

WEILI SHIDAI DE QIYE JINGYING YU GUANLI



微利时代的 企业经营与管理

张新国

•

等著

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

微利时代的企业经营与管理

张新国 等著

经济管理出版社

责任编辑：郝光明

技术编辑：蒋 方

责任校对：静 心

图书在版编目 (CIP) 数据

微利时代的企业经营与管理/张新国等著. —北京:
经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-582-X

I. 微... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 001521 号

微利时代的企业经营与管理

张新国 等著

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：北京中租胶印厂

850mm×1168mm/32 12.625 印张 314 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-582-X/F·510

定价：19.00 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。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

在我国，微利时代这个词初见于 20 世纪 90 年代初期。当时，个别行业的部分企业率先声称自己已经进入微利时代，因为它们感觉到市场竞争特别激烈而经营处境比较困难。但如果就此认为中国市场已经进入微利时代则为时过早，事实上中国市场在 20 世纪 90 年代后半期才发生了巨大的变化，整个市场结构和市场竞争态势发生了根本的改变，越来越多的行业逐步进入微利时代，在经历了一个量变的过程后质变才得以发生。因此，我们认为中国市场真正进入微利时代是在 90 年代后半期。此后，微利时代这个词频繁见诸报纸、杂志、电视和各种传播媒体，也开始成为企业、商家时常挂在嘴边的、出现频率较高的一个词。

我们着手开始关注并研究中国市场微利时代已有数年的时间，其间微利时代的特征表现得越来越明显，但很多行业的企业仅仅口头上喊已经进入微利时代，而没有真正理解微利时代的内涵，生产经营上依旧表现出相当的盲目性和不适应性。我们已经无法满足于仅发表一两篇论文以阐述自己的观点，越来越感觉到必须静下心来，好好研究这一课题，为企业探明方向，于是最终促成了本书的写作。

面对新商业社会一连串的挑战，我们应该做的，不是如何在那些过时的理论中另创机运，更不是如何在陈腐老旧的结构中尝试发掘新的观念，而是另辟蹊径，以崭新的理念、全新的思维来引导我们迈入新的商业纪元。本书作者希望通过本选题的研究，从一个全新的角度探讨企业经营管理问题。中国市场微利时代研

究的重点和难点在于：①中国市场微利时代的界定。②中国市场微利时代的成因。③中国市场微利时代的企业运行机制。④中国市场微利时代的发展演变规律。⑤中国市场微利时代的经营管理对策与措施。本书在第一章中就给出“中国市场微利时代”这一概念的定义，因为它是第一次进行系统研究，必然存在缺陷和不足，各位学者和企业界人士可仁者见仁，智者见智，对之提出批评和指正意见。其实，本书的写作目的也不在于给微利时代下一个准确的定义，而只是希望通过提出这个问题，给实践领域的企业家一个警示，给理论研究领域的学者一个“靶子”，经过大家共同的不断的努力，为中国经济的振兴贡献一份力量。

我们希望本书能为理论工作者提供一些新的思路和启示，能给广大学生认识新的经济时代——微利时代提供较合理的框架和全面的信息，特别是能为企业和政府做决策时提供一些建议和对策。这是我们的目标，也是所有关注微利时代经营管理的学者和企业家的目标。

本书由张新国和他的研究生王云、刘静、冉春娥、何军红、张俊以及应斌、黄漫宇两位青年教师合著。在写作过程中，参考了国内外的科研成果和研究资料，本书的出版得到经济管理出版社的大力支持，在此一并表示诚挚的谢意。

