

对策中国民企的深刻思考 中国民企究竟路在何方？

对策

中国民营企业

——民营企业管理变革之具体措施

◎李华刚 / 著



2004年，中国有大约100万家民营企业倒闭破产。这就是说，中国每天约有2740家民企倒闭，每小时就有114家企业破产。这个数字在全世界是最高的。本书为你揭开这伤痛背后的谜底，提出中国民企改革的实战对策。

时事出版社

对策中国民营企业

——民营企业管理变革之具体措施

李华刚 著

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

对策中国民营企业：中国民营企业管理变革之具体措施/李华刚著.
—北京：时事出版社，2005
ISBN 7-80009-944-X

I. 对… II. 李… III. 私营企业—经济体制改革—研究—中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 123367 号

出版发行：时事出版社
地 址：北京市海淀区万寿寺甲 2 号
邮 编：100081
发行热线：(010) 88547590 88547591
读者服务部：(010) 88547595
传 真：(010) 68418647
电子邮箱：shishichubanshe@sina.com
网 址：www.sspublish.net
印 刷：北京百善印刷厂

开本：787×1092 1/16 印张：21.125 字数：335 千字
2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
定价：39.00 元



作者简介:

李华刚 1963 年出生于湖北。澳门科技大学工商管理硕士，高级经营师，高级策划师，中国管理科学学会会员，企业管理书籍作家，资深职业经理人。在外资企业及民营企业担任中高层职务 16 年。

2003 年 12 月出版著作《民营企业为何难长大》。2005 年 1 月出版著作《中国私企内幕》。

曾经在两家浙江民营企业担任过总经理，亲自主导了两家企业的管理变革，取得了显著成效。

作为资深职业经理人、民营企业管理变革专家，作者深入一线实际领导普通民营企业向现代化企业转型，积累了大量丰富的实战经验，对于民营企业管理变革过程中的种种问题及解决方法有着深刻的亲身感悟和体会。

作为学者型职业经理人，作者对中国民营企业的“昙花现象”、民企的种种管理弊端及深层次的文化背景原因有着深入的理论研究。

目 录

前 言	(1)
第一节 中国民企文化思考	(1)
第二节 走中国本土和实际操作的 MBA 之路	(3)
第三节 对策中国民营企业	(5)

第一章 中国民营企业“昙花现象”	(8)
------------------	-----

2004 年，中国有大约 100 万家民营企业倒闭破产。这就是说，中国每天约有 2740 家民企倒闭，每小时就有 114 家企业破产。这个数字在全世界是最高的。

第一节 超同公司的倒闭	(8)
第二节 昙花一现的中国民企	(10)
第三节 “实业兴国”何时圆梦？	(14)
小 结	(16)

第二章 中国民营企业与外资企业之比较 (17)

在中国民营企业和外资企业之间，存在着一历史发展背景的巨大鸿沟，它的时空距离是一百年，甚至更长。

- 第一节 民营企业与外资企业之异同 (17)
- 第二节 民营企业与外资企业比较一览表 (20)
- 第三节 民营企业与外资企业之差距 (29)
- 第四节 民营企业弊端总结 (30)
- 小 结 (34)

第三章 中国民营企业弊端分析及改造方向 (35)

民企有一种重博弈、重计谋、重随机处理，轻规则、轻机制、轻基础的倾向。而这所有问题最后都集中在一个焦点上，那就是文化底蕴的缺失。

- 第一节 弊端成因分析 (35)
- 第二节 改造方向 (39)
- 小 结 (41)

第四章 民营企业改革策略 (42)

首先解决那些有望得到最多人支持、最容易获得成功的问题，待达成突破和取得最初改革的实际效果之后，再去处理那些会引起较大争议、会引发很多人反对的问题。

第一节	21 世纪初中国民企“改革潮”	(42)
第二节	选择改革方式	(43)
第三节	选定“改革斗士”	(44)
第四节	“革命式”改革	(45)
第五节	“渐进式”改革	(48)
第六节	“顾问公司主导式”改革	(49)
第七节	“凯末尔式”改革	(50)
第八节	形成改革阵营	(52)
第九节	克服改革阻力	(54)
第十节	妥协的艺术	(56)
第十一节	给“改革斗士”的赠言	(57)
小 结		(65)
第五章	对策民企之“家族化”状况	(66)
世界上没有一个家族企业能够存活 50 年以上，家族企业结构本身就已经嵌入了走向死亡的癌细胞。癌细胞总有一天会发作，导致企业破产。家族结构本身决定了企业对现代管理模式的一种内在否定。		
第一节	普遍的“家族化”色彩	(66)
第二节	“家族化”内在劣根性机理	(69)
第三节	对策民企“家族化”之具体措施	(77)
小 结		(83)

