

大缺陷



中国式管理缺什么

杨彪武 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大缺陷

中国式管理缺什么

杨彪武 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大缺陷：中国式管理缺什么/杨彪武著. —北京：经济管理出版社，2008. 4

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0196 - 9

I. 大... II. ①杨... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 032345 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：陆雅丽

责任编辑：陆雅丽

技术编辑：晓 成

责任校对：孟赤平

720mm × 1000mm/16

13 印张 191 千字

2008 年 4 月第 1 版

2008 年 4 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

书号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 0196 - 9/F · 192

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

序

对于中国企业的成功或失败，无论是理论派还是实践派长期以来各执一词，或以偏概全，或抓不住重点，争得莫衷一是。其实我们从组织角度来看，绝大多数企业都败于管理缺陷，这正是导致它们失败的最为重要的原因。

考察中国许多企业成功与失败的案例，借鉴中西方管理中的优良元素，仔细研究就会发现，中国企业的失败绝大多数源自于缺少对基本商业法则的尊重，没有从商业社会最基本的原理出发，没有尊重最基本的商业规则办事。我们在学习管理经验的过程中走向了极端——过度张扬管理，过度依赖管理，甚至走向其反面——过度的权谋与阴谋毁了企业：领导者英雄主义过甚，好大喜功；不顾自身的实际盲目多元化；重短期效益轻长期战略；重政治化管理，做人重于做事；玩小聪明小伎俩远甚于大智慧。

我们长期以来将组织成功学定位于个人成功学——宣扬兵家可以讲诡道，无视组织自身的发展规律，这势必会将中国企业引入歧途。个人成功与组织成功完全不是一回事，我们的成功励志学甚至带来严重后果——个人越成功，组织越失败！

处于急功近利的社会氛围中，人们已经很难静心去独立思考一些事情，大多数的个人励志学讲的是如何耍阴谋、玩手段，它们带给组织太多的权谋，什么“借鸡生蛋”、“过河拆桥”、“借刀杀人”在组织内部被人玩得团团转。那些内部成员之间钩心斗角的组织能够获得最佳效率吗？那些无视组织发展规律，一味地追求权谋之术的组织能够获得长久成功吗？这样的组织即便一时能够有所建树，也很难获得长远发展，最后导致相互拆台、分崩离析、叛将如

大缺陷

云——这就是在组织内部过度追求个人成功的结果！

管理需要技巧，但唯技巧是问，不问管理的目的，这是本末倒置的做法。每个企业的管理都是一个系统综合作用下的结果，我们太过于注重管理之术，反而忘却了整体管理体系的提升和建立，其管理的效果可想而知。

组织管理基础的缺陷必将埋下组织溃败的隐患，孙子兵法也讲“不败在己，可胜在敌”，意思是败因往往在于自己的不慎，而要取得胜利则往往需要“天时、地利、人和”等外在因素。一个防守严密，进退有序的企业，是很难被打败的。

这一点用棋理也许更好解释。在棋盘上，大凡高手都心如止水，不求赢棋，但求不败，以不败的心态去努力进取和进攻，就能取得辉煌的战果。试想一下，如果对手永远不出现失误，你就永远不会有赢棋的机会（至多是个和局，例如，在国际大赛的高手之争中，由于双方水平高，失误少，出现和局的概率就很高）。常听输棋的人说，“就只下错一步棋”，假使他不下错一步棋，又有谁赢得了他？

不过，人无完人，棋盘上的失误经常不可避免，也就是说机会总是存在，要取胜关键是要能抓住机会。换个角度，要避免企业的失败，也就是要尽量弥补自身管理的缺陷和减少不必要的决策失误。

今天的中国企业历经多年的发展壮大，正面临着一种整体的突破。与此同时，我们的企业管理从照抄照搬国外的管理模式，到摸索和总结中国本土化的管理经验，一路走来，早已过了照本宣科的阶段。很难想象，没有牢固的管理基础，没有对百年基业管理基础的把握，中国的企业会走向何方？其结局又将会如何？

我们需要从组织角度，切切实实回归对企业管理缺陷的解剖，从中国企业的管理缺陷入手，寻找企业应当遵循的最基本的商业法则与规则。到底中国本土企业管理存在哪些缺陷和不足，这是中国企业失败的总根源，也是中国企业今后走向成功应当努力规避的陷阱。

