



一个研究者的手记

潘 诚——著

- ★深度分析中国企业成长历程
- ★探索组织管理创新突破方向



企业洞察

一个研究者的手记

Business Insight

A Researcher's Experience

潘 诚 \ 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业洞察：一个研究者的手记/潘诚著. —杭州：
浙江大学出版社，2015. 4

ISBN 978-7-308-14486-5

I. ①企… II. ①潘… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第050802号



企业洞察——一个研究者的手记

潘 诚 著

责任编辑 杨 茜

封面设计 周 灵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州丰源印刷有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 19

字 数 261千

版 印 次 2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14486-5

定 价 48.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

TO: _____

感谢您与我风雨同舟！

FROM: _____

DATE: _____

写在前面的话

距离上本文集出版，已有七年。这个阶段，恰是全球经济和企业运营发生巨变的时期。

金融风暴、欧债危机、宏观调控、4万亿投资、房价飙升、环境污染、科技革命、大数据时代、制造业困局、电商、全球化……

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”无论是庆幸，还是沮丧，我们无可逃避地共同经历了这个时代给予我们的兴奋、困惑、成功、阵痛、机遇和挑战。中国企业的所有努力，包括错误，都在创造历史，都在为世界企业管理的思想宝库，做着开创性的贡献。

专注企业研究，是我的毕生的事业追求。转型、变革、创新，是当下的主题，亦是我的课题。感恩这个时代，让我有幸与众多企业家和创业者一起，参与并见证了这个历程，且共同收获了成长和喜悦。

本书收集的90余篇文章，便是我对这个时代的记录和思考。所有的文字，依然是在忙碌奔波的间隙，路途中、飞机上，点滴积累，聚少成多。没有鸿篇巨制，没有高谈阔论，只是有感而发，见微知著，力求务实求真，言之有物。

志在大道，恪守博一；以拳拳之心做事业，以匹夫责任著文章；以企业为师友，以讲台为舞台；发现问题背后的问题，破解成功者成功之道，一直是我坚持的原则。由衷地希望，我的思考和探索，对大家的创业历程和企业实践，有些借鉴和参考的价值。也特别希望得到大家的批评和指正。

感谢浙江大学出版社亚春兄的鼓励和支持，以及他的编辑团队的严谨工作。感谢身边的诸多好友，正因他们的中肯意见和倾力帮助，才使这本书的内容结构更显饱满和清晰。

特别要感谢家人，这些年，我常年在外面，忽略了对他们的照顾，尤其是陪伴儿子的时间太少，深为歉疚。好在儿子的温良稟性和勤勉努力，让我这个不称职的老爸，惭愧之外又多了诸多自豪和喜悦。他已在美留学，对企业运作有着浓厚的兴趣。我的这本书，也算是送给他的一份礼物，让他多一个窗口和视角了解中国经济和企业实践。

明道，择法，优术，利器。持续地学习，持续地创新，就会有持续的希望。从没有终极的答案，只有不懈的追求，一切，都还在路上……我们一起努力！

潘 诚

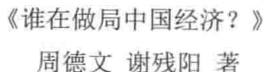
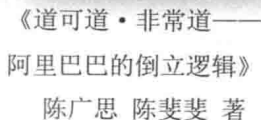
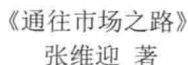
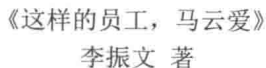
2015年3月18日于止庐

和阅读

- 【帮你选书】每月50册重磅好书免费畅读
- 【为你读书】专业团队精品书摘及彩信杂志《读周刊》免费赠阅
- 【给你送书】每月纸书免费赠送，会员独享好机会
- 【独家优惠】会员购书，全站8折优惠
- 【读书沙龙】尊享签售、名人面对面等会员沙龙活动
- 【拉帮结派】推荐好友入会，获赠书券及话费奖励
- 【买单旅行】年度幸运会员，买单旅行说走就走
- 【客座嘉宾】做客工作室，了解关于出版的那些事儿



