

著名「布老虎」丛书畅销书之一《猎鲨二号》作者又一力作

中外管理

与泛家族规则的思考

潘茂群◎著

美国人加里·哈梅尔在本书里说过：一群天鹅长途迁移。

天鹅群中没有「首席」天鹅，没有「主席」，

天鹅也不可能打电话询问前面的天气预报，

它们不可能预测它们将遇到什么障碍。

然而，它们的飞行路线正确无误，它们成群而行。

同样的事还有蚁群的行动。

在人类社会中，全球众多市场的复杂性、互联网充满生机的

多样性，也都是在缺乏任何主要权威的情况下井然有序运作的。

由此，哈梅尔认为：『太多的主管试图为远飞的鸟群

设计飞行计划，而不是致力于创造能帮助鸟群

飞离地面和飞向彼岸的条件。

他们把太多的时间用于制定「战略」，不够重视

创立新的财富缔造战略有可能从中出现的条件。』



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中外管理与泛家族规则的思考

潘茂群 著

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

中外管理与泛家族规则的思考/潘茂群著. —北京:经济管理出版社, 2007. 5

ISBN 978-7-80207-920-5

I. 中… II. 潘… III. 家族—私营企业—企业管理—研究 IV. F276. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 053995 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 李今朝 张洪林

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

880mm×1230mm/32

11.625 印张

250 千字

2007 年 5 月第 1 版

2007 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 30.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-920-5/F·794

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

一个新世纪开始了，一切似乎还和过去一样。

但也有不一样的地方。据某报转载的一则消息：上海出现高薪聘请家政人员，最高月工资可达万元。在大多数中国人的眼里，这是不可思议的事。一来如此高薪对大多数还处在温饱阶段的中国人来说实在是“太高了”；二来高薪者只是管家一类的人物，管家算什么？在大多数中国人看来，管家就是佣人，佣人与打工仔是差不多的概念。

中国发展家政业，对不同的人可能有不同的意味。我却从中发现了一个有趣的问题：家庭里如果有了管家，那么谁在管着家？是主人，还是管家？

让家庭里的厨师来回答这个问题，他会撇着嘴说：“管家？他除了会拍主人的马屁，啥都不会干！”

管家却会说一个故事：有一支乐队，没有指挥的时候还能够奏几首曲子，请来了指挥后却一支曲子也奏不出来，大家都说指挥太差，要换。后来请了一位著名指挥，还是一支曲子也奏不出来，大家都说乐师太差。看来好的乐队不需要指挥，差的乐队有指挥也白搭。指挥却笑道：指挥最困难的任务是训练乐队，而不是充当乐手。

管家说完，自个儿乐了！

好的指挥要训练每一位乐师服从乐队的节奏与质量,而不是让乐队服从每一位乐师的天才;好的管家要训练每一位“专家”服从家庭的节奏与质量,而不是让家庭服从于每一位“专家”的习惯;好的企业管理者要训练每一位员工服从企业的节奏与质量,而不是让企业服从于每一位员工的愿望;好的社会管理者要训练每一位成员服从于社会发展的节奏与质量,而不是让社会服从于某个人或某些人的“天才”。

然而,越来越多的企业管理者也包括某些特定岗位上的职业管理者常常陷入困惑,如今是越来越不知道如何实施管理了。企业一天天变大,机会越来越多,而管理却越来越困难。新世纪的第一年内,中国有两万多家企业消失了,美国有1万多家企业消失了。这其中,一部分企业组合成新的更大的企业,一部分企业被另一部分企业吞并了,还有一部分企业在一步步扩张的时候,突然之间崩溃了、坍塌了,人们似乎还没有回过神来,企业就像“泰坦尼克号”一样,消失在冰海之中。如果说前两种情况是传统的企业经营道路上司空见惯的并购,那么第三种企业却成为世纪之交最炫目的风景线:崩溃的速度之快、强度之烈、频率之高都是前所未有的,从而形成了非常有特点的“现代崩溃”。

在写作本书的过程中,我并没有刻意去收集例证,只是静静地等待着,等待着一些“泰坦尼克”怎样持续地、义无反顾地撞上“冰山”。

果然,2001年,世界著名的安然(Enron)公司雪崩般地在人们的视野中消失了。公司的股价由一年前的90.86美元跌到0.26美元,不得不宣布破产。可是,就在上一年的同期,安然公司的总裁还曾骄傲地宣布公司管理的全新理念:“我们不

