

中国经济改革研究基金会
CHINA REFORM FOUNDATION
中国改革与发展报告
1 9 9 9

“中国改革与发展报告”专家组

成长的经验

CHENGZHANG
DE
JINGYAN
ZHONGGUO
JIYOU
DAQIYE
ANLI
YANJIU

案例研究

中国绩优大企业

上海远东出版社

中国改革与发展报告(1999年)

成长的经验

——中国绩优大企业案例研究

“中国改革与发展报告”专家组

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

·成长的经验:中国绩优大企业案例研究/“中国改革与发展报告”专家组编著. —上海:上海远东出版社,1999.9

ISBN 7-80613-925-7

I.成… II.中… III.大型企业-企业管理-研究-中国
IV.F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 47969 号

成长的经验——中国绩优大企业案例研究

“中国改革与发展报告”专家组

出版	上海远东出版社 (上海冠生园路 393 号 邮编 200233)	开本	850 × 1168 1/32
发行	上海远东出版社	印张	20.75
经销	全国新华书店	插页	4
排版	上海希望电脑排印中心	千字	557
印刷	上海商务印书馆上海印刷股份有限公司	版次	1999 年 9 月第 1 版
		印次	1999 年 9 月第 1 次
ISBN 7-80613-925-7/F·322		定价:28.00 元	

国有企业改革的基本趋势

(代序)

“中国改革与发展报告”专家组

党的十四大已经明确,我国经济改革的目标就是要建立社会主义市场经济体制。改革的主要内容有三个方面:一是所有制结构要从单一的公有制、特别是单一的国家所有制,转到以公有制为主导的多种所有制并存、共同发展;二是经济运行机制要从传统的计划经济转到社会主义市场经济;三是与此相适应,以指令性计划和行政命令手段为主的国家宏观直接调控,转为以经济、法律手段为主的间接调控。

经过 20 年的经济体制改革,已经取得了显著的成就。主要表现在:我国的所有制结构有了很大变化,按国内生产总值计算,国有经济已经从改革前的将近占 60% 下降到 1997 年的只占 1/3 左右,非国有经济已经从 40% 上升到 2/3 左右;其中非公有制经济从无到有,已经达到近 30%。按工业总产值计算,国有经济已经从改革前的约 80% 下降到 26.5%,非国有经济已经从改革前的约 20% 上升到 70% 以上;

其中,非公有制经济已经从过去不到1%上升到33%。市场建设取得了全面进展,消费品价格的95%、生产资料和农副产品价格的80%以上已经放开,商品市场基本建成;各种要素市场,包括资本、劳动力、技术、信息和房地产市场等已开始形成。在国家的宏观调控中,经济手段,包括财政、税收、利率、汇率和收入分配等已经上升到主要地位,特别是财政政策和金融政策已在我国的经济运行中发挥着至关重要的作用。

然而,改革的进展很不平衡。突出的问题是国有企业的改革严重滞后,其在经济中包揽范围太宽,体制机制僵化,高投入、低产出,竞争力和活力不强的局面,至今没有明显改变。国有企业改革的进展严重滞后的原因,除了国有企业长期积累下来的种种沉重的历史包袱难以解脱,诸如企业的债务负担、企业办社会、以及富余人员和退休职工多等,最主要的还是国有企业的制度和机制存在较大弊端。长期以来,国有企业的改革措施只是局限于国家与企业之间利益和权力的调整,如1979年至1982年实行的利润分成,1983年至1986年实行的利改税,1987年至1992年实行的承包经营责任制,1992年下半年起实行的名义为转换企业经营机制,实际上是扩大14个方面的自主权等,基本上没有涉及国有企业的所有制、产权制度和企业组织制度方面的改革。

有鉴于此,在1993年党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中,第一次提出了国有企业改革的新思路,即:“深化国有企业改革,必须解决深层次问题,着力进行制度创新,建立现代企业制度。”

党的十五大进一步明确部署:要从战略上调整国有经济布局,调整和完善我国经济所有制结构;要加快推进国有企业改革的步伐,探索建立既符合市场经济规律、又适应我国国情的企业领导体制和组