由于水平有限，书中不足之处和错误的地方，敬祈读者批评指正。

作 者

2002 年 12 月

于中南财经政法大学

目 录

导 言	(1)
第一章 直面微利时代	(3)
§ 1 中国市场的发展演变	(3)
§ 2 如何理解微利时代	(12)
§ 3 微利时代的基本特征	(15)
第二章 微利时代形成的背景	(25)
§ 1 市场经济体制造就微利时代	(25)
§ 2 买方市场引发“微利”	(30)
§ 3 知识经济与微利时代	(34)
§ 4 经济全球化下的微利时代	(41)
§ 5 网络催生微利时代	(48)
第三章 微利时代的企业战略管理	(56)
§ 1 微利时代的企业战略	(56)
§ 2 中国企业战略的“九大误区”	(64)
§ 3 战略管理 ABC	(73)
第四章 微利时代的企业组织结构管理	(92)
§ 1 变则通, 不变则亡	(92)
§ 2 企业组织结构发展的未来之路	(101)
§ 3 企业组织结构变革的实施途径	(104)
第五章 微利时代的企业人力资源管理	(125)
§ 1 微利时代, 中国人力资源管理问题大盘点	(125)
§ 2 微利时代, 构筑人力资源管理优势	(146)

第六章 微利时代的企业营销管理	(171)
§ 1 微利时代的企业营销观念	(171)
§ 2 微利时代中国企业存在的营销管理问题	(183)
§ 3 微利时代企业搞好营销管理的策略	(190)
第七章 微利时代的企业文化	(208)
§ 1 微利时代呼唤符合时代特征的企业文化	(208)
§ 2 构建中国企业文化的蓝图	(219)
§ 3 演绎中国企业文化的新旋律	(228)
第八章 在微利时代展开 e 的翅膀	(255)
§ 1 微利时代的 e 选择	(255)
§ 2 中国, e 路漫漫	(268)
§ 3 e 路走好	(288)
第九章 微利时代与 WTO	(306)
§ 1 加入 WTO 对中国市场的影响	(306)
§ 2 微利时代对世界经济的影响	(316)
§ 3 微利时代企业提高国际竞争力的对策	(327)
第十章 微利时代的可持续发展之路	(344)
§ 1 微利时代的可持续发展	(345)
§ 2 中国企业, 距可持续发展之路还有多远	(351)
§ 3 “3+3+1” 策略体系	(358)
参考文献	(391)

导 言

自从 20 世纪 90 年代“微利时代”这个词被提出来以后，它为越来越多的人所使用。不论是企业还是消费者，都开始认识到“微利”作为一个时代已经到来。从最早的纺织、煤炭、钢铁业到后来的家电、服装、家具业，从房地产、计算机、通讯器材业到现在的汽车、公用交通乃至各个服务业，现在几乎所有行业都宣称自己已经进入微利时代。企业发现自己正面临着日益激烈的市场竞争格局，面临着日益成熟和精明的消费者，面临着日益广泛的国外竞争和更加完善的市场规则。然而，中国市场究竟何时进入微利时代，其主要表现又是什么，我们应该如何应对微利时代都是当前尚未完全解决的疑问。

可以说，中国市场微利时代是中国经济体制从计划经济向市场经济过渡的必然阶段，但它同时又是在经济全球化、企业国际化、市场多元化等条件下，中国经济发展所面临的严峻问题。中国市场目前已经步入微利时代，它表现出不同于以往各个时代的特征，对我国绝大部分企业的生产、经营活动，对消费市场上的消费活动，乃至对整个国民经济都产生了巨大的影响，并且发生作用的深度和广度随着时间的推移还在不断地加深和扩大。然而，许多企业的生产经营者对“微利”的理解流于表面；学术界也还没有人系统、全面地研究这一问题；广大消费者更是简单地将“微利时代”等同于“利润微薄的时代”。

为此，我们将对中国市场微利时代的形成机理、中国市场微利时代的表现特征、中国市场微利时代的内涵与外延、中国市场

微利时代面临的机遇和挑战以及中国市场微利时代下的企业战略、组织、管理、营销、企业文化、电子商务、国际竞争和可持续发展等问题进行全面的探讨和研究，并在此基础上，提出“中国市场微利时代”的概念，分析中国市场微利时代经济运行机理及其演变规律。

