

中国企业管理混乱之4大因由 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/286/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_9B\\_BD\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c67\\_286393.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E4_BC_81_E4_c67_286393.htm) 当前中国经济形势一片大好，中国的股市牛气冲天，但是纵观中国的企业，真正具备国际竞争力的并不多。华为、海尔算是中国比较拿得出手的企业，但是打着中国特色的大旗依然不能避免其进入全球化的“高原期”。联想、TCL在中国也是家喻户晓，但是其国际化的拖累反而也导致整个企业举步维艰。我本人经历国台企、国企、外企、私企四中不同文化类型的企业，在中国一流IT企业担任职业经理人已经有7年时间，经历了从企业基层到中层到高层的过程，对中国企业劣根性有切身的体会和深刻的认识。首先我不谈战略，在我的战略选择理论里面已经有了清晰的描述：“和中国企业家谈战略如同和小孩谈理想，不是战略不宏伟，而是理想太遥远”。一个太遥远的理想会产生无穷的变数，无法支撑中国企业能按照理想前行。其次我不谈战术，因为中国历史上从来不缺战术，从孙子兵法到三十六计，浩如烟海的文化遗产和上下五千年的文明中有无数经典值得我们去学习。最后我不谈人才，中国企业从来不缺人才，单打独斗全是好手，但一旦上升为团队，便会出现系统性问题。类似于中国体育，单人项目大多是世界级水平，像乒乓球，人越多的项目水平越糟糕，如足球。中国人从来不缺小聪明，缺的是系统性、科学性和理性。那么，中国企业为什么无法卓越甚至难以优秀呢？以我的切身经验看来，原因并不复杂，主要在于四个方面：“搞不懂状况所以无法决策；形不了积累所以无法进步；不理解顾客所

以行动盲目；拢不了人心所以无法长久”

一、搞不懂状况所以无法决策 中国的企业家和管理者很大程度上缺乏一套系统性的工具，使其可以清晰的了解企业运作的各环节。管理者之所以能够决策，一要有充分的信息，二要有专业的知识，三要有经验和悟性。如果业务不专、信息不畅，当然做出的决策就会成为错误的邻居。比如：在公司货源供应不足的情况下采取降价措施，当然会损失应得的利益；比如，在关键时刻发现一颗物料不能如期供货，导致整体停产；比如在抢到了承包权的时候才发现资金流不畅导致无法开工等等，类似的问题在中国企业屡见不鲜。没有公共信息平台，所有的信息都分布在不同人的脑袋里。这样就无法形成精准的咨询。而中国的管理者又普遍喜欢通过垄断信息来行使自己的管理权，靠着信息充分的不对称，在对上级汇报时才显得有价值，在对下级发号施令时才显得有高度。这样的做结果就是一大堆人不停的开会，不停的沟通，然后再去决策，谁能相信大会上报告的数据都是准确的呢？谁又能相信基于未必准确的信息当场做出的决策又一定是英明的呢？谁又相信不英明的决策对企业发展能起到什么作用呢？根源在于基础信息，信息流代表管理流，信息不畅则无法决策。

二、形不了积累所以无法进步；中国企业总是喜欢一二再、再二三的犯同样的错误，不是企业愿意犯错误，而是企业没有一套机制保证错误不重犯。根源在于，昨天的成功和前天的失败都没有记录在案，也许结果记录在案了，但过程和原因并没有记录在案，这样连当事人都没有对成败有深刻的认识，谁还敢指望他人能够吸取成败底层的原因呢？记录在案不是指著书立说，而是指企业要不断的通过错误汲取经验优化流程。中国

企业家和管理者太喜欢人治，喜欢人治的原因是没有法制，没有法制的原因是法制不健全只好人治。看似悖论的观点包涵着中国企业家和管理者急功近利、不善积累的劣根性。只管当前的盈利没有考虑长期的发展，没有形成制度，没有固化流程，没有工作模板，只有灵活和小聪明。所以，总是在偶然成功和必然失败之间徘徊，总是处于婴儿期。婴儿不学习又如何能够长大？结果不言而喻。

