

导论 新世纪商界之魂

一、崛起于充满希望的时代

1. 新世纪

斗转星移，二十一世纪的曙光出现了。

蓦然回首，人们发现，在短短的一百年里，世界发生的变化实在是太过巨大了。

从航天飞机到家用轿车，从手提电话到信息高速公路，从政治到经济，从科技到文化，天上、地下，衣食住行，人类在生产、生活的每个领域所取得的成就，都是上个世纪哪怕最大的预言家都不敢梦想的。

辉煌一时的“大英帝国”彻底衰落了，经过两次世界大战和科技革命，“新大陆”美国独占鳌头，成为世界各地的“淘金者”趋之若鹜的“冒险乐园”。

在过去的一百年里，苟延残喘的“大清帝国”终于寿终正寝，经过动荡、挣扎、奋进和苦斗，面貌一新的新中国就要临近她的五十岁生日了。

一个旧的时代过去了，新的时代翻开了自己的篇章。

对于中国，尽管无比艰难，尽管代价沉重，毕竟，辉煌的二十世纪为我们开辟了道路，为无数中国人展现了努力后的成功。

在水深火热的世纪初，中国这片土地上没有几个人能看到国家和自己前途中的一丝亮色。而如今，走出国门的每个人都骄傲地挺起了胸膛；而在国内的更多人，自豪地向外眺望了一下，就埋下头为自己的宏伟蓝图添砖加瓦了。

去的去着，来的来着。太阳又一次从太平洋上兴起，不知不觉地，二十一世纪已经在叩响我们的大门了。

这令人神往的新世纪，是科技大决战的世纪，知识价格飞涨的世纪，人才辈出的世纪，生存竞争更加残酷的世纪。

这更是一个财富巨量涌流的商业世纪。

问未来世界，谁主沉浮？

2. 中国与中国人

抚古追今，中国人豪情万丈。

想一想汉武帝的金戈铁马，想一想唐太宗的万邦来朝，在那混沌初开的蛮荒世界里，只有中华的灿烂文明如人类的灯塔一样照亮着宇宙，光芒数千年不绝。

可是，这份光荣与骄傲渐渐变得气息奄奄，终于在一百多年前鸦片战争的炮火中灰飞烟灭。

“睡狮”过去的洋人这么称呼中国，也许有推崇和敬畏，但更多的是得意和嘲弄。

多少年，多少次，梦回汉唐！

展望二十一世纪，全世界的未来学家们差不多异口同声地说：这将是一个太平洋的世纪，亚洲的世纪，中国的世纪！

约翰·奈斯比特 轰动全球的《大趋势》、《2000 大趋势》的作者，在其新作《亚洲大趋势》中这样断言：

“在世界范围内，西方依然重要，但绝无力量控制、垄断全世界。全球的发展重心已经从西方转移到了东方。”

“全面承认并接受东方的时代已经到来了。”

“中国将成为一个新的世界强国，这并不是‘能否’，而是‘早晚’的问题。”

“（中国）这个巨人的觉醒将永远改变东西方力量对比平衡。”

是啊，仅仅是把大家合种的田分给每户人家种，农业的成就就令世界瞩目。仅仅是“什么都敢干”；老广（广东人）就把珠江三角洲建设成了世界最大的制造业基地之一。

其实，中国人的创造力远远不止于此。多少沉埋已久的智慧、灵感、胆略、志向，还在酝酿。多少经济奇迹，悄悄地隐含在人们的头脑中，心怀里。

无数火热的岩浆在冰冷的石头下奔涌，一朝石破天惊，必将喷发成光辉灿烂的彩虹！

重振中华雄风，千载难逢的机会来了。喷发自我，创造未来，每一个中国人的机会来了。

贫穷的，到小康；小康的，到富裕；富裕的，到更富；少数人富裕、到共同富裕。二十一世纪，向每个中国人展开了龙门一跃的答卷。

中国，摩拳擦掌地迎来了充满希望的新时代。

3. 商业时代

阿尔温·托夫勒，另一位全球知识界耳熟能详的美国未来学家，《未来的冲击》、《第三次浪潮》的作者，说过这样的话：

过去，力量的含义是暴力；现在，力量的含义是财富。

世人瞩目的海湾战争，电视画面上出现的是飞机、坦克，暴力工具，可背后却是数十亿、上百亿美元的投入。

“综合国力”，这种说法早已为人们认可。在当今世界，所谓“综合国力的竞争”，说到底就是财富的竞争，现在的财富和未来的财富，财富的现实与财富的潜力，物的财富与人的财富，

