

## 62个中国企业现实问题的透视与诊断

■ 对企业来说，一些原本非常细小的问题或失误，便累积成为悲剧，而这些悲剧本来是可以避免的。当局者迷，旁观者清。企业经营者的往往很难发现自己在经营管理中的“黑洞”，尤其是那些成功者，则更难发现成功背后所隐藏的危机。

■ 本书作者在对珠江三角洲众多企业进行深入洞察研究与深刻分析的基础上，以其犀利独到的眼光，及时地洞察出一系列企业常见而人所未见的隐疾，并开出了一剂根治隐疾的“苦口良药”。

贴近企业实际，对症下药，针针见血，力戒空谈，是本书的最可贵的特色。



派力管理智慧库  
PILIP MANAGEMENT WISDOM TREASURY  
传递现代管理 提供实践智慧

# 中国

# 企业

# “黑洞”

This is the first book to present a comprehensive synthesis and in-depth analysis of the works and insights of the man widely known in the south of China. Drawing from decades of personal experience with those enterprise, Wu provides a practical overview of the most important questions on marketing and management. This volume is a crash course that distills a lifetime of wisdom and experience.

作者 / 吴光琛 图 / 关缙文

 **企业管理出版社**  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



派力管理思想库

PILOT MANAGEMENT IDEA TREASURY

传递现代管理 提供实践智慧

主编：屈云波

# 中国企业“黑洞”

62 个中国企业现实问题的透视与诊断

吴光琛 著

关蕴文 图

企业管理出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

中国企业“黑洞”:62个中国企业现实问题的透视与诊断  
/吴光琛 著;—北京:企业管理出版社,2002.8  
ISBN 7-80147-737-5  
I.中… II.①吴… III.企业管理—研究—中国  
IV.F279.23  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 067813 号

---

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

---

书 名:中国企业“黑洞”:62个中国企业现实问题的透视与诊断  
作 者:吴光琛 著  
责任编辑:杜敏 技术编辑:何朗  
书 号:ISBN 7-80147-737-5/F·735  
出版发行:企业管理出版社  
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044  
网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>  
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387  
电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com  
印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司印刷  
经 销:新华书店  
规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 8.875 印张 206 千字  
版 次:2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷  
印 数:1-10000 册  
定 价:21.80 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

■ 吴光琛，毕业于江西师范大学中文系，先后在江西省永新师范学校、江西省教育委员会、江西省教育社、江西日报社担任过教师与编辑记者工作，创办过南昌中盛广告有限公司、南昌致远策划有限公司。现为顺德报经济部编辑记者、顺德市政协委员、江西师范大学商学院客座教授、中国管理科学研究院特约研究员、江西省吉安市青原区人民政府经济顾问、泰和县人民政府经济顾问。在文学、教育学、心理学、管理学及经济学等领域具有浓厚的兴趣，撰写与主编《消除心理障碍的艺术》等10余部专著与读物，发表了众多的学术论文及文学作品，并多次荣获国家级省级奖励。从1996年起，担任过多家企业的顾问及企划工作，主持策划并实施了多次大型的公关活动，均受到企业与社会的高度评价。



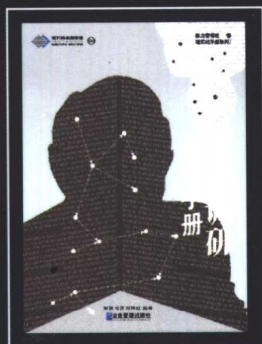




派力营销思想库  
PLI MARKETING IDEAS  
库基专业营销 提供实战启迪



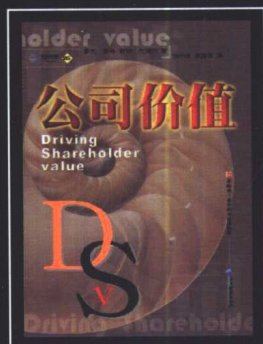
定价/27.80元



定价/25.00元



定价/21.80元



定价/49.80元



GAOYUAN TIANCHUANG ADVERTISING 装帧设计 / 湖也  
高远天创意设计工作室 Tel/010-64053742

# 学无止境

## ——以个人成长过程中的一点体会与读者共勉

“学无止境”，这是一个人人皆知的道理，但每一个人对这句话的理解程度和知行合一的程度却各不相同，正因为这种不同，使人世间大到国家、组织，小到个人的政治和经济地位产生了对应的不同。因此，尽管这是一个常识，我还是想在《派力营销思想库》和《派力管理思想库》2002年版新书即将付梓之日，与读者——也是从事企业营销和管理工作的同行们分享一下我个人、一个再普通不过的专业人员十几年来成长过程中的一点体会，权作共勉。

