

卢希悦 连廷广 主编 山东人民出版社

创业之路

从比特看现代企业运行和制度建设





山东省经济学会与“比特”集团于1998年7月共同召开“现代企业制度建设暨比特形象研讨会”。



比特企业集团公司生产车间一角。



山东省人大常委会副主任马仲才（左五）在日照市委书记尹忠显（左四）、比特集团总经理张传法（左三）陪同下视察比特。



山东省委副书记韩喜凯（左二）在日照市委书记尹忠显（左四）、比特集团总经理张传法（左一）陪同下视察比特。

前 言

改革十几年来,中国经济发生了天翻地覆的变化,经济实力不断增强,国际地位不断提高,人民的物质文化生活日益改善。在改革过程中涌现了大批的新生事物和先进典型,涌现了大批的先进企业和企业家。他们为建立社会主义市场经济体制贡献着力量,为建立适应市场经济要求的现代企业制度创造了经验。山东比特电子企业集团就是其中一个典型企业,山东比特电子企业集团总经理张传法就是其中一位出类拔萃的优秀企业家。为了总结他们的经验,探索现代企业的运行规律和现代企业制度的建设路子,山东省经济学会与山东比特电子企业集团联合,邀请大专院校的专家教授对山东比特电子企业集团进行了实地考察,并在此基础上召开了“‘比特’形象暨现代企业制度研讨会”,这本专著——《创业之路——从“比特”看现代企业运行和制度建设》,就是在这个研讨会之后,根据“比特”的经验和专家们的发言、文章编辑成书的。

全书共包括三个部分,即观察篇、思考篇、借鉴篇。《观察篇》主要介绍了“比特”企业的形象、业绩和经验,给人一种新生企业在党的领导下茁壮成长的印象,催人奋发向上。《思考篇》是由“比特”企业运行、发展所引起的思考,她是对企业运行更加高速、科学、规范而进行的自我促进和自我约束,以期使企业的管理更加科学化、规范化,促进现代企业制度的建立和企业的更快发展。《借鉴篇》是遵照改革开放的基本国策和企业实际情况而编辑的。我们要“坚持对外开放的基本国策,发展全方位、多层次的开放格局……广泛吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家创造的一切先进文明成

果”(《在邓小平同志追悼大会上江泽民同志致悼词》)。所以我们对比较发达的市场经济国家的企业制度进行了比较,供我国企业在建立现代企业制度过程中参考。

本书由山东省经济学会会长、山东财政学院院长卢希悦教授和连廷广教授任主编,对专著进行组织和业务指导。《观察篇》由韩庆华任主编,曹文芬、陈军、韩庆华撰稿(以文章先后为序,下同);《思考篇》由曹文芬任主编,连廷广、韩庆华、李旭茂、李世杰、王克玲、卢希悦、陈爱忠、赵德康、臧瑞琬、夏同水、袁红英、张文、阎林华、李崇玉撰稿;《借鉴篇》由肖桂山任主编,连廷广、肖桂山、张繁星撰稿。

本书在编撰过程中借鉴和吸收了一些专家的成果,山东比特电子企业集团总经理及其员工给予大力支持,在此一并致以崇高的谢意。同时,恳请读者对本书不足甚至错误之处,提出宝贵意见。

编著者

1997年5月

目 录

观 察 篇

壮观的比特现象.....	(2)
一、艰苦的创业历程	(2)
二、发展的特点和前景	(8)
成功的比特经验	(12)
一、“创造一流”的发展目标.....	(12)
二、“困难没有办法多”的创业精神.....	(16)
三、“着准了就上”的市场战略.....	(19)
四、“不跑官场跑市场”的市场观念.....	(22)
五、“能者上、平者让、庸者下”的人才机制.....	(26)
六、“助我腾飞”的环境开拓.....	(29)