「人文江湖专区」

[illegible]

更多精彩好书，尽在**人文江湖**！

扫描左侧二维码了解更多内容~

一 知止有定

- 003 从“老革命”到“老资格”
- 008 彼得原理：组织还是个人的悲剧
- 011 你被调查了吗——企业家的原罪与救赎
- 015 别把企业办成了公园
- 018 隐形冠军：大小与强弱之辩
- 021 和谐就是生产力
- 025 企业为什么要做大？
- 028 平等合作分享
- 031 懂得坚持，学会放弃
- 033 学会站在巨人的肩膀上
- 035 500强与500强情结
- 038 新华书店还能走多远
- 041 没有最好，只有更好
- 045 中国企业为什么“怕冷”？
- 048 冬天的旋律
- 052 怎么老是“跨越式发展”
- 054 功能膨胀：“锦上”添的不一定是花
- 058 在对标中发现自己
- 060 从标杆学习到标杆超越
- 063 什么样的企业算“成长型企业”？

二 跂者不立

- 069 完美一直躲着我
- 072 老歌忘了，新歌还没学会
- 075 没有新闻的企业是好企业
- 077 长尾理论PK二八法则
- 081 航天飞机的宽度是由马屁股决定的
- 083 创意是一种挣扎
- 086 吉利收购沃尔沃：期待修成正果
- 089 急功近利的并购，相煎太急的裁员
- 092 诚品书店：台北最温馨的风景
- 095 国企创新：老革命的新问题
- 099 企业转型：整容、变性还是自杀
- 101 温情的动物福利与残酷的市场准则
- 104 以市场换技术：母鸡和猪的故事
- 108 有什么事是不会改变的
- 111 海底捞热闹背后的冷思考
- 114 东山再起谈何容易
- 118 世界是平的
- 122 头脑风暴：危机下的领导力
- 125 历史的张謇与现实的南通
- 128 穷忙一族
- 131 只有成功，没有最佳
- 135 明星是怎样炼成的
- 138 吃比萨怎么就“中产”了

三 文而化之

- 145 老板的办公室应该是怎样的
- 148 “雷尼尔效应”与留人机制
- 150 企业兼并莫忘“并”文化
- 154 商帮文化需要扬弃和升华
- 157 山寨文化与后发优势
- 159 变与不变
- 161 倒过来跑就是第一
- 163 “灵活”意味着什么
- 166 贵在有目标的坚持
- 168 守正才能出奇
- 171 企业家的成长与研究者的责任
- 174 繁花落尽终是空
- 178 文化，一个温暖的字眼
- 181 沉重的翅膀：国企改制与企业家精神
- 186 企业文化管理标杆体系项目思考
- 189 青啤的质量纪念日
- 191 文化不是变形金刚
- 194 商业大片的灵魂是什么
- 196 思路决定出路，什么决定思路？
- 198 创业故事背后的成功之路
- 204 真心牵挂，人走心连
- 208 温州人不差钱
- 211 伟人与懒人
- 214 影响美国基因的四个“美国人”

四 敬天爱人

- 219 成由勤俭败由奢
- 222 企业成长的最大绊脚石
- 224 什么是我们的高压线
- 227 90%的时间想着失败
- 230 谦虚的力量
- 233 一个央企高管的任职感受
- 236 高接触与高技术
- 239 企业老总该拜谁为师？
- 242 不受约束的权力会导致什么？
- 245 我们的创业基因会退化吗
- 248 老牛的“另类”利益观
- 252 差距：浙商与徽商的个案比较
- 256 千万别把自己整成了“鬼子”
- 259 李连杰和李宁：艰难却壮丽的转身
- 262 生在富豪之家不是原罪
- 265 黄光裕会有新的开始吗？
- 268 生于专注，毁于贪婪
- 271 道同方能长谋
- 273 没有思想，就没有力量
- 277 不疯狂，就死亡
- 280 因为拥有，所以慈悲
- 283 哪些女人是我们的标杆
- 288 谁让我们嘴角常有苦笑
- 291 这是一个“最坏”的时代
- 294 唯有敬畏，才能得救

