

# 第一部分



# 第一篇 华光陶瓷集团概况

山东淄博华光陶瓷集团股份有限公司位于山东省淄博市张店区湖田镇 地处沿海经济开发区 是自主经营、自负盈亏、具有法人资格的独立经济实体。几年来，公司全面推进企业制度改革和强化管理，探索国有企业改革和发展的有效途径，以产权为纽带，以市场为导向 以经济效益为中心 解放思想 转变观念 走出了一条通过发展多元混合经济与市场接轨的新路子。

## 第一章“华光”的发展历程及启示

### 一、“华光”的发展历程

华光陶瓷集团股份有限公司是在其前身——山东淄博张店陶瓷厂的基础上发展起来的。1989年5月经淄博市体改委批准由张店陶瓷厂改组并发起成立华光陶瓷股份有限公司。后经山东省、淄博市体改委转报，国家体改委以体改生字（1993）252号文确认为股份制募集公司。1994年，进一步发展为集团公司。

张店陶瓷厂始建于1961年，原为砖瓦厂与化工厂合并的公私合营企业，主要产品是豆腐乳坛子和粗陶碗。1965年改为市属国营企业，1968年由原来的淄博市下湖村迁至今址。建厂初期有职工近200人。1976年欠债37万元。当时招收的300名员工是坐着马车进厂，坐着坛子开欢迎会的。在这种情况下，张陶提出“丢陶换瓷”的经营策略，转向主要生产细瓷碗和少量开光壶，这是第一次转折。然而囿于传统计划经济体制下企业的作坊式、封闭型行为特征，由1961—1979年的18年间企业生产萧条，始终没有摆脱徘徊和停滞的阴影，企业总体上仍一直处于亏损状态，累计亏损30万元，资金来源主要是无偿贷款和补贴。

进入80年代，张陶人在思考如何才能打开长期亏损的“黑匣子”，丢陶换瓷的路走对了，要坚持走下去，张陶必须有自己的优势，迅速提高张陶人的整体素质。这就是张陶人对出路的探索。80年代以来，世界陶瓷市场发生了重大变化，发达国家陶瓷业向第三世界国家转移，传统的日用陶瓷市场在新兴的精炆器产品冲击下日见萎缩，返璞归真、崇尚自然的消费心理日益增长。精炆器是一种

介于陶器与瓷器之间的陶瓷器，浑厚大方，新颖典雅，有反璞归真的自然情趣。“张陶”为适应世界市场需求，决策生产咖啡杯，并采取“压内销，上出口”的经营策略。这是第二次转折。1980年的下半年，产品出口达到合格，当年出口创汇达2万美元。自1981年起，该厂开始扭亏为盈。经过两年的小批量生产，1982年“张陶”出口瓷217万件，1987年增至896万件。到80年代中期，“张陶”已经成为初具规模，具有一定的经济效益的中型国有企业。

1985年以来，国内许多陶瓷厂家看到生产咖啡杯有利可图，便蜂拥而上，奋力生产。仅山东省年产量就达1亿多件，从而各厂间竞相压价抛售产品，市场竞争相当激烈。1987年，曹在堂上任厂长，他受命于“张陶”的上升期，然而产权制度变革、经营机制转换等深层次问题依然制约着企业的发展。面对日益加剧的市场竞争和涉及企业制度的深层次改革，他们提出“不在国内抢市场，面向世界争高低，加快速度搞开发，国际市场争第一”的跨国经营方针和“追日本、赶英国、创名牌、争一流”的国际竞争战略以及“占领美国市场、利用香港市场、开发西欧市场、多渠道出口、多客户销售、多途径开拓市场”的经营策略。这充分显示出“张陶”新一代领导人敏锐的经营头脑和果敢的经营魄力。他们决定系列颜色咖啡杯的开发和生产，使“华光”的品牌在国际市场出了名，并进一步形成了供不应求的态势。在国际市场上，“华光”产品与国内其他厂家相比，价格高出10—15%，然而“华光”靠产品的质量和公司的信誉——出口产品力争实现无缺陷，对缺陷产品出现一件赔偿一件；严格准时履行合同，站稳了脚跟。在大力发展外向型经济的同时，他们还积极地探索国有企业与市场经济接轨的途径，其主要做法是：