思 考 篇

现代企业制度的建设

建立现代企业制度的难点与对策	(36)
一、正确认识市场经济的本质.....	(36)
二、客观分析建立现代企业制度的难点.....	(41)
三、解决难点的对策.....	(46)
建立现代企业制度必须解决产权问题	(52)
一、“企业”和“企业产权”概念.....	(52)

二、企业制度的历史演变和现代企业的类型·····	(55)
三、企业产权的分析·····	(60)
四、产权变革是建立现代企业制度的必由之路·····	(67)
建立现代企业制度必须切实解决政企分开问题·····	(71)
一、政企不分是计划经济的产物·····	(71)
二、政企分开的关键是转变政府职能·····	(74)
三、建立企业家队伍是实现政企分开的保证·····	(77)
建立现代企业制度必须从国情出发·····	(80)

现代企业经营战略

企业经营战略概论·····	(86)
一、企业经营战略的基本原则·····	(86)
二、企业经营战略的基本分类·····	(88)
三、企业经营战略的基本选择·····	(90)
企业人才战略·····	(97)
一、要有重才之识·····	(97)
二、要有求才之心·····	(98)
三、要有识才之见·····	(99)
四、要有用才之道·····	(99)
五、要有助才之资·····	(100)
六、要有护才之胆·····	(100)
七、要有容才之量·····	(101)
八、要有举才之德·····	(101)
九、要有誉才之名·····	(102)
十、要有成才之规·····	(102)
企业投资战略·····	(104)
一、企业投资决策权·····	(104)
二、企业筹资战略与策略·····	(105)

三、企业利用外资的战略与策略	(107)
四、投资战略与策略	(109)
企业市场战略	(114)
一、市场战略环境	(114)
二、目标市场选择战略	(115)
三、市场发展战略	(117)
四、国际市场战略	(119)
企业产品战略	(124)
一、产品品牌战略	(124)
二、产品质量战略	(128)
三、产品开发战略	(130)

现代企业的运行管理

现代企业的组织形式	(133)
一、企业组织形式的演变	(133)
二、建立现代企业制度,促进企业改革	(136)
三、实行股份制是现代企业制度的主要选择	(141)
现代企业的公司治理结构	(145)
一、什么是有效的公司治理结构	(145)
二、构建有效的公司治理结构的难点及对策分析	(148)
现代企业的财务管理	(156)
一、股东财富最大是现代企业财务管理的目标	(156)
二、现代企业制度下财务管理的特点	(157)
三、构造现代企业制度财务管理工作体系	(159)
现代企业文化建设	(168)
一、企业文化建设必须与现代企业制度建立同步进行	(168)
二、企业文化建设的影响因素	(169)
三、现代企业文化的内容	(174)

四、现代企业文化建设的准则	(180)
---------------------	-------

现代企业环境

现代企业资源配置环境	(182)
一、资源配置环境的内涵	(182)
二、资源配置的现状与现代企业制度	(183)
三、市场优化资源配置与现代企业制度	(186)
四、现代企业几种主要资源的配置	(191)
现代企业的法制环境	(195)
一、现代企业高效运作与健康发展需要建立与完善科学、 完备的法制体系	(196)
二、我国现代企业法制体系的基本内容	(199)
三、我国现代企业法制建设存在的问题及建议	(202)
社会保障环境	(209)
一、我国社会保障制度的基本内容	(209)
二、社会保障制度与建立现代企业制度的内在联系及冲突	(211)
三、建立适合现代企业制度要求的社会保障体系	(217)

借 鉴 篇

日本的企业制度	(227)
一、日本经济与企业的发展	(227)
二、日本商法规定的公司体系	(228)
三、日本企业的组织结构	(233)
四、日本企业的所有制和财务结构	(236)
五、日本企业的治理结构	(240)
六、日本企业健全经营的保证机制	(246)

七、日本企业制度的特点	(249)
德国的公司制度.....	(253)
一、公司治理结构	(253)
二、职工参与决定制	(258)
三、德国企业制度中共决制与西欧模式的比较	(260)
四、德国企业制度的特点	(264)
美国的现代企业制度.....	(267)
一、美国企业形态结构特征	(267)
二、美国企业制度特点	(271)
三、美国企业与政府的关系	(276)

