关键人才管理瓶颈 → 资金瓶颈 → 技术瓶颈 → 市场瓶颈
组织运行瓶颈 → 战略瓶颈 → 体制瓶颈 → 思想瓶颈

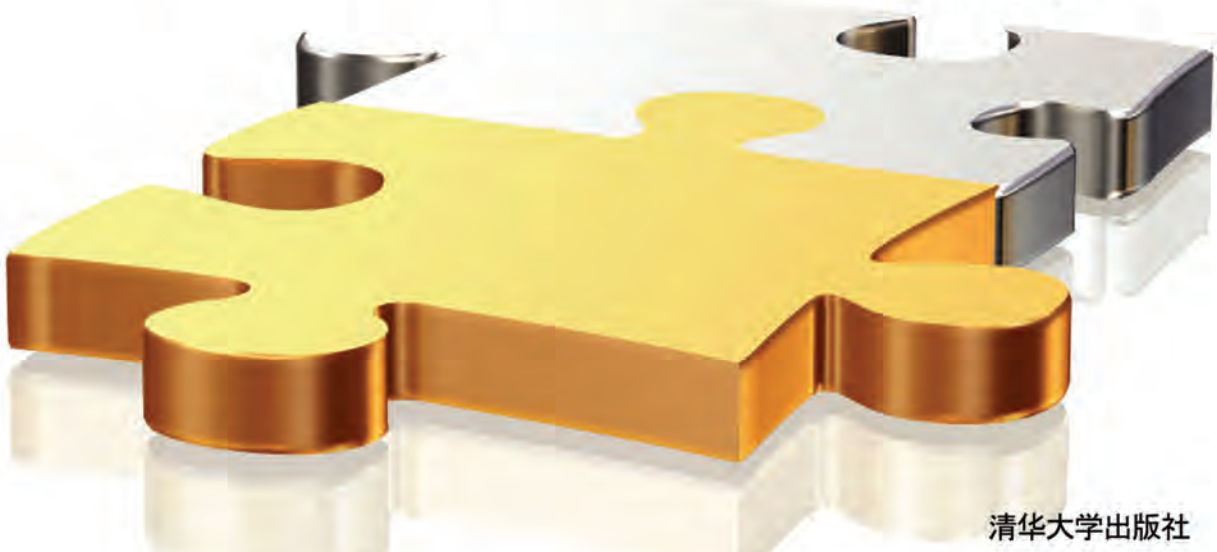
一本为民营企业老板勘破迷局的书！

若不差钱，思想、体制、战略、人才、技术、市场，民营企业差什么？
经济周期调整，现百年契机，内练真功，外抓机遇，看谁破局占先机！

差什么 what we need?

民营企业破局八诀

苏文忠◎著



清华大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

/作/者/简/介/



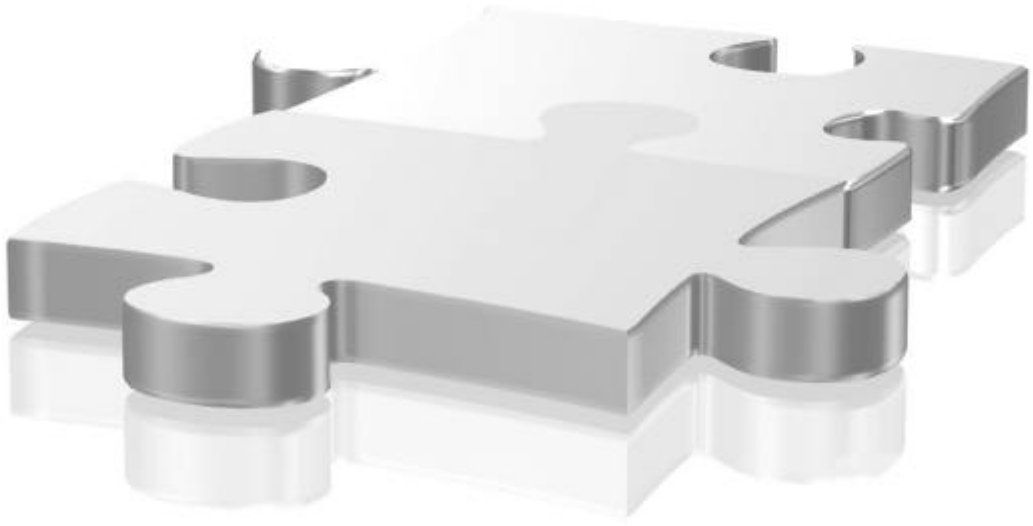
苏文忠博士，曾担任大型国有企业负责人，有十年大型企业经营管理经验，后从事管理理论研究、管理咨询以及管理培训等工作，担任过多家企业的战略顾问，现任四家企业的独立董事，五家企业的高级管理顾问和多所大学EMBA班客座教授。

