

福卡智库

企业演义 三分天下

上海福卡经济预测研究所
著



上海财经大学出版社

F279.2/51

2008

福卡智库

企业演义·三分天下

上海福卡经济预测研究所 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业演义·三分天下/上海福卡经济预测研究所著. —上海:上海财经大学出版社, 2008. 4

(福卡智库)

ISBN 978-7-5642-0209-5/F·0209

I. 企… II. 上… III. 企业经济-研究-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 043195 号

□ 责任编辑 张 健

□ 封面设计 周卫民

QIYE YANYI SANFEN TIANXIA

企业演义·三分天下

上海福卡经济预测研究所 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

上海第二教育学院印刷厂印刷

宝山蕤村书刊装订厂装订

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

710mm×960mm 1/16 19.75 印张(插页:1) 256 千字

印数:0 001—5 000 定价:29.00 元

编委成员

(福卡经济预测研究所领导及特邀研究员)

(按姓氏笔画排列)

- | | |
|-----|-----------------------------|
| 万存知 | 中国人民银行征信管理局 |
| 王 建 | 国家发改委宏观经济学会常务副秘书长 |
| 王子先 | 商务部政策研究室 |
| 王德培 | 福卡经济预测研究所所长 |
| 石小敏 | 中国经济体制改革研究会秘书长 |
| 江小涓 | 国务院研究室副主任 |
| 卢民锋 | 中国银行国际金融研究所 |
| 刘树成 | 中国社会科学院经济研究所所长 |
| 刘福垣 | 国家发改委宏观经济研究院副院长 |
| 刘 鹤 | 中央财经领导小组办公室副主任 |
| 刘尚希 | 国家财政部财政科研所 |
| 李泊溪 | 国务院发展研究中心局长 |
| 李善同 | 国务院发展研究中心发展战略与区域经济研究部
部长 |
| 李富强 | 中国数量经济学会 |
| 沈明宏 | 科技部高技术研发中心 |
| 何万蓬 | 福卡经济预测研究所副所长 |
| 严先溥 | 国家统计局贸经司 |
| 杨宜勇 | 国家发改委社会发展研究所 |
| 杨勇武 | 福卡经济预测研究所所长助理 |
| 杨国振 | 福卡经济预测研究所副所长 |
| 吴 强 | 国家发改委政策研究室 |

张承耀	中国社会科学院工业经济研究所
汪同三	中国社会科学院数量经济研究所所长
来光贤	中国工经联信息工作委员会主任
周宏仁	国家信息化专家委员会副主任
周 昱	福卡经济预测研究所副所长
郑新立	中共中央政策研究室副主任
郑 杨	首钢改革与发展研究所
骆玉霞	福卡经济预测研究所所长助理
贾 康	国家财政部财政科研所所长
贾 彦	福卡经济预测研究所所长助理
贾大明	中国农垦经济研究与开发中心
高昌英	福卡经济预测研究所副所长
高尚全	中国体制改革研究会会长
夏 斌	国务院发展研究中心金融研究所所长
顾云昌	中国房地产业协会副会长兼秘书长
顾海兵	中国人民大学
徐宏源	国家信息中心经济预测部
谢 平	中央汇金投资有限责任公司总经理
温铁军	中国人民大学农业与农村发展学院院长

序言：解读当前企业格局的敏感与复杂

2005年以来，外企在中国传统产业中狼奔豕突，啤酒、钢铁、水泥、机械等行业均出现了大规模的并购，但从2006年凯雷收购徐工开始，外资并购越来越多地面临“威胁（中国）国家经济安全”的指责与磕绊，例如后来法国SEB并购苏泊尔的一波三折、中外企业对洛轴的争夺等等，而2007年娃哈哈与达能之争的愈演愈烈更是将事态推向高潮。与此同时，出于增长方式转型、产业整合的现实要求，从宝钢的一连串收购开始，央企整合也已拉开帷幕，由于原定2010年前整合为80至100家的目标提前到2008年底完成，预计接下来免不了要疾风暴雨式地上演。由此不难看出，国企、外企、民企之间的攻防正在升级，博弈更为扑朔迷离，仿佛进入了“后三国时代”。为什么会这样？未来又将如何？

首先，是中国特殊的政治经济环境造就了这种非常规的企业生态。国企、外企、民企三分天下既是中国过去30年“诸侯经济”的表达式，又是体制转轨的过渡产品。之前中国的改革以简政放权为主：中央下放权力给地方；国有企业不再独揽经济，还市场以空间，“诸侯经济”因此蓬勃兴起。从“唯GDP论英雄”时的招商引资迅速壮大了外资，到近两年限制外资，地方政府开始纷纷主导国资大整合；而民企的起起伏伏与地方政府更是有着千丝万缕的联系。曾经叱咤汽车行业一时的资本运营大师仰

