



丰 收 财 经 系 列 丛 书

企业 不是 机器

陈 昕 著

本书是以近十年中国新兴企业的发展为背景，
深层次解剖浙江好来西集团的案例分析实务著作。
对企业量化管理严谨周密的科学性及其禁锢精神文化的局限性，
做了全面、深刻的思考。
揭示出了当企业发展到一定规模之后，
数字化管理与人性化管理产生
激烈冲突的必然规律。

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业不是机器/陈昕著. —北京: 当代中国出版社, 1999. 4

(企业家系列丛书)

ISBN 7-80092-828-4

I. 企… II. 陈… III. ①企业管理-研究-中国②企业文化-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 10386 号

当代中国出版社 出版发行

社址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码: 100009

北京地质印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 大 32 开本 9.25 印张 200 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 16.00 元

若有任何质量问题, 请与“丰收财经系列丛书”联系

电话: 010 82617611

前 言

曾经有人说，中国有很好的经济学家，中国却没有管理学家。话不太好听，但不能说没有道理。为什么会是这样，至少应该有两个大的原因，一是我们可能根本就不大相信什么管理科学，这是主观上的；一是我们始终缺乏产生管理科学的土壤，这是客观的。

管理科学是针对企业而言的，我们今天有所作为的企业家，百分之百的是从市场中真刀真枪地拚杀出来的，不可否认他们具有超出常人的商业资质，比如市场敏感、胆识与魄力以及其它赖以成功的个人优势，所以他们容易相信甚至坚信自己的这些优势，不相信或不自觉地排斥管理科学。与管理科学作对的是经验主义。

经验是好东西，毕竟老马识途。然而与科学相比，经验中的偶然因素多一些，局限性也大一些，因为经验告诉人们的是这件事过去怎么做就做成了，但它不能说明这件事成功的关键因素有哪些，相关条件与那些关键因素之间有什么必然的联系，也就是说单纯的经验还不能抓住事物的本质，揭示出所谓的规律。

人们说现在是信息时代，是知识经济时代，不管是什么，今天的高节奏的变化是有目共睹的。市场在变，人们的观念在变，昨天熟悉的闭着眼睛都能走的街巷，一夜之间就变成了高速路、立交桥，相信自己具有识途本领的老马纷纷晕头转向了。一批优秀企业先后遭受重创，已经为我们敲响了警钟，很多企业家在这些警

钟声开始反思,提出了“二次创业”的主张。“二次创业”是什么?它的实质就是彻底摆脱在企业中形成的根深蒂固的经验主义,植入适应企业管理科学。

但是,我们在管理科学研究方面几乎是一片空白,严重滞后于中国企业发展,无法满足企业需求。

首先,我们的管理科学不具备建设基础。在计划经济体制下,我们从来没有过真正意义上的企业,政府主管部门下达生产指标、调配原材料、统购包销,企业全都是只具生产职能的车间,对人的管理完全是一种政治强制,根本不需要经济学意义上的企业管理。因此我们的研究机构和研究者先天严重不足,没有任何本钱能够继承。

其次,我们的研究机构和研究者与企业脱节。改革开放 20 年,中国企业一步步艰难地走向市场,但是研究者们缺乏对它的关注,由于没有本钱,就希望靠“拿来主义”的办法取巧,搬了国外现成的东西贩卖,以为西医一定能包治百病。“望闻问切”指的是什么?是调查研究。有些专家学者也很认真地走访甚至深入过不少企业,但是限于角色意识,他们还是外人,往往游离在企业之外,不能真正融入其中。看别人下棋与自己亲自下棋是两码事。

这两个原因导致我们缺乏产生管理科学的土壤。现实告诫我们,如果我们不能建立起自己的管理科学,在今天可能还是一种缺憾,但是到了明天,一定是一种悲哀。

尽快建立中国的管理科学,是我们策划丰收财经系列丛书的直接目的,把它做为一块基石奉献给中国企业。为什么要冠以“丰收”呢?一方面表达我们对中国企业的真诚祝福,中国企业在经历

