

现代公司运作实务丛书

公司创新与发展

李 智

主 编

桑百川

侯孝国

编 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司创新与发展/李智主编. —北京: 中国经济出版社, 1997. 1

(现代公司运作实务丛书)

ISBN 7-5017-3838-6

I. 公… I. 李… III. 公司-税收管理-概论 IV.

F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 17069 号

责任编辑: 李阿红

发行部门: 68353496

封面设计: 白长江

邮购部门: 68353507

现代公司运作实务丛书

公司创新与发展

李智主编

桑百川 侯孝国 编著

*

中国经济出版社出版发行

(100027·北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

通县建新印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 7.5印张 181千字

1997年1月第1版 1997年1月第1版第1次印刷

印数: 1—5000

ISBN 7-5017-3835-1/F·2738 定价: 12.50元

版权所有 盗版必究

主编的话：

党的十四届三中全会《决定》明确指出，我国国有企业的改革方向是建立现代企业制度。根据党中央的决定，一九九四年十一月，国务院在全国选择了百户企业进行建立现代企业制度试点，这标志着我国的国有企业改革已从扩大企业经营自主权、减税让利，迈向制度创新的新时代。

经过两年来的制度创新试点，我国国有企业无论在与政府的关系上，还是在企业的运营机制上都发生了较大变化，出现了新的生机和活力：过去，国有企业的运营遵循政治规则，即“指令——服从”原则，企业没有经营自主权，其经济活动以政府目标为目标。现代企业运营遵循市场规则，即“利润——服从”原则，以其法人财产自主经营、自负盈亏，其经营活动以追求利润最大化为目标；过去，国家对国有企业负无限责任，企业经营亏损由国家财政补贴，企业盈利要全部上缴。在现代企业制度下，国家对企业负有限责任，企业按规定缴纳所得税后，其税后利润全部留给企业，由企业自主支配。企业发生亏损由企业自有资金补亏，国家财政除政策因素外，一般不予财政补贴。因长期亏损，资不抵债的企业应破产；过去，工厂制企业采取的是“一元化”领导体制，缺少相互制衡的机制，易决策失误，给企业生产和经营带来重大损失。现代企业实行“三权分立”的民主管理方式，即董事会行使决策权、经理行使指挥权、监事会行使监督权。这种公司管理体制，使董事、经理、监事各负其责，相互制约，保证了公司运营的有效性。

总之，我国的国有企业改革正在向纵深发展，工厂制企业正逐步向公司制过渡。

那么，已改制为公司制的企业应如何在市场竞争中求生存、谋发展？

我们认为，公司要在激烈的市场竞争中立于不败之地，至少应注意以下四个问题：

首先，确立经营目标。做为公司制企业应以利润最大化为经营目标。凡是国家政策允许，并能使企业获利的经济行为都要不失时机地去做。切记，不要放弃任何一次可以获利的机会。

二是，建立科学规范的公司制理结构。科学规范的公司制理结构强调集体决策，可以使决策更加民主化和科学化，提高决策水平。同时，限制了个人主观意识对公司运营的影响，确保公司在正确决策的轨道上运行。

三是，抓名牌，促管理，公司能否在市场竞争中取胜，在很大程度上取决于公司是否有一个好产品。谁拥有名牌产品，谁就掌握了市场竞争的主动权。因此，应加大技改力度，依靠科技进步，努力开发新产品。同时，要加强公司内部管理，理顺管理体系，建立质量管理、财务管理、生产管理、物资管理、人才管理、安全环保管理等制度，保证公司的生产经营在名牌产品的带动下，在有序的管理中运营。

四是，加强法制观念，依法保护和促进公司发展。公司在生产经营活动中难免与政府部门、其它企业和个人发生争议和纠纷，这些争议和纠纷往往给公司的生产和经营活动造成损失和困难。为维护公司利益，公司领导人应加强法制观念，学会运用法律手段保护自己，确保公司的合法权益不受侵害。

我们这套丛书正是围绕以上主题展开详细论述并予以例证。

丛书包括四册：第一册《公司创新与发展》、第二册《公司财

务与会计》、第三册《公司税务与操作》、第四册《公司规范运作与法律保护》。丛书力求理论联系实际，突出可操作性。倘若丛书的出版能对我国公司的发展和壮大尽微薄之力，乃是对全体编著人员的最大鼓舞和慰藉。

