

ZHOU

刘富钊 著

ZHONGWAI JINGJI FAZHAN ZHONG DE QIYE

中外经济发展中的

企业

转型战略

西南师范大学出版社

中外经济发展中的 企业转型战略

刘富钊 著

西南师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中外经济发展中的企业转型战略/刘富钊著. —重庆:
西南师范大学出版社, 2005. 5

ISBN 7-5621-3352-2

I. 中... II. 刘... III. 企业经济—经济发展战略—研究—中国

IV. F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 054481 号

中外经济发展中的企业转型战略

刘富钊 著

责任编辑:刘江华

封面设计:谭 玺

出版发行:西南师范大学出版社

(重庆·北碚 邮编 400715)

印刷者:重庆诚凤印务有限公司

开 本:850mm×1168mm

印 张:13.5

插 页:1

字 数:339 千字

版 次:2005 年 5 月 第 1 版

印 次:2005 年 5 月 第 1 次印刷

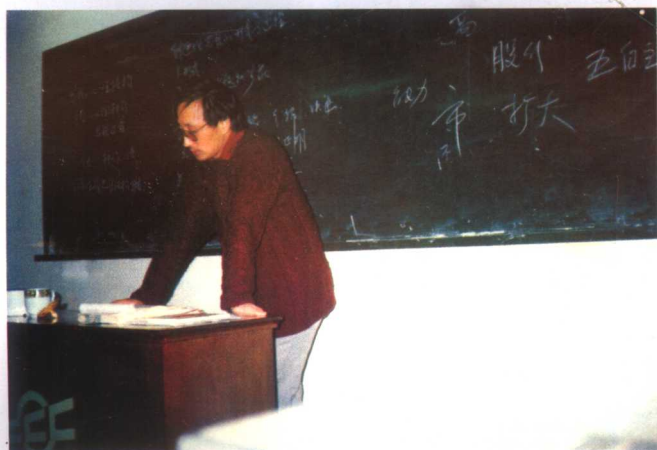
书 号:ISBN 7-5621-3352-2/F·72

定 价:38.00 元

刘富钊，中国国际行业组织研究会研究员，经济学博士，副研究员。现任重庆市经济委员会经济研究室副处级调研员、中国管理科学院研究员、吉林大学“中国国有经济研究中心”兼职研究员。研究方向：宏观经济学，区域经济学，成人、高等、继续教育学等。在中国科技大学、华东师范大学、西南师范大学、四川大学、重庆大学、杭州大学、西安电子科技大学、东北工业大学、南京航空航天大学、青岛远洋船员学院等 30 余所高校学报（哲社、教科版），北京、上海、广东、黑龙江、吉林、辽宁、新疆等 30 个省（直辖市、自治区）成人教育期刊和《中国经贸导刊》《社会科学家》《探索》等杂志以及红旗出版社、当代世界出版社、四川大学出版社等出版著作 10 部，发表文章 158 篇，著述总计 500 万字。不少著述被权威特许刊物或国家级文献，如中国人民大学书报中心复印资料等收入。获清华大学等高校颁发学术论文奖，省部级著作及论文奖，重庆市人民政府社会科学著作及论文奖，国际性机构、全国及省学术团体论文特、一、二、三等奖 56 项。2002 年被英国皇家联盟科学院授予荣誉院士称号。荣膺中国国际行业组织研究会授予的“中国百名行业创新杰出人物金像奖”。



2005年4月17日,刘富钊在伟人故乡韶山留影。



刘富钊为推进企业的“改革、开放、创新、发展”,20年贡献了不少经济学、教育学、思维学的著述。上图为刘富钊1992年在重庆市人事局举办的“工业企业干部培训班”上讲授《创造性思维·创新能力培养·新产品开发》,深受学员欢迎。



