

基于生命周期理论 齐齐哈尔民营企业发展 战略研究



苗雨君 著

JIYU SHENGMINGZHOUQILILUN

QIQIHAER MINYINGQIYE FAZHAN ZHANLUEYANJIU

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

基于生命周期理论 齐齐哈尔民营企业发展 战略研究



王 强 著

中国社会科学出版社

中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCE PRESS

基于生命周期理论 齐齐哈尔民营企业发展战略研究

苗雨君 著

 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本著作基于企业生命周期视角,研究齐齐哈尔民营企业不同阶段企业成长演化轨迹,分析齐齐哈尔民营企业可持续发展战略。全书分为五章:第1章为绪论;第2章为民营企业及其发展战略的相关理论综述;第3章为齐齐哈尔市民营企业发展现状及问题分析;第4章为齐齐哈尔市民营企业生命周期与SWOT分析;第5章为齐齐哈尔市民营企业发展战略与对策。

图书在版编目(CIP)数据

基于生命周期理论齐齐哈尔民营企业发展战略研究/苗雨君著.
—哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2013.6
ISBN 978-7-5661-0600-1

I. ①基… II. ①苗… III. ①民营企业-企业发展战略-研究-齐齐哈尔市 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第141699号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街124号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 肇东市一兴印刷有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 8.75
字 数 150千字
版 次 2013年6月第1版
印 次 2013年6月第1次印刷
定 价 20.00元
<http://www.hrbeupress.com>
E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

民营企业取得了令世人瞩目的成就，已经成为我国国民经济发展的新的增长点，其在发展生产力、培植地方财源、扩大劳动就业、促进公有制企业转换经营机制、满足社会多样化需求、创造地区经济繁荣、促进社会主义市场经济体制的形成等方面，发挥了积极作用。在知识经济时代，当民营企业随着时间的推移而不断成长发展时，其战略实施问题也要相应地不断变化，这些变化都是以民营企业的发展阶段为基础的。因此，民营企业要把制定发展战略放在极其重要的位置，为其持久稳步的发展打好坚实的基础。大量事实已经充分证明了“无战略”或发展战略制定滞后的民营企业终将被淘汰出局。

齐齐哈尔市作为东北老重工业基地的国有经济高度集中的装备工业城市，民营经济发展相对滞后，民营企业起步较晚、发展较慢。从某种意义上讲，齐齐哈尔市民营企业的发展现状已经制约了齐齐哈尔市经济的发展，研究民营经济和民营企业的发展具有特别重要的时代意义。由于发展战略对民营企业的生存和成长具有举足轻重的作用，民营经济将成为实现小康社会目标的中坚力量。如何抓住历史性的机遇，制定齐齐哈尔市民营企业的发展战略，打好生存的基础，将民营企业做大、做强，以保持持续成长，充分发挥民营企业在经济发展中应有的作用，是一个值得研究和思考的十分重要的课题。

本书是我在哈尔滨理工大学攻读管理科学与工程专业硕士所完成的硕士学位论文《齐齐哈尔民营企业发展战略研究》的研究成果。本书研究基于企业生命周期视角，研究齐齐哈尔民营企业不同阶段企业成长演化轨迹，分析齐齐哈尔民营企业可持续发展战略。因此，本书在硕士学位论文《齐齐哈尔民营企业发展战略研究》的基础上，定名为《基于生命周期理论齐齐哈尔民营企业发展战略研究》。全书分五章和附录部分，第1章绪论；第2章民营企业及其发展战略的相关理论综述；第3章齐齐哈尔市民营企业发展现状及问题分析；第4章齐齐哈尔市民营企业生命周期与SWOT

分析；第5章齐齐哈尔市民营企业发展战略与对策；附录为已发表的相关论文。全书由苗雨君设计和撰写，王宇奇教授、张月武教授等导师和同事为本书修改和资料收集付出了辛勤的劳动，他们是我可亲可敬的良师益友。

