

商业智慧的声音

杨慧著



四川大学出版社



杨骞◎著

**THE SOUND
OF BUSINESS
WISDOM**

商业智慧的声音

杨骞·四川大学讲座集锦



四川大学出版社

责任编辑:孙滨蓉
责任校对:胡晓燕
封面设计:璞信文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

商业智慧的声音 / 杨骞著. —成都: 四川大学出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5690-2151-6

I. ①商… II. ①杨… III. ①经济学—文集
IV. ①F0-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 171038 号

书名 商业智慧的声音
SHANGYE ZHIHUI DE SHENGYIN

著 者 杨 骞
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5690-2151-6
印 刷 四川盛图彩色印刷有限公司
成品尺寸 155 mm×225 mm
印 张 15
字 数 179 千字
版 次 2018 年 9 月第 1 版
印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷
定 价 136.00 元



◆读者邮购本书, 请与本社发行科联系。
电话: (028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码: 610065
◆本社图书如有印装质量问题, 请
寄回出版社调换。
◆网址: <http://press.scu.edu.cn>

版权所有◆侵权必究

古往今来，人类用理想和智慧，持续开创以盈利为目的、有组织地向社会提供产品和服务的伟大事业——商业。随着时代变迁，商业形态异彩纷呈，利义相兼却不乏罅隙，但商业历史长河奔腾不息，激浊扬清，泽天地，育万物，为人类美好生活之向往，系社会文明演进之力量。

——杨骞





杨 骞

2016年9月摄于成都宏达国际广场



作者简介

杨骞，1955年11月出生于四川省岳池县，现担任大型民企集团董事局副主席、总裁。

杨骞理论知识深厚，系统学习过中文、历史、哲学、法律、工业经济和工商管理，获法国巴黎商学院（HEC）高级工商管理硕士学位。

杨骞实践经验丰富，先后担任过县级经济改革部门主任，外经贸部门主任和外经贸公司董事长，市级外经贸部门副主任和外经贸公司董事长，省级外经贸部门处长和外经贸公司总经理，国有企业控股A股主板上市公司总裁，民营企业控股A股主板上市公司总裁和董事长，分别获得过省级杰出企业家、中国优秀企业家及全国行业劳动模范称誉。


杨骞社会阅历广泛，先后在北京、重庆、深圳、海南和成都学习、工作和生活，下乡当过知青，担任过县级中学语文教师、党校哲学教师及宣传部理论教员，省级政协委员和商会副会长，访问过许多国家和地区，在国家级和省级刊物发表多篇文章，获得过国家级管理学术论文一等奖。现兼任四川大学客座教授、四川大学上市公司发展与

竞力研究所高级研究员、四川大学商学院MBA、EMBA企业导师。

杨骞长期担任企业特别是A股主板上市公司主要高级管理人员，广泛涉足工业、矿山、地产、旅游、贸易、银行、信托、证券、期货、基金和投资等行业的管理，积累了丰富的成功经验，吸取了不少的失败教训，参与或主导了多个具有一定影响力的企业治理、投资、融资、并购、重组等商业案例。

杨骞坚持学习和研究企业管理，用系统的管理知识和严谨的治学精神，从理论与实践相结合的视角，剖析经济现象和发展趋势，发掘企业管理的新认识和新方法，推敲于人，施之以学，授之以渔，在企业和管理学界具有积极影响。

序 言



中国商业文明发展到21世纪的今天，现代企业制度建设蹄急步稳。党中央关于经济由高速增长转向高质量发展的重要论断和所提出的明确要求，对新时代企业的战略制定、微观决策、发展模式也具有很强的指导性。中国企业联合会、中国企业家协会课题组在全国千户企业管理调查研究报告《跨入21世纪的中国企业管理：现状、问题与建议》中，评价了当前中国企业管理取得的历史性成就，认为相当一批企业已经初步建立了适应市场经济的现代企业制度和经营机制，多数企业基础管理工作得到加强，重视管理及其创新，总体管理水平不断提高，企业经营效益明显改善。

