

正和岛

中国企业家精神特质
研究丛书

Market

Ma Weihua

Market

Wang Gaomin

Liu Xiaohua

Song Zhiqiang

mers

Gao Xiqing

mers

mers

Gao Xiqing

mers

国企改革家 市场的博弈者

吴建民
刘东华
苏小和
主编
主笔



机械工业出版社
China Machine Press

正和岛

中国企业家精神特质
研究丛书

附录 (附) 目录

Gao Xiqing

Ma Weihua

国企改革家 市场的博弈者

吴建民
刘东华
苏小和
主笔
主编

Lin Xiao

Song Zhiping

Gao Xiqing

Reformers: Market

Gao Xiqing



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

国企改革家：市场的博弈者 / 苏小和主编. —北京：机械工业出版社，2014.9
(中国企业家精神特质研究丛书)

ISBN 978-7-111-48102-7

I. 国… II. 苏… III. 国有企业—企业家—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 226528 号

本书是“中国企业家精神特质研究丛书”第二卷，聚焦五位“改革型企业家”，即秦晓、宋志平、宁高宁、马蔚华和高西庆。他们是极具公信力、美誉度和权威性的国企领袖代表，更是市场经济的博弈者。本书将他们在执掌国企过程中积累的宝贵企业经营管理经验，进行总结提炼，呈现给读者。

国企改革家：市场的博弈者

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王金强

印 刷：北京天宇万达印刷有限公司

版 次：2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：20.75（含 1 印张彩插）

书 号：ISBN 978-7-111-48102-7

定 价：79.00 元（附光盘）

ISBN 978-7-89405-538-5（光盘）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261 88361066

投稿热线：（010）88379007

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

项目组成员介绍

发起单位：正和岛

正和岛编委会专家：吴敬琏 江 平 刘 吉 龙永图 辜胜阻 周文重
魏建国 李德成 艾 丰 李子彬 保育钧 吴建民
周其仁 钱颖一 许小年 张维迎 李稻葵 胡祖六
刘晓光 刘东华

项目总顾问：吴建民 国家创新与发展战略研究会副会长
正和岛研究院院长

出品人 & 项目总指导：刘东华 正和岛创始人兼首席架构师
中国企业家俱乐部创始人

主笔 & 总撰稿：苏小和 财经作家、独立书评人

执行委员会：黄丽陆 周中华 胡龙雅 王 祺 杨 云 王昆鹏
刘海燕 贾林男

专家指导：黄丽陆 正和岛执行董事、联席总裁兼总编辑

正和岛《决策参考》编委会专家

杨 壮 北京大学国家发展研究院 MBA、EMBA 院长

吴霁虹 北京大学访问教授

原美国加州大学伯克利分校中美战略合作中心主任

副主编 & 项目管理负责人：李 红 正和岛研究院副院长

研究助理：邹 容 正和岛研究院研究员

倪 昀 北京大学经济学硕士

实习研究助理：韩 煜 北京大学软件工程硕士研究生

项目助理：田雨阳

推广总监：郭京津

首席摄影：黄庆军

特别鸣谢

视频配音：凌云 中央人民广播电台《经济之声》主持人

视频制作：北京紫禁城乾坤广告有限公司

视频拍摄：艾问（上海）文化传媒有限公司

正和岛网站：www.zhisland.com

正和岛官微：@ 正和岛标准 weibo.com/zhenghedao

正和岛微信：微信号：zhenghedao

正和岛手机报：正和岛《每日推荐》

地址：北京市海淀区中关村东路1号院清华科技园创新大厦B座9层（100084）

电话：010-62539800-9412

传真：010-58043536

电子信箱：yanjiu@zhisland.com

岛民热线：400-100-9737

研究中国当代优秀的企业家，是我长期观察世界、观察中国，逐渐形成的一个想法。我以为，研究企业家这个群体太重要了。

中国企业家是改革开放的产物，也是解放生产力的结果。1978年十一届三中全会以前，中国没有企业家，也没有民营经济。但是，今天中国有了一大批优秀的企业家，民营经济的总量占到中国经济的 65%，创造了近 80% 的就业机会，这个成就非常了不起。

