

王立人 著

企业再发展谋略

QIYEZAIFAZHANMOULUE

北方联合出版传媒（集团）股份有限公司

辽海出版社

企业再发展谋略

QIYEZAIFAZHANMOULUE

王立人 著

北方联合出版传媒（集团）股份有限公司

 辽海出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业再发展谋略 / 王立人 著. —沈阳: 辽海出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5451-0815-6

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 081849 号

责任编辑: 孙启城

封面设计: 刘冰宇

责任校对: 金丹艳

出 版 者: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

辽海出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮编: 110003

电话: 024-23284478

http: //www.lhph.com.cn

印 刷 者: 辽宁票据印务有限公司

发 行 者: 辽海出版社

幅面尺寸: 140mm × 203mm

印 张: 6.125

字 数: 150 千字

出版时间: 2010 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 15.00 元

版权所有, 违者必究

前 言

新中国成立至今，围绕实现社会主义现代化的发展目标，中国共产党的领导人在不同时期，先后提出了不同的经济社会发展战略，主要有毛泽东的平衡发展与赶超战略；邓小平的非均衡发展和台阶式发展战略；江泽民的跨越式发展和协调发展战略。进入新世纪，以胡锦涛为总书记的新一届中央领导集体，总结吸收了上述经济社会发展战略之制定，以及实施的历史经验和思想智慧，并以世界经济社会发展理论的成果与教训为鉴，提出了以人为本，全面、协调、可持续发展的科学发展观，使我国经济社会发展战略更显成熟，更加凸显人文关怀。

“发展才是硬道理”，这是邓小平毕生实践经验的总结。

胡锦涛同志在十七大报告中说，要促进国民经济又好又快发展，实现未来经济发展目标，关键要在加快转变经济发展方式、完善社会主义市场经济体制方面取得重大进展。要大力推进经济结构战略性调整，更加注重提高自主创新能力、提高节能环保水平、提高经济整体素质和国际竞争力。

本书就是以国家宏观发展战略为核心，以市场经济为基础，以解决企业再发展中的难题为目的所进行的理论探讨和科学研究，是以企业的老产品和原有的资本为依托，新产品的出现为动力，广阔的市场

为能源，在核心力的作用下促使资本增值的企业再发展过程。

本书在借鉴了世界发达国家和地区汽车制造企业再发展的经验，考察和分析了国内汽车制造企业效益滑坡、经营亏损、停产半停产等逆发展现象，既探寻了企业在顺发展状态下的纠失防错机理，又研究在逆发展状态下治错化危的机理。我们认为，世界上著名的企业都曾有过过失，但却都善于吸取教训，不犯相同错误，并能预见未来困难和善于应变。再发展是企业经营过程的必然现象，再发展的产生受到两对基本矛盾关系的支配：一是企业同外部环境的矛盾关系，即“正功——负功”、“效益——弊端”；二是企业内部管理同企业经营绩效的矛盾关系，即“促进——促退”、“有效——无效”、“再发展——逆发展”，这些矛盾要素对企业再发展的作用是同等重要的。在我国市场经济初期，很多现有的管理理论，只注重顺发展要素的支配规律，忽略了逆发展要素的支配规律，这使现有发展理论难以全面科学地解释企业的再发展。

本书是将中国汽车企业的再发展，视为一个相对独立的研究体系，置入现有企业发展理论框架中进行新的思考。多层次、多角度地研究企业逆发展的客观发展规律，以及它同企业顺发展的矛盾转化关系，揭示企业逆发展或摆脱逆发展的运作规律，这可称为企业再发展的“安全”机理。在上述研究思想的指导下，本书通过规范性的定性与定量分析，提出了企业再发展的理论概念，原理与方法的系统学说，全面阐述了企业的顺发展与逆发展机理。其主要研究内容为：

1. 世界发达国家汽车工业和我国汽车工业逆、顺发展成因机理。国内外汽车工业逆、顺发展的产生，外部环境竞争、经济政策、资源结构、科技进步等变化的影响，机制和内部管理状态，如“组织结构、技术选择、经营策略”等不良的内在传导机制综合作用等，这可纳入一个规范的分析模型。

2. 企业再发展活动的实证分析，即国内外汽车制造企业再发展管理，对组织部门冲突和经营开发逆发展现象进行调查，以描述和发

现这些发展过程的活动规律，特别是提出企业测评逆、顺发展规律的评价指标与方法。

3. 企业再发展预控管理机制的研究。在上述两种冲突机制的相互作用下，企业始终处于一种连续的非稳定的逆、顺环境中，对此应建立一种能及时察知、回避、纠正各种逆发展诱发要素和及时理解、支持、投入顺发展要素的管理机制，即提出了企业再发展预控管理的功能构造、原理原则、组织运作、预警信号指标及技术方法。