融,因没能顾及地方政府的感受,将项目立在了错误的地点,最终败走他乡。仰融的悲情自然有其自身的原因,但市场化改革仍在路上却是重要的时代理由。

在这样的历史背景下,国企好比刘备,虽然缺乏竞争力,但出身“根红苗正”,可理直气壮地享受国家政策的庇佑;外企像曹操,虽然讲礼仪,但手段毒辣,往往挟其拥有的核心前沿技术以令国内企业;民企则是孙权,因为出身草莽,无法与国企、外企站到同一起跑线享受“三公”待遇,但其作为市场力量的代表,再加上无畏而勇于拼搏的“性格”,民企不断崛起,与国企、外企形成了“三足鼎立”之势,中国企业则处于三雄争霸的混战格局中。

随着地方时代终结,中央部委走上前台,成为影响企业格局的又一重要变量。2007年末国资委的一纸批文让国企至少在七大战略行业的垄断地位得到巩固,民营油企、民营煤炭大集团因此纷纷面临折戟;而正是由于民营企业“靠不住”,国企业民营化要承担经营风险之外的政治风险,地方政府往往仍将外资参股和购并当作地方国资改革的救命稻草。还有此次娃哈哈与达能相持不下,表面上与当地政府“失语”不无关联,而根本原因是相关部委一直没表态,不过随着近日商务部宣布介入考察,事态又将有新的变化。可见,国企、外企、民企的鼎立之势因部委的加入而更加动荡、不均衡。

其次,现阶段社会经济发展的焦点、难点、敏感点大大地提升了企业格局的复杂度,影响其未来走势。一来,随着环保、能源以及物价水平普遍上涨等问题日益严峻,转变经济增长方式时不我待,区域经济发展、产业布局甚至企业格局也将因此发生深刻变革。例如对太湖蓝藻的有效治理需要上下游的通力合作,这将有助于推进长三角一体化进程;而节能环保更是成为企业转变生产方式、行业格局调整的巨大推力,那些没能力“边污染边治理”的小企业将被逼出局,仅太湖地区2008年底前就将淘汰2150家小化工企业。此外,随着现代服务业、金融业等第

三产业蒸蒸日上，中、外资不仅面临在新的领域展开博弈，在传统领域的较量也更加多样、不对称。因为像黑石、凯雷基金这样老道的金融资本正在伺机鲸吞中国实际资源和资产。二来，垄断仍将与三国演义纠缠不清。“反垄断法”难产十多年，关键在于反垄断是一件涉及政府职能转型甚至政治改革的系统工程，因此推进起来困难重重。好像此轮调控，各部委利用上收的权力，加快了央企整体上市及整合的步伐；再加上资本市场的全流通与前所未有的大发展，行政垄断进入了自我增强的“怪圈”；而外资并购的如火如荼，虽然中途受阻，但外资拥有的达到市场垄断地位的各种技术专利、游戏规则、并购手段上的优势仍是一时无法撼动的，外资并购无疑强化着市场垄断。如此一来，“三足鼎立”可能演化为“三家归晋”。

最后，代表企业格局演化趋势的关键因素已经开始显现。一是证券化。越来越多的国有大型蓝筹走上上市的道路，因此决定国企命运的将不只是政府、部委，外企可通过市场规则合法并购，散户也可“用脚投票”，而国企自身的优越感也将遭遇市场竞争的洗礼。二是无边界化、扁平化。这使得基于有形企业的现代企业制度面临重重解构。三是要素主义和“知本”主义登场。知识、创意、团队协作能力等要素淡化了资本在公司制中的权重，企业越来越重视对专利权、商誉、信息、人力资源等无形资产的投入。四是并购战略化。流动性过剩时代，企业往往不缺钱，企业之间的并购将是出于拥有核心技术、销售渠道以及产业链上的话语权等战略上的整合，例如全球钢铁业并购的愈演愈烈，主要在于与处于寡头垄断格局中的上游铁矿石企业争夺谈判的话语权。五是CEO的“高情感”。做娃哈哈“宗庆后式”的CEO还是做联想“柳传志式”的CEO无疑将影响合并后企业的命运，即国企、外企、民企能否融合的趋势。

