

领先中外思想

丛书(一)

MBA学员精品读物

企业文化沙龙

QIYEWENHUA SHALONG

钱津◎主编

- 企业领导人的
- 对于浙商回
- 谁说没有免费的午餐
- 话说茅台酒的涨价与降价
- 中国老年消费品市场的开发



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

领先中外思想
MBA学员精读物

丛书(一)

企业文化沙龙

QIYEWENHUA SHALONG

主 编 钱 津
副主编 边洪秀

- 企业领导人的十大基本能力
- 对于浙商回归的一点看法
- 谁说没有免
- 话说茅台酒
- 中国老年消费品市场的开发



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化沙龙.丛书(一)/钱津主编—北京:企业管理出版社,
2014.6

ISBN 978-7-5164-0834-6

I. ①企… II. ①钱… III. ①企业文化—研究 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 107921 号

书 名: 企业文化沙龙.丛书(一)

主 编: 钱 津

责任编辑: 刘一玲 崔立凯

插图绘画: 谢筱禹

书 号: ISBN 978-7-5164-0834-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 68701719 发行部 68414644 编辑部 68701322

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京媛明印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 7.5 印张 100 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

致读者

在万马奔腾的 2014 年,《企业文化沙龙》又同广大读者见面了。这是一本深受企业高级白领们喜爱的读物,有理论经典的介绍,有实践案例的分析,更有精彩的富有启迪意义的生产或生活小故事,紧密贴近中国企业管理的实际,是各地企业尤其是中小企业管理者的良师益友。

复刊后的本丛书依然保持原有的品位和风格,更加致力于为读者提供营养丰富而又健康的精神食粮。在基本保留原先栏目的基础上,适当地进行了一些调整,增加了少许新栏目,为的是能够更好地满足读者阅读的需要。“网络在线”栏目的内容全部调换成反映现实市场情况的经济学分析的文字。

本书的“用人之道”栏目的文章是讨论工作团队的建设问题和企业生产经营骨干力量的培养方法。“茶余饭后”栏目介绍了流程革命以及申请技术专利方面的知识。“理论经典”栏目重点讲述了现代经济学的一个创新的理论观点——不是没有免费的午餐。说明传统的西方经济学讲的“没有免费的午餐”观点并不科学,对于现代中国经济的发展和企业的经营会产生一定的误导。现在,企业的高管们必须在理论上对此有明确的认识,要知道世界上不是没有免费的午餐,只是没有免费送到嘴里的免费的午餐。

在本书的“读书推荐”栏目,我们推荐的是一部改革知识性著作——《中国经济大论战》。这部书站在经济理论的前沿,记录了近年来中国经济学界的论战,展示了中国 30 多年艰难而雄壮的改革开放历程。在当前全面深化改革启动之际,我们认为企业高管们读一读此书是大有裨益的。



《企业文化沙龙》丛书理事单位

中国经济社会发展管理论坛组委会
北京大学经济学院浙江金华教学研究基地
北京大学历史学系浙江金华教学培训中心
西南财经大学 MBA 教育中心
西北大学 MBA 教育中心
华中师范大学股份经济与证券投资研究所
浙江科贸职业技术学院（筹）
浙江大昌汽车俱乐部
贵州新智源营销策划有限公司
沈阳天行健产业效率研究所
富思特集团
广东省珠海市东耀企业有限公司

《企业文化沙龙》丛书聘请理事单位启事

企业管理出版社拟扩大发行《企业文化沙龙》丛书，与社会各界共同办好这一长期的学习园地，决定聘请若干理事单位。凡受聘理事单位，企业管理出版社将与之建立长期的战略合作关系，并在每辑中刊登理事单位名称。有意合作单位，请上企业管理出版社官网查看相关信息。欢迎来电来信联系。

网址：[Http://www.emph.cn](http://www.emph.cn)