邓小平理论的核心，就是要解放生产力。生产力是由人、产品和生产工具这三大要素组成的。过去我们对“人”的理解是片面的，认为人就是劳动者。其实这个“人”应该包括企业家、发明家。而我们过去讲的生产力中的人，是排除企业家的。这是非常荒谬的！因为当时我们认为企业家是剥削者，是打倒的对象、消灭的对象、改造的对象。我们不仅要改造老一代的企业家，而且还通过一次又一次运动“割资本主义的尾巴”，绝不允许新的企业家出现。结果是什么？大家都看到了，结果是中国商品短缺的情况越来越严重，票证越来越多，人越来越穷。

1978 年十一届三中全会调整了中国这艘大船的航向，决定改革开放，以经济建设为中心，这是一个历史性的转折。

1978 年十一届三中全会之后，中国可以说是百废待兴。就在这个时候，邓小平采取了一个意义深远的行动。1979 年 1 月 17 日，

邓小平在人民大会堂福建厅宴请商界五老——荣毅仁、胡厥文、胡子昂、古耕虞和周叔弢吃火锅，推动他们出来办公司。邓小平很明白，要发展，必须解放生产力，企业家就是生产力中最活跃的因素，必须给企业家的成长打开一条通道。荣毅仁就在邓小平的委托下办了中信公司，越办越兴旺。榜样的力量是无穷的。邓小平的这一行动和十一届三中全会之后采取的一系列方针政策，带来了中国企业家辈出的春天。

改革开放以来，曾出现过三次创业的浪潮，这三次浪潮都涌现出一批优秀的企业家。第一次浪潮是 20 世纪 80 年代初农村兴办乡镇企业，过去人民公社里的一些干部、一批优秀人才成了兴办乡镇企业的主力。第二次浪潮是 1992 年邓小平南方谈话之后，中国人的思想大解放，一批干部、知识界的精英下海办公司。第三次浪潮是进入 21 世纪初，一批海归派回国兴办企业。这三次浪潮，为中国经济的发展带来了勃勃生机。没有千千万万的企业家去奋斗，去拼搏，去创业，中国的经济不可能发展成今天这个样子。企业家为中华民族的复兴做出了巨大贡献，应当名垂史册。

然而，今天的中国社会是从旧时代发展而来的。中国的现实发生了深刻的变化，但是，人们的思想往往落后于实际。旧思想的惯性，诸如封建时期轻商的惯性、革命时期把企业家视为打倒对象的惯性，都在影响着人们的思想和行为。今天中国社会上的一种仇富情绪就是上述惯性的表现，一个仇富的社会肯定是缺乏生气的社会。仇富情绪的蔓延会打击人们创业、创新的积极性，不利于解放生产力，不利于中国的进步和发展。

今天中国大学毕业生择业的首选是当公务员，这并非是一件好事。一个国家或一个社会进步源源不绝的动力，是来自创业和创新。20 世纪 80 年代初、90 年代初，乃至 21 世纪头几年，在相当长的一段时期里，大学毕业生的首选是下海、创业。

中国在一个新的发展起点上，要进步、要发展，必须进一步发展生产力。研究中国当代优秀的企业家，研究他们成长的过程，研究是什么力量支撑他们从

失败中爬起来继续奋斗，研究他们的成功之路，研究他们的个性和共性，这是一件很值得做的工作。这项工作会给企业家正名，给当代中国青年带来众多的启示，转变他们的观念，推动更多的优秀青年去创新、创业，成为中国发展、进步的动力。

中国社会取得的进步是巨大的，全世界都赞叹不已。但是，毋庸讳言，事物总是一分为二的，今天的中国面临着诸多挑战，人们经常谈论中国面临的三大危机：信仰危机、诚信危机和公信力危机，这些都是我们应当正视的挑战。

