

第一章 揭开虚“大”的表皮

经营企业的成功理念，是将做强放在第一位，而后做大，并且把做强置于企业经营的全过程之中。

走调的“强大”之旅？

中国经济发展的强劲动力也带来了一股涌动于中国企业间的热潮，众多国有企业甚至包括私营公司急速增长的同时，难以压抑作大的热切渴望，已经急不可耐的想要加入大企业的行列。而这种急功近利的思想在私营企业家中迅速蔓延，导致其迅速作大的行动，以近乎盲目的收购、兼并为扩张方式，期望通过资本扩张、资产扩张的捷径圆其“强大”之梦。

然而，事与愿违，中国一些私营公司都在“强大”之路上误入歧途，做“强”的想法最终却变成了做“大”的事实，企业规模不断扩大，资产总额迅速攀升，但却在膨胀的同时丧失了原有的优势，更谈不上规模优势了。更有甚者，一些私营公司的盲目投资直接导致了企业陷入经营困境，最终饮恨商场。据有关调查

显示，私营企业的平均寿命为 5.7 年，从总体上看，近年来私营企业的增长形式主要仍是规模扩张，而非技术密集化。许多处于全盛时期的私营公司经常会陷入集团规模大、下属公司多、涉及项目广、高层管理忙、投资收益寡的局面。

究其根源，这些私营公司在发展之际，忽略了做“大”与做“强”的分别，错误地以为规模的增长必然带来实力的增加，期望能以“大”代“强”，来赢得市场竞争的胜利，殊不知“大”与“强”的错位，带来的不会是优势，反而会成为危机和陷阱。

“大”潮汹涌

综观私营公司近几年的经营情况，它们在发展中只顾“大”潮汹涌，未能量力而行，终使“强大”成为空谈。

1. 不切实际追求规模

大多数私营公司都有做大做强的心愿，这本身无可非议，但要切合企业的实际情况，只有从企业实力出发的发展战略才具有可操作性。PT 网点就是一个很好的例证。从资本市场的宠儿到沦为 PT 就是公司发展战略失误的典型案列。主营房地产的 PT 网点是 1992 年改制、发行的历史遗留问题公司，发行新股加上法入股投资共筹资 1 亿多元。对房地产企业来说，1 亿多的资金仅够开发一个大项目，但在这样的资金条件下，公司管理层却制定了开工建设 10 个房地产项目的宏大规划，并参与了当时上海最大的批租项目“不夜城商厦”的建设，这些项目的实施需要大量的资金，公司面临资金短缺是不可避免的。虽然公司后来分别在 1994 年和 1997 年实施了配股，但由于总股本较小，配股价也不高，两次配股募集资金也只有 1.04 亿元，这点资金在庞大的规划面前仍显得力不从心。为了完成当初确立的规划，PT 网点不得不通过无限制的扩大信贷规模来弥补资金的短缺，因为当时的房地产市场较为活跃，公司希望通过项目完成后所获得的收益来偿还资金。但 1994 年开始的严格控制信贷规模和固定资产投资

的宏观调控与 PT 网点相类似，使公司的计划落空，公司的经营开始出现危机。

不少私营公司业绩滑坡，便与其脱离实际的发展战略有直接关系。

2. 盲目赶潮

企业发展战略应该结合外部 环境和企业自身的实际情况制定，它应能充分发挥企业优势，在一个较长的时期内对企业经营进行指导。我国不少私营公司在考虑战略问题时，不是建立在对内外部情况进行全面、科学的分析论证基础上，而是喜欢效仿赶时髦。这方面最典型的莫过于私营公司对高科技的追逐。2000 年上半年在网络概念盛行的时候，许多私营公司纷纷涉足网络业。事实证明，真正从网络中获益的公司只占很小部分。2000 年下半年市场流行医药概念时，又有众多公司公告介入医药行业，有的投资上亿元。而私营公司多以传统行业为主，面对世界范围的新经济浪潮的冲击，选择介入高科技作为持续发展的手段，这本身体现了一种进步。但高科技往往意味着高风险，传统行业要成功介入高科技必须具备人才、技术、管理等多方面的条件，很多私营公司在没有做好各种准备的前提下盲目介入高科技，其风险就更大。

