

中国工商经营

李少民 何小锋 游汉明

北 京 大 学 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

中国工商经营/李少民,何小锋,游汉明编著. - 北京:北京大学出版社,2000.8

ISBN 7-301-04620-0

I 中… II.①李…②何…③游… III.①工业企业-经济体制改革-中国②商业企业-经济体制改革-中国 IV.F229.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 65464 号

书 名: 中国工商经营

著作责任者: 李少民 何小锋 游汉明

责任编辑: 胡伟略

标准书号: ISBN 7-301-04620-0/F·0356

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑室 62752027

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京大学出版社激光照排中心

印 刷 者: 北京大学印刷厂印刷

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787×1092 毫米 32 开本 14 5 印张 360 千字

2000 年 5 月第一版 2000 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

目 录

前 言	(1)
-----	-----

导言:从社会环境到企业经营

1. 社会环境因素	(4)
2. 行业环境因素	(5)
3. 企业自身的因素	(5)

第一篇 中国的市场和行业

第1章 市场与企业之间的界限	(3)
1.1 企业活动:资源和竞争优势	(5)
1.2 市场和企业	(6)
1.3 市场	(9)
1.4 企业	(12)
1.5 结论:如何在市场与企业之间作出选择	(14)
第2章 中国的行业	(18)
2.1 什么是行业?	(21)
2.2 为何要研究行业?	(21)
2.3 波特的行业分析模型	(26)
2.4 行业在多大的程度上影响企业?	(28)
2.5 中国行业的特点	(29)
2.6 改革对中国的行业的影响	(30)
2.7 地方保护主义在中国	(31)

第3章 中国的消费品市场	(36)
3.1 中国消费品市场的发展情况	(38)
3.2 中国消费品市场特征	(40)
3.3 中国消费品分销渠道	(44)
3.4 中国消费市场发展趋势	(47)
第4章 中国的工业品市场	(53)
4.1 生产用品市场的特点	(56)
4.2 生产用品的购买行为和过程	(58)
4.3 中国生产用品市场的特点	(61)
4.4 中国生产用品市场的购买者	(68)
附录:话说清欠	(69)
第5章 中国的金融市场	(73)
5.1 金融市场体系	(76)
5.2 证券市场	(82)
5.3 外汇市场	(94)

第二篇 体制变迁中的企业

第6章 国有企业	(101)
6.1 国有企业的建立	(105)
6.2 僵化的管理模式	(106)
6.3 国有企业改革的轨迹	(109)
6.4 国企进一步改革过程中面临的问题	(114)
第7章 集体企业	(127)
7.1 何谓集体企业	(129)
7.2 城镇集体企业	(130)
7.3 乡镇企业	(137)
7.4 股份合作制企业	(141)

附录:城镇集体企业产权如何界定	(149)
第8章 私营企业	(153)
8.1 私营企业产生的背景	(155)
8.2 私营经济在中国的发展	(156)
8.3 私营企业的经营效率	(161)
8.4 私营企业的发展状况	(162)
第9章 股份制企业	(167)
9.1 股份制在中国大陆的再生	(168)
9.2 股份制企业的设立	(172)
9.3 公司的组织机构	(175)
9.4 企业的股份制改组	(178)
第10章 三资企业	(184)
10.1 三资企业的含义	(187)
10.2 投资方式的选择	(189)
10.3 三资企业的政策环境	(193)
10.4 投资的来源地区	(197)
10.5 港澳地区对内地的直接投资	(201)
第11章 企业经营的业绩是由哪些因素决定的?	(207)
11.1 三大因素对企业表现的影响	(208)
11.2 社会环境、政治经济制度的影响	(208)
11.3 行业的影响	(209)
11.4 企业自身的资源、能力和战略	(210)
11.5 影响外商在中国之表现的一些特殊因素	(211)

第三篇 企业战略

第12章 行业战略和部门战略	(215)
12.1 企业战略研究什么?	(218)

