

企业革命

成功与失败的症结



一场触及
每个中国人灵魂的革命

曾华国 孙一曲 著

中国人事出版社

企 业 革 命

——成功与失败的症结

曾华国 孙一曲 著

一本“前瞻性”的书

一本攻克改革难关“探路者”的书

一本关心中国经济的人不能不看的书

中 国 人 事 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

企业革命:成功与失败的症结/曾华国,孙一曲著。—
北京:中国人事出版社,1998.5

ISBN 7-80139-186-1

I. 企… II. ①曾… ②孙… III. 企业管理—经济体制改革—中国, IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 05159

责任编辑:石中元

企业革命

——成功与失败的症结

作者 曾华国 孙一曲

中国人事出版社出版

(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销

北京富华彩印厂印刷

*

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:13

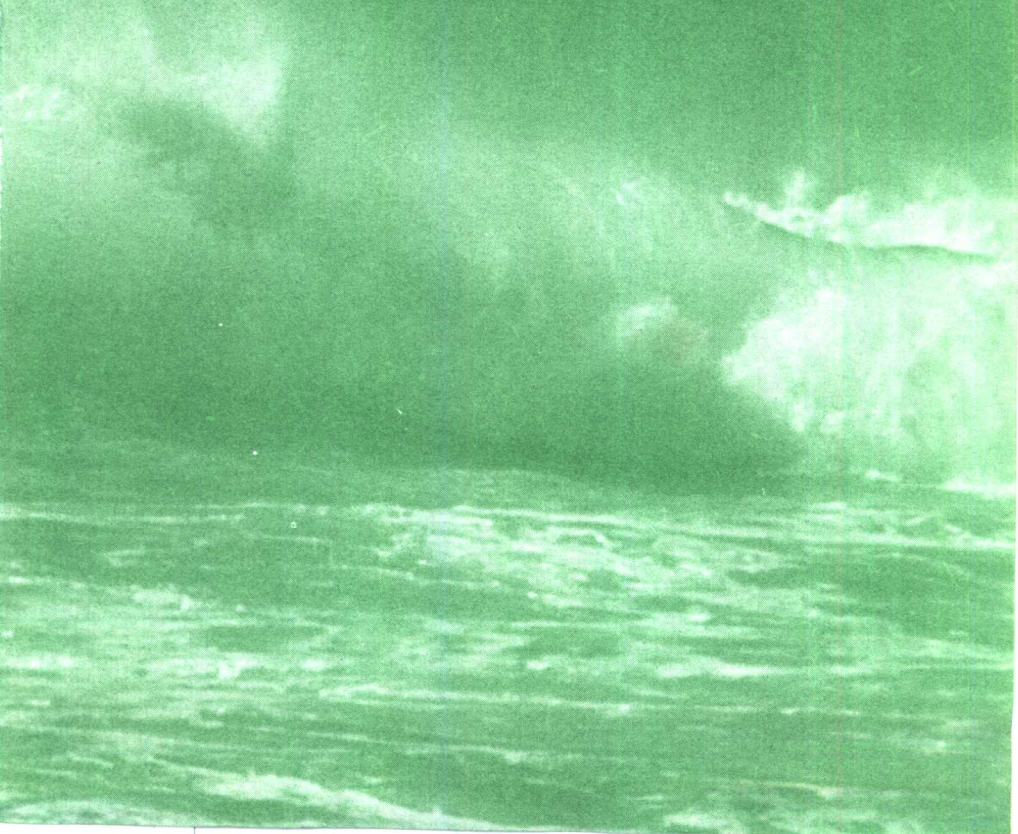
字数:300 千字 印数:1—20000 册

定价:22.00 元

成功与失败的症结

企业革命

曾华国 孙一曲 著



出 版 前 言

搞活企业,尤其是搞活国有企业,是我国改革成功的关键之所在。就如何搞活企业的问题,许多有识之士都在积极研究与探索。作者曾华国、孙一曲同志在做了大量调查研究的基础上,提出了新颖的见解,形成了《企业革命——成功与失败的症结》一书。书中大量新鲜的观点与提法,对当前的企业改革有开阔思路和启迪的作用。两位作者忧国忧民,精神可嘉。仁者见仁、智者见智,集思广益、群策群力,这对于形成一个完善的企业改革方案是有益处的。我们相信,有中共中央的正确领导,有广大群众的积极参与,我国的企业改革一定能走向成功!

