

走出死亡陷阱

——给企业家的十大忠告



TOUCHU

SIWANG XIANJING

宋养琰 刘肖 / 著



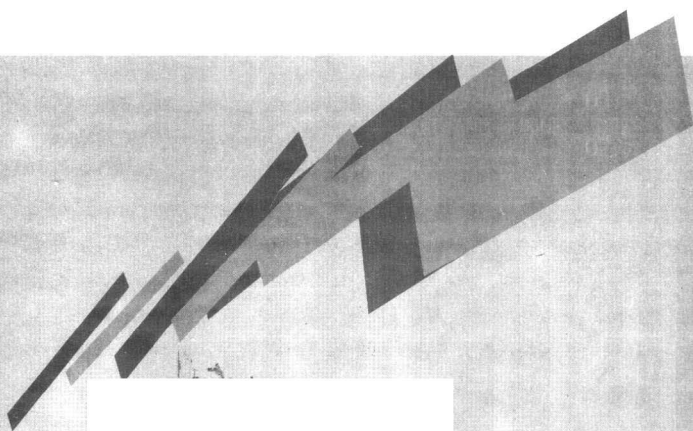
首都经济贸易大学出版社

CAPITAL UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS PRESS

走出死亡陷阱

——给企业家的十大忠告

宋养琰 刘 肖 / 著



 首都经济贸易大学出版社

CAPITAL UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

走出死亡陷阱:给企业家的十大忠告/宋养琰,刘肖
著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2005.1

ISBN 7-5638-0797-7

I. 走… II. ①宋… ②刘… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 122522 号

走出死亡陷阱——给企业家的十大忠告
宋养琰 刘肖 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京永生印刷有限责任公司
开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32
字 数 272 千字
印 张 10.625
版 次 2005 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷
印 数 1~3 000
书 号 ISBN 7-5638-0797-7/F·433
定 价 17.80 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

跨越死亡陷阱,打造企业辉煌

(代序)

活力源自创新。唯意识不断更新者,乃能独步天下。

意识是观念形态,是思想的集中表现。企业是一种特定的社会组织,我们说企业的意识,实质上指的是企业家及企业管理者的群体意识。

人类社会的每一次重大变革,总是以意识的进步和更新为先导。任何物质生产和生活内容及其方式的进步,也总是伴随着人们意识的进步。企业的发展,经济形态的转变,同样不能离开意识的不断解放和不断创新。在现阶段,谁能首先转变思想意识,谁就可能抓住社会大变革时期的宝贵机遇而迅速发展。相对于传统的思想意识来讲,意识的创新必然是一个否定自我、超越自我的过程,也就必定是一件痛苦和艰难的事情。但是,意识的创新,对于企业的发展又是十分关键的,无论是制度创新、技术创新、市场创新,还是管理创新,都是以意识创新为先导的。反之,意识落后,抱残守缺,企业的一切创新也就无从谈起。

从某种意义上说,企业家的意识创新又是企业意识创新的前提。在实践中,往往是企业家的各种落后意识阻碍了企业创新的步伐,制约了企业的进一步发展,透支了企业的资源。因此,我们有必要首先谈企业家的意识创新,并在此基础上再谈企业意识的创新,以及意识创新的条件与风险。

在中国企业家普遍存在的落后意识中,比较有代表性的是急功近利的经营意识、好大喜功的狂妄意识、与市场经济背离的弄虚作假和过度投机意识、对政治资本的偏好意识等等。这些意识有一定的历史和文化背景,它们已成为制约企业发展壮大的

绊脚石,必须以革命的心态对它们进行革新。

每年,在美国哈佛大学 MBA 的毕业典礼上,商学院院长都会语重心长地教诲:“你们要时刻牢记:华尔街没有免费的午餐!”我们以为,中国的企业家听到这句话,至少会有三种不同的反应:如日中天的企业家对它不屑一顾;正处于危机中的企业家会深感震撼;已经失败的企业家则会产生强烈共鸣。投机心态正是我们的企业家在左顾右盼的企业经营中最容易滋生的情绪和最容易堕入的陷阱。因为不管是商品市场投机还是广告宣传的投机,不管是“关系网经济”投机还是近年来盛行的企业兼并投机,总有一些一夜暴富的胜者。这些胜者又产生极强的示范效应,影响更多的企业家,于是,投机像是可以传染的疾病,在无数企业中蔓延,也毁掉了无数的企业。

