

钟山 著

# 国有外经贸企业制度创新

中国对外经济贸易出版社

## 摘 要

国有外经贸企业制度创新是指国有外经贸企业根据其生产与经营的不断发展而创造出新的企业组织形式。它是我国外经贸企业体制改革的重要组成部分。随着我国外经贸体制改革的进一步深入,转换企业经营机制、改革不适应市场经济的体制,已成为当前国有外经贸企业的当务之急。本文结合“中大集团”转制与创新的实践,从企业制度创新概述;国有外经贸企业传统制度与市场经济运行的内在矛盾;国有外经贸企业制度创新的基本方向;国有外经贸企业制度创新的形式分类与比较;国有外经贸企业制度创新法律规定;国有外经贸企业制度创新形式的选择;国有外经贸企业制度创新的实践;国有外经贸企业制度创新的深化;国有外经贸企业制度创新与企业环境;国有外经贸企业制度创新与企业文化;国有外经贸企业制度创新与企业家阶层;国有外经贸企业制度创新与社会保障制度方面来阐述自己对国有外经贸企业制度创新的认识与见解。

现代企业制度是适应社会主义市场经济要求,以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司企业为主要形式;以产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学为特点的新型企业制度,它是一种制度体系,一种微观的经济体制。它使企业真正成为面向国内国际市场的法人实体和市场竞争主体,并符合社会化大生产的要求。

按照现代企业制度改组传统国有外经贸企业,就是要使绝大多数国有外经贸企业改造成为自主经营、自负盈亏的市场竞争主体。随着“改组”目标的实现,我国外经贸企业将逐步建立起既符合市场经济客观要求,又适应国际经济通行规则的新型的现代国有外经贸企业制度。其主要内容包括:1.国家终极所有权与企业法人所有权相分离的企业产权制度。2.明晰、具体、多极、流动的法人财产制度。3.公司制形式的企业组织制度。4.企业享有自主经营、自负盈亏的经营制度。5.董事会领导下的总经理负责制的领导制度。6.充分反应企业资产负债与经营状况,确保所有者权益的企业财务制度。7.多种形式并存的企业分配制度。8.充分反映时代精神和企业特点的企业文化制度。

从当前我国情况看,国有外经贸企业的制度创新形式宜采用公司制,即有限责任公司和股份有限公司,以适应社会主义市场经济发展的需要。但是,企业组织形式的确立,不等于企业制度创新行为的终止。无论是以有限责任公司或是股份有限公司为其形式的外经贸企业,组织形式的确立,仅仅是其制度创新的起点。国有外经贸企业制度创新的深化,笔者认为可从“两个观念转变”和“一个方向”努力。“两个观念转变”主要是指从“商品经营”向“资本经营”的观念转变,从“粗放经营”向“集约经营”的观念转变,“一个方向”是指有条件的大型国有外经贸企业应向“综合商社”方向努力。我国现有 10000 多家国有外经贸企业,分布在中央各部委办、各省市县。它们是我国对外经济贸易的主力军。它们的兴衰牵动着国民经济的各行各业及千家万户。但由于长朗以来的经济体制,造成其特殊的计划性极强的企业制度,使其企业制度创新举步维艰,成为我国外经贸体制改革的重点和难点。虽然有的企业领先一步,在这方面已有三年多的实践与探索,但有关的成文论著却尚未见于众。因此本文在撰写过程中可借鉴的资料很少,加之本人水平有限,因此文中错

误与不足在所难免。敬请各位专家与同行批评指正。

## 序 言

江泽民同志在党的十四大报告中指出：“转换国有企业特别是大中型国有企业的经营机制，把企业推向市场，增强它们的活力，提高它们的素质。这是建立社会主义市场经济体制的中心环节，是巩固社会主义制度和发挥社会主义优越性的关键所在。”转换国有企业经营机制，具有十分重要的战略意义和政治意义。我国目前外经贸企业经营机制如何转换，企业制度如何创新，事关我国对外经济贸易事业发展和外经贸企业生存的大局。我们要在实践中解放思想、积极探索、大胆创新，充分认识其重要性、必要性和艰巨性。

改革创新是一场革命，涉及到不适应生产力发展的那些生产关系的调整，涉及到权力和利益的转移，难度很大，非常复杂。但我们一定要有紧迫感，危机感，要有敢为人先的决心和信心，抓住机遇，知难而进，争取通过几年的努力，使全国大部分大中型外经贸企业实现经营机制的转换、达到现代企业制度的要求。

转换经营机制、实现企业制度创新的关键是把企业推向市场，使企业适应市场经济的要求，使企业成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营者，改革创新是否成功，重要的是看企业的活力是否增强、效益有否提高，最根本的标准还是看是否促进生产力的发展。

改革创新特别是企业制度创新，要从企业内部和外部两方面入手。内部就是企业要积极主动，大胆改革，勇于实践。外部是政府要转变职能，实现政企分开，减少干预，并为企业的发展创造一个良好的环境。这样内外部两个方面结合起来，就能积极、稳妥、有效地推进企业制度创新，我国的外经贸企业才能真正成为产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的社会主义市场经济的主体，才能符合现代企业制度的要求。

转换经营机制，进行企业制度创新的形式和途径，要从实际出发，不搞一刀切，大家应该集思广益，不断探索创新的办法。但无论哪种办法，都要以《公司法》为依据，都要有利于企业的发展和生产力的提高。转换经营机制特别是企业制度创新是一项系统工程，我们既要积极探索，大胆实践，又要规范稳妥：

中国对外经济贸易出版社出版的《国有外经贸企业制度创新》一书从企业制度创新概述；国有外经贸企业传统制度与市场经济运行的内在矛盾；国有外经贸企业制度创新的基本方向；国有外经贸企业制度创新的形式分类与比较；国有外经贸企业制度创新的法律规定；国有外经贸企业制度创新形式的选择；国有外经贸企业制度创新的实践；国有外经贸企业制度创新的深化；国有外经贸企业制度创新与企业环境；国有外经贸企业制度创新与企业文化；国有外经贸企业制度创新与企业家阶层；国有外经贸企业制度创新与社会保障制度等十二个方面，从理论和实践上都作了较系统的论述和分析，对我国国有外经贸企业转换经营机制、实现企业制度创新具有一定的参考价值，值得一读。

对外贸易经济合作部副部长 刘山在  
1996年3月

## 国有外经贸企业制度创新

## 第一章 企业制度创新概述

根据创新主体的不同，经济创新可分为企业创新、政府创新和个人创新等，企业制度创新则是整个企业创新体系的重要组成部分，要对我国国有外经贸企业制度创新进行深入探讨，首先需从更广阔的范围和更高的层次上对企业创新体系进行研究。本着这一想法，本章着重研究了整体意义上的企业创新理论，以便为全文作一“辅垫”。

### 第一节 企业制度创新的含义及其内在关系

企业是社会经济运行的基本单位，全国 10000 多家国有外经贸企业是我国对外经济贸易的主力军，把握住国有外经贸企业制度创新，就能在微观和宏观上奠定外经贸体制的基础和基本格局。企业制度创新是特定的经济创新行为，它是指企业在生产或经营过程中建立新的生产经营函数、或将各种要素进行新组合的经济行为。从总体上看，企业制度创新包括以下四个方面的内容。

#### 一、制度创新

它是指随着生产经营的不断发展而建立新的企业组织形式。企业制度形态的演进过程，经历了从家庭的“纵向一体化”到分料到户制，到工场作坊，到简单的工厂制，到合股公司，以至股份公司的“横向一体化”即法人相互持股等阶段，狭义的制度创新即指企业的组织形式本身，重点是扬弃旧的创立的企业产权制度；广义的制度创新除组织形式外，还包括市场创新和管理创新等内容。

#### 二、技术创新

它是指一种新的生产方式的引入。这种方式可以是建立在一种新的科学发现的基础之上，采用新工序、新工艺、或者是对各种要素的新组合，也可以是企业以获利为目的创造性地经营某种商品的新方法。后面这种技术创新也极为重要，正如日本人所做的那样，他们吸收世界各地的原有技术，加以日本式的新综合，然后在日本企业中使用，结果成为一种市场竞争力极强的新技术，广泛地占领市场。为此，日本人提出“综合就是创造”的著名格言。可见，有创造性的综合也是一种重要的技术创新，不容忽视。

#### 三、市场创新

它是指伴随着新产品的开发而形成的对新市场的开拓和占领，同时，更包括市场机制和市场构成的创新。市场创新是技术创新在市场领域的延伸和实现，市场创新为技术创新提供试验的环境。决定技术创新的三要素，即竞争程度、企业规模和垄断力量都与市场创新有关。有利于技术创新的市场构成是介于垄断和完全竞争之间的“适当程度的竞争”。对于国有外经贸企业制度创新来说，市场构成的培育和在此基础上市场机制的完善更具重要意义。

#### 四、管理创新

它是指一种更有效而尚未完全被企业采用的新的管理方式的引入。管理创新是制度创新在经营管理层次上的辐射。经济史中企业产权结构的每一次变迁，都相应伴随着企业管理方式的创新。最具代表性的一次管理创新是现代股份公司兴起后，出现的所谓“所有权与管理权分离”的管理形式。这种

管理创新对 20 世纪解放生产力，在全球范围内推动企业制度创新，促进第三次产业革命起着巨大的推动作用，其结果是极大地提高了世界各国的劳动生产率。

在以上四方面企业创新的内容中，制度创新、市场创新、管理创新的大部份都涉及人与人之间关系的变化，按照马克思的观点属于生产关系的范畴，它们是广义的企业制度创新的内容；而技术创新，用马克思主义的范畴表述属于生产力的变革。也就是说，企业创新可以概括地分为制度创新和技术创新两大系统。

制度创新与技术创新的两大系统构成一个互相联系、互相推进的有机整体，只有它们的相互结合，才形成推动经济增长的现实力量。在这两大体系中，技术创新是形成物质生产力的直接因素，而制度创新则是技术创新的诱导机制。技术创新只有利用市场才能最终实现，否则只能算是发明，而无经济意义。同时，在技术创新的过程中，管理创新因监督和协调的需要是必不可少的。总之，制度创新与技术创新是密不可分的。技术创新具有内在的“冲动”，但只有在一定的制度保障下，技术创新才有可能性。因此可以说，适应社会生产力发展、建立不断创新的、具有勃勃生机而又现实有效的企业制度是经济增长的关键。

## 第二节 企业制度创新的效应

在人类社会经济发展史中，直到三百多年前古典工业企业大量兴起时，企业创新才逐渐成为经济生活中的重要内容。而真正迅猛、多层次、立体化的现代企业制度创新浪潮则是在本世纪初现代企业崛起后才涌动的。现代企业制度创新作为社会化大生产和商品经济发展的产物，具有以下四方面的效应。

### 一、扩散效应

率先创新的企业往往风险较大，但有短期的超额利润，追随利润驱动众多的模仿者进入创新产业，引起企业创新效应的扩散。在企业创新的四大内容中，制度创新和管理创新往往率先扩散，这主要是因为制度创新和管理创新有较大的公开性，同时又不存在专利保护，学习和模仿者较易获得经验而又不必支付成本。而对技术创新的吸纳则要支付费用，市场创新要耗费广告及其它销售成本，因此，技术创新和市场创新的扩散效应一般要较前两者滞后。企业创新的扩散效应不但存在于同一部门内的创新的“迭加”，而且具有不同部门的创新的“联动”。从历史上看，蒸气机的诞生和电的使用引发了各种类型的企业的诞生；而如今，超大规模集成电路和高性能微机被广泛地应用于社会经济的各个部门，才使综合商社等跨国企业这类新的国际企业形式成为现实。这说明生产力是生产方式中最活跃的因素，而生产工具改革带来的社会生产力的发展则是企业制度创新的基本动力源。在生产力不断发展的过程中，一切不适应生产力发展的企业制度终究会被淘汰，一些新的适应生产力发展的企业制度必然会被创造出来。也就是说，企业制度创新并不是某些人主观愿望的结果，它不以人们的意志为转移，它是社会生产力发展引起企业制度“吐故纳新”的必然结果，它反映了一种历史的必然性。

### 二、群聚效应

企业创新所赖以产生的重大科学发现或发明只会在特定的条件和环境中

出现，而且企业创新扫清了传统产业和习惯势力对创新的反抗和障碍，带来众多的厂商仿效，产生企业创新的群聚效应。这就如开创“创新学派”的著名奥籍美国经济学家熊彼特所说：“一旦当社会上对于某些根本上是新的和尚未试验过的事物的各种各样的反抗被克服之后，那就不仅重复做同样的事情，而且也在不同的方向上做类似的事情，就要容易得多了，从而第一次的成功就往往会产生一种蜂聚的现象”。显然，他说的第一次成功就是指创新。这类现象对于企业制度创新同样也是存在的。

### 三、加速效应

随着科技的发展，新的企业制度、新的管理方式不断应运而生，企业创新的速度越来越快。据英国科学家詹姆士·马丁估计，人类科学知识在19世纪每50年增加一倍，20世纪中叶每10年增加一倍，70年代每5年增加一倍。有的科学家估计，目前已是每两年增加一倍，新知识的供给曲线呈现越来越大的弹性。技术创新的加速，推动、促进了企业制度形式、管理形式创新的日益多样化，以适应技术创新与市场的拓展。

### 四、更换效应

企业制度创新总会给新企业以巨额的创业利润和较大的市场份额。但由于存在潜在的竞争者和新生事物的生命周期，所以任何一种新生事物都难以永恒化，这迫使企业制度创新具有无穷的更换性。企业制度必须推陈出新，而不能停留在一个水平上，只有这样，企业才能立于不败之地。也就是说，企业制度创新行为是没有边际的，它具有更换效应。作为一种经济体制和管理范畴的创新来说，企业制度创新不会有终点。它要不断地更新自己，才能适应生产力的飞速发展，才使企业制度具有旺盛的生命力。

认清企业创新的效应或作用，对推进国有外经贸企业制度创新无疑是有重要意义的。

## 第三节 企业制度创新的社会经济意义

企业制度创新能够强有力地影响现有经济体系的运动过程，使之发生震荡，以致引导经济走上持续增长之路；改变大多数经营者的机会成本和相对价格，从而使各个利益群体或集团的相对力量发生变化，导致产权安排、社会结构、国家体制、意识形态以及人们日常生活的各个细微方面相应地变动。

### 一、企业制度创新对经济发展的推动

适合生产力发展和符合企业实际的企业制度可以营造企业员工互为激励的氛围，有利于企业员工自我价值的实现。这种企业制度使其技术进步最大化，管理措施最优化，市场拓展多元化，最终推动经济的持续增长。

纵览西方近二百年的经济发展史，我们不难发现，在过去二百年中西方世界包括西欧、北美、澳洲和日本已步入了一个历史上少有的经济持续增长的时代，并最终摆脱了贫困而达到相对富裕。究其原因，人们会将其归为技术进步引起的生产力水平的提高。但是问题的另一面是，为什么在西方会长期存在技术进步呢？更为重要的是，为什么在技术进步与经济发展之间保持了那么持久而稳定的联系呢？而值得我们痛心疾首的反例是，在西方脱离封建主义进入近代时期时，中国的科学和发明曾领先于世界，遗憾的是领先的科技并未转化为推动经济增长的生产力，近代中国没有从贫困走向富裕。这里，我们不难发现，实现持续经济增长的首要前提是，为技术进步和管理方

面的创新提供一个合适的环境。罗森堡·小伯泽尔在其《西方致富之路》一文中写道：“西方经济的根本特点是对技术和组织管理形式的多样性所持开放的态度”，这种宽松的体系使“进行试验所必要的资源与权力广泛分散，几乎没有政治和宗教对试验的限制，以及赏罚结合的刺激，即对将试验成果广泛利用到经济上的成功给予丰厚的报偿，而对试验失败则予以严厉的处罚。”这在产权经济学中的意义是，国家充分界定产权，并保护产权不受侵犯，使创新的私人收益与社会收益大致相等，从而刺激创新与进步。因此，我们说，恰恰是先行于技术创新的组织管理创新为俞者的持续涌现和对经济增长的决定性作用提供了体制保障。

## 二、企业制度创新对社会生活的影响

企业制度创新作为生产关系变革的主要内容，不仅为描述人类的日常生活方式提供素材，而且还深深地影响着企业内外人与人之间的关系，并且影响着上层建筑包括意识形态。

企业制度创新一个最直观的社会后果是改变人们的生活方式，提高人们的生活水平。原始企业创新使人类脱离狩猎采集的游动生活而定居下来，出现了原始的村落企业组织形式；近代企业制度创新导致了工厂制度的建立，有力地推动了蒸汽机、电力的使用，促进了农村城市化，使人类的生活方式发生了根本性的改观，生活水平有了飞跃性的提高；尤其是现代企业制度创新促使股份制等现代企业制度形成并得到推广，从而推进和保证了现代科技的发展，使人类生活的改观和提高更是日新月异，并渐次进入了信息社会。

新的企业制度的建立改变生产关系并使之与其相适应。以个人为纽带的农业生产组织的出现产生了私有财产和私有制，拥有“暴力的潜能”的国家随之出现；以蒸汽机为代表的近代生产力发展，产生并促成了工厂制导致产业革命，彻底摧毁了封建的生产关系，使资产阶级建立了有利于自己利益的产权结构；近百余年的股份制等现代企业制度创新迫使资本主义生产关系在其范围内作了适当的调整。

企业制度创新对意识形态也有深刻的影响。企业制度创新实际上是人与人之间利益关系的调整。这种调整必将影响人们对价值的判断；而这种判断恰恰是意识形态的核心内容。也就是说，企业制度的创新使人们的意识形态发生冲突，推陈出新，促进社会意识形态的发展变化。

总之，企业制度创新是一种影响广泛的社会变革，是人类创造力的体现。企业制度创新与技术创新结合在一起，是不同社会制度下经济发展和社会变革的内在动力。

## 第二章 国有外经贸企业传统制度 与市场经济运行的内在矛盾

我国经济体制创新的目标是建立社会主义市场经济体制。当前我国正处于由计划经济向市场经济转换的历史性过程中。在当前历史性的转制过程中，国有外经贸企业，这一计划经济体制的“宠儿”，是否有必要进行深层次的企业制度创新？如何创新？为回答这一问题，本章从传统国有外经贸企业产权结构配置、垄断特权与社会主义市场经济运行机制的矛盾等方面论述。

### 第一节 市场经济主体的独立性与国有外经贸 企业产权关系的模糊性之间的矛盾

企业是社会经济活动的基本细胞，在市场中处于主体地位。市场经济要求企业以市场供求和价格为导向，自主经营、积极竞争、优胜劣汰，适者生存。要使企业真正成为市场的主体，就必须赋予其具有独立性的法人资格。在典型的自然经济体制中，由于人与人之间存在着人身依附关系，其经营活动主体元独立性可言，而市场经济则不同，作为商品生产者和经营者的企业都是独立的经济实体，不同的企业之间或他们与其他主体之间不存在任何依附关系（更不用说存在人身依附关系），企业法人的独立性意味着企业有独立的权力、独立的利益、独立的责任，表现在财产关系上就是要使独立的利益得到实现也就是说，市场经济要求企业具有独立性的法人资格，意味着要求企业产权边界清楚。国有外经贸企业，传统上作为全民所有制企业，虽然其产权关系就名义上的资产法律关系所有权而言是明确的，但实际上在企业财产权利方面却存在模糊点，这主要体现在以下几方面：

#### 一、资产经济所有权关系模糊

财产所有权包括法律所有权和经济所有权，所谓经济所有权是指在经济过程中，代表法律上的所有者行使全民资产所有者职能的权利，包括管理监督全民资产的经营、谋求资产收益最大化以及负责全民资产总体的积累和扩大再生产等。国有外经贸企业在全民所有制财产制度下，经济上的所有权是模糊的，即缺乏一个独立的、完整的、明确的代表法律所有权的国家资产管理中心。诚然，在传统体制下，政府各级外经贸主管部门（如：外经贸合作部、省外经贸委（厅）、地市外经贸委（局）等）也力图承担资产管理中心的任务。但是，这种职能是非独立的。在传统体制下，在与企业的关系上，政府实际上扮演了三种职能：行政管理者职能、经济调节者职能、代表资产所有者的职能。政府集这三重职能于一身，从而使资产管理职能与行政管理职能和经济调节职能相混淆，而不能界定清楚。由于政府部门行使着不该由他们行使的经济所有权职能，而作为真正的独立的经济所有权之代表却处于“缺位”状态。这是造成资产经济所有权关系模糊的根源。

#### 二、企业法人所有权关系模糊

企业法人所有权是现代市场经济的产物。它是指以法人所有权这一权利结构处理企业与其出资人的法律关系，这也是现代各国民法、商法的通例，商品交换是商品所有者彼此让渡自己的商品，因此，它实际上是一种商品所有权或产权的交换。马克思说：“在这里，人们彼此只是作为商品的代表即

商品所有者而存在”。在传统国有外经贸企业中，由于资产经济所有权关系模糊，企业法人所有权仅是名义上的，实际上并不存在。而按照市场经济的要求，要使国有外经贸企业成为真正的商品生产者、经营者和市场主体，就必须对自身的商品、财产具有独立的所有权，即企业法人所有权（法人所有权只是一种法律形式，它不会改变企业的所有制性质，决定所有制性质的是实际控制公司的股东本身的性质）。国有外经贸企业只有享有法人所有权，才能作为独立的民事主体，独立从事法律行为，承担法律责任。只有这样，国有外经贸企业才能摆脱出资人（政府）对企业生产经营的直接干预。

由于传统国有外经贸企业的法人所有权实际不到位，因此，它们难以做到对国有资产保值增值、自负盈亏，其结果企业实际上是政府的附属物，给企业放权实际上是行政合理权的下放。虽然我国《企业法》和《企业转换经营机制》条例均规定，企业对国家授予的财产享有占有、使用和依法处分的权利，我国《民法通则》也明确规定，企业经营权是一种独立的民事财产权利，但是，由于企业不存在法人所有权，因此，国有企业拥有的事实上是一种不触动产权关系的企业活动权。

### 三、企业法人财产权关系模糊

市场经济要求企业拥有法人财产权。所谓企业法人财产权是企业对出资者授予其经营管理的财产享有的独立支配权。法人财产权是经营权与法人制度的结合。经营权一旦与法人制度结合，就构成法人财产权。企业经营权是相对于国家所有权而言，重点规定的是企业和国家之间的财产权利义务关系。法人财产权是相对于企业的其他民事权利而言，重点规定的是企业作为独立法人与企业财产之间的权利义务关系，企业法人财产权的内容除了包括企业经营权“企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利”外，还享有收益权。企业以其现金、实物、无形资产或购买股票、债券等有偿证券方式进行投资，应分得利润或红利，享有收益权。因此，企业法人财产权，实际上是一种资产占用权。也就是说，企业法人的资产不管是谁投资，投资者一旦将资产投入企业，成为企业的资产，其具体产权就属企业法人所有。原来的投资者作为股东，虽然对企业的重大事项仍享有决策权，但不能以股东身份直接干预企业的经营管理，也不能以各种借口收回股份，而只有权利领取红利或将股权通过市场转让。企业法人有权根据其经营的好坏及盈利的多少，决定是否分配红利、以及分配多少，而股东对企业所负的责任也以其出资为限，即股东对企业的负债不负连带责任。由于传统国有外经贸企业法人财产权关系模糊，企业并不享有清晰的法人财产权，所以，按照谁投资谁得益，谁投资谁担风险的原则，国有外经贸企业作为全民所有制企业，企业盈利归国家所有，而企业亏损，也应由国家来承担无限责任。因此，许多国有外经贸企业实际上是包盈不包亏，或虚盈实亏。企业亏损后，处理的办法是：由银行挂账或延期偿付银行贷款；减免税或调低承包指标；或以盈利企业上缴的利润给予补贴等，这样的结果，自然使国有资产大量流失而难以追究责任。

## 第二节 市场经济所要求的资源流动性与 国有外经贸企业资产封闭性的矛盾

党的十四大指出：“我们要建立的社会主义市场经济体制，就是要使市

场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用，使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化；通过价格杠杆和竞争机制的功能，把资源配置到效益较好的环节中去，并给企业以压力，实现优胜劣汰；运用市场对各种经济信号反应比较灵敏的优点，促进生产和需求的及时协调。”市场经济要求以市场为基础对资源实行优化配置。但由于现实市场的不完全竞争性，以及人们文化、教育、宗教、环境、价值观的差异，现实经济过程中处处存在磨擦。因此，无论在何种社会形态或运行机制下，社会资源的配置效率水平总会低于“帕累托最佳状态”水平。同时，由于市场情况瞬息万变，在消费需求和消费嗜好不断发生变化、企业技术创新不断涌现、新型产业不断崛起以及企业经营状况不断转换饱锺种已案作用下，“帕累托最优状态”也不是一成不变的均衡态，而是一个动态均衡，因此，它要求社会资源以市场信息为寻向，进行持续的不断调节，从收益低的企业和行业流向收益高的企业和行业，这就要求企业的资产具有“开放性”，这种开放性有两重含义，1. 投资主体的多重性，即同一企业中可以容纳不同投资主体的财产；2. 资产存量和增量可以在不同企业间横向流动。

但是，在传统体制下，国有外贸企业作为全民所有制经济，其资产是一个自上而下的封闭系统。在这一系统中，不仅国有外贸企业的财产具有直接性，即采取“直接国家财产”的形式，而且资产来源也具有纵向性，即国家通过行政手段把资金集中起来，又通过行政手段把资金无偿地划拨给企业作为投资。这种财产关系具有三个方面的封闭性。

#### 一、国有外贸企业内部财产关系的封闭性

在传统制度下，国有外贸企业内部的财产是全民资产的“一统天下”，它不仅拒绝个人股份。外商股份等非社会主义公有制性质的财产渗入，而且连集体所有制的财产也拒绝纳入。

#### 二、国有外贸企业之间财产关系的封闭性

在传统体制下，国有外贸企业的财产包括存量资产和增量资产在横向之间是凝滞的。企业与企业之间处于一种完全隔绝的状态，资产缺乏一种横向间的渗透、参与、融台与流动。

#### 三、不同地区和部门外贸企业财产关系的封闭性

由于传统国有外贸企业的资产来源具有纵向性的特点，这就造成企业之间、部门及地区间的分割。分割后的大小“条条”或大小“块块”都成为一个个封闭的系统，从而使国家所有制在很大程度上变成了“部门所有制”或“地区所有制”。

总之，传统国有外贸企业资产组合的封闭性是计划经济体制下的一大弊病。这种封闭性与市场经济的本质要求——资产流动性是完全相悖的。

### 第三节 市场经济所要求的平等竞争与国有外贸企业的经营特权的矛盾

市场经济要求企业在公平、效率的机制中竞争。但是，在传统的计划经济条件下，由于实行对外经济贸易的国家统制政策，国有外贸企业从诞生起到对外经营的每个环节中，无一不享有一般企业所没有的特权。不可否认，这种对外经济贸易的国家统制政策，适合了当时的政治环境和经济建设，对保证我国的政治独立、经济独立和经济发展均起到了非常重要的作用。然而，

随着经济的发展，改革的深入，市场经济模式的确立，国有外经贸企业的这种特权与市场经济所要求的平等竞争的矛盾越来越明显。这种特权表现为：

### 一、国有外经贸企业享有出口经营特权

国有外经贸企业享有出口经营特权，这是一般企业所不具备的。随着我国对外经济贸易体制创新的进一步深入，除了国有外经贸企业有出口经营权外，其他一些企业，如三资企业、科研单位、有一定出口规模的生产企业，经过批准，也可以在一定范围内享有出口经营权。但是，在出口经营权的取得方面，仍存在不平等因素。一般企业要取得出口经营权，必须要有一定规模的出口实绩，而国有外经贸企业从一成立就无可非议地享有出口经营特权。

### 二、不同等级的国有外经贸企业的出口经营权不相等

我国出口商品管理大体分为三大类。一类商品是那些关系国计民生的大宗资源性出口商品，也就是那些实行计划配额商品中的几种特别重要的出口商品。这类商品 1993 年规定为 16 种，如大米、大豆等；二类商品是那些除一类商品以外的其他实行配额许可证管理的出口商品；它包括部分计划配额商品、主动配额商品、被动配额商品和一般出口许可证管理商品。三类商品是那些除一二类商品以外的其他商品。走业等级不同，其出口经营权的范围是不同的。一类商品只能由那些部属外经贸企业经营或由其组织联合统一经营；二类商品除了部属外经贸企业可以经营外，省级外经贸专业企业也可以经营；而三类商品则是所有外经贸企业都是可以经营的，至于有外经贸经营权的生产企业或实体性企业集团、外商投资企业的出口经营范围仍限为自产产品。

### 三、配额、许可证管理商品的配额分配不平等

配额、许可证管理商品的配额分配不平等。虽然目前已有部分配额管理商品的配额实行招标分配、有偿使用的原则，但是，在招标分配中仍存在着不平等。有一定规模出口业绩的企业可以不参加投标，而是采取协议投标的原则（当然，这一做法本身是无可非议的，它只是为了稳定出口，保证国家宏观经济效益的一种权宜之计）；即使在招标中，是否中标不仅取决于投标的价格，而且也取决于投标企业是否有一定的出口实绩。况且，目前绝大部分配额商品的配额仍未实行招标办法。

总之，国有外经贸企业所享有的各种特权不符合社会主义市场经济的要求，随着外经贸体制改革的深化，这种特权将被逐步取消。

## 第四节 市场经济主体与计划执行者的矛盾

市场经济要求国有外经贸企业的经营结构、经营目标均以市场需求为导向，并根据市场的变化，不断调整产品结构。作为典型计划经济产物的传统国有外经贸企业，其诞生、经营范围的确定、企业人员的编制等等无一不是计划经济体制的产物，所有这些均与市场经济的内在要求相矛盾。

### 一、“单一”的计划经济机制与多元的市场经济机制之间的矛盾

传统国有外经贸企业作为国家计划经济的执行者，从其诞生到经营都服从明确的计划，这客观上使企业处处以计划为导向，以完成计划为已任。企业只是计划被动的执行者，而不是作为市场经济主体的自主竞争者。这种被动的计划执行者的地位主要体现在以下几个“单一”上。

1. 经营市场单一，内外经贸分割，进出口分割。传统国有外经贸企业虽然名为进出口公司，但事实上，进口与出口、外经与外贸分别由互不联系的两个企业经营。传统的进出口公司实为单一的出口公司，传统的进口公司，则实力代办进口业务的代理，进口公司没有国内销售权，因而它们不能自行进口然后在国内销售，而只能通过国内的流通部门（如商业厅、供销社等）进行销售。进出口企业是国内市场和国际市场的中介桥梁，理应掌握两个市场，利用国内资源与国际资源，为企业的经营目标服务。但是，长期以来，为了适应计划经济体制的需要，实行国内市场与国际市场价格体系分割的政策，因此，外经贸企业只能经营单一的出口或进口业务，而不能同时从事内贸与外经贸、进口与出口这一本身不可分割的两个市场的业务。这一做法的直接后果是内贸企业不了解国际市场，外经贸企业不了解国内市场。这种进出口分割、内外经贸分割的做法客观上使企业无法成为市场的竞争主体，而只能是计划经济的被动执行者，这与市场经济资源配置的内在要求是矛盾的。

2. 经营品种单一。传统国有外经贸企业的经营品种与经营范围是根据国家计划确定的，每一企业只能经营计划确定的品种与范围，企业相互之间没有引入应有的竞争机制。如轻工进出口公司只能经营轻工的出口业务，服装进出口公司只能经营服装的出口业务。这种经营范围狭窄、经营品种单一的弊病制约着企业的发展，使企业抗风险能力弱，较容易受某一商品市场变化的影响而大起大落。

3. 经营领域单一。传统国有外经贸企业只庄重流通领域，不注重生产领域，生产与经营相脱钩，企业较难把握产品质量关。产品经营者不熟悉生产，产品生产者不了解市场，生产企业不能很好地根据市场需求安排生产，外经贸企业不能很好地把握产品质量关，难以实现“以质取胜”的经营战略。

4. 经营人才单一。企业单一的经营模式，导致企业拥有的人才资源的单一性。传统国有外经贸企业往往只注重经营性人才，不注重复合型人才，很少有既懂生产又懂经营的夏台型人才。这又从企业内部制约了其经营范围与发展模式。

综上所述，“单一”的计划经济特点严重制约了国有外经贸企业的发展。

## 二、企业经济效益与国有外经贸企业出口计划事实上的强制性的矛盾

企业生存与发展的主要目的是追求经济效益，然而，国有外经贸企业指令性的出口计划事实上的强制性，在客观上使国有外经贸企业为了完成出口创汇指标而进行无盈利、有时甚至是亏损的业务经营。长期以来，对于外经贸企业以出口创汇为主还是以经济效益为主的问题争论不休。根据国家建设的不同需要或某一领导的不同意见，其政策几乎年年改变，一会儿以出口创汇为主，经济效益为辅；一会儿出口创汇与经济效益并重。因此，外经贸政策的多变性被人称为“十五的月亮”，这使外经贸企业一直处于“左右为难”的境地。也由于政策的多变性，致使过去外经贸企业盲目追求出口规模，出现低价竞销的现象，更为严重的是导致许多出口企业巨额的出口亏损挂账。诚然，企业的微观利益应该服从国家的宏观效益。但是，正是数千万个企业的微观利益的汇合才构成了国家的宏观效益。试想，如果众多的企业为了完成出口计划，不顾市场状况而亏损生产或经营，这样又怎样保证国家对外经济贸易的宏观效益呢？又如何保证国有资产保值增值呢？

### 第三章 国有外经贸企业制度 创新的基本方向

传统国有外经贸企业制度与市场经济内在要求的矛盾，决定了我国外经贸体制创新不是枝枝节节的企业经营方式的创新，也不是简单的“放权让利”式的政策调整，而是一场以改变企业产权制度为核心的企业制度的根本性创新。这一创新的基本方向是：从进一步解放和发展生产力出发，建立适应社会主义市场经济发展要求的、符合国际经济通行规则的新型的外经贸体制，按照现代企业制度要求创建新型的国有外经贸企业制度。

#### 第一节 由“政策调整”转入“制度创新”

十一届三中全会以前，我国外经贸体制的主要特点是：高度集中、垄断经营、政企不分、统包盈亏。这与当时单一的计划经济体制是相适应的。党的十一届三中全会后，党中央制定了对外开放，对内搞活经济的总方针，大力发展公有制基础上的商品经济，原有的高度集中、独家经营、内外经贸分割，以计划管理和行政管理为主要手段的外经贸体制已经不能与之相适应。我国外经贸企业制度必须随着国民经济体制改革和国内条件的变化而进行创新，从十一届三中全会（1978年12月）至今，我国外经贸体制改革已经有17年的历史，纵观这17年的改革历程，我们可以把它分为三个阶段。

第一阶段：1979年初—1987年底，摸索试点阶段。其中，1979年至1984年9月这一期间，我国外经贸体制改革的主要内容是：外经贸经营渠道由单一改为多元化；下放商品经营权；开展多种形式的工贸结合试点和以企业联合体为外经贸经营实体试点；外经贸专业进出口公司开展代理业务。1984年10月—1987年底这一期间，按照1984年10月《中共中央关于经济体制改革的决定》提出的“所有权与经营权适当分开”的理论，我国外经贸体制改革的主要内容是：政企分开，简政放权，外经贸经营实行代理制。这一阶段的改革，改变了外经贸企业纯粹隶属政府的传统格局，初步确立了外经贸企业经济实体的地位，对后来的改革产生了一系列深刻的影响。

第二阶段：1988年—1992年春，改革深化阶段。在总结经验的基础上，1988年始，我国国有外经贸企业全面推行以三项指标为内容的承包经营责任制，并确定轻工、工艺、服装为取消出口补贴，自负盈亏的试点行业。这是利用原有的外经贸组织结构采取的一种自上而下的指令性承包措施，通过实行出口收汇指标、上缴中央外汇和出口亏损补贴总额的三项经济指标承包，使外经贸企业破除传统意识，普遍树立了经济核算观念。根据试点行业的经验，1991年始，国家通过调整汇率，统一外汇留成等措施，正式取消对外经贸企业的出口补贴。客观地说，外经贸经营承包制的推行，调动和发挥了政府管理部门、外经贸企业领导和员工等各方面的积极性，打破了外经贸企业的补贴大锅饭，为进一步解放思想，摆脱计划经济体系传统意识的束缚，打下了良好的思想与物质基础。但是，在外经贸经营承包制的执行过程中仍存在着一些明显的弊病。承包人的短期行为和企业法人财产权模糊等因素导致承包企业假盈真亏、承包人包盈不包亏状况，致使国有外经贸企业资产大量流失。

第三阶段：1992年春—至今，改革攻坚阶段。1992年春，以邓小平

同志南巡讲话，特别是 1992 年 10 月召开的党的十四大会议为标志，我国外经贸体制改革与其他国有企业改革一样进入了攻坚阶段。

前十几年的改革，基本上是放权让利等“政策调整”的产物，没有触及企业制度本身的改造，不可能从根本上解决我国外经贸企业深层次的问题，从而引导国有外经贸企业彻底走出困境，步入健康发展的轨道。它只是传统体制下管理方法和利益分配关系的调整，而一系列涉及企业的根本的实质性问题，诸如企业的国有产权制度问题、企业法人制度问题、政企职责问题等并没有也不可能从根本上解决，因而难以使国有外经贸企业形成有效的内部运行机制和利益分配机制，从而也就无法适应日臻完善的市场经济发展的需要，在竞争激烈的国内外市场中取胜。邓小平同志的南巡讲话，尤其是党的十四大确定的我国经济改革的目标模式是要建立社会主义市场经济体制，人们突破了对于姓社姓资的观念束缚，越来越清楚地认识到，国有外经贸企业存在的种种矛盾，主要是由于传统的企业产权制度造成的。不解决企业制度创新问题，不积极探索建立新的企业制度，企业经营机制就不可能根本性转变，社会主义市场经济体制的微观基础就难以真正形成。因此，外经贸体制改革要进一步深化，就要跳出在分配问题上做文章这一圈子，由放权让利等“政策调整”型转入“制度创新”型改革。创新的基本思路应是：从解放和发展生产力角度出发，以理顺产权关系为基点，建立起适应市场经济内在要求，并符合国际经济运行规则的，以“公司法人制”为主要特征的对外经济贸易新体制。只有这样，我国传统国有外经贸企业制度与市场经济运行的内在矛盾才能得以较好解决，国有外经贸企业才能得以彻底转换经营机制，才能跳出传统体制下形成的经济“怪圈”，真正成为自主经营、自负盈亏的市场主体，才能确保国有资产的保值增值。

正如党的十四届三中全会上通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》所指出：要进一步转换国有企业经营机制，就要建立适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。可见，建立现代企业制度是国有企业制度创新的基本方向，也是国有外经贸企业制度创新的基本方向。

## 第二节 现代企业制度的内涵与特点

把建立现代企业制度确定为我国国有外经贸企业制度创新的基本方向，是我国 17 年外经贸体制改革以来在企业制度方面的最重大的创新，是历史发展的必然结果。

### 一、现代企业制度的内涵

现代企业制度是适应社会主义市场经济要求，以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司制企业为主要形式；以产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学为特点的新型企业制度。它使企业真正成为面向国内国际市场的法人实体和市场主体，并符合社会化大生产的要求。

准确理解现代企业制度的含义，需要把握以下几点：

1. 现代企业制度是特指在我国社会主义市场经济体制下，既有中国社会主义特色，又具有发达国家现代企业制度某些特征的企业制度。中国是一个拥有世界人口四分之一的大国，要发展离不开本国的特色，市场作为资源配置的手段，既可以同私有制结合，也可以同公有制结合，而作为市场主体的企业也可以在

以公有制为主体的基础上发展市场经济。建立社会主义市场经济是一顶前无古人的事业，需要在实践中去探索，去创造。从某种意义上讲，现代企业制度建设也是精神文明建设，我们要用建设有中国特色的社会主义理论来指导现代企业制度建设，并大胆吸收资本主义国家企业文化的优秀成果和我国传统文化的精萃。

2. 现代企业制度反映的是一种生产关系，与企业的生产力水平、生产设施的现代化程度不是一一对应的关系。现代企业制度的内涵很丰富，它是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和制度。因此，不是说机器设备先进、利润高或实行了股份制就建立了现代企业制度。现在有些企业从国外引进了国际先进水平的生产技术、生产设备，也有些企业引进了先进的管理手段和方法，并取得了良好效益。我们不能说这些企业已建立了现代企业制度，只能说这些企业的设备、技术或管理是现代化的。

3. 建立现代企业制度是不同所有制企业的共同努力方向。因为，现代企业制度的核心内容——产权明晰实际上就是不同所有制企业在社会主义市场经济条件下的共同特征。原则上只要符合社会化大生产的特点，适应社会主义市场经济体制的需求，能够体现企业成为独立法人实体和市场竞争主体要求的企业制度，就是现代企业制度。建立现代企业制度这个任务是普遍的，但国有企业建立现代企业制度尤为重要。国有外经贸企业在我国国民经济建设中处于重要的战略地位，增强国有外经贸企业，特别是大中型国有外经贸企业的活力，一直是我国外经贸体制改革的中心环节，建立国有外经贸现代企业制度，对于增强国有外经贸企业的经济活力，更好地发挥国有外经贸企业的主导作用具有重要意义。

4. 现代企业制度的组织形式是多样化的。从企业制度发展史看，个人业主制企业，合伙制企业，公司制企业是渐次逐步发展的。其中公司制是现代企业制度最普遍的形式，它是现代化大生产的产物，是市场经济发展对企业制度的客观选择。但在现代经济生活中，三种企业形式同时存在，各自适应不同的生产力和经营领域，各自有自己的生命力和优势，从这个意义上讲，三种企业形式都属于现代企业制度的范畴。不同的企业应根据其具体情况选择合适的组织形式。但对于国有外经贸大中型企业来说，建立现代企业制度主要是进行公司化改造，实行公司制企业制度。改革开放 17 年来采取的各种措施，增强了国有外经贸大中型企业的活力，但从根本上说，企业改革还没有走出原来的体制框架，适合市场经济要求的企业机制还没有真正建立起来。因此，以公司化为主要形式的现代企业制度的建立已成为我国国有大中型外经贸企业制度创新的必由之路。

## 二、现代企业制度的基本特点

对现代企业制度特点的表述，学术界和理论界众说纷纭，本文以《决定》为基础加以阐述。

### 1. 产权关系明晰

这种明晰的产权关系包括以下几个层次：第一层，出资者所有权，企业的设立必须有明确的出资者，必须有法定的资本金。出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益。也就是说，出资者作为企业的股东，按其出资额的份额，享有股东权益，如参加股东大会对企业的重大问题作出决策；收取股息及红利；出让股票等。出资者享有终极所有权，即当企业破产清算时，出资者按其资产在企业中所占的比例享有扣除债务后的剩余净资产。第二层，

企业法人财产权。所谓企业法人财产权是企业对出资者授予其经营管理的财产享有的独立支配权。“法人是具有民事权利和民事行为能力，依法享有民事权利和承担民事义务的组织”，企业法人是人格化了的经营组织，它具有独立的法律地位。企业法人是个组织的概念，法人代表可以更换，而企业法人则是依法设立的相对稳定的组织。企业法人财产权是其行为能力的基础，是企业成为市场主体的先决条件，企业法人制度的健全就是确认出资者与企业法人是处于平等的民事主体地位，调整他们之间的行为规范是民法，而不是行政法。第三层，企业经理经营权。经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利”。

## 2. 权责明确

现代企业制度的一个很重要的特征就是它是使企业法人权责健全的企业制度。企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，这是“权利”的一方面；但同时，企业要对出资者负责，承担资产保值，增值的“责任”。现代企业制度的权责是建立在法人财产权基础上的。因此，现代企业制度要求所有出资者的财产（包括国家财产、集体财产或其他经济成份的财产）一旦投资于企业，就形成企业法人财产，企业法人财产权也随之确立。这部分法人财产归企业独立运用，但企业必须使之保值增值。因为，如果企业不能通过其经营使之保值增值，那么该企业失去了存在的必要。总之，企业法人是权责对称的统一体。

## 3. 权责有限

出资者作为企业的所有者，其权利和责任是有限的。在现代企业制度中，出资者拥有股权。包括国家在内的出资者以股东的身分享有资产受益权、选择管理者、参与重大决策以及转让股权等权利。但这种权利是有限的。出资者只能按照董事会决定的分配办法按其出资比例参与企业的利益分配，并以其投资比例对企业积累所形成的新增资产拥有所有权。出资者的投资不能抽回，只能转让，出资者对企业的经营管理也不能进行直接的干预，出资者只能通过其对企业拥有的重大决策权与选择管理者的权利来实现其对企业的控制。与出资者有限的权利相对应的是其有限的责任。当企业亏损，资不抵债而不得不破产时，出资者对企业所负的债务的责任也仅以其对企业的全部出资额为限，负有限的责任。

## 4. 政企职责分开

企业是市场的主体，企业应按照市场需求组织生产经营，政府包括出资者都不能直接干预企业的生产经营活动。政府和企业的关系体现为法律关系，政府依法管理企业，企业依法生产经营不受政府部门的直接干预，政企分开有两层含义。第一层是指，政资职能分开。它是指政府的行政管理职能与政府的资产管理职能应该分开，政府的行政管理职能是政府作为国家的行政机关行使的一种职能，属于政府的行政权利。在法律上属于行政法调整的范畴。这种职能覆盖政府管理的整个范围，而国有资产的管理权职仅是一种所有权职能，是针对国有资产而言，并不是针对所有社会资产而言。它是一种财产权利，在法律上属于民法调整的范畴，建立现代企业制度就是要把政府的这两种权利分开。这样，在资产关系上，企业和政府行使所有权职能的机构均处于平等的民事主体的地位，属于民法调整的范畴，而行政法调整的是一种服从与被服从的关系。因此，如果政府的这两种职能不分开，政府与企业就很难处于一个平等的民事主体地位。第二层是指：政企职责分开，它

是指政府不直接干预企业的生产经营活动，不用行政手段来管理企业。企业不定行政级别，企业员工不纳入国家干部序列来进行管理，取消企业与政府之间的行政隶属关系，企业摆脱行政机关的附属地位。企业不承担政府的行政管理职能。政府利用法律调控手段影响和规范企业行为。

#### 5. 组织管理科学

现代企业制度是一种管理科学的企业制度。它包括科学的组织制度和规范的现代企业管理制度，企业通过科学的完整的组织制度，使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间职责明确，并形成制约关系。规范的企业管理制度。包括企业的机构设置、领导体制、用工制度、分配制度和财务会计制度等。科学的组织管理制度可以调节所有者、经营者和企业员工的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

### 第三节 国有外经贸企业制度创新的主要内容与作用

按照现代企业制度改组传统国有外经贸企业，就是要使绝大多数国有外经贸企业改组成为自主经营、自负盈亏的市场主体。随着“改组”目标的实现，我国外经贸企业将逐步创立起既符合市场经济客观要求，又适应国际经济通行规则的新型现代国有外经贸企业制度，其主要内容与作用是：

#### 一、国家终极所有权与企业法人所有权相分离的企业产权制度

投入于国有外经贸企业的国有资产应与国家的其它财产区分开来，国有外经贸企业作为法人，对于国家投入的财产拥有法人所有权；而国家则对这种法人财产拥有终极所有权，国有外经贸企业可以以国家为单极的投资主体，也可以是包括其它经济成份的多极的投资主体。当投资者将其资产投资于企业时，该资产就与投资者的其它资产区分开来，而形成企业法人财产。投资者（包括国家在内的投资人）不能将其用于投资的资产抽回，而只能将其转让。因为，企业法人财产具有整体性与不可分割性。它不是出资者（股东）个人财产的简单相加或总和，出资者也不能以个人意志可以自由地对企业法人财产的整体或部分进行控制或支配，而是企业法人将其全部财产视为一个不可分割的整体来行使权利。企业法人财产不仅包括投资者的资本金及其增值形成的财产，而且还包括企业在经营过程中通过负债形成的企业财产。它们之间的关系是：资产 = 负债 + 所有者权益。企业法人财产从归属意义上讲属于出资者，但出资者享有的权益却只是企业的净资产。因此，企业法人财产权与出资者权益在量上也是不相等的。