初下海是88年末，在一个对办公自动化设备几乎一无所知的小地方靠自己一点电子学基础卖四通打字机、复印机和电脑之类的OA设备，从市场营销的专业角度来说，就是两大营销难题之一即“一个新产品面对一个新市场”。但最终我还是用“销售+广告”的方式花6个月时间打开了市场并使之持续增长，至今听我的继任者说我创办的这家公司已经是河南省最大的电脑软硬件经销商了。回忆起来，那时候关键是推销能力（勤奋、毅力和技巧），知道做点廉价的广告和软文宣传已算是很领先了。正因为这一点点尝试，鼓励我在90年9月果断地丢掉艰苦播种培育后即将大丰收的果子，重新回到大学教室希望能通过科班的管理学的学习，试试自己是否能改变自己的命运，有一个更大的天地施展自己营销的潜能。

管理学硕士课程的学习关键靠自己，因为当时中国大学管理学教育也没有多少积累。想来那时候读来读去也就是以菲利普·科特勒的《营销管理》为代表的一些最基础的教科书，更深



入细化的中外书刊根本找不到,只好利用自己有点钱、导师理解支持、又胆子大的优势遍访各类名人和刚刚有点销售和广告意识的名企,在当时算是会学管理学的学生了。凭着这三年积累的一点瓶底水,毕业找单位时还挑肥拣瘦、讲讲条件的。

93年5月毕业分到中国长城计算机集团公司,满腔热情地想把这个大型IT企业的销售部门改造成一个所谓营销部门,但一个小兵、功夫浅又不谙国企世事,不到半年就被客气地赶出司门,被建议适合到欧美在中国的IT公司去工作。这一瓢冷水倒浇醒了自己的脑袋,检讨一下自己虽有点天赋潜质但确实只有瓶底一点水,于是守着在北京外版营销书刊多、名人多、名企多的条件恶补了半年更深入细化的西方市场营销知识。直至94年5月创办派力营销至今,仍保持着以各种方式学习和探索的习惯,不敢自满。

做咨询顾问是一个“教学相长”的好职业,也正因为此,初做咨询顾问的人赚钱少、又苦又累又受气却乐此不疲,94年5月至2000年2月,这是我及派力营销通过咨询、培训、编书、写文章帮助别人、建立“功名”和对中西方市场营销理解进步最快的一段时间,自认为瓶子里的水终于升到了半瓶,可以去边学边帮别人了。至今,派力营销主编的《派力营销思想库》和之后的姊妹品牌《派力管理思想库》能够笔耕不辍达100册以上之多,既有客观上贡献社会之意,也有主观上鞭策自己不断学习之愿。

2000年3月到科龙电器任主管国内外市场营销工作的副总裁也是客观上帮别人、主观上为自己——为自己在营销和管理实践(这次面对的是两大营销难题之二即“一个成熟产品面对一个成熟市场”)、企业二次创业和如何成为一个称职的企业领导者补课,毕竟,我只是做过数十个大企业领导人的参谋而没有亲自领兵打仗的经历,而这种经历对一个企业管理者和管理学



专家来说,却是必须的,因为管理学是一个应用性学科。因此;当朋友、记者和同事们问起我来科龙任职是否后悔时,我发自内心地回答说:面对一个刚刚开始进入二次创业阶段的大型家电公司,作为一个满载社会和众人期望的中国第一代高级职业经理人,我所面对的内外压力、工作量和难度可想而知,但我毫不后悔,因为在超负荷付出的同时,也得到了自己所缺乏的宝贵的东西,那就是亲自领导了“销售向营销升级”的营销实践、企业管理和领导实践、企业改革实践以及对西方领先的诸如品牌、ERP 之类的经营管理理念和方法的深刻见识。客观地说,个人知识的输出可能远多于输入,但输入的却是自己最缺乏的和最需要的,从这个角度看,自己还是得多于失,因此心里十分平衡并有感激之情。我想,假如有一天我重新回到咨询顾问的岗位或是去做大学教授,无论是咨询、教学、培训,还是著书、写文章,一定会给别人提供比以前更多一些的价值。

