

财富：全球 500 强

《财富》中国论坛备忘录

中国：未来五十年

中经市场经济研究所

中国全球 500 强研究中心

主编

中国经济出版社

总 目 录

前 言	(1)
1999 年《财富》全球 500 强企业排行榜	(1)
江泽民在' 99《财富》全球论坛上的讲话	(18)

第一篇 '99《财富》论坛——中国：未来五十年

第一章 '99《财富》论坛：深刻影响中国 21 世纪的 3 天	(25)
第二章 ' 99《财富》相约中国	(48)
第三章 '99《财富》论坛之外国总裁谈：500 强与中国未来	(79)
第四章 ' 99 财富论坛之中国官员、专家、企业总裁谈： 中国未来与全球 500 强	(277)
第五章 ' 99《财富》论坛：财富对话	(312)
第六章 ' 99《财富》论坛：财富观点	(397)
第七章 ' 99《财富》论坛：财富思考	(466)

第二篇 全球 500 强成功在中国

- 第一章 以卓越的战略谋划进军中国市场 (503)
- 第二章 以卓越的营销策略占领中国市场 (547)
- 第三章 以卓越的经营管理在中国市场持续发展 (611)
- 第四章 500 强卓越的人力资源理念 (696)

第三篇 与狼共舞：中国，未来 五十年冲击全球 500 强

- 第一章 21 世纪中国企业家的使命 (757)
- 第二章 21 世纪中国企业的再造 (792)
- 第三章 名牌战略与国际市场 (833)
- 第四章 经济强国梦 (876)
- 第五章 新经济战略 (911)
- 第六章 中国要崛起 (960)

第四篇 全球 500 强沉浮录

- 第一章 全球 500 强的诞生 (1013)
- 第二章 全球 500 强推名变化莫测 (1037)

第三章	稳坐 500 强的强中强	(1075)
第四章	折戟受挫的 500 强企业	(1124)
第五章	异军突起的 500 强企业	(1146)
第六章	中国企业进军 500 强	(1167)
第七章	全球 500 强启示录	(1187)

第五篇 全球 500 强企业管理精要

第一章	IBM 管理精要	(1267)
第二章	微软管理精要	(1284)
第三章	雅虎管理精要	(1299)
第四章	英特尔管理精要	(1315)
第五章	摩托罗拉管理精要	(1329)
第六章	惠普管理精要	(1343)
第七章	施乐管理精要	(1356)
第八章	美林管理精要	(1370)
第九章	摩根管理精要	(1381)
第十章	运通管理精要	(1391)
第十一章	福特管理精要	(1402)
第十二章	哈雷管理精要	(1412)
第十三章	洛克菲勒管理精要	(1421)
第十四章	WBC 管理精要	(1432)
第十五章	AT&T 管理精要	(1442)
第十六章	约翰逊管理精要	(1451)
第十七章	奥美管理精要	(1464)
第十八章	沃尔玛管理精要	(1477)
第十九章	迪斯尼管理精要	(1492)

第二十章 可口可乐管理精要	(1506)
第二十一章 麦当劳管理精要	(1519)
第二十二章 玛丽·凯管理精要	(1531)

第三篇 与狼共舞：中国，未来

第三篇 与狼共舞：中国，未来

五十年冲击全球 500 强

第一章 21 世纪中国企业家的使命

一、企业家的使命

（一）责无旁贷的使命

1. 中国人的事业是什么

人的价值，是可以从多方面理解的。在当今社会里，企业可以为实现个人价值提供最广阔的天空。一个人可以关在实验室里没有白天没有黑夜地探索某些发现与发明，一个人也可以在书屋没完没了地著书立说，创造精神财富，可是，人不能离开企业替他制造的各种各样的物质产品。

在现在的经济里，具有决定性作用的是规模巨大的现代企业。大企业的经济地位的权力，在国际造成的影响与问题，都是最令人瞩目的焦点。比如美国《财富》杂志所列出的 500 强。