金钱的财富与环境的财富，等等。

财大气粗，人与人之间如此，国与国之间也是如此。

自视高人一等的西方人之所以低下“高贵”的头颅，钻研东方，正是因为数十年来，尤其十数年来的亚洲经济奇迹震惊了他们！

奈斯比特说：

“亚洲的崛起首先是经济实力的增长，随之而来的将是政治势力的扩张和文化影响力的渗透。”

而我们梦想的中华振兴，首先是中华财富的巨增！

当冯巩和吕丽萍在小品中憧憬，有这么一天，世界流行的“西服”是长袍马褂，美国人要到中国来必须费尽心思考中文的“托福”，死气白咧地恳求中国大使馆的签证而犹恐被认定为“移民倾向”时，所有的观众都大笑而特笑，以致泪花盈盈。

谁说这不是真诚的期望呢？

然而这期望，还靠着你我让我们的国家更富裕，更强大！

尽管中国已经在崛起，尽管我们有着无与伦比的人力资源，幅员辽阔的疆土等优势，但是我们的经济实力，我们的财富水平，还差得远呢。

眼光放得远一些，让我们看一下经济竞争力。

世界经济论坛根据 155 项标准，包括国际贸易和金融的开放程度、政府的预算和规章制度、金融市场的发展程度、基础设施的质量、技术和企业的管理、劳动力市场的灵活程度以及司法和政治制度等，进行各国经济竞争力的排名。在最新公布的结果中，中国从第 36 位上升到了 29 位！

排在我们前面的，有美国、日本、英国、法国、德国、意大利、加拿大等老牌强国。对此我们无所畏惧，因为尽管他们拥有历史，但我们拥有未来。假以时日，赶而超之决非难事。

然而，在我们前面，飞速进步的还有：长期傲居榜首的新加坡、刚回归不久的香港行区，名列第 8 的台湾，第 9 的马来西亚，从第 18 位升到第 13 的智利，从第 30 位飞升到第 15 位的印尼！

在这伟大的新世纪，经济全球化的时代，快速发展的不仅是一个中国！

前有强敌，后有追兵。

每一个国家都认识到了发展经济的重要性，而世界经济全球化是发展创造的良好氛围，对每一个国家都是平等的。

散去了硝烟，熄灭了炮火，世界由对抗走向对话，就为全球经济合作创造了良好的基础。

二十世纪末的今天，整个世界经济出现了全面发展的强劲势头。广大发展中国家的经济增长令人瞩目，其中东亚、东南亚，连续多年处于世界各国经济增长的领先地位。发达国家中，美国的经济稳步增长，日本经济出现回升，欧盟则以欧元地位确定和一体化程度加强作为经济发展处于良性轨道的主要特征。

