

中国国情调研丛书·企业卷
China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵
副主编 黄群慧



—黄速建 余 菁 等/著—

卧龙考察： “浙派制造”的企业变迁

Survey on Wolong Group: The Growth
Story of the "Zhejiang Group Manufacturing Model"



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

卧龙考察：“浙派制造”的企业变迁

Survey on Wolong Group: The Growth
Story of the "Zhejiang Group Manufacturing Model"

黄速建 余 菁 等/著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

卧龙考察：“浙派制造”的企业变迁/黄速建，余菁等著. —北京：经济管理出版社，2008

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0443 - 4

I. 卧… II. ①黄…②余… III. ①制造业—大型企业：私营企业—经济发展—研究—浙江省②制造业—中型企业：私营企业—经济发展—研究—浙江省 IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 177552 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：陈 力

责任编辑：勇 生 骆 珊

技术编辑：蒋 方

责任校对：郭 佳

720mm × 1000mm/16

23.5 印张 391 千字

2008 年 10 月第 1 版

2008 年 10 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

书号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 0443 - 4/F · 427

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示,充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用,进一步推进理论创新,提高哲学社会科学研究水平,2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来,尤其是经历了近30年的改革开放进程,我国已经进入了一个新的历史时期,我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看,伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进,我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量,整体经济实力显著增强,到2006年,我国国内生产总值达到了209407亿元,约合2.67万亿美元,列世界第4位;我国的经济结构也得到了优化,产业结构不断升级,第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%,第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%;2006年,我国实际利用外资为630.21亿美元,列世界第4位,进出口总额达1.76万亿美元,列世界第3位;我国人民生活水平不断改善,城市化水平不断提升。2006年,我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元,恩格尔系数从57.5%下降到35.8%,农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元,恩格尔系数从67.7%下降到43%,人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展,必然引起国情的变化。我们的研究表明,我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是,这只是从总体上对我国经济国情的分析判断,还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上,深入基层进行调查研究,坚持理论与实际相结合,由此制定和执行正确的路线方针政策,是我们党领导革命、建设与改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研,也必须深入基层,只有深入基层,才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》、《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》、《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》、《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织，要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模等各种企业。所选择的企业，具有一定的代表性，或是在这类所有制企业中具有代表性，或是在这类行业中具有代表性，或是在这个区域中具有代表性，或是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商业秘密，“研究无禁区、宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告，这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出的这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调查之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

目 录

总 论

“浙派制造”：浙江民营制造企业的成长历程	3
第一节 理论分析框架	4
第二节 “浙派制造”的含义	7
第三节 “浙派制造”中的技术因素	10
第四节 “浙派制造”中的产权因素	14
第五节 “浙派制造”中的组织因素	17
第六节 小结	19

上篇 破土而出

第一章 上虞印象	25
第一节 上虞文化	26
第二节 上虞经济	30
第三节 未来发展	38
第二章 卧龙足迹	41
第一节 1984 年创业元年	42
第二节 1992 年股份制改造	45
第三节 1994 年进军房地产	48
第四节 2002 年公司上市	50
第五节 2002 年并购	54
第六节 2008 年回顾与展望	56

第三章 卧龙文化	65
第一节 使命宣言	66
第二节 价值立场	68
第三节 法则体系	73
第四节 心理契约	77
第五节 共同愿景	82

中篇 技术、产权与组织

第四章 卧龙电气	89
第一节 创建伊始的单产品发展（1984~1985年）	90
第二节 探索前进的单产业发展（1986~1993年）	95
第三节 稳步扩张的多产业发展（1994~2001年）	101
第四节 规范运行的打造电气产业链（2002~2007年）	106
第五章 卧龙地产	125
第一节 起步阶段（1994~2001年）	126
第二节 快速发展（2002~2006年）	129
第三节 扩张阶段（2007年至今）	135
第六章 产权制度	149
第一节 初创阶段的乡镇集体企业（1984~1992年）	151
第二节 成长阶段的股份制企业（1993~2001年）	153
第三节 成熟阶段的现代公司制企业（2002年至今）	160
第七章 组织演进	173
第一节 单一产品时期的组织模式	174
第二节 单一产业时期的组织模式	176
第三节 多元化经营时期的组织模式	184
第四节 打造产业价值链时期的组织模式	189
第五节 回顾与展望	192

