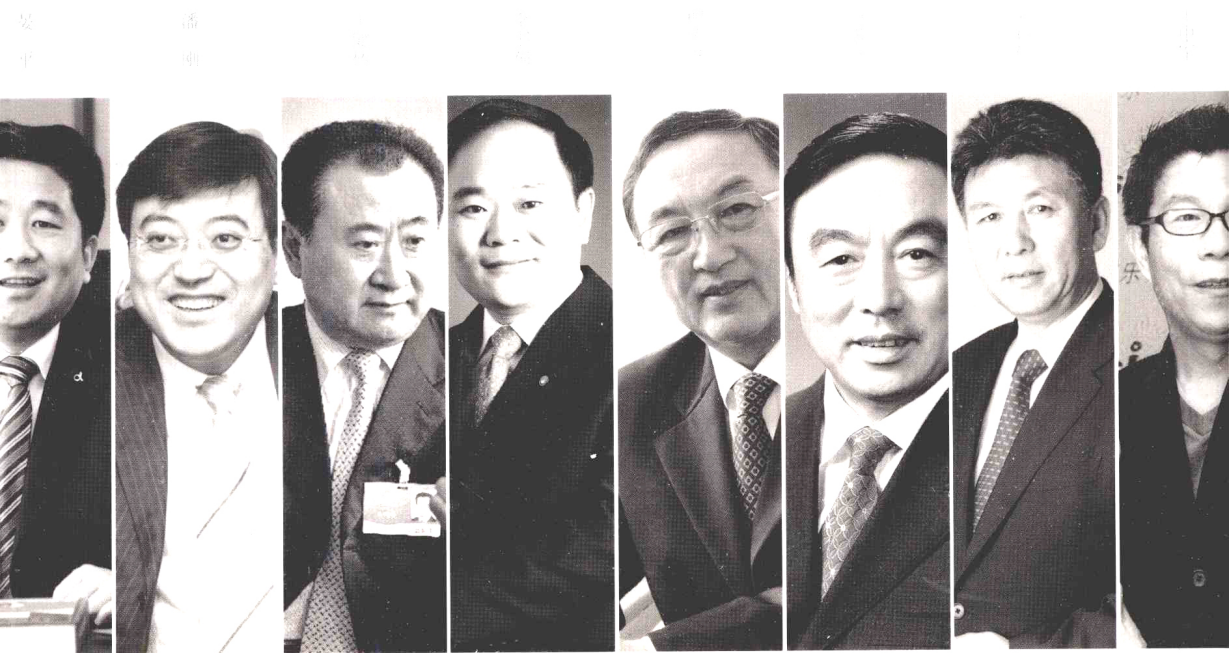




发现中国竞争力

商道 中央电视台《商道》栏目组◎主编

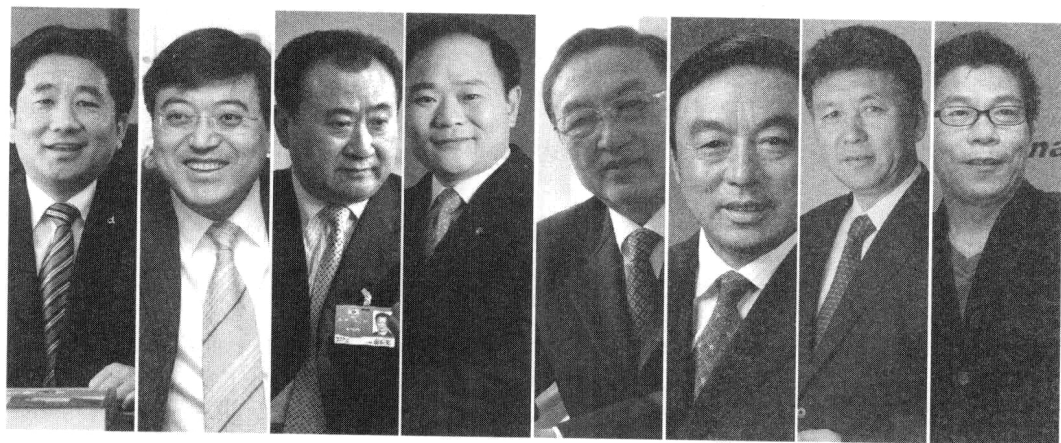
是时代在改变我们，还是我们在领跑时代？

21世纪下一个10年
中国竞争力如何破冰？

透视国家未来竞争力 倾听商业领袖如是说



机械工业出版社
China Machine Press



发现中国竞争力

商道 中央电视台《商道》栏目组◎主编



机械工业出版社
China Machine Press

是时代在改变我们，还是我们在领跑时代？21世纪下一个10年，中国竞争力如何破冰？访商业领袖，携行业巨擘，透视国家未来竞争力。中央电视台财经频道推出特别节目“发现中国竞争力”，采访万达集团、东软集团、玉柴集团、伊利集团、招商银行等领袖企业，透视企业国际竞争力，寻找未来中国竞争力的答案。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

发现中国竞争力 / 中央电视台《商道》栏目组主编. —北京：机械工业出版社，2010.7

（华章·商道）

ISBN 978-7-111-31142-3

I. 发… II. 中… III. 经济发展—研究—中国 IV. F124

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第122001号

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：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 11印张

标准书号：ISBN 978-7-111-31142-3

定价：29.00元

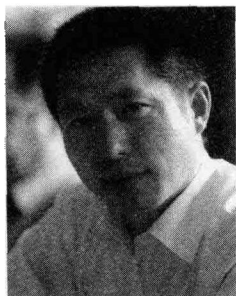
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



价值系于责任

著名管理大师迈克尔·波特在《国家竞争优势》一书中提出“钻石理论”，阐明了国家竞争力的微观基础——企业竞争力。

