

第一章 经营策略

案例 1—1 走国情之路

菱花集团在建厂之初就提出了“奉献拼搏、艰苦创业”的企业精神，并且一直坚持到今天。这是他们提出走适合中国国情的发展路子的思想基础，也是他们根据企业的实际状况而制定的因地制宜、因时制宜的发展方针。要认清中国的现阶段的国情，就是要认识到当今的中国还是一个相对落后的国家，各方面的发展还需一个较长时间的过程，不可能一蹴而就能进入高消费时代。因此，无论在市场开发、产品结构定位方面，还是在企业的建设、生产、投资以及职工的生活、干部的办公等条件方面，都应当充分考虑到这一因素。

菱花集团认为，适合国情，在生产和销售方面就不能搞“优质优价”，因为这不合中国广大普通消费者的消费心理。公司应该通过降低生产成本、拓宽消费市场来实现效益目标，而不是搞豪华包装去迎合极小部分的高收入消费者。否则，企业市场空间会越走越窄。

菱花集团认为，适合国情，在企业建设方面就不能贪大求洋，否则就会造成很大的不必要的浪费，基本建设可能就会挤占流动资金，厂房建设就可能挤占设备投资资金和技改资金，生活设施的建设就会挤占生产资金。菱花集团一贯坚持把 90% 以上的资金用于生产，不求漂亮的厂房，但求一流的设备，设备投资占建设总投资的 85%，有限的资金要优先保证技改项目的实施。直到如今，菱花集团虽已发展到 23 亿元资产的大型企业，但还没有一幢像样的办公楼，厂房也相当简朴、陈旧，但却生产出了一流质量的产品。

菱花集团还认为，在资本积累阶段，更应学会过穷日子，一分钱应想着干二三分钱的事，这样才能使企业迅速地发展起来。对任何企业而言，产品的市场定位和企业的发展规模，都不应离开其所处环境这一背景去盲目做出决定。否则必将走一条弯路，甚至根本不通的路。

案例 1—2 可持续增长战略

1994 年是古井酒厂的又一个丰收年，全年完成销售收入 6.26 亿元，实现利税 3.29 亿元，分别比上年同期增长 25.81% 和 24.58%，但他们并不满足于此。他们认为追求利润的增长是企业的终极目标，古井酒厂 1994 年利税虽然达到 3.29 亿元，但利润与税金之比却低于 1993 年，这说明企业还没有完全走出速度效益型的圈子。因此，新年的钟声刚刚敲响，他们就提出 1995 年古井要以不断增长理论为指导，以提高古井经济运行质量为核心，实现可持续性发展，简称之为“不断性增长”。

不断性增长 所谓“不断性增长”，是以适应市场经济的不断增长来推动古井经济的不断增长，从而推动古井经济运行质量的全面提高，使企业由外延的扩大走向内涵的扩大，由量的扩大走向质的丰富，由速度效益走向名牌效益。说得具体一点，即：一方面通过提高

单瓶酒的价格，解决外延扩大受阻和企业利润水平降低的问题，以化解通货膨胀等因素带来的一系列问题；另一方面，在不增加市场容量的情况下，通过增加名牌的含金量，使企业走上一条追求名牌效益的发展之路。为此，他们把 1995 年定为古井的“第二个市场建设年”，深化市场建设，苦练企业内功，实施名牌战略。

该厂在产品营销上坚持‘少品种 多规格 结构精 效益增’的原则 围绕‘三定（名酒定位 市场定量 选定代理商）四创新（市场新网络 服务新水平 销售新业绩 宣传新形象）’大做文章。在市场定位上，该厂在对白酒市场充分调查研究的基础上，把古井贡酒定位于城市及亚城市消费群，并适应白酒低度化的趋势，开发低度古井贡酒系列，以提高名酒的附加值，同时推出“古井牌”新品古井酒系列，以打开中档酒销路，并借以培养古井的未来经济增长点 以实现名牌价值的延伸。在市场定量上 采取‘控制总量 适度投放’的‘阀门’策略。通过认真考核，选定一批代理商，同时实施和完善“两挂一返还”制度，以调动代理商的积极性，解决长期以来因中间商利润偏低而制约产品销售和市场建设的一大难题。在广告宣传上，转变传统的宣传观念，通过宣传产品质量、悠久历史、质量体系、企业管理以及古井精神来塑造企业新形象。该厂还把优质服务作为维系工商之间情谊的纽带和桥梁，对内，把“以销售为中心，一切服从于销售，一切服务于销售”作为各个部门工作的宗旨 对外 把“一切以客户为中心”作为销售工作服务于客户、服务于市场的最高准则 将“把方便留给客户”、“增加自己的工作量，减少客户的麻烦”作为企业的服务宗旨。通过这些行之有效的措施，使高中档酒特别是高档酒的销售量大增，从而使企业产品的销售利润有了大幅度提高。

围绕“三高六增强”，狠抓企业管理，降低生产成本“三高”即“提高盈利水平，提高各个体系运转质量 提高员工素质”；六增强‘即’增强名牌意识 增强成本意识 增强质量法制意识，增强科学求实精神，增强对项目开发的科学管理”。为克服原辅材料涨价带来的不利因素，该厂各单位强化了以现场管理为重点的三项基础管理工作，通过节能降耗、修旧利废来降低生产成本。该厂还在全厂范围大张旗鼓地开展“大兴‘三风’（学习之风、廉洁之风、奉献之风）、和‘两个活动’（三爱教育和争做合格古井人）”等活动，以增强全体古井人的艰苦创业、廉洁奉公意识。

他们还针对基建、设备、供销、公关等部门对外交往频繁的特点，制定和实施《关于对物资采购、工程费用、广告宣传等费用开支的暂行规定》，以压缩各种非生产性开支，堵塞可能出现的经济漏洞；同时，把财务管理工作摆到企业的重要位置，加强对资金的监督与使用，实行总会计师“一支笔”审批制度。对于在外投资的项目，除严格监管其资金投向和投资质量，还要求各公司以“抓班子、立柱子、上路子、创牌子”这“四子”来提高企业的经济运行质量。

启示 古井正是由于做好做活了“市场建设”和“企业管理”这两块大文章，才使得企业走上了质量效益型之路，创造了令全国同行业为之瞩目的辉煌业绩。

案例 1—3 华龙崛起的奥秘

河北华龙集团在短短的几年内发展成为一个大型企业集团，其崛起的奥秘是什么？通过调查，终于解开了这个奥秘其主要表现在以下几个方面：

良好的机制优势 股份制实行所有权与决策权、经营管理权、监督权相分离，使企业的科学决策、快速反应及应变能力得以充分展现。1994 年建厂之初，当人们还在对股份制

姓资姓社争论不休，认识徘徊之际，华龙就大胆决策，建立一个吸收社会分散资金的股份制企业。为了便于管理，小股变大股，大股对小股负责，以 218 万元起家，征地 17 亩，3 月份建厂，8 月份正式投产，从投产到年底仅三个月时间，完成产值 691 万元，利税 22 万元，实现了当年立项、当年建设、当年投产、当年见效的超常规华龙发展速度。

随着生产规模的扩大，市场经营风险越来越大，管理工作日趋复杂，股东管理水平不能适应企业发展的速度，不能适应商品经济和社会化生产发展要求的矛盾越来越突出。为了实现企业迅速腾飞，促进生产力发展，集团决策者冲破各种思想束缚，特别是小农经济意识下的小富即满、小富即安的思想阻挠，打破私人资本积累所属管理的限制，实行企业所有权与决策权、经营管理权、监督权相分离；用专门人才的科学化管理代替业主的经验性管理。股东仅以持股份数额参与分红，并对企业经营公平监督，集团实行董事会聘任下的经理聘任制，招聘有文化、懂技术、会管理的人才，以适应企业发展的要求，适应商品经济和社会化生产的要求。

