

财经

企業家的空間

别对我说这是不可能的

大年夜卖桔子去

如何测定年度报告美化词指数

中国企业能不能办好大企业

『朝』

猴子有效吗

丛书

2

学林出版社

企业家的空间

(财经丛书第二辑)

主编：张志雄

学林出版社

企业家的空间

(财经丛书第二辑)

主 编：张志雄

出 版 学林出版社出版发行
上海市文庙路 120 号
印 刷 上海印刷技校印刷厂
版 次 1996 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
规 格 850×1168 1/32
印 张 8.125
字 数 20,000
国际书号 ISBN7-80510-057-8/F·164
定 价 12.00 元

企业家的空间

张志雄 蒋东波

罗斯福在连任第四任美国总统成功时，有记者问他是怎样的感觉。罗斯福递给记者一块面包，记者受宠若惊，三口两口地吃了，说味道很好。罗斯福让记者一连吃了四块，然后看着记者微笑说：“你已经知道我的感觉了。”

这个故事说明了一个道理：即使是总统这样的职位，积时既久，也会因事务的重复和繁杂而失去趣味。泛而言之，一个享有权力的领导者，也不能总像新官上任时那样踌躇满志、意气飞扬，随着时间的推移，他会不经意地陷入自己的职司中去。就像一个婚姻中的男人，新婚时会对新娘的美丽与温柔迷恋不已，但三五年后，他会更关心自己作为一个丈夫的责任。

这样的局面也许少了一些浪漫情调，但往往能被大多数人所接受，因为无论是一个社会、一个企业，还是一个家庭，总是更多地需要秩序，而较少地需要激情。对一个领导者来说，他的本分是为自己的领地提供秩序，但是别忘了，激情也是必需的调剂。

我们最近对中国股份制企业进行了大型问卷调查，回收的387份问卷表明，约45%的股份制企业老总是五六十年代的大学生，23%的老总在40岁以下，平均任职年限在3年左右。这样年龄和素质的老总们大多有勃勃的雄心，可是面对企业繁琐的事务和没完没了的问题，他们有时也会显得麻木和焦躁。这是可以理解的。其实，即使没有杂务的打扰，你也有可能陷入各种窘境。试想，

当你奔忙了3个月还没能借足项目投资所需的资金，当董事会拒不接纳你的人事调整计划，当债主们坐在办公室里和颜悦色地跟你商量时，你还能像往常一样敏锐吗？

在中国做老总确实格外艰难些。一个美国老板不用为职工宿舍楼操心，还可以三言两语辞退掉不中意的部下，他最不用犯愁的是，他的手下不会出现阴谋家或者形成一个反对派。所以美国的老板们能够用他们大部分的精力，来考虑如何挣钱。所以，假如中国的老总们与他们的美国同行站在一起，最大的区别可能并不是精明的程度，而是少了一些轻松和幽默。

不过这没什么，在中国做老总也有独到的好处。你不必对企业格外地负责，因为很少有人这样要求你。所以对于不顺手的事情，可以糊弄过去也就糊弄了；对于大胆的计划，可以不做也就不做了。在中国，即使是在商界，敢啃硬骨头和敢出风头的，大多并不落好，所以老总们一般都精通中庸之道，可中庸之道自古以来就是为人处事的方法，而不是赚钱的学问。

这种状况直接反映在财务管理和投资决策上。在我们的问卷上，有一个问题是：您所在公司的财务部门每隔多长时间向总经理提供一次会计核算分析资料？这些资料又包括哪些内容？回答的情况是：69%的公司总经理每隔一个月才了解一次财务状况，而42%的公司财务部门只向总经理提供成本、费用、流动资产和流动负债几个方面的情况，未涉及到至关重要的现金流量分析。这一统计结果意味着什么呢？我们的第一感觉是，老总们太忙了，并且好像是忙于与企业经营相关不大的事情，比如各类人际事务。第二个印象是，很多老总好像并不太了解企业经营的实质。企业经营是资金的投入与产出过程，因此资金的流动是总经理应特别关注的一个要素，这叫做现金流量控制。既然老总们可以不关心现金流量分析，那么企业的经营还有什么更值得关心呢？

