

WTO与国有企业振兴方略

白煜章

新机遇

WTO与国有企业振兴方略

白煜章/著



理出版社

我还是想说这样四句话

青年学者白煜章同志又有新作，值得认真一读。在此，我还是想说这样四句话，以为序。

第一句话：

社会进步的基础是企业

“社会进步的基础是企业”是把历史唯物主义原理运用于当前中国的现实下我的一个判断。社会生产力是社会发展的决定性的因素，是马克思历史唯物主义的基础。社会生产关系只有在适合社会生产力的性质和水平时，才能促进社会生产力发展。社会生产关系不适合社会生产力的性质和水平，就会阻碍社会生产力的发展，它就会经过某种历史过程被摒弃。在这里说的某种过程中起作用的因素是很复杂的。过程的进展也因时因地而异，对具体的事物必须作具体的分析。国家和法的政治上层建筑和各种形态的社会意识，如果能适应社会生产（社会生产力和社会生产关系的统一）向前发展的要求，它们就能起到促进社会进步的作用，否则将阻碍社会进步。要充分重视上层建筑和意识形态的作用，但是又要认识到上层建筑和意识形态的作用毕竟有限，不应该对它们有夸大的估计。世界历史有时展现得有声有色，有时狂风骤雨，有时地震，但长期看不见听无声的变化起着决定性的作用。发展是硬道理。有志于把促进社会进步作为自己应当担负的社会责任的人，不论他在什么岗位上奋斗，从事任何方面活动，都应

该把促进社会生产力的发展摆到首要地位。在判断应该支持什么、反对什么的问题上，特别是在支持或反对何种社会经济制度——包括基本的社会经济制度和具体的经济制度（即经济体制）——上，邓小平提出的“三个有利于”应该成为根本的标准。

社会进步的基础是企业，这个命题是我针对当前我国社会主义的现实指明的。因此首先要对什么是社会主义有一个基本的认识。要讲清楚这个问题目前在理论上还存在某些观点，我准备作一番努力来系统陈述自己的看法，这是个不但“一言难尽，一文难尽”，而且是一书难尽的问题，需要有志于想把这个问题说清楚的学者投入时间和精力，认真进行研究，写出论著，在学术界展开深入讨论，经过一个相当长的时期才能基本上取得共识。有一些观点想在这里简单地陈述：（1）社会主义有一个从学说发展到运动和这个运动在地球上某些国家和地区取得胜利后建立起社会主义的制度和发 展社会主义的文化的过程；（2）有两个社会主义社会的概念，一个是在人类社会发 展史序列中经过资本主义社会发展阶段后，取代资本主义社会的社会主义社会，一个是当今与资本主义并列与资本主义社会发生关系，进行着竞争和斗争的社会主义社会。前一个社会主义社会今天还只在科学社会主义的学说中存在，后一个社会主义社会就是现实存在的，而且已有八十年的历史。我认为当今处在世界历史大调整时代——资本主义国家在调整，社会主义国家也在调整（即社会主义国家正在进行体制改革）。虽然世界是不断发展的，但总有它的阶段性，因此有“这一场调整”的概念。在这一场调整完成后的资本主义国家不再是调整前那样的资本主义国家，在这一场调整完成后的社会主义国家不再是调整前那样的社会主义国家，在这一场调整完成

后的国际关系、世界格局不再是调整前那样的国际关系、世界格局。我认为整个二十一世纪有可能仍属于这个世界历史大调整时代。研究历史大调整时代的经济学、政治学、社会学、法学、历史学、国际关系学等将是当前和今后社会科学研究的方向。企业要注意这方面研究成果，向学者请教从而提高自己的认识。

除了从生产关系和上层建筑的角度来看的时代外还有从生产力角度来看的时代。这样两个角度的时代有一种相应的关系。九十年代以来在外国提出了一个知识经济时代的问题，这是值得重视和研究的问题。

