

陆汉广 戚平 张比 王玉成 编著

多种经营与 转产分流

DUOZHONGJINGYINGYU
ZHUANCHANFENLIU

中国经济出版社

前 言

近年来,我们通过对国内外企业的考察,发现了一个令人深思的问题:凡是经济效益好、活力旺盛的企业,多数并非只生产经营一种产品,而是运用多品种、多层次、全方位的经营策略来实现企业的经营目标。这就是多种经营战略(也称“多角化经营战略”,或多样化经营战略)。运用这一战略可以分散风险,实现资源的合理配置和生产要素的优化组合,是市场经济的必然产物。

为了为企业改革服务,给企业经营管理者提供一种新的思路,本书从多种经营战略研究出发,理论联系实际,阐述这一战略的内容、意义和运作方式。由于转产分流是近年来企业改革中十分重要的内容,在大量调查研究的基础上,本书也对其发生、发展及实践中可能产生的有关问题进行了分析。同时注意到转产分流与多种经营的联系,将它们作为一个问题的不同侧面去研究,又作为一个总的经营战略加以归纳。

新产品开发是多种经营的重要组成部分,第三产业是多种经营的新领域。本书在这方面都从理论到实际加以论述,意图在于使读者了解在实行多种经营战略时,起点要高,视野要宽,要根据我国国情和企业实际,向多种经营的深度和广度进军。

实行多种经营和转产分流,一般都要组建新的经济实体,按照建立社会主义市场经济体制的要求,原有企业的改制也好,新的经济实体的组建也好,都必须用现代企业制度来规范。因此,在论述多种经营和转产分流的管理时,我们从这一新的要求出发,着重介绍了现代企业制度的特征,提出了管理体制的最佳方案——企业集团。并以作者直接参加的大型企业多种经营管理

体制和经营机制的研究方案为例,来说明多种经营企业群体集团化管理的理论依据和运行方式。书中的这部分内容因针对性和可操作性较强,可能会对企业有一定帮助。

本书的主要章节都附有一些案例,选编一些企业的经验,内容真实,文字简明。有的是从有关材料中搜集整理的,有的是企业直接提供的。介绍这些案例和经验的目的是启发思考,提供借鉴,同时也可与正文相互呼应,印证正文的论点。采用这种编写方法主要是为了使本书理论联系实际的特点更为突出,并增加全书的可读性。

改革开放的实践呼唤着经济理论研究的创新。本书写作的目的并不在提出新的理论,只是在经营战略研究方面作一些较过去更深入具体的探索。本书的内容还要随着改革实践的发展不断完善。现在献给读者的,只是一本实用性的普及读物和培训教材,谨供经济管理工作者、科研教学人员参考。欢迎专家和广大读者批评指教。

本书在编写过程中参阅了国有资产管理局等部门编印的资料。在编写出版过程中,得到了中国有色金属工业总公司、煤炭工业部、有色金属管理干部学院领导同志的关心和支持。并得到铜陵有色金属公司、江西铜业公司等企业的重要帮助。北京矿冶研究总院包曼林高级工程师对本书给予了指导。在此,一并表示感谢。

编著者

1994年10月

目 录

第一篇 多种经营

第一章 经营多样化

一、农村农业生产多种经营的启示	(2)
二、工矿企业经营向着多样化发展	(3)
三、第三产业的加速发展	(4)
四、多样化经营	(5)
五、企业多样化经营探秘	(6)
案例 1. 农民致富之路——新沂市发展多种经营的调查	(10)
案例 2. 江西铜业公司多种经营的概况及其发展	(12)
案例 3. 统一企业公司的多角化经营	(15)

第二章 多种经营战略与抉择

一、多种经营战略的特征	(19)
二、市场细分化与多样化经营策略	(21)
三、“分兵出击,各个击破”	(26)
四、矿山企业多种经营方向的抉择	(29)
五、老企业的振兴发展之路	(34)
案例 4. 日本企业在改变经营策略	(40)
案例 5. 奔驰集团的“奔驰”策略	(41)