在实现“一权”和“三权”分离中，一是建立了优胜劣汰的录用制度，股东董事会实行总经理聘任制，总经理定期向董事会述职汇报。公司新成员招聘必须经过心理考试、笔试、答辩、社会调查四关，然后录用，不看面子，不照顾关系。适应的录用，不适应的辞退。二是建立了严格的奖惩制度：对营销公司从加强资金管理入手，制定了不错收代款不拖欠货款的制度，对各销售处流动资金实行限额管理，有效地解决了资金拖欠问题，全公司始终没有一分钱欠数。对各分厂实行“六包一挂”责任制，97 年改为“五定一保”（定员、定量、定质、定费用、定标准、保效益）承包责任制。

超前意识、超前决策 用战略家的眼光办华龙，站在全国看华龙，站在同行业看华龙，站在历史发展的高度看华龙，增强责任感、危机感、使命感，实施一系列战略性的决策。集团实行“一权”和“三权”分离，从而淡化了亲缘和地缘色彩，建立了科学的管理机制——企业管理委员会，形成了高效而完善的决策管理体制，用现代企业制度保证了战略性决策的实施。1997 年在产品最为紧俏时让利于经销商，每月让利 40 多万元不涨价；调料包增加蔬菜，加大投入提高质量不提价；在同行业首开先河经销商股票；在建设规模上根据形式果断地将计划 1998 年完成的三期工程提前到 97 年；领先一步大规模市场调查；特别是河北省委书记程维高来到集团视察时提出“奋战三年争创全国同行业第一”的需求后，又不失时机地提出双“三三二”工程。这些带有风险性的决策、超常规的决策是华龙集团发展取得辉煌业绩的根本。

科学的市场定位 准确的产品定位，科学的营销战略使华龙迅速扩张。华龙每逢新项目上马之前，必先潜心于研究国内外食品市场现状和发展趋势，用市场法则定位目标。项目一经确定，立即上马，看好市场而且越搞越快，原计划五年的发展目标，两年就变成了现实。

广泛的宣传形式 灵活的宣传艺术，多样的宣传形式，使名牌、名企、名人深入人心。市场的竞争，说到底名牌的竞争。名牌除自身的质量外，还要靠宣传来实现。

在企业形象的塑造上采取走出去、请进来、多形式、全方位的方法，除积极配合中央、省市电视台到企业拍摄厂情厂况新闻片和专题片外，1997 年 11 月 8 日，还邀请了全国经销华龙面的 400 多客户到集团实地考察，观看集团经营规模，倾听集团发展前景介绍，领略华龙风貌，共商走长期、长远之路。

在产品的宣传上，精心策划，科学安排，即保证适当的宣传投入，又不造成宣传浪费。广

告宣传应紧紧追踪着自己的产品，集中力量，稳扎稳打，步步为营。在宣传方式上采取软硬广告相结合，多媒体、多形式、全方位、立体交叉相结合，电视、报刊栏目宣传活动一起上。在宣传的操作上，一是在全国北方九省一区两市的多数地级市电视台统一模式、统一时段，（即黄金段的电视剧前），统一广告内容、统一广告长度、滚动播出。二是户外墙壁广告与电视广告相配合，仅 1997 年在山东、山西、河北、内蒙、吉林、黑龙江、河南、陕西、安徽等八省一区的公路两侧书写近 6 千条宣传广告，书写面积达 12 万平方米。在每年两次的全国糖酒食品交易会上，该集团的宣传广告都是经过精心设计、策划、认真组织实施的，以它独特的形式和鲜明的风貌向外展示，以吸引顾客。

严格的管理是华龙发展的关键。严格基层管理，强化超前控制，使管理经常处于动态、系统、协调的格局。集团从建厂的第一天起，从基建的工程设计开始，精确计算投入，努力做到少负债，少支出；从上项目着手，打下降低成本的基础，对土建工程，坚持自行施工，自行配套；对企业的设备坚持自行采购，自行安装；在原料的采购上，直接从港口或厂家成批进货，既保证质量又减少中间费用。使企业一开始就步入良性循环。在生产中，目标管理措施得到不断改进，不断深化，推行了从原料采购进厂到成品出厂“三级计量”制度；对营销实行产品销售承包，对车辆、招待费、电话费实行定额管理，从而有效地堵住了跑、冒、滴、漏等漏洞。

科研开发 不断地科研开发，生产一代，储备一代，研发一代，产品始终保持适应市场的后劲。以崇尚敬业和对社会负责的精神，把单一的产品质量向大质量观念转变，把开发系列产品放在科研工作首位，提出“大众面闯市场，中档面创效益，高档面树形象”的产品三部曲，1997 年先后对汤料、面饼加大科技含量，几经改进，使大众面的质量上了两个档次；相继又研发了专家系列：红烧牛肉面和小康系列。同时，对内外包装几经设计改进，使整体包装跃上了一个新台阶。在产品研发的过程中，根据全国不同地区的生活习惯，调整调料的麻、辣、烫、淡等口味，使产品在市场上始终保持旺盛的生命力。

华龙集团在短短的四年内，发展成为大型企业集团，得益于党的好政策，得益于上级领导及社会各界友人的关心和支持。他们立足于长远发展，坚持一个“中心”和两个“基本点”，实现“四个突破”，即以市场占有率居全国第一为中心，做到成本最低点、质量最高点，实现规模扩张的突破、市场普及面的突破、产品研发的突破、实施名牌战略的突破。

案例 1—4 “四位一体”的华龙特色

华龙集团在短时间内形成巨大的规模，创造了可观的效益。四年的发展实践证明，无论是国有大中型企业还是乡镇企业，尽管他们投资主体不同，所有制形式不同，具体业务不同，但他们都有面向市场、调整产品结构共同课题，都有加强管理、降低生产成本共同要求，都有对企业进行改组、改制、改造、实现优化组合的共同目标。华龙集团总裁范现国认为，以学习邯钢经验为例，必须深刻领会其精神实质，找准与本行业、本企业适应的最佳点。他们的做法和体会概括起来就是：精心移植邯钢经验，创造“快、严、广、高”四位一体的华龙特色。

快 邯钢经验是坚持面向市场、适应市场、开拓市场，大力转换企业经营机制和经济增长方式转变的成功典例。商场如战场，特别是在社会主义计划经济向市场经济转变的时

刻更是如此。市场瞬息万变，看准的事，必须抢抓机遇，以快取胜。华龙集团的发展历史，既是顽强拼搏、艰苦创业的历史，又是科学决策、敢做敢为的历史，更是抢抓机遇、以快取胜的历史。在项目筹办以前，华龙曾议定过很多方案，做过多种选择，每次选择很重要的一点，就是用市场这个标准进行判断。华龙公司的几个股东多数一直从事食品生产，对食品行业的形势比较熟悉，对方便面的市场现状和发展前景进行过深入的调研。现在发达国家粮食加工业的产值一般是粮食产值的 4 倍~6 倍，而我国只有粮食产值的 60% 粮食加工业的潜力很大，被称为“朝阳工业”的食品加工业大有可为。河北中南部又是全国优质小麦生产区，小麦的面筋值比其它地区高 3~4 个百分点，发展方便面生产具有得天独厚的资源优势。同时，食品行业的发展方向是营养、卫生、保健、方便。方便面正是适应了这个趋势。当时也曾有人提出，中国方便面是否已处于饱和状态。华龙公司认为部分产品滞销是假象，那是产品本身的问题，而不是市场的问题。只要产品质量过硬，营销对路，方便面生产会大有可为。基于这种认识，公司迅速确定了方便面这个项目，并快速运作，积极实施。从 1994 年 3 月份开始不到一个月的时间内，筹资 218 万元 征地 17 亩。基建工程立即破土，与此同时，设备购置、人员培训等工作也迅速展开。8 月份正式投产。从投产到年底仅三个月的时间，就完成产值 691 万元 利税 22 万元，实现了当年见效超常规发展的速度。从 1994 年 3 月份至今，华龙不仅保持了创业初期的发展速度，而且越搞越快。原计划五年的发展目标，两年就变成了现实。

