

 **21世纪** 中国民营企业管理与发展丛书(第二辑)
丛书总顾问◎常修泽

民营企业发展战略

本书得到国家重大课题攻关项目
《中国民营经济制度创新与发展问题研究》
(03JZD0018) 支持

主编◎李亚
MINYING QIYE
FAZHAN
ZHANLUE



中国方正出版社

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)
丛书总顾问:常修泽

民营企业发展战略

李 亚 主 编

张洪涛 杜 娟 韩会宿 陈 剑 李 敏 编著

中国方正出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业发展战略/李亚主编. - 北京:中国方正出版社,2004.1
(21世纪中国民营企业管理与发展系列丛书·第2辑)

ISBN 7-80107-757-1

I. 民... II. 李... III. 私营企业-发展战略-中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116827 号

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)

民营企业发展战略

李亚 主编

总策划:康弘

责任编辑:郭治 杜月伟

出版发行:中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编:100813)

发行部:(010)66124758 门市部:(010)63094573

编辑部:(010)83085204 出版部:(010)66510958

网址:www.fzpress.com

策划 E-mail: khong@fzpress.com

经 销:新华书店

印 刷:北京昌平长城印刷厂

开 本:890 毫米×1240 毫米 1/32

印 张:8.5

字 数:184 千字

版 次:2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-757-1

定价:72.00 元(全四册) 18.00 元(册)

(本书如有印装质量问题,请与本社出版部联系退换)

丛书序

常修泽^①

中国民营经济的发展正处在“千载难逢”的历史时刻，中共十六届三中全会指出：“允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域”。这是中共中央文件中第一次对此问题做出规定。它吹响了民营资本大规模进入相关投资领域的号角，极大地鼓舞了民营企业的投资热情。在此全新的背景下，民营企业如何抓住机遇大显身手，使企业获得长足发展，是众多民营企业企业家面临的重大课题。

摆在读者面前的这套《21世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)》，是一套探讨民营企业管理与发展理论和实务的著作，是李亚博士及其合作者近十年来精心研究民营企业问题的初步成果。作者邀请我担任这套丛书的总顾问，给我提供了一个观察和研究民营企业管理和发展的机会。我是很高兴的。

中国的民营经济是中共十一届三中全会精神的“产儿”。25年来，民营经济的发展经历了三个阶段：1979至1988年为起步阶段，民营经济开始萌芽，特别是在一些改革先行地区。1989至1992年春，徘徊发展阶段，受到当时政治因素的影响，民营经济有所停滞和徘徊。1992年春邓小平南巡讲话之后，民营经济进入快速发展阶段。中小企业和民营科技企业受到有力支持。进入新世纪，特别是中共十六大后进入新的发展阶段。中共中央十六大报告明确提出：“必须

^① 作者者常修泽先生系著名经济学家，国家发展和改革委员会学术委员会委员、宏观经济研究院教授，博士生导师，并应邀担任清华大学中国企业研究中心专家、香港中小企业国际交流协会名誉会长等职。

毫不动摇地支持、鼓励和引导非公有制经济发展”，为民营经济的发展提供了新的动力。特别是随着国有经济的战略性调整，民营资本正在积极主动地参与国有企业的改革。从南京雨润集团并购十余家大型国有肉联企业，到珠海中富并购国有四川广康公司，从格林柯尔收购“美菱”国有股份，到哈尔滨民营企业家闫金生收购“哈蓄”……民营资本与国有资本、外商资本正在出现相互渗透、相互贯通、相互融合之势。一种新的混合所有制经济正在形成中。

随着中国民营经济的兴起，民营企业的管理和发展越来越成为人们关注的焦点问题，同时在理论上也有诸多探讨之处。本套丛书在对我国经济实践中这一新的经济现象作出深入分析的基础上，针对民营企业实际情况，系统地提出了民营企业管理与发展的理论框架，对民营企业发展战略、企业文化、跨国运营、创业管理等方面的一般运作规律进行了较全面的研究，并结合民营企业实务操作作了大量的企业案例分析。

当然，在此之前，关于中国民营企业的研究成果也相当之多，但是对民营企业管理与发展进行系统研究的成套丛书相对较少，并且本套丛书已经出版到了第二辑^①（据我所知，第一辑颇为畅销，各地工商联纷纷将之作为推荐读物，有的还用做培训教材）。

