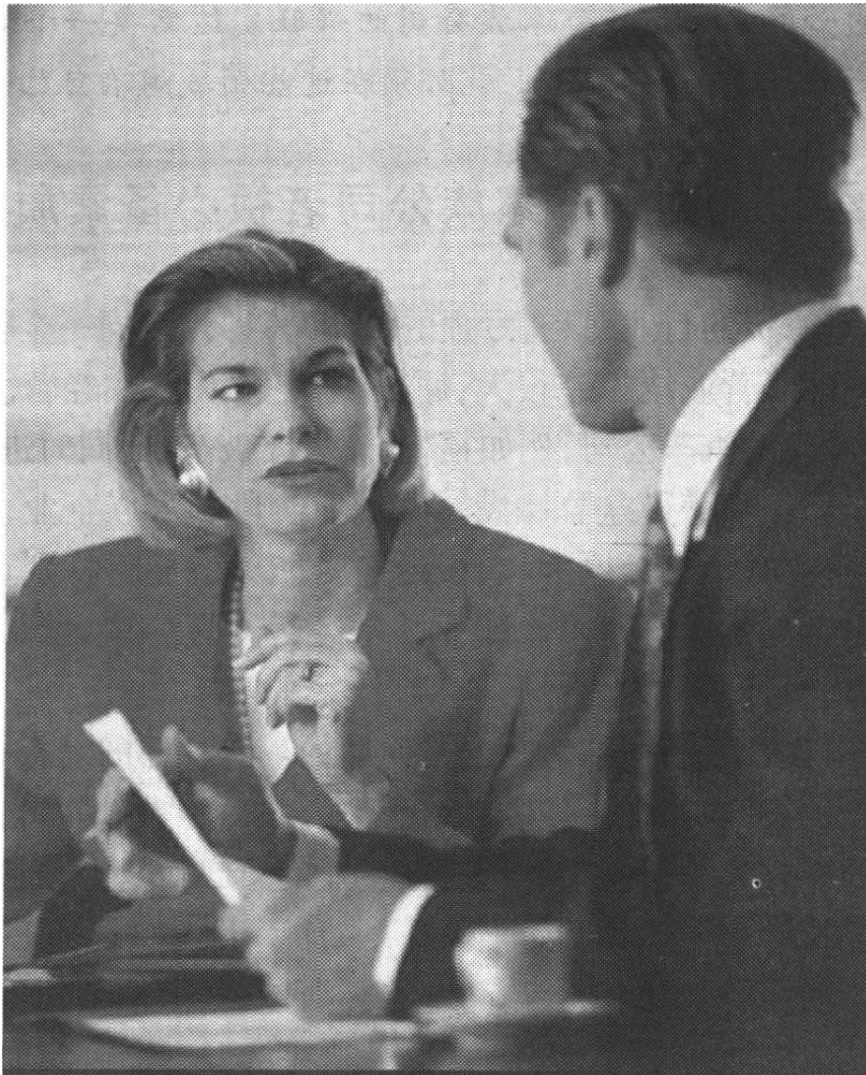


上 篇

中国私营公司家族经营



第一章 羊群走路靠头羊——家族公司老板必备素质

成功的老板大都是相似的，失败的老板却各有失败的原因。很多成功的家族公司，其老板的家庭背景、学历层次、发迹过程各种各样，但他们大都有一些共同的特点，例如节俭、合理的冒险精神、理性等，这些共同之处，在绝大多数老板身上都能够发现，它们构成了成功老板的必备素质。一个家族公司的兴旺发达需要一个好的家长，而一个好的家族企业领路人，就必须在这些领域陶冶自己……

●经营能力——家族公司老板必备素质之一

“没有亏损的行业，只有亏损的公司”。即使在同一个行业，各个公司之间的经营业绩相差很大，原因在那里，关键在经营。在 90 年代，美国本土的汽车公司，例如福特，几乎要破产，而同时进入美国的日本汽车厂家却赚得盆盈钵满。刚创业阶段的家族企业，由于技术水平低，企业资金少等原因，老板的经营能力就显得特别重要，甚至达到决定企业生死的地步。那什么是经营能力？答案不一而足，但一般而言，包括三个方面：

