

世界管理史上的最新发现

公司病毒

—— 李建民 著 ——

企业战略灾难的幽灵，
蚕食企业生命力的职业杀手，
你不关注它，它就会关注你！



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

世界管理史上的最新发现

公司病毒

—— 李建民 著 ——

企业战略灾难的幽灵，
蚕食企业生命力的职业杀手，
你不关注它，它就会关注你！



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

公司病毒/李建民著. —北京:北京大学出版社, 2005. 8

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09413-2

I. 公… II. 李… III. 企业管理—案例—分析—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 083878 号

书 名: 公司病毒

著作责任者: 李建民 著

责任编辑: 刘一冰 徐文宁

标准书号: ISBN 7-301-09413-2/F · 1160

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874098

电子邮箱: pw@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开 19.125 印张 235 千字

2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

为什么关注公司病毒

一位好朋友给我讲述了下面这件发生在她身边的真实事情：

三年前，她进入一家大型集团公司担任人力资源总监。这是一个拥有纺织、电力、地产和国际贸易等业务，控股两家上市公司的多元化企业。她通过人力资源工作、企业培训工作和企业文化建设工作，使公司在将近两年的时间里，建立起一种健康向上、努力进取、自主创新的企业文化和宽松的內部工作环境。公司各级领导与管理者都切身感受到这一企业文化在潜移默化地影响着公司的每一位员工，影响着大家的工作和学习，影响着企业的今天与明天。员工们也在这一新企业文化的影响下，愉快而高效地开展着各自的工作。公司上上下下都给予了这一新的企业文化很高的评价，甚至这种文化还有力地影响到公司的招聘工作——有许多新员工都是因为受到这一企业文化的影响而到公司应聘，渴望在这种企业文化的熏陶下提升与发展自己。

可是就在这时候，公司董事会聘请了一位从某政府机关退休的高级审计师来担任集团审计部经理，主管公司的审计工作。在短短数月之内，这位新上任的审计部经理查处了数起财务大案，为公司挽回了较大的经济损失。鉴于他在本职工作上的良好表现，公司董事会又任命他担任集团副总裁，主管集团运营工作。

由于这位新上任的副总裁以前在政府机关工作，对企业经营工作并不熟悉，因此他就凭借着自己对企业的主观理解来行使他刚刚拥有的权

公司病毒

力。再加上其工作作风强悍、武断,对同事缺乏耐心,对新事物缺乏谦虚和学习精神,他在上任后逐渐与公司其他领导和管理部门发生思想与工作方面的冲突,使得公司的日常工作环境和新建立的工作氛围开始发生巨大转变。刚刚建成、尚处于成长期的企业文化在这种强权领导的权力冲击下,也开始出现动摇、变形甚至坍塌。那些富有朝气与自主创新精神的年轻管理者们在这种强压下,普遍感到压抑与苦闷。一个月后,开始陆续有员工递交辞呈。随后,在不到半年的时间里,约有半数的基层管理者与三分之一的中高级管理人员离开公司。又过了两个月,这位朋友自己也由于管理团队人员流失严重、花费巨大心血建成的企业文化体系坍塌以及与那位公司副总裁在工作方面意见分歧较大而无奈地选择了离开。

当她向公司董事长提出辞职申请时,董事长获知她辞职的真实原因后感到极为震惊。但是此时木已成舟、覆水难收——这家企业不仅失去了大批优秀管理人才与优秀员工,而且公司业务很快也步入“快车道”,失去人才的公司业务出现大幅度的下滑,企业陷入经营低谷。

我这位好朋友在介绍上面这件事情的过程中,曾经多次表露出惋惜与遗憾的神态。

对于她的心情,我完全可以理解,并就此事与她进行了分析、探讨。我告诉她,所有这一切都是由于公司病毒造成的。这一病毒不是别的,就是这家企业新上任的副总裁——他通过自己的权力,在企业内不仅繁殖而且传播了大量的公司病毒,使企业受到侵蚀与摧残并为此付出了巨大的代价。

对此,我们需要思考以下三个问题:

- (1)企业是什么?
- (2)企业是由什么组成的?
- (3)企业有生命吗?是什么东西在决定着企业的生命?

