

<<中国企业批判>>

图书基本信息

书名：<<中国企业批判>>

13位ISBN编号：9787801128454

10位ISBN编号：7801128451

出版时间：2008-6

出版时间：民主与建设出版社

作者：吴洪刚

页数：287

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

竞争力是企业的生命线，企业的竞争力永远是企业的生命线，是任何企业生存、运行和发展的动力源。

“全面提升企业的竞争力，形成企业核心竞争优势”是总裁们近年来越来越要竭力思考的问题，然而很多总裁对究竟什么是企业的竞争力却一知半解，以至于使企业的运营越来越艰难。

其实，全面提升竞争力是企业创造竞争优势的源泉。

据我们所知，世界著名企业几乎无一不在战略定位、经营策略、产品开发、技术创新、管理方式、市场营销、品牌形象、顾客服务其中的若干方面具有独特专长，从而全面提升了企业的竞争力，取得了竞争的绝对优势；而那些在市场竞争中败北的企业，大多数是因为漠视了竞争力的培育和提升。

## <<中国企业批判>>

### 内容概要

《中国企业批判》共分为三篇，上篇收集了关于企业文化的一些文章，对当今诸多企业的文化现象提出了自己的见解。

中篇通过对一些企业战略个案的分析，重点指出战略的缺乏对中国企业的危害及其出路。

下篇收集了本人在营销咨询过程中，对一些营销个案和营销策略的评析的文章。

书中每篇文章都是独立的，但连贯起来，能基本上反映出作者的主要管理思想，强调企业中“人为目的”的管理理念是《中国企业批判》最基本的价值观。

与把人看成资本或工具不一样的是，人就是人，他本身就是企业的目的，而不是手段。

《中国企业批判》是基于一个管理咨询人的真实体验而形成的，是作者这几年工作和思考的结晶。

迫于现实利益而放弃客观独立的原则，是咨询者最大悲哀。

当咨询者变成企业领导的吹捧者时，咨询的价值就不真正存在了。

这也是我们的咨询业为什么长不大的原因。

魏征不说直话，唐太宗就没有用他的价值了，而对于中国企业来讲，外部的咨询师至少应该起到魏征的作用。

咨询师放弃客观独立的原则就等于军人放下武器一样，只能是束手待毙。

《中国企业批判》适合于企业界的中高层经理和对企业文化、战略、营销感兴趣的人们，也适合于从事管理咨询业的人员，以及在企业中工作的其它人员。

<<中国企业批判>>

作者简介

吴洪刚，三眼国际创意文化传播机构签约专家，深圳市时代纵横管理咨询公司总经理，武汉大学博士研究生。

主要从事管理咨询和培训工作。

先后为国内50余家企业提供管理咨询，国内近百家企业提供培训。

出版有《超越卓越》、《职业销售经理培训》、《战略性营销计划》等书籍。

先后在国内媒体发表文章数十篇。

## &lt;&lt;中国企业批判&gt;&gt;

## 书籍目录

推荐序一推荐序二推荐序三前言上编 个体的聪明，整体的愚钝聪明有余，而智慧不足的中国企业有效  
率的管理者应该做些什么——管理者与专家的区别传统文化与企业家精神管理的趋势是本土化还是全  
球化——浅析“中国式管理”“中国式管理”批判的现实意义企业存在的至高利益企业管理中的“中  
国式独裁”——和合文化下企业生命力的抹杀华为“床垫文化”彰显现代管理理念的缺失“集体主义  
”掩盖下的“派系斗争”传统价值观笼罩下的庸才文化——析“先做人后做事”的企业文化企业价值  
观的重构——企业与员工从对立走向和谐的必由之路以“做官”的思维来做企业“中国式管理”能否  
催生世界级企业家中国管理的启蒙企业领导人的“反基因”传承组织思考力的源泉《水煮三国》是误  
导企业管理的权谋之术多股东合作为什么那么难“教会徒弟，饿死师傅”——人伦“孝道”的背离与  
精神“孝道”的继承中编 计小而不计大，难谋天下中国企业的成长与战略的缺失企业财富的来源、分  
配与企业的目标蓝海战略——“新瓶装旧酒”式的概念炒作中国经济发展中的结构性问题中国企业环  
境的本土化与全球化特征——中国企业如何适应环境的变迁从战略上认识国际资本并购中国上市公司  
的意义战术性的策略代替不了战略性的思维——海外业务能否成为TCL移动的救命稻草联邦快递  
与DHL——中国市场的战略布局从圣象地板与德国柯诺之争看商业竞争的规则战略的正确与用人的不  
成熟——浅析阿梅里奥入主联想企业的知识消费习惯与管理咨询的价值从福布斯排名看中国企业竞争  
力的不足下编 天才梦想下的平庸现实原则与战术的错位——戴尔丢失冠军的启示锁定消费漂移——将  
消费者需求差异化转化为价值勿以“档次”论“价格战”如何制订年度营销计划如何进行媒体细分与  
组合——广告媒体组合四步法及其应用淡旺季销售的战略思考中国本土营销渠道发展趋势与咨询方向  
营销始于产品策略之前——产品组合策略中的几个常见问题走出职业销售经理培训的误区——塑造职  
业销售经理的知识结构营销人的理性与魄力索尼降价——彩电业市场格局重构的开端分众与聚众——  
如何构建行业理性的竞争结构国美收购永乐的启示——家电业价值链竞争时代的到来利润与销量真的  
是对立的吗——如何正确选择营销目标家电渠道，路在何方后记

