

国企不败

GUOQI BU BAI · GUOQI BU BAI

吕余生 张 敦

广西人民出版社

目 录

走向市场经济的国有企业 1

- 国有企业改革，从根本上说，是要寻找一条
国有制与市场经济相结合的有效途径。经过
多年探索，我们终于找到了这条途径，这就
是建立现代企业制度。在国有企业建立现代
企业制度，既要遵循现代企业制度的一般规
律和一般原则，又要从我国的具体国情出
发，形成自己的特色。

一、国有企业的历史贡献 1

二、国有企业面临的困难与挑战 6

三、走向市场经济的国有企业 11

全面认识公有制与国有企业改革 24

- 党的十五届四中全会《决定》指出：“国有
经济必须有进有退，有所为有所不为。”这
是计划经济向社会主义市场经济转变的历史
条件下，国有经济布局调整的必然选择，是
对十五大阐述的公有制理论的具体实践，对
进一步推动国有企业的改革发展，具有十分
重要的意义。

特别是当前国有企业的体制转换和结构
调整进入攻坚阶段的时候，许多传统观念上

的壁垒和实践上的禁区很难攻破。究其原因，就是我们对社会主义初级阶段公有制和公有经济的认识还不深刻、不全面，从而导致了实践中的不大胆、不放开，甚至是举步维艰，为此，认真学习邓小平同志的经济理论和党的十五大精神，全面、正确地认识公有制和公有经济，努力寻找公有制的多种实现形式，是全面推进国有企业改革的重要前提。

- 一、全面认识公有制，是国有企业改革的理论基石 25
- 二、推进公有制实现形式的多样化，是国有企业改革的重要出路 28
- 三、国有企业有进有退，有所为有所不为，是社会主义初级阶段公有制理论的具体实践 31

国有企业抓大与放小 34

● 国有企业抓大，必须抓住三个关键：国企改革最终成功，尚需政府支付成本；领导班子建设，必须按《公司法》予以规范；产品开发战略，应以强化“核心竞争力”为重点。国有企业放小，必须实施三大突破：生不得，死不得，盘活资产待“重组”；丢不得，留不得，资产处置应“就低”；分不得，卖不得，推进改制靠“分享”。

- 一、国有企业抓大，必须抓住三个关键 34
- 二、国有企业放小，必须实施三大突破 47

国有企业兼并与重组 55

● 面对经济全球化和国际竞争日趋激烈的大趋

势及提高国有经济控制力和国家竞争力的要求，中国企业向何处去？出路只有一条，那就是推动国有企业兼并重组，做大做强国有企业。

一、国际企业发展趋势与国有经济的结构矛盾 呼唤企业兼并重组	55
二、企业兼并重组的利益与途径	59
三、国有企业兼并重组的条件与“陷阱”	63
四、国有企业兼并中的障碍与政策支持	69

加强和改善国有企业管理..... 75

● 搞好国有大中型企业，除了要积极转换经营机制外，出路就是向管理要效益，通过强化内部管理，建立、健全高效的生产经营指挥系统和管理体系，全面提高企业的素质。我们的企业，特别是那些经营不好的企业，要改变那种不是从市场上去谋出路、在改善企业管理上下工夫，而是等待国家为企业创造良好的环境的思想。

一、科学管理是企业振兴之道	75
二、加强企业发展战略研究	81
三、健全和完善各项规章制度	85
四、狠抓管理薄弱环节	91
五、广泛采用现代管理技术、方法和手段	94

改善国有企业资产负债结构 99

● 改善国有企业资产负债结构，决不是轻而易举的事情，更不是一朝一夕能够做到的，需要各方面的配合，稳步推进。党的十五届四中全会指出：改善国有企业资产负债结构，

一定要同深化企业内部改革、建立新机制和加强科学管理相结合，防止卸了原有包袱，又重复出现老的问题。

一、对部分国有企业实行债转股	99
二、利用资本市场提高企业直接融资比重	103
三、切实减轻企业利息负担	107
四、健全增资机制，深化企业内部和相关的改革	111

国有企业发展与减员增效 115

● 1997年9月，江泽民总书记在党的十五大所作的报告中指出，实行鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效和再就业工程，形成企业优胜劣汰的竞争机制。于是，减员增效、下岗分流、推进再就业，成为我国解决国有企业冗员问题的基本方针。