3. 多元化的悲剧

走专业化道路还是走多元化道路这一问题，一直在理论界争论不休，其实单纯讨论这个问题本身没有意义，因为无论是多元化还是专业化都有不少成功的案例，但走多元化的道路需要企业具备更大实力和更多的条件。我国的私营公司总体来说规模都不大，走多元化道路往往缺乏资金、人才和管理等的支持，成功者寥寥。

PT 金田就是因为错误地选择了多元化道路而使自己深陷困境。PT 金田和深万科同为深圳房地产公司，11 年前几乎同时在

深交所上市，11年后深万科成为中国房地产界的一面旗帜，而深金田由于连续三年亏损而处于退市的边缘。其间深万科走的是一条专业化的道路，而深金田走的是多元化的道路。上市之初深金田的战略目标是多元化、集团化、现代化的跨国公司，基本上是什么赚钱做什么，1993年之前由于房地产市场的火爆，公司维持了较好的业绩。1994年国家开始进行宏观调控，万科选择了专业化发展战略，将房地产品牌做大做强，而深金田则继续拉长战线，在纺纱、磁盘生产、零售业等多条战线上疲于奔命，从年报可知，公司的子公司数量在1993年到1997年之间以20%的速度增长，而子公司的收入则以更大的比例在递减。这是一个典型的实施多元化经营战略失败的案例。同样，在遭遇多元化经营挫折后，目前不少私营公司已经开始收缩战线，重回专业化发展道路。

前车之鉴，后世之师，企业提升之路，须要谨记。

做大 ≠ 做强

从20世纪80年代末到90年代初，中国私营公司创造了世界经济发展的一个个神话。以“三株”为例，在1995年10月“三株”宣称其发展速度已达2000%。这无疑创造了世界经济增长史上的一个奇迹。与此类似，曾以“裂变式”速度膨胀的企业还有“巨人”、“飞龙”、“太阳神”、“南德”等，他们也都曾名噪一时。

昔日的巨人为何沉寂，是垮掉了吗？其实大部分都没有垮掉，只不过从哪里来又回到哪里去了。那昨日的辉煌早已昙花一现，泡沫就是泡沫，气球就是气球，不管多大，总归是虚的。这些私营公司在迅速做大之时，忘记了“做大之时勿忘做强”的要旨，忽视了自身能力的建设，最终资金、人才等方面出现危机，导致发展严重受阻，辉煌难在。

在国内众多私营企业的发展之路上，并购是最为简单的增长

方式，因而，企业之间并购成风，其中，有不少企业为了兼并，使尽了全身解数。然而更有意思的是，又过了几个月，一批在兼并中深受其害的企业，不得不减缓扩张的步伐，并反思自己的“强大”之梦。究其原因，中国的企业家们还没有分清做“大”与做“强”的关系，“大”其实不等于“强”，一味地扩张规模固然能使企业变大，但也可能使企业在“变强”的航道上偏离了方向：不是愈变愈强，而是愈变愈弱。

从一般来讲，人们总会有这样的意识：“大”总是比“小”好，起码可以产生规模效益、降低成本、增强市场竞争力和社会支配水平。所以，从一般意义上说，为了增强我国的综合实力，政府不但不怕你大，反而积极支持私营公司的大型化、集团化，就怕你大不起来。事实上也是，我国已经发展起来的那些所谓的“大”私营公司集团有几个是真正“大”的？我国国有企业集团更是如此，相比国有企业集团明显处于劣势的私营公司集团又能有多大呢？所以，“大”也不是某些私营公司集团倒台或萎缩的真正原因，也即“大”不是错，更不用说这种“大”还根本谈不上什么“大”。