编 者

1998年3月于北京朝阳西坝河

内容简介

中国的大、中型企业面临着全方位的生存危机。中国企业到底怎么啦？两名新华社记者通过长时间的调查研究，掌握了大量的个案材料，历时数月整理，将一份融纪实与批判的报告呈现在人们面前。

作者认为，中国未来事业的支柱是企业。政府可以管理国家财富，但政府并不能直接创造国家财富，企业和企业人才是财富的创造者。只有企业强大起来，中国才算强大。但是，目前之中国，企业存在很多问题。既有企业内部的问题，也有社会环境的问题，更有政府作用的问题。针对这些问题，作者展开全面论述。对目前的制度、管理、用人等方面作了方方面面破与立的讨论。

本书以政论与通俗经济随笔的格调，尖锐地评述中国改革特别是企业改革的得与失，并透过企业改革引起的种种社会变化，勾勒出一个未来中国的路向；其中，还对企业家进行详细的分析，对一些具体操作进行点评。

本书信息容量大，案例丰富，既有较为情绪化的个性语言，也有富于哲理的深刻分析。值得注意的是，书中有大量新鲜的观点与提法，对当前的企业改革有开阔思路和启迪的作用，对具体工作有一定的参考价值。



(一)

明天我会“下岗”吗？“下岗”了我怎么办？我还有机会吗？一连串的问题使我们切实地感觉到几十年来的“铁饭碗”确实正在被打破了。据有关部门不完全统计，国内城市失业人员已达1000万人，而重新就业的不到40%。此外，还有接近2亿的农村剩余劳动力需要转移！

曾经引以为豪的“基本没失业”已成昨日黄花。每一个人越来越感觉到命运悄悄地发生改变。企业怎么啦？社会怎么啦？中国怎么啦？

几年前，我们到东北采访。在与大量产业工人的交谈中，我们听到改革开放带来的喜悦，更多的却是企业改造过程的矛盾与问题。这些质朴的工人当然更多是从个人感受来谈的，一些人的牢骚难免带有片面性，甚至偏激。可是，当不只一两个工人诉说一家几口仅割几斤肉就过年，或者孩子考上好学校却无钱上的时候，我们心里有种难以言表的沉重。这个地区的工业改革曾为新中国的发展作出极大贡献，企业改革的受益者应该首先是他们，就像农村改革的受益者首先是广大农民一样顺理成章。面对着这些普通劳动者，国家的功臣，我们禁不住要问：这种情况还要持续多久？

与此同时，一些民谣四处煽情。“工资发不了，领导买‘蓝鸟’，工资发一半，领导有‘皇冠’”、“大盖帽，两头翘，吃罢原告吃被告，原告被告都吃遍，他在中间和稀泥”、“一等公民是‘公仆’，公司登

前 言

门送内股”、“七十年代我下乡，八十年代我下海，九十年代我下岗”
.....

民意不可违。中国正处在关键时刻。

改革把几十年积累下来的矛盾一下子暴露出来，原来，我们最大的敌人是自己，我们自己害了病。我们应该怎么办呢？

(二)

无论是从政治角度还是从经济角度去理解，作为经济的基本组织形式——企业，一个国家的脊梁。

在现代社会，没有企业作后盾的国家，在世界这个大舞台上，决不会成为主角。事实上，在政治家眼里，企业这种组织形式已经不再是经济组织这么简单，而无不染上了明显的政治色彩。远的可以看到大不列颠帝国如何打着东印度公司的旗号，殖民南亚的财富。近的更可以看到二三十年代进入中国的外国公司压制着民族企业的发展。近年来，国际上兴起一股跨国经营热潮，其实质也是经济强国利用强大的跨国公司进行国际利益的争夺。他们有着庞大的队伍、雄厚的实力，手脚伸到哪，哪就成为它们的利益根据地。日本从二战后的“败军”再度崛起为世界的重要角色，靠的正是企业在国际上的影响与渗透。企业可以在世界上高声地说“不”的国家，也往往意味着拥有着这些企业的国家能在国际舞台上扮演重要角色。

日本用大把大把的货币资助美国为首的多国部队打败了占领科威特的伊拉克，从而步步登上了国际政治的舞台。在以和平和发展为主题的这个时代里，并非没有战事，只不过是转变了形式而已。以前是刀光剑影、硝烟弥漫，现在则用商品作武器，通过市场大较量，一城一池地进攻。日本大举进入美国，购买美国的企业，购买美国的华尔街，于是连不可一世的“世界警察”也不得不忧心地喊

前 言

起了“购买美国”来。而美国、英国、法国、德国等列强的大公司不断地加强跨国公司的竞争实力,努力拓展国际市场,与以前的殖民地获取利润有多大区别?区别的是,这种竞争是相对公平的。只要有实力,也可以参与这种比赛。你可以进入我的国家,我也可以进入你的国家。时代确实是发展了。我们不必再用过去的眼光看着别人赚钱而眼红。重要的是我们也要参与,我们也要分享经济全球化的利益,我们也要对民族对国家作出贡献。