1. 冲破单一的所有制结构，确立多种所有制形式混合发展的模式。
2. 打破单一的产品结构，实行“一业为主、多角经营”的跨行业、跨产业、跨国界的发展战略。

### 3. 突破传统的思想观念和思维方式 推行‘爱抚管理’模式。

张店陶瓷厂由此朝着立体型多元混合的科、工、贸、金融为一体的跨国公司的方向发展。加快发展速度，争创世界一流企业的一揽子改革和发展战略，标志着第三次转折已经到来。

### 二、“华光”发展历程的启示

从华光陶瓷（集团）股份有限公司跳跃式的发展过程中，至少可以得出这样的启示：

1. 企业的发展与整个社会经济的发展息息相关。由计划经济到市场经济的体制改革的深化带动了企业改革的深化。没有经济体制改革的突破，企业改革的突破是难以想象的。目前，企业改革已经进入产权制度改革的层次，经济现实迫切需要人们找出市场经济体制下，国有企业产权制度的设计和安排。所有制的调整已经成为市场经济体制确立过程中不容回避的问题。

2. 同一行业中若干原先处于同一水平的企业，在改革中之所以有的搞活了、效益上去了 而有的还在徘徊 甚至亏损加重了 原因之一就在于企业发展呼唤企业家的诞生。“华光”跳跃式的发展都是与兢兢业业、开拓进取、敢想敢干的企业领导联系在一起的。

3. 良性发展的企业无一不是在企业中形成了团结向上的凝聚力和向心力。实践证明：没有利益分配上的物质刺激不会产生积极性；没有敬业奉献的企业精神，企业更不会有长远的发展。利益激励与企业精神的有机结合是形成凝聚力和向心力的有益探索。

从“华光”成功的经验看 这样一个公式可能是一个很好的总结：  
成功的企业 = 市场经济体制 + 敢想敢干的企业家  
+ 团结向上的劳动群

## 第二章 “华光”的现状与发展特点

### 一、“华光”的资产状况

1994 年 2 月，山东审计师事务所对“山东淄博华光陶瓷（集团）股份有限公司”进行了资产评估。公司现有职工 1389 人，其中专业技术人员 195 人，占地面积 30 万平方米。经过评估，公司全部资产现值（净值）115935203.73 元，全部负债 27621718.36 元。评估资产总值扣除负债后，公司净资产 88313485.37 元。

表 1—1 华光陶瓷集团 股份有限公司资产评估结果

|              |                  |
|--------------|------------------|
| 一、资产         | 115 935 203.73 元 |
| （一）生产经营性资产   | 102 514 462.02 元 |
| 流动资产         | 39 147 836.22 元  |
| 长期投资         | 14 527 899.11 元  |
| 固定资产         | 35 818 276.69 元  |
| 无形资产         | 13 020 450.00 元  |
| （二）非生产经营性资产  | 13 420 741.71 元  |
| 固定资产         | 11 221 541.71 元  |
| 无形资产         | 2 199 200.00 元   |
| 二、负债         | 27 621 718.36 元  |
| （一）流动负债      | 14 363 700.89 元  |
| （二）长期负债      | 13 258 017.47 元  |
| 三、净资产        | 88 313 485.37 元  |
| （一）生产经营性净资产  | 74 892 734.66 元  |
| （二）非生产经营性净资产 | 13 420 741.71 元  |

华光陶瓷（集团）股份有限公司是一个集团公司，包括张店陶瓷厂及 10 个分厂、10 个经济实体、6 个合资企业、4 个技术开发中心和

1 个租赁企业。

## 二、“华光”的经营状况

目前“华光”产品包括四大系列——工业瓷系列、艺术瓷系列、颜色釉精炻器系列（西餐具系列、咖啡杯系列、啤酒杯系列、茶壶系列）和造纸、纸箱产品，初步形成了以出口瓷为主导，工业陶瓷、艺术陶瓷、建筑陶瓷、版纸、纸箱、陶瓷机械、陶瓷原料、建筑安装并举的跨行业、跨产业、跨国界、立体型多元混合的经营结构。

