

Guilinshi Ershiyi shiji Keche  
Gongye Kechixu Fazhan Zhanlüe

桂林市二十一世纪客车  
工业可持续发展战略

桂林市交通局  
桂林市客车工业集团公司 合著  
广西师范大学

人民交通出版社

## 内 容 提 要

本书针对桂林市的客车工业,从管理战略、市场战略、企业文化战略、投资战略以及桂林客车工业可持续发展与桂林经济发展关联分析及预测研究等方面做了专题研究,提出了一个比较全面、科学、可行的桂林市21世纪客车工业可持续发展总体战略。

### 图书在版编目(CIP)数据

桂林市21世纪客车工业可持续发展战略/桂林市交通局等著. —北京:人民交通出版社,2000.10  
ISBN 7-114-03774-0

I. 桂… II. 桂… III. 客车-重工业经济-可持续发展-研究-桂林市 IV. F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第55343号

桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略  
桂林市交通局  
桂林市客车工业集团公司 合著  
广西师范大学

正文设计:王秋红 责任校对:刘高彤 责任印制:杨柏力

人民交通出版社出版发行

(100013北京和平里东街10号 010-64216602)

各地新华书店经销

北京鑫正大印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8.5 字数:228千

2000年11月 第1版

2000年11月 第1版 第1次印刷

印数:0001-3100册 定价:19.00元

ISBN 7-114-03774-0

U·02734

# 《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略》 编著者名单

主 编 黄家城 欧阳林  
副主编 龚国宗 甘宣明 靳振宝  
        王仁德 秦 联  
参 编 吴玉鸣 何昭红 吴国萍  
        杨战立

# 前 言

桂林客车工业在 90 年代中期时,由于抓住了难得的历史机遇,通过自身的努力,在 1995~1999 的五年时间里获得了很大的发展,成为桂林市的利税大户,为地方经济的发展做出了较大的贡献。但是,历史从来没有因为胜利者的欢呼而停止过脚步。21 世纪的市场竞争是无疆域的竞争。随着中国经济的不断向前发展,随着我们离 WTO 的大门越来越近,市场竞争日趋激烈。市场从来不相信眼泪,也不会同情弱者,更不会相信过去的荣耀,它只向不畏艰难险阻而勇往直前的智士俯首称臣。先哲孟子曾告诫后人:生于忧患,死于安乐。居安思危,不断研究市场,研究企业自身,知己知彼,才能使企业繁荣昌盛之树常青。

1999 年 3 月,桂林市交通局领导在桂林客车工业经过短短几年就取得喜人的成绩和发展的同时,深感国内客车工业竞争的激烈,要保证桂林客车工业获得可持续发展,就必须对国内客车行业的状况有着正确的判断,对企业自身的状况有着清醒的认识,对企业的长远发展有着一个整体的考虑。只有这样,在 21 世纪,桂林客车工业才能有一个长足的发展,才能对桂林市的经济的发展有更大的贡献。而此时广西师范大学企业经营管理与发展研究所聚集着一批在经济学、管理学、公共关系学、心理学等学科有较深造诣的中青年专家学者,也正在寻求走向社会、服务社会的契机。由于有着共同的愿望,所以双方很快达成了合作意向,决定由桂林市交通局、桂林客车工业集团、广西师范大学企业经营管理与发展研究所三家单位组成联合研究小组,开展对《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略》进行研究。由此开始,我们根据《广西壮族自治区交通厅关于下达广西交通 1999 年度第二批科研项目计划的

通知》(交科技函[1999]879号)对课题进行了全面与系统的研究。

这就是桂林市交通局、桂林客车工业集团的高层领导、广西师范大学的一群专家学者对桂林客车工业如何走向更加美好的明天而进行思考与研究的问题。本书的出版正是这一行为的结果。

本书要研究与探求的是已取得初步成功的桂林客车工业如何才能继续缔造辉煌、走向可持续发展的良性循环的问题。一般说来企业获得成功的因素不外乎有二个：一是企业的外部生存环境较好，即企业所在地的法律法规有利于企业的发展、人才的供给状况比较充足、企业所在的行业的国际国内发展状况良好、同业的竞争并没有达到你死我活的地步；二是企业内部的管理水平比较高。这涉及到企业的战略、宗旨、基本的经营决策、组织政策、人力资源政策、资本运营能力等一系列内部制度的安排。战略是企业的灵魂，是主宰企业命运、统一企业思想与行动的大政方针。没有灵魂的企业是不可能铸造一支能征善战之师，从而也不会有更加灿烂的明天。有战略目标而没有明确的战略规划设计，或者有一个明确的战略规划设计，但没有实施的组织与管理措施，都不能算作有战略。

