

新世纪管理问题丛书

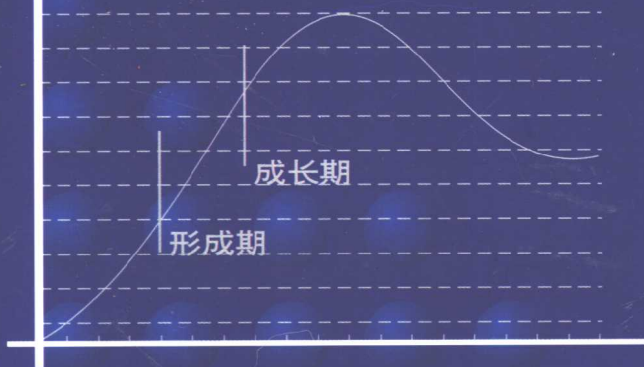
New Century



# 大企业病

李政等 编著

挖掘大企业衰退的8大病症  
敲击企业家麻木的神经



ADMINISTRATION  
PROBLEM SERIES

黑龙江科学技术出版社

Sickness by Big Enterprise

# 大企业病

李 政等 编著

黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

新世纪管理问题丛书

NEW CENTURY ADMINISTRATION PROBLEM SERIES

SICKNESS BY BIG ENTERPRISE

大企业病

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大企业病/李政等编著. —哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2002

(新世纪管理问题丛书)

ISBN 7-5388-3930-5

I. 大... II. 李... III. 大型企业-企业管理  
IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094596 号

策 划 戴志纯  
责任编辑 杨勇翔  
封面设计 贾 阳  
特约编辑 王学忠

新世纪管理问题丛书

**大企业病**

**DA QIYE BING**

李 政等 编著

---

**出 版** 黑龙江科学技术出版社  
(150001 哈尔滨市南岗区建设街 41 号)  
电话 (0451)3642106 电传 3642143(发行部)

**制 版** 沈阳市沈河区名人印务社

**印 刷** 沈阳市第六印刷厂

**发 行** 黑龙江科学技术出版社

**开 本** 880 × 1230 1/32

**印 张** 10.375

**字 数** 250 000

**版 次** 2002 年 1 月第 1 版 · 2002 年 1 月第 1 次印刷

**印 数** 1 - 3 000

**书 号** ISBN 7-5388-3930-5/Z · 553

**定 价** 18.00 元

# 目录

## 第 1 章 辉煌的陷阱

- 企业生命周期 ..... (5)
  - 企来的生命周期 ..... (5)
- 大企业病 ..... (10)
  - 大企业病的主要症状及其成因 ..... (10)
  - 大企业病的防治措施 ..... (16)
  - “成功是失败之母”——中国大企业病 ..... (18)
- 企业家精神是大企业病菌最有效的克星 ..... (22)
- 【案例】
  - 科龙：你病了吗？ ..... (24)
  - 案例分析 ..... (28)

## 第 2 章 偏执症：创业者陷阱

- 偏执症的病因 ..... (43)
  - 何胃偏执症 ..... (43)
  - 偏执的病因探究 ..... (44)
- 【失败案例】
  - 偏执的福特 ..... (51)
  - 案例分析 ..... (55)
- 治疗处方：企业治理结构的构建 ..... (56)

## 目录

产权结构多元化 .....	(57)
建立新型公司治理结构 .....	(58)
<b>【案例】</b>	
康柏的突围 .....	(65)

### 第3章 躁动症：迷失发展方向，盲目多元化

<b>过度多元化——大企业的“富贵病” .....</b>	<b>(79)</b>
过度多元化的基本动因 .....	(79)
过度多元化的病情表现 .....	(81)
过度多元化的危害 .....	(83)
<b>【失败案例】</b>	
倒下的巨人 .....	(84)
案例分析 .....	(88)
<b>治疗处方 .....</b>	<b>(94)</b>
进行战略管理 .....	(94)
夯实多元化经营的基础 .....	(95)
选定正确的多元化发展方向 .....	(96)
把握进行多元化经营的时机 .....	(97)
加强在各方面的支持，并始终坚持创新 .....	(98)
<b>【成功案例】</b>	
方正的多元化战略 .....	(98)

# 目录

案例分析 .....	(100)
------------	-------

## 第 4 章 肥胖症：组织机械臃肿

肥胖症及其临床表现 .....	(110)
肥胖症成因与影响 .....	(110)
肥胖症的表现 .....	(113)
肥胖证病症分析 .....	(114)
横的部门增设 .....	(114)
纵的层次加多 .....	(115)
委员会及工作小组林立 .....	(115)
<b>【失败案例】</b>	
肥胖症发作的终极表现：恐龙结构 .....	(117)
肥胖症医治药方：组织结构设计 .....	(123)
机械式组织结构 .....	(123)
有机式组织选择 .....	(125)
<b>【成功案例】</b>	
日产集团的四板斧 .....	(127)
案例分析 .....	(130)

