

# 论 企 业 营 救

胡 清 玉

企业是国民经济的细胞，整个国民经济要有活力，首先要搞活企业。一个国家的企业总有好、中、差三类，它们都存在大小程度不同的毛病，只不过好企业毛病少些，中等企业毛病稍多些，差的企业有致命的毛病。但是，无论大小毛病，诊断不及时，没有采取强有力的措施治理，毛病都会构成将来某一天衰亡的因素。西方国家在资本主义市场经济的长期发展过程中逐渐形成了自动营救企业的机制，并产生了专门研究如何有效地营救企业的一门经济科学，叫企业营教学，每年有成千上万的病入膏肓的企业被营救出来，获得新生和带来高效益。我国在当前经济体制改革的大潮中，在社会主义市场经济条件下，应当学习和借鉴西方的企业营教学，创建具有中国特色的社会主义企业营救机制。

## 一、建立企业营救机制的必然性

在我国，建立企业营救机制，决不是一种毫无客观根据的主观空想，而是不以人的意志为转移的客观必然。

(一) 大批亏损企业的存在，强烈要求建立企业营救机制

我国社会主义国有资产经过42年的积累，目前已达22000多亿元。这些国有资产创造了60%的工业产值和70%的财政收入，它是我国社会主义经济的主导力量。然而，我国大中型国营企业有相当一部分属亏损企业，据国家统计局公布，1991年全国工业企业亏损面平均为35%左右，有的地区严重到50—70%，全国预算内工业企业亏损额为310.5亿元。温州国营企业到1990年底，亏损面达60%，国营企业历年挂帐、亏损、潜亏共约1.4亿元，全市国营企业盈亏相抵净亏3700多万元。这些企业常年亏损，企业照常生产，工资、奖金照发，全部亏损由

国家包下来，国家每年要用巨额货币补贴这些企业，造成国家资金匮乏，拖了现代化的后腿。其它非国营企业（包括个体经济、私营经济、三资企业）在激烈的市场竞争中也有一部分因环境不利或经营不善而成为亏损企业的。所有这些国营和非国营亏损企业都成为社会的包袱，生产力发展的绊脚石。社会要求营救它们，亏损企业更渴望早日跳出苦海。这就为建立企业营救机制提供了强大的需求欲望。

(二) 计划经济向市场经济转变必然产生企业营救机制

市场经济不等于资本主义，社会主义也要搞市场经济。随着计划经济向市场经济的转变，指令性的东西越来越少，指导性和市场调节部分占绝对统治地位。同时，国营企业被推向市场后，便成为自主经营、自负盈亏、自我发展，自我约束的商品生产者和经营者，企业在市场中游泳，在激烈的市场竞争中求生存与发展。有的企业会游，能经受住市场中惊涛骇浪的拍打，乘风破浪，勇往直前；有的企业则很脆弱，或根本不会游泳，最终被淹没于海底。企业在市场经济环境里遇到困难，严重亏损，濒于破产，需要依靠自己的力量和社会的力量，实行自我营救或社会营救。即使是经营好的企业，面对天有不测风云的复杂多变的市场环境，不幸之事也难以避免，因而，也希望建立营救机制以预防灾祸的降临。

(三) 企业经营机制的转换和政府职能的转变，加速了企业营救机制的形成

当前，我国正处在新旧体制交替时期，经济体制改革的中心环节是企业改革，企业改革的关键是转换企业经营机制，转换经营机制的重点是落实企业自主权，企业有权根据市场的需要决定自己的生产经营活动，进行企业人事制度、劳动用工制度、工资奖金制度的改革，这为企业自救机制的形成提

供了可能。并且，转换企业经营机制与转变政府职能是同步进行的，企业走向市场后，政企职责分开，政府不再当保姆，而由管微观转为管宏观，直接管理转为间接调控，管具体事务转为管路线、方针、政策、法规的制定与执行。政府的松绑一方面断了企业依赖政府的路，使企业不得不自立，另一方面又为企业自求生存与发展提供了宽松的宏观环境。同时，政府还可通过其职能部门搞好规划、协调、监督、服务，助企业一臂之力。

