

PogvizheLiguizhe

中 国 企 业 基 业 常 青 之 路

破规者 立规者

侯贵松 王璐璐 ● 编著

破规者得天下 立规者安天下 治规者守天下

在中关村，有**13000**多家公司，

到2004年底，**18**年没死的企业只有**18**家。

中国民营企业活过10年的占总数不过7%，优秀的企业家更是不到3%。对于企业来说，重要的是属于7%；对于企业家来说，重要的是属于3%。只有活着，才能发展；只有活着，才能最后成王成圣。

 中国纺织出版社

中国企业基业常青之路

破规者 立规者

侯贵松 王璐璐 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

每一个企业都希望自己能够长盛不衰,能够基业常青。本书所探讨的正是国内企业如何在激烈的市场竞争中保持竞争力,成就百年基业之路。本书选取了改革开放二十多年来在中国市场上努力打拼,如今成为“剩者”的16家典型企业,它们都是2004年中国企业500强,都是信誉良好的著名企业。本书从企业战略、核心竞争力、人力资源管理、企业文化、品牌管理、领导力、企业创新、营销管理八个方面分析了这些样本企业,试图从中找出它们的共性,找出它们的优势与不足,以此来作为中国众多中小企业的“标杆”,指明打造百年名企的道路。

本书适合于企业中层以上管理人员、高等院校管理学专业的学生阅读,尽管研究很肤浅,但相信对高等院校相关专业的教师们也有一定帮助。

图书在版编目(CIP)数据

破规者 立规者/侯贵松,王璐璐编著. —北京:中国纺织出版社,2006.5

(中国企业基业常青之路)

ISBN 7-5064-3786-4

I. 破… II. ①侯…②王… III. 企业管理—研究—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第024967号

策划编辑:詹珏 责任编辑:陈芳 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年5月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:18

字数:302千字 印数:1—6000 定价:29.80元

ISBN 7-5064-3786-4/F·0683

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

每一个企业都想长寿，都想成为受人尊敬的百年名企。在世界诸多的企业当中，这样的名企可以说是不胜枚举：通用电气、IBM、诺基亚、摩托罗拉、肯德基、麦当劳……它们长盛不衰，甚至一直在业界领先。在纷纭变幻的社会环境下，在激烈的市场竞争中，它们能够生存百年，并且不断壮大，表明它们的管理与经营一定有独到之处，一定有值得借鉴的经验！

然而回头来看中国企业，我们虽然有百年老字号，但是绝大多数老字号经营都不太理想。国内的其他企业，能够存在到现在，并且经营还不错的，超过50年的寥寥无几。但是，中国的企业界是不缺少希望的，中国的企业家更是有理想、有抱负的，当前的中国市场也不乏出色的著名企业，其中不少企业已经喊出打造百年名企的口号，制定了雄伟的目标。应该说这是值得欣慰的，也是值得自豪的！

但是，该怎样打造百年老店？基业常青之路到底该怎样走？

1992年是中国企业发展的一大转折点。这十多年，是企业家辈出和企业迅速成长的年代。在这些年里，有多少企业家在其中铸就辉煌？又有多少企业家在其间销声匿迹？有多少企业在市场上称雄一时？又有多少企业在不知不觉间灰飞烟灭？从“巨人”到“三株”，从“爱多”到“秦池”，从赵新先到周正毅……我们有很多的名字可以罗列。十几年来，在大浪淘沙中剩下的当初或许不知名的企业、企业家，如今有的已经在市场上叱咤风云，海尔、联想、娃哈哈……激烈的市场竞争中，从来是成王败寇，但是，一时的胜利并不能说明永远的成功，如今我们已经进入了一个“剩者为王”的时代——只要你能够在激烈的市场竞争中很好地生存下来，获得可持续的发展动力，那么你就成功了，你就是王者！

是的，剩者为王！而不是胜者为王！今天的胜利也可能就预示着明天的失败，一时的胜利不能保证永远的成功。因此，今天或许你还是默默无闻，但是多年以后你若能依然在市场上坚强地挺立着，那时候即便你不是第一位，但是你勇敢地存活了下来，发展了起来，那么你就是成功的，你就是真正的赢家！