我们希望通过这些研究，揭示中国社会发展中的突出问题——微利时代，从一个全新的角度，探讨中国企业战略的问题；研究中国企业生存发展的资源要素、管理要素、社会要素、财务要素及其相互关系；分析中国企业如何面对电子商务、WTO以及知识经济的挑战，并以“微利时代”作为警示，分析中国市场经济运行的障碍与问题，探讨相应的对策与措施。

全书共分十章，第一章“直面微利时代”，第二章“微利时代形成的背景”，第三章“微利时代的企业战略管理”，第四章“微利时代的企业组织结构管理”，第五章“微利时代的企业人力资源管理”，第六章“微利时代的企业营销管理”，第七章“微利时代的企业文化”，第八章“在微利时代展开e的翅膀”，第九章“微利时代与WTO”，第十章“微利时代的可持续发展之路”。

第一章 直面微利时代

§1 中国市场的发展演变

一、企业的价格战必将转向非价格战

彩电跌价了！汽车跌价了！电脑跌价了！手机跌价了！油价跌了！金价跌了！……跌价声连连传来，价格战此起彼伏，人们禁不住发问：为什么？有的人将之都归结为微利时代的到来。然而，微利时代并不意味着企业之间的竞争就必须以价格战的形式展开，在这背后有着更深层的原因。一些学者提出下列因素是造成这一现象的主要原因：

1. 1994年许多商品价格出现过度上涨，而这些商品价格中的不合理上涨因素近年来正逐步被剔除，挤去了“泡沫”。

2. 前几年大幅度提高农副产品的价格，提高了农民的积极性，连年的农业丰收使现在农副产品库存较宽裕，导致粮食、棉花、水果等的价格普遍下降，推动了下游的工业品价格的调整。

3. 整个社会供求关系发生变化，绝大部分的消费品供大于求，而需求虽有增长却仍显不足，居民储币养老应急的心理比较强烈，价格下跌是供求不平衡的必然结果。

4. 国家为促进消费，主动下调了一些商品价格。比如药品价格下调，减免汽车购买、落籍、使用等环节的收费等，使这些商品的价格能日益接近民众的需求心理。

5. 国家采取了一系列减轻企业负担的政策，如取消几百种

乱收费、降低利率等，降低了企业生产经营成本。科学技术进步又使劳动生产率水平不断提高，近年来我国市场化体系建设、交通通讯基础设施建设飞速发展，也使商品在流通领域所需时间比以前明显缩短。再加上连锁、电子商务等新商业模式的引入等都使商品交易成本有所下降，打开了最终价格下调空间。

6. 由于国际经济发展低迷乏力，国际市场大宗商品价格降多升少，中国同类商品受其影响也应声而落。

这些因素部分解释了其原因，而这背后更深层的原因则是中国市场微利时代的逐步形成。20 世纪 90 年代后半期以来，我国企业面临的经营情况发生了巨大变化，在市场规则逐步建立和完善、买方市场逐步形成、国际竞争加剧等众多因素的共同作用下，企业的竞争格局、盈利格局和市场格局都随之改变。中国市场微利时代正是在这一大背景下形成的。

国家经贸委曾对 10 个主要行业 26 种重点产品竞争力进行研究，资料表明，仅从价格竞争力看，目前我国商品 50% 以上高于国际市场水平。有“坐收渔翁之利”的联营收益，又有利润空间较大的自营收益，那么，商家缘何落得惨淡经营？仅仅在价格上做文章行得通吗？

这几年，国际零售业跨国公司纷纷进入中国市场，取得了很好的效益。几乎与此同时，京城本土商业却传来一个个令人不快的消息：北京信特倒了，仟村百货倒了，卡玛大厦倒了，万惠双安倒了，亚视商城停了，雪银、万通悄然转型，当代商城被翠微大厦托管……继续开业的大商场也在遭遇负增长。京城商业不乏业绩优秀者，但更多的在苦苦支撑。

