

中国企业家 的战略选择

李兰◎主编

The Strategic Choice
of Chinese Entrepreneurs



全面展现中国企业家对企业战略的思考和实践

5 016位企业经营者问卷调查报告

对话9位优秀企业家

——杨丹地、宗庆后、王玉锁、刘晓光、王石、
俞敏洪、鲁冠球、周厚健、左延安

 中国企业家调查系统
CESS 北京卓越企业家成长研究基金会

中国企业家成长报告

中国企业家 战略选择

李兰◎主编

The Strategic Choice
of Chinese Entrepreneurs



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业家的战略选择/李兰主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 9
ISBN 978-7-300-14347-7

I. ①中… II. ①李… III. ①企业战略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 185864 号

中国企业家成长报告

中国企业家的战略选择

李 兰 主编

Zhongguo Qiyejia de Zhanlüe Xuanze

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2011 年 10 月第 1 版
印 张	30.25 插页 2	印 次	2011 年 10 月第 1 次印刷
字 数	408 000	定 价	48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序



中国经济转型需要企业战略转型

国务院发展研究中心副主任 卢中原

以科学发展为主题，以加快转变经济发展方式为主线，是“十二五”规划的鲜明特征。实践证明，加快转变经济发展方式是关系经济社会发展全局的一场深刻变革，必须贯穿到经济社会发展的全过程和各领域，要在发展中促转变，在转变中谋发展。只有这样，才能提高经济社会发展的全面性、协调性和可持续性。“十二五”规划纲要提出，加快转变经济发展方式有五个主要脉络：坚持把经济结构战略性特征作为主攻方向；坚持把科技进步和创新作为重要支撑；坚持把保障和改善民生作为根本

出发点和落脚点；坚持把建设资源节约型和环境友好型社会作为重要着力点；坚持把改革开放作为强大动力。我个人理解，只要沿着这五个脉络推进工作，中国经济转型就一定能够取得实质性进展。

“十一五”期间，我国在调整经济结构、促进经济转型方面取得了新的成效。以产业结构调整为例，工业特别是装备制造业总体水平和竞争力明显提高，技术进步加快，产品质量改善，品牌影响不断扩大。2009年年底国务院发展研究中心对外经济研究部对1500家在华外资企业的调查表明，中国已经成为外资企业设立研发基地和高端制造基地的重要目的地。再以调整收入分配结构为例，这方面也取得了新的进展。2009年，劳动者报酬占GDP的份额比2007年提高了4个百分点以上，劳动者收入占比偏低的情况有所改善。2010年，农民人均纯收入实际增幅高达10%以上，超过城市居民收入增幅，城乡收入差距缩小为3.23:1，低于2006年的3.28:1，城乡差距扩大的趋势开始扭转。

我们也清醒地看到，中国经济发展仍然存在着较为严重的失衡现象，例如：低成本竞争优势逐步削弱，创新能力不强；资源环境压力加大，节能减排形势严峻；生产要素投入结构失衡，投资消费关系失调；出口增长粗放，国际收支不平衡；收入分配格局仍然不够合理，收入差距仍较大，收入分配秩序还不规范，等等。这些都表明，我国调结构、转方式的任务仍然艰巨而紧迫。

未来5年，我国经济发展和转型的内外部环境孕育着新变化和新机遇，既有许多有利条件，也面临巨大挑战。

从国内看，我国工业化和城镇化都在加速，投资和消费两大内需十分旺盛；城乡居民走向全面小康的新期待十分强烈，以改善居住、出行、通信条件为特点的消费升级持续活跃；生产要素组合优势明显，劳动力供给仍然充裕，国内市场广阔，居民储蓄率仍然较高，发展潜力和回旋余地巨大；微观活力和企业竞争能力提高，宏观调控体系和能力不断改善；社会政治保持稳定，中华民族凝聚力增强。同时，国内发展环境面临的挑战也