一般来说，企业出资者（即股东）具有多变性，如出资者转让其股权，但企业法人财产具有延续性。只要企业存续，企业法人就不会丧失对财产享有的所有权，股东的改变也不影响企业法人行使这一权利。企业法人财产权的确立，使企业在其存续期间，形式上拥有财产所有权，而企业终极所有权仍归股东所有，但股东在企业存续期间无权将资产收回。国家的终极所有权不再由政府机构来代表，而是由一个经济组织，如国有资产投资公司来代表。国有资产投资公司负责收取国有资产利润，并将其用于国有资产的投资，同时负责决定对投入企业的国有资产是否进行转让处置等。在公司制改造的过程中，有些地方外经贸管理部门已经成立了相应的国有资产投资公司。但是，国有资产投资公司作为一种经济实体，其本身的运行机制应该首先按照现代

企业制度进行，否则，其作用将会被政府机构的行政权力所抵消。因此，代表政府终极所有权的国有资产投资公司的法人实体地位首先应该确立，并应有相应的法律确保该组织能按照经济规律正常运行。

总之，企业的法人财产结构造成了股东终极所有权与法人财产权的分化，它在制度上较好地消除了政企不分的矛盾，创造了企业成为市场主体的先决条件，确立了国有资产保值增值的机制，杜绝了国有资产大量流失的可能。国家作为股东无权对企业进行直接的干预，也无须时企业的负债无限的责任。

## 二、明晰、具体、多极、流动的法人财产制度

这种制度是以明晰的法人财产权为前提。传统国有外经贸企业创立现代企业制度的前提是必须首先界定其资产存量。只有明晰的经过国家授权的国有资产评估机构界定的资产才能形成无可非议的企业法人财产。但是，这种资产的界定只是形成法人财产制度的第一步，它仅仅使法人财产权在静态的角度明晰化，即具体量化成价值形态。它为法人财产制度的确立创造了基本的条件。而市场经济状况的波动性与多变性，则要求企业的资产（当然也包括其它的生产要素）具有流动性。因为，现实市场的不完全竞争性与经济交易的摩擦性，使社会资源的配置效率总会低于“帕累托最优效率”，这就需要进行“效率改进”，也就是对原有的资产结构重新调整、配置，将资产从那些效率低的地区、部门、企业转移到效率高的地区、部门、企业。只有当资产配置达到任一资产投入任一产品生产获得的边际产出均相等时，才是社会效益达到最大的资产配置，可见，资产最优配置和充分利用，是以资产最大限度地自由运动为前提的。资产自由运动，可以避免资产闲置和浪费，可以使资产按照最科学的方式得到利用。因此，资产流动过程实际上是资产配置趋向均衡合理的过程，是配置效率逐步趋向最优的过程。

现代企业的法人财产制度为其资产的流动性提供了条件。企业经营目标的实施过程，也是其资产不断流动、不断得到优化配置的过程。我国第一家外贸股份制试点企业中大集团股份有限公司在确定其经营目标的同时，提出了以“三个调整”为内容的实施方法。即：产权结构调整；产业结构调整；经营机制调整。（详见第七章第二节）这种产权结构和产业结构的调整，从微观的角度看，它扩大了企业的经济实力、经营规模，增强了企业的整体抗衡能力；同时，从宏观的角度看，通过这种产权结构和产业结构的不断调整使社会资源达到更为有效的配旨，用较少的资本去控制较大的资产，使较少的资产产出更大的社会效益。

典型的现代外经贸企业的法人资产还应具备多极性的特征。也就是说，企业股权的构成，除了国有资产外，还应有其他的经济成份。这种多极的、具体的资产配置结构，既保证了中大集团的主体为国有性质，又量化了国家与企业之间，企业与职工之间以及职工内部相互间的利益关系。作为股东的政府，按照其股权大小分享利润，分担风险；拥有法人财产权的企业则以法人财产为基础，享受民事权利，承担民事责任；而企业职工，由于其参股在资产关系上得到了明确的界定，原来无形的主人翁身份变得具体、实在，这又从根本利益上调动了企业职工的积极性。当然，并非所有的现代外经贸企业法人财产都必须是多极的。有些特定行业，在特定阶段内，其企业的资产可以仍由国家独家出资，以保证该行业经营的垄断性，保证国家对某些特定资源的有效控制，维护国家的利益和安全。

### 三、公司制形式的企业组织制度

在传统的国有外经贸企业制度下，企业采取的是单一的全民所有制组织制度。而国有外经贸企业制度的改组，应把公司制作为其组织形式。在市场经济体制下，公司制是国有外经贸企业组织制度的主要法律形式。按照《公司法》的原则规定，我国的国有外经贸企业形式将采取包括国家独资有限公司、国有企业法人持股的有限责任公司和国有资本参股、控股的股份有限公司等形式。现有省级、直辖市以上所属的部份国有外经贸大中型企业可以改组成为国有资本控股的、并与其他经济成份参加的股份有限公司；而现有的地市或县级所属的国有外经贸企业，其多数为中小型企业，这些企业可改组成为国有企业法人持股的有限责任公司；有条件的地方，也可以以某一国有外经贸大中型企业为龙头，组建股份制企业集团，其具体类型可以有以下三种：一是垂直型，即在同类商品同一行业中，以外经贸专业公司为基础，组建包括其分支机构和自属生产企业为母体的控股公司；二是水平型，即以外经贸专业公司为核心层，开展以资产联结为纽带的横向经济合作，组建生产与销售为一体的股份制企业集团；三是混合型，即以上两种类型的结合形式。

公司制形式的企业组织制度是适应商品经济发展和现代化大生产而逐步形成的，其物质基础是生产社会化的发展和经营的集团化趋势，直接原因是资本联合带来的所有权主体多元化。公司制形式的企业制度便于筹集资金，为扩大生产经营规模，实现资本社会化创造了一种好形式。马克思在《资本论》中对公司制形成社会资本的涵义就曾有过重要论述。他说，由于公司制的成立：“（1）生产规模惊人地扩大了，个别资本不可能建立的企业出现了。同时，以前由政府经营的企业，成了公司的企业；（2）那种本身建立在社会生产方式的基础上并以生产资料和劳动力的社会集中为前提的资本，在这里直接取得了社会资本的形式，而与私人资本相对立，并且它的企业也表现为社会企业，而与私人企业相对立，这是作为私人财产的资本在资本主义生产方式本身范围内的扬弃”。这种自我扬弃“表现为通向一种新的生产形式的单纯过渡点”。在这里，马克思实际上把股份制为主体的公司制看成向社会主义过渡的萌芽。因此，以国有资产为主体的公司制的资本在性质上应是一种社会化的资本。

公司制企业组织形式，特别是股份制企业组织形式的资本社会化，便于外经贸企业根据国际国内市场的需要与可能扩大生产与经营规模，便于外经贸企业形成跨国综合企业集团。中大集团在其股份制改造后，就把实业化、多元化、国际化、集团化综合性的跨国企业集团作为企业发展的战略目标，并在实施中采取了相应的措施。凭借这种灵活的发展机制与企业员工的努力，四年多来，“中大”在企业“四化”建设方面迈出了较大的步伐。

中大集团已经拥有全资分支公司和控股的生产型、经营型企业 24 家，其中，生产型企业 6 家（如制衣总厂、水洗刺绣厂、矿泉水厂、速冻食品厂、电能厂等），经营型企业 18 家（有 6 家为海外企业），这些企业的生产经营范围很广，既有内贸又有外经贸，同时，正在积极准备投资能源、交通、旅游等行业，几乎包括了衣、食、住、行等各个方面。“中大”的“四化”格局为企业近几年跳

跃式发展打下了良好的基础，由于多元化、全方位的开拓发展，中大的外经贸出口规模以每年 30% 的速度增长，在中国进出口额最大的 500 家企业中的排列三年中向前跨了 91 位，出口的效益也同步增长。内贸和生产企业的

规模也迅速扩大，具有较好的经济效益，年贸和生产的发展同时有力地支持和促进了外经贸的发展。海外企业的设立和发展使“中大”逐步实现了推销在外的战略。附中大集团股份有限公司组织机构图，见图 1。

总之，在公司制企业组织形式下，企业以其法人财产为限对其债务负有有限责任，股东仅以其出资额为限对企业债务负责，这种机制的企业较易迅速筹集资本，扩大生产与经营规模，获取规模经济效益，为企业走向综合性的跨国企业集团创造了良好条件。

#### 四、企业享有自主经营、自负盈亏的经营制度

这种经营制度是以企业的法人财产权为保证的。首先，改组后的外经贸企业在生产经营方面享有完全自主的权利。这种完全的自主经营权利可以使企业从被动的国家计划的执行者改变为市场经济的竞争主体。其次，改组后的国有外经贸企业应实行完全的自负盈亏机制。企业盈利时，终极所有者（国家或其它股东）将按规定分享税后利润；企业亏损时，用企业法人财产抵补；企业长期亏损、资不抵债的，应依照《破产法》予以倒闭。

公司制赋予企业以完全的自主经营的权利，但这种权利的具体实施，应根据企业内在的不同状况和在市场竞争中的地位而有所不同。改组后的中大集团运用其自主经营的权利，在确定其“实业化、多元化、集团化、国际化”的总体发展目标的前提下，制定了公司的经营方针：“一业为主、多种经营、全方位开拓”。一方面，公司以长期经营的服装出口为主业，利用长期经营“一业”的人才、技术、渠道、市场、货源等多方面的优势，尽可能多出口、多创汇、多创利；另一方面，以发展的眼光，在坚持“一业为主”的同时，又积极发展“多种经营”。公司确定经营方针后，又及时辅之以相应的经营战略：“三个结合，一个在外”，即“进口出口结合，内贸外贸结合，生产经营结合，推销在外”。“进口出口结合”，打破了传统外经贸企业的经营模式，克服了过去重出口轻进口，重创汇轻效益的片面性，使公司的经营机制由创汇为主转变成创汇与效益并重。“外贸内贸结合”，改变了公司原来只重视出口贸易而忽视国内贸易的现象，使国际贸易与国内贸易、国际市场与国内市场有机结合。积极开拓国内市场，培养名牌，创造更好的经济效益。“生产经营结合”，从根本上解决了公司过去存在的产销分离、工贸脱节的矛盾，利用公司拥有资金、人才、市场、技术和管理经验等多方面的优势，一方面积极发展自属生产企业，提高出口产品的质量和档次，另一方面，不断开降新的经营领域，拓展经营层次，增强企业自身的实力和后劲。“推销在外”纠正了长期形成的“呆板”、“迟纯”的经营习惯，变过去的“守株待兔”型的“坐商”经营为“主动出击”型的“行商”经营，把国际市场作为主战场，派出外销主力，去开拓新市场，培养新客户，发展新品种，把生意真正做到国外去，造就一支营销有术。精明强干的外销队伍。

中大集团从其总体发展目标出发，在其总的经营方针、经营战略的指导下，根据不同时期的具体环境，适时制定出了阶段的发展规划与具体措施。在 1995 年——1997 年的第二个三年发展规划中，中大集团主要通过“扩大经营规模、缩小经营单位、加强业务管理、提高经济效益”的总体措施和“统一规划、分散经营、集团控股、分级管理”的实施原则，采取“三个调整”为内容的实施方法，以促使其经营目标的实现。

中大集团成立四年来，其创汇与创利都取得了历史最好水平，具体见图 2、图 3。

这是中大集团经营战略、经营方针的最好检验，也是公司制赋予企业自主经营权利后解放了生产力，调动了职工积极性，增强了企业活力，提高企业经济效益的极好证明。

#### 五、以董事会领导下的总经理负责制为企业的领导制度

随着公司制的规范化改组，董事会领导下的总经理负责制将取代现有的（厂长）经理负责制。企业设董事会、股东会、监事会和经理班子等分层次的组织结构和权力机构，并明确规定它们各自的权责和相互之间的关系。不同的权力机构，各司其职，各负其责，形成相互制约、层次分明、逐级负责的领导体系。中大集团实行股份制改组后，其领导体制发生了根本的变化，由原来的上级主管部门任命，变为股东派遣股权代表参与决策、管理。以前是党委领导下的总经理负责制，而现在是“新三会”即股东会、董事会和监事会，形成了最高权力层、决策层和监督层。经理层是以总经理为首的管理群体，他们是公司的经营者。这种董事会领导下的总经理负责制，使新生的“中大”所有者与经营者两权分离，职责分明，何事须由股东大会、董事会决策，何事由总经理全面负责，在公司章程中都有明确规定。同时，为加强对公司的外部监督和内部约束，公司设立了监事会，使公司形成了“自我约束”的机制。这种领导体系，使得长期以来困扰企业的政企矛盾得到了较好的解决，保证了企业的决策机制具有高度的独立性自主权，这种领导体制，使企业的约束机制更加健全，它有利于企业形成民主权威的决策机制，有利于企业形成科学规范的管理机制，也有利于企业经营管理水平的提高。

中大集团前身的浙江省服装进出口公司，在传统外经贸体系下，其约束力主要来自政府。“中大”实行外经贸股份制改革后，公司的约束机制得到了加强。其约束和监督主要来自下列几方面：一是“中大”股东，股东包括国有资产的代表，来自全国各地加入中大股份的企业法人和公司内部职工。“中大”的经营好坏，深深关系着他们的利益，因此他们时刻关注着中大集团的经营动态，他们既是“中大”发展的动力，又是“中大”经营的主要监督者。二是公司的监事会，这是公司最高的专门监督机构，大到公司经营方针、经营战略、经营目标的制定和调整，小到每一个项目经营，都要受监事会的有效监督。三是公司的党委、工会等组织，党委确保公司的政治方向，使公司在正确的政治方向指导下合法经营，工会则保障职工权益，推动公司的民主化管理。四是社会公证机构，如会计师事务所审计，鉴证公司的会计报表，国有资产管理机构的监督、检查国有资产的保值和增值情况。五是社会其他部门，如工商、税收、财政、外管、银行等。来自以上各方面的监督使公司经营依法规范化，从而健全及加强了公司的约束机制。

中大集团改革发展的每一个环节，都是“中大”决策机制独立运转的过程，也是其决策民主权威的体现。中大集团成立以来，始终把民主的决策放在首位，这突出表现在中大集团经营方针、经营战略和经营目标的制定上。对于这一方向性的决策问题，公司决策层十分慎重。在制定前，公司进行了广泛的市场调查，认真研究了国际、国内经济形势和市场趋势，客观分析公司实行股份制试点改革后的诸种因素，然后又广泛征询了公司上下左右的各种意见和建议，最后由公司决策层制定今后一段时期内的经营方针、战略、目标。按此目标，“中大”将成为集贸、工、科、商为一体的跨行业、跨地区的综合性企业集团。方针、战略、目标的制定，保证了中大集团的改革方向和经营方向，使“中大人”朝此方向不断奋进，努力攀登，从“中大”经

营方针的制定到战略的调整，从战略的调整到目标的确立，从决策方式、途径看，是一个民主的创新过程；从内容看，又具有权威性。如组建一流水平的中大（集团）制衣总厂，作为公司的生产基地；组建中大贸易公司以填补内贸空白；组建中大饮料公司探索跨行业经营路子；组建中大（集团）房地产开发公司拓展多种经营渠道等。以上事实是中大集团有效的独立、民主、权威的决策机制的佐证，而这种决策机制则来自于公司制形式的董事长领导下的总经理负责制的企业领导制度，它保证了“中大”在市场经济大潮中经营的主动性和灵活性。

中大集团自开展规范化股份制改革以来，着力改革传统的管理体系，倡导科学的、规范的管理机制，这突出体现在建立和完善以“二级核算”为主要内容的管理。公司二级经济核算的目的是为了通过科学化、制度化的管理，解放生产力，提高经济效益。采取下放权力、加强管理、落实责任，明确赏罚等措施。公司逐步下放财务权、经营权和生产分单权，循序推行内部法人制、内部银行制、各项指标责任制和工作岗位责任制。在业务管理上，实施了以合同为中心的管理办法，通过对合同的签订、执行和考核三条线进行具体的管理和检查，以达到科学、合理的工作程序和考核依据，实行以出口创汇、收汇和创刊为基本目标的考核办法和奖惩制度，使公司的业务管理落实到部、落实到每个合同。在财务管理上，建立公司内部银行，实行了公司资金的统一借贷、运筹、规划和分配，合理分级使用资金，部室实行单独经济核算；对各出口业务部实行以各项经济指标为中心的考核，对行政职能部门实行以工作目标、岗位责任制、费用指标为中心的考核，从而理顺公司的财务秩序，整肃财务纪律。在落实各项制度中，实行电脑化管理，使管理更加准确、高效。复杂的业务系统，经全面推行业务管理电脑化后，公司所有合同都进电脑流转，所有单据全部进入电脑处理，此外，公司还开发了宴请费用管理系统、邮件 EMC 计费系统、固定资产管理系统、劳动人事管理系统等电脑系统，全面电脑管理的推行，保证了公司管理机制沿着科学、规范的轨道高效运行。

**六、充分反映企业资产负债与经营状况，确保所有者权益的企业财务制度。**

这种财务制度比传统财务制度的优越是多方面的。它不但注重反映企业资产总量，而且还注重反映企业负债状况；不但注重反映企业的年度经营状况，而且还注重反映企业的长期经营状况；不但注重反映企业资金来源与占用的平衡情况，而且还注重反映资产减负债的所有者权益，财政部 1992 年 11 月 30 日发布的《企业财务通则》和《企业会计准则》体现了这一原则，它们和现代企业制度原则是相衔接的。

企业财务肩负着向外提供会计信息和充当内部决策参谋的双重任务。中大集团按照“两则”和税收、外汇管理局等有关方面的要求，经过几年探索，逐步形成了一套适合自身特点、有利于加强内部管理、提高经济效益的比较科学的财务管理体系。

1. 确立“统一财务会计政策与管理，独立经济业务核算”的管理体制。一方面，中大是一个股份制集团，只有统一财务会计政策，才方便向外界披露会计信息，以及比较各单位的经营业绩。统一的内容有：按《浙江中大集团财务会计管理制度》组织财务核算；规范会计基础工作；遵循统一的内部稽核制度、财务报告制度、内部银行、存货管理制度、债权债务管理制度、出口退税制

度、利润分配制度等。另一方面，由于公司经营范围涉及进出口贸易、国内贸易、房地产开发、交通运输、生产加工等领域，因而需要各单位独立核算，自负盈亏。

2. 合理到今管理权限，确保所有者权益。作为分权管理的制约手段，集团对几个关键环节进行控制：一是资金规模，即资本金投入数由总部直接确定，对外融资规模受总部约束；二是投资活动集中于总部，包括各单位的大型固定资产投资，对外联营投资、证券投资等；三是利润分配权，全资分公司直接听命于总部，控股公司通过董事会体现总部意图；四是将对外担保权集中在总部。对于正常经营活动中的资金调度，费用开支、资产、负债的管理、以及财务计划、控制、核算、分析、整顿等，总部一般不直接介入，而是由各单位自行处理。这样做，既可充分发挥子公司、分公司的积极性，又可确保其发展不偏离集团整体战略，减少盲目性，保护投资者权益。

3. 完善内部核算制。为体现以经济效益为中心的经营方针，公司强化了以人、合同为中心的核算体系。即所有经营活动均按不同的合约号和业务人员进行归集、记录，计算出各个业务人员的资金占用情况和盈亏情况，然后根据投入产出比对资金使用做出安排，择优限劣。这样就将股东权益的保值增值落实到经济活动的各个具体环节。

4. 引入现代化理财手段。分人、分合同组织核算，工作量极大，没有现代化的管理手段是难以想象的。首先，中大集团公司依靠一套财务电算化系统来实现这一目标。这套系统不仅能自动登记帐本、制作报表、分配、归集有关费用、核对有关帐目，而且还能分别按出口发票号、合约号、商品名称(类别)等不同标志报告盈亏情况、外汇收汇情况、国外扣资情况、应收未收帐款情况，存货情况、退税情况等，便于经营部门及时发现存在问题，防患于未然，提高管理水平。同时，中大集团公司还运用财务分析系统，向决策部门的有关经营管理人员提供更直接、更详细、更科学、更系统化的财务信息。

5. 强化监督机制。作为规范化的股份制企业，中大集团自觉地接受来自企业内部、外部的各种监督，来自企业内部的监督有：董事会、监事会和股东大会；党委、工会和职工代表大会；内部审计部门和财务部门定期或不定期地对下属公司及重大经济活动进行审核、监督。来自企业外部的有：社会中介机构如会计师事务所等；银行等债权人；政府主管部门如财税机关、审计机关、行政主管部门等；中大集团公司股票上市后，还将接受证监会、证交所等机构的监督。这种监督对企业的健康发展无疑是十分有益的。

### 七、多种形式并存的企业分配制度

改组后的国有外经贸企业的分配制度应是多种形式并存的，企业完全自负盈亏。企业依法经营、照章纳税后的利润由董事会或其决策机构确定分配办法。股东，包括国有投资公司以及其他经济成份的股东按照董事会或其决策机构确定的分配办法按股份分红。企业员工的劳动报酬全部进入经营成本。工资形式、资金分配办法由企业自主确定。企业员工之间通过落实各种内部经济指标等制度实行按劳分配；员工向企业的投资，像其它股东一样，取得相应的资产收益。这种多种形式并存的分配制度有利于充分发挥各方面的积极性，促进社会资金的合理运用和企业经济效益的提高。

中大集团实行股份制改革后，形成了多种形式并存的分配制度。首先，公司制定了“中大”股份收益分配原则，实行只计红利的分配方式，红利率由董事会根据公司经营状况决定，上不封顶，下不保底；公司终止后，各方

按股份比例取得公司剩余资产。这样，在企业与股东的利益关系上，形成了“一盈俱盈、一损俱损”的格局。企业经营状况好，盈利多，股东（包括国家与内部职工持股人）的分红享就高；一旦企业效益不好，出现亏损，股东就要根据其拥有股份的多少承担亏损、赔偿债务等的责任（当然，该责任仅以其出资额为限）。这种分配原则使中大集团的利益风险与股东、内部职工紧紧联在一起，这是传统企业所无法实现的。同时，公司的盈亏也关系到企业经营者，如果经营者即经理层经营不得法，招致企业亏损，董事会有权就地解聘，这使公司经营在整个经营活动中不敢有丝毫的松懈，他们只能锐意改革，奋发进取，提高效益才能得到最佳收益。其次，公司改变了内部职工的工资分配制度，实行了“指标承包、费用包干、超利润提成”的办法。根据“以贡献大小为主、工龄长短为辅”的原则，彻底打破平均主义，取消了原有的工资和资金制度，按照基本生活费占25%，企业效益工资占75%的分配原则，强调分配向外销一线倾斜。这种分配办法，从根本上改变了公司传统的分配制度，它把企业效益的好坏、各项费用支出的多少，与职工收入的增减紧密挂钩，促使职工广开业务渠道，节省费用，提高效益，又利于国有资产的增值和职工收入的增加，国家、集体、个人三者利益较好地得到了统一，进而大大增强了公司的活力。

#### 八、充分反映时代精神和企业特点的企业文化制度

企业文化，从广义讲，包括物质文化和精神文化。作为涉外的现代企业，应该有反映时代脉搏的适合自身特点的企业文化和企业精神。中大集团自成立以来，围绕“中大文化”的建设，作了许多努力。中大文化建设包括中大物质文化和中大精神文化建设。

物质文化主要指公司对工作、生活环境的美化以及能促进员工之间相互了解的各种文体、联谊活动等。当然，中大集团在股份制改革过程中，按照现代企业制度的要求，制定了一系列的规章和制度，以及公司对一些机构和人员所作的调整，也都是中大物质文化的有机组成部分。

精神文化是较物质文化更高层次的文化精华。它反映企业的经营宗旨、价值观念、道德标准、行为准则等，包括企业的精神、企业的整体意识、企业的共同使命感。它是企业赖以生存和发展的精神支柱。企业精神不只是词语的重叠，或是简单的口号，它的定位需要有一个很长的培育过程。中大集团在中大精神文化建设上采取了因势利导、分阶段进行的办法。在“中大”初建时期，精神文化建设采取了“借用”的办法。那时，由于外经贸股份制还在摸索中，有人不理解，有人在观望，表现在文化上则是“万念杂陈”，那时提出某种观念、精神，显然与事无补，于是公司采用了“借”的办法，引用中西文化中可以辅佐其改革、发展的观念标准，并加以发挥，如美国的“公平竞争思想”，法国的“唯质量工作意识”、“家和万事兴”等，这些观念文化的借用，对于公司克服长期存在的“皇帝女儿不愁嫁”、“背靠大树好乘凉”等惰性思想，无疑是大有裨益的，它从观念上保证了公司规范化股份制改革的顺利推进。借用的过程，学习的过程，也是中大精神文化生存、发育、塑造、调整和完善的过程，更是社会主义精神文明的建设过程。

随着股份制改革的深入、现代企业制度的建立，公司提出了以“和谐、创新、高效、立誉”为核心内容的“中大精神”。这几年来，“中大精神”在公司凝聚人心，振奋精神，树立形象以及建立信誉等方面发挥了重要作用，已成为“中大”制度创新中精神文明建设的重要组成部分。

总之，充分反映时代脉搏和企业特点的企业文化制度的形成和建立，对强化企业的感召力、凝聚力，增强企业战斗力，树立良好的企业形象，提高企业管理和经济效益，都有十分重要的无可替代的作用。中大企业文化的丰富内涵则是现代企业文化制度的一种创新。

## 第四章 国有外经贸企业制度创新的形式的分类与比较

从广义上说,凡是通过各种份额资本(股本)的集中进行联合生产与经营,并按投入资本的份额参与分配的企业,都可称为股份制企业。按照企业的组成形式、获取资本和资金的途径、行政管理方式、股东权益的转让,以及股东对企业(公司)债务所承担责任的不同,股份制企业可以分成股份有限公司、有限责任公司、无限责任公司、两合公司和股份两合公司等形式。

### 第一节 股份有限公司

#### 一、含义与特征

股份有限公司,英国称 Company Limited by Shares,美国称为 Share Corporation,日本称为株式会社,它是西方国家最大的企业所采取的主要组织形式。所谓股份有限公司,按照我国《公司法》(1993年12月29日全国第八届人大常委会第五次会议通过,并自1994年7月1日起施行,下同。)第3条规定,它是指全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。与其它公司形式比较,股份有限公司有以下几个基本特征:

1. 股票转让性。股份有限公司的股票可以在社会上(主要通过证券交易所)公开出售并自由转让。股份有限公司将全部资本分成等额的股份,通过发行股票的方式在社会上公开募集资本。因为股份有限公司是一种资合性公司,股东间的相互制约关系较松散,所以,公司的股票可以依法自由交易、买卖,而不受公司章程和股东会的制约。

2. 财产分离性。股东个人的财产与公司的财产相分离。股东对公司债务不负任何直接责任,一旦公司破产或解散而需要进行清算,公司债权人只能对公司的资产提出要求而无权直接向股东起诉。只有公司才以其本身的全部资产对公司的债务负责。也就是说,股东对公司债务所负的责任是有限的,仅限于其购买股票的出资额。

3. 两权分离性。所有权与经营权相分离。一般来说,负责股份有限公司一切日常营业活动的不是股东,而是由一个专门的班子——董事会和经理负责。其中经理通常要以自己的财产对自己给公司造成的行为负责,经理对其失职而造成的公司经济损失一般负有连带责任。也就是说,公司的投资者基本上不直接管理公司的生产经营,公司的经营管理者不一定是公司的股东。

4. 帐目公开性。公司的帐目必须公开。各国公司法一般都规定,股份有限公司必须在每个财政年度终了时公布公司年度报告,包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表以及财务变动表等。

5. 股份有限公司一般股本较大,资金雄厚,规模庞大,竞争力强,股东人数众多。就象列宁所写的:“成千上万个互不相识的股东组成了一个大企业”。“大资本合开了分散在世界各地的股东们的不大的零星资本,变得更加雄厚了。”

#### 二、作用

股份有限公司的产生是随着资本主义生产的发展应运而生的。在资本主

义自由竞争时期，产业规模日益膨胀，企业资金也随着加速扩大，这种对高度集中资本的要求，仅靠原先独资或合伙性质的企业是很难实现的。因为独资或合伙企业，经营规模要受到单个或几个数量有限的企业主所拥有资本额的限制，其经营规模的扩大要受到原企业积累最大可能以及原企业主及合伙人进一步投资的可能制约。而股份有限公司这种组织形式能够突破这种限制。一方面，股份有限公司是以资本集中的方式来迅速扩大资本的有效途径。股份有限公司通过发行股票，能够在短期内把分散在社会上的货币资源聚集到一起而达到大规模经营或生产所需要的资本额。对此，马克思在《资本论》一书中曾作过精辟的论述：“假如必须等待积累去使某些单个资本增长到能够修建铁路的程度，那末恐怕到今天世界上还没有铁路。但是，通过股份公司集中转瞬之间就把这件事完成了。”另一方面，股份有限公司的债权人不得对股东提出有关公司债务的任何要求，加上股东人数众多，从而使企业主大幅度地降低了承担公司经济活动有关的风险。同时，股份有限公司的形式还可使企业扩大再生产的规模不再受企业本身积累的限制。当扩大再生产需要大量的追加资本而本身的积累不能满足时，该股份有限公司形式的企业可以进一步发行股票或债券，再次从社会上筹集资本来满足这种需要，因此，股份有限公司的形式有利于企业扩大再生产，使某个产业部门能够在短期内迅速发展起来。在现代西方国家，股份有限公司是大垄断企业的主要组织形式，它们实际上主宰着西方各国的政治、经济和社会生活。

## 第二节 有限责任公司

### 一、含义

有限责任公司，英国称为 Limited Liability Company，美国称之为 Close Corporation( 封闭公司)，西欧称之为 Private Company( 不公开公司)，所谓有限责任公司，按照我国《公司法》第 3 条规定，它是指股东以其出资额为限对公司承担责任、公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。一般说来，有限责任公司是指股东人数较少，不公开发行股票，股东责任有限的中小型企业。在这样的公司中，大部分股东积极参与管理公司的业务活动。他们的股份不仅仅是单纯的投资，在许多情况下还是他们生计的主要来源。有限责任公司在数量上要大大超过股份有限公司，是现代西方国家中数量最多的一种公司形式，也是我国大多数中小型外经贸企业应选择的组织形式。

### 二、特征

有限责任公司一般有以下主要特征：

1. 公司不得公开发行股票。股东各自的出资额，一般由他们协商确定。在他们各自交付了其应付的股金之后，由公司出具书面的股份证书，作为他们在公司中享有权益的凭证。公司内部细则禁止公司邀请公众公开认购其股份，也不允许股份证书在证券交易所公开出售，故又称股票不上市公司。

2. 公司的股份一般不得任意转让。如有特殊需要转让，必须经过全体股东一致同意。我国《公司法》第 35 条规定：公司股东之间可以相互转让其全部出资或者部分出资。股东向公司股东以外的人转让其出资时，必须经全体股东过半数同意；不同意转让的股东应当购买该转让的出资，如果不购买该转让的出资，视为同意转让。经股东同意转让的出资，在同等条件下，其他

股东对该出资有优先购买权。西方国家公司法一般也规定，如果一股东欲转让其出资（股份），公司其他股东有优先购买权。在英国，除了规定原有股东有优先购买权之外，公司内部细则还授权董事会可以随意拒绝登记股份转让批准书。但有些国家，如德国和澳大利亚的公司法在这方面的规定比较特殊。它们规定，如果公司章程并未特别限制公司股份的转让，股份是可以自由转让的，不过转让必须经公证机关正式公证。

3. 公司的股东人数较少。我国《公司法》第 20 条规定：有限责任公司由 2 个以上 50 个以下的股东共同出资设立。只有国家授权投资的机构或国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。西方国家公司法对有限责任公司股东的人数也都有限制。如英国公司法规定，有限责任公司的股东人数不得超过 50 人，美国有的州规定不得超过 30 人；法国规定不得超过 50 人，如超过 50 人，有限责任公司必须转变成股份有限公司或予以解散。

4. 经营状况不对外公开。由于有限责任公司的股东人数有限，其经营状况不涉及社会上其它公众的利益，所以，许多国家的公司法均有明确规定，有限责任公司的资本、帐册及年度结算可以不公开。而股份有限公司则不然，公司所有的帐目、报告、说明都必须在规定的时间内提交公司的注册机构，供股东查阅。

5. 股东可以直接参加公司管理，法律允许公司所有权和行政管理权合二为一。该类公司内部组织结构的设计也较其它类公司简单。根据公司章程的规定，在有限责任公司内可以设董事会，也可以不设。我国《公司法》第 51 条规定：有限责任公司，股东人数较少和规模较小的，可以设一名董事，不设立董事会。执行董事可以兼任公司经理。还规定：有限责任公司不设董事会的，执行董事为公司的法定代表人。

### 第三节 股份有限公司与有限责任公司的区别

股份有限公司和有限责任公司比较，它们有不少异同点，其最主要的共同点是：它们都具有独立的企业法人资格，公司以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏。股东不得以信誉、劳务作为出资，必须要实际认缴股份。股东以自己认缴的出资额为限对公司承担有限的责任。公司也是以其全部注册资本为限，对外承担有限的债务责任。

由于这两类公司经营方式不同，股东们的权利和义务的差异，因而这两类公司存在着很大的区别。这些区别主要有：

一、规模大小不同。由于有限责任公司的股东组成及资本筹集具有闭锁性，因而公司的规模相对较小。我国《公司法》第 23 条规定，有限责任公司注册资本的最低限额：生产经营性为主的公司，或以商品批发为主的公司均为人民币 50 万元；以商业零售为主的公司为人民币 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司为人民币 10 万元。这类公司通常为中小型企业。而股份有限公司则不然，股份有限公司的股东组成及资本募集具有广泛性、公开性，所以，公司的资本雄厚、规模也相对较大，通常为大型企业。这一点从我国公司法对股份有限公司注册资本的最低限额也可以证实。我国《公司法》第 78 条规定：股份有限公司注册资本的最低限额为人民币 1000 万元。而有限责任公司注册资本的最低限额只力 10 万至 50 万元不等。

二、开放程度不同。有限责任公司具有资合性与人合性相统一的特征，

不公开募集资金，其股份也不准上市交易，这类公司是一种封闭型公司，它难以一下筹措（向公众）很多资金，在市场上的竞争能力与股份公司相比要弱得多。而股份有限公司是一种典型的资合性企业，通过股票发行在社会上公开募集资金，股票可以上市交易，是开放型的公司。

三、股东人数不同。法律对有限责任公司的股东人数既规定了最低限额，又规定了最高限额。如我国公司法规定为 2—50 人，英国也规定为 2—50 人。对于股份有限公司的股东人数，法律只规定了最低限额，而没有最高限额，所以，股份有限公司的股东可以很多。如英国规定：股份有限公司的股东最少为 7 人；我国《公司法》第 75 条规定：设立股份有限公司，应当有 5 人以上为发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。

四、两权分离的程度不同。在有限责任公司中，股东的所有权和经营权不一定分离，根据公司章程的规定，所有权和经营权可以分离，也可以合一。因为有限责任公司的董事们通常拥有该公司的全部或主要的股份，从广义上说，管理者也就是拥有者；但在股份有限公司中，股东的所有权和经营权是完全分离的，公司的全部经营活动一律由董事会负责。因为在股份有限公司中，由于股权分散，股东人数众多，因此，拥有公司大量股本的股东作为公司董事的现象比较罕见，对大多数股东来说，实际上是无权参加公司管理的。

五、筹集资本的方式不同。有限责任公司的资本筹集是股东依公司章程的规定，通过具体认购的方式来进行。有限责任公司的股份形式是股单或出资证明，股单和出资证明是公司内部发行的证据、证券，不能在市场上流通或自由交易。只有在其他股东同意的条件下，有限责任公司的股份才得以转让。而股份有限公司的资本筹集是通过发行股票的方式来进行的，其股份形式是股票。股票是股份有限公司依法公开发行的一种有价证券，通常以不固定的价格在证券交易所进行合理的买卖，也就是说，股票是可以在市场上自由流通的。

其它区别还有：组织结构的繁简不同。有限责任公司的组织机构较为简单，而股份有限公司的组织机构则较为繁杂。另外，有限责任公司中不担任董事职务的少数股东的地位要弱得多。在有限责任公司中，如果不担任董事职务的股东不满意公司的管理，不得随便出售其股份，也不能有效地反对这些董事们连选连任，因为公司内部细则通常规定他们可以终生担任董事，或者他们的任期远远超过股份有限公司董事（3 年）的任期。这类公司的内部细则还特别强调，凡掌握公司已发行股本一半以上股份的董事有权继续其职务。总之，两者比较，互有长处，也各有不足。人们可以根据各自的需要和可能，任意选择其中任何一种形式，组成股份制企业，为其营利目的服务。

#### 第四节 其它公司形式及其比较

在股份制企业中，股份有限公司和有限责任公司是公司企业中最常见、最普遍的二类形式。除此之外，在某些国家的公司法中，还有一些其它形式的公司企业，它们主要包括无限责任公司、两合公司以及股份商合公司等。

##### 一、无限责任公司

无限责任公司一般是指由两个以上的股东组成的对公司债务负无限连带清偿责任的公司。它有如下几个特点：

1. 股东对公司的债务负无限清偿责任。所谓无限责任是指股东要以自己的全部动产与不动产对公司所欠债务负责，当公司资产不足以清偿公司债务时，股东要以自己的个人财产来抵债。

2. 股东对公司债务负有连带责任。连带责任是按份责任的对称，它是指数人均对同一债务负责，而且每人承担着偿付他们承担的全部债务的责任。在公司资产不足以清偿其债务时，公司债权人可以对公司的全部股东，部分股东或一位股东请求偿还全部债务，而不管该股东出资多少。因此，无论哪个股东皆有清偿的责任。日本商法对这方面有明确规定。例如，某一无限责任公司全部资产不足以清偿其 50 万元的债务，如果股东五人出资相同，则各人应负 10 万元的债务。但债权人可以任意向这全体五名股东或其中一人，要求偿还全部债务 50 万元。一旦一名或全部股东清偿了全部债务，其它股东就解除了对债权人的责任。如全部债务仅由一个人偿还，则他可保留要求其他股东偿还应分担的那部分债务的权利。

3. 公司股本可以任意地增加或减少，无需征得当地政府的批准。英国公司法规定，无限责任公司可以任何方式减少其股本，公司的成员在不得已的情况下，也可以退出公司，如股东死亡，破产或禁治产情形，或不经全部股东同意，不得把自己持有的全部或部分股份转让给他人。日本商法还规定，凡公司成立后加入的股东，对未加入前发生的无限责任公司的债务，也负有责任。

4. 无限责任公司的股东有权直接参加管理公司事务，公司所有权和管理权基本融为一体。这是因为公司经营好坏与公司股东的利益休戚相关所决定的。因而，公司无须公开其任何经济帐目。公司的经济帐目保密可以保持或加强它的竞争能力。

无限责任公司作为公司企业的一种特殊形式，尽管在西方数量不多，作用有限，但仍不失为一种公司形式而继续存在并发挥其应有的作用。因为这类公司设立和解散手续都比较简单，一般不要求必须具备最低的股本额。此外，股东间的关系紧密，并且股东对公司的债务承担连带无限责任，因此他们之间容易团结，增强公司的竞争力。无限责任公司的另一个长处是其信用较高。因为这类公司的经营和债务是与其全部股东的个人财产之和进行担保的。当然，无限责任公司的缺点也是十分明显的，主要是股东承担的投资风险太大，责任太重，公司的债务可能全部由一个股东负责，这往往不利于保护出资人的利益。公司一旦破产，往往可能导致股东倾家荡产，家破人亡。因而，寻找无限责任公司的股东是一件较困难的事。另外，由于上述原因，公司通过决议往往要采取全体股东一致同意的原则，这在实践上会造成经营管理不够灵便的缺陷。

## 二、两合公司和股份两合公司

两合公司和股份两合公司主要是西欧和日本等国家采用的股份制公司形式。两合公司是指由有限责任股东和无限责任股东共同组织而成的一类公司，在这类公司中，无限责任股东对公司债务负连带无限清偿责任，有限责任股东仅就其出资额为限对公司债务负有限责任。

两合公司，是无限责任公司和有限责任公司之间的中间形式，其意义在于既有负无限责任的股东以取得外界的信任，又可吸收有限责任股东以扩大公司的资金来源。由于无限责任股东负有很大风险，因而他们在两合公司中占有主导地位，享有管理公司业务的权力。有的国家，如法国明文规定，有

限责任股东不能管理公司的业务及对外代表公司，但在每个财政年度终了时，有权要求查阅公司当年的资产负债表和损益表，并有权检查公司的营业情况。

股份两合公司是指无限责任股东和有限责任股东所组织的公司。无限责任股东对公司债务负连带无限责任。有限责任部分的资本分为等额股份，通过发行股票筹措资本，其股东仅就其认购的股份对公司债务负责。股份两合公司由无限责任股东管理公司事务，由有限责任股东组成股东会，选举监察人，对公司事务进行监察，其决定对无限责任股东具有约束力。投资者在既要募集资金，又要享有公司管理权时，可以采用这种公司形式。

### 三、股份制以外的商业性企业组织

在现代商业性企业组织中，除股份制企业形式外，还存在着许多其它形式的商业组织。其中较有影响并与股份制企业有密切关系的主要是个人企业和合伙企业两大类。

#### 1. 个人企业（又称独资企业）

个人企业的资本出自一人，出资者就是企业主。企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题都具有决定性的控制权。企业主独享企业的利润，独自承担所有的风险。但由于独资企业主的才能和资金有限，通常只经营有限的小额生意。业主对企业债务负无限责任，即企业一旦发生亏损甚至倒闭，企业主对债务赔偿责任不以企业资本为限，而要以自己的所有动产和不动产抵债。如果业主犯有侵权行为，就得承担个人责任；如果其雇员在受雇期间和授权范围内发生侵权行为，业主应代为负责，合同另有规定者除外。但在我国创办的独资企业一般都采用有限责任的形从法律上来说，个人企业不是法人，而是一个独立的小商号，或者是一个自然人企业。它完全以企业王个人的资信对外进行业务往来。这种企业在当代商业性企业组织中为数不少，但规模一般较小，其在国民经济中也不起主要作用，但其影响是不可低估的。

对个人企业的法律规定，主要集中在对其所从事业务活动的范围进行一定的限制。它们的设立必须得到政府有关部门的批准并取得营业许可证。

个人企业的优点是成立简单，经营灵活方便，行动迅速，而且出让其产权比较自由。其不足之处在于其取得贷款的能力要受到本身偿付债务能力的限制。

#### 2. 合伙企业

合伙是指由两个或两个以上的人（自然人或法人）所组成的，为了营利目的而共同从事业务活动的企业组织。合伙的最大特点，就是强调合伙人的联合，这样形成的联合体一般是合同式的。即在各合伙人保持其独立性条件下的松散联合。合伙人在加入合伙之后，还可以独立对外。一般来说，合伙企业不是独立的法人，法律上也不要求这种企业具有固定的组织形式和机构，通常是合伙人共同负责管理企业的业务。

一般来说，凡具有签订合同的行为能力者都有权充当台伙人。合伙中的“人”，可以是个人，也可以是公司、台伙企业或其他经济组织，但一个“人”要加入某个合伙企业时，必须经全体台伙人的同意。每个合伙人对其他合伙人都承担信托责任，即必须把足以影响合伙企业经营活动的所有事项通知其他台伙人，不得以合伙的财产及其经营活动为本人的营利活动服务，不得与合伙企业展开业务上的竞争。每个合伙人都是合伙企业的老板，同时又是其他合伙人的代理人。所有的台伙人对合伙的一切债务都负有连带责任，对民

事侵权责任也同样负有连带责任。

合伙企业与股份有限公司企业形式相比较，各有长处和不足。首先，从它们各自的创立方式及其法律地位分析，股份有限公司是依照公司法设立，由政府批准授予法人资格的一种企业组织，它享有法人应享有的一切民事权利并承担其相应的全部民事义务；而合伙是根据各国的民法或合伙条例规定而成立的，合伙人之间仅仅是契约关系，合伙人可以是自然人，也可以是法人。其次，从各自财产的所属关系及其债务所负的责任分析，合伙的财产是由合伙人各自直接拥有，而股份有限公司的财产是由公司独立拥有的，股东对公司的资产仅具有间接的拥有权。合伙人对合伙所负的债务属于连带无限清偿责任，而股份有限公司的股东对公司的债务责任仅限于其出资额的部分。再次，从他们的行政管理机构分析，在合伙中，合伙人一般都是其它合伙人的代理人，任何合伙人都可以在合伙营业时支配合伙的财产。因此，合伙人的财产权发生转移须经全体合伙人的同意。而股份有限公司基本上无行政管理权，行政管理由公司的董事会及其领导下的经理负责。因而公司的股权也可以自由转让，股票可以公开向公众发行。最后，从两者存在期限分析，合伙成员中任何一人发生变化，如死亡、迁移等，都可以导致解散合伙的后果，而股份有限公司的股东发生变化，一般不会导致解散公司。

综上所述，合伙相对股份有限公司而言，其长处是，创立及解散比较容易，合伙人有相对的灵活性和独立性，因而合伙人能更多地保持其原有的特性。但合伙人的个人责任大，风险也大，缺乏交易活动所必须的持续性，难于筹集大量资本，所有权转移困难等等，这又是合伙企业组织形式的弱点。

## 第五章 国有外经贸企业制度 创新的法律规定

我国外经贸企业的管理制度是高度集中统一的计划经济体制下形成的。改革开放以来，特别是 1987 年实行“承包制”，1991 年实行“自负盈亏制”来，我国的外经贸企业开始走上了“自负盈亏、自主经营、自我发展、自我约束”的道路，我国的外经贸事业也取得了很大的成绩。但是，由于长期传统经济体制的影响，外经贸企业虽然实行了自负盈亏制度，但是这个自负盈亏很不彻底，有的是包盈不包亏，有的是虚盈实亏；外经贸企业推行承包制度，短期化行为日益明显，企业缺乏自我约束的机制，国有资产的保值增值缺乏科学的保证。因此，进一步深化外经贸体制的改革，就必须转换国有外经贸企业的经营机制，实行现代企业制度创新。

我国外经贸企业建立现代企业制度的具体形式，可以为有限责任公司和股份有限公司两种。

### 第一节 关于有限责任公司的法律规定

有限责任公司是指依法设立，由股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资前为限对公司的债务承担责任，公司以其全部资产为限对公司的债务承担责任的企业法人。

#### 一、有限责任公司的设立

##### 1. 设立有限责任公司应具备的条件

根据我国《公司法》第 19 条至 36 条的有关规定，设立有限责任公司，应当具备下列条件。

(1) 股东符合法定人数。我国公司法规定，有限责任公司在设立时其股东人数必须在两人以上、五十人以下。

(2) 股东出资额达到法定资本最低限额。为防止滥设有限公司，保障社会经济秩序的稳定，各国公司法对有限责任公司的总资本的最低限额均有所规定。我国公司法第 23 条根据公司的业务性质及特点，对开办公司所必需的最低限额作了不同的规定；以生产经营为主的公司为人民币 50 万元；以商品批发为主的公司为人民币 50 万元；以商业零售为主的公司为人民币 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司为人民币 10 万元。特定行业的有限责任公司的法定资本最低限额需高于以上规定的，由法律、行政法规另行规定。

