

陈佳贵 著

现代大中型企业的经营与发展



一样是有生命周期的。企业的生命周期是随着企业诞生、成长、壮大、衰退、蜕变的。它可以划分为孕育期、成长期、成熟期、衰退期、和蜕变期等成长阶段，各阶段都有自己的显著特点……



经济管理出版社

现代大中型企业的 经营与发展

陈佳贵 著

经济管理出版社

责任编辑 孟昭宇

版式设计 蒋 方

责任校对 郭红生

现代大中型企业的经营与发展

陈佳贵 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京地质印刷厂

850×1168 毫米 1/32 8.75 印张 213 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN 7-80118-135-2/F·135

定价:13.50 元

版权所有 翻印必究

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

前 言

近年来,讨论大中型企业改革的书已经不少,但是,讨论大中型企业经营和发展的书并不多见。毫无疑问,在现阶段大中型企业的改革是非常重要的。实践已经证明,不对国有大中型企业的体制进行改革,建立适应社会主义市场经济的现代企业制度,从根本上转变它们的经营机制,国有大中型企业是不可能获得快速、健康、高效发展的。但是,我们也应该看到,除体制的因素外,现代大中型企业在经营和发展方面也还存在一些自身的规律,出现了一些新的发展趋势。研究这些规律和新趋势,不仅对我国大中型企业的经营与发展是很有帮助的,而且对我国大中型企业的改革也是很有促进作用的。正是出于这种考虑,我把这本专著奉献给广大的读者。

由于本书是专门研究大中型企业的经营与发展的,所以,我们的注意力主要集中在关系企业生存和发展的一些重大问题上,如企业制度变革、企业内部组织结构变化、集权和分权的关系、现代经理人员的选拔和培养、研究与开发、多样化经营、企业集团、跨国经营等等。研究国内外特别是国外大中型企业是如何对待和解决这些问题的,它们在解决这些问题的过程中有些什么经验、教训,以及我国大中型企业存在的差距、努力的方向等等。当然在研究这些问题的时候,也会涉及企业的改革问题、管理

问题等,但是主要注意力不在这些问题上,特别是对企业的一般的专业管理涉及得很少。

第一章主要讨论了大中型企业与小企业“双向协调”发展的总趋势,大中型企业的地位、作用、优势与劣势等问题。这些问题虽然与本书讨论的中心内容关系不大,但是它却是研究大中型企业经营与发展的前提。如果大中型企业的发展并不重要,或者如有些人所说,由于科学技术的发展,大中型企业的优势正在丧失,大中型企业的重要地位也正在削弱,那我们也无需花大的精力去研究它们。因此,这一章也可看成是本书的序言。本书的最后一章讨论的是企业的生命周期、企业的蜕变和企业的改革、管理和发展等问题。它们所涉及的是企业经营发展中的一些综合性问题,因此,它也算是对全书内容的一个小结。本书是把国内外大中型企业的经营与发展作为研究对象的,因此,也是国内外大中型企业经营与发展问题的一种比较研究。进行这种比较研究时,一般有两种方法:一种是以国家作为比较的主体,先谈国外的,然后谈国内的;另一种是以内容作为比较的主体,即在研究某项内容的时候,既谈国外的,又谈国内的。本书主要采用的是第二种方法。但是,由于在公司化与产权关系、企业集团、跨国经营等方面我国企业与国外企业存在很大差别,所以在研究这些问题时又运用了第一种方法。这样做的目的主要是为了将这些问题谈得清楚些,使文章的结构更活泼点。

大中型企业的经营与发展是一个大题目,加上我国

正处在经济体制的转轨时期,企业制度也正在深入进行改革,这就增加了研究的复杂性和难度。本书只能集中精力对它的一些主要问题进行研究,而且对这些问题的看法也是一家之言。我诚恳地希望广大读者能对书中的缺点和错误提出批评。