桂林客车工业在实现了多年的增长之后，面临着国内其他客车企业咄咄逼人的强有力竞争，由于桂林客车工业自身存在着技术开发人才缺乏、技术创新能力较弱；企业生产规模较小；售后服务不够完善等诸多问题，因此，如何使得桂林客车工业在21世纪能够实现可持续增长，这就很有必要对其现状进行全面系统的研究、分析，找出其优势及存在的主要问题。

全球汽车工业在20世纪末进行了战略性重组、兼并、合并、联合浪潮不断兴起，企业规模与竞争力迅速得到了提升，对我国汽车工业造成了巨大的压力；而我国加入WTO又是转眼即到的事情，对汽车工业而言，失去了关税和非关税的双重保护，那些规模小、成本高、技术水平落后、创造能力不强的企业将难以生存。因此，国内汽车工业进入大规模资产重组以及发生兼并、合并将是大势所趋、难以避免。今后汽车工业将在产品、质量、服务、价格主面展

开非常激烈的竞争,这将给桂林客车工业带来巨大的压力。面对国内外的挑战与压力,桂林客车工业应该如何壮大自己的实力,确立自己的竞争优势,在竞争中赢得较大的市场份额,保持利润的稳定增长,这是摆在桂林客车工业集团公司、各内部企业高层领导、桂林客车工业主管领导面前的一个迫切需要解决的重要课题。

1998年,桂林市客车工业集团是桂林市产值超十亿元(10.53亿元,1990年不变价)的唯一企业,桂林市国内生产总值GDP的3.16%和工业增加量的0.91%直接来源于客车工业;1990~1998年,客车工业推动桂林市国民经济、工业经济年均递增6.7个百分点和7个百分点,对桂林市国民经济有着较大的贡献。在21世纪,桂林客车工业在桂林市经济发展中处于什么样的位置,市领导亟需有关方面提出相关的决策信息与决策的科学依据。

国有大中型企业改革在近三年中一直成为中国经济改革的重头戏,桂林客车工业在这种浪潮中如何按照现代企业制度模式,搞好各种改革,在原有基础上跃上一个新台阶,这也需要进行深入与细致的研究。

我们进行这个项目的研究,主要是想通过研究,为企业提出可行的发展战略,使企业能够建立完善、高效的现代企业管理制度,充分合理地利用企业的各种资源,主要包括有形资产如物资、设备、厂房等,无形资产如品牌形象、人力资源、信息等;从而使桂林客车工业在21世纪能够走向质量、效益、规模、结构相互协调的可持续发展的道路。

我们确立本课题研究的立足点是:从实事求是的原则出发,在全面调查研究的基础上,力争对环境信息和现状及现实问题有全面的把握;把桂林市客车工业发展置于全市经济整体发展的大系统、大环境之中,从全市整体发展中确定桂林客车工业的地位和发展战略。

正是循着这一思路,我们的研究形成了如下特色:

(一)将定性分析与定量分析有机地结合起来。在研究与写作中采用了访谈、现场观察、座谈、抽样问卷调查等多种调查方法,在

大量实地进行详细调查的基础上,获取了我国客车工业发展及研究现状、桂林客车工业集团公司及各企业内部管理、市场、投资、技术、人力资源、企业文化等方面详细的资料。然后,我们利用研究的数量经济方法——计量经济学、灰色系统理论、统计学方法,采用国际流行的大型社会科学统计分析软件 SPSS for WINDOWS 中的基本和高级研究方法如计量经济学的时间序列相关分析、回归分析、因子分析与聚类分析等方法,以及自己编制的灰色系统分析软件中的方法如灰色关联模型、灰色协调模型、灰色动态预测模型等定量分析预测模型,利用计算机模拟仿真,对调查数据及文献统计数据作了定性与定量技术经济分析,通过多方法、多方位、多层次、多方案的交叉模拟研究,对桂林市客车工业经济、工业经济(包括工业的主要行业)和国民经济,以及生产规模、销售能力、经济绩效以及桂林市经济发展前景进行了关联分析、可持续发展协调分析及多方案综合集成预测等科学定量的综合集成研究,力求在客观、全面、系统的情况下对课题进行了研究,从而确保了研究成果具有科学性、可行性与前瞻性。