了20年艰苦探索之后,到了该认真总结的时候,也理应获得丰厚的回报;另一方面是丛书内容是由北京丰收企业案例研究中心提供的,这个案例研究中心几年来始终在研究分析中国企业发展的经验与教训。把这些研究成果社会化,转变为社会财富,是我们的一种尝试。

这套丛书区别于其它财经类著作的突出特点在于,作者全部是具有良好知识背景和丰富企业经历的高级经理人,既有理论素养又有实战操作能力;他们不属于哪一门哪一派,因此无拘无束,不会因为要维护什么而有所顾忌、有所保留。我们有理由相信,他们对创建中国的管理科学将发挥不容低估的作用。

当然,这套丛书还并不系统,也不可能以此就能完成构建中国管理科学的艰巨使命,但是它的出现至少能够对企业界、经济理论有所启示,呼唤更多的有识之士共同关注和关心中国企业的发展,把建立我们自己的管理科学,列入民族经济振兴的日程表中。

好来西有什么(代序)

为什么写好来西 成功不是传奇

早就想写一本关于好来西的书。

我想我也肯定能写好。

如果说5年前,作为浙江日报的一名记者,我还只能居高临下,用“鸟的眼睛”俯视好来西的话,那么5年来,我投身于好来西的事业之中,每一个毛孔无不张开着感受好来西,每一根神经无不为好来西的细微变化而颤动,可以说,我已经用“虫的眼睛”仔细观察了好来西这片神奇的土地。

好来西也确实值得一写。

然而我的笔却迟迟不能落在纸上。

写什么?怎么写?写给谁看?

我看过太多中外企业成长的故事。故事大多是一种传奇。的确,白手起家的企业家们并不缺乏传奇,然而引导他们成功的,绝不仅仅是冒险和投机。现在的中国有太多的投机。我们随时可以看到众多被发财梦搅得五内欲焚的人们绷紧每一根神经,义无反顾地搏杀于证券市场;我们有过“10亿人民8亿商”的年代,钢材、彩电、煤、油…一切可倒的物资均有无数双手在倒;我们也曾看到许多投机商一夜暴富,然而曾几何时他们中的绝大多数又是一贫如洗,在北京中关村,新办企业5年内倒闭的超出90%,在美国硅谷,能够存活5年以上的企业也不过1/3。如果我也因循

旧例，写一部好来西的“血泪史”，我无疑又是在用传奇误导读者去犯前人已经犯过今人也一直在犯的错误，误导读者去相信只有冒险才是成功的本质。然而投机终究只是投机，5年前叱咤风云的豪商，今天还有多少依然能叱咤风云？十年前辉煌一时的大腕，今天又有多少同样辉煌？15年前呢？20年前呢？大浪淘沙，唯有真金方能留存。

平平淡淡才是真。导向成功的奥秘，其实是在传奇的背后。

来西的社会价值，正是在于向人们提供了一个走内涵之路的典型案列，好来西的探索，无论是经典之作还是败笔，相信都将成为每一个二次创业企业的宝贵财富。

一时豪杰与一世英雄

从1949年到1979年，长达30年的时间里，我们国家大江南北处处都受到紧缺经济的困扰。由于紧缺，便实行计划供应，计划供应又变相为限量供应：买粮食要粮票，买布要布票，买烟要烟票，买火柴还要火柴票，几乎所有非野生的东西都逃不出“票证”的管制，这种凭票供应的日子我们整整过了30年。即便如此紧缺，我的家在农村的舅妈们依然舍不得花几分钱去买肥皂，而把肥皂票送给城里的我母亲，自己在大冬天赤了双脚到河滩上找块大石头，用衣槌狠命敲打土布做成的衣服，一遍又一遍地涤水来洗去灰垢。

然而有一天，突然我的舅舅们就有了自己的责任田，我的父母也突然就加了工资，工厂里开始流行奖金的说法，粮食局开始发愁收上来的稻谷无处堆放。吃饱穿暖的中国人一遍遍地数着手

