

中国 企业发展 大趋势

余惕君 著 上海人民出版社



中国企业发展大趋势

余惕君 著

上海人民出版社

责任编辑 王国平
封面装帧 杨德鸿

中国企业发展大趋势

余惕君 著

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟新骅印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 12.25 插页 2 字数 326,000

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-208-02605-X/F·539

定价 23.00 元

前 言

自 80 年代改革开放以来,中国大地正在经历着一场由计划经济体制到社会主义市场经济体制的翻天覆地的变化。改革开放给具有 5000 年悠久历史的文明古国注入了青春的活力,中国人民真正看到了祖国繁荣富强、文明昌盛的希望。

我们正在经历着前人从未经历过的事业。从计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变将经历三大改革:一是企业的创新,国有企业管理体制将按现代企业制度进行改革,使企业从国家机构的附属物真正转化为面向市场经济的,具有自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束经营机制的经济实体;二是建立和完善社会主义市场经济体系,实现国内市场和国际市场的接轨,建立公平、公正、有序竞争的市场环境,充分发挥市场机制在调节资源配置中的基础性作用;三是转变政府的经济职能,将传统的由政府主要运用行政手段对企业进行直接控制的体制,转变为政府主要运用经济手段和法律手段实行间接宏观调控的体制。

上述三大改革中,按现代企业制度的要求实行企业制度创新,是建立社会主义市场经济体制的微观基础。企业作为市场经济的细胞,是随着生产的社会化和市场经济的发展而发展起来的,重塑微观经济基础、改造国有企业正成为我国改革开放浩大工程中的最基本一环。

国有企业在我国国民经济中仍起着支柱的作用。这一支柱作用的体现,一是国有企业在国民经济中还占相当大的比重,即在整个国民生产总值中,国有经济还占 35—40%;二是在工业中国有企业的比重还相当大,不算乡以下的工业,占近 50%,包括乡以下的工业,还占 40%左右;三是国家的经济命脉,如基础设施、能源

开发、公用事业、骨干企业基本上都是国有企业；四是国有企业现在提供的财政收入占整个财政收入的60%以上，仍是财政收入的主要来源。但另一方面，国有企业目前确实存在不少严重问题，如效益差，亏损面大，投入产出比例低。目前，我国固定资产投资和流动资金贷款70%以上给了国有企业，但国有企业增长的部分在整个经济增长中的比重大约只占20%左右；换言之，现在我国经济增长的主要部分是靠非国有企业。而国有企业的增长基本上又是靠投入。据统计，改革开放以来，国有企业按其增长的净产值计算，靠提高效益得到的只占12.2%，靠增长投入的占87.8%；国有企业利润增长的部分，靠提高效益来增加的不到20%，靠增加投入来增加的占80%以上。1996年1至5月，全国乡以上国有工业企业实现利税比上年同期相比降低8.7%，亏损额增加49.5%。可以说，我国国有企业现在的运转情况很不理想，事实上已成为我国经济能否实现良性循环的一个关键问题；国有企业的状况如何，将直接关系到我国经济能否长期持续、稳定、协调、快速地发展。

经济体制改革是企业实现划时代变化的强大推动器。改革开放以来，经过努力，我国企业已经初步实现了由面向计划到面向市场，从生产型到经营型的转变。目前面临的深层次矛盾，是现代企业制度与传统工厂制的冲突，是国际惯例与传统运作的冲突。概而言之，是市场机制的彻底引入与传统体制严重束缚的冲突。这一冲突，只有通过深化改革、加快开放、加速发展来解决，我们必须以改革谋求市场化，以开放谋求国际化，以发展谋求集约化。

中国企业已经发生了一系列巨大而深刻的变化，在实现经济体制由计划经济转向市场经济，经济增长方式由粗放型转向集约型的两个“根本转变”过程中，中国企业往何处去？这为国内一切爱国志士，也为一切对中国怀有深厚感情的外国友人所关心。中国企业已经发生并将继续发生历史性的巨大转变，其主要标志是：从工厂制走向公司制；从传统管理走向战略经营；从国内经营走向跨国经营；从分散经营走向规模经营；从常规经营走向开拓经营；从追求利润走向追求企业形象；从以物为中心走向以人中心；从产品

