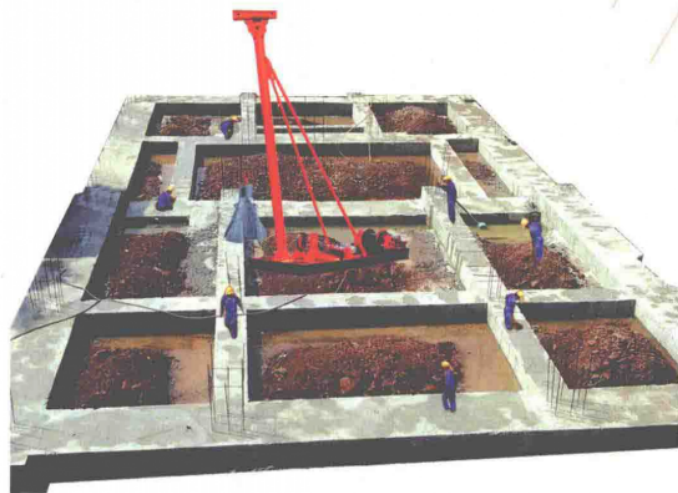


ZHONGGUO BENTU
QIYE LINGDAOZHE
BIDU

中国本土企业领导者必读



打好基础 再谈其他的

——中国式失败解密及对策

DATIAOJICHU
ZAITANQITADE

李华刚◎著

畅销7年，
应读者强烈要求，
修订再版！



中华工商联合出版社

打好基础 再谈其他的

我们要用最基本的原理，来衡量那些每天花样翻新的现象。

——稻盛和夫

君子学以聚之，问以辩之，宽以居之，仁以行之。本书大道至简，溯源求本。

——中国社科院国家一级研究员、国学大师 俞长江

基础管理是制约中国企业发展的突出瓶颈之一。基础不牢，何以致远。希望每一位有使命感的中国企业家、管理者都能认真阅读这本书。

——中国聚贤庄总会长、亚投商学院院长、中国500强管理专家
俱乐部主席 姜贻

沙滩上盖不起高楼。中国企业要想真正屹立于世界经济之林，打好基础，是必修之功。

——中国兵器华锦集团锦天化公司党委书记 刘德言

这是一部管理经典之作，为中国企业打造百年老店、实现可持续发展指明了方向。

——贵州五彩桃园旅游开发（股份）有限公司董事长 樊来发

新浪微博



©中华工商联合出版社

微信平台



微信号: jst/99999

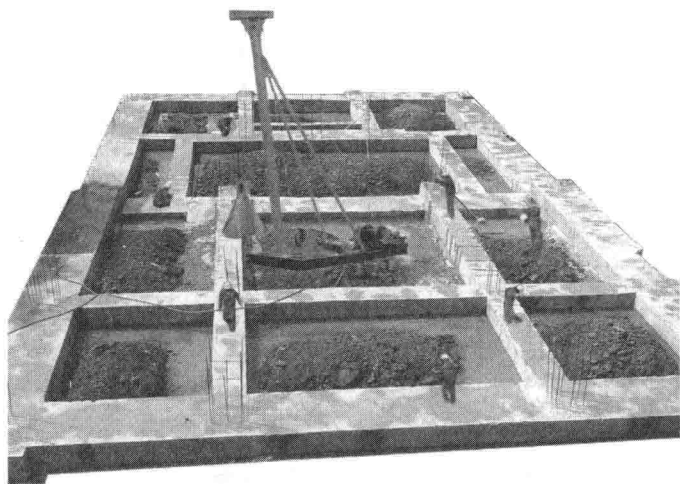
上架建议 经营管理/企业兴衰

ISBN 978-7-5158-1290-8



9 787515 812908 >

定价：39.80元



打好基础 再谈其他的

——中国式失败解密及对策

李华刚◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打好基础再谈其他的 / 李华刚著. -- 北京: 中华
工商联合出版社, 2015. 6

