

雷 春 宋学宝 主编

现代企业战略新编

乡镇企业战略

宋学宝 雷 春 著

3

中国金融出版社

序

企业战略是一门关于企业在变化的环境和激烈竞争中如何生存和发展的学问，是现代企业致胜之道，60年代在美国开始得到重视，当时企业所面临的外部环境正急剧地变化，企业过去的行为方式已不能适应环境的要求。由于新技术革命的影响，新的产业不断涌现，新型企业迅速崛起，特别是70年代石油危机之后，这些变化更为显著，国际市场竞争更加激烈。在这种动荡不安的环境中，企业经营者，特别是许多大公司的高层经营者深深感到，只注重企业内部资源的利用，不注意外界环境对企业的影响；只追求近期目标的完成，忽视企业未来发展的规划；只满足各个专业职能领域的有效控制，而不关心制定和实行企业的总目标、总任务和总战略的管理，企业就很难适应外界环境的变化，而保证自身的生存和发展，因此，美国的企业家们更加重视企业战略理论的研究和实践

的探索，80年代在美国出现战略热，而有关企业战略的理论也日趋成熟。

在我国进行经济体制改革之前，企业是不讲经营战略的。一方面，企业不是独立自主的经营者，而是政府的附属机构，是个单纯的产品生产者，因此不能成为进行企业战略决策的主体，也不考虑自己的生存与发展；另一方面，在高度集中的计划经济体制下，企业的外部环境主要是由国家的计划和政策决定的，而这种环境一般不会威胁到企业的生存与发展，因此企业也就不可能产生制订企业战略的需要。而经济体制改革之后，以上两个方面的情況逐步发生了变化，企业也逐渐开始重视企业战略。特别是在我国确立社会主义市场经济体制的今天，企业将成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争的主体，具有独立的经营决策权，而企业的生存与发展的主要外部环境就是它所面对的国内外市场。在竞争越来越激烈、发展变化越来越快的市场上，企业的生存和发展都可能受到严峻的挑战，同时也充满着潜在的巨大的发展机会。如何应付激烈的竞争、剧烈的变化、抓住机会、克服各种威胁，就需要企业有一整套战略。90年代是市场经济年代，同时也是企业战略致胜时代。

从某种意义上说，战略就是驾驭变化发展的艺术，也可以说是如何积累和应用实力使自己经常处于

相对优势的艺术。它是一种实践性很强或者说以实践为基础的学问，但另一方面，战略中也并非没有科学规律可循，相反，探索企业战略的科学规律正是理论工作者的重任。任何一种艺术，如果它能够产生改变社会的力量，那么这种艺术一定是建立在相应的科学基础之上的，没有盲目的艺术，也没有僵死的科学理论。因此，一方面，我们要提倡在企业战略方面进行大胆实践；另一方面，我们又要脚踏实地地进行企业战略理论方面的学习和研究，特别是对国外已经成熟的理论和最新发展的学习和研究。

脱离实际的战略理论研究是没有的，任何战略理论都必然基于实践，是对实践的大胆的、科学的抽象；同样，完全没有战略理论指导的战略实践，也是没有的。在战略实践中，如果没有科学的战略理论作指导，不经常地进行战略思维，也必然导致战略上的僵化和失败。自古以来就从来没有千古不易的战略，也没有任何地方都适用的全胜战略，战略有如一把双刃剑，在它取得成功的时候，很可能就已埋下了导致覆没的祸根。历史上无数的军事斗争事例，以及无数企业的兴衰史，都说明了这一点。因此，无论在理论上还是实践上，成功的战略都是不断创新的结果，而要进行创新，首先必须善于学习、刻意追求。对于任何一个企业家或有志于成为企业家的人来说，如果他

在企业战略上停止学习、停止创新，他将面临真正的危机。

90年代，中国的企业要更加积极和更为广泛地参与国际竞争，而在这种竞争中，如果没有出色的战略，就很难在激烈的竞争中生存。市场犹如战场，进入市场之前不作好充分的准备，而怀着侥幸心理是危险的，而在这种准备中，一个成熟的现实战略是首先应该考虑的。我们的企业不仅要有自己的进军国际市场的战略，而且还应仔细研究其他国家的企业进军国际市场的战略，只有知己知彼，才能百战不殆。

