

中国企业商鉴

路 人 编著



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业商鉴 辑人编著 北京：中国纺织出版社，2000

陈晨然原宛原宛原宛原宛原宛

I 中… II 路… III 民营企业 经济发展 研究 中国

IV 经济地理

中国版本图书馆 数据核字 (2000) 第 号

编委会成员：蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳 尹尚连

韩得谊 夏南星 肖 军 华新英 张菲菲 王秋雨

高 客 孙 维

策划编辑：曹炳楠 特约编辑：李美华 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 号 邮政编码：100027

邮购电话：010-64283893 传真：010-64283893

网址：http://www.cntext.com.cn

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷

各地新华书店经销

2000 年 月第 版第 次印刷

开本：16开 印张：16

字数：10千字 印数：1-1000 定价：10.00元

陈晨然原宛原宛原宛原宛原宛

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换



序 言

序

言

20世纪80-90年代是中国企业发展的黄金时期，一批优秀的企业乘风而起，成为时代的弄潮儿。然而到了今天，许多企业却已发出呻吟，先是一些国有企业因受经营机制的困扰而“病魔缠身”，继而是一些乡镇企业饱受“伤病之苦”，如今一些民营企业也正在困境中摇摆。

随着各种问题的出现，有关企业“病因”探讨的文章也开始大量涌现，有人认为是盲目投资造成的，有人认为是企业管理不善引起的，也有人认为是宏观经济不景气、政府干预太多、技术创新乏力、设备陈旧、企业负担过重使然，正所谓“仁者见仁，智者见智”。诚然，站在不同的角度各种看法都有一定的道理，都能从现实经济生活中找到相应的例证。譬如，管理不善、盲目投资使一批初具规模的民营企业折戟沉沙；宏观经济不景气、技术创新乏力又使另一批步履维艰的乡镇企业雪上加霜。但撇开这些影响企业生存的主观、客观，内部、外部，宏观、微观因素不谈，有无一种带有共性并且是根本性的因素呢？因为我们知道，如果不找到“致病”的根本，我们永远都只能是头痛医头，脚痛医脚，而到最后，仍然是治标不治本。

笔者认为，阻碍企业发展的原因有很多，有遗传文化的影

1





中国企业商鉴

zhong guo qi ye shang jian

2

响，有对现代管理知识的匮乏，也有区域文化对管理者的影响，我们把这些原因归为警示篇与解读篇。警示篇将这些影响中国企业的根本病因挖掘出来，逐个解读，力求为我们的企业家找到一个标本兼治的“药方”。解读篇介绍了各地商人的地方特色，以便读者在与他们打交道时，做到知己知彼。由于笔者水平有限，文中如有不妥之处，还请大家批评指正。

编者

二〇〇九年 八月





目 录

目 录



第一章 人情管理综合症	(猿)
人情管理综合症的表现形式	(源)
人情化管理在企业中的正确应用	(猿)
经典案例解析	(猿)
第二章 文化陋习综合症	(圆)
文化陋习综合症的表现形式	(圆)
企业文化在企业中的正确应用	(猿)
经典案例解析	(猿)
第三章 战略眼光短浅综合症	(猿)
战略眼光短浅综合症的表现形式	(猿)
战略眼光短浅综合症的治疗	(猿)
经典案例解析	(猿)





第四章 人事管理不善综合症	(页码)
人事管理不善综合症的表现形式	(页码)
人事管理不善综合症的治疗	(页码)
经典案例解析	(页码)
第五章 制度不完善综合症	(页码)
制度不完善综合症的表现形式	(页码)
如何克服制度不完善综合症	(页码)
经典案例解析	(页码)
第六章 迷信盲从综合症	(页码)
迷信盲从综合症的表现形式	(页码)
迷信盲从综合症的诊治方略	(页码)
经典案例解析	(页码)

解读篇

解读中国各地商人

北京商人的特点	(页码)
山东商人的特点	(页码)
山西商人的特点	(页码)
河北商人的特点	(页码)
福建商人的特点	(页码)
广东商人的特点	(页码)





海南商人的特点	《國康
河南商人的特点	《國豫
安徽商人的特点	《國廣
江西商人的特点	《國源
湖北商人的特点	《國楚
湖南商人的特点	《國康
上海商人的特点	《國莊
浙江商人的特点	《國國
四川商人的特点	《國苑
云南商人的特点	《國園
西安商人的特点	《國曉
东北商人的特点	《國龍

