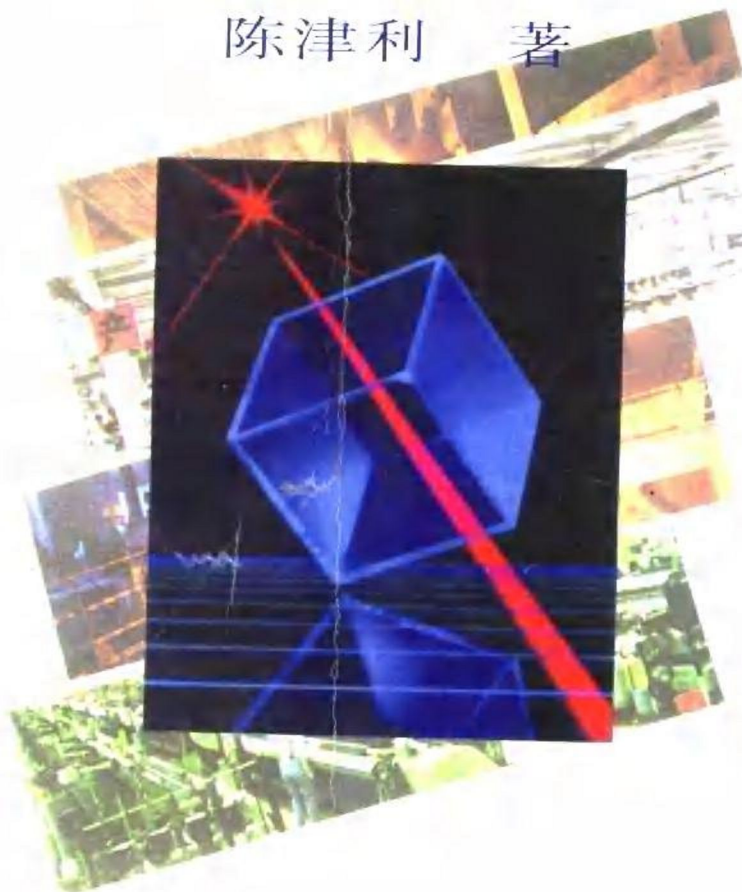


中国社会出版社

社會 福利企業 經營戰略

陈津利 著



审稿: 吴忠泽

图书在版编目 (CIP) 数据

社会福利企业经营战略 / 陈津利著. —北京: 中国社会出版社,
1996.4

ISBN 7-80088-649-2

I. 社… II. 陈… III. 企业, 社会福利-企业经济-经济管理
IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 03539 号

社会福利企业经营战略

陈津利 著

中国社会出版社出版发行

北京西城区西黄城根南街 9 号 邮政编码 100032

河北省三河艺苑胶印厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 19 插页: 字数 490 千字

1996 年 4 月第一版 1996 年 4 月第一次印刷

印数: 1-2,000 册 定价: 18.60 元

ISBN7-80088-649-2 / F·54

序

残疾人就业问题是一个世界性的社会问题。每个残疾人都希望自己同健全人一样，以平等的姿态走向社会，参与社会。而他们走向社会，参与社会的重要标志之一就是劳动就业。

为了解决残疾人的劳动就业问题，许多国家都进行了有益的探索，并积累了经验。小平同志说：“中国的事情要按中国的情况来办。”几十年来，我们正是根据自己的国情，积极探索解决残疾人就业问题的有效措施。经过不懈的努力，我们已经开拓了一条具有中国特色的安置残疾人就业的重要途径，这就是举办社会福利企业。到目前为止，我国社会福利企业已达6万多家，共解决了91万残疾人的就业问题。

党和政府历来对残疾人事业十分关心。从50年代至今，国家制定了一系列优惠措施，扶持保护社会福利企业的发展。特别是1994年财税体制改革后，国务院决定仍然保持福利企业税收优惠政策的连续性，这对于发展福利生产，稳定社会起到了关键性作用，充分体现了社会主义制度的优越性。

