

走向成功

主编 孙安民



中国经济出版社

走向成功

孙安民

中国经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

走向成功/孙安民主编 .—北京: 中国经济出版社, 2001.9
ISBN 7-5017-5354-7

I. 走... II. 孙... III. 私营企业-企业管理-案例
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 068441 号

走 向 成 功 孙 安 民

出版发行: 中国经济出版社

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 北京印刷一厂

开 本: 850 × 1168 毫米 1/32 开

印 张: 14.75

字 数: 380 千字

版 次: 2001 年 9 月北京第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5354-7/F·4310

定价: 38.00 元

走向成功(代序)

孙安民

江泽民总书记在庆祝建党 80 周年的讲话中，明确了非公有制经济人士是“社会主义事业的建设者”，这是继党的十五大确立非公有制经济是社会主义市场经济的“重要组成部分”之后的又一次重大的理论突破。党对非公经济人士的政治定位，对于非公有制经济的影响必将是巨大而深远的。改革开放二十多年来，我国私营经济异军突起，发展迅猛，已成为不可等闲视之的一支重要力量。私营企业在多种经济成份共同发展的方针指引下，以其产权明晰、机制灵活和适应市场的突出特点，成为国民经济中发展最快、效益最好的经济成份之一。私营经济在中国的社会经济生活中发挥着越来越重要的作用，它不仅促进了社会生产力的发展，繁荣了市场，增加了国家的财政收入，缓解了就业压力，促进了社会稳定，而且也是中国经济体制改革的推动力量。“东方风来满眼春”。我国非公有制经济发展的新时代已经到来。

在深入学习“七一”讲话之际，我们将北京市部分私营企业成功决策的实例汇编成册，献给正在商海中奋力拼搏的企业家们。成功是诱人的话题，成功是永久的追求，成功同时是失败和挫折之子。正视失败是成功者的基本素质，研究失败则是走向成

功的起点。随着改革开放的深入发展、短缺经济时代的基本结束和商品的相对过剩，市场竞争日趋激烈，私营企业的生存压力也越来越大。优胜劣汰，大浪淘沙，私营企业停业、破产、倒闭、消亡的事例日渐多了起来，这为正在蓬勃发展的私营经济平添了几分悲壮的色彩。

无庸讳言，失败也是一种财富，但这必须建立在对失败的充分认识并深刻思考的基础上。失败是一面镜子，帮人自审，给人启迪；失败是一座警钟，令人悔悟，促人奋进；失败也是一位师长，教人智慧，激励新生。希望本书的读者在学习借鉴成功企业的成功经验的同时，也能对私营企业的失败问题进行研究，引以为戒，把别人的失败变成自己的财富，吸取别人的教训，正视失败，反思失败，进而超越失败，走向成功。

自我的缺憾

一般说来，尽管私营经济发展的外部环境尚不能尽如人意，但多数私营企业的失败主要是源于自身，外因总是通过内因起作用，内因是根本、外因是条件。自我的缺陷总要暴露，失败的种子迟早发芽，特别是在市场秩序逐步完善、竞争行为逐步规范的环境中，企业的失败只能从自身行为中寻找原因。

1. 思维模式错位

(1) 侥幸心理。短缺经济使一大批私营企业“不小心就发了财”。“一夜暴富”是我国特殊历史阶段的产物，这使中国第一代私营企业家所付出的努力和得到的报偿极不相称。而这一现象的客观存在又使更多的人染上浮躁病，使一些中国私营企业家带有暴发户式的侥幸心理。

侥幸心理其在行为中充满投机性、随意性。怀有这种心理有

可能使企业在短期内偶然成功，但如果因此而自负起来，时间一长，必然是“守株待兔”。这种侥幸心态是企业家素质的反映，这种素质决定了他们缺乏对企业发展作出理性和科学的判断，只能“跟着感觉走”，在感觉不到的时候只能掷骰子、撞大运了。

