

ZHONGGUO QIYE QIANYAN WENTI BAOGAO

周永亮博士 著

中国企业前沿问题是报告

永远的火焰山：三权问题

：大股东
午餐也吃：
业板是哪企业的福音
开模：企业组织
管需要：职业经理
：业的内部人控制现象
：免费的午餐：平

风险在哪里
企业并购中
焦点：500强情结
：统一的市场

我国企业海外扩展战略

：是人力
：是新的
：是向公
：是义的冲

应对W：员工打
解读CEO：传统的企业政治规则应该改变了

中国社会科学出版社

ZHONGGUO QIYE QIANYAN WENTI BAOGAO

周永亮博士 著

中国企业前沿问题报告

永远的大山：产权问题

吃：企业的福利
是哪些企业的福利
是哪些企业的福利
开模：企业组织
需要：职业经理
的危险：企业集团化
的午餐：平国有

500
强情结

康：统一的市场

我国企业海外
扩展战略

追求人新制
力：义的冲

CEO：传统的公司治理规则应该改变了

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业前沿问题报告/周永亮著. —北京: 中国社会科学出版社, 2001.10

ISBN 7-5004-3195-3

I. 中… II. 周… III. 企业经济—研究—中国
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 073095 号

责任编辑 任 明

封面设计 王 华

版式设计 炳 图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 云发装订厂

版 次 2001 年 10 月第 1 版

印 次 2001 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 40.75

插 页 2

字 数 770 千字

印 数 1-10000 册

定 价 50.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序

王保树

《中国企业前沿问题报告》的作者周永亮同志是一位对企业有着浓厚感情和执着的年轻管理咨询工作者。他能够在高强度的工作之余勤于笔耕是一件值得鼓励和提倡的事情。

该书从理论与实践的结合上研究了企业问题，诸如产权改革问题、大股东与小股东的关系问题、国有资产流失的争论问题、股东与利益相关者问题、国有股减持的问题、59岁现象问题、董事会的自身建设问题、独立董事的独立性问题、企业的不正当竞争问题、地方保护主义以及民营企业家的权利保护等，其涉猎范围相当广泛。在上述问题的讨论中，作者从一些案例入手，以通俗的笔调对其进行了简要剖析，并提出了自己的见解。作者认为，我国的国有企业在内部尚未建立其合理的法人治理机制，在外部则缺少一个公平竞争的法制环境和健康的社会文化环境。并且认为，中国公司法尚存在不少缺陷，留下了法律空白，容易被人钻法律的空子。这些看法应该引起大家注意。

从该书提出的许多企业问题可以看出，在中国的社会主义市场经济发展中，现代公司法律制度是诸多商事法律制度中最重要的制度之一，该制度的主要特征是：确认股东财产和公司财产分离，使公司具有独立的财产权利；确认股东承担有限责任；确认公司具有法律上的独立人格；突出对市场经济的适应性。只有建立完善的公司法律制度，才能有效地平衡公司股东与公司债权人利益、较好调整股东与经营者利益、推动企业的管理更加科学化，从而使我国的企业成为现代企业。

从书中论述的企业问题还可以看出，仅有公司组织机构并不足以形成良好的公司治理结构，还必须建立健全的公司治理

机制。公司治理结构涉及的方面很多，但有两点是最值得注意的：一是股东权的保护与股东的平等待遇，二是形式与实质内容紧密结合并确实能发挥作用的监督机制。我们应适应加入世界贸易组织的要求，进一步借鉴国外的成功经验，完善我国的公司制度，尤其是提供一套方便股东行使股东权的规则，改善董事会结构并强化董事责任，健全监事会制度，使那些只有“公司”之名而无“公司”之实的企业也能既有“公司”之名又有“公司”之实，从而实现公司的良性运营。