上图为刘富钊作为重庆市工作人员参加“中国国有企业改革与发展及技术创新成果展览”工作的场面,会上被聘为吉林大学“中国国有经济研究中心”兼职研究员。



刘富钊积极参加社会考察和学术活动,与有识之士建立了深厚感情。1999年国庆50周年大典,他在北京与老书画大师、老八路、老革命、原林业部人事教育司长廉之真(2000年病故)建立了深厚的友谊,老人把参加“国际著名机构联合表彰杰出人物颁奖会典”上带来的惟一著作《苦心吟——小说散文诗歌拾遗》(中国华侨出版社,1996年版)送予刘富钊惠存。又作国画《雄鹰图》,刚画完未落名,当场有女士要求收购此画,老人气话横飞:“100万,您有吗?”接着,落下了“88岁老翁之真”和“富钊同志惠存”的字样,又说:“我从不卖画”。随后,老人又特意为刘富钊抒写“铁肩担道义,辣手著文章”的对联。

经济建设举旗人的歌(代序)

——新兴直辖市国有企业改革发展巡礼

当人类社会迈进 21 世纪的大门,全世界目光都注视着中国的改革。全世界全中国人民的目光也都关注着一个坐落在长江上游的古老而焕发青春的人口最多的城市,它就是中国新兴的直辖市——重庆。它高大、矫健的身躯屹立在这座星球的东方。

重庆——崛起的新兴直辖市

壮哉登临压寰宇,民族魂铸天地城,巴渝英豪创大业,日月举目星辰敬。

重庆作为我国西部工商业重镇、国家的一个老工业基地、重要国防科研生产基地,国有企业在经济和社会发展中具有举足轻重的地位。“努力把重庆建设成长江上游的经济中心”的声音像和煦的春风,把重庆人抚慰得意气风发、斗志昂扬,沿着改革开放的大道,用自己的勤劳和智慧,披荆斩棘,开发自己的大好河山,创造着灿烂的中华文明。

“发展才是硬道理。”重庆人在朝着建立中国特色社会主义市场经济体制这个目标的道路上迈出了坚定的步伐。为提高我市社会生产力、综合实力和人民生活水平,解决我们改革开放面临的诸多矛盾和困难,努力把基本制度和市场体制有机结合起来,发挥市场对各种经济信息反映灵敏的优点,发挥市场在资源配置中的作

用,同时,逐步掌握加强对市场的宏观调控,提高控制市场风险、驾驭市场的能力,充分发挥社会主义市场经济的优越性,重庆市政府大胆探索前进。

重庆作为全国第一个综合改革试点城市,党中央、国务院对重庆国企的改革和发展十分关心。在国有企业改革创新方面探索军工企业“军转民”、商业企业“四放开”、工业企业“五自主”,企业经营机制转变上发生了深刻变化,涌现了一批在市场竞争中充满生机与活力的企业,成为全市经济社会发展的重要力量。

遵循党的十五届四中全会精神,针对我市国有企业在思想观念、管理体制、运行机制等方面存在的问题,加大战略性重组和结构调整力度,以扭亏脱困为突破口,以产权制度为切入点,以攻坚克难的决心,通过实施“兼并破产,债转股,技术改造,加强管理,军民品分线经营,搞活中小企业,扶优扶强”等“七个一批”工作措施,全力推进国企的改革脱困和创新发展,终于完成了国家的国企三年扭亏脱困目标任务,结束了我市工业连续4年、国企连续6年亏损的被动局面,进入了国企改革和发展目标的新阶段。

今天的重庆,已经建立起了独立、较完整、有一定规模和较高技术装备水平的工业体系。涌现出具有国际国内竞争能力、科技创新能力、抵御风险能力的几个国企大公司、大集团,如长安、庆铃等一批企业在市场竞争中发展壮大,为推动我市工业化、现代化奠定了发展基础,为增强我市经济实力发挥了重大作用。

近年,面对国内外十分复杂的政治经济环境,重庆人民把江总书记向刚成立的重庆直辖市交办的“四件大事”之一“搞好国有企业改革,振兴老工业基地”牢记心怀,在推进深化企业改革、整顿经济秩序、振兴老工业基地、调整经济结构、努力开拓西部、开发三峡、引资嫁接走国产化、扩大出口贸易、促进经济增长、推进国民经济持续发展之中奋力拼搏,取得了一个又一个的辉煌战果。