能在现有的企业范围内创办新企业。大企业一开始就会抹杀新企业的渴望。公司的文化在于,如果一个人希望抓住某个新机会,他就能这么做,最优秀的员工属于公司,而不是属于个别企业领导人,管理人员不能阻止希望尝试新事物的员工。至于员工,自治无疑不是法则的全部。”2002年1月28日某报刊载的一则消息称:美国环球电讯公司由于债台高筑,于当日向纽约破产法院申请破产保护。2003年12月,从欧洲又传来世界著名的乳制品企业帕玛拉特集团(PARMALAT)宣布破产,意大利政府紧急介入的消息。在以家族式企业管理而著称的意大利,出现帕玛拉特这样的从家庭作坊起步,历经二三十年的努力最后毁于一旦的企业并不稀奇,稀奇的是帕玛拉特集团作为世界级的著名大企业,直到崩溃的瞬间还在向外扩张、还在迅速地发展。

2005年8月,美国期货业巨头瑞富公司(Refco Inc.)在纽约证交所成功上市;9月初,该公司完成了收购嘉吉(Cargil)投资者服务公司;同月,宣布将参股中国内地的期货公司,进军中国期货市场;10月中旬,瑞富公司申请了破产保护;11月曼氏集团以3.23亿美元将瑞富公司位于纽约的总部资产收购。整个过程就好像在开一场国际玩笑。瑞富公司在59个国家和地区拥有12.4万名雇员,其破产的原因是前首席执行官菲利普·班尼特的财务违规,被指控欺诈而被捕。

在中国,著名的巨人集团,曾经以年轻的学子、飞速的扩张、惊人的盈利让人瞠目,也以同样惊人的速度崩溃让人咋舌;著名的实达公司,曾经以16人创造了16亿元销售额的神话,在两年内成功上市并成为上海股市高科技板块的骄子,很快却不得不进入了ST股,急转而下的速度,如同它的上升速

度一样让人感到头晕目眩。

2005 年岁尾,中国南方传来著名的“三九集团”创始人赵新先被捕的消息,与此同时,中国的北方传来山东双力集团破产的消息。这两家企业也许在资产规模和知名度上没有可比性。但他们都是中国改革开放的弄潮儿,其创始人都有着骄人的辉煌业绩和各种荣誉头衔,是中国企业家的榜样,中国企业的骄傲。然而,在他们同以 19 年的创业史结束的时候,拥有 400 余家子公司和 3 家上市公司的“三九集团”不得不面临痛苦的重组和出售;作为全国农用车行业创始企业、收入和销售量居全国第二的“双力集团”,尽管有当地政府的全力“抢救”,却倒在了“上市”的道路上。其中奥妙颇耐人寻味。

如果我们稍稍将视野扩大一点,就会发现,近年来在全球经济一体化飞速发展的同时,管理也正在发生着剧烈的变化,国家、政权、政党、组织都曾发生这种雪崩式的坍塌。小到一個企业的管理,大到一个社会的管理,无论是东半球还是西半球,如今都面临着速度与质量的新挑战。我们确实应该冷静地思索一些管理学上的新内容。

传统的速度肯定不行了,传统的运行质量还行吗? 不管我们愿意还是不愿意,我们都在面临着新速度与新质量的考验。换句话说,我们的产品与服务必须顺应发展的要求不断更新,并且必须以一种全新的节奏推出更好的质量。在现代“海洋”中,不仅仅船速慢了要被淘汰,船速快了也要翻船,航向不对更是一切无从谈起了。2002 年我在研究美国安然公司崩溃过程时,强烈地感受到安然公司并不是毁于“大企业病”,也不是失足于“战略决策”失误,而是毁于其自身的管理体系与创新文化的不适应。这种不适应造成传统企业管理方

式失效，而新管理方式只是部分发挥作用，企业却在以较高的速度向前发展。这就像一辆没有各种平衡机制的汽车，却要在高速公路上超越所有的汽车，分崩离析只是时间问题了。我称这种现象为“企业进行性免疫破坏综合征”，也就是“大企业病——企业艾滋病”。

本书主要研究新质量与新速度对传统企业管理的挑战，即研究管理的三要素：管理者，管理对象，管理方式如何面临新的挑战；人类关于自身管理的三次大争论，是如何演化成传统企业管理文化与现代经济发展之间的冲突，进而导致现代崩溃的发生。由此得出来的一些结论，仅供企业管理者参考。如果工作忙，我建议这本书不妨倒着读，即从后面向前读；而那些想成为企业家或高级管理者的人，则不妨沏上一壶茶，慢慢地从前向后读。

偶尔会有朋友问我，别人都在忙着要做官或挣钱，你这两年在干什么？我开玩笑说：我在写一本书，给那要做官的或挣钱的主儿看，一旦他们成功，就能为中华民族的发展作出一些贡献了。

