

# 第一部分

## 私营公司为什么做不大 ——问题与解析



# 第一章 私营老总的反思

显然，一个大公司的管理或领导方式与小公司有着根本的不同。在大公司内，老总个人要顾及到公司的方方面面是不可能的事情。然而，许多私营公司在短期内实现超高速发展后，老总还承担着以前的角色，即如同在成长期一样，老总不仅是公司策略的執行者，公司的发展还依赖老总一人决策、一人管理。因此，在私营“巨人”中，老总角色亟待迅速转换。私营公司也急须揽住科技人才和管理人才，才能真正地壮大起来。

## 1. 私营老总自身素质的挑战

随着公司规模急剧扩张，外部环境的逐渐明朗，公司管理必须走上制度化、正规化的轨道。然而部分创业者缺乏一种学习和创新动力，由于自身在知识、技术和管理方面的缺陷，私营老总常常作出违背市场规律的非理性行为，加之他们在股权上面过分保守，又抑制不住扩张的冲动，公司走向衰落是不可避免的。

### □ 决策的失误

决策失误招致败绩。90年代初，“太阳神”呈现出迅猛的发展势头。在公司急剧膨胀之后，公司内部对保健品市场的前景产生了怀疑，于是决定寻找“多角支撑点”。为此，集团内组建了十多个项目公司，涉足的领域包括汽车、化妆品、石油等。由于

战线太长，送掉了太阳神 3.4 亿的资金，公司元气受损，错失发展良机。对于巨人集团的失误，今日集团老总何伯权一针见血地指出：战线铺得越长，风险就越大。与“今日”相仿，“巨人”风险危机的导火索是兴建巨人大厦。为了给无底洞式的巨人大厦“输血”，史玉柱源源不断地把生物工程和其他方面的流动资金抽出来，巨人大厦抽干了巨人产业的血。对此有人感叹说，史玉柱独创“巨人软件”确立了其在电脑业的地位，如不搞多元经营，专心在电脑软件业做蛋糕的话，那他现在很可能就是中国的“比尔·盖茨”，这话不无道理。公司急剧膨胀之后，缺乏相应的科学管理能力，加上鲜花、荣誉和掌声，毁掉了我们许许多多的老总。

飞龙总裁姜伟在反省中首先提到自己决策的三大失误：

#### 决策的浪漫化

在一个知识分子较多的公司当中，有一点知识分子固有的浪漫化的公司文化是无可非议的。但是，公司这个团体又是一个经济组织，公司的每一个行为都必须进行具体利润数字的计算。姜伟在 6 年经营实践当中，淡化了公司利润目的，决定过于理想化、浪漫化，导致飞龙公司大部分管理人员在公司运行过程当中，也出现严重的理想化和浪漫主义的行为，不计算成本，不预算利润。

总裁和所有员工都必须成为真正的商人，必须具备商人的思维，必须习惯商人的行为。商人是以挣钱为目的的，哲学家、艺术家、空想家在公司是不能存在的。

#### 决策的模糊性

不熟不做是商业法则之一，但有一段时期，飞龙总裁过于强调产业多元化，涉足了许多不熟悉的领域；同时，有许多事情也

是总裁不熟悉的，又没有这方面的人才来实施，所以盲目决策和模糊决策时有发生。凭着“大概”、“估计”、“大致”、“好像”等非理性判断，进行决策。

### 决策的急躁化

市场经济只有开始没有终止，凡是商人必须以平静的心态参与无休止的市场竞争。在近六年的公司发展，尤其在发展的关键时期，飞龙总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态之中，导致全体员工也处在一种惊弓之鸟的心态当中。在这种自上而下的心态中，片面决策有之，错误决策有之，危险决策有之。

总而言之，如果对全局发展经常思考和准备，特别是对即将出现的情况有一个成熟的准备，那么决策时就能临危不乱，有备之则平静，有预见则不紧张。

1995年10月17日，吴炳新在新华社的一次年会上宣读了《争做中国第一纳税人》的报告。他预测，三株公司眼下发展速度是2000%。到1997年的增长速度放到200%，1998年放到100%，1999年放到50%。这一世纪末，就可以完成900亿元到1000亿元，成为中国第一纳税人。他说：“中国500强企业中，最大企业是大庆，它现在产值有346亿元，我们在5~6年的时间内超过它是大有希望的。”其勃勃雄心溢于言表。