我相信每个人对上述三个问题都会有自己认为正确的答案,我更相信每个人都会试图让他人认同甚至接受自己的答案。

现在问题的核心是:哪一种答案能够给企业带来价值,使你和企业获得生命力,在市场竞争中攻无不克,使企业和员工同时受益?

大卫·奥格威曾经提出过一个与此相像的问题:下午员工下班离开后,企业还剩下什么?

在为企业提供咨询服务时,我曾经与许多公司的领导者一起讨论过这个问题,最后大家基本上都能够达成这样一个比较一致的看法:员工下班离开后,公司还剩下负债。原因如下:

- (1)公司客户使用的产品需要维护;
- (2)公司的固定资产需要折旧和维护;
- (3)公司的无形资产需要维护;
- (4)公司需要向政府缴纳各种税费;

.....

以上这些开支将会耗费掉公司的现金流,使企业形成负债。

为什么会这样?

因为你失去了员工——失去了使用以上资源创造价值的人。

只有当你拥有合格、甚至是优秀的员工时,你的企业才能使各种资源发挥效应,为投资者和社会创造价值。

员工可以帮助我们完成关于以上所有问题的讨论,使我们获得有价值的答案。一个企业的核心组成部分是员工,是他们构成了公司的生命主体,是他们赋予企业以生命特征,使企业成为生物体,从而使企业与人、动物、生物一样具有繁殖、再生能力,同时又具有感染病毒、繁殖病毒和传染病毒的能力。

本文所介绍的真实故事,就是一个具有代表性的公司病毒感染案例:在一个文化和组织管理机制都不成熟的公司,一个拥有较大权力、具有相

当影响力的领导(一个病毒携带者),将一种与企业环境极不协调的工作思想和行为方式,强行在企业内部进行推广与传播,其思想、行为病毒感染了企业,并吞噬了企业的生命力。

一个企业一旦感染公司病毒或是受到公司内部病毒的侵袭,最先显露出的一种迹象就是优秀员工开始陆续离职;接着就开始出现第二种现象:公司经营业绩开始下降;随即,第三种现象出现:公司现金流开始减少;最后就会出现第四种现象:公司的客户投诉开始增加、退货增加,造成公司资金链崩溃、业务陷入绝境。

这是一个令人感到恐惧的场面,任何企业家和经理人都不会希望自己碰上这种情况,并都在尽最大努力使自己的企业远离这一境地。

这就是公司病毒的作用:一个所有管理者都无法回避的管理问题。我们需要关注它、研究它、预防它直至采取治疗措施消灭它。

如果昨天你没有关注过它,没有关系,因为你今天还有时间可以去关注它。

如果你今天还没有关注它,我将抱歉地告诉你,你的企业正在流血;

如果你明天仍不关注它,你将失去关注的机会,因为你的企业可能已经不复存在了。

如果你不关注它,它就会关注你。

你希望它关注甚至“关怀”你和你的企业吗?

公司的成长代价

作为一位管理咨询顾问，我曾出任过 16 年职业经理并从事过近 5 年的管理咨询工作。近 15 年来，我一直都在跟踪研究国内外一些公司在其近几十年来的成长发展过程中所遭受的挫折、失败以及他们开展的公司变革、组织再造和管理创新活动。这些活动规律及现象具有极大的普遍性——多数企业都可以从中找到自己的影子——对企业管理者有着重要的借鉴与参考价值。

1985 年，原本学习自动化专业、立志要成为一名工程师的我，在见证了某些国有企业领导由于缺乏经营管理能力给国家造成经济损失、给公司员工生活造成困难的境况后，决定调整自己的职业定位去当一名优秀的经营管理者。随后我成为我国第一届“信息与现代管理”专业研究班学员，开始学习西方现代化的企业管理工程知识，并由此踏上了 20 年的企业管理之路。