中从来没有过的那么多钞票,消费的欲望如同狂飙暴起。仿佛一夜之间,一个无与伦比的卖方市场崛起于东方,中国的企业迎来了从来没有过的“黄金时代”。刚刚从别无选择年代走过来的中国消费者,有着压倒一切的消费渴望,而对商品的质量、服务的要求却抱有极大的宽容,稍稍具有野心和技术的农民,纷纷放下锄头办起工厂,乡镇企业星罗棋布。小小一个仅有30万人口的浙江省武义县,一下子涌出一百多家服装厂,大发其财,好来西也就在这样的背景下迅速完成了自己的原始积累。

暴富的农民们动摇了他们的邻居和城里人30年计划经济形成的观念,于是,大家都跃跃欲试,共同制造出“十亿人民九亿倒,还有一亿在思考”的旷世奇闻。就在这个时候,如同烧红的铁具突然淬进冷水中,市场在短短的时间内就完成了由卖方向买方的质变。1980年到1989年,10年间一帆风顺的中国企业不得不开始为产品的销路劳思伤神。

先是“酒瓶”开始吃香。在觥筹交错中,喝出了“感情”的买卖双方往往超过理性的范畴。好酒成了“手榴弹”,香烟成了“20响”。可一旦酒醒,却往往开始重新讨价还价。

继而“花瓶”开始盛行。成千上万的企业竞相选美,美其名曰“公关”。小姐鸣锣开道,甚嚣尘上。除了几个立场不够坚定者受骗上当,几个奸邪之徒发了横财,大局并未有多大改观。

于是急于振兴地方经济的各级政府也开始卷入其中,“文化搭台,经济唱戏”,哄哄然你方唱罢我登台,神州天天都过节。热闹了几年,看客们看厌了“地方文化”,也就轰然作鸟兽散,只剩下几个确有特色也确有经济实力的文化节在惨淡经营。

这时候,“点子大王”何阳粉墨登场。他仿佛有一只金手指,点石成金,具有化腐朽为神奇的魔力。几个在生死线上苦苦挣扎的企业,经他一点拨,居然一下子就红火起来。“知识有价”,新闻传媒禁不住喜上眉梢。于是“点子热”又象流感一样蔓延开来,“点子大师”有如过江之鲫,纷纷扬扬招摇过市,被形形色色的工厂公司当作“救世主”一样供奉起来。曾几何时,何阳却因一“点”不慎吃了官司,而那几个经何阳妙手回春的企业似乎也并没有因此功成名就。新闻传媒于是反戈一击,对“点子”究竟价值几何纷纷冷嘲热讽,点子大师们都成了江湖郎中,发出成也萧何败也萧何的哀叹。

一计不成,又生一计。1995年,浙江天翁集团拍出50万元年薪聘请销售经理,一时间,引无数英雄折腰。可惜,一年不到,劳资双方撕毁合同,在报端发起了拉锯战。时至今日,当初英姿勃发的天翁多糖这只保健品在各大城市已难见踪影。

到了1997年,中央电视台黄金5秒时段竟然又有企业出资数亿元买断一年!石破天惊!等缓过气来,我算了算,5年前广告铺天盖地而今风头依然甚健的企业,实在是屈指可数。

跌跌撞撞的中国企业试了无数的方法,也曾在这期间创造了不少“中国神话”,令西洋人大跌眼镜。然而我们不得不悲哀地承认:这些神话往往只能神奇三年两载,中国的企业家们无论怎么努力,企业这台车却总是开开停停,时好时坏。

凭良心说,若论赚钱的条件,现在可比前些年好了不知多少。一方面,前些年的艰苦奋斗,使许多企业都赚了头一桶金,有了原始积累之后,大多数新兴企业都进入了资本赚钱的阶段,完

成了企业发展中一个质的飞跃；另一方面，国家宏观环境已是宽松得不能再宽松，宽松得几年前还在大声呼吁为企业松绑的人们现在却倒过来寻求政府保护，宽松得差不多对企业失去了应有的制约力。可大多数企业就是挣不到钱。

静下心来，认真理一下这些年我们的工作思路，我想可以用“短期行为”这个曾经风靡一时的术语来下结论。在以前的观念中，“短期行为”是指企业承包者为在自己承包期间能出成绩、出效益，以牺牲长期利益为代价来获取短期利益。我们的企业主们虽然大多数并没有这样的想法，但在实际工作中却往往不自觉地遵循这个规矩办事——总是希望用一个点子、一种手段、一项发明、一笔贷款就能使企业不断地挣钱。最好是今天把钱投进去，明天就能收回更多的钱。这种心态说穿了就是“浮躁”。

