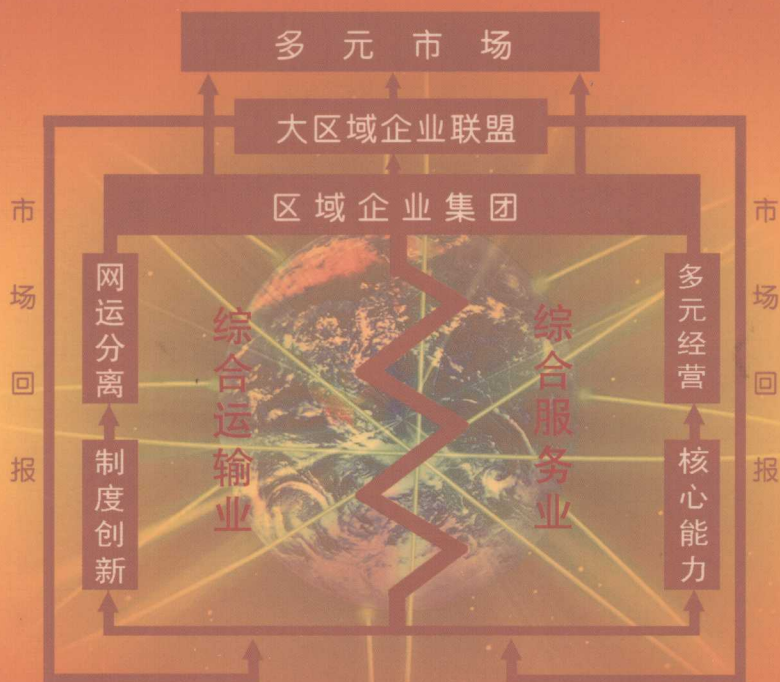


# 新多元经济论

Theory of new multiplex-economy

——铁路运输企业改革战略与实务

The strategy and operation of the reform of the rail transport enterprise



吴建中 编著

● 中国铁道出版社

铁道部科技基金资助项

# 新多元经济论

——~~铁路运输企业改革~~战略与实务

冀建中 编著

中国铁道出版社

2001年·北京

(京)新登字063号

**图书在版编目(CIP)数据**

新多元经济论:铁路运输企业改革战略与实务/吴建中著, —北京;

中国铁道出版社, 2001.12

ISBN-7-113-04466-2

I.新… II.吴… III.铁路运输-运输企业-经济体制-改革-研究-中国

IV.F532.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第090483号

**书 名: 新多元经济论——铁路运输企业改革战略与实务**

**著 作 责 任 者:** 吴建中

**出 版 · 发 行:** 中国铁道出版社(100054, 北京市宣武区右安门西街8号)

**责 任 编 辑:** 熊安春 陈若伟 编辑部电话: (021) 73078(路), (010) 63583193(市)

**封 面 设 计:** 胡斌武

**印 刷:** 深圳九新实业有限公司

**开 本:** 850mm×1168mm1/32 印张: 16.0 字数: 421.7千

**版 本:** 2001年12月1版 2001年12月第一次印刷

**印 数:** 1~5000册

**书 号:** ISBN7-113-04466-2/F·342

**定 价:** 28.80元

**版权所有 盗印必究**

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

发行部电话: (021) 73169(路), (010) 63545969(市)

## 题记：

也许，我罗列的这一切都不过是铁路改革过程中的“阵痛”罢了，在历史的长河中不过一瞬间。但我们总应让“英雄无悔”，而不能叫“英雄无语”，要把“中国制造”的企业“机器”改造得更为精致、完美一些。

——摘自作者写作札记

## 序

由南昌铁路局吴建中编著的《新多元经济论——铁路运输企业改革战略与实务》一书即将出版,书中触及了铁路改革这一中国国企改革的热点问题。长期以来,学术界对铁路改革,尤其对网运分离改革等重大课题发表了许多精辟见解和观点,其研究成果散见于各类书报刊上,但像这样对中国铁路改革战略与运作实务进行系统论述的著作尚不多见,它得益于作者长期从事铁路各层级管理职业和业余时间专注于改革理论研究的经历。难能可贵的是,透过著作的字里行间,我看出作者是抱着对铁路改革发展事业的一片挚爱之情和赤诚之心去写作的,故而既有对战略走势的冷静思考,又有对实际运作的热烈争辩,还有对国内外研究成果的大量引进、“嫁接”与改造,见解独到,特色鲜明,站在了当代铁路以至国企改革战略研究的前沿。

