

S H A N G H A I
N I N G S I



商海凝思

蔡来兴◎著

上海人民出版社



S

H

A



H

A

I

商海凝思

蔡来兴 著

江苏工业学院图书馆
藏书章



上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商海凝思/蔡来兴著.

—上海: 上海人民出版社, 2005

ISBN 7-208-05529-7

I. 商... II. 蔡... III. 经济工作-文集

IV. F-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001985 号

责任编辑 张 珏

封面装帧 甘晓培

商 海 凝 思

蔡来兴 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 13.25 插页 6 字数 336,000

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-05529-7/F·1242

定价 42.00 元

博
弈
中
凝
思

朱
興
同
志
所
書

汪
道
涵



二
〇
〇
五
年
三
月

序

蔡来兴先生拿来厚厚一摞《商海凝思》的文稿给我，让我作序。我很高兴能向读者推荐这本书。

认识蔡来兴先生很久了，感觉他是一个有抱负、有使命感、有事业心的人。无论是以前做政府官员，还是后来成为企业家，蔡来兴先生始终保持着一个学者、一个经济学家的儒雅风范，从他的经历和我多年的交往看，我更愿意称他为学者型企业家。当今时代需要这样的企业家。

蔡来兴先生 1995 年接掌上海实业的时候，确实有人担心过书生能否搞好企业。但担心很快成为多余。蔡来兴先生到香港后仅用了一年的时间就推动上实控股在香港成功上市，做得轰轰烈烈。资源还是那些资源，政府并没有多投一分钱，但变化却是脱胎换骨的，短短几年时间，利润、净资产、总资产都翻了好多番。蔡来兴先生给上海实业带来了全新的经营战略和经营理念，先是资本经营，然后是知识经营，正是这些战略和理念造就了今天的上海实业。在我国市场经济改革过程中，出现过胆子经济、权力经济，但我觉得，真正有生命力、竞争力的还是战略和理念的创新，是知识经济。在这个意义上，我肯定书生下海，肯定知识分子创业。尤其是对大型企业集团来说，领军人物首先应当是知识型企业家，是战略家。蔡来兴先生就是这样的人。

翻阅《商海凝思》，你会看到一个大型企业领军人物的广阔视野

2 商海凝思

和历史责任感,触及到他的所想、所思,他的终极关怀和战略先见。从书稿反映的内容看,蔡来兴先生这些年在香港打理大型跨国企业的过程中,并没有扎在事务堆中,他关注的范围很广,既思索企业经营战略,也思索宏观经济、金融,既关注香港、上海,也关注国内、国际,既有大判断,也有大思路、大方略。蔡来兴先生始终不忘自己肩负的使命,他为中国企业呐喊,为中国经济振兴苦思。他为自己所置身的时代、社会散发出了理性的光芒,发出了自己所能发出的最强音。值得欣慰的是,蔡来兴先生做过政府官员,至今还是全国政协委员,他的真知灼见、他的声音可以传递给社会的各个层面,而且都能得到良好的回应。

“春江水暖鸭先知”,作为最接近市场而且是国际市场的企业家,蔡来兴先生在他的系列研究和思索中无不反映出战略先见和创新思维的睿智。1999年为他的专著《全球500强》题写书名时,我还清楚地记得他关于我国企业进入500强的大胆预测,几年过去了,我国企业非常争气,没让他的判断落空。亚洲金融危机时,关于人民币汇率贬值的论断甚嚣尘上,蔡来兴先生是其中的异数,他坚称人民币中长期有升值压力,建议扩大人民币波动幅度,现在各界的共识大致就是这样。20世纪90年代中期,蔡来兴先生深入研究、实践并呼吁资产经营和资本经营,目前许许多多的企业都在身体力行这么做。如今,他倡导的知识经营、倡导智力资源资本化,也一样是先声夺人。战略先见对企业不断地取得成功至关重要。我一直关注上海实业的发展,一路走来并不容易,但之所以能够逢凶化吉,首先要归因于战略先见和创新思维。上海实业插上资本经营的翅膀通过上市实现第一次跨越,无疑是战略先见和创新思维的最好写照。在亚洲金融危机中,上海实业因为没有过多涉足香港房地产业得以独善其身,也是得益于此。从本文集中,读到蔡来兴先生早在1996年写的《香港的繁荣稳定需要第三次推动》的文章,且不说这篇文章的许多观点至今仍振聋发聩,单就文中对以房地产业为代表的服务业可能引发香港经