对策中国民营企业

第六章 对策民企之“低效率”状态 (85)

致力于培养公司的一种良好的执行力文化，同时建立一种良好的执行力机制，并且经常性地跟踪检查，力争在最短时间内形成一种“高执行力”的氛围和局面。

第一节 民营企业的普遍工作效率 (85)

第二节 对策民企“低效率”之具体措施 (89)

小 结 (92)

第七章 对策民企之管理体制 (94)

管理体制改革必须坚持“四项基本原则”：1. 目标明确；2. 充分宣传；3. 充分准备；4. 双轨制。在摧毁一个旧体制之前，必须首先建立起新体制。只要新体制建立起来了，粉粹旧体制就是一件相当简单的事情。

第一节 粗陋的管理体制 (94)

第二节 对策民企管理体制之具体措施 (100)

小 结 (114)

第八章 对策民企之“无规则”状态 (115)

规则的建立并不困难，难在于执行。而执行的最大难度在于老板本人和公司高层干部是否能够以身作则。老板本人的“规则意识”是整个公司规则化推进工作成功与否的关键所在。

第一节 民企“无规则”状态·····	(115)
第二节 暗规则·····	(120)
第三节 规则的最大破坏者·····	(123)
第四节 对策民企“无规则”状态之具体措施·····	(126)
小 结·····	(131)
 第九章 对策民企之企业文化·····	 (133)
企业文化不是刻意建立起来的，企业文化是老板思想观念、公司高层干部精神境界、企业原有文化模式之间的长期互动形成的，很难通过编写《企业文化手册》和举办各种读书演讲活动来形成一种企业文化。企业文化的改变取决于老板本人思想的改变。	
第一节 “内耗”现象·····	(133)
第二节 “绿林义气”情结·····	(137)
第三节 “非正常变正常”现象·····	(138)
第四节 内部信息封锁现象·····	(139)
第五节 弄虚作假现象·····	(140)
第六节 黑网现象·····	(141)
第七节 对“人”不对“事”·····	(142)
第八节 “不合作”顽症·····	(143)
第九节 对公司利益的极端冷漠·····	(144)
第十节 当代中国民企之实际企业文化状况·····	(146)

对策中国民营企业

第十一节 对策民企企业文化之具体措施·····	(150)
-------------------------	-------

小 结·····	(157)
----------	-------

第十章 对策民企之人力资源·····	(160)
--------------------	-------

一个公司里，如果支持改革的干部人数达不到 50%，那么改革绝无成功的可能。如果能够达到 70%，那么改革成功则是一件十分容易的事情。

第一节 低劣的人员素质·····	(160)
------------------	-------

第二节 提升民企人力资源之必要性与紧迫性·····	(162)
---------------------------	-------

第三节 对策民企人力资源之具体措施·····	(165)
------------------------	-------

小 结·····	(175)
----------	-------

第十一章 对策民企之权力分配模式及决策方式·····	(176)
----------------------------	-------

改造民企权力分配模式的关键问题就在于解决所有权与管理权的分离，老板把权力交出去，让职业经理人全面负责公司日常工作。

第一节 民企权力分配及决策方式现状·····	(176)
------------------------	-------

第二节 集权式管理模式之恶果·····	(181)
---------------------	-------

第三节 对策民企权力分配模式之具体措施·····	(186)
--------------------------	-------

小 结·····	(200)
----------	-------

第十二章 对策民企之“低信誉”状况..... (201)

经济来往中一开始就必须制定严谨的商业规则，然后严格按规则执行；如果规则之外发生不可预料的经济损失，就本着“宁亏自己，不亏客户”的原则，宁可把自己全部赔光，也不让客户受半点损失。

第一节 当代中国民企之“低信誉”状况..... (201)

第二节 对策民企“低信誉”状况之具体措施..... (208)

小 结..... (217)

第十三章 对策民企之“高成本”状况..... (219)

提出一套成本控制方案并不难，关键在于企业是否有这种决心和组织能力、是否真正能够落实到位。

第一节 中国民企普遍之“高成本”状况..... (219)

第二节 对策民企“高成本”状况之具体措施..... (223)

小 结..... (231)

第十四章 对策民企之“人权”状况..... (232)

在一个连基本人权都得不到保障的企业里，不会有主动性、不会有创造性、不会有积极性，更不会有对企业的忠诚。而如果没有这些，企业最后的归宿只能是倒闭。改善企业人权只需要做两件事情：1. 遵守国家《劳动法》；2. 推行 SA80000。