电话：010—68701332 18811389911

信址：100048 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

联系人：刘一玲 钱 舰





征稿启事

《企业文化沙龙》丛书由企业管理出版社出版，每季度出版一本，以此为即将步入现代新型工业化社会的中国企业界的高级白领人士服务。希望这块浓缩企业文化精华的园地建设能得到全国各地各行各业的有识之士的支持，为我们提供优质的稿件和重要的信息。对采用稿件，按每千字 100 元付稿酬。请投稿者按已开设的栏目撰写稿件，有特殊见解的也可不受已有栏目限制。投稿者要文责自负，不得有侵权行为，若发生著作权纠纷，一概由投稿者本人承担责任。来稿不退，请自留底稿。请勿一稿两投，投稿超过 3 个月未得到采用通知，可自行处理。来稿请务必注明联系电话、邮编、通信地址及真实姓名。

来稿请寄：北京市海淀区紫竹院南路 17 号企业管理出版社《企业文化沙龙》丛书责任编辑刘一玲收

邮编：100048 电话：(010) 68701332

13681590988 18811389911

邮箱：E-mail：LiuYiLing0434@163.com

qjqzf@163.com

欢迎赐稿

欢迎企业来电来信联系专门采访



目 录 CONTENTS

网络在线

现实经济分析 / 1

管理论坛

企业领导人的十大基本能力 / 6

对于浙商回归的一点看法 / 18

企业风采

保证会员驾车无忧的

浙江大昌汽车俱乐部 / 29

用人之道

打造团队 / 32

苦其心智 / 36

茶余饭后

流程革命 / 40

话说专利 / 44

MBA 交流

“三一重工”的竞争战略 / 48

故事会

难忘的国际金融危机 / 60

理论经典

谁说没有免费的午餐 / 68

案例分析

话说茅台酒的涨价与降价 / 78

中国市场

中国老年消费品市场的开发 / 88

品牌研究

创维电视 / 92

三言两语

网购的未来变化 / 95

什么是企业的中坚力量 / 98

应由谁来负责企业的招聘工作 / 100

饮食人生

冬日话火锅 / 103

娱乐休闲

打造西部娱乐城 / 106

旅游天地

天龙古镇 / 109

读书推荐

白领爱读《中国经济大论战》 / 112



【网络在线】

现实经济分析

企业不能苛求员工。孙子曰：故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。孙子讲的意思很明白，就是作战的指挥官最重要，他要顺应和利用作战大势做好战略部署，不要对属下责全求备，将作战的重心放在下属的出色发挥和作为上。因此，做好企业，按孙子所说，就是最高领导人要担起责任，总揽全局，而不要对下属责全求备，要其好上加好。

企业养老金的忧虑。国家年年出台企业养老金标准，但是人们还是很不满意。一方面货币贬值引起养老金缩水，再一方面，相比公务员水平距离太远。这个问题最终是要解决的，但必须将经济大大发展起来。退休的人退休以后，也要享受更好生活，这是问题的关键。在退休人员未退休时，如果创造力或者说生产力不足，那就无法为其退休后留有富足空间。

要帮助企业适应合作时代。就目前讲，中国绝大多数企业还是充满了竞争意识的，虽然这些企业的实际竞争能力并不是很强，或是说其有效竞争能力不是很强。于是，过度竞争和不正当竞争在中国普遍





存在，就连一些外企也未能避免。而事实上，在 21 世纪，市场的发展已进入合作时代。企业与企业相比，要看谁的合作能力强，合作能力强的企业才能生存。

企业的效益来自何方？制造业的企业当然要靠产品挣钱，其产品能够得到市场的认可，满足社会的需要，具有较好质量与声誉，企业就能挣到钱，保持较好的效益。而对于服务性企业来说，包括银行业，应是靠做好为消费者的服务工作挣钱。现在，有些服务行业也靠垄断挣钱，这是中国市场不成熟的一个表现。还有的企业不在服务上下工夫，也挣不到钱。