在投资决策方面，情况也并不更好。47%的回答人认为自己的

公司最容易在投资决策方面发生失误。那么谁主导着投资决策？53%的企业是由董事长或总经理拍板的。投资决策为什么会发生失误？难道老总事先没有好好研究？关于这一问题，我们统计的结果是：1/3的企业是由业务部门来研究市场、遴选投资项目的！由负责经营的业务部门担任决策顾问的角色，就像指望培植玫瑰的园丁种出郁金香来，实在不是高明的做法。实际上，老总们唯一可以用激情来调剂企业氛围和自己的领导者生活的，就是投资。许多老总对投资颇为热衷，也是出于这样的缘由。但这一份热情还需要扎实的功夫做配合；拍拍脑袋，自信地决定赌一赌，并不比股民们买卖股票的决策更复杂。

我们相信老总们都是中国商界的精华，并且大多数都很努力；我们还猜想许多老总会觉得自己的能力还远未充分发挥。现在让我们看看老总们的手下如何评价他们。在我们的问卷上有一个问题绕着弯儿了解这个敏感的问题。我们问：最近，企业的“个人负责制”受到媒体的推荐，它的基本精神是谁决策谁负责。您认为您所在公司能否试行？我们得到的回答是：53%的企业表示已实行或能试行，47%的企业表示试行难度很大、不宜试行、无法试行及不想试行。也就是说，近一半的企业对他们老总的决策能力或负责能力缺少信心。这个结果确实让人有些沮丧。可是还没完呢，调查中48%的企业还抱怨自己的领导者有官僚主义作风。也许我们还应该从另一面来看待这个问题：是不是员工们对老总的要求太高了？平心而论，我们不宜要求老总们在人际关系、经营运筹与内部管理三个方面都能应付裕如，也不宜要求老总们始终干劲百倍。我们已经知道，连罗斯福也有厌倦的时候啊！

老总们总是不停地在做决策，大决策里套着小决策，小决策又能连带出大决策，就像天上不停地落下石子，在水面上击出一个一个圆圈，你有什么办法把这些圆圈串起来？

一个上市公司的老总对我们说过：“我可以保证 99 个小决策不会失误，但我保证不了那个大的。”

你会说：“那就抓住那个大的。”

话是这么说，可谁能保证某一个被轻视的小决策不会引起大问题呢？

我们来看看能把水面上的圆圈串起来的老总们，他们的奥妙。

甲公司一直名不见经传，可它在 1994 年顺利地发行了股票并上市。在上市时它被讥称为私营企业，因为它的老总本领太大。这位老总堪称枭雄。我们拜访这家公司时他正好外出，却处处感觉到他的存在。什么叫枭雄？对内自成一统，对外摸得着天，依赖自身丰富的市场经验进行决策，在经营中懂得也擅长使用手腕。

乙公司也是上市公司。这个公司的老总是好做的，因为公司吃的是官饭，甚至老总也曾是局一级干部。这位老总很幸运，他主要关心如何开拓公司的业务范围，以获取更多的利润。他显得雄心勃勃又从容不迫，确实胜券在握。

我们曾在北京遇到过南方一家上市公司的老总。他在一次会议的讲话中特别提到公司有二十几个研究生，我们一瞬间认为这只是常见的自抬身价而已。可后来我们还是找到了他，问他为什么那么看重研究生。他的回答简明之极：“他们能听懂我的话。”

这三位老总可谓各有擅长：一个特有能耐，一个特有靠山，一个特有人才。他们在中国这样的社会环境里，在总经理这个不轻松的职位上，依靠某种不平常的力量，串起了水面上的同心圆。

企业家的空间

(财经丛书第二辑)

丛书顾问：于光远 董辅弼 陈彪如 宋承先

名誉主编：刘 波

主 编：张志雄

协 调：杨福祥 陈国梁 凯 文

特约协调：张 军 余大章 孙小丹

封面设计：矫 健

漫 画：许青天

策 划：《上海证券报文丛》编委会

上海开达财经 POP 工作室

责任编辑：李 东 许钧伟

企业家的空间 财经丛书·第二辑

开 场 白

企业家的空间

张志雄 蒋东波

大家说法

- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 4 | “三明治经济”、“飞去来器经济”和“产业空洞化” | 董辅弼 |
| 11 | 为企业家说话 对企业家说话 | 于光远 |
| 23 | 从张爱玲的起落看中国文艺市场的盛衰 | 张五常 |

