

# 大企业病

科龙 革命最终搁浅  
四通 变革的活化石  
三九 超级国企病  
健力宝 中国魔水何以魔法尽失  
长虹 屡走偏锋终入魔  
海尔 500 强综合征  
TCL 龙争虎斗为哪般  
方正 校企顽疾  
新联想 逼上梁山  
华为 冬天说到就到

FANGZHENG

HAIER

SANJIU

KELONG

LIANXIANG

HUAWEI

SITONG

CHANGHONG

TCL

JIANLIBAO

林 军 著

浙江人民出版社

# 大企业病

- 科龙 革命最终搁浅  
四通 变革的活化石  
三九 超级国企病  
健力宝 中国魔水何以魔法尽失  
长虹 屡走偏锋终入魔  
海尔 500强综合征  
TCL 龙争虎斗为哪般  
方正 校企顽疾  
新联想 逼上梁山  
华为 冬天说到就到

FANGZHENG

HAIER

SANTU

LIANG

LIANXIANG

HUAWEI

SITONG

CHANGHONG

TCL

JIANLIBAO

林军著

浙江人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

大企业病/林军著.—杭州:浙江人民出版社,2003.8  
ISBN 7-213-02597-X

I.大… II.林… III.大型企业—企业管理—研究—中国 IV.F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056904 号

## 大企业病

林 军 著

- 出版发行 浙江人民出版社  
(杭州体育场路 347 号)
- 经 销 浙江省新华书店
- 激光照排 杭州天一图文制作有限公司
- 印 刷 浙江印刷集团公司  
(杭州环城北路 41 号)
- 开 本 880×1230 毫米 1/32
- 印 张 12.25
- 插 页 2
- 字 数 27.7 万
- 版 次 2003 年 8 月第 1 版  
2003 年 8 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02597-X
- 定 价 25.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

## “蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立，并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立

的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者:

秦 朔 (《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 (《品味》主编,《大败局》、《穿越玉米地》等书作者)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者,《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 (《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等书作者)

刘洲伟 (《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者)

“蓝狮子”网站: [www.bluelion.com.cn](http://www.bluelion.com.cn)

## 自序

我们相信：中国企业的每一位企业家、经理人和企业主管都应该读这本书。每一位公司董事、顾问、投资人、新闻记者、学经济管理的学生，每一个对在中国怎么办出一个好的企业感兴趣的人，都应该读我们的这本书。我们之所以敢这么大胆地声明，是因为这本书的独一无二性——这本书研究的企业个案是中国最成功的企业，而研究的问题却是这些企业为什么会在两三年内陷入困境或者开始放慢成长速度。简言之，这本书讨论的是中国企业的困境问题。

我们选择的企业个案，主要遵循以下三条准则：

第一，该企业的年营业额（上市公司为市值）曾经超过或接近100亿元。

第二，该企业曾经被媒体和公众广泛认为是中国民族企业的脊梁，其业绩是通过完全市场化竞争取得的。

第三，该企业连续5年以上利润保持每年不低于50%的增长速度，所从事的行业也代表着中国的未来。

按照上述原则，我们选择了以下十家企业作为研究样板：海尔、联想、长虹、华为、科龙、方正、三九、四通、健力宝、TCL。这十家企业涉及的领域包括：家电、IT、通信、药业、饮料、保健品、房地产、金融等行业。

也许细心的读者会发现，这十家企业中并不是所有的企业都符合以上三条准则，有的企业只符合其中的两项标准。比如健力宝和四通，它们的年营业额从来不曾达到过100亿元这样的水平，选择它们作为我们的研究对象的一个考虑是它们在20世纪80年代末的年销售额曾经超过10亿元，这个数字在那个时代相当于我们今天的100亿元。作为一本研究现代中国企业为什么长不大的作品，我们有必要对20世纪80年代曾经取得辉煌业绩，并在当时堪称中国企业代表的企业——四通和健力宝表示应有的尊重，并给它们足够的篇幅。更何况，直到今天，健力宝和四通都还保留着成为中国新的大企业的梦想，它们的背后，站着诸如张海和段永基这样的领袖级的企业家。

坦率地说，我们的研究过程是痛苦的。因为我们面对的企业个案都是中国最优秀的企业，而我们讨论的却是这些企业所面临的困境，这种逻辑上的混乱让我们不断在企业何以大成和为什么又会陷入困境这样的问题中寻找平衡和中立。我们甚至一次次地想中断我们的研究，因为我们发现，这些中国最优秀企业所犯下的错误，很多时候是因了中国特有的办企业的环境；这些中国最优秀企业今天陷入的困境，更大程度上是它们为时代所局限。