但是，随着改革的日益深入和社会主义市场经济的逐步完善，福利企业不可避免地面临新的机遇和新的挑战。作为各级福利企业的管理者，当我们直面这一伟大变革的同时，更需要对福利企业——这一朵我们精心培育了几十年的小花，给予更多的关怀与爱护。我们要从国家的整体利益和维护残疾人的合法权益出发，悉心研究社会福利企业在改革中遇到的新问题，并努力寻找解决这些问题的有效措施。民政管理干部学院经济学副教授陈津利同志著的这本《社会福利企业经营战略》，就是在改革的新形势下，对社会福利企业进行深层次思考后得出的结论。作者曾多次与民政部社会福利司的同志一起，深入福利企业调查研究，收集了大量的第一手材料。在书中她既从理论角度探讨了福利企

业的经营战略，又从实践角度对福利企业改革的经验进行了整理和总结。我相信，这本新编的教科书，对于福利企业的厂长、经理们一定会开卷有益。

我对福利企业的了解是从来到民政部以后开始的。几年来，我调查了上百家福利企业，也与许多福利企业家成了朋友。我真为自己能在花甲之年重新从事这样一项默默无闻但又充满献身精神的事业而感到高兴。我衷心地希望这项事业与我们的国家一起走向繁荣；衷心地希望所有的残疾兄弟姐妹与全国人民一起共同去迎接新世纪灿烂的黎明。

阎明复

一九九六年四月

目 录

绪 论

第一节 经营战略与福利企业概述	(1)
一、经营战略的概念	(1)
二、福利企业的概念和特殊性	(3)
三、在我国举办福利企业的特殊意义	(6)
第二节 福利企业经营战略的基本思维体系	(11)
一、福利企业的双重目标	(11)
二、福利企业的经营思想	(13)
三、福利企业制定经营战略需要回答的问题及本书 内容导读	(19)
四、经营战略的基本思维架构	(25)

第一编 经营领域的战略决策

第一章 福利企业经营领域的外部环境分析	(29)
第一节 社会环境对福利企业的突出影响	(30)
一、经济因素中的税收政策	(30)
二、政治——法律因素中政策的变化及残疾人保障 法规	(34)
三、社会文化中的特殊教育与道德责任	(37)
四、技术变革大环境中的福利企业	(38)
第二节 行业分析(上):市场前景与获利水平	(40)
一、行业的基本特性	(41)
二、行业的市场结构因素	(45)

三、行业市场前景	(56)
四、行业收益性	(59)
第三节 行业分析(下)——行业竞争环境	(61)
一、行业内现有企业的竞争	(63)
二、新加入者引起的竞争	(66)
三、企业在市场上与购买者之间的争价	(68)
四、企业在采购时与供应商之间的争价	(69)
五、代用品的出现引起的竞争	(70)
六、行业竞争中的政府作用	(71)
第四节 企业外部环境的评价程序与方法	(73)
一、企业外部环境的评价程序	(73)
二、外部因素分析与评价法	(73)
三、企业评价方法	(75)
第二章 福利企业经营现有产品的能力分析	(80)
第一节 企业在同行业中的市场地位	(81)
一、从企业现有的竞争地位看企业在行业中的 实力	(81)
二、从企业现有产品的获利能力看企业在行业中的 市场地位	(85)
三、从企业的营销能力预测企业改变市场地位的 能量	(91)
第二节 福利企业的经营资源评价	(93)
一、对资源的比较性估计	(93)
二、福利企业的生产活动分析	(96)
三、福利企业技术能力分析	(98)
第三节 突出的实力因素	(99)
一、福利企业经营者	(99)
二、企业财务实力、财务状况分析	(109)
三、特殊的社会人际环境同政府、地方、社区的	