经营走向资本经营。企业的历史性大转变是中国实现四个现代化，走向灿烂辉煌的希望所在。本书将以上述八大转变为主线，在总结已有成功经验的基础上，对中国企业发展的未来大趋势作一描述和探讨。

余惕君

1996年10月于上海

目 录

前 言.....	1
第一章 从工厂制到公司制.....	1
第一节 传统的工厂制及改革的回顾.....	1
第二节 公司制度的产生和发展	11
第三节 以建立现代企业制度为目标	17
第四节 中国国有企业的公司制改造	24
第二章 从传统管理到战略经营	37
第一节 企业管理发展的新阶段	37
第二节 企业经营战略的环境研究	47
第三节 企业经营战略的内容、类型及典型模式.....	53
第四节 企业经营战略的制定和实施	64
第三章 从国内经营到跨国经营	71
第一节 中国企业跨国经营的现状、特点与意义.....	71
第二节 中国企业跨国经营模式	84
第三节 中国企业跨国经营的发展策略	98
第四章 从分散经营到规模经营.....	112
第一节 中国企业组织的结构性问题及优化.....	112
第二节 组建中国企业集团的探索.....	123
第三节 探索中国企业集团发展、壮大之路	137

第五章 从常规经营到开拓经营.....	161
第一节 经营者的思维创新.....	161
第二节 新产品开发策略和技法.....	181
第三节 现代营销技巧与策划.....	206
第六章 从追求利润到追求企业形象.....	225
第一节 企业形象概述.....	225
第二节 CI 导入与企业形象塑造	232
第三节 企业形象策划的原则与操作.....	244
第七章 从以物为中心到以人中心.....	263
第一节 人本管理的理论与实践.....	263
第二节 人才的科学开发与合理使用.....	280
第三节 激励的基本原则与方法.....	299
第八章 从产品经营到资本经营.....	312
第一节 企业的第二次根本转变.....	312
第二节 资本经营的行业与地区选择.....	326
第三节 资本经营的方式选择.....	341
第四节 资本经营的宏观环境.....	365

第一章 从工厂制到公司制

在我国建立社会主义经济体制的过程中，将产生以公司制为主体的现代企业制度。国有企业向现代企业制度转化，公司制是一种有益的探索。从工厂制到公司制，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，也是我国国有企业的改革方向。公司制的普遍确立，将预示着我国国有企业制度创新时期的到来。

第一节 传统的工厂制及改革的回顾

一、传统的工厂制

长期来，中国没有“企业”，这并非危言耸听。根据《现代中国经济事典》的定义，中国全民所有制企业，即国有企业的主要组织形态是“工厂”。在计划经济体制下，我国的工厂仅是一个工业生产的场所与经济核算的单位，由于其主管部门是政府行政机关，并且没有经营自主权，因而我国的工厂仅是行政机关的附属物，并不是真正意义上的企业。

改革开放以前，我国的工厂缺乏基本的经营自主权。这主要表现为：

1. 没有研究开发的自主权。
2. 没有开发、引进新产品的自主权。
3. 没有开展市场销售活动的自主权。大部分产品的销售采取上级机关预先确定价格，把产品卖给国营商业部门的方式。因此，基本上不存在设置数个销售地点积极地开拓市场，有组织地调查顾客需求，想方设法创造与顾客需求相适应的产品、服务、销售

方法等这些真正意义上的销售活动。

4. 没有出口产品、进口原材料的自主权。工业产品的出口全部通过按产品分类的进出口公司进行。原材料的进口要先向上级机关申请，申请批准之后，才能通过相应的进出口公司进行。