## 第 5 章 失调症：企业管理的失控

管理失控症的病因与临床表现 .....	(136)
---------------------	-------

## 目录

管理失控症的病因 .....	(137)
临床表现 .....	(138)
<b>【失败案例】</b>	
“永远的绿色，短命的秦池” .....	(140)
案例分析 .....	(142)
<b>治疗处方</b> .....	(147)
始终明确企业发展目标和方向，加强战略管理 ..	(148)
注重品牌管理和营销管理 .....	(149)
加强组织机构的控制 .....	(150)
建立授权批准控制制度 .....	(151)
按重要性原则设计内部控制的重点 .....	(152)
强化预算控制 .....	(152)
制定业绩评价控制体系 .....	(152)
<b>【成功案例】</b>	
管理典范：海尔集团 .....	(153)
案例分析 .....	(158)

## 第 6 章 思维僵化症：丧失创新能力

<b>思维僵化症：埋在企业深处的“定时炸弹”</b> ..	(165)
僵化症成因 .....	(165)
思维僵化症的表现 .....	(167)



## 目录

### 【失败案例】

瑞士：钟表王国的衰落·····(170)

百龙矿泉壶的“慢性自杀”·····(173)

案例分析·····(175)

**治疗处方：永远创新**·····(177)

什么是创新·····(179)

管理创新的新形式·····(180)

### 【成功案例】

海尔集团·····(186)

杜邦公司·····(193)

索尼：永远最新·····(195)

## 第7章 植物神经紊乱：企业文化不适

**企业文化不适症：大企业的慢性病**·····(203)

病因·····(204)

病症表现·····(206)

### 【失败案例】

爱多和步步高的故事·····(210)

金钱不是万能的·····(211)

**治疗处方：企业文化的建设**·····(213)

正确认识企业文化·····(213)

## 目录

如何构建适应企业发展的企业文化·····(215)

### 【成功案例】

IBM 就是服务·····(217)

近康佳者悦，远康佳者来·····(219)

联想的“精雕细琢”·····(221)

海尔的“爱心管理”·····(223)

安捷伦科技公司：“创新惠普之道”·····(224)

## 第 8 章 骨质疏松症：人才管理的失误

骨质疏松症的病情与病因·····(235)

骨质疏松症的病情表现·····(236)

骨质疏松症的病因·····(237)

### 【失败案例】

总裁的失误·····(239)

案例分析·····(242)

“小公司做事，大公司做人”：人才资源管理的良方·····(245)

人力资源管理的一般内容和工作任务·····(245)

“以人为本”的人力资源管理的关键环节·····(248)

### 【成功案例】

联想人才的 3 种类型·····(255)

## 目录

- 联想如何寻找人才——珍珠和线……………(257)
- 联想如何使用新人——缝鞋垫和做西装……………(258)
- 联想人才的前途——大舞台和总导演……………(259)
- 联想的人才激励机制——金钱不是万能的……………(261)

## 第9章 中国民营企业综合症

- 民营企业的“十大痼疾”……………(267)

### 【失败案例】

- 夸父逐日——没有永远的太阳神……………(273)
- 案例分析……………(276)

- 二次创业：中国民营企业的飞跃……………(277)

- 突破家族式管理，建立多元化的产权主体 ……(278)
- 建立规范的公司治理结构……………(279)
- 转变用人观念，建立多元化的管理形式……………(280)
- 实施资本运营，形成合理的经济规模……………(281)
- 提升品牌和商誉……………(281)
- 注重企业文化建设……………(281)
- 提高民营企业企业家素质……………(282)

### 【成功案例】

- 华为的成绩……………(282)
- 华为的经验……………(283)

# 目录

## 第 10 章 火凤凰——企业再造

企业再造 .....	(297)
企业再造理论产生的时代背景 .....	(298)
企业再造的新流程特点 .....	(299)
企业再造需要魅力型领导 .....	(301)
企业再造的结果 .....	(302)
企业再造理论之于中国大企业： 先图强，再求大 .....	(304)
【案例】	
台湾宏基集团企业再造 .....	(305)
宏基集团再造的背景 .....	(305)
宏基集团再造的策略 .....	(307)
宏基集团再造的经验 .....	(318)
后 记 .....	(320)

