



Liaoning Integrated Environmental Programme
欧盟—中国辽宁综合环境项目

工业可持续发展项目

Industrial Restructuring and
Investment Promotion

企业结构调整 方法与实践

Methodology and Practice
of Enterprise Restructuring

主编 仲跻权



NEUPRESS
东北大学出版社



Liaoning Integrated Environmental Programme
欧盟—中国辽宁综合环境项目

工业可持续发展项目

Industrial Restructuring and
Investment Promotion

企业结构调整方法与实践

Methodology and Practice of Enterprise Restructuring

主编 仲跻权

江苏工业学院图书馆
藏书章

东北大学出版社

· 沈 阳 ·

© 仲跻权 2003

图书在版编目 (CIP) 数据

企业结构调整方法与实践 / 仲跻权主编. — 沈阳 : 东北大学出版社,
2003.12

ISBN 7-81054-963-4

I. 企… II. 仲… III. 国有企业—经济体制改革—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104692 号

出 版 者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110004

电话: 024—83687331 (市场部) 83680267 (社务室)

传真: 024—83680180 (市场部) 83680265 (社务室)

E-mail: neuph @ neupress.com

http: //www.neupress.com

印 刷 者: 沈阳市政二公司印刷厂

发 行 者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 170mm × 228mm

印 张: 17.75

字 数: 324 千字

出版时间: 2003 年 12 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 张德喜 孟 颖 责任校对: 米 戎

封面设计: 唐敏智 责任出版: 杨华宁

定 价: 38.00 元

《企业结构调整方法与实践》编委会
(Methodology and Practice of Enterprise Restructuring)
(Name List of Compiling Committee)

主 编 (Chief Editors): 仲跻权

副 主 编 (Associate Chief Editors): 陈铁民 那 波

外方顾问 (Foreign Advisors): Ian Robertson Manuel Vallejo

中方顾问 (Advisor): 刘力钢

成 员 (Members):

王 毅	赵国儒	张 雷	王洪海
宁 春	付生力	王秀岩	孙文合
齐有贵	华连生	吴正平	苏拱崐
邵香芝	邵剑兵	罗少初	张景文
杨 玲	姜海峰	蔡 瑞	

翻译人员 (Translators):

付生力	付世民	夏邦一	张 莉
韩 蕊	史丽梅		

内容简介

该书是“欧盟—中国辽宁工业可持续发展项目”的研究成果，是有关企业尤其是国有大中型企业进行结构调整的参考性图书。全书共3篇8章，概况有2章，主要介绍了项目背景、欧盟—中国辽宁综合环境项目与工业可持续发展项目概况，工业可持续发展项目的实施历程以及项目中结构调整的内涵；方法篇有2章，根据项目的实践总结了企业结构调整方法和商业计划的编制方法，并给出了一个企业的商业计划样本；实践篇有4章，主要介绍了项目在企业结构调整工作中的一些实践，内容有试点企业的结构调整计划概要、中欧方专家所做的国内与国际试点行业的分析以及经过对实践总结所提出的结构调整方面的相关建议。该书是在中欧方专家对试点企业进行结构调整的实践基础上，结合企业诊断咨询的有关理论总结而成，既有发达国家成功的经验，也有中国的理论与实践，通俗易懂，实用性强，是企业进行结构调整必备的参考书。

Introduction

This book is the result of research by the EU-China Liaoning Integrated Environmental Programme (LIEP) and has the purpose of guiding enterprises, and particularly state owned large and medium sized enterprises to restructure. The book is divided into three sections, with a total 8 chapters, two of which contain information on project background, EU-China LIEP, the practice of Industrial Restructuring component, the connotation of restructuring. There are two chapters presenting the methodology for restructuring and the development of a business plan and give a model of business plan. Another four chapters present the restructuring plan for participating companies, the associated recommendations for restructuring, the analysis of selected industrially in China and international sectors. The book is based on the theory of a diagnostic advisory service to the companies by both EU and local consultants as well as the practice of restructuring selected companies. Therefore it incorporates both the successful experiences of developed countries and the theory and practice in China. The book is easy to read and quite practicable for enterprises to use in their restructuring.

