

2004

企业文化

第4辑

*Enterprise
Culture
Salon 2004.4*

沙龙

总第7辑

- 中国的外贸依存度过高
- 如何应对企业危机
- 企业经营管理模式的选择
- 示强与示弱
- 肯干且能干的张近东

领先中外思想

每辑相当3次MBA课



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

School of Economics & Management at Northwest University

西北大学经济管理学院



白永秀 教授 院长

白永秀，陕西清涧人，1955年生。现为西北大学经济管理学院院长、教授、博士生导师，陕西省委、省政府咨询委员、陕西省有突出贡献专家，兼任中国经济规律研究会常务理事、中国改革研究会专业委员会常务理事、陕西省区域经济研究会会长。

回顾过去，经济管理学院所走过的光辉历程和形成的鲜明特色，是我们宝贵的无形资产，也是学院进一步发展的牢固基石。面对教育市场不断变化的挑战，面对高等教育同国际接轨的发展趋势，我们深感任重而道远。

我们将向求学者提供现代经济学和管理学的理论与思维方法，帮助他们在具备良好素质和丰富学识的基础上去迎接挑战，参与竞争，实现人生理想；同时激发师生的科研热情，使我院的科研水平迈上一个新台阶；注重为政府部门、企业提供咨询和教育培训服务，为提高我国的经济管理水平做出应有的贡献。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。只要我们秉承优良传统，开拓深层空间，发扬“勤奋、严谨、求实、创新”的学风，经济管理学院这个充满凝聚力和团队精神的大家庭必将拥有更加辉煌美好的明天！

第五届中国MBA THE FIFTH FORUM ON CHINA

财智时代：企业与

指导单位：全国MBA指导委员会
中青企协MBA委员会
主办：西北大学



西北大学经济管理学院MBA教育中心简介

西北大学于1998年经国务院学位委员会正式批准成为全国工商管理硕士(MBA)培养试点院校之一。

西北大学经济管理学院MBA教育中心成立于1997年，2001年通过国务院学位办组织的教育合格评估。目前，西北大学MBA教育设有国家春季MBA、国家秋季MBA，以及陕西MBA三种类型，同时还招收MBA课程进修班和课程插班生。至今先后招收培养了各类MBA学员1660人，已经获得学位的352人，目前在校生1308人。

MBA中心经过多年的发展，形成了以“升华人生，增长智慧，锻造能力，凝聚精英”的办学理念，以及独具特色的办学风格。MBA中心依托经济管理学院强大的实力，汇聚了一流的师资队伍，建立了“宽口径、多专业、灵活选择”的培养模式，形成了多个独具特色的培养方向。

经过几年的努力发展，西北大学MBA品牌的社会影响不断扩大，在2003年大陆几家著名媒体首次进行的MBA市场化评比中，西北大学的MBA教育被评为最具特色和潜力第1名，最具影响力第23名。2004年5月，西北大学MBA教育中心又在西安成功举办了中国MBA发展史上规模空前的“第五届中国MBA发展论坛”，受到了广泛关注和高度认同。

企业文化沙龙

主持人致辞

在2004年结束之际，中国企业可以自豪地说，我们又向前迈进了一大步。但是，我们还要清醒地看到，在中国经济的现阶段发展中，企业方面存在的问题还比较多，还有为数不少的企业行为不在市场经济状态上。

本辑网络在线介绍的重点文章是《中国的外贸依存度过高》，希望大家能从中了解现实问题的严重性，以及宏观上的治理整顿方略。

本辑点评的人物是苏宁集团的张近东先生，他的工作风格值得同行学习，对其他行业的企业家亦有启迪意义。在此，需要说明的是，我们点评人物注重的是普遍意义，而不是仅仅对某位企业家有兴趣。

在用人之道栏目，我们推出《谈话与谈心》、《示强与示弱》两篇文章，这仍是企业用人方法的布道，但愿有心人能由此引申出更多的用人智慧。

在本辑的MBA交流中，重点阐述了《企业经营管理模式的选择》问题，讲的是如何借鉴日本企业运行模式和美国企业运行模式，创造适于中国企业经济运行的模式，这是企业决策层应当考虑的重大问题。

本辑特意采编了一篇题为《同中存异异中求同》的文章，这是首都钢铁集团公司总经济师毛武先生的企业工作经验的精辟总结，相信对于每一位在企业打工的白领都会有深刻的启发和教育意义。