(2) 定位含糊。传统文化的烙印使一些私营企业家的“为商轻商”观念根深蒂固。首先，“官本位”思想在一些私营企业家身上表现得很浓厚。其次，用政治需要来替代企业经营原则，以至于用政治运动甚至是军事作战的方式来解决企业经营管理问题。企业是个盈利性经济组织，企业家创造社会财富，创造社会就业，通过利润和税收，为社会做贡献。一旦目标漂移或企业目标多样化，必然带来盲目性和随意性。其三，不看市场看官场，违背经济规则。在商言商，才是为商正道。

(3) 习俗惯性。以血亲姻亲关系，地缘关系，朋友、同事、师生、战友等关系圈而结成的中国传统宗法制度，使得许多人都置身于关系网络之中。这个关系网络作用到经济领域，形成了极富中国特色的“关系经济”。“关系经济”深受中国传统文化和伦理的影响，中国私营企业虽然并不发达，但却深深地带有“中国烙印”。传统文化中的封建宗法观念是这种“关系经济”的根，封建习性污染着企业家行为。

当然，利用关系从事商业活动无可厚非。但是，当这种“关系”被过分渲染，其作用被无限放大，一些企业家往往不是围绕项目发掘关系，而是发掘关系找项目，大量的时间和精力用来建立关系、公关和应酬的时候，也就种下了失败的种子。在市场经济日趋规范化、制度化，相关法律法规也进一步系统化的今天，那些总是想如何寻找制度空隙打擦边球的做法已经越来越不奏效了，那些个人关系也越来越靠不住了，将一个企业的发展维系于

一个或几个关系人身上是极其危险的。

2. 知识先天不足

私营企业绝大多数来自两类人员：一类是非专业技术人员，包括返城知青、下海干部、工人、农民等。一类是专业技术人员、科研院所工作人员、工程师等。我们称前一类为实践型的企业家，后一类为技术型的企业家。实践型的企业家敢于实践，敢闯敢干，敢于冒风险，有极强的韧性和承压能力，果敢的决断能力，他们大多都富有传奇色彩，许多人的创业经历中充满了“空手套白狼”的故事。这些故事激励他们及更多的人投身于创业的历险之中。技术型企业家有一定的技术创新能力和模仿能力，注重技术开发和生产管理，他们将技术看成企业成长中唯一重要的因素。他们认为有技术、资金、人才，市场就不是问题了。当知识经济、高新技术被社会青睐的时候，他们似乎成了“宠儿”，有一种“非我莫属”的自恋心理。这两种企业家的共同特点，是他们基本上没有受过正规的经济学和管理学教育以及严格的商业训练，从某种意义上讲，他们是管理和经营的幼稚者。短缺经济的大背景使他们有过成功的辉煌，这种成功使他们陷入一种盲目自信的误区，认为只要凭着胆魄，凭着感觉，就能够把企业办好。殊不知企业的发展阶段变了，时代的要求变了，市场经济的游戏规则变了。面对日益激烈的市场竞争，面对一个斗智斗勇的时代，你不去适应，依然如故，当然要被淘汰。

3. 无视法律法规

改革开放的过程，是一个从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的过程，在某种程度上也可以说是一个从“人治”走向“法治”的过程。在这一过程中，必然存在着种种制度空白和管理空白。私营经济作为改革开放的产物，如果说，由于其自身

在成长初期处于在夹缝中求生存的状态而利用制度空白，带有一定合理因素或客观原因的话，那么，利用社会经济转型时期管理方式的滞后、管理手段的陈旧形成的空白，便带有明显的违法印记。比如：利用市场管理的不到位搞假冒伪劣，利用劳动用工制度及外来人口管理的不到位侵犯员工权益，利用行政、司法监察不到位进行官商勾结、权钱交易，利用税收征管、稽察不到位进行偷税、骗税，甚至与社会上犯罪团伙及境外恶势力相互勾结，欺行霸市，走私贩毒，等等。正是这些带有明显触犯法律或违反社会道德的行为，使得一些私营企业在一时的花团锦簇后顷刻土崩瓦解。这种投机和违法的企业尽管数量不多，但往往影响私营企业的整体形象。对此，我们不能简单地归之于“短期行为”而不屑一顾，也不能简单地作为“害群之马”敬而远之，应该也必须与之进行坚决的斗争。这样的企业已不是被市场淘汰的问题了，它的被司法制裁或取缔，对于整个私营经济的发展是一件好事。

