

znongguo qiyejia
beiju

宋养琰 刘 肖 / 著

中国企业家

悲剧

福建人民出版社

中国企业家悲剧

宋养琰 刘 肖 著

福建人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业家悲剧/宋养琰 刘肖著. —福州: 福建人民出版社, 2001. 9

ISBN 7-211-03929-9

I. 中… II. ①宋…②刘… III. 企业家—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 032594 号

中国企业家悲剧

ZHONGGUO QIYEJIA BEIJU

宋养琰 刘肖著

*

福建人民出版社出版发行

(福州东水路 76 号 邮编: 350001)

福州屏山印刷厂印刷

(福州铜盘路 278 号 邮编: 350011)

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32 9 印张 4 插页 215 千字

2001 年 9 月第 1 版

2001 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—2000

ISBN 7—211—03929—9

F·228 定价: 15.30 元

本书如有印装质量问题, 影响阅读, 请直接向承印厂调换。

目 录

引言：中国企业家的“滑铁卢” /1/

1. 中国企业家陨落的时代背景/7/

1.1 经济转型——中国企业家陨落的宏观经济背景/7/

1.2 市场结构的转变——中国企业家陨落的市场背景/12/

1.3 知识经济时代——中国企业家陨落的时代背景/21/

2. 初生代企业家及其文化心理/28/

2.1 初生代企业家/28/

2.2 初生代企业家的急功近利心态/41/

2.3 偏好政治资本的一代企业家/48/

2.4 初生代企业家如何完成“从猿到人”的转变/54/

3. 初生代企业家的生存环境/66/

3.1 中国企业家的生存环境/66/

3.2 中国企业家的信誉环境/73/

3.3 中国企业家的融资环境/83/

4. 直面产权——中国企业家的制度环境/90/

4.1 国有企业的产权创新/90/

4.2 民营企业的产权问题/99/

2 / 目录

- 4.3 职工持股的产权改革思考 /108/
- 5. 焦黑的土壤——中国企业家的培育环境/117/
 - 5.1 难产的经理制度/117/
 - 5.2 企业家的激励与约束制度/127/
 - 5.3 对中国企业家培育制度的反思/139/
- 6. 中国企业家的战略误区/146/
 - 6.1 中国企业的战略危机/146/
 - 6.2 走出多元化的陷阱/157/
 - 6.3 对“世界 500 强”战略的反思/167/
- 7. 中国企业家浮躁的经营决策/177/
 - 7.1 透析广告决策/177/
 - 7.2 切忌“集而不团”的盲目资本扩张/184/
 - 7.3 中国企业家迟钝的危机决策/192/
- 8. 中国企业家混乱的内部管理/199/
 - 8.1 企业家要重视财务管理/199/
 - 8.2 家族管理体制的困境与出路/206/
 - 8.3 中国企业家的人才管理/212/
 - 8.4 中国企业滞后的信息管理/218/
 - 8.5 对企业凝聚力的思考/223/
- 9. 让企业可持续发展——中国企业家走向成功的转折点/231/
 - 9.1 重构企业文化——中国企业家的世纪重任/231/
 - 9.2 中国企业家的名牌战略思维/236/
 - 9.3 技术创新：中国企业的时代“护照”/243/
 - 9.4 管理创新和制度创新：企业振兴必由之路/251/
- 10. 走出悲剧的契机——中国企业家在战略竞争时代的

选择/261/

10.1 中国企业家要注重培养核心竞争力/262/

10.2 中国企业家要合理运用竞争战略/271/

引言：中国企业家的“滑铁卢”

企业家是中国经济发展中最为稀缺的资源。然而令人痛惜的是，在中国企业家群体中存在一种超越常规的“落马”现象，如改革开放较早时期的步鑫生、马胜利、张兴让、关广梅、年广九、钟沛等。到1997~1998年，企业家的“落马”现象达到一个高潮，如闻名浙中商界的、有“金凤凰”之称的金华百货公司老总单华银铛入狱；创业在号称“中国惟一未被污染的河流”——贵州习水之畔的习水酒厂老总、全国“五一”劳动奖章获得者陈恩国开枪自杀；号称商界“黑马”的郑州亚细亚老总、全国人大代表、中国第三届“十大杰出青年”的王遂舟引咎辞职；被称为“中国第一富豪”的牟其中身陷囹圄；玉溪红塔山集团老总褚时健被判大刑，等等。早在1987年4月荣获首届全国优秀企业“金球奖”的20人中，目前仍能保持这种荣誉并坚持在岗工作的仅剩3人。