世界经济一体化、中国经济步入新常态、全面实施供给侧改革、金融与实体经济和谐共进、资本市场对上市公司的规范管理要求等诸多外部因素，促成了今日中国企业的进步与发展。初步建立现代企业制度、完善的法人治理结构、权益管理理念下企业自上而下的决策动能、资本运作与企业成

长、商业模式创新与竞争力提升、人力资本的要素属性、互联网+下的产业升级等现实管理问题，已经成为当前我国企业发展的突破点着力点。同时，更涌现出像华为、美的、格力、联想、海尔、BATJ等一大批具有代表性的中国企业。在国家西部大开发战略的重大机遇下，天府四川也成长出像新希望、通威、宏达、红旗连锁等一大批知名企业。

手捧宏达集团董事局副主席杨骞总裁的这份手稿，中国三十多年现代商业的发展史、四川民营企业三十多年的成长史，犹如白驹过隙历历在目。《商业智慧的声音》是杨骞总裁近十年来在四川大学担任客座教授期间，为川大弟子开设的十余场公开讲座而整理成册的心血之作、智慧原声。讲座主题涉及宏观经济、民营经济发展、资本市场、企业战略与转型、集团公司管控与治理、领导力与团队建设、企业文化与执行力、职业经理人成长、国际商务谈判等一系列生动的管理问题和鲜活的管理实践，既全面展示了他在商业职场30余年的积淀，也充分展现了作为大



型民营企业集团操盘手所具备的能力与素养，更处处彰显他的商业智慧和管理创新。作为商学院主管MBA和EMBA的时任院长，我理当是其讲座的听众，也自然地受到许多启发。他在产业经营及资本经营上的管理思想、洞见和艺术独到而新颖，前瞻而务实：

1. 关于集团化企业多种盈利能力的分析。他认为，集团化企业在一般商品销售、提供服务的盈利模式之外，较单一企业增加了或提高了其他盈利模式。具体做法是从财务视角反观管理行为，一种是在资产项下利用集团化企业的经济实力和商业能力，通过整合并购资产并优质化培育，适时进行市场化交易，获取自然增值和商业溢价的利润；另外一种是在资本项下利用拟上市公司、准上市公司和已上市公司以及其他股权交易平台，进行战略投资和市值管理，强化提高非流通和在流通股权的估值，并通过转让、互换、出资等方式获取盈利。

2. 提出了民营经济发展战略和治理的九大论断。他在深

入分析2007—2016年十年间我国宏观经济的发展变化和民营经济的机遇与挑战的基础上，为民营经济未来的发展开出了9剂“药方”：集中要素资源，形成比较优势；稳妥主业调整，创新业务方向；主业深耕实体经济；主业发展与国家战略一致；谨慎适时选择国际化战略；严格控制负债，加强直接融资，实现资产证券化；健全科学的法人治理结构，防范企业法和自然人行为风险；诚信为本的契约精神和精雕细琢的工匠精神；加强企业文化建设，履行社会责任。

3. 提出卓越职业经理人的12项“修炼”。他认为，成为卓越的现代职业经理人，关键是主观努力，重要是客观机会，做到“坚持学习、勇于实践、执着追求、强烈的事业心和责任感、按规矩管人办事、培育企业文化、坚守法律和道德底线、做好职业规划、正确处理权责利关系、保持良好心态、强化人格魅力、遵从职业道德”。

4. 从领导力的视角全新解读“万宝之争”的经典案例。通过翔实地解读万科股权在宝能等资本方介入后发生的一系



列管理与法律问题，全面系统地提出企业领导力与法律法规、企业领导力与法人治理制度、企业领导力与管理团队能力、企业领导力与管理团队品质四个维度的领导力问题，更是深度洞察并提出关于资本权利和团队情怀方面的哲学探索。

