

企业的政府公关

CHUANGZAO

GOUTONG

JIAZHI

沟通创造价值

田志龙 高海涛 著

企业政府公关的策略与案例

清华大学出版社

企业的政府公关

F279.23/174

2007

沟通创造价值

——企业政府公关的策略与案例

田志龙 高海涛 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

一个成功的企业,至少必须兼备两种能力,一种是把企业内部运营做好的能力,另一种是政府公关的能力,成功的政府公关可以达到事半功倍的效果。然而,政府公关是目前中国企业最为欠缺的能力之一。本书把企业与政府的关系概括为“六个舞台”,论述了企业处理政府关系的六条基本原则和七种策略,并通过大量现实生活中的案例说明了这些原则和策略的运用和实施。

本书适合企业高层、从事政府公关实务的公关人员阅读,也可供相关领域的研究人员参考。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

沟通创造价值:企业政府公关的策略与案例/田志龙,高海涛著. —北京:清华大学出版社,2007.12

ISBN 978-7-302-15474-7

I. 沟… II. ①田… ②高… III. 企业管理—公共关系学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089958 号

责任编辑:刘志彬 王巧珍

责任校对:王凤芝

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175

投稿咨询:010-62772015

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮购热线:010-62786544

客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230

印 张:21.25

字 数:426 千字

版 次:2007 年 12 月第 1 版

印 次:2007 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:025842-01

《企业的政府公关》丛书总序

企业需要积极地与政府打交道吗？答案是肯定的。

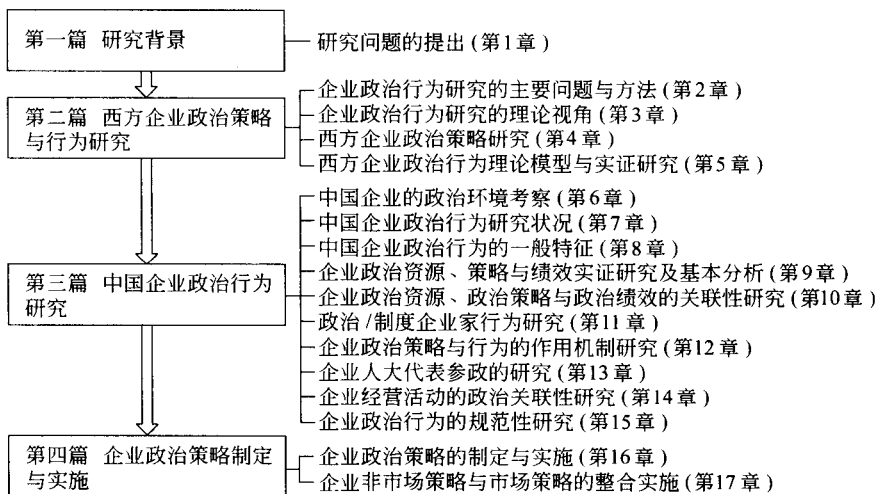
对于中国企业来说，无论企业大小，也无论企业家本人的政治身份高低抑或有无，企业与政府的关系是一道必答题。即使是联想集团这样的企业，其创始人柳传志多年前也曾说过，“把70%的时间用在了为企业营造良好的外部环境上”。对我国企业家的系列访谈调查中，我们发现一些企业家常常用20%~40%的时间处理与政府相关的事项。对我国一些知名大企业网站上近三年的新闻报道进行的内容分析结果也表明，企业报道的活动中有40%~50%是与政府关系及社会事项相关的非市场活动，并且发现企业的非市场行为与企业绩效之间存在一定的关联性。

企业家为什么要花如此大的精力处理与政府的关系？这是因为，无论是中国这种转型经济国家还是西方成熟市场经济国家，政府这只强有力的有形之“手”都在积极地干预着经济发展并影响企业的经营。一个成功的企业，至少应兼备两种能力：一种是把企业内部运营做好的能力，另一种是政府公关的能力。成功的政府公关可以让企业的发展事半功倍。因为这样的关系决定着企业资源和政策的多寡，并进而决定企业生存空间的大小。与经营市场不同，经营政府关系面对的是更加复杂的人与事，“会玩一个球的人都要学会同时玩多个球”。

