

名家教你办企业

中国企业 忏悔录

CHINA COMPANY
LES CONFESSIONS



姜上泉 冯建荣 著



暨南大学出版社

名家教你办企业

中国企业 忏悔录

CHINA COMPANY
LES CONFESSIONS



姜上泉 冯建荣 © 著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业忏悔录 / 姜上泉, 冯建荣著. — 广州: 暨南大学出版社, 2013. 8
ISBN 978 - 7 - 5668 - 0637 - 6

I. ①中… II. ①姜… ②冯… III. ①制造业—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 138426 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市铎建商务服务有限公司

印 刷: 广东广州日报传媒股份有限公司印务分公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 289 千

版 次: 2013 年 8 月第 1 版

印 次: 2013 年 8 月第 1 次

定 价: 32.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

自序一

深层次问题的表现特征是漫长而隐蔽的，想仅仅依靠表象来辨认问题的根源将是一件很难的事。因而当我们在讨论企业危机时，重点并不在探讨危机本身而在于对危机的认知及接下来的自我反省。

本书始终认为文化（或者说理念，包括社会、政治、价值观、信仰等要素）是造成中国企业困境的根本原因。正是基于上述认知产生写作初衷，并因企业脱困也在于文化（理念）更新进而提出相应的“脱困”措施。

虽然提出这样的观点并不会获得急功近利的中国当代企业管理思想的多少支持，甚至可能是不屑，但因为本书论据不但有来自失败企业所提供的经验而且还有众多成功的案例（国外知名企业的成功），所以我并不会因此而退缩。

改革开放三十多年来，虽然中国企业对中国社会物质贡献颇多（包括中国境内的所有企业），但我们还是看不到企业文化对社会文化的反哺、看不到企业对其员工的精神塑造。同样在这三十多年间，中国社会对本国企业的关注也很多，但我们并没有看到社会对企业文化的形成所作出的努力。相反，我们看到的是两者间的相互制约。

三十多年后，我们不单看到了企业的危机，还看到了在企业生存遇到危机后，中国经济乃至整个社会同样也潜伏着绝对危机，并且我们从这一企业危机中看到了危机的可悲源头和危机发展的可怕方向。

于是，我们根据后来的预期反思现在企业的困境，总结出如下观点：

第一，真正困境的含义应当是指普遍的因文化、政治、制度、信仰、价值观等社会原因导致企业自身不足而与世界一流企业产生的差距，而不是由于危机所致的暂时性或周期性外因影响而出现的结果；困境早已到来或者说企业一直就在困境中挣扎：企业理念上普遍存在误区和企业文化的普遍缺失。

第二，只有以批判社会文化重筑企业基础、以普世价值观为核心重塑理念，企业才可真正突围逃生。

企业面临困境，实质是中国社会、政治、体制、信仰面临困境的翻版，

也是中国社会文化问题的暴露。反省不仅是企业的责任，更应当是社会的责任。

作者

2013年5月

自序二

为什么丰田之于日本而非丰田之于中国？为什么日本之于丰田而非中国之于华为？为什么丰田成于社会吸纳，而华为成于社会批判？

正是这样的思考和创作背景让我在写作过程中，总是有意无意怀着崇敬之情尽量多地引用丰田的案例和来自丰田的名人名言。

中国华为是一个很值得研究的企业，因为华为身上流动着现代西方文化的血液（尽管表面看起来，华为领导层很注重应用毛泽东的一些观点来管理企业，但我认为其采用的只是形式，他对中国文化的本质是批判的），华为正如香蕉，外黄内白。华为的西方味道，让我觉得在某些方面与丰田极其相似，比如创新能力、企业特色与企业个性、致力于理念方面的成就的同一（主义、方式、人文关怀），甚至超出理念、文化范畴之外的任正非低调的个人魅力和只靠实力说话的处事方式。

德鲁克说：“只有退潮的时候才能知道谁在裸泳。”但不退潮的时候，1
起码人们知道自己是否在裸泳。那么从理论上也可以推断起码自己知道自己是否需要一条泳裤。而丰田或者华为无疑拥有一匹巨型的布或者依傍着一片巨大的礁石，在暴露自己裸泳之前就可以拿一块来围在腰间或者在礁石间躲起来，以便在退潮后不至于让自己在众目睽睽下蒙羞。

