

《南风窗》总编辑秦朔/重庆金山科技集团公司副总裁樊荣强鼎力推荐
科龙、美的、格兰仕、万家乐等知名企业将本书的部分
篇章复印给其经营管理人员作为学习材料和管理指南

74种中国“企业病”的诊断与防治

黑洞

吴光琛/著 关蕴文/图

ENTERPRISE ILL

深度挖掘中国企业病74大症状
全面透视中国企业亚健康现象



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL CIRCLES PUBLISHERS

E时代经理人管理思想库

黑洞

74种中国“企业病”的诊断与防治

吴光琛/著
关蕴文/图



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:曹 荣

封面设计:欧 亚

图书在版编目(CIP)数据

黑洞:74种中国“企业病”的诊断与防治/吴光琿著;关蕴文
绘. - 北京:中华工商联合出版社,2004.5

(中国企业领袖管理思想库)

ISBN 7-80193-084-3

I. 黑… II. ①吴… ②关… III. 企业诊断 - 案例 - 分
析 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035065 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京冶金大业印刷有限公司印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:10.375 136 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-084-3/F·41

定 价:25.80 元

立乎其小，小中见大

(序 一)

作为一个转型国家，中国经济同时面临两大挑战：一个是制度转轨，一个是企业创新。前者侧重在宏观层面，后者侧重在微观层面。经济学家喜欢谈前者，管理学家喜欢谈后者。经济学家的重点是，没有好的制度环境，企业家就得不到稳定预期的激励，其创新才能必然大打折扣，所以建立一个法治化、市场化、尊重人力资本价值、信用为本的制度和文化环境，是中国经济长治久安的根本；而管理学家的重点是，没有任何一种制度是完美的，但总有一种管理方法是有效的。制度不可能一朝一夕建立，但改进管理往往可以比较快就见效。中国的经济制度虽然还不完善，但毕竟是在朝着市场化的正确方向演进。在这样的大背景下，与其守株待“制度”，孰若从自身

做起,从改进管理、加强管理、优化管理做起!

以我的观察来看,无论在哪个经济体,都存在经济和管理两大命题。例如,在美国,经济学家和管理学家的人数比重大致是3:7。而在中国,这个比重是7:3。这说明,中国目前还是以经济学家占优,管理学家的地位还远没有经济学家彰显。我们有“厉股份”、“吴市场”、“杨承包”、“钟投资”,这些称呼表明了他们的经济学家身份,但是,我们有哪个管理学方面的大师可以与他们齐名呢?似乎还没有。

从学科规律看,经济学比管理学更具有抽象的特征,更符合研究的特性,所以诺贝尔奖后来也补充了经济学奖。而就管理学来说,由于它更多的是研究实际的问题,因此很难抽象出放之四海而皆准的定律或准则,管理学家的贡献往往更在于其实用价值,和企业的发展联系得更加紧密。

回到中国的经济学、管理学现状,我认为当前很迫切的一个问题是,我们需要对管理有更浓厚的研究兴趣,需要走出书斋去探究与分析。美国有世界上最多的诺贝尔经济学奖得主,也有着数量更多的管理学家,如德鲁克、戴明、

科特勒、迈克尔·波特、彼得·圣吉、汤姆·彼得斯、迈克·哈默、詹姆斯·柯林斯等等。他们对于美国企业的发展起到了重要的作用。

经济学家喜欢讲大道理，管理学家往往喜欢从小问题着手。这些年，也看到不少中国的经济学家从经济入管理，大谈企业如何如何，应该如何如何，却总是有高高在上、隔靴搔痒之感。讲的问题太大，难免就空。

吴光琛先生长期在基层工作，与企业相熟，他的这本《黑洞：74种中国“企业病”的诊断与防治》写的都是小问题，却很真切实在，不敢说篇篇一针见血，但至少可以说，篇篇都言之有物，让企业受益良多。我是赞同这种小中见大、实实在在的形式的，故为之序，并祝愿光琛先生在这条道路上越走越远。

序

2004年3月22日于广州

（序一作者为《南风窗》、《新营销》杂志总编辑，著有《大变局》、《感动中国》等畅销书）

治本，从自我管理开始

(序 二)

中国正在经历着一个复杂而奇妙的时期！

细心的人会发现，中国人目前所面临的问题与压力可以说是前所未有的。体制的交替更迭、经济的风云变幻、文化的冲突裂变、社会的跌宕起伏、人性的洗礼失落……中国本是一个刚刚从农业社会逃离出来不久的国家，但市场化、工业化、城市化、现代化、全球化等新鲜玩意却呼啸而来，一切的一切都令人满怀希望，却又有些张惶失措。

不得不承认，我们中国人、中华民族有一种强大的意志力！“改革开放”这4个已经让人熟悉得不再令人产生任何兴奋感的字眼，其实是一场又一场似乎没有方向的残酷的风暴，摧毁了人们心中原来固有的信仰、理想、原则、