主要著作有《国有企业经营者的激励和约束机制》、《民营企业发展瓶颈突破》、《企业关键人才管理》、《青年干部成长规律研究》、《企业怎样提升核心竞争能力》、《人力资源面临的十大挑战》、《人力资源管理与发展五大趋势》、《中国咨询师资格培训教材（战略咨询）》等。

差什么
what we need?

民营企业破局八诀

苏文忠◎著



清华大学出版社

北　京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目(CIP)数据

差什么——民营企业破局八诀/ 苏文忠 著. —北京：清华大学出版社，2009.9
ISBN 978-7-302-20785-6
Ⅰ. 差… Ⅱ. 苏… Ⅲ. 私营企业—企业管理—研究—中国 Ⅳ.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 133322 号

责任编辑：荣春献　高晓晴
封面设计：大观设计
版式设计：孔祥丰
责任校对：胡雁翎
责任印制：
出版发行：清华大学出版社　　地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　邮　　编：100084
社　总　机：010-62770175　　邮购热线：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质　量　反　馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者：
装 订 者：
经　　销：全国新华书店
开　　本：180×250　　印　张：16.5　　字　数：251 千字
版　　次：2009 年 9 月第 1 版　　印　次：2009 年 9 月第 1 次印刷
印　　数：1~8000
定　　价：35.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：010-62770177 转 3103　　产品编号：



前　言

金融危机来了，又有数以十万计的中国民营企业倒下了，还有更多的民营企业准备着过冬，尤其是沿海地区以出口为主的企业，更是倍感寒气逼人。为什么每一次危机，都会有大批的民营企业经不住考验而倒下？为什么一个企业连一两次危机都无法应对？这些民营企业为什么如此脆弱？他们或许是生命力弱小的，是注定要淘汰的。可是，对于中国民营企业的现状仅有同情是不够的，作为为企业提供管理咨询服务的我们必须对此做点什么，帮助企业应对危机、走出困境、获得发展，最终取得成功。

从新中国成立到现在，特别是十一届三中全会以来的改革开放，不但改变了中国人的思想，也改变了中国人的生活。中国经济社会的发展成就和发展速度震惊了世界，中国综合国力的跃升也震惊了世界。而支撑这一切的有一支不可思议的力量，那就是中国的民营经济。中国经济发展速度之所以快，是因为民营经济发展得快，它以每年平均近 30%的速度强有力地支持了国民经济的高速发展；综合国力强了，是因为 GDP 总量从 1980 年的 4500 多亿元迅速发展到了 2008 年的 30 多万亿元，雄居全球第三。而这其中，民营经济从占 GDP 的 0.1%突增到 65%；每 100 个就业人员中，有 70 多人是在民营企业当中，也就是说，居民收入的 70%基本上是从民营企业获得的。我国的民营企业从少到多，从小到大，强有力地推动了中国国家和社会的快速发展。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

回顾历史，从十一届三中全会以来，每一次党的全国代表大会召开，民营企业就会得到一次蓬勃发展的机遇，就会有一大批民营企业破茧而出，一批民营精英和新秀登上历史舞台。可以说，没有改革开放就没有民营企业的今天。展望未来，民营企业对改革开放的深入和扩大将起重要的推动和促进作用；随着全球化速度的加快，民营企业成为中国走向世界的一支主要生力军；随着国家的发展，民营企业在中华民族的伟大复兴道路上将扮演更加重要的角色。和谐社会的建设，人们生活品质的提高，将越来越离不开民营企业。