ISBN 978 - 7 - 5158 - 1290 - 8

I. ①打… II. ①李… III. ①企业管理 - 经验 - 中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 086478 号

打好基础再谈其他的——中国式失败解密及对策

作 者: 李华刚
出 品 人: 徐 潜
策划编辑: 李红霞
责任编辑: 李红霞 潜柳溪
封面设计: 开刚设计
营销宣传: 曹 庆
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2015 年 7 月第 2 版
印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1020mm 1/16
字 数: 226 千字
印 张: 15
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1290 - 8
定 价: 39.80 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

[http: //www. chgslcbs. cn](http://www.chgslcbs.cn)

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

前言：基础不牢 地动山摇

“中国人现在最需要的并不是现代科技，而是基础文明。”

——19 世纪英国驻华外交官密迪乐

19 世纪英国驻华外交官密迪乐说：“中国人现在最需要的不是现代科技，而是基础文明。”

我要说：“中国企业现在最需要的不是世界一流的管理方法，而是基础管理。”

2007 年，中华工商联合出版社首次出版了我的《打好基础再谈其他的》，出版后的两年内，我仅收到 10 封读者邮件。这表明，这本书当时并没有引起太大的社会反响，到 2010 年时，我在全国各地的书店里已看不到这本书了。

奇怪的是，2013 ~ 2014 年，我意外地收到了 78 封读者来信，数量远远超过此书刚出版后的两年。来信大都告诉我，他们近期在某图书馆或某朋友处看到《打好基础再谈其他的》，看过一遍后感同身受，很受启发，想买一本，可是无论书店、出版社还是网上都已脱销，想向我买一本，让我尽管往高处猛开价，多贵都行。

武汉大道物流公司董事长梅海涛先生向我要 50 本，中国企业 500 强管理专家俱乐部董事长姜赞先生希望得到 500 本，我没有那么多，于是，我把家里剩余的 9 本全部免费寄赠给了来信读者。意外！一般中国出版物都是热销两年，之后开始冷却，六七年后基本被市场遗忘和淘汰。而我这本《打好基础再谈其他的》却偏偏反其道而行之，刚出版的两年是冷销，到第七八年时突然“火”了起来，怪！

其实，认真想一下，也没什么奇怪的，出版物问世后遇冷，10 年或 50 年

后又突然走红的现象在欧美屡见不鲜，一种思想和观念并不是一问世马上就能得到社会的普遍接受，越是正确的思想，在其问世初期越难得到社会的一致认同。然而，中国在巨变，中国人的思想在巨变，中国企业家和管理者的思想也在变，过去接受的东西现在开始反对了，过去反对的东西现在开始接受了。

在李红霞女士的建议下，我决定再版《打好基础再谈其他的》。

中国企业核心败因何在？最致命的弱点是什么？它的软肋究竟何在？如果这个问题寻找不到答案，那么，对中国企业的所有研究也就失去了全部意义。要回答这个问题不是一件容易的事情，我曾经问过很多企业家、职业经理人和著名企业研究专家学者，每个人的回答都不尽相同。有人说是战略规划错误，有人说是市场营销滞后，有人说是重大项目决策失误，有人说是市场经济初级阶段的必然现象。询问多少人就有多少种回答，每个人都能找出充分的理由来证明自己观点的绝对正确性。

世界上任何事物都存在主要矛盾和次要矛盾，解决问题的科学思路就是集中精力解决主要矛盾。对于中国企业也一样，在众多的问题中存在一个主要弊端，只要我们能够找到这个主要弊端，集中精力来解决它，那么，中国企业就能够得到振兴。那么，这个主要弊端到底是什么呢？

我离开外资企业进入国内本土企业之后，有一个深刻的感受——与外资企业相比，国内本土企业每天发生的所有问题都是基础性问题，都是由于基础管理薄弱所导致的。很多在外企已成定式、早已取得一致共识、成为固定程序的问题，在国内本土企业仍然必须经过激烈的争论和交锋才能形成定论。而所有问题归结到一点，就是基础管理的严重薄弱。当我在全国各地讲课、进行管理咨询时，与各地企业界朋友及管理专家进行“中国企业问题探讨”时，我发现，每个人的感受都与我的完全一致，有的人甚至有着比我更惨痛的经历和更极端的看法。

