

杨小文 著

YANGXIAOWENZHU

# 二十一世纪的中国企业

ERSHIYISHIJI DE ZHONGGUO QIYE

兰州大学出版社



LANZHOU DAXUE CHUBANSHE

## 序

杨培新

青年经济学家杨小文写的《21 世纪的中国企业》，是一本好书。我希望中国的企业家都能读到这本书。

这本书好就在他介绍了世界各国技术发展的趋势。这指的是包括电子学、光通信、新材料、生物工程、超导材料、创新生产技术等为基础的技术革命。80 年代发展起来的电子工业已经带来了整个社会的重大变化。工业机器人将促进工厂生产自动化。办公室开始广泛采用计算机、电传机、文字处理等。计算机和通讯技术相结合，为家庭生活带来很大的变化。科学技术是第一生产力，生产力的变革决定着生产关系，包括企业结构和企业组织形式也将发生重大的变化。这本书将启发我们深入探索新技术对中国企业的影响。

这本书还介绍了世界各类企业的变化及企业结构的调整，并对我国的汽车工业、半导体工业、化学工业等的结构改革作了探讨。

我国的企业家忙于正在进行的体制改革和经营管理，很难有时间去了解和分析世界各国经济和企业的最新变化。这本书将有利于企业家打开窗口，掌握最新的讯息。作者对 21 世纪美国、欧洲、日本、中国的经济发展趋势作了分析。他认

为,农业革命和材料科学的兴起,降低了天然资源的重要性。拥有丰富的天然资源不一定能够富强,缺乏天然资源也不一定翻不了身。据我对国外的考察,意大利和日本确实在这方面提供了先例。作者还强调人的因素最重要。这些观点很值得注意。

我希望作者利用在深圳窗口工作的便利,继续研究世界各国经济、技术、企业经营的新发展,及时向中国企业家提供信息。

## 序 言

戴根有

《21 世纪的中国企业》是一个很好的题目。在这个题目下认真写成的每一本书，都应该得到人们的赞赏。

企业是国民经济的细胞。没有生机勃勃的企业，就没有生机勃勃的国民经济。中国经济要在下世纪中叶赶上世界中等发达国家水平，实现现代化的宏伟目标，关键问题之一是在本世纪末及下世纪初能否完成经济体制的全面转轨，建成完善的社会主义市场经济体制，其中最重要的是能否完成现代企业制度建设，使企业充满生机和活力。

企业活力来自企业制度和企业管理两方面。首先是企业制度。历史表明，不同国家的不同企业制度安排对其经济发展状况产生着不同的影响。研究表明，西方发达国家现在的经济繁荣，是在几百年经济持续发展的长期过程中逐步形成了适合自己情况的企业制度。西方现代企业制度的建立经历了一个漫长的发展过程。在很长时期内西方的工商企业都需要经过政府的特许才能设立，并要按照政府规定的价格经营。一直到 19 世纪中叶，企业才获得自由经营、自由定价的自主权。在西欧，企业争取自主权的斗争大约延续了 500 年时间。

与西方相比，中国经济落后于西方大约起自 15 世纪中叶

(明朝初期),到18世纪成为分水岭。研究18世纪以来的中国与西欧的政治经济史,在经济方面引人注目的是在不同的政治背景下形成的关于企业的不同规则、服从程序和道德、伦理的行为规范,即不同的企业制度。我们看到,在西方企业经过斗争已经普遍获得自由经营权,使社会生产力得到长足发展的时候,中国的清朝政府则还在严密地控制工商业。当时食盐和对外贸易是利润最丰厚的产业部门,只有官府特许的少数官商实行垄断经营;其它如丝织业、制瓷、冶铁也不同程度地由政府控制,缺少自由经营的机制和持续增长的活力。18世纪西欧盛行重商主义,政府鼓励人们航海探险,经商营利。而中国则重农抑商,工商业虽有相当发展,却从来没有强大到可以迫使政府重视自己的地步。而是封建落后的社会制度窒息了中国企业应有的活力,终于使中国经济与西方经济拉开了巨大差距。中国终于在近代落伍。

企业活力其次决定于企业的管理。企业的职能是生产产品(包括劳务产品)。产品是劳动者改造自然物质形态的结果。在生产诸要素中,人是最活跃的。而在企业生产、经营过程中,管理者具有特殊的作用。劳动者和生产资料等生产要素在未得到管理之前是分散的,只是经过管理才组合起来,才生产出产品。优良的管理可以使有限的资源得到更好的利用,产生出更大的效益,所以管理也是生产力。中外无数事实证明,好的管理者可以使一个企业在竞争中由小到大、由弱到强;不好的管理者则可以使一个很好的企业逐渐衰弱,在竞争中走向衰亡。企业管理包括基础管理、经营管理和发展管理等多方面的内容,涉及产品、质量、科技、投资、人才等多方面战略。全面加强企业管理,才能提高企业整体素质。同时,市场经济在不

