

困或奋争

——当代中国

企业与企业家

郭戍华 吕燕英 李建魁 戴战军 著



当代中国企业与企业家

困惑与竞争

辽宁人民出版社

当代中国企业与企业家

(代序)

企业是现代社会经济生活的基础细胞。而中国当代企业则是这细胞中最为复杂的一类。这不是因为中国企业管理与技术及其结构的先进与落后，也不在于其多种所有制形式或者存在方式；我们这里所说的复杂，是指企业所受社会体制过渡因素影响而造成的非经典性——即我们很难用某一种经济模式或经济理论来概括或描述中国的当代企业。

在1983年到1985年，中国社会科学院和世界银行组织曾联合对中国当代企业(以20家工业企业为案例)进行了一次研究。并在此基础上于北京召开了中国国营工业企业管理体制国际讨论会。稍后又出版了论文集《中国工业改革与国际经验》。当时的研究者们普遍认为，就国际比较方面来说，中国企业运行机制及其所处环境既不同于苏联又不同于东欧诸国。例如，在企业动机这个问题上，研究者威廉·伯德与吉·蒂德里克指出：实际上，对中国企业来说，无论马克思的追求最大利润理论，还是科尔奈的扩展动理论都不能全面地解释它们的动机。这种情况主要是由下述三方面的因素造成的：一是中国的工业管理体制的内在矛盾；譬如一方面是投

资权的高度集中而另一方面是经营权的分散；二是改革的随机性与不配套。譬如新的利润留成办法鼓励企业追求最大利润，而旧有的劳动管理制度则产生相反的抵消作用；三是“多轨制”。

从那时到现在已过去5年了，应该说，中国企业的状况并没有多大变化。尽管在这5年中曾酝酿全面的价格改革，以期形成完备合理的经济运作结构，但最终却未能实现。因此，中国企业仍然处在一种错综复杂、互相矛盾的境界中。

当然，复杂的另一面表现则是，虽然整个工业管理体制及企业环境没有发生什么重大更改，但作为宏观失控的结果却是大量存在和产生了。不仅有种种实用性的微观“改革”，而且最普遍的问题在于，各地区各部门各企业采取种种难以以法律为依据说是合理与否——但肯定有大量非法行为——的办法逃避政府和国家的控制。于是社会经济生活中便产生了大量混乱，投机倒把、贪污腐化、物价失控、诈骗行贿、循环欠债等现象，并越来越严重。

因此，不论支持改革或反对改革的人有一个共同的认识是，中国的经济生活已处于一个典型的十字路口。只不过他们的选择不同罢了。

不过大多数经济学专家都认识到，要从根本上能解决这些问题，不是靠“放与收”的老办法所能奏效的。

二

中国企业确是在上述矛盾与混乱的环境中苦苦挣扎。所以，我们宁愿相信，除少数不法之徒之外，如果说大多数企业均有难以明言的不光彩行为（厂长们称之为“合理不合

法”或曰“擦边儿球”）的话，那也是被逼无奈。

企业面临的问题是多方面的：

1. 资金问题。

就国营企业来说，重大投资权仍然掌握在政府手中，这恐怕是前几年经济问题的症结所在。一般看来，中国工业投资率是相当高的。但连维护政府观点的中国经济学家也承认，这种高比率投资却是低效的。因此，高比率投资虽然导致了高速率工业增长，但其不良后果却是潜在的经济萎缩。客观地说，这其实是投资体制问题。日本战后工业的发展也曾得益于高比率投资，这是众所公认的。然而投资是否适应消费并创造未来市场，才是高比率投资是否合适的标准。

由于投资权控制在国家手里，以及投资管理中种种权利与利益矛盾，结果投资或者拖延不决，或者盲目扩大。而企业与地方政府的紧密结合及其没有“硬预算”为保障的承包体制——即企业承包人即使亏损亦不会受重大财产损失或（因为他们也没有这样的财产）或受法律制裁，则加剧了盲目投资的状况。于是出现了一方面投资资金紧张，另一方面又盲目投资的矛盾局面。这种投资情况在大量重复引进国外冰箱、彩电、洗衣机生产流水线一事上得到印证；而关系到国民经济基础的某些投资，却难以保障。

