

佐佑之道



人为本

(第一辑)

佐佑研究院◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

佐佑之道

人为本

(第一辑)

佐佑研究院◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人为本. 第1辑/佐佑研究院编. -北京: 中国经济出版社, 2009. 10
ISBN 978 - 7 - 5017 - 9487 - 4

I. 人… II. 佐… III. 劳动力资源—资源管理—文集 IV. F274 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 166606 号

人为本

(辑一第)

中国经济出版社

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 霍宏涛 (电话: 010 - 68319291)

责任印制: 张江虹

封面设计: 大象设计 · 卢柏丰

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 数: 1 ~ 12000 册

印张: 9.25 字数: 150 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9487 - 4/F · 8348

定价: 20.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

卷首语

在本辑《人为本》发行之前,《人为本》作为佐佑顾问公司的内刊,已有8年,18期的历史,拥有上万名热情的读者。2009年初,佐佑研究院成立,致力于人与组织领域的研究,《人为本》成为研究院对内对外的沟通平台。但不论采取什么形式,《人为本》始终坚持自己的定位和风格:从人与组织的视角,沉静地思考管理问题。

中国改革开放三十年来,经济社会发展取得了巨大成就。这一方面归功于宏观制度层面的渐进式改革,另一方面获益于微观管理层面的持续式改善。在计划经济转向市场经济、官僚社会转向公民社会的进程中,企业、事业单位、政府、NGO(非政府组织)等经济社会组织不断在制度改革中谋求发展,在管理改善中追求卓越。实践者很快就发现,面对制度背景的转换,原有管理体系无法满足组织需要。引进消化吸收再创新,成为理性之选和必由之路。从西方(以美国为主)引入管理范式,在学习、理解的基础上,结合自身实际,有效应用;在总结、反思的基础上,融合中国文化,大胆创新。这是一条尊重全球管理规律的中国道路。正是循着这条道路,许多优秀组织相继崛起。

中国组织的成功案例再多,也不存在所谓的“中国管理”。国学的“管理”思想,能给现代管理以很大启示,但与现代管理不是一个话语体系。不过,中国管理却一定富有自己的特色,特别是在经济社会的转型期。人不同,由人构成的组织亦不同;人/组织的文化、历史、环境不同,其需求、动机、行为亦不同;对于组织之管理,自然会有不同之处。与此同时,伴随人类社会的进步及科学技术的发展,人的主体意识越来越强,在组织中的主体地位逐步确立。人正在成为组织的主人,也正在成为话题的主语;“人为本”,而非“以人为本”。或许,中国管理的特色之根就扎在这里。为此,《人为本》聚焦于人与组织的视角,沉静地观察中国各类组织的实践,适时提出自己的观

点。

“人与组织”落到实处,即“大”人力资源管理,从职能人力资源到战略人力资源管理。人力资源管理包括 HR(人力资源专业人士),也包括 CEO 和各级管理者。他们直面外部环境的挑战,直面改革与发展并行的矛盾,肩负组织变革、机制优化和体系建设重任,努力支撑组织战略和经营目标的实现。他们直面组织、人才、文化、激励、领导等种种问题,既需要提升系统性的理论和知识,更需要获得实效性的观点和方法。最重要的是,这些理论或观点能够真正作用于真实的管理实践。《人为本》就是为此而生。大多数作者来自佐佑顾问公司,在生动而丰富的咨询实践中,在帮助客户解决问题的过程中,在了解中国人和中国组织的基础上,不断将点滴思考汇成文章。

文章的观点可能并不一致,甚至可能是冲突的,但这正说明了人力资源管理的实践性,以及人力资源管理理论的局限性。佐佑研究院和《人为本》所追求的目标,是以问题为导向,从实践出发,解决管理问题,发现管理规律,选择、完善甚至创造理论,支持中国组织的可持续发展。这是一项艰巨的任务,也是一项有使命感的事业,需要各界有识之士的参与。借此机会,诚挚邀请您加入佐佑研究院,加入《人为本》撰稿人队伍。也借此机会,感谢中国经济出版社的大力支持,感谢霍宏涛博士的用心付出!

