

赵伯平 著

中国企业的 病根子

第一部系统论述
中国传统文化之糟粕
与企业失败两者关系
的专著

民主与建设出版社

赵伯平 著

中国企业的 病根子

第一部系统论述
中国传统文化之糟粕
与企业失败两者关系
的专著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业的病根子/赵伯平著.

北京:民主与建设出版社,2004

ISBN 7-80112-646-7

I.中... II.赵... III.传统文化—影响—私营企业—经济发展—研究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 064813 号

@ 民主与建设出版社,2004

责任编辑 李保华

策 划 滑 志

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523123 65523819

地 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮政编码 100020

印 刷 北京飞达印刷有限责任公司

开 本 787×1092 1/16

印 张 17

字 数 150 千字

印 数 1-6000 册

版 次 2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN7-80112-646-7/F·309

定 价 28.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系

序

序

赵伯平先生的《中国企业的病根子》一书就要出版了,我真阅读了书稿,觉得有深度,有力度,有不少新观点和新思想。我认为本书有三个特点:

一、选题新。改革开放 20 多年来,总体说来,我国企业已有很大发展,但相当一部分企业尚未走出困境,原因固然很多,但关键的一条就是观念落后,而我国企业干部及员工的观念又受到中国传统文化糟粕的影响很深,赵伯平先生抓住了影响中国企业健康发展的关键问题,即中国传统文人糟粕与中国企业失败的关系这一非常现实而又紧迫的问题进行研究,对于目前我国一些企业如何转变观念,解放思想,寻找出路,迎接外部环境变化带给企业的挑战,具有重要的实用价值。同时目前中国有关这一问题的研究较少,因此本书对中国传统文化糟粕与企业失败关系的研究提供了一个研究框架,具有深刻的理论意义,值得管理理论界及企业界重视。

二、视角新。全书以我国企业面临体制转轨、经济转型、中国经济与世界经济相融合为背景,把中国企业放到市场经济、知识经济、世界经济相互联系的广义坐标中进行观察,从一个新的视角,以深刻的洞察力,列出了中国企业的怪状 25 条,对中国企业生存与发展的环境作了深入分析,总结了中国传统文化糟粕对中国企业发展的影响,作者从一个新视角去透视中国

企业面临的困境,可以帮助人们以更深的层次、更科学、全面地认识中国企业改革面临的难点问题。事实上,知识经济时代正在到来,在全球经济一体化、全球信息化的形势下,我国企业已处于这一大潮之中,中国企业如何迅速从传统文化糟粕中猛醒过来将成为中国企业发展的关键。

三、观点新。当今社会,科学技术突飞猛进,新技术、新知识不断涌现,创新已成为 21 世纪的基本特征,作者紧紧把握这一时代的主旋律,把目前有些人常常不以为错、反以为对、不以为耻、反以为荣的种种错误观念进行了深入剖析,给人以耳目一新的感觉。作者总结了中国企业的病根,提出了中国企业要从传统文化糟粕中解脱出来,要进行企业观念创新、制度创新、文化创新、技术创新,要对企业管理系统进行制度管理、情感管理及创新管理,并将三者梯进与融合,作者多角度、多侧面地分析问题,这些见解颇具新意,读后很受启发。

21 世纪是中国经济及企业大发展的世纪,许多中国政治家、战略家、经济学家、企业家都在思考,如何使中国经济繁荣昌盛,如何使中国企业做强、做大。赵伯平先生的这本力作,为我们研究、探讨中国传统文化与企业发展的关系提供了一个重要研究框架。相信中国企业将继承中国传统文化之精华,去其糟粕,轻装走向世界,走向更加光辉的未来。

刘冀生 于清华园

2003 年 9 月

(刘冀生先生为清华大学教授、博士生导师、我国著名战略管理专家)