(3) 股东共同制定公司章程。有限责任公司的章程是公司的行为准则，也是确定股东权利义务的依据。所以，设立公司必须由股东共同制定公司章程并以书面形式订立。

(4) 有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构。我国《公司法》第 9 条规定，有限责任公司名称中必须标明有限责任公司字样。

(5) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

##### 2. 设立有限责任公司的程序

(1) 订立章程。有限责任公司的章程是由最初创办公司的全体股东依法共同制定，规定公司组织和活动原则的文件。公司章程经全体股东一致同意并签名盖章后具有法律效力。

有限责任公司章程的内容，根据我国《公司法》第 22 条的规定，应包括；

公司名称和住所； 公司经营范围； 公司注册资本； 股东的姓名或者名称； 股东的权利和义务； 股东的出资方式 and 出资额； 股东转让出资的条件； 公司的机构及其产生办法、 职权、 议事规则； 公司的法定代表人； 公司的解散事由与清算办法； ①股东认为需要规定的其他事项。 除上述内容外， 凡是全体股东一致认为要列入章程， 而且不违背国家法律、 政策， 不损害国家利益及社会公共利益的事项， 都可以写入章程。

(2) 确定公司领导机构。 有限责任公司的股东应在章程中确定公司的领导机构； 如果公司设董事会， 则由董事长任公司的法定代表人； 如果公司股东人数较少和规模较小的， 可以不设立董事会， 而是设立二名执行董事， 执行董事可以兼任公司经理。 执行董事为公司的法定代表人。 另外， 还可以依章程的规定设立监事会。

(3) 股东按章程的规定交纳股金。 一般来说， 股东应将认缴的股金一次交清。 如果法律及章程允许分期交付， 股东可以分期交付股金， 但是， 首次交付的出资额必须在法定出资额最低比例以上。

(4) 设立登记。 当公司章程制定完毕， 全部股东缴足出资(或部分缴纳)后， 公司应在法定的时间内向主管机关提交登记申请书， 申请登记。

## 二、 有限责任公司的股东和股东会

### 1. 有限责任公司的股东

有限责任公司的股东就是有限责任公司的出资人。 作为公司出资人的股东， 依法享有一定权利并承担一定的义务。

有限责任公司的股东权利主要包括红利分配权和经营管理权。 红利分配权是股东基于自己对公司的出资比例分取红利、 股息的权力。 公司新增资本时， 股东可以优先认缴出资。 公司解散时， 股东对剩余财产有分配请求权。 经营管理权是股东为了公司的利益， 也为了自身的利益而行使的权利， 包括经营管理权、 监督权、 表决权、 代表诉讼提起权和股东会召集权等。

有限责任公司股东的义务主要包括出资义务和偿还、 退还款项的义务。 有限责任公司的股东应依法律和公司章程的规定履行出资义务。 股东的出资应以财产力限， 不得以劳务和信用入股。 如果根据公司章程的规定， 股东会作出要求股东超过其出资金额再次缴纳额外的股款的决议， 则股东有增缴股款的义务。 在有限责任公司内， 公司向股东支付股息、 红利时， 必须遵循资本充实、 不变原则。 也就是说， 股息、 红利的支付只能用公司弥补亏损、 提取公积金后的盈余来支付， 不得用公司的资本来支付。 如果公司在股息、 红利的支付过程中违反了这一原则， 全体股东则负有向公司及公司的债权人偿还或退还所得款项的义务。 同时， 还应赔偿公司及债权人因此所受的损失。 有过错的董事对此负有连带责任。

### 2. 有限责任公司的股东会

有限责任公司的股东会是由全体股东组成的非常设的公司权利机构。 股东会对外不代表公司， 对内不执行业务。 但是， 公司内的一切重大事项， 诸如董事或经理的任免， 公司章程的变更等均由股东会来决定。 根据我国《公司法》第 38 条的规定， 股东会行使的职权包括： 决定公司的经营方针和投资计划； 选举和更换董事， 决定有关董事的报酬事项； 选举和更换由股东代表出任的监事， 决定有关监事的报酬事项； 申请批准董事会的报告； 审议批准监事会或者监事的报告； 审议批准公司的年度财务预算方案、 决算方案； 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案； 对公司增加或减少注册资本作

出决议；对发行公司债券作出决议；对股东向股东以外的人转让出资作出决议；对公司合并、分立，变更公司形式、解散和清算等事项作出决议；修改公司章程。

股东会的议事方式和表决程序，一般由公司章程规定。股东会对公司增加或减少注册资本、分立、合并、解散或者变更公司形式作出决议，必须经代表 2/3 以上表决权的股东通过。公司修改章程的决议，也必须经代表 2/3 以上表决权的股东通过。股东会会议由股东按照出资比例行使表决权。股东会的首次会议由出资最多的股东召集和主持，依照公司法行使职权。

股东会会议分定期会议和临时会议两种。股东定期会议由公司的法定代表人召集，每年至少召开一次，并应按照公司章程的规定召开。按照我国公司法第 43、44 条等有关规定，股东临时会是不定期的，在必要时可由代表 1/4 以上表决权的股东，1/3 以上董事，或者监事提议召开。召开股东会会议，应当于会议召开 15 日以前通知全体股东。股东会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。

### 三、有限责任公司的领导机构

根据我国《公司法》的有关规定，有限责任公司领导机构的设置是较为灵活的。

#### 1. 董事会与经理机构

我国《公司法》规定，有限责任公司必须设立董事或董事会。董事作为公司的执行机关是有限责任公司必备的常设机构。执行董事或董事长是公司的法定代表人。有限责任公司设立董事会的，其成员为 3 至 13 人。两个以上的国有企业或者其它两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。董事会对股东会负责，行使的职权包括：负责召集股东会，并向股东会报告工作，执行股东会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；制订公司的年度财务预算方案、决算方案；制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案，制订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案；决定公司内部管理机构的设置；聘任或者解聘公司经理（总经理，以下简称经理），根据经理的提名，聘任或者解聘副经理，财务负责人，决定其报酬事项；制定公司的基本管理制度。董事会会议由董事长召集和主持，董事长因特殊原因不能履行职务时，由董事长指定副董事长或者其他董事召集和主持，1/3 以上董事可以提议召开董事会会议。董事会的议事方式和表决程序，一般由公司章程规定。召开董事会会议，应当于会议召开 10 天以前通知全体董事，董事会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年。董事任期届满，可以连选连任。董事在任期届满前，股东会不得无故解除其职务。

有限责任公司不设立董事会的，可以设一名执行董事。执行董事可以兼任公司经理。执行董事为公司的法人代表。这主要适合于股东人数较少和规模较小的有限责任公司。执行董事的职权，参照上述董事会行使的职权范围、由公司章程具体规定。

有限责任公司的经理机构是公司的执行机关。经理由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责，所行的职权包括：主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；组织实施公司年度经营计划和投资方案；拟订公司内部管理机构设置方案；拟订公司的基本管理制度；制订公司的具体规章；提

请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人、聘任或者解聘应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员；公司章程和董事会授予的其他职权。经理列席董事会会议。如果公司不设立董事会，而是设立执行董事，执行董事兼任公司经理的，此时该经理为公司的法定代表人。

## 2. 监事或监事会

监事或监事会是为保证对公司执行机关的活动进行有效的监督，维护全体股东的合法权益，而依据公司章程设立的机构。其主要职责是负责监督公司章程的执行情况。

有限责任公司经营规模较大的，设立监事会，其成员不得少于3人，监事会应在其组成人员中推选一名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。有限责任公司股东人数较少和规模较小的，可以设一至二名监事。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。监事或监事会行使的职权包括：检查公司财务；对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；当董事和经理的行为损害公司的利益时，要求董事和经理予以纠正；提议召开临时股东会；以及公司章程规定的其他职权。监事列席董事会会议。监事的任期每届为3年，监事任期届满，连选可以连任。

有下列情形之一的，不得担任公司的董事、监事、经理：（1）无民事行为能力或者限制民事行为能力；（2）因犯贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪，被判处刑罚，执行期满未逾5年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾5年；（3）担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，并对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾3年；（4）担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾3年；（5）个人所负数额较大的债务到期未清偿。公司违反上述规定，选举、委派或者聘任无效。另外，国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理。

## 四、有限责任公司的资本

有限责任公司的资本即有限责任公司的注册资本。它是有限责任公司的全体股东按公司章程的规定出资的总和，它表明了有限责任公司对外承担债务责任的最大限度。

有限责任公司的资本是公司赖以产生和存在的物质基础，是公司取得法人资格，以自己的名义独立从事生产经营活动的重要前提。由于有限责任公司的股东仅以公司章程中规定的出资额为限对公司负责，因此，有限责任公司的资本也就成为债权人利益的唯一担保。我国公司法除了对有限责任公司注册资本的最低限额作出规定外，还对股东出资的形式作了规定。我国公司法第24、25条分别规定：股东可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权等作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权，必须进行评估作价，核实财产，不得高估或者低估作价。土地使用权的评估作价，依照法律、行政法规的规定办理。但是，以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过有限责任公司注册资本的20%，国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。

股东应当足额缴纳公司章程中规定的各自所认缴的出资额。股东以货币出资的，应当将货币出资足额存入准备设立的有限责任公司在银行开设的临

时帐户，以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权出资的，应当依法办理其财产权的转移手续。股东不按上述规定缴纳所认缴的出资，应当向已足额缴纳出资的股东承担违约责任。股东的全部出资经法定的验资机构验资后，由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记，提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。

有限责任公司成立后，发现作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权的实际价额显著低于公司章程所定价额的应当由交付该出资的股东补交其差额，公司设立时的其他股东对其承担连带责任。股东在公司登记后，不得抽回出资。股东之间可以相互转让其全部或部分出资。但是，股东向股东以外的人转让其出资时，必须经全体股东过半数同意；不同意转让的股东应当购买该转让的出资，如果不购买该转让的出资，视为同意转让。经股东同意转让的出资，在同等条件下，其他股东对该出资有优先购买权。股东依法转让其出资后，由公司将受让人的姓名或者名称，住所以及受让的出资额记载于股东名册。

## 五、有限责任公司的合并、分立、解散和清算

### 1. 有限责任公司的合并和分立

有限责任公司的合并和分立，应当由公司的股东会作出决议。公司合并的形式有两种。即吸收合并和新设合并。一个公司吸收其他公司为吸收合并，被吸收的公司解散。两个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并，合并各方解散。

公司合并，应当由合并各方签订合并协议，并编制资产负债表及财产清单，公司应当自作出合并决议之日起 10 日内通知债权人，并于 30 日内在报纸上公告三次。债权人自接到通知书之日起 30 日内，未接到通知书的自第一次公告之日起 90 日内，有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保，不提供担保或不清偿债务的公司不得合并。公司合并时，合并各方的债权、债务应当由合并后的公司或者新设的公司承担。

公司分立，其财产应作相应的分割。不清偿债务或者不提供相应的担保的，公司不得分立。公司分立前的债务按所达成的协议由分立后的公司承担。

### 2. 有限责任公司的解散、清算

有限责任公司的解散即有限责任公司的消亡。从法律上讲，就是有限责任公司经法定程序而丧失法人资格的过程。导致有限责任公司解散的原因有如下几种； 公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其他解散事由出现时； 经全体股东同意，在股东会议上形成解散决议； 因公司合并或者分立需要解散的； 公司因不能清偿到期债务，被依法宣告破产的。

公司在解散时必须要进行清算，清算是终结公司现存债权债务关系，处理其剩余财产，使之归于消灭的必要程序。有限责任公司的清算组由股东组成。逾期不成立清算组进行清算的，债权人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组，进行清算。人民法院应当受理该申请，并及时指定清算组成员进行清算。

## 第二节 关于股份有限公司的法律规定

股份有限公司是指由一定人数以上的股东设立的，将全部资本分成若干等额股份，股东仅以其认购的股份为限对公司负责，公司以其全部资产对公

司债务承担责任的企业法人。

## 一、股份有限公司的设立

### 1. 设立股份有限公司的条件

根据我国《公司法》第 73 条及有关条款的规定，设立股份有限公司应具备下列条件：（1）发起人符合法定人数。股份有限公司的设立必须有法定的发起人数。我国公司法第 75 条规定：设立股份有限公司，应当有 5 人以上的发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。但是，国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集设立方式。

（2）发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额。我国《公司法》第 78 条规定，股份有限公司注册资本的最低限额为人民币 1000 万元。股份有限公司注册资本最低限额需高于上述所定限额的，由法律、行政法规另行规定。股份有限公司的注册资本为在公司登记机关登记的实收股本总额。

（3）股份发行，筹办事项符合法律规定。发起人向社会公开募集股份，必须公告招股说明书，并制作认股书。认股书应当载明：发起人认购的股份数；每股的票面金额和发行价格；无记名股票的发行总数；认股人的权利、义务；本次募股的起止期限及其它说明。

（4）发起人制订公司章程，并经创立大会通过。公司章程是重要的法律文件，它既规范制约公司的行为，也是公司的行为依据。根据我国公司法第 79 条规定，股份有限公司章程应当载明的事项包括：公司名称和住所；公司经营范围；公司设立方式；公司股份总数、每股金额和注册资本；发起人的姓名或者名称；认购的股份数；股东的权利和义务；董事会的组成、职权、任期和议事规则；公司法定代表人；监事会的组成、职权、任期和议事规则；公司利润分配办法；公司的解散事由与清算办法；公司的通知和公告办法；股东大会认为需要规定的其他事项。

（5）有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构。公司名称中必须标明股份有限公司字样。

（6）有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

### 2. 股份有限公司设立的方式

股份有限公司设立的方式，可以采取发起设立或者募集设立两种。

发起设立，是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。发起设立的特点是内部发行股票，而不向社会公众募股。只要发起人认足首期发行的股份后，即可向主管机关申请登记，是设立股份有限公司一种较为简便的方法。

募集设立，是指由发起人认购公司应发行股份的一部分，其余部分向社会公开募集而设立公司。当公司首期发行的股份全部认足时，公司即可申请登记。募集设立较为复杂，因为，在公开募集股份前，必须履行严格的程序，经国家主管机关审批。无论是发起设立或是募集设立，股份有限公司的设立，均必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

3. 设立股份有限公司的程序是：（1）发起行为、发起人为组织股份有限公司所为的行为。包括召集创立大会，选举董事、监事以及订立章程、募股等行为；（2）订立章程；（3）认定股份（筹集公司资本）；（4）设立登记。

## 二、股份有限公司的组织机构

股份有限公司的组织机构是代表公司行使职权，执行管理业务，取得权

益的股东会、董事会以及经理、监事会。

#### 1. 股东会。

股东会是股份有限公司非常设的最高权力机关，由股份有限公司全体股东组成。股东会行使的职权，包括：决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；审议批准董事会的报告；审议批准监事会的报告；审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或减少注册资本作出决议；对发行公司债券作出决议；对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议；修改公司章程。

股东大会应当每年召开一次年会。但是，有下列情况之一的，应当在 2 个月内召开临时股东大会：（1）董事人数不足公司法规定的人数或者公司章程所定人数的 2/3 时；（2）公司未弥补的亏损达股本总额 1/3 时；（3）持有公司股份 10% 以上的股东请求时；（4）董事会认为必要时；（5）监事会提议召开时。股东大会会议由董事会依照公司法规定负责召集，由董事长主持。召开股东大会，应当将会议审议的事项于会议召开 30 日以前通知各股东。临时股东大会不得对通知中未列明的事项作出决议。发行无记名股票的，应当于会议召开 45 日以前就会议审议的事项作出公告。无记名股票持有人出席股东大会的，应当于会议召开 5 日以前至股东大会闭会时为止将股票交存于公司。

股东出席股东大会，所持每一股份有一表决权。股东大会作出决议，必须经出席会议的股东所持表决权的半数以上通过。股东大会对公司合并、分立或者解散公司作出决议，必须经出席会议的股东所持表决权的 2/3 以上通过。修改公司章程也必须经出席股东大会的股东所持表决权的 2/3 以上通过。

股东可以委托代理人出席股东大会，代理人应当向公司提交股东授权委托书，并在授权范围内行使表决权。股东大会应当对所议事项的决定作成会议记录，由出席会议的董事签字。会议记录应当与出席股东的签名册及代理出席的委托书一并保存。股东大会、董事会的决议违反法律、行政法规、侵犯股东合法权益的，股东有权向人民法院提起要求停止该违法行为和侵害行为的诉讼。

#### 2. 董事会、经理

股东大会是公司的最高权利机关，但它却不直接来行使对公司日常业务活动的领导和管理。董事会则是公司的最重要的决策和领导机构，是公司对外进行业务活动的全权代表。也就是说，公司的所有内外事务和业务都在董事会的领导下进行的。

按照我国《公司法》第 112 条的规定，股份有限公司设董事会，其成员为 5—19 人。董事会对股东大会负责，其行使的职权包括：负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；执行股东大会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；制订公司的年度财务预算方案；决算方案；制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行债券的方案；拟订公司合并、分立、解散的方案；决定公司内部管理机构的设置；聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；制定公司的基本管理制度。

董事会设董事长 1 人，可以设副董事长 1 至 2 人。董事长和副董事长由

董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长为公司的法定代表人。董事长行使的职权包括，主持股东大会和召集、主持董事会会议；检查董事会决议的实施情况；签署公司股票、公司债券。副董事长协助董事长工作，董事长不能履行职权时，由董事长指定的副董事长代其行使职权。

董事会每年度至少召开二次会议，每次会议应当于会议召开 10 日以前通知全体董事。董事会召开临时会议，可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。董事会会议应由 1/2 以上的董事出席方可举行。董事会作出决议，必须经全体董事过半数通过。

董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年。董事任期届满，连选可以连任。董事在任期届满前，股东大会不得无故解除其职务。董事会会议应由董事本人出席。董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席董事会，委托书中应载明授权范围，董事会应对会议所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事和记录员在会议记录上签名。董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表示异议并记载于会议记录的，该董事可以免除责任。

总经理（以下简称经理）是负责公司全盘业务活动的，有权对公司事务进行总的指导和控制，并能全权代表公司从事公司交易活动的人。它是公司首要的高级管理人员。但是总经理必须服从董事会的所有决议和指示，按照我国《公司法》第 119 条规定，股份有限公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责，行使的职权包括：主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；组织实施公司年度经营计划和投资方案；拟订公司内部管理机构设置方案；拟订公司的基本管理制度；制定公司的具体规章；提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员；公司章程和董事会授予的其他职权。经理列席董事会会议。根据工作需要，董事会决定，经理可以由董事会成员兼任。

上述有限责任公司中有关不得担任董事、经理的规定同样适用于股份有限公司的董事、经理。

### 3. 监事会

监事会是股东大会领导下的公司监督机构，是与董事会并立的，对董事会和经理行政管理系统行使监督的权力机构。按照我国《公司法》第 124 条规定，股份有限公司设监事会，其成员不得少于 3 人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。以上有限责任公司中有关不得担任监事的规定同样适用于股份有限公司的监事。

监事的任期每届为 3 年，任期届满，连选可以连任。监事会行使的职权包括：检验公司的财务；对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；当董事和经理行为损害公司的利益时，要求董事和经理予以纠正；提议召开临时股东大会；以及公司章程规定的其他职权。监事列席董事会会议。监事会的议事方式和表决程序由公司章程规定。

### 三、股份有限公司的股份

股份有限公司的资本划分为股份，每一股的金额相等。公司的股份采取股票的形式。股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证。

### 1. 股份的发行

外经贸企业进行股份制改造，其出售国有股份和新发行股份的股票发行方式可采取溢价发行和按票面价发行两种，但不得折价发行，即下得以低于票面金额的价格发行。股份的发行，必须实行公开、公平、公正的原则，必须同股同权，同股同利。同次发行的股票，每股的发行条件和价格应当相同，任何单位或者个人所认购的股份，每股应当支付相同金额。

溢价发行股票，就是按照高于股票票面价值的价格发行股票，股票的溢价发行，可以在一定份额的股份额度下筹措更多的资金，有利于国有资产的保值和增值。股票的溢价发行，须经国务院证券管理部门批准。以超过票面金额发行股票所得的溢价款列入公司资本公积金。

公司发行新股必须具备的条件是：（1）前一次发行的股份已募足，并间隔一年以上；（2）公司在最近三年内连续盈利，并可向股东支付股利；（3）公司在最近三年内财务会计文件无虚假记载；（4）公司预期利润率可达同期银行存款利率。但是，公司以当年利润分派新股的，不受条件（2）的限制。

公司发行新股，须由股东大会作出决议的事项包括：新股种类及数额；新股发行价格；新股发行的起止日期，向原有股东发行新股的种类及数额。股东大会作出发行新股的决议后，董事会必须向国务院授权的部门或者省级人民政府申请批准。属于向社会公开募集的，须经国务院证券管理部门批准。公司经批准向社会公开发行人新股时，必须公告新股招股说明书和财务会计报表及附属明细表，并制作认股书。公司向社会公开发行人新股，应当由依法设立的证券经营机构承销，签订承销协议，公司发行新股募足股款后，必须向公司登记机关办理变更登记，并公告。

### 2. 股份发行的形式及种类

股份有限公司的股份，即股票采用纸面形式或者国务院证券管理部门规定的其它形式。股票必须载明的事项主要包括：公司名称；公司登记成立的日期；股票种类、票面金额及代表的股份数；股票的编号，并由董事长签名，公司盖章。

公司向发起人，国家授权投资的机构、法人发行的股票，应当为记名股票，并应当记载该发起人、机构或者法人的名称，不得另立户名或者以代表人姓名记名。但是，公司对社会公众发行的股票，可以为记名股票，也可以为无记名股票。

公司发行记名股票的，应当置备股东名册，记载的事项包括：股东的姓名或者名称及住所，各股东所持股份数；各股东所持股票的编号；各股东取得其股份的日期。发行无记名股票的，公司应当记载其股票数量、编号及发行日期。

### 3. 股份的转让

股份有限公司股份可以依法转让，但转让必须在依法设立的证券交易场所进行。记名股票的转让必须由股东以背书方式或者法律、行政法规规定的其他方式进行才有效。记名股票转让后，公司应将受让人的姓名或者名称及住所记载于股东名册。但是，股东大会召开前30日内或者公司决定分配股利的基准日前5日内，不得进行股东名册的变更登记。无记名股票的转让，只要股东在依法设立的证券交易场所将该股票交付给受让人后即发生转让的效力，如果发生记名股票被盗、遗失或者灭失等情况的，股东可以依照民事诉讼法规定的公示催告程序，请求人民法院宣告该股票失效。依照公示催告程

序，人民法院宣告该股票失效后，股东可以向公司申请补发股票。

虽然股份有限公司的股票可以自由在证券交易所转让，但是，发起人持有的本公司股份，自公司成立之日起3年内不得转让。公司董事、监事、经理所持有的本公司股份应当向公司申报，并在其任职期间内不得转让。

#### 4. 上市公司

所谓上市公司，是指所发行的股票经国务院或者国务院授权的证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。股票上市的股份有限公司必须具备一定的条件。这些条件包括：股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行；公司股本总额不少于人民币5000万元；开业时间在3年以上，最近三年连续盈利；原国有企业依法改建而设立的，或者公司实施后新组建成立的，其主要发起人为国有大中型企业的，其时间可连续计算；持有股票面值达人民币1000元以上的股东人数不少于1000人，向社会公开发行的股份达公司股份总数的25%以上；公司股本总额超过人民币四亿元的，其向社会公开发行股份的比例力15%以上；公司在最近3年内无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载；以及国务院规定的其他条件。

经批准的上市公司的股份，依照有关法律、行政法规上市交易。但是，上市公司有下列情形之一的，由国务院证券管理部门决定暂停其股票上市：（1）公司股本总额、股权分布等发生变化不再具备上市条件；（2）公司有重大违法行为；（3）公司不按规定公开其财务状况，或者对财务会计报告作虚假记载；（4）公司最近三年连续亏损。上市公司有上述第（2）、（3）项所列情形之一，经查实后果严重的，或者有上述第（1）、（4）项所列情形之一，在限期内未能消除，不具备上市条件的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。另外，公司决议解散，被行政主管部门依法责令关闭或被宣告破产的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

#### 四、股份有限公司的财务报表

为了保证公司资产增值和资金的正常运转，保护股东和债权人的利益，保护社会公益，股份有限公司必须依照法律、行政法规和国务院财政主管部门的规定建立本公司的财务、会计制度，备置一般的商业帐簿和基本会计表册。基本的会计表册主要包括营业报告书（或预算、决算报告书）、资产负债表、损益表、财务状况变动表；财务状况说明书，利润分配表等。其中，资产负债表、损益表和财务状况变动表是公司主要的财务报表。

##### 1. 资产负债表——会股01表

资产负债表是反映企业在月末、季末、年末全部资产、负债和股东权益的会计报表。它总括地反映了企业资产、负债和股东权益的基本状况、通过资产负债表，可以了解企业各项资产、负债和权益的增减变动情况、企业的财务结构以及分析资产的流动性及其变现能力。

资产负债表由公司资产、公司债务和股东权益三部分组成。根据“资产=负债+股东权益”的这种平衡关系，资产负债表中资产总计必须和负债及股东权益总计相等。

公司资产主要包括流动资产、投资及基金、固定资产、递延资产和无形资产等。流动资产包括现金和短期内会通过正常业务活动转为现金的那些资产。主要有现金、应收票据、应收帐款、适销有价证券、存货、短期预付款项等。投资及基金包括公司对外的长期投资、退休基金、偿债基金等。固定资产包括土地、房屋设施等建筑物、机器设备等。递延资产是指需要以后逐

渐收回的未摊提费用。无形资产包括不具有实物形态而能力公司提供某种权利和利益的各种资产，如商标、专利权、特许营业权等。

公司负债包括流动负债，长期负债和其他负债。流动负债主要包括应付款、应付票据、应付累积费用、短期借款、应付股利和应付所得税等。长期负债是指期限在一年以上的借款。如一年以上的应付票据、应付设备分期付款等。其他负债是指不包括在上述两项债务内的其他公司借款，如代收款、存入保证金等。

股东权益是指所有股东在公司中所享有的全部资产权益，它是全部资产减去全部债务之差。它主要包括：（1）股本，指公司股东们的投资额，这些投资额由公司发给股东的股票来表示。（2）资本盈余，是指在公司以溢价方式发行股票时，股东实际支付给公司的股金中超过股票原面额的那部分数额。（3）留存收益，是指公司在缴纳税款和支付股息后所留存的净收益。历年留存收益的累计额又称累积留存收益。

### 2. 损益表——会股 02 表

损益表是反映公司在月份、季度、年度内的利润和亏损实际情况的一种会计报表。它与资产负债表所不同的是，损益表确定的不是时点；而是期间，即反映某一期间的收支、盈亏状态。资产负债表是一个静态报告，损益表却是一个动态报告。损益表通过损益帐目，反映公司某一个时期的业务经营状况，揭示出投资者在公司进行投资后取得利润的能力及其经营结果。

损益表的内容主要包括营业收入、营业成本、营业毛利、营业费用、营业收益、预计所得税、净收益等。营业收入是指从销售总额中减少销货退回和销货折让之后所获得的销售净额。如果公司的销货没有销货退回和折让的事情发生，则营业收入等于销售收入。营业成本是指与产品形成或经营直接有关的费用。营业毛利则是指营业收入减去营业成本后的差额。营业费用主要包括管理部门、营业部门发生的各项费用，而营业毛利减去营业费用之后的余额即为营业收益。其他收益是指公司从其他投资和活动中获得的收益。公司在其总收益中减去依法按一定的比率上缴政府的所得税后的余额，即为公司的净收益，也就是公司的全部收入减去全部支出所得的差额。

### 3. 财务状况变动表——会股 03 表

财务状况变动表是股份有限公司正式年度报表之一。此表并不是为了对资产负债表和利润表进行补充说明，而是为了能够直接向会计信息的使用者提供资产负债表和利润表未能直接反映的有关决策方面的某些会计信息，如企业经营时的资金流动和企业财务活动与投资活动有关的资金变化和应用状况。

财务状况变动表是反映企业某个会计年度的资金来源和资金占用增减变动的会计报表，具体他讲，它反映了与企业资金流入出有关的投资活动、财务活动和经营活动所产生的经济业务事项，主要包括四项内容：（1）提供会计期间内投资活动和财务活动的信息；（2）反映会计期间内企业经营过程中的资金来源及其它资金来源；（3）反映会计期间内资金的运用情况；（4）揭示会计期间内引起企业财务状况变动的资金变化原因及金额。

财务状况变动表虽然与资产负债表一样均以企业的财务状况作为它们各自的反映对象，但是，这两个报表都具有不同的侧重点和用途。资产负债表主要是从某个特定时间来反映企业的财务状况，只能静态说明某个特定时间企业的资产、负债和股东权益变动的结果。而财务状况变动表是从整个会计

期间反映企业财务状况变动情况，它具有动态报表的性质。它不仅能够说明各项资产、负债和股东权益的增减变化金额，而且还能解释增减变化的原因。

财务状况变动表与损益表也是有区别的。尽管财务状况变动表与损益表一样都是从整个会计期间的角度反映企业的资金应用情况，但损益表只能提供有关企业经营成果的信息，并不能解释企业从经营中获得多少营运资金或现金。另外，损益表虽然反映了企业固定资产清理损益等营业外收支，但它未能具体说明这些损益使企业收回或支出多少营运资金。然而，这些方面的内容都可以通过财务状况变动表直接地反映出来。

#### 4. 有关的法律规定

按照我国《公司法》第 176 条、第 156 条等条款的规定，股份有限公司的财务会计报告应当在召开股东大会年会的 20 日以前置备于本公司，供股东查阅。以募集设立方式成立的股份有限公司必须公告其财务会计报告。上市公司必须按照法律、行政法规的规定，定期公开其财务状况和经营情况，在每会计年度内半年公布一次财务报告。公司除法定的会计帐册外，不得另立会计帐册。

公司分配当年税后利润时，应当提取利润的 10% 列入公司法定公积金，并提取利润的 5% 至 10% 列入公司法定公益金。公司法定公积金累计额为公司注册资本的 15% 以上的，可不再提取。公司的法定公积金不足以弥补上一年度公司亏损的，在提取法定公积金、公益金之前，应当先用当年利润弥补亏损。公司从税后利润中提取法定公积金后，经股东会决议，可以提取任意公积金。公司弥补亏损和提取公积金、法定公益金后所余利润，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。股东会或者董事会违反以上有关规定的，在公司弥补亏损和提取法定公积金、公益金之前向股东分配利润的，必须将违反规定分配的利润退还公司。

公司的公积金用于弥补公司的亏损、扩大公司生产经营或者转为增加公司资本金。股份有限公司经股东大会决议将公积金转为资本时，按股东原有股份比例派送新股或者增加每股面值。但法定公积金转为资本时，所留存的该项公积金不少于注册资本的 25%。公司提取的法定公益金用于本公司职工的集体福利。

#### 五、股份有限公司的合并、分立、解散与清算

股份有限公司的合并或者分立，除了应当由公司的股东会作出决议外，还必须经国务院授权的部门或者省级人民政府的批准。公司合并的方式可以采取吸收合并和新设合并两种。一个公司吸收其他公司为吸收合并，被吸收的公司解散。二个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并，合并各方解散。吸收合并又称为兼并，而新设合并又称为联合。公司合并后，合并各方的债权、债务，应当由合并后存续的公司或者新设公司承继。公司分立，其财产也应作相应的分割。公司分立前继承债务按所达成的协议由分立后的公司承担。

公司的解散是指公司法人资格的消失。随着公司的解散，公司就丧失了进行业务活动的能力。公司解散时，应终止一切业务经营活动。在公司终止了业务经营活动，结束了对内对外的法律关系，清算了其全部资产以后，才能真正解散。

导致股份有限公司解散的原因可以有以下几种：(1) 公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其他解散事由出现时；(2) 股东会决议解散；

(3) 公司依法宣告破产，债务人的全部财产不足以清偿债务，法院视情况依债务人申请或债权人的请求，宣告债务人破产。公司因破产而必须解散。

股份有限公司出现上述第(1)项、第(2)项解散原因的，应当在15日内成立清算组，申请人民法院指定有关人员组成清算组，进行清算。人民法院应当受理该申请，并及时指定清算组成员进行清算。

公司清算结束后，清算组应当制作清算报告，报股东会或者有关主管机关确认，并报送公司登记机关，申请注销公司登记，公告公司终止。不申请注销公司登记的，由公司登记机关吊销其公司营业执照，并予以公告。

## 第六章 国有外经贸企业制度 创新形式的选择

我国国有外经贸企业制度创新的形式宜选择公司制，即有限责任公司和股份有限公司。这是由国有外经贸企业自身的条件和公司制形式所具有的特点决定的。

### 第一节 现代企业的组织形式

现代企业组织制度是随着市场经济的发展，由简单到完善，最后形成的与社会化大生产相适应的高效率组织制度，其核心内容反映在相互制衡、相互约束的公司制企业组织形式上。公司制企业是现代企业组织中的主要形式。

广义上讲，现代企业制度的组织形式是多样化的。它包括个人企业、合伙企业 and 公司制企业等形式。

#### 一、个人企业（以下称独资企业）

个人企业的资本出自一人，出资者就是企业主。企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题都具有决定性的控制权。企业主独享企业的利润，独自承担所有的风险。但由于独资企业主的才能和资金有限，通常只经营有限的小额生意。业主对企业债务负无限责任，即企业一旦发生亏损甚至倒闭，企业主对债务赔偿责任不以企业资本为限，而要以自己的所有动产和不动产抵债。在我国创办的独资企业一般较小，其在国民经济中也不起主要作用。

个人企业的优点是成立简单，经营灵活方便，行动迅速，而且出让其产权比较自由。不足之处在于其取得贷款的能力要受到本身偿付债务能力的限制。

#### 二、合伙企业

合伙是指由两个或两个以上的人（自然人或法人）所组成，为了营利目的而共同从事业务活动的企业组织。合伙的最大特点，就是强调合伙人的联合，这样形成的联合体一般是合同式的。即在各合伙人保持其独立性条件下的松散型的联合。合伙人在加入合伙企业之后，还可以独立对外。一般来说，合伙企业不是独立的法人，法律上也不要求这种企业具有固定的组织形式和机构，通常是合伙人共同负责管理企业的业务。

合伙企业相对股份有限公司而言，其长处是，创立及解散比较容易，合伙人有相对的灵活性和独立性，因而合伙人的个人责任大，风险也大，缺乏交易活动所必须的持续性，难于筹集大量资本，所有权转移困难等等，这又是合伙企业组织形式的弱点。因此，合伙企业在国民经济中起的作用也很有限。

#### 三、公司制企业

公司制企业是按照国家的公司法组建或改建的现代企业的一种组织形式。它是与现代社会化大生产相联系的较高层次的一种企业组织制度。它是指由两个以上的投资者出资，按照一定的法律程序组建的以盈利为目的的经济组织。公司制企业组织形式是现代社会化大生产的产物，是市场经济发展对企业组织形式的现实选择，这已被现代市场经济国家的企业普遍采用，比较起来，它有两个突出的特点：（1）公司是法人，拥有法人的地位和法人产

权、法人的权利和义务；（2）公司承担有限责任，即出资者对公司以自己的出资为限承担有限责任，公司对债务以法人财产为限承担有限责任。

公司制企业的具体形式主要有股份有限公司和有限责任公司两种。国有独资企业是有限责任公司的一种特殊形式。它是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。

从企业组织形式的发展历史来看，个体企业、合伙企业、公司制企业，三者是渐次产生，逐步发展的。尤其是公司制企业在市场经济的发展过程中，已形成了一套完整的组织形式，实现了企业自主决策、经理负责执行、多方监督和民主管理机制，使所有者，经营者和生产者之间通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构形成各自独立、权责分明、相互制约的关系，并以法律和公司章程加以确立和实现。这种组织形式既赋予经营者充分的自主权，又切实保障所有者的权益，同时又能够调动生产者的积极性，具有其它企业组织形式不可比拟的优势。主要表现为：1. 它突破了单个资本，小额组合资本的局限，而尽可能把分散的单个的小资本组合起来，有效地实现资本集中，进行规模化大生产。这使它在生产力发展史上具有十分重要的作用；2. 资本由广泛分散到高度集中经营，必然使企业制度化、专门化、科学化，从而又进一步促进生产力的发展；3. 有限责任制解除了投资者的后顾之忧，鼓励和进一步刺激了投资的欲望和积极性。

正因为公司制止业有以上诸多优势，所以它一经出现就逐步被现代市场经济国家的企业所普遍采用。对我国国有外经贸企业来说，实行公司制企业的组织形式，可以解决政企不分、产权不清、企业自主权不落实、自我约束机制不健全等诸多问题。更重要的是，国家通过掌握出资者所有权，可以保证所投资金的公有制性质与国有资产的保值增值。所以，公司制止业这一组织形式将成为我国建立社会主义市场经济体制，搞活市场活动主体（包括国有外经贸企业）的现代企业组织的主要形式。

值得强调的是，在现代经济生活中，三种企业形式同时存在，各自适应不同的生产力水平和经营领域，各自有自己的生命力和优势。企业在制度创新中采取何种组织形式必须与其生产、经营的社乡化程度、市场的关联性及经营管理水平等因素相适应，受现有生产力水平的制约。目前我国企业的组织形式还不宜“一刀切”，追求单一的形式，而必须多样化，鼓励和支持企业根据自身特点，大胆进行切合实际的企业制度创新。但企业无论采取何种组织形式，其内部均需建立决策、执行和监督机构，并形成相互制衡的机制，以便从组织上保证法人财产的保值和增殖。当然对于我国国有外经贸大中型企业来讲，企业制度创新的主要内容是建立现代企业制度进行公司化改造，实行公司制企业组织形式。

## 第二节 中小型国有外经贸企业 制度创新形式的选择

### 一、有限责任公司的概念与特点

有限责任公司是指依法设立，由股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额对公司的债务承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

有限责任公司是一种适合于我国外经贸中小企业的组织形式，一般来

说，它具有以下几个主要特点。首先，有限责任公司的股东人数有最高人数限制。我国《公司法》第20条规定，有限责任公司由2个以上50个以下股东共同出资设立。这一点与其它公司明显不同。其它公司只有最低人数限制，而无最高人数限制。其次，有限责任公司不得向公众发行股票，不能公开募集资本。全体股东根据协议认购股份，未经公司的许可，股东所持有的股单或出资证明不得对外转让。但是，股东之间可以相互转让其全部出资或者部分出资。再次，有限责任公司的经营状况也不要求对外公开。由于有限责任公司的股东人数有限，其经营情况不涉及社会上其它公众利益，所以，有限责任公司的资本、帐册及年度结算可以不公开。

## 二、中小型国有外经贸企业制度创新形式的制约条件

为什么我国国有外经贸中小型企业制度创新应选择有限责任公司形式呢？因为外经贸中小型企业除了本文第二章论述的四大矛盾外，还有其自身的特点，这是其企业制度创新形式的制约条件。

1. 资本金少。从浙江有关外经贸企业情况看，大多外经贸企业的资本金在50万—1000万人民币之间，超过1000万的只占10%左右。即使就省属19家外经贸企业而论，资本金在500万以下的仍达4家，500—1000万的达6家，1000万以上的只有9家。就地市县外经贸企业而言，大多数企业的资本金只有几百万元。根据公司法的要求，这些企业都不符合设立股份有限公司的要求。

2. 经营规模小。1994年浙江省进出口总值达85亿美元，其中，浙江省级外经贸专业公司进出口额超过2亿美元的只有5家，1—2亿美元的为7家，多数为1亿美元以下；而地市县外经贸公司超过1亿美元的只有1家，大都在1000—2000万美元之间，有的只有几百万美元。就全国范围看，进出口总额超过2亿美元也只有133家，1—2亿美元的企业为153家，绝大多数在1亿美元以下。

3. 经营范围狭窄，品种单一。大多中小型国有外经贸企业只经营本地区的土特产品，大众的轻纺产品。这些产品科技含量低，产品附加值不高。

4. 市场单一，客户渠道少。中小型国有外经贸企业由于起步迟，外经贸经营人才匮乏。一个市县级外经贸公司只有几个外销人员，有的连一个都没有。管理人才也很缺乏。许多管理人员都是改行而来，没有专业管理经验，更何况经营经验，因此，国际市场难以开拓，仅有的市场也大都集中在港澳台或华侨范围内。

总之，传统国有外经贸企业制度与市场经济内在要求的矛盾决定了他们必须进行企业制度创新，而中小型国有外经贸企业自身的特点决定了他们不具备进行股份有限公司企业形式改造的条件，但是他们却具备了有限责任公司的基本条件。由此可见，有限责任公司是我国外经贸中小型企业制度创新的合理选择。

## 第三节 大型国有外经贸企业 制度创新形式的选择

### 一、股份有限公司的概念与特点

股份有限公司是指由一定人数以上的股东设立的，将全部资本分成若干等额股份，股东仅以其认购的股份为限对公司负责，公司以其全部资产对公

司债务承担责任的企业法人。

股份有限公司的特征包括：1. 资本募集具有公开性。股份有限公司将全部资本分成若干等额的股份。通过发行股票的方式在社会上公开募集资本；2. 股票买卖具有自由性。因为股份有限公司是一种资合性公司，股东间的相互制约关系较松散，所以，公司的股票可以依法自由交易、买卖，而不受公司章程和股东会的约束；3. 财产具有相对独立性。公司的财产与股东的财产是相分离的，公司的债权人只能对公司的财产主张债权，而不能对股东的财产主张债权；4. 所有权与经营权相分离。公司的所有者——全体股东并不直接参予公司的日常经营活动，公司的经营活动是由董事会领导下的经理班子负责进行的。为了保证公司所有权与经营权的分离不至损害全体股东的利益，法律规定，公司的所有帐目必须公开，供全体股东检查、监督；5. 资金来源具有广泛性。由于股份有限公司可以公开发行股票，能够吸收社会大量零散资金，因而公司的股东人数众多，资金的来源十分广泛。

## 二、公发上市公司的标准和要求

募集设立的股份有限公司符合一定的条件，经审查与批准可以成为上市公司。所谓上市公司，是指所发行的股票经国务院或者国务院授权的证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。股票上市的股份有限公司必须具备一定的条件，这些条件包括：股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行；公司股本总额不少于人民币 5 千万元；开业时间在 3 年以上，最近三年连续盈利；原国有企业依法改建而设立的，或者公司法实施后新组建成立的，其主要发起人为国有大中型企业的，其时间可连续计算；持有股票面值达人民币 1000 元以上的股东人数不少于 1000 人，向社会公开发行的股份达公司股份总数的 25% 以上；公司股本总额超过人民币 4 亿元的，其向社会公开发行股份的比例为 15% 以上；公司在最近三年内无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载；以及国务院规定的其他条件。

经批准的上市公司的股份，依照有关法律、行政法规上市交易。但是，上市公司有下列情形之一的，由国务院证券管理部门决定暂停其股票上市：1. 公司股本总额、股权分布等发生变化不再具备上市条件；2. 公司有重大违法行为；3. 公司不按规定公开其财务状况，或者对财务会计报告作虚假记载；4. 公司最近三年连续亏损。上市公司有上述第 2、3 项所列情形之一，经查实后果严重的，或者有上述第 1、4 项所列情形之一，在限期内未能消除，不具备上述条件的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。另外，公司决议解散，被行政主管部门依法关闭或被宣告破产的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

## 三、大型国有外经贸企业制度的创新形式

在我国国有外经贸企业中，大型企业的数量不多，但他们的资本金却较多，进出口额也相对较大。在我国 10000 多家外经贸企业中，进出口额在 2 亿美元以上的只有 133 家，占外经贸企业总数的 2.66%；但就进出口额而言，则所占份额不小。1994 年全国进出口总额为 2367 亿美元，这 133 家企业进出口总额为 861 亿美元，占 36.38%。大型国有外经贸企业由于其经营额较大，因此它们对资金的需求量也较大。少量的投资主体不能满足其业务发展的需要。因此，它们往往需要通过公开发行股票的形式募集资本。这样既可以将社会大量的小额闲散资金集中起来发挥资本的作用，又增强了企业的竞争实力。强大的资金实力可以促进企业的加速发展，加大其国际市场参与份

额，加速我国外经贸事业的发展。从宏观角度看，外经贸企业的发展对社会带来的效应要远远大于其给自身带来的直接的表面的效应。一国外经贸事业的发展，可以增加一国的就业机会，提高一国的劳动生产力水平，改善人民的生活福利水平，促进国民经济的加速发展。根据凯恩斯的“对外经济贸易乘数理论”，一国对外经济贸易的发展，对该国宏观经济利益带来的效应是其对企业投入的数倍。可见，无论从企业自身的发展和国家利益两方面来看，我国大型外经贸企业制度的创新，比较合适的形式应是股份有限公司。

#### 四、国有外经贸企业进行股份制改制的实例

从上述股份有限公司企业制度的特点和设立看，其企业的规模应较大，资本金应较大（1000万元以上），投资主体较多，资金来源较广。资本募集具有公开性。社会影响面较广，操作的难度较大，一般中小型企业不具备这些条件。为了对众多的股东负责，创立股份有限公司应经过认真的论证，并经过严格的资产评估和审批程序。在企业制度形态上，股份有限公司比有限责任公司更高级，更复杂。

浙江中大集团股份制改制的过程是一个规范化的过程，也是一个操作复杂的过程。首先，在考察、调查、分析、比较的基础上，原服装进出口公司于1992年初分别召开了公司党委会和行政办公会议，对公司的改革方案进行了专题研究，确定公司的组织形式，明确改革方向。接着，公司成立了股份制改革筹备小组。在当时条件下，对一个专业外经贸公司而言，这无疑是一种亘古未有的大胆尝试。改革的组织形式和方向明确后，公司进入了紧张的文件起草阶段。为确保实行股份制改革试点方案的科学性和准确性，公司积极组织力量，聘请一批高等院校和科研部门的专家、教授起草文件；同时，公司领导分头向上级有关部门和领导请示汇报，力陈进行股份制试点改革的方案和要求，争取政府有关部门的配合和支持。经过5个月的紧张工作，在上级领导、有关部门的大力支持和公司干部、职工的共同努力下；一套完整的股份制改革试点方案和请示报告出台了。与此同时，公司根据规范化股份制的要求，选择中国纺织品进出口总公司、中国银行杭州信托投资公司和交通银行杭州分行为共同发起人。在决定新股份公司名称时，充分考虑企业今后多种经营和全方位发展的需要，决定选择“中大”这一中性企业名称。同时利用股份制改革的机会，把公司组建成为集团公司，以增强公司的整体实力和抗衡能力。“浙江中大集团股份有限公司”名称由此确定。

在起草文件，争取上级支持的基础上，公司对其资产进行了彻底的评估。这是股份制改革试点工作的关键，也是一项十分复杂的工作。资产评估包括自评和评审二个环节。中大集团以1992年6月31日为界，对其资产进行细致的清理评估。然后，再请浙江省会计师事务所进行评审，浙江省国有资产管理局审定原浙江省服装进出口公司实际净资产。经过严格评估审核，浙江省会计师事务所分别下达了关于浙江省服装进出口公司《经营业绩的验证报告》和《净资产验证报告》。资产评估结束后，公司正式向浙江省股份制试点工作协调小组报批，要求在原浙江省服装进出口公司的基础上，进行股份制改造，成立浙江中大集团股份有限公司。“功夫不负有心人”，1992年9月14日，省股份制试点工作协调小组下达《关于同意设立浙江中大集团股份有限公司的批复》，正式批准中大进行股份制试点改革；1992年10月26日，浙江省计经委、浙江省体改委联合下达《关于成立中大集团的批复》，同意公司在进行股份制改革试点的同时，组建集团公司。根据有关文件精神，在

