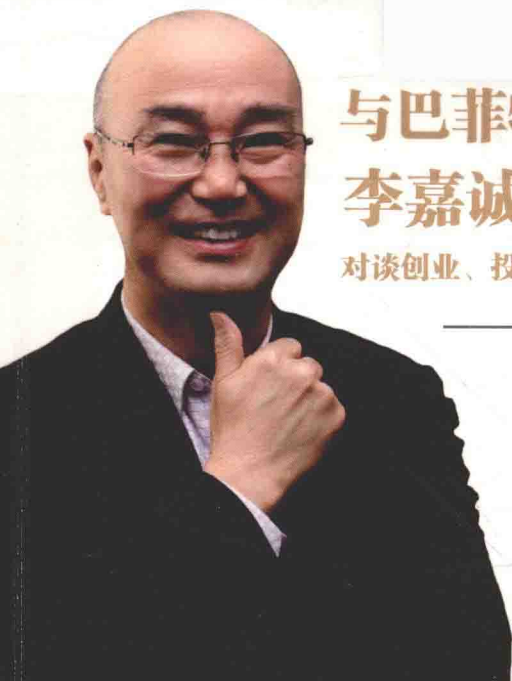


吴晓波 冯仑 黄怒波 田炳信 重磅推荐

商业的逻辑

探求商业逻辑 认识经济规律 避开人生陷阱 把握成功钥匙

陈九霖 著



与巴菲特、罗杰斯、费尔普斯
李嘉诚、龙永图、褚时健等

对谈创业、投资、A股、国企改革、能源安全、宏观经济

复杂商业世界的至简之道
商海沉浮中的实战经验

中信出版集团

商业的逻辑

陈九霖 著



中信出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

商业的逻辑 / 陈九霖著. -- 北京: 中信出版社,

2017.9

ISBN 978-7-5086-7732-3

I. ①商… II. ①陈… III. ①企业管理—研究 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 133168 号

商业的逻辑

著 者: 陈九霖

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 25.75

字 数: 350 千字

版 次: 2017 年 9 月第 1 版

印 次: 2017 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7732-3

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序言^①

吴晓波

2004年9月,《中国企业家》杂志的封面人物是陈九霖(原名陈久霖,以下统一用现名)。在“买来个石油帝国”豪气的大标题下,编辑特意把下面的这个悬念也刊印在封面上:“陈九霖能否靠海外收购把中国航油打造成中国第四家石油巨头?”令这家杂志社没有料到的是,短短4个月后,它不得不做了另一个长篇的封面文章:“谁搞垮了中国航油?”

陈九霖被认为是一个商业奇才。1997年,36岁的他受中国航油集团委派,前往新加坡接手管理中国航油(新加坡)股份有限公司。这家公司成立于1993年,最初两年亏损,之后又休眠两年,近乎一个空壳。陈九霖刚到新加坡的时候,只有一个人来接机,这人也是陈九霖唯一的下属。当时给陈九霖的创业资本是21.9万美元,7年之后,他的业绩是:中国航油(新加坡)股份有限公司净资产增长852倍,达1.5亿美元,经营业务从单一的进口航油运输经纪业务,逐步扩展至石油实业投资、国际石油贸易、进口航油采购“三足鼎立”的商业模式,公司于2001年在新加坡交易所主板挂牌上市,成为出了名的热门股,市值是原始投资的5022倍。它成为中国国有企业在海外创

① 本文选自吴晓波《激荡三十年》下卷第五部“2003—2008年 大国梦想成真·企业史人物‘江湖’总裁”。此处刊发时略有修改,并经吴晓波本人同意。

业的标本，公司的经营业绩和管理机制被列为新加坡国立大学课程教学案例。它还曾获新加坡上市公司“最具透明度”企业，并被美国应用贸易系统机构（ATS）评选为亚太地区“最具独特性、成长最快和最有效率”的石油公司。

陈本人还被推举为新加坡中资企业协会第四任会长，2003年10月，他被达沃斯世界经济论坛评选为“亚洲经济新领袖”（缔造人），即现在的“全球青年领袖”（陈是中国唯一、全球七人之一的缔造人）。