中国有句俗话：基础不牢，地动山摇。西方企业发展靠的是一种内部强劲的管理力，而中国企业在生存期阶段依靠的是某个良好的市场机遇、国家的某一项优惠政策、市场经济转型期的某个漏洞，一旦创业成功机遇过去，内部管理体系的薄弱就会暴露出来，失去了持续发展动力，于是，进入成长期的中国

企业便纷纷夭折倒闭，极少有企业能够跨越成长期进入成熟期，这就是中国企业“地动山摇”的根本原因。

1911年，美国工程师泰勒出版了《科学管理原理》，基本观点是“企业必须采用科学化、标准化、规则化、程序化管理方式去替代传统的经验型管理模式，以提高企业效率，实现利润最大化”。泰勒认为，物质方面的直接浪费，人们是可以看到的，但是，由于人们不熟练、低效率或指挥不当而造成的浪费，人们是看不到的。补救措施不在于寻求某些非凡人才，而在于建立科学的管理模式。泰勒认为，一套固定的科学管理模式比寻找一两个顶尖人才更重要。

泰勒主张企业必须实现全方位标准化——生产作业标准化、业务流程标准化、工艺技术标准化、文件标准化、工具及工装夹具标准化、劳动环境标准化。事实上，这是从工业革命开始产生的经验主义管理向科学管理跨越的最具有决定性意义的一步。英国著名管理学家厄威克说：“泰勒所做的工作并不是发明某种全新的东西，总的说来，它可能是自联邦主义文献以后，美国对西方思想做出的最特殊的贡献。”

泰勒革命是人类工业发展的最伟大的变革，从这个意义上讲，泰勒是人类工业文明发展史的第一伟人。

泰勒主义管理就是一种基础管理，要求程序化、规范化、制度化、标准化、控制化、科层化、等级化、理性化，它的基本取向是“小”，而不是“大”；是“细”，而不是“宽”，它要求严谨、务实的工作态度，拒绝浮躁张狂，要求把细小的事情做好。柳传志说，“撒上一把土，夯实，再撒上一把土，再夯实”，这就是泰勒主义的本质精神。

泰勒主义在北美获得巨大成功后，迅速被推广到欧洲、日本和全世界，给工商企业发展带来了革命性的变化。如果把泰勒的科学管理理论的全部内容用一句话来表达的话，那就是“建立规则，并100%执行规则，而不是99%”。

当代中国企业正处在从经验管理阶段向科学管理阶段转型的历史时期，中国企业所要解决的绝大部分问题仍然是100年前欧洲和美国企业正在解决的问题。必须承认，中国企业比欧美企业整整落后100年，中国企业现阶段所要解决的问题都是基础性问题，泰勒主义所要求解决的所有问题在今天的中国企业都还没有

解决。对于欧美企业已经过时的泰勒主义，在中国企业才刚刚时兴起来。

当下很多“管理顾问公司”，拼命向企业推销一些所谓“世界一流管理方法”，如 QCO80000、ICTI 体系、HACCP 体系、TL9000 体系、美国 COSO 内控标准、零缺陷管理方法、ISO17025 体系、SPC 管理战略、QCC、OHSAS1800、ERP、六西格玛、ISO13485 等。但是，绝大部分企业却发现，运用之后整体运营反而不如从前。

事实上，当下中国大部分管理顾问公司都是“空虚飘浮型”，少有“扎实基础型”，大部分“顾问讲师”并不具备企业实际经验，具有泰勒一样特质的顾问师更是寥寥无几。我听过很多“大师”的讲课，有台湾讲师、大陆讲师、欧美讲师，讲起课来诙谐幽默、旁征博引、嬉笑怒骂，听完后却发现并没有得到一种回去后马上就能运用的方法，不能解决企业实际问题。大部分忙着为企业解决“做不大”问题的管理顾问公司，自己却长年“做不大”，每年都有成千上万“管理顾问公司”倒闭破产，而倒闭破产的原因跟它们所去辅导的那些企业完全一样。它们每天给病人治病，却永远治不好自己的病，基础管理不牢也是这些管理顾问公司夭折的原因。

