



汤顺利 主编

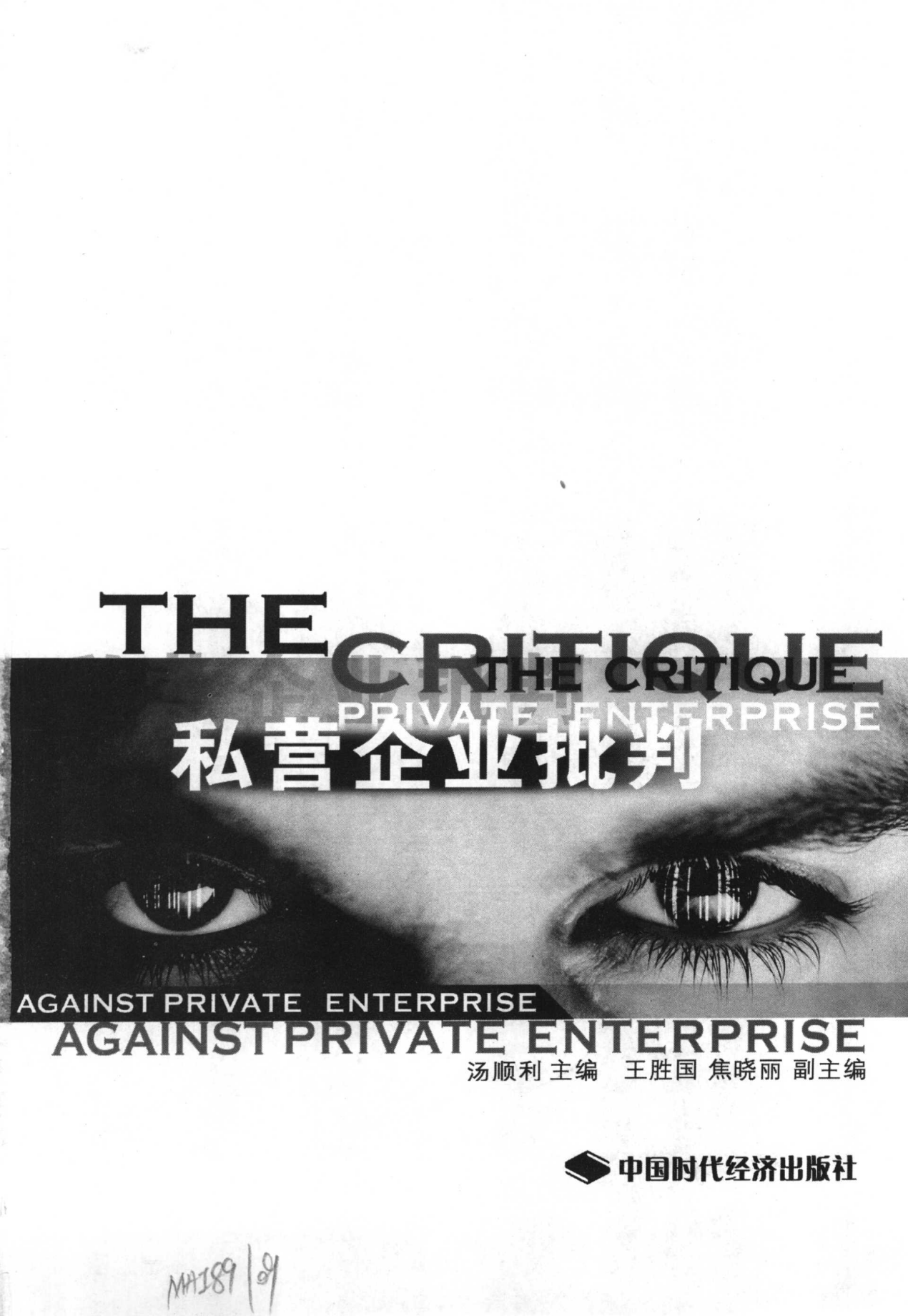
私营企业

THE CRITIQUE AGAINST
PRIVATE ENTERPRISE

批判



中国时代经济出版社



THE CRITIQUE PRIVATE ENTERPRISE

私营企业批判

AGAINST PRIVATE ENTERPRISE

AGAINST PRIVATE ENTERPRISE

汤顺利 主编 王胜国 焦晓丽 副主编

 中国时代经济出版社

MA189/29

图书在版编目(CIP)数据

私营企业批判/汤顺利主编. —北京:中国时代经济出版社, 2003.8

ISBN 7-80169-421-X

I.私… II.汤… III.私营企业-企业管理-研究 IV.F267.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 038978 号

