



中财 B0011458

换 脑 筋

京港新一代杰出人物
经营管理大手笔

C11128/121

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号 426866

书号 F279.2/21

中华工商联合出版社

(京)新登字 301 号

责任编辑:张燕英 何建新

装帧设计:宋光森

图书在版编目 (CIP) 数据

换脑筋——京港新一代杰出人物经营管理大手笔/龙新民主
编. —北京:中华工商联合出版社, 1994. 1

ISBN 7-80100-056-0

I. 换… I. 龙… III. 企业管理-经验-中国-文集 IV. F270-
52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 00654 号

中华工商联合出版社出版

(100027 北京东直门外新中街 11 号)

新华书店总店北京发行所发行

北京建新印刷厂印刷

1994 年 3 月第一版 1994 年 3 月第 1 次印刷

850×1168 $1/32$ 印张 10 字数 220 千字

印数: 1—10000 册 定价: 9.80 元

主 编:龙新民

副主编:李国庆 张 明

编 委: 何建新	吴 琰	乔东峰
乔 卫	张晓林	谢志宁
牟正蓬	张伟雄	阮宝娣

序

· 龙新民 ·

“时势造英雄”。改革开放的大潮，搏击出了一批长于现代管理的精英；市场经济的竞争，锤炼出了众多精通经营谋略的行家。几个月前，当北京和香港的近30位杰出青年相聚一起，就现代管理与经营谋略展开研讨时，在北京各界特别是企业界渴望成材的青年中，刮起了一股不小的“旋风”。

北京，作为一座历史悠久的文化古都，正乘改革开放的东风，走向世界，走向现代化。香港，一颗璀灿的东方明珠，在国际经济与贸易中发挥着重要的作用。加强京港两地的经济、文化交流与合作，对推动北京的现代化建设，对促进香港的稳定与繁荣，有着重要的意义。基于这种考虑，北京市对外文化交流协会、北京市青年联合会、北京市投资咨询服务中心联合香港杰出青年协会，共同主办了“京港杰出青年现代管理与经营谋略研讨会”，并获得了圆满的成功。人们从两地杰出青年的演讲中，看到了中华儿女非凡的才华、渊博的学识、巨大的创造力；人们也从他们身上学到了经验，学到了知识，看到了奋斗者成才的希望。

再好的研讨交流活动，在历史的长河中，只存在于短暂的瞬间；身临其境者也只能是为数有限的一部分人。好在现代社会的

传播手段，为我们记录下了这令人难忘的一切。现在，我们奉献给广大读者的这本书，便是一种很好的记录形式。

这本书，全部记载了京港杰出青年们的精彩演讲；

这本书，生动介绍了研讨活动的概貌和各位杰出青年的小传；

这本书，荟萃了杰出青年们在实践中创造又为实践证明是卓有成效的管理经验与经营谋略；

这本书，展示了在改革开放和市场经济汪洋大海中劈波斩浪的奋斗者的精神风采。

我们的时代，是新事物层出不穷的时代；是青年们大有作为的时代。我们需要学习、借鉴人类一切有益的知识 and 经验；人们需要同海内外、国内外广泛地开展交流与合作。可以肯定地说，京港两地杰出青年的研讨活动，仅仅是这种学习、借鉴、交流、合作的开始，今后的路还很长很长。那么，与此相应的是，这类书绝不只是今天奉献给读者的这一本，以后还会有第二本、第三本……

借《京港新一代杰出人物经营管理大手笔》一书出版的机会，我愿再一次向香港杰出青年协会的朋友们，向参加这次研讨活动的京港两地杰出青年们，向所有关心、支持、参与这次活动的朋友们、同志们致以最衷心的感谢。

一九九四年一月

目 录

市场经济中的企业组织与管理

- 引言 (1)
- 市场经济发展过程中的企业格局
 - 新、老企业机制差异与各自机遇 (2)
- 白领:职业化·公司化
 - 管理人员的出路与业主的明智选择 (13)
- 激励制度的创新
 - 经营者对业主的承包及企业的内部承包 (31)
- 市场经济的企业组织与协调范例
 - 合资饭店管理 (45)
- 时间管理
 - 一个重要资源的充分利用 (58)