取得股份制试点资格后，公司又向外经贸部重新审批了进出口经营权。

公司在取得上述资格后，根据国家体改委有关规定，开始募集资金，办理工商登记。募集资金，由公司股权证管理委员会负责募集，股份为记名普通股，以人民币计值，每股金额相等，采用统一花名册股权证形式。募集完成，资本到位后，经省会计师事务所验资合格，在浙江省工商行政管理局办理“浙江中大集团股份有限公司”的注册登记手续。1992年11月18日，根据股份制企业的规则，召开了首次股东大会，公司筹备委员会向股东们汇报了股份制企业的筹备情况，报告了公司经营形势和今后发展思路。根据股份大小，股东大会协商了公司董事、监事人数和候选人名单，并进行投票选举，产生公司董事9名，监事5名，由此形成了浙江中大集团股份有限公司首届董事和监事会。随后，新当选的董事召开董事会，选举产生董事长、副董事长，并经董事长提名，董事会表决产生了总经理，由总经理提名、董事会表决产生副总经理等公司高级管理人员。经过8个月紧张准备和有序展开，1992年11月18日，以“浙江中大集团股份有限公司”成立大会的召开为标志，全国第一家外经贸股份制企业宣告诞生。从以上中大股份制公司创建的实践可见，在外经贸企业制度创新中要创建股份公司并非易事；并且，即使建立后，仍有大量的工作要做，公司要对所有的股东负责。

#### 第四节 国有外经贸企业如何进行制度创新

国有外经贸企业进行企业制度创新，即公司制改组，是我国外经贸体制改革的进一步深化和延续，是传统国有外经贸企业制度创新的突破口。它对于转换国有外经贸企业的经营机制，提高市场竞争能力，更好地发挥其作用，具有重要意义。

##### 一、企业制度创新的形式与应掌握的原则

###### 1、形式

如前所述，国有外经贸企业进行制度创新，多数中小型企业应选择有限责任公司形式。有限责任公司具有筹资少，操作简便，易于过渡，改组成本低等特点。对于那些连续三年盈利，并具备规定条件的少数有限责任公司，经批准可以依法变更为股份有限公司，少数大型企业直接改组为股份有限公司或由定向募集转为股票上市的公司，要经过严格的审批手续，以对公众投资者负责。而对于某些特殊产品或属于特定行业的外经贸企业，如从事机密尖端技术研究、生产经营的企业、以生产或经营军工产品为主的企业等进行企业制度创新，应当采取国有独资企业形式，而且也应从公司制改组入手。

###### 2、原则

国有外经贸企业进行企业制度创新应掌握的原则包括：

- (1) 保障国有资产及其权益不受侵害；
- (2) 政企职责分开，依法确立出资者所有权和公司法人财产权；
- (3) 按照规范化原则，实行有步骤、有条件改建；
- (4) 有利于国有资产合理配置和优化企业组织结构。

##### 二、资产评估

###### (一) 资产评估的意义

为了确保国有资产及其权益在企业制度创新中不受侵害，国有外经贸企业进行制度创新时必须进行资产评估。对原有企业的资产进行评估，是公司制改组的先决条件。因为，建立现代企业制度，明晰财产所有权，保护所有

者权益，保障产权的合理流动，明确经营者的责任，正确评估经营者，企业利用法人财产进行合法经营，都离不开对企业资产的评估。

按照《国有资产评估管理办法》的有关规定，国有资产占有单位（以下简称占有单位）有下列情形之一的，均应当进行资产评估：

- 1、企业兼并、联营、股份经营；
- 2、出售国有企业（包括资产折股出售）；
- 3、与外国公司、企业和其他经济组织或个人举办合资经营企业或合作经营企业；
- 4、企业破产清算、歇业清算；
- 5、资产转让、抵押、担保；
- 6、企业承包经营或租赁经营；
- 7、行政、事业、企业之间单位性质相互转变；
- 8、依照法律、法规规定需要进行资产评估的其他行为；
- 9、当事人认为需要进行资产评估的行为。

#### （二）资产评估管理、组织部门和资产评估机构

##### 1、资产评估工作的监督和管理部门

传统国有外贸企业作为纯而又纯的全民所有制企业，其国有资产的评估工作，根据《国有资产评估管理办法》的规定，按照国有资产管理权限，由国有资产管理行政主管部门负责管理和监督。具体说来，外贸部及其它部属总公司的国有资产评估由国家国有资产管理局下设的国有资产管理局评估中心负责管理和监督。省市地县各级地方外贸企业的国有资产评估由其相应的地方各级国有资产管理行政主管部门或其受权的部门负责管理和监督。

##### 2、资产评估工作的组织部门

国有资产评估的组织工作，按照国有资产占有单位的隶属关系，由行政主管部门负责。因此，传统外贸企业的资产评估工作，由外贸部及其相应的各级外贸委、厅、局负责组织实施。主管部门组织工作主要负责对资产占有单位的立项申请和资产评估结果报告进行先行审查和接受国有资产管理行政主管部门的委托，审批资产占有单位的立项申请书和确认资产评估结果。

##### 3、资产评估机构

资产评估机构是指接受国有资产占有单位委托从事资产评估业务的机构。按照《国有资产评估管理办法》的规定，国有资产的评估机构必须是持有国务院或者省、自治区、直辖市人民政府国有资产管理行政主管部门颁发的国有资产评估资格证书的资产评估公司、会计师事务所、审计事务所、财务咨询公司。若为临时评估机构，则必须经国有资产管理行政主管部门认可，才可以接受占有单位的委托，从事国有资产的评估业务。

#### （三）资产评估程序

国有资产的评估工作，由申报立项、资产清查、评定估算、验证确认依次排列的四个程序严格进行。

##### 1、申请立项

应当进行国有资产评估的占有单位，在征得其主管部门的审查同意后，应当向同级国有资产管理行政主管部门提交资产评估立项申请书，并附送财产目录和有关会计报表等资料。国有资产管理行政主管部门应自收到立项申请书之日起 10 日内进行作出是否准予评估立项的决定，并通知占有单位及其主管部门。

##### 2、资产清查

占有单位收到准予评估立项通知书后，可委托资产评估机构对其资产进行评估。占有单位应向资产评估机构如实提供有关情况和资料。受委托的资产评估机构应当在对占有单位的资产、债权、债务进行全面清查的基础上，核实资产帐面与实际是否相符，经营成果是否真实，并据以作出鉴定。资产评估机构要对在清查中了解的占有单位的资产情况保守秘密。资产评估机构可按有关规定收取占有单位的评估费。

### 3、评定估算

在资产清查的基础上，资产评估机构应当根据规定的评估方法，对委托单位被评估资产的价值进行评定和估算，并向委托单位提出资产评估结果报告书。该报告书应由具备资格并直接从事该项资产评估工作的各类专业评估人员亲笔签署，资产评估机构加盖公章后方可生效。

### 4、验证确认

占有单位收到资产评估机构的资产评估结果报告书后，应当报其主管部门审查，主管部门审查同意后，报同级国有资产管理行政主管部门确认资产评估结果。国有资产管理行政主管部门应自收到评估报告之日起 45 日内组织审核、验证、协商、确认资产评估结果，并下达确认通知书。占有单位对确认通知书有异议的，可自收到通知书之日起 15 日内向上一级国有资产管理行政主管部门申请复核。上一级部门应自收到复核申请之日起 30 天内作出裁定，并下达裁定通知书。

## （四）资产评估方法

国有资产的评估，就是评定和估算国有资产的重估价值。国有资产重估价值，应根据资产原值、净值、新旧程度、重置成本、获利能力等因素和《国有资产评定办法》规定的资产评估方法进行评定。

国有固定资产的评估方法主要包括以下四种：

### 1、收益现值法

用收益现值法进行资产评估的，应当根据被评估资产合理的预期获利能力和适当的折现率，计算出资产的现值，并以此评定重估价值。收益现值法适用于占有单位的国有资产与其它单位进行股份经营、合资经营、合并、拍卖、租赁等资产流动和实施经营责任制中为考评经营者等进行的资产评估。这种评估方法一般分为两种：一是预期收益法，这是按照企业预期实现的利润和行业平均资金利润率，算出企业资产的价值。公式为：

$$\text{企业资产的价值} = \frac{\text{企业预期实现的年利润}}{\text{行业平均资金利润率}}$$

这种方法的优点是简便易行，而且结合考虑了企业有形资产和无形资产的价值。缺点是受较强的主观判断和收益不可预见的因素的影响。二是对等权益法，它适用于合资双方都以非现金资产入股时的评估方法。这种方法根据双方提供资产的获利能力的实际情况，以一方资产的报价为基准，按比例地确认对方资产的价值。

### 2、重置成本法

用重置成本法进行资产评估的，应当根据该项资产在全新情况下的重置成本，减去按重置成本计算的已使用年限的累积折旧额，考虑资产功能变化成新率等因素，评定重估价值，或者根据资产的使用期限，考虑功能变化等因素重新确定成新率，评定重估价值。这种方法主要适用于固定资产的评估。评估时需要对被评估的固定资产分类分项，逐一估算其目前的重置价格，然

后按其磨损程度折算出净值。公式为固定资产现净值=固定资产重置价格×成新率(%)或=固定资产重置价格-按重置价格计算的折旧额。这种方法的优点也可以使资产保值。其缺点是工作量较大;有些陈旧的固定资产已被生产部门淘汰,重置价格难以确定。

### 3、现行市价法

这一方法是参照市场上近期发生的类似资产的交易价格,来确定评估资产的价值。这种方法在美国等西方国家比较通行。由于我国目前尚未形成发达的资产交易市场,所以还不能普遍采用,但在中外合资企业评估外方提供的成套设备或向国外购买二手设备时,则应考虑采用这一方法。

### 4、帐面净值调整法

它是以企业资产原来的帐面净值为基础,按照一定的系数调整为现值。其公式为:

企业固定资产现净值=固定资产帐面净值×调整系数(%)

这种方法合理的因素在于它考虑到生产资料价格水平变化造成固定资产帐面价值和现值的背离;不尽合理的因素在于它对企业不同年代不同类别形成的价格水平变动幅度不同的固定资产,采取统一的调整系数。为克服这一不合理的因素,还可以考虑采取分期分类系数调整法。公式为:

某类(期)固定资产现净值=该类(期)资产帐面净值×该类主要适用于股份制公司(包括中外合资企业)以企业原有资产折股。

流动资产的评估方法:

流动资产中的货币资金和结算资金是不用评估的。所以,流动资产的评估主要是对储备材料、在制品和产成品等存货价值的评估,它通常有两种方法:

1、历史成本法。储备材料按购进价格加杂费计算;在产品和产品消耗材料的价值加人工费、折旧费计算。这种方法适用于生产资料价格变化不大的情况。

2、现值成本法。储备材料、在产品和产品都按现时的市场交易价格定价,这种方法适用于生产资料价格变动幅度较大的情况。

企业无形资产的评估方法:

企业无形资产主要有专利、许可证、版权、商标、特许、合同、计算机软件、就业合同、租赁权益、优先贷款、信誉、商业秘密、专有技术、包装等。在一些大中型国有外经贸企业中,无形资产往往是其资产的重要组成部分。无形资产的评估方法主要有三种:

1、绝对值估价法。这种方法既要考虑转让方为研制无形资产项目所耗费的成本和期望获得的利益,又要考虑承受方在一定时期内利用该项成果可能增加的收益。该价格的确定可以通过双方谈判,也可以由评估机构公断。利用绝对值估价法,在无形资产有偿转让时,其价款为一次偿付。

2、相对值估价法。这种方法是确定由承受方在利用该项资产的时期内,从每年实现的销售收入或利润中提取一定比例的提成,作为对转让方的报酬。

3、混合估价法。即绝对值估价法和相对值估价法相结合的方法,其价款的支付也采取一次总付与逐年提成相结合。

## 三、股权设置

### (一)股份的分类

按照我国《公司法》规定，公司的股份按投资主体分为国家股、法人股、个人股和外资股。

国家股即国有股或国有资产股，指有权代表国家投资的政府部门或机构以国有资产投入公司形成的股份。国家股的股权所有者是国家。国务院代表行使所有权。我国国有外经贸企业的国家股按资金来源划分主要有三部分：一是企业由国家计划投资所形成的固定资产、国拨流动资金和各项专用拨款；二是各级政府的财政部门、外经贸主管部门对企业的投资所形成的股份；三是原有行政性公司的资金形成的企业固定资产。国家股由各级国有资产管理机构或各级财政部门行使其所有权。

法人股是指具有法人资格的企业以其依法可支配的资产投入独立于自己的公司形成的股份，或具有法人资格的事业单位和社会团体以国家允许用于经营的资产向公司投资形成的股份。由于法人资产可分为国有、集团和个人资产，因此，法人股的最终来源也可分为国有、集体和个人所有资产三部分。当企业用自己占有的国有资产对其他公司投资时，就形成法人股。这样，在一企业表现为国家股的国有资产，经过该企业向另一企业再投资入股，就在另一企业中转化为企业法人股。在市场经济中，通过企业间的相互参股，大量的国家股或个人股就会转化为法人股。从而形成政企分开，企业管理企业的经济运行格局。在西方发达的市场经济国家，企业股份中占最大比重的不是个人股，也不是国家股，而是法人股。法人股是现代企业运行机制的所有制基础。

个人股是社会个人或公司内部职工以个人合法财产投入公司形成的股份。在我国，按股权所有者分类，个人股分为两类：一类是股份制企业的职工认购的本企业的股份，称为“职工股”或“职工个人股”；另一类是股份制企业向社会招股所形成的非本企业职工所拥有的个人股份。

外资股是指外国的法人、个人和香港、澳门、台湾地区的法人、个人以外币投资形成的股份。目前，主要通过发行人民币特种股票（B股）或在海外、港台发行股票（H股）的方式形成。

#### （二）企业改组为股份公司时，国家股的设置

股份的设置就是对资产进行合理评估，明确公司所有资产的数量、价值，划清产权归属，以及各所有者持股所占比重。这是分清各所有者在公司中的权力和义务的基础。在股份制企业中，公司资产根据其来源不同分为国家股、法人股、个人股和外资股。国家股是指有权代表国家投资的政府部门或机构以国有资产投入股份制企业形成的股份。根据《企业国有资产所有权界定暂行规定》第8条规定，下列投资形成的资产属于国家资产，应划为国家股：

- 1、各级人民政府、国家行政部门或国家其他单位的各种形式的实物投资、货币投资和所有权应属国家的发明创造的技术成果等无形资产投资。

- 2、国有外经贸企业单位依据国家规定或经国家批准用于投资或归还投资贷款的减免税金。

- 3、国有外经贸企业单位依据国家规定或经国家批准用于归还投资贷款的利润。

- 4、国有外经贸企业单位依照国家规定，通过从经营收入中提取，从成本费用中列支和从留用利润中提取所建立的各项基金，不包括国家规定提取用于职工工资、奖励、福利等分配给个人消费的基金。

- 5、国家银行、国家投资公司及其他国家金融机构经营单位用财政拨款和

留用利润转入的信贷基金、投资基金、财政周转金及其他经营基金和资本金。

6、以国家机关名义担保、或实际上由国家承担投资风险，完全用国内外借入的资金和国家以各种方式投资创办的国有外经贸企业，其内部积累的资金。

7、国有外经贸企业用国有资产兼并、购买其他企业单位所取得的资产产权。

8、其他依法属于国有的资产。

在设置国家股时应注意的问题：

1、国有外经贸企业中国家奖金和企业留用基金，用实现利润或减免税金归还贷款的资金，以及属于国有资产补偿性质的折旧基金等，都属于国家所有，不得用这些资金设置“企业股”或“职工集体股”。

2、国有外经贸企业转为股份制企业时，属于国家所有的各种资金和基金不得转为股份制企业的公积金为各股东所共有；不得将企业效益好的一部份划出来吸收职工入股，成为独立的股份制企业；不得将企业股票无偿送给或低于公开发行价格售给企业职工或其他人。

3、国有外经贸企业改组为股份制企业时，企业的非经营性单位，包括职工宿舍、幼儿园、医院等占有的资产如不折价入股，则仍属国家所有。并且，这部分资产也要清产核资，经同级财政部门 and 国有资产管理部门批准后，可以办成独立于股份制企业之外的经营单位；也可以委托改组后的股份制企业进行专项管理，有偿使用。

## 第七章 国有外经贸企业制度创新的实践

浙江中大集团股份有限公司是由原浙江省服装进出口公司改组，联合中国纺织品进出口总公司、中国银行杭州信托咨询公司、交通银行杭州分行于1992年共同发起成立的我国首家外经贸股份制企业。四年多来，中大集团公司在地方和上级部门领导的支持下，实现了二次飞跃，即：从原来的国有专业外经贸公司改组为定向募集股份有限公司，又从定向募集股份有限公司转变为股票上市公司；随着产权结构的改变、公司性质的转变，通过一系列经营方针与管理措施的落实，中大公司也从专业外经贸公司转变为综合性外经贸公司，又从综合性外经贸公司转变为综合性企业集团。

追溯中大集团实现两次飞跃的实践，本章拟从其转换经营机制，明晰产权关系；根据公司实际，制定发展规划；组建企业集团，向企业“四化”迈进；加强思想政治工作，增强企业凝聚力等四个方面论述。

### 第一节 转换经营机制 明晰产权关系

中大集团公司前身，浙江省服装进出口公司作为典型的国有外经贸企业，在90年代初期，没有因为其暂时的经营优势而裹足不前，居旧守古，而是审时度势，以其超前的意识和“敢为天下先”的勇气，在全国外经贸企业毫无先例的情况下。在人们对股份制的认识还没有完全清楚以前，他们就果断地引入了股份制，联合有关企业，成立了全国第一家外经贸股份制试点企业——浙江中大集团股份有限公司。通过转换经营机制，引入股份制这一组织形式，中大集团公司使原浙江省服装进出口公司模糊、单极的产权关系改变为明晰、多极的产权关系。从而在制度上为国有资产的保值和增值提供了保证。

经过四年多的运作与规范，中大集团公司在各方面取得了较好的经济效益，符合转为股票公开发行的上市公司条件。1995年12月，中大公司完成了股票公开发上市材料的准备工作，从而转变定向募集股份有限公司为公开发上市有限公司，成为外经贸系统首家股票公开发上市企业。在转换经营机制、引入股份制组织形式试点工作中，中大集团再次首创了外经贸系统“第一”。

**一、转换经营机制是国有外经贸企业推行股份制改革的一项重大使命**

国有外经贸企业的典型代表是专业外经贸公司。专业外经贸公司自50年代开始首先在中央部属企业系统出现，经过三十余年的历史演变、繁衍，到80年代已遍及全国。三十余年来，它一直都凭着国家的外经贸指令性计划，以绝对的优势，在全国垄断经营，高枕无忧地发展，“天然”地、不可阻挡地成为中国对外经济贸易队伍的“主力军”。它的产生、发展轨迹，它的运行、操作方式，它的垄断经营优势，无可辩驳地展示：专业外经贸公司不仅只是计划经济的产物，而且更是计划经济的“宠儿”，是典型的国有企业中的“佼佼者”。若有计划经济的保护，其地位将永远是牢固的。

但是，“山不转水转”，当人们明白了“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别”这一问题以后，“计划”再也无法保驾专业外经贸公司的垄断经营。从80年代中期起，专业外经贸公司不得不开始承受国际、国内两大市场的无情冲击，到90年代，已危机四伏，险象环生。

许多外经贸公司一度出口下跌，效益下降，人员流失。

人们不禁要问：离开计划的保护，专业外经贸公司难道在市场中就无立足之地？市场经济，乃“世界潮流”，我们深感“顺之者昌、逆之者亡”的规律，中大人开始环视、分析、研究似乎熟悉的“市场”。由计划到市场，是四十余年共和国建设征程上的一个大变。变则通，不变则死，一国如是，一个企业也是如此。外经贸公司目前所面临的危机，关键在于在市场竞争日趋激烈形势下，其还是抱着过去的经营套路，没有及时有力地转变传统的经营机制。

如所有国有企业一样，国家虽然对外经贸公司体制进行了不少调整，但专业外经贸公司基本处于惰性经营状态，机制极不灵活。传统体制的最大特点是产权制度高度集中、高度抽象，即企业所有权为国家，不属于企业和企业职工。由此派生出一系列制度；企业负责人由政府任命，非企业选举产生；企业要严格按照国家计划经营，无权自主经营；企业盈亏，与国家有关，与企业自身和企业职工无关；企业必须严格按国有的劳动人事编制计划招工，分配基本平均。在这种强硬的体制下，企业无积极性、创造性可言，根本经不起市场经济的风吹浪打。尽管这些年我国外经贸体制改革出台了不少措施，但通览全貌，无论是外汇留成制、出口退税制，还是代理制、经营承包制，大多都是政策范围内的调整，并没有在制度上、在经营机制上对外经贸企业进行根本性变革。就以推行了六七年且当今许多外经贸公司还在实行的外经贸经营承包制而言，较之简单的汇率调整和外汇留成等措施，确实进步了许多，它不同程度地调动和发挥了政府管理部门和外经贸企业的积极性，打破了外经贸企业的补贴大锅饭。但是，承包制无法从根本上解决外经贸企业深层次体制问题，引导外经贸企业克服危机，摆脱惰性经营的被动局面；无法跳出传统体制带来的经济“怪圈”，最大限度地实现国有资产的保值和增值；它只是传统体制下的经营手段和管理方法的调整和改变，无法在企业内部形成行之有效的经营机制，外经贸企业难以真正走向市场，难以在激烈的国内外市场竞争中取胜。因此，许多外经贸企业只能借暂时尚存的一点优势，在夹缝中“谋生”，在风雨中跋涉。

就“中大”改组前的浙江省服装进出口公司而言，机制不活的症状一直都不同程度地存在着。在改制前几年，公司也推行了承包责任制，虽然年年都完成了国家下达的出口创汇指标和承包经营任务，取得了较好的经济效益，但“中大”清楚地看到，那几年承包经营取得的成绩，一个原因是外经贸承包制调动了公司上下创汇、创利的积极性，更主要的因素是尚未“复关”前对专业外经贸公司许多政策上的倾斜和优惠。而不是公司内部机制具有什么特别的“优越性”。公司的整个体制还是原来传统的体制。在此体制下，产权关系依然模糊不清，政企职责忽明忽暗，企业经营难以真正“自主”，分配还存在着不公平，经营惰性还很明显。因此，在这种体制下，即使国家计划尚能完成，而参与市场竞争的能力已越来越弱。总结1992年上海华东“小交会”公司头三天“剃光头”的景象和一度人员流失的教训，公司领导很清楚，那接连发生的两件事，并不是偶然巧合，而是传统机制僵化的产物。

总之，作为国有企业的专业外经贸公司改革的关键是转换企业经营机制，而转换经营机制首先必须从变革几十年累积的传统资产关系入手。只有彻底分解集中的、抽象的、单一的国有资产关系，使之分散化、多元化、具体化，改革方能深化。而分解资产关系的最有效手段则是股份制，尽管当时

股份制在全国外经贸企业尚无先例，但中大公司从国内为数不多的股份制工业企业的改革中，从国外股份制企业特别是日本株式会社的实践中，得到不浅的启发和借鉴，仍然大胆果断地采用了这一“机遇与风险并存”的企业组织形式。由此意义上说，转换经营机制是“中大”推行外经贸股份制改革的一项重大使命。

## 二、中大集团转换经营机制的实践

一个企业，无论引用何种手段转换经营机制，目标总是一致的，就是要“使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者，成为独立享有民事权利和承担民事责任的企业法人”。中大集团，根据这一目标，结合公司自身特点，抓住外经贸股份制改革试点的大好机遇，在转换经营机制上进行了大胆的实践和探索，取得了一定成效。

### 1、产权机制清晰明确

产权的集中、抽象和模糊，一直是国有企业转换机制的最大障碍，而中大集团通过股份制改造，首先明确了公司的产权关系。“中大”改制前的浙江省服装进出口公司全部资产属国家所有，“中大”成立后，这种单一的、集中的资产关系得到重新配置和组合。现在“国有”资产有三大组成部分：一是国家股，由原来资产净值转入，占总股本的 54.6%；二是法人股，向定向法人募集，占总股本的 34.33%；三是内部职工股，向公司内部职工募集，占总股本的 11.07%。这种资产配置结构，既保证了中大集团的主体国有性质，又明确了国家与企业，企业与职工的责、权、利关系，根据公司有关章程，各所有者以其出资的份额大小承担有限责任。企业经营者以企业资产享有民事权力，承担民事责任，独立经营运作，对股东财产的保值增值负责。国家通过派遣国有资产代表以股东身分参与企业活动。

### 2、领导班子坚强有力

传统企业体制下，企业主要领导层由政府部门任免或授权任免，实行“党委领导下的总经理负责制。”随着外经贸股份制改革的推进，公司的领导班子发生了深刻变化。现在，浙江中大集团股份有限公司由股东大会、董事会、监事会，“新三会”形成了企业最高权力层、决策层和监督层。经理层是以总经理为首的管理群体，由董事会选举产生，是公司的经营者。这种“董事会领导下的总经理负责制”，使中大集团所有者与经营者两权分离，各司其职，何事须股东大会、董事会决策，何事由总经理全面负责，在公司章程中都有明确规定。与此同时，公司又发挥党委和工会的作用，党委的正确领导保证了公司以股份制为核心的各项决策顺利进行，工会又使广大职工直接参与公司的民主管理。因此，较之传统的领导班子，在股份制规范下形成的中大集团新的领导班子更为民主，也更为坚强有力。

### 3、决策机制民主权威

传统国有外经贸企业一贯依赖国家计划经营，真正的自主决策机会很少。实行股份制的中大集团，基本形成了独立、民主、权威的决策机制。首先，“中大”的决策有高度的独立性自主权，中大股份制改革过程，一定意义上说是一种不断决策的过程。从实行股份制改革试点这一大事看，是一种自觉的自我选择行为，是“中大人”出于发展考虑的自主决策行为。从“中大”改革和发展的每一个环节看，也都是“中大”决策机制独立运转的结果，基本不受外来因素的干扰和影响。其次，“中大”决策又相当民主，具有权

权威性。中大集团自成立以来，始终把民主的决策放在首位。这突出表现在中大集团经营方针、经营战略和经营目标的决策上。对于这一方向性决策问题，公司决策层十分慎重。在决策前，我们进行了广泛的市场调查，认真研究了国际、国内经济形势和市场走势，客观分析公司实行外经贸股份制改革试点后的诸种因素，然后又广泛征求了公司上下左右的各种意见和建议，最终由公司决策层制定今后一个时期的经营方针，即“一业为主、多种经营、全方位开拓”、“进口出口结合”、“内贸外贸结合”、“生产经营结合”、“推销在外”，这一战略使“中大”有可能实现单一的经营方式向灵活多样的经营方式转变。在制定方针、战略以后，公司又提出了“实业化、多元化、集团化、国际化”的“四化”经营目标。按此目标，“中大”将成为集贸、工、科、商为一体的跨行业、跨地区的综合性企业集团。方针、战略，目标的制定，保证了中大集团的改革方向和经营方向，使“中大人”朝此方向不断奋进，努力攀登。从“中大”经营方针的制定到战略的调整，从战略的调整到目标的确立，从决策方式、途径看，是一个民主的过程，从内容看又具有相当的权威性。“中大”一系列重大的生产、经营和投资等的决策，也具有同样的独立性、民主性和权威性。如组建一流水平的中大（集团）制衣总厂，作为公司的生产基地；组建中大贸易公司以填补内贸空白；组建中大饮料公司探索跨行业生产经营路子；组建中大（集团）房地产开发公司拓展多种经营渠道等。以上事实说明，中大集团不仅形成有效的独立、民主、权威的决策机制，而且这种决策机制更保证了“中大”在市场经济大潮中经营的主动性和灵活性。

#### 4、管理机制科学规范

中大集团自开展规范化股份制改革以来，着力纠正传统的管理体系，倡导科学的、规范的管理机制，成效显著。其中突出体现在建立和完善以“二级核算”为主要内容的管理。公司的二级经济核算，其目的是为了通过科学化、制度化、规范化、程序化管理，解放生产力，提高经济效益；要求是下放权力、加强管理、落实责任、明确赏罚。据此，公司逐步下放了财务权、经营权和生产分单权，循序推行内部法人制、内部银行制、各项指标责任制和工作岗位责任制。在业务管理上，实施了以合同为中心的管理办法，通过对合同的实施、执行和考核三条线进行具体的管理和检查，以达到科学、合理的工作程序和考核依据，实行以出口创汇、收汇、创利为基本目标的考核办法和奖惩制度，使公司的业务管理落实到部、落实到每个合同。在财务管理上，建立公司内部银行，实行了公司资金的统一借贷、运筹、规划和分配，合理分级使用资金，部、室实行单独经济核算；对各出口业务实行以各项经济指标为中心的考核，对行政职能部门实行以工作目标、岗位责任制、费用指标为中心的考核，从而理顺公司的财务秩序，整肃财务纪律。为保证各项管理制度的落实，中大又大力引进电脑，实行电脑化管理。早在1993年，中大集团庞大的财务系统，储运系统就已按新的规范的要求，实行电脑管理，使管理更加准确、高效，从而提高了工作效率。复杂的业务系统，经过去年试点，从今年起也全面推行电脑管理，公司所有合同都进电脑流转，所有单据全部进入电脑处理，此外，公司还开发了宴请费用管理系统、邮件EMC计费系统、固定资产管理系统、劳动人事管理系统等电脑系统，全面的电脑管理，保证了公司管理机制沿着科学、规范的轨道高效运行。

#### 5、用工分配机制公平合理

随着外经贸股份制改革的推进，公司对用工、分配制度也进行了大胆变革。干部岗位能上能下、职工能进能出、收入能升能降的新型的劳动用工和分配激励机制。在用工制度上，公司本着“人尽其才”的宗旨，实行人员合理分流，优化公司内部组合，把公司部分服务型、管理型部门转为经营性企业，使其既对公司其他业务部门进行有偿服务，又向社会放开经营。通过改革，公司内部人员结构得到了合理调整，业务与后勤人员比例发生质的变化，如外销人员由92年占职工总人数的35%增至1995年的42%，后勤人员由92年的65%降至95年的28%。二级法人公司的成立，使公司有30%左右的人从服务型转为经营型，这不仅促使部分后勤人员改善工作态度、提高工作效率，还充分发挥了他们的聪明才智，对公司来说减少了管理环节，理顺了内部关系，扩大了经营范围，减少了企业惰性，从而大大提高了公司的凝聚力和战斗力。可以这么说，改革后的公司劳动用工机制已具有相当的竞争性。在分配上，1993年，实行了“指标承包、费用包干、超利润提成”的办法，根据“以贡献大小为主，工龄长短为辅”的原则，彻底打破平均主义，取消了原有的工资和奖金制度，按照基本生活费占25%，企业效益工资占75%的分配原则，强调分配向外销一线倾斜。这种分配办法，从根本上改变了公司传统的分配制度，它把企业效益的好坏，各项费用支出的多少，与职工收入增减紧密挂钩，促使职工广开就业渠道，节省费用，提高效益，又利于国有资产的增值和职工收入的增加，国家、集体、个人三者利益较好地得到了统一，从而大大增强了公司的活力。

#### 6、盈亏机制泾渭分明

传统体制下的国有外经贸企业，长期以来不承担市场风险，不能自负盈亏，企业多盈多交，少盈少交，不盈不交，亏损伸手要，这种“负盈不负亏”的机制，企业经营积极性、主动性和创造性自然可想而知。而中大集团通过规范化股份制改革，资产关系得到具体界定和量化，国家、企业、内部职工三者利益关系根据所占股份大小而变得明确，这样就有机地形成了“一盈俱盈、一损俱损”的格局。从利益角度而言，公司制定了“中大”股份收益分配原则，实行只计红利的分配方式，红利率由董事会根据公司经营状况决定，上不封顶，下不包底；公司终止后，各方按股份比例取得公司剩余财产，从风险角度言，一旦企业效益不好，出现亏损，股东要根据拥有股份多少承担亏损、赔偿债务等有限责任。这使中大集团的利益风险与股东、内部职工紧紧联在一起，这是传统企业所无法实现的。同时，公司盈亏也关系到企业经营，如果经营者即经理层经营不得法，招致企业亏损，董事会有权就地解聘，这使公司经营在整个经营活动中不敢有丝毫的松懈，他们只能锐意改革，奋发进取，提高效益才能得到最佳收益。这种盈亏自负的经营机制使整个中大集团出现了一种大胆开拓、勇于拼搏的经营风气，这是中大集团具有勃勃生机的重要表现。

#### 7、约束机制健全加强

中大前身的浙江省服装进出口公司，在传统计划经济时代，约束力主要也来自于政府。实行外经贸股份制后，公司的约束机制得到加强，越来越完善。目前，对“中大”的约束和监督主要来自于下列几方面：一是“中大”股东，股东包括国有资产的代表，来自全国各地加入中大股份的企业法人、公司内部的职工。“中大”的经营好坏，深深关系着他们的利益，因此他们时刻关注着中大集团的经营动态，他们既是“中大”发展的动力，又是“中

大”经营的主要监督者。二是公司的监事会，这是公司最高的专门监督机构，大到公司经营方针、经营战略、经营目标的制定和调整，小到每一个项目经营，都要自觉、虚心接受监事会的有效监督。三是公司的党委工会等组织，党委维护公司的政治方向，公司必须在正确的政治方向指导下合法经营，工会则保障职工权益，推动公司的民主化管理。四是社会公证机构，如会计师事务所审计，鉴证公司的会计报表，国有资产管理机构监督、检查国有资产的保值和增值情况。五是社会其他部门，如工商、税务、财政、外管、银行等。来自以上的监督使公司经营更加规范，从而健全加强了公司的约束机制。

#### 8、发展机制机动灵活

国有企业惰性经营的一个明显特点是追求短期行为和眼前利益。中大集团成立以来，借股份制改革的优势，根据国内外市场特点，从战略的高度制定了一系列发展规划，从而逐渐形成了经得起市场考验的发展机制。根据公司决策提出的经营方针和战略，制定了“实业化、多元化、集团化、国际化”的发展目标，经过公司上下辛勤劳动，凭灵活的经营机制，在企业“四化”建设上迈出了较大的步伐，一系列有发展前途和市场潜力的项目相继开发，有的已产生效益。应该说，“中大”的改革正属起步阶段。从1994年开始，“中大”在深化股份制改革的同时，在坚持“一业为主，多种经营”的前提下，一方面要充分发挥外经贸公司优势，进一步调整完善经营战略，把服装专业公司建设成多元化、全方位发展的综合性外经贸公司，同时还要有步骤地拓展经营范围和层次，把“中大”建设成集贸、工、科、商为一体的跨行业、跨地区、综合性企业集团。从这个意义上说，“中大”具有机动灵活的发展机制和广阔诱人的发展前景。

## 第二节 根据公司实际制定发展规划

为了有计划、有目标、有步骤地开拓市场，扩大出口，提高效益，中大大公司在分析国际国内形势的基础上，从公司实际出发，适时地制定公司的发展规划。

### 一、第一个三年规划的主要内容

91年底，作为专业外经贸企业的原中大公司（即：浙江省服装进出口公司）在明确转换经营机制的同时，制定了92年至94年的发展规划，规划明确了出口创汇、收汇、创利目标；明确了企业发展方向和内部管理要求；明确了货源基础建设的规划；明确了海外网点布局的意图和方法。并通过对规划的实施，努力使企业朝着既有出口、又有进口，既有外销、又有内销，既有经营、又有生产，两个文明协调发展的综合型企业集团目标迈进。

规划对两级核算为主体的内部管理作了重点规定。二级经济核算的目的是为了解放生产力，提高经济效益；二级核算的要求是权力要下放，管理要加强，责任要明确，奖罚要明确。二级核算的主要内容是实行内部法人制、内部银行制、各项指标承包制和工作岗位责任制。公司逐步下放财务权、经营权和生产分单权。具体内容分为业务管理程序、财务管理程序和行政职能管理程序。

#### 1、业务管理程序

实施以合同为中心的管理办法，实行工作岗位A、B制。通过对合同的实施、合同的执行、合同的考核三条线来进行具体的管理和检查，要求达到较

为科学、合理的工作程序和考核依据，实行以出口、收汇、创利为基本目标的考核办法和奖惩制度，使公司的业务管理落实到部、落实到每个合同。

### 2、财务管理程序

实行公司资金的统一借贷、运筹、规划和分配；合理分级使用资金和部室单独经济核算；建立企业内部银行；对各出口业务部实行以各项经济指标为中心的考核；对行政职能部门实行以工作目标、岗位责任制、费用指标为中心的考核。

### 3、行政职能管理程序

制定和完善与之相配套的各项规章制度，从制度保证内部二级经济核算的顺利进行和各项任务的完成，要求逐步做到管理制度化、规范化、科学化；同时大力加强职工的政治思想教育，党、政、工、团齐抓共管、分级包干落实，培养社会主义“四有”新人，振奋精神，充分发挥职工的主动性、积极性、创造性。到94年逐步形成一支觉悟高、善经营、会管理、能推销的职工队伍。

## 二、第一个三年规划的实施

通过全体员工的积极努力，奋力拼搏，中大集团在1992—1994年这三年中，圆满完成了第一个三年规划所制定的目标，取得了很大的成绩。公司由单一的服装进出口公司转变为综合性的外经贸公司，又从综合性外经贸公司发展成为综合性的集团企业。同时，公司产权关系也发生了质的变化，从原来资产单一集中的国有外经贸公司改制成为资产多极、分散的股份制企业。

企业实力有了明显提高。91年公司出口创汇8508万美元，94年出口达到16580万美元，三年出口增长95%，绝对值增长8072万美元，增长速度在浙江省外经贸系统中无论是绝对值还是相对值都是最快之一，在浙江省外经贸公司排名从第11位上升到第4位，在全国500家最大的进出口额企业中排名从92年的186位上升到94年的107位，上升了79位次。实际收汇数从4000多万美元上升到94年10000万美元，增长一倍多。利润从89—91年三年累计的6800万元上升到92—94年的13000万元，翻了一番。资产增值更快，从92年7月的9030万元股本发展到94年底净资产达22000万元左右，在两年多点的时间内，净资产翻了一番多。

经营项目日益广泛。公司从原来基本上经营梭织服装发展到现在经营面料、针织、丝绸并举的新格局，且正在大力开拓轻工、机电产品出口渠道。94年非梭织服装出口将超过4500万美元以上。除了外经贸出口以外，各直属公司的其他多种经营项目发展势头也很好。

出口市场呈现多元化发展，除保持美国、日本、西欧等传统市场继续发展外，其他地区出口额也大幅增长。94年对东欧出口、澳大利亚出口以及向其他第三世界国家出口均有新的突破。

企业结构更加合理。92年成立中大（集团）贸易公司、中大（集团）房地产公司、中大集团制衣总厂；93年成立中大（集团）辅料公司、中大（集团）广告公司、中大（集团）货运公司；94年又成立了中大（集团）实业有限责任公司、中大（集团）纺织品分公司、中大（集团）经贸分公司，中大（集团）丝绸有限公司、中大（集团）水洗刺绣有限公司、中大（集团）饮料公司等生产型企业，并开始创造效益。三年中成立了12个分、子公司，为集团公司更快发展打下了较好的基础。公司在海外成立了香港、日本、美国、匈牙利、俄罗斯、贝宁等6个公司，为集团公司推销在外作了准备。到目前

为止，集团公司已发展成拥有 23 个控股层，35 个参股层，60 多个协作层的大型企业集团。同时，集团本部大力削减管理部门，加强业务部门力量，机构设置更加合理。

人员结构日趋优化。实际外销人员从 91 年底的 42 人上升到目前的 100 多人，增加了一倍多，同时管理人员数量大幅度压缩，从 92 年的 160 多人，压缩到 94 年底的 70 人左右，大量的员工充实到外销第一线队伍。员工经过调整，调动了积极性，经过培训，提高了业务素质。

另外，企业文化开始形成，中大精神得到弘扬，员工的精神面貌有了很大提高，企业凝聚力不断增强。社会对中大的形象有了很大改变，企业声誉日益提高。

### 三、第二个三年发展规划的重点内容

通过第一个三年规划的实施，中大集团基本形成了综合型企业集团。结合宏观经济参数变化、外经贸经营环境骤紧，出口业务很难有较大的突破等国际国内形势的新特点，中大集团制定了 1995 年—1997 年以“三个调整”为重点内容的第二个三年发展规划。

#### （一）总体设想

继续遵循“一业为主，多种经营、全方位开拓”的经营方针，实施“进口出口相结合，内贸外贸相结合，生产经营相结合”和“推销在外”的经营战略，向“实业化、多元化、集团化、国际化”的目标迈进。

经营目标。到 97 年末，进出口总额为 3 亿美元，其中出口 2 亿美元，进口 1 亿美元，三年累计利润 1.65 亿元人民币。

#### （二）基本原则

基本原则：四句话 24 个字，即：扩大经营规模，缩小经营单位，加强业务管理，提高经济效益。

#### （三）实施原则和实施方法

实施原则：四句话十六个字，即：统一规划，分散经营，集团控股，分级管理。

实施方法：重点是三个调整，即：产权结构调整；产业结构调整；经营机制调整。

三个调整的具体内容：

#### 1、产权结构调整

（1）将集团公司的股权 50%左右分散给新组建的二级有限责任公司。同时吸收职工个人、其它法人企业及群众团体入股，增加职工和其他法人持股比例，分散集团公司经营风险，以达到转换机制，增强职工责任心，积极性之目的。

（2）出让本集团下属企业部分股权，吸收外界资金，技术和人才，以达到加强管理、提高效益、增强实力。

（3）吸收其它企业股权，以提高企业效益，扩大规模，增强抗衡能力。重点是技术密集型企业 and 基础设施等。

#### 2、产业结构调整

（1）对出口产品结构、推销方式及推销地区进行调整。A、增加非服装出口金额比重；做到出口服装时装化、高档化、系列化，要创出自己的名牌；B、扩大海外企业的成交；C、扩大对第三世界国家的出口。

（2）对经营范围调整。多种经营规模扩大，效益提高。工业、商业、旅

游运输业等的规模要扩大，增加非外经贸的利润比重。

(3) 对投资领域调整，逐步减少劳动密集型投资，要开拓新行业，如旅游、交通、能源、科技及商业等。

### 3、经营机制调整

经营机制调整以调整内部机构、划小经营单位、精简管理部门为中心，同时对用工、分配制度等内容进行必要的调整。

中大集团第二个二年规划除了以上以“三个调整”为中心的重点内容外，还包含以下要点与难点。

#### 1、要点

(1) 扩大经营规模，缩小经营单位。放开经营、分级管理，关键是经营权下放。从1995年开始，经营权完全下放给各直属企业，集团公司只管投资、决策及检查督促，协调平衡工作。当然，权力与责任是相对应的。权力下放了，各单位相应的责任也会增加，担子也会加重。

(2) 压缩削减管理机构，减少管理环节，提高工作效率。经过调整，中大集团公司真正的管理部门只剩下四部一室，即办公室、人事、财务、总务和投资管理部。

(3) 理顺关系，加强内部管理。从内部来说，理顺集团公司与二级公司之间关系；理顺干部与职工的关系；理顺老三会与新三会之间的关系。从外部来说，理顺与政府机关，如海关、商检、外管的关系；理顺与银行的关系；理顺与社会中介机构如审计、会计事务所等的关系；理顺集团公司和其他单位如工厂、合作单位的关系。

(4) 改革分配制度和用工制度。分配上要拉开档次，对有突出贡献的职工一定要重奖，鼓励先进、鞭策后进。用工制度上干部实行聘用制，职工实行全员劳动合同制，做到干部能上能下，职工能进能出。

#### 2、难点

(1) 观念落后。观念落后不同程度地存在每个干部、职工身上。观念落后带来了很多问题，如计划经济的旧思想，国有企业的大锅饭，分配上的平均主义，员工之间的妒嫉心理，不求有功，但求无过，对人马列主义，对己自由主义，工作上马马虎虎、斤斤计较。由于观念的差异，伤害了同志间的感情，破坏了团结，涣散了人心，企业的凝聚力削弱，产生了很多的矛盾，造成了很大的损失，延误了我们的事业。

(2) 知识的落后。知识需要更新，素质需要提高，业务员水平比较低。对于那些笔笔亏损的外销员要清除，对于业务一直没有进步的外销员要换工作岗位。

(3) 新旧体制磨合期带来的问题。虽然我们的经营体制改变了，但其中必然会出现一系列问题，有些员工一时不适应，给工作带来困难。

中大集团第二个三年发展规划的实施，虽然仍有困难存在，但是，通过全体中大员工的努力，其发展目标定能实现。

## 第三节 组建企业集团 向企业“四化”迈进

早在1991年底，中大集团就在其第一个三年规划中提出了组建企业集团，向实业化、多元化、集团化、国际化方向迈进的发展目标。这一目标模式的设想虽然在今日已成为众多企业家或者学者的口头禅，但在当时它尚属

鲜见。四年多时间过去了，中大集团以其二次飞跃式的发展史向人们论证了其当年独具慧眼目标模式的可行性与时代性。

## 一、企业集团的含义及作用

### （一）企业集团的含义

“企业集团”是一个外来词。它所反映的经济现象始于19世纪末20世纪初，即在资本主义的发展进入帝国主义时候。列宁在《帝国主义是资本主义的最高阶段》一书中，多处提到企业集团这一概念。什么叫企业集团呢？列宁说：“大企业，尤其是大银行，不仅直接吞并小企业，而且通过‘参与’小企业资本、购买或交换股票，通过债务关系等等来‘联合’小企业，征服它们，吸收人们加入‘自己的’集团，用术语说，就是加入自己的‘康采恩’”。可见，列宁把集团与康采恩相提并论，所不同的是，康采恩是经济学的术语，企业集团是组织与管理方面的用语。

1987年12月16日国家体改委、国家经委联合颁发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》，对企业集团的概念作了较为权威的阐述：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。”接着又指出：“企业集团是以公有制为基础，以名牌优质产品或国民经济中的重大产品为龙头，以一个或若干个大中型骨干企业、独立科研设计4单位为主体，由多个有内在经济技术联系的企业和科研单位组成；它在某个行业或某类产品的生产经营活动中占有举足轻重的地位，有较强大的科研开发能力，具有科研、生产、销售、服务等综合功能。”

可见，企业集团包含以下要点。

1、企业集团类型。企业集团通常分为两大类型：一类是以大银行（或财团）为核心的企业集团，组成所谓“银企集团”，如我国已组建的中国国际信托投资公司（集团）；另一类是以大企业为核心的企业集团，我国占绝对多数的企业集团都属此类。

2、企业集团所有制性质。现有的企业集团已不是单一的所有制形式，它既包括全民所有制，又包括集体所有制，还包括其它社团法人的投资。加之，在全民所有制中，又存在着不同的隶属关系。所以一般地看，我国的企业集团应该是以公有制为主体的混合所有制。

3、企业集团的法人地位。企业集团不仅成员内各企业都是法人，而且集团本身也有法人地位。

4、企业集团的隶属关系。目前国家对一些特别重要的企业集团已实行计划单列，但还有一大批集团需要明确隶属关系。当然，随着当今改革的不断深入和发展，在政企职责分开，企业真正成为独立商品生产者和经营者的时候，企业集团根本就不应存在归属问题了，应当是无行政主管部门的经济组织。

简言之，所谓企业集团是指多个法人企业的联合组织。这表明，企业集团不同于一个法人的大型企业或特大型企业。也就是说，我国的企业集团是指以生产资料公有制为主体，以实力雄厚的企业为核心，通过周密的组织形式和相应的经济权责，把多个法人企业联合在一起的法人联合体。企业集团必须是由若干个具有独立法人地位的企业单位和事业单位所组成的联合组织，这是企业集团的本质所在。企业集团还有其多层次的组织结构，成型的