私营企业批判

汤顺利
主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号青 蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)88361317 64066019
传真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印刷	北京市白帆印务有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2003 年 8 月第 1 版
印次	2003 年 8 月第 1 次印刷
印张	19.75
字数	249 千字
印数	1~8000 册
定价	30.00 元
书号	ISBN 7-80169-421-X/F·166

目 录

CONTENTS

批判之一：

缺乏现代企业制度，一大就死

1. 组织结构误区 /2
2. 迷途的激励约束机制 /4
3. 员工持股——频频流产的“培养百万富翁”计划 /8
4. 民营企业体制病及其对策 /12

批判之二：

战略迷惘，企业找不着北

1. 企业无战略，打一抢换一个地方 /17
2. 投机不是战略——扭曲的商务模式 /24
3. 目光短浅，心浮气躁——短视战略 /29
4. 冒进战略 /33
5. 走出战略误区 /41

批判之三：

管理一团糟，企业陷入困境

1. 组织涣散，缺乏沟通 /51
2. 出力不讨好的老板——家长式管理 /55
3. 一管就死，一不管就乱——能叫管理吗 /60

4. 极端畸形之管理模式 /66

批判之四：

职业经理人不职业，企业根基不稳

1. 大权独揽，管的越多越出问题 /72
2. 不会学习，只能被市场淘汰 /77
3. 私企经理人为何败走麦城 /82
4. 不重视培养人才，企业后继无人 /87

批判之五：

盲目多元化，左右逢源变成腹背受敌

1. 被动多元化——小心被逼入绝境 /94
2. 盈利的陷阱——盲目、过度的多元化 /102
3. 规模未必经济 /107
4. 企业家的反思 /111

批判之六：

盲目贪快，无异于拔苗助长

1. 锅里的没捞到，碗里的也丢了 /115
2. 赌徒心里，只能一败涂地 /119
3. 泡沫总是要灭的 /124
4. 解读私企扩张 /128

批判之七：

企业缺乏核心竞争力，等于战士没有武器

1. 没有核心，何谈竞争力 /132

2. 盲目自发的核心竞争力急需改变 /136
3. 拙劣的竞争手段 /140
4. 揭开企业短命的神秘面纱 /144
5. 国际排名说明了什么? /149

批判之八:

营销失败——市场不买帐

1. 中小私营企业营销“自杀”病 /155
2. 大型私营企业营销误区 /160
3. 错误的销售理念 /168
4. 广告情结——过分依赖广告作用 /176

批判之九:

创新不力,企业裹足不前

1. 换汤不换药的所谓“产品创新” /181
2. 没有创新意识,企业死定了 /187
3. 切蛋糕与做蛋糕 /193

批判之十:

盲目资本运作

1. 盲目兼并收购 /199
2. 上市的目的是骗股民的钱 /203
3. 掉进资产重组的陷阱 /208

批判之十一:

家族企业众叛亲离

1. 近亲繁殖,企业退化 /212

2. 家族企业的枷锁 /218

3. 产权之争——毁灭性灾难 /223

批判之十二：

不会理财，陷入财务危机

1. 利润重要还是现金重要 /227

2. 真实的谎言——企业财务报表 /232

3. 不注意成本控制——千里之堤，溃于蚁穴 /236

批判之十三：

内部矛盾复杂，没有人和，空谈天时地利

1. 兵变频发，企业人祸 /241

2. 内部冲突是洪水猛兽吗？ /248

3. 一个人是条龙，两个人是条虫？ /254

批判之十四：

企业没有文化可不可以

1. 过度炒作，拿文化当噱头 /262

2. 无文化之企业如无源之水 /266

3. 对企业文化的错误理解 /269

批判之十五：

WTO——关前徘徊

1. 中国企业“入世”，死穴太多 /273

2. 营销惨不忍睹 /280

3. 品牌尴尬 /283

4. 无知者可以无畏吗? /286

批判之十六:

遭遇灾难——脆弱的危机管理能力

1. 别让危机变成灾难 /290
2. 光有危机感够不够? /293
3. 防止瘟疫的蔓延 /298
4. 要理性不要惯性 /303

批判之一

PIPANZHIYI

■ 缺乏现代企业制度,一大就死



组织结构误区

目前，私营企业组织结构模式很多，主要有直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制、多维制，等等。其实，上述种种结构模式之间有着密不可分的血缘关系。随着市场竞争的日趋激烈，企业组织结构模式也在不断地进行组合和翻新，知识经济时代的到来，为企业追求新的组织模式提供了理论根据。网络型组织开始为企业所青睐，灵活的工作小组成为新组织形式的一个重要特征。通用、本田等一些知名公司纷纷将权力下放给基层管理人员和项目小组。横向化、扁平化的组织模式越来越受到理论家和企业的追捧。所谓横向化、扁平化组织是指减少组织的中间管理层次，增加管理幅度，通过权利下放和分散经营，使组织从等级制度转向网络工作，金字塔结构逐渐被更广、更平坦的组织形式所取代。扁平化使过去强调个人权责利分明的直线式管理组织逐渐向相互交织的网络状组织发展，但一些公司在实施横向化、扁平化的同时却暴露出另外一些方

面的弊端。美国一家拥有 20 亿美元资产的知名企业采用了横向化组织结构，对公司组织结构和业务流程进行了重组，组建了多个专为不同生产线而设、以顾客为导向的工作单元。此举收到了立竿见影的效果，员工们不再留恋旧日的部门，开始以小组为单元愉快地工作，顾客的满意度也上升了，但是问题出现了：到了机器更新换代的那天，却没有人愿意担当设计的工作，因为公司最优秀的设计师正忙于应付眼前日益增长的顾客需求。在公司组织横向化发展的过程中，这些工程师不但被编派到各个工作单元，而且工程师和营销人员的评估和激励标准也是根据当前顾客的满意程度重新制定的。工程师与一线人员的矛盾解决了，但要这些工程师为公司的未来和整体发展做工作就很难了。

实践证明，大规模的横向型组织并不能使公司获得最佳的业绩，过分的扁平化影响了公司的整体发展和控制能力，形成扁平化误区。因此，扁平化绝对不是解决组织问题的全部答案和唯一手段。在扁平化概念进入中国不久，便受到中国私营企业的青睐，于是，许多企业纷纷效仿。这其中，真正科学实施扁平化的公司为数并不多，许多公司还停留在盲目照搬的阶段。三株是一个典型的例子。盲目的组织变革使三株管理体制混乱，从而也暴露出营销体制的问题，窜货、随意夸大产品功效、价格倒挂等市场短期行为严重，从而导致了市场营销惨败。事实上，建立强大组织力量的关键在于公司内横向型部分和垂直型部分的相互交叉和促进，而不在于组织结构本身，特别是组织基础的构建，而组织基础的基本要素是人员安排、激励约束、信息交流、岗位职责和员工归属感等。一段时间以来，随着组织的横向化、扁平化，许多公司管理权力在不断下放，企业的最高决策管理机构的作用仅剩下了战略规划、重大投资决策和高级人员管理，最高决策层的作用更加宏观化了。事实证明，没有强大的最高管理中心，企业就会陷入非常危险的境地。国外巴林银行的垮台、国内绿丹兰等知名企业的衰落关键是管理中心的权力被架空。而国外一些知名企业如通用电气、百事可乐和惠普公司等把强有力的管理中心作为整个组织的核心，无论组织怎样再造，无论全球化如何影响，这个原则从未动摇过甚至有所加强。



迷途的激励 约束机制

4

2000年，陆强华及数十名公司骨干离开创维投奔高路华，引发了近年来企业界影响最大的一次人事地震，董事长黄宏生不明白为什么陆强华会如此“背信弃义”地离开他、如此“伤害”创维。但是，创维的人事地震似乎还没有结束的意思：财务总监陶钧及董事任建相继离开。2001年8月，黄宏生非常看重的引进人才——创维行政总裁陈钜添也以个人原因为由辞掉了这一职务并随后离开了创维。许多人不禁要问：黄宏生为何总留不住人？黄宏生董事长也是满肚子苦水：这些下属都怎么了？如果黄宏生从个人品质方面看待这些出走者，创维将来就没有什么希望了，只有从创维的员工激励约束机制方面寻找问题，才能确保创维的可持续发展。