问题的关键在于：你是怎么“大”，是不是真正的“大”。有人说“私营大企业集团富不过五载”，这也未必，也有远远富过五载并超越陷阱的，像“红桃K”、“希望”、“万向”等大型私营公司集团多年仍能稳健发展便是明证。这就要看你的企业是怎么“大”起来的，是心血来潮、一味贪大、揠苗助长，还是先有准备、步步为营、根基稳固。

如果只是一味地将摊子铺得很大，各系统组成结构不能形成一个有机的整体，这样的大，实质上不可能发挥“大”的整体效益和规模效益，反而可能导致严重的政令不一，相互扯皮内耗，机构臃肿，各种成本提高，效率效益低下。特别是由于一些企业在短期内发展的急剧膨胀，使企业很容易失控。就我国私营公司

的飞速发展看，大多走了这样一条道路：先期抓住一两个产品，然后集中进行广告轰炸和配套数量营销。1996年“三株”总裁吴炳新在公司新年大会上总结道：“1995年我们的广告费投入3个亿，起码浪费了1个亿。”大规模数量营销带来的是人海战术和多元化发展。三株公司在全国所有大城市、省会城市、绝大多数地级市注册了600个子公司，在县、乡镇建立了2000多个办事处，吸纳了15万名营销人员。这么多人参与一两个产品的销售，如果不经常加以更新，在残酷的市场的竞争中，市场极易饱和。为了不至于在一棵树上吊死，为了和这种数量营销的规模相适应，这些企业大多开始走向多元化。许多跌跤的大私营公司都有类似的体验。

在私营公司的发展过程中，上述方法确实提供了一条在最短时间内最快膨胀的道路，但这就同时说明了它的短期行为的性质。“大”起来不容易，巩固“大”很难，向更“大”发展就更难。特别是对一夜之间告别了粗放型经济的私营公司来说，要想巩固已有的“大”，并进一步向更“大”的规模发展，仅仅诉诸这些短期行为已经远远不够，而且有百害而无一利了。

在这种情况下，需要有一系列与之配套的服务、质量、价格等体系保障；需要对这两个产品进行深入的内涵性拓新，其标准就是国际水平和国际市场，否则在国内市场中很容易饱和。如果要推行多元化，则一定要能站稳或最大量地占有国内市场，并在此基础上稳步向国外发展，需要尊重市场经济规律。同时需要尊重现代管理科学，特别是应大量引入非家族的职业经理，并最大权限地使之参与和管理企业，这就要看私企老板有无胸怀把自己独占的股份和管理企业的权利让给非家族的企业骨干来分享。如在这些方面做得较为成功的红桃K集团老总谢圣明就曾说过3句话，着实耐人寻味。”一句是“做小企业靠老板的精明，做大企业靠老板的胸怀，老板先要舍得把自己的钱分给别人，然后自

己才能赚大钱。也就是说，老板的股份越来越少，员工的股份越来越多，私企的生意才能越做越大。”一句是“任何企业将性命维系在某一个人身上是十分危险的，但是把股份分给大家，对所有的老板来说，都是一个不易做出的，甚至是痛苦的抉择，痛苦在于革命要革到自己的头上。但老板们必须看到，老板的股份相对比例是降低了，但是蛋糕大了，拥有的绝对值却大大地增加了，私企老板应该明白这一辩证法。私营公司的管理创新，关键在建立现代企业制度，难点在老板自己。”

总之，私营公司的发展需要将企业的短期和长期、整体和局部、飞跃和持续、大和小有机结合起来。问题是，对于这一切，私营企业家们准备好了吗？随着企业一天天“大”起来，你们的管理跟上去了吗？否则，私营公司难做大，即使大了也不过是短期行为，那也是兔子的尾巴——长不了。

做“强”与做“大”

做“强”与做“大”，是个老生常谈的问题，在众多私营企业家的心中，也是曾经反复思索过的问题。应该如何处理二者的顺序，在许多私营企业主看来，本不是难题，但一接触到企业经营的实际，便会常常让激情胜过理智，以做大代替做强了。