严 随着企业的迅速发展，企业管理上等级、上水平已成为华龙集团的首要任务。为此他们在企业内部大力推行了“模拟市场核算，实行成本否决”的邯钢管理经验，突出抓好四个关键环节：

一是严格基建管理，强化超前控制。他们把邯钢经验同本企业实际相结合，把“模拟”和“否决”的办法应用到基建技改中去 从工艺设计开始 精确计算投入 努力做到少负债、少支出，从上项目着手打下降低成本的基础。对企业的设备，他们坚持自行采购，自行安装，自行调试。对土建工程，他们坚持自行设计，自行施工，自行配套，精确计算支出，建筑材料全部自行采购，然后采用招标的办法雇用建筑队施工，大大降低了建筑成本。

二是批量采购原料，减少中间费用。棕油和面粉是生产方便面的主要原料，按现有能力计算，华龙集团每月就需要棕油 720 吨 精制小麦粉 3600 吨，特别是棕油产自东南亚各国，在本省采购价格高，质量也难以保证，为此他们与深圳亿亨公司达成协议，在广西防城港设立办事处，直接从新家坡、马来西亚成批进口棕油，每吨比省内市场减少费用近 200 元。最近又和天津北海粮油公司达成协议，成批供给散装油，每吨节省 330 元，仅棕油一项全年就减少开支 100 万元。

三是搞好资金运营，降低生产成本。华龙公司生产的方便面市场定位于工薪大众阶层，具有质高价廉的优势，在市场上供不应求。客户主动预付货款，公司采用分期分批提货的办法 每预交 1 万元，则每月供 1 车优惠价格面，预收货款 500 多万元。由于公司的信誉，供货单位先供货后提款。面粉根据市场行情及时调整价格。厂家、质量、价格三公开，让供货单位竞争价格。以最好的质量和最低的价格，保证原材料的供应，这样他们利用两项资金的时间差全年又可减少利息支出 100 万元。

四是狠抓生产管理 杜绝“跑、冒、滴、漏”。对车间实行“六包一挂”责任制 即包产量、包质量、包物耗、包卫生、包安全、包辅料增值，经济效益与工资奖金挂钩，并逐项制定了严格的考核标准。1996 年 10 月份以来又在考核项目中新增了用油、用电、用气、用水四项指

标。在质检考核项目中推行了品检和化检双向考核，落实了“工时工资含量和成本质量”双否决制度，从而加大了成本考核的力度。按可比价格计算，目前吨成本比实行该制度前平均下降 8.66 元，设备完好率由 88% 提高到 96%，维修费包干月节余额达 3 万多元。

广 邯钢经验的一个基本特点，就是把企业的一切活动纳入市场规范，面向市场，适应市场，不断开拓市场。做活市场这篇大文章，对华龙这样一个完全在市场经济条件下产生，在竞争环境下成长起来的企业尤为重要。为灵活运用邯钢经验，他们紧紧抓住华龙投入大、发展快、质量好的特点，逐渐形成了一整套全新的营销体系，在较短的时间内打出了名气，叫响了牌子。

首先，在市场定位上突出“广”字，把中小城镇和广大农村作为华龙面的消费主体。纵观国内外食品行业的现状，一些大企业、大集团往往把眼光盯在大中型城市的高层次消费上，有意无意地忽略了中小城镇和广大农村的消费群体。从目前来看，随着生活节奏的加快，这一庞大的消费群体对质量可靠、价格低廉的方便面食品的需求量越来越大，这就为华龙提供了广阔的发展空间。这个空间正是他们市场定位的着眼点和立足点。

其次，在销售布局上突出“广”字，立足河北，面向全国。市场占有率是企业的生命线。他们采取送货上门、厂价直销、委托经营、红利返还等灵活多样的形式，逐步形成了独具特色的市场网络和营销体系。从 1996 年开始，他们将公司的五个销售科扩升为六个营销部，在全国 112 个市、县设立了固定的销售总代理，对六个营销部实行分区销售。并视各地区的饮食习惯和购销能力，及时调整配方，明确销售任务。1997 年又招聘营销人员 55 名。现有一个营销公司和 14 个营销处共有业务人员 106 人，形成了一支素质较高、战斗力较强的营销队伍。1997 年制定了营销“600 计划”，即在全国北方 14 省市区建立 600 个总经销处，形成覆盖全国的华龙面销售连锁店。

第三，在企业形象塑造上突出“广”字，使华龙品牌家喻户晓，深入人心。企业的产品要占领市场，一方面需要提高产品的质量和档次，令一方面要加强产品宣传，提高产品的知名度。仅 1996 年以来他们就投资 800 多万元用于多媒体的广告宣传。一是邀请中央电视台拍摄了厂情介绍专题片，在“经济半小时”栏目播放；二是在河北、山西、山东、河南、内蒙、吉林等七家省级电视台制作画面广告，在黄金时段播放；三是出资 120 万元买了京石高速公路正定机场灯塔广告的三年发布权、厂区路口灯塔广告、邢台百货大楼电脑喷绘广告；四是在去秋今春全国糖酒交易会期间，出巨资组织了大型促销活动，曾一度轰动成都和石家庄；五是在全国八运会男篮预赛石家庄赛区由华龙赞助并以“华龙杯”冠名。赛事结束由省委书记程维高、副书记卢展工和董事长兼总裁范现国向获得第一名的河北队颁奖。六是在河北、山西等地公路两侧书写广告 2000 多条，发放印有广告的 T 恤衫一万件，使“华龙面，天天见”的声音飘进了千家万户，做到了人人皆知。

高 华龙集团创建四年来，始终坚持“四高”原则，从而使企业保持了旺盛的生命力。

在企业装备上，他们从一开始就坚持高标准、高起点、高投入，力争各种生产要素都达到高水平。为选择设备，他们跑遍了全国 8 大生产厂家，购置了技术先进、性能优良的 12 条年产 3000 吨的生产线。1997 年方便面二厂扩建工程又引进了 6 条班产 12 万包、技术先进、自动化程度高、工艺合理、大产量低成本的全自动方便面生产线，从而增强了方便面加工的科技含量。同时华龙集团所属的年产 1.5 万吨精粉厂、年产 500 万套纸箱厂、年产 3000 吨汤料厂以及汽车运输公司，也具有较先进的技术装备，从而形成了规模经营。

在产品质量上，从建厂的第一天他们就把实施名牌战略、创建名牌产品放在第一位，成

立了质量管理委员会和 26 人的质检队伍，从原材料入厂层层把关；从理化指标到品检数据都制定了高于国标的企业标准。不仅在产品的内在质量上严格把关，还对产品的外观质量和包装质量进行了改进，使高质量产品大众化的价格在市场上经久不衰。

在人员素质上，他们一方面加大与大专院校、科研单位的合作；另一方面，加强了对职工的技术培训，在新建的办公楼内，投资 20 万元装备了一个高标准电教室，对全体员工进行定期培训。同时招聘了 28 名大中专毕业生进入关键岗位，为企业注入了生机和活力。