可是，冷眼审视现实，在民营企业迅猛发展的背后，又有多少辛酸，多少沉痛，更让人担忧的是隐藏于现象背后的祸根。并不是所有的民营企业发展都是春风得意，在民营企业轰轰烈烈的发展道路上，倒下的企业不计其数：有的倒在了竞争惨烈的市场上、有的倒在了探索新领域的道路上、有的倒在了大浪淘沙的潮流中、有的……民营企业在取得巨大成就的同时，也付出了沉重的代价。这一幕幕剧情一次又一次重演，如果“秦人不暇自哀，而后人哀之。后人哀之，而不鉴之，亦使后人而复哀后人也”，则我们可以毫无疑问地预言，还会有一批批的民营企业倒下。

随着新经济的发展，随着中国市场的开放，随着市场秩序的日趋规范，随着企业自身的发展及竞争的方式和程度的变化，外部环境的剧烈变化和不确定性增多，中国民营企业必将面临更大的挑战。我们应当清楚地意识到，不去研究规律，不去认清企业的本质，没有科学加艺术的管理，仅靠满腔激情、天大的胆量、屡胜的赌博经验，去制造时代英雄的年代已经过去了。也正是这些因素让很多叱咤风云的传奇人物像流星一样，在我们的视线中消失；也正是这些因素决定了必将还有更多的民营企业和民营企业的“大人物”重蹈前人的覆辙。下一轮被集体淘汰的不仅是鲁莽的企业家，还有更多的新生代企业和企业家。

民营企业发展的历程决定了它先天不足，第一代的民营企业作为“补充”成分，试验性地发展，羞羞答答，谁敢在旧体制中突破，谁就有了机会。这种开元的方式，也让后来的民营企业发展遗传了失败的基因。到今天民营经济成

了国民经济的“重要组成部分”，不少的民营企业还在“赎回原罪”和“投机”中选择。新的历史使命在召唤着民营企业以全新的精神风貌和气势去创造历史。新的环境和挑战，需要民营企业以更多的理性和更强的能力去应对各种危机，需要民营企业以顽强的生命力，更稳健的步伐，走得更远。怎样实现这一点，让这支撑国家和民族发展的力量更健康地发展，少耗费点元气，少走些弯路，少付出点无谓的代价？这不仅是民营企业和民营企业家应该思考的，也应该是全社会有识之士的共同责任，本书的撰写与出版就是我想尽的一点责任。

我在长期的企业研究和咨询实践中，常为一些民营企业取得的成就而兴奋，也常为一些民营企业的悲剧而黯然，特别是看到有些企业和企业家败得那么惨，有时就是因为“哪一点”没把握好而倒下，死得很冤；有的因为有点“过分”而迷失方向，自取灭亡而令人憎恨。无论怎样，大多数民营企业及企业家是满怀梦想，想成就一番事业的，他们艰辛经营，奋力拼搏。因此看到他们壮志未酬，十分痛心。值得深思的是在民营企业发生的悲剧中，有很多故事是简单地重复，或是惊人地相似！本书就是在这样的思考中完成的。本书试图把这些共性的问题总结出来，对民营企业发展中遇到的问题进行一次系统地、深刻地反思，找出规律，分析原因，提出对策，目的是不让后人再哀之或少哀之，帮助民营企业获得健康发展。