(三)

再把眼光投向国内的企业:无论是生产规模还是技术质量;无论是管理经营,还是产品层次;无论是企业家队伍,还是工人素质,都与国际先进水平有很大的差距。作为全球人口最多的大国,我们能够在全球范围内叫得响的企业没有一家!据美国《金融世界》最近的一份调查显示,1996年全球商誉价值最高的名牌“万宝路”价值446.14亿美元;其次是“可口可乐”434.27亿美元,前十名中最低的英特尔(电脑)也有104.99亿美元。与此同时,北京名牌商标资产评估公司也对中国的名牌进行排队评估,列第一的“红塔山”价值320亿人民币(相当于38.56亿美元),其次是长虹彩电87.61亿元人民币(相当于10亿多美元)。由此可见,中国企业离世界企业还远着呢。我们可以对着镜子自我评价,作一番算是增强信心的纵向比较。可是,在这个竞争的社会里,重要的是多作一些横向比较。唯有合纵联横式的比较,才能找到真正的自信,也才能找到真正的差距。

毋庸讳言,我们的企业出了毛病。改革开放使中国的经济飞速发展。但是,我们不得不面对这么一个事实:改革是一个极为艰难而复杂的过程,由于我们的改革是从局部和边际开始的,真正的难题我们还未触及,真正的骨头还没有碰上。正如一些外国专家学者

前 言

评价的那样，中国改革“好走的路都走完了”，下一步改革会遇到更多的困难，中国面临更多的考验。这些考验来自于中央政府对改革进程的控制能力和地方利益集团的消极或抵制态度，来自于民众的支持程度和国际社会的合作态度。目前，国有企业总体效益下滑，而且有向更严重的方向发展的趋势。职工失业问题、企业经济效率问题、企业间债务问题、政府作用问题……国有企业总是面临着太多太多的问题。这些问题像一座座沉重的大山，压得企业连气都喘不过来。作为国家经济的重要组成部分，如果国有企业全线崩毁，将会给整个社会带来无法估量的灾难性的冲击。试想一下，中国农村就业问题越来越突出的情况下，如果城市的产业大军也动荡不安，那么整个社会的秩序将会变成怎么样？

改革把国有企业逼到十分不利的境地，也造就了一批新型的非国有企业。这些以民营企业、私营企业以及乡镇企业为代表的企业类型，以蓬勃向上的态势，向人们展示中国企业的未来。无可否认，这些非国有企业对改革开放后的中国经济的贡献不亚于国有企业。于是，我们的眼光开始投向这些企业，希望它们能够撑起中国的经济。可是，由于先天不足，体制的问题，注定这些企业不能完全按市场经济的规律去发展延伸。我们在欣喜之余，也会感到困惑。如果老是“摸着石头过河”，万一有一天河里没有了石头，我们怎么办？其他还有公平竞争问题、市场机制问题、用人制度问题，等等。这些问题束缚着中国企业超常规发展，阻碍着中国大踏步走向世界。

由此，我们必须清醒地认识到，改革改到一定程度，一次更为彻底的思想解放势在必行。彻底清除沉旧的思想观念，用新的理念去理解企业，用新的眼光去思索市场，用新的办法探索出路。而这种探索绝不是一时冲动，它植根于对现实的深思熟虑。把近二十年来的改革开放全面总结，然后升华到一个高的层次。在这种层次，我们可以与世界上新的理念对话。落后是一个不争的事实，但我们

不必因为现实的落后而失去对话的自信，也不必让它削弱我们去进行对话的自信。高新技术提供的机遇可以使比尔·盖茨几年时间就成为全球首富，也同样可以在短时间内使我们的企业实力增强乃至跟上世界发展的节奏。中华民族能够在六七十年代这样恶劣的国际国内环境下搞出了火箭、导弹，我们有什么理由怀疑自己不能创造一个新的奇迹呢？！

（四）

不必失去信心。然而，必须进行企业革命，再造我们的企业。国内企业改革之所以不能再深入，关键是触及到经济体制，也就是所有制。以往有一个观念，国有制代表全社会成员的利益，国富才能民富。我国长期流行一句话：“大河有水小河满”。从某个程度上讲，这是违反自然规律的。自然界更多的是“集细流而成江河”、“百川归大海”。实践证明，国富不一定民富，甚至可能是“国富民穷”。