织管理制度。这标志着我国新一轮的国有企业改革,已经从过去长期实行的以让利、放权为主的局部改革,进入了一个以所有制结构调整和产权制度改革为主的制度创新的新阶段。今后,国有企业改革的基本趋势主要包括以下两个方面:

一个方面是关于所有制结构的调整。根据国有经济在国民经济不同产业中的地位,可以采用不同的办法进行调整。一般来说,大体可分为三类:

1. 属于公益性、垄断性的国有企业,如城市的供水、供电、供气、公共交通、国防军工、货币铸造和卷烟业等,一般可以继续由国家投资举办,并基本实行国有独资经营。这主要是因为,公益性的企业,与广大人民的生活关系密切,其产品的价格或服务收费,一般是由政府控制的,对其经营业绩的考核,主要应看社会效益,而不能完全看经济效益。由国家出资举办,不仅有利于保证社会供给,而且有利于人民生活,有利于保持社会和谐和社会稳定。但可以将过去完全吃“大锅饭”,亏损全部由国家事后补贴,改为事先核定亏损,定额包干经营,以促使其效益能够有所提高。所谓垄断性的企业,即出于种种原因,如有关国家安全的军工企业,有关财政巨额税收的卷烟企业和有关金融风险的货币印制企业等,一般不宜也不能由其他方面举办或参股,也只能继续由国家独资经营。

2. 属于基础性、先导性的国有企业,如能源、交通、邮政、电讯、航空、重要原材料等行业中的骨干企业、重要设备制造企业和重要的高新技术企业等,一般可以由现在的国有独资改为国家控股,包括绝对控股和相对控股。因为,这部分企业是整个经济的基础设施和基础产业,如果都改为民办,完全由市场调节,必然因其经常波动而可能带来整个经济的不稳定。因此,国家一般必须控股,或者能够加以控制,以利于整个经济的平稳发展。

3. 属于竞争性、盈利性的企业,包括一般的轻工、纺织、机械、建材、冶金、化工和电子等企业,可以改为混合所有制的企业,吸收多方面的资金,包括集体、个人和外资入股,进行合资经营,国家一般可以继续保持参股的地位,甚至可以逐步退出。至于在什么样的企业参股,什么样的企业不参股,以及在某一企业参股比例的大小和数额的多少,主要取决于两个条件:一是国家有没有资金去参股。有就参,反之就不参。这种资金必须是财政结余的,而不能是银行贷款。因为银行的资金90%以上不是银行的自有资金,而是银行的负债即各种存款,其中大部分又是居民的储蓄存款。国家将银行的资金拿到企业去参股,名义上看来是国有资产,实际最终所有权并非国家,但国家却要承担可能由此带来的风险。二是企业能否盈利和盈利率的高低。能盈利或盈利率较高,就参股或者多参,反之,就少参或不参,让其他所有制形式去组织,国家只依法收税和搞好监督服务。从而做到国有经济与非国有制经济之间,合理分工,各得其所。

另一方面是关于国有企业的制度创新。国有企业的制度创新包括两点:一是产权制度的变革,即所有制的创新;一是产权的合理调整与重组,即企业组织制度的创新。可以根据国有企业的不同规模,按照中央“抓大放小”的方针,采用不同的方法加以推进。一般来说,也可以分为三类:

1. 对国有小型企业(估计占国有企业总数的80%以上),可以采取改组、联合、承包、租赁、中外合资、托管经营、股份合作、兼并、破产、有偿转让和公开拍卖等形式中的任何一种办法,逐步改为非国家所有或非国家经营的企业,即国家基本上可以从小型企业中退出来,让民间去自我发展。这主要是因为,这部分企业:一是数量太多,国家根本管不过来;二是效益一般都不好,不少企业是亏损甚至资不抵债的,留在国家手里,不但没有什么好处,反而是一种负担。从近些

年来的实践看,虽然我们一直主张采用多种形式改革,但改为股份合作制的比重还是最大,因为无论从观念转变,还是解决职工继续就业和银行债务的处理方面,走股份合作制的路子都比较现实,并为今后进一步的制度创新奠定了良好的基础。