(二)运用系统工程原理和方法,对桂林客车工业进行多学科综合研究,抓住客车工业发展中的主要问题,从宏观和微观的角度对桂林客车工业的优势及存在的问题进行了深入细致的分析。在研究与写作过程中,课题组对桂林客车工业及企业内部的经济政治环境、竞争对手、自身优劣势、市场营销、资金投入、经营管理、人力资源、技术开发与创新能力、企业文化等进行了为期四个多月的详细调查,并对调查结果进行了科学分析。在此基础上,进行了中期《桂林客车工业可持续发展与桂林经济发展关联分析及预测研究》、《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展管理战略》、《桂林市场二十一世纪客车工业可持续发展市场战略》、《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展企业文化战略》、《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展投资战略》等专题研究,最后,根据调查研究分析报告与中期研究成果,在充分地分析与明确桂林客车工业发展的有利条件和存在的问题、面临的挑战和机遇的基础上,提出了一个全

面、科学、可行的桂林客车工业可持续发展总体战略。

### (三) 科学性与可行性融为一体。

在课题研究与本书的写作过程中,我们既注意到研究的科学性,又本着理论与实践相结合的原则,使提出的建议能真正指导企业的经营管理工作,从而使科研成果转化为真正的生产力。

#### 1 成为政府高级官员决策、指导桂林市经济发展和科学依据。

由于本课题研究具有现实性、科学性、可行性与前瞻性的特点,因此研究成果很快可以成为各级领导决策的依据。桂林市市长李金早在1999年12月15日《在全市经济工作会议上的讲话》中提出要“突出调整优化工业结构。结合旅游城市特点,着力发展少污染、高效益、高附加值的工业项目。一要继续抓好骨干企业,鼓励支持桂林客车集团、橡胶集团、三金药业集团……等一批骨干企业,形成规模优势,增强对全市经济的拉动作用。同时还要支持大宇客车、NEC……等合资企业扩大规模、提高档次,加快形成新的产业群,使其对我市经济发挥更大的推动作用。二要壮大支柱产业。采取有效措施,重点扶持电子机电一体化、客车及汽车配件、食品饮料和医药等四大支柱产业,使之壮大”。

#### 2 成为企业经营管理的重要参考指南。

本课题研究本着追求效用最大化原则,边研究边实施、边发挥效益的原则,在逐步形成成果的过程中就应用于指导企业的经营管理活动当中。

在经过集团各企业领导与员工的共同努力之后,桂林客车工业集团在1999年生产和销售客车分别为3466辆和3451辆,同比增长6.48%和9.14%;其中生产豪华高档客车715辆,同比增长62.5%,跨入全国生产豪华大客车产量最高的前列。集团公司在1999年完成工业总产值11.13亿元,超额完成年计划的9.17%,比上年同期增长7.5%。成为全市超10亿元的唯一企业,在全国交通行业客车生产排名第二。

课题研究在全面、系统地分析了桂林客车工业发展的有利条件和存在的问题、面临的挑战与机遇的基础上,提出了一个全面、

科学、可行的桂林客车工业可持续发展总体战略 这为集团公司的各企业合理地利用和优化配置企业的资源 ,为企业在生产经营管理、市场营销、建设企业文化等方面提供了具有现实指导性和可操作性的建议 ,为企业未来的发展指明了方向 这为桂林客车工业能够在 21 世纪走向质量、效益、规模、结构相互协调的可持续发展道路提供了科学的理论依据 ,为桂林市政府制定产业政策提供了可靠的决策信息和科学的依据。

实施战略特别要讲究精细化 ,讲究落到实处。企业要发展 就要始终以市场为导向 ,树立权变观念 ,就要建立自己的创新机制 ,因为从某种意义上说 ,创新是企业战略的核心和生命。没有新人才 ,没有新的管理模式 ,没有新的企业文化 ,就没有前进和成功。我们的战略研究是建立在对过去的资料信息分析研究与预测的基础之上的 ,企业所处的环境在不断地发生变化 ,未来具有很多的不确定性 ,因此 ,企业在不同社会环境变革的历史时期都要调整战略 ,以使企业的步伐与内外部环境相适应。