对于这些企业，我们在研究中希望能找到共通的内容，尤其是找到它们陷入困境的共同原因。但遗憾的是，我们可以找到它们许多相通的成功因子，却很少能找到陷入困境的共同原因。与巨人、爱多等中国企业的著名失败案例相比，本书讲述的个案不能称为失败，它们更多的是陷入困境，或者是曾经失误而又重新奋起。但即便是这些具有共性的成功因子，也充满了许多悖论，让人难以自圆其说。事实上，本书在写作过程中也不断被各种各样的悖论所困惑，以致我们一次次地追问自己：中国企业是不是

真的长不大？

## 悖论一：技术起家而最终技术缺位

我们在研究过程中发现，中国的王牌企业都是以技术起家。

三九的创立可谓是彻头彻尾的知识分子创业故事。1985年，44岁的赵新先撇开多病的妻子和还在上学的两个孩子，撇开大都市、安乐窝和药局主任的宝座，带着一腔热忱和无数的未知数，带着五个人的队伍，随着一批移民，来到正在高速发展中的深圳，他们的目的地是深圳武警部队的驯犬基地，这是一片没有开垦过的原始山野。也就是在这块荒芜的土地上，赵新先建立起南方制药厂——三九集团至今最核心的企业之一。而南方制药厂最著名的三九胃泰，就是这一时期三九最重要的产品。三九胃泰同样是个充满暴利的产品，它给三九创造了几个亿的利润。

健力宝的起家也颇有些传奇色彩。1983年，当时广东三水市酒厂的厂长李经纬到他的表弟——原广东乒乓球队教练区盛联家里做客，无意间听他谈起广东体育科学研究所有个研究员叫欧阳孝，研究出了第五代饮料的配方，但苦于找不到生产厂家。李经纬还听说，那种饮料运动员喝了后能很快恢复体力，而且普通人也能喝。李经纬也搞不懂是什么东西，竟然有如此大的魔力。但他觉得这是一个千载难逢的机会，于是两人一拍即合，李经纬以企业家的气魄和不怕冒风险的开拓精神，毅然接受了这项意义重大的新型饮料的研制工作。在经过120多次试验之后，“健力宝”诞生了。1984年，中国魔水借助奥运会走向世界，健力宝开创了一个时代。

在中关村，流行着三个企业家找到了三个科学家的故事。



联想，柳传志找到了倪光南。倪光南完成了联想汉卡的研制，粗略计算，联想汉卡为当时的联想挣了3000万元人民币，这在当时（20世纪80年代末）无疑是个天文数字，直到今天，这笔钱对于一个草创性企业也不算少。联想汉卡的成功不仅让联想开始有了做贸易的资本，也戴上了高科技的帽子。

方正，张玉峰找到了北大计算机所所长王选，成就了激光照排的十年辉煌。20世纪90年代中期的方正声名大振，当时甚至超过联想。在1999年冲击世界500强的国家队中，六个种子选手中没有联想，却有方正的名字。

四通，万润南找到了他在中科院的同事王缉志，请他担任四通的总工程师。正是王缉志开发出四通至今最赚钱的产品——四通2401打字机，这一产品让四通在20世纪80年末就有近10亿元的资产，四通也俨然成为当时中国的第一民企。

同时到过海尔和科龙考察的人不难发现，这两家企业的文化建设有许多共同因素。譬如，都是强悍型企业家文化，都有精神领袖，都有固定的一些典礼和仪式，甚至同时在1984年崛起，都有着对质量的高要求、高追求。

张瑞敏最早出名的故事是18磅铁锤砸冰箱的故事：把一些有一点质量问题但还能销售的次品冰箱，用铁锤砸了。这个故事在今天看来很容易理解，就是对品质管理的高要求，但在当时来说，无异于一个宣言。

科龙曾经有著名的六点经验，其中第一点经验：不为小利所惑，狠抓产品质量。科龙不管是在皇帝女儿不愁嫁时，还是在假冒伪劣肆意横行时，十多年始终坚持抓质量。科龙的口号是：“与国际大企业不争产量，拼质量。”