本书的出版，得到了哈尔滨理工大学、齐齐哈尔大学、哈尔滨工程大学出版社领导、老师和同志们的大力支持，谨在此致以真诚的谢意。限于作者水平，书中错误难免，敬请读者批评、指正。

苗雨君

2012年12月

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 课题研究背景与意义	1
1.2 国内外研究的现状及发展趋势	2
1.3 研究的技术路线及研究方法	4
1.4 创新之处	6
第 2 章 民营企业及其发展战略的相关理论综述	7
2.1 民营企业的界定	7
2.2 战略管理相关理论	9
2.3 国内外关于民营企业可持续成长的相关理论	15
2.4 国内外关于民营企业发展战略的相关理论	22
2.5 国内外关于民营企业创新的相关理论	25
2.6 民营企业发展评价方法	29
2.7 本章小结	31
第 3 章 齐齐哈尔市民营企业发展现状及问题分析	32
3.1 我国民营企业的发展历程	32
3.2 齐齐哈尔市民营企业基本情况	33
3.3 齐市民营企业发展现状及特征	34
3.4 齐齐哈尔市民营企业发展的 PEST 环境分析	37
3.5 齐齐哈尔市民营企业发展过程中存在的问题及分析	40
3.6 影响齐齐哈尔市民营企业发展的因素分析	49
3.7 本章小结	55
第 4 章 齐齐哈尔市民营企业生命周期与 SWOT 分析	56
4.1 齐齐哈尔市民营企业所处生命周期阶段的判断	56
4.2 民营企业生命周期不同阶段的特征及矛盾表现	58
4.3 齐齐哈尔市民营企业发展的 SWOT 分析	61
4.4 本章小结	71

第5章 齐齐哈尔市民营企业发展战略与对策	72
5.1 齐齐哈尔市民营企业发展的基本原则与总体思路	72
5.2 齐齐哈尔市民营企业发展战略分析及应避免的误区	73
5.3 齐齐哈尔市民营企业生命周期战略选择及成长能力评价	80
5.4 齐齐哈尔市民营企业提升自主创新能力的对策与发展战略	96
5.5 本章小结	109
结论	110
附录 已发表的学术论文	111
参考文献	127

第 1 章 绪 论

1.1 课题研究背景与意义

民营经济经过近 30 年的发展,经历了从小渐大、从弱到强的发展历程。这 30 年来是新中国发生举世瞩目巨大变化的重要历史时期。回望历史,在计划经济向市场经济转型的过程当中,一大批中、小型民营企业已经逐渐成为国内自由竞争市场的中坚力量。民营经济是中国经济发展中最具潜力、最有前景的部分。民营企业在经过 20 多年的发展后取得了令世人瞩目的成就,已经成为我国国民经济发展的新的增长点,其在发展生产力、培植地方财源、扩大劳动就业、促进公有制企业转换经营机制、满足社会多样化需求、创造地区经济繁荣、促进社会主义市场经济体制的形成等方面,发挥了积极作用。在今后一段时期内,中国经济发展的基本态势和步速将主要取决于民营经济的发展状况,因此,要实现经济的持续快速发展,就必须着力解决好民营经济的持续快速发展问题。

民营经济是以民营企业为主体的经济。在未来的若干年内,中国民营企业发展的机遇和挑战并存。宏观政策环境、社会认知环境等将会前所未有的宽松。但是,从未有过的市场经营环境的恶化、自身组织系统的革命性的阵痛等因素对民营企业发展的制约也将客观存在。特别是近期国家提出的振兴东北老工业基地发展战略的主线就是要大力发展民营经济和民营企业。随着我国市场经济的不断深入发展和企业改革的不断深入进行,民营经济作为国民经济新的增长点越来越显示出其重要性,民营企业在我国经济建设中发挥的作用也越来越大。在新经济时代,当民营企业随着时间的推移而不断成长发展时,其战略实施问题也要相应地不断变化,这些变化都是以民营企业的发展阶段为基础的。由于发展战略对民营企业的生存和成长具有举足轻重的作用。因此,民营企业要把制定发展战略放在极其重要的位置,为其持久稳步的发展打好坚实的基础。大量事实已经充分证明了“无战略”或发展战略制定滞后的民营企业终将被淘汰出局。

