



解放思想，实事求是
立足现实，筹划未来

序 章

—— 关键时刻的问题：「怎么办」
—— 一个改革转折点上的普遍问题

国有企业怎么办？

鸡蛋怎样站立起来？

一个与“戈尔迪之结”同样令人疑难但又趣味无穷的命题。

人们把“戈尔迪之结”的故事衍变成“站鸡蛋”的说法，这是智慧的共生共享。

戈尔迪是希腊神话中的一位国王，他在一辆牛车上打了个分辨不出头尾的复杂的结子，并把它放在宙斯神庙里，神示说能解开此结的人将能统治亚洲。过了许多世纪有人请亚历山大看这个古老的谜结。亚历山大二话没说，抽剑一劈两半……

谜结就这样轻巧地解开了。这与“站鸡蛋”的做法有异曲同工之妙。关键点在于：突破！因为很少有人想到把鸡蛋磕破一点它就能站起来，虽然道理很简单。

作为十五大的一个主要论题，股份制是社会主义经济理论的又一重大突破。由此掀起的解放思想新浪潮，必定会打破坚冰，给国有企业的改革带来无限希望……

1 从历史的“怎么办” 到现实的“怎么办”

托夫勒的《力量的转移》一书前言有三句话：枪杆子里面出政权，金钱万能，知识就是力量。这三句话历史地概括了财富经历的三种基本形态。

那么，请问今日中国处于第三种财富积累的形态吗？

我们不能总是去争论世界应该怎样，问题的关键是怎样去改造这个世界。

这才是务实的态度。

“怎么办”也正是务实的、平实但又最尖锐的一句话。

历史每到一一个转折关口都要向人们问一问“怎么办”。

当公元前 49 年凯撒到达卢比康河时，他问过“怎么办”，回答是：骰子已经掷下，就这样吧。于是他越过卢比康河，进军意大利，建立了罗马帝国。

当公元 1776 年华盛顿率领的北美部队在与英军交战失利时，他问过“怎么办”，回答是：坚韧不拔，建立独立的国家。

1917 年十月社会主义革命爆发前夕，当时党内议论纷纷。“怎么办？”这时，列宁果断地作出回答：阿芙乐尔巡洋舰开炮，夺取冬宫。

1927 年 9 月秋收起义失败后毛泽东问过“怎么办”，回答是：三湾改编，支部建在连上。

“怎么办”不断向世人提出，于是世人便有了种种回答。

1863 年，俄国伟大的作家车尔尼雪夫斯基写了一本《怎么办？》。这本书深远地影响了近代俄国历史的进程。普列汉诺夫曾讲：“谁没有读过和反复读过这部著名的作品呢？谁没有迷恋过它，在它的良好影响下变得更纯洁、更好、更有朝气和更勇敢呢？谁没有被主人公们的道德上的纯洁所感动呢？在读了这部小说之后，谁不思考自己的生活、不对自己的志趣和倾向加以严格的检查呢？我们全都从这部小说中汲取了精神力量和对美好未来的信心，

以及对无私劳动的直接信托。”又讲：“自从俄国有印刷机以来直到如今，在俄国还没有一部印刷出来的作品取得像《怎么办？》那样的成功”，它对国家的精神和思想发展产生了伟大的影响。

1901年列宁发表《怎么办》他要回答俄国革命向何处去。他的回答是：

没有革命的理论，便没有革命的运动。（我想，没有企业的理论，便没有企业的运行，企业理论建设至关重要）

给我们一个革命家的组织，我们就能把俄国翻转过来。（我想，只要我们建立中国职业企业家市场，中国经济就会跃上时代潮头）

1997年9月召开的中共十五大，要回答的是中国社会在21世纪向何处去。十五大的回答是：

高举邓小平理论的伟大旗帜，旗帜就是方向，旗帜就是形象。高举邓小平理论的伟大旗帜，把建设有中国特色社会主义事业全面推向21世纪。

坚持“三个有利于”；一切以是否有利于发展社会主义社会的生产力，有利于增强社会主义国家的综合国力，有利于提高人民的生活水平为根本判断标准”，发展社会生产力，在21世纪建成一个现代化的中国。