**（四）建立企业营救机制，是适应我国扩大开放的需要**

当今的世界是一个开放型的世界，随着生产的国际化、销售的国际化、资本的国际化，整个世界形成一个相互依赖、相互制约、相互促进、相互补充的不可分割的有机整体，在这个整体中，每个国家都需要互通有无，调剂余缺、取长补短、共同发展。同时，由生产力发展带来商品经济的发展，要求市场从国内扩展到国外，世界市场的形成促使被卷入的国家对世界市场的依赖性更大。实行对外开放是我国长期的基本国策，是实现我国现代化不可缺少的条件，具有重大的战略意义。扩大开放既要输入，也要输出，面对强大的国际资本，要在激烈的国内国际市场竞争中立于不败之地，必须不断地克服企业自身的毛病，搞活企业，提高经济效益，增强竞争能力，企业营救机制应运而生。

## 二、企业营救的基本原则

营救企业应遵循一定的原则，符合者则救，不符合者应让其破产。

**（一）有利于宏观经济效益与微观经济效益的提高**

社会主义经济效益是宏观经济效益与微观经济效益的统一，企业的一切生产经营活动既要有利于微观经济效益的提高，又要有利于宏观经济效益的提高。但是，它们之间又存在一定的矛盾，有时只利于微观经济效益的提高而损于宏观经济效益的提高，甚至产生负效益；反之，不利于微观经济效益的提高。在处理它们之间的矛盾时，必须把宏观经济效益放在首位，兼顾微观经济效益的提高。因此，凡对提高宏观经济效益有利而暂时发生亏损者，应尽力营救；对提高宏观经济效益有利而由于

某种原因造成对提高微观经济效益不利者，也应给予扶植，进行营救；倘若企业的存在只对提高微观经济效益有利而损于宏观经济效益的提高，不管发生什么样的亏损，也不能营救，应让其破产。

**（二）有益于国家、集体、个人**

社会主义国家的物质利益关系是国家利益、集体利益、个人利益的统一，长远利益与眼前利益的统一，整体利益与局部利益的统一。作为社会主义企业，既要维护企业和职工的局部利益和眼前利益，又要维护国家的整体利益和长远利益。但它们之间也存在矛盾，在处理时，必须在维护国家利益、整体利益、长远利益的前提下，兼顾企业和职工利益、局部利益、眼前利益。因此，对有损于国家利益、人民利益的亏损企业，坚决不予营救。

**（三）符合产业结构的调整**

在社会主义商品经济条件下，由于不同利益主体的存在，各地区、部门、企业都在发扬优势、扬长避短，设厂办企业，使小酒厂、烟厂、化肥厂等星罗棋布，以致造成重复建设，重复生产，落后的小厂与先进的大厂争原料、能源、交运、市场，不仅拖了先进企业的后腿，而且产品结构、产业结构极不合理。因此，凡属有利于产品结构和产业结构良性发展的亏损企业，必须营救；反之，不予营救。

**（四）具有营救基础**

有的企业原有基础比较好，主要因为政策没到位或其他原因，使潜在能力没有充分发挥出来，致使企业亏损，对于这种具备了起死回生能力的企业，应当营救；反之，有的企业本身就缺乏从事生产经营活动的基本条件，即使花费大量人力、物力、财力去营救，也是无济于事的。同时，企业营救的起跑线是它的期望利润率等于社会平均利润率，如果经过营救，利润率仍低于社会的平均利润率，甚至连成本都收不回，营救就失去了意义。

**（五）区别对待、择“优”扶植**

亏损可概括为两大类，一为正常性亏损，如政策性亏损、不可抗拒的力量引起的亏损、某些风险性亏损等；二为非正常性亏损，如经营不善、管理不善而引起的亏损。在营救条件有限的情况下，应分类指导，切块救活，先营救前者，再营救后者。

**（六）治本为主、治标为辅**

企业病症有表面的，也有深层次的；有主要的，也要次要的；有致命的，也有“伤风感冒”

的,有关键性的,也有枝节性的,有全局性的,也有局部性的。在营救中,治本可以挽救企业的生命,提高企业效益,把企业救出困境;治标只能使企业暂时复苏,但不能根本好转。因此,营救必须抓主要矛盾,打攻坚战,除病根,彻底拯救企业。