## 章节摘录

上编 个体的聪明，整体的愚钝 聪明有余，而智慧不足的中国企业 这些年的咨询工作，对于企业，我最大的体会就只有一点：聪明有余，而智慧不足。

为什么这样说呢？

曹操评价袁绍：“色厉胆薄，好谋无断；干大事而惜身，见小利而忘命；非英雄也。”

我们的企业中有几个袁绍，又有几个曹操呢？

为什么说聪明有余呢？

我们的企业不缺乏精明的人才和管理者。

举个例子：前不久在中央电视台《对话》节目中，某汽车公司的总裁就充分显示了中国企业这一聪明特点。

这种极度的聪明也就叫做精明。

“为什么要培养人才呢，我挖过来就是了；为什么要投入研发呢，我跟随标杆企业就行了，而且还可以伺机‘踏上标杆企业一脚’。”

为什么说智慧不足呢？

其实很简单，我们没有站在战略的高度来看待行业竞争的结构，比如上面所说的汽车公司，它同样逃脱不了全球化企业竞争结构的整合与布局。

缺乏系统化的思维和战略的高度是我们的企业智慧不足的根本原因。

什么是系统化思维，这里暂不讲理论上对它的解释，只举一个例子来说明：我国春秋时有个齐湣王，他常感慨缺乏人才，就和我们现在的企业感到缺乏人才一样。

他手下有个谋臣叫做尹文，一天，尹文对齐湣王说：我这里有个人，他对君王很忠诚，对父母很孝顺，对邻里很和睦，对朋友很诚信，你要不要？

齐湣王说：那还不快给我找来！

可是尹文又说：这个人遇到欺侮不会还手，很软弱。

这时，齐湣王说：那可不行。

因为春秋时期是一个战乱时期，需要的是有勇之人。

可尹文又说：他之所以不还手，是因为大王制定了，法律，比如“杀人要偿命”，他是为了维护法律和稳定而不还手的。

这时齐湣王陷入了两难境地。

其实，我们的企业和齐湣王一样陷入两难，因为，企业真实奉行的价值观与企业用人的标准是不一致的。

比如我们需要创新的人才，可是我们提倡的却是所谓的团队负责和集体主义。

创新来源于自由的思考，自由的思考来源于独立的人格，当我们整天把“先做人，后做事”奉为企业的理念时，我们再要求创新，这不是无本之木吗？

当我们的价值观要求员工“没有任何理由”地服从权威时，我们已经挖掉了创新精神的根基，这就叫系统化思维的缺乏，因为企业的价值观与企业目标是一个统一的系统，当我们把价值观与企业精神割裂开时，企业注定在市场中漫无目的地飘浮。

