



秦晓集

规模、质量、效益均衡发展

Built to Last:

Balancing Scale, Quality and

Profitability in Corporate Development

——企业基业常青之路

(下册)

秦晓/著



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



秦晓集

规模、质量、效益均衡发展

——企业基业常青之路

下 册

Built to Last:

Balancing Scale, Quality and Profitability
in Corporate Development

秦 晓 / 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

规模、质量、效益均衡发展: 企业基业常青之路/
秦晓著. —北京: 社会科学文献出版社, 2010. 8

(秦晓集)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1581 - 9

I. ①规… II. ①秦… III. ①企业管理 - 研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 142218 号

· 秦晓集 ·

规模、质量、效益均衡发展 (上、下册)

——企业基业常青之路

著 者 / 秦 晓

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 人文科学图书事业部 (010) 59367215

电子信箱 / bianjibu@ssap.cn

策划协调 / 李亚东

项目经理 / 徐思彦

责任编辑 / 徐思彦

责任校对 / 刘庆德

责任印制 / 郭 妍 岳 阳 吴 波

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367080 59367097

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京宝蕾元科技发展有限公司

印 刷 / 三河市文通印刷包装有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/20

印 张 / 40.6

字 数 / 557 千字

版 次 / 2010 年 8 月第 1 版

印 次 / 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 1581 - 9

定 价 / 89.00 元 (上、下册)

本书如有破损、缺页、装订错误,
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

目 录

- 001 | 代自序 从知识老化和知识更新说起
——浅谈学习和学习方法

上 册

论 文

- 003 | 商业银行的估值模型与商业银行的战略管理
- 019 | 企业社会责任问题及其在中国的实践
- 021 | 《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》序言
- 029 | 讲述招商银行的故事
- 036 | 共同续写招行成功的故事
——对招行 H 股成功发行的回顾与前瞻
- 045 | 企业的经营也要遵循科学的发展观
- 048 | 从“生产函数”到“替代函数”
——关于现代大型公司总部功能的研究
- 063 | 从马歇尔到科斯
——企业理论评述
- 115 | 金融混业经营之我见
- 120 | 银行业的风险和风险防范
- 125 | 现代企业管理理论、理念与实践
- 140 | 组织控制、市场控制
——公司治理结构的模式选择和制度安排

- 163 | 科技、人文和资本
——21 世纪企业管理面临的新课题
- 172 | 对中信两个工厂的调研报告
- 179 | 作为管理者的工程师
- 182 | 为张极井《项目融资》一书所写的序言
- 185 | 关于对国有企业实施战略性改组的思路框架
- 201 | 企业兼并、收购中的结构设计和财务评价
——兼谈投资银行的角色和功能
- 240 | 关于大型国有企业内部组织结构和运行机制的研究
——组织及其替代市场配置资源的功能和方式
- 268 | 制度、交易费用和 M 型结构
——现代企业制度的再认识
- 285 | 关于中信公司内部管理体制改革的若干思考

访谈

- 309 | 危机中的思考
- 323 | 秦晓 VS 宁高宁：国企如棋
- 338 | 治理、激励、理念是国企改革的三大焦点
——访招商局集团董事长秦晓
- 341 | 寻找制衡与效率之间的平衡点
——访招商银行董事长秦晓
- 348 | 开启百年招商局新航程
——秦晓作客央视《对话》
- 368 | 《对话》：秦晓站在巨人的肩膀上起步
- 371 | 制度比个人的魅力更重要
——访秦晓

下 册

讲 话

- 385 | 理性、应变、强身
- 404 | 在获取增长的红利中培育劳动生产率红利
- 410 | 对话秦晓
——2009 年招商局公司日专题活动
- 441 | 关于履行企业社会责任的几个问题
- 450 | 均衡与进取，做人与做事
- 453 | 在新的台阶上保持均衡发展的良好势头
- 469 | 关于“逆经济周期扩张”
- 473 | 物流业是一个极具挑战性的产业
- 479 | 新的再造工程：把招商局建设成为具有国际竞争力的
| 和谐企业
- 488 | 关于竞争力与和谐企业的问题
- 492 | 在规模扩张和效益提高两条战线上推进
- 503 | 我们面对的永远是一个新的彼岸
- 522 | 倡导招商局史研究，擦亮百年企业品牌
- 528 | 用五年时间再造一个招商局
- 538 | 在市场竞争中塑造企业形象
- 543 | 人力资源开发和管理中的若干理论和实践问题
- 554 | 资金的筹措、配置、安全、效益是企业管理的“生命线”
- 559 | 我更关注的是创造好的机制与文化
- 564 | 企业的竞争是制度的竞争
- 569 | 规模、质量、效益均衡发展