这部著作是集体研究的结晶 ,虽然我们殚精竭虑 ,但毕竟水平有限 ,信息与资料不够完全充分 ,时间仓促 ,不如意之处依然很多 ,因为企业竞争战略的制定需要对产业和竞争者的精微理解 ,需要远见卓识 ,所以书中难免存在着诸多缺陷和错误 ,我们衷心希望本书能对桂林客车工业的可持续发展 ,能对中国的汽车工业发展有所助益。也希望各方面专家与学者对我们书中的缺点和错误进行批评和指正。在 21 世纪 ,中国的兴衰将紧紧依赖于企业群体的兴衰 ,没有企业的不断壮大和发展 ,就没有综合国力的提高 ,也就不可能使中国的声音在地球的上空宏亮地久久地回荡。

黄家城 欧阳林

2000.10.18

# 《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略》 课题组成员名单

- 顾 问 :阳国亮 广西师范大学党委副书记、研究员
- 组 长 :黄家城 桂林市交通局局长
- 副组长 :龚国宗 桂林市交通局副局长
- 靳振宝 桂林市客车工业集团公司总经理
- 欧阳林 广西师范大学企业经营管理与发展研究所所长、教授
- 王仁德 桂林市客车工业集团公司副总经理
- 秦 联 桂林市客车工业集团公司副总经理
- 成 员 :蔡斌连 桂林市交通局企业管理处副主任
- 甘宣明 广西师范大学企业经营管理与发展研究所副所长、讲师
- 吴玉鸣 广西师范大学经济系、经济研究与咨询服务中心讲师
- 何昭红 广西师范大学企业经营管理与发展研究所副教授
- 吴国萍 广西师范大学企业经营管理与发展研究所副教授
- 杨战立 广西师范大学企业经营管理与发展研究所讲师

# 《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略》 课题研究的评审意见

2000年3月30日至31日,由广西交通厅主持,邀请有关单位专家,在桂林市召开由交科技函[1999]879号文下达的、桂林市交通局牵头承担的《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略》课题研究成果评审会。参加评审的有中国公路学会客车学会,自治区经贸委、科技厅、社科院、汽车工业办公室,广西大学,桂林市政府、市经贸委、市科委、市汽车工业办、政府发展研究中心、运输集团11个单位17位专家。评审组听取了课题组的研究报告,审查了课题组提交的文件资料,经认真讨论,提出如下评审意见:

(一)课题组的组成由市政府倡导、大专院校、科研单位、企业参加的四位一体课题研究,在全国客车行业尚属首次,课题研究达到计划任务书的要求。

(二)课题组提交的调查研究报告、分析研究报告、总体发展研究报告,资料齐整、内容丰富,在调查研究的基础上,应用大量的第一手资料和数据进行逻辑分析论证,研究的方法科学,技术路线正确。

(三)课题运用系统工程原理和方法,对桂林客车工业进行多学科综合研究,抓住客车发展中的主要问题,既注意到充分发挥客车工业自身的优势,又对发展中存在的问题进行了深入细致的剖析,提出的战略指导思想,战略目标明确,战略措施具体,对桂林客车工业发展有参考价值。

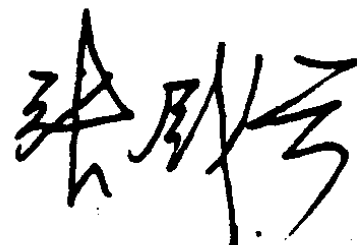
综上所述,该项研究达到区内同类研究先进水平,研究成果可供政府决策参考。

最后专家认为有些问题分析不够具体 ;报告中的文字内容应加以修饰、精练 ,进一步完善。

评审委员会主任委员



副主任委员



2000 年 3 月 31 日

评审委员会名单

序号	评审会职务	姓名	工作单位	所学专业	现从事专业	职称职务
1	主任委员	王今明	中国公路学会、客车学会	汽车	汽车	高工、秘书长
2	副主任委员	张盛云	广西区交通厅	汽车	科技管理	高工、处长
3	委员	梁承宪	广西人大法制委	汽车	法制研究	高工、副主任
4	委员	滕冲	广西区经贸委	机电	科技管理	高工、副主任
5	委员	马自求	广西区交通厅	机械	科技管理	高工、处长
6	委员	黄怀轩	广西区汽车工业办公室	机械	汽车科技管理	高工、副主任
7	委员	谢永泉	广西公路运输管理局	汽车	汽车	高工
8	委员	苏建军	广西区科技厅工业处	机电一体化	科技管理	工程师