关系	(113)
第四节 产品选择及生产活动中的残疾职工适应性 ...	(114)
一、产品的技术指标特征与残疾职工适应性	(115)
二、产品的工艺工序特征与残疾职工适应性	(116)
三、残疾职工操作岗位的技术特征	(119)
四、机械设备特征与残疾职工适应性	(123)
五、残疾职工生产协作水平	(125)
第五节 企业实力分析的方法	(127)
一、企业能力调查问卷	(127)
二、企业实力评价的方法	(134)
三、评价残疾职工产品适应性的方法	(136)

第三章 福利企业现有经营领域以外的机会

——新产品评估	(143)
第一节 机会捕捉——新产品获取途径与风险	(144)
一、新产品的概念与分类	(144)
二、新产品获得途径	(145)
三、投入新产品的成功与失败	(152)
四、新产品风险分析	(155)
第二节 经营仿效产品的可能性分析	(160)
一、福利企业克服进入障碍的可能性	(161)
二、福利企业面对报复行为时的获利机会	(168)
三、仿效产品的相关性分析	(170)
四、福利企业经营仿效产品的实力特征	(173)
第三节 经营全新产品的可能性分析	(174)
一、全新产品的行业特征	(174)
二、福利企业经营全新产品面临的挑战与机遇 ...	(178)
三、影响福利企业成功或失败的全新产品特征 ...	(183)
四、全新产品的技术持久与扩散	(184)
第四节 经营改进产品的可能性分析	(187)

一、改进产品的选择与改进方式	(187)
二、改进产品的评价	(191)
三、经营改进产品的风险因素	(195)
四、决定改进产品成功的其他条件	(196)
第四章 福利企业在行业选择中的竞争适应性	(198)
第一节 福利企业选择分散行业的成功与失败	(199)
一、福利企业在分散行业中分布的原因与部分 失败	(199)
二、选择产品差异化程度高的分散行业	(206)
三、选择产品具有技术含量、可防御性好的 行业	(209)
四、选择开业必要资本较低、转换成本低的 行业	(210)
第二节 福利企业与优势行业	(213)
一、选择有支持条件等独特优势的行业	(213)
二、选择发挥政策优势的产品与规模	(214)
三、选择当地地区经济的优势行业	(215)
四、行业障碍类型与福利企业行业选择的几种 区域	(217)
第三节 部分工业福利企业向第三产业渗透的趋势 ...	(219)
一、部分福利企业寻找新的生存空间的客观 必然性	(219)
二、福利企业向增长快、选择余地大、可以共享资源 的第三产业渗透的可能性	(222)
三、工业福利企业转入第三产业中的几个问题 ...	(228)
第四节 福利企业进入第三产业的途径探讨	(230)
一、通过民政系统共享资源进入第三产业的方式 探讨	(230)
二、通过房地产经济活动, 进入第三产业	(235)

三、利用原有资源, 进入商业、服务、餐饮、咨询 业等分散行业	(247)
第五章 福利企业经营领域的战略选择	(250)
第一节 福利企业发展战略的方案选择	(251)
一、采取扩大市场占有率战略的基本条件	(251)
二、扩大市场占有率的具体战略	(254)
三、多种经营的发展战略及决定多种经营的主 要因素	(258)
四、多种经营的战略种类	(262)
第二节 维持现状与收缩放弃	(268)
一、维持现状的稳定型战略	(268)
二、放弃原有领域的收缩型战略	(270)
第三节 综合阶段的决策分析方法	(274)
一、产品结构分析法(PPM)	(275)
二、距阵技术与 TOWS 组合方法	(280)
三、战略位置和行动评价方法(The Strategic Position and Action Fvaluation	(283)

第二篇 竞争策划

第六章 竞争行为的选择与福利企业的实施	(287)
第一节 三种基本的竞争战略类型	(288)
一、可供选择的三种竞争战略与采用条件	(288)
二、三种竞争战略的风险	(298)
三、基本竞争战略的选择	(293)
第二节 竞争战略在福利企业中的实施	(296)
一、低成本战略在福利企业中的实施	(296)
二、差异化战略在福利企业中的实施	(309)
三、重点战略在福利企业中的实施	(314)