投机与投资不同。投资是通过财富的创造而获利,它可能包含着产品开发、服务提供或是技术创新,而投机事实上是通过对财富的转移或瓜分而获利,即它只涉及财富的再分配,而不涉及再创造。实际上,我们看到的是投机成功的“市场英雄”,而更多的投机失败者却被忽略掉了。这就如同买彩票一样,中大奖的人“一传十,十传百”,但在他们的身后必定有着更多摸不到奖的失望者。投机和买彩票都只是财富发生转移,但对于个人而言,多买彩票不得奖也起码是为社会福利作了贡献,而企业则总不能在投机中求得生存,因为投机的风险太大,即使十次有九次投机成功了,只一次失败也会使企业一败涂地!

投机从本质上来说是市场规则所允许的,一个利益主体有权选择低风险低收益的经营方式,当然也有权去为了高收益而冒险。今天我们强调投机陷阱并不是对市场制度的简单否定,原因有两条:其一,在一个正常的市场经济环境中的确存在风险回避者、风险爱好者和风险中立者三类企业家,但是理论和实践都证明了风险爱好者(投机者)应该占有极小的比重(一般不到

10%)。然而,就我国而言,投机经营却成了一代企业家的时尚。他们中倒卖商品的有之,倒卖证券的有之,甚至倒卖企业的也有之。投机的原因也不仅仅是经济的市场化,还有制度等其他因素。因此,有必要警惕过度投机的现象,防止过多的企业家步入投机陷阱。其二,市场经济的基本假设是利益主体的理性化,而如上所述,我国企业家的决策在很多情况下是非理性的,不进行治疗,就谈不上真正维持市场秩序。20世纪末,我国一大批企业涌入房地产投机的行列,广西北海市1992年只有几家房地产公司,1993年激增到上千家,各个企业倒卖的无非是地产契约。用当时流行的话说,就是倒卖“红线图”或“蓝线图”。然而,这个生产了大批千万富翁的小城,最后却剩下大批没有将地产倒卖出手的破产企业,并险些激化社会矛盾。就目前而论,在房地产开发业中,非理性投机仍很严重。

市场经济是充满挑战性的,置身其中的企业家有一定的投机心态也是正常的,我们需要坚决警惕的是将无数企业引向灾难的过度投机心理。其中,对投机“度”的把握来源于认真的调查研究、完善的企业决策制度以及企业家冷静的思考。

如果说急功近利的落后意识是转型国家的企业家所共有的心态,那么对政治资本的偏好则是中国企业家在中国传统文化背景下所特有的一种意识。在中国企业家中,普遍存在着偏好政治资本的现象,或者说是政治化现象。

事实上,中国初生代企业家的政治化现象,可以追溯到20世纪初民族资本家的价值取向和行为特点。在那个时期,商人在经营上成功后,往往要在政治上谋求一定的发言权,从而真实地确立自己的社会地位,光宗耀祖,胡雪岩这位官商结合、军商结合的商人就曾经是众多企业家崇拜的对象。而今,中国的企业家们仍然有着各种各样的政治头衔,如政协委员、人大代表等;很多企业家还有相当的政治级别,如国有企业中的局级、处

级,或相当于某一级别等。有人曾跟踪首届 20 名全国优秀企业的发展轨迹,发现其中很多已弃商从政了,很少有人拒绝去“做官”。甚至有人曾说过,在改革开放之初涌现出来的那一批国有企业经营者中,有相当一些人投身企业的目的,原不过是为了积累政治资本,作为晋升的阶梯。在一个经济社会里,企业也确实是一块很好的政治跳板。尤其是在体制内企业的性质还不能明确加以界定、企业仍拥有一定的行政级别之时,企业经营者的目标、动机和行为方式往往都在自觉或不自觉地从能否得到升迁作为自己的价值取向。企业家创造社会财富、创造社会就业,其功劳是不言而喻的。然而,在许多场合,比如在那些公开性的座谈会、表彰会上,中国企业家争先恐后,纷纷亮相,极具表演性,结果落得个商人不像商人,政治家不像政治家,社会活动家不像社会活动家,理论家不像理论家。中国的初生代企业家依然没有摆脱政治和意识形态的阴影,没有能够消除自己的弱势心理和企图以政治运动的手段去实现企业经济目标的幻想,并通常表现出暴发户的浅薄和幼稚的冲动。

