

● 王昭阳 颜学艺 邵国良 著
● 改革出版社

跨世纪企业经营



跨世纪企业经营

*

改革出版社出版

(北京安德里北街 23 号)

新华书店总店北京发行所发行

*

湖南黔阳彩色印刷厂印刷

(安江中山路)

*

开本: 787×1092 1/32 印张 印数: 3000
1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

ISBNF80072—390—9/F·220

定价: 5.50 元

前 言

中国共产党第十四次全国代表大会明确提出中国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济新体制，这标志着中国企业将从四十年来的产品经济模式的桎梏中挣脱出来，全方位地进入市场。换言之，中国企业将离开政府这个慈母的怀抱，为着更好生存和更快发展，开始漫长而艰辛的探索与拼搏。

地平线上泛起黎明的晨曦，中国企业拥有太阳般的希冀。然而，在渺渺茫茫的市场海洋中，导航灯在哪？目标在哪？航行的动力在哪？闯过暗礁，越过汹涌浪涛的勇气在哪？这一切，无不在企业光辉的希冀上落下迷茫和困惑的阴影。路该怎么走？步子该怎么迈？笔者企盼通过本书菲薄的文字，撩开一角市场神秘的面纱，给企业家以思、以想……

无论社会主义社会，还是资本主义社会，其经济发展状况取决于资源配置的方式和效率。在过去的四十年里，我国实行的是高度集中的指令性计划为主的资源配置方式，企业在统购统销的体制下运转。虽然这种体制起过一定的历史性作用，但随着生产力和社会经济生活的发展变化，企业的发展活力逐步弱化。八十年代中期，中国经济由完全的计划产品经济向有计划的商品经济过渡，市场机制渐渐发挥作用，企业经营显露出勃勃生机。然而，由于企业乃至政府对市场的陌生，难以形成有效的市场调控体系，导致了盲目扩大固定资产投资，基建战线过长，社会集团购买力失控，物价飞涨，

经济结构不合理，市场供求矛盾重重，在一阵接一阵的抢购风以后，终于消费呆滞，市场萧条、冷清，工业企业的产品大量积压，效益迅速下滑，许多企业相继步入亏损的魔圈，部分企业缺原材料、缺资金、缺能源、缺市场，不得不停产或半停产，有的濒临崩溃的边缘，三角债遍及全国。这一切，虽然过去了，但留给政府和企业诸多思考，也留给人们无穷回味。今天，企业将在全新的市场经济体制下运行，追溯以往的峥嵘岁月，对企业谨慎地面对市场，探索其中奥秘，增强自身承受力和竞争力具有重要的指导意义。为此，本书的上篇着重对企业在八十年代末期和九十年代初期的困境，从内外部条件进行了剖析，探讨导致企业陷入困境的各要素。在下篇，本书着重就企业在市场经济体制条件下如何吸取经验教训，寻求企业运用市场机制的方法，充分运用市场机制，推动企业的发展等诸方面做了一些探索。

“前车之鉴，后事之师。”我们的经济工作领导者和企业家，应当借鉴和运用国内外的经验，认真探索客观经济规律，严格按照客观经济规律办事，以求得企业与整个经济的较快发展。

现在，我们党已确定了建立社会主义市场经济新体制的改革目标，企业将完全进入市场，在市场的激烈竞争中搏击，求得生存和发展。为此，本书对此提出了一些看法和认识。

第一，在社会主义市场经济体制下，市场调节将成为社会资源配置的直接手段。凡市场调节有效的一律将由市场配置资源，国家的宏观调控将主要是弥补市场调节的缺陷和不足。同时，宏观间接调控也将以市场为基础，按照市场经济规则办事，并通过市场来实现。这样，我国企业就将面临更