本辑设洞察、感悟、变革、人才、激励、行业、研究等 7 个专题,共 23 篇文章。“洞察”类文章,专注于认识问题的新视角,或前瞻或新颖或独特。“感悟”类文章,有感而发却充满理性。“变革”、“人才”、“激励”类文章,针对不同领域的管理问题,深入思考并直抒己见。“行业”类文章,围绕一个行业展开组织和人力资源研究,本辑研究的行业是中国电信运营商。

就介绍到这儿,开始阅读吧。

目 录

洞 察

企业管理的元命题	张志学	1
欢迎你,新国企	刘 艳	10
央企总部:从香港到北京	王永升	14
从组织视角看央企业管理	刘学军	19

感 悟

咨询顾问的辩证法	王维勇	27
将竞聘思想注入绩效考核	李姗姗	32
一家电影公司的悲情故事	郜 松	36
巨星陨落启示录	冯 觅	40

变 革

变革“三势”	吕 骐	44
人力资源改革与企业改制的两种路径	任 坤	48
事业单位改革,何去何从?	胡京燕	51
代号单位的涅槃重生	王 伟	57

人 才

- 面试环节,一个都不能少 佐佑公司人才选用事业部 62
- 一个资深面试官的“面经” 卢迎迎 69

激 励

- 让绩效精神永放光芒 马 良 74
- 绩效导向的类型与选择 田 俊 78
- 设计院所的激励模式 宋茜兰 84
- 为技术人员建立功劳簿 高玉磊 90

行 业

- 中国电信运营商组织与
人力资源转型研究报告 佐佑公司信息运营商业部 94

研 究

- 网聚能量,和以致远
——基于价值网络分析的产业战略及组织模式设计 吉雅图 109
- 应用比较制度分析方法看美日经济制度差异
——基于企业制度的比较研究 李金波 121
- 日本财团里的综合商社——以三井物产为例 白益民 137

企业管理的元命题

张志学*

引言：回到元命题

在计划经济时代，中国所谓的企业只能算国营单位，根本不具备现代企业的特征。严格意义上的中国企业，是中国改革开放政策的产物。三十年来，中国企业在改革中不断发展，在开放中不断壮大。这既得益于外部环境的改善和优化，也离不开内部管理的改革与提升。

在管理方面，中国企业经历了渐进式的学习过程，主要是引进消化吸收西方管理理论和方法，并结合自身实际实现本土化和再创新；同时还要改革旧的体制和机制。中国企业虚心好学、博采众长，既学习日本模式，也学习美国模式；既向管理学家学习，也学习管理学家的理论；既向企业学习，也向企业家学习；既学习管理思想和理念，也学习管理方法和工具。国内商学院和 MBA 教育的兴起，将中国企业的管理学习推向高潮，中国企业管理起码在话语体系上与国际接轨了。

在管理实践的考试中，中国企业群体取得了较好的成绩，中国经济发展的成就是最好的答卷。当然，高分的背后仍有不少隐忧，中国企业群体的国际竞争力还不强，还不足以支撑中国产业结构的转型。分类来看，在国资委的监督管理之下，大型国企通过自身发展和兼并重组，成为战略行业或重要行业的领导者，但其无边界的凶猛扩张也遭到质疑；中小民营企业则发挥各自优势，在竞争中求生存谋发展，不少企业成为细分市场的隐形冠军，但多

* 作者简介：佐佑公司创始合伙人。

数企业仍沉陷在价格战的红海之中;部分民营企业志存高远,注重核心竞争力建设,最终成长为世界级企业,但与国际巨头尚有不小的差距。

或许是管理实践的脚步匆忙,或许是管理实践的样本不足,对中国企业管理一直没有像样的总结。或许是自身基础过于薄弱,或许是“老师们”力量过于强大,中国企业管理一直缺少像样的批判。在全球金融危机中,西方企业暴露出一系列问题,不能不引起人们深刻的反思:为什么公司治理如此完善,还会出现 CEO 因贪婪而败坏企业?为什么薪酬如此之高,仍然满足不了企业高管和精英们的物欲之心?为什么风险控制体系如此严密,反倒发生了更严重的危机?难道问题不仅仅出在管理制度和方法上,根源在于西方企业管理的元命题?

企业是什么、企业管理为什么、企业管理做什么、如何衡量企业管理得好不好,这四个问题可以算做企业管理的元命题。回到元命题,重新审视企业的本质、企业管理的目的和内容,有助于中国企业深入、全面地理解企业管理,更自信而理性地学习西方企业管理,并融合中国文化的先进元素,走出一条有中国特色的国际化管理之路。

企业是什么?