一、冗员问题对国有企业发展的影响	115
二、解决国有企业冗员问题的基本方针和工作重点	121
三、进一步推进再就业的主要对策	126

国有企业发展与社会保障 137

● 社会保障制度是社会主义市场经济体制的重要组成部分，而国有企业的改革和发展必须建立在完善的市场经济体制的基础上，只有积极地利用市场机制包括价格机制、供求机制、竞争机制，国有企业才能具有充分的活力。这样，社会保障制度通过市场经济体制这个中介对国有企业的改革和发展起到促进作用。

一、完善的社会保障制度是企业富余人员分流	
----------------------	--

的基本前提	137
二、社会保障的含义和内容	144
三、当前我国社会保障制度中存在的主要问题	146
四、进一步完善社会保障的政策选择	150

国有企业发展与金融支持 153

● 从某种意义上讲，国企重组实质上是对银行资产的重组。也就是说，在过去‘渐进式’的改革过程中，金融业对国有企业的金融支持却将自己拖入了泥潭，不但脱身不可能，自身性命能否保证都难说。好在国企的过高负债和银行呆滞贷款大多是同一个问题的两个方面，因此，企业要减轻过高的负债，银行要化解巨额的不良资产，出路只有一个：银行必须支持国企重组，以化解不良资产，而国企离开其最大债权人银行，也难有所作为。	
一、国有企业改革的金融支持：总结与反思	154
二、化解当前国有企业金融支持的难点：国有企业高负债和银行巨额不良资产并存	160
三、面向未来的国有企业金融支持：逐步市场化	173

国有企业的国际经验 180

- 在弥补或矫正市场机制的不足方面，国有企业总是扮演着十分重要的角色，这种角色的重要性并不必然地表现为占国民经济比重的大小，而在于它的调节能力，也就是在于它维持市场机制正常运行及经济稳定发展等方

面所发挥的功能及其绩效。这意味着西方国有企业充当着政府干预经济生活的一种宏观经济政策工具。

西方国有企业在其性质、运作方式和管理方式等方面都带有资本主义发达国家的特点，但同时也反映了社会化大生产和市场经济的一些共同规律。因此，从中国国情出发，认真研究和借鉴西方国有企业管理与改革的经验，对深化我国国有企业改革，建立现代企业制度，有着重要的意义。

一、国有企业的运行目标	181
二、国家对国有企业的管理	186
三、国有企业的内部管理	191
四、国有企业的改革趋势	197
 后记	 204

走向市场经济的国有企业

- 国有企业改革，从根本上说，是要寻找一条国有制与市场经济相结合的有效途径。经过多年探索，我们终于找到了这条途径，这就是建立现代企业制度。在国有企业建立现代企业制度，既要遵循现代企业制度的一般规律和一般原则，又要从我国的具体国情出发，形成自己的特色。

国有企业尤其是大中型国有企业在我国国民经济中具有举足轻重的地位，是我国工业和国民经济的中坚和主导力量，是我国现代化建设的主要依靠。国有企业在我国经济发展中曾经做出了巨大的历史贡献，对于促进我国的改革开放事业也功不可没。毋庸讳言，在发展社会主义市场经济的广泛而深刻的体制变革中，国有企业又面临着前所未有的严峻挑战。国有企业如何成功地走向市场经济，如何在社会主义市场经济中，乃至国际大市场的海洋里拼搏、成长、壮大，关系着社会主义市场经济的兴衰和现代化建设事业的成败。

一、国有企业的历史贡献

我国的国有企业经历了半个多世纪的发展历程，始终处于十分重要的地位。建立和发展国有企业特别是国有大中型企业，是由我国社会主义的基本政治、经济制度决定的，也是我国社会主义经济的重要标志。解放战争中，人民政府通过没收官僚资本和接受帝国主义在华企业，组建了最初的具有社会主义性质的国有企业。新中国成立初期，为了迅速确立社会主义