因此，企业在做好市场运营的同时，也必须经营好与政府的关系，这对于中国企业来说尤其重要。中国正处于从计划经济向市场经济的转型期，这一背景决定了企业家需要注意以下两个方面：一是各级政府对企业经营环境的影响大大多于西方国家，例如，中国经济与社会的快速且较平稳的发展就得益于中国对经济的强大规划与影响能力；二是中国企业通过处理好与政府的关系来谋求自身利益的行为比西方社会更为普遍。企业在与政府打交道的过程中可以谋求得到下面两个方面的利益：（一）通过与政府相互之间更加了解，使影响企业生存空间的法规与政策维度对企业更加有利；（二）充分利用政府的服务功能与资源帮助企业提高其市场与非市场竞争力。

第一本书

《拓展企业生存空间——企业政治策略与行为的理论研究》全书结构总图



第二本书

《沟通创造价值——企业政府公关的策略与案例》全书结构总图



对于任何一家希望获得成功的企业,如何实施政府关系管理一直是它们极为重视而又十分困惑的事情。如何理清我国政府的机构和运作程序,提高工作效率?中国政府机构与国外有哪些不同?如何与相关政府部门和机构创建一种建设性的战略合作关系?如何面向政府成功“攻关”?如何争取政府的支持?如何架构企业内部的政府关系管理机制?如何提升企业公关人员的能力?如何制定企业的政府关系策略?如何实施与政府的有效沟通?在政府关系管理中有哪些原则、技巧和方法?这些都是目前许多企业关心的问题。

我们围绕企业的政府公关撰写了两本书:《拓展企业生存空间——企业政治策略与行为的理论研究》和《沟通创造价值——企业政府公关的策略与案例》,其目的是希望与企业家们及政府官员沟通和分享对上述问题研究的成果。

第一本书《拓展企业生存空间——企业政治策略与行为的理论研究》对企业与政府关系进行了理论探讨,是我们对相关理论研究成果的总结。此书集中研究了企业应如何积极地影响政府制定政策及过程、谋求良好生存空间的企业政治策略与行为。

此书在结构上分为四个部分:第一部分是研究背景介绍,探讨了企业的经营环境特征以及进行企业政治策略与行为研究的意义;第二部分是西方企业政治策略与行为研究成果介绍,分四章对研究问题、研究的理论基础、理论与研究与实证研究成果进行了介绍;第三部分是对中国企业政治策略与行为的研究,分十章介绍了中国企业的经营环境特征,有关中国企业政治策略研究的文献和我们进行的中国企业政治策略研究成果;第四部分是企业政治策略决策,分两章探讨了进行政治策略决策的过程和将企业非市场策略与市场策略进行整合实施的战略管理思路。

第二本书《沟通创造价值——企业政府公关的策略与案例》对企业进行政府公关的策略进行了探讨并提供了大量的案例介绍。它是我们进行企业与政府关系研究的应用成果的总结,旨在为企业家们进行政府公关提供实用性的指导。

此书共分14章:第1章~第3章分别介绍了企业与政府关系的六个舞台、企业与政府打交道的六个原则和企业进行政府公关的七种策略;第4章、第5章分别介绍了企业与政府建立关系的参与策略和公益策略;第6章、第7章探讨了企业影响政府政策的商人参政模式和制度企业家推动模式;第8章、第9章分别介绍了企业获取政府资源的两种策略;第10章、第11章介绍了企业利用政府资源开拓外部市场和利用行业协会—政府平台的策略;最后的第12章、第13章和第14章分别探讨了政府公关中的企业家素质、政府公关活动的组织实施与企业政府公关的伦理准则。

我们希望这两本书能为企业家们处理企业与政府关系提供一些有益的参考。

在读者深入阅读这两本书的细节之前,我们想就什么是政府公关提出我们的看法和观点,并就政府公关行为给企业家们提出一些忠告。

什么是政府公关呢?在日常用语中,政府公关有两层含义:一是政府的公共关系(简

称政府公关),是指政府运用各种传播和沟通手段与广大公众建立相互理解、信任、合作的持久关系,以期提高政府的美誉度,塑造良好的政府形象,争取公众对政府工作的理解、谅解和支持的一种行政管理职能;二是企业的政府公关,是指企业与政府发展良性互动关系的活动,包括企业主动去了解社会发展的大趋势和政府进行经济与社会发展的意图,主动向政府沟通企业的想法、观点、意见和思路,使企业在经营中得到政府的理解、支持和帮助,在企业发展壮大的同时,又能促进经济与社会的发展。我们这里的政府公关指的是企业的政府公关,借用伊士曼·柯达副总裁叶莺的说法,政府公关是指如何使企业的立场能够有效地、及时地、正确地回馈给政府。

