



当代浙江学术文库  
DANGDAI ZHEJIANG XUESHU WENKU

浙学

徐井岗 著

# 中国企业管理史论

——物本、人本、心本管理的演变与中国管理理论的建立

ZHONGGUO QIYE GUANLI SHILUN  
WUBEN RENBEN XINBEN GUANLI DE  
YANBIAN YU ZHONGGUO GUANLI  
SHILUN DE JIANLI

探索中华企业管理史，追根溯源，是从  
中华古国的制造业一脉相承下来的（虽  
然重点是现代企业管理史）。  
以史为鉴，建立起中国管理体系  
中国元素，书与中国企业管理史  
指出21世纪的中国要从，人本管理，向，心  
本管理，推进，本著作认为，这是中国企业  
管理的希望所在。改革开放后发展起来的  
中国企业是在中国环境下，以中国人为主强盛  
起来的经济体，中国管理的思想、理念、方  
式方法有着深刻的中国烙印，是中国企业管  
理从传承到发展，从学习到融合再到创新性  
形成中国特色的过程。



中国出版传媒集团  
中国财政经济出版社

# 中国企业管理史论

——物本、人本、心本管理的演变与中国管理理论的建立

徐井岗 著

中国财经出版传媒集团  
中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业管理史论/徐井岗著. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 2  
ISBN 978 - 7 - 5095 - 7332 - 7

I. ①中… II. ①徐… III. ①企业管理 - 企业史 - 中国 IV. ①F279.29

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 047572 号

责任编辑: 段 钢

责任校对: 张 凡

封面设计: 王 坦

责任印制: 杨 军

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

710 × 1000 毫米 16 开 14.75 印张 289 000 字

2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7332 - 7

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190414 QQ: 447268889

## 前 言

探索中国企业管理史，追根溯源，是从中华古国的制造业一脉相承下来的（虽然重点是现代企业管理史）。中国古代、近代制造业，曾经创造过震惊世界的辉煌，所留下的制造技术、制造业流程管理、师徒制和质量管理、财务管理、渠道管理，以及从军事战略沿用过来的“六韬三略”、“孙子兵法”、鬼谷子智慧，还有古籍《商经》、陶朱“商经十八诀”、“子贡商经二十八则”等，是中国企业史上极为宝贵的财富。现代中国的1949~1978年，是中国现代企业真正打基础的30年，重工业建设、“大三线建设”、能源交通建设等，为中国企业重新崛起于世界之林奠定了良好的基础。1979~2008年，是改革开放的30年，私有制（非公有制）回归，成为中国社会主义市场经济的重要组成部分；一统天下的国营模式彻底改变，民营模式开始创新中成长，民营企业成为中国企业崛起的重要力量，成为中国经济高速发展的生力军。显然，中国企业管理史，自然要对中国企业的成长及自主创新出来的管理思想、理念、体系和方式进行必要的总结。

总结后发现，西方管理学有其科学的先进性、严密的系统性，为中国企业管理提供了丰富的养分。但其理论更适合应用于西方人文环境和企业职场，而且它所固有的“重利轻道”哲学思想所引起的企业问题，无法依靠自身力量解决；也不适应中国人文环境下的企业职场，观念对冲、思维偏离带来的管理行为严重不对应，是导致道德失落、底线突破的根本性原因。中国文化下的企业管理，讲究“重道轻利”，管理归根结蒂是管人理心，人心管理不到位，自然会出现思想离道、德性失落等问题，而这只有通过弘扬中华文化、回归中华文道才能有效解决。从这个角度说，解决当今社会管理、企业管理出现的各种问题的希望在中国，在中华文化。逐利是人的天性，在大陆文明

下不将其关入“道”之藩篱便会恶性膨胀。求道是后天的努力，得道便可以空灵清明，所以，中国讲究修身养性。得道多助，失道寡助。

### 一、以史为鉴，建立起中国管理体系

从古代到近代再到现代，中国企业历经多次凤凰涅槃。1949年以后正式进入现代企业发展历程。前30来年是打基础，建立了比较健全的重工业体系、军工体系和能源生产体系；自1979年开始逐渐打破原有政策限制，实现了改革开放。其中最重要的成就之一就是民营企业的重新崛起，国营企业的抓大放小。民营企业是指除了国有和国有控股企业、外商和港澳台商独资及其控股企业以外的多种所有制企业的统称，包括国有民营企业、个体企业、私营企业、混合所有制民营企业、民营科技企业、农民专业合作社等类型。民营企业是具有中国特色的一种企业概念和企业形式。如果说国营企业还保持着计划体制下的行政管理，那么，民营企业则完全是根据中华文化遗产、中国企业实际、借鉴西方管理经验，在实践中一点点建立起来的管理理论与体系。

