

加入 WTO 之后中国企业家面对的问题

挑战企业 的 弱点

巨变的环境与企业的命运

张庆源 著



中信出版社

挑战企业的弱点

巨变的环境与企业的命运

张庆源 著

中信出版社

图书在版编目(CIP)数据

挑战企业的弱点——巨变的环境与企业的命运/张庆源著.

—北京:中信出版社,2000.12

ISBN 7-80073-310-6

I.挑... II.张... III.企业管理—研究—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81740 号

挑战企业的弱点

——巨变的环境与企业的命运

著 者	张庆源	经销者	新华书店北京发行所
责任编辑	龚 援	开本	850mm×1168mm 1/32
责任监制	王祖力	印张	11.5
出 版 者	中信出版社(北京朝阳区新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	字数	200 千字
		版次	2001 年 1 月第 1 版
		印次	2001 年 1 月第 1 次印刷
承印者	华北石油廊坊华星印刷厂	书号	ISBN 7-80073-310-6 F·234
发行者	中信出版社	定价	23.80 元

版权所有·翻印必究

目 录

第一章 中国企业正站在历史的关头

一、中国企业的困惑 (3)

中国企业普遍面临的困境决不仅仅是经济范畴内自身问题造成的，比如粗放管理、盲目决策、不重视开发新产品和市场等等。其实，中国企业的十大困惑归根到底是人的问题，是掌管中国成千上万企业负责人思想上的问题，是政企不分，导致政经合一的体制问题。

二、真的能够“二次创业”吗 (7)

当你的企业正处于鼎盛时期，你就像 GE 公司总裁杰克·韦尔奇那样去“修理”它，去进行“二次创业”，这时你肯定是会赢的。遗憾的是，中国企业往往是在泥足深陷之时提出“二次创业”，这时为时已晚。

三、“癌症”企业如何治疗 (11)

如果企业已经“癌变”，但通过运用先进的“化疗”、“放疗”（资产重组、债务重组等）和请名医动手术割掉“癌细胞”（破产、拍卖、租赁的方法丢掉劣质资产），还有希望治好。

四、亏损国企——“植物法人” (15)

对于“死不了，又活不过来”的亏损国企，其深层次的原因并不在于这些企业的“三大负担”，而是每家都有一个鲜为人知的“家丑”。

五、中国企业横向比较 (18)

对中国国有企业、民营企业、外资企业和乡镇企业各方面能力进行全面的横向比较，谁优谁劣，让人一目了然。

六、生存，还是死亡 (28)

这句哈姆雷特式的提问，在世纪之交，在中国企业加入WTO之后新的历史环境中，每一位企业家每天都要思考这个问题。

第二章 国企的政策环境和社会环境

一、国有企业：最本质的内涵 50 年未变 (37)

国有企业最本质最深刻的内涵应该是它的人事组织制度，而已经跨入新世纪的国有大中型企业，其主要负责人的任命方式与建国初期基本相同。

二、“中国没有企业家” (41)

这是一句耳熟能详的“名言”，今天再说这句话已经有些事过境迁。中国有企业家，但中国国有企业家是不是真正意义上的企业家，这仍然值得人们思考。

三、国有企业：国有民营…………… (44)

国有民营是国有企业总经理私人经营，国有企业不论大小，只要坐稳“江山”，网织了一批心腹占据重要部门之后，这位总经理不论身处国有独资企业，还是国有控股企业老总的位置上，他对这家国有企业就拥有绝对的财产使用权、处置权和收益权（经财务的技术处理），国有企业的老总是对国家资产负责，还是对自己收入负责，全凭他的良知和道德。

四、当代“堂·吉珂德”…………… (46)

作为拟人化的企业法人，同自然界的万事万物一样，终究摆脱不了生老病死，硬是要让它毫无生气地活下去，不断地注入“血液”（资产）、“高蛋白”（优质资产），以及精心呵护（优惠政策），让亏损的国企残延喘息，实际上这是增加了全社会的成本，是以牺牲全社会的效率为代价的，是以损失国家整体经济质量和效益为代价的，是得不偿失的。

