

南开大学企业案例研究丛书之一



多元混合经济论

——华光陶瓷集团案例分析

郝寿义 曹在堂 段文斌 著

经济管理出版社

南开大学企业案例研究丛书之一

多元混合经济论

——华光陶瓷集团案例分析

郝寿义 曹在堂 段文斌 著

01334/19

经济管理出版社

责任编辑 苏全义

版式设计 蒋 方

责任校对 孟赤平

多元混合经济论

——华光陶瓷集团案例分析

郝寿义 曹在堂 段文斌 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京国马印刷厂

850×1168 毫米 1/32 12.25 印张 312 千字

1996年5月第1版 1996年5月北京第1次印刷

印数:1—3000册

ISBN 7-80118-187-5/F·185

定价:29.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)



课题主持人 郝寿义

1952 年生于河北省。现为南开大学经济学院
院长、经济学系主任、教授。1984 年毕业于南开
大学经济学系,获经济学硕士学位;1991年获经济
学博士学位;1991年7月-1993年7月在美国芝
加哥大学经济系做访问学者和博士后研究。主要
致力于城市经济、房地产经济、经济发展和企业
制度等领域的研究。现已发表论文、译文近60篇,
出版专著、译著10余部。

课题主持人 曹在堂

1952 年生于山东省。现为山东省淄博市经委
主任、高级经济师、南开大学经济学系在职硕士生。
1987-1995年任山东淄博华光陶瓷(集团)股份有
限公司董事长兼总经理。主要致力于国有企业改革
与发展的研究和实践,创造性地提出并运作了多元
混合经济的企业发展模式,在混合所有制理论方面
有独到的见解,是“华光现象”的主要创造者。现
已发表论文20余篇,主编《山东股票募集公司》一
书。曾获“山东省优秀企业家”山东省一轻厅和淄
博市劳动模范、“明星企业家”等荣誉称号。



课题主持人 主笔 段文斌

1969 年生于天津市。现为南开大学经济学
系讲师。1987年考入南开大学经济学系,1991年和
1994年分别获得经济学学士和硕士学位。1994年攻
读经济学博士学位,并留校任教。主要致力于交易
费用理论、产权理论、产业组织理论和企业改革与
发展等领域的研究。现已发表论文20篇,出版著作9
部。1994 年获“魏 埙经济科学奖”。



李鹏总理在山东省陶瓷公司总经理王尔孝的陪同下,参观华光陶瓷产品展室



国务院证券委常务副主任、证监会主席周道炯为公司题词：“更上一层楼”



华光陶瓷集团公司董事长
兼总经理苏同强



华光陶瓷集团公司党委
书记兼副总经理徐鹏程



系列颜色釉咖啡杯
生产车间一角



1995年7月3日 国有企业改革研讨会在南开
大学东方艺术系演播厅举行

0570 52	656	7613	223210	5 050	66126	553 7302	10	5613
---------	-----	------	--------	-------	-------	----------	----	------

[illegible]

第一、
第二、
第三、
第四、
第五、
第六、
第七、
第八、
第九、
第十、

(源)		4 4 2		1 2 4	0 4 5 6 5	0 6 5 2 1 6	5	5	1 1 2
2 1 2 3 6 5 1	0	古	代	说	说	时代	说		齐
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(合)		古		代	说		说		齐

[illegible]

5 5	23 53	6	6 0	5 5 5	11 5 53	22 03	22 6 5
送往	东南	物		前往	永阳信	送往	那西
0 0	0 0	44 3	22 3	3	0	0 0	0 0
		送往	东南	物			

送行的 曲 八。

我们 把 永 恒 的 信 誉，

送 给 中 国 八。

註：①此歌也可齊唱或獨唱，用上聲部旋律。

②若合唱时,领唱可用女高音独唱或男高音独唱,也可用女高音一人、男高音一人共同领唱,也可用几人同唱领唱声部,视具体条件决定。(如不用领唱,则由女高音唱领唱以指挥,低声部唱原合唱旋律亦可)。