# 第

# 1

# 章

## 辉煌的陷阱





### 辉煌的陷阱

2000年10月8日，韩国大部分地方的气温都降到了零摄氏度以下。但是，让数百万人感到彻骨寒冷的绝不仅仅是那怒号的寒风。韩国正面临着一个阴暗的冬天：就在10月7日，在公司工会无情地拒绝了一份涉及裁员的公司重组计划之后，大宇汽车正式宣布破产了。

现代集团和大宇集团是韩国工业化进程的骄傲，是韩国人富足生活的象征。作为韩国的第二大汽车生产商，大宇汽车的零部件供应商多达9360家，这些九千多家企业雇佣了30万名工人。在1999年，大宇汽车向供应商购买了3.9万亿韩元的零部件。现在，破产的大宇汽车无法偿还对这些供应商的欠款，大规模的失业已是不可避免，韩国的汽车出口也将大幅下降。大宇汽车的破产给了本已摇摇欲坠的韩国经济又一次沉重的打击。

在1997年金融危机以后，韩国经济很迅速地从危机中恢复了，而大宇汽车的破产揭示了经济复苏进程的脆弱性。快速的经济复苏证明了这个国家的坚韧与活力，而大宇汽车的破产明显地压制了改革所需的团结和热情。

在1997年金融危机时，韩国人曾经排队捐献黄金以挽救自己的国家。而现在，那种爱国热情和团结已经见不到了，取而代之的是无尽的焦虑和玩世不恭。

韩国人到底怎么了？金融危机时的那种团结到哪里去了呢？

1997年9月18日，日本零售业巨头——八佰伴日本公司向日本静冈县地方法院提出公司更生法的申请，这实际上等于向社会宣布该公司破产。同时，它也是日本百货业界最大的一次破产事件，因而震撼了日本和亚洲。日本《经济界》杂志半月刊1997年秋在增刊登了题为“八佰伴破产的教训——象征着淘汰超市时代的到来”的文章。

2001年6月12日，四川长虹电器集团公司总裁倪润峰接受美国媒体采访时宣称，长虹得了“大公司病”。长虹公司在15年时间里资产总额从2600余万元猛增至130多亿元，特别是1993年至1998年期间，其产值、销售收入和利税年均增幅都在50%以上。倪润峰说，高速度掩盖了不少问题和矛盾，加上市场形势的急剧变化，使得长虹近两年走入低谷。

新经济“集大成”的代表美国思科公司(cisco)，过去一直顽固地宣称，无论数以百计的.com公司何去何从，自己是最有免疫力的。2001年5月8日，思科打破了自己乐观的宣言，第一次公布季度亏损的消息。总裁钱伯斯安慰公众：思科仍然会走出困境，沿着过去每年30%~50%迅猛的势头前进。但很多观察家则悲观得多，他们集体认为思科的未来绝不会一帆风顺。

研究失败，是财经永恒的话题。

在过去的10年间，我们发现有多达70%的著名企业的排名下降乃至消失！企业面对着严峻的挑战，其中重要的表现就是企业两极分化。新兴企业提高了市场占有率，与此同时，相当一部分企业陷入了困境。一个企业的崛起以一批企业的淘汰为代价，这种竞争是残酷的。于是我们必须直面这样的问题：如何才能使我



们企业的繁荣超过10年，乃至成为“百年老店”呢？

什么是企业的成功？我们是追求“昙花一现”还是“无智名，无勇功”的发展？是追求“大”的量型，还是追求“智”的持续？在我们探讨大企业以及大企业所犯的各种病症之前，让我们先来考察一下企业生命周期理论，因为企业如人，尤其自身的发展规律，我们需要从一个宏观的角度来考察大企业的来源与去向；另一方面，大企业的概念不仅仅是规模上的或是建立时间长度上的，更重要的是企业生命活力上的概念，正像我们经常感到的那样有不少已经100年的“年轻”公司，也有不少成立不过10年的“老”公司。关键在于企业是否保持了一颗“年轻的心”。也许我们可以从企业生命周期理论中获得一些启示。

## 企业生命周期

“生命”一直是中国哲学思想中非常重要的一个概念，被视为万物之根本。20世纪90年代以来，国际管理学界非常重视“组织生命”的研究。关于企业生命的管理学思想，被管理学界称为“管理学思想的发展方向”。

企业像生物有机体一样，也有一个从生到死、由盛转衰的过程。西方管理学者们20世纪90年代以来分别从不同的角度探讨如何延续企业生命，使其成为“长寿公司”。

### 企业的生命周期

美国人伊查克·爱迪思博士于1989年提出了企业生命周期理论，其核心是通过将“内耗能”转化为“外向能”，引发企业管