

ANCAI ZHI LU

安彩之路

邹家华

一个国有企业实现跨越式发展的经济学分析

中国社会科学院《安彩之路》课题研究组

YIGE GUOYOUQIYE

SHIXIAN KUAYUESHI

FAZHAN DE JINGJIXUE

FENXI

安彩集团
CPT GLASS BULB GROUP CO., LTD

向世界先进水平挑战
CHALLENGE TO THE ADVANCED WORLD LEVEL



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国社会科学院院级重大课题

安彩之路

——一个国有企业实现跨越式
发展的经济学分析

中国社会科学院《安彩之路》课题研究组

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

安彩之路：一个国有企业实现跨越式发展的经济学分析/中国社科院《安彩之路》课题调研组. —北京：中国经济出版社，2004.5

ISBN 7-5017-6429-8

I. 安... II. 中... III. 电子工业—工业企业管理—研究报告—安阳市
IV. F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 040648 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：张淑玲 (13910084005)

责任印制：石星岳

封面设计：白长江

经 销：各地新华书店

承 印：北京东光印刷厂

开 本：A5 印 张：13.5 字 数：326 千字 插 页：16

版 次：2004 年 6 月第 1 版 印 次：2004 年 6 月第 1 次印刷

印 数：0001 - 4000 册

书 号：ISBN 7-5017-6429-8/F·5176 定 价：39.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

序

探索有中国特色的企业管理模式

陈奎元

党的十六大报告中提出要大力推进我国企业的管理创新、技术创新和制度创新，发展具有国际竞争力的大公司大企业集团。这就为我们建立和发展具有中国特色的企业管理模式提出了新的任务。我曾经在河南省工作，了解安彩集团近些年来走过的道路以及他们取得的业绩。作为一名关心社会主义企业改革与发展的国家工作人员，我想借《安彩之路》出版之机，就探索有中国特色的企业管理模式问题谈几点不成熟的看法。

一、新中国企业管理模式的历史变迁

由于特殊的政治、经济、文化背景，新中国 50 多年企业管理走过的历程不同于西方。大体上，可以划分为三个阶段：第一阶段（1949 - 1978 年）是计划经济体制下的企业管理阶段；第二阶段（1978 - 1992 年）可称为过渡阶段；第三阶段（1992 年至今），进入了社会主义市场经济体制形成下的企业管理阶段。

在第一阶段，从 1949 年新中国建立到 1978 年十一届三中全会召开的 30 年间，高度集中的计划经济体制决定了我国的企业

采取的是生产型管理模式。这种封闭性的管理模式走过了模仿、探索和倒退的曲折历程。在国民经济恢复时期和“一五”时期，我们通过前苏联企业管理经验的学习，建立起企业管理基础工作，建立了原始记录和统计分析制度、各种技术经济定额和一套考核指标、各种技术标准和技术规程，以及责任制度等等，虽然还不是很完善，但基本上适应了各项专业管理的要求。紧接着进入了大跃进和调整时期的探索阶段，“鞍钢宪法”、《工业七十条》和“大庆经验”都是这一阶段最具代表性的成果。它们对我国企业管理科学化发展起到了积极的作用，其中“两参一改三结合”的经验，在今天看来仍有现实意义。十年动乱期间，无政府主义思潮泛滥，企业管理的基础工作受到冲击，否定科学管理，否定定额工作，否定合理的规章制度，使我国的企业管理出现了大倒退，企业生产力遭到极大破坏。

在第二阶段，从1978年到1992年，伴随着改革开放，企业管理模式发生了一场深刻的变化，即从生产型管理向生产经营型管理转变。增强企业活力，转换企业经营机制成为这一阶段改革的中心任务，过渡性则是这一阶段最明显的特征。我国企业先后经历了从扩大企业自主权到承包制，再到转换企业经营机制阶段。

在第三阶段，从1992年以来，伴随着改革目标的进一步明确，中国企业改革也进入了建立现代企业制度的新阶段，企业管理模式体现出以市场为中心的特点。十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制的决定》中，将现代企业制度的基本特点描述为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。这一描述本身表明，深化企业改革同加强和改进企业管理是相辅相成的，企业管理改革是企业改革的重要组成部分。这也要求企业不断进行管理体制和机制创新，更新企业管理观