我国著名音乐家施光南和晓光谱写的厂歌，后更名为《华光之歌》。这是施光南的手稿

《多元混合经济论》
课题主持人、撰稿人、审稿人名单

课题主持人	郝寿义	曹在堂	段文斌
撰 稿 人	郝寿义	曹在堂	段文斌
	万 军	尤 涛	郭冬青
	裴 斐	楼 坚	
审 稿 人	徐鹏程	任玉泉	

序 一

《多元混合经济论》一书付梓出版了,这使我感到由衷的高兴。目前,关于国有企业改革、建立现代企业制度的理论著作很多,但是在调查研究的基础上,以一些国有企业的改革和发展实践为案例,解剖麻雀,进而进行理论分析,找出具有规律性的著作还是不多见。这本专著就是在这方面进行有益尝试的成功之作。

我们正处于改革的年代,新现象、新问题层出不穷。越是在这种纷繁复杂的情况下,我们越是要清醒地认识到,改革不能没有理论的指导。经济改革亟需经济理论的指导,而经济理论的形成源于改革实践,否则就会成为无源之水、无本之木。只有源于实践并经受其检验的理论才是科学的,也只有这种理论才能对社会实践具有切实的指导作用。这就要求经济理论工作者坚持实事求是的科学方法,深入实际搞调查研究,在改革实践中吸取丰富的营养,在调查研究的基础上进行理论创作。《多元混合经济论》一书的作者就是这样做的。因此,他们的研究成果是十分有价值的。

国有企业改革和发展已经成为我国深化经济体制改革的一个关键性课题。说其关键,是因为国有企业是社会主义市场经济体制的微观基础,其改革的难度和艰巨性已经在实践中充分体现出来。对国有企业改革和发展问题的探索,需要进行实际调查、理论分析和对策研究。实际调查是基础,理论分析是核心,对策研究是目的,三者不可偏废。成功的对策研究离不开理论分析,而理论分析也离不开实际调查。对国有企业的改革和发展模式、途径的设计,也就是对策研究,必须具有可行性和可操作性,这如同足球比赛中的临门一脚。

《多元混合经济论》一书是作者在对华光陶瓷(集团)股份有限公司进行了为期一年的实地调查和跟踪研究后,在调研报告的基础上,进行理论再创作完成的。他们在调研中发现问题,并运用所积累的理论去分析问题和解决问题。这样,一方面实践中的素材和案例使他们的理论研究得以深化;另一方面,他们的许多对策和建议被企业界采纳并付诸实施,从而促进了企业的改革和发展。《多元混合经济论》一书特色在于理论与实际相结合,作者既由前提假定出发,经过逻辑演绎,建立了理论假说或理论模型;同时又运用实证材料去检验其理论假说或模型,并通过修正前提假定或加入与前提假定并不矛盾的中间性假定,使其理论假说成立,使其理论模型更为科学、合理。因此,他们并不是只建立了抽象的理论假说或模型,而是针对国有企业改革和发展中的诸多现实问题作出了具体的理论分析,并在此基础上力图提出可行的对策。

《多元混合经济论》的作者在完成初稿之后,先后两次召开研讨会,邀请南开大学经济学院的有关教授、专家、学者和企业界人士,针对其研究方法、论证逻辑和结论进行讨论和交流,然后潜心修改。我很欣赏这些中青年学者严谨的治学态度。