案例 6. 跳出煤矿圈, 走向大市场	(42)
--------------------------	------

第三章 有色金属矿山企业多种经营

一、多种经营发展现状	(44)
二、多种经营效果的总体评价	(47)
三、多种经营项目基本成功的典型和失误的原因	(48)
四、多种经营产业开发分析	(53)
五、多种经营是矿山开发的一项基本策略	(58)
六、以资源综合开发 and 市场需求为取向, 大力发展矿山 多种经营	(60)

第二篇 转产分流

第四章 企业转产、分流、合并与破产

一、企业剥离、转产与分流	(63)
二、企业发展进程中的兴衰抉择	(65)
三、企业转产、合并、分立、破产原因分析	(70)
四、企业濒临破产倒闭的拯救	(73)
五、企业转产策略研究	(75)
六、企业转产形式	(80)
案例 7. 分路突围 绝处逢生	(82)
案例 8. 超前发展 充满活力	(84)
案例 9. 选准项目 进入市场	(85)
案例 10. 矿山变成了动植物王国	(86)

第五章 矿山企业转产分流

一、有色金属矿山企业的转产分流	(88)
二、煤矿企业的转产分流	(99)
案例 11. 内找矿源 外开财源	(109)

案例 12. 浒坑矿“三三制”转产分流	(111)
案例 13. 创建“内部特区”探索衰老矿振兴之路	(113)
案例 14. 开发骨干项目, 推进转产分流	(117)

第六章 企业转产分流、多种经营经验

一、钢铁企业经验——武钢、昆钢	(120)
二、有色金属矿山企业经验——铜陵公司、华铜铜矿、 柴河铅锌矿、新晃汞矿、荡坪钨矿	(127)
三、煤炭企业经验——山东煤管局、坊子、杨庄、柴里、 五寺庄、山家林煤矿、兖州煤机厂	(147)

第三篇 转产分流、多种经营的管理

第七章 现代企业制度与多种经营、企业转产分流的管理

一、现代企业制度及其特征	(162)
二、多种经营与转产分流要用现代企业制度来规范	(165)
三、企业集团是多种经营企业群体最佳的管理体制	(168)
四、江西铜业公司多种经营管理体制的研究	(177)
五、国外企业集团的启示	(201)
案例 15. 多种经营应纳入企业经营目标管理	(215)

第八章 转产分流、多种经营与产品开发

一、开发、创新是企业发展壮大的催化剂	(217)
二、产品开发、创新要突出一个“新”字	(219)
三、争先、创新、开发, 出奇制胜	(222)
四、改进换代, 推陈出新	(224)
案例 16. 北大方正集团起飞的奥秘	(226)

案例 17. “变与不变”的策略	(228)
案例 18. 经营观念的创新命题——鲁冠球访问录	(230)
案例 19. 产品常新 企业长盛	(232)
第九章 转产分流、多种经营与第三产业	
一、三次产业的划分与第三产业的战略地位	(235)
二、我国第三产业的现状及前景展望	(239)
三、加快发展第三产业的主要政策措施	(243)

第一篇 多种经营

第一章 经营多样化

“经济学研究：(1)如何配置具有各种可供选择用途的稀缺的资源——能够从一种行业转移到另一种行业的有限的土地和劳动，(2)如何达到目的或目标——目的或目标取决于消费者对羊毛、尼龙、仪器或住房的偏好，……”这是美国著名经济学家萨缪尔森对经济学研究下的定义。这就表明，如何充分有效地开发利用各种稀缺资源，合理组织各个生产要素组合，生产经营人们喜爱的各种各样的产品和提供各项劳务，来满足人们多层次多样化的需求和整个社会的需要，这是经济学研究的范畴，也是我们研究多样化经营的基本出发点。

经营多样化(多角化或多元化)，我国习惯叫做多种经营。为了照顾语言习惯，本书将多样化经营和多种经营视为同义词。

近几十年来，尤其是改革开放以来，在我国的各部门、各行业和各种企业，多种经营作为一种符合社会化大生产方向的经营战略，逐渐得到人们的重视和运用，并显示出广泛的适应性和较强的生命力。

