

陈惠湘 著

中国企业批判

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业批判/陈惠湘著. —北京:北京大学出版社,1998.1

ISBN 7-301-03685-X

I. 中… II. 陈… III. 企业管理-问题-研究-中国 IV.
F279.23

书 名: 中国企业批判

著作责任者: 陈惠湘 著

责任编辑: 符 丹

标准书号: ISBN 7-301-03685-X/F·266

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62752032

排 印 者: 中国科学院印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168 32 开本 7.125 印张 185 千字

1998 年 1 月第一版 1998 年 3 月第二次印刷

定 价: 15.00 元



作者简介

陈惠湘：1960年4月出生，湖南湘潭人，北京作家协会会员，现任北京丰收文化发展公司总经理。

作者从事企业工作近二十年，曾主持联想集团形象推广工作数年。著名广告语“人类失去联想，世界将会怎样”和畅销书《联想为什么》分别系作者1990年和1996年创作。

《中国企业批判》是作者第二部论述中国企业经营管理的著作。创作过程中即受到社会各界广泛关注。书中对改革开放以来中国企业在竞争中的种种不尽人意的表现，进行了冷静的分析，有许多深刻的思考。

第三个转变(代序)

初见到这本《中国企业批判》的书名,觉着有点吓人,“批判”?批判谁?批判什么?“大批判”年代早已过去,还讲什么“批判”?

读读书的内容,开始明白了,一者,他想恢复批判的本意,那就是以审视的眼光,对与企业相关的问题,重新进行总结、检讨、分析。改革近二十年了,似乎应该做一做这方面的工作。一者,他想以看来过分尖锐的词汇来表达急切心情,在我国,对于围绕企业许多方面的认识上,必须来一个根本的转变。

现在我们常说“两个转变”:经济体制转变和增长方式转变。其实实现这两个转变的关键,又在第三个转变,那就是观念的转变。我想这本书的价值,并不在于它提供了什么现成的企业管理的经验和方法,作者也没有把它写成企业管理教科书的意图。全书的着重点,我看就在与企业相关的若干观念问题,或者说是若干观念转变的问题。于是针对性、现实性由此而生。

我结识陈惠湘同志大约是在九十年代初,那时他在联想集团做企业形象推广和内部管理文化建设这类工作。七

八年间,几经周折,角色虽然不断变换,但一直没有脱离企业。记得1995年11月,他代表联想集团参加了在安徽合肥举办的全国名牌大会,我作为会议的组织者邀请他代表联想在大会上发言。事先我没有想到,他的发言会是那样的激昂慷慨,那样的生动深刻。他没有拘泥于本企业的具体情况和成绩的介绍,而是立足企业发展,放眼国际竞争,发出的可以说是振兴民族经济的呐喊,同时也包含着对于中国企业自身种种问题的思考。我感觉这是一位“有思想的人”。1996年底,这个感觉得到了印证,他给我送来了《联想为什么》一书的书稿。当时我虽然工作很忙,还是认真地阅读了这本书。他对联想集团成功的许多深层原因做了精彩的剖析和介绍,使我读来不仅饶有兴趣,而且很有收获。我想此书应该是当年经济类书籍中别具一格、引人注目的一本力作。它的畅销,就是自然的了。

企业管理是科学,也是艺术。托尔斯泰说,幸福的家庭是相似的,不幸的家庭各有各的不幸。反过来套用这句话,是不是可以这样说,失败的企业总是相似的,成功的企业各有各的不同。惠湘的这本书,采取对照的方法,开列了企业失败的种种症状,剖析了他们企业家意识、企业创新机制、企业发展战略、企业人才和竞争观念等等方面表现出来的各种不良反映,这也许还不够完全,但我们足可以拿几条来诊断一下周边的企业。如果任何一个方面出了大的毛病,这个企业的成败就是可想而知的了。这本书着力总结的正是导致企业失败的共性的东西,而这些东西又往往