有人曾经不客气地说,中国企业家是“混血”的一代,“四不像”:马列主义有一点,西方文化有一点,曾国藩精神有一点,孔老二意识也有一点。上述说法固然有些极端,却恰如其分地反映了中国初生代企业家的政治化现象。

中国初生代企业家的政治化倾向不仅存在于国有企业中,即使在民营企业中也不同程度地存在着。一位企业家说:“从政府部门走到民营企业,看起来是两个极端,但是要想相处得好也并不那么难,关键是看你怎么对待‘商场’和‘官场’的关系,也就是企业跟政府的关系,或者说经济和政治的关系。”这种观点在中国民营企业家中具有某种代表性。东方文化传统和几十年的“政治挂帅”使中国经济始终没有摆脱政治的影响,相反,中国企业的政治情结却越来越深厚。具体的体现是:很多企业家千

方百计地通过各种曲折的途径来满足这种心理需要，有些人甚至花钱买个政治头衔，除了政治“保险”以外，多少还有些炫耀的成分，并且有些人竟搞起企业内部政治来。如理解了这种政治化现象，企业内部的军事化管理和政治化管理就不言自明了。

在发达的市场经济国家，公司就是公司，企业就是企业。可是我们呢？不是企业家不想把企业当企业办，而是企业不太像企业，公司不太像公司，大多数企业家老是把眼睛盯着市委，盯着组织部，生怕不听话被摘了“红帽子”。现在处处在提倡企业家职业化，可是我们距离企业家的职业化还远得很。

当然，在中国，企业家（包括民营企业家）都要懂政治，甚至在有些情况下不懂政治的企业家是很危险的，企业搞得越大越危险。在企业家的素质里，本身就包含了很重要的政治成分。在企业的发展过程中，存在着三大风险：政治风险、行为风险、投资决策风险，政治风险占第一位。政治是一把双刃剑，是有效的资源，离开了政治，企业甚至很难快速地发展。但是，企业家办的是企业而不是政治，不能把重点和中心放在政治方面。

的确，中国企业家承受了太多不该他们承受的东西。尽管我们大声疾呼“要善待企业家，一个不善待企业家的民族是没有希望的”，但企业家应该清醒，最需要善待自己的还是自己。大家都认为大浪淘沙是符合规律的，但在某个特定的阶段，可能会出现“大浪淘金”的情况。尤其是在金子非常稀缺的情况下，金子被淘汰掉了，这是社会的悲剧。在中国，商界与政界各有自己的游戏规则，企业家不要给自己定错位。

中国企业家落后于时代的观念还有很多。除了急功近利和偏好政治资本以外，还有夜郎自大、过分保守经营、不注重竞争等等。以夜郎自大的观念为例，早在1984年9月18日，《中国青年报》就在头版头条位置隆重推出了著名的报告文学《陈天生效应》，这篇报告文学在全国青年中迅速产生了强烈反响。陈天生

曾经在一次接受记者采访时说：“我们文人下海，应该有伟大的目标，要干就干得轰轰烈烈，干得天翻地覆慨而慷！我常讲，放鞭炮是孩子的事，扔手榴弹是战士的事，我们要干，就要放原子弹。”在那个时代，包括著名华人科学家、诺贝尔奖获得者杨振宁都对这篇文章表示了肯定。然而，多年以后，我们发现陈天生最初依靠着“陈天生效应”而扬名，之后还是依靠不断创造出新的效应来继续扬名。这个生产肥料但并不是因此而著称的企业家之所以创造出陈天生效应，如果仅仅是为了他自己企业的某种广告效应的话，是能够让人理解的，但是他一再地制造各种“效应”，就不得不让人深思了。