续上表

序号	评审会职务	姓名	工作单位	所学专业	现从事专业	职称职务
9	委员	张卫国	广西区经贸委	自动化	科技管理	高工、处长
10	委员	詹宏松	广西社科院	经济	经济研究	教授、院长
11	委员	王子宾	广西大学	农机	汽车	副教授
12	委员	吴集成	桂林市政府	经济	管理	高经济师、副市长
13	委员	陈刚	桂林市经贸委	农机	科技管理	高工、主任
14	委员	陈淑君	桂林市经贸委	机械	科技管理	高工、副主任
15	委员	杨克林	桂林市经贸委	化工	科技管理	高工、科长
16	委员	卢向坚	桂林市科委	大气物理	科技管理	高工、副主任
17	委员	杨清莲	桂林发展研究中心	经济	经济研究	高经济师、主任
18	委员	朱元吉	桂林运输集团	汽车	技术管理	高工、总工程师

# 《桂林市二十一世纪客车工业可持续发展战略》

## 总 目 录

一、桂林市 21 世纪客车工业可持续发展战略 .....	1
二、桂林客车工业可持续发展与桂林经济 发展关联分析及预测研究 .....	57
三、桂林市 21 世纪客车工业可持续发展 管理战略 .....	113
四、桂林市 21 世纪客车工业可持续发展 市场战略 .....	139
五、桂林市 21 世纪客车工业可持续发展企业 文化战略 .....	183
六、桂林市 21 世纪客车工业可持续发展 投资战略 .....	207
后记 .....	251
参考文献 .....	253

**桂林市 21 世纪客车  
工业可持续发展战略**

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
STRATAGY ON BUS INDUSTRY  
IN GUILIN IN THE 21ST CENTURY**

## 内 容 简 介

工业企业发展战略是一个工业企业的核心和灵魂。工业企业战略定位是工业企业可持续发展的基石,战略的正确与否,直接关系到一个行业或企业的成败。然而,桂林市客车工业企业主动研究市场不够,恰好缺乏一个以市场为导向的正确的发展战略。因此,需要在对桂林市客车工业及企业内外部经济政治环境、竞争对手、自身优劣势、市场定位、资金投入、经营管理、人力资源、技术开发创新能力、企业文化等进行细致调查分析,在《桂林客车工业可持续发展管理战略》、《桂林客车工业可持续发展市场战略》、《桂林客车工业可持续发展投资战略》、《桂林客车工业可持续发展企业文化战略》、《桂林客车工业可持续发展与桂林经济发展关联分析及预测研究》等专题研究的基础上,提出一个比较全面、科学、可行的桂林市21世纪客车工业可持续发展总体战略。

桂林市客车工业21世纪前10年可持续发展战略的总体思路为:以可持续发展为最终目标,抓住经济全球化、汽车工业全球战略调整和业务重组、世界贸易组织(WTO)的即将加入、中国西部大开发战略组织实施带来的机遇,以及国家在汽车产业“十五”规划中要重点扶持10家大型客车企业、广西壮族自治区、桂林市积极扶持客车工业的良好契机,突出、充分发挥比较优势,以管理创新和多元化融资和投资滚动战略启动和激活客车工业企业的协调发展,实施低成本扩张战略、名牌战略、动态联盟战略、技术创新战略、人力资源开发战略、现模经济战略、自主开发战略、柔性组织战略、顾客满意战略、企业形象战略;培育客车工业核心竞争力,力争在2~3年内实现客车工业规模经济,开发十年不落后的车型;争取实现客车生产的新技术、新工艺、新装备、新产品、新市场、新组织、新体制、新机制、新队伍、新效益,增强综合实力和培育核心竞争力;使桂林客车工业的技术水平接近或达到国内客车同行业的先进水平,力争实现客车工业的综合经济效益和综合经济实力在2005~