

江南◎编著

忏悔无门，
透析中国式创业败局
疗伤有道，
揭秘新企业长青之路

硬伤

中国式创业的软肋

YINGSHANG

中国式创业成功就是克服人性弱点、张扬人性优点的过程。

一线企业领袖，透析中国式创业败局的性格根源，揭开中国创业者的深层迷局，揭秘成功创业者的锦囊妙计，树起中国企业崛起的方向标。

北京工业大学出版社

中国式创业的软肋

硬伤

YINGSHANG

忏悔无门，
透析中国式创业败局
疗伤有道，
揭秘新企业长青之路

江南◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

硬伤：中国式创业的软肋 / 江南编著. —北京：北京工业大学出版社，2010.3
ISBN 978-7-5639-2279-6

I. ①硬… II. ①江… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 017387 号

硬伤——中国式创业的软肋

编 著：江 南

责任编辑：姜 山

封面设计：道一设计

出版发行：北京工业大学出版社

地 址：北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码：100124

电 话：010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱：bgdchsfxb@163.com

承印单位：北京高岭印刷有限公司

经销单位：全国各地新华书店

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：20.5

字 数：330 千字

版 次：2010 年 3 月第 1 版

印 次：2010 年 3 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2279-6

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误，请寄回本社调换

序言：中国创业族的“劣根性”

据《家族战争》的作者透露，全球 500 强企业中，家族企业就占了 1/3；在中国，家族企业占现有民营企业的 80% 以上。

打造 GUCCI 时尚王国的古琦、在汽车业中鼎鼎有名的福特、成就 IBM 计算机霸业的沃森、创造阿迪达斯和彪马运动品牌神话的达勒斯兄弟等，也曾因为小小的内部纷争头疼过。

有专家表示：“人事变革和财产分割是引发家族斗争的两大因素。”这在国内民营企业中并不少见。早几年风靡全国的“傻子瓜子”就因为兄弟之间的商标权之争使这个品牌走上了末路；爱多 VCD 也因为两企大股东，股份一样，一个控制了企业而另外一个基本无法参与经营，被“内战”瓦解。一个企业不是被竞争对手击败，而是因为“兄弟反目”、“祸起萧墙”而一蹶不振。这种悲剧令多少当事人心痛欲绝，旁观者唏嘘而叹，为壮烈激荡的中国商业史平添了几笔凄惶、吊诡的色调。

看多了商圈中这种“中国式败局”，不禁使人深思，难道中国企业有天生的“软肋”，或者像吴晓波所说的“失败基因”？难道我们的企业就注定不能做大做强做长久？若果真如此，其背后的原因是什么？如果不是这样，我们又如何从中汲取教训，走出困局？

很自然地想到学界和媒体讨论了将近百年的一个命题——中国人的劣根性。一些学者认为，中国人在跟西方人比较时，所有人身上都烙刻着一道深深的印痕，它来自于长期专制集权造就的黑色历史残留。文化劣根性会在政治上显出“政治劣根性”，又会在商业上现出“商业劣根性”。难道中国式的创业软肋就是深深扎在每个中国人灵魂中的“劣根性”？

从新文化、五四运动时期的知识分子，到 20 世纪 80 年代的激进青年，从冷眼旁观的西方观察者，到出身“酱缸”的李敖、柏杨等人，都曾或激烈或温和地批判过中国人的劣根性，而且每一次批判都能引发大范围的讨论。



缺乏团队精神、不排队、大声喧哗、蔑视制度、狭隘自私、推卸责任……这些都被“劣根”论者归纳到“中国人劣根性”这个“文件夹”里。一直以来都有一种声音，就是说中国人的劣根性是无药可救的，只有通过“全盘西化”，才能跟上世界现代化的步伐。

但是中国改革开放的发展历程，证明了“劣根”论的失败。事实早已显示出，只要建立健全合理有效的现代企业管理制度，中国人也能建立世界一流的企业。海尔、阿里巴巴、万科等成功先行者为后人提供了最好的借鉴。