国外企业战略理论发展到今天，已经比较成熟，不仅有企业总体战略、企业内部相对独立的事业部或经营单位的战略，还有职能战略（如组织战略、营销战略等），它们对企业战略实践的指导作用也大大增强了。但这些国外的企业战略理论只能作为提高我们的战略修养的基本营养，要在企业战略的理论和实践上有出色的表现，还要靠我们自己根据我们的国情和具体实践进行不断地探索和创新，在这方面，理论界和实业界的许多同志已经作出了相当大的努力，取得了可喜的成果。这次中国人民大学毕业的几位博士等共同编写出版的《现代企业战略新编》，在一定程度上反映了这种努力。这套丛书的重要特色就在于，它在广泛吸收了国外在企业战略各个方面研究的最新成果

的基础上，结合中国国情，有自己的创新和发展。我殷切地期望更多的同志，尤其是年轻的同志加入到企业战略研究的队伍中来，共同促进企业战略研究的繁荣，同时也希望这套丛书能够对我国企业如何在激烈变化的市场中生存和发展提供有效的指南。

李占祥^①

1993年3月于中国人民大学

^①李占祥先生是我国著名学者、企业管理专家，大学教授、博士生导师，现执教于中国人民大学。

目 录

第 一 篇

第一章	乡镇企业概论	(8)
第一节	乡镇企业的源起	(9)
第二节	乡镇企业发展的历程	(11)
第三节	乡镇企业发展的成因	(20)
第四节	乡镇企业的特点	(31)
第五节	乡镇企业战略及其研究	(33)

第 二 篇

第二章	企业战略与经营资产	(38)
第一节	企业战略与有效资产	(39)
第二节	有形资产与无形资产	(41)
第三节	无形资产的战略价值	(47)
第四节	无形资产价值的确定	(51)
第五节	无形资产的积累与贬值	(57)

第六节	乡镇企业的发展与无形资产·····	(69)
第三章	乡镇企业的环境适应模式·····	(74)
第一节	企业对环境适应的内容·····	(75)
第二节	乡镇企业对环境的选择·····	(79)
第三节	乡镇企业与合作关系·····	(91)
第四节	乡镇企业对环境的创造·····	(115)

第 三 篇

第四章	乡镇企业的发展模式与战略导向 (一)	
	——建厂阶段·····	(122)
第一节	乡镇企业建厂的目的·····	(122)
第二节	乡镇企业的建厂模式·····	(126)
第三节	建厂阶段乡镇企业的战略导向·····	(128)
第四节	建厂模式与战略导向的结合·····	(139)
第五章	乡镇企业的发展模式与战略导向 (二)	
	——成长阶段·····	(141)
第一节	乡镇企业成长的动力·····	(142)
第二节	乡镇企业的成长模式·····	(145)
第三节	成长阶段乡镇企业的战略导向·····	(154)
第四节	成长模式与战略导向的结合·····	(176)
第六章	乡镇企业的发展模式与战略导向 (三)	
	——成熟阶段·····	(178)
第一节	成熟阶段乡镇企业的特点·····	(178)
第二节	成熟阶段乡镇企业的发展模式·····	(180)

第三节	成熟阶段乡镇企业的战略导向·····	(186)
第四节	成熟模式与战略导向的结合·····	(192)

第 四 篇

第七章	乡镇企业战略的形成·····	(194)
第一节	乡镇企业的环境分析·····	(195)
第二节	乡镇企业的实力分析·····	(203)
第三节	战略导向与发展模式的选择·····	(207)
第八章	乡镇企业战略的选择·····	(210)
第九章	乡镇企业战略的实施·····	(213)
第一节	企业战略行为的类型·····	(213)
第二节	企业战略成本效益分析·····	(214)
第三节	乡镇企业战略的实施·····	(220)
第十章	乡镇企业战略的监控·····	(222)

第一篇

乡镇企业本身的发展历程和其内在运行机制有如一把折合的檀香扇，过去我们对它过于忽视了。虽然也有人曾经关心过她，但却只注意到她外在特征美，或者是此扇的一股两股上的一花半草和散发出的沁人香风，但至今仍没有人真正打开她的旖旎长卷。绘制这幅画卷的，不是著名的画家、不是造诣高深的经济学家，也不是胸怀韬略的领导干部，而是那些扎根于农村、生于斯长于斯的农民企业家和广大农民，他们用他们勤劳的双手和中国人的智慧在中国的大地上绘制了如此恢宏磅礴的画卷。这幅画卷，既是打开的，因为它绘制在中国的大地上，又是折叠起来的，因为它的上面既有许多神秘的面纱，又有许多成见和误解的灰尘的覆盖。本书的目的，就是想打开这幅画卷，哪怕只是一角，我们也心满意足。