因此，从三分天下形成的历史逻辑和现实混战逻辑，以及代表趋势的关键因素不难推断，未来短期国企、外企、民企将继续

三雄争霸,只是博弈的手段、方式甚至主战场将面临切换:节能环保成为企业最重要的资本;价格战让位于金融战、人才争夺战;而企业能否自我解构和重构则是最重要的“暗战”……再过一两个年代,当政府职能真正转变为促成“三公环境”,独立于经济体之外,“企业性格”经过相应的重塑后,或将意味着国企、外企、民企三分天下格局的根本性转变,即“三家归晋”。具体可能有三种方式:一是归于一家公司。即国资、外资、民资以合作为目标,在某一公司中形成稳定的架构,较好地融合在一起。二是归于一类企业。某一行业或领域被国企、外企、民企其中一个主导。如涉及国家安全的战略产业,国企的地位将得到巩固。三是归于资本。越来越多的私人股权基金加入跨国资产并购行列,意味着公司资本持有者将日益走向全球化,股权结构社会化、杂文化,资本的身份概念可能就此淡化,资本将只是资本。

本书系摘选 2004 年以来的、每日一刊的《福卡分析·特别报告》,并重新加以整理和编辑而成。文章贴近生活,以经济现实为研究出发点,因此,虽然文章独立成篇,但内在逻辑是贯通的,是以现实经济中事物发生、发展的脉络为根本线索的。为了真实再现当时的发展状况,编辑时保留了单篇文稿写作时的事件、数字信息与判断。在此提醒,以免造成误读!还要说明的是,本书不是流水账般的记录企业经济的发展历程,而是致力于结构的分析,以期达到对企业经济理解的新高度。

本书中的观点或看法,乃研究所一家之言。出于看问题的角度、方法有异,加上作者学识水平有限,文中所做的分析、判断及其结论难免有不同、不妥之处,祈望读者指正为盼。

中国经济预测研究所
2008. 2

目 录

序言:解读当前企业格局的敏感与复杂	1
-------------------------	---

第1章 破解国企“垂死挣扎”、外企突然变脸、民企速生

速死之谜	1
1.1 国企改革:“感觉不对”	2
1.1.1 央企博弈的内在逻辑	2
1.1.2 国企改革与中国企业改革不是一回事	6
1.1.3 国企改革仿佛在“倒退”	11
1.2 外企变脸:逐利资本版本升级	17
1.2.1 外资扰动房市,权重陡然增大	17
1.2.2 资本“大进大出”时代来临	21
1.2.3 外资将威胁中国经济安全吗	28
1.3 民企速生速死:迷失在浓缩的时空落差中	33
1.3.1 民企自身的科学发展观	33
1.3.2 民营是手段而非目的	38
1.3.3 民企:是扶不起的“阿斗”吗	42

第2章 真相:三分天下的格局

2.1 共性	48
2.1.1 过渡期:企业破产危机的真实背景	48

2.1.2	“国家、市场、企业”冤家铁三角·····	54
2.1.3	企业并购与政经变局·····	58
2.1.4	“企业办社会”的两个“错位”·····	65
2.1.5	办企业就是讲平衡·····	68
2.2	个性·····	74
2.2.1	国企面临两大难题·····	74
2.2.2	民企的待遇正处在拐点·····	79
2.2.3	外企有一千个理由重新布局中国·····	83
2.3	底牌·····	86
2.3.1	三分天下·····	86
2.3.2	认可三分天下·····	89
2.3.3	天下三分的磨难·····	94
第3章	历程·····	100
3.1	国企的垄断之路·····	101
3.1.1	国企改制的十大误区(上)·····	101
3.1.2	国企改制的十大误区(下)·····	106
3.1.3	为什么国企改革举步维艰——定错位(上)·····	111
3.1.4	为什么国企改革举步维艰——定错位(下)·····	116
3.1.5	国企改制:由简单到复杂·····	122
3.2	外企的谋略之路·····	128
3.2.1	国与国吵架是搞错了对象——跨国企业偷笑, 谁在哭·····	128
3.2.2	跨国企业将修改游戏规则吗·····	131
3.2.3	从诱进500强到反垄断的国民待遇·····	135
3.2.4	外资进入的临界:企业能否共和·····	141
3.2.5	“宁赠洋人、不予家奴”行将结束·····	145
3.3	民企的崛起之路·····	149
3.3.1	要不要追查“第一桶金”·····	149