伴随着改革的脚步，中国企业的发展也已经走过了二十多年。如今，愈加激烈的市场中已经有了一批“剩者”，它们是中国企业的佼佼者，是它们首先扛起了打造百年基业的大旗。从20世纪80年代中后期到整个90年代，以海尔、联想、海信、长虹为代表的一大批中国企业相继提出了“创办百年”、“办成百年老店”、“办成一个实实在在的长寿公司”等企业理念和口号，形成了“百年”现象。研究这些企业，可以说就是研究中国企业发展的经验；探索这些企业创办百年的做法，也就是探索中国企业基业常青之路。因此，我们写作本书的最初目的，就是要探求在中国改革开放二十多年的过程中，那些经历过风浪至今仍然屹立不倒的企业，他们拥有哪些方面的能力，这些企业有什么过人的地方能够使自身不断地发展壮大，成为企业竞争中的“剩者”；就是要仔细研究中国市场中的一批出色企业，总结它们的经验，查找它们的不足，为中国众多中小企业指出一条可持续发展的道路。

本书的研究选取了16家具有代表性的中国企业，这些企业应该说都是国内一流的企业，它们有着良好的业绩，广受同行尊敬；它们都是2004年国内企业500强的上榜企业，是各个行业的领头羊；它们的发展都有着各自的特点，并且对中国企业的发展有着深远的影响。为了使选择的企业更加有说服力，我们在创立年份上进行了严格的要求，所选择的这些企业大多都创立于20世纪80年代或之前，它们有过较长一段时间的稳定发展期，其中创立最早的是百年以上的青岛啤酒厂（1903年），最晚的是国美电器有限公司（1987年）。

我们将从企业战略、核心竞争力、人力资源管理、企业文化、品牌管理、领导力、企业创新、营销管理这八个方面考察样本企业，看这些企业当中在这些方面到底存在一些什么样的共性的东西，同时还有哪些不足，以此来发现对我国企业有益的经验 and 可值得借鉴的地方。当然，我们的研究也并非仅仅限于“这些公司有什么共同之处”，更重要的是“这些公司在本质上有什么不同，有什么东西使这些公司有别于其他公司”。最终我们考察这些样本企业的目的也正是看看能够成为“剩者”的企业到底有着什么样的“金刚钻”。

尽管我们很想提供一些成果给大家，但由于这个研究是初步的，深度和广度以及对本质的剖析还都不够，所以肯定会存在着这样那样的问题，希望您在阅读的时候用批评和客观的态度进行思考，但愿能带给您一点点的收获。

在进行研究和编写这本书的过程中，我们参考了大量的文献，其中包括各种各样的网站以及网上署名或者未署名的文章，由于数目众多，无法在参考文献中一一列举，也无法一一查到各位作者的联系方式。因此，如果这本书中引

用了哪位作者作品中的观点、论据、案例，请作者及时和我们联系，以便能及时付给您稿酬。同时我们也参考了您的作品，而未能及时与您联系表示深深的歉意。

编 者

2006 年 2 月 1 日

目 录

第一章 剩者为王	(1)
第一节 谁说大象不会摔跤	(1)
一、摔倒的大象	(1)
二、企业家的江湖	(6)
三、中国企业失败反思	(10)
第二节 问生说死, 剩者为王	(14)
一、中国企业家与国外 CEO 失败的比较	(14)
二、四大情结使中国企业走向失败	(20)
三、光荣与梦想——剩者为王	(22)
第三节 基业常青, 离我们有多远	(24)
一、企业基业常青的根本	(24)
二、中国企业的基业常青之路	(26)
三、本书样本及研究方法的说明	(30)
第二章 战略决定成败	(33)
第一节 战略, 战略, 还是战略	(33)
一、中国企业战略之痛	(33)
二、企业战略的产生与演变	(34)
三、企业战略的实质	(36)
四、企业战略的类型	(37)
第二节 战略是支撑基业常青的一个坐标轴	(39)
一、我国企业战略实施的几个常见现象	(40)
二、样本企业的战略状况分析	(41)
三、中小企业也需要战略	(48)
四、中国企业战略存在的问题	(50)
五、中国企业战略问题溯源	(52)
第三节 管理者的借鉴	(54)

