

《中国企业家》杂志社 编



中国商务智慧

CHINA BUSINESS WISDOM

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国商务智慧 / 《中国企业家》杂志社编. —北京: 中信出版社, 2003.7

ISBN 7-80073-835-3

I. 中… II. 中… III. 世界贸易组织—规则—影响—企业—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第058381号

中国商务智慧

ZHONGGUO SHANGWU ZHIHUI

编 者: 《中国企业家》杂志社

责任编辑: 蔡宪智

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 128千字

版 次: 2003年8月第1版 印 次: 2003年8月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80073-835-3/F · 543

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

序 言

中国个性，商务智慧

时 刻

在全球500强的企业领袖普遍遭受质疑的2002年，中国的企业家开始跨入世界贸易组织这个全球商业俱乐部的大门。很多人跃跃欲试，准备在更大的舞台上施展自己20年来在本土市场磨砺出的企业家才能。与他们共同成长17年的《中国企业家》杂志，则非常关心这一历史性的亮相：中国企业领袖将以什么样的个性进入全球商业俱乐部？他们在全球同行面前将展现什么样的“中国商务智慧”？

中国人自古就有独特的商业天才，在广袤的地域里能组织起如蛛网般庞大细密的物流（运河漕运、丝绸陆运、近海海运），建立起至今难以企及的民间金融信用体系（钱庄、票号），留下了2000年几近连续的货殖史记录。汉代关于“官方垄断还是民间营商”的《盐铁论》大争论，表现出成熟的商务智慧，以及商务智慧在更加成熟强大的政治智慧面前一贯采取守势的状况。

20世纪最后20年，中国人重新开始了如火如荼的商业实践，形成了一个独特的企业家阶层。应该说，这20年的商业实践，直接来自于古老商业传统的“中国智慧”的东西，要少于取自日本模式、美国模式的“现代榜样”

.....

的。《中国企业家》杂志的创始人之一袁宝华，在杂志创刊16周年时向我们讲述了早期的历史：同20年来中国发展的大逻辑一样，中国自己的企业家队伍的培养，也是从学习国外经验开始的。袁老讲到了1977~1979年间他的三次重要出访：1977年率团出访英法、1978年率团访日、1979年率团访美，三次出访考察的重点是一个：封闭这么久了，看看人家是怎么搞企业，搞经济的。在当时世界最发达的经济体看过一圈后，袁老大受触动，在1982年的一次会议上提出了培养中国自己的企业家队伍的16字方针：“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。”袁老认为，“这16个字，现在看仍站得住。”

在这个“重新开始”的历史阶段，《中国企业家》杂志立志要做中国商业史的记录者，关注企业家阶层的命运，在近7年里，提出以下理念：

国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家；

让企业家成为中国社会最受尊敬的主流人群。

按照这些理念，我们记录了：

——研究失败，记录企业家少年期历史性的经营失败及反思；

——代际更替及新一代企业家的成长；

——业主企业家（创业型企业家）的管理智慧，以及他们的价值实现；

——政企关系，“企业家离政治多远才安全？”

——资本企业家的出现，他们与创业型企业家的冲突。

到2002年，我们知道，一切成功都需要重估，一切价值都需要重估，因为中国企业的坐标变了，本土智慧面临全球考验。于是，在2002年中国企业领袖年会上，

我们向与会的400多位企业领袖提出了这样的问题：

——中国企业吸收过日、韩等国成功企业的赶超哲学与管理智慧，学习过美国华尔街资本主义的企业架构和股东哲学。如今，“偶像”破灭，我身安在？有无可能在全球化普遍价值下找到“中国个性”？

——“失火的商业，贪婪的人性。”全世界都在反思商业伦理，重新构架企业与社会的关系，对社会环境有很强适应性的中国企业界，是否可以贡献出自己独特的思考？

我们相信，对这些问题的回答，在某种程度上就是在探寻中国企业的个性，在总结20年来得失基础上形成的“中国商务智慧”。

智 慧

20年的商业实践，丰富多彩，涵盖极广。以“商务智慧”或“中国个性”的高度来概括之，只能是选择其中重要的有代表性的侧面。我们选择了这样8个方面：

企业家责任与社会环境——他们脚下的大地：500强的CEO在诚信道德方面受到质疑，中国富豪纳税问题引起全社会关注，企业家该如何处理自己与社会的关系？与美国相比，如何衡量企业家在中国的社会地位和角色？如何评价中国企业的经营环境？