3.3.2 民企:为什么一再成为宏观调控的对象,却又一再崛起	154
3.3.3 民企待遇的历史阶段	158
3.3.4 民企进入“战略转折”,如何远离“社会引领”	161
3.3.5 民企是否永远做不大	164
第4章 三足鼎立的必然与无奈	170
4.1 当前企业运行中的十个“为什么”	170
4.2 环境变了,生存方式依然未变,还能不出事	174
4.3 企业应对政策经济不对称性的选择	179
4.4 起飞期的致命诱惑与企业战略	183
4.5 从公私合营到垄断 500 强——早知今日,何必当初	187
4.6 国家战略与企业战略	191
4.7 企业家与政治的新边界	196
4.8 中央收权了,企业经济走向何方	199
第5章 趋势	206
5.1 以企业为自变量的政策走势	206
5.2 中国企业将面临版本升级	210
5.3 趋势 I 国企:新模式、新“上司”、新问题	215
5.3.1 国资、国企十二个悖论	215
5.3.2 上市国企:高官任命由组织部转到股市	219
5.3.3 新一轮国企改革的决定因素与值得注意的问题	223
5.3.4 国企面临新“解困”	228
5.4 趋势 II 外企:限外时代,峰回路转	233
5.4.1 国企上错战场,外企找错地方没有	233

5.4.2	外资“生病”，全民吃药的严峻前景·····	238
5.4.3	利用外资、外资利用、限制外资·····	242
5.4.4	限外时代：外资将做什么·····	248
5.5	趋势Ⅲ 民企：顺势而为，另辟蹊径·····	252
5.5.1	资本主导由外资转为内资·····	252
5.5.2	宏观调控下民资的机遇与挑战·····	255
5.5.3	民企发展的另类前景·····	258
5.5.4	小企业的“嵌入”式发展·····	263
5.6	外资、国资、民资，谁套谁·····	267
第6章	搅动三分天下格局的因素已现身·····	273
6.1	三雄争霸：“外来物种”引发生态危机·····	273
6.2	企业的新磨难·····	276
6.3	企业家未来的命运：制度缺陷的利用与“栽进”·····	281
6.4	心智缺损，还是公司制解构·····	287
6.5	混合经济上前台——现代企业制度“隐后台”·····	293
6.6	破解中国企业家折腰于资金链断裂之谜·····	296

□ 第1章

破解国企“垂死挣扎”、外企突然变脸、 民企速生速死之谜

可以说,中国企业近30年的改革历程,主要是围绕“由公到私”展开的。然而,方向上的清晰明了却掩盖不了过程的艰辛与复杂。毕竟,实实在在的^①利益调整与分配才是改革的本质所在。而正是利益主体国企、外企、民企及其所代表的利益集团之间的较量与博弈,导致形势的扑朔迷离、难以捉摸。

国企,从唱独角戏到面临崛起的民企、外企的明争与暗夺,纵然有放权让位的时代理由(计划经济向中国特色的市场经济的变革),但是执行中的挣扎总是难免的:如MBO(管理层收购)的反反复复、股权分置后又上演整体上市的收收放放,还有国资委的横空出世等等,不但是对既得利益的争夺,而且还提升了企业经济系统运作的复杂度。

外企,从合资到独资、并购,从单纯赚取利润到控制资源、渠道、品牌,这种从形式到内容的全方位变脸,本质上不过是逐利资本在东道国不同发展阶段下的收益最大化方式。从中国开放之初,外资只能以商品资本形式进入,到产业资本跟进,再到金融开放,又以金融资本抢滩,这意味着中国与外企之间利用与被利用的博弈关系不断升级。

民企,平均 2.9 年的企业寿命,相比于国企和外企,平添了一份宿命的色彩,走得远似乎是一种缘分。企业存活与发展往往是企业自身(包括企业家),外在的政治、经济环境等各方面主客观因素的系统整合,即需要“ $1+1>2$ ”的效果,但当(企业)主体的成长滞后于外在环境的迅速进化,企业便迷失了。

1.1 国企改革:“感觉不对”

央企的特殊身份是其运作的内在逻辑,即政府与市场的博弈,这不仅决定了国企改革为什么能够走走停停,还注定了国企改革与企业改革不是一回事。不明白这个逻辑,当然会“感觉不对”;而还拿企业改革来衡量国企改革,以为国企改革原地踏步,就更是“感觉”出了错!

