

CCTV

电视经济节目丛书
中央电视台经济部编

98.6

经济半小时

中央电视台经济部编

30 MINUTES ECONOMIC UPDATE

中国经济出版社

- 多元化还是专业化
- 花钱买管理
- 保险基金不保险
- 一言难尽国产车



国防大学 2 064 7364 4

98.6

CCTV

电视经济节目丛书
中央电视台经济部编

经济半小时

中央电视台经济部编

30 MINUTES ECONOMIC UPDATE

中国经济出版社



- 多元化还是专业化
- 花钱买管理
- 保险基金不保险
- 一言难尽国产车

30 MINUTES ECONOMIC UPDATE

图书在版编目(CIP)数据

经济半小时(98·6)/中央电视台经济部编. - 北京:中国经济出版社,1998.7
(电视经济节目丛书)

ISBN 7-5017-4448-3

I. 经… II. 中… III. 经济-电视新闻-中国 IV. F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18238 号

本书编委 赵 赫 任学安 张 欣 崔国旗 李德来 丁怀东
高先民 李 强 张勇忠

责任编辑 张勇忠

封面设计 谋 田

版式设计 仓 石

出 版 中国经济出版社北京百万庄北街3号(邮编 100037)

销 售 新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

印 刷 北京京海印刷厂

版 次 1998年8月北京第1版第1次印刷

开 本 880×1230毫米 1/32 印张 10

字 数 30万字

印 数 1—5000

定 价 24.00元



多元化还是专业化 / 1

多元化还是专业化,一个被专家们争相探讨的企业经营战略问题。

历经痛苦与挣扎,企业发展到底是选取多元化还是专业化?

走访嘉兴 / 12

当年大名鼎鼎的海盐衬衫厂,后来怎么了?

嘉兴人卧薪尝胆,埋头苦干。

搭台容易唱戏难 / 22

一次招商,筑巢引凤,优化结构。

一次合作,梦想成真,得偿如愿。





一次兼并,众怒难犯,好梦难圆。

朝令为何夕改 / 31

一纸禁令,私家车上牌照难上加难。

上有政策下有对策,限购政策陷入尴尬。

南京限制私车实行几个月,为何重新解禁?

为了地球上的生命

——世界环境日特别报道 / 40

直到本世纪 60 年代,我们才第一次看到地球的全貌,远望我们生存的这个星球,这是目前为止我们在宇宙中唯一能够生存的地方,它是如此美丽晶莹又是如此污浊。

拆“庙”搬“神”看顺德 / 65

机构改革,拿自己开刀,改革势在必行。

机构撤并,上下不对口,一时间舆论压力满城风雨。

五年的改革,顺德市政府运行效果如何?

“3·15”特别行动 / 73

出国心切,选择不慎,掉入公关公司圈套。

原以为好事多磨,最终却是一场骗局。

招商工程,随之盖出危楼一座。

种种质量问题,监督部门竟然不问不知。

邮购产品,可信度有多大?

邮购广告又为何打上主管部门监制?

茶叶如何再飘香(上) / 84

1984 年一斤茶叶可换回 20 斤粮食,可如今一斤茶叶只能换 4 斤米左右,茶农茫然。

茶叶如何再飘香(下) / 94

假冒伪劣,后患无穷。

/ 经济半小时 //

捍卫品牌，毅然上诉。

恶性竞争，两败俱伤。

科技兴企 势在必行 / 104

一次盛会展示出企业未来发展的一条捷径。

面对又一次发展高潮，专家警告切勿盲从。



压力锅爆炸以后 / 113

一声炸响，压力锅市场受挫。

三次开庭，爆锅案真伪难辨。

不正当竞争，受害者最终是谁？

第一锤的回音 / 123

八年连续亏损，处境尴尬。

砸锭砸的是什么？

三年压锭一千万。

花钱买管理 / 132

企业发展迫切需要保健医生。

更新管理，事关企业生死存亡。花钱买管理，到底值不值？

“3·15”特别行动 / 142

本是好心扶贫项目，未想到反叫农民伤心。

小尾寒羊真真假假，索赔官司曲曲折折。

羊之过，人之祸！

个体种子门市部虽然被查封多时，假种子却照样暗中流入市场。

变种西瓜半年之后终于露出原形，打假未除根，苦果谁来咽？

亦喜亦忧说陶瓷 / 154

河南禹州千年古瓷带动一个致富的产业。

山东淄博日用陶瓷步履维艰,亚洲第一大瓷厂宣告破产。

古老的陶瓷产业今天究竟是什么模样?