“以自己的观点，思考、思考、再思考”，一个叫新原浩朗的日本人在一本名为《日本的优秀企业研究》的书中说过这句话。他在研究了经济不景气条件下仍然持续增长的30个公司的经验之后，得出了这样的结论。

“以自己的观点思考”，以此观点与企业家们共享，同时以此观点说明我最初的创作动机。

作者

2013年5月

目 录

自序一	(1)
自序二	(1)
总论	(1)

第一部曲 误区突围

第一天

管理不善自造困局 理念与文化不良出路何在	(15)
----------------------------	------

第二天

只知捕鱼不知上岸 企业陷入困境之“三因”	(26)
----------------------------	------

第三天

“飞刀”砍不了“成本” 虚构成就不了中国功夫和中国式成本管理	(37)
--------------------------------------	------

第四天

“砍刀”不是建设性工具 企业不是真的江湖	(44)
----------------------------	------

第五天

不能错拿鸡毛当令箭 企业文化才是核心竞争力	(53)
-----------------------------	------

第六天

批判成就华为 狼来了就像冬天来了一样必然	(57)
----------------------------	------

第七天

“金融”是一场审判 “公决”不止于人心	(67)
---------------------------	------

第八天

三十多年企业五败缺反哺 文化百年反省不彻底	(77)
-----------------------------	------

第九天

文化“浓度”看企业“纯度” 企业在“独舞”还是在“领舞”	(86)
------------------------------------	------

第十天

企业放错了第一块石头 失真理念致败	(91)
-------------------------	------

第十一天

企业放错了第二块石头 不良企业文化致败 (103)

第二部曲 理念重建与文化更新

第十二天

困境“空间”更大 “零心态”蛰伏“再起” (112)

第十三天

理念重建 凭着理念而不是目标走出丛林 (122)

第十四天

文化更新 不做一个行走在新时代中的旧企业 (132)

第十五天

合理化成本 逃出成本陷阱 (142)

第十六天

企业新修“党章”12条 不能按山上的样式打造中国制造业 (147)

第十七天

应用工业工程 健步追上世界500强 (154)

第十八天

企业素养带动员工素质 6S成百年名企之根 (160)

第十九天

只有全面的才是局部的 TPM现场管理工具之三 (167)

第二十天

先设结果而反溯过程 价值工程现场管理工具之四 (172)

第二十天

前线实战密招 生产主管如何促进生产效率 (178)

第二十二天

体系管理成本 丰田成本管理成就卓越典范 (189)

第二十三天

困境里的思考 以人为纲 (202)

第二十四天

佛在庙外不在庙里 企业行为从外部打造现场 (209)

第二十五天

了解自己的员工 建立员工帮助计划 (219)

第二十六天

做企业就是做人 懂管理必须懂人 (225)

第二十七天

对立是建立的基础 批判是成就的根源 (233)

第二十八天

文化的过程就是生产的过程 实现目标就是实现文化 (239)

第二十九天

企业主学习能成就一个企业 企业的学习可以成就一个国家 (243)

第三十天

企业挣脱宿命 千里未来始于困境 (252)

后 记 (258)

总 论

一、中国企业进入社会化阶段

当企业特征与社会特征具有惊人的一致性时，则标志着企业放弃了企业文化对企业个性化、特征化的塑造，退步到了社会化阶段。

社会化阶段，即企业在文化上处于无标志阶段，脱离企业文化目标计划，听任世俗文化平移占据企业。

伴随着无文化出现的企业现状是：企业物性化、反正向价值趋向盛行、管理无序演变成无序管理、建立在非人性化管理之上的人才战略形同虚设、单一关系经营、领主企业思想扎根、企业政治盛行、阶层对立严重。从经济形势来看似乎没有问题，但实际经营上已经千疮百孔，势成强弩之末。

一方面，企业发展是社会发展的缩影，企业的发展与社会发展如影随形；而另一方面，企业文化发展，必领先于社会文化，并反哺社会文化。

在全世界范围内，我们看到企业在东西方文化体系中颇有成就的代表：一个是以美国、德国为代表的西方企业，一个是在文化上有一半是西方文化的日本企业。这些经济奇迹或者说企业奇迹证明了文化即管理、社会即企业。同时也证明，企业文化必领先于社会文化，形成良性互动，企业和社会，才算是正常。