制度的悲哀

制度的悲哀，泛指私营企业在体制、机制上存在的问题。这些问题对于私营企业的发展更具有基础性、本质性、根本性的作用，是关系私营企业兴衰的决定性因素。

1. 家族企业是与非

据调查，实行“家族化管理”的私营企业，约占企业总数的70%。在这种企业中，40%的管理人员是家族或准家族成员，基本上都处于企业的重要岗位，控制着决策、生产、经营等活动。应该承认，我国私营企业在创业和初步发展阶段，“家族化”管理体制有其合理性和有效性，然而从企业长期发展看，由于家族

企业封闭性特点产生的制约性，使家族化管理成为企业走向失败的根源之一。

家族式管理直接将中国传统家族制度和伦理道德资源为我所用，可最大限度地降低企业的管理成本，这对于原始积累阶段和危机时期的私营企业来说是至关重要的。当计划体制下的国有企业产权制度和管理模式的弊端日益暴露，而现代企业制度和管理模式尚未确立时，伴随着市场体制发育而出现的私营企业，自然而然地以家族纽带承担起整合社会资源的作用。家族管理的一些基本原则在企业经营管理过程中得到充分发挥，也是适应于企业发展阶段需要的产物。其一，家族内部的凝聚力使家庭成员能够不辞辛苦，不计报酬地勤奋工作，这在企业初创期极为重要。其二，传统家族制度中的等级和“忠诚”、“孝顺”、“良心”等观念，成员间自然形成的认同感和一体感，以及在此基础上形成的管理权威，有利于组织与领导，能够减少企业的内耗，增强企业凝聚力，降低管理难度和管理成本。其三，以家族为核心的伦理道德观念确立起来一种经济关系，对于降低经营风险起到了重要作用。其四，家长制下的创业活动，决策基于个人经验和直觉，规章少、机构少、程序少，“家长”的决策能够立即贯彻，从而把握转瞬即逝的机会。

一般经营管理理论认为，企业规模扩张增加了管理层次，势必会出现所有权和经营权的分离，从而产生委托代理。在委托代理制下，资产所有者和代理人的目标常常不一致，客观上也存在着代理人的“逆向选择”和“道德风险”问题，所有者面临资产流失的风险。为了激励、监督、约束代理人，所有者需要付出很多的代理成本。因此，在企业规模不大、市场范围有限、管理技术要求不高的创业阶段，私营企业主选择家族式管理结构是符合

投资者最小代理成本原则的。

但是，一旦完成原始积累，仍然依赖已经熟悉并也发挥了重要作用的家族制度来整合企业资源，将会严重束缚企业的进一步发展，家族企业对外的封闭性制约了其更充分地利用外部资源，这种排他性最终会成为企业发展的障碍。例如在融资方面，社会公众性公司比家族式企业能更多吸纳社会资金，而这正是企业扩大规模、开拓市场的最为重要的问题。又如“家族化”限制了多渠道吸纳人才，随着市场竞争的加剧，企业正受到技术专业化和专业化管理的挑战，私营企业家们过去那种凭直觉、敢冒险、独断专行的管理方式在新的市场环境中逐渐失灵，继续依赖企业主个人和家族成员已经很难保证企业的继续发展了。

就企业内部而言，家族企业弱化了家族以外的企业成员对企业的向心力和认同感，内部往往“宗派主义”、“圈子文化”盛行，管理权也传子不传贤，传内不传外，家族外成员在企业中始终有一种被排斥、被抛弃的感觉，容易产生离心力和短期行为。再者，靠血缘、亲情维系的管理必然影响企业管理水平的提高，“人治”的管理方式缺乏健全的制度与科学的治理机构，经营行为、决策行为缺乏科学性、民主性。管理跟不上企业发展的矛盾日益突出，最终导致企业走向衰亡。发达国家中的现代企业有两大标准，一是资本社会化，二是经理职业化。在建立了现代企业制度的企业中，决定管理者权威的并不是他的财富，而是他的管理能力。目前众多的私营企业家对家庭制度存在着严重的依赖性，在其企业发展成长起来以后，仍然不愿意加大制度建设方面的投资，这是许多私营企业最终走向失败的制度性原因。