第一，经营手腕被认为是非常重要的。有这样的老板，他有时对经营漠不关心，随便把工作委托给手下人之后不再过问，自己却如同保险柜的看守人一般。这种情况在企业的第二代身上很常见。在企业团队经营能力不错时，尚且还好，一旦手下人出现离心离德的情况，那么经营状况瞬间就会恶化起来。所以说，家族公司不仅仅要有一流的技术和雄厚资金，公司的发展顺利从根本上也要取决于老板的经营手腕。

经营手腕包括经营方法，例如财会知识、技术能力、管理能力等。

这些都是在一一般商学院可以学习到的。还有一些是任何一家商学院都不提供的知识，例如人际关系的能力、创业的雄心等，这些都要依靠生活的磨炼才能提高。很多人奇怪，一些文盲都能办好的大企业，到了第二代，经过正规的商学院训练的人接手，反而让公司垮了台。其实 对一个家族公司而言 重要的不是书本 而是经验 这些经验可以理解成经营手腕。

在经营能力之中，尤为重要的是人际关系能力。这就是，积极接触顾客的心情是否强烈，能否使客户抱有好感，受到客户的爱戴。俗话说“和气生财”，一个缺少这种能力的老板，就很难成就一家大公司。

有些老板是技术能手，但却是社交恐惧病患者，讨厌会见顾客，即使会见顾客也只能使对方感到失望等等。其结果是，非但不能受到好心顾客的恩赐，也不能增加顾客的数量。许多家族公司破产的原因都因营业萧条所致，而营业萧条大都是因为继承人不能稳固老客户，又不能吸引新客户所导致。有的老板自己认为没有多大的社交能力 也不太喜欢同人交往 但是 既然是老板 又承担家族企业扩张的责任，就必须加倍努力克服自己这一弱点。

第二，其次是能否善于用人的问题。倘若用人不善，公司职工就会丧失干劲，不能使出全部能力。为政之道，首在得人，经营一家公司，关键是得人用人。在美国硅谷，一些大公司为了一个人才，不惜将整个公司买下来。而香港一家家族企业，其老板被人绑架暗杀，而公司却能够正常经营，甚至得到大发展，关键是这个老板找到了两个忠诚 有能力的部下。

在一些失败的公司中，没有人才或者优秀人才到任后不久就很快辞去工作的情况也挺多。究其原因，大都在于老板用人不当。他们自己不能控制自己的感情，一有什么问题就大发雷霆，把气全撒在部下身上。不管哪位部下如果被老板贬得一钱不值，都会受到很大的伤害。即使部下认识到是自己错了，但是对来自单方面的不分青红皂白的凌辱也是不堪忍受的。“你可以辞职嘛？”“是么？那就让我辞职好啦？”双方就这样你一言我一语顶撞起来。就连优秀职工也觉

得在这样的老板领导之下无法工作，纷纷离开公司。

还有的家族企业老板认为公司是自己的，别人都是为自己打工的，因此除了儿子外，谁都不信任，什么事要不是自己一手包办就心里不是滋味。部下什么事情也决定不了，尤为极端的例子是，部下连买一枝 M 珠笔都必须征得老板的同意。这样一来，部下对工作就没有思考或判断的必要。在这样的公司里，职工的士气极度低落，工作死气沉沉，令人感到一点生气也没有。职工的创造精神发挥不出来，公司永远也长不大。

正因为如此，公司老板要煞费苦心地把职工具有的那种潜力挖掘出来，只有这样公司才能够发展起来，也不会因为老板个人的原因导致公司垮台。有的公司，老板连生病的权利都没有。一旦老板卧病，公司马上一团糟，这都是在用人上的不足。

第三，人生观。做事先做人，这句话古今中外概莫能外。在这方面，最关键的是对金钱的看法问题。好的老板能够正确处理与金钱有关的问题，能够做到富而不骄，富而有仁。很多成功的家族企业在选择接班人的时候，往往把对金钱的态度和挣钱的能力放在同一水平考虑。

谁都想有钱，这是人们的共同心理。大家跟着你做事，也是为了发财，有的老板为自己赚钱，对自己手下却非常刻薄，甚至过年的红包也不愿意给。而有的成功老板则本着我发财，大家都发财的意愿经营公司，这样的公司肯定是有前途的。因为他们知道必须要有职工富裕在先，自己富裕在后的精神，否则职工是不会跟着走的。