目
录





警示篇

警惕中国企业的遗传病

警示篇——警惕中国企业的遗传病

1





中国企业商鉴

zhong guo qi ye shang jian

2





第一章

人情管理综合症

也许世界上没有哪个民族像中华民族那么讲情面。中国人的人情，五花八门，数不胜数，如舐犊之情、手足之情、妯娌之情、袍泽之情、同窗之情、知遇之情……可以夸张一点地说，中国人经常是为情所活，为情所累，为情所困。

似乎每个中国人一生要欠下好多的情，出生起就欠下父母的养育之情；上学后，欠老师的培育之情；工作后，欠领导知遇之情；结婚后，还欠岳父、岳母的育妻之情……有些情，礼尚往来也就还清了，但有些情子子孙孙还不完。

中国人把情看得非常重，如果一个人绝情，就可能引起公愤。至于亲朋好友之间，要是不懂人情世故，会被视为忘恩负义。在中国，有些贪官，往往视情大于法，常冠冕堂皇地狡辩，贪污不是为自己，而是为子女，一片舐犊之情，欲令法官动容。

不过，中国人的人情世故往往带有浓重的功利色彩，即使是帮助别人也总期望得到回报。如果有一天，自己需要帮助时，如果没有人帮忙，以往的人情便全成了恩怨，父子之间可能如此，朋友之间更可能如此。因此，人情化的管理方式对企业来说无疑是致命的。





人情管理综合症的表现形式

人情综合病

人是讲感情的，这感情无论是父子情、母子情、兄妹情、兄弟情、夫妻情、友情……无论哪一种感情都弥足珍贵。当你创业的时候，当你想让企业发展的时候，往往都需要这些感情联结起来的亲情、友情的帮助。但是处理不好，这些亲情、友情也会成为你办大事的累赘。“世界上只有永恒的利益，没有永远的朋友”，这句话说起来冷酷，但是在大多数时候却是真理。办企业的人，应该时刻铭记在心，因为企业是以追求利润、追求发展为首要原则的，当人情关系成为阻碍企业发展的绊脚石时，如果还不能将企业利益放在首位，等待自己的将只能是多年的辛苦经营毁之一旦的悲惨结局。

下面武东福的例子就能很好地说明这个问题。

武东福是湖南衡东现代节能工程有限公司董事长。他是个绝顶聪明的人，也是个白手起家的典范。早在 20 世纪 80 年代初，某国防工办搞乳化炸药载体，请了很多的专家学者也没有搞成功。只有小学文化程度的武东福听到讯息后主动上门请缨。那是一个什么都敢想，什么都敢干的年代，某国防工办竟答应了他的请求。今天看来，这真是一件无法想象的事情。而武东福竟也真的将众多专家学者也没有搞成的东西搞成了。武东福声名大噪，电视有影，广播有声，连中央电视台都对他进行过专访。因为搞的这个乳化炸药载体与节能有某种技术上





的联系，武东福顺势成立了一个节能工程公司。仗着武东福的名人效应，公司很快搞得红红火火。武东福成为了湖南省第一个百万富翁。武东福认为自己能有今天，靠的是与自己一起打天下的那帮农民兄弟帮助，所以自己富了，不能亏待了这帮兄弟。

武东福想着法子帮助他的这些兄弟。他在自己的节能公司底下成立了十几个分公司，只要是好兄弟的一人一个公司。这些兄弟公司只需要向上级公司交一些象征性的管理费，其他赢利都是自己的。可是，这些兄弟怎么回报他呢？他们开始还严格按照规定办事，按期上交管理费，慢慢有人就看出武东福“好说话”、“仁慈”，于是管理费不交了，管理费慢慢变成了白条。武东福从来没有要求过他们将白条兑现。不但管理费不交，这些兄弟还想方设法从武东福的总公司弄钱。他们要求武东福担保贷款，武东福总是有求必应。为了照顾与自己一起打江山的这帮农民兄弟的面子，在武东福经营公司的这些年里，衡东现代节能工程公司从来没有向外面招聘过一个高级管理人员和大学生。他的理由是：“这些人进来之后，会看不起我这帮农民兄弟。”

武东福还是一个非常有社会责任感的人。在衡东当地，到处都是刻有武东福名字的功德碑，几乎每一块碑后，都是一大笔捐款。武东福在公司成立之初，就做出了一个决定：凡是自己获得了 1 块钱的利润，就必须无偿地捐出 1 毛钱给社会，自己只留下 9 毛钱用于发展。不但自己这样做，他同时要求分公司经理，他的那些农民兄弟必须三七开，赚 1 块钱，自己只可留 3 毛，7 毛要捐给社会。他的兄弟们做得到做不到不知道，