我想了很久，这三大危机是如何出现的？这三大危机出现的根本原因，是中国新的主流文化尚待构建。

中国人与世界上绝大多数人不一样，全世界（除中国以外的地区）85%的人信教，而中国85%的人不信教。由于历史的原因，中国人的行为是由文化来规范的。

两千多年前，春秋战国时期，中国曾经经历了百家争鸣的时期。当时中国的社会正在经历着深刻的变革，“中国向何处去”是当时中国人关注的大问题。春秋战国时的百家争鸣、百花齐放是中国文明史上第一次思想大解放。这次思想大解放催生了一批思想家，诸如孔子、孟子、老子、庄子、孙子、韩非子、墨子等。我们今天读他们的一些著作，还能感受到他们的思想闪烁着真理的光芒。

在百家争鸣的基础上，秦始皇统一中国之后，逐渐形成以儒家为主线的封建主流文化。中国的封建社会历时两千多年，中国的每一个朝代都相当长，长的有三百多年，短的也近百年。这种现象，在西方文明史上是不多见的。中国的封建王朝之所以如此长命，是因为中国存在着一个主流文化，可以改朝换代，但是主流文化不变，一以贯之的封建主流文化保证了封建王朝的稳定。

然而，鸦片战争之后，中国人迎来了又一次百家争鸣。中国人在列强的欺凌之下，痛定思痛，认识到要前进，必须进行反帝、反封建的革命。所以，五四运动提出了“打倒孔家店”的口号，这是革命的需要。因为，如果大家都遵守孔夫子的教导：“君君臣臣，父父子子”，那么革命就是非法的，是大逆不道的，根本就不应当进行。

鸦片战争以来，一百多年的革命对中国的封建主流文化进行了猛烈的冲击。革命总是矫枉过正的，本来革命成功后，我们就应当像毛泽东主席在革命时期所提出的，总结从孔夫子到孙中山的中华文化，剔除其糟粕，继承和发扬其精华，构建新的主流文化。

可是，令人遗憾的是，由于我们大家所知道的原因，这项工作没有人去做。相反，新中国成立之后的一次又一次运动，特别是1966年开始的十年“文化大革命”这场浩劫，对中华文化的否定到了无以复加的地步，把人们的思想搞乱了。

“文革”结束后，我们打开国门，走向世界，大批外国人也来到中国。我们走出国门后发现，世界并不像我们过去所想象的：全世界2/3的人还在受苦受难。恰恰相反，发达国家的情况要比我们自身的情况好得多。

打开国门后，我们看到了外部世界的精彩，逐渐形成了这样一种观念：认为外国的东西比中国好，现代的东西比古代的好，新的东西比旧的好。所以，今天中国人给公司、商品取名字，总要沾一点洋味。这是一种社会现象。

主流文化的缺失，是导致“三大危机”的根本原因。因此，重新构建中华主流文化，是一项刻不容缓的任务。我以为，有待构建的中华主流文化，是由三部分组成的：

一是中华文化中经过两千多年的实践，证明是真善美的东西，我们必须将它们纳入中国正在形成的主流文化中去。

二是我们在不同时期打开国门后，从国外学到的好东西，我们必须把这些好东西吸纳到中华主流文化中去。

三是100多年的革命所创立的、经过实践证明的好东西。

我所说的新的主流文化有待构建，并不意味着这种主流文化在今天的中国完全看不到。新的东西总是在旧的母体中逐渐发展形成，中国新的主流文化也不例外。中国30多年的大发展，这么伟大的成就，没有文化的支撑是不可能的。改革开放以来，中国的各条战线上，都涌现出一批优秀的人。他们当中有国家干部，有知识分子，有企业家，有工人、农民，他们在为了国家富强、民族振兴的工作

中，孜孜不倦地探索，不畏艰险，敢于拼搏，创造出一个又一个的优异成绩。这些人就是中华民族的脊梁，他们身上具备的精神就是新的中华主流文化的体现。

构建新的中华主流文化，是一个浩大的工程，需要若干代中国知识分子长期努力才能够完成。构建不能从概念出发，而要从事实出发。因此，就要研究这一批中华民族的脊梁，特别是企业家。