齐齐哈尔市作为东北老重工业基地的国有经济高度集中的装备工业城市,民营经

济发展相对滞后,民营企业起步较晚、发展较慢。从某种意义上讲,齐齐哈尔市民营企业的发展现状已经制约了齐齐哈尔市经济的发展。经过多年的政府扶持和发展,齐齐哈尔市民营经济已经起步,但相比较而言还处于低级阶段,一些民营企业还处于企业生命周期的初生期,随时面临夭折的风险。因此,实现齐齐哈尔市民营企业的可持续成长问题已开始受到全市上下的普遍关注。研究民营经济和民营企业的发展具有特别重要的时代意义,研究民营企业发展战略是民营企业自身发展的客观需要。民企参与国企改组改造实现双赢,不仅有利于盘活国有资产存量,使国有企业焕发活力,也使民营企业实现规模扩张和进一步发展,民营经济将成为实现小康社会目标的中坚力量。如何抓住历史性的机遇,制定齐齐哈尔市民营企业的发展战略,打好生存的基础,将民营企业做大、做强,以保持持续成长,充分发挥民营企业在经济发展中应有的作用,是一个值得研究和思考的十分重要的课题。

1.2 国内外研究的现状及发展趋势

近几年有关民营企业问题的研究已成为热点研究课题,国内外研究主要包括以下几个方面:关于民营企业“短命”现象的成因研究;关于增强民营企业生存能力的对策的研究;关于民营企业生命周期的研究;关于民营企业可持续发展战略的研究;关于民营企业创新发展战略的研究;关于民营企业自主创新的相关理论研究;等等。在我国经济发达地区,民营经济已成为地区经济的重要组成部分,民营企业的有关研究成果,如企业经营机制问题、企业管理问题、企业产品开发问题等,强有力地支持了民营企业的发展,从而进一步促进了地区经济的发展,使地区经济发展步入良性循环轨道。

民营企业是经济系统的细胞,其可持续成长性与经济的可持续增长有着密不可分的连带关系。企业家和管理学家关注民营企业的可持续成长的问题,即在一个较长的时期内,民营企业如何由小变大、由弱变强的不断变革的问题,其本质就是民营企业的生命周期问题。在经济全球化和知识化的时代,民营企业在经营环境持续动荡、技术变革加速、经验的重要性不断降低的情况下,不但面临的挑战越来越多,而且许多变化是在潜移默化和悄悄地进行,这一切往往使民营企业防不胜防,稍不留意就会遭遇生存危机,可以说,时代和环境的变化使民营企业活得越来越不容易了。

民营企业可持续发展问题是很多研究者及其企业家关注的问题,对这方面的研究

大部分关注的是民营企业发展的宏观因素方面的研究, 这些文章主要集中于对企业的政策因素、融资问题、竞争环境等几个因素的研究。如文章《制约民营企业发展的宏观因素分析》(周鲜华, 学术交流 2001 年 01 期) 谈及了企业受融资问题、政策等方面的影响。此外, 还有学者提出可以从产业发展战略、市场发展战略、技术创新发展战略、人力资源发展战略、资本融通发展战略、资本运营发展战略等方面来综合考虑如何发展民营企业。