在某个特定阶段，让个体为了整体的利益作出牺牲，是应该的，也是完全可以接受的。但不该忘记，人是生产力中最重要的因素。一种真正优秀的制度，应该在符合个体利益的基础上最大限度地激发人的积极性，从而不断地创造社会财富（既包括物质的也包括精神的）。制度的重要性就好像游戏的规则，一场足球比赛，如果没有了规则，激烈的较量就容易演变成东西南北脚的血肉战了；可是，如果规则定得太死，束住了球员的手脚，就难以有精彩纷呈的场面了。一个企业的经营如此，一个国家的管理亦然。

所以，改革不仅仅是企业制度创新的问题，它最终将指向国家机构管理职能的重塑。对于制度的探讨，有人是衷心拥护的，可也有一些人却嘴上说支持，背后却想方设法阻挡新制度的建立。因为他们是旧制度的既得利益者。企业革命，无异于“革”了他们的命。如果从最大民众的利益出发，从世界经济的发展趋势来看，我们不

前 言

必为部分人的阵痛而感到不安。新制度，其实是为了经济中国的诞生，是为了最大民众的最大利益。这需要分清楚谁是财富的创造者。我们认为，国家可以拥有财富、管理财富，但国家机构并不能直接创造财富，企业和企业人才是财富的创造者。所以，我们呼吁政资分开，建立新的所有制形式，让企业和企业人运营国家资本，让国家创造更多的财富，让中国富强起来。

当我们的目光投得更远时，作为一个巨大的企业——国家行政方式需要一场革新运动：打破束缚生产力的因素，提高运作效率。1996年中国的机构人员已达到3800万人，花去了国家财政预算开支1600亿元，相当于总预算的40%！是的，我们应该给这样的臃肿的机构消消“肿”了。我们必须直面现实，我们必须承认失误，我们也必须知耻而后勇。我们坚信：不断革新的国家，才能成为最具活力的国家；不断革新的民族，才能成为最优秀的民族。于是，我们提出“掌舵”与“划桨”的改革建议，提出我们理想中的政府职能，提出一个理想。

行政改革是前提，关键还在于激起企业的活力。从微观观察，中国企业的经济管理水平烙有鲜明的僵化观念的烙印。一个没有以科学分析作决策根据的企业，是一个永远也不会做大的企业。现实里存在太多的“长官企业”、“市长企业”，投资项目不是根据市场需要，而是为了给某些人贴金。这样的企业好不了多长时间。另一方面，一盘散沙的企业也不会市场竞争中占据重要位置。让管理经营了很长时间的人再次接受管理的教育，可能是对我们社会的莫大讽刺。可是，我们必须这样做。因为，面对先进的管理理念，我们不得不承认自己的差距。为此，我们必须倡导全新的管理经营理念。只有武装了思想的企业，才能够在市场中占据领先的地位。

所有的这些工作，无论是制度的创新，还是管理经营，都是靠人去完成的。人是第一生产力，是企业进步的首要因素。中国是聪明的。可就是这么一个聪明的民族，却没有出过一个在世界有影

响的经济学家,没有培养出一个在全球范围上叫座的企业家。如果说战争年代的英雄是将军的话,那么和平发展时期的英雄就应当是优秀企业家。可是,我们的英雄太少了!这是什么原因呢?是我们的体制造成的,也是我们的企业家素质低下的结果。没有一批优秀企业人才的国家,绝不可能成为一个经济的强国。面对落后的企业家队伍,我们只有奋起直追。可是,带有中国特色的企业家应该具备什么样的素质呢?他们是如何培养出来的呢?这些都是我们应该探讨的问题。

对于改革,一千个人评说总会有一千种说法。近年来,上至国家领导,下到普通老百姓,大到新闻媒介,小至理论研讨,仁者见仁,智者见智。从历年来的采访过程中,我们把众人之长积累沉淀,希望能形成一种新的观念,对中国企业改革有所触动,有所帮助。观念的力量是可怕的,中国如果不在观念上真正转变过来,把包括体制观念、管理观念、价值观念等问题解决清楚,理顺脉络,就算再引进几千亿美元的外资,也难以从根本上推动中国经济向前。真正转变观念,意味着对自己熟悉甚至忠诚的东西做一次根本性的否定。为了民族的利益,为了国家的发展,我们不能不痛下决心,坚持人类发展的真理,敢于自我否定,自我革新。只有冲破坚土的封锁,蝴蝶才能翩翩起舞于美丽的大自然里。毕竟,我们已经走出了第一步了。

对我们的企业进行深层次的挖掘,对各种各样的企业改革模式进行比较与分析,我们不难得出这样的结论:基于低层次的改善与改造,根本上无法扭转国内企业活力不足。要改变中国企业的现实,必须进行一场从经济制度到经营体制及经理的革命。除此,我们别无出路。

