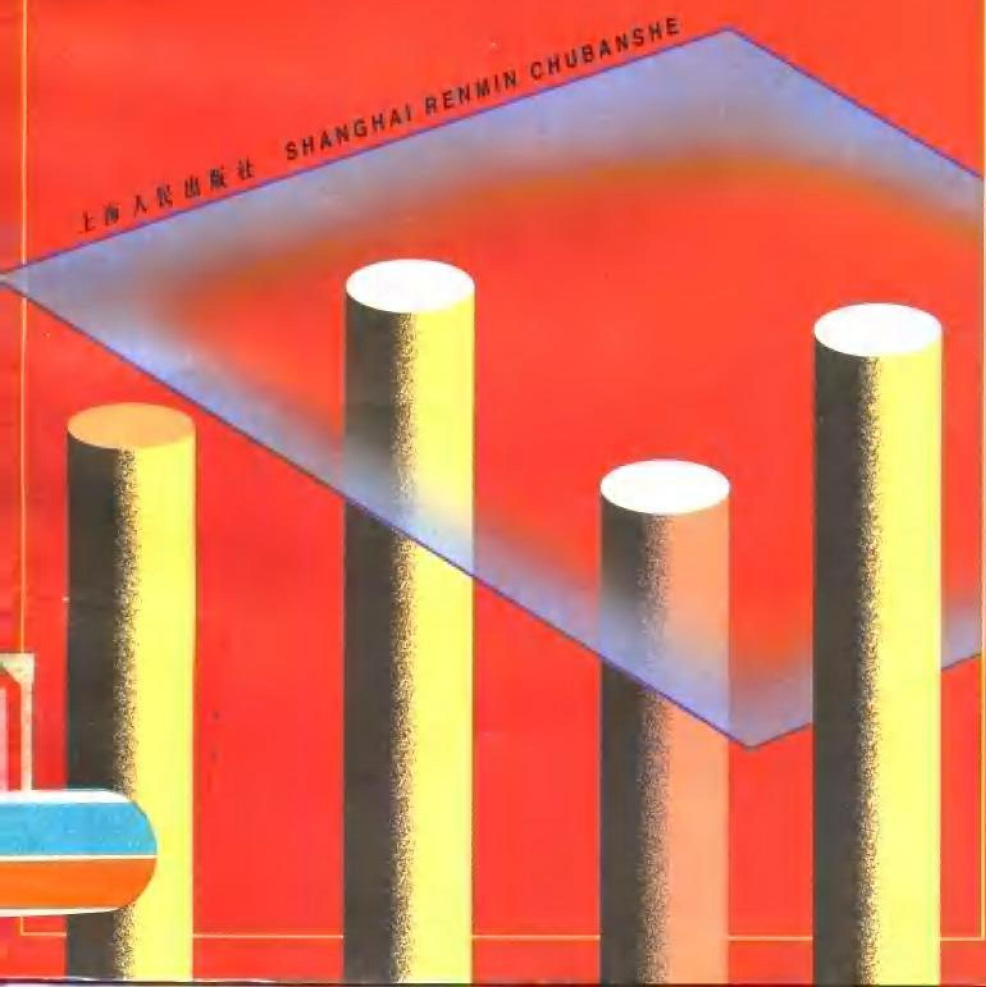


市场·机制·资本·人才

—— 国有企业进入市场的基本问题

徐建国 著

上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



市场·机制·资本·人才

——国有企业进入市场的基本问题

徐建国 著

上海人民出版社

特约编辑 王舒娟
责任编辑 何元龙
封面装帧 王晓阳

市场·机制·资本·人才
——国有企业进入市场的基本问题
徐建国 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 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 7.5 插页 4 字数 169,000