我建议企业界人士以及关注国有企业改革和发展的人士能够读一读这本专著,从中可能会得出许多有益的启示。

南开大学经济学系教授、博士生导师 魏 埏

1995年7月于南开大学

序 二

国有企业改革与发展是很有理论价值和实践意义的课题。我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这在理论上和实践中都不能回避一个问题,即公有制与市场经济能否兼容以及如何兼容的问题。解决这一问题的核心就是要让居于主导地位的国有制企业进入市场经济运行的轨道。80年代以来,西方国家出现了私有化浪潮,以解决其国有企业的效率和效益问题;原苏东国家没有找到一剂能够医治国有企业传统体制弊病的良药,放弃了公有制,实行私有化(当然这里还有国内国际各种复杂的因素)。选择私有化当然不能解决公有制与市场经济兼容的问题。目前,我国的经济体制改革是在两个前提下进行的,即坚持国有制的主导地位和发挥市场机制对资源配置的基础性作用。这是前无古人的开创性事业,从而也就决定了其复杂性和艰巨性。然而,中国改革的每一步进展都是对人类社会经济发展的巨大贡献。《多元混合经济论》一书对此进行了颇有见地的探索,值得一读。

对国有企业进行改革,要放弃传统的国有资产管理体制,要放弃私有化的选择。这并不是人为设定的约束条件,而是经济发展的客观要求。为什么?书中对传统国有制内在缺陷的分析,对私有制企业运行中效率障碍的分析,以及对私有企业运行效率与社会资源配置效率的比较分析,回答了这个问题。

国有企业改革具有层次性,即涉及所有制、产权和经营机制,而改革的落脚点是提高经济效率。如何以经济效率为中心,正确认识和处理所有制、产权和经营机制三个层次改革的关系呢?书中对诙谐的

陈佩斯的为争当主角而最终使角色错位的小品,进行了严肃的经济分析,从中为我们找到这个问题的答案提供了深刻的启示。

无论在发达市场经济国家,还是在向市场经济过渡的国家,其国有制企业基本上表现出缺乏效率的运行特征。与此相对照,其私有制企业则表现出较高的运行效率。这是为什么呢?书中否定了那种认为私有制一定有效率,而公有制一定无效率的认识,提出经济效率与所有制的关系本质上就是生产力与生产关系的关系,在不同的经济发展阶段和经济活动领域会有不同的反映,两者并不存在必然的和直接的联系。作者还通过对“生产社会化”这一范畴的重新认识,为此提出了有说服力的解释。

不能简单地把国有制等同于公有制,是显而易见的。传统的国有制对促进经济增长起过积极作用,但是在现阶段传统的国有制是不是公有制的有效实现形式呢?书中认为寻找符合市场经济发展内在要求的公有制的有效实现形式是企业改革的中心环节,传统的国有制不能满足市场经济发展的内在要求,对所有制的基本经济规定,从而应该寻找更为有效的公有制实现形式。市场经济发展的内在要求对所有制的基本经济规定又是什么呢?书中的理论分析想必会对读者有所启发。

建立现代企业制度是国有企业改革的一个方向。19世纪末20世纪初,股份公司的普遍建立标志着现代企业制度的诞生。人们一般认为“两权”分离是公司制的特征之一。书中对此则提出质疑,作者认为“两权统一、三权分离”才是公司制的特征。唯此才能正确揭示公司制的题中之义,才能对终极所有权与法人财产权的分离致使企业成为产权主体作出逻辑清晰的论证。

我国的股份制改造是普遍地推行以国家股为主,从而保证公有制的主体地位。这是否能够真正提高经济效率呢?书中通过对普遍地推行以国家股为主所必然导致的公平障碍、效率障碍和法律障碍的理论实证分析,而得出了否定性的结论。在此基础上,作者又提出

并论证了以法人股为主的股权设置的可行性。读后让人觉得这确实是一个值得进一步探讨的问题。

《多元混合经济论》一书还对有关国有企业改革与发展的诸多方面进行了有益的探索。读者从中可以看出作者关注改革实践并勇于进行理论研究,这是令人感到欣慰的,同时,对于书中某些不成熟之处也会予以诚挚的帮助。

南开大学经济学系教授、博士生导师 朱光华

1995年7月于南开大学

国有资产保值增值的成功之举

——关于华光陶瓷集团公司国有资产 5年增5倍的调查与思考

(代前言)