制度的经济基础、改变长期贫困落后的状况、打破帝国主义对我国的全面封锁，党提出了用比较短的时间基本实现社会主义的工业化，使我国由落后的农业国变成先进的工业国的奋斗目标。为此，国家集中人力、物力和财力，建设和发展了一大批国有重点企业。仅“一五”时期，全国由694个限额以上建设单位组成的工业建设大军，建设了904个大型项目，其中包括156个重点建设项目。“一五”时期，国有经济总投资为612亿元，新增国有固定资产492亿元，其中对工业建设投资260.1亿元，占整个基本建设投资的42.5%，用于工业221亿元，占工业总投资的85%。同时，我国对民族资本主义工商业进行了大规模的社会主义改造，逐步把民族资本主义工商业改造成了国有企业。国家通过新建和改造两种形式所建立的国有经济，使我国经济在较短的时期内形成了工业化的初步基础，有力地促进了社会的稳定，同时也提高了我国在世界上的地位。在经济建设中，国有企业支撑了全国经济的发展，保证了能源、原材料的供给，培养和输送了大批人才，为国家发展经济提供了资金。在这一历史进程中，国有企业发挥了无可替代的巨大作用，在国民经济发展中居于十分突出的主体地位。

十一届三中全会以来，在邓小平理论伟大旗帜的指引下，我们党坚持解放思想、实事求是和实行改革开放的正确路线，围绕不断解放和发展社会生产力这个根本任务，确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标和党在社会主义初级阶段的基本经济制度，国有企业在改革和发展中迈出了重大步伐。在22年的光辉历程中，国有企业为改革开放和现代化建设做出了重大贡献，国有企业自身也获得了巨大发展。

第一，国有经济整体实力大大增强，培育出了一批有竞争实力、经济效益上佳的优势企业。1978年到1998年的20年里，国有及国有控股工业企业总产值年均增长8.7%，资产总

量平均增长 16.8%，固定资产净值年均增长 14.5%，上缴税金年均增长 12.3%。据财政部统计，到 1998 年底，我国国有资产总量达到 82211 亿元，其中经营性国有资产占 75.9%。

在国有经济保持较快增长的同时，一批国有及国有控股公司在改革中焕发出新的生机，在市场竞争中不断成长壮大。如，占有国有和国有控股企业总产值 58% 的千户国有企业的资产负债率已经降到了 56.5%，国家确定的 512 户重点企业实现利润为全部国有工业的 3 倍多。国家集中力量抓的 300 户重点企业，企业户数不足国有工业企业总户数的 0.5%，但 1995 年销售收入占全部国有工业企业的 47.4%，实现利税占 68.8%，实现利润 523.2 亿元，是独立核算工业企业全部净利润的 4.63 倍。这些优势企业通过多年在市场经济中的拼搏，大多具有了较先进的管理水平、较高的资本运营能力和科技创新能力。更值得庆幸的是，1999 年我国国有经济带动了整个国民经济的较快增长。工业生产在结构调整中，淘汰了一批落后生产能力，减少了市场滞销产品的生产，产品销售率稳定上升。全年工业企业实现利润 2202 亿元，比上年增长 52%；其中国有和国有控股工业企业实现利润 967 亿元，增长 77.7%，创造了近五年来的最高水平。在这一年当中，重点国有企业的改组快速推进，一大批大型国有企业集团组建成立；通过兼并破产、改组联合、债转股和加强管理等措施，国有及国有控股大中型工业企业中的亏损户显著减少。原来亏损最为严重的纺织行业提前一年实现三年脱困目标，其他行业也出现了增盈或减亏的好势头。东北三省等老工业基地国有企业改革和脱困也有了重大转机，这些都大大提高了人们搞好国有企业的决心。