朋友撇撇嘴：这年头儿那些主儿谁还看书啊？你白费心思吧。

我嘿然。

是为前言。

目 录

第 1 章 短缺的思考.....	(1)
第 1 节 行为短缺与红绿灯.....	(1)
1. “抢”的日子.....	(1)
2. “抢抓机遇”还是“抢抓鸡鱼”.....	(3)
3. 傲慢与偏见	(6)
第 2 节 心理短缺与阿炳.....	(8)
4. 二泉映出的不仅是月光	(8)
5. 轻薄的我们	(10)
6. 下跪的小泽征尔	(11)
第 3 节 创业能力短缺与比尔·盖茨	(12)
7. 弱者是谁	(12)
8. 很难培养创业精神的教育体系	(14)
9. 很难容忍创造的环境	(15)
10. 缺少创业空间的社会	(17)
11. 核心竞争力就是创业能力	(20)
第 4 节 胜利者的短缺与狐狸理论	(21)
12. 冤枉的狐狸	(21)
13. 可怜的胜利者	(24)

14. 平民伟大	(26)
第5节 看别人钓鱼——并不短缺的短缺	(26)
15. 垂钓乐,观钓亦乐	(26)
16. 钓鱼的演绎	(28)
17. 钓驴的技术	(29)
18. 肮脏的“钓官”	(31)
19. 钓鱼的基本定律	(32)
第6节 短缺的短缺思考	(33)
20. 全面就不短缺吗	(33)
21. 短缺畸形	(34)
22. 克服短缺的难点所在	(36)
第2章 管理的尴尬	(39)
第7节 管理还是“官理”	(39)
23. 跑调的钢琴	(39)
24. 管理不是统治	(40)
25. 可怕的世纪之争	(43)
26. 没有胜利者的论战	(47)
27. 现代科技打开了天堂之门还是地狱 之门	(49)
28. 全球化真能化遍全球吗	(51)
29. 全球化的四大挑战	(53)
30. 有界限的管理必然是“官理”	(57)
31. 管理,并不是“官理”	(59)
第8节 管理的过程在于“制造混乱”	(61)
32. 吓一跳的题目	(61)

33. 管理是一个精灵	(64)
34. 管理是一种“桎梏”	(66)
35. 管理是柄双刃剑	(67)
36. 我们该学什么样的现代管理	(69)
第9节 现代管理的尴尬	(70)
37. 尴尬就在身边	(70)
38. 尴尬之一：“围墙理论”的式微	(71)
39. “拆墙”还是“跳墙”	(73)
40. “围墙”围了谁，防了谁	(75)
41. 尴尬之二：管理就是治理	(77)
42. “司令”不如召集人	(78)
43. 尴尬之三：管理就是制度	(81)
44. 制度不能只是内部的	(83)
45. “斑马企业”	(86)
46. 尴尬之四：以规章反对规章	(87)
47. 规章的目的与管理的目的相悖	(89)
48. 尴尬之五：被管理者的尴尬—— “渔网定律”	(91)
49. 空间与边界的辩证法	(92)
50. 美国企业与员工自由吗	(94)
51. 渔网构造的启示	(95)
52. 尴尬之六：管理自身的尴尬	(97)
53. 嫁接出来的都是好果子吗	(99)
第10节 需要管理的管理	(101)
54. 质量、成本、安全——管理职责三要素	(101)
55. 政府行政成本——巨大的社会漏洞	(103)

56. 政府“越位”会导致全体成员“错位”	(105)
57. 反对形式主义不是反对形式	(108)
58. 最大的低效率是管理形式单一	(110)
59. 管理的三种形式	(112)
60. 一级管一级,不是最佳运转方式	(114)
61. 形式运用太差导致内容失效	(116)
62. 世界最大的管理试验室	(118)
第 11 节 管理的本质内涵是服务	(119)
63. 管理的三次大争论	(119)
64. 管理歧义的正统化——第一次大争论 在现实选择下的可悲结论	(121)
65. 管理能够回到本义吗	(124)
66. 管理与技术的相加不等于管理技术	(126)
67. 平面管理	(127)
第 3 章 繁荣的期待	(130)
第 12 节 红佛·不死鸟——可怕的循环	(130)
68. 谁比红佛	(130)
69. 历史的怪圈	(132)
70. 极点规律	(135)
71. 为什么中国的凤凰会涅槃	(137)
第 13 节 猫·鼠·猫鼠——权与利的辩证统一	(139)
72. 管理中的辩证关系	(139)
73. 基督与好猫	(140)
74. “猫鼠”的日子	(143)