山东华光陶瓷集团公司是在原国有企业张店陶瓷厂改制为股份公司基础上建立起来的集团企业。近年来,他们遵循市场经济的客观规律和要求,全面实施资本运营战略,通过增量资产有效地盘活带动了存量资产,企业规模迅速扩大,国有资产实现了保值增值,成功地闯出了一条有效运营国有资产的路子。从1989年组建股份公司到现在,短短的5年时间,企业总资产由1500万元增加到1.66亿元,增长了10.67倍;其中国有资产由800万元增加到4600万元,增长了5.6倍。公司由一个生产低档日用陶瓷的小厂,发展成为拥有18个企业,以高档出口瓷为主导产品、跨地区、跨行业的企业集团。他们的经验,对于当前国有企业转换经营机制,盘活国有资产存量,增强企业活力,提高经济效益,加快建立现代企业制度,都有着十分重要的借鉴意义。

张店陶瓷厂始建于1961年。经过几十年的努力,到1989年国有资产增到800万元,年创利税244万元。这时,面对激烈的市场竞争,企业急需进行技术改造和创新,这就需要有大量的资金投入。但由于多年来企业留利水平较低,又加金融形势趋紧,资金来源渠道越来越窄。企业内部虽经一系列改革,但旧的利益格局没有打破,新的机制

仍没有完全建立起来。在企业外部,同行们正在急剧扩张规模,企业面临着更加激烈的竞争。要发展,钱从哪里来?这是一个令人挠头的问题。在向上争取、银行贷款都遇到一些困难、无法满足发展需要的情况下,他们大胆解放思想,借鉴国际惯例,把眼光盯在了仅有的800万元家底上,把家底变成本钱,把“死”钱变成“活”钱,把“小钱”运筹成“大钱”。他们认为,这800万元资本作为固定资产是“死”的,但只要运营得当,使其由实物形态变成价值形态,再由价值形态变成更新、更大的实物形态,它就会“活”起来。于是,他们从盘活800万元家底入手,闯出了一条国有资产5年增5倍的路子。他们实现国有资产保值增值的主要形式有以下五种:

1. 引资嫁接。1988年10月,他们以部分资产折价入股的形式,创办了合资企业——淄博华光陶瓷有限公司,控股当上了老板。此举使他们吸引外资折合人民币735万元,这笔资金相当于建厂20多年企业投入的总和。之后几年,他们又先后与外商办起了“华光彩瓷装饰公司”、“华荣陶瓷有限公司”等6家合资企业,累计利用外资500多万美元。引资嫁接使企业实现了以产权为载体,步步裂变,繁殖新的生长点,形成裂变、聚合、再裂变、再聚合的良性循环。

2. 参股经营。由于华光陶瓷集团出色的经营业绩,引得一些经营不善的企业主动找上门去。要求合作。对此他们没有一推了之,而是充分发挥国有资产的引导、带动作用,利用股份制,在资产评估的基础上,以社会法人股的形式,吸收这些企业参股,把他们吸纳到集团公司中来,既救活了这些企业,又借此发展壮大了自己的实力。自1992年以来,华光陶瓷集团运用这种形式,先后购买了5个企业。集团公司全部社会法人股达到1811万股,占总股本的35%。公司在投入不大的情况下,新增7条隧道窑、300亩生产用地和10万平方米的生产车间,而且还为当地政府解除了负担,吸纳了就业人员,变“包袱”为“财富”。原湖田陶瓷厂因经营不善,已停产3年。1993年11月份,他们对其厂房、土地、设备评估折价,以200万法人股买入,又投

入100万元启动资金,仅两个月就使这个厂恢复了生产。预计这个厂今年出口创汇将达180万美元,实现利润100万元。周村彭乡与台湾合资100万美元兴办的一陶瓷厂,因台商没出资,建好的厂房已闲置一年,不能投产。这个厂的838万元资产折合524万股,1994年1月份并入华光陶瓷集团后,于7月份投产。目前已形成年出口创汇400万美元、实现利润400万元的生产能力。今年预计可实现出口创汇100万美元。新购买的5个企业现在个个赢利,一年就可为公司增加近千万元的效益。