然而，遗憾的是，中国企业管理虽然自古存在，但一直没有建立起中国特色的管理学理论，管理理论在改革开放初始就是引自西方管理学，并非是从中国企业管理实践中提炼、升华而成的，亦非中国企业史传承下来的。中国一直是崇尚实践出真知，认为理论来源于实践并指导实践。然而，在改革开放的洪流中，全盘西化倾向却越来越强，西方文化代言人放弃了中国自己的本质的、精华的东西，完全照搬了西方管理理论。结果，企业界在实践中发现无法照搬照用，遂开始回归以中华传承的优秀文化为内核的管理方式，而管理学理论界却一直用理论领先于现实为理由，用几个新名词、弄几个管理工程系统，再加几个经济数理模型，把管理学理论搞得晦涩深奥，而把实践中总结提炼出来的理论归结为“经验学派”并将之打入冷宫，使得管理学理论无视管理现实成为一种常态。

具有话语权的“学术官方”提倡“创新”，可创新岂是朝夕就能实现的，于是新名词、工程化、数理模型成为“创新”之新宠。两相结合，“专家”成了“官员”，“官员”是“专家”，做学问的与官员求政绩一样急功近利……理论来源于实践并指导实践的真理被湮没，

“实践出真知”成了一句过时的话被无情抛弃。正因为如此，管理现实中没有合适的理论指导，在经济发展的同时，管理暴露出来的问题逐渐显现，“逐利丧德”、“数典忘祖”的现象在职场比比皆是；管理理论界静不下心来关注现实，名利场内放不下一张书桌求真。

鉴于这样的现实，本书认为有必要对中国企业管理的发展历史作真实地梳理，发现问题的根源，探索解决问题之路。本书把梳理的重点放在中国改革开放以来的30多年历史，落足点放在中国企业管理的现实，目的是在探索中国企业管理发展史的基础上，以史为鉴总结经验教训，寻求解决管理问题的途径与方法。

都说中国改革开放30年走过了西方百年工商业的发展史，企业管理亦是如此，因为中国改革开放之初就是引进西方工商业的运营方式和管理体系，走的路自然大体一致，只是时间上被大大缩短，其历史进程不外乎“从粗放管理进入物本管理从而实现制度化管理，再从物本管理进入人本管理从而实现人性化管理”。然而中国的企业界也同样出现了西方百年工商业发展史上屡屡出现的问题，且找不到解决之路，西方学者、企业家不断地在寻求解决之道，其中一条思路就是从中国文化中探寻以德治企、以心顺人的解决之路。西方文化以利诱导，中国文化以心引导，管理的出路应该落实在中国文化，管理的希望应该蕴含于中华文化之中。

## 二、中西各异，大陆文明与求道文化

诚然，只要涉及管理，一切矛头归根结蒂一定指向人。人的问题，归根结蒂是“心”的问题，主方怎么管理、客方是否接受管理，全在“心”之一念间，心到，便一切都到；心好，便一切都好。管理的密码全在心动的脉搏中。而放眼普天之下，能紧紧抓住心脉密码的管理文化，舍中华文化其谁？有哪一种管理文化有中华文化这样以修心为上，又有哪一种管理文化像中华文化这样以走心为主？

纵观世界四大文明古国，只有中华文化一脉传承至今。欧洲文化及其后来因移民、殖民延伸出来的美、澳文化，体现的是以力量直捣黄龙海洋文明：看重的是结果，不注重过程；关注的是利益，不在于情分，心态不重要，遵守规则获取利益最重要。中国有着古代欧洲人无法想象的巨大陆地，山川河流曲径通幽，村落、乡镇星星点点散



落于华夏大地，朝廷统治需要一个威严的官场，民间维稳需要一个制约的体制，于是形成了等级森严的官场文化和宗族文化以及礼节繁多的礼仪文化（当西方的宫廷文化与贵族文化在中国大行其道的时候，很多人早就忘却了中华文化有着比世界上任何一个国家都严密、体面、规范、大气的礼仪和礼节），规矩、礼仪一多，说话做事就要看场合、时机和对象等；需要顾忌的一多，久而久之自然形成含蓄、内敛的内陆文化特征，无须斤斤计较利益，谋求情谊获取认同最重要。