### 三、企业营救的形式和方法

营救企业的形式和方法是多种多样的,既要总结、继承我国过去的成功经验,又要学习、借鉴外国的优秀文明成果。

#### (一) 智囊营救

科学技术是第一生产力,要挽救一个企业,首先得科技先行。

1. 从企业的职能部门到最高领导层,是企业决策与执行的关键,必须既懂技术,又懂经济,不能停留在“外行领导内行”的水平上。多年来,由于“左”的思想影响,有些人认为“领导即政治领导”,对经济、技术学习不够,造成工作中违背客观规律的错误。因此,一方面要求现有的领导和管理人员加强学习,学技术、学经济,不断提高自身素质;另一方面应从基层提拔最聪明、有才干、懂专业、会经营的人到领导岗位上,或从外面聘请智力高超的专家,同企业领导人一起组成智囊团。

2. 建立一支强有力的科技队伍。现代竞争即人才竞争,当前,企业对人才的需求如饥似渴,许多企业发生了“人才荒”。随着人才市场的形成,人才的流动性非常大,其总的趋势是:人往高处走,企业经济效益越差,人才流失越严重,人才的断层又使企业危机雪上加霜,人越走,企业越亏;企业越亏,人越走,形成恶性循环。而经济越发展,人才竞争就越激烈。有远见的企业家一方面不惜重金从社会上挖掘、招聘高智人才(含留学人员),充实自己的科技队伍,另一方面应制定各种优惠政策,留住人才,发挥企业原有骨干科技人员的作用,调动他们的积极性,变潜在的生产力为现实的生产力。

3. 充分重视对全体职工的科技普及教育,提高他们的科技水平。采取切实可行的措施,鼓励职工自学成才。

总之,在人才建设方面,要多方位的选拔,多台阶使用,多渠道引进,多层次培训,多方面激励,尊重知识、尊重人才,发展教育。

4. 接种先进技术,引进先进设备,采用先进工艺,提高企业技术装备水平。

5. 与科研单位、大专院校挂钩,联合组织技术攻关,提高产品质量,开发新产品,做到人无我有,人有我优,人优我变,多创名牌、保名牌。

#### (三) 经营管理营救

经营管理混乱,即使有先进技术和优秀人才,也会失败。

1. 提高企业家的经营意识。当企业由生产型向生产经营型转化、由粗放经营向集约经营转化时,企业领导人就存在一个转变观念的问题,特别是要适应发展社会主义市场经济和深化改革、扩大开放的需要,必须强化企业家的经营意识,他们不仅要懂生产,而且要善经营,要有很强的改革开放意识、商品经济和市场经济意识、竞争意识、效益意识、顾客至上意识、法制意识等等。

2. 强化内部管理。管理有对物的管理和对人的管理,对物的管理固然重要,但现代管理的主体是人不是物。对人的管理有美国式的硬管理和日本式的软管理,我们应借鉴它们的先进管理经验,结合我国的国情,形成具有中国特色的社会主义管理模式。建立和健全各种规章制度,是适应社会化大生产的需要,是生产力发展的客观要求,要以此约束全体人员的行为,使之规范化,有章可循,有法可依,逐步形成制度化的管理体系。在我国,实行“以人为中心”的管理是通过对人的心理、人的行为、人与人之间的关系之研究,运用“晓之以理、动之以情”的方法,培养职工的共同的价值观念、企业精神以及对企业的向心力、凝聚力,形成和谐的人际关系,这是企业兴旺发达之本。

3. 实行民主管理制度。长期以来,我国企业管理有一种权力管理弊端。这种权力管理模式,不仅破坏了科学管理制度,而且剥夺了广大职工当家作主的权利,是与社会主义企业管理背道而驰的。生产资料社会主义公有制要求企业实行民主管理,这种管理其一是强调管理的公开性,是看得见的管理;其二是体现管理的群众性,广大职工是企业管理的主人,自觉参与管理;其三是要求建立和健全民主管理制度,使管理科学化;其四是管理的组织形式为职工代表大会,要充分发挥职代会的作用,自觉接受群众监督。

#### (三) 公关营救

公共关系在企业营救中的功能是全方位多层次的。

1. 为公众提供优质服务,这是公关的基本功能。它包括微笑服务和产前、产中、产后(售前、售中、售后)系列化服务。它可以缓解矛盾,减少摩擦、亲近公众,是和气生财的重要手段。

