



秦晓集

从“生产函数”到“替代函数”

From "Production Function"
to "Substitution Function":

A Study on the Functions of the Headquarters
of Modern Large Corporations

——关于现代大型公司
总部功能的研究

秦晓/著



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



秦晓集

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

From “Production Function” to “Substitution Function”:

A study on the Functions of the Headquarters
of Modern Large Corporations

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

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/秦晓著. —北京: 社会科学文献出版社, 2010. 8
(秦晓集)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1563 - 5

I. ①从… II. ①秦… III. ①公司 - 企业管理 - 研究
IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 107161 号

· 秦晓集 ·

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

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 / 财经与管理图书事业部 (010) 59367226

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

策划协调 / 李亚东

项目经理 / 周 丽 王玉水

责任编辑 / 高 雁

责任校对 / 涂 恺

责任印制 / 董 然 米 扬 蔡 静

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 / 12.6

字 数 / 171 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 - 1563 - 5

定 价 / 29.00 元

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

献给我的母亲， 并纪念我的父亲

编辑说明

秦晓现任招商局集团董事长兼招商银行董事长，曾任中信集团总经理，有着丰富的大型企业管理经验；同时，他又对理论充满着浓厚的兴趣，勤学苦耕，著述颇丰，在经济学、管理学方面学养深厚。近年来，他在中国社会转型问题的研究上也取得了新的成果，受到广泛关注。基于秦晓的思考与著述兼具实践与理论的独特价值，社会科学文献出版社决定出版秦晓集，包括四本书，即《追问中国的现代性方案》、《市场化进程：政府与企业》、《规模、质量、效益均衡发展——企业基业常青之路》（上、下）和《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》。

《追问中国的现代性方案》一书，收集了秦晓有关现代性与中国社会转型问题的论文、访谈及相关研讨会的发言摘录。为了更好地帮助读者理解这一主题，书中还收录了其他学者就此问题的相关论述。值得指出的是，这些学者的论述，多是在阅读了秦晓的有关论文后，做出的阐释或回应。本书主要内容在2009年曾以《当代中国问题：现代化还是现代性》

为名由社会科学文献出版社出版，此次收入秦晓集时，新加入了《是制度缺陷，还是制度创新——对“中国模式论”的质疑》、《去意识形态化 回归普世价值》、《秉承普世价值 开创中国道路——当代中国知识分子的使命》、《国家现代化的演进：一个企业的视角》四篇文章及《经济观察报》、《21世纪经济报道》的有关访谈等。

《市场化进程：政府与企业》一书，收集了秦晓对于宏观经济问题的有关论述。秦晓作为企业管理者，其对宏观经济的观察有着独特的视角，特别关注在中国的市场化进程中政府的角色与定位。这些论文最早的写于1991年，最新的写于2009年。其间发生了两次大的国际金融危机，中国经济的发展与改革也开始触及一些深层的问题，对于这些历史演进中的变化和问题，秦晓都有自己的观察和观点。本书的论文中涉及的主题也较多，包括宏观经济政策、国际经济关系、能源安全、人民币汇率等。秦晓也曾任亚太经合组织（APEC）工商咨询理事会（ABAC）主席、日本丰田公司国际咨询委员会委员，现在仍担任多家国内外公司的独立董事和国际咨询委员会委员，书中所收集的部分论文就是他在这些董事会和委员会会议上的发言。