企业文化沙龙

2004年第4辑
(总第7辑)

Enterprise
Culture
Salon
2004.4

主 编：钱 津

副 主 编：边洪秀

主编助理：钱 舰

责任编辑：刘一玲

电 话：68359417

封面设计：中子画艺术设计

版式设计：中子画艺术设计

目 录

C O N T E N T S

主持人致辞

网络在线

- 05 中国的外贸依存度过高
- 11 如何确保乳品安全
- 18 大力发展中国珠宝业
- 22 要竞争力 还是要话语权

游戏动员

- 27 黄河怒吼

人物点评

- 30 肯干且能干的张近东

企业琐事

- 36 大企业设立管理研究机构的要点
- 43 中小企业必须加入行业协会组织

用人之道

- 48 谈话与谈心
- 53 示强与示弱

茶余饭后

- 58 如何认识遗产税与赠予税
- 63 如何应对企业危机

MBA 交流

- 67 企业经营管理模式的选择



78 为何有的企业只大不强

故 事 会

85 去绥阳吃空心面

理论经典

92 劳动的可持续发展

案例分析

102 贵州乡村旅游的反贫困意义

中国市场

116 中国家庭轿车市场展望

品牌研究

122 新款别致的尼奥普兰大轿车

三言两语

129 同中存异 异中求同

133 工作的底色是耐心

138 白领的夜生活要适度

饮食人生

141 新主食主义

娱乐休闲

145 有趣味的读报

旅游天地

149 走在莫斯科的大街上

读书推荐

153 别具一格的《竞争性经营》

图书在版编目(CIP)数据

企业文化沙龙. 2004年. 第4辑/钱津主编. —北京: 中国经济出版社, 2004. 12

ISBN 7-5017-6522-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字
(2004) 第 137403 号

出版发行: 中国经济出版社

地 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号

邮 编: 100037

网 址: www.economyph.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市地矿印刷厂

版 次: 2004 年 12 月第 1 版

印 次: 2004 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 850 × 1168 毫米 1/32

印 张: 5

字 数: 80 千字

书 号: ISBN 7-5017-6522-7/F·5250

定 价: 10.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359417 68359418





《企业文化沙龙》理事单位

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

浙江师范大学工商管理学院

贵州财经学院贸易经济系

贵州新智源营销策划有限公司

承德市双桥区经济贸易局

富思特集团

北京市纸箱厂

《企业文化沙龙》聘请理事单位启事

中国经济出版社拟扩大发行《企业文化沙龙》，与社会各界共同办好这一学习园地，决定聘请若干理事单位。凡受聘理事单位，中国经济出版社将与之建立长期合作关系，并在每辑中刊登理事单位名称。有意合作单位，请上网查看相关简章及受聘协议书样本。欢迎来电来信联系。

网址: www.economyph.com <<http://www.economyph.com>>

电话: 010 — 68359417

信址: 100037 北京市百万庄北街3号中国经济出版社

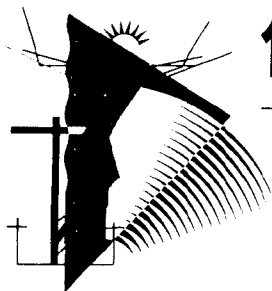
联系人: 刘一玲



【网络在线】

中国的外贸 依存度过高

剧颜



近几年来，中国赋予各行各业的企业直接的外贸经营权，这大大地刺激了中国外贸经济的发展。从2000年起，中国的外贸依存度直线上升。本来，在此之前，中国的外贸依存度一直是在34%~39.9%之间起伏，而2000年达到了43.9%，2002年又达到50.2%，2003年更达到60.37%。可谓上升的幅度特大。这样一来，就表现出现时中国的外贸依存度过高了。

2003年，中国GDP总值按美元计算是14099亿美元，而进口总值是4128亿美元，出口总值是4384亿美元，进出口总值是8512亿美元。这表明，由于外贸发展过快，中国经济的运行对于外贸的依赖性是很大的，国际市场是许多中国企业的生命线。





