

《国企改革实例分析》编委会名单

主编 阳安江

副主编 刘世锦 马仲良 邓洪波

编委 (以姓氏笔画为序)

王东升 王建东 白文祥 朱武安

乔俊峰 许家驹 邢德海 肖宇航

宋志平 陆昊 张耘 张毅

张金钢 杜国盛 李福成 杨廉斯

罗冰生 郁志桐 赵弘 赵惠臣

姜俊贤 殷荣彦 殷顺海 陶铮正

黄国诚 温振福

国企改革实例分析

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国企改革实例分析 阳安江主编 北京：北京出版社，
1994

ISBN 7-100-03810-0

I 国... II 阳... III 国有企业 经济体制改革 研究 原
中国 IV 564.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (9401) 第 011 号

国企改革实例分析

阳安江 主编

北京出版社出版

*

北京出版社出版

(北京北三环中路 11 号)

邮政编码：100088

北京出版社出版集团总发行

北京出版社印刷厂印刷

16 开本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 张 11.5 印张 280 千字

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-100-03810-0

定价：4.50 元

《国企改革实例分析》编委会名单

主编 阳安江

副主编 刘世锦 马仲良 邓洪波

编委 (以姓氏笔画为序)

王东升 王建东 白文祥 朱武安
乔俊峰 许家驹 邢德海 肖宇航
宋志平 陆昊 张耘 张毅
张金钢 杜国盛 李福成 杨廉斯
罗冰生 郁志桐 赵弘 赵惠臣
姜俊贤 殷荣彦 殷顺海 陶铮正
黄国诚 温振福

目 录

- 总论 北京国有企业改革思考 (员)
- 实例 员 走技术改造之路，不断提高竞争能力
——燕化公司依靠科技进步实现持续发展 (圆)
- 实例 圆 坚持技术创新，实现集约增长
——北人集团公司技术创新 圆年 (源)
- 实例 猿 星海和声鸣盛世
——星海乐器公司以技术改造加速企业发展 (缘)
- 实例分析之一 摇 技术进步是国企振兴的不竭动力 (远)
- 实例 源 市场引导燕京，燕京赢得市场
——燕京啤酒集团在市场竞争中显身手 (苑)
- 实例 缘 主业是根，延伸是本，创新是魂
——市糖业烟酒公司是怎样从计划走到市场的 (怨)
- 实例分析之二 摇 市场拓展与品牌培育的有机结合 (员园)
- 实例 远 用新技术改造老产业
——建材集团在结构调整中迈上新台阶 (员缘)
- 实例 苑 以“放小”为中心，以结构调整为突破口
——二轻总公司在“放小”中实现结构调整 (员缘)
- 实例 愿 感应大市场，创新酒文化
——红星酿酒集团在结构调整中发展壮大 (员缘)

实例 怨 摇 多点支撑，抗击风险

——首钢总公司在结构调整中获得新生 (员缘)

实例分析之三 摇 结构调整大有可为 (员缘)

实例 员园 摇 转换企业机制，重塑竞争主体

——东方电子集团企业再造之术 (员源)

实例 员员 摇 坚持创新，持续发展

——城建集团改革发展之路 (员源)

实例 员圆 摇 以市场为主导，以科技、生产为双翼

——万东医疗公司机制创新之路 (员源)

实例 员猿 摇 实施战略性重组，重振国有企业雄风

——双鹤药业公司资本经营之道 (员圆)

实例分析之四 摇 制度创新是振兴国企的必由之路 (员圆)

实例 员源 摇 “怨垣‘员’越园”

——北京开关厂的管理创新 (员圆)

实例 员缘 摇 “金星”何以“起死回生”

——北京金星制笔公司扭亏脱困创奇迹 (员缘)

实例分析之五 摇 国企改革必须强化管理 (员圆)

实例 员远 摇 民主管理的威力

——西友集团坚持依靠职工办企业 (员远)

实例 员苑 摇 培育企业创新发展的沃土

——北新集团企业文化建设 (员苑)

实例分析之六 摇 坚持民主管理，全心全意依靠职工办

企业 (员远)

实例 员愿 摇 百年老店同仁堂青春常驻

——同仁堂集团依托名牌造市场 (员愿)