2. 通过传播媒介,进行双向沟通。一方面将组织的信息传递出去,使公众了解组织;另一方面将公众的信息反馈回来,使组织了解公众,实现组织与公众之间的协调发展。

3. 通过各种形式的公关宣传,可以为一个组织树立良好形象,提高知名度和信誉度。特别是亏损企业在社会上已经形成不良形象时,可以通过公关活动,改变这种形象。

4. 通过公关活动,可以帮助企业协调各方面的关系,为其生存和发展创造和谐的社会关系环境。

5. 为组织提供咨询,这是公关的最高功能,在西方发达国家里,公关咨询挽救了许多濒于破产的大企业。由于多方面的原因,我国公关咨询业务未很好地开展起来,应大力发展我国的公关事业,为社会主义现代化服务。

#### (四) 推销营救

近些年来,不少企业产品大量积压,原因很多,其中一条是对销售工作不重视,推销观念淡薄,推销方式陈旧,推销手段单一,推销策略僵化,推销人员数少质差。要营救这类企业,必须在“卖”字上下功夫。

1. 充分认识推销在企业生产经营活动中的重要性。在企业的供、产、销全过程中,销是关键,它是商品使用价值和价值的实现阶段,是由商品资金转化为货币资金的阶段,是实现社会主义生产目的、满足人民需要的阶段,是企业再生产的前提。因此,必须强化推销意识,将推销置于龙头地位。

2. 推销的成功取决于丰富的推销内容、多样的推销方式、新颖的推销手段、灵活的推销策略。推销内容包括推销企业和推销商品两大类,其中,推销企业是推销产品的前提,商品的促销有广告、人员、营业、公关四大策略,其中,引人注目的是公关的奇特效应,推销的方式和手段灵活多样,面谈成交、设店买卖、肩挑叫卖、示范展销、拆整化零、以旧换新、奖励销售、跳骚市场……等等,百花争艳,不拘一格。

3. 建设一支强有力的推销队伍。推销人员作为企业和买主之间的联系纽带,必须明确自己的职责:第一,说服顾客购买商品。第二,及时向企业提供市场和消费者的信息。第三,宣传企业,通过优质服务、感情投资、社交往来,不断开拓销售网络,为企业创建良好的社会关系环境,推销的成败取决于推销人员的素质和高超的推销术,选拔推销人员的标准:第一,政治思想素质好,事业心、责任心强,任劳任怨,遵守职业道德。第二,熟悉企业,精通业务,不仅要懂专业,而且要知道经济学、社会学、市场学、政策学、心理学、法学等。第三,精明强悍,思维敏捷,善于辞令,能写会说,善于社交。第四,文明礼貌,风度翩翩;要大力扩充推销人员,湖北省政府已决定把各企业的经销人员数增加到占职工总数的5—10%;要提高推销人员的社会地位,关心他们的切身利益,解决好他们的职称,将他们的工资奖金与推销效益挂钩。

#### (五) 营救主体多元化

营救企业的主体是多轨制的,综括为政府、企业、民间三大方面。

1. 政府营救。政府特别是主管部门,是企业的领导机关,必须全心全意为企业服务,企业亏损了,政府不能不管,而应采取有力措施,运用经济的、行政的、法律的手段,帮助企业扭亏增盈。当前,必须坚决贯彻执行国务院关于开展企业扭亏为盈工作的通知中提出的六项政策措施,为亏损企业办实事。

2. 民间营救。政府营救的力量是非常有限的、单薄的,必须借助社会力量。第一,成立一些营救方面的民间组织,专门为营救企业提供各种服务。第二,建立营救市场,让供需双方在市场上交易。第三,设立营救基金,解决被营救企业的燃眉之急。第四,保险营救、慈善营救、兼并营救等多渠道营救。第五,向国内外寻求营救,如北京市开始着手有计划地通过与台商合资、合作,成立企业改善指导小组,对微利、亏损企业进行改造。

3. 企业自救。企业生病有内因也有外因,内因是变化的根据,外因是变化的条件,外因要通过内因起作用。同理,企业的营救要立足于自己,不要眼睛首先盯着政府和社会的恩赐,而是调动企业内部的一切积极因素,依靠领导和全体员工的奋发图强,顽强拼搏。

(责任编辑 王雪松)