

改革大潮中的企业百强

—中国企业的应变机制与战略

张新华 蔡文之 主编

立信会计出版社

改革大潮中的企业百强

——中国企业的应变机制与战略

张新华 蔡文之 主编

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

上海港东印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 13.25 插页 2 字数 324,000

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-5429-0438-8/F·0413

定价: 18.00 元

前 言

目前,全球正在经历一场深刻的政治、经济和技术变革,我国的经济体制改革也正在不断深化,并已进入决定性阶段。面对不断变化的环境和挑战,企业能否认识到变化的动力、先兆和冲击?如何进行重新学习、自我革新,以使企业获得新的生命力?在此改革大潮中,中国企业采取了哪些应变机制和战略?为了理性地回答这些问题,上海社会科学院政策与战略研究中心暨信息研究所信息学研究室开展了《企业应变机制与战略》课题研究。课题组费时两年,在全国范围内对百多家典型企业进行了实证研究。研究要点集中在下述五个方面:(1)企业作为一个整体,对企业经营环境及其变化的了解和认识;(2)企业作为一个整体,在适应变化方面的经历、经验及形成的机制;(3)应变过程中企业内部的信息获取和传播机制;(4)企业文化特点和内容;(5)企业的组织结构和应变决策机制。

《企业应变机制与战略》是《信息时代的企业战略国际比较研究》的一部分。该总课题是我政策与战略研究中心与德国柏林社会科学研究中心、以色列特拉维夫大学的国际合作项目,目的是进行企业战略的国际比较研究。《改革大潮中的企业百强》是对中国企业所作实证研究的部分成果,进行这项实证研究的最终目的是:第一,在理论上进行探索,达到新的认识。目前对企业组织应变过程的研究不太发达,国际上有从管理学角度开展的研究,如组织心理、组织发展等,但并没有深入到对组织应变、自我成长机制的研究,这是一个空白。通过实证研究将可推动理论总结和概括,丰富

组织理论和管理科学。第二,此课题研究具有一定的实践指导意义。中国的经济体制改革已进入关键阶段,市场经济的基本框架已经初步形成,但这个框架最后必须落实到社会基本经济细胞——企业上。怎么做?是一个很大的问题。经济体制改革应该使企业发生自身行为的变化,应该体现在企业各个水平上的革新,否则就不是真正意义上的改革。因而,市场经济体制能否确立的关键在于企业能否在适变中生存和发展,而企业的生存和发展则取决于其内在动力和素质。对企业的适变过程和机制进行实证分析和理论研究,正是为了帮助认识这个问题,寻求可以指导实践的规律。

本书分两部分:第一部分为背景研究和理论概括,严格地以对百余家企业的领导人进行访谈的实证资料为依据,从理论上概括中国企业面临的环境变化的冲击及企业对于这种变化的感受和认识;继而分别就企业的适变动力、适变过程,以及影响此过程的促进因素和阻碍因素(包括企业文化、组织结构、决策机制、信息与信息传播等)进行深入比较和探讨,并概括出改革过程中不同类型企业采取的适变战略和各自的适变模式和机制特点。书中引用的言论、数据、资料都直接取自与企业领导人的访谈或企业提供的第一手资料。此第一部分的理论总结和概括均严格地以实证作为唯一原则。

第二部分为典型企业的适变经验与战略示例,针对近60家企业的实际情况,分篇总结了各家企业的改革过程以及适变机制和战略,力图反映出各企业突出的特点、经验和过程。第一部分是对百家企业作为一个整体的考察,重点围绕上述5个方面进行深层次的机制探索;第二部分则突出了部分典型企业的个体特点,重点是各个企业具体的适变和改革战略。两部分结合在一起,可在一定程度上反映中国企业改革的现状。第二部分中近60家企业的文章,分别经各自企业的领导人审阅、同意。

我们此项实证研究依据的是全国各地的百家企业,数量虽有

限,但在一定程度上代表了中国的企业群。由于篇幅限制、材料取舍和有关企业自身意愿方面的原因,未能在第二部分中将全部百家企业包括,请有关企业原谅。对于所有这些企业对我们的支持和帮助,我们在此表示诚挚的谢意。上海社会科学院荣颂安先生、许宏海先生认真地帮助审阅、修改稿件,对于他们和其他关心本书撰写和出版的朋友们,表示由衷的感谢。

