

主 编 曹瑞华

副主编 周开达  
张淑豪

# 国有企业扭亏与再生

241

上海交通大学出版社

## 内容提要

本书共分4篇23章,是国内第一本关于国有企业扭亏转盈的理论与实证并重的著作。第一篇绪论,分析了国有企业亏损的原因和后果等;第二篇企业的扭亏转盈,详述了企业扭亏的不同途径,主要有资金注入、易地改建、产业转换、开发新品、多种经营、拓展市场、精简人员、改善管理、划小核算单位、起用能人、技术改造、规模经营等;第三篇亏损企业的处置,主要方式有兼并、出售、股份合作制、国有民营、合资经营、破产、转制、政府指导等;第四篇全行业扭亏,从行业角度分析企业亏损原因及扭亏的思路。

本书是在大量调查研究的基础上写成的,从各类企业的实际出发,深入研究了现代企业制度的最新理论和国家的有关政策、措施,并附有大量案例,可资模仿与参考。本书对国有企业的扭亏转盈工作具有现实的指导意义,很适合广大企业界人士和有关领导干部阅读,更值得国有亏损企业的有关人员认真研读。

责任编辑 李顺祺

封面设计 文明

### 国有企业扭亏与再生

上海交通大学出版社·出版

(上海市华山路1954号 邮政编码:200030)

新华书店上海发行所·发行

上海长城绘图印刷厂·印刷

开本:787×1092(毫米) 1/32 印张:9.5 字数:212000

版次:1996年1月 第1版 印次:1996年2月 第1次

印数:1—5000

ISBN7-313-01518-6/F·096 定价:9.60元

# 序

我国深化经济体制改革的重点,是国有企业改革,这是党中央、国务院的重大决策。搞好国有大中型企业,不仅是我国经济工作的中心问题,而且已成为国内外关注的一个焦点。

在社会主义市场经济条件下,国有企业是可以搞好的。虽然,目前部分国有企业还存在不少困难和问题,而且有些问题还相当严重,但通过深化改革,是可以解决的。如果以为搞活大中型企业只有走私有化道路,这是不符合我国的社会主义性质,也不符合中国实际的。

搞活国有企业,不是着眼于无一例外地搞活每一个企业,而是要着眼于搞活整个国有经济。在市场竞争中,企业优胜劣汰,有生有死,有胜有败,是市场经济的规律,社会主义国家如此,发达国家也如此。在计划经济条件下,企业一切都由国家包下来,国家负无限责任,这正是我们深化改革要解决的一个重要问题。

我们应该增强市场观念、竞争观念,充分发挥国有企业的优势,组建一批有实力、有活力的企业集团,开发一批有信誉、有市场的拳头产品,造就一批在国内外有影响的企业家。

当前,国有大中型企业要深化改革,强化管理。强化企业管理不仅是企业一切工作的基础,而且也是深化企业改革的重要内容。要在深化改革中加强企业管理,不存在没有管理的机制,也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固,而坚实的管理基础又是企业深入改革的必要条件。现在有

化”问题上,而忽视——企业管理。现代企业制度包括“产权清晰、权

# 目 录

## 第一篇 绪论

|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| <b>第一章 国有企业亏损的原因、后果、趋势及对策 .....</b> | <b>1</b> |
| 一、国有企业亏损的原因 .....                   | 1        |
| 二、国有企业亏损的后果及其趋势 .....               | 7        |
| 三、国有企业解困的对策 .....                   | 12       |