海洋文化下欧美人是直线思维，重行动规则；内陆文化下中国人是曲线思维，重心理认同。这就是为什么欧美文化讲究强势压制、力量冲击，而中国文化追求谋略取胜、修身养性之原因所在；也是西方人注重数字核算、即使虚的也要量化为实的，管理着眼在行为本身；而中国人注重心理评判、即使实的也会抽象为虚的，管理着眼在心灵教化的原因所在。

海洋文明创造了灿烂的西方文化，内陆文明创造了悠久的中华文化，各有各的辉煌、各有各的专长，自然也各有各的适应。西方管理理论、模式，是西方人文环境下的，适用于海洋文化熏陶下的重规则管理的职场；中国管理理论、模式，是中华人文环境下的，适用于内陆文化下的重规矩管理的职场。“规则”“规矩”，一字之差，管理的哲学思想、内涵体系大不一样，规则在于遵守，规矩在于认可；规则侧重于事与物的规范，规矩侧重于人与心的约束。中国管理可以与西方管理互通有无，前提是管理的根柢是中国人文环境下的，即使改革、即使破旧立新，也必须是适应中国国情。中国不排斥海洋文明中优秀的、有利于中国管理的思想、理念和方法作为养分，但学习彼，并不等于变成彼，只是为了充实、更新和完善自己。

而更为重要的是，西方海洋文明中的扩张特性和重利特性，是根深蒂固的，是把人性中阴暗的部分在西方理论的遮羞布下给遮掩了，西方用规则守护着，却也依然无法避免经济活动和社会活动中的阴阳失调（西方不提阴阳，只提正负。殊途同归，意义大同小异）。这种管理理念和方式，一进入中国，在曲线思维下，被理解为利益至上，就打破了规矩，造成道德底线的突破，带来一系列社会问题、管理问题。西方对此现象其实早有认识，许多研究者、管理实践者，在满世界寻求解决办法的过程中，终于承认一个事实：中华文化中的精神管

理、内心修炼是解决这种阴阳失调的良方；中国先贤思想中的道与德为先、为形而上，器与术为后、为形而下的思想，有着深刻的、厚重的管理哲学内涵在里面。于是一种声音悄然响起，且越来越洪亮：管理解决之道，在中国。这是时代的声音。

### 三、道器各重，管理希望在中国文化

如前所说，由于东西方差异，导致在经济管理上西方追求利益、注重锱铢必较（精确的数量度衡）。当利益追求超越抛物线顶端时，德性跌落甚至丧失的情况就会出现，西方管理无力解决这个问题，因为它是海洋文明中“利益为先”的践行。中华文化求“道”轻“器”（关注“器”便是关注利益），最近500年物质文明的大幅度落后，是因为西方“器”之发达而中国没有与时俱进“闭关自守”之果。改革开放30多年，经济是发展起来了，然而因与西方一样重“器”轻“道”，面临着德性滑落的问题。西方管理文化、管理体系自身无法找出解决这一问题的方法和途径。这也进一步证明，求“器”之发展的同时，必须以“道”为先，以“道”规范和制约；无“道”则器“凶”，有“道”才器“吉”。中国追求心顺、注重德性心理，通过儒道文化的修身养性、德性教化回归道德美丽，突破发展瓶颈，这是中华文化之擅长。只有中华文化有着管理要走心的“道”之底蕴，如人心梳理、人心疏通、人心凝聚、精神振奋、情结掌控、心态调和等。

500年前的中国，在世界上是强大的，先秦风骨、汉唐风采、两宋经贸所形成的管理思想、哲学原理，与当时世界上任何国家相比都是不遑多让，甚至是引领风骚的，那时候的世界在向中国学习。这不是说我们可以躺在先人的成果上吃老本，而是要证明，中国先贤的管理思想、内涵、体系，是优秀的，是能够解决管理理论和管理实践中的许多问题的，比世界上任何一种理论、理念都不差，而且更适合中国企业、中国职场的管理，更适合直指人心的管理，我们完全没有必要妄自菲薄。近500年的落后贫穷，不是中国文化的问题，更不是中国管理的问题，而是政治体制的问题、国家治理的问题、社会变迁的问题。从“洋务运动”中国开始学习西方文明，到“五四运动”引进西方思想，再到“改革开放”打开国门，都是在自己落后情况下向先进者的学习。学习本身没有错，但本质应该是融会贯通充实自己、是