1993 年，公司“1688”奋斗目标（出口创汇 1000 万美元，工贸总值 1 亿元，利税突破 600 万元，出口合格率达到 88%）顺利实现。工贸总值实现 10016 万元，工业总产值完成 6000 万元，利润完成 600 万元，销售收入达到 8008 万元，利税完成 680 万元，职工人均年收入达到 4038 元，出口创汇 1008 万美元，出口瓷合格率达到 88%，一级品率达到 84%，全员劳动生产率达到了 43500 元/万元产值耗标煤 2.66 吨。自 1989 年以来，速度效益每年递增 38%，出口创汇每年以 41% 的速度增长，利润每年递增 40%。国有资产迅速增殖，由 1989 年的 904 万元增至现在的 4200 万元，增加 4.65 倍。仅 1993 年就购买 4 个工厂，新建 4 个工厂，增加 5 条隧道窑，企业一年的发展超过了建厂 30 年的发展。

1994 年，公司“11688”奋斗目标（销售收入达到 1 亿元，利润实现 1000 万元，职工人均收入达到 6000 元，出口合格率达到 88%）顺利实现。企业规模迅速扩大，已拥有隧道窑 11 条，总资产达到 1.66 亿元，一年增长 2 倍，跨入了大型企业行列。公司各项经济指标再创新水平，四项质量指标提高 100%，日用陶一级品率、出口率、出口一级品率分别比 1993 年提高 1.25%、0.11% 和 1.05%，全员劳动生产率达到了 60300 元/人，比 1993 年提高 31.65%；万元产值耗标煤 2.1 吨，比 1993 年降低 0.56 吨。至此，资金利润率、人均创利税、人均创汇等 8 项主要经济指标连续 10 年居全省同行业第一，其中全员劳动生产率、同类出口产品质量和万元产值耗标煤三项指标连续 8 年居

全国同行业第一。公司速度效益持续高速增长，工业总产值完成 11260 万元 比 1993 年提高 75.61%；销售收入达到 1.08 亿元 比 1993 年提高 53.01%；利润完成 1360 万元，比 1993 年增长 126.67%；利税完成 1500 万元 比 1993 年增长 121.86%。公司外向型经济发展迅猛，全年出口创汇达到 1200 万美元，比 1993 年提高 19.05%。公司技改步伐加快 全年技改投入达到 4046 万元 是 1993 年投入的 4.13 倍。公司职工收入大幅度增加，人均月增工资 156 元，人均年收入达到 6100 元 比 1993 年增长 50%。

表 1—2 华光陶瓷集团主要经济指标

| 年 份<br>指 标 | 单 位  | 1989   | 1990  | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995    |
|------------|------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 总资产        | 万元   | 2591   |       |       |       | 6273  | 17557 | 23638   |
| 净资产        | 万元   | 1271   |       |       |       | 3183  | 7948  | 11286   |
| 现价产值       | 万元   | 1650   | 2153  | 3122  | 4081  | 6412  | 11067 | 17462   |
| 销售收入       | 万元   | 1601   | 2393  | 3022  | 4369  | 5282  | 10546 | 13269.8 |
| 利润总额       | 万元   | 176    | 205   | 307   | 368   | 1008  | 1360  | 1369    |
| 固定资产       | 万元   | 1438.5 | 2015  |       | 2581  |       | 4846  | 8500    |
| 日陶产量       | 万件   | 2181   | 2908  | 2858  | 2915  | 2877  | 4425  | 6463    |
| 出口瓷产量      | 万件   | 1321   | 2040  | 2256  | 2377  | 2326  | 3329  | 5270    |
| 利润总额       | 万元   | 253    | 267   | 355   | 424   | 1077  | 1512  | 1949    |
| 出口创汇       | 万美元  | 385    | 520   | 681   | 801   | 1008  | 1208  | 1358    |
| 职工人数       | 人    | 1362   | 1347  | 1395  | 1355  | 1311  | 1650  | 2302    |
| 年人均创利      | 元/人  | 1293   | 1521  | 2187  | 2715  | 7688  | 8242  | 5947    |
| 年人均利税      | 元/人  | 1859   | 1985  | 2539  | 3131  | 8215  | 9163  | 8466    |
| 劳动生产率      | 元/人  | 12115  | 15984 | 32695 | 37786 | 45805 | 60137 | 75856   |
| 资金利税率      | %    | 19.02  | 25.78 |       |       |       |       |         |
| 综合能耗       | 吨/万元 | 6.81   | 5.56  | 2.65  | 2.41  | 2.16  | 2.09  | 2.3     |
| 职工年收入      | 元/人  | 1901   | 2588  | 2765  | 3121  | 4062  | 6100  | 7903    |

