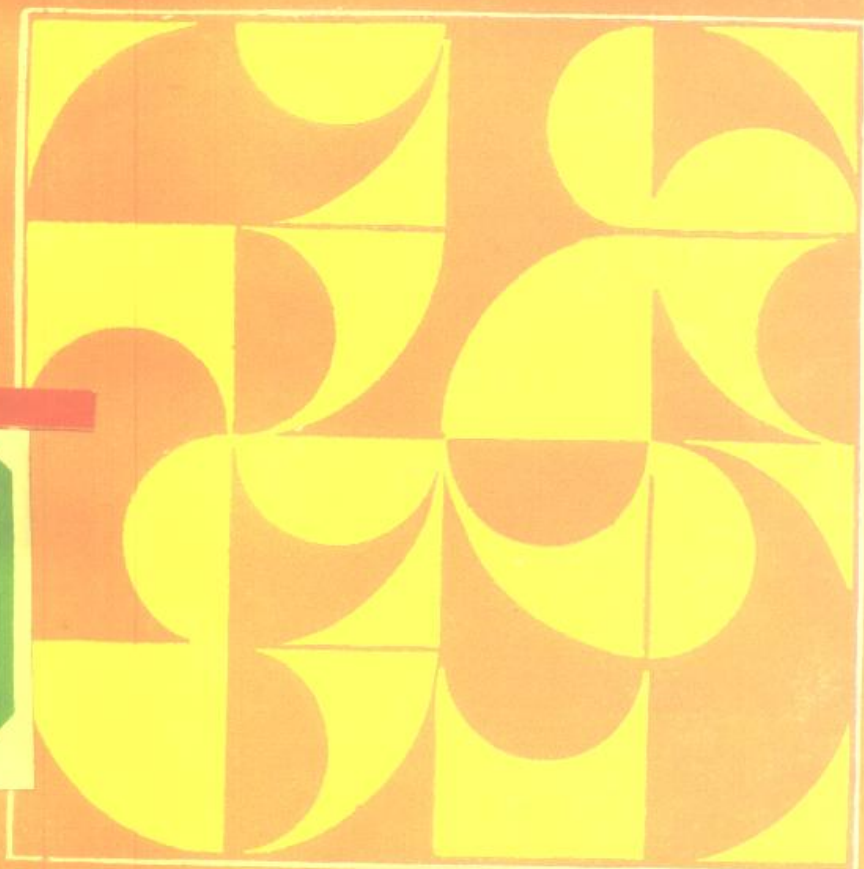


90年代企业发展战略丛书 陈重 主编

中国企业 应变能力析论

程松林 王 曦 著



《90年代企业发展战略》丛书

总顾问：袁宝华

主 编：陈 重

中国企业 应变能力析论

程松林 王曦著

中国发展出版社

中国企业应变能力析论

*

中国发展出版社出版发行
(北京市西城区金果胡同8号)

邮码: 100035

各地新华书店经销
北京印刷二厂印刷

787×960毫米 32开本 6.25印张 110千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数: 1—5000册

ISBN 7-80087-019-7/F·18 定价: 2.80元

《90年代企业发展战略》

丛书编委会

总顾问：袁宝华

顾问：杨 洪

顾问兼企业家指导：马 杰 国 林 李寿田

褚时健 徐世彬 贺端湜

张 和 张瑞敏 傅庆馥

姚逸鸿

主 编：陈 重

副主编：霍心一 荣德邻 江敦岩

编 委：（按姓氏笔划为序）

于海燕 王 凯 兰巨申 刘 义

刘岩功 刘雄飞 江敦岩 陈 重

陈 静 陈晓田 冷志福 邹德良

庞友谅 赵 群 荣德邻 贾树亭

梁尚诚 梁耀童 笄新亚 霍心一

·写在前面·

杰出的未来学家奈斯比特在他的代表作之一——《2000年大趋势》一书中，曾经分析论述了90年代全球十大趋势。其中他预测的第一个趋势，就是90年代将表现为“兴旺的全球经济”。其理由是：科技的发展已使物质、粮食和能源不致匮乏；各国减低税率的行动使人们更勤奋地工作，通货膨胀及利率将受到控制；亚洲庞大的经济力量将增加消费需求；对民主、自由的要求将有利于企业的发展；冷战结束将令世界走向和平繁荣；国际合作有利于环境保护；欧洲一体化之后，将使北美、欧洲和日本连成一个自由贸易的金三角，而通信和信息业的发展，则将促进全球经济的发展。