对于20世纪80年代中期崛起的中国家电企业来说，抓质量是一个通行的法宝。产品质量其实是一个工业制造企业的核心，

是技术的聚焦。换句话说,海尔、科龙的崛起也靠的是对技术研发的重视。

不过,到了今天,我们发现,这些曾经以技术发家的企业都开始陷入市场开发绝对一流、技术研发却难以为继的地步。

联想和海尔无疑是中国最优秀的企业代表,它们的市场能力被广泛推崇,它们的成长速度让人叹为观止,它们的领导人甚至因此而走上了哈佛讲台。但就是这样两个在中国最具大企业相的企业,却在2002年被人不断地就“技术联想是不是逼上梁山”、“没有技术优势的海尔竞争力何在”这些尖锐话题进行拷问。

在中国,没有一个企业像华为这样具有知识的含量——它员工的学历程度之高、每年所产生的专利数之多,都是其他中国企业不能企及的。但华为同样并非以技术为导向,而是以销售为导向。在对销售的推崇上,华为人到了一个无以复加的地步:从1999年起,他们每年要招聘大量的应届毕业生,这些人的绝大多数都是奔赴一线做技术支持和服务工作。任正非为了保持市场队伍的活力,甚至明文规定,每年从技术部门抽调5%的最优秀的人到市场第一线去。

中国王牌企业技术软肋凸显无疑。

这是我们在研究中发现的第一个悖论:中国王牌企业靠技术起家,切入市场后却形成技术缺位。

为什么这些企业进入生长期后就不约而同地把重心转向销售呢?对此,要从中国企业的成长历史说起。

本书的很多企业大都在1984、1985年前后诞生。

在当时的背景下,中国王牌企业开始以技术切入是再自然不过的,因为技术领先是在一个不完全开放市场下获得资源最自然的方式。

1992年,随着邓小平南方谈话的发表和十四大的召开,中国的经济改革开始进入了一个新的阶段。随着计划与市场之争的结束,企业家们一下子发现天地广阔,一个更加开放的市场预示着处处是宝藏。

中国企业的快速增长时代也就这样说来就来了。在这个大背景下,企业比的已经不是技术是不是最领先,而是产品是不是开拓了一个新的市场,是不是满足了市场需求。一夜间,几乎中国的所有企业都开始转向以销售为导向,这很容易理解,企业总是会选择最容易让自己获利的方式。

在中国企业中,总经理和总工程师的冲突是一个很有些共性的现象:联想的柳倪之争,方正的张王之争,四通段永基与王缉志的冲突,华为李一南的出走……这些不应该仅仅归结于企业中总经理和总工程师的领导权之争,而是中国企业与中国经济同步成长过程中在销售与技术之间抉择呈现悖论的必然结果。

在那样一个市场为王的时代,中国企业开始对销售推崇备至。这也就出现了中国最优秀的企业都是最能卖东西的企业,企业的领导人也往往有很强的销售背景:海尔的张瑞敏、联想的杨元庆、TCL的李东生都被人尊称为营销大师。在那样一个年代,卖得最好的商业杂志都是讲营销的,最挣钱的职位也是销售人员,那是一个属于营销人的时代。

有那个时代很强烙印的企业当推联想和华为。在很多内在的东西上,联想与华为以及其他很多有高速成长期的企业都相差无几,都是得大势所赐;都是在与跨国强敌肉搏中成长;都是有一支强有力的市场铁军;文化的核心都是以结果为导向(说白了就是以销售为导向),近似霸道,接近无情;激励都是与业绩挂钩,没有上市的华为也有内部期权制度,为的是让企业保持一种

持久的创业激情。

如果那个时代能一直延续到今天，换句流行的话说大势能一直这么好下去，柳传志们为中国王牌企业设计的这一套多少有些不谋而合的企业内核将成为中国创业企业的标志文本，可惜的是大势注定会变。于此也足以理解任正非为什么会发出冬天的预言，柳传志为何多次发出如履薄冰的感慨；因为睿智如柳传志、任正非者，其实比谁都清楚，大势是不会以人的主观意志为转移的，总有一天会变的。

中国企业因过分攫取市场而导致集体性的技术缺位是本书中提到的第一个悖论，这个悖论的背后是中国企业家对如何办好一个百年企业缺乏深层次的思考。

但这又能怪他们吗？中国最早的一批企业家，要么是知识分子下海，要么是计划经济下的厂长的升级，他们一开始并没有想到可以做出这样大的一个企业。在一个大起大落的商业时代面前，你难道让我们这些半路出家的企业家退而结网吗？这不但符合逻辑，更与现实相悖。

时代的伤，不容你回首。

## 悖论二：争闯多元化陷阱

2001年，中国企业界流行读杰克·韦尔奇。对于杰克·韦尔奇的热读，众说纷纭，我的一个观点是，杰克·韦尔奇在通用的成功为中国企业追求多元化找到一个绝好的榜样。我不止一次听一个企业家振振有词地说道：你看人家通用杰克·韦尔奇就是多元化成功的英雄。