客观地看，不能说创维没有建立员工激励约束机制，而是其激励约束机制已经不能满足关键员工的需要。历史一再证明，适宜的才是合理的。我们曾不止一次听到这样一

个寓言故事：

一天，一个渔夫在船上看见一条蛇口中含着一个青蛙，青蛙正痛苦地挣扎。渔夫非常同情青蛙的处境，就把青蛙从蛇的口中救出并放了生。但是渔夫又觉得有些对不起饥饿的蛇，出于同情，渔夫把自己心爱的酒给蛇喝了几滴，蛇愉快地游走了。渔夫为自己的行为感到高兴。正当渔夫沉浸在自我陶醉中时，听到了船头有拍打声，渔夫探头一望，大吃一惊。他发现那条蛇抬头正眼巴巴地盯着自己，嘴里含着两只青蛙。

这则寓言给我们两个启示：一是你的奖励会产生效果，这一效果并不是由你的主观意愿所决定的，它仅与奖励本身有关系，人们的行为总是朝着他们认为对自己最有利的方向发展；二是我们容易掉入奖励的陷阱，我们常常奖励了不该奖励的行为，结果事与愿违。

美国哈佛大学的专家发现，在缺乏适宜激励的环境中，员工的潜力只发能挥出 20%~30%，甚至可能引起相反的效果。但在适宜的激励环境中，同样的员工却能发挥其潜力的 80%~90%。但是，正如寓言中所看到的，现实的激励总是存在这样那样的问题。

让我们看一下许多私营企业约束激励机制出现问题时的症状吧。

症状一：脚痛医脚

某些私营企业特别是不不少的中小私营企业缺乏系统性的激励约束制度，在激励和约束的重要问题上随意性较强，往往是头痛医头、脚痛医脚。在实施激励的实际操作中，常常是东一榔头西一棒槌，没有整体性激励策略和措施，致使零散的激励制度和措施产生了不良的作用。比如，有这样一个企业，每当老板看到谁加班的时候就认为该员工的敬业精神比较强，并予以奖金鼓励，根本不问一问他为什么加班，也不问效果如何。结果，其他那些不加班的人也学会了讨老板欢心，即使在电脑前玩游戏也要坚持到下班后直到老板离开；而那些不加班也完成任务的员工只能望奖金兴叹了。

症状二：不能对症下药

许多企业在实施激励措施时，并未对不同员工的需求进行具体的

分析，而是“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，结果适得其反。从外部看，同一激励政策在不同的企业环境下，会得到不同的激励结果；从企业内部看，激励至少存在两个层次，一是所有者对经营管理人员的激励，另一层次是管理人员对员工的激励。不分对象和层次的激励犹如滥施药方，致使有机体“药物过敏”。

“任何激励都适用于任何人”是激励认识中的误区。每个管理者首先要明确两个基本问题：第一，没有相同的员工；第二，在不同的阶段，员工会有不同的需求。对于不同的人应当具体分析，采取不同的激励方法。相对于工人，对于那些为企业创造价值的研究人员和管理人员，公司除尽量提供优厚的物质待遇外，还要注重精神激励，创造宽松的工作环境和激励机制（晋升，授予更重要、更有挑战性的工作）。激励政策的制订应以环境为基础。同一激励政策在不同的企业环境下，会得到不同的激励结果。在既定的企业环境下最能发挥激励作用的激励政策才是最适当的激励政策，即激励政策和企业环境应是充分匹配的。

症状三：两张皮

一些私营企业在员工激励问题上，虽有激励制度，但常常是“写在纸上，挂在墙上，风一吹掉在地上”，激励制度执行乏力，激励措施难以实施。或者激励环节走过场，只求表面上过得去，不问细节，没有监督，没有策略，缺乏强有力的机构建设。此症表现有“形式主义者”和“虎头蛇尾者”。

“只要有激励制度就能有激励效果”是许多企业在激励认识上的又一误区。事实是有了激励制度，执行状况就成为激励绩效的决定因素。在建立起激励制度后，评估体系是激励的基础。有了准确的评估才能有针对性地进行激励，激励才能更有效。激励约束措施的执行必须予以严格的规定，避免虎头蛇尾，不论奖还是罚，必须兑现。

管理工作注重过程和细节是美德，要及时奖励，避免激励迟迟不予兑现。奖励贵在及时，这样才能有效，该兑现的奖励不可不予兑现，否则会失信于职工，以后再次号召鼓动，也无人听从。同时，还要反