企业的政府公关活动的例子包括请政府参与到企业的活动中来,让政府官员加深对企业的了解,同时企业也借政府的认可提升企业的形象;以公益为目的支持政府组织的活动,如解决下岗人员的再就业,以公益为目的向教育、体育、卫生等事业提供财务支持,在这些活动中通过政府和公众的参与,加强政府和公众对企业的了解和接受程度;积极参与国家的民主政治进程,作为人大代表、政协委员、政府顾问、行业协会理事,直接参与到政府政策决策制定过程中,与政府官员一起沟通,发表意见和建议;或企业作为行为主体影响政策法规的变迁,在这个过程中,使企业的意见得到政府官员认同、接受和采纳;通过与政府沟通,了解政府的大量优惠政策中哪些能为企业所用,并得到政策的支持;利用政府的公信力帮助企业开拓外地市场和国外市场等。

谈到企业的政府公关,人们往往会想到“月亮的背面”。这个方面的工作在过去的确有很多误区,一些人认为在国内做政府关系要靠走后门,靠个人的关系。但随着整个中国政府体制不断完善、改进,整个政府工作的透明化、规范化,我们更需要的是通过正常渠道和政府沟通。因此,本书所研究和倡导的企业政府公关不包括那些违法或不符合伦理规则的政府公关,比如那些通过行贿得到政府资源和订单的行为。这些行为不是健康的政府公关行为,它们不仅会增加企业的投资成本,还会破坏企业的经营环境,进而腐蚀整个经济和社会发展的机体。

因此,我们对阅读本书的企业家们提出如下的忠告:企业家们必须明白,你和你的公司进行政府公关的目的从某种意义上来说可以是自私的,但你和你的企业寻求说服别人(政府官员和社会公众)给予你的企业帮助和接受你的观点的立场必须是善意的,方式必须是社会可以接受的。与政府打交道时你必须知道两件事:一是知道“该做什么”;二是知道“不该做什么”。知道“该做什么”是指企业家通过提升自己的水平和形象,真正以企业界的社会精英的姿态,通过正常的途径与政府官员沟通来达到企业的目的。知道“不该做什么”是指知道法律和道德底线是什么,这包括不违法,不卷入官场派系之争,不成为某个官员的个人工具。

总之,我们希望这两本书的出版有助于企业与政府关系的建立,促进企业与政府间建

立一种健康、良性的互动关系。

这两本书的撰写得到了很多人的帮助,我们对他们的感激之情在后记中进行了诚挚的表达。

虽然我们在撰写过程中努力表述,认真查证,但仍可能有不少疏漏和错误之处,敬请读者不吝指出,我们将不胜感激。

作者:

田志龙(第一、二本书作者)(华中科技大学管理学院。E-mail: zltian@mail. hust. edu. cn)

高勇强(第一本书作者)(华中科技大学管理学院。E-mail: yqgao@mail. hust. edu. en)

贺远琼(第一本书作者)(华中科技大学管理学院。E-mail: heyuanqiong@mail. hust. edu. cn)

高海涛(第二本书作者)(北京印刷学院管理系。E-mail: seawave2006@163. com)



目 录

第 1 章 企业对政府公关的六个舞台	1
一、关系舞台之一：政府作为政策法规制定者	3
二、关系舞台之二：政府作为政策法规执行者	5
三、关系舞台之三：政府作为投资者	6
四、关系舞台之四：政府作为地区发展责任者	9
五、关系舞台之五：政府作为产品和服务购买者	12
六、关系舞台之六：政府作为本地利益的代表	14
第 2 章 企业处理与政府关系的六条原则	17
一、态度积极但把握分寸	18
二、换位思考，互利互惠	22
三、坦诚沟通，相互信任	24
四、长期规划，持久行动	25
五、局部服从整体	26
六、全面出击、重点培育	28
第 3 章 企业政府公关的七种策略	30
一、企业进行政府公关的一般策略	31
二、中国环境下企业政府公关的七种策略	36
三、附 1：西方环境下企业游说政府的策略	49
四、附 2：中西方企业游说策略的差异	55
第 4 章 与政府建立关系的策略：企业经营活动与政府关联	59
一、邀请政府参与策略	60
二、邀请政府参观策略	65
三、政治宣传策略	69
四、党团建设策略	77