绪言

绪言

上个世纪九十年代中后期,一度红红火火,势如潮涌的乡镇企业渐渐跌入了低谷。随之而来的是各类有关乡镇企业病因探讨的文字大量见诸于报端,有人认为是盲目投资造成,有人认为是企业管理不善引起,也有人认为是宏观经济不景气、政府干预太多、技术创新乏力、设备陈旧、企业负担过重使然,正所谓仁者见仁,智者见智。诚然,站在不同的角度各种看法都有一定的道理,都能从现实经济生活中找到相应的例证。譬如,管理不善、盲目投资使一批初具规模的乡镇企业折戟沉沙;宏观经济不景气、技术创新乏力又使另一批步履维艰的乡镇企业雪上加霜。但撇开这些影响乡镇企业生存的主观、客观、内部、外部、宏观、微观因素不谈,有无一种带有共性,并且是根本性的因素呢?

当其时,我也从自身的观察与思考出发,以一篇《乡镇企业与农民起义》的文章忝居于探讨的行列。我认为跟历史上绝大多数农民起义失败的原因一样,造成乡镇企业陷入困境的根本原因都是同一的,都在于其自身的、渊源于农耕经济的狭隘性。其主要表现有:

一、乡镇企业家的文化素质普遍低下,受教育程度不高,缺少必要的现代经营管理知识,不善于理性的分析市场,筹划市场,凡事凭经验感觉决断。这样的乡镇企业家在短缺经济、卖方市场、企业规模不大时,自有其存在的合理性。拍脑袋决策碰上市场上的需求巧合可以获得一时的成功,但长此以往肯定不行。企业规模一大,买方市场出现,竞争激烈,个人的经验智慧毕竟有限,难以适应。市场竞争客观上充满风险,降低风险、回避风险要靠科学的决策,要靠懂经营,会管理的人才组合。侥幸成功的乡镇企业家们不是利用点滴时间认真学习现代经营管理知识,弥补后天的不足;不是设法吸引人才,尊重人才,博采众长。而是,迷信于占卜问神,祈望神灵护佑,搞赌博式经营,盲目决策,成功于偶然,失败于必然。

二、小富即安,小胜即满。成为乡镇企业家的农民,在“宁要社会主义的草,不要资本主义的苗”的岁月,大多是被当作尾巴割除的对象,长期受歧视、排斥,一肚子怨气;他们智商较高,不屑于作一个地道的农民,渴望有机会通过努力来提高自身卑微的地位。由此,当他们在政策宽松的年代,以自己的大胆和勤劳拥有了一份家业,成为先富起来的人后,最先想到的就是通过花大把大把的钞票来恢复久受压抑的心理,建洋房,养小老婆,游山玩水,吃西餐大菜,满足于乡绅土豪的温柔梦里乐哉优哉。颠来倒去还是那点产值与销售,今天称总厂厂长,明天叫集团总裁,后天不过瘾又飙升到董事局主席,就差让人三呼万岁喊陛下。这样的目光,这样的心态,假若不为市场淘汰反倒成了怪事。

绪言

三、企业管理家族化,子承父业几乎成为乡镇企业的通病。家族化管理有两个显著特点:家长制和任人唯亲。热衷于搞一言堂的乡镇企业家们把企业看成是自己的独立王国,大事小事一个人说了算,听不得半点不同意见,刚愎自用,唯我独尊;制度形同虚设,随意性大,内部管理似一团乱麻,没有规矩,难成方圆;人事上亲近繁殖,关键岗位、有权部门都是自己的兄弟姐妹七姑八姨,外人不能涉足,在他们的心目中,自家亲戚用起来方便听话,对自己忠诚,出不了大乱子。各有所图的三亲六戚、三朋四友们凑在一起,恰似铜墙铁壁,任你多大能耐的外来人才也只能仰天长叹,外来人才在他们中间总是少数派,无法安身,久而久之,企业员工素质就始终停留在低层次上重复,无法与国有、三资企业相比,企业当然也难成气候,难上档次。