举一反三开拓创新，不是照搬套用、不是囫囵吞枣。反思中国企业管理 30 多年的历史，就是要总结经验、检讨教训、在反思与觉悟觉醒中谋求更好地发展、更大地进步。

#### 四、中国元素，书写中国企业管理史

历史是人民书写的，企业管理史是企业管理人书写的；任何企业管理理论的研究都离不开“企业管理”这个实验场，一切脱离这一点的理论舶来品、数据拼凑的闭门造车，都不能改变企业管理史的轨道。越是中国的才越是世界的。世界已把目光投向中国，中国又怎能不昂起头、挺起胸。作者认为管理理论界的西化倾向比较严重，甚至于要把中华文化为内涵的管理文化全盘否定的论调甚嚣尘上，把许多现代教育的问题、体制积存的问题、逐利丧德引起的问题都归结到中华文化或中华文化为内核的管理思想上。对此并没有任何与之辩论的必要，一个对自己国家、民族的文化都不认可、不尊重的人，怎么能够得到世界的认可和尊重；更何况全盘否定中华文化者，应该是没有真正懂得中华文化的真实内涵、中华文化的磅礴大气、中华文化内在的巨大力量，自然没有资格来否定中华文化。弘扬中华文化，开创中国管理理论并指导中国管理实践，是我们的责任。这就有必要在梳理、回顾、总结中国企业管理发展史的基础上，在祖国文化遗产的宝库里，寻找到创建现代中国管理理论的源泉和依据，在现代中国企业发展的实践经验中，寻找到创建现代中国管理理论的方法与体系。这就是进行中国企业管理史研究的初衷，也是完成本书写作的动因所在。作者始终坚信：企业管理的希望在于中华文化。中国企业及其企业管理，从不排斥世界上一切优秀文化，但重点是要适合中国国情的管理；学习别人的优秀不是放弃自己的本质，而是充实自身的营养。所以，在中国企业管理发展过程中，最重要的基点是中国管理哲学和管理文化，在此基础上总结、提炼、创新管理的具体方式方法。

正因为在过去 30 多年的中国企业管理发展历程中，理论部分甚少中国元素，所以本书在阐述中国企业发展史时，自然会更多地集中在国内企业界的典型人物、典型事件上，并在剖析这些人与事的过程中，阐述管理界理论研究与企业实践脱节的现实，着眼在企业实践基础上的管理思想、理论与方式方法的变迁，在变迁发展中梳理出管理

史的基本线索，结合作者一直以来倡导的国情化管理和基于中国国学与东方思维的中国管理理论研究的成果，指出 21 世纪的中国要从“人本管理”向“心本管理”推进，本书认为，这是中国企业管理的希望所在。改革开放后发展起来的中国企业是在中国环境下，以中国人为主强盛起来的经济体，中国管理的思想、理念、方式方法有着深刻的中国烙印，是中国企业管理从传承到发展、从学习到融合再到创新从而形成中国特色的过程。

一家之言也许并不能引起重视，人微言轻者创立的理论也只能在有限的范围内被认知、接受、传播和应用。但毕竟，我们真的不需要跟在洋人屁股后拣“洋落”，学者也不应该只是在西洋文化中寻找中国管理的真经，更不应该一年 10 篇、20 篇的所谓“论文”的批量生产——没有中国人看、却是所谓的“研究中国管理”成果。作者在亲身参与企业管理实践、多年从事企业管理研究基础上创立的“人心双和管理理论”及其体系，也许不成熟、不完善，但一直是立足于中国实际的研究，是根据中国管理史所做的具有独创性的探索，抛砖引玉，引出更多基于中国国情的企业管理研究，这是作者为管理中国化的一种努力，为弘扬中华文化的博大精深的一种付出。