下篇 职能管理

第八章 公司控制	197
第一节 经营责任制	198

第二节 报告体系	202
第三节 财务集中控制与财务总监制度	204
第四节 内部审计	217
第五节 管理评审	220
第九章 人力资源管理	227
第一节 演进历程及特点	228
第二节 绩效考核与薪酬设计	232
第三节 激励制度	238
第四节 职业生涯规划	242
第五节 在职培训与持续学习	245
第十章 技术研发管理	253
第一节 技术创新的演进历程	254
第二节 分级分类的研发管理体系	261
第三节 务实高效的技术创新机制	266
第十一章 生产作业管理	273
第一节 生产作业管理的演进历程	274
第二节 质量管理	281
第三节 6S 作业现场管理	286
第四节 IE 工业工程	293
第五节 供应链管理	300
第十二章 信息化建设	309
第一节 早期的信息化改造 (1997 ~ 2004 年)	310
第二节 实施 ERP (2004 ~ 2007 年)	315
第三节 PDM 系统 (2007 年至今)	324
附录 被访谈者言	331
后记	361

总 论

“浙派制造”：浙江民营制造企业 的成长历程

在过去的一段时期里，我们一直在关注着浙江企业的成长与发展。浙江是中国市场经济体制发育最为充分的一个省份；是民营经济最具活力的一个省份；是生产制造领域的分工体系最为发达的一个省份。这些年来，通过不断走访浙江省内各地多种类型的制造业企业和地方经济主管部门，我们深刻地体会到，浙江的今日辉煌，是一大批极富创造力的民营企业在改革开放的各项大政方针的指引下共同创造出来的。

2008年5月上旬，我们以中国社会科学院企业国情调研项目课题组的身份，对浙江卧龙集团（全称“卧龙控股集团有限公司”，以下简称“卧龙”）进行了较为系统的调研。卧龙是一家典型的民营制造企业，该集团拥有“卧龙电气”（600580）和“卧龙地产”（600173）两家上市公司、28家分子公司，总资产65亿多元，员工7000人。卧龙的前身，是创建于1984年的上虞县多速微型电机厂，当时，电机厂的企业性质是由浙江省绍兴市上虞县蒿坝乡蒿二村（原同心社）和百官镇联丰村共同兴办的集体企业。过去的24年，通过推行持续性的创新与改进，尤其是通过1992年以来先后实施的数次股份制改革，时至今日，卧龙已经发展成为具备一定规模与经济实力的企业集团，基本形成符合多元化经营要求的产业格局和符合现代公司制度要求的集团公司管理体制。

在这次调研过程中，我们提出了“浙派制造”的概念，力图使用这个概念去归纳总结具有一些典型特征的浙江大中型民营制造企业的成长与变迁模式。我们认为，在为数众多的浙江民营制造企业中，卧龙在其发展历程中所经历的企业战略、组织与企业制度变迁的过程，非常具有代表性和典型意义。在卧龙身上，无论是它的起步、成长，还是加快发展，都被打上了深深的时代烙印，这使它具备了一些不可磨灭的浙江大中型民营制造企业变迁的共性特点。本部分根据对卧龙集团的调查研究结果，结合以往对一般浙江民营制造企业的理解，给出解析民营企业成长问题的三因素模型，阐明了

“浙派制造”的内涵，并分别从技术因素、产权因素和组织因素这三个方面入手，解析浙江民营制造企业的成长历程，梳理一些与中国民营企业成长与发展相关的理论问题。

第一节 理论分析框架

国外关于企业成长与变迁问题的研究，通常是紧扣两类因素展开的。其一是技术因素，这里的技术因素是同时涵盖市场因素与技术因素在内的广义的“技术问题”。以古典经济学家为代表，他们认为，正是不断变化的外部产业技术条件，驱动着分工、市场及规模经济的形成，企业从这种分工的社会化过程中受益而实现成长。其二是组织因素，这是管理学家考察企业成长问题时着重关注的因素。