整合时代的准备——他们的紧迫商业命题：加入世界贸易组织一年，中国的许多产业已经发生了巨大变化，汽车、能源、金融、保险领域的整合、重组方兴未艾，谁将是跨国资本的下一个整合对象？你做好整合的准备了吗？如何对待跨国并购？

实业家与金融家——实业领袖的金融体验：上个世

纪，中国的实业家大多变成了金融家；新的世纪，谁会成为中国民间金融家？随着金融领域的开放，一些民营企业开始进入银行保险业，实业家的金融尝试能否成功？

未来商业领袖的成长与企业交接班——下一代：选择培养继任者，是CEO最重要的职责。一大批著名中国公司接近交接班，诸多企业领袖需要培养选择未来接班人，新一代企业家正在成长。智慧和怎样传承？未来商业领袖需要具备什么样的素质？

中国式的跨国公司之路——海外发展与国际化拓展：经过20年发展，中国是否可以考虑自己的跨国公司战略？作为文化底蕴深厚、国内市场庞大的发展中国家，中国有可能形成自己独特的跨国公司模式吗？

全球化下的本土企业生存之道——老战场，新规则：过去的“国内第一”、“行业龙头”，过去已成格局的高中低端产业生物链，过去行之有效的竞争战略，在跨国资本大举进入后都需要重新检讨与审视，不管大小，中国企业面临着重新定位。

中国公司治理结构反思——企业家自己的位置在哪里：独立董事、自然人大股东，上市公司治理结构正在发生变化；然而，治理结构问题最突出的也许是民营企业中的家族公司。是股东至上的华尔街模式，还是社会责任至上的日德治理文化？中国将选择何种公司哲学？

跨国公司的中国攻略——研究对手：合资还是独资？跨国公司的中国市场方略与投资经营对策；“企业公民”：跨国公司的用人之道与跨文化管理；“群居链”：跨国公司的在华并购与中国企业竞争力的提升；加入世界贸易组织后跨国公司在中国的战略调整与发展新动向。

这本书反映的基本上就是国内著名企业领袖对以上这些问题的思索、论辩。关于这场大论辩现场的气氛，让人不禁联想到2000多年前那场“盐铁论辩”。有些演讲观点针锋相对：

——气候判断：中国加入世界贸易组织谈判代表龙永图说，现在是（中国历史上）企业家建功立业的最好时机；吴敬琏先生说，几百年来中国第一次面临世界经济重新分工的一个机会；而艾丰则说，中国还没有形成有利企业发展的企业家文化；张维迎教授说，中国出现世界级的企业领袖的环境和时机都还不成熟；周其仁教授说，偶像破灭，并不代表中国企业领袖现在就可以“出头”；

——张维迎拷问8位企业领袖的社会良心：你们在企业实践中有没有做过愧对良心的事？每人当众说出一件来。后来很多媒体把柳传志等8位企业领袖的“老实”回答，当做“企业家的集体忏悔”，包括走私、作假、避税等等，这是中国企业家成长的一种记录，也是20年来中国企业恶劣经营环境的一个缩影；

——谁的跨国发展之路更好、更适合中国企业？海尔集团首席执行官张瑞敏说，老有人说我去美国建厂风险太大，谁能告诉我，不去美国的风险是不是更大？TCL董事局主席李东生在不断回答同行对他到德国收购施耐德工厂的问题同时，讲述了他从东南亚（越南）到欧洲的跨国路径；来自台湾的明基总裁李焜耀，则讲述了树立华人世界品牌的难度；

——整合还是被整合：埋头安安心心做实业的时代似乎过去了，雄心勃勃的资本家、投资银行家大谈行业整合梦想，水业（刘晓光）、IT业（孙振耀）、酒业（王明夫）、

网络出版业（王兢、茅道临）；而实业家们不愿甘当资本家“刀下鱼肉”，也开始试水金融并交流体会；

.....