白酒生产是夕阳产业。在新型工业化中，夕阳产业是不能搞大发展的，最多只能是在个别地区允许策略性地有限度地发展。但现在从全国情况看，各地还都在热衷发展白酒产业，甚至有的省还将其作为实现工业化的支柱产业来发展。如果这样搞工业化，到头来中国是要吃亏的。对此，没有远虑不行，不采取强硬措施制止更是政府的失职。必须改变当前愚昧。

企业家讲话的无中生有。理想地讲，有些企业家讲话无中生有，不应算作说谎或欺骗等行为，或者说不应看成是品德不好的问题，而应看作是一种商业智慧，一种谋略的表现。在太多的情况下，企业家编一个故事给别人听，不是恶意，很可能是为自己的某种需要制造一个借口。就此而言，你若跟他较真，就太没有意思了。更何况，他们也是将此当作本事。

培训企业主要是培训老板。现在，很多人热衷企业培训，并且规模越来越大，范围越来越广，内容越来越细，但效果却越来越差。问题在于，绝大多数的老板不接受培训，不是由副职替代，就是找一些中层管理人员去充数。目前，在绝大多数企业，还是老板说了算，老板的思想不进步，企业怎么可能进步。所以，对于企业转型来讲，需要培训到老板头上。

室内空气净化器将是热门产品。中国的空气污染已相当严重，一



时的治理恐难以到位。老百姓没有别的办法，先要考虑解决自己家的空气问题。总不能在外边呼吸严重污染空气，回到家还是吸污染空气。所以，现在上市一批家庭空气净化器肯定会受欢迎的。车房都买得起，不用说空气净化器了。关键是质量要好，不能糊弄人，要真正能起到净化空气作用。

企业老板的优秀性是有局限的。比起一般人，尤其是比起下属员工，老板的优秀性更为突出。但是，在世界经济形势发生剧烈变化时，在中国社会处于重大转型时期，个别老板能够适应可以说是无疑的，只是还有很多老板并没有认识到这一点。即使是认识到了，在战略问题上，恐怕其适应也是只有招架之功，缺少还手之力。他们也需要大智慧来启迪，是不是这样的呀！

中国的旅游业发展需要规范。现在，中国各地都在大上旅游业，有条件的上，没有条件的创造条件也在上，但是，如何规范发展旅游业，却考虑不多。人们搞旅游，直接就是为挣钱，至于怎样才能赚钱，就不规范了。旅游业的发展，分为三步：第一步靠卖景点；第二步靠卖文化；第三步靠卖服务。到了第三步才算成熟规范。目前各地的旅游业都未走到第三步。

中国企业难以管理的一个根源。不论是在世界上何等显要的企业，到了中国，招收了中国员工，就很可能出现问题。更何况，中国本土企业，事实上不论在何地，都是很难管理的。其中，一个重要原因就是，中国缺少宗教，中国社会不是一个宗教社会。教人做人，是宗教的教化责任。企业解决不了这个问题。所以，中国企业不能照搬外国企业的管理方式。

思想不转变如何进一步发展？现在，中国各地都在思考发展后劲的问题。但是，这个问题不是找几个项目大干快上就能解决的，关键还是要解决思想问题。如果思想还停留在19世纪，那就只能享受一下改革开放的表层成果，更进一步的发展肯定是提不上的。中国经济发展的后劲仍然要来自高科技，不过，思想要转变，才能更好地利用高





科技进行结构调整。

在企业管理方面也是会者不难，难者不会。管理企业一方面要熟知市场，一方面要了解员工。有一些企业的领导者，似乎对于本企业所处行业的市场还是比较熟悉的，能够独撑一面，但是，对于员工就难于掌控了。尤其是对于年轻人，由于他们不同于老人，不同于中年人，他们有很强的个性，就很难管理了。其实，对这些年轻人，是不能管，是不会管。

企业文化的塑造与传承。许多的企业希望能够塑造本企业的文化，但对于如何塑造却不得而知。有人以为，只要企业领导人有文化，那企业就一定有文化。其实不然，企业领导人的文化与企业文化有关联却并不一致。企业文化存在一个主体与客体结合的问题。不同的企业客体决定不同企业的不同文化，而相同客体的企业也会因主体不同而存在不同文化。