不可否认，在人格修养、商业道德、管理模式、决策定位、合作共赢等许多方面，中国企业家都还有很长的路要走。但是这些“硬伤”并非不可救治的。一方面，西方久已完善的企业管理制度为我们提供了最佳的学习榜样；另一方面，中国现有的成功企业在“西方管理思想中国化”方面为我们指明了方向。《硬伤——中国式创业软肋》一书，分析了中国企业共有的劣根性，同时荟萃了中、西方成功企业在管理思想、管理制度等方面的精华，为迷茫失措的中国创业者提供了对症下药的良方。

目 录

第一章 不修己却想安人：忽视修养的潜在价值 /001

做人有做人的原则，办企业也有办企业的价值观与商业道德。对商业道德的坚守，体现在企业经营管理活动的每个细节中。如果一个创业者始终能保持较高的道德水准，那么他的企业一定是可以信任的，能够获得员工、客户、投资方及利益相关者的信任，这样的企业怎么会不成功？

懈怠修养修炼，不把道德当回事 /002

胸怀不够宽广，凡事苛刻责人 /003

做事缺失诚信，事业缺少承重轴 /006

以个人好恶来管理，企业缺乏正气 /009

缺乏榜样意识，严于律人，宽于待己 /011

以己为大，不喜反思及自我审查 /013

第二章 不完美的商业人格：错把野心当梦想 /017

贪婪和冲动会让一个快速发展的企业变得急功近利而缺乏长远打算，而梦想则是一个企业长期发展的动力，是一个理性分析的长期过程，会让企业基业长青。野心和梦想都能产生力量，都能促进创业者走向成功。但是，与梦想相比，野心就像一块石头压在创业者的心头，使创业者变得疯狂、乖戾，他将不惜一切代价地把自己的野心变为现实。有野心的人虽有可能成功，但有梦想的人则永远不存在失败。



心商过低，人生高度受限于心态水平 /018

后悔总在错失时，做事犹豫不决 /020

自己吓死自己，做事缺乏冒险精神 /022

缺乏坚韧，成了见锤就弯的钉子 /025

轻言放弃，轻易游离 /027

第三章 中国模式的怪圈——家族企业一大就出事 /031

自古就是家贼难防，内乱难治。很多家族企业不是败在市场竞争上，而是败在家族内部的管理上。家族企业的弊端较多，比如，由于家人当道，外面有才能的人进不来；家人众口难调，决策时难以快速作出决定，致使错失良机。难道家族形态是家族企业的掘墓人？家族企业应该怎么做，才能重获新生？

深陷“富不过三代”的接班人魔咒 /032

不懂“任人唯亲用人唯贤”之道 /035

接班人问题：“传贤”与“传子”的纠结 /037

家庭、企业和产权，无法建立“三权分立” /039

第四章 缺少大气魄，动辄号称“老子天下第一” /043

激情是创业者的优势，但自大的心态则是创业的陷阱。夜郎自大的人即便是获得了暂时的成功，也会在成功面前迷失自我。有人对43位诺贝尔奖获得者作了跟踪调查，发现这些人获奖前平均每年发表的论文数为5~9篇，获奖后则下降为4篇。个中原因固然很多，但在成功面前的自我迷失，不能说不是一个重要原因。

眼界狭小，错把井底当寰宇 /044

思维呆板，不为应对变化找出路 /046

自高自大，庸才充天才 /048



不辨时局，为错误的时机而欢呼 /050

只做细事，不知赢利模式为何物 /052

第五章 缺少大规划，把前景简单等同于战略 /055

什么是战略？很多创业者都回答不了这个问题，在他们的脑海里，也许前景就是战略，因此他们时常挂在嘴边的一句话就是：“我们的战略就是要达到……”任何行业都有着辉煌的前景，没有夕阳的产业，只有夕阳的心态，但是如果把前景简单地等同于战略，就等于没有战略。一个没有战略的企业，能够走得远吗？