本书通过大量研究民营企业实例，特别是结合在咨询过程中对民营企业问题的剖析，把致使民营企业不能健康发展的因素归纳为八方面的问题，也可以说是影响民营企业发展的八大瓶颈：即，关键人才管理瓶颈、资金瓶颈、技术创新瓶颈、市场营销瓶颈、组织运行瓶颈、战略瓶颈、体制变革瓶颈、思想文化瓶颈。有的企业受这个瓶颈制约，有的企业受那个瓶颈制约；有的企业受一个瓶颈制约，有的企业同时受几个瓶颈制约；有的企业在这个阶段受这个瓶颈制约，在另一个阶段受那个瓶颈制约等。但有一条，所有的企业都是在遇到瓶颈制约时，艰难度日，挣扎求生。其结果只有两个：不是在瓶颈中死亡，就是在瓶颈中重生。本书是想让民营企业在遇到瓶颈时避过困难，在困难中浴火重生。

本书的观点和建议，既注重对民营企业过去的发展历史研究，更着眼于未来的发展研究。民营企业未来的生存环境更加复杂多变，竞争更加激烈，所以民营企业不但要吸取过去的经验和教训，更要以广阔的视野，坚强的信心，健全的管理去大胆变革、超越自我，适应时代的要求，去迎接更新和更大的挑战。在本书中，我凭借咨询师的经验，以全新视角提出了很多自己的独特观点和建议。这些观点和建议可能不合“正统”，但确有“奏效”之功，相信对民营企业发展有些帮助。

中国的民营企业正处于大发展、大整合、大变革的时期，很多东西还不确定，加上我的知识和经验有限，书中难免有不完善和不妥当之处，这正是我继续努力的动力和方向。因此，真诚希望读者提出宝贵意见，我会认真接受，并给予真心的感谢。

祝中国的民营企业走得更稳、更远！

愿中国的民营企业多涌现出世界级的参天大树，为国人争光，让世人瞩目！

作　者

2009 年 5 月于北京



目　录

第一章　突破关键人才管理瓶颈……1

谁在为公司创造利润……1

公司为什么缺少关键人才……6

怎么找到我们需要的关键人才……14

怎么让关键人才发挥作用……24

用什么留住关键人才……44

第二章　突破资金瓶颈……53

资金窘境……53

资金瓶颈原因探究……56

解决之道……60

健全资金管理机制……72

第三章　突破技术创新瓶颈……75

技术创新之困……75

技术瓶颈原因探究……79

解决之道……85

走自主创新之路……96

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第四章 突破市场营销瓶颈 ……101
营销管理与企业生命周期 ……103
当前民营企业营销管理的主要战略课题 ……105
民营企业营销策略分析 ……109

第五章 突破组织运行瓶颈 ……127
为什么管理水平总是不能满足企业发展的需要 ……127
从企业运行原理看民营企业组织运行效率 ……131
加大变革和创新力度，推动企业运行效率不断提升 ……139

第六章 突破战略瓶颈 ……149
迷途的企业 ……149
未出茅庐而知三分天下——战略 ……154
民营企业的发展模式 ……166
企业的战略实施 ……175

第七章 突破体制变革瓶颈 ……197
企业“亲缘化”特征——家族企业与家族化管理 ……200
产权多元化与“两权分离” ……205
突破民营企业治理困局 ……214
股权激励——经理人的“金手铐” ……228

第八章 突破思想文化瓶颈 ……235
企业与社会 ……236
企业与企业家 ……242
思想瓶颈的表征 ……245
思想升华源于思考 ……251



第一章
突破关键人才管理瓶颈

企业在不同的发展阶段会面临不同的发展问题。许多公司发展到一定程度，由于缺乏有实力的关键性人才，不能在事关公司长远发展的重要方面真正突破自己，超越自己，公司发展后劲乏力，总是徘徊不定，甚至止步不前。为时日久，公司的优势逐渐丧失，为公司创造利润的人越来越少，而消耗利润的人越来越多，长此以往公司变得问题凸显，矛盾丛生。这意味着公司的发展遇到了需要企业家高度重视的发展问题——人才瓶颈。本章我们来探讨许多民营企业家都会遇到的几个困惑——怎么改善公司的人才结构；怎么拥有足够的关键人才；怎么用得好并留得住这些人才，使他们和自己一样充满激情，不知疲倦地去工作。

