

# 中国民营企业

# 批判

余治国 著

- 中国民营企业在现阶段疲软态势所暴露出的问题，与其成长发展的历史有着千丝万缕的割不断的天然联系。
- 中国民营企业的败局是在市场持续低迷、竞争日益加剧的宏观经济背景下发生的。在经济、文化、社会、企业联系在一起，开放动态系统中，民营企业的失败有诸多外在因素的印象。而这些外在因素是引发民营企业内在病症发作的导火索。
- 中国民营企业的制度、组织、管理形式，决定了其初创阶段的优越和企业成长阶段的劣势都是家族管理所导致。
- 判断一个民营企业主是在做生意还是做企业最重要的一点，就是其企业经营运作的方式是制度化还是非理性化。

当代中国出版社

中国民营企业

批判

余治国 著

当代中国出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

中国民营企业批判/余治国著. —北京: 当代中国出版社, 2005. 7

ISBN 7-80170-391-X

I. 中… II. 余… III. 私营企业—企业管理—研究—中国 IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 075941 号

出版人 周五一  
策划编辑 乔 平  
责任编辑 宗 边  
装帧设计 耀午书装  
出版发行 当代中国出版社  
地 址 北京地安门西大街旌勇里 8 号  
邮政编码 100009  
市 场 部 (010)66572157  
印 刷 三河东方印刷厂  
开 本 787×1092 毫米 1/16  
印 张 12.25 印张 4 插页 203 千字  
版 次 2005 年 9 月第 1 版  
印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷  
定 价 25.00 元

## 序

## 从“倒U曲线”谈起

“倒U曲线”在经济学中又称“库兹涅茨曲线”。“倒U曲线”现象主要是指企业在原始资本积累和原始创业阶段，其业绩与规模呈现正常的上升趋势，但是当企业发展到一定规模，产品和利润达到一定的临界值时，会出现停滞不前甚至严重的业绩和利润下降，直到消亡这样一种轨迹。“倒U曲线”既可以指企业的产品、销售额和利润，也可以指它的业绩和规模，但从本质上主要是指企业发展的运行轨迹。

有这样三个民营企业的案例：

案例一：A公司是以生产和经营高技术含量的中西药、保健品、生物药、美容品为主，兼营保健食品和现代建筑产业的高新技术企业集团，创建于1990年10月。它以减肥茶起家，连续在1993年、1994年实现利润2亿元，到1994年时其产值和利润已跃居国内同行业之首，完成了企业规模的原始扩张，实现了企业初期固定资产的快速积累和跳跃式整体推进发展的战略意图。但是，好景不长，由于管理方面（尤其是人力资源政策的极大缺陷）的先天不足，于1994年底出现巨大的经营危机；其总裁于1995年6月突然宣布企业进入休整期，从此销声匿迹。

案例二：B公司成立于1988年7月，其前身为某大学科技开发总公司，是集技工贸于一体，以科技开发为基础，以信息产业、环保产业和医药产业为支柱的多元化发展的高新技术企业集团公司。在过去的十几年中，公司凭借人才方面的优势，先后开发出包括国家级重点新产品在内的近200项高技术产品，获各类地方级、国家级奖励和荣誉称号无数。该公司是拥有员工1000多人，其中有大批国内一流科技人才，员工平均年龄仅29.5岁，其中30岁以下的就占70%，具有中级以上专业技术职务的占员工总数的48%，具有大学本科以上学历的占近90%。1999年3月16日，创立了以信息和环保产业为主营方向的股份有限公司。2000年8月，该公司通过收购股权加大医药板块的资本投入。但

是2003年以来,由于人力资源管理方面的缺陷及由此而导致的某些人才的使用不当,公司业绩和效益大大滑坡;在资本市场上也在2004年上半年由绩优蓝筹股转为出现前所未有的业绩预警。