力量虽小，总在发力中。

## 目 录

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| 绪论 傻子管理与现代组织管理 .....          | ( 1 )  |
| 一、中国企业管理的起步：傻子管理 .....        | ( 1 )  |
| 二、中国企业管理的探索：公司管理 .....        | ( 4 )  |
| 三、中国企业管理的历史：五个阶段 .....        | ( 6 )  |
| 四、中国管理研究的亮点：本土特色 .....        | ( 7 )  |
| <br>第一篇 中国企业管理的思想轨迹 .....     | ( 9 )  |
| 第一章 中国企业管理跌宕三千年 .....         | ( 9 )  |
| 第一节 古代中国制造与封建管理 .....         | ( 10 ) |
| 第二节 近代中国民族工商业管理 .....         | ( 14 ) |
| 第三节 现代中国企业与行政管理 .....         | ( 20 ) |
| 第二章 中国企业管理开放三十年 .....         | ( 25 ) |
| 第一节 农村企业管理起步与发展：“天下第一村” ..... | ( 26 ) |
| 第二节 工业企业管理起步与发展：万向集团 .....    | ( 28 ) |
| 第三节 商业企业管理起步与发展：娃哈哈集团 .....   | ( 30 ) |
| 本篇小结 .....                    | ( 31 ) |
| <br>第二篇 中国民企重生的粗放管理 .....     | ( 35 ) |
| 第三章 个体户承继传统管理 .....           | ( 35 ) |
| 第一节 个体户起步时的管理 .....           | ( 36 ) |
| 第二节 武汉汉正街初级管理 .....           | ( 43 ) |
| 第四章 经济特区催生市场化管理 .....         | ( 46 ) |
| 第一节 经济特区孕育新型企业 .....          | ( 46 ) |
| 第二节 经济特区诞生管理模式 .....          | ( 49 ) |
| 第五章 体制变革中探索企业管理 .....         | ( 54 ) |
| 第一节 改革开路先锋引入西方管理 .....        | ( 54 ) |
| 第二节 试水悲情人物叩问中国管理 .....        | ( 60 ) |

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| 第三节    三资企业起步冲击粗放管理 .....   | ( 64 )  |
| 本篇小结 .....                  | ( 67 )  |
| 第三篇    企业浪潮带来的管理碰撞 .....    | ( 69 )  |
| 第六章    创业潮中管理思想突变 .....     | ( 70 )  |
| 第一节    民企发展初期的有管无理 .....    | ( 70 )  |
| 第二节    南方谈话的春风引发的公司潮涌 ..... | ( 75 )  |
| 第三节    海尔模式的管理理论贡献 .....    | ( 83 )  |
| 第七章    电子行业管理破茧而出 .....     | ( 86 )  |
| 第一节    中关村电子业起步硅谷梦 .....    | ( 86 )  |
| 第二节    联想等公司的管理国际化 .....    | ( 88 )  |
| 第三节    电子工业发展的管理改革 .....    | ( 90 )  |
| 第八章    规范管理资本市场突起 .....     | ( 93 )  |
| 第一节    企业管理出现有战无略 .....     | ( 94 )  |
| 第二节    精英下海规范企业管理 .....     | ( 97 )  |
| 第三节    股份融资引发管理创新 .....     | ( 100 ) |
| 本篇小结 .....                  | ( 103 ) |
| 第四篇    物本管理对中国企业的影响 .....   | ( 105 ) |
| 第九章    形而下之器的大逆转 .....      | ( 106 ) |
| 第一节    国退民进, 企业有销无营 .....   | ( 106 ) |
| 第二节    互联网起步, 电子业崛起 .....   | ( 109 ) |
| 第三节    九二派兴起, 浙商群诞生 .....   | ( 111 ) |
| 第十章    商界竞争中硝烟弥漫 .....      | ( 116 ) |
| 第一节    民企翻腾, 竞争主导管理 .....   | ( 116 ) |
| 第二节    商战硝烟, 催化利益管理 .....   | ( 121 ) |
| 第三节    广告大战, 引发管理反省 .....   | ( 125 ) |
| 第十一章    市场化与行政化冲突 .....     | ( 130 ) |
| 第一节    资本市场变动管理滞后 .....     | ( 130 ) |
| 第二节    科技与商业的融合与冲突 .....    | ( 133 ) |
| 第三节    体制变迁权力干预的管理 .....    | ( 136 ) |
| 第十二章    有文无化与有攻无关 .....     | ( 139 ) |
| 第一节    中国制造崛起, 有文无化 .....   | ( 139 ) |
| 第二节    苏南模式崛起, 有攻无关 .....   | ( 142 ) |
| 本篇小结 .....                  | ( 145 ) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第五篇 中西文化差异与人本管理 .....   | (148) |
| 第十三章 企业管理思想对冲 .....     | (148) |
| 第一节 管理思想大冲突 .....       | (149) |
| 第二节 资本市场的叩问 .....       | (154) |
| 第十四章 家电业竞争白热化 .....     | (159) |
| 第一节 家电业涌动昭示文化差异 .....   | (159) |
| 第二节 危机中显露企业管理机会 .....   | (163) |
| 第十五章 国情化管理露头角 .....     | (165) |
| 第一节 企业寻求管理新路 .....      | (166) |
| 第二节 影视行业笑傲江湖 .....      | (168) |
| 本篇小结 .....              | (171) |
| 第六篇 中国式心本管理思想探索 .....   | (174) |
| 第十六章 中国企业改革开放铸就伟业 ..... | (175) |
| 第一节 市场主体发展彰显中国管理 .....  | (175) |
| 第二节 改革开放成就显露中国能力 .....  | (179) |
| 第十七章 中国企业强盛后的管理反思 ..... | (182) |
| 第一节 中国企业发展兴盛的思考 .....   | (183) |
| 第二节 中国民营企业发展的探索 .....   | (187) |
| 第三节 中国制造业的深层次问题 .....   | (190) |
| 第十八章 中国文化下心本管理的探索 ..... | (194) |
| 第一节 中国心本管理的理论建构 .....   | (194) |
| 第二节 人心双和管理的思想内涵 .....   | (199) |
| 第三节 人心双和管理的体系建设 .....   | (202) |
| 本篇小结 .....              | (212) |
| 结束语 .....               | (214) |
| 参考文献 .....              | (219) |