私营企业的平均寿命为 5.7 年，这极好地反映了私营企业在发展时所存在的误差。反观一些优秀企业，他们以其具备的强劲优势和深厚底蕴昭示世人：强大强大，只有“强”才会“大”。没有强的内核支撑，尽管貌似强大，最终也只能昙花一现。安然倒台的背后，隐现的正是这一规律。如果无视这一规律，妄图在企业发展时走捷径，依靠简单“拼凑”和放大来获取成功的模式，已经被无数先例证明是一条绝对的歧途。

做强与做大，并非天生就是一对矛盾。许多成功的企业，尤其是一些成功的“百年老店”中，两者完美融合，这也是企业发展最为理想的状态。经营这些企业的成功理念，是将做强放在第

一位，而后做大，并且把做强置于企业经营的整个过程之中。

私营企业家应摒弃急功近利的思想，因为做大需要信心，而做强需要的则是耐心。

多数私营企业所奉行的是一种能人经济的模式。许多私营企业家依靠自身的能力或资源来获取不断的成功，而企业家的信心经常会随之不断膨胀。现在的不少私营企业家信心有余，而耐心不足，这样很容易导致盲目扩张而不注意企业的根基是否牢靠，其弊端已被历史证明并将继续为历史所证明。

做大者喜欢横向比较，而做强的人更喜欢纵向比较。横向比较的结果通常是企业要“快马加鞭多元化”，而纵向比较的结果往往是“苦练内功专业化”。事实证明，趋向内敛的专业化与看似激情四溢的多元化相比，所练就的不是华而不实的“花拳秀腿”而是结实管用的“护体神功”。

做大的人与做强的人考虑问题的基本点常常是不同的。一味做大的人更多考虑的是怎样把别人的变成自己的，自我占取的资源越多越好；而踏踏实实做强的人更多考虑的是怎样给别人提供更多更好的优质产品与服务，而利润只不过是社会对自己辛勤工作的奖赏，是一种自然的回报。

由此可以看出，当我们把企业存在的目的定位于服务社会的时候，我们会非常珍惜社会提供给企业的既有资源，把占有社会资源看作是对社会的承诺。只有很好地履行这种承诺，社会才会增加企业的信用等级，从而让企业占有更多的资源，做更大的事情，这是一条从做强到做大的基本道路。

这些年为什么有那么多企业家“喋血”？深层次的原因是经营哲理问题。不少人忽视了“企业存在的根本目的是为社会服务”这一最基本的道理，犯下致命错误也就在所难免。

当然，再换一种角度来分析，做大亦有不同的表现形式。现今欧美的多数企业更追求在小行业中成为大企业，而不愿成为大

行业中的小企业。这是做大的策略问题，其本质还是做强。

就现状分析而言，做强对于大多数中国企业来说，眼下首要的是生存问题，然后是可持续发展问题，这两者都体现在严格管理、规范管理、成本管理等基础管理当中。从某种意义上来说，做强的企业家是寂寞的，他们恪守“板凳要坐十年冷，文章不写一字空”的格言，日复一日、年复一年地做着非常枯燥却相当重要的基础工作，在日积月累中形成企业的强大与有力。

当然，企业真正做强的时候，往往也就是其做大的前兆。

“花香自有蜂蝶舞”的道理在市场经济中尤为实用。其文化的凝聚力、品牌的感召力、利润的诱惑力对于其它企业乃至整个社会而言都极具影响力，企业通常在做强到一定程度的时候，“大”也就水到渠成了。

透视体虚的背后

中国的私营企业在创造着一个又一个辉煌成绩的同时，却一个接一个的相继倒下，这不得不令人深思这些故事背后的深层涵义。

一、国际化程度比较低

近年来，世界上企业运营的一个趋势是越来越多的公司走出国门，实行跨国经营。根据联合国统计，目前世界上已有 4.4 万个跨国公司（母公司）和 28 万个在国外的子公司和附属企业，形成了一个庞大的全球生产和销售体系。这些跨国公司控制了全世界 1/3 的生产，掌握了全世界 70% 的对外直接投资、66.7% 的世界贸易、70% 以上的专利和其它技术转让。例如美国 1995 年最大的 50 家跨国公司对外投资占了美国对外投资的 63%，英国占了 71%，德国占了 51%。澳大利亚 50 家最大的公司对外投资占了整个国家对外投资的 96%。特别是著名的 ABB 公司，总部设在瑞士，在全世界 160 个国家和地区都建立了附属机构。被誉为世界上最有价值品牌的可口可乐跨国公司，足迹遍布全世界，