快到四十不惑的年龄了,但还是觉得自己只是半瓶水里边又多了一点水,还有很多“惑”的东西(尤其是全球化视野),还得学下去,而且还得找与此阶段相适应的途径学得更快点。要知道,毕竟中国还是发展中国家,在全球市场的竞争力有限;即便是在中国国内,未来企业间和人才间的竞争可能要比任何国家都激烈,因为中国人太多、又个顶个的聪明,只要愿意接受市场经济的洗礼和全球化视野的开化,一定会冒出一批又一批精英分子来,但中国的机会资源和自然资源却太少,想象一下,可怕不可怕?想活下去,还想比别人活得好,不学习再学习,行吗?

好则,现在的学习条件比 10 年前好多了,就看你自己了。

屈云波

2002 年元月





# 序 言

俞尧昌

任何一个企业如同一个人一样，都希望自己能够健康成长。但是几乎所有的企业都会在成长中不知不觉地患上一些或重或轻的企业病。有的企业得了病后，还自我感觉良好，结果病情越来越重，甚至有的企业无视自己的病态，任病情继续发展，最终患上不治之症。

《中国企业“黑洞”——62个中国企业现实问题的透视与诊断》一书较系统地列出了目前许多企业所患的病症，并对这些病症进行了深入的分析研究，开出了治病“药方”，是一本难得的实用性案例书。过去我们总是使用国外的案例来教学或指导工作，事实上中国的市场经济发育程度与西方发达国家的经济发育水平不同，文化背景不同，体制环境不同，因此，企业病症也有所区别。我们需要大量这种来自实践的、符合中国国情的案例教材。例





如，中国家电业发展已有二十多年，其中有一些世界著名跨国公司投入巨资进军中国市场，结果惨败而归。有人说这是“水土不服”所致，这充分说明中国市场有许多个性的东西，如果我们十分教条地用国外案例来教育我们的学生和经营管理人员，显然脱离现实。“对症下药”是一个基本原则，中国企业的病症与发达国家企业的病症由于外因和内因不同，反映出的症状也不同，显然不能用“进口药”来治“中国企业病”。研究“外国企业病”不如多研究一些“中国企业病”，要分不同“年龄”段的企业；分常见症和疑难杂症；还要分不同的“科”。如同一个人生病时首先要明确大概是看什么方面的病，因此一般医院会有许多科，如内科、外科、五官科等，还有中医和西医等。我们谁都知道看病有时要看几次，重病要看几年，甚至更长一些时间，每次看病有何症状，用什么药，都会记录在病历卡上，使医生们在追踪病情时可以调整治疗方案。所以我们要明白一个企业是一个复杂的经济组织，当



患上病时，也同样需要不断追踪治疗效果和调整治疗方案，不可能有一个包治百病的良药。因为企业是一个动态组织，不同发展阶段会出现不同症状，不同背景和不同条件下也会出现不同程度的病态，一个好的健康企业，自我免疫功能自然就强，一个管理水平差的企业自我免疫功能自然就差。

一本好书给人们最重要的是观念的改变，提高人们思维方法的能力和提高了解决问题的能力，而不是教条地搬用，更不是简单地喊口号。学习成绩高但不会结合实践的人是书呆子，搞经济工作的同志要重视理论联系实际，在实践中敢于创新，理论来源实践，又指导实践，本书给人们开了一个好头。



俞尧昌 广东格兰仕企业(集团)公司副总经理



## 前言

在现实生活中，我们常常关注的是那些成功的人和事，对个人如此，对企业也是如此。而对那些有意或无意间出现的问题或失误，却往往视而不见，或者轻描淡写、一笔带过，不愿意也没有勇气去反思，去剖析，去探究。因此，一些原本非常细小的问题或失误，便累积成为企业的顽疾，而这些顽疾原本是可以避免的。

其实，问题或失误的本身并不可怕，可怕的是我们对待问题或失误的错误认识和莫然态度。积极地面对问题或失误，实事求是地找出造成这些问题或失误的原因，认真地进行变革，失败就可以成为成功之母，这也就是我之所以写作本书的动机与目的。没有一个企业可以避免问题或失误的出现，许许多多成功的企业正是在无数次地对问题或失误进行反思与变革的基础上成长起来的。



从这一层面来说，问题或失误其实比成功的经验更具价值，更使人刻骨铭心。它不但为我们提供了更有价值的反面教材，而且在更深的层面上，警醒着我们，使我们免犯同样的错误，从而使我们的企业经营之路更加健康和顺畅。