2. 私营企业的产权

产权清晰是私营企业的主要特征。一般说来，私营企业都解

决了“所有者在位”的问题。但是问题仅仅停留在这个层次是不够的。所有者在位只能解决激励机制和监督机制问题，这只是企业治理结构的基础部分，“所有者在位”可能有充分时间并刺激经营者的积极性，快速完成原始积累，但是企业进一步发展和壮大过程中却难以发挥作用。从现实经济生活中，我们看到，一些产权清晰的私营企业并没有因为“所有者在位”而健康发展起来，同样是矛盾重重、困难重重。现代产权制度包括三个层次的问题。一是产权清晰，二是产权结构多元化，三是产权可流动性。因此，在我们重视“所有者在位”的同时，还需要重视产权结构和产权流动问题。我们讲，私营企业也存在产权问题，主要指存在着产权结构和产权流动的问题。

所谓产权结构，是指产权的构成分为单一所有权结构和多元所有权结构两种形式。大多数私营企业都采取了单一所有权结构，即企业的资产基本上归某一个人或家族所有。一些大型的私营企业虽然有分散股权的迹象，但由于依然把持绝对控股权或相对控股权，分散股权的作法在实质上并不是出于改善决策和组织管理的需要，而是某种技术性的安排，如留住人才等。

所谓产权流动，是指产权的可交易性，需要解决资产的评估问题和资本市场的完善问题。

无论是产权结构还是产权流动，都直接影响企业决策和治理结构。合理的产权结构，将使企业能够科学决策和民主化管理，从而避免企业的决策失误和管理失控。合理的产权结构将企业引向一条良性发展的道路，很大程度上消除对于个人的依赖性，降低了企业的决策和经营风险。而流动起来的产权，会给企业不断地注入新的活力。

私营企业财产权是明晰的，但是企业产权与个人资产却粘连

在一起，形成所有权和经营权不分现象。这种情况带来的后果不是经营者的积极性问题，而是经营者的决策过程缺乏合理的约束，不能形成科学和民主的决策机制，它同样可能将企业引向失败。

当前，股份制改造是国有企业改革的重要形式，并且取得了一定的成绩。相反，私营企业则由于企业资产与个人资产过分紧密的关联，股份制改造实际比国有企业更为艰难。

3. 人才机制的难题

择人、用人机制的形成已成为私营企业一个刻不容缓的重要课题。“企业竞争就是人才的竞争”这一观念已为企业家普遍接受。但事实上，人才机制不完善一直威胁着企业的健康发展，人才危机的阴影已笼罩在私营企业头上。私营企业忽视人才的吸纳和储备，私营企业留不住人才，已经成为私营企业亟待解决的难题。

造成这种情况的原因是多方面的：一是私营企业家自身能力太强，个性太强，对人才有一种天然的排斥性，尤其是那些小有成就的私营企业家，他们在成功中飘飘然而不能自拔，完全无视他人存在的价值。其次是有些私营企业家疑心太重，企业经营管理基本上是暗箱操作，天然对人才有一种戒备心理。当企业家认识到人才对于企业发展的重要性，并试图突破个人的心理局限性，超越文化和道德的局限时，在私营企业内部已经形成的制度环境又很难留得住人才，这个时候已不再取决于企业家的个人素质和胸襟了，而更多受到企业制度的限制。当前，中国处于转型时期，人心浮躁，期望值过高，不成熟的市场体系给个人提供的大量“机会”又成为许多人难以抗拒的诱惑。如果私营企业家不花大力气发掘人才，去研究这些人才的需要和追求，从机制上解

