



财富商学院
Fortune School of Business

叶檀直言，2013年后中小企业将大规模倒闭，根据何在？

你的企业 离倒闭 还有多远

盲目引资，盲目上市，
究竟谁在驱使经营者铤而走险？
识人无术，决策失败，
企业制度为何总是形同虚设？

贪大，多元，
企业经营为何急功近利？

韩星
周锡冰
著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

你的企业 离倒闭 还有多远

周锡冰
韩星 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你的企业离倒闭还有多远 / 周锡冰, 韩星著. —北京: 中国财富出版社,
2014.2

(财富商学院)

ISBN 978-7-5047-4893-5

I . ①你… II . ①周…②韩… III . ①中小企业 - 企业经营管理
IV . ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 228806 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 周 南 姜莉君

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 号楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4893-5/F · 2066

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 2 月第 1 版

印 张 22.5 印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

字 数 311 千字 定 价 48.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

财富商学院书系专家委员会

总顾问	曾德国				
主 任	张路中				
副主任	周云成	张 永	宋 华	陈 莉	张大德
	兰世辉				
委 员	简再飞	周芝琴	张著书	赵丽蓉	张荐华
	范萍岚	魏双勤	朱伯庸	沈 洋	何 明

财富商学院书系编委会

主 编	周锡冰				
执行主编	周锡冰	范虹轶			
编 委	赵丽蓉	霍红建	赵立军	王 彦	厉 蓉
	赵晓棠	熊 娜	周芝琴	李艾丽	李 言
	黄坤山	丁芸芸	何 庆	吴江龙	吴抄男
	吴雨凤	周 斌	李文强	丁 文	兰世辉
	徐世明	余 玮	杨丹萍	沈 娟	刘炳全
	占小红	史 霞	陈德生	吴雨来	王 建
	庞志东	姚信誉	陈 放	李爱军	蔡 跃
	姜玲玲	李嘉燕	徐 思	苟斌文	文淑霞
	周云成	陈应刚	欧阳春梅		



目 录

第一章 识人无术..... 1

第一节 “兄弟”阅于墙：哥们式合伙，仇人式散伙..... 3

第二节 识人无术：关键岗位用错人..... 14

第三节 用人的硬伤：可用之人不可信，可信之人不可用..... 20

第二章 决策就是拍脑袋..... 29

第一节 哪行赚钱做哪行：“盲目跟风，
一哄而上，一哄而下”..... 31

第二节 贪大求全死得快：“一味地扩大营运规模”..... 38

第三节 盲目多元化：宁可错过 100 个项目，
也绝不放过一个机会..... 43

第四节 房客变房东：盲目进入房地产市场..... 52

第五节 过度的增长欲：“战略缺乏规划，
想到什么就做什么”..... 59

第六节 决策就是拍脑袋：“我说行就行，不行也行”..... 67

第七节 过分迷信高科技：越是高科技的产品越能赚钱·····	74
第八节 “企业形势一片大好”：缺乏危机意识·····	81
第三章 我是老板，一切都是我说了算·····	89
第一节 项目投资凭神灵：“项目投资前焚香 求神拜佛，全凭运气”·····	91
第二节 管理 = 集权：“我是老板，一切都是我说了算”·····	96
第三节 重“术”轻“道”：企业制度形同虚设·····	102
第四节 “对谁都不放心”：大小事情都事必躬亲·····	107
第五节 “刑不上大夫”：制度是员工的制度，老板却例外··	113
第四章 百本管理图书治天下·····	119
第一节 有文无化：满嘴管理学词汇，其实只知隐形规则主导 企业管理·····	121
第二节 有攻无关：需要什么就送什么·····	125
第三节 百本管理图书治天下：经管图书满天飞， 用无效激励手段激励员工·····	130
第四节 “外来的和尚会念经”：照搬照抄其他公司 成熟的激励制度·····	135
第五节 经验胜过百万雄师：盲目崇拜经验，教条主义严重··	140
第六节 “文山会海症”：会议召开太频繁·····	147
第七节 “我们5年内进入世界500强”：给企业 制定的宏伟目标不切合实际·····	151