中国人是穷怕了，几千年来“穷”字一直象恶魔纠缠着中国。今天有了这么一个摆脱“穷”字的机会，谁都恨不得一天就赚够一辈子享用不尽的荣华富贵。有了这样的“浮躁”心态，就会不断地去冒险，去投机，激动于那些流于表面的花里胡哨的生意经，只图赚取眼前利益，搞“不成功便成仁”，而不去踏踏实实打造根基，不为浮云遮望眼，一心一意去赚一世的钱。

一个能人、一个点子也许可以让一个企业在一时间称王称霸，却不可能让企业一世风光。

一时的豪杰好做，一世的英雄难当。

要做一世的英雄，就不能激动于表面的一枝一叶，而应当透过现象把握本质。正如一棵树，要紧的不是地上的叶和枝有多壮观，而是地下的根和茎有多粗多长。根系不发达，枝叶过盛只会导

致死亡;根系发达即便一场大火烧去,来年依然会郁郁葱葱。

在点子纷飞能人辈出的时候,好来西却在默默地打造根基;等到武义县一百多家服装厂开始一一凋零之际,好来西却以每年翻番的速度快速崛起,在不经意间成了国内一只响当当的服装品牌。

与金利来相比,好来西无论其品牌形象还是企业规模都还差了一个等级。许多人也许会问:在这种尚未跻身上流的企业中你能找到什么卖座的东西来写呢?没有多少。

但是,好来西却有许多企业家苦苦寻觅而不得的法宝:一套完整的莫基于市场经济的企业经营哲学和运作机制。

如果你不愿只做一时的豪杰,那么,就请你耐下心来,认真读下去,相信你会“不虚此行”。

怎么解剖好来西王闻凯

企业即人。一定意义上,企业就是企业统帅意志的体现。

从这个意义上说,研究好来西必先研究王闻凯。王闻凯的一举一动、一喜一怒,无不对好来西产生影响,牵一发而动全身。(为行文简练,本文凡提到王闻凯先生,均简称王闻凯,敬请见谅。)

已知天命的王闻凯在红尘中修炼了50余年,喜怒哀乐已不易形于言表。深藏的心机帮助他尽可能地排除情绪与杂念,以铁的意志来统治好来西王国。

但是王闻凯到底是人,也是环境的产物。50年的生涯,方方面面的力量塑造了他,形成了他的人生观和世界观。我们同样可以理清王闻凯的思维与性格——左右好来西的两大力量。

好来西并没有太多的传奇。

王闻凯有。

王闻凯,男,1944年生,属猴。在10多个兄弟姐妹中排行最小。出生不久抗战胜利,父亲为他取名“闻凯”。

王闻凯从小生活在杭州。14岁初中毕业后,进入杭州风动工具厂作学徒工,专攻锉刀制作。在工厂感受到了工业所要求的精度、标准、专业分工等等概念。四年后,即1962年,因“出身不好”(其父曾任中华民国武义县教育局局长)被下放到武义县下王宅村。从先进的省城到极其落后的武义农村(武义县直到1996年才摘掉贫困县的帽子),巨大的文化和生活落差震撼了王闻凯。不甘心受命运摆布的年轻人开始用合法甚至于当时不那么合法的手段进行抗争。不久,他就创办了社队企业——一家锉刀厂,自产自销,艰难地向摆脱贫穷的梦想挺进。对贫穷的痛恨,对城市的向往,使得他“这么多年来甚至连头都从来没有在武义剃过”。一有机会,就往杭州跑。

然而孙悟空即使有72变,一个跟斗可以飞出10万8千里,却到底跳不出如来佛的手掌。血统论横行的年代,王闻凯只能搞“地下活动”。白天,一有空闲,王闻凯一定会蹲在自留地的菜苗边,仔细研究,一直到看不清五指;夜晚,就着15瓦白炽灯或者飘忽的煤油灯,王闻凯总抱着搜集来的各种书籍,认真地阅读,直到眼皮不由自主地合上。远远超出常人的努力与压力,使王闻凯的智力与能力得到了深刻的发展。

