



經濟部中小企業處98年度金書獎得獎金書

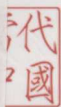
中



# 當代中國 工商環境與企業管理

李少民、葉匡時、畢自力 著

國



Business Environment and Management in Contemporary China



# 當代中國 工商環境與企業管理

李少民、葉匡時、畢自力 著



國家圖書館出版品預行編目資料

當代中國工商環境與企業管理 / 李少民、葉匡時、畢自力 著. -- 二版. -- 新北市：前程文化, 2011.06  
面；公分

ISBN 978-986-6264-36-8 (精裝)

1.工商企業 2.企業管理 3.中國

552.2

100011191

## 當代中國工商環境與企業管理

定價：新台幣 680 元

著 作 人：李少民、葉匡時、畢自力

出 版 者：前程文化事業有限公司

總 經 銷：前程文化事業有限公司

地 址：新北市三重區重新路五段 609 巷 4 號 8 樓之 8

電 話：(02)2995-6488 (代表號)

傳 真：(02)2995-6482

網 址：www.fcmc.com.tw

讀者服務：service@mail.fcmc.com.tw

郵政劃撥：19899178 前程文化事業有限公司

法律顧問：浩翔法律事務所 彭志傑律師

西元 2008 年 6 月初版

西元 2011 年 7 月二版

著作權所有・侵害必究



## 李少民

畢業於北京大學，後獲普林斯頓大學社會學碩士及博士（1988年）學位，並為哈佛大學博士後研究員。目前為美國歐道明大學（Old Dominion University）教授，並擔任國際學刊 Corporate Governance 副主編。主要研究領域在國際企業環境、政治經濟學、企業策略以及電子商務。他是美國普林斯頓「當代中國研究中心」的創始人之一，及《當代中國研究》的創刊總編。曾任職美國 AT&T 總部東方資訊部主任，主管亞洲和中國的市場開發和策略擬定，並曾任教於北京大學、香港科技大學、香港城市大學、韓國延世大學（Yonsei University）、美國麗晶大學（Regent University）以及國立中山大學，文章見諸於《哈佛商業評論》、《華爾街日報》、《紐約時報》以及國際一流學刊。2008年獲美國維及尼亞州傑出教授獎。

## 葉匡時

畢業於台灣大學政治系，美國德拉瓦大學公共行政碩士，美國卡內基梅隆大學組織理論博士（1990年）。目前為交通部政務次長、中山大學企管系教授。主要研究領域在經濟社會學、組織理論、企業倫理以及公司治理。曾任行政院研究考核委員會副主任委員、陸委會、海基會諮詢委員、中山大學企管系主任及EMBA執行長、太平洋聯網科技營運長、燦坤實業股份有限公司、百略醫學科技股份有限公司獨立董事，並曾在上海復旦大學管理學院、北京清華大學、美國紐約州立大學石溪分校任教。其管理散文常見於海峽兩岸知名財經書報，著有六本專著，並曾在《哈佛商業評論》等國際一流期刊發表多篇學術期刊論文。其《總經理的內衣》與《EMBA的第一門課》曾先後獲得經濟部中小企業處的金書獎。

## 畢自力

畢業於北京師範大學物理系，為香港城市大學市場行銷碩士，目前是（中國）泛媒研究院副院長。其曾任香港城市大學市場行銷學系一級講師（教授課程為戰略管理、中國營商環境、市場行銷等）、麥克斯媒體公司（香港、上海）市場總監、新世界翔龍通訊公司（香港新世界資訊技術控股）副總裁、香港愛易網公司／深圳愛易網網路有限公司董事總經理（創辦股東）、廣東白馬市場研究公司（集團已在香港上市）總經理、中國工人出版社《時代》雜誌編輯、記者、《自學》雜誌社專欄作者、編輯等職。





## 二版序

這本書的第一版是2008年出版，當時三位作者中一位在美國，一位在高雄（現在台北），一位在香港（現在北京）。我們三人相識並合作，也是個有趣的故事，有興趣的讀者可看本版的《後記》。