21 世纪, 在经济全球化和知识经济的大趋势下, 企业发展环境将发生重大而深刻的改变, 在以信息和网络为特征的知识经济时代里, 生产力要素、竞争、企业理念与运作将发生重大变化, 管理的变革成为企业生存的需要。(李京文, 2003 年) 企业内部矛盾的主要方面就是管理, 管理水平低下是制约民营企业发展的主要内部瓶颈, 管理基础薄弱几乎是民营企业的通病。实现企业管理方式革命和制度变革将是中国民营经济的发展趋势, 用先进手段实现科学管理, 已经成为规模以上民营企业的共识。社科院王荣宝博士将管理创新具体分为质量管理创新、成本管理创新、财务管理创新、生产管理创新、人事管理创新, 并结合制度创新进行了研究。王建民在《企业管理创新理论与实务》一书中论述了管理的本质与管理创新、管理创新的起源与发展、管理创新空间、管理创新主体、管理创新思维、管理理念创新、管理组织创新、管理模式创新、管理方式创新, 对企业管理创新作了全面论述。

有的学者侧重于研究管理创新的内容, 认为管理创新包括管理观念创新、技术管理创新、市场管理创新、生产管理创新和企业人才管理创新。运用企业生命周期理论对企业的相关问题进行研究是新兴的研究领域, 近几年取得了比较多的研究成果, 如“当前我国企业的生命周期问题透视”“高科技企业生命周期与金融资源的配置”“探求企业生命周期各阶段管理的特点”等。企业创新推动企业成长是普遍规律。世界上任何一个企业成长壮大的历史都是与企业创新的历史密切交织在一起的。福特汽车公司以生产自动流水线的技术创新和 T 型车的产品创新成就了其“汽车帝国”的威名; 通用汽车公司是事业部制组织结构的鼻祖, 通过这组织创新解决了其扩张进程中的难题和约束; 这些大企业就是在全面创新推动下逐步发展而来的。在世界企业发展史中, 同样存在着因企业创新滞后, 企业创新乏力而遭致挫折、遭致失败的数不清的企业个例, 这也恰恰从反面证明了企业创新对企业生存和企业成长的根本作用。没有企业创新, 就不会有企业生命力的持续。

对于民营企业来说, 要树立起市场观念, 市场观念是企业经营观念的核心。许多民营企业已经充分意识到企业必须以市场为导向, 以顾客的要求为中心来组织企业

的一切活动。企业经营不是简单、消极被动地满足市场所显示出来的需要,更重要的是积极主动地研究、发现顾客的潜在需要,通过市场营销活动激发和创造出人们的新需要,去创造市场,开拓市场,“创造顾客”。

1.3 研究的技术路线及研究方法

本书对齐齐哈尔市民营企业进行了调查研究,力求明确齐齐哈尔市民营企业所处企业生命周期阶段,指出民营企业生命周期各个阶段中存在的问题和制约齐齐哈尔市民营企业发展的原因,针对齐齐哈尔市民营企业存在的共性问题,根据齐齐哈尔市的实际情况,借鉴民营经济发达地区的经验,紧紧抓住绿色、环保、可持续发展和自主创新等主题,运用企业生命周期和自主创新理论,对齐齐哈尔市民营企业进行研究,指明齐齐哈尔市民营企业的调整和发展方向,制定齐齐哈尔市民营企业的发展战略和对策。

1.3.1 研究的技术路线

本书对齐齐哈尔市民营企业发展战略研究的技术路线如图1-1所示。

1.3.2 研究方法

1. 对比分析与实证研究方法

本书在研究齐齐哈尔市民营企业发展战略时,采用对比分析与实证研究法,着重分析和研究温州、苏州和长三角地区的民营企业发展战略,归纳总结出温州、苏州民营企业的结构要素,分析过程及战略制定,等等。分析研究长三角地区民营企业自主创新能力的经验和做法,供齐齐哈尔市民营企业在制定发展战略时作为参考。

2. 图例法

本书侧重于理论性,兼顾实践性,又在论述中采用了图例,将较为精深繁复的理论予以形象的表述,争取在相关的论点上有所创新,真正做到对民营企业的管理活动有一定的实际指导意义。