案例三:被北京某大报评为“2001年度最佳公司——最具爆发力的民营公司”C公司,在保健品市场一向不显山露水,却于2001年6月8日率先撞开资本市场的大门,被业界誉为“作为一家民营企业,一次性筹措到17亿元资金(以发行价计算),这在中国资本市场前所未有的,标志着国内民营企业融资渠道已经打通。”为什么该公司此时会如此恰当地选择进入资本市场?原因可能正如其董事长E君所言:“现在,面临着国外大企业的竞争,我们不能光靠盈利来扩大规模,那样速度太慢了。民营企业要做大,只有两条路:出让给优秀的跨国企业,再就是上市……上市是为了加强竞争力,把企业发展下去。”作为国内民营药业的典型代表,B公司只用不到10年的时间就完成了从家族企业向公众公司、由保健品企业向综合药业的成功转型,其中最成功之处就是它所网罗的职业经理人及其先进的人力资源开发与管理策略。

考察上述三个案例就会发现,除去少部分成功的优秀企业外,绝大部分民营企业常常是发展到一定规模和阶段时,就会上演一幕幕“各领风骚三五年”的悲剧。

根据《中国民营》杂志的数据,在民营企业中,称得上大型企业的,不足800家,约占总数的0.004%,可谓凤毛麟角。造成这种现象的原因是大多数中小型企业无法向大型企业迈进的“瓶颈”。那么,在这个跨越上,存在着什么障碍,能使这么多企业纷纷“下马”呢?

本书拟就这个问题展开深入的讨论,提出一些肤浅的见解,以达到抛砖引玉之效。如果翻阅本书的民营企业家、民营企业员工,以及关心民营企业发展和中国经济发展的人们,能够从中体会到笔者的些许苦心,本书写作的目的也就达到了。

余治国

2004年11月10日谨识于上海交通大学

2005年3月修改于上海交通大学

2005年5月定稿于安徽工业大学管理科学与工程学院

## 目 录

序 从“倒U曲线”谈起

### ►► 第一章 中国经济发展的动力之一——民营企业的活力

|              |    |
|--------------|----|
| 第一节 民营企业发展简史 | 2  |
| 第二节 民营企业的优势  | 6  |
| 第三节 民营企业的弱点  | 12 |

### ►► 第二章 “草根”与“贵族”——民营企业发展的社会障碍

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一节 举步维艰        | 16 |
| 第二节 银行贷款与资本运作游戏 | 20 |
| 第三节 全球化的冲击      | 24 |
| 第三节 市场经济与信用     | 31 |
| 第四节 民营企业与市场经济   | 41 |

### ►► 第三章 企业与家族——民营企业家族管理的误区

|               |    |
|---------------|----|
| 第一节 企业资产与家族财富 | 46 |
| 第二节 皇亲与大臣     | 57 |
| 第三节 “太子”接班    | 62 |

### ►► 第四章 直觉与制度——民营企业运作的误区

|              |    |
|--------------|----|
| 第一节 非理性的思维方式 | 70 |
| 第二节 残缺的制度    | 81 |
| 第三节 厚黑的老板    | 91 |

|    |                                 |     |
|----|---------------------------------|-----|
| ►► | <b>第五章 短视与投机——民营企业的战略匮乏症</b>    |     |
|    | 第一节 战略缺失症                       | 96  |
|    | 第二节 肤浅的策划                       | 104 |
|    | 第三节 盲目的扩张                       | 109 |
|    | 第四节 企业家精神与战略                    | 115 |
| ►► | <b>第六章 企业生命之根——民营企业虚弱的核心竞争力</b> |     |
|    | 第一节 核心竞争力与生存                    | 122 |
|    | 第二节 多元化战略的异化                    | 127 |
| ►► | <b>第七章 唯我独尊与以人为本——民营企业的人事陷阱</b> |     |
|    | 第一节 企业家的狂躁症及其根源                 | 134 |
|    | 第二节 没有任何借口吗？                    | 143 |
|    | 第三节 权术不是管理                      | 146 |
|    | 第四节 员工也是人                       | 151 |
| ►► | <b>第八章 职业经理人的困惑——民营企业的治理缺陷</b>  |     |
|    | 第一节 经验主义与职业经理人的缺陷               | 162 |
|    | 第二节 不合格的“资本所有者”                 | 167 |
| ►► | <b>第九章 民营企业与中国社会传统</b>          |     |
|    | 第一节 民营企业与中国传统文化                 | 178 |
|    | 第二节 尾声：民族企业的变革与希望               | 187 |