4. 如何依赖现有资源促进企业再发展，往往在实践中，有限资源的利用在竞争中显示不出太大的差距，应做到充分利用无限资源，这样才能显示出企业竞争的力度。

管理资源就是无限资源，是资源利用中不容忽视的资源，如何利用好资源，这是提升竞争力的关键，也是竞争战略的核心问题。

由于在编写过程中，困难较多，时间仓促，水平有限，定会有许多不足之处，真诚希望专家和广大读者批评指正！

编 者

2010年3月

目

录

前言	1
一 企业再发展的基本原理	1
(一) 企业再发展的含义与特征	1
1. 企业再发展的含义	1
2. 企业再发展的特征	2
(二) 企业再发展的阶段与内容	4
1. 准备规划阶段	4
2. 预备实施阶段	5
3. 正式启动阶段	6
4. 实施指导阶段	7
(三) 企业再发展的历史分析	8
1. 不同时期世界汽车制造业的再发展	8
2. 中国民族汽车业的再发展	19
3. 新中国汽车业的再发展	30
二 企业再发展的因素分析	38
(一) 企业再发展的内部因素分析	38
1. 从企业生产上研究分析	38
2. 从企业内部管理上研究分析	47

3. 从企业的目标体系上研究分析	67
4. 从企业逆、顺发展风险上研究分析	72
5. 加入世贸以后的中国企业再发展特点的分析	79
(二) 企业再发展的外部因素分析	85
1. 相关政策服务于再发展	85
2. 激烈竞争推进再发展	94
3. 边缘经济逐成再发展	98
三 企业再发展的战略思考	102
(一) 企业再发展的风险分析	102
1. 供求关系与市场风险分析	102
2. 生产系统与市场风险分析	104
3. 国际市场与市场风险分析	105
4. 新产品开发与市场风险分析	106
(二) 企业再发展战略的关键性问题分析	113
1. 企业再发展战略关键因素分析	113
2. 企业再发展战略决策过程分析	117
3. 企业再发展战略投资组合分析	118
4. 企业再发展战略中产品销售结构分析	121
5. 企业再发展战略中管理文化的分析	125
(三) 企业再发展战略优势分析	145
1. 自主创新能力的优势	145
2. 自主品牌的优势	147
3. 自身发展的突出优势	150
(四) 企业再发展战略管理的选择分析	155
1. 集中优势打造品牌	156
2. 细分市场找准空隙	157
3. 机动灵活特色经营	157
4. 自主联合取长补短	158
5. 勤俭节约刻不容缓	159

四 企业再发展要面向国际市场	162
(一) 中国市场的国际化迫使我国企业必须再发展	163
1. 日益扩大的中国规模经济	163
2. 日益膨胀的中国消费市场	164
(二) 外资和技术的不断涌入, 要求我国企业必须 再发展	165
1. 吸引外资, 实现企业再发展	165
2. 国际化经营, 实现企业的再发展	166
(三) 与世界接轨, 管理的科学化要求我国企业必须 再发展	168
1. 企业再发展的关键因素——经营者	168
2. 企业再发展的无限潜力——人力资源	170
3. 企业再发展的成败因素——细节管理	175
后记	185
本书参考文献	186

一 企业再发展的基本原理

企业的再发展是企业适应市场、最终占领市场，成为市场主宰所要研究的永恒主题。企业只有不间断地对技术、管理、产品进行改进和推陈出新，才能实现企业的利润最大化。

（一）企业再发展的含义与特征

1. 企业再发展的含义

企业的再发展，是指因企业外界环境或内部条件的变化，使生产经营活动陷入相对停止；又经过外界环境或内部条件的变化使之运动。向正方向发展称“顺”发展，向负方向发展称“逆”发展。顺、逆发展之和大于零，即：顺发展+逆发展 >0 的运动为再发展。

首先，在企业的运行系统中，某几个重要活动领域（如供应、生产、技术、组织、产品的生命周期等领域）的重要运动环节遭受挫折，企业营销领域整体遭受挫折，而且这些挫折是严重的、连续的。企业机体迅速作出反应，在短期内进行调整或恢复，经过调整会出现逆、顺两种发展。

其二，再发展表现在财务上是发生了盈亏。企业经营目的之一是赢利，如果企业处于发展或处于停止状态，财务上必然反映出来。如果偶然的停止还不足以说明企业亏损，那么，连续的、长期的停止则说明了企业是在逆发展。