3. 定性分析与定量分析方法

本书采用定性分析方法,通过对民营企业的可持续成长进行定性分析,并辅助以定量化指标进行判定民营企业所处生命周期,描述不同阶段的特点和矛盾来制定发展战略,以期为制定齐齐哈尔市民营企业的发展战略提供一定的参考。同时根据齐

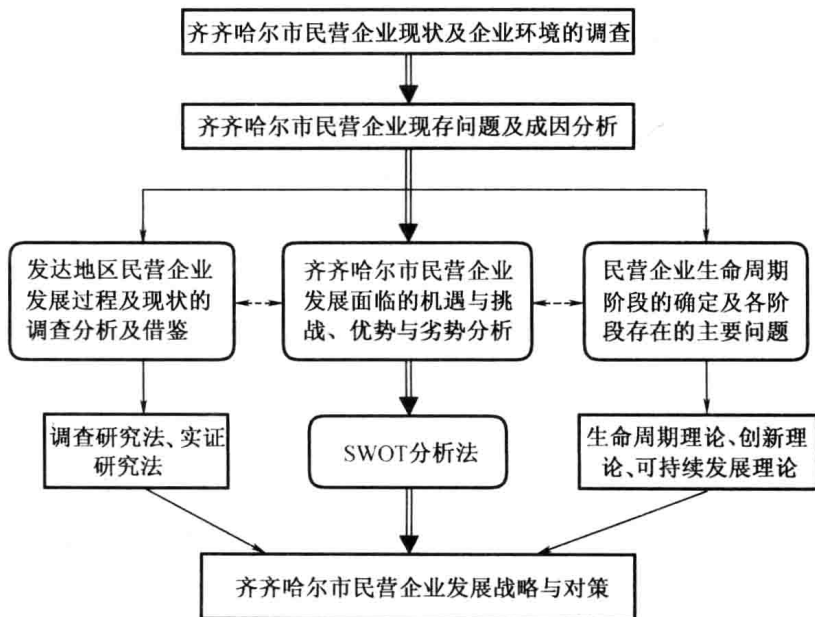


图 1-1 全书的技术路线

齐齐哈尔市民营企业与外部环境的特点，建立符合本地民营企业的评价体系，并尽可能简便实用。

4. 归纳和演绎分析方法

本书采用归纳和演绎相结合的研究方法，以归纳研究为主。通过大量的国内外资料分析，归纳总结出民营企业发展战略的结构要素，分析过程及战略制定，等等。

5. 理论与实践相结合的方法

将相关的中小企业生存发展理论、创新理论与企业生命周期理论相结合，不但丰富了企业生命周期理论，而且给出了中小企业各阶段特征及对策。是对企业生命周期理论的拓展，具有很强的实用性。

6. 规范分析与实证分析相结合

在分析齐市民营企业发展现状和特点时，使用了实证分析法；而在齐市民营企业开展战略经营的 SWOT 分析中，以及相应的宏观战略和微观战略分析中，则使用了规范分析的方法。

1.4 创新之处

本书以企业生命周期理论为基础,探索民营企业的成长规律,采用了理论联系实际,理论阐述与实际相结合的研究方法。根据企业生命周期及其模型理论分析了处于不同成长时期的我国民营企业的战略选择策略以及实施战略时要取得成功必须具备的因素。主要的创新之处:

(1) 改变过去常用的 SWOT 分析的研究方法,采用企业生命周期和企业自主创新的理论成果与调查研究相结合的方法,对齐齐哈尔市民营企业发展进行可持续发展战略实证研究和创新发展战略研究,以确定最佳的齐齐哈尔市民营企业发展的对策和民营企业资源配置方式。

(2) 本书采用定性分析并结合定量分析的方法,通过对民营企业的可持续成长进行定性分析,并辅助以定量化指标进行判定民营企业所处生命周期,描述不同阶段的特点和矛盾及应避免的陷阱来制定发展战略,对齐齐哈尔市民营企业的发展战略提供有价值的参考。同时根据齐齐哈尔市民营企业与外部环境的特点,在 PEST 分析的基础上建立符合本地民营企业可持续发展的评价体系,并尽可能的简便实用,具有一定的创新性。