李 智

1996年11月 于北京

导 言

在市场经济条件下，公司是市场的主体。市场经济即是竞争经济，公司只能在市场竞争中生存和发展，没有哪个公司可以游离于市场竞争之外。

创新是公司的生命。只有不断创新，才能在市场竞争中处于主动地位，才能确立竞争优势，并赢得竞争。西方公司中流行一句口号，叫做“不创新，即死亡”，言简意赅地概括了公司在市场竞争中生存与壮大的根本途径。创新不仅包括产品创新、技术创新，也包括经营战略创新、营销策略创新、管理创新，还包括公司制度创新和组织创新。

制度创新是前提。只有塑造起适合市场经济发展要求的现代企业制度，才谈得上公司组织结构的创新，才能营造出关注市场需求动向，不断追求发展，追求技术进步，努力提高盈利水平的微观基础，公司才会不断改进经营管理，竭尽全力去赢得市场竞争。

组织创新是保障。没有科学的公司组织结构，无法实现公司内部资源的优化配置，难以形成公司整体优势，会削弱公司的竞争实力。公司若沿袭长期以来形成的、一成不变的企业机构设置模式，其治理结构将失去效用。产品创新、技术创新、市场开发……一切都无从谈起。

当然，有了现代企业制度和相应的完善的公司组织结构，不等于公司能立足于市场。要赢得市场竞争，必须制定切实可行的经营策略，必须依赖优良的产品和服务，依赖永不休止的技术创新，依赖高明的营销策略，还要依赖出色的管理。

经营策略是公司参与市场竞争的指南。依据现时经济环境，把握微观经济运行规律，审时度势，科学决策，制定出恰当的经营

战略，公司才有希望在竞争中立足。

产品是公司掌握市场的武器。有了质量过硬、品牌出众的产品，才能战胜竞争对手，扩大产品市场。产品是技术的载体，技术创新是创造名牌产品的保障。当今飞速发展的科学技术以及科学技术在生产中的广泛应用，使技术进步对于公司生存与发展的意义已今非昔比，只有不断开发、应用新的技术，才能在市场竞争中领先一步。

用新技术武装起来的新产品，并不能自动占领市场，别出心裁的营销策略有助于产品赢得消费者的青睐。这也正是当今公司高度重视产品定位策略、价格策略、销售渠道策略、促销的广告策略、公共关系策略等的原因所在。

制定经营战略、产品、技术、营销策略等的创新，都离不开管理和组织工作。市场竞争如同作战，公司如同军队，管理如同指挥军队作战。出色的管理、组织，是公司赢得市场竞争的关键，管理是一门艺术，管理是一门学问。管理学发展至今，涌现出形形色色的管理理论，但哪种管理理论都不能脱离对人的管理和研究，以人为本的管理思想已构成当今公司管理的精髓。

管理是由人来完成的，高明的公司经营者是公司的中枢神经。经营者应该具备一定的素质。缺少合格素质的经营管理者，公司无论如何难以在激烈得近乎残酷的市场竞争中发展壮大。

市场竞争不仅是产品和服务的竞争，或是技术的竞争，也不仅是经营战略和营销策略的竞争，或经理人员管理才能的竞争，还是公司整体实力和市场形象的竞争。塑造独具魅力的公司文化和公司形象，对提高公司的竞争力同样是至关重要的。

目前，我国已初步形成了多种经济成分在市场中共同竞争的格局，未来的竞争会更激烈。公司生死寻常事，谁家不思常风流！命运就掌握在公司自己手中。

目 录

第一章 重塑市场主体	(1)
第一节 变革中的国有企业制度	(2)
一、计划经济下国有企业制度与行为特征	(2)
二、“放权让利”中的国有企业制度与行为特征	(3)
三、承包制下的国有企业制度与行为特征	(6)
第二节 走出困境：建立现代企业制度	(12)
一、国有企业制度缺陷的根源	(12)
二、构筑现代企业制度的尝试	(14)
三、走出困境	(16)
第二章 公司的组织制度	(20)
第一节 公司组织结构的设计	(20)
一、公司组织结构的主要形式	(20)
二、公司组织的变革和创新	(26)
第二节 公司治理结构	(27)
一、公司治理结构的内容及特点	(27)
二、我国公司治理结构中存在的问题	(30)
三、完善我国公司治理结构的基本思路	(32)
第三节 新三会与老三会	(33)
一、处理新老三会关系的基本原则	(34)
二、正确处理新三会和老三会的关系	(35)
第四节 集团公司	(37)
一、集团公司的含义	(37)
二、集团公司结构的基本特征	(37)
三、我国集团公司的发展及主要缺陷	(39)
四、发展我国集团公司的对策	(42)
第三章 公司的经营战略	(45)