诺贝尔经济奖获得者保罗·A·萨缪尔森说：

全球 500 家最大的工业企业中看起来就像美国企业的光荣榜，几乎每一个名字都是家喻户晓的。庞大的规模导致了巨大的成功，而成功又导致了进一步的成功。

萨缪尔森说：

“利润跟着规模的扩大而增长。大企业创造着就业机会，创造着普通人的幸福，也创造着一个国家的竞争力，创造着人民的自信力。”

不论是从政治角度还是从经济角度去理解，作为经济的基本组

织形式——企业，都是一个国家的脊梁。在现今社会，没有企业作后盾的国家，在世界这个大舞台上，决不会成为主角。

事实上，在政治家眼里，企业这种组织形式已经不再是经济组织这么简单，而无不染上了明显的政治色彩。远的可以看到大不列颠帝国如何打着东印度企业的旗号，殖民掠夺南亚的财富。

近年来，国际上兴起一股跨国经营热潮，其实质也是经济强国利用强大的跨国企业进行国际利益的争夺。跨国企业有着庞大的队伍、雄厚的实力，手脚伸到哪，哪就成为它们的利益根据地。

日本从二战后的“败军”再度崛起为世界的重要角色，靠的正是跨国公司在国际上的影响与渗透。企业可以在世界上高声地说“不”的国家，也往往意味着拥有着这些企业的国家能在国际舞台上扮演重要角色。在以和平和发展为主题的这个时代里，并不是没有战事，只不过是转变了形式而已。

美国、英国、法国、德国等国的大企业不断地加强跨国企业的竞争实力，努力拓展国际市场，与以前的殖民地获取利润没有多大区别。小小的区别是，这种竞争是相对公平的。只要有实力，也可以参与这种比赛。你可以进入我的国家，我也可以进入你的国家。时代确实是发展了。人们不必再用过去的眼光看着别人赚钱而眼红，重要的是自己也要对民族对国家作出贡献。

2. 中国有没有企业家

在中国运用企业家这个称谓，要追溯到十年前中国权威部门评出的“首届中国优秀企业家”活动。对首届 20 位中国优秀企业家的跟踪研究，或多或少能生动客观地反映国企企业家发展的实际状况，也从实证的角度印证了上述观点。

据初步统计，第一届 20 位中国优秀企业家中，至今仅有 4 位（20%）企业家在原位置上工作，他们是：

杭州青春宝集团董事长冯根生、熊猫电子集团总经理陈祥兴、山东双星集团企业董事长兼总经理汪海和山东烟台港务局局长朱毅。

其中得到升迁的有 3 位（占 15%），他们是：

原中国第二汽车制造厂厂长、现国家经贸委副主任陈清泰，原大连石化企业总经理、现中国石化总企业副总经理黄春亭等。

被免（停、辞）职的有 6 位（占 30%），他们是：

原石家庄市造纸厂厂长马胜利，原鞍山钢铁企业总经理李华中，原成都无缝钢管厂厂长殷国茂，原西北国棉五厂厂长应治邦和原佳木斯造纸厂厂长孟祥海。

叛逃一位（占 5%），是：

原武汉市长江动力企业总经理于志安。

此外：

有 5 位正常离退休（占 25%）；有一位去世（占 5%）。

从这个统计结果来看，竟有 80%（16 位）的企业家正常或非正常地离开工作岗位，而其中约 30% 的企业家“因非正常原因”离开工作岗位。在所有的企业家中仅有一位采用“跳槽”方式实现了“人才流动”（孟祥海后受聘于外资企业）。

这个结果充分反映了中国长期以来所形成的“干得好就升‘官’，干不好就丢‘官’”，政企合一的企业家升降制度，有刚性的“人才流动”机制。

在以后的四届中国优秀企业家评选活动中，上述情况反复出现，甚至有愈演愈烈之势。“非正常离职”的现象更是频频发生，不断有企业家出问题，有些甚至是很有名气的“劳动模范”，如李福明、褚时健等等。

在企业领导中有句传言：

干好了，累趴下，进医院；干不好，谋好处或进法院。

这反映了目前国有企业领导班子建设中的两个致命弱点：

激励不足，监督不够，这就使本来缺乏的新型经营人才成长更加困难。

这种局面必须改变，必须用制度来保证企业家的贡献和收入成比例，企业家的权利和义务成比例。否则，还会有人不断地出问题。对于这些“代表着中国企业家的精英”，情况尚且如此，中国企业家普遍的实际状况就可窥一斑了。