2. 对国有中型企业(估计占总数的 15% 左右),除极少数国家必须继续控制的以外,原则上都可以按照小型企业的办法改革。其中,一部分中型企业由于规模相对较大,净资产较多,要一下子都转让或拍卖,可能存在一些现实困难,可以在资产经过全面准确评估后,转让一部分给企业的经营者和职工,将原国家独资经营的企业,改为国家与经营者和职工合资经营的企业,并改组为有限责任公司,按公司法的要求规范地进行管理和运作。从深圳等地前几年在部分企业试行的情况看,这样改,不仅能够有效促进经营机制转换,而且有利于理顺企业与经营者和职工间的关系问题,大大提高经营者和职工的积极性。

3. 对国有大型、特大型企业(估计占国有企业总数的 5% 左右,共 3000 家左右),由于其利税占全部国有企业的 60% 以上,资产和销售总额占全部国有企业的 70% 以上,是我国国有企业起主导作用的关键部分,其改革也是国有企业改革中最要害的环节,因此对这类企业,可按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,实行规范的公司制改革。也就是应该按 1994 年公布的公司法所规定:对少数特殊垄断性的企业,可以改为国有独资公司;多数企业改为有限责任公司;部分规模较大,效益好,有发展前途,有竞争能力的,可以改为股份有限公司。其中,有些还可以以骨干企业为龙头,资本为纽带,市场为导向,名牌产品为核心,通过自愿兼并和资产重组,改为集团公司或跨国公司。促使其体制和机制能够尽快符合社会化大生产和市场经济的要求,从而在整个国家经济发展和国际国内市场的激

烈竞争中,真正发挥国有企业应有的重要作用。

从当前我国国有企业改革的现状和实际出发,对国有企业实行公司制和股份制改革要取得预期的效果,突出的是要切实把握和做好以下几条:

(1) 对改制企业的资产,必须进行严格认真、全面准确的评估。在评估时,不仅要认真核算国有企业现有的账面资产和实物资产,而且还要考虑到企业如果出卖,按市场价格现在可能达到的实际价值;扣除各种负债以后,还剩下多少净资产,也就是所有者的真正权益。在此基础上,再界定出各方面的应有权益份额,特别是国家的所有者权益,究竟是多少,并研究确定该企业应当如何进行改制或改革。尽可能既防止在改制过程中导致国有资产不应有的流失,又切实保护好各个方面(包括企业职工)和股东的利益。

(2) 除极少数特殊垄断性的国有企业可以改组为国有独资公司以外,绝大多数企业应当分别改为有限责任公司和股份有限公司,做到股权的多元化和社会化。因为,国有独资公司往往还是一家持股,很难打破现在国有企业与主管部门之间那种行政性的隶属关系,企业也很难真正变成一个企业。只有改为有限责任公司和股份有限公司,实现了股权多元化和股权社会化,才有可能按照公司法的规定,由各持股单位和个人,按股权比例分别派出代表组成董事会,或者通过股东大会选出董事会,作为所有者的集体代表,全权负责企业重大问题的决策。从而有效解决原来的国有企业,因为只有一个上级主管部门,很难避免政府主管部门对企业的行政干预,而导致生产经营自主权难以落实到企业的问题。

(3) 要建立起明确的出资人制度和企业法人财产制度,合理规范国家与企业应有的权利和责任。即,国家按照投入企业的资本额享受所有者权益,对企业的债务承担有限责任;企业对全部法人财产可

以依法自主独立经营,并自负盈亏的责任。同时,建立形成一套公司制企业所必须有的科学的法人治理结构,即股东会是企业的最高权力机构,董事会在股东会闭会期间,负责企业重大问题的决策,总经理在董事会的领导下负责企业的日常生产经营工作,监事会负责监督的制度。在企业的所有者、决策者、执行者和监督者之间,确立起一种既能互相协调合作,又能相互制衡监督的合理机制。