“百”为概数,它有合群造势之意,又有吉祥昌盛之义,故书名曰《改革大潮中的企业百强》。

编 者

一九九五年十二月二十五日

目 录

上篇 中国企业的应变机制与战略

中国企业的应变机制与战略

——实证研究与理论概括·····	3
一、社会主义市场经济体制的建立与企业应变	
——法律和制度框架·····	4
（一）计划经济向市场经济的转变·····	4
（二）经济体制改革对企业应变的促进作用·····	7
（三）企业应变的宏观障碍因素·····	9
二、中国企业对经营环境变化的认识·····	11
三、中国企业应变的理论与概念框架·····	16
（一）政府—企业关系因素·····	17
（二）企业应变行为的不平衡性和模式化·····	18
（三）宏观应变与渐进战略·····	19
四、企业的应变经验与战略·····	21
（一）角色变换——从生产型到生产经营型的转变·····	21
（二）重新定位——调整产品结构·····	23
（三）培育企业新的核心优势·····	25
（四）多角化经营战略·····	28
（五）内部机制和组织结构的再造·····	31
（六）联合与兼并——产业结构的重组与改造·····	33
五、企业应变模式分析·····	35
（一）两种应变模式·····	35

(二) 企业应变模式理论	40
(三) 企业文化的作用及与应变能力的关系	43
(四) 企业文化上的模式区别	44
(五) 组织结构与应变模式	49
(六) 信息与信息传播	52
六、企业应变过程及机制	55
(一) 认识环境变化的能力及应变推动力	56
(二) 应变促进因素	61
(三) 障碍因素和机制	66
(四) 从挫折和经验中学习	70
七、结论	72

下篇 典型企业应变经验示例

从天山走向世界

——新疆天山毛纺织股份有限公司成功探秘	79
---------------------------	----

精于谋略 长于应变

——五环(集团)股份有限公司腾飞之路	86
--------------------------	----

优化资产授权管理 努力培育集团优势

——上海建工集团的改革大手笔	92
----------------------	----

以市场为导向 超常规大发展

——汇丽(集团)公司发展轨迹	99
----------------------	----

企业改革的动力

——黄关从和中国纺织机械股份有限公司	106
--------------------------	-----

驾驭环境 独领风骚

——上海三枪集团有限公司的应变创新战略	114
---------------------------	-----

“小人国”里的大事业

——享誉童装界的一休集团股份有限公司	120
--------------------------	-----

民族工业的骄子

——上海家化联合公司新生记·····	129
“用爱心塑造白猫,把清洁送给万家”	
——上海白猫有限公司的理想和追求·····	134
号声阵阵“海螺”响	
——创名牌、保名牌的上海海螺(集团)公司·····	142
“小马拉大车”	
——上海中西药业股份有限公司的发展道路·····	150
善经营 敢领先 创奇迹	
——上海第二毛纺织厂国有化经营的成功之路·····	156
开辟新航程 寻找大舞台	
——沈阳飞机制造公司经营战略选择·····	162
面向大市场 初显大优势	
——上海石油化工股份有限公司的角色调整·····	168
强强联合 形成规模优势	
——上海轮胎橡胶股份有限公司的经营改革·····	174
重组要素 实施大公司战略	
——上海广电股份有限公司的联合之路·····	179
在逆境中奋起 在顺境中攀高	
——上海无线电三十五厂的适变战略·····	183
高质量创造高品牌	
——康佳电子集团股份有限公司的生命之源·····	189
勇于转变 迈向成功	
——沈阳变压器厂的适变经验·····	194
脚踏实地 稳中求进	
——哈尔滨汽轮机厂的应变思路·····	198
主动应变 爬坡登峰	
——上海汽轮机厂成功之路·····	203
会管理 懂经营 善指导 促发展	

——上海市汽车修理公司在改革大潮中的角色	
定位·····	208
创业之路	
——记上海延中复印机厂·····	216
高起点 严要求 追求卓越	
——万安集团股份有限公司自我发展之路·····	223
自我加压 自我完善	
——上海柴油机股份有限公司生产模式的创新·····	230
典型引路 整体发展	
——上海轻工装备总公司的发展模式·····	235
培育优势 勇创辉煌	
——上海协昌缝纫机总公司的战略调整·····	240
转换经营机制 加速自我发展	
——大连大显股份有限公司的成功举措·····	245
依靠好政策 创建新机制	
——上海永新彩色显像管有限公司的成功之本·····	250
巧构思 抓实干 不满足	
——成都红光实业有限公司的规模化、多元化战略···	255
百川汇海 “大江”奔腾	
——上海大江(集团)股份有限公司保护生产力的探索	
·····	260
老树新枝 再创辉煌	
——冠生园(集团)总公司改革纪实·····	267
更高 更快 更强	
——上海克勒锡克拜油墨化工有限公司的追求·····	273
裂变 聚变 适变	
——上海氯碱化工股份有限公司改革纪实·····	278
美化生活 装扮世界	

