

关于企业发展若干问题的思考

陈政立 著



企业管理出版社

自 序

走向二十一世纪的中国经济，正在面临着全方位的、结构性的调整和变革。这些调整和变革，有的已经成为一种大趋势、大潮流，浩浩荡荡不可阻挡；有的还是一股正在酝酿的潜流，但澎湃的涛声已从远处依稀传来。

历史的经验告诉我们，一个新时代的肇起和来临，往往就开端于那么一两个具有代表性和震撼力的典型事件。在国外，波音公司与麦道公司合并成为世界上最大的飞机制造公司；在国内，仪征化纤、金陵石化、扬子石化和南京石化合并成为中国最大的化工集团，它们都是这种典型事件之一。当今中国经济不同于任何时期的是，明显呈现出集中化与分散化并存的格局。一方面，经济要素由分散走向集中，其突出表现是企业之间出现两极分化，优质与劣质企业之间的差距不断拉大，“富的越富，穷的越穷”，经济资源和社会财富越来越集中到少数大企业手中。“马太效应”的加剧与“抓大放小”战略的实施，必然使竞争的残酷性大大增强，从而使市场竞争也由自由竞争逐步走向垄断和半垄断。另一方面，经济成份也由集中走向分散（单一走向多元），其突出表现是企业所有制出现多元化倾向。作为世界经济的一片热土，中国正在迎来一个“经济战国时代”，呈现出外国资本、华人资本、国家资

本、官僚资本、社会资本和私人资本等六大资本分庭抗礼、纵横捭阖的竞争格局，以资本为纽带的各种利益集团正在形成。大到一个国家，小到一个企业，其发展模式也在由单一走向多元，成功之路绝不止一条，并不存在一种万能的和不变的发展模式，发展有中国特色的、有活力的市场经济，造就有自身特色的、有实力的中国企业，应该成为中国人世纪之交不懈的追求。经济基础决定上层建筑，集中化与多元化并存的经济格局，必然也会对中国的政治乃至社会结构产生深远的影响，从而使政治由高度集中走向适度分散，由高度集权走向适度分权。一方面，经济成份的多元化必将导致政治权力的多元化，各种经济成分对国家政治生活的参与程度将大大提高；另一方面，集中化的经济权力必将渗透到政治领域，各种利益集团凭借经济实力发挥政治影响，从而构成政治权力的一个新的来源。

九十年代以来，大约没有一件大事象亚洲金融风暴这样撼动全球，可谓“环球同此凉热”。在当今经济全球化和一体化的世界，因受一些国家或地区重大政治经济事件所引发的经济风暴或振荡，将比以前更频繁（大约2-3年一次）地加速了全球或国家财富的再分配和两极化。亚洲金融风暴的狂飙，就是其中的典型。它不仅扫荡席卷亚洲各国，而且波及“全球经济增长的火车头”——美国以及欧洲主要经济大国。特别是在东亚和东南亚，不仅不少

国家整体的国民经济体系遭到重创至崩溃边缘、甚至致使其政局发生动荡，而且众多企业发生“多米诺骨牌效应”而接连倒闭破产，韩国的起亚集团、日本的山一证券公司、香港的百富勤集团……，这些曾辉煌一时的企业顷刻间大厦坍塌、灰飞烟灭，或直接成为受害者，或间接沦为牺牲品。不论惊魂未定还是痛定思痛，中国的企业不能不迅速而深刻地反省这些不幸的悲剧事件及其意义，虽然中国的企业受大环境的庇护而免遭灭顶之灾。促使自己进步的最好老师就是吸取别人的惨痛教训，否则就会发生重蹈覆辙的悲剧。这场亚洲金融风暴，表面上是海外基金狙击亚洲各国汇市和股市，但实质是东西方经济“比较优势”的在九十年代末总体较量，是通过西方对东方的经济侵略战争而实施的新一轮国际财富的再分配，是国际经济大气候与各国经济小气候之间互动的结果，必然会来，迟早会来。亚洲各国经济高速增长所积聚的内部风险是这场金融风暴的内在诱因。由于经济增长过快、产业升级过慢、依赖银行过度、资产负债过大、利用外资过重（特别是过分利用短期国际信贷）、金融资产过多、实业资产过少、资产价格膨胀、金融体系不健全、经营管理不善、市场监管不力、投资决策失误等一系列原因，导致由金融市场和泡沫经济崩溃为先导的企业财务危机和经营危机。无论是国家宏观决策上还是企业微观经营上，中国经济的发展与东亚和东南亚各国国民经济和企业模式都