一、农村农业生产多种经营的启示

“一业为主，多种经营”、“农、林、牧、副、渔综合发展”，是 50 年代我国提出的发展农村经济的一项方策略。它是以农业为主的多种经营，要求在农村的每个独立生产单元，都要根据所处周围自然环境条件、自身生产技术水平 and 人、物、财力状况，因地制宜，确定以一种或二种产业为主要部门，同时又要积极经营其他产业作为辅助生产经营部门，与主业结合，综合发展。所以，以往我们习惯上所说的多种经营，是相对于单一的农业生产而言，是指以农业为主的林、牧、副、渔业的全面综合发展。

在我国广大农村，由于实施了这一战略，使得各种农业资源和农村自然资源得到较为充分的开发与利用，推进了农村经济全面迅速发展。尤其是我国改革开放以来，许多地区实行了这一方针，做到了农村土地合理利用，自然资源及农业资源的综合开发，出现了农业综合工程，优化了农村产业结构，使农业经济向着高产、优质、高效的现代化农业方向发展。

1. 土地精耕细作、间作、套种、轮作趋于合理，提高了单位农作物产量，出现了许多亩产吨粮村，农业开始向集约化经营方向发展。

2. 种植养殖业有了较大的发展，农民有的种植水果、油料等经济作物，有的则规模养殖，农民年人均收入不断增加，从而告别了贫困，走上了致富之路，奔向小康。

3. 农副业产品深加工，农业资源得以充分开发利用。例如某农村原用玉米生产淀粉一万多吨，过去仍有 38% 的残渣和残液没有充分利用而当作废料处理。现在利用科学方法进行深度加工，结果这 38% 的废料得到了充分利用：(1) 从玉米浸泡液中提

取了原料植物酸 80 多吨,成为制药品原料的抢手货;(2)从玉米胚芽含有丰富的油,经过脱色、脱酸、脱臭、脱过氧化物及脱腊而得出精炼的玉米胚芽油 2000 多吨,是高档的保健食品;(3)精炼玉米油的油脚,制成在零下 35 摄氏度也不凝固的负 35 号高级柴油;(4)从玉米粉渣中提取出含蛋白质高达 35%的玉米蛋白粉可作饲料……。像这样深度加工开发,促使农业多种经营向着深度广度发展。

4. 农业跨行业经营,以农业资源及其他农村自然资源开发加工为主,同时又兴办其他产业,使乡镇企业异军突起,至今全国已发展的乡镇企业多达 1000 万个以上,从业农民近 1 亿人,年总产值数千亿元,成为国民经济的一个重要组成部分,推进农业逐步向现代化工业化方向发展。随着农村改革的深入发展,农产品商品率的提高,使农村初步形成高产优质高效农业、农工商一体化、种养加工一条龙的经营格局,这是我国农业发展的历史大转折,是半自给农业向商品农业、传统农业向现代化农业转变的必由之路。农业多种经营的意义及其成就,为我国工业发展多样化经营提供了宝贵经验,许多方法很值得借鉴。

二、工矿企业经营向着多样化方向发展

80 年代初,随着我国经济体制改革的发展,原在国家计划经济体制下那种按国家计划生产单一产品的工矿企业,由于产品品种单一,技术落后,式样老化,成本又高,已不能适应经济发展的需要。于是,我国政府有关部门提出,在工矿企业中,实行“一业为主,多种经营,综合发展”的方针政策。企业除了生产由国家计划的或是原计划的主产品外,可以发展其他产品的生产或跨行业经营,生产经营多样化,为社会和用户提供多种多样产

