

2004

企业文化

第 1 辑

EnterPrise
Culture
Salon 2004.1

沙龙

总第 4 辑

领
先中外思想
关注白领时尚
映现实践智慧
展示理论经典
浓缩企业文化精华
每辑相当 3 次
MBA 课



中国经济出版社
www.economyph.com

企业文化沙龙

主持人致辞

本辑推出的首篇文章是《东北振兴的关键点》，这是颇有深度的经济论文，是带领大家思考的檄文。与西部大开发不同，那主要是进行基础设施建设，主要是政府的职责，而东北振兴意味着的是东北经济将全面繁荣，其含义是重新大发展，所以，起主要作用的是企业，企业是东北振兴的启动力量。分清这一点，任何企业都会在东北振兴中看到机遇，看到自己的责任。用人之道讲的是《纳新不吐故》的条件，这是一种大谋略，是必须有相当的理性控制力才能应用的，欢迎大家就这个问题进行认真的思考，惟有能将这里的理悟透了，才可得应用。关于独立董事的事情，一些报刊早已讲多了，但什么是“独立”的董事，其实还都未讲明白，这就需要读一读本辑的《如何认识独立董事制度》这篇文章了。要知道，在美国，现在的股份公司中，已经是独立董事的天下了，他们在董事会占绝大多数。理论经典重点介绍的是《产权与所有权的关系》这篇文章，掌握这一理论对企业进行资本运作是太有好处的。本辑的案例分折，实际上讲的是一个老板好心的老板，说是一位老板好心没有得到好报，那到底应该怎么办？请看我们的分析。如果说，在2004年的开始，我们应该送给大家一句格言永记，那就是本辑的一篇文章的题目《保持信心比选择最优更重要》。





企业文化沙龙

2004年第1辑
(总第4辑)

Enterprise
Culture
Salon
2004.1

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 东北振兴的关键点
- 14 加快企业改制步伐
- 19 中国的工业化呼唤大企业
- 24 娱乐业将是新的经济增长点

游戏动员

- 26 愚公移山

总裁心声

- 29 石家庄长城百丽房地产开发有限公司总经理刘冰
学会学习 学会用优

企业琐事

- 32 白领员工上班的服装
- 36 业务碰头会怎样开
- 40 对白领的手机管理

用人之道

- 43 纳新不吐故
- 47 善待跳槽者

茶余饭后

- 53 如何认识独立董事制度
- 68 企业的受气文化

MBA 交流

- 74 惠普服务的竞争优势与弱势分析



81 上市公司的大中小股东关系

故事会

88 机车从这里走向世界

理论经典

94 产权与所有权的关系

98 文化建设与企业发展

案例分析

103 慷慨赠股的尴尬

中国市场

113 中国的商品房市场发展趋势

品牌研究

123 大方漆器

三言两语

128 保持信心比选择最优更重要

132 正职与副职的文化差异

138 社会中介不同于市场中介

饮食人生

142 企业白领的中午聚餐

娱乐休闲

146 泡温泉

旅游天地

150 八达岭残长城

读书推荐

155 具有权威性的《企业管理学大辞典》

图书在版编目(CIP)数据

企业文化沙龙. 第1辑 / 钱津主编.

—北京: 中国经济出版社, 2004.4

ISBN 7-5017-6378-X

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015588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: 三河欣欣印刷有限公司

版次: 2004年3月第1版

印次: 2004年3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 7-5017-6378-X/F·5135

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

《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】



东北振兴 的关键点

—— 钱津

东北曾经是让人羡慕的，但东北在全国经济转轨中一直没有跟上，加之煤炭资源枯竭、北大荒退耕还荒、军工生产停顿，等等，东北前一度竟然成为贫困的代名词，让人不忍细想，几乎成为全国经济发展的包袱。正是在这种状况下，党中央提出要振兴东北，大干快上，再现东北雄风。这是非常及时、非常英明的战略决策。但是，任何人都应该知道，西部大开发是全国的事，而振兴东北却是东北人的事。其理由就是，振兴东北靠的是东北人，振兴东北，造福的也是东北人。只不过，东北振兴了，那是全国的大市场，东北振兴了，全国人都跟着沾光。现在，在振兴东北的号召面前，有的人提出了种种条件，有





的人畏手畏脚，还有的人是一片茫然，似乎在等待奇迹，显然，这些人的态度是消极的，与东北振兴的大形势是格格不符的。但同时，更多的人是想干而不知道怎样干，甚至有的地方是再走老路，仍然是在搞重复建设，仍然是争投资、抢项目，没有意识到必须走现代市场经济之路，才能振兴东北。所以，全部问题的解决是在于要抓准东北振兴的关键点，以点带线，以线带面，最后达到目的，不然，纵使决心再大，也会事倍功半，欲速而不达的。所以，认清关键是抓住关键的前提，我们首先认清关键点都在哪里？就此而言，经过多方的讨论和研究，已经可以明确地讲，东北振兴有三大关键点，只要抓住，定兴无疑。下面，我们就一个个地分析这三大关键点。