企业管理特指企业的管理,唯有理解企业的本质,才能把握企业管理的定位。

首先,企业是经济社会中的商业组织。与资本主义和工业革命相伴而生,企业天然具有经济属性和营利基因。企业的目的是什么?早期观点认为,企业是股东出资所建,企业的目的当然就是股东利益最大化,以此为出发点,出现了一整套现代企业制度和管理机制。德鲁克则认为,企业的目的在于“创造客户”,没有客户就没有企业。社会发展与技术进步不断提升客户、员工、社区的影响力,企业必须把股东及其他利益相关者的利益整合起来,追求企业整体利益最大化。

其次,企业是人类社会中的社会组织。与家庭、政府、NGO(Non-Government Organization)等组织一样,企业本质上就是一群人。企业由人组成,表达人的意志,满足人的需求;企业发源于社会,服务于社会,归属于社会。企业是

一群多元化的人,股东、客户、员工、社区,治理者、经营者、管理者、被管理者,不同群体的人有不同的意志和需求,企业必须把他们有效组织起来。

再次,企业是自然社会中的有机生命组织。跟人一样,企业有自己的灵魂和躯体,有自己的个性和价值,是物质生命和精神生命的统一体。跟所有生物一样,企业有生老病死,有生命周期;生物的寿命有限,企业的寿命从理论上讲是无限的。夭折和衰亡难以避免,但企业追求的状态应该是幸福快乐、健康长寿。企业是独立于股东、客户、员工、社区的生命体,单一的利益相关者不能左右企业的生命。作为自然社会的一员,企业必须主动维护和建设自然生态环境。

经济、社会和自然三种组织的特性,共同决定了企业的本质。换句话说,企业是商业组织、社会组织和生命组织的三位一体。在不同的时间和空间,企业本质的表现形态有所不同。在工业经济时代,物质产品相对匮乏,适应规模化生产的企业大行其道。企业利用资金、劳动力和技术等资源,大批量生产物质产品,满足人们的物质需求,提高人们的生活质量。短缺经济下的“卖方市场”,将企业推上强势地位。企业的本质更接近于商业组织,主要目的是为股东营利,其他“人”没有受到关注,员工甚至被视为工具。在信息和知识经济时代,人们越来越追求精神的满足,越来越注重自身价值的体现;而物质产品的生产能力仍在提高,物质产品逐渐出现结构性过剩;企业之间的竞争愈演愈烈,产品的差异化成为竞争优势。为股东创造利润依然是企业的主要目的,但客户和员工越来越受到重视,“为客户创造价值”、“员工是最重要的资源”等理念,被越来越多的企业所信奉。商业组织唱主角,社会组织当配角,企业的本质有了变化。

观察家们注意到,人类社会已经进入“人文经济时代”。人们更关注精神生活的富足,更追求心理需求的满足,更想得到身心的愉悦和幸福;大众化的物质产品逐渐被淘汰,物质产品越来越个性化、精神化、符号化和虚拟化。劳动和资本不再是创造财富的主体,生活本身就是创造财富的源泉,“客户”变成了主人;产品必须承载某种精神价值,服务必须呼应某种文化取向,“社区”替代了市场。股东利益是结果不是目的,客户满意、员工快乐、社区幸福,以至企业健康长寿,才是企业的真正目的。企业不仅是商业组织,

也是社会组织,更是有机的生命组织。绿色公司,即通过打造良性生态赢得可持续竞争力的公司,如今正迅速登上经济舞台。

上述对于企业的本质的认识,是一种普世性的观点,适用于中西方企业。在时间序列上,西方企业发端于资本主义社会,相对完整地走过前两个时代,商业组织发展得相对成熟,社会组织也有所发育。中国企业则诞生于社会主义社会,从政治性的社会组织变革为商业组织,并再生人性化的社会组织。生命组织的孕育和成长,在中西方均未普及,仅为少数优秀企业所认识和实践。乐观一点说,中国对企业本质的理解,并不像在企业实体层面那样落后。

企业管理为什么?

认识了企业的本质,再来研究企业管理。法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动。德鲁克认为,管理是组织的器官。循着两位学者的概念逻辑,企业是组织,组织必有管理,因此企业也有管理,而且管理是内生于企业的。这种推理只能证明企业存在管理,但没有解释“企业的管理”为什么会存在,企业管理存在的根本理由是什么,企业管理的基本价值何在。各个流派的管理学家对此也有大量研究,但学术研究的方法和成果往往过于“科学”,而且不同学派的“科学”观点可能相悖,使得实践者无所适从。这里仅按最简单的逻辑做最常识的理解。

很显然,基于企业本质的企业目的不是自发实现的,那它究竟是如何实现的呢?

