

乡镇企业竞争战略

主 编：栾承勤

副主编：童国海

刘凤祥

栾建平

江苏人民出版社

95
F276.3
105
二

乡镇企业竞争战略

主 编 栾承勤
副主编 童国海
刘凤祥
栾建平



江苏人民出版社



C

149673

(苏)新登字第 001 号

书 名 乡镇企业竞争战略
编 著 者 栾承勤等
责任编辑 杨 健
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路 165 号
邮政编码 210009
印 刷 者 邗江公道印刷厂
开 本 787×1092 毫米 1/32
印 张 7.75
印 数 1—5000 册
字 数 165 千字
版 次 1993 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-01230-8/F·247
定 价 4.50 元
(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

前 言

1992年,在邓小平视察南方谈话和党的十四大精神的鼓舞下,乡镇企业以前所未有的强劲势头获得巨大发展。据统计,1992年乡镇企业总产值17900多亿元,比上一年增长51%,占国民经济总收入的1/3强;出口创汇值突破1000亿元人民币,大体占出口商品总值的1/3;利税增长了40%~50%;全国乡镇企业职工总数已达1.02亿人,超过了国有企业职工总数。1993年1~5月份,总产值又比去年同期增长了70%以上,预计1993年乡镇企业的工业产值将占全国工业总产值的1/2,成为名副其实的“中国工业的半壁江山”。

1993年6月底以来,国家加强经济的宏观调控,进行结构调整,乡镇企业工业产值增长减缓,外向型经济扩张程度和技术改造步伐减慢,乡镇企业普遍面临严峻的外部经营环境。

在这一两年中乡镇企业发展的一张一弛,使它自身存在的优势与弊端,比其它任何时候都更加明显、更加突出地显示出来。

第一,乡镇企业抓住了机遇,发挥了市场经营机制的优势,但这种优势正逐渐失去。

邓小平把乡镇企业的迅猛发展称之为“异军突起”,所谓“异军”,是指乡镇企业有别于传统高度集中的计划经济下的原有国

营企业。乡镇企业从诞生之日起,就与市场有着天然的联系,它的需求与供给都是通过市场来实现的。乡镇企业的奖金、原材料、生产设备、劳动力等都不在国家计划安排之列,而是自筹资金、自找材料、自己组织劳动力、自己招聘人才、自销产品、自主决定收入分配、自我增加积累和扩大再生产等等。乡镇企业作为独立商品生产者和经营者出现在市场上,与国营企业完全不同。1992年初,邓小平同志关于计划经济和市场经济不是划分姓“社”姓“资”标准的观点发表以后,党的十四大又进一步明确我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,这对乡镇企业产生了巨大的鼓舞作用。乡镇企业利用国有大中型企业的市场取向改革未到位、《条例》尚未完全落实的机遇,发挥已有的市场经营机制优势,形成发展上咄咄逼人之势。

另一方面,1992年以来,国有大中型企业加快了改革的步伐。从徐州的企业干部制度、劳动用工、收入分配三项制度改革起,国有大中型企业在全国范围内又有不少采用或引入乡镇企业、“三资”企业的经营机制。在落实《条例》方面,截止1993年上半年,经国务院调查组调查表明,除企业的进出口权、反摊派权外,大部分进展良好。在真正走向市场、理顺产权关系、实行政企分开、落实自主权方面,国有大中型企业正迈出较大的步伐。

由此必须看到,国有大中型企业将挣脱原有的一些束缚,逐渐与乡镇企业同样成为平等的市场竞争的主体,尚有一点为时不多的时间,乡镇企业原有市场经营机制的优势将不复存在。

第二,乡镇企业的科技水平和产品的技术含量有所提高,但进步不快,高新技术的应用与转化滞后。在治理整顿期间,仅1989年全国关停并转了300万家生产低效益、高消耗、污染大、低质量的乡镇企业,停建缓建乡村两级上万个技术含量较低的