杨文轩先生曾在《审视中国的民营企业》中对“陈天生效应”有一段精辟的论述：“陈天生效应”是中国第一代管理者的效应。在改革开放如火如荼的年代中，陈天生敢想敢干的作风适应了时代的需要，时势造英雄，他理所当然地被推上了历史舞台。陈天生是一个时代的象征，但是，这个时代的特征同时成为他以及这个时代的局限性；“陈天生效应”提供的仅仅是一种精神象征，其行为并没有任何实际意义。其思想如同一把双刃剑，一面是敢想敢干，头脑中没有条条框框，打破传统僵化的思维模式，另一方面则可能是异想天开，不切合实际。一个又一个的光环，一声又一声的赞誉，一顶又一顶的桂冠使他长期处于兴奋状态。从个人集资修大桥，到承包一个县或中小城市作为内地改革开放的试点，创造一个新政治特区，再到最近扬言通过生产肥料成为世界首富，陈天生创造一次又一次舆论高潮，一次又一次遭受冷落。今天，我们从他的豪言壮语中隐约能听到的却是太多的无奈！

夜郎自大是我国企业家的普遍特征。事实上，直到今天，我们仍有许多的“陈天生”在创造各种“效应”。以“空手道”著称于世的牟其中经常有滔滔宏论和惊人狂语。“南德集团将在2005

年前进入世界十大企业行列”；“我们公司没有产品，我们是生产企业的企业”；“我所想的和做的远远超出了一个企业应该想的和做的，我所想的和正在做的是如何去在世界上建立一个金融体系，比现代银行更完美的金融体系”。牟其中常常以天下为己任而自负，而且正是这种“责任感”，使他担负了太多他担负不了的东西，甚至于产生某种幻觉，有某种救世主的神圣使命感。他“一天到晚”想黄河水干的问题，甚至想要切断横断山脉用印度洋的暖湿气流来滋润我国的西南地区。但是牟其中固然有“空手套白狼”的胆量，却无经营管理一个大型现代化集团企业的能力，却无法违背企业经营与发展的客观规律。他套来的资金投入的项目连连失败，巨额债务无法偿还，终于陷入资不抵债的窘境。牟其中曾在青年一辈中刮起旋风，还曾到中国人民大学这个著名的高等学府搞过讲座，但是，谁也无法阻挡其落败的命运。

牟其中是中国管理者的一个极端，“狂想症”对他来说已经不再是一种比喻了，许多管理者耻于与其相提并论。的确，并非所有的企业家都像牟其中，但是中国一些管理者多少都带有一些牟其中情结。“狂想症”在中国企业家身上普遍存在，不过是病情轻重程度不同而已。比如，曾经红极一时的郑州亚细亚公司的王遂舟就曾提出这样的口号：“一年占领河南，两年占领全国，三年占领世界。”

企业家是企业的灵魂，企业的意识创新首先就是企业家的意识创新。企业家的观念意识不创新，不管什么企业，是国有还是民营，都是办不好的，更谈不上办成现代企业了。

当然，束缚企业家的传统意识尚不止前述这些，但这些是主要的，必须在意识创新中得以尽快解决。

下面再来着重谈谈企业意识和企业意识创新的问题。

就目前而言，中国企业意识之所以要创新，有一个重要原因，就是它受到了新经济时代的挑战。

目前我们所处的时代是经济全球化时代,在这个时代,中国企业的经营意识受到前所未有的挑战。很多早期被证明行之有效的经营意识已经不再能够支持企业的长远发展,企业要发展,只有积极地进行经营意识的创新。

近期,我们考察了近年来衰败的许多中国企业,发现许多落后的经营意识是致企业于死地的重要因素,其中,多元化经营意识和家族管理意识是导致企业失败的最普遍原因。下面,结合时代背景谈谈这两种意识不合时宜的根源,以及如何对这些意识进行创新。

首先谈谈多元化经营意识。早在 20 世纪初期,西方经济学中确有一个“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”的观点,这种降低风险的做法一时间成为国际上各大公司经营的“准则”。然而,100 年后的今天,捧着“篮子装鸡蛋”哲学的企业家们一一败北,大多数国际著名的企业在经历了 20 世纪初那场由专业化到多元化经营的转变之后,又在七八十年代悄然转向了专业化经营。如果说 100 年前那场由专业化到多元化经营的转变是一场暴风雨般的革命,那么这场回归专业化的运动只能说是一种趋势,因为仍有大量的企业在以多元化经营为理念,其中也不乏成功的案例。然而应该看到,历史的发展总有“主流”和“支流”之分,随着更多的企业由于在“多元化的陷阱”中不能自拔而陨落,专业化也就成了大势所趋。

“鸡蛋要装在不同篮子里”的哲学告诉我们要分散风险。从这个角度说,它还是有一定积极意义的。但是这一哲学忘记了“篮子”也是有成本的。在企业的经营管理之中,“篮子”的成本就体现在进入新市场、新行业时所面临的各项成本,包括市场准入成本、市场调研成本、新行业的技术跟进成本、管理精力分散化产生的成本等等。背着这样贵重的“篮子”,企业怎能不负担沉重,举步维艰!