第5章 与政府建立关系的策略：以公益目的参与政府及公共事项	82
一、财务上支持政府活动的合法行为	83
二、中国环境下企业慈善行为及其案例	86
三、中国环境下企业的公益广告及其案例	96
第6章 直接影响政府政策的策略(一)：商人参政模式	104
一、商人参政的途径	105
二、参政商人如何实现企业利益	108
三、商人参政的合理心态	111
四、商人参政现象与案例	114
第7章 直接影响政府政策的策略(二)：制度企业家推动模式	124
一、制度企业家行为的一般介绍	125
二、独立行动、单独受益的制度企业家行为案例	126
三、集体行动、集体受益的制度企业家行为案例	135
四、集体行动、不同受益的案例	142
五、企业与政府合作建立行业标准的案例	153
第8章 获取政府政策性资源的策略	170
一、企业可利用的四类政府政策资源	171
二、企业利用政府投资政策的行为和案例	182
三、企业利用政府招商引资政策的行为和案例	189
四、利用政府区域扶持性政策的行为和案例	197
五、获得政府政策支持六个要点	203
第9章 获得政府采购订单的策略	206
一、政府买什么和如何买	207
二、企业获取政府订单的公关行为与案例	211
三、企业如何进入国际政府采购市场	216
第10章 借助政府拓展外部市场的策略	221
一、国内企业利用政府拓展国内市场行为案例	222
二、企业利用本国政府拓展海外市场行为案例	225
三、企业利用东道国政府拓展海外市场行为案例	230
四、利用政府拓展外部市场的基本要点	233
第11章 发挥行业协会-政府平台作用的策略	236
一、企业利用行业协会的行为概述	237

二、利用本国行业协会与本国政府机构打交道的案例	240
三、利用本国行业协会与外国政府机构打交道的案例	245
四、企业利用行业协会-政府关系平台的行为特点	251
第 12 章 政府公关中的企业家素质	253
一、现代企业对企业家的要求	254
二、企业家的政治观与政治素质	256
三、企业家和政治的距离	261
第 13 章 企业政府公关活动的组织与实施	269
一、构建企业处理政府关系的组织能力	271
二、企业处理政府关系的内部组织行为案例	277
三、企业处理政府关系的其他相关人员案例	284
四、企业处理政府关系的外部组织行为及其案例	287
五、企业政府公关活动的策划与实施	294
第 14 章 企业政府公关的伦理准则	305
一、企业政府公关中的伦理问题	306
二、政府公关行为的法律准则	311
三、政府公关行为的伦理准则	319
后记	325



第1章

企业对政府公关的 六个舞台

企业家办企业要长三只眼：一只眼盯着内部员工、一只眼盯着市场、一只眼盯着政府。海尔工业园的建设可以说是运用这个理论的典型例子，小平同志南巡讲话之后，我们马上开始着手建造海尔园。我把这称为“三只眼”理论。

——海尔集团总裁 张瑞敏

改革开放的政策机遇与挑战对所有人都是相同的，为什么有的人、有的企业比另一些人和另一些企业更成功呢？一个重要的原因就是他们的决策者更懂政治，积极与政府打交道，看准并抓住了政策机遇。

——本书作者

开篇案例

1) 在2006年的全国人大会议上，TCL总裁李东生以全国人大代表的身份提出“政府应对企业国际化进行支持”的提案，促使中央政府更关注中国企业国际化的问题，出台相应的支持和应对政策。

2) 2005年美国针对我国中海油集团对美国尤尼科石油公司的收购案进行的国家安全调查，使此项收购化为泡影。

3) 2006年中央九部委出台的房地产政策，改变了我国房地产企业的思维和经营模式。

4) 2000年民营企业吉利集团通过与政府沟通，引导政府政策执行思路的变化，成功地早于其他民营企业3年进入到原来由国有和中外合资企业垄断的汽车行业。

5) 美国微软公司在中国一直致力于搞好与各级政府的关系，克服因间接倾销产生的

不利影响,获得大量政府订单,并于2006年成功使胡锦涛总书记访美时访问其美国总部,成为中国市场上的大赢家。

6) 在通信领域不少企业都想做IPTV的项目,然而争议很大。每个公司都把自己的研发情况向政府汇报以影响政府决策。政府是否支持要看是否具有自主创新这种具有知识产权导向性的东西。如果一家公司不去汇报那就意味着这家公司没有自主创新,那么政府在制定标准的时候就不会考虑这家公司。所以企业都在积极与政府沟通。信息产业部下设电信研究院,帮助政府提供决策依据。因此企业与政府间在第一环节的沟通也常常是与电信研究院进行的。