《中国企业前沿问题报告》不是简单地进行理论陈述，而是用事实说话，有材料、有分析，因而更贴近实践，读者易读易通。因此，特以寥寥数语为序。

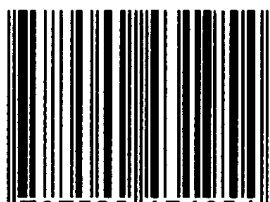
MAKING

- 本书顾问：
- 王保树：清华大学法学院院长、教授、博士生导师
- 李心愉：北京大学光华管理学院财政学系主任、教授
- 钟朋荣：北京视野咨询中心主任、研究员
- 崔 俊：中国管理科学学会副会长兼秘书长、研究员
- 胡新欣：中国企业联合会副理事长
- 郑明身：中国人民大学工商管理学院教授、博士生导师
- 刘东华：《中国企业家》杂志社社长
- 徐东华：国务院发展研究中心高级研究员

C A

永远的火焰山：产权问题争论的焦点
危险的“婚约”：大股东与小股东的危险关系
“保姆”错位：企业的内部人控制现象
解读CEO：传统的企业政治规则应该改变了
数字的隐忧：国有企业扭亏脱困问题
还有免费的午餐：国有企业的“债转股”分析
秩序的健康：统一的市场规则与地方保护主义的冲突
管理需要专业化：职业经理人的成长与市场
收费午餐也难吃：创业板是哪些企业的福音
规模经济还是不经济：企业集团化现象考察
500强情结：中国企业的追求导向分析
超速成长梦想：资本运营模式管窥
风险在哪里：企业并购中的整合策略
应对WTO：企业究竟从哪里做起
全球化的可操作性：我国企业海外扩展战略述评
避开模式误区：企业组织形式的选择
尊重需要：员工激励约束机制的确立
员工持股：打工者成为股东的梦想？
年薪制：未成功的薪酬革命
期权与期股：人力资本价值的虚与实
人力资本还是人力资源：企业人才开发与管理
CKO和CIO：时髦的职务名副其实吗？

ISBN 7-5004-3195-3



9 787500 431954 >

ISBN7-5004-3195-3/F·564 定价：50.00元



作者简介

周永亮，资深管理咨询顾问，1995年毕业于北京大学国际关系学院，获法学博士学位。曾在中国远洋运输集团中国外轮代理总公司从事企业策划与管理工 作，现为北京视野咨询中心副主任，并兼任中国管理科学学会理事和国富经济研究中心高级研究员。

已经出版的主要著作《华夏文明延伸之谜》、《寰球角斗场：世纪末震荡中的历史大人物，赢家是谁？》、《矛攻还是盾守：企业争霸的整体策划书》均成为当年的畅销书，被多家报刊转载或连载。此外，还出版了《经营大失败》、《海外华人成功启示录》等著作，发表文章100余篇。并担任《中国新闻周刊》、《市场观察》杂志特约撰稿人。

作者近年来主持或参与主持了中国移动通信集团、德隆国际战略投资公司、黑龙江大正投资集团、北京东安集团、陕西建设机械集团、浙江华立集团、浙江南都电源动力股份有限公司、杭州电信实业公司、浙江温州方圆石材集团、浙江义乌中国小商品城集团、北京黄河京都大酒店、湖北帅伦纸业集团、河北冀衡集团、哈尔滨高科技集团、宁夏青龙管道公司、湖北骆驼蓄电池公司、北京百网信息公司、日本三洋机电公司等数十家企业的发展战略、体制改造与市场策略等咨询项目。

目 录

第一篇 制度与环境：企业难点问题

1. 永远的火焰山：产权问题争论的焦点 (3)

许多事例表明，尽管企业改革已经进行了十多年，但产权制度导致的问题似乎并没有减弱，而是越来越突出了。企业并不是“一股就灵”、一改就灵，但是没有产权改革，其他的一切就都不灵。

2. 危险的“婚约”：大股东与小股东的危险关系 (12)