五、国企如何冲出重围…………… (48)

陷入困境的国企如何冲破重围？五条“锦囊妙计”可能对国企的管理者、经营者有所帮助。

六、政府：更重要的是服务和效率…………… (56)

政府在巨变的经济环境中，如何给自己“定位”，仅仅是政企分开是远远不够的，政府的职责对于企业而言，更重要的是服务和效率。

七、凤凰涅槃——国企的再生 (60)

凤凰将沐浴的这场烈火，就是推动国企沉淀的资产流动起来的资本市场，没有资本市场这个重要的交易场所，就不能启动国企战略重组这一伟大工程。

第三章 民营企业的体制因素和人的因素

一、民营企业的生存之道 (67)

民营企业老板的资产规模与其所编织的关系网中官员的级别是成正比的。

二、民营企业的命运转折点和寿命周期 (69)

英特尔公司总裁葛洛夫先生有这样一段名言：当一个企业发展到一定规模后，就会面临一个战略转折点。此时，各种因素的平衡在结构、经营方式、竞争方式上都出现了变化。如果没有新的战略构想来引导，企业的调整和创新就将步入衰退的低谷。民营企业的命运转折点更应该引起我们关注。

民营企业的寿命周期分为四个阶段：即包括培育导入期、成长期、成熟期和衰退期。

三、民营企业的发展趋势 (81)

民营企业的发展趋势包括：产权制度、融资方式、组织方式、经营方式、产业选择、经营者、资产的状态、管理模式、企业文化和国际市场竞争等十个方面的发展方向及前景。

四、创业者的资质 (88)

多思、勤奋敬业、精明、危机意识、稳健。

五、财散人聚 (93)

企业最缺的人才包括：德才兼备的总经理；具有创新能力的复合型人才；悟性强、具有丰富实践经验、拥有扎实理论功底战略性人才。

第四章 企业股份制改造的微观环境

一、制造亏损 (97)

办企业的目的是为了赚钱，这是天经地义的事情。而一些已经过股份制改造的国有控股企业，仍在制造亏损，这是什么原因造成的呢？

二、股份制改造中的“猫腻” (100)

许多国有企业的股份制改造，往往是在国有资产被低估之后进行的，是以国有资产流失作为代价的。

三、“××模式”：员工持股=员工抵押金 (103)

在笔者接触到的股份合作制企业中，员工持股往往异化为员工在这家企业的风险抵押金，这种现象值得深思。

四、改制上市中的三大难题 (106)

“模拟”上市公司上市前三年的业绩；中小上市公司的“拉资产”；必须兼并一个亏损的国企。

第五章 巨变的经济环境

一、通货紧缩时代的挑战 (113)

有专家预测：21 世纪将是和平与发展的新时代，也将是价格继续大滑坡的时代。21 世纪将与 20 世纪情况正好相反：不是战争，是和平；不是通货膨胀，而是通货紧缩。

二、金融危机的阴影 (116)

物价负增长导致企业亏损和开工不足，企业与银行之间债务资产恶化；物价负增长使更多的人下岗；长期萧条对于政府而言只能采取多印钞票的办法，而过多的钞票总会在某一天导致金融体系压力过大后的恶性通货膨胀，即金融危机。

三、国际竞争大环境 (119)

“欲称霸世界，先逐鹿中国”，这意味国内企业将面对更为庞大的竞争者，危机四伏已在迫近我们的面前。

四、国际市场环境的三大特点 (123)

国际市场环境三大特点，可以用 3 个“C”表示：第一个“C”，表示快速的变化；第二个“C”，表示更激烈的竞争；第三个“C”，表示日趋复杂的政治、社会、经济等因素。

第六章 中国企业的成长极限

一、企业规模与市场规模的关系 (129)

大市场决定大企业，欲跻身于世界 500 强企业，笔者认为一个充分条件就是必须在国际市场上占据一定的份额。

二、企业规模与行业集中度的关系 (133)