严峻的挑战，必须尽快适应价值规律和供求关系的变化。

第二，市场经济要求通过价格和竞争机制的功能，实现社会经济的优胜劣汰，调节资源的配置方向。这就迫使企业大胆自主经营，加快转换经营机制，求得市场经营的高效益。那么，企业转换经营机制的突破口何在？要建立一种怎样的经营机制？本书回顾多年来企业经营体制的变迁，认为企业承包经营责任制在特定的历史条件下，对企业的发展起过巨大的作用，目前我国工业企业仍主要是在承包经营责任制体制下运行。但由于承包制难以明晰企业的产权关系，这就难以从体制本身消除企业的短期行为，也由于企业经营好坏取决于承包者个人的道德、经营水平的高低，难以最大限度地调动企业的积极性等。鉴于此，在不断完善企业承包经营责任制的同时，必须探寻更好的企业经营体制。股份制以其明晰的产权、规范的所有权与经营权分离等特点而被人们所认识。作者认为，发展股份制将是中国企业经营机制在市场经济体制条件下的必然选择。

第三，社会主义市场经济体制的确立和发展，客观上要求企业重新构置企业管理体系，必须改变企业原有的充当政府附属物时的管理模式，并且注意科学的经营决策程序，管理人才和企业家在企业管理中的地位和作用；必须树立以人为本、以人为中心的管理思想；建立高效率的管理体系，包括机构、职能、规章；强调优秀的企业家是企业管理的前提，等等。

第四，市场经济要求企业大力推进技术进步。为增强竞争力，企业必须大胆使用、大量培养、大力引进科技人才，必须增加科技投入，积极开发新产品，大力引进国外先进的科

学技术，并且把握好引进技术的超前、消化、创新等各个环节。这样，才能不断推动企业的技术进步，使企业在市场竞争中具有科技领先的优势。

第五，社会主义市场经济要求企业提供高质量的产品参与竞争。没有高质量产品，企业在市场的激烈竞争中是不堪一击的，是永远赢不到市场的主动权的。企业必须树立质量第一的观念，建立起质量效益型运行机制，才能在中赢得主动，求得生存和发展。

第六，社会主义市场经济还要求企业尽快改变单纯的产品销售观点。企业要善于把市场需求融入生产经营，构成自己独特的营销策略。比如说，企业要善于运用市场信息，对生产经营进行科学决策；企业要认真研究销售技巧，高效地攻占目标市场；企业要善于利用广告策略，提高广告等公关手段的效益；企业要把服务观念贯穿于生产经营的各个环节，树立良好的企业形象。只有这样，企业才能及时地了解社会生产与消费的比例状况，并通过市场的自动调节和计划对市场的宏观调控，协调好生产与消费需求之间在数量、品种、规格等方面的矛盾，使企业生产经营能更好地适应消费需求的变化。

第七，建立社会主义市场经济，企业必须树立国际国内大市场观念。要积极打通国内各地区域性市场，主动适应全国统一的开放市场，并向国际市场全方位开放，逐步实行国内市场与国际市场接轨，积极参与国际经济大循环和国际市场竞争。因此，企业应尽早把握住这一发展机遇，两眼紧紧盯住国际市场，大力发展外向型经济，加速出口商品的生产与销售。特别是我国将要恢复关贸总协定缔约国地位，这对

我国企业来说，既是严峻的挑战，又是发展的机遇，应做好准备，抓住机遇，迎接挑战，努力跻身于国际大循环的大格局中，壮大自己，发展自己。

第八，企业要全方位进入市场，必须建立良好的外部环境。中国企业几十年来都是在政府的怀抱中成长的，形成了很大的依赖性，这种依赖性在市场经济体制下，将逐步解体或消失。但企业有一个适应过程，这就要求政府一方面要下决心给“孩子”断奶，另一方面积极为企业进入市场提供条件。本书就政府转变职能、市场建设、社会保障等提出了一些建议，权当抛砖引玉之举。

本书完成，经历了一个艰难的过程。早在两年多前，我们针对当时突发性的全国市场疲软，给我国企业带来的严重困境，就设想对这一问题进行系统的研究，以求找出能使大多数企业走出困境的良策。1991年4月，我们确定以《困境与对策》为题，展开研究，并于同年12月完成了《困境与对策》的初稿。尔后，由于治理整顿的任务基本完成，宏观紧缩政策开始松动，市场有了较大的回升，企业进入第二轮承包，生产经营状况有了很大的改善，同时国家确立了有计划商品经济的发展模式，提出企业进一步完善承包制，探索税利分流、股份制等经营体制。为此，我们又对第一稿进行了很大的修改，并改名为《跨世纪企业经营》，着重论述我国企业走向下个世纪的发展思路。就在完成第二稿修改任务时，党的“十四”大胜利召开了，并确定了社会主义市场经济的发展方向。按照建立社会主义市场经济新体制的客观要求，结合《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的贯彻落实，我们又对第二稿进行了修改，形成了现在这个文稿。