表 1—3 华光陶瓷集团发展速度

| 指标    | 七五     | 八五     |
|-------|--------|--------|
| 产值    | 18.78% | 51.99% |
| 出口瓷   | 16.75% | 22.90% |
| 利税    | 28.77% | 48.82  |
| 劳动生产率 | 10.10% | 36.54  |

“华光”得到了社会的认可，“华光”的产品得到了市场的认可，“华光”的领导者得到了工人的认可。在优秀企业家、劳动模范、先进工作者等荣誉面前，曹在堂总经理总是谦虚地说，“我是站在前人的臂膀上”。现在的“华光”也是与一连串的光荣联系在一起的：

- 1987 年                    市级先进企业
- 1988 年                    省级先进企业、轻工部出口创汇先进企业
- 1989 年                    率先在全省同行业中跨入国家二级企业
- 1990 年                    轻工部质量管理奖、国家一级节能先进企业
- 1990、1991 年            主要指标已达到国家一级企业标准
- 1991 年                    全国双优合资企业、轻工部科技进步先进企业
- 1992 年                    全省 100 家排头兵企业之一
- 1993 年                    国家环保局全国 100 家环保先进企业之一

主导产品系列颜色釉精炆器先后获国家科技进步三等奖，第二届北京国际博览会金奖，首届轻工博览会金奖。

天工餐具获全国陶瓷评比餐具类一等奖。

60m 微机自控节能隧道窑获国家科技进步二等奖。

80m 节能隧道窑获国家科技进步三等奖。

### 三、“华光”的发展特点

1. 冲破单一的所有制结构 对不同的所有制形式进行“嫁接”多个产权主体混合发展，企业产权制度的改革实践已经走到了改革理论的前面。他们将国有资产与外资、法人资产和个人资产“嫁接”相互渗透、相互吸收、相互补充、相互促进、共同发展，已经显示出良好的发展态势。对此，我们将在第二部分进行详细阐述和论证。

2. 打破单一的产品结构，确定跨越行业、产业界限的立体多元经营战略，适应了日趋激烈的市场竞争，提高了企业的实力和市场竞争能力。

(1) 他们提出“一业为主，多元经营”坚持科、工、贸全面发展。1993 年销售收入 8008 万元，其中第三产业及其他为 1129 万元，占

总数的 14%(其中纸箱占 6.96%) 日用陶瓷占 80%(其中咖啡杯占 73.19% 色釉餐具占 4.18%); 艺术瓷占 3.32% 工业瓷占 2.79%。国际市场销售占 88.72% 国内市场销售占 11.28%。目前, 日用陶瓷与其他产品的比重大体为 6:4, 第三产业比重继续增加。