济“空心化”的忧思,就不难理解到上海实业为什么没有跟着“发烧”大举挺进香港房地产业。2003年,上海实业在遭受高架道路项目清理顿失盈利半壁江山之际仍能保持盈利增长,同样有赖于之前精心培育的一些新产业提供新的盈利支撑。我个人认为,没有战略先见和创新思维,上海实业不会成就今天;没有战略先见和创新思维,我国企业仍会在“作坊经济”中继续摸索,无法崛起成为国际级大企业。

历史会证明我们一直处于一个大时代之中。造就这个时代并把这个时代证明给历史是我们的义务。这里就有我们的企业家。我十分欣赏蔡来兴先生的努力,也企盼有更多这样的企业家。中国企业要做强、做大,加快走向世界,需要不畏艰难、勇于拼搏的企业家,更需要善于洞察时事、运筹帷幄的企业家。本书可以为他们提供有益的借鉴。

陈锦华

2005年3月于北京

自序

20世纪90年代以来,中国社会和经济经历着历史性的巨变,而我在年届五旬之际被推下商海,亲历商海风云,既是荣幸,也饱尝酸甜苦辣,回味无穷。

1995年,称得上是我人生经历中的一次重大转折。这年5月,上海市领导委派我接掌上海市政府驻香港的窗口公司——上海实业(集团)有限公司。此前,我是一介书生,或者说是一名在政府部门工作了十八年的官员,连起码的试水经历都没有,一下子就被推到深海扑腾,堪称是彻彻底底的“下海”,实实在在地处在商海搏击的最前沿。

角色转变绝非易事,这在我踏入香港的第一天就感觉到了。习惯了右行,看到这里靠左奔行的车辆,未免有一种迎面相撞的担心。显然,彻底改变固有的习惯思维,走上一条完全不熟悉的新路,需要时间,也会有一个过程。掐指一算,泛舟商海已近十载。期间经历了无数的商海风云,结交了众多商海名流,商海凝思也悟出了不少哲理。如今,往事如烟而逝,日见丰富和厚实的则是人生阅历,这可能是弥足珍贵的收获所在。

商海风云际会,一如香港引以为傲的维多利亚港湾。上海实业总部所在的夏湾大厦坐落在维港湾畔。每每从繁杂的事务堆中抬起头来,总可以看到窗外维港的千姿百态,万种风情。风球高悬之时,维港波涛澎湃、激情潮涨,蔚为壮观。激情回潮后,维港便回复风平浪静,开始长时间理性和冷静的守望。上海实业这艘大船何尝不是

2 商海凝思

如此？1996年5月，上海实业重组香港及内地业务组建上实控股在香港上市，其后进行了一连串的资本运作，一时吹皱香港资本市场的满池春水。不少评论认为，上海实业扭转了香港红筹股的颓势，开创了把内地资产注入香港中资窗口公司、实现两个市场对接的先河，引领了回归前后的红筹高潮。虽是溢美之辞，却也佐证了上海实业巅峰浪尖的辉煌。时过一年，亚洲金融危机阴风来袭，一时风云突变。特别是“粤海”、“广信”事件后，中资企业更是陷入信用、信任、信心“三信”危机，红筹股潮退谷底。惊涛骇浪中，上海实业经受了前所未有的暴风雨洗礼。在我们度过时艰，再度整装待发时，国家有关部门关于清理固定回报项目的决定，又使集团顿失盈利的半壁江山，遭遇了堪称是天塌下来般的巨大风险。我们刚刚战胜了政策风险，填补了盈利空缺，又冒出了“南烟事件”。回顾十年商海苦旅，潮起潮落，上海实业有过意气风发、豪情万丈、气势磅礴的时刻，也有过腹背受敌、身陷囹圄、困难重重之时。这中间衍生过多少成长的烦恼，又演绎过多少惊心动魄的故事。山高，人更高！路长，腿更长！在国际大风大浪中，上海实业一次又一次地成功化解风险，得以继续扬帆远征，无不凸现出一种难能可贵的“上实精神”，我把它归纳为十六个字，这就是“处变不惊、百折不挠、顽强拼搏、永不言败”。我们永不轻言失败，因为我们坚信，“办法总比困难多”。

