



韩庆祥 张守德 著

重塑国企

——立足市场的方略

丰富的实例
理性的指导
提供决策新思路

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

重塑国企：立足市场的方略/韩庆祥，张守德等著．－北京：中国工人出版社，1998.4

ISBN 7-5008-2001-1

I. 重… II. ①韩…②张… III. 国有企业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 02092 号

出版发行： 中国工人出版社
 (北京鼓楼外大街)
印 刷： 北京忠信诚印刷厂
经 销： 新华书店北京发行所
版 次： 1998 年 4 月第 1 版
 1998 年 4 月第 1 次印刷
开 本： 850×1168 毫米 1/32
字 数： 260 千字
印 张： 12.625
印 数： 1~30000 册
定 价： 17.00 元

推墙入海学游泳（代序）

——读《重塑国企》有感而发

首都经贸大学经研所所长、教授
首都企业改革与发展研究会会长 郭凤祥

推墙入海学游泳，是指国有企业如何自觉地走向市场问题。

1996年4月，首都企业改革与发展研究会和德国诺曼基金会，在号称“天堂”的杭州联合召开《国企深化改革与国际接轨》中德高级论坛会。会上，德国专家主讲“托管局”如何改造在德国国有企业问题；中方专家中，我特邀请韩庆祥教授主讲“国有企业走向市场”问题。

会后，韩教授的这一讲题在社会上越讲越“火”。随后，便是中国工人出版社约请他撰稿成书出版。这就是摆在读者面前的这本书的由来。它是韩教授“高产”中最新的一部力作，是回答国有企业如何自觉走向市场的一部最新专著。

韩庆祥同志这部新著，同他以往多部有关“经营”方面的专著一样，具有一个明显的共同特色，都是丰富实践经验的总结升华，而不是“剪刀加浆糊”式的编论。他的书之所以很受读者欢迎而一版再版，其主要特征就是因为既具有应用性很强的可读性，又具有读者很爱看的喜读性；不仅大量的素材和实例让人感到很现实、很贴近、很有用的鲜活性，而

且每本书的形成几乎都是通过先广泛讲授，逐渐补充完善形成讲稿，再经过实践反复检验，最后提炼成书的。因此，它既具有企业经营丰富实践的“优质原料”，又具有自己教学反复实践的“精细加工”，因而形成了一种具有“韩氏品牌”特色的书市。

韩教授这部新书的出版，正赶在党的十五大召开后的“点”上，它必将对国有企业进一步走向市场深化改革起到推波助澜的作用。

国有企业改革的市场取向，已经是“开弓没有回头箭了”。成也在市场，败也在市场。成，是因为适应了市场的要求，并且创造了市场；败，是因为经过市场检验不合格，而被市场所淘汰。

市场，对任何一种企业都是一位无情的法官！

市场，它只承认成功者，不同情失败者；它只搞“锦上添花”，不搞“雪里送炭”；它只认功劳，不认苦劳；它只看结果，不管过程；它“趋炎附势”，让胜者好上加好，对败者“落井下石”，让其加速灭亡。

国有企业作为一种企业，也是为市场而生存，为市场而发展的。如果市场一旦不需要它，这个无情的法官一旦不认它，而它又不能随着市场的变化而变化，它就不仅不可能成长，而且必将失去生存的资格。

邓小平同志南巡谈话公开明确了“市场也是一种手段”，党的十四大明确确立了社会主义市场经济体制是改革的新目标，这样就等于宣布：国有企业要丢掉一切幻想，抓紧走向市场。如果还想“等”下去，恐怕连“最后的晚餐”也赶不上了。

国有企业与市场的关系，大体上已经走过了三步曲：

第一步，是不见市场，不管市场，只顾埋头生产，只管超额完成任务，是“工厂型”企业，是“单纯生产型”企业的阶段；

第二步，是别人把它“推向”市场，是因为别人“包销”不了了，推销不掉了，同时也已经给它“扩权”了，实际只“扩”了一些经营自主权，已经成了“半”企业，也就是“生产经营型”企业的阶段。因为国有企业长期是个“旱鸭子”，没有下过“水”，更没有见过市场这汪洋大海，不仅“游”不过在“海”边生长的“老乡”（乡镇）企业，“老外”（三资）企业，“老板”（私营）企业，而且不少国有（“老大”）企业还被市场的“惊涛骇浪”吓回来了，又爬上岸了。不管你采取“悬崖”式的推，还是“沙滩”式的推，其结果都“推”不动了；