项目,资产存量进行了调整,生产要素的配置实行了向技术较高方面的倾斜,乡镇企业的工业结构出现了变化,科技素质得到提高。这一年有47家企业获国家二级企业称号,有31个项目获得农业部科技进步奖,6个产品获国优称号,近450个产品获部优称号。到目前为止,乡镇企业的高科技产品已占全国的15%左右。虽然如此,从总体上看,乡镇企业整体素质还不够高,规模小而分散,没有企业的群体相互依托,不利于自身科技发展。乡镇企业科技人员奇缺,150人中才有一名科技人员,有的乡镇企业找到一些好的高科技项目,却因缺少相应的人才而不能上马。乡镇企业一般远离金融中心,不利于风险投资,难以适应较高科技前期的大量资金投入。目前的技术市场很不发达,很不完善,有些乡镇企业到科研部门挖人、挖成果,不顾专利法等法律法规的约束,导致与一些单位发生纠葛。一些乡镇对全国、全世界科研现状和科技发展趋势缺乏必要的情报和了解,信息不畅,预见性差,盲目性也较大。还有一些乡镇企业的设备依旧是国有企业更新换代下来的,耗能、耗原材料多,产品精度和质量差,产品缺乏市场竞争力。

乡镇企业原本在科技、人才、设备等方面,与国有企业相比就存在劣势,在近几年我国的经济张弛发展过程中,科技与人才的严重匮乏和科技成果应用转化滞后的问题更加暴露无遗。可以预见,当社会主义市场经济发展到一定程度,国有企业完全参与市场竞争,这个矛盾将更加突出,乡镇企业的发展将会受到严重制约。

第三,乡镇企业的市场开拓勇气和冒险精神进一步增强,农民固有的吃苦耐劳、勤俭节约的美德在经营管理过程中得到发扬,但现代市场经营谋略和管理水平与发展不相适应。乡镇企业

在发展过程中,不怕各种压力和指责,不断勇于开拓新的产品、新的市场。在开拓中,农民企业家们具备了永不满足的进取精神,普遍存在的是开阔了眼界、丰富了知识、提高了思想水平、更新了精神面貌。在经营中,他们爬越千山万水,说尽千言万语,吃尽千辛万苦,这是中国农民坚韧不拔、艰苦创业的优秀品质在经营中的体现。但是,由于文化因素的局限,乡镇企业在经营管理和决策过程中,对于祖国传统文化中许多优秀的经营思想和谋略,如观时待乏、贵贱极反的经营预测和运筹庙算的经营决策,知所取与和出奇制胜的经营之道,智信仁勇严的领导素质等了解不够;对于西方发达国家特别是二战以后在比较完善的市场经济条件下形成的较为先进的行为科学、系统管理、决策学派、经验“案例”学派、权变学派和管理过程学派等一系列管理理论、方法、手段、经验,缺乏深刻的了解。同时,对于现代公共关系、企业文化等方面,在理解上不够全面与完整。基于此,乡镇企业在现代市场谋略和管理上,与国有大中型企业、“三资”企业相比,达不到应有的水平和前沿地带,与自身发展很不适应,因而在市场竞争中处于不利地位。

第四,乡镇企业增加了对于国家宏观调控的适应能力,但又有一些乡镇企业在国家宏观调控下命运多舛。在江苏省的乡镇企业比较发达的苏、锡、常地区,每当国家加强一次宏观调控,乡镇企业发展都获得一次新的跳跃,这常常使人困惑不解。其实,主要原因是国家加强宏观调控,遏制了面上的“一哄而起”、“齐头并进”的过热现象,资金、能源、原材料、人才、劳动力反而会向这些地区经济效益较好的乡镇企业流动,由此加快发展。同时,由于这些地区乡镇企业具备一定规模与实力,抓住宏观调控时期需求受到抑制的价格特点,充分发挥自有资金的优势,及时调

整产业结构和产品结构,进行技术改造和技术更新,加强企业间的联合与合并,对职工进行培训等,以便下一个经济发展高潮到来时,率先以更高的起点参与竞争。但是,另一方面许多乡镇企业相对规模较小,实力不够,经不起经济大环境的风浪。当经济高涨时,社会需求急剧增加,投资大幅度增长,生产规模扩大,带动了乡镇企业的发展,甚至出现盲目发展的倾向。经济调整时,银根抽紧,需求压缩,乡镇企业首当其冲,产品销路立刻成问题,资金、原材料没有保证,大中企业也常常向乡镇企业转嫁困难,再加之设备相对落后,由此常常关停并转。

针对上述种种因素,我们在这本书中,以建设有中国特色社会主义理论作为指导,主要从战略高度探讨乡镇企业在社会主义市场经济条件下,如何及时调整改革原有机制,确立新的规模,加快科技进步和发展,树立新的人才观念,提高现代市场下的经营和管理水平,增强市场竞争能力,实现自我超越,加快发展。

在写作中,我们力求体现如下特点:

1. 时代特征。建设有中国特色社会主义理论得到初步系统的概括,社会主义市场经济体制的目标方向已经明确。90年代的乡镇企业与80年代不同,它在条件、基础、规模、模式、人们对它的认识、自身积累的经营管理经验等方面,都有新的发展,我们将采用新的资料和数据进行分析,并对其中的某些问题试图作些预测。

2. 着眼于竞争角度。当今,市场竞争的激烈程度和规则与以往不同,它在激烈的市场竞争中所处的地位与以往也有所不同。市场经济的原则之一就是优胜劣汰,我们将从不同的方位,对乡镇企业的市场位置、在增强其竞争能力方面作些探讨。

3. 着力于战略高度。战略一词是军事用语,在此我们借用来指乡镇企业在新体制下,一个时期内进行市场竞争的重大的、带全局性的谋划和原则。在书中我们进行了分解,乡镇企业参与市场竞争的不同方面应有自身战略,而某一方面的战略,又关系到全局的竞争战略。用战略一词,并不是说本书有战略眼光,主要是想从大的全局性方面去考虑乡镇企业市场竞争问题,便于集中精力,同时也希望能够引起大家足够的注意,起到抛砖引玉的作用。

4. 紧扣乡镇企业发展的实际。书中涉及的问题,来自乡镇企业发展的实践,诸多战略的提出,力图针对不同地区、不同行业、不同类型的乡镇企业,具有实用性和可操作性。

本书吸收了近年来一些专家的科研成果,在此谨表谢意。由于作者水平有限,错误在所难免,敬请指正。

栾承勤

一九九三年七月

目 录

前 言	栾承勤 1
第一章 乡镇企业的经营机制	1
第一节 乡镇企业经营机制现状分析	1
第二节 乡镇企业经营机制改革的要点	18
第三节 乡镇企业在市场经济下新的经营机制	23
第二章 乡镇企业的规模	32
第一节 乡镇企业的规模在市场竞争中的作用	32
第二节 制约乡镇企业规模的因素	41
第三节 集团型企业与微型企业并存	47
第三章 乡镇企业的市场营销	60
第一节 乡镇企业的市场调查和市场预测	60
第二节 乡镇企业的市场定位	73
第三节 乡镇企业的促销策略	80
第四节 乡镇企业市场营销中应注意的问题	90
第四章 乡镇企业的科技竞争	96
第一节 乡镇企业的科技开发应用	
决定其前途和命运	96
第二节 拓宽乡镇企业的科技来源	103
第三节 应用和转化科技成果	112

第五章 乡镇企业的人才战略·····	121
第一节 乡镇企业的市场竞争,实质上 就是人才的竞争·····	121
第二节 乡镇企业的用人之道·····	130
第三节 乡镇企业的人才开发战略·····	136
第六章 乡镇企业的质量要求与价格策略·····	147
第一节 乡镇企业的质量决定其兴衰存亡·····	147
第二节 乡镇企业的产品价格是其最有竞争力 的武器之一·····	152
第三节 乡镇企业的质量管理与产品定价·····	155
第七章 乡镇企业的公关策略·····	174
第一节 乡镇企业的公共关系原则·····	174
第二节 乡镇企业的公关谨防误区·····	182
第三节 树立乡镇企业的整体形象·····	191
第八章 乡镇企业的企业精神和企业文化·····	204
第一节 乡镇企业的职工心理与行为分析·····	204
第二节 乡镇企业的企业精神新内容·····	212
第三节 乡镇企业的企业文化·····	221

第一章 乡镇企业的经营机制

从总体上说,乡镇企业是市场经济的开拓者和实践者。但是,乡镇企业的体制和经营机制由于历史的条件和各个地区的情况差异,显得纷繁复杂。当我国的社会主义市场经济正逐步迈上正轨之际,我们不仅要自觉地对乡镇企业的体制和经营机制进行分析,切实把握它的实际运行特征和主导走向,而且更重要的是研究在新的历史条件下,保持和促进它原有的生机与活力,对原来的弊端进行大刀阔斧的改革,找准它在市场经济体制中的位置,重新确立它在经营机制方面的新战略,以新的起点参与激烈的市场竞争。

第一节 乡镇企业经营机制现状分析

乡镇企业的经营机制不可能不涉及到它的所有制构成情况,可以进一步说,经营机制很大程度上依赖于所有制的构成,同时还包括经营方式的其它诸多方面。在实际的我国农村乡镇企业发展、农村商品经济发展、农村经济现代化发展过程中,已经出现了多样的具体形式和做法,要作全面的概括和分析是相

当有难度的。因而，下面就具有典型的有代表意义的经营机制作些剖析。

一、关于“苏南模式”