三年前，當我們計畫寫這本書時，我們十分驚訝的發現，市場上居然沒有一本全面地講述中國的經商環境和管理的教科書。當時我們詢問準備出版此書的前程文化事業的陳佳妮女士，有哪些書是我們這部書的競爭者，陳女士回答很簡單：「沒有。」

第一版出版後，受到讀者好評，並於2009年獲經濟部中小企業處頒布之「金書獎」。兩年來，中國市場產生一系列的變化，書中的內容需要更新。我們經過半年的努力，大幅度的更新了本書，不僅更新了理論分析，也對中國政府的政策和市場發展的新進展做了解釋和分析。同時我們也更新了大量案例。在做這些更新的同時，對於第一版中的精華部分，我們則盡量保留。

在更新本書的過程中，許建明博士和詹淑婷女士做了很多工作，在此特別感謝。同時感謝本書第一版的讀者以及使用第一版做教材的老師們和同學們，你們的意見對於我們再版更新有很大幫助。最後感謝前程文化事業的陳佳妮女士對再版本書的大力支持。當然，書中的錯誤由我們三人承擔。

李少民、葉匡時、畢自力 謹識

作者簡介

1

二版序

3

## 第一篇 轉型中的中國：社會、制度與企業 10

### 第1章 從社會環境到企業經營 11

開章案例 「巨人」會倒下嗎？ 12

實務檔案 巨人又站起來了 16

### 第2章 中國的政治和經濟制度 19

開章案例 政治運動在當代中國 20

實務檔案 中國共產黨 21

議會民主和民主集中制 25

武漢鋼廠「辦社會」 26

中國的憲法史 28

如果地方政府不買帳，就到中央政府討公道！ 31

### 第3章 中國的改革與困境 39

開章案例 從「姓社姓資」到「姓公姓私」——

華瑞儀器廠領導班子的兩次學習討論會 40

實務檔案 分田到戶，石破天驚 46

革命小酒（新編民謠） 50

改革造成的變化和趨勢（以「→」表示） 52

草泥馬大戰河蟹 56

政治笑話 57

在美國與來訪的中共處級幹部對談 63

### 第4章 中國的社會和文化 67

開章案例 塗先生的困惑——什麼是中國文化？ 68

實務檔案 中國會發生「人口爆炸」嗎？ 70

霍夫斯塔德（Hofstede）的組織文化理論 72

當代的最後一位大儒：梁漱溟 75

《河殤》現象 76

你知道 50 句服務忌語嗎 77

毛鄧文化的結合 78

### 第5章 公有經濟企業 81

開章案例 TCL 的「阿波羅登月計畫」 82

|            |                              |            |
|------------|------------------------------|------------|
| 實務檔案       | 中國企業登記註冊類型與代碼                | 85         |
|            | 中央企業                         | 98         |
|            | 中央企業名錄                       | 98         |
|            | 郎顧之爭                         | 102        |
|            | 官商陳同海                        | 104        |
|            | 南街村「神話」                      | 112        |
|            | 一些知名鄉鎮企業                     | 115        |
|            | 制定國有獨資公司章程應注意的問題             | 121        |
| <b>第6章</b> | <b>非公有制企業</b>                | <b>127</b> |
| 開章案例       | 梁輝光傳奇                        | 128        |
| 實務檔案       | 「私營企業」、「民營企業」和「非公有制企業」的異同    | 131        |
|            | 中國學者黃葦町將私營經濟的優越性總結為四點：「國進民退」 | 136        |
|            | 有限責任公司與股份有限公司的異同             | 143        |
|            | 地緣和通路——徐福記征戰大陸               | 150        |
|            | 關於谷歌中國的最新聲明                  | 161        |
|            | 分稅制                          | 164        |
|            | 涉外稅制                         | 167        |
| <b>第7章</b> | <b>商業倫理在中國</b>               | <b>173</b> |
| 開章案例       | 黑心商品，全球通行                    | 174        |
| 實務檔案       | 陸商勾結海關 普洱茶台商被坑               | 179        |
|            | 豆腐渣工程                        | 180        |
|            | 對策（小小說）                      | 182        |
|            | 王海現象                         | 182        |
|            | 香港廉政可否移植？                    | 189        |
| <b>第8章</b> | <b>「關係為本」與在中國經商</b>          | <b>193</b> |
| 開章案例       | 中國國際信託投資公司營運轉型的（不成功的）努力      | 194        |
| 實務檔案       | 龍水頭村扶貧基金                     | 203        |
|            | 你和陌生人打招呼嗎？                   | 206        |
|            | 一起算帳還是分開付帳？                  | 207        |
|            | 華聯——新光新天地糾紛                  | 210        |
|            | 中共統戰部與政協                     | 212        |
|            | 「國際友人」GE首席執行官伊梅爾特對華批評事件      | 215        |