大潮行舟，不进则退。

时不我待。

中国，终于挺进商业时代了。中国人，也渐渐地学会适应商人的角色了。

商业文化的浪潮扑天盖地而来，滋润着我们，也吞没着我们。它逼近每个人的生活，把每个人围起来，卷进去！

闭目塞听的，也必须认真面对市场经济的冲击了。摩拳擦掌的，终于有了施展的机会。

钱，挣钱，走向富裕，成了最流行的梦。

过去说某某去经商叫作“下海”，现在，海水已经上岸，神

州一片汪洋！

也许，中国的富强并不仅仅依赖于多下海的一个两个老百姓，但决离不开每个人高涨的市场意识、经济头脑。

这是一个中国崛起的商业时代，也是最大多数中国人崛起的商业时代。

4. 总经理时代

为什么小小的新加坡、马来西亚、印尼，其经济竞争力竟会遥居庞大的中国之前？

答案是：在他们那里，企业更活跃。

为什么美国、日本、德国持续保持强劲，在世界经济舞台上横行无忌、任意指点呢？

答案是：他们拥有无数威力无比的强大企业。

企业是经济的细胞，无数微观的企业构成了宏观的经济总体，企业兴则国兴。

反之，企业的发展很大程度上取决于周围的各种环境，取决于国家的经济政策，国兴则企业兴。

在中国，时代已经为企业铺就了宽阔的舞台。

从计划经济到有计划的商品经济，从有计划的商品经济到社会主义市场经济，政府在政策框架方面为企业拓展了近乎无限广阔的天地。

经济大潮风起云涌，企业是推波助澜，还是顺水漂流？

弄潮儿向潮头立，手把红旗旗不湿。当今中国，谁是当风弄潮的健儿？

商场如战场。

大企业、大集团，改造、重组、上市、兼并，如同千军万马，声势浩大。小公司、小机构，兢兢业业、雄心勃勃，仿佛游击小队，机动灵活、韧劲十足。

精兵强将，残兵败将，规模宏大的战略决战，措手不及的遭遇战、肉搏战，商场每天都在发生着不流血的“经济战”。

中国俗话说：兵熊熊一个，将熊熊一窝。

西谚有云：一只绵羊率领的一群狮子，斗不过一只狮子率领的一群绵羊。

在战争中起决定作用的是人的因素，其中尤为重要的，是统帅的因素。而那些企业管理者，现代商战中大大小小的兵团、小队的将帅，是时代画卷中最浓墨重彩的主角！

领袖一方，纵横捭阖，呼风唤雨，推波助澜，指点江山，踌躇满志，商海精英们，他们有一个共同的名字：“总经理”！

他们坐镇在公司的老板椅上，指挥着白领、蓝领、丽人、先生，生产出与我们每一天生活息息相关的用品，提供给须臾不可或缺的各种服务，赞助着热火朝天的体育赛事，制造和推动着万众瞩目的社会热点，为千百万职工的美满生活而苦思冥想、绞尽脑汁。他们搞的是经济，却长袖善舞、四面出击，让社会的每一个层次、每一个细胞都感觉到他们的热力。

中国的总经理，在时代的镜头面前尽情地挥洒着智慧和汗水，创造着一个又一个新的辉煌和骄傲。

现在，的确是总经理们扬眉吐气、大展宏图的时代。

将历史的指针拨回到二十年，或者更长时间，人们会发现：建国以来我们一直处于整体短缺的经济生活中，差不多所有的商品都是永远的卖方市场，生产多少卖多少，什么东西都是“皇帝的女儿不愁嫁”，生产当然成为无可争议的头等大事。

除了生产，还是生产。无论在实际生活中还是在意识形态、宣传媒体上，人们最津津乐道的是在车间里忙乱的厂长、书记，在车床前、坑道里闯下高产纪录的工人、技师。

改革开放以后，尤其跨入九十年代，买方市场的形成使得

任何一个经济实体都不得不把自己的活动重心与市场的需求相联系。了解市场，适应市场，调整自我，灵活对策，“经营”成为企业最重要的环节。

所以，企业经营大师——总经理们成为世人瞩目的形象。

从厂长到总经理，从“国营”企业到股份公司，股份制、《公司法》不仅为管理者准备了“总经理”的头衔，更准备了使其可以大刀阔斧的权杖。

商品化的市场经济为企业打开了天地，供总经理们挥洒才智，书写潇洒文章。

政府搭台，经理唱戏。也许，这就是市场经济的规律？

时代的大潮把他们推到了前台，推到了聚光灯下。

走向富强的中国，需要一大批雄才大略的总经理们，去实现它的美好蓝图。

中国的总经理们，就这样肩负着时代的期望，在充满希望的时代里悄然崛起。

二、群星各领风骚

1. 闪亮的中国星座

我常常问自己，什么叫“为国争光”呢？

在奥运赛场敢于拼搏而且善于胜利，让五星红旗随着激昂的国歌一次次地在世人面前升起，当然是为国争光。在国际学术会议上，以卓越的研究成果、高水平的论文语惊四座，当然也是为国争光。但是，国家的光荣还远不止这些。