从1999年财富论坛在中国上海召开以后，中国本土的企业家在各种论坛上的论辩，逐渐多了起来，这应该是一个阶层走向成熟的标志之一。

商务智慧主要来源于企业家，不过，中国本土企业家群体的成长，并不令人乐观。美国哈佛商学院坎纳教授与黄亚生教授于2003年在《外交政策》杂志上发表了一篇文章，比较了中国和印度的发展战略：中国在追求GDP高速增长时，印度却形成了一个强大的本土民间企业家群体，“正当中国使自己的企业家软弱无力时，印度却一直在使本土企业家的日子过得更加轻松。……印度的企业家成为民间英雄。印度大众对大企业首脑的阿谀奉承肯定会让尼赫鲁震惊。”这样下去结果会怎么样？文章说：印度的方法也许更加高明。真正的问题不是中国和印度今天处于什么位置，而在于它们明天将处于什么位置。

促进一个强大的本土企业家阶层的形成，这是我们在全球化当口最应该做的事情。

《中国企业家》杂志社社长 刘东华
《中国企业家》杂志社总编辑 牛文文

2003年7月30日

目 录

序 言 中国个性，商务智慧

上 篇 四大挑战与两大梦想

第一章 跑赢本土市场3

入世元年的对话 4

新型竞争关系妙论 12

全球化与本土化 22

当心在自己的土地上竞争失败 24

小结 27

第二章 把握整合商机29

首创：争当中国水务龙头 29

网通：在资本市场的灾难中寻找
机会 32

TOM：整合就是提升价值的过程 36

新浪网：在三个层次上整合 39

跨国公司整合经验：爱立信瘦
身术 43

产业整合者，醒来 44

小结	53
第三章 公司治理要务	55
公司治理的核心是什么?	56
有没有一种治理模式适合中国企业?	59
国企治理结构不好, 为什么有人能成功?	62
家族企业需要什么样的治理模式?	64
中国公司治理现象及反思	66
树立中国公司治理新观念	73
小结	79
第四章 管理挑战	81
企业的预警能力和风险控制	81
人才: 本土还是海归?	85
选接班人的标准	90
品牌竞争力与文化影响	93
再造管理基石	96

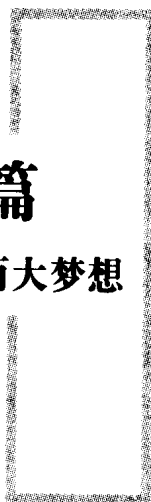
用数字管理企业	98
小结	103
第五章 跨国公司梦	105
什么是跨国公司	106
TCL试验：在越南成功与在印	
度失误	110
明基心得：美国市场轻易不要	
进入	120
海尔：跨国化和多元化	125
跨国之痒	131
小结	139
	•
第六章 实业家的金融梦	141
民营资本可不可以进入金融业？	
	141
进入金融业要注意什么？	154
是不是替国资买单？	159
不良资产与金融风险	164
小结	169

下 篇 政治预期与社会责任

第七章 变迁：从“十六大”到两会	173
企业家阶层政治地位的确认	173
政治预期趋向良性与稳定	177
政治语言与经济语言的贴近	178
看准海图 练好内功	180
企业家军团强势亮相两会	182
中国需要什么样的企业领袖	186
小结	196
第八章 企业家责任与社会关系	197
赚钱与道德的冲突	197
企业如何尽职尽责于社会？	207
遗产如何处理	210
企业家责任：被扭曲和被忽略的	213
“企业公民”：中国企业社会责 任状况调查	219
小结	227

上 篇

四大挑战与两大梦想



春江水暖鸭先知。2001年11月，中国正式加入世界贸易组织（WTO），中国经济真正全球化的序幕就此拉开。作为经济活动中最活跃和最主要的力量，中国本土企业从此开始跨入全球企业俱乐部，在全球经济体系中重新找到自己的位置。

20世纪90年代后期，有个说法曾很伤中国企业家人尤其是企业领袖的心。有人认为，随着中国融入世贸组织，全球经济一体化进程将加快，中国企业在新一轮竞争中，只能充当跨国公司在中国的制造厂这样一种分工；与此相应，中国企业领袖们，则不免“沦为”跨国公司在中国的制造工厂的厂长。

对中国企业领袖来说，以下四个问题是不能回避的：如何利用全球化的机会不断调整在本土市场上的竞争策略？如何利用并购手段不断提高核心竞争力？如何寻找并坚持适合企业长久发展的治理结构？如何有效提升企业管理水平？

