

“人生一定要赢”系列图书

# 赢在管理

## 别把企业做垮

罗月婷 著

老板、职业经理人、中基层管理者必知的世界500强  
大败局案例解读



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 赢在管理：别把企业做垮

罗月婷 著

企业管理出版社

## 序言：别把企业做垮

出来做事业，把企业做好、把事业做大是题中应有之义，几乎不会有人奔着“把企业做垮”的目标而去。但奇怪的是，许多一心做事业的人，不论是企业的拥有者还是高层管理者，却往往会做出一些违背“做好、做大”的基本原则的事，不经意间就动摇了企业生存的根本，甚至令企业陷入死地。

为什么会有本想“做好”，却故意“做坏了”这样的怪事呢？

其根源或许是出于人性与生俱来的弱点，或许是力量有所不逮，或许是认识有所偏斜，或许是由于经验不足，也或许是被经验所蒙蔽……

糟糕的是，要犯这些错误非常容易，但要避免它们，却颇要费点周折。因为决策者们比较难于与自己遇到事情的第一反应抗争，更难以与自己的固有思维及经过深思熟虑而得来的理念抗争。他们常常在主观上认为自己的想法是利大于弊的，是值得施行的，因此轻易地做出决定，却忽视或无视其中的问题（毕竟制造问题比解决问题要轻而易举得多），自然而然地推动事物按自己的设想发展，迈着轻快的步调把企业拖向困境。

这类案例在现实当中简直比比皆是，让人惊讶于“为什么这样的低级错误他们都会犯呢”，并且有些案例还是出自于百年老店，以及经验丰富的知名高管。

本书正是从众多案例中撷取了一些有典型意义的例子并加以分析，按照由易到难，由简单到复杂的顺序，将搞垮公司的方式展示给读者，当然，我们的目的不在于批判某家企业或某些管理者，而是希望企业的经营者们在头脑中形成一些警戒区，当遇到类似事件时，头脑中的警报器就开始鸣叫，提醒你不要再跨入地雷阵。

## 目录

### 第一章、在强烈的权力欲中沦陷

老板的权力欲强到超过事业心之时，就是公司陷入危机之日。老板与管理人员、特别是高层管理人员，不是敌对关系而是合作关系。企业不是战争期间的军队，管理者不是军人，不是以服从为天职，那种靠层级来施压，认为级别高的下命令级别低的必须服从的心态，是非常危险的。

#### 第一节 不想做事业，只想做老板

典型案例：保时捷,从收购到被收购

警惕：不要过分迷恋权力

#### 第二节 不能平衡对高层管理人员的矛盾心态

典型案例：丰田，继承人 VS 经理人

警惕：内战就是内耗

#### 第三节 “拍脑袋”决策

典型案例：三星,进军汽车业的滑铁卢事件

警惕：把自己当成唯一的决策者

#### 第四节 不愿意对自己设置障碍

典型案例：通用汽车前总裁,罗杰·史密斯——强势的背面是平庸

警惕：乐于治人，不乐于治于人

### 第二章、困在固有利益中

进入新的领域总会有风险，怕冒险，怕成本高，怕辛苦，怕能力不足，怕这怕那……往往导致满足于现状，不开发产品，也不开发市场。更隐形的危机是，对于现有的高利益过于看重，舍不得放弃带来高额利润的业务，哪怕这些业务已经日趋式微。

### **第一节 经营模式的温床**

典型案例：IBM，老师败给学生

警惕：成也模式，败也模式

### **第二节 高利润产品的诱惑**

典型案例：通用，车型的困局

警惕：高利润并不必然带来高安全

### **第三节 品牌陷阱**

典型案例：帕尔蒙，智能手机先驱的自我放逐

警惕：品牌不是万能的

### **第四节 不知改变，固步自封**

典型案例：施文，没落的自行车王国

警惕：不创新等于慢性自杀

## **第三章、雾里看花做市场**

对于专业的市场调研，包括消费者调研、直接客户调研、竞争对手调研，甚至于上下流企业的调研，因为怕花费大又不实用而不肯去做，或是做了，却做错了方向，以致于准确的数据却导致了不准确的判断。

