



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

(上册)

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

上册

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)

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

· 代自序 ·

从知识老化和知识更新说起

——浅谈学习和学习方法

学习，从哲学意义上讲属于认识论的范畴，即从感性认识到理性认识的过程。毛泽东在《实践论》、《人的正确思想是从哪里来的》这两篇哲学著作中对此曾有过精辟的论述。通俗地讲，学习即是人们获取知识的过程。

近年来人们经常说起的一个话题就是“知识的老化和更新”。现代科学技术的发展、信息产业的革命、中国的开放和世界经济的一体化使我们生活的环境发生了和发生着巨大的变化。这个变化产生的一个重要影响就是每个人以至每个民族的生存和发展对知识的需求和依赖越来越大了。换句话说，我们所面临的是一个知识含量极高的世界。要适应这样一个环境并争得更大的生存、发展空间以便对社会、对人类作出应有的贡献，就要善于学习，使自己的知识结构得以不断地更新、优化。

说到学习，人们往往把它与学校的教育联系在一起，而忽略了离开学校后在工作、生活中的学习。其实学校的

教育只是一种特定的获取知识的方式。从时间上看，人的一生中在学校度过的时间只占 20%，而从事工作的时间、退休之后的晚年约占 70% 多。这个生命时间分布的简单数字说明了工作、生活中学习的重要性。从内容上讲，学校教育传授的知识主要是基础性的，而且是非常有限的。无论从广度上还是从深度上都不可能涵盖和满足现代科学技术的发展和现代社会中人们所应有的知识结构。从这个意义上讲学校教育的功能主要是对基础知识的掌握和学习能力的训练。所以我们可以说，一个人只有在工作、生活中有效地发挥他在学校获取的基础知识和自学能力，在广度和深度上扩展他的知识结构并不断地予以更新、优化，学校教育的价值在他身上才能得到充分的实现。

关于学校教育的功能曾经是一个科研的课题，问题是这样提出的：在一个市场经济的社会中，学校通过传授知识、培养人才向社会提供服务，这可以看做一个市场供求的关系。作为人才市场供方的学校应适应和满足社会上对人才的需求。但研究认为学校所学的知识有相当大的部分是过时的，或者是没有用的。毕业生到工作岗位后还要花费大量的时间和成本重新培训方能建立起其工作所需的知识结构。令人费解的是市场机制对这个供求矛盾并未发生作用。一代一代的毕业生头脑里被填满的仍是几十年来几乎一成不变的东西。这一课题的研究结果非常有趣而且颇有启发意义。它认为学校的功能不只是传授知识，教育的价值也不仅仅表现在所讲的课程内容，学校是一个“完美的人才筛选机制”。尤其是名牌大学、热门专业，他们所招收的学生是从一个相当大范围里竞争出来的，这些人在报考这些大学和专业以前已经是中等学校筛选出来的

佼佼者。大学（研究生）教育完成，获取文凭的毕业生是这种机制多次筛选的结果。所以那些大公司到名牌大学招聘人员时更为看重的不是这些学生在学校里修的课程，而是他们所具备的进一步发展（即获取知识）的能力和潜质。这一观点多少有些偏颇，但却有启发性。它从另一个角度告诉我们应该把学校的教育放在一个适当的位置上。

如果我们都同意离开学校后的学习对人的一生更为主要也更为重要，那么接下来的一个问题就是如何在工作、生活中学习，即它的特点和方法。前面我们曾对学习的含义做过讨论，从方法论来讲学习即是把离散的信息通过演绎和归纳系统化，形成框架概念的过程。当然这一过程不是一次完成的，要经过多次的反复。学习方法就是要解决如何有效地完成这个过程，我认为形成整体概念是这一过程的关键或目标。从系统论来看整体概念是一个系统，系统的边界是其外延，系统内部的结构、各子系统之间的关系及相互影响是其内涵。比如讲人体，无论是以解剖学为基础的西医，还是中医的辨证都是从一个系统出发进行研究。所谓整体概念的形成就是控制论中稳态建立的过程。认识上的稳态不仅有助于理解和记忆而且标志着对认识对象的把握，所以整体概念的形成是认识上的飞跃。

学校的教育是将一个系统化的知识传授给学生。这个系统化的过程是前人或别人完成的。离开学校之后人们的学习环境、对象都发生了变化，它与学校教育最大的不同在于所面对的信息环境是一个分布离散、附着于（或隐藏在）形形色色的载体之上、远离稳态的结构。在这种条件下，知识的获取实际上要靠自己完成系统化、形成整体概念。在这一过程中读书，特别是概论一类的书无疑是必不