## 第二篇 企业的扭亏转盈

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>第二章 资金——扭亏转盈的第一推动力 .....</b> | <b>17</b> |
| 一、债务重,亟待资金输血 .....              | 17        |
| 二、资金输血的途径 .....                 | 21        |
| 案例一:债权转股权——“抵贷返租” .....         | 27        |
| 案例二:贷款输血,重点扶持 .....             | 29        |
| <b>第三章 易地改建 .....</b>           | <b>31</b> |
| 一、市区企业易地改建对扭亏转盈的意义 .....        | 31        |
| 二、易地改建的几种模式 .....               | 32        |
| 三、易地改建的条件和途径 .....              | 34        |
| 案例一:扭亏之路在自己脚下 .....             | 35        |
| 案例二:潇洒死一回中获新生 .....             | 36        |
| <b>第四章 经营第二产业转为经营第三产业 .....</b> | <b>38</b> |
| 一、企业由经营第二产业转为经营第三产业的原因与意义 ..... | 38        |
| 二、企业由经营第二产业转为经营第三产业的条件和作用 ..... | 42        |
| 三、企业由经营第二产业转为第三产业的途径和模式 .....   | 45        |

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| 案例一：北京一轻工业公司下属企业从经营第二产业转为<br>经营第三产业 ..... | 48         |
| 案例二：上海第二棉纺织厂创新业 .....                     | 48         |
| <b>第五章 开发新品，救活企业 .....</b>                | <b>51</b>  |
| 一、开发新品对企业扭亏转盈的意义 .....                    | 51         |
| 二、开发新品的阶段与模式 .....                        | 54         |
| 三、调动科技人员积极性是开发新品的关键 .....                 | 58         |
| 案例一：辽阳纺织总厂开发新品起死回生 .....                  | 59         |
| 案例二：上海人民电器厂开发新品返老还童 .....                 | 61         |
| <b>第六章 从内向型企业转为外向型企业 .....</b>            | <b>64</b>  |
| 一、外向发展对企业扭亏转盈的意义 .....                    | 64         |
| 二、转为外向型企业的途径及方式 .....                     | 67         |
| 三、由内向型企业转外向型企业的难点及对策 .....                | 71         |
| 案例一：株州冶炼厂的国际化经营之路 .....                   | 73         |
| 案例二：上海吸尘器厂的外向发展战略 .....                   | 75         |
| <b>第七章 一业为主，多种经营 .....</b>                | <b>77</b>  |
| 一、一业为主、多种经营对企业扭亏转盈的意义 .....               | 77         |
| 二、企业多种经营的形式和管理 .....                      | 79         |
| 三、开展多种经营的条件和途径 .....                      | 83         |
| 案例一：上海建工集团开展多种经营扭亏为盈 .....                | 85         |
| <b>第八章 积极开拓市场 .....</b>                   | <b>87</b>  |
| 一、开拓市场对企业扭亏转盈的意义 .....                    | 87         |
| 二、优化营销策略 .....                            | 89         |
| 三、调动营销人员的积极性是开拓市场的关键 .....                | 93         |
| 案例一：“突围”与“还乡” .....                       | 96         |
| 案例二：“凤凰”飞起来了 .....                        | 97         |
| <b>第九章 人员的精简和分流 .....</b>                 | <b>100</b> |
| 一、精简和人员分流对扭亏转盈的意义 .....                   | 100        |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 二、精简和人员分流的具体途径 .....                       | 103        |
| 三、精简和人员分流的难点及对策 .....                      | 107        |
| 案例一：中国纺织机械股份有限公司通过内部“裂变”大力<br>精简分流人员 ..... | 110        |
| <b>第十章 改善经营管理 .....</b>                    | <b>113</b> |
| 一、改善经营管理对扭亏转盈的意义 .....                     | 113        |
| 二、改善经营管理的主要内容 .....                        | 116        |
| 三、处理好经营管理中的几个关系 .....                      | 120        |
| 案例一：洛阳色织一厂“死”而复生 .....                     | 121        |
| 案例二：上海青浦化工厂改善经营管理扭亏转盈 .....                | 123        |
| <b>第十一章 划小核算单位 .....</b>                   | <b>125</b> |
| 一、划小核算单位是企业扭亏转盈的一个良策 .....                 | 125        |
| 二、划小核算单位的模式 .....                          | 127        |
| 三、划小核算单位的难点与对策 .....                       | 128        |
| 案例一：“红灯”已现曙光 .....                         | 129        |
| 案例二：千斤重担众人挑 .....                          | 131        |
| 案例三：几个积极性比一个积极性好 .....                     | 132        |
| <b>第十二章 调换一个厂长，救活一个企业 .....</b>            | <b>136</b> |
| 一、调换厂长对扭亏转盈的意义 .....                       | 136        |
| 二、选好新厂长的标准及途径 .....                        | 137        |
| 三、新厂长搞好亏损企业的方法 .....                       | 141        |
| 案例一：正广和汽水厂的凝聚力工程 .....                     | 143        |
| 案例二：扭亏大王的扭亏术 .....                         | 144        |
| 案例三：德国大众汽车公司的洛佩茨 .....                     | 147        |
| <b>第十三章 技术改造 .....</b>                     | <b>148</b> |
| 一、技术改造对扭亏转盈的意义 .....                       | 148        |
| 二、技术改造的几种模式 .....                          | 151        |
| 三、技术改造的难点及对策 .....                         | 153        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 案例一:技术进步是实现企业发展的必由之路 .....    | 157 |
| 案例二:兵马未动,粮草先行 .....           | 159 |
| <b>第十四章 规模经济</b> .....        | 161 |
| 一、规模经济的概念和国有企业规模经济水平 .....    | 161 |
| 二、发展规模经济对扭亏增盈的意义 .....        | 164 |
| 三、规模不经济的原因和对策 .....           | 167 |
| 案例一:德塞米松之战 .....              | 170 |
| 案例二:开拓市场,扩大销售,规模经营,扭亏为盈 ..... | 172 |