中国企业秉承了中国社会的世俗性、无信仰反主流价值观、靠隐秘关系经营，深深打上中国社会的烙印。

没有真正的企业家、没有真正的企业学者，或者说在中国社会的土壤之中，成长稗子而不成长真正的企业家。

中国企业，走进了一条看似宽广实际却越走越窄的夹缝中。

中国企业没有什么支持，中国企业与社会脱节、与文化脱节、与员工脱节、与世界脱节，中国企业是一个人的企业而不是一群人的企业；中国企业在无神论和反信仰的指引下，实际上连传统文化中的伦理成分也不存在。

中国企业只有一样：关系学。这是中国企业从中国社会那里学来的唯

一的生存之道。

当日本倡导以企业为中心的社会要向相对客观的社会过渡的时候，中国企业还处于一个知或不知的阶段。它既不属于现代意义上的初创阶段，又不属于中期发展阶段，除了在所谓市场化中走过三十年的时间外，中国企业背后的历程，就像中国企业问题与中国社会问题一样，不明朗且难以准确描述。

二、站在员工的角度在普世价值观下看当代中国企业

中国企业家或企业管理者，在探讨企业问题或形成观点时，习惯于站在具有倾向性的立场上形成企业观点。在服务态度上，谎言行于人前，而真理藏于脑后；在应用主义上则不明缘由。这也正是企业文化位缺、世俗文化完全平移企业的佐证——没有哲学的国度、没有探索真理而只有探索实用技术的愿望。在这样的学界氛围中，企业失去文化滋养，贫血无力也是在所难免的。

1. 作为强势一方的企业拒签劳动合同，表明企业对外部环境既无信心又无好感的赌徒心态

调查显示（资料来自共青团江苏省委近日公布的一项调查——“南京百万外来务工者活得好辛苦”）：绝大多数务工青年通常与用工单位或老板口头协商工资待遇，只有不到44%的人与用工单位签订了用工合同。为务工青年缴纳失业保险金和工伤医疗保险的私营企业寥寥无几。一旦发生意外，就会被驱除出门。

2. 工资不能按时拿到表明企业丧失了企业内涵，徒具企业外表

23名受访民工表示，从未按时拿到过工资，这个数字占受访对象的28.8%。此外，9人表示经常被拖欠工资，26人表示偶尔有工资被拖欠。与此形成鲜明反差的是，仅13人表示每次都能按时拿到工资，占受访对象的16.3%。这13人多来自装修行业，做完一家就与老板结一次账。另有9人表示，他们可以在年底一并得到工资。受访的80人中，43人表示自己是家庭唯一的收入来源。有26名受访对象表示，自己家里有两人在外打工。外出打工的民工几乎都是家里的青壮年。72.5%的受访民工表示，他们的工资遭到不同程度的拖欠。

3. 超工时劳动表明企业利用社会性弊端而不是批判和改善

外来务工青年每天工作时间超过8小时的达75%，其中8%的人工作时

间超过 12 小时。

4. 无劳动保障表明企业没有战略定位从而令企业失去高度

南京某纺织私营企业在 37℃ 高温条件下依然没有基本的防暑设施，经常有职工中暑晕倒在车间，这些职工大多数是外来人员和下岗女工。

企业战略应当是人的战略，即对员工的关爱，表达战略的普世价值内涵。

5. 继续教育等于零，表明企业拒绝造就任何人

有 76% 的人每月用在教育、文化、娱乐等方面的开支在 50 元以下。

6. 无保障，表明社会、企业和个体的脱节

这些民工在外地找工作期间身上带够一个月花费的仅占 12.9%。一旦找不到工作，他们的生活就将陷入极困难的境地；一旦有了工作，他们还要将收入的一大部分用来贴补家用。

7. 员工权益被侵害时无能为力，表明企业问题是社会根源

当他们的合法权益受到侵害时，有 33.2% 的人感到孤立无助，只有 13.3% 的人想到去找工、青、妇组织。血汗钱被侵吞、拖欠，民工怎么办？48 名民工表示采取反复寻找老板、直至把老板找烦的方式来讨要钱款；23 人选择了找政府解决的方式，不少民工表示应找劳动局。有 10% 的受访民工表示，只能用吓唬等手段对老板施加压力。值得注意的是，只有一名民工选择通过法律途径解决工资拖欠问题。另有 12 名民工辛酸地表示：要不到钱就认命了，老板就是欺负农村人。