2010年第十一届全国人民代表大会第三次会议上，温家宝总理在政府工作报告中明确指出：保持经济平稳较快发展，需要加快转变经济发展方式。中央电视台财经频道《商道》栏目适时地推出“发现中国竞争力”系列节目，从媒体视角聚焦企业，思考中国企业如何转变企业发展模式，提升自身竞争力。节目很好地为中国经济、社会发展提供了媒体服务。

2009年，面对严重的国际金融危机，党和政府采取了一系列有效的经济刺激措施。包括四万亿投资计划、积极的财政政策、适度宽松的货币政策以及十大产业振兴规划，等等。如此措施有力地拉动了中国经济，使得中国经济在全球率先企稳回升。当世界惊讶于我们的同时，中国政府、企业界、媒体界以及社会各界已经开始了深刻的反思：国际金融危机下，企业损失惨重，低成本生产要素、依赖型加工贸易等所谓的竞争优势如此不堪一击，何谓中国企业真正的核心竞争力？如何重构中国企业竞争力？

在这样的课题下，作为中央电视台财经频道，我们有责任从

媒体的角度发现一些企业先行者。他们在坚守中持续变革，勇于抓住商业发展脉搏；他们是榜样、标杆，对于未来核心竞争力他们拥有自己的深刻理解，善于实践，并取得了很好的效果。

“发现中国竞争力”系列节目中的企业有来自传统产业的伊利集团、广西玉柴集团和吉利集团。作为传统行业的代表，它们的产业转型折射出中国众多传统企业在探索如何以实力重新参与产业链条的全球分工，从粗放加工工厂提升转变成为技术研发者、品牌建设者，占据利润微笑曲线的高点。作为亮点，本次特别节目不仅发现了在传统产业升级过程中的创新企业，更在新兴战略行业发现了希望，无论是金融领域的招商银行、信息软件产业的东软集团抑或是来自商业地产的万达集团，它们以探索的心态、积极的态度，正在从国家经济战略布局上进行着商业实践，其商业价值将影响国家未来竞争力。在此，我们希望把这些企业发展案例与更多企业界朋友分享，为中国企业集体重构竞争力提供可借鉴的商业蓝本。这是我和中央电视台财经频道同事们的工作使命。

伴随央视二套的升级，2009年8月31日，《财富故事会》栏目改版成为现在的《商道》。《商道》栏目开始将触角延伸到世界级企业中，关注它们的创业历史，追踪它们的最新商业动态，在对比中，为中国企业捕捉最有价值的商业行为以及商道。这种“术”“道”结合的多维财经视角，融入价值层面的商业启示，是当下中国企业所渴求的。特别是《商道》栏目这次制作的系列节目“发现中国竞争力”，更好地体现了中央电视台财经频道内容的专业性、实用性与视角的全球化。