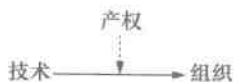
一些横跨经济学与管理学两大领域的大师们，系统地、历史地考察了大企业成长历程中技术因素与组织因素是如何发挥作用和互相影响的。像 Alfred Chandler 的不少著作致力于在技术因素与组织因素之间建构一个完整的企业经济史图景，Chandler 提出的“结构跟随战略变”，是影响企业成长与变迁的多因素研究中最具影响力的论断之一。在这一论断中，战略指的就是产业技术条件驱动下的企业战略的演变，结构指的是企业组织结构。Edith Penrose (1959) 提出的企业成长理论，是另一项代表性的研究成果。该理论的基本思想是，企业组织的成长建立在技术与市场基础上，企业成长是技术因素与市场因素在一定的（资源投入及企业的管理结构所决定的）可能性范围内相互作用的产物。借用 Penrose (1960) 的语言：技术因素和组织因素，使得企业成为一个双面体，它既是一个生产性资源的集合体，也是一个行政组织。

在国内，以民营制造企业成长问题为研究对象的案例分析，大多会采用两条分析线索：一是技术因素；二是制度因素。在国内的研究成果中，我们可以看到不少超越所有制问题，仅探讨技术决定组织的研究，也可以看到不少从产权制度因素入手探讨组织问题的研究，但将技术、制度和组织三个因素完整地统合在一起的研究，尚不多见。在一项有代表性的研究中，曹正汉 (2004) 建立了一个包含制度环境问题与技术问题在内的分析框架，来解释温州民营企业的成长道路与组织结构的演变。文中他引用了华裔社会学家周



雪光（2003）的观点：“组织的结构和行为不仅是技术需要的产物，而且受到制度环境（特别是社会的共享观念）的制约与规范。”由于特定研究目的需要，在这项研究中，制度环境因素被演绎为“合法性机制”（legitimacy），技术因素则被演绎为市场与技术给企业带来的广义的“技术问题”，作者将组织结构看作应对这些技术问题的产物。在这项研究中，技术、制度与组织之间的朦胧联系粗具雏形，但研究中，“组织”因素只是作为一个因变量被导入的。

本部分的研究试图明确一个三因素的理论模型（如图总-1所示），这个模型重在探讨技术、制度（文中主要指产权制度）和组织（文中主要是指组织管理体制）这三者在企业成长历程中的互动关系。这样一个模型适用的研究对象，首先是改革开放以来成长起来的一大批初具规模的民营制造企业。在进入20世纪之前，这些民营制造企业规模尚不够大，因此，此前针对它们的研究大多更侧重于从技术或产权制度的某一个角度考察它们对企业成长的作用；而在当前条件下，这些企业初步具备了大企业的雏形，这使“组织”因素对企业成长自身的重要性日益凸显出来。也正因为如此，我们才认为，应该在针对民营企业成长问题的研究中，在“技术”与“产权制度”之外，再引入“组织”这个因素。



图总-1 三因素的民营企业成长模型

在图总-1所示的理论模型中，我们将前文提及的三个关键因素分别简记为“技术”、“产权”和“组织”。立足这个简洁的理论模型，我们对三个因素之间的作用与联系的理解，可以简要陈述如下：

第一，技术决定组织。在研究者所选定的一段时期里，技术可以是相对静止的和相对客观的，是一个自变量，在此前提下，技术决定组织。静态地看，在给定的技术条件下，技术决定了（有生存能力的）企业组织的可能性范围。动态地看，一旦技术条件从一个状态向另一个状态变迁时，组织将产生与技术变化趋向相一致、相匹配的变化的内在要求。