四、交叉使用低成本战略与差异化战略	(315)
第三节 企业在市场上的主动竞争	(319)
一、收集行业(市场)信息, 了解竞争对手情报的 方法	(320)
二、正当竞争手段与不正当竞争识别	(327)
三、企业的进攻行为	(337)
第四节 竞争中的防御战术	(340)
一、保密意识及其措施	(340)
二、占据有利的竞争地位与制高点	(345)
三、提高结构性障碍阻止挑战者入侵	(346)
四、增加报复威胁, 先发制人	(348)
五、减少进攻的诱因	(349)
六、进攻开始后的反击防御与撤退	(350)
第七章 福利企业的竞争战略	(352)
第一节 小型福利企业的竞争战略	(352)
一、进入新兴行业抢占优势地位	(353)
二、“拾遗补缺”做成功的市场补缺者	(361)
三、在适于中小企业生存的分散行业中选择正确的 竞争行为	(368)
四、接受大企业委托, 力争成为“委托承包 企业”	(372)
五、在系统关系中, 寻求生存的捷径	(374)
第二节 规模化进程中社会福利企业	(376)
一、我国企业规模的发展趋势与规模结构	(376)
二、福利企业的规模确定与发展趋势	(379)
三、扩大企业规模的出发点、途径与机会	(384)
四、组建企业集团, 向规模化发展	(389)
第三节 在成熟行业的激烈竞争中福利企业的生存 战略	(397)

一、成熟行业的特征与竞争环境	(397)
二、福利企业面临的严峻挑战	(399)
三、福利企业在成熟期的出路与生存方式	(399)
四、失败陷阱	(405)
五、福利企业防止倒闭与倒闭出路	(407)

第三篇 福利企业的战略实施

第八章 战略实施中的企业经营机制	(412)
第一节 承包经营责任制	(414)
一、承包制的概念及意义	(415)
二、可供选择的企业“对外”承包制形式	(416)
三、承包企业的“对内”承包	(420)
四、正确看待承包经营责任制中存在的问题	(422)
五、完善承包经营责任制的办法	(425)
六、承包中钱疾职工的权益保护	(428)
第二节 福利企业租赁经营	(429)
一、企业租赁经营的概念与特点	(429)
二、企业租赁经营与其他方式的区别	(430)
三、企业租赁经营的形式	(433)
四、福利企业对租赁经营的选择	(438)
五、租赁经营的组织阶段和步骤	(444)
第三节 联合经营与公司合并	(446)
一、联合经营的含义及对福利企业的意义	(446)
二、联合经营中可供选择的形式	(449)
三、福利企业联营的选择	(460)
四、公司合并	(462)
第四节 企业兼并与破产	(465)
一、企业兼并的实质、动机及范围	(465)

二、我国企业兼并的特征	(467)
三、企业兼并的形式	(472)
四、福利企业兼并问题的探讨	(478)
五、福利企业兼并方式的选择	(483)
六、企业破产	(485)
第五节 股份制经营方式探讨	(491)
一、我国企业股份制经营的发展意义	(491)
二、利用股份制进行产权关系的重组	(495)
三、有关福利企业股份制改造问题的探讨	(498)
四、福利企业股份制改革中的股权设置探索	(502)
第九章 战略实施中的资金筹措	(510)
第一节 企业融资概述	(511)
一、企业资金的划分	(511)
二、福利企业融资动机	(512)
三、企业融资组合与筹资环节	(513)
四、企业融资的主要场所	(515)
第二节 企业自有资金的筹措	(520)
一、通过内部积累获得自有资金	(520)
二、突出企业的福利性质,争取国家投资	(523)
三、通过股份制改造吸收各方面的资本投入	(525)
四、通过合并(收购)和联营,吸收各方面的资本投入	(528)
五、西方企业常用的三种内部融资方式	(532)
第三节 企业负债长期资金筹措	(537)
一、通过国家贷款获得福利企业技术改造资金	(537)
二、通过长期借款获得负债资金	(540)
三、向社会融资	(543)
四、新融资方法介绍——杠杆购买与应收帐款融资	(547)