5. 没有扩大、减少、录用和解雇职工，决定工资体系的自主权。

6. 没有与外国企业进行技术合作、合办企业的自主权。

7. 没有大规模扩大生产设备的自主权。

8. 没有在其他地区新建工厂、设立销售点的自主权。

9. 没有兼并其他企业，或与其他企业合营，以及收买、新设子公司的自主权。

在实行直接的社会生产和直接的社会分配的产品经济体制下，企业的基本作用仅是执行既定的生产计划，完成计划当局下达的生产量。另一方面，领导与支配着工厂生产活动、代替工厂进行经营决策的上级机关都是国家的行政机构，而非企业。这些行政机构在管理工厂的生产活动中大致显露了以下三个共同点：

1. 它们关心的主要事情是扩大已固定化的生产活动的量，而对面向新领域的研究开发、产品计划、需求预测、设备投资、销售活动等计划的拟订和最后拍板不感兴趣，或只能在极其有限的程度上承担起来。

2. 它们是工厂经济活动的决策主体，但对决策的经济效益几乎不负任何责任。

3. 它们在组织结构上是按产品分类的纵向型结构，或是行政区划分类的纵向型结构，因而在其下属工厂充分发挥企业功能时，成为巨大障碍。特别是那些地方政府所管辖的工厂，更是被严密地封闭在省、自治区、直辖市、市、县这种行政区的壁垒之中，根本无法开展企业活动。

这样，传统的工厂制严重地限制了企业经营的活动范围和自主权，企业缺乏经营的客观条件，经营的积极性和主动性受到严重压抑。这具体表现为以下几个方面：

——生产方面。计划体制集中过多，管得过死，一切服从上级的安排，企业的活动基本上不进入市场，不与市场联系，企业不可能、也没有必要根据市场的供需情况决定自己的生产。

——流通方面。流通体制集中过多，环节过多，渠道太少，大量商品实行统购统销、统购包销、计划调拨等办法，企业没有多少自销权。同时，由于没有竞争，对企业没有压力，因而在如何发展生产、节约物资、充分利用人力和财力等方面缺乏动力，不能促进企业发挥更大的主动性和积极性。

——分配方面。财政体制实行统收统支，企业没有必要的权力、责任和物质利益。经济效益无论好坏，企业都不承担应有的责任和享受应有的利益。

这样，企业这一社会经济的基本细胞，长期处于一种“僵死”的状态，这就必然使整个社会经济处于万马齐喑的局面。

综上所述，在传统经济体制下，企业只是有着企业的外形，而缺乏作为企业应有的“企划事业”的功能。作为社会再生产基本经济单位，企业的存在是各类生产要素的“集合”，因而有各类生产要素的所有者主体权利相互关系。这些生产要素包括投资主体、劳动主体、管理经营主体等。在传统经济体制下，国有企业的产权、责任关系，体现以下基本特征：

1. 经济运行的“国家本位”。社会经济运行不是以企业为本位，或者说不是围绕企业展开的，而是以国家为本位，企业既无独立的财产权利，也无独立的物质利益。国家作为国有企业的投资主体，以投资者的资本权利排斥劳动力的所有者权利和作为管理、协调企业内部生产活动的管理劳动主体权利。将劳动者主体权利的实现简单地隶属于生产资料所有权的实现，以生产资料所有权代替其他生产要素所有权，把劳动者个人劳动直接等同于社会劳动，否定劳动者个人劳动与社会劳动的矛盾，最终否定了劳动者个人物质利益要求的存在，这显然是与马克思主义的历史唯物主义原理所揭示的物质利益原则不相吻合的。

2. 政府对经济运行负无限责任。在国家本位条件下，政府对

社会经济运行事务的大包大揽，使社会经济活动的实际效果及其经济责任只能由政府承担。实际上，政府承担了无限责任，企业所执行和承担的只是上级的计划指令和行政责任。就企业与政府之间的“合约”关系看，合约双方的权利和责任显然是不对称的，由此必然导致企业依赖于政府，政府对企业的行政性评价抑制了企业自身经济利益追求，以至于企业淡化了自身的经济责任，形式上存在的经济核算制和奖惩，不能产生有效的考核激励和制约作用。