### **第一节 凭想象做市场，以及做想象中的市场；**

典型案例：苹果，在最熟悉的领域翻船

警惕：按自己的理想规划市场等同于赌博

### **第二节 误用调研结果**

典型案例：新可口可乐，周密调查带来的错误决策

警惕：周详的数据未必能反应真实需求

### **第三节 把市场调查做给别人看；**

典型案例：海尔，自我安慰式市场调查

警惕：骗别人、骗自己

## 第四章、把理论当成唯一的指路明灯

不具备良好的经营思维者，常犯的错误是容易沦陷于表面漂亮的技术原理、新鲜的概念，而不去思考原理或理念背后的东西，生搬硬套，更有甚者，像买履的郑人，宁肯相信尺码也不相信自己的脚。

### 第一节 被“理论支持”框死

典型案例：三洋, 管理模式之病

警惕：理论正确是曾经的正确

### 第二节 陷落在繁复的技术中

典型案例：

索尼, 毁在绩效主义

警惕：追求与自身状况不相适应的技术细节

### 第三节 迷恋漂亮的概念

典型案例：Flooz. com 和 Beenz. com, 虚拟货币的飞速崩塌

警惕：追求概念忽视利润是舍本逐末

## 第五章、迷信“潜规则”

一个企业没有显性的规则可以遵守，或无视公开规则的存在，从公司到员工都以玩“潜规则”为乐，这样的做法无论是用于对外关系，还是用于对内关系，都将结局堪忧。

### 第一节 以做阴谋家为荣

典型案例：美林分析师，从神坛走向地狱

警惕：被自己的阴谋迷住

### 第二节 把企业变成大“酱缸”

典型案例：安隆，在不合理竞争中堕落

警惕：利诱员工，诱出利益的奴隶

### 第三节 视国家法令为儿戏

典型案例：安达信，与法律的角力

警惕：不要冒险建立法律以外的规则

## 第六章、舞不动资金链条

对资金的运用缺乏规划和远见，或是不能把握资金链条的运转方式，或是忽视自己和公司的局限性，或是过于自信，胡乱玩儿资金游戏，以至于周转不灵，最后当某个环节出问题，往往牵一发而动全身。

### 第一节 链条生锈

典型案例：朗讯，从成功到失败只有一步之遥

警惕：不要被资金宠坏

### 第二节 成本失控

典型案例：凯玛特，迈不过的资金之坎

警惕：永远不要忘记，支出成本是为了换取利润

### 第三节 无节制扩张

典型案例：世通公司，致命兼并

警惕：随意玩资本游戏如同玩火

## 第七章、视“责任”若无物

过于自私的公司培育出一大批过于自私的员工，能得到的后果，或是逼走有正常原则和道德的员工，或是被社会所遗弃。

### 第一节 品质的连锁反应

典型案例：三鹿，奶粉惹出的大麻烦

警惕：社会无法容纳没有责任感的企业

### 第二节 忽视员工必被员工惩罚

典型案例：普华永道，“工资门”事件

警惕：员工不是赚钱机器

### 第三节 企业自私病

典型案例：美国汽车业，几宗罪

警惕：社会责任是促进社会进步

## 第八章、不懂得“正确的”合作

不管是没有与他人合作的意识，还是合作进程中太过自我，或是对于合作对象的状况没有判断力和把控力，都是无法让合作正常进行的错误，更严重的，还会连累企业的营运。

### 第一节 缺乏合作精神

典型案例：美国在线和时代华纳，高层争斗的活报剧

警惕：合作分裂于决策者的貌合神离

### 第二节 找上错误的合作对象

典型案例：明基与西门子，难以承受“嫁妆”

警惕：不要奢求门不当户不对的姻缘

### 第三节 舍不得分享

典型案例：微软与雅虎，止步于红地毯之前

警惕：只看到自己的优势与别人的问题

## 第九章、不能防范风险

风险与利益是一个硬币的两面，但人们常常容易被利益诱惑，却不肯面对风险，或是从主观上刻意忽略风险的存在。

### 第一节 赌徒心态

典型案例：雷曼兄弟，杠杆中断的危机

警惕：贪婪心态助长侥幸心理

## 第二节 对窗外大事不闻不问

典型案例：施乐错失新技术革命

警惕：不抬头看路，活儿干得好也没用

## 第三节 对业务量的变化缺乏判断

典型案例：思科，提升业务的风险

警惕：不能孤立看待某些业务量的变化

## 第四节 设置了错误的主营业务

典型案例：大和生命，错误的投资、错误的道路

警惕：不可把主建筑建立在沙滩上

# 第十章、没有稳定且合理的战略

战略是决定企业成败的根本。战术调整是必需的，但战略必须稳定。频繁搞战略方向转移，或战略不明确，一时有信心，一时没信心，想赢又怕输，老板无恒心，管理人员不知所措，员工得过且过，企业只能越走越艰难。即使战略目标清楚，但操作上的失误也同样会让好的战略换不来好的结果。