12.2	企业的战略·····	(219)
12.3	战略管理过程·····	(220)
12.4	选择公司的宗旨和主要目标·····	(220)
12.5	外部环境分析·····	(221)
12.6	内部环境分析·····	(222)
12.7	通过职能部门的战略来建立竞争优势·····	(228)
12.8	产品(行业)战略·····	(228)
12.9	总结:为何企业会失败? ·····	(235)
	附录:企业的国际战略 ·····	(240)
第 13 章	纵向一体化、战略联盟、多种经营、兼并·····	(247)
13.1	纵向一体化·····	(251)
13.2	战略联盟·····	(254)
13.3	多种经营·····	(256)
13.4	政府在多种经营、兼并、战略联盟中的角色·····	(263)
13.5	评中国企业的多种经营趋势·····	(265)
第 14 章	进入中国市场的策略 ·····	(273)
14.1	出口方式·····	(275)
14.2	合作方式·····	(277)
14.3	投资方式·····	(282)

第四篇 工商经营活动

第 15 章	分销系统 ·····	(291)
15.1	中国分销系统改革历程回顾·····	(292)
15.2	传统的计划经济体制下的分销系统模式 与最近分销系统模式的比较·····	(298)
15.3	分销系统改革中存在的主要问题·····	(306)
第 16 章	进出口 ·····	(309)

16.1	中国计划经济时代的进出口贸易体制·····	(313)
16.2	中国对外贸易战略的转变·····	(314)
16.3	中国对外贸易行政管理体制的改革·····	(316)
16.4	外贸企业经营体制的改革·····	(319)
16.5	进出口商品管理的改革·····	(321)
16.6	走向世界的中国对外经贸体制·····	(322)
第 17 章	生产管理 ·····	(329)
17.1	生产管理的内涵·····	(332)
17.2	外国先进生产管理技术与经验·····	(337)
17.3	生产管理是企业总战略中的一个关键部分·····	(340)
17.4	中国的改革开放与生产管理的重要性·····	(340)
第 18 章	人力资源管理 ·····	(343)
18.1	人力资源的重要性·····	(347)
18.2	人力资源管理的过程·····	(347)
18.3	人力资源的规划·····	(348)
18.4	员工的培训和评估·····	(354)
18.5	报酬制度·····	(354)
18.6	外商在大陆的人力资源管理·····	(360)
附录 1:	外国企业的人才争夺战 ·····	(367)
附录 2:	第二职业在中国的兴起 ·····	(369)
第 19 章	资本经营和财会管理 ·····	(372)
19.1	资本经营·····	(374)
19.2	中国企业的海外筹资·····	(381)
19.3	会计制度·····	(388)
第 20 章	商业伦理 ·····	(395)
20.1	导言·····	(397)
20.2	道德危机与迷失·····	(398)
20.3	经济改革与商业道德·····	(400)

20.4 总结:管理者应如何看待商业道德?	(403)
第 21 章 商业调查和市场研究	(411)
21.1 中国的商业数据的来源	(414)
21.2 从出版物中查取资料和数据	(416)
21.3 如何在中国进行商业调查和市场研究	(417)
21.4 市场研究在中国愈来愈重要	(420)
结束语:转轨中面临的机会和挑战	(433)
1. 机会与风险	(434)
2. 中国的特点	(435)
3. 保持在中国市场上的竞争优势	(436)
案例索引	(438)

前 言

“治大国，若烹小鲜。以道莅天下，其鬼不神。”(老子)

治理一个大的国家，如同烹煮一条小鱼一样，最好不要搅来搅去，否则就会把国家搞得一团糟。用顺应自然的制度(道)来统治国家，捣乱者(鬼)就成不了气候。

老子在两千年前以如此智慧，寥寥数语，把济世经国之道讲得如此透彻，可算是历史上最早的政治经济学家，至今无出其右者。

当然，有一点老子没有点明，这种无为而治的方略，只适用于太平盛世；当制度出了毛病，人民的生活每况愈下时，“无为而治”就不灵了。这就需要制度的变革。中国的改革，正是在这样的背景下发生的。二十年的改革，使中国的经济有很大的增长，既为在中国进行工商经营提供了空前的机遇，也同时向我们提出了挑战。