中国人的思维方式与西方人不同。西方人从分散风险、减少损失的角度谈“篮子装鸡蛋”的哲学；中国人从拉长战线、增加收入、“东方不亮西方亮”的角度来谈“篮子装鸡蛋”的哲学。尽管角度不同，但是两种理念在企业实际经营之中却具有类似的指导性。我们曾和一个企业家讨论多元化的问题，这位总资产不到5亿，却将经营触角伸到服装、餐饮和摩托车几个产业的企业家，不仅振振有辞地讲述“东方不亮西方亮”的道理，还加了一句“少了南方有北方”。我们比较欣赏联想集团总裁柳传志的做法，他十分关注搞多元化的企业，对其中成功的案例进行研究，但他本人从不在这种诱惑中迈出多元化的步伐。这种沉着应对的心态正是许多头脑发热的中国企业家所缺少的。

我们的市场环境正在变化。当一个经济体还处于卖方市场的态势时，企业生产和经营的多元化，是企业迅速扩大生产规模、提高经济效益、增强竞争实力、逃避和分散风险等的重要途径和策略。具体到我国，直到改革开放初期的20世纪80年代，还有不少企业因奉行多元化而走红，人气极旺。因为那时我国经济正处在短缺状态之中，卖方市场竞争乏力，技术和服务水平都比较落后，洋货进来的不多，消费者的要求也不高。对这些企业来讲，不是自己熟悉和擅长什么就干什么，而是不管干什么几乎都能赚钱，甚至赚大钱。如有的本来搞小本生意的工业，在这种千载难逢的暴利诱惑下，进而在搞宾馆、酒楼、旅游、房地产，甚至跨越几十个、上百个行业，什么都想搞。类似这样的民企很多，横店是个很好的典型。正因为如此，所以生产和经营多元化自然成为当时众多民企所追逐的“时尚”。

可是，市场是在发展变化的，20世纪80年代每个行业的空隙多，90年代每个行业的企业多。以前郑州的三星级宾馆曾经在短短几年内由3家变成几十家，但几乎家家都赚钱；而在市场竞争日趋激烈的今天，进入任何一个行业（尤其是已经存在知名

品牌的行业),都要付出很高的成本。春兰集团 1995 年的空调销售额为 50 亿元,超过其他对手 5 倍,这时,春兰没有继续在空调行业中开拓创新,巩固和扩大自己的优势,而是大举进入电冰箱和摩托车行业。众所周知,这两个行业都面临着产量持续快速增长,厂商间竞争日趋激烈的态势,其结果,春兰冰箱与春兰摩托都没有在真正意义上取得成功,而春兰空调在空调业中的绝对优势也丧失殆尽。

一部厚厚的经济史告诉我们,随着市场经济的发展和由此而引发的竞争加剧、资本和资源的快速和合理流动,利润逐步趋于平均化是必然的结果,企业进入一个新的收益递减和微利化的时代。在这个时代中,只有那些产品有市场而且市场占有率较高的企业,才能在激烈的竞争中获得平均利润,或超过平均利润的超额利润。否则,即使你创造了利润,也都流入他人的腰包。平均利润率是一把“双刃剑”:既成全强者,又淘汰弱者。当我们认真地审视一下我国企业的发展状况时不难发现,其中大多数都是在改革开放之初诞生和发展起来的。正是那个时代使企业家逐渐在头脑里形成一种观念:胆大赚大钱,胆小赚小钱,没有胆不赚钱。俗话说:“撑死胆大的,饿死胆小的。”企业既然有暴利可图,它们就不会安下心来苦心经营,并在改革技术、加强管理、提高效率等方面狠下工夫,而只是一味地重视横向扩张,搞多元化,粗放经营。如今,经济形势已发生了根本的变化,全社会在生产力普遍发展的基础上告别了短缺经济,市场制度、体制和规则均逐步完善起来。因此,收益递减规律、利润平均化规律已经在买方市场下发挥作用,随之而来的竞争加剧、价格下降,使众多企业不得不步入微利时代。价格大战、恶战正是这个时代的反映。在这个时代,任何一个企业要求得自身的生存和发展,必须在众多的产品比较中实现优势产品的定位,集中精力进行专业化经营,然后在技术创新、服务创新、营销创新等方面