- 581 | 从做实到做强、做大
——集团工作重点的转移和面临的基本问题
- 592 | 整合、优化、发展是企业管理的永恒主题
- 598 | 创造招商局第三次辉煌是我们这代人的历史使命
- 608 | 提高经常性利润和推行经营计划管理
- 620 | 合理定位、打造品牌、强化激励
- 625 | 把工作重点转到提高经常性利润上来
- 627 | 寻求整体最优、加强过程管理、注重调查研究
- 641 | 状态、结构和制度：认识和判断的三个层次
- 646 | 减轻债务负担、消化不良资产、提高现金流量
——制定三年发展规划的要点和目标
- 656 | 方法论的变革：从“决定论”、“因果链”到“系统论”
- 661 | 走出财务困境、整合资产结构、再造管理流程

访 谈

- 671 | 招商局：一次会议与七年革命
- 680 | 百年老店：六年风云路
——大型深度报道：“招商局：静悄悄的革命”系列之一
- 691 | 挽救危机：重整招商局
——大型深度报道：“招商局：静悄悄的革命”系列之二
- 701 | 三年提速：再造招商局
——大型深度报道：“招商局：静悄悄的革命”系列之三
- 713 | 魅力制度：和谐招商局
——大型深度报道：“招商局：静悄悄的革命”系列之四
- 724 | 走向彼岸：新的再造工程
——大型深度报道：“招商局：静悄悄的革命”系列之五
- 732 | 有些事情，值得去做……
——大型深度报道：“招商局：静悄悄的革命”采访手记

735 | 招商局：秦晓的“商业函数方程式”

744 | 领导力：秦晓的静悄悄革命

752 | 秦晓“削藩”

775 | “制度是件很有魅力的事情”
——与秦晓对话

讲 话

理性、应变、强身

因为在北京开会，没能参加昨天的会议，但集团的工作报告事先我已经看了。我以为，第一，育宁的报告已经讲得很全面了；第二，现在还有不少问题看不清，我也愿意与大家一起讨论。2008 年年中我们预感到金融危机的蔓延和冲击，提出“一扛二看三抓”的策略，到今天恐怕这个“看”还得继续。形势变化很大。昨天，我们在北京与经济学家讨论，大家也有许多不同的意见。我 1 月份去美国的时候，也和一些相当高级的商界和经济学界的人士讨论，那时候普遍都比较悲观，现在又比较乐观点了。美国乐观的话，就会带动中国出口。中国出口乐观的估计今年会有 30% 的增长，深圳西部港口 1 月份同比有约 20% 的增长，这是个什么含义？它反映的是短期因素还是长期因素？我看，现在没有人能说得清楚。我们所需要做的是把问题提出来，一起看，一起分析，把它转变为我们工作中的政策、措施。

一 回顾和评价

我首先对 2009 年集团的工作做个简单的回顾和评价。大家都体会到了，2009 年是进入新世纪以来外部环境发生重大变化的一年，发端于美国的次贷危机酿成了百年不遇的全球金融海啸和经济衰退。面对这样一个严峻的形势，集团审时度势，有效应对，提出“一扛二看三抓”的指导思想，采取了控制投资、提高流动性、压缩成本、开拓市场、改善服务等一系列措施，经过各级管理层和广大员工的全力拼搏，顺利地渡过了最困难的时期，取得了优异的业绩。结果比我们预期的好。首先要感谢大家。这一年大家都在一线，做了很多工作，包括职能部门的高管们。

一年工作下来，我觉得有几个启示：

第一是均衡发展是企业要长期坚持的指导思想。

我们提出“规模、质量、效益均衡发展”，也长期贯彻这一思想，成为一种大家都认同的指导思想和发展战略的基础。这次金融海啸有周期的原因，也有结构的原因。所谓结构性的原因，就是失衡。失衡是由于非均衡产生的。坚持均衡发展的指导思想，并把其贯彻到我们的实际工作当中，我想就可以避免大的失衡和失调。同时，这种指导思想也有利于我们应对危机和衰退这样一种经济周波，使得我们构筑了比较坚实、稳固的物质基础。回顾起来，这一思想很重要。当然，这一思想还需要大家去丰富、去补充。