2 破规者 立规者

【借鉴一】从海尔的成长之路看企业的发展战略 (54)

【借鉴二】比较：海尔战略与 TCL 思维 (59)

第三章 打造核心竞争力 (64)

第一节 没有核心竞争力，你还能有什么 (64)

一、核心竞争力 (64)

二、核心竞争力的特征 (66)

三、企业核心竞争力的生成机制 (68)

四、确定核心竞争力的分析方法 (70)

五、我国企业核心竞争力现状 (71)

第二节 打造和强化企业核心竞争力 (74)

一、样本企业的核心竞争力状况 (74)

二、中国企业发展核心竞争力的优势 (77)

三、如何培育企业核心竞争力 (78)

四、如何提升企业核心竞争力 (80)

第三节 他山之石 (83)

【借鉴一】惠普的核心竞争力 (83)

【借鉴二】欧莱雅的核心竞争力分析 (85)

第四章 挑选正确的人上车 (89)

第一节 有了正确的人，才能干正确的事 (89)

一、人力资源管理概述 (89)

二、人力资源管理的四个层次 (90)

三、人力资源管理体系的建立与实施 (91)

四、卓越公司：找对人，才能做对事 (94)

五、以人为本，激发人的生产力 (96)

六、“空降兵”还是“自家人”——优秀企业如何寻找 CEO (98)

七、中外人力资源管理的差距 (99)

第二节 人力资源管理是企业基业常青的基础 (102)

一、样本企业的人力资源管理状况 (102)

二、我国企业人力资源管理的建议和对策 (105)

三、人力资源管理面临的挑战 (108)

四、中国企业人力资源管理变革的方向	(111)
第三节 管理者的借鉴	(115)
【借鉴一】联想的人力资源管理	(115)
【借鉴二】中兴通讯：人才与企业发展良性互动	(117)
第五章 企业的核心理念与文化	(120)
第一节 企业文化是基业长青的根本	(120)
一、企业文化的含义和内容	(120)
二、企业文化的层次结构	(123)
三、企业的功能	(124)
四、企业文化在企业发展中的作用	(126)
五、打造企业文化，莫忘企业纪律	(128)
第二节 塑造企业文化，打造常青基业	(129)
一、样本企业的企业文化状况简析	(129)
二、中国企业文化未来发展的趋势	(134)
三、让企业文化真正“落地”	(136)
第三节 企业借鉴	(139)
【借鉴一】海尔、联想、TCL 企业文化建设的分析与比较	(139)
【借鉴二】青啤企业文化的构建与运作	(143)
第六章 创新品牌管理	(148)
第一节 品牌管理，像鹰一样锐不可当	(148)
一、品牌与品牌管理	(148)
二、品牌管理的战略意义	(149)
三、品牌管理的价值法则	(150)
四、品牌管理七要素	(151)
五、品牌战略	(154)
六、品牌管理的误区	(156)
第二节 品牌管理，企业发展的百年大计	(160)
一、样本企业的品牌管理状况	(160)
二、我国企业品牌管理的发展趋势	(165)
三、中国企业，需要自主品牌	(169)

4 破规者 立规者

四、中国企业打造名牌之路	(170)
第三节 他山之石	(173)
【借鉴一】营销巨人宝洁的品牌管理	(173)
【借鉴二】沃尔沃：卓越品牌管理铸就辉煌	(175)
第七章 提升领导力水平	(177)
第一节 领导力，一个企业杰出的源泉	(177)
一、什么是领导力	(177)
二、领导、领导力和领导者的区别	(179)
三、好的领导者所应具备的七种素质	(180)
四、打造企业的领导力	(180)
第二节 培育企业卓越的领导力	(185)
一、样本企业的领导力状况	(185)
二、新的市场竞争环境下中国企业领导人面临的挑战	(192)
三、我国企业领导力的培育	(195)
第三节 他山之石	(198)
【借鉴一】IBM 如何打造领导力	(198)
【借鉴二】西门子：领导力提升妙法	(202)
第八章 强化企业创新能力	(205)
第一节 企业创新，创一流业绩的灵魂	(205)
一、“创新”溯源	(205)
二、企业创新的目的与使命	(206)
三、是什么决定创新能力	(208)
四、企业家：企业创新的主体	(210)
五、企业创新的战略选择	(211)
第二节 提升企业创新的能力	(214)
一、从样本企业看中国企业创新能力	(214)
二、我国企业技术创新的现状	(216)
三、增强企业技术创新能力的对策	(218)
四、中国企业创新面临的新挑战	(220)
第三节 企业借鉴	(222)