乡镇企业，从单个来看，它太普通一般了；但从总体上看，从历史的角度看，它又太宏大壮观了，因为在各国的经济发展史中，还没有哪一个国家的农民在如此短的时间内创造出如此般的奇迹。但这些外在的神奇和壮观，人们谈得太多了，有的好似《天方夜谭》中的神话，有的则如孙行者的变戏法。如果我们不抓住这些貌似神奇迷离的东西的根基，我们就只能把它作为饭后茶余的谈资，而不会去理解它、探索产生这种奇迹的力量源泉，也不会从中体会到中国或中华民族跳动的强健的脉搏，不会从中

看到民族的希望之光。或者对它过于偏爱、过于理想化，产生空想和妄自尊大，以为一昼夜就可以改变中国的贫穷与落后。实际上，它的产生本身就带有沉重的历史包袱，正如中华民族本身带有沉重的历史包袱一样。但它又现实地改造了自己、充实了自己，并且发展了自己。这正是它的迷人之处。

对乡镇企业的特殊的发展历程和内在经营机制这一巨幅画卷而言，我们相信其中有许多动人景色，但可能因为文笔的拙劣而无法道出她的精妙，也可能因为见识的短浅而挂一漏万。为此我们将自己的目光和思绪集中在她的一隅即乡镇企业（经营）战略方面。以期通过对其战略的论述有助于那些忽视它的人多少认识它的存在，也期望乡镇企业战略的质朴内涵能够为国营企业提供某些借鉴，当然更主要的是希望这种研究能够对乡镇企业的发展起一种推动作用。

有人曾问：“中国企业也有战略”，这种说法也许与20—30年代问“中国也有战略家？”差不多。然而事实证明，毛泽东的战略不仅战胜了蒋介石的围追堵截，日本军国主义的疯狂进攻，而且最后使共产党在中国大陆建立了稳固的政权。中国乡镇企业的发展历程也表明中国不仅有企业战略，而且有相当高明的企业战略。那些土生土长的农民企业家，吸取了中国传统文化的精髓和中华民族通过几千年积累起来的睿智，创造并发展了乡镇企业的战略，正如毛泽东根植于同样的文化土壤而创造了中国共产党所领导的军队的战略一样。

中国具有产生优秀战略的肥沃土壤。《孙子兵法》这一世界性的战略巨著就产生在中国。世界上著名的战略理论家都极为推崇它，认为它不可超越，只有《战争论》可与之媲美，而《战争论》却比《孙子兵法》晚二千多年才产生。在中国，几乎所有的有点文化的人都略为知道一些《孙子兵法》的内容，因为二千多年来，它的内容以各种形式渗入到中国的文化土壤之中。无论是

文学特别是口头文学中，还是历史上的战争实践以及人们的日常行为之中，我们都可以看到孙子的影响。^①《孙子兵法》没有一个完整的理论框架，却能产生巨大的内聚力和无限的张力。两千多年后的今天，我们在行动中仍然不敢不遵循它提出的基本原则；因为它将战略的内容和实质论述得太清楚、太深刻了，以至于如果我们不按它的思维方式行事，就会陷入某种陷阱。同时，如果我们仔细揣摩其内容，我们也很难不按其思维方式思维。这种思维方式有别于我们日常的思维方式。而成功的中国农民企业家，在汲取《孙子兵法》中的某些精髓的同时，创造并发展了他们独特的战略思维。并且他们有那种根植于乡土的坚定信念，从而使他们能够将他们的战略思维贯彻到他们的经营实践中去。

如果我们比较一下中西方的战略思维或理论，我们将会发现，前者注重于实践中的创造，更多的带有艺术特征，后者则注重于理论的完善或构筑坚实的理论基础。更为重要的是：西方的战略理论大大地忽视了战略力量的积累与壮大这一重要过程，而把这种力量看成是天然赋予的，因此强调力量的节约，^②而毛泽东在这方面的理论建树和实践经验则受到理论界的极大忽视。^③同时，西方的战略理论也很少重视战略过程，而毛泽东则以高屋建瓴的气概提出了抗日战争的三阶段论。乡镇企业家们不仅生长于具有战略思维传统的文化土壤，而且接受过毛泽东的战略思维

①连《红楼梦》这样的描写闺阁女子生活的文学著作，其中也可以看到《孙子兵法》的影响。参见七十三回及宝玉批评“文死谏，武死战”之语。而且，《孙子兵法》中的许多语言已成为成语或口头禅了，如“出其不意”、“攻其无备”、“将在外，君命有所不受”等。