交织在众多的表象之中,深藏在企业深处,人们不易觉察。

大凡成功的、成熟的企业家,都不仅只是懂得企业、局限于企业的狭义的“行家”,而且往往是思想家、社会活动家。他们总是善于从全社会的各个领域吸收营养,并在自己的企业内消化,从而求得自身的发展壮大。现今的企业,既是社会财富的源泉,又是科学技术、知识文化的凝聚点。

企业家最重要的素质在于创新。而创新首先要从观念开始。在跨世纪的中国,在两个转变的中国,这本侧重探讨第三个转变的书就格外值得一读。

惠湘的文笔是生动的,但愿我这干巴巴的序言,不至于破坏了本书的风格。

艾 丰

1998年1月10日

目 录

第三个转变(代序)	艾 丰
-------------------	-----

思 索 篇

第一章 审视企业家	3
-----------------	---

一 中国需要亚科卡,但亚科卡不能救中国	3
---------------------------	---

上海东方电视台的记者问:“可不可以说,如果没有柳传志(联想集团总裁)就没有联想集团?”

我对东方电视台记者的回答是“没有柳传志就没有联想集团”。

二 短命的优秀企业家多	9
-------------------	---

企业家是握有权力支配资金的阶层,我们必须学习对这个阶层的管理和保护。俗语说“铁打的营盘流水的兵”,企业家在企业这个营盘中的作用是十分特殊的,他们动荡太多企业就会营盘不稳。

三 “武大郎开店”能干什么?	13
----------------------	----

没有老板的中国企业,企业家靠什么来保证自己的权力不致旁落,是不是要靠自己的精明和别人的平庸?

四 中国有企业家吗?	17
------------------	----

我们曾经呼唤说中国需要企业家,抱怨中国企业家少。但是

中国真正缺乏的是造就企业家的土壤和机制。而责任与利益是这个机制的关键。

五 在红地毯上气宇轩昂的事情谁不会干? 21

我们和日本人的差别是什么? 日本人当自己的事情没有办好的时候,我们听到的更多的是人家的自我谴责。我们自己的事情没办好的时候,更多的是寻找几条之所以不能办好的客观理由。日本人不能原谅自己,中国人不能原谅别人。

