

陷阱

中国企业案例启示录

规避风险 稳步成长

赵波 著



珠海出版社

陷阱

中国企业案例启示录

规避风险 稳步成长

赵波 著

珠海出版社

图书在版编目(CIP)数据

陷阱——中国企业案例启示录 / 赵波著. — 珠海: 珠海出版社, 2005.4

ISBN 7-80689-370-9

I. 陷... II. 赵... III. 企业管理-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 028775 号

陷阱——中国企业案例启示录

©赵 波 著

终 审: 罗立群

策 划: 王 薇

责任编辑: 王 薇 李向群

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhchs.net

E-mail: zhchs@zhchs.net

印 刷: 茂名广发印刷有限公司

开 本: 787 × 1092mm 1/16

印 张: 18.375 字数: 180 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80689-370-9/F·48

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

写在前面

前言

我想自己可能是国内最早的一些营销人之一——88年大学毕业后，我被分配到当时一家大型国营物贸企业工作。那个年代名牌大学生的稀缺，让我幸运地很快进入公司的重要业务岗位——负责山东建材产品在华东地区以及海外的市场开发。

那时正是由计划经济向市场经济转轨之际，而我所在的部门管理着产值从几千万到几个亿不等的70多家企业的部分产品销售。我从一个普通的业务人员做起，一步一步成长为中层管理人员——也正是那些年在企业最基层的摸爬滚打使我对企业有了深刻的别样认识。

后来经考试选拔进入外经贸委公司从事海外市场项目开发以及进入一家省级党报担任策划部主任的经历，使我能够从与以往完全不同的视角来重新审视企业，理性认识政府以及媒体于企业的真实作用——这使我开始有意识地主动去研究东西方环境的不同以及对企业行为的深刻影响。

由于机缘，我得以以新加坡政府聘请专业人士身份赴新加坡工作，这让我切身接触到一个完全不同于国内的海外企业，并且让我亲眼见证了其由盛至衰的全部过程，对我的触动可以说是震撼性的。也正是在新加坡，我第一次接受以及明白了作为一名职业经理应该接受什么样的职业培训，也让我在实际工作中去切实学习实践西方最为流行的管理理论体系与管理技术。这种海外企业工作特别是随

后一家美国大型投资公司的高管经历使我对企业的经营管理认知发生了根本性的改变：从以往的某一局部认知上升到从企业全局看待问题，进而从企业内部价值链以及外部产业链的环节分析问题，特别是从资本运作的角度来看待企业，审视经营管理行为。

从海外归来，我曾以常务副总兼业务总监等身份出任大连、深圳知名民企的高管职位，以及兼职多家企业的高级管理顾问，这样我得以积累大量亲身经历的实证案例——这些案例，从某种意义上而言，是自己十几年企业一线工作的一个缩影，是对自己知识与思维的反刍与剖析。

二

中国目前的案例教育，就我个人的认识而言，存在这样一些问题：

首先，对西方企业案例的关注程度似乎远远超过本土企业。——然而由于东西方历史文化以及经济发展水平的巨大差异，或者说企业所赖以生存的生态环境的根本不同，使这些案例分析很多在一开始就居于高高的庙堂之上，对于发展水平层次不齐的中国企业而言，似乎难脱远水不解近渴之嫌；其次，对于案例偏重于结果的描述而缺乏对过程的详细因果分析。——这里存在的危险在于，由于环境因素导致的众多不确定因素的存在，这种对过程的相对漠视极有可能导致分析者将一种偶然的結果当成一种必然的结局。而当分析者带有某种功利目的时，其言论就更容易使研修者产生认知上的混乱乃至错误，这也往往使我们的案例分析归功于宏观的炒作效应而缺乏微观方面细枝末节的感召力量及思维启迪；第三，就结构而言，偏重于营销案例的分析，现在虽然很多案例也逐渐开始涉足其他领域，然而这些从某一特定方向着手的案例往往是头痛医头，脚痛医脚，而缺乏从企业整体的全局把握。——这又使我们的案例教育往往只能面向中下层经营管理人员。