前沿追问

- | | | |
|----|------------------|-----|
| 26 | 中国企业家能不能办好大企业? | 金 碚 |
| 30 | 交易先于产权 | 盛 洪 |
| 34 | 交易的风险与制度的完善 | 樊 纲 |
| 39 | 收入分配与财富分配:哪个更不平等 | 张 军 |
| 45 | 中国区域经济差距扩大的成因及对策 | 华 民 |
| 49 | 从开放金融市场说到“企业家失业” | 汪丁丁 |
| 60 | “朝三暮四”仅对猴子有效吗? | 张宇燕 |
| 67 | 老板、股东、人民政府的角色与互补 | 林义相 |
| 71 | 经理年薪制刍议 | 贺 阳 |

共同的话题

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| 75 | “王海事件”和企业创新 | 张曙光 |
| 83 | 为何越打越假 | 余自由 |
| 87 | 权利的维护,是依靠诉讼还是侵权人的自觉 | 马 洪 |
| 91 | 共同富裕与光彩事业 | 唐寿宁 |
| 97 | 深层矛盾对宏观经济冲击的风险控制 | 刘世锦 |

学界内外

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 102 | 经济学:认识世界还是改造世界 | 张维迎 |
| 107 | 经济学从何处来,往何处去 | 茅于軾 |
| 112 | 理性主义与自然主义 | 石磊 |
| 117 | 大年夜卖桔子去 | 艾君 |
| 123 | 奥村宏和“法人资本主义” | 张承耀 |

战略和战术

- | | | |
|-----|----------------|------------|
| 126 | 曾国藩式的历程:从程序到应对 | 孙涤 |
| 135 | 广告中的多态均衡 | W·哈勒根 W·乔丁 |
| 140 | “柠檬品”市场:质量不确定性 | 乔治·A·阿克劳夫 |

儒商游记

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 146 | 再论儒商 | 陈东升 |
| 150 | 别对我说这是不可能的 | 诺诺 |
| 161 | 精于捕捉时机的斯坦利·屈克米勒 | 史建邦 |

归去来兮

- | | | |
|-----|-------------------|---------|
| 172 | 有纪律的自由化:台湾金融的对外开放 | 谢森中 胡定核 |
| 180 | 如何测定年度报告美化词指数 | 胡海 |

家庭财政

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 187 | 启动商品住宅市场的钥匙在哪里 | 袁志刚 |
| 191 | “无价之宝”的价格和回归 | 水南田 |

日常高科技

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 200 | GPS—貌似神奇的全球定位系统 | 平劲松 |
|-----|-----------------|-----|

都市说唱

- | | | | |
|-----|-----------------|-----|-----|
| 206 | 张爱玲、苏青和北京青年的婚姻观 | 纪秋发 | 千 水 |
| 228 | 都市黄昏下的橱窗 | | 平 湖 |
| 232 | 梦见未来 | | 陈彩虹 |
| 235 | 生命是硬道理 | | 徐建融 |

昨日的世界

- | | | |
|-----|---------|-----|
| 239 | 百年旧影与服饰 | 包铭新 |
|-----|---------|-----|

反馈通道

- | | | |
|-----|---------|-----|
| 247 | 一超直入如来地 | 余 力 |
| 249 | 从名牌说开去 | 黄亚钧 |
| 90 | 抽象的和具体的 | 陈春东 |

1996年中国各地区国内生产总值预测(10) 中国城镇居民可支配收入构成(44) 城镇居民收入差距与城乡消费市场增长差距比较(48) 1996年消费市场相关经济指标预测表(96) 1996年我国劳动就业预测(101) 1996年中国主要宏观经济指标预测(116) 中国个人计算机销售额及市场份额(139) 1996年摩托车市场走势(145) 1996年我国外商投资的规模及结构预测(160) 1996年全国主要地区家庭空调器购入计划(171) 1996年各地区物价指数预测表(190)