8. 过分忽视文化生活表明企业只存在显性雇佣关系而缺失隐性雇佣关系

私营企业中的务工青年缺乏自己的文化和教育活动场地，工余时间只能打牌聊天，尤其是城市中外来务工青年的精神生活跟同龄的城市青年相比有较大的差距。务工青年一般把大部分时间用在工作上，剩下的时间就是聚在一起聊天、打牌、看电视，他们一般不关心时事新闻。虽然很多人都想去看些文学、技能介绍等方面的书，但苦于没钱或没时间，只得去买些地摊上的书，或者干脆趁休息时间跑到书店看免费的书。江苏省团委的调查显示，大多数（67.1%）进城务工青年认为业余文化生活枯燥无味，同时没有人关心他们，令其感觉像四处漂泊的浮萍。

三、小 结

社会的无道德、不感恩生活折射到企业，呈现出多重对立：企业与社

会对立；老板与员工对立；关系与管理对立；绩效与文化对立；等级与现代思想对立；暴力与普世价值观对立；物质与精神对立；决策层与员工对立；部门与部门对立；上级与下级对立；非生产部门与现场对立；乡党与非乡党关系对立；战术与战略对立。

社会的暴力文化折射到企业，呈现明显的管理问题是：简单、粗暴、直接、低管理成本思维下的高成本。

社会的无文化折射到企业，令企业表现为领主式企业、作坊式企业、无企业家企业、不担负社会责任的企业、拒绝造就人的企业。

四、企业现状——十三宗罪

1. 非顺应同化

顺应同化是松下幸之助思想中的精髓部分。他的意思是要求企业顺应社会。企业不可以专注单一的经济经营，同时要负有社会责任，适应社会、参与社会，在普世价值观方面体现出具有社会意义的行动。要在精神方面给予员工鼓励，提高企业成员的个人修养；另一重意思是，要求员工顺应企业在较长时期的实践中所形成的工作方法和价值观。

4

当下的中国企业，其精神与松下幸之助所倡导的企业精神截然不同，但是现象却出奇地相似，即松下先生倡导的企业精神在中国，上不能顺应社会，下不能让员工承接。眼下的社会是唯利是图、职能部门在税外又额外对企业增加费用，社会化的无道德、无信仰生活盛行、全民说谎、全民偷税、社会没有正义公平，一派乱象。在这样的现实之下，企业也“顺应同化”为一个小社会：企业内同样没有公平，等级制度森严，力求突出普通打工者和高级打工者的区别。在这样的情况下，工厂的大门是全开放式的，企业没有内外之别，企业与社会一样世俗化到了极致。打工者以对待社会的心态对待企业，企业主在同样对等社会的心态下互相回敬。

所以，中国企业必走之路是：基于一线完美现场之愿望，对世俗社会持批判态度，建立与社会对立的企业文化，回归正常社会的普世价值观、人权观，以不顺应同化于社会，而形成局部进步的文化，阻挡社会对人性的伤害，让文化回归，让企业在独善其身或等待中进步。

2. 企业成为个人致富的私器

中国的企业，绝大多数成为企业主个人致富的私器。这与西方国家的企业应当成为社会公器的倡导截然不同。这种情形比比皆是，并没有受到

来自社会的批判，相反，整个社会都认可企业的私有性，显然企业行为顺应同化于社会，在扬弃普世价值观的共同前提下，一致性让它们具有认同感，它们能够完美地兼容并继续下去。

所以，中国的企业本质上都有别于世界主流企业，也有别于在有信仰的社会中诞生并成长的企业，中国企业形成的异常成为国内常态，但以世界主流企业观来看，却显然成了异类。于是，中国企业走上了一条做不大也做不强的道路，或者说成了利用某种支持做大了、却始终做不强的企业。

中国企业要想做强，必须获得信仰，并且对落后的社会文化形成批判，并抱着以企业一己之力，对立并改造中国社会的宏愿，才能融入世界企业的行列，成为名副其实的企业。

中国企业家，必须具有超越社会普遍认知的能力，能够从世界主流文化中获得信仰，然后在精神方面国际化后，带领企业走向强大。

中国企业主必须知道的是：你拥有了一个企业，并不等于你就是一个企业家了。你必须知道中国企业普遍存在的误区，你才会知道中国企业的真正出路在于文化和信仰。你需要知道企业要和自己的人生结合起来而不是分离出去，并且在本质上企业并不属于你自己，而是属于社会，甚至是属于整个世界的。一个企业家没有这样的认知和胸襟，你永远只是一个老板而不能算是企业家，你也永远不知道自己的企业真正的问题所在，在管理上你也就将永远陷入茫无头绪的境地，你的企业也会成为一个痛苦的企业而不是一个快乐的企业。如此，你的企业的存在，始终没有和你互动起来，建设你的人性和个人生活，而你个人的愿望，也就必然不可能通过企业实现。如此，无论企业的一生或是你的一生，到头来都是竹篮打水一场空。