银广夏的造假“工程”被媒体披露出来后，人们感到了极大的震惊。实际上，我国上市公司中大股东采取各种花样从小股东手中“圈钱”，已经是公开的秘密。

3. 突破所有制神话：国有企业的民营化问题 (22)

不知道是温州模式的刺激，还是来自人们自发的动机，自 90 年代初，各地的国有中小企业便在“摸着石头过河”的号召下纷纷“摸”民营化“这块石头”。民营化的动机和推动力量是多元化的，但不管怎样，民营化的进程已经形成了势不可挡的潮流。

4. 思维误区：关于国有资产流失的话题 (30)

据有关专家测算，目前，国有企业每天因亏损造成的流失额近 1 亿。这种流失并未使任何社会成员受益，也未引起人们的高度重视；库存中大量的产品已经变质和失效，但在账面上仍然反映着资产的存在，如果有谁提出将已经大大缩水的国有资产折价售出，他就可能成为国有资产流失的罪魁祸首。

5. 企业属于谁：股东与利益相关者问题 (37)

企业实质上是股东（或出资者）、债权人、经理人员、职工等利益相关者之间缔结的一系列契约的结合体，契约各方都向企业投入了一定的要素，或是财务资源，或是知识资源，或是其他资源。

6. 目的与手段之间：国有股减持面临的矛盾与难点 (43)

尽管有关部门做了大量的解释和安抚，《减持国有股筹集社会保障资金管理暂行方法》的出台还是引起了不小的反响。这个《方法》在执行过程

中将不可避免地会面临一系列的矛盾和问题；如果这些矛盾和问题解决不好，不仅国有股减持直接目标的实现会大打折扣，而且会影响到国有企业改革的进程。

7. “保姆”错位：企业的内部人控制现象 (49)

褚时健、于志安等一大批企业家的落马和 ST 红光、ST 黎明等上市公司造假“工程”的面市，使得人们围绕国有企业中的“保姆”——资产看守人（经营者）形成的“内部人控制现象”议论纷纷。

8. 59 岁现象：体制问题还是道德问题 (55)

有人说，“59 岁现象”是企业家个人党性原则不强抵挡不住金钱和物质的诱惑；有人说，“59 岁现象”是监督机制不健全以致让某些有私心杂念的人钻了空子；更有人说，犯“59 岁毛病”的人都是老实人，因为他们平时没有进行“资本积累”，到快退休的时候才大肆进行“积累”，晚了。那么，这到底是体制问题还是道德问题？

9. 核心的核心能力：董事会的自身建设 (63)

一个强大而有力的董事会在企业的发展过程中是十分必要的，但如果董事会内部的人员结构不合理，强大的董事会往往会给企业带来十分不利的影响。

10. 监督还是被监督：监事会是一个尴尬的机构 (71)

监事会不是中国的创造，但目前的这种设立方式和职能是中国特色的制度创造。监事会形同虚设的事实直接影响了公司法人治理结构的运行质量，自身也成为不尴不尬的角色。

11. 解读 CEO：传统的企业政治规则应该改变了 (77)

在我们许多人的传统意识里，这个企业是我创立的也就意味着这个企业是我的天下，谁也不能对它有“非分之想”，不管别人出了多少钱，尤其是近期关于人力资本的话题热起来之后，许多人似乎为自己缺乏资本又希望创业和控制企业的经理人们找到了现代市场经济的诠释。一旦有资本力量或者作为股东代表的董事们对他们的权力和地位提出挑战，他们就难以接受，尽管他们有了一个比较西化的称呼——CEO。

12. 第三条道路：特殊规制下国有企业的改革与竞争 (83)

国有企业的改革有一个误区，认为所有国有企业都能够做到政企分开，都可以按照公司制模式进行改革。但现实中的国有企业差别很大，其中有些差别是本质的不同，本质的不同就不能按一种规范来要求。电信业的改革可谓是中国特殊性质国有企业改革的重点。

13. 远来的“和尚”：独立董事难以独立 (91)