文章刊出后我陆陆续续得到了一些表示赞同的回音,这无疑给了我更多的启示,使我进一步认识到存在于乡镇企业家身上的,渊源于农耕经济的狭隘性决不是一种孤立的存在,而是数千年传统文化糟粕的直接体现,它不仅存在于乡镇企业,而且存在于各类民营企业、国有企业;不仅存在于企业老板身上,而且存在于员工、企业外部的社会公众、团体单位,差不多是地无分东西南北,人无分男女老幼,相互间只是程度不同而已。传统文化糟粕才是中国企业,乃至所有深受它影响的东方企业、华人企业的病根子。

其实,这也是自然而然的事。我们有几千年的农耕社会

史,我们有高度发达的农耕文化,我国现阶段的生产力水平还不高,传统农耕文化糟粕在我国社会仍有着非常肥沃的土壤,所有这些都不能不使传统文化糟粕在广大国民的灵魂深处打上厚重的印记,从而左右着他们的行为,衍生出中国企业的种种怪状、偏见,以及与之相应的外部环境。一次成功的辛亥革命可以结束连绵几千年的封建帝制,但却不能彻底清除它的文化糟粕,尤其是那些无形的文化理念,它们会长久地玩固地盘踞于国民的心中,成为国民与中国企业迈向现代市场社会的最大、最严重障碍。

近年来,因为工作的关系我先后接触了一大批性质不同的企业。我在他们身上看到的一系列渊源于传统文化糟粕的怪状与偏见更坚定了我对中国企业病根子的诊断。由此,我内心日益形成一种强烈的愿望:用我的秃笔尽快把我对传统文化糟粕的认识以及它们在当今中国企业界的种种体现写出来告知更多的企业,以增强他们的免疫力,为他们的健康成长贡献出我的微薄之力。在历经几度春秋的笔耕不辍后,今天我终于能够如愿以偿了,我因而由衷地感到欣慰。

三年前,当我动笔之初,中国进军 WTO 的脚步声正紧;三年后,当我等待出版之时,中国跨入 WTO 的门槛已二年有余。二年多的实践证明:以中国人的勤劳智慧,中外企业在资金、人才、技术、对游戏规则的适应等上面的差距并不可怕,可怕的是深植于我们内心的,我们常常不以为错,反以为对的,与市场经济格格不入的农耕社会理念。理念决定思路,思路决定出路,中国企业如果不能充分意识到传统文化糟粕的巨

绪言

大危害并不遗余力地加以克服，则不论眼前能从加入 WTO 中获得多少机遇，从长远看，这等企业的前景一定不容乐观。所以，我真切的希望本书的出版发行能引起成长中的中国企业对传统文化糟粕些许警惕，些许思考。若果能如此，则我愿足矣！

在本书即将付梓出版之际，我由衷地感谢我的女儿——赵倩。记得是 2000 年的一个仲夏之夜，我因为心仪已久的一家公司未能如约给我电告录用通知而正在寄居的楼道上黯然神伤，她一眼瞧见后便返身回屋，于一张名片的背面写下了令我怦然心动的五句话放入我的手中，那五句话依次是：“希望您镇作起来——您会拿到入厂通知——您会办起工厂（或公司）——您成功了——您终于露出了笑容！”

那年她 11 岁。从此，这张烙上爱女稚嫩笔迹的名片便一直珍藏在我的身边，她在给了我太多感动的同时无疑也给了我太多的激励！

谢谢我的女儿，亲亲我的宝贝！

上 篇

中国企业之怪状

中国企业的病根子

目录

- 1、中箭落马七道关/3
- 2、大、老、粗企业/14
- 3、百衲衣企业/16
- 4、瘸子企业/26
- 5、雾里看花,毛泽东的故事让成打的王冠落地 /31
- 6、商而优则仕/34
- 7、沉沉家国梦,遍地霸王行/38
- 8、道德高消费/42
- 9、戏不足,神来凑/47
- 10、本土化的陷阱/50
- 11、失之毫厘,谬之千里/56
- 12、瓦罐不离井上破/58
- 13、早养儿子早拆台/59
- 14、天才、庸才、傻瓜、应声虫/62
- 15、经委与计委孰优/65
- 16、管理咨询,一锤子的买卖/68
- 17、实事求是难/72
- 18、以人为本,千呼万唤难出来/75