(2) 华光陶瓷集团股份有限公司规模不断扩大, 产生了规模经济效应。这是通过平行拓展和垂直深化两个途径实现的。华光陶瓷有限公司等就属于平行拓展, 即建立一条具有完整工艺流程的生产线。彭阳标准原料厂和华光彩饰有限公司等则属于立体深化, 它们分别是原料和包装纸箱的生产基地和整个工艺流程的一个环节。原先包装纸箱要通过市场购买取得, 常常受制于人。而彩饰公司的建成投产不仅满足了集团公司对纸箱的需求, 而且 30% 的产品对外销售, 赚取利润, 1994 年实现产值 540 万元, 利润 60 万元。

(3) 振华工贸公司、湖光经销公司和陶瓷经营公司等 10 个经营性实体, 涉足餐饮、宾馆、安装服务等第三产业, 搞活了经营, 并且都有较好的经营业绩, 销售收入占集团公司的 1/10。

3. 企业瞄准国际市场, 发展外向型经济, 出口创汇能力不断增强。

(1) 不在国内抢市场, 面向世界争高低, 的跨国经营战略, 决定了企业以国际市场作为主战场, 他们坚持“生产围着经营转, 经营围着市场转”, 产品以优取胜, 信誉以好取胜, 开发以快取胜, 增强驾驭国际市场的能力。目前, “华光”产品在美国市场免检, 合同履约率达 95% 以上。

(2) 按照“生产一代, 开发一代, 研制一代”的产品策略, 他们快速调整产品结构。在颜色咖啡杯系列基础上, 1992 年下半年研制生产出“双色杯”, 1993 年研制生产出颜色釉系列餐具, 填补了一项国内空白。这些产品打入国际市场后备受青睐, 产品供不应求, 1993 年颜色釉系列餐具出口量达 200 万件, 创汇近 100 万美元。

(3) 采取“巩固大客户, 稳定老客户, 联系小客户, 寻找新客户”的

营销策略 形成了美、港三家客户稳定发展 台湾、香港、澳大利亚等多家客户‘众星捧月’的格局。

#### 4. 企业经营机制和管理体制改革不断深化。

(1)激励和约束机制方面，在实践中不断探索和完善。1983年实行百分计奖制，1987年实行超定额计件工资制，1989年实行一级品超定额计件工资制，1994年实行一级品工资消耗包干分配制，逐步使收入与产量、质量、成本挂钩，走上了高产、优质、低耗的良性循环轨道。

(2)劳动人事制度方面，推行“一简三高一交叉”的深层次改革，即提倡精简机构和人员，高效、高能、高薪和交叉兼职。目前，公司管理人员仅154人，占总人数的7.2%。截至1993年11月底，共有40余名管理人员，300多名三线职工放弃“铁饭碗”到各个经济实体中大显身手，从而企业节约开支136万元，增加收入2351万元，探索了一条从“简”字入手，在“转”字上做文章、在企业内部实现劳动力资源合理配置的平稳机制。

(3)经济要发展，领导班子是关键。他们以“质量就是生命，用户就是上帝，工人就是亲人”作为治厂宗旨，倡导“实、快、严”的工作作风。所谓实，就是说到做到，不搞花架子，一切讲实效；所谓快，就是说干就干，不拖泥带水，注重高效率。所谓严，就是严格要求，严肃纪律，一视同仁。倡导“敢想——敢于尝试新的工作领域，敢干——雷厉风行创造性地干好工作，敢闯——争当第一敢为人先”的精神，鼓励每一名党员干部争当改革开放的弄潮儿。

(4)近年来，他们把社会主义的主人翁精神、现代管理科学中的行为科学理论以及思想政治工作的基本原则在管理实践中融为一体，在企业中推行以“潜力在工人之中”为主题，“以理解、关心、尊重”为根本途径，“爱”为基点，“严”是关键，“竞争”作杠杆的“爱抚管理”，倡导“工人即亲人”，“华光”一家人，共走振兴路，家富人更亲”的新型人际关系，变传统的以规范人、制约人、约束人为主的管理为激励人、

启发人、挖掘人的内在潜力为主的科学管理，将全心全意为人民服务的宗旨落实于企业之中。提出管理就是为生产服务，上道工序就是为下道工序服务，一切都是为用户服务。他们本着“大协调、严管理、大服务”的宗旨和“简单、直接、明确、实用、科学”的管理准则，以爱抚管理为灵魂，目标管理为主线，班组管理为基础，现场管理为保证，实现了向管理要速度，向管理要效益。