整体来看，本套丛书强调实务操作，对民营企业发展的运作机制和操作要点作了较为深入的探讨，并针对民营企业发展过程中的重点和难点问题，如战略决策问题、产业整合问题、企业集群问题、企业上市问题、家族文化问题、企业诚信问题、资源外取问题、“走出去”问题、创业风险管理问题、民企核心竞争力、跨国运营模式选择、学习型组织和第五项修炼等，提出了较为前沿的理念和相应的政策措施，应该说，这些论述不乏新意，对民营企业管理层运作能力的提升有一定的助益。

总之，李亚同志主持编写的这套丛书，切合中国实际，直面民营

^① 第一辑的四本分别为：《民营企业公司治理》、《民营企业市场营销》、《民营企业资本运作》、《民营企业人力资源管理》。

企业,体系设计先进实用(从创业到战略,从战略到文化,文化到国际化),有助于民营企业核心竞争力的打造,有助于民营企业管理层顺利渡过“管理拐点”,进而实现其管理体系的本土化。它对民营企业的经营管理人员、财经类的大学生和研究生、各类经济研究机构、政府相关部门领导都具有一定的参考价值。

当然,由于受经验、理论水平和客观条件的限制,该套丛书尚有一些不足,如民营企业的风险管理、制度创新、特别是民营资本参与国企改革等问题的分析还有待进一步深入,这些都是今后作者需要继续深化研究的重点,希望在今后的丛书编写中将这些内容加入进去,并且将这套丛书做成精品,做成真正有品牌的系列丛书。好在李亚同志今后还将从事现代企业管理教学研究工作,希望李亚博士在今后的岁月中继续努力,进一步加强与民营企业的联系,为中国民营企业理论的发展提供不懈的智力支持。

2004年1月10日
于北京世纪城

内容提要

我国民营企业在 20 多年里发生了巨大的改变,一大批民营企业迅速成长起来。其中有像希望集团、联想集团、海尔集团等产值数百亿的大型民营企业,也有一大批迅速崛起并初具规模的科技型或服务型的民营企业,此外还有数量众多的分布于各行各业的中小型民营企业。总的来看,民营企业在社会经济中表现活跃,在国民经济中地位不断提升,其优势日趋明显,在广东、浙江、江苏等地区,民营企业对 GDP 增长的贡献率达 60% 以上。

中国制造的崛起和中国经济的转型,为中国民营企业创造了极大的创新空间。民营企业的发展,是中国经济转型的重要成果,反过来,民营经济的发展又加速了中国经济转型。在经济转型中,中国民营企业需要快速学习全球范围内绩优公司的最佳实践,挖掘本土化优势,基于全球经济视野,发现和培育核心竞争力,选择和调整企业发展战略,通过技术、体制和商业模式的创新,提高全球竞争能力。

综合不同的民营企业发展规律和发展模式,企业级的战略选择通常有以下几种:国际化战略取向、区域网络化战略取向、多元化战略取向、专业化战略取向、一体化战略取向。民营企业应根据本企业实际情况选择不同的战略方式,培养战略眼光,制定企业长期发展战略规划。而战略选择成功的保障就是企业核心竞争力的建设。企业可以通过多种方式来培育其竞争力,可以通过强化制造、技术、资本等价值链环节的能力,也可以强化管理,提升资源整合能力。

需要特别指出的是,民营企业应充分认识到产品种类单一、可替代性强的 OEM 生产战略是难以在国际化产业分工竞争中长期保持竞争优势的,抗风险能力较弱。2003 年美伊战争和非典期间民企受到的影响就说明了这一点,这期间广东、浙江、江苏等进出口贸易活

跃的地区生产定单全面萎缩,江苏昆山地区电镀行业开工率仅为平常的1/3。民营企业应不断强化自身实力,通过强化战略决策来分散经营风险。

在当今时代,人力资源、企业文化和国际化已经成为关键的战略管理工具,民营企业由于其发展的起点和发展历程的特殊性,用人机制一直存在问题。大部分民营企业只有人事管理而没有人力资源管理,有招聘活动而没有人才储备和培养机制。一项事业是需要一支优秀的人才团队去成就的,如果民营企业不能给员工以未来,企业的未来不会长远。从这个意义上说,民营企业的战略选择不仅是在“事”上谋篇布局,也要在“人”上做长远规划。

民营企业的发展离不开企业文化的先行。它已是企业实现经济腾飞的必要和先决条件,也是每一个成功企业家的共识。国外著名的百年企业均以浓厚的文化根基来保持企业的强大发展动力,民营企业如何营建属于自己的企业文化,对于制定战略至关重要。

战略的制定需要审时度势,谋定而后动。战略选择需要科学性和艺术性,尤其需要专业的分析方法和工具,随着市场竞争的强化,民营企业的发展不再是企业家的灵感和冲动,必要时企业家可以借助专业战略咨询机构的指导,并以此推动企业发展。