改革——不竭的力量源泉

历史改革何其多，今天改革迥不同。改革一步胜前人，力量源泉取不尽。

改革，不是一个新话题，中外历史上朝政的改革不乏范例，经验和教训犹存。然而，1978年，中华人民共和国的改革翻开了崭新的一页。

1983年，国家把重庆作为经济体制改革试验田，播下火种。重庆人沿着总设计师渐进改革的路走了20年，特别是重庆直辖后加快了改革开放的步伐，克服了重重困扰，在逐步扫清改革路上的绊脚石中，古老的山城发生了骄人的变化。把一个工业结构矛盾突出、调整举步维艰的工业格局变成了一个正在依靠科技进步加速产业升级，从生产力内涵和生产关系制度创新上调整经济结构的新局面。

首先，通过实行政企分开，推进工业管理体制改，撤销了8个工业局，打破行业隶属界限，组建了机械电子、化工医药和轻工纺织3个国有控股集团公司。其次，通过以国企领导班子建设为重点探索选人用人新机制，向全社会公开招聘了一批国企经营管理者，在职工中深入开展“增强凝聚力工程”和“塑造企业形象工程”为主题的创先争优活动，加强了党的建设和精神文明建设，为国企改革、发展、创新创造了良好的社会环境。

经过发展，原先只能艰难简单再生产的工业格局发生了重大变化，劳动生产率、经济效益不断提高，一大批企业在市场竞争中不断壮大，已有一批具有技术创新能力、国际竞争能力、抵御风险能力的大企业、大集团，如长安、庆铃、太极、华陶等一大批骨干企业。

经过发展，原先收不抵支、大项目纸上谈兵、计划难以实现的

工业状况得到改变,呈现出能消灭改革路上的拦路虎、综合经济实力得到加强、正在信心百倍地开创工业新经济发展的新形势。

为从源头上消灭亏损,普遍推行减人增效,全市累计有 36.64 万下岗职工进入再就业服务中心,出中心实现再就业 21.4 万人,通过其他途径分流 18.6 万人,全市国有企业职工由 1998 年的 140 万人下降到 100 万人。我市在开展下岗职工再就业工程中涌现出不少优秀劳动者,如重钢“苏大姐火锅”等典型,带动了不少下岗职工的自立自强。

攻坚扭亏脱困战绩辉煌,在用好政策上收到了实施“三大杀手铜”的效果。3 年来通过实施破产关闭和兼并,核销企业呆、坏帐 41.68 亿元,其中 2000 年国家计划批准核销 26 亿元;剥离企业不良资产 115.7 亿元,21 户企业实施债转股 112.3 亿元,直接降低财务费用 3.8 亿元,资产负债率下降 23.9 个百分点;进入国债技改项目 21 个,总投资 55.5 亿元。呈现盈利企业大幅度增盈、亏损企业大幅度减亏的局面。

为促进劣势企业退出市场,2000 年加大淘汰落后生产力的力度,取缔了一批小水泥、小玻璃、小钢铁企业,淘汰一批落后的工艺技术,同时对严重生产过剩的棉、毛纺织品实行压缩,压掉 4 800 万锭;又关闭了一批污染严重的生产线,如重庆水泥厂老线、重庆发电厂两台 5 万千瓦机组、重庆龙章造纸厂化学制浆生产线这三大污染源。

通过实施兼并、破产等资产重组,三年来国有经济比重发生了变化,非公有制经济占全市经济的比重明显提高,2000 年达到 26%。

建立和完善社会保障体系,运用养老保险、失业保险等经济手段筹集再就业基金 19.79 亿元;确定了我市待岗职工的最低保障线,完成国家经贸委下达的脱困目标。通过国家计划和市计划的企业破产、兼合并减人增效等资产重组工作,实现国有资产和人力

资源的市场优化配置,在确保国有资产的巩固中努力开拓良性经济运行的新局面。

重庆市 2000 年国内生产总值达 1 590 亿元,比上一年增长 8.5%,“九五”期间保持了年均增长率 10%;工业增加值实现了翻两番的目标。2000 年全市工业新产品实现增加值 527 亿元,增长 10.4%;实现总产值 1 550 亿元,增长 13.4%。其中,规模以上企业实现增加值 287.5 亿元,增长 10.9%;实现总产值 947 亿元,增长 13.1%;实现利税 194.4 亿元,增长 42%。