是不容忽视的，主要有：城乡和区域差距明显，农业基础依然薄弱，就业总量压力和结构性矛盾并存，社会矛盾复杂多发，制约科学发展的体制障碍仍然较多，等等。

从外部条件看，当今世界经济政治格局的大调整仍然是在和平、发展、合作的时代潮流中进行的。我国对世界经济增长的贡献加大，外部对中国市场的依存度上升，有利于我国发挥市场规模大、劳动力充裕等比较优势。新技术革命和产业转移，有利于我国打破某些产业的瓶颈制约，发展战略性新兴产业，实现某些领域和环节的跨越式发展，促进产业结构优化升级。经济全球化和区域合作深入发展，有利于我国发展开放型经济，更好地“引进来”、“走出去”，扩大我国在全球和区域内配置资源的回旋余地。我国成功应对国际金融危机的冲击，带动世界经济复苏，国际地位和影响力上升，有利于我国参与制定国际经贸规则，维护国家利益和发展权益。

外部环境带来的挑战也相当严峻：国际金融危机仍有后续影响，世界经济增长放慢，外部需求总量趋紧、结构发生变化，我国经济增长须更多依靠内需；发达国家扩大出口和振兴制造业，可能会挤压我国传统优势产业的发展空间，固化我国制造业在国际产业分工中的低端地位；全球产业转移有可能给我国带来高能耗、高污染的企业和产业，也可能产生某些行业的外国垄断，在某些领域影响国家经济安全；国际市场波动和金融风险可能迅速传导到国内，影响宏观经济稳定；发达国家主导的国际经贸规则对我国的压力增大，所谓的中国“责任论”、“傲慢论”和“威胁论”也会不断花样翻新。

总体上看，我国面临的国内国际环境是机遇和挑战并存，机遇前所未有，挑战也前所未有，但机遇大于挑战，我国发展仍处于可以大有作为的重要战略机遇期。我们要紧紧抓住世界经济变局中不可多得的历史机遇，积极防范风险，以深化改革开放为强大动力，推进经济结构战略性调整，加快转变经济发展方式，推动经济尽快走上内生增长、创新驱动的轨道。

可以说，在这一过程中，中国企业是推动中国经济转型的主体，企业的转型升级是实现经济发展方式转变的基础，而企业家的战略思考和企业的战略选择，对中国企业把握发展机遇、应对转型挑战具有十分重要的意义。

因此，在“十二五”规划开局之年，了解一下企业家对身处经济转型关键时期的企业发展有哪些战略思考和选择，是令人感兴趣的。中国企业家调查系统今年推出的《中国企业家的战略选择》一书，为我们提供了这方面的丰富信息。这本书基于2009年和2010年对企业家大规模的调查，展示了中国企业家对企业战略问题的认识、思考和选择，分析了经济转型过程对中国企业战略的影响。本书第一部分内容主要包括5 016位企业家对企业战略问题的问卷调查报告，以及对宏观经济与外部环境的判断等相关调研报告。本书第二部分单独收入9位在国内有一定影响力的企业家访谈实录，他们从自己的实践出发，对“企业战略”提出了不少独特的见解。

从调查和分析的结果看，我觉得有以下情况和观点是值得引起注意的：

第一，在总体发展战略上，主导业务型企业和相关多元化企业的绩效相对较好。调查发现，目前企业总体发展战略呈现内资企业多元化、外资企业专业化的特征。企业进入新业务领域的主要动因包括市场吸引力、业务相关性和克服外部环境的不完善，以内部发展和合作并购为进入新领域的主要手段。确实，在商业机会、选择自由和市场诱惑日益增加的发展过程中，企业往往面临经营专业化还是多元化的选择。但是为什么内资企业倾向于多元化的总体发展战略，而外资企业则倾向于专业化呢？是不是因为中国企业的发展阶段和发展理念与外资企业有所不同？从调查结果看，绩效较好的企业大多实行主导业务型发展战略和相关多元化的发展战略，这是值得中国企业和企业家注意的。

第二，在竞争日趋激烈的环境下，低成本竞争优势正在弱化，企业竞争战略面临新的转型。调查表明，中国企业普遍采用了成本领先战略，以低成本、宽产品线、低价格为主要竞争手段。不少企业注重高性价比策