理念、寄托、依靠……但是人们依然在混沌之中顽强地寻找着自己的位置与方向，并以一种合力推动着经济与社会的快速发展。

激情、狂热、困惑、快乐、忧伤，等等词语，都是我们这个时代的关键词，当然，还应该包括“黑洞”。“黑洞”是上一世纪最具有挑战性、也最让人激动的天文学说之一。顾名思义，黑洞就是一个漆黑的洞，因其引力场过强，以至于连自己发出的光线都无法由其中逃脱而出，就连光线由外射入，也像射入无底洞。然而，“黑洞”一词被我们广泛使用的并不是其本义，而是其引申义，就像吴光琛的这本叫《黑洞》的新书。

的确，在比较广泛的意义上，“黑洞”一词似乎是对我们眼下周遭环境的一种最好描述或者形容，实在没法找到第二个更好的词语，比它更具有包容性、暗示性、精确性或者模糊性。

其实，管理，不仅是企业管理，包括所有对人以及所有组织的管理，本身就是一个巨大的黑洞。自有人类以来，它一直都在吸纳着人类的精力与智慧，对其中的种种奥妙进行着永无止境的探索，至今仍有无数的奥秘无法破解。

当然，在经济日益成为社会主导力量的今天，在企业的数量迅猛增长的同时，企业运行质量或者管理水平的提高，无疑就成了人们特别是那些企业经营管理人员、专家学者甚至政府官员关注的焦点和热门话题。

当人们谈起西方企业管理如何先进的时候，难免会流露出无限的或者一丝艳羡的神色，甚至会发出我们为什么不能把企业管到像别人那样的疑惑。其实，这正说明中国的企业正处于一种非常尴尬而艰难的困境之中。就中国企业的年龄而言，都还十分的短，但是因为全球化的加剧，就市场上的竞争而言，它可不管你是百年老字号还是刚刚出生的、脆弱的婴儿，讲的是“一律平等”。而且，更为严重的是，我们的中国企业家或者经营管理者们，在短短的 10 到 20 年间，已经经历了无数次的洗心革面和重新做人。

在广州做记者时，我曾经采访和拜会过珠江三角洲无数大大小小的企业家和老板，见识过他们的经营管理之道。当别人称赞他们成功时，我就会展开猛烈的批评；当别人质疑他们不能把企业做大时，我却会站出来为他们辩护。

我的理由很简单：当一个 10 多年前还是只知种田养鱼的农民，今天变成了一个管着几百上千号人的企业老板，他自己与当初相比已经算是面目全非了，你还能要求他更多吗？他总不能让企业“更上一层楼”的责任交给他的下一代吧！

事实上，激烈的市场竞争，令所有站在“黑洞”边缘的老板、企业家、企业管理者并不会轻易地放弃自己的责任，而必须做出自己的生死抉择。

当代管理大师彼得·杜拉克在其所著的《21 世纪的管理挑战》一书中提出了“自我管理”的概念。他认为：40 年前，企业最有价值的资产是它所拥有的生产设备，而今天，“知识工作者”已经成为所有组织最宝贵的资产。如果说 20 世纪的管理主要针对“劳力工作者”的话，21 世纪的管理面临的最大挑战是如何管理好“知识工作者”，而解决问题的一个有效方法是实行“自我管理”，即让“知识工作者”自己定义“任务是什么”，并对自己的任务负责。

按照我的理解，任何企业管理模式，不论是好的还是坏的，都是企业管理者知识、个性、

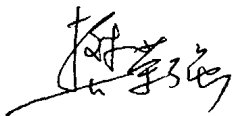
观念、气质、习惯、文化等要素构成的精神世界的外化与投射。正是因为这样，企业管理者或知识工作者的“自我管理”才显得如此关键和重要。吴光琛的这本新著所分析的 74 种“企业病”，其实就是企业管理者由于“自我管理”的缺失而导致的不良外化与投射，所有“企业病”的根源，均在管理者自己身上。读过吴光琛的新著，我更加坚信，有效的企业管理，并不是一个外在的问题，而是管理者的一个内在问题，防治种种“企业病”，如果要治本的话，就必须从完善管理者的“自我管理”开始。

吴光琛是一个细心而深刻的学者型记者，他常年与形形色色的企业家和老板打交道，不仅有敏锐的触角，而且有广泛的观察与反思。他的前一本著作《中国企业黑洞——62 个中国企业现实问题的透视与诊断》我有幸读过，据说销量不错，得到不少老板和企业家的追捧，他也成了不少企业老板的座上宾，这些都证明了他的意见的确是说到了要害。而今的书店里，关于企业经营管理的书真可谓汗牛充栋，充满着种种唬人的、似是而非的所谓“新概念”的管理理论，但那些东西似乎并不能解决多少现

