

2004

企业文化

第2辑

EnterPrise
Culture
Salon 2004.2

沙龙

总第5辑

● 产权约束下的利益创造

● 德力西集团的「人本文化」管理

● 郭士纳的领导艺术

● 家族企业的「三位一体」公式

● 智者南存辉的一失

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

企业文化沙龙

主持人致辞

中国经济是否过热的问题，是在2003年非典爆发之前就引起讨论的，只不过，那时还是一时的观点相争，而经过一年多的实践，这个问题已经成为一个现实怎样对待或者说怎样处理的问题。本辑首篇文章《中国哪些行业投资过热》讲的只是实际情况，这些情况应引起企业各界人士的思考。本辑对栏目的调整是以“人物点评”取代了“总裁心声”，以后适当的时候还会再上总裁们自己写的文章，但自此开始我们决定点评中国企业界的风云人物。既然是点评，就不可能是全面评价，只能是就事论事，点到为止，也可能是赞许，也可能是质疑，对人也对事，但都是善意。这一次也是第一次点评的是南存辉，很具有代表性。郭士纳也是大大有名的人物，对他没有点评，而是选择了一个侧面进行分析。理论经典栏目讲了强者与弱者的关系，这是一对社会哲学范畴，作为企业白领，不能缺少这方面的理论知识。浙江德力西集团的管理有自己的一套经验，总结出来供大家学习参考，这是作为思想交流的材料，不是宣传材料。茅台是国酒，因此国人皆有权对其品牌进行评说。在最后，读书推荐的《特殊法人》一书是真正值得企业高层次人士读一读的，在广州有些企业专门请老师讲这本书的内容。





企业文化沙龙

2004年第2辑
(总第5辑)

Enterprise
Culture
Salon
2004.2

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 CONTENTS

主持人致辞

网络在线

- 05 中国哪些行业投资过热
- 09 中国文化产业的人才缺失
- 12 中国贫困地区的企业发展
- 15 中国保险市场的兴起

游戏动员

- 19 百货公司

人物点评

- 22 智者南存辉的一失

企业琐事

- 33 要不要组织员工看文艺节目
- 38 厂区的绿化
- 42 一定要重视卫生保健工作

用人之道

- 45 就低不就高
- 50 评比不评奖

茶余饭后

- 55 国有企业的发展走势
- 67 重视小事的企业文化

MBA 交流

- 73 郭士纳的领导艺术



83 银行不良资产的处置

故 事 会

87 考察升钟湖

理论经典

93 强者与弱者

98 家族企业的“三位一体”公式

案例分析

106 德力西集团的“人本文化”管理

中国市场

114 中国图书市场的发展趋势

品牌研究

121 国酒茅台

三言两语

127 产权约束下的利益创造

130 不要替上司想事

134 如何陪伴武大郎

饮食人生

137 吃盒饭

娱乐休闲

142 听评书

旅游天地

148 丹江口水库

读书推荐

155 研读《特殊法人》的现实意义

图书在版编目(CIP)数据

企业文化沙龙.2004年.第2辑/钱津主编. —北京:中国经济出版社,2004.6

ISBN 7-5017-6439-5

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044761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:人民文学印刷厂

版 次:2004年6月第1版

印 次:2004年6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 7-5017-6439-5/F·5186

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
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
沈阳林彬加宏商贸有限公司

