



宁静以致远 健康挥杆间

武汉金银湖国际高尔夫球

筑音

传统企业必须改革重建

传统企业改革重建是大势所趋。俄罗斯“休克疗法”路线，实践证明不妥。在知识经济环境下，采取“知识疗法”是理所当然。是下决心动手术的时候了。



改革重建：针对传统企业痼疾的“手术”。

传统企业不能原封不动地进入 e 时代

21 世纪的新世界需要 21 世纪的新型企业。

正如 20 世纪和 19 世纪是绝然不同的两个世界一样，21 世纪也与 20 世纪有很大的差别。如果说人类社会刚刚走完的 20 世纪是工业化的世纪的话，那么，人类社会开始进入的这个 21 世纪，从目前的情况看来，则是信息化、数字化和知识化的时代，即所谓 e 时代。随着信息技术（IT）的迅猛发展和因特网的普及和渗透，以及企业内部和企业间网络系统的建立，使企业内部各方面的关系和企业外部的协作竞争关系发生了巨大的变化，作为企业内部各生产要素的内容和地位也发生了重大的变迁，投入与产出的概念也相应刷新。同时，以 IT 为基础的“灵捷竞争”的出现，使世界产品和服务市场的竞争态势和格局不仅与 20 世纪中期，而且与 20 世纪末期也大不相同。一句话，传统企业的内部因素和外部环境都发生了根本性的变化，传统企业赖以依存的条件已和以往大不相同。因此，它已不可能带着它原来的面貌和内在特质安全无恙地在新世纪生存下去了。

传统企业正处于十字路口，何去何从成为攸关的生死选择。传统企业从其要素结构、组织结构，到工作流程、运营方式等方面，进行全面的改革和重组，已经成为历史的必然。正如 20 世纪亨利·福特的流水装配线带来了一场工业生产革命一样，21 世纪的因特网带来的是一场更广泛、更深刻，从生产

到流通，从工农业到金融、保险，包括社会经济诸领域的新革命，传统企业必须实行广泛的变革，才能从网络经济中得到好处。毫无疑问，传统企业要适应以网络为基础的营运模式，需要经过一个令人痛苦的变化历程，在这个过程中，一些专家预言，花钱最多的不会是技术，而将是在改造公司，使之适应知识经济理念的经营方式、工作秩序和运作机制等方面。不培养出一种适应于网络技术的新机制、新形式的企业，可能无法生存下去。

就像日本佳能这样世界著名公司，为了适应 21 世纪新的竞争形势，从 2001 年开始，在其总裁兼首席执行官御手洗富士夫的倡导下，也大力进行重塑自我的工作，改进过去曾行之有效的实时制造法、完善和加强企业供应链，引进零库存等变革措施，将日本人追求品质和注意细节的特点同美国人关注现金流量和股东利益的特点结合起来，使佳能以新的面貌站在 21 世纪的新世界面前。

现代企业资产比例：无形超过有形

传统企业的投入要素，或者说其生产要素，自古以来都是土地、劳动、资本（西方经济学的说法），或劳动力、劳动资料、劳动对象（马克思的说法）三大要素。且不说企业生产三大要素以上两种说法的区别与优劣，但其共同点都包括人和物两个方面的要素。就人和物这两方面哪一方权重最大的问题，西方经济学和马克思学说各有不同的表述。但在实际的经济活动中，自 19 世纪开始的工业化进程，一直到 20 世纪，工业企业的生产活动基本上是自觉或不自觉地以物为或有形资产为中心点的，从生产过程开始前的资源配置，到生产过程结束时

推出的新产品，主要是“物”的变换过程。而新产品的分配和交换，也是“物”的让渡过程，是以“物”与“物”的转换、让渡过程为表象，掩盖着其背后的“人”和“人”之间的关系。在以“物”为中心的物质变换时代是以已有的、成熟的技术为基础进行规范化、批量化生产为主导的时代，新技术、新工艺的出现和采用相对频次较低，人的创新劳动附加于“物”（新产品）上的“非物”或者说无形价值，相对于“物”本身的价值转移而言不是主导甚至被看成是次要地位。