### 第三篇 亏损企业的处置

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| <b>第十五章 企业兼并</b> .....                   | 174 |
| 一、企业兼并的含义、特征和必然性 .....                   | 174 |
| 二、企业兼并的方式、类型和效应 .....                    | 177 |
| 三、兼并的难点和政策性思考 .....                      | 179 |
| 案例一:运用破产机制,实行企业兼并 .....                  | 184 |
| 案例二:四川德阳通过兼并实现市属工业企业连续7年无亏损 .....        | 185 |
| 案例三:第一汽车集团公司对无锡柴油机厂实行跨地区、跨部门<br>兼并 ..... | 186 |
| 案例四:利用级差地租,亏损兼并亏损,实现优势互补 .....           | 186 |
| <b>第十六章 出卖亏损企业</b> .....                 | 187 |
| 一、企业出卖的特点及其对解困的意义 .....                  | 187 |
| 二、企业出卖的内容与形式 .....                       | 191 |
| 三、企业出卖的难点及对策 .....                       | 193 |
| 案例一:上海光明电表厂求新生之路 .....                   | 196 |
| 案例二:上海市闸北区糖业烟酒公司推行企业产权置换改革 .....         | 197 |
| <b>第十七章 股份合作制</b> .....                  | 200 |
| 一、股份合作制的特点及其对解困的意义 .....                 | 200 |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 二、改组为股份合作制的操作实务 .....                   | 203        |
| 三、实施股份合作制的难点及对策 .....                   | 207        |
| 案例一：上海灯具厂首家改为股份合作制企业 .....              | 209        |
| 案例二：群众木器厂的探索之路 .....                    | 211        |
| <b>第十八章 国有民营 .....</b>                  | <b>214</b> |
| 一、国有民营的含义、特点及其对解困的意义 .....              | 214        |
| 二、国有民营的内容、形式与途径 .....                   | 219        |
| 三、国有民营发展的趋势、难点与对策思考 .....               | 222        |
| 案例一：北京新技术产业开发试验区的国有民营科技企业蓬勃<br>发展 ..... | 226        |
| 案例二：淮阴银河无线电总厂的起死回生之术 .....              | 226        |
| <b>第十九章 合资经营 .....</b>                  | <b>228</b> |
| 一、合资经营的特点及其解困的意义 .....                  | 228        |
| 二、合资经营的内容和形式 .....                      | 231        |
| 三、合资经营的难点和对策 .....                      | 234        |
| 案例一：引进国外资金技术，再创国有企业辉煌 .....             | 237        |
| 案例二：天津市饮料厂走合资经营之路 .....                 | 238        |
| <b>第二十章 破产 .....</b>                    | <b>240</b> |
| 一、企业破产的特点及意义 .....                      | 240        |
| 二、企业破产的内容与形式 .....                      | 243        |
| 三、企业破产的难点与对策 .....                      | 246        |
| 案例一：上海第二织带厂实行整体破产 .....                 | 250        |
| 案例二：上海无线电十九厂实施分立破产 .....                | 251        |
| <b>第二十一章 现代企业制度与企业扭亏 .....</b>          | <b>254</b> |
| 一、亏损的背后确有制度性原因 .....                    | 254        |
| 二、扭亏与制度创新相结合的意义 .....                   | 256        |
| 三、扭亏与制度创新相结合的途径 .....                   | 259        |
| <b>第二十二章 政府对国有企业解困的指导和帮助 .....</b>      | <b>263</b> |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 一、政府指导对国有企业解困的意义 .....        | 263 |
| 二、政府指导、帮助国有企业解困的原则和主要内容 ..... | 264 |
| 三、政府指导、帮助国有企业解困的政策措施 .....    | 267 |
| 案例一：上海市政府指导、帮助企业解困的政策措施 ..... | 270 |
| 案例二：上海市第二轻工业局扭亏抓在实处 .....     | 272 |