狠下工夫,大力提高效益和效率,才能立于不败之地;如其不然,我行我素,则必遭淘汰。

我们接着再来分析一下导致企业失败的另外一个意识——家族管理意识问题。事实上,中国企业(尤其是民营企业)有着深刻的家族化背景。一份最新的调查报告显示,当代中国的民营企业普遍采用家庭、家族拥有的形式,并采用家族制的管理方式。尽管一些私营的企业家如今已经觉察到家族管理有很多弊端,但他们仍在把新开办的企业家族化。从资产上看,51.8%的企业为业主一人独资企业。在全部被调查企业中,业主本人投资平均占投资总额的82.7%,而在所有其他投资者中,又有16.8%是属于业主亲属的。这种产权结构是构成家族制企业的前提。同时,从决策权和管理权来看,92.7%的业主同时又是企业的主要管理者,经营决策和一般管理决定主要是由业主单独或由业主与其相关的人共同作出的,决策权与管理权高度集中在企业主手里。这些企业的财产权与经营权是密切结合的。

对于非家族成员,采用“家庭化”方法,把他们变为“准家庭”、“家庭式”成员的做法也比较普遍。如邻居、乡党、亲近的同学、同事、朋友等,民营企业主逐步将家庭内部长幼、兄弟之间的“孝、悌”观念向他们灌输,把他们视为家人,以便他们也能信守互助、互惠和互信的家庭价值观,通过把公共关系变为私人关系,利用传统文化来保证企业的效益和利益。

家族管理体制在民营企业中的盛行是有深刻的社会环境背景的。从一般原因上分析,中国民营企业在创业之初,往往面临着资金、技术、管理、信息等资源极度匮乏的问题,而一旦这些经营资源的某一环节出了问题,企业就会面临破产和倒闭的危险。在这种情况下,家族内部资源正好可以弥补这一不足。这是因为,家族成员的参与常常是创业最需要的低成本组织资源,企业在创业时期发生财务困难的几率是很高的,这时雇员的工资

成本就会形成巨大的压力，只有企业家的亲属有可能在不发工资和降低工资的情况下坚持义务工作；家族成员更易建立共同利益和目标，从而更易进行合作；家族企业的性质更能保证企业领导人的权威；与其他企业相比，家族企业的凝聚力更强。从经济学和管理学的角度分析，在创业阶段，家族企业的优势在于企业内部资源成本的最小化，尤其在于企业内部资源之间整合的成本最小化。这是我国民营企业家族管理盛行的最一般原因。

从特殊原因的层次看，中国的民营企业有着特有的经营环境，在很多政策领域，它们面临着不公平的待遇，许多事公事公办根本行不通。因此，不少企业家托熟人、找关系，甚至行贿、做假账，并把这些视为他们在创业初期生存所“必需”的经营途径。违法的事交给自己人办，风险的确会小得多。从更深层次分析，家族企业的盛行还与中国文化甚至东方文化传统有关。在世界范围内，东方企业（日、韩、东南亚等国的企业）的家族管理比例要高于欧美的企业；海外华人控制的企业实行家族化管理的比例要高于非华人控制的企业。这充分证明了东方文化对家族企业的偏好。西方有些学者认为，中国市场经济改革的前景是“裙带资本主义”，这个结论当然是极为荒谬的，但是撇开意识形态的因素，在否定“资本主义”这个形容词的同时，我们应该反思一下，“裙带”关系在我们这里的确起着重要作用。企业是经济组织的基本单位，企业的管理体制往往在很大程度上反映经济的结构特征。从“裙带资本主义”的评论中，我们可以得到的深刻启示是：必须使我们的民营企业加快吸收现代企业制度所反映的先进文化观念，避免在企业管理制度上过深地打上“裙带”文化的烙印。