(3) 借鉴民营经济发达地区的经验部分内容也是本书研究的创新之处,主要是发达地区民营企业发展过程现状的调查分析及借鉴经验的实用性研究。采用对比法和实证研究法,着重分析和研究温州民营企业发展战略和长三角地区民营企业发展经验,归纳总结出温州民营企业和长三角地区民营企业的结构要素,分析过程及战略制定,等等。

(4) 齐齐哈尔市民营企业自主创新能力的提升研究也是本书的创新之点。运用创新理论研究作为微观主体的民营企业的自主创新策略,对分析我国经济健康、稳定、持续发展具有深远意义。

(5) 结合齐齐哈尔市民营企业实际情况,提出齐齐哈尔市民营企业发展战略实施的对策和建议。

第2章 民营企业及其发展战略的相关理论综述

2.1 民营企业的界定

所谓“民营企业”，在党和国家文件中首次出现于1995年5月的中共中央国务院关于加速科学技术进步的决定中，“民营科技企业是发展我国高新技术产业的一支有生力量，要继续鼓励和引导其健康发展”。目前，理论界对民营企业这一概念仍在进行广泛争论。因此，从理论上解决民营企业的概念（内涵）问题，对于进一步统一思想认识，加快和实现民营经济和民营企业发展都是大有裨益的。

许多学者对“民营经济”的概念及内涵提出了各自不同的看法。周志纯认为，民营概念比非公有制概念宽泛，它既突出了以民为本的含义，又淡化了所有制成分。现阶段民营经济主要包括三种形式：一是“民有民营”；二是“国有民营”；三是“财产混合所有”。华小阳认为民营经济是指除国有国营以外所有的所有制形式和经营方式的总称，更简明地说，民营经济就是非国有国营经济。“民营经济”这一概念已被愈来愈多的人们所接受，多数人比较认同中国社会科学院研究员、中国民（私）营经济研究会副会长晓亮对民营经济的概括，即：民营经济就是以民为主体的经济，民营经济就经营主体而言，不是所有制概念，民营经济包括个体、私营经济，乡镇企业，民营科技企业，股份合作制企业，“三资”企业中国家不控股的外资经济，股份制企业中国家不控股的企业，国有民营、公有私营企业。需要指出的是，民营经济是一个动态的、内涵不断变化的概念。改革初期，民营经济的主力军是乡镇集体经济；20世纪80年代中后期，个体、私营经济逐步成为民营经济的主体；现阶段，民营经济的主体是个体、私营经济，它们相对于公有制企业仍处于劣势地位，但值得关注的是，在这个阶段，包含国有、非国有经济的混合所有制经济比重正在快速上升。从发展趋势看，它是一个混合所有制经济为主体的经济形式。

本书认为民营经济是我国经济体制改革的产物，民营是与传统的国营概念相对而言的，与国营企业生产经营受国家计划和政府控制相区别，民营经济的经营者不是

由政府任命的，其经济管理决策不受政府控制，而是由经营者依据市场状况自主作出的，经营风险、经营责任不由政府承担，经营利益也不向政府上缴，而是自负盈亏。通常认为，民营经济广义上包括“三资”企业、乡镇企业、个体私营经济、通过承包和租赁等方式进行民营的企业，以及其他具有民营性质的混合经济等；而从狭义上来看则是指个体私营经济和以此为基础的混合经济。民营企业只是中国特有的概念，是一个与国营企业相对应的概念。民营企业当然由“民”经营的企业，比较科学的理解应该是：民营企业不但是一种与资产经营方式相关，而且也涉及所有制形式的企业形式，即除国家直接经营管理的企业以外的所有企业的总称，包括：国有企业经过改制、改组、改造后实行了股份制（国家不控股的）、股份合作制、租赁制、委托经营等形式的企业（国家对这些民营化了的企业不再直接经营管理，只是凭所有者身份享有所有者权益），全部集体企业，混合所有制集团公司，私营企业，个体企业，民间中外合资企业，外商民间独资企业等。总之，除国有国营之外的所有企业都属于民营企业之列。具体如图 2-1 所示。