毫不夸张地说，在世界上任何一个城市，都可以喝到可口可乐。

而中国的私营企业，在发展之初就受到了政策及资金等多方面的限制，规模普遍较小，而且缺乏对国际市场的认识，难以参与国际市场竞争。虽然这一情形已经随着中国入世和私营企业整体素质的提高而有所改善，但仍处于较低的国际化水平之上。

国际化程度低，市场份额小，企业利润率低，销售额就会受到严重影响，这是中国私营企业体虚的首要体现。

二、缺乏技术创新能力

“知识产权”是决定企业未来命运的重要因素。衡量企业“知识产权”的一个重要指标是拥有专利技术的数量。1999年1月，根据IFI数据公司在美国纽约公布的数据：IBM公司1998年有2658项专利在美国专利局和商标局注册，再次获得了美国信息技术产业公司的专利数榜首。同时进入前10名的大型企业还有：佳能公司是1925项，NEC公司是1628项，摩托罗拉公司是1406项，索尼公司是1315项，三星公司是1305项，富士公司是1190项，东芝公司是1174项，柯达公司是1125项，三菱公司是1081项。

可是中国的私营企业目前大都是“有销售的没有产品，有产品的没开发，有开发的没研究”，以“求生存性”者居多。许多私营企业的成功秘诀在于运用近乎疯狂的广告和媒体渲染，迅速扩大知名度，而无暇去关心和承受周期较长的研究工作。“三株”的溃败就是一个最好的例证。少数企业虽然有专利，但数量很少。据有关资料显示，中国专利贡献率还不足世界总量的0.1%。那么在这0.1%中，又有多少是企业自己研究开发的呢？

企业没有技术创新就没有新产品，没有新产品就没有市场。技术创新是企业生存和发展的保障。中国的私营企业要想屹立于世界市场，就必须在技术创新方面下大功夫。

三、企业家的素质有待提高

企业家是企业的掌舵人。应当具备超人的领导能力和决策能力及渊博的知识，来赢得职工和社会的尊重和信任。例如世界上著名的企业家，日本索尼公司总裁盛田昭夫，被美国《时代》杂志评选为本世纪 20 名最富影响力的商界人物，也是惟一入榜的亚洲人。他无疑是世界级的大企业家，他还是一位品位高超最会享受生活的“精神贵族”。他 50 岁学习电脑，同时取得汽车驾驶执照，60 岁开始打网球，65 岁开始滑雪，68 岁开始学习冲浪，70 岁又向需载氧气的潜水运动挑战。他的知识渊博，广泛的爱好多达 34 项，其中 21 项达到相当熟练的程度，七八项爱好甚至具备职业选手和专业人才的水平。除此之外，他还是一个著名的演说家，经常代表日本企业界出席各种名流汇集的重大国际会议。每次开会，他都能够雄辩滔滔，语惊四座。原因之一就是他能够自如地运用英语。还有世界级的大富豪、香港商界一言九鼎的巨无霸——李嘉诚，小学尚未毕业，凭着顽强地学习，用了 5 年的时间，熟练地掌握了英语，用了 13 年的时间，通读了 538 本经济学著作，每天还要翻阅十几种报纸、杂志。对于学习，李嘉诚是不分时间、地点，坐车的时候阅读，飞行的时候阅读，开会间隙读，就寝之前读。真正做到了手不释卷、好读不倦、乐在其中的境界。200 天忙于国外业务，其余时间忙于国内业务，有时甚至会把爱人和孩子的生日忘掉。他在《赚遍全世界》这本书中写到：“我太爱工作了。我坚信倾尽全力是成功的保证，没有任何一个在工作方面全力以赴的人会遭遇失败。”