作 者

1995 年 8 月于北京

目 录

第一章 大中型企业与小型企业	(1)
一、“双向协调”发展的总趋势	(1)
二、企业规模呈现“双向协调”发展趋势的原因	(8)
三、大中型企业的地位与作用.....	(12)
四、大中型企业的优势与劣势.....	(16)
第二章 公司化与产权关系	(22)
一、大中型企业与股份有限公司.....	(22)
二、大中型企业采用股份有限公司形式的原因.....	(24)
三、日本、美国、德国股份有限公司特征的比较.....	(26)
四、我国国有企业股份制改造的提出.....	(30)
五、国有企业的公司化改造与产权关系的重组.....	(32)
六、国有企业的公司化改组与政企分开.....	(43)
七、国有企业的公司化改造与减轻企业负担.....	(46)
第三章 “王国”与“国王”	(52)
一、“经理制”的产生与“经理革命”.....	(52)
二、大中型企业经理层的主要特点.....	(54)
三、大中型企业高层经理人员的主要特征.....	(59)
四、大中型企业高层经理人员的激励与约束机制	(64)
五、大中型企业高层经理人员的培养与选拔.....	(67)
六、搞好我国的大中型企业需要造就大批的 职业经理.....	(70)
第四章 集权与分权	(75)

一、集权与分权:大中型企业经营管理的 中心环节·····	(75)
二、管理组织结构的变革·····	(80)
三、划小经营单位·····	(91)
第五章 人才工程与人本管理·····	(104)
一、运用行为科学,重塑人际关系·····	(105)
二、增加人力资本,提高劳动力质量·····	(110)
三、改善劳动管理,充分利用劳动力资源·····	(118)
四、推行民主管理,提高职工参与意识·····	(122)
五、培养企业文化,塑造企业形象·····	(128)
第六章 新产品的研究与开发·····	(133)
一、新产品的研究开发与企业的发展 ·····	(133)
二、新产品的研究与开发的关系 ·····	(140)
三、新产品研究开发的新趋势 ·····	(144)
四、新产品研究开发的策略 ·····	(150)
五、新产品研究与开发的风险防范 ·····	(155)
第七章 专业化与多样化·····	(161)
一、多样化经营的产生和发展 ·····	(161)
二、企业采用多样化经营战略的原因 ·····	(167)
三、多样化经营战略的类型与选择 ·····	(171)
四、多样化与专业化的关系 ·····	(181)
第八章 企业联合与企业集团·····	(184)
一、企业集团的兴起和发展 ·····	(185)
二、企业集团的地位与作用 ·····	(188)
三、企业集团的类型及特征 ·····	(191)
四、我国企业集团的现状 ·····	(201)
五、我国企业集团的发育与完善 ·····	(209)
第九章 跨国公司与企业的国际化经营·····	(214)

一、跨国公司的特征	(215)
二、跨国公司产生和迅速发展的原因	(217)
三、跨国公司发展的新趋势	(223)
四、我国跨国公司的兴起与发展	(228)
五、发展我国跨国公司的意义和作用	(230)
六、深化改革,推进我国跨国公司的发展.....	(233)
第十章 企业的生命周期与企业的蜕变.....	(238)
一、企业的生命周期	(238)
二、企业的蜕变	(248)
三、企业的改革、管理和发展.....	(257)
参考文献.....	(265)

第一章 大中型企业与小型企业

本书的目的虽然不是去争论大的是美好的或者小的是美好的,而是要探讨如何才能使大的变得更美好这一重大课题。大中型企业的重要地位和作用是研究这一课题的前提,如果大中型企业的发展并不重要,或者如有些人所说,由于科学技术的发展,大中型企业的优势正在丧失,大中型企业的重要地位也正在削弱,那我们也无需花大的精力去研究它们。因此,在进入主题之前,我们先要对企业规模的发展总趋势、大中型企业的地位与作用、大中型企业的优势与劣势等问题作一些简单的探讨。

一、“双向协调”发展的总趋势

早在企业发展的初期阶段,亚当·斯密就对企业规模的发展趋势作过分析。他指出,由于劳动分工和专业化的发生,企业规模呈不断扩大的趋势,而且他认为,大企业有利于提高劳动生产率。在马克思的《资本论》中也涉及到企业的规模问题。与斯密所不同的是马克思不仅从生产力的发展(如劳动分工、协作、机器的运用及工厂制度的产生)方面来分析企业规模扩大的趋势,而且还从生产关系的发展(如竞争、合并、垄断、股份公司的产生)等方面来分析企业规模扩大的趋势,深刻地揭示了企业规模发展的规律。从企业制度的产生到20世纪中叶这200多年中,经济发展史验证了马克思等人的论断。集中化、大型化确实是企业规模的发展趋势。例如,在德国雇佣50个工人以上的大企业,1882年只占工业企业总数的0.3%,而这些企业雇佣的工人却占全国工人总数的22%;