在发展规划上，一开始就把“组大集团、闯大市场、求大发展、作大贡献”作为他们追求的目标。建厂初期，他们就制定了“苦干五年，力争河北同行业第一”的目标。现在看来，争创河北同行业第一的目标已经提前三年实现，下一步的目标就是“拼搏三年，跻身全国十强”。

他们的发展思路是：第一步，1997 年投资 8000 多万元，扩建班产 12 万包的 12 条方便面生产线，即二期 6 条，三期 6 条，项目资金全部自筹，年前完成了打井、修路和车间主体工程，1997 年年底正式投产。项目建成后，可新增生产能力 4.8 万吨，产值 4 亿元，利税 1937 万元。第二步，到“九五”末，完成“332”工程，即累计投资 3 亿元，年产值达到 30 亿元，年利税突破 2 亿元。届时将建成一座现代化的华龙食品工业小区。

案例 1—5 “两手抓”战略

资本运营是企业深化改革的重要内容，也是企业进一步发展壮大的强大动力。山东兖州矿山集团东滩矿坚持以资本运营为主线，实施产业重组、资产重组、债务重组、财务重组，大大地加快了改革的步伐。东滩矿在构筑内部资本运营机制方面，所实施的是内部市场与集约管理两手抓战略。

适应“三条线”管理的需要，建立和完善内部市场体系。按照煤炭部“三条线”管理的要求，结合兖州矿业公司股份制改造的实际，他们将矿井划分为股份公司和实业公司两大部分。股份公司即原煤生产主体，参与国内、境外股票上市；实业公司包括后勤服务和多种经营两个相对独立的经济实体。这样，就把原来一体化的生产关系转化为三个既相互依存，又各成体系的经济利益关系。为了理顺这种经济关系，他们建立了内部市场体系，具体内容可概括为：抓好一个基础，建立三个中心，完善三个要素市场。

抓好一个基础，就是确立合理的内部市场价格。他们依据历史资料、国家行业定额标准和实际工资水平，制定出了产品加工、制造、设备维修、劳务用工、原材料等各类价格共两万多种。建立三个中心，即建立内部市场管理中心、结算中心和监督中心，发行了“矿币”，确保内部市场价格的有效运行。完善三个要素市场，即培育和完善内部资金市场、内部物资市场和劳动力市场，使资金、物资、劳动力三要素在“三条线”之间按市场规律、竞争规律有序流动，合理配置。

通过建立内部市场体系，在矿井内部形成了一个完整的资本运营经营机制，为矿井资本的最大限度保值奠定了基础。

规范资本经营行为，实行集约化管理。现代化的企业，一时也离不开整体协作，必须搞集约化的大生产，资本运营权力要高度集中，高度统一。因此，仅靠内部市场是不够或不全面的，还必须实行资本的集约化管理。为了确保宏观调控的权威性和内部市场的有序高效运作，他们实行了目标责任制，即将资本运营进行分解，指令下达给成本、费用、利润

主体单位，各单位必须不折不扣地完成。这样就使矿井内部形成了以内部市场为基础，以目标责任制管理为手段的资本运营机制，既解决了“三条线”划分后资本管理的困难，又促进了矿井经济运行质量和效益的不断提高。

案例 1—6 延伸产业链

从兴发集团的生产实践看：一条完善的产业链应包含产、加、销各环节，农、工、商各领域，龙头、基地、农户多个经营主体。为了保证其充满活力地运行，他们在实践中着重处理好主导产业和培植新兴产业的关系，形成了主导产业、新兴产业、后备产业的梯队推动格局。兴发集团注重培植新的经济增长点，抓好新兴产业的开发，使其“龙头”企业始终保持强劲的发展势头。

猪、鸡配套立体饲养，是一种优势互补型产业结构。兴发集团开发了鸡粪喂猪新技术。他们围绕肉鸡生产体系，进行了与养鸡相配套的养猪一条龙生产，开发利用了鸡粪再生饲料喂猪，这样既减轻了鸡粪对环境的污染，又使大量鸡粪资源得到合理利用。他们建起了年出栏 1 万头商品仔猪的工厂化养猪场，并把这项技术推广给广大养鸡户，为农户养猪提供仔猪，并研制了配合饲养的浓缩饲料，为广大农户提供饲料服务。通过技术服务，使肉鸡饲养和生猪饲养形成了辅助配套，相得益彰的产业。

经过测算，将无害化处理后的鸡粪，配合其它饲料喂猪，养鸡农户每批养 300 只鸡，年养 5 批，全年可养 1500 只鸡。鸡粪全部用来喂猪，可养 6 头肥猪，以每头获利 500 元计算，养猪年效益可达 3000 元。再利用猪粪肥田，改善土地肥力，降低种地投入，促进种植业的发展。

公司回收鸡粪，使没有实施猪鸡配套的养鸡户同样能获取收益。每 1 立方米鸡粪价格在 60—80 元，公司回收后用粪干机处理生产有机肥料，一般粮食作物每亩施肥 50—70 公斤，与常规化肥相比可增产 10% 左右，成本远远低于化肥，达到了增产增收的目的。

利用屠宰场的鸡肠、羽毛加工成羽毛粉作饲料添加剂，变废为宝，降低饲料成本。仅此一项，每年可获利 60 余万元。原先鸡粪，鸡羽毛，鸡肠衣等大量堆放生产区，形成难以解决的环境污染，不利于疫病防治要求和食品加工卫生要求。现在搞再生利用，既有社会效益和经济效益，又改善了生态环境。

一业兴，百业旺。肉鸡饲养业的规模化经营，带动了加工业、运输业及其他行业的大发展。仅从五家镇情况看，1995 年末全镇运输专业户已发展到 389 户，大小运输车辆达 598 辆，运输收入比上年增加了 40%。镇内养鸡所需生产资料、专业门市部已发展到 16 家。为养鸡业配套的包装制品、塑料制品以及羽毛粉、饲料、肥料生产企业相继建成投产，年均可新增产值 5000 万元以上。养猪，育肥牛，鸡粪烘干肥料等年经济效益可超 1000 万元。

兴发集团将肉鸡饲养这一产业链环节不断向前后两端延伸拉长，既增强了产业“一条龙”的后劲，又能实现其“农牧结合”的良性生态循环。向前延伸到种植业，大搞种粮，种草，种菜。目前，兴发集团已建立起 15 万亩玉米基地，6 万亩大豆基地，1 万亩蔬菜基地。近 60 万亩的草业基地规划也已在酝酿之中。向后不断拉长，利用其自身的肉鸡原材料、副料（骨架、碎肉、血、肝、心等）深加工、精加工，实现大幅度增值。利用含钙丰富的鸡鲜骨加工成骨泥，可制成具有补钙功能的保健速冻水饺及包子；利用鸡血和鸡肝，开发营养补钙，补铁食品。

兴发集团不但连接、拉长了肉鸡生产产业一条龙的各环链条，而且利用其自身的各项优势，着手策划建设养猪一条龙生产体系，肉羊饲养加工出口一条龙生产体系和绿色蔬菜生产加工出口一条龙生产体系。

案例 1—7 四大专项推进战略

为巩固和发展农户养鸡，提高养鸡效益，扩大养鸡规模，在落实上下真功夫，兴发集团先后采取了四个“专项推进”措施，扩大巩固了已有的成果。

专项推进一：发展庭院养鸡 根据市场需求和扩大出口的发展趋势，在元宝山区及邻近旗县盛产玉米的乡（镇）村发展养鸡基地。一方面建立公司的养殖基地，另一方面把农户庭院经济推进到一个新水平。