首先,作者牢牢把握渐进式改革的特殊国情与路情,以政企分开为前提,将铁路改革战略目标定位于营造铁路运输企业市场主体,跳出了单向思维的定式,把网运分离融入多元化经济这个大题目,较具说服力地论述了中国铁路网运分离的本质必定是实施经济多元化的道理,提出了以网运分离和多元经营为导轮,以制度创新和核心能力为动轮,将铁路局改制为区域企业集团,与中小企业改制相配套,面向多元市场求发展的战略构想。这是一个科学的战略设计,对当前正在规划、实施全面改革的整个铁路行业具有指

导作用。

其次,作者引进综合运输/服务业的观点,阐述了铁路运输企业适度发展多产品、多产业经营的多元归核战略,对铁路多元经营格局进行了探索。多元化经营是现代大型企业发展的总趋势,核心是依靠其规模经营、资金雄厚、风险分散和市场开发能力强的特点,通过纵向经营项目的扩充或横向经营领域的拓展,在更大范围内、更深程度上满足消费者多样化需求,使企业获得丰厚的经济回报,中国铁路又恰恰在多元经营上拥有天然的优势。然而,以往在谋划铁路多元经营格局时,人们往往非此即彼,就运输论运输,就多经论多经,不但未能实现两者的有机结合,甚至人为地将两者对立和割裂开来,结果一方面是资源闲置,坐失商机,另一方面是市场萎缩,冗员充斥。这些矛盾冲突的病根究竟在哪里?作者发出了“千万不要重蹈 20 世纪中叶美国铁路将自己禁锢在铁路运输圈内以致产生重大商业失误的覆辙”的呼吁,告诫铁路人要真正高度重视对铁路运输与多元经济的双向结合、同步开发,将传统的铁路运输业转化发展为集“铁、公、航、水”及“游、购、娱、食、住、行”功能为一体的、强大的现代综合运输/服务业。良哉斯言,吾谁与归?

第三,在对网运分离的研究中,作者将铁路运输系统连同电力、通信、航空、汽运、水运和管道运输系统一并归结为网络型行业,放在同一个平台上进行分析比较,阐明了网运分离的由来与发展、本质与内涵,科学地借鉴国外铁路网运分离改革的经验,设计提出了符合中国国情、路情的“网运渐进分离”和“区域网运分离”的双重战略,对指导当前铁路网运分离改革的实践,使其沿着正确、积极、稳妥的方向前进有着特殊意义。

第四,作者突破了铁路产权制度改革只能是“所有权与经营权两权分离”的传统认识,认为现代企业产权制度是公司法人治理结

构中权力不断分化的动态过程。铁路运输企业必须建立混合所有制结构,实现产权主体多元化。诚然,对于中国铁路来说,其基础产业和经济命脉的地位决定了国家必须在战略上平衡不同所有者的关系,在资产关系上保持控制力;但在市场运行上,又的确需要通过所有制结构的多元化,赋予铁路企业作为真正市场主体的行为能力及活力。为此,中国铁路尤其是运输企业改革一开始就应取法乎上,朝建立规范的股份公司方向努力,在企业制度上为持续发展奠定基础。这些观点和认识无疑是正确的。

第五,在对核心能力战略的研究中,作者提出了铁路企业核心能力鉴别与培植问题,把创造核心竞争力的过程归结为“知识创造”,从组织结构和过程、公司文化和价值观、技术变革和产品创新等方面结合铁路实际展开了深入研究,比较准确地反映了更新、培养铁路企业可持续发展能力的科学规律。过去在理论界和企业界较少在整体上论及铁路核心能力问题,这一战略的提出,对铁路运输企业如何有效地参与市场竞争提供了新的思路。

第六,作者认为铁路运输企业改革走向不应是解体后再重组,而应在现有铁路局的基础上改造、建立区域性网运组织分离或局部分离的企业集团,然后按市场法则组建大区域铁路战略联盟。这是在对国内外企业体制进行比较分析的基础上,结合国外铁路改革经验和我国铁路实际提出的。作者将铁路企业集团的定位、改制、发展流程和规范化组建,以及如何在网运分离中实现多元化经营与集团化经营的有机结合,以资产为纽带,以市场为杠杆,以战略联盟为桥梁,把握好分离与组合最佳的“度”等系列问题作了理论上的充分探索,这是当前在各种复杂矛盾交织中推进改革的铁路各级领导尤其是高层领导要认真思考、掌握运用的重大问题。