五、融资性租赁	(551)
第四节 福利企业短期资金的筹措	(560)
一、企业对短期资金的需要	(561)
二、从银行获得短期贷款	(562)
三、利用商业信用获得短期资金	(564)
四、利用票据贴现获得短期资金	(567)
五、开源节流，加快积累，管好用活福利企业流动 资金	(568)
第五节 利用外资	(571)
一、利用中外合资、合作经营方式吸引外资	(572)
二、利用国际商业信用筹资	(578)
三、利用国际信贷融资	(582)
四、利用国际证券融资	(583)
五、融资中合作伙伴的选择	(585)
后记	(590)

绪 论

在推进经济体制改革的过程中，社会福利企业（以下简称福利企业）如何在市场经济的环境中求得长期生存与发展，在根本上取决于福利企业是否可以有效地将各种资源变成社会所需要的产品和服务。然而，并不是所有的福利企业都可以在这个转变中获得成功，更不是单凭企业高层管理者长期的直觉或“运气”就可以成功的。

从近年来许多福利企业失败的实例中，可以发现他们失败的直接原因大多数是可以事先预测的，是可以通过深思熟虑的战略谋划与有效的实施行为避免的。对于所有企业高层管理者来说，在正确的经营思想指导下，如何才能制定正确的经营战略；如何才能有效地实现企业的战略，使之成为企业的现实活动和未来，是他们在各种工作中最困难然而又是最重要的部分。本书的基本内容是吸收国内外有关企业经营战略方面的研究成果，结合一些成功的福利企业在实践中创造的新鲜经验，探索性地阐述有关福利企业在经营领域决策、竞争战略策划及战略实施等经营战略问题上与其他企业既有共性又有其特殊性的内容。

绪论为全书导论，主要说明企业经营战略的基本概念与福利企业的特殊性、经营战略的基本思维体系及本书框架。

第一节 经营战略与福利企业概述

一、经营战略的概念

1. 经营的概念。

经营是以国家和社会需要为出发点，以市场为对象而开展的各项经济活动。企业经营是将社会需求转化为企业效益的过程。它的内容之一是“营谋”，即出谋划策、研究对策、做出决策。内

容之二是筹划，即统筹规划、做出安排、指导实施。

2. 战略的概念。

战略(Strategy)指任何一个组织的有关全局性或决定性的谋划。在企业经营活动中，战略可以是行动前的谋划和有意识有预谋的行动程序，是看不见的思维创造物；战略也可以是一种计策，即在特定环境中企业作为威胁和战胜对手的一种竞争手段；战略还可以是一种行动，它反映企业的一系列具体的经营行为而不是空想。

3. 经营战略的概念。

经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘的谋划，必须回答企业应该变革什么？向什么方向变革？变革到什么程度？怎么实现这些变革？这些看似简单却是最困难最重要的问题。从具体内容看，经营战略就是在符合和保证实现企业使命条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业与环境的关系，规定企业从事的事业范围，成长方向和竞争对策，合理地调整企业运行机制和筹措分配企业的全部资源。从制定要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体长远目标，制定和抉择实现目标的途径和政策的行动方案。经营战略是企业一系列重大经营决策的总称。其蕴含的主要特征是：

