

环球企业家

—— 商业趋势、商业议题以及商业观察



倾囊之赌



GLOBAL
GENTREPRENEUR 系列丛书

环球企业家

—— 商业趋势、商业议题及商业观察

《环球企业家》杂志社 编

辽宁人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

环球企业家. 3, 商业趋势、商业议题以及商业观察 /
《环球企业家》杂志社编. —沈阳: 辽宁人民出版社,
2002.9

ISBN 7-205-05294-7

I . 环... II . 环... III . 企业经济—研究—世界
IV . F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 027652 号

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码: 110003)

沈阳市第三印刷厂印刷

开本: 950 × 650 毫米 1/16 字数: 345 千字 印张: 18 1/2

印数: 1-8,000 册

2002 年 9 月第 1 版

2002 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 张业宏 董 喃

责任校对: 刘再升

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏

定价: 29.50 元

序

就像世界上的绝大多数国家一样,商业,也正在成为我们这个国家最重要的事业。中国的商业化水平无疑是滞后的,但是与之相比,中国的商业报道的水平则滞后得更多。在现有的商业媒体上,除了让人眼花缭乱的事件,我们每天看到的主要是企业家的宏大计划,以及媒体记者对这些企业家命运的感喟,对这些宏大计划的赞叹。

作为新时代的英雄,中国的企业家们被商业媒体自觉不自觉地置于一个拥挤的神坛之上。一方面,这是因为中国的商业媒体大多负有某种简单的责任感——中国太需要企业家了,中国太缺少企业家了,所以我们应该宽厚再宽厚。责任感本身并没有错,但因此一味高调门,因此不做专业的观察,不做真正有价值的评价,却并不是真正负责的态度。

另一方面,则是因为中国刚刚起步的商业媒体大多不具备基本的专业素养——对局限和风险的发现,对真正的创造力和机会的发现,也就是说,对企业家和商业计划的“平视”而不是“仰视”,是需要以专业素养为基础的。

这两方面的原因,使中国大多数的商业媒体满足于印象式的感性报道。在批评和质疑报道中也是如此。比如说对于企业家的宏大计划,通常是赞叹的,但如果这些领域面对跨国巨头们的竞争,质疑就不由分说地开始了。

中国的企业和企业家在媒体中的形象,就在这样的两个极端中摇摆。他们不是神坛上幸福常胜的神,而是一个越来越激烈的竞技场上的角斗士。他们不会简单地赢得光荣,也不会因为某个强劲对手的到来,不战而被宣布出局。他们有势单力薄之处,也有可能放大的优势。在这样一个挑战自我的长期历程中,他们随时有学习和再搏的机会。

真实的商业世界是一个复杂的世界。复杂的世界需要中肯的、专业的观察者、评价者和瞭望者。一个这样的商业媒体,无疑才是有价值的。

《环球企业家》即志在做这样一个“有价值的”商业媒体——在更早的时候,我们曾经更直白地表述为“有用的”。很显然我们还没有完全达致这一目标,但对专业化追求的自觉性,将有助于我们比其他人走得更快。

这一自觉性,主要受益于《环球企业家》的历史——我们是从跨国公司的报道起步的。在这个过程中,我们最早地接触到了国际同行的商业报道,从中吸取了

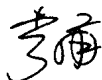
很多营养,而其中最重点的一点,就是专业追求。

“有价值的”这一思路,从我们的栏目定位中很容易看到——《环球企业家》的“公司”栏目,定位于“重量级公司的重大变动,重量级公司的发现和还原。除了其显著的新闻价值,亦可视为第一手的、第一时间的、鲜活而定期供应的MBA案例。”而“产业”栏目则定位于“评估新兴产业投资价值”。

环球企业家系列丛书2——《环球企业家——图谋全球的28家精英企业及其领导者们》,主要取材于“公司”栏目和“封面人物”,丛书3——《环球企业家——商业趋势、商业议题以及商业观察》,主要取材于《环球企业家》的“产业”栏目和“封面故事”。对于不特别追求即时性的读者来说,编辑成书更方便各取所需。