这本书最大的特点，是一本既有理论分析、又有案例分析的学习中国工商管理的教科书，是我们根据近几年在香港城市大学及北京大学的教学经验，和我们对中国工商业的研究结果而编写的，本书的繁体字版由香港城市大学出版社出版，在香港城市大学商学院及其他大学受到了师生的好评。

这部书亦可作为自学人士和需要了解中国工商环境的人士的读物。但本书并非所谓“工商指南”，仅仅是为了在中国做生意的人士提供各种细则；本书帮助读者理解中国的工商环境，例如中国的经济制度和文化，以及在这些环境下，企业如何经营、如何制定战略。作者在编写本书时，首先提供给学生一个理论分析的框架，使学生掌握对中国工商环境进行分析的方法，然后本书提供在中国做生意的具体知识，同时在每章中收录案例以及有关的分析文

章。

中国正处于急剧的制度变革时代,经商的有关制度变化很快。正如研究中国问题的学者们,有一句口头禅就是:“在中国,只有一条规律是确定的——即‘不确定性’”。有鉴于此,我们不仅在本书中收入最新的案例和中国最新的制度与发展,并且计划定期修订本书,加入新的内容。

本书是用“制度的变迁”以及制度对企业的影响这样的理论框架,来分析中国的改革和工商经营的。在编写本书时,我们着重为学生解剖和分析影响中国社会的根本因素,以及对中国社会(包括工商)的研究方法和理论。我们相信,这样做更能帮助学生们毕业后,仍然可以根据所学,对中国的形势作出有深度的分析。

对这一部书有贡献的人,远远超过我们三位编著者,这是一部集体创造的成果。

李少民,香港城市大学商学院副教授,主讲商业战略和国际商业。毕业于北京大学,后获普林斯顿大学硕士、博士学位,并为哈佛大学博士后研究员。曾任美国 AT&T 公司东方资讯部主任,主管市场开发和战略研究。在本书,李少民先生撰写了第 1、2、4、11、12、13、18、21 章,结束语。

何小锋,北京大学经济学院副教授,北大首都发展研究院副院长。曾任北京大学国际经济系副主任,中国投资银行经济顾问组成员,现为多家大型企业和金融机构的顾问。编著有八本经济书籍,并为北京大学《学友丛书》常务编委。在本书,何小锋先生撰写了第 5、6、7、8、9、10、16、19 章。

游汉明,香港城市大学商学院副院长及营销学讲座教授。毕业于香港中文大学,后获英国百兰福特大学管理中心博士学位。一九九六年分别获华南理工大学及中国人民大学委任为顾问教授和客座教授。共有廿多本中、英文著作出版,另学术论文一百五十篇。在本书,游汉明先生撰写了第 3、14、15 章(见后页编著者简

介)

香港城市大学的陈兴龙博士撰写了第20章,香港城市大学的沙振权先生帮助撰写了第三和第十四章,广州华南理工大学的厉以京教授帮助撰写了第十五章,香港城市大学的刘英莉讲师撰写了第十七章,北京华通人市场信息有限公司的高余先生和广东省白马市场研究公司的毕自立女士帮助撰写了第二十一章,北京大学光华管理学院的李维刚先生为本书提供了资料和分析研究,并且协助撰写,我们在此表示感谢。

为本书案例的编写提供帮助的还有李景景先生(香港城市大学),袁赛薇女士(北京华通人市场信息有限公司)和万小花女士(广东省白马市场研究公司)。

我们还要感谢在香港城市大学教授“中国工商培训班”的董勤讲师、王清讲师、郭玉珍讲师、刘英莉讲师,北京外国语大学的李大农副教授,在和他们的沟通中,作者得到启发。他们为写作本书提供了动力,也是本书的第一批读者,为本书提出了许多建设性意见。