陈惠湘在《联想为什么》中,有一段精彩的描述:“我认识一位叫王闻凯的中国服装企业的老板,他1984年前还是浙江的一个

农民，此刻他的企业已是资产过亿，他经营的‘好来西’男士服饰系列产品已是中国的一个知名品牌。应该说他确实精明过人，1984年前他养过猪，一窝猪崽10个月养下来，最重的一头和最轻的一头相差不会超过一两公斤，由此证明他养猪很善于掌握规律。他甚至给养的几十头猪都编了名字，喂食的时候叫到哪一头猪的名字，那头猪就会善解人意地凑过来。后来他种菜，销售菜籽。他曾经借钱收购了集市上所有与他相同的菜籽，然后叫人背到百里以外的其它县城去廉价卖掉。于是他在的这个县城某一种菜籽就只有他这里有卖。菜农买了他的菜籽回去菜长得很好，于是第二年所有的菜农都买他的菜籽，别人的菜籽再便宜也卖不动。由此可见他的垄断和规模经营意识。1984年王闻凯开始办服装公司，先是做一些儿童服装在县城很便宜地卖，逐渐开始销售成年男式衬衫、西装、领带以及休闲服装，一直卖到几千元人民币一套西装，卖到全中国的大城市。”

陈惠湘先生的描述是传神的。好来西的成功，建立在王闻凯几十年认真思考、摸索、总结而形成的思想之上。其深邃与广博曾经令我心醉神迷。

摆脱贫穷——王闻凯的思维原点

1993年6月13日，王闻凯在与人民日报社文艺部编辑卞毓方的谈话中提到：“中国为什么这么落后，有没有可能赶上去，好来西是一个实验。武义的地域环境、文化基础之于中国，相当于中国之于世界，处于相对劣势。”

1995年8月23日，王闻凯在与香港某报驻上海记者张德宝

的谈话中，再一次谈到这个话题：“中国如何从贫困中走出来，我想寻求一种办法来试验一下。武义之于中国，相当于中国之于世界，均属第三世界，很典型。计划经济向市场经济的转换，其实是相对方向的一个转换。计划经济是供产销，是主观的；市场经济是销产供，因此它是客观的，用何种方法转换是好来西的一个课题。这里，产品（是什么）是次要的，只是成功与否的晴雨表，关键是方法本身。”

就当时为什么选服装行业而非其它行业来做实验，王闻凯兴致勃勃地作了解释：“服装厂对管理的要求是相当高的。第一，要素组合多，材料、款式、颜色，最难的是颜色。第二，时间性要求高。第三，变化大。因此，很难把握，要求动态的把握。而对技术、设备要求相对低。中国最大的问题正是管理问题，而非技术问题。”说到这里，王闻凯引用了一位日本企业家的话，大意是：只要我来管理中国的任何一个企业，不需要多给一分钱、一个人、一条政策，就可以把经济效益提高十几倍。

1984年，王闻凯与几位农民一起创办企业时，取名叫时美服装厂，不久，即改名为武义县服装实验厂，一直沿用到1993年浙江好来西服饰有限公司成立为止。服装何以实验？身为武义人，我也和许多人一样大惑不解，至此方才觉悟。

贫穷是一种罪恶。摆脱贫穷是王闻凯几十年的梦想。如果说当初王闻凯养猪种菜打铁做锉刀是为了解决生存问题的话，那我相信，那二十余年的挑灯夜读，一定是王闻凯在寻找一种彻底摆脱贫穷的思想。摆脱贫穷，构成了王闻凯进而是好来西的思维原点。

1996年3月31日，王闻凯急招正在深圳出差的我返回总部，撰写申报国家级企业集团的材料时，又向我透露了另外一个思维原点：

“我是在两种可能性的基础上构筑好来西的：一、假使我一分钱也没有，怎么办？二、假使所有的商家都不经销我的产品，怎么办？”

我不禁慨然感叹！

王闻凯说过：“竞争力来自于最高和最深。最高是胸怀，对整个世界政治、经济、文化的了解。最深即最微观的东西。”现在，好来西的思维原点已然定位在最高——摆脱贫穷，最深——身处绝境时如何摆脱贫穷这两个思维原点上。王闻凯的思维可谓深矣！