第五章 宁愿我负天下人，不愿天下人负我..... 159

第一节 低估商誉的价值：“××品牌倒了，再注册一个就是”... 161

第二节 “损害合作者的利益”：宁愿我负天下人，
不愿天下人负我..... 165

第三节 心态过于失衡：合作伙伴什么都没做，
凭什么分 45% 的利润 171

第四节 “一切都是钱闹的”：企业做到一定规模，就离婚... 175

第五节 “坐山观虎斗”：坐收“诸侯”内斗之“利” 184

第六节 钻营又何妨：“国家税收的空子不钻白不钻” 188

第七节 天下唯我独尊：打败所有竞争对手，独霸市场..... 195

第六章 “在商不言商，我认识谁谁谁” 203

第一节 “在商不言商”：其实是小看自己的能量和影响力... 205

第二节 “关系重于泰山”：“我认识谁谁谁” 212

第七章 有销无营，营销就是靠忽悠..... 219

第一节 明星代言腕要大：名气够响、派头够足，
就是企业合适的代言人..... 221

第二节 打个擦边球：做广告时偶尔触及法律的红线..... 229

第三节 有销无营：急功近利求业绩，闭门造车论营销..... 237

第八章 不惜一切代价上市..... 243

- 第一节 迎合风险投资家：在引进风投时稀释掉对
公司的控制权..... 245
- 第二节 不惜一切代价上市：企业的终极目标就是上市..... 251
- 第三节 别人的钱不用白不用：从创业第一天起就
开始想着融资..... 259
- 第四节 缺乏长远规划：用短期借款搞固定资产投资..... 264
- 第五节 财务报表睡大觉：财务紊乱，资金流断..... 270

第九章 把飞机引擎装在拖拉机上..... 281

- 第一节 “一山二虎”：核心团队非互补组合..... 283
- 第二节 “明星团队就是成功保证”：
创业时期就重金引进明星团队..... 290
- 第三节 把飞机引擎装在拖拉机上：盲目引进
世界 500 强企业的职业经理人..... 295

第十章 老板总是对的..... 301

- 第一节 “员工是螺丝钉”：“我雇佣了他，放到哪里我说了算”... 303
- 第二节 老板总是对的：把责任尽可能推卸到员工身上..... 310
- 第三节 心理契约的“空中楼阁”：给员工的
承诺都是镜花水月..... 315

第四节	工作错误零容忍：不能容忍员工犯任何一个错误……	321
第五节	惯以成败论属下：企业老板进步了， 团队和员工拖后腿……	325
第六节	员工就是“包身工”：从不尊重员工， 不打不骂不成才……	331
第七节	“不懂得分享”：功劳是自己的，苦劳都是员工的 …	335
参考文献 ……		341
后 记 ……		347

第一章 识人无术

在任何一个企业人力资源管理中都存在着诸多风险。如果企业老板在使用人力资源决策时稍有不慎，就有可能给企业带来不必要的损失，甚至灾难性的后果。

——《命门：中国家族企业死亡真相调查（升级版）》



第一节 “兄弟”阅于墙：哥们式合伙，仇人式散伙

有人戏说，个别企业的合伙人都是“哥们式合伙，仇人式散伙”。公司创办之初，碍于情面，合伙人之间只用口头简单约定。而在经营过程中，公司财务管理又不规范，制度和股权或者没有确定，或者有而模糊。这些都为以后的纠纷埋下祸端。

——“哥们式合伙，仇人式散伙”

“哥们式合伙，仇人式散伙”发端于传统文化

可以肯定地说，任何一个企业老板都希望自己创办的企业能够基业常青和永续经营。但是在我采访和在给一些企业老板培训的过程中却发现，要想实现基业常青和永续经营这样的梦想，可谓是“蜀道之难，难于上青天”。

可能读者会问，这是为什么呢？这主要源于中国的传统文化。在中国传统的文化中，倡导儒家“五常”——仁、义、礼、智、信。

在这样的文化熏陶下，中国人就时刻把这“五常”作为做人、经商的训条。客观地讲，中国人重感情、讲义气，这的确是一种传统美德。在儒家“五常”文化中，把“义”列在“仁”之后，足以看出“义”在中国传统文化中的分量。

当然，今天的中国人早已打破了封建社会的精神桎梏，迎来了一个接

受系统教育的黄金时代。在中国改革开放 30 多年的历程中，中国企业家迎来了创业的黄金时代。据资料显示，中国中小企业已经达到 5000 万家。

在这 5000 万家中小企业中，众多中国企业创始人将“重感情、讲义气”这种美德带到了商场经营中。所谓“在家靠父母，出门靠朋友”。

研究发现，在中国 5000 万家创业企业中，三五好友聚集，一番热血涌动之后就开始创业的企业老板不在少数。在企业创办初期，企业的凝聚力是最强的，因为其目标都是一致的——赚钱。在这个目标下，创业伙伴都会同心协力，同甘共苦，一点一滴地努力将创业企业的规模做大。