## 第四篇 全行业亏损

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>第二十三章 全行业亏损的原因及解困途径 .....</b> | <b>276</b> |
| 一、全行业亏损的原因 .....                 | 276        |
| 二、产业结构的战略转移 .....                | 280        |
| 三、国家的宏观调控和产业战略 .....             | 284        |
| <b>后记 .....</b>                  | <b>291</b> |

# 第一篇 绪论

## 第一章 国有企业亏损的原因、 后果、趋势及对策

### 一、国有企业亏损的原因

国有企业发生亏损是国有企业对计划经济转为市场经济不适应的结果。在计划经济体制下,国有企业的产品实行统购包销,政府物价管理部门对企业产品定价的原则是成本加利润率(不同的行业有不同的利润率)。在这种体制下,除了那些政府有意压低它的产品出厂价(主要是一些基础工业和支农产品),并给予政策性补贴的企业外,大多数的企业是不会发生亏损的,而且会有一定的盈余。随着我国改革、开放的深入,计划经济体制逐步向市场经济体制转化,并与国际市场接轨,这就引进了竞争机制。国内面临着国有企业与乡镇企业、私营企业和三资企业的竞争。目前,乡镇企业全国已有 2300 多万家,工业产值 1994 年已占全国工业总产值的 50%,占领了我国工业的半壁江山。由于对外开放的扩大,引进了大量的“三资”企业,截止 1994 年 9 月底,外商来我国投资已达 21.9 万家,实际吸收外资 845 亿美元,已开业的有 9 万多家。国内商品市场与国际商品市场

接轨,又引进了大量外国商品。在国内和国际市场的激烈竞争中,不少国有企业由于生产要素结构处于劣势,加上旧的企业体制的弊端,竞争力弱而被淘汰。有一位国有胶鞋工业公司的经理说:我们主要是败于“三老”,即老乡(乡镇企业)、老板(温州的私营企业等)和老外(三资企业和洋货)。

具体来说,国有企业亏损,主要有以下几种原因:

