

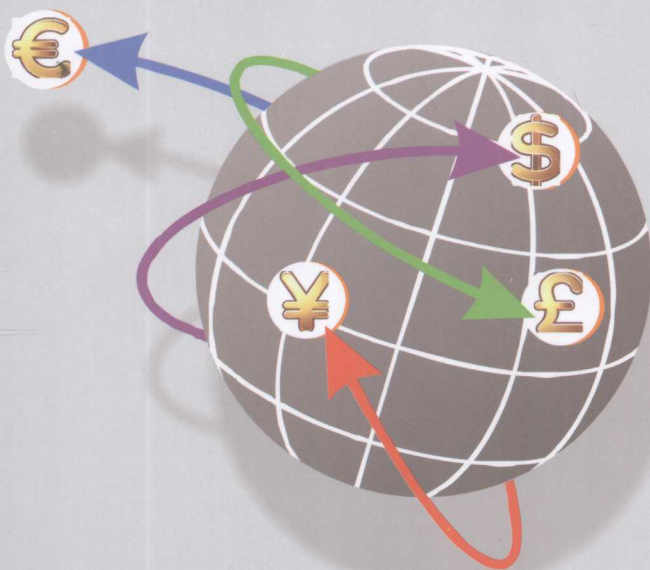
企业管理创新研究丛书

总主编：王成慧

企业改革的演进与逻辑

Evolution and Logic of Enterprise
Reform

周泽信 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业管理创新研究丛书

总主编：王成慧

企业改革的演进与逻辑

Evolution and Logic of Enterprise
Reform

周泽信 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业改革的演进与逻辑/周泽信著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5096-4117-0

I. ①企… II. ①周… III. ①企业改革—研究—中国 IV. ①F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 299608 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许 兵

责任印制: 黄章平

责任校对: 王 森

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11

字 数: 211 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4117-0

定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《企业管理创新研究丛书系列》 编委会

总主编 王成慧

顾问 计金标

编委会成员（以姓氏排序）

陈倩	范军	郭斌	黄少敏
姜凌	李凡	骆欣庆	牛越胜
欧海鹰	唐开康	王成慧	

自序

1978年末，适逢中国改革开放，本人进入了高等财经院校任教。得到我国著名商学教授夏光仁、高涤陈等先生指点，在学校组织、友人、同事提携相助之下，专事我国商业、商业企业、商务管理专业的教学、研究至今。校内曾任职商业经济系主任、研究生部主任。校外曾任中国商经学会理事、国家自然科学基金管理科学部评委、商业部统编教材编委会委员。现为全国高校商务管理研究会顾问。

本书收集了本人自20世纪80年代初至今公开发表的论文三十余篇。内容归为三个部分，即我国传统商业的历史演进与改革思路；我国商业企业的改革逻辑与经营战略；对我国高校商学院的管理学、商务管理学课程和学科建设的一些思考。

静思复忆，本文集所辑文章，是当年日日夜夜殚精竭虑之作，然由于本人功底不厚、知识不宽，虽经努力，亦不可补学识不深之弊，致部分论文价值平平。倘如书中某些文章有些价值，实为借师友与同仁之力矣。

本文集出版，得到北京第二外国语学院国际商学院企业管理重点建设学科的资助，在此深表谢意。

文集出版前的总筹、整理分别得到北京第二外国语学院商学院王成慧教授、南开大学博士后李奕副教授的无私相助。借此深表谢意。

周泽信

2015年10月24日

目 录

上篇 中国商业的历史演进与改革路径

谈谈化工商品市场的调查和预测	3
浅谈当前稳定农副产品收购价格的必要和可能	8
蠡县腈纶专业市场的产生与发展	14
试论买方市场中工业消费品的商品采购	20
市场经济是由生产社会化内在矛盾决定的	24
我国城市零售行业市场化进程中的业态结构	29
我国国有批发业的变革与发展	34
我国市场化进程中的零售业态及其结构	39
“入世”对批发商业的影响及对策研究	45