略，强调中低端产品的差异化，而高端产品差异化或创新型的差异化战略尚未形成。调查还表明，虽然中国企业大都采用了低价格竞争手段，但是低价格竞争并不一定能提升企业绩效。在竞争战略方面，企业到底采取低成本战略还是差异化战略，通常与企业的发展阶段、所处行业和发展环境密切相关。随着我国人口老龄化、生产要素成本上升等发展环境的变化，低成本战略的好处可能越来越少，而其缺点将会越来越突出。因此，中国许多企业需要加快实现战略转型，即从基于廉价生产要素的低成本战略转向基于产品与技术创新的差异化战略。中国企业应大力推进差异化战略，提高企业自身的战略决策能力、自主研发能力、融资能力，在战略转型中形成新的竞争优势。

第三，技术创新和制度创新更能促进企业绩效的提升。快速变化、充满不确定性的外部环境，使企业的战略制定和战略执行面临较大的挑战。调查表明，为了应对这种挑战，大多数企业经营者强调创新，普遍重视前瞻性、主动性和快速行动，其中，民营企业表现出更强的创新导向。在技术创新方面，企业经营者普遍重视集成开发、二次开发与独特技术开发，低成本研发较为广泛。在制度创新方面，企业经营者重视优化产权结构，强调管理制度化和流程规范化。中国企业的国际化经营，总体上仍处于以低成本生产要素为基础、以产品出口为主要方式的初级阶段，并暴露出人才短缺、产品不够高端、缺乏品牌与销售渠道等问题。而企业实施国际化经营，更需要以人才、技术创新和制度规范化为依托，形成核心竞争力，这样才能使企业的业绩提升具备坚实的基础。在企业国际化的进程中，要尽快实现产品的升级换代，重视品牌价值的提升，逐步走向产业链的中高端，同时培养更多的国际化人才，大力拓展国际市场。

第四，在战略决策模式上，企业需要提高战略规划的科学性和执行的有效性。调查显示，企业经营者普遍重视战略管理，对所承担的战略决策责任有一定的认识，同时大都认为制定战略难，执行战略更难。中国企业制定战略决策的责任主体为董事长/总经理和董事会；相比较而言，国有

企业多为集体决策，民营企业多为个人决策；目前中国企业的战略决策模式多为“命令式”和“愿景式”，员工参与程度不太高。企业经营者认为，提升企业战略决策能力，关键在于优化高管团队的构成，改善经营者的战略思维，完善组织机构与管理体制。对国有及国有控股企业来说，优化产权与公司治理结构也是改进企业战略决策的重要途径。企业经营者认识到，需要提高自身综合素养和自我认知能力，提升战略思维能力，重视企业的团队建设，优化企业的战略决策模式，从“个人英雄”时代迈向“企业群英”时代。

第五，为企业战略的科学制定和企业家的健康成长创造良好环境。企业经营者呼吁：在中国经济转型发展的关键时期，政府要进一步加快行政体制改革，加速推进社会主义市场经济体制建设，为企业家应对转型挑战、把握发展机遇、确立和调整企业发展战略创造有利条件；全社会要大力弘扬企业家精神，鼓励、支持企业界以制度创新、管理创新促进中国企业全面进步和可持续发展。

中国企业家调查系统自1993年成立以来，一直把“为政府部门决策提供科学依据、为理论研究提供实证数据、为企业家队伍的成长与发展提供正确导向”作为自己的使命，长期关注企业家成长和企业发展环境等方面，坚持以连续的跟踪调查和案例分析来研究中国企业家队伍的成长和发展规律，其中大量翔实、客观的一手珍贵数据，对企业家、经济研究者以及有关政府决策部门来说，都是有参考价值的。为使研究成果更及时广泛地与社会分享，从2002年开始，中国企业家调查系统开始每年定期公开出版企业家成长报告丛书，受到了有关领导、专家学者和企业家的较高评价。我相信，今年发布的《中国企业家的战略选择》这本书，将有助于我们了解中国企业家在经济转型关键时期对企业发展战略的思考和选择，为我们应对未来的挑战提供有价值的资料。