不能否认，人的能力一生下来就有差异。但重要的是，应该客观地审视一下在自己身上所表现出来的缺点，然后努力改正它。著名企业理论家比得斯曾经指出，成功企业家与失败者的区别不是能力高低，而是发现自己的缺点并改正的能力。手腕、用人和人生观，谁都知道这三点对经营公司的重要性，但真正在这三个方面刻苦磨炼的人并不多，这也许是成功的家族企业不多的原因吧！

●性格就是命运——家族公司老板必备素质之二

性格与老板的经营能力之间存在极其紧密的关系。具有不同的性格的老板，在面临的相同的环境中，会有截然不同的看法。在太平洋深处，有一个闭塞的岛屿，其居民没有穿鞋子的习惯，两个欧洲的推销员在面临这种情况时，就有两种不同的反映。一个人说太好了，这是一个未开发的市场；另外一个人说，太糟糕了，我的鞋子一双也卖不出去。积极的和消极的性格直接决定了推销员的业绩，而对一家企业来说，老板的性格可以说有着决定的意义。

时运不济，是很多企业家都可能面临的问题，但在坏运气面前，不同的性格决定了不同的命运。贝多芬在耳朵聋的时候，写下了著名的交响乐，从而在音乐史上写下光辉篇章；而金宇中在大宇公司破产之时，却选择了逃避，成为世界企业界的笑柄。

正是因为性格在企业经营中的巨大作用，很多家族企业老板在选择老板人时，都把老板人的性格放在选人时必须考虑的问题。因为他们知道，如果老板的性格特征对公司经营产生不良影响，那么公司内部则难以统一或者相互之间的信赖关系会被破坏，公司就存在垮台危险。也许有人说性格是天生的，难道能够改变吗？也许从根本上改变自己的性格确实不容易，但是，至少对自己的性格要有一个清醒的认识，必须努力做到使其不要成为公司经营的不利因素。从经营的角度来说，企业家的性格缺陷有很多，但以下几种是最致命的，必须加以改变。

第一，优柔寡断、决策迟缓。

对于公司经营来说，作出果断决策的时机十分重要。有时候即使决定正确，但机会错过了，煞费苦心的决定不仅不起什么作用，相反，在某种条件下反而会对经营带来不利。

当断不断，反受其乱。市场风云变换不定，没有很多时间给你观察，认准就决定，决定了就做，是成功企业家的良好素质之一。反观那些失败的企业家，他们在面临市场机遇时犹豫不决，困惑不已，结

果延误了作出果断决策的良好时机，错过了难得的机会。如果自己察觉到了有优柔寡断的倾向，那就应该有意识地努力改正它。因为优柔寡断对工作不能产生任何积极的效果

第二 缺乏自制能力。

男人最怕有钱，有了钱之后，酒、女人、赌博等恶行就会接踵而至。对很多企业家来说，企业破产不是经营上的问题，而是在这些恶行上越陷越深。东南亚的渣打银行创业人，从一无分文到拥有 70 亿资产，用了 30 年时间，而他在赌博上沉溺，仅仅用三年就将公司搞垮了，这是因为失去自我控制，堕入深渊而不能自拔所造成的。

一旦家族企业走上了正规，老板开始有了少量的钱可以自己自由支配，马上失去自我控制能力的人会堕落下去的。对于酒、女人和赌博要特别加以注意，其实这类微不足道的消遣，只要自己能严格掌握分寸，还是不会有什么问题的。

第三 外宽内嫉 疑心病重。

有的老板表面上随和大方，但内心却高度警惕，害怕别人从他的家族企业中拿钱，甚至利用特务手段监督雇员。在厦门一家台湾企业，甚至偷偷在厕所装上摄像探头，防止职工偷东西，结果被告上法庭，这是一个极端的例子。不能相信别人的人是不幸的。公司的经营不是老板一个人就能搞好的。借助他人的力量，发挥他人的作用之后，方可以成为一支巨大的力量，如果家族企业老板对手下人不予信任。无论什么事不亲自动手就不放心，其结果谁也不会伸出援助之手，丧失了部下的信任，最终反倒弄得自己挺烦恼。