更值得忧虑的是，由于国内目前流行的经营管理理论基本上都是西方流行理论的舶来品，在传播的过程中，如果忽略了环境条件因素，则往往会导致东西方职业经理对某一特定结果（结论）产生

完全不同的认知和理解。——这种由于文化等差异所造成的管理语言（思维）不同所导致的沟通障碍才是真正的危险所在，它往往使理论飘浮于半空而难以在实践中找到落脚之地。最新的研究成果显示，西方的传统经济学已经面临巨大的挑战（譬如行为经济学理论已经极大动摇了传统经济学的基础），而我们的理论界却并没有能够及时做出相应的补充修正。在缺乏创新理论的支持下，表现在我们的案例分析中，分析者不得不掺杂进过多的主观色彩。

因而，写一本适合我国企业中高层管理人员阅读的本土企业案例分析，是我的一个心愿。我将此书读者群定位为企业中高级管理人员、财经记者编辑以及高校教育工作者与经济学专业学生，在案例的内容选择及结构安排上主要侧重于企业文化、人力资源、政府公关、危机公关、营销、知识产权、客户关系管理、投融资、战略、商业欺诈、论坛组织、有效沟通、组织行为、人文生态等企业界人士普遍关心的热门话题。并力求宏观与微观并重，企业外部环境与企业内部因素并重，东方智慧与西方文化并重，希望读者阅读后能够对企业经营有一个较为完备的整体性认知提升。

这些案例不仅不同于国内以往案例的写作风格，并且很多观点可能也不同于国内媒体众口一词的看法——这绝不是故弄玄虚，刻意追求与众不同，而是希冀通过严谨的实证推演，探讨问题根源所在。由于这些案例基本为本人所亲身经历，在语言运用上较为自然，让案例有较强的故事性与可读性，可能是这本书的另外一个特点。

在这本案例成集出版的过程中，得到上海《东方早报》编辑游小艇女士、原《经理人》杂志总编张玉阁先生等挚友的鼎力相助，在此向各位表示衷心的感谢。

希望获得大家的宝贵意见。

E-mail: resense@163.com

赵 波

2004年12月28日

赵 波

祖籍山东，厦门大学毕业，具海外工作背景与**MBA**教育经历，曾任美国**PEAKPACIFIC**投资公司、新加坡**YISUN**集团高管职位，有国内大型国企、知名民企集团、知名媒体、政府机构直接工作经历与高层管理经验，兼任多家企业与媒体高级管理顾问。近年来在海内外知名媒体发表财经分析、经营管理类文章**40**余万字，并有多篇文章通过海外权威学术机构评测以及收录，被译成日语、英语等多种文字推介。

经历近**16**年的企业一线工作之后，现静心从事企业经营管理研究，并于近期推出《传统营销，死去，抑或逃逸：新营销实践，路在何方？》、《如何认知我们的企业》等面向企业高层的大型公开课程。



东方管理智慧系列

Eastern Management Wisdom



目 录

前 言

第一章 企业组织行为与思维案例

老鼠偷油的管理学启示 3

最上面的老鼠说，我没有喝到油，而且推倒了油瓶，是因为我下面第二只老鼠抖动了一下；第二只老鼠说，我是抖了一下不错，但那是因为我下面的第三只老鼠抽搐了一下；第三只老鼠说，对，对，我之所以抽搐是因为好像听见门外有猫的叫声。你也有老鼠的心态吗？

谁应该向谁妥协？ 11

随着新鲜血液的加入，企业往往又不得不面对一系列棘手的问题：是企业屈从于这些重权在握的精英们的思路与行事方式？还是精英们必须遵循传统的企业文化与行事准则？——一个真实的、意味深长的“海龟+土鳖”的职业经理人故事。

没有人完全信任老板——沟通的智慧 29

不管企业的愿景多么宏伟，如果在操作层面上不能与员工的切实感受联系在一起，那它同样由于难以在沟通基础上产生信任，导致老板与员工“同床异梦”，使企业愿景成为一个美好却难以实现的梦境。