在接受这四个挑战过程中，中国企业领袖还要承受两个诱惑。一方面，中国金融体制的滞后，使很多企业在获得银行信贷上相当不便，中国企业领袖对金融极度渴望，确有其合情合理的背景；另一方面，随着中国融入世界经济一体化，成为中国式跨国公司的梦想，也在诱惑着越来越多的中国领袖企业和企业领袖们，但进入海外市场的路途充满风险。

第一章 跑赢本土市场

在喊了若干年狼来了以后，中国企业终于在2002年和狼有了第一次大规模正面接触，开始与狼共舞的第一年，即入世元年。

如何在融入世贸组织后，在全球经济一体化中扮演好自己的角色，在更大的竞争舞台夺得一席之地，在与狼共舞中使自己变成狼，变成老虎、狮子，这是中国企业领袖们苦思冥想的问题。

本土市场是可以望文生义的词。有意思的是，在中国加入世贸组织一年以后，这四个字忽然成了著名企业领袖的口头禅。顶级领袖中，柳传志与张瑞敏，一个倡导龟兔赛跑理论，一个力主用速度打造中国的世界名牌，主旨当然是在中国本土跑赢境外竞争者。而新锐一辈领袖中，田溯宁认定本土市场在特殊时期会有相当特殊的机会，而王兢则认为本土文化可以催生文化巨擘。

当然，本土市场也好，国际市场也罢，任何竞争都是由人来完成的，而人又都离不开特定的环境、特殊的文化背景。让我们来看看，中国企业领袖们对属于他们的入世元年，对融入全球一体化，有什么体会？跻身其间，他们做了些什么，将继续做些什么？

当然，更少不了要听他们的独家心得。

入世元年的对话

中国加入世贸组织后，各行各业都会受到不同程度的影响，但是由于所处地位不同，所受影响的大小、方式也不同，有正面的、也有负面的，真可谓是“几家欢喜几家愁”。首先，让我们看看“老总”们是如何“指点江山”，对时局是如何分析的。

加入世贸组织之后，房地产行业受到的冲击比较小，而且影响还是正面的多。看房地产公司的老总笑得多开心。



黄辉（毕博管理咨询公司大中国区总裁）：中国企业在加入世贸组织后，全面进入全球化竞争当中，各自的经历都不一样。作为在第一线的房地产公司，胡总觉得加入世贸组织之后，生存是变苦了，变艰巨了，还是变得更好了？

胡葆森（建业〔中国〕住宅集团董事长）：加入世贸组织一年以来，应该说房地产行业很幸运，从行业来讲是受冲击最小的行业，因为它是一个本土化、区域化特征最明显的行业。当然不是说永远都不会受到冲击的，现在的影响，还是正面的比较多。



今后国外的投资资本会以不同的形式，比如入股、参与一些项目、收购一些好的房地产企业，介入到本土的房地产行业当中来。对房地产来说，现在利好的消息是国际商的优势资源，比如设计、设备、配件，还有一些新兴的建材，这些对房地产行业改善自身的品质和提高质量是利好的消息。相信在两三年之后，国外房地产行业一些大型的财团，香港特区的财团，东南亚一些大的房地产商已经准备介入或者已经介入了。

黄辉：那么说房地产行业今天过得很好，没有受到加入世贸组织冲击，是非常幸福的行业。亚信科技的丁总呢？

丁健（亚信〔中国〕科技公司董事长）：本土化企业定义应该仅限于本土市场方面，而在其他的方面不应该把自己简单地归纳为本土化企业。管理团队、企业的标准、经营标准是不应该有本土化、全球化的区分的，你必须要向全球化靠拢，你必须要达到世界级的标准，你才能在未来形势下生存。刚才谈到了世贸组织问题，我们一直没有感受到这个问题，高科技行业跟世贸组织没有太多的关系。对我们来讲，自从开始在中国做IT行业，一直跟国际化的大公司进行面对面的竞争。亚信在竞争当中没有感受



管理团队，企业的标准、经营标准是不应该有本土化、全球化的区分的，你必须要向全球化靠拢，你必须要达到世界级的标准，你才能在未来形势下生存。