断发展,企业组织形式在不断更新,企业管理观念及内容也要不断更新。21 世纪中国经济能否在世界经济中赢得应有的地位,重要的一点在于我们能否适应形势发展提高企业管理水平。

改革开放以来,我们在企业制度和企业管理方面都取得了前所未有的进步。首先在指导思想上,党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》就已提出“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”,把企业制度改革提到了重要位置。十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》则明确提出“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”,更强调了企业体制对整个经济体制的基础性作用;同时《决定》还简练地概括出了“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六字现代企业制度的基本特征。党的十四届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》,进一步明确提出企业改革要同企业改组、改造和加强管理结合起来。在正确思想指导下,企业的实际工作也取得了很大进展,特别是各类充满生机和活力的非国有企业的发展更引人注目。但是,由于种种原因,国有企业改革步子相对慢一些,国有资产在市场经济条件下的实现形式问题至今还没有完全解决。企业特别是国有企业改革的任务还很繁重,企业管理的水平还有待提高。要完善公有制为主体的现代企业制度并实现对企业的现代管理,还有很多工作要做,还需要我们付出坚韧不拔的努力。我们相信,经过 17 年的实践,我们既然已经形成了一条符合中国实际情况的企业改革和发展的思路,那么经过我们不懈的努力,中国企业一定会以更加崭新的姿态进入 21 世

纪。

杨小文同志写的《21 世纪的中国企业》一书，论述了中国企业在跨入 21 世纪时要注意的诸多问题，读后很有启发。我十分赞赏他身处商业都市在做好本职工作之余，尚潜心钻研学问的精神。21 世纪的中国企业是个大题目，需要许多人来研究。我们有理由相信，伴随中国经济在 21 世纪阔步前进，关于中国企业理论和实务研究的著作也会不断成熟起来。让我们大家共同努力。

1995. 9. 29

## 积极的探索      有益的启迪

### ——读《21 世纪的中国企业》

徐宏源

从去年早春开始,本人就一直在研究“九五”与 2010 年中国宏观经济发展预测的课题,通过将中国的现代化进程与日本、亚洲四小龙及拉美一些新兴工业化国家的进程进行比较,发现中国中长期发展的特点与难点主要集中为两点:一是中国二元结构的矛盾特别突出,中国农村工业化与农村剩余劳动力的转移将是一项真正的跨世纪工程,如果从 19 世纪末中国民族工业启蒙开始算起,这一过程可能会需要 200 年左右的时间。日本与亚洲四小龙在高速成长阶段,都不同程度地在总量上出现过劳动力资源不足的情况,但我国在下世纪中后期之前如何实现充分就业将是发展的主题;二是中国存在一个庞大的、需要改造的国有企业部门,在由传统计划经济向社会主义市场经济体制转轨的过程中,改革的重点领域有六个,即国有企业、金融部门、公共财政、贸易体系、价格机制以及政府部门。其国有企业改革处于整个改革计划的核心位置,它



是所有其他改革的汇合领域。国有企业部门改革主要是通过体制的转变来实现经济效益的提高,中国企业(包括国有企业部门与非国有企业部门)如何实现这种机制转变一直是政府部门与经济理论界所关注的重大难点之一,也是我们搞中长期发展预测时常常思考的问题。

适逢此时,小文送来了他的手稿——《21 世纪的中国企业》,我几乎是一口气读完的,不仅仅是因为他朴实、跳跃、充满激情的文风使本书具有较强的可读性,更因为他采用实证分析的方法,站在一种战略的高度,对 21 世纪中国企业的经营管理模式、运行机制,以及各种类型企业在新环境下的因应对策进行了有益的探索。我想本书不仅对中国新型企业家的培育与成长会有很大帮助,而且对中国管理层、决策层如何营造一种氛围、生成一片土壤来造就一批中国自己的企业家,也一定会有所推动。当代国际竞争实际上就是综合国力的竞争,而经济实力则在其中起主导作用。就象作者开宗明义所指出的那样——经济要发展,“人的因素最重要”。在中国经济的发展史上,过去任何时候都没有象现在这样急切地呼唤中国自己的新型企业家阶层的诞生。

这本书可以说是小文同志对中国企业如何实现跨世纪发展所进行的思考与研究,许多思路与模式是小文同志首次提出的,其中对我印象比较深的是企业集团利润中心制,这也是国有企业组织机构改革的目标模式之一。长期以来,我国的企业尤其是国有企业社会负担沉重,企业办社会的现象非常突出,企业承担了很多本不应该承担的社会责任,在统收统支的旧体制格局之下企业根本不可能有利润的概念。而利润中心则是对现有企业组织结构的直接挑战,按照小文同志的设想,