我真心地期望，财经频道《商道》栏目作为商业价值的发现者、中国经济的推动者，在未来的日子中，继续推出有引领价值的财经话题与财经节目。我们将与中国数万企业并肩前行，努力帮助中国企业更好地实现自我提升，共同夯实“中国竞争力”。

郭振玺

中央电视台财经频道总监



剑与道

——中国企业竞争力的行与思

中国制造如何蜕变为中国创造？如何实现健康持续的高质量增长？站在改革开放30年之后的又一个关口，我们如何从经济迷局中寻找指向未来的灯塔？

中国需要在国际上发出声音，中国需要有国际影响力的媒体，同时更需要专业的财经频道以专业的内容服务更广大的受众。时间如白驹过隙，转瞬即逝，中央电视台经济频道更名为财经频道很快就要一周年了。这不仅仅是名称的变化，过去一年间，财经频道从理念到内容各方面都发生了重大而深刻的变化，质变已经发生。从节目内容上来讲，专业性更加凸显。

在财经频道的整体构架之下，《商道》栏目自改版以来，致力于做全球“企业经营的研究者、行业风云的观察者”，目标是成为“中国新商业文明有力的推动者”。在这样的定位之下，《商道》栏目从选题到制作进行了全面的升级。

激荡30年的改革开放带来了社会发展潜力的迸发，其结果不仅是经济的跨越式发展，更有新商业思维的跃迁。中国企业和中国新一代企业家在激荡中成长，在博弈与交流中不断进行着商业思维的演进。

中国商道在和现代经济的融合中焕发出新的活力，金融资本市场日益健全，企业竞争力不断提升，这些都成为金融危机后中国经济版图上最闪亮的坐标。

放眼寰宇，全球化的风生水起让世界各国都身处国际竞争的环境中，经济交流突破了国别的界限，全球资源开始走向最大化的整合。面对全球化，我们提出新的思考：到底哪些要素可以成为一个企业的核心竞争力？如何打造中国企业的竞争力？

在这样的双重背景下，《商道》栏目于2010年上半年强力推出“发现中国竞争力”系列节目。“发现中国竞争力”系列节目选取的企业家是各自所在行业的领军人物，他们的企业是各自行业内的标杆和旗舰。这些企业家的经营理念，他们个人的管理体验，将对中国企业在全球化经济背景下的新发展做出一次高端引领。

“发现中国竞争力”系列节目中运用了多路记者实地发现加上深度采访的方式，这样的一次现场发现和面对面的求证过程对于真正剖析一个企业的竞争力无疑是十分必要，而且是十分有意义的。

有了上述的理念，“发现中国竞争力”系列节目，为我们呈现了一批优秀的企业、一批优秀的企业家。他们对于企业的竞争力有着各自独特的见解，比如柳传志问：“企业的竞争力从哪里来？”柳传志又答：“屋面和地基缺一不可。”在柳传志看来，如果说“屋面”是一个公司的治理结构，那么“地基”则是对行业规律的深刻认识，这两者的完美结合才能构造出一家可以在风雨中岿然不动的“百年老店”。

无论是柳传志一再强调公司治理结构“要做一家有主人的公司”的理念，还是在全球化背景中，刘积仁从“人才到资本”，对东软国际化竞争能力进行的一揽子提升；无论是马蔚华对银行业“持续创新能力”的孜孜追求；还是晏平对玉柴“企业的自主创新能力和掌握核心技术的程度”的高度推崇；无论是潘刚对伊利要做“绿色产业链中的引导者”的王者雄心；还是王健林做万达商业地产追求“人无我有”的孤独境界。他们以自己筚路蓝缕的商业实践具象了中国企业竞争力的鲜活样本，这一个个鲜活的样本汇聚起来，共同构筑了中国企业作为一个群体的强大竞争力。