引言

中国企业的死绝大部分始于自杀

中国许多的企业，特别是民营企业都非常的短命——平均寿命 3.5 岁。中国企业为什么这么短命？研究后，我们发现了一个胜于雄辩的事实——中国所有企业的死绝大部分是自杀行为，很少有他杀。

我们经常听到许多的企业失败，失败之后，它的经验会告诉其他人，中国的市场多么的不好，中国的企业多么的难做，中国的政府多么的苛刻，竞争对手用的是多么不好的竞争行为，等等。这一切，心理学上有一个名词可以概括——“归罪于外”。

什么叫做“归罪于外”？我们做错了一件事情，当领导追究的时候，绝大部分人一定不会说我自己有问题，而是说别人怎么不好，怎么不配合，别的部门又是怎么样，等等。心理学上的“归罪于外”的意思就是，只要出现任何的问题，我们往往会找一堆的借口来告诉对方，责任不在我，这就叫归罪于外。

中国的企业也是一样，我们听得太多的是中国的企业为失败找出各种各样的理由。但事后我们发现，任何一个理由都站不住脚。

举个很简单的例子。一个朋友在上海开了一个很大的酒楼，然后找我帮他出主意，我告诉他，上海的餐馆竞争非常激烈，必须要找出自己的特色，有特色才有生命力。于是，自从酒楼开张，顾客就天天排队，连续三个月，多数时间都有人排队等位吃饭。三个月以后，有一位老客户对老板反映菜式没有推陈出新。这个朋友就开始着急，他看不见外面还有那么多人在排队，他看不见天天的椅子桌子爆满，他只听到了一个老客户提出的这个意见。第二天，就直飞到了深圳请了

大缺陷

两个专门做鲍鱼、鱼翅的高级厨师到上海。厨房间就那么大，一山当然不容二虎。两个高级厨师开始掌勺，原来的厨师走了，但麻烦却来了——慢慢地，外面排队的人少了，桌子空出来了，生意每况愈下，最后不得已，只能关门大吉。过了半年，我回上海办事。酒楼的老板就把所有的原因都归罪于外部，他告诉我说他的合作伙伴怎么不好，地段门面怎么不好，外面的停车场怎么没有，竞争对手怎么样。听他讲了一个小时后，我对他说，我从来没有听到你说你有没有责任，你是第一负责人，你作为“一把手”，你作为法人，你有没有责任？他说他也有责任，他的责任就是这段时间运气不好！

为什么说很多企业的死绝大部分是自杀行为？中国有哪个行业是不赚钱的？没有！或者这样讲，当一家公司倒闭了，在同一个行业中，有没有别的公司是在赚钱的？只要有一家赚钱的，那倒闭的公司就是自杀行为！我们经常说餐饮业难做，竞争激烈到在中国只要是中等以上的城市每三步一个餐厅，每五步一个酒楼。可餐饮业究竟有没有赚钱的？有！有没有赚大钱的？有！有没有餐饮业做到上亿甚至上十亿的？有！这家企业的名字叫“小肥羊”，它的年营业额 26 个亿，是 2003 年民营企业的成长冠军！

通过以上案例研究，我们发现，企业的自杀大体上可以归结为以下八大缺陷。

第一种，商业道德缺失。曾经有家很知名的食品企业，在被媒体披露“陈馅月饼”事件后，陷入了经营困境，最终被迫宣布破产，这家企业叫南京冠生园。“南冠破产”谁之过？许多人都表露出不同心态：有人固执地将其破产的原因归罪于媒体的曝光，是“他杀”；也有人说这是企业丧失信誉的必然结果，属“自杀”。

认为“他杀”者振振有词：“好端端一个企业要不是媒体曝光，怎么会倒？”我惊讶地发现，南京冠生园遭媒体“棒杀”一说在一些政府官员、企业管理者和普通市民中竟颇有些市场。

然而，对于南京冠生园申请破产一事，我认为是咎由自取。表面看来，“南冠”垮于媒体曝光，而根子上是企业本身失去了起码的“诚信”，不重视产品质量，只想着获取不法利润，结果既害了消费者，又害了自己。南京冠生园的破产