第二，产权制约着“技术决定组织”的有效性。一方面，在组织跟随技术变化的机制作用过程中，产权作为一个相对独立的外生因素，直接影响着

这个机制发生作用的有效性；另一方面，产权自身必须与技术相适应。只有在有效的、与技术相适应的产权制度安排下，企业的组织才会有较强的适应技术变化的能力；或者说，好的产权制度安排，能够更为有效地驱动组织发生适应技术的变化。

第三，技术、产权和组织，共同决定企业绩效。在给定的技术条件下，企业采用不同的产权制度和不同的组织管理体制，会导致不同的绩效水平。换句话说，在同等技术条件下，总有一些产权制度和组织管理体制安排，会比其他产权制度和组织管理体制安排，来得更为有效。

第四，在企业发展的各个阶段，技术对企业成长的作用，始终是深层次的、决定性的和根本性的，而产权和组织这两个因素在不同时期对企业成长的作用是有所不同的。首先，当企业规模非常小的时候，企业组织的总体水平一般是比较低的。在这样一个成长阶段，组织因素对企业成长的影响相对较小，而产权因素对企业成长的影响更为显著。在此情形下，三因素模型即可简化为“技术—产权”的两因素模型。这个两因素模型适用于分析尚处于发展早期阶段的民营企业的成长问题。其次，当企业成长到一定规模后，组织因素对企业成长的作用力日益凸显，与此同时，产权因素的作用力开始出现衰减，在这个阶段，三因素模型能够相对完整地解释企业成长问题。这一理论模型适用于当前较多的民营企业成长的实际。最后，直至企业规模上升到非常高的水平之后，产权因素对企业成长的影响将极为弱化，在此条件下，三因素模型又可以被简化为“技术—组织”的两因素模型。

具体到我国民营企业发展实际，当研究者从“技术—产权”的两因素模型转向本部分给出的“技术—产权—组织”的三因素模型时，这其中所发生的因素分析的研究重心和整个分析框架的变化，事实上对应着一个大的时代背景。那就是，随着改革纵深推进和经济持续快速增长，与改革开放初期相比，中国民营企业面对的市场经济环境已经发生了根本性的变革，在当前这样一个重要转折期里，以往影响民营企业较多的产权制度这类国情因素、非经营性因素，对企业成长的影响正在不断衰减，越来越多的民营企业，正在将资源和精力投注于那些大企业组织成长过程中必然遇到的普遍性的技术与组织管理问题。

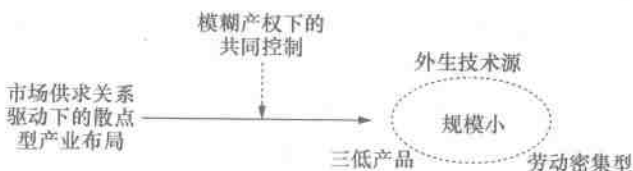


第二节 “浙派制造”的含义

在三因素模型的基础上，本节将归纳总结“浙派制造”的基本含义。在我们看来，“浙派制造”描述的是这样一批浙江民营制造企业——它们在企业成长历程中，在产业技术战略、产权制度和组织管理体制等方面，先后经历了一些共性的转变，从而顺利实现了企业规模从小到大的持续扩张。

一、“浙派制造”的成长早期

图总-2描述了浙江民营制造企业在其成长早期的概貌。



图总-2 “浙派制造”成长早期的三因素特征

1. 技术因素

市场供求关系是催生浙江民营制造企业的第一驱动力。中国改革开放初期，极度短缺的市场供给孕育了大量的市场机会。

2. 制度因素

在浙江省，一批先知先觉的创业者抓住了当地政府在经济体制改革中先行一步的制度创新契机，以组建乡镇集体企业为途径，将广泛的社会关系网络资源和生产要素资源结合在一起，使二者转化为生产力，使企业自身在这个过程中，实现了原始资本的积累和企业规模的扩张。在这个发展阶段，这批浙江乡镇集体企业的基本特征是采用一种模糊产权的企业制度形式，企业的有效运作主要是通过基层政府组织（代表）和创业者（经营者）这二者的共同控制来实现的。

3. 组织因素

从经营活动的组织管理角度看，这个时期，浙江民营制造企业的规模比