对策中国民营企业

第一节 我的亲身经历·····	(232)
第二节 部分民企“人权”实际状况·····	(235)
第三节 员工人权保护与企业健康发展·····	(238)
第四节 对策民企“人权”状况之具体措施·····	(240)
小 结·····	(247)

第十五章 对策民企之业务运作程序····· (249)

大部分已通过 ISO9000、QS9000、ISO14000 标准认证的民企在日常实际工作中并没有严格按照“程序文件”运作，标准程序在实际工作中常常被扭曲、被搁置、被违反、被擅自篡改、被当成一只专供客户观赏的花瓶，不发挥任何实际作用。

第一节 我的亲眼所见·····	(249)
第二节 当今国内 ISO9000 认证市场实际状况·····	(253)
第三节 我的一次成功改革案例·····	(257)
第四节 对策民企业务运作程序之具体措施·····	(260)
小 结·····	(264)

第十六章 对策民企之技术基础····· (266)

技术基础是比日常新产品开发和解决生产技术故障更为重要的事情，两者之间发生冲突时，必须把重心放在技术基础上。民企技术基础薄弱的主要原因在于一种难以更改的浮躁病。通常情况下，老板患病程度最高。

第一节 民企技术基础现状·····	(266)
第二节 我的一个成功案例·····	(270)
第三节 对策民企技术基础之具体措施·····	(273)
小 结·····	(277)

第十七章 对策民企之“例行小事淡忘症”····· (279)

与日本企业职工相比，中国民企职员缺少一种执著、一种坚持力、一种认真做好例行小事的永不松懈的恒心。中国人永远不会输在智慧方面，而是输在恒心和韧性方面。

第一节 我的一段经历·····	(279)
第二节 民企普遍之“例行小事淡忘症”·····	(281)
第三节 对策民企“例行小事淡忘症”之具体措施·····	(285)
小 结·····	(288)

第十八章 “改革阵痛”····· (290)

面对改革阵痛，改革者最重要的是临危不惧，要有坚定的信心和大丈夫气概。要坚持改革政策毫不动摇，要像曹操那样面对兵败如山倒的局面，仍然处变不惊、镇定如初。

第一节 “改革阵痛”规律·····	(290)
第二节 我经历的“改革阵痛”·····	(293)

第三节 保守派反扑现象·····	(295)
第四节 应对措施·····	(296)
第五节 阵痛之后·····	(300)
小 结·····	(301)

第十九章 民企改革哲学····· (302)

我总结的“民企改革哲学”十分简单：1. 认清目标；2. 以勇者的气概大胆冲向目标；3. 以一种超强的韧性把所有改革措施坚持到底，决不中途放弃。

第一节 用科学管理原则检查民企·····	(302)
第二节 民企改革思考·····	(305)
第三节 改革牺牲者·····	(308)
第四节 江南造船厂启示·····	(310)
第五节 从欧美企业发展轨迹看中国民企现实之紧要任务·····	(314)
第六节 中国民企改革及发展前景·····	(318)
小 结·····	(320)

写在最后的话····· (322)

前言

第一节 中国民企文化思考

拿破仑说：“我的成就绝不在于打了 40 多个胜仗，因为滑铁卢一战使这一切黯然失色。我的成就在于制定了一部《民法典》。”

拿破仑又说：“世界上有两种最有力量的东西，一种是刀剑，一种是思想。从长远来看，思想的力量会胜于刀剑。”

当欧洲反法联军包围巴黎，巴黎各大学学生纷纷向政府要求参加巴黎保卫战时，拿破仑一概拒绝，他说：“我不愿意为取一只金蛋而杀掉我的老母鸡。”这句话被刻在巴黎理工学院大教室天花板的正中心。

不要以为拿破仑只是一介赳赳武夫，其实在他威风凛凛的军服背后，隐藏着的是一种深深的文化底蕴——对文化价值的崇尚、对思想力的敬重、对科学理性的笃信。而这一点，恰恰是当代中国民营企业家中身上最缺少的。

中国民营企业家最缺少什么？答案——文化!!!