“三明治经济”、“飞去来器经济” 和“产业空洞化”

董辅苪

“三明治经济”、“飞去来器经济”、“产业空洞化”都是说明产业结构的问题。

“三明治经济”是我最近在韩国访问中听到的。1992年我在第二次访问韩国时，对韩国产业结构的变化产生了问题。在访问韩国的一个政府主管机构时，我问道：由于工资上升、地价和房租上升，韩国在劳动密集型产业方面已经失去优势，无法同中国等发展中国家竞争，韩国的劳动密集型产业正向中国等发展中国家转移，韩国劳动密集型产业的产品国外市场逐渐被中国等发展中国家所挤占。同时，韩国的高科技产业又不具有美国、日本、西欧一些发达国家那样雄厚的科研基础和实力，难以同它们竞争。在这种形势下，韩国的经济朝什么方向发展？产业结构如何调整？当时，我没有得到回答。最近我在访问韩国时向一些教授再次提出这个问题，有一个教授说：这是三明治经济。他所说的“三明治经济”，确切地说是三明治的夹层经济，也即韩国的经济犹如处在三明治的夹层。劳动密集型产业已逐渐失去市场竞争的优势，受到来自发展中国家的竞争压力，而高科技产业尚不具有竞争优势，受到来自高度发达国家的竞争压力，韩国的经济处在三明治的这上下两层面包片的夹层之中，压力是很重的，需要在调整产业结构中寻找自己的出路。韩国将怎样走出三明治的夹层，这里先不谈。

“飞去来器经济”是我最近在访问日本时听到的。飞去来器是一种玩具，玩耍者将其扔出去，它飞了一圈以后又会飞回所玩耍者

的手中。日本的经济就像飞去来器,日本国内工资高、地价高、房价高,产品的成本高,在日本国内生产不上算,产品没有价格竞争力。日本的企业纷纷迁到国外,特别是一些发展中国家。有一个著名的日本经济学家说,在劳动密集型企业中,骨干企业、核心企业及其配套企业、关连企业几乎都迁到了国外,在高科技产业中,除骨干企业、核心企业留在日本国内外。配套企业或关连企业也几乎都迁到了国外,日本还在国外大量投资办企业。有些高科技产业,核心部件在日本生产,或者将国外生产的其他零部件运回日本组装成成品,或者将核心部件运到国外组装成成品。日本国内消费的许多产品是日本在国外投资生产的,再回到日本国内市场销售。这就像飞去来器那样,扔出去又飞回来了。

“产业空洞化”一词若干年前就听说了。近来,在发达国家(如日本)和地区(如香港),谈得更多了。因为,在这些国家和地区,制造业企业纷纷外迁,有的国家(如日本)连农业也在萎缩,剩下的产业主要是第三产业,还有建筑业,产业空洞化了。“三明治经济”、“飞去来器经济”与产业空洞化有密切关系。韩国如果走不出三明治的夹层,就可能出现产业空洞化。“飞去来器经济”虽使日本国内市场能获得成本低的商品,但由此会导致的产业空洞化从而引起就业困难,国内市场需求不足,经济不振。

出现“三明治经济”、“飞去来器经济”、“产业空洞化”,在当今世界经济的发展中,有其深刻的原因。它们是一国经济成长的特定阶段的产物。虽然这些现象都出现在国外、海外,但对我国仍有借鉴意义。我曾写过两篇文章结合我国的情况谈“三明治经济”的问题。这里还想就上述现象再谈一谈。

就整个国民经济而言,我国至少在相当长的时间内,不会产生“三明治经济”、“飞去来器经济”和“产业空洞化”的现象。因为,我国的经济远远未成长到可能产生这些现象的发展阶段,而且我国自身就存在庞大并正迅速扩大的国内市场,我国的产品以国内市