实例 员怨 摇 一炉百年火，铸成全聚德

——全聚德集团振兴发展“老字号” (员愿)

实例分析之七	摇实施品牌战略，振兴老字号企业	(猿缘)
实例 圆	摇重塑北服，扬帆五洲	
	——市服装进出口公司大力开拓国际市场	(猿园)
实例分析之八	摇努力提高综合实力，积极参与国际竞争	
	(猿园)
实例 圆	摇以“猿亿元投资”利用“缘亿元资产”	
	——兆维集团积极利用外资激发企业活力	(猿苑)
实例 圆	摇“北通”崛起之路	
	——北京邮电通信设备厂以合资合作求发展	(猿怨)
实例分析之九	摇坚持合资合作，再铸国企辉煌	(猿怨)
实例 圆	摇诊断正确，手术大胆，保障有力	
	——北京制呢厂减员增效之路	(猿苑)
实例分析之十	摇实施再就业工程是国企走出困境的重大	
	举措	(猿园)
后摇记	(源园)

序

马摇洪

国有企业改革在我国经济体制改革中处于特别重要的地位。二十多年来，国有企业改革在诸多方面取得了程度不同的进展，企业面貌发生了很大变化，但历史遗留下来的某些体制性、结构性矛盾仍未得到根本解决，同时出现了一些经济转轨时期的新问题。党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，对新形势下进一步深化国有企业改革作出了战略部署。应当说，经过相当长时期的努力后，国有企业改革的方向和目标越来越明确，但具体的步骤和方法，还需要不同的地区和行业，依据各自的特点在实践中探索。在这种情况下，由阳安江同志主持的课题组经过深入调研后完成的《国企改革实例分析》一书的出版，就是一件很有意义的事情。

本书的主体部分是在对北京国家具有典型意义的企业调研的基础上形成的调研报告。这些报告分为企业转制、结构调整、管理创新等十个专题，每个专题有一篇分析性论文。从这些报告中，可以看到企业的经营者和职工是如何具体地推动企业改革、内部管理、技术开发、市场营销、结构调整的，如何在不利乃至非常困难的条件下，依靠自己的智慧和创造力来解决前进中的种种难题的。这些调研报告所总结的有益经验，首先，对北京市的企业很有价值。处在同一个城市，有着大体相同的外部环境，还

有一些企业处在同一行业，为什么有的企业就能在一个或几个方面做得较好或很好，而另外一些企业就不行？从中至少可以有两点启示：一是自身努力不够，没有做好自己应做能做的事情；二是别人能做到的事情，通过实实在在的努力，自己也很有可能做到。“身边发生的”事情和经验，对地处北京的企业来说是看得见、摸得着的，有着更为直接的对比和激励作用。其次，这些调研报告所总结的有益经验对全国也是有意义的。与北京情况接近的地方的企业可以从中更多受益。同时，如果北京国有企业改革能有大的进展，对全国国有企业改革大局将是一个积极推动。

当然，国有企业改革并不仅仅是单个企业的问题，更重要的是要使整个国有经济的职能转变和效率提高。这是近些年来在国有企业改革问题上认识的一大进步，也是本书研究中所十分重视的。从传统的计划经济转向社会主义市场经济，国有经济过长的战线要缩短，但更具实质意义的是其职能转变以及由此带动的战略性布局调整。如果只讲缩短战线，不重视职能转变和布局调整，还可能继续出现国有经济不该做的事情仍然在做，该做的事情却没有做或做不好的现象。十五届四中全会的《决定》中提出了国有经济应当保持控制力的四个领域，即关系国家安全的领域，自然垄断领域，提供重要公共产品和服务的领域，支柱产业和高技术产业中的重要骨干企业。这是在国有经济布局调整上的一个重要突破。本书的总论按照中央的精神，结合北京实际，提出了北京国有经济布局调整的具体意见。尽管有关的设想和做法还可以进一步讨论，但这件事情对新形势下的国有企业改革和发展至关重要。总论中对国有资产管理体制、国有独资和控股企业的内部治理结构、企业高层经营者的激励和约束、企业重组等问题，提出了不少有力度、有创见的意见和建议。北京是国家首都，国有经济的布局调整和国有企业改革是与城市建设和发展紧密联系在一起。总论在分析北京城市建设的状况和问题的基础