1907年,这种大企业在工业企业总数中所占的比例增加到0.9%,这些企业雇佣的工人占全国工人总数中所占的比例则增加到37%,占用的蒸汽动力占总蒸汽动力的75.3%,使用的电力占全部电力的77.2%。进入20世纪以后,美国企业的集中化和大型化的趋势也十分明显。1909年在美国工业中产值在100万美元以上的大企业占企业总数的1.1%,而它们所雇佣的工人却占工人总数的30.5%,它们的产值占工业总产值的43.8%。^①特别是第二次世界大战以后,一方面,由于技术的发展和生产工艺发生了巨大的变革,使生产规模迅速扩大。比如50年代,发电机最大容量为5万千瓦。60年代达到30万千瓦。70年代达到了100万千瓦,现在已经达到了130万千瓦;钢铁工业的高炉容积,50年代中后期最大的是2000立方米,60年代达到3000立方米,70年代末就达到5580立方米;石化工业的乙烯设备,50年代末最大的只有2.4万吨,70年代发展到30万吨,80年代达到60万吨。另一方面在西方工业化国家,企业兼并的浪潮多次发生,跨国公司有了空前的发展。不少跨国公司拥有数百亿,甚至上千亿美元的资产,其分支机构、所属工厂分布在几十甚至上百个国家和地区。有些企业的年销售额超过数个国家一年的国民生产总值。它们称得上一个个经济王国。因此,在20世纪中叶之前,在企业规模问题上认为“大就是好”、“大就可以多得收益”的观念似乎是不容置疑的。

但是,70年代中期以后,伴随着能源危机而来的西方经济危机,以及新技术革命的影响,人们的看法开始改变了。英国的德裔学者舒马赫在他的一部著作中揭露了西方大企业管理层次多、运转不灵、技术进步慢等弊病,认为现代生产是“大众生产而不是大

^① 于光远、苏星:《政治经济学》(资本主义部分),人民出版社1978年5月第1版。

量生产。”^①得出了“小的是美好的”结论。接着《第三次浪潮》、《大趋势》等书的作者也提出了类似的观点,他们认为,生产力发展的第二历史阶段,即工业化阶段已被第三历史阶段即信息阶段取代,企业规模的大型化、集中化趋势将停止,企业将出现分散化、小型化的新趋势。近年来上述观点已经广泛流传,受到了许多人的重视。但是,对这种观点,我们还不敢苟同。

我们知道,企业产生以后,在生产组织和管理组织方面大体经历了四个发展阶段,即工场手工业时期、工厂工业时期、公司制时期和跨国公司时期。前三个时期企业逐渐集中化、大型化的趋势是很明显的。但是,到了跨国公司阶段,情况就复杂了。

确实,如上所述,战后小企业在某些部门如雨后春笋,日益增多,在社会经济中发挥着越来越重要的作用。美国自 50 年代以来,每年新出现小企业 40—50 万家,除倒闭和被大公司吞并的以外,每年净增的约有 20 万家。小企业 1954 年只有 328 万家,1975 年增加到 535 万家,1981 年又增加到 581 万家,90 年代小型企业仍在增加。其他国家的小企业也发展很快。

但是,我们也应该看到,在小企业加速发展的同时,大企业的数目也在增加,大企业的规模仍在增大,企业集中的趋势并没有停止。据统计,在日本,资本在 10 亿日元以上的大企业,1955 年只有 169 家,1974 年增加到 1576 家。在美国,工矿企业中资产在 10 亿美元以上的大公司,1953 年只有 3 家,1958 年为 12 家,1960 年为 29 家,1970 年为 109 家,1978 年迅速增加到 206 家;销售额在 50 亿美元以上的大企业,1984 年只有 71 家,1993 年增加到 104 家;销售额在 100 亿美元以上的大企业,1984 年只有 32 家,1993 年增加到 47 家(见表 1—1)。

① F·F·舒马赫:《小的是美好的》,商务印书馆 1984 年版。

表 1—1

美国大公司的变化

年 份 规 模	1984	1987	1988	1993
销售额 50 亿美元以上的企业	71	82	93	104
销售额 100 亿美元以上的企业	32	35	37	47

资料来源:根据美国《幸福》杂志公布的美最大的 100 家工业企业的资料整理。

全球大企业的规模和数量也在增加。销售额在 200 亿美元以上的超级大企业,1988 年全世界只有 38 家,1990 年增加到 51 家,1991 年增加到 53 家,1992 年又增加到 61 家。销售额在 300 亿美元以上的超级大企业,1992 年全球就有 35 家(见表 1—2)。