最后,这次能在北京出版,我们要对北京大学出版社社长彭松建教授、责任编辑胡伟略教授对书稿的编辑提供了很多的帮助,在此向他们的支持和鼓励,表示感谢。

导 言： 从社会环境到企业经营

1. 社会环境因素
2. 行业环境因素
3. 企业自身的因素

开章案例：“巨人”会倒下吗？

巨人集团可谓是中国当代商业史的传奇。1980年，中国经济改革起步，巨人的创始人史玉柱刚刚进入大学念书。80年代末期，十年的改革，给中国人提供了前所未有的机遇；而史玉柱则于1989年研制出M6401桌面排版印刷系统。后来，他利用登广告是先登后付钱的行规，以仅有的4,000元刊登了一个8,400元的广告：“M6401，历史性的突破。”不到两个星期，史玉柱收到15,820元的订货！史玉柱又把这笔收入全部用在广告上，4个月后，赚回100万。

小试锋铓，即首战告捷，史玉柱又埋头开发新产品，除了一星期出门买一次方便面外，他日以继夜地在计算机前工作了五个月，1990年中旬，推出M6402文字处理软件系列产品。

1991年，史玉柱在珠海成立了巨人公司，宣称“巨人要成为中国的IBM，东方的巨人。”1991年，中国的经济正在从1989年的“六四事件”的衰退中恢复，而1992年邓小平的南巡，更给中国经济打了一针兴奋剂，市场需求空前。史玉柱采取以广告开路和建立促销网的策略，巨人发展迅速，一年破百万，两年破千万，三年过亿。巨人这个年增长500%的奇迹，成为珠海的样板，中国的领导人频频视察巨人。以4,000元人民币起家的史玉柱，1994年当选为“中国十大改革风云人物”。

在软件开发取得成功后，史玉柱决定多元化经营，向房地产、保健食品、金融等行业进军。其中史玉柱的最惊人之举，是在珠海兴建70层、全国最高的“巨人大厦”，该大厦投资需12亿，巨人自己的财力不足支撑，但史玉柱并未向银行贷款。不仅如此，史玉柱还把该楼卖楼花的款项挪用到开发健康食品上去。当时史玉柱一点也不担心资金不足，他说：“每个月账上这笔钱还没用完，上千

万的钱又来了。”

1994年,中国经济过热,政府决定采取紧缩政策,银根紧,房地产下跌,市场疲软。巨人大厦资金不足,出现危机,而巨人的软件产品亦在激烈的竞争中累遭重创。

同时巨人的营运战略和管理上也出现了许多问题。史玉柱奇迹式的成功,使他变成英雄,巨人集团中他一人说了算,董事会形同虚设。巨人发展神速,曾在半年间从38个分公司发展到228个,可是管理手段跟不上,便出现了人浮于事、营私舞弊等等弊端。

值得一提的是史玉柱的管理思想;史玉柱是学理工科出身,未受过工商管理之训练的,而他十分崇拜历史上的巨人,因此,巨人集团总部中陈列了许多世界闻名的巨人铜像。他的商业策略,大多出于毛泽东的战略思想和战例,如他把公司按军队编制成“方面军”、军、师,各级总经理则称“司令”、“军长”等等。正式雇员为“正规军”,非正式雇员的销售人员是“民兵”。促销活动则是“动员”、“总攻”、“战役”。

1997年,巨人的危机加深,大厦不能按时完工。巨人的危机在1997年被评为中国十大经济新闻之一。巨人的前途如何,各方正翘首以待。¹

巨人公司的兴衰,是由哪些因素造成的?概括的讲,有以下三大因素:²

1. 社会环境因素

社会环境因素包括一个社会的政治、经济、文化和法律环境。在谈及史玉柱的奇迹时,史玉柱的大学老师说:“是时势造英雄吧!”无疑,中国的经济改革,给史玉柱提供了机会。但中国的国家政策之影响,如1992年邓小平南巡和1994年的紧缩,也使史玉柱的事业随着上下波动。

2. 行业环境因素

90年代初,中国的计算机业可谓刚刚起步,中文文字处理软件市场亟待开发,而史玉柱的产品正应运而生。1993年,随着西方向中国出口计算机之禁令的取消,国际计算机公司的产品大举进军中国市场,国内的计算机公司深受重创,巨人的软件市场亦受到强烈竞争,往日风光不再。1993年是中国房地产发烧的一年,史玉柱亦跟着市场,把他所要建的楼房一步步升级,从18层到70层。由1994年开始,中国房地产业,从高度过热一路冷却下来,许多房地产项目都陷入困境。是以一个行业的环境,对一个企业的成败有着极大的影响。