上，提出了提升城市结构，带动产业和经济发展的观点。这是一个很有意义、值得深入研究的问题。在调整城市发展战略、提升城市结构的过程中，大量的基础设施建设需要国有资本的介入，这个领域可望成为国有经济新的增长点。总之，按照中央既定的国有经济改革发展的方针，在调查研究的基础上，提出并落实符合实际、又具有创造性的措施，北京国有经济的战略性调整和国有企业改革完全可能有一个突破性的进展。

调查研究是我党的优良传统，也是我们做好经济工作的一项基础性工作。就我个人的经验来说，~~1980~~年代初我曾随张闻天等同志到陕北的杨家沟等地蹲点调查一年多，~~1981~~年代初在李富春等同志指导下到北京第一机床厂进行了较长时间的调查，~~1982~~年与经济学界的部分同志到大庆调查近一年。这些大的调查活动使我终身受益，调查后形成的研究成果应当说至今仍然是很有价值的。时过境迁，今非昔比，但注重调查研究的传统不能也不应该削弱或丢弃，而应根据变化了的形势加以继承、改进和光大。我们的经济状况究竟是什么样子，问题出在何处，如何从各自的实际出发创造性地开展工作，都离不开调查研究这个基本功，只在办公室里“拍脑袋”就难免出现判断和决策失误。北京市的领导同志直接组织较大规模的企业调查，出了一批有分量的研究成果，无疑是一件值得赞赏和倡导的事情。希望在新形势下能再大兴调查研究之风，并有更多的调查研究好作品问世。

~~1982~~年 缘月 缘日

总摇论

北京国有企业改革思考

摇摇改革开放以来，北京国有经济发展迅速，国有企业的改革逐步深入。特别是党的十五大以来，国有企业改革和发展的思路日益清晰，某些方面已经或正在取得重要突破。另一方面，与中央的要求和有些省市相比，北京国有企业改革的步子还不够快，一系列深层的体制和结构矛盾久拖未决，部分企业困难较大。员怨年怨月 圆日党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》后，中共北京市委提出了《关于贯彻党的十五届四中全会精神，大力推进国有企业改革和发展的意见》，北京国有企业的改革与发展正面临着重要机遇。最近，我们在对北京一批具有典型意义的国有企业进行深入调研，认真分析国有企业改革的现状、经验和存在的主要问题的基础上，对新形势下进一步推进北京国有企业改革的思路，提出了意见和建议。

一、国有企业改革取得的重要进展

北京国有企业改革，经历了一个逐步深化的过程。从改革开放初期的放权让利，到 愿年代后期推广首钢承包制经验，再到 怨年代初中期推进企业经营机制转换和建立现代企业制度，改革逐步深入，在诸多方面取得了不同程度的进展。党的十五大之

后，改革思路的重要变化，就是由着眼于单个企业转变为着眼于整个国有经济，由一个或少数几个方面的突破，转变为较系统的综合配套改革，并在若干领域取得突破，对新体制的确立和运行开始起到重要作用。

立足于搞活整个国有经济，开展多方面的结构调整

推动北京国有企业改革，既要不断深化企业内部的各项改革，更要把内部改革与国有经济布局的战略性调整结合起来，与北京作为国家首都和国际大都市的功能重新定位结合起来，与北京现有的科技、人才资源优势结合起来，以促进国有经济的功能调整、结构优化和素质提高。近年来，北京在国有经济结构调整上开展了多方面积极而富有成效的探索。

在所有制结构调整方面，通过兼并、破产、出售及其他重组方式，使部分国有资本从经营不善的企业特别是小企业中退出，调整国有资本存量；对国有资本增量，则突出重点，投向需要政府支持的领域。同时，相继出台一系列鼓励非国有经济发展的政策，为其发展营造宽松环境。几年来，北京市的集体经济、个体私营经济、外资投资经济和股份制经济等得到了较快发展。1993年末，全市混合经济及非公有制经济占全市工业增加值的比重为25.9%，较1992年提高了1.9个百分点。