3. 国家本位、集中计划抑制了劳动者主体和管理者主体的创造力。由于基层生产单位没有任何自主权去处理社会再生产活动中面临的矛盾和问题，社会再生产活动受决策延误和决策失误的影响，难以实现有序高效运作，实际生活中不可避免会出现许多事先难以估计的问题。比如：原材料供应环节上的供货品种、规格、价格、交货时间、地点、运输；生产过程的质量控制、产品设计、生产计划进度、生产装备的改进、生产安全等等；以及产品销售环节上的包装、定价、结算方式、运输等。企业没有自主权去解决这些问题，实际经济运作效率是可想而知的。正是这样，劳动者的创造热情不能得到尊重，反被加以抑制，势必使劳动者产生出对企业的依赖，对社会的依赖。

二、我国企业改革的历史回顾

我国企业改革的根本任务是把传统经济体制下的工厂变成真正的现代企业。围绕这一目标，迄今为止的我国企业改革大致经历了以下五个发展阶段。

第一阶段：1978年至1980年

这一阶段企业改革的主要内容是进行企业扩大自主权的试点。

1978年10月，首先在四川省重庆钢铁公司、成都无缝钢管厂、四川化工厂等6个企业开始试行企业扩大自主权。这些企业在短短3个月中，便收到初步效果。党的十一届三中全会以后，在

四川，这一试点范围又扩大到 100 个企业。扩大企业自主权的试点随后又从四川逐步推广到全国各地，由点到面迅速展开。在总结各地试点经验基础上，1979 年 7 月，国务院发布了扩大国营企业管理自主权、实行利润留成等 5 个文件，为放权、让利、搞活企业提供了政策依据。到 1980 年底，全国范围内扩权试点企业已经发展到 6600 个，约占全国预算内工业企业数的 16%，产值的 60%，利润的 70%。经过这一阶段的试点，主要从以下几方面扩大了企业的自主权。

1. 扩大了企业在生产、销售方面的一些自主权。企业在保证完成国家计划的前提下，可以按照国内市场和出口的需要，挖掘潜力，组织生产和接受来料加工；可以销售商业、物资、供销部门不收购的产品；可以展销新产品。

2. 由企业按工资总额或计划利润提取企业基金。例如，四川省规定，凡是全面完成国家下达的 8 项技术经济年度计划指标以及供货合同的试点企业，可按计划利润 5% 提取；凡是完成产量、品种、质量、利润等 4 项指标和供货合同的企业，按 3% 提取；在完成这 4 项指标和供货合同的条件下，其他指标每多完成 1 项，增提 0.5%；没有完成这 4 项指标和供货合同的，不能提取企业基金。另外从超额利润中按不同行业提取企业基金，冶金、机械、化工、轻工、建材、邮电、交通运输业提取 20%，煤矿提取 25%。超额利润提成主要用于挖潜、革新、改造和兴办职工集体福利事业。

3. 提高企业固定资产折旧基金留成比例。折旧基金主要用于挖潜、革新、改造和设备更新。企业的更新改造资金不足时，经主管部门同意后，可以向银行申请贷款。

4. 贯彻按劳分配、多劳多得的原则，改进奖励制度。职工为国家创造的财富越多，贡献越大，物质奖励就越多。

此外，在部分计划制订、资金使用、中层干部任免等方面，也扩大了企业的自主权。当时，尽管各地扩权程度不同，时间上也有先后，但从总体上看，由于自主权的扩大，使企业开始从行政