1999年，中国企业家的悲剧仍在继续。恒安集团副总裁吴世界就是其中最为悲剧化的一位。以往，企业家的败亡往往只是事业的失败，但恒安集团副总裁吴世界却连同妻儿被歹徒杀死在自己家中，身后留下过亿元的资产无人继承。吴世界的惨死不是企业家被害事件中的第一个，也决不会是最后一个。在为他们的生命惋惜的同时，我们不禁要提出一连串血淋淋的问题：难道只有

牺牲生命，才能唤起全社会对整个企业家阶层生命价值的重视？难道除了悬赏与保镖之外，身临商战气吞山河的企业家只能徒手面对暴力对自己的威胁？我们企业家的法律环境或者说生存环境究竟如何？

“首富”牟其中是另外一位。2000年10月，大丘庄“庄主”禹作敏刚刚去世，11月，牟其中即开始受审，随后开始了他的牢狱生涯。这位号称“没有做不到的事，只有想不到的事”的“企业家”，带给我们的是另外一个问题：企业家与政治家究竟应是什么样的关系？中国企业家为什么老是想借助政治手腕来发展自己？禹作敏把一个穷村庄变成中国第一庄，但做部长、省长的心理把他带上了不归路；牟其中哪怕本分地把他那些堪称伟大的主意做实一件，就绝不会由“首富”成“首骗”。湖北幸福集团也因为引发一场金融风波而被肢解，“幸福”创造者周作亮的悲剧与禹作敏、牟其中如出一辙：虽然无法评论他有多少政治目的，但他办企业借用了太多的政治手段。用他的话说，“不上大项目，省市领导怎么会树我们这个村作典型”，尽管他确实做到了“上大项目才会从领导那里弄来钱”，但是没有搞懂企业自身的运作规律，没有良好的经营，他和他的企业是无法实现真正的发展的。

相比之下，胡志标的陨落颇让人感到意外。他可能是1999年商界最大的失败者，历经了债务堆积、广告停播、股东危机、法院封楼、员工离散等一系列打击后，红极一时的“爱多”终因欠巨额债务而陷入困境。胡志标的落马让我们思索的是：中国企业家的经营战略怎样？经营决策是否科学？内部管理是否健全？很多专家为他和“爱多”的失败找到各种各样的答案。有人说是股权纷争引发高层内讧，有人说是信用危机导致企业危机，也有人把“爱多”和“秦池”等企业联系起来，指出“爱多”是由于“标王病”，用数亿元广告费速成一个名牌，几年内造出一颗“超

新星”，“爱多”的一切弊病都是由高速扩张引起的。不管怎样，必须指出中国企业家在战略、决策、管理上犯错误的绝不是“爱多”一家，“爱多”只是很多中国企业家陨落的缩影。

在1999年遭受挫折的企业家中，飞龙集团总裁姜伟无疑用现实提醒我们，我们的企业家还是初生代，还在经营思路上有了一定的局限性。有人说，姜伟对中国企业界最大的贡献，是总结出飞龙集团的二十大失误，然而他的反省始终没有使企业的面貌有真正的改变，甚至也没有使他自身有真正的转变。1999年发生了“伟哥开泰”事件。我们相信，这次事件的背景是姜伟在长达两年的闭门调整期内，一直想着卷土重来。“美国伟哥”风靡全球，似乎给了他一个千载难逢的翻身机会。尽管他知道抢注商标意味着什么，并做了一切可以做的防御措施，以应付美国伟哥发明者辉瑞公司的发难。然而，国际官司还未等来，3月29日，国家药品监督管理局的一纸通知就使姜伟蚀进了更大的本钱。来自主管部门的打击是致命的，尽管随后飞龙聘请了豪华的律师团进行“民告官”，但仍无济于事。尽管这起官司的判决不能使姜伟心服口服，不少人也认为姜伟有冤屈之处，但国家工商行政管理局一位官员的话他还是应该听一听，这位官员说：“在商标上搭别人的车是一种很短视的行为，利用搭车来炒作自己，虽然省了前期广告投入，但对企业的长远发展则没有任何益处。”

谁也不能否认，这些“落马”或受到挫折的企业家，在20年来的改革开放期间，都曾先后站在这个时代的潮头，横刀立马，叱咤风云，为国为民都立下了汗马功劳，赢得了当时社会的广泛认可和普遍赞许，可以说名噪一时！然而，往日的风光已经不复存在，留下的只是社会的广泛议论和一片惋惜！