有诗曰“痛饮狂歌空度日，飞扬跋扈为谁雄？”此诗是当下一般中国管理顾问公司和企业家的性格写照，我们民族有一种浮躁倾向，在企业家身上更为突出，这种浮躁性格造成了改革开放以来本土企业不断上演的“大败局”，而本书的核心思想就是反击浮躁，从国人最致命的浮躁性格入手，建立起“打好基础”的全新的中国企业发展观念，让所有中国企业家和管理者从中得到一种启发和收益。

作为一名学者型的职业经理人，满脑子的“黑格尔”和“文艺复兴”，站在历史的鸿沟边上看着中国企业一幕幕“大败局”，我心中除了有一种沧桑感之外，更有一种深深的伤痛和历史责任感。于是，我就同一个问题再次提起笔，怀着“民族企业思想家”的神圣使命感，去阻止本土企业的“大败局”，从思想上去扶植中国企业，为中国企业的健康发展寻求出一条“打好基础”的思想之路！

2015 年 5 月 20 日于深圳家中

目 录

第一章 痛饮狂歌空度日——基础薄弱的珠海民营企业 / 1

- 第一节 战略大忽悠 / 1
- 第二节 高深莫测的组织架构 / 6
- 第三节 原始、粗放、孱弱的基础管理 / 10
- 第四节 泥砌的营盘流水的兵 / 14
- 第五节 虚假而重叠的业务流程 / 16
- 第六节 没有方向的老板 / 18
- 第七节 基础薄弱的人文价值观 / 23
- 小 结 / 25

第二章 基础管理薄弱——中国企业大败局原因 / 27

- 第一节 中国企业家不懂的问题——什么是基础管理 / 27
- 第二节 民族品牌的衰亡——健力宝拙劣的基础管理 / 31
- 第三节 “带血的乌金”——中国煤炭企业矿难频发原因 / 39
- 第四节 燃烧的灭顶之灾——1987 年大兴安岭特大火灾原因 / 42
- 第五节 我经历的“基础管理薄弱”故事 / 45
- 第六节 荒谬绝伦的技术图纸混乱事件 / 53
- 第七节 浙江企业“5000 万”鬼门关 / 57
- 第八节 解析中国企业大败局 / 61
- 小 结 / 65

第三章 浮躁的中国企业 / 67

第一节 浮躁的中国人 / 67

第二节 浮躁的普尔斯马特 / 72

一、疯狂的扩张 / 72

二、“中国式”扩张手段 / 74

三、彻底崩盘 / 76

第三节 浮躁的红高粱 / 78

第四节 浮躁的欧亚集团 / 82

第五节 浮躁的 ERP 之路 / 86

第六节 浮躁的中国明星企业 / 92

小 结 / 96

第四章 外资企业核心优势——扎实的基础管理功底 / 97

第一节 不要相信外企有资金、人才、技术优势 / 97

第二节 必须相信外企有基础管理优势 / 100

第三节 比较日本企业与中国企业基础管理 / 108

第四节 日本企业基础管理标准 / 115

第五节 外资企业为何难模仿——我们到底缺什么 / 119

小 结 / 123

第五章 夯实基础 / 125

第一节 比较中国足球队与中国乒乓球队 / 125

第二节 比较青岛德式建筑与中国“豆腐渣工程” / 131

第三节 地动山摇的中国企业 / 135

第四节 夯实基础的阻力——短视的农耕文化 / 138

第五节 扎扎实实夯实基础 / 147

第六节 中国企业基础管理检验标准 / 151

小 结 / 154

第六章 怎样打好基础 / 156

第一节 打好管理体制基础 / 156

- 一、扁平组织架构 / 157
- 二、同类部门整合 / 158
- 三、同质化、序列化 / 159
- 四、计划资讯中心 / 159
- 五、强化职能部门 / 161
- 六、唯一责任中心 / 162
- 七、裁撤非标职位 / 163
- 八、科学系统设置 / 164

第二节 打好人力资源基础 / 166

- 一、人才“实质使用” / 166
- 二、科层等级制度 / 168
- 三、维持员工稳定 / 170
- 四、人才储备机制 / 171
- 五、控制企业冗员 / 172
- 六、优化绩效考核 / 173
- 七、薪酬福利模式 / 175
- 八、和谐劳资关系 / 176