②参见《战略入门》（法）安德列·博福尔，军事科学出版社，1989年版。

③参见《军事战略》81页（美国陆军军事学院编），军事科学出版社，1986年版。

的熏陶，因此他们能够在实践中以此为基础进行创造和发展。

对于国营企业，如果我们重视其微观的发展而忽视其宏观的特征，我们就会犯严重的错误；而对于乡镇企业，如果我们重视其宏观的政策而忽视其微观的机制，那我们同样会犯严重的错误。因为国营企业和乡镇企业是两类不同性质的企业，这里的性质不是指其所有制性质，而是指它们作为经济活动的细胞的性质。国营企业最初是国家设立的按国家意志运行的实现国家经济目的的一种工具，它们是相互联结在一起的一个整体，受国家政策、计划的制约，并与国家的经济体制、政治体制休戚相关、不可分离。对于前者来说，宏观决定微观，对后者来说，宏观的发展情况决定于微观的发展情况，这种看似简单的道理，并未得到很充分的认识。

乡镇企业固然脱离不开农村的土壤，但这并不妨碍它冲出国门、走向世界。如果我们仍然以一种不屑一顾的态度看待它，把它与技术落后、质次价高、管理混乱、不正之风盛行等联系在一起，那么，我们就会犯一个历史性的错误。同样，如果我们沾沾自喜于国营企业的天然优势和实力雄厚，而忽视乡镇企业在过去10年的发展中获得的宝贵经验和教训，我们就会失去大好时机。我们应该看到乡镇企业与国营企业在中国未来经济发展中的不同历史地位和作用，它们之间的关系已经不是一种依附或从属关系，而是两个推动中国走向未来的同轴车轮。乡镇企业永远也不会代替国营企业，也不应该给国营企业造成真正的危害。但如果国营企业仍然自命清高，对乡镇企业的存在不屑一顾，那么它自己就有成为贵族、失去生命力的危险。虽然乡镇企业不会专门针对国营企业采取某些行动，力图挤垮国营企业，但市场的规律是最铁面无私的。

国营企业不要指望乡镇企业在市场上会碍于情面，会对“老大哥”讲客气、论情义。过去十几年乡镇企业的发展表明，乡镇

企业的发展既促进我国经济的发展和农民的致富，也促进了国营企业的发展和改革，但同时也对国营企业提出了严峻的挑战，而且已经有一些国营企业在与乡镇企业的市场竞争中败下阵来，如果我们将这种失败简单地归之于所谓的政策问题和不公平竞争，我们就应该很好地反思一下乡镇企业的发展历程：乡镇企业白手起家，主要通过自我的积累而发展到如此的规模和壮观阵势，在此过程之中不仅没有拿国家的钱，而且为国家提供了大量的税收并提供了大量的支农资金。

如果我们不从历史的角度、发展的角度，以及从中国经济、社会和文化的大背景下来理解认识乡镇企业，我们就会犯主观主义和眼光狭隘的错误。乡镇企业绝不是完善无缺，理想总是根植于现实的黑土地之中的，那些所谓的奇迹不过是一些朴素的真理发挥作用的结果。美化它、拔高它，都不利于它的发展。本书不是要为乡镇企业唱一首赞歌，而是要冷静地分析一下乡镇企业战略的内涵和作用机制，虽然理论分析的深入和本身所需求的完善可能会使它与现实之间出现差距，但我们还是本着实事求是的原则，确保这种理论与现实一样的泥土本色。

在本书中，我们先从宏观上着眼，对乡镇企业的源起、性质、特征、发展动力等方面作全面考察，以此作为我们分析乡镇企业的现实基础。然后我们从战略的基本任务即谋求企业的长期生存与发展着手，通过企业在有效经营资产理论和企业适应环境的模式的深入研究，奠定乡镇企业战略的理论基础。最后，以此理论为基础，总结乡镇企业在实践中所采取的战略的基本特征。

本书的创新之一在于：我们把有效经营资产作为企业战略的基石。企业要生存发展，就需要以一定的有效经营资产为基础，而企业发展的最终表现也是有效经营资产的增加，因此，企业只要能够不断促进其有效经营资产的增长，企业就会不断发展并在战略上处于有利地位。在企业的经营资产中，我们又把无形资产

放在首位，并将它作为促进有效经营资产不断增长的关键因素。只要企业的无形资产能够不断增长，有形资产与无形资产之比可以不断提高，那么企业就能在战略上处于优势地位，因此与无形资产的积累有关的行为或能大大促进无形资产增长的行为就是战略行为。这就使战略行为有一个准确的界定。

将无形资产这一概念用于企业战略研究，最先是由日本学者伊丹敬之进行的。^①但他将其定义为情报资源，使这一概念的内涵和战略学意义大大受到局限。本书将这一概念的内涵和外延都大大加深了，并且建立了它与企业战略之间的严格的逻辑关系，并对它的特征及与对应的有形资产之间的关系进行了深入的研究，形成了一个比较完整的理论框架。这对我们深入认识企业的战略行为和进行战略分析具有重要意义。