(4) 同上述三方面的改革相适应,必须取消现在国有企业的行政级别。将现在企业经营者基本上按党政干部一样的任命制、“铁交椅”,改为择优聘用制;将与此相联系的固定工资制,改为根据其业绩浮动的年薪制;将现在职工的就业单位终身制、“铁饭碗”,改为严格的就业合同制;分配上的“大锅饭”和平均主义,改为真正的按劳动贡献大小分配。既有效调动企业经营者和职工的积极性与创造性,又从制度上强化经营者和职工的责任心与风险意识,从而使其千方百计地搞好企业。

为了比较准确地把握今后一个时期国有企业改革的基本趋势,我们将“中国绩优大企业成长的经验”定为本期发展报告的主题,聘请北京大学的张维迎教授作为本项目的学术主持人,并选取了16个绩优大企业案例作为研究的对象,请有关方面的专家学者对其进行逐个分析。

研究表明,改革20年来,在我国经济体制转轨时期,在国有企业普遍面临困境的情况下,确实有一批大企业脱颖而出,创造出卓越的业绩。尽管这些案例企业所采取的制度形式不同,行业分布不同,但确实存在着一些共同的特征。根据绩优大企业成长的经验,我们不难看出这样的判断,案例企业所经历的探索,正是今后一个时期内我国国有企业改革所要进行的主要内容。正如张维迎教授在总报告中

所指出的：

“(1) 产权的改革仍然是首要的。(2) 虽然不能完全地民营化，但目前通过上市进行的民营化仍然要继续。(3) 为了保证这种渐进的民营化能够顺利进行下去，必须对市场中的‘中间股东’进行激励和控制。(4) 加快法律法规的建设，提供一个尽可能完善的制度环境。

制度的作用在于保证经济的有效运转及稳定。但目前中国的改革仍然没有提供一种保证经济长期发展的制度环境，制度化仍然应当是我们当前的主要工作，这是我们的基本看法。”

“中国改革与发展报告”专家组

研究表明，改革20年来，在我国经济体制转轨时期，在国有企业普遍面临困境的情况下，确实有一批大企业脱颖而出，创造出卓越的业绩。尽管这些案例企业所采取的制度形式不同，行业分布不同，但确实存在着一些共同的特征。根据绩优大企业成长的经验，我们不难得出这样的判断，案例企业所经历的探索，正是今后一个时期内我国国有企业改革所要进行的主要内容。

中国经济改革研究基金会
CHINA REFORM FOUNDATION
中国改革与发展报告
1 9 9 9

特约编辑：徐笑春
封面设计：汤智勇
责任出版：晏恒全

目录

国有企业改革的基本趋势(代序)

“中国改革与发展报告”专家组 1

主报告

产权、治理结构与企业绩效

——对中国改革的一个评价

张维迎

..... 3

案例报告

深圳华为

激励、竞争及外部性

钟鸿钧 柯荣柱

..... 59

北京联想

把握战略,追求创新,创高科技名牌

张义梁

..... 99

北京华远

股份化、集团化的发展道路

王朝钧

..... 133

四川希望

家族企业的现代化进程及其动力

柯荣柱 钟鸿钧

..... 158

四川长虹

大型国有企业改革与发展的成功范例

陈永忠 王君迈 裴厚勤

..... 209

深圳 TCL

在变革与创新中塑造竞争型的新型国企

刘鲁鱼 杨修友

..... 241

江苏春兰

加速扩张性经营,实现跳跃式发展

邹东涛

..... 270

深圳三九

制度创新是企业迅速成长的主动动力

银温泉 郗凌 王曦

..... 311

鲁北化工

以科技为先导,实现可持续发展

文宗瑜

.....	335
青岛海尔	
战略管理与企业文化是企业的生命	
刘 蓉	
.....	359
上海大众	
简洁、高效的法人治理结构	
董佳芳 陈晓辉 柏 群 陈柯梦	
.....	415
中国华源	
推动结构调整的一匹“黑马”	
银温泉	
.....	456
上海实业	
注资收购与资产营运	
沈 皓	
.....	494
上海宝钢	
在发展中不断寻求体制创新	
戴跃茹 冯爱华	
.....	535
齐鲁石化	
以兼并为前提的国有企业制度创新	
鲁利玲	
.....	570

镇海炼化

建立公司治理结构的探索

赵 珍

..... 607