陈九霖的年薪为2350万元人民币，不仅创造了中国国有企业之最，也高居新加坡上市公司管理者之首，被誉为“中国打工皇帝”。

他初到新加坡时，这家分公司仅负责集团内的航油运输经纪（ship broker）业务。为了能获得集团进口航油的采购权，陈九霖逐一拜会集团（当时为航油总公司）各位领导，为了说服其中一位领导，他曾冒着风雪一直在人家门口等到晚上11点。就这样，集团终于拗不过陈九霖坚韧的精神，答应给予中国航油（新加坡）股份有限公司几万吨进口航油额度试试。但陈九霖却面临资金困难的问题，当时采购一船航油需要600万~1000万美元，此前没有任何银行授信的陈九霖居然说服了法国巴黎国民银行试探性地给予他1000万美元的融资额度。就这样，他做成了第一笔生意，并盈利29万美元。为了从总公司拿到更多的订单，陈九霖通过批量运输、统一采购等手段成功压低了油品的价格。显然，跟集团公司内的其他经营者相比，他是一个更懂得商业谋略的人。

通过他的努力，中国航油集团进口油的成本不断降低，由此获得的利润相应地大幅增加，也获得了越来越多的采购权，并肩负起为集团公司平抑油价、降低采购成本的重任。1998年，中国航油（新加坡）股份有限公司就从总公司的26船货中以竞标的方式拿到了21船的订单，通过它采购的油品，在中国航油集团全部进口航油中所占的比例

一下子攀升到 92%。2000 年 3 月，中国航油总公司正式下文，要求参股公司在内的所有下属公司在今后几年必须通过中国航油（新加坡）股份有限公司在海外采购航油。就这样，陈九霖让一个账面资金不过 20 多万美元的空壳公司，变成了注册资金 6000 万新加坡元、年营业额近百亿美元的大型贸易企业。从 2002 年开始，陈九霖进军实业投资并展开大规模收购，试图从贸易公司转型为集石油实业投资、国际石油贸易和进口航油采购为一体的工贸结合型实体企业。

2002 年 4 月，中国航油（新加坡）股份有限公司通过投标方式，成功获得了西班牙最大的石油设施公司——CLH 公司 5% 的股权，对价是 6000 万欧元；7 月，它又收购了上海浦东国际机场航空油料有限责任公司 33% 的股权，成为该公司第二大股东；2003 年，收购新加坡国家石油公司（SPC）20.6% 的股权，这家公司是新加坡唯一一家由国家控股的能源上市公司，经营石油天然气的开采、提炼以及原油、成品油的销售，业务遍及东南亚地区，经此一役，陈九霖名声大噪。

陈九霖不仅成了中国航油集团的一面旗帜，更被当作中国国企“走出去”的过河尖兵。不过，在评价标准颇为奇异的国有体制内部，具有雄才的他又是一个颇具争议的另类。有一次，在接受媒体采访时，陈九霖十分直率地说：“危机时刻伴随着我。”

经国内有关部门和公司董事会批准，他开始涉足石油衍生产品业务，以卖空期权和买入期货的方式进行投资。陈九霖自信地认为，中国航油拥有垄断而稳定的航油进口业务，以此身份从事期货，必然赢多输少。但后来这却不幸地成了一场悲剧。

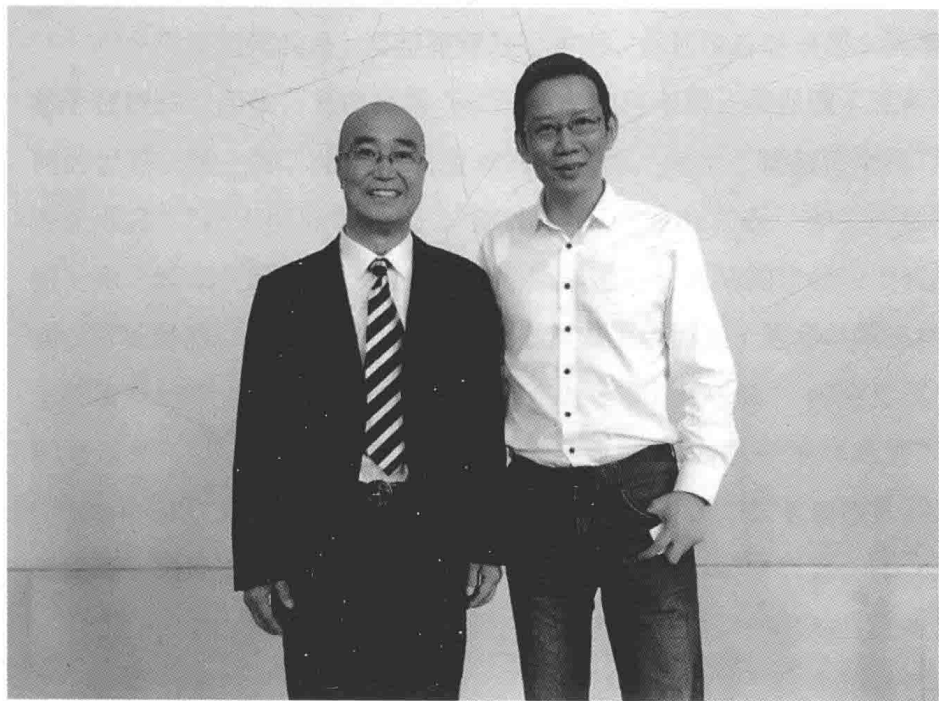
2003 年，中国航油石油期货业务赚取了不少利润。2004 年 3 月 28 日，陈九霖首次得知期权投机业务出现 580 万美元的账面亏损。此时，摆在陈九霖面前的有三种选择：一是斩仓，把亏损额限制在当前水平，账面亏损由此转为实际亏损；二是让期权合同自动到期，账面