通过一系列具体案例,我们还回顾了民营经济走过的艰苦岁月,品味民营经济风起云涌的激荡历史,不仅研究功成名就者的战略基因,更分析了那些曾充满了追求和狂想的落幕英雄的悲怆,因此,我们希望本书除能在理论的高度上给读者以提示以外,更能在实践的基础上给读者以指导,使民营企业最终实现战略致胜,永续经营,基业长青。

目 录

第一章 民营企业发展战略概论 / 1
第一节 民营企业的发展历程 / 1
一、民营企业是经济的重要驱动力量 / 2
二、民营企业发展历程 / 3
第二节 民营企业发展战略的变迁 / 5
一、企业发展战略的内涵 / 5
二、民营企业发展战略的演变 / 6
第三节 发展战略对民营企业成长的驱动效用 / 14
案例 1-1 稳扎稳打的正泰集团 / 16
案例 1-2 太阳神的失败案例 / 22
第二章 理论基础和民营企业外部环境分析 / 27
第一节 战略管理的发展阶段、主要流派 / 27
一、战略管理的发展阶段 / 27
二、战略管理的主要流派 / 29
第二节 民营企业的一般环境分析 / 33
一、一般外部环境分析 / 34
二、民营企业特殊环境分析 / 38
第三节 民营企业的产业环境分析 / 42
一、产业演变 / 42
二、产业环境分析 / 44
案例 2-1 不断创新的华为公司 / 50
案例 2-2 巨人集团的失败案例 / 56

第三章 民营企业发展中的竞争战略选择 /61

第一节 多元化战略 /61

- 一、多元化战略内涵 /61
- 二、多元化战略的形式与内容 /62
- 三、多元化战略的效用 /64
- 四、多元化选择问题 /65

第二节 成本领先战略 /67

- 一、成本领先战略内涵 /67
- 二、成本领先战略的效用 /68
- 三、民营企业成本领先战略操作选择 /70

第三节 差异化战略 /72

- 一、差异化战略内涵 /72
- 二、差异化战略的效用 /72
- 三、民营企业选择差异化战略操作要点 /74
- 案例 3-1 舞动价格棒的格兰仕 /76
- 案例 3-2 三株集团的失败案例 /79

第四章 资本运营战略 /83

第一节 企业资本运营概述 /83

- 一、资本运营的内涵 /83
- 二、资本运营的主要类型 /84
- 三、民营企业资本运营的总体特征 /87
- 四、民营企业资本运营的基本原则 /88
- 五、民营企业资本运营的发展趋势 /89

第二节 企业战略联盟 /92

- 一、战略联盟的基本含义 /92
- 二、中国民营企业重要的战略联盟形式——企业集群 /93

第三节 企业并购 /99

- 一、并购内涵 /99

- 二、中国的企业并购状况 /100
- 三、民营企业并购方式 /101
- 四、成功并购操作要点 /103
- 案例 4-1 资本魔方魔力何在? /105
- 案例 4-2 美味螃蟹还是昙花一现? /109

第五章 国际化战略 /115

- 第一节 民营企业战略新取向——国际化 /115
- 第二节 民营企业的国际化战略 /118
 - 一、国际化企业的发展战略 /119
 - 二、目标市场或投资区位的选择 /120
 - 三、进入国际市场的战略选择 /121
- 第三节 民营企业国际化模式 /123
 - 一、创新型模式 /123
 - 二、稳健模式 /125
 - 三、群聚模式 /127
 - 四、国际化模式分析给民营企业的启示 /129
- 案例 5-1 跨国经营的典范——海尔集团 /130

第六章 人才战略 /137

- 第一节 民营企业人力资源战略解析 /137
 - 一、人才战略管理问题 /138
 - 二、民营企业人力资源管理制度的缺陷 /140
 - 三、民营企业人才战略常见误区 /141
 - 四、民营企业所有者和职业经理人信任与忠诚存在矛盾 /142
- 第二节 民营企业人力资源战略优化 /143
 - 一、战略层面 /143
 - 二、战术层面 /145
- 案例 6-1 海尔经验——“斜坡球理论”和“变相马