政府行为及政府政策法规影响着企业的生存空间,对具体企业的经营而言,产生着有利或不利影响。以上列出的就是一些典型的例子。

看了上面这些案例,我们会发现,无论一个企业是国有的、民营的还是合资的,企业的经营都是绕不开政治与政府的。我们进一步思考下面的问题:

——你们公司在经营活动中,是否想过要合法地对政府法规和政策形成的过程施加影响,从而形成对自己企业有利的生存环境?

——你们是否曾经从政府那里谋求优惠的政策支持,如获得政府对本企业科技项目给予资金支持?

——你们公司是否曾经谋求利用政府力量和关系去打开外地市场和国际市场?

这些问题的答案告诉我们,企业在经营活动中不仅要遵守政策和法规的约束,企业还会主动影响和参与政治进程;企业不仅被动地接受政府的监督与指导,还主动与政府沟通,以进一步改进企业的工作,使其符合社会发展的需要;企业不仅利用自己的资源开拓市场,还主动利用政府资源(包括政府信誉、政府关系和政府力量)来开拓市场。因此,企业与政府发展关系的层面是多方面的。

按照政府在企业经营活动中产生的影响不同,政府扮演着下面六种角色,见图1-1所示。

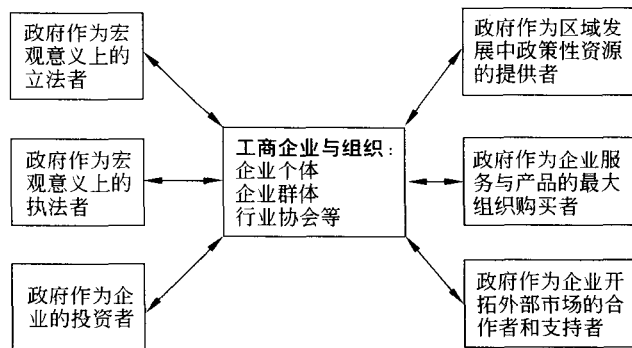


图 1-1 商政关系的层面

- (1) 政府是社会宏观层面的立法者；
 - (2) 政府是社会宏观层面的执法者；
 - (3) 政府是国有企业及国有控股公司或参股公司的投资者；
 - (4) 政府是相应地区经济建设和社会发展的主要责任者(或地区建设中政策性资源的提供者)；
 - (5) 政府是企业产品和服务以及工程项目服务的最大购买者；
 - (6) 政府是当地企业开拓外部(外地和外国)市场过程的重要合作者和支持者。
- 政府扮演上述六种角色的领域就成为企业与政府打交道的六个关系舞台。

一、关系舞台之一：政府作为政策法规制定者

作为政策法规的制定者,不同的国家机构扮演着不同角色。在中国,全国人民代表大会是法律的制定者,国务院是行政性法规的制定者,地方政府是法律法规执行细则的制定者。

虽然宪法赋予了人大立法的权力,但是中国的立法却是行政部门主导的。即使是人大审议通过的不少经济社会监管法律,其实也是由行政部门主导起草、修订的。根据新华网公开的资料显示,第十届全国人大确定的76件立法规划中,由国务院提请审议或起草的达到38件,占到了50%。除了参与法律的起草,政府部门还出台了数倍于现有法律的大量行政法规和部门规章。在现实中,它们也具有类似于法律的约束力,而由于其数量众多,对民众和企业的影响更大、更广泛。

政府制定政策和法律法规的过程是一个平衡社会各主要利益相关者利益的过程。从我国以往的立法来看,主要是遵循这样一个程序,即由相关部委主持进行起草法案,而后提交人大审议,从起草法案直到法案审议前,提交公众讨论情形非常少,更不用说有其他相关利益者介入法案的起草与立法听证。