反正他自己是严格做到的。

武东福办了十几年企业，自己的账上竟然没有一分钱的积蓄。这样靠义气经营的企业，分光用尽的办企业方式，企业的发展后劲可想而知。湖南省衡东现代节能工程有限公司在经过最初几年的红火之后，很快就陷入了沉寂。由辉煌而至平淡，由平淡而至衰败，可叹武东福自己竟毫不知情。就是在他的企业最困难的时候，他还捐出了 ~~五万多~~ 多万元去搞光彩事业，帮助穷人。

武东福很快变成了一个穷人。~~1995年~~ 1995年 12月，武东福因为一张别人拿来抵债的价值两万多元的虎皮被警方拘捕，在牢里坐了 3个月。当他出来后，发现自己昔日的那些兄弟早已作鸟兽散，十几家分公司只有两家分公司的兄弟还在坚定地等着他，要与他一起东山再起。武东福心灰意冷，将他们尽行遣散，不但如此，他还坚决地与自己几十年来相濡以沫的妻子办理了离婚手续。他的理由是：自己已然如此，何必还要连累别人。衡东节能公司的衰败，并非是那些兄弟不仁，而是武东福太“义”。

落在义气、感情的陷阱里不能自拔，靠义气来经营自己的公司，这样的公司，焉有不败之理？是的，武东福做人是个绝对的好人，但是只能是他的一厢情愿。如果武东福早生千把年，比如说在大宋时代，在水泊梁山，武东福绝对是个一等的好汉。但是在现代社会，现代企业讲究的是制度，讲究的是照章办事，讲究的是“不依规矩不成方圆”。武东福靠义气而不靠制度，所以衡东公司的落败，并非偶然，而是必然的结果。

与武东福类似的，还有浙江绍兴女儿红酿酒有限公司赫赫





有名的朱公廉。此公也是一个“有情有义”的人。由于太讲情谊的缘故，以致后来沦落到仰人鼻息的地步。此公的遭遇，很值得我国的企业家深思。

朱公廉任女儿红限公司的厂长时，“女儿红”天下闻名，是一个辉煌一时的国有企业，当初浙江绍兴女儿红酿酒有限公司由国企改制时，有关部门的意思是让在这家厂当了几十年厂长的朱公廉占大股，而朱公廉却说大家在一起几十年都不容易，股权还是平均分配好，结果是全厂人人有股，人人股份都差不多。全厂员工都夸奖朱公廉是党的好干部，心里有群众。公司由国企变民营，不必受那么多条条框框的管束，利润分配也可以自己做主。一群穷惯了的人，面对一大堆金钱，如何禁得起诱惑，于是公司利润年年被瓜分一空。竞争对手都在进步，“女儿红”却完全失去了发展后劲，等到朱公廉发现大势不妙，要求公司将每年利润留下一部分，作为企业发展的资金时，却遭到了多数股东的反对。没想到赫赫有名的“女儿红”，已经是每况愈下，被人收购来收购去，人人都不是真心想经营这个企业，只是看中了“女儿红”这块牌子，将其作为资本运作的一个手段。朱公廉至此是后悔莫及。如果当初自己听从有关部门的劝告，而不是考虑那么多的同事感情，自己拿大股，在企业可以说话算数，那么，以自己的资历和经验，现在“女儿红”也不至于落到这个地步，自己也不至于被新股东呼来喝去，推来操去，仰人鼻息，看人眼色了。

民营企业各种关系盘根错节，有人说，在中国民营企业搞不好的原因之一，就是滥情，滥情的后果是以企业的失败为代价，所以企业要发展，必须以制度为准则，而不能一味地讲人





情。正如一位民营企业老板所说，严格的制度，严格的管理，看似无情，可是一旦企业垮了，大家都失业，那才叫真的无情。

当前，不管是国有企业，还是民营企业，都呼喊要提升竞争力，如何提升？首先要严格管理、规范管理，做到政令行如流水、恶习止如斩足。因此，必须减少并最终杜绝庸俗的“人情”，多些管理细则，使企业的管理像“**圆规画圆**”那么明了、简洁，这对于规范企业员工的行为，提升企业的执行力，打造真正意义上的企业文化是十分有益的。