对于小的国家讲，无所谓外贸依存度过高的问题。由于国家小、人口少，对外依赖是必然的，否则就无法得到对各种现代商品需求的满足。所以，作为小的国家，在政治上独立的，而在经济上是只能与国际市场连为一体的，或者说是只能靠国际市场生存的。这是现时代的一种经济特点，也是小的国家经济走向现代化的必然取向。有一些国家，由于大比重地依靠发展国际旅游来获取经济收入，所以也对外存在很强的依赖，这也是由本国的经济结构决定的，也是其创造现代化经济的路径选择。还有一些国家，靠出卖资源为主要的经济来源，如石油输出国，其对外的依赖程度更是既高且稳定紧密的，除非其资源售罄，是不会改变其对外的依赖程度的。在现代社会，这些国家的经济高度地国际化，未必不是好事，甚至还是对国际社会的重要贡献，对促进人类进步大有好处。

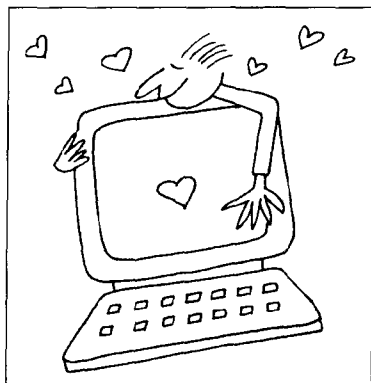
但是，对于大国来说，在现代经济发展中，是决不可以有过高的外贸依存度，决不可以对外依赖性过强。一方面讲，过高的外贸依存度会造成国内经济运行状态的不稳定，因在现实条件下，国际市场上的供求是不稳定的，会经常地出现大起大落的情况，只要对外依赖过强，那就自然会随着国际市场的供求变化而变化的，即一旦国际市场上的供给跟不上，那进口受到的影响会影响整个国内市场的；一旦国际市场上的需求缩小了，那出口量锐减也是要影响到国内生产的。只要外贸依存度过高，国际市场的变化就会对国内市场产生重大影响。另一方面，大国依赖于国外，是很不安全的。比如粮食，国际市场上可以提供，



也可以不提供,并没有义务一定要提供,所以,一旦大国缺粮,希望国际市场能解决问题,就会感觉到这不是一种价格问题,而是直接关系到国内经济稳定的安全问题。

因此,当前中国一定要将外贸依存度落下来,而不能以60%多的外贸依存度为荣。2004年中国的外贸进出口总值将突破1万亿美元大关,这意味着

相比2003年,中国的外贸依存度更高了。虽然有些人为此而欢欣鼓舞,有些企业为此而热烈地庆祝,但是,我们应严肃地讲,这不是一个企业微观问题,而是一个涉及国家经济全局长久稳定的宏观问题,即这不是一个由微观角度认识的问题,而是必须在



宏观上慎重对待的问题。作为一个大国,中国不需要如此高的外贸依存度,中国是要向外开放,但却不能单纯地发展对外经济,中国的发展必须以内需扩大为主,而不能展开对外大循环。盲目地提高外贸依存度,对于中国现阶段的经济发展,是不理智的,也是亟需改变的。





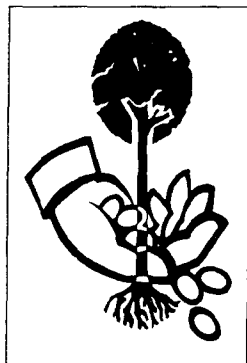
一、可进口可不进口的商品应该是不进口

中国不仅是一个大国，而且还是一个发展中的大国，经济的底子还很薄，市场的发展潜力还很大。对于先进的技术和短缺的物资，中国是必须及时进口的。在技术上依赖别国当然不好，但现在中国没有别的办法，因为已经落后了，只好向发达国家学习先进技术，不学习或者说不引进先进技术是不行的，若我们不引进，靠自己搞，一切从头做起，那时间可能拖得很长，而且是很不经济的，只有直接引进才是最经济划算的。所以，在这方面，我们一点儿也不能省钱，这是该花的钱，该进口的重要内容。再有就是能源也需要进口，特别是石油，中国的缺口一年比一年大，不进口石油，根本无法满足国内日益增长的需求，对此国家只好花大笔的外汇在国际市场上买石油，这已是一个不容讨论的问题了。对于降低中国的外贸依存度来讲，可考虑的只是那些可进口也可不进口的物资，应该坚持不进口的原则。比如，一种特殊型号的钢材，在国内也能生产，且质量与国外产品相同，那就没有必要进口了。再如，一些高档的化妆品，对于中国大多数富人来讲，也未必一定要用外国产品，即使个别人要用，也可直接去国外采购，就不必一定要进口这些商品。可进口可不进口的把握尺度并不难，因为有可不进口的情况存在，就能够做出不进口的判断。只要中国坚持不进口那些未必一定要从国外采购的商品，中国的外贸进口总值就能有效地降下来，即中国在进口方面的对外依赖的强度就会弱化。