有一些相同或相似之处。所以,在金融风暴的冲击下,以前为我们所肯定和模仿的各国“经济模式”和“企业模式”,就开始暴露出其客观的内在弊病,我们因此就不能不重新思考这些“模式”的利弊,矫正我们的思想,弥补我们的缺陷,从而稳步健康地发展。

面对这样的新时代、新格局,我们是否需要反躬自问一下:在过去的十年里,世界和中国的多少财富是由我们创造的?在未来十年乃至更长时期内世界和中国的新财富有多少将由我们创造?我们还需要反问自己:我们在做什么?我们为了什么而做?我们如何做才能实现我们的目标?我们在人类的历史进程中通过什么样的产品和创造能局部地,哪怕是某一层面地改变人类的生活或生存方式,就象电、汽车、电话等发明对人类的影响程度那样?当今时代,如果说有什么本质特征的话,那么,第一就是竞争,第二也是竞争,第三还是竞争。对于每一个中国企业而言,不在竞争中胜出,就在竞争中淘汰出局、直至消亡,几乎没有第三条道路可走,等待侥幸只能是南柯一梦、甚至是噩梦一场。

因此,不弄懂所谓“中国特色”,还是没有懂得中国社会,当然也还是没有懂得中国的经济问题。教科书中的理论并不能完全概括现实生活中活生生的现象。所以我们的思考更多地来自于实践。企业微观经济的内涵是深刻的,外延是广泛的。所以,在这继往开来的时刻,我们不能不对改革开放以来中国企业发展的一系

列重大问题，诸如环境、战略、战术、体制、机制、政策等若干问题，进行一番深层次的思考。摆在读者面前的这本《关于企业发展若干问题的思考》一书，就是我对这些问题从战略和战术两个方面的思考结果。我想，通过这种不懈的反省和探索，就有可能对市场经济和企业经营的本质和规律，进行更深切的体会和更准确的把握，并通过“第二次创业”，书写中国企业走向辉煌的新篇章。

目 录

自序

上篇 战略问题

一、经济周期·····	(1)
1、中国经济周期性波动的特征·····	(2)
2、如何驾驭中国经济周期波动·····	(6)
二、多元化与专业化·····	(11)
1、专业化还是多元化?·····	(12)
2、多元化并非万能·····	(13)
3、没有专业化是万万不能的·····	(15)
4、优化产业结构·····	(18)
三、产业经营与资本经营·····	(20)
1、产业经营·····	(21)
2、资本经营·····	(21)
3、产业经营与资本经营的关系·····	(31)
四、资产证券化,证券国际化·····	(33)
1、价值化是企业资本经营的价值基础·····	(33)

2、资本化是企业资本经营的产权基础·····	(34)
3、证券化是企业资本经营的高级形态·····	(36)
4、证券国际化是资产证券化的延伸和深化·····	(39)
5、国外融资,国内投资·····	(40)
6、国际惯例,国内特色·····	(41)
五、数量与质量·····	(42)
1、规模经营·····	(42)
2、抓大弃小·····	(45)
3、质量管理·····	(47)
4、扶优去劣·····	(49)
六、商誉与名牌·····	(53)
1、名牌在企业经营中的作用·····	(55)
2、名牌在企业经营中的运用·····	(57)
七、规则与计划·····	(60)
1、规划是企业的战略性指导方向·····	(61)
2、计划是企业的战术性量化行为·····	(62)

下篇 战术问题

一、走市场化道路,建大营销网络·····	(65)
1、走市场化道路·····	(65)
2、建大营销网络·····	(67)
3、营销策略·····	(73)
二、两面经济·····	(86)

1、一面向政府,一面向市场·····	(86)
2、一面向国内,一面向国外·····	(87)
3、一面向城市,一面向农村·····	(89)
三、银企合作·····	(94)
1、重视借贷关系,建立信用基础·····	(95)
2、强化还贷意识,加强沟通合作·····	(96)
3、互相持股渗透,建立战略同盟·····	(98)
四、收购兼并·····	(98)
1、收购的原则·····	(99)
2、收购的类型·····	(106)
3、收购的方式和手段·····	(108)
五、优秀的人才队伍·····	(116)
1、人才是企业的根本·····	(117)
2、人才是企业的资本·····	(118)
3、留人政策·····	(118)
4、用人政策·····	(120)
5、育人政策·····	(123)
六、正确的项目决策·····	(126)
1、树立健康的投资意识·····	(127)
2、建立科学的投资决策体制·····	(127)
3、建立项目责任制度·····	(128)
4、建立风险控制机制·····	(128)
5、建立宏观经济监测和预警系统·····	(129)