## 绪论 傻子管理与现代组织管理

20 世纪 70 年代末，中国私营经济悄然回归，在当时政策不允许的情况下，普通老百姓以“地下工作者”方式从事着在当时被列为“投机倒把”的“犯罪”活动，部分农村和城市街道中的底层人士，一不小心成为撬动中国改革开放的弄潮儿，开始了一段震惊世界的波澜壮阔的民营企业崛起、发展、壮大的历史，书写了中国改革开放 30 多年的中国企业管理史。当然，他们遇上了一个好时代，政府管理者以默认或暗许的方式，容忍着这些“不合法”的行为，并因势利导，才有了轰轰烈烈的个体户、“红帽子”企业、乡镇企业、私人企业、股份制企业等中国企业蓬勃发展的大好局面。而当时的企业管理正如“傻子瓜子”的品牌名一样，是一种傻子般的本能管理，是原始式的无序管理。这就是中国改革开放企业管理史的起步。

### 一、中国企业管理的起步：傻子管理

“傻子瓜子”的故事是从这样一个场景切入的：20 世纪 70 年代后期的一个冬天，漫天飞雪飘舞，人们冷得恨不能躲在火炉边。然而，这样一个大冷天里，安徽省芜湖道门巷口却十分热闹，许多人在大雪中排着长队，为的只是购买一种香脆可口的小食品——瓜子。卖瓜子的人看上去有点傻气，不仅样貌傻，行为更傻：人家买一包，他会另抓一把给人家，人家不要，他硬往人家手里塞。类似的行为多了，人们就叫他“傻子”。这人名字叫年广久，炒的瓜子一嗑三瓣，肉鲜香而松脆，特好吃，吃过的人都喜欢。这大冷的天，人们也愿意排长队来买一包。这就是后来名噪一时的“傻子瓜子”。

这就是封闭了数十年后的私营经济又悄然回归中华大地的音响，也是中国改革开放的前奏曲。全国各地尤其是沿海省份，从针头线脑到生活百货，一大批如年广久一样的“傻子”们开始了他们的企业运营和企业管理的征程，这些社会底层的“傻子”，用他们城市平民的智慧、乡村农民的狡黠、无业游民的胆魄，加上一些大隐隐于市的“民间高人”的出谋划策、身体力行，不经意间书写了从个体户到现代公司的传奇故事，这个传奇几乎是与中国民营企业重新崛起从无到有、从小到大 30 多年历史同步发展的，这个传奇经历也书写了中国企业管理