二、可出口可不出口的商品应该是不出口

在现阶段,中国不能鼓励各类企业全都加大出口量,只能建立一小批外贸出口的重要基地。出口对于中国经济的发展是很重要的,但是也有尺度,并不是越大越好,即中国出口量也应该是有限度的,要适可而止。因此,可出口可不出口的商品,在现阶段,就不必出口了,只要其在国内能开辟市场,就没有必要一定要去国际市场找出路。对于企业来讲,若在国内有稳固的市场,那比在国际市场占有份额更有利,且一般来说,出口的价格偏低,也享受不到过去的优惠了,所以是不必非要将产品卖到国外去不可。现在,中国已经没有了出口光荣的概念了;一切都以效益为标准,只要效益好,内贸企业也很光荣;若是效益不好,外贸企业也很难过,没有人专门强调其外贸的贡献性。由此而言,中国企业应更多地在国内市场开拓上下功夫,为自己谋长久的生存之道,不需要一头扎在国际市场不出来,只走外贸一条路。要意识到自己是大国的企业,而不是小国家的企业,由国情决定,国家更需要企业以服务国内市场为己任,在满足国内需求上下功夫。比如,一家服装厂,若能在国内打出品牌,有很好的市场销售,就没有必要再去国外闯市场,即没有必要非做国际品牌不可。要知道,与别的国家不同,中国是一个即将





拥有 15 亿人口的大国，这是一个莫大的市场，只要在这个市场上做好了，那就已经是很了不起的。在中国，搞外贸的永远都应是个少数，决不应有占比重相当大的企业进入外贸领域，若有，那一定是不正常的情况。

三、必须积极地扩大国内市场需求 以降低外贸依存度

目前，中国的外贸依存度过高，达到60%以上，但是，外贸进出口的绝对量在世界上却不是最高的。尽管美国的外贸依存度近年只有 16%，日本的外贸依存度近年只有 18%，可实际上这两个国家的外贸进出口总值都大大地超过中国。这就是因为他们的国内生产的绝对量大，相比之下外贸进出口总值并不显得相对量很大。因此，中国在比不上发达国家的外贸进出口总值的绝对量的前提下，自身的外贸依存度过高，这只能说明中国的经济总量还太小，国内市场的绝对量还太小。因此，除了努力减少可进口可不进口的商品进口和可出口可不出口的商品出口，当前，对于中国经济发展来说，为降低外贸依存度，最重要的是大幅度提高国内市场需求，迅速做大国内生产总值，只有这样，才能有效地降低对外依赖的比重，使中国经济的运行具有更大的安全保障。这也就是说，降低中国外贸依存度的最有效手段，不是削减现在的外销量，而是要大幅度提高国内的贸易量。事实上，在全面建设小康社会的征途上，中国外贸的绝对量还是需要进一步增长的。



如何确保 乳品安全

钱津



当前，中国喝奶的人越来越多，主要是青年人受发达国家生活方式的影响，也将奶作为生活必需品。2003年，中国奶类产品总量达到162.5万吨，比2002年增长16%；销售收入为478亿元，比2002年增长35%。因而，随着市场的扩大，乳业发展的前景看好是必然的，没有人怀疑这是中国的一个非常朝阳的产业。只不过，在行业前景看好的同时，人们也担心乳品的安全，因为媒体上经常出现有关乳品不卫生的情况报道，这对喝奶的人不能不产生一定的心理压力，也对乳业生产企业的发展投下了一道阴影。无风不起浪，虽然乳品的卫生检查是十分严格的，但是人们不难想象眼下的检测手段还是比较简单的，对于确保乳