为了实现这一理想，三株公司制定了1995年奋斗目标，开辟“第二战场”，向医疗电子、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品6个行业渗透，进行一场多元化的“产业革命”，后来又计划再上一个饮料厂。吴炳新说：“我们研制成功的一个饮料产品，就连现在世界上的名牌可口可乐也是没法与我们相比的，我们准备马上注册专利，将来与可口可乐比高低，去占领国际市场。”

当然，更让总裁激动的想法是把三株建成一个“日不落”的生物工程王国，在 21 世纪将人类寿命延长 10 岁，为了这一美好的愿望，三株在 1997 年一口气兼并了 20 多个制药厂，为此三株扩资 5 亿元。

在激情之中，三株尝试了产品多元化经营和产权经营。结果与预期相差得很远。多元化只有化妆品上了规模，而产业兼并则让三株背上了个大包袱。

当公司进入产权经营阶段，公司发展战略决策显得越来越重要，个人决策的非理性因素可能导致“一招不慎满盘皆输”，寻找一种机制避免这种“致命伤”已经是刻不容缓的事。眼下，股份制改造能比较好地解决这个问题。笔者了解到，三株集团虽设有董事局，但除了吴氏父子之外，其他董事局成员都不拥有股份，从财产关系上看，这种架构于事无补。当笔者询问一位董事，三株现在是否考虑进行股份制改造时，答曰总裁认为时机不成熟。

## □ 老总的类型

我国私营老总按照他们的管理特点，大致可分为以下几种：

### 英雄型老总

英雄型老总能指导一个业务，但很少做业务方面的工作，由于他是公司里唯一或较少几个懂得管理知识的人，因此他被那些管理“文盲”的员工视为他们的英雄。“英雄”的时间主要用于公司的经营管理上，他将主持制定日常管理工作。此外，他还将花费许多的时间用于管理知识（诸如会计学、经营指标、市场分割、销售管理、员工考评等方面的课程）的学习，并把他学到的管理思想和方法引入公司。

然而，英雄型老总是寂寞的老总，公司的成长前途依然有

限。原因有两点：首先，“英雄”们管理公司时身单势孤；其次，他们没有时间就公司的发展进行战略思考，而且管理的深度也不足以促进公司的有效成长。

### 工匠型老总

工匠型老总的特点是在日常管理事务上所花费的时间较少，因为这类老总自身的技术水平较高，而他们的员工经营技能较低，因此，工匠型老总的大部分时间都用来参与产品的制造或服务的提供，他们是普通员工中的一个，他们几乎没有时间进行日常的事务管理（例如分析经营情况或做一些数字分析）。他们把大部分时间用于工作，没时间考虑改善工作质量、提高利润或计划公司的未来，即没时间考虑公司的发展战略。因此，“工匠”公司的成长前景黯淡。

### 战略家型老总

成功的中小公司的老总最终会发展成为战略家。在这一阶段，公司员工的经营技能达到最高，老总也放手日常事务的管理而充分信任管理人员的管理技能，他会在公司内设立参谋职能来帮助处理人事、市场研究等方面的事务，自己更多地考虑公司的发展战略。战略家大约花  $1/3$  左右的时间处理管理方面的问题，如检查协调工作，或者向管理人员提供帮助。另外花  $1/3$  的时间用于激励员工、提出建议、发展管理班子和帮助他们适应环境的变化。最后剩下  $1/3$  的时间被用来思考发展战略，构思公司未来的形象。“战略家”们还要不断保持和更新他们在公司中的领导核心地位以及激励员工技能，加深对战略问题的思考深度，适宜地进行公司的外部交易活动（如并购、撤资、融资、寻求政治支持等）。

### 多事型老总

由于下属管理知识的增加，多事型老总本不该再插手公司的日常事务管理，而应承担起管理员工的管理者（战略家）的角色。但这些人有时对日常事务的管理甚至比做具体工作的员工还要多，原因是他们不习惯于对公司进行战略管理，放手了日常事务会使他们感到无所事事。他们已习惯于每天超量地工作，很少休假。如果他们不能减少对日常管理的过度参与，公司成长就会受阻。