陶瓷业路在何方 / 163

唐山陶瓷包袱沉重,厂长经理苦不堪言。

景德镇抓大放小,陶瓷业换了个活法。

面对机遇和挑战,陶瓷业究竟路在何方?

宣战荒漠 / 173

风起沙动,荒沙化施暴始作俑者。

种草植树,救衰鸿。

八千里路云和月。

宣战荒漠,征途漫漫,任重而道远。

保险基金不保险 / 181

两封群众来信,引出一桩基金大案。

资金流失严重,呼唤监督制约机制。



买“壳”卖“壳”为哪般 / 191

康恩贝收购浙江凤凰。

问世间“壳”为何物?

中国轻骑为何要吃停产药?

王更生怎样让海药更生?

今天我竞标 / 201

拍卖行的一声锤响,青岛市 15 条道路保洁权全部被下岗人员竞买。

两个多月过去了,这些竞标者的工作到底怎么样呢?

“3·15”特别行动 / 210

两期菜种两种结果,上千户菜农欲哭无泪。

一方是心急如焚,一方是若无其事,百般推托。

劣质种子坑农接连不断,农民损失谁来负担?
电话月租费就高不就低,邮电局如此伸缩收费标准谁来规范?

汽车在望——以“小”博“大” / 221

中国汽车市场 14 年前的决策使今天的微型车市场令人深思。

面对私人购车日益增多,汽车购买者首先关心的是什么?

汽车在望——车价降了 / 231

市场的压迫使一场价格大战拉开了帷幕。

上海大众为什么敢于率先降价,降价后汽车市场近况如何?

降价后能不能再降,降价是不是各企业唯一的竞争手段。

汽车在望——一言难尽国产车 / 240

中国汽车工业不约而同地走上了合资的道路。

一边引进一边要走自主开发的道路。

否则我们永远学不会开发轿车。

汽车在望——无心插柳柳成荫 / 249

生产农用车的工厂遍地开花。

农用车小打小闹难成气候。

农用车的出路在哪里?

汽车在望——是近是远 / 259

汽车几多欢喜几多愁?

汽车离我们到底还有多远?

汽车真的爱你没商量吗?

绿林深处有人家 / 269



太行山,群山连绵,山多树不多。
山里人治山治水,当代愚公有悲壮的故事。
青山绿水,来之不易。

“3·15”特别行动 / 280

限时服务说起来容易做起来难。
安阳一家建行搬起承诺砸了自己的脚。
汽车年检是否必须要安装防盗器?
公安部门能否指定安装某一产品?

长江污染的调查 / 289

垃圾随意堆放,污水直泄长江,沿岸污染谁来管?
承认违反规章,却不接受处理,环保意识今何在?
现状令人担忧,意识更在加强,长江污染急需治理。



斜坡上的小球——诠释海尔(一) / 299

管理,一个世界性的话题,一个永恒的话题。对于一个企业如何管理才能获得良好的经济效益,培养出优秀的企业人才,最终跻身于世界企业之林呢?请看中国顶尖企业海尔、科龙、联想、摩托罗拉成功的管理。《经济半小时》与您一同思考管理科学!