通俗地讲，大部分企业领导是“找不到北”的。

另一个重要的智慧不足体现在战略思维的缺乏。

再举个例子，前不久，以索尼为首，紧接着三星、LG等八大洋品牌的平板电视大幅降价，让习惯了洋品牌只做高端的中国彩电企业不知所措。

如果我们从彩电业的发展历程和市场结构分析，其实是不难看出索尼行动的战略意图的。

当一个行业处于成长期时，谁能在这个时期快速提升市场份额，谁就可能成为这个行业的一方霸主。

比如，当年的长虹，还有格兰仕都是抓住了这个机会而洗牌的。

而平板电视又处于这样一个节骨眼上，我们没有理由认为洋品牌只做高价产品。

索尼显然不会因为一个季节性促销而大幅降价达30%以上。

这说明索尼想借平板电视的成长期和我们电视业更新换代的机会，重新洗牌中国彩电业。

## &lt;&lt;中国企业批判&gt;&gt;

如果认识不到这一点，那么我们就是智慧的不足。

某著名国内家电企业的发言人说：我们还要观察，我们是有优势的。

如果中国彩电企业都这样认为，那么手机业就是中国平板彩电业前车之鉴。

同样的智慧上的缺失反映在手机上特别明显，还有汽车业。

也是前不久TCL通信调了全球市场管理框架，分为六大利润中心，试图用TCL在国内彩电业起家的经验，即营销管理上的利润管理模式来挽救TCL通信。

但战术性的策略终究代替不了战略性的思维。

我们可以肯定地说，通过利润考核模式的责权利的下放，会对近期的业绩有所帮助。

但从全球手机业的结构来看，TCL通信同样难逃被整合的命运。

我们的企业善于在行业的快速增长期进入从而取得成功，当这种经验面临行业成熟期和全球化竞争时，我们的企业更像是一个赌徒，把希望压在聪明的赌博技能上，而不是像一个真正的投资者，把希望压在持续的市场经营上。

在热衷于寻找“蓝海”时，我们的企业职业经理人忘记了职业经理的本分，而把自己当成了投资者。这只能说明：有小聪明，而无大智慧。

有效率的管理者应该做些什么——管理者与专家的区别 现象与观点1： 企业领导最强的领域往往是企业做得最差或最缺乏人才的领域！

现象与观点2： 对一个高层管理人员来讲，安排工作的能力比自己做工作的能力要重要得多！

现象与观点3： 我们常常在大楼还没有规划的时候，讨论室内X修的颜色，而且意见难以统一！

以上的现象并不是个别现象，可以毫不夸张地说：“我们的企业中80%的开会时间是浪费掉的”。

有效率的决策者并不多见，而轻闲的管理者更是很少。

对企业管理人员的“劳累”的鼓励远远超过了对其工作“效率”的考察。

企业领导也总是在对下属报告表达细节的错误的修改中显示其卓越的“管理才干”。

更有流行的“细节论”的指导，引导着企业的领导人把精力放在了本应由基层管理者思考的问题上。

因此，职业经理在一种庸才文化的环境下，变成了忙忙碌碌，胆无所作为的“体力劳动者”。

有几个问题我们必须思考：（1）专家与管理者的区别是什么？

（2）太聪明的人为什么难以成功？

（3）企业需要什么样的管理者？

一个特别值得注意的现象是，企业的经理人对企业管理应该做些什么事往往感到很盲目。

人的本性决定其更愿意处理自己熟悉的事务，于是有挑战领导权威领域的人才是留不住的。

视管理为技术型人才的一种附加职能，是企业对企业管理的一种普遍心态。

这也是我国企业职业经理难以健康成长的原因之一。

于是不论是多高层的管理者，总是在专业领域找回自己的权威，以确立自己在公司的地位。

不懂某些专业的职业经理是难以生存的。

于是，对于领导而言，挑战专业水平无疑是在挑战领导地位。

在对管理人员的招聘中，注意行业背景，而不是综合的基本素质。

由于管理被视为附加功能，那么热衷于自己做事，而不是安排人做事对于职业经理来说，恰恰是保护自己地位和获得升迁的主要依据。

对一个管理者的评价应该是其下属有多能干，而不是其本人有多能干。

而这项指标从没有被我国企业纳入考核之中。

无论是从主观的动机还是客观的环境，造成了只有带领一个离开了自己就不能正常运转的团队的职业经理人才能在高层职场获得青睐，于是能够集体跳槽的职业经理人受到企业的追捧。