这几位东亚商界巨人的高尚情操和杰出的功绩，为全世界尤其是为中国的企业家树立了光辉的榜样。他们的伟大之处在于他们能够成功地将自己的私欲转化为崇高的追求和高雅的情趣。

而中国的私营企业家，不太注重提高自身经营管理能力，企业做“大”难做“强”。

主要表现在：一方面整体素质不高又不好学习。据调查显示：1999年，中国企业经营者中大专以上学历文化程度的仅占1.8%，而大专以上学历中具有学士、硕士或博士学位的只占41.6%，又多属技术专业型。在接受工商管理培训方面，参加过39天以上培训的人员只占总人数的20%，参加10~30天培训的人员占41.3%，参加1~10天培训的占18.7%，没有经过培训的占20%。在自学方面，每天能坚持1小时以内学习的占50.5%，坚持1~2小时学习的只占38.6%，坚持2小时以上学习的占9%。有不少企业经营者对有关企业组织结构变革的知识、概念非常陌生，对企业的战略联盟、学习型组织、工作团队、虚拟企业等的熟悉程度比较低，由此而产生对企业的决策不科学，用人情感化、行为短期化和无管理序化。甚至使企业陷入“其兴也勃，其衰也忽”的怪圈。但进几年来，一些私营公司的业主也逐渐意识到自身存在的缺陷，正在频繁出入于高校中，忙于充电，实在是私营经济发展的一大幸事。

另一方面，许多企业家不将主要精力放在企业的经营管理方面，过多地注重参与社会事务，使企业业绩难有起色。如有的企业经营者总是在经济地位得到提高之后，就想往政治上发展，一心想捞取“委员”、“代表”之类的角色，甚至连徒有虚名的“顾问”头衔也颇感兴趣，热衷于社会活动；有的虚盈实亏，在股市上“圈钱”；还有的不懂法，经营中存在很大的盲目性、欺诈性，使企业在目前市场体系不完善的情况下，靠钻政策的空子发展。企业的公司化转制，口头上都讲现代企业制度，但是运作时还是老办法，一个人说了算。由决策失误造成重大损失的比率非常高。除此之外，“小富即安”的传统思想导致风花雪月、营蝇苟苟、挥金豪赌等也非个别现象。企业家这样的素质、这样的思想境界、这样的追求是难以带领企业做强的。

四、企业管理水平难创辉煌

私营公司在管理方面所存在的差距是显而易见的。

1. 技术创新在企业的生存和发展中至关重要，国外的一些企业极其重视技术创新。各大公司都把科研和技术开发作为本公司整体发展的主要部分，甚至居于经营战略的核心地位。杜邦公司执行的是“科技开发推动公司发展战略”；联邦公司执行的是“技术创新占领市场战略”；埃克森公司执行的是“以技术创新保持领导地位战略”等等。国外发达国家特别是新兴工业化国家，大多数属于企业研究机构主导型，其特征都是国家的研究开发人员和一半以上人员都集中在企业。如美国的科研系统中，科技人员的 70% 在工业企业中，高校和政府研究机构的科研人员只占 27%。而中国企业，据国家统计局对具有代表性的沿海福建省和内陆的甘肃省进行调查，得出的结论却是：“在市场驱动下，不同规模不同行业的企业都比以往重视技术创新”。在中国，研究和科技开发人员主要集中在政府研究机构，约占 42%，高校占 22%，企业技术开发人员只占 27%。中国的企业技术创新基本上还处在引进再创造的初级阶段。

2. 国外企业在投资策略上注重长远发展，致力于自己的专业。如可口可乐、百事可乐、宝洁等企业。它们除了必须的办公楼外，不但投资几百万、几个亿美元去做自己的专业，精心开拓市场，而且用品牌投入去争取他们所需的市场份额，从而保持长远的市场利益，从不轻易地去涉及与本企业本行业无关的领域。而且在投资建设现代化厂房和购置设备时，在规模上也以科学的市场容量、规模、发展和竞争状况为前提。同时也保持建设的前瞻性和灵活性。而中国的企业，在投资方面是厂房要盖最漂亮的，设备要买最贵的，办公室要最现代化的和最豪华的，汽车也要最气派的。把大量宝贵的流动资金投入到装潢形式上，将现金滞留在高额的折旧和维修费用上。再是搞自己的专业缺乏长远计划，搞什么都是一哄而起。你搞电视机，他也搞电视机；你做电