七、有力的财务控制·····	(129)
1、加快资产流动·····	(130)
2、抓好资金管理·····	(130)
3、严格费用控制·····	(131)
4、完善财务制度·····	(131)
八、有效的激励和约束机制·····	(132)
九、严格的经济担保·····	(133)
1、控制连带风险·····	(134)
2、慎重资信调查·····	(134)
3、严格经济担保·····	(135)
十、摸清自己的家底·····	(135)

结束语：调整与发展

一、调整的必要性·····	(138)
二、调整的目标和内容·····	(141)
三、调整的方式·····	(143)
四、结语·····	(149)
跋·····	(151)

上篇 战略问题

企业的战略问题，实际上是个认识论问题。它是通过对国家宏观经济和政策的正确认识，制定出企业相应的发展方向、产业结构、资本结构、组织结构等模式。企业没有一个全局性的宏观战略认识，就不可能有健康、稳健的发展。随着竞争日益全球化、网络化的趋势，企业的微观经济活动必须获得理性的、科学的战略指导，从而获得强大的生命力，自发的、盲目的经营活动只是“打一枪换个地方”式的草寇行为，甚至带来“盲人骑瞎马，夜半临深池”的惨剧。所以，没有宏观战略思想的企业必定要淹没在市场经济的汪洋和狂澜之中。

一、经济周期

企业战略的首要问题是什么？那就是要正确认识国民经济的周期性波动及其与企业微观经济活动之间关系的问题。规律是事

物内部不以任何人的意志为转移的内在联系和客观本质，经济周期现象也隐藏着深刻的经济规律。

所谓经济周期，是在商品经济国家的总体经济活动中，由低谷——复苏——扩张——高涨——回落——衰退——低谷相联而成并反复出现的一种波动。经济周期波动的内在机制，在于社会总供给与社会总需求是否平衡。任何经济模式要谋求经济增长，都必须改变原有生产要素的组合方式，因而必然破坏社会总供给与社会总需求之间原有的平衡，进而必然要引起经济的周期性波动。经济周期性波动作为一种经济规律，是可以认识和把握的。失败的教训与成功的经验一样，是认识这一规律的重要途径，此正所谓“吃一堑，长一智”。如果不能认识和把握经济周期性波动的规律而重复犯同一种错误，只能在经济周期的轮回中受到无情的捉弄。

1、中国经济周期性波动的特征

从建国（1949年）到改革开放（1978年）这30年间，中国实行的是高度集权的计划经济。这一时期，中国经济周期波动主要有两个特征：一是波动的“随机振荡”很强，波长方向无序。这主要是政治力量对总量经济的扩张和收缩的随机干预，造成经济的系统运行不规则。二是波动的“强波振幅”较大，波动高低幅度巨大。这

同样是因为非常严重的政治干预往往使总量经济出现全面的高涨或全面的衰退。因此,改革开放之前的中国经济周期波动,主要呈现出严重的政治干预导致不规则的经济周期波动。

改革开放以后,中国经济周期波动则主要表现为适度快速和相对平稳。具体而言:

(1) 宽二紧三

改革开放以后,中国经济周期的过程可以大致概括为“宽二紧三”,即其中增长的时间约为2年,调整的时间约为3年。中国每次经济周期的时间为5——6年,与国民经济“五年计划”周期基本吻合。因此,用“五年计划”的进度来判断中国经济周期的进程,已经成为一种直观而又明了的方法。这一点可以从历史上清楚地看到。

从1980年至今,中国宏观经济运行大致经历了一个“三起三落”的过程,其中增长的高峰分别出现在1985年、1988年和1993年,而增长的低谷则分别出现在1986年、1991年和1996年,由此明确划分出了1980——1986年、1986——1991年、1991——1996年三个经济周期。种种迹象表明,新一轮周期的经济增长已经从1996年开始启动,将于1997年进入复苏上升时期。但本轮经济周期与以往“宽二紧三”的规律又有所区别,具有低峰值、缓推进、长

平台、强调控、周期长等特征,国民经济将呈现出缓慢增长与结构调整的态势,这主要是 1997 年下半年以来国内外政治、经济、社会等因素交错互动产生的结果。具体而言,目前在中国,多数行业“短缺经济”基本结束,部分行业产品生产相对过剩。市场推动下的企业结构调整加快、两极分化突出,国有企业长期积累的矛盾和困难尚未根本缓解、后推余地减小,就业压力和社会治安问题严重而集中。国民经济货币化和国际化程度显著提高,国际经济和资本市场开始对整个经济(宏观、中观、微观)运行产生直接影响,经济生活中的诸多矛盾向银行集中,金融风险增大。经过亚洲金融风暴的冲击,中国宏观和微观经济的外部环境已进入了一个相对困难的时期,呈现出筹资成本上升、汇率风险加大、投资欲望低迷、消费需求降低、资源闲置增加等“通货紧缩”症状。