观 察 篇

壮观的比特现象

一、艰苦的创业历程

1. 艰难的起步。

比特的创业历程与张传法的名字紧密地联系在一起，因为张传法不仅是比特的创始人，而且一直是比特发展、壮大过程中的核心人物。

张传法 1951 年出生于山东省日照市一个农民家庭。在那个特定的历史时期，他一出生就被贫困所煎熬，在饥寒交迫中读完了小学、初中，后来应征入伍到了北疆。在部队里，他由于表现突出很快被列为提干对象，但村里关于他父亲有历史问题的一纸证明使这一机会化为乌有。退役回原籍后，担任了小学民办教师，因为不能自觉地写批判稿和按时参加批判会而与教育组的负责人发生争执，愤然离去，回生产队参加劳动。后来又担任过村里的赤脚医生，但由于县城医院就座落在他村里，卫生室基本上无所事事，他耐不住无聊的寂寞，便匆匆地结束了这段历史。

在后来的一段时间里，迫于生计，他先学做过木匠，白天参加完生产队的劳动后，晚上挑灯夜战，做一些小板凳之类拿到集市上卖掉，以换取一点油盐钱，养家度日。后来又砸过白铁、修过自行车。经济条件比较宽裕之后，买了一辆拖拉机，开始跑运输，后又换上汽车。张传法的这段坎坷经历，养成了他吃苦耐劳，不怕艰苦，积极进取，勇于开拓的优良品质，为后来比特公司的建立、发展和壮大奠定了坚实的基础。

中共十一届三中全会以后，改革开放政策的春风吹遍祖国大地，张传法也乘党的好政策的东风，迎来了人生的春天。他先是担任生产队长，后又担任了村办企业“日照市黄海贸易公司”经理，开始了他真正的创业历程。

一个普通的农民成为贸易公司的经理，尽管贸易公司的规模不大，但对于张传法来说，这也是一个全新的领域。为了提高自己的管理水平，他开始刻苦自学诸如经济学、管理学、市场营销学、会计学等经济类书籍，同时还认真学习另一门学问：公共关系学。通过学习，增长了知识，开阔了思路，坚定了创业的信心和决心。他开始探索生产自己的产品。自行车是黄海贸易公司经营的重要商品，那时候，乡村摩托车还不多见。张传法突发奇想，随着人们生活水平的提高，人们的需求心里必然发生变化，如果把自行车进行一定的技术改造，变人动为人动、机动两用车，肯定会有市场。他先是拿自己的自行车进行试验，结果试验成功。他马上组织人力、组织货源，把购进的大“金鹿”自行车进行技术改造，细链条换粗链条，再把手推车的轱辘换到自行车上，最后把一个3.5马力的汽油机装到自行车上。第一批人动、机动两用车面市，很快销售一空。但由于这种车部件不配套，加之技术数据没计算好，车的稳定性比较差，损坏程度也比较高，因此，不长时间，车主纷纷上门退货，这次创举匆匆夭折。

这次失败并没有使张传法失去信心，他在继续探索。经过认真地调查，他发现偌大一个日照市竟没有一家电子工业企业，随着社会经济的发展和人民生活水平的不断提高，电子产品的市场将是最旺盛也是最大的市场，他产生了创办一家以生产家用小电器为主的电子厂的想法。为了避免再次失败，他在以后的几个月时间里，进行了广泛地咨询、了解、分析。有些亲朋好友劝他：“你眼前已经是很好了，不要再想入非非了。”“日照那么多能人，尚没有一个敢说搞电子工业的，何况你这个对电子一窍不通的人？如果搞砸了