其三，出现逆发展趋势。企业处于亏损状态，则其属逆发展。但是，没有逆发展也不能说明企业处于顺发展。如果企业经营经济效益剧烈滑坡，市场份额大幅度减少，企业即使暂时没有逆发展，但这种非常的态势已表明企业正在遭受并将继续遭受严重挫折，未来的亏损

是必然的。因此，企业出现了亏损态势，企业的逆发展实际上已经发生。

其四，逆发展终极为企业破产。如果企业的逆发展不能终止，那么，它将全面破坏企业机体，导致生产停滞、组织涣散、资不抵债等严重后果，这种危机状态会导致企业被“关、停、并、转”，直至被宣告破产。

企业再发展的这四种表现状态是互相联系的，它们统一于企业再发展的本质内涵，不同企业在再发展中的状态有相当大的差异，因此容易使我们对企业再发展特征的认识和评价发生困难。但是，从汽车制造企业的大量现实活动中，我们可以观察和分析企业在逆、顺发展中的各种现象，勾画出企业再发展的基本特征。

2. 企业再发展的特征

(1) 竞争性

企业要生存就必须谋发展，发展必然有竞争。企业利润本身是由需求和竞争的相互作用来决定的。企业经营的目的追求利润，在市场经济条件下企业战略首先就是参与竞争，由于科学技术和人类的进步，人们需求的产品在质量上要求越来越高，这给企业的经营环境带来了剧烈的变动，因而竞争也就变得异常激烈。即使一些国际性大中型企业、跨国集团公司，稍有谋划不周、懈怠从事，就可能丧失良机，成为竞争的失败者。

(2) 可预见性

这是指企业的经营者对企业逆、顺发展的发生和经历过程的规律的把握。尤其是逆发展不容忽视。逆发展的发生是客观的、不可避免的，它预示着逆发展自身的内在规律性，即任何企业逆发展的出现都有其先兆特征，其发展也将遵循内在规律。因此，预见逆发展的关键在于企业管理者的观察和分析。世界上著名的企业没有一个没有过失的，但却都善于吸取教训，不犯相同的错误，并能预见未来困难和善于应变，而且都成功了。所以，逆发展的预见力是建筑在对前人（或自我）经验的吸取和对逆发展规律认识的基础上。可设法提早采取行

动避开或减弱破坏程度。

(3) 不可避免性

不可避免性是指逆发展的必然性。从市场经济中的企业生命发展规律的角度观察，一个企业不可能不遇挫折而永远顺利。当今科技革命日新月异，经济环境瞬息万变，加剧了企业之间的优胜劣汰机制的作用，就是欧美发达国家，每年也都有为数不少的企业宣告破产或被兼并。从另一个角度看，企业管理方式也不是永远适合企业的管理，企业中的人更不可能绝对地把握企业活动规律而没有失误。因此，逆发展的出现对每个企业而言是不可避免的。

(4) 巩固性和破坏性

巩固性是企业在顺发展中的主要特征。顺发展必然会使企业正常运行机制得到巩固，会使企业中阻力部分逐渐减弱，使正常的运转速度加快，促使企业提高利益。顺发展的巩固形式，既可以是经营性的赢利，又可以是管理活动合理或多种因数并存。这种巩固形式又表现为逐渐性巩固和突发性巩固，前者表现为企业内部管理得当积累的结果，后者表现为重大战略计划的实现或意外有利条件。破坏性与巩固性相反，是企业逆发展中的特征，它导致企业运行机制遭受破坏，它所造成的损失难以迅速弥补，困难处境难以即刻扭转并可能产生连锁性后果。

(5) 有序性和无序性

有序、无序是指企业经营活动是否尊重市场规律，内部运行是否脱离正常规范的行为状态。如果企业管理机制正常运行、企业活动井井有条、产值不断增长则是有序运行，否则是无序运行。但需注意的是并非所有逆发展都立刻或高度地造成企业活动的无序状态。企业处于逆发展中而能在一定时期内保持有序状态的情形有两种：一种是由于传统管理体制的作用，使企业处在产品无市场却依然大量生产的“秩序”中，追求“稳定”的产值增长，维持这种有序的力量是企业亏损补贴和“倾斜”下的指令性计划；另一种是企业因外界突变而造成逆发展，但此时企业本身管理是可控的，这两种“有序”状态下的