至于其结果，除了国民经济发展比例失调、国内设备技术发展受到抑制等等以外，在资金问题上，连锁反应便是目前的流动资金紧缺的严重后果。盲目投资造成产品大量积压，企业资金周转不动。

当前正在执行的控制投资规模、抽紧银根的紧缩政策则加剧了企业的资金困难。大量企业负债，纷纷停工停产。看

来，投资失控当然有集权动摇和纪律松弛的原因，但再度恢复投资集权是否能有效地解决投资与市场相适应的问题则很难下定论。实际上，投资权是经营权的一个重要部分；国家作为所有者，当然必须按整个社会发展来调整各部门投资比例，但是投资失控的主要原因却在于一是投资权与经营权分离，因而难以使投资反映市场需求关系。二是投资使用者无能力对投资成效负责（实际上从权利观上看他也无须负责。其结果就是投资决定者即政府部门和投资使用者即企业，都不对投资后果负责）。

2. 市场问题。

企业正在疾呼市场疲软。当所谓疲软部分正是投资超量的部分。而企业没有投资权，当然也就无力适应市场需求的变化，只好坐在那里慨叹了。

不过这还不是全部问题。市场机制的现状只给企业造成的难题是多方面的。它一边苦于市场的发展，一边又苦于市场的不发展。无论是价格多轨制还是物资供应渠道多轨制都加强了这种矛盾。

商品价格本应成为联系企业与市场的中介，价格不仅使消费调节生产，也使生产调节消费。但对目前大多数已涉足于商品市场的企业（尤其是国营企业）来说，商品价格的中介作用不是不起作用便是起了扭曲的作用。说它不起作用，是因为国营企业的商品价格仍然受到原有价格体系的控制。这一方面自然有减轻改革阵痛的社会政治考虑，另一方面也说明我们在观念上仍然过于简单地理解市场规律，仿佛只有市场对生产的调节，而没有生产对市场的调节。其实后者倒是经济规律的基础，也是马克思学说的显著特性。至

于说它起了扭曲作用，则主要因为存在价格及物资供应的多轨制。

另外，市场缺乏完备的体系也是问题的重要方面。这主要反映在：第一，市场被割裂。地方保护主义、行政干预市场，都是造成割裂的主要原因。第二，实质上，现在的市场体系中主要是产品市场，而缺乏与之相互作用的资金市场与劳力市场。只将产品纳入商品市场，而不把资金纳入，尤其是拒绝将劳动力纳入，显然是为原有体制而牺牲经济规律。

3. 效率问题。

提高生产效率是老问题，但也确是中国企业面临的急迫的现实问题。

改革以来，首先受到重视的便是激励机制。农村经济改革的核心就是以联产承包调动农民的积极性。然而，生产率的提高与激励量的增大之间并不具有线性特征。而且，即使在增大激励量能提高生产率的最佳区域内，与其说是效率与激励量有关，毋宁说是与激励的获取机制有关。

生产率的提高受复杂的多因素的影响，而其中最根本，也是最有长期效用的手段则是生产方式的进步和买方市场的形成。但恰恰在这两个方面，中国企业面临的状况是并非美妙的。在生产方式方面，企业因为受投资限制，很难自动地扩大规模，造成短期经济效益观念的现行承包制则使企业宁愿扩大单纯投入量，而不愿改进技术构成。缺乏买方市场，既是生产垄断的结果，又反过来强化了垄断。而垄断却无疑是进一步提高生产率的大敌。

中国人一再强调的是这样一个原则，即“微观搞活，宏观控制”。但实际上这句话常被错误理解。如果这里所说的宏

观控制,指的是国家对经济生活用经济和行政手段进行调控,无疑是必要的。但这句话实际上被理解为宏观机制改革暂缓的同义语。这就等于将提高生产率的手段只限于物质鼓励方面,而将生产方式和市场机制的作用排除在外——因为这些方面都不是微观上能搞活的。