市场经济中的公共关系

- 引言 (66)
- 企业公关的视觉效应
 - 机构形象的图形设计 (67)

●政治公关艺术	(72)
---------------	------

市场经济中的新领导形象

●引言	(82)
●成功领导的市场经济的标准	(83)
●有效领导的要诀	(93)
●老板危机	
——民办高科技企业的劳资矛盾	(105)
●用心领导	(113)
●泥饭碗企业的用人之道	(119)
●领导者的新公众形象	(129)

市场经济中的企业经营策略

●引言	(143)
●企业的自我定位	
——零售企业发展趋势	(144)
●换脑筋就有市场 好点子就是财富	
——点子谋略	(169)
●企业竞争的战略与战术	(182)
●市场需求与高科技产品开发	(209)

●如何开拓国际市场.....	(217)
----------------	-------

市场经济中的内地与香港

●引言.....	(230)
●在内地经商之心得	
——第一家合资企业港方老板诚恳谈.....	(231)
●难分难解	
——京港合作现状.....	(239)
●内地和香港经济合作的前景.....	(249)
●内地和香港工商法律异同.....	(257)
●1997 的公关	
——火凤凰腾飞的新机遇.....	(266)

有问有答

●引言.....	(275)
●有问有答.....	(276)

—— — 引 言 —— —

“理论是灰色的，实践之树常青”。在本篇中具有经济学素养的中青年企业家依次探索了现代中国经济中的几大问题。

1. 企业的分化

这种分化恰恰是在向市场经济转型中的特殊企业格局。这两类企业貌似对立，但在人、财、物、信息等各种要素的配置上则处在一个“生态”环境下，由此而实现社会总成本的最低化。

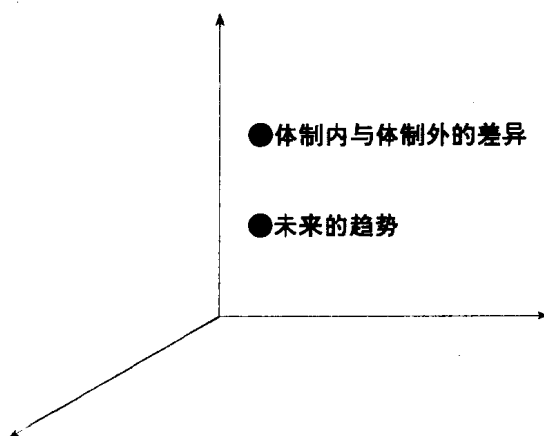
2. 企业家群体(经理阶层)的诞生是现代工商企业成熟的标志。

3. 回归到“经济人”的假设。

西方经济学的重要假设是把人看成经济人，由此而来管理模式：刺激→反应；胡萝卜(奖金等)导致企业活力提高。而在社会主义市场经济过程中，“心理人”、“文化人”、“社会人”一直成为我们的假设。由此使我们的激励制度停留在计划经济模式中，也就是“发动机”不灵了。

4. 市场经济中企业的重要特征是：拥有先进的组织机构和制度。

5. “时间就是金钱”已成为衡量市场经济是否成熟的尺度。



人物简介:李宗凌,1947年出生于北京的一个普通铁路工人家庭。



1968年于北京市红旗学校无线电专业毕业后到北京无线电厂当工人,同年3月入伍。1973年复员回厂工作,恢复高考后的第一年,考入清华大学计算机系。1982年底到无线电三厂任厂长,一年使工厂扭亏为盈。1987年任北京市体改委主任,在此期间用业余时间攻读研究生,获硕士学位。1991年10月,就任中国金融电子化公司总经理,几年内使公司逐步向集