六 人要有精神,企业家更要有精神 25

美国人是有钱就花,日本人是有钱都不花,勤俭持家的中国人如今没钱也要花。

七 人没有信仰能不能活? 29

企业要有信仰,要有一个目标。而企业有没有信仰关键在于企业家有没有信仰。中国没信仰的企业家太多,有信仰的企业家太少。

第二章 审视企业创新 34

一 组织创新——企业要成为赚钱的机器 34

我们的任务就是要把更多的企业铸造成一部能赚钱的机器。中国空转的机器太多,瞎转的机器太多,赚钱的机器太少,所以中国贫穷。

二 市场创新——企业是策划出来的吗? 40

80年代,中国企业凭胆量发财,凭聪明发财。90年代和将来,中国企业凭什么发财? 凭聪明斗心眼儿是幼稚的竞争,综合实力和系统运筹能力的较量才是成熟的竞争。

三 中国企业的“爱迪生现象” 47

一个企业如果要保持旺盛的技术创新活力,就必须完成一次创新向持续创新的过渡;完成单一产品创新向系列产品创新的过渡;完成能人创新向集体创新的过渡。

第三章 审视战略 55

一 “巨人”危机的启示..... 55

中国胆大的人多,敢说豪言壮语的人多,想惊天动地的人也多。不大点的企业就敢想蛇吞象,就敢这边圈几十平方公里土地要办中国北方的香港,那边又要兼并上百家国有企业。

二 无战略现象——当一天和尚撞一天钟 61

我们处在战略竞争的年代,无战略的中国企业越多,拿不到工资的工人就越多,银行讨不回的死债就越多,国家的财政收入就越少,中国就越贫穷。

三 冒进战略——到外国买一家钢铁厂 68

中国的风险很多。优秀的企业、少亏损的企业多是一种风险,优秀的企业当中长命的少、短命的多是一种更大的风险。

第四章 审视人才 76

一 钱是人挣的,企业要关心人..... 76

假设关心不关心人也是一个衡量企业的标准,那么中国的优秀企业不多。因为,我们可以发现关心利润、关心财富的企业在我们这个国家比比皆是,而关心人的企业只是凤毛麟角。

二 要尊重人才,浪费人才是最大的犯罪 83

中国饿不死人是 中国在这个世界的骄傲。不干活的人在中国也饿不死是我们的悲哀。

中国现在十个不景气的国有企业里有八个正在到处寻找英雄;而十个不景气的国有企业里有八个正在浪费它的员工队伍。

三 重赏之下,必有勇夫 92

一个企业,如果它维系自己与员工关系的全部纽带就是金钱,那么它一定不能成功。单一精神激励是愚民政策,单一物质激励是害民政策。贫穷的中国一旦任凭功利主义、拜金主义肆虐,等待我们的一定是雪上加霜的结局。

四 养兵千日与拿来主义 99

中国的国有企业在人才流动方面只进不出,中国的民营企业不进不出或者大进大出,这三种做法都是不行的。前两种做法扼杀竞争,后一种做法破坏稳定。

五 溺爱毁人 106

不尊重人是我们国民性弱点之一,溺爱人也是一种劣根性,两者都是企业灵魂的消蚀剂。

今天中国的城市拒绝严厉,拒绝残酷,同时也拒绝吃苦。今天的中国企业提倡“激励”。“激励”是什么?是多发奖金,是迅速提拔,是多说好话多表扬,是宽容,是纵容,是溺爱。

第五章 审视竞争 113

一 全球化竞争与画地为牢 113

今天的竞争是怎么回事?是“人不犯我我要犯人,人若犯我我更犯人”。因为今天我们不能也不应该把国门关起来进行防守了。在没有国境线的竞争环境中,企业最好的防守就是战胜对手。

二 关于多元化 120

没有太阳东方不亮西方也不亮。主业强劲有力就是太阳。一个企业没有强大的主业依托,幻想着以多元化发展来保持企业的发展,其结果跟猴子掰苞米一样是发不了财的。

三 蛇吞不了大象——资本经营 126

我们老说竞争,有没有想过竞什么争什么呢?看多了听多了那类拿蛇吞象当真事当自己行动目标的中国企业家,你就会觉得竞争其实就是争着捡便宜争着发横财,就像家庭主妇抢购降价商品一样,就像今天众多挤在股市交易所里两眼紧盯着行情公告牌的股民一样。

四 同行是冤家与竞合关系 133

现代企业的竞争不是比武打擂,不是谁消灭谁的问题。它有些像赛跑,大家要争谁跑得更快。每个人的目标都是终点而不是其他参赛者。为了到达终点,你必须超越对手和必须超越自己。但是你不能犯规,不能把其他对手打倒在地而使比赛成为你自己一个人的比赛。

言论篇:与企业家对话

第六章 开放与民族工业 143

一 民族性的体现途径是什么? 143

中国要屹立于世界民族之林,唯有通过经济振兴之路,舍此别无选择。

二 中国是经济主导型还是经济附属型国家? 145

贫穷并不可怕,可怕的是盲目,是明明已经很落后,却还要自尊大。

三 中国经济要不要“提高警惕,保卫祖国”? 146

截至1997年,中国国民人均财富3.5万美金,美国人平均40万美金,东亚人均4.7万美金。

四 中国应该向日本和韩国学习什么? 148

人类历史上有过四大文明古国,这四大文明古国灿烂的科技文化至今仍被人津津乐道。但是,四大文明古国今天落后了,衰败了。

五 外资、合资企业对中国经济改革的意义 149

世界在竞争,在融通。“你中有我,我中有你”是必然规律。

六 中国的民族工业怎样崛起? 150

我们或者是抛砖引玉,或者是抛玉引砖。这两种结果最终取决于中国企业的表现。

七 如何学习外国先进的企业管理经验? 152

不学别人不行,全学别人也不行。说到底还是要“洋为中用”。

八 怎样解决贸易保护和开放的矛盾? 153

否定开放只谈保护等于保护落后,否定保护只谈开放那就会为别人做嫁衣。

第七章 论战略 162

一 中国企业在战略方面的表现如何? 162

从国家富强的目的看,我们更需要通过组织发财,也就是通过培养出一批世界级企业来实现国家振兴。而我们欠缺的恰好是这方面的能力。中国企业在战略方面的短视与能力欠缺,正好说明我们对组织运作的无能。一个组织的发展需要一套系统的