《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。

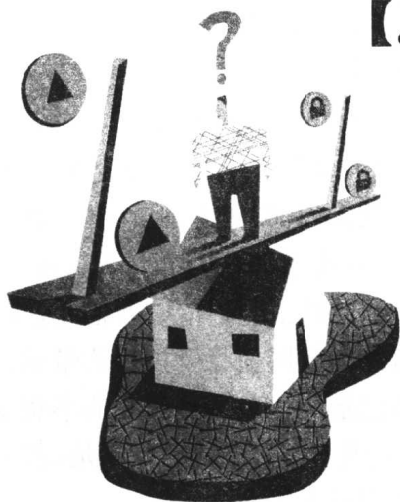
网址：www.economyph.com

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】



中国哪些行业投资过热

费士明

2004年一季度,国民经济增长率为9.7%,速度比2003年进一步加快。而各地关于经济过热的呼声也越来越高,国务院为此也专门召开了加强宏观调控的工作会议。因此,人们认为中国现阶段的经济发展前景看好,但问题堪忧。让整个社会担心的问题就集中在了投资增长过快之上。仅就2003年而言,中国全社会固定资产投资达到55 118亿元,增长26.7%,增速比2002年加快了9个百分点。其中基本建设投资增长28.7%,加快了12.3个百分点。在建项目的固定资产规模为16





万亿元左右，投资率达到40%，投资对于GDP的贡献率接近70%。由于投资增长持续快于消费增长，全国的固定资产形成率由1998年的35%上升到2002年的39.2%，2003年超过了40%。这些投资除了有部分是企业自有资金，其余主要是银行贷款投入。2003年中国金融机构的本外币贷款增加2.9万亿元，同比增加1.07万亿元，其中人民币贷款增加2.77万亿元，同比增加0.92万亿元。除此之外，还有外商直接投资和财政国债投资项目的带动。总之，新一轮投资高潮业已形成，是不可改变的事实了。

现在，根据资料统计显示，这已经不是局部问题的投资过热，主要表现在三大行业。

（一）钢铁行业投资旺盛

2004年一季度，全国固定资产投资增长速度超过2003年同期增长速度17个百分点，其中钢铁行业投资同比增长107.2%。这种增长实际上是在高增长基础上又实现的高增长。因为在2003年中钢铁行业的总投资就达到1400亿元，比2002年增长了100%以上。从现在看，中国的钢铁生产能力已达到年产2.5亿吨钢，再加上正在建设的生产能力0.8亿吨，预计到2005年底中国将形成年产钢3.3亿吨的能力。而据确实的调查，目前拟建的钢铁生产能力全国加总还有0.7亿吨。这样，如果这些在建和拟建的工程全部建成，中国钢的年生产能力将总共达到4亿吨。按原先国家预测，到2020年，中国人口将达到15亿人，按每人消耗钢材200公斤计算，届时全国年用钢量为3亿吨。而现在到2005年，即提前15年，生产能力就达到了3.3亿吨，

这可能会发生恶性的市场竞争问题。需要再说明的是，中国钢材的质量并不过硬，很少能出口，相反，每年还要从国外进口大量的优质钢材。所以，钢铁行业的过度过早投资是显而易见的。

（二）电解铝的生产规模发展过快

在很长一段时间内，中国的铝厂发展很慢。贵阳铝厂、郑州铝厂、平果铝厂等大型铝厂的生产规模也就是年产20多万吨电解铝。所以，一般地看，电解铝这一行业有很大的发展空间，尤其是随着住宅装修的高档化，对铝材的需要是猛增的，因此，各地都看好电解铝市场，纷纷上大项目。就河南、山东等省的情况看，现在上的每一个项目，其规模都超过以前最大的国家铝厂，真正是铝业腾飞的时代到来了。更重要的是，铝厂的生产效益更好于钢厂。上钢铁项目，是因为各地看到钢材价格的上涨趋势；而上电解铝项目，是因为电解铝生产本来的利润空间就很大。由于生产一吨电解铝大约可以得到3 000元至5 000元的毛利润，因此，凡是有可能上项目的地方都在抢着上铝厂。可以说，先上的项目是对的，是有利于国民经济发展的，是对市场的缺口进行积极地补充。而后来的一哄而上，就有些不对味了，因为实在是项目上得太多了，远远超过市场需求，几乎是走在了各行业投资的最前边。今年在国家的积极调控下，虽然各地的投资冲动有所减缓，但一季度的统计表明，全国电解铝行业的投资增长速度虽有所减缓，可今年同比仍然达到40%增幅的较快水平。