关于多元化和专一化，前实达总裁贾红兵有这样一个经典

的比喻：多元化就是养一大堆儿子，闲的时候看谁顺眼就去呵护一下谁，累了就让儿子们自由成长；而专一化就是养一个独生子，累了、困了你都得捧着。多元化能让你很快乐，因为你经常能感受到儿子们的成长，但专一化注定让你更加有成就。一个是结果让人欣慰，一个是过程让人快乐。

按照贾红兵的这个理论，中国企业的多元化多少有些企业家的东方情结在作祟，因为在东方人的观念中，多子与多福往往是一体的。

本书研究的十家企业，都曾经或者正在多元化。

多元化从来就是大企业面临的一道难解的方程式。在目前世界100强企业中，只有GE一家成功实现了产业多元化。2001年，日本的几大电子制造商除了索尼外，均发生巨额亏损，皆因产品线过长，旗下公司太多，规模过于庞大。2002年，这几家企业都宣布了重组、裁员、合并产品线的“瘦身”计划。GE和英美烟草，在成功多元化后也重新收缩业务，退回到一个或几个领域中，没有一家公司可以确保自己的多元化道路可以走得比别人更高明。

中国的王牌企业也少有多元化成功的例子。

海尔最先以冰箱业务起家，凭借着良好的品牌形象和市场口碑，成功突入到多个领域，尤其在冰箱、洗衣机等行业一举奠定了霸主地位，一度被人认为是无敌的。事实上，海尔也曾有多次失败的教训。在电风扇、药业、餐饮以及计算机等领域，海尔都先后失败过，而在微波炉和彩电领域虽然站住了脚，但与其最初的设想还是有很大的差距。

在《华为基本法》开篇，核心价值观第二条如此描述：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激

活状态。”

“永不进入”，多么刺激的字眼！在华为内部，任正非还有一篇出名的演讲，叫“企业不能穿上红舞鞋”。他说，红舞鞋很诱人，但是企业穿上它就脱不了，只能在它的带动下不停地舞蹈，直至死亡。他以此告诫下属：要经受得住其他领域丰厚利润的诱惑，不要穿红舞鞋，要做老老实实种庄稼的农民。任正非不穿红舞鞋的描述可以说是华为不进行宽泛领域多元化的宣言；不过，这不妨碍华为在电信设备这个专一领域进行多元化的尝试。

知道多元化充满了陷阱在前，前仆后继进行多元化在后，中国企业在多元化这个问题上显得格外矛盾。这也是本书提出的第二个悖论。

与我们前面提到的第一个悖论一样，中国企业家的集体有意识行为的背后同样是因为遇到了前所未有的好的大势，在这种大势下，敏锐的中国企业家们都有意识地将公司调整成以销售为导向的公司。而中国市场井喷时代的降临，更让中国企业家们突然发现“做什么都能挣钱”、“到处都是金矿”。很多中国企业家，特别是我们本书提到的这些中国企业家在初始行业取得成功之后就更加坚信了这一点：我们对刚开始的行业是啥都不知道，不也一样大发了；这个领域虽然新，但也没有多少对手，干。

在这种思维指导下，中国的王牌企业集体性的跑马圈地似乎就可以理解了。在这种态势下，能够开疆拓土的销售人才开始浮出水面。

市场机会的层出不穷和销售人才的稀缺之间所形成的供求矛盾进一步加剧了中国企业的多元化倾向。由于越来越多的企业命系营销，很多营销人才的身价开始涨起来，在这种态势下，多元化又成了安置成长起来的新营销人才的一个好选择。

在中国，有能力的人是第一稀缺的。与其被敌人所用，不如

为自己所用。更何况,卖彩电和卖冰箱本来没有什么本质区别。于是,你能经常看到一个卖彩电的销售经理第二年成为卖冰箱的销售总监。这种职位跃迁不仅满足了行情看涨的销售人才的物质要求,同时其中也含有用平台换机会的逻辑。

在很长一段时间内,中国营销业弥漫的是一种你有什么我就能卖什么的自信。

因此,凡是以销售为导向的公司总是和多元化结缘;这种被动的多元化让中国的王牌企业们或多或少走过一段弯路。而走不出多元化怪圈的企业往往缺乏核心技术,大势一旦不好就空有一身力气而无法施展;这又回到了第一个悖论。