在这 25 年的企业职业生涯中，我曾分别为国有企业、集体企业、民营企业、中外合资企业、跨国公司和上市公司服务过，并先后经历了不同体制、不同规模、不同管理水平、不同经营模式的企业，跨越了冶金矿山、机械制造、广告传播、基础建设、电子电器、管理咨询等领域。

自 1993 年起，随着中国经济的快速发展，跨国公司纷纷加大了其对中国的投资，在这片拥有世界上最大赢利机会的市场上实施他们的中

国战略——其全球战略中一个重要的组成部分——国内市场逐渐国际化，国有企业与民营企业的成长压力骤然剧增，从而使得一大批从1984年开始创业的新兴企业在充分利用市场机会成长10年之后，开始面临着激烈的市场竞争。

到1997年，这批企业开始出现两极分化：要么成为像联想、海尔、科龙这样的标志性企业，要么像三株、巨人、南德一样陷入绝境。但是，无论是成功还是失败，这些企业都身患疾病，只是有的已病入膏肓，有的成长乏力，还有的则是病入体内却毫无觉察。就像浙江大学吴晓波教授在《表面的胜利》一文中所讲的那样：中国形成了“病态的企业、病态的市场、病态的企业家。”

病入膏肓者，无药可治，结局就是自然死亡；

成长乏力者，或通过自我疗法实施公司再造，使之重新焕发生命活力；或在自我疗法无效时借助外力实施公司变革，重构企业竞争力；

染病在身却毫无察觉者，任由病毒在体内繁殖，等到某一特定时间突然发力攻击企业的生长系统，将会给企业造成一定的损失。

受到病毒打击的不仅仅是中国公司，国外许多跨国经营的世界级公司，无论是百年老店还是少年新生代，同样也都未能幸免……

李健先生在其《七罪并发：2002“巨无霸”垮台》一文中，曾将企业所犯之罪总结成为七大罪责，这些罪责的主要诱发因素就是公司病毒。这里我们将其简述如下：

1. 成功是失败之母。人们在经历过一段较长时期的成功之后，胜利的良好感觉已经使他们失去了冷静地进行客观决策的能力。例如联想在2001年提出的“技术化、服务化和国际化的联想”三年战略。

2. 惧怕老板甚于惧怕竞争。公司高级主管无法从下属那里获取真实的信息，即使他本人不想压制不同意见，他的一些细小的动作或表情

也会直接影响到下属对他的判断，并由此决定着下属如何提供受上司欢迎的信息。例如韩国三星损失 130 亿美金的“汽车投资项目”。

3. 冒过度的风险。有时一些公司会同时去冒两种风险，从而游走在死亡的边缘：一种风险是“执行风险”，即“每个人都认为自己能免于失败”；另一种是“流动性风险”，即赌博心理：不成功则成仁、置诸死地而后生。但是它们在这样做的时候却恰恰忽略了公司管理者所应具备的一个优秀理念：“做股东金钱的优秀管理者”。例如巨人集团。

4. 并购贪欲。人人都在追求企业规模，而不是追求收益；为了体现 CEO 短期价值的企业规模，在采取并购这一危险的扩张战略时，完全不去考虑公司的“消化能力”，而只考虑满足自己个人的“胃口”。例如德隆国际集团。

5. 相信华尔街甚于相信自己的雇员。没有人比华尔街或者上司更喜欢听业绩增长的好消息了，于是浮华、虚假、作弊等行为和风气也就悄然蔓延，从而掩盖了经营的真实性。例如美国安然与世界环球通讯。

6. 摇摆不定的策略。当一个公司陷入经营困境时，公司决策层面对各种解决方案和拯救战略摇摆不定、无所适从，企业进入“厄运循环”，难以将其自身从危难中解救出来。例如美国第三大连锁零售商凯马特和 1990 年的 IBM。

7. 危险的企业文化。外表华丽却散发出腐朽气味的企业文化，是公司藏污纳垢最好的温床，上至公司主管下及清洁员，大家都向着一个方向努力：以不正当的行为牟取私利。例如安然公司。