【借鉴一】正泰集团：成功在于不断创新	(222)
【借鉴二】技术创新造就春兰伟业	(225)
第九章 做好企业营销管理	(228)
第一节 营销管理，企业飞翔的翅膀	(228)
一、市场营销的定义及其核心概念	(228)
二、市场营销管理的实质和主要任务	(231)
三、营销管理四原则	(234)
四、营销管理要满足五种需求	(238)
第二节 提升企业的营销管理水平	(241)
一、我国企业营销处于什么水平	(241)
二、中国企业营销缺位的尴尬	(244)
三、中国企业营销的未来之路	(248)
第三节 企业借鉴	(252)
【借鉴一】娃哈哈营销争天下	(252)
【借鉴二】纳爱斯营销风云	(255)
第十章 打造百年名企	(259)
第一节 中国企业，谁能百年	(259)
一、向往“百年”	(259)
二、谁能百年	(261)
三、未来梦想：用行动证明	(262)
第二节 打造“百年企业”的文化根基	(263)
一、文化助企业发展百年	(263)
二、企业常青的十大博弈	(265)
第三节 百年畅想	(270)
一、打造百年企业	(270)
二、20 年 VS. 百年	(271)
参考文献	(275)

第一章 剩者为王

《三国演义》首卷语，滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。1992 年以来的这十多年，企业的江湖纷纷扰扰。几乎每一天都有新的企业或企业家在诞生，也有老的企业或企业家在消亡以致销声匿迹。从“巨人”到“三株”，从“爱多”到“秦池”，从赵新先到周正毅……我们可以有太长的名单罗列。十几年来，在大浪淘沙中剩下的当初或许不知名的企业、企业家，如今有的已经在市场上叱咤风云，海尔、联想、娃哈哈……我们也可以有一连串的名单罗列。激烈的市场竞争中，从来是成王败寇，但是，一时的胜利并不能说明永远的成功，如今我们已经进入了一个“剩者为王”的时代！

第一节 谁说大象不会摔跤

一、摔倒的大象

随着我国社会主义市场经济的逐步深入，社会转型时期的巨大市场给一些善于经营的商人提供了绝佳的机会，一些如“革命”般爆发的“著名”新兴企业开始走上了舞台，于是市场上便出现一个个“跳舞的大象”。然而，随着市场的发展，竞争的激烈，市场机制的进一步规范，大象的舞步再也不那么轻盈了，于是当初一些靠泡沫投资起来的“大象”便纷纷开始摔跤，有的从此倒下再也没有起来……珠海“巨人”跌倒了，沈阳“飞龙”失误了，广州“太阳神”没神了，济南“三株”死掉了，郑州“亚细亚”昙花一现，以 3.2 亿元人民币“天价”广告制造了 12 亿中国人神话的“秦池”也从此销声匿迹了……除了这些“大象”，还有一些不知名的企业，倒掉的不知道还有多少，我们这里只看两个大家耳熟能详也最为之惋惜的例子。

（一）瀛海威黯然谢幕

2004 年 11 月，一条不起眼的简短消息宣告了瀛海威的落幕。北京市工商行政管理局发出公告，依法对 847 家企业吊销营业执照。北京瀛海威信息通讯公司

也在被吊销之列，它真正成为了 Internet 时代的先烈。

成长于新世纪的新一代网民，也许已经不知瀛海威之名了。但是，对于早期的中国互联网从业者，瀛海威曾是一面标志性的大旗，一家曾经如日中天的互联网先锋企业。

1996 年深秋的一天，北京白颐路口竖起了一面硕大的牌子，上面写着：“中国人离信息高速公路还有多远？向北 1500 米。”——前方向北 1500 米，就是瀛海威的网络科教馆。