## 第二篇 中國的市場和行業 218

|               |                         |            |
|---------------|-------------------------|------------|
| <b>第 9 章</b>  | <b>中國的行業</b>            | <b>219</b> |
| 開章案例          | 誰決定中國棉花的生產和價格？          | 220        |
| 實務檔案          | 壟斷行業問題                  | 229        |
|               | 金浩茶油事件                  | 232        |
|               | 1990 年代的保護主義：天津的夏利轎車在上海 |            |
|               | 遭遇紅燈                    | 233        |
|               | 職工被打、汽車被扣、廣告被停、貨被沒收     |            |
|               | ——地方保護主義使一啤酒廠廠長叫苦不休     | 234        |
|               | 快速致富的房地產行業              | 235        |
|               | 「有點面子」的溫州商會             | 237        |
|               | 新能源產業                   | 238        |
|               | 環保產業                    | 239        |
| <b>第 10 章</b> | <b>中國的工業環境</b>          | <b>243</b> |
| 開章案例          | 中國棉紡織行業的市場化道路           | 244        |
| 實務檔案          | 煤電價格聯動機制                | 253        |
|               | 汽車工業發展受資源限制             | 254        |
|               | 誰在為企業投資買單？              | 256        |
|               | 「蘇州模式」土地利用的環境代價         | 261        |
|               | 路易斯拐點                   | 264        |
|               | 華為的故事                   | 266        |
| <b>第 11 章</b> | <b>中國的金融市場</b>          | <b>273</b> |
| 開章案例          | 誰能左右香港股市？               | 274        |
| 實務檔案          | 中國銀行業的風險                | 279        |
|               | 中國農業銀行 IPO              | 283        |
|               | 中國股市沉沒之謎                | 297        |
|               | 黑色「327 事件」與管金生——中國的李森   |            |
|               | (N. Leeson)             | 299        |
|               | 人民幣升值                   | 307        |
|               | QFII 與中國證券業的對外開放        | 311        |
| <b>第 12 章</b> | <b>電子商務</b>             | <b>317</b> |
| 開章案例          | 電話號碼光碟的歷史               | 318        |
| 實務檔案          | 微軟的百科全書                 | 320        |
|               | 貝爾大西洋公司被 AT&T 鎖定        | 323        |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 中國大陸網際網路的發展歷程           | 324 |
| 無奇不有差異化網上商品和服務          | 328 |
| 亞馬遜 (Amazon.com) 終於獲利了! | 330 |
| 五毛黨                     | 334 |
| 王老吉對網路危機的處理             | 337 |
| 騰訊 QQ 和奇虎 360 的大戰       | 347 |

## 第 13 章 中國的農業 351

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 開章案例 「共產主義是天堂，人民公社是橋樑」 | 352 |
| 實務檔案 中共最高領導人關於農業的論述    | 356 |
| 中央一號檔                  | 357 |
| 1982～1986 年中央一號檔       | 358 |
| 聯合國的《千年宣言》             | 359 |
| 大饑荒與城鄉不平等的食物獲取權        | 360 |
| 「農村真窮、農民真苦、農業真危險」      | 362 |
| 2004～2010 年中央一號檔       | 362 |
| 毛澤東為人民公社辯護             | 364 |
| 「包產到戶」與「包乾到戶」          | 365 |
| 土地所有權在各級政府之間的分配        | 367 |
| 農業產業化的類型               | 369 |
| 農戶與企業和組織的利益連接方式        | 370 |
| 「溫氏模式」何以取得雙贏效果         | 372 |
| 「被企業逼出來的」合作聯社          | 374 |
| 所謂「農民工」                | 376 |
| 農民工 NGO 的建立            | 377 |
| 「民工荒」                  | 379 |
| 農民工的權益維護問題             | 381 |
| 招商引資的成功經驗              | 384 |