第四“我是老板我怕谁”的自大狂性格。

完全不想听取别人意见，刚刚取得成功就自鸣得意的性格也是危险的。

众所周知，社会在不断地变化着，因此，自己一个人所掌握的情报数量是有限的。如果不听听不同阶层群众的意见，就会跟不上时代的潮流。特别是能听听干部职工和青年职工的意见是很有必要的。自以为是的思想方法有很大的危险性。许多赤字公司的老板根本不想倾听别人的意见，即使部下直言说这种作法行不通，对方话音

没落马上就大喝一声：“你狂妄什么呀，住口！”“我的钱，亏了也不是你的”；“你还是将本职工作干好才说”；“我创业的时候，你还没有出生呢”凡此种种，都是将正确的意见挡在门外，只有当企业将要破产的时候，才想起别人，原来也有正确的时候。这种性格使公司气氛压抑，职工的参与度不高，最终使公司失去活力。

第五 虚荣心强 死不认错

中国人最讲究面子，特别是那些成功的企业界人士，对自己面子的讲究已经达到很可笑的地步。有些公司的流动资金只有几十万，却花了 30 万买带几个 8 的电话号码。还有的公司老板明明是亏损，却能够将自己的别克换成宝马，理由是其他的老板也开宝马，这主要是虚荣心强的缘故。虚荣心强的人，无论如何也要装饰门面，徒有其表地做些超过本人实际能力的事情。

还有的公司老板最害怕认错，明明是错误的决策，手下人指出来，自己内心已经认可了，却要摆出一无所所谓的样子，很害怕认错会降低自己的威信。然而，对其伤害最大的却是死不认错的态度，这最让人瞧不起。

即使成功的老板也有性格缺陷，这是人性所决定的，但成功的老板都能够明白自己的缺陷在那里，因而不至于让这种缺陷干扰公司的经营，他们甚至还会专门雇佣与自己性格截然不同的人，在工作中相互补充。一个性格内向的老板，往往愿意雇佣外向性格的女秘书。而态度不那么严谨的老板，在招职工时，往往会对职工的严谨性进行严谨考察，这都是避免错误性格缺陷的法子。

因此，要做一个好的家族企业经营者，首先应该从检验自己的性格着手。

● 换位思考——家族公司老板必备素质之三

“假设我是……”这是中学生经常要写的作文题目。其实，对企业家来说，这个题目同样要经常做。“假设我是顾客”；“假设我是下属”，这样的假设题目做多了，企业家的经营能力就会慢慢提高。完

全站在自己的立场看问题，往往会使问题有太多的主观性，因而不能客观地作出判断。总是以老板的立场看问题，讲道理，会使自己越来越显得高不可攀，从而不能想想下属的情感，从而使企业失去亲和力。

观察一下成功公司的老板对事物的思考方法之后，不难发现这与繁荣兴盛的公司老板的思考方法形成了鲜明的对比。松下幸之助有一句很有名的话“思考方法改变了，业绩也会改变”这种说法我认为完全正确。若能改变思考方法并将其付诸于实际行动，那么公司的业务也就会自然而然地向好的方向转化，而所谓成功的思考方法，其关键就是站在别人的立场看问题。

第一，站在下属的立场看失败，就能对失败原因有很客观的看法，也能够体谅别人的失败。

对于一家企业来说，关键是老板的决策正确与否，而老板往往不能认识到自己的错误。他们往往认为自己没有一点不好的地方，所有错误都是下面人不能贯彻自己思想造成的，这种想法越强烈，事情就会越难办。

有些老板找别人的碴儿，企图使自己的行为正当化，说什么“本来自己经营得挺不错，可偏偏出现亏损，这都是下属不得力的结果。每一次经营上的失败，都要用找替罪羊的办法，使自己摆脱危机，以这样的办法任意驱使职工，但即便是职工也不是傻瓜，老板是怎么想的，早已一清二楚。在这样的老板领导之下，优秀的职工得不到成长所以职工们索性迅速地离开公司。在赤字公司中，职工不断外流的例子不少。究其原因则是老板持有职工用完就辞掉是最划算的想法。要是抱着这种观点不放，到什么时候也消灭不了赤字，还要招致破产的危机。