## 第 1 章

# 中国经济发展的动力之一 ——民营企业的活力



中国民营企业在现阶段疲软态势所暴露出的问题，与其成长发展的历史有着千丝万缕的割不断的天然联系，这使笔者不得不追溯其成长的起点、发展的背景，通过对民营企业历史的考量来寻找中国民营企业发展停滞的内在原因。

## 第一节 民营企业发展简史

改革开放 20 多年来,中国经济迅猛发展,整个社会发生了翻天覆地的变化。其中一个最明显的特点就是民营企业的迅速崛起,民营企业已经成为中国经济发展的原动力之一。据统计,截至 2004 年底,全国已有 344 万户民营企业,从业人员 4 714 万人,注册资本 42 146 亿元,实现产值 20 083 亿元。从 1989 年到 2003 年,民营企业产值增长了 48 倍,年均增长 47.15%,远远高于同期国民经济增长速度。民营企业产值在国民经济 GDP 中所占比重已达到 20%,拥有的资产占全社会资产的比重已超过 20% 以上<sup>①</sup>,民营企业已经成为中国经济的重要组成部分。

但我们同时也要看到,民营企业一个显著的特点是生命周期过短。据统计,我国民营企业的平均寿命只有 2.9 年。北京中关村“电子一条街”5 000 家民营企业,生存时间超过 5 年的只有 430 家,其余 91.4% 的企业已烟消云散。生存期超过 8 年的企业仅占总数的 3% 左右<sup>②</sup>。一般民企真正发展的黄金时期也就在 2 年到 5 年,之后要么倒闭、要么长期停滞徘徊。沈阳飞龙集团、山东三株集团、珠海巨人集团、郑州亚细亚集团、广东中山爱多集团、广东顺德万家乐公司、广东太阳神集团、深圳银广厦集团、瀛海威集团、中式快餐店“红高粱”……如同流星一般划过天空,万人翘首,最终却陨落天涯。每天都有无数民企开业,标志着创业者个人事业的开始,每天又有无数的民企倒闭,阖然而逝。这让人万般感慨,一声叹息。

重庆某集团老总 E 君说过一句话:“我的成功要换在市场经济国家是不可能的”。这句话含蓄的说明了民营企业成功与失败的深层原因。实际上,民营企业家并不是完全依靠自己的个人能力与素质起家的:

20 世纪 80 年代初,公有制企业占中国经济几乎是百分之百。全国经济很不景气,问题很多,我们与一些发达国家的差距越来越大。就国有企业本身来讲,大量企业都是亏损的,无法维持下去。在这样一个背

① 《2005 年中国私营企业调查报告》,《中华工商时报》2005 年 2 月 3 日。

② 臧灿甲:《民营企业与知识管理》,《中国民营科技与经济》2002 年第 2 期。

景下，十一届三中全会提出改革，并从20世纪80年代开始进行渐进性改革。首先是提倡个体经济的发展，后来慢慢允许私人办工厂。在这个背景下，早期中国私营企业主大多是社会边缘人士，即无法进入主流社会层面的人士，包括劳改劳教释放人员、返城无业知青、个体户、农民、城镇无业人员、被国营企业开除或辞退人员。他们所受教育有限、层次不高，往往从个体户开始，凭着一股草莽英雄的勇气在商海中冲撞，一不小心就发了财，成了民营企业家。

20世纪1987年~1988年的价格双轨制，差价总额达到几百亿元，大部分差价都落入了民企老板与少数政府官员手中。

20世纪90年代初期的原材料投机生意中，很多人靠低价买入高价卖出的手段赚取市场差价而起家；1992年~1993年的房地产开发热，大片土地转手之间就赚得几十万、上百万元；90年代中期的炒股热，一些胆大者低价购进大量股票，一夜之间成了暴发户。