利用本地区盛产玉米，利用闲置房舍，利用闲散人员发展庭院养鸡，投资少，费用省，风险小，效益高，设备投入只需 500 元左右，户户都能养，人人都能干。

每平方米房舍可饲养成鸡 8 只上下，56 天就能达到市场需求的体重，每只鸡饲养效益 2 元左右。比如三间房大的鸡舍每批可饲养 300—500 只，年出栏 5 批，累计出栏 1500 只—2500 只，获利可达 3000—5000 元。

公司实行“五到门服务”：送鸡雏到门，送饲料到门，防疫灭病到门，技术指导到门，收购毛鸡到门。并在养鸡户集中的乡（镇）村设立技术指导站，负责技术培训，指导服务。

发展庭院养鸡后，养鸡农户将由“三个月种田，一个月过年，八个月清闲”变成“三个月种田，全年都挣钱。”

专项推进二：推广鸡猪配套饲养 肉仔鸡的消化道很短，全长不足 1 米，食物通过鸡的消化系统只需 2—3 小时，由于饲料在鸡体内停留时间短，营养成分只被吸收利用 30%，因此鸡粪中含有丰富的营养物质。

经过无害化处理后的鸡粪，所含粗蛋白质高于玉米、高粱等谷类饲料，用鸡粪喂猪，可降低饲养成本，增加养鸡场（户）的收入。如果把养鸡与养猪配套，将提高养鸡的效益，降低养猪的成本。由养鸡带动养猪，由一个产业带动另一个新的产业。

兴发集团工厂化养猪场为养殖户提供仔猪、饲料、疫苗、药品等服务，进行饲养防疫灭病方面的技术指导，帮助规范设计猪舍。

专项推进三：推广使用浓缩饲料“降低成本=增加收入”。兴发集团为农户算帐：利用自产玉米，配合使用浓缩饲料，可降低养鸡成本。农户自备 60% 的玉米 + 公司提供 40% 的浓缩饲料 = 100% 全价饲料。

过去，兴发集团为养鸡户提供全价饲料，其中的玉米经采购、原料运输、仓储、加工、成品运输等五个环节，每公斤增加费用近 0.20 元，养鸡户每只鸡需增加 0.70—0.80 元的成本。推广使用浓缩饲料，养鸡户利用自产玉米自行加工，饲养每只鸡可以降低 0.70—0.80 元的成本。

专项推进四：建设养鸡小区 公司并没有停留在千家万户养鸡的层次上，而是不断地鼓励和要求规模化、集约化的养殖，引导养鸡户走出“庭院”这个层次，向着“基地”努力，建立养鸡小区。

建设养鸡小区要在乡（镇）村的统一组织领导下，由村委会提供地盘，由兴发集团提供

模式化的场区布局和鸡舍设计，由农户投资建舍养鸡，这样更加强了集体经济的力量。

养鸡小区可满足养鸡户扩大饲养规模的迫切要求，有利于防疫灭病，便于公司提供送鸡雏、供饲料、收活鸡和技术指导等方面的服务，减少了养鸡对村庄的环境污染，促进农牧业的发展。

养鸡小区的规模要求达到年饲养 10 万只以上。凡达到规模，公司可在水、电、通讯设施等基础建设方面提供部分投资。

兴发集团对养鸡小区内的专业户和农户实行的优惠政策是：

实行规模差价：凡年饲养 5 批，饲养量达 1 万只以上的养鸡场（以单一场户、场所为单位，以公司冷冻厂回收数为准），每公斤毛鸡收购价格提高 0.04 元，达到 2 万只的每公斤毛鸡收购价格提高 0.08 元，年饲养量每增加 1 万只，毛鸡收购价格提高 0.04 元/公斤，年饲养量达 10 万只以上，毛鸡收购差价格为 0.40 元/公斤。

季节差价：自头年 11 月 1 日起至翌年 2 月末止发放的鸡雏，毛鸡收购价格每公斤平均提高 0.40 元，每只鸡可增加收入 1 元左右。

鸡款结算：回收成鸡时即付款，不打白条。因特殊情况不能及时兑现的养鸡款，公司按月息 3% 的占用费付给利息。

组织奖励：对年出栏成鸡 20 万只以上的村，按每只鸡 0.02 元的标准奖励村委会。乡镇（镇）年饲养量达到 100 万只，公司奖励乡（镇）政府 3 万元。

公司继续实行送鸡雏，送饲料，收活鸡到门等系列服务，并派技术人员驻场进行技术指导。

案例 1—8 兴发集团的劳动战略

元宝山区五家镇政府把抓好肉鸡产业化生产经营当做专项推进工作来抓，积极与兴发集团合作，促进了乡镇企业快速健康的发展。1995 年，该镇完成乡镇企业总产值 38108 万元，总收入 38618 万元，利税 4739 万元。分别比上年增长 114%、190% 和 132%，实现了速度、规模、效益三跨越。在 1995 年度自治区速度效益奖评比中名列第二。

五家镇乡镇企业之所以能够快速健康发展，主要得益于兴发集团的有效带动，得益于形成了养鸡这一主导产业，得益于肉鸡生产大规模产业化经营，得益于主导产业带动其它产业的共同发展。

在实行肉鸡产业化经营的实践中，他们侧重解决了下列问题：

首先是认识问题。转变观念，即由一家一户零星分散的传统饲养方式向工厂化规模经营转变。为此，他们认真研究了肉鸡产业化生产经营的一系列问题，制定相应措施，利用广播、电视、电教中心等媒介大力宣传，使养鸡产业化生产经营的前景、效益家喻户晓，为推行产业化经营奠定了思想基础。

其次是加强领导。为搞好协调运作，镇政府专门成立了肉鸡生产办公室，具体负责对各村养鸡小区进行规划设计，组织协调，宣传发展，生产资料供应，技术指导以及社会化服务。各村相应建立了以主要领导为主的专项推进小组。这样，全镇上下形成了一个横向到边、纵向到底的领导网络，为肉鸡生产产业化经营提供了有力的组织保证。

再次是积极扶持。一是政策扶持：镇政府与兴发集团联合制定了《关于大力发展肉鸡饲养业的决定》，为肉鸡产业化经营创造了良好的外部环境。又从内部对风险给予适当保障。

凡在小区养鸡,5年内不收土地费,饲养期间免除农田水利建设积累工,实行收购规模差价和季节差价,并当场付款不打白条。这些政策的出台和执行,充分调动了辖区农民的积极性,为肉鸡生产产业化经营提供了政策保证。二是技术扶持:为减少养鸡风险,除举办技术培训班、印发技术资料外,养鸡办公室还派人深入到各村调查研究,从小区选址、测量、规划设计图纸到水电路建材建筑进行全方位服务。在饲养过程中,兴发集团派出技术人员给予全程服务,为肉鸡生产产业化经营提供了技术保证。三是资金扶持:1995年镇政府协调金融部门为各养鸡小区提供贷款120万元,财政周转金19万元,同时又在全镇组织成立了以财政担保、储期一年、月利率2%的“养鸡互助储金会”,广集社会闲散资金,1996年聚集资金100万元,为肉鸡生产产业化经营提供了资金保证。

