

中国企业的

中国改革开放的二十多年来，中国企业和企业家也随着中国经济的发展，经历了无数的坎坷，在风风雨雨中，不断茁壮成长。

谨以本书献给中国广大的企业界和企业家。

81个

问

题

刘明◎主编

 中国纺织出版社

中国企业的87个问题

刘明◇主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系统总结了我国改革开放以来,企业管理者在中国式的管理中易犯的错误,全书从创业、管理、用人、经营、决策、投资和领导这七个方面入手,分析和阐述了我国企业管理中存在的 81 个问题。本书旨在帮助我国企业的管理者认识自身的不足,提升企业的现代化管理水平。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业的 81 个问题/刘明主编. —北京:中国纺织出版社, 2005. 9

ISBN 7 - 5064 - 3474 - 1/F · 0596

I. 中… II. 刘… III. 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 078506 号

责任编辑:向连英 特约编辑:邓艳丽 责任印制:刘 强

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

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:250 千字 定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序言



在我国改革开放的二十多年中，中国企业所取得的成绩是不能否
在认的。但是，在成绩背后，我们还有很多不尽如人意的地方。
正如人们所说“中国企业的成长过程充满了血与泪”。

说起中国企业的成长，我们更多的应该还是自豪。在短短二十多年的时间里，我们的企业在一个制度尚不健全的环境中艰难地成长，可以毫不夸张地说，中国企业的发展史就是中国经济发展的见证史。

纵观中国企业的发展，我们细细回味，这其中的教训颇多。无论是企业的创业还是管理，无论是企业管理者的用人还是投资，无论是发展战略的决策还是经营，甚至有关领导自身的原因，都有不少的失败与教训。

在本书中我们把这些经验教训重新整理起来，不是为了用来批判我们的企业或企业的管理者，而是诚挚的期待它们能够起到前世之事，后事之师的作用，希望能够对我们的企业和企业管理者有所启发。

目录

CONTENTS

创业

01	合伙是哥们，散伙是仇人	2
	一、合伙兄弟，成功以后说分手	2
	二、合伙婚姻，要慎重	3
	三、合伙成功取决于制度的保障	5
02	合作伙伴同质化	6
03	没有预见性	7
	缺乏预见性的四大病症	8
04	迷恋速度	10
	一、管理者迷恋速度的表现	11
	二、防范追求速度失败	12
05	难舍创业情结	13
	一、过分留恋过去	14
	二、事必躬亲	15
	三、迷信经验	15
	四、难舍旧业	15
06	有患难，无富贵	16
	一、创业功臣功高震主	17
	二、道不同不相为谋	17
	三、一山不容二虎	18

四、核心人物刚愎自用	18
07 权欲之争	19
老板的两个杀招	20
08 一夜暴富的投机性	22
一、进入高风险高回报的行业	23
二、短线操作	23
三、钻政策空子	24

管理

09 神经质掌控	26
10 教条式管理	28
11 过度追求平衡	30
12 管理幅度过宽	33
13 原始性管理	35
一、发扬传统文化的精髓	37
二、加强管理的基础工作	37
三、建立企业文化	38
14 运动式管理	38
15 政策不稳定	41
一、要有远期目标	41
二、要有一套相对稳定的人事政策	42
三、要有应付突发事件的措施	43
16 缺乏理财观念	43
17 痴迷于会议	45
18 把营销当做企业的全部	47
一、认为市场营销就是推销	47
二、认为市场营销靠“关系”不靠信息	47
三、认为市场营销不需要售后服务	48



19	外行管死内行	50
20	过度形象化	52
21	兄弟式管理	54
22	管而不理	57
	一、管是控制，理是训练	57
	二、管是压力，理是疏导	58
	三、企业管理的实质——“管”、“理”兼备	59
23	缺乏规范的管理制度及有效的执行	59
24	强于战略弱于战术	62

用人

25	过度的精神激励	66
	一、目标激励	66
	二、工作激励	67
	三、参与激励	67
	四、荣誉激励	67
26	过度的物质激励	69
	一、物质激励应与制度结合起来	70
	二、物质激励必须公正	71
27	迷信专家	72
	一、不要盲目相信各种理论	74
	二、不要盲目相信专家意见	74
	三、不要盲目相信数学分析	74
	四、不要盲目相信投资天赋	74
28	任人唯亲	75
	一、用比自己有本事的人才	77
	二、有效地淘汰企业不需要的人员	77
	三、避免任人唯“顺”、任人唯“资”、任人唯亲	78

29	用人的矛盾心理	78
	一、要在人员录用上着手	79
	二、建立一个有效的激励机制	79
	三、建立一个科学的考核机制	79
	四、建立一个完备的监督机制	80
30	迷信“空降兵”	80
	一、不可不用“空降兵”	81
	二、慎用“空降兵”	82
31	爱人才又恨人才	84
	一、知识型人才的特点	85
	二、知识型人才的管理	86
32	盲目裁员	88
	裁员的三个要点	89
33	过度官僚化	91
	一、企业管理层扮演的角色	91
	二、官僚化的悲剧	92
	三、向“官本位”发起冲击	94
34	不能容忍强势员工	95
	一、告别“鹤立鸡群”时代	95
	二、把舞台让给员工	96
35	假意平等	98
	一、不要企盼绝对的平等	98
	二、平稳地过渡到相对平等	99