调整与完善所有制结构，发展股份制与股份合作制。公有制实现形式可以而且应当多样化。一切反映社会化大生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用。所有制结构的变革将全面而深刻地改变21世纪中国经济的“地貌”。

国有企业要抓“大”放“小”；“大”既是量大，更是质高。要以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的

跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。这意味着中国在 21 世纪将出现一批巨型“航空母舰”。

这就是为中国规划未来的“怎么办”。

2 “21 世纪中国经济怎么办”： 跨世纪的思路

20 世纪是告别的世纪。

人们挥去了多少旧观念 又把多少新观念
融入脑际。

在新旧杂陈的氛围中 始终在人们眼前涌
动的是“怎么办”的问题。

20 世纪对中国有着特殊的意义 这是一个
告别的时代。

告别之后 便是怎么办。

十五大在规划中国 21 世纪“怎么办”的同
时 全面规划了“中国经济的怎么办”。这些
“怎么办”对所有中国企业今后的发展不能不产
生深远的影响。

20 世纪对中国有着特殊的意义，这是一个告别的时代。

1911 年辛亥革命用血与火告别了几千年君主专制制度，告别了辫子、小脚，告别了举人、进士、状元……

1949 年中华人民共和国的建立用人民的意志与心声告别了帝国主义、封建主义、官僚资本主义三座大山，告别了半殖民地、半封建社会，告别了剥削，告别了专制……

1978 年改革开放用全党的智慧、全民的智慧告别了封闭，告别了僵化，告别了计划经济，告别了短缺，告别了贫困，告别了窝头加咸菜，告别了“股份制就是私有制”的观念，告别了人民公社，告别了“一大二公”，告别了“平均主义”“大锅饭”，告别了“铁饭碗”，告别了“粮票”，告别了“阶级斗争为纲”，告别了“无产阶级专政下继续革命”，告别了灰布褂、蓝衣队，告别了米字旗，告别了……

告别之后，便是怎么办。

十五大在规划中国 21 世纪“怎么办”的同时，全面规划了“中国经济的怎么办”，这些“怎么办”对所有中国企业今后的发展不能不产生深远的影响。

第一“所有制”怎么办。调整与完善所有制结构 进一步解放与发展生产力。公有制为主体，多种所有制经济共同发展，是社会主义初级阶段的一项基本经济制度。这

意味着，在所有制地位上，公有制与其他所有制形式上是平等的，它们没有高低之分，只有是否有利于生产力发展之分。而且，要注意的是多种所有制经济与公有制作为主体共同组成社会主义初级阶段的经济制度。

第二，“公有制经济”怎么办。全面认识公有制经济。公有制经济包括国有经济和集体经济，包括混合所有制经济中的国有成分与集体成分。公有制经济的发展应当从这几个方面着手，不应像过去仅仅局限于国有与集体这两个方面。

第三，“公有制实现形式”怎么办。多样化。要努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制实现形式。

第四，“国有企业”怎么办。改革，改组，改造。改革是十六字：“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。改组是四个字：“抓大放小”。改造是十二字：“技术改造，管理改造，体制改造”。

第五，“分配制度”怎么办。完善分配结构与分配方式，把按劳分配与按生产要素分配结合起来。

深刻领会“中国经济的怎么办”对于企业的发展大有裨益。

3 东信持续发展的五个“怎么办”