案例 1—9 兴发人的助学情

1997年9月23日下午,“内蒙古兴发大学生奖学助学基金会”成立暨首批特困扶助金颁发大会在自治区政府礼堂举行。这是内蒙古自治区首次企业扶助特困大学生之举。

“内蒙古兴发大学生奖学助学基金会”是由内蒙古兴发股份有限公司与自治区团委、自治区学联联合设立的,兴发公司出资100万元作为基金,从1997年开始,每年用其利息10万元重点扶助自治区在校特困大学生,并奖励品学兼优的优秀大学生。奖励对象主要面向每年在社会实践活动、课外学术科技活动、志愿者社区援助活动中涌现出来的优秀大学生;扶助对象主要面向入学新生中无力承担学费,月生活费在50元以下面临辍学的特困大学生,家庭遭受重大自然灾害或重大变故而失去经济来源的品学兼优的大学生;同时还向获得奖励、扶助的大学生颁发“内蒙古兴发股份有限公司荣誉员工”证书,欢迎他们毕业后来兴发公司工作。

兴发公司此举,引起了自治区领导及社会各界的重视和关注,自治区党委书记刘明祖致信(附后)祝贺并致谢;自治区党委副书记乌云其木格出席大会,并作了重要讲话。她指出:兴发公司出巨资扶助奖励大学生,为全区各类企业和社会各界带了个好头,树立了榜样,是一件意义深远的大事。兴发公司的决策者们心系“科教兴区”大业,渴望人才,爱护人才的良好愿望表明,他们把企业的前途命运与自治区的建设发展紧密联系在一起,以实际行动塑造了现代企业的良好形象。

赤峰市市委副书记石梅,元宝山区区长王波等领导 & 兴发公司副总经理金现龙同志出席了大会。

会上,乌云其木格等领导还向孙宏伟等50名首批受助学生颁发了助学金,学生代表表示,他们将以实际行动表达感激之情,以优异的成绩实现报国之志。

附 刘明祖同志致《内蒙古兴发大学生奖学助学基金会》成立大会的一封信

自治区团委、自治区学联、内蒙古兴发股份有限公司:

欣闻“内蒙古兴发大学生奖学助学基金会”成立,并于今日颁发首批特困大学生助学金,我代表自治区党委、政府向你们表示祝贺与感谢!

特困生问题是自治区党委和政府非常关心的问题。解决特困生的就读困难问题既是自治区党委、政府的责任,也是我区高等教育体制改革的重要环节。自治区团委、自治区学联、内蒙

古兴发股份有限公司在赤峰市和元宝山区党委、政府的大力支持下，率先设立“内蒙古兴发大学生奖学助学基金会”，为我区的教育事业和大学生办了一件大好事，这充分体现了你们“为党和国家分忧，为青年服务”的精神。

刚刚闭幕的党的第十五次代表大会，向全党和全国各族人民发出了把建设有中国特色社会主义伟大事业全面推向二十一世纪的号召。抓住当前有利时机，加速我区经济和社会发展的步伐是全区上下的首要任务。实现自治区党委提出的“实行两个转变”，“实现两个提高”的宏伟目标，到本世纪末基本达到小康，关键是要培养和造就一大批合格的建设人才，特别是需要一大批高素质的领导人才，管理人才，科技人才。人才队伍的成長必须依靠教育，特别是高等教育。因此，加速高等教育的发展，培养更多的青年人才就显得尤为重要。这不仅是教育部门和高校的任务，同时也是全社会的责任。希望全区社会各界进一步行动起来，积极为我区跨世纪人才培养的伟大事业贡献力量。

希望自治区团委、自治区学联和内蒙古兴发股份有限公司共同管好用好这项基金。同时，要动员更多的社会力量积极参与对特困大学生的扶助，为全面实施“科教兴区”战略不断做出新的贡献。

1997年9月23日

案例 1—10 未来战略管理

内蒙古兴发集团公司总裁张振武认为：一个龙头企业要想在激烈的市场竞争中生存和发展下去，带领千家万户农民闯市场，成为养鸡户的靠山，就必须自觉担负起开拓市场、引导生产、开发新产品的重任。市场经济是战略致胜的经济。智能竞争是市场竞争的决胜之道。市场竞争内涵着企业家智能、企业形象、企业经营决策等综合因素的较量。面对未来的挑战，他在1996年1月代表公司领导集团，提出决定兴发集团未来命运的三项战略。

规模大型化战略 选择具有特长和优势的经营领域，实施规模大型化战略，使兴发集团能够在市场经济竞争中处于领先地位。要在肉鸡、生猪、食品、饲料等方面形成几大支柱产业，成为科、工、农、贸一体化的国家级大型企业集团。根据这一战略，兴发集团选择薄利多销的营销策略，扩大市场占有率，不以短期行为为目标，而以取得竞争优势和谋求长远利益为目标，把大型化放在优先位置上。

产业多元化战略 既要把肉鸡产业搞成规模，形成气候，还要培育其它的产业，使之在肉鸡产业处于市场低潮时，还能保证公司有回旋余地。首先要把养猪业规模搞大，形成一条龙的生产体系。

第一步 将生猪的饲养加工能力发展到10万头，完善猪、鸡配套技术推广，然后再向50万头、100万头的目标努力。要形成良种繁育、饲料生产、育肥饲料一条龙的生产体系。

第二步，将产业链向食品行业延伸，重点开发鸡、猪熟食制品和一日三餐方便食品。每种产品都要成为营养型的保健食品，成为无公害的绿色食品，成为具有兴发集团独具特色的、让消费者放心的名牌食品。

企业形象战略 兴发集团从1995年开始推行企业形象战略，对企业形象进行管理。首先是从树立企业形象的高度抓好产品形象管理，从产品开发到生产设计、选用材料、加工

造型、商标、包装及售后服务都要贯穿这一宗旨。第二是抓好环境形象管理，使公司的各个厂区环境达到公园化，员工在这样优美的环境中工作，才能极大地提高工作效率。第三是抓好员工形象管理，员工形象是企业形象的人格化。教育每一个员工要意识到自己的一言一行都影响公司良好形象的树立，并以此来约束自己。员工在职业道德、专业培训、文化素质、精神风貌、举止言谈、服务态度、装束仪表等方面自身素质的提高，都有助于进一步树立企业的良好形象。

案例 1—11 市场机会分析

“希望你们不要丧失机遇，对中国来说，大发展的机遇并不多。”这是邓小平同志深刻分析国内外政治、军事、经济形势后，对全党全国人民提出的告诫。抓住机遇，加快发展，不仅对全国性的经济和社会发展极为关键，而且对企业来说也至关重要。那么，应该如何捕捉机遇，把握机遇，用好机遇呢？浙江花园集团在长期的实践中摸索出如下佐证：

从市场态势中捕捉机遇 机遇是客观存在的，每日每时都活动于社会之中。但机遇有大有小，有远有近，有明有暗，有些机遇千载难逢，有些机遇稍纵即逝。究竟如何才能很好地捕捉机遇？这是人们普遍关心的一个问题。从历史的实践来看，认真观察审视市场态势，是捕捉机遇的最佳途径。有人形容市场的孕育成长变化是上帝之手操纵的“魔方”，变幻无穷，不断衍生着新的机遇。市场机遇的出现和捕捉，都离不开对市场信息的把握和处理。花园集团公司所以能够较快地发展，其中重要的一条原因，就是善于从市场变化的态势中搜集分析各种信息。公司在全国 20 多个大中城市设立了市场信息情报点，根据市场变化，及时向公司反馈信息。公司决策层从反馈的大量市场信息中，进行分类筛选，认真分析，从中发现机遇。可以说，花园集团的发展完全得益于捕捉机遇。

以超前的意识把握机遇 任何事物都是一分为二的，机遇也是如此。机遇往往与挑战并存，希望与困难同在。只有用敏锐的眼光，超前的意识，才能很好地把握机遇，化困难为优势，变风险为动力。如果优柔寡断，驻足不前，就会错失良机，变优势为劣势。