经营

36	不重诚信	104
	一、当诚信走入市场	104
	二、寻找诚信的缺口	105



三、找回失去的诚信	106
37 大企业形态小企业心态	107
一、小企业的空间极限	108
二、突破成长极限	109
38 忙不出效益	111
一、授权的方式	112
二、如何实现成功的授权	113
39 实事求是停留在口头上	115
一、模糊的“实事”观念	115
二、在新时代中蜕变	117
40 摸着石头过大江	118
一、走出经验决策的误区	118
二、打开思路	119
41 不会处理与媒体的关系	121
一、当企业遇到媒体	121
二、如何与媒体打交道	122
42 只重视眼前利润	124
一、目光短浅的投资行为	124
二、塑造长远眼光	126
43 一味模仿	129
一、模仿不会产生核心竞争力	129
二、打造强劲的核心竞争力	130
44 轻率进入资本市场	132
一、上市流通的成本	133
二、上市后的潜在危机	134
45 以江湖手段解决企业竞争	135
一、明争不成就暗斗，结果两败俱伤	136
二、共同繁荣	136
三、走特色道路——金威啤酒成功秘诀	137

46 企业经营的短视	138
一、广告宣传不等于品牌建设	139
二、只顾炒作，不实际提升企业核心竞争力	139
三、管理机制涣散	140
四、人才不足	141
47 盲目崇拜社会关系	142
一、合理利用社会关系	142
二、莫走歪路	143
三、提升自身实力	144
48 用胆而不用心	145
一、胆大而不妄为	146
二、精益求精才能做大事业	147

决策

49 没有领导力的决策	150
一、条条框框一箩筐，一副官僚姿态	150
二、企业领导人不能以身作则	151
三、独裁作风	152
50 优柔寡断	153
一、提高自己，信任员工	155
二、捕捉市场信息，抓住契机	155
三、行事果断、确立威信	156
51 迷恋直觉	156
一、没有调查就没有发言权	157
二、不可行性报告	158
52 迷恋赌博	158
一、冒险不等于赌博	159
二、理性应对风险	160

53 鼠目寸光	161
一、没有长远目标	162
二、为短期利益牺牲长远利益	164
54 随意性决策	165
一、缺乏科学的决策机制	165
二、盲目追求市场热点	167
55 过于追求完美	168
一、无原则的完美主义	169
二、走出完美主义的误区	170

投资

56 投资冒险主义	174
一、把冒险与赌博划上等号	174
二、一切由命运安排	175
三、远超过自己能力所限的投资	176
四、高负债经营	176
57 投资经验主义	177
一、经验的羁绊	177
二、夜郎自大,不相信市场规律的作用	178
三、创新是企业生命力之源	179
58 投资极端主义	179
一、产生投资极端主义的三大原因	180
二、走企业风险投资合理化之路	181
59 项目爱好癖	182
一、“癖”从何来	183
二、如何走出这种困境	185
60 只追求有形利益	186
一、看不见的利益也珍贵	186

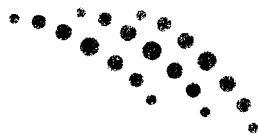
二、无形资产的保护	188
61 感性投资	189
一、是什么造就了脆弱	190
二、寻找成功的投资	191
62 出了问题就逃避	192
一、当企业面临困难	192
二、老板怕困难的种种原因	193
三、找到问题，解决问题	193
四、专家对中小企业老板摆脱企业困境的建议	194
63 无关联性的多元化	195
一、贸然进入陌生领域，失败在所难免	195
二、以核心竞争力为多元化基础	197
64 零风险心态	198
一、做生意能只赚不赔吗	199
二、合伙人为什么最终变成了仇人	199
三、转嫁风险的危害	200
四、走向风险投资	200
65 迷信高科技	201
一、让高科技走下神坛	202
二、国外风险投资科技行业的失败教训	202
三、走适合自己的路	203
四、以市场需求为出发点	204
五、别上伪科学的当	204

领导

66 知人而不自知	208
一、不自知而犯下弥天大错	208
二、走出迷雾	209

67 唯我独尊	211
一、是皇帝还是管理者	212
二、家长制的落后观念在企业中的残存	213
三、走出这种唯我独尊的自恋状态	213
68 富有之后的膨胀	214
一、财富多并不意味着什么都比别人强	214
二、自信过度就是自恋	215
三、富有之后自信心过度膨胀的后果	215
四、提高综合素质和文化素养	216
69 法制观念淡薄	216
一、企业管理者因违法而获罪	217
二、管理者为什么违法	217
三、如何解决管理者违法的问题	219
70 个人中心主义	219
一、个人中心主义的表现	220
二、克服个人中心主义	221
71 好高骛远	223
一、好高骛远的害处	224
二、好高骛远的原因	225
三、预防好高骛远的三招	225
72 习惯性摆阔	226
一、“暴富”之后的迷失	226
二、心态不正	228
三、满招损	228
四、合理消费，走出摆阔的误区	229
73 以江湖气为荣	229
一、江湖气的表现	230
二、江湖气不符合商规	231
三、实行一种合理的企业管理模式	232