在新旧世纪交替的 20 世纪 90 年代以后，新兴的信息产业和高科技产业，在其产品的增值部分中，人与物的关系已经发生了根本的变化，人的因素，即人的知识、技术在产品的附加值中已上升到 50% 以上，有的甚至高达 90% 以上。与此相应，企业的无形资产，尤其是高新技术和信息技术企业的无形资产，已大大超过了有形资本，知识逐渐成为关键的经济资源。据美国报界披露，1999 年底只有 3.1 万名员工的微软公司市场资本总额高达 6000 亿美元，而麦当劳公司的员工为微软公司的 10 倍，但它的市场资本总额仅为微软的 1/10。就是包括麦当劳在内的非高新技术企业中，以品牌、专有技术或专利技术为主体的无形资产也超过了机器设备、厂房和存货等有形资产。麦当劳的品牌，1999 年评定的价值为 262.3 亿美元，加上其拥有的专利、管理技术等，其无形资产超过 500 亿美元。著名的 IBM 公司，1999 年的品牌价值为 437 亿美元，2000 年该公司的专利转让收入为 17 亿美元，而 IBM 自用的专利技术而产生的利润更大；2001 年，美国《财富》杂志公布的 IBM 公司总收入为 883.96 亿美元，而同年 IBM 品牌价值评为 528 亿美

元，把专利收入计算在内，也超过了其拥有的有形资产。长期以来，IBM 公司非常注意无形资产的经营，在美国专利商标局每年公布的企业专利注册排行榜中，IBM 公司已经连续 8 年荣登榜首。以前，IBM 只是将这份殊荣看作公司技术领先世界的写照。而在进入 21 世纪以后，IBM 逐渐把它视为其商务战略的重要组成部分，专利转让收入已成为 IBM 公司增长最快的利润来源之一（见《参考消息》2001 年 7 月 20 日、8 月 10 日）

高新技术企业、西方大企业逐渐把无形资产看作新财源、新的利润增长点，重视无形资产胜过有形资产这种现象，西方有些学者认为这是工业经济已让位给了“创造性经济”。我们认为，“创造性经济”的提法反映了 21 世纪的工业生产以技术创新为主流的情况是可取的。但说“创造性经济”代替了“工业经济”，我们觉得未必是这样。工业经济和创造性经济不是互相对立的，在创造性经济条件下，工业经济不仅还继续存在，而且还会在新的形势和新的基础上有所发展，甚至较大地发展。物质资源、有形资产和加工制造产业永远不会消失，因为有形资产是物质基础，无形资产终究要以有形资产为载体或依托才能显露出来。但物质资源本身不会自动变换成新的物质，新价值的创造起决定性的作用是人如何利用和如何改造物质资源。而且，21 世纪的物质变换或者说以制造业为中心的工业经济是建立在全新的理念之上的 21 世纪的新工业经济。它主要不是遵循固定的标准、成熟的技术的规范化运作，而是不断创新、不断变化的创造性作业。这就是说，制造业本身也是创造性经济的组成部分。美国《财富》杂志对 2001 年世界 500 强企业的排序中，石油、汽车制造业等重新崛起，超出高新技术产业而位居前列，说明了工业经济将退位的论断是值得商榷的。包

括传统产业企业在内的 21 世纪的公司都千方百计采用高新技术，就是像可口可乐、麦当劳这样传统的餐饮食品公司，也大力采用新的科学配方和生产工艺，并通过信息化对整个生产和销售过程、系统的供应链与价值链进行数字化控制。数字化已经不是高新技术企业独具的特色。简单地说，数字化就意味着在一个机构的最日常的事务和规范的数据收集和分析处理中取消了人工操作，而代之以计算机和网络。使企业从职工福利到应收账款，到产品设计、库存调度、销售洽谈等一切事情，均通过计算机和网络自动进行，这种数字化技术的运用，不仅能够有效地收集客户信息，然后利用它来调整销售策略或设计出更赚钱的产品，而且大大减少了经营活动的时间、成本和人员，从而节省巨额费用，并大大提高速度和效率。为此，具有 100 年历史，与 20 世纪几乎同龄的福特汽车公司于 1999 年 11 月公布了一项计划，为它采购的所有商品和服务设立一家叫做 Auto Xchange 的大型在线市场。至 2004 年，福特公司希望通过几乎立即完成协议的全球电子论坛来取代自签署合同和一式三份文本的周密网络，以此大幅度提高生产率并在此过程中节省数十亿美元。