企业，一旦进入市场，其行为将与市场规律相悖而变为无序状态。

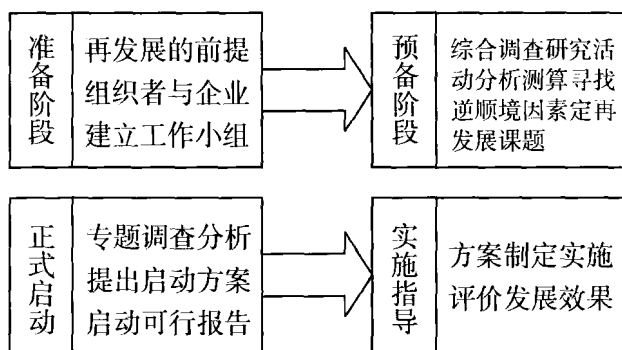
(6) 突发性

突发性有两种含义：一是外界环境发生突变阻碍了企业再发展，如国家政策的重大的变化，中国“入世”后产品市场的变化，不可抵抗的自然灾害等。二是企业不重视自身细小的过失而使积累性的矛盾爆发。第一类突发性，往往是指政策（法律）调整引起企业外部环境的变化；第二类突发性，则更多地变成为企业内部管理、决策、上层人事突变等。

(二) 企业再发展的阶段与内容

企业再发展是一项追求实效的改善经营管理、制定企业发展战略的活动。再发展的阶段可分为准备——预备——正式——实施四个战略阶段。四个阶段一环套一环，环环紧扣。因此，每个阶段的工作，都必须脚踏实地、稳扎稳打。

再发展的阶段与内容如下：



1. 准备规划阶段

(1) 再发展的前提

再发展的前提有以下几种：一是企业根据自身发展状况，认为有必要进行再发展活动，或者依靠企业内部的经营管理顾问和专家测评，聘请外部测评专家来企业进行测评；二是国家经济监督和调节部

门，根据企业的市场经营发展情况，认为有必要时对该企业强制性再发展；三是企业主管部门根据行业管理、指导工作的需要，决定对所属企业或某一方面进行综合、专项实施再发展。

（2）组织者与企业

组织者与企业机构要事先做好协商前的准备工作，包括了解该企业发布命令时，再发展的发起者要做好该企业职工的思想工作，指出本企业再发展工作的必要性和紧迫性，使其自觉接受任务。特别应注意做好企业领导者的工作。在此基础上，双方协商，达成协议。协议的内容，一般包括组织机构和工作人员，再发展活动中双方应提供的条件、实施日程、费用及保密工作等。

（3）成立企业再发展工作小组

双方达成协议后，成立企业再发展工作小组。工作小组由组织机构负责组建，其成员应根据企业的规划、行业性质、经营状况和内部的实力，选择适当的经营顾问和专家，并指定一名组长。小组的人员不宜多、要精干。小组内部分工要明确、职责要清楚、任务要落实。工作小组成立后，开始收集有关情报和资料，要做好企业的宣传教育工作。

2. 预备实施阶段

（1）综合调查研究

预备实施阶段是正式启动前的准备，其目的是掌握该企业的经营状况和经营管理方面存在的问题，确定再发展的方向和重点课题，并与该企业取得一致意见。它是预备阶段的基础工作，综合调查研究主要对该企业的经营环境、市场条件、资源状况、经营方针、组织机构、生产经营管理、成本及经济效益等，进行调查，取得全面了解，以便从中寻找和分析研究存在的主要问题及其影响因素。

如果调研任务限于某一职能部门或环节，或者是某一单项任务，可在综合调查时，把调查研究的重点放在需要研究的课题上。

（2）经济活动分析、测算

在综合调查研究，取得企业各方面资料的基础上，经过整理、比

较、分析，了解企业的经营状态，评价企业的经营成果及存在的问题，初步确定研究课题。

(3) 寻找企业逆、顺发展的因素

对企业的情况介绍、现场调查、收集资料、归纳整理和分析资料等工作，目的在于寻找影响企业逆、顺发展的因素。这些因素往往互为因果、盘根错节地交织在一起，一时难以找出主、次要素。因此，应该采用由远而近、由易而难、由总体而局部、由一般而特殊的顺序，从诸多要素中剔除现象或从属性问题，找出利于和阻碍企业发展的关键性因素，并从中选择重点课题。在寻找影响企业再发展的因素时，要集思广益，畅所欲言，把方方面面问题都摆出来。

(4) 确定再发展课题

在充分讨论、认真分析研究的基础上，提出影响企业再发展的主要问题，以便确定再发展的课题。确定再发展课题，一定要实事求是，突出重点，抓住本质。选择再发展课题的要求，比找出影响企业再发展的因素更高出一层，即并不是所有关键性课题都要列为再发展课题，而是应看这些是否影响企业再发展的速度、解决后的效果，以及工作人员的能力和精力的极限程度等，经过综合分析后才能确定再发展的课题。