一、民营经济带动

东北昔日的辉煌是国有企业，东北重新振兴的希望是民营企业。我们必须坚定地认识到，没有民营经济壮大，就没有东北振兴。也就是说，东北的振兴就体现在民营经济的发展之上。在市场经济国家，竞争性市场一般是不允许公营经济进入的，那是民营经济生存的天地，中国走市场经济之路，也必然要像其他市场经济国家，在竞争性市场充分地发展民营经济。相对于政府，竞争性市场应是属于



民营的，只有民营，才有活力。如果到今天还对发展民营经济存有疑虑，那肯定是要阻碍东北振兴的。有人认为，东北振兴的障碍是体制问题。这样讲，好像是东北的体制特殊似的。其实不然，应该说，在中国，无论在哪里，体制都是一样的，至少政策也都是是一样的，过去还有特区政策优惠，现在实际上全国已经成为一个大特区，没有哪里政策是不优惠的，东北根本不会例外。所以说，东北振兴存在体制障碍是不成立的。在体制上，没有限制民营经济发展。如果说，直至今天东北的民营经济发展不快，那毛病不是出在体制上，而是思想守旧使然，即这是一个思想问题，不是一个体制问题。可以说，广东、浙江的体制与东北3省的体制没有根本的不同，但是广东、浙江等发达省份的思想解放，民营经济十分发达。从党的政策层面上讲，一直是鼓励各地大力发展民营经济的，从未说广东、浙江那些省份可以发展民营经济，而东北3省就要限制民营经济的发展。事实上，迄今为止，东北的民营发展确实是受到了一些限制，至少与广东、浙江等省份相比，是差了一大截的，但这种限制并不是来自于体制，也不是来自于政策，恰恰是东北人自己在限制自己，并没有外人作梗。广东、浙江等省份如果不是大力发展民营经济，那也是富不起来的，其经济发达的原因就是民营经济发达。这一点是东北人应该看到的，





应该学习的。一个长江三角洲，占国土面积的1%，却创造了20%的国民生产总值。一个珠江三角洲，仅仅深圳、珠海、东莞3个市，就占据了出口的主要力量，成为中国走向世界的窗口。这两个地区都是由民营经济起支撑作用的，当然，这些地方的民营经济是包括台商、港商投资企业的。所以，在实施东北振兴的战略中，应将民营经济的发展放在首位，而不是相反，只将其作为辅助。一个企业需要不需要国营，这要看政府的职能，如果是在竞争性领域，那肯定是在政府的职能以外的，那就应该民营。只要能明确，政府职能以内的要国营，那么相对讲，政府的职能是有限的，政府搞的国营企业也是有限的，政府不能任意扩大职能，这是市场经济不允许的，因而，发展经济的力量主要是在民营企业。认识到民营经济的作用，知道广东、浙江等省份是靠民营经济带动起飞的，就可以懂得东北3省的振兴也要走民营之路，即也要走新路，而不是再用传统的方式去发展东北。也许，东北对于发展民营经济，是怕引起国有资产流失。这是需要更进一步来认识的，因为第一，国家已采取了强制手段，现在已可以完全避免国有资产流失了。第二，要更重视国有资产的僵死问题，应对所有的不能起到经济作用的国有资产坚决处理掉，这是有利于经济发展的。第三，国有资产不得随意经营，必须依法设置经营范围，对



超范围经营的国有资产也一律要退出。总之，发展民营经济，与发展公营经济并不矛盾，我们讲的民营经济发展是指在其应有的范围内大发展，它的发展不影响公营经济的发展，同样，公营经济的发展也不能影响民营经济的发展。只有在广泛的范围内，像广东、浙江等省份一样地发展民营经济，东北振兴才能走上新时代的希望之路。

二、娱乐产业启动

东北曾经是我国最大的重工业基地，东北生产的钢材曾供给全国每一个省。那时的东北人是何等的自豪。然而，今非昔比了，全国各地的重工业都已先后发展起来了，不再需要东北支援全国了，倒显得做过巨大贡献的东北重工业老气横秋了。再想用东北的重工业重振东北，这是不可能的，市场客观存在着限制。但毕竟东北重工业基础还在，能量还在，这仍然是东北经济中的重要支柱。只是，用重工业启动振兴，恐怕是不行了。东北的振兴是要重建市场，启动这种重建的，应是娱乐产业。

