

Shining Stars
Lecture Series by Distinguished
National and International Personage



中國人民大學



中外名家 系列讲座集萃

主编：王忠明 执行主编：张燕冬



10

Shining Stars
Lecture Series by Distinguished
National and International Personage

(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

星星点点:中外名家系列讲座集萃.10/王忠明主编.

-北京:中国青年出版社,2007

ISBN 978-7-5006-7989-9

I.星... II.王... III.①社会科学-文集②名人-演讲-世界-选集 IV.C53 I16

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 188455 号

星星点点

中外名家系列讲座集萃 10

主 编:王忠明

执行主编:张燕冬

责任编辑:方小玉

装帧设计:正美书籍装帧设计部

出版发行:中国青年出版社

社 址:北京东四 12 条 21 号(邮编 100708)

网 址:www.cyp.com.cn

发行电话:010-84039659

责编电话:010-84046485

邮购电话:010-84039659

印 刷:三河君旺印装厂

经 销:新华书店

开 本:700 × 1000 1/16

印 张:16

插 页:4

字 数:205 千字

版 次:2010 年 1 月北京第 1 版

印 次:2010 年 1 月河北第 1 次印刷

印 数:1—6000 册

定 价:32.00 元

耀世风华 [序]

王忠明

中外名家,作为时代前进的引领者,其思想不可遏制地闪现在言论、著作、业绩里……卓然是一种耀世风华!他们以不同寻常的努力与艰辛,享有着不同寻常的绩效与荣光,灿若虹霓,沐浴大地,进而成为滋养社会进步与发展的一道“特供”——能够特别地供奉、供养前进中的祖国和人民乃至整个人类社会。这正是名家们出类拔萃、令人敬仰之处!

本书便有这般耀世风华之气象!从结构上看,十二位中外名家中,有主讲故宫学的郑欣淼、主讲话治的周旺生、主讲文化的张颐武、主讲资本市场的祁斌、主讲管理创新的项兵,还有主讲注意力政治学的布赖恩·琼斯,都很有气势、很有力度,也很权威性和标志性,而刘福垣、王东京、宋国青、张瑞敏和柳传志等经济学家、企业家明显占比畸重,更加重了本书经济学、管理学之色彩和分量(广义地看,祁斌、项兵等颇具才华、破迷开悟的演讲也应列入此类),显得分外耀眼。

刘福垣、王东京较多经世济民的感触与思考,平实中足见功力与丰富,可谓“素以为绚兮”!他们对社会经济现象的诸多观察与概括都有独到之处,绝非倒手、克隆或复制,很具个性化,再加上表达通畅、用语幽默、一气呵成,听之读之,不觉感叹经济学竟有这等魅力,甚至好玩!相形之下,宋国青的演讲略显艰涩,并非轩朗之境,一般人不易懂,一般人也达不到,因为更专业化,含义内敛而精警,析理独异而晦深,故读



中外名家 系列讲座集萃

>>> 名家就是名家，似乎没有任何束缚能够阻挡或妨碍他们在思想与精神层面上大放异彩——他们极具个性的思想力以及善于捕捉、拿捏事物本质的“自然禀赋”，使之从根本上与常人、与芸芸众生、与鱼龙混杂的企业界有了区别。

者应分外注意其“宋氏语言”——实质是“宋氏思维”。陈瑜则倾力以构建消费资本化理论而“名”，但要消费几乎等同于一种资本品，这如何与司空见惯的促销相区别，换言之，如何排除在本质上很可能不过是一种高级促销理念。当然，无论能否自成一家，其探索与创新的努力理应获得敬重，更不可贬之以“执妄为真”——本讲座持有并倡导这种宽容！而丰富多彩、历久弥新的改革开放实践，迟早会在中国这块肥沃土地上催生出世界级经济学家及其中国原创的现代经济学理论。这是完全可以预期的！