然而，当创业企业规模做大之后，当初的“重感情、讲义气”式友谊就开始出现裂痕，开始产生内讧，出现利益纠纷。创业企业一旦出现这样的问题，那么它离倒闭就不远了。

事实证明，很多创业企业由于经不起这样的折腾，倒在了成长的路上。中国照明行业中类似事件屡见不鲜，2005 年雷士照明遭遇的股东分家危机至今历历在目，让人心有余悸。^①

被称为照明行业“三剑客”的吴长江、胡永宏、杜刚都是山城重庆人，而且还是高中三年同窗，其中吴长江为班支书，胡永宏为班长。

1984 年，对于吴长江、胡永宏、杜刚三人而言，无疑是幸运的一年。三人以优异的成绩分别考入西北工业大学、四川大学、华南理工大学。在 20 世纪 80 年代的中国大陆地区，上大学就意味着改变命运。

由于吴长江、胡永宏、杜刚三人上的大学各不相同，大学毕业后，三人的工作地点自然就各异——吴长江被分配到陕西汉中航空公司、杜刚被分配到国有企业惠州德赛电子、胡永宏则被分配到了成都彩虹电器集团。

1992 年，邓小平南行讲话以后，中国创业更是迎来了燎原之势。不甘

^① 一凡. 照明企业：合资办企不能光靠讲义气 [N]. 古镇灯饰报. 2009-8-28.

落寞的吴长江看到越来越多的人加入到创业队伍中，心中更是踌躇满志，于是从陕西汉中航空公司辞职南下广东。不久，吴长江辗转加盟了位于广州番禺的一家名为雅耀电器的港资灯饰企业。

到了1993年年底，吴长江毅然从雅耀电器辞职，并筹划创业，创业项目就是照明行业。他没有把创业地点选择在番禺而是在惠州，自有自己的盘算。当时，吴长江的高中同学杜刚已经升任惠州德赛下面一家二级公司的副总经理了。吴长江前往惠州创业，起码有同学照应。

1994年，杜刚邀请了三德赛的老总，而吴长江则邀请大学校友王戎伟，6个创业伙伴每人出资15000元，总共筹集了10万元创业资金，成立了惠州明辉电器公司，专做电子变压器的代工生产业务。

惠州明辉电器公司的具体工作由吴长江和王戎伟负责，其他四个人只做股东。公司刚设立之时，其工厂就设在德赛厂区，由于德赛的三位老总是股东，公司最早用的厂房、货车都是免费的。

由于惠州明辉电器公司没有厂房投入、租金负担，创办当年就盈利100余万元，但因股东数量太多分歧过大，一年之后的1995年创业伙伴决定卖掉惠州明辉电器公司，每人分得30多万元。

惠州明辉电器公司卖给了给吴长江他们订单的港商，而港商又把吴长江返聘为该公司的总经理，并且答应给予吴长江15%的股份。

该港商则在中国香港成立贸易公司，把明辉电器的产品卖到海外。但是后来吴长江发现，港商承诺他的15%的股份几乎拿不到分红，因为公司的利润转到香港去了，大陆这边的公司赚不到钱。几年之后，吴长江索性离开了。

1998年，吴长江决定做照明品牌。他找到了高中同学胡永宏，因为他所在的成都彩虹电器集团从事的是小家电行业，而且他毕业十年来一直干着营销岗位。吴长江擅长的是工厂管理，做品牌光有工厂管理能力显然不

够，所以胡永宏的营销经验就成为吴长江所急需的。^①

在1998年年底，由吴长江出资45万元，他的另外两位同学杜刚与胡永宏各出资27.5万元，以100万元的注册资本在惠州创办了雷士照明。

从雷士照明的股权结构来看，吴长江是雷士照明的第一大股东，持股占比45%，而相对两位同学杜刚与胡永宏的合计持股55%来说，吴长江又是小股东。

雷士照明正是在这种“有控制权但又被制约”的股权结构中，由作为同窗的“三剑客”合力迅速做大。创办雷士照明的第一年，其销售额即达到3000万元，此后每年以近100%的速度增长。

随着雷士照明的做大，从2002年开始，“事情正在起变化”，股东之间的心态也开始悄然转变，裂痕随即产生。

在雷士照明中，由于吴长江担任总经理，全面负责雷士照明的运营。在对外合作中，吴长江代表雷士照明。合作者们但凡提及雷士照明，一定会首先谈及吴长江，所以另外两位股东杜刚与胡永宏认为自己的功劳被忽略了。

于是，掌管销售的胡永宏开始越位干涉雷士照明的企业经营，原本只需要向总经理吴长江汇报的事情，胡永宏也以股东身份要求职业经理人向其汇报，并且单方面下达他的指示。胡永宏的举动造成了一旦雷士照明股东意见不一致时，雷士照明职业经理人就无所适从。

随着雷士照明局势的恶化，但凡开会，股东一方提出新的建议，另一方通常都表示反对，致使会议无法正常继续进行下去。

不仅如此，杜刚与胡永宏还认为，如果这种情况持续下去的话，雷士照明将无法持久经营，于是提出只要雷士照明有收入就马上分红。

^①佚名. 雷士照明股权连环局[OL]. 东方财富网. http://hk.eastmoney.com/news/1535,20120713221817086_2.html.