决择人、用人、留人的问题，最终只有枉自兴叹“人才难得，人才难留”了。

这不是一个个人品质或道德修养的问题，不能把人才流失的原因归结于人的品质低劣。无论品格多么优秀的人，在不健全的体制下都可能在利益的趋动下做出与道德规范相违的事情来；而好的制度却可以使那些看起来品格不好的人变得高尚起来。商业原则和做人原则并不能等同而论。企业是一个商业性组织，其特点是利益，追求利润最大化，仅仅靠道德是无法维系的。我们承认道德因素在企业中的作用，但不能采用双重标准。员工对老板要承担道德责任，老板对员工也应该有道德责任。给员工的劳动和智慧以充分的、合理的价值体现，并不是一个单纯的道德问题。在企业中，我们更应该相信机制，用合理的利益将大部分有才能的人凝聚在一起。个人智慧、敬业精神和能力是难以量化的、模糊的、容易变化的。当你赚1万元时，给你的最重要的经营者1千元，他会心安理得地接受；当你赚10万元时，给他1千元，他会勉强接受；当你赚100万元时，你再给他1千元，他就感到自己的价值没有得到体现了。无论你对他多么信任，多么器重，危机迟早会出现。这种危机往往不是发生在企业的初创时期，而产生于发展过程中。同患难易，共富贵难。许多企业没有解决好这一问题，随着自身规模的扩大，或是内部分化，骨干自立门户；或是人才跳槽，关键岗位空缺，而最终陷入困境乃至破产。

管理的软弱

随着私营企业的发展壮大，管理在私营企业中的地位和作用显得日益突出和重要了。私营企业初期那种原始、粗放的管理，

对于企业的发展已逐渐显得“力不从心”。因为它充其量只是严格管理，管得再严，也不是科学管理，根本无法适应企业规模不断扩大的需要。公司管理方式的一成不变及管理的不规范、不科学，已经成为企业发展的“绊脚石”。

1. 管理方式的滞后

私营企业创业初期，凭借其“自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏”的灵活机制，在巨大的生存压力下，内聚精神，外靠市场，使企业得到快速发展，人员迅速增加，规模不断扩大。这一时期，私营企业几乎不可能有科学、明确的公司管理设计。因此，企业发展迅速和管理滞后便成为制约私营企业发展的普遍问题。企业规模不断扩大，但管理方式上却无变化，经济规模达不到规模经济的效果，企业制度和管理模式不能自觉顺应公司规模扩大而进行相应改变。管理学发展到今天，已经没有人怀疑它的科学性了，它的基本原理、法则、计划、组织、领导和控制，有效地解决了激励和监督问题，通过经济而有效的手段完成管理的过程。相对来说，企业发展初期，组织比较单一，工作例行量较为单纯，对管理创新的要求不高。企业规模扩大后，一方面面临更为激烈的市场环境，另一方面企业自身的工作不仅总量增加，而且发生质的变化。于是，管理创新就显得格外重要了。这就需要企业家重新设计管理模式，管理模式从传统到现代的飞跃，是私营企业二次创业的首要任务。许多私营企业完成这种飞跃和转变，不是一种自觉的过程，而是在失败和挫折中不断反思，是痛苦中的一种被动选择。

2. 集权管理的弊端

集权管理往往被解释为决策效率高，能够充分利用和整合资源。对私营企业来说，企业发展初期，适度集权是必要的。随着

企业规模的扩大，整个管理链条逐渐拉长，投资和经营的项目日趋庞大和复杂，对决策过程不断提出更高的要求，集权就成为企业进一步发展的制约因素了。首先，集权可能导致决策过程的非理性化。由于集权者不可能全面掌握决策所需要的信息，因此要么集权流于形式，要么决策显得随意。一个人的精力总是有限的。在企业主精力有限、管理不到的地方，业务管理常常处于混乱状态，对员工的随意性行为，甚至出现无人过问的状况，即所谓权力真空、管理空洞和管理断层。其次，当权力过分集中在企业主手中时，管理层的责任和权力就会不对等，管理层实质上已成为执行层，必然无法承担管理层的责任。集权管理一方面使领导者陷入烦琐的日常事务中，不能冷静地把握企业客观发展方向；另一方面也使得中层管理者养成依赖性，不能尽职尽责。随着企业规模的扩大，管理层级增加，引起组织结构的变化，集权式管理的弊端就会充分显露出来，需要对管理进行重新设计，即管理创新。按照现代组织管理理论，管理跨度影响管理范围，同时影响管理力度。集权式管理没有层级，管理和控制范围有限。一些规模较大的私营企业如果继续实行集权制必然导致两种后果，一是决策的随意性，二是管理的随意性。集权管理一方面由于对最高权力阶层缺乏制约而造成决策随意性，另一方面，整体上权力过于集中，对权力能够覆盖的管理层次的创造力和积极性形成一种限制，而在集权控制不到的地方，管理活动完全是随意的，放任自流的，形成大量管理漏洞。一些私营企业家认识到问题的严重性，尝试分权管理，但是却从集权这个极端转向另一个极端——承包制。