就是信誉的破产，媒体曝光只是导火线，并非因果关系，南京冠生园以牺牲信誉为代价攫取利益，无异于杀鸡取卵式的自杀行为。

第二种，战略失误。战略失误是中国企业自杀行为的第二大原因。中国很多民营企业突然消失的原因就是战略失误。有一家做通信的国有企业，曾经是赫赫有名的，当年有这样的一句话，做通信的有四大家——巨、大、中、华，也就是巨龙、大唐、中信、华为。今天，华为越做越好，中信也做得很棒，而大唐也是声色渐起。还有一家巨龙呢？我们已经听不见了。什么原因呢？战略失误！当年巨龙在选择战略的时候，出现了巨大的失误。

因战略定位不准，导致无度的多元化经营，结果出现现金流短缺，这是企业自杀行为的一个关键。在中国很多的民营企业都忽视对现金流的掌控。中国很多的老总只看资产负债表、损益表、现金流量表这三张报表。而在美国所有的报表都是给财务总监 CFO 看的。老总就看一张现金流量表。

在企业加速扩张时，往往会遭遇资金“瓶颈”，如果一口气喘不匀，或者项目铺张无度，资金绷得像一条橡皮筋，一旦一个地方断裂，不但无从补救，而且往往殃及整个企业。这样的案例比比皆是。王安电脑的倒下是因为战略失误，他把所有的现金流投向了一个他不了解的产业。最后现金流短缺，王安电脑轰然倒下。当年史玉柱经营的巨人集团的失败是另一个典型例子。

第三种，忽视危机管理。中国向来缺乏优秀的企业危机管理者，面对即将或已经出现的危机极端漠视，最后造成千里之堤溃于蚁穴。有不少看似非常强大的企业在一夜间成名，叱咤风云三五年，却往往在遭遇到一两个似乎很小的、企业及时采取措施就完全可以控制的“小麻烦”后便如“多米诺骨牌”一样无情地垮下去，并且是一泻千里，不可收拾。秦池、爱多、红太阳等一批中国旗舰企业莫不如此。

第四种，人才任用无方。中国民营企业的发展史，很大程度上可以视做中国家族企业的发展史。与以前的“前店后厂”的经营模式不同，现在的家族企业管理已经有很大改观。

家族化管理本身并没有什么不好，特别是那些初创的民营公司，更需要营造一种和谐的亲情文化，需要建立一种相互之间的极强的信任感。但问题是，家族

化的前提应该是任人唯贤，而不是任人唯亲，不要把“做企业就是做人”理解成“做企业就是玩人”。特别是在关键的岗位上，如果任用无能的亲属过多，就会打击一批有能力的人，企业因此失败的风险会很大。

人才任用重在适合，要注意团队的整体协调，过分的英雄化并不可取，没有良好的授权和控制，不利于企业组织效率的最大化。

第五种，企业文化畸形。很多企业一方面提倡管理的简单化，一方面又大搞权谋之术，在还未弄清楚愿景、使命、价值观等概念的前提下，就盲目跟风，一味模仿优秀企业的文化，自身的企业文化零碎而不稳定，甚至前后矛盾，结果企业文化流于口号和形式，成了中看不中用的摆设。

很多企业的文化过于抽象，如“团结奋进、创造辉煌”流于口号，过于空洞，其他诸如“忠诚、责任”、“没有任何借口”成了企业理念的强行灌输。像“建设新形势下的企业集团”、“向大海学习澎湃”、“革命精神争上游”，这样的词汇千篇一律，根本形不成企业独特的文化。

第六种，制度流程虚化，内部管理混乱。一个成功的企业应该靠制度来约束有关当事人的行为，而人管人常常是靠不住的。我国的企业家热衷于营造个人权威，大事小事都由一人拍板，即使有制度也是墙上挂挂，嘴上说说。一旦制度与“一把手”的说法发生冲突，制度就被甩到一旁。企业作为一个等级组织没有权威是万万不行的，但个人权威一旦过了头，企业发展顺的时候，企业家就被众星捧月，难以听到真话，决策错了也没人敢说；一旦企业背运了，就众叛亲离，甚至落井下石，企业家成为孤家寡人。