75. 不与民争利——管理的基本原则	(145)
76. 制止权力分蘖	(147)
第 14 节 繁荣的时间表由谁来制定——速度与质量	(149)
77. 悲歌无声	(149)
78. 速度之比	(152)
79. 政府行政成本有多大	(154)
80. 利益驱动制度	(157)
81. 管理环境不是软环境	(158)
82. 走向繁荣的四大要素	(160)
第 15 节 “半”经济状态下的中国——荒唐人的话	(161)
83. 半经济的中国	(161)
84. 半经济的世界	(162)
85. 人与蜂儿	(164)
86. 腐败人的效率	(166)
87. 社会沙漠化	(168)
第 4 章 泛家族规则	(170)
第 16 节 家,家族,泛家族	(170)
88. 温馨的家	(170)
89. 温柔的绞索——家族	(172)
90. 家不等于家族	(175)
91. 家族与泛家族	(177)
92. 泛家族规则的形成	(179)
第 17 节 泛家族八大规则	(182)

93. 家规	(182)
94. 家规成为社会规则时不可更改	(182)
95. 第1条:亚血缘关系下的继承规则	(184)
96. 管理的盲点:制度生成	(186)
97. 第2条:泛家族式的权威规则	(187)
98. “一言堂”的合理性	(191)
99. 第3条:泛家族式的自上而下组织 规则	(193)
100. 历史不能假设	(196)
101. 第4条:泛血缘关系的界限规则	(198)
102. “围墙”盛行的社会根源	(202)
103. 第5条:乖乖听话式的用人规则	(203)
104. 撒切尔夫人的手提包	(206)
105. 新干部制度的三大特征	(207)
106. 第6条:泛家族式的等级制规则	(209)
107. 等级下的世态炎凉	(211)
108. 第7条:泛家族式的垄断规则	(212)
109. 第8条:泛家族式的暗箱操作规则	(216)
第18节 成长的烦恼——泛家族管理文化	(220)
110. 不想长大	(220)
111. 社会运行的三大作用力	(224)
112. 泛家族管理文化之一:领袖	(226)
113. 泛家族管理文化之二:忠诚	(228)
114. 泛家族管理文化之三:平衡	(231)
115. 泛家族管理文化之四:稳定	(234)
116. 泛家族管理文化之五:秩序	(237)

117. 泛家族管理文化之六:控制	(239)
118. 泛家族管理文化之七:官本位	(242)
119. 泛家族管理文化之八:谦虚	(243)
120. 扭合文化与扭合人生	(245)
第 19 节 与影子作战	(247)
121. 癞蛤蟆吃到了天鹅肉	(247)
122. 谁会与自己的影子作战	(251)
123. 中国的影子	(254)
124. 无影之影	(256)
125. 谁更封建	(257)
126. 民主的悖论	(258)
第 20 节 危楼上的梦	(260)
127. 改造的梦人人都做	(260)
128. 晚清大梦	(262)
129. 漫长的改革咏叹调	(266)
130. 改革策略论	(268)
131. 危楼的外表	(269)
132. 危楼毁于兴而不毁于败	(273)
133. 为了否定的肯定	(276)
第 5 章 企业“现代崩溃”的七个危险环节	(279)
第 21 节 危险的嫁接	(279)
134. “小老树”	(279)
135. 危险的嫁接	(282)
第 22 节 创新·左嗓子唱歌	(286)
136. 自信的“猴儿”	(286)

137. 安然破产的机密	(287)
第 23 节 效益·“红肿”的美丽	(292)
138. 女儿红	(292)
139. 时间、空间与质量	(295)
140. 生活的质量	(297)
第 24 节 服从·反抗的好宝宝	(300)
141. 听话的不都是好宝宝	(300)
142. 服从是培养的	(302)
143. 第二十三条军规——可怕的禁令 组合	(304)
第 25 节 智慧·聪明的苦恼	(306)
144. 创新的规则重于创新	(306)
145. 驾驭智慧的创新,最重要的是建立 一个平台	(309)
146. 光脚的英特尔	(310)
147. 建立平台的关键是提供一个空间	(312)
148. 扼杀智慧的无形之手	(314)
第 26 节 体制·难变的龙骨	(315)
149. 迷信体制	(315)
150. 行为惯性还是体制惯性	(318)
151. 反体制的设立	(320)
第 27 节 程序·管理的魔杖	(324)
152. 妈妈都会分蛋糕吗	(324)
153. 程序的“小步舞曲”	(326)
154. 程序正义	(327)
155. 程序的魔力	(329)

156. 实现程序正义的最基本的原则	(330)
第 28 节 巅峰·下坡的开始	(332)
157. 雨天里的伞	(332)
158. 高处不胜寒	(333)
159. 顶峰上的惶恐	(334)
160. 科学的方法就科学吗	(336)
161. 大企业综合征	(338)
162. 成功不是顶峰	(340)
163. 把握自我,永恒的话题	(341)
应该写在后面的后记	(345)