企业文化需要植根于员工心中。企业文化不是摆在墙上的，也不是做给别人看的，企业文化的作用是要在本企业发挥的，摆样子不是企业文化的表现，企业文化需要由企业员工来落实和传承。一个没有文化的企业是做不长久的，能够做长久的企业一定要有一点点的文化。至于文化内容是什么，这不是随意的，凡是文化必要积累，是历年积累下的共同体验。

中国一些企业年年新招工的扭曲。春节过后，又是一轮招工热潮涌现，从南到北，几乎每个城市都在招收大量的农民工。这种情况值得深思。这些招工的单位需要人，为何没有稳定的员工。这些农民工若需要常年在外打工，为何不能稳定地生活在城市。这样候鸟式的生活会对社会与个人的生活造成莫大的伤害，为何社会置之不理。人们对这一问题的解决缺乏整体考虑。

收入分配改革至今画饼充饥。工薪阶层最关心的收入分配改革一再被搁浅，不得进展。那么，那么多的人都干什么去了，不将这一改革进行下去？关键是没有责任感，对于社会性重大事务缺少工作激情



和主动性。收入是老百姓最关心的事情，在货币明显贬值前提下，给工薪阶层涨工资，都不是谋福利，而是保证不损害老百姓的利益。看这件事还要拖多久。

市场经济不相信眼泪。在现代市场经济条件下，依然是有哭的有乐的，有过的好的，有过的困难的。这种状态还将长期延续下去，一时儿半会儿改变不了。因此，怎样在市场经济条件下乐起来，就成为每一个走向成年的人必须认真考虑的问题。现在不考虑，将来也要考虑。学习对于家庭没有资本的人来说是必需的，掌握一定的生存能力才能好好地活下去。

应该按贡献分享发展成果。现在，中国有一些人试图用市场经济发展的成果干传统计划经济体制想干却无法干的事，在分配问题上要搞新的大锅饭，让人人都享受到社会经济发展的成果。实际上，成果就那么多，不可能做梦出成果，有人能够免费得到，那出成果的人就无法按贡献分配，得到自己应有的成果。大锅饭是传统经济体制的诟病，必须坚决抵制。

新型城镇化要求工厂下乡。传统的城市化是要求工业建市，工厂进城。而今，中国的新型工业化带动的新型城镇化截然不同，不是将工厂建在城市里，而是要将工厂建在乡下，至多建在城市郊区。但是，目前还有许多地方对此不理解，依然招商引资扩展城市，不能毅然决然地改变城市的功能。如此，又要造成许多浪费。新型城镇化新就新在城里不留工厂。





【管理论坛】

企业领导人的十大基本能力

计得益

进入 21 世纪之后，在中国经济高速发展的战略机遇与矛盾凸显并存的关键时期，企业界的领导人要有高度的历史责任感、强烈的忧患意识和宽广的世界眼光，准确把握国家经济发展的阶段性特征，立足科学发展观，着力于自主创新，完善企业管理体制机制，促进社会和谐，全面提高企业的竞争力和抗风险能力，开创社会主义经济建设的新局面。为此，大力提高企业领导人的基本能力是十分重要的，这关系到中国企业的领导力在新时期能否实现整体的升华与跃进。本文拟就此展开初步的讨论。

一、自学能力

企业领导人要具备基本的自学能力。培养自学能力是培养企业领导人其他方面基本能力的基础和保障。只有具备较高自学能力的企业领导人，才能做到与时俱进，不断地提高自身的领导力，跟上时代发展的步伐。具体地讲，企业领导人的自学能力一般都有一定的基础，这基础或是来源于高等教育，或是来源于工作实践。企业领导人所受