需要感谢辽宁人民出版社新经济工作室,迄今出版的环球企业家系列丛书虽取材自《环球企业家》,但编辑工作均为他们完成。正如您所看到的,他们的劳动增加了丛书的价值。

《环球企业家》出品人



2002年4月16日

目 录

1 序

1 WTO:让冲击来得更猛烈些吧!

为了纪念,有了这个专题。

首先呈现的是一组记录中国对外开放历程的珍贵图片。历史作证,开放的市场是改变社会的魔术师。

这里关注的是全球化洪水带来的企业生态变化。过往逾 20 年来,中国逐渐变成一个跨国公司和本土企业同台竞技的演武台,这使得我们能够从六大行业里挑选出 12 家中外公司。应该相信,一个产业或者一个行业的统治权争夺,最终还是由微观企业的竞争力所决定。

- 2 开放没有薪火相传
- 4 规则并非理所当然
- 5 四个字谈六年
- 7 内外夹攻进退两难
- 8 双边谈判风云变幻
- 8 多边谈判再起波澜
- 9 终点即是起点
- 10 天鹅中海油
- 12 BP:守望黎明
- 14 叛逆者上汽
- 16 只有一个大众
- 18 中银国际回家
- 20 投行大摩
- 22 东软学艺

- 23 微软找朋友
- 25 宝洁的新敌人
- 27 月神的苦恼
- 29 生猛联华
- 30 “温血动物”沃尔玛
- 32 跨国公司在华投资与发展的回顾与前瞻——著名跨国公司在华投资总报告摘要

39 中国“芯”的助跑

随着北京和上海几个投资巨大的8英寸硅片生产线的引进,中国为自己能在芯片制造领域发言画出了一张时间表。

- 41 溢出岛外
- 42 中国的召唤
- 44 打破瓶颈
- 45 自主开发是关键
- 47 投资未来
- 48 需求来自何方?

50 物流先行者

第三方物流——是的,我们谈论的正是这个在大家耳朵边响个不停的行当。一年来,有关物流的研讨会频率越开越密,规格越开越高,但是这些动静似乎并未催生出几家引人注目的第三方物流企业。

在一个天天看涨的市场中,我们很自然留意到这个市场的先行者,它们数年前孤独地进入,现在仍在表面的热闹下孤独成长。它们显得卓尔不凡,又形单影只。

广东的宝供和北京的大通就是这样的先行者。

- 51 宝供:从草根层长出的第一
- 55 大通:从运输到第三方物流
- 57 大家都来做物流?
- 58 物流新世界

61 e 阳光下的中国快递业

当我们还陶醉在网上幻想中,还只顾得上抱怨网上商店老是“掉链子”时;

当我们还在犹豫告不告诉对方自己的信用卡密码时，我们的虚拟世界的缔造者们却心惊肉跳地发现——中国的快递业尚未发展起来！

以不成行业的中国快递业成就中国电子商务，简直是痴心妄想……

62 街上路人奔走相告：e时代来了

62 身不由己的中国电子商务网站

63 在美国，快递公司因电子商务“赚钱赚到手软”

64 以不成行业的中国快递业成就中国电子商务简直就是“痴心妄想”

65 被“划江而治”的中国快递业

67 电子商务烘出了快递业这块最美味的蛋糕

68 5年内的中国快递市场

68 七嘴八舌话快递

72 快递公司根本就是一家信息技术公司

73 垄断领空里的这3只天鹅

多么幸运！我们在保险业拥有一个平安保险，在银行业拥有一个招商银行，在航空业拥有一个海南航空。在这些铅灰色的垄断领空，它们划出了自由的蓝和温暖的黄。在这些领域，在没有更市场化的公司之前，我们愿意用更大的热情支持它们——我们愿意再提一遍它们的名字：平安保险、招商银行、海南航空。