20世纪90年代末的国有企业转制过程中，过去在党、政、军、事业单位掌握一定权力，或者在国企、民营企业当经理人期间聚拢了大量资源的人，在机会适当的时候，跌足下海，开公司办企业，实际是将过去的权力和市场关系变现，将无形资源变现为有形的货币。一小批特权者变着法侵吞国家财产发了大财。这是一种公然破坏市场经济环境，人为制造市场不公平竞争的现象。

20世纪90年代末至今，由于各种原因，下岗工人、失去土地或因为种种原因不愿困守乡村的农民以及刚刚毕业找不到工作的大学生，这是中国数量最大的一拨创业者，做的也是小打小闹的小生意。这一类型的小老板，占中国创业者总数的90%以上。其中许多人是被逼上梁山，为了谋生混口饭吃。这批人成长为大中型企业家的人数极少，因为现在国内市场已经不像20多年前，像刘永好兄弟、鲁冠球、南存辉他们创业的时候，经济短缺，机制混乱，机遇遍地。如今，多的是每天一睁眼就满世界找钱的主儿，少的是赚钱的机会，用句俗话来说，就是僧多粥少，仅仅想依靠机遇与个人能力来成就大业，早已是不切实际的幻想了。

从上面的分析可知，在艰难的创业过程中，脱颖而出的一批企业主并不一定是整个社会中的最优秀的一群，这样一个事实我们不能不面对，就是中国民营企业家的素质也普遍偏低。

根据中国企业联合会、中国企业家协会编写的《2002年中国私营企业调查报告》对民营企业主受教育程度的调查结果表明：男性企业主

中，小学文化程度的占 41.8%、初中文化程度的占 18.2%，高中文化程度的占 33.1%，大专及以上文化程度的占 7%；女性企业主中，小学文化程度的占 42.9%、初中文化程度的占 12.4%，高中文化程度的占 37.1%，大专及以上文化程度的占 7.7%。这表明，民营企业家的主体部分的学历还是普遍偏低。由于绝大部分的民营企业企业家出身于社会边缘人士，无论是思维模式还是行为方式都局限在他出身背景的圈子里。个体户的所有活动都不需要正规企业的那种计划、组织、领导、控制和激励；农民的生产活动多数是小农经济形态，独家独户，精耕细作，自给自足，与外界的协调和配合很少，并不需要什么组织运作，处于半封闭的状态；而城镇无业人员是长期被排斥在主流社会之外的边缘人，是城市社会中低层中的低层，完全靠自己的单打独斗来生存。所以，民营企业企业家从创业开始就不具备现代企业家精神。当企业规模扩大、运作环节复杂之后，他们所创办的现代公司与他们内心深处的小农意识或市侩式的思维方式之间产生了极大的矛盾。

中国市场经济的发展不过短短二十来年，民营企业发展成规模型企业也不过 10 年左右，整个中国民营经济形态尚未形成稳定而成熟的运作模式，正如邓小平所说的，现在一切还都是摸着石头过河，走到哪算哪。很多人都说西方管理方法不适合应用于中国民营企业，实际上是中国民营企业与种种发达先进而成熟的西方管理文化与技术相去甚远，民营企业远远没有达到应用现代西方管理的境界。仅仅走过了 20 年道路的中国民营企业与经过了长达几百年的市场经济磨练得西方企业家相比，不过像小孩一样幼稚。从本质上来说，中国民营企业还没有跨越西方百年前的泰罗制时代，甚至大部分的民营企业还远远没有达到这个最低级的管理模式。