初学游泳就直接下到深海，这是我比其他“下海”者幸运的地方。香港这颗璀璨明珠，商业气息非常浓郁。在香港，你所接受到商业氛围的熏陶是全方位的：每天呼吸的是商业的空气，每天穿行的是商业的世界，报刊媒体争夺视线的是商业的资讯，商业是你置身的主要世界。香港，商海名流云集，商界群英荟萃。泛舟商海近十载，我与一大批商贾巨子、社会贤达、海归精英、老上海有过广泛的接触和交往。“不打不相识”，在激烈的市场竞争与合作中，有些甚至成了很好的私交，期间有过许许多多鲜为人知的幕后故事。成功绝非偶然，这些成功人士各有千秋，造就他们成功的元素也各不相同；与他们接触，从

他们言谈举止之中、举手投足之间，你会得到许多有益的启示，而这些启示可能是教科书或名人传记中难以感悟到的。

香港与国际市场浑然一体、水乳交融。我得以在国际的大坐标中、在沪港两地经济互动的背景下，思索上海实业的发展之路。企业集团的掌舵人应该关心些什么？我的体会是，他们在埋头经营、关注企业内部的同时，也应当抬起头来看世界，否则就会误判形势，错失发展良机。记得刚到上海实业时，我和同事们所关注的头等大事并不是对集团内部进行“普查”，而是组织力量对集团如何充分利用香港的优势和外部机遇进行研究，由此确立了资产经营的新战略，后来一举通过上实控股上市推动上海实业走上了超常规发展的道路。我由此得到的启示是，企业需要不断关注并及时解决内部问题，但作为领军人物，作为掌舵人，更需要把握外部决定性的战略机遇实现跨越式发展。

我长期从事宏观经济研究和管理，“下海”经年使我不但得以将多年宏观经济研究的心得付诸于企业发展的实践，更得以从微观的视角研究一些关于经济发展和企业经营的共性问题。我总以为，身处经济转轨过程中的中国企业家，其使命并不像一般企业家那么单纯，他们在关注盈利的同时，也需要为中国社会主义市场经济改革的伟大实践贡献附加值。作为一名普通的经济学家，我尝试超越一个企业甚或一个区域的局限，以大观的视野探索在全球经济一体化的大背景下中国市场经济的发展方向，略抒管见，以自己的绵薄之力为中国经济鼓与呼。在香港打理企业的实践，为我思索这些问题提供了全新的视角，更增添了许多直接的感性认识。这些都是我以前从事宏观经济研究和管理时所不曾有过的。

不少朋友希望我把这些年经历过的商海风云、结交海内外商界名流的幕后故事写出来，同时将这些年的研究心得汇编成书。多番劝谕之下，算是有些心动了。我想，有关商海风云、商海名流属于回忆录之类，最好还是留给自己今后打发时间之用，现在倒是可以先从

4 商海凝思

容易的事情开始，将自己的点滴思考作个小结。但当我整理文稿时，才发现这项工作并非如想象的那么简单。由于我的这些思索并不从属于某种学术体系或模式，而且涉及到企业、市场、区域合作以及宏观经济环境等各个层面，因而不免显得零散，加之时间跨度很长，一些观点未免有过时之虞。为了对朋友、对读者有个交代，我反复检讨旧作，筛选了少量文章，终于形成一个集子。因古语云，“上智者小学而大思；下智者大学而小思；得乎其中者以学养思。惟不学不思者无救”。我取其名曰“凝思”，只希望这些零星的思考能对读者有些许助益和启示。果真如此，总算可以告慰朋友，也了却了自己的一桩心事。

蔡来兴

2005年3月于香港

目 录^{*}

序	1
自序	1

宏 观 篇

我国探索和平发展道路的经济战略思考	2
大国外交要为本国经济发展服务	17
顺应时代潮流 加大政府改革力度	40
亚洲金融风暴后中国所面临的机遇	46
迈向新世纪的国家经济发展战略	52
中国经济新一轮大发展的思路和对策	63
走好一步棋 下活一盘棋——浅论国有经济的战略性调整	82
智力资源资本化是我国新经济起飞的发动机	89
抓住新经济梯度转移先机 推动我国未来二十年经济持续繁荣	102
当前我国股市持续下跌的原因及对策建议	115
人民币汇率问题研究	130