第二是良好的财务状况和资产结构是企业增强竞争力和抵御风险之本。

当市场出现结构性振荡和衰退时，首先倒下去或被重创的多是负债率比较高（我们叫杠杆率比较高）或者流动性比较差的企业，其次是资产和产品不具备竞争性或对周波比较敏感（需求弹性大）的企业。要实现跨越周波的发展，不在一个周波里死掉，倒下来，要能经受市场剧烈波动，必须具备良好的财务状况和资产结构。我们在前几年快速增长过程中始终将有息负债或者有息负债率、经常性现金流量、利息保障倍数作为基本的约束条件，从资产结构上讲坚持集中主业、培育产业的竞争能力，这是我们这次能够顺利渡过危机的最困难时期，使集团从总体上保持健康状况的一个基本经验。我们不能避免经济衰退，也不能避免经济的结构性震荡。我们所能做的是，如何渡过这样的一个周波，如何实现跨越周波式的发展。

第三是管理团队和管理体系在企业发展战略、日常经营和应对外部环境变化中的决策、执行和调整能力具有至关重要的作用。

集团管理的水平和能力，包括战略管理、生产经营管理、危机管理得以不断改善和提升，它的价值在 2009 年外部市场发生剧烈变化时得到了充分的显现。我们既有一个日常管理的基础，也有长期战略遵循的均衡思想，同时有应对危机的应急能力和根据变化及时调整的应变能力。

当然，在经受了考验，取得了成绩的同时，我们也要对过去一年中存在的问题和不足及其对新的一年的影响做出理性的分析和认识。

第一是看看利润。2009 年集团赢利水平超出预期，比 2008 年提高约 12%。但从赢利构成看，港口、航运、银行三个主要板块下滑幅度较大，分别为 22%、65%、14%。

这一状况也是我们 2001 年后首次出现的，而且发生在我们最核心、最重要的板块上。港航业与外贸相关，复苏起来有一个过程。银行业在 2010 年利润会有一个比较好的恢复，甚至是稍微强劲的恢复。尽管集团总的利润水平比 2008 年高，但是，我们核心产业受的影响比较大，而且港口和航运的恢复还不会那么快，没有呈现出来很明显的迹象。从 1 月份的情况看，港口复苏非常强劲，但我们还要继续看，也许港口今年的复苏比我们想象的要好，不过它是不是一个可持续的、强劲的复苏，还不能简单地下结论。从理性的分析和我们对这个行业的认识来看，还暂时没有显现出这样的迹象来。这是不是复苏过程中的一种震荡、一种短期性的周波？还说不太清楚。

另外，基金、证券、地产利润大幅度增加。我想，这里头的原因，除了它是相对于 2008 年低谷时的恢复增长以外，也有一些特殊的原因。基金大家都知道，主要收益是会计准则中公允价值的变动形成的非经常性收益，而且 2008 年跌得太多。另外，包括基金、证券和地产，我想都含有资产泡沫的成分在里头。总的来说，这几个板块在今年仍有上升的空间，但会伴随波动，主要是要看它们自己有没有能力消化、吸收这个泡沫，或者看政府如何干预。刚才吃早饭时，我们讨论到地产的问题。今天早上中央电视台播了央企跑到二线城市去囤地的新闻，第一个点名的就是招商地产。我觉得地产这个问题的根在 1994 年分税制改革，不管是增值税也好，所得税也好，流转税也好，中央拿了大头，地方拿了小头。从那以后，情况发生了根本变化，地方事权不断增加，但财权没有相应增加，或者增长幅度不够，所以，就迫使地方政府从土地当中获取补偿，

获取自己的收入来源，这就是“土地财政”。房地产业政府的收入在沿海城市占到财政收入的60%以上，在这个大背景之下，地方政府就希望土地收入极大化，这是导致房地产不规范或者价格偏高、上下剧烈波动的基本原因。现在，我们所有来讨论房地产的专家，特别是政府的领导，都不去触及而是回避这个问题，都在直接谈房价为什么这么高，什么地王呀，甚至妖魔化开发商。我想，如果这个问题不解决的话，它就不能不动荡。有些地方一手拿着大笔资金囤地，一手又来批评房价太高。按说，如果重新调整中央和地方的分税比例，使地方政府有基本的保障，把它的事权和财权匹配起来；同时，将从农民征地再拍卖给开发商那里所得的收入大部分通过转移支付返还给农民，从建筑和销售环节所得到的税费主要用于廉租房。我想，这起码在中期是比较适应的。到那个时候，可能老百姓乐意见到地王现象。因为一有地王，老百姓的廉租房的资金就有了来源。农民也就会不再为维权征地的事情吵得那么厉害。因为大部分的钱是要还给他们的。从这个方面讲，也有利于消费、刺激消费。农民的收入高了，对消费就会作出贡献来。但是，我们所有人都在回避这个很简单的事实，去谈一些不沾边的事。他们都说地产商是暴利。如果说地产商是暴利，我们可以从上市地产商的财务报表看得出来，但实际上并不是这样。这是我对地产业的一个看法。理性地分析去年的情况，也有人认为上得太快了，有泡沫的成分。