第二，国有企业始终控制着国民经济命脉，在国民经济中发挥着主导作用。

国有经济的主导作用主要体现在它对关系国民经济命脉和

国计民生产业的控制力上。改革开放以来，虽然国有经济战线有所收缩，但仍在经济总量中占有相当大的比重。截至1997年底，在全部独立核算工业企业中，虽然国有企业户数只占16%，但资产总额、销售收入、增加值和实现利税分别占57%、44%、46%和51%。国有经济在关系国民经济命脉的重要领域一直占据绝对优势。金融、铁路、邮电、通信、航空、冶金、石油、电力等关键领域，几乎100%掌握在国有企业手里；我国的钢铁、煤炭、化肥、电视机等重要工业产品产量均居世界第一，发电量、原油、化纤产量等位居世界前列，这些都是以国有企业为主生产的。国有企业在能源、交通、邮电等基础部门，冶金、化工等原材料部门，汽车、机械、电子、石化等支柱产业部门都占有支配地位。在对国民经济长远发展具有导向作用的基础研究、应用技术研究、科技攻关等方面，国有大中型企业具有绝对优势，发挥着决定性的作用，取得了像核技术、空间技术、水稻杂交、银河Ⅱ型计算机、曙光1号计算机、正负电子对撞机等一大批科研成果，达到了国际先进水平。由于科技投入加大，技术创新卓有成效，国有大中型企业现代化水平得到了大幅度提高，有效地加强了支持和改造国民经济体系的能力，带动了工业经济整体素质和竞争能力的提高。随着国有大中型企业现代企业制度的建立、国有资产质量的提高和控制力的增强，国有经济对非国有经济的辐射作用相应增强，国有经济在国民经济中的主导作用将会进一步加强。

第三，国有企业对改革和发展的大局提供了有力的支撑。国有企业对我国经济改革和发展的支撑作用主要体现在：（1）它是国家财政收入的主要贡献者。改革开放以来，国有工业企业的产品销售率和上缴所得税占实现利润的比例，都远远高于其他所有制企业；目前，国家财政收入的55%来源于国有企业上缴的利税。（2）国有企业是社会就业的主要吸纳者。目前城

镇就业的 60% 以上是由国有企业和其他国有单位安置的。(3) 国有企业还是改革开放成本的主要承担者。改革开放以来, 非国有经济尤其是乡镇企业和三资企业发展很快, 而它们的发展在很大程度上得益于国有企业为它们提供的各种支持。没有国有企业提供的电力、煤炭、石油等能源和铁路、公路、港口、邮电、通信等公共设施以及各种技术装备和技术人才, 非国有经济的迅速发展是不可能实现的。

第四, 国有企业是我国参与国际竞争的主力, 是实行和扩大对外开放的中坚。改革开放 22 年来, 我国外贸进出口总额从 1978 年的 206 亿美元增加到 1999 年的 1949 亿美元, 在世界贸易中的位次由第 32 位上升到第 11 位; 国家外汇储备 1999 年底达到 1547 亿美元。在对外贸易和创汇方面, 国有企业均保持着主体地位。在“走出去”的对外经济合作方面, 截至 1999 年底, 我国累计签约对外承包工程、劳务合作和设计咨询业务计 213.5 亿美元, 完成营业额 696 亿美元, 其中, 1999 年当年签约 130 亿美元, 完成营业额 112 亿美元。这些基本上都是由国有企业对外签订和完成的。在 1998 年美国《工程新闻杂志》评选出来的世界最大 225 家国际承包商中, 我国企业占 30 家, 全部是国有企业, 其业务范围遍及世界五大洲 180 多个国家和地区。可以预见, 在经济一体化迅速发展新世纪, 参与国际竞争的主体和中坚力量仍然是我国的国有企业。

第五, 国有企业是我国实现现代化的最重要的经济基础, 是国家引导、推动、调控经济和社会发展的基本力量。国有企业可以弥补市场缺陷, 实现市场机制自身不能达到、政府也难以用其他间接手段来实现的社会政策目标, 是实现广大人民群众根本利益和共同富裕的重要保证。(1) 一个国家经济发展, 其基础产业和基础设施建设是必不可少的, 而这些建设往往需要巨额外投资, 且这种投资一般具有周期长、见效慢、风险

大、社会效益显著而企业效益不明显等特点，因此，一般企业不愿意也无力进行投资。在我国的经济的发展过程中，特别是在大规模的经济建设中，正是由众多的国有企业肩负着这一重任；从而为整个国民经济的迅速增长，为我国的现代化建设事业，奠定了雄厚的基础。(2) 在现代经济发展中，科学技术的关键作用越来越明显，而在我国的国有企业中，不仅拥有一大批具有高素质的科学技术人才和较先进的技术装备，而且具有科学技术开发的潜力和把科技成果转化为现实生产力的能力。(3) 国有企业是国家进行宏观调控的重要支点和手段。现代市场经济的顺利运行和发展，离不开国家的宏观调控。而国家的宏观调控除了依赖财政政策、货币政策等各项宏观调控措施以外，依靠国有企业启动经济复苏或抑制通货膨胀，也是一个重要方面。比如，在经济低迷、市场需求不足时，国家将会实行以刺激需求为目标的宏观调控政策与措施。但是，由于预期利润水平较低，一般企业并不愿意进行投资。此时，以国家为主进行投资或国家通过国有企业进行投资扩大需求，将起到带动需求、刺激经济增长的作用。可见，国有经济的壮大与成长，对保证我国国民经济持续、快速、健康发展，具有不可替代的重要作用。