* 本书将收录的文章分成三篇,每篇中的文章先按内容分类排列,然后再按先后远的时间顺序排列。

2 商海凝思

当代国际金融恶性投机与国际金融新秩序	138
--------------------------	-----

沪 港 篇

大力发展现代服务业 坚定不移建设“四个中心”	156
与时俱进 再创辉煌——试论新世纪上海的新任务、 新思路、新举措	180
香港的繁荣稳定需要第三次推动	200
上海建立洋山自由港的基本构想	217
将崇明岛建成我国第一个生态综合示范区	225
长江经济带崛起的思路 and 对策	232
中国最具发展潜力的长江经济带	241
CEPA 框架下的沪港新合作	252
迈向新世纪的沪港合作	260
未来沪港经济合作新格局与中资企业发展的思路	276

经 营 篇

国有企业的资本运作	288
跨国经营——中国企业发展的新方向	296
中资企业在港开展资产经营的策略思路	310
开展资产经营 增强融资能力	323
资产经营——现代大企业起飞的翅膀	333
研究全球 500 强 培育国际级大企业	352
我国培育国际级大企业的战略思考	364
上实集团经营战略综述	384
跋	404

宏 观 篇^{*}

本篇共收录十二篇文章,内容涉及宏观经济、金融、政府改革、国有经济调整、经济外交等领域。

《我国探索和平发展道路的经济战略思考》、《大国外交要为本国经济发展服务》、《顺应时代潮流 加大政府改革力度》、《世纪之交的国家战略》、《亚洲金融风暴后中国所面临的机遇》、《迈向新世纪的国家经济发展战略》从国家战略、政府改革、经济外交等不同角度对我国宏观经济发展的方略提出了一己之见。《中国经济新一轮大发展的思路和对策》、《走好一步棋 下活一盘棋——浅论国有经济的战略性调整》、《智力资源资本化是我国新经济起飞的发动机》、《抓住新经济梯度转移先机 推动我国未来二十年经济持续繁荣》四篇文章是参加全国政协会议的部分提案,考虑到提案太过精简,汇编时采用了原文。《当前我国股市持续下跌的原因及对策建议》、《人民币汇率问题研究》、《当代国际金融恶性投机与国际金融新秩序》侧重探讨了国际、国内金融领域的一些突出问题,包括亚洲金融危机期间的金融恶性投机,国际上对人民币汇率走势的关注,以及我国股市持续低迷等。

* 本书收录的文章除注明出处外,均提交上海及国家有关部门决策参考,部分文章在公开发行的报刊或政府内参上发表。

我国探索和平发展道路 的经济战略思考^{*}

在过去四分之一世纪的发展过程中,国力不断增强的中国走上了一条给邻国和世界带来好处的“和平发展道路”。这也是我国 21 世纪的发展路向和国际战略抉择。国家主席胡锦涛一再强调我国要“坚定不移地走和平发展的道路”,“在维护世界和平中发展自己,又以自身的发展促进世界和平”。国务院总理温家宝今年 3 月在十届全国人大三次会议上作的《政府工作报告》中进一步宣示“中国社会主义现代化建设道路是一条和平发展的道路”,并首次进行了系统阐述。探索和平发展道路是一个长期过程。21 世纪头 20 年是我国加快和平发展、建设经济强国的战略机遇期,但也是国际摩擦日益加剧的战略挑战期。如何抓住机遇,迎接挑战,确保我国今后 20 年的和平发展,是一个亟待深入探索的重大课题。