前 言



国务院发展研究中心人力资源研究培训中心副主任
中国企业家调查系统秘书长
李 兰

近年来，中国经济社会的转型发展逐渐步入了关键时期，一方面，中国的市场化、工业化、城市化和全球化方兴未艾；另一方面，中国粗放的经济增长方式亟待改变，经济结构调整和优化迫在眉睫。在这个重要的历史时期，作为推动中国经济发展、制度变革和社会进步的重要力量，企业家队伍创新能力和综合素质以及战略思考和决策水平的提升，对于中国企业持续发展有着重要的意义。

为此，中国企业家调查系统针对企业家的战略能力通过大范围的企业家问卷跟踪调查、

优秀企业家深入访谈等形式，完成了多份有价值的调查研究报告和企业家访谈实录，并在此基础上编著了这份中国企业家成长年度报告——《中国企业家的战略选择》，书中记录和总结了企业家在当前中国经济社会转型期的战略思考和战略选择，对深入研究和思考中国企业所处现状及企业家如何把握发展机遇、应对转型挑战具有一定的参考意义。

“战略”概念的出现可以追溯到公元前6世纪，中国的《孙子兵法》是世界上第一部介绍军事战略的著作。在商业领域最早的关于企业战略的著作则是纽曼于1951年出版的《管理行为》一书。目前，发达国家对企业战略的研究十分重视，学术成果丰富，相比而言，国内相关研究尤其是实证研究和理论探索比较缺乏。为此，中国企业家调查系统在充分征询各方面专家学者和企业家的意见、深入挖掘和全面梳理中国企业家调查系统历年调查数据、广泛借鉴国内外研究成果的基础上，于2009年8月起组织实施了“企业经营者对企业战略的认识与评价”问卷跟踪调查。截至2009年9月底，共有5016位来自全国不同地区、不同规模、不同行业 and 不同经济类型企业的法人代表参与了此次问卷调研工作。

在调查中我们发现，中国企业家普遍认为，在动态多变、日益复杂的环境下，企业制定战略难，执行战略更难；调查表明，目前中国企业的总体发展战略呈内资多元化、外资专业化的相对格局，中国企业大都采用成本领先战略，通过提高生产效率降低成本；低成本研发、产权优化、制度化和流程规范越来越被企业家关注和重视。

值得注意的是，调查中也反映出目前我国企业的战略水平和能力还有待于从三个方面不断提升：第一，在竞争日趋激烈的环境下，不少企业需要从基于廉价生产要素的低成本战略向基于产品与技术创新的差异化战略转型；第二，中国企业的国际化，总体上仍处于以低成本生产要素为基础、以产品出口为主要方式的初级阶段，并表现出人才短缺、产品不够高端、缺乏品牌与销售渠道等问题；第三，目前企业在战略决策模式上，大都偏重“命令式”、“愿景式”，战略规划的有效性及其员工参与程度普遍

较低。

为了进一步深入了解国内优秀企业家对企业战略的认识以及他们的战略选择，课题组在问卷调查结束后又进行了面访调查问卷，用时一年，就“企业战略”主题访谈了九位在社会上具有一定影响力的优秀企业家，以了解他们如何将对企业战略的思考及理解融入自身成长和企业改革发展实践之中。访谈工作得到了企业家们的大力支持，他们的真知灼见及丰富的实践经验为本次研究课题提供了更加深入和翔实的素材，也对企业家们深度思考这一问题提供了多维的视角：

广州发展集团有限公司董事长杨丹地认为：企业领导者必须有强烈的危机意识，任何时候都要思考如何走出困境、怎样构造可持续发展机制；在组织的成长特别是应对变革的过程中，关键在于把握组织重大调整 and 发展的机会；战略决策要做到慎思断行，不能犹豫；对重大的战略决策，企业领导人一定要以对企业整体利益和对职工负责任的态度认真对待，不能把决策当成个人名利的显现。