做“专”家还是做“杂”家？ 41

我们吃惊地发现，C公司很可能接过的一个烫手的山芋。一不留神，就会踏入财务、组织与权力争斗的雷区而不能自拔。对于C公司派驻B集团的人力资源总监而言，他在工作开展上很容易陷入投鼠忌器、无所适从的窘境。

《联想不是我的家》清晰地让人们感知到这样一个可怕的事实：员工对联想信心的彻底崩溃——尽管这是许多人竭力回避、不愿承认甚至极力掩（粉）饰的问题。联想此次的裁员是理性的企业行为还是又一次机会主义的豪赌？它又可能将联想导向何方？

第二章 营销诊断与品牌危机公关案例

酒店，面对“上帝”时的抉择

67

顾客真的是上帝？可不可以对“上帝”说“不”？如何把握“上帝”的“肤色”？当习惯成为规矩或者传统，某些信条便成为我们囚禁自身思维的牢笼。

对待劫匪要像春风一样温暖？

75

见义勇为的员工甚至顾客，不但得不到鲜花和掌声鼓励，甚至面临的将可能是被公司辞退甚至司法指控的危险——我们看到，这与我们国内所崇尚的价值标准与处事准则有着根本性的不同！

兔巴哥与时代华纳之争

85

重庆兔巴哥风味酒楼的“兔巴哥”与山东淄博的“兔巴哥”都被美国时代华纳公司揪住了尾巴！然而对规则的不同理解导致了截然不同的结果——重庆兔弟不得不更名为“叮当兔”，而山东兔哥却能够行不更名、坐不更姓！

被“打翻”的重庆火锅——重庆火锅危机公关

95

一块石蜡“打翻”了重庆火锅，当人们赶紧把“打翻”的“锅”扶起来时，事件却再次深陷危机旋涡，有关部门相应的“危机公关”行为却引发了新一轮的“公关危机”……

“公地悲剧”的误读 Vs “反公地悲剧”

113

人们已经漠然了丑闻的曝光，因为人们深知被曝光的只不过是冰山一角。当善良的人们惊呼“我们还能够吃什么？我们还敢吃什么？”时，同样引发了经济界人士的专业理性思考。

朗讯中国“贿赂事件”解读

125

朗讯针对朗讯中国贿赂事件的危机公关，不仅在商圈内赢得了“诚信”的美誉，也被视为向中国商业环境“潜规则”的公开挑战——然而，当我们冷静下来，发现朗讯在其中的所作所为似乎并不总是如此的“诚信”。

第三章 商业欺诈案例

都市里的骗局——深圳融资经历 141

企业邀人投资或者加盟，就像向离过婚的女士求婚，而不似与纯真的小女孩初恋——双方各有打算，因而任何单方面的纯情和一厢情愿都是幼稚的，惟有真诚与理性才是正确的心态与方法。

ABA惊天骗局始末 151

在鼎盛时期，它在深圳著名的国贸大厦中租用了9个楼层，员工逾千人之多——在这个骗子大本营中，设有上百部电话和传真机，在短短的时间里它共与国内4000余家企业签订了产品代理合作书，实际骗取企业有关费用9000余万元。

众旺的江湖 163

“消费储值”被很多人称之为继亚马逊模式、短信模式之后互联网领域又一革命性的电子商务模式，然而面对几近崩盘的残酷现实，就不能不让人从根本上质疑——其模式本身存在着不尽科学合理的成分乃至先天性的致命缺陷？还是源于经营管理上的失策行为所致？

第四章 投资创业综合案例

“山东（国际）脑科医院”商业计划的诞生 179

能否成功融资的关键已不仅仅是一个医疗技术问题，而是如何将现有技术转化为一种良性的、可持续发展的赢利能力——很显然，在表面资金问题的背后，掩藏的实际上是一个经营管理问题。

南华浮沉 191

天才与狂人往往仅距一步之遥。源源不断的现金流使南华的金库不断充实的同时，也使南华的自我意识不断膨胀，然而所兼并收购企业巨大的财务黑洞以及投融资陷阱瞬间将南华的积累毁于一旦，南华面临的是资金链断裂的整体性缺血危机！