为赛马理论” /149

案例 6-2 海鑫——一个企业的继承 /155

第七章 企业文化战略 /157

第一节 民营企业发展基石——企业文化 /157

一、企业文化的内涵 /157

二、企业的表现文化形式 /158

三、企业文化的功用 /159

第二节 民营企业文化认知与误区 /161

一、民营企业的文化认知 /161

二、民营企业缺乏文化支撑 /163

三、民营企业的企业文化误区 /164

第三节 民营企业的文化塑造策略 /166

一、文化塑造的基本功能 /167

二、民营企业文化塑造的任务 /168

三、民营企业文化塑造的目标 /169

四、民营企业塑造企业文化的途径 /170

案例 7-1 金蝶企业文化工程 /175

案例 7-2 联想企业文化与管理思想 12345 /179

第八章 战略实施 /185

第一节 战略实施 /185

一、战略实施与战略制定的关系 /185

二、企业战略实施能力不足的原因 /186

三、战略实施的五大模式 /187

四、发展战略实施的操作要点 /189

第二节 企业核心竞争力 /191

一、企业核心竞争力内涵 /192

二、企业核心竞争力的特性 /193

三、核心竞争力的动态观 /194	
四、民营企业如何创建核心竞争力 /194	
第三节 可持续发展战略 /197	
一、可持续发展的内涵 /197	
二、制约民营企业可持续发展的体制问题 /198	
三、民营企业可持续发展的途径 /200	
案例 8-1 TCL 和波导:典型战略+典型执行 /202	
案例 8-2 苏宁集团的可持续发展道路 /207	
第九章 民营企业发展战略中的问题及展望 /213	
第一节 民营企业发展战略中的几个盲点 /213	
一、企业战略判断失误 /213	
二、对战略管理认识存在偏差 /214	
三、企业缺乏有效的战略选择 /215	
四、企业缺乏完善的战略管理 /216	
第二节 民营企业发展战略展望 /217	
一、新时期民营企业的战略选择 /217	
二、新时期民营企业的战略发展趋势 /220	
案例 9-1 民营企业排头兵——德力西集团 /222	
案例 9-2 鑫茂集团的战略规划 /227	
附录	
迈克尔·波特(Michael E. Porter)的《竞争战略》——战略形成的经典方法 /233	
布鲁斯的《公司战略透视——波士顿顾问公司管理新视野》/238	
戴尔的《戴尔战略》/244	
参考文献 /247	
后 记 /251	

第一章 民营企业发展战略概论

目前已进入新经济时代,民营企业要想做强、做大,必须在战略思路和实践方面超前于一般企业,只有这样民营企业在未来的竞争中才能立于不败之地,而那些在发展过程中无战略或战略管理方面滞后的民营企业将被淘汰出局,大量的事实充分证明了这一点。因此,研究和制定企业的发展战略对民营企业的发展起着至关重要的作用。鉴于此,本章在总体上介绍了民营企业发展的现实意义、发展历程、民营企业发展战略的变迁以及战略管理对民营企业发展的战略作用。

第一节 民营企业的发展历程

中国二十多年改革开放的一个巨大成果就是在国民经济中萌生和发展了一种新型的经济形式——民营经济。通常民营经济包含个体和私营经济、乡镇企业以及非传统或新型的集体经济等。这几类经济成分虽然与传统国有经济有着不同的运行方式,但是由于其在市场经济中的先天适应性,使其在不太长的时间内逐渐成为国民经济的另一只翅膀,与国有经济共同支撑和推动着中国经济的快速发展。

一、民营企业是经济的重要驱动力量

据不完全统计,目前民营经济的工业总产值已经占整个工业总产值的 50% 以上,创造的产值占国民生产总值额 70% 以上,在东南沿海省市,财政收入的绝大部分来自民营经济。它的存在对我们整个社会生活、经济结构乃至思想观念等方面都带来了深刻影响。

(一)从改革的受益者到市场化改革的推动者。民营经济的发育程度是反映一国经济市场化程度的重要标志。这是因为,市场经济与民营经济是相辅相成的鱼水关系,没有市场化的经济体制,民营经济就失去了生存的土壤,同样没有民营经济的存在,也就不可能诞生真正意义上的市场经济体制。中国民营经济是在国民经济濒临崩溃边缘时自谋出路而诞生的,是国家投资无力顾及时放手搞活的,他们造就了原始市场,并使之不断完善。当市场发展到一定规模时,计划内的企业身不由己的进入这一市场,这边的加入必然伴随那边的退出,于是旧体制被削弱,反过来帮助建立新体制。所以说,中国民营经济是中国市场经济的催生者,是改革的推动力量。