企业集团，在组织结构上，包括四个层次：一是集团核心层，即“集团公司”；二是控股层，即“控股公司”；三是参股层，即参股公司；四是协作层，即关联企业。具备前两个层次就可以成为企业集团。“集团公司”是集团的核心。它必须具有一定的经济实力，具有独立的法人地位，具有投资中心的功能。企业集团成员之间要通过强有力的联系纽带组成一个有机的整体。集团核心层与控股层、参股层的联系一般应以资产为纽带，与协作层的联系主要以集团章程和具有法律效力的协议书、合同等契约为纽带。

## （二）企业集团与集团公司的区别

按理说，企业集团与集团公司的区别是显而易见的。但是在组建企业集团的实践中，以及对企业集团进行理论表述时，往往易把两者扯在一起，混淆了这两种性质不同的事物。如国家体改委在1987年6月22日下发的《关于组建企业集团的几点意见》文件中第1条就说过：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而产生的一种经济组织。它是由两个以上大中型企业组成、具有法人资格的经济实体。”在此，《意见》就把集团与集团公司混为一谈了。但是到了1987年12月16日由国家体改委、国家经委联合颁发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》就改变了原有的说法。该《意见》第一条说：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织，它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。”其第8条又接着说：“集团公司是企业集团的紧密联合层，是集团的实体部分。”在这里，企业集团与集团公司就明确划分开了。这两者之间的区别主要有以下两点。

1、相互之间所处地位不同。首先，企业集团包含着集团公司，集团公司只是企业集团的内在表现之一。也就是说，集团公司是企业集团的核心，它是企业集团的紧密联合层，是企业集团的实体部分。其次，企业集团与集团公司之间的法律地位不一样，集团公司具有一定的经济实体，具有独立的法人地位。而企业集团则是多个法人企业的联合组织，企业集团本身不具备法人资格。

2、组织结构不同。集团公司是一个独立的经济组织，是一个统一的整体，具有单一性。而企业集团作为一个经济联合体，就不可能是一个完全统一的整体性组织，所以它具有多层次性和多元化。

## （三）企业集团的作用

国家体改委和经委在1987年12月16日《关于组建和发展企业集团的几点意见》中就肯定地指出：“组建企业集团，对深化经济体制改革、发展生产力具有深远意义。发展企业集团有利于打破条块分割，改变企业‘大而全’、‘小而全’的格局，促进组织结构合理化；有利于发展社会化、专业化生产协作，实现生产要素的优化组合和资源的合理配置，形成合理的经济规模；有利于促进技术进步，使科学技术迅速转化为生产力；有利于增强经济技术实力，提高企业在国内外市场中的竞争能力；有利于实行政企职责分开，转变政府管理的职能，深化企业内部变革，完善经营机制。”具体地说，主要有以下几方面作用。

第一，发展企业集团有利于克服我国产业结构和生产力分布不合理、不平衡的矛盾，推动了国民经济中的产业结构调整。集团的共同利益是建立在产业结构合理化的基础上的，只要国家制定相应的产业结构政策，采取必要

的扶持措施，必将有力地增强产业结构调整的现实力度，加速产业结构的根本调整。

第二，发展企业集团有利于克服企业所有权的条块分割体制和生产经营自主权的矛盾，推动我国企业产权结构的调整。企业集团一开始组建时，就是在所有制形式、隶属关系和财政上原渠道“三不变”的原则基础上进行，对于缓和化解原管理体制分离的冲突，收到了立竿见影的效果。从这一意义上说，企业集团的发展，推动了所有权和经营权的分离，并为下一步改革“三不变”的原则和实现企业产权结构的调整创造了十分有利的条件。

第三，发展企业集团有利于寻找深化改革的新出路，加快经济发展的速度。企业集团通过集团成员单位将自己管理的国有财产扩股、持股、控股等形式，设立董事会，由董事会任免经理人员，使集团内部形成比较合理的利益分享关系和内部管理体制。可见，通过发展企业集团，国有资产股份化管理可平稳起步，使国有资产的管理更加完善，使中央、地方、企业之间的利益分配关系有可能得到正确的处理。这样既不会像价格改革那样可能引起社会震动，又不需要财政花钱或造成其它社会问题，这也就为我国今后的改革创造和积累了新的经验。

另外，发展企业集团有利于在生产要素优化重组的基础上，实现规模经济效益。发展企业集团有利于产品销售，增强产品竞争力，提高产品的市场占有率。

## 二、中大集团的实践

中大集团根据其自身的实力、特点，在企业转制的同时，就提出了“实业化、多元化、集团化、国际化”的企业目标。四年多来，中大集团朝着其既定的企业目标运行，从专业外经贸公司转变为综合性外经贸集团公司，又从综合性外经贸集团公司转变为综合性企业集团。追溯中大集团发展的轨迹，可以从中大集团的“四化”起步。

### （一）实业化

中大集团前身的浙江省服装进出口公司是专业经营服装出口的国有外经贸企业。凭借国家授予的进出口商品的垄断权与服装进出口配额的优先权，浙江省服装进出口公司在服装进出口方面独享其经营优势。

90年代初，我国复关谈判加入如荼，外经贸体制改革不断深化，对外经济贸易经营权进一步下放，三资企业与大型生产性企业相继取得进出口经营权。国有外经贸专业公司往日那种得天独厚的经营优势正在受到威胁。在竞争加剧的市场，国有外经贸专业公司只能以其上乘的质量去占领市场，在竞争中取胜。要以质取胜，专业外经贸公司就必须改变过去那种“皮包公司”状况；要改变往日“皮包公司”状况，就必须办实业，拥有自己的实体。

四年多来，中大集团在实业化方面迈出了可喜的一步。目前，中大集团拥有生产型企业6家，包括中大（集团）制衣总厂、中大（集团）水洗刺绣总厂、中大（集团）丝绸有限公司、中大（集团）饮料公司、中大（集团）电能公司、中大（集团）速冻食品公司等。虽然中大实体尚属起步阶段，但其效益，包括社会效益与经济效益却是明显的。例如，以服装进出口为王业的中大集团，经常会有国外官户要求参观生产厂家，以确定其订货，或确定其将要进口的服装质量的可靠性，而具有一流设施与现代化管理的中大（集团）制衣总厂总会使客户增强信心，从而有助于公司商誉的提高，扩大中大商品的市场占有率。

## （二）多元化

中大集团是由原浙江省服装进出口公司改制而来，其主营业务是梭织服装出口，出口市场较为集中。公司这种单一的商品结构与市场结构，较易受主营产品与市场变动的影晌。要分散风险，就必须改变单一的商品结构与市场结构，实行“一业为主，多种经营”的方针。

1、出口商品与出口市场多元化。由于长期受计划经济体制的影响，专业进出口公司只能经营分工内的商品，因此，原浙江省服装进出口公司经营商品95%以上为梭织服装，且出口市场85%集中在香港、美国与西欧。这种商品单一与市场集中的经营格局，公司极易受某一市场兴衰的影响。

为了避免或减轻经营风险，扩大市场，公司先后通过派出营销小组、参加有关商品的世界博览会、展卖会等各种渠道，开拓中东、东欧、非洲等市场。这些市场虽然国家外汇短缺，但企业或个人却有较强的购买力，因此，有开拓这些市场的可能。当然，第三世界国家有的国际贸易操作不规范，有的政府当局实行外汇管制政策，有的法制不健全，这些都会加大营销难度。通过几年出口市场多元化的调整，中大集团对第三世界国家或地区出口的金額从原来占出口总额不到20%上升到现在的35%以上。

在不断开拓新市场的同时，中大集团注重出口商品的多元化发展。除了继续发展梭织服装出口以外，中大集团还大力发掘国际市场有需求的其它商品出口。目前，中大集团的出口商品除了传统的梭织服装外，还有纺织品类、针织品类、水产品类、机电产品类、工艺品类、轻工业品类、粮油食品类等，共八大门类，非梭织服装的出口额已占公司出口额的35%以上。

### 2、经营格局多元化。

作为联结国际市场与国内市场的纽带与桥梁的外经贸企业，必须学会利用两种资源，国际资源与国内资源；学会两种本领，既懂经营又懂管理；学会利用两个市场，国际市场与国内市场。90年代以来，国际市场竞争加剧，主要西方国家贸易保护主义抬头。非关税壁垒加剧，国内改革不断深化，市场经济替代计划经济，复关谈判紧锣密鼓，国内市场进一步开放搞活。在这种环境中，作为市场主体的外经贸企业如果仍沿袭传统做法，经营总体格局没有创新，则必将破市场所淘汰。为此，中大集团在转制的同时，就提出了“三十结合，一个在外”，即“出口与进口相结合，外经贸与内贸相结合、生产与经营相结合，推销在外”的经营战略。“出口与进口相结合”，打破了传统经营模式，克服了过去重出口轻进口重创汇轻效益的片面性，“外经贸与内贸相结合”，改变了公司原来只重国际贸易，忽视国内贸易的状况，确立了人们国际市场、国内市场一起抓，国际贸易、国内贸易一起上的经营观念。“生产与经营相结合”，从根本上克服了公司过去存在的产销分离、工贸脱节的弊端，利用公司拥有资金、人才、市场、技术和管理经验等多方面的优势，一方面积极发展自属生产企业，建立出口商品生产基地，创办经济实体，促进出口商品的结构调整，提高出口商品的质量，另一方面，不断开辟新的经营领域，拓宽经营层次，增强企业自身的实力和后劲。

正是由于贯彻了“三十结合、一个在外”的经营战略，根据其自身实力与市场需求，中大集团发展了门类较为齐全的生产型和经营型企业，如拥有国际一流生产设施的中大制衣总厂，产品深受欢迎的中大饮料公司，为外经贸企业提供服务的中介企业——中大国际货运公司、中大国际广告公司，科技密集型的中大电能公司，特种行业的中大房地产公司等。当前，宏观经济

参数趋紧，外经贸出口退税额滞后，退税率调低，利息率提高，外经贸出口经营环境极为不利，外经贸企业普遍亏损。但是，就在同行业外经贸企业频频告亏、外经贸经营环境极为不利的条件下，中大集团仍然连年获得了创汇、创利同步大幅度增长的良好局面。这是其多元化经营，多层次开拓发展的硕果，也是其“三个结合，一个在外”经营战略切实可行的佐证，可以说，中大集团的多元化经营使其基本实现了“东方不亮西方亮”的格局，带来了良好的经营效益。

### （三）集团化

企业集团是建立我国社会主义市场经济发展的客观需要而出现的一种新的经济组织。组建企业集团的目的是要使企业集团规模经济最优化，实现其最佳的社会效益和经济效益。企业集团具有促进企业组织结构的调整，推动生产要素合理流动，形成群体优势和综合功能，提高企业国际竞争能力等优点。

企业规范化的要求，企业集团应由核心层、控股层、参股层、协作层等四个层次的企业组成。中大集团以中大（集团）股份有限公司为其核心层企业，拥有控股层企业 23 家，参股层企业 35 家和协作层企业 60 多家。其中，有生产型企业，也有经营型企业（其中国外企业 6 家），也有能为集团各企业提供融资的企业财团。可以说，今日中大已发展为集贸、工、科、商、融为一体的企业集团，基本形成了“一业为主，多层次经营，多方位开拓发展”的综合型企业集团。

中大集团在注重不断提高自身实力的同时，还采取联合、兼并的方法来加强其发展。根据形势发展的需要，一个以中大集团为龙头，联合浙江省技术进出口有限责任公司、浙江省对外贸易公司，组建浙江中大国际企业集团的方案正在形成。中大国际企业集团形成后，其国际贸易与企业实业规模将进一步扩大。预计中大国际企业集团形成后的进出口额将超过 10 亿美元，人民币经营额将超过 100 亿元。

新成立的中大国际企业集团的内在优势在于各联合、兼并企业内在结构所具有的互补性。首先，市场结构互补性。原中大集团公司拥有多年的服装、纺织品及其它各种产品的出口市场与经营优势，在进口方面却由于各种原因明显滞后。在国家外经贸出口形势趋紧的条件下，单一出口市场的发展容易受汇率、国家宏观政策调整的影响。浙江技术进出口有限责任公司与浙江省对外贸易公司有较广泛、稳固的进口业务渠道，年进口额合计达 5 亿多美元。浙江中大集团公司与浙江技术进出口有限责任公司、浙江省对外贸易公司联合，可以在出口与进口业务、国外市场与国内方面作一有机的结合。其次，经营内容结构互补性。原中大（集团）公司主要以出口服装，纺织品业务为主，而技术进出口有限责任公司、浙江省对外贸易公司以机电产品和技术产品的出口为主。两类商品的性质不同、生产原料不同、生产周转期不同，影响两类商品的经济因素也不同。因而它们不容易同时受某一宏观经济因素或突发事件的影响，这有助于增强企业的抗风险能力。当然，三家公司的联合带来整体规模的扩大，商誉的提高与经济效益的提高，这是联合、兼并的共性优势，不在此赘述。

### （四）国际化

国际贸易是指一国对另一国有关商品与服务的出口或进口，而对外经济贸易则是指主权国家对外国有关商品或服务的输出或输入。这里，国际贸易

与对外经济贸易的区别是从某一角度审视一笔具体的业务，从本国的角度则为对外经济贸易，从全球的角度则为国际贸易。传统的外经贸企业接受国家的计划安排，本国有什么，或者说本地区有什么就出口什么，同时外经贸企业享受着对外经济贸易的垄断经营权，因此，其经营是垄断的对外经济贸易，而非国际贸易。这种经营方法虽然起到了联结国际市场与国内市场的纽带这一最起码的作用，但从国际企业的角度，它没有以全球为其经营目标来谋取最大的社会效益与经济效益。而国际化经营则要求国际企业以全球为其目标市场，根据市场需求，不断地将商品或服务从一国出口或进口到另一国。这里的一国可以是对商品或服务有需求的任何一国，而不仅仅指企业所在国或所属国。

中大集团以“国际化”为其重要的经营战略目标，以国际市场为其主战场，辅之以“营销在外”的经营措施，改变过去那种“对外经济贸易”经营法为“国际贸易”经营法，确立“大市场，大外经贸”的观念，先后在国外创办了6家经营性企业，同时派出思想过硬业务素质好、作风扎实的国际贸易人员奔赴世界各地，开拓市场，改“对外经济贸易”为“国际贸易”。通过多年的调整，中大集团海外经营额已占公司创汇总额的30%以上，为公司以全球为目标市场来谋取最大的经济效益打下了坚实的基础。

总之，中大集团公司的发展坚持了两路并进的方法，即：通过企业“四化”尽快发展壮大自身实力的同时，走联合兼并之路，使企业发展呈跳跃式前进。

#### 第四节 加强思想政治工作 增强企业凝聚力

企业转换经营机制，实行股份制组织形式，使原来国有企业单极、集中、模糊的产权关系变得多极、分散、清晰。但是，股份制的引入并不能将计划经济条件下长期形成的不合理的用工制度、分配制度和守旧的职工观念等一切问题在一夜之间解决。企业要深化内部改革，加快企业制度创新，就必然要解决改革不合理的用工制度和分配制度等问题。而这方面的改革，直接会涉及国家与企业、企业与职工个人、以及职工相互之间的利益分配格局，因而，它必然会撞击那些落后、守旧的观念，容易引起职工的思想波动。为了确保企业深化改革的顺利进行，必须加强思想政治工作，增强企业凝聚力。

##### 一、加强思想政治工作

企业深化内部改革，必然会涉及到国家与企业、企业与职工个人的利益格局的调整。这必然又会引起职工的思想波动，特别是在新旧体制磨合，思想观念存在普遍滞后的今日。为了确保企业改革的深化，中大集团在转换企业经营机制的同时，注意加强思想政治工作。例如，1993年公司作出了一项内部分配向一线外销员倾斜的决议，消息传出后，部分职工反映强烈，阻力较大。公司清醒地认识到，如果运用行政手段执行这套新的分配方案，势必会产生很大的副作用。于是公司及时开展一次教育宣传月活动。在一个月的时间里，党委、党支部、团委、工会先后召开100余人次参加的各类座谈会。通过耐心细致的宣传教育，使广大职工真正认识到了公司加大分配制度改革力度的实际意义，较好地统一了认识，保证了公司新的分配方案的顺利出台与贯彻实施。

其次，保证企业正确的发展方向需要加强政治思想工作。企业在其经营

和发展过程中，既要确保国有资产的保值增值，又要兼顾股东的利益及职工的利益。不同的利益主体，对企业的发展往往会有不同的认识，追求的目标也会有一定的差异。1992年，董事会通过了企业以实业化、多元化、集团化、国际化为发展方向和目标的决议，对此部分职工和股东有不同的认识。这主要涉及到是只求效益，还是既要讲效益又要多为国家出口创汇；是急功近利，还是既要合理兼顾股东及职工的利益，又要着眼企业的长远发展等重要问题。面对各种议论，中大集团一方面坚持股东会的决议；另一方面，加强宣传，积极引导，帮助职工摆正局部利益与全局利益、近期利益与长远利益的关系，最大限度地使广大职工的思想认识统一到董事会的决议上来。经过近四年的运行，这套方案证明是正确和有远见的，它使集团公司年进出口额从不到1亿美元上升到1995年2.7亿美元，利润翻了两番以上，公司出口创汇额在浙江省出口企业排名从第11位上升到1995年的第3位，在全国进出口额最大的500家企业的排名也从1993年的186位上升到1994年的107位。企业的实力进一步得到了增强，职工和股东也获得了较大的利益。更重要的是企业向多元化、集团化、国际化的方向发展迈出了重要的第一步，为企业更长远的发展奠定了基础。

第三、“两个文明”一起抓需要思想政治工作。社会主义市场经济条件下的企业，不但要求重视物质文明建设，同时也需要搞好精神文明建设。企业改制三年多来，公司根据企业发展的需要及职工的思想实际，为增强企业职工的凝聚力，公司每年开展一次思想教育月活动。1993年4月，针对当时人员流失的状况，中大集团公司开展了以“树立主人翁思想，爱本职工作”为主题的思想教育月活动，要求党员干部分别谈话三次以上。通过一个月的教育活动，基本上稳定了人心，增强了企业凝聚力和向心力。1993年5月到现在，尽管其它外经贸企业仍不时有人员流出，而中大集团公司这一期间人员不仅没有流出，反而不断地进入。

1994年5月，公司开展了“向先进典型学习（当时是向刘玲英学习），从我做起，为中大发展添砖加瓦”为主题的宣传月。1995年7月，公司开展了“反腐倡廉，做一个廉洁奉公的好职工”为主题的宣传月。这些活动，都取得了较好的效果。特别是反腐倡廉工作，经过谈话；做工作，有一些干部将收受的一些钱与物积极主动地交给了组织。实践证明，通过教育活动，提高了职工反腐倡廉的意识。

同时，公司对职工中涌现出来的先进事迹及时加以表彰和宣扬，努力在企业内形成奋发向上的良好环境。在企业的精神文明建设中，公司万分依靠大家的力量，建立和实行思想工作责任制，逐步形成了一级抓一级，一级管一级，党、政、工、团组织齐抓共管思想工作的良好局面。此外，公司还通过工会和团委，定期组织职工参观游览和文体娱乐活动，丰富和充实职工的业余文化生活。实践给我们这样一个后示，企业无论有多好的经济效益和多丰厚的物质待遇，都始终不能忽视精神文明建设。

## 二、加强党的组织建设和党员队伍建设

股份制企业党组织的自身建设和党员队伍抓得紧不紧，直接影响着党组织在企业中的地位和威信，也直接关系到党组织能不能更有效地参与企业重大问题的决策与管理。中大集团公司十分重视党的组织建设和党员队伍建设。这主要体现在以下几方面工作中。

一是建立健全各级组织，努力在企业中形成战斗力强的党组织体系。公

司党委根据公司业务扩大，自属企业不断增加，党员工作调动比较频繁的特点，做到了新建一个企业，在配备行政班子同时配备好支部班子并做好党员力量的调配，确保每个企业都有党的组织。如中大制衣总厂远离公司，在刚开始组建时就成立了党支部，并由公司一位副总经理、党委委员兼任党支部书记，积极发挥党组织的战斗堡垒作用，为克服各种困难，圆满完成总厂的建设提供了保证。目前，党委直属的党支部已由改制前的3个增加到12个，对党支部成员和党小组长，坚持随缺随补，并力求把责任心强、群众威信高，有一定党务工作经验的党员摆到党支部正副书记及党小组长位置上。同时，还增设了一名专职党委副书记，使公司党的工作做得更细致、更扎实。

二是重视党员教育，提高党员队伍的素质。公司注意合理安排时间，大力抓好对党员教育内容、人员、时间、效果的落实。在对党员的教育方法上，重点坚持过好党的组织生活，基本保证每月有一二十党日活动。同时，努力使党员教育的形式多样化，既有集中学习，也有组织党员进行调查、参观、游览等丰富多彩的形式，使对党员教育能更加形象、生动。内容上，主要突出党的基本知识、党的方针政策等，并结合业务和企业发展的要求，适当组织党员学习现代企业制度、法律等方面的知识，丰富教育内容。与此同时，还注意树立先进典型，使广大党员学有榜样，赶有目标。

三是抓好发展新党员工作，不断扩大党员队伍。公司对新党员发展工作支持做到有布置、有要求、有督促、有检查、常抓不懈，成熟一个发展一个。尤其注意培养和发展外销业务员、业务骨干及中层干部，从思想上关心他们的成长，有意识让他们参加一些活动，如上党课，学邓选，开展各种座谈等，增强他们对党组织的向心力。另外，中大还注意吸收党员大学生进公司，基本条件相同时，党员大学生优先；注意吸收社会上有业务能力的党员进公司。因此，公司党员人数发展很快。1992年，公司只有52名党员，到1995年，公司党员为99名。三年中，公司党员增长率为83%，而公司员工的增长率仅为35%。可见，公司对党员队伍建设的重视。

四是加强班子自身建设，进一步提高党委成员开展党的工作，参与决策、管理的水平和能力。班子自身建设的好坏，不仅会影响党委政治核心作用的发挥，还在一定程度上对企业的兴衰有直接影响。因此，中大集团把班子自身建设始终摆到了十分重要的位置，并着力抓了两个方面的事情：一方面抓自身领导素质的提高。提出班子成员要做到“三熟悉，一具有”，即要熟悉党务工作，熟悉业务工作，熟悉管理工作，具有参与决策企业重大问题的能力。为此公司制订和坚持了学习制度，在班子中形成了向书本学、向职工学、向专家学、彼此间互相学的良好风气，不断丰富了党委成员的理论知识，提高了思想水平。三年多以来，公司党委成员在各类报刊杂志上先后发表了20余篇有关党务工作、现代企业制度、企业决策和管理、人才培养等方面10多万字的文章。另一方面，重视自身表率作用，要求党员、职工做到的，自己带头做好。在作风上，开诚布公，互相尊重、相互关心，“同唱一台戏”。在工作中，坚持把企业利益放在第一位，以忘我的工作精神及较丰富的知识，较强的决策、管理能力得到了广大党员及职工的尊敬与赞扬。

总之，公司在深化改革、转换经营机制的同时，加强思想政治工作，加强党的组织和党的队伍的建设，重视领导班子自身素质的提高，为企业发展提供了思想保障与良好的内部环境，增强了企业凝聚力和向心力。

## 第八章 国有外经贸企业 制度创新的深化

从当前我国情况看，国有外经贸企业制度创新的形式宜采用公司制，即有限责任公司和股份有限公司，以适应社会主义市场经济发展的需要。但是，企业组织形式的确立，不等于企业制度创新行为的终止，无论是以有限责任公司或是股份有限公司为其形式的外经贸企业，组织形式的确立，仅仅是其制度创新的起点。国有外经贸企业制度创新的深化，笔者认为可从“两个观念转变”和“一个方向”努力。“两个观念转变”主要是指从“商品经营”向“资本经营”的观念转变，从“粗放经营”向“集约经营”的观念转变，“一个方向”是指有条件的大型国有外经贸企业应向“综合商社”方向努力。

### 第一节 资本经营

#### 一、资本的概念

资本不是物，它是以物为媒介的能给所有者带来增值的价值，资本不是资本主义社会的专利，在社会主义市场经济中，“资主”、“资产”与“资本”三者并非是完全相同的概念。如果用公式表示， $资产 = 负债 + 资本$ （所有者权益）。也就是说，企业的资产不等于它的资本，企业资产中除了包括资本金和资本增值部份外，还有负债形成的资产。在有限责任公司制度中，企业必须以其“资本金”来承担经营风险。市场经济是由市场对资源配置起基础作用，而市场对资源的配置和调节，其机制正根植于经济主体的物质利益和企业追求最大利润这一原动力的基础上，否则，市场机制无法发挥相应的激励和调节作用。党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》、以及国家颁布的《公司法》和财会《两则》，都明确地引用了“资本”这一概念。

#### 二、由商品经营向资本经营观念的转变

商品是用于交换的劳动产品。它具有使用价值和价值两个因素。使用价值是商品的自然属性，即能满足人们某种需要的物的有用性。商品的价值是凝结在商品中的劳动，它只有通过交换才得以体现。商品的交换价值是商品价值的表现形式。对于商品所有者来说，商品的使用价值与商品的价值两者不能兼得”商品经营则是指以实现商品的价值为目的的一种经营方式。它属于简单商品经济的范畴，即商品生产者或商品经营者生产或出卖商品是为了购买其他商品，以满足自己需要的目的。而资本经营则不同，它是以实现资本的增值为目的的一种经营方式，它属于一种较高层次的商品经济范畴。

社会主义市场经济条件下国有外经贸企业的经营活动。与传统计划经济条件不同，它应该是商品经营与资本经营的统一。也就是说，在商品经营、满足市场需要的同时，要做到资本的保值和增值，须通过商品经营的方法来实现资本经营。一般来说，在企业的发展过程中，其初级阶段的资本经营往往寓于某种单一类型的商品经营中。企业通过辛勤努力，增产节支，使资本得到一定的积累，这样的企业，是简单的资本经营音。但是，当企业有了一定的基础，有了一定的经济实力和信誉后，从而就产生了一种进一步经营扩张的可能。激烈的市场竞争会促使企业不断增加投入：以扩大规模，更新设备，提高技术，使自己得以保持或增加市场占有的份额。同时、为了减少风

险，增加机遇，企业必须由单一经营扩大到多种经营，广开经营门路，这也必须进一步增加投入。在这种情况下，企业虽有一定的实力和信誉，但单靠自身已有的积累是不能满足新的经营方式的需要；依赖单一的信用贷款方式融资，也满足不了与新的经营方式相适应的资金需求。因此，随着资本投入量的大幅度增加和信用条件的逐步改善，企业就需要拓宽融资渠道，采取多种融资方式。企业以远远大于自身实力的资本经营，使资本得到更为迅速的增值。这时，企业跨入了复杂的资本经营者的行列。在复杂的资本经营的情况下，企业的高层领导者，必须把自己的视野和主要精力，适时地从单一商品的生产经营活动中超脱出来；必须把许多属于微观性质的工作，如生产管理、购销工作，交由下属的厂长、经理去做，而把自己的经营思路放到相对宏观的层次上，重视各种宏观的、区域的、产业和行业的宏观信息研究，着重考虑投资决策问题和加强资产的监督管理。这样，企业的高层领导将主要从事资本经营。实行由商品经营到资本经营的转变，对于已经有相当规模的企业来说，是不可避免的。我国一些国有外经贸企业已经自觉不自觉地经历着这样的转变。

由商品经营到资本经营的转变，当然并不纯粹是转变观念的问题，因为这样的转变还涉及一系列其它问题的变化，例如：产权制度的完善，国有资产管理机构的健全，企业组织管理制度的创新，企业融资渠道的拓宽等。但是，企业高层领导观念的转变对企业的发展是至关重要的。就像是吴仪部长所说的：“为什么同一个行业，同样规模的企业，同样的外部环境，有的企业盈利，有的亏损，实践经验告诉我们，最关键的是人才问题。一个好的企业可以被不善经营的人搞跨，而一个亏损企业也可以被一个精明的人救活。因此要选好人，用好人，通过配备勇于开拓进取、具有市场经济头脑和有丰富经营管理经验的领导班子，确保外经贸企业在激烈的竞争环境和困难的经营条件下求得有效益的发展”。

## 第二节 集约经营

集约经营是李岚清副总理在 1994 年秋交会期间首次对外经贸企业提出的要求，其内容主要是通过集中经营某类商品的途径，以达到节约经营成本与经营费用，获取规模经济效益的目的。集约经营的核心内容与理论基础是规模经济。粗放经营是指新旧体制交接时期，宏观上政府和行业间对外经贸企业缺乏有效的调控，微观上外经贸企业内部管理不力，外经贸经营秩序混乱而引起的高费用、低效益的经营状况。外经贸企业要走出困境，关键是在加强经营管理上下功夫，挖掘内部潜力，转变观念，变粗放经营为集约化经营。这是国有外经贸企业制度创新深化的重要内容之一。

### 一、集约经营的理论基础

集约经营的理论基础与核心内容是规模经济。对外经济贸易的规模经济效益来自于其规模经营。它是指从事对外经济贸易的企业规模较大，专业化分工协作较好，联合程度较高，经营实力较强，通过生产要素的优化组合与配置，实现规模经济效益。应该指出的是，对外经济贸易规模经营并不等于对外经济贸易经济效益，规模经济理论认为，只要生产要素投入的价值量小于产出的增值量，随着生产和销售规模的扩大，生产要素投入量的增加，经济效益就呈递增趋势，企业就可追加生产要素的投入量，继续扩大生产和销售

规模，直到边际成本和边际收益相等。此时，企业生产与经营有可能实现利润最大化。当企业生产要素的投入继续增加，投入价值大于产出量时，边际收益就会呈现递减趋势。也就是说，适度的外经贸规模经营可以产生规模经济效益，而不适度的规模经营则会产生规模不经济的负效应。但是，具体到一个企业、一个行业，或一个部门而言。究竟怎样的规模是适度经营，怎样的规模又是不适度的不经济经营呢？就笔者个人观点，对外经济贸易的适度经营应与国际市场供求状况相适应，与国际市场的总体经济相联系。也就是说，外经贸企业的生产或经营规模的确定，具体应根据国际市场的总需求量、本企业产品现在和将来一个时期内在国际市场的现实与可能的潜在的区位和份额、本国与贸易伙伴国的有关政策与管理体制、企业的经济实力、产品的生命周期和可替代性、产品生产与销售或行业的垄断程度，以及其它影响供求曲线变化的因素等。只要适合市场的需求状况，并且企业拥有超过其它竞争者的优势，那么，这种规模优势就能转化为更低的边际成本和更高的市场份额，从而产生更高的对外经济贸易规模经济效益。

规模经济理论强调，各国间基本经济特征的差异（如要素禀赋差异），只是国际间发生贸易的一个原因之一，只要规模经济存在，即使是两个技术水平和资源条件完全相同的国家，也照样可以发生专业分工和进行贸易。一国或一个企业一旦以猎取规模经济为目标开始在一个行业或一类产品中进行大规模生产或销售活动，哪怕启动之初规模优势十分微弱，但这种优势将随着生产和或销售的扩大而滚雪球般地增大，最终至少有一国或一个企业达到专业化水平，实现其规模经济效益。规模经济的存在意味着，即使是两个经济情形酷似的国家也可以从贸易中获利，这种贸易利益是区别于任何比较利益而独立存在的。当两国要素禀赋结构相似，且规模经济占重要地位和产品高度差异化时，从生产规模化和产品多样化中获得的好处就会超过常规的比较利益，成为贸易利益的主要来源，而且，在这种情况下获得的贸易利益几乎不受要素收入分配效应的影响，每个交易者都能从贸易中获益。

## 二、集约经营的必要性

实行对外经济贸易的集约经营，符合当代国际市场竞争的性质与特点。70—80年代以来，随着科学技术的日益进步和社会生产力的迅速发展，世界经济发展趋向区域一体化和区域集团化，国际贸易已具有区域垄断和跨国集团垄断的性质。90年代以来，这种性质的表现更为明显。欧共体统一大市场、北美自由贸易区、亚太松散经济合作区三个区域集团的相继形成，跨国垄断集团在世界贸易中的份额高达80%。在这种垄断条件下的集团竞争，与20世纪初的垄断资本主义阶段的垄断竞争相比，两者间不但存在量的差别，即资本在生产和流通领域内集中和集聚的程度更高，而且在质的方面也有区别。在垄断竞争条件下，资本可以凭借垄断集团在资金、技术、管理等方面的垄断集中的比较优势，能够在更大范围内控制其生产和流通规模，获得规模经济效益。在出口方面，它们通过卖方垄断高价，也就是大大高于国际价值的国际市场价格攫取更高的超额利润，相反，在进口方面，它们通过买方垄断低价，即大大低于国际价值的国际市场价格来获取更多的垄断超额利润。在这种形势下，如果我们的外经贸企业不注重规模经营，则在国际市场经营活动中，势单力薄，难以在国际市场竞争活动中取胜。

在我国10000多家国有外经贸企业中，绝大多数属中小型企业，它们资本金少，经营规模小，出口创汇能力弱，经营成本高，抗风险能力低。从1995

年浙江省地市级外经贸企业情况看，一方面由于国家出口退税额不到位和人民币升值等因素制约了外经贸企业的营利，另一方面，也是更重要的原因，企业普遍经营规模小，经营成本较大，不能从经营中获取规模效益。1995年1—8月，11个地市的72家外经贸企业中，有40%的企业亏损。在19家省级外经贸企业中，有10家为亏损企业。可见，经营规模狭小已是制约我国外经贸企业生存与发展的重要因素。

### 三、如何集约经营

首先，企业高层领导要转变观念，正确认识集约经营的重要性，正确处理经营规模与经济效益的关系。在提高经济效益的前提下扩大经营。经营规模与经济效益二者是对立的统一，它们之间既有统一的一面，又有矛盾的一面，规模以效益为基础，没有效益的规模是不能持久的，效益又总是同一定的规模相联系，没有一定的规模，就难于取得理想的经济效益；但规模并不等于效益，如果不顾客观条件盲目扩大经营规模，大搞挂账经营、亏损经营，结果必然是低效益。而且，这种经营规模越大，积累的矛盾与问题就会越多，对经营效益的危害就会越深，反过来又会制约经营规模的发展，形成恶性循环。因此，强调规模与效益的统一，就是要以规模带效益，以效益促规模，做到在自负盈亏和保证经济效益的前提下扩大经营。

在转变观念的基础上，企业要大力调整出口商品结构，向优化结构、提高质量要规模与效益。不断提高高技术含量、高附加值制成品出口的比重、扩大机电产品出口，提高轻纺产品的档次和加工程度，通过出口商品结构的优化和质量档次的提高促进外经贸经营向集约化、效益型方向转变。外经贸企业在对其经营商品分类、比较的基础上进行排队，应砍掉那些成本高、经营金额不大、不合理占用资金或配额的商品，转而开发、经营新商品。

加快企业自身改革，转换经营机制，向改革要规模与效益。在外部环境十分严峻的形势下，外经贸企业求生存、求发展，关键在于深化改革、转换机制。加强管理。加强企业管理与深化企业改革是相辅相成、相互促进的。当前，由于人民币汇率升值、出口退税滞后或不到位、退税率调低，外经贸企业优惠贷款利率取消等因素的制约，外经贸企业成本、效益与经营规模的矛盾更加突出。这是推进外经贸规模经营和横向联合的好时机。对经营不善的企业要进行破产式合并，推动资产和人员向优势企业流动，优化资源配置。

坚持一业为主、多种经营，向综合运筹要规模与效益。在扩大出口创汇的同时，积极开展进口贸易、对外经济技术合作、国内贸易和实业化建设以及进行有效益的项目投资等，实现国外、国内两个市场一起上，两种效益一起抓的发展目标。实践证明，凡是综合运筹工作做得好的外经贸企业，整体实力和抵御风险的能力就强，经营规模和效益就都能同步增长。切实加强管理，挖掘内部潜力，向管理要规模与效益，管理水平的高低，从根本上决定着企业的发展。过去，外部宏观环境对外经贸企业的倾斜，往往掩盖了企业自身的管理问题，但1994年开始实行的外汇体制改革，为各类外经贸企业创造了相对平等的竞争环境，加之当今宏观经济趋紧的制约，企业内部管理方面的一些问题，如资金运筹能力差、成本控制能力低、产品经营不稳定，费用开支不合理、国有资产隐形流失、劳动纪律松弛等问题就较突出地显露出来。这些问题严重制约了外经贸企业的发展。因此，加强管理、控制进出口经营成本是企业经营上规模、增效益的核心问题。

当然，外经贸企业实行集约经营，除了企业本身在管理体制、经营机制、

发展战略等方面实行有意识的政策倾斜外，国家宏观方面的贸易政策、财政政策、税收政策等均是影响外经贸企业能否实现集约经营的重要因素。当前，由于受新旧体制交接的影响，国家对外经贸的宏观调控与我国外经贸的发展是不相适应的，这主要表现在：（1）贸易经营秩序混乱。在外经贸经营权普遍下放后，相应的约束机制还没有建立起来，许多外经贸企业竟相对内抬价、对外压价。以园参出口为例 1984 年每吨园参出口可创汇 5.49 万美元，而后单位园参出口创汇额逐年下降，1993 年出口一吨园参仅创汇 1.11 万美元，也就是说，1993 年出口 4.95 吨园参的价格才相当于 1984 年出口一吨园参的价格，等于出口一吨园参白送近 4 吨园参。这种经济效益的流失，除了与市场供求状况和企业经营策略有密切关系外，不能否认它与贸易秩序混乱不无关系。（2）政府对外经贸经营活动的宏观管理的传导机制尚未形成。在建立社会主义市场经济的过程中，贸易经营权由集中走向分散，政府传统的对外经济贸易经营活动由直接管理向间接管理过渡，宏观调控主要靠关税、配额、许可证和指导性计划等符合国际惯例的调节手段。但由于市场体系还不健全，市场的功能还不能充分起作用，企业体制还没有完全符合市场经济的要求，企业面对市场信号的自我组织和自我调节功能不健全。政府对外经贸的宏观间接管理缺乏有效的传导，这势必会形成放一乱一收的恶性循环。我国的市场经济是政府主导型的市场经济，这种市场经济需要政府有目的的、主动的干预和宏观管理。这种管理的传导媒介，笔者认为，在对外经济贸易领域就是综合商社，通过综合商社的行为来调整、引导规范整个外经贸领域的市场运作行为。

总之，对外经济贸易的集约经营可以实现生产要素的有效配置，降低生产经营成本与费用，实现对外经济贸易的规模经济效益。集约经营不但与企业自身的管理与决策有关，而且与政府对外经贸的宏观管理也有关，但归根到底它取决于自身的综合实力，取决于企业高层领导的综合管理素质。

### 第三节 综合商社

我国市场经济特征是政府主导型市场经济。这种市场经济类型与古典自由竞争理论下形成的市场模式不同，这种市场类型运行过程必须有政府对其实行主动的、有目的的干预和宏观管理。这种管理的作用点和传导点是寡头竞争主体，在对外经济贸易领域就是综合商社，通过综合商社的行为来调节、规范整个外经贸领域的市场动作行为。

大型国有外经贸企业具有许多优势，它集合了大量的具有丰富经验的贸易人才，具有良好的信誉和资金实力，在出口贸易方面有一定的经营渠道，是我国出口创汇的主力军。1994 年，我国出口创汇达 2346 亿美元，其中前 50 强企业进出口总额达 631.52 亿美元，占我国进出口总额的 26.7%。我国的对外经济贸易额已超过 2000 亿美元，接近日本的 1/3，与韩国持平，但就单个企业而论，与其它国家如日本和韩国比较，我国国有外经贸企业普遍存在着规模小的弊端。中化公司是我国最大的外经贸公司，1994 年其进出口额为 78 亿美元，但它仅相当于同年日本的住友商事进出口额的 17%。中国最大 500 家贸易公司的进出口额加在一起还不足日本 6 大商社的 14%，韩国 7 大商社的 73%。总之，企业规模小，制约了我国外经贸企业经济效益、人才、资金等各种优势的充分发挥。解决这一弊端的有效途径，就笔者观点，

就是组建综合商社。

### 一、综合商社概述

“综合商社是以贸易为主业，集贸、工、技、金融、信息等功能为一体的国际化、实业化、集团化的综合贸易公司。”它是当今世界上跨国企业集团的主要类型之一。日本的三菱、三井等9大综合商社和韩国的三星、现代、大字等8大综合商社是其代表。另一种类型是以生产制造业为主导，产品通过自己的直销渠道打入国际市场，如日本的丰田、松下和欧美的汽车、电子制造业等。为什么创建综合商社是解决国有外经贸企业规模小等弊端的途径，或者更确切地讲，综合商社是我国大型国有外经贸企业制度创新深化的目标模式呢？这是由我国大型国有外经贸企业所拥有的优势和综合商社所具备的基本特点所决定的。从总体来看，世界典型的综合商社的基本特点可归纳为以下几方面：

1、贸易规模巨型化 日本9大综合商社的进出口额与日本外经贸出口的50%以上，进口占60%以上。1993年在美国《幸福》杂志全球500家服务公司排名中，日本9大综合商社占据前11名以内，最小的兼松江商销售额为527亿美元，最大的三井物产销售额为1634亿美元，9大综合商社销售额达到103.2兆日元，其中国内批发额约占日本批发销售总额的10%左右。韩国8大综合商社进出口额也占韩国进出口额的50%左右。

2、客体多元化 综合商社经营的商品和经营范围相当广泛，如日本九大综合商社经营的商品品种达几万种，交易活动几乎触及从第一产业到第三产业的所有领域。日本是资源稀缺的国家，贸易立国是其基本国策。综合商社利用其优势，大力开拓国际市场，挑起推销钢铁、机械、化工、电子等行业产品和为产业界供应原料、燃料、机械设备及国内市场采购纤维、食品的重任，并通过资金、技术方面的支持，促进中小企业的现代化建设。用一句形象的话说，日本综合商社的贸易客体从方便面到导弹，几乎是无所不包，无所不容。

3、市场多元化 日本综合商社的交易活动以母国为基点，以全球为其经营活动范围，形成多元化的交易市场。综合商社的销售额的构成包括国内贸易、出口、进口及转口贸易等形式。日本综合商社1993年3月的销售额构成分别为国内45%，出口为14%，转口贸易为25%。国际间的销售占整个销售的55%。

4、企业关联化 综合商社参与并创建了垂直的、水平的及广泛的关联企业。目前，日本9大综合商社建立的机构网点已达上千个。如三菱商事通过其遍布全球的办事处、子公司组成的商业网，为世界各国的客户提供广泛的、综合性的优质服务。三菱商事现有55个国内以及113个国外子公司、办事处，另外，其海外子公司还有71个主要分支机构，全公司海外职员达13849人。住友商事在日本国内有46个店面和100多个关联公司，在海外83个国家和133个地区拥有137个店面和47个子公司，国内外员工达到1.8万人。

5、功能综合化 综合商社除了其贸易规模巨型化的功能外，还有许多的其他功能，如金融功能，投资功能、信息功能、高新技术开发功能和协调功能等。

综合商社的金融功能体现在全球和国内资金筹措的能力和对中小企业提供短期信用上。它们通过在国内、国际市场上发行股票、债券等金融工具，为本企业和国内中小企业融通和筹措资金。在综合商社的各种功能中，金融

功能是连接商社各种功能的纽带。可以说，没有综合商社的金融功能，就没有综合商社的存在与发展。从商社的贸易功能看，综合商社主要靠金融功能来支撑。1993年三井物产总营业额1600亿美元，自有资本不足营业额的5%，说明其巨型的经营规模主要靠金融功能来筹措大量的流动资金实现的，依靠巨额融资贷款来做贸易，是任何国家综合商社都遵循的一般规律。从综合商社与关联企业的关系看，综合商社之所以能联系千万家中小厂商，主要靠金融为纽带，把有关贸工科等关联企业紧密结合起来。如三菱商事全资子公司MC财务公司，1993年就为300多家关联企业融通资金，为公司以及关联公司的员工提供贷款，为客户提供24小时外汇交易服务，进行现货、期货等交易。从综合商社的投资功能看，商社进行大量的海内外与贸易有关的基础设施方面的投资，如仓储设施、码头等这些数额巨大的投资，这主要靠商社的金融功能来融资筹资。

为实现其金融功能，综合商社都有自己可依托或控制的金融机构。日本9大商社都有自己所属的银行集团。如三井物产等日本商社的长期贷款达到资产总额近10%，仅三井物产一家商社长短期贷款就高达4.5亿日元，加上销售债权22281亿日元，提供的信用额达26728亿日元，其规模与位次较低的城市银行的贷款大体上相等。商社巨额资金来源，主要来自银行。商社对银行贷款依存度住友商社为26%，三菱商社为23%。政府的进出口银行为商社提供低息长期政府资金，政府资金主要用于排在前几名的商社。商社自己也控制金融机构，这方面韩国商社比较突出。韩国8大商社都在商业银行占有股份。

## 二、综合商社与股份制的关系

综合商社是以一个有雄厚经济实力、有一定商贸实践经验与资金运作能力的现代企业牵头，以资金为纽带，在自由自愿、互惠互利的基础上，按照现代企业制度，采用股份制组织形式建立的企业集团。应该说，股份制与综合商社这种企业集团是两种具有互补效应的企业组织形式。综合商社能使众多的法人企业以资金联合为主要纽带，实行生产经营上的联合，发挥各成员企业在资金、生产、经营、技术、市场等方面的聚集优势，扩大生产经营规模，取得规模经济效益；而股份制则能进一步强化资金这一主要联结纽带的作用，使综合商社在运行过程中顺利地搞好资金的调集与利益的协调，科学合理地处理好产权关系与责权利关系，它是综合商社发挥出聚集优势的重要条件。因此，股份制在综合商社的组建、巩固和发展过程中，具有举足轻重的作用。

首先，按股份制止业组织形式组建的综合商社，能为商社的健康发展提供新型的产权关系和较为稳固的资金联结纽带。通过建立商社核心企业对紧密层、半紧密层及松散层企业的控股，参股，以及各成员企业之间的相互参股这种新型的产权关系，可以使成员企业联结成资产经营一体化的经济实体和彼此利害与共的利益共同体，从而，使综合商社既能提高企业集中程度和改变管理关系，又能形成新的产权关系和有效的经营机制、风险机制，促进商社管理机制和财产关系的协调。

其次，按股份制企业组织形式组建的综合商社，有利于处理好商社与地方的利益关系，打破条块分割。股份制经济的基本原则是“风险共担，收益共享”，在正确评估各成员企业资产的基础上，划分股份，明确所有者权益，各所有者凭股份的大小分享应有的红利，从而，有利于协调好成员企业的经

济利益，使企业集团按照互补效应和整体效应的要求，形成真正高效率的专业化协作体，发挥最佳综合能力，获得规模经济效益。

再次，按股份制企业组织形式组建的综合商社，可以推进产业与金融业的结合，强化企业集团的金融投资功能。实行股份制的综合商社可以设立内部财务公司，通过发行股票、债券、吸收社会闲散资金，为商社投资提供所需资金，从而实现了对所需投资企业或行业的控股、参股，达到生产要素优化组合的目的。

### 三、中国组建综合商社的基本模式

根据目前资料，世界各国和各地区综合商社的发展，大体可分为两种模式；一种是以日本综合商社为代表的自然发展模式；一种是以韩国、泰国，台湾、土耳其、巴西、菲律宾、美国等为代表的政府推进式的发展模式。