## 第一节 没有正确的定位

典型案例：八佰伴，找不准的市场

警惕：以“不正之位”换取进步，无异缘木求鱼

## 第二节 注重战略调整却忽视战术更新

典型案例：诺基亚，老牌手机商在新领域的滑落

警惕：战略调整时，战术设定不可“想当然”

## 第三节 “三心”之失

典型案例：A&P，百年老店的混乱步伐

警惕：错误的前进等于倒退

正文：

## 第一章、在强烈的权力欲中沦陷

老板的权力欲强到超过事业心之时，就是公司陷入危机之日。老板与管理人员、特别是高层管理人员，不是敌对关系而是合作关系。企业不是战争期间的军队，管理者不是军人，不是以服从为天职，那种靠层级来施压，认为级别高的下命令级别低的必须服从的心态，是非常危险的。

## 第一节 不想做事业，只想做老板

典型案例：

### 保时捷，从收购到被收购

——大众收购保时捷的背后，完全是一部超长版的豪门恩怨，源自遗产分配不公的利益争夺，逐渐演变成两个家族的意气之争，在这个过程中，谁获得公司的执掌权，似乎比公司如何发展更为重要。

2009年7月，大众汽车集团收购保时捷一案终于尘埃落定，保时捷正式成为大众集团旗下的第十个品牌。而就在此之前数月，保时捷还持有大众50%的股份，人们一度认为保时捷控股大众是迟早的事。事实上，多年之前保时捷就一直高调地持行着对大众的收购计划。

而这两大汽车公司的恩怨则还要追溯到更早以前：当保时捷的创始人费尔南德·保时捷（Ferdinand Porsche）去世时，除了将遗产留给自己的当然继承人儿子费里（Ferry）之外，还分出一部分保时捷公司的股份给了自己的爱女路易丝（Louise），——她当时已嫁给大众公司的老板皮耶西（Piëch）。保时捷家族对于皮耶西家族“侵占”自己权益的行为一直耿耿于怀，希望能夺回对保时捷公司的全部控制权。在多年的争夺中，“夺回”的企图又进一步发展成为取得大众公司控制权的欲望。为此，保时捷汽车销量和盈利都受到影响，一度下滑到公司股东们打算将公司出售。

这样的情绪自然也传染给了费里之子、现在的保时捷公司监事会主席沃尔夫冈·保时捷（Wolfgang Porsche）。因此，在2005年，当保时捷公司的经营状况好转，公司总裁温德林·魏德金（Wendelin Wiedeking）提出逐步增持大众公司股份、最终控股大众的计划时，沃尔夫冈毫不迟疑地给予支持。于是，在随后数年中，保时捷公司不断投入巨资收购大众的股票。这一举动不仅遭到大众的反击，也遭到了大众总部所在地——德国萨克森州州政府的抵制。出于保护本土企业的目的，州政府一边设立法律条文对收购进行限制，一边出资增持

大众股份。保时捷的收购成本和难度都在不断增加，但还是动摇不了公司高层的决心，到 2008 年底，保时捷的持股达到了 50.76%，为此，总共花费了 120 亿欧元。

就在旁观者看到保时捷方面雄心勃勃快要控制大众的时候，公司实际上已经负债累累。而随之而来的全球性金融风暴则令保时捷拉得过长的收购战线雪上加霜。2009 年，保时捷的收入与利润均大幅度下滑，负债高达 90 多亿欧元，面临 15 年来最艰难的危机。因为过度负债造成的信用危机，以及金融风暴造成的银根紧缩，保时捷甚至无法向银行取得贷款，资金周转出现严重问题，以至于不得不向德国政府请求援助。最终，在财政状况恶化的情况之下，保时捷不得不同意了大众公司的收购条件，以尽快获取资金填补自己的财务漏洞。