（三）水泥行业的投资过热

水泥生产最具有普遍性，几乎每个县都有水泥厂，在有原料出产的县或市，可能会有多个水泥厂。这原本是一个污染的行业，但在近年来的环保治理下，随着技术的改进，已经不再对环境构成多大污染了。在钢铁生产、电解铝生产的急剧带动下，当然，更直接的是在建筑行业发展过急的促使下，水泥的生产投资是十分热烈的，因为人们都看好这一行业了。今年一季度，全国水泥行业的投资增长同比增长了101.4%，可谓是速度极快了。水泥是建材，主要是用于建筑上，一方面是工业投资热，要建更多的厂房、道路和各种设施，再一方面是商品房建设热，到处都是新建小区的房屋销售。而在哪里都一样，只要有建筑工地，不论是建什么项目，都需要水泥。所以，水泥厂多建一些，超过原有的生产规模，是可以理解的，也是市场需要的。但是，将水泥生产的投资一味扩大，各地争着上大项目，即使每个项目的建设对本地经济发展的促进都有充足的理由，这种热情的相加也必然会引起全国水泥生产的总规模膨胀。目前，中国水泥生产占世界总产量的50%，再要进一步扩大生产规模，恐怕与中国人口占世界人口约1/5的比例是更不合适了。所以，从现状看，这一行业的投资也就不能不过热了。



中国文化产业 的人才缺失

——高升东

文化产业与娱乐产业是既有联系又有区别的，既不能将文化产业划归娱乐产业，也不能将娱乐产业划归文化产业。在世界上，娱乐产业是第一创利产业，也是职业收入最高的产业。美国迪斯尼乐园总裁的年薪高达5 000万美元，这是其他产业不可相比的。在中国，目前娱乐业的效益也是比较好的，有一些地方的歌厅、舞厅是人满为患，而且想入这一行的人特别多。而文化产业在中国现在还不是一个特别挣钱的行业，尽管这一产业在其他国家也是一个仅次于娱乐产业的效益好的产业。形成这种状态，原因是多方面的，其中最根本的原因就是人才缺失。





（一）缺能够市场化生存的人才

中国文化产业吸纳的人并不少，不论是过去的事业单位，还是现在的公司，都挤进了许多人，只是这些人不会靠市场生存，只会依赖于政府的拨款或政府的关系维持自身的存在。长期以来，文化部门是一个被高度控制的部门，干任何事都没有主动权，一切听从政府的安排，这就养成了搞文化工作的人的依赖心理，久而久之，几乎不用再思考生存问题，即使中国搞市场经济已经10年了，也未能触及到传统留下的工作定势。绝大部分的人还习惯于上级布置工作才干，不布置就不干。已创办公司的人也还保留着浓厚的机关作风，当差听命，全无主动开拓市场的意识，或者说从根本上缺少开拓市场的能力。全国就只有几家报纸可以火起来，而且这几家报纸的火，也就是发行数百万份，这与13亿人口的大国是很不相符的。有的全国大报只能发行几万份，甚至更少，这都是让人匪夷所思的。这些人一天都干什么呢？好像都一样，大部分时间是在拉广告。结果报纸都办成了广告专栏，新闻倒成了为广告服务的手段。就这种状态而言，作为文化产业之中的重点行业，报业是没有发展前途的。所谓能干的人只是能拉广告的人，这并不是市场化人才，这是广告人才，不是文化产业的人才，靠这些人是无法真正启动中国文化产业建设的。只会搞广告的人与只会坐办公室喝茶的人，实际上都一样，都是不会将文化推向市场的人。

（二）缺懂文化的人才

在文化产业之中，懂文化的人如同工业部门懂技术的

人，起到的是一种专业人才作用。但如果搞专业工作都不懂文化，那文化产业等于没有技术支撑，别说打开市场，能够苟且生存都实属不易。应该看到，中国不仅技术落后，文化也落后。文化的落后源自教育落后，中国不仅接受高等教育的人口比例低于印度，而且教育体制、教育思想、教育方式都很不适应新的时代。其结果是造成很多人只有学历，却不懂文化，对人、对事、对知识的理解都非常地肤浅，这样的水平状态怎么能够为社会提供好的文化产品呢？所以，人们见到的只是一些粗糙的可有可无的产品，使人根本不感兴趣，也就是说许多产品是没有市场的。这是制造产品的人文化低，不懂文化，造成的文化市场和文化产业的发展障碍。