《规模、质量、效益均衡发展——企业基业常青之路》一书，收集了秦晓关于企业管理问题的论文、在公司内部会议上的讲话及部分重要媒体的有关采

访。由于篇幅较长，分为上、下两册，上册收录了有关企业管理问题的论文，及媒体对秦晓有关国企改革、企业管理等问题的采访；下册收录了秦晓在招商局集团的内部讲话，及媒体对近年来招商局重组、改革、发展情况的采访报道。其中值得说明的是，书中所收录的秦晓在公司内部的讲话都是他在繁忙的工作中自己动笔写的，这些讲话是他从2001年执掌招商局这个百年老店以来10年中的重要讲话选录。这些讲话有个重要背景，就是2001年以来10年间招商局所发生的重大变化。2001年，秦晓就任招商局集团董事长时，这家企业刚刚摆脱了亚洲金融危机造成的流动性危机，但财务仍处于困境，业务结构庞杂，资产质量差。就任以来，秦晓对招商局进行了大规模的重组调整，带领这家企业步入了新的发展之路，2001~2003年成功走出财务困境，2004~2006年“再造了一个招商局”（即资产、利润等各项重要财务指标三年间翻了一番），并从2007年开始了“新的再造工程”，使这家古老的企业发生了“静悄悄的革命”。在这样一个过程中，秦晓始终强调“规模、质量、效益均衡发展”的思想，并将此作为招商局的企业“科学发展观”。可以讲，均衡发展，是秦晓企业管理理念的核心，这个核心理念也贯穿在本书的许多论文、讲话、访谈中，因此，我们为此书取了这样一个名字。收入本书的这些内部讲话，虽然是针对招商局的具体情况

而讲的，但其不少思想、理念都具有普遍的借鉴价值。更为宝贵的是，从这些时跨近 10 年的讲话中，可以清晰地看到一个大型企业集团的发展之路，这也是一本难得的企业管理案例。这些讲话在当时许多并未标引题目，此次收入本书时，考虑到读者阅读、理解的方便，秦晓本人亲自为每篇讲话拟写了标题，将讲话的核心理念集中体现了出来。

以上三本书的文章，每一类多按成文时间由近到远的顺序排列。

《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》是秦晓博士论文的中文译本。2002 年，秦晓获得剑桥大学经济学博士学位。他的博士论文用英文写成，2004 年由 Routledge - Curzon 出版社在英国、美国和加拿大出版，原书名为 *The Theory of the Firm and Chinese Enterprise Reform - The Case of China International Trust and Investment Corporation*。此次翻译成中文，首次在中国大陆出版。

编辑过程中，秦晓对四本书进行了认真审阅，招商局集团办公厅、战略研究部提供了不少协助，在此表示感谢。由于时间仓促和水平有限，难免疏漏，敬请批评指正。

秦晓集编委会

2010 年 3 月

总 目

致谢（中文版）

致 谢

序一 彼得·诺兰

序二 吴敬琏

序三 青木昌彦

自 序

正 文

致谢（中文版）^{*}

本书是我九年前就读于剑桥大学的博士论文中文版。英国 RoutledgeCurzon 出版社 2004 年以 *The Theory of the Firm and Chinese Enterprise—The Case of China International Trust and Investment Corporation* 为书名在英国、美国、加拿大同时出版了英文版。而中文版的出版因工作忙抽不出时间整理，一直拖到今天。在此首先要感谢社会科学文献出版社的谢寿光社长，没有他的积极推动，论文中文版的出版可能永远只是个愿望。此外还要感谢参与英译中的几位朋友，他们是丁安华、王宏、余红、吴少华、马晓楠等。

尽管论文是九年前写的，但我认为其所运用的方法、主要的学术观点在今天仍然具有理论价值和现实意义。

2010 年 3 月

^{*} 该文系作者为博士论文中文版而作。

致 谢

自 1997 年进入剑桥大学耶稣学院学习以来，我用了大约五年的时间来完成这篇论文。我自青年时代就有了到剑桥这样的国际一流大学学习的梦想。因为很多原因，一直以来这只能是一个梦，我从来没有想到这个梦会在我 50 岁的时候变为现实。

这五年的研究学习经历是十分艰苦而难忘的，在此期间许多友人对我的研究给予了极大的帮助。

首先，也是我最应该感谢的是我的导师彼得·诺兰教授，他极具价值的指导意见及对我的不断激励，使我顺利完成了论文。

我还要特别感谢吴敬琏老师、青木昌彦教授、史正富教授、丁安华先生、王小强博士和韦森教授，与他们就相关问题的讨论使我受益匪浅。

我同样不会忘记那些帮助我为中信集团案例分析收集数据和材料的朋友，他们的工作使我能更加集中精力进行学术方面的研究。这些朋友包括梁平信、吴聿衡、郑凤凤、李玉兰、张原生、王亚密、孙志鸿、张多一、