商海有道，仗剑而行。中国企业竞争力形于思而必将成于行。剑道，谁与争锋？

任学安

中央电视台财经频道副总监

CONTENTS ◆ 目 录

序一 ◎郭振玺 价值系于责任

序二 ◎任学安 剑与道

第1章 柳传志的第250天1

——联想控股有限公司

老总短文 做有主人的公司/柳传志22

编导手记 迟到的拜访/张馨文23

第2章 老马识途27

——招商银行股份有限公司

老总短文 持续创新是中国企业构建核心

竞争能力的关键/马蔚华42

编导手记 永远在路上/张馨文44

第3章 骄傲的疯狂47

——浙江吉利控股集团有限公司

老总短文 提升中国企业的国际竞争力/李书福60

编导手记 疯狂也骄傲/上官儒烨62

第4章 软件铺出硬轨道65

——东软集团股份有限公司

老总短文 全球化和新兴市场崛起的十年/刘积仁	80
编导手记 幸福有泪/贾梦霞	85
第5章 健行天下	91
——大连万达集团股份有限公司	
老总短文 商业地产是万达的核心竞争优势/王健林	107
编导手记 改革的重量/孟佳	109
第6章 不感鹰，再生鸟	113
——内蒙古伊利实业集团股份有限公司	
老总短文 伊利的绿色商道/潘刚	128
编导手记 扎实的先行者/上官儒烨	129
第7章 再造“心脏”	131
——广西玉柴机器集团有限公司	
老总短文 构筑中国企业的核心竞争力/晏平	144
编导手记 晏平的“动”与“静”/裴庆通	146
第8章 上市只是开始	149
——华谊兄弟传媒股份有限公司	
编导手记 “小时代”的“大采访”/贾梦霞	161
后记 ◎唐琳 问世间“道”为何物	165



第1章 柳传志的第250天

——联想控股有限公司

企业基本档案

企业名称

联想控股有限公司

企业所在地

北京市海淀区科学院南路2号融科资讯中心

企业所属行业

制造业

企业成立时间

1984年11月

企业年营业额（2009年）

1064.22亿元人民币

企业员工数量（2009年）

近3万人

企业性质

民营

企业主营业务

台式PC、笔记本电脑、投资管理、房地产

企业核心竞争力

企业管理

企业简介

联想控股有限公司（Legend Holdings Ltd.，简称“联想控股”）1984年由中科院计算所投资20万元人民币，11名科研人员创立。2008年，公司的综合营业额1152亿元，总资产644亿元，历年累计上缴国家各种税收126亿元，公司员工总数近3万人。

联想控股采用母子公司结构，目前涉及IT、投资、地产等三大行业，下属联想集团、神州数码、联想投资、融科智地、弘毅投资五家子公司。

联想控股作为联想系企业的旗舰，承担公司总体资金管理以及子公司战略方向的统一协调与指导等战略功能。目前，公司直接投资业务已全面开展。

联想控股主要进行核心运营资产的投资，希望以资本为平台，通过价值创造，在多个行业内打造出一批领先企业，贡献于中国经济。联想控股也在积极进行高科技成果产业化的推动和早期科研成果的孵化。

在过去的20多年里，联想控股走出一条有中国特色的高科技产业化道路；立足中国本土市场，在和国外企业竞争中取胜，促进了民族IT产业的发展；成功实施了国有股份制改造；打造出一支出色的人才队伍，探索出以“管理三要素”为核心的具有联想特色的企业管理理念和方法，并使之成为核心竞争力。

秉持“产业报国”的理想，联想控股正致力于成为一家值得信赖并受人尊重、在多个行业拥有领先企业、在世界范围内具有影响力的国际化投资控股公司。

企业老总简介

柳传志，毕业于西安电子科技大学（原西安军事电讯工程学院），高级工程师。

现任联想控股有限公司董事长兼总裁、执行委员会主席；联想集团董事局主席、联想投资、融科智地、弘毅投资董事长。

中共十六大、十七大代表，九届、十届、十一届全国人大代表。

荣获“全国劳动模范”、“中国改革风云人物”、“亚洲最佳商业人士”、“全球25位最有影响力商界领袖”等称号。

1984年，柳传志与其他10位中科院计算所的科研人员以20万元创办了中科院计算所新技术发展公司（联想集团前身）。

企业大事记

1984年，成立中国科学院计算技术研究所新技术发展公司。

1988年，香港联想成立。

1993年，获得中科院的35%激励分红权。

1994年，香港联想上市。

1997年，京港两地业务整合。

2000年，分拆为联想集团和神州数码。

2001年，成立联想投资和融科智地。

2003年，成立弘毅投资。

2004年，联想集团并购IBM PC业务。

2009年，成功引入民营股东中国泛海。



预 告 (上)