(2) 宏观调控

政府的宏观调控是现代经济运行的一个显著特征,并成为影响经济周期性波动的外在强制力量,这在中国社会更为明显。政府的宏观调控政策,从内容上可分为货币政策和财政政策,从性质上可分为紧缩政策和扩张政策。

可以看出,政府经济政策取向,包括“双松”政策(即扩张的货币政策和扩张的财政政策)、“双紧”政策(即紧缩的货币政策和紧

缩的财政政策)和“一松一紧”政策(即紧缩的货币政策和扩张的财政政策与扩张的货币政策和紧缩的财政政策)。在一般情况下,宏观调控具有同步性效应。双松政策会导致银根松动、投资膨胀,促使经济转热并走向高潮,双紧政策会导致银根紧缩、投资萎缩,迫使经济转冷并进入低潮,一松一紧政策则使经济处于平稳时期。在特殊情况下,宏观调控也具有非对称性效应。宏观调控紧缩的预期效应会迅速反映出来,经济会很快复苏;相反,宏观调控放松的预期效应则不易迅速反映出来,经济可能缓慢复苏、甚至滞后,一方面,企业投资者赢利预期与广大消费者收入预期的信心的增强,有一个逐渐积累的过程,另一方面,财政政策作用要大于货币政策作用的“跛足状态”,强化了宏观调控的难度。

(3)换届效应

中国经济周期的政治色彩非常浓厚,经济波动受政治因素的影响比较明显。一方面,快速的增长必然要求深刻的改革,而改革的阻力又主要来自诸如所有制、政府架构和意识形态等深层次问题,这就决定了中国经济不可能是直线式的增长,其发展必然受到来自上层建筑的制约;另一方面,由于经济周期与政府更迭周期并不完全同步,经济周期运行可能会受到政府更迭的干扰,从而迎合政治需要。

改革开放以后，虽然逐步实行市场经济，但计划经济的传统仍然在国民经济中大量子遗。这也是“初级阶段”在经济上的一个客观制约性。因此，政治力量常常能够刺激经济扩张的特征，仍然是中国经济周期的一个重要表现。综观近二十年历次党代会的当年和政府换届后第一年，一般来说，中国宏观经济一般都趋于高涨，这是“中国特色的政治经济学”的又一重要特征。具体而言，政府临近换届期间，政策趋于保守，力求稳中有进，从而保证换届顺利成功；而新政府班子上台之初，为了兑现承诺、体现政绩，则往往要烧上“三把火”。正如中国股市是“政治市”，中国经济也是“政治经济”，政治因素将是影响未来中国经济进程的一个最大变数。

2、如何驾驭中国经济周期波动

更好地把握和驾驭中国经济周期波动，才能兴利除弊，为我所用。经济周期性波动的过程，就是力量重新组合与财富重新分配的过程。总体而言，企业财富的积累有两种来源：一是经济整体增长，导致各个企业机会均等，普遍受益，这种情况下优势企业所获得的将是平均利润；二是经济周期波动，导致各个企业间此消彼长，社会财富重新分配，这种情况下优势企业所获得的将是长足发展和超额利润。

企业素质的高低,最充分地体现于经济周期波动之中。经济周期规律是一种包括价值规律、供求规律、竞争规律、资源配置规律等基本经济规律综合作用的产物,它们是导致并影响经济周期性波动内在主导力量。一次经济周期的一般过程大致可以概括为:低谷——复苏——扩张——高涨——回落——衰退——低谷。当供给小于需求时,价格高于价值,竞争处于低烈度状态,资源配置相对平衡,经济逐步转热并达到高潮;当供给大于需求时,价格低于价值,竞争处于高烈度状态,资源配置失衡,经济逐步转冷并进入低潮。企业的经营周期,尤其是投资周期必须与经济周期相适应,并在掌握经济周期规律的基础上驾驭经济周期。经济周期波动创造了无限的商机,为有潜质的企业领先对手、实现跳跃式增长提供了充分的时间和空间:低潮的时候别人大赔你小赔,高潮的时候别人小赚你大赚,这样一来一往,差距自然就越拉越大了。由此可见,波动造成落差,落差造就机会,在落差中往往孕育着实现资本增值和收益增长的可能性。

(1) 驾驭中国经济周期活动的原则

一是逆向性。低潮时候投资进入,人弃我取,乘虚而入;高潮时候获利退出,人取我与,激流勇退。适时进入和退出是最关键的问题,切忌追涨杀跌,陷入高进低出的恶性循环,有涨必有跌,有