三年多前，科龙集团在香港上市，按港方要求聘请了四名独立董事。随着法人治理结构问题日益成为经济改革的焦点和监管部门的规范，国内企业特别是上市公司中逐渐出现了独立董事的身影。但在很多企业中，这

些“远来的和尚”不过是个“花瓶”。独立董事的作用令人怀疑！

14. 数字的隐忧：国有企业扭亏脱困问题 (98)

三年间，国家集中出台了一系列帮助和支持国有企业改革与脱困的政策措施，诸如兼并破产、技改贴息、债转股、降息、退税、打私、总量控制、淘汰落后、关停“五小”等等，政策投入力度是有史以来最大的。这些政策投入对国有企业利润增长起了很大作用。但是，这种依靠政策实现的扭亏脱困能够维持多久？

15. 泽中鱼：我国企业的税负问题 (105)

尽管许多企业陷入了不景气的状态，但我国的税收还是呈快速增长势头。由于某些税制的不合理和内外资企业税制的不公平严重抑制了我国企业的投资冲动，在一定程度上引起了民间投资的不足，尤其是一些民营企业 and 中小企业的税后利润相对减少，目前进入了微利阶段。

16. 还有免费的午餐：国有企业的“债转股”分析 (112)

债转股政策一出台就引起了激烈的争论和质疑。实施债转股的企业，虽然可以减轻部分企业的历史负担，但并不能代替企业改善经营管理水平和进行制度建设。何况，债转股也只是极少部分企业，债转股并不是一转就灵的神药。如果企业都把劲头用在如何套取“免费午餐”上，这种“免费午餐”的肉包子可能是像打狗一样回不来了。

17. 小的也美好：“抓大放小”的实践答卷 (120)

有关资料显示，我国中小企业已超过 1000 万家，占全部注册企业的 99%，其提供的工业总产值占全国企业的 60% 以上，提供的就业机会约占全社会的 80%。然而，它们得到的全部支持只有一个“放”字。“放”决不单单是产权变革和放弃宏观管理，而是需要更多的支持，特别是资金和税收方面的支持。

18. 不仅仅是维护权益：我国企业的生存环境观察 (128)

近年来频频出现企业家合法权益受到侵犯的事例说明，对于企业的健康成长来说，目前绝不仅仅是维护权益的问题，而是一个生存环境的问题。这个环境也不仅仅是硬件配套设施的齐全与否，更重要的是那些与企业生存密切相关的软环境，如市场秩序、行政管理体制与执政水平等。

19. 简单的难题：上市公司有没有退出机制 (135)

上市公司的退出问题本来不应该成为一个问题，因为我国的相关规定中已经有明确的说法；但是从我国证券市场出现以来没有任何一家上市公司直接退出，以至于众多投资者甚至上市公司领导人头脑中早已没有了退出概念。这就是人们疯狂炒作 PT 股的深层原因。直到 PT 水仙的出现才惊醒了“梦中人”。

20. 致命的毒瘤：企业的不正当竞争问题 (142)

盗版行为吞噬了我国的软件业和电影业，“陈馅”事件毁掉了月饼行

业。国内企业形形色色的不正当竞争行为不胜枚举。究其根源，不仅是一个强调诚信的道德原则问题，更重要的是一个制度和规范的问题。一个强有力的制度体系可以引导企业走向诚信；一个有缺陷的制度体系可能“引导”企业背离诚信。

21. 秩序的健康：统一的市场规则与地方保护主义的冲突 (150)

上海、湖北两省市的桑塔纳与富康车相互限制事件表明，我国的地方保护主义远比人们想象的要严重得多。事实证明，这种地方保护主义虽然能给地方政府带来短期的益处，但它与统一的市场规则相冲突，不利于资源的优化配置，也不利于中国加入 WTO 后我国企业竞争力的提高，甚至引发严重的社会问题。

22. 管理需要专业化：职业经理人的成长与市场 (156)