冰箱，他也做电冰箱。有的企业专业搞得好好的，却又投资自己陌生的产业。缺乏国外企业对自己专业的自信，市场投机倾向严重。

3. 在经营体系方面，国外企业一般都采用三套管理体系。一是财务职能部门领导的生产管理系统，具体负责从原材料采购到实施生产、成品、仓储、销售的整个过程的计划工作；二是总经理领导的公司阶段性计划管理，具体通过负责公司多个不同的品牌业务目标，生产管理成本控制，销售推广的实施，市场营销的引导，来完成公司总体业务目标的控制，从而最终达到利润总目标；三是销售职能部门领导的客户网络信息系统。他们充分地运用这三套科学管理体系进行管理。在国外企业中，一个总经理的离任，只是处在总经理位置上的面孔有了变化，而企业的生产和经营依然在原有的战略规划下正常进行。而目前中国的私营企业基本上还是“能人经济”，即一个企业全靠企业家的个人能力生存。领导的更替给企业带来强烈的波动，企业还没有真正采用一套科学的管理体系。

透视“大企业病”

企业大而不强，恰似一个人貌似强大之人却有一副疲弱之躯，自然难抵外界风雨。

什么是“大企业病”？

企业规模扩大、产业类型和管理层次增多后，可能产生的信息阻隔、传递速度衰减或内容失真、指令执行出现严重偏差以及组织机构官僚化等，使企业逐步走向低劣甚至衰败的一种情形，即所谓的“大企业病”。其主要表现为：

机构臃肿，部门罗列；程序复杂，官气十足；效率低下，信

号失真；协调不利，扯皮增多；士气低落，机制老化；不计成本，不讲实效；人才流失，人心涣散……

一度退至幕后而新近复出的四川长虹电器集团公司总裁倪润峰坦言：长虹得了“大公司病”，“临床症状”表现：

一是“高烧”，企业的高速增长让管理者头脑发热；二是“肥胖”，企业组织结构膨胀，管理层次增多，决策执行的有效性大打折扣。他进一步分析说，长虹的“肥胖”可以说是“高烧”的并发症。由于长期把自己当成了“大公司”，长虹的组织结构、管理方式、人员配置都是按大公司模式来的，中层干部从 130 多人增加到 330 多人。

被国外企业一直看好、曾是中国乡镇企业一面旗帜的科龙集团，也出现了亏损。美国 GE 在香港的基金经理说：“我们一直看好科龙，也买了不少科龙的 H 股。购买前后，我们也一直收集科龙经营信息。从业绩看，大家都看好科龙。可我们搞不懂，为什么一下子就不行了？不知道它发生了什么事，太让人费解了，这是一场不同寻常的突变。科龙突变只有半年，我们就亏损 40% 我们已经全部斩仓。”科龙何以至此？皆因“大企业病”之故。科龙新总裁徐铁峰说：“科龙近年来虽然产销量还在持续增长，但已出现危机征兆：增长速度放缓，赢利能力下降。企业规模大了以后，都会碰到一个大企业病”。

“大企业病”一词，是日本立石电机株式会社立石一真会长首次提出的。1981 年秋，他察觉到自己的企业对许多行为反应迟钝。譬如，“减少库存”的指令难以立即兑现，给人的感觉是“公司的管理机能似乎相当衰退”。譬如对顾客“能否生产这样的商品”等要求，有时竟然要花费二三个月的时间才能给予满意的答复。再譬如，企业的产销衔接严重不到位，市场旺销产品短缺，生产不能及时补货；滞销产品仍在一个劲地生产，并源源不断发往市场。于是立石一真会长认为：企业如同人，年岁大了，