表 1—2 1992 年销售额 300 亿美元以上的 35 家超级大公司

排名	公司名称	国别	销售额 (百万美元)	排名	公司名称	国别	销售额 (百万美元)
1	通用汽车	美	132774.9	15	西门子公司	德	5140.9
2	埃克森公司	美	103547.0	16	日产汽车	日	50247.5
3	福特汽车	美	100785.6	17	菲利普莫里斯公司	美	50157.0
4	壳牌集团	英、荷	98935.3	18	三星公司	韩	49559.6
5	丰田汽车	日	79114.2	19	非亚特公司	意	47928.7
6	工业复兴公司	意	67547.4	20	尤尼莱佛公司	英、荷	43962.6
7	IBM	美	65096.0	21	国家碳化公司	意	40365.5
8	奔驰汽车	德	63339.5	22	埃勒夫—阿基坦公司	法	39717.8
9	通用电气	美	62202.0	23	雀巢公司	瑞士	39057.9
10	日立公司	日	61465.5	24	谢夫康公司	美	38523.0
11	英国石油公司	英	59215.7	25	东芝公司	日	37471.6
12	松下电器	日	57480.8	26	杜邦公司	美	37386.0
13	莫比尔公司	美	57389.0	27	德士古公司	美	37130.0
14	大众汽车	德	56734.1	28	克莱斯勒公司	美	36897.0

续表

排名	公司名称	国别	销售额 (百万美元)	排名	公司名称	国别	销售额 (百万美元)
29	雷诺汽车	法	33884.9	33	瑞典通用电气—布朗—博韦里公司	瑞士	30536.0
30	本田汽车	日	33369.6	34	阿尔卡泰尔—汤姆森公司	法	30529.1
31	菲利普电气公司	荷	33269.7	35	波音公司	美	30414.0
32	索尼公司	日	31451.9				

资料来源：根据美国《幸福》杂志公布的世界最大的 500 家工业企业的资料整理。

综上所述，在现阶段，企业规模并不是呈单向的向小型化、分散化方向发展，而是出现了集中与分散、大型与小型“双向协调”发展的趋势。那种认为大企业的发展势头已经停止，大企业的优势已经消失的观点显然是十分错误的，是与实际情况不相符合的。对发达国家来说，大企业的数量和规模都发展到了一定水平，因此，在发展大企业的同时，应该充分注意中小企业的发展是完全应该的。

从近十年的情况来看，这种集中与分散、大型与小型“双向协调”发展的势头在我国也已经出现（见表 1—3）。

表 1—3 1988—1991 年我国大中小企业的变化 单位：个

年 份 企 业 规 模	1988	1989	1990	1991
大企业	3178	3657	3965	4257
中小企业	7498	8505	9450	10687
小企业	410253	407809	403667	403925

从表 1—3 可以看出，从 1988—1991 年，我国大中型企业都在增加。其中，大型企业增加了 1079 个，增长了 34.0%；中型企业增加了 3189 个，增长了 42.9%；小型企业减少了 6328 个，减少了 1.5%。

1988—1991 年我国大中小企业工业总产值的变化

表 1—4

单位:亿元

年 份 企 业 规 模	1988	1989	1990	1991
大企业	4484.65	5769.30	6509.21	7956.64
中企业	2872.71	3459.29	3693.93	4409.49
小企业	7229.09	8950.31	8486.08	9722.56

从表 1—4 可以看出,我国大中小企业的产出规模都在增长,1991 年与 1988 年比,大型企业的总产值增长了 77.4%,中型企业的总产值增长了 53.5%,小型企业的总产值增长了 34.5%,大企业的产值增长比中小企业要快。

但是,我们又应该看到,我国企业在规模上与发达国家比还有很大差距。

1. 我国大企业的数量少。我国的大企业在个数和规模上不仅远不如发达国家,就是与发展中国家相比也有很大的差距。在伦敦出版的英国《南方》杂志,按照 1988 年的营业额的多寡列出了第三世界国家的 600 家大企业,排在第 2 到第 10 位的国家和地区是:印度 88 家,韩国 70 家,台湾 40 家,中国大陆 37 家,阿根廷 33 家,香港 25 家,墨西哥 21 家,委内瑞拉 18 家,菲律宾 12 家。在前 100 家大企业中,韩国占 21 家,印度占 13 家,香港占 6 家,台湾占 5 家,中国大陆只有 4 家,它们是中国五金矿产进出口总公司(60 亿美元)、大庆石油公司(17 亿美元)、鞍山钢铁公司(16.6 亿美元)和武汉钢铁公司(13.3 亿美元),分别位居第 14、67、71 和 92 位。营业额最大的 10 家企业中国大陆没有一家。1994 年全球 500 家大企业中,中国大陆也只有 3 家,即中国银行、中国粮油进出口总公司、中国化工进出口总公司。中国大陆的工业公司没有一家进入了世界 500 家大企业的行列。