二、国有企业面临的困难与挑战

改革开放以来，我国的国有企业从总体上来看一直是在发展的，而且有一些国有企业搞得很不错，已经成为各行各业的排头兵。但是，也确有相当多的企业存在着程度不同的困难和问题。

第一，经济效益下降，亏损严重。国有企业亏损问题出现于80年代中期，但当时的亏损额不大，亏损面也很小。90年代以后，国有企业的亏损日益严重起来。“八五”期间年均亏

损额由“七五”的145亿元上升到442亿元。国有企业严重亏损受到了各方面的重视，同时也做了大量的扭亏工作，但是并没有能够从根本上扭转效益下降的局面。“九五”期间，亏损局面变得更为严重。1996年国有及国有控股工业企业亏损额为891亿元，1997年为934亿元，1998年为1023亿元；企业亏损面分别为25.7%、28.9%和41.4%。其中，国有大中型企业亏损面分别为37.3%、40.5%和45.1%。1999年，国有工业企业扭亏增盈工作出现了转折性变化，工业经济效益明显改善。但是，这种改善带有一定的恢复性，一部分企业的经济效益仍不理想，亏损企业的亏损额仍然比较大。要解决国有企业亏损问题，实现经济效益全面的根本性的提高，决非易事。

第二，生产经营困难，普遍开工不足。据国家统计局对1997年全国重点企业的67种主要工业品现有生产能力利用情况的统计，生产能力利用充分和比较充分（80%以上）的产品22种，生产能力利用不足（60%~80%）的产品22种，生产能力利用严重不足（低于60%）的产品23种。一些企业产品积压严重，资金周转缓慢。1998年，国有及国有控股工业企业产成品库存为3427亿元，应收账款净额7721亿元。1999年生产形势虽有好转，但是产品库存仍高达3441亿元。企业欠息欠税等情况也相当严重。

第三，企业资本结构不合理，债务负担沉重。1983年实行拨款改贷款之后，由于国家不再为企业注入资本金，投资完全靠银行贷款，并且1985年又改税前还贷为税后还贷，这就使企业陷入一种十分被动的境地。与拨改贷之前相比，企业使用同样一笔资金，现在却要面对两个对立的索取权，即银行债权人索取权和政府所有者索取权。企业一方面要向银行还本付息，另一方面又要同时向国家财政上缴利润。这样，企业由于压力过大，造血功能受阻，偿债能力越来越低，负债率则越来越

高。国有企业资产负债率由改革前的30%上升到65%以上，大批企业陷入困境。尽管政府对此曾采取了一些措施，使企业资产负债率上升趋势得到了一定程度的控制，但是，自1996年到1998年，国有工业企业资产负债率仍分别高达65.1%、65.4%和65.3%。虽然银行连年降息，当年的利息支出仍高达1460亿元，接近利润总额的3倍。1999年的债转股，国有企业资产负债率有所下降，但要想根本改变国有企业高负债的资产结构，还有待时日。

第四，机器设备老化，技术创新能力不强。由于长期忽视企业的技术更新改造，大部分国有老企业技术装备老化，我国先进技术的应用以及国有大中型企业技术水平与国际先进水平比，甚至与国际平均水平比，都存在着较大差距。据调查，1995年我国以国有企业为主的1180种主要专业技术设备的技术水平，达到国际先进水平的仅占26.1%，达到国内一般水平的占33.4%，处于落后水平的仍占12.8%。为什么会出现这样的结果呢？恐怕与我国以前实行的体制有关。据有关资料可知，在1978年和1979年，预算内工业企业上缴利润占实现利润总额的比重分别为96.8%和92.7%。1980年开始，这个比重逐年下降，到1988年曾降到67.5%。但由于财政压力增加，促使企业上缴的比重从1989年又逐年上升，到1993年又高达93%，企业留利仅占实现利润总额的7%左右。如果再除去职工医疗、副食补贴、住房补贴等费用，不可能再有资金去进行技术改造了。企业无力进行技术改造，用落后技术生产成本高、质量差、不适应市场需要的产品，企业就难免不出现亏损。