张瑞敏、柳传志，一位常以“牧师”自谦，一位被誉为“教父”，均以中国改革开放的大史诗为背景，一路披荆斩棘、不屈不挠，干得很不容易、很不轻松、很不简单，因而也就很不一样、很不寻常！他们是当代中国企业家精神的集大成者，他们在层峦叠嶂曲尽其妙中实现了远古智慧、传统美德与现代市场经济意识的完好对接，他们在勤勉构筑企业王国中赢得了越来越为世人瞩目和称道的根深叶茂及无限风光，而我感受最深的则是他们聪慧过人的超强能力。与之交流，稍涉主题，三言两语便能捕捉需求，并迅速动用、调配和整合相关思维材料的“库存”及思想元素，几天后登台讲座，儒雅而从容，通篇所论不仅针脚细密、丝丝入扣，且系统化、原创性很强，很令人佩服其独秀群峰、云卷云舒的“牧师”风采和“教父”神韵！

名家就是名家，似乎没有任何束缚能够阻挡或妨碍他们在思想与精神层面上大放异彩——他们极具个性的思想力以及善于捕捉、拿捏事物本质的“自然禀赋”，使之从根本上与常人、与芸芸众生、与鱼龙混杂的企业界有了区别。其实，这也从另一侧面诠释了为何他们能成为中国企业界久经风浪而稳立涛头、公认度最高、影响力最大的领军人物，为何他

们的演讲能产生如此少见的令人感动而难忘的“爆棚”现象——通常只容坐二三百人的会场，竟挤入了四五百听众！

而今，柳传志创办的联想已光芒四射地跻身于世界五百强之列——我以为，此事之意义，必将在这个有太多重大事件接踵而来以至应接不暇的2008年后得以重估；张瑞敏的海尔兵团也遍布全球各大洲，跨国经营在“利润像刀片一样薄”的激烈竞争中，依然领异标新、掷地有声，非一般中国企业甚至外国企业能够比拟。早在2003年，我于拙作《从〈财富〉首席的叹服看海尔创造“东方神奇”》中写道：“从几年前率先走进哈佛讲堂，到眼下为世界顶级的管理学家评说春秋，张瑞敏率领他的伙伴们确实‘再造’着一个又一个新的更新的海尔，也让自己‘再造’得越来越得心应手、炉火纯青。能够在这么一些标志性的水准线上纷纷获得国际社会的认同，中国企业界何曾有此殊荣？全球企业界又有几人有此殊荣？海尔足矣！即使明天不复存在，一想起今天也依然风光！更何况，它还在奋进明天！”这是我对张瑞敏以及海尔由衷的认同与理解。而那晚，张瑞敏所作《真诚的价值及其制约》的重要演讲着实意旨深远、耐人寻味，也肯定给他自己带来莫大欣慰，因为当时至少有百寿可期的国学大师文怀沙躬身在场并领衔点评。老人家殷切期许，激情四溢，引得满堂喝彩，这是多么的摇曳生姿！

能够在意趣盎然的讲座现场，直面感受这样的名家、这样的耀世风华，难道还不够幸运、还不该感恩吗？纵令只听到一两场，也足以荣耀、影响或铭记一辈子。或许，这正是我们的价值追求！

写于2008年11月27日(感恩节)

目录

Contents

耀世风华[序]／王忠明	001
中国企业管理创新与和谐社会／项 兵	001
中国经济发展的若干问题／刘福垣	019
消费资本化理论与经济增长方式转型／陈 瑜	035
真诚的价值及其制约／张瑞敏	055
关于中国经济改革与发展的思考／王东京	079
全球化背景下的文化与经济／张颐武	099
投资回报与中国经济增长／宋国青	121
资本市场与大国崛起、大企业家成长／祁 斌	137
为企业而生／柳传志	155
中国法治现代化的基本态势与问题／周旺生	179
政府决策与注意力政治学／[美]布赖恩·琼斯	211
故宫学:故宫价值发掘与民族遗产保护／郑欣森	225
“中外名家系列讲座”演讲目录	243

中外名家

系列讲座集萃

Lecture Series by Distinguished
National and International Personage

10

中国企业管理创新与和谐社会

项兵

中国已成为大国中对外开放和全球融合度最高的国家。竞争对手全球整合资源，将多数主流行业和产业资源瓜分完毕，全球资产给中国企业留下的时间和空间已经不多了。中国企业应反思“市场换技术”式的旧有模式，来一场思维方式的革命性颠覆——全球视野：从月亮看地球；取势全球：体制和管理创新思维；超越技术、超越自我。