旷日持久的保时捷收购大众案，却以大众的反收购告终，实在令观众大跌眼镜。而在这场收购中，大众也不能算是完全的胜利者，因为为了缓解资金压力，大众也不得不引入第三方投资者——卡塔尔投资局，该投资局收购了大众 17% 的股份，另外，持有大众 20% 股份的萨克森州还在董事会中拥有否决权。也就是说，在大众与保时捷终于合为一体之后，虽然大众集团在汽车界的竞争力有所加强，但皮耶西和保时捷两大家族对公司的控制力都受到了实质性的削弱。

皮耶西与保时捷的家族之争可谓教训惨痛，为了某几个人的权力欲，付出了数以亿计的金钱，以及企业发展的良机。实际上，在 1992 年，由于魏德金改革，保时捷大力发展新型跑车，已成为全球利润最高的汽车制造商，直到 2005 年，保时捷的销量虽不及大众，在利润方面仍是远超大众。此时，作为公司领导者的沃尔夫冈首先想到的却是如何取得大众汽车王国的王冠，而作为职业经理人的魏德金也萌生了在大众董事会占有一席之地的野心，在此时，保时捷的产品线是否需要调整、外界金融环境是否正在恶化等问题已经退居次要位置。此时，多年家族之争的遗留问题与权力的诱惑交织起来，网住了保时捷公司的决策者，他们近乎疯狂地投入巨资，连公司经营时最浅显的风险都忽略掉了，以至于最终上演了一场惊天逆转的大戏。

## 警惕：不要过分迷恋权力

每个老板在刚开始成为老板时，心里想到的都是“如何做一番事业”，但现实却是，很多人走到最后变成了只想如何做老板，至少事业怎么做法，反倒被抛诸脑后。

这倒不是因为老板们智力低下，而是权力实在是一件极具诱惑性和迷惑性的东西，它会立即给老板们带来满足感，足以蒙蔽人的心智，而做事业却需要艰苦的付出和努力才能得到回报，其过程要漫长得多，满足感也要来得迟得多。因此，当一个人成为老板，或者是距老板只有一步之遥时，对权力的渴求常常不知不觉地超越对成就事业的渴望。

这就如同历史上不断重复演绎的谋朝篡位故事一般。在权力争夺最激烈的时候，身居高位者可以随心所欲、令万众俯首听命的快感，使得争得权位及保住权位成为最重要的事，至于国家存在的法则、造福于民的使命都要大大靠后，或是只具有象征性的意义。于是，有争夺能力的人只把眼光放在勾心斗角争权夺利上，得到权位的人只知享受权位带来的福利、同时防范别人。最极端的，甚至会出现不惜出卖国家利益给敌人，只为了保住自己的权位不至于丧失。

但历史的教训告诉我们，忽视国家利益和民众利益的国家领导者必然逃脱不了失去国家统治权的命运。企业经营者也是一样，忽视了企业发展的老板，最终也必然失去对企业的控制权。

这类权力欲导致丢弃事业的事件在大的家族企业中时有发生，而在小企业中其实发生得更频繁。只不过大企业的权力更大，更具诱惑力，花样也较为繁多。而对小企业老板来说，夺权的花样少得多，权力欲的体现更为直白而简单，比较多的是早早开始享受“老板”的地位带来的满足感，对员工颐指气使，自以为是、不听劝告，以为自己是老板就可以为所欲为等等。这类人往往是只想享受老板的感觉，却不愿意承担做老板应当承受的牺牲和压力。

大企业因为实力雄厚，往往还能多经受一些风雨，即使领导者下台，企业还有撑下去的可能，而小企业每当遇上这种老板，通常经不起几番折腾，早早落幕散场。

因此，做老板的入门第一条件就是，要谨防老板的光环和权力令自己头脑发热，胡乱决策。

在这方面，百年老店李锦记有一个可供参考的解决办法。在两次不愉快的分家事件之后，李锦记为了不让家族成员再为权力而起争斗，导致企业利益受到不良影响，设置了将家族与企业分割开来的家族管理制度：为李家设立了一个“家族委员会”，其最重要的工作不是如何改善李锦记的企业经营状况，而是如何从战略上规划家族建设，包括家族宪法、家族价值观，以及后代们的培训内容等。家族里的人都可以进入家族委员会，但只有具备经营才能的成员才能进入董事会。有关企业发展的重大事项，包括组织结构、战略计划、员工雇佣、股权转让、红利分配政策等企业事务都是在董事会讨论做出决定；而有关家族的事务也都在家族委员会中得以解决。按李家的说法，这是为了保持“家族永续”，而实质上，这样的做法的目的乃是从根本上避免那些有获取权力的身份的人过度参与企业经营权的争夺，将家族成员有权参与家庭决议而限制他们对事业决定权的影响。