我们在撰写这本书的过程之中，曾经参阅了不少著作、论文，由于篇幅所限，不能一一列举。在此，我们对这些著作、论文的作者表示深切的感谢。另外，本书能得以出版，得到了几位学者、专家、教授的热情指导和帮助，也得到了不少同志帮助抄正、打印、校对。特别是得到了改革出版社自始至终的支持和鼓励。我们对这些同志表示最诚挚的谢意。

本书撰写分工是：第1~3章（王昭阳）、第4章（王昭阳、邵国良）、第5章（颜学艺、王昭阳）、第6章（邵国良）、第7章（颜学艺、邵国良）、第8章（邵国良、王昭阳）、第9~10章（颜学艺）、第11章（邵国良）、第12章（颜学艺）。全书由王昭阳同志负责统稿。

由于时间仓促，本书难免存在不少缺点，甚至错误，恳请各位指正。

作 者

一九九二年十二月

目 录

前 言	(1)
-----	-----

上 篇

第一章 市场疲软纵横谈	(1)
第一节 市场疲软的成因和特征	(3)
第二节 市场疲软的迸发症和正效应	(11)
第三节 市场疲软与经济危机的比较	(16)
第二章 脆弱的中国工业企业	(20)
第一节 企业生产困境扫描图	(21)
第二节 企业管理困境扫描	(26)
第三节 企业销售困境扫描	(31)
第四节 企业经营环境扫描	(36)
第三章 企业乏力源溯探幽	(41)
第一节 灰色的商品经济理论	(41)
第二节 僵化的企业经营机制	(44)
第三节 残缺的市场机制	(51)
第四节 畸形的产业结构	(55)

下 篇

第四章 转换经营机制的途径选择	(59)
第一节 转换经营机制的目标和任务	(59)

第二节	股份制是企业经营机制转换的有效途径	(67)
第三节	建立股份制的过渡模式	(71)
第四节	规范化股份制	(73)
第五节	实现股份制的内外条件	(77)
第六节	发展股份制必须明确的几个问题	(80)
第五章	重塑企业管理体系	(86)
第一节	现代企业管理思想	(86)
第二节	现代企业管理的人本主义	(90)
第三节	现代企业管理组织结构	(101)
第四节	现代企业管理运行机制	(103)
第五节	现代化的管理方法体系	(110)
第六章	质量是企业生存之本	(113)
第一节	树立质量第一的观念	(113)
第二节	产品质量与经济效益	(116)
第三节	提高产品质量的基本方法	(118)
第四节	工艺标准与产品质量	(123)
第五节	全面质量管理	(126)
第七章	企业营销策略	(130)
第一节	强化市场经营思想	(130)
第二节	科学营销决策程序	(135)
第三节	制定市场经营策略	(138)
第四节	优化销售因素组合策略	(144)
第五节	巧用市场信息策略	(153)
第八章	企业科技进步策略	(171)
第一节	科学技术在企业发展中的作用	(171)

第二节	科技人才是企业实现科技进步的动力	(173)
第三节	加快开发新产品是企业实现科技进步的 突破口	(178)
第四节	实现科技进步必须增加科技投入	(187)
第五节	注重技术的引进与消化吸收	(188)
第九章	市场竞争策略	(193)
第一节	市场竞争趋势分析	(193)
第二节	认识自身竞争实力	(195)
第三节	竞争的根本点在于内部素质	(202)
第四节	竞争策略选择	(206)
第十章	广告与服务策略	(214)
第一节	广告与服务的统一性	(214)
第二节	企业广告心态与现状	(216)
第三节	广告策划艺术	(220)
第四节	企业服务艺术	(227)
第十一章	企业外向型发展策略	(233)
第一节	世界贸易的新趋势	(233)
第二节	跨国公司的新特征	(239)
第三节	国际市场的特点与作用	(247)
第四节	企业外向型经营的基本思路	(251)
第五节	企业外向型经营的生产特点	(255)
第六节	企业发展外向型经营的销售方式	(258)
第十二章	企业外部环境研究	(265)
第一节	积极发展社会主义市场经济	(265)
第二节	转变政府职能	(269)