2. 我国工业企业的平均规模要比发达工业国家的企业小得

多。从资产看,发达国家一些大企业的资产达几百亿美元,有的甚至达到上千亿美元。我国最大的企业资产也只有几十亿美元。产出的差距更大,名列我国 500 家大企业第 9 位的第一汽车制造厂其销售额在我国机电行业中居首位,但与世界 500 家大企业的末家相比尚差一半以上。

3. 我国的单厂企业多,真正复合体的公司企业比较少。许多企业名为公司,但它们并不拥有许多工厂、分公司和子公司,实际上是单厂企业,没有形成托拉斯和大企业集团,在一定程度上影响了企业的组织程度。

4. 即使在现有的生产力水平下,我国能达到合理规模的企业也很少。据统计,我国的汽车工业还没有一家达到合理规模的,在全国 1600 多家造纸厂、400 多家啤酒厂中,达到最小合理规模的分别为 8% 和 12% 左右;全国 130 多家洗衣机厂中,只有 9 家达到年产量 20 万台的最小合理规模,仅占全部企业的 6.9%。

5. 大中小企业没有形成合理的分工,企业的规模结构也不合理。多数中小企业并不是围绕着为大企业提供零部件和其他服务而建立起来的。据统计,机械部系统所属的 6100 多个企业约有 80% 是“大而全”、“小而全”的全能厂。大中小企业的结构也不合理。中小企业多,尚没有国际级的大企业。

以上这些差距说明,我国企业的规模在朝“双向协调”发展的同时,其平均规模必须进一步扩大。在企业规模上,我国当前和今后一个相当长的时期内的主要任务应该是发展大中型企业,特别是发展大企业和超级大企业,使它们成为国民经济的骨干,而且我们还要积极创造条件,建立和发展跨国公司,使某些大企业向国际化方向发展。那种认为应该将主要精力放在小企业上的观点是站不住脚的。

二、企业规模呈现“双向协调”发展趋势的原因

企业呈现集中与分散、大型与小型“双向协调”发展趋势是生产力和生产组织形式发展的必然结果。主要原因是：

1. 多样化、多层次的科学技术的发展。随着科学技术的发展，特大功率、特大容积、特高精度的动力、运输和生产设备日益涌现，这必然会促进生产和使用这些设备的生产企业也向大型化方向发展，如建立生产流水线、自动线使生产过程实现连续化、自动化。另一方面，科学技术也使某些技术设备向小型化方向发展，如出现了小型和微型电动机、柴油机和发电设备，小型精密机床，微型计算机等，这些设备都具有体积小、重量轻等特点。比如，有的超小型水电设备，重量只有 60 公斤、发电能力 2 千瓦。不久前美国一个工程师研制出一种超小型计算机，其体积是一个边长不到 8 厘米的立方体，它的运转功率为 20 瓦、允许温度为摄氏 71 度，可以管理 16 台每秒能处理 800 万个指令的微机并行运行。这些设备的广泛运用，使一些企业朝“小而精”、“小而专”的方向发展，从而取得了较好的经济效益，在某些部门和行业，其优越性甚至超过大型企业。

2. 专业化协作的发展。在现代经济中专业化已经由“产品专业化”过渡到“零部件专业化”、“技术服务专业化”。因为现代工业产品，特别是机电产品结构十分复杂，许多产品由成千上万个零部件组成，比如，一部汽车有 2 万多个零部件，而一架 B-747 飞机所有零件多达 450 万个。这些产品都必须经过协作才能完成。一般作法是总装厂生产部分主要零部件和进行组装，它们的规模比较大，而一般的零部件则由许多中小企业来生产。比如，日本的丰田汽车公司，它是一个大企业集团，但是丰田汽车公司只生产汽车引擎、车体等 30% 的零部件，其余 70% 则由协作厂生产。丰田汽车公司只有 10 个工厂，而协作企业达 1240 个。其中 240 家工厂生产零部件，其余的 1000 家工厂为丰田公司制造机械设备、卡具等。美