74 国际化平保

77 国际化

79 “幸好中国还有招商银行”

83 另类海航

84 第一只螃蟹很鲜美

90 海航的“内力”

92 与总裁对话

94 电视“湘军”

电视湘军一度为整个电视行业贡献了巨大的示范效应和鲶鱼效应，他们所碰到的新的旧的矛盾，无疑是很高的案例价值，昔日先发优势为电视湘军带来了比一般同行多得多的注意力和资产规模，如果他们犯错，错会更大……

95 电视“湘军”的崛起

102 虚火的电视湘军

110 “真不知哪个栏目还在赢利”

111 电广传媒的游戏

112 编后

114 荧屏背后的雷区

影视行业是一种产业,这在发达国家早已成为不争的事实。但多年来,中国的影视业却一直属于严加管制的意识形态范畴,有着很强的神秘感和很浓的“禁地”色彩……

投资影视业,其风险无异于赌博;再加上一些难以预计的不可抗因素,令投资者仿佛一脚踏进了地雷阵,进退两难。

115 寻寻觅觅好剧本难得

117 问东问西剧本好坏难断

119 三头六臂难驾摄制马车

122 没有金刚钻别揽“发行”活儿

124 十投九赔的电影

125 不妨试试“股份制”

127 飞来的横财——从哈利波特看中国出版

2000年10月6日上午10点,小巫师哈利波特身披黑色斗篷,骑着扫帚,将他附着神奇魔力的小魔棒指向了中国。

《哈利波特》似乎为中国的出版业预示出了这样一种未来:中国将不可避免地接受外国成熟且阔绰的竞争者的到来。将不可逆转地失去长久“计划经济”所带来的庇护和垄断的优势……

128 财富的奇迹

130 美式的操作

131 谁是幸运者

132 什么是目的

134 自觉的转变

135 又一种垄断

136 战争未结束

137 连锁药店:拥堵的新大陆

连锁药店的价格战已经开打,毛利率正快速下滑;在一个高烧未退的市场中,

再加上现成连锁药店主要由过去国有医药公司变身而来的事实,使购并成本变得高昂;还有需要提醒的一点,连锁药店并不是进门就会的行当。这三个因素使得新进入者的大计划难被看好……

138 似乎人人都看得见的机会

139 价格战迅速开打

140 购并成本高昂

141 谁都会连锁经营?

143 “重庆森林”之连锁药店版

143 三巨头,三模式

145 有限市场

146 走出重庆

148 台商之新大陆传奇

20世纪80年代末90年代初的大陆,对于隔海相望的对岸人简直就是一块“冒险家的乐园”。

灿坤以吴门蔡氏的90万美元起家,发展成垄断欧美煎烤机市场的小家电厂商,顶新则由台湾的乡村小油坊变身为拥有百余家子公司的庞大食品集团,而永恩借“代工国外品牌”而一跃成为大陆女鞋市场霸主,直至今天数以十亿甚至百亿计的身家。

相信今后一定会有更多的人续写在内地发家的传奇……

150 从方便面开始的顶新王国

157 灿坤赌赢

162 永恩的幸运之旅

168 因父之名

从耄耋老者到行止温文的中年人,一组面貌各异但气质暗合的人群出现在我们面前。他们是:原民生船运卢作孚之子卢国纪,原恒源纱厂边洁清之子边嘉琨,原华康银行胡子昂长孙胡大模。

172 独泳者

176 以华康的名义

178 民生中兴

186 光谷双城记

皆曰“光谷”，武汉和深圳走上的，其实是两条截然不同的路径。一个要作民族产业的复兴基地，另一个志在谋取全球光产业链条上的制造环节。比较起来，前者容易博得喝彩，而后者前途更为可期。

189 当然是武汉，但……

195 光谷经济“深圳造”