认识世界历史发展的趋势，也就容易理解中国企业活动所处的时代背景。中国改革还需要经历一个很长的时期，中国正在扩大开放，走向大开放。中国的社会主义经济体制改革可望在二十一世纪第一个十年内基本完成，新的经济体制的巩固完善将是一个长期不断的过程。社会经济体制改革只有在政治体制改革完成后才算真正完成，这就需要更长的一个时期，究竟需要多长，难以估计。在新世纪将在一定要保护好地球的前提下进行更大的开发。自然科学和技术是第一生产力这个命题在二十一世纪将更进一步显示出来。全世界社会生产力的发展是决定因素，它对二十一世纪全世界社会进步，也是对我国社会进步来说起着决定性的影响。

在现代社会中，企业是社会生产力的主要担当者。社会进步的基础是企业，这个命题的科学根据和具体内容就是这样产生的，并在实践中显示出来的。

第二句话：

企业发展的关键是改革

改革本身不是目的，改革的目的是为发展创设生产关系与上层建筑方面更有利的条件。对社会来说是如此，单个企业也是如此。为了企业发展，需要多方面去努力。如经营战略与战术选择恰当关系就很重要，而这并不是属于改革的范围。但是在今天，中国企业发展的关键是改革，这是中国的历史条件所决定的。一个一个企业在某一个时期发展的关键不一定是改革，但是整个来说企业发展的关键是改革应该说是符合中国现实的。

回顾与眺望中国改革的历史渊源与时代背景。从二十世纪下半世纪进入历史大调整时期。从1957年反右派到十年“文化大革命”浩劫，使中国人民获得一个大彻大悟。从1919年“五四”运动开始到1949年革命取得胜利是第一个三十年。从中华人民共和国成立到十一届三中全会是第二个三十年。1956年到1978年，是中国社会主义初级阶段的起始阶段：这个阶段的特征是政治上动乱，经济上停滞不前，文化上凋落，人民生活上困苦。从1979年开始，进入中国社会主义初级阶段的第二个阶段——改革阶段。可以预想和希望，在紧接着上述第一、二个三十年之后的第三个三十年内基本上完成经济体制改革，制订改革后的第一部宪法。然后再进行若干年的政治体制改革，取得成功后制订再改革后的宪法。这一场经济体制改革基本完成的历史内容是摒弃经济体制的旧体制，建立社会主义的市场经济，对社会主义所有制结构的改革得到明确坚定的解决；确立社会主义的分配原则。这些问题的解决必须有清晰的坚定的理论指导，在这样的基础上

取得广大人民的共识。

我国的经济改革是全面的、是全社会范围内的改革。由于社会进步的基础是企业，中国的经济改革也是以企业为基础的。企业的改革在整个改革中占居重要的地位，而且需要企业来执行。

我国有多种类型的企业。从其所有制的性质来说，我国有集体所有、私有等等；就其经营的范围来说有属于第一、第二、第三产业等；就其规模来说有大型、中型、小型等；就其经营状况来说有赢利的或者亏损的。在各种类型之中又有各种差别。但不论属于何种状况，都存在着问题，每个企业都有一本难念的经。各个企业为了自身的发展，遇到的困难和问题多种多样，他们要做的努力也是多方面的。问题的性质和困难的原因大都属于体制方面的问题没有得到解决。不同性质的企业遇到的体制方面的问题有所不同，但总的说来，不适合的体制都会使企业领导人和企业内部职工积极性和主动性得不到充分的发挥，在不同程度上束缚了它的发展。企业要前进，改革是关键。

国有企业的改革是企业改革中最为重要、最为迫切的。许多国有企业长期亏损原因何在？我不相信国有企业的领导人中的大多数会因为企业是国有的就不想把它搞好。国有企业体制上的问题在于国家对企业的管理体制。企业前进的关键既包括企业内部体制的改革，也包括国家对企业管理中的弊端的改革。后者更为重要。国有企业的几种改革的途径：基本上维持原来的体制，在这一基础上解决已经发现的问题；部分改变所有制的形式，把单纯的国有制改变为以国有为主的混合所有制，把国有制企业改变为非国有制企业。股份制是社会所有制的一种混合形式，把国有企业改变为国家拥有其中股权主要部分从而控股的企业。在我国改革的发展中股份制将会发展成为我国社会所有制的主要形式。

应该肯定股份合作制可以作为某些中小型企业前进中采用的一种过渡形式。还有一种是根本改变成与国家无关的企业，如把它出卖。

民营经济在我国今天应得到较大的发展。企业改革中社会性是总的历史趋势，私有化不是趋势。但私有经济私有财产将长期存在，在某些地区，在某一个时期，出现一定程度的私有化也不必大惊小怪。我国历史走出初级阶段之后，市场经济和多种所有制经济仍将长期存在。