知止有定

知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。

——《大学·礼记》



■ 从“老革命”到“老资格”

民企老总们大都有着同样的苦恼：随着企业的不断发展，一批跟着打天下的创业元老，开始慢慢转变，激情没有了，干劲消失了，甚至连普通员工都不如，越来越不守规矩，甚至越来越陌生了，“老革命”成了“老资格”。

企业成长，一般会经历创业期、成长期、成熟期等阶段，过了创业期一般都会面临一个问题——该如何对待创业元老。创业之初，创业元老跟着老板冲锋陷阵，立下了汗马功劳，但是，等到企业发展起来以后，当年拼劲十足、勇闯天下的创业元老大都“一身疲惫”，好像到了“更年期”。在一定程度上，元老问题甚至成为老板的心病。

“不用他，我没有今天；用了他，我没有明天！”很多老板在面对创业元老时，发出这样的无奈感慨。

全部“一刀切”？这样会落得个卸磨杀驴的恶名，也寒了他人的心，从此无人再为企业卖命。让他们继续占据高位？那会阻挡众多新人的前进之路，也会给企业带来灭顶之灾。何去何从，进退两难。

创业元老为什么会转变？创业元老通常会有哪些消极表现？如何对待创业元老？这是我们必须弄清的三个基本问题。

一问：创业元老为什么会转变？

创业元老之所以会由“老革命”变成“老资格”，由企业进步的中坚力量演变成企业发展中的保守势力，是有其必然成因的。

首要的原因是，创业元老的社会与精神价值追求没有及时发生转移，没有更高的使命感和成就愿望。

有一个说法，中国民企大都是一个疯子带着一群傻子“裸奔”出来的。疯子是老板，有胆量、有魄力、有眼光；傻子是创业员工，并不多想，跟着老板说干就干；“裸奔”是指中国民企很多都是出于脱贫的原始创富动机做起来的。

光脚时义无反顾，当企业发展到一定规模，变得“有鞋穿”，即物质利益得到满足时，元老们开始满足于现状，害怕失去现在的利益，事业目标停滞，不愿意为开拓新的成就而承担风险。许多元老的社会与精神价值追求没有上升到更高境界，没有考虑到为社会创造更多价值，没有社会责任感和使命感。要求“为稻粱谋”者去兼济天下，那当然是动作迟缓了。

其次是能力的局限。创业的时候“盘子”小，几个人猛冲猛打，只要够胆量、够热情，就能闯出一片天空，对能力和经验的要求未必很全面，个人的不足也没有充分凸显出来。但盘子做大之后，当初的成功经验却可能成为玩转“大盘子”的桎梏。企业的需求变了，元老们还骑在马上打游击，越来越感觉力不从心，越来越强的受挫感导致自信的丧失，由自卑导致自闭，变得越来越不喜欢变革，逐渐形成对新生力量的抗拒和抵制。

跟能力有关的是企业培训没有及时跟进。在原始资本积累的过程中，企业过于看重对业务的投入，而忽略了对人力资本的投入，没有意识到人力资本保值与增值的重要性。于是，在新的情况下，元老们没有获得应有的学习和提升的机会，自然无法适应新环境。

还有一个重要原因不容忽视，就是传统的不良思维惯性。“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”，这是中国人常有的惯性思维。在飞鸟灭尽的前夜，企业往往处于一个震荡期。

企业成功后，创业元老总是想：老板是不是要“解决”我了？于是他们无暇顾及工作，整天想着老板会怎样整我，我又该怎样保护自己，长此以往，逐渐失去生机，变成“精神自杀”。在历史上，很多英雄人物在新朝建立后就没有以前那样英明神武了，其实不是他们变糊涂了，而是怕皇帝猜