第三节	发育市场体系.....	(279)
第四节	建立社会保障体系.....	(285)
第五节	形成企业独立经营的社会氛围.....	(287)

第一章 市场疲软纵横谈

历史的车轮飞速地驶入九十年代第三个金秋季节。中国共产党第十四次全国代表大会庄严地宣告，中国要扬弃几十年的计划经济体制，步入社会主义市场经济体制。从此，中国人对市场经济的忌讳划上了一个休止符。

惊回首，我国经济经历了一幕幕艰辛历程。二十世纪八十年代末期，中国经济经过近十年高速增长后，几乎是一夜之间发生了令人瞩目的变化，炙手可热的市场转眼间冷若冰霜。消费品市场由“热”转“冷”，商品销售由畅转滞。企业普遍面临销售下降，开工不足，产品积压，利润下跌乃至亏损的困难局面。消费者持币观望，在全国范围内呈现出一种超常态稳定。这是以短缺经济为特征的社会主义国家中所罕见的，也是新中国成立四十多年来遇到的新挑战。

这一现象，从1988年6月起，一直延续三年半之久。

中国经济学家称之为“市场疲软”。尽管这个词通常是带有贬意的，但用来描绘此时中国市场则是十分贴切的，十足地描绘出了其显著特色。

新中国成立以来的四十年间，我国市场一直处于饥饿状态，供给严重不足，用票证定量供给等办法来维持市场的供

求平衡。横看苏联、东欧等一些国家也无不是消费品生产滞后，以卖方市场为主。八十年代初，匈牙利经济学家科尔内创立了《短缺经济学》理论，认为由于根本制度的原因，社会主义国家总需求始终大于总供给，市场始终是短缺的。创造了“投资饥渴症”、“软预算约束”、“父爱主义”等脍炙人口的术语，但没有开出药方。八十年代中期，中国经济学界接受了这一理论，认为短缺经济是中国社会主义初级阶段难以摆脱的困难，最多只有“紧失衡”与“紧平衡”的差异和交替。按照这种说法，似乎从短缺经济转向宽松或走出紧运行都是不切实际的奢望。于是，他们认准了扩大生产，增加产品数量不会错。各级政府压产值，压任务，象抓农业生产一样催耕催种，千方百计多生产满足短缺的市场，而对其质量以及销售是不用担心的。1987年，抢购风多次冲击脆弱的市场，物价指数扶摇直上，增长了20%。这年底，中央一位主管经济的高级领导人说，主要是生产不足，如果全国去年（指1987年）多生产500亿元商品，那么市场状况肯定会改观。

然而，离这位领导人的讲话不过半年，中国的市场却出现了社会主义国家经济学家不曾预料也不曾研究过的新面孔，似乎短缺经济理论在中国市场不灵了。所以，一位前苏联经济学家在考察了中国市场，看到琳琅满目、丰富的商品市场后，惊羡地说，如果苏联经济改革能够出现中国目前出现的“市场疲软”，将表明苏联经济改革取得了成功。也有人认为，市场形势严峻，是建国以来首次出现的经济困境，实质上是经济危机。还有人认为，市场疲软不过是结构性疲软，社会总供给大于总需求的矛盾并没有缓和。见智见仁，莫衷

一是。中国疲软的市场给社会主义国家的经济学家们出了一道很大的难题。

马克思在分析资本主义经济规律时指出，经济危机是资本主义矛盾尖锐化、社会再生产的实现条件遭到根本性破坏的时候，爆发的一种周期性经济现象。凯恩斯回避了制度根源，从不同角度得出了类似的结论。我国由高度集中的计划经济向有计划商品经济过渡的过程中，就发生了影响如此深刻的市场疲软，这是偶然的，还是周期性的？它是不是一次经济危机？如果不是，它与资本主义经济危机有何区别？它的成因、特征以及对我国经济发展的影响如何？这些都是需要经济理论界和实际工作者在我国逐步建立社会主义市场经济体制中所必须加以研究的。