TCL 聘请职业经理人吴士宏担任属下公司的总经理、科龙大批招募“空降兵”等事件使人们逐渐认识到职业经理人已经成为一支重要的独立力量，其令人羡慕的高额收入也使他们成为名副其实的“金领”，管理的专业化也因此成为企业界一个重要的话题，尽管我们的职业经理人市场很不成熟、我们的经理人与老板还不十分和谐。

23. 收费午餐也难吃：创业板是哪些企业的福音 (163)

面对中国企业急切的呼唤和渴求的目光，创业板似乎没有了声音。不少企业只好改弦更张，有的如用友集团幸运地进入了主板市场，有的则已经步履艰难。专家呼吁：没有创业板、没有完备的柜台交易系统，就谈不上产业投资基金的退出，投资基金的发展也就无从谈起。

24. 特色的变异：我国乡镇企业的改制革命 (169)

乡镇企业的发展曾被视为我国经济体制改革的成功典范，并形成了苏南模式、温州模式和珠江模式。近年来，这些乡镇企业不同程度地遇到了效益恶化和发展速度急剧下降的问题。于是，一场“悄悄”的改制革命拉开了序幕。当这些乡镇企业活力再现的时候，我们发现“此”乡镇企业已经不是“彼”乡镇企业了。

25. 开放还是封闭：家族企业的成长经历 (175)

全球有 65%~80% 的私营企业为家族所有，而美国《福布斯》杂志评选出的中国大陆 50 位富翁中大部分属于家族企业。家族企业的成长优势是有目共睹的，但其固有的“致命伤”往往令企业陷于分裂和衰落。

26. 资本缺陷：我国的金融工具创新的路程 (186)

我国已有的金融工具创新的一个明显缺陷是：浅层次和改良性的创新工具居多，深层次的创新工具少，这不仅直接导致大量社会资金不得不以储蓄形式存入银行，很难找到投资渠道，也使融资风险高度集中在银行，而且使众多企业缺少丰富的融资渠道。

27. 温度环境：企业孵化器问题 (191)

企业孵化器是一种为新生小企业提供的有利于存活、发展的创业服务环境和空间环境。经过十多年的发展,我国的孵化器已具有了相当的规模并获得了一定的成功,但投资主体单一、政府色彩浓厚以及特有的功能缺陷使得孵化器作用的发挥受到极大限制。

28. 创造财富的源泉: 民营企业家的权利保护 (195)

中国的有产者已经成为一个重要的群体,以此为标志的中国民营企业家也成长为一支重要的经济力量。按照传统的观念,有产者是吸血鬼,他们凭借生产资料的所有权无偿占有他人的劳动成果。实际上,许多民营企业家整天忙于事业,个人消费几乎压到了劳动力简单再生产的水平,但解决了那么多的就业,贡献了那么多的产值。然而,到目前为止,他们的财产权利也无法通过法律得到保护。

29. 泡沫还是革命: 新经济与旧经济的界限在哪里 (203)

曾几何时,“新经济”成为了最时髦的字眼之一,新经济的崇拜者们似乎一夜之间要彻底摆脱旧经济时代的所有“游戏”规则。然而,2000年美国纳斯达克股市的大幅“跳水”又使人们对“新经济”进行了各式各样的批评。其实,新经济应该是一个相对的概念,任何时代都有自己的新经济,即使世界上最发达的国家也不存在纯粹的新经济。

第二篇 战略与策略: 企业焦点问题

1. 专业化还是多元化: 战略选择的价值判断 (213)

企业发展以多元化战略为好,还是专业化战略为重,简单地肯定一个、否定一个显然是不严肃的,关键在于如何正确处理二者的依存关系。在专业化经营的基础上实行多元化发展,在多元化发展的过程中进一步增强专业化经营的实力,从而形成比较强大的核心竞争力是许多成功企业的选择。

2. 规模经济还是不经济: 企业集团化现象考察 (224)