人力物力不如智力的情况，不仅在工业领域而且在农业领域也是这样。传统的农业在 21 世纪也将逐步转向高科技农业。过去那种“靠天吃饭”的农业、祖辈相传的“拚汗水”农业已一去不复返。现如今，任何的种植和养殖，都离不开良种、离不开疫苗、离不开科学管理。这个趋势，甚至一些普通农民也已经觉察出来。我国宁夏宁南山区是国家级贫困县聚集的地区，过去年年动用大量的人力物力进行抗旱保苗，但成效都不很显

著，始终摆脱不了贫困的面貌。2000年该地区实施丰收计划的小麦地膜覆盖技术，使全地区23万多农民的纯收入增加了116.6元。15万多亩的贫瘠田，也首次出现亩均增产65公斤的奇迹。该地区固原县的农技人员介绍说，垄上所覆盖地膜的集水效应，可将属于无效或微效的降水形成径流聚集到种植沟内，使种植沟内抗御干旱的能力大大提高。2000年这个县的寨洼村推广运用地膜小麦技术，全村亩产提高了97.1公斤。村里的农民反映说：“多年人力物力抗旱，不如2000年的智力抗旱。”其实，这仅仅是我国农业向科技种田方面迈出的一个小小的步伐，离农业种植的高科技化和数字化管理及控制的现代化要求还差得很远很远。但它生动地说明了：和传统工业必须革新一样，传统农业也必须改革更新。要充分利用科学技术和信息技术来武装传统工业和传统农业，使之焕发新的生机，重领新世纪的风骚。

传统企业改革重建是当务之急

传统企业在其发展的过程中，几乎从自始至终都是以生产物质产品赚钱。它通过积累固定资产，组织大规模的劳动大军和通过企业组织中的等级进行管理来实现这一目标。21世纪中的企业会有相当多的企业几乎不用做这样的事情。而将通过由有良好科学技术素质的人与全球伙伴合作创造的知识产品来赚钱。可以说，21世纪企业繁荣所依赖的关键是创新和电子，而不是机器和汗水。当前，传统企业正经历一场本性变革，并以不可阻挡的势头席卷全球。悄然来临的企业革命，引起了美国学者的关注。美国《商业周刊》于2000年8月间，曾就发表了一系列文章。在一组题为《21世纪公司》的文章中，指出

了 20 世纪公司与 21 世纪的公司有 18 个方面的“差距”：诸如 20 世纪的公司组织是金字塔型的，而 21 世纪公司转变为网站或网络型的；中心工作前者在内部，后者在外部；“风格”从按部就班转变到灵活机动；“力量源泉”从求稳到求变；“结构”从自给自足到相互依赖；“资源”也从有形资产成了“信息”；产品从大规模生产到“大规模客户定制”；涉及范围从国内市场转向全球市场；库存从月度变为以小时计算；“策略”从自上而下改为自下而上；“增长”从渐进式变为突破式；质量从提供最好的到“永不妥协”等等。

上述美国《商业周刊》对“21 世纪公司”的预测，经过 21 世纪头几年（2001-2003）的实践，已经可以看出总的趋势是大致如此。当然，由于 2001 年以后，美国经济进入衰退调整时期，美国很多公司转而把主要力量放在内部发展上，采取苦练内攻的战略，而不是把工作重点放在外部（见《参考消息》2003 年 2 月 10 日）。但在上述预测中有几点特别令人注意：长期以来，大型企业的组织结构被比喻为金字塔，21 世纪的公司“极有可能像是一个网络：一种以各种协作方式连接合伙人、雇员、外部承包商、供货商以及客户的简洁而紧密相联的形式”。例如产品的开发和研究不必要自己搞一个研究中心，而把有关工作包给那些更能发挥作用的厂商和机构，不但速度快而且质量好；在生产和制造方面也可以如此，公司可以把部分或大部分产品分包给其它厂商。以著名的思科公司为例，在 34 家为其生产产品的工厂中，只有两家工厂属思科公司本身所有。公司把重点放在他们能做得最好的业务上。在公司内部也都广泛应用网络化和数字化。美国戴尔公司显要业绩之一就是