今日话题

今后我们将在三分钟的时间里针对时下社会经济领域里的某一个现象或者某一个事件直截了当地发表我们的见解和观点,我们说报道新闻、反映现实是我们的首要任务,但评论时事、干预经济生活同样也是媒体的职责,虽然在以往的报道中我们并没忽略干预评论时事的重要,但这次我们想做得更直接一些更彻底一些,新闻报道需要勇气,而新闻评论更需要智慧和责任感,三分钟的时间不可能形成一个逻辑严密的论文,三分钟的时间也不可能给事件一个圆满的解决答案。三分钟,也许只能表达一个观点,也许只能提出一种见解,但它却代表着我们《经济半小时》的事业。我们说这是一个信息爆炸的年代,媒体的多元化,传递的高速化,使得几乎所有的人都处在信息的包围之中,这个时候,人们最需要的也许已经不仅仅是信息,而是一个如何看待如何应对的标准和方法。提供新闻背景,提供分析意见,这便是我们三分钟话题的目的。6月1号国际儿童节,这是一个很稚嫩的日子,我们三分钟话题也是如此,希望观众朋友们与我们一起用我们的眼睛和智慧使这三分钟逐渐步入成熟。下面请看今天的主体报道。

多元化还是专业化

多元化还是专业化,一个被专家们争相探讨的企业经营战略问题。历经痛苦与挣扎,企业发展到底是选取多元化还是专业化?

一年前,拥有数亿元资产的巨人集团发生了危机,由此在企业界和学术界引发了一场争论,有人认为,如果巨人认定软件开发这条路走下去,搞专业化经营,可望成为中国的微软,危机也就不会发生。但也有人认为,如果巨人只做软件开发,不搞多元

化经营,那么,它遇到的可能不仅仅是危机,而是全军覆没,其实,自从专业化与多元化战略被提出来,这种争论就一直在继续着,而从企业实际情况上看,一直上演的也是三十年河东,三十年河西的故事。

上海舒天集团或许算不上一个规模很大的企业,但是它从专业化向多元化迈进的历程,几乎概括了大多数企业发展多元化的原因,舒天集团的起步是上海舒乐出租汽车公司,1985年舒乐出租汽车公司成立的时候,是被建设部认定的18家出租汽车企业之一。当时,上海仅有九家出租汽车公司。

记者:那时候开出租车是不是活比较好拉?

司机:那很好拉了,我车出去的话,满街都是人要车。

记者:一天干下来收入也不少?

司机:收入不少,那生意很好做的。有时候我看到路边一个人站着的话,我一个生意还没做完,等我回过来,另外一个生意做完,他还是站在那儿。

在这种机遇下,舒乐出租汽车公司的规模不断扩大,车辆也增至400多辆,然而随着这种机遇,上海出租汽车公司的数量也在不断地增加,从而使市场的竞争日趋激烈,尤其近几年,大众、强生等大型出租汽车集团的崛起,使上海的出租汽车行业的竞争几乎到了白热化的状态。

记者:像咱们这样一个规模,在上海



上海舒天集团总裁陈子意



与企业相关的部门发展成新的产业,寻求更好的发展机会。

算一个什么样的规模？

上海舒天集团舒乐出租汽车公司经理王裕琴：我们规模在上海算中型。在出租行业是中型企业，大的有5家，我们排行可能在第十四左右，我们上海出租车一共有500多家现在。

记者：目前这个出租车行业人好拉吗？

司机：现在很难拉，这个活很难干的。现在没办法，拼时间了，时间长一点稍微还能赚一点钱。

记者：活难拉？

司机：嗯，活难拉，现在车比过去多了好几倍。

在这种情况下，上海市加强了出租汽车行业的宏观控制，原则上不允许各种出租汽车公司再增加汽车的数量，舒乐汽车公司在规模上受到了制约，而企业要继续发展，路在哪里呢？

上海舒天集团总裁陈子意：从这个方面来讲呢，咱们就（19）94年，我们在区里市里的支持下，破例试点给我们成立了集团公司，（19）94年以舒乐出租汽车为主，与舒乐相关的企业，比如说汽修厂、汽配公司、工贸公司等等一类，跟舒乐相关的企业，给它并发起来的。