坦诚而论，随国企改革的深入，这些年来对企业家的任用机制做过许多有益尝试，然而，不管是早些时候实行的厂长（经理）责任制、厂长（经理）承包制，到近年来的年薪制和比例分红制，都收效甚微。

关于厂长（经理）们注重短期效益、过度透支收益和贪污腐化的问题并未得到解决，反而有愈演愈烈之势。为什么机制与制度的改进成效不显著呢？这促使政府透过企业家作用、监督和激励机制等表面因素，着重研究造成这种现象的深层原因。

中国著名的经济学家张春霖先生在《国有企业改革中的企业家问题》一书中，将造成“企业家缺位”的原因归结为是资本所有者与经营者的脱离造成的。从所有者角度看，这种资本所有与经营管理脱离的现实称为资本所有者的“行为障碍”。也就是说，国有企业的资本一部分来自代表全体居民的国家，另一部分通过银行来自居民个人储蓄。

可是，不论居民作为整体还是个体，都不具有作为所有者的行为能力。居民作为整体，没有与国家谈判、和履行契约的能力，因此不可能影响经营者的选择和投资决策。作为个体，居民在与银行交易时，国有银行处于绝对垄断地位，居民除把资本存入银行外，几乎再无别的选择，银行的国有性质也使得居民很少考虑存款风险，同时无力干涉银行的资金如何应用。

从经营者一方面说，不论是经理还是行政人员，都不是资本所有者，也不是资本所有者的利益代表，他们不可能为自己的决策后果承担责任，过去的企业改革理论强调的是对经营者的激励问题，而没有强调经营者的选择机制问题。

实际上，由什么人选择经营者和什么人来当经营者，比经营者是否有工作积极性更重要。而当一个企业中实际上没有真正的个人财产所有者时，企业其实也失去了判别有经营才能的人的一种机制——个人财富。

这样的结果必然是，大量一无所有的笨蛋，与同样一无所有的聪明人在同一条起跑线上竞争当“经理”，即使在最理想的状况下，

实际上经理的平均经营能力大概不会比总人口的平均能力高多少，在这个意义上，那样的企业家并不是企业家。

中国企业家素质状况的评价长期缺乏一个客观的、可以度量的标准。自从 1995 年中国正式参加“世界经济论坛”和“瑞士洛桑国际管理发展学院”的研讨会以来，中国企业家状况才有了数量化的测度，从中国企业家们可以看出中国企业状况存在的主要问题。

从 1995 年至 1997 年 3 年评价结果看，中国企业家素质状况实在令人担忧。仅以 1997 年的评比来说，1997 年中国企业家创新的综合素质水平列世界 46 个主要国家的第 41 位。能胜任的高级管理人员及开发市场的素质能力的企业家中国列第 46 位（最末一位）。管理人员的国际经营经验中国企业家列第 40 位。从企业管理的绩效结果评价看也是很差的。如新产品进入市场的时间中国企业家列第 46 位（最末一位）。产品价格质量比市场竞争力中国企业家列第 44 位。质量管理水平中国企业家列第 30 位。再从企业家队伍形成状况看还是有很大问题的。比如，1997 年中国称职工程师满足程度评价在世界 46 个主要国家中列第 45 位（倒数第二），人才流动和适用竞争挑战评价中国列第 46 位，教育体系适应产业竞争发展需要评价中国列世界第 40 位，经济知识文盲率严重程度中国列第 41 位，社会价值观对竞争力的作用的评价中国列第 34 位。而 1995 年和 1996 年的评比结果也大致一样。

由此可见，中国的企业家素质状况是非常差的，并且近些年来并无多大进步，这种情况严重影响了中国国际竞争力的正常发展与提高。难怪有外国报刊记者别有意味地问，中国有没有企业家？

从纯市场经济的角度来看，中国企业界长时期存在的一个问题就是：中国没有真正的企业家。企业家状况包括两个主要方面，一方面现有企业领导所具有现代企业家素质水平的状况，另一方面产生现代企业家队伍的基础工作状况。