谁在为公司创造利润

2000 年的夏天，我和香港的一位教授，研究有关企业咨询的一本著作，他突然惊喜地几乎跳起来对我说：“我发现了天大的秘密，公司的利润是员工创造出来的！”我平静地看着他，没有像他想象的那样做出反应，他注视我半天，反问我：“怎么了，不是吗？”我说：“是的，我们大陆的中学生都知道，马

克思早就告诉我们了，这不是什么秘密。”因为他生活的环境和所受的教育与我们不一样，我很理解他。但是，这样一个中学生都知道的道理，我们的民营企业家能理解多少呢？

根据我们对民营企业家的了解，他们对这个道理的理解可以分为四个层次。

第一个层次：企业是我创办的，是我给了你们岗位和机会，是公司用钱养着你们，你们应该尊重我，并且要感谢我；否则，我可以让你走人。

第二个层次：公司的利润是我和我的朋友创造的，我的能力加上朋友们给的机会，公司才有了今天。员工们做了工作，我发了工资，并且我发的工资也不少。

第三个层次：公司的利润是公司几个真正有用的人创造的，大多数人不创造利润，有的人还是公司的负担。

第四个层次：企业的利润是员工创造的，但每个人的能力、工作态度、所分担的工作不同，所创造的利润也不同。

我认为这四个层次都是对的，因为这些都是实际情况，都是企业家自己的切身感受。这四种认识或理解，集中反映了一个企业的人力资源管理水平。美国管理学家彼得·德鲁克曾经指出：“如果一个企业有赚钱的能力，甚至有最大的赚钱能力，你不必问，它的用人艺术必然是高超的；反之，你不必问，它的用人能力一定是偏低的。”如果公司的人力资源管理水平是健康良性的，则会有第四个层次的感觉。如果您是前三个层次的感觉，您需要加强企业的人力资源基础管理工作，使之步入正轨，本书中我们不对这个问题进行讨论，而是主要研究一个公司人力资源管理在初具雏形之后怎么突破人才瓶颈，换句话说，是在有了一定的人力资源管理基础上怎么进一步突破，提升关键人才管理水平。

2005 年我去山西太原时遇到一位民营企业家，他的企业遇到的问题是：市场机遇很好，就是不能快速发展起来，只要选好突破口，应该能有一个飞跃式的发展。这一点，应该说我们的看法是一致的。我们的分歧在于：我认为他的公司当

务之急是缺少关键人才，而他认为是缺少 1000 万~2000 万的资金，他认为如果有了这笔钱，就能聘请到人。是人创造了钱，还是钱创造了人？如果杨老板的思想不转变，没有思想准备，不能建立一套关键人才管理办法，那么最后结果只有两个：一是招聘不到自己所需的人才；二是即便是招聘到了人，不是这些人把公司毁掉，就是公司把这些人毁掉。因为他没有搞清楚谁在为公司创造利润。从理论上讲，一个人力资源管理上了轨道的企业，每个员工都应该是企业利润的创造者。这只是说公司到了这样的管理水平，但实际上，认真分析起来，有两种情况：

(1) 每个人为公司创造的利润是不同的，有些人在一定条件下能为公司创造利润，当这些条件不具备时，他就不能为公司创造利润。而这一条件在很多情况下是人的条件。即当一个人有了一个好的上级，或有一个好的技术指导者，或在一个领军人物的影响下他就能充分地施展才能，而没有了这个人，他的工作就不能有效开展，甚至变成利润的消耗者。