项 兵

Xiang Bing

著名管理学家。长江商学院创办院长、教授，曾执教于香港科技大学、中欧国际工商学院、北京大学光华管理学院，被业界誉为“逆向思维的洗脑教授”。在比较企业制度、公司法人治理结构、国有企业转制及管理、家族企业经营模式以及新兴市场中企业竞争战略等方面有广泛研究和独到见解。曾为诺基亚、西门子、朗讯、摩托罗拉、IBM、中国移动、中国电信、中国工商银行、深圳证券交易所、三九医药、南方证券、中海油等诸多企业做过管理培训。

中国企业管理创新与 和谐社会

主持人(北京精锐纵横培训公司总经理张会亭):各位朋友,晚上好!今晚的主讲人是著名管理学家、长江商学院创办院长项兵教授。项教授人如其名,有项羽的豪气,又有孙子兵法的谋略,对企业变革与管理等问题有广泛研究和独到见解,也曾为国内外多家知名企业做过管理培训。

2006年以来,国家一直提倡创建“和谐社会”,这与管理创新怎么结合?它对中国企业有什么意义?下面,请项兵教授为大家细细分解。

今晚,很高兴与大家共同探讨“中国企业管理创新与和谐社会”。在讲管理创新之前,我先谈谈自己对“和谐”的理解。古往今来,凡社会无不需要和谐,中国社会如此,西方社会也如此。

在经济领域,西方社会的和谐观念强调自由和市场,这有两个基本条件:首先人是理性的,知道自己如何去优化;其次,人又是自私的,所以要给足够的空间、人权、自由,为个人利益而奋斗。因此,在创造公平、公正的社会体系时,西方社会强调在竞争中实现和谐,这对近现代西方社会的进步与发展至关重要。在非经济领域,特别是在启蒙运动以后,社会整体强调博爱、平等及减少歧视,这是实现社会和谐的文化手段。

从宽泛的角度讲,和谐社会涉及的范围很广。从管理的角度看,在当今全球一体化时代,创建和谐社会需要特别重视全球化视野。一方面,缺乏全球视野,对很多事情的观点都或许是“只见树



中外名家

系列讲座集萃

木,不见森林”,或导致做事情只是“闭门造车”。另一方面,在很多领域“中西之分”的界限愈加模糊,以全球视野来更好地诠释“和谐”概念的外延,构建全球和谐社会,或许可以更加妥善地解决社会发展中的“内”与“外”的事情,真正实现自身的社会和谐。

中国企业发展的机遇

中国经济可持续发展的两大优势:一是人口众多,二是人民勤劳。在商业领域,人口意味着市场,没有人就没有市场。在欧洲,如日内瓦这样的国家,我们会发现大街上至少 50% 以上的行人已经是六七十岁甚至更年长的老人,很少有孩子。在这样的社会中,二十年后年轻人在哪里?消费者在哪里?美国兰德公司的一项研究认为,2020 年后全球经济增长要依靠印度而不是中国,因为到那时,中国也将成为世界上老龄化最严重的国家之一。另一个优势是中国人勤劳,近二十年在珠江三角洲和长江三角洲一带表现得尤为突出。中国人非常勤劳,为了改善自己的生活可以放弃很多东西,这种精神是许多国家无法比拟的。从这个角度看,全世界最好管理的就是中国人,很容易激励和协调矛盾。1999 年,我在欧洲商学院作报告时,许多老师和学生问中国经济的快速发展是不是统计数据作出来的。之前在印度开会,也有人对中国经济增长持怀疑态度。我的回答是,中国人最大的特点就是特别愿意挣钱,比如,伊拉克战争还没结束,温州人就提着手提箱过去挣钱了。这就是一种精神,只给“氧气”就能存活,就可以在全球找机会,这是我们的优势。

除了以上两点,中国还有一些其他优势。

比如,从经验来看,改革开放三十年来,至少在制造业方面,我国已成为“世界工厂”,积累了大量实践经验和人才。国内市场中,至少两大类市场给民营企业提供了广阔空间。第一类是重化工和装备业。到目前为止,国企在该领域独步天下,民营企业有巨大的发展潜力。第二类是服务业。我国服务业还没有放松管制,一旦放松,就会