（三）缺懂得企业管理的人才

有文化企业，才能有文化产业；如果企业不振兴，那产业就很难振兴。而企业要搞好，关键还在于管理人员的水平。一个典型的实例是，北京原有一家出版社缺少管理人才，只能每年出几本古籍研究或课题补贴之类的书，后来请到一位年富力强的管理者担任社长，很快打开局面，现在这家出版社已经成为全国最有影响的学术书籍的出版社。这最好地说明了文化企业更需要高级的优秀管理人才。问题是，中国现在还缺少这样的人才，这是最为严重的问题，解决办法应是从其他行业引进管理人才。对于管理来讲，专业并不重要，重要的是必须能驾驭市场。





中国贫困地区 的企业发展

云中胜

从根本上说,贫困地区的经济落后是由于当地整体的劳动发展水平低,劳动主体的智力水平与发达地区的劳动主体智力水平相比差距太大。而从现实讲,贫困地区是由于企业发展不起来而导致经济落后的。一般的情况是,贫困地区几乎是谈企业色变,因为很难有企业办好的,总是办一个企业亏一个,亏来亏去都没有人敢办了。这里讲的办企业,不是指个体办的小厂或小店,那一类的经营单位在贫困地区并不少,而是指起支柱产业作用的大中型企业。有一些贫困地区,不是这类企业少,确实是这样的企业一个也没有,或者说是一个像样的企业也没有。这种状况是很值得人们深思的,政府应考虑怎样搞经济的问题,而企业界则应该考虑怎样去贫困地区发展的问题。

(一) 地方政府应带头创办企业

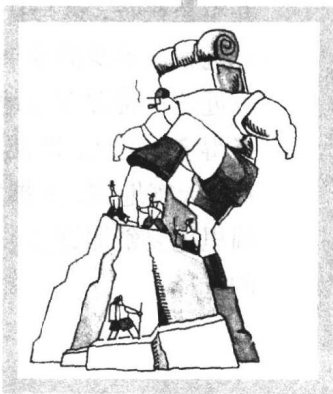
贫困地区的地方政府不能视办企业为畏途,视企业为包袱,而应积极地主动出击创办地方政府企业。市场经济的实行并不意味着政府不可以办企业,相反,政府既应该



办好公营企业,也可以创办一些过渡性质的企业,即先以政府名义办起来,然后再转为民营的企业。对于贫困地区,国家的政策可以放宽一些,即在地方政府办企业方面给予不太严格的限制,或者给予更多的资金方面的支持。国债资金应该特别向贫困地区倾斜,以便贫困地区的政府可以用其创办更多的企业。在贫困地区,不论南方北方都一样,总是聚集着几乎全部的本地优秀人才在政府,因为这些人不在政府差不多没有别的出路。办企业,是要靠优秀人才的,优秀人才都在政府,当然也就只能是由政府带头创办企业了。对于一些非竞争性行业,政府办的企业可以一直长办下去。对于一些竞争性行业的投资,政府只可起到带头作用,一旦创办成功,应该立即增资扩股,转为民营。

(二) 已有的企业要从外地引入管理人才

有些贫困地区目前还是有几家企业的,只是这些企业往往效益不是很好。为了改变这种状态,应果断地从发达地区引进管理人才。可能有人以为,发达地区的管理人才不会到贫困地区来。其实这种认识是不全面的。当然不是所有的人都愿到贫困地区来成就事业,至少有两类人恐怕是不能来:一类是已经功