念，采用现代管理方法和手段，推进企业管理的现代化、科学化。按照这一要求，在实践中涌现出了一批优秀企业，并总结出了“成本倒推”、“模拟市场”等成功经验，为探索有中国特色的企业管理模式做出了应有的贡献。

由此可见，中国企业管理模式的历史变迁是与中国的经济体制改革相一致的。在理论与实践的双重探索中，许多企业在结合自身行业、规模和地域特征的基础上，总结出了各具特色的成功经验。

二、探索有中国特色的企业管理模式所面临的挑战

西方企业管理的发展是伴随着现代工业和社会化大生产的发展而发展的。经济发达国家的现代企业管理水平，是上百年企业管理理论与实践发展的结果。

同具有上百年经验积累的西方企业管理相比，中国企业管理的发展是短暂而曲折的，因此，我们的企业管理虽然在某些方面具有自己的优势，但总体水平仍相对较低。另外，西方企业管理发展既具有明显的阶段性，又具有很强的连续性特征；而我国的企业的发展则呈现出多层次和跳跃性的特点。正因为如此，中国企业在现代化进程中将同时面临学习与赶超的双重任务。

对于国有企业来说，探索中国特色企业管理模式还要以加快改革和制度创新为基础。众所周知，国企改革是一场广泛而深刻的变革，涉及到一系列困难、矛盾和问题。我们必须按照党的十六大和十六届三中全会关于国企改革的部署和要求，认清形势，把握大局，抓住机遇，坚定不移地加快国企改革和制度创新。国有企业要建立健全现代企业制度，形成规范的法人治理结构；要加快股份制基础上的产权制度改革步伐，实现企业投资主题多元化；要加快企业内部体制改革，彻底转换企业经营机制；要保障

企业的权益；要积极推进企业主辅业的分离，真正做大做强企业的主业。国有企业如果不从这些方面去深化改革，加快制度创新，就不可能建立起有竞争力的现代企业管理模式。

另一方面，我国企业在探索有中国特色企业管理模式的征程上，还将面临经济全球化所带来的一系列新的挑战。在全球化的趋势下，竞争将更多表现出国际竞争国内化和国内竞争国际化的特点，也就是说，企业将面临更加激烈的竞争环境。企业知识管理的逐渐兴起，网络化、数字化和信息化的趋势，以创新为核心的全新管理模式，都将对我国企业管理实践带来新的课题。在当今快速发展的年代，一些传统的管理模式将逐步被创新的管理模式所取代。我们必须在不断发展中完善，不能固守陈规，应紧紧关注企业管理发展的动态与趋势。因此，探索有中国特色企业管理模式将是一项长期的系统工程。

三、在探索中需要注意的几个问题

第一，处理好学习借鉴与创新的关系。

对于国外出现的许多新的管理思想和管理方法，我们应该在了解和研究以后，有选择性地学习和借鉴，决不能盲目照搬。这主要有以下几方面的原因：一是经营大环境的差异。我国的社会主义市场经济还不完善，目前企业正处于转换经营机制、构造市场主体阶段，而西方发达国家的市场经济已有几百年的历史，西方企业已经是完全独立的市场主体。二是传统文化的差异。管理本身具有二重性，既涉及生产力的管理，又涉及生产关系的管理，后者受文化、体制的影响很大，必须与本国的国情，包括民族文化传统相结合。三是西方发达国家的企业管理理论和方法本身也在探索过程中，并非十全十美，近年来美国曝光的大量企业丑闻就说明了这一点。四是企业所有制结构的差异。这种趋势势

必对企业管理模式的形成和发展产生不同的影响。五是前苏联东欧国家经济转型有许多重大的教训应当引以为戒。所以，我们对于国外的企业管理理论和管理方法，必须在综合分析的基础上学习、借鉴，进而密切结合中国的实际，结合各个企业的实际，推进企业管理理论创新、企业管理机制创新，探索具有中国特色的企业管理模式。