场为主的格式不会根本改变。即使是出口,由于从总体上说,我国的工资仍低、地价和房价仍低,劳动密集型产品在国际上仍具有竞争力。同时,我国的科学技术也有一定基础,发展高科技产业的潜力是巨大的。但这只是从总体说的,如果分地区来说,则另当别论。“三明治经济”、“飞去来器经济”、“产业空洞化”问题,在某些沿海地区已经多多少少开始出现了,很值得我们思考。

沿海一些地区,开改革开放的先河,也得改革开放之先利。那里利用地理优势和政策优惠,引来了大量外资;那里的大量廉价土地用于工业项目开发,大量的廉价农村劳动力转入工业等非农产业,还从内地引来了大量廉价的农村剩余劳动力,兴办了大量技术层次低、劳动密集型企业,其产品除内销外,大量外销。这些企业,有不少是海外的国家和地区在产业结构调整中转移过来的。一时间,这些沿海地区的经济迅速繁荣起来,人民也富起来了。但随之,工资、地价和房价也上升了,一些优惠政策又逐渐扩散到内地。在这种情况下,那些技术层次低、劳动密集型企业,由于产品成本高,市场的竞争力减弱,不得不逐渐转移出去。一部分转移到周边的地区,一部分转移到内地,一部分则转移到周边国家,因为这些地区和国家工资更低、地价和房价更低,有的国家有更优惠的政策。这个过程已经开始,还会继续下去。

与此同时,在沿海一些地区原有的工业基础差,科技基础差,劳动力素质差,特别那些由当地或外地农村直接转入工业的劳动力的素质相当差,缺乏独立开发高科技产品的财力与人力。在那里发展高科技产业不具备条件。因此,那里的经济很可能成为三明治的夹层。即:一方面受到内地迅速发展起来的劳动密集型企业竞争,那里的产品的内地市场将逐渐缩小,其国外市场也将受到内地企业以及周边新兴发展中国家的同类产品的竞争。例如,就服装来说,武汉的服装正以咄咄逼人之势与沿海地区的服装相竞争。另一方面,在高科技产业方面,沿海地区除少数城市(如上海、北京、天

津等)外,也不敌内地一些城市和地区,后者在改革开放前曾是国家重点发展地区,集中了大批科技力量,有较强的工业实力。例如,陕西省就有高等院校 56 所,各类科研机构 1076 个,各类专业技术人员 81.5 万人,机械、电子、航空、航天、能源、纺织等工业都有相当雄厚的基础。内地经济一旦加快发展,许多沿海地区可能难以匹敌。在这种形势下,一些沿海地区就可能成为三明治的夹层,出现产业空洞化。其实,不要说那里的一些小城市和市镇,即使像深圳市也开始出现了这种情况。那里,因为一些劳动密集型企业纷纷内迁或迁到马来西亚等周边国家,已有 30% 的厂房空置出来,仅宝安、龙岗两区空置的厂房就超过 140 万平方米。这对深圳市经济的发展带来不良影响。仅 1994 年全市“三来一补”企业工缴量收入就比上年减少 4100 万美元。深圳市自然希望发展高科技产业来填补迁出企业留下的空间,但这并不容易,因为深圳市自身的科技力量弱,劳动力素质不高。

值得注意的是,在一些原有工业基础较强、科技实力较雄厚的地区也出现了劳动密集型企业的向外转移。上海正在将一部分纺织厂迁到新疆,即所谓“东锭西迁”。天津经济技术开发区的有些劳动密集型企业也搬走了。当然,目前,这些地区尚未出现成为三明治夹层的现象。

“飞去来器经济”的出现,在我国尚不明显。但迹象已经有了,今后还会发展。例如,上海把纺织厂迁到新疆只是这个过程的开始。日后上海会将越来越多的产品,特别是其中一些技术要求低、费劳动、费资源、占地大的产品将会转移到周边地区或是更远的内地,然后部分产品回销到上海市场。目前,在上海市场上已有一些产品标明的是上海制造,实际是在外地制造的。其他一些城市也会发生这种情况。

出现“三明治经济”、“飞去来器经济”、“产业空洞化”是在开放的市场经济中出现的,它是由市场竞争所产生的。就我国而言虽然

从总体来看,它们有助于推进地区间经济的均衡发展,缩小地区间经济发展水平的差距。但是,对于发生了这些现象的地区来说,却会带来许多负面影响。应未雨绸缪,尽量防止其发生,或者尽量减少其负面影响。下面说一点粗浅看法。