长期关注中国民营企业，与我的工作经历有关。我是一个从国营企业下海出来的打工白领，出身于高级知识分子世家，身上有着浓厚的理想主义气质，凡事追求完美，眼里容不得灰暗色。所以，在我的职业生涯中，失败多于成功，泪水多于欢笑，总是跌跌撞撞、步履维艰。在屡败屡战的坎坷中，我逐渐感觉到中国民营企业有一个致命的弱点，那就是文化的缺失和精神境界的贫弱。

在民营企业所看到的种种现象，与我在外企形成的思想观念以及从小所接受的文化熏陶大相径庭，使我常常产生一种强烈的心理反差，难以平衡，总在思考一个问题——这是为什么？

久而久之，不禁让我产生一种强烈的写作冲动，时刻想把自己观察和思考的结果写出来。因此，就有了《民营企业为何难长大》（民主与建设出版社）和《中国私企内幕》（时事出版社）这两本书的问世。第一本书通过我在深圳民营企业的工作经历，分析了中国民营企业的种种劣根性及“难长大”的深层次原因。第二本书详细地记录了我本人在浙江一家民营企业担任总经理时进行的一场翻天覆地的改革，真实地还原了改革的每一个步骤和细节。具有讽刺意味的是，我在一年半时间内就完成了对该企业的正规化整改，把它从濒临倒闭的困境中挽救过来，自己最后却被无情地逐出企业……这段经历刻骨铭心，让我至今难以忘怀。

这两本书出版之后，我还感到意犹未尽，似乎还有很多话语未能表达出来。因为它们只是展现了民营企业的种种弊端和原因分析，讲述了民营企业改革的具体经历过程，却没有系统、全面地回答一个全社会和企业界人士们普遍关注的问题——怎样去改造中国民营企业？而对于这一问题的回答，才是本书的要旨。因此，本书的写作让我感到自己实现了某种超越。

我的视野不仅仅停留在自己经历过的几家企业，我研究过三株、巨人、太阳神、亚细亚、南德、飞龙、红高粱、农凯、德隆、华晨和托普。看着它们牺牲后留下的斑斑血迹，我感到一种惨烈、一种震撼，更有一种深深的思考。导致它们走向失败的深层次原因到底是什么？我的研究结果是——文化缺失。

事实上，近代西方工业文明的发展就告诉我们，市场经济越发达，社会就越需要道德约束，越需要精神文化力量来引导。

同样，企业发展经营需要一种文化力量和一种精神价值，这一点正是中国民营企业最缺乏的。

中国民营企业缺少精神层面的内涵，而首先缺乏的就是一种对文化力量的笃信，这其中包括平等、博爱、尊重人性、追求人权和人文关怀。部分民营企业存在一种与现代文明相抵触的价值观念，存在一种与人文关怀、尊重个性和理想主义相悖的文化意识。而正因为这一点，才导致中

国民企的“昙花现象”，使得民营企业不断在商海中被淘汰出局。

和千百万中国企业家及职业经理人一样，我身上也传承着一种中国人自洋务运动以来就一直挥之不去的梦想——“实业兴国”。这一梦想自曾国藩创办上海江南制造局开始，在 140 多年的岁月中一直萦绕在无数中国人心中。无数海内外华人为之呕心沥血、奋斗不息。

作为一个长年拼搏于职场上的职业经理人，我虽然看惯了商场上的种种世态炎凉，但骨子里仍有一种中国知识分子崇尚真理、刚正不阿、以国家民族为己任的精神价值，有一种类似北大精神那样的理想追求。在我的灵魂中，永远抹不去中国知识分子的特性——一种强烈的批判精神和社会责任感。

我是一个学者型职业经理人，想把自己看到、想到的东西讲出来，传播一种思想，树立一种观念。

第二节 走中国本土和实际操作 的 MBA 之路

我服兵役时，一位参加过对越作战的军官告诉我：1979 年 2 月，他刚从军校毕业就带兵上了战场，到战场之后才发现，军事学院讲授的那些东西在战场上几乎不起作用。教官们从来没有讲过当交战国的老太婆和妇女从背后向你开枪时应如何应对，一切都必须靠自己从零开始摸索。受军校那一套东西影响多了之后反而束缚思想、贻误战机。军校不过是给了他一张文凭，仅此而已。

同样，对于民营企业的 MBA 职业经理人来说，其处境跟这位军官大同小异。

在民企工作的 MBA 毕业生大多会有这样一种感觉：过去在课堂上所学的那些东西在平常工作中大多用不上，而真正发挥作用的大都是靠自己摸索出来的经验。比如，正规的 MBA 教育从来没有教过他们如何应对企业家族化，将“皇亲国戚”淘汰出局；如何面对老板干涉职业经理人权力的情况；如何将企业虚假的 ISO9000 体系废除后重新建立。这些东西在 MBA 教学课堂上根本学不到，只能靠自己在工作中体会。