第三是2009年的赢利受惠于较低的资金成本（利息）。今年宏观调控政策将从单纯保增长转变为保增长和控制通胀预期两个政策目标。我想，现在经济学界和社会的共识，

恐怕是通胀的风险会更大。增长的问题尽管不稳固，但是没有大忧。今年两位数的增长是可以预期的。如果这样的话，政府货币政策应从适度宽松变成中性，财政政策应从扩张或积极变为中性，政府应开始考虑退市，这些都是值得观察的。有一个简单的指标就是负利率指标。现在，一年期存款的利息是 2.25%，如果通胀超过 2.25%，就意味着负利息。我想，这是一个中央政府做决策的指标。如果通胀超过 2.5%，你就得操心了。通胀可能来得比我们想象的要快，也比我们想象的要高。我们说通胀，过去的指标是 3.5%，国际上一般认为 5% 以上就算通胀了。5% 以下还是很温和的通胀，不是很严重。但是，中国这事上来就哗啦啦上得很快。今年可能通胀的基础原因是货币投放，去年新增加了 27% 多。加上经济复苏以后，矿产品价格可能会有有一定的提升，需求拉动、成本推进的各种因素都会引发通胀。所以，加息，尽管中央迟迟不松口，但是实际上实际利率已经发生重大变化。比如说，中行率先宣布房贷按揭 30% 优惠取消，改成 15% 优惠，最多八五折。我昨天见了中行的董事长肖钢，我说我赞同你的决定。人民银行对贷款恨不得一天天地控制，希望今年控制在 7.5 万亿元，去年大概是 9.6 万亿元，实际上超过 10 万亿元。这些，都会造成实际利率的提高。名义利率我想在第二季度或者在上半年的时候就可能要调了。财务部做了一个测算，简单地说，利率每提高 100 个基本点，对集团盈利影响为 4 亿 ~ 6 亿元。我们在 2001 年对集团影响比较大的是两件事，一是利率，因为我们负债太高，二是油轮的赢利情况。油轮可以拖集团的后腿，因为当时集团的盘子比较小，它一亏就把我们拉下去了，它一赚我们就上来了。好像 2001 年油

轮赚了3亿多元，就算是多年不遇的事了。现在油轮对集团的影响就变得很小了。利息影响前几年也相对少，但我们规模大了，对利率逐渐会比较敏感。

第四是降低成本。2009年做得很好，做了很多工作。集团领导到第一线看了，看到了第一线在努力做。这也是需要长期坚持的工作，但我的看法，在现在基础上再往前推，难度和挑战性都不一样。这不是那么容易解决的问题，要啃一些硬骨头。上次，我也问过蒙锡，我说，你能对降低成本做出多具体的评价，我们现在处于什么水平，还有多少潜力？他说这事很难做，我们在相当程度上对降低成本的前景、潜力并不是了解得很清楚。我们需要不断地去摸索，不断地去做。同时，也表明有些东西不是能简单地看得出来，需要作为一项工作去做。

二 前瞻与预测

如果说2009年是全球和中国环境最恶劣、最困难的一年，那么2010年就是全球和中国经济最不明朗、最不确定的一年。2009年确实困难，但是简单，就是市场没有了，消费偏软，当然，有些企业有流动性问题。2010年，到底是什么情况呢，说不太清楚。

它的不确定性，我觉得主要有这几方面：

一个是全球的经济复苏进程不均衡。中国是比较早的复苏，2009年第三季度到谷底，然后开始复苏。从2008年第四季度到2009年第四季度是一个典型的V型反弹。美国在危机中伤筋动骨，现在已经企稳，但是复苏的迹象不明显。一个是失业率还比较高，美国达到10%的失业率，这