文如其人，杨骞总裁凝练30多年职业生涯之积淀，汇聚企业家精神和工匠精神的时代之声，在他身上我们可以看到当代川商之精神——坚韧、实在，智慧、共享。

正是源于其事业的使命和职业的情怀，杨骞总裁在繁忙的工作之余，长期关心支持四川大学的商学教育，在受聘为四川大学客座教授之前，就开始担任MBA、EMBA企业导师。在十余年川大客座教授和导师的生涯里，已经指导MBA、EMBA学生80余人，让四川大学的商业教育浸润了更多实践露汁，得到了学校和学员的高度认可和赞扬。

“情怀是一种心态，有什么样的心态就有什么样的命运，有什么样的情怀就有什么样的人生。”谨用本书的最后

一句以表达我对它的情怀。因为它既是杨骞总裁十几年的商业感悟与智慧之声音，也是他与包括我在内的各位读者分享与共勉之箴言。

李光金¹写于望江楼

2018年5月1日

1 李光金，四川大学商学院EMBA“战略管理”主讲教授、博导，曾任四川省工商联专职副主席，四川大学工商管理学院副院长。

前 言

企业是创造财富的法人事业，是承担使命、责任和风险的经济组织，也是国家和地区经济发展不可或缺的重要平台。企业管理是通过对生产经营活动的决策、执行和监控，实现企业价值的行为及过程。企业管理的能力源自制度的完善和先进，取决于团队的智慧和品德。不断提高企业管理水平是企业生存和发展的永恒课题，最有效的方法是学习——实践——总结的循环往复。

从严格意义上讲，中国企业管理理论的系统性探索和普遍性实践应该兴起于20世纪80年代。在改革开放，推行中国特色市场经济，搞活国有企业，支持民营企业，鼓励外资企业的背景下，经过40年的快速发展，中国经济取得举世瞩目的巨大成就，中国企业管理也在学习借鉴的基础上实现了重大的理论突破和成功的实践创新，特别是中国企业的治理模式和商业模式，已引起国际管理学界高度重视并产生重要影响。尽管如此，中国企业管理历练不长，积累不够，与发达国家相比尚存差距，提高企业管理水平对学界和企业而言，

都是任重道远的使命和责任。

本书系杨骞在四川大学商学院的专题讲座汇编，内容涉及宏观经济、公司金融、企业管理、经典案例等，融合了作者的学习感悟和实践体会，体现了作者的理论探索与经验总结，吸取了国际优秀商学院先进的教学方式，旨在为企业和学界的实践和研究提供借鉴，为商学院教学提供参考。

本书由四川大学博士研究生导师李光金教授作序，甚是荣幸。四川大学商学院EMBA常务副主任曹麒麟博士为本书提供积极建议，四川宏达集团何雨欣、四川宏达股份有限公司王思皓、宏信证券有限公司严亮、四川兴川重点项目股权投资基金管理有限公司杨晶昊，分别为本书收集整理数据、制作文件图表，四川大学出版社为本书精心编辑、校对，在此一并表示衷心感谢。

目 录

中国上市公司的分红及意义·····	001
重大危机管理——企业领导力的责任和智慧·····	009
集团化企业的有效管控——以四川宏达集团为例·····	020
新时代民营经济的发展逻辑·····	040
小额贷款公司的商业本质及发展趋势·····	064
上市公司的信息披露·····	070
现代职业经理人的成长·····	076
企业使命与责任的托付——领导力建设·····	083
挑战企业领导力——“万科股权之争”商业案例分析·····	100
中国有色金属行业的发展形势·····	142
企业文化培育与管理团队建设·····	155
宏观经济新趋势与企业转型新策略·····	163
民营经济的做强做优之路·····	168

企业国际商务谈判·····	174
企业执行力的构建和提高·····	179
资本市场创业板的基因密码·····	187
后 记 经历与感悟——企业经营管理的职业生涯·····	203
聆听智慧的声音——《商业智慧的声音》编后记·····	220