在产业结构调整方面，大力发展高新技术产业，特别是加快中关村科技园区的建设步伐，同时加快用高新技术改造传统产业步伐，实现传统产业和第三产业的升级优化。北京已确定积极推进软件及系统集成产业、信息设备和产品制造业、信息与网络服务业等产业的快速发展，继续促进光机电一体化、生物工程和医药、新材料、新能源、环境保护等重点产业的发展。经过几年的努力，北京高新技术产业已经成为拉动北京工业快速增长的重要力量。1993年，北京高新技术产业实现增加值15.7亿元，比上年增长15.9%；占国内生产总值的比重为0.9%，占全市工业

增加值的比重 **10.1%**，对全市工业增长的贡献率达到 **27.8%**，比上年提高了 **1.6** 个百分点。

在空间布局结构调整方面，为解决工业发展与城市发展之间的矛盾，北京市及时总结一轻工业总公司企业搬迁改造经验，根据土地级差地租效益，确立了“退二进三”、“优二兴三”的发展战略，从 **1995** 年至今，有 **1.7** 万户工业企业完成了从三环以内向四环以外及其他郊县搬迁的任务。今后若干年内，北京四环以内大部分工业企业也将有序搬出。这既是北京工业经济空间布局结构的重大调整，也预示着北京由原来规划的大工业化城市向新的国际化大都市转变迈出实质性步伐。

在企业组织结构调整方面，北京市坚持抓大放小，组建企业集团的步伐明显加快，一是积极探索以名牌产品和优势企业为依托发展企业集团的道路；二是积极鼓励本市企业集团跨出京城到外省市进行低成本扩张；三是鼓励外省市优势企业集团到本市进行兼并收购。**1999** 年，北京市共有年销售收入 **1** 亿元以上的大企业、大集团 **1.7** 万户。在“抓大”、“扶强”的同时，大胆“放小”、“限劣”，加大兼并破产力度。截至 **1999** 年底，市属 **1.7** 万户小企业划转到所在区县管理，为进一步通过改组、联合、兼并、租赁、承包经营、股份合作制、出售等多种形式放开搞活中小企业创造了条件。**1995** 年至 **1999** 年，全市共完成企业兼并破产项目 **1.7** 项，共淘汰亏损工业企业 **1.7** 户，减少亏损额 **1.7** 亿元，盘活存量资产 **1.7** 亿元，优化了产业和企业组织结构。

1.7 坚持制度和机制创新，构筑国有经济健康发展的微观基础

近年来，北京市国有企业在建立现代企业制度、转换企业经营机制方面，取得了程度不同的进展。截至 **1999** 年底，全市 **1.7** 万户国有大中型骨干企业中有 **1.7** 户完成改制，占 **1.7%**。在建立现代企业制度过程中，努力抓住三个重点：一是采取多种途

径使改制企业投资主体多元化。通过规范上市、引入法人股和自然人股、直接融资、股权转让、售股变现、收购兼并、组建职工持股基金会等多种形式调整国有独资公司和国有控股公司的股权结构，形成多元化的投资主体；二是改革企业领导人的选拔任用制度，改进企业的内部治理结构，如部分企业积极探索面向社会公开招聘总经理；三是重视企业经营机制的转换，把能不能解决企业经营机制问题作为检验企业改制成功与否的重要标准之一。

实践证明，改制之后的国有企业，大部分经营机制都得到了转换，管理得到了加强，企业创新能力、竞争能力、管理水平和经济效益明显提高。“北人”集团、东方电子、“双鹤药业”、“万东医疗器械”、城建集团等一批企业的崛起，都得益于改制为其构造的企业微观经营机制。“北人”集团在改制过程中，着力构建企业的创新机制，按照“大公司、小企业、专业化、进市场”的方针对企业组织结构进行重新整合，按照专业化产品大类对各分厂重新划定，避免公司内部企业之间的恶性竞争；两年分离富余人员 10000 人；构建企业技术创新机制，开发多系列的印刷机械进入国内外市场。现在的“北人”已经发展成为拥有多个分、子公司，总资产 100 亿元，在国内印刷机械行业举足轻重的“龙头”企业。“万东医疗”建立以市场为导向，以科技和生产为双翼的新机制，走出了一条机制创新之路。“万东”在改制过程中，一方面大胆将多种经济成分导入国有企业，在企业内部设立“两个特区”，实行特殊的管理政策，调动科研开发人员的积极性；另一方面在企业内部对企业的劳动、人事和工资制度进行彻底改革，打破国有企业长期以来存在的“三铁”痼疾，极大地焕发出了企业职工的生产积极性，经过几年的努力，使原来一个不起眼的企业一跃成为全国机械行业 100 强、全国医药行业 100 强企业。