第三步，是国有企业自己走向市场，人家“不推”了，而是给你“断奶”了，也“不管饭”了，自己如果再去“找食”，就要“饿死”了。此时，国有企业虽然还属于“半”企业，可已经“逼”到了“经营生产型”企业的阶段了，不把“经营”问题放到“生产”问题前头就活不起来、活不下去的时候了。

为什么别人“推向”推不动，自己“走向”也很难走？国有企业到底如何才能自觉地走向市场呢？概括起来说，还必须再经过一个“三步曲”：第一步，是推倒“墙”；第二步，是真入“海”；第三步，是学“游泳”。

第一步，推倒“墙”，就是邯钢人所说的“推墙”，说到底，就是要真正解放思想“换脑筋”，换一套适合社会主义市场经济体制要求的思想观念。

邯钢人之所以要“推墙”，是由“分厂报喜，总厂报忧”

的矛盾现象而“逼”出来的。分厂之所以“报喜”，是因为分厂超额完成了生产（计划）任务，他们被“墙”挡着，看不见“大海”，也不用看“大海”；而总厂之所以“报忧”，是因为总厂直接面对着“大海”，没有“墙”挡着，不“下海”还不行，而“下海”又“游”不过人家，因此而“报忧”。解决这种矛盾现象的唯一办法，就是把“墙”推倒，让总厂、分厂、全厂人人都面向着“大海”，都接受“大海”的考验和检验，都按着“大海”的规律和法则的要求学“游泳”。

这种“推墙”的过程，是个艰难的过程，是个痛苦的过程，是个“换脑筋”的过程，是个“脱胎换骨”的过程，是要由长期形成的，并已习惯的适应计划经济体制要求的一套思想观念，真正转换成不仅不习惯、而且很陌生、还必须要适应的一套市场经济体制要求的新思想观念。国有企业走到今天，同样也是“老革命遇到了新问题”。

要知道，改造一座旧城，往往比建设一座新城还要难；有的人甚至还要把旧的“坛坛罐罐”往新城里带，弄得不伦不类。这种“推墙”式的改革，也是由旧变新的一场深刻的革命，并非像喊句“树立市场观念”口号那么容易就能“树”起来的。如果不破掉“旧的”，“新的”东西挤都没有位子挤进去。例如，党的十五大明确提出了可以搞“三多”，即多种经济成份，多种实现形式，多种分配方式，如果你的脑袋里只是“纯国有”、“纯国营”、“纯按劳”等充满着，怎么能挤进去“多种经济成份”呢？怎么能挤进去“多种实现形式”呢？怎么能挤进去“多种分配方式”呢？怎么能接纳“主体”与“多种”的提法呢？怎么能接纳“混合型”和“股份制”经济的提法呢？怎么能接纳还可以“按资”分配的提法呢？现在，我们国有企业的“身子”虽然都进到了市场经济，但不少国

有企业的“脑袋”至今还停留在计划经济的年代，这样，“脑袋”与“身子”就很不协调，甚至让人感到很别扭，因而很难做到自觉地走向市场。

要想真正树立一套新的市场思想观念，就必须在不断围绕市场“转”的总的思想观念指导下，解决如何提高竞争力而战胜对手的竞争思想观念，解决如何收集、分析和应用于正确决策的信息思想观念，解决如何招聘和尊重各种“行家”、“里手”的人才思想观念，最后还必须落实到解决如何少花钱、多办事讲求经济效益的思想观念上。如果这些思想观念未解决，很难说做到了真“推墙”。

第二步，真入“海”，就是要真正“下水”，要真正走到市场上去，要真正成为市场竞争的主体。

如果说第一步，真正“换脑筋”，主要是企业自己的事，是思想先行的问题；第二步，要真正成为市场竞争的主体，就必须真正实现“转体制”，则主要是企业外部的的事，是给国有企业创造成为“主体”的条件问题。不为国有企业真正创造成为“主体”的条件，无论是别人如何“推”，还是自己怎么“走”，都是很难办到的。因为“缺胳膊少腿”的半企业是成不了竞争主体的，即使“打肿脸充胖子”也是竞争不过人家的。

国有企业怎样才能成为真正的市场竞争主体呢？说到底，就是通过不断地深化改革，使国有企业在“工厂型”（只有生产权）变为“半企业”（有了经营权）的基础上，再进一步转变为“真企业”（还有法人财产权）。所谓“真企业”，就是与其他任何一种企业都一样，也是一个堂堂正正的法人实体。不是法人实体的“企业”，是不可能成为市场竞争主体的，是不够格的市场竞争主体。