过的高等教育为其提供最为基础的自学能力。这也就是说，高等教育的基本功能是培养受教育者的自学能力。但是，高等教育所培养的自学能力，对于企业领导人来说，不论是大企业的领导人，还是中小企业的领导人，都是远远不够的。工作的实践，是接受过高等教育和没有接受过高等教育的企业领导人另一条获得自学能力的渠道。特别是，没有接受过高等教育的企业领导人，他们的自学能力主要来源于自己的工作实践。但就目前迅速提升领导力的需要讲，紧靠工作实践还不能满足要求。除去已有的高等教育基础和工作实践外，企业领导人还要在自己的工作之余时间里，注重培养自己的自学能力。

在自学能力的培养中，读书是最重要的。企业领导人要养成静心读书的好习惯，不能将自己的时间大部分消磨在看电视上。读书要读经典名著，哲学、经济、管理、文学、历史方面的书都要读，涉猎的文字领域可以广泛一些。现在的电视节目很难提供企业领导人学习的内容，尤其是黄金时间段的电视节目，那主要是为一般百姓娱乐服务的，难得播一些好的电视剧，电视台也要插上没完没了的广告，让人不胜其烦，这是时间本来很紧的企业领导人根本无法接受。所以，企业领导人的自学方式主要是读书，与电视的娱乐节目不相关。但是，这并不意味着企业领导人的业余学习生活与电视无缘，可以说，好的电视剧还是要看的，尤其是那些写实的或哲理性很强的电视剧是一定要看的，只是要看碟，不能看电视台一天两集的播出。此外，企业领导人的自学还要融入在白领的聚会中，这种聚会可以是饭局，也可以是听课，还可以是一同去沐足，形式可多样，关键在内容。聚会的好处是可交流工作体会，开交流读书心得，还可相互促进。若有人读得一本好书，那其他人可以很快通过聚会得到信息，很快也读到这本书。只不过，对于企业领导人来说，不论是读书，还是采取其他方式学习，最重要的还是要动笔，要坚持将自己的学习收获写下来，这也是一种必要的提高自学能力的研究效果。





二、领悟能力

能很快地领悟某些事情，对于企业领导人是必要的。企业领导人不同于一般员工，因为肩负着企业经营管理的职责，这非同小可，其领导工作关系到企业所有员工及其家庭的生活。一般员工不能领悟的事情，企业领导人必须能够领悟，而且，企业领导人的领悟还必须快，错过了时间点，其领悟也是没有意义的。培养企业领导人的领悟能力，既是一个理论学习问题，也是一个实践问题。在理论学习方面，企业领导人要多参加一些高级的人文社会科学的学术讲座，多听一听思想界人士对于社会与历史的各个层面的理解。这是很重要的训练，是开阔企业领导人思想认识视角的学习，也是一种获得领悟能力的必要基础。除此之外，与长辈或同辈的智者交谈也是提高自己领悟能力的重要途径。特别是那些长辈智者，他们有丰富的阅历，经的事情多，对于领悟是有一生的切实感受的。与这些长者深谈，可直接增长自己的见识，对很多的事情能够看得更深更透。企业领导人要想在这方面有所收获，必须礼贤下士，恭敬地专心向智者请教，并要准备比较充分的时间进行交流，不可慌慌张张，一心二用，更不可自以为是，颐指气使。学会领悟可不是一般的能力培养，没有大量的工夫，是不可能进步的。对于这方面的能力培养来说，更重要的努力是在实践，因为实践是知识转化为能力的通道，并且是唯一的通道。这也就是说，企业领导人最终获得较高的领悟能力，要靠自身的实践。如果一件事情发生了，从头至尾，企业领导人都能很仔细地回想一下，再考虑考虑其中的关节点，再想一想当时可能还会出现的结果，那对于企业领导人提高自身的领悟能力是大有助益的。所以，想与不想是大不一样的，只有多思多想，才能提高自己的实际领悟能力，不思不想是不会使自己的领悟能力增进的。作为多思多想的前提，更重要的是要经事，不能见事躲着走，只有事情经的多了，再加上勤于思考，这样才能锻