图1 年广久与“傻子瓜子”及人们冒雪排队购买的盛况

图片来源：《瓜子：从作坊商贩到现代企业》，腾讯财经频道第7期（总第44期），60年进化论。

30余年从照搬到模仿、从模仿到融合的历史和中国本土管理史的崛起与发展的历史。这进一步证明了伟人的一个论断：历史是由人民群众创造的。

仍以“傻子瓜子”的创始人年广久为例，这个讨过饭、坐过牢、靠摆小摊糊口生活在社会最底层的小人物，因炒卖瓜子而让自己的人生经历三起三落，起落的节点竟都与中国改革开放的重要转折点相吻合，而且每一次重新站起来的起因竟都与当时中国最高领导人邓小平有关，是邓小平的支持才让屡屡突破政策底线的年广久大难不死，名扬全国；也正是有了改革开放总设计师的理念引导、政策支持，才有了自上而下各级政府的政策扶持和对改革开放的保驾护航，这才让经济建设的大潮在中国大地上顺利开展，也有了中国企业的大踏步发展。鉴于此，年广久与他的“傻子瓜子”的命运的起承转合被认为暗合着中国私营经济的发展进程。

年广久的第一次人生起落是在1980年，那时因炒瓜子年广久名声大振，而他所在的安徽省恰巧出现小岗村包产到户<sup>①</sup>现象——农村改革是在农民自发地开展起来并在当时政府的半默许状态下进行着。然而，就当时来说，炒卖瓜子一类情况属于“投机倒把”，包产到户则是资本主义复辟，都是违规、违法的。更严重的是年广久随着生意的扩大，他的个体户经营雇工人数达到了12人，显然违反了当时不成文的规定：不超过7人。对年广久这样的人以及小岗村这样的农民抓还是放？上无红头文件，下无参照先例，地方政府不敢决定，于是层层上报。邓小平看到安徽省送来的调查报告，明确表态对“傻子瓜子”这样的个私经济发展的肯定，对姓“社”姓“资”<sup>②</sup>的争论表示要“放一放”和“看一看”。这种搁置争议，看看实践结果用事实说话解决意识形态领域的争端，是一种高级的政治智慧的体现，正是这种智慧，让人们看到了改革开放的巨大成就，也因此解

① 包产到户是农村家庭联产承包责任制的一种形式。家庭联产承包责任制的含义是指农户以家庭为单位向集体组织承包土地等生产资料和生产任务的农业生产责任制形式，是中国农村集体经济组织实行的由生产任务承担者对其生产成果负责并按产量或产值计算劳动报酬的一种生产责任制。

② 当时受思想限制，认为雇工就是剥削，就是走资本主义（即姓“资”不姓“社”）路线。

开了对“年广久”们的政策封锁，大大解放了生产力，改革开放序幕由此拉开。

年广久的第二次人生起落是在1984年，“傻子瓜子”从一个小作坊发展到了拥有100多人的“大工厂”，原来的小摊贩卖瓜子模式也进入了店铺式经营且有连锁化发展倾向，雇工问题、资本主义经营方式死灰复燃问题等再次被提起，“年广久是资本家复辟、是剥削”的说法越传越盛。抓还是放的问题又一次摆在了地方政府及其管理部门的面前。这年年初邓小平同志在南方发表重要题词，肯定了经济特区的发展模式，全国性公司热兴起，中央显然是要加大改革开放力度。所以在1984年10月22日中顾委<sup>①</sup>第三次全体会议上，邓小平同志提出要把“傻子瓜子”问题上升到发展个私经济<sup>②</sup>的高度上来。他说：“还有些事情用不着急于解决。前些时候那个雇工问题，相当震动呀，大家担心得不得了。我的意见是放两年再看。那个能影响到我们的大局吗？如果你一动，群众就说政策变了，人心就不安了。你解决了一个‘傻子瓜子’，会牵动人心不安，没有益处。让‘傻子瓜子’经营一段，怕什么？伤害了社会主义吗？”年广久因此又逃过一劫。这个“放两年再看”的智慧运用，又一次起到了巨大的作用，中国企业由此进入了喷发式发展。