中国人很怪。

搞技术的人似乎只谈技术 搞文化的人似乎只谈文化 搞商贸的人似乎只谈赚钱……

有谁能站在总体角度上思考问题？一个怪圈 许多人、许多企业走不出来。

真正意义上的企业家应当是一个总揽全局的人 具有综合能力的现代经济人。

我们不是要做一个小而全的企业。我们要走持续发展的道路。我们渴求企业发展的宏大战略。

品牌。人才。

这两样最有价值的东西 却不能计入企业财产 不能列入我们的自有资本 而仅仅是计算设备和资金。那么 你是否发现旧的经济理论有问题！

“怎么办？”

中国的企业是什么 是干什么的？五大在经济理论上的重大突破给出了明确答案。

向世界 500 强看齐

认识中国问题，处理中国问题，毛泽东有“论十大关系”，江泽民有“论十二大关系”。这都是治国法宝。

梳理关系，明确战略，于一个国家，或于一个企业都是十分关键的。

朱镕基同志曾多次倡导大家写一些研究企业、研究股市的书。企业家写企业，上市公司写股市，恐怕会使操作者和读者有更切身的感受与感悟。一些跨国公司的老板都曾亲手写过自己企业的书，如比尔·盖茨的《微软的秘密》、松下幸之助的《我的经营之道》等等。这些书不仅影响了产业界、文化界，而且对企业自身也产生了良好的社会效果，进一步强化了企业战略决策的论证。

东信怎么办？我们提出持续发展的五个“怎么办”。五个“怎么办”，我想在本书中将它梳理概括成五大关系。东信应着眼于这五大关系来进行关键时刻的抉择。东信怎么办的核心就是抓“大”。东信持续发展的战略依据就是国家的抓“大”。

抓大是经济发展的战略问题。党中央、国务院领导同志多次强调的抓“大”战略。我们要从国家的整体战略来认识东信的战略地位。

1997年7月下旬，国务院副总理吴邦国在某地考察

时，对抓好国有大中型企业作了一系列论述。吴邦国强调：要把组建大集团作为经济发展的战略问题来考虑。他说，现在已经由短缺经济过渡到供求基本平衡，供大于求的阶段。市场竞争也使人们越来越明白一个道理。他举例说，我国钢铁有一亿吨的产量，还有 2000 多万吨能力放空，产量居世界第一，应该说是钢铁生产大国，但我们不是钢铁生产强国。因为我们没有一家钢铁企业在国际上排得上号，包括宝钢。宝钢的马口铁只能做饼干罐、茶叶罐，不能做易拉罐，质量还是比不上国外产品。现在看来，国际竞争已越来越体现在大企业集团的竞争上。北欧的芬兰不过是个只有 500 万人口的小国，但它有诺基亚，它的移动通讯电话占了世界市场的 25%。瑞典也是个 800 万人口的小国家，它有沃尔沃，世界上重型卡车、客车都数它的好；它有爱立信，同样是移动通信领域里一个不可或缺的角色，它的科研开发费占销售总额的 18%；它有 ABB，发电设备、变压器很有竞争力。另外，从经济结构的调整来看，如果没有一些大企业的支撑是很难见效的。

……现代经济特别讲究比较优势和特色经济，企业要把自己摆在全国乃至国际市场来显现优势。一个省不要多，真正有 10 户销售额在 100 亿以上、有品牌声誉和相当大的市场覆盖率的企业就不错了，对全省经济就是一件了不得的事情。全国只要有 10 户到 30 户企业能进入世界 500 强之列，我国的经济质量就会有很大的提高。

我体会到，吴副总理的讲话包含着这么几层意思：“大”不仅是量的扩张，而且是质的提高，质的提高既包括技术的创新，又包括组织制度的创新，还包括形成一种能够灵敏地适应市场经济发展的大的企业家精神。

吴邦国副总理在另一次视察时又指出，民族通信工

业应该在移动通信领域有所突破，为国家做点贡献。

吴副总理的这些话，使我感到作为东信领导人在抓“大”方面的重大责任。我们能不能率先进入世界企业 500 强？或者说世界通信设备制造厂商 50 强？能不能成为国务院领导同志期望的那种企业？作为一名邮电大学毕业、长年在邮电部部属企业工作的“土生土长的邮电人”，我对民族通信产业有一种特殊的感情。我们的民族通信产业何时进入世界列强之林，东信人作为“邮电人”的一分子，应有什么贡献？