## 第 14 章 中國加入世界貿易組織 391

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 開章案例 全球競爭下的中國汽車產業 | 392 |
| 實務檔案 世界貿易組織       | 393 |
| 打破地區間壁壘           | 398 |
| 奇瑞傳奇              | 404 |
| 中美歐汽車零組件關稅爭端      | 405 |
| 朗訊 (中國) 賄賂事件      | 410 |
| 美訴華銀聯壟斷案          | 415 |

|                        |              |     |
|------------------------|--------------|-----|
| 第二章 中國的出版市場            | 中美的出版物市場准入爭議 | 418 |
| 第三章 中國的司法體系            | 台灣不信任中國法官    | 419 |
| 第四章 中國的貿易政策            | WTO 下的兩岸競爭   | 421 |
| 第五章 兩岸經貿協定 (ECFA) 簡要內容 |              | 422 |
| 第六章 中國加入 WTO 的主要承諾     |              | 426 |

## 第三篇 中國的企業經營管理 430

|        |                           |     |
|--------|---------------------------|-----|
| 第 15 章 | 企業策略之一：行業策略和部門策略          | 431 |
| 開章案例   | 豐田汽車在中國                   | 432 |
| 實務檔案   | 海爾冰箱「家電下鄉」最受青睞            | 437 |
|        | 善用鐵路創造出中式咖啡文化的迪歐咖啡        | 438 |
|        | 多樣屋 打造白領時尚館               | 440 |
|        | EMI 公司怎樣失去 CAT 掃描儀的領先地位：  |     |
|        | 一個資源雄厚但能力低下的案例            | 442 |
|        | 鼎泰豐以顧客為尊的市場策略             | 446 |
|        | 誰想要美國運通卡 (AmEx)？          | 448 |
|        | 運氣與成功？——頂新集團之崛起故事         | 449 |
|        | 秦池酒廠——成也造名，敗也造名           | 456 |
|        | 燦坤重返大陸 3C 通路市場            | 457 |
| 第 16 章 | 企業策略之二：垂直整合、策略聯盟、多角化經營、購併 | 461 |
| 開章案例   | 海爾集團的多元化擴張                | 462 |
| 實務檔案   | 吃「休克魚」                    | 469 |
|        | 頂新集團多角化經營                 | 471 |
|        | 新勞動合同法的衝擊和企業的對策           | 472 |
|        | 脫韁的巨獸——三九企業集團之多角化失敗       | 473 |
|        | 吉利入主 VOLVO 汽車，政府是幕後推手     | 475 |
| 第 17 章 | 人力資源管理                    | 479 |
| 開章案例   | 在外國企業工作的優越感背後             | 480 |
| 實務檔案   | 下崗：中國的特有現象                | 485 |
|        | 中國國有企業還是就業金飯碗嗎？           | 490 |
|        | 外資公司雇員的「階級劃分」：「小資」—       |     |
|        | 「中產階級」—「高產階級」—「富人」        | 492 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 鋼廠的罷工危機                      | 493        |
| 中國企業員工跳槽率高                   | 495        |
| 毛澤東——大陸創業家的學習對象              | 496        |
| 中國外資企業職場心得                   | 498        |
| 總公司與當地文化衝突                   | 499        |
| 「聾子」總經理                      | 500        |
| 民族意識和「給外國人打工」的衝突             | 501        |
| 工作關係衝突                       | 502        |
| 富士康與新一代農民工的衝突與磨合             | 504        |
| 台灣專業經理人的競爭優勢                 | 508        |
| <b>第 18 章 商業調查和市場研究</b>      | <b>515</b> |
| 開章案例 中國人錢多了幹什麼？              | 516        |
| 實務檔案 政府出版的統計資料               | 520        |
| 秒針公司用電腦新技術監測汽車、化妝品           |            |
| 互聯網廣告效果                      | 523        |
| 在中國開展業務的部分國際知名調查公司           | 528        |
| 資料品質控制案例                     | 529        |
| 新生代市場研究公司（廣州）的發展歷史           | 532        |
| 三亞灣新城時尚文化產業需求傾向展開市場調研        | 535        |
| 定性和定量結合研究                    | 537        |
| 外國客戶直接與中國市場公司合作              | 538        |
| <b>第 19 章 轉軌中的中國市場：機會和挑戰</b> | <b>541</b> |
| <b>後記</b>                    | <b>550</b> |