从商业组织的视角,向内看,企业有员工,也有资源;向外看,企业必须满足客户的需求,承担社区的责任。企业要“做”的,就是通过员工运用资源,为客户创造价值(产品或服务是价值载体)。而企业如何更好地“通过员工运用资源”,如何更有效地“为客户创造价值”,这是管理要“做”的,也就是管理存在的理由和价值。假设企业没有管理,运用资源和创造价值的效率和效果会大打折扣,在市场竞争的环境下,企业会缺乏竞争优势,甚至无法生存。反之,有了管理,特别是有了好的管理,企业的效率和效果会大为提升,因而具备更强的市场竞争优势,更有可能实现可持续发展。从这个角度看,管理不仅是企业的效率工具,而且是企业的核心竞争力。进一步分

析,只有管理才能整合人(股东、企业家和员工)与资源,整合客户需求与内部资源,形成一种整体力量和系统优势,从而摆脱企业对人、资源、产品和客户的依赖,确保企业的高绩效,直至将企业打造成为高绩效组织。

从社会组织的视角,企业有股东、员工、客户、社区等各类“人”,如何平衡好各类人的诉求,让各类人各取所需、各获所爱,这是企业管理必须回答的问题。企业没有管理,几类人之间的关系就会不和谐甚至冲突,不仅影响企业的整体效率,更可怕的是会导致企业出现分裂乃至崩散。

从生命组织的视角,作为一个独立的生命,企业总是致力于短期身心健康,长期健康发展。一心抓机会挣快钱的所谓企业,实质上是小作坊或小生意,不是真正的企业。企业如何保持健康和长寿,这也是管理必须回应的问题。国际上有不少相关著作,柯林斯的《基业长青》最有代表性。

企业管理做什么?

既然企业管理有了存在理由和价值基础,那么企业管理究竟做些什么呢?这是管理实践者最关心的话题。虽然国内外商学院提供了不少版本,知名企业也有可资借鉴的模板,但看清背后的逻辑可能更有价值。从商业组织的视角,企业管理要“做”的,就是“更好”地通过员工运用资源,“更有效”地为客户创造价值。分开来说。

第一,“更有效”地为客户创造价值。德鲁克认为企业只有两种基本功能:营销与创新,其他工作都是成本。企业要“做”的,就是以客户中心,动态了解市场及客户的需求,不断创新产品以满足客户需求,为客户创造价值。企业管理要“做”的,就是让企业“做”的过程和结果更有效。如果说战略、研发、营销是商业组织的核心任务,那么战略管理、营销管理、研发管理就是企业管理的核心内容。确保产品快速交付的供应链管理,也是企业管理的重要内容。

第二,“更好地”通过员工运用资源。员工是运用资源的主体,也是为客户创造价值的主体。员工的规划、选拔、配置、激励、保留等至关重要,直接影响员工的效能和效率,人力资源管理(“大人力资源管理”,包括企业文化、组织模式、管理机制、领导力等)就成了企业管理的核心内容。伴随员工主

体地位的上升和主体意识的提升,管理将不再有管理者与被管理者的区别,每个人都是管理者。丰田生产方式(TPS)的成功秘诀就在于赋予现场员工独立思考和追求最佳的权利,发掘员工潜在的、隐性的创造能量,从而将由下而上的现场能力与由上而下的战略传递联为一体。

有国内学者将企业管理的上述两部分分别称为“经营”和“管理”,认为经营是做正确的事,管理是正确地做事;经营要效益,管理要效率。这种分法符合中国人的用语习惯,有利于人们在某个角度上的沟通,但也容易产生其他角度上的误解。经营和管理,你中有我、我中有你,人力资源管理既是做正确的事,也是正确地做事。不区分经营和管理,更能引导人们系统、均衡地思考企业管理问题,避免出现无谓的厚此薄彼或顾此失彼。