第七,作者对铁路运输业建立企业集团之后,如何进行非运输业分立和人员分流,使核心企业从“办社会”、“大而全”、“小而全”的沉重历史包袱中解脱出来,又使非运输业通过改制焕发出中小企业特有的活力,从而在两个方面都实现高效率和高效益,进行了系统的分析,设计了中小企业改革方略,分析了中小企业剥离、划小、界定的原则和方法以及中小企业创新发展的途径和方式,对铁路推行“三分一减”战略具有重要的现实意义。

第八,作者将亲身考察或综合研究过的世界铁路改革的两大模式,即以网运分离为主导的欧盟模式的代表英、法、德铁路和以网运合一为主导的北美模式的代表美、加、日铁路改革情况作了分析介绍,在对两种模式的对照、比较、分析中抽象出中国铁路改革可资借鉴的内容,为学术界研究我国铁路改革模式提供了参考,也为本书论述的铁路改革战略及实务提供了有力的论据。

最后我想说,作者在写作时引用和参阅了大量国内外有关现代经济学、管理科学的著作和研究成果,但“不唯书”,而是努力融会贯通、自成体系;作者立足于我国国企改革和铁路改革的总体要求与目标,但“不唯上”,而是努力独立思考,提出自己的独立见解。这一切都基于作者解放思想、实事求是的人格和写作风格,力行“只唯实”的立场和观点。我想这正是这本书的最大特色,也是我所赞赏和为之作序的缘故。

当然,书中还存在一些不足和待改进之处。以新多元经济立论,探索铁路运输企业改革战略与实务,毕竟是一个大而新的课题,无论设计改制方略还是具体运作措施,仍有许多值得进一步深入研讨的问题尚未涉及,书中的一些观点与主张还有待实践验证,好在它只是首篇,相信作者会继续钻研,并虚心汲取各方意见,在续篇中加以补充完善。

作者吴建中长期从事铁路企业管理和政治工作,具有较丰富的实际工作经验,热爱铁路改革发展事业,并且潜心研读现代经济理论,尤其在铁路改革的理论研究上颇有建树,他勤于读书和思考,善于调查和研究,厚积薄发,终有所得。三年前,我曾为他主编的《铁路运输企业市场化管理》一书作序,该书在铁路企业管理层引起了较好的反响,并于2000年12月获江西省第九次社会科学优秀成果奖一等奖。我很高兴看到他在这方面又取得新的成就,特郑重向读者推荐,并期待续篇能早日问世。



2001年10月16日

## 前 言

本书从中国铁路建立新多元经济与区域网运分离的改革战略及其运作实务这个角度论述,定位于铁路运输企业(铁路局)这个主体,主要研究在制度创新和核心能力战略的支持推动下的多元化经济战略对实施网运分离战略的作用与影响。为什么把网运分离与多元化经济这两个似乎不相关的课题放在一起呢?作者认为,铁路运输企业具有双重属性——企业性与公益性(其中包括了基础性),但本质属性还是企业性。而几十年来形成的铁路“大而全”的产业和产品结构即传统运输业,又使其本身具有非规范的多元经济特征。从这个角度看,网运分离的过程,就是一个建立广义的、科学的多元化经济的过程,网运分离将分离出下部固定设施即路网系统、上部移动设施即运营系统,称为“网运分离”;上部还可以实行“人车分离”,“人”即以人力资源为优势(当然还有资本与市场),分别组成客运和货运公司,“车”即机车、车辆系统,组成车辆租赁公司;还有干线与支线的分离,即“干支分离”;铁路非关联产业、“办社会”功能与运输业的分离,形成众多的利益主体,称为“主副分离”,等等。最后,经过一系列战略结构调整和重组的路网、客货、关联与非关联产业公司将以产权关系为纽带,汇集到由各铁路局改组而成的区域企业集团的麾下,经过一段时间运作后,各企业集团又完全由市场规律支配,通过契约关系自愿形成若干个大区域战略联盟,至此,便完成了中国铁路改革的一系列分离与重组的历史任务。

由此可见,网运分离的过程也就是实现经济多元化的过程。从这个意义上说,网运分离的战略即为经济多元化战略。这是本书的主题,不能从狭义的多种经营角度去理解。应把握的关键点是:归根结底,网运分离只是手段,不是目的,目的是要通过政企分

开、资营分开和营运分开,营造有竞争行为能力、有效率的市场主体,在可以预见的将来,建立一个产业结构、产品结构、产权结构、组织结构、人力资源结构和法人治理结构诸方面呈多元化特征的区域网运内部组织分离的企业集团。