第一节 市场发展战略	(45)
一、扩张性发展战略	(46)
二、多角化经营战略	(47)
第二节 市场竞争战略	(51)
一、市场领先者战略	(51)
二、市场挑战者战略	(57)
三、市场追随者战略	(60)
四、市场补缺者战略	(60)
第三节 资本经营战略	(62)
一、资本经营战略的主要形式	(62)
二、运用资本经营战略需注意的问题	(64)
第四章 公司的市场开发	(66)
第一节 公司的市场调研	(66)
一、找出问题和确定调研目标	(67)
二、制订调研计划	(68)
三、发现信息来源	(70)
四、第一手资料的收集	(70)
五、信息的分析和处理	(72)
六、提出调研结果	(73)
第二节 市场细分及目标市场选择	(73)
一、市场细分化及其意义	(73)
二、市场细分标准	(75)
三、市场细分应注意的问题	(79)
四、目标市场策略	(79)
五、选择目标市场策略应考虑的因素	(81)
第三节 国际市场的拓展方式	(82)
一、间接外销	(82)
二、直接外销	(85)
三、合营	(87)
四、国外直接投资	(91)

第五章 产品创新	(95)
第一节 新产品开发	(95)
一、新产品与消费欲望	(95)
二、公司长盛不衰的奥秘:开发新产品	(96)
三、新产品开发的现代特点	(97)
四、新产品开发的基本方式	(99)
五、新产品开发的策略	(101)
第二节 名牌战略	(103)
一、名牌与名牌效应	(103)
二、推行名牌战略与市场竞争	(104)
三、如何实施名牌战略	(106)
四、自创名牌要诀:坚持不懈,艰苦奋斗	(111)
第三节 以质取胜	(112)
一、质量——公司的生命	(112)
二、如何做到以质取胜	(114)
第六章 技术创新	(119)
第一节 技术战略	(119)
一、技术战略是技术创新的纲领	(119)
二、技术战略的主要特征	(121)
三、技术战略的分类	(123)
第二节 技术创新的特征、类型和方法	(128)
一、技术创新的特征	(129)
二、技术创新的类型	(131)
三、技术创新的方法	(133)
第三节 技术协作	(137)
一、技术协作的作用	(137)
二、技术协作的主要组织形式	(139)
第七章 管理创新	(142)
第一节 管理理论丛林	(142)
一、科学管理的兴起	(142)

二、行为科学理论·····	(145)
三、现代管理的崛起·····	(148)
第二节 现代公司管理的创新:以人为本·····	(149)
一、重新认识人以及对人的管理·····	(149)
二、新人群关系的内容与实践·····	(152)
第八章 经营者的素质养成 ·····	(157)
第一节 经营者的素质构成·····	(157)
一、政治素质·····	(158)
二、心理素质·····	(159)
三、身体素质·····	(162)
四、知识素质·····	(163)
五、能力素质·····	(165)
第二节 公司经营者素质的培养途径·····	(169)
一、自学·····	(170)
二、实践·····	(171)
三、自我控制·····	(171)
第三节 努力造就中国的企业家队伍·····	(172)
一、经营者成长的障碍·····	(172)
二、对策·····	(173)
第九章 公司的文化建设 ·····	(175)
第一节 何谓公司文化·····	(175)
一、公司文化的内涵和本质·····	(175)
二、公司文化的内容和结构·····	(176)
三、公司文化的功能与特征·····	(178)
第二节 公司文化塑造·····	(181)
一、塑造公司文化的知识准备·····	(181)
二、塑造公司文化的资料准备·····	(184)
三、塑造公司文化的步骤·····	(185)
四、塑造公司文化的具体方法·····	(186)
五、我国公司文化建设中存在的问题·····	(188)

第三节 公司文化重塑	(189)
一、公司文化重塑的原因	(190)
二、重塑公司文化的方法	(191)
三、重塑公司文化需注意的几个问题	(194)
第十章 公司形象设计	(196)
第一节 公司形象的产生	(196)
一、公司形象产生的经济背景与市场基础	(196)
二、公司形象的概念差异	(198)
第二节 公司形象机制	(201)
第三节 公司形象创新	(205)
一、CI设计的基本原则	(205)
二、公司导入CI程序	(207)
三、公司形象的设计创新	(210)
四、公司综合感觉形象的设计创新	(215)
第四节 公司形象的生命周期和维护	(219)
主要参考文献	(220)
后 记	(226)