中篇 中国商业企业的改革逻辑与经营战略

试论商业企业经营决策的指导思想	51
商业企业经营管理系统的初探	56
商业企业经营管理系统的初探之二 ——论系统的协调与控制	61



必须坚持经济效益与社会效益统一	
——供销社实行经营承包责任制应注意的几个问题	65
企业经营与管理的内涵及其关系	71
正确运用激励原则调动职工积极性	78
从系统内主客体关系谈外部环境对企业行为的影响	84
企业文化的价值导向与职工积极性的调动	89
提高商业服务质量是商业劳动特殊性的要求	95
国营商业企业经营机制转换中的障碍	97
服务质量的管理与环境的协调	101
市场经济与企业文化中的价值观	104
价值导向中理想性与现实性的统一	109
市场经济体制下的企业组织和管理	115
市场经济与企业文化的价值观	120
传统商贸企业在新环境里的业态选择	125

下篇 商务管理的思考

企业商业模式及其运行机制的探讨	129
论商务与商务管理及其演进的历史逻辑	139
论科学管理的制度价值	150
怎样写好毕业论文	159
施教之功 贵在引导	163
MBA《管理学》课程教学体会	165

上 篇

中国商业的历史 演进与改革路径

谈谈化工商品市场的调查和预测

我国商业部门所经营的化工商品由化工原料、油漆原料、染料三大类商品组成。它们主要是化工生产资料，不像生活消费品一样为人们所熟悉，但却非常重要。对于工业来说，化工商品是主要的原料，特别是纺织、印染、农药、化肥、化工、冶金、造纸、医药、机械加工等。对于人民生活来说，化工商品直接用于消费品的较少，但间接的应用却很广泛。例如：做小小的衣服纽扣要用电玉粉；化妆品、洗衣粉、肥皂都离不开化工原料；书籍、报刊的印刷要使用各种颜色的油墨；电视机荧光屏、收音机磁性天线的制造也不能没有化工商品；自行车、缝纫机、家具之类消费品不能不用油漆美化和保护；糖果、糕点、汽水需要香精，人们的衣着就更不能离开染料了。化工商品几乎深入人们日常生活的每一个角落。化工商品是我国社会主义商业经营中的一类重要商品。化工商品市场也是我国社会主义市场的一个主要组成部分。化工商品企业一定要做好化工商品的经营工作。

过去多年，工业由于存在着为生产而生产，商业由于存在着“统购包销”等问题，不顾市场需要盲目生产、盲目收购，造成化工商品市场内商品多的多、少的少。一些重点商品始终是“供不应求”。化工商业企业看惯了顾客的笑脸，听惯了顾客请求供货的好话，不用下功夫去搞市场调查，也照样可以做买卖，因而认为“做买卖好”。如今不同了，自市场调查开展以来，化工商品市场也发生了深刻的变化：第一，“调整”的方针贯彻后，许多化工商品的产销状况发生了变化，过去收购的不符合市场需求的商品销不出去，甚至过去收购的“短线产品”也呆滞了，许多化工商业企业库存过大、周转失灵。例如硫磺块，过去是计划二类物资，一直是“短线”，但目前农药生产量降低后，硫磺也就成了非紧张商品了。在商品供求关系的变化上出现了过去难以想到的情况。第二，随着市场调节的加强，出现了贸易货栈、生产资料市场、批发市场、展销会、工业自销、厂与厂直接挂钩等购销形式，多渠道进入化工商品市场，打破了商业独家经营的局面，市场活跃了。同时，行政界限已被打破，环节也减少了，用户可以择优购



货，缺乏有竞争能力的地区市场缩小，压力越来越大。例如，石家庄地区化工二级站的硫酸钾，过去统销全省，用户没有选择的余地，如今用户直接选择物美价廉的供货单位后石家庄二级站的硫酸钾库存越来越大，没办法，只得降价。第三，工业发达地区由于化工产品成本低、质量好，为了推销自己的产品，占领别人的市场，就采取降价的手段，造成工业落后的地区化工产品积压。例如，硫酸铝的零售价是每吨 300 元，外省挤进河北省市场，以每吨 200 元价格出售，而河北省的生产成本是 220 元，无法与人竞争，只好成万吨地积压在仓库里。所有这些都是市场调节、竞争机制发展发挥作用后化工商品市场出现的新情况。于是，化工商业企业一致感到“买卖难做了”。