美国哈佛大学管理学教授约翰·科特在《变革的力量领导与管理的差异》一书中依照现代企业家素质的内涵要求，提出好的企业家应具有懂现代技术、懂现代管理、有国外的经营经验、善于运用归

纳思维和统计方法进行现实观察、分析和研究发展战略的能力的人才。

从约翰·科特的标准看，中国的确缺少真正的企业家。纵观中国发展的历史，中国历史上千古留名的官吏可以数出一大串，可是企业家却凤毛麟角，虽然清末的胡雪岩是人们津津乐道的企业家，可是他的成功更多地是利用中国政治的腐败，他只不过靠在官场周旋、钱权交易等非市场化手段达到经营上的成功。

虽然社会一直在政企分家，还企业自主的经营权，但政治体制改革的配套化问题雷声大雨点小，政府和企业仍然有着千丝万缕、或明或暗的联系。中国的国有企业一旦真的从政府部门中脱离出来，就会立刻破产。所以从这个意义上来说，中国企业家既缺乏自我成长的内在动力，也缺乏鼓励企业家成长的外在环境。

目前中国企业家状况的严重问题，还主要是受长期计划经济活动方式的影响。企业在长期计划经济过程中，培养了一代专业细化、知识面窄、知识僵化、无创新能力、无世界发展前沿竞争式的人才，这些专业人才再通过专业细化和灌输式教育方式传导下去，出现了“近亲繁殖”式的恶性循环。

这一恶性循环更大的后果还在于，这种人才培养机制对那些“富有开拓创新潜质”的真正的优秀人才会产生本能的排斥，这使得大量有潜质的优秀人才必须隐藏起自己的锋芒，从而真正的人才不能脱颖而出，而由原来机制培养的人才又越来越难以适应企业迅速发展的需要。

企业家是企业的灵魂，这已成为各国企业界人士的共识。而这一共识却是在极其残酷的市场竞争条件下，经过无数次腥风血雨式的锤炼和摔打才逐渐形成的。国际大量事例表明，当一个企业甚至是一个大型企业或企业经营问题众多，或长期亏损甚至濒临倒闭，或处于发展的十字街头时，起死回生的根本办法是企业或企业董事会招聘或请来高素质高水平的企业家。

从制造“美国企业史上最著名的东山再起传奇”的 IBM 首席执行官露易斯·郭士纳和苹果企业首席执行官史蒂夫·乔布斯，到促

使“老牌巨人返老还童”的通用电气首席执行官杰克·威尔奇，再到“使可口可乐一飞冲天”的可口可乐原首席执行官罗伯特·高兹耶达，无不生动形象地说明了这一点。而从“高瞻远瞩，瞄准未来”的电脑奇才比尔·盖茨、“见解独到、独辟溪径”的投资大王沃伦·巴菲特和带领英特尔企业以“十倍速”前进的“偏执狂”安德鲁·格鲁夫身上，我们更感受到一个企业的掌舵人对于企业的生存发展是何等的重要。

事实上，在一个外部环境和影响因素变化越来越快的时代里，企业的生存发展越来越依赖企业家，企业家的任何决策失误都有可能导致企业的衰亡，而企业家的正确决策往往又能极大促进企业的发展，有时甚至立挽狂澜。

对于中国这个“正在走向市场经济”的发展中大国而言，培养、造就和选拔优秀的企业家显得尤为重要，这不仅是因为企业家是管理经营企业的领导者，更在于企业家的经营理念和综合素质将对中国大企业未来的发展产生深远的影响。

因而，企业家们有必要在虚心研究国外企业家经验的情况下，仔细分析中国企业家的现状，找出存在的差距，吸取有益的经验教训。这无疑是当前最迫切需要解决的一个课题。

（二）建设中国的企业主义

1. 地球越来越小

在没有战争的和平时代与没有国界的自由市场中，地球村、国际人等理想，在经济自由化、公司国际化浪潮的带动下，已经逐步落实。较有远见的企业家，都已预测 21 世纪的世界，政治上将是