为了帮助中国企业增强在公司病毒方面的免疫力，提升成长速度，降低成长成本，从 2002 年起我开始进行公司病毒这一课题研究，并将迄今为止所取得的部分研究成果进行整理加工、编纂成这本专著，以供中国企业界的管理者们、经济管理专业的研究人员、教育工作者、研究

生们参考。

本书是《公司病毒》三部曲中的第一部。在本书中我采取实例介绍、穿插分析、结果评述的方式，以便于大家逐步了解和认识公司病毒，旨在介绍企业在其成长历程中将会产生的公司病毒及其对公司造成的危害，希望企业对自身内部所反映出的类似问题能够引起警觉和高度关注，并采取一些必要措施以防患于未然。书中还通过美的集团与春兰集团这两个企业在治疗与预防病毒方面的经验介绍，简要地阐述了公司病毒的预防 and 治疗方法。

全书在结构上分为以下三个部分：

第一部分是公司经营战略。主要是从战略病毒、公司治理与多元化病毒、模式病毒、文化病毒、合资病毒、联合病毒、扩张病毒和强权病毒等八个方面，介绍和讨论经营战略层面出现的主要病毒问题。

第二部分是公司经营要素。主要是从资本病毒、产品病毒、品牌病毒、资金病毒、环境病毒、危机病毒和人力资源病毒（又分为企业家病毒、自负病毒、心智病毒）等七个方面，介绍和讨论公司在主要经营要素层面出现的病毒问题。

第三部分是公司成长创新。主要是从创新病毒、大企业病毒和成长病毒等三个方面，介绍和讨论企业如何通过公司变革与创新来预防和治疗病毒，特别是预防企业在创新过程中出现的创新病毒。

随着对公司病毒这一课题的深入研究，以后还将陆续推出《公司病毒》三部曲的第二部和第三部，与大家在更深的层面上分享该项研究成果。

在这个飞速发展的时代，每一个人的时间资源都是宝贵的，因此我在这里要特别向各位朋友提出以下阅读意见：

1. 您如果有时间，可以从第一页阅读到最后一页，并将自己的联想、共鸣和心得记录在每一章的“阅读与思考”栏中。

2. 您如果很忙的话，完全可以在繁忙之余，任意选择其中的某个章节或您感兴趣的章节阅读，因为本书在结构设计方面，各个章节都是相互独立的。

3. 如果您在阅读过程中有好的收益，希望我们能够共享。

4. 如果您在工作或学习中发现有公司病毒方面的企业行为、案例或者有好的管理方法与管理工具，我希望能够获得您的帮助，给我提供一个信息，我向您深表谢意。

我非常尊重书中所提到的这些企业和企业家们。我决无任何诋毁他们的想法和行为。作为一名企业变革、创新战略的研究者、传播者和实践者，我是怀着敬佩的心情，善意地去帮助书中所研究的这些企业和企业的领导者们，分析总结以往在企业病毒方面曾经遇到的问题以及他们所积累的宝贵的管理经验；希望通过对这一课题的研究，能够帮助这些企业更好地成长与发展。如果本书在某些内容方面无意中冒犯了这些企业和领导朋友们，实非出于我的本意，还望他们能够海涵并予以谅解。我衷心地祝愿所有的企业都能够健康成长，向着其各自的未来目标迈进。

同时，我也希望能够在“公司变革与创新战略”这一领域，与对此内容感兴趣的朋友进行讨论和交流，共同提高我们中国企业在战略性管理创新方面的能力，使其以优异的竞争能力参与到世界经济新一轮的竞争与角逐中。