过去经营化工商品，不注重市场的状况，如今客观上已将每一个化工商业企业与化工市场紧紧地连在一起了。严格地说，化工商品市场的兴衰可以直接决定化工商业企业的命运了，一种无形的压力迫使企业不得不正视市场这个现实了。每一个企业管理者再不能依照过去“官商”作风来管理企业了，而必须依据市场的状况来协助工业组织生产，按照市场的状况来组织收购，针对用户的需要来组织销售。化工商业企业要想及时地了解市场的动态，就必须加强市场调查和预测。这样才能在错综复杂的商品供求变化中找出影响经营的因素，摸清情况，查明原因，有的放矢地解决存在的矛盾，才能做到心中有数，做出正确的分析和判断，制定经营方案和政策，使企业在竞争中发展壮大。

化工商品市场属于生产资料市场，它的需求变化有自身的特点，很多地方不同于生活消费品市场。因此，要做好化工商品的市场调查和预测，必须针对化工商品市场的特点。根据一些化工商业企业的经营实践，化工商品市场的调查和预测，应从以下几个方面入手。

一、密切注意工业企业工艺改革的动向

在市场竞争中，工业生产企业为了推销自己的产品，占领市场主要的就是不断更新自己的技术，改革生产工艺，以降低成本、提高质量。过去工业盲目追求指标，不问市场需求，没有改革工艺的内在动力。目前，在市场竞争中，产品由“以产定销”转向“以销定产”，生产企业受到了市场竞争的压力，提高技术水平，改革工艺就成了迫切任务了。对于工业企业中出现的这种新情况，化工商业企业在经营中一定要密切注意，加强调查，把握住市场内的工业企业短期内的和较长期内可能发生的有可能影响到化工商品市场内商品供求关系发生变化的工艺改革。根据调查分析判断市场将受到影响的程度。例如，目前自行车电镀工艺师采用在工件上先镀一层铜锡合金，然后镀一层铬，两道工序需要原料氢化亚铜、锡酸钠、铬酸酐。据对自行车市场竞争动向的分析，有些新厂为了打开本厂自行



车销路与名牌货抗争，有可能改革电镀工艺，提高电镀质量。采用镀铜、镀镍、镀铬三道工序，需用原料氢化亚铜、锡酸钠、铬酸酐。随着这种工艺改革，就出现了硫酸镍的潜在市场。

二、要善于观察和抓住影响“长线”和“短线”化工产品间相互转化的各种因素

市场供需之间的矛盾，由于受各种因素的影响而经常发生变化，总是处于一种不平衡的状态之中。化工商品市场也同样会经常出现畅销商品与滞销商品、“长线商品”与“短线商品”之间的转化。一般来说，摸清影响这种转化的因素是不容易的，但是富有经验的管理人员，只要有竞争眼光，对市场反应机敏就可以抓住影响市场变动的一些因素，分析、判断它们将会给市场带来的影响和影响的程度，及早做出预测，防患于未然。例如前些年农业生产中搞瞎指挥，生产队没有自主权，小氮肥厂林立，国家将大量碳酸氢铵卖给农民（农民称之为“气肥”），造成生产碳酸氢铵的触媒原料碳酸钾供不应求。近两年生产队有了自主权，对农业生产成本精打细算，质次价高效果差的“气肥”销路狭窄，随之小氮肥厂需要的碳酸钾由“短线”变成了“长线”。这个事例说明党的农业经济政策对化工商品市场发生了影响。那么碳酸钾这个商品，在三五年之后，是否还会销路大增呢？设想我国大氮肥厂如果不能继续扩建；设想我国将紧缩外汇少进口化肥；设想小氮肥厂努力提高质量、降低价格、改进包装；设想党的新农业政策将使农民更快富起来；设想农业将有一个更大的发展；等等。我们判断碳酸钾有可能销路大增。究竟要增大多少，这就需要对以上这些影响因素进行综合分析，根据调查的资料，做出预测。