战略设计。

二 我们很多企业在战略设计方面的欠缺

是什么? 165

美国喜欢进攻别人,日本人喜欢进攻别人又进攻自己,我们既不进攻别人也不进攻自己,因为我们经常是既不了解别人也不了解自己。

三 我们很多企业在战略设计方面为什么

总是落后于人? 170

我们现在的的问题是:一企业家没有长期打算;二会当家的做不了主,能做主的不会当家;三小富即安。

第八章 论人才 176

一 为什么说企业人才的首要标准是能够

与人合作 176

企业用人的目的是要把那些具有不同特点的人集合在一起,然后用集体的力量做出很大的事业。兰博式的人物对企业弊大于利。

二 人才是企业利润最高的商品,又是企业风

险最大的投资,为什么? 178

AC米兰靠买进球星赚钱,阿贾克斯通过出售球星赚钱,尤文图斯通过自己培养球星和买进球星一起赚钱。中国企业通过什么赚钱?自己花钱培养的给别人干去了,花钱请来的能人不能了。

三 现代企业与传统企业在人才管理方面最

重要的区别是什么? 182

人到底是成本,还是资源?或者二者兼而有之?有人说“三条腿的蛤蟆不好找,两条腿的人到处都是”。企业怎样才能把人当成人而不是当成机器?

第九章 论观念 191

一 如何看待策划现象? 191

别把消费者当傻子,当阿斗。别把企业策划成偷鸡摸狗的组织。策划人是参谋。策划人不能点石成金。企业利润是系统运作的结果。

二 如何解决个性满足与团队需要的矛盾? 195

我们的企业今天多数穷得只剩下人了。假如我们没本事把人聚合起来,假如我们的员工队伍跟散兵游勇一样,那我们就会穷得连人都没有了。

三 如何理解规模经济与划小核算单位的

关系? 197

有一家汽车租赁公司,先是一千多辆车统一经营,结果亏损。然后改成一百辆一个小公司独立经营,结果盈利。人民公社赔钱,包产到户赚钱。这就是中国。我们应该怎么搞规模经济,怎么搞大企业战略?

四 单一某项产品的创新并不重要,重要

的是企业创新机制,如何解释? 198

我们一方面讲今天的技术创新瞬息万变,同时也知道一个人的智慧是有限的,而另一方面我们却宁愿把一个企业的命运拴在一个总工程师的裤腰带上。这就很不明智。

五 中国企业在实力普遍不如外国企业 的情况下应如何创新?	202
---------------------------------------	-----

我理解中国企业要把创新做好,有几个方面必须高度注意:
一是观念创新;二是组织创新;三是市场创新;四是技术创新。

六 什么叫责任体制?	204
------------------	-----

只给责任不给权力不行,只给责任不给利益也不行。这就是
责任体制。

稍安勿躁(代后记)	208
-----------------	-----

一 做人稍安勿躁	208
----------------	-----

说北京这个地方,人没出名的时候住在这里挺好。出了名以
后就不好了,它能让你浮躁,让你不知自己几斤几两姓甚名谁,
能毁人。

二 做事稍安勿躁	210
----------------	-----

人在辉煌的时候心态变了姿态变了,变高了,大概很多人都
不能例外。而当不再辉煌的时候,心态要再变回来,姿态要变回
平常人,这或许就比较艰难。人最怕什么呢?怕富贵过以后再忍
受贫穷。

三 做企业也要稍安勿躁	213
-------------------	-----

觉醒的中国企业有一些常焦躁是必然的。但是,这焦躁该早
一些消失,思考与行动该早一些开始,因为竞争不可能给我们留
很多时间。

思 索 篇