第二，要讲求实效，不搞形式主义。

从一定程度上讲，经济效益是检验企业管理模式最直接的指标。建立和发展有中国特色的企业管理模式，目的在于提高我国企业的管理水平，提高企业的经济效益，而不应是为了赶时髦、追求轰动效应。改革开放以来，实事求是的思想路线逐步得以贯彻，形式主义的做法误国伤民不得人心。实践中，各地区、各行业都涌现出了一批扎扎实实、取得突出效益的优秀企业。但是，我们也应该看到，有的领导机关轻率决策，不讲究实际情况，不触及具体矛盾，搞花架子、做表面文章等形式主义做法，仍有一定的市场。有一些企业图虚名，不讲实效，导致国有企业人财两空，造成了不良的影响。对于优秀的企业，我们应予以表彰，并总结宣传他们的成功经验，扩大其影响。这本身也是对形式主义的一种抵制和批判。

河南安彩集团有限责任公司是在李留恩总经理领导下，改革和发展均取得优异成绩，是在我国经济体制和发展模式双重转轨过程中，深化企业体制改革和机制转换，探索有中国特色企业管理模式的成功典范。众所周知，中原地区是我们中华民族的摇篮。地处中原的河南可说是我们古老国家的一个缩影，作为我国七大古都之一的安阳也可说是河南的一个缩影。安彩集团能在这样一个历史文化积淀丰厚、传统影响巨大、典型的农业大省、经济发展滞后的地区取得成功，是难能可贵的。

《人民日报》前时曾经连续报道 10 家改革和发展取得重大绩效的国有企业。在这 10 家典型的国有企业中，安彩集团名列其中。安彩的成功经验值得其他企业借鉴。我们应该按照党的十六届三中全会《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》的要求，使股份制成为公有制的主要实现形式，继续深化国有企业改革，建立适应市场竞争的企业经营机制，探索有中国特色的企业管理模式。为此，我期望着有更多的如《安彩之路》这样的研究成果出版问世。

是为序。

2004 年 3 月

于中国社会科学院

目 录

序：探索有中国特色的企业管理模式	陈奎元 (1)
导 言	(1)
第一章 安彩实现跨越式发展的基本路径	(13)
第一节 安彩诞生的历史背景	(14)
第二节 安彩实现跨越式发展的主要体现	(22)
第三节 安彩实现跨越式发展的基本经验	(34)
第四节 安彩实现跨越式发展的社会意义	(43)
第二章 安彩资源整合与资本扩张	(51)
第一节 资源及资源配置的基本内涵	(51)
第二节 成长中的资本运营	(65)
第三节 成长中的并购与资本扩张	(72)
第三章 安彩组织结构和决策体制的演变	(85)
第一节 政府主导的“大会战”阶段	(85)
第二节 单一工厂制阶段	(88)
第三节 向正规化工厂管理过渡阶段	(94)
第四节 向集团化组织结构过渡阶段	(102)

第四章 安彩产权关系与治理结构	(111)
第一节 产权关系的演变	(111)
第二节 “安彩高科”的上市与股权结构变化	(123)
第三节 新型的政企关系与银企关系	(128)
第四节 高效的公司领导体制	(137)
第五节 安彩经验的启示	(145)
第五章 安彩分配关系与激励机制	(149)
第一节 分配制度与激励机制的理论依据	(149)
第二节 以岗位责任为特征的“点”薪结构 工资制	(158)
第三节 “两个视同”的科技奖励制度	(165)
第四节 “双推进”下的约束制度	(168)
第五节 深化分配制度改革	(171)
第六章 安彩技术引进、消化与创新	(176)
第一节 市场化的技术引进选择	(176)
第二节 不断消化引进技术,大力实施技术创新	(185)
第三节 自有技术软件的集成与企业战略 资产的成长	(196)
第七章 安彩人力资源开发与学习型企业创建	(202)
第一节 以员工为本的全面人才观	(202)
第二节 人力资源开发的制度化建设	(207)