獯积极利用外资，通过合资、合作优化国有资本结构，搞源

好国有企业

北京市国有企业在改革过程中，积极寻求合资、合作机会，把改革与开放有机地结合起来。截至1995年底，北京市已累计批准成立工业外商投资企业1400户，协议投资总额150亿美元，协议利用外资额100亿美元，实际利用外资额120亿美元。国有企业通过对外开放，一是优化资本结构，缓解了资本金不足的矛盾，促进了产业和产品结构的调整；二是吸收国外先进技术，提升了国有企业的技术档次；三是引进国外先进的经营管理机制，提高了国有企业的管理水平，使企业参与市场竞争的能力大大提高。合资合作为国有企业改革发展带来的上述三方面的益处，在许多企业得到印证。北京邮电通信设备厂（简称“北通”）受计划经济的长期影响，曾经一度面临生存危机。1987年“北通”主动与世界著名的移动通信公司接触，寻求合作事宜。1989年11月，“北通”与芬兰爱立信洽谈成功，在“北通”建立“北京诺基亚移动通信有限公司”，双方各占50%的股份，生产爱立信品牌的“128”数字移动手机。“北通”与诺基亚的合资，不但迅速提升了“北通”的技术水平，使产品迅速占领市场，销售收入和实现利润每年几乎以翻番的速度增长，而且使“北通”找到了一个彻底改革的良好契机。在“北通”，合资以前的人浮于事不见了，职能处室从15个压缩到了9个，人员压缩了1000名；“大锅饭”被彻底打破，按劳分配真正得到了落实。过去落后的经营机制曾经压抑了不少优秀人才，一些想做一番事业的人纷纷离去，而现在的新机制却吸引了一大批优秀人才到“北通”创业。1995年和1996年，“北通”实现销售收入分别达到150亿元和180亿元，实现利润分别达到10亿元和12亿元，均名列全国通信产业榜首。

与“北通”颇为相似，北京兆维电子集团也是以合作、合资为契机发展起来的。1995年，兆维集团与国外一家公司签订

了生产用户程控交换机技术的转让合同。在该项技术基础上，兆维集团开发出电力调度管理机等新产品，并在国内第一家引进该项技术的厂家中率先形成规模生产，连续多年销售量第一。成功的合作赢得外方信赖，多年合作期满，外方主动提出与兆维集团合资，并同意兆维集团以无形资产入股，组成合资企业。值得总结的经验是，兆维集团并不是把合资简单地当作资本的结合，而是当作国有企业实现经营机制转换、实现二次创业的宝贵机遇。兆维集团合资过程中，积极引入外方先进的机制和管理制度，使企业逐步建立起了技术创新机制和管理创新机制，不断进行技术改造和新产品开发，多个产品在全国同类市场的占有率稳居第一。实践使兆维集团深刻认识到：只要方向明确，措施得当，合资、合作不但不会使国有资产流失，而且还是国有企业转制的大好机遇，国有资产还可以得到保值增值。

加大技术创新力度，推进企业技术进步和产业升级

创新是企业增长的发动机。国有企业在建立现代企业制度、完成制度创新的同时，还必须建立起技术创新机制，才能在市场竞争中取得优势。

根据对部分典型国有企业的调查分析，这些企业之所以能够成功地进行技术创新，其基本经验有以下几点：一是坚持技术创新的市场导向。北京开关厂面向市场不断自我加压，树立危机意识，黄国诚厂长经常讲这样一句话：“我们在成绩面前，只能高兴一分钟，第二年就得考虑危机了。”正是由于北开有这种危机感，才充分意识到技术创新的重要性，自觉加大投入力度，逐年提高科技开发投入比重，科技投入占年销售收入的比重由1984年的1.5%，提高到1993年的3.5%，构筑出科技开发“五快”（快速开发、快速试验、快速鉴定、快速生产、快速投放市场）、“三连接”（与市场连接、与销售连接、与生产连接）的技术创新机制。二是突破生产技术“瓶颈”约束，增加品种，改善质