机构的附属物向相对独立的经济实体转变。但是，由于在这一阶段各方面的改革未能配套进行，国家赋予企业的各项权利并没有完全落实，结果影响了第一阶段扩权改革的效果。

第二阶段：1981 年至 1982 年

这一阶段，企业改革的主要内容是试行经济责任制。

当时实行的经济责任制，其内容包括两个部分，一是确定企业对国家的经济责任和经济权利，正确处理国家与企业之间的利益分配关系，使企业的利益与企业的生产经营成果相联系，因此，解决了企业经营好坏一个样的“吃大锅饭”问题；二是在企业内部实行经济责任制，确定每个部门、每个岗位以至每个职工的经济责任和经济权利，正确处理小集体之间、职工个人之间的利益分配关系，使职工个人利益与集体经营成果和个人劳动贡献相联系，因此，解决了企业内部“吃大锅饭”的问题。

从企业与国家实行的经济责任制看，从 1981 年起，各地为了落实财政上缴任务，在扩权试点的基础上，对工业企业试行利润包干。这种办法任务明确，考核简单，企业在完成包干任务后可获得超收利润的大部分，因而迅速推广到 36000 个工业企业。

与扩大企业自主权试点相比，企业经济责任制在探索企业管理体制改革方面，又前进一大步。在国家计划指导下，以提高经济效益为目的、责权利紧密结合的经济责任制，对于进一步打破两个“大锅饭”，充分发挥企业和职工的主观能动性，提高企业的经济效益发挥了重要的作用。但是，在当时的条件下，由于各种经济关系尚未理顺，出现了国家集中的财力过少，资金过于分散的情况。为了确保国家重点建设，进一步调整国民经济的比例关系，在全国范围内，于 1983 年开始实行第一步利改税。

第三阶段：1983 年至 1986 年

这一阶段，企业改革的主要内容是实行利改税。

1983 年 4 月，国务院批准财政部提出的《关于国营企业利改税的推行办法》，开始进行税利并存的第一步利改税。1984 年 10 月，国务院决定从税利并存过渡到完全的以税代利，即第二步利

改税。按照当时的设想，是要通过这一改革，把国家和企业的分配关系用法令形式固定下来，并通过税收杠杆缓解价格不合理带来的矛盾，摆脱“条块”对企业的行政束缚。3年来，两步利改税起到了一定成效。但是，由于在企业纯收入的分配上，强调国家拿大头，企业创利大部分上交国家，造成水涨船高、鞭打快牛的情况，不利于调动企业和职工的积极性。尤其是那些急需进行技术改造的大中型企业，上缴各种税费和社会摊派之后，实际留利所剩无几，有些甚至无法维持正常生产。

第四阶段：1986年底至1991年

从1986年底开始，进入了以建立企业经营机制为重点的深化企业改革新阶段。

1986年12月5日，国务院颁布了《关于深化企业改革，增强企业活力的若干规定》，其中明确指出，各地、各部门要认真落实搞活企业的有关规定，要推行多种形式的经营承包责任制，给经营者以充分的经营自主权；并就加快企业领导体制改革、进一步增强企业自我改革和自我发展的动力、改革企业的工资与奖金分配制度、继续缩减对企业下达的指令性计划、限期整顿并撤销行政性公司、鼓励发展企业集团等方面，作出了若干具体的政策规定，以期在深化企业改革、增强企业特别是大中型企业的活力方面迈出较大的步伐。1987年3月，六届人大五次会议通过的《政府工作报告》又明确提出，1987年的改革重点要放到完善企业经营机制上，根据所有权与经营权放开的原则，认真实行多种经营方式的改革。1987年以来，承包、租赁、股份制等各种方式的经营责任制在各地如雨后春笋般地涌现。从1988年开始，各地在深化企业改革中，陆续出现企业兼并、产权转让、引进竞争机制等放开企业经营的新势头。

第五阶段：1992年以后

从1992年开始，企业改革以市场为取向，并逼近企业制度这一根本性的问题。进入90年代，在我国经济界和理论界逐渐形成了一种共识，即企业制度的改革必须以市场为取向。特别是1992