由我本人和中国企业家俱乐部、正和岛创始人刘东华先生共同发起的“中国企业家精神特质研究”项目于2013年5月初正式启动，本项目由正和岛研究院管理执行，邀请知名财经作家苏小和先生为本丛书主笔。苏小和先生撰写的这本题为《国企改革家：市场的博弈者》一书，就是对研究中国企业家有益的探索。苏小和把中国的优秀企业家同外国的优秀企业家进行比较，这个做法是可取的，有比较才有鉴别，有比较才能更好地认识中国的优秀企业家。

是为序。

吴建民

2013年初冬于北京

推荐序一 企业家的改革担当

改革开放 35 年了，从“士农工商”的传统到今天社会精英纷纷创业的大气候，中国社会观念在一代人时间内发生的变化，我们这些亲历者可能已经习焉不察，但退远一步来审视，不得不赞叹这个社会蕴藏的变革动力。

然而，相当长的一段时间内，不仅社会习惯于把“企业家”和“商人”混为一谈，而且对于企业家在改革开放中的角色，也是语焉不详。翻开教科书，改革的历程是一次次重要的会议，通过一个个重要的决定，然后举国上下按照一轮轮高层战略部署，齐心协力迈向现代化……真的是这样吗？

关于改革是自上而下还是自下而上的问题，2013 年去世的科斯生前最后一本书《变革中国》为中国 30 多年改革开放提供了一个新的解释框架，他认为“中国社会主义经济最为重要的发展并不发生在其中心，而是在它的边缘，在受国家控制最弱的地方”。这种“边缘革命”的解释自然有其合理性，但科斯本人毕竟没有来过中国，对中国的研究依赖二手材料。我的体会是：真正的企业家是善于调动各种资源的，不但能觉察到未来的趋势，还能把各种约束条件变成商机，为社会创造价值，这一点不论国企、私企、外企都一样，所谓英雄不问出处。在具体的某个阶段，中国改革进程是顶层设计与底层个案突破的一个合力，硬要将两个变量分开探究，并不符合

中国的国情。

不妨让我们看看中国开放过程中的一些细节：1978年，在十一届三中全会召开前两个月，袁庚已经在酝酿对外开放的具体步骤，并且提出了蛇口工业区的设想，蛇口工业区1979年成立，一年以后深圳特区才成立。1984年被称作“中国企业元年”，联想、海尔还有万科在这一年诞生，而这一年也是中国改革开放从农村转向城市的转折点，借着今天的后见之明，我们知道这个转折中蕴藏的城镇化机遇，但是回到30年前的微观层面，直接鼓舞这些企业的，其实是个人做一番事业的雄心。再早些的洋务运动，虽然失败了，但它引进的观念与技术，却催生了旧中国最优秀的一批企业家，8年前我去无锡参观荣德生的梅园，感触颇深：第一，荣家出钱修建了这个公园，作为给这个城市的礼物，今天这样有担当的企业家不多；第二，荣家做面粉，进口的是德国磨面机，但荣家是将技术、设备、管理和人才同步引进的，而我们在改革之初曾搞过“洋跃进”，盲目引进先进设备，没考虑引进先进的管理和技术人员，结果这些设备烂在荒地里；此外，荣德生曾给政府提交过一个地域经济发展的建议书，其实就是现在的苏锡常规划，一位做面粉的企业家有如此的格局，令百年后的我们自愧不如。

“企业家”的英译是“**entrepreneur**”，相比之下，中文的意义要窄很多，近乎于“企业管理者”或“企业管理家”，而没有英文中“奋进”的含义，什么是“奋进”？奋进就是不满足于现有的流程与组织安排，找到更好的替代方案，不断地自我更新。或者用本书的分析框架来说，中文的“企业家”偏向于工具理性的一面；而英文对译“**entrepreneur**”则偏向于价值理性的一面。一个社会总是有一些传统、规范和模式，认识到这些模式存在的问题，重新组织要素，并为社会创造价值，这就是企业家精神。然而重新组织要素，意味着重组利益格局，在某些情况下，意味着付出个人的代价。