我国职业经理另一大缺陷就是目光的短视和系统思考能力的不足。

对大部分的职业经理来讲，他们是技术高超的装修师，而不是“大楼”的结构设计者。

没有具备全球性企业的结构思维的企业职业经理人，造就的企业就只有在快速的炒作与快速的破产时



## &lt;&lt;中国企业批判&gt;&gt;

才成为媒体的焦点。

这好比装饰华丽，但结构不稳的高楼，稍有地震就倒了下去。

“途径的完美与目标的混乱，似乎成了我们这个时代的一大特色。

”这是爱因斯坦的名言，对我国企业管理现状是很适合的。

作为企业职业经理人，其工作的主要职能是什么呢？

这是职业经理应该首先明确的事情。

作为管理者，其最主要的基本工作职能包括四个方面：计划、组织、领导、控制。

1.计划 计划就是就是确定要达到的目标并事先确定实现目标所需的正确行动。

计划活动包括分析目前环境、预测未来、确定目标、决策公司行动类型、选择公司和竞争战略，并且确定实现目标所需的资源。

2.组织 组织是对人力、财务、物质、信息和其他实现目标所需资源的分配与协调。

组织活动包括吸引人们加入组织、明确工作责任、工作分类、资源配置以及创造条件使人事和谐以获得最大成功。

3.领导 领导就是激励人们成为绩效杰出者，就是指导、激励和与员工个人或群体的沟通。

领导涉及与人们的日常接触，去帮助指导或鼓舞他们实现企业的目标。

4.控制 全面的计划、坚实的组织、出色的领导并不能确保成功。

成功的企业，都对工作实现密切关注。

具体的控制活动有：制定绩效标准使进展指向长期目标；通过收集绩效数据监督人们和部门的工作；提供进展的信息和反馈；通过将绩效数据与标准比较发现问题；采取行动纠正问题。

预算、信息系统等就是控制的工具。

值得注意的是，我国的企业管理者对这四项职能中的首要职能“计划”是最不重视的，而把管理简单理解为控制，当企业遇到问题时，大多都会从控制的角度寻找原因和解决办法，比较有代表性的就是加强绩效的考核、制定员工个人与工资挂钩的策略等。

由于对管理职能理解的不够，把改善事后的控制当成了改善管理的全部，这种方法自然无助于企业业绩的根本好转。

同时，对管理目标的理解偏差使得职业经理们热衷于追求管理的表现形式。

“领头人”是我们对领导和管理者的一般理解，“身先士卒”也是我国自古倡导的管理风格。

于是在中国的电影中，我们可以看到很多的镜头就是：英勇的将领，一马当先，带着全队将士全军覆没。

这种现象，我们可以称之为“积极的失职”。

具体到企业之中，就是销售经理不组织、培养销售人员，进行市场分析与策划，而天天自己与客户请客吃饭；产品开发经理不研究市场的需求、不组织培训研发人员，而自己勾画着高水平的图纸；总经理不研究竞争形势、资源的配置、经营计划与预算，而热衷于媒体的追捧。

对于职业经理而言，能提升到某个位置，本身说明其在本专业领域是优秀的。

正因为这样，其需要的是淡化“专家”的身份，而不是强化“专家”的身份。

然而由于其管理观念的偏差和对本专业的迷恋，难以成为合格的管理者。

“老板像员工，员工像老板”，这也是企业中的一大现象。

这并不是说老板愿意为员工打工，而是老板们愿意在做事的激情中体会创业的成就感。

对于民营企业而言，不实现由创业者向职业经理人的过渡，其企业的目标不进行调整，企业的发展是难以持续的。

聪明人会精打细算，这往往被认为是职业经理人最合格的人选，然而，对于一个管理者而言，“明察秋毫”的精明往往使其精于细节而忽视全局和企业文化。

“管理是通过他人达成目标的工作”，真正的职业管理者是善于用比自己更聪明的人的人。

传统文化与企业家精神 美国管理学家钱德勒在其《看得见的手》一书中描述了美国商业发展史，提出了“管理”这只“看得见的手”对市场这个“看不见的手”的替代作用。

他指出：“现代工商企业已成为美国经济中最强大的机构，经理人员则已成为最有影响力的经济决策集团。



## &lt;&lt;中国企业批判&gt;&gt;

因此，在美国，随着现代工商企业的兴起，出现了所谓经理式的资本主义。

而掌握这只“看得见的手”的权力的人，就是我们称之为“企业家”的人。

无论是大股东或者职业经理人，只要其掌握企业的实际经营管理决策权限，那么就可以称之为企业家。

因此，对于现在的中国，企业家可以分为几类：一是国有企业的经理人，这些经理们掌握着国有企业的实际经营权；二是股份有限公司的职业经理，他们也掌握着企业的实际经营权。

三是民营企业（或以个人股份为主体的股份制企业）的老板，这些人将股权与经营权合二为一；四是民营企业的职业经理人，这类人比较少，他们接受大股东的授权，掌握企业的经营管理权。