(5) 在股份制企业内部实行承包经营被证明是提高生产效率和经济效益的可行的经营机制。振华工贸公司实行承包经营效果明显，1993 年销售收入达到 600 万元，利润实现 37 万元，分别比承包指标高出 300% 和 428%，并与外商合资建成了淄博华荣陶瓷有限公司。脱胎于行政科的生活服务公司，由原先单纯的行政部门转变为经营服务型实体，承担厂里的浴池、托儿所、食堂、旅馆、舞厅的经营管理，70 多名员工的工资奖金实现自理并有利润上交。

5. 质量是企业的生命，是打开市场的金钥匙。他们提出“出口产品无缺陷”的目标，并采取了一系列行之有效的管理措施。

(1) 把质量与工资收入挂钩，无论是一级品超定额计件工资制，还是一级品工资消耗包干分配制，都是把质量放到了首要位置。

(2) 在部颁质量标准的基础上提出适合国际市场的更高标准，并推行二次拣选制度。二次拣选工序的增加，增加职工 21 人，年增加支出 10 万元，但切实严把了质量关，这就是他们“宁愿自己找麻烦，不让麻烦找上门”的具体做法，结果是出口复检率全部达到 95% 以上，1993 年出口合格率达到 88%，一级品率达到 84%，这项指标在全国同行业中夺魁。

(3) 组织力量进行质量攻关是他们保证和提高质量水平的杀手锏。围绕色釉餐具生产中出现的釉不均、规整度不一、裂边、底标处理等一系列问题，集中力量进行攻关，保证色釉餐具的顺利生产，使一级品率高达 80%。

(4) 培养职工的质量意识、提高职工的技术素质是保证产品质量

的根本所在。每年他们都要开展技术比武，在全厂掀起了比、学、赶、帮的习武热潮；定期举办陶瓷工艺和技术培训班，学员已成为各个岗位的技术骨干；成立张陶技工学校，系统学习陶瓷工艺和技术，为技术工人队伍增添新鲜血液。

6. 科学技术是第一生产力 加快科技进步 加大技改步伐 不断引进高新技术，使公司逐步由高投入、低产出的劳动密集型向高投入、高产出的劳动—技术密集型转变。

(1)1993 年先后投资 980 万元用于技术改造。80 米微机自控隧道窑的改造，保证了颜色釉餐具的顺利投产；引进的色釉细粉加工设备为技术开发中心投入生产打下了基础；两条自动化成型链条的安装减轻了劳动强度，提高了劳动生产率；新建污水处理设施不仅使公司环境保护上了一个新台阶，而且可年增经济效益 25 万元；三次除铁设备的安装提高了泥浆质量……通过技术改造，公司规模迅速扩大，固定资产由 2600 万元增至 3500 万元，整体竞争实力显著增强。

(2)1994 年是公司历史上技改投资最多，技改规模最大的一年。抓住高档骨灰瓷项目“一个重点”，建立窑炉微机和管理微机“两个系统”，加快新产品、新工艺和新技术“三项开发”，实行能源结构“一项改革”，搞好国外成型自动线和电烤花窑“两项引进”，落实高档瓷样板厂和高技术陶瓷系统等“18 个项目”，总投资为 4046 万元，公司的整体技术素质跃上了一个新台阶。

7. 企业文化和企业形象（CI）设计已经起步，正在逐步走向成熟和完善。“团结开拓，争创一流，创新务实，振兴扬名”的企业精神基本形成，以“质量第一意识和优质服务意识”为核心的职业道德得到强化，他们切实把企业文化建设落实到培养工人对企业的归属感和忠诚上，形成“厂兴我荣，厂衰我耻”的企业氛围，激发员工的使命感、责任感、荣誉感和敬业奉献精神，从而增强企业的向心力和凝聚力。