第三,“平衡好”各类人的诉求。这源于社会组织的视角。组成企业的各类人——股东、客户、员工、合作者、竞争者、社区,各有自身的利益追求,但各自利益的实现取决于企业整体利益的实现。平衡、中和各利益相关者的诉求,实现企业整体利益最大化,这是公司治理管理的范畴。时至今日,股东导向的公司治理仍占主导地位,盎格鲁—萨克逊模式以股东会—董事会—经理层的纵向架构调理委托—代理关系,维护股东权益。德国、日本企业的公司治理更重视员工利益的保障。不同的治理模式各有利弊,但有共同的发展趋势,即公司治理不能片面强调股东利益,物质导向的高管激励约束机制应该重构。或许将有更大的突破,高高在上的公司治理落到地面,从服务股东转向服务企业,吸纳多元力量——一线员工、大客户和社区代表,建立平等的自治机制;最终,公司治理演变成一般意义的企业管理的内容。

第四,“保持”企业的健康和长寿。健康包括身心两个方面。企业要保持身体健康,需要预防、检查和及时治疗,财务(审计)管理必不可少,以避免投资失误、现金断流、流程低效等风险。企业要保持心理健康,关键是始终保有高境界和好心态,事业理念(使命、愿景和核心价值观)管理不可或缺,否则很难经得起短期利益的诱惑,很难忍得住长期创业的煎熬。长寿既是身心持续健康的自然结果,也是一种大智慧的主动选择,需要跨越时空的修炼和感悟。任正非在《北国之春》一文中写道:“像日本那些企业那样,经九死一生还能好好地活着,这才是真正的成功。”

在上述两部分的企业管理中,多数人对公司治理相对忽视,或将其归入法律范畴,或将其视为“老板”私事而与管理无关;对事业理念管理的认识尤为不足,要么将其纳入战略管理,要么将其划入人力资源管理(企业文化);对财务(审计)管理似乎都非常重视,但对其定位的理解并不到位,仅仅将其视为“更有效”的会计信息处理和资金资源管理,“坏”的认识是把它当做操纵资本市场的工具。

第五,“技术上”保障企业管理的效率,即信息化管理。全球经济一体化,信息、通信和网络技术的发展,为信息化管理创造了空间。信息化管理能够推动业务流程的优化和再造,提高为客户创造价值的效率;能够满足员工自主沟通和参与管理的需求,提高员工为客户创造价值的效能;能够促进企业各类人无边界地沟通、交流和参与治理,有利于企业整体利益最大化;能够提升健康预防和检查手段的科学性,为财务(审计)管理锦上添花。

归结起来,企业管理包括五个部分,九个内容:战略管理、研发管理、营销管理、供应链管理(以上可统称为“价值创造管理”),人力资源管理,公司治理管理,事业理念管理、财务(审计)管理,信息化管理。每个部分隐含着不同的企业本质,对应着不同的企业目的,具有不同的管理价值;每个内容承载着支撑企业目的的重要功能,具有不同的管理重心。要守住企业本质,实现企业目的,企业在管理实践中必须统筹兼顾,任何短板都会阻碍企业的生存发展。必须均衡协同,任何单项冠军都不能成就企业冠军;必须实事求是,脱离国情企情的管理只会增加成本;必须与时俱进,管理要跟上社会、行业和企业的变化。

德鲁克有句经典的话:归根到底,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果,其唯一权威就是成就。在长期的管理实践中,企业应不断总结经验,不断自我批判,不断系统思考,不断沉淀积累,最终形成独具特色的管理模式乃至管理哲学。唯有管理模式和管理哲学,才是企业内生的核心竞争力,竞争对手无法模仿和超越。国内外知名企业莫不如此。

如何衡量企业管理做得好不好？

衡量企业管理做得好不好，不是看企业拥有多少 MBA，不是看企业管理制度是否科学，也不是看企业引入的企业管理概念和工具是否先进。衡量的唯一目的是让企业管理回到企业的本质。衡量方法其实很简单，对照企业管理的四个目的领域设定关键绩效指标即可。在四个目的领域中，回答以下基本问题：客户更满意了吗？员工更积极了吗？其他利益相关者更满意了吗？企业更健康了吗？客户满意度、员工敬业度、社会尊重度、财务健康度、事业成熟度，这应该是五个最关键的关键绩效指标，既能衡量企业管理做得好不好，也能从根本上评价企业做得好不好。