改革有取之不尽的力量源泉。进入新世纪大门后的重庆工业,正在朝着夯实结构调整、技术创新、建立经济运行新机制三大新经济基础的目标奋力攀登。

开放——国有企业腾飞的翅膀

涉过人造峡江人,蝉变选择几经历?先哲智果赐福份,开放插上腾飞翅。

如果说改革不是一个新话题,那么,开放却是一个前人没有经历过的事情。中国人看到了新世纪的曙光,打开了国门。“搞社会主义现代化建设,不能关起门来搞,必须坚定不移的实行对外开放,这是我们必须长期坚持的一项基本国策。”(江泽民语)要大胆地吸收和利用外国的资金、技术和一切先进的东西。

重庆人沿着总设计师指引的开放之路,使重庆变成了内陆工业经济新特区。重庆人走出家门国门,走出去,引进来,引资嫁接改造取得丰硕成果。

“引进来”是重庆人开放的始端,经过 20 年的工作,全市兴办三资企业 1 682 家,实际利用外资 10.4 亿美元,合资合作形式多样。

重庆庆铃公司引进日本五十铃公司的品牌,合资生产轻型车、

多功能车、重型车和各型商用车；并共同组建了技术中心，依托国际大公司的世界一流技术不断开发新产品；在此基础上，在境外发行股票和可转换债券，依托国际资本市场获得发展资金，企业一年一大步，已经发展成为我国重要的汽车生产企业，国有资产比开始合资时增长许多倍，达到数亿元。四川维呢龙厂引进英国 BP 阿莫公司技术，合资开发生产天然气化工产品醋酸，成为我国重要的天然气化工基地。

重庆直辖后，外商在渝投资规模进一步扩大。近三年，兴办生产型合资企业 313 家，引进外资 5.43 亿美元，占全市的 34.17%。有了像 BP 公司、ABB 公司、诺基亚、IBM 公司、西门子等 28 个世界 500 强企业到重庆插户；有了像康佳、荣事达、白猫等国内知名企业到重庆投资；培育、壮大了汽车支柱产业和一批骨干企业，促进庆康等这样的一批国有企业脱困，实现了国有资产增值。与瑞典 ABB 公司的合资企业成功地生产出 500 千伏大型变压器，长安公司又与美国福特公司达成了合资协议。创造出了庆铃轻型车、醋酸、“华陶”、四维卫生瓷这样的重庆品牌。工业产品对外贸易也迅速发展，2000 年出口贸易额大幅度增加，比刚开放的 1984 年增长许多倍。扶优扶强，培育了工业 50 强企业，成为全市国民经济的中坚力量。

重庆人还走出国门，开拓国际市场，出口自己生产的机电、化工产品。为在国际市场上有一份额，重庆先后有嘉陵、长安、建设、万光、农化等国有企业走出国门，到境外投资办了 6 个自己的企业。

随着对外开放的领域和规模的不断扩大，已经逐步形成全方位、多层次、宽领域的对外开放格局。开放在重庆，就像架起了通向经济全球化的空中缆道。进入新世纪，随着科技进步和科技进入政府决策的创新体制的完善，重庆工业正朝着信息化带动工业化的方向发展，重庆工业将插上腾飞的翅膀。

调整——构筑新经济起飞的平台

调整天堑变坦途，起飞平台众修成。重庆笑迎新经济，工业指标攀高峰。

“中国是一个人口众多的发展中的社会主义大国，任何时候都不能依靠别人搞建设，必须坚持独立自主，自力更生。”扩大国内需求，开拓国际市场，必须有符合我国经济发展的立足点和长期战略方针。

重庆人，沿着党和国家指引的路，克服前进路上国有企业大面积亏损受困的拦路虎，面对世界经济急剧变化和国际市场竞争日趋激烈状况，积极开拓国内需求潜力，推进经济发展，渡过了重重难关，使重庆老工业基地焕发生机。