极大地限制了库存，在一年之内减少了 60 多次，只有 1994 年的 1/10；据介绍，手工处理一笔传统的银行提款需要花费 1.25 美元，通过电话处理需要 54 美分，通过自动提款机需 24 美分，而用因特网只有两美分。美国管理学者彼德·特鲁克曾比喻未来的公司犹如现在的医院，每个经理好比医生一样（除特殊病例外），可以直接给病人开处方和治疗（不必向上请示），也可以转到别的科（直接的横向网络联系）。这样就能减少时间、资本和人力，公司也就能产生巨大的经济效益。

总之，传统企业正处在新的历程的起点，它跨进 21 世纪的门槛后不会那么轻松，其再造和重建的任务迫在眉睫。唯有改革，才能避害趋利，使信息技术、网络经济由对传统企业的威胁变成老牌企业注入新的活力，创造潜力巨大的新商机。

可幸地是，在美国、欧盟和日本的传统企业纷纷进行改组重建的同时，中国的一些传统企业也开始行动。据报载，作为中国彩色电视行业航母之一的康佳集团在 2001 年初已开始掉头。众所周知，在 20 世纪的最后两年，尤其是 2000 年，是中国彩电行业竞争最激烈、最痛苦的一年，彩电价格创了历史新低。持续不断的低层次价格战和彩电技术的不断更新，迫使中国彩电行业必须从改革创新中闯出一条新路。中国彩电行业的龙头企业之一的深圳康佳集团敏捷地洞察到了这个势头，在 2001 年初作出了企业战略性转型和企业内部多层次调整的决策。通过产品结构、产业结构的升级转型和培育发展新的高新技术产品，使康佳迅速完成向高科技企业的转型。在经营重心上，也由过去的以规模和市场份为中心向以效益和利润为轴心的转型。比如彩电业务，前些年，康佳在生产规模上每年都有较大的增幅，但是，当规模扩大到一定程度后效益和利润并

未成正比例地提高，特别是经过 2000 年的价格大战，效益和利润出现了不同程度的下滑。今后的战略重心是将效益和利润放在第一位，比如彩电，不再过分追求产量和规模，在产量上不求最大，而是以合理的利润和合理的销售规模为目标。同时，在产品定位方面将增加高附加值产品的比例，相应减少低附加值产品的比例，以差异化产品和抢占细分市场达到合理的利润水平，提高投资收益率。

与战略转型相适应，康佳对组织架构和公司经营班子分工也进行调整。目前的康佳的组织架构和经营班子的分工，对公司的战略转型和未来发展战略的制定支持力度相对薄弱，为有效支持转型工作，必须对此作出相应调整。调整的重点，是将战略发展业务和现有业务的经营管理分开，建立首席执行官兼总裁与执行总裁制的管理架构。

其次，康佳将通过合作、合资、参股、控股等多种方式开展强强联合，在国内和国外组建不同性质的专业化实验室和专业性技术研发公司，为康佳实现高科技战略转型提供强有力的技术保证。再次，对公司现有资产进行重组和优化，通过资本运作，为康佳的高科技转型和未来发展战略提供强大的财力后盾。目前，康佳有很大一部分资产完全沉淀于公司内部，其价值远远没有得到充分释放，这是一种巨大的损失。为了盘活和优化这部分资产，他们将通过进一步的调研论证，逐步地将几大生产基地分拆成独立公司，并力争尽快上市，通过公司内部的机制改革，更好地促进现有彩电业务的发展。（见《经济参考报》2001 年 1 月 11 日）康佳的作法从改革的意义上说就是在 21 世纪新的形势下的对企业调整和重建，方向是对的，很

值得我们参考借鉴。

最根本的是实施知识疗法

在企业无形资产占主导地位，或者说知识经济时代，传统企业要重新整合，医治自身的赘疣，最根本的是实施知识疗法。

2002年11月召开的中共十六大和2003年3月召开的第十届全国人民代表大会均指出，我国2020年前的经济发展和企业改革，都应走新型工业化道路。即以信息化加快工业化和现代化，走出一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的康庄大道。这就要有效地应用现有知识同时创造新知识；要教育培训能够应用和创造知识，掌握先进技能的公民和员工；要有动态的思想库、咨询机构等组成的高效创新系统。而这些正是知识经济的支柱和特征。所以，走新型工业化道路，说到底就是要知识化。知识化，或者说知识的创造是新型工业化的核心。