### □ 私营老总的遗憾

“什么是管理？管理者该干什么？”孙寅贵在一开始就提出了这样一个我们很多经理、厂长可能从来就没有深思过的问题。

他在一次对下属的批评当中指出：“真正的管理者，他的职责应该是研究政策、建立制度。然而你们却把大量的精力用在谈客户和酒席桌上，你们应该降职。这不是说你们偷懒，而是因为你们享受着高层的待遇，却干着基层的工作，没有抓住管理者应做的事。我现在之所以有时间写书，是因为我已经把很多制度研究制定得自己觉得差不多了，同时我能够以一个清醒的头脑、很宽松的时间来审视你们，好告诉你们有什么地方做得不对。设想一下如果我也整天谈客户，累得四脚朝天，我又如何能够监督、评价你们的工作呢？一个劳动模范式的管理者决不是一个成功的管理者。”

其实，“事必躬亲”和“以身作则”是两回事，管理者不应成为“拼命三郎”。对真正的“则”到底是什么，我们在很长时间里并没有想清楚。典型的案例在《三国演义》中就有。诸葛亮绝顶聪明，却为什么六出祁山一无所获反命丧五丈原，而屡战屡败的司马懿却笑到了最后？关键就在于司马懿抓住了管理的真

谛：管理者最需要的并不是自己去拼杀，而是建立起井然有序、行之有效的制度，让它自己顺畅地运转。而连军士的灶坑如何去挖都要过问的诸葛亮则在“事必躬亲”中拖垮了自己、耽误了事业。他死之后，流尽了泪水的蜀军上下忽然发现自己连最基本的工作都不会，因为自己以前从没机会去做，亟相全包了。没有制度，光靠聪明与激情，是害己更害人的。

所以，孙寅贵在轻松中不乏中肯地谈道：“越是上层，弄明白自己到底该干什么就越是重要。我觉得如果一个热爱自己公司的老板能使自己轻松起来，乃至有些无事可做，那这个公司倒会很很有希望。”

#### 四成老板看不懂财务报表

私营老总的成功是靠他们的实干，在实干中探索成功之路，在实干中积累经验。但是随着公司的迅速发展和不断扩大，老总的本身素质及管理水平已越来越成为制约公司发展的关键。

调查中有一组数字让人感到震惊。有 40% 的老总受文化水平限制看不懂财务报表，有 10% 的公司没有任何的文字章程。在激烈的市场经济中，市场信息对于一个公司的发展至关重要，但是有 24% 的公司信息来源靠买方提供，16.3% 的公司信息来自电视、广播，13.6% 的公司信息来自报纸或杂志，只有 22.2% 的公司通过自己或委托专业机构做过市场调查。

在改革开放初期，“傻子瓜子”曾经火爆了大江南北，并带动芜湖成为闻名全国的“瓜子城”。大字不识的年广久面对迅猛扩张的事业驾驭乏力，用小作坊式的经营方式来管理一个联营公司时就显得捉襟见肘，未免顾此失彼，加之环境和政策的变化，最终导致了衰败，并连带着芜湖瓜子城也衰落。这种没文化造成的悲剧应引起我们的反思。

老总要办好公司，最重要的是要不断加强学习，努力提高自身的素质

老总是公司的脊梁骨和领头雁，一个公司的兴衰成败，很大程度上取决于当家的老总的素质。正如杨家贵在自己的反思中所说的那样，他是一个普通知青，本身素质并不高，对领导和管理公司是陌生的。他是借改革的春风和党的好政策，抱着要为社会干一番事业的雄心壮志，凭着自己的一股干劲、闯劲和致富的强烈愿望，把一个小作坊办成一个比较大的私营公司集团。杨家贵能够在十多年中把“佳美”办成一个在全省有一定规模和实力的私营公司集团是很不容易的。问题在于当公司越办越大以后，他却不注意努力学习，不注意努力提高自己的政治素质、业务素质、决策指挥能力和经营管理能力，仍然想凭自己的主观愿望和闯劲，用办小作坊、小公司的经验去领导和管理一个大的集团，这就是杨家贵的悲剧所在。老总的素质是公司的生命，老总和老板、资本所有者不是同一概念，不是谁的财富越多，谁就是老总。提高老总素质，最重要的是老总本身要通过各种途径加强自身的学习、锻炼和提高，只有这样，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

办公司一定要学法、知法、懂法，按照法律、法规和国家的政策办事，同时依法保护自己的合法权益

据了解，杨家贵不大重视学习法律、法规，法律意识很淡薄，往往干一些违规的事。例如，在土地登记上，征用土地没有完善的房地产手续，凭一纸合同协议，贷款就干，新建的水厂、塑料厂、酒楼、糕点厂竟没有一个是土地证、房产证完备齐全，这就吃了大亏。又如，他以高达 30% 左右的年息向私人集资办公司，既违反了有关法规，又很不划算，因为集资利率大大超过公司的投入产出率，这是非常危险的。据杨家贵说，他现在的处