我们首先对乡镇企业的历史发展作简要阐述。

1. 乡镇企业发展历程

在1955年、1956年“三大改造”的过程中，中共中央和国务院曾有如下几点部署：（1）各项副业、运输业、手工业生产都是农村经济不可分割的部分。农业生产合作社应当在不影响农业生产、不进行商业投机的前提下，根据当地需要和可能的条件，积极发展副业和手工业的生产；（2）分散在乡村的手工业者，根据自愿原则，一般应参加农业社；副业规模比较大的合作社，可以根据需要，设专门负责副业的生产队或生产组。在分配中须照顾副业中某些技术性的劳动所应得的较高的报酬。城镇的手工业社，不应该限制农业社的手工业活动；（3）农产品加工业不宜过份集中于城市，应该尽量由当地乡、镇加工或由农业合作社分散加工。在三大改造的浪潮中，全国有一万多兼商品性手工业的农民和一部分分散在农村的专业手工业者参加了农业社。这些人入社后，在农业社统一领导下，成立了专业队、专业组，有的还办了许多作坊。河北省在人民公社化前，合作社兴办的小工厂，全省有130多万个，有上百万农民从事工业生产。上述这些实际上就是乡镇企业的雏型。

人民公社化运动以后到“文化大革命”前，由于受“左”的错误影响，人们对乡镇企业认识不一，国家的政策多变，乡镇企业发展或者“一哄而上”片面发展，或者急刹车大量被砍，往往从一个极端走到另一个极端。当时有人认为它不符合“以粮为纲”的

精神，把它当“资本主义尾巴”割掉；有的虽认为它可以安置一些劳动力，给公社增加一点财源，但总认为是“重副轻农”的产物而加以限制；也有少数地区领导坚持党的“实事求是”精神，不顾议论反对，热情支持它，扶植它。到“文化大革命”前，乡镇企业在几经波折、几次起落后，仍然顽强地发展到了相当大的规模。

“文化大革命”开始后，城市工矿受到很大冲击，人民生活和生产必需的一些生活资料和生产资料奇缺，与外商签订的外贸合同也不能履行。乡镇企业竟一时找到了“用武之地”。加之城市知识青年下放农村锻炼，一部分老干部和知识分子、工程技术人员从城市下放到农村，他们又利用自己的各种关系，帮助办了一些社队工厂。乡镇企业“因祸得福”获得发展。

党的十一届三中全会以后，在改革开放方针指导下，乡镇企业真正迎来了发展的春天。1984年乡镇企业达到606万个，安置农村剩余劳动力5200万人，产值达到1709亿元。1985年产值达到2480亿元，相当于1964年全国社会总产值。

2. “苏南模式”的演变

苏南的乡镇企业，从总体上来说，绝大多数是原来的人民公社和生产大队通过农业资金积累和社员劳动积累起来的集体所有制企业，实行社办社有，队办队有。这种集体企业，是原来公社、大队或全村农民共有的集体所有制企业，它是乡镇企业的骨干企业。它的原有结构特征是以公社为单元的高度整合的三级经济体制。小队、大队虽在名义上有很大的独立性，但实际上受到公社强有力的控制。公社和大队的企业成为三级整合的工具。形成这种结构的背景是苏南的农业长期承受着高产、高征购的巨大压力。为确保粮食高产，苏南一带一方面不准许小队兴办企业，另一方面在公社、大队两级办工业，补偿小队粮食生产的高

投入。为了保证这一战略的实现,公社在组织上强化了对社队企业的协调与控制。社办企业和大队的主要领导人实际上是由公社统一调配和任命。大队干部兼任大队主要企业的负责人。在经营上,同一公社、大队的企业回避竞争,投资和劳动力的分配则是充分地考虑到各大队、小队收入的相对平衡。因此,长期地保持了由公社、大队两级协调分配企业劳动力和分配利润的制度。特别是对于比较困难的大队和小队,公社有计划地予以支持。总之,工业投资和就业在公社范围内成为一种收入分配的重要工具。在分配形式上,社队企业并不直接支付工人工资,而是把工资和部分利润转回工人家庭所在的生产队。生产队则按本队同等劳动力的标准给社队企业工人记工分。转队工资和利润年终汇同生产队的实物收入一起,按工分数统一分配。公社、大队对生产队的分配水平、投资和积累有很大的发言权,因此,随着公社、大队企业就业规模扩大,转队工资和利润总量增多,农业生产的投入也不断增加,每个企业、每个大队虽然都有一定的独立性,但由于公社对企业和大队领导的统一调配,实际上又都要服从公社的整体利益。