严格地说，20世纪、甚至追溯到人类文明史以来所有的社会生产，都是以知识为基础的。不同的是，21世纪企业的生存和发展主要是依靠知识的创造、获取、分配和使用。知识的有效应用和知识产权的创造已成为包括传统企业在内的21世纪企业的核心竞争力和获取效益的重要因素。众多企业的实践证明，用知识化来改造重建传统企业，是顺应时代潮流，促进传统企业脱胎换骨，焕发新生机的灵丹妙药。湖北省钟祥市（县）金汉江纤维有限公司（原名钟祥市精制棉厂），由一家资不抵债、濒临破产的传统棉纺小企业成长为目前全国同行业公认的老大，就是一个实施“知识疗法”而大获成功的案例。该公司自20世纪90年代中期以后，潜心开发人力资源，实施员

工知识充电，大搞技术创新，先后 10 余次成功承担国家和湖北省科技攻关和火炬计划项目，并以这些项目为中心，把常规产品做成高科技产品，生产的特高粘型 800# 精制棉居国内领先水平，占全国市场份额的 1/4，企业效益为全国同行业第一，第一家通过 ISO9002 国际质量体系认证，从而一步步跨进高科技企业的门槛，目前已被评为省级高科技企业。

象金汉公司这样通过知识化改造而重新崛起的企业，近年来屡见不鲜。诸如：传统面条加工转变成多种维生素营养面条生产；传统枕头转变成保健枕头，等等。实践证明，实施知识疗法是传统企业脱胎换骨的唯一途径。



宁静以致远 健康挥杆间

武汉金银湖国际高尔夫球

第二章

探索新的企业组织和公司原则

新世纪产生新的公司原则和游戏规则。你所熟悉和习惯的组织结构、规章制度有相当一部分已经过时。学习新事物，研究新问题，与时俱进是明智之举。



凤凰涅槃 为传统企业在改制重建中重现。

20 世纪遗留给 21 世纪的宝贵礼物之一，就是有口皆碑的信息技术和网络经济，信息技术和网络经济，刷新了人类社会千百年来相互沟通和联系的方式，使传统的经济价值观正经历着巨大的变化。它改变的不仅仅是某些东西，它改变着人类社会的方方面面：规划、参加者、组织和公共政策。与此相应，21 世纪企业也正在经历着一场革命。现代企业正处于十字路口，使它们适合于 20 世纪的那些特征可能使它们在 21 世纪处于极不利的地位。企业模式的改革与创新已在悄悄地进行，新型企业模式正逐步显现。

金字塔式企业组织结构难以为继

20 世纪是工业经济时代企业组织结构发展的全盛时期，缔造了一代企业模式宝典和企业王朝，诸如洛克菲勒财团、福特汽车公司、国际商用机器公司、西门子公司、松下公司、雀巢公司等等。它们在企业发展史上写下了辉煌的篇章，有着不可磨灭的功绩，但进入 21 世纪之初，这些传统的宝典就面临着挑战，需要重新评价。

企业组织理论的新发展

20 世纪的企业组织结构，其规范的形式基本上是在传统的组织结构理论之上的。传统的组织结构理论以劳动分工理论为基础，主要代表人物有泰罗、法约尔、厄威克和韦伯等人，他们侧重于对静态组织结构的研究，重视组织效率

的协调，主要论点是：（1）组织是一个分工体系；（2）组织是一种权责分配体系；（3）组织是一个层级管理体系；（4）组织是规章制度体系；（5）组织是一个协调体系；（6）组织是一个目标体系。在这个理论指导下，企业的组织结构有直线制的组织结构、直线参谋式组织结构、直线职能参谋制组织结构等。