1998 年 2 月全国邮电管理局长会上，吴基传部长号召为实现跨世纪战略目标打下坚实基础，把一个现代化的通信网带入 21 世纪。

这些明确的指示精神是对东信向世界进军的强力支持。

著名苏联外交家葛罗米柯曾说过这样一句话，我每天面对转动的地球仪，就能激发我的想象力以及要干什么。今天，我们面对下列这张世界通信产业列强图，我们同样会激发起无限的想象力与创造力。

全球前 30 家通信设备制造商排行榜（以营业额排序）

'97'96 (排名)	公司	通信设备 销售收入 (亿美元)	比上年 增长(%)	总销售额 (亿美元)	利润 增长(%)	人均销售 额(美元)
1-1	朗讯科技	205.50	12	232.86	8.7	187790
2-2	摩托罗拉	184.26	14	279.73	3.5	201245
3↑4	爱立信	178.94	28	185.31	25.8	197241
4↑5	NEC	155.05	37	454.9	12.5	299345

'97'96 (排名)	公司	通信设备 销售收入 (亿美元)	比上年 增长(%)	总销售额 (亿美元)	利润 增长(%)	人均销售 额(美元)
5 ↓ 3	阿尔卡特	150.59	-2	316.88	1.1	166256
6-6	西门子	142.88	15	625.86	6.1	165223
7-7	北方电讯	128.01	26	128.47	20.4	188926
8-8	富士通	78.6	37	414	19.7	247903
9-9	诺基亚	76	23	85.6	6.8	273717
10 ↑ 11	三星电子	57.46	66	197.33	-1.9	NA
11 ↓ 10	IBM	46	10	759.47	5.6	315637
12 ↑ 13	松下电气工业	42.75	49	705.64	13	260718
13 ↑ 21	Cisco	40.96	107	40.96	106.9	466409
14 ↓ 12	Bosch	34.32	1	273.43	14.8	158641
15-15	3com	31.47	35	31.47	35.2	442693
16 ↑ 17	休斯	27.98	28	159.18	7.8	185093
17 ↑ 38	惠普	27.6	121	384.2	41.6	343036
18 ↓ 14	数字设备总公司	26.5	-9	130.45	-10.4	237634
19 ↑ 22	东芝	23.99	45	501.32	6.5	269529
20 ↑ 30	意达太尔	23.98	47	25.3	44.7	159183
21 ↓ 20	General Instrument	23.28	15	26.9	10.6	189415
22 ↓ 19	Bay Networks	20.93	2	20.93	1.8	351185
23 ↓ 16	GEC	20.26	-11	174.09	3.7	218033
24 ↑ 29	US Robotics	19.78	122	19.78	122.4	313244
25 ↑ 31	汤姆逊	19.44	21	144.2	2.7	146079
26 ↓ 24	Ascom	18.03	2	23.82	-0.5	202779
27 ↓ 25	日本无线	17.51	14	25.68	9.7	264741
28 ↑ 33	PTIC	17.44	22	19.89	21	49726
29 ↓ 27	三菱电气	16.73	15	342.45	6.1	302111

'97'96 (排名)	公司	通信设备 销售收入 (亿美元)	比上年 增长(%)	总销售额 (亿美元)	利润 增长(%)	人均销售 额(美元)
30 ↑ 35	康宁	16	25	36.52	-31.3	182580