在许多人(特别是企业经营者)眼里,只要通过集团化把企业规模搞大了,企业自然就会产生规模效益,似乎规模越大越有效率,拼命追求经营规模。结果,规模的经济效益不但没有出来,反而招致了一系列的不经济性。

3. 可怕的空心现象: 企业核心竞争力的再思考 (234)

国家经贸委有关部门透露,缺乏核心竞争力是我国发展大公司和企业集团所面临的一个突出问题。我国520户国家重点企业的收入仅相当于世界500强前两名收入之和的98%。核心竞争力的缺乏不仅体现在具体技术层面与发达国家之间的差距,更体现在盈利模式的缺乏。而如何培育核心竞争力将成为我国企业的当务之急。

4. 神秘的盈利模式：企业战略的核心要素..... (243)

企业界纷纷换帅，说明我国企业正处于前途未卜的特殊时期，缺乏系统而长远的战略是共同的病症，其中缺乏有效的盈利模式是关键病症。而盈利模式就是企业将资金、人才、技术、品牌、外部资源等要素巧妙而有机地整合在一起并为企业创造价值的独有经营模式，是一个动态的有机系统。

5. 500强情结：中国企业的追求导向分析 (252)

中国企业曾经把500强视为遥不可及的传说。随着我国经济的发展和个别大陆企业进入500强，我们的很多企业家开始萌生了500强情结。应该说，追求500强是无可非议的，是一种国际化眼光的追赶战略，是一种国际化眼光的竞争策略。中国企业在全球化的竞争中应该有这样的眼光。

6. 短期行为溯源：经营者的策略崇拜 (259)

多少企业名噪一时，各领风骚三、五年后，便风光不再，销声匿迹了。“企业火不过三年”成了笼罩在中国企业家头上的恶咒。溯其源头，与企业的战略缺位和策略崇拜直接相关。

7. 利矛与堡垒：竞争策略中的超常规武器..... (266)

许多企业家都追求企业发展的超常规武器。通过考察企业的竞争历史和全球的竞争态势，我们发现，这种超常规武器主要有两个：扩张与联盟。无论是香港李嘉诚先生麾下长江实业的发展，还是倪润峰领导长虹的崛起，都是这两种武器打造出来的典范。

8. 超速成长梦想：资本运营模式管窥 (276)

每个企业家都有一个超速发展的梦想。如果说李嘉诚先生凭借资本运营手段造就了今天的地位还只是一个遥远的传说，90年代中期由黄鸿年导演的“中策现象”让中国企业真正领略了资本运营的魅力。而今，资本运营已经成为企业超速发展的“金手杖”，并形成了以海尔模式、德隆模式和亿安模式为代表的三种中国模式。

9. 风险在哪里：企业并购中的整合策略 (287)

华远与华润的分家、河南金雀并购沈阳电表厂的失败再一次证明，整合管理是企业并购成败的关键，涉及了相关当事人的动机、思想状态、个体和群体行为以及合并所带来的一系列动态发展变化，这些因素不易衡量且隐蔽性较强，易被管理者疏忽，处理不当，影响面很大，直接关系到合并的最终绩效。

10. 双刃利剑：价格战与企业的竞争策略 (298)

从人们记忆犹新的由长虹领衔的彩电价格大战，到仍在持续的轿车、微波炉、IP电话卡、手机等市场价格战此起彼伏。这说明，价格战已经成为中国企业的一个极为重要的竞争策略。然而，随着市场增长速度的下降和企业利润率的“跳水”，价格战也陷入了难以为继的境地。

11. 应对 WTO: 企业究竟从哪里做起 (306)

美国 FDA 认证骗局的“穿帮”暴露了中国企业在中国加入 WTO 已成定局的条件下对 WTO 规则仍然犹如文盲一般的尴尬。一个被忽视的误区是,人们在讨论 WTO 影响的时候,往往侧重于具体行业的影响,而忽略了对 WTO 本质的认识,在处理国际商务问题时缺乏的往往是 WTO 意识。