就在8个月前，在持续一周的时间里，联想大楼每天都被十几家媒体包围着。从创始人柳传志重出江湖到现在，已经250天了。250天之后，老柳，你还好吗？你对自己满意吗？

主持人：观众朋友大家好。2009年10月14日，距离中国著名的IT企业联想集团25岁的生日还有3天，不过奇怪的是，集团上下都异常平静。与此形成鲜明对比的是，就在8个月前，创始人柳传志重出江湖，现在已经250天了。

〇〇〇解说

2009年10月14日下午3点，在联想总部的大楼10层，柳传志接受了《商道》摄制组的独家专访。

〇〇〇解说

2009年8月6日，柳传志复出的第182天，联想集团发布了2009~2010年第一财季财务报表。报表显示，第一季度总销售额约35亿美元，净亏损1601万美元，这相对于上一季度，联想净亏损2.64亿美元来说，无疑是一个很大的进步。

记 者：从复出到现在250多天吧，您现在觉得今天的业绩怎么样？

柳传志：就复出来讲，打得分应该相当高。

记 者：跟您之前预想的呢？

柳传志：比预想的还要好一点。所以为什么我现在接受采访，我一点不心慌。

记 者：您当时拿到这张报表的时候心情怎么样？

柳传志：应该讲拿到这张报表之前，我提前知道了，心里当然是非常高兴。

记 者：特踏实？

柳传志：特踏实，那就是一切按照预定的计划在做，只是比预定的好，还有许多比预定的不好。

记 者：知道这个情况的时候在北京还是美国？

柳传志：在北京办公室，那边预算出来以后，但是在之前他们就不断地告诉了我各种情况。

记 者：我觉得对于一个企业的创始人来讲，可能最好的结局就是能够优雅地下台，毕竟像杨致远为雅虎复出，也是有前车之鉴的。您的复出，其实很多人都在担心，您怕过失败吗？

柳传志：联想是我的命，这不是个形容词，它是个真事儿。如果说我上去了，尽了最大的努力，联想跟我玉石俱焚，那我也心甘情愿。我不能说在这儿好好的，当着联想创始人，下边的人没做好，我看着这个公司毁了，这跟我的性格不符，不能只是为了保持我自己，说明我还是个高人，后边人没做好。所以就是说联想是我的命不是形容词，是真事儿。

字 幕：2009年4月29日是柳传志65岁生日。

记 者：您今年生日怎么过的？还记得吗？4月29日。

柳传志：我不太记得，无所谓，没有什么特别的表示要庆祝或者是要怎么样的意思，都没有。

记 者：联想这么多年，比如说像到了您生日，有没有哪一次让您印象比较深？

柳传志：就是60岁的生日印象很深，那年是大折腾了一次，底下员工不知道，那次杨元庆在联想集团给我热闹了一次。

○○○解说

今天的柳传志，面对我们的采访显得很从容，可就在250天前，在同样的地点，柳传志的心情却异常复杂。2009年2月5日，这一天对柳传志来说，颇不寻常。就在这一天，联想集团发布了两个消息：一个是2008～2009财年第三季度亏损9671万美元，另一个是宣布创始人柳传志重新接任联想集团董事局主席职务。一面是巨额亏损，一面是创始人复出，这让外界感到联想正面临前所未有的挑战，甚至到了生死关头。

○○○解说

此时的柳传志已经65岁了，也是在联想的第25个年头。作为中国最负声望的企业家，柳传志在联想前途未卜的时候重披战袍，看上去确实有些冒险，功成身退是无数人的梦想，而柳传志的复出，稍有闪失可能就会晚节不保。

○○○解说

“联想就是我的命！”柳传志多次在媒体面前重复着这句话，足以让人们感受到他的决心。但是，250天好过，未来的250天会怎样呢？

〇〇〇解说

2004年,柳传志60岁的生日,除了大摆酒宴外,杨元庆还为他准备了一份厚礼,斥资17.5亿美元收购IBM PC业务,这使联想的年收入从30亿美元膨胀到120亿美元。中国的企业去世界最发达的国家并购世界最牛的公司,联想迈出的这一步寄托着无数国人的希望。可为什么金融危机一来,联想就亏损得这么厉害?