202 与总裁对话

207 拯救主题公园

不论是死掉的，还是诞生的，重要的是，它是否推动发展。

世界旅游组织关于到2020年的发展预测，使海外人士看到了中国市场的潜力及商机，应当说，这个预测本身就是在全球范围内给中国做了个大广告。中国旅游业怎样利用好这个契机，走出平淡，健康有序地发展，是摆在人们面前急迫的课题。

208 主题公园怎么啦？

209 主题公园无主题

210 假日经济没文化？

211 “滑铁卢”启示

214 “城市补丁”工程

217 策划设计一个市场

219 投资的“中式三三制”

221 花钱找罪受

222 今天的市场已非昨日

224 走出平淡酝酿精彩

226 倾城之赌

“赌王”39年垄断专营行将结束，澳门开放赌权复兴低迷经济。

无论是对澳娱还是对整个澳门，这都意味着一个时代的行将结束。是赌场让这个城市开始了自己的历史，而今它需要从赌权开放中再度复兴……

227 复兴澳门

229 幸运之城

231 澳娱内忧外患

234 让垄断成为历史

- 237 “有限度开放”及挑战
- 241 影子政府的幻觉
- 244 “山口组”
- 244 航母驶入澳门港
- 245 大家族之乱
- 247 许承璋
- 247 郑裕彤
- 249 雄狮老去？

251 到越南去

一个新越南正在崛起。与任何一个海外市场相比，越南与中国都有着无可比拟的接近性，中国企业的海外扩张，舍越南何为？

简单的外贸在越南已然前景有限，与此同时，政策也在大力向外商投资设厂倾斜。中国公司在越南迎来了“第二次机会”……

对于晚到和未到的中国企业来说，真正的拓荒时代已然过去，TCL、力帆和新希望等公司正在夺回一度失去的中国品牌号召力……

- 252 “这种机会在国内几乎找不到了”
- 254 “15年前的中国”
- 256 第二次机会
- 261 中国制造
- 265 近来越南外商投资政策的调整

267 “9·11”自救总动员

“9·11事件”突如其来地发生了。同那场虚惊一场的“千年虫”危机相比，这场提前到来的寒流来得猛烈而真实——股价大跌，市值缩水，订单减少，低于预期的盈利，不断扩大的亏损……美国企业界饱受灾难冲击的故事，已经被媒体描述了很多遍。本文要讲述的是大家如何应对灾难的故事——尤其是危机刚刚发生之际企业的应变能力。

- 269 巴菲特帝国保卫战
- 272 verizon 重新接通华尔街
- 275 波音的“瘦身术”
- 277 UPS 如何化险为夷
- 278 召回汽车

WTO：让冲击来得更猛烈些吧！



为了纪念，有了这个专题。

首先呈现的是一组记录中国对外开放历程的珍贵图片。历史作证，开放的市场是改变社会的魔术师。

这里关注的是全球化洪水带来的企业生态变化。过往逾 20 年来，中国逐渐变成一个跨国公司和本土企业同台竞技的演武台，这使得我们能够从六大行业里挑选出 12 家中外公司。应该相信，一个产业或者一个行业的统治权争夺，最终还是由微观企业的竞争力所决定。

几多期待，几多失落，几多欣喜，几多忧虑……中国这个拥有近 13 亿人口和一万多亿美元产值的巨大经济体，终于忐忑不安地迈进了世界贸易组织(WTO)的大门。15 年的坚定与彷徨，似乎到了不得不收获的时候。播下的是龙种，收获的是跳蚤？开启的是阿里巴巴宝库，还是潘多拉魔盒？中国龙有了更广阔的世界经济舞台，还是世界虎有了更廉价的牛羊大餐？