杭州娃哈哈集团有限公司董事长宗庆后认为：在外部环境复杂多变的今天，企业很难做好长期的战略规划，因此要更加重视每年的发展计划。娃哈哈采用“民主集中制”和“承包责任制”的方式制定年度计划，减少管理层次，保证计划的严格执行，把企业的年度计划分解、落实到每个员工身上，以保障计划都能得到有效的执行。

河北新奥集团股份有限公司董事局主席王玉锁认为：企业家不仅要定战略、找资源，还要把战略分解到每一个员工的身上，让企业战略的制定成为一种制度。在民营企业转型的过程中，绝对不能走“重资产”的方向，应该只干那些“新、险、难”的产业。只有经过国际化的风雨，民营企业的抗风险能力才能得到更好的磨砺。企业战略一定要允许探索，这种创新精神除了跟企业家自身的素质相关，也跟社会环境有关系。

北京首都创业集团有限公司总经理刘晓光认为：中国企业在制定战略的时候首先要符合中国的国情，同时企业家也要从国际化的角度来思考战

略问题，要站在世界的角度看世界，而不只是从中国的角度看世界。同时，企业战略是在发展中不断演变的，企业要根据外部环境和市场的变化制定和完善战略，避开市场的短期上下波动。

万科企业股份有限公司董事长王石认为：对于企业家来说，制定战略最难的就是下不了决心，总是摇摆。企业在制定战略的时候，一定要让大家都参与讨论，听取各种不同的意见，甚至要有意识地培养反对派。企业战略与企业家的价值观和企业社会责任是互相关联的，也许 150 年后企业不存在了，但是企业的产品要有 150 年的质量。

新东方教育科技集团董事长俞敏洪认为：企业家在做战略决策之前首先要“认识自己”，特别是认识自己的价值体系，这是企业家做战略选择的重要基础。虽然新东方面临很多投资的机会，但都不会分心，而是要把全部的精力专注于建立中国为家长和学生提供最好服务的、给孩子们带来最大希望的教育服务机构。新东方有一个文化特质，即尽可能鼓励大家自愿、自动、自觉做事情，而这恰恰是新东方在多次战略转型中得以生存发展的核心竞争力。

万向集团董事局主席鲁冠球认为：企业家要想做好一项正确的决策，一定要牺牲、一定要付出、一定要真诚、一定要全身心全时间投入。万向的“长青”主要归功于没犯大错，归功于选择了“小步快跑，没有摔跤”的战略原则。万向的战略选择都是为了增加价值，绝不是本本主义的，是随时根据市场变化而变化的。如果一定要说什么是不变的，应该是企业家如影随形的危机感和风险意识，还有胜败亦然的平常心。

海信集团有限公司董事长周厚健认为：企业制定战略的基础是从长远的角度出发考虑企业的利益，在战略制定和执行的背后，不仅是企业目标的实现，更重要的是价值观的一致和坚持。独享或分享行业标准的制定权，从而把握市场的话语权，是每个企业在竞争中追求的最高目标。企业在制定战略的过程当中，应该有一个从上到下和从下到上的过程，一方面要让公司的基层员工了解公司的战略，最大程度地降低战略执行过程中的

信息衰减，另一方面也能通过员工的执行来纠正决策的偏差。

安徽江淮汽车集团有限公司董事长左延安认为：企业家对企业战略，必须有一个从定位到实施的系统的思考，既要把对环境的认知放在非常重要的位置，也要仔细分析和考虑竞争对手和整个行业的竞争格局。同时，企业战略在内部的推行，关键在于大家要统一认识，所有员工都要能明白、接受和支持。

感谢参与访谈调查的这九位企业家，他们在百忙中专门安排时间接受访谈，并做了认真的准备，每个人从不同的角度坦诚分享了他们个人和企业共同成长的历程，他们对企业战略的思考和实践经验总结以及超越战略所涉及的关于人生哲学与企业伦理的思考和探索，极大地丰富了我们战略问题的理解，让我们看到了企业家优秀的品格、深邃的智慧和企业家精神与企业文化的融合，也看到了企业持续快速发展背后企业领导人的素质和涵养以及文化底蕴。