年邓小平同志到南方视察，提出计划经济不等于社会主义，市场经济不等于资本主义，进一步解放了人们的思想。1992年10月，中共“十四大”宣布：中国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。经过整整10年的探索和争论，人们在思想观念上完成了从计划经济到市场经济的过渡。而且，商品市场也大大地发育起来，在全部工业总产值中，指令性计划产品的比重已由80年代初的80%下降到20%以下；90%左右的农副产品和消费品，80%以上的生产资料的价格已经放开。乡镇企业、“外商投资”企业在市场中迅速发展，国有企业的改革被提到紧迫的日程上来，采取了一些实质性的步骤。

1992年7月23日，国务院颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》（以下简称《转机条例》）。这个条例的立法宗旨，就是要推动全民所有制工业企业进入市场；为此，根据《企业法》的基本原则，提出了按市场的要求，转换企业经营机制的目标，并将《企业法》赋予企业的权利具体化为14项经营自主权。《转机条例》的颁布实施，使我们进入了主动地按照市场经济的需要塑造企业制度的阶段。在不到半年的时间里，全国29个省、自治区、直辖市都制定了《转机条例》的实施细则并颁布执行。到目前为止，除拒绝摊派权和外贸自主权外，14项经营自主权基本落实或部分落实。政府在产品价格、指令性计划、企业经营范围及内部分配制度等方面对企业的干预明显减少。

1992年11月30日，财政部经国务院批准发布了《企业财务通则》、《企业会计准则》（以下简称《两则》）。经过半年准备，从1993年7月1日起在全国执行。这是按照市场经济的运行规则进行的一项基础性的企业制度建设。它从根本上动摇了国有企业作为国家财政核算单位的地位，改变了按“资金平衡”向国家“报帐”式的企业财会体系，采用了国际通用的以“资产负债”为主的报表体系，向现代企业的财务制度迈进了一大步。《两则》明确规定：“设立企业必须有法定资本金”，“资本金按照投资主体分为国家资本金、法人资本金、个人资本金以及外商资本金等”；“企

业筹集的资本金，企业依法享有经营权，在企业经营期间，投资者除依法转让外，不得以任何方式抽回”。《企业会计准则》还明确了“资产是企业拥有或者控制的能以货币计量的经济资源，包括各种财产、债权和其它权利”，同时指出“所有者权益是企业投资人对企业净资产的所有权”。这些规定的实质，就是将国家由国有企业的所有者转为投资者，使国家对企业财产的管理由实物形态转变为价值形态，国家由直接拥有企业的财产转变为拥有所有者权益。

同时，从1992年开始，在全国选择了51户企业进行清产核资试点。1993年扩大到7600户，其中三分之一是国有大中型企业。1994年，在上海、天津等试点城市和一万多户国有大中型企业全面铺开。这是改革开放以来规模最大的一次资产清理。通过清产核资和实施《两则》，有步骤地摸清了家底，剔除了虚数，对查清的财产损失、未弥补的亏损、潜在亏损等（试点企业这部分损失约占总资产的6%），按政策进行冲减，核实了国有资本金的数额，并进行了产权登记。而且，通过增提折旧和按重估升值后的资产价值计提折旧，清产核资试点企业资产重估升值42%左右，解决了长期以来国有资产补偿不足、“吃老本”的问题。用国际通用的制造成本法代替完全成本法，允许长期贷款利息进入成本等，使企业的成本能真实地反映生产经营状况。这些都为科学地界定产权，正确地评价国有资本金的效益打下了基础。

随着市场经济体制的确立，价格改革到位，在国有企业和其他类型企业共同发展的格局中，人们注意到，国有企业的发展速度大大低于乡镇企业、“外商投资”企业，国有工业企业的产值在工业总产值中的比重逐年下降，到目前已降到50%以下。造成这种状况，有政策上的原因，如国有企业作为财政的支柱长期税负较重、投入不足。这种状况将随着新税制出台、平等竞争环境的形成而逐步缓解。另一方面的原因是：政企职责不分，行政干预过多，企业经营自主权不能完全落实。十幾年来的改革实践证明，光靠“施舍”式的放权，不能从根本上解决这个问题，必须从企