战略缺失，每一步都在犯战略错误 /056

缺乏定位意识，不知道企业的发展空间在哪里 /058

书生变商人，不知道最好的战略大师隐藏在市场之中 /060

以自我意象为主导，将战略规划当预测 /062

用过时的商业理论来指导未来发展 /064

第六章 缺乏大格局：看人之长与看钱之短 /067

无论创业与否，每个人都有这样的经验：如果只关注钱财的多少，我们做事就会在不知不觉间变得无比猥琐。如果一个创业者不能厚待人才，关怀人才，不能做到互利和共赢，必然无法获得优秀人才的信任和追随。没有人才，企业也就成了无本之木。

失败大都是从任用庸才开始的 /068

害怕使用比自己强的人 /070

幻想每一个空降兵都长有神仙手 /073

将涨薪看成是成本增加 /075

以利为先，忽视对工作态度的考核 /078



第七章 狂人三拍之一：决策就是拍脑袋 /081

独断专行是狂人的重要标志之一。在会议室里当老大，不仅自己一人说了算，还听不进去任何反对的意见。这样做，表面上看是创业者的强大，实际上是无能的体现。综观世界商业史，是哪些创业者喜欢独断专行，听不进别人的意见呢？恰恰不是富有智慧的成功者，而是全军覆没的失败者。

我要让公司坐上航天飞机 /082

不食虾米，却被鲸鱼噎死 /084

做创业场上的痴呆儿，决策不能应时而变 /086

有合适的决策，却不能找到合适的推动者 /088

会议室里决策，会议室外闲置 /090

只许一人说，或者一群人乱说 /093

第八章 狂人三拍之二：市场就是拍胸脯 /097

臆想是幼稚的创业者时常出现的症状之一。他们看待市场，不是从客观的数据中发现新需求，而是在主观想象中作判断。他们对市场的判断不是来自于科学的市场调查，而是完全凭自己的感觉。没有人能够坐在家中就知道哪种产品最具有市场，没有调查就没有发言权。

自恋者的臆想，市场在“胸中” /098

未能将文化因素贯穿在营销策略之中 /100

强调卖产品，而忽视卖信誉 /102

广告说的好，质量未跟上 /104

什么都懂，就是不懂考察市场 /107



第九章 狂人三拍之三：客户分析就是拍大腿 /111

很多创业者只关注自己要做什么，而不关注顾客是谁；只关注交易会存在哪些偶然性因素，而不关注影响顾客选择的决定性因素是什么；只关注产品，而忽视信誉；只关注宣传，而不关注品质；只关注企业内部的生产，而忽视对市场考察。你说，这样的创业者会成功吗？

只关注做什么，不关注顾客是谁 /112

对顾客缺乏理性判断 /114

产品不能满足顾客的心理期望 /117

不会将顾客的懒惰心理当做商机 /119

未能让顾客感到物超所值 /122

第十章 忽视商业规则的力量， 以个人英雄主义主导江湖团伙 /125

一个有生命力的企业，是具有凝聚力、向心力的。衡量一个企业是否有发展前景，关键是看企业是否有团队精神，企业的员工是否具有团队意识。成功的创业者都明白：具有团队意识的员工才能真正实现其管理思想；反之，没有团队意识的员工，无论多能干、多优秀都不会使团队朝着既定方向发展。另外，如果一个团队被个人英雄主义所主导，那么这个团队不是真正的团队，而是江湖性质的团伙。

觉得没有矛盾的团队是最好的 /126

忽视团队精神，推崇个人英雄 /128

生怕别人的权力大 /131

缺乏分享意识，做人越来越“小” /134

强化等级观念，凸显老爷心态 /137



第十一章 缺少合作共享心胸，资源整合上的矮子 /139

人生存于社会之中，比拼的不仅是能力，更是各自的社会资源。同样，对于创业者而言，如果善于整合资源，使各种资源为我所用，并使资源发挥出最大作用，创业就较容易成功。如果缺少资源整合的意识，就会事倍功半，使创业之路变得尤为艰难。