这次企业战略专题调研工作与前几次调研工作相比，所用时间较长。课题组从文献收集、理论研究、问卷设计、问卷发放、数据处理，到报告撰写、访谈调查、编辑出版、研讨发布活动每一个环节都得到了各方面的支持和鼓励，其中企业家访谈耗时最长，每一次访谈都经历了前期准备、访谈提纲设计、现场面访、文字整理与修改完善等一系列的过程，在这个过程中尤其是与企业家深度访谈的过程中，每一位课题组成员都深深地感受到了这项工作的意义和价值。

希望通过这本凝聚了大家智慧和辛苦的企业家成长“白皮书”的出版，能够给国内外研究企业战略、企业家成长和企业发展的同仁们带来一定的帮助，能够给有信念、有追求，在艰难中前行的企业家们以信心和力量。

感谢中国企业家调查系统的六家主管单位及协办部委的领导对企业家成长调查研究工作持续的关心和鼓励；感谢国务院发展研究中心卢中原副主任专门为本书作序，以及对中国经济转型和企业战略转型进行的深入研



究；感谢九位优秀企业家的坦诚分享和共同探索；感谢参与 2009 年度调查工作的 5 016 位企业经营者不辞辛苦地填写问卷；感谢对这项课题给予帮助和支持的编委会、理事会和基金会的各位专家和理事成员；感谢参与本书出版工作的中国人民大学出版社的各位编辑出版工作人员的认真和努力；感谢参与课题研究的课题组各位专家和我们工作团队的各位同仁所付出的辛苦和不懈努力，是大家对中国企业家成长意义的理解和对中国企业发展的美好期待以及共同努力克服了许多困难，共同凝成了这来之不易的成果。

改革开放三十多年来，中国的社会经济发展取得了跨越性的进步，中国企业家队伍也在市场化改革的进程中孕育、成长并逐渐走向成熟。企业家在市场经济的大潮中成长，而优秀的企业家必定是在市场经济的风浪中善于捕捉机会的冲浪者和把握方向的掌舵手。我们相信，随着中国企业家素质和能力的进一步提升、对战略的理解和思考逐渐成熟，以及企业制度、文化建设和创新的全方面深入及企业环境的不断完善，中国企业和企业家们将对中国经济社会的转型和发展做出更大的贡献。

目 录



第一部分 问卷调查报告

中国企业战略：现状、问题及建议

——2010·中国企业经营者成长与发展专题调查报告

中国企业家调查系统 3

第二部分 企业家访谈录

在变革中实现企业持续成长

——访广州发展集团有限公司董事长 杨丹地 59

“没有战略”的战略，重在执行

——访杭州娃哈哈集团有限公司董事长 宗庆后 81

跳出企业思考企业的未来

——访河北新奥集团股份有限公司董事局主席 王玉锁 ...
..... 101

从全球的视角审视中国企业的未来

——访北京首都创业集团有限公司总经理 刘晓光 122

150年，是企业的责任与追求



——访万科企业股份有限公司董事长 王 石	140
文化引导战略：新东方成长之路	
——访新东方教育科技集团董事长 俞敏洪	161
战略彰显哲学智慧	
——访万向集团董事局主席 鲁冠球	179
把握市场的话语权，是追求的最高目标	
——访海信集团有限公司董事长 周厚健	193
活出生命的意义	
——访安徽江淮汽车集团有限公司董事长 左延安	212
第三部分 专题调查报告	
企业经营者对宏观经济形势及企业经营外部环境的 判断、评价和建议	
——2010·中国企业经营者的问卷跟踪调查报告	
中国企业家调查系统	235
经济转型中的民营企业发展	
——2010年千户民营企业跟踪调查报告	
中国民主建国会中央委员会企业委员会	
中国民主建国会中央委员会妇女委员会	
中国企业家调查系统	309
扬帆出海 融入世界	
——中国企业国际化调查报告	
香港中文大学管理学系 吕 源 刘忠明	330
第四部分 附 录	
附录一：企业战略基本理论及其发展文献综述	351
附录二：2009—2010年企业家大事记	429
附录三：2009—2010年企业家成长论文索引	449