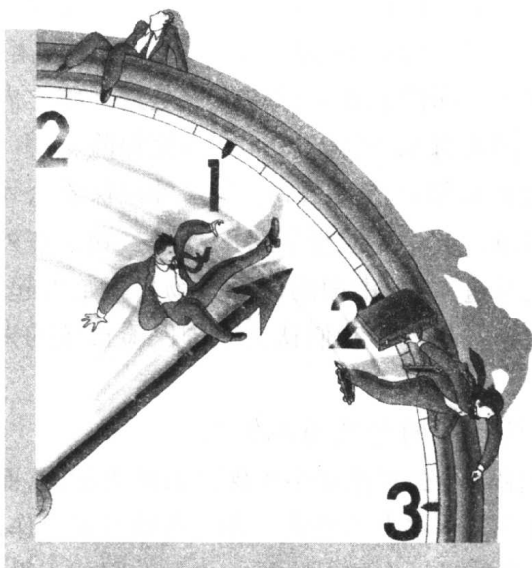
成名就的人。他们不来也是可以理解的，毕竟干一番事业不容易，能干成需要让自己松一口气是应该的，他们应好好享受了，而不是再到哪里去创业拼搏一番。若再让他们来贫困地区，对他们讲是太累了，他们不会有心气干的。所以，贫困地区的企业不能找那些已经出名的企业家来帮助自己，那些人即使来，也是只有虚名，不会有实干的。而贫困地区需要的是实干家。再一类人是没有能力的人。他们不敢来，因为他们来了也干不好。总之，只要有能力并还没有找到发展机会的人，完全可以来贫困地区大有所作为一番，他们会来的。

（三）发达地区的优秀企业应向贫困地区发展

世界上没有发展不起来的地方，只有还未发展的地方。贫困地区只是今天贫困，不会是永远贫困的。发达地区的优秀企业应当看到这一点，积极地向贫困地区发展。许多贫困地区就是因为没有工业才贫困的，如果工业企业由外部开进来，那是会很快改变其贫困面貌的。这种开进并不是扶贫，这与扶贫是两个概念。这是市场开拓，是为开进企业本身的发展着想的。贫困地区往往有很多资源，靠近这种资源富集地办企业，比远离资源办企业，效益要好得多。况且，即使不讲资源优势，现在到贫困地区办企业，天宽地阔，发展空间很大，比挤在发达地区的狭小空间里也要舒服许多。为了利润和发展空间，这是可以考虑的选择。

中国保险市场的兴起

钱舰



搞市场经济，先要有证券市场，再要有保险市场，一个是融资市场，一个是护航市场。人们不能将证券市场理解为圈钱的市场，也同样不能将保险市场理解为圈保费的市场。保险市场是必不可少的市场，这一市场的功能作用是重要的，在中国兴起这一市





场依据的正是其功能作用。中国是自1980年起恢复保险业务的，也就是说国内保险的开展是改革之后的事。这20多年来，平均每年保费收入增长率为34%，这是罕见的增长速度，也使保险成为中国目前发展最快的行业之一。但即使这样，在20世纪末也不能说中国的保险市场已经兴起，而只能说直到进入21世纪，中国的保险才开始兴起。人们有了保险的意识是决定市场的直接因素，而中国人建立初步的保险意识可以说仅仅是近几年之内的事。目前，中国共有62家保险公司，6家保险集团（控股）公司，2家保险资产管理公司。许多外国保险公司开始进入中国市场，其中不乏世界级的品牌公司。在外国保险公司的大举进军中，中国的保险市场才开始兴起。纵观目前的复杂市场格局，我们认为中国保险市场的兴起有以下特点。

（一）市场基础的普及面不够宽

由于是外国保险公司推动中国保险市场兴起的，而这些外国保险公司又基本上不愿做长期的基础开发工作，所以引起人们注意的是，中国保险市场兴起的圈子还很小，其涉及到的服务对象只是少数人，因此，显然基础的普及面远远不够。一些有实力的外国保险公司或中外合资的保险公司只做中国年收入2万元人民币以上的人的保险工作，对于广大的百姓几乎是不闻不问，认为没有赚头，也不必做长期工作。中国到2003年人均才达到1 000美元GDP值，城市人口年均收入仅7 000元人民币左右，农村人口的收入水平就更低了。年收入2万元是中国的高收入