12. 全球化的可操作性: 我国企业海外扩展战略述评 (317)

全球化,从 20 世纪 90 年代就成为时髦的口号。目前几乎所有的公司及产业都感受到了全球竞争的压力。企业要想获得成功,必须具有全球市场意识,必须接受有形和无形的全球标准。怀着对全球化各式各样的理解,我们的企业家走向了海外,并形成了海尔模式和德隆模式两种典型的海外拓展战略。

13. 病变的细胞: 企业失败的基因解剖 (325)

如同战争一般,企业竞争也会有失败。尽管这种失败不会像战争失败那样给一个地区或国家带来灾难性的后果,但瀛海威、巨人、三株等企业的案例给企业家带来刻骨铭心的伤痕。经济学家和管理学家们一直试图解释企业失败的基因。我们认为,这种基因就是企业对成长的渴望形成的那些失控的成长细胞和病变的成长细胞。

14. 品牌危机: 企业战略的误区 (334)

满街的名牌广告告诉我们,品牌竞争的时代已经到来。没有品牌的企业或者不能培育出品牌的企业只能成为别人的附属,甚至从竞争中消失。据联合国有关机构统计,名牌在全球品牌中所占比例不到 3%,但市场占有率却高达 40% 以上,销售额超过 50%。而反观我国,一方面是传统名牌因策略保守已经从人们的视野中消失;另一方面,一批品牌新贵成了匆匆过客。我国企业面临前所未有的品牌危机!

15. 成长的陷阱: 企业的造名运动评价 (342)

“造名”成了我国企业界一个不能不谈的现象,最典型的代表就是对中央电视台广告标王的争夺,从最早的孔府家酒、秦池到前年的爱多,在引起一阵阵轰动后不是沉寂下去就是沦于破产边缘。名声是造出来了,企业却对品牌的真正内涵知之甚少,从而没能成为名牌的代表者,倒成为人们茶余饭后的谈资和笑料。

16. 资本新大陆: 中国企业的上市情结 (350)

自从股市建立以来,我国许多企业就像发现新大陆般兴奋,千方百计谋求上市,以为股市自有黄金万两,只要上市便可“圈”到大笔资金,以至不惜“制造”利润。但是,随着资本市场秩序的整顿和监管规范的加强,这些企业发现,上市也并非就一定是最佳的融资方式,而且造假也有败露的时候。

17. 不再廉价: 上市公司增发新股的问题 (357)

2001 年再融资新规定公布后,上市公司增发新股骤然升温,但近期增

发新股公司的情况并不乐观，七成跌破了发行价。看来，增发的风险和投资的风险都在增大，股市融资不再廉价。

18. “变脸”大师：上市公司的配股现象 (362)

公司派现表明公司现金充裕，而配股说明需要现金。这种自相矛盾的现象之所以产生的原因在于派现只是幌子，配股圈钱才是真正目的，达到融资的目的后就可能“变脸”。

19. “圈钱”游戏：上市公司的资产重组 (367)

资产重组本来是个专业术语，但恐怕所有的中国股民都熟悉了，因为一旦哪家上市公司有重组的消息，就意味着获取短线利益的机会到了。在我们这个不能充分通过观察业绩而获取投资利益的股市上，投资者都把资产重组视为获取投机利益的主要途径。

20. 保守还是冒险：企业募股与负债的选择 (377)

在市场经济条件下，企业从外部获得资金的渠道主要有两条：债务融资和股权融资。二者各有利弊，任何一种方式超过一定额度和比例，都会给企业带来负面效应，使企业陷入“贫血”的恶性循环中。

21. 经验主义病症：我国企业的市场营销策略 (385)

郑州亚细亚曾经创造了新中国商品零售业的辉煌，创造了中国最早的市场营销成功案例，但这个案例很快就成了营销经验主义的反面教材。实际上，我国很多企业在营销策略上都在走着经验主义的路子，没有系统的市场调查，缺乏系统的竞争情报，更没有全面的营销战略。