褚时健是我很尊重的一位企业家。今天大家都关注他的“褚橙”和之前的遭遇。但我之所以格外尊重他，是因为他的一生，体现的是生命的硬度，是企业家的真正活法。褚时健在新中国成立前参加革命，1957年反右，不幸被打成右派，

后来摘帽，无论做造纸厂，还是做糖厂、烟厂，样样拔尖。所以他在耄耋之年再创奇迹绝不是偶然的，他骨子里天生有一种企业家精神，而且尤其不容易的是，他不是在西方法治完备、私有产权的条件下做企业，而是在中国市场经济缓慢苏醒的过程中，成为突破体制局限的先锋。

与袁庚、褚时健等人相比，这本书选取的企业家秦晓、宋志平、宁高宁、马蔚华、高西庆处于不同的时势下，他们出生的年代是 1947 ~ 1958 年，大致相当于美国战后“婴儿潮”一代，而他们的实践领域，都围绕着“大国企改革”这个终究绕不过去的坎儿。企业不论所有制结构如何、规模如何，都会面临一些共同的问题，比如管理层稳定性和创新力的矛盾，多元化与专业化的选择，资金短缺或资金过剩带来的挑战等，从这些企业家的访谈中我们看到，对上述问题没有普适的做法，因为各家企业的历史、文化和制度细节不尽相同，做出战略决策时所处的营商环境更是千差万别。与民营企业群体不同，书中这一批企业家向我们展示了在体制内不断突破的可能性与多样性。

因为这一批企业家把各自的企业带出了新的格局，并且这些企业此刻仍然很成功，相信这本书值得所有关心中国改革前沿的人阅读、思考。本卷也试图给这一批企业家做出历史定位，这是一个大胆的尝试，也必然会引发一些讨论。对此我们大可不必回避，袁庚、褚时健甚至更早的荣德生等人，当年也是在赞誉与争议的包围中咬牙前行——真正的改革型企业家最初都是不被理解的，在黑暗裹挟下感知到远处隧道尽头的亮光，鼓舞起身边昏睡的人们，向着愿景奔跑，正是他们存在的意义。

王石

万科企业股份有限公司董事会主席

推荐序二 使命驱动的珍稀物种

上面标题里所说的“珍稀物种”，在这里指的是具有强烈企业家精神的国企领导人。

在大型国企做掌门，没有企业家精神，企业很危险，有太强的企业家精神，自己很危险。只有把这两种风险把握好、平衡好，企业和自己才可能都安全。这里所谓“自己”也并非狭义的“自己”所代表的“小我”，而是指那个在很大程度上决定着企业兴衰成败的特殊角色、特殊要素。就像柳传志多年来一直在提醒自己和大家的，“绝不要做改革的牺牲品”，因为一旦你“牺牲”了，你所驾驭的企业和推动的事业也很可能被“牺牲”，尤其是在社会转型和企业改革的风险期。

不改革过不去，要改革很可能掉下去，在确保不能掉下去的前提下排除万难一定要闯过去，谁有这么大的本事？此所以“珍稀”也。

民营企业当然也艰难，甚至更难。好在民营企业家所要驾驭的主要还是市场的不确定性，而且一旦成功了，成果主要是自己的。国企领导人呢？不懂市场可能也活不好，而不谙体制就根本活不了。在体制逻辑与市场逻辑之间艰难行走走在钢丝之上，哪怕看似游刃有余，实则常命悬一线。更可怕的还不是做得再好其成果跟自己也没多大关系，而是通常成就越大，风险就越大，给别人创造的弄死自己的理由就越多。动力何在？此所以需要“使命驱动”也。