序一

辽宁是中国著名的老工业基地，但在中国改革开放过程中，由于受到体制性和结构性矛盾的制约，逐渐失去了原有优势，呈现出相对衰落趋势，这种世人瞩目的状况一度被国内外称为“辽宁现象”和“东北现象”。为了改变这种状况，辽宁省上下做了艰辛探索和努力奋斗，取得了一定成绩，但是，实现老工业基地重振雄风，仍面临许多亟需解决的问题和矛盾。

党的“十六大”报告提出“支持东北地区等老工业基地加快调整和改造，支持以资源开采为主的城市和地区发展接续产业”，并强调此项工作为“新世纪新的发展阶段中重大而紧迫的任务”，辽宁老工业基地因此迎来了重要战略转机。加快国有经济战略性调整、深化国有企业改革、积极扶持中小企业发展等问题已经成为实现老工业基地振兴的关键和前提。

在新形势下，无论作为市场主体的企业，还是从事宏观调控的政府，都需要按照新时期、新体制的要求，重新审视自己的发展决策和政策取向，重新评估并完善现行的经营理念和管理方式，不断总结和改进自身的实践，并积极借鉴、吸收外部的经验和方法。

欧盟—中国辽宁工业可持续发展项目在实施的四年间，专门研究并指导实施了辽宁八家国有大型企业的结构调整，调研分析了国际的以及辽宁的主要工业行业发展现状与趋势，并致力于企业结构调整工作成功经验的推广及延伸工作，同时积极地帮助中小企业开展投资促进活动。上述工作直接触及辽宁经济发展的难点和热点问题，因此通过这些工作形成的经验会对辽宁乃至其他地区所面临问题的解决提供一些帮助。

显而易见，在中央政府全力推进东北地区老工业基地振兴的时刻，在中央要求以新思路、新体制、新机制等方式，走出加快老工业基地调整改造和振兴的新路子的时刻，即将出版的《企业结构调整方法与实践》一书以实证分析的方式展示了中欧专家在国有企业结构调整中的实践、经验和体会等成果，可谓主题重大，针对性强，具有一定的现实意义。由于《企业结构调整方法与实践》是中方专家和欧方专家合作的结晶，书中体现了在现代西方经济思想、管理方式与中国经济发展实践相结合所产生的新思考、新见解，引

入了一些有借鉴意义的工作方法和手段，这也成为了该书的基本特色。

当前，辽宁省正在制定老工业基地调整改造和振兴规划，研究推进调整改造的政策措施，省内企业也正筹划抓住契机有所作为，在这个过程中，有许多问题需要深入研究、探索，比如政府在结构调整中所处的地位、起到的作用，企业如何合理有效地配置资源、实现现代化管理，等等。针对这些问题，中外专家在书中提出的相关观点以及国内企业、国外工业区的结构调整经验对读者在实践工作中趋利避害将有所裨益。

仲跻权

2003年9月 于沈阳

序一作者系辽宁省发展计划委员会主任

序二

辽宁，风景秀丽的东北胜地，中国工业的摇篮。她曾经是一片肥沃的平原，森林茂密，蕴育了历史悠久的名城——沈阳、抚顺、辽阳……这里的气候四季分明：冬季寒冷、干燥，夏季炎热、潮湿，春季温暖多风，秋季凉爽宜人。辽河、浑河、鸭绿江奔流而下，汇入渤海和黄海，给予了万亩良田充足的水源，保障了辽河平原伟大而有抱负的人民的生活。由于自然资源十分丰富，为迅速发展的工业化提供了物质基础，工业成为辽宁除农业之外的第二个支柱产业，辽宁逐渐成长为一个生机勃勃的工业区。

辽宁是中国最后一个封建王朝——清朝——的发祥地，辽宁在中国发展进程中一直占据着举足轻重的地位。中国共产党执政初期直至 20 世纪 70 年代后期也没有放松过加强辽宁的工业化工作。辽宁成为了中国当时的重工业中心，经历了她的鼎盛时期，拥有全国领先的大型工业企业、高额的工业产出和先进的生产技术，政治影响力在各省之中也是举足轻重。