三、注意日常生活消费品市场的变化给化工商品市场带来的影响

生活消费品市场和生产资料市场是有机地联系在一起，它们共同存在于市场内，互相影响，互相制约。化工商品中有很很大一部分是作为原料提供给生产生活消费品的工业的。因此，当生活消费品市场发生变化时就必然影响到化工商品市场。例如：“文化大革命”中，人们衣着色调单一，染料商品市场也就随之变化。在互相影响过程中，化工商业企业必须争取主动，时刻顶住生活消费品市场可能发生的变化，做好生活消费品市场需求变化的市场调查和预测。

生活消费品市场的变化频繁而迅速，这是我们应该注意的。一旦生活消费品市场出现新的情况，我们就要分析它是否会影响到化工商品市场，如果影响到了，那么影响的程度如何，影响的时间如何，根据对生活消费品市场的调查做出分析和预测。



四、注意做好化工商品市场内重点生产企业和重点用户对商品供求变化趋势的分析

化工商品市场与农产品市场及生活消费品市场有许多迥然相异之处。其中很重要的一点就是市场集中。化工商品市场多集中于工业发达地区，如上海、天津、沈阳、武汉等大城市；一个地区的化工商品市场往往由几个、十几个、数十个大型工业生产企业所支配，它们形成该市场内的重点生产户、消费户。天津永利碱厂生产的“红三角”牌纯碱就支配了天津市纯碱市场。天津市的油漆、染料也同样如此。

化工商品市场的集中，化工商品市场内大企业的集中为我们做好市场调查和预测创造了有利条件，我们只要将市场内重点消费厂的生产计划调查清楚，依据产品消耗定额，就能较准确地测算出它们在一定时期所需的化工商品的种类和数量，商业企业就可以根据这几个重点用户的需要量测出整个市场的需求量。再根据这个需要量协助工业安排生产，就可以基本上做到按需生产。

五、要注意基本建设项目，特别是化学、纺织、印染、轻工等基建项目的扩大和压缩对化工商品市场的影响

工业战线基本建设的扩大和缩减都将对工业品市场产生影响，建设周期的完成就意味着新的工业企业进入工业品市场。牵涉到化工产品的，就必须有新的企业进入到化工商品市场。因此，我们必须对将影响到化工商品市场的基建项目做好调查，要经常保持与中央有关部门、部委；与省、市有关部委、部局；与地方有关部委、部局的密切联系。对正在建设的、即将竣工的、计划投资可能影响到化工商品市场的项目，要调查清楚它们工程的进度、竣工日期、投产日期、工程的规模、何时进入化工商品市场。根据以上调查，结合其他因素，例如动力的供应，运输的条件，人才的配备等，对进入化工市场后，将对哪些化工商品、对化工商品市场内的商品结构产生什么样的影响以及影响的深度等做出预测。

六、做好化工商品市场中民用商品部分的市场调查和预测

化工商品中直接用于人民生活的只占很小一部分，但不可低估它对化工商品市场的影响，人民直接按消费的化工商品主要是食用纯碱、瓶装油漆、袋装染料、小包装香精、摄影材料等，它们都和人民日常生活有着密切关系，而且随着今后人民生活水平提高速度加快，这几种商品的需要也将随之扩大。例如：摄影已是人民美化和丰富生活不可缺少的活动，随着这种精神生活需求的增强，要求我们注意做好人民群众对摄影材料需求增长幅度的调查。其他民用商品也同样如



此。对于人民生活需求的化工商品切不可忽视，一定要根据各种可能影响到民用商品需求变化的因素，根据调查到的需求资料，分析一定时期内可能出现的变化，及时做出预测。

以上所谈的是在实际经营业务中影响着化工商品市场的几个主要方面，掌握这些不等于就做好了化工商品市场的调查和预测，除注意上述几方面外，还必须做好市场行情、社会购买力投向市场内各竞争对手的实力，市场内用户的消费习惯和消费心理，其他商品市场对化工商品市场可能产生的影响等调查。根据这些调查所占有的第一手资料，再根据本企业历史上购、销、调、存的情况，以及本企业在化工商品市场中的实力地位，运用长期积累起来的实际业务经验，将市场中所反映的信息进行综合，集思广益，做出预测。只有这样，才能在计划调节指导下，充分发挥调节的作用，将化工商品的买卖做好，促进化工商品市场的发展，促进工业的发展，满足人民生活的需要。