第五，社会负担重，下岗人员多。国有企业长期承担办社会的职能，费用非常巨大。据有关资料统计，1998年，全国国有企业办的中小学校有1.7万所，教职工63万人；自办医疗卫

生机构逾 9.1 万个，拥有病床 60 万张，工作人员 112 万人。国有企业用于办学校和医院等支出占销售收入的 4%~5%，负担沉重。另据统计，国有企业中有大量的富余人员，有相当一部分已经下岗。国有企业要支付下岗人员一部分生活费用，以保障其生活必需。现在，国有企业每年用于支付下岗人员的生活费用为 550 亿~570 亿元；另外，国有工业企业有离退休职工约 1000 万人，大约是国有工业企业在职职工人数的 1/4，全年需支付离退休金和福利费 600 多亿元。这两项费用之和超过了 1999 年国有和国有控股工业企业实现的总利润。

国有企业不仅存在着严重的困难，而且还面临着严峻的挑战。

第一，国有企业面临国内非国有企业的挑战。非国有企业自 80 年代以来就表现出与市场经济有较强的适应能力。起初，它以低成本、低价格及灵活经营的方式，生产那些国有企业不愿生产的低技术微利产品，与国有企业不发生多少正面冲突。90 年代以来，非国有企业已经把经营范围从日用工业品推进到机械、电子、冶金、化工等资本密集、技术密集的产业领域。1995 年，在全部工业产值中，国有企业的比例已降到 34%，电子及通信设备、电气机械、交通运输设备、仪器仪表等行业中国有企业的比重已分别降到 27.8%、22.9%、19.8% 和 6.9%。很多非国有企业以其低劳动成本、灵活经营方式和较低价格，越过了现代产业的较高门槛，进入国有企业原来占优势的领域。尽管很多国有企业早已因非国有企业过度进入而亏损，非国有企业仍可获得可观的利润。非国有企业在与国有企业竞争中发展壮大，国有企业面临非国有企业的严峻挑战。

第二，国有企业面临来自世界经济一体化的严峻挑战。80 年代以来，随着世界市场的扩大及信息通信技术的发展，跨国交易成本降低，使得世界经济走向一体化的趋势明显加快。跨

国公司实力雄厚，且在全球配置资源、覆盖市场，在产品竞争上占有很大优势。跨国公司对已经展开市场占领型直接投资。居世界前列的大型跨国公司几乎都进入了中国，以直接投资绕开贸易壁垒，把产品推入中国市场。目前，我国开放程度较大的产品市场，如饮料、快餐等，跨国公司产品已占有很大份额以至出现垄断地位。一些技术含量高、更新快的产品市场，如电子、精密仪器等，跨国公司生产的产品占有相当大的份额。跨国公司把全球化竞争引入中国市场，使全球化竞争就在中国企业身边展开，对中国企业特别是国有企业形成很大冲击，国有企业面临来自世界经济一体化背景下的国外大公司的严峻挑战。

国有企业面临困难和挑战的深层原因是其对我国市场化改革的不适应。国有企业逐渐从计划经济转入市场经济，在竞争性领域内，国有企业越来越深地被推入市场，基本上面对与非国有企业和外资企业相同的产品市场和要素市场。国有企业从国家得到的一些过渡性保护及补贴，随着市场化改革的推进而逐渐减少。90年代以来国有企业经营困难加重，经营绩效下降，与市场化改革加快造成国有企业受保护程度减少有直接关系。在竞争性领域，国有企业已经跨过了必须给予保护措施才能进入市场的阶段，这无疑是国有企业改革及整个经济体制改革的重大进展。国有企业经济效益在市场化改革推进的环境中下降，表明国有企业对市场化改革加快推进的不适应程度加深，表明国有企业承受不了市场化进展带来的外部经营环境的变化，表明不是让市场化改革适应传统的国有企业体制，而是国有企业体制需要朝着适应市场经济发展的方向进行更深层次的改革。