利润中心是企业根据利润责任分权化而形成的责任中心,即将企业区分成若干个自治式的单位,每一单位有权控制其成本与收益的产生,并采取最恰当的经营策略获取利润最佳化,以求达到经营的目的,所以利润中心实际上也就是“利润分权制度”。当然任何一种模式都不可能十全十美,也不可能“放之四海而皆准”,正所谓“利之所趋,弊亦相随”,企业可以根据自身的条件组织具体实施办法,如此方能获得最大效用。比如说,如何确定企业内部各个部门实现利润目标的难度,就带有一定的主观性,为使其尽可能客观、公正,应设立一个专家小组,由与企业经营本身无利害冲突的专家组成,确定各部门利润目标,然后再采用招标的方法确定各部门负责人。

21 世纪将是亚太世纪,中国在其中将扮演愈来愈重要的角色,到 2020 年左右,预计中国经济在总量上将仅次于美国而居世界第二位。中国的市场将是下个世纪全球最具活力的市场,中国企业家借以表演的空间与舞台未可限量。中国企业目前所面临的困难随着改革的深入、体制的转换终究会成为历史,但对于企业来说,如果不苦练内功,不提高自身竞争能力,那么可以肯定地说必将为历史所淘汰。严峻的现实,光明的前景,使我想起了非洲大陆的雨季,在非洲大陆干旱的草场上,生存着数以万计的野生动物,在迎来雨季之前它们必须经历漫长而严酷的旱季,其中有一部分再也享受不到它们生命中的下一个雨季了,正所谓物竞天择,适者生存。中国的企业家们,挺直你们的脊梁去勇敢地迎接旱季的挑战吧,因为雨季的到来已为时不远。

为完成这本书,小文同志搜集了丰富的第一手资料,可以说倾注了他大量的心血。无论是从学术上的理论探索角度,还

是从实际上的可操作方面来讲,这都是一本非常值得一读的好书。我想读者朋友看完全书之后一定会有同样的感觉。

1995年10月于北京翠微园

# 目 录

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 序 .....                    | 杨培新  |
| 序言 .....                   | 戴根有  |
| 积极的探索 有益的启迪 .....          | 徐宏源  |
| 第一章 发展经济——人的因素最重要 .....    | (1)  |
| 第一节 坚持的决心 .....            | (1)  |
| 第二节 历史给予的 .....            | (2)  |
| 第三节 须保持勤劳的美德 .....         | (3)  |
| 第四节 国家的财富和实力是何因素所影响的 ..... | (5)  |
| 第二章 21 世纪中国企业如何自处 .....    | (14) |
| 第一节 国际竞赛规则 .....           | (14) |
| 第二节 未来的竞争优势 .....          | (15) |
| 第三节 中国的企业策略 .....          | (21) |

|            |                            |      |
|------------|----------------------------|------|
| <b>第三章</b> | <b>21 世纪中国企业概论</b>         | (26) |
| 第一节        | 21 世纪世界产业发展趋势以及中国企业集团的发展趋势 | (26) |
| 第二节        | 21 世纪中国企业集团模式和类型           | (30) |
| 第三节        | 建立 21 世纪中国全球企业集团的理论基础      | (33) |
| 第四节        | 21 世纪中国企业集团的组织结构           | (38) |
| 第五节        | 21 世纪中国企业集团的经营层结构          | (46) |
| 第六节        | 21 世纪中国企业的研究开发体制           | (55) |
| 第七节        | 21 世纪中国企业集团与中小型企业的关系       | (58) |
| 第八节        | 21 世纪中国协调竞争体制的建立           | (64) |
| <b>第四章</b> | <b>21 世纪中国企业与产业政策</b>      | (66) |
| 第一节        | 对国家产业政策的认识                 | (66) |
| 第二节        | 国家产业政策的影响和作用               | (68) |
| <b>第五章</b> | <b>中国企业与中国政府的宏观调控</b>      | (71) |
| 第一节        | 经济计划的诱导作用                  | (71) |
| 第二节        | 金融调控的方式及其影响                | (73) |
| 第三节        | 财政与税收的调控作用                 | (75) |
| <b>第六章</b> | <b>21 世纪中国企业的经营战略</b>      | (80) |
| 第一节        | 21 世纪中国企业的经营理念             | (80) |
| 第二节        | 21 世纪中国企业经营战略实证研究          | (81) |

|            |                         |              |
|------------|-------------------------|--------------|
| 第三节        | 半导体企业的经营革命 .....        | (109)        |
| 第四节        | 汽车产业的新世纪战略 .....        | (112)        |
| 第五节        | 着手推动新成长战略的中国化工业 .....   | (125)        |
| 第六节        | 冶金工业的因应之策 .....         | (137)        |
| <b>第七章</b> | <b>企业集团与利润中心制</b> ..... | <b>(142)</b> |
| 第一节        | 企业集团建立利润中心制的必要性 .....   | (142)        |
| 第二节        | 利润中心制度的设立 .....         | (143)        |
| 第三节        | 责任、职权与成果的关系 .....       | (152)        |
| 第四节        | 分权程度及分权制度的优劣、成功条件 ..... | (153)        |
| 第五节        | 分权化组织结构 .....           | (157)        |
| 第六节        | 内部转移计价 .....            | (164)        |
| 第七节        | 责任中心制下的利润中心绩效衡量 .....   | (178)        |
| 第八节        | 利润中心实例研究 .....          | (189)        |