痛定思痛，中国企业家的“滑铁卢”是有着深刻的原因的。

从企业家素质方面看，当中国经济走向世界，当中国企业由

求生存开始转向求发展的时候，企业家也就同时面临着从创业家向企业家的过渡。然而就中国的情况而言，大多数企业家可以说是成功的创业者。在企业成功之前，他们抓住了机会，而在企业进一步发展壮大的过程中，他们开始头脑发热，恨不得横揽所有的赚钱机会；他们仍然陶醉在自己“匹马闯天下”的传奇中，高唱着“人有多大胆，地有多大产”；他们总是相信，我是天赋异禀，旷世奇才，从来都没有输过，以后也不会输。他们哪知道，没输过是自己运气好，时代已经不同了，环境已经改变了；他们不知道，昨日的成功往往为今天的失败打下伏笔，如果固守过去那一套，必将败于竞争对手。事实也确实如此，胆大的一批中国企业家们，纯粹靠胆量作为“第一生产力”的那些企业家，现在开始纷纷中箭落马。

在外部环境中的市场环境方面，国外企业家之所以比中国企业家犯决策错误少，除了因为董事会的制约外，还在于他们处在一个具有完善的市场、规则成熟的商业社会中，“在那里，违规的炒作是不可思议的，广告轰炸、人海战术则会被讥为白痴行为”。在一个规范的市场里，任何超乎常规的现象都会引起人们的关注和警惕。如美国人对互联网极为关注，目前与国际互联网相关的经济活动，已成为美国经济的一项重要产业。正因为美国人如此看好互联网的前景，因此，网络公司一上市，股价就被炒上了天。然而，网络公司高不可攀的股价立刻引起了美国经济学家的警觉，他们不断地发出警告：网络股的股价过高很可能是美国经济的最新泡沫，一旦互联网股票的价格下跌导致投资热消失，美国经济将会受到严重打击。在这样一种宏观环境下，企业家当然可以避免很多盲目的决策失误。而中国企业家所处的市场环境则不成熟得多。

从经营战略方面看，在中国不断开放的时代里，中国企业家

的经营战略并没有实现对粗放型的突破。不少企业的老板，他们第一桶金都带有投机成分，而且成功的一大因素是政策、环境促成的，是把握先机带来的。好比渔夫捕鱼，突然面前呈现一片多鱼的海域，很多人不敢贸然下海去捕捞，很多人并不知道下海后能否碰到鱼，而他们由于种种因素，并且许多是被动和非计划的因素，结果跳下去了。尽管除了勇气并没有太多的准备，甚至没有什么捕鱼的工具与技术，但是成功了。除了投机于外汇炒卖、房地产、股票、期货以及出口许可证等方面之外，就是在贸易领域以及简单、初级的制造加工领域。总之，粗放型的特点非常鲜明。随着政策环境的改变，市场气候越来越明朗，下海人员的数量也呈几何级数的增长，下海人员的素质也呈现多层次状况。自然地，捕鱼的勇气成了一般性的要素，而技术、工具、战略等要素的重要性越来越明显。许多有第一桶金或第几桶金的企业家们往往在困惑于不能在管理上有突破的同时，也开始苦于没有新的项目成为新的增长点，或者确切地说苦于没有合适的机制让他们超越粗放型的经济增长模式。想要多元化，也想要涉足高科技，却往往不知从何下手，甚至顾虑重重，担心会不会把先前的几桶金一起搭了进去。在中国企业家的“滑铁卢”中，企业和企业家们开始是隐隐地阵痛，当知识经济时代到来的特征越来越明显时，整个社会和中国企业家自身就越来越不安了。

在知识经济和以竞争力为核心的时代，中国企业家的悲剧，很多是缘于其战略设计能力的缺乏。而应变战略的贫乏，则只能归咎于其动员组织各种战略性资源能力的不足。我们很多企业在向“世界 500 强”看齐，然而通过对跨国公司的研究，我们发现，它们的成功正在于其不断提升战略研究能力，不断进行战略调整以适应信息化的挑战；不断提升其资源整合能力，借助经济全球化的浪潮，在全球范围内配置资源，从而占尽先机。要迎接全球化、

信息化的挑战，要应对市场化、国际化的现实，中国的企业只有不断提高战略研究能力和战略资源配置能力，这正是我们既结合中国国情又顺应国际规律的惟一选择，是我们在全球化、信息化、转轨期的背景下继续生存、谋得发展的必然结论。