但近些年来,这种状况有所改观,公众介入法律的讨论、各种利益集团(企业是其中最主要的社会利益团体之一)介入法律法规和政府政策制定与修改过程的现象越来越多。《破产法》、《物权法》的推迟审议,《反垄断法》从被列入全国人大常委会立法规划至今已走过12年的漫长历程,内外资企业税率并轨的法律的制定经历了近10年漫长的过程,房地产行业从《关于进一步加强房地产信贷业务管理的通知》(121号文件)到《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》(18号文件)出台,实际上都反映了我国在立法上的不同利益团体间利益博弈的加剧。因而,中国正从一个关门立法逐步走向一个开门立法的立法博弈的时代。

这告诉我们一个什么信息呢?

企业已经越来越多地参与政府政策的制定和实施过程,或通过游说方式影响政府立

法和实施过程,从而形成对自己企业有利的生存环境。

企业的参与会产生什么影响呢?

由于环境的变化,任何法律、法规和政府政策都存在一定的生命周期,有的时效长,有的时效短,因此,会不断有法律、法规和政策需要修改、淘汰,或出台新的法律、法规和政策。企业对这一过程的参与会影响有关法律法规和政策修改、淘汰和出台的时机,以及内容和力度。

我们正处于从计划经济向市场经济转型的过程中,有数以千计的法律法规和政策被废除,同时也有大量新的法律法规和政策出台,企业在这个方面大有可为。

现实生活中有很多企业影响政府法规政策决策的案例,下面是其中的两个。

案例 1

大量的企业都积极谋求自己企业的代表(企业家、高层管理人员)能够成为人大代表或政协委员,进入各级(县级、地区级或市级、省级以及国家级)的政府、人民代表大会或政治协商会议,代表行业和企业提出议案,发表自己的观点,使企业的意见融入到政府法规和政策之中。例如,全国人大代表、长安汽车集团总裁尹家绪在 2005 年初召开的“两会”上提出的就是有关我国汽车产业发展的议案,议案的要点是:①关于从国家战略安全的高度,尽快取消各地对小排量汽车歧视性政策的提案。②关于重视和加强自主开发、培育自主品牌、防止汽车产业空心化的建议,制定、实施中长期混合动力汽车产业发展战略与规划。事实上,我们在 2005 年对武汉市人大代表中企业代表的调查访谈表明,企业代表所提的议案有超过 60% 的议案跟自己的企业或企业所处的产业或地方环境有关联。

案例 2

我国自 2001 年加入世界贸易组织(WTO)后,逐渐放弃对国外商品的贸易与非贸易壁垒,以实现国外企业与国内企业同等的国民待遇。但我国自改革开放以来为吸引外资制定了很多优惠政策,使得我国内资企业与外资企业处于一个不平等的竞争地位。因此,“两税合一”问题近几年一直在政府部门和学术界中进行酝酿,围绕这一问题进行的利益博弈也就由此而展开。本着内外资企业平等的原则,我国政府拟将内外资企业所得税合并,让内资和外资在同一条起跑线上竞争。2004 年下半年,改革的条件日趋成熟,财政部完成统一所得税方案的起草,并送交全国人大和国务院有关部门讨论。2005 年 1 月 5 日,54 家跨国公司向国务院法制办、财政部、商务部和国家税务总局提交了《在华投资的跨国公司对新企业所得税法的若干看法》的调查报告。这份报告由一家咨询公司受通用电气等在华投资时间较长的跨国公司委托,以问卷形式对京、沪 54 家跨国公司组

织的一次关于新企业所得税法的调研而形成。报告要求“取消对外资企业优惠政策应有一个5~10年的过渡期”,并且希望中国政府能够在新企业所得税法中给出一个“合理的、具有竞争力”的企业所得税率。这些跨国公司还动用各种关系对政府官员进行游说。财政部部长金人庆曾感慨地说:“现在为中资企业说话的人太少了,而为外资企业说话的人太多了。”54家跨国公司联合施压使商务部担心内外资企业所得税并轨后,对外商来华直接投资产生负面影响,因此建议推迟企业所得税税制的改革。由于各部门内部意见的不一致,草案在国务院法制办搁置,2005年3月的“两会”期间,“两税合一”的议案没能付诸表决。

随着越来越多的民营企业家当选为人大代表或政协委员,民营企业家更多地参与到法律法规和政府政策的形成中来。在企业所得税的案例中,正是外商投资企业在法律形成过程中的政府公关产生的影响延缓了旧有政策的适用时间,推迟了新政策的出台时间和政策的力度。

二、关系舞台之二:政府作为政策法规执行者

政府不仅仅是法律、法规 and 政策的制定者,同时又是法律、法规 and 政策的执行者。政府在执法过程中如何对企业产生影响呢?