承包制是分权的一种形式。通过划小核算单位，将承包人的责权利结合起来，从而激发劳动者和经营者的积极性。这种方式

曾在农村和城市国企改革中起到非常重要的作用。但由于其带来的企业短期行为，承包者中饱私囊，国有资产流失等问题，现已逐渐退出历史舞台。一些私营企业发展到一定规模后，内部管理机制也开始寻求新的模式。在对现代经济组织管理理论无知的情况下，拣起了承包制。承包制源于激励机制，对于僵化的组织体系可能有激励作用，但是这种划小核算单位的简单分割，破坏了组织结构的完整性，混淆了投资中心、利润中心、成本中心的层次区别，结果造成管理涣散，组织瓦解，企业行为日趋短期化，失去了企业组织整合资源的功能，其结果必然导致企业的分崩离析。承包制是简单化的管理，形式上看起来是分权，实际上是低层次上的集权。承包制是一种最简单、最原始的管理模式，是发包方管理无能的表现。

3. 内部管理不规范

真正的管理创新应该建立在规范和制度化的基础上。管理正规化是克服随意性的有力武器。管理正规化是企业建立实施规则的管理结构和使决策能被授权并合理地实现预期结果的工作体制。为了提高企业对外部市场环境的适应性和企业内部的一致性，以普遍的书面化的公司政策，岗位职责，任务标准，工作程序，行为准则为基础，从技术到管理，从生产到经营，从激励到监督的各个方面，都切合实际地制定和实施定量的标准。建立起明确的规则、程序和制度，在产、供、销，人、财、物，责、权、利等各个方面，建立起有效的正规的运行机制。

市场经济是法制经济。现代企业必须适应法制经济的需要，建立健全内部制度，采取规范的，即由正式规则和程序组成的管理方式。离开了这些作为企业法规性质的规则和程序，采取放任管理或随意管理的办法，使随意性的决策和随意性的管理得不到

有效的控制，企业最终必然要陷入困境。企业的发展过分依赖企业家个人，就会出现一人而兴，一人而衰的现象。目前，多数私营企业尚处在从“人治”到“法治”的过渡阶段，基本上没有建立起一套良好的运行机制，而这往往是企业不稳定和衰亡的原因。

近年来，不少私营企业都意识到公司规范化管理的重要性，于是许多私营企业都相继开展了类似 ISO9000 的认证工作，希望借此能够建立一个为社会认可的规范体系，从而找到与社会沟通和对话的渠道。但我们发现有相当一部分企业在做表面文章，规范不是用来提高企业的管理水准，而是为了与社会“对话”，求得社会的认可。实际上，规范化应该是一种高度自律的内部行为，必须实实在在地“做”到而不是“说”到，开展类似质量认证的工作才有意义。

4. 企业管理与市场脱节

改革开放的最大成果，一是解放了人们的思想，二是解放了社会生产力。短缺经济时代靠计划实现的供求关系已发生了根本变化，短缺式的供给关系得到彻底改革，价值规律开始起越来越重要的作用。这种由计划经济转入市场经济，卖方市场转入买方市场的新的市场关系，必然在思维方式、经营策略等方面给企业带来新的压力和新的体验。如果企业不能审时度势，适时应变，贴紧市场，而是盲目坚持老规矩，经营与管理与市场脱节，抱着很多与市场经济不适应的老观念不放，企业哪有不退步的道理。

发展战略研究在私企发展中的作用日益突出。一个科学的发展战略，可以引导企业走向辉煌；一个错误的发展战略，可以引导企业走向灭亡。纵观一些私企的失败，大多与其发展战略的失误有关。这些企业的发展战略严重缺乏基础，与市场脱节，与资