然而，不论中国企业家族化管理有什么样的历史原因，也不论其曾经起过什么样的积极作用，目前从整体上说，家族企业观念已经是一个落后于时代的经营观念。如果说家族管理尚且适

合企业创立时期的经营环境，那么，在企业发展到一定层次、一定阶段之后，家族管理的严重弊端往往就会暴露出来。

首先，在家族管理的企业中，企业内部的激励和约束机制受到了强劲的挑战。作为企业家的亲属，他们的贡献与收入往往是不成比例的，尽管他们的贡献未必比其他员工大，但是他们有可能凭借自己的特殊关系要求得到超额的利益，甚至会争权夺利。又由于他们的天然特殊性，企业的规章制度对于他们来说往往也形同虚设；他们常常在工作中我行我素，即使出现了重大失误，也大多能凭借裙带关系逃避责任。在我们考察家族企业的过程中，经常听到“我是董事长什么什么人”之类的话，并引以为荣。企业的内部制度事实上也因而形成了“双轨形式”、“双重标准”。

其次，家族的管理体制使得企业的用人科学性得不到保证。沈阳飞龙集团的总裁姜伟曾下定决心废除家族管理体制，但尽管他煞费苦心地说服了他的母亲退出了企业的管理层，但同时又不得不接受其母提出的让另一位亲戚进入企业管理层的条件。进一步说，由于家族成员占据了公司的各个要职，他们在职工的眼中，干好干坏都是特权阶层，而普通职工即使再有才华也没有或很少有升职的希望，因此，大量的优秀人才被埋没或流失。中国有个民营企业叫“威特集团”，曾经是人才济济，具有硕士以上学历的就有 40 多人，其中很多人做得很出色，但这些人的贡献未能及时得到认可，很多人也只好另谋高就，这严重地制约了企业的进一步发展。

最后，当企业发展壮大后，必然需要从社会上招聘一批水平高的专业化人员进行管理，而这些人很难与原企业的领导集团平等相处。在实际运作中，他们之间的磨合也要花费大量的成本。曾有一个“外来人”成为一个家族集团公司的经理，他感叹道：“作为一家大公司的总经理，我始终不清楚公司有多

少钱，在签署每一项合同之前，我都要打电话询问我的财务经理——董事长的弟弟，并确认是否有能力付款。”此外，一部分家族管理人员还经常排挤“外姓人”，以专横跋扈来表现自己的资历和特权。所有这些对企业的发展都是不利的。

一些有识的企业家已经认识或开始认识到家族管理改革的重要性，但是还很少有人能够找出行之有效的方法来摆脱这一困境。前段时间，社会上有不少人在讨论上市公司“兰州黄河”的重大变革。“兰州黄河”是一个较为典型的家族企业，在其领导者杨纪强的带领下，很艰难地进行着管理体制的改革。但是，“兰州黄河”的改革有五个重大难题：第一，如何实现一个成功的创业者向一个成功的管理者的转变；第二，如何实现企业的所有权与经营权平稳而健康地分离；第三，怎样培养和选拔好企业一把手的接班人；第四，一个“打天下”的企业，在进入“坐天下”的阶段后，如何实现人才和管理队伍新与旧的更替和内与外的融和；第五，一个以家族企业为背景的企业一旦上市，如何尽快实现向一个规范的现代股份制企业的过渡。事实上，这些也是家族企业在管理方式改革中会普遍遇到的问题。民营企业杨纪强的改革尽管还谈不上成功，但是在这个大家都颇感头疼的难题上，他能不断试图寻求突破，几经变故依然能乘风破浪，遭遇挫折至今仍不改初衷的精神，的确难能可贵！

我们认为，家族企业的根本出路在于意识创新。那么，怎样对家族经营的意识进行创新呢？首先，在看待家族企业方面，必须把家族企业和家族管理体制区分开来。家族企业是一个产权的概念，家族管理体制是一个管理制度的概念。其次，一个家族产权背景的企业完全可以吸收现代的企业管理模式。总的来看，家族管理是不利于一个大企业生存和发展的；但是对于家族企业本身来说，只要吸收现代化的管理模式，仍然可以取得成功。如果仅仅把家族企业看做落伍、保守的作坊式企业，不免有