不管奈斯比特的预言正确与否，可以肯定的是，90年代对于任何一个国家（包括企业）来说都是充满挑战与机遇的年代。它一定会出现许多不同于80年代的新现象，新课题。这些新的因素将对企业经营产生什么影响，很大程度上决定了企业的发展方向。

90年代，无论从经济意义还是从政治意义上来看，它对我国经济发展和企业发展都是具有决定性的年代。我们面临的形势是十分严峻的：人口增长过快且素质不高，经济基础薄弱且效率低下，地区发展不平衡且结构不尽合理等等，这些问题很可能成为我们在2000年国民生活实现小康水平的主要障碍。

与此同时，我们还面临着国际政治经济形势的巨大变化。局部动荡的加剧和各种政治力量的重新组合，将导致新的政治经济格局的形成。特别是东欧的变化、苏联的动荡，预示着社会主义面临新的挑战。在这种复杂而又具有压力的形势下，社会主义出路只有一个，就是要实事求是又坚定信念，通过改革竭尽全力地把国民经济搞上去，力争创造比资本主义更高的劳动生产率，使整个社会走上共同富裕的道路。唯此，社会主义才会真正具有说服力，凝聚力。只要我们认真把自己的事情办好，把国力增强，世界就不会无视中国这样一个大国的存在。而要实现这一目标，要发展经济，就必须搞活企业、突出解决增强大中型企业的活力问题。

正是基于这种认识，我和一些同仁发起编写《90年代企业发展战略》丛书，希望对中国企业的改革与发展尽微薄之力。本套丛书不是预测丛书，关于对90年代企业发展的预测，我已在由我同霍心一、相志雄同志主编的《90年代中国企业发展战略》（中国财经出版社1990年版）一书中，做过较为详细的探

讨。这套丛书是试图通过80年代反映出来的我国企业出现的问题，来探讨企业应该如何解决，应该从哪方面来着重进行努力。

那么，80年代我国企业所暴露的问题（或弱点）主要有哪些呢？

第一，企业对外部环境变化特别是对市场的适应能力较弱。改革把我国企业从几十年高度集中的体制下推向市场。但由于企业走向市场的时间还短，再加上我国实行的是有计划的商品经济，企业特别国营大中型企业还不可能完全的参与市场竞争，因此，企业应付市场变化的能力还不强，特别是在宏观环境急剧变化的情况下更是如此。1988年开始的经济上的治理整顿，就促使不少的企业暴露了这方面的问题。

第二，技术和管理水平还不高。技术与管理是推动企业发展的两个轮子。技术落后与管理落后是我们一直想解决但又没能解决的两大难题。80年代我们在引进国外先进技术设备、投资进行大企业的技术改造等方面做了相当的努力，我们在强化企业管理方面也做了大量的工作，这两方面也收到一定的效果。但是我们在技术引进的实效上和企业基础工作方面同国外企业相比，还有很大的差距。这将构成对90年代我国企业发展的一个威胁。

第三，企业劳动生产率低。改革为促进我国劳动生产率的提高做出了令人瞩目的贡献。但由于我国人口增长过快，社会保障系统不健全，以及企业

体制改革的艰难，都使我国的劳动生产率低的局面无法彻底得到改变。从国际比较看，我国低工资的优势正在被低效率所吞食。以机械制造业为例，我国的人均劳动生产率大约只有美国的1/26，台湾的1/10；在棉纺业，国外先进水平1万纱锭只需要7个工人，而我们却需要300个职工！我们每年的投入不比日本少，但国民生产总值只相当于日本的1/4。因此，下大气力，通过各项配套改革措施来促进劳动生产率的提高是我国企业在90年代的一项艰巨的任务。