有巨大变化。电信领域中,以前只有中国电信,现在放松管制,便产生了爆炸性的增长。而金融、教育、传媒、体育、医疗卫生占了我国GDP的60%,目前大多还是国有为主。如果政府放松管制,这些领域也可以产生爆炸性的增长。这是任何发达市场无法相比的。

又如,中国人学习能力很强。毛主席说过,一张白纸可以画最美的图画。如果我们这一代年轻人,不能把国家建设得很好,我们找不到任何的借口。我们可以“洋为中用,古为今用”,没有任何负担地学习一切。改革开放的三十年里,全世界各地的管理模式都在中国进行了实践,给中国人提供了很好的学习机会。美国的IBM、通用、福特,德国的大众汽车、西门子,北欧的爱立信、诺基亚等各种各样的企业管理模式都在中国进行碰撞。中国人学习的速度很快,应该有能力掌握全球的十八般武艺。

另外,中国学生喜欢出国学习。这是出口物品和服务的先决条件,是“战略性出口”,要给予鼓励。现在中国学生遍布全球,美国、英国、法国都有,“革命的火种”已经播下去。展望未来的五年、十年,我们很有发展潜力。

全球化下的生存危机

2000年,我给一些世界五百强企业老总做培训,他们给我带来了强烈的震撼。这些世界级企业家谈的是未来十年的全球布局 and 征战计划,他们已经具备了全球布局的能力。比较之下,如果大家同处一个全球竞争的行业,我们的视野只是海淀区,只整合海淀区资源,而竞争对手却把视野拓展到全球,整合全球资源,那么无论你采取什么战略战术都会输。

事实上,许多跨国公司已经把97%的市场瓜分完毕,然后又和中国的民族企业在3%的市场上平分秋色。因此,中国企业要有危机意识,民族企业在未来全球竞争中面临的挑战非常之残酷。

中国企业凭什么活下去?竞争对手已经具备整合全球资源的



中外名家 系列讲座集萃

>>> 2003年,我提出“三块板”理论,即把中国企业面临的问题形象地比喻为“三块板”:核心技术层面的“天花板”、掌控全球性销售网络层面的“地板”以及发达国家反倾销策略的中间“隔板”。如果“三块板”的问题解决不了,中国经济很可能被边缘化。

能力,将多数主流行业和产业资源瓜分完毕,如果我们还止步不前,长此以往,我们的企业只能以非主流行业为主。但是,一个国家要强大,必须依靠主流行业。

我们的危机还在于,我国目前的经济发展模式仍是以加大投入而非提高效率为主。1999年到2002年,中国的上市公司平均净资产回报率仅在7%~8.5%,连资金成本都对付不了。中国的经济发展,在很大程度上是依靠投入的加大,而不是生产力的提高,但从资源环境的承载能力看,这种发展模式已经难以为继了。

此外,中国已成为大国中对外开放和全球融合度最高的国家。在可预见的将来,中国和世界进一步对接是大趋势,至少我认为不可能再回头去搞“只改革不开放”。当年美国和日本的崛起,都是在“只改革不开放”的前提下对国内市场实行有效保护的。但在2000年对世界五百强企业的培训中,他们的全球布局观震撼了我,中国唯一的选择就是直接面对全球化。如果我们的视野只停留在某区某市某国的范围内,就没有任何赢的可能。思维和视野的差距是最大的差距,需要颠覆。不颠覆,就不可能赢。

2003年,我提出“三块板”理论,即把中国企业面临的问题形象地比喻为“三块板”:核心技术层面的“天花板”、掌控全球性销售网络层面的“地板”以及发达国家反倾销策略的中间“隔板”。以制造业为例,改革开放以来中国制造业取得了巨大成就,但在全球化背景下,我们的处境仍然岌岌可危,因为中国企业尚无核心技术,都以成本竞争为主,附加值低,在下游又缺乏国际品牌和销售渠道,大量出口就遭遇反倾销。如果“三块板”的问题解决不了,中国经济很可能被边缘化。相比之下,印度的若干行业已开始进入知识经济,包括软件外包、设计外包等,很值得我们关注。

反思“市场换技术”