在西方企业管理实践中，一直是财务指标挂帅，其背后是股东至上主义的假设；后来有了“平衡记分卡”，引入客户、流程和员工类指标，但仍是财务指标主导，依然遵循单一商业组织的逻辑。这种衡量体系引导企业想尽一切办法，快速整合内外部资源，高度追求商业效率，谋求获取短期利益，资本市场和金融机构更是推波助澜。值得警惕的是，在获得可观的财务收益的同时，企业可能会过分追求短期效应，不惜牺牲客户利益和员工利益，不认真履行社会责任，结果或陷入停滞或走向衰败。美国近几年发生的企业丑闻，大致根源于此。根据衡量的实际需要，可以把四个目的领域细分为若干个目标领域，也可以对照九个管理内容来设定具体指标。

结语：对中国企业的启示

一是回归企业的本质。企业是商业组织、社会组织、生命组织，三位一体，不可偏废。中国民营企业一般偏重于商业组织的定位，股东（老板）意识较强，重视客户需求和市场竞争。国有企业改革的实质就是从社会组织转向商业组织，不断强化股东意识和客户意识。联想、华为等中国企业之所以能脱颖而出，正是准确把握了企业的本质。要想做强做大做久，中国企业必须回归企业的本质，中国企业管理的脚步必须跟随企业本质的呼唤。

二是认清企业管理的价值。企业管理的价值不是简单地为企业营利，而是帮助企业有效实现企业的目的。中国民营企业对企业管理价值的认识

偏于功利,一般侧重于商业组织的价值立场;更重视“经营”方面的管理,忽视员工领域的管理即人力资源管理。国有企业兼顾商业组织和社会组织的本质,在改革中越来越重视商业组织的管理价值。中国企业普遍忽略生命组织的管理视角,这导致中国企业夭折率高、明星企业昙花一现。

三是把握企业管理的内容。企业管理千头万绪,管理研究百花齐放。管理学家孔茨深入管理理论丛林,分析、概括出十一个学派。商学院课程设置五花八门,管理大师们众说纷纭,带来语言上的丰富和思维上的启发。文中企业管理的内容,尝试从知行合一角度来界定。在五个部分,九个内容中,中国企业要么是某些内容缺失或投入不足,要么是内容之间没有系统整合。中国企业在管理建设上应放眼长远,把握好方向、节奏和切入点。

四是衡量企业管理的效果。对于企业管理效果的衡量,不是一个技术性问题,而是立足企业本质的战略性问题。唯有将客户满意度、员工敬业度、社会尊重度、财务健康度、事业成熟度作为关键绩效指标,并围绕这些指标,在管理内容上持续进行建设和改善,才有可能塑造真正强大的企业。企业管理的道理原本就这么简单,但需要付出长期而艰辛的努力。试问中国企业,你们能够坚信这简单之理,而且坚持不懈、坚定不移吗?

欢迎你,新国企

刘 艳*

国有企业、民营企业、外资企业,是中国微观经济领域的三驾马车。“新国企”正以全新的面貌活跃在中国经济的舞台上,它们所具有的竞争能力正改变着人们对国有企业的看法,也改变着推动中国经济增长的动力格局。

2009年8月4日,国务院国资委主任李荣融在广州做了一场题为《遵循企业发展规律,推动国有企业科学发展》的专题报告,其中提到央企是“共和国长子”,央企要成为“篮球队里的巨星”。李荣融以NBA球赛来类比:“美国NBA我给它总结叫‘制造精彩’,NBA赛场观众从来是满满的,因为它靠一套制度来保证每场比赛都是精彩的。国家经济和篮球比赛一样,也一定要有巨星,没有巨星的球队,拿不到总冠军。球队当然有巨星也有明星,明星就像天上的星星不断闪烁,一会儿两分球,一会儿三分球,但巨星的区别在于能够承担责任,不使教练和队友失望。就像传奇人物乔丹,最后一个球一定要传给他,因为他一定能投中三分。所以要把我们的央企培养成为巨星,在需要的时候一定能扛起来。”

从以上讲话中,不难看到新国企的若干关键词,如能够承担责任、在需要的时候能扛起来、制度保证、制造精彩,等等。新国企的成长、发展和扩张,引起了社会各界的关注,引发了关于新国企的深入思考:①什么是新国企?它与老国企的核心区别是什么?新国企能否成为中国经济发展的引擎?②产权多元化带来新国企的混合产权结构,使国有企业的制度边界变得越来越模糊,新国企将会走向何方?③新国企是不是未来国有企业发展

* 作者简介:佐佑公司高级合伙人。