企业的状况多种多样，情况是很复杂的。只要改革的方向和措施适当，企业就会收到很好的效果。

第三句话：

改革深化的方向是自主

企业不仅选择改革还要辨别改革与一般改变现状。属于不同的所有制性质的企业对改革的具体要求不完全相同。非公有制企业的自主权比较大，他们的要求是不要歧视他们。有一些企业要求批准他们成为股票上市公司。有些实在办不下去的国有企业要求改为非国有企业，就要求通过改革得到更多的自主。我不赞成有人曾经提出过的把加强对企业的管理看作改革深化方向的想法和提法。自主就是要求企业把企业成败的责任负起来，力争取得最好的经济效益，对亏损承担全部责任，一句话自负盈亏。自主就是给企业负责人充分的管理权，自己来经营和选拔人材。自主是企业家的积极性、主动性、创造性和责任心得到加强的前提。实行以扩大企业自主权的改革会使企业能够更好地适应经济形势，灵活地采取措施。扩大企业自主权有利于企业不失时机地抓

住机遇。自主有利于企业在市场上与对手进行竞争，也有利于与其他企业建立同盟。

自主主要是针对政府的干预使企业不能自主经营而言的。既然这个企业是国有的，政府就不能不管，但这种管理不应侵犯企业的自主，而应只在经济上实现其所有权，并设法多给企业以事实上的帮助，包括提供科学的、仅供企业研究采纳的建议。

以自主为方向的改革要求政府采取积极的不干预的方针：“为无为”。政府要有改革深化的方向是使企业获得更大的自主权的认识。企业也要有争取自主经营的认识。这种认识应该提高到理论的高度，避免认识模糊发生动摇。当然在强调企业应有更大的自主权时，也要认识到企业的自主权不是绝对的。任命就是一个很重要的问题，需要有一个有利于保证企业有自主权的方法，政府应保证企业获得最充分的自主权。企业的自主权不能只是文字上的、法律上的，更重要的是在行动上的。自主意识表现在企业的自主的行动性。企业的自主权要由企业能支配的自主钱来保障。政府的金融政策要有利于企业的自主经营。

第四句话：

自主经营的依靠是文化

什么叫经营？经济经营是直接取得经济效果的实践。在某些企业内部，原有的国家对企业管理的体制不利于调动企业的积极性，对于企业经营起巨大的阻碍作用，必须进行改革。这不属于企业本身经营范围的事情，企业有了自主权就应该特别注意依靠文化进行经营，取得最好的经济效益。我们在这里说的文化就是以企业和企业家为主体，为了经营自己的事业所依靠的文化，企

——
新认识不意味着，此时
已与无元， 1988年

业中一切人员都要提高自己的文化意识，企业的领导人更应如此。企业家要特别重视运用文化手段。企业文化包括以企业为对象的文化和企业作为主体运用的文化。

在实行市场经济体制下，企业经营必须以对市场的调查研究作为决策的出发点和根据。对当前市场需要和供给情况——当前的和不久的将来会发生的情况做好全面的了解和掌握，信息和研究工作具有重要作用。要关心有关的自然和社会资源状况。要关心当时中国和世界的大环境，我国正在实施的全国性的政策，人文环境，也要关心企业所有制的环境。要关心居民消费水平、消费结构、变化的趋势。要关心有关价格和社会购买力。不仅要关心中国的状况，还要关心外国的状况。对这许许多多方面的关心，不仅要有定性的考虑还要有定量的考虑。要关心社会市场心理。顾客是上帝的思想也就是接受市场引导的思想。接受市场引导就是尊重市场规律，要适应市场需求。企业要不断开拓市场。企业要有自己的拳头产品，也要考虑补助的经营项目，从事专业化和多元化相结合的经营。发展新产品——包括提供新的服务——是开拓市场的重要途径。正确地做出企业的战略决策是决定企业成败的一个关键，因此要做好我提出的“前战略研究”、“战略研究”和“后战略研究”整套的研究工作。“前战略研究”的基础是建立对企业可能有用的内容丰富的信息库、知识库、点子库，最好取得专门的信息机构的服务。战略研究就是做出最好的选择。“后战略研究”是对定下来的战略进行实践、取得效益并对战略检验和修正的研究。