没有战争的和平时代，经济上则是没有国界的自由市场。今天，国际上许多领域的议题都已经超越国界了。例如：人权、环保、反毒、乃至网络的延伸、资金的流通，都已不是国家的政治力所能左右或影响。而各国经贸、学术、艺术、科技、文化、体育的交流，不仅日渐密切，并且都已打破国界的藩篱。即使是货币、语言的单一化，在未来也不是不可能的事。

在国界逐步消失后，对企业会产生什么影响和变化呢？这是企业不能不关心、不能不预为绸缪的大事。

首先，是市场竞争会更为激烈。目前各行各业的竞争早已是“百家争鸣，百花齐放”，未来则是“千娇百媚，万紫千红”，这是毫无疑问的。

其次，决定企业优胜劣败的关键性因素，将是“文化”的内涵与素质。例如：公司经营的理念与使命、对顾客的关心与照顾。对商品开发的用心程度、以及对人才的重视与资金的合理运用等等。

因此，未来经济的竞争，将不再只是国与国之间或公司与公司之间的竞争，而是文化与文化之间的竞争。

在文化与文化的竞争中，未来企业家首要的心理建设，就是要建设企业主义，树立“去异存同”、“包容尊重”的心胸，肯定别人文化的优点，了解不同文化的语言、风俗。如此才有接近顾客，创造市场的机会。其次，则要认识文化的多样性，学习、模仿不同文化间观察世界的方法，透过不同的角度来看世界，才能培养国际化、世界性的眼界。

今天我们放眼看天下，像世界贸易组织、欧洲共同体、亚太经合会等等，几乎都是国界消失的例证。企业家非但不可违逆此一趋势，更应该走在趋势的前端。

经济自由化和公司国际化之后，企业的舞台将更宽广，企业家的挑战也将更严酷。

经济自由化，企业国际化，已经是挡不住的趋势和潮流。在此一趋势下，任何企业想在 21 世纪立足，现在就要做好充分的准备。否则一个“浪头”冲过来，还来不及检讨，就已经灭顶了。

所谓企业的国际化不只是到海外投资，还包括在海外上市，并且有能力在国际间筹集资金，才能在“产品无国界”的趋势下，拥有国际的竞争力。因此，除了资金的问题之外，培养国际化的人才，也是不可忽视的课题。

自由化与国际化是全球经济秩序的重整，也是产业的交流与分工。因此，除了企业到海外投资之外，也要有能力吸引国外的公司

来中国投资。

在这方面，则包括了交通资讯的基础建设，经济、金融体制的开放，以及国民的素质，政府的效率等等，都会影响外资的进出及跨国性公司的投资意愿。如果我们不能作出有效的配合，国际性的公司自然不可能前来，而中国的资金如果只出不进，最后的结果自然是产业的空洞化，那么还谈什么自由化与国际化呢？

面对经济自由化和企业化的趋势，我们非但要积极的赞同，更必须全力的配合。因为市场如果不开放，或没有达到完全竞争，发挥的空间就很有限。而在自由化与国际化之后，企业的舞台不但更宽广，挑战也将更严酷。

2. 大国之梦——企业主义

80 年代，日本人松本厚治先生提出一个新观点，日本国家迅速崛起的重要力量源泉是日本的“企业主义”。

作为经营体制的企业主义，其核心要素是经营（或体现为组织的企业）和劳动的结合，以及与劳动结合在一起的经营独立于资本的支配。所以，日本的“经营”事实上已不同于传统意义上的“管理”。

管理和资本相联系的劳动相互对立的现象并不存在。这种企业的经营目的在于追求从业员工的利益，劳动者也承担已经转移到劳动者的一方，这与原来资本主义初期的观念恰好相反。

日本企业的“经营的自我约束”，不仅意味着摆脱股东和工会的控制获得自由，并且企业员工的主动性和积极参与经营都是其不可缺少的要素。

经济体制上的企业主义，其本质是通过让参与工作的人为企业承担责任，达到“劳动与自主经营相结合”。而企业主义作为一种社会体制，企业成为人们紧密团结、共同效忠的对象。对外，则企业是一个个高度完整的社会集团。它的独特性在于企业为成员提供比国家所提供的利益大并保证终身雇佣，同时，它要求成员以忠诚为其回报。

毕竟国与国之间的具体情况不同，中国不能全盘照搬日本的经