

一个中国MBA的实战案例
一个关乎中国经济未来的深刻思考

民企真能救中国吗？

中国民企

内幕

一个职业经理人的亲身经历

李华刚 著



时事出版社

一个中国MBA的实战案例
一个关乎中国经济未来的深刻思考

民企真能救中国吗

中国民企 内幕

一个职业经理人的亲身经历

李华刚 著



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国私企内幕/李华刚著. —北京: 时事出版社, 2005

ISBN 7—80009—853—2

I. 中… II. 李 III. 私营企业—经济体制改革—案例—温州市
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 128139 号

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547595

传 真: (010) 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网 址: www.sspublish.com

印 刷: 北京百善印刷厂

开本: 787×1092 1/16 印张: 20 字数: 249千字

2005年1月第1版 2005年4月第2次印刷

定价: 39.80元

一个中国 MBA 的实战案例

一个关乎中国经济未来的深刻思考

私企真能救中国吗？



序

随着上海浦东经济的强劲发展和江浙一带经济的迅猛提升，从2000年开始，中国人才市场出现了一个很重要的潮流——“孔雀由南向东飞”。珠江三角洲的外资和高科技企业的技术及管理人才向上海、浙江和江苏等地大量流动；同时，大量上海、浙江和江苏的企业纷纷到深圳、东莞和广州高薪招聘人才。

珠江三角洲从20世纪80年代初开始起步发展，大量引进外资，一时间企业林立，成为全世界的制造中心。20世纪80年代初兴起，并整整持续了20年的“孔雀东南飞”，使得珠江三角洲吸引了全国各省的人才精英，具有很强的人才优势。

从一开始，江浙及上海一带经济发展及改革开放就落后于广东，人才资源远远比不上广东。一旦经济后劲上来，首先感到的就是人才匮乏，自然而然也就出现了“孔雀由南向东飞”的趋势。如今，无论是在上海浦东、江苏苏州的新加坡工业园，还是浙江宁波、温州、台州的各大经济开发区内的大中型企业里，其主要管理及技术人才大部



分都有过在珠江三角洲外资企业工作的经历。

上海、江浙一带企业老板似乎有一种对珠江三角洲人才的偏爱，在招聘中高级人才时总免不了问上求职者一句：“在广东企业干过吗？”

本书主人公——职业经理人徐刚先生就是这个历史大潮中的一员。

2003年6月，徐刚从深圳来到浙江温州成雄电器有限公司，随即推行强力改革。整个过程风云激荡、惊心动魄、天翻地覆。仅一年零六个月，他就把一个濒临破产的企业挽救过来，使它起死回生：企业销售额从过去的4000万增长到1.156亿；从一个管理模式粗放的家族式企业转变为一个按现代企业模式运作的企业；尤其重要的是，他使这家企业的人才结构焕然一新，基本符合现代企业对人才比例的要求。

但是，遗憾的是，在进入这家公司整整18个月后，徐刚正式离开了它，带着半成功的半满足感、带着壮志未酬的缺憾、带着复杂情感交汇成的泪水、带着一颗破碎的心、带着疲惫的身躯回到了深圳。徐刚最终也没能完全按自己最初的设想来彻底改造这家企业，它的整体文化氛围没有改变、原有的根深蒂固的农民文化没有彻底改变、企业最高决策人的思维方式及工作方式没有改变。

从一方面来讲，徐刚是成功者；但从另一方面讲，他也是一个失败者。

中国民营企业自20世纪80年代开始出现，以家庭作坊式、粗放

式、家族式经营模式起家，经过 20 多年的发展，到了 21 世纪初，在中国加入 WTO、国际市场竞争日益激烈的大环境下，已经到了管理上必须提升一个台阶的关键时刻。于是，从 20 世纪 90 年代末开始，一批已经意识到这一问题严重性的民营企业开始外聘职业经理人进行企业内部的改革。在改革浪潮中，一批批民营企业竞相完成改革，并在走过改革阵痛之后生存下来，继续发展。

温州市成雄电器有限公司实际上就是这千万家进行改革的民营企业中最为典型的代表。民营企业改革过程中出现的所有问题都在成雄公司内部不可避免地发生了。

对当代中国民营企业来讲，有两个危险门槛：一个是“五千万”，另一个是“一个亿”。从小型企业发展到中型企业，凡是到年营业额接近 5000 万元时，企业管理、机制、人才、文化都会面临着巨大危机，面临一道难以逾越的门槛。如果企业改善管理、优化内部机制、加强内功而跨越了这道门槛，那么，就能从小型企业稳步迈入中型企业。而如果内部管理无法改善，就会永远在 5000 万以下徘徊甚至破产倒闭。当成功跨越了这道门槛，成为具有一定规模的中型企业后，又会面临从中型企业走向大型企业的第二道门槛——“一个亿”。如果“一个亿”的门槛也过去了，企业就能变成大型企业，那么，再往高处发展将会十分顺利。这一规律从 20 世纪 90 年代开始就不断反复被无数家民营企业的发展历史所验证，没有任何一家能够逃出这一规律。