没有一定的企业规模，没有一定的行业集中度，也就打造不出中国的“企业航母”，也就妄谈与国际竞争对手同场竞技了。

三、企业规模与体制环境的关系 (139)

当企业的规模达到销售过百亿之后，许多决定企业成长的因素已不完全取决于企业本身，很大程度上体制、政策、环境等非市场因素在发挥作用。

四、企业规模与市场化程度的关系 (141)

改革开放以来，在市场上摔打锤炼出的一大批中国优秀企业，其企业规模的成长极限很大程度上取决于整个国家的市场化程度的发展水平。

五、企业规模与技术创新的关系 (144)

保持企业强大的惟一市场法则，就是不断创新，拥有自主知识产权和技术诀窍。

第七章 中国企业所面对的国内市场环境

一、市场容量因素 (149)

从市场容量和消费者需求角度来看，任何一种商品都有一个饱和指数。不论您是从事什么行业，首要的工作就是了解本行业的商品饱和指数。

二、市场早熟因素 (151)

市场发育应该是一个长期的过程，现在市场出现供大于求，且相对过剩的局面，似乎来得过早，我们称之为“市场早熟”。市场早熟一是一部分市场已让给了外国人；二是国内消费者出现消费能力“断档”的现象。

三、市场中多种不确定因素 (155)

(一) 重大技术革命的影响；(二) 消费心理的变化；(三) 资源越来越短缺。

第八章 与巨变环境相匹配的现代企业管理

一、人性化管理 (165)

在知识经济时代，已融入到新经济形态中生存、工作和学习的知识劳动者（而不是通常概念上的城市白领），只有通过人

性化管理才能将他们聚合在一起从事有效率的工作。

二、超越利润 (169)

反映一个成功企业的重要标志主要体现在一个企业为社会提供了多少的有效商品或服务上，企业获得的利润只是它向社会贡献价值后的副产品。

三、打碎等级金字塔 (173)

减少企业内部等级，实行扁平化管理，让信息快速传递，提高公司效率，这是信息时代保持企业竞争力的重要途径，并且已经为 GE、英特尔等著名企业所成功实践。

四、向未来学习 (178)

教训和经验永远都是一位迟到的老师，当你在 2000 年汲取 1999 年的失败教训时，此时已经时过境迁，在新的竞争环境中，再用过去的成功经验往往是导致失败的惟一原因。

第九章 剧变环境下企业家如何思考

一、快速反应以变制变 (187)

当今国际市场竞争，已出现企业以快吃慢、借势反弹的特点，要求企业对所处的环境变化反应非常敏锐，要求企业家知变、应变、善变、以变制变、变中取胜。

二、右脑思维战略 左脑思考战术 (192)

现在缺乏的是右脑思维的企业家，这也是优秀企业家凤毛

麟角的原因。全球华人竞争力基金会董事长石滋宜先生指出：能够开发右脑的企业家是优秀企业家。在网络时代，开发右脑成为重视学习的右脑领导人，已经是历史发展的客观需要。

三、长期战略代替短期利润 (198)

纵观国内外企业的兴衰沉浮，一个共同规律就是，谁坚持长期战略，追求长期效益，谁就有旺盛的生命力；相反，过分追求年度利润，把短期经营目标 and 市场目标作为行动导向的企业，其兴也悖，其衰也悖，始终走不出短命的怪圈。

第十章 巨变的环境与企业家的误区

一、泥足巨人 (205)

未来学家约翰·奈斯比特先生早在八十年代，就在其著名《2000年大趋势》中写到：90%的新工作在人数不满50人的公司。

二、实用主义的“人才观” (207)

使用人才过于短视是企业负责人急功近利思想的表现。通过引进有背景有关系的人才走捷径、钻空子，可能得势于一时一地，但决不能长久。

三、极端主义 (209)

中国企业家最擅长跳的舞，莫过于“摇摆舞”，忽东忽西，忽高忽低，总爱从一个极端跳到另外一个极端。

四、永不言败 (211)

永不言败是一种精神，学会认输则是一种处世态度。企业家应该知道，失败是永恒的，成功只是相对的暂时的。明白这个道理之后，我们就千万不要做不碰南墙不回头的傻事。

五、情欲陷阱 (217)