要想国有企业成为真正的法人实体，就必须真正做到“产权清晰”，就必须真正实现“政企分开”，就必须真正解决国有企业的“法人财产权”问题。只有如此，国有企业才能真正担当起有限责任，也必须担当起有限责任，也只能承担与其法人财产权相对应的有限责任。这才是我们要建立的现代企业制度中的“现代企业”，这才是我们国有企业改革要实现的目标，这才是国有企业真正成为市场竞争主体的先决条件。

国有企业成了真正的市场竞争主体之后，能不能竞争过人家，能不能得到“上帝”的喜爱，那就是国有企业自身的问题，那就看国有企业自己如何“打扮”自己了。

国有企业能否成为真正法人实体的关键在哪里？其关键就在政府，关键就在政府是否真正给国有企业法人财产权，关键就在政府是否真正愿意让出“两个”有关的权益，关键就在政府深化改革的自我革命，关键就在政府首先带头真正转到社会主义市场经济体制的轨道上来。说到底，因为国有企业的法人财产权，目前还在政府手里，现在已到了政府真正“还权于企”的时候了，不仅要“还”给企业经营权，而且还要“还”给企业法人财产权。所以，“扩权”改革，实质上应是“还权”改革！

这就是改革攻坚的重要课题！

这就是真正革体制的命！

实现国有企业改革的目标，除了要有政策上、法规上的指导以外，其理论上的指导是：要由“两权合一”（即所有权与经营权合一）于政府，改革为“两权分离”（即所有权与经营权分离）给政、企，再改革为“三权分开”（即调控权、所有权与经营权分开）给政、资、企，再进一步改革为“新两

权分离”（即法律所有权与法人财产权分离）给资、企，最后改革为“新两权合一”（即法人财产权与企业经营权合一）于法人企业。只有经过这一整套理论指导下不断深化改革，国有企业才能成为真正的法人实体，而且是“三权合一”（即生产权、经营权和财产权合一）的法人实体。这一套，就是我们国有企业改革近20年走过来的路和下一步要走的方向。

第三步，学“游泳”，说到底，就是学本事，就是熟悉市场经济的“水性”，就是增长驾驭市场“大海”的才干，就是提高战胜竞争对手的“体能”和“技术”水平。

如果说，第一步是解决了正确的思想观念；第二步又解决了应具备的客观条件；第三步就看国有企业“登台”表演的本事，就看国有企业“下海”游泳的技能，就看国有企业作为“法人”的整体素质和综合能力。

自然的大海，朝夕潮起潮落；市场的“大海”，更是瞬息万变。因此，拿着“老皇历”，是念不出、念不好“新经”的。80年代中国的市场，是卖方市场，是短缺经济，生产什么都能卖出去，甚至连“不制冷”的电冰箱都被人抢着要。在这种时候，走向市场，多容易！连“老乡”都可以在市场上“火”一把；到了90年代的中国市场，也已成了买方市场了，也已成了琳琅满目的“富余经济”了。生产能力都过剩那么多，你还拿着“老皇历念经”地猛生产，能行吗？能不积压吗？能不亏损吗？在这种时候，走向市场，多难呀！连最具有灵活性的“猫”企业都“火”不起来了，都“活”不下去了。

严酷的现实告诉我们，必须研究今天如何走向市场的问题，必须研究如何熟悉市场“水性”的问题，不仅要知道潮起潮落时的不同“游法”问题，而且还要懂得浪高浪低时如

何“借势”的差异问题。

国有企业今天如何走向市场呢？概括起来说，主要应解决好“一个围绕”、“两个观点”、“两句话”、“三种选择”和“一、二、三”等问题。

“一个围绕”，就是指要坚定不移地围绕着市场转，要想“上帝”所想，急“上帝”所急，一门心思琢磨让“上帝”满意。

“两个观点”，就是自我优势≠市场优势的观点和资源优势≠财富优势的观点。

“两句话”，就是指根据“两个根本性转变”的进程，要紧紧把握住“两句话”：其一是，要向理想的方向目标努力；其二是，要从现实的实际情况出发。显然，前一句是指要明确方向，不要南辕北辙；后一句是指要一步一步往前走，不要超越现实。