本书叙述的正是这种变革的紧迫感与重要性。这不仅仅是我们的观点,也是大量专家学者的观点,更是我们长期以来大量的采

前 言

访积累深层次的思考。书中前言、一、四、五、六、七、八、附录及第三章的“乡土革命”由曾华国执笔，二、三两章由孙一曲执笔，最后共同统稿。在这里，要特别感谢几年来所有接受我们采访的专家、学者、政府官员以及普通人，是他们鼓舞了我们，使我们有勇气表达这么一个趋势：

中国需要改革。只有改革，才能扔掉束缚走路的裹脚布，才能雄起于世界民族之林，才能成为名副其实的大国。

中国企业需要革命。只有革命，才能改变长期以来养成的恶习，才能产生新的经济秩序，才能有实力与全球性跨国公司一比高低。

目 录

前 言 (1)

第一章 中国未来的事业 (1)

我们的事业是企业。

——题记

一、掌握企业，掌握未来 (2)

△离开了企业，钱不过是钱。

△企业的魔镜一旦转动起来，任何想象力也追不上它的轨迹。

△企业决定着国家在地球村里的地位，也决定着国内的富裕与稳定。

△控制已不用武力，财力胜过枪炮。

△宏大的规模导致了成功，而成功又导致了进一步的 success。

二、未来的世界大战怎么打 (10)

△我们需要说“不”，我们更需要为说“不”做太多艰苦的准备。

△经济战争不动一枪一炮，战争的主体是企业。

△21世纪的领袖既不是国家元首，也不是将军，而是跨国公司的总裁和国际货币经营者。

△“英雄”雄风不再，“永生”也得偷生。

△我们会在新的战争中输得更惨烈吗？

三、中国企业主义——大国之梦 (27)

△五十年前，老一辈革命家把国家带向了政治强国；五十年后，我们该怎么走呢？

△全世界的口味正在趋同。

△我们没有理由拒绝改革，没有理由拒绝富强。

第二章 城市危机 (39)

无视当时当地的历史条件,任何政治人物的改革都要么流于形式,要么胎死腹中。

——题记

一、没落的“工人贵族” (40)

△“工人贵族”竟然从高高的天空中掉下来,沦为为五斗米而折腰的地步!

△数以千万计的失业大军涌出来,社会是否要发生几级“地震”?

△中国的“救灾设施”十分落后,万一社会发生“地震”,谁知道会演变成什么样?

二、廿年磨一剑,刃锋当如何? (47)

△我们勇敢地掘开火山的喷发口,可还是起了个大早,赶了一个晚集。

△伴随着农村经济改革的红红火火,国有企业也开始“松绑”。可修修补补的衣服终归是旧衣服,贴满了难看的补丁。我们再买一件新衣服又如何?

△“换血”式改革嚷嚷着转换机制,但越改革企业亏损越普遍。谁阻挡着国企改革深化?

△一个缺乏法律效力的中国式改革会不会演变成一个“层层承包”的经济模式呢?

三、中国最大的包袱 (62)

△亏损面越来越广,亏损金额越来越大,按这样下去,中国会不会产生全行业的企业都因亏损而破产倒闭关门的“奇迹”呢?

△企业成为银行的“打工仔”,银行只是政府的“帐簿先生”,中

国怎么啦？

△小米步枪难以为继，“经验主义”会不会葬送了中国企业？

△“源”没有开好，“流”却堵不住。中国成为一触即发的“火山”。

第三章 红色风暴 (72)

错误和挫折教训了我们，使我们比较聪明起来，我们的事情就办得好一些。

——题记

一、旧经济制度边缘的革命 (73)

△谁来承担改革的成本？

△国有企业充当着改革的铺路石，在过渡阶段支撑着经济的平衡和社会的稳定。

△非国有经济如未被看管的孩子，在旧制度的边缘，在政策调整带来的制度不平衡中出生，在市场的棒打中强壮起来。

二、非国有企业刮起的“红色风暴” (77)

△非国有企业的机构和人员数量直线上升。

△作为市场经济最初的代表之一，非国有经济在空间上的拓展本身就构成了对传统体制的冲击。

△作为一种颇具活力的制度，它发挥着有益的示范效应。

△作为社会经济的一部分，它承担了国有企业改组中的要素转移。

三、备受歧视的“私生子” (86)

△姓“资”姓“社”的争论在十五大的阳光里暂告一段落。然而由于长期以来的惯性，非国有经济的外部环境并不乐观。

△民营企业受自身先天不足的影响，在日益规范化的市场环