在辽宁经济繁荣和发展的同时，也出现了对森林、河流和土壤造成的负面影响。起初这种负面影响还未被察觉，随着时间的推移，逐渐演化成公开的危险，即大气、河流、海岸、城市和土壤都出现了严重的污染迹象，森林乱砍滥伐，河流干涸，越来越落后的生产方法对在周边生活和工作的人民身体健康造成了危害。就在辽宁的工业化进程遭遇困境、停滞不前的时刻，中国南方的小企业迅速崛起，赶上并超过了辽宁的老工业企业。由于落后的生产方法导致成本过高，产品无法面对竞争，大量客户转向中国其他现代化企业，甚至国外。毫无疑问，要想生存或持续经营，辽宁需要进行重大改革与调整。

这就是欧盟与中国共同出资的技术援助项目——欧盟—中国辽宁综合环境项目——引入的背景，目的是支持辽宁进行实质性变革。

欧盟为什么援助该项目呢？

欧洲经历了大约 400 多年的工业历程，近一个多世纪以来它始终沿袭着传统的工业化方式。现在，欧盟的工业企业正在重新评估原材料、劳动力以及资本投入产出优化的传统观念。具体说来，在西方提高生产力一直是主导原则，但欧洲人在近 50 年中重新界定了生产力的概念。

花费大量资金清理受污染的海岸线，治理受污染的河流和土壤，欧洲人意识到应该避免为此付出的高额费用；生态的失衡在各处已经逐步累积，最终必将爆发并造成破坏，甚至是灾难，无论如何这种损失是惨重的，而政府为此付出的代价实在是不得已而为之。

鉴于环境恶化带来的后果及付出的代价，欧洲的纳税人重新树立起保护环境意识。他们对企业 and 政治家施加压力，促使出台对环境保护有利、对每个人的工作和生活条件都有益的相关环保法律。令人惊喜的是，这种压力培育了以技术为导向的全新行业，由此诞生了数以百万计的新专利和新产品，为欧洲近 20% 的劳动力提供了就业机会。这种状况使人们的环境保护意识进一步加强，人们会更加注意避免浪费能源、水或原料；无论在近期还是远期，环保法规和新兴的生产方式都给居住区域、消费者或者工作场所带来了日益增强的安全保证。

当今的欧洲，对建设一个崭新的繁荣社会所涉及的产品和服务过程有了更加深刻的理解，正在为实现以“后工业时代”可持续的生活方式为特征的欧洲的“小康社会”而努力。与此同时，欧洲愿意将对工业化变革的深刻理解和经验与中国分享。

欧盟—中国辽宁综合环境项目，对辽宁现在的工业化进程中遭遇的环境污染、生产经营落后、无法适应竞争等问题在技术和战略指导方面提供了一个综合解决途径。其中一个关键途径就来自于工业结构调整子项目业已完成的不可磨灭的工作——帮助大中型工业企业进行结构调整，提高综合竞争力，实现可持续发展。工业结构调整子项目已运行了四年，其工作成果现以中欧专家编写的经验总结、参考文献等形式录入本书呈现给读者。然而，工业结构调整的工作并未就此结束，中欧资深专家还将通过各种活动深化并延续已取得的成果，促进辽宁工业企业的可持续发展。

中欧双方项目发起人的共同愿望是：欧盟—中国辽宁综合环境项目能够树立一个典范，在降低工业污染方面能够取得一系列成就；帮助地区进行产业结构调整，帮助试点企业实现运营结构调整；使辽宁以此为平台步入一个崭新的高效的工业时代，即产品具有竞争力、生产工艺先进、自然环境优美；使工业繁荣最大限度地积极地服务于人民，造福于人民。

华德

欧方财务经理

欧盟—中国辽宁综合环境项目

2003 年 8 月 沈阳

前 言

伴随着经济全球化进程的日益迅猛发展，全球的经济联系打破了国家、地域的界限，越来越紧密相关，企业的竞争范围亦扩展至全球，竞争更加激烈。

目前，在世界经济领域，为了应对日益激烈的竞争，结构调整正成为国际性大趋势。世界知名跨国公司纷纷通过并购、重组等方式进行结构调整，扩充实力，争取行业的垄断地位；而一些中小企业也通过结构调整优化资源配置，构建或强化核心能力，以期实现生存与发展。欧洲国家的企业在吸收以往的结构调整经验与教训后，至今仍把结构调整作为推进企业可持续发展的重要手段。