74 强于演说而弱于倾听	233
一、企业老板缘何不善于倾听	234
二、学会倾听	235
75 过分维护个人权威	236
一、个人权威的表现	237
二、走出个人权威的误区	238
76 反思能力差	239
一、反思的重要意义	239
二、缺乏反思的原因	240
三、如何反思	240
77 权力欲望过强	241
一、无为而治	242
二、分级管理	243
78 好了伤疤忘了痛	244
一、实达，多元化道路上的宿命轮回	245
二、斩草要除根	246
79 不学无术	247
一、学习——企业家的入场券	249
二、利用别人的智慧	250
80 擦边球情结	251
一、想乱中取胜，蒙混过关	252
二、投机取巧	252
三、想抄近道，走捷径	253
四、守法是固守正道之基	253
81 存小术，废大道	254
一、培育中小企业核心竞争力的必要性	255
二、培育中小企业核心竞争力的途径	256
参考文献	258



创 业

CHUANGYE



01 合伙是哥们，散伙是仇人

中国企业最常见的聚散模式——公司创办之初，合伙者们以感情和义气去处理相互关系，制度和股权或没有确定，或有而模糊。企业做大后，制度变得重要起来，利益开始惹眼，于是“排座次、分金银、论荣辱”，企业不是剑拔弩张内耗不止，便是“梁山英雄”流云四散。

谈及中国企业的创业合伙，很多人都会慨叹。大到联想这样的大公司，小到一个只有几万资金的小厂，大多数都是只有好聚却没有好散。

在创业初期，合伙人大多凭着一腔干劲和热血为了共同的目标去做事情，不计付出，不计功劳，甚至可以不计回报。可一旦到了公司能够稍微坐稳江山的时候，“没有外患，必有内忧”，于是，合伙人开始争权夺利，勾心斗角了。

一、合伙兄弟，成功以后说分手

“一年合伙、两年红火、三年散伙”多少年来，中国的民营企业始终没有走出这个怪圈。国外有统计显示，在美国，合伙创业5年后，当初合伙团队仍然能够完整保留的不到20%。在国内，也有调查显示，合伙创业中经过3年创业团队仍然能够完整保留的不到5%。所有的创业者最初聚到一起，都是带着理想，为了做出一番事业而来，然而，在中国民营企业的发展史上，我们见到的却是太多的可以“共患难”而不能“同富贵”的合作。

当年四通公司前后不下10次的分崩离析，让后来者心惊肉跳；被中国视为商业领袖的柳传志，也没能化解与老搭档倪光南院士的纷争，以至于不得不忍着“内心永远的痛”清理门户；山东神光兄弟同

室操戈；重庆宗氏兄弟反目，哪一起不是令人黯然神伤。

像这样分分合合的事情似乎天天都在上演。据调查显示，中关村每天新诞生 20 家公司，但同时又有至少两家公司歇业或散伙。亲朋好友合伙开一家公司，创业时志同道合，但稍有起色，便闹分家，甚至对簿公堂。相对于大企业来说，中小企业的合伙人“分手”事件更多，对企业的影响也更大。

据国外一家研究机构对 100 家成长最快的小公司所做的调查，发现其中有一半的创业团队无法在公司前 5 年中顺利存活，而另一家机构在他们所研究的 12 个创业团队的个案中发现，只有两家在创立 5 年后创业团队还保持创立初期般的完整。

俗话说，天下大势，分久必合，合久必分。我们应该很坦然地去面对创业伙伴的离开。但是，成功以后是友好的分手，各据一方，相望江湖？还是一直捆绑在一起，共同守业直到终老？抑或者兄弟们反目成仇，从此走上不归路？

这是一种选择，也是合伙创业之后必然面对的问题。甚至我们可以说，“分手”标志着一个企业开始走向了成熟。因为它结束了那种江湖义气式的合作，结束了没有“爱情的婚姻”和已经不产生竞争力甚至是负竞争力的合作，取而代之的是用真正的企业管理制度，用科学的公司治理结构来进行管理。

但是，仔细思考，为什么创业伙伴可以在初期团结一心，而在后期却又不得不散伙呢？

一些企业最常见的聚散模式——公司创办之初，合伙者们以感情和义气去处理相互关系，制度和股权或没有确定，或有而模糊。企业做大后，制度变得重要起来，利益开始惹眼，于是“排座次、分金银、论荣辱”，企业不是剑拔弩张内耗不止，便是“梁山英雄”流云四散。

二、合伙婚姻，要慎重

美国知名学者、《合伙还是单干——成功合伙的 8 个秘密》作者