三、不理解顾客所以行动盲目；问问中国企业，有几个真正调研过顾客需求，并且通过一系列科学手段来甄别过顾客需求？人人都知道顾客是上帝，那是因为顾客带着钱包，如果顾客没有钱包那么一定是连乞丐都不如的。中国企业喜欢打着重视顾客的幌子去骗顾客的钱，甚至某企业家还宣称过，中国的顾客全部骗一圈需要5年时间之类的理论。企业真正的价值在于能够解决顾客的某种需求，企业最需要其实是给顾客一个购买的理由，如果你连顾客真正需要什么都不知道，你如何能保证企业的产品能得到顾客的接受呢？这方面，我认为奇瑞汽车研究过，所有人都知道QQ汽车便宜，但是买QQ汽车的消费者有几个会宣称是因为QQ汽车便宜才买的QQ汽车呢。他一定会说，QQ汽车很时尚！其实根本原因其实就是QQ汽车便宜，只是奇瑞很聪明的利用消费者这种心态，给了消费者一个理由，解决了消费者面子问题，所以赢得了消费者的认可。这方面，我认为百度也研究过，百度在谷歌一统江湖的时候进入中国市场，除了“百度更懂中文”的经典宣传外，百度如何才能从谷歌口里分出一杯羹呢？百度研究了消费者，发现中国网民的网上搜索习惯，有30%的内容是搜索MP3的，占有搜索量的TOP1，于是就专门针对MP3搜索开展攻势，专注

于MP3搜索，赢得了一大帮消费者，然后再逐渐蚕食其他市场。我相信假设当初中国消费者网上搜索比重的TOP1是找图片，那么百度也一定会从图片搜索介入。顾客需求确认和甄别是一项技术，包括黑盒测试、白盒测试、SPC统计制程分析、甚至心理学分析等一大堆专业科学。缺乏了对消费者的深入研究，产成品和库存品划等号的可能性也越大。只有找对了顾客的需求，才能避免盲目行动，“做正确的事情”永远比“正确的做事情”更有难度也更有价值。四、拢不了人心所以无法长久 中国企业家和管理者经常会出现集体跳槽、发起人散伙之类的事情，这是讲高层。基层员工呢？会经常觉得自己受不到领导的重视而缺乏积极性，从而影响生产力。这个和管理者的道德观和世界观关系极大。中国企业家普遍处在婴儿期，渴望得到中国和世界的认可。但世界太遥远，所以只有一直向前看，于是成为工作的奴隶，而忘了工作本身可以是一件快乐和有意义的事情。中国企业家也有大方的，年终奖发的多多的，但这种情况多半是国企的领导。不是自己的钱，所以无所谓。谈到自己的钱，中国企业家大多数太穷了，亿万富翁还不一定算什么人物，个人资产10个亿的已经不多了，100个亿的都可以进入中国前10强了。所以他们太穷了，所以需要不断的挣钱，还舍不得花钱。所以会忽视自己的身体，导致企业领导人离去；会忽视员工的精神追求，所以会导致员工出工不出力，企业效率降低。这是普遍情况，在这种情况下，企业家也好员工也好，都把干工作和谋生划上了等号，自然就会从低收入向高收入流动，这样的企业怎么可能长久呢？中国的传统文化中一向有衣锦还乡的习俗，我预计，在中国企业家普遍能够在全球富豪榜占据前

几位的时候，中国企业家乐善好施的性格可能会表现出来。这个时候企业家们才有可能过的潇洒一些，这时候才有可能不是为了钱，而是为了一种理想来经营自己的企业。这个时候，中国所有的从业者境界也才会上升，不会为了谋生而不择手段，才会为了理想而精彩的生活。这时候，人心齐、泰山移，才真正有可能为了理想而打造出世界级的企业。中国企业的劣根性是客观存在的现实，是我们需要正视的问题，只有我们完成从人本管理到知识管理，从生存追求到精神追求的跃变后，中国企业才可能获得持续长久的发展。每一个生在中国的管理者都应该为此而付出努力，毕竟中国当前处在一个经济高度发展到大好时机。只有我们清醒认识到了，并且改进了，才有可能实现我的电梯理论中描述的结果：在满员的电梯里，越是后进电梯的，越是有可能在电梯开门时先到达。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)