余红、黄奕、蒋岳辉、左燕云。这样的朋友还有很多很多，在此不一一列出了。

最后，我还是要深深地感谢我的夫人赵卫平和我的女儿秦颖，这五年她们给了我很多精神上的支持。

2002 年 9 月

序 一

◎彼得·诺兰*

1976年，中国开始了体制改革以及融入全球经济的新长征。经过多年艰苦谈判，2001年中国成功加入世界贸易组织，这使漫长和艰苦的新长征进入一个极其重要的新阶段。与苏联激进的改革进程极为不同的是，中国的体制改革采取的是“摸着石头过河”的渐进和探索的方式。中国决定放弃行政计划的经济体系^①，然而当时中国对市场经济概念的认识还相当模糊。许多人认为中国将稳步向自由市场经济过渡，并在政治经济上越来越接近美国。但似乎也不完全是这样。中国依然在“摸索向前”，以建立一个既适应21世纪初期的复杂现实需要，同时又基于其悠久历史成就的政治经济体系（诺兰，2003）。

* 彼得·诺兰（Peter Nolan），英国剑桥大学嘉治商学院信义中国管理学终身教授，剑桥大学发展研究学科主席，也是英国劳特利奇—寇松（RoutledgeCurzon）出版社中国经济系列丛书的丛书编辑。本序是为该论文2004年英文版出版时所作。

① 这种体制是否是真正的“计划”体制也是备受质疑的，就其本身而言，它与自由市场资本主义一样是“无政府”体制。

改革进程中的一个关键部分就是尝试构建具有竞争力的中国企业，使它们在“国际竞争的大舞台”上得以立足。在中国推进体制改革的同时，全球经济体系正经历着一场革命性的变革（诺兰，2001）。处于“国际竞争的大舞台”的竞争对手们也发生了巨大而根本的变化，所以中国的领先企业必须不断地努力寻找适合自己的制度形式。在竞争过程中，中国的一些大型企业的改革取得了显著的成就，然而，改革的过程中也出现过一些严重的失误，导致了严重的后果。

中国的大型企业要找到体制改革的正确路径，首先必须弄清与它们竞争的企业的本质。许多中国的大型企业改革的失败都是因为没有完全理解全球化大型企业的真正内涵，以及它们竞争力的真正来源。在中国的经济学家中，有很多人认为“私有化”是唯一的重要目标。为了引导中国企业的体制改革沿着理想的方向前进，中国的政策制定者们应认真思考一下处于资本主义体制中心的现代大型企业的本质，认真分析近几年这一体制内发生的深刻变革。只有这样，中国的大型企业才能找到在残酷竞争的国际市场中赖以生存的改革方向。而产权制度则只是解决这一问题的一个方面。

中国国际信托投资公司（中信集团，CITIC）的发展史是中国大型企业改革复杂历史的一个极好的实例。1979年，中信集团在邓小平的倡导下创立，目的是成为“在中国体制改革和经济发展中成长起来的国际化大型公司的优秀代表”。今天，中信集团已经发展成为一个拥有约500亿美元资产，专注金融服务与金融投资业务的特大型企业集团。中信在其发展过程中遇到了一些根本问题，反映了中国体

制改革过程中普遍存在的问题。

在发展的第一阶段（1978～1985年），中信采用的是一种高度集权的管理模式。这一时期，通过在国际资本市场的大量融资，中信业务规模得以迅速扩大，资产和利润迅速膨胀。到中信发展的第二阶段（1986～1995年），与其他中国企业的改革一样，管理聚焦在“扩大企业自主权”上，但对“企业自主权”的本质和意义都缺乏正确的认识，在落实扩大企业自主权的过程中，中信集团很快就膨胀为一个拥有众多全资子公司的“多层次企业集团”。而公司组织结构也很快从原有的U型（或称之为直线职能型）转化为H型（或称之为控股型）。公司的业务范围迅速扩大，进入了制造业、科技、金融服务、进出口贸易以及其他服务领域。业务还包括房地产开发、银行、风险投资、保险与再保险、证券承销、旅游和租赁。在继续依赖母公司的“金字招牌”进行大量融资的同时，子公司的经营自主权也不断扩大。