上街去吃饭，满街的“麦当劳”、“肯德基”、“必胜客”；要杯饮料，总离不了“可口可乐”、“七喜”、“百事可乐”，还有“红牛”；时装店里，满目的牌子标明“皮尔·卡丹”、“真维斯”、“稻草人”；家用电器就更不用说，“索尼”、“日立”、“松

下“三洋”“飞利浦”，早为人们熟知。

看一看商场里琳琅满目的商品，花花绿绿的包装上印着各式各样的洋文，让人费尽了周折也很难找到几个汉字。其实，这些东西既不是漂洋过海而来的“舶来品”，也不是出口转内销的国货，是地地道道的面向国内市场的产品，然而，却不约而同地穿起了“花衣裳”、“仿‘洋’皮”！

难道所有的国货都真的比不上“洋货”吗？难道国货要心虚到只有在最隐秘的角落里才敢用洋文标上“中国制造”吗？

这些时候，我按捺不住地想大叫：中国，中国在哪里呢？！

消费品的表现其实只是社会大众心态的反映。“崇洋”，一度成为“流行感冒”，自信心的丧失也不再是新鲜的话题。

爱国主义，民族主义的旗帜该高高地扬起了。

不过，这一次，高擎大旗的不再是文弱的学生，不再是威猛的军人，也不再是奋笔草檄的文人，而是实实在在拿出行动来的企业家、总经理！

1992年，世纪伟人邓小平南巡，在视察广东顺德科龙集团的时候语重心长地教导：

“没有自己的民族工业，没有自己的拳头产品，这个国家就没有前途。”

“我们应该有自己的拳头产品，创出我们中国的名牌，否则就要受人欺负。”

科龙集团的总裁潘宁牢牢地记住了这些话语，在内心深处勾勒着科龙的未来。

扼守国内市场，科龙不遗余力。潘宁这样说过，他们可以不要任何厂家都望眼欲穿的种种荣誉称号，可以不参加这样的评比、颁奖，但硬梆梆的市场份额，他们决不能丢。

所以，科龙生产的荣声牌电冰箱，得以在一轮轮白热化的

竞争中连续六年名列产销量第一。如今的科龙，以荣声和科龙两个极具知名度的品牌，成为中国最大的冰箱制造供应商和空调制造供应商。

为了打赢在 12 亿人家门口的战争，1996 年 12 月，科龙集团在成都和营口分别投资 2.4 亿元，与当地的同行合资建设生产各年产 50 万台全无氟冰箱的基地。预计到基地投产的 1998 年初，在科龙的冰箱生产能力将达到年产 300 万台以上，将牢牢地控制 25% 的国内冰箱市场，控制这一国际公认的市场垄断线。

要知道，科龙仅仅是中国的一家冰箱生产企业。如果加上同样是巨人的海尔、新飞、美菱，中国的市场将如坚固的马其诺防线，让船坚炮利的洋人无从下手！

这一切，正是潘宁们所努力的目标。

在历史性的 1997 年，在中国对香港恢复行使主权的时刻，人们怀念民族的英雄林则徐、邓廷桢、关天培、陈化成，怀念那些在英军的炮火下不屈抵抗的每一位先烈，假如将目光转移到现实，今天的潘宁们不也是为我们守卫着一寸疆土吗？