值得一提的是,目前所出现的某些买方市场——例如前面所说的冰箱、彩电等耐用消费品市场,并不是紧缩经济的结果,而是前一段盲目投资的产物。这种买方市场是否能有效地促使企业改高产品配比,提高生产率,还要看管理体制是否赋予企业的选择权、而尤其要看企业是否在双向上处于买方市场。因为企业一方面是生产者,但另一方面,在资金供给、物资供给、劳动力供给等方面则又是消费者,如果在这些方面企业仍然处于卖方市场中,它就无力去适应另一方面市场的变化。

4. 企业职能社会化问题。

现代工业要求企业专业化。这绝非仅指技术方面,而且也包括职能方面。中国企业长期以来被过多地赋予社会职能,几乎无所不包。这不仅造成了企业的低效率,而且削弱了企业的专业职能。这种情况虽然随着企业工作中心的转移和厂长负责制的推行发生了很大改观,但仍存在企业职能社会化的诸多问题和观念。

企业被赋予社会职能是使众多企业领导人头痛的问题。因为实际上,他们无力实施这种职能,却又不得不从生产上分出精力去努力敷衍。这实际上也是政企不分的一部分内容。国营企业效率大大低于合资、外资及个体等企业的一个重要原因也正在于此。然而我们在推行政企分开政策时恰恰忽

略了这个方面。

当然，中国当代企业，尤其是作为国民经济收入支柱的国有企业所面临的问题，除了上述以外还有许多。但是，如何解决上述问题看来是企业发展的最紧迫的关键。而这一切都有待于新的选择与决策。

三

尽管中国企业面临着种种困境，但从1979年推行工业体制改革以来取得的成就是于世瞩目的。而其成功的一个重要方面，则在于改革与困境本身造就了一大批适应这种矛盾环境，并且兢兢业业，颇具献身精神的中国式的当代企业领导者——中国当代企业家。

中国当代企业家大体上可以分为这样几类：一是政府任命的官员。包括绝大部分国有企业和城镇集体企业的领导者。他们大多来自技术岗位，而又具有一定的官场经验。尽管与国外经营者比较起来，他们未必能算得上佼佼者——他们的经营经验太多刚刚获得，但只有他们，才能在中国式计划经济的讨价还价及协调关系、疏通渠道方面如鱼得水。在中国式经济中，优秀的西方经营者并不一定成功。这从本书后面附表中的合资、外资企业亏损面高达28%—35%便可得知。这些合资或外资企业的劳动生产率远远高于中国人自己领导的企业，但却有如此情况，不能不令人深思。

这些由政府任命的技术型企业领导者99%以上是党员干部。因此，尽管有诸如承包合同等激励方式，但根本的动力却不在单纯经济利益或法律效力，因为即使承包失败，他们也没有任何值得一提的经济利益可被损害。在这里，动力应

该归于政治热情和事业观念。然而这种状况的弊端也是明显的，除了“软预算约束”不能有效地防止用人随机而带来的失败率以外，长远的影响还在于，这些领导者本身的动机对企业目标的作用。显然，对于由政府任命的官员或技术人员，对于靠政治信念（当然包括权力欲望、地位观念、荣誉价值等等）或靠事业心来维系的企业领导者来说，企业的最大目标当然不可能是利润和效益。

第二类则是所谓真正的承包者。包括投标承包和租赁承包以及凭关系承包的人。他们大多在小型城镇集体建筑或商业及盈利性服务业企业中。这些企业家从动机和服务方式上看当然更接近西方现代经营者。即以获取最大利润为根本目标。但从法律地位上看，他们却不具有这种性质；而在中国的价值观念里，这些企业家更接近社会寄生者。实际上，他们是占用公有财产为自己盈利，而这种有利的地位当然不是每个人都可企及的。因此，不论从法律上来说，还是从人情关系上说，他们都没有、也不大担心经营失败后受到损害或惩罚。前一段发生的大量经济犯罪——例如诈骗、携款私逃、倒卖统配物资及外汇等，大都发生在这部分企业家中。