——广东佛陶集团股份有限公司的创新·····	284
抓住机遇 适时改革	
——上海胶带股份有限公司的超前意识·····	290
冲破“围城” 转换机制	
——上海太平洋化工(集团)公司焦化总厂创业纪实 ·····	296
加大改革力度 转变增长方式	
——成都电缆股份有限公司的兴业战略·····	303
钢铁战线上的“无缝之花”	
——成都无缝钢管厂的成功超越·····	309
开创乡镇企业新天地	
——成都联益(集团)公司异军突起的奥秘·····	314
抢占市场“制高点”	
——佛山市兴华集团股份有限公司的经营谋略·····	321
小产品 大谋略	
——上海永生制笔股份有限公司的产业战略·····	326
永葆“英雄”本色	
——上海英雄股份有限公司的腾飞·····	331
劈波击浪 励精图治	
——哈尔滨亚麻纺织厂的改革之路·····	336
求实 创新 拼搏	
——新疆五家渠联营棉纺织厂的崛起·····	343
面对现实 自强不息	
——包头市纺织总厂的改革历程·····	348
挺拔的草原“青松”	
——内蒙古青松制衣有限公司的生机与活力·····	353
依靠科技进步 实现企业腾飞	
——内蒙古第二毛纺织厂的成功探索·····	357

冷静的弄潮儿

- 宁海棉纺织厂适应市场波动的诀窍…………… 362

熠熠闪光的社会主义民营企业

- 沈阳宇光温控仪表公司的发展模式…………… 367

跨行业经营的成功者

- 上海福赐广告公司创业记…………… 372

集个人智慧为集体力量

- 记浙江省桐乡市进出口公司…………… 377

老字号勇攀新高峰

- “三环”战略指引下的广州南方大厦集团股份
有限公司…………… 382

在自我成长机制中诞生的“蛇口模式”

- 深圳招商局蛇口工业区有限公司的改革模式…… 387

捕捉契机 发展自我

- 上海海欣股份有限公司的生存之道…………… 393

植根民族文化 立足服务社会

- 成都恩威集团公司的经营理念…………… 399

改革催育民族花

- 新疆伊犁天河毛纺织有限公司的改革历程…………… 405

上 篇

中国企业的适应机制与战略



中国企业的适变机制与战略

——实证研究与理论概括

中国正在经历一场深刻的史无前例的经济体制改革，整个社会正处在由传统的计划经济向市场经济转变的过程之中。这场变革的根本特点和基本战略是，采取累积渐进与重点突破相结合的方式，逐步改变经济结构、企业制度和运作机制，最大限度地激发、培养和发挥企业的活力，使企业成为市场的主体，从而在中国逐步建立起社会主义市场经济体制，推动社会生产力的发展。这场改革和巨变向所有的中国企业提出了挑战，也为这些企业创造了机会。几乎毫无例外，每个中国企业都自觉或被迫地卷入了复杂持久的学习和适变过程，酝酿并经历着根本的改造，其深度和广度是大多数国家的企业所无法比拟的。

中国的企业如何认识并把握这些巨变？它们将以什么样的方式对环境的巨变作出响应，又将采取什么样的适变战略？企业的学习适变过程具有什么样的机制，受到哪些因素的作用和影响？个人的学习所得如何成为企业的整体行为？企业学习适变的动力来自何方？为了解答这些问题，我们对中国全国范围内的 100 多家大中型企业进行了实证调查研究。上篇共分七部分，是根据实证资料进行的分析研究，并对企业的学习过程和机制以及相关的理论作一探讨。这些不仅是企业必须考虑的问题，也是政策制订者必须认真处理的问题。从学术角度说，更可以从中总结出既具有中国特点的经验，又具有世界普遍意义的理论和规律。这对于处在社会大变动时期的国家，特别是原来的计划经济国家，具有十

分重大的理论和现实意义。

一、社会主义市场经济体制的建立与企业适变 ——法律和制度框架

（一）计划经济向市场经济的转变

中国 50 年代初开始仿效前苏联模式，实行了计划经济，这在当时特定的社会经济条件下（例如，经济发展水平低，经济结构简单，建设规模小，发展目标单一等），曾经取得过一些成就。但随着社会经济条件和国际经济环境的变化，计划经济的弊端便充分暴露并成为社会生产力发展的桎梏。