所以,本书论述的多元化经济,是一个赋予了全新内容的多元化经济,作者认为,它是我国现代铁路运输企业与传统铁路运输企业之间的分水岭,它和网运分离的改革战略是牢牢联系在一起的。

全书安排 16 个论题,分两篇出版,既独立成篇,又首尾呼应,首篇为前 8 论,续篇为后 8 论。首篇主要从铁路新多元经济的宏观战略设计及其运作实务上展开探讨,总体架构如下:

**改革攻坚论。**这是总论。说明铁路运输企业改革攻坚的过程,既是实现经济多元化的过程,又是实行网运分离的过程,从根本上看是企业再造的过程。它的具体运作,要按照企业再造战略加以规范与引导。

**经营格局论。**说的是多元归核战略与实务,对铁路多元经营格局做了新的探讨,指出铁路经济应经过专业化走向多元化,再由多元化走向归核化的两个发展阶段,目前正处于第一个发展阶段,并提出铁路经济多元化程度测定方法以及开发与经营战略架构、实施途径、选择原则与运作实务。

**网运分离论。**指出中国铁路改革与世界铁路改革的国情与路情既有联系,又有区别,既要遵循共性原则,又要体现个性特征,认为中国铁路网运分离目的在于实现铁路企业本质特性的回归,即通过网运分离实现制度创新和机制转换,打造多元利益主体,从而提高中国铁路整体功能与多元效率,实现“有控制的竞争”与完全竞争的并存。提出中国铁路网运分离应重在培育企业的市场竞争能力,理清“垄断”与“竞争”的关系,为培养市场竞争能力创造必要的条件。作者认为,网运分离应按会计分离、组织分离和机构分离三个阶段推进,中国铁路网运分离尤其不能试图一蹴而就;网运分离的形式又具多样性,应当融会贯通,为我所用,绝不要简单化。关键是实现政企分开,建成市场主体,然后引入竞争机制,

在运行中逐渐培养出铁路企业市场行为能力。作者还认为,中国铁路的网运分离,应从组织分离切入,以多元经济构造、组建区域企业集团,并实施“三步走”的渐进局部分离的战略,最后建立大区域战略联盟。具体设计时“一分为四”方案优于“一分为三”方案,并进一步分析、比选了网运分离操作程序和应达到的目标。

**产权制度论。**网运分离是从企业组织结构上说,产权制度是从所有制结构调整上来说,它是铁路运输企业改革的根本制度支持。没有这一条,铁路不可能建立现代企业制度,更不可能有长足的发展,那不是改革而是改良。真正的改革必须通过调整所有制结构,盘活国有资产,为建立有效的治理结构打下基础;坚持有所为、有所不为的战略方针,在保持国有资本对铁路运输主业控制力的前提下,大力推进公有制实现形式的多样化,特别是大力推动建立具混合所有制特征的股份制和股份合作制经济,提高铁路国有资本的运行质量。

**核心能力论。**主要是从运输业的角度来论述如何有效地参与市场竞争,研究持续发展战略。作者分析了铁路运输企业核心能力鉴别与培植过程,指出培育企业核心能力关键在企业组织结构与过程、企业文化与价值观念、技术变革与产品创新,我们过去很少在整体上触及铁路核心能力问题,或只是在局部上各执一词,应及早把它作为战略提出来抓紧实施。

**企业集团论。**论述的是规模经济战略与实务问题。网运分离改革后的铁路局基本模型应是实行现代企业制度的区域企业集团。作这样的战略设计,有一个最基本的考虑:中国铁路网运分离不应是像人们所想像的是彻底分家,各奔东西,至少在近一二十年内不能如此。一个发人深省的现象是世界经济在进入 20 世纪 80 年代后,企业经营又重新出现了集中化的新趋势。看准这一趋势,在网运分离的过程中,实现多元化经营与集团化经营的有机结合,将全路各铁路局改制为区域网运分离的企业集团之后,在外部,引入战略联盟的观念,完全以市场为杠杆,主要以契约为纽带,组合成若干个大区域战略联盟;在内部,实现运营系统与关联产业