亏损逐步转为实际亏损，但亏损额可能大于也可能小于当前水平；三是展期，就卖空期权而言，如果油价下滑到中国航油期权卖出价格，则不至于亏损并因此赚取权利金，反之，则会造成更大的亏损。在高盛的建议下以及公司交易员和风险管理委员会的极力坚持下，陈九霖被迫选择第三方案。他同意了高盛的挪盘展期方案，截至10月3日，亏损额已达8000万美元，而5200万桶的交易量也已经是中国航油集团每年实际用油的数量。陈九霖被迫向北京集团求救，集团公司决定出手救助，出售集团持有的中国航油（新加坡）股份有限公司15%的股权（集团当时持股75%），筹得1.07亿美元用于保证金，这也是新加坡当局判处陈九霖入狱的原因。然而，油市走向依然朝恶化的方向演进。到11月29日，中国航油集团终于信心崩塌，决定放弃拯救，改为在高价位时全部斩仓，最终亏损5.5亿美元。第二天，中国航油（新加坡）股份有限公司向当地法院寻求债务重组。仅8个月的时间陈九霖由英雄变成了罪人。

中国航油集团败局后，国内传媒从企业家身份的角度做过一个对比性的猜测：如果陈九霖是个私营企业主，他经营的中国航油（新加坡）股份有限公司属于自己，他会怎么选择？毕竟，当时斩仓，580万或者更多一些的亏损，对于一个年利润4000万美元的公司来说，并不是什么“塌天灾难”，而继续持仓，对事关自己金钱和命运的私营企业主来说，则是不能承受之重。但陈九霖是个国企领导人，经营中出现的任何重大事项并不是由他一人决策的。

陈九霖事件中有一个让人非常唏嘘的情节，就是当5.5亿美元的巨亏曝光后，他不仅是罪魁祸首，而且，还是唯一的责任人——所有的上级和同僚都消失了。新加坡检察机关曾将中国航油公司董事长及董事等5人一起告上法庭，最终却只有陈一人获罪，其他人都在国资委的担保下回国继续工作。所有的机构与个人都快速地与陈九霖切割

关系，他失去了工作，工作签证也随之被取消，只能凭旅游签证停留在新加坡，银行存款被冻结，信用卡被注销。他曾向上级申请给予部分生活费、子女抚养费，但上级没有任何回应。每次上法庭，陪同他的人只有一位律师和一位私人朋友。不久前，他还是显赫的国有企业领导者，代表着一个庞大的国有利益集团，现在突然成了一个没有任何组织的“孤儿”。羁留新加坡期间，其老母数次病危，陈九霖两次申请回国探望都没有得到批准，直至母亲去世 13 天后，才被允许回国奔丧。陈九霖在母亲坟前恸哭不起……



陈九霖与吴晓波

自序

作为一个商人，我在商海里几经沉浮，经商半生。现在，终于有机会，将我所说过的话、走过的路、做过的事融入这本书里。

可令我没想到的是，要想整理好这本书，远远没有想得那么简单。整个过程跌宕起伏，九曲回肠。关于本书如何布局，我设想了三种不同的思路。第一种，依托于商业的各个阶段，分为“我与传奇”“何为企业家”“匠人所弃的石头”“指点江山”“他山之石”和“人生感悟”六个篇章。第二种，则更注重层层递进的逻辑结构，分为宏观层面、市场层面、企业层面、企业家层面和人生层面五个篇章。第三种，依托于我的个人经历，即所谓的六张名片：“出身寒微”“鸡窝里飞出的金凤凰”“从小职员做到世界500强企业副总”“曾经沧海难为水”“东山再起”“第二次青春”来安排。但想来想去，并征求出版社的意见之后，最终决定采用现在这个结构。