综合商社的自然发展模式从 19 世纪 70 年代开始在日本形成，历经单纯进出口贸易阶段，贸易、金融、产业功能相结合的综合化经营阶段，以及国内国际一体化经营发展阶段，由萌芽到成熟用了 100 多年的时间。综合商社的政府推进模式从 70 年代中后期开始形成，从产生到成熟只用了 10 多年的时间，综合商社的政府推进模式从其产生之初就站在大规模贸易额、综合化、集团化、国际化的发展制高点上，因此，它具有高起点、规范化，组建时间短、见效快的特点和优点。我国国有外经贸企业组建综合商社的基本模式，笔者认为宜采用政府推进模式。

综合商社政府推进模式的形成有其产生的客观基础。实行这种模式的国家 and 地区（除美国以外）都属于政府主导型市场经济体制，政府对经济的调控能力很强，调控手段比较完备，市场规则已经形成。我国的市场经济是建立在传统的高度集中的计划经济基础上，经过 16 年市场取向的经济改革，开始逐步形成市场经济体制的基本框架。这使它不能不带有强烈的政府主导型市场经济的色彩。在我国，政府对宏观经济的调控手段正在形成和完善之中，企业正在逐步适应有调节的市场经济运作程序。所有这些都是我国采取政府推进式组建综合商社的客观基础和条件。同时，我国经济发展所处的阶段也迫切需要由政府快速推动组建综合商社。经过 16 年的改革开放，中国一些产业部门已初步完成了进口替代过程，开始向出口导向型经济发展阶段过渡。但目前这些产业还不具备或不完全具备独立走向国际市场的能力，需要有一些规模大、实力强、功能齐全的综合商社来推动这些产业完成由进口替代向出口导向型发展的转换。

我国综合商社政府推进模式的发展需要由政府制定规范化的综合商社的资格标准，并辅之以配套的支持政策。所谓标准就是指综合商社对国家所承担的责任和所受的约束，所谓支持政策就是指政府为实现其目标给予综合商社发展所必备的外部条件。两首相辅相承、缺一不可。

第一，资格标准。政府根据组建综合商社的目的制定规范化的综合商社的资格标准。采取政府推进模式的国家 and 地区关于综合商社的标准主要有下列指标：公司自有资本额、出口额、出口商品结构、出口市场占有份额、海外机构等。这些都是有关出口导向型经济发展的主要指标。凡是符合这些标准的企业，均可指定为综合商社。

第二、支持政策。政府根据综合商社发展需要制定有力度的支持政策。支持综合商社发展的政策包括：税收优惠、金融优惠、贸易政策优惠、投资政策优惠、外汇政策优惠等。在政府的支持政策中，尤以金融优惠重要。在

综合商社的功能中，金融功能是连接各种功能的纽带。可以说，没有综合商社的金融功能，就没有综合商社的存在与发展。综合商社的巨额资金来源，主要来自银行。政府应允许商社与银行融合（包括持股、参股）；允许商社在国内外融通资金，对其海外贷款提供政府担保，自借自还；允许商社对中小企业、关联企业再贷款等。国家优先安排商社的信贷资金，并在利率上实行优惠，进出口银行优先保证向商社提供买方信贷或卖方信贷。

我国金融业垄断性较强。政府可以通过对商社的发展给予金融支持的措施来促进我国金融业的改革。改革实质上是对过时的旧体制的革命和新体制的创新，组建中国综合商社是一种创新，通过商社试点，创造新的金融体制和新的金融体制实现形式，使之适应中国市场经济的发展；创造出中国十几种金融机构的组织形式，实现产业资本、商业资本、金融资本的融合；这是市场经济发展的趋势，是不以人的意志为转移的。

实施政府推进模式组建综合商社与市场经济原则并不矛盾，它体现了政府主动调节市场的作用。政府通过制定统一的、公开的规范化的综合商社标准，使符合标准的公司取得综合商社的资格，不符合商社标准的公司，通过努力达到综合商社的标准。也就是说，企业能否取得商社资格的唯一条件是自身的综合实力是否达到政府规定的各项指标。综合商社资格的取得是竞争性的，同样，综合商社资格的保留也应具有竞争性，一旦公司各项指标变化后不符合标准仍将被淘汰。这样，政府推进模式的综合商社就不会形成传统体制下的经营垄断，而是形成有序的市场竞争。它体现了市场经济通行的公平竞争，优胜劣汰的一般原则。

#### 四、中国组建综合商社的基本原则

我国组建综合商社应坚持如下原则：

一是规范化原则 组建我国综合商社既要结合我国特色，又要符合国际规范，这就要求组建我国综合商社从概念到功能都要与国际通行的原则相一致，综合商社体制要与国际惯例接轨，不能降低标准或另搞一套。

二是通过试点循序渐进原则 试点起步是综合商社发展的基本方法，经过试点、总结经验、循序渐进、稳步发展，决不能一哄而起，一定要高起点、规模化，不图虚名、务求实效。这包括如下内容：试点起点要高，数量要少而精，审批权集中在国务院，试点的经验要上升为法规，使综合商社的发展纳入法制的轨道。

三是方案标准制定在先，操作在后的原则 既然采取政府推进式发展我国综合商社，政府就需要制定出严格的系统化的标准，以体现综合商社发展的公平、公正、公开、竞争、择优的市场经济原则。那个企业够标准，那个可先予批准为综合商社，成熟一个，试点一个，不搞地方、行业、部门的平衡和照顾。

四是坚持改革的原则 组建综合商社从微观上看是对我国企业制度创新的深化，从宏观上看是对我国宏观管理体制和传统的中央部门与地方、地方与地方、中央部门与中央部门之间关系的一场深刻的革命，涉及到对贸易、财政、金融、税收、外汇、投资等部门各个方面利益的调整。因此，需要改革意识和为国家整体利益而放弃部门利益、地方利益的心理上和体制上的准备。

美国综合商社是通过 1982 年贸易公司法案来推进的，贸易公司法案最突出的特点是一切不符合美国综合商社组建与发展的法律都要修改，对产生近

百年、对美国经济生活有重大影响的三部反托拉斯法的某些不适应商社发展的条款，都加以修正。这种改革精神值得我国搞综合商社时借鉴。就我国来说，现有的金融制度，现存的内外经贸分割制度，现存的税收和国有资产管理体制中不适应综合商社发展的部分和条款，都可以进行修正。这种修正可以授权国务院的综合部门进行，提交全国人民代表大会通过，作为法律实施。

五是国家要给予足够力度的支持原则 组建综合商社要有足够力度的体制上的、法律规范上的支持，以及诸如以上提及的包括金融、产业、贸易在内的各方面的优惠。

六是政府政策支持有时限原则 政府推进组建综合商社的特点是通过符合标准的公司承担政府规定的责任并给予支持的政策，迅速发展起综合商社。政府对综合商社的支持不是无限期的，一旦政府制定的目标实现，综合商社已经形成并在经济运行中发挥了预期的作用，政府对综合商社的支持政策也应随之消失。根据各主要国家的经验，政府对综合商社的支持时限大体在 10 年左右。

中国大型外经贸企业如“中大集团”等应抓住机遇，大胆创新，及时转换机制，积极快速地发展壮大自己，注重资本经营、集约经营，努力创造条件向综合商社方向迈进。

## 第九章 国有外经贸企业制度 创新与主业环境

企业生存和发展离不开一定的环境，环境的变化对企业有重大影响。企业面对广阔、复杂、多变的环境，要生存，要发展，就必须了解和研究所面对的各种环境因素，并且要有适应环境变化的能力。企业所进行的经营策划必须以环境为依据。

### 第一节 企业环境概述

#### 一、企业环境的含义

企业环境是指独立于企业之外，并约束和影响企业行为的因素和力量的集合。它包括企业的总体环境和企业的市场环境。企业的总体环境又称为宏观环境，主要由政治、法律、经济、社会文化、科技等因素组成。企业的市场环境又称为微观环境。它包括消费需求、消费水平、购买者的购买行为、中间商、竞争对手和社会公众等因素。企业的总体环境中有的因素直接对企业起着制约和影响作用，如：政治法律、人口，资源、科学技术和社会文化等。有的因素是通过市场媒介，对企业起着制约和影响作用。如：经济因素中的消费者实际收入，消费趋势和消费支出分配等。企业的市场环境是企业实现产品价值的外在条件，它的状态直接制约和影响企业的经营活动。

由于企业环境是一种“不可控制”难以预料的、不确定性的因素，因此，企业应下大力气去研究环境，适应并协调与不可控制因素的关系，充分利用企业自身的可控制因素去达到企业的预期目标。为此企业应建立必要的信息网，重视国家政策法令和各种市场营销信息的收集整理，及时判断分析环境给企业带来的机会与威胁，并根据环境因素的变化，不断调整自身的经营方

#### 二、企业环境的特点

##### 1. 变化性

无论宏观环境还是微观环境中的任何一个要素都不是固定不变的，而是不断变化的。如宏观环境中的政治法律、人口、技术等；微观环境中的竞争因素、市场因素等都在不断变化。这种变化必然影响企业的经营活动。国家银根松动就会使企业资金的来源变得容易一些，银根紧就会使企业资金周转感到困难。人口增加，需求量就随之增加，人口减少，需求量就下降。

##### 2. 关联性

构成企业外部环境的各要素之间存在着一定的相互关联性。一个因素的变化可能导致环境中许多因素发生变化，特别是宏观环境因素的变化所造成的影响尤为突出，如经济因素不能脱离政治因素而独立存在，同样政治因素也要通过经济因素来体现。企业外部环境各种因素的关联性，导致它们对企业经营活动的多元的综合影响，而且这些影响，一般来讲是不可控制的。

##### 3. 层次性

企业经营环境具有明显的层次性。它们是企业的地区环境，包括当地的市场条件和地理位置等。整个国家的政策法令，社会因素等因素，包括国情特点，世界市场条件等国内环境和国际环境因素。这几个层次的环境与企业发生联系的紧密程度是不相同的。其中政治、法律因素影响较为广泛、普遍，经济因素的影响较为直接，经济调节是影响企业经营活动经常的表现形式，

其他因素往往是通过经济因素去影响和制约企业经营活动。

#### 4. 差别性

不同企业的内外部环境存在着较大的差别。这种差别通常是由于企业所处的地理位置、生产经营的性质和政府对其所施行的不同的政策所造成的。这些差别在不同程度上，以不同的方式影响和制约了企业的经营行为。

### 三、西方企业的环境观

本世纪 60 年代以来，企业的竞争环境在全球范围内发生了重大变化。首先，企业活动发生的任何重大事件都有可能对企业产生某种直接或间接的影响。其次，即使在国内经济业务活动中，企业与其外部环境也要发生极其复杂的政治、社会、经济的联系。企业根本无从超脱其生存空间。再次，自 60 年代后期以来，西方经济开始步入低增长时期，但许多企业的生产能力仍在持续增长，并且新的企业也以惊人的速度在不断地诞生。“买方市场”可以说是现代企业大都要面临的一个经营背景。另外，技术革新的运用、传播以及完善程度的加快，对每个企业都提出了挑战，任何一个企业都不可能在某个领域里长时期占据技术垄断地位。所有诸如此类的情况，使得企业在其建立和发展过程中，必须实事和理性地对其所处的竞争环境进行分析和研究，以便拟定出有效的竞争战略并随时修正企业行为，提高其适应环境的能力。在这种背景之下，西方的企业在实践的基础上，逐渐形成了比较成熟的竞争战略环境观。根据环境分析的角度和所采取的分析方法的不同，西方战略理论中的环境观有传统分析和行业竞争环境分析之分。

1. 传统分析。根据系统论的观点，一切系统（严格意义上的开放系统）必须在一定的外部条件下才能存在，并与这些外部条件不断地进行物质、能量和信息的交换。对于企业这个人造系统而言，它是一个国家乃至世界范围这个大系统的子系统，这个更大系统中的政治、经济、文化、技术、社会制度以及市场经营环境因素等构成了企业的竞争环境因素。这些环境因素中，有些对企业竞争的影响是长期的、间接的、而有些则直接对企业竞争具有现实影响。由于存在着这种差别，对环境的分析就可以从宏观环境和微观环境两个方面和层次入手。

（1）宏观环境。企业竞争的宏观环境，主要包括政治因素，政府的政策法规、经济因素、文化背景和技术状况等。政治因素，主要体现在政权的稳定程度、社会变革、政权更迭、社会制度、外交倾向等方面。政策法规因素则指由政府制定的经济政策、法律、条例及其发育完善程度。经济因素是指影响企业竞争的外部经济因素、资源条件、人口的增长和分布情况、国民经济各部门结构状况、国民收入的分配情况、利率、汇率、以及税率调整、价格体系、对外经贸关系和经济的周期波动等因素。文化背景主要包括风土人情、价值观、审美观、教育程度、宗教信仰以及语言文字等。技术状况是指自然科学及技术科学的发展情况。所有这些环境因素的综合作用就形成了企业竞争的宏观环境。宏观环境虽然并不总会直接影响到企业的日常经营活动，但是，它对企业的长期、健康、稳定发展来说意义十分重大。

（2）微观环境。宏观环境对于国民经济中的所有企业来说，其影响在一定程度上是共同的。而对于具体的企业，怎样通过对竞争环境的分析，发现其自身的长处与短处以及外部环境中存在的各种机会和威胁，并能扬长避短，将是其在竞争中立住脚跟，求得生存和发展的关键所在。因此，企业在进行环境分析时，除了要分析宏观环境外，还要具体研究其所处的微观环境。

这里的微观环境主要是指企业竞争的市场环境。一方面，要对企业与其竞争者的市场地位予以分析，以明确本企业供应能力和优势劣势所在。另一方面，要研究消费者的购买能力、消费偏好、消费行为、市场容量及其潜力状况等。

2. 行业竞争环境，构成一个竞争战略的实质就是将一个企业与其环境建立关系。尽管企业的相关环境范围很广阔，但企业竞争环境中最关键的部分就是企业投入竞争的一个或几个行业。行业结构强烈地影响着竞争规律的确立以及相应的企业竞争战略的形成，这即是行业竞争环境分析的基本出发点。在有关的行业竞争结构分析理论中，迈克尔·波特的竞争结构五要素分析法最为典型。他在《竞争战略》一书中指出，一个行业的竞争状态取决于五种基本竞争力量：顾客讨价还价能力、供应商讨价还价能力、替代、现存竞争者以及潜在入侵者。这五种势力共同决定行业竞争的激烈程度以及行业利润率。处于行业中的某经营单位为了实现其在行业中处于最佳位置、实现自己的战略目标，必须能够抗击来自这五个方面的威胁（入侵威胁、被替代的威胁、买方的议价能力、供方的议价能力、现有竞争者的竞争——“延伸的竞争”）。因此，环境分析就是要通过对行业竞争结构的深入分析，明了企业竞争压力的来源，特别是要充分重视所谓“隐晦的压力来源”，因为对隐晦压力来源的认识可以使企业的优势及弱点突出地暴露出来，使企业在行业中的地位活跃起来，使企业可能获取最大报酬的领域清晰化，并且使行业发展趋向中最具有机遇和风险的领域暴露出来。从这里，我们可以看出，波特对企业竞争环境的分析较之传统分析方法来说更为具体和深入，对企业竞争战略的制定也更具现实意义。

## 第二节 企业总体环境

企业竞争的总体环境，包括政治、社会文化、经济和技术等因素。

总体环境对于每一个企业（或同一行业中的企业）经营上的影响可能不是直接的。比如，置身于某种社会制度下的企业在进行环境分析时，就可以将制度因素忽略掉，或者它也可以不太多地考虑社会文化传统以及技术经济发展情况及其趋势，而将注意力集中于对行业竞争环境或微观市场的分析。但是，这并不等于总体环境对企业经营就不重要。事实上总体环境对企业经营的影响是深层次的，从而是长久的。我们很难想象一个企业的经营活动如果超出了制度许可范围，违反了法律的规定，违背了文化传统和宗教信仰或不顾及经济技术的态势和发展方向，将会出现何种严峻的局面。同样地，当政治、社会文化、经济和技术环境向前发展和发生变化时，一个企业如果未能适应这种变化，其经营活动也必将无法进行，或者将使企业蒙受巨大的损失。

如果说考察总体环境对于企业来说，将付出巨大的成本代价，那么很可能，企业在其日常经营中真的就可以将总体环境忽略掉。但事实表明，研究环境相对于企业绩效而言是很经济的。这是因为，总体环境具有相对稳定或其发展方向可以预测的特点。比如拿政治环境来说。首先，一个社会的制度是相对稳定的。个别的突发事件一般并不足以改变一个社会的政治制度格局。制度的变迁需要经过长期的矛盾积累和各方面力量的积蓄。同时，通过对社会现象、政治活动的分析，企业也可以大体上对制度变迁的发展、发生情况有一个较为清晰的总体把握。同样地，经济环境、社会文化环境、技术

环境也具有类似的特征。

### 一、政治环境

政治环境主要是在不同程度上影响着各种组织的社会制度、政府的政策法令、执政党及其行为的混合物，同时还包括各种政治势力的相互斗争所带来的政治动荡或安定局面。在政治环境中，社会制度是更为关键的因素。因为社会制度的性质决定了企业组织的类型及其行为规范和经营原则，企业经营不可能无视或脱离特定的制度范畴。同时制度因素也在一定程度上决定了执政党的性质以及它在社会、政治、经济活动中的地位及其影响程度。

其次，执政党也是一个较为重要的政治环境因素。在同样的制度条件下，执政党拥有不违背根本法精神以外的对于社会生活巨大的影响力。这从西方国家政党执政更替中可以很清楚地看到。

另外，反映一个国家的社会制度性质以及执政党执政原则的较为固定的形式是政府的政策和法令。这些政策法令对企业的各种行为作出了规定。比如，国家的产业政策、投资政策、货币政策通常都会影响到企业的经营活动。而各种法律文件更对企业行为作了详尽的规范。这些也都是企业在进行环境分析时所要考虑到的因素。

### 二、社会文化环境

社会文化环境指的是社会文化传统、风俗习惯、教育程度、宗教信仰等因素。一个企业总是在一定的社会文化背景之下从事其经营活动的，因而，其活动要接受社会文化环境的规范。

1. 文化传统。文化传统的核心在于一个社会在其特定历史发展过程中所逐步形成的社会价值观念，价值观念，简单地说就是人们对社会生活中各种事物和现象的态度和看法。在不同的文化背景之下，人们的价值观念相差很大，从而影响着人们对企业经营行为的反应模式。因此，在一个乐于变革、富于冒险精神、比较激进的社会中和在一个注重传统、崇尚社会文化的社会中从事经营活动，企业就应采取不同的经营战略和措施。

2. 风俗习惯。风俗习惯是人们根据自己的生活内容、生活方式和自然环境，在一定的社会物质生产条件下长期形成并世代相传的成为约束人们思想和行为的规范。它在饮食、服饰、居住、婚丧、信仰、节日、人际关系等方面都表现出不同的心理特征、道德伦理、行为规范和生活习惯。了解一个社会的习俗、禁忌、避讳、信仰、伦理等是企业进行正常经营的一个重要前提。

3. 教育程度。教育程度是通过社会居民受教育的普及率、接受高等教育者占人口比重、文盲半文盲比例等一系列相关指标得以反映，教育程度在很大程度上影响着人们的消费模式及其变动。通过对教育程度的分析，可以帮助企业寻找到适合于自己的市场，并通过对教育程度变异的研究，及时调整其经营内容和方向。

4. 宗教信仰。世界上有许多宗教，不同的宗教有着不同的文化倾向和戒律，影响着人们认识事物的方式、对客观生活的态度、行为准则和价值观念，从而对企业竞争环境产生一定的影响。

### 三、经济环境

经济环境是指企业与外部环境的经济联系。它一般可分为宏观和微观两个方面。我们这里研究的主要是经济的宏观状况，如宏观经济的景气状况，收入水平及 GNP 增长率等。

宏观经济总是存在着一定的周期波动（萧条、衰退、恢复、繁荣）。无

论是整个经济还是个别行业结构性的繁荣和衰退，对企业的决策都至关重要。特别是在萧条和低增长时期，允许决策者进行战略决策失误的余地非常小。在繁荣时期的失误可能不会造成太多的损失，但在不景气的经济环境中，任何决策失误都可能给企业造成十分深重的打击。

GNP 的增长率及通货膨胀率是用于考察经济形势的重要参数。通货膨胀作为一种市场经济现象，其产生主要来源于整个国家经济政策的失误及经济生活中的失调累积。它对企业战略的影响是多方面的。发生通货膨胀意味着产品成本的提高，并可能导致产品价格的上涨。当竞争对手的技术与经营状况良好时，如果本企业的产品价格因成本推动而上升，将意味着失去很多的顾客和市场份额。采取何种战略来避免这种情况的发生，无疑是企业经营的重要任务之一。

收入水平。居民收入，特别是“实际收入”水平的高低直接影响着购买力的大小，从而决定了市场容量和消费者支出模式。因此，对于收入水平的分析也是研究经济环境的重要内容之一。分析收入水平，必须区分“货币收入”和“实际收入”，并以实际收入水平作为企业经营战略决策的主要依据。同时，在分析收入水平时，还应该注意社会各阶层收入的差异性以及不同地区、年龄和职业的收入格局。此外，就业情况、人口流动状况也不可忽视。失业率是西方国家用来衡量社会经济发展态势的重要指标。失业率的高低必然影响居民的收入水平的大小，进而影响市场的容量。

#### 四、技术环境

技术在这里泛指一切对企业经营有用的科学知识和管理知识。它包括新的概念、新的发明，新的工艺、材料等。新的科学技术及管理技术，如今对于企业的生存和发展正扮演着越来越重要的角色。它已成为一种新的，且极有价值的资本。

技术环境从多方面影响着企业。一方面，新技术所制成的新产品可以创造新的需求，并会创造出新的行业。创造新产品的企业无疑会成为这一行业的领头人。在利润率平均化之前，它可使企业获得超额利润；另一方面，新技术会降低企业产品的成本，提高企业的生产率，可使企业的产品及服务的价格下降，这无疑会提高企业竞争实力，扩大企业的产品市场占有率；另外，新技术的采用还可以使企业的产品和服务质量明显改善，从而扩大其用户。在国际贸易中，一个国家应用了新技术，则可以使其产品的国际竞争地位得到提高。当然，技术本身并非能决定企业的一切，但它是企业求生存图发展的要素之一。所以企业不能不重视研究本国及世界的技术发展情况，特别是与本行业有关的技术、专利情况，并能集中一定的力量进行新技术的研究和开发工作。

得天者，得天时；得天时者，胜乃不殆。

### 第三节 行业竞争环境

#### 一、行业竞争环境构成与特点

行业竞争环境对企业竞争具有直接的影响。尽管企业经营环境的范围很广阔，它包含社会的，也包括经济的因素，但企业环境最关键的部分就是企业投入竞争的一个或几个行业。关于行业竞争环境分析，波特提出竞争结构五要素分析法。从中我们可以较为清楚地看到行业竞争环境的构成及其特

点。波特认为，行业竞争环境一般由以下五个基本方面构成。

(1) 本行业中竞争者之间的竞争情况。它包括对各竞争对手竞争力的分析及本行业总的竞争激烈程度的分析。

(2) 消费者讨价还价能力。消费者往往构成直接的竞争因素。消费者的讨价还价能力的强弱无疑可以反证企业本身竞争力的大小。

(3) 要素供给者讨价还价能力。如同消费因素的情况一样，要素供给者讨价还价能力的大小，也反映出企业竞争环境的优劣程度。

(4) 行业新人的威胁。新的进入者或行业新人的多少，它们在行业中立足的可能性，也是影响未来行业竞争环境复杂化的重大因素。

(5) 本行业产品或服务的替代品情况。本行业产品有无替代可能性及替代品与本行业产品比较优劣程度，也是构成行业竞争环境的一个方面。

由于行业内部的竞争要基于其基础经济结构，五种基本力量的汇集直接决定了该行业的最终利润潜力，从而对企业经营状态发生直接的影响，同时，行业竞争环境中的五种势力并非固定不变的。实质上，随着时间的推移，五种力量的整体效应形成了连续的变动不定的行业竞争环境态势。

## 二、行业竞争环境的主要内容

### (一) 行业发展阶段及其发展趋势分析

行业竞争结构是行业各种竞争力量的基础。但是，行业的结构是变化的，而且往往会发生根本性的变化。因此，行业演变对战略制定就显得尤为重要，从而研究行业演变及其发展趋势就成为我们研究行业竞争环境的一项重要内容。

预测行业演变过程概念的鼻祖是人们所熟知的产品生命周期。其假设是行业要经过几个阶段——推出阶段、上升阶段、成熟阶段、衰退阶段。这些阶段定义为行业销售额增长率曲线的拐点。行业的增长由于产品的革新和扩散呈S型。行业平缓增长的推出阶段反映了克服买主的怀疑心理和刺激尝试新产品的困难。一旦产品破证明非常成功，许多买主涌入市场就开始了快速的上升阶段。最终总要达到挖掘产品的购买潜力阶段，快速增长及相关买主群的扩大陷于停滞，从而进入成熟阶段。最后，当新的代用品出现时，行业将逐步衰退。

当行业走过其生命周期不同阶段时，买主及买主行为、产品及产品变化以及企业竞争战略都会具有不同的性质。因而，认识行业的发展阶段，并在此基础上进行行业发展趋势的分析就显得特别重要了。所幸的是，尽管影响行业演变的因素很多，且其关系相当复杂，但在每个行业中都有一些这样或那样的可预测的动态过程。

1. 增长的长期变化。行业的长期增长率是导致行业结构演变的最普通的力量，行业增长是决定行业内竞争激烈程度的主要变量，并且决定了为保持市场份额而扩大生产过程的速度。这将会影响供需平衡以及进入者进入行业的机会。

长期行业增长的变化由五个方面的外部原因所造成。

人口因素。对于消费品而言，人口因素的变化是由买主群的大小以及收入弹性引起的。而对工业品而言，其影响则源于各个行业的产品生命周期。一个企业可以通过产品革新、新的营销方法、提供更好的服务来扩大其产品的买主群以克服消极人口因素。这些方法反过来又能扩大规模经济，使行业面向不同讨价还价力量的完全不同的买主群等，从而影响行业结构。

需求趋向。买主群的生活作风、情趣、价值观和社会条件等变化也影响到行业的增长。

替代品相对位置的变化。产品的需求受替代品广义的成本和质量的影响，从而影响着行业增长态势。

互补产品位置的变化。许多产品的有用成本和质量取决于互补产品、或与它们结合使用的产品成本、质量和可用性。深入了解互补产品和了解替代品一样重要。把趋势以互补产品成本、可用性和质量图解，可得出有关行业产品长期增长率的预测。

顾客群的渗透。行业增长率之所以非常高，大部分是由于增加渗透的结果，或者是向新顾客而不是向重复顾客出售产品的结果。但是，生命总有尽头、行业终将会达到完全渗透。因而它的增长率由更新需求决定。

此外，除五个外部因素外，产品变化也能改善行业与五个外部增长因素相关的环境，由此加快行业的增长。

2. 买主群的变化。第二个重要变化作用是行业面向的买主群的变化。因此，行业演变分析包括认清所有潜在的买主群及其特征。

买主经验的积累。通过重复购买，买主对产品及其竞争品牌、产品的特点都积累了一定的认识。随着时间的推移，买主变得越来越老练，购买成交越来越依赖充分的信息。“产品越来越像商品”了。因此，行业中存在一种自然力量逐步减少产品的差异。对产品的了解可能导致买主对保修、服务、改进经营特点等方面的需求。

3. 不确定性的减少。大部分新行业的特点是具有很大的不确定性，诸如潜在市场的大小、产业结构的状况的优化、潜在买主的素质以及如何能找到他们、技术难题能否克服。但是，随着时间的推移，这些不确定性逐步确定了，从而使行业中的企业面临进入者的威胁。

4. 专有知识的扩散。特定企业研制的产品和处理技术越来越非专有，因此专有优势将逐步消失，从而改变其竞争态势和行业发展阶段。

5. 经验积累。在行业中，单位成本随生产、批量以及产品营销经验的积累而下降。在经验保持专有时，它是行业变化的有效力量。企业如果不能很快地积累经验，则必须先作好战略准备，或者快速仿效，或者在排除成本以外的领域建立竞争战略优势。

6. 规格的扩大（或缩小）。行业上升意味着它的整个规模在扩大。这一阶段往往伴随着领先公司绝对规模的扩大，公司占领市场的速度更是迅速。行业规模的扩大将导致更多新进入者以及纵向联合的战略。

7. 投放成本及汇率的变化。投入的成本或质量以及汇率也对行业演变及其竞争结果产生深远的影响。

8. 产品革新。行业结构变化的主要来源是各种类型和品种的技术革新。产品革新是其中重要的一类。

另外，可用于预测和分析行业演变的相关因素还有营销革新、过程革新、相邻行业的结构变化、政府的行政政策变化等等。

## （二）行业进入障碍分析

新进入者作为潜在的竞争对手转变为现实的竞争对手，关键在于排除进入障碍。进入障碍的高低及能否加以克服，可以作为新进入者对竞争环境贡献大小的标志。进入障碍一般有以下种种。

1. 规模经济。指单位生产经营期间，产品绝对量的增加可使单位成本下

降。规模经营迫使进入者以大的生产规模进入竞争圈并承担巨额投资的风险，或以小的规模进入竞争圈，但遭到产品成本高的压力。

2. 产品差别化。指原有企业因历史悠久，产品商标和名称为广大顾客所熟悉和偏爱，顾客对这些企业及产品具有忠实性。产品差别化使新进入者难以改变顾客的消费使用习惯及心理，故进入者将冒特殊的投资风险。

3. 资金需求。在竞争中，企业对大量的财政资金和信贷资金的需求形成了一个进入障碍。特别是新创办的企业，除了基建投资、人员培训之外，还不得不用大量资金来进行技术开发和无法补偿的广告等风险投资。

4. 进入销售渠道。进入者必须为其产品找到销售渠道。原有企业已经有了较成熟完备的销售系统。寻求产品分配渠道对新进入者是一个极为关键的问题。

5. 不受规模限制的成本方面的不利条件。无论企业的生产规模大小，原有企业由于以下因素在成本上存在一些有利条件：（1）专利产品技术；（2）原材料的优惠；（3）有利的地理位置；（4）政府补贴；（5）知识或经验水平。原有企业的有利条件，形成新进入者的进入障碍。

6. 政府政策。政府常常通过许可证制度，及其他法律规定和行政规定，限制或阻止新进入者进入某一行业。

### （三）竞争者

竞争者应了解每个竞争对手可能采取的战略行动及其实质和成功的希望；各竞争对手对其他企业在战略机动范围内的行动可能做出的反应；以及各竞争对手对可能发生的行业变迁和环境的大范围变化可能做出的反应等。一个企业的竞争对手既包括那些明显存在的对手，也包括那些将会出现的潜在竞争对手。

一般来说，竞争者分析要注重：长远目标、假设、现行战略和能力。

1. 长远目标。分析竞争者的长远目标是企业进行竞争者分析时要考虑的第一要素。对目标的了解可以预测每个竞争者对其目前位置的满意程度，以及他将可能采取的战略反应。长远目标分析包括如下内容：（1）竞争对手陈述的和未陈述的财政目标；（2）竞争对手持何种风险态度；（3）竞争对手是否存在对其目标有重大影响的经济性或非经济性的组织价值或信念；（4）组织结构；（5）现有的控制和奖励系统；（6）会计系统和规范；（7）领导阶层的构成及人格特性和一致性；（8）董事会的成分等等。

2. 假设。竞争者分析的第二个关键因素是了解每个竞争对手的假设。有两类假设：（1）竞争对手对待行业及行业中其他主要企业的假设；（2）竞争对手对自己的假设，分析假设的目的在于发现竞争对手认识其环境的方法中存在哪些偏见和盲点，而这些偏见和盲点可能正是企业应该及时把握的机会。

3. 现行战略。对竞争者分析的第三个要素是列出每个竞争对手现行战略的清单。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成各职能部门的关键性经营方针的总和以及了解它是如何寻求职能部门的相互联系的。战略可能是明确的，也可能是隐含的——永远以两者之一的形式存在。

4. 能力。对竞争对手实事求是的评价是竞争者分析诊断的最后一环。竞争对手的目标、假设和现行战略会影响它反击的可能性、时间性及强烈程度，而其优势与弱点将决定它发起进攻或反击的战略行动的能力以及所处环境或发生事件的能力。竞争者优势和弱点可以通过下列项目的考察得出：产品、

销售渠道、营销水平、生产、研究和开发、成本、财务、综合、管理、企业产品、人员流动等。这些项目质量和数量的整体构成了竞争者的四大能力：（1）增长能力；（2）快速反击能力；（3）适应能力；（4）持久能力。

#### （四）行业市场（消费者）分析

行业市场构成了企业经营最现实的生存空间。行业市场分析的重点在于消费者分析，包括消费者结构、消费水平、消费心理、消费行为与市场潜力预测等。

## 第十章 国有外经贸企业制度 创新与企业文化

### 第一节 企业文化概述

#### 一、企业文化缘由

企业文化，不仅是一种文化现象，文化的一个分支，而且是企业管理的一个重要方面。

在西方，越来越多的管理者发现，在经营得非常成功的公司里，成就的取得并不能完全归功于先进的电脑或任何一种管理工具、方法、手段，甚至也不是科学技术，而是拥有卓越的企业文化或公司文化。

进入 80 年代，美国这个一直以理性管理发达而自豪的国家，在世界经济舞台上日益受到日本的严峻挑战。日本不仅在汽车、照相器材、光学仪器等方面，从美国手中夺走了领先的地位，而且一向为美国称霸的钢铁、造船、家用电器等也败北于日本，来自日本的威胁使美国上下震动。这种情况使一向以老大自居的美国企业界和管理学界，再也不能无动于衷。他们纷纷研究日本企业成功之道，或亲临日本考察，或深入日本大公司在海外的子公司，深入进行美日企业管理的比较研究。他们从中得出一个结论：企业管理不仅是一门学科，还应是一种文化，即有它自己的价值观、信仰、工具和语言的一种文化。与日本相比，美国管理的落后，不在于管理手段、方法和技术的落后，而在于企业文化的落后。通过一系列观察研究，美国管理学界一个崭新的学派——企业文化学派应运而生。

美国管理学中的这场企业文化革命，是由比尔·艾伯纳西于 1980 年在《哈佛商务评论》上发表的“里程碑”式的《在经济衰退中进行管理》一文引起的，它奠定了企业文化学派的基础。紧接着，美国管理学界接连出现了四部重要著作，被称为新潮流的“四重奏”，它们是：威廉·大内的《Z 理论》，理查德·帕斯卡尔及安东尼·阿索斯的《日本的管理艺术》，特伦斯·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化》，托马琪·彼得斯及小罗伯特·沃特曼的《寻求优势》。除此之外，还有罗萨贝思·莫斯·坎特的《改变主人》，肯·奥列塔的《公司成功的艺术》，以及 1985 的托马斯·彼得斯及南希·奥斯汀合著的《赢得优势》，沃特曼的《创新经营》等等著作。企业文化的基本思路是要改变管理者与被管理者的对立，使管理者和被管理者自动地为着企业共同目标而奋斗。

#### 二、企业文化的概念

企业文化是将文化概念应用于企业，以解决现代企业管理中的问题。企业文化属于企业管理学的范围。但企业文化解决企业管理的问题，主要通过文化所具有的“文化人”的功能来实现的。

所谓企业文化，即企业借助于某种文化观念、历史传统、共同价值标准、道德规范和生活观念等意识形态因素，在一种企业精神的统率下，增强企业员工的凝聚力、向心力、持久力、创业心等素质、将企业各种力量统一于既发展企业，又发展个人的共同方向上，使企业增强对外的竞争力和生存力的一种管理思想和方法。在这里，企业精神是企业文化的中心内容。它是时代精神在企业中的体现，是企业生产经营活动中为谋求生存和发展而在长期企业实践中形成的、为职工所认同的一种群体意识。

目前国内有的研究者把企业文化作为企业思想政治工作的一部分来进行研究，显然离开了企业文化的本来含义，这样就可能因认识的混淆而导致不能确切地把握企业的功能、丧失了企业文化的研究应有的作用。当然，企业文化的研究必须十分注意与思想政治工作的密切关系，但我们是把企业文化作为一种能够在企业管理中发挥特殊作用的新的管理理论和方法来研究，这一点必须区分清楚。

### 三、企业文化的内涵

根据我们对企业文化特定概念的理解，其涵盖范围应包含以下内容：

#### 1、价值观念

价值观念是企业领导者和职工追求的最大目标及据以判断事物好坏的标准。价值观念是企业发展的原动力，同企业的经济、技术资源和组织结构相比，处于支配地位。价值观念是多层次的，企业中不同的人，由于其职位、出身和所受教育的差异而不同。确立企业的价值观念，把广大职工分散的、各自不同的追求，吸引、集中到实现企业的宗旨、目标上来，是企业领导者最重要的事情，也是衡量其贡献大小的尺度之一。

#### 2、经营哲学

经营哲学，指企业生产经营的指导思想和方法论。我国经营哲学的渊源，可以追溯于许多古籍。例如《孙子兵法》的战略思想有五个要素：道、天、地、将、法。将这五要素运用于企业经营管理，可给我们许多启示：道，可以理解为经营理念和政策；天，指企业的外部经营环境；地，指企业可以运用的资源；将，指经理和各级管理人员；法，指法令和规章制度。这些都是企业经营不可缺少的条件。

社会主义企业的经营哲学，必须以马克思主义哲学为指导，包含如下一些要素：

社会责任感。企业创建和经营，必须为社会和人民谋福利，做到精心策划，善用资源，为社会提供一流产品和优质服务。

效益观念。企业一切活动都要讲求效率和效益，要严格经济核算，力求产出大于投入；兼顾企业经济效益和社会效益，目前利益和长远利益。

系统观点。企业作为一个大系统，在考虑和处理问题时，都要从整体出发，合理安排各种经营要素，充分发挥各自的功能，使系统整合功能达到最优水平。

竞争观念。企业在激烈的市场竞争中，要敢于开拓经营，承担风险，扩大市场占有率。反对墨守成规，怨天尤人，无所作为。

动态观念。市场瞬息万变，企业的外部环境和内部的资金、物资、人员等都处于变动之中。因此，企业同外界联系网络要保持畅通，及时交换各种物资、能量和信息，以求保证同外界的动态平衡。

#### 3、企业精神

企业精神是在生产经营中形成的，反映企业宗旨和职工意愿的、具有激发工作热情和创造性功能的一种意识和活力。企业精神具有鲜明的本企业个性，但又包含如下一些共同的精神：

创造。企业在国家政策法令允许的范围内，自觉按客观规律办事，敏锐观察市场动向，善用信息，把准时机，投市场所好，开发生产经营新路，求得生存和发展。

创新。企业的产品服务战略，要确立人无我有，人有我优，人优我转的

思想。因此，企业决策者要不断接受新的思想，新的文化，拟订新的目标，不断推出新的产品和服务。

求实。企业制订发展目标，策划经济活动都要从实际出发，根据主客观条件，尽力而为，量力而行。

民主。企业要培养民主意识，保障职工的民主权利，使职工具有强烈的参与要求。企业领导者要带头创造良好的民主气氛。

企业精神一般可以在人们的言行上体现出来，如振作有为，积极向上，和谐共处，友好协作等等。

#### 4、企业道德

企业道德是在一定的社会制度下，调整企业之间，企业同职工之间，以及职工之间的关系的的行为规范的总和。社会主义企业道德要求：企业之间的行为要符合社会主义道德，经济交往要重合同，守信用，提倡互相支持，搞好协作，反对乘人之危，搞不正当的竞争。企业要尊重职工的人格，关心职工的安全与健康，改善工作条件，搞好劳动保护。职工要忠于职守，爱护公共财物，维护国家和企业利益，不损公肥私。职工之间的行为要符合社会主义道德。互相尊重，平等互助，团结友爱，不损人利己。企业职工为消费者服务要遵守社会主义职业道德。

企业道德不是以强制力，而是以善同恶、正义和不义、公正和偏私、诚实与虚伪等道德观念来评价企业和职工的行为，调整企业人员之间的关系。一方面，通过舆论的力量和教育的手段，影响职工的意识，形成一定的道德观念。另一方面，通过习惯、规章制度、公约、守则等形式固定下来，成为职工共同遵守的行为规则。

#### 5、企业目标

企业目标是一种期望值，代表着企业的强烈追求和努力方向，是激发职工奋发努力的精神力量。企业目标是一个由长期、中期、近期目标，整体目标和部门目标，物质目标和观念目标构成的多元体系。制定企业目标，必须坚持先进合理的原则，既要高于目前水平，有鞭策作用，又要考虑到它的复杂性和动态性，力求使目标符合客观实际，达到最优化。

#### 6、企业制度

企业制度是企业要求全员遵守的办事规程和行动准则，是完成各种任务，实现企业目标的重要手段。通过建立和健全各项制度，可以制约职工的个人行为，达到步调一致，稳定企业的秩序；可以规定职工的权利义务，明确他们的职责和地位。因此，企业制度是企业文化建设的一项重要内容。企业制度制定以后，要保持相对稳定，要组织实施，定期检查。当企业生产经营和客观情况发生变化，又要适时修改，剔旧补新。

#### 7、企业文化载体

企业文化载体包括组织机构、实现手段和表现形式，它是实在的、具体的、生动的。组织机构有管理文化工作的职能处室、图书室、俱乐部、视听室、广播站及各种学会、协会等。它们是企业文化的组织者和实施者。实施手段有训练班、专题会议、讲演会、职工文娱活动、各种竞赛、参观旅游等。企业文化是一种意识形态，要通过一定的形式表现出来，如习惯、制度、规程、标语口号、厂歌司徽、行为规范等。

### 四、企业文化的特征

从全面揭示企业文化特殊的管理功能的角度，企业文化除了具有一般社

会文化的特征外，它还具有如下个性特征：

#### 1、企业文化的理性和自觉性

企业文化是在主体高度自觉的努力下形成的，是企业自觉的自我意识所构成的精神文化体系，这是它不同于一般文化的根本特征。企业文化是企业家和企业职工自觉努力的结果，又是他们的自觉意识构成的一种行为体系和模式。企业文化的自觉性特征表明，它是一种高水平的精神文化，是一种导致自觉行为的文化，它能帮助企业和企业职工在生产经营中克服自发性、盲目性，使企业和职工的行为始终为一种自觉性所驱使，这是企业文化所以能具有管理功能的根据所在。自由、自觉的活动，乃是人的本质的要求。企业文化正是使企业主体在本质上去实现自己，从而使企业在竞争中始终处在自觉的、自由的地位。企业文化反映了管理理性的高度发展，它本质上是一种理性文化。高度理性化是它的根本特征。

#### 2、企业文化对企业职工行为的调节性和控制性

企业文化作为具有管理功能的精神文化，它依赖于企业主体。离开了人，就没有人的精神文化现象存在。就这个意义上说，企业文化是一种主体性文化。但是作为一种精神文化体系和模式的存在，它是稳定的、存在于企业职工个人之外的，因而它对于企业单个的职工来说，又是外在的，是客体化了的精神文化。企业文化作为客体化的精神文化，它构成企业的文化氛围，一种自觉的集体努力造成的导向性的文化氛围或理想氛围。生活在这种文化氛围中的企业职工，无时不受着这种文化氛围的包围和制约，它不得不或自动地调节自己心态、行为与之协调、平衡，从而不至于成为一种反文化的个体，而和文化团体显得格格不入或发生尖锐的文化冲突。这种导向性的文化氛围会使职工最终意识到，顺应文化导向的要求，与这种文化氛围认同并不断把它内化为主体文化，这是在文化团体中扮演恰当角色，取得认可地位并获得自由、自觉行为的前提。企业文化的这个特征，充分显示了企业文化作为软管理的可行性和有效性。

#### 3、企业文化对企业职工的凝聚性

文化是人创造的，但并非任何文化现象都具有凝聚作用，相反许多文化特质，其功能正表现为离散性。谣言和挑拨离间也是一种文化现象，但它对团体不是发生凝聚作用，而只发生涣散和混乱作用。作为企业领导，在心理上常常发生拒绝表达情感的文化现象，他们所受的传统教育和特殊角色的地位，有可能使他们相信，向职工表示情感，既不能提高企业家的威信，又不能显示自己的能力。这种文化特质使企业家与职工隔膜，变成可敬而不可亲的人。企业文化与上述文化特质的功能不同，它是一种具有凝聚力、向心力的文化。它的目标是通过精神力量的作用，把企业职工群体组织成一个有机的整体，显示共同的意志、目标和追求，使个人对团体产生信赖感、可靠感、依赖感和归宿感。

#### 4、企业文化造成企业的应变性

企业具有不同于其他社会组织的生存环境，它生存于竞争的旋涡之中，对竞争的适应性直接决定企业生命力强弱。企业对竞争的适应不仅通过生产经营的调控来实现，而且通过企业文化的应变能力来实现。企业文化价值观反映企业的特点及环境的要求，它虽然具有永久性一面，但它本身又是应变性的产物。企业文化可以根据环境的要求而重塑价值观，从而重塑适应新形势的企业文化。重塑企业文化，是对企业的一种积极变革，是企业与环境保

持平衡的正当调整。因此，缺乏应变性的企业不可能造就有代表性的英雄人物和创造成熟的企业文化。

#### 5、企业文化的个性化

没有个性，就没有企业文化。企业文化乃是一个企业组织一贯的，完整的个性的表现，它反映了一个组织的形象。西方学者认为，按照企业面临市场风险的大小和企业职工对成功的决策获得反馈的速度，企业文化表现出鲜明的个性，根据个性可以把企业文化区分为四个类型：（1）硬汉文化。属于这种文化的企业风险很大，是决策结果反馈最快的企业。这种企业在决策时期望值高、决心大。企业内部人际关系是竞争关系。在这种文化控制下，企业具有很大的冒险创新精神，但企业人员合作精神差，人员流动率高。（2）努力工作——尽情享乐文化。这种文化重视扎扎实实的工作，重视团体协作，重视工作的程序化、标准化；工作是紧张的、简单的，但风险却是很小的。这种文化实质上是一种“行动文化”。它造就“有活快干，干完就算”的这类人。由于这类文化适合青年人的胃口，不太注意对未来作深层次的打算，所以它对环境变化的承受能力较低。（3）长期赌注文化。在这种文化下，生活风险大，经营结果反馈慢，它需要人们具有长期经受考验的耐力，这类企业关注的不是眼前利益而是未来利益，因此企业内部的人际关系比较缓和。这种文化重视上级、重视资历、重视专家，只要有人能在企业困难时使决策不犯错误，他就会赢得尊敬。这种文化不能容忍不成熟的人，不能容忍工作不认真的现象。年轻人和年长人之间的师徒关系，在这种文化中是主导关系之一。这种文化的缺点是对短期问题注意不够。（4）过程文化。这是一种低风险、慢反馈为特征的企业文化。由于反馈慢，决策的结果不容易在短期内影响职工工作和收入，因此这类企业对员工强调的不是把注意力放在“做什么”上，而是放在“如何做”上，如公文的格式、传递程序等。这种企业文化的价值观是“事事完美无缺”，它要求职工也要完美无缺，井然有序，特别谨慎。这种文化下的人是忠于职守的，人们之间的等级界限是比较明显的。这种文化的缺点是容易抑制人的创造性。对企业文化的分类，有利于把握其个性特征。西方的分类并不符合我国企业文化的情况，但企业文化都具有个性，这却是确定无疑的。企业文化的个性特征，是它的应变性的一种表现，它表明企业文化适应环境的要求，或已经不适应环境的要求。

#### 五、重塑企业文化的意义

党的十四届三中全会通过的关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定中提出，要转换国有企业经营机制，建立现代企业制度，必须加强企业文化建设，培育优良的职业道德，树立敬业爱职、遵法守信、开拓创新的精神。可见，在市场经济条件下，重塑企业文化是摆在我们面前的一项紧迫任务，具有十分重要的意义。