企业发展受到限制，把与企业相关的部门发展成新的产业，寻求更好的发展机会，从而使产业的经营范围多元化，这是国内相当一部分企业走向多元化经营的原因之一。

陈子意：到了（19）94年的时候，我们认为自己的企业，单单从出租汽车来讲要发展自己，已经比较困难了，理由之一就是国家对宏观的控制，已经加强了控制。就是出租车不给你发展了；第二，从我们集团整个发展资本已经到了一定的规模，起码要搞不能是一体为主，要搞多元发展。

1995年，舒天集团在发展其与出租汽车相关的多元化产业以后，又通过兼并、控股的形式，发展起餐饮、娱乐、商场等服务性行业，使集团规模扩大到33家企业。

上海财经学院经济学硕士张汪耀：那这样呢，就是一个就是把跨行业、跨地区、跨部门的这些企业的本身的优势，它也借助过来了，它融合在它的本身。在出租行业这个专业化发展方面，它借助了这个优势，所以市场上它更有竞争力了，比原来应该更有竞争能力。

荣事达的前身是安徽合肥洗衣机厂，1986年以前，他们生产的家净牌洗衣机因质量差而无人问津，后来改为百花牌，生产能力上到十几万台，但百花

同样只开花不结果,产品依旧卖不出去。1992年合肥洗衣机厂通过与港商合资,成立合肥荣事达电器有限公司,继续生产洗衣机,在扩大生产规模的同时,也给自己的独生子定名为“荣事达”,自此“荣事达时代潮”的广告语在短短的两年内深入千家万户,而“荣事达”洗衣机也以自己的产品质量迅速占领了国内洗衣机市场。

荣事达集团市场部经理朱华峰:(19)95年一跃为行业第一,(19)96年以遥遥领先的优势,占稳行业第一位,到了150万台,(19)97年又以将近175万台的产量名列行业第一、全国第一,连续三年全国产销量第一。

“荣事达”的经营策略也像他们的广告词一样,要追随时代的潮流,不做小商人,从“百花”到荣事达,十年的积累,十年的忍耐,终于从当年“百花”的凋零,培育成今天“荣事达”的怒放,1996年,“荣事达”人终于把握时机,喊出“站稳身子,伸开双拳”的口号。

荣事达集团副总裁李洪峰:那么这个时机在我们看来,为什么要注意把握这个问题,除了其他各个方面外部的宏观的条件以外,对于我企业来讲,很重要的一个就是因为企业在上一个新的支柱产品,上一个新的项目的过程当中,一般要承受两到三年的亏损期,就是项目的生产建设周期和新产品出来以后的市场



荣事达的前身是安徽合肥洗衣机厂。



荣事达集团副总裁李洪峰

导入期。一般来说在两到三年之内,你不要指望赚钱,因此它就需要企业,它的原有的第一支柱产品,老的支柱产品,要提供强有力的利润支持。

“荣事达”人在洗衣机市场站稳了自己的身子,但是要发展第二、第三支柱产业,拳头该往哪里伸呢?

李洪峰:上电冰箱、上微波炉,所以去年我们一共投资7亿人民币,一个发展年产30万台的微波炉生产项目,第二是上了一个年产120万台全氟电冰箱的生产项目。

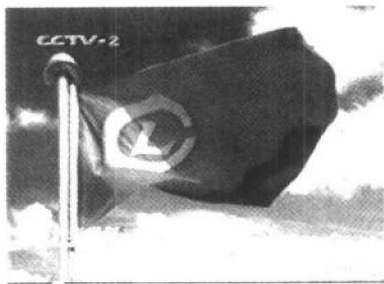
发展与洗衣机相关的家电行业,是“荣事达”人要走的多元化发展战略,一个企业在专业化发展到一定规模后,充分利用积累的闲置资金,并在最大限度内发挥相关产业内部的共享经济资源价值,发展相关多元化,这是企业由专业化向多元化迈进的另一个重要原因。

江苏“春兰”集团从500多万元做起,到今天企业已经拥有了110亿的总资产,是一家典型实施多元化经营战略的企业。1985年,32岁的陶建幸出任“春兰”集团的前身,原泰州冷气设备厂厂长,面对这个拥有47个产品品种的危困企业,陶建幸宣布了他的重大改革决定。