暴殄天物，内部资源不能充分利用 /140

单兵作战的赢家，联合作战的输家 /142

只知你死我活，不知你活我活 /144

树敌过多，关键时刻无人援救 /146

缺失借势思维，有风吹来依然顶风走 /149

第十二章 不走“寻常路”，缺少对规律的尊重 /153

不怕发展慢了点，就怕故步自封，原地踏步是企业发展的天敌。要想获得持续胜利，企业就要不断地进行自我革命，不断超越自我。但是很多创业者对创新的认识存在误区：总是以为创新是想出来的，过于理想化。而实际上，创新需要以市场需求为基础，是一项必须以务实为首要原则的企业行为。

不思创新，在市场中只是昙花一现 /154

拿抄袭当创新，永远跟在对手后面 /156

跟风创新，缺乏目的性 /158

过度求奇，创新过于理想化 /161

为创新而创新，没有长远目标 /163

故步自封，过度夸大创新的风险 /165

中看不中用，创新成果与市场需求背离 /167



第十三章 不够职业化，对目标的追求感性多于理性 /171

创业群体中对于目标的看法会出现三派：第一派主张将目标定得越大越好，有什么样的目标就会取得什么样的成就；第二派主张目标离客观现实越近越好，目标越现实，越能够实现；第三派主张总体目标要远大，阶段性目标要现实。大的目标描绘着远景，小的目标的逐步实现体现的是企业发展的征程。事实证明，最成功的创业者是第三派的人。

未能为自己树立一个远大目标 /172

一心求大，想一口吃成胖子 /175

未将目标的完成当做新的起点 /178

只想追求最高限度的利润 /181

未将目标与执行手段相对接 /183

第十四章 让企业混日子：不懂竞争策略与企业改进 /185

市场就是战场，创业者就是奔赴战场的战士。市场竞争如同战争，如果创业者不能找到天下无敌的轩辕剑，就极有可能会战死。很多创业者为了获得战争的胜利，想了很多方法，比如确定产品的独特效用、多元化战略、差异化战略、确立先行者优势等，一句话，要想打败对手，必须要有妙手。

就连自己都说不出口产品或服务好在哪 /186

仅仅是为了差异化而差异化 /188

不能认识到低成本的威力 /191

秀才打败兵，胜在先行者优势 /194

未能为企业找准生态位 /197



第十五章 逃不掉的劣根性：服务就是“伺候人” /201

现在已经不仅是拼产品品质的社会，也是一个拼服务的社会。在目前产品质量有保证、价格相差无几的商业环境下，谁能够提供最优质服务，谁就能够赢得用户，谁就能够抢先占领市场。但令人遗憾的是，很多创业者并没有认识到这一点，他们只是简单地以为：只要产品好，就会有市场。直到在市场上吃了大亏，才认识到服务的重要性。

认识不到用服务来促进与顾客的多次成交 /202

自称产品是精品，却将服务看做是赠送品 /204

宣传是一心为顾客，做法是服务远离顾客 /207

只想着以好产品创业，未曾想以好服务立业 /210

认为顾客只是在买产品，而不是在买服务 /212

第十六章 野蛮管理：大棒为上，不重激励 /215

有部分创业者认识到及时激励的重要性，却认识不到精神激励和物质激励两种方式各自的优劣，认识不到正确的激励方法，结果不仅没有使激励发挥出应有的作用，还因为激励而伤了自己。有些员工如此评价老板：说好了要涨工资，到头来愣是不见动静，干脆不给他干了。显然，这些员工的老板，本想着通过允诺加薪来激励员工，没想到因为无法兑现而伤害了员工的感情，最终使自己尽失人心。

总是将激励并到秋后算账 /216

不信任员工，千金难买员工心 /218

奖罚不明，每个人都是葫芦僧 /221

想使员工积极工作，却错用惩罚方式 /223

缺乏互利思维，守钱重于留人 /226



第十七章 有智商没情商，管理呆板失人心 /229

管理是一门艺术。管理不仅需要完善的制度做基础，更需要情感管理艺术的完美运用；不仅需要懂得如何尊重员工，更要懂得如何激励员工；不仅需要知道如何稳定人心，更需要知道如何用人之长。创业者一定要使管理艺术化，不要做情商的低能儿，否则，企业将不会有任何的追随者。