“三种选择”，就是指要研究国有企业在三种状况下如何走向市场：第一种是，“有优势，无市场”，如何走向市场？第二种是，“无优势，有市场”，如何走向市场？第三种是，“有优势，有市场”，如何走向市场？这三种状况都是客观存在的，都是有可能有希望走向市场的，是值得研究的，是需要研究的。至于第四种“无优势，无市场”的情况则不是研究如何走向市场的问题，而是研究如何尽早“关门大吉”的问题。

“一、二、三”，就是指在当前现实的情况下，走向市场的具体干法问题，“一、二、三”是指按“一论、两找、三不”的干法。“一论”，就是按“猫论”干。不管白猫、黑猫，也不管黄猫、灰猫，还是花猫，只要能逮住耗子的就是好猫；“两找”，就是按“一找市场，二找市长”干。在“两个根本转变”的过程中，市场体制，计划体制，集约型增长方式，粗

放型增长方式，同时都起作用，谁能帮企业“逮耗子”，就找谁；哪种方式能为企业“逮耗子”，就用哪种方式。“三不”，就是按“不犯傻、不犯法、不争论”干。“不犯傻”，就是要最大限度地发挥灵活性，不认“死理”；“不犯法”，就是不违背现行的法律、法规和方针政策，不闯“红灯”；“不争论”，就是不去争论姓什么？好不好？合理不合理？而是先让实践去检验，检验对了，能逮住“耗子”，就坚持干下去，检验错了，“打不到狐狸，还惹一身骚”，就改正以后再干，就再摸过一块“石头”。显然，这“一、二、三”的干法，不是一种战略性的办法，不是一种规范化的办法，而是一种现实性的办法，而是一种过渡性的办法，是以“不规范”对付“不规范”的办法。这就是一种策略的灵活性。

1997. 10. 10

目 录

代 序	(1)
一、严峻形势下引起的沉思	(1)
(一) 到了危机的时刻	(1)
现在要唱三首歌：第一首要唱国歌：“到了最危险的时候！”第二首要唱国际歌：“要靠我们自己！”第三首要唱西游记中的那首歌：“路在脚下”。	
(二) 成功企业的启示	(11)
北京金星金笔厂总经理肖宇航不当“末代皇帝”——北京手表厂“让开大路，占领两厢”——“小天鹅”洗衣机厂实行“末日管理”——高素质的职工为清河毛纺厂“拣”到了一个打进日本市场的机会——北新集团的“管理改造”新概念——“燕京”靠谋略跃升为全国啤酒大军中的“榜眼”。	
(三) 对待危机的态度	(26)
聪明的管理者绝不会去发危机的牢骚，而是利用危机造成的压力作为促进企业发展的动力。	
危机的出现，说明旧的经济秩序发生了极大的变化，从另一个角度看，也存在着新的机会。	
二、排除走向市场的观念障碍	(30)
(一) 与计划经济的传统观念一刀两断	(30)

在市场经济中表现出来的迟疑，在市场竞争中表现出来的怯懦，说明有些企业的经营管理者还没有明确意识到市场经济已经是企业面临的无法回避的事实，因而不能一心一意地投入竞争。在有些人的头脑中，还是在按照计划经济的思路去干市场经济中的事。

(二) 怎样认识买方市场····· (40)

重视销售不一定就是确立了适应市场经济的观念，如果缺乏总体和长远的考虑，仍然不过是“头痛医头，脚痛医脚”的措施。

(三) 怎样认识企业实力····· (48)

在市场经济中，企业实力是个有效的概念。说它有效是说，一是不能仅从形式上看问题，还是要看实质上的运营能力；二是要发展地看问题，应从长远意义上看企业是否具有生命力。

三、调整企业中的错位现象 ····· (59)

(一) 主人翁错位····· (59)

在产权不清晰的情况下，会存在着虚拟主人翁的现象。使人感到国家所有，不知谁所有；人人所有，人人都没有，主人翁很可能变成主人空。主人翁不应是个空洞的概念，而应当有着实际的内容。

(二) 经营错位····· (66)

“双星”的“经营”作法；“五星”为他人作了嫁衣裳；“秦池”靠智慧获大利——不懂经营或经营不到位的企业，将被市场无情地抛在后边。

(三) 管理错位····· (71)

在企业管理中谁说了算？

强调个人说了算，实际是准备说了不算；是随时准备破坏企业的标准和规范；是要摆脱组织对个人的制约和监督；是眉毛胡子一把抓，是造成企业混乱的重要原因。

(四) 技术进步错位…………… (82)

引进先进的技术装备要讲效益，并不是越先进越好。

(五) 政企错位…………… (89)