把握机遇，必须解放思想，这就要求人们必须转换脑筋，不断清除思想上的陈旧观念，增强社会主义市场经济的新观念、要发扬敢闯敢试，敢为天下先的精神，只有这样才能及时认识和把握国际国内市场为我们提供的良机。如果不解放思想，就会坐井观天，作茧自缚，明明是机遇一片，却认为是困难一堆。但是，解放思想决不意味着可以脱离客观规律而盲动。解放思想的本来含意，就是对客观实际、客观规律的正确认识和把握。因此，在把握机遇中必须把解放思想和实事求是作为一个有机的整体来理解。

捕捉机遇，并非易事。日趋激烈的市场竞争，必然反映在捕捉机遇上的角逐。要捕捉机遇不但要有“火眼金睛”善于见苗挖根 趋利避害 还必须要有胆有识 敢于快速决策 先于别人快速启动，力求在有限的市场资源配置中获得更大的份额。如果在机遇面前反应迟钝，前忧后虑，犹豫不决，必然错失良机。面临大发展的形势，必须紧紧盯着市场态势，以高度的敏感，捕获良机，并以更快的节奏，更高的效率使之转化为生产力。

用科学的态度用好机遇 抓住了机遇，还必须以科学的态度用好机遇。如果在机遇面前，我们的头脑不冷静或措施不得力，方法不科学，也是会对良机失之交臂的。因此，在实施机遇之前 必须深入调查 全面分析 科学论证。着力找准自己的位置和突破口，具体而

又科学地安排自己的发展战略，把机遇用好用活。

机遇对每个人、每个企业都是平等的，它铁面无私，一视同仁。能否抓住机遇，用好机遇，乃取决于人的素质和能力。机遇偏爱有准备的头脑，而绝不会恩赐懒汉和懦夫。因此，企业领导必须学习社会主义市场经济的基本知识和基本规律，提高自己的领导艺术水平和驾驭市场的能力，增强预见性、科学性和主动性。

1992年，花园集团公司认真分析了国际大环境，发现大量的国际游资在寻找出路，这是一个向外筹措资金、兴办实业的大好机遇。于是，公司在科学论证、系统分析的基础上，大胆吸收外资，开发高起点、高技术含量、高附加值的项目，不到一年，就有两家中外合资企业投产，并取得了预期的效益。

案例 1—12 企业发展八要诀

经过 30 多年的艰苦创业，华西已发展成为一个拥有 40 余家企业，5000 员工，固定资产 7 亿元，流动资金 3 亿元的大型企业集团。华西之所以获得如此巨大成功，公司董事长吴仁宝总结出华西企业发展的“八要诀”即：

政治上要安定 华西人从实践中认识到，不安定因素有三种：一是分配不公会引发不安定。华西的分配是既拉开档次，又不脱档，坚持多提积累少分配，少分现金多入股的办法，促使干部职工确立长期行为；二是用人不公会引发不安定。华西用人的标准是“三正、三平”，因人制宜，量才录用；三是企业效益差发展缓慢也会引发不安定。因此，只有消除这些不安定因素，才能使企业长足发展。

用人要人尽其才 每个人身上都有才，但要看才用在什么地方，有的种田内行，是才；有的经营内行，也是才。发展乡镇企业，关键是要善于挖掘、培养和使用人才。经营人才不一定有文凭才行，没有文凭的也可以成为经营人才。既有文凭，又会经营，更好，这样就变成了理论与实践相结合。华西在用人上不搞大材小用，更不是有才不用，而是量才录用，是才就用，外才我用。这些年，华西光招聘的大学生、工程师等技术人员就有 300 多人。此外企业自身培养的种种人才就更多了。

制订计划要切实可行 对乡镇企业来说，制订计划要做到切实可行，就要从“三情”出发：一是国情，包括国家的方针政策、经济大环境、科技进步、社会发展情况等，作计划时要充分考虑到这些因素；二是乡情，就是要从本地区本企业的实际出发，既不能保守低估，又不能过高估计客观实际、急于求成；三是民情，就是要顺民意，合民心。领导的要求要和群众的愿望合拍。兼顾这三个因素，作出的计划就比较实际了。

完成计划要有信心和办法 订了计划若不去完成它，不仅失去了计划的意义，还会失去群众对干部的信任。完成计划，一是需要有信心，包括执行和调整计划的信心。因为在计划执行过程中，还会遇到国情、乡情等外因的变化，企业要适应这种变化，对既定计划要作相应的调整。二是需要有办法，要针对计划中的薄弱环节，采取相应措施，发现问题及时解决。

经营门路要广开 乡镇企业的发展，需靠多业取胜，优质取胜，不能搞单打一。60 年代，华西经济发展不起来，就是经营门路没广开。70 年代以后，华西办起了工业、运输业、建筑业等，经济才逐步好起来。现在华西是一、二、三产业齐发展，创造了多业取胜的条件，

才保证了经济的高速度、高效益发展。

管理形式要多样 企业采用的管理形式、方法、手段一定要符合客观实际，确实行之有效。该统的要统，该分的要分，该计的要计件，不拘一格，形式不拘一格，不能“一刀切”。

制度要坚持执行 对国家来说，政策不能多变。即使对乡镇企业来说，各种制度也不宜于多变。要变，就应该变得对国家、对集体、对个人都有利。如果偏了哪一边，都会影响生产的发展。

人员要相对稳定 对乡镇企业来说，使用干部一定要相对稳定。有的厂办好了，不要马上就提拔厂领导。反过来说，如果某个厂一时没有办好，厂领导也宜于马上撤换，只要干部没有特大的问题，一般还要相对稳定一段时间继续使用。因为厂好不好，还有一个市场机遇和大环境问题。华西村在企业干部调配时，一是帮助找差距、提措施；二是做到老、中、青三结合，使班子成员能力互补，使领导班子保持旺盛的生命力。

案例 1—13 企业的“桥”和“船”

企业兼并，是在商品经济条件下寻求发展的优势企业对经营不善、濒临破产的劣势企业在自愿、自主基础上的吸收合并。浙江万向集团公司通过专业化生产、技术改造以及多年的管理实践，无论在产品、技术、设备还是在人才、管理、信誉等方面都积累了相当的优势。如何将这种优势迅速转化为经济效益，是鲁冠球常在思考的问题。他敏捷地意识到企业兼并将是一种极好途径，运用兼并方法可以使企业迅速扩大规模，实现规模经济效益。据此，他们根据乡镇企业特点，积极试点、探索，形成了颇有特色的乡镇企业兼并的路子。

企业兼并的条件 兼并企业除了要有强烈的扩张动机和兼并欲望外，作为兼并企业还应有以下优势：产品是优质产品，具有很强的竞争力，而且处于供不应求的状态，企业急需扩大生产规模，以满足用户需要，有较强的“输血、送血”功能。资金是企业的“血液”，一个企业被兼并之后，必然要对它投入很多资金进行改造，使它起死回生。所以雄厚的资金实力是必备条件，否则会使企业背上沉重的包袱；有一定的技术优势和管理优势；核心企业有很大的影响力和向心力。

在进行兼并前，对于被兼并企业，该厂一般都要对以下问题进行广泛的调查研究：被兼并企业的原有产品有没有发展前途，市场前景，行业情况，被兼并企业存在的主要问题，被兼并企业的组合优势，被兼并企业的发展优势等。例如，他们在研究杭州客车厂的情况时，发现该厂产品质量低劣，给国家和用户造成重大损失，在生产销售的 52 辆汽车中，由于汽车机械故障造成车毁人亡有 3 起，购买该车搞运输的车主十有八九是亏损，有的甚至为此而破产。从产品的市场需求和竞争情况来看，也不容乐观，仅几个骨干企业就满足了市场需求；加之进口汽车冲击，原产品没有发展前途。因而企业兼并内部阻力比较小。而该厂的生产设备以及厂房、厂地又能为万向节厂所用，经过整顿之后，能迅速形成生产力，因此可以兼并。