如果你想办企业而不是作坊的话，那么你永远不要把企业当成是自己的私产，不要在自私、无序、随意的经营中，破坏自己立志办一个企业的美好愿望。

3. 基于物性的管理

松下幸之助倡导企业管理要基于人性。也许中国企业早就认为自己的企业管理，就是基于人性化的。但事实上，中国企业在企业老板还没有转变成企业家的時候，企业精神不存在的时候，企业的经营舍弃了精神追求还是一味以赢利为主、并响亮地回击对企业本质批判的时候，怎么可能真正做到人性化管理呢？对员工施以小恩小惠就算是人性化管理了吗？开个会让班组长善待员工，就是人性化管理了吗？

中国绝大部分企业相对于世界主流企业而言，执行的是物性化管理。

笔者在东莞一个港资企业工作时，遇到企业管理者规定一个小会议室只有组长以上级别的人才可以进入，副组长和文员及普通员工不可以进入。而在办公大楼，二层以上的部分属于经理才可以踏入的地方，而特灶和生产经理的居室也在那里。

在一个专门制造供应美国圣诞瓷质用品的台资企业，同样是等级森严，规定某一个通道只能用于干部，一般员工不得使用。也就是这个制造圣诞用品的企业，起码在我亲眼所见中，把一个大牌子挂在一个十六七岁的员工脖子上，上面写到“我是贼！”，倒剪双臂，然后在上班期间，周游车间示众。

这样的企业是基于人性的管理，还是物性化的管理？这样的管理，令员工处于恐惧和暴力中，员工的工作热情怎么能被激发出来？这样的企业，还能承担建设人性的精神义务吗？

康德公司是美国硅谷中一家令人瞩目的高技术企业。他们因排除了计算机可能发生的故障而获得成功：把两台计算机连在一个终端上，若一台计算机发生故障，另一台将迅速启动继续工作。这种看似简单的做法，却隐含了康德公司的精神——结合运行。

6

结合运行，不止被这家公司应用于计算机上，更多的是创造了一种全新的企业文化，让人际关系呈现出一种全新的局面，让管理呈现出一种全新的面貌。在结合运行中，公司没有正式的图表，正式的规则也不易见到，会议备忘录更是微乎其微。公司一切工作，根据责任和时间来安排，不存在特权。公司实行扁平化管理，员工、门卫可以随时与总经理沟通。公司完全摒弃了企业根据集权、程序化来管理的原则。

如果这家企业的管理方式具有高技术的条件需求的话，那么松下电器的“松下七精神”又说明了什么呢？

产业报国、光明正大、友好一致精神、奋斗向上精神、礼节谦让精神、适应同化精神、感激精神。

“松下七精神”正是人性化管理的典范，凸显了松下电器企业人性化管理中对人性的建设。管理当然主要是针对人的，但是如果没有如松下一样以建设人性为目标的管理，而只是以控制人为目的的管理，那怎么能算是人性化管理呢？只能说是把人当物件，以管理机器的方法管理人罢了。这样的管理，不仅不是人性化管理，更是非人道的管理，管理演变成了犯罪。

世界著名企业美国国际商用机器公司的创始人著有《企业与精神》一

书。该书中提到 IBM 公司的突出成就在于“最佳服务”精神。请注意这里的服务对象，不仅指企业产品的使用者——顾客，IBM 的顾客指所有人，包括社会在内的员工和所有公司影响力能达到的地方和人。在这本书中，我们同样看到企业把自身置于社会公器的位置，让企业处在一个非常谦卑的地位。

这就是人性化管理。企业生产商品的同时产生文化，甚至可以认为企业在生产文化与精神之后才生产商品。正如中国人常说的一句话——未做事，先做人；做好人才能做好事。

人性化管理，是一种人生、理念、企业精神、普世价值观的显现。人性化管理，是在企业诞生之前就存在于企业主身上的东西，在企业诞生后，就成为了个人精神的企业化表现。人性化管理涵盖的意义很广，不只是指单纯的生产管理。