第四，国际竞争能力不强。企业管理水平和经济实力的强弱关键要看其国际竞争能力如何。国际化经营是未来企业发展的主要趋势。80年代我们制定并开始实施沿海地区发展战略，一方面通过吸引外资，推动了三资企业的发展，另一方面一批企业通过产品的出口和在国外建厂，以此提高了参与国际竞争的能力。但从整体和需要看，这仍是很初步的。我们尚不具备足以占领国际市场的拳头产品，更不具备能够与国际强劲对手相抗衡的企业集团。因此，如何按国际惯例管理企业增强企业的国际竞争能力，更是一个新的课题。

正是基于对上述问题的认识，我们就会迫切地感到90年代对于我们是何等的关键。我们面临的来自外部的挑战莫过于我们自身。因此我们要把文章做在90年代，做好在90年代，因为它是通向21世纪的桥梁。《90年代企业发展战略》丛书理应在这方

面贡献自己的一份智慧和尽一份责任。

我衷心地感谢袁宝华同志和杨洪同志能够担任本套丛书的总顾问和顾问，我认为这是对丛书的最大支持。宝华同志长期担任我国经济综合部门的领导工作，对我国企业改革政策的制定和实施，对推进我国企业管理的现代化做出过杰出的贡献。正是由于他几十年呕心沥血且卓有成效的努力，使他在中国的经济界和企业界享有崇高的威望。同时，也正是由于他的指导和支持，才使我们在企业研究水平方面的提高成为可能。

此外，我还必须感谢我所邀请的十名厂长（经理）担任本套丛书的顾问兼企业家指导。邀请这些企业家的目的是要在选题上广泛征求他们的意见，避免理论脱离实际，使选题更贴近企业，既有针对性，又有指导性。这十名企业家都是国内最优秀的企业家，他们经营的企业都是国内最好的企业，同时他们又都是我在企业界最好的朋友，跟他们在一起，我便感到充实。此外，我还要感谢香港燊宝集团公司董事长姚逸鸿先生担任本套丛书的顾问兼企业家指导，姚先生敏锐的经营头脑和他对国内企业改革现状与出路的精神见解和分析，给我留下了深刻的印象。正当不惑之年的姚先生，他的经历、资质与岁月相伴，预示着潜在的但却是强劲的发展势能。我希望在今后同他的交往中得到更大的收益。

本丛书从酝酿到出版，始终得到中国发展出版社原社长禾村等同志热心支持和鼓励，在此一并表

示谢忱。

愿《90年代企业发展战略》丛书成为企业界及关注企业界发展的社会各界的忠实朋友。

陈 重

1991年元月于北京

· 内容简介 ·

本书从理论与实践相结合上研究了我国企业在变化迅速的时代如何学会知变、应变、适变。书中具体论述了企业应变与应变的条件，应变的几种模式，行业应变的一般对策，应变的战略与策略，企业的应变、适变与发展等问题，对企业管理者有重要借鉴意义。

目 录

第一章 变化迅速的时代.....	(1)
第一节 企业当前面临的难题.....	(2)
第二节 变革时代的企业环境.....	(4)
一、企业的宏观环境.....	(4)
二、企业的微观环境.....	(7)
三、外界环境对企业的影响.....	(8)
第三节 瞬息万变的市场.....	(9)
一、市场.....	(10)
二、变化的市场.....	(11)
三、预期与市场动荡.....	(14)
第四节 经济周期波动.....	(15)
一、经济周期和我国的经济 波动.....	(15)
二、我国经济波动的特点.....	(17)
三、经济波动的后果.....	(19)
第五节 风云变幻的经济循环.....	(20)
一、贸易保护主义.....	(20)
二、能源危机.....	(22)