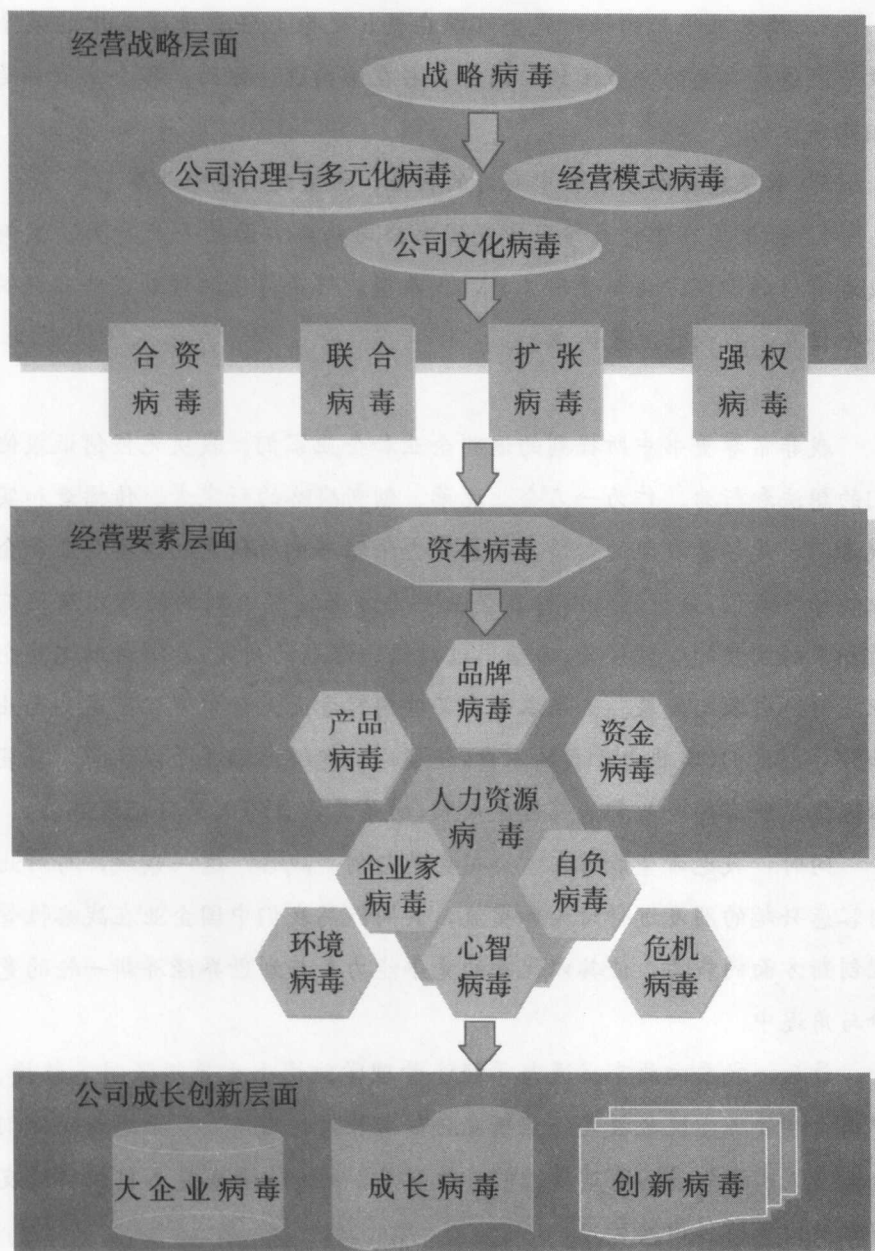
最后，我要向北京交通大学经济管理学院博士生导师张明玉教授、中山大学管理学院教授暨经理研究会秘书长梁锡崑博士表示感谢，他们给本书提出了许多富有建设性的修改意见。同时也要感谢各位编辑朋友为此书出版所付出的努力。

另外，对于支持和帮助过我的领导、老师、同事和朋友们，在此一并向他们表示特别的感谢！

公司病毒

VIRUS

X



公司病毒系统结构示意图

目 录

作者序:为什么关注公司病毒.....	I
前 言:公司的成长代价	V
第一部分 公司经营战略	(1)

1

1. 联想:战略病毒 / 3

素以“定战略”闻名的联想集团,由于受到公司战略病毒的影响,在企业经营战略方面付出了高昂的病毒治疗费,成为公司病毒研究方面的标杆企业。

2. 方正:公司治理与多元化病毒 / 23

方正集团在其近 20 年艰难的成长历程中,先后发生了使印刷业从铅与火转向光与电、“专业化与多元化”等多次转变,并因之而成为公司治理病毒、多元化病毒研究方面的目标企业。