本书的创新之二在于：我们在对乡镇企业的经营实践进行深入研究的基础上，提出了合作导向的环境适应模式的概念，把它作为乡镇企业在处理它与环境关系方面的基本准则。这是与过去人们强调企业要有竞争意识是有较大区别的，也是对竞争战略理论的一种有益补充。我们从理论上论证了从长远来看，企业应该更多地采取合作行为，与环境要素之间建立合作关系，因为这会加强企业赖以生存的共同基础。关于合作理论，对策论中有较多的论述；而且也有类似的结论，但成功地将这种理论用于战略领域，我们是首次，这无疑有助于我们拓展我们的战略思维。

本书的创新之三在于：首次对乡镇企业在不同发展阶段可能采取的战略进行了详细的总结和分析。而过去人们一般仅仅比较笼统地谈论企业战略。

本书的创新之四在于：一方面将战略看成一个不断变化的过程，这一过程是与企业的生命周期（成立、成长、成熟）相伴随

^①参见《新经营战略的理论》（日）伊丹敬之，上海译文出版社1991年版。

的；另一方面，在不同的时期，又从两个方面来把握企业的战略特征，一是企业的发展模式，一是企业的战略导向。区分它们并指出它们的不同效能，对我们更深入地了解企业战略的特征无疑具有重要意义。

本书的创新之五在于：我们将有效资产的概念用于企业的环境威胁和机会的研究，并在此基础上形成了战略成本——效益分析的基本理论。它是我们进行战略抉择的基本工具。这一理论是定性分析和定量分析相结合的。它强调了无形资产既是一种战略性的投入，又是一种战略性的产出，在进行战略投资分析时，必须考虑无形资产增减，这一点，过去被人们大大忽视了，即使企业在实际投资中考虑到这一因素，也没有很正式地纳入决策过程。因此这一理论对提高企业战略抉择的科学性具有重要意义。

本书的创新之六在于：我们系统地总结了乡镇企业易犯的战略错误。在此基础上，我们提出了独立于战略抉择子系统的战略监测子系统理论。这一子系统可以包含在企业组织之内，也可以处于企业组织之外，这一子系统的任务主要是监测企业的战略状态、企业战略抉择过程和执行过程，以防发生系统性的战略失误。

本书是在对乡镇企业经营战略进行较长时间的研究和广泛的调查的基础上完成的，在第一部分论述乡镇企业的基本情况时，是以全部的乡镇企业为对象的，而在具体研究乡镇企业的战略时，则是以其典型代表乡村企业为对象的。因为只有这一部分企业得到较为充分的发展并发展了自己独特的战略，而其他乡镇企业则因发展较晚而还处于起步阶段，战略上的创新较少。

总之，本书不仅仅是想对乡镇企业在战略上的创新进行简单地总结，而且还希望根据我国乡镇企业本身的特殊性及其在战略上的实践而构造崭新的战略理论框架，使之能够充分反映我国乡镇企业的特点并能指导我国乡镇企业的战略实践。

第一章 乡镇企业概论

乡镇企业是一个对企业的地域界定和所有制特征的界定，乡是指农村，镇是指县以下的城镇，乡镇企业是以这种地域中以农民为主体举办的各类企业（包括大城市的郊区农村），从所有制属性来看，它包括乡（镇、区）、村（组）举办的农民集体企业，联户（农民合伙）企业、个体企业（包括私营企业），以及多种形式的以上述企业为主体的多种合作和联营企业（包括中外合资）。因此它是以农民为主体举办的多种所有制企业的总称，随着社会经济的发展，乡镇企业的内涵越来越丰富，形式越来越多样。

乡镇企业同时又是一个法律范畴和经济范畴。从法律上看，这是一个法人，是权利和责任的主体，这一点是它与过去的社队企业的重要区别。正因为它是法人，因此具有法律上的承认和进行自主经营、独立核算、自负盈亏的权力，是一个独立的主体。这是它具有的经济特征的重要基础。从经济上看，它是一个为社会提供产品和服务的最基本的单位。由于它不是全民所有制单位，而又诞生在商品经济迅速发展的时期，因此它的行为天然地要受商品经济规律的支配；另一方面，它又存在于中国这样一个全民所有制占主导地位的社会主义国家，因此它的行为又要受国家计划和政策的制约；最后，中国是一个发展中国家，农村是中国的发展中地区，而乡镇企业恰恰主要存在于这些地区，因此它也就必然受农村发展经济规律的制约和推动。总之，它是中国社