娱乐产业就是吃喝玩乐的产业，如果在过去，一提吃喝玩乐，那马上要受到批判。而且，至今还有不少人理解现代经济的要义在于发展吃喝玩乐，特别是玩乐。因为一个人在穷的时候是没饭吃，能吃上饭是第一需要，而一个人在富的时候，虽然吃





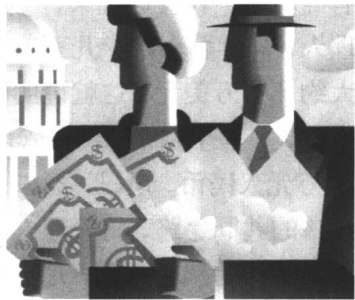
饭还是第一需要，但这种需要只占很小的比重，这是自然的限制，他只有一个肚子，5个小时消化，一天3顿饭，他不可能吃到肚皮外去，他的大部分需要不是吃而是玩。所以，一旦现代化，玩就是重要的了，或者说，在经济生活中，没有娱乐产业的发展，就没有现代化的实现。相应，向现代化迈进，也要由玩，由娱乐产业启动。现在东北不是没有饭吃，而是没有跟上现代化的步伐，明确这一点，就可以确定东北振兴的产业发展突破口应是娱乐产业。可以这样讲，如果东北人能玩起来，东北的经济会很快发展的。有人说，东北振兴要重视发展第三产业，这话没有错，只是太笼统，第三产业是一个大概念，包括金融、教育、商业、交通、运输、科研、市场中介、服务业、旅游业、娱乐业等等，除了农业、工业、矿业、建筑业以外的所有产业。这样重视第三产业，还是把不住关键的。我们指出，娱乐产业是启动的关键，这是准确的和可操作的。娱乐业包括歌厅、舞厅、夜总会、网吧、酒吧、洗头房、洗脚房、球场、游乐场、赛马场、音像影视等等，用以启动经济，具有投入少，影响大之功效。不过，必须明确，东北的娱乐业是满足东北人消费的，不是为外地人服务的，即其主要的消费对象是本地人，是要让本地人玩，而不是让本地人开店挣外地人的钱。从机理上讲，这是建立自我循环扩大的商品经济圈。



在经济发展起步阶段，作自我循环扩大消费是十分必要的手段。因为经济要发展，在市场经济条件下，无非是两条：一是向外交换的东西多，再是自己消费的东西多。在这两方面，不论哪一方面增多，都会增加总量。更重要的是，在对外交换能力不足之时，先行扩大自我循环的消费是可以起到启动作用的，所以，从满足现代化玩的需要讲，从发展经济的启动策略讲，东北都可以将发展娱乐做突破口，由此启动整个经济的发展。用一句时髦的话讲，这叫会玩才能赢。看一看国内其他发达的地区，哪里都是娱乐业一片兴旺景象。这就告诉我们发展经济是离不开发展娱乐业的，现代化是在干的基础上玩出来的。如果每个人一天只吃3只馒头，早上一只，中午一只、晚上再一只，那市场上不会有任何其他的需求可言，那经济也就是永远发展不起来的。总之，玩与不玩是很重要的区分，只有玩才能发展，只有发展娱乐产业才能启动市场和振兴东北。

三、管理人才推动

发展民营经济是振兴方式或道路，发展娱乐产业是启动点或突破口，而所有这些工





作都要靠杰出的人才去推动，去落实，所以，相比其他方面，人才更是重要的，其中管理人才是东北振兴的核心力量。

在市场经济条件下,科技人才是服从管理人才的,科技缺乏资金是不可能进步的,而资金的使用是由管理决定的。管理对于经济的发展是举足轻重的,事实上,管理能达到什么样的水平,经济才能发展到什么样的水平。而无疑,管理的水平是取决于管理者的水平。

有的人认为，科技人才比管理人才更重要，以为科技是实的，管理是虚的。这种认识有很大的危害性，在东北的历史上，这种认识曾经是占据重要地位的。这种认识重视科技人才的重要并不错，他们错就错在认为管理是虚的。也许，传统体制下的管理是虚的，但那可不等于所有的管理都是虚的。在新体制下，效率来自管理，管理不仅不虚，还最实。固然，科技干部应有高报酬，但对于更重要的管理人才来讲，更需要有高报酬。在发达国家，一位商学院毕业的MBA管理人才，年薪大约十几万美元，而一位总经理的年薪大约几十万美元，这就说明管理人才是何等重要。在中国，一些名牌的MBA管理人才的年收入也能达到50万元人民币。所以，振兴东北，最重要的是走市场经济的共同之路，将管理人才的作用突出出来，将管理人才作为核心力量。这也就是说，振兴东北，关键在人才，在管理人才，不能一般地重视人才作用，必