那么，商业利润到哪里去了呢？

我们可以将原因归结为“三高”，即人力资源配置成本高、营销管理成本高、资产负债高。

第一，人力资源的“计划配置”抵消了相当一部分商业利

润。一位不愿意透露姓名的商场副经理深有感触。他说，他在商场工作 10 年了，10 年来，企业主要领导一直是依靠行政手段任命。有的从来没有在企业干过，有的根本不熟悉企业，经营观念非常落后。企业内部用人虽有竞争上岗的成分，但主要还是一把手说了算。伴随着用人及决策失误，企业一次次地交“学费”，眼睁睁地看着企业一天比一天难熬。他最后长叹：经营人员何时才能由市场进行配置？

第二，与人员配置成本直接关联的就是营销管理成本高。国外大型零售业已发展到社会营销，而我们还处在推销阶段和较为初级的外在模仿阶段。我们许多企业至今仍停留在消极的代销和引厂进店上，缺乏自有品牌。况且，纯模仿式发展，企业之间很难拉开档次，实现梯度经营。市场上每出现一种商业形式，众多商家就会跟风而上，最终导致同地域、同档次、同类型的企业展开过度竞争，大大削减了利润空间。

为保证长期把价格保持在最低水平上，沃尔玛提出“比竞争对手更节约开支”的立业原则。从一点一滴抓起，不断奖励和提拔那些损耗控制、货品陈列有创意的员工。而国内商业企业的粗放经营带来的就是利润的流失。外资企业在经营管理上早已普遍采用了电子信息技术，信息管理系统几乎可以处理有关商场的一切事务，而我们一些企业在部分环节上仍采用传统管理手段，不仅效率低下，而且为经营者提供的信息不准确，造成企业管理的主观性、随意性很大，因此沉淀了相当一部分商业利润。

第三，资产负债率高也在无情地吞食着商业利润。国外企业自有资金雄厚，贷款利息负担轻，所以能保持很低的毛利率。而我们国有商业则不然，自有资金不足、资产负债过高、财务结构不合理等问题，使他们只有靠拖欠客户货款或贷款来维持周转。以北京国美电器有限公司为例，同在成都、重庆开分店，国美要付每平方米 2 元租金，而万客隆只需 1 元钱就可以租下来。外方

一下子可以交付 9 年租金，出租方成本甚至可以一次收回，而国美只能按月或按年交，利润当然得“缩水”。

看来，在消费者眼中部分商品的“暴利”最终转化为商家整体的微利或无利，价格只是表层现象。如何直面八方洋商，如何迎接微利时代，如何填补利润“黑洞”，恐怕就不能简单地在价格上做文章了，自认为聪明的种种手腕用在与实力派的较量中显然是短视的雕虫小技。企业之间的竞争必将由以价格竞争为主要形式转向以非价格竞争为主要形式。

二、中国企业面临的主要问题

2000 年底，中国企业家调查系统在全国范围内组织的第八次中国企业经营问卷跟踪调查，回收有效问卷 5075 份。调查结果显示了企业经营者对当前经济形势的判断。企业经营者认为当前企业面临的主要问题是：

第一，有效需求依然不足。调查结果显示，尽管 2000 年以来总需求状况有了明显改善，认为总需求“不足”的企业经营者比去年减少了 36.3 个百分点。但是，仍有达半数的企业经营者认为总需求不足。其中，消费需求不足状况尤为明显，63.4% 的企业经营者认为消费需求不足，认为外贸出口需求不足的占 48.9%；认为固定资产投资需求不足的占 40.2%。

第二，企业盈利能力偏低，资金紧张状况没有明显改善。调查结果表明，目前企业盈利水平还不高，超过一半的企业认为目前企业的盈利状况低于正常水平，只有 8.4% 的企业认为高于正常水平。从销售利润率这一指标看，目前企业盈利能力仍然偏低。调查显示，2000 年上半年，企业平均销售利润率仅为 8.3%，与 1999 年同期的 7.4% 相比没有明显提高。