第三节	创建继续教育的学习型企业	(224)
第四节	人力资源开发与学习型企业创建的 效益分析	(236)
第八章	安彩现金流量变化分析	(241)
第一节	初创期的现金流量及其特点	(241)
第二节	投产以后资金流量变化及其特点分析	(248)
第三节	“安彩高科”成功上市带来的现金 流量变化	(271)
第四节	对外扩张期的现金流量及其特点	(275)
第五节	成长中现金流量变化的总体分析	(279)
第九章	安彩企业文化塑造	(287)
第一节	企业文化体系与企业精神	(287)
第二节	企业文化的发展	(296)
第三节	企业文化的推进作用	(301)
第四节	企业文化的提升和再造	(306)
第五节	跨越式发展的文化模式	(311)
第十章	安彩企业核心竞争力的形成和增强	(317)
第一节	企业战略研究的核心竞争力视角	(317)
第二节	技术上的系统整合能力	(323)
第三节	独到的科学管理理念	(331)
第四节	优秀企业家资源	(346)

第十一章 安彩企业家的作用与自我超越	(353)
第一节 成功企业在于有卓越的企业家	(353)
第二节 企业家对市场的争取和驾驭	(362)
第三节 企业家的创新精神	(365)
第四节 知人善任打造坚强团队	(369)
第五节 企业家的精神动力和自我超越	(371)
第十二章 安彩走向世界的发展战略	(380)
第一节 走向世界发展战略的国际国内环境分析	(380)
第二节 走向世界的战略指导思想和主要目标	(390)
第三节 走向世界发展战略的阶段设定	(395)
第四节 走向世界的战略对策	(405)
专家评审意见表	(413)
后 记	(415)

导 言

跨入 21 世纪的人类社会，正处在一个整体稳定、竞相发展、激烈竞争和持续创新的新时代。世界多极化和经济全球化的趋势在曲折中发展，科技进步日新月异，综合国力竞争日趋激烈，大国之间的兴衰交替，必将出现新的格局。时代催人奋进，唯有自强不息。

我国作为一个发展中的社会主义大国，自党的十一届三中全会以来，现代化建设取得了举世公认的重大成就，综合国力大大增强，人民生活上了一个大台阶。中国人从来没有像现在这样满怀信心地面对未来。21 世纪将是实现中华民族伟大复兴的世纪。21 世纪，甚至在它的前半期，我国将全面建成小康社会，实现现代化，经济实力、科技水平和综合国力都将居于世界前列。一个具有高度凝聚力的现代化的文明的富强的社会主义中国，一定会自立于世界民族之林。

近 20 多年来，中国的和平崛起和迅速腾飞，有赖于马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的正确指引，有赖于亿万人民在改革开放中开拓前进，也有赖于千百万个企业的艰苦创业与奋发经营，河南安彩集团有限责任公司（简称安彩集团）就是其中优秀的一员。

安彩集团是 1999 年在河南安阳彩色显像管玻壳有限责任公司的基础上建立的，是全国 500 家最大工业企业之一，也是国家

重点高新技术企业和河南省重点扶持的 12 家大型企业集团之一。现在它的成员企业已有 19 个，分布在国内中部、东部、西部几个城市。以彩色显像管玻壳制造为主、进行多元化的研究开发和生产经营。

安彩集团的前身安阳彩色显像管玻壳厂是 1985 年国家正式批准立项兴建的国有企业，1991 年一期工程建成投产。经过十多年艰苦发展，截止 2003 年底，安彩集团共完成工业总产值 354.6 亿元，实现销售收入 322.6 亿元，创造利税 45.6 亿元，已成为国内电子行业生产规模最大、产品品种最多、技术装备最先进的首位彩玻生产企业，在全世界已居第三位，2004 年内其产量将有望成为世界第一。安彩集团先后被评为“电子行业功勋企业”、“中国行业十强企业”、“全国国企改革典型”、“全国质量管理先进企业”、“全国质量效益先进企业”等等，2002 年还被国家确定为“向世界名牌进军，具有国际竞争力的十六家中国企业”之一。