还有人认为，振兴东北，关键靠投资，而不是靠人才。这样认识实际上是颠倒了人才与投资的关系。首先，人们应该知道，没有管理人才，引不来投资。政府不可能包办企业的事，再让政府包办投资，那不是又回到老体制上去了吗？如回复老体制，东北还能振兴吗？吸引投资应是企业的事，应是企业管理者的事，没有好的能干的管理者，恐怕投资不会自动飞到东北去。其次，没有优秀的管理人才，即使外边来投资，或政府做出大的投资，东北也用不好投资。这种例子是屡见不鲜的，不重视人，光重视钱，结果钱不能生钱，钱花了，包袱更重了。这可以最好地说明人比钱重要。再次，中国加入 WTO 之后，已经向世界开放，全世界的银行都可进入中国经营，在这种态势下，谁也不可能说东北缺投资，所以，关键还是东北缺少管理人才。只要有了优秀的管理人才群体，东北的振兴就指日可待了。那么，这些优秀的管理人才从何而来呢？引进会有一部分，但不会很多。最重要的是本地人的成长，不论是政府还是企业，都无法刻意去培养人才，因为是人才，都是自己闯出来的，按计划培养的管理干部，很可能不是人才。在东北振兴的大潮中，我们只需明确管理人才的作用与地位，而到底谁是这种核心力量，那要靠无情的市场造就。



加快企业改制步伐

柳力

2003年12月15日，经国务院同意，国务院办公厅转发了国务院国有资产监督管理委员会提出的《关于规范国有企业改制工作的意见》。这在企业界引起了很大的反响。有些人认为，企业改制应该刹一刹车了，放慢速度。而我们的看法却相反，我们不认为现在国有企业改制应缓行，而是感到应加快步伐，以适应当前形势发展的要求。国家限制的实际上只是不规范的改制，对于规范的改制从来没有限制过。



一、1999年的遗憾

1999年，中央连续5次召开关于国有企业改革与发展的座谈会，并在9月19日召开了十五届四中全会，通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，要求进行国有经济战略调整和国有企业的战略性改组。可以说，自改革以来，对国有企业改革，还从未有过这样大的力度。特别是，在十五届四中全会的决定中，提出了一个抓大放中小的概念。而在这之前，从来都是提抓大放小，没有中企业的边。这一次，加了个中企业，意义非同小可，表明中央决心改制的力度很大。因为关于中企业的规定是，固定资产在5 000万元至5亿元之间。如此讲来，一般地级市的国有企业，没有哪个能超出中企业范围，即使是省属企业，也很难说固定资产能达到5亿元以上。所以，实际上除了中央大型企业之外，地方上的国有企业绝大多数都在抓大放中小的放的行列。

然而，遗憾的是，十五届四中全会之后，全国各地的反应不积极，几乎没有跟进改革。不论哪一个地方的国有企业改革，实际上都在停滞着。这一方面是由于地方对中央文件的精神没有吃透，对中企业放开的意义缺乏深刻的领会，改革的魄力不够。另一方面也是由于当时国有企业的经营形势有所好转，加快改革改制压力有所减缓。谁也没有想到，在1998年国有企业大亏损的基础上，1999年国有企业整体扭亏了。从地方上讲，也许





无可指责，国有企业过不下去了，就要加快改革，一旦形势好一些，就可以松一口气，停下来看一看再改。这种情形不是一时半会儿能改变的，所以，国有企业的改制本来可以在1999年有一个大的起步，结果是没有，文件做成了夹生饭，改制并没有达到预期的目的，许多地方不是放开企业，而是对企业的约束更多了。这已经成为了历史，这是一种历史的遗憾了。

二、分级代表体制下的改制

时隔3年之后，中共中央召开了十六届全国代表大会，又一次明确提出国有企业改制问题。不过，到此，改制是规定在分级代表的体制框架之内。所谓的分级代表体制，就是指各级政府包括中央政府和省地两级地方政府分别代表国家掌握国有资产的所有权，国有企业也由此分为中央政府代表掌握的企业和地方政府代表掌握的企业。实行这一体制，从某种程度上有利于推进国有企业改革。只是，在中央国务院及时地成立了国有资产监督管理委员会，并且这一机构已开始督办国有企业改革之事，由过去的五龙治水回归到统一负责，是一种很大的进步，但是，在这一次，各地又是没有及时跟进，地方仍在观望，迟迟没有对国资管理机构的设置做出对应，似乎还在等待变化。

让人没有想到的是，正在这时，即分级代表体制的建设还未成系统之时，地方未建新机构，中央不再直接管地方，许多地方的国有企业自行其是，名为改革，实