（本文发表于《河北省1980年经济学年会论文选》，作者周泽信、刘泰来）

浅谈当前稳定农副产品收购价格的必要和可能

党的十一届三中全会以来，党中央通过调整农业内部的生产关系，大幅度提高农产品收购价格，提高粮、棉、油超购加价幅度以及恢复农副产品的议购议销政策（以下简称“大幅度提、加价”），使全国农产品收购价格水平比 1978 年提高了 22.1%，到 1982 年，仅仅四年时间我国农民就从提、加价中多收入了 500 多亿元，农民生产积极性空前高涨，农业生产出现了欣欣向荣的局面，农民生活开始走向了富裕。

实践证明，大幅度提、加价对于提高农民生活水平、发展农业生产、改善市场供应及促进国民经济的好转都起到了预期的作用。但是，由于在短期内大幅度提、加价，使消费基金突然增高，在劳动生产率没有同步提高的情况下，势必会影响到市场物价的稳定、影响到国家财政收支平衡，影响到国家经济中积累与消费的比例关系。为了保证我国国民经济调整与改革的顺利进行，我们认为目前应当稳定住农副产品的收购价格。

一、稳定农副产品收购价格的必要

首先，农民消费基金增长速度已经高于农业生产发展速度。1982 年与 1978 年相比，我国每个农民的平均收入增长了一倍，而同期内农业生产总值增长了 33.4%，货币收入的增长同物质财富的增长显然不成比例。这就是说，农民收入的增长大大超过了农业生产的发展和劳动生产率的提高，是建立在非物质基础上的。近几年农民收入提高的很大一部分是从国民收入的再分配中得到的。据统计，目前我国每个农民每年从提价、加价中多得 20 多元，八亿农民就是 200 多亿元，1979～1982 年，在新增加可分配的国民收入中，农民所得约占 66.2%。这种情况是过去没有的，它导致了国家财政收入占国民收入的比重由 1979 年的 31.9% 下降到 1982 年的 25.52%。如果继续提高农副产品收购价格，扩大农民消费基金，那么势必会把新增加的国民收入分光、吃光，还拿什么搞建设呢？因



此，当前必须稳定农副产品收购价格，适当控制住当前农民消费基金扩大的势头，坚决贯彻陈云同志提出的“一要吃饭，二要建设”的正确方针，把农民消费基金的扩大建立在农业生产发展的基础上，使农民消费基金的增长与农业生产发展保持一个适当的比例。

其次，农副产品大幅度提、加价加重了国家财政负担。大幅度提、加价，农民虽然增加了收入，但是却亏了国家，因为国家为了保障城镇居民生活，必须保持零售价格的稳定。为此，国家实行了价格补贴，导致财政负担的加重。据统计，1978 年国家对粮、棉、油生活资料及农业生产资料价格补贴的总和是 77 亿元；1981 年价格补贴已高达 321 亿元；1982 年价格补贴已支出 330 多亿元，仅粮、棉、油的价格补贴和超购加价就达到 170 亿元。这是相当可观的一笔数字，据了解，1981 年我国财政收入是 1074 亿元，价格补贴占了全部财政收入的 30%。经验证明（苏联是 10%，匈牙利是 20%，波兰是 40%）财政补贴过大会造成国家经济难以承受的压力。

毋庸置疑，党和国家为了改善人民生活，提高农副产品收购价格及实行价格补贴是必要的，但是现在看来大幅度地提高农副产品收购价格，又实行购销价倒挂，这是超越国力所允许的，这一点我们必须清醒地认识到。因此，不能够再指望在较近一段时间内仍然靠提高农副产品收购价格来改善农民生活，否则，会使消费基金增长失控，使国民经济中最基本最主要的积累与消费的比例在调整中功亏一篑，导致新的不平衡。