第三节 打好标准、程序、规则化基础 / 177

- 一、管理制度体系 / 177
- 二、业务运作程序 / 179
- 三、岗位职责清晰 / 181
- 四、标准系列管理 / 182
- 五、健全基础档案 / 184
- 六、固定工作机制 / 185
- 七、规则修改机制 / 186

八、规则稳定机制 / 188

第四节 打好顶层设计基础 / 189

一、四会运作机制 / 189

二、基本组织原则 / 190

三、选择管理机制 / 192

四、选定职业经理 / 193

五、唯一权力中心 / 195

六、明确职责归属 / 196

七、稳定职业经理 / 197

八、监督制约机制 / 198

小 结 / 199

第七章 回到泰勒那儿去 / 200

第一节 基础与发展的不匹配——中国企业“时空二元化”窘境 / 200

一、经验型管理阶段 / 200

二、科学型管理阶段 / 201

三、现代型管理阶段 / 201

第二节 用泰勒主义消灭“时空二元化”窘境 / 202

第三节 决不中断——上班前必须开早会 / 206

第四节 决不妥协——进厂门就禁止吸烟 / 209

第五节 决不改变——必须穿工作服上班 / 211

第六节 决不动摇——例会制度不容停止 / 214

第七节 我是这样打好了“人事档案管理”基础 / 217

第八节 我是这样打好了《BOM 材料清单》基础 / 219

第九节 回归泰勒 / 221

小 结 / 224

后记 少讲些战略，多打些基础！ / 226

第一章 痛饮狂歌空度日

——基础薄弱的珠海民营企业

“痛饮狂歌空度日，飞扬跋扈为谁雄？”

——杜甫

第一节 战略大忽悠

广东珠海兴明工业设备有限公司是一家从事机电安装、市政工程、电力工程、钢结构工程、消防工程、建筑智能化工程的大型民营企业。老板是广东中山小榄镇两兄弟，大老板唐兴 1962 年出生，小老板唐明 1964 年出生。兄弟二人 20 世纪 90 年代从内地移居澳门，又转回内地创办企业，虽注册为“澳门公司”，经营管理方式则为十足的内地民营企业。

公司的股权结构是，哥哥唐兴 55%，弟弟唐明 45%。兄弟二人均初中学历，农民出身，20 世纪 80 年代洗脚上田，在广东中山小榄经营燃器具，淘得第一桶金后，事业逐渐扩大，发迹后在澳门购置房产注册公司，作为投资移民成了“港澳同胞”。

1994 年，澳资企业珠海兴明工业设备有限公司正式成立，“兴明”意寓兄弟二人的字号，由于引进了国外高新技术，创造了高达 50% 的利润。经过 20 年发展，到 2014 年时，兴明公司已经成长为拥有员工 1485 人、年营业额 10 亿元的大型企业。

唐氏兄弟过去均为市井出身的草莽型创业者，从踩着自行车上门推销起家，如今成为财大气粗的“土豪”，与同在中山的爱多公司的胡志标、华帝集团的

黄文枝和黄启均称兄道弟，由于企业的飞速发展，自2010年起，两位大“土豪”突然开始向“文化”方向转化。

唐氏兄弟的第一个转化是报读了清华大学EMBA总裁班；第二个转化是加入了“正和岛私董会”；第三个转化是加入了英国“行动学习”培训班；第四个转化是邀请了“北大纵横”顾问公司进入兴明公司进行战略辅导；第五个转化是邀请了广州欧博顾问公司进行管理辅导。

唐氏兄弟从“北大纵横”顾问公司得到的最大收获就是“企业战略”。于是，根据“企业战略”的需要，兴明公司2014年成立了“战略中心”，专门负责制定企业长远战略，又成立了“战略委员会”、“预算委员会”、“绩效委员会”、“审计委员会”，唐氏兄弟言必称战略；从欧博顾问公司得到的最大收获就是“管理变革”，于是，成立了“管理变革委员会”和“管理变革巩固委员会”，在车间里立了一块“管理变革誓言”大牌板，气壮山河的誓言下是包括唐氏兄弟在内公司所有中层以上干部们龙飞凤舞的签名。