### 第三章 “华光”的发展目标

雄鸡高唱凯歌去，金槌再奏新曲来。在新的历史时期，他们将抓住机遇，深化改革，加速发展，为此提出了利用 3—5 年的时间实现“FTC”计划的三步走战略。华光陶瓷（集团）股份有限公司正以崭新的面貌崛起于齐鲁大地。

加速发展战略、跨国公司战略和爱抚管理构成“FTC”计划的基本构架，具体地说：

1. 坚持加速发展战略。为实现把华光陶瓷（集团）股份有限公司建成国际一流企业，科、工、贸、金融为一体的跨国公司，不仅不能不发展，而且不能慢发展，必须要加快发展速度，不断地上新台阶。

2. 实施跨国公司战略。坚持走多元混合经济的道路，充分发挥现代企业制度的优势，跨越所有制形式、行业、产业、国界和思维，把华光陶瓷集团建成，立体型多元混合的科、工、贸、金融为一体的跨国公司。

3. 推行爱抚管理。为了向国际一流企业冲击，以管理思想和管理方法为中心的管理水平要提高到新的层次，以人为中心的爱抚管理要坚持和落实，并在实践中不断完善和发展，创造一个温馨、和谐、宽松的公司氛围，激发员工的积极性和创造性，使企业始终呈现出勃勃的生机和活力。

“FTC”计划将利用 5 年的时间分三步实施和实现，具体地说就是：

1. 第一步是在 1995 年实现“2618”目标，即工业总产值 2 亿元，销售收入 2 亿元，总资产 2 亿元，出口陶瓷 6000 万件，出口创汇

1800 万美元，职工人均年收入 8000 元 出口陶瓷一级品率 80%。组建四个基地和一个中心，即陶瓷生产基地、纸制品生产基地、科研开发基地、陶瓷原料石膏模 瓷加工基地和经贸中心。

2. 第二步是在 3 年内建成初具规模的跨国公司，建立起香港分公司作为金融和经营中心以及以销售和引进高科技为主的美国分公司 并在澳大利亚及其他国家和地区设立分公司 公司净资产 2 亿元以上 市值达 10 亿元。

3. 第三步是在 5 年内将经营中心迁至香港，主要负责投资决策、高新技术开发和高级人员管理。将大陆的集团公司作为在陶瓷行业居于垄断地位的生产基地 实现立体型、多元化、科、工、贸、金融为一体的跨国公司目标，公司净资产 5—10 亿元 市值达 50 亿元以上。

## 第二篇 华光陶瓷集团案例分析

迄今为止，人们就国有企业改革问题进行了多种有益的探索和尝试。但从基本思路上看，居主导地位的主要是以下两种：①认为国有企业自身缺乏内在的活力，需要借助外力的介入，如通过引进外资对国有企业进行改造嫁接等，来启动国有企业的活力。②认为国有企业缺乏应有的活力，主要是由于企业外部的制度环境，如市场体制、税收体制、社会保障体制等存在着缺陷。只要加速对这些制度环境的改善，就可以促使国有企业转换机制，具有其应有的活力。尽管以上两种基本思路间存在着诸多的具体差别，但在强调国有企业的外生变量对搞活国有企业的关键作用这一点上是共同的。

华光陶瓷（集团）股份有限公司是循着一个新的基本思路，在即定的制度环境条件下，依靠国有资产自身的力量，较成功地解决了增强企业活力的问题。这一新的基本思路的要旨是，国有资产自身存在着内在的活力，激发这一活力的关键在于进行企业内部产权制度和资产所有权结构的变革和创新，形成以国有资产为主导，多种所有权主体并存，多种经济成份优势互补、相互融合的多元混合经济，使企业经营机制发生深刻的转变。我们把山东华光陶瓷（集团）股份有限公司这种强调国有企业内生变量对搞活国有企业的关键作用的基本思路以及把企业制度改革和强化管理紧密结合，以企业制度改革为基础，以科学的管理激发企业制度的有效性，从而使两者相得益彰的做法概括为“华光现象”。