春兰(集团)公司总会计师方麟祥:(19)86年年中的时候,他开始了他的决策,砍掉三个大的系列,提高空调系列一个系列。

春兰(集团)公司总经理陶建幸:这个决定在大会上说了以后,全场大乱。

于是,从1987年开始到1990年,“春兰”集团实行了第一个四年规划,在空调一个产品上进行突破,企业完全实现扭亏,并拥有了一亿二千万总资产。



根基雄厚成为“春兰”转向多元化发展的重要原因。



陶建幸:这个决定在大会上说了以后,全场大乱。

陶建幸：但是我注定一个原则，什么原则？我穷，我只要有百分之一的希望，我会拼命地抓住这百分之一的希望，它毕竟是希望。

陶建幸用他的头脑与果断的决策建立起企业的希望，在1991年到1994年，实行第二个四年规划的过程中，春兰开始向多元化和集团规模化方向发展。

《中外管理》主编杨沛霆：因为专业化到一定规模以后，它已经在这个方面稳固地占领了市场，就是说它在这方面占绝对优势，那么在这种情况下，它才可能考虑到多元化的问题，这样的话才顺理成章地往多元化方向发展。

从1993年开始，春兰集团进入了从聚合到新的裂变的时期，开始了多元化的进程，春兰选择向多元化过渡的第一个项目，是年保有量800万台的摩托车项目。这个项目的投资不仅是“春兰”投资史上前所未有的，而且，还是从发动机开始的，由最高层到最底层的整体装备。

陶建幸：第一，我承认你说的事实，八百万台供过于求，但是我要说第二，高水平的有没有？一万转以上的有没有？双缸的有没有？我说现在不是打的人家做的八百万台，我是做的人家一台也没有的这个风，从这个意义上讲，这个产品在我们国家是短缺经济，是我的机会。

于是，1993年“春兰”摩托车便以年产100万辆的生产能力上马了。立足于一个产品先做成名牌，然后再向其它产品扩张出去，人们在市场上看得见，摸得着的春兰产品，也从空调一下子扩展到了摩托车、电冰箱、影碟机等。

北京大学教授高尚全：人家说东方不亮西方亮，如果光有单一的，譬如一个产品专业的分工，万一这个市场发生风险，发生问题的话呢，它可能风险就大了，受的损失就重，那么多元化以后呢，那就是这个不行了，那个产品它可以上来，风险可以减少。

中国社会科学院研究员戴园晨：由于产品有生命周期，一个产品有生命周期，一个市场由于各种变化，因此他为了保证集团的利益，不同时把所有的鸡蛋放到一个篮子里，它必然要多元化经营。

陶建幸：我们公司绝大部分工厂，利息支出是负的，就是什么意思呢？没有利息支出，还有利息收入。

企业发展不向银行要钱，反过来银行还要支付企业的存款利息，这种情况并不多见，春兰目前的很多现代化工厂，就是没有银行一分钱投资建立起来的，根基雄厚成为“春兰”转向多元化发展的重要原因。

陶建幸：我们现在的资金储备就是利息收入，我们弟兄们都可以拿比现在高的

工资,而且这个钱我是不动的,所以很多人批评我保守啊,两位数亿上的资金放在银行不动,我跟他们解释两条嘛,一条我每年在不断地赚,我够用了,你能说我发展慢吗?不慢;第二,这么大一个企业总归要有一笔钱嘛,在家里面你也要预备一些存款,防止一些意外嘛,我这个防止意外的准则,就是它的利息,也可以使我的人(员工)比现在过得更好。

“春兰”实行多元化发展的另一个原因是由于家电产品相关程度较高,实行多元化发展,虽然整体成本是呈上升趋势的,但分散到每个产品上的成本是下降的。

杨沛霆:那么这样的话,它就形成了一个强大的实力,它相关的整个成本大幅度降低,所以集团化目的是降低成本。

“春兰”的发展由专业化到多元化,细数它的业绩,不能说不成功,但面对国内外大企业在走多元化道路过程中栽跟头的教训,“春兰”又将如何跨越多元化发展的障碍呢?