每个委员会都有主任、副主任和秘书，都有《委员会议事规则》，都有自己的微信群。最重要的委员会莫过于“战略委员会”，“战略委员会”由10人组成：总裁（唐兴）、副总裁（唐明）、总裁办主任、董事长秘书、战略中心总经理、人力资源中心总经理、财务中心总经理、供应链中心总经理、营销中心总经理、客服订单中心总经理。

公司“战略委员会”经常开会，每次会议少则4小时，多则12小时，大部分会议时间都在9小时，从上午10时到下午19时，且通常中午不休息，吃完盒饭后接着开会。

令人奇怪的是，所有的“战略会议”几乎都不谈战略，2014年开过的几十次“战略会议”没有一个真正讨论类似于“取荆州、入西川、图中原”的宏观发展战略，而是大谈诸如“部门职责”、“组织架构”、“营销体制”、“战略委、预算委、考核委议事规则”、“2013年绩效考核方案”之类纯粹管理枝节范畴的事务，而即便如此，大部分9小时讨论都没有结果，会议结束时与会者除了头晕外再无任何收获。

每一个问题的讨论都冗长而“飘浮”，还夹杂着一些“哲学家归纳”，比

如，在讨论完每一个部门的《部门职责》后，由于董事长唐兴在 EMBA 总裁班学会了“一句话概括”，于是就要求用一句话来概括该部门职责。比如，《战略中心职责》用一句话来概括就是“致力于企业战略长远设计规划，着力于百年品牌发展研究及信息一体化营建”，《人力资源中心职责》用一句话来概括就是“确保人力资源系统营运的连续性和优化性，使各部门获得充足而适宜的人力保障”，而对每一个部门职责“一句话概括”的争论就要花费 20 分钟，每一个字词都要集体反复推敲，遣词造句越玄乎越好，最后都要举手表决。公司共有 6 个一级中心和 25 个二级中心，这样，仅完成这样一个“哲学家归纳”就要花费上一整天时间，到天黑散会后，每一个头昏昏的“战略委员会”成员都变成了哲学家，头脑里充满诗山辞海，想象着李白杜甫、唐诗宋词，而此时大量的生产线因无原材料而停线、客户因产品质量低劣而退货的事情却无人解决。

“战略会议”上经常出现以下“四大现象”。

(1) “吼回去”现象：每当“战略会议”上有人发言内容与两位老板的观念严重不一致时，老板往往就会提高嗓门驳斥发言者，如果发言者辩驳，老板往往就会激动地涨红着脸发出几声怒吼，直到发言者噤若寒蝉、不再发言为止。

(2) 议题庸俗化：所有的“战略会议”几乎都不谈战略，2014 年的几十个“战略会议”没有一个真正讨论类似于“取荆州、入西川、图中原”的宏观发展战略，而是大谈诸如“部门职责”、“组织架构”、“营销体制”、“战略委、预算委、考核委议事规则”、“2013 年绩效考核方案”之类纯粹细节俗套的日常事务，使“战略会议”与常务会议并无区别，而即便如此，大部分 9 小时战略会议都没有结果，会议结束时与会者除了头晕外再无任何收获。

(3) 永久性搁置：每当“战略会议”上有人发言内容让两位老板不理解、不明白时（如有人提出“企业为员工包三餐”和“全员买社保”），两位老板的对策就是“永久性搁置”，既不深入探讨、也不单独请教，而是说“这事以后再说”，便将提议或建议束之高阁，实际上是永不再议。