在计划经济时期,政府直接干预国有企业的经营管理。据权威部门统计,在20世纪90年代仅中央部门的审批项目就有2000多条,生产一个锅炉就要得到40个“准许”。中关村科技园曾对在北京办企业的程序作了一个总结,根据它们拿出的材料,要在北京办一个企业,走完所有的程序,在纸上写下来有5米长。

在现阶段,政府也在很大程度上对企业经营有很大的直接影响。政府在很多方面仍扮演着资格审查、备案等方面的角色。在小的方面,政府部门可能审查企业产品包装及其说明是否符合要求,是否符合产品批文的规定。在大的方面,政府部门可能审查企业的一项资产能否被出售,一项合资项目中的中外方出资比例是否合适等。

在市场经济条件下,政府部门对企业经营活动的调查、干预等常常是由于社会其他利益团体(如其他企业、消费者协会、环保组织等)向政府部门提供信息,提请政府部门关注而引起的。

这个信息对企业家长们意味着什么?

在影响企业经营运作的法律、法规 and 政策的执行层面也存在社会不同利益团体间的博弈。要在这种博弈中取胜,企业需要在政府执行政策法规过程中,积极给予配合,包括事先沟通、提供分析调查报告,特别是与地方政府就企业开业、新业务开展、新厂房建设、促销活动开展等方面提前与政府沟通,以减少政府和社会利益团体的误解并求得政府合作。

这样的例子在我们身边更多,下面的两个典型案例表明,如果企业经营中不与政府和社会进行良好沟通,企业的经营就会受到影响。

案例 1

2006 年美国雷凯投资集团拟收购徐工集团 85% 股份的收购案受到经济学界、社会舆论等多方的关注,从而引起中央政府的关注,国家六个部委成立联合调查组调查此收购案,使其受到搁置。引发政府干预和社会议论的原因是,徐工集团在市场上的竞争对手,湖南的民营企业三一重工集团的向文波总经理在媒体上发表了反对的观点。他的主要理由是:第一,应该保护民族企业。尤其是徐工集团属于装备制造业,是国家的基础性、战略性产业,不应随意卖给国外公司。第二,三一重工也有能力购买,为什么不卖给本国的民营企业。最后的结果是,在政府干预后,雷凯收购的股份降到了 50%。

案例 2

按照中国加入世贸组织的承诺,中国零售业的过渡期于 2004 年 12 月 11 日结束。届时,在外资零售业的准入方面,将取消地域、股权和数量的限制。然而,截至 2003 年 4 月,正式得到国务院批准进入中国市场的外资零售商只有 28 家,但实际已经进入中国的外资零售企业却超过 300 家。大部分外资进入中国走的是其他渠道,这一情况造成了商业批发和零售业的提前开放。产生这种现象的主要原因是近年来我国一直将引进外资作为一个很重要的发展战略。一些地方政府为了完成引资指标,不惜出让城市黄金地段,对跨国零售业采取敞开大门、来者不拒的态度,甚至绕过原国家经贸委的规定,无条件协助国外零售业大开分店,并给予外资零售企业各种“超国民待遇”。

雷凯投资集团拟收购徐工集团的事例说明,政府出于经济安全等方面的考虑会对企业的具体经营活动进行直接的干预。而中国零售业提前开放的事例则说明了一个在中国非常普遍的现象,政府政策和法律法规在执行层面上有很大的弹性。

三、关系舞台之三:政府作为投资者

无论是中国还是外国,都存在一定数量的国有企业。中国目前还有大量的国有企业,政府作为国有企业或国有控股、参股企业的投资者,直接或间接对国有企业的经营管理和决策进行干预或影响。在我国经济转型的过程中,政府对国有企业的影响从直接干预正在转向现代企业制度建立。

作为政府投资的国有企业,会与政府发生各方面的关系,包括利用政府作为投资者的关系,获得项目、贷款及其他政策支持,以及通过沟通减少政府的干预,在国有企业转制过