22. 病毒还是酶剂：股市投机与投资的反思 (391)

“股市是个大赌场”的说法从中国股市诞生的那天起就成为许多权威人士和非权威人士的共识，而许多股民早已经默认了，只不过人们对其中的“水有多深”有程度不同的认识而且也打算趁机捞一把罢了。

23. 价值阶梯：企业的技术创新问题 (398)

技术创新似乎是一个人人都知道很重要的事情，也是一个政府大力提倡的事情，但就在前不久的一次企业技术创新培训班上，很多来自企业的人士竟然不知道技术创新为何物。而且调查显示，我国企业的技术创新水平与发达国家之间的距离不是缩小了，而是扩大了。可见，技术创新仍然是一个很沉重的话题。

第三篇 管理与决策：企业热点问题

1. 决策需要成本：分权与集权的思辨 (409)

决策有两种基本方式，即分权和集权。全部放权可能会出现经营班子的坐大，不放权可能导致决策的失误和集体决策能力的萎缩。因此，两者

没有绝对的谁优谁劣，各有侧重，采用那种方式和怎样的组合取决于企业的情境和目标。

2. 授权悖论：最高管理者与中层干部的关系难点 (416)

授权，已经成为企业管理中最常见的问题。对于一个成熟的企业家而言，授权就是把握关键的少数，就是调动少数“活跃因子”的积极性，从而形成高层与中层的博弈关系。这种博弈关系需要完整的制度设计为支撑。

3. 避开模式误区：企业组织形式的选择 (426)

革命家列宁称：“给我们一个革命家组织，我们就会把俄国翻转过来。”可见，组织的力量是强大的。没有适宜的组织就不可能有企业的生存和发展。随着市场竞争的日趋激烈和技术的进步，企业组织模式也在不断地变化，新的组织形式不断地出现，但模式的误区也在不断地诱惑着那些求新的企业家们。

4. 尊重需要：员工激励约束机制的确立 (437)

创维的人事地震再一次说明了激励约束机制的重要性。客观地说，不能说创维没有激励约束机制，但适宜的才是科学的，系统的才是有效的。而“脚痛医脚，头痛医头”的激励方式往往会造成负效应。

5. 员工持股：打工者成为股东的梦想？ (445)

员工持股已成为我国企业界的改革“口头禅”。三九、新希望、方正、联想、东方电子、鄂尔多斯等著名企业先后推出了自己的员工持股计划。一时之间，中国企业出现了大批“纸面”上的百万富翁。由于我国有关这方面的规范不健全，形成了全国“百花齐放”的局面，引发了一连串的问题，也使打工仔变成股东的梦想受到阻碍。

6. 年薪制：未成功的薪酬革命 (460)

我国从1992年开始，在北京、上海等地进行了年薪制的试点工作。到1997年，实行经营者年薪制的国有企业突破了万家。年薪制逐步被神化为医治国有企业薪酬问题病症的一剂良方。然而，1998年1月，当时的劳动部突然宣布在全国国有企业暂停实施年薪制，让年薪制的鼓吹者“大跌眼镜”。人们痛苦地意识到：革命尚未成功。

7. 管理者收购：光荣与梦想的博弈 (471)

当四通集团推出了它的改革方案后，管理者收购的改革方式突然成为媒体的追捧潮流。随后，辽宁盼盼、粤美的、万家乐、深圳方大都成为管理者收购的实践者。这种本来在资本市场上羞羞答答的经理层收购，现已成为许多经营者由管理者转化为股东的通途。

8. 期权与期股：人力资本价值的虚与实 (482)

股票期权犹如一盏呼唤百万富翁的“阿拉丁神灯”，掀起了一股巨大的薪酬改革浪潮，人力资本的价值似乎终于找到了一个理想的体现方式。但令人遗憾的事随之出现了。期权在中国股市不健全和相关规定缺乏的条件