远

量，提高配套能力。北京燕化公司被认为是技术改造搞得最成功的企业之一。由于历史原因，燕化存在着后续加工装置与龙头装置不配套、公用工程与生产能力不配套、生活设施与生产发展不配套的问题。为此，燕化提出“抓龙头、带全局、攻瓶颈、上水平”的技术改造思路，先后组织乙烯改扩建工程、炼油系统改扩建工程和深加工系统改扩建工程的技术改造“三大战役”，使乙烯生产能力由 140 万吨扩大到 180 万吨，合成材料由 180 万吨扩大到 250 万吨，有机化工原料由 150 万吨提高到 180 万吨，同时拉长了产业链，增加了附加值，优化了产品结构，提高了经济效益。三是量力而行，进行滚动式技术改造。比如，北新建材集团在技术改造过程中，不但注重新增生产能力与现有设备、技术、产品之间的“协调”，在选择技改项目时，坚持公司内部产品之间上下游结合和在应用上结合的原则，“量力而行、分期实施、自我积累、滚动发展”，对项目分步实施，用前期技术改造获得的收益支持后期的技术改造项目，保证企业有合理的负债结构，跳出国有企业技术改造“不改造等死、改造找死”的“怪圈”。

外学“邯钢”，内学“北开”，努力提高企业经营管理水平

为有效促进国有企业加强管理，北京市政府及时制定了《“九五”企业管理纲要》，从宏观上指导企业的管理工作。同时，注意通过总结典型企业的管理经验，对其他企业进行示范和引导。北京开关厂紧紧围绕实现两个“根本性转变”，把企业改革、改组、改造和加强管理结合起来，积极探索，创造出具有本企业特色的“‘恒’‘员’‘越’”的管理模式。北京市委、市政府在指导企业学习“邯钢”经验的同时，及时总结、推广了北京开关厂的管理经验。

外学“邯钢”、内学“北开”活动的开展，促进了北京市国有企业整体管理水平的提高，一些原来管理混乱、经营困难的企

业，通过学“邯钢”、学“北开”，转变经营管理思想，抓好各项基础管理，特别是通过加强企业财务管理、成本管理和营销管理，产品质量得以提高，成本不断降低，开拓市场的能力得到增强，从而走出了困境。北京金星制笔公司曾经是我国制笔行业的老字号国有企业，由于机制落后，管理混乱，产品单一，企业曾一度陷入困境而一蹶不振，拖欠职工工资、医疗费达四百多万元，企业到了破产的边缘。就是这样一个在许多人看来扭亏无望的企业，新任领导一方面大刀阔斧地进行改革，另一方面从企业管理入手，特别是从企业营销管理和成本管理抓起，一举扭亏为盈。在加强营销管理方面，这个企业提出了“让开混合走高速，营造市场走直路”的“两走”营销策略，选择机构购买市场为主要目标，开发生产多功能钢笔、礼品纪念笔、特种书写笔等多个系列笔，以及计算机喷墨、喷绘墨水等非笔类产品，避开在一般笔类市场（金星人称为“混合路”）上的无序竞争，而走上了一条靠技术创新取胜的“高速路”；金星制笔公司在机构市场上，绕开了各类中间商，实现了产品直接由生产企业到用户的“直销”（“直路”）。在抓好营销管理的同时，金星制笔公司还狠抓企业内部财务管理，严格控制生产成本，堵塞各种漏洞，严格控制生产成本。企业几年来坚持实行“两会”制度，一是资金平衡会制度，定期测算、跟踪资金流向，进行资金效能监测，提高资金使用效率；二是经济活动分析会制度，定期进行盈亏分析，寻找亏损原因，确定改进方向。改革与管理双管齐下，互为促进，终于使濒临破产的金星制笔公司起死回生，经济效益逐年提高。

管理水平的提升是永无止境的。与金星制笔公司相比，北京市一批原来管理基础较好的企业，则在搞好企业现有管理的基础上，引入各种新的管理手段和方法，逐步实现与国际企业管理接轨。比如，北京服装进出口公司在加强营销管理和财务管理，不