第一,对于有可能成为三明治夹层的一些地区来说,必须早作策划。从韩国的经验来看,为了摆脱成为三明治的夹层,韩国企业在劳动密集型产业方面,努力使产品更新换代升级,发展品质更好的、技术含量更高的、附加值更高的产品,以填补没有竞争力的、转移出去的那些劳动密集型产品和企业所留下的真空。例如,生产高品质的服装和鞋之类。这些产品比发展中国家生产的品质低的同类产品更具竞争力,且附加值高。在我国市场上就有不少韩国生产的高品质的服装、鞋之类的产品。这样做至少可以延缓成为三明治夹层、出现产业空洞化的进程。同时,虽然在韩国有一部分产品已成为“飞去来器”(在韩国市场上有其在中国投资制造的劳动密集型产品),但仍有大量在韩国自己制造的服装和鞋。如果看到了这一点,沿海一带就应加紧产品的更新换代升级。与此同时,还要设法用机器取代人力,以控制工资成本的上升。

第二,在有科技实力的地区应加紧科技成果的开发和利用。根据韩国的经验,除引进必要的外国技术以外,注重自己的技术开发,把资金和技术集中地运用选准的科学技术项目,力求抢先突破。韩国三星集团先于美国和日本开发出 256 兆储存器芯片就是一个例子。在我国科技实力薄弱的一些沿海地区,自己没有独立开发的力量,可以与内地有科技实力的地区合作开发高科技项目,或者迳直购买内地的科技成果,并引入科技人员。尽管在高科技领域竞争很激烈,但可利用的空间还是存在的。不能等到已经成为三明治的夹层了,才着手去做。

第三,无论是开发高品质、技术含量高、附加值大的劳动密集型产品,还是开发高科技产品,都必须有雄厚的资金实力,而一般

的中小企业很难具有这样的实力。据韩国的经验,需要形成一些强大的集团,同时建立有规模经济的企业。上述三星集团就是这样的有雄厚资金实力的集团。而现代集团的造船厂、汽车制造厂则规模庞大,能以规模经济在国际市场取胜。我国沿海一带近十几年建立的企业大多规模很小,必须通过收购兼并等途径形成大的企业,否则很难避免成为三明治的夹层,从而出现产业空洞化。

第四,产业结构的升级是必定会发生的。为避免在此过程中发生大的社会震荡,特别是发生当地劳动力的大量失业,应注意劳动力的培训和结构调整。近十多年来,香港的劳动密集型企业大多都转移到大陆了,在此过程中,香港的第三产业有了长足的发展。在第三产业中,商业、餐饮业、旅游业之类产业虽吸收了不少由于劳动密集型企业转移而沉淀下来的职工,但是其吸纳的能力也是有限的。由于原有的劳动力的素质和结构仍不适应产业结构的升级,香港的金融业、高科技产业的发展难以在当地找到足够数量的职工,不得不从香港以外的国家和地区引入。这样一方面引入外来职工,另一方面本地许多职工却因找不到能胜任的工作而失业,使香港的失业率上升。对于我国沿海一些地区来说,劳动力素质低的问题会成为这些地区在产业结构升级中加剧成为三明治夹层,加剧产业空洞化的一个重要因素。如不加紧培训,现有劳动力的素质和结构会无法适应开发品质高、技术含量高、附加值高的劳动密集型产品,发展高科技产业。

第五,为了延缓劳动密集型企业外迁的过程,以便有更充分的时间防止成为三明治的夹层、产业空洞化,在沿海地区必须控制工资、地价、房价的上升。两三年前狂炒地皮、楼价狂升的情况必须防止再度发生。须知,我国沿海有些城市的地价、楼价、房租已经上升到如此之高,以致进入了世界的前列。这使我国对外资的吸引力迅速减弱,并会加快这些城市的产业空洞化的进程。

综上所述,随着经济的发展,产业结构必定要逐步升级,在升