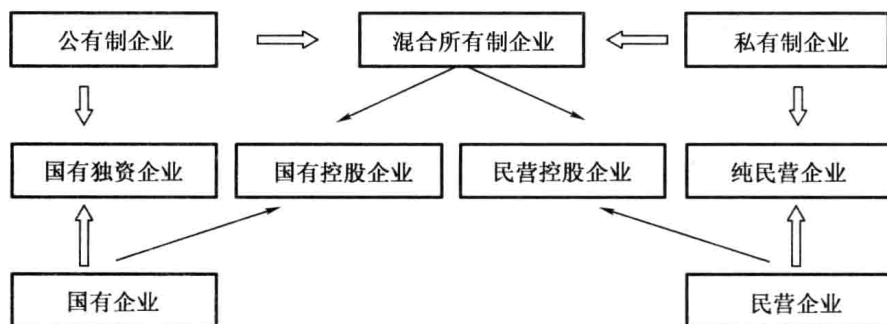


图 2-1 国有企业与民营企业关系示意图

但是要指出的是，本书所引用的民营企业统计数据实际上来自地方统计资料，包括：① 集体企业、股份合作企业、联营企业、有限责任公司、股份有限公司、私营企业、个人独资企业，及其他内资企业；② 港、澳、台商投资企业；③ 外商投资企业等。

2.2 战略管理相关理论

2.2.1 企业战略管理理论

1. 战略与企业战略

战略 (Strategy) 来源于古希腊文 “Strategos”, 原意为 “将军”, 引申为克敌制胜的科学艺术或谋略, 在中国早期应用战略的不朽之著当属《孙子兵法》。“战略”一词最早源于军事, 美国的战略管理学家巴纳德在其著的《经理的职能》一书中, 首次将战略的思想内容引进企业经营管理领域。20 世纪六七十年代战略的内涵逐渐丰富, 企业战略的概念逐步形成。企业战略 (Business Strategy) 至今并无统一的定义, 不同学者对其有不同的理解, 其共同特征认为企业战略是企业管理者为谋求长期生存和稳定发展, 在目标、环境及内部资源条件上所进行的一系列谋划与方略。

美国管理学家安索夫则认为, 企业战略是企业为适应外部环境, 对目前从事或将来的经营活动所进行的决策。他认为, 企业在制定战略时, 有必要先确定自己的经营性质。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为: “战略是目标、意图或目的, 以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式, 这种模式界定着企业正在从事的或应该从事的业务经营, 以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”加拿大吉尔大学教授明茨伯格认为, 企业生产经营活动中, 人们在不同场合以不同方式赋予企业战略不同的内涵, 人们可以根据需要接受各种战略定义。他提出企业战略是由五种规范的定义阐述的, 即计划、计策、模式、定位和观念构成了企业战略的 5P。从这些代表性的定义中可以看出, 虽然不同的学者对企业战略有不同的认识, 但是其本质却是一样的, 即企业战略是一种对未来的决策, 这种决策是在对外部环境和内容条件研究的基础上作出的, 其目的不仅使企业能保持现状, 而且使企业能面向未来不断发展。

企业战略具有以下特征:

(1) 企业战略具有长远性。企业战略通常着眼于企业未来长远的发展, 对组织如何生存和发展进行通盘筹划, 不是短期化行为, 要考虑的是企业未来相当长一段时间内的总体发展问题。

(2) 企业战略具有全局性。战略是一个系统在一定历史时期内发展的全局性的指导思想。战略问题的核心是研究组织发展的全局性指导规律, 战略管理的先进性