面对着一个个惨痛的教训，企业家们开始反思自己的失败，深深感到自身应变机制的失灵和应变战略的贫乏。他们终于发现过去适应的、熟悉的那一套应变机制，也就是以决策链短为特色的应变机制，今天恰恰成为企业在激烈竞争当中的负面因素。由于决策链太短，往往集中在企业家一人，决策的理性化、科学化、周密性，就做不到了。沈阳飞龙集团总裁姜伟自省“总裁的二十大失误”中，第一大失误是决策的浪漫化；第二大失误是决策的模糊化；第三大失误是决策的急躁化。这实际上是给所有企业家敲响的警钟！

加入 WTO，在全球大市场的背景下谋求生存与发展将使中国企业及企业家更理性，更快地走向成熟。在这个过程中，正确和迅速地走出战略困境、以失败企业的发展历程为鉴，将成为中国企业战略发展、中国企业家完成“由猿到人”转变的关键。

1. 中国企业家陨落的时代背景

在审视企业家陨落的制度、战略、经营、管理原因之前，必须对这一现象的背景有一个深刻的认识。背景分析也是一切理论分析的逻辑起点。对于“企业家悲剧”现象而言，宏观经济分析、市场背景分析和时代背景分析是最为必要的。

1.1 经济转型——中国企业家陨落的宏观经济背景

经济转轨

二十年来，中国经济最本质的体制特征就是由计划经济转向市场经济。尽管党的十四大才把市场经济作为我国经济体制改革的目标，但是市场化的改革可以追溯到 20 世纪 80 年代初。当然，那时候的改革应称为市场取向的改革，是符合整个转轨进程的。最初对市场的理解只不过是作为计划的补充，即所谓“大计划小自由”；然后是“计划经济为主、市场调节为辅”；进而为“有计划

的商品经济”，并且阐发了“国家调控市场、市场引导企业”的三层调节论；再进而明确计划和市场都是手段，它们间不存在姓“资”姓“社”的区别，提出了社会主义市场经济的改革目标；再进而又在姓“公”姓“私”的争论中，冲破国家所有制为主体的狭隘界限，开创了社会主义公有制为主体的多种所有制并存的新格局。如此不断明确目标的渐进过程，已为经历此番过程的人们所熟知。

从根本上说，这次转轨的实质是转变资源配置方式，即由计划配置资源转到发挥市场在资源配置中的基础性作用，最大限度地实现资源的市场化。市场是只看不见的手，它指挥着人们奔向能产生高额利润的地方，从而最终形成整个社会的平均利润。这一转变对企业家的影响是巨大的。在市场的调节作用下，我们看到，企业家的经营活动已经从转轨早期的无序竞争发展到现在的相对有序；企业的经营方式由打擦边球甚至利用非经济、非市场的手段向依法经营的方向发展；如果说过去企业家们认为“胆量是第一生产力”、“关系是第一生产力”的话，现在他们相信了“一切依靠市场”、“知识才是第一生产力”。

由计划向市场的转轨，意味着政府对经济的管理由直接干预转向间接干预，由“运动员”逐渐变为“裁判员”。这就意味着企业和企业家在经济发展中的地位越来越高。现在，大多数地方经济已经由政府主导逐渐转向强势企业主导，有的地区实质上就是一个企业（如横店、大庆等）主导。市场资源的配置亦越来越遵循市场法则而非政府权力。企业与政府、银行的关系亦相应发生如下变化：政企一般关系由灰色运作转向阳光下的合作，政企操作关系由黑箱不对称操作转向战略互动发展，银企关系由单一模式转向创新模式。与此同时，中国经济在由计划向市场转轨的过程中，传统的企业管理模式也在逐步调整：产权架构由单一产权

逐渐转向公众化、股份化；治理结构由简单结构转向创新结构；运作方式由技巧制胜转向战略制胜；企业经营方式由产品经营逐渐转向产品经营和资本经营并重；企业规模出现中小型化与大型化的二元特征。

至1997年，国民经济的市场化程度已明显提高，市场化总体水平已达50%左右。但是，中国的市场化进程还没有完结。因为具体来看的话，1997年要素市场化程度只有36.6%，政府行为适应市场化的程度也只有36.6%。同时，在市场化过程中，要素体系的演化是不均衡的。据测算，我国劳动力的市场化程度“九五”可达到45%，“十五”预计达到65%，由转轨中期过渡到转轨后期；我国资金的市场化程度“九五”为45%，“十五”预计为60%，由转轨中期进入转轨后期；我国产品的市场化程度“九五”末为60%，“十五”末预计达75%，由转轨后期走向相对成熟的市场经济；我国价格的市场化程度“九五”未可达65%，“十五”预计达75%，由相对成熟的市场经济接近成熟的市场经济。