对平均主义，平均分配奖励等于无激励。

症状四：盲从潮流

某些私营企业在激励问题上缺乏基础性的激励制度和措施，不重视常用但有效的激励方法的挖掘使用，反而对时下流行的激励理论和激励概念津津乐道，并不顾环境因素和企业的实际生搬硬套之，如期权、期股等，不少企业根本没有了解其真谛就盲目出台政策，结果不但起不到激励作用，反而漏洞百出。

创新是对激励约束机制的重要调整，但创新应建立在牢固的基础上。对我国社会转型期的经济组织而言，在员工激励问题上，首先应选择那些系统成熟且富有成效的激励制度和措施来武装自己，在此基础上探索创新。不言而喻，这其中存在一个基础激励与激励创新的关系问题。实践中，许多私营企业总是一味追求时髦概念，如期权即是代表。

症状五：违反规律

一个失败了的老板，以教师爷的口吻总结出“特有”的逆向管理方法，其中一个原则是不要让员工太富裕。他认为，太富裕产生惰性和贪欲。怀有如此心态和激励心理的老板，当初的失败就完全可以理解了。我们不理解的是，他为什么还把失败的教训当经验企图传授给别人呢？我们有太多的企业经营者喜欢标新立异，把违反基本规律的东西当宝贝，比如有的企业常常拖欠员工的工资一两个月，老板美其名曰要考验员工的忠诚，看来，他真的把自己当成了封建王朝的皇帝。对这样的老板，员工有必要奉献出自己的忠诚吗？



员工持股——频频流产的“培养百万富翁”计划

当年“思维超前”的原南德集团总裁牟其中推出以员工持股计划为核心的“培育百万富翁计划”时，那时人们好像还并不了解员工持股的确切概念；伴随着各类企业改制成为股份制或股份合作制，员工持股逐渐成为国内企业领导人的改革“口头禅”；当许多上市公司纷纷推出员工持股计划的时候，员工持股计划便成了企业界一件司空见惯的机制。而职工持股会也就成为几乎所有改制企业的一个机构。新希望、爱多、东方电子、红桃K、鄂尔多斯等许多著名私营企业先后推出了自己的员工持股计划。一时之间，中国私营企业中出现了大批被“制造”出来的百万富翁。

职工持股会独立的法律地位究竟有没有？尽管很多企业的持股会都注册成社团法人，但目前有关法规明确限制职工持股会这一金融性质的团体注册成为独立法人。这就给职工持股会的运作带来了无穷的麻烦。这

也是近来持股会逐渐沉寂下来的原因。

尽管内部职工持股已延续了 10 多年，尽管制定了众多的法规规章，但企业内部职工持股制度本身存在着理论根据的误区，操作过程也存在着大量不规范行为，导致了一系列的两难问题：

1) 个人分散持股难以起到激励作用，而集中持股的可能性不存在

内部职工股是由职工个人出资认购的，由于个人资金有限，每个职工持有的股份，对于整个公司而言只是极微小的一部分，犹如“沧海一粟”。职工与企业的关系不会因这极微小的股份而更密切。理论上讲，职工因持股而成为公司的股东，却如同千万个小股东一样，很少有人会真正关心而且又有能力关心整个公司的发展。

一般的思维逻辑显然是：职工有了股份后，即使仅仅为了自己的股权增值和分红，也会努力工作；而职工一旦努力工作，整个企业的效益都会好起来；整个企业效益好了，非人力资本所有者也会从中得利。那么，这里到底是为增加职工的利益而激励职工，还是为非人力资本所有者的利益而激励职工？或者说，谁是主、谁是从、谁是目的、谁是手段？这里有一个量变到质变的关系，关键一点在于职工所持股份在企业全部股份中的比重。

如果职工所持股份占大头，则职工的努力虽然让非人力资本所有者也分享了好处，但主要获利者仍然是职工自己。这时，我们可以说是为职工利益而激励职工。事实上，职工所持股份占大头在私营企业中是极少出现的。如果职工所持股份只占比较小的比重，这时职工为所持股份而努力工作，到头来主要还是为非人力资本所有者而努力。在这种情况下，无论我们的出发点是什么，但客观上都是为非职工的利益而激励职工。

2) 开放性的职工持股难以成为维系职工与公司关系的纽带，封闭性的职工持股则难以形成持久的激励性

私营企业股份制改造的初衷之一，就是通过让职工持有本企业的股票，体会到企业“有我一份”，来增加企业对职工的凝聚力，提高职