在中国的保健品市场三株口服液曾经是极风光的一家企业，内部管理混乱就是它的致命弱点。据我们所知，一个经销商帮三株卖了货，然后携款逃逸。如此的事情发生在其他企业的话，必定是管理加强，从严处理。但是三株没有。于是有了一个，就有两个，有十个，有二十个，更多的经销商开始携款逃逸。三株集团最后的失败这个就是主要原因。

第七种，忽视品牌建设。中国企业重制造轻品牌，目前有 170 多种产品占世界第一位，有的还不仅仅是第一，是绝对冠军，但到现在为止，我国真正过硬的世界名牌却很少。中国企业以往的品牌建设，更多靠一时的炒作，或电视媒体广

告的轮番轰炸，虽有一时的轰动效应，但往往难以长久，这就是现状。

另外一个很有意思的现象是，中国企业都在纷纷寻求与外方合资，自主品牌意识却非常淡薄。中国的日化产品与国外合资，导致全面沦陷，中国的汽车产业与国外合资，将自主造车的日程推得遥遥无期，倒是像奇瑞这样的汽车企业却成了自有品牌的一面旗帜。前些年，中国在核心芯片研制方面受制于人，要缴纳不菲的专利费，这些年才意识到自有品牌的价值。

因此，提升国人的品牌意识，在传统制造业的基础上，向产业链的高端进发，这是打造中国自有品牌的一条良性出路。

第八种，因循守旧陈腐的管理观念，思维模式不知变通。中国企业面临的另一个重要问题是管理僵化，不少企业老板喜欢一直沿用过去成功的管理模式和管理经验。

从企业的发展规律来看，每个企业都会经历初创期、生存期、发展期、成熟期等不同的发展阶段，每个阶段的管理模式都会有所变化，过去成功的管理模式或管理观念，在现在可能变得不相适应。如果抱持过去的观念不知变通，过去成功的经验可能变成企业继续发展的绊脚石。

因此，应当用发展的眼光去看待企业的管理，并适时变通企业的管理模式和管理观念，以使其更符合企业发展的需要，这在现阶段的中国企业显得尤为重要。

以上就是中国的企业因管理缺失导致失败的八大原因。

大缺陷

目录 CONTENTS

▪ 引言

中国企业的死绝大部分始于自杀 / 1

▪ 第一章

商业道德缺失

——用社会责任赢得长期回报

第一节 社会责任的召唤 / 3

第二节 传统美德不能抛弃 / 6

第三节 企业家精神的回归 / 11

第四节 商业道德的价值 / 16

▪ 第二章

战略管理薄弱

——善弈者谋势

第一节 中国企业向何处去 / 25

第二节 华盖下的整合幼稚病 / 29

第三节 隐形冠军的成长秘诀 / 33

第四节 向外企学战略 / 36

第五节 规范地制定企业战略 / 40

■ 第三章

危机处理失当

——化危机为转机

第一节 补上危机管理一课 / 47

第二节 坚固的防御是最好的进攻 / 53

第三节 正确处理危机风险 / 55

■ 第四章

人才任用无方

——形成系统的用人观念

第一节 领导者的标尺 / 65

第二节 领导者的察人 / 73

第三节 领导者的用人 / 80

第四节 领导者的育人 / 86

■ 第五章

企业文化畸形

——建立具有凝聚力的组织

第一节 中国企业文化管理现状 / 99

第二节 培育良好的管理文化 / 101

第三节 企业家与企业文化建设 / 105

第四节 优秀企业的管理文化 / 111

第五节 管理文化的人性化 / 122

■ 第六章

制度流程虚化

——做好企业管理的基本功

第一节 从“人治”到“法治” / 133

第二节 制度与流程的关系 / 139

第三节 将制度与流程贯彻到位 / 142

■ 第七章

品牌意识淡薄

——依靠品牌打造持久竞争力

第一节 国内品牌管理现状 / 157

第二节 打造不死的品牌 / 164

■ 第八章

管理创新乏力

——改变因循守旧的思维模式

第一节 培养自主创新意识 / 177

第二节 管理者的角色转换 / 181

第三节 管理创新的文化基因 / 186

大缺陷

第一章

商业道德缺失
——用社会责任赢得长期回报

中国正在从熟人社会进入生人社会，越来越多的事情需要你不熟悉的人去打交道，而在这之中如何建立信任关系是第一位的。用投资的眼光去看社会责任是最有效、最安全的做法，把社会责任作为长期投资终将获得丰厚的回报。