品和各项劳务,以满足市场的需求,推进市场经济的发展。于是,在我国工矿企业,逐步实行多种经营,综合发展。

市场需求的变化和增长,推进了企业经营多样化的进程,近10年来,我国工矿企业的多种经营,得到长足发展。例如,煤炭和有色金属工业企业,过去一直是开采和加工矿产资源的单一计划产品,多数企业又是地处偏僻地区,生产经营环境和条件较为困难。但是,这些企业自选择了多种经营战略后,经营多样化的发展速度十分迅速。全国统配煤矿,从1987年至1992年,多种经营产值(含第三产业营业收入)以年增10%以上的速度增长,每年安置企业富余人员和待业青年人数约占企业职工总人数的6%。有色金属总公司直属的工矿企业的多种经营,从1984年至1991年底8年时间里,据不完全统计,累计投入36.7亿元资金,共创产值133.63亿元,接纳企业分流富余职工和待业青年共43.6万人,使多种经营初具规模,稳步发展。

三、第三产业的加速发展

在国民经济中,除了农业、工业和建筑业以外的所有产业,都被称为第三产业。它主要包括流通部门、为生产和生活服务的部门、为提高科学文化水平和居民素质服务的部门,可称为广义的服务业。过去,我国第三产业发展缓慢,水平低,与一、二产业的发展 and 整个国民经济的高速增长很不相适应。改革开放以来,尤其是在90年代以后,第三产业发展速度开始快于一、二产业,其所占的国民经济比重由1980年的20.6%上升为1992年28%以上,第三产业开始高速发展。

近几年来,工业企业纷纷开办第三产业,并取得显著的成效。工业企业兴办三产业,对于企业剥离分流,优化产业结构,开

拓就业门路、搞活企业,推进市场化进程,促进市场发育,提高经济效益和职工生活水平,深化企业改革有着重要的意义和作用:(1)从生产经营主体剥离出辅助部门和服务部门,合理配置资源,优化生产组织结构,以推进企业改革向深层次发展,转换经营机制,逐步建立现代企业制度;(2)分流企业富余人员和安置待业青年,优化劳动组合,以提高劳动生产率;(3)充分利用闲散资金和富余资源,发展多种经营,增加收入,提高经济效益;(4)提高社会化服务水平,提高职工素质和职工生活水平。由此看来,加快第三产业的发展,将是我国企业多样化经营的一个重要发展方向。

四、多样化经营

在商品经济发展进程中,当市场经济逐步发育和完善,竞争不断加剧,为了适应瞬息万变的市场需要,减少风险,从本世纪50年代以来,西方发达的资本主义国家的企业,大力推行企业经营多样化战略。即一个企业要同时经营两种以上的产品,不断改造更新旧产品,开发多种多样新产品和为市场提供多项劳务;细分市场 and 开拓新市场,跨地区、跨国家进行建厂或经营;采用多种营销策略和花样翻新的方式为用户服务,所有这些生产、经营活动的总称为“Diversified Business”,其中文含有多样化(多角化、多元化)经营(或业务)之意思,故我们习惯将其译为“多样化经营”较为贴意。因此,多样化经营大意是指:企业为了提高竞争能力和适应市场变化能力,减少风险,以实现其经营目标,在充分利用企业拥有的资源和开拓细分市场的基础上,同时生产经营两种以上的产品或提供多项劳务的一系列活动的总称。多样化经营是一种多产品、多层次、多方位、综合性的战略经营,一般

可划分为：(1)产品多样化。企业不断采用新科学技术成果，开发研制新产品，以多种多样产品满足市场的各种需求；(2)生产经营地区多样化。企业通过联合、兼并、租赁、承包、参股、投资等各种方式，在国内外众多地区建立生产、销售和服务基地，在地域上分散生产、经营和服务；(3)销售方式多样化。企业运用现货、期货、直销、代销、批发、零售等各种销售形式，大力迅速将产品销售，以加速资金周转；(4)服务项目多样化。企业为用户提供多项劳务和采用多种的服务方式，以满足用户各种服务需要。

多样化经营是近代企业较为普遍采用，并获得巨大成功的一种经营策略，也是今后一个时期企业发展的趋势。国外所说的企业多样化经营和我国从农业延续至工业的多种经营，其所实施的基本内容是一致的，所以我国称之为“多种经营”。