### **(一)乡镇企业的崛起,使城市的国有企业由于劳动成本高而处于劣势,这是纺织、二轻等劳动密集型产业发生亏损的一个重要原因**

城市国有企业的劳动成本与乡镇企业比较,在以下几方面是处于劣势的:一是工资(即劳动力价格)较高。由于城市的物价比农村高,消费支出多,例如上下班的交通费和自来水费等,因此工资收入就要比乡镇企业高。以上海平均工资较低的棉纺织业来说,上海第二棉纺织厂的职工年平均收入1994年是7000元左右(包括工资和各种津贴等)。而乡镇企业,农村工人年平均收入有的是3600元左右,几乎差距1倍。二是退休职工多。有的国有企业,退休的职工甚至于超过在职职工。而乡镇企业一般来说都是亦工亦农的,不存在退休职工的问题,也没有或很少有退休金支出。三是职工的劳保福利费负担重,如职工的医疗费和住房建设费等。这些费用,乡镇企业是不必支出或很少支出的。四是国有企业机构臃肿,富余人员多,而乡镇企业较精简。

国有企业特别是劳动密集型企业在与乡镇企业竞争中,由于后者劳动成本低而处于优势,它可以低价竞销,从而使国有企业亏本甚至淘汰。这也是美国、日本等发达国家的劳动密集型产业不得不向劳动成本低的第三世界国家转移的一个根本原因。

### **(二)内地企业的发展,使沿海城市的国有企业由于物耗成本高而处于劣势,这是一批化工等耗能大、耗原材料多的产业发生亏损的一个重要原因**

随着计划经济向市场经济转轨,能源、原材料的价格逐步放开。1994年5月1日,轻油从每吨308元调至1700元;1994年橡胶从每吨6300元涨至14000元;棉花1987年是每担175元,1994年已高达586元,上涨了3倍多。据测算,1994年上海市由于煤炭价格放开,以及电力、原油、棉花提价等,直接影响生产成本43.5亿元;因能源、原材料价格上涨过猛,企业难以消化而引起亏损的,约占全市亏损企业数的15%。城市企业要从很远的地方将燃料、原材料运来,这笔运费是巨大的,内地企业离燃料、原材料近而处于优势。

### **(三)国有企业缺少“造血(资金)”功能,负债累累,利不抵息,这是造成企业没有后劲和亏损的又一个重要原因**

国有企业原有体制是实行统收统支,企业的利润都上缴国家。后实行企业留利制度,但由于所得税高达55%,再加上调节税,企业留利甚微,一般只能用作职工的奖金和福利;企业基本建设和技术改造实行拨改贷,流动资金实行信贷,使企业雪上加霜,负债累累。1993年末,我国国有工业企业资产负债率达68.2%,1995年1月为70%。据上海市1994年进行清产核资的4700家企业的统计,资产负债率平均已高达79.2%。据有关部门统计,我国国有工商企业的资本金利润率为7.4%,而银行贷款利息率一般是9.5%左右。按此计算,资产负债率若超过78%,则必然利不抵息,而陷入亏损。何况,一般的亏损企业的资本金利润率远远达不到全国平均数7.4%的,不少亏损企业的资产负债率也大大高于78%。

“资本”是企业发展的第一推动力和持续推动力。在市场经济中,资本实力是决定竞争胜负的关键。我国国有企业缺少“造血”机制,有关部门对乡镇企业、私营企业和“三资”企业又采取了倾斜政策。1994年所得税率开始统一。在这之前,国有企业是55%,乡镇企业是20%，“三资”企业是33%(还可以二免三减),私营企业是33%,因此乡镇企业、三资企业和私营企业的资本积累不断增加,竞争力不断增强,而国有企业的资本积累却越来越少,大部分是负数,竞争力越来越弱。现在理论界有人提出,国有企业衰落的根本原因是无积累,亏损的重要原因也是无积累。

#### **(四)一批老的国有企业是老设备、老技术、老产品,结果产品市场占有率下降,而陷入了亏损**

第二次世界大战以后,科学技术迅猛发展。当前,国际市场上的竞争,实质上是技术的竞争。新技术能促使劳动生产率不断提高,劳动成本不断降低。据统计,现代劳动生产率的提高,有65%以上靠技术更新。新技术能使原材料消耗和能耗大大下降,例如,天津市制药业引进意大利一项生产德塞米松的新技术,使生化反应的收率提高了1倍,大大降低了成本。新技术又是使产品提高质量和提高附加值的重要源泉,例如,国际上流行的薄花呢,需要先进的设备和高技术才能生产出来,它的附加值要比一般花呢高几倍。一批老的国有企业,技术老,产品老,集中表现在市场占有率下降,产品缺乏销路,以致企业亏损。据统计,上海国有企业由于产品老化、技改滞后、产品不适销而引起亏损的约占全市国有企业亏损总数的10%。