实中的管理问题。

我喜欢吴光琛这种书的写法。他不拿概念蒙人，只用案例说话；不做出语不惊人誓不休的样子，但保证把问题说清楚说透彻；看似点点滴滴，实际上又触及到企业的方方面面。

离上一本书出版才一年半时间，他的新书又出来了，而我也刚刚由财经记者摇身一变成了一个企业界的“知识工作者”。新的责任让我必须有一番新的修炼，而以新的角色读完吴光琛发来的书稿，感悟良多，于是写下一点感叹和感想，且作为序吧。



2004年3月23日于重庆

(序二作者为重庆金山科技集团有限公司副总裁)

前 言

成功的企业,其实都是在不断地发现和解决问题的过程中成长起来的,企业每发现或解决一个问题,哪怕这个问题细小得微不足道,都意味着企业离成功的距离又近了一步。没有问题的企业是不存在的,但不善于或不主动发现和解决问题的企业却似乎有增无减,这就不能不引起我们的重视与关注。

问题之于企业,就像空气之于人,但面对问题的认识和态度却是千差万别的。有的企业对于问题是以积极和主动的态度去发现和解决,而有的企业面对问题却视而不见,甚至有意忽略或隐瞒,因而导致问题的日积月累,最终酿成企业的悲剧。换一个角度来说,即使面对问题的态度和认识只有细小的差异,其结果也会大异其趣。

本书的目的,是试图为广大企业经营者,尤

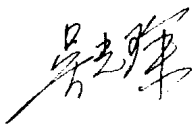
其是中小型企业的经营者的提一个醒,并力图找到一个观察企业经营与管理过程中出现的问题的最佳角度,以科学和理性的态度去面对和解决问题。书中所关注的“错位的策略”、“弱化的执行”、“困惑的品牌”、“自杀的营销”及“躁动的资本”和“冰封的人才”等六个问题,其实正是我们观察企业问题的六个不同的角度。透过这六个不同的角度,我们可以看到企业经营与管理中出现的方方面面的问题,并找出它们的成因与解决的思路与方法,以使企业免遭前车的覆辙。

书中的所有案例,全部都是企业在经营与管理实践中出现的活生生的现实,其中大部分是我在日常的采访和咨询过程中采集的,其余部分也都是企业的经营者的老板主动给我提供的,其鲜活的程度是与众不同的。而对其成因的分析和解决问题的建议,也是源自广大企业经营者的智慧与探索。我始终认为,对企业管理的研究,根基就在企业的实践中,离开了企业的实践,你的理论再高深,也是无法引导企业走向成功的。

本书以《黑洞:74种中国“企业病”的诊断与防治》为名,一是试图以此能引起广大企业经营者及社会各界人士对中国企业问题的关注与重

视,并一同来观察与解决;二是表明本书与本人2002年8月在企业管理出版社出版的《中国企业“黑洞”:62个中国企业现实问题的透视与诊断》一书的“血缘”及延续关系。但愿本书能为企业的成功起到一点引导或启示的作用,果真如此,则是我最大的安慰了。

非常感谢中华工商联合出版社的大力支持与帮助,并对他们的敬业精神表示钦佩,使本书得以在非常短暂的时间内问世,还要感谢本书的责任编辑曹荣先生,他不但为本书的出版付出了艰辛的努力,而且贡献了宝贵的智慧。特别是《南风窗》、《新营销》杂志总编辑秦朔先生为本书的出版亲自作序,本人深表谢意;重庆金山科技集团有限公司副总裁樊荣强也欣然为本书作序,老友之情非同一般。同时,我也非常渴望能得到广大读者的批评与指正,我的邮箱地址是:wgc@sc168.com 或 wuguangchen888@163.com。对所有的批评与指正,我都表示诚挚的谢意!



2004年3月26日于广东顺德

目 录

立乎其小，小中见大（序一）	（1）
治本，从自我管理开始（序二）	（4）
前 言	（1）

一、错位的策略

1. 策略错位症	（3）
2. 愿景缺失症	（7）
3. 当心“企业秀”	（11）
4. “强”与“大”的误区	（15）
5. 学会放弃	（19）
6. 管理要与规模配套	（23）
7. 企业“鸡头”症	（27）
8. 企业“老死”症	（31）
9. 只烧一壶水	（35）

- 10. 单点突破 (39)
- 11. 竞争对手过敏症 (43)
- 12. 企业联盟的误区 (47)
- 13. OEM 的陷阱 (51)
- 14. 速度的竞争 (55)
- 15. 断裂的产业链 (59)
- 16. 准确把握自己 (63)

二、弱化的执行

- 17. 强化执行力 (69)
- 18. 权力的错位 (73)
- 19. 管理错位症 (77)
- 20. 强化亲和力 (81)
- 21. 跟踪目标 (85)
- 22. 企业文化霸气症 (89)
- 23. 制度的缺失 (93)
- 24. 过程忽略症 (97)
- 25. 文化浮躁症 (101)
- 26. 激情衰退症 (105)
- 27. 思维同质症 (109)
- 28. 采购的黑洞 (113)