关于书名，也一样经历了无数次的反复与修改。一开始，我想使用“企业的制胜之道”这样的书名，但总感觉“企业”这个词，不足以涵盖书中所说的全部内容。随后，又打算改为“企业家的宿命”，不过“宿命”这个词，显得过于消极悲观。再后来，又有朋友建议改为“道·商言商”或“商·道”，这是活用了“在商言商”这个词语，还借用了老子在《道德经》中的名言：“道可道，非常道。”用“道”这个词，概括出了一种运行的规律。但这种书名，又太过普通。反复

权衡并得到出版社的指点后，最终还是将书名定为“商业的逻辑”。

那么，要弄清商业的逻辑是什么，首先得弄清楚商业是什么。

商业和企业是既相互联系又不完全一致的两个概念。企业是指营利性单位，是参与商业的主体之一。除了企业，个体也可以独立地参与到商业活动之中。因此，相比于“企业”而言，“商业”这个词使用得更早也更广泛。沃伦·巴菲特（Warren Buffett）唯一授权的、作者获利720万美元的书，取名为《滚雪球——巴菲特的商业人生》，选用的词就是“商业”（business）而非“企业”（enterprise）。

在我国，商人这个词早于商业这个词，最早是对商族部落人的总称。那时的商族人擅于交易货物。史书记载，“王亥托于有易，河伯仆牛。有易杀王亥，取仆牛”。由此可见，早在夏后氏时期，先商的部落首领王亥就已经开始了贩牛的生意。当时的商族人也正好处于一个贸易路线的中心点上。因此，货物往来贸易非常兴盛。可以说，正是因为这种货物贸易往来，商族人才逐渐强大起来，其累积财富的速度也远远超过了周边的其他部落。直到夏朝末期，商族周边的部落拥戴商汤为尊，朝代更迭，商朝得以建立。可以说，在东方文明的初始发展阶段，商业的作用绝不在农牧之下，且正是商业的出现，东亚文明社会才得以发展壮大。

到了现代社会，商可以分为商业和商人两个部分。所谓商业，其本质即交换，从交换中积累剩余价值。但这种交换要想长期进行下去，交换的双方都必须有所获益才行。因此，商业讲究互惠性。你要为别人提供什么，这是你的产品或服务，别人能给你什么，这是你的收益或资源。因此，商业讲究互惠的交换。当这种互惠的交换能够充分自如地进行时，人们开始把更多的时间和精力投入到自己最擅长的领域，用自己最擅长制造的产品或提供的服务，去交换自己需要的产品或服务，由此就产生了社会分工和比较优势，商业社会也由此开始正常运

行。所谓商人，如前文所述，最早是对商族人的总称，后来泛指像商族人一样，擅长从事贸易往来与物品交换的人。

在中国古代社会里，由于受“重农抑商”政策的影响，商人一直处于社会的底层，很难得到国家关注和重视。随着经济发展和社会的进步，商人开始走到前台，成为聚光灯下的焦点。在现代社会里，商人是指以一定的自身或社会的有形资源或无形资源为工具获取利润，并负有一定社会责任的人，或者是指以自己的名义实施商业行为并以此为职业的人。

弄明白商业和商人之后，接下来要关注的就是逻辑与商业的逻辑。广义上的逻辑，泛指规律，包括思维规律和客观规律；而商业的逻辑，我把它理解为从商的思维、规律和生态。

在谈到商业的逻辑时，我想提醒读者关注几个事例：当全世界的目光投向华尔街时，为什么沃伦·巴菲特这个“乡巴佬”却能脱颖而出，并且长期成为投资界的翘楚呢？有的公司每年都产生丰厚的利润却融资困难时，为什么“亏损王”京东却能成功地融到巨额资金呢？在很多人感叹今天商人的地位依然比官员矮半截的时候，为什么在杭州的G20（二十国集团）峰会期间，居然有十几个国家的元首或首相登门拜访马云呢？这几个问题，在本书中都能找到答案，说白了，就是有的人做了符合商业逻辑的事，有的人没有。

《圣经·旧约·传道书》言：“已有的事，后必再有，已行的事，后必再行，日光之下，并无新事。”荀子亦曰：“天道有常。”商业也好，人生也罢，其实都是有规律可循的。只要善于把握规律，做事符合逻辑，便会事半功倍，易于成功。

在这本书中，我一共提到了商业的八大逻辑，分别是：先做人后立业——成功的企业家必须是高尚的人（第一章：何为企业家）；一将功成万骨枯——创业艰难靠韧性（第二章：创业）；巧妇难为无米