##### 1、重塑企业文化是改革的需要

改革实际上也是一种文化适应过程。改革的要求不仅与过去传统的风俗、习惯、观念发生文化冲击，而且存在着许多目标与价值、行为与规范的再取向。

改革抛弃陈旧的企业行为，首先需要建设新型的社会主义企业文化。因为，陈旧的企业行为是陈旧的思想观念的结果，落后的基本信念和价值观是其根本。因此，如果不注重社会主义企业文化的建设和创新，任何其他的改革措施只能是权宜之计，只能治标，不能治本。

企业文化的重塑给企业注入活力，顺应了经济体制改革的需要，因为一个成熟的企业应该有比金钱更高的追求。企业文化的重塑使企业具备了先进的管理哲学，从而发挥出企业优势，必将为改革创造宽松的文化环境。

#### 2、重塑企业文化是企业管理科学化的需要

一个企业要约束、规范职工的行为，创造一个和谐的环境，就不能光靠一些规章条文，还需要借助人们的价值观、道德观念、行为准则这些文化因素的力量，达到管理科学化。

管理的核心是人，不是物。党的十一届三中全会以来，我们的企业管理在抛弃了“精神万能”、否定物质利益的“左”的做法后，目前似乎又出现了另一种倾向：只重视现代管理技术的力量，忽视人的因素，并且不适当地指责干部与职工同甘共苦的传统，过分依靠金钱和行政手段，动辄扣奖惩罚的现象。这种状况既不符合科学管理的要求，也不符合党的传统。如何克服走极端的现象，使企业管理科学化，这正是企业文化重塑的宗旨。

#### 3、重塑企业文化是改进和加强企业思想政治工作的需要

通过企业文化的重塑、把它作为企业的行为规范，反映职工改造客观世界的信念、热情、毅力、斗志、积极性和创造性，以企业文化的形式把职工引导到为企业而奋发努力上来。这样，企业的思想政治工作就会有改观，就会激发企业所有部门及领导者对思想建设的重视和热情，逐步实现思想政治工作与经济工作的有机结合，使思想政治工作成为有形、有情、有声、有效的实际工作。

#### 4、重塑企业文化是适应建立现代企业制度，增强企业活力的需要

建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。企业有没有活力，在很大程度上要取决于这个企业是不是具有凝聚力，即具有吸引、团结人的力量。企业的凝聚力来源于企业文化。一个企业有了积极、向上、进取的精神，就能够团结广大职工披荆斩棘，开拓前进。一个企业如果缺少精神支柱，就会无所遵循，一盘散沙，死气沉沉，然后导致崩溃。因此，企业要通过企业文化来统一全体职工的信念和意志，激励全体职工的信任和热爱自己的企业，约束全体职工的言论、行为，自觉维护企业的社会声誉。同时，还要激励职工，把现阶段全国人民的共同理想同本企业的发展目标和建设任务结合起来，同各自的岗位职责和人生追求结合起来。

#### 5、重塑企业文化是形成和确立企业现代经营观念的需要

企业要向市场经济条件下的经营开拓型转变，为适应企业的转变和发展，就要向职工不断灌输重机经营、重视效益、鼓励竞争、鼓励开拓等现代生产经营活动所需要的、具有时代特征的价值观和群体意识。

#### 6、重塑企业文化是树立良好的企业形象、提高企业知名度的需要

企业形象是社会大众和全体职工对企业的总体评价。从外部来看，包括企业给消费者以可否信赖的印象，企业对社会的贡献为外界所肯定的程度；从内部来看，诸如企业使全体职工在工作中产生和企业荣辱与共的意识的强弱，和谐团结、奋发向上的气氛的浓淡等等。

良好的企业形象是一种无形的资产，能给企业带来巨大的经济效益。具有优秀企业文化的企业，向社会展示了该企业良好的管理风格、经营状态和精神风貌，无形之中向外界提供了可以信赖的信息，信息的反馈就是社会对企业的承认和肯定。这就使企业向社会塑造了自身良好的整体形象，树立了

信誉，扩大了企业在社会上的影响。

7、重塑企业文化是改善人际关系，促进企业精神文明建设的需要

企业成员拥有一致的价值观念，相互之间就有了共同语言，有利于信息沟通和协调相互之间的关系。因此，企业文化能在企业内部起“润滑剂”的作用，它可以减少摩擦，缓和矛盾，建立起良好的人际关系，使人与人之间相互信赖，密切合作，创造一种和谐的气氛。这能够促进人的精神素质的提高，影响企业成员社会化过程。企业文化不仅能使人们热爱集体、关心企业、积极工作，而且能使他们提高思想觉悟，把热爱小集体的情感升华到热爱祖国、热爱社会主义的崇高境界。

8、重塑企业文化是从根本上塑造主体的人，实现自我控制的需要

人创造了社会，创造了文化。然而，人又受文化的影响和制约，人的心理和行为是文化环境的产物。优秀的企业文化能够造就优秀的企业成员。这些成员在其企业文化熏陶下，具有更坚定的信念，更为饱满的热情，更为健康的情绪，更为自由的人性，成员之间有着更力良好的人际关系，更为民主的气氛，这些使他们真正成为企业“主体的人。”

同时，由于共同的价值观念和行为取向，“主体的人”实现自我控制。在企业中，行为控制的方法主要有两种：一是通过制度化的管理系统来进行控制，即企业通过计划、制度和明确的责权关系来确立人的行为规范，这是在社会化大生产条件下，企业作为一个分工协作严密的经济组织所必须具有的正式控制机能。但是，这种理性化的控制方式对人来说是一种外在的强制，它将会引起由人的感情因素所产生的抵抗行为。也就是说，由于其刚性的特性，使它很少能顾及人性的合理需要，因而很难焕发出职工的积极主动性。二是企业文化，通过人们共同拥有的价值观念来进行自我控制。这是一种以尊重个人感情为基础的、无形的非正式控制，它能使企业的目标转化为人们的自觉行动，实现个人目标与企业目标的高度一致，使群体产生最大的协同作用力。这种控制比来自企业管理系统的正式控制更具有现实性和持久性，是一种柔软而又强有力的行为控制方式。

## 第二节 企业文化的构成和作用

改革开放给中国的经济发展注入了无穷的生机，也给企业文化增添了新的内容。

### 一、企业文化的构成

企业文化作为一种新的管理思想和方法，有其独特的结构和内容。企业文化的构成和内容，学术界有不同的见解，从“层次论”观点看，企业文化可以分成三个层次，即外层文化、中层文化和内层文化。

1、外层文化，又称企业物质文化。它是企业的物化形象的外在表现和对社会的影响，包括企业生产经营的物质基础（厂房、机器设备等）和生产经营的产品。它主要表现为两个方面：一是精心设计，别具匠心地把各种技术、文化、艺术等因素融贯于产品、包装和商标之中。如一次消耗的糕点也精心地布上各种美丽的花纹和图案。又如企业的基础设施也赋予各种文化艺术气息；美国国贸中心的摩天大厦；日本索尼公司的花园式工厂等等。这些不光是科学技术的产物，而且还包含着民族风格和文化艺术色彩。二是智力投资在增加，企业文化教育及培训设施在基础设施中所占的比例也在加大，如日

本松下电器公司拥有 20 万名员工，几乎每一个员工都受到培训。1980 年，公司投资 70 亿日元创办了培养松下式企业家的研修学校。

2、中层文化，又称企业制度文化。它是指将社会文化的精华及民族文化的成果渗透于企业的生产经营和管理活动中，从而反映出企业的生产经营特色、组织特色、管理特色等等一系列活动。它包括人际关系、企业领导体制和为进行正常生产经常活动而制定的规章制度。

3、内层文化，又称企业的精神文化。它是指企业全体职工的共同行为方式，以及指导和支配行为共同持有的价值标准、信念、态度、行为准则、规范等等。这些都是长期的物质文化发展过程中形成的，它渗透在企业的一切活动中，是企业的精神支柱和灵魂。

“层次论”企业文化结构较为直观地勾画了企业文化的轮廓。它使我们对企业文化的构成一目了然，即企业文化由企业的外层文化——物质文化、中层文化——制度文化、内层文化——精神文化构成，并且各种构成的内涵也比较简明扼要。

## 二、企业文化的功能

企业文化的功能主要有导向功能、约束功能、凝聚功能、激励功能、调适功能和辐射功能。

### （一）导向功能

企业文化的导向功能是指它对企业全体职工的引导和指引方向的作用。这种导向功能主要表现在以下三个方面。

#### 1、规定企业行为的价值取向

企业价值观作为企业文化的核心具有价值导向的功能，如同一个人的价值观引导他的价值取向一样，企业价值观同样地引导着企业的行为。这种导向功能不仅体现在不断引导企业领导的行为，还更具体地体现在对每个职工的导向上。

美国和日本等国优秀企业都具有卓越的价值观。比如国际商用机械公司：“IBM 就是服务”——表明公司视用户为上帝的信念；杜邦公司：“为更好的生活制造更好的化学产品”——标志着公司最突出的信条是创造新产品。这些价值观从总体上明确了企业领导努力的方向，使他们对企业如何改善经营、加强管理心中有数。不仅如此，这种导向作用更具体地体现在每个职工身上。共同的价值观不但通过规范领导的行为影响职工的行为，而且企业每一位职工还视价值观为自己行为指南。这样，价值观通过对企业领导和职工的引导作用，进而规范企业的价值取向。

#### 2、给出企业的行为目标

从企业文化的层次论观点来看，精神文化必须通过物质文化——产品和服务，具体说来就是企业的经营目标来实现。这是企业文化导向功能的又一表现，它为企业行为给出直接的、具体的目标，进而引导企业发展。

目前，有的企业职工人心不齐，行动不一致，企业涣散，缺乏活力。重要原因就是企业没有目标，即长远目标、近期目标、企业的总目标和分公司、子公司的分目标等，企业目标不具体就容易使企业呈现出纷乱状态。

如果我们把企业比作在大海中航行的船，那么企业目标就是那指引航向的灯。试想，在风大浪急的大海里行驶的航船，一旦没了指航的明灯，船将失去航向，甚至在大海里翻船。所以，我们在此特别强调企业目标作为企业文化的有机成分，对企业行为具有极大的引导作用，这一导向功能千万不能

忽视。

### 3、确定企业的规章制度

企业文化的第三个导向功能，表现在它以企业规章制度形式为企业全体职工日常的基本行为指引方向。

企业的最高目标——企业宗旨、价值观等往往较为抽象，看不见摸不着。为了使它们在职工日常行为中得到贯彻，必须有一些行为规范和规章制度。如企业的厂规，节庆和仪式等等，这些都是企业中日常行为系统化和秩序化了的惯例。厂规表示对职工行为方式的期望；仪式和节庆则以隆重的形式具体而有力地表明企业的宗旨和价值观。具有强有力企业文化的公司很注意这点，而且往往是很详细地向职工说明对他们日常行为的期望。比如，IBM就有这样一个制度，凡是连续几年完成销售任务100%的推销员就可以加入“完成任务100%俱乐部”。有一位销售老手连续30年加入这一俱乐部，于是成为IBM的英雄，在公司内部刊物上得到大力宣传，获得很高的荣誉和奖赏。这样的目的不在突出少数个人，而是在于调动广大职工实现企业目标的积极性，引导职工的行为。

#### (二) 约束功能

企业文化的约束功能主要是通过其制度文化、伦理道德而发生作用的。

##### 1、制度文化的约束作用

企业的各项制度，其功能就是约束企业全体职工的行为，使企业职工在一定规范内活动。制度的约束作用比较明显，并且是硬性的。也就是说，企业主体必须在也只能在允许的范围内活动，否则将违纪、违章、违法，严重的要受到相应的处罚。

制度文化的作用是使职工的行为趋向更加合理化、科学化，最大限度地发挥其聪明才智，提高整个企业系统的运行效率。制度文化对企业的约束作用，是企业文化约束功能的最重要的方面。

##### 2、伦理道德的约束作用

企业的伦理道德主要有两个方面：一是职业道德，二是社会公德。

所谓职业道德，就是从事一定职业的人们在其特定的工作中或劳动中的行为规范的总和。每个企业要根据行业的具体情况提出自身的职业道德，以此规范职工的行为，充分发挥企业文化的约束功能。

另外，由于企业作为相对独立的群体与社会保持着广泛而密切的联系，因此，企业除建立自己的职业道德，要求职工遵守职业道德外，还必须遵守社会公德。此外，企业职工无论在企业内部和企业外部都必须遵守社会公德。如在企业内部要团结友爱、互相帮助，不能造谣中伤，伤风败俗，在社会上做到礼尚往来，尊老爱幼，见义勇为。

#### (三) 凝聚功能

企业文化的凝聚功能，是指它把企业的职工紧紧地联系在一起，同心协力，为实现共同的目标和理想，为共同的事业而奋勇拼搏，开拓前进的一种观念、行为和文化氛围。一般说来，它有两方面的含义：一方面具有团结职工的作用；另一方面又要使职工努力工作，推动企业向前发展。

##### 1、企业目标——凝聚点

事物凝聚要有一个极核，使其系统的各因素向它靠拢。企业的极核既是企业价值观及其直接体现的企业目标。目标是成系统的，一般地讲有大目标和小目标；无论是哪个目标都是凝聚企业职工的一种力量。当然，企业目标

的制定只有取得全体职工的认同，才能产生凝聚的作用。不切实际的、太高的目标，因为目标虚无飘渺，难以实现；而太低的目标则不费吹灰之力就能实现。两者都起不到凝聚的作用。

心理学研究成果表明，人们越能认识行为的意义，行为的社会意义就越明显，就越能产生行为的推动力和向心力。企业的目标正是以其突出、明确、集中、具体的形式向职工和社会展示企业群体行为的意义，因而成为一种凝聚化了的企业未来的行为意义。因此，它必然产生一种凝聚力、向心力，成为全企业上下共同为之奋斗的目标。这就体现了目标的驱动力和凝聚力，企业目标成为群体的凝聚点。

当然，并不是企业的大目标一经确定，职工的力量和积极性就自然而然的调动起来了。这时必须设置职工的态度目标，满足职工正当合理的要求。在设置企业发展总目标时，努力使职工的个人目标与企业的总目标有机的结合起来，通过企业目标的实施，让职工感到企业总目标与个人发展目标并不矛盾，企业目标的实现过程也就是个人发展目标的实现过程。只有这样，目标的凝聚力才能真正发挥出来。

### 2、团体意识——凝聚力

企业的价值观是在企业长期生产经营实践和管理实践中生成和发育起来的，它是广大职工所认同的一种团体意识。因此，一般地讲，企业的共同价值观是企业群体观念与行为凝聚化、一体化的基础。

共同的价值观反映了企业内部主体之间有着一体化的目的，一体化的利益。它告诉职工该做什么事情，不该做什么事情，如何去做该做的事情。这必须使职工的行为发生趋同，从而产生凝聚力。

### 3、共同理想——凝聚剂

每个人都有理想，也就是我们平常讲的个人理想。有了明确的理想，才会有前进的方向和奋斗的目标，才会有坚强的意志和奋发向上的精神。而个人理想的实现必须经过自身的艰苦努力，同时也要受到集体理想实现的制约。社会学理论认为，人都是社会的人，每个人不能脱离社会而存在。具体地讲，每个人都要从属于一个集体。对于企业职工来说，企业的共同理想直接制约着他们个人理想的实现，并且也包含了部分个人理想的成分。因此，企业共同理想就成为企业职工的精神支柱，并牢牢地把职工联系在一起，使职工与企业有“同生死”、“共命运”的使命感，为此而努力工作去实现企业的共同理想。所以，共同的理想为企业提供的是一种凝聚剂。

### （四）激励功能

调动职工积极性和形成职工的集体观念是企业文化建设的重要任务。企业文化发挥激励作用主要有三种形式。

#### 1、信任激励

每个职工都有一定的聪明才智和积极性，怎样使职工的聪明才智和积极性发挥出来呢？这便是信任激励的运用。职工只有受到信任时，他们才会主动积极的工作，为本企业的兴旺发达贡献自己的力量。那么，如何运用信任激励呢？

首先应该让职工直接了解领导的意图，明确本企业的经营目标和经营计划。管理者实行开明政策，与职工保持密切接触，经常向职工征求意见，和职工对话等等。通过各种方式与企业职工沟通，把领导的意图变力职工的行为。

其次让职工实行自主管理。美国著名企业家艾·柯卡就很重视对员工的自主管理，并且取得了很好的成效。其做法是提倡让员工制定90天自我发展计划，充分尊重员工的自主意识，让员工的聪明才智和创造力完全发挥出来。要充分发挥我国企业职工的自主性和创造性，就必须激发职工的主人翁意识，这点在企业转换经营机制的形势下显得更加重要。企业提倡自主管理必须为职工参与企业管理提供良好的气氛和条件、鼓励职工多提合理化意见和建议，并且对合理的意见和建议要作出反应。能解决的问题要尽快解决；不能解决的问题应作相应的解释、可采纳的建议取得收效后应让广大职工知晓。这样，在企业上下形成一种企业的事情就是我的事情，企业兴亡人人有责的良好风气，共创企业美好的未来。

再次是能容人之过，并能不记前嫌，让犯过错误的职工放下包袱，轻装前进。这方面日本企业的管理方法值得借鉴。日本企业的人事档案有一特点，就是档案中详细地记载职工的个人特长、成绩、贡献和家庭情况，而对职工到本公司之前所犯过失从不记载。他们认为，人总是会变的，犯了错误就记入档案，容易使人产生“破罐破摔”的思想，要给人改正错误、悔过自新、重新做人，再为社会作贡献的机会。公司要的是职工的工作热情和干劲，而不是拿人家过去的错误去压抑职工的工作热情。这一点是符合心理学原理的。

## 2、关心激励

企业领导及管理者要清楚地了解每一个部下的家庭和思想情况，遇到职工有困难，要主动去关心，把工作做得富有人情味。职工过生日、结婚，干部尽量予以关心，问一问需不需要帮忙，并且最好能参加生日和婚礼仪式或送点小礼物；职工做出贡献，领导要及时表扬，在光荣榜上宣传；职工退休，公司要组织欢送；职工去世，公司需派人安慰其家属、并致哀悼。通过这些衣食住行，生老病死的具体事情，体现领导对职工的关心，以此激发职工的感恩思想，努力为本企业贡献力量。

## 3、宣泄激励

企业的管理者和被管理者不可避免地要发生矛盾，而缓解二者之间的矛盾，从而激励工人的工作积极性的方法之一就是宣泄法。具体方法是：（1）出气宣泄。管理者在工作中批评甚至得罪了职工，职工对他们有气，就让职工对着领导者“出气”。（2）娱乐宣泄。管理者与职工在工作中发生不愉快的事情是难免的，关键在于领导注意运用娱乐活动的方法融洽领导与职工之间的关系，不要为此影响职工的工作情绪。例如，工作之余可以开开玩笑，以此来调节气氛；也可以开展一次体育比赛，还可以跳跳舞，通过各种形式的活动来缓解管理者与职工之间的矛盾，使管理者和职工之间的关系变得很融洽。（3）满足愿望宣泄。有些职工因个人的某种理想或要求没有实现，心中感到不愉快，有情绪，这时管理者不应该不分青红皂白地批评他们，而是要尽量帮助他们克服困难，解决问题，为他们实现自己的理想提供良好的条件和环境，这样做的结果会使职工由心情不畅转变成心情舒畅，也就很愿为企业尽心尽力地工作。

激励工作积极性的方法很多，除以上三种方法，还有表扬鼓励法、树立标兵法等，这些方法都可以在实际工作中根据不同的对象结合运用。

### （五）调适功能

“调适”，简单地说，即调整 and 适应。比如，进行社会心理调适，即调

整人们的心理结构，以适应社会心理环境，或者改变成良好的社会心理环境和文化氛围。企业文化的调适功能就是指它具有为职工创造一种良好的环境和氛围的功能和能力。具体地讲，企业文化的调适功能从以下三个方面发挥作用。

#### 1、心理调适

企业和社会都是不断变化着的，职工必须随时适应它们的运动状态，而这种适应有的是自觉的，有的是不自觉的。企业文化的作用就是要促使职工及时有效地适应企业经营的发展，增强承受力和适应性，提高自觉性和应变力，尽量避免各种心理抵触。

我国已经确立社会主义市场经济的目标，企业正处于深化改革、转换经营机制的变革阶段，企业和职工在不同程度上受到市场经济的冲击，很多新的观念，比如：市场竞争、风险意识、质量意识、投资意识等都会引入企业经营管理中。对于新的观念、新的事物，企业文化的任务就是进行广泛的宣传、教育，并紧密结合本企业实践，具体、生动、有效地进行心理、文化方面的调整和适应，尽快让大家了解这些新的观念，新的知识，使职工接受并适应变化，从而推动企业经营机制的转换和企业文化的发展。

#### 2、人际调适

人际即人际关系，是指人与人之间的直接联系与互动关系。人际关系包括个人关系和群体关系，个人关系即个人与个人之间的直接关联、互动，它是一种直接而又较低层次的社会关系。这种关系常常是非正式的，没有什么固定的要求，更没有通过法律、法规、规章等形式固定下来，因而常常是变动的。如同事关系、上下级关系，朋友关系等都是个人关系。

群体关系，指在社会的群体或组织的层次上所发生的社会关系。它是社会关系的中间层次，与个人关系相比，群体关系具有一定稳定性和持久性，它受到社会群体的规则、规范的约束。如企业部门与部门、科室与科室等之间的关系都是群体关系，都受到这一团体规则、制度的约束。

个人关系和群体关系都包含有互动的意义。所谓社会互动是指社会上人与人，群体与群体之间通过接近、接触或手势、语言等信息的传播而发生的相互依赖性行为的过程。企业文化的调适功能包括调适个人关系、群体关系等企业各种互动关系。其特点是以企业精神和价值观为核心，充满了人情味。人际调适可以通过丰富多彩，形式多样的活动，以形成一种良好的环境。

#### 3、环境调适

环境调适是企业文化调适功能发挥的又一重要方面，企业的内外部环境问题越来越引起人们的重视，已成为企业生产经营必须考虑的问题，也是企业文化必不可少的内容。

#### （六）辐射功能

企业文化不仅在本企业职工中发挥作用，而且还不断地向社会发散和辐射各种企业信息，由此使人们了解和评价一个企业在社会上的地位高低和经营状况的好坏。企业文化的辐射功能主要通过以下几个途径实现。

#### 1、“软件”辐射

这里“软件”是指企业精神、企业价值观、企业伦理道德等。企业精神等软件在从不同角度向本企业职工扩散的同时，也通过各种传播媒介向社会辐射。就是说企业精神等“软件”在影响企业全体职工的同时，也会影响同类企业和社会各界公众。

企业文化的这些软件对企业及社会的辐射功能还表现出“不自觉”的特点，就是说，一些具有高度时代精神，又鲜明体现个性特色，并在企业发展中起到良好作用的企业文化要素，常常被人们不自觉地欣赏、认同、接纳，并最终付诸行动和实践，无形中对接受者的价值观形成起着一种潜移默化的作用。

## 2、“硬件”辐射

相对“软件”辐射而言，这里的“硬件”指的是产品，即企业文化以产品为载体的传播和辐射。

企业产品的辐射功能有两个方面的意义。一方面通过自己的产品把企业诸如创新、拼搏、优质、高效等优秀的思想、文化和精神境界，通过传播手段，影响同类企业、消费者和社会各界，同社会文化一起促进社会的发展。另一方面，由于产品本身载有或内涵着企业文化，人们通过使用或对产品的检验从而对该企业形成一定的文化定势或者说信誉度，也就是形成对该企业产品的一定评价。那么，它的企业文化就逐步深入消费者人心，并互相传播，从而使企业的用户范围逐渐扩大，产品畅销，这也是企业的文化与产品销售之间的相互影响和作用。

## 3、“主体”辐射

这是第三种形式的辐射。它既不是“软件”辐射，也不是“硬件”辐射，而是一种“主体”辐射。职工是企业的主人，也是企业文化的主体。

职工在一个企业工作，不管工作的年限长短，对企业的价值追求、企业精神等总会有一定的了解，那么，当他走出企业大门，就会与自己的家庭成员、亲戚朋友等谈论企业的产品和服务，以及企业的规章制度、道德规范、经营管理方式等等，这便是在传播企业文化。另外，人才总是有流动的，调动的职工会向新的单位宣传原单应的企业精神、企业价值观等，以此来辐射企业文化。通过企业职工社会关系和企业自身的人才流动、便形成了一个面向社会的企业文化辐射网。

# 第三节 企业文化与人

职工是企业生产经营活动中最基本的生产经营要素。职工作为企业生产经营的主体，也是企业文化建设的主体，他们在企业文化的形成和发展过程中起着决定性的作用。

## 一、企业文化与职工

### 1、职工是企业发展的目的

哈佛大学教授迪尔和肯尼迪曾对美国约 80 家公司作过调查，结果表明，1/3 的公司以利润作为企业发展的最高目标，但这些公司并不是都能得好成绩；另外 2/3 的公司以崇高的信念、人的价值、理想作为最高目标，却取得了卓越的绩效。这便是问题的根本所在。企业必须营利，以维持企业的生存和发展，但不能以单纯的追求利润为企业的最高目标和宗旨。因此，可以这样认为，企业职工的自由、幸福和自我价值实现（当然也包括企业盈利和个人收入在内）是企业发展的最高目标。

人们拼命工作，创造出巨大的物质财富和精神财富，与此同时，享受这两种财富，并从中获得自由和幸福，感到自我价值的实现。从这种意义上说，人的生活目的是自由、幸福和自我价值实现，而人类正是以此为依托逐步迈

进自由王国。因此，企业发展的目的，只能也必须是人，企业的发展以职工获得更大的自由、更多的幸福，个人价值在更高层次的实现为前提。

或许有人会问，有的企业制定的目标，似乎都是些具体的经济指标，如：生产多少辆轿车、利润翻两番等等，这不是产值越高、利润越大就越好吗？美国一个企业家说，我们需要利润，而且越多越好，但利润本身并不等于人的幸福，这就有如健康与幸福的关系。人们需要有健康的体魄，以获得幸福的生活，但健康并不等于幸福，健康只是幸福的必要条件。因此，对于职工的自由和幸福、自我价值的实现等，企业不能仅仅局限在利润等物质利益上来考虑，而要从文化、思想、经济等方面综合考虑，把职工作为企业的第一和最高目标，这样才能使职工得到全面发展，获得更大的自由，实现更高层次的个人价值。

### 2、职工是企业生存的核心，发展的动力

如果有人问：企业生存最重要的因素是什么？可以有很多的人会毫不犹豫地说是资金。如果把上面的问题换个角度问，企业发展的最大动力是什么？或许很多人还是会说是资金。固然，资金对企业的生存和发展有着举足轻重的作用，但并不是根本的作用，起根本作用的还是企业的人——职工。如果我们将资金比作人赖以生存的血液，那么，企业的人就是人体的造血系统。人体失血尚可靠输血来维持生命，但如人体的造血系统功能丧失，那么人就难以生存下去了。由此我们可以说，企业有了人，有了人的齐心协力、群策群力，就像是人具备了健全的造血系统，不管碰到什么困难都可以克服，无论遇到什么风浪都可以闯过。所以，我们肯定人是企业生存的核心，人是企业发展的动力。

### 3、职工是企业文化发展的源泉

文化是人类在其实践活动中创造的物质财富和精神财富的总和。因此，有人的地方就有文化，也即文化是人类社会实践的产物。企业是以职工为主体的经济实体，故必然有其文化。当然，这种文化如何，则很难一概而论，也可能是促进企业发展的进步文化，也可能是影响甚至阻碍企业发展的落后文化。我们这里所讲的企业文化是指促进企业发展的进步文化，它反映了企业的共同价值、精神风貌，体现了企业的大政方针，标志着企业发展的现状和未来，它是整个企业的缩影。企业文化的培育和完善必须从人开始。更简单地说，如果不从职工开始，不紧紧围绕着企业中的人去培育和丰富企业文化，那么，这一工作只能是一句空话，它一开始就孕育着失败的可能。

职工不仅是企业文化的创造者，而且还是企业文化的发展和丰富者。每一个企业的企业文化都不是一日形成和发展起来的，它是经过长期的实践，由企业领导、企业文化工作者和广大职工逐步培育、完善和丰富起来的。企业文化的发展过程与企业职工紧密地联系在一起，它的丰富和同不断变化着的企业职工的实践是分不开的。也就是说职工的实践永远是企业文化的源泉，是其产生和发展的源泉。因此，企业文化的建设必须自始至终以人即职工为中心、为主体。

当然，这里说的以人为中心是以本企业广大职工为中心、而不是指以某些领导个人或小团体为中心，企业文化建设必须考虑企业职工的特点和要求，脱离了本企业职工这一基础，建立起来的企业文化必定是空中楼阁。

### 二、现代企业职工应具备的素质

素质是指人的生理和心理等方面个性特征之和。素质首先是指人的先天

的生理特点，这些特点与遗传有直接关系；其次是指人的心理特征，它与经验有直接关系，是在社会实践中逐渐发育和成熟起来的。人的心理素质是以人的生理素质为基础的，他们集中表现为个人的气质、性格等。由于各人的社会实践不同，因此，人的气质、性格具有差异性。

企业作为现代化大生产的场所，既肩负着为市场提供质优价廉的商品的艰巨任务，更有为社会培养、锻炼人才的光荣使命。那么，为了赶上市场经济的大潮，适应改革开放的形势、现代企业职工应该具备什么样的素质呢？总的来说，应该具备三方面的素质，即精神素质、技术素质和管理素质。

#### 1、精神素质

现代职工的精神素质是社会主义精神文明的一部分，是企业全体职工精神文明的具体反映。精神素质包括全局精神、献身精神、创新意识和职业道德。

##### (1) 全局精神

全局精神是指职工必须胸怀大志，具有远大的理想和抱负，关心国家大事，为国家繁荣兴旺尽职责。“天下兴亡，匹夫有责”，便是这种精神的高度概括。一个优秀企业，全体职工有了这样的全局精神，就可以在任何时候，任何情况下摆正国家、企业、个人三者之间的利益关系，必要的时候，不惜牺牲个人的利益来维护企业的利益，牺牲个人的利益来维护国家的利益。

##### (2) 献身精神

献身精神是指职工热爱本企业，“爱司如家”的精神。只有在企业职工人人讲奉献精神，勤勤恳恳任劳任怨地工作，企业才能兴旺发达，有了企业的蒸蒸日上，才有维护国家利益，顾全大局的前提。

##### (3) 创新意识

企业的发展离不开创新，创新是企业永恒的主题。这里的创新意识是指企业调动全体职工的积极性和创造性，激发他们在改进产品质量，提高劳动生产率、革新技术、改善管理、节能降耗筹备方面的创造力，形成人人关心企业发展，个个参与企业改革的良好风气。

##### (4) 职业道德

职业道德是每个职工日常的必需遵守的准则。比如医生的职业道德是“救死扶伤，实行革命的人道主义”；教师的职业道德则是“教书育人”、“为人师表”。那么，企业也应该有它的职业道德，可以说职业道德是现代企业的第二生命。

#### 2、技术素质

技术素质是指每位职工为胜任其工作岗位所必需具备的知识和能力，它包括文化素质和岗位技能素质两部分。文化素质取决于职工上岗之前所受的普通教育，也即我们通常所讲的文化程度。岗位技能素质则是通过职业教育或者上岗后的岗位培训和岗位实践获得，如外经贸企业中居于外销岗位的外销员，仓储岗位的仓储员等。

#### 3、管理素质

管理素质是针对管理者而言，是指管理者在生产经营活动中应该具备的知识和能力。现代企业的管理者应具备的管理素质包括：

##### (1) 决策能力

具有决策能力的管理者应该知识广博，眼界开阔，有雄才大略和政治家的胆识。这种能力对厂长、经理来说尤为重要。

## （2）专业知识

学有专长，能独当一面，在所从事的领域享有较高的威望，是所谓的权威人士。这种素质对企业的高级管理人员很重要。

## （3）谋略家素质

思想敏捷，有真知的见，善于预测未来，拟定方案。

## （4）综合能力

知识面广，综合能力强，能迅速、准确地分析，概括、丰富和发展各种新思想、新建议，发现其潜在价值，并加以提炼完善。

## （5）协调能力

活动能力强，人际关系好，对内能使各部门业务配合默契，对外善于分解利害冲突。

## （6）领悟能力

能准确领会决策者的意图，善于使方案和设想付诸实施。

以上三种素质，精神素质是企业每位职工都必须具备的，技术素质是对在岗的工作和技术人员的要求，管理素质则是针对管理者而言的。

## 第四节 企业文化建设的模式

### 一、利益共同体

企业文化建设与企业利益共同体建设的紧密结合，是近年来出现的一个新趋向，反映了两者的内在一致性和相互促进的关系。

强调尊重人、关心人、以人为中心的现代企业管理，是企业文化建设和企业利益共同体建设的共同出发点。从本质上看，建设利益共同体就是要确保经营者独立行使经营权与职工充分行使民主的统一，经营者管理权威与工人主人翁作用的统一，建立和完善生产者与经营者相互依赖、利益共享、风险共担、荣辱与共的合理机制，以促进企业更健康、更迅速地发展，使企业、职工和国家的利益都得到有力的保障。而企业文化建设则是为与职工的协调发展创造良好的文化环境和文化氛围，由职工被动地适应企业管理转变为主动地参与企业管理，充分调动每个职工的积极性，使他们的聪明才智和无穷创造力最大限度地发挥出来，与企业经营者一道同心同德地办好社会主义企业。因此，两者的目的是一致的。

企业利益共同体建设为企业文化建设提供了必要的物质条件和重要保证。在企业利益共同体中，每一个企业经营管理者 and 每一位企业职工都是一个利益主体，都有自己的利益目的，但由于在企业内部，各利益主体的根本利益是一致的，这就为企业利益共同体的建设奠定了坚实的基础。在这个基础上，只要企业经营管理者和指导思想和工作方法得当有力，就能与企业职工的利益目的共同形成企业整体的有效价值，创造出良好的经济效益和社会效益，为企业文化建设打下可靠的基础。

企业利益共同体建设有多种途径，如实践的途径，制定经济契约的途径，实行民主管理的途径，加强和改进思想政治工作的途径等等，而比较理想的途径之一就是文化建设。因为进行企业建设培育企业精神，优化经营管理者和企业职工的价值取向和职业道德，增强职工主人翁责任感和历史使命感，不仅能够促进企业职工确立企业共同体观念，形成“司兴我荣、司衰我耻”的荣辱观念，把每个职工的价值取向和工作干劲都凝结到企业的共同方向

上，而且也有利于调动和调整各方面积极性的良好企业利益机制的建立和完善，使企业成为职工追求人生价值和实现个人价值的理想场所，从而也使企业利益共同体自然而然地建立起来。

## 二、命运共同体

企业文化建设的另一种模式就是企业命运共同体建设。随着改革开放和市场经济的不断发展，许多企业开展探索建立企业“命运共同体”的管理方式，并取得了良好的实践效果。

建立企业命运共同体的核心内容是引入全员风险机制，让全体职工共同参与承担企业兴衰存亡风险，使个人的命运与企业的命运紧紧地扣在一起，同属于一个同呼吸共命运的命运共同体，从而增强干部职工的主人翁责任感，充分发挥员工的劳动积极性，真正把企业作为自己的家，自觉而主动地关心企业的命运和前途，不断增强企业的活力。

建立企业命运共同体的关键是依靠全体员工的参政议政，即职工参与决策和管理，促进企业发展。从世界范围来看，职工参与决策和管理，是继个人才干管理、管理集团管理之后的第三种新型管理形式，并逐渐成为组织管理的主流思想。在美国不仅大型企业正在作出改革以适应职工参与的需要，而且这种观念和正在广泛传播和推广，西欧各国根据共同体有关规定，将通过立法强迫工厂企业实行工业民主和实行参与管理。中国的改革实践也表明，职工对企业管理和决策参与程度越高，工作积极性就越高，企业总体经营状态就越优。与西方国家不同的是，在我国，职工参与决策和管理的本质和核心意味着职工真正当家作主，真正享有《企业法》及其贯彻条例所规定的各项权力，这是由社会主义企业公有制性质所决定的，也是职工主体地位的重要体现和要求。在当前条件下，实行职工参政议政的现实做法是让企业职工了解和参与企业运行和发展方面的决策，增加工作透明度，激励职工为决策和管理出谋划策，同时强化企业职工对企业领导的监督，使已经下放给企业主要由经营者掌握的一些重大决策权的使用得到有效的监督和制约，从而尽量使企业决策合理化，经营高效化。

建立企业命运共同体的根本是加强教育和引导，不断增加企业员工的整体素质。多层次、多渠道、多形式地对职工进行培训，组织职工学习、理解和执行企业的奋斗目标、阶段经营状况、各项规章制度、物质利益原则等，不断培养和强化全体职工的归属感，当家做主人的自觉性和命运共同体的责任感。

建立企业命运共同体的基础是企业内部人际关系的和谐一致。企业内部的人际关系包括干部和群众的关系，个人和集体的关系以及个人和个人的关系。在企业内部，人际关系的协调要求首先是平等，表现为职工的人格得到充分的尊重，领导与被领导、上级和下级之间相互尊重，彼此依赖，坦率真诚，文明礼貌。其次是互助，全体企业员工在价值取向基本一致的基础上相互关怀，相互支持，形成一个齐心协力作贡献的命运共同体。尤其是对于企业领导来说，要遵循民主集中制的原则，把集体负责和分工负责统一起来，注意发挥集体的智慧和作用，同时也要注意企业职工的个人生活问题，为职工多办实事，解决工作和生活上的后顾之忧，只有这样才能团结广大职工一起共担风险，形成和谐亲密的命运共同体。

## 三、自由联合体

随着企业改革的不断深化，建立在社会化大生产基础上的单个企业，逐

步从独立的单位发展到规模较大的经济联合体，从企业协作、到企业合并，再到较高层次的企业集团，这是市场经济发展到一定阶段的必然产物。例如，首钢集团先后联合和兼并了军工、电子、造船、机械、纺织、制糖、航运、建筑、化工、旅游等行业 20 多家企业，并且还积极地向国外扩展。东风汽车工业集团、半球实业集团、宝山钢铁集团等也向多边化、立体式、深层次、复合型、大跨度的联合发展，并涉及到生产、流通、科研、交通、金融等多个领域的联合。

建设符合企业联合体性质的企业文化，是当前中国特色社会主义企业文化建设的新模式和新课題。

## 第十一章 国有外经贸企业制度 创新与企业家阶层

培育和造就有高度政治觉悟，识大局、顾大体，具有从事国际贸易的进取精神、决策能力和全面知识，以及极强的组织、管理能力的现代企业家阶层，是国有外经贸企业制度创新的根本任务之一。可以说，没有企业家阶层就没有国有外经贸企业制度创新。

### 第一节 企业家概念

#### 一、企业家概念

“企业家”，英语为 Enterpriser，原意带有进取心强的冒险家，现在意指创建企业并担任经营管理职责的指挥者或干事业者。因此，并非所有企业的厂长经理都可称之为企业家，只有那些具有创新思想并有创新业绩的企业厂长、经理才能称为企业家。

什么是企业家？对这个问题至今尚有不同的答案。著名的美国管理学家彼得·杜拉克认为，从一般意义上说，企业家是为谋取利润，并为此承担风险的人；他们是能开拓新的市场，引导新的需求，创造新的顾客的人；他们是一批别出心裁、独具匠心、与众不同的人。而且，在厂长经理中，能称得上企业家的只是少数出类拔萃的人。

美国克莱斯勒汽车公司总裁李·艾科卡则认为，企业家是这样一类人，他们能洞察市场需求，有千方百计满足这种需求的创造性，又有探索新路子而敢于承担风险的勇气。

著名经济学家熊彼特则认为：企业家是有远见（能预见到生产中存在的潜在利润）、有信心（相信只要实现创新就能取得潜在利润）、有胆量（敢冒一定风险）、有组织能力（能够组织并实现这种创新）的创新者。

在国内，对什么是企业家，观点很多且说法不一。有人认为企业的厂长、经理就是企业家；有人说，企业家是经营管理企业的专家，是人类社会中的特殊阶层；有人说，企业家如同政治家、科学家，具有其特殊基本素质的企业经营管理者；有人说，只有能够创新的人才能称为企业家。即任何人在实现生产要素的新组合（创新）时都是企业家；而新组合实现之后，只需按照既定的规则，像一般商人一样经营已建立的业务，这时企业家的身份便告消失。

以上各种观点，都是从不同侧面、不同角度对企业家进行的陈述，都谈到了企业家的某个方面。严格地说，企业家的概念应该是指具有特定素质、精神和作用的，对企业负责经营管理的最高层次决策者，这里特定的素质是指企业家应具备的素质，包括政治素质、思想素质、知识素质、能力素质、管理艺术和身体素质；特定的精神是指企业家精神，包括众多的意识、如人才意识、市场意识、竞争意识、质量意识，创新意识、风险意识、战略意识等等；特定的作用是指企业家对企业和社会的作用，对物质和精神的作用，对现在和未来的作用等。

#### 二、企业家的素质

改革开放步伐的进一步加快和企业经营机制的转换，将为中国企业家队伍的成长逐步创造良好的外部条件。但是，有了良好的成长条件后、厂长经

理们并非自然而然就能成为企业家。

成为一名中国企业家，总的说来应具有献身于社会主义事业的远大理想和抱负；有强烈的事业心、使命感和社会责任感；有灵活的经营战略头脑和脚踏实地的实干精神；有强烈的竞争意识和创新意识；同时还应具备各种知识，有组织能力；善于集中众智，发挥和协调广大职工的积极性和创造性。除了必须首先具备政治素质、思想素质和身体素质外，还应具备以下四个方面的素质。

### 1. 作风素质

企业家是直接接触群众，直接联系实际的，他不仅靠行政手段指挥下级，而且自身的言行也必然会影响和带动下属。有这样一句话：“上司三年才知下情，下属三天就看穿上情”，很值得企业领导玩味和思考。因此，领导者应该为人师表，具有良好的作风素质，以高尚的品德和情操赢得下属的信赖。作风素质的具体内容有：

- (1) 廉洁自律，进取务实，敢于承担责任；
- (2) 胸怀宽广，知人善任，礼贤下士，谦逊严谨，有良好的人际关系；
- (3) 勤勉朴素，踏踏实实，不求形式，善于调查研究；
- (4) 自知之明，扬长避短，勇于批评和自我批评。

### 2. 知识素质

这里的知识素质并不要求企业家精通所有学科的知识，而只要求他有科学的思维方法和广博的知识。这样，他才能进行有效的战略思考，在需要的时候做出正确的评价和科学的决策。知识素质包括以下具体内容。

- (1) 善于运用马克思主义哲学——辩证唯物主义的认识论和方法论从事领导工作；
- (2) 懂得马克思主义政治经济学的基本原理，熟悉经济学的基本知识，掌握社会主义市场经济的基本规律；
- (3) 了解系统论、信息论和控制论的基本概念和知识；
- (4) 学习和掌握现代经营和管理知识，并能密切注意国内外政治、经济、科技、文化等方面的发展动向；
- (5) 懂得思想政治工作、心理学、人才学、组织行为科学、社会学等方面的知识，了解历史、天文、地理等方面的知识。

### 3. 性格素质

对于一个优秀的企业家来说，既要具有一般人的性格特征，还要具备“帅才”和“将才”的气质。具体表现在以下几方面。

- (1) 乐观、开朗、爽快、耿直、幽默，富于感召力；
- (2) 庄重、热忱、坚定、沉着、风度优雅，富于吸引力；
- (3) 精明强干，思维敏捷，善于审时度势，敢于拍板决策，富有魄力；
- (4) 勇于开拓、不断进取，刚毅大度，富于英雄气概。

### 4. 能力素质

企业家的能力表现在以下几方面：

- (1) 综合分析能力。如果企业家没有一定的战略头脑，没有一定的统筹全局的见识，没有一定的在分析问题基础上的综合能力，那么他是很难胜任工作的。具体说，企业家要把所领导的组织作为一个整体来管理，了解组织中各种职能的关系，懂得一个组织的变化将如何影响全局，对组织与组织之间的关系有较深的了解；

(2) 组织指挥能力。企业家总要带领一定数量的下属去完成既定的目标。他的重要职能并不在于事必躬亲、冲锋陷阵，而在于动员组织所属范围内的每个成员进行有效的工作。因此，作为企业家，首先必须善于合理地部署力量，妥善地组织人员，有条不紊地实施指挥作用；

(3) 判断决策能力。分析问题和解决问题的过程是思维与经验相结合的过程。在此，企业家要善于根据调查研究和分析预测所取得的数据、资料、信息，高瞻远瞩，通观全局，果断地进行决策；

(4) 控制协调能力。企业家在系统目标确定后，能否控制局面，协调企业内外、纵向、横向的关系，为实现系统目标而有效地工作，是领导艺术的综合体现。通俗地说，领导首要要让下属心目中应该经常保持有一定的魅力和吸引力，要有向下属显示自己才能的实力。如果能以才能使下属成为自己的“信徒”，让人们感到你是他们崇拜的“偶像”，那么，无论有多大的困难和风险，下属也不会退却，工作效率会不断地提高。

(5) 知人善任的能力。当今企业的竞争，归根结底是人才的竞争。所以，用人的能力是一个企业家最重要的能力之一。用人必须知人，知人才能善任。知人，就是要知其德、识、才、学，知其长处，晓其短处，并能用发展的眼光看人。善任，就是在知人的基础上，合理使用人才，充分发挥人才的优势。企业家在使用人才的过程中，切忌任人唯亲和任人唯资，要大胆使用开拓型干部。此外，还要有宽容精神。一是自身要有承受责难的准备，二是要有“用人之长，容人之短”的气度。

(6) 创新应变能力。企业家要具有创新应变的能力，要防止思想僵化，因循守旧，无所作为，善于接受新生事物，善于提出新设想、新方案、新目标、新追求。

## 第二节 企业家精神

精神在哲学上是指人的意识、思维活动和一般心理状态，通常也有活跃、活力的涵义。

关于什么是企业家精神，目前国内外专家学者持不同见解。一般说来，有以下几种看法。

1. 世界各国的企业家，都是具有竞争意识、效益观点，风险意识的创新者，中国的企业家除上述特点外，还应具有一种改革意识。

2. 一个成功的企业家，不但要有能力与魄力去克服客观上及心理上的困难，而且还要有面对社会无理非议的勇气与宽容量。除此之外，尚需具有一种绝对必要的前提条件。即必须具有创新精神。创新是企业家的任务，其所发挥的创新精神，则是企业发展的原动力。

3. 企业家应具有成就欲，这是企业家创业和持续扩展的动力。其次应具有应变的能力和远见，还要有责任感，即对企业的成败有极强大的责任心，对社会有高度的使命感。

4. 企业家应当有能力具备一种企业精神。企业的真正目标应当是创造财富，而不是创造金钱。能在竞争中生存下来的企业，必然是那些不断提高生产力的企业，而提高生产力的关键，则在于企业家能否建立一种崇高的企业目标，来激励企业的全体员工。

5. 优秀企业家的工作作风是：科学的工作态度，原则性灵活性相结合，

民主与集中相结合，刚毅、果断、谦虚、宽宏大度待人，对外部环境变化反应灵敏等。

6.在经营管理中，企业家精神至少可以表现为：创新精神、实干精神、开拓精神、拼搏精神、奉献精神。企业家精神是社会的一种宝贵财富，既是企业获得成功和发展的精神支柱，又是推动整个社会发展的强大动力。

7.企业家必备素质是：敢冒风险、决策果断、经营灵活、一专多能、善于交往、开明用人、严于律己。高明的企业家，必须富有克己、自律、自知自明的精神。要善于听取不同意见，修正错误；要善于学习，不断提高自己的思想和政策水平；要以身作则。讲究工作效率；要秉公办事，绝不以权谋私等。