企业兼并方式

入股形式 被兼并企业的所有者将被兼并企业的净资产以股金形式投入，而核心企业不再承担其原有债务。这种形式较为适用于资产公有化程度较高，产权关系比较明确；但企业产权、债务关系又比较复杂的企业，如杭州客车厂为乡办企业，产权关系明确，但由于产品

质量问题，用户借款欠款情况严重，债务难以理清，因而选择了入股式，对现有资产作价入股，原有债权、债务由原主管部门解决。

·**承担债务形式** 在资产与债务大致等价的情况下，由核心企业承担被兼并企业的债务为条件接收其资产。这种兼并方式的条件是企业现有资产能为我所用，企业经营的产品和核心企业有关系，这样，企业处理债务较为方便。如宁恩滚针厂原为万向节厂的协作企业，用承担债务的形式兼并，对双方都有利，容易接受。

·**收购式** 出资购买被兼企业的资产，同时承担其原有债务、债权。这种兼并方式比较适合于资产公有化程度低的企业，如村办、私营企业，因为他们对利益比较斤斤计较，债权、债务等一次算清，可以减少以后经营中出现不必要的麻烦。

企业兼并中的几个问题

·**与兼并对象洽谈时**，本着双方自愿原则进行“自由恋爱”兼并乡镇企业直接与乡镇工办进行洽谈，兼并村办企业直接与村里进行协商，尽量避免第三者的介入，使事情复杂化。

·**资产评估**本着互利原则和求实精神来进行 由双方成员组成资产评估小组，先进行帐面核算，后进行实物作价，然后综合确定资产额。

·**对于收购式的企业兼并**，采取灵活的付款方式 对于没有合适的投资项目、企业经济效益差的兼并方，欢迎投资入股；对于被兼并方有符合招工条件的劳动力，按每人 7500 元标准，招工进厂工作。如被兼并方收购价格为 15 万元，那么可招收 20 个工人进厂工作以抵付 15 万元的兼并款项。

·**根据不同情况处理被兼并企业的职工安排** 根据职工的文化素质、技术水平、劳动态度以及兼并方式，分类进行安排：第一种对于职工素质高、劳动贡献大且采用承担债务方式兼并的企业，凡职工愿意，全部并入万向集团，可连续计算工龄。第二种，对于职工劳动态度好，比较年轻经培训可以使用的，且采用入股式兼并的企业，凡职工愿意，可全部并入万向集团公司，连续工龄计算一半。第三种，对于用收购式进行兼并的企业，原则上不负责职工的安排，对部分符合条件的职工，经挑选可按新工人进厂，工龄重新计算。第四种，对于一些年纪大、文化水平低、改行困难的老职工采用提前退休的方式解决。第五种，对于被兼并企业领导班子的处理分为两种方式：其一重新组阁，正职由公司派出，副职仍由原企业领导担任，同时派人充实车间、科室的领导。其二是领导班子原封不动。从实践情况来看，第一种比较好，有利于把核心企业的管理方法、企业精神迅速传达给被兼并企业；同时领导班子责任心强、工作干劲大。相对而言，采取第二种方式的企业变化不太大。

企业兼并的效果

·**优化了企业的产品结构和企业组织结构** 使企业从单一万向节产品扩展到轴承、传动轴、包装箱等产品，从总厂的管理模式走向了集团公司管理模式。

·**节省了大量投资** 公司兼并 8 个企业所花投资不到 300 万元。实际拿出的现金更少。但如果这 8 个企业都要自己建厂投资，那么根据初步概算至少要 1000 万元。

·**见效快** 一般建 1 个新项目，投资建设期为 1.5 年，而且投资风险大。采用企业兼并方式从洽谈开始到正式投产只需 2~3 个月，大大缩短了投资周期。在初兼并的 8 个企业中，一般从投产当月就开始扭亏为盈。

·**经济效益好** 如家用塑料厂兼并后 6 个月就获利 25 万元。现在有几个企业已成为年创利百万元骨干厂。

·**国家、集团、个人三方受益** 为国家增收，减少了集团的损失，职工得到了实惠。

乡镇工办不仅卸掉了被兼并企业这一包袱，而且每年还可得到数十万元的股息；被兼并企业的广大职工收入，也比被兼并前有较大增长。

案例 1—14 “三业联动”战略

大连三业总公司是大连渤海企业集团所属的一个公司。该公司 1991 年销售收入突破亿元关，1992 年跃居大连市产值超 2 亿元的“十虎”乡镇企业和辽宁省村级企业产值前 10 名的行列；1993 年产值达 5 亿元。为什么该公司能连续出现 3 次经济飞跃呢？这主要是由于“三业联动 综合开发”的结果。

三业总公司的前身是畜牧业公司。在计划经济的模式下，专营畜牧业，经济发展很慢。因此 1990 年该公司确定了稳定提高畜牧业，大力发展优化第二、第三产业为“三业联动，综合开发”的发展战略。

三业联动的战略要点

· 夯实经济基础点，改造优化传统的第一产业 三业总公司的传统产业是畜牧业。为了把畜牧业推向市场，在竞争中求发展，他们对畜牧业进行了技术改造：一是优化牛群，调整饲料结构，提高牛奶产量，降低生产成本；二是推行机械操作，减少人工投入，把多出的人力转向第二、第三产业；三是建立科研机构，加强技术开发，搞好乳制品系列加工，增加花色品种，提高产品质量。通过这些措施，使畜牧业在困境中得到稳定发展。

实践证明，乡镇企业除了以新产品开发为导向以外，还必须对传统的产业进行技术改造。技术改造具有投资省、周期短、见效快的优点，这对资金短缺、设备陈旧的乡镇企业是一条必由之路。

· 选准经济支撑点，加大投入，大力发展第二产业 第二产业是乡镇企业经济发展的重要支撑点。要想发展第二产业，必须加大投入。没有大投入，就没有大产出，更不会有大发展。那么钱从哪里来呢？他们通过贷款、吸引和利用外资、集聚民间闲散资金和消费资金等途径，多渠道开源，平均每年兴办 20 多个企业。

为了调动下属企业筹办第二产业的积极性，他们改革了管理体制和经营方式，变集中管理为分级管理，变条条管理为块块管理，使下属企业有职有权，能够独立开发、自己经营。在分配上采取超利分成、超产者奖、欠产者罚的办法，使下属企业有了动力。上述办法给企业注入了生机和活力，出现了“八仙过海、各展其长”，蓬勃发展的局面。不但总公司兴办了一些企业，其下属企业也兴办了一些小型企业，形成了多方筹资、万马拉车的局面。

· 培植经济增长点，抓住机遇，大力发展第三产业 发展第三产业是乡镇企业经济发展的重要突破口和增长点。三业总公司及时抓住机遇，快速起动，包片开发了大连市西部边缘的马栏广场，成为发展第三产业的基地。马栏广场人口稠密，但商饮服务业薄弱，城市建设滞后，市里又无力开发。三业总公司认为这是个非常好的开发空间，于是舍得花钱，一举建成了 3 幢高层大楼，创办了第一家综合性的大连三业商场、第一家档次较高的三业酒楼、第一家设施齐全的封闭式集贸市场、第一家三业娱乐宫，从而形成了三业总公司的第三产业群。不仅搞活了经济，而且改变了市容，方便了居民生活，收到了开发一片，繁荣一片的效果。