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—6,000

ISBN7-208-02524-X/F·519

定价 15.00 元

序 言

国有企业改革,是90年代我国经济体制改革的关键一着。这项改革能否成功,不仅关系到整个经济改革的成败,而且,还直接关系到中国社会主义事业的兴衰。

自从党的十四大提出了“建设社会主义市场经济”的改革目标后,国有企业的改革就进入了一个历史新阶段,需要解决如何进行脱胎换骨的改造,增强竞争力,从而使国有企业真正适应社会主义市场经济的要求。然而,国有企业进入市场也带来了许多新问题,不少企业由于缺乏对策,造成企业的增长缓慢,效益下降,竞争乏力。这些情况必须予以认真对待,及时解决。由于国有企业的改革,是历史赋予我们的一项崭新的任务,一切都得从探索中前进,在前进中探索。近年来,上海国有企业改革按照建设现代企业制度的要求,以市场为导向,以产品为龙头,以资产为纽带,正在探索一条新路子,并取得了阶段性成果。

徐建国同志撰写的《市场·机制·资本·人才——国有企业进入市场的基本问题》一书,强调国有企业从计划经济进入市场经济必须解决的三个基本问题即:市场问题、机制问题、资本问题。这三个问题是随着国有企业改革的不断深化而逐渐出现的,是国有企业进入市场所不能回避的。市场是企业生存、发展的前提和条件,机制是企业良性循环的内在机理和运行轨迹,资本是企业发展的动力和能量所在。这需要国有企业通过发挥人

的积极性能动地去解决,而不能消极地等待上级的布置和环境的改善。希望企业工作者读了这本书后可以从中悟出一些道理来。同时,希望上海企业工作者在新形势下,认真学习小平同志建设有中国特色的社会主义理论,认真学习社会主义市场经济和现代经济管理知识,积极投身到企业改革的实践中去。通过大家的不懈努力,我们一定能探索出一条适应我国国有企业健康发展的新路子。

蒋以任

1996年12月

前 言

自从 1978 年我国进入改革开放新的历史时期以后,国有企业的改革与发展始终是人们关注的焦点。尤其是党的十四大提出“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,以利于进一步解放和发展生产力”,以及党的十四届五中全会进一步提出“实现‘九五’和 2010 年的奋斗目标,关键是实行两个具有全局意义的根本性转变,一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变,促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步”以后,在建立社会主义市场经济体制和实行两个转变的过程中,国有企业必然会面临许多新的问题,需要认真对待。众所周知,国有企业不同于中外合资企业、私营企业等非国有企业,后者绝大多数是在改革开放以后出现的,基本上不存在从计划经济进入市场经济的问题。而国有企业已经在计划经济条件下生存了 30 年,要进入市场经济,成为在市场经济中有竞争能力的企业,这就需要解决好市场、机制和资本问题。这三个问题是在以前 17 年改革的实践中逐步碰到的,解决这些问题虽然有了很大的进展,但还远未完全解决好,今后 15 年实行两个转变的重点也是要解决好这三个基本问题。

市场问题是改革开放以后企业面临的第一个问题。80 年代初期提出了企业要从生产型向经营型发展,经过十几年的实践,

可以认为大部分企业已从生产导向阶段上升为销售导向阶段。

生产导向阶段,即以产定销,目前几乎没有哪个企业还是完全处于这种状况。

销售导向阶段的主要特征是以销定产,从实际看,这一观念已为大家所接受,目前大部分企业都处于这一阶段。但在实际工作中还带有相当的计划经济色彩。生产商和销售商之间还没有形成既相互选择又相互依存、相对稳定的代理和经销关系,大部分企业推销产品的方法还是用订货会议的方式,致使销售渠道不够畅通。

企业要从生产型转变为经营型,还必须从销售导向阶段上升为市场导向阶段。目前只有少量企业刚进入这一步。市场导向就是要求企业所有的工作都要从市场出发,把市场的需求转化为企业盈利的机会。要求企业不仅调查研究今天的市场,还要预测明天的市场,在决策今天的新产品开发和投资计划的同时,更要致力于赢得明天的盈利机会。市场导向阶段要求企业能驾驭市场,而不是像销售导向阶段那样仅仅被动地适应市场。