#### **(五)宏观失控,盲目投资,“水货”冲击,是造成企业亏损的又一个重要原因**

宏观失控,主要表现在两个方面:一是一哄而起,盲目投资,许多产品供过于求,一方面生产能力放空,另一方面产品大量积压。企业为了争市场,竞相压价,这是我国近几年来发生电扇、冰箱、彩电、乳胶手套大战等的主要原因。例如医用乳胶手套,1987年全国只有7家企业,32条生产线,后由于该产品国外需求增加,投资小,效益高,生产工艺简单,各地竞相投资上马。1988年底已达537家,1043条生产线,总投资20多亿元。每条生产线生产能力是2000万只,一年可生产200亿只,而全球一年需要量是20~30亿只,超过全世界需求量的6~10倍,形成了一场乳胶手套的混战,造成世界性的乳胶原料涨价和乳胶手套跌价。乳胶手套由1988年的每只9美分下降到1.4美分,造成全行业亏损。据资料反映,全国电扇年生产能力为8000万台,而实际需求量为4000~5000万台。据统计,彩电生产能力只需利用45.3%,电冰箱只需利用40.1%,洗衣机只需利用40.9%,吸尘器只需利用17.7%,就能满足我国市场的需要。

二是由于有关部门把关不严,大量走私和水货闯入。例如,照相机行业,原有国家定点企业有 34 家,1988 年后由于大量水货涌入,34 家都陷入了亏损,全军覆没。

### **(六)规模经济小的企业易遭受外货冲击,这是一批仪表等高新技术产业萎缩和陷入亏损的一个重要原因**

规模经济又叫“规模效益”,即随着生产能力的扩大,单位产品成本下降。用西方经济学概念来表述,这就是规模的“收益递增现象”。汽车制造厂的规模经济,按照马克西-西尔伯斯通曲线的分析,当年产量由 1000 辆增加到 5 万辆,单位成本下降 40%,由 5 万辆增加到 10 万辆,又下降 15%,由 10 万辆增加到 20 万辆,又下降 10%,由 20 万辆增加到 40 万辆,又下降 5%,再扩大就饱和不下降了。因而汽车制造厂的规模经济应为 20~40 万辆,一般为 30 万辆。钢铁厂的规模,根据日本统计分析,若以年产 100 万吨的钢铁厂的生产成本为 100,那末 500 万吨时为 73.5,1000 万吨时为 64.5,再扩大就饱和很少下降了。因此,钢铁厂的规模经济应为 1000 万吨左右。规模经济是现代发达国家的大企业集团进行国际竞争的一个重要手段。我国有些企业达不到规模经济,虽然受国家关税的一定保护,但是与国外大企业的单位成本相差悬殊,因此,在竞争面前,还是陷于失败。例如,上述照相机行业,1989 年在水货冲击下,都陷入了亏损。上海照相机总厂生产的 DF300 照相机,当时每架 1750 元,在水货逼迫下,价格跌进成本价 998 元以下,陷入了亏损。现该厂已达规模经济,1993 年生产 6 万架,国际上报价 1000 美元 1 架,而日本美能达是 1700 美元 1 架,国际照相机商转向我国大量订货。总之,规模经济是现代国际竞争的一种重要手段,有些国有企业没有达到规模经济,因而造成亏损。