# 第一篇

## 轉型中的中國：社會、制度與企業



上海東方明珠塔。（照片由聯合報系提供）

# 中國

## 第 1 章

### 從社會環境到企業經營



▲《北京地鐵 1 號線》飛奔的火車象徵中國的快速發展，眾多的人們希望擠上去，凸顯出中國的社會問題。（攝影，朱岩，2011）



## 「巨人」會倒下嗎？

巨人集團可謂是中國當代商業史的傳奇。1980年，中國經濟改革起步，巨人的創始人史玉柱剛剛進入大學唸書。80年末期，十年的改革，給中國人提供了前所未有的機遇；而史玉柱則於1989年研製出M6401桌面排版印刷系統。後來，他利用登廣告先刊登後付錢的行規，以僅有的4,000元刊登了一個8,400元的廣告：「M6401，歷史性的突破」。不到兩個星期，史玉柱收到15,820元的訂單！史玉柱又把這筆收入全部用在廣告上，四個月後，賺了100萬元。

小試鋒芒即首戰告捷，史玉柱又埋頭開發新產品，除了一星期出門買一次方便麵外，他日以繼夜地在計算機前工作了五個月，1990年中旬，推出M6402文字處理軟件系列產品。

1991年，史玉柱在珠海成立了巨人公司，宣稱「巨人要成為中國的IBM，東方的巨人」。1991年，中國的經濟正在從1989年的「六四事件」的衰退中恢復，而1992年鄧小平的南巡，更給中國經濟打了一針興奮劑，市場需求空前。史玉柱採取以廣告開路和建立促銷網的策略，巨人發展迅速，一年破百萬，兩年破千萬，三年過億。巨人這個年增長500%的奇蹟，成為珠海的樣板，中國的領導人頻頻視察巨人。以4,000元人民幣起家的史玉柱，1994年當選為「中國十大改革風雲人物」。

在軟件開發取得成功後，史玉柱決定多元化經營，向房地產、保健食品、金融等產業進軍。其中史玉柱的最驚人之舉，是在珠海興建70層，全國最高的「巨人大廈」，該大廈投資需12億，巨人自己的財力不足支撐，但史玉柱並未向銀行貸款。不僅如此，史玉柱還把販售樓層取得的款項挪用到開發健康食品上面。當時史玉柱一點也不擔心資金不足，他說：「每個月帳上這筆錢還沒用完，上千萬的錢又來了。」

1994年，中國經濟過熱，政府決定採取緊縮政策，銀根緊，房地產下跌，市場疲軟。巨人大廈資金不足，出現危機，而巨人的軟件產品亦在激烈的競爭中累遭重創。

同時巨人的營運戰略和管理上也出現了許多問題。史玉柱奇蹟式的成功，使他變成英雄，巨人集團中他一人說了算，董事會形同虛設。巨人發展神速，曾在半年間從 38 個分公司發展到 228 個，可是管理手段跟不上發展的速度，便出現了人浮於事、營私舞弊等弊端。

值得一提的是史玉柱的管理思想；史玉柱是學理工科出身，未受過工商管理之訓練，而他十分崇拜歷史上的巨人，因此，巨人集團總部中陳列了許多世界聞名的巨人銅像。他的商業策略，大多出於毛澤東的戰略思想和戰例，例如他把公司按軍隊編製成「方面軍」、軍、師，各級總經理則稱「司令」、「軍長」等。正式雇員為「正規軍」，非正式雇員的銷售人員是「民兵」。促銷活動則是「動員」、「總攻」、「戰役」。

1997 年，巨人的危機加深，大廈不能按時完工。巨人的危機在 1997 年被評為中國十大經濟新聞之一。巨人的前途如何，各方正翹首以待<sup>註 1</sup>。