第一章 重塑市场主体

市场取向的改革要求企业成为市场的主体，各类公司在市场上平等竞争。缺少市场主体无论如何建不起市场经济体制，当然也谈不上市场竞争和赢得竞争。企业制度决定企业行为。如果企业仍然留恋作为行政机构附属物的地位，依靠政府父爱式的保护过日子，就会淡化自我发展和在市场竞争中取胜的意识，自然也不会锐意进取、开拓市场、赢得市场。建立符合市场经济规范的公司制度，是企业市场竞争中取胜的前提。重塑市场微观主体的过程，正是企业制度的不断创新过程，也是公司投身市场竞争洪流的起步阶段。谁在企业制度创新中先行一步，谁就在竞争中领先一步。

改革中的企业制度创新看似由政府推动的，实质上则是企业自己的事情，分析企业改革问题，并不是我们的目的所在，通过研究企业改革揭示企业制度创新的规律，为企业制度创新和公司制度的建立提供前瞻性的导向，才是我们的初衷。

第一节 变革中的国有企业制度

一、计划经济下国有企业制度与行为特征

为了把握改革中国有企业制度变迁的状况，首先必须了解计划经济下国有企业的制度特征。

计划经济下的国有企业是行政机构的附属物，与作为市场主体的企业有根本区别，由于政企不分，既没有形成所有者、经理人员、职工各自的责权利平衡关系，也没有形成三个主体间责权利制约关系。所以，企业根本不存在经济活动主体的责权利制衡机制。其特征主要表现为以下几点：

1. 国家直接经营企业，所有权与经营权不分，政企不分。国家作为生产资料所有者代表，按照行政方式决定企业投资活动，任命企业经营管理人，决定企业生产什么，生产多少，如何生产，生产所需的技术设备、原材料等均由国家统一调拨，产品销售价格、销售渠道都掌握在国家手中，劳动者就业由国家统一分配，工资由国家统一规定。总之，国家拥有对企业进行行政方式的管理权。但是，国家作为企业所有者却不承担所有者的责任。国有资产所有权被分解到政府各管理部门，企业和它的主管部门一起负责生产，财政部门负责对企业资产收益的管理，计划部门负责企业的投资活动，组织部门任命企业负责人，经委和银行管理信贷事宜，劳动部门负责职工分派……各级行政的主管部门都不能单独对国有资产负责，单独享有国有资产利益，单独承担所有者责任。这样，国家各行政管理部门都干预企业的经营活动，却都不对自己行使权力的结果负责。正因为如此，在企业向国家伸手要资金，要原材料，要求减免上缴利税和降低任务指标时，常能得到“父爱式”的许可。

2. 由于经理人员与所有者合一，经理人员也是行政官员，只能听命于上级领导的安排，没有自身独立的经济利益，也不负经营亏损责任，这就决定了其行为规则。一方面，企业只注重完成上级部门下达的指标。而各个政府部门的指标综合在一起，既包括了经济指标，又包括社会指标；既要追求经济增长，又要保证社会充分就业。这就要靠追加投入来实现。另一方面，由于政府部门和企业经理人员都没有独立的经济利益和相应的经济责任，都只关注非经济利益，追求职务的升迁和社会荣誉，于是，总希望自己所管辖的事业规模更大，因而企业经理人员把改善企业管理放在次要地位，常常向上级讨价还价，争取国家更多的物资投入，企业的要求总能得到尽可能的满足，“父爱主义”在很大程度上助长了粗放型经济发展倾向。

3. 统包统配的就业制度下，职工没有职业选择权，也不承担失业风险，工资由国家统一规定，劳动者的责权利关系失衡。这决定了其行为方式：职工缺乏劳动的积极性和主动性，劳动效率和劳动质量都受到影响。

二、“放权让利”中的国有企业制度与行为特征

“放权让利”是我国城市经济体制改革的最初选择，它是在维持计划经济基本框架条件下所进行的责任、权力和利益关系的调整。从企业角度看，这种改革过程正是制度的创新。由于制度创新，国有企业行为渐渐地发生了变化。