随着改革的深入、开放的扩大和经济的发展,我们对市场的理解也逐步深化。首先,市场的范围在扩大。计划经济条件下,内贸和外贸截然分开。改革开放以后的十多年,一方面进口产品不断增加,大量合资企业的建立带来了许多国际上著名的品牌和产品;另一方面随着国内工业生产水平和人民生活水平的提高,国内产品的门类不断丰富,产品档次不断提高,出口不断增加,国内外产品的差距在缩小。随着进一步的对外开放,今后还要加入世界贸易组织,政府将逐步对外商实行国民待遇,国内外市场将逐步融为一体。事实上,目前,国内市场已经成为国际市场不可分割的一部分,企业面临的竞争就是国际市场的竞争。

其次,市场的内涵也在不断丰富。要建立社会主义市场经济

体制,不但要建立包括生活资料和生产资料在内的商品市场,还要建立劳动力市场、产权市场和金融市场等。劳动力市场、产权市场的发育成熟和企业的机制转换直接联系在一起,相互作用、相互影响。金融市场的发育成熟不但有待于金融界的改革深化,而且与企业界的资本积累聚集和资本运作直接有关。对于国有企业来说,对劳动力市场、产权市场和金融市场等市场,比起对商品市场来,要陌生得多,有的还刚刚步入,有的从未有过接触。这些市场的发育成熟,需要理论上逐步弄清,观念上逐步转变,实践中逐步探索,还要付出一定的代价。可以这样说,进入市场对于国有企业来说,要走的路还很长很长。

80年代中期,我们开始意识到机制问题。在企业改革中,光靠给优惠政策不行,光靠抓经营也不行,必须转换机制。转换什么机制,怎样转换机制,这是一个很大的课题。国有企业的机制转换首先是从国有企业内部改革劳动人事制度开始的,现在由固定工转变为合同工,竞争上岗,拉开分配差距,打破平均主义、大锅饭等措施在企业内部已普遍推行,但其效果在企业之间不完全一样,总体上来说,国有企业的机制还不能适应社会主义市场经济的发展。

于是有人就据此提出国有企业的机制转换是难以搞好的,非要推行私有化才能解决问题。我不同意这样的观点。上海农工商发展总公司是由农场发展而形成的,是个国有企业,但它的机制很灵活,竞争能力很强,在短短的几年时间里在上海异军突起,发展得很好。在美国,一些大公司都是上市公司,股东多到几百万,而且每天都在变动,在大企业工作的高层管理人员和员工已不知道明确的老板是谁,但并不影响企业的高效运转。可见,所有制与企业的运行机制并非是对应的因果关系。

计划经济体制和市场经济体制在机制上不同的地方就在于

有没有竞争。计划经济体制条件下没有竞争,因此,搞社会主义市场经济体制,必然要引进竞争机制。竞争是一把双面有刃的剑,竞争能促进企业发展,竞争能调动人的积极性,但竞争的结果必然会有企业被淘汰,必然会有人失业。这是我们推进改革时在思想上、实际工作中准备不足的。出于良好的愿望,我们总希望通过改革促进经济发展,忘记了任何社会进步都是需要付出代价的。改革是一场革命,革命必然要作出“牺牲”,问题是要通过努力,使付出的代价尽可能小一些,把振荡控制在整个社会可以承受的限度以内。

要转换企业经营机制,要引进竞争机制,必然要考虑公平与效率的问题,人们对“效率优先、兼顾公平”的观点已形成共识。问题是对公平的理解还不相同,在计划经济条件下,认为结果公平才是公平,而市场经济条件下,认为机会均等就是公平。然而要众多的人接受这样一种观念,并非是一件容易的事。