的紧密结合,原则上让非关联产业分离走向社会。把握好分离与组合的最佳的度,是一个绝妙的、必不可少的战略及运作实务。

**中小企业论。**在铁路运输企业通过产权制度改革,建立起面向市场的管理体制和经营机制后,能否实现高效率与高效益,迫切的任务是进行关联与非关联产业的企业分立和人员分流,使核心企业从目前的机构重叠、冗员充斥的被动局面中摆脱出来,让企业原先拥有的许许多多的“小元”、“小主体”走向社会,而不再依附于主业当中,与集团公司间所保留的一般只有资产关系,中小企业分立分流战略的实施使集团公司更加精干,使铁路现代企业制度得以建立,它是企业再造的基本战略之一。作者分析了铁路企业剥离、划小、界定的原则和方法,还进一步分析了中小企业制度的基本内容和经营创新途径和方式,设计了中小企业改革方略及各类改革模式与运作中应注意的问题。

**他山之石论。**主要介绍了作者亲自考察或综合研究过的英法铁路、德国铁路、日本铁路、北美铁路有关网运分离改革的情况,分析了他们进行改革的历史背景、基本战略、主要特点和所存在的问题,以及值得借鉴的重要经验。上述国家铁路的改革最具代表性,对我国铁路改革具有深刻的启示意义,可以引发我们对许多重大问题的深入思考。

以上8论为首篇。续篇8论依次为客运公司论、货运公司论、路网公司论、车辆公司论、关联产业论、人力资源论、资本经营论和治理结构论,主要从铁路新多元经济运行的微观战略设计展开探讨,作为对首篇新多元经济战略设计与运作的细化和呼应,将以《新多元经济论(续篇)》在下一步结集出版,在此不再赘述。