4. 经营与人生观

在中国的企业中，很少人能够把企业的经营与企业主的人生经营结合起来。通常企业主所做的往往也是力求把企业与自己的人生间隔开来，即个人生活品质、人生意义要隔绝在另一个世界中。或者说，企业主多半采取了一种这样的姿态，他们只是把企业当成个人人生的一种附属品、手段、通途。在他们眼中，并没有把企业中所有人的人生和自己的人生联系在一起，共同进退。他不会对企业的精神负责，而只为企业的经济赢利操心，他只为企业操一份心，他只操财务、成本、费用的心。他们努力不让企业的琐事，干扰自己的正常生活。他或许会认为企业是自己的，但员工不包括在内。或许他认为，员工也是属于自己的一部分，但也只是视员工为一台在一段时间内租来的机器。在这种情况下，他为了自己的生活，可以抛弃企业。

5. 企业是属于我的

中国的私营企业主，恐怕没有一个认为他的企业应当属于包括员工在内的全体国民。或者提出这样的问题，他们也会认为是一件可笑的事。民营企业家有这种意识的，很多与其出身有关，特别是对第一代企业家来说。什么样的人才称为企业家？曾水良先生曾经作过研究：真正起自草莽的企业家，其早期生涯都充满苦难。或者是出身不好，或者是穷困潦倒，最后通过自身天赋和胆识，他们创业成功了。但底层经历中的种种磨难、曾经受到的白眼和伤害，使他们内心深处多少有些报复心理或者是补偿心理，一旦自己掌握了一定的社会资源，自己当了老板，这种领主意识就会显现

出来。还有一种是政治抱负受到挫折的人，他们早期有强烈的政治抱负，但是由于种种原因无法从政。于是他们就把无法宣泄的政治热情投入到创业之中，把自己的企业当作假想的政坛，从而实现自己的权力欲望。在他们眼里，所有的企业员工，不是“职员”，而是“手下”。对于有些企业家来说，可能保持对企业的控制比企业的发展更重要。

但是，企业主是否知道这样一个简单的道理：当你自认为企业完全属于你的时候，你有什么理由告诫员工要为企业着想、要为企业创新、要把自己奉献给企业呢？而你告诫的目的，又能达成多少呢？在中国人心里暗自认为企业属于自己是天经地义的事的同时，却有一个人真正认为企业不只是属于自己，这个人就是松下幸之助。也正因为他真的这样认为了，他企业的所有人，都在为自己的企业思考问题，只要符合企业的利益，大家都会齐心合力、毫无怨言地去做。于是，这样的企业，在世界范围内成功了，并成为成功的典范。

领主意识不仅能害死自己并且能害死企业。

比如前几年的“陆黄之争”，陆强华为创维立下了汗马功劳，但是却因为功高震主，被黄宏生抛弃。很多人认为，黄的领主意识起了很大的作用，创维是黄的领地，他不允许第二个权力中心存在。

8

郑俊怀出事，在某种程度上也是领主意识害了他。他以为伊利是自己的领地，自己想怎么干就怎么干。结果，伊利并不是完全属于他的领地，郑俊怀也因为践踏了一系列规则而身陷囹圄。

松下说：我们应该将企业认为是属于全体国民所共有的。一旦有此认识，就会认为：企业并不是自己所独有，而是属于全体国民，经营者的资格必须受到认可，才可代理掌管众人的职务，因此应该重视这项事业，以全体国民的福祉为目标，谨慎地加以经营。我认为所有的企业家都必须透彻了解这一点，一旦持有这种理念，经营企业的方式也会有所改变。

松下幸之助是世界范围内成功的企业家之一，也许他不仅仅是企业家，还是一个思想家、哲学家。因为他的成功，世人也许不反对加在他身上的任何头衔，也不反对学习日企的管理经验。但是，在学习的过程中，人们总是学不到什么，于是怀疑这些世界知名企业，一定存在什么秘密，于是探讨这些先进企业的书数不胜数。其实，这些企业一开始就没有隐瞒什么。因为他们知道自身的成功是通过企业文化而非其他。并且这些企业也直言不讳地告诉任何一个想踏着他们的路走向成功的企业——企业文化才是企业成功的关键。然而，谁又能学得来呢？为什么松下电器，就是松下电器，