“市场换技术”,实际上还是“洋务运动”的模式。把洋人请进

来,或者派留学生出去,向洋人学习,希望就此超越对手。其结局是:市场确实有了一点发展,但真正的技术很难这样换到。洋人既不是雷锋,也不是傻子,不会轻易对技术放手。即使有了技术,过不了认证系统也没用,尤其在主流行业更为明显。华为进入美国市场后与思科的遭遇战就是很好的例子。华为做的是主流产品,有非常先进的技术,但进入主流行业国家还是会受到史无前例的阻击。技术固然重要,但不是一切。你技术先进,就一定被采用吗?这是一个系统战,不仅仅是技术就能解决的。

不可否认,委派留学生为中国改革做出了巨大贡献,但并不是长远之计。意大利人、法国人为什么有这么多的创意?这与他们从文艺复兴到启蒙运动的人文沉淀是不可分割的。我曾带着全家人在意大利南部旅行了十多天,发现那里的孩子从小就在教堂和博物馆里进进出出;佛罗伦萨、西耶那等地方有着天人合一的美,老老少少似乎都散发出艺术气息。所以,中国人出去学习很重要,但不能只关注技术。只关注技术,不关注人文,不可能有胜算。

所有中国人都会为“神五”、“神六”、“神七”的成功而自豪,但这只是点的突破,而不是面的突破。一个国家的强大不是看一两个项目的成功,而是一批伟大的商业机构的成功,需要视野、流程和可复制性。这正是我们所缺失的。如果这个问题不解决,投入越大,失败的可能性也越大。我们毕竟在全球范围内竞争,快慢、强弱都是相对的。中国人的确很聪明,但不可能在所有行业都最聪明。其病根还是“洋务运动”思维,即以我为主。这是最致命的弱点。

如何在主流市场挣大钱,这是中国企业面临的另一个挑战。如若不然,即使拿到技术,还是会被消灭,所谓“杀敌一千,自伤八百”的价格战就是如此。有位著名企业家说,“我的目标是把汽车从 120 元 1 斤降到 40 元钱 1 斤”。这种思维在中国企业家中很具代表性。如果这种思维成为主流,很可能把全球的中产阶级都变成无产阶级,我们在全球遭遇抵制的日子会来得更快。不光发达国家会联手对付中国的许多行业,一些亚非拉铁杆朋友也可能与我们反目成

>>> 一个国家的强大不是看一两个项目的成功,而是一批伟大的商业机构的成功,需要视野、流程和可复制性。



中外名家
系列讲座集萃

仇,因为我们不顾一切打价格战,使许多人失去工作,长此以往,经济问题就会变成政治、外交问题。中国企业家这种思维催生的发展模式给全球带来许多负面的冲击,很少有中国企业对全球范围内的形象塑造给予充分考虑,没有研究跨国公司应当怎样融入一个社区。“即使是一匹狼,也要披着羊皮。”而中国的有些企业是羊披狼皮,在该化妆的时候,没有任何修饰。我们确实要反思一下自己做事的方式。

中国企业家的这种思维模式在国内造成了怎样的影响呢?答案是阻碍了和谐社会的形成。因为在和谐社会里,中产阶级应该占大多数,富商和穷人占少数,是哑铃式结构。而目前,中国民族企业走的发展之路却催生了一批富商和大批“现代奴隶”。企业家对此有不可推诿的责任,必须反思,否则不仅会在全球范围内引起反华浪潮,也可能在我们内部出现不和谐的局面。

什么叫企业家的社会责任感?难道挣钱后捐一点给希望小学,就是社会责任感吗?当然,捐比不捐好,但企业家最大的社会责任是创造一批中产阶级,一大批中产阶级的存在是社会稳定的先决条件。所以,我非常尊敬那些既给员工带来利益,又给股东带来利润的企业家。我呼吁的不仅仅是“以市场换技术”的调整,而是一种思维方式的革命性颠覆。

全球视野:从月亮看地球

全球竞争给中国企业留下的时间和空间已经不多了,因为很多行业基本上被瓜分完毕,加上国内各种各样基础设施如交通、法律法规等的完善,使得跨国公司具备更有利的条件瓜分中国市场,而民营企业面临的挑战会越来越大,也就是说,“游击战”的空间越来越少,必须学会“阵地战”,这对我们来说都是新课程。另外,越南、罗马尼亚等低成本型的竞争对手不断涌现,跨国公司也不希望把太多的车间都放在中国。