(2) 一个没有足够能力的人，如果在一个重要岗位上工作，无论他工作多么认真，多么辛苦，总的来讲他只会消耗公司的资源，而不会给公司创造利润。

以上情况我们可以用下面的能力与岗位性质模型(见图 1-1)来表示他们的管理方式。

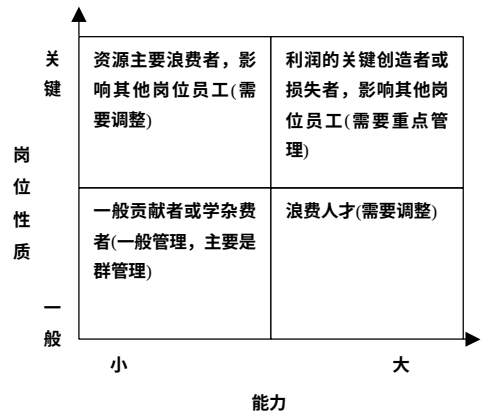


图 1-1　能力与岗位性质模型

2006 年 5 月曝出假药风波的齐齐哈尔第二制药厂的化验室主任陈某，初中毕业，不懂化学，只是工作认真，公司就将其任命为化验室主任。结果她在检验原料时，仅凭感觉认为购入的“丙二醇”比正常的丙二醇密度高，却不知道那根本不是丙二醇，而是对人体有毒的“二甘醇”。再加上该厂质量管理体系有问题，药品中就掺进了有毒原料，并流向了市场，最终造成了重大的医疗事故，给公司造成很大损失。

由此案例看出：只有将有能力的人放在关键岗位上，加强有针对性的个性化管理，他们才能成为公司利润的主要创造者。

一个有足够能力的人，如果在一个重要岗位上工作，当他的工作态度和价值取向与公司的要求一致时，他就会为公司做出突出贡献，成为公司利润的重要创造者。反之，当他的工作态度和价值取向与公司不一致时，他不但不能为公司创造利润，而且，有可能成为公司利润的最大消耗者，给公司造成重大损失。

我们可以用下面的员工能力与对公司忠诚度模型(见图 1-2)来表示。

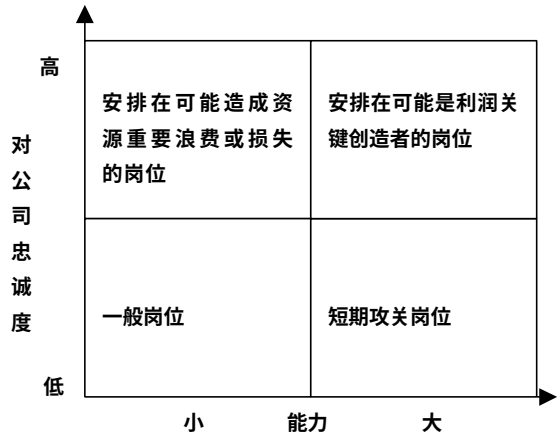


图 1-2　员工能力与对公司忠诚度模型

我们在招聘和引进关键员工时，如果他的能力低一些，到公司后可以提高，

有的员工提高得非常迅速。但是，在通常情况下他们的思想价值观和道德操守，公司很难从根本上进行改变，只能随环境的不同，他们的表现程度有所不同。所以，能不能提高关键员工对公司的忠诚度，关键在两条，一是选择什么样的人；二是加强对关键人才的管理。

根据以上分析，我们可以得出如下结论。

(1) 公司人力资源管理的总目标是使每个员工都为公司创造利润，而不是成为利润的消耗者。

(2) 公司人力资源管理重要方法是将不同能力的人安排到合适的工作岗位上去，形成按岗位的重要性和人的能力高低的金字塔。

(3) 公司人力资源管理的重点是让能力大的人即关键人才为公司创造更多的利润，同时，防范他们成为公司利润的消耗者，给公司造成重大损失。

(4) 公司发展到一定程度，衡量人力资源管理水平的一个重要标志是能否正确界定关键人才，创造一个能够引进、培养、用好和留住关键人才的机制，这也是突破人才瓶颈的关键所在。

那么哪些人是公司的关键人才呢？简单地讲，就是公司利润重要创造者或公司利润(资源)的重要消耗者是公司的关键人才。具体地讲，关键人才应该有以下特征。

(1) 在关键岗位上的人。

(2) 对公司发展战略有重要支撑作用的人。

(3) 消耗或掌握公司较多信息与资源的人。

(4) 公司着手培养或专门引进的人。

(5) 具有不可替代性，或替代成本很高的人。

管理学中有一个二八理论，即公司利润的 80%是由 20%的人创造的，也就是由这些关键人才创造的。这仅是基本理论，具体到每一个公司，有的可能是30%的人创造的，有的可能是 10%的人创造的，总的来讲是少数关键人才决定着公司的利润，决定着公司的发展甚至决定着公司的命运。