最后一类就是私人企业家。这部分人在中国企业家中占数量上的优势，但其经济成果却微不足道，而且也没有什么社会地位。他们纯以盈利为目标，经营规模大多很小，经常“打一枪换一个地方”，当然也难免生产伪劣商品。但由于他们几乎不占用社会固定资产，所以除了对经济起锦上添花的繁荣作用外，其成败影响并不大。

总括来看，中国当代企业家有这样一些特点：第一，他们还只是技术型或官僚（不是贬义上使用的官僚）型的经营

者，其所谓开拓性还具有对政府的很大依赖，这是中国经济体制的现实结果；第二，由此决定，他们还没有明显的、统一的独立利益，因而社会力量并不显著，未能形成一个阶级或阶层；第三，他们还不具有应用手中掌握的资本及其相互联系去调整经济及社会结构的力量乃至意识；第四，他们的社会角色及其献身精神是唯一能适应目前中国经济体制、并缓冲商品经济发展与传统政治观念带来的矛盾的中间体。而正是最后这一点，是他们的力量所在，使得决策者不能不考虑他们的利益和意见。

四

中国的改革已进行了整整10年。其成就是全世界公认的，而改革的探索与问题亦为众多国家所感兴趣。然而，关于这方面的研究和有效的分析成果还很少。这一方面是因为问题的复杂和涉及面的庞大，无论从研究费用上还是从研究时间上来说，要达到满意的结果都会是不小的数目，另一方面也有政治等方面的原因。

但是，完成这项研究，却是历史赋予我们，尤其是赋予中国经济学家的任务，因此，从空谈理论和互相攻讦的书房走出来，到基层去掌握第一手资料，脚踏实地地开始研究工作，是摆在理论工作者们面前的紧迫要求。也是中国当代企业和企业家为发展与振兴大计所希望的。

过去，改革由于缺乏理论准备而产生了诸多波折和混乱；今天，在决定改革何去何从的关键时刻，我们不能再犯轻视理论的错误了。而真正有效可行的正确的理论只能得自于对大量实践材料研究、分析和总结。

最后必须说明的是，收在这本小册子中的文章并不是上述要求的科学分析，而是由从事新闻宣传工作者眼中得来的感性材料。文章的作者们没有也不可能对企业活动进行全面的考查和分析，而且其中也难免为宣传需要所做的取舍。但这些感性材料均是真实的，因而它再现出中国当代企业及企业家的处境和挣扎奋斗的实情。

这或许也可以权作向科学理论工作者们企盼重视的吁请吧？

确切的是，不管我们对中国当代企业与企业家的客观评价如何，本书作者们对中国当代企业及其发展是怀抱着满腔的同情和热忱，而对于具有献身精神的那些企业领导者则表示极大的尊敬。

1989年中秋

目 录

当代中国企业与企业家（代序）	1
上下同欲者胜	1
——烟台电业局改革启示录	
“万向节”大王	16
驾驭企业之舟	31
——记白菊电器公司经理梁飙	
无色的绚丽之梦	46
——李久长和“约基大战”	
古水长流酿新香	61
——银川酒厂腾飞记	
乌金构筑的贫穷	72
蓝色狂潮	81
沉淀与冲刷中的再生：崛起的新陆	91
——滕增寿和他的东方工业企业集团模式	
瑰宝之光	100
——记大宝系列化妆品的奠基人武宝信	
发动“战争”的南国女人	120

新“丝绸之路”	135
——王淑华和元隆顺绣丝绸商店	
大碗茶“蒙太奇”	155
京城里的“渔老大”	168
——班钰升与他的四海水产品实业商行	
东方鼓手	184
走向而立之年	211
——记闽南农民企业家、北京群英百货公司总经理 施文雅的十年奋斗生涯	
乡村“女老板”	231
——王艳玲与她的甜菊事业	
“企业家”老G的自白	258
“阿信”沉浮记	274
后记	305