15 年。一个专业国际经济组织，以异乎寻常的方式介入了中国人的日常生活，比网络、基因更早吸引了大众眼球。中国的“复关”、“入世”、在经济生活的各个领域、各个层面、各个群体荡起了层层涟漪以至惊涛骇浪。高层的决策，业界的争议，专家的呼吁，百姓的评论，展示了国人面对一个更加开放世界时的复杂心态。都说谈判一波三折，都说黑头发成了白头发，可探讨一下我们 15 年的心路历程，却不能不产生更大的疑惑：我们为什么要“复关”、“入世”？我们真的搞清楚了吗？为什么直到入世“已成定局”的今天，我们还在研究利大弊大、解说是也非也？为什么我们的心理依旧是矛盾的，我们的脚步仍然是犹豫的？我们的心慌乱，我们的眼迷离，我们的手发颤，是面对未知的恐惧、面对竞争的胆怯，还是面对机遇的冲动、面对成功的兴奋？

开放没有薪火相传

环球企业家 1

1986 年 7 月 11 日，风景秀丽的欧洲名城日内瓦。中国驻日内瓦代表团团长钱嘉东先生向关贸总协定(GATT)总干事邓克尔递交了中国政府关于恢复中国关贸总协定缔约国地位的申请，拉开了中国“复关”、“入世”漫长征途的帷幕。9 月，中国“复关”谈判代表团第一任团长沈觉人赴乌拉圭参加关贸总协定部长级会议，开始与有关缔约方探讨中国“复关”的具体事宜。这位出身江浙的老资格外贸官员，此时脑海中是否闪过 580 多年前的一幕？

公元 1405 年 7 月 1 日，苏州府刘家港人山人海，锣鼓喧天，郑和率领船队在鞭炮声中驶离中央王国的海岸。此后 20 多年，三宝太监七“下”西洋，访问了 30 多个亚非国家，为黯淡的中国对外交往史留下了带有亮光的一笔。

或许，代表中国谈判“复关”的女士先生们，眼前也曾掠过丝绸之路的苍凉与绚丽？在柔软而又暴烈、明亮而又阴森的沙海中，负重的骆驼，以令人感动的匀速在驼铃声中东来西往——遗憾的是日月如梭，这幅画面却被牢牢定格。

从“洋务运动”的“师夷长技以制夷”到“驱除鞑虏，恢复中华”再到“中国人民从此站起来了”，中国的对外经济交往从来没有正常过。在缺乏独立主权国家的尊严，缺乏平等互利的可能与自信，缺乏内部制度与外部环境保障的情况下，中国只能在崇洋媚外与仇洋排外的两个极端中徘徊。只是在 20 多年前，我们才以“对外开放”的国家战略向世界敞开胸怀。

作为“开放”的实质性一步，今日的“复关”，是对既往的传承，还是对封



闭的反动?炫富示恩的周游列国,委实已难以同日而语;短暂有限的互通有无,似乎也不可相提并论。说现代足球起源于高俅踢的那玩意儿,说波音 777 就是我们潍坊风筝的翻版,固然可以一笑了之,不会真有人来打知识产权官司;但把“普天之下,莫非王土;率土之滨,莫非王臣”的君临天下当做制度、体制、文化和心态的开放,把为满足达官贵人的穷奢极欲而进行的采购交换当做经济、社会的开放,则显然不是一种可靠的说法。

近代中国打开大门,是洋人的坚船利炮逼的,往事不可追,耻辱也无法洗雪;20 世纪 70 年代末,中国对世界打开大门,或许有无数原因,但终究是我们自己的主动选择。真正意义上的经贸往来进行了 8 年,我们意识到,我们需要遵守规则——国际规则。

规则并非理所当然

中国有古训：道不同不相为谋。社会主义和资本主义，虽然马克思老人家



2001年8月，深圳街头。一个打工妹眺望不远处的深圳帝王大厦。

早就说了，都是人类社会的表现形式，差别在于一先一后，一高级一低级；但当两者并存于这个星球时，麻烦就大了。社会主义要建立公有制，要打倒资本家，一时半会儿打不倒，还得跟人家做生意，做生意要有规矩——该听谁的？