很多民营企业家是靠胆子大、眼光、善于投机、善于钻政策空子、善于打擦边球而起家发财的。在他们身上，更多的是市井钻营者的机敏和梁山好汉式的豪气，这些民营企业企业家考虑更多的是如何套住上家的货款、如何为延迟付款找借口、如何通过某种手段让合作伙伴落入其设下的圈套、如果摆脱追债者的纠缠。民营企业家身上更多的是生意人的精明与狡黠、甚至是街头地摊式的精于算计，缺乏的是哲学家的头脑、企业家的眼光和政治家的胸怀。还有一些民营企业家因具有政府背景而通过权力寻租，将国家资产侵为己有，这仅仅是社会财富的再分配而已，这些人的能力更多的是体现在玩弄政治权术、上蹿下跳、欺上瞒下的官场，根本谈不上什么经营与管理。当企业发展壮大之后，需要现代化、

专业化、规则化和制度化经营的时候，大部分的民营企业家就显示出无奈与无能。民营企业老板绝大部分都是地主老财型、跑江湖的生意人型、博彩投机型、红顶商人型，具有现代企业家精神和一定哲学素养的人实在是少之又少，这决定了大部分的民营企业家都没有一种长远发展、服务社会和振兴民族经济的思想境界。我们可以毫不夸张地说，大部分民营企业都不是学习型企业，而是游击式的投机型企业；大部分民营企业老板都不是学习型经营管理式的企业家，而是打一枪换一个地方的投机型老板。

总的说来，如同所有转型期的国家一样，中国的民营企业主要由两种人构成。他们中的第一种人因占有政府资源，而能在市场化的过程中，将这种资源转化成个人的财富，这种现象在俄罗斯的转型期中更为普遍；而第二种人，的确是那些更为勇敢或在既有体制中走投无路的探险者，他们用头脑与汗水获得财富，而这种行动同时也不断把政府的边界推向其正常的位置。丹尼尔·耶金称整个20世纪是政府与市场争夺“制高点”的过程，而在20世纪最后20年，中国开始了政府逐渐对市场让出部分权力的旅程，而中国的第二类民营企业家们在其中充当了重要力量，他们不断试探着政府的反应，为了扩大自己的利益，他们要求政府释放出更大的空间。

第二类民营企业的成功往往是老板依靠某一个好的产品、好的项目，或者是瞄准了一个好机会，然后毅然决然不顾一切地冲进去，在没有竞争者的前提下一举成功。但是，这种成功并不伴随着老板的人格、企业文化及管理水平的提升，于是，在企业的后续发展中，就出现了企业发展的需要与老板低素质的人格之间永无休止的斗争。因此，可以说，中国大陆没有真正意义上的民营企业家，只有一个个老板，这些老板们的共同特点只有一个——胆大。

初期中国民营企业老板的发迹，并不都是个人长期努力的结果，在中国计划经济向市场经济转轨时期，颇有些类似18世纪美国的西部拓荒，没有规范的市场秩序、没有严格的法律法规，市场经济体制也是一片空白，有的只是无限的利润空间，随时随地都是发家致富的机会，只要有人的地方就是市场，到处都是空白点，到处都属于无人竞争的领域，只要有超凡的胆量，冲进去就能获得暴利。比如，经济的转轨期使一大批民营企业老板完全不用靠个人努力，只靠把握好时机和一定的胆量就发了大财，投机行为的巨大成功造就了成千上万的富翁，也造就了这些富翁的一种投机心态——认为钱是靠投机赚来的，这些人很大程度

上是一个博彩爱好者，将办企业等同于买彩票，喜欢赌，当然他们就不太喜欢检讨赌博成功的概率，更不会谋定而后动，不打无准备之仗。因而完全忽视西方社会早已形成的企业家精神——靠长期艰苦努力，靠企业结构、企业制度和经营战略的真功夫。

中国历史是一部封闭的封建小农经济的历史，是一部重农抑商的历史，是一部对商业文化无情打压的历史。因此中国从来没有形成过真正成熟的企业家文化和商业文化，因为从来没有形成过成熟的市场经济，所形成的只有政治斗争的文化，而中国的政治文化的基本特征就是玩弄权术、玩弄手腕、对权力的渴求、对当官的渴望、利用权力进行黑箱操作。这种文化模式从每个民营企业青少年时期就影响着其思想，而一旦他们开始经营企业，潜意识中的中国式政治文化思维定势就会发挥作用，无形中影响着这些先天不足的民营企业家的行为方式。