(4) “玩手机”现象：与会者会发现，每次“战略会议”时，两位老板喜欢边开会边玩手机。于是，经常出现这种情景：当大家讨论完了某一个问题、

开始最后表决时，老板突然抬起头来问：“表决什么事情？”于是，会议主持人又要把一小时前已经对大家讲解过的议题又向老板讲解一遍。

由于公司“战略至上”，各部门主管察颜观色，迎合老板的“战略嗜好”，张口“战略”闭口“规划”，否则会被视为“没有高度”，天长日久，公司形成了一种“泛战略文化”，于是就逐渐造就了以下这样的荒唐事情：月度生产例会时，生产负责人在一个小时的工作汇报中，有半个小时在讲生产系统战略规划；人力资源中心在组织新组织架构讨论时，用80%的时间讲未来人力资源战略，20%的时间讲部门职责，组织架构讨论时间为零；财务经理在汇报上半年财务状况时，也要先大谈一番“财务战略”才肯进入主题。刚开始时，大家还明白这只是为了迎合老板的表面文章，久而久之，则发生异化，由外而内渐成定型，即便老板不在公司或未要求“战略”时，也“战略”个不停。公司“战略会议”和高层运作处于一种与日常工作严重脱节的状态，就像美丽的天空一样，“唐战略”挥挥手，不带走一片白云。

唐氏兄弟从无基本、系统的管理思想，过去从不读书，而如今拼命读书，面对纷至沓来的各式“高精尖”管理理论一概接受，而由于各式理论门派繁杂、理论取向彼此冲突，想要有所取舍和吸收消化也实在不易。由于没有系统性管理思想，没有方向感，碰到方向性和结构性问题自己无主张，只能开“战略会议”解决。于是，一年四季频繁而冗长的会议不断，且每次会议决议之间都没有连贯性和传承性，要么是一个新会议决议否决了之前的会议决定，要么是在执行过程中发现之前决议无可行性而将其否决。企业高层70%以上的精力、时间花费在冗长的会议之中。

战略中心总经理为“战略委员会主任”，每次的“战略会议”均由其召集和主持，而奇怪的是，就是这个“战略委员会主任”，2014~2015年上半年共换了3人，1月至4月是张总，是位从华为过来的“经验型”的高管，参与制定过华为战略，4个月后辞职，原因是“无法领会老板的战略方向，思维无法脱离华为模式，与老板对企业的发展思路相距太远”；5月到7月是邓总，是位“学者型”战略狂，3个月后被辞退，原因是“一天到晚关门制定战略，不联系实际，所制定之战略太虚飘、无法落地”；8月到2015年5月是徐总，是位曾

在台资企业负责战略发展策划的“务实型”高管，10个月后辞职，原因是“战略高度和前瞻性不够，太过于强调日常工作的落实，不能按老板思维提出企业长远战略目标”。每个人走了以后，接替者都要推翻前任已砌了一半的房子，重建自己的“战略大厦”。

奇怪的是，无论是张总、邓总还是徐总，总裁唐兴从未主动找其谈过一次工作，从来都是战略中心总经理主动找唐总裁谈工作，还须提前一天预约，即便如此，谈话也很难深入具体，没有实际效果，仿佛刘备请来孔明并不讨教。

更为令人奇怪的是，公司已聘请了战略中心总经理，已经有了“战略中心”和“战略委员会”，2014年9月，又聘来两位曾在“汪中求细节顾问公司”任职的资深职业经理人做“2015年战略规划”，唐氏兄弟要求两位“汪中求”为兴明公司制定“5年内入中国500强、10年内入世界500强”的宏大战略，而这一切均背着战略中心总经理悄悄进行。然而，一周以后，其中一个“汪中求”发现情况不对，工资未结就匆匆跑掉；两个月后，另一个“汪中求”因“试用期不合格”而被辞退。

最令人不解的是，公司以“战略”为经营取向，包括唐氏兄弟在内，公司内无一人能说出兴明公司未来五年的战略是什么。日常营运及管理“泛战略化”、一年四季不停开“战略会议”的企业，居然根本没有成文的战略条文。

2014年10月，战略中心总经理徐中夫曾提出企业未来五年战略为：“攘外必先安内”，具体路径为“夯实基础、卓越团队、成本领先、品牌扩展”。上交董事长及总裁后，唐氏兄弟毫不理会，看也不看就弃之一边，此后，兴明公司只有“战略会议”而没有“战略”，而每次9小时的“战略会议”除了一通“大忽悠”外，再无任何实际效用。

大忽悠的结果就是，公司有关“战略”的任何一项安排和决策的时效期都不会超过一年，包括人事安排、组织设置、政策设计。兴明公司的“战略”就像天上的白云一样，忽忽悠悠、变幻莫测。一年四季制定战略，而从未执行过战略。