3. 兴办新厂。在改制和股份制规范化中,通过向社会发行股票和配送股,集团公司筹集了一大笔资金。他们没有把这笔资金存入银行或充作流动资金,而是用它作资本,吸引投资向多领域扩张。1992年,他们先后拿出2000多万元吸引国内外资金3600万元,新建了6个企业,新增生产能力1亿多元。与集团公司所在地湖田镇下湖村合办的华光纸业公司,总投资800万元,其中华光陶瓷集团投入500万元,1994年4月份开工建设,仅6个月就建成投产,现已实现销售收入640万元,利润800万元。今年预计完成销售收入800万元,实现利润140万元。

4. 分离经营。他们结合股份制改造,把各类服务组织从母体中剥离出来,使其逐步成为具有独立法人资格的子公司,加快了资产裂变的速度,提高了资产运营效益。在三项制度改革中,他们把食堂、医院、学校等从母体中分离出来,把车队、维修、包装车间改建成经济实体,把销售、设计部门改组为经营性公司,总公司以资产和资本金控股的形式,授予子公司独立的人事、机构、劳资和产品经营权,实行资产增值和利润指标定死的管理办法,超额按股分成。总公司内部从科室到车间定编定岗定工资基数,实行双向选择,一大批确有特长的同志流向了新分立的这些子公司。这样,就使资产、资金、劳动力流动了起来,并在裂变中实现了优化组合。这些子公司的运行情况很好,未剥离分设前总公司每年要拿出120万元补贴,现在不仅不再补贴,而

且每年还要上交总公司 100 多万元。

5. 租赁经营。淄川陶瓷厂因经营不善,连续五年亏损达 1200 万元。这个厂固定资产原值只有 1300 万元,到 1994 年 6 月负债已达 2900 万元,工人已 4 个月领不到工资,医疗费 3 年没有报销。对于这样一个企业,购买、兼并、合资都是不现实的。华光陶瓷集团采取了租赁其生产设施的办法,先帮助淄陶恢复生产,使工人能够拿到工资,同时为总公司赚取利润。通过评估,该厂生产性设施价值 800 多万元,华光陶瓷集团租赁经营三年,每年交淄陶租赁费 126 万元。预计今年该厂租赁后可赢利 60 万元。从 1995 年开始,华光陶瓷集团从这个厂每年可获利 360 万元,淄川陶瓷厂也将因此焕发生机。

如何按照建立现代企业制度的要求,加强国有资产的运营和管理,是摆在我们面前一项十分紧迫的任务。在这方面,华光陶瓷集团已经作出了成功的尝试,取得了可喜的成绩,也为实现国有资产流动增值走出了一条路子。他们的积极做法,其中不乏有益启示。

1. 企业的根本出路在改革,不改革就没有出路。华光陶瓷集团之所以前 30 年发展缓慢,近 5 年总资产增长了 10 倍,关键在于他们的思想解放,走了一条改革之路。应当看到,随着社会主义市场经济体制的建立,企业在传统的计划经济体制下形成的思维方式、行为方式已经不适应形势和任务的要求了。经济体制变了,外部环境变了,经济运行方式变了,企业不改革就不适应,不适应则没有活力可言。当前,企业面临的困难确实很多,但困难越多越是要改革。正如有的企业家坦诚所言,第一位提改革,其次才是资金。通过改革,没有资金能够找到资金,没有产品能够找到产品,没有市场能够找到市场,没有效益能够找到效益。在同样的外部环境条件下,有的企业资金紧缺,但有的企业却还十分宽松,根本的原因在改革的差距上。企业发展的成败得失已经反复证明,改革是解决困难的唯一办法,唯一出路。深化企业改革,就是要以党的十四届三中全会精神为指针,以 50 条为总纲领,深入贯彻《公司法》,加快建立产权清晰、权责明确、政企分