国防三线建设在重庆立下汗马功劳，军工企业对国防工业建设作出了杰出的贡献。贯彻中央关于“军民结合，平战结合，军品优先，以民养军”的方针，产品开发由过去单一的军品向军民品结合转移，在军转民调整中绽开出奇花异果。积极探索中央企业改革脱困路，“七五”期间，引进日本铃木公司的微型汽车和发动机关键技术，以改革为动力，以效益为中心，通过实施“火车头工程”、“新品工程”、“精品工程”、“成本工程”、“营销工程”等“五大工程”，加强企业领导班子建设，培育新的增长点，提高产品质量，强化内部管理，开拓国际国内市场，促进了企业的改革和发展。嘉陵、建设、建峰、长安公司收效更为显著，截止2000年底，长安公司累计生产四大系列53个品种的长安汽车及发动机，实现工业增加值6.2亿元，实现利税21亿元。

重庆主城区在长江嘉陵江交界的30千米范围内形成了15个各具特色的产业片区，有钢铁、机械、化工原料、医药、建材、纺织、煤炭、轻工、高新技术等，聚集了60%的重庆工业，形成产业主体。

重庆有了自己的支柱产业:通过“75”和“85”的技术引进、消化吸收和技术改造,以轻型车、轿车、微型车为代表的汽车制造业成为第一支柱产业;一批技术含量较高的高新技术产品,如核电仪表、数字执行器、同步数字通讯、光纤通讯产品、抗生素及消化系统和心血管化学合成原料药等逐步实现了产业化,成为新的增长点。

重庆完成了自己的重大改造项目:西南铝加工业扩展了基地,完成了二期工程的改造;重钢公司的铁改造高炉赶上了国际步伐;军转民长安经济型轿车奔驰在大江南北。重庆产生了自己的轻工名牌产品,“五朵金花”朵朵鲜艳;通过扶优扶强,涌现了以庆铃等大公司大集团为代表的工业 50 强企业;初步建设起自己的高新技术工业园区。

重庆在区域结构调整中加强了库区经济建设,把搬迁与调整相结合,实行对口支援,兴办、培育库区骨干企业和拳头产品,出现了娃哈哈、白猫、万光电池这样的引进品牌,发挥了资源优势。调整中注重关闭、淘汰落后企业,三峡工程重庆库区淹没工矿企业 1 397 户,为了搞好库区淹没企业迁建工作,以二期水位 613 户企业为重点,把搬迁与引资嫁接改造、兼并重组和结构调整相结合,已迁建完工的企业 193 户,形成新企业 131 户。

要以市场为导向,通过调整着力提高经济效益和经济增长的质量;要以科技为支撑,不断运用新技术,改造传统产业,开发出适销对路的新产品,同时以信息化带动工业化,发挥后发优势,实现跨越式发展;要以企业为主体,企业是经济发展的微观主体,要通过各种措施,为企业发展创造平等竞争的环境,促进企业的良性发展,推进产权为核心的所有制结构调整,推进以结构优化升级为重点的产业结构调整,推进以高新技术开发应用为主导的技术产品结构调整,推进以发展企业集团和优化内部结构为重点的企业组织结构调整,推进以发展特色经济为重点的区域经济结构调整,向着构筑起新经济起飞平台的方向发展。

创新——国有企业发展的灵魂

国运兴衰系教育,振兴教育责任重。国企兴衰系科技,技术创新股飘红。

创新是民族的灵魂。重庆正是不断在理论创新、思维创新、观念创新、制度创新、科技创新、教育创新的路上大胆探索前进。

我们通过理论、思维、观念的创新统一思想,增强了对搞好国有企业改革和发展重要性、紧迫性的认识,理清工作思路,明确了国有企业改革和发展的目标和措施。加强对国有企业改革和发展工作的领导,成立了以市长为组长的国有企业改革和发展工作领导小组,制定了工作职责和制度,实行工作目标责任制,进而推进了建立现代企业制度。

转换以重钢等 37 户企业为重点的一批企业的经营机制转换,加快建立现代企业制度步伐,对工厂制企业实施改制和完善,按照公司法建立规范的法人治理结构,分设董事长、总经理、独立董事和外派监事会。全市 301 户国有大中型企业改制面达到 36.2%,国有小型企业改制面达到 71%。2000 年,我市国有企业改革和发展取得突破性进展,经济效益明显改善,实现大幅度扭亏减亏。