### **(七)国有企业的经营机制没有乡镇企业、三资企业灵活,这是一些国有企业在竞争中陷于困境而造成亏损的又一个原因**

国有企业的机制不及乡镇企业和三资企业灵活,主要表现在:一是决策机制。国有企业的重大决策,都掌握在上级部门的手里,而上级部门有

决策权,但却不负决策失误的责任。再者,市场是瞬息万变的,为了要适应市场变化,企业的决策应迅速及时。但是,国有企业的决策,要层层报批,往往待上级批复下来,时机已经丧失了。由于决策延误而造成企业亏损的也不少。乡镇企业和三资企业自己有决策权,这种决策失误虽然也会有,但是它比国有企业要少得多。

二是国有企业缺少激励机制。分配上平均主义,导致人才的流失。例如,上海有一个工业公司,下属有 34 个企业,已有 34 个厂长、副厂长被乡镇企业挖走。他们不仅人走,而且带走了技术、管理经验和销售渠道,现在该公司已陷入了全行业亏损。

三是用人机制不活。国有企业由于要上下对口,因此机构庞大,人员臃肿,人多了,又不能随意辞退和精简,因而劳动成本高;但是乡镇企业、三资企业都很精简,人多了辞退较易,所以劳动成本低,在竞争中处于优势。

四是营销机制不活。国有企业在计划经济下是实行统购包销的,当时是短缺经济,产品是皇帝女儿不愁嫁,因此它们的营销机构很不健全,营销手段也少。这也是竞争中陷于失败的一个原因。

### **(八)厂长素质不高,经营管理不善,也是有些国有企业亏损的一个重要原因**

国有企业的厂长大多习惯于计划经济,一切听从上级指令办事,而对于市场经济大多缺少经验,因而在计划经济向市场经济转轨时适应不了,从而使企业陷入亏损。人的因素是很重要的,例如,黑龙江化工厂,调换了一个厂长,就很快将企业扭亏转盈。

治厂不严,经营管理不善,也是使企业失败的一个原因。有些国有企业内部管理不善,浪费严重,而陷入了亏损。往往调换了一个厂长,加强了内部管理,就能较快扭亏为盈。

由上可见,造成国有企业亏损的原因是很复杂的,它有产业结构、区域结构不合理的原因,也有体制上的原因,有宏观上的原因,也有微观上的原因。总之,要找准病因,对症下药才行。要挽救国有亏损企业,首先要

了解竞争对手的优势,然后制订策略和措施,达到或超过它们,这样才能使国有企业在竞争中取胜。

## 二、国有企业亏损的后果及其趋势

### (一)国有企业亏损的后果

国有企业大面积亏损,其带来的后果是严重的。

1. 从经济上来看,主要有:

(1)严重影响国家的财政收入。不少国有亏损企业,过去大多有过一段辉煌的历史,为国家作出过重大贡献,上缴给国家巨额利润,为国家增加了巨大积累。譬如,纺织、轻工等行业,曾被称为国家的摇钱树。现在有些企业不仅没有利润上缴,而且连税收也无钱缴纳。国有企业欠税十分严重,到1994年10月末,全国国有企业欠税达465亿元之巨。

当前,我国的财政收入主要还是依靠国有企业,乡镇企业没有将利润上缴给国家的义务,由于种种原因,即使上缴给国家的税收也是不多的。三资企业,由于国家的优惠政策,特别是开放地区,一般都实行二免三减,因此,上缴给国家的也是很少的。所以说,国有企业的大面积亏损,对国家财政收入的影响是严重的。

亏损企业大面积增加,不仅影响国家的财政收入,而且还影响国家的财政支出。亏损企业中有一部分是需国家进行财政政策性补贴的,亏损额增加,政策性补贴额也随之增加。

(2)严重影响国家的金融。国有企业大面积亏损,这就影响了企业之间的信用,亏损企业无钱偿还商业信用,这是造成当前三角债的一个重要原因。三角债的债务链不仅使与亏损企业直接有关的企业受拖累,而且使与亏损企业间接有关的企业也受拖累,从而影响到一大批企业,使这些企业资金周转不灵,经济运行处于停滞甚至于瘫痪状态。

国有企业大面积亏损还严重影响国家银行的信用。这些亏损企业都