这是张树新为瀛海威打出的广告，其口气之大、胆气之壮，一夜之间便令瀛海威在中关村地区迅速扬名。那时候，信息高速公路、互联网对大部分人来说还是崭新的名词，而瀛海威已经开始提供上网服务。从这天起，这块大广告牌成为很多人对早期中国互联网的一个经典记忆。

八年以后，它悄无声息地被吊销了执照，人们甚至不知道这家公司是何时关门的。在吊销营业执照之前，信息产业部已经注销了它的电信业务经营许可证。

瀛海威的兴衰似乎正验证了一句老话，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”。

1995 年 5 月，瀛海威成立，最初的发起人主要有张树新、姜作贤、刘杰等人。拥有媒体从业经历的张树新显示了在宣传推广上的卓越能力，瀛海威迅速获得了惊人的知名度。据当时的媒体报道，瀛海威“就像传教士布道一样，向中国人宣讲何谓 Internet”。

张树新的目标是做中国首批的互联网接入商（ISP）。但是，当时市场环境远未成熟，中国全部上网人数还不到八万人。次年 1 月，号称中国第一个全国网的 ChinaNet 才正式开通。在大部分中国老百姓并不知互联网为何物时，除了 ISP 外，瀛海威还成为肩负着培育市场的 Internet 概念的“普及商”，并要负责内容制作，充当互联网信息内容服务商的角色。

1996 年 9 月，中国兴发集团对瀛海威进行投资，瀛海威的总股本变为 8000 万元。在强大的资金支持下，这个小公司迅速成长为中国互联网的标杆。当年底，瀛海威已经成为北京知名的 ISP。后来一度成为中国互联网首席富豪的丁磊的个人 BBS 就曾经挂在瀛海威的网站上。

瀛海威更大的梦想是构建一张大网，这个宏大理想曾被视为将“书写着中国 ISP 传奇”。

但是，不成熟的市场环境很快让瀛海威意识到自己面对的困难。

拿到 8000 万元投资后，张树新想做的第一件大事就是组建自己的网络。

瀛海威以重金租用了两条通信线路，一条是卫星线路（VIST），一条是国家数据专线（DDN）。公司上下一心，夜以继日地建网。

在瀛海威的计划里，1997年要在全国建起20个城市结点，1998年达到40个，让这些城市的用户可以自由漫游。不过，即使不算通信线路的费用，每个结点的开办费用都在200~300万元，8000万元其实是不够的。

1997年春天，全国大网和上海、广州等8个城市的结点开通。

但是，中国电信的一记重拳，让瀛海威的这些努力几乎立即付之东流。同年，中国电信进入互联网络接入市场。它并不提供任何内容，也没打算培育市场，但低廉的Internet访问价格就足以使瀛海威的“大网”身价暴跌。

而且中国电信是国内电信业的老大，它负责整个价格体系的制定。瀛海威既需要租用它的线路，又要和它竞争。像中国早期绝大多数ISP一样，瀛海威选错了对手。在中国电信的挤压下，到年底时，瀛海威已经出现巨亏。

当然，张树新的冒进和对市场的乐观判断，让瀛海威雪上加霜。事后有媒体评价说，张树新对企业形象宣传游刃有余，当企业转入实质性经营后，却明显后劲不足。

“网上延安”项目就是败笔之一。当时，张树新曾计划把延安的历史、现实、人物故事都放在互联网上，吸引全国中小学生观看，以此来增加收入。为此公司花费巨资，终于将200个网页，500幅图片，十多万字的“网上延安”上网了。但遗憾的是，点击率非常之低。

有人评论说，张树新始终没有明白，老百姓究竟需要一张什么样的网。

另外，自1995年9月开通以来，瀛海威始终有个技术问题没有解决，就是经常掉线，为此顾客的投诉非常多。这一缺陷要想改正过来并不难，可拖了两年还是没有人做。因为公司关心的是更大的项目，比如“网上交费系统”，这在当时非常超前。

为了开发此系统，一个留美博士后关在屋里做了8个月，完成后却被束之高阁。

也曾有人提出过瀛海威应该向雅虎式的门户网站转型。张树新的属下曾遗憾地评论说，因为女主人的固执，进入误区的瀛海威并没有抓住转型的机会。用一家媒体的描述是，张树新是“在大雾中领跑”。