境非常糟，有家不能回，家具也早被搬光。为了避开追杀，他只好东躲西藏。再如，杨家贵往往不按担保法、合同法有关规定，慎重对待为他人担保，而是凭哥儿们义气轻率地为他人担保，从法院列的“佳美”债务清单上可以看出，约占总债务三分之一的5200万元债务是由杨家贵作贷款担保人形成的。

从某种意义上讲，“杨家贵现象”的出现不是偶然的、个别的，可以说是不可避免的。但是，作为在全省很有影响、曾经带头为发展私营经济立过功的杨家贵及其“佳美”集团的遭遇，却是值得同情的。

## 2. 私营老总的人格障碍

由于优胜劣汰机制的存在，世界上能够“万岁”的公司并不多，近年来，一些显赫一时的公司纷纷“各领风骚没几年”的现象值得思考。壳牌石油公司估计，大型公司平均寿命不及40年，那么，中国的私营公司能存在多久？

私营公司就其性质而言，应当是一种最充满生气、最充满希望的经济形态。然而，私营公司的现状却与这种光荣的历史重任存在着相当大的距离。这其中固然有其它方面的原因，但私营老总的素质，或人格障碍，却无疑是其中的重要原因。一些私营老总现有的素质，在一定程度上，使其难以承担起历史赋予他们的光荣使命。

私营老总中令人肃然起敬的优秀者确实不乏其人，然而以下的现象我们也并不鲜见：如心血来潮，盲目扩张，最终在扩张中打倒自己；或胸无大志，小富即安，崇尚小农经济的田园诗般的生活；或奢侈腐化，纸醉金迷，一掷千金，映现着暴发户的种种特征；或专制跋扈，不可一世，听不得不同意见，把君臣或父子

关系搬到了公司内部；或自卑，觉得社会、别人歧视自己；或自负，认为世界上只有自己伟大，没有自己不能干、干不成的事情。当然，以上现象并非都集中在一个人身上，但它的存在却是连私营老总自身也深为感叹的事实。

个别私营老总人格障碍的产生来自于个人和社会两个方面。就个人方面而言，中国的私营经济最初大部分是在那些从传统体制里不能得到更多好处的人员中发展起来的，加之当时的短缺经济，私营经济的发展较为容易，因而使得私营经济的一些从业人员先天地存在着素质上的缺陷，表现在个人的修养、受教育的程度，以及人际交往等方面都有一定的局限。就社会方面而言，我们的历史是小生产的、自然经济的、封建的历史，现在虽说在向社会主义市场经济前进，但各种历史的沉淀、传统、道德、思维方式等还在起作用。私营老总身上的种种人格障碍，从一定意义上讲，正是这种历史的延续或者轮回。私营老总中非特别优秀的，很难跳出这种历史的窠臼。

私营老总人格上的障碍，在短缺经济下，在步入市场经济的初期对经济发展和对自己事业发展的障碍还显现不出来，或者说还不能构成某种威胁。原因在于那时经济发展空间相当大，挣钱的机会特别多，只要敢干，靠五六个人、七八条枪就可以干成一番事业。然而改革开放毕竟 20 年了，当历史前进到今天，私营老总人格上的缺陷与目前的经济态势的不协调日益明显，或曰目前的经济态势不能容忍私营老总上述的人格缺陷。

准确地把握目前的经济态势有利于私营老总清楚地认识克服自身缺陷的严峻性和紧迫性。那么，目前的经济态势有什么特点呢？第一，我们已经在较低层次上告别短缺，填平补差式的发展已经不再可能，如果不能在结构上提高层次就不能开辟新的空间。第二，竞争日趋激烈。竞争日趋激烈主要是由于以下的原因造成的，一是随着告别短缺，当大家都在同一知识层面思考问

题的时候，难免“狭路相逢”，表现为不约而同地生产同一产品，选择同一项目。二是参与竞争者日众，既有步入市场的国有经济，又有国际竞争力量，更有素质较高的新的私营经济从业者。三是市场经济不断走向成熟，人们的品牌意识和法制意识不断增强，与市场经济相适应的规则建设日趋完善。这就是目前的经济态势。面对这种经济态势，私营公司普遍面临着二次创业。然而，面对艰苦的二次创业，很多私营老总囿于自己的素质和认识能力，茫然无措，不知如何下手。从这个意义上讲二次创业实际上是对私营老总素质的挑战。私营老总如果不能战胜自我，就很难跨越二次创业的鸿沟。