再次，农民手中货币量大幅度增加，已经给国内市场造成了压力。消费基金的增长应当同消费资料的增长相适应，以保证农民收入增长后能购到需要的生活资料和生产资料，否则，消费基金的增长会失去物质基础，使农民收入不能得以实现。近几年国家下决心压缩了基本建设，发展了轻纺工业，在生活资料方面基本上满足了农民的需要，但是自去年以来，农民从粮、棉、油超购加价的利益中看到了扩大再生产的好处，纷纷将购买力投向化肥、农药、农业机械、柴油等生产资料方面，使生产资料供应出现了紧张局面。例如农民目前反映买建筑材料难，买化肥农药难，买小型拖拉机难，买柴油难等，就是农民迅速增长的购买力与市场商品可供量出现不平衡的一种反映。于是在我国农村市场上出现少数投机倒把分子高价倒卖紧俏工业品；还有本来是平价供应的农药、化肥、柴油等商品也作为议价出售；还有少数物资供应部门及地方干部将计划供应商品“开后门”据为己有，农民却买不到、见不到。这个问题的出现一方面说明我们应加强农村生产资料市场的管理，但另一方面也要看到问题的根本原因仍在于生产资料商品的发展跟不上农民购买力的提高，是商品可供量与购买力出现缺口所造成的。如何弥补这个缺口？根本是在发展生产上，但是发展农业生产资料不是一蹴而就



的，目前我国原材料和能源的供应价值状况不会很快改善，交通运输管理也不会很快改善，加之工业企业经济效益不高，设备陈旧、技术落后等，都会制约农业生产资料的迅速发展。因此，要弥补这个缺口，解决这个矛盾，也必须在目前控制农村货币流通量的继续增长。陈云同志 1962 年曾说过：“农民高价出售的农副产品所得到的钞票如果不想办法换回来，农民手里的钞票越来越多，就有农民不愿意继续向国家出售农副产品的危险。”因此，当前稳定农副产品收购价格有计划地控制农村货币流通量，努力使农民购买力与商品可供量的增长相适应，对于稳定农业生产资料价格，保证农民收入能得以实现是有着重要意义的。

又次，短期内大幅度提高农副产品收购价格，已经影响了国内市场物价的稳定。我们知道价格是价值的货币表现，价格主要受价值规律和供求规律影响，但是目前在我国经济仍处在调整、改革时期，计划价格还未完全科学地建立在价值规律基础上时，国家制定的计划牌价往往在市场物价水平上起着重要的作用。特别是一些骨干商品，又是轻纺工业的重要原料，它的价格水平是国内物价体系一个重要基础，大幅度提高它的收购价格，尽管采取购销价倒挂、价格补贴的措施，也不可能完全保持住市场物价的稳定。例如，1979 年国家提高八种副食品零售牌价之后，虽然对职工实行了价格补贴，但是却影响了其他一百多种商品的提价，直接影响了市场物价的稳定。据统计，河北省市场物价指数 1979 年比 1978 年提高 14%，1980 年又比 1979 年提高 7.2%，统算下来，1981 年比 1978 年上升 12.5%。为此，河北省城镇居民一年多付出 1981 元，扣除国家补贴 60 元，仍要多付出 70 元以上。再从全国的数字看，1952 年至 1957 年，物价指数平均每年上升 1.7%；1960 年至 1962 年困难时期，物价指数上升 10% 左右；而 1980 年的物价指数比上年上升 6%，其中副食品价格上涨 13.84%。这些数字说明大幅度提高农副产品收购价格必然会影响到市场物价的稳定。物价的不稳，致使刚刚因提高工资而生活水平有所提高的职工又受到了影响，因而职工群众对市场物价出现不稳定的反应是十分强烈的。还有，大幅度提、加价后，水涨船高，议购议销价格和集市贸易价格也随之上升。例如，1982 年末，国内集市贸易的苹果价格高达每斤一元，甚至一元多，柑橘的价格也维持在每斤一元以上，超过了每斤猪肉的价格，这是新中国成立以来未有过的情况。蔬菜、水产品等亦有类似情况。虽然此后有所缓和，但是应该考虑到这在人民群众的心理上已造成了一种紧张的情绪，该是引起我们注意的时候了。在这里顺便提一点，如果市场物价不能在短期内稳定住，那么城镇企业乱发奖金和津贴也是难以控制住的，势必造成消费基金在国家计划外盲目增长，其结果购买力继续增长，而物质资料供应受积累基金减少的影响而不能迅速增长，物价仍要上涨，这是不以个人的意志为转移的客观规律。因此，要稳定住市场物价，首先必须稳定住