第一节 市场疲软的成因和特征

一、市场疲软的深层次成因

中国市场疲软的真正成因是什么？按照市场学的观点，市场疲软要么是生产过剩，要么是消费市场需求不足。从这两点来看，中国市场状况确实相当复杂。所以，经济理论界一般认为市场疲软只不过是结构性疲软，总需求大于总供给的格局没有改变，市场疲软是暂时的、局部的。他们忽视了万种商品无俏货的现状，回避了市场疲软的本质问题。由此得出市场疲软的原因是货币投放减少，保值储蓄增加，购买力分流，消费心理变态等。其实，这些都是表层现象，对市场疲软确实起到推波助澜的作用，但只是起一定影响作用而不

起决定作用的因素。诱发市场疲软的深层次原因，或者起决定作用的因素是错综复杂和多导向的。

1. 即期需求不足，也就是说总需求不足。从根本上讲，是生产过剩，或者说低层次的供过于求。经过十年改革和经济的高速增长，人民群众得到了较多的实惠，逐渐完成了由不足温饱向温饱型过渡，与此相适应的是由不足温饱时的供不应求转变为基本解决温饱时的供过于求。第一，人们已经解决温饱问题，已经拥有必要的生活资料，已经走完了大规模“家庭基本建设”的过程，家庭购买趋向稳定。人们已经有了吃、住、穿等方面的资料，并且由于市场繁荣，人们所需求购买的东西都能买到，不需要提前购买。第二，不同收入阶层均已完成消费层次上的“基本建设”，大量的中低档收入阶层还没有能力实现消费层次的升级，大多处于原有消费层次上的量的积累，以进入高一级的消费层次。第三，中国有理论上的广阔市场，而现实却相对狭小。城市消费基金的增长并不如货币的绝对数字那么大。1987年——1989年，全社会劳动生产率平均每年增长5.5%，职工货币工资平均每年增长13.9%，但生活费用价格指数上涨13.1%，实际工资每年仅增长0.8%。由于有时人们只从货币的绝对数字来观察问题，而忽视了币值下降引起的影响，以致产生错觉。同时，由于投资锐减，导致消费需求的绝对值下降。例如，1989年湖南省减少建筑工人人数1.56万人，再加上无事可做的农村回乡或成为盲流的达6万人，使得全省相应减少消费需求10亿元（《消费经济》1990年5期第29页）。

有人把7000亿元储蓄当作节余购买力，形象地比作关在笼子里的猛兽，一旦笼破，猛兽施暴，后果不堪设想。实际

上这种担忧是不必要的。储蓄不能算作节余购买力，不能算进市场总需求的范围，一般说不会对市场构成现实的威胁。从7000亿元储蓄的结构看，第一，高收入阶层的存款占有相当大的比重。这些人的消费水平已达到相当层次，可以说生活必需品“应有尽有”，不会一下子拿出大量存款用于超前消费。第二，一些个体户、私营企业的属于生产、经营资金，也存于居民储蓄帐上，这部分存款不属于消费。第三，公款私存也占有相当比重。据一些地区典型调查已占居民储蓄存款的40%。这些存款不能算到居民头上。第四，大规模挤提存款，抢购商品的情况，一般发生在恶性通货膨胀，商品严重匮乏等非常情况下。正常时期，储蓄具有相当稳定的性质。我国一部分经济界人士和经济官员总认为储蓄不稳定，在计算总需求时把储蓄纳入进去，有多少储蓄就应该有相等的商品库存，否则，总需求大于总供给。这种传统理论的缺陷是显而易见的。所以，终日把不太多的储蓄比成关在笼里的猛兽是杞人忧天，是不可取的。

我们现在来计算1989年的社会总供求，在社会总需求中挖出居民储蓄一块，结果总需求为13894亿元，总供给为15751亿元，总需求明显小于总供给。这一年，即使消费需求增长8.9%，但由于投资需求下降11%的抵消，加上物价因素，直接导致了投资品特别是基本投资品销售的下降，基本投资品需求不足，又引起生产投资品的企业中间需求不足，通过一系列的投入——产出关系，投资需求不足使整个生产资料市场普遍疲软，这与消费资料市场疲软一起，相互作用，相互影响。

2. 政策原因。治理整顿用行政的手段来控制经济增长，