忌，怕自己的功劳引来杀身之祸，所以只好把自己的才华收起。在企业里也有这种情况，创业元老们为了自保，先把自己给“废”了。还有一种属于“他杀”，为了在老板面前证明自己的忠心，以便最终分得一份胜利果实，他们就互相残杀，争相邀功，于是，整天不干正事，琢磨老板的意思，专门做“人事”，长此以往，就荒废了业务。

二问：创业元老的消极表现有哪些？

创业元老的消极表现可以概括为以下三大现象。

恶意抱团。就像国人挤公共汽车，上去的想快点关门，好让自己占有座位；没上去的想往上挤，去抢一个座位。在企业里，每当来了新人，老人马上一致对外，表现出惊人的团结。实际上他们是为了自身的利益暂时“抱团”，一旦利益到手，联盟便会立即解散。但是，优秀的人才却被挡在大门外，或者被竞争对手拉走了。

很多企业有个奇怪的循环，企业元老们四下一看，怎么到头来还是我们几个顶天立地？于是便大发感慨：现在的人真是太浮躁，在企业待不住，还是老兄弟可靠。由于不信任新人，所以不给他们机会；因为不给新人机会，所以有才华的新人就走了；因为有才华的新人都走了，所以企业还是元老们自己扛着，由此形成恶性循环。

故步自封。另一个典型消极表现就是变得封闭保守，不能容人。一看到新来的人比自己待遇要高，就火冒三丈：“老子辛辛苦苦打江山的时候，他还是个三好学生呢，凭什么过去我们打天下，今天给他们享受？”于是，便处处对那些“出头鸟”进行打压，其实在他们内心，真正害怕的是新晋人才会威胁到自己的地位，而这种不良心态，往往使企业成为“武大郎开店”——高我者不用，企业人才一茬不如一茬。常言说，兵熊熊一个，将熊熊一窝。元老所掌握的权力，使他们的错误被放大，有时候一个决策的失

误，甚至会对整个公司的前途造成影响。

贪权恋栈。还有一个典型的消极表现是元老们不愿意交出权力，也舍不得放权。苏联时期，勃列日涅夫晚年昏聩痴呆，但是他不但不交出部分权力以便获得解脱，相反，已经身为最高领导者的他却喜欢不断给自己加官，给自己颁发数不清的勋章。人越不自信，就越是贪权，只有权位才能让自己看起来伟大。于是，由于元老的贪权恋栈，新的职业经理人进不来，企业无法获得新鲜血液，如一潭死水。

三问：如何对待创业元老？

如何解决创业元老的消极状态，很多企业做了有益的尝试。东方希望集团董事长刘永行说，企业成长起来以后，必须解决好“分钱财，论荣辱，排座次”的问题。联想创始人柳传志对创业元老实施“软着陆”，以尽量减少震荡。美的创始人何享健让以前几个参与创业的元老获得股份，然后把他们“请出去”。而奥克斯对于创业元老又是另外一种处理模式：奥克斯分离出部分业务，交给创业元老，让他们在别的领域重新创业，再次释放激情，同时也减小他们对企业现有体系的影响。还有的企业对元老进行改造、培训，重新委以重任。可见，很多企业在解决创业元老问题方面确实是煞费苦心。

解决创业元老问题没有一定之规，但有些普遍规律值得借鉴。

其一是捆绑。元老身上也许还有很多新的价值待发掘，需要与企业捆绑起来，给他们一些新的刺激和挑战。比如换个位置，开拓一项新的事业，设立一个新的目标，建立一种精神价值体系，并为他们提供培训支持。像奥克斯让创业元老去开拓新业务，就属于这种做法。

其二是隔离。健康的人痛快地干活，消极的人一边“待着”去。具体做法，就是给消极的元老一个虚职，但是不给实权，把他养起来。这样既照顾