1979年5月，在四川省先期进行扩大企业自主权试点的基础上，国家经委、财政部等6个部门在京、津、沪三地选择首都钢铁公司等8家企业进行企业扩权的试点。同年7月，国务院下达了旨在推动对国有企业放权让利的改革的5个文件，其主要内容包括：（1）国家对企业主要考核四项指标，即产品产量、质量、利润、合同执行情况；（2）实行利润留成，根据不同行业、不同企

业的具体情况，确定不同的利润留成比例，用利润留成建立生产发展基金、集体福利基金和职工奖励基金；（3）逐步提高固定资产折旧率及在企业的留成比例，固定资产折旧费用于企业的挖潜、革新、改造；（4）实行固定资产有偿占用制度；（5）实行流动资金全额信贷制度。企业所占用全部资金，由财政拨款改为由银行贷款方式提供；（6）鼓励企业发展新产品，企业可以向有关部门申请出口自己的产品；（7）企业有用人自主权。

放权让利的改革，在一定程度上提高了完成国家计划和增产增收的积极性，企业有了自我发展意识和盈利意识。以四川省为例，全省参加扩权试点的100家工业企业和40家商业企业，产值和利润增长速度均明显高于全省的平均水平。这正是企业制度创新带来的积极效应。

但是，由于改革并未建立起产权明晰、责权明确、政企分开和管理科学的企业制度，未形成企业主体的责权利制衡机制，企业行为缺少有效的约束，生产增长主要依靠增加投入。这一点反映到宏观上，就是财政赤字和通货膨胀日益严重。为此，国家对工业企业实行了利润包干的经济责任制，一方面要求对企业放权，另一方面又要求企业完成利润上缴任务。

经济责任制在短期内取得了一定效果，一些企业增产增收，但对绝大多数企业来说，并未因此而提高经济效益。特别是在价格、税收、投资、金融等体制未有根本性的改革举措的条件下，盈利水平并不能真正反映企业经营状况，因而，企业利润包干指标的确定只能依赖一对一谈判这种极不规范的形式，指标确定不合理，“鞭打快牛”的现象普遍存在，造成了经济秩序混乱。这正是不科学的制度变动导致的不良后果。

鉴于这种情况，必须改变以讨价还价的谈判方式确定上缴利润基数的作法，在制度安排上有效界定国家与企业的分配关系。为此，自1983年6月起，转而实行两步“利改税”，即国有大中型

企业按毛利的 55% 上缴所得税，对税后利润高于原留利水平的部分，以包干上缴、固定比例上缴、缴纳调节税或定额包干上缴等办法上缴给国家。对税后利润低于原留利水平的则减征所得税。对小型国有工业企业按 8 级超额累进税率征收所得税。1984 年第四季度后，开始实行“第二步利改税”，将税利并存的上缴利润也改为上缴税收即调节税。到 1986 年底，利改税历时 3 年半，并未能为企业创造一个公平竞争的环境，不仅使各类企业的税收待遇存在差别，而且调节税仍然无法避免鞭打快牛的状况；当然，它也不能建立起责权利制衡机制，企业对政府的行政依赖和预算软约束仍普遍存在。企业制度创新仍处于探索阶段。

总之，在维持计划经济下所进行的放权让利改革，虽然初步触动了国有企业主体旧的责权利关系，但是，并未建立起责权利制衡机制，国有企业也未成为真正的市场主体。放权让利使企业资产所有者的权力分解、下放，利益分散，却没有从根本上改变国有资产无人负责的局面；经理人员有了部分经营自主权，却没有形成经理人员独立的经济利益，而且缺乏经济责任和风险压力，他的压力主要来自行政部门，以及本企业职工对增加个人收入的预期，因此，经理人员“一只眼睛盯着市场，一只眼睛盯着市长”，既希望改善经营状况，又希望转嫁经营风险；职工有了“多劳多得”的经济权力，但不具备选择职业的条件，也没有失业风险，这造成了很强的收入攀比心理，它反作用于经理人员，使经理人员不得不靠增发奖金、实物等满足职工的愿望，以获得群众较好的评价。

在放权让利的同时，实际上也在进行着一系列的建立所有者、经理人员、职工的责权利制衡机制的探索。厂长负责制、租赁制、利润包干责任制等，都试图通过解决企业经营责任的落实问题，构造经理人员的责权利平衡关系，并约束政府、职工的行为。但是，由于这些改革措施未能建立起企业所有者的责权利平衡关系，政