上下同欲者胜

——烟台电业局改革启示录

局长或工人，那只是机遇上的差别并不妨碍我们领悟社会、时代与人生。

欲望也是一种动力，它激励着我们摒弃自满自足。但是欲望仅仅纳入个人的轨道，那将导致私欲的膨胀悲剧。可以骄傲的是我们的“欲”统一在“奉献”的大纛之下。

气顺才能劲顺，“主人翁”不能是空头衔。

引子

烟台位于胶东半岛，与辽东的旅、大二城隔海相望，象铁锁一般紧扣渤海大门。

当我们欣闻烟台市跨入全国20个工业产值过百亿大关的城市行列之后，便匆匆踏上了这块美丽富饶的土地，并且按人们不无道理的逻辑——工业要发展，电力必先行，首先把采访的目标定在了烟台电业局。

假如你查阅一下新中国电力事业发展情况的资料，就会发现，山东这片东临大海、物产丰富、且在春秋时代便因商业发达而著名的地区，到“文革”结束时电业发展竟然排在

全国末尾！那时，烟台市70%以上的农村仍然点着黑烟缭绕的煤油灯。

然而现在，当我们在热情的主人陪同下，嗅着微咸的海风，参观一排排高大崭新的农舍，一幢幢别致精巧的渔民住房，一条条凌空穷目的高压输电线路时，简直不敢相信过去那可悲的事实……

走进牟平县姜格庄的农家，主妇打开“琴岛”电冰箱请我们尝冰镇西瓜，你怎能想象，几年前这里不出门的老太太还把电灯视为怪物？

此时，我们总是情不自禁地望望烟台电业局的同志，仿佛要从他们脸上寻觅那为抛掉电业落后帽子日夜操劳的汗珠。但没有，它们早已渗进了这片丰饶的土地……

故事之一：注入凝聚剂，布朗运动便消失了，但关键在于找到有效的凝聚剂……

科学家证明，物质在液体状况下，分子呈现一种无规则的、杂乱的横冲直撞；他们称之为“布朗运动”；但若注入凝聚剂使之结晶或固化，分子便呈现规律的排列，因而使物质的强度增大……

希腊先哲曾说：宇宙是无数级的类比。因此，现代管理学家便推论道，要加强企业的强度，同样需要一种凝聚力！

1984年初，曾毕业于专业管理学校的袁懋振走马上任烟台电业局局长时，恐怕第一个萦于脑际的问题，便是如何找到有效的企业凝聚剂。

烟台电业局有职工1200名，充其量也只是一个中等规模的企业。但是这1000多人却肩负着烟台市15个县（市

区)265个乡镇820万人口和数千个大小企业的供用电管理,几千里线路的架设维修任务。繁重的工作量、消耗式操作方法、分散的作业场地,风餐露宿养成的“粗野”性格,仿佛注定了企业松散的机体结构。

袁懋振跑遍了局属单位和各个工区,早晨9点,上班的铃声已响过一小时,线路维修队伍还未出发,跟在局长身后竟又陆续来了几个“上班”的工人。9点30分有余,一辆沾满污泥的无篷卡车上路了,车上斜倚着敞胸露怀、歪扣着安全帽的工人,大概几年未洗的深蓝色工作服成了青白相间的“地图”,并散发着几步外就能嗅到的汗酸气……

他突然想起了战乱中的散兵游勇……

过去,中国人很重视产值,却极少计算劳动生产率,因此没有现成的资料可供参考。但袁懋振细心地观察了一下:三个线路工换高压瓷瓶,每基线杆最长耗时一小时,若以五小时为准(除掉备料等准备工作及路程时间)至少应换五基。然而,他们最多时只换了三基!据说这还要受到表扬,工时利用率夸张地粗算不过60%!

整顿劳动纪律吗?不失为必要途径,但前任的领导不知整顿多少次了,收效甚微。“重赏之下必有勇夫”?也是至理名言,然而企业效益低,“重赏”从何而来?

你听工人怎么说——

“坐办公室说话不腰痛,我就能干这么多……”

“奖金几个屁钱?没人把俺当人,俺就不做人呗!”

“干活?我家煤还没买哪,老婆要离婚喽!”

“你知足吧,好赖还有个老婆,俺谈了几个,一听线路工,吹个球了……”