天堂与地狱往往一墙之隔 201

曾经主持策划与组织过一些大型会议论坛，这其中既有成功的辉煌，也有惨败后的刻骨铭心——这是一个暴利性产业，然而其中也遍布难为人知的操作陷阱，可以把你瞬间送入天堂，瞬间又推入地狱。

挽救 HYS 集团——是营销还是人力资源问题？	215
由于销售乏力，资金缺血，保健品公司面临停转的危险——HYS 集团求助于管理咨询公司。管理咨询师试图通过程式化的套餐服务而非人性化的解决方案来解决问题——然而这一次方案却极有可能导致企业灾难性的后果……	
双线作战，决战中国——格兰仕战略战术分析	225
摆脱狭隘的地域限制，摆脱传统的产品与资产观念，将自己纳入世界市场体系考虑问题，以世界市场需求为导向配置资源，是格兰仕的当务之急！	

第五章 职业经理人生态研究案例

东西方对话：金领世界，在熙熙攘攘中迷失	243
在中国，许多人之所以成为金领，纯属偶然。当然，我这样说并不意味着他们没有能力。这种偶然造成了他们的不确定性，或者说不稳定性——这导致中国的许多企业同样带有极大的不确定性与不稳定性——因为你不能把偶然当成必然。	
金领迷城——中国职业经理人生态报告	261
35 岁，本应是职业经理的黄金年龄，对于许多经理人而言，却已是一道可怕的门槛。当因为生存压力职业经理人不得不急于将自己的价值套现时，就不可避免地导致其自身行为人格与价值取向的扭曲。	

XIAN JING

第一章

企业组织行为与思维案例

老鼠偷油的管理学启示

最上面的老鼠说，我没有喝到油，而且推倒了油瓶，是因为我下面第二只老鼠抖动了一下；第二只老鼠说，我是抖了一下不错，但那是因为我下面的第三只老鼠抽搐了一下；第三只老鼠说，对，对，我之所以抽搐是因为好像听见门外有猫的叫声。

你也有老鼠的心态吗？

这是一个在互联网各大管理论坛中讨论得热火朝天的问题。

问题源起于一个故事，说的是三只老鼠一同去偷油，老鼠们找到一个油瓶，通过协商达成一致意见，轮流上去喝油。于是三只老鼠一只踩着一只的肩膀开始叠罗汉，当最后一只老鼠刚刚爬到另外两只的肩膀上，不知什么原因，油瓶倒了，并且惊动了人，三只老鼠不得不仓皇逃跑。

回到鼠窝，大家开会讨论行动失败的原因。

最上面的老鼠说，我没有喝到油，而且推倒了油瓶，是因为我下面第二只老鼠抖动了一下；第二只老鼠说，我是抖了一下不错，但那是因为我下面的第三只老鼠抽搐了一下；第三只老鼠说，对，对，我之所以抽搐是因为好像听见门外有猫的叫声。

“哦，原来如此呀！”大家紧张的心情顿时放松下来。

结论：猫的责任。

俄罗斯的问题

故事至此并未结束，它所延伸引出的问题是企业里很多人也同样具有老鼠的心态。请听一次企业的季度会议：

营销部门的经理A说：“最近销售做得不好，我们部门有一定责任，但是最主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好，所以我们很不好做，研发部门要认真总结。”

研发部门经理B说：“确实，我们最近推出的新产品是少，但是我们也有困难呀，我们的预算很少，可就是如此少得可怜的预算，也被财务削减了！”

财务经理C说：“是，我是削减了你的预算，但是你要知道，公司的采购成本在上升，我们当然没有多少钱。”

采购经理D忍不住跳起来：“不错，我们的采购成本是上升了10%，可是为什么你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致了不锈钢价格的上升。”

A、B、C：“哦，原来如此呀，这样说，我们大家就都没有多少责任了，哈哈哈哈哈……”