一、我国探索和平发展道路面临的战略挑战

历史上看,发达国家都经历过兴起准备期的隐性摩擦、快速崛起

^{*} 本文系作者在中国人民政治协商会议第十届全国委员会第三次会议(2005 年 3 月,北京)上的大会发言稿。

的显性摩擦、直到新的利益格局达至均衡的过程。我国在经历百多年的沧桑之后,直至 20 世纪后半叶才踏上振兴之路:1978 年到 2004 年,年均经济增长世界最快,达 9.4%,GDP 总值由 1473 亿美元增加到 2004 年 1.65 万亿美元,增长 10 倍,居世界第六;人均 GDP 超过 1200 美元,基本进入小康阶段;贸易总额由 206 亿美元增加到 11547 亿美元,增长 55 倍,居世界第三;累计利用外资由几乎为零增长到 5621 亿美元,已稳居世界第二;外汇储备由 1.67 亿美元增加到 6099 亿美元,居世界第二;居民人民币储蓄由 210 亿元增加到 12 万亿元。经过 20 多年的发展,我国已初步成为世界经济大国。但随着我国在亚洲和世界经济格局中地位的日益提高,我国一举一动开始牵动世界敏感的神经,和平发展的国际环境面临新挑战。如果说过去 20 多年,我国经历的还只是大国兴起准备期的国际隐性摩擦的话,那么现在则正经历快速崛起阶段的国际显性摩擦,各种挑战和摩擦明显加大。从经济角度看,突出表现在以下六个压力加大:

贸易摩擦压力加大。随着贸易保护主义重新抬头,我国已进入贸易摩擦高发期,且日趋政治化。我国已连续 10 年成为全球遭受反倾销调查数量最多的国家。20 世纪 90 年代以来,世界上平均六七起贸易摩擦中我国就有一起。自 2001 年底入世至 2004 年 10 月底,共有 26 个国家和地区发起 177 起针对或涉及我国产品的反倾销、反补贴、保障措施及特别保障措施调查案件,直接涉案金额逾 41.9 亿美元。其中,2003 年有 60 起,涉案金额达 25.93 亿美元。频繁的贸易摩擦导致我国贸易条件持续恶化,使出口受阻,相关产业受到冲击,涉案企业损失严重,还引发就业等社会问题。

人民币升值压力加大。汇率制度本是主权国家的内部经济事务,然而近年来一些发达国家和利益集团不断制造强大的国际舆论和外部政治压力要求人民币升值。2003 年,美、日联手在 OECD 七国集团会议上几欲重演迫使人民币升值的“广场协议”。美国众议院通过提案要求我国改变汇率制度,国会更专门举行听证会进行讨论。

4 商海凝思

2005年3月,美中经济和安全审议委员会要求美国政府向WTO投诉我国操纵人民币汇率,参议院更通过提案要求人民币在六个月内升值,否则对自我国进口商品征收27.5%的惩罚性关税。

外汇储备剧增压力加大。我国持续多年贸易和资本项目“双顺差”,外汇储备急剧增加且势头持续,2004年新增2067亿美元,高达6099亿美元。外汇储备并非越多越好,理论上应相当于一国3个月进口额。2004年我国3个月进口额平均为1403亿美元,即使考虑进口增长,合理储备也不到2000亿美元。外汇储备过高势必加大管理成本、货币政策成本与汇率风险成本,近年美元贬值就遭受较大损失。此外,也加大央行对冲压力和人民币升值压力,对经济增长产生不确定性影响。

资源供给压力加大。我国国民经济对资源依赖加大,加之对全球资源控制能力弱,国内外资源供给日益紧张,经济安全隐患严重。我国重要战略资源相对不足,资源生产与消费缺口扩大,严重依赖进口,对外依存度攀升。1978—2003年,我国原油产量从1.04亿吨增长到1.69亿吨,增长62%,石油消费从3829万吨增长到2.5亿吨,增长5.53倍,消费增长远快于生产。1992年起我国能源持续供不应求,1993年起成为石油净进口国。2003年原油、铁矿砂、氧化铝对外依存度达40%左右。近年我国大量进口资源,一些供应商借机大幅抬价,引发全球初级产品价格全面上涨,造成全球资源紧张和摩擦。

环境污染压力加大。我国正处于环境污染和生态破坏十分严重的时期。据统计,我国600多个城市中大气环境质量符合国家一级标准的不到1%。主要污染物排放量大大超过环境承载能力,温室气体、气溶胶等排放居高不下,化学耗氧量、二氧化硫、甲烷、氧化亚氮、沙尘、黑炭等排放量居世界第一,二氧化碳排放居世界第二。环境问题不仅造成巨大经济损失,加大前期发展成本,还给国际贸易带来重大影响。许多国家不断提高环境标准,构筑“绿色壁垒”,严重影响我国许多行业的产品出口。旨在限制全球温室气体排放的《京都议定