许多优秀企业家没有输在商场上，而是输在情场上，欲要成就一番伟业，首先要严格自律。

第十一章 多变环境下的民企路障

一、短贷长投 (221)

通过金融市场获得贷款用于长期项目的投资已经走到了尽头，短贷长投已成为民企跌入债务陷阱的主要原因之一。

二、以小博大 (223)

民企集团做大之后，继续将以小博大作为自己的经营理念，反映投机心态继续作祟，“以小博大”要转变成为“高投入、高产出”的经营思想。

三、忽视体制内的资源 (225)

民营集团老总往往在商不言商，讲关系但不讲政治，不下功夫去悉心研究政策导向，不将自己企业的各种行为自觉地纳入到政府的宏观经济政策中去。

四、企业价值观混淆 (227)

民营企业中高级管理人员价值观混淆不仅表现在企业文化方面，还表现在管理者对待资本的认识方面。

五、主业不突出 (229)

造成民营集团主业不突出的根本原因在于，缺乏战略的系统思考，什么赚钱就干什么，盲目投资，盲目跨入自己不熟悉的行业，等到企业效益滑坡时，便惊呼“多元的陷阱”，其实，这并不是投资多元化的罪过，而是主业不突出的恶果。

六、企业战略缺乏贯彻 (231)

无论多么完善精美、无懈可击的企业发展战略，离开了贯彻，形成不了全体员工的共同愿景，这个战略则是死战略，是无人自觉地融入到自己行动中的空战略。

七、集团，单个企业的堆砌 (233)

片面地用一个利润指标去衡量所属企业，逼迫各成员企业为一个指标而独立作战，从而失去了集团公司整合资源，降低内部交易成本，发挥集团整体优势的长处，使企业集团变成为一个松散型公司组织形式。

第十二章 企业应对巨变环境的内功

一、核心竞争能力的培养 (239)

获得核心竞争能力的惟一手段就是这个企业的创新能力。

二、决策管理 (242)

正确的决策是企业生存和发展及其他一切工作的生命线。

三、稳健的财务原则 (247)

(一) 现金为王; (二) 宁失规模确保回款; (三) 稳健的敢于说“不”的财务总监。

四、风险管理——理性的赌博 (252)

(一) 当有把握达到 100% 时, 就坚决不去做; (二) “计算过” (Calculated) 的风险; (三) 适度投机的法则。

五、学会运用风险投资 (256)

所谓风险投资, 就是把资金投向蕴藏着失败危险的高技术及其产品的研究开发领域, 旨在促使新技术成果尽快商品化, 以取得高资本利益的一种投资作为。

六、企业家的预感功能 (258)

企业家预感功能, 就是企业家凭自己的直觉感受和非理性非线性思考, 对客观事物的变化进行的一种基于经验的心理判断。

七、企业信息化建设 (260)

财富等于信息加经营。在欧美一些跨国公司, 公司总裁已分离为行政长官、财务长官、信息长官的“三套车”格局。

第十三章 企业人文环境

一、经济振兴的法制环境 (265)

建立社会主义市场经济是一个长期艰巨的历史过程，在这一长期的发展过程中，经济振兴的根本动力不仅来自于生产力本身，更重要的是必须有一个公平、有序、统一、法制的市场大环境。

二、市场经济中的人际关系 (268)

日渐恶化的人际关系是经济生活中信用关系的无形杀手，是影响企业凝聚力、损害企业文化的一大祸根。

三、人文精神的产出 > 商品经营产出 + 资本经营产出 (270)

一支充满人文精神的企业员工队伍，可以在拿走设备、资金、技术、市场、厂房和其它一切有形的财富之后，只要给一定的时间，便能够化腐朽为神奇，重新崛起，创造出辉煌的业绩。

四、企业的灵魂——企业文化 (274)

著名经济学家于光远指出：国家富强靠经济，经济繁荣靠企业，企业兴旺靠管理，管理关键在于文化。