高科技、技工贸一体的现代化企业集团发展。被人称为“治乱能手”。

市场经济发展 过程中的企业格局

——新、老企业机制差异与各自机遇

一、现实的格局：两类企业并存

改革开放 15 年来，中国经济发展取得了举世公认的成就。国民经济的运行方式已发生了深刻的变化，并在实践中确立了建立社会主义市场经济体制的总体目标。

在 80 年代形成并持续下来的经济高速发展的态势，会使人得出一个简单的结论：以企业改革为中心的对旧体制的改革，已经释放出巨大的能量，取得很大的成功。

但如果做具体的、深入的分析，就会得出一个不同的结论，虽然过去的 15 年里在企业改革上做了多方面、多种形式的实践探索，取得了一定的进展，但从总体上看，对原有企业及与之相适应的管理体制的改革并不成功。现实的情况是：

国有大中型企业 1/3 明亏，1/3 潜亏，1/3 赢利（多数利润率并不高）；

在工业产值中,国有企业所占的比例逐年递减,已降至52%,再过一、二年,将不足一半;商业企业营业额大体是4:3:3(国有/集体/私营个体等)。

自80年代中期以来,搞活企业,特别是搞活国有大中型企业,一直是城市经济改革中重点的、中心的内容。围绕这一中心在经营形式和管理体制方面,也做了多项改革尝试,但至今没有从总体上取得实质性的突破。

事实上,中国经济发展的活力和取得的高速增长,主要不是由于对旧体制内企业的改革,而是由于原体制外大批新企业的创立和发展。也就是说发展的主导力量是从原体制外、计划外、系统外涌现和成长起来的一大批新的经济实体。

1984年初中央通过的改革决定主题是“搞活企业”,即通过对原有体制下的企业简政放权,实现新体制的改造和经济发展。1985年底开始发现这条道路并不成功,从而逐渐开始实行改革与创新并举的战略,即一方面从总体上继续坚持“搞活大中型企业”,另一方面通过制订一系列优惠政策,创造新的发展环境,促使大量新企业得以产生并迅速发展。这批新企业,在80年代后期已经构成了一个与原有企业运行发展环境与经营机制明显不同的新经济成分。

目前“外资”企业已发展到13万家,私营企业已发展到14万家,国有和其它公有资产投资兴办的新兴企业也达几十万家,而个体工商户更达1400多万家。

由此形成的新格局是,“体制内”企业与“体制外”企业两类企业并存。

体制内企业,是指至今仍处于“条、块”交错的行政管理体制

下的企业,包括国有企业及部分集体所有制企业,它们当中绝大多数是在改革前(50至70年代)创办的。

体制外企业,基本上是新企业,绝大多数是在新的环境下,即以市场为导向、由原有体制不直接控制的预算外、计划外资金(包括国有资产,不同类型的集体资产、私人资产与外资)的投入、积累为基础产生和发展起来的。这类投入和经营由于受到政策上的鼓励、扶植(优惠政策、经济特区),在短期内形成了迅速发展的势头,成为活跃于市场上的经营主体。随着这部分经济的发展壮大,形成了今天多种所有制并存的格局和企业投资来源、投资主体、资产构成形式的多样化。

目前体制外企业在企业制度上并不都具有成熟的规范形态,但它们对改革开放、对政策的调整、对市场的变化都具有更为灵活的主动适应能力,在市场竞争中具有明显的优势,成为经济迅速增长和经济活力的主要源泉。而对体制内企业及其与之相联系的管理体制的改革是不成功的,它们的经济活动正处于萎缩的趋势。

二、主要的差异:顾后的、轻装的

15年的改革实践已经表明,就企业来看,改造比创新的难度更大。

一方面,改革管理体制(各级机构),与改革原有企业制度都未能从根本上变革体制内企业与各级政府管理部门的关系。不论是把原有管理机构(如产业部门、主管局)进行合并还是换上

总公司、公司的牌子,或是给予企业一定的经济权益以形成激励、以及在原来只是生产厂的企业组织中加上一个经营机构(销售部门)等内外措施,都未能改变原有系统中的相互依存、行政控制的关系,也未能改变职工对企业的依赖性。从扩大自主权,到实行承包制、租赁制、税利分流试点,都未能真正消除行政上的组织依存关系。