对企业经营来说，至关重要的是提供一流产品和一流服务，它是企业成功的基础。重质量、效率高、成本低，才能在市场上有很好的竞争力。企业家要有远见。企业要加强名牌意识，实施

名牌战略，创名牌，保名牌，再创名牌，高档名牌与低档名牌，实事求是地为本企业的优秀产品扬名和为本企业扬名。做好广告工作：感性广告和理性广告，标牌广告和产品广告与广告产品，消费者的口碑是最有力的广告。做好销售工作，确定适当的营销策略，在销售方式上增加自己的学问，产品售出后的服务工作具有非常重要的意义。

要掌握本行业的专门学问，发展专业文化。既要提高企业家的文化素质，又要对自己经营的事业有专门的文化知识，成为这些领域的专家。既要学习掌握现代化的经营思想、经营技术，又要懂得我国的优秀文化传统，适合我国的国情。关于我的“王牌工业”的思想：重视人才，即要善于发现人才、培训人才。天下英才皆是为我所用，学会使用咨询机构、中介机构。著名学者对企业的帮助不仅是他的名望，更重要的是他的学问。在走近知识经济的时代中需要对原有的知识分子问题有根本性的反思。企业家要礼贤下士，努力为知识分子创造工作条件。

要善于从本企业的实践中学习，从国内外企业经营成功和失败的经验教训中学习。要努力学聪明，研究聪明学，提高自己的聪明度，开发自己的大脑。要有高度的创造性，要有高明的眼光——既要有近期的考虑、正确的短期行为，也要有长期的考虑。要有很强的实干能力，要有坚韧不拔的精神，既要有远大的目标，又能一步一步踏踏实实地前进。

一定要文明经商，一定要合法经商。一定要分辨积极文化和消极文化，坚决反对走邪门歪道。要学聪明：既要学大聪明也要学小聪明。要善于出奇制胜。要有企业效益与社会效益相结合的指导思想。一定要在职业道德方面争取成为模范。要力求稳妥，但要有风险精神，要正确理解“投机”，要精打细算，又要有气

魄胆识。不要只打小算盘，还要学会打大算盘。

※ ※ ※

在说完以上四句话后，我还想向企业家们建点言：企业家应有坚强的法制观念，做守法的企业家；企业家要有坚强的道德观念。企业家要虚心学习，尽可能掌握信息时代的新知识，树立新概念，善于取得咨询。

于光远
- 2000.8.1

目 录

序言——我还是想说这样四句话

于光远

- 第一句话：社会进步的基础是企业 (1)
- 第二句话：企业发展的关键是改革 (4)
- 第三句话：改革深化的方向是自主 (6)
- 第四句话：自主经营的依靠是文化 (7)

第一章

从 1992 年邓小平南巡，到 1999、2000 年江泽民巡视大江南北——全面推进国有企业改革和发展。国有企业在 WTO 环境中面临一场广泛而深刻的变革

- 一、毛泽东、邓小平、江泽民等党的三代领导核心
对国有企业发展的极大关注与建国 50 年以来

国有企业巨大历史贡献	(1)
二、改革开放以来国有企业改革和发展的基本经验 与面临的重大机遇	(19)
三、进入二十一世纪国有企业改革和发展的任务、 目标及指导方针	(27)
四、从落实“三个代表”的高度大力推进国有企业 改革与发展	(30)
五、以江泽民同志为核心的党的第三代领导集体心 系国有企业——党和政府有信心、有能力、有 办法领导国有企业进入全面振兴的新时代	(34)

第二章

充分利用 WTO 背景下国有企业攻坚阶段的各种条件，
着力寻找新的突破，创造新的发展优势

一、国内条件趋好与国际条件的转机	(37)
二、寻求新的突破与创造新的发展优势	(45)
三、把握优势、扬长避短、采取良策	(54)