第一节

社会责任的召唤

每到年底，都有一道中国经济的年度盛宴，评选中国经济年度人物。2006年 CCTV 年度经济人物评选，确定的评选标准为“责任、创新、影响力和推动力”，基本元素与往年一样，主要的区别是责任被放到了第一位。

在颁奖仪式上，根据众多评委建议，2006 年增设一个特别荣誉大奖，授予长江实业集团有限公司董事局主席兼总经理李嘉诚先生。

这个奖项专为李嘉诚先生而设，李嘉诚被称为商界超人，终生致力于公益事业。2006 年，李嘉诚将私人持有的 28.35 亿股长江生命全部捐给李嘉诚基金会，市值 24 亿港元。随后，他又被福布斯杂志授予“福布斯终身成就奖”。在颁奖现场，他宣布再次捐赠 480 亿的巨额财富用于慈善事业，成为全球华人私人基金会中金额最高的一项。作为香港企业家，李嘉诚多年来与大陆经济息息相关，对中国经济做出了巨大的贡献。

他，为中国企业家注入了弥足珍贵的精神血液。

在人们不断声讨某些企业“无良行为”之时，“道德资本”概念的不断升温，无疑为广大企业管理者开辟了一条打造企业核心竞争力和促进企业生产力发展的新道路。“道德资本”提倡企业或组织在赚取利润的同时，必须主动承担对环境、对社会和利益相关者的责任。

伴随着全国至少 20 多家卫星电视台和更多其他媒体铺天盖地的广告，中国人对国内专治不孕不育症的北京新兴医院，几乎耳熟能详了。但是，有媒体揭出这背后的骗局：它的“包治百病”是骗人的，号称“中医世家”的“送子观音”不过是只学过西医的北京某企业医院的医生；“医术通天”则是让患者一直吃药，直到患者吃不起了，医院就以“患者放弃治疗”为由推卸责任。被曝光

之后，新兴医院一夜之间沦入“生死两茫茫”的境地。

医院除了赢利外，还承担着人类根深蒂固的一种相互扶持和帮助的道德义务，新兴医院的营销失败，就在于错误地认为“钱大于德”，为了赢利可以不顾道义。

名噪一时的欧典地板也栽了，“3·15”晚会上，央视拿欧典开刀，当着全国人民的面，毫不留情地撕去了欧典的画皮，揭穿了它“百年欧洲经典、德国知名品牌”的谎言。

这是一家怎样的企业？精美的宣传册这样描述：德国欧典创建于1903年，在欧洲拥有1个研发中心、5个生产基地，产品行销全球80多个国家。两大“权威部门”青睐有加：中消协经“严格审核”，许可欧典地板从2001年起6年使用“3·15”标志；国家质检总局将其列为2005年度国家免检产品及其生产企业。

人们注意到，授予“3·15”标志的前提是“品牌信誉优秀”，授予免检资格的前提是“生产经营符合国家法律、法规的要求和国家产业政策”。然而，抽丝剥茧之后浮现在大庭广众之下的事实是，欧典严重欺骗消费者，德国欧典总部其实根本不存在，欧典的产品只不过是吉林森工的产品贴牌完成。

这真是一个绝妙的讽刺，企业并不高明的“莫须有”，不仅欺骗了还没有成熟起来的消费者，就连消费者的保护神也被玩弄于股掌之间。最可怕的是，在企业失信于消费者的同时，监管部门审核是否真正严格、是否有严格措施保障消费者合法权益，也受到了空前的质疑。

欧典在这次事件中的损失显然是巨大的，其失信成本是地板销量的大幅下滑，以及部分产品可能的“退货”或“先行赔付”。欧典终于为自己的欺诈行为付出了惨重的代价，尽管事后向消费者公布了含糊其辞的致歉声明，并试图通过危机公关的手段挽回败局，但事实上已经于事无补，败局已定。

在市场经济条件下，我国还未建立起完善的信用体系，相关的政策和法律监管存在某些漏洞，对失信行为治理的力度不够，大量企业的失信行为没有得到有效根治，失信行为渐成泛滥之势。

有些媒体宣称想出名就要靠“炒作”、“包装”，生活中人们见到的所谓“炒