在加入 WTO 之后，中国经济真正融入到世界经济之中，国内的区域性竞争扩延为全球性竞争。另一方面，市场经济体制的日益完善，使得中国的企业在国内的经营发展也必须面对严峻考验。可以说，无论是为了摆脱困境，还是为了应对国际竞争的挑战，抑或是为了可持续发展、不断创新，结构调整都将是中国企业提升自身竞争力的必由之路，这是由当前的经济大背景决定的。

本书的出版可谓应运而生，其目的则是为中国的企业，尤其是国有企业摆脱困境、谋求可持续发展，提供建设性意见和途径；为能够帮助企业进行结构调整的专家、咨询机构拓展思路、充实实践经验和方法。

本书与其他有关企业结构调整的书籍相比，独到之处有三点。

1. 欧洲各行业、专业咨询专家耗时两年，为分布在八大行业的八家辽宁的国有大型企业做出结构调整报告，原汁原味地体现了欧洲专家进行企业结构调整的思路、重点和方法，以及欧洲企业的一些成功的经营理念与管理经验。

2. 中欧合作过程中，中方资深专家在吸收西方结构调整实践精髓的同时，立足本国国情，发挥自身才智，总结概括出具有可操作价值的结构调整“实施方法”，“方法”的实用性体现在为读者详解了帮助企业进行结构调整的具体流程、内容，以及行业及各专业领域进行咨询诊断的操作点。

3. 经过大量的信息收集及实地调研，中欧行业专家编写了八大行业国际、国内概况及行业发展趋势报告，此报告可以作为行业分析研究、投资决策以及企业发展战略制定等工作的参考，实用性强。

本书的最大特色就是抛开纯理论探讨，强调可操作性、实用性。全书以欧洲企业成功的管理理念为基石，立足于国内老工业基地重点行业中有代表性企业的具体情况，通过把中欧专家在结构调整实践中协作、融合后形成的观点、对策，萃取精华，以点辐面编辑而成。

鉴于此，企业的高层管理者、管理咨询服务机构以及所有对企业结构调整工作感兴趣的人士，不妨拨冗小阅此书，或许会有一份收获。

由于时间和水平所限，书中难免有疏漏和值得商榷之处，欢迎指正。

编 者

2003 年 10 月

目 录

概 况

第 1 章 项目概况	1
1.1 项目背景	1
1.2 欧盟—中国辽宁综合环境项目	1
1.3 欧盟—中国辽宁工业可持续发展项目	4
第 2 章 项目历程	7
2.1 历 程	7
2.2 项目结构调整的内涵	10

方 法 篇

第 3 章 企业结构调整方法	15
3.1 企业结构调整工作的一般流程	15
3.2 行业专家咨询工作纲要	19
3.3 专业专家工作纲要	24
第 4 章 商业计划编制方法	45
4.1 商业计划的含义	45
4.2 商业计划的特点	46
4.3 商业计划的理论基石及编制工具	49
4.4 商业计划的内容	55
4.5 商业计划的范本	58

实 践 篇

第 5 章 试点企业的结构调整	61
5.1 试点企业所揭示的典型问题	61
5.2 试点企业结构调整计划概要	64

第 6 章 国内行业分析	118
6.1 纺织行业分析报告摘要	118
6.2 钢铁行业分析报告摘要	130
6.3 制铝工业行业分析摘要	140
6.4 煤炭行业分析摘要	148
6.5 造纸工业行业分析报告摘要	157
6.6 化工行业分析报告摘要	166
6.7 机械工业行业分析报告摘要	175
6.8 平板玻璃行业分析报告摘要	198
第 7 章 国际行业分析	212
7.1 钢铁行业	212
7.2 煤炭行业	213
7.3 制铝行业	214
7.4 化工行业	215
7.5 机械制造行业	216
7.6 玻璃行业	217
7.7 造纸与工业纸板行业	218
7.8 纺织行业	219
第 8 章 结构调整的相关建议	221
8.1 重视工业企业的结构调整, 打好整个行业结构调整的基础	221
8.2 培育咨询服务市场, 建设企业发展的支持服务体系	222
8.3 提高咨询服务机构的能力和水平, 为企业需求提供有效供给	223
8.4 提升企业自我调整的意识, 实现适时的创新和进步	224
8.5 客观地预期咨询诊断及调整的成效	225
附 录	227
附录一 欧洲结构调整实践	227
附录二 商业计划书样本	239