计划经济的根本弊端在于：它以清一色的国有制为追求目标，搞“一大二公”，排斥或限制非国有制经济的发展，遏制竞争，使经济难以搞活；它实际上以平均主义为分配方针，抑制生产者和经营者的积极性和创造性，导致经济的低效率；通过计划管制，国家对经济实行行政的、指令的、直接的管理，导致政企不分，高投入、低产出，使计划成为经济的痼疾。70 年代中期，中国开始改革开放以前，当时的领导人也曾注意到计划经济“权力过分集中”的问题，但由于认识还不能彻底突破前苏联政治经济学的教条，在“左”的指导思想不断干扰下，解决“权力过分集中”的问题只是在中央与地方行政分权的框架中反复，并未能从经济体制上着手，以从根本上解决问题。

1978 年十一届三中全会以后，开始从理论和实践的结合上探索如何建立符合中国国情的社会主义新体制。在这个过程中，人们的认识不断进步，改革也随之不断深化，通过摸索、试验、总结、提高，以总体渐进与重点突破相结合的战略，一步一个脚印地推动了中国的经济体制由计划经济向市场经济转变。改革初期，

破除了把社会主义与市场调节对立起来，把指令性计划等同于计划经济的观念；“十二大”提出以计划经济为主、市场调节为辅的原则，并在实践中付诸实施；十二届三中全会提出社会主义是公有制基础上的有计划商品经济，并随之提出了经济改革的重要任务之一是逐步完善市场体系，使改革逐步深化；“十三大”在总结改革开放经验的基础上，明确提出了社会主义经济体制中计划与市场都是覆盖全社会的论断，还特别提出社会主义有计划商品经济体制应该是计划与市场内在统一的机制，使市场机制在社会主义经济中的功能大大增强。进入 90 年代后，随着改革的深入，对计划与市场关系的认识进一步成熟和深化。邓小平同志把市场经济和计划经济从姓“社”、姓“资”的争论中解放出来，使人们看到在社会主义条件下市场对资源配置的基础性作用，从而在“十四大”上提出了建立社会主义市场经济体制的历史性目标和一系列具体政策和步骤。

在上述过程中，主要由于政府的推动，市场调节范围不断扩大，市场机制的功能逐步加强，我国逐步走上了建立社会主义市场经济体制的道路，其主要表现和成果可归纳如下：

第一，在农村取消了人民公社和统购统销，实行家庭联产承包责任制和统分结合的双层经营体制，改革流通体制，加快了农村经济市场化的进程。

第二，采取了一系列给国有企业以各种经营自主权的政策和措施，使国有企业进入市场。从总体上看，多数企业已经开始在不同程度上扩大了自主决策的权力，可以根据市场供求变化来调节自身的经营活动。

第三，调整和放开价格，初步形成了市场价格随供求状况自动升降的机制。

第四，改变了统购包销的单一流通形式，建立了多渠道的流通网络。随着生产企业和流通企业自主权的扩大，自销、购销、产

销一体化的流通形式应运而生,初步形成了以国有商业为主导、多种经济成份参与的流通体制。搞活流通体制,为商品市场的形成创造了重要条件。

第五,各种要素市场正在形成。资本市场、期货市场、技术市场、人才市场等都处在健康的培育和成长过程中,为市场交易提供服务的各种组织和机构都已出现并开始发挥作用。

第六,初步建立了宏观的间接调控体系,发挥了财政、货币政策对经济运行的调控作用;改革税收体制,发挥了税率对财务分配的调整作用;改革投资体制、拨改贷,开始主要运用经济手段来控制投资。

第七,初步建立和健全了各类经济法规,开始运用法规来规范和指导企业的经济行为,使企业经营活动处于法律保障和制约之下。

第八,建立经济特区,开放沿海地带,发展了对外经济关系,加快了国内市场与国际市场的对接,开始按国际市场的一般规则处理涉外经济关系。

在上述进展的基础上,“十四大”以来,在全国范围内全面开始了建立社会主义市场经济体制的工作。改革主要集中在四个重要环节上:转换国有企业特别是大中型企业的经营机制;加快培育和发展统一开放、竞争有序的市场体系;深化分配制度和社会保障制度的改革;加快政府职能的转变。具体地说,正在下述9个方面推进建立市场经济体制的步伐:

第一,积极探索公有制新的实现形式,理顺产权关系,建立现代企业制度,使公有制企业真正成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争的主体。同时鼓励不同所有制资产的相互参股,使以公有制为主体的资产混合所有的单位愈益发展。

第二,建立全国统一的市场,完善包括商品市场特别是要素市场在内的市场体系,争取尽快取消双轨价格,加快建立以市场