3. 伊莱克斯:模式病毒 / 48

伊莱克斯自 1996 年进入中国市场后,模式病毒便使它一步踏入巨额亏损 2 亿元的深渊。

4. 科龙:文化病毒 / 63

历时 10 余年培育起来的企业文化既缔造了科龙的辉煌历史,又成为阻碍公司实施变革的文化病毒,致使企业在其自身再造的变革过程中付出了极大的代价。

5. 上汽:合资病毒 / 84

依靠旗下的两大合资公司——上海大众与上海通用,上海汽车集团公司跨入了世界 500 强企业的行列。但是逐渐减弱的自主发展战略能力和战略主动权,使其要继续完成 20 年前所承载的国家产业使命也变得愈加困难。

6. 松下爱妻号:联合病毒 / 100

一张政府令使四个有着不同经营状况、怀着不同心态的企业合并一处,在付出巨大代价后,金松电器集团成为一个鲜活的联合病毒的研究标本。

7. “巨人”:扩张病毒 / 115

曾经是世界能源界新标志性企业的美国安然公司,在其十多年的高速扩张发展历程中,开创了世界企业史上一个新扩张的里程碑,但也正是这种扩张断送了企业的未来。

8. 微软:强权病毒 / 124

美国微软公司连续数年在中国区市场实施的价格战略就是强权病毒,其结果是在中国市场上出现了一连串的负面效应:纳爱斯战略失误、政府招标流产、CEO 跳槽甚至下岗、业绩巨幅下跌。

第二部分 公司经营要素 (135)

9. 福特:资本病毒 / 137

在一个多世纪的公司生涯中,资本使福特家族在完全拥有福特汽车公司控制权的同时,一次又一次地遭遇着资本病毒的打击。

10. 商务通:产品病毒 / 149

恒基伟业通过对一个电子笔记本的创新包装和市场营销策划,在 1999 年的中国市场上创造出一个“商务通神话”。但是产品生命周期和市场这只无形之手,使恒基伟业在短短两年之后就由巅峰跌入低谷。

11. 小护士:品牌病毒 / 159

就在李志达经过 12 年的艰苦拼搏刚刚实现第一个梦想——使小护士成为中国著名品牌,并准备努力实现其第二个梦想——打造世界品牌时,一个在中国化妆品市场上默默耕耘、却以每年 100% 的增长率快速扩张的巨鳄也正在一步一步地向他逼近。

12. 乐华:资金病毒 / 166

对于香港长城数码广播集团乐华空调公司的股东

和员工们来讲,2001年是充满喜悦与兴奋的一年,2003年则是只有伤感与愁情的一年;经过全体员工努力获得的良好业绩最终却沦为大股东们的提款机,数亿资金被挪用,造成企业资金链断裂,全国经销商疯狂挤兑。

13. 吉利:环境病毒 / 176

坚持“造老百姓买得起的好车”的吉利,在中国汽车工业,特别是自主品牌汽车工业的创业路上却曾遭遇到一连串的“尴尬”以及与非市场化力量的博弈。

14. 可口可乐:危机病毒 / 190

可口可乐公司因为其1999年在比利时和法国“中毒事件”上所犯的决策性错误而使公司在这两个国家和其他欧洲国家的市场销售受到沉重打击,直接损失高达1.3亿美元,使可口可乐这个世界上最有价值的品牌形象与公司信誉遭受损失。

15. 长虹:企业家病毒 / 200

倪润峰,这个中国彩电工业史上的市场价格主导者、中国区彩电市场上连续8年价格战的发起者、挑战世界彩电巨人、力搏中国彩电“三剑客”的“彩电之王”的离去,既给人们留下了许多成功的经验,也留下了许多的思考。

16. 一汽:自负病毒 / 213

将自己的一生都贡献给我国汽车工业的原一汽集团老总耿昭杰,在20世纪90年代却被华晨公司在轻客领域击败——就因为自负病毒。