结论：俄罗斯的问题。

这个问题之所以有趣，就是在我们的企业中这种情况似乎总在发生，而老板、主管们却也似乎总是找不到问题的症结所在，最终就只能归咎到中国人的通病：一出事情，大家首先想到的是推卸责任，而不是去思考如何解决问题。

当然这并不排除大家理性的思考与解决方案。而这个问题变得愈发有趣的另一个重要原因，就是不同群体站在不同立场、角度上的不同心态与问题认知方法。

教授的答案

我善意地将网上大家的意见分类概括总结一下，或许大家能够感悟出什么东西（这里面不乏我的夸张创意，然而绝没有任何讥讽的成分，希望大家不要对号入座）。

一位国内知名教授（专家）的分析：

为了叙述问题的方便，教授在故事的结尾处加上这么一句——

人力资源经理F说：“这样说来，我只好去考核俄罗斯的矿山了！”——于是，这便演变成为一个绩效考核的问题。

教授认为，问题的根源在于企业绩效考核只是针对结果而没有考虑过程，换句很理论的话就是：企业进行绩效考核，不能孤立地就绩效考核而绩效考核，而应当从绩效管理的角度来重新认识绩效考核的实施和作用。绩效考核不等于绩效管理，它只是绩效管理的一个部分。绩效管理是一个完整的系统，它应该包括计划绩效、管理绩效、评估绩效和反馈绩效四个环节：计划绩效是整个绩效管理过程的起点，当新绩效时间开始时，管理者和员工经过一起讨论，制定绩效目标，就员工将要做什么、需要做到什么程度、为什么做、何时应做完等问题进行识别、理解并达成协议；管理绩效是管理人员和员工进行持续的绩效沟通，发现问题及时解决，帮助员工提高个人绩效，是在整个绩效期间内一直进行的；评估绩效是选择合理的考核方法与衡量技术，对员工进行考核，它是在绩效时间结束时进行的；反馈绩效是进行绩效考核面谈，对绩效改进进行指导，实现报酬反馈，也是在绩

效时间结束时进行的。

具体到上面提及的具体事件，如果按照绩效管理的原则，各部门都应制定自己的绩效目标。在绩效实施和绩效管理过程中，各部门可以及时发现本部门出现的问题，在问题尚未造成损失的情况下就及时找出原因予以解决，从而保证完成本部门的绩效目标，也就不会像案例中那样，出了问题给企业造成损失以后再来追究各部门的责任。当每个部门都完成了自己的绩效目标时，企业的总体绩效自然就会很好，在同等市场环境下的竞争中，企业也将会始终立于不败之地。

当然还可以有别的知名教授们在故事的结尾处加上一句别的什么，于是这个问题同样可以演变为企业文化、团队精神、领导艺术、跨部门沟通、危机管理、执行力等等企业经营管理问题。

“麦肯锡”式的答案

我们将这个问题求助于咨询公司（为了权威起见，我们权且求助于麦肯锡式的公司吧），按照麦肯锡方法，一位应该是在一家大公司工作了二三年，并且在一所名牌商学院获得了MBA学位的“典型的”咨询顾问，会“以事实为基础、严格的结构化、以假设为导向”，利用MECE（相互独立、完全穷尽）方法来“最高条理化”与“最大完善度”地清理你的思路。

简单说来，顾问的方法就是画出问题树，先确定树干，再找出分枝，然后再确定分枝的分枝，通过层层穷尽就可以发现问题的根源而找到解决问题的方法。譬如营销部门销售做得不好的原因可以作为树的主干，竞争对手因素、可替代产品因素以及企业自身的表现等就成为树干上的主要分枝，在竞争对手这个分枝上又可分出竞争对手开发上市的新产品、竞争对手原有同质产品这样的细枝，而在新产品这个细枝上又可以抽出产品功能、消费者（产品）定位（定价）、成本、生产与质量控制、服务等这样的嫩芽，进而通过对芽孢的分析从新产品层面给出竞争对手新产品对我方公司的威胁和影响。这样把所有影响因素一一穷举出来的结果，你会发现哪些属于竞争对手新产品的影响，哪些是自身营销部门工作没做好的原因，从而发现研发部门没出