炼自己的头脑，使自己能在需要领悟的关键时刻及时表现出来不凡的才干。

三、业务能力

有人认为，企业领导人不必懂得业务，只要能把握一般的经营与管理规律，就有能力做好企业的领导工作。其实，这种讲法是没有根据的。准确地说，懂得业务，熟悉市场，更是对企业领导人的基本要求。人们可以想一想，一个对企业的业务工作一无所知的人，能不能领导好企业。郭士纳刚到 IBM 公司去的时候，确实不懂得 IT 业务，但是，作为一个卓越的企业领导人，他很快就懂得了公司的主营业务，并且，以自己的努力带领公司走出了困境。可以说，有没有业务能力，是大不一样的。具备业务能力，对于企业领导人是很重要的素质要求。当然，企业领导人的业务能力，也不同于企业部门干部的业务能力。虽然，一般的部门干部只要掌握本部门的业务就可以了，对于其他部门的工作可以不了解得很细或者说不掌握，而就企业领导人来讲，必须全面掌握企业的业务，几乎不能留下死角；但是，企业领导人毕竟是掌握全面的，他们对企业业务工作的掌握不用很具体，只要能把握主要环节和关键点就可以了。培养企业领导人的业务能力，要先从专业知识学起，然后再进行业务各个环节的考察。对于专业学习，不论其是不是本专业人员，都一概要培训。若是本专业人员，那只能免去基础学习的部分，对于本专业的发展前沿，也还要参加学习。若是非专业人员，那就要全面培训，不能有任何专业知识方面的遗漏，一定要学好学全。在具体的业务工作实践中，企业领导人更要随时注意学习业务，一点一滴地提高自己的业务能力。甚至可以说，企业领导人的业务能力应该在本企业里是数一数二的，是真正的业务尖子。做不到这一点，企业领导人在企业的经营管理中，很难具有公信力，也就是说，很难带领全体企业员工去努力奋斗。因此，每一个企业领导人都要高度重视自己的业务能力的培养和提高，都要自觉地在这方面走





在企业员工的前面。另一方面，对于企业领导人的考核或评价，其业务能力也是一项重要内容。在对企业领导的研究中，也要着力研究其业务能力，而不能对这方面的研究有所忽视。

四、沟通能力

企业领导人的工作，说到底，是领导每一位员工的工作，是与人打交道的工作。所以，企业领导人只有能够与人很好地沟通，才能很好地完成本职工作。从这一点讲，沟通能力是企业领导人应具备的一种很重要的基本能力。与人沟通，最重要的是了解人。在这方面，对于人的一般了解，即对于社会的认识深刻，是基本的前提。人类劳动是人类社会最基本的生产实践活动。领导学对于社会的研究，不可脱离人类劳动起源和发展的历史。但是，在过去的人类理性对于自身的认识中，存在着以理想的标准要求现实社会、以完善的人性要求尚未完善的劳动的倾向，也就是说，没有从历史的存在和发展的角度去认识社会运动的基本问题。由此，领导学在 20 世纪对于社会的研究之中，并没有认识到动物劳动向人类劳动的过渡问题，没有认识到在历史的和现实的人类劳动中至今存在着动物劳动的遗传，而是将带有动物性的人类劳动与未来的消除了动物性的人类劳动相混同，缺乏对带有动物性的历史的和现实的人类社会的深刻的辩证认识。现在说来，企业领导人应该深刻地认识这一问题。因此，培养企业领导人的沟通能力，首先必须要转变其传统的社会观，要让他们能够站在 21 世纪的高度认识人类社会发展的历史与现实。只有这样，企业领导人才能真实地认识具体的人，才能够不理想化地要求每一位员工，才能与每一位员工很好地沟通。就沟通技巧而言，是并不复杂的，难以沟通的问题是利益之争。对此，企业领导人要有明智的认识，在这方面的认识提高了，沟通的能力就会相应提高。因为，从根本上讲，企业领导人是维护企业员工利益的总代表，即企业领导人必须站在企业员工整体利益的立场上，企业领导人要替全体员工说话，有时候，甚至要替具体的某一