应该说，宏观经济转轨是中国企业家陨落的最本质的因素，它也深刻地影响着企业家经营的各种外部环境。

不彻底和不成熟的市场经济制度

应该承认的现实是，中国的市场经济制度还不彻底、不成熟。从中国市场化改革的全局来看，市场化进程任重道远。首先，价格市场化的形成机制还不健全，经常出现价格扭曲现象。同时目前它的整个演化过程又是高速的，而制度从一开始就落后于市场本身的发展（制度后置），表现为价格市场化的管理机制还不规范，同时整个制度环境的统筹性也较差。面对放开后市场价格恶性竞

争的局面，政府尚无有效的措施进行管理，有时不得不实行一些过渡性的措施（如倡导实行行业自律价等），这些都对企业家的决策产生很大影响。其次，一些产品的市场化改革是失败的，有的是改革尚无真正触及的，有的是改革浅尝辄止的，有的甚至是改革退而失守的（以粮食、棉花、生猪为例）。

从资源配置方式及其效率化的角度看，我国还没有真正实现从计划配置资源向市场作为资源配置基础手段的根本性转变。现在，虽然国有经济在国民生产总值中所占的比重不高，大致上只占 1/3，但是从经济资源的占有来看，国有经济还是占了主要的地位。而尽管国有经济在很多资源方面都是优先配置的，但国有经济的改革并不能令人满意。这样一来，就使得耗用了 2/3 最为稀缺的资源的国有经济对国民生产总值的贡献只占 1/3。1985 年以来，国有经济单位固定资产投资年均增长 20.5%，银行对国企流动资金贷款年均增长 22.2%，但国企产值年均增长只有 7.78%。有人说，“国有企业是种下龙种却收获跳蚤”，这是当前许多困扰我们的经济问题的总根源之一。

从市场自身的发育来看，我国使市场发挥基础性作用的体制也仍未完全到位，计划指标型资源配置机制遗留下来的问题仍然不少，有些为深层次问题。例如早在十三大时，中央就已明确指出，社会主义市场经济体系，不仅包括消费品市场和生产资料等市场，而且应当包括资金、劳务、技术、信息和房地产等生产要素市场，应当建立完善的市场体系；单一的商品市场不可能很好地发挥市场机制的作用，生产要素也是商品，也有价格。这从主观上对推动培育要素市场起了积极作用。但是我国的市场体系建设还是不平衡的。概括地讲，人力资源市场发展落后于财力、物力资源市场的发展；财力资源市场发展落后于物力资源市场的发展。具体地讲，主要表现为：一是生产资料市场的发展落后于生活资料市

场的发展，生产要素市场的发展落后于消费品市场的发展。二是生产要素市场中，资本市场的发展落后于生产资料市场的发展，劳动力市场的发展落后于资本市场的发展，知识和技术市场的发展又落后于劳动力市场的发展。三是精神产品市场的发展落后于物质产品市场的发展。四是宏观市场的发展落后于微观市场的发展。

我国的经济体制改革还带来其他一些体制问题。如在实现经济转轨时，中国采取的是双轨运行的做法。双轨有其必然性和合理性，因为经济“转轨”不可能一步便从“旧轨”转向“新轨”，双轨运行是转轨时减轻阻力推进“新轨”形成的合理选择。但是双轨制的弊端也是显而易见的，如滋生腐败行为、“寻租”行为等。中国经济体制的特点在于“双轨运行”渗透到经济领域的一切方面。企业有了部分经营自主权，但它仍或多或少地被条条块块的各种行政绳索捆住，因而不得不用一只眼睛盯住市场，另一只眼睛盯住上级。国家在减少对经济的直接控制的同时，间接的宏观调控手段运用得不够理想，以致时而推进市场调节，时而又对市场信心不足，进而又恢复直接的行政手段调节。至于价格体制中的计划内调拨价和计划外市场价，则盛行多年，直至今天仍有着它的痕迹。这样，不仅产品流通有计划内外的区分，甚至在同一企业里生产同一种产品也有着计划内和计划外的区别。至于劳动就业，在国有经济中仍旧实行“铁饭碗”和平均主义分配的非市场体制，在非国有经济中普遍实行了市场机制，而在国有经济中则推出了老人是固定工、新人是合同工的所谓“新老结合”的办法，形成了两个“双轨”的就业机制。在建设投资上，有国家拨款无偿供给，又有部门、地方、企业自筹资金，还有银行贷款和从市场筹资。不仅建设项目的资金来源有异，而且有的建设项目还采取“拼盘”的办法，把多种来源的资金捆在一起，还有中央、地方、部门、企业相互“钓鱼”的状况，形成错综复杂的双轨投