温州市成雄电器有限公司的情况有些特殊——由于订单增加迅猛、人员增加迅速，从 2002 年的 4000 万营业额达到了 2003 年的



6000 万，在刚刚跨过第一道门槛时就必须立刻跨越第二道门槛（2004 年经营目标为一个亿）。而在连续跨越这两道门槛之前，它还是一个管理基础十分薄弱的企业。或者说，由于订单的猛增，它不能像一般企业那样从容不迫地跨过一道门槛，稳定几年之后，做好准备再去跨越第二道。面对雪片一样飞来的订单，成雄公司别无选择，只能在匆匆跨越一道门槛、立足未稳之后又匆匆向第二道门槛冲去。这就给它的决策者和管理人员都提出了极高的要求。这种要求甚至是残酷无情的。

但是，作为成雄公司的总经理，徐刚成功地做到了。在 18 个月的时间里，他让一个濒临倒闭转卖的企业连续跨越了两道门槛。这是他个人的成功，也是成雄公司的成功。

在当今中国企业管理类图书市场中，要么就是从纯粹的理论角度对企业经营管理进行论述，要么就是讲述海尔、联想、TCL 等著名成功企业经营发展之道，却没有一本专门讲述普通民营企业从家族式粗放型管理模式向现代化管理模式转型的、以具体案例为依托的作品。

本书正好弥补了这个空白。

中国经济发展大潮中，像海尔、联想这类的明星企业毕竟是极少数，98% 以上的都是中小型企业，这就注定了中国 98% 以上的企业管理人才和 98% 以上的即将成为企业管理人才的高等院校 MBA 毕业生都只能在中小企业工作。

完全照搬海尔、联想的成功经验并不适合普通中小民营企业的实际。一个满脑子只有海尔和联想管理模式的高管 MBA 毕业生一旦走入一

家只有 500 人的家族式民营企业，面对亟待转型而骨子里又保留着家族本质的实际状况时，脑袋里面的“海尔”和“联想”就会像空中楼阁那样丝毫不起实际作用。这就像毛泽东在一篇文章中讲过的那些“言必称希腊”的空洞理论型青年干部一样，在遇到实际困难的时候完全不知所措。

虽然笔者本人也是 MBA 硕士研究生，但仍然认为，目前中国的 MBA 教学大都是讲授一些应用层面和具体管理手段的纯粹理论性知识，而对于企业转型变革中的种种难题，特别是对中国家族式企业向现代企业转型过程中遇到的各种实际问题却极少涉及。笔者通过亲身经历感觉到，一个 MBA 硕士研究生读两年书，毕业之后顶多也就是了解一些诸如企业战略、市场营销、人力资源管理和组织行为学之类的理论知识，而仅仅具备这些是不能够真正成为企业领导人的。

因此，笔者把温州成雄电器有限公司改革过程中的种种困难和经历写出来，提供给中国民营企业的所有管理人员、所有 MBA 课堂上的同学以及所有对企业管理有兴趣的人们，让他们了解 MBA 正规课程内容之外现实企业中实际发生的问题。这就好比军事院校的学生听完教授们按正规军事理论教材讲授的各种课程之后，再听一下一个刚刚从炮火连天战场上归来、头上还缠着绷带的陆军少校讲述亲身战场经历一样，感受及收获会截然不同。

本书是中国 MBA 教学中的第一部《兄弟连》，没有太多系统性的 MBA 理论知识介绍，有的只是在企业实际改革过程中完全真实的



故事，就像《兄弟连》中没有提到克劳塞维茨的军事理论，有的只是炮火连天、硝烟弥漫的血腥战争场面。它不是列宁格勒保卫战和诺曼底登陆一类大型史诗，不是描写海尔、联想、科龙一类大型企业经营的宏篇巨著，它讲述的是目前占中国企业总数比例 98% 以上的普通中小型企业实际改革经历，它贴近 98% 以上的中国企业管理人员的实际工作，讲述的是他们每天都亲眼看见、时时刻刻发生在他们身边的故事；讲出了他们心中同样产生过的感受、态度、观点和疑惑；并且，经过整理和总结之后使之上升到了一定的理论高度。

真实、实用是本书最大的特点。笔者本着实事求是、尊重客观事实、对读者负责、对书中当事人负责的精神，力求把一个发生在一家中国普通民营企业的改革故事准确、真实、完整、具体地展现出来。让读者了解一段发生在民营企业的真实改革故事，体味民营企业改革过程中真真切切发生的种种艰辛，引发读者的深入思考，并给读者思想带来某种收益，这就是笔者心中最大的诉求。