私营老总提高自我素质的途径有二：一是自我提高，二是社会的优胜劣汰机制。

就私营老总自身而言，要真正克服人格障碍，提高自我素质，首先必须搞清楚什么是真正的老总，并且努力争取成为真正的老总。在笔者看来，有些自称为老总的人，大概还真不知道什么是老总。按照美国学者熊彼特的论述，老总是最有创新精神的人。这里的创新包括一种新的技术、一种新的产品、一种新的企业组织形式、一种新的管理风格。老总以经营和管理好公司，作好做大公司为己任和始终不渝的追求目标，永不满足，永不停止。用我们中国人的话讲就是生命不息，奋斗不止。换言之，当年美国的首富洛克菲勒不会因为自己是首富停止奋斗，今天美国的首富比尔·盖茨也不会因为自己已有的数百亿资产而裹足不前。即使他们已经满足已有的财富，但他们的事业并非停止不前，因为他们已经超越了追求财富的层次，上升到了更高的对事业追求的层次，他们可以用财富回报于社会，换取精神上的享受。事业的追求是永无止境的。如果仅仅是对财富的追求，是简单地致富，那还是很难称得上真正的老总的。我以为，是追求事业，还是追求财富，是衡量真正老总的根本标志。

其次是学习。最初从事私营公司的老总，其最大的缺陷是先天学习不足，后天学习不够，因而从灵魂深处更相信经验，对科学、知识缺少强烈的需求。

最近美国一位名叫彼德·圣吉的管理学专家，在研究了众多公司的成败兴衰之后，写了一本风靡世界的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。该书开宗明义地指出，在当世界更息息相关，复杂多变时，学习能力也更要增强，才能适应变局。对于一个公司来说，唯一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手更强的学习能力。

今天，世界已步入了以知识为基础的经济时代，知识已经成为各种生产要素中最稀缺的要素，成为牵动其它生产要素的枢纽性要素。没有科学，没有知识就难洞察事物的走势，就难准确地把握明天，就难有克敌制胜的创新。学习已经在不知不觉中成为人们生活的重要内容，成为老总安身立命的法宝。

一旦讲到学习，不能急功近利，立竿见影地对待学习，好像今天学习了经济，学习了管理，学习了与本公司相关的专业，明天就可以大大地赚它一把。须知，更多地学习旨在提高素质，提供思维背景，提高创新的能力，塑造高瞻远瞩的本领。有了这样的能力和本领，就有了对经济走势的准确把握和结合本专业的创新，这个过程通常是潜移默化的，是润物细无声般的熏陶。只要积累，就会在某一点上起作用。

最后是自我修养的锤炼。中国人讲修身养性，讲治国平天下，外国人讲风度，讲气质，无论如何，这都是文明的体现。高尚儒雅的自我修养，将成为文明世界的准人证。文明，绝不是穿一套高档西装的问题，而是一个精神底蕴的问题。如果事业还没有成就多少，先在争胜斗勇，纸醉金迷中自己打倒了自己，那实在是一个时代的、也是个人的悲剧。在我们的私营老总中加强自我修养的锤炼，实乃当务之急。

私营老总要克服自身的人格障碍，除了自我革命以外，就社会来说，就是要有一套优胜劣汰的制度安排。按照现代经济学的研究，一个社会的公司是有限的。尽管一开始大家可以纷纷进入，但进入到一定的程度集中必然成为一种趋势，于是开始了劣汰，所以“万岁”的公司并不多。通过社会的劣汰，留下来的肯定是优秀的。也正是因为有了劣汰的压力，才有了各个公司的自我提高。这就好像自律与他律的关系一样，如果没有严格的他律，那就谈不上真正的自律。从这个意义上讲，社会优胜劣汰的制度安排，是私营老总提高自我素质的杠杆。