(二)极大地改变了传统工业化的产业结构。1949 年以来,中国以超经济的高积累推进工业化进程,造成重工业畸重,轻工业畸轻,居民日常消费品严重匮乏的局面。民营经济首先在农副产品、轻工纺织品等方面迅速发展,使中国的产业结构因而得到根本改善,各种比例关系得到调整。民营经济对中国产业结构影响的另一个因素就是它带来了第三产业的异军突起。由于大一统的计划经济和畸形发展的经济结构,中国第三产业 1949 年后呈现不断萎缩态势,传统服务行业的种类和从业人员数量大幅减少,充实到了第一、第二产业,新的服务行业则发展缓慢,大量生活服务和社会服务由工业企业负担,社会分工发生历史性地倒退。民营经济的崛起带来了第三产业的复兴,在中国的第三产业中,民营经济所占比重超过一半。同时新兴第三产业如信息产业、信息咨询、环保、医药等领域,民营经济所占比重也在稳步上升。

(三)有效促进国民财富增长的良性循环。中国近 10 年来经济发展速度位居世界前列,主要原因有二:一是民营经济发展迅速,在每年的 GDP 增加值中占据了重要地位,二是国家进行了大规模的投资建设。民营经济为社会提供了大量商品,在有的行业,民营经济已经成为主要力量,成为产品的主要供应者。从投资到生产,从生产到消费,正是民营经济的发展,构成了中国经济良性循环的产业链,使全社会财富的增长加快。

二、民营企业发展历程

1978 年 12 月,党的十一届三中全会召开,要把党的工作重心转移到经济建设上来,从而拉开了中国改革开放的序幕。这个时期,我国的民营企业也赢得了新的发展机遇。农业的家庭承包责任导致农村储蓄的增加,这些储蓄流入农村的企业,成为改革后的第一批民营企业成分,随着改革的深入,城市的民营经济成分也迅速增加。随着各个阶段政府对民营经济的认识水平提高,中央政策随着时间的变迁不断发生变化。特别是其中的非公有制经济从体制外的补充地位逐步成长为体制内的重要组成部分,反映了非公有制经济的地位逐步得到确认和增强。

从大的方面来看,改革开放以后,我国民营经济发展经历了三个大的阶段。

(一)民营经济发展的第一个阶段为 1978 年到 1986 年

十一届三中全会开始了中国改革之路,私营经济开始出现,但是只是在农村出现了个体工商户。家庭联产承包责任制逐渐演变出专业户。1981 年 7 月国务院肯定了个体工商户的存在与发展。民营经济促使了国民经济的增长和人民收入的提高。1982 年,党的十二次全国代表大会决定,坚持国营经济为主导和发展多种经济形式。1984 年,党的十二届三中全会明确提出了社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济,并要求积极发展多种经济形式。到 1986 年时,我国个体工商户人数为 1984 年的 5.7 倍,户数为 1982 年的 4.

6倍。这个时期是民营企业的早期发展阶段。因为那时改革开放刚刚开始,市场机会多多,只要你具有一定的资金实力,或者是有着敏锐的市场眼光,企业就会在市场中脱颖而出。而且那时的民营企业以个体、私营的为多。

(二) 民营经济发展的第二个阶段为 1987 年到 1992 年

1987年至1992年是我国的经济发展战略的调整时期。党的十三次全国代表大会提出,要在公有制为主体的前提下,继续发展多种所有制经济,特别是强调了私营经济的发展是公有制经济必要的和有益的补充,这在客观上为民营企业的发展提供了大力的支持。但是1989年后民营经济曾经一度衰落,个体户和私营企业都明显收缩。一度辉煌的民营企业发展浪头被压了下去,民营企业的发展速度急剧的停了下来。但是随着邓小平同志的南巡讲话和1992年党的十四次全国代表大会的成功召开,使得进一步发展民营经济的必要性又一次得到了肯定。十四大上明确指出在所有制结构上,要坚持以公有制包括国有经济和集体经济为主体,个体经济、私营经济、外资经济为补充,多种经济成分长期共同发展,不同经济成分还可以自愿实行多种形式的联合经营,这为民营企业进入下一个快速发展时期做好了充分的准备。

(三) 民营经济发展的第三个阶段为 1993 年至今

这一时期,我国的发展市场经济的趋势已经非常的明显,各项相关法律法规强有力地支持着民营企业的发展,民营企业走上了健康发展的新道路。1997年,党的十五次全国代表大会对民营经济的认识进一步深化,第一次明确提出:“公有制为主体,多种所有制经济共同发展,是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度。”1997年以后,我国的民营经济发展异常迅速。

《中国统计摘要——2000》显示:1999年我国民营工业企业97543个,占全国工业企业单位数的62.98%,产品销售收入32543.9亿元,占全国工业利润总额56.09%,从业职工平均人数2360.5人,占全部企业职工平均人数的40.08%。由此可见,民营企业在我国国民经