国有企业的机制转换,仅仅局限在企业内部改革是不够的,关键是要形成劳动力市场、企业破产机制和保险体系。没有这些宏观的改革作支撑,企业的改革是很难深入下去的。

改革和发展进入 90 年代,我们又遇到许多更陌生的问题。

80 年代大部分有了自主权的企业搞技术改造的积极性很高,企业资金不足,就向银行借钱,然而项目搞成以后,由于汇率变化、原材料价格上涨、市场供求变化等原因,不少项目每年的利润付利息还不够,更不要说还本了。有的厂长说:“不搞技术改造是等死,搞了技术改造是找死。”好像企业走进了一个不能自拔的怪圈。

大部分企业年终分析财务报表时,发现一年支付的利息竟大于利润总额,这样的情况正常吗?

在与外国公司谈判合资项目时,中方股本金的问题很难解

决,原有的资产值不了多少钱,又不能向银行借股本金,国有企业的资本积累如何完成?

随着城市的发展,房地产业的兴起,有的企业突然发现在市区的一个小小的破烂厂,竟然可以值很多钱,这些钱是从哪里来的?

随着上市公司的出现,上市公司的领导不得不对股东的收益负责。有的企业产品好销,但没有资金;有的企业筹集到一大笔钱,一下子不知道往哪里投放。

.....

这些问题都促使我们去研究资本问题。结果发现现在大多数国有企业都存在资金不足、资本结构不合理和资本经营效益低下三大问题。

全国国有工业资产总额约为 3.8 万亿元,而美国一个通用汽车公司的资产就达 1900 亿美元,约 1.6 万亿人民币,相当于我国全部工业资本的 40% 以上。根据财政部对 3.7 万户国有工业企业的统计资料,这些企业的平均负债率为 75%。如果扣除清产核资后各类资产损失和亏损情况,负债率将超过 80%。独立核算的工业企业资金利税率 1980 年为 25.2%,1985 年为 23.8%,1993 年为 10.3%,扣除税以后,资金利润率已大大低于银行利息水平。每百元固定资产原值实现利税由 1980 年的 25.64 元,下降到 1985 年的 23.92 元,1993 年的 15.2 元。

资本问题对企业来说,关键是有效地完成资本积累、集聚和学会资本运作两个方面。

总而言之,国有企业从计划经济进入市场经济需要解决好市场、机制和资本这三个基本问题。这三个问题又是相互联系,相互作用的。市场是企业生存、发展的前提;机制是企业有效运作的条件;而资本则决定了企业的动力和能量。上述三个问题最

终是要靠人去解决的。

因为在生产的诸要素中,人是最活跃的因素,生产力的解放最终是人的解放,人的积极性的充分调动。在计划经济向市场经济过渡的过程中,人面临着双重的任务。一方面,所有的工作都要人去推动,都要人去完成;另一方面,人本身也有一个从计划经济向市场经济转变的问题,要从计划人转变为市场人。在计划经济条件下,人是从属于单位的,只要认真完成单位布置的任务就行,而所有的利益也就由单位给予。在市场经济条件下,市场给予人的只是机遇,需要人自己去捕捉。人才是最重要的资源,既然是资源,就有一个合理配置和开发的问题,但人又是一种特别的资源,如何配置和开发需要我们去研究、去探索。

市场、机制、资本和人才,既是国有企业前 17 年改革所遇到的重大问题,也是今后 15 年实行两个转变需要继续解决的基本问题,本书以此为主线进行思索与剖析,其中既有前十多年实践经验教训的总结,也有理论的思考和对今后趋势的展望。对国有企业的改革之路,众说纷纭,可谓是仁者见仁,智者见智。本书仅作为一家之言奉献给有志于国有企业改革的领导干部、理论工作者、企业家和实际工作者们,希冀对各位有所帮助和启迪。这就是我写本书的初衷和本意。