另一方面,是这部分企业所无法摆脱的特定经济责任(如生活必需品的生产、财政收入)和社会责任(如职工保障)仍然强有力地约束着体制内企业的市场应变能力和结构调整。

可以说,体制外企业所具有的经营发展机制,正是体制内企业历经十几年改革所要达到的目标,即自主经营、自负盈亏;企业“有进有退”,有生有“死”,能够自主地进入市场,也能够退出市场;员工能进能出,生产要素来自市场,而且流动性强。

体制内外两类企业的机制差异,源于相互联系的4个方面:

1. 二者在社会经济生活中所担负的责任、职能不同,因而企业经营者所追求的目标、行为方式也不一样。体制外企业目标单一,以利润为导向;体制内企业的目标则包括经济的与社会的两个方面,而且后者在一定条件下成为主要责任和目标。在老企业,退休人员的养老、医疗等由企业负担,在职与退休的比例大约是2:1,即两个在职职工养一个退休人员;而退休人员的人均医疗费则是一个顶两个(即人均比在职人员高一倍);托儿所、食堂、职工住房等都要承担。

2. 体制内企业与政府管理机构存在着确定的、行政隶属关系,企业从多方面被纳入社会的系统组织管理之中,而体制外企业的管理直接来自确定的所有者(一般不是政府机构),处于政

策、执法管理的环境下,自主地开展经营活动。

3. 两类企业是基于明显不同的社会经济关系组织起来的,国家、集体、职工的权益关系不同,所有者、经营者、劳动者的行为方式也不同,员工收入的货币化程度不同。

对于体制外企业来说,国家是外在的,代表着社会管理者;体制外企业不承担保障就业的责任,国家也不承担其亏损以至破产倒闭的风险,同时也不要求企业直接负担对职工的社会职责,职工的收入直接与劳动付出相联系,用货币支付。

对于体制内企业,国家则难以理清作为资产所有者、社会管理者的职责,经营权与经营风险不能同时下放,盈利的企业争取多留收益,亏损的伸手要补贴;国家资产即使经营效益低下,企业即使已走投无路,也不能让其卸下安置职工、保障退休人员的责任。职工的收入除了一部分货币形态的收入外,还保持着相当部分间接的、非货币的、按需分配的成份,如住房、医疗、自成体系的服务设施等。

4. 两类企业的文化氛围、观念不同。体制内企业在传统体制下(或者说特定的社会经济关系下)所形成的从上到下的行政意识、平均主义观念、“安全感”即对国家及企业的依赖性,成为体制内企业改革的重要限制条件。风险的压力弱,提高效率、调动积极性的难度比体制外企业大得多。

体制内的企业在萎缩,而且在竞争中处于明显的劣势,其根源在于上述四个方面。

三、未来的变化趋势：

新、老企业依存→嫁接→自然替代

中国的市场经济仍处于成长过程中,未来10年,社会经济的发展仍将继续与改革开放的推进紧密地联在一起。

正确地认识未来企业格局的变化趋势,不仅对于制订下一阶段改革开放的总体战略具有十分重要的意义,而且有助于人们把握住这种变化中所产生的大量机会。

在传统的计划经济体制下,国有企业即体制内企业的作用主要在两个方面:一是国民经济发展的主导力量,二是国民收入的主要来源。但在未来的发展格局中,其地位和作用会有很大的变化。

在未来的发展中体制内企业仍会在国民经济发展中的一些领域(如通信、交通、能源、主要原材料和军工等)发挥主导作用。这种主导作用将主要通过基础产业部门、生产重要产品的大型骨干企业、国有(或控股的)商业银行等来实现;与此同时,在某些行业,体制内企业可能会更明显地萎缩甚至“退出”。而它们在国家财政收入上地位会大大下降,将不再是国家财政收入的主要来源。

体制内企业,从总体上仍然处于相对萎缩的趋势是由于下述原因造成的:

——政策上的不平等,以及政策执行上的原因,即“优惠”向其它类型新企业倾斜;

——历史上形成的企业对退休职工、现有职工及亲属的社