五、企业多样化经营探秘

一个企业，同时生产经营两种以上的产品或劳务，跨行业（产业）和跨地区从事多样化经营，这并不是近代企业经营才出现的现象。但作为一种经营战略并大规模地推行，是近代企业经营的特点。近百年来，尤其是在第二次世界大战以后，发达国家，如美国、英国、西德、法国、日本及西欧许多国家的著名大企业集团（公司），无一不是在实行多样化经营。例如美国通用电气公司，其前身是1878年建立的爱迪生电灯公司，当时只生产单一的产品——电灯，历经发展，不断壮大，成为当今世界著名的大企业集团，在国内35个州和国外30多个国家、地区中，拥有约400个制造公司、子公司和90多个营业所，从事经营的有六大部门约35万种产品。又如日本松下电气公司，现在拥有50多个事业部、60多个子公司、90多个营业所、14个科研所，从事生产

经营的产品多达 6 万种,是世界上最大的家电公司之一。而在 1918 年,松下幸之助以 100 日元(约 50 美元)开办这个公司的前身——电具制作所时,职工不足 10 人,而且只是生产电插座一种产品。像这样世界著名的大企业,实行多样化经营的举不胜举。不仅大企业如此,中小企业也在不同程度上实行多样化经营。日本经济企划厅 1971 年 11 月所作的调查表明,日本制造业中有 76.7% 的企业,商业、服务业中有 58.7% 的企业实行了多样化经营。而且近 20 年来又有更大的发展。为什么在战后企业多样化经营发展如此迅速呢?一般认为,是伴随着资本的集中和社会化生产程度的提高而发展的。究其直接原因,主要是:(1)垄断资本在垄断竞争日益加剧的情况下,资本家拼命追逐高额垄断利润;(2)为了减少风险,减少受危机冲击时所造成的损失;(3)科学技术的发展。伴随着科学技术飞速进步,新技术、新工艺、新产品不断涌现,企业就要随之开发、创新,以调整产品结构。

改革开放以来,我国许多企业,尤其是国有大中型企业,都在不同程度上引进新技术、新工艺,更新换代老产品,开发新产品,实行多样化经营。尤其是在党中央、国务院关于加快第三产业发展和转换企业经营机制的指示下达以后,各个大中型企业,纷纷将辅助部门和服务部门从生产经营主体剥离出来,调整生产、产品结构,跨产业(行业)经营,大力发展第三产业,推进经营多样化的发展。其现实意义和作用是:(1)促进国有企业强化生产经营主体,转换经营机制,让企业在平等竞争条件下走向市场;(2)调整产业、产品结构,或转产跨行业经营,使资源配置趋于合理,生产要素合理组合;(3)精简企业内部组织机构,分流富余人员,以消除企业机构臃肿和冗员状况,从而提高劳动生产率和管理效益;(4)改革人事、劳动、分配制度,为企业深化改革、转

换经营机制,进一步建立现代企业制度创造条件。

无论从国外还是从我国来看,企业之所以实行经营多样化,都有其历史根源和实际意义。从近代企业发展的历程中可看出,往往是一个生产单一产品、生产经营规模较小的企业,通过运用多样化经营策略,而逐步发展、壮大,变成一个生产经营多种多样产品的大企业集团(公司)。于是,经营多样化成为企业成功率高和最佳的一种策略,并普遍受到企业家们的重视和采用,究其一般(根本)原因,到底是为什么?