1978年中国政府一个代表团访问美国，福特公司提出可以与中国合资办企业，中国官员心中惴惴：共产党和资本

家可以合作吗？回来汇报，邓小平批了几个字：合资企业也可以办嘛！

1979年，全国人大通过了“中外合资经营企业法”，规定外商投资股份最低为25%，没有上限。实际承认，外商投资得听中国法律的，法律是社会主义制定的，但也得符合市场经济活动的基本规则，否则人家不来；而在企业经营活动中，外商占大股就听外商的。

全球企业家 1

即使如此，无论中国官员、企业管理人员，还是外商，长期制度对立形成的心理阴影仍没有消散。直到1999年的一天，原广东省委书记、深圳特区创始人之一吴南生先生回忆起往事时还说，我们当时是提着脑袋干事业：建设特区



1999年11月15日，中美就中国加入WTO问题签署双边协议。

以利用外资为主，外资不就是资本家吗？革命的时候那是我们的敌人，现在跟资本家合作，再来一次“反右”或“文革”，恐怕不是蹲牛棚进秦城能够解脱的，而是死的罪过。外商也怕呀，不管这资本是不是“每个毛孔都滴着血和肮脏的东西”，毕竟实实在在都是自己的钱，来之不易，万一给我“国有化”去了怎么办？即使不那么赶尽杀绝，你的法律政策面团般揉来揉去，我的生意不亏也难。不知深浅，双方都在试探着。

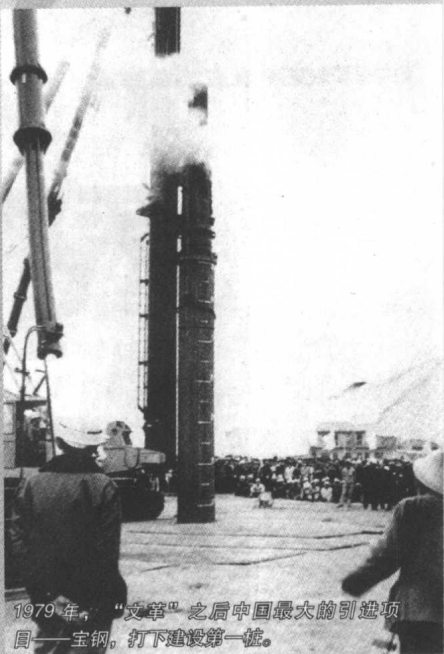
1986年，深圳市委书记李灏提出“要按国际规则打篮球”，国内外反响强烈。李灏说，我们搞开放，参与国际竞争，不能像阎锡山修铁路，窄轨的，别人进不来，你也出不去。当时主管对外开放的副总理张劲夫也说，参与国际比赛，队伍是我们自己的，指导思想是社会主义的，但规则是国际的。

——今天多数人会说，本来嘛，这是理所当然的事情；但法律、制度、体制、理念、文化甚至意识形态等方面的积淀和束缚使这变得远非“理所当然”。幸运的是，“按国际规则打篮球”成了决策层的基本思路。所以，20世纪80年代中后期，规范国际贸易行为的“关税与贸易总协定”正式进入了中国的视野。

四个字谈六年

话说回头，中国居然还是关贸总协定的创始成员国！1948年生效的关贸总协定，当时的中华民国也签署了。世事变幻，不多久中国改地换天，中华人民共和国成立，国民党政府败退台湾。新中国百废待兴，并与关贸总协定中占主导地位的西方国家有所隔阂，根本就没考虑这个问题。而台湾国民党政府，则在1950年以中国的名义宣布退出。及至改革开放，要与市场经济国家进行大规模经贸往来，开始注意国际贸易领域最具影响力的关贸总协定问题了，才发现我们还是缔约国呢。所以，对于关贸总协定，不是“加入”，而是“回去”——是谓“复关”。

沈觉人先生说，关贸总协定成员方占当时世界贸易总量的85%，我国当时对外贸易的85%也是与他们



1979年，“文革”之后中国最大的引进项目——宝钢，打下建设第一桩。

GLOBAL
ENTREPRENEUR



1984年，广州街头出现美国电影《超人》的广告招贴画。