上述这些观点都从不同角度对企业家精神作了概括，但更多的是对企业家素质的一些描述。

严格地讲，企业家精神是建立在企业家个体对企业整体的特征、价值、形象的理解和认识的基础上，反映着企业家在企业整个经营活动中的价值观念、工作准则和事业追求，它既是企业家个人素质、信仰和行为的反映，又是企业家对本企业发展、命运和未来所抱有的理想和信念。具体说来，中国企业家精神应该包括以下几种精神实质。

### 一、改革精神

人类的发展和社会的进步都离不开改革。企业承担着创造物质财富和精神财富的艰巨任务，而作为群龙之首的企业家，他们不能因循守旧，应该冲破传统的观念，打破落后的生产方式，从落后的文化心态和价值观念体系中超脱出来。只有具备了这种改革精神，企业家才能不负党和人民的希望，肩负历史的使命，做人类进步、社会发展的促进者。

### 二、风险意识

人类社会是一个充满风险的世界，我们每时每刻都置身于各种风险的环境中。

社会主义市场经济将中国的企业家推向了国际经济的大舞台，同时也唤醒了他们的风险意识。改革开放给中国的企业带来了更多的发展机会，也伴随着更大的风险。如投资风险、经营风险、破产风险等等。所以，要求企业家具有风险意识，对企业将面临的危险有充分的心理准备和承受能力，只有这样，中国的企业家才能真正走向国际市场，参与国际经济大循环，与国际企业家竞争，对企业家来说，风险精神是中国企业走向世界经济舞台并“追求卓越”的起点。

### 三、进取精神

优秀企业所具有的共同特点之一，就是从领导到全体职工，不满足于现状，始终抱有勇于进取，向更高目标迈进的雄心壮志。对中国企业家来说，进取意识是企业家精神的根本。因为几千年的封建意识，束缚了人的创造进取意识。直到今天，中国的企业仍然没有完全割断与政府之间的“脐带”，企业在某种程度上还是政府的附属物。因此，中国企业家的进取意识的获得，首先要冲破现有的“官本位”制度。让企业真正成为决策主体，企业家有真正的决策权。如果有了这样的前提，企业方可成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者。那么，企业家的进取意识才能得以发扬光大。

### 四、实效精神

当我们从万人挂红袖章，举国空喊口号的“十年浩劫”中清醒过来时，世界已经发生了巨大变化。正当我们在高放“卫星”上天时，我们的邻国日本正在实实在在地苦干着。经历了10年的动乱后，我们懂得了“实践是检验真理的唯一标准”。直到今天，极“左”思潮的余毒仍未肃清。

从历史教训中，企业家应该悟出些道理。企业家应该无所畏惧，一切无常的思维，无理的要求，虚假的效益均应摒弃。坚持四项基本原则，破除束缚生产力发展的那些“左”的和“假、大、空”的陋习，去掉身上的伪饰，摆脱双重人格的困扰，真实地向社会展示自我和实效精神，一切以生产力的发展为标准。实效精神是中国企业家的出发点和归宿。

### 五、宽容精神

宽容的本质就是以真诚、友爱、尊重的态度对待他人。因此，企业家首先要采取宽容的态度对待社会、对待他人、对待一切新生事物。同时，也希望全社会宽容、平等地对待企业家。中国的企业家还很年轻，正像中国的改革所面临的现状一样，中国企业家在经历十几年的改革历程后，刚刚形成了一个年轻的阶层，还没有很多经验。但是，他们心中已经有了参与意识和主人翁的责任感。至于怎样才能实现自己的要求，正是他们还在思索和探讨的课题。所以，社会各界应该宽容地对待他们所表现的一切，对待他们不要求全责备，因为中国的企业家尚在成长，队伍有待发展和壮大。

### 六、创新冲动精神

一个法国历史学家曾经这样描述过创新型企业家，他们“很像兵士，能迅速作出决定，具有不寻常的精力和毅力，满怀非凡的勇气和果断的精神”。的确，一种非物质的精神力量驱动着企业家的活动，这是一种“战斗的冲动”，“战斗的精神”。他们奋不顾身地冲向未知的高地，在广阔的经济战场上开辟出一片又一片创新的区域。企业家以一种广泛、灵活的观念结构、一种反应灵活的行动程序，在经济生活中不断寻求建立投入和产出之间一种动态的、更合理的函数关系。他们具有青年人的好奇心，发明者的创造欲，初恋者的新鲜感，对新事物的敏感性，以及建设者和破坏者兼备的变革行为。他们双眼紧盯着需求，大脑中急骤地将外界的信息重新组合构造出新的创新决策。在市场经济中，为什么生产经营领域能集合起全社会的最优秀人才而容不得庸才之辈？就是因为“时势造英雄，英雄创时势”。商战需要具有活力的干将，而充满活力的人，才能在商战中保存下来。

### 七、创新的认识

企业家的创新精神，不仅表现在他们身上的非凡活力，也表现在他们的创新意识上。（1）冒险心理。市场经济是“冒险家的乐园”。在这个乐园中可以享受到公开、平等、独立、互益的乐趣。它是天生的“自由王国”，但进入这一乐园也要“交费”。这个费用就是“风险”，只有那些敢于承担风险成本的人，才能获取风险的成果。创新型企业家具有本能的冒险心理，他们敢想、敢作、敢为，勇于征服未知的世界（新市场、新制度）。对于他们来说，冒“风险”就是刺激，就是享乐。（2）变革心理。哲学上有一句名言：没有不运动的物质，也没有物质不运动。同样，在经济的宇宙中，没有不变化的企业，也没有企业不变化。企业几年、几十年一成不变，等待它的只能是灭亡。现代企业需要不满足现状的主人，企业家的变革心理正符合这种需要。他们永不安分守己，总是与传统道德相对抗——喜新厌旧，离经叛道，超越现实，投奔未来。正是企业家的变革心理，才创造出了千万种新

的需求和相应的产品和劳务。(3) 竞争心理。企业家的争强好斗,来源于商品价值的运动。商品按价值实现的运动,表现为价值与价格的分离和吸引运动。分离是常态,分离带来正反两方面的利益反应。只有不断将创新因素引入自己的生产领域和市场范围,才能获得正的利益效应。同时,只有不断创新,才能超越竞争对手,获得市场的领导权。缺乏竞争心理的企业家,很难在市场上立足。

### 第三节 企业家在创新中的决策与作用

#### 一、企业家在创新中的决策

企业家在创新中的决策中常常遇到一种分类就是按决策目标的性质分类,即由于决策问题所处的条件不同而形成确定型决策、风险型决策、非确定型决策。

##### 1、确定型决策

只有一种自然状态,且自然状态的概率值为已知的决策,称确定型决策。在确定型决策问题下,提供决策选择的各种可行性方案所需要的条件是已知的,并且能准确地了解决策的必然结果,但企业决策者应付这种自然状态有多种方案。企业决策者可以考虑各种方案的选择。比如说,某商家经理订货,遇到三个厂家,提供的货物、品种质量相同,但甲厂价高、乙厂次之,丙厂价钱最低,这时决策者必然选择丙厂订货。一般理解,确定型决策比较容易,其实在实际工作中,有时因为由于选择方案多,进行选择时,也是需要费一番功夫的。

确定型决定最力关键的是企业决策者必须有专业知识,至少懂得使用专门人才,才能根据自己掌握的信息情报作出判断,决定最佳方案。企业家决策之后,还必须要有“孤注一掷”的决心,竭尽全力去获得最佳结果。决心不大,实施不力,就会错过时机,看准了就全力行动,这是确定型决策的基本原则。否则,方案再好,时过境迁,贻误时机,就达不到预期的目标。

##### 2、风险型决策

两种以上的自然状态,而自然状态的概率值又可以大致事先估计出来,每种自然状态有几种方案,每种方案相对于自然状态的结果,领导决策者也是完全知道的。决策者在进行决策时要冒一定的风险。故称为风险型决策。

风险型决策一般具有下列五个条件:一是存在着决策者企图达到的一个明确目标;二是存在着决策者可以选择的两个以上行动方案;三是存在着不以企业决策者主观意志为转移的两种以上的自然状态;四是不同的行动方案在不同的自然状态下的损失可以计算;五是未来将出现哪种自然状态,企业决策者不能肯定,但其出现的概率,企业决策者大致可以事先预测。决策者主要通过预测得到的概率,计算各项结果的期望值。

例如:某企业投资建厂,要在甲、乙两个项目中选择。两个项目的使用期均为10年。甲项目需投资3000万元人民币,乙项目只需投资1600万元人民币。甲、乙两项目市场销路状况有两个可能,好或不好,好的可能性为70%,不好的可能性为30%。如市场看好,投资甲项目每年可赢利1000万元人民币,如市场不好,则每年需亏损200万元人民币。如投资乙项目,则市场看好可赢利400万元人民币,而市场不好也会赢利100万元人民币。

在这种风险型项目决策中,企业决策者应通过比较期望利润值,选择可

创造期望利润值最大的项目作为投资可选项目。当然，如果是费用，则应该选择耗费费用最小的项目。以下是上述甲、乙两项目的损益值表和决策树。

项目 \ 损益	市场 状况	
	好(S1)	不好(S2)
甲项目	7000	-5000
乙项目	2400	-600
概率(即可能性)	0.7	0.3

$$\text{甲 } S1 = 10 \times 1000 - 3000 = 7000$$

$$\text{甲 } S2 = 10 \times (-200) - 3000 = -5000$$

$$\text{乙 } S1 = 10 \times 400 - 1600 = 2400$$

$$\text{乙 } S2 = 10 \times 100 - 1600 = -600$$

期望利润：

$$\text{甲项目 } 0.7 \times 7000 + (-5000) \times 0.3 = 3400 \text{ 万}$$

$$\text{乙项目 } : 0.7 \times 2400 + 0.3 \times (-600) = 1500 \text{ 万}$$

可见，在甲乙两项目中，虽然在市场行情不好时，甲项目要亏损 5000 万元人民币，而乙项目仍可赢利 100 万元人民币，但通过比较期望利润值，即将市场的两种可能状况结合进去，我们不难发现，甲项目的期望值为 3400 万元大于乙项目的期望值 1500 万元。因此，该企业决策者应该选择甲项目。

### 3、非确定决策

存在两种以上自然状态，而它们的概率值又无法预测的决定，在非确定型决策问题下，企业决策者可对每种自然状态采用两种以上的方案，产生两种以上的结果，然后对多种方案做过比较之后才能拿出确定的意见。非确定型决策与风险型决策比较，主要缺少风险型决策中的第五个条件。对于这种决策，由于事物本身的不确定性，应当摸着石头过河，走一步看一步，在探索中前进，既不能过于自信，更不能轻率鲁莽；而要把力量集中在信息反馈上，及时收集情报，及时总结经验教训，以便随时应变；要力求多方案并进，使其向风险型决策、继而向确定型决策转化。

对于非确定型决策问题，也可以根据一些原则和数据等帮助非确定型决策的选择：

(1) 悲观原则。又称小中取大原则，是数学家伍尔德提出，他认为，凡事要保守估计，宁可获利少些，也不可亏损过大。按每种自然状态下的各方案结果值，在若干可能最小值中取其比较最大值。这个原则，就是在几个方案中，对达到目标都不太理想，却又要果断及时做出决策，这时只能是小中取大，在最小值中取最大值。

(2) 乐观原则。又称大中取大原则，是数学家郝威兹提出。他认为，凡事要乐观估计，获利要多，不怕亏本，按每种自然状态下各方案的结果值，在若干可能最大值中取其比较最大值。但在主要考虑最大值时(以 60%计)，也不能不考虑最小值(以 40%计)。这个原则，就是从各个最大值中取最大值，大中取大，使决策方案在最优选的基础上好上加好。

(3) 最小遗憾原则。又称大中取小原则。是数学家萨凡奇提出。他认为，

凡事要估计遗憾，免得过分后悔。以估计与实际相比得到的机会损失作为遗憾值，在各方案的最大值中取其比较最小遗憾值。这个原则，就是当方案选错时，就需要马上修改、补救，追踪决策，使决策获得最大收益，从而使遗憾减少到最小程度。如果要计算的话，就把自然状态中最大值减去决策实施的值，其差额就是遗憾值。

## 二、企业家在创新中的作用

无论从创新过程来看，还是从各创新主体之间的关系看，企业家都起一种指导的支配地位。这种支配地位的含义是：第一，企业家是整个创新活动的控制中心。创新活动是一种经济行为，是一种与企业的主流发展方向相协调的动作，它总是在企业家的直接或间接控制之下进行活动。第二，企业家是创新风险的最终承担者。创新之路充满荆棘，创新的实际操作者固然也有风险，但在企业范围内，其最终责任者是企业家。创新成功，皆大欢喜，自不用说；创新失败，市场这只“看不见的手”要拿企业家是问。

企业家占据创新支配者席位的原因在于，企业家在企业的发展中有着独有的三大效应：首先是“主人效应”。企业家是企业之主，企业家的创新意识、创新态度、创新素质，创新行为，直接关系到企业创新的状况如何。很难想象，一个平庸的厂长、经理管理的企业会不断出现创新。其次是“先锋效应”，也就是领头效应，熊彼特说，企业家是支持、创造经济发展的主体。一个创新型企业家通过企业的创造性经营活动，往往会导致一个新的产业的出现或推动整个经济结构的调整、改革。经济的变迁，很大程度上来源于企业家创新的“先锋效应”。再次是“动力效应”。社会进步和发展的基础在于经济的发展。在其他生产条件既定时，经济的发展在很大程度上取决于社会的企业家资源，取决于企业家创新资质。企业家的创新，不仅提供了经济发展的动力，而且通过经济发展的中介，也提供了社会发展的原动力。企业家的立足点在企业，但他的动力效应，超出企业，超出了企业所在的经济领域，扩展至全社会。企业家在创新中的“主人”、“先锋”、和“动力”效应，决定了企业家在创新中的支配地位。

企业家在创新的支配地位方面发挥着名副其实的创新领导作用。

从一般意义上讲，企业家在创新中发挥着一般管理者的决策、组织、调整的职能。具体说，在创新决策上，企业家把握着创新“应当做什么”和“不应该做什么”的方向性问题。在组织上，企业家要落实规划、资金、人员等关键问题，要部署各阶段的任务与行动。在调整上，企业家注视着创新的过程，跟踪阶段性与最终创新成果的反馈，随时采取协调行动。可以说，不管创新的具体操作者是谁，企业家始终是创新行为的精神和实际的首脑。

企业家不仅要履行管理作用，还起支持、协调、督促、评估的作用。劳动者在公司内部的创新，要有企业家支持，没有企业家做为“后台”，创新会在保守者和内部竞争者的责难和发难的“灾害”中消亡。企业家要协调群众革新手与其他部门、其他员工的关系。创新者对旧制度旧习惯的挑战，往往会带来摩擦和矛盾，极易产生对抗情绪，协调新旧之间的关系变得极为重要。为保证创新决策的顺利贯彻和实施，企业家还要密切关注创新活动的进展，充当检查督促者的角色。缺乏高层次的协调，创新者会“四处碰壁”，更无法开展创造性活动。劳动者创新的后果，也需要企业家的中肯评价。企业家对创新后果的评估，不仅关系到企业家本人对创新的态度，也直接涉及到对创新者劳动的肯定，对形成企业创新社会风气关系重大。

#### 第四节 中国企业家阶层的 形成机制与实现条件

企业家阶层是现代企业制度的基本构成要素。国有外经贸企业制度创新的根本任务之一就是造就出与企业生死与共、休戚相关的企业家阶层。可以说，没有企业家阶层，国有外经贸企业制度创新的内容就不能很好地实现。在我国现行国有企业制度下，还不存在真正的企业家阶层，现有的厂长、经理们无论从其利益动机，还是行为机制来看，都与现代企业家阶层的要求相去甚远。因此，如何造就出真正的企业家阶层就成为至关重要的问题。

企业家阶层是现代国有外经贸企业制度中功能独特、利益独立的利益主体，其形成需要一整套相关的制度来保证。没有这套制度，就不能形成真正的企业家阶层。这不是说没有具有现代企业家素质的人才，而是说还不具备企业家阶层真正形成的体制基础。

企业家作为企业的法人代表，他既不代表职工，也不代表最终所有者，更不代表政府，而只是代表企业的利益，并与企业生死与共，休戚相关。职工、最终所有者、政府的利益与企业利益既有联系，又有矛盾。企业家代表企业利益，他（或他们，下同）正是抵制职工短期消费倾向，所有者过份追求红利，政府过度干预企业的内在制衡力量。企业家这种管理企业并与之生死与共的独特功能和与其他利益集团相分离的独特地位，要求必须给予他有独立的、持久的动力来支撑，以形成强烈的企业家动机。企业家利益独立化是确定企业家主体、制约经营者行为的制度基础，也是企业家能真正承担企业家职能的基本前提。与企业家利益独立化同样重要的是，企业家改革还要同时建立起公平合理的企业家阶层的形成机制。

##### 一、企业家阶层的形成机制

经济的不确定性增加，形成了企业家创新的外在压力；而在经济变动中，企业家不断调整自身以求生存和发展，则是企业家创新的内在动力。正是这一压力和动力形成的合力，使创新的企业家“横空出世”。对企业家形成机制的进一步分析，可以具体从以下三个方面进行论述。

##### 1、动力机制

现代经济剧烈变动的外部力量来自于竞争，竞争使商战风云起伏，前景莫测。竞争背后的驱动力是利益争夺，无论是古典企业的利润最大化目标，还是经理革命后的公司安全目标，都是利益的派生形式，公司支配者的利益是搅起竞争风浪的“蛟龙”。企业家的生存和发展与企业的生存和发展紧密连在一起，在企业和企业家求生存的背后是企业家的价值观。在对手如林的竞争环境中，企业家只有不断主动出击，以新的产品、新的市场、新的原料、新的组织、新的技术——即创新，来壮大企业，才能实现自己的社会价值。这种竞争风浪与价值观发动机的里应外合，使企业家创新获得了永久的动力。而在行政计划经济体制的无竞争和按指令操纵的条件下，既不存在企业家，更谈不上企业创新。企业家创新的动力实现，从根本上说，来源于市场经济，市场经济的博大精深机构提供了各种利益较量和不同价值观实践的机会和场所，从而也就点燃了企业家创新发动机的“火光塞”。

##### 2、生长机制

创新型企业家的生长是外因作用于内因，内因能动变化的结果。一方面

现代经济的开放化和技术进步，给企业家生长创造了外部条件，形成一个大的生态环境。经济开放带来了新的信息流和物质流，好比新鲜空气和阳光。技术进步，为企业和企业家提供了不断创新的机会和条件，好比肥料和水分。这一变动性的充满生气的生长环境，是企业家生长机制的外部条件。另一方面，企业家成长取决于企业家对外部环境变化的反应。只有那些对新的成长机会做出积极响应的企业家，才能登上以开放和技术为两只轮子的不断前进的“经济列车”。创新型的企业家，一般来说，是具有敏捷反应能力，不断学习新的东西，不断更新自己的知识、技能，全面提高自身素质的人。他们通过不断地吸收新的因子，改变自身的智能结构，保持了与外部经济系统的平衡。正像自然界的动植物生长一样，生长行为是内外部因素互为条件，相互作用的结果。传统体制下“长”不出企业家，原因不仅在于外部客观环境一方，也不仅在于企业经营者主观一方，而是双方面原因制约的结果。

### 3、选择机制

动力、生长机制讲的是企业家生长机理在其成长过程阶段发生的效应，选择机制则主要说明，创新型企业家“长成”后的配置问题。企业家作为一种重要的人才资源，也有一个是否得到合理配置的问题。它直接关系到企业家能否健康生长。有效率的配置，会使企业家如鱼得水，茁壮成长，不合理的安排，会使企业家的创新机能萎缩，甚至浪费掉人才。企业家创新与创新企业家生成的良性选择应该是双向、自愿的平等选择。双向，是讲企业家可自由选择适合自己生长的企业，企业可自由选择自己需要的企业家，二者意志的均衡点，就是企业家在经济坐标上应居的位置，自愿，是讲企业家与企业相互选择中均是出于理性的经济行为，没有超经济的第三种力量介入，比如行政指派企业并不需要的厂长，不允许企业家合理的流动等。平等，是说企业与企业家的双向选择都是作为具有独立人格（包括法人）身分谈判的公正的互利行为。双向的而不是单向的，自主的而不是强迫的，平等的而不是有失公平的企业家选择机制，可能使企业家迅速地进入经济生活中的既定位置，发挥自己的创造性功能，为长久不息的企业生成循环提供推动力。

## 二、企业家阶层的实现条件

以《企业法》和《国营企业转换经营机制条例》为主要内容的我国企业法律体系，为企业转变经营机制，增强活力，面向市场创造了法律环境，提供了法律保障。与此同时，宏观经济手段不断改善，相关配套体制改革也在不断推进，政府职能转变步伐加快，企业改革的外部条件正在不断改善，在这种形势下，企业的市场观念、效益观念大大增强，竞争意识、创新意识、风险意识开始形成，一批政治素质好，勇于开拓，善于经济管理的企业家开始成长起来。

党的十四大确定了我国社会主义市场经济的基本框架，十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中提出建立现代企业制度，标志着我国的企业改革已经转向进行企业制度创新的阶段。现代企业制度要求迅速地成长起一批带有中国特色又懂得市场经济的企业家。市场经济在需要更多精明强干的企业家的同时，又为企业家搭好能充分发挥全部潜能的舞台。现代企业制度和市场经济体制，赋予了企业极大的独立性与风险性，企业家首先要深刻理解建设有中国特色的社会主义市场经济体系的有关重要论述，并能按企业自身条件，本着平等竞争、讲求效益原则，考虑投资的收益率和生产的利润率，运筹好企业的人力、物力资源，在

市场经济的海洋里大显身手。充分发育的市场和优胜劣汰的竞争机制，将把更多的国有企业领导人造就成为现代意义上的企业家。

第一，积极建立竞争性的企业家人才市场。应让更多具有经营才能的人进入被选择范围，并通过经营者的相互竞争，使其中的优秀人才脱颖而出，经营者人才市场的竞争也是加强对经营者监督的有效途径。可借鉴的国际经验表明，当存在一个有效的经营者人才市场时，在职经营者总是受到潜在经营者的挑战，他们会更加努力工作和严以律己。市场经济条件下的企业家应是在竞争中产生的，是在整个社会的大范围内的竞争中产生的，在经营企业的实践中表现出自己的聪明才智，从创造新的财富中证明自己的价值。

第二，按市场经济要求，对经营者和企业家做出公正和客观的评价，各地企业家协会应努力承担起这个责任，与企业家尽可能保持密切联系，并掌握他们的经营业绩，建立企业家的业绩案例，探索能反映企业家工作实绩的客观性标准；有条件的也可进行试点企业企业家的推荐工作，既为企业家提供更多的有效的信息，又要为企业提供更可选择的企业家信息，进一步破除传统旧观念的影响。

第三，要建立企业家成功业绩案例和企业家档案库，为企业家职业化、市场化服务。市场经济要求提供更多的企业家型人才以供选择，这就需要建立数据丰富而准确的企业家档案。将企业家的年龄、性别、健康状况、业绩、经历等有关自然情况和社会履历编入程序，输进信息库，储存大量、快捷的信息。在选择企业家时，中介机构可以迅速地调出被选择对象的较为全面的情况，从而利于分析、比较，从中选择部分较为合适的人选，为进一步的竞争和最终选择提供便利条件。

### 三、企业家阶层形成的改革内容

企业家阶层形成改革内容，笔者认为有以下几方面：

1. 拉开企业家与生产者之间收入上的差距，使企业家具有较高的个人利益，包括较高的个人收入和社会地位。造就经营者阶层，首要的问题是形成对企业家足够大的激励机制，以使其真正关心企业家地位，并为保住和提高这一地位而全力以赴地从事经营管理。为此，必须大大拉开企业家与生产者之间的收入差距。如果企业家从事经营管理所能得到的利益像现在一样与生产者相差无几，那他就缺乏动力和压力去尽职尽责地加强经营管理，提高管理水平。

2. 企业家利益必须独立于政府行政部门之外，而不能由政府行政规定。企业家作为企业的法人代表，不能再由政府行政任命，其利益不再随其行政级别升降而增减。在公司制企业中，企业家不再具有行政级别。企业家与执掌政权职能的政府部门不再具有直接的关系，与承提国有资产所有者职能的国有资产管理部门，也只是资产委托经营的平等关系。

3. 企业家利益要与企业利益联系在一起。企业家利益的大小只能取决于其企业规模的大小。一般地说，大企业经营者的利益要高于中等企业的企业家，中等企业企业家的利益要高于小企业的企业家，企业家要想获得更高的利益，唯一的途径就是把企业发展起来。因此，必须把企业家利益与企业的发展联系在一起。企业家在企业内部负有管理、监督生产者的责任，其利益动机与生产者不能雷同，为此应把企业家利益与扣除职工工资后的企业利润联系起来，使企业家利益随企业利润的增减而增减。这样就会在企业家身上形成追求企业利润增长，抑制职工个人收入过快增长的内在动机。例如，目

前深圳市在改革中已在试点企业实行厂长、经理等企业家的年薪制，将企业家的利益与企业利益联在一起。这项改革措施受到企业家的热烈欢迎，也被实践证明是成功的。

4. 建立合理的企业家阶层形成机制，其核心是引入公平竞争机制：这包括：（1）明确规定各类企业企业家的资格。根据企业规模的大小，所处行业的特点，经营的难易程度，规定企业企业家必须具备的条件，如文化水平、专业知识、经营资历等等。凡具备条件的，不论原来的行政级别高低，都可以进入竞争者市场，参与竞争。（2）建立企业家阶层产生的公平竞争制度。改革现行的国家直接任免企业领导人制度，实行企业家的招聘制。凡具备企业家资格的人员都可以自由应聘。由国有资产管理部门聘请专家集团审议投票通过任命。（3）制定企业家连任或解聘的一般标准。

5. 明确界定企业家的法定职责或义务。如（1）：遵守法令和公司章程的规定，维护企业利益；（2）监督和管理企业各层人员的工作，使企业业务有较好的发展，如果放松监督就属于违反义务；（3）定期将会计表册报请国有资产管理部门查核，当企业的专门亏损达到一定的程度，如达到资本总额的一定比例，应向国有资产管理部门报告真情；（4）在企业资产显然不足以抵偿其所负债务时，应立即申请破产；（5）企业家不能从事本企业外的与本企业经营有关的竞业活动，以免给企业造成损害。企业家如从事违反法令或章程的活动，给企业造成企业损害的，要对企业负连带赔偿责任；如果因工作疏忽或有重大过失，给企业或第三者造成损失，要负连带赔偿责任。

## 第十二章 国有外经贸企业制度 创新与社会保障制度

社会保障制度是维护社会安定，关系到广大人民群众切身利益的一项经济社会制度。社会保障制度的完善是建立现代企业制度的基础。没有完善的社会保障制度相配套，真正意义上的现代企业制度就建立不起来。

### 第一节 社会保障制度的含义及演变

社会保障制度是人类文明发展到一定阶段后建立起来的政府或社会对社会成员（或部分社会成员）所提供的补偿制度。它与特定社会的生产力水平、经济制度和社会制度相联系。

#### 一、社会保障的含义

根据美国社会保障总署所编的《全球社会保障制度》一书，社会保障是政府或社会为个人在谋生能力中断或丧失以及个人因结婚、生育或死亡而需要某些特殊开支时提供保障的一种制度。

我们认为，社会保障包含四个方面的含义：

1. 社会保障是由政府或社会向受保人提供的补偿。但当一人生、老、病、死时，亲朋好友赠送的钱物不在此列。
2. 社会保障是由政府或社会向其成员在生、老、病、死、婚、育时提供的损失补偿。但政府给予公民的奖励不在其列。
3. 社会保障是政府或社会规范化的损失补偿，通过一定制度，符合一定条件的社会成员才可以得到损失补偿。
4. 政府或社会所提供的损失补偿一般以维持正常生活为限。

#### 二、社会保障制度的演变

与资本主义的经济发展一样，社会保障制度的演变也带有明显的阶段性特征，经历了萌芽、发展、逐渐完善的过程。

##### 1、社会保障制度的萌芽时期

社会保障制度是工业革命和社会化大生产的产物，起始于社会救助。英国自从走上工业化道路之后，农民大批流入城市，城市贫民剧增，同时，工人阶级队伍迅速壮大，工人运动日益发展，在这种背景下，英国于 19 世纪 30 年代颁布了《济贫法》，从工人阶级创造的剩余价值中提取一部分救助贫民。这样，一项发挥社会保障作用的新的经济社会制度开始产生。

在 19 世纪晚期，德国工人阶级为争取自己的经济利益和劳动权益，与资产阶级展开了长期的斗争。为了缓和阶级矛盾，瓦解工人自助组织，德国于 1883 年通过了以医疗为主的社会保险法案。1884 年波兰议会通过了保险范围包括雇员、独立劳动者在内的社会保险立法。随后奥地利、捷克斯洛伐克于 1887 年立法建立社会保险制度、丹麦王国于 1891 年、资本主义“发源地”法国于 1898 年，通过了类似法律。

社会保障制度在其萌芽时期有如下几个特点： 社会保障制度所包含的内容十分狭窄。在这一时期几乎所有国家的社会保障立法都限于社会保险制度中的医疗和失业救济。 社会保险制度的保障范围十分有限。除波兰 1884 年的社会保险立法的保障范围稍广外，绝大多数国家的社会保险立法仅限于社会的某个和少数几个阶层。 社会保障的目的倾向于稳定社会。 社会保

障制度的救助标准较低。大多数国家的社会保障法案都致力于维持受保人及其家庭的基本生活需要。

## 2、社会保障制度的发展时期

20 世纪 30 年代，这一时期，经济危机的周期越来越短，持续的时间越来越长，经济危机的破坏强度越来越大。经济危机不仅使资本主义经济遭受沉重打击，而且使广大的无产阶级面临更大的生活灾难，资产阶级经济学者所吹嘘的资本主义自我调整自我完善的神话不攻自破。资产阶级政治家、经济学家到处寻找医治资本主义病疾的良方秘药，资本主义的“改良措施”也深入到社会保障法案，推行普遍社会保险制和强制的社会保险制度，建立就业关联制度，实现普遍的经济调查制，使社会保障制度的形式和内容都得到了极大丰富。

这一时期社会保障制度具有以下几个方面的特点： 社会保障的内容较为丰富，几乎包括社会保障体系中的所有三项内容。但这一时期社会保障制度的重点还是放在社会保险制度方面。 社会保障的救助取向是维护正常的生活水平。

3、社会保障制度的成熟时期。经过资本主义大萧条的沉重打击，美国经济学家凯恩斯 1936 年提出了著名的凯恩斯理论，获得了资本主义世界欢欣鼓舞的喝彩。特别是凯恩斯政府干预经济的理论，在相当大的范围内影响了资本主义世界并成为美国新政后多届总统的经济政策。“凯恩斯革命”使政府干预经济生活有了理论基础，庞大的政府开支预算使政府有实力来履行就业关联制度和经济调查制度所承担的责任。美国于 1935 年修改强制保险法，公布了暂时伤残补助金、永久残疾抚恤金、遗属抚恤金标准；于 1965 年修改了老人健康保险法、1972 年修订了残疾者健康保险立法，规定了老人疾病补助、医疗补助和供养亲属医疗补助的享受条件、资金来源、救助标准。在以“从摇篮到坟墓”的社会福利而闻名于世的瑞典，执政的社会党采纳瑞典学派的建议，实施以福利主义为中心的“人民之家”纲领，发展了社会福利型的社会保障体系，推行父母保险、儿童保险、疾病保险、失业补助、老年福利、劳动保护与残疾人福利、社会救济等。成熟时期的社会保障制度具有以下特征： 保障内容丰富。 受保范围广。 救助标准提高，社会保障带有福利性质。 带来了一定的消极作用。

## 三、中国社会保障制度的发展

我国社会保障制度是在战争年代供给制基础上建立起来的，大体经历了四个阶段。

第一阶段，从建国初期到 1966 年。这是我国社会保障制度的创建阶段。1951 年国家颁布了《中华人民共和国劳动保险条例（草案）》，其内容包括了疾病、负伤、生育、医疗、退休、死亡待遇和待业救济等项目。以后又颁布了一系列政策法规。当时全国总工会是全国劳动保险事业的最高领导机构，劳动部是全国劳动保险工作的最高监督机关。劳动保险金一部分由企业直接支付，一部分由全国总工会统筹。社会保障制度对恢复和发展国民经济，保证人民的基本生活和巩固人民民主专政起了重要作用。

第二阶段，从 1966 年到 1976 年。在十年动乱中，社会保险工作遭受到严重的挫折和破坏。

第三阶段，从 1978 年党的十一届三中全会到十四大。随着改革开放的深入发展，社会保障制度的建立和改革作为经济体制改革的一项重要内容。

1984年部分地区开始探索养老保险制度改革，在国有企业和大部分城镇集体企业中推行了养老金社会统筹，确定实行职工个人缴费制度。一些地区还大胆探索了社会统筹与个人帐户相结合的制度。机关事业单位和部分农村也进行了养老保险制度发展改革的试点。

1988年，李鹏总理在人大七届一次会议《政府工作报告》中指出，要加快社会保障制度的改革，建立和健全各类社会保险制度，逐步形成具有中国特色的社会保障制度。1990年李鹏总理在多次批示和讲话中指出，住房制度、保险制度、医疗制度三项改革在今后的十年内要放在重要位置。这三项改革都直接关系到人民的切身利益。

第四阶段，从党的十四大开始。党的十四大政治报告在第一次提出建立社会主义市场经济体制的同时，也第一次明确把深化社会保障制度改革作为经济体制改革的四个重要环节之一。十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》，进一步明确了建立新型的社会保障制度的目标、原则。社会保障制度改革的步伐明显加快。

## 第二节 社会保障制度的基本内容与作用

### 一、社会保障的分类

社会保障的内容比较丰富。按补偿的性质不同，社会保障可以划分为社会保险、社会福利、社会救助和优抚。

1、社会保险，是受保人（或其雇主、政府与社会）多方筹集资金，在受保人及其家属因老、病、伤、残、婚、育、失业等特殊情况下得到现金或实物补偿的社会保障方式。社会保险由国家举办。带有普遍性、强制性、互济性。必须通过立法形式强制推行。

2、社会福利，是国家或社会在法律和政策范围内，在居民住宅、公共卫生、环保、基础教育领域，向全体公民普遍提供资金帮助和优价服务的社会福利制度。

3、社会救济，是国家或社会对于遭受不可抗拒的天灾人祸、失业待业等而丧失劳动自救能力，以及低于国家规定最低生活水准的物质资助。

4、社会优抚，是国家和社会按照规定，对法定的优抚对象，如现役军人及其家属，退役、退伍军人、烈属等，为保证其一定生活水平而提供的资助和服务。社会优抚是一种带有褒奖、优待和抚恤性质的特殊制度。

### 二、社会保障的基本内容

社会保障体系是一个包罗广泛、各项保障措施相互衔接的有机体。就其基本内容而言，社会保障制度主要包括以下几方面内容。

1. 老年、伤残、遗属保障。除阿富汗、博茨瓦纳、埃塞俄比亚、马拉维、索马里及津巴布韦等少数国家外，世界上绝大多数国家实行了各种老年、伤残、遗属保障。其种类包括就业关联制度、普遍保障制度、经济状况调查制度及储蓄基金制度之中的一种或几种。普遍保障制度中的老年、伤残、遗属保险，适用于全民。但享受这类保险必须具备基本的条件。公民身份是必不可少的条件，有些国家还规定申请人必须是该国的永久或长期居住的居民。美国于1935年首次建立关于老年、伤残、死亡的社会保障制度，1984年进行修正，保障范围包括从事有收益工作的人，农业、家庭雇佣的临时工。1984年以前雇佣的联邦雇员及年净收入低于400美元的少数独立劳动者不在此保

障范围内。瑞典关于老年、伤残、死亡的普遍保障和社会保险双重制度的现行立法确立于 1962 年和 1976 年。其保障范围包括：普遍年金适合全体瑞典公民以及住满规定期限的外侨。收入关联年金适用于收入在基数以上的所有雇员和独立劳动者。

2. 疾病和生育的保障。疾病的保险措施一般可以分为两类：一类是疾病现金补助，用以支付短期患病不能上班工作的受保人；另一类是健康照顾，即以医疗、住院和提供药物的方式照顾受保患者。有些国家还有生育保险方案，给有工作的母亲支付产前、产后补助。据统计，约有 83 个国家实行相同和不相同的疾病保险，仅有 13 个国家提供生育保险，5 个国家提供住院治疗，只有 2 个国家提供疾病现金补助。

3. 工伤的社会保障。对工伤和职业病提供保障是各种社会保障措施中历史最为悠久，保护范围最为广泛的内容。涉及一些工业部门的几种初期的工伤法律可以追溯到 19 世纪初叶。大多数国家首先采用的社会保障措施，都是某种形式的劳工补偿法。即使在社会保障制度极不健全的国家里，工伤保障也是必不可少的，除少数国家以外，约有 136 个国家实行工伤保障制度。长期以来，有关工伤的保障法案保持着它原有的基本结构，变化极其缓慢。近年的一般趋势，是把工伤保障制度建立在社会保险的基础上。新西兰实行一种全国性的社会保险制度，对任何工伤事故，不论与工作关联与否，都一律提供保护。

4. 失业的保障。由于工业化国家比较富裕，劳工市场的组织程度较高，为失业救济制度的建立与发展提供了坚实的基础。失业救济制度主要存在于工业化国家，并于第二次世界大战以前建立起来，“二战”后建立失业救济制度的国家比较少。全球约有近 30 个国家在相当广泛的范围内实行了强制的失业保险制度。丹麦、瑞典通过工会自愿建立的失业基金会（得到政府的财政支持），在保险的基础上建立了失业保险制度。有些国家（如新西兰、澳大利亚）的失业保险方案限定的失业救济只发给符合经济状况调查或收入调查条件的失业者。前联邦德国实行双轨制，既有强制性失业保险，又有由政府提供资金、以经济状况调查为依据的失业救济制度。许多国家规定雇主解雇工人时，应付给工人一次性的解雇补偿费。

### 三、社会保障制度的重要作用

社会保障制度是一个国家经济社会制度中不可缺少的重要组成部分。社会是由人组成的，每个人在其一生中都需要衣、食、住、行，都要面临生、老、病、死、伤、残、失业等风险。而这些风险仅靠个人和家庭力量是难以抗拒和承担的。所以客观上要建立起在个人责任基础上的社会互济保障制度。不同社会制度的国家，尽管建立和完善社会保障制度的目的和方式不同，但都把社会保障作为发展经济、维护社会安定的一项基本的社会制度。在我国，劳动者是国家的主人，享受社会保障是宪法规定的一项基本权利。

社会保障制度改革是建立现代企业的重要配套改革。现在国有企业转换经营机制所遇到的诸多矛盾和困难，如企业的破产、兼并、经济结构的调整，资本的合理流动，企业的竞争力提高和技术进步等过程中遇到的种种困难，社会保障制度不健全是一个重要的因素。我们的企业中普遍存在一批冗员，也就是富余人员，有人估计在 20%—30% 左右。冗员大量存在，“三个人的活儿五个人干”，企业的效率怎么能提高呢？新型的社会保障制度不建立健全，企业办社会问题就难以解决，企业的经营机制也不能根本转换。

加快社会保障制度改革是促进国民经济持续、快速、健康发展的需要。社会保障制度是社会的“稳定器”，同时也是经济的“稳定器”。它通过调整企业的负担比例，灵活运用社会保障基金，可以在经济“过热”时促进经济“降温”；在经济滑坡时促进经济增长。积累下来的社会保障基金是国家经济建设的重要资金来源，合理把握基金投向，有利于按照国家产业政策调整产业结构。良好的社会保障制度能促进劳动生产率的提高，是经济发展的“激励器。”

社会保障制度也是一种分配制度，是社会不同群体收入分配的“调节器”。它有助于实现从一部分人先富而最终达到共同富裕。

总之，从长远来看，社会保障制度将会直接影响一个国家、一个民族的发展进程。

### 第三节 中国社会保障制度的建立及改革原则

#### 一、中国社会保障制度建立的基本原则

我国是一个发展中的社会主义国家，在建立我国的社会保障体系时必须考虑自身的特点及自身特点对建立社会保障体系的制约。我国社会保障制度建立的基本原则，用一句话来表述是：要借鉴国外的经验，并立足我国国情。具体来说，应坚持以下几点原则。

1. 坚持从实际出发。我国是一个人口大国，生产力发展水平比较低，发展不平衡，在世界上属于低收入国家。我国的人口现在已超过 12 亿，本世纪末将达到 13 亿。到下一世纪 30 年代人口最高峰期可能要达到 16 亿。目前农村人口占 74%。由于 50 年代至 70 年代多出生了大量的人口，我国将比较快地进入老龄化社会。西方国家进入老龄化的过渡期大约为 100 年，而我国不到 20 年。据预测，到 2000 年，我国 65 岁以上人口占总人口比例将达到 7.4%，进入老龄社会。到 2030 年，退休人员将达到高峰期，届时退休人员将相当于在职人员 40% 以上（1992 年为 17.6%），养老费用将相当于在职职工工资总额的 44%（1992 年全国平均支出费率为 17.6%），远远超过了国际普遍认定的 20% 至 25% 的警戒线，我国各地区的发展很不平衡。东南沿海和中西部内陆地区之间的差距相当大，近几年有的差距还有进一步拉大的趋势。从这些特点出发，我们在建立社会保障制度的时候，既要考虑规范化和政策的统一性，又必须考虑政策的灵活性、适应性，切不可不顾具体情况，盲目地“一刀切”。既要照顾到眼前，又要考虑到长远。现在不搞预备积累，将丧失机遇。

我国最基本的国情就是还处在社会主义初级阶段，大力发展生产力是第一位的事，一切工作都要以此为出发点和落脚点。

2. 社会保障水平要适应生产力发展的水平。我们建立新的社会保障制度的根本目的是提高生产力。过低的保障水平损害劳动者积极性，不是社会主义。无所不包的“大福利”，难以为继，高福利更不能搞。只有从基本国情出发保障基本生活水平。比如，目前就没有能力把农民纳入到社会保险中来；即便是对城市职工，国家法定的社会保险的水平也不能过高。更进一步的保障，需要根据每个企业、每个人的情况，由商业性保险去补充。

从国内外的经验教训来看，高福利和平均主义都已是穷途末路。战后，西方国家社会福利逐步攀升，财政负担越来越重，由此引发了许多社会问题

和政治问题，过去宣扬的“普遍福利”政策现在已难以为继。据统计，1960—1990年，包括西方主要发达国家的世界经合组织（OECD）成员国，社会保障开支占国内生产总值的比重从7%上升到15.4%；医疗保健开支的比重也翻了一番，从3.9%上升到7.8%；政府公共开支的增量中，有25%左右用于支付养老金。社会保障费用负担过重，形成庞大的预算赤字。

现在西方国家的一些经济学家也认识到，社会保障福利化的趋向，不仅不能提高劳动生产率，而且滋长了社会惰性，养了懒人。“福利国家”使再分配的份额越来越高，必然导致劳动生产率的下降，从机制上使社会保障的经济源头逐渐枯竭。

3. 必须坚持权利与义务相统一。目前我国的社会保障费用国家和企业包揽过多，个人支付很少，国家和企业已不堪重负，也使劳动者缺乏自我保障的意识和责任。据测算，1993年全国社会保障福利费支出1858.9亿元，住房支出1300多亿元，两项合计占职工工资总额的67.8%，占国民生产总值的10%。其中职工个人负担比例很小，比如，养老只占2%，住房只占6%。个人的权利与义务明显不相应。

传统的理论强调，社会保障支出是国家对国民收入直接进行的再分配。社会保障资金中，有的属国民收入再分配，比如，由财政集中再支出的社会福利、社会救济、优抚安置和国家为公务员支付的社会保障等。也有的属初次分配。比如，社会保险中企业为员工支付的部分，已被视为“工资的延续和收入的积累”。对社会保险，特别是养老保险，要更多地强调个人的参与，使大部分人群摆脱对“再分配”的依赖，靠自己的钱投保，“攒钱养老”。靠劳动积累进行自我保障，在自我保障的基础上发挥社会保险互济的功能。

把社会保障完全由国家和企业包下来看成是社会主义的一个特征，是一种误解。社会主义的优越性体现为全社会成员的互相关心和互相帮助，体现在富裕地区对不发达地区的支持上，体现在根本利益的一致上。搞社会主义是为调动各方面积极性和创造性，平均主义、“大锅饭”会伤害积极性，不是社会主义。

4. 必须坚持效率与公平相结合。社会保障的不同项目体现公平与效率的程度不相同。社会救济、优抚安置和部分社会福利事业支出主要由国家财政负担，凡符合条件者可以无偿使用，体现公平的原则；社会保险要坚持“效率优先，兼顾公平”的原则，实行个人、企业、国家三方负担。职工享受的社会保险水平，既要能保障职工的基本生活，又要与个人缴费多少挂钩，以激励职工的劳动积极性，提高效率。商业保险则遵循效率原则。

社会保障不仅是社会制度，也是经济制度。当前，要更多地从建立激励经济发展的机制这一角度考虑问题。衡量新的社会保障制度是否更具生命力，更具优越性，只有一个标准，这就是生产力标准。我们建立社会保障制度，目的是实现社会安定，发展经济，提高社会生产力。效率是公平的基础，任何损害社会效率的行为终将损害公平。同样，损害公正、合理和公平，也终将损害效率。公平与效率不是截然对立的。政策对了，制度对了，公平与效率可以同时提高。比如，对基础教育实行义务教育，人人有份，机会均等，是公平。同时每个人都受教育，提高了国民素质，进而也就提高了效率。高效率与高水平的统一建立在经济发展的基础上，只有高效率才能创造更高水平的公平。

高福利、大福利不是公平，“大锅饭”不是公平，不劳而获不是公平，

平均主义也不是公平。公平不能狭义地理解为数量上的完全相等。公平是权利的平等，在法律面前的平等，机会的平等。按劳分配也是公平。分配的公正、合理、公平，可以激励劳动，提高效率，进而达到更高水平的公平。

社会保障制度改革，目的在于建立新的社会保障制度。一定要打破“大锅饭”，平均主义，提高对经济发展的保障的激励作用。保障水平的提高，则是由生产力发展水平决定的。

总之，选择什么样的社会保障制度，首先要考虑到劳动生产率提高的激励作用，考虑到我国生产力发展的实际水平。

## 二、中国社会保障制度改革的原则

按照十四届三中全会的《决定》，我国社会保障制度改革的目标是：到本世纪末，基本建立起适应社会主义市场经济体制需要的资金来源多渠道、保障方式多层次、权利和义务相对应、管理和服社会化的社会保障制度。

实现上述目标，建立起符合社会主义市场经济要求的社会保障制度，必须坚持以下几项原则。

1. 政策、机构统一的原则。社会保障的基本政策和制度要统一，管理要法制化。要健全社会保障的各项法律、法规，强化执法监督检查，使社会保障制度的运作有法可依。依法保障。目前社会保障管理体制不顺，多个政府部门管理和经办社会保险，机构重叠，自成体系，业务交叉，成本上升，资金分散，并造成政策不统一。这种局面不利于社会保障事业的发展，要按十四届三中全会《决定》要求，建立统一的保障管理机构，提高社会保障事业的管理水平。

2. 政企分开的原则。政府行政管理和保险基金营运管理分开，执行和监督机构分设。社会保障管理机构主要是行使行政管理职能，管政策、管制度、管标准、管监督，不能直接管理资金的收缴和营运，社会保险基金的劳动由社会专门机构依法经办，受政府和社会监督。目前一些地方在资金管理和经营方面政企不