# 第一章 发展经济——人的因素最重要

## 第一节 坚持的决心

走过政治经济环境剧变的 20 年,中国企业已经不再象以往般只是经济领域中的个体,而成为社会领域中的企业公民。

企业属性的改变,来自企业和社会互动的领域,在 80 年代和 90 年代明显地扩大。当社会主义市场经济体系建立较为完善之后,政府在经济领域中从主角变成配角,企业应当主宰社会资源的分配。

掌握优势资源的社会公民,也因而被期望承担更多的社会责任,从更诚实的纳税到更积极的社会投入。事实上,在追求社会公平、正义及财富共享的过程中,企业已被社会赋予更多的期望。

在 80 年代至 90 年代的企业转型期间,存在着一些金钱游戏、投机炒作、贫富差距、政商不分、环境污染等问题,企业在这一连串引人非议的问题上,不要让人们以有色的眼光看待。

创造奇迹经济的企业家,在一系列遭非议的课题中受到一定的冲击,这会影晌企业家在经营过程中的心理调适,因

此,我们对失败者的态度应予改变。

企业家的心情,直接影响到企业的表现。不满归不满,大多数的企业家,即使在经历了过去的折腾后,依旧保持着高昂的斗志,谨慎的乐观。改革开放以后的产业成绩表明,中国企业仍在往前冲。

改革开放以来,中国经济最具关键性的阶段是 80 年代,90 年代中国企业面临来自全球的“全方位竞争”,优胜劣败的淘汰法则使竞争日益激烈,若进行 15 年中雄踞国内的企业排行榜,就会发现,征战 15 年后,如今剩下的企业并不很多,很大部分被后起之秀取代。

各行各业都有盟主易位的现象,变动年代里的制胜关键究竟何在?成为各行业企划的重点。那么那些始终能保持盟主地位和持续高成长高利润的经济赢家,他们连串的表现背后所拥有的资源及在变动年代中、在下个世纪(21 世纪)的应对之道将成为制胜关键,并提供给我们些许的经验。

在记录其成长过程的企业史料中,便可强烈地体会到在变动年代中,支撑企业家奋战的根源——坚持的决心。

## 第二节 历史给予的……

总结第二次世界大战后的 20 多年里世界经济发展的需要,我们可以发现,在经济发展上,那些没有资源的国家要恢复国力,人的因素是最重要的潜在因素之一。例如,德国和日本这两个国家都是靠动员其人才资源,恢复了国力。原因是:第一,它们的工人愿意接受所应得的工资而工作;第二,技术



水准高。当然还有美国的投资和市场,但并不是决定性因素。决定性的因素是有人力资源供它们调用。而为亚洲四小龙的新加坡、香港更是如此,虽然他们连水资源都缺乏,但发展得都很快,成为明星国家和地区。

英国历届政府所面对的难题,是收支平衡的问题。英国工业的无能使英国企业的出口货物收入必须用来支付进口货物的消耗,而英国在上一、两次大战时是胜利国,不是失败国。

### 第三节 须保持勤劳的美德

有人惊呼:“中国人的勤劳、艰苦奋斗精神丢掉了”。这不能不说是带有普遍性的现象。特别是少数年轻人更是这样。在南方经济较发达的地区,赌风日盛,有些人有了钱,不是想办法去继续接受好的教育,而是去寻求无聊的刺激,人的精神在堕落。而社会的进步靠的是人们不断去进取,不断进取又需要有勤劳的精神。

我们的国民应该学习华侨不畏艰险的创业精神,这种精神对我们非常有利。华侨在国外为什么能够生存?必须承认,大部分的华侨之所以要离开祖国,是因为他们要寻找比较好的生活。这样一来,所有华侨就有一个优点:他们富有“创造性的冒险精神”。如果你是懦夫,你怎么会离乡背井,远渡重洋,冒险到南洋谋生呢?华侨不懂南洋的天气怎么样、环境怎么样,会不会适应,他们只凭着刻苦努力,去创造一番事业。

这种不畏艰险的创业精神,在新的企业中是非常有益的,新的企业有一个弱点,那就是历史短浅、根基还未稳固,有时