3. 正式启动阶段

正式启动是经过对企业的实态调查、分析研究，提出再发展方案的过程。这一阶段，工作小组对确定的课题要合理分工，编制专题调查计划，深入现场研究。

(1) 专题调查和分析

预备阶段即工作小组在掌握企业的生产经营等情况和存在主要问题的基础上，确定了课题，但不能以此作为依据来设计再发展的方案，而应进一步深入实际，对所确定的课题进行深入细致的调查研究。对每一个课题要搞清其发生的原因、过程和结果，并设计未来模型。专题调查应进一步收集信息、资料，应与企业领导及员工面谈，应到现场亲自观察、测试，然后，根据调查结果进行专题分析，以经

常性和突发性的问题为重点，找出原因，提出改进意见。

同一个问题，很可能由多种因素综合影响所致；而同一个因素又往往能引起许多问题。因此，在专题分析时，必须对问题进行不可控的内、外部因素和可控的内、外部因素分析，重点是可控性因素，同时尽力做好不可控因素转化为可控因素的工作。可控因素越多，改善方案的路子就越宽。找准问题的原因后，工作小组应把主要精力放在必然性和本质性的因果关系上，并力求用定量分析方法，增强分析问题的正确性。这样就会提出有效的改善方案。

（2）提出启动方案

进行大量的调查研究和比较工作的目的在于发现逆、顺问题和巩固“顺”中成绩与解决“逆”中问题的办法。启动方案应适应该企业的实际情况，便于操作，切忌不符合实际的空想。为了得出最佳的启动方案，这一阶段提出的方案越多越好，以便进行选择。对每个方案，工作小组都应进行评价、比较，选择在短时间内有可能实现并取得最大成果的方案。最佳方案要具体，要有实施过程，如人力、物力、财力的配置，作业办法的选择，逆发展的原因在哪，顺发展的阻力大小如何，何时启动有利等等。

（3）启动的可行性报告

编写可行性报告书，文字要简明扼要，应尽量采用条文形式，无须长篇叙述，应包括以下内容：（1）论证、实施过程的合理性。（2）查实图表数据处理，结论推断的严格性和严密性，科学资料的完整性。（3）逆、顺发展的指标，与国内外水平的比较。可行性报告的条文不在乎多少，哪怕只有几个准确无误的数字，也不失为一个切实可行的报告。

4. 实施指导阶段

再发展的实施方案，就是解决企业阻止逆发展、促进再发展的问题，这是再发展启动环节的最终目的。实施方案的落实程度，直接影响着企业测评的效果。

（1）再发展方案制定的实施

不管是企业自己实施，还是外部力量帮助实施，在实施过程中，

首先，要动员企业干部和员工，统一思想认识，提高落实方案的自觉性；其次，制定实施计划，配备强有力的人员专门组织实施工作；第三，要准备必要的资金和设备，组织有关的教育培训。应建立落实再发展方案的责任制，同时也要建立落实再发展方案的保证体系，企业领导者或工作人员应经常检查和指导，及时解决执行中的困难和问题，保证新方案的顺利实施。企业领导者切忌随心所欲、随意改变方案，甚至我行我素、另搞一套。此外，如发现方案有不完善之处，应立即对方案进行修正，使其更符合企业实际情况，符合企业发展的需要。

（2）评价再发展效果

新的方案落实后，经过一段时间的实践，才能着手评价再发展的效果。评价的内容主要是看企业经营管理水平、企业素质和经济效益等方面是否有所提高，企业机制运行是否正常。对于企业逆发展，首先是要看其是否得到有效控制。当然，评价时最重要的还是看企业经济效益的提高及发展程度。

如上所述是企业再发展的一般程序，但要做好这项工作，并取得成效，在整个工作过程中，必须坚持实事求是，强调用数据说话，不搞形式主义。强调要抓好以下四个环节：第一，详尽地占有资料进行严格的对比、分析和计算；第二，亲临现场调查，采用科学管理手段，进行技术测定和观测；第三，找出逆发展的症结和顺发展的“催化剂”成分，分析和查找主、次原因；第四，提出解决问题的对策，制定治标和治本相结合的再发展战略。

（三）企业再发展的历史分析

1. 不同时期世界汽车制造业的再发展

自第一辆汽车问世以来，世界上的汽车制造企业发展速度比其他任何制造企业的发展速度都快得很多很多。从汽车的设计到制造，从工艺到材料，从内饰到外表，从性能到燃料，从概念到营销，无时无刻不在发生变化。这些变化既是技术进步推动的结果，又是市场需求