本书的所有案例均采自于珠江三角洲企业活生生的现实，是我两年来耳闻目睹的，有的甚至是我亲身经历的。因此，在报上刊出后，所引起的反响也是我所始料不及的，这使我深感慰藉。

幸运的是，我的这些心血与努力，得到了屈云波先生的关注与厚爱，并将其纳入到《派力管理思想库》丛书。在吸取了《派力营销思想库》的“营养”之后，“我”又成了《派力管理思想库》的一分子。世界上的许多事情，其实就是一种必然之中的偶然。对此，我想真诚地说一声：谢谢！

吴光琛



## 目录

|          |   |
|----------|---|
| 序 .....  | 1 |
| 序言 ..... | 1 |
| 前言 ..... | 1 |

## 上篇 文化与管理

|                   |    |
|-------------------|----|
| 企业文化应深植 .....     | 3  |
| 企业文化空心症 .....     | 7  |
| “自留地文化”的后患 .....  | 11 |
| 企业信任危机症 .....     | 15 |
| 企业管理无小事 .....     | 19 |
| 授权的障碍 .....       | 23 |
| 重要的是人的“ISO” ..... | 27 |
| 注意激励的个性化标准 .....  | 31 |
| 人才的竖向搭配 .....     | 35 |
| 善用激励 .....        | 39 |
| 批评是一种指导 .....     | 43 |
| 雇用意识应该淡化 .....    | 47 |





|                    |    |
|--------------------|----|
| 因为合适才出色 .....      | 51 |
| 关注员工的满意度 .....     | 55 |
| 重视员工的失败经验 .....    | 59 |
| “指纹打卡”的错觉 .....    | 63 |
| 经验至上症 .....        | 67 |
| 弹性 = 沟通 + 效率 ..... | 71 |
| 私企老板失聪症 .....      | 75 |
| 关注企业的成本黑洞 .....    | 79 |
| 减薪, 一种危险的游戏 .....  | 83 |

## 中篇 战略与变革

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 企业成功综合症 .....     | 89  |
| 企业理念模糊症 .....     | 93  |
| 企业远景失明症 .....     | 97  |
| “剧变”要有基础 .....    | 101 |
| 拒绝变革症 .....       | 105 |
| 企业不能迷失个性 .....    | 109 |
| 有效经营企业 .....      | 113 |
| 经验不能“移植” .....    | 117 |
| 战略保守的陷阱 .....     | 121 |
| 冒进, 企业战略的误区 ..... | 125 |
| 对“逃跑主义”的思考 .....  | 130 |
| 走出决策的陷阱 .....     | 134 |



|               |     |
|---------------|-----|
| 极左极右症 .....   | 138 |
| 资本的陷阱 .....   | 142 |
| 创新是关键 .....   | 146 |
| 创新意识疲软症 ..... | 150 |

## 下篇 品牌与营销

|                     |     |
|---------------------|-----|
| “顾客至上”的陷阱 .....     | 157 |
| 品牌战略短视症 .....       | 161 |
| 品牌张力失度症 .....       | 165 |
| 品牌经营的误区 .....       | 169 |
| 关注你的客户维系 .....      | 173 |
| 找准目标消费者 .....       | 177 |
| 专注于产品的误区 .....      | 181 |
| 合理地使用价格杠杆 .....     | 185 |
| 建立利益共同体 .....       | 189 |
| “大小通吃”者该止步 .....    | 193 |
| 应该重视包装 .....        | 197 |
| 慎用策划 .....          | 201 |
| 关注产品的“质量过剩”现象 ..... | 205 |
| 诚实地经营 .....         | 209 |
| 有效掌控客户资源 .....      | 213 |
| 通路粗放症 .....         | 217 |
| 警惕价格“穿底”现象 .....    | 221 |



|                    |     |
|--------------------|-----|
| 市场终端虚脱症 .....      | 225 |
| “市场份额”的误区 .....    | 229 |
| 满足区域市场的个性化需求 ..... | 233 |
| 促销礼品失忆症 .....      | 237 |
| 过度促销症 .....        | 241 |
| 广告投放的进与退 .....     | 245 |
| 新产品开发的误区 .....     | 249 |
| 绘制品牌角色图 .....      | 254 |
| 后记 .....           | 259 |