安彩集团的巨大成就，是在十分艰难的条件下取得的：它是在国家缺乏资金投入的困境中，积累和积聚了巨额资产的；它是在经济实力不强、科技不发达的地区，建设起一个国家重点高新技术企业的；它又是在彩电价格持续走低的情况下，一年又一年赢得巨额利润的；它还是在国际市场竞争日益激烈的条件下，大踏步进入世界市场的。安彩集团的辉煌成就是安彩人的骄傲，也是全体中国人的骄傲。不平凡的业绩，是经过不平凡的道路取得的。那么，安彩之路到底是一条怎样的道路呢？这是一个值得深思的具有深远意义的问题。这个问题引起了各个方面的关注，也引起了经济研究工作者的兴趣和重视。经全国政协副主席、中国社会科学院院长陈奎元同志批准，把这一问题列入了中国社会科学院院级重大委托课题研究计划，并于 2003 年 3 月由中国社会

科学院经济研究所、工业经济研究所并邀请中共中央党校经济学教研部的专家、学者组成的课题组进行专门研究。课题名称为：《安彩之路——一个国有企业实现跨越式发展的经济学分析》。

课题组的同志实地考察了安彩集团所有大大小小的分支机构；调阅了安彩集团相关的大量文书档案；特别是还同带领安彩人艰苦创业的安彩集团总裁李留恩同志作过几次深度会谈；还向集团公司有关部门和一些分支机构的负责人了解了大量的实际运营情况，并就许多相关问题走访了有关人员。在此基础上，经过反复思考和讨论，课题组的同志认为走向辉煌的安彩之路是一条斑斓绚丽的多彩路。

（一）安彩之路是一条跨越发展之路

安彩集团从立项到今天，只有 19 年的历史，如果从一期工程建成投产算起，则只有 13 年的历史。在如此短暂的时间内，从无到有、从小到大、由弱变强，迅速发展成为同行业国内第一、世界第三，并行将登上世界第一的宝座，应该说，这是一个大飞跃，是一个奇迹。

在十几年的时间里，安彩集团在彩电玻壳和电脑显示玻壳生产能力上，由 1991 年的 400 万套，增长到 2003 年的 4000 万套；在企业组织规模上，由一个单体工厂，发展成为一个跨行业、跨地区、跨所有制的大型企业集团，员工人数由最初的几百人，发展到 2003 年的 1 万多人；在生产技术上，由全部引进国外技术到能够向国外输出技术；在竞争范围上，由以争占国内市场为目标的国内竞争，扩展到以争占世界市场为目标的国际竞争；在企业管理上，由经验管理到以提高国际竞争力为目标的信息化管理和人文管理；在经营理念上，由为了建设中国彩玻基地，单纯的从严管理，提升到今天的要为社会文明做贡献、以信息化为

手段在全球范围内进行资源整合和资本运作的高峰。

由上可见，安彩集团跨越发展的道路是一条攀登高峰的道路，也是一条走向胜利的道路，还是一条永不停息的道路。安彩集团 13 年所走过的道路等于美国康宁公司生产彩玻 68 年走过的道路。安彩集团经过 13 年奋斗之后，将登上同行业世界第一的宝座，美国康宁公司经过 68 年经营之后，则是决定退出彩玻生产领域，把现有的 9 条彩玻生产线全部卖给了安彩集团。

（二）安彩之路是一条新型国企之路

安彩集团之所以能够实现跨越发展，固然同全体员工长期艰苦奋斗分不开，但仅仅如此还是不够的，更重要的是体制和机制的市场化选择，也就是说，安彩集团虽然是新建的国有企业，但它并未追随传统国有企业的老体制和老机制，而是走上了一条新型国企的道路。

新中国成立以来，国有企业曾经为国家的建设与发展做出过重大贡献，但由于它在体制上的痼疾，即使在计划经济体制下，它的高耗与低效就已经暴露出来了。在改革开放以来的市场竞争条件下，许多国有企业都因竞争力不强而被淘汰，但另有一批国有企业则在市场竞争中得到发展壮大，这部分国有企业被称为“新国企”或“新型国企”。新型国企和传统老国企就其产权主体来说是一样的，也就是说，都是国家所有的，其根本区别则在于，老国企的决策和运行是适应计划经济要求的，新型国企的决策和运行则是适应市场经济规律要求的。安彩集团从一开始就走上了新型国企的道路。

安彩集团的兴建，同老国企不同，它不是依赖于国家财政拨款，而是自己在金融市场上争取银行贷款解决原始资本供给的；安彩集团的产权结构，与老国企不同，它不是国家独资，而是包