现象的反面是本质——王闻凯的思维方式

记不清是在什么时间什么地点，在众人的闲谈中，王闻凯突然之间语出惊人：“现象和本质是相反的！”

王闻凯作了说明：“比如说，作妈妈的，总是对孩子百般呵护，小心翼翼地用手扶住孩子学走路，表面上是为孩子好，实际却使孩子产生依赖，不能自立；作爸爸的，一般会放手让孩子去摔跤，表面上看是不负责任，本质上却促使孩子尽快学会自己走路。”

“钱是大家都喜欢的，但钱有八只脚，你追永远追不上；你不追钱，钱反倒会来追你。比如甲有钱，你去硬要，那是犯法；如果你手上有了甲想要的东西，他自然会掏出高价钱来买。”

“车在开，表面看是车壳在动，本质却是发动机在动。”

“旗在飘，表面看是旗在动，本质却是空气在流动。”

“人也一样。谁也没把握战胜对方时，一方突然发动猛攻，往往是在撤退；突然露出破绽，那肯定是个圈套。”

所以，王闻凯得出结论：“反过来看现象，你就看到了本质。我是倒过来运作好来西的。”

确实，好来西的管理、经营的方式方法，往往是逆向运作。

计划经济是供—产—销，结果导致贫穷，那么，市场经济就应该销—产—供。这样自然导致富裕。

一般企业的思维模式是“利我”为中心，结果是供需双方剑拔弩张；好来西则主张以“利他”为企业理念，由利他进而利我，双方都赢。

一般企业奉行化零为整的战略原则，赚了钱往往集中在总部所在地，造大楼，兴三产，上规模，肉体与灵魂相统一；而好来西反其道而行，化整为零，赚的钱主要用于网络建设，撒出去几十个分支机构，实行肉体与灵魂的分离。这样，无论你在总部、在北京、在上海，你都看不到好来西肉体的全部，却随处可以看到好来西的灵魂。

一般企业以扩大生产规模为第一要务；好来西却把销售网络建设摆在首位。以好来西的观点：制造业的任务并不是生产，而是为顾客代购。不是顾客想要的东西，生产出来就是废物。

在大家纷纷强调把握质量的时候，好来西却在强调把握顾客。王闻凯认为，不了解顾客需求，把握质量是主观行为；只有了解了顾客需求，才能从客观上把握质量。

“将身到此本已无路可寻，
把心转回便觉海阔天空。”

王闻凯可谓深悟禅机。

数字化生存——王闻凯的思维手段与精度

1997年春节过后,美国人尼葛洛庞帝所著《数字化生存》一书汉译本风靡中国,这本《纽约时报》排行榜畅销书在前言中开宗明义地写道:“计算不只和计算机有关,它决定我们的生存。”贯穿该书的一个核心思想是,人类的每一代都会比上一代更加数字化,在今天的数字化环境中,比特(bit),作为“信息的DNA”,正迅速取代原子(atom)而成为人类社会的基本要素。

王闻凯痴迷于计算机在好来西的应用已有将近十年的历史,因为人才与财务原因,直到1993年才真正开始切入。虽然时至今日,王闻凯依然连最简单的操作也不懂,但从1996年起,好来西全国各分销网络已经和总部电脑联网,从1997年起,以联网电脑为依托的全员全面质量管理已经开始试行,尽管还很不完善。

“数字是人类最伟大的发明。”每每谈起这个话题,王闻凯那双亮得惊人的眼睛会更加明亮,“万事万物,都可以用数字来表示。”

在王闻凯的大脑中,好来西计算机网络(号称好来西信息高速公路)是个无所不包的大信息库,它将触角深入好来西的方方面面,并将采集来的数据迅速传递到神经中枢,经过分析处理,中枢神经系统再发出指令,迅速传递到每一个神经末梢。

“甚至可以通过收集某营业员经常卖什么、经常不卖什么的数据分析出他的性格、爱好;通过他以前的销售数字今天的销售数字判断出他现在的竞技状态如何。从而依据客观的数据而非主