身体胖了，锻炼少了，活力差了，就得病了。他把诸如此类的现象概括为“大企业病”。

因何染病？

步入市场经济大潮后，“地主情结”驱使企业盲目追求有形资产的扩展；“王者情结”使许多企业在极短时间里，产值、市场占有率非常规膨胀；“权力情结”又导致产权不明晰、权责不明确。

首先是“地主情结”。中国是一个有着几千年历史的农业文明大国，使稀缺的土地成为农民的生命依赖。眷恋土地、怀念土地、依附土地，“地主式”的思维方式、行为习惯、人生抱负，深烙于人们的心灵深处。步入市场经济大潮后，这种“地主情结”便以另一种方式表现出来：盲目追求有形资产的扩展，并美其名曰“规模经营”。于是，不管市场如何、技术如何，先把土地圈起来，厂房盖起来，工人招进来，机器设备购进来，看一看原先的一些彩电、冰箱、胶卷生产企业，无不是把有限资金全都在圈地、盖房、招工、引进流水线上，压根儿就没考虑技术升级、市场拓展、人才整合和企业文化建设。更为严重的是，强烈的“地主情结”，导致企业经营者“只见市场经济的功能，不见市场经济的制度构造”，管理百孔千疮、市场一盘散沙、制度一文不值，成功时得意忘形，危机时手足无措。

新加坡《联合早报》曾经发表过一篇《资讯时代与新思维》的文章，作者韦达认为，在东方社会，“传统农业式思维仍占主导，从领导者到普通人，不同程度地抱有靠经验、靠偶然和靠权威，以及反实践、反逻辑和反科学的成分，为社会发展、文化进步带来了不少负面效应。经验式思维是一种封闭式思维，科学式思维才是开放式思维”。

其次“王者情结”。中国企业起步迟，规模小，在世界经济大舞台上远没有一席之地。随着世界跨国公司纷纷拥至中国，中

国企业更加感到与世界大企业的差距。“巨大的雄心”骤然勃发：动不动就要“王天下”，做“超级大国”，众多企业制定了进军世界 500 强的时间表，政府机构和新闻媒介更是推波助澜。一时间，“称霸中国、做大企业”成为企业界最大、最高的梦想。至于多少年才做成世界级企业？需要整合、配备多少资源？人员的知识结构与世界级企业能否相配？那可就如云若雾。

“捆绑”兼并，也是“王者情结”的寄生虫。中国大企业中有多少这样的产物，谁也说不清楚。有许多企业在极短的时间里，以极快的速度，使企业的产值、覆盖区域、市场占有率膨胀起来。可悲的是，这样快速膨胀的企业又会以同样快的速度回到起点，大起之后必有大落。依靠广告和包装红极一时的“哈药”，是 20 世纪 90 年代初“造大船捆舢板”的典型，正无可奈何地面临着日益显现的窘境。

第三，“权力情结”。产权不明晰、权责不明确、报酬不对称，这是中国企业界的普遍现象。经营者缺乏应有的产权激励，经营智慧、经营成果与经营报酬之间，出现严重失衡，导致经营者的心态扭曲，畸形追求权力的控制。学者周其仁有一个关于中国企业家的精彩论断：缺乏产权激励的中国企业家，同样可能有足够的激励，那就是“控制权激励”，比如横店徐文荣、万向鲁冠球，说不清企业是谁的就先不说，反正只要我在控制就行。必须看到像徐文荣、鲁冠球这样个人能力卓越，又善于发挥“集体智慧”的创业型企业家，在中国是凤毛麟角。绝大多数者因“权力情结”作祟，导致企业畸形发展。一是治理结构不健全。企业发展到高峰时，沿用的仍是原始的企业制度、管理模式，没有激励和约束，或者干脆什么都没有，企业的运行机制全都围绕董事长转。二是决策机制失灵。对事关企业未来发展的重大决策问题，往往是议而不决、决而不行，或者是最高领导独断专行，个人意志代替科学决策。三是机构臃肿，人浮于事。领导者的“权