同时,多元化的投资主体结构开始形成。培育 28 个上市公司、29 只股票,共募集人民币 155 亿元,其中,工业 24 户,股票 25 只。

重庆是我国的重要工业基地和国防科研生产基地。改革开放以来,重庆工业坚持走内涵式扩大再生产的路,积极推进技术进步,进行了大规模的技术改造,一批老企业焕发新春。

1999 年末统计,全市大中型企业有科研机构 183 个,科技人员 31 540 人。其中全国 40 个大类行业重庆就占了 39 个,存量资产大,配套加工能力强。由于加大了技术改造、技术开发、技术创

新的力度,形成了以汽车、摩托车为主体的机械工业,天然气和医药化工为重点的化学工业,优质钢材和铝材为代表的冶金工业三大支柱产业,以轻型车、重型车、微型车、摩托车为主的中国西部汽车工业基地初具规模,西部天然气化工产业基地正在建立。

重庆工业发挥教育领先、科技兴业的作用,在落实科教兴国、深化科教改革上迈开了步伐。在科教兴企、提高职工队伍素质、招纳人才和推动技术创新上奋力开拓向前。

近年来,按照国家经贸委的统一要求,共培训了2000多名厂长经理,依托高校定向培训,首届毕业了152名工商管理硕士学位研究生。造就了一大批掌握各行业高、精、尖操作技术水平的技师、高级工人队伍。这为国有企业改革发展和参与市场竞争增强了实力。为广泛从国内外引进高新技术人才,设立了3个博士后流动站,出台研究生进重庆的优惠政策和用好国家西部大开发的人才优惠政策。

重庆努力发展技术产业,建立了南坪、石桥铺等三个国家级高新开发区,为科技创新奠定了工业基地。在推进技术创新中建立了7个国家级企业技术中心,市级技术中心15个,完成重大科技成果832个;完成了一些产学研攻关项目,组建产学研联合经济实体3个,共建开发机构14个,取得成果26个。技术创新工程5年的成果丰硕:新培育了高新技术领先的电子信息、食品、建材、日用化工等四大潜在的优势行业,山城啤酒、中国华陶、奥妮洗发液、冷酸灵牙膏、北盛玻璃、科而士皮鞋等一批轻工知名品牌企业和产品不断涌现,新产品产值率33.7%。列入全国520户国有重点企业的8户企业中,有33个开发机构,研发人员4564人,开发新产品393个,新产品产值55亿元,新产品产值率30.3%,R&D投入6.1亿元,占销售收入的2.7%。目前,重庆工业高新技术产业正以前所未有的速度加快发展。

西部汽车城逐步形成,并带动汽车、摩托车产业的迅速发展;

冶金工业含金量得到提高；化工产业有了新技术的内涵；生物技术为医药产业开辟了广阔的发展空间。

重庆人深知，思想创新是民族进步的灵魂，技术创新是工业发展的灵魂和动力。

展望——重庆国企再展雄风

壮哉登临宜远瞅，风云变幻眼底注。信鸽传来好消息，国企再展雄鹰图。

当前，经济全球化的趋势不可逆转，重庆工业把握全球经济化发展趋势，融入国内国际经济大环境，积极开拓信息化，以信息化带动工业化，向着新经济的远大目标跨越式勇往直前。

重庆实行大城市带动大乡村战略，工业经济将追赶时代和跨越式发展，大踏步迈进。国家刚刚启动的西部大开发和大城市带动大农村实现大发展的号角已吹响。重庆，作为我国西部的重要城市，将在西部大开发的历史机遇中不断实现应有的使命。

《重庆市产业结构调整指导意见》、《重庆市主城区工业布局调整方案》等已经勾画出建立生产力科学布局和生产关系制度创新的宏伟蓝图。目前正在以市场为导向，着力提高经济效益和经济增长的质量；以科技为支撑，不断运用新技术，改造传统产业，开发出适销对路的新技术，以信息化带动工业化，发挥后发优势，实现跨越式发展；

我们要认真贯彻落实十五届四中全会和五中全会精神，继续推进国有企业改革和发展，全面完成江总书记交办的“四件大事”，促进国民经济持续、快速、健康发展，实现重庆新的振兴。

到2010年，重庆市国有企业基本适应经济体制与经济增长方式两个根本性转变和扩大对外开放的要求，基本完成战略性调整和改组，形成较为合理的国有经济布局和结构，大多数国有企业建