- 19、九死一生的企业空降兵/78
- 20、成也萧何,败也萧何/81
- 21、精明反被精明误/84
- 22、不放心,不懂行,不知足/88
- 23、胆有余而识不足/91
- 24、炙手可热的“大师”牌垃圾/94
- 25、失之在色,失之在斗,失之在得/97

中国企业之偏见

- 1、集权效率高/101
- 2、人少好吃饭/104
- 3、自家萝卜不是菜/106
- 4、防人之心不可无/108
- 5、船小好掉头/109
- 6、又红又专/111
- 7、商场如战场/113
- 8、和气生财/114
- 9、无奸不商/116
- 10、跌个跟头学个乖/118
- 11、天道酬勤/119
- 12、同行是冤家/120

中国企业之环境

- 1、翻手为云,覆手为雨的传媒 /127
- 2、泛滥成灾的伪理论 /130
- 3、慢一拍的经济管理体制 /133
- 4、未入正轨的法治 /136
- 5、有理说不尽的当方土地 /137
- 6、无立锥之地的失败者环境 /139
- 7、根深蒂固的地方保护主义 /141
- 8、不合时宜的人文科学 /143
- 9、岌岌可危的信用 /144

下 篇

中国企业的病根子

- 中国企业的病根子/149
- 1、礼治与专制/157
 - 2、内圣外王/160
 - 3、官本位/164
 - 4、黑箱操作/167
 - 5、道德教化/170

- 6、名份与面子/175
- 7、忠与孝/180
- 8、顺与从/185
- 9、迷信与盲从/191
- 10、崇古与守旧/195
- 11、封闭与自大/198
- 12、平均主义/202
- 13、知足常乐/205
- 14、勤劳与节俭/209
- 15、谦让/213
- 16、严刑峻法/216
- 17、愚民/218
- 18、谨言慎行/220
- 19、圆滑与平和/224
- 20、图安稳/226
- 21、我家我族主义/228
- 22、实用与享乐/230
- 23、清谈与消闲/232
- 24、明哲保身/235
- 25、斗智不斗力/238
- 26、静为美/240
- 27、忍为上/242
- 28、消极/244

结束语

中国企业之改造/249

上篇

中国企业的病根子

中国企业之怪状



1、中箭落马七道关

前几年，我零零碎碎地看过一部叫《成长的烦恼》的电视剧，大概是由片名很容易使人联想到成长中的企业的缘故，因而久久萦绕于怀。人从情窦初开到成家立业会碰到形形色色的烦恼，企业也是，尤其是症状如万科王石先生所讲的那种新兴企业：初期的规模很小；短期内急速膨胀；创业资金很少或白手起家；毛利率较高，找一个利润空间比较大的行业钻进去；初期的发展战略不清晰；创业者没受过现代企业管理的训练（小平南巡讲话后有所改观）；创业者在企业中享有绝对的权威，言出法随。据我多年来的观察与归纳，这类新兴企业在迈向成熟规范的道路大致要经历目标关、投资关、管理关、元老关、接班人关、惯性关、社会关七道关卡，每一道关卡对他们都是生与死的考验，血与火的洗礼。能连续闯过七道关卡，踏遍坎坷成大道者为数极少。大多数企业都是在一番左冲右突后中箭落马于不同的关卡，被市场的洪流所淹没，令人扼腕。为了给更多的后来者一个警示，提高其免疫力，我谨将波诡云谲、险象环生的七道关卡凸现于此，广而告之。

先看目标关。新兴企业在获得最初的快速发展后，成就感、自信心大增，并很快演变为自大自负。口袋里有了几个