1994 年的一天。

一列豪华车队，从广州白天鹅宾馆驶出。清一色的奔驰，浩浩荡荡的四十多辆。这是哪个大国的总统，还是哪个小国的酋长？

非也。

车内坐着的，是全球著名的跨国财团、美国通用电气公司 (GE) 的总裁 J·韦尔奇和他的幕僚们。

在科龙集团的总部，韦尔奇见到了他此行的对手：潘宁。韦尔奇直言不讳地提出他的意图：收购科龙 60% 以上股份，条件可以最大程度地优惠，一切都可以谈。

通用电气，非同小可啊。他们在全球的销售额高达 3000 亿美元，富可敌国。看韦尔奇们的汹汹来势，绝对是一幅不将科龙一口吞下决不罢休的劲头。

潘宁的回答也是直言不讳的：不行！

通用电气的韦尔奇费尽九牛二虎之力，也只得灰灰地离去。此后惠而浦、松下、西门子、飞利浦等跨国公司，怀着相似的目的接踵而来，也抱着同样的回答无望而去。

潘宁知道，国外的大公司并不是真正想和科龙联合发展，而是垂涎于科龙占有的市场份额。一旦公司被吞下，市场易手而为国外集团所垄断，这种局面将是不可想象的，中国的消费者将为此付出高昂的代价！

所以，科龙顶住了。

然而，潘宁和他的科龙不满足于被动的防守。他们制定的“拉大与国内名牌的距离，争创国际名牌产品”的奋斗目标，明白地表示出要向国际市场挑战。

他们连续通过 MRP I A 级、ISO9001、ISO14001 等国际管理认证，在日本开设了电器研究所，在香港发行 H 股大告成功，并准备近期将总部迁往香港。

有了无数走向世界的科龙，才会有未来的“大哥大”中国。

当我们看到，在一系列家用电器的销量排行榜上，什么索尼、松下、惠而浦、三星、LG、日立等等，跟在长虹、容声、春兰、格兰仕等名字的后面，我们会觉得：中国，真地崛起了；中国人，真地不受欺负了。

在这样的赛场，领先的意义决不亚于在奥运会上夺得冠军，升国旗、奏国歌！

这要靠我们的总经理们去努力。有了无数放眼未来的潘宁，才会有无数气势不凡的科龙。

这些可贵的总经理们，才是天空中闪亮的星座呢。

2. 照亮一片天空

在中国，差不多每一位成功的总经理都经受过逆境的考验。

受命于危难之际，忍受着八方的压力，这些，也差不多成了总经理们的“正常”经历。

最亮的星座，总是在最黑暗的夜空里闪烁。暗淡的背景，正映衬出夺目的辉煌。

回首往事，长岭黄河集团有限公司的董事长兼总经理王大中思绪万千。

1986年，当时身为长岭机器厂厂长的王大中所面临的，可真是一团乱麻、一片黑暗哪。

五千多人的高科技大企业，专门生产军用雷达，从来不用担心市场问题，突然之间发现军工任务削减了64%的时候，人们的心乱了，手脚也乱了。

有门路的人上广东、下海南，可留在厂里的职工怎么办？几千人吃饭、穿衣都要花钱，可偌大的厂，有时连20元钱的出差费都支不出来，都要职工先垫上。

饥不择食，机加工车间做起了锅碗瓢勺，总装车间摇起了毛衣编织机；更有甚者，组件车间办起了“三牛公司”要养牛，木工车间弄来了8000多只鸡，把军工厂搞成了养鸡场……

王大中的头都憋炸了。

可是，这么多的人要找活路，人们要生存，怎么办？

上冰箱！

王大中力排众议。他说，厂岭有人，有技术，有设备，有冰箱生产的众多优势，而整个西北地区又没有一家生产厂，长岭实现军转民不仅必须而且一定能成功！

费尽九牛二虎之力，长岭才获得了批准，成为第42家，

就是最后一家冰箱生产国家定点厂，挤上了末班车。

可谁知道，这时，所有长岭人，包括王大中自己，都从没有见过冰箱是怎么生产出来的。

“没见过没关系，咱们可以拜师学艺！”