为了私营公司的二次创业，私营老总必须克服自身的人格障碍。在这个问题上的先知先觉者，必将成为未来竞争中的佼佼者。

### 3. 老总的陨落

私营老总作为一个响亮的名词，其中陆续走出姜伟、史玉柱等出名人物，然而只是昙花一现，他们的名字又随着他们的公司一样消失在众人的眼光之中。

#### 老总的悲剧，还是农民的悲剧

太阳照常升起

禹作敏去世了。他是作为一个服刑犯人、身背多种罪名去世的。无论是著名乡镇老总的美誉，还是现代庄主的骂名，随着他的离世，都变得没有实际意义了。我们可以设想，假如他没有成为一个犯人，那么他的去世肯定会享受到大邱庄人最高的“礼仪”和最后的“辉煌”。然而现在，他留给人们的特别是留给依

然奋战在乡镇企业战线的老总们的，只能是沉重的回味和思索。

太阳每天照样升起，照耀着天津市西南角这片昔日的盐碱地，今日的公司里奔驰车依然出出进进，工厂里的机器依然轰鸣，工人们依然忙忙碌碌地上班下班。

大邱庄农工商总公司，这面昔日的乡镇企业旗帜，如今已一分为四，变成了四大乡镇企业集团：尧舜集团、津海集团、津美集团和万全集团，并且全部进入全国十大乡镇企业集团行列。

### 乡企群星寥落

在乡镇企业的发展历程中，1987年9月6日是一个难忘的日子。由几家中央新闻单位共同举办的“当代农民企业家”评选活动揭晓，共评出100名优秀农民企业家，并从中选出了10名最佳农民企业家。6日，这10位扔下锄头不久的农民企业家走进中南海，10双还未退净老茧的手紧紧握住了中共中央和国务院主要领导同志的手。

让我们回顾一下他们都是谁：

区鉴泉，广东顺德裕华实业总公司总经理；卢志民，吉林四平红嘴农工商联合公司经理；肖水根，江苏吴江皮鞋二厂厂长；李桂莲，大连杨树房服装工业总厂厂长；武吉龙，河北藁城冶烧厂厂长；周作亮，湖北潜江幸福服装厂厂长；禹作敏，天津静海大邱庄农工商联合公司经理；郭建民，陕西三原美乐公司经理；常宗琳，山东牟平新牟国际企业联合总公司经理；鲁冠球，浙江萧山万向节厂厂长。

这是当时10颗最耀眼的乡镇企业之星，其中尤以禹作敏、常宗琳、鲁冠球、周作亮发出的光芒最亮。12年过去了，他们有的成为流星，有的黯然失色，对今天许多的人来说，他们中一部分人的名字已越来越陌生。而禹、常、鲁、周等四人的人生轨迹更是发生了南辕北辙的变化。不可一世的禹作敏一头扎进了监

狱；敢说敢干的常宗琳几年前就悄然隐退；腿有残疾的周作亮栽了一个大跟头。惟有被称为“常青树”的鲁冠球至今仍然笑咪咪地挺立潮头，不久前还在上海举办的财富论坛上风光了一把。

### 老总的农民本性

改革开放造就了一个特殊的老总群体，使农民和老总这两个风马牛不相及的概念联系在了一起。拥有这两个词汇的人无疑是农民中的杰出代表。

除拥有共同的称呼之外，他们还拥有共同的特点：第一，他们都是农民出身。这不是废话吗？但是，这一点很重要。因为这一点，他们在拥有一切农民的优秀品质的同时，还拥有农民身上所固有的思想、观念和认识。有的时候，在他们的西装革履之下，你还真能发现掩藏着什么。

第二，作为农村中的能人和农民中的杰出代表，他们还有不怕困难、勇往直前的坚韧毅力和必胜信念。几乎所有的乡镇公司当初起家时都是两手空空，历尽千辛万苦甚至风霜雨雪才脱颖而出；几乎在所有有成就的乡镇老总的内心深处，都深藏着一本外人难以知晓的苦泪帐。然而，一位乡镇老总却理直气壮地说：“乡镇老总为什么能干好？因为在乡镇老总面前没有困难！”

第三，乡镇老总的管理方式难以摆脱家长式的模式。特别是在重大决策上，乡镇老总往往一个人说了算，这给许多乡镇公司赢得了机遇，也使许多乡镇公司陷入困境。试想，如果当初周作亮上马“三大工程”时能得到某种制约，这位身材矮小、步履蹒跚的“最佳农民企业家”依然会带着他的幸福村民和幸福集团稳步地走向幸福世界。

### 悲剧因何而起

老总最常犯的事是什么？经济问题。然而禹作敏却开了著名