而在日后的分红中，由于吴长江的股份相对于杜刚与胡永宏而言较多一些，因而所分得的现金也较他们要多。这就使得杜刚与胡永宏心理进一步不平衡，要求分红也必须一致。

经过一番交涉，吴长江把自己的股份向杜刚与胡永宏分别转让 5.83%。于是形成了吴长江、杜刚、胡永宏三人的股份分别为 33.4%、33.3%、33.3% 的均衡状态，三位股东在雷士照明的工资、分红也完全均等。

然而，尽管股东股份均等的问题解决了，但是吴长江、杜刚、胡永宏三人的关系却并未因此而改善。2005 年，随着雷士照明的销售渠道改革，吴长江、杜刚、胡永宏三位股东的矛盾全面爆发，杜刚与胡永宏强烈反对吴长江的改革方案。

吴长江当时采取了“以退为进”的策略。由于吴长江负责雷士照明的全面管理和经营，如果他离开，杜刚与胡永宏是“玩不转”雷士照明的。于是，吴长江向杜刚与胡永宏提出，出让自己所有的股份给他们，分走 8000 万元现金并彻底离开企业。杜刚与胡永宏欣然同意，随即签署协议。

然而，让杜刚、胡永宏没有想到的是，吴长江离开雷士照明还不到一周时间，即遭遇雷士全体经销商的纷纷讨伐。雷士照明全体经销商要求吴长江重掌企业，杜刚与胡永宏被迫各拿 8000 万元彻底离开雷士照明。

在这一“赌局”中，吴长江“以退为进”的策略最终赢得胜利，而且付出的成本低于预期。有媒体报道说，如果不是吴长江“以退为进”的策略，要想让杜刚与胡永宏两位股东顺利离开，吴长江付出的成本将远不止 1.6 亿元资金。

但是事实上，尽管股东问题相对来说是妥善解决了，留给吴长江的雷士照明依然前途暗淡。在雷士照明的资金账户上，已经没有足够现金支付杜刚与胡永宏离开的股东款了。经过协商，最终达成一个折中方案，就是杜刚与胡永宏两位股东先各拿 5000 万元，剩余款项由吴长江半年内付清。

在兑现了一个亿的股东款之后，雷士的资金账户上几乎变成了“空壳”，接下来的资金问题才是吴长江真正的挑战。据他自己说，从2005年年底到2006年的下半年，他唯一做的事情就是“找钱”，其他的一概不管。^①

在中国，有一句叫“合伙的生意做不长久”的古话深得商人阶层的认同。在今天，这句古话的道理依然适用。

研究发现，同学、好友合伙创业绝大多数都是“有善始、无善终”的，即哥们式合伙，仇人式散伙。

相对较好一点的结局是分道扬镳，各自独立经营自己的公司。如正泰创始人南存辉和德力西创始人胡成中。最糟糕的结局是兄弟反目成仇，对簿公堂，最终将创业企业推下山崖。如爱多创始人胡志标和陈天南。

客观地讲，创业企业股东之间的矛盾，向来是公说公有理，婆说婆有理。在上述案例中，吴长江与另两位股东杜刚与胡永宏之间，究竟孰是孰非，至今依然是个谜团。我们所知道的很多媒体报道仅仅只是吴长江的一面之词。

在本案例中，雷士照明被两位股东杜刚与胡永宏抽走了1亿元资金，资金链面临断裂而轰然倒地的风险。

尽管雷士照明的城池得以保住，但是吴长江却为此付出了1.6亿元的巨额代价。对此，吴长江在接受媒体采访时叹道：“你身上背着黄金，掉进了水里，你要是不丢掉黄金，你的命就没有了。当时企业非常危险，我只有丢掉‘黄金’，将企业牢牢抓在手里。”

根据双方签订的协议，吴长江必须支付给另两位股东每人8000万元，总共1.6亿元的股权转让金。这笔转让金不光数目不小，而且有时间限制。吴长江必须在一个月之内首先给每人支付5000万元总共1亿元的资金，

^① 苏龙飞：雷士照明：资本猎手之间的博弈[J]。经理人，2010-12-15。