随着生产力和市场关系的发展，组织理论也进一步发展和完善，出现了行为科学的组织结构设计理论和现代组织结构设计理论等新理论和观点。以梅奥、马斯洛、巴纳德、利克特等为代表的行为科学组织结构理论，在传统组织结构理论的基础上，突出强调组织是一种心理和社会的系统，重视组织结构中人的心理因素的影响，认为：（1）组织是一种成员心理与需求平衡的系统；（2）组织是一种成员间相互具有影响力的系统；（3）组织是一个以人际关系为途径的沟通系统；（4）组织是其成员性格综合的系统；（5）组织是一个人机合作系统；（6）在正式组织之中有非正式组织或团队的存在。根据这种观点，对传统的层级组织作了改进，利克特提出了联系栓的概念。即组织中某层领导人随着管理层级的变化，其角色相应地发生改变，管理层级较低的领导人可兼任较高一级管理层的成员。这样，组织中的各级领导人都可能参与其上级、下级的管理活动，从而各级领导人就可成为组织中各层级的联系栓，整个组织通过联系栓的作用而成为有机的统一体。企业组织结构设计在第二次世界大战后更加活跃，进入现代组织结构设计理论发展的丛林时期。与此相应，企业的组织结构又出现了分部型（总经理下分产品 A 副总经理、产品 B 副总经理、产品 C 副总经理，各产品部下又各分为生产、人事、销售部门等）、矩阵经理型

组织（最高领导层下分设矩阵经理）、项目经理型矩阵型组织等。到 20 世纪 80 年代以后，层极企业组织结构更加丰富多彩，达到了它的颠峰。

从传统的组织结构设计理论到行为科学的组织结构设计理论以及现代组织结构设计理论，虽然逐步科学和完善，但始终摆脱不了企业内部的等级管理制度，万变不离金字塔式的层级模式，企业领袖和最高层的领导者在金字塔的顶端，发号施令，他们是企业的灵魂和主宰，企业的成败兴衰，维系于他们身上。这在 20 世纪，确实曾造就了很多企业富豪，谱就很多壮丽的诗篇，很多著名公司的声誉，很多著名的品牌和他们的企业领导人紧密地联系在一起。

时势造英雄。21 世纪的时势和 20 世纪的情况不同了。从 20 世纪 90 年代开始的网络革命，大大改革了企业的内外环境，企业作为无时不刻不在与外界环境进行各种资源和信息交流的开放性系统，对网络技术下的环境变化其组织结构不能不受到影响。在网络时代，企业的边界较之以往变得模糊和不确定，即使规模非常庞大的组织，其内部信息沟通和命令传达的渠道和以往也大不相同，其内部的决策活动也相当分散，依靠集体智慧造就欣欣向荣的企业的客观形势初现端倪。这种形势对于那些企图凭借个人的意志力使企业飞向天堂的超级总裁们来说将是不样的。

金字塔式的企业层次组织结构在 21 世纪已经式微，难以为继。在一个正在变得相对分散、独立和越来越依赖于集体智慧的世界里，与一位薪水高得令人咋舌、坐在“责任止于此”的牌子后面的总裁相比，企业最高层的集体领导、企业技术骨干

和员工的主动进取和团队精神将更有意义。

在这种新的管理趋势面前，作为企业的领导者应有自知之明。一向崇尚 CEO 个人作用的西方企业，进入 21 世纪以来也纷纷改变论调，认为现代企业领导者再不能像 20 年前那样个人独断、专横跋扈。美国在线--时代华纳公司前 CEO 罗伯特·皮特曼未能倾听下属的意见，执意制订出过高的增长目标和过高的广告回扣，最后导致宏伟计划破产而被迫辞职，于 2002 年 7 月，由时代华纳公司的老将理查德·帕森斯取而代之。这就是一个典型的教训。相反，著名的比尔·盖茨，却从来注重集思广益，充分发挥团队精神，因而使微软公司面对严峻的“垄断诉讼”案而不垮，而且不断创新，堪称是与时俱进的范例。

股份公司及其治理结构的是与非

被称为现代企业制度的现代股份公司及其内部股东会、监事会、董事会三结合的治理结构，可谓是传统企业组织结构的宝典，它适应于企业所有权与经营权分离，随之而产生的委托代理关系、契约关系及相关的激励与约束机制、权力制衡机制的需要，是一种较好的企业制度和形式。

但股份公司的企业制度也不是完美无缺。在它发生和发展的过程中，对社会经济的发展起过重大作用，但也暴露出一些弊病。股份公司曾经历了两次变革。19 世纪中叶在英国建立的现代股份公司中，股东大会成为最高的决策机构，并确定了股东平等（一股一票）、股东主权等原则。但是从世界各国来看，股东大会作为最高的决策机构而发挥作用并确立了股东主权的国家已不复存在。在 20 世纪后半期，股份公司的原则在世界上业已崩溃，股份公司制已有名无实，不过，各地的实际情况并不一样。