1998年6月，由于亏损严重，并且后继资金匮乏，大股东兴发集团与张树新产生冲突。危机四伏中，张树新黯然宣布辞职。1999年，瀛海威宣布融资成功，来自香港的意科最终控制了瀛海威，并将张树新等股东排挤出局。

此后，瀛海威又经历了一系列业务重组、管理变革等沉浮。2001年，瀛海威开始大量裁员，公司的业务发展一直举步不前。至此，它开始渐渐淡出了人们的视线。彼时，中国互联网界的明星企业早已变成在纳斯达克上市的新浪、搜狐和网易们。

三年后，一代互联网先锋瀛海威彻底从人们的视野中无声地消失了。

（二）悲情“三株”

1996年6月，湖南常德市中级人民法院作出常德人陈伯顺因服用三株口服液致死的一审判决。三株不服，上诉至湖南省高级人民法院。同年，三株公司在湖南市场上首次出现零销售，生产三株口服液的两个现代化工厂停产，三株口服液及三株系列产品在全国的销售陷入困境。1999年3月25日，湖南省高级人民法院对三株与陈伯顺一案作出终审判决，三株胜诉。但这个年销售额达80亿元、号称中国最大保健品企业已陷入全面瘫痪：几十亿的损失，十万人下岗。

1. 神话的编织

“沿街散发广告宣传单和专家义诊的方式就是我发明的，当时三株的营销网络仅次于中国邮政，我们创造了一个奇迹。”提起当年的辉煌，吴炳新还很兴奋。1987年，吴炳新和儿子注册成立了淮南大陆公司代理销售“昂立1号”，也就是那时他开始认识到中国的保健品市场是一块含金之地。1994年，吴炳新任总裁的山东三株实业有限公司成立了。是年，推出名誉天下的“三株口服液”，当年销售额即突破1.25亿元，到1996年竟达到了惊人的80亿元。三株的销售战略是典型的“农村包围城市”。极盛时，三株在全国所有大城市和绝大多数地级市注册了600个子公司，在县、乡、镇有2000个办事处，拥有一支15万人的销售队伍，传单、招贴、标语和横幅在全国各地随处可见。有人无不挖苦地称：在中国农村简陋茅厕的每一面肮脏的墙上，都有着三株的企业形象广告。的确，那时的三株立誓要把“红旗”插遍全中国。

吴炳新有着很强的革命情结，因此在三株的市场营销战略中处处反映着这种革命的情结。吴炳新把毛泽东的军事理论发扬光大，他曾将全国划分为东北、华北、西北和华南四大“战区”，四区设立“战区经理”，由总部协调指挥。在营销战后期，他甚至亲组了市场前线委员会，在各省建立了市场指挥部，实行军事化管理。那时的吴炳新意气风发，纵横捭阖。每每当他披着大衣，面带幸福的微笑走进会议室或员工餐厅时，迎接他的是三株人由衷的掌声

和欢呼。三株陶醉在骄人的成就和胜利的喜悦当中，但是谁又能想到，两年后，“战局”急转直下。

2. 常德的“官司”

没人能说清常德的那个老人是怎么死的，有人甚至质疑他是否喝过三株口服液。总之三株被一纸诉状告上了法庭，而当时他们还蒙在鼓里。民营企业太缺乏危机处理的经验和手段了。当常德市法院缺席审判三株败诉时，三株人才急了眼。他们展开调查，请权威部门出具检验报告，召开新闻发布会，然而一切都太晚了，恶劣的影响已经造成。法院作出的裁决让很多消费者误以为三株口服液是有毒的。再加上这期间媒体的不实报道，同业间幸灾乐祸地指责，所有这一切把吴炳新推上了绝境。

“常德事件”的影响对三株是可怕的，这场“人命官司”把三株逼向创业以来最困难的时期，销售额的直线下滑和市场的萎缩，使其产业神话开始破灭。有人一度预言：三株完了。

3. 跌倒的“恐龙”