“经济的改革和发展!”政治家的回答。

“当今世界政治多元化、经济多元化发展的必然性!”哲学家的回答。

“人们需求在变化!在增长!”经济学家的回答。

“企业要在激烈的市场竞争中求得生存与发展!”企业家的回答。

以上说法,看来各有其道理。但企业实行多样化经营之所以这样普遍、迅速和成功的根本原因,还是要从生产与消费、供给与需求的关系中来分析 and 认识。马克思在《政治经济学批判导言》中曾指出:“没有生产,就没有消费,但是,没有消费,也就没有生产,因为如果这样,生产就没有目的。”在这里,他明确告诉我们,产品生产是为了拿去消费,产品只有使用、消费了才能实现其商品的完整概念,消费又创造出新的需求。“为了消费而生产”,“生产由需求决定”,这是人类社会生存发展的一条共同经济规律。不断开发新产品,多样化经营,这是人类社会需求的增长和变化导致的必然结果。

二次世界大战结束后,世界各个国经济进入和平发展的黄金时代,许多国家抓住机遇,大力发展国民经济。由于国民经济的发展和迅速增长,人们收入的年增长百分比以一、二位数在增

加。经济发展,收入增加,人们生活改善,推进了市场需求的变化、增长。恩格斯指出:“人类的生产在一定阶段上,达到这样的高度:能够不仅生产生活必需品,而且生产奢侈品,即使最初只是为了少数人生产。”^①美国心理学家马斯洛将人类需求划分五个层次,即生理的需求、安全的需求、社交的需求、自尊的需求和自我实现的需求。这至少说明:(1)需求变化引起人们消费层次的变化;(2)消费结构在变化;(3)消费数量在变化;(4)消费方式在变化;(5)消费行为在变化。消费的不断发展和变化要求生产多样化与之相适应,这就必然使生产向着多品种、多样化和多层次方向变化。从资源的供给和技术进步来看,也是由于:(1)某种资源稀缺和开发利用过量;(2)新资源的发现开发与利用;(3)科学技术的进步,新产品的开发;(4)经营成本的增加等原因,迫使企业转产、跨行业经营和生产新产品,必然要实行多样化经营。尽管近代企业发展战略有两种大趋势:一是企业以其具有独特的主导产品作为企业产品牌,加以巩固原有市场,扩大新市场以增加市场占有率,在竞争中求得生存和发展。二是企业以发展多品种、中小批量生产,适应市场变化的需求,使企业得以生存和发展。但是,前一种趋势只是那些具有特色的产品;或是处于垄断地位的产品的企业所采用的策略,而且只是少数企业之所为,而大多数的企业,则是以发展多角化经营作为一种最佳的策略来选择。以需求来决定生产,以市场需求的变化和增长来制订企业经营多样化战略,是企业家们在决策时应考虑的一条基本准则。

① 《马克思恩格斯全集》第34卷163页

案例 1

农民致富之路

——新沂市发展多种经营的调查

新沂市地处苏鲁两省交界,是苏北地区经济欠发达的县(市)之一。改革开放以来,特别是 1985 年基本解决农民温饱问题以后,市委市政府把发展多种经营作为致富农村、富裕农民的战略重点,探索出了一条种养加、储运销一体化生产经营的路子,使整个地区的社会经济面貌发生了深刻的变化:

——多种经营已成为农村中的独立产业,拓宽了农民脱贫致富的道路。近年来,新沂市广大农村,充分开发、利用本地资源和物种的优势,大力发展社会需要的各种经济作物,特别是针对林、牧、副、渔长期以来只作为副业的状况,采取行之有效的措施,使它们逐步转变为独立的产业,初步形成了以种植业、养殖业、加工业为三大支柱的农村经济框架。1992 年全市工农业总收入 27.5 亿元,比 1985 年增长 1.7 倍,其中多种经营收入达到 6.5 亿元,比 1985 年增长 2.4 倍。全市有 2/3 的乡镇多种经营收入已占农民纯收入的 80%。

——多种经营的发展,提高了农副产品的商品化水平。新沂市为适应社会需求的变化,因地制宜地加重经济作物和其他作物的份量,强化畜牧业、水产养殖业、食品加工业、农副产品储藏运输业的发展,提高农产品的商品化程度,从而在满足市场需求的同时,使农民获得更多的实惠。据统计,自 1989 年以来,由于抓了多种经营,新沂市累计向国内外市场提供生猪 200 万头、家禽 2600 万只、水产品 3.6 万吨、蛋类 2000 万公斤。尤其是被誉