## 目 录

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 序 .....                        | 1~5 |
| 前 言 .....                      | 7~9 |
| 第一章 改革攻坚论——企业再造战略与实务 .....     | 1   |
| 小引:庖丁解牛                        |     |
| 第一节 踏破铁鞋:国企改革 20 年纵览 .....     | 3   |
| 一、发展阶段与轨迹 .....                | 4   |
| 二、理论建树与突破 .....                | 5   |
| 三、主要成就与变化 .....                | 6   |
| 第二节 塞翁失马:铁路运输企业改革后发优势 .....    | 8   |
| 一、经历三个阶段,产生五大变化 .....          | 8   |
| 二、迎接三大挑战,取得三项突破 .....          | 10  |
| 三、抓住后发优势,制订新型战略 .....          | 12  |
| 第三节 移花接木:企业再造与铁路运输企业改革战略 ..... | 18  |
| 一、企业再造的主要功能与特性 .....           | 18  |
| 二、铁路运输企业再造的主要内容 .....          | 20  |
| 三、企业再造与铁路改革的大步跨越 .....         | 25  |
| 四、企业再造的核心领域之一——公司层面 .....      | 27  |
| 五、企业再造的核心领域之二——业务层面 .....      | 29  |
| 六、企业再造的运作实务 .....              | 32  |
| 附录:再造企业 再造主人 .....             | 40  |
| 第二章 经营格局论——多元归核战略与实务 .....     | 45  |
| 小引:橘兮枳兮                        |     |
| 第一节 蓦然回首:铁路多元化经营新诠释 .....      | 46  |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 一、专业化、多元化与归核化 .....               | 47        |
| 二、铁路运输企业多元化程度测定 .....             | 51        |
| 三、铁路多元经营开发新战略 .....               | 53        |
| 第二节 狡兔三窟:铁路多元化经营战略架构 .....        | 61        |
| 一、多元化经营战略类型 .....                 | 61        |
| 二、多元化经营战略目标 .....                 | 67        |
| 三、多元化经营战略实施途径 .....               | 70        |
| 四、多元化经营战略选择 .....                 | 74        |
| 第三节 科学决断:铁路多元化经营运作实务 .....        | 79        |
| 一、分析进入障碍 .....                    | 79        |
| 二、确定进入时机 .....                    | 82        |
| 三、制定进入策略 .....                    | 83        |
| 四、选择进入方式 .....                    | 86        |
| 附录:再论铁路运输企业多元经营的经营方略与取向 .....     | 89        |
| <b>第三章 网运分离论——改革主导战略与实务 .....</b> | <b>96</b> |
| 小引:殊途同归 .....                     |           |
| 第一节 形似与神似:世情、国情与路情 .....          | 98        |
| 一、世界铁路改革的共性原则与个性特征 .....          | 98        |
| 二、中国铁路改革的国情与路情 .....              | 104       |
| 第二节 “一阴一阳之谓道”:网运分离与企业本质回归 .....   | 108       |
| 一、网运分离的内在逻辑与战略意义 .....            | 108       |
| 二、通过网运分离实现制度创新和机制转换 .....         | 110       |
| 三、通过网运分离打造多元利益主体 .....            | 112       |
| 四、应把握的基本思路 .....                  | 115       |
| 第三节 “绿肥红瘦”:网运分离与企业市场竞争能力 .....    | 117       |
| 一、企业市场化的过程 .....                  | 117       |
| 二、“垄断”与“竞争”的辨析 .....              | 119       |
| 三、引入竞争机制的必要条件 .....               | 122       |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 四、开放路网与特许经营权竞标 .....        | 124 |
| 第四节 “扁担”原理:网运分离战略选择 .....   | 126 |
| 一、“三步走”的平衡支点 .....          | 126 |
| 二、“一分为三”与“一分为四”的比选 .....    | 127 |
| 三、网运分离的操作过程 .....           | 128 |
| 附录:中国铁路改革:铁路行业的巨大挑战 .....   | 130 |
| 第四章 产权制度论——股份经济战略与实务 .....  | 145 |
| 小引:价值分配新说 .....             |     |
| 第一节 登高望远:企业制度的前沿科学 .....    | 146 |
| 一、公司法律制度趋于统一化、完备化和完善化 ..... | 147 |
| 二、股份结构更为多样化和复杂化 .....       | 147 |
| 三、股份公司与证券市场联系更为密切 .....     | 148 |
| 四、股份公司的权力向经营者倾斜 .....       | 149 |
| 五、有限公司与股份公司并驾齐驱 .....       | 150 |
| 六、铁路与股份经济联系日趋紧密 .....       | 150 |
| 第二节 内动力之源:培植企业的“四自”能力 ..... | 151 |
| 一、现行体制及其弊端 .....            | 152 |
| 二、马克思“重建个人所有制”的思想 .....     | 154 |
| 三、铁路运输企业所有制结构调整的战略意义 .....  | 157 |
| 第三节 水至清则无鱼:产权制度改革目标模式 ..... | 161 |
| 一、通向市场彼岸的“船”或“桥” .....      | 161 |
| 二、混合所有制的优势 .....            | 162 |
| 三、所有权开放的经济组织 .....          | 163 |
| 四、“搭便车”,激活企业的细胞 .....       | 163 |
| 五、形成合理的资本结构 .....           | 164 |
| 六、借助外部资本市场 .....            | 164 |
| 第四节 取法乎上:股份的公司制 .....       | 166 |
| 一、铁路改革的题中之义 .....           | 166 |
| 二、以市场服务分类取代生产技术分类 .....     | 170 |
| 三、股份制改造实务 .....             | 172 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第五节 风雨同舟:股份合作制 .....             | 176 |
| 一、民主的公司制 .....                   | 177 |
| 二、“自由人联合体” .....                 | 180 |
| 三、非关联产业与股份合作制 .....              | 181 |
| 四、股份合作制改造实务 .....                | 182 |
| 第五章 核心能力论——持续发展战略与实务 .....       | 185 |
| 小引:一心一意                          |     |
| 第一节 沙里淘金:核心能力鉴别 .....            | 187 |
| 一、核心能力解说 .....                   | 187 |
| 二、铁路运输企业核心能力 .....               | 190 |
| 三、寻求母合优势的公司战略 .....              | 192 |
| 第二节 轮辐效应:组织结构与过程 .....           | 198 |
| 一、多元经营企业的组织结构 .....              | 198 |
| 二、建立学习型系统与组织 .....               | 206 |
| 三、核心竞争力管理 .....                  | 216 |
| 第三节 功夫在“诗”外:公司文化与价值观 .....       | 219 |
| 一、企业文化的魅力 .....                  | 220 |
| 二、企业文化的营造 .....                  | 227 |
| 三、企业文化的实务 .....                  | 233 |
| 第四节 “速、密、重、信”闯天下:技术变革与产品创新 ..... | 241 |
| 一、铁路运输产品核心能力的历史沿革 .....          | 242 |
| 二、客运提速——世纪风 .....                | 243 |
| 三、货运快捷——货运业的曙光 .....             | 254 |
| 四、密度之“度”——路网业务 .....             | 258 |
| 五、重载运输——效率新概念 .....              | 259 |
| 六、信息化——网运功能整合 .....              | 261 |
| 第六章 企业集团论——规模经济战略与实务 .....       | 269 |
| 小引:其大无外                          |     |
| 第一节 展开双翼:规模经济与多元经营的统一体 .....     | 270 |