年广久的第三次人生起落是在1992年年初。事情起因于1986年年底，不安分的年广久在他的傻子瓜子公司里以一辆上海牌轿车作为头等奖搞起有奖销售，这在中国也是走在前列的行为，引起了巨大轰动，傻子瓜子三个月便实现了利润100万元。由此，全国各地的有奖销售以各种形式如火如荼，有的规规矩矩，但也有的浑水摸鱼，搞歪门邪道，良莠不齐的有奖销售现象使商品市场的销售管理有失控现象。在无法短时间内认定什么是合法什么是违法的情况下，中央下文停止了一切有奖销售活动，本意是在理清头绪后予以规范。然而基层在具体实施中也就一刀切，认定年广久的有奖销售违法，1987年年底，以经济问题对年广久立案，1991年5月，芜湖市中院一审判决年广久犯有流氓罪，被判处有期徒刑3年，缓刑3年。1992年年初邓小平同志发表的“南方谈话”中又一次提到了年广久：“农村改革初期，安徽出了个‘傻子瓜子’问题。当时许多人不舒服，说他赚了100万，主张动他，我说不能动，一动人们就会说政策变了，得不偿失。像这一类的问题还有不少，如果处理不当，就很容易动摇我们的方针，影响改革的全局。城乡改革的基本政策，一定要长期保持稳定”。这一讲话再次保护了年广久，此后“傻子瓜子”专卖店，逐渐遍布全国，个体户由此风起云涌。

<sup>①</sup> 中顾委，即中国共产党中央顾问委员会，作为解决中央领导机构新老交替的一种组织形式，成立于1982年。顾问委员会是一种“过渡性质的组织形式”，1992年不再设立中央顾问委员会。

<sup>②</sup> 个私经济指个体经济与私营经济，一般也可以把个体经济包含在私营经济概念里，是民营经济的核心。

年广久的三起三落，是中国企业在改革开放过程中的一个缩影，揭示了私营经济、民营企业在当代中国重新崛起所经历的复杂曲折的探索过程。其实连年广久自己也没有意识到，他为了生存需要而从事的炒瓜子卖瓜子营生，不仅提出了私有经济、雇工人数、业态性质等经济问题，也提出了企业管理及相关的一系列问题。当然对于年广久而言，只是歪打正着迎合了时代脉搏：1980年改革开放起步不久，须解决思想解放问题、生产力解放问题，“傻子瓜子”提供了一个契机；1984年是邓小平同志第一次南方谈话后的“中国公司元年”，1992年是邓小平同志第二次南方谈话后的第二拨创业潮，“傻子瓜子”适逢其时。所以，年广久是幸运的，但在企业管理方面年广久又是失败的，虽然经历了30多年努力，他的企业因“傻子管理法”没有发展起来，用他自己的话来说，“我就是变了好多老婆，其他什么也没变”，即他光换老婆不换组织，用傻子式管理让他的企业30年前是个体户，30年后仍然是个体户性质的私营企业。有报道说，记者去采访他，到他办公室一看，里面除了一张麻将桌，什么也没有。

这是许多陨落或依然市场中挣扎的个体户、民营企业起步时的真实写照。

## 二、中国企业管理的探索：公司管理

企业创建之初就强化组织管理的中国管理鸿篇巨制，是由张瑞敏、柳传志、任正非、宗庆后、鲁冠球他们这一批在市场中冲杀出来的企业家们书写的。《财富》2008年全球“500强”排行榜中，首次出现了联想和平安这两家非国有企业的身影。联想从11人、20万元注册资金起步发展起来，柳传志“忍了常人无法忍”的委屈而成就了“联想”；平安保险从13人的公司求爷爷告奶奶发展到一枝独秀，马明哲也称“布满荆棘，充满挑战”；娃哈哈、海尔、华为、万向等民族品牌，同样是历尽沧桑。如果说个体户是“傻子管理”，即农民或小市民的原始粗放管理，那么联想、平安、娃哈哈等已是现代组织管理。管理差异带来企业效果差异，已是有目共睹的，两种现象在中国工商领域自然地并存着，正如管理理论，一方面是以美国话语体系代言人的美式理论为学术主流（虽然学术不应有主流、支流和主流外之分），另一方面是“你说你的我做我的”的中国式管理实践，同样两者并存，只是互不搭界。

其实，中国30年来的企业管理，与西方管理的变迁有着一定的相似之处，都是从无序管理开始到粗放管理再到物本管理渐渐走向现代公司管理。中国的企业运行轨迹又有着中国自己的特殊性，起初时，同一企业里使用童工与流程再造并存，官商利润和顾客利润交织；傻子管理与现代管理、物本管理与人本管理并存。然后是，中国经济由此从萎靡不振变成精神抖擞，中国企业由此从穷酸自卑变成强大自信，中国企业家由此从懵懂茫然变成镇定自若。30多年来，创业者的前赴后继、管理实践的跌宕起伏，中国企业管理一直处在错综复杂的变化之