五个“怎么办”与五大关系

第一是东信的品牌如何创立。

打外国品牌和创中国名牌的关系怎么确立，如何实施？打外国品牌是立足，创中国名牌是立本。

品牌是什么？

美国营销学会 (AMA) 给品牌下的定义为：

品牌就是一个名字、称谓、符号，一种象征或者设计，或者是上述因素的总和，旨在帮助买方识别卖方的商品或服务，并使他们有别于竞争者。

与品牌有关的几个术语是品牌名称、品牌标志和商标。品牌名称是品牌中可以用语言称谓的部分，品牌标志是品牌中可以辨别但不能读出声音的那一部分，包括符号、图案、明显的色彩或字体，如金色拱门就是“麦当劳”的标志。

我这样理解品牌：一个企业业绩再好，没有品牌，难以自立，更不能持久。

第二是东信的技术如何创新。

有一个问题需要明确，高技术和国家经济安全之间的关系怎么处理？从国家经济安全角度出发，东信必须发展自己的民族工业，采用自主创新的技术，而且将来要走

向以自主开发产品为主的创业新里程。

第三是东信的资本如何运营。

资本的运营涉及到两个问题，即资本的集聚和资本的动员。

资本有三个形态，即成为资本、有效资本和集聚资本。不是任何一张钞票都可以成为资本的，成为资本是需要一个量的界限和时限的。达不到一定数量，存续不到一定时期的货币依然是货币而不是资本。

货币成为资本后面面临的第二个问题便是要使资本成为有效资本，成为有效资本也有一个量的界限。

资本的第三个形态便是大规模有效资本或叫集聚资本，这也有一个量的界限。1000 万元可能产生 10% 的利润，但一旦超过 1500 万元，便可能产生 25% 的利润，资本的集聚可以产生超乎人们想象的效益。

资本的这三个阶段均涉及一个利害攸关的大问题：资本的动员通过一切有效方式把资本动员起来，使资本的各个环节都积极有效地加入到资本的大合唱中，唱出一首动人的“资本”之歌。

这里要讲到我们的国有企业，原有的产品市场和现在搞的资本市场之间的关系怎样建立、处理、发展？“资金运营”与“资本运营”字面意义相差不大，但内涵上却相差甚远。一个是战术运作，一个是战略运作。

第四是东信集团如何组建。

一个老牌国有企业，怎样变成一个跟国际能够接轨的现代化大公司？我觉得把这个关系要搞清楚，研究透。

第五是东信的精神如何弘扬。

这是旗帜与队伍的关系，也是企业文化和人才建设之间的关系。

把这五个关系，也就是五个“怎么办”的问题说透，“怎么办”也就基本上能理出头绪了。毛泽东、邓小平、江泽民都是从重大关系上认识和解决中国问题的。我们要善于从杰出的国家领导人身上汲取精神营养，抓住重大关系，处理好企业持续发展的关键问题。

东信怎么办？实际上就是要认识企业的发展历程，企业的现状如何，以及企业的未来设计。我们企业面临着重大的发展机遇，也面临着改革转折点上国有企业普遍存在的种种问题。

有一位经济学家跟我谈过高科技国有企业面临的六大难题：

第一、东信这种企业的利润空间在哪里？在如此狭小的利润空间里如何生存？在高科技的生物链中中国国有企业所处的位置怎样？实际上，这些中国企业基本上处于一个拾人牙慧的境地。

第二、面对一个强大的合作伙伴，既要战略合作，又有利益计较，这里所产生的矛盾是令人痛苦的，而所谓牙慧就在强大的合作伙伴那里。

第三、与国家的关系。事实上东信是一个国有企业，它所碰到的产权矛盾是怎样的？这些矛盾是很现实的，所带来的负面效应也是客观存在的。

第四、企业原来内部机制所形成的蜘蛛网形的关系如何处理的问题。

第五、面对如此众多的、机制比自己灵活的非国有企业和外资企业在人才方面的竞争，企业的抗衡能力又怎样呢？别人有可能把最精锐的东西都拿走了。

第六、进入股票市场之后，股票市场带来的反压力，一种超常规的反压力，不是简单地把企业扔到市场上就