陶建幸:像我们现在重要的改革,就是从多元化到专业化,整个集团是多元化的,现在分成若干产业集团实行专业化。

实现相关专业化运作,可以充分发挥各个产业集团的优势与能力,集团总部也可以更好地集中精力,进行更高层面的资本运作,实现资本的最大化。

陶建幸:现在我们大概总资产在100多亿吧,100多亿里面有30多亿就是资本运作获得的。

使资本最大化,这是每个企业经营者的最终目标,“春兰”通过资本运作所获得的30多亿资产是否能在未来的日子里,以几何级数逐年递增,这还要看“春兰”是否能由多元化向相关专业化成功过渡,使相对独立的各个产业集团充分发挥优势作用?多元化的企业需要全方位的管理来充实,尤其是现代化大工业发展,更加要求高素质的人才和管理的规范化。

陶建幸:企业是一定要改革的,所谓改革就是变化嘛,适应新的形势嘛,不改就要落后,但是呢,不管做什么事情,管理是贯穿其中的。

来到“春兰”与其说走进了一个企业,不如说走进了一个军营,每天早晨你都会看到这样一番景象。今天是利用休息日学习公司新颁布的文件。

春兰第一工厂总装车间职工:学习我们上一级的文明生产各种精神,还有作为春兰职工应该对我们的产品所在的市场什么状况听公司的介绍。

春兰第一工厂总装车间班长鞠骏明:包括暴露部分我们自己班组的不足,还有

经济半小时 98 6 8

哪些不完善的地方需要改进,然后提出合理化的建议,也汇总以后呢,通过有关部门得到确实的解决。

“春兰”这种严格的管理体制,涵盖了军队和工厂这两大特殊集体的特征。

陶建幸:工厂就跟军队一样,它这一个东西的铸成啊,它可能是几千人的共同努力,而且规定转三圈,你就必须转三圈,多一点少一点都有问题。

如果说江苏“春兰”、上海“舒天”、安徽“荣事达”等企业的多元化经营战略成功地躲避了企业发展风险的话,那么,那么一条路走到底的,实行专业化的企业集团,就注定要经历满载风险的发展经历吗?

深圳开发科技股份有限公司常务副总裁王志荣:如果你市场技术或者管理或者资金,你哪一步没到位,你就会被国外的专业化厂一下就挤垮了,特别是你的技术,你稍有不慎,咱们说句笑话吧,就是你一打瞌睡,就完了。

有人说,深圳是中国企业形态的集大成地区,在这里,不同所有制,不同经营方式的企业,到处都能找到。

经济学家钟朋荣:专业化经营它的最大优势,是能把这项业务做深、做透、做细。专业分工嘛,这个业精于专。

进入深圳开发科技有限公司的大门,这个大大的牌子吸引了我们的注意。

王志荣:这就是咱们的厂标这还有点意思。

记者:它这个是怎么解释法?

王志荣:这个大体就是英文的K嘛,对不对,这是一个F嘛。

记者:“开发”的两个字头?

王志荣:哎,开发的两个字头KF,所以它从这个字上来讲呢,就是一个K一个F,正好是我字头的缩写,而形状呢,就是当年我们成立这个工厂的时候,国际市场流行的硬盘驱动器磁头,那一代产品的叫做整体式磁头,这个整体式磁头的模样就是这样。

记者:其实这个厂标,也就是给咱们这个厂子的产品定位了?

王志荣:定位了,行业内的人一看就都知道,就是我们这个工厂呢,是一个专业化的厂。

1984年,当时担任电子部计算机局重大工程处处长的王志荣受命南下深圳,要他在那里解决国内长期没能解决的计算机硬盘驱动器的问题,但那时的王志荣手头只有从银行借来的两百万美元,而技术人员也不掌握世界上最