1.1.1 央企博弈的内在逻辑

2005 年年初,一些国有企业,特别是中央直属企业接连出事,继中航油海外炒期货亏损 5.5 亿美元,中储棉巨亏近 10 亿元,表面上是在市场经济条件下,企业遭遇巨大的市场风险导致亏损的,实际上这里体现了多重博弈关系,包括政府与企业的博弈、政府与市场的博弈等。中航油、中储棉巨亏是这些博弈的结果,或者说这几个博弈的纳什均衡是央企受损。

央企的日常运营是在政府与高级管理人员相互博弈下进行的。管理人员可以有两种管理思路:一种是冒险,结果是企业短期内获得暴利,也可能破产;另一种是平稳发展,结果是波澜不惊。两种思路导致管理人员两种收益和风险,选择冒险成功,管理人员除了获得大量的金钱收益外,还有功成名就等众多的光环;如果冒险失败,管理人员面临撤职,但他们换个地方凭“经验”(牺牲国家财产获得的)仍能高就。对管理人员来说,由于收益和成本不对称,选择冒险是优势策略,于是这些管理人员就有

赌徒特征。表面上央企出事是一次博弈的结果,企业领导人豪赌一次,低估了市场风险,结果输得倾家荡产;但实际上这是多次重复博弈,在最终惨败之前经历了多次大风大浪,每一次博弈都给企业领导更高的自身定位(据说中航油 CEO 陈久霖年薪 2 350 万元),从而带来更大赌注的博弈,直到最终输得一塌糊涂。

推动上述博弈逻辑演化的内在机理是央企的特殊身份。央企是典型的市场与政府相结合的化身:政府是主管、激励单位,甚至给企业经营定位,比如规定中航油的海外期货业务主要是套期保值,规定中储棉的主要任务是稳定国家棉花市场,并不是以盈利为目的。但企业面对的是较完善的市场(起码从商品市场看是较完善的),有时甚至是国际市场。市场必然充满了各种各样的诱惑,尽管背后有政府的定位制约,但企业面对诱惑必然跃跃欲试,而企业自身又具备了在市场博弈的资源,一旦背后主管的手松懈,企业就会全面投入市场。事实上中央企业背后的控制力是很难控制企业日常行为的,即控制难免失效。政府与企业之间的博弈总是让政府处于信息缺失的一方。比如上级要求中储棉平抑市场棉价,中储棉却在市场高价时以判断棉价还要上涨为由而大肆囤积,企业有意无意地利用自己的信息资源优势欺瞒上级。政府对企业过多的定位却成了企业出事后的借口。

再深入研究,由于央企的特殊身份,央企的一系列经营行为体现的是政府与市场的博弈。从一般意义上看,市场不以人的意志为转移,所以市场通常是无情的,甚至可以说市场是以“破”为目的,在“破”中寻找平衡,让市场参与者(企业、厂商、个人等)在竞争与淘汰中接受教训,这样,逆市场行为而动,以为自己可以改变市场规律的行为最终都将失败,这是市场的客观特征。但是政府在主观上是以建设为目的,总想达到心中所谓的最佳。事实上,政府的很多经济职能(如平抑物价、控制供给和需求等)

都是作为市场的对立面开展的,但最后政府的善意往往走向了反面,微观上给企业众多错误的信号,使本已复杂的市场变得扑朔迷离。市场的各种力量实际上是无形的,随市场各参与主体的行为不断变化;而政府力量是有形的,以有形与无形相博弈,博弈的结果必然是政府输。在市场经济条件下,政府充其量只是市场的一个要素,如果过分强调政府这一要素的作用,只会适得其反。

政府与央企的博弈、政府与市场的博弈,集中到企业这个层面上,在于国企与一般意义上的企业存在着天壤之别。国企,特别是市场经济条件下的国企,与现代企业制度中的公司(主要是民营企业)明显不同。二者在产权上的不同是明显的,产权的差别绝非所有权虚置、产权清晰化等措施所能涵盖的。由于国企自身以及国企领导人不具有企业所有权,所以企业的重大投资决策需要上级审批,企业转型及重大战略都要经过上级主管部门同意,而主管部门通常离市场较远,这就形成了以外行领导内行,失误是难免的。既然是国企,如果严格按照委员会制决议,类似新加坡的“淡马锡”模式,权责也相对较为明确。而相对于民企,国企复杂的委托代理关系往往造成利益分配失衡。

国企改革非常棘手,对国企的认识也是一个渐进的过程。从计划经济条件下诸多禁锢的国企改革开始,目标是建立现代企业制度,这一过程提高了国企的效率,同时在这一过程中,民企从无到有,逐渐发展壮大,误打误撞地接近现代企业制度。但是国企却仍难走出自身博弈的困境,多重博弈带来的矛盾激化直接导致国企出现各种各样的问题,中航油、中储棉相继出事反映了这种内在逻辑。就目前而言,央企的理解仍停留在产权争论上,而对国企兼具政府与市场的特殊身份的清晰化认识仍然还有一段时间,国企改革的犯错、纠错仍然还会继续。

(《福卡分析·特别报告》2005.2.7)