虽然不能说李锦记的家、企分割制度是最好的解决权力争夺战的方法，但这种限制权力欲过度膨胀的价值观，是值得借鉴的。

## 第二节 不能平衡对高层管理人员的矛盾心态

典型案例：

丰田，继承人 VS 经理人

——当丰田公司在非丰田家族的几位总裁手中发展壮大之后，丰田家族的继承人便开始了夺回权力的行动。职业经理人是企业的雇员，优秀的职业经理人把企业带上高速发展轨道本是其职业定位使然，但当优秀的职业经理人的锋芒盖过了老板，老板的心情却并不是、或者说并不仅仅是企业辉煌的喜悦。

2009年6月丰田公司总裁渡边捷昭正式离任，接替他的是丰田章男——丰田创始人的长孙。自此，丰田总裁一职由外姓人向丰田家族嫡传子孙“奉还大政”的戏码宣告结束。

渡边捷昭离任的直接导火线是2008/09财年的财务亏损，这是丰田公司有史以来的第一次财政赤字。而外界普遍认为，2009年之前“召回门”也是渡边捷昭下台的原因。由于丰田汽车的一系列质量问题，自2005年起，丰田就不得不在全球范围内陆续召回已出厂的问

题汽车，2009年1月的一次大规模召回事件之后，当时身为丰田公司副总裁的丰田章男就通过一位中间人要求渡边捷昭辞职。

随后的一段时间里，舆论将召回门的主要原因归结于渡边捷昭的成本压缩政策：渡边捷昭在2005年上任之初就宣布要将企业成本压缩30%，随后便开始实施“21世纪成本竞争力建设(CCC21)”计划，为了压缩成本，丰田在全球拼命寻找廉价的原材料供应商。业界将渡边捷昭称为“成本杀手”，他的名言“拧干毛巾里的最后一滴水”也在企业界流传。渡边捷昭离任后，丰田章男一派的人甚至公开指责前几任的非丰田家族的总裁牺牲了质量来换取更快的增长和更高的利润率。

但不能否认的是，实际上正是渡边捷昭在任的这几年，丰田公司在利润率和销售量方面都获得了前所未有的提升，其CCC21计划在三年间就为丰田公司节省成本80多亿美元，2008年，丰田公司的销售量首次超过通用汽车公司，成为世界上销量最大的汽车制造商。而2008/09财年的赤字也不能完全归罪于渡边捷昭，实际上这与2008年以来全球性的经济大萧条有着密切的关系。

对于召回门事件，渡边捷昭一派的则认为是负有产品、质量管理和全球销售之责的副总裁丰田章男在公关和管理方面失误造成的。

这种指名道姓的互相公开指责在丰田历史上是极为罕见的。由此，丰田公司的内部矛盾也被揭示在公众面前。

其实，丰田家族与丰田公司职业经理人的矛盾并非由渡边捷昭开始，早在1995年丰田史上第一位非丰田家族的经理人奥田硕担任总裁时，就已埋下了矛盾的种子。奥田硕上任后即公布了“2005愿景”战略，立志要让丰田在十年时间里发展成为世界一流的汽车制造商，并占据全球汽车市场15%的份额。他之后的两位丰田总裁张富士夫和渡边捷昭也都是按这样的目标在前进，实际上，张富士夫和渡边捷昭正是因奥田硕的常识而登上丰田高管的位置，可以说，他们不仅是奥田硕继任者，也是奥田硕企业战略的继承人。

但尽管在三位外姓经理人的经营之下，丰田公司确确实实按既有战略逐步壮大，成为了世界排名第一的汽车公司，但作为丰田公司的创始人家族，丰田家的继承人却并未感到由衷的喜悦。一方面，在外姓掌权的过程中，丰田家在丰田公司的股份和权力都不断被稀释，