这样，王大中到了重庆，到一家兄弟企业当“学生”去了。在那里，他见到了现代化的生产线，见到了从线上下来的一台台崭新的电冰箱。

回到宝鸡，他决心上马全国一流的生产线。可是，钱呢？一条年产 10 万台冰箱的生产线要花 400 万美元，折合 3000 万人民币，这是长岭 7 年的全部利润啊。

认定了就干。王大中跑到北京申请贷款。大雨天，他蹲在屋檐下就着咸菜啃着带来的干馍，雨水顺着脑门子往胸口里流。拧一拧衣服上的水，他就闯进了上级机关的办公室。

王大中就以这种精神，争取到了引进生产线的启动经费。边引进设备，边修建厂房，边准备消化资料，边培训人员，长岭很快就生产出了合格的冰箱，第一年就实现利税 4000 万元，还清了全部贷款。

有人说王大中的胆子大，可他说：我自小就胆子小。当学徒工时一次给师傅送钱，怕弄丢了，就把钱揣在怀里，双手在外面捂得紧紧的，结果还是被偷去了。吓得不敢回家，可天又下起雨，结果被淋病了，发着高烧说胡话还在找钱呢。

可是，王大中旗下的长岭，一招一式都不可谓不大胆。他们的经济效益每年以 35% 的速度递增，如今已成为集科、工、贸为一体的国家大型企业集团。

大胆的精神是从哪里来的呢？在巨大的压力下来，在绝处的创造中来，在对未来的渴望中来。

王大中成功了，他的星光照遍了秦岭脚下的那片土地，而

且照得更远，甚至照到了他曾经虚心求学过的地方——重庆。那里的有关部门向王大中发出了邀请，请他去当先生，去讲课。

是重庆的设备落后了吗？是重庆的资金反而不如长岭了吗？也许只是因为，重庆的那些厂家，那些原来的“先生”，没有王大中的眼光和精神吧。

奇怪的事到处都在发生，所以也显得并不太奇怪：同样一个亏损严重、濒临倒闭的厂，仅仅在某一个人的坚定信念和果断决策下，迅速崛起、腾飞，脱胎换骨，扬眉吐气！

当然，决策离不开企业经营管理层集体，离不开企业职工和社会的人心向背。但是，在艰难创业的初级阶段，在激烈竞争的紧要关头，总经理个人的智慧、经验、决心和能力，往往成为企业兴衰的关键，甚至他的性格、气度，都会成为企业的性格和象征。

当十几年前，张瑞敏亲手举起大锤，砸向本厂制造的不合格的冰箱时，海尔的职工们不理解，想不通。可是，张瑞敏却清楚地意识到：没有质量，就没有海尔的未来。他咬着牙，一锤一锤地狠狠地砸了下去，砸在劣质的冰箱上，也砸在每一个职工的心上。

海尔的质量就这样被砸出来了。

一个人和一个企业的故事，实在是太多了。

一个星座，照亮一片天空！

中华经济腾飞的今天，正是那些生龙活虎的企业创造出来的，正是一个个运筹帷幄的总经理们创造出来的！

总经理就是这么不平凡，不平凡到红豆集团要用 100 万元的年薪来招聘。

红豆集团是周耀庭一手创办的集体企业，由他本人担任董事长，他为什么不把总经理的职位留给创业的伙伴或者在公司

担任经理而且干得不错的儿子呢？聘用一个人，花费 100 万，值吗？

周耀庭这么说：

“我招聘总经理，为的是红豆的事业永远走向成功。红豆作为乡镇企业，创业的一代多是本乡本土的干部，不适应进入企业的高科技和现代管理手段。但他们关心企业的成长，只要招聘到能人，能为企业成员带来切身的利益，他们就愿意让出自己的管理职位，而安心于作一个所有者。”

“总经理应该是企业中最有能力的人，同时也是最辛苦的人，所以也应该是劳动报酬最高的人，应该比董事长的工资高。”