很多人都向往成功，都希望看到最后的胜利光环，因此，一般描写企业改革案例的书籍大多以圆满成功结束。但是，本书的结尾却笼罩着一层悲剧色彩，给人一种巨大的遗憾，引起人们深深的思考。这恰是本书的独到之处。

本书的每一章都有一段“小序”与“小结”，它们既是对本章节的一种概括性引导和管理思想的提炼，也是笔者本人对于本章节所反映问题的一种深层次的思考，更是本章节的精髓所在，希望能够引起

读者的重视。

相信本书一定能够给所有中国企业管理人员和在读的 MBA 学员一种启迪，让他们真正拥有一份难得的收获。

如果真能够如此，笔者的最终目的也就达到了。

目 录

第一章 职业经理人..... (1)

徐刚出身于书香世家,有着显赫的家世和一个足以骄傲几代人的外祖父。他自己更是一个“傻气十足”的“书痴”,面对着事业的“雄心壮志”,他决定做一名出色的职业经理人。

第一节 家庭背景..... (1)

第二节 徐刚自画像..... (4)

第三节 成为职业经理人..... (7)



第二章 加盟成雄 (11)

为了使自己更好地发展,职业经理人徐刚离开深圳,来到温州成雄电器有限公司担任总经理。然而,让他预料不到的是,他进入了一个未曾预料的恶劣环境。

第三章 风雨飘摇 (15)

那是一家濒临倒闭、正在酝酿转卖他人的破败公司;企业已是风雨飘摇、岌岌可危;老板打算再做最后一搏。

小 序	(15)
第一节 严重的家族化色彩	(16)
第二节 荒唐的组织结构	(18)
第三节 低劣的人员素质	(20)
第四节 虚假的 ISO9000 体系	(22)
第五节 虚弱而混乱的研发系统	(24)
第六节 败坏的企业风气	(26)
第七节 涣散的组织纪律	(28)
第八节 混乱无序的生产系统	(29)
第九节 救火队	(32)

第十节 成雄公司曾计划被转卖	(34)
第十一节 怎么办?	(35)
小 结	(36)
 第四章 改革! 改革! 改革!	 (38)
受命于危难之际,徐刚全身心投入,决心要让成雄公司摆脱困境,起死回生;然而,他遇到了从未见过的阻力和困难,虽然有些阻力在外人看来是荒唐可笑、闻所未闻的,但是在成雄公司却是那么的理所当然。	
小 序	(38)
第一节 改革策划	(39)
第二节 启动改革	(45)
第三节 阻力	(49)
第四节 人事大撤换	(53)
第五节 建成新体制	(58)
第六节 建立规则	(63)
第七节 拿“皇太子”开刀	(65)
第八节 形成改革阵营	(68)
小 结	(69)



第五章 严刑峻法! (71)

在一个纪律涣散、管理松懈的公司推行强硬的制度化管理，采取铁腕手段，对“刺头”人物杀一儆百；采用新加坡式的严刑峻法，建立起一种崭新的企业秩序——这是需要勇气的，但也是必须的。

小 序 (71)

小 结 (75)

第六章 困惑 (77)

公司里有很多根深蒂固的黑色东西，家族化、地缘化、亲缘化成为改革的巨大阻力。

这一切在公司里形成一张无形的黑网。面对这张黑网，改革似乎显得无能为力。于是，改革的势头减弱了……

小 序 (77)

小 结 (83)

第七章 浙商赵成雄 (84)

赵成雄是一个商界英才,有着犹太人的精明和胡雪岩的头脑,稳健踏实、头脑冷静,不失浙商风范。但也有着许多私企老板共同的缺点——缺乏组织运筹能力、关注小事而忽略大事,仍然是一种个体户的工作方式;这也不可避免地成为禁锢企业进一步发展的“瓶颈”。

小 序 (84)

小 结 (92)

第八章 人才大引进 (93)

为提高公司人员素质,短期内使公司整体管理水平上一个层次,徐刚多次亲自外出招聘人才,使新进人才占到公司中高层干部的 58%,公司出现了崭新的工作气象,但也引发了公司原有人员强烈的抵触情绪。

小 序 (93)

小 结 (102)



第九章 剪网行动..... (104)

采取行动,坚决剪掉公司三张黑网——家族网、地缘网、亲缘网;改革者试图用把“皇亲国戚”全部送出去读书的方式来淡化企业的家族化色彩,肃清企业内部的本地势力,但这一切真的不是那么容易。

小 序..... (104)

小 结..... (112)

第十章 新管理架构..... (114)

根据改革之后不断变化的形势对人员及部门进行重新调整,并重新修改了公司组织架构,使公司管理体制更加趋于合理;随着新人员的不断增加,公司内部形成了一个强大的改革阵营。

小 序..... (114)

小 结..... (119)