在这种组织结构下，中信集团得以快速发展。到1994年，中信已经发展成为一家拥有700余家子公司的特大型企业集团。她成为中国最知名的企业之一，同时也成为中国全面经济改革和对外开放的重要象征。但中信面临的问题越来越严峻。利润水平相对于其积累的巨额资产偏低，其主要的利润只来自于两家子公司——中信香港和中信实业银行。其拥有庞大的、多元化的业务组合，但彼此之间又缺乏关联。公司总部的权威被大大削弱，总部归集子公司利润的能力明显不足。违规操作、渎职和经济犯罪“严重侵蚀了公司的资产，玷污了公司的声誉”。

面对不断积累的问题，中信集团的领导层已经意识到

公司必须施行重大的改革来引领公司向新的方向发展。在随后的一段时期内，中信对其发展战略和管理体制进行了“大胆的改革”。中央政府选派王军来领导这次改革。王军于1993年被任命为中信集团的总经理，1995年被任命为董事长。而秦晓则于1994年被任命为中信集团常务副总经理，1995年被任命为总经理。2001年秦晓离开中信，担任总部设在香港的招商局集团董事长。而在“王一秦”体制下中信实施的改革在中国企业体制演进历史上留下了浓墨重彩的一笔。

在这篇论文中，秦晓博士深入分析了那次改革。长期以来，他一直专注于西方经济理论，特别是企业理论的研究。他认为中信如果要建立“现代企业制度”就必须掌握现代企业理论。在随后的几年中，他更为深入地钻研企业理论。毕竟秦晓面对的是一个活生生的企业组织，纯粹的理论并不足以帮助他辨别中信改革的正确方向。在研究企业理论的同时，秦晓还密切关注国际上全球化大型企业的演进过程。在中信“王一秦”体制下的那些年，发达国家兴起了史无前例的企业并购潮，大型企业集团的制度结构也随之发生巨大的变化。这种变化堪称“全球的商业革命”。为了寻找中信改革的正确路径，秦晓密切关注全球巨型企业在这次“革命”中发生变化的本质，并将这些案例与自己的理论研究联系起来，以期深化其对中信期望的改革路径的理解。^①

① 在这个过程中，秦晓在剑桥大学嘉治管理学院攻读博士学位以增进自身的理论和实践知识，并运用他对二者关系的理解诠释中信的改革。在他的博士论文中，秦晓将理论与实践有机地结合起来。此书正是以秦晓2002年的博士论文为蓝本的。

论文的第2章至第3章记录了秦晓对20世纪后期国际大型企业本质的思考。秦晓的研究是从大量的企业理论文献开始的。在传统的新古典经济学文献中，企业的内部运行机制并不是分析和研究的对象。但近年来，人们开始越来越多地关注企业的内部运行机制，试图打开这个“黑箱”。在制度经济学框架下涌现了各种新工具和新概念，试图从不同角度解释这个核心问题，包括交易费用、信息不对称、道德风险、委托代理人关系、逆向选择和有限理性理论。秦晓对不同流派就此复杂问题的观点作了批判性的评述。

现代企业理论的奠基之作是诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·哈里·科斯1937年撰写的论文《企业的本质》。在这篇创世的经典之作中，科斯试图利用市场机制下存在“交易费用”这个概念来解释企业存在的原因以及企业的边界问题。随后，艾尔弗雷德·钱德勒又通过大量的实证研究证明现代大型企业通过内部协调和控制这只“看得见的手”代替了市场竞争那只“看不见的手”。

在科斯和钱德勒成果的基础上，秦晓得出了“现代大型企业的内部组织事实上是对市场的替代”的结论——“运用组织手段，通过内化交易替代市场的定价机制，从而减少交易费用”。秦晓将之称为“替代净收益”，即企业通过内化交易替代市场而节约的交易费用和企业通过组织内部协调所发生的协调成本两者之间的差额。

秦晓认为理解大型企业总部的功能是理解现代大型企业如何通过内部运行机制替代市场机制的关键。然而，这个关键的问题不论是从实证的角度还是从理论的角度，都没有得到西方经济学或管理学学界足够的重视。秦晓认为，