由此可见，中国民营企业家对组织、计划、领导、合理运作和配置资源的无知，对规范化市场经济游戏规则漠视，对公平、公正和伦理道德的蔑视；对企业长期发展的短视，对正规化制度化建设的不屑一顾，对人才的不重视，这些都是计划经济、小农经济及中国几千年封建文化带给民营企业家的无法磨灭的深深烙印，也是我们无可回避的真实景象。

## 第二节 民营企业的优势

若干年前，人们对农民企业家多少有些不屑一顾，“农民企业家”也变成了饱含铜臭味的暴发户之意的贬义词。现在细细回味一下，农民种庄稼，懂得一分耕耘一分收获，非常务实，少些浮躁，心态上懂得知足，耐力比较持久。搞经营也是一样的道理，民营企业得以产生、发展、壮大、生存下来，必然有其优势所在。

现在有一种提法，一些专家认为民营企业已经褪掉了身上的乡土味，逐渐开始上规模了。实际上，仔细研究一下民营企业的行业分布就会发现，绝大部分的民营企业都是分布在服务业、零售业、分销业、五金制品、农产品等零散型行业，就以中关村的民营企业来说，小本经营的占绝对多数。说白了，和大型公司比起来，都是小打小闹。

当然，小有小的优势。我们都知道规模经济效益，但有些行业偏偏就没有规模递增的经济效益。比如说，龙虾捕捞，都是在一定面积的海

域单船作业，多船作业对降低成本的作用极小，因为全部船只都将在同一水域作业，其获得好的捕捞量的机会也相差无几。这样就形成了许多小作业者以几乎同样的成本在作业。

有的时候，尽管存在规模经济，高运输成本仍限制着高效率工厂的规模及生产地点。抵消规模经济性的运输成本，决定了工厂产品的销售半径。比如说，把上海生产的膨化食品用汽车运到东北去销售，高昂的运输费就限制了这种可能性。如果不是我孤陋寡闻，仅仅生产泡沫的企业是绝对不可能成为一家跨国大公司的，因为行业结构就已经限制了它的扩张。

还有些时候，虽然在生产过程中可能存在内在的规模经济性，这种经济性可能会因为库存成本较大或销售波动而无法获得。在这种情况下生产只能忽高忽低，这与大规模、资本密集、要求连续运行的设备的要求是相反的。同样，如果销售极不稳定且大幅度波动，拥有大规模设备的企业则不比较小的、更灵活的企业更有效。小规模、低专业化的设备或分销系统通常在转产方面比大的、专业性程度高的企业更灵活，虽然在稳定运行情况下，小企业的运行成本要高些。比如说，在服装行业就是这样，流行趋势变化多端、时尚潮流难以捉摸，这就要求企业要有灵活性，具有快速反应能力。还要注意，频繁的花色变化是造成竞争的基本因素。在这种情况下，造成领先时间变短，一个大企业可能比小企业效率低。

不可否认，民营企业大部分都是技术含量低、管理水平差、竞争力不强，不过从某种意义上来说，民营企业所在的大部分行业的进入壁垒比较低，利润空间有限的缺点也正是其优势所在。那就是，寻找一个市场狭小的空隙，人不做我做，自然多多少少总有一些民营民企可以生存下来。这点倒挺像犹太民族，只要能够自己当家作主，就是在一片荒漠建立国家，也要在逆境中求生存，欲与天公试比高，让沙漠变绿洲。

再从社会文化的角度看，民营企业大部分出身于社会中下层甚至是低层，这种从下层环境锻炼出的强烈的生存欲望刺激了人的斗志。这使挣扎于底层的人有一种自发向上求生拼搏的意志。正是因为这样，民营企业往往有着一种奋发向上、不畏艰难的勇气和韧性，尤其可贵的是，企业在一定程度上有着一种自我完善、不断克服自身缺陷的勇气，这是民营企业的一大优势，恰恰也是我们民族经济腾飞的最大希望。