第三章

坚持“三改一加强”方针，抓住加入 WTO 新机遇，加
大从战略上调整国有经济布局的力度

一、调整结构要有大动作、大手笔，从根本上解决 机制问题和结构问题，改善国有企业的生存环境	(58)
--	------

二、实施大集团、大公司战略，抓大扶强、强强联合	(72)
三、坚持改革、改组、改造和加强企业管理相结合的着力点	(94)
四、采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营、股份合作制和出售等多种形式，放开搞活中小企业，使其向“专、精、特”方向发展	(97)
五、产业结构优化升级要有进有退，有所为有所不为	(109)
六、用“三个有利于”的标准，大力发展非公有制，为国有企业发展拓展广阔空间	(114)

第四章

用清盘解决历史负担问题，逐步建立独立于企业之外的 社会保障体系

一、主辅分离与清盘是企业的一条活路	(125)
二、加快实现债务清盘	(134)
三、长期实行对国有企业富余人员的清盘	(144)
四、用资产的收益决定资产量的标准进行资产清盘	(149)
五、全方位对企业办社会进行清盘	(156)
六、对国有企业完善社会保障制度，实行特殊扶持政策	(162)

第五章

采取积极的国企发展政策，按 WTO 规则加快建立和完善现代企业制度

- 一、全面把握建立现代企业制度的内涵，加快建立起现代企业制度的基本框架…………… (167)
- 二、实行规范的公司制改革，建立完善的企业法人制度…………… (171)
- 三、建立合理的法人治理结构，使其相互制衡、精干效能、各司其职…………… (183)
- 四、建立清晰的投资主体制度，完善国有资产营运体系和机制…………… (194)
- 五、建立企业有限责任制度，摆脱政府对企业的无限责任…………… (214)
- 六、严格规范地方政府审批行为，切实加强对地方政府审批行为的监督…………… (223)

第六章

加强领导班子建设，培育适应 WTO 环境的优秀企业家，建设高素质经营管理者队伍

- 一、办好国企，重在领导班子，关键在经营管理者…………… (227)
- 二、建立经营管理人才脱颖而出的机制…………… (236)
- 三、赋予经营管理者更大的经营决策权…………… (247)
- 四、实行经营管理者责权利相配套的高薪合法政策，大力推行年薪制…………… (252)

- 五、培养能够参与国际竞争的新一代企业家队伍，
加速推进企业家职业化进程…………… (256)

第七章

更新国企生产观念，开展虚拟制造

- 一、虚拟经济概念的发展与在企业中的运用…………… (266)
二、积极引进虚拟概念，加强虚拟制造…………… (274)
三、从“橄榄型”转向“哑铃型”…………… (279)

第八章

参照 WTO 管理模式，强化企业科学管理

- 一、大胆采用一切先进的企业管理制度和手段…………… (283)
二、用法律制度完善企业管理…………… (292)
三、加强企业基础工作和成本管理、财务管理、质
量管理…………… (298)

第九章

建立企业技术中心，加快技术进步和产业升级

- 一、国有企业要积极开展研究和开发活动，建立技术中
心，把“制造的工厂”变为“技术的工厂”…………… (313)
二、努力掌握核心技术，占领高新技术行业 and 关键
领域的制高点…………… (323)
三、加快高新技术产业化和传统产业改造后的规模化
…………… (325)

四、敢于和善于用市场换技术	(332)
五、实行产学研结合, 促进高科技产品的产业化	(335)
六、重赏科技人才, 壮大科技振兴的主体力量	(337)
七、着眼于国产化战略目标, 迎头赶超世界范围的 高新技术潮流	(343)
八、挖掘自身潜力, 开拓前进, 重铸民族制造技术辉煌	(351)

第十章

拓宽资金渠道, 为企业发展提供充足的资本

一、积极调整新形势下的银企关系	(357)
二、科学灵活地运用金融杠杆	(366)
三、采取更具吸引力的模式, 大量利用外资	(374)
四、多元化有效利用资本市场	(382)
五、运用市场作用加快资金周转	(395)
六、积极稳妥地盘活存量资产	(400)
七、积极吸引民间游资进行补充性投资参股	(405)

第十一章

大力开拓国内外两个市场, 提高企业竞争力

一、立足国内市场	(415)
二、开辟国外市场	(423)
三、在买方市场中寻找卖方市场	(430)
四、联合起来保护已占市场份额	(432)