不懂柔性管理，拢不住员工之心 /230

不善倾听，不能了解员工的心声 /232

对员工缺乏感恩之心 /234

只知道如何管理，不知道如何不管理 /236

处处以利益为先，管理缺乏情感 /239

第十八章 胸无大志：文化建设只适用于大企业 /243

要想取得大成功，就要有大企业家的心态。尽管企业文化建设好的企业多数是大企业，但企业文化建设并不是大企业的专利，新创企业也应该开展企业文化建设。企业一旦建立被员工认可的强大的企业文化，则任何一方面都将受益无穷。在文化建设上，企业无大小之分，只有创业者认识高低之分。

忽视文化建设，不为引凤筑金巢 /244

使命管理缺失，大家只为挣钱而做事 /246

漠视集体价值观的培养，一切只按制度办 /249

文化无用论：那玩意就是虚东西 /251

文化一次论：文化建设不需要时常更新 /253



第十九章 制度悖论：在随意和极端两头跳跃 /257

新创企业的制度管理本应该较为简单，但正是因为简单，却使很多新创企业的管理者犯下严重的制度管理病：要么管理随意化，制度成为摆设；要么严格制度管理，一切都按制度来，使管理缺少了人情味。前者会使企业陷入混乱，后者会使企业陷入冷漠，两者都是企业制度管理的误区。

自己说了算，没有制度照样转 /258

制度是万能的，凡事必须都按制度办 /260

在人情上搞阴阳制度 /263

用死守为制度挖掘坟墓 /265

有我在，制度靠边站 /267

第二十章 缺乏执行力：决策变为空谈 /271

执行来不得半点虚假，如果决策不能被执行到位，企业的发展将会大受影响。很多创业者在执行力上存在欠缺：不是缺少坚韧，就是过于固执；不是缺失目标，就是制订了过多的目标；不是效率低下，就是做事有误；不是准备不足，就是犹豫不决；不是单打独斗，就是群体扯皮。因为脚步总是跟不上灵魂，致使决策成了空谈，企业坐失发展良机。

很多事情轻易半途改道 /272

目标树立后不能全力以赴 /274

不能做正确的事和正确地做事 /277

轻准备而易妄动 /280

第二十一章 盲目乐观，缺乏危机感的创业者必败 /283

最大的风险就是没有意识到风险。新创企业由于船小好掉头，发展速度较为迅速，这使很多创业者只看到自身发展的快速和强势，而忽略了自己处在商海洪流中可能面临的危机，结果致使创业遭遇暗礁而失败。企业所面临的危机无处不在，对于创业者来说，如果不懂得以危机作为自己成长和进步的动力，就难逃失败的命运。

因小失大，被小利绊住脚步 /284

居安不思危，看不清潜在风险 /286

孤注一掷，把鸡蛋放在一个篮子里 /288

知足难长乐，缺乏进取精神 /291

反应迟钝，意识不到冬天的到来 /293

不重细节，被蚂蚁掘开堤坝 /295

第二十二章 精明人糊涂账：小企业没大账 /299

企业希望达到的目标是要用最小的投入获得最大的胜利，也就是以最小的成本获取最大的利润。因此，作为企业的管理者，需要对成本多一点斤斤计较的精明，因为只有不断缩减成本，才能进一步实现利润的最大化。从某种意义上说，优秀的管理者都得是精明的会计师。如果创业者认为小企业没大账，那么企业将会在不知不觉间产生较高的运营成本，最终使企业难以驮负而陷入困境。

本是精明人，却让企业记了糊涂账 /300

忽视企业供血，把现金流当小事 /302

做“甩手掌柜”，轻视公司财务 /305

先花钱后进钱，资金链断裂 /307

重成本不重创新，难以持续发展 /309

第一章

不修己却想安人：忽视修养的潜在价值

做人有做人的原则，办企业也有办企业的价值观与商业道德。对商业道德的坚守，体现在企业经营管理活动的每个细节中。如果一个创业者始终能保持较高的道德水准，那么他的企业一定可以信任的，能够获得员工、客户、投资方及利益相关者的信任，这样的企业怎么会不成功？