中国一向有家族文化的传统，在这个社会背景下，95%的民营企业

都脱离不了家族型企业的形态，在本节，我们讨论一下民营企业的第二大优势，家族企业的优点。不过我们在这里要注意的是，家族企业与家族化管理是不同的概念，在本书的后续章节，我们会有详细的阐释。家族企业的优势表现在以下几点：

1. 在企业初创时期，凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源，以较低的成本迅速集聚人才，全心投入，团结奋斗，甚至可以不计报酬，能够在很短的时期内获得竞争优势，较快的完成原始资本的积累。家族企业的创立者或继承者，往往以其较大的股份、较高的辈分或独特的个人魅力，在家族企业中扮演着家长的角色。家长依托家族的血缘关系，将企业的决策权集中在自己手中或家族内部，从而建立了集中、稳定而强大的领导实体。

2. 家族往往还是家族式企业融资来源的最初渠道。中国当前的金融体制主要是为国有企业服务的，家族企业的融资渠道相对单一，通常是利用家族式的网络。创业时期企业的经营风险无疑偏大，而家族资金的介入实际上承担了类似高科技发展中的创业风险投资资金的作用。根据调查，我国私营企业的开办资金最主要来自于企业主本人原来的劳动或经营积累的占 56.3%，亲友借款的占 16.3%<sup>①</sup>。这一点在李书福、南存辉等江浙一带家族企业中体现得非常突出，这些人身后往往站着一大批“隐身富豪”，使得他们的企业从来就不缺乏资金的支持。

3. 在迅速变动的环境中，家族企业的运作成本相对较低。家族的管理模式不仅有利于前期降低生产成本，而且从最初创业的意义上说，家族化经营的协调成本也相对较低。再加上有家族观念的约束，信任度一开始就能达到一定水平，所以企业经营过程中的监督成本也相对较低。由于决策者与管理者均为家族中人，信息的传递极为快捷，遇到问题时可及时处理，无须先请示汇报。由于家族是利益的共同体，基本不存在内耗，从而能提高效率。在企业资金困难时，家族人员还可以不计报酬地工作，在一定程度上缓解企业在资金上的压力。比如蓝招衍、蓝招宝兄弟创办的珍禽公司，如果没有哥哥招衍早期在精神、物质、技术等各方面的支持，招宝恐怕早就支持不住了<sup>②</sup>。

4. 家族管理有利于企业降低监控成本，因此家族企业的总代理成

① 毛蕴诗：《家族式企业：形成、过渡与变革》，《学术研究》2001年第5期。

② 三木：《10个山鸡蛋“孵出”千万元资产》，《财富时报》2005年2月28日。

本相对于其他类型的企业低。家族成员之间特有的血缘、亲缘关系，使家族企业具有强烈的凝聚力，加上心理契约成本较低，再加上经营权与所有权的合一，家族企业的总代理成本可能较非家族企业为低。比如，浙江天通股份的潘广通、潘建清父子“子主外，父主内”的家族企业<sup>①</sup>。儿子的业绩主要体现在使天通公司发展成国内软磁行业的龙头，国内市场占有率达35%以上。而只有高中学历的父亲则在小小的郭店镇默默运筹天通公司的制度安排，根据环境变化，改造企业。试想，如果不是基于血浓于水、亲情无价的父子关系，那么小潘恐怕不会安心在外东挡西杀“打天下”，公司要想做大实属不易；而没有老潘如此殚精竭虑的实现家族控股，小潘忙了半天很可能要“为他人作嫁衣裳”。