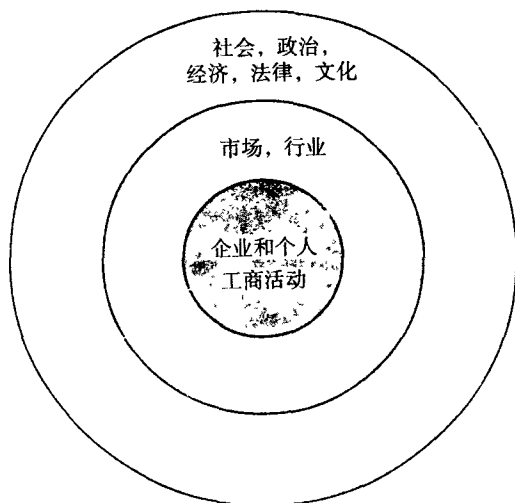
3. 企业自身的因素

企业自身的因素主要是指企业的战略、经营管理和资源。在好(平均利润高、竞争低)的行业里,并非所有的企业都能赚钱,有的企业照样破产;而不好(平均利润低、竞争激烈)的行业里,并非所有的企业都赔钱,有的企业则能获取高的利润,生意兴隆。为什么会如此?一个重要的原因,是因为各个企业的战略和经营管理不同。

史玉柱的兴衰,既有社会(政治和经济)环境的影响,也有行业的影响,但史玉柱的战略和管理,则起了极其重要的作用。史玉柱早期的产品开发策略和采取以广告开路兴建促销网的策略,是其成功关键;而当巨人高速发展时缺乏管理措施,以及他的多元化经营策略,则是巨人陷入危机的主要原因。

总结我们上面所讲的,除了社会和行业环境的影响外,企业的战略和经营管理是决定企业经营成果的重要因素。企业和个人的工商活动,并非在真空中进行,而是在市场中进行,而市场又受一国的社会、政治、经济、法律和文化的限定与影响,故企业——市场

——社会的关系有如下图所示：



1978 年中国大陆所开始的举世闻名的经济改革, 使中国的政治经济环境有极大的改变。近 20 年的改革, 中国的国民产值增长了 4 倍。

在中国改革中, 政治经济制度发生许多根本性的改变, 作为一个工商业的人士, 要在中国这个从社会主义计划经济转向市场经济的社会中进行工商活动, 对中国改革和工商管理的学习和理解, 十分重要。

当今中国的工商环境, 有许多现象, 使在市场经济下生活的人士感到迷惑不解, 如:

- 为什么在这市场和产权制度不完善的社会, 经济增长会如此迅速?
- 为什么中国政府大力打击假货, 却屡禁不止?

- 为什么企业要开办医院、学校？
- 为什么许多私人办的企业，却偏偏叫作“集体所有制”企业？
- 而在具体运作上，工商界人士更关心如何在中国开拓市场，如何在中国投资，如何管理员工。
- “关系网”究竟是中国文化的特色，还是“计划经济”的遗产？
- “关系网”作用是否逐渐式微？

本书的目的，就是通过对中国的“企业——市场——社会”之关系的分析，掌握在中国进行工商活动和企业管理的知识。我们有了这方面的知识，就能更好的回答和解决上述问题。在本书中，我们将遵循社会制度的理论，首先在第一篇观察中国的市场和行业。第二篇分别研究中国五大类的企业和工商经营的成败因素，从而带出第三篇，企业战略的原理和进入中国市场的战略。最后在第四篇，具体地谈到个别工商经营活动如进出口、分销、生产、人事、财会和调查研究等。

中国社会正在转轨当中，大大小小的改革障碍和经营问题不断涌现。21 世纪的来临正好给我们一个好机会，从宏观到微观、从中央到地方，了解这些障碍和问题。

注 释

1. 《三联生活周刊》。1997 年 8 期。
2. Charles Hill (1996) *International Business*, Boston: Irwin.