……”“搞电子不是经商，头脑灵活，吃苦能干就行，搞厂子需要厂房、需要设备、需要技术，市场好仅仅是有利的一个方面，不利甚至根本办不到的一面考虑到没有？”当然，也有许多领导、朋友给予了热情地鼓励和支持。

1989年初，张传法冒着风雪严寒，来到了浪潮电子产业集团公司和山东省电子研究所，拜会了浪潮集团常务副总裁王爱先和电子研究所的李中伟所长。短暂地交谈后，张传法就开门见山，把想办一个电子企业的想法和会遇到的实际困难和盘端了出来。他恳切地说：“王副总、李所长，能不能在技术上帮一把，将我们扶上马？”王副总与李所长被张传法的热诚、信任所感动，他们毫不迟疑地表示了态：“不仅可以在技术上支持，起步阶段，还可以挂靠省电子研究所。”之后，三个人就市场、产品、设备等有关办厂的实质性问题进行了详细地研究，并形成了共同的意见，即从现有基础和实际条件出发，起步阶段先上“电负荷限量器”、“易燃易爆气体报警器”、“电冰箱保护器”等小电子产品，技术资料由省电子研究所提供。

济南之行，使张传法心里有了底。回到日照后，他一方面跑各种手续，一方面“招兵买马”。通过严格的考试，他选招了12个高考落榜生，由省电子研究所派来的技术员对他们进行了短暂的技术培训，在张传法带领下踏上了创业之路。

此时的电子厂可谓是上无片瓦，下无立锥之地，真正的一穷二白。车间是租用的两间低矮、破陋的民房，工作台是用木板拼起来的20张桌椅，最现代化的设备就是十几把电烙铁和一台土法自制的检测仪。在这样艰难困苦的条件下，他们在短短的十天里生产出第一批产品，送到省电子研究所检测，产品质量完全达到标准，投放市场后，很快销售一空。

第一步成功，极大地鼓舞了他们的士气。张传法决定建厂房，扩大再生产。征得村里的同意，他将厂址选在日照城北本村的一片

庄稼地里。村民刚收获完小麦，他便将建厂房的沙土石料运进地里，同时请来了建筑队，点响了开工的鞭炮。

然而，厂房的墙壁垒到一半处，市土地管理部门的负责人就带着隆隆的铲车来了。原来，征用土地需土管部门批准，张传法由于心急，没等土管部门的手续批下来，就急着上马，结果闯了“红灯”。土管部门的负责人站在一堆沙土上宣布了对这起事件的处理决定：已垒起的墙全部推倒。张传法慌了，陪了笑脸赔不是。然而土管部门的态度很明确，这是非法用地，必须推倒。张传法急了，冲着来人大声吼了起来：“推吧！你们推吧！你知道你们这一推推掉的是什么吗？是热情和雄心，是我们为日照的建设尽心尽力的热情和雄心！要知道，这个小电子厂是我们日照电子工业刚刚萌发的一片小芽呀，然而，就是这样唯一的一片小芽，你们却要踏上一脚……”他哽咽了。土管部门的负责人被张传法这种倾注事业的炽热感情打动了，不作声地撤走了。第二天，“关于山东电子研究所日照电子厂征用土地的批复”便下来了。

两个月后，一排占地不足 200 平方米的平房建了起来。1989 年 8 月 15 日，电子厂由民房搬到了这简易的厂房里。张传法与到此祝贺的最高领导人——村委会主任将“山东电子研究所日照电子厂”的大木牌子挂在了厂房门的一侧，至此，比特正式诞生了。

刚刚诞生的比特，虽然只是一个仅有十几个人、设备条件差、又只是生产电负荷限量器、电冰箱保护器等小电器产品的小厂，但是他们有一股不断进取的创业精神，有一种一丝不苟的工作作风，有一种精打细算的效益观念。就是靠这些小产品，半年时间，他们创造产值 50 万元，实现利税 12 万元。

1990 年，他们乘势而上，添置了部分生产设备和仪器仪表，又招了 30 多名职工，生产规模进一步扩大，一年完成产值 200 万元，实现利税 30 多万元。被日照市政府授予 1990 年度“重合同守信用”先进单位。