(1) 经营战略的制定不仅要借助理性的思维和逻辑的推理，而且也要借助想象和直觉等非理性的思维。而不是仅靠书本与公式能简单确定的。

(2) 经营战略的制定必须靠企业高层领导者完成，而不是企业中、下层管理者的主要责任。

(3) 经营战略是关于企业发展方向和实现途径的创造性决

策。并不是一组未来要达到的经济指标或以企业财务数据为基础的逻辑推理的产物。

二、福利企业的概念和特殊性

1. 福利企业的概念。

福利企业是在民政部门统一管理和指导下，安置有一定劳动能力的残疾人集中就业的具有社会福利性质的特殊企业。这个概念有如下含义：

福利企业是具有与其他类企业（指非福利性质的各类企业，下同）相同属性的企业。首先，营利性是企业最基本最重要的特征，即凡不以营利为目的经济单位，就不是企业；其次，在经济上必须自主经营，独立经济核算，自负盈亏，在法律上具有法人资格，这是企业成其为企业的根本标志；同时，企业应当具有进行实物量和价值量扩大再生产的权力和能量。

福利企业是集中安置残疾人就业的特殊企业，只有当企业安置残疾人数达到规定比例（目前为生产人员总数的35%以上），并切实安排残疾职工适宜的劳动或经济活动岗位时，企业才具备申报福利企业的基本条件。

福利企业是具有社会福利性质的劳动福利型企业，国家通过集中安置有劳动能力的残疾人就业，使国家对这部分残疾人提供的社会福利用企业化的形式完成，是我国社会福利运行机制的一种实践形式，属于社会保障范畴，是一项“劳动福利型”的残疾人社会福利事业，并将为此而组织的各项生产经营活动称为社会福利生产。为体现其福利性质，国家相继出台一系列扶持保护政策，在减免税收、流动资金信贷和贷款利率优惠、技术改造资金筹集和贷款贴息、财政补贴和民政事业费拨款等方面给予福利企业以扶持，是福利企业赖以维持生存和发展的基本条件。

福利企业是由民政部门统一管理和指导的企业。1990年民政部、国家计委、财政部、劳动部、物资部、国家工商行政管理局、中国残疾人联合会，联合发布了《社会福利企业管理暂行办

法》，对福利企业的性质、登记审批、权利义务、管理机构、保护扶持、企业管理、劳动工资、财务管理、法律责任等问题作了较为全面的规定。无论是民政部门办、厂矿企业办、城镇街道办、乡办、镇办、村办的福利企业，都应接受民政部门统一管理和指导。

上述概念是对一些混乱意识的澄清，确切表明：

(1) 福利企业不能因为属于社会保障的范畴而成为事业单位，作为企业，必须追求经济效益以求生存与发展。与其他企业一样参与社会化大生产，参与商品流通，参与企业之间竞争，一样接受市场选择，受价值规律的约束和面临优胜劣汰的考验。

(2) 社会福利生产不能因为具有保障功能而被视为自救性生产，自我封闭，以解决温饱而自足。福利企业不变革发展，就不会有温饱可言，这是整个改革大环境的客观要求。

(3) 国家扶持保护政策不能保证福利企业在竞争中稳操胜券，不被淘汰，其提供的是与其他企业竞争的基本条件而不是“铁饭碗”，企业能否成功，更多地取决于企业的经营行为。

(4) 福利企业不能在享受国家各种扶持之后，仅以经济利益为唯一目的，企业必须体现其福利性质，保障残疾职工的劳动、工作、康复、教育和生活等多方面的权利和义务，为社会福利事业的发展积累资金。

(5) 通过安置残疾人就业，为残疾人提供必要的社会福利，不是民政一个部门的事，是国家及全社会共同的责任。举办福利企业是解决残疾人就业问题的基本途径之一，但不是唯一的途径，应采取集中安置和分散就业相结合的方法，发动全社会力量共同参与。

(6) 福利企业不能没有国家政府部门(主要是民政部门)的统一管理与指导，这是福利企业特殊的社会保障属性所决定。

2. 福利企业的特殊性。

福利企业除具有与其它企业相同的属性外，还具有自己特殊