第三，企业税费负担依然较重。调查结果表明，大多数企业经营者认为国家的财政性税费水平偏高，只有 19.5% 的企业经营者认为合适，76.9% 的企业经营者则认为过高。

第四，国企改革任重道远。虽然与 1999 年相比，2000 年以来国有企业的生产经营状况有了明显的改善，但同其他经济类型企业相比，国有企业的经营状况依然存在差距，特别是国有小型企业困难仍很突出。调查结果显示，2000 年上半年国有企业中亏损的占 36.1%，比全国平均水平高 10.9 个百分点；国有企业的销售利润率为 5.5%，比全国平均水平低 2.8 个百分点；国有企业停产、半停产企业的比重为 17.2%，其中国有小型企业停产、半停产的比重达 24.4%，大大高于全国 12.8% 的平均水平。

三、中国企业面临六大转变

（一）暴利时代向微利时代转变

改革开放以来，中国企业处于一个暴利时代。这一时代由以下几个因素构成：

1. 中国的市场经济是从计划经济转型而来，计划经济的主要特征是短缺。直到 20 世纪 80 年代后期，短缺一直是中国经济的基本状态。在短缺条件下生产商品，自然能获得较高的利润。

2. 整个 20 世纪 80 年代和 90 年代前半期，中国经济处于体制转轨时期，这一时期的主要体制特征是双轨制。农产品双轨制、工业品双轨制、资金双轨制、外汇双轨制。双轨制留下了大量的体制空隙和政策空隙；利用这些空隙，能获得巨额利润。20 世纪 80 年代，我国一大批企业正是因此而发迹的。

3. 房地产和股票在我国是新兴行业，由于人们的无知再加上宏观经济过热，在中国形成了两大暴利空间。许多股票价格在短短几个月内上涨了 100 多倍，深圳、上海、海口等地的房地产也在一夜之间造就了一大批亿万富翁。

4. 不成熟的市场，不成熟的消费者和“文革”所残留的盲从习性，为一批企业提供了造名暴富的机会。一个 20 世纪 90 年代还只有几十万元资本金的企业，由于善于造名，到 1993 年利润居然能增到上亿。20 世纪 80 年代和 90 年代，中国一大批企

业正是靠造名起家的。

在上述背景下，企业很难专心致志地做好产品和服务，大家倒是对钻空子、投机、炒作、造名极为感兴趣。因此，整个 20 世纪 80 年代和 90 年代，中国企业的一个基本特征就是浮躁。一大批大名鼎鼎的“企业家”、“首富”各领风骚三五年，正是这一时期中国企业浮躁的结果。

近 20 多年来，中国社会背景已经发生了很大变化。①中国经济已经由短缺经济转向过剩经济。②到 20 世纪 90 年代后半期，计划经济向市场经济的转轨已基本完成，包括白银在内，几乎所有的产品都已经放开流通。双轨制没有了，由双轨制形成的巨大价差也没有了。③股票等暴利行业也已变成了微利行业。④一方面由于媒体多元化导致注意力资源分散化，另一方面中国的消费者也趋于成熟，于是，广告效益递减，造名取胜也越来越难。许多企业的销售收入也难以弥补庞大的广告支出。以上四大背景的变化说明，中国已经由暴利时代转向微利时代，由投机时代转向务实时代。

进入这么一个时代，企业经营的主要立足点就不是找关系、走后门、搞计划指标，不是把主要资金和精力用于广告狂轰滥炸，不是跑马圈地和投机炒作，而是脚踏实地地做事。

要脚踏实地地做事，就不能盲目进行资本运营，包括盲目进行股票炒作、盲目进行企业并购。对于绝大多数企业来说，实业经营应该成为企业生存和发展之本，资本运营只能作为实业经营的辅助性手段。资本运营为实业经营服务，而不是实业经营被资本运营牵着鼻子走。面对微利时代，就不能再走高回扣—高价格或高广告费—高价格的路子，而是要走高质量、低价格的路子，通过让消费者受益，使企业获得较快的发展。