目 录

序言.....	蒋以任	1
前言.....		1

第一篇 市场篇

第一章 用历史唯物主义观点看国有企业	3
第一节 国有企业在改革开放中的历史作用	3
第二节 国有企业在改革开放中面临的问题	7
第三节 依靠改革逐步解脱历史包袱.....	10
第四节 依靠发展增强国有企业竞争能力.....	20
第二章 用辩证唯物主义的思想方法研究市场.....	25
第一节 防止以生产者代替消费者,注意市场的客观性 ...	26
第二节 防止以销售商代替消费者,注意市场的差别性 ...	28
第三节 防止以局部代替全部,注意市场的整体性	29
第四节 防止以经验代替科学,注意市场的规律性	32
第五节 防止以静态代替动态,注意市场的变化性	34
第六节 防止以感情代替理智,注意市场的否定性	36
第三章 用现代市场经济理论指导企业营销工作.....	39

第一节 对市场环境进行系统分析·····	40
第二节 对产品进行战略性开发·····	49
第三节 对价格进行准确的市场定位·····	53
第四节 对时机进行理性的选择·····	59
第五节 对营销活动进行有效控制·····	64

第二篇 机制篇

第四章 以市场为导向重塑企业运行机制·····	69
第一节 建立以市场为目标的科研开发系统·····	72
第二节 建立以占领既定市场为目标的铺货系统·····	77
第三节 建立以CQT为目标的生产系统·····	82
第四节 建立以现金流量平衡为目标的财务控制系统·····	86
第五节 建立以寻求差别优势为目标的科学决策系统·····	89
第五章 以效益为中心形成经济结构优化机制·····	95
第一节 形成适应市场竞争的产品结构优化的机制·····	95
第二节 形成资源合理配置的企业结构优化的机制·····	100
第三节 第二产业结构调整要与第三产业发展相结合·····	108

第三篇 资本篇

第六章 从产品经营到资本经营的理论思辨·····	115
第一节 关于资本问题的认识与再认识·····	116
第二节 社会主义市场经济条件下必须充分重视 资本经营·····	123
第三节 产品经营与资本经营的联系与区别·····	126

第四节 企业进行资本经营需要注意的几个问题	128
第七章 从产品经营到资本经营的实践探究	132
第一节 从资本经营的角度看合资企业	132
第二节 从资本经营的角度看企业集团	139
第三节 从资本经营的角度看经济指标	144
第八章 从产品经营到资本经营的趋势分析	153
第一节 生产要素市场将进入快速发展时期	153
第二节 国有资产控股公司将成为资本经营的主角	159
第三节 产业资本与金融资本将逐渐融合	165

第四篇 人才篇

第九章 人才是企业发展的支撑点	179
第一节 形势对人才提出新要求	179
第二节 建立多层次的人才结构	184
第三节 改革现有人事制度使人才脱颖而出	190
第四节 人才资源开发的基础是培训	195
第十章 分配是人才资源有效配置的关键点	201
第一节 企业分配中存在的误区与弊端	201
第二节 人才资源配置的市场化	208
第三节 建立与劳动力市场挂钩的分配机制	214

第一篇

市 场 篇

第一章

用历史唯物主义观点 看国有企业

随着中国经济体制改革的深入和国民经济的发展,国有企业改革滞后的问题显得越来越突出。我们应该用什么样的观点来看待国有企业及其改革呢?我们既不能无视国有企业目前面临的种种困难和问题,也不能悲观地认为国有企业没有出路了,非得搞私有化不可。正确的观点应该是充分肯定国有企业在改革开放中的历史作用,充分认识国有企业目前面临的困难和问题,通过改革和发展来解决困难和问题,从而使国有企业在社会主义市场经济条件下仍然充满生机和活力。

第一节 国有企业在改革开放中的 历史作用

我国的国有企业是在计划经济条件下形成与发展的,在30年的计划经济时期中,国有企业为增强新中国的国力和巩固政权,为国民经济的发展和提高人民生活作出了不可磨灭的历史贡献。改革开放以后,国有企业仍然发挥着其他所有制企业所不