之炊——善用资本（第三章：投资与资本运作）；修学好古，实事求是——企业管理和商业政策不能是空中楼阁（第四章：企业管理与营商环境）；站在巨人的肩膀上——在模仿基础上的改进也是创新（第五章：他山之石）；会当凌绝顶，一览众山小——开放的年代应有国际眼光（第六章：国际风云）；样样通不如一样精——做企业必须专注，企业家至少要精通一个领域（第七章：能源安全与投资）；商业是人生的一部分，不是人生的全部——企业家必须博采众长，企业家的人生应该五彩缤纷（第八章：人生杂谈）。

值得一提的是，以上八大逻辑，绝对不是对商业逻辑的全面概括与诠释，不同的人对此也会有不同的解读。我想每一位读者，在读完这本书之后，都会有自己的思考和看法。



On the occasion of its New Asian Leader retreat
in Langkawi the World Economic Forum honours

Chen Jiulin

New Asian Leader (founder)

A handwritten signature in black ink, appearing to be "P. Bourguignon", written over a horizontal line.

Philippe Bourguignon
Co-Chief Executive Officer
Geneva
February 2004

世界经济论坛颁发的“亚洲新领袖（缔造者）”，即现在的“全球青年领袖”证书

目 录

序言 吴晓波 / I

自序 / VII

引 言 商业的逻辑 / 001

第一章 何为企业家 / 011

企业家必须首先是一个高尚的人 / 013

怀大爱心，办小事情 / 017

富财主与穷寡妇——行善切莫走入误区 / 020

如何才能成为真正的企业家 / 024

第二章 创 业 / 031

匠人所弃的石头 / 033

井冈山给创业者的启示 / 037

剔除创业的三重壁垒 / 040

第三章 投资与资本运作 / 045

我认为投资就是投入 / 047

强劲震荡中的 A 股更需坚持价值投资 / 049

政策须有连续性，企业须有定力 / 053

预见互联网金融的发展格局 / 056

我所经历的企业资本运作 / 059

资本运作的七大误区 / 068

中国缺少真正懂得资本运作的企业家 / 074

第四章 企业管理与营商环境 / 077

企训：创业隧道尽头的光亮 / 079

企业战略：不让企业无家可归 / 082

老子与现代企业管理 / 085

易理对现代企业管理的启示 / 090

客户、员工与股东究竟谁为先 / 094

高薪制度不可伤及企业竞争力 / 098

国企改革：“1” 出台，“N” 要抓紧细化落实 / 102

破解混合所有制经济的魔咒 / 107

民营企业兴则中国经济兴 / 112

中国企业“走出去” 的风险与防范 / 116

第五章 他山之石 / 121

“股神” 是对巴菲特的曲解 / 123

李嘉诚的“保守” 投资之道 / 139

与诺贝尔奖得主费尔普斯谈中国经济 / 144

看“投资大鳄” 罗杰斯如何获利 / 148

跟沙特王子学“炒股” / 153

看孙正义如何在股灾中逆袭 / 156

马云的“悲哀” / 160

我眼中的褚时健 / 165

与龙永图对话能源 / 169

第六章 国际风云 / 175

从几个重点推动“一带一路” 落地 / 177

如何对待美国商人总统特朗普 / 182

英国脱欧在战略上利好中国 / 186

TPP，谁是真正的始作俑者？！ / 191

新加坡“中金公司” 的警示 / 197

“看齐” 新加坡 如此“管资本” 能否行得通 / 203

中国为什么要向以色列学习 / 211

日本大地震引发的思考 / 216

第七章 能源安全与投资 / 219

可燃冰或将引发第三次能源革命 / 221

房地产业之后应该托起的朝阳产业 / 225

当前经济下行，用能源投资来拉起最靠谱 / 230

关于我国的石油安全战略 / 237

中国需要建立完善的石油金融体系 / 244

石油战略储备机不可失 / 251

开通克拉运河利大于弊 / 254

关于在珠海建设世界级石油集散贸易中心的建议 / 261

雾霾形成的真实原因与战霾的核心要领 / 274

第八章 人生杂谈 / 283

企业家可以多一点诗情与诗意 / 285

从人的复杂性与人字的简单性说起 / 289

谎言的船开不远——揭露新加坡的监狱黑幕 / 301

活 着 / 311

追逐梦想的力量 / 314

为人子——谈父亲长寿的秘诀 / 318

为人父——写给儿子毕业典礼的一封信 / 322

读书与人生 / 325

“心魔”与成功 / 333

人生就像滚雪球 / 336

附 录 / 343

附录 1 陈九霖先生之浍水往事 陈 润 / 345

附录 2 《盒饭财经》访谈实录 何伊凡 / 354

附录 3 我与陈九霖先生 张劲萱 / 374

附录 4 陈九霖个人中英文简介 / 388

引 言

商业的逻辑