而就是这只对美国企业走向强盛起决定性作用的“看得见的手”，在我国却难以完全发挥其对资源优化配置的作用。

有著名教授提出这主要是我国缺乏“信托”责任的原因，可为什么我国的职业经理人就偏偏缺乏这种信托责任感呢？

一、企业的目标与个人发家致富的区别 除了国有企业外，我国的民营企业都是在市场竞争的环境下成长起来的。

如果把企业看成仅仅是个人发家致富的手段的话，那么离真正的企业家精神是相去甚远的。

从我国企业在不断的投机中寻求着没有竞争的所谓“蓝海”领域，可以看出，财富似乎成了企业家或经理人唯一追求的目标。

也就是说，当一个企业看到有钱的事就去做的话，说明企业家的真正作用还没发挥出来。

如果利润成了企业唯一的目标，那么在一个价值观混乱，处于断层的社会环境中，可以想象会培养出怎么样的企业和企业精神。

二、小农意识下的投资收益观 可口可乐在进入中国市场时，忍受了长达十几年的亏损，最终打开了中国的市场。

这对于中国的投资者来讲，可以说是忍无可忍。

对于现阶段中国的投资者，能在一年以上收回投资的项目，是少有人去做的。

这种快速的投资回收观直接影响着中国企业的成长。

这种观念，显然是受到了传统小农意识下形成的投资收益观的影响。

三、竞争意识的匮乏 同样在传统的和合文化下，我们的企业缺乏真正的竞争意识，而这恰恰是企业家精神最重要的因素。

在一个没有公平竞争意识的文化下，要培养现代市场经济下的公平竞争是不容易的。

这种竞争意识的缺乏，直接影响到中国企业的竞争能力。

四、投机不是创新 在中国传统的斗争中，不守规则总是能得到好处。

在对传统军事、政治思想的研究中，我们区分不出智慧与道德的界限。

不守规则的成功往往被视为伟大的智慧。

举个最简单的例子，像韩信这样的“胯下之辱”的精神被视为美谈，难以想象这种精神会得到美国人或日本人的赞扬。

正如中国人不能理解美国第一任财长汉密尔顿为什么会决斗而死一样，美国人也许理解不了中国人为何将这么一个没有骨气的人视为英雄。

在企业界，也就很自然地将投机的成功者视为楷模。

这种投机本质上与创新是两种完全不同的精神。

企业的创新是一种有目的、有系统的投入，而不是在不停的转变中寻觅着轻松的挣钱机会。

试图在天才的灵感中寻找企业的出路，恰恰使得中国企业陷入平庸的套路之中。

视野的狭隘使得在看似无序的竞争中找不到规律与未来。

责备竞争者的非理性恰恰反应了其本身就缺乏理性的反思。

没有足够的眼光与视野来分析判断未来，是中国企业的悲哀。

勇于思考者并不一定能给出最正确的答案，但惰于思考者一定不能给予企业的未来。

在企业家精神的思考中，需要有独立的思维来对其未来趋势进行判断，这个判断不可能十分精确，但这是企业家必须回答的问题。



## <<中国企业批判>>

### 媒体关注与评论

本书对于中国企业存在的深层误区有惊人的洞察，特别对于中国商业文化的威权时代色彩的系统反思与批判，对于新的商业精神的构建，有猛斧开山之力，是一部结合反思精神与创新热情的力作。

——《中国商业评论》罗建法 对管理本质的透视是管理专家们的终极追求，透视实践主义的伪本质反映的是当今一流管理学家的使命和责任。

本书所表明的是，在管理实践之冰川下面是管理思想的波涛汹涌，而这正是管理的真正源泉所在。

——下马威咨询公司 董事长 博士，中国能力战略研究所 所长 尹传高 创新源于深邃的思考，在当今价值观混沌的湖流下，本书作者提出了“人为目的”的企业管观念，可以说是真正的远见卓识。

——中国管理科学研究院 高级研究员 许家崖 《中国企业批判》深度的思考中国企业的现状与未来，是一本少见的有独立思考与见解的好书，值得企业家和职业经理人一读。

——中国传媒大学 讲师 博士 唐远清 企业的资本运作应服务于企业的战略目标，战略管理的缺失使企业的资本运营偏离了方向，缺乏战略思维的多元化只能是投机，而不是创新。

——绵阳高新副总裁 博士 蒋小平 就中国的营销现状而言，更需要有远见的战略思维。

目前营销缺乏对市场战略性的思考，使得企业总是在营销战术中寻找生存空间，而本书给予了企业更高的营销思维高度。

——神舟电脑营销 总经理 邹

编辑推荐

《中国企业批判》由国内著名咨询顾问吴洪刚老师撰写，《中国企业批判》共分为三篇，上篇收集了关于企业文化的一些文章，对当今诸多企业的文化现象提出了自己的见解。中篇通过对一些企业战略个案的分析，重点指出战略的缺乏对中国企业的危害及其出路。下篇收集了本人在营销咨询过程中，对一些营销个案和营销策略的评析的文章。书中每篇文章都是独立的，但连贯起来，能基本上反映出作者的主要管理思想，强调企业中“人为目的”的管理理念是《中国企业批判》最基本的价值观。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>