目前的职业经理人阶层的缺乏和信用环境的恶化，导致民营企业企业家不敢贸然选择外部经理人员进入。民营企业的所有者在选择经理人员时的基本准则通常是，民营企业所选择的经理人员首先必须是可信的，如果不可信，那么经营管理能力越强，可能对于企业所有者造成的损害也就越大。清晰、稳定的法制环境，透明的职业经理人评价体系，都是促使企业所有者和经理人之间建立信任关系的基础。但是，目前这些方面的条件并不具备，企业的所有者在这种状况下只能转而选择家族之内的可信人员参与经营。“超级解霸”的发明人梁肇新创业之初的“反家族情结”，就让他和合作者手上吃尽了苦头，直到后来任用妻子王周宇，才使企业开始走上正轨。

我们再来详细解释一下什么是外聘经理人的代理成本。

民营企业所有者在某个岗位，就有与这个岗位相关的关系资源，一旦离开这个岗位，则与这个岗位相关的关系资源就会逐渐丧失。虽然民营企业所有者以前在这个岗位工作多年，交了不少朋友，但离开一两年就会发现，原来的朋友有的调离、有的退休、有的去世、有的坐牢、有的出国，总之，人都换了。而这些新人，民营企业所有者并不认识。谁认识？民营企业所有者派到那个岗位的人（虽然他是民营企业所有者的雇员）认识，他与这些新的关系户有很密切的关系，尽管为建立这些关系而支付的请客送礼的费用是民营企业所有者支付的，但别人并不认识民营企业所有者，只认识他，这些关系资源都属于他，而不属于民营企业所有者，尽管民营企业所有者是老板。所谓两权分离，就是将决策权

<sup>①</sup> 婴宁：《潘广通父子股市创富身价骤增》，《北京青年报》2001年1月19日。

交给别人，尽管这些权力原来属于民营企业所有者，因为企业是民营企业所有者的，但这些权力现在由他来支配。

因此，对所有者来说，自然就面临一个代理成本问题。代理成本至少包括以下几个方面：

1. 所有者对经营者的监督成本。民营企业所有者派一个外人去经营和管理民营企业所有者那几百万甚至几千万资金，民营企业所有者能放心吗？当然不放心。不放心就要加强监管，监管的办法很多，如审计、查账、派财务人员等等。所有这些都需要付出代价，这些代价就是监督成本。

2. 经营者偷懒给企业造成的损失。民营企业所有者派到经理岗位上的那个人的确是个人才，的确很有经营能力，但他有力不出怎么办？由于企业不是他的，也由于激励和约束机制不到位，他对工作不尽职尽责，由此丧失了很多机会，给企业造成较大损失。

3. 经营者“损公肥私”给企业造成的损失。比如，巨人集团的失败，在财务上有两根导火线，一是巨人大厦的资金短缺，一是康元公司的资金流失。康元公司原本是由史玉柱兼法人代表，为调动经营者的积极性，让职业经理人兼任法人代表。经营者利用史玉柱下放的权力，到处滥签合同，签合同的目的是为了得到好处费。结果，经营者拿到一大笔好处费后便逃之夭夭，而康元公司的老板史玉柱则蒙受巨大的损失<sup>①</sup>。

我们假设家族成员决策能力为 60 分，非家族成员决策能力为 80 分，似乎应该把这个岗位交给非家族成员。然而，一项正确的决策，不仅仅需要知识和信息资源作支撑，还需要人们对企业资产以及企业的整个发展发自内心的关心。家族成员对企业的关心是不言而喻的，他们把企业的资产当作自己的生命，甚至看成比自己的生命更重要；他们把企业看成自己的孩子，看到企业发展壮大，就像看到自己孩子茁壮成长一样高兴；看到企业有任何的损失，有任何的挫折和失败，就吃不好，睡不香，格外伤心。这种关心，也是企业的一种资源，笔者将这种资源称为关心资源。正确的决策，是信息资源和关心资源两种资源的产物。仅仅有知识和信息资源是不能保证科学决策的。

例如，某企业设备更新，既可以买 A 设备，也可以买 B 设备，两

<sup>①</sup> 钟朋荣：《家族企业生而有道》，《中外管理》2002 年第 1 期。