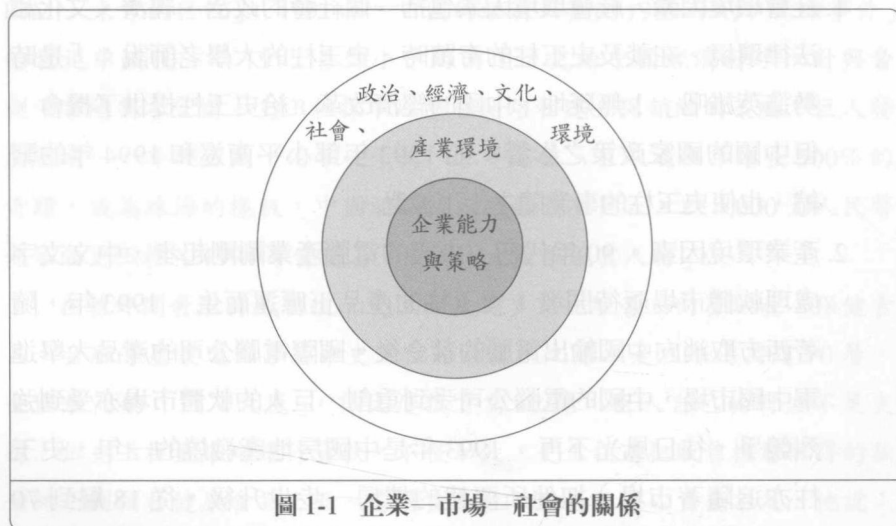
巨人公司的興衰，是由哪些因素造成的？概括的講，有以下三大因素<sup>註 2</sup>：

1. 社會環境因素。社會環境因素包括一個社會的政治、經濟、文化和法律環境。在談及史玉柱的奇蹟時，史玉柱的大學老師說：「是時勢造英雄吧」！無疑地，中國的經濟改革，給史玉柱提供了機會。但中國的國家政策之影響，如 1992 年鄧小平南巡和 1994 年的緊縮，也使史玉柱的事業隨之上下波動。
2. 產業環境因素。90 年代初，中國的電腦產業剛剛起步，中文文字處理軟體市場亟待開發，史玉柱的產品正應運而生。1993 年，隨著西方取消向中國輸出電腦的禁令後，國際電腦公司的產品大舉進軍中國市場，中國的電腦公司受到重創，巨人的軟體市場亦受到強烈競爭，往日風光不再。1993 年是中國房地產發燒的一年，史玉柱亦追隨著市場，把他所要建的樓房一步步升級，從 18 層到 70 層。然而，自 1994 年開始，中國房地產業從高度過熱一路冷卻下來，許多房地產項目都陷入困境。是以一個產業的產業環境，對一個企業的成敗有極大的影響。
3. 企業自身的因素。企業自身的因素主要是指企業的策略、經營管理

和資源。再好（平均利潤高、競爭低）的產業，也有失敗的企業；而不好（平均利潤低、競爭激烈）的產業裡，也有能獲取高利潤的企業。所以說，「只有夕陽企業，沒有夕陽產業」。為什麼會如此？重要原因之一是各企業的策略和經營管理不同。

史玉柱的興衰，既有社會（政治和經濟）環境的影響，也有產業的影響，但史玉柱的策略和管理，對巨人集團的營運仍具有極其重要的作用。史玉柱早期的產品開發策略和採取以廣告通路與建立促銷網的策略，是其成功關鍵；然而，當巨人高速發展時，其管理制度與系統無法相應配合，再加上他的多元化經營策略，經營複雜度大幅提高，是巨人陷入危機的主要原因。

總結我們上面所講的，除了社會和產業環境的影響外，企業的策略和經營管理是決定企業經營成果的重要因素。企業和個人的工商活動，並非在真空中的環境中進行，而是在市場中進行，而市場又受一國的社會、政治、經濟、法律和文化的限制與影響，故企業—市場—社會的關係如圖 1-1 所示。



1978 年中國大陸開始舉世聞名的經濟改革，使中國的政治經濟環境有極大的改變。30 多年的改革，中國經濟以平均每年 9% 左右的速度成長，