记者:您觉得金融风暴对于联想巨亏来讲,它是一个加速器还是别的什么?

柳传志:一个导火索,如果没有这个导火索的话,逐渐也还是要亏的,那是肯定的。

记者:那如果没有这个导火索,您复出的日期可能就会晚一些,或者就不会复出了。

柳传志:就有可能是元庆当董事长兼CEO了,就未必一定要我出来当,那就会一切顺理成章,他揽下这些就完了。

记者:到底是什么原因呢?

柳传志:就是突然间从2008年9月金融危机出现以后,国际上各个大企业都紧张了,一紧张以后就压缩开支,马上市场的人不买东西了,东西卖不出去,就只有用降低成本来保持利润率。降低成本最主要的两条,一个就是裁员,裁员之前就是砍IT系统,我不买电脑了,不更新设备了,所以电脑的销量一下子锐减,尤其在发达国家,在欧洲。

记者:那联想当时在那一块的市场基本上都是对这种大客户、大企业的,是这个战略。

柳传志：我们对国外的市场，恰恰做的不是消费类市场，这个实际上就涉及战略问题了。大概从2006年开始到现在有将近三年时间，在我们这个行业里有一个非常明显的趋势，就是消费类电子的增长快过了商业电脑的增长，因此在那个时候就要早早在成熟国家、成熟市场，尤其在西方国家里布置消费类业务。

记 者：但当时没有抓住这个机会，还是说想到了但是底下没做？

柳传志：想到了没做，这个事儿全研究了，这个就没做，没做得。

主持人：从两年前的踌躇满志到如今风光不再，柳传志自己也分析了原因，想到了，看到了，就是没去做。我这里就有个疑问了，联想向来以执行力强而闻名，怎么会没去做呢？而对于并购IBM这件事，外人一直称为蛇吞象的奇迹，可到底是蛇吞象还是被象给吃了呢？2008年7月9日晚，美国《财富》杂志网站公布了2008年度世界500强排行榜，联想集团以168亿美元的营收，跻身第499位，成为首家入围的中国内地民营企业。可让柳传志想不到的是，这种光环仅仅笼罩了一年。

刚刚跻身世界500强行列的联想集团，2009年却黯然落榜。在所有人的眼里，联想看似吞掉了一头大象，但是IBM更悠久的历史 and 庞大的身躯让联想不得不妥协，在组织架构上甚至变成IBM PC整合联想，因为不这样很难稳定对方的团队。

柳传志：在并购IBM PC的时候，最基于的就是，我觉得我们是懂行业，但是并购IBM以后，就真的什么都懂吗？当时研究的就是认为国际市场水深水浅我们不懂，国际市场环境不懂，国际员工怎么领导不懂，国际的董事会运作和管理层的关系怎么处理好其实都是问题。

记 者：其实之前也有一些海外试水不太成功的案例，像李东升啊。

柳传志：对啊，还有就是人家员工能够继续为你服务吗？这些都是风险，咱们在中国国内大家未必有这个感觉。而那些买股票的人，那些投资者，那些投资银行基金买你股票的人，他们还是很注重董事会里有没有国际知名人士，他老怕被你骗，承认中国的一个董事会，比如说突然间把董事长调去当部长去了，他感到那不是市场性的一个表现。

记 者：规律和制度。

柳传志：所以你要请那些人来，那些人来了以后呢，他就不会大股东说什么他都听，他也是一票，那么在这种情况下，如果元庆一上去就做CEO的话，这真的是遇到了挫折，这种挫折是有很可能性的，其他的董事提议要把元庆免了，由于业绩不好，我估计就怕我护都护不住，到那时候损失就是真的大了。

记 者：为了护他，所以后来您退出了是吧？

柳传志：我本来就是应该往后退的，所以我觉得挺好的，既然是元庆不能当CEO的话，那就