担的社会角色的认同。它不但使员工从单调的日常操作中得到升华和激励,而且界定了企业的发展方向和领域。相当多的民营企业在他们的发展阶段,从来就不曾提出过明确的企业使命和远景,企业存在的惟一理由似乎就只是赚钱,连自己也说不清是什么样的公司。然而,一个企业希望做大做强,希望“基业长青”,就不能回避这个问题。其二,产业和业务组合。当企业发展到一定阶段,逐渐超出单一产品、单一业务的形态,向多种产品和业务,甚至多个行业进军。这时,企业必须在产业和业务组合方面进行选择:是继续在原有产业的基础上进行专业化发展,还是要进入其他领域搞多元化发展;是进行相关多元化还是无关多元化;各种产业和业务应该怎样组合。企业的核心产业和业务组合要符合企业使命和远景的定义,否则,企业将会像麻袋里的马铃薯一样,虽被装在一起,却没有任何的凝聚力。因此,民营企业要发展壮大,必须首先弄清发展方向,使行动和目的一致,否则就会“南辕北辙”,结果离目标越来越远,最终被市场所淘汰。

战略手段问题。企业的战略方向和目标确定后,对于实现目标的手段又将面临战略经营手段的选择,即对扩张方式的选择和对竞争方式的选择。