这种公社、大队办的集体所有制企业,与国营企业相比,具有许多的优越性,它能自负盈亏,能根据市场灵活经营,从业人员亦工亦农,管理人员少而精,一般多能参加劳动。但是,在1979年以前,它在许多方面是仿照和沿袭全民所有制企业的那套管理体制、管理方式,形成了某种程度上的“乡政府企业”、“小全民”企业、“官办”企业等,存在着一些甚至比较严重的弊端:企业、财物产供销等方面的权力不在自己手里,存在着政企不分,行政干预,婆婆多,管得太死,统得太多。企业缺乏搞好企业、提高企业经济效益的积极性,企业办好办不好一个样,盈利上交乡

镇,亏损则由企业负责。企业在关键时不敢决策,常常造成重大损失。

第二,外行当家,实际上是干部终身制。乡镇企业的干部一般由乡镇领导任命和调配。这些厂长经理原是乡村干部,由于身体不好、年龄偏大,或在原来岗位不称职等等原因调到乡镇企业工作。他们既不懂企业经营管理,又没有专业知识。由于责权利分离,实际上存在干部终身制,企业干部干多干少、干好干坏一个样,能上不能下,往往在这个厂干不成就到那个厂,依然当领导,致使一些干部整天混日子,对企业的发展不负责任。

第三,平均主义、某种程度上的“铁饭碗”严重。乡镇企业原先实行的计时工资制由于没有与职工工作表现、工作成果结合起来,很难较好地贯彻按劳分配的原则。有的企业虽然实行计件制,但由于考核、记录均不健全,没有达到什么效果。乡镇企业的职工,也由企业的上级主管单位分配,企业处理工人的权力有限,工人进厂如同上了保险,因而工作散漫、经常迟到早退,上班时间聊天、洗澡、看书、甚至睡觉,严重影响企业的经营生产。

第四,一些地方乡镇企业成了乡政府的“小钱柜”,各种摊派较多。部分乡镇企业的相当大一部分利润上交到乡政府和摊派掉,企业本身缺少更新改造、扩大再生产的能力。还有严重的是,极少数乡镇企业竟不得不以银行贷款向乡交利润,应付摊派。部分企业设备、厂房陈旧不堪,工人劳保福利较差。

第五,企业上交利润时,存在着“鞭打快牛”和平均主义现象。不分经营好坏,按同样比例交利税,这一方面挫伤了贡献大的先进企业的积极性,同时又无法促进后进企业急起直追。

在农村家庭联产承包责任制的影响和启发下,1981年和1982年乡镇企业承包责任制在全国各地纷纷出现。山东省乡镇

企业局在1983年2月召开乡镇企业承包责任制经验交流会,向全省推广栖霞县的企业承包经验。栖霞县的县委于1982年发现,一个乡(社)办砖瓦厂的制坯车间包给个人后,产量增长1.4倍;一个拖拉机站实行承包责任制后,1982年上缴利润总量是1981年的18倍。他们立刻意识到乡镇企业必须和土地一样搞承包。于是这个县于1982年底对大部分乡镇企业推广了经济承包责任制。

比较突出的是,江苏省无锡县堰桥乡在1982年初,在全国实行家庭联产承包责任制后,随即在乡镇企业的经济管理体制上实施9项政策,其核心是经济承包责任制,实行干部聘用制、工人合同制、工资浮动制,简称“一包三改”,把经济承包责任制推广到副业、工业、交通、建筑、商业等乡镇企业,结果一年时间农、副、工三产总产值上升为6828万元,比1982年增长74%,农民人均收入为504.51元,比1982年增长一倍多。乡镇工业企业总产值达到4471万元,比1982年增长55.3%,实现利润913万元,比1982年增长72.8%。

1984年4月13日,《人民日报》在头版显著位置刊登了《堰桥乡镇企业全面改革一年见效》的报道,并且发表《把“包”字引向乡镇企业》的评论员文章。此后,全国各地的乡镇企业推行了各种形式的经营承包责任制。虽然乡镇企业经济承包责任制中还有着种种不完善之处,承包制本身也有一些缺陷,但这一改革大大调动了蕴藏在乡镇企业领导、职工中的生产积极性。全国乡镇企业利税、产值大幅度上升。

3. 目前集体所有制乡镇企业经济承包制的经营形式和具体做法

从目前各地的具体情况分析来看,由于具体的环境和因素