圆规画圆组织病

在民营企业开创初期，没有制度，没有规矩，一群人凭着义气走到一起，大家推举胆大心细、德高望重的那位大哥为大当家，所有事情归大哥管，兄弟们商量着办，如果公司办垮了也就算了。如果走运的话，大哥的眼光比较独到抓住了机会，而公司越做越大，大哥变成了企业家而兄弟们又不能适应这种变化的时候，于是“庸人集团”就顺理成章地形成了。

在这些公司里，你会发现一些匪夷所思的部门或职位，他们的名称不但难以顾名思义而且简直是莫名其妙，这些人在大事上没有决策权，边缘的工作又懒得管，偶尔情绪不佳的时候还会跳出来向底层员工发脾气显显威风。而在公司的大会上，这些人的地位排列并不低，而且工资待遇比谁都高，这些人就是所谓的“庸人集团”了。

尽管这些人对公司的发展起到过“举足轻重”作用，但是今非昔比，一个公司一旦上升到更高一个级别之后，其自身在





能力和知识上的不足就会严重阻碍公司的发展，而他们在公司的地位却又让专业人才的作用受到很大限制。例如，有的民营企业经常会出现对技术一知半解的人管技术，却又不虚心，反而不懂装懂，对专业人士评头论足、指指点点，俨然自己就是不折不扣的专家，这就类似让张飞去领导诸葛亮，结果可想而知。有的时候，一件交给专业人才十分钟就可以解决的事情，其领导却要花上几天时间挤牙膏似的去处理。这样不仅效率低下，更容易降低专业人才的积极性，造成人才资源的浪费，甚至导致公司出现“劣币驱逐良币”的人才流失现象。

另外，有一些民营企业因为组织关系本身就非常混乱，或者出于一定的政治目的，例如，让领导之间相互牵制，经常会出现“三个领导一个兵”的荒唐局面，令下属做起事来，不是进退两难，就是左右为难，总之是难上加难。例如，某公司的人力资源部上面居然有四个领导可以直接对其发号施令。有的时候，几个领导之间的意见背道而驰，但是又一个不能得罪，人力资源部的主管也就只好在叫苦不迭的同时，积极寻求最佳方案。这种现象自然会造成想做事的人无力做事，甚至无心做事，因为其精力大部分都被浪费在不得不做的“周旋”上。

因此，企业要发展，就必须理顺权力关系，尽量避免庸人组织的出现。

獯家族遗传病

与庸人集团相似的还有家族企业，家族制企业或家天下企业本身并没有什么不好，在社会发展的某一领域、某一阶段，家族制企业甚至还有它独到的优势。但不可否认的是中国家族





制企业由于在选人、用人、组织凝聚力、制度管理上存在严重缺陷，因而注定了他们无法走出小打小闹的狭险天地。

中国家族企业的用人讲究任人唯亲，讲究“上阵要靠父子兵，打虎要靠亲兄弟”。他们以为，危难之中肯显身手的只有自己的兄弟姐妹，外来人才概不可靠，可用不可信，不能委以重任，须处处设防、时时设防、事事设防，否则，被人家卖掉了还不知道是怎么回事。其实，世上没有永恒的亲情。墨子说：“虽有慈父不爱无益之子。”刘邦说：“虽有亲父，安知其不为虎；虽有亲兄，安知其不为狼？”古人说：“以权利合者权利尽而交疏。”兄弟姐妹七姑八姨之所以凑在一起，也是靠利益驱动，一旦企业有了公平合理的激励机制、分配机制，外来人才一样可靠，一点不会比自家人差。相反，倒是自家人难伺候，自己有多大本领，有多大贡献很少愿意去想，只知道跟别人比待遇，比权力，稍有不称心则“大闹天宫”，无所顾忌。

家族制企业内部由于缺少明确的产权界定，家族成员在利益分配上的多寡全凭身为家长族长的老板一人说了算，因而利益纷争在所难免。小点的家族制企业可供争夺的利益不多，兄弟姐妹七姑八姨间还能和平相处。大一点的家族制企业有利可争，有利可图，矛盾重重，斗争激烈。大家族里面有小家庭，除老板外的家族成员想得更多的是自己的小家庭，庞大的家族靠老板一人终究是独木难支。矛盾激化到企业承受不了的时候，各奔东西，分立山头就成为唯一选择。同吃一锅饭、同举一杆旗的兄弟，至此变成同争一锅饭、同出一招先的对手。

中国家族制企业排斥制度管理。他们尽管也制定了一大堆制度，但很少能得到执行、亲情永远大于制度。既然家族成员