市场经济是能人经济，企业的竞争是经营者。是总经理之间的竞争。悟透了这一点，红豆人百万年薪招总经理就不奇怪了。

正是一个个卓越的总经理，带领着我们的企业走出困境，职工的生活才走出困境，国家的经济也才得以走出困境。

群星璀璨的总经理们，创造了不平凡的今天，更创造着辉煌的未来！

三、机遇与挑战

在美国，在 MBA（工商管理硕士）的毕业典礼上，老师们总忘不了最后一次语重心长地告诫踌躇满志的未来精英们：

“你们要时刻牢记：华尔街没有免费午餐！”

其实，任何一个中国的总经理，也应该明白，这里，也决没有免费午餐。

到处是诱人的机遇，到处也是惊人的挑战。

1. 路漫漫兮不平

有人说，现在的中国，就好象十六、七世纪的印度，十八、

九世纪的美国，只要有足够的胆量，遍地都能掘到金子。

如果这样，坐在总经理的位子上，岂不是坐在金子堆上了吗？！

事情远没有这么简单。

西服革履的风度翩翩，酒会宴席的海味山珍，宾馆饭店的高级房间，坐着豪华轿车来去自如，握着“全球通”的手机指点江山，也不知道是影视作品的过度渲染，还是人们心中、口上的添油加醋，反正在大多数人眼里，总经理的生活好象就应该是这样的。

富贵豪华，颐指气使，潇洒自若，挥金如土。壮哉！

这一切，也许是总经理们生活的一部分。但这决不是他们生活的全部，更不是所有总经理们的生活全部。

在如今的中国，大部分总经理们太经常锁起愁眉了。

二十世纪末的中国，有太多的难题给它的经济弄潮儿们，让他们去思索，去创造，去破解：

宏观政策调整，银行停止供应贷款，流动资金不到位，生产和经营马上要陷入停顿，怎么办？

前任领导决策失误，摊子铺得过大，项目一投产就产品积压，严重亏损，怎么办？

领导层意见不一致，主管部门有意无意地施加干扰，大事小事总是议而难决，怎么办？

社会某些职能部门依仗权势，乱加摊派，乱卡乱压，企业兴建时的承诺、优惠不予兑现，怎么办？

办事机构官僚作风严重，国内的商务规则不完备，服务项目不健全，一而再、再而三地造成涉外经济业务的损失，怎么办？

实力雄厚的外国公司及其产品大量涌入，对自己占有的市

场形成冲击，产品销售受阻，企业资金周转困难，怎么办？

这些千百次地重复出现在许许多多总经理面前的问题，没有一个现成的答案。

变革时代的基本特征就是游戏规则的不确定性。什么机会均等的市场体系，什么产权明晰的企业制度，什么效率优先、兼顾公平的收入分配制度，什么多层次、多渠道的社会保障体系，所有这一切都在“试错”的过程中“摸着石头过河”，留给企业家们的是充满了烦恼和无奈的变化世界。

也许，这都是不可避免的。对旧体制的否定并不会立刻带来新体制的确立，探索就会有盲目性。市场是变化的，宏观环境是变化的，甚至在经常是两位数的通货膨胀面前，企业家都无法看清应该有稳定价值尺度的货币的真面目！

当世界都在走向高度专业化分工的时候，我们的学校、机关、团体却不得不去“创收”、“自给自足”，这些封建色彩浓厚的土围子为权力与金钱的结合铺就了深厚的温床，大大阻碍着我们各行业的总经理们一展宏图。

竞争，买方市场中企业之间的你死我活，已经让总经理们品到了一丝丝的血腥味儿。

1989年第一轮冰箱大战，国内冰箱生产厂家从100多家锐减到20多家。1996年彩电降价大战，多少中小企业减产、停工。号称“开一家火一家”的大商场也遇麻烦，西单闹市区开业不到半年的信特商业大厦就关门大吉！

国内竞争如火如荼，而来自海外的威胁也越来越近。世界著名的大财团对我们的家电业、彩卷业、医药业、汽车业、商业、饮食业等诸多行业虎视眈眈，或收购，或合资，或拉或打，总之不顾一切地挥军杀入，冲得国内市场乌烟瘴气。