### 悖论三:教父企业家成为 现代企业的发展动力

一个成功的男人背后往往有个成功的女人,一家中国成功企业的背后往往是一位有着极高权威的教父型企业家,在本书的研究个案中,这一点体现得更加淋漓尽致。

在胡润公布的“2000年中国最富50人”中任正非排名第三,“据估计,华为公司的总价值为100亿美元,估计任正非拥有价值约5亿美元的股权”,即任正非拥有华为5%的股份。对此,任正非在《华为的冬天》里作出了反驳。似乎没有人知道这方面的真相。不过,在许多华人看来,不管任正非从华为得到多少,都是他应得的。理由很简单:任正非是华为的第一创始人和精神领袖。接触过华为和任正非的人也都会感叹两者的两位一体。在华为,任正非有着教父般的权威。

在中国企业家群落中,最有个人魅力的就是教父型企业家。

他们深谙国情,善做哲学总结,极具煽动力。他们的商业辞典中几乎都是战争术语,他们最推崇不战而屈人之兵,攻心为上。

在中国一些经济学家看来,这些教父型企业家甚至是他们所在的中国企业的核心竞争力之一。

企业教父的出现对企业实现大企业梦想无疑是把双刃剑。

潘宁之于科龙,无疑就是这样一个教父的角色。潘宁在容桂镇里的“倔”和“不听话”是出了名的。镇里要推荐他当全国劳模,但潘宁不愿意突出个人,拒绝了;1994年美国GE看中了科龙,想和科龙合资并占大股,镇里也有此意,但潘宁说:“如果要我明天签字,我今天就退休。”如此这般地顶住合资的压力。而这种巨大的权威也造成了潘宁退位后的权力真空。

不少人感叹,如果王国端有三分潘宁的权威,徐铁峰能有潘宁的三分手腕,那么,科龙革命绝不会落到最终以闹剧收场的地步。后潘宁时代的科龙有如王小二过年,最终被贱卖。

在接班人这个问题上,倪润峰的强势断送了赵勇在长虹的梦想。

一个年轻的博士在一场激烈的变革中被意外地推到前台,他努力地试图掌握企业以及自己的命运,但他的努力只持续了九个月,新的变革便把他从舞台的中心甩了出去。赵勇的故事堪称国企人事变局的典型。

尽管赵勇的下台同样是与政府发力有关,但倪润峰的强势复出是赵勇真正失意的原因,不然最后也不会有赵勇到绵阳市当主管科技的副市长的安排。

用一个如果的话,整个月亮可以装在一个瓶子里。数理逻辑的基本常识告诉我们,前提不成立的任何推论都不可能有正解。但这不妨碍我们在中国企业家的交接班问题上进行种种假设。因为这种充满东方色彩的企业领导人变更对于许多中国企业来



说,具有样板工程的现实意义。中国企业要成长起来,教父型企业家的出现是保证之一,毕竟,在中国,很多时候还是因人成事;但中国企业要真正实现大企业梦想,就不得不做好三代出贵族的计划,做好企业家顺利交接棒的心理准备。

但让教父型企业家心甘情愿交班又不做太上皇并非易事,而如何让法定接班人继往开来可能更加困难,这种双重权力困境是许多企业必须面对的,如果它们想做成百年企业的话。

把一个企业的竞争力维系在一个人,而不是一个系统身上,对于一个企业来说,无疑是不可取的。

但中国王牌企业的惊人选择却不得不让人反思这种现象背后的深层次原因。

回到上文所讨论的中国市场曾经出现一个时代的井喷,在这种背景下,多元化也就顺理成章了。

不论是分公司建制还是事业部体系,只要不是以中央集权的方式发展,就不可避免出现诸侯经济这一中国历史上司空见惯的组织结构;而中国企业的盲目多元化更加深了中国企业诸侯分封的特色。毕竟,在开疆拓土之初,特别是进入自己不擅长的领域进行多元化,未知的因素太多;没有巨大的前景诱惑,很难迸发出所有能量,自然也不能在淘金时代占得先机。

由于中国企业大多缺乏核心竞争力,或者说它们的核心竞争力都是强大的市场能力,因此,中国企业的领导人都不可避免地成为教父型企业家。因为只有教父型企业家的出现,才能摆平各个诸侯的争斗;才能一声令下,带领大家杀向新的领域;才能与大股东博弈并取得平衡;才能外抗市场强敌,内联诸侯发展……

这不禁让观察人士感慨,成功的中国企业家,不可避免的是一位政治斗争的高手。这也足以解释为什么总裁与总工程师之