2. 壮观的比特。

1991年初,张传法又把目光投向了一个新的天地。引起张传法产生新的想法的是邮电信息。今日这里宣布开通多少门程控电话机,明日那里又宣布开通多少门。他敏感地意识到,国内一个通讯建设的高潮即将到来。之后,他便留心起按键式电子电话机来。出发时无论多么忙,他都要抽空到生产电话机的厂子去看一看,详细询问有关的问题。为了有十分的把握,他还只身到了北京,甚至闯到国家邮电部部长的家,就办厂的条件、办厂的有关手续和产品的市场状况向邮电行业的最高领导人进行了咨询。在此基础上,1991年6月,张传法将亲笔撰写的“关于增上电子电话机项目,规模生产电子电话机”的报告送到了市经委。

这份报告引起了政府部门的高度重视。市经委立即派人到厂里进行了详细地考察和了解,之后,又向市委、市政府做了专题汇报。

1991年8月20日,日照市经委下文,批准电子厂上马电子电话机项目。

9月24日,日照市人民政府办公会议作出决定:将这个“村办企业”属性的厂子转为市属,成为国有企业。市政府的这一决定,无疑给这个企业注入了强大的动力和活力,为其向更高目标迈进创造了更加有利的环境。

政府大开了绿灯,张传法也紧接着展开了大动作。他靠满腔热情和一片诚心说动了省城一位电子方面的高级工程师来日照落户,助他兴业。他又通过有关部门,引进了几个大学生,使企业的技术水平一下子凸了起来。10月23日,电子电话机的项目正式投入生产。至此,比特的发展史掀开了新的一页。

1992年上半年,通过外贸部门的牵线搭桥,澳大利亚PTY公司的戴卫先生来比特考察后,深深地被这个小厂的创业精神和中国电信市场的巨大容量所吸引,决定在这里投资与比特合资生产

电话机。经过双方较长时间的协商,于6月6日,签订了合资经营“日照日澳电子有限公司”的协议。该项目总投资为140万美元,其中外方投资占40%,主要运用国际先进技术开发生产电子电话机,年产量为60万部。

1992年7月,比特与台商合资兴建了汇鑫标准件有限公司,该项目总投资420万美元,年产标准件5000吨。

1992年9月,比特与港商合资兴建了东方电器有限公司,该项目总投资135万美元,计划年组装空调器1万台。

1993年7月,比特与台商合资兴建了汇胜标准件有限公司,该项目总投资150万美元,年产标准件1600多吨。

在一年多一点的时间里,比特连续兴建了四家合资企业,这在日照市是绝无仅有的,在全省也是罕见的。

比特的蓬勃发展,与日照市委、市政府的高度重视和大力支持也是密不可分的。1993年3月5日,日照市政府作出决定,以比特企业为龙头,成立日照电子产业集团公司,走规模生产的道路。以推动日照整个工业建设的发展。市委、市政府还决定在政策上、资金上给予重点倾斜。市场旺盛,环境宜人,比特乘势而上,生产规模迅速扩大。1993年底,比特已有固定资产5000万元,年产值突破2000万元,年创利税300多万元,在规模、设备、技术水平和产品档次等方面,都已显示出了一种现代化企业的气势。

1994年,根据企业的规模和发展状况,经有关部门批准,比特更名为山东比特电子集团公司。1994年底,比特成为我国北方最大的电话机生产企业。到1995年,经过仅仅6年的时间,比特就从一个只有十几个人、几乎是白手起家的“村办企业”,发展成为一个拥有600多名职工(其中大中专毕业生200多名、中高级以上职称的87人),包括13个企业(其中合资企业4家),占地13万平方米,固定资产超亿元,生产经营范围涉及电子、机械、科研、商贸、建筑装饰、汽车修理等领域的大型企业集团公司。1995年完成销售