1998年2月，吴炳新站在三株公司第一次全国工作会议的讲台上作了被称之为“刮骨疗毒”的报告，三株人惊讶地发现报告中提出的几个病症，竟都是典型的“国企病”。本来民营企业的强项就在于机制，但三株却出现了比国有企业还严重的大锅饭现象。其实，该现象也并非个案，许多民营企业的老板均出自国企，他们熟悉并认可那一套现成的管理方法，多年养成的习惯使他们趋同于模式化的管理。这一点在三株集团则表现得尤为醒目。

三株集团创建伊始，就将子公司定位为外派职能部门，管理高度的中央集权化，形同行政管理。这些子公司不用找市场、定价格，而是由总部统一计划拨广告费和产品。这在一定程度上虽然保证了集团公司的总体利益，却反过来束缚住了自身的手脚。实际上，三株已逐渐变成了一只体态臃肿的“恐龙”。吴炳新显然意识到了这一点，虽然他在1997年将子公司实行了转轨，令其进行独立核算，但那时的三株已是部门林立、等级森严、官僚主义严重，各部门划地为牢，形成壁垒。对此，吴炳新曾痛斥道：“各个办事处都变成了小机关，主任们个个养得又白又胖。销售工作都是业务主管和临时工来干。机构体制不改革，任企业亏损下去我们还能支撑多久？”

4. 墙倒众人推

在三株如日中天的时候，社会上的三教九流以及职能部门天天围着吴炳新转圈子，从三株身上拔下的一根“汗毛”都会让他们欣喜上一阵子。三株也的

确争气，1997 年上缴利税就达八亿多元，这对一个高速发展的民营企业是何等不容易。然而，当三株步入经营的艰难时刻，公司的大院里却顿时门庭冷落。

吴炳新对于市场的把握是灵敏的，但他也犯了几个致命的错误。首先，从 1996 年开始他对国有企业进行了大量的收购，盲目的产业扩张挤占了大量的资金，其中有不少还是根本没有什么价值的企业。当然，吴炳新也有苦衷，来自官方的压力就是一方面，但在骨子里他还是把自己当作了企业的“救世主”。其次，吴炳新太喜爱“三株口服液”这个拳头产品了，他不主张将产品多元化、系列化，他寄希望于产品精品化、规模化，然而事实是，三株口服液再好，其产品生命周期也是有限的，保健品市场铁一般的规律是不容忽视的。

吴炳新说过这样的话：“三株这个产品好啊，就连可口可乐也无法与之相比，将来我们要和它比个高低，去占领国际市场。”在吴炳新的心中有着一个梦想：要把三株做成一个“日不落”的生物工程天国，在 20 世纪末将人类的平均寿命再延长 10 岁。

在这样的激情中，三株投资 5 亿元在 1997 年一连兼并了二十多个制药厂，初步形成了以医疗电子、生物工程、材料工程、精细化工及化妆品等几个行业组成的产业结构。但当时只有化妆品生产上了规模，不知不觉间，三株背上了大包袱。就这样，这家曾累计上缴利税 18 亿元、拥有 15 万员工，为地区经济作出了重要贡献的企业轰然倒塌了。

曾几何时，作为中国互联网产业先行者的瀛海威、在保健品行业创造奇迹的三株帝国都风光一时，然而却在顷刻间轰然倒塌，成为市场竞争的殉道者。我们只能为它们扼腕叹息：谁说大象就不会摔跤？他们都是曾经辉煌一时的胜利者，然而却并不是成功者，至少不是最终的成功者。在这样一个剩者为王的时代，我们也只能感慨，人在江湖，身不由己，企业的江湖，一样也是身不由己。

二、企业家的江湖

企业家是代表社会进步的一种力量，在市场内属于稀缺资源。倘若把企业家阶层加以细分，可区分成国有企业家和民营企业家两大群体。成功的民营企业企业家，绝大部分都以白手起家，他们往往历经沧桑、饱受折磨，却从不言放弃。正是由于他们坚忍卓绝的毅力，才使他们的企业从无到有、从小到大。当然，白手起家的企业家，一律都可以归结为民营企业家。因为，任何一位国有企业家，都或多或少地支配着一定数量的国有资产，绝无白手起家之说。