早在 2001 年我就强调,中国企业乃至民族产业也许只剩最后一次机会了。过去,一个国家可以只整合一个国家的资源,但如今如果不参与最后一轮“瓜分”,就等于被淘汰出局。比如审计行业,五到十年后中国能出现第五大审计公司吗?可能性很小,因为跨国公司已经独步天下。时间的紧迫性绝对不能低估。

应对下一轮的挑战,方方面面都要创新,而不仅仅是技术或管理层面。首先是视野和思维,其次是体制和管理,然后是一系列其他创新。没有视野和思维的创新,其他都不可能创新。其实商学院面临的挑战和中国企业面临的挑战很类似,都是全球范围内的竞争。长江必须走出一条崭新的路子,才有好光景。

从创办长江商学院第一天起,我就呼吁要有全球视野,要从月亮上看地球。过去大家都认为,要跻身世界,就必须先在中国做成第一。其实不然,比如米塔尔集团并没有着眼于在印度成为第一,却在全球做成第一。中国企业家的思维如果仅仅局限在本国,就不可能产生米塔尔这样的企业。尤其在主流行业,必定要参与全球范围内的竞争。我认为,思维方式的颠覆性创新是管理创新的先决条件,必须学会超越自我,超越技术情结和自主研发情结,超越“中学为体,西学为用”和“西学为体,中学为用”之争,走出第三条道路。

任何一个民族不可能在所有方面都是最优秀的。任何国家的企业都很难凭借自身努力独步天下,中国企业也不例外,我们不需要在各方面都练成九段。生存的先决条件就是必须学会以全球应对全球,而不是以中国应对世界。民族企业必须以小博大,以小胜强。

从历史的角度考察,欧洲和美国的跨国公司差别非常大。欧洲国家的国内市场很小,许多企业一开始就定位于全球,比如西门子的五个兄弟一起步就是全球布局,每人负责一个洲。当时的交通、通讯等基础设施是不能跟今天相比的,但他们一开始就能拥有全球视野,这让我非常震撼。而美国企业的发展路径不一样,它的国内市场很大,以只改革不开放的策略把几乎所有的市场分给民营企业,并有一系列的配套措施保证它们在国内不受欺负,之后再



冲出美国征服世界。

欧美跨国公司形成的历史决定了各自的优势也不一样。欧洲许多跨国公司的形成不是因为“皇帝”很伟大,而是“诸侯”很伟大,远在天边的儿子、孙子们要征战全球、征服世界。因此,欧洲跨国公司的权力要比美国的大很多。所以,虽然美国在流程和全球资源整合方面比欧洲强,但欧洲的文化整合却在美国之上。在通用电气集团中,有些“师长”、“团长”攻城拔寨的能力超过“军长”。但是,在中国企业中往往一把手很厉害,而“师长”、“团长”的战斗力的相对比较弱。我们学通用电气,犯的错误就是只学一指禅,从不练马步。从这个角度来讲,我对日本的企业倒有点担忧。日本主要靠制造,在本土化方面做得最好,但在整合全球资源方面很薄弱。所以,日本跨国公司在下一步征战中的发展空间可能会大打折扣。

我们的竞争对手已经具备全球布局的概念和以全球对抗全球的能力,其崛起的时间也比我们长得多,比如,美国是两百年、日本一百年、韩国至少五十年。我国 GDP 目前只占全球的 4%,但全球资源基本上被发达国家瓜分完毕,留给中国企业崛起的时间空间都不多。中海油有位副总发感慨,“出去一看,好的位置全被‘鬼子’占了”。“鬼子”不傻,好的位置当然不可能给你留着。可见,我们要真正进入主流高附加值行业,一开始就面临虎口拔牙。

中国企业要发展,还必须强调链条对链条的竞争,光谈核心竞争力太狭隘,因为仅仅靠自己优秀是不够的。比如宝钢是全球最大的钢铁企业之一,效率非常高,但突然之间钢铁业的竞争从钢铁转到上游的铁矿石,日本人可以迅速转移到铁矿石,从链条的使用中获得优势,但宝钢却未能如此,因为缺少链条观。

取势全球:体制与管理创新思维

在全球视野下,现今企业制度的局限性一目了然。我曾写过一篇题为“现代企业的局限性”的文章,认为现代企业制度最大的特