（二）工业经济向网络经济转变

网络时代来势迅猛。到 2000 年为止，全球网上用户已超过

2 亿。中国网上用户已达 2500 万，且正以每半年翻一番的速度递增。

有四个因素将会使中国的网上用户增加更快：①家用电脑价格进一步下降。②光纤入户，网上不仅能传递文字和图像，而且能传递动画。③电信的充分竞争使上网费用大幅度降低（中国目前的电信资费是美国的 7 倍）。④网络功能的不断开发使得上网收益大幅度增加，上网电脑对于每个用户来讲不仅仅是看新闻和发电子邮件，同时也是商店、学校和医院，是证券营业部、民航售票厅和银行营业所，等等。

从产业上看，网络的发展将使信息技术产业迅速膨胀，使之成为市场潜力最大、产业机遇最多的新型行业。1 亿个用户，意味着 1 亿台电脑，意味着 1 亿与上网相关的各种器材，意味着为网络服务的各种软件拥有巨大的市场。网络和信息产业的发展，将会使一大批企业由传统产业转向新兴行业，某些传统行业在现在看来是必需的，在网络时代则会成为多余。因此，企业从现在开始就要特别关注行业进入问题。

网络将使企业的销售方式和竞争策略发生重大变化。广告、营销网络等商业浪费和回扣等商业腐败都会大大减少。网络将使所有企业直接面向全球市场，同时也使企业面临全球竞争。网络本质上是使中介受到冲击。网络的发展，将使一切带有中介性的机构和组织或者萎缩、或者消失。如现在意义的银行，现在意义的商业，现在意义的信息服务机构，都属冲击之列。网络将使企业数量变多，规模变小。有了网络，企业外部交易费用大大降低，许多现在由自己干的事情，如零部件的生产、产品销售等等，都会向外转移。各种依托网络而发展的和为网络服务的小型企业将会大量涌现。

（三）半封闭经济向全球化经济转变

中国“入世”意味着中国的市场向外进一步开放。其一，进

口关税将进一步降低；其二，逐步取消进口配额和许可证等非关税措施；其三，开放银行、保险、通讯、批发、零售等服务贸易市场；其四，要承担保护知识产权义务，放宽对引进外资的限制。

加入世贸组织，对中国企业乃至整个中国经济将会带来一系列深刻的变化。首先，中国企业将全面参与世界分工。例如，家电在发达国家已是夕阳工业，美国、日本等发达国家已经把家电产品的生产加工转移到发展中国家。中国已经成为世界上最大的家电产品生产基地。“入世”对于中国家电业的发展将起到积极的促进作用。其次，有些行业我们可能不具有整体优势，但现在这些企业在加速开放。例如，我国铁矿石资源不丰富，矿山老化引起的自然衰退导致矿石进口量逐年增加。“入世”后，对我国引进铁矿石资源和废钢资源较为有利，这就有利于我国钢铁企业提高产品质量和经济效益。相反，中国某些品位较低的矿山企业就会受到较大冲击。

“入世”后，中国的投资市场也会更加开放，更多的投资基金和其他民间资金将纷纷进入中国，这对中国的优质企业，特别是优质的民营企业将提供极为有利的融资环境。

（四）传统企业制度向现代企业制度转变

进入 21 世纪，中国企业在制度方面将会发生以下变化：企业股权进一步分散化、社会化；与此同时，企业的所有权与经营权进一步分离，职业经理队伍逐步形成。

企业经营者的权利与企业股权分散的程度成正比。随着股权的分散，企业经营者的权力将会相对强化。越来越多的企业将会由所有者主宰或政府主管部门主宰，转向由经营者主宰。

（五）间接融资为主向直接融资为主转变

新中国成立以来，中国企业一直以间接融资为主。20 世纪 80 年代中期以前，是以财政的间接融资为主，即财政统收统支。