在多年前，奥田硕就曾明确表示过“裙带关系根本不属于我们的未来”，在外姓经理人的时代，丰田家族在公司并不被重视。另一方面，丰田家族认为外姓经理人“以财务为导向”的经营理念，是一种海盗式的劫持行为，经理人只顾着财务数字的增长与降低，获取短期利益，却忽略了公司的基业长青。他们认为公司的问题正是由于外姓经理人“变得过于自负、过于专注利润”造成的。因此，丰田章男上任后，除了对前任经理人遗留的问题表示不满，还立即废止了“全球汽车市场 15%份额”的战略目标。

然而，虽然丰田章男如愿以偿重获公司最高决策权，他要面对却已不是一个欣欣向荣的公司——财政赤字需要弥补、召回门造成的负面影响需要消除，即丰田章男自己认为的，“在非丰田家族的总裁手中变得羸弱的企业”。

而外姓经理人们却反击说：当公司因大幅盈利、超过通用汽车公司成为全球第一大汽车生产商而获得普遍赞誉的时候，丰田章男从未公开反对过他们利润增长的战略。渡边捷昭的一位高级助手在接受媒体采访时也辩解说：“企业最大的社会责任之一是盈利和纳税。批评丰田公司最大化利润和纳税的努力，纯粹是无稽之谈。”在外姓经理人看来，丰田章男之所以指责他们，不过是试图给他担任总裁一职寻找合理的理由，而逃避外界认为他是裙带关系受益者的批评。

## **警惕：内战就是内耗**

一个企业中，老板和经理人都都是为了这个企业的经营而存在。因此，人们常常想当然地认为，老板与经理人、特别是企业高级管理层的目标是相同的，不然的话，老板花大价钱请这些高管来做什么呢？只要企业经营得好，老板和高管的利益应当是一致的。

但现实往往并非如此。

除开经理人德行有亏的特例不谈，不论企业经营好坏，老板与高管往往很难抱着大家都在同一条船上的心态，同舟共济、亲密无间。

经营出了问题，互相抱怨指责在所难免，即使企业状况良好，也不保证老板与高管彼此满意。

作为高管来讲想不通的地方实在太多：比如企业的成就本来就是老板自己的成就，企业发展得好，应是高管、老板双方得益的事，可是老板表面上说充分放信任、充分放权，实际上却对高管加以诸多防范和掣肘，给经营工作制造困难，这不是自己跟自己过不去吗？比如高管分明是一心为了企业着想，但许多明显很好的建议老板却不肯采纳，偏偏要选择对企业十分不利的做法，还强迫经理人去实施。又比如高管的责任就是把企业经营做好，但高管也不是完人，不可能面面俱到，只要业绩够好，老板又何必对过程中的细节吹毛求疵？最头痛的是有的高管明明成绩斐然也得不到应有的承认，老板对好的方面视若无睹，却只会抓着没做好的地方大加批评。

一来二去，高管与老板的分歧越积越多，最后遇到一个导火线，火药桶便会爆炸。像丰田公司的几位高管这样，都是丰田公司内服务了几十年的老员工还会遇到这样的问题，其他半途得来的“空降兵”就更难免与老板的矛盾了。

我们不能认为胡乱插手企业事务的老板都是智商有问题，实际上他们中的很多人智商与情商都不低，只是，在如何对待高管的问题上，老板自己的内心也非常矛盾：他们固然深知有能力的高管对企业的重要性，但在取得成绩时，老板一边高兴一边也会想，高管取得成绩本就是对老板委以重任、付以高薪的理所当然的回报；他们也明白信任与放权是高管干好工作的必要条件，但总是免不了会担心如果高管威信太高、权力太大，是否会“功高震主”，甚至有“篡位夺权”、架空老板的可能；当企业在高管的操作下业绩大涨时，他们还是免不了会忧心，这样的成绩是否是因为采用了“杀鸡取卵”的策略所致，毕竟企业并非高管自己所有，他们很可能为了完成当前的任务而忽视为企业的未来打基础的工作；有的老板还会认为企业的成就其实有企业品牌、资金实力及外部环境良好等客观条件的因素，即使没有现在这个经理人，别人来了也同样能做得很好，甚至于想到，如果自己来做来样的工作，以自己对企业的感情和对员工的影响力，是不是可以做得更好些呢？

虽然现代企业制度已发展了多年，但不容否认的是，当前世界上的大部分企业仍是独资或合伙企业，也就是一般认为的家族企业。据美国学者艾斯里强和夏恩克(J. H. Astrachan and C. Shannker)调查，美国 80% 以上的企业都是家族企业，美国上市公司中的 60% 为家族