Liaoning Integrated Environmental Programme

欧盟—中国辽宁综合环境项目

工业可持续发展项目

Industrial Restructuring and
Investment Promotion

概 况

第1章 项目概况

1.1 项目背景

中国对全球环境有着巨大的潜在影响，同时中国向可持续发展过渡将对世界的发展和国际安全产生积极的作用，因此欧洲委员会准备给中国政府提供帮助以实现中国的“21世纪议程”目标。

辽宁省以其丰富的自然资源和密集的工业在中国占有重要的经济地位，但辽宁工业发达的同时也对环境产生了严重的影响。辽宁省中部地区的环境受到了破坏，其中辽河流域是中国污染最重的地区之一，因而辽河流域污染控制项目被国务院确定为国家重点项目。控制污染趋势从而削减污染排放，防止环境不可逆转地恶化，这项工作需要多方的大量努力。同样，处理工业结构调整带来的社会问题也需要大量的努力。

基于以上背景，并在1995年和1996年欧盟代表团对辽宁省的考察以及随后的会议、讨论和谈判的基础上，欧洲委员会于1997年2月向中国政府提交了“欧委会向辽宁省提供环境援助的框架建议”。基于“框架建议”，欧委会向辽宁派出了项目设计代表团，与辽宁省相关部门共同设计了迄今为止欧盟对中国最大的技术援助项目——欧盟—中国辽宁综合环境项目。该项目与国家和辽宁省的“九五”规划和2010年远景目标中的环境保护和经济发展目标相一致，为辽宁今后进一步开展国际合作、吸引投资拓宽了渠道，同时也大大加强了辽宁与欧盟的联系。

1.2 欧盟—中国辽宁综合环境项目

在经过大量的前期准备的基础上，欧盟—中国辽宁综合环境项目于1999年9月13日正式启动；项目总投资为4850万欧元，其中欧盟提供3700万欧元，辽宁省人民政府配套提供1150万欧元。项目的总目标是帮助中国辽宁省解决其目前在减缓污染、建设现代化经济以及社会经济结构调整方面所面临的问题。在中欧签署的“框架协议”中具体阐述了合作项目的三

个主要目标：

- 帮助加强环境规划制定、管理和实施的能力，增强环境意识；
- 促进清洁生产、降低废物排放和循环利用，提高能源利用效率和寻找替代能源；

- 支持经济和社会结构调整。

为了实现这些目标，欧盟—中国辽宁综合环境项目设计了七个子项，其中包括：

- ① 环境意识；
- ② 沈阳城市总体规划；
- ③ 辽河流域水资源管理；
- ④ 大气质量管理及体制能力建设；
- ⑤ 能源管理；
- ⑥ 工业清洁生产；
- ⑦ 工业结构调整与投资促进。

欧盟—中国辽宁综合环境项目的主要活动集中在辽宁省中部地区主要城市，包括沈阳、鞍山、抚顺、本溪和辽阳，一部分活动在阜新界内，而水资源管理项目的活动覆盖了辽宁境内的整个辽河流域。项目的实施，将促进行业规划的制定，提高环境意识，改善自然资源管理，加强污染防治；节约能源和促进清洁能源的使用；支持工业结构调整，促进投资，特别是促进投资发展无污染工业。

1.3 欧盟—中国辽宁工业可持续发展项目

欧盟—中国辽宁工业可持续发展项目是欧盟—中国辽宁综合环境项目的第七个子项，包括工业结构调整与投资促进两部分。

1.3.1 工业结构调整

工业结构调整的总目标是帮助政府和企业管理部门对污染严重的大型国有企业进行结构调整和减少社会损耗。结构调整的主导原则是实现试点企业的长期可持续性发展。工业结构调整的重点为大型国有工业企业，主要集中在煤炭、钢铁、有色冶金、机械、化工、建材、造纸和纺织八个传统行业。其具体目标是：

- ① 帮助选定的国有企业进行结构调整，使其在市场经济条件下具备长期的生存能力；在结构调整的同时，应强化环境法规和标准的实施；