企图通过一定的行政手段就能使政企分开完全是一种幻想。事实证明，那种将行政主管局翻牌为公司的作法，根本解决不了问题。

四、资本运营——企业经营的新天地 …… (95)

(一) 为什么提出资本运营的问题…………… (95)

社会主义市场经济要以资本为主导。

(二) 企业超常发展之路 …… (105)

实施债务重组；敢于被人“吃”掉；出卖资产，以退为进；实行托管经营；重视无形资产的资本增值效应；以存量吸引增量；低成本扩张；买壳上市；一蛇吞四象。

(三) 资本运营对企业管理提出了更高的要求 …… (119)

上市公司资产重组；兼并、合并、收购重组。

(四) 营造企业资本运营的宏观环境 …… (124)

扫除资本运营的观念障碍；加速资本运营环境的体制建设；为资本运营提供法律保障；规范产权市场运作。

五、转换企业经营机制 …… (132)

(一) 对企业经营机制正确理解 …… (132)

企业要担当起社会主义市场主体的职责，必须在企业制度上进行变革，即转换企业的经营机制。

(二) 经营机制提出的历史过程 (135)

扩大自主权——经济责任制 企业经营责任制
——利改税和承包制——承包经营责任制——计划经济
为主市场经济为辅——传统的计划经济体制向社会主义
市场经济转变——建立现代企业制度

(三) 转换企业经营机制的改革方向 (150)

产权清晰；权责明确；政企分开；管理科学。

六、树立市场竞争新概念 (162)

(一) 矛盾概念的选择 (162)

推销观与营销观；销售策略和品牌策略；市场泛销
和市场定位；粗放促销和营销策划；机敏和真诚

(二) 努力把握新概念 (171)

假设，共赢，胜算，神入，创先，利基，虚拟，共
生，借力，造势。

(三) 从新的角度把握机会 (188)

机会首先出现于概念中；机会是潜在的；机会是可
以创造出来的；有限制就有机会；风险的另一面就是机
会；机会是瞬间的。

七、企业家定位 (194)

(一) 企业家的基本特征 (194)

企业家的本质特征是拥有自己的管理哲学，这个管
理哲学则是企业的灵魂，它赋予企业以活力，并进一步

在实践中转化为辉煌的成果。

(二) 企业家的独特作用 (208)

企业家是企业凝聚的核心；企业家能进行成功的决策；企业家能产生名人效应。

(三) 企业家的追求 (221)

企业家一定要懂政治，一定要讲政治，但企业家却不要想做政治家。企业家的事业就在企业，企业的发展就是他的追求。

八、建立适应市场竞争的组织结构 (228)

(一) 自我诊断一下管理组织 (228)

现有的组织机构是怎样建立起来的；企业组织中是存在着帕金森现象；企业组织中是否存在着因人设事的现象；企业的组织结构产生什么样的行为导向；企业组织结构能否发挥整体作用。

(二) 组织结构改革所遵循的原则 (235)

目标决定原则；统一指挥原则；有效管理幅度原则；分工协作原则；精简原则。

(三) 组织结构改革的探索方向 (243)

企业生命论；企业虚拟论；企业动态论。

九、把人的能量释放出来 (258)

(一) 用好自己的人才 (258)

用人所长，容人之短；培训和引进。

(二) 建立适应市场竞争的人事制度 (270)

许昌继电器公司人事制度改革五项经验：取消任

命制，实行招标竞聘制；单首长负责制；定额比例淘汰制，不设虚职；加强监督机制。

(三) 精简定员实行岗薪工资 (276)

宝山钢铁公司的经验。

(四) 激励是不可缺少的管理环节 (282)

内在激励应是管理追求的主要目标。

十、用活资金提高经济效益 (289)

(一) 用活资金的再认识 (289)

调整企业理财目标；重新认识企业的理财活动；抓住企业理财的主线；调整企业理财机构。

(二) 资金流量与存量结构的合理调整 (297)

现代企业的理财活动，既要着眼于资金运转过程，进行资金流量的管理，也要着眼于资金运动处于一定时点的状态，进行资金存量的管理。

(三) 资本的保值增值 (311)

纠正国有资产保值增值的认识误区；资本保值理论与物价变动会计；现行财务会计处理方法对资本保值增值的影响。

十一、决定企业生存发展的理财之道 (321)

(一) 纳税中的理财之道 (322)

(二) 融资中的理财之道 (329)

(三) 投资中的理财之道 (337)

(四) 资金运用的理财之道 (343)