可少的。但时间有限，能找到的书也有限，完全借助于读书是不可能的。人们在工作中、生活中都会碰到大量的信息，其传播的方式包括交谈、会议、电视、报刊。一个勤于学习、善于学习的人应该能够从中捕捉信息，积累对某个事物的认识，寻找各种相关信息的内在联系，加之适当的阅读逐步形成整体的概念，并在实践中验证，使他对这个事物的认识更为准确、深刻。反过来说不重视概念的人花费了同样的时间却依然游荡在杂乱的信息场中，他们对某些信息的理解可能并不差，但在他们的头脑中只储存了一些闪光的点，而无法从整体上去把握、认识。对于一个事物如果不能从整体上把握，就好比一堆无法组装的零件，是不能实现产品的功能和价值。所以自觉地认识知识系统化、概念化的重要性，注重培训自己在这方面的意识和能力对于学习的成功和成效是十分关键的。

对事物的认识是否已经建立起整体性的概念，可以通过两种方式来检测：一是“说”，二是“写”。所谓“说”就是用通俗、简明的语言向不熟悉这门知识的人表述，要求是能把问题讲清楚，让人听得懂，至少可以知其然。当然，如能做到深入浅出，生动活泼，趣味幽默，引人入胜就更好了。许多人可以听懂别人的讲解，可以看懂文章的内容和结论，但自己却讲不出来或讲不清楚，特别是不能用自己的语言来表述。这其实不完全是口才问题，说到底是他还不能从整体上把握这门知识。“写”则是更高层次的检测。能把你的理解、认识、体会结合自己的经验写成文章或学术性的论文，说明你对这门知识的把握、运用又向前迈了一大步。写作是一种艰苦的劳动和创造。文字同语言相比更为严谨、准确，更注重结构和逻辑。在写作过程

中认识上的模糊点、未知领域全都会暴露出来，迫使你不得不放下笔再去学习、思考，直到真正理解了才能继续写下去。我近年来写了几篇学术文章，也有同样的体会。碰到障碍写不下去时常有“理屈词穷”之感。我以此自责，也以此自勉。所以促使我拿起笔，在一天的疲劳工作之后挑灯伏案、自讨苦吃的一个重要动力就是希望通过写作来加深认识，把领会、理解、形成整体概念这个学习过程的一个循环走完。

好的学习方法不仅有助于提高获取知识的能力和效率，而且在某种程度上会改变一个人的思维方式和生活方式，对综合素质的改善产生影响，使他得到许多意想不到的收获。

首先，培养了学习的兴趣。古人讲格物方能致知，现代人崇尚的科学精神也是基于对事物本质和机理的好奇心。在探索知识的过程中，有效的方法无疑会大大增强学习的欲望和信心。整体框架的建立和形成，既是一项复杂的高难度的智力劳动，也是一种乐趣。在一定意义上讲，只有体验出学习过程中乐趣的人才可能成为学习上的成功者。

其次，捕捉信息、处理信息的能力会明显增强。如果把学习视为概念框架建立和形成的过程，那么对信息的选择、处理就有了明确的目的性，使其成为一个收敛的过程。这就如同猎人走进猎场，他对于猎物行踪有关的信息有着特殊的敏感性和职业判断能力。所以这种带有较强的自觉意识的行为在获取知识的同时对于信息的搜集、处理能力也是一种专门的训练。

第三，养成思考的习惯，学会运用各种不同的思维方式、提高思维的能力。推断和联想这两种思维方式在学习过程中都是必不可少的。前者属于逻辑性思维，运用因果

律确立系统中各部分的相互关系。后者是一种创造性的思维，它多适用于寻求随机过程和突变过程中事物之间的关系及整体框架结构。在一定意义上讲，思维方式的掌握和思维能力的提高比获取知识本身具有更重要的价值。

第四，改善记忆力。记忆力在很大程度上取决于你对某种事物的价值判定和理解程度。换句话说，有用的就容易记住，理解了才可能记住。学习过程中对信息的选择、识别、处理实际也正是一个价值判定和理解认识的过程。所以，在概念框架构筑的过程中，特别在其形成之后，记忆功能会得到显著的改善。

第五，表达能力的提高，包括口头表达和文字表达，即“说”和“写”。前面我所曾经讨论过这两种方式对于认识的检测功能，实际上“说”与“写”也是认识过程中的两个应有的环节。有了这种意识，尝到了甜头就会在这方面下工夫，使自己的表达能力不断提高。表达能力是一个人综合素质的重要组成部分。在一个市场机制的环境中“说”与“听”、“写”和“读”其实也可以看做一种供求或买卖，只不过“卖方”提供的不是一般意义上的商品，而是一种观点或建议（idea）。我们都知道商品的销售和市场开发的重要性。同样，一个观点或建议能否被接受或采纳也取决于它本身的价值，还要看表达的水平和能力。

以上是我对学习和学习方法的一点认识和体会，以此与大家共勉。

（本文于1997年2月完稿，刊登在1997年4月5日的《光明日报》）

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