这一卷所展现的几位重量级的国企或国资背景企业的掌门人，

无疑是“使命驱动的珍稀物种”中的杰出代表。

中国的改革已经在深水区前徘徊了很多年，国企始终是一道绕不过去的坎儿。最近上面在力促的国企薪酬改革，要害在于让“体制的归体制，市场的归市场”，把国企及其负责人的角色定位坚决界定清楚。这件事做好了，国企中“使命驱动的珍稀物种”就会越来越多，大放光芒；做不好，国企的效率就会更低，活力就会更差，这种“珍稀物种”就会有“绝种”的风险。

几年前我曾谈过一个观点：未来30年，中国企业的两大红利，一是创新红利，二是诚信红利；中国社会的两大红利，一是制度红利，二是人才红利。所谓“红利”，在很大程度上指的是尚未释放的潜在利益空间。企业红利这里姑且不论，就中国社会而言，虽然前30年的改革开放已释放出了很大的制度创新的红利，但在在我看来，制度进步上仍有巨大的空间尚未释放，这也正是新一轮改革的意义所在。通过不断深化改革把更大的制度红利释放出来了，中国社会才能顺利从昔日的“人口红利”提升到层次更高、含金量更大的“人才红利”阶段，让全社会尤其是体制内数以千万计精英人才的潜能像火山爆发的岩浆一样喷涌而出，让秦晓、宁高宁、宋志平、马蔚华、高西庆这套书的主人公们不再孤独。

“中国企业家精神特质研究丛书”是正和岛认真在下的一个“吃力未必讨好”的寂寞功夫，选择的每一位研究对象几乎都有着“活化石”般的标本意义。在此，我要再次感谢这套丛书的发起人和总顾问吴建民先生，感谢项目的总主笔苏小和先生，感谢各位专家、顾问和以李红为首的项目管理团队，更要感谢拿出宝贵时间配合我们采访、研究的企业领袖们。

通过这些研究，我们希望那些以企业为载体承担了重要责任和使命的“珍稀物种”能够挂在天上，成为这个时代的星宿，必要时成为商界乃至更广泛人群行进时的精神坐标。

是为序。

刘东华

2014年10月8日



总 序（吴建民）

推荐序一（王石）

推荐序二（刘东华）

导 论 寻找中国企业家的价值理性和工具理性 / 1

• 第 1 章 秦晓

→ 开放社会与秦晓的价值理性 / 19

从盛宣怀的官商范本开始思考 / 22

秦晓再造招商局 / 31

一种隐秘的反思与怀疑 / 35

秦晓批评激进主义 / 39

秦晓的官场之路 / 43

秦晓在中信 / 47

秦晓的公司治理理念 / 55

秦晓的价值观面相 / 60

秦晓思考现代化和现代性的差异 / 64

秦晓的学习方法 / 68

• 第 2 章 宋志平

→ 国有企业规模效应与宋志平的工具理性 / 71

宋志平：中国的稻盛和夫 / 73

宋志平的企业人生 / 74
宋志平的企业观 / 80
企业发展之路：联合重组 / 82
宋志平的管理精粹 / 88
宋志平的改革探索：“混合”实现国民共进 / 93
宋志平的终极追求：企业思想家 / 104
与宋志平面对面：一个国企守望者的改革和思考 / 106

• 第3章 宁高宁

▶ 用工具理性推动国有企业改革 / 131

工具理性和技术导向的企业家 / 133
改革华润 / 139
有限多元化 / 141
6S 管理体系 / 144
调任中粮，有限多元化和 6S 管理体系的复制 / 146
宁高宁的工具理性之一：公司新品牌定位 / 150
宁高宁的工具理性之二：国有企业是价值链的组织者 / 151
宁高宁的工具理性之三：打造全产业链粮油食品企业 / 153
宁高宁的工具理性之四：关于国有企业职业经理人的定位 / 156
与宁高宁面对面：一个以工具理性推动中国企业发展的
职业企业家 / 160

• 第4章 马蔚华

▶ 马蔚华的服务理性与国有商业银行的市场转型 / 185

从陈光甫到马蔚华 / 187
马蔚华的银行家价值 / 191
马蔚华的仕途 / 192
马蔚华以技术创新引领银行变革 / 195