品安全还很难做到万无一失。在人们提出了安全性问题之时，实际上这个问题已经是存在的，中国乳业的生产企业必须严肃认真地回答这一问题。

一、生产模式落后难保乳品安全

中国乳业现在只是看起来挺红火，广告铺天盖地，包装相当精美，品种花样繁多，而实质上，影响安全性的最重要的因素是生产模式落后。同其他肉食品企业一样，乳品生产企业也没有自己的奶源生产基地，奶牛的饲养是分散在千家万户的，企业是以现代的生产流水线与最传统的饲养方式对接，或者说都缺少上游的现代化的生产条件。这种依靠农民或牧民饲养奶牛来满足乳品工业生产的做法是十分落后的生产模式，却是被各个乳品生产企业奉为经典的做法。这就是问题的症结。由于奶是千家万户生产，企业收购奶之后是很难保证奶的食用安全的。即使企业有严密的检测手段，但能不能检测全面是一回事，能不能检测出问题又是一回事。若有一桶奶受到污染，可能会导致当天所有收上来的奶都存在不能食用的危险。要求千家万户确保奶的卫生质量是做不到的，确保收上来的奶都不存在安全问题更是做不到的。事实上，企业只能对收上来的奶之后的加工过程负责，保证无菌操作，以工业化的严格性对产品质量负责，而对奶从生产到收购的过程无法控制。大汽车开到养奶牛户的家门口，即使大汽车再干净，而奶不干净也是白搭。有些企业一再宣传的是收奶车的卫生状况，即企业如何为收奶车洗澡，而从未提到过如何为



奶牛做检疫工作，如何在收奶的现场检测奶的卫生质量。关于乳品的安全问题，不是用肉眼能直观看到的。比如，看到奶的生产和鲜奶的保存是十分干净的，这也并不能说明企业收到的奶就是没有问题的，如果养奶牛户给牛服用了大量抗生素药，那么牛奶之中就会出现严重的抗生素污染问题，所以，这不是一个用干净或不干净就可以做出判断的问题。

落后的生产模式直接导致了奶品的安全性存在无法保障的问题，在保留这种生产模式的前提下，任凭乳品生产企业怎样重视产品质量，也是无法解决问题的。好在众多的喝奶的人现在还没有意识到乳业生产中存在着严重的安全隐患，还仅仅因为乳品的包装很现代化而相信其是卫生又安全的。如果问题积久，发生难免发生的食品安全事故，那市场的需求链条就会发生断裂，从而可能引发整个乳业的生产危机。这种危险是存在的，不是不可能发生的，落后的生产模式是不会适应现代化生产和生活需要的，现在尚未发生大的事故，只是一种撞大运，是很侥幸的。如果一个行业的发展是依靠侥幸而延续的，那实在是一种悲哀，更是一种对社会和对自身不负责的态度。中国乳业若不能走出落后的生产模式，那么其已有的辉煌是没有健康意义的。

二、为何形成了落后的生产模式

中国乳业生逢其时，得天时与地利之优，为何却形成了一种普遍的落后生产模式，其中原因并不费解。





中国的国有企业正处于改制转轨阶段，一切都不规范，一切都是在无法律规制的条件下运行的。所以，生产乳品的国有企业也不例外，像其他行业一样，没有长远打算，只是想急功近利，怎么简单怎么办，不建奶牛生产基地，依靠散户养奶牛最简单，那就顺理成章地采用了这种落后的生产模式。这样一来，企业投资少，见效快，既给企业的发展打了强心针，又为企业改制创造了良好条件，何乐而不为呢？至于这样做是否有利于企业的长期发展，就不在决策者的考虑范围之内了；至于这样做意味着中国乳业的发展存在着严重的隐患问题，那更是不为企业人士考虑的，国有企业改制的矛盾掩盖了企业生产中的安全防范问题。

中国民营的乳品生产企业的崛起代表了中国乳业发展的希望。但是，这些民营企业的生成也有先天不足的缺陷。同其他行业的民营企业一样，民营的乳品生产企业也是一起步就在创实效中寻找出路，不讲规范生产，只讲市场销售。例如，有名的蒙牛乳业自1999年创业，当年在同行业排名1116位，可年底销售额却排到了119位，创造了一个市场奇迹。更引人注目的是，蒙牛乳业2002年的销售额是20多个亿，2003年的销售额超过了50亿元，2004年还要争取再翻番。但是，对于生产模式，蒙牛乳业同其他企业一样，没有超越落后性，在他们的思想中就不存在走向现代化的意识，他们太欣赏自己的杰作了，并且还在广告中一再地宣传自己的落后生产模式。现在的问题不是民营的乳品生产企业能不能抛弃落后的生产模式，以确保