按照这样的标准盘点一下公司里有多少关键人才。如果公司发展得很好、很快，那公司里一定是人才济济；如果公司发展的速度突然慢了下来，或一直发展不起来，或许企业家会有如此感慨：“公司这么多人，为什么就没有几个关键人才呢？能支撑公司战略的人为什么这样少呢？那些能为我独当一面，让我满意的人才在哪里呢？”这与三国曹操当年的感慨类似：“青青子衿，悠悠我心。但为君故，沉吟至今。呦呦鹿鸣，食野之苹。我有嘉宾，鼓瑟吹笙。明明如月，何时可掇？忧从中来，不可断绝。越陌度阡，枉用相存，契阔谈宴，心念旧恩。月明星稀，乌鹊南飞，绕树三匝，何枝可依？山不厌高，海不厌深。周公吐哺，天下归心。”

公司为什么缺少关键人才

当公司的关键人才短缺时，请先不要着急，先认真思考一个问题“为什么人才如此短缺？”缺乏关键人才一定有其思想原因，历史原因和技术原因，把这些原因搞清楚了，我们就很容易找到解决问题的办法。眼前没人才不要紧，只要公司还在生存，就还有机会，只要明天有人才，公司就会在市场竞争中取胜，企业家就会是一名成功者。令人担心的是公司不去分析原因，不从根本上解决问题。如果这样，即使挖了几个人才，也用不好，留不住。不是公司把人才毁掉，就是人才把公司毁掉。因为人才创造效益，需要适合自己施展的环境，如果公司没有这个条件，这个环境，他就不可能充分发挥作用，这样的公司就是浪费人才，毁灭人才。人才为了发挥自己的作用，他可能会去创造条件，改变环境，在这种情境下，如果公司毫无准备，他就有可能对公司造成损失。为了尽快找到关键人才

缺失的原因，我们先来看三个案例。

案例一　某家境外银行的准备工作

某家境外银行 2000 年做了一项工作，这项工作是为他们 2006 年开展在中国大陆的业务做准备。因中国在加入 WTO 之后，对于金融业有一个 5 年的保护期，之后才会全面开放。他们的准备工作是：一个登陆图，即这家银行未来在大陆的布局图，总部设在上海，在全国哪几个城市设分行、哪些个城市设办事处；一个名录表，上边都是当时几大国有银行在各个省市分行、支行的骨干，每个名单后面有他们当时的职务、专业、薪酬；有一个准备给每个人的拟任职务和比较诱人的薪酬计划；另外是一个培训计划，其中有到、日本、英国等进行为期三个月到一年的培训。

试问：当公司发现缺乏人才的时候，之前的五年前或三年前有过什么准备，公司知道需要多少人才吗？知道需要什么样的人才吗？如果没有这样的准备，如果对未来需要什么样的人才心中无数，那么，今天缺人才是很自然的事情如果公司能做到这家境外银行这样，到了用人之际还会为缺兵少将着急吗？

看到这个案例，不知企业家有何感想？是否明白自己的公司为什么缺少关键人才？首先在于公司缺少一个好的人才规划。特别是关键人才的规划，人才规划需要打提前量，未雨绸缪，不是“火烧眉毛”了，才感悟“唉，我要是早些时候招人就好了”。

民营企业还面临着另一个难题，就是接班人问题。我们先听听老板的心声：

有一个老板跟我说：“其实我不想什么事都管，我心里也很苦，他们(指高管层)为什么只要权利不负责任呢？把我累垮了，对他们有什么好处吗？”我说：“当一个公司的老板自己被累垮了的时候，公司也就被他拖垮了，因为公司没有建立一套正常运作的机制，而是靠一个人在支撑，公司也没有培养出人才来代替这个人，这样的公司是做不大的，是没有前途的。”所以，当企业家感觉

需要全本请访问 www.ertongbook.com