三、	地区冲突·····	(24)
四、	世界性产业结构的调整·····	(26)
第二章	寻找时代的特点·····	(29)
第一节	看不见的手与看得见的 手·····	(29)
一、	价值规律·····	(29)
二、	市场供求规律·····	(31)
三、	产品生命周期·····	(33)
四、	技术发展规律·····	(34)
五、	经济运行的宏观调控·····	(37)
第二节	是先有鸡还是先有蛋·····	(41)
第三节	刚性、滞后与功夫不负 有心人·····	(43)
第四节	涨落与变化的契机·····	(45)
一、	涨落·····	(45)
二、	涨落的作用·····	(45)
三、	变化的契机·····	(47)
第五节	突变、随机与连锁反应·····	(48)
第六节	多样性与个性化·····	(50)
第三章	应变与应变的条件·····	(55)
第一节	应激·应变·····	(55)
一、	应激·····	(55)
二、	应变·····	(56)
第二节	应变的条件·····	(61)
一、	行业及其技术环境·····	(61)
二、	内部条件·····	(65)

第三节	应变的心理准备·····	(68)
一、	强烈的环境意识和适应变化的思想·····	(68)
二、	企业领导者要能适应外界变化的突然发生·····	(70)
三、	积极进取的企业精神和同舟共济的忧患意识·····	(73)
第四节	应变的阻力·····	(76)
一、	应变的代价·····	(76)
二、	应变的阻力·····	(77)
第四章	应变的几种模式·····	(80)
第一节	快速反应——随机应变·····	(81)
一、	准确地判断情况·····	(81)
二、	在准确判断的基础上正确决策·····	(81)
三、	快速行动·····	(82)
四、	敢冒风险·····	(84)
第二节	预测、决策、力量——超前应变·····	(84)
一、	灵敏的信息·····	(85)
二、	科学的预测·····	(88)
三、	正确的决策·····	(94)
四、	有力的行动·····	(97)
第三节	环境、战略模式和组织协调——适应变革模式·····	(98)
一、	适应模式的几个概念·····	(99)

二、	组织对环境变化的“转变行为”	(104)
三、	一点启示	(107)
第四节	提高企业素质，不断开拓——长期应变	(109)
一、	蜕变的哲学	(109)
二、	企业挖潜	(112)
三、	开发新产品和进行技术改造	(115)
四、	向管理要效益	(119)
五、	克服短期行为，着眼长期应变	(121)
第五章	行业应变的一般分析	(123)
第一节	行业特点对应变能力的影响	(124)
一、	行业的内部结构	(125)
二、	行业内部的带头者和仿造者	(127)
三、	行业生命周期	(130)
四、	企业规模与所有制形式对企业应变能力的影响	(130)
第二节	分散性行业的应变特点	(133)
一、	分散性行业存在的原因	(133)
二、	分散性行业的企业应变能力	(134)
第三节	新兴行业企业的应变	(138)

一、	我国新兴行业的基本情 况.....	(139)
二、	新兴行业的应变能力.....	(141)
第四节	成熟行业的应变.....	(146)
一、	行业的特点.....	(146)
二、	成熟行业的应变措施.....	(147)
第五节	衰退期行业的应变.....	(148)
一、	引起衰退的原因.....	(149)
二、	退出障碍.....	(149)
第六章	应变战略与策略.....	(152)
第一节	以不变应万变.....	(152)
第二节	全面成本战略与产品差 异战略.....	(155)
一、	全面成本战略.....	(155)
二、	产品细分战略.....	(158)
第三节	发展战略.....	(159)
一、	迅速发展战略.....	(159)
二、	稳定发展战略.....	(160)
三、	发展战略的几项战略措 施.....	(161)
第四节	抽资、紧缩战略.....	(165)
一、	抽资战略.....	(165)
二、	紧缩战略.....	(166)
第五节	常见的应变策略.....	(169)
第七章	企业应变与发展.....	(172)
第一节	惯性与学习过程.....	(172)

第二节	建设意识与应变.....	(174)
一、	螺旋型的上升与积累式 创造.....	(175)
二、	目标与手段.....	(176)
后记.....		(178)
主要参考资料.....		(182)