更重要的是，老板不能认真地总结教训，在经营能力上也不能提高，

第二，站在员工的立场看待金钱。

很多老板都抱怨，今天找一个好的人才太不容易了，稍微看上的，薪水就要上万。还有的老板抱怨说，如今的年轻人金钱观念太

重，自己创业那时候，根本不看中一个月薪水是多少，只看能不能做事情。站在老板的角度看，少花钱，让员工多干点事情，也是人之常情，这一点古今中外都是如此。但这些老板也应该想一想，人家员工图的是什么，为你的公司干活，赚的都是属于你的，自己只拿一份辛苦钱。经商的出发点是平等交换，想得到就要给予，抱怨人心不古是错误的。有的老板的思考方法往往是非平等交换。他们只对从别人那里索取什么非常关心，而自己为别人该做些什么却不考虑。

其结果是失去了人们的信赖，被人认为贪得无厌。即使进行交易，倘若对方无利可图那么进行交易的人自会减少，这是理所当然的。不管交易的对手是公司职工还是顾客和供货厂商，首先要给对方好处，然后才是自己一方也能捞到实惠。如果不是这种思考方法，经营是不会搞好的。假如一味地只想从对方捞东西，那么其结果只能是失掉自己所需要的一切。

东南亚一家生产毛巾的工厂，居然能够在这个不起眼的领域，创造了奇迹，产品畅销世界各地，年利润居然超过当地的钢铁企业。这家工厂实行一种特殊的红包制度，激励了员工的斗志。这个老板严格执行平等领取报酬的制度，每年年终结算，老板都要跟职工一样领取红包，老板的红包跟公司利润直接挂钩，平均领取。老板的一切生活开支也不从公司利润支取，所有赚的钱只进不出。从表面上看，这家老板作为企业的所有者，并没从企业多拿一分钱，但企业是老板的，企业越来越大，其资产规模也就越大，这种红包制度虽然限制了老板花钱，但也使员工感觉到自己和老板利益是一致的。

第三，站在失败的角度看待成功。

欧内久是美国第三大钢铁公司老板人，他在一本回忆录中，曾经这样总结自己成功的经验。他说，从我一生所作出的成功决策中，我发现有这样的规律，凡是决策当初就想到成功的，这个项目大都失败了；而在决策时就总是考虑会失败的项目，反而都成功了，所以每当我面临经营决策的时候，我总是考虑这个项目失败了会怎么样，这样反而使我能够时刻保持警惕，能够尽力对待这个项目，而不是懈怠。

总是考虑失败的方法，不是消极的方法。消极的方法是坐视危

机而怨天尤人。考虑失败实际上是在提醒自己，多注意不利于自己的方面。从失败的角度思考，是一种积极的办法，这种方法不是畏惧风险，恰恰相反，从失败角度看问题，正好是针对风险的。

70年代，当时正是通用公司冲破困境之后继续发展的时期。公司的订货单不断堆高，公司的现金柜已经装不下收进的钞票。

面对这样好的形势，公司的领导们理应松口气，过上几天安稳日子了。但是，身为总老板的史密斯，却不敢有这样的想法。他自进入通用公司后，对通用公司的危机有着亲身的经历。他深知，像“通用”这样历史悠久的庞大无比的企业，一旦满足现状，停步不前，立刻会被迅速前进的社会所淘汰。要稳坐世界第一的宝座就必须不断改革，不断更新设备，为此，他决心在公司内开展新的改革。

史密斯在通用公司内采取的行动，除了整顿机构，加强经营管理外，最主要的是收购企业，使“通用”业务更加多样化。为了加强通用公司的竞争能力，以便同日本汽车制造业决一雌雄，史密斯以改革家的宏大气魄，不惜投下几十亿美元的巨额资金，成立一家全新的汽车制造公司——农神公司。史密斯宣布，农神公司在两年内建成投产，第一批产品在1987年秋推出。投产后的农神公司，每年可生产40万至50万辆小轿车，其车型、成本、质量等方面，都可以与日本车一争高下。

● 富而有礼——家族公司老板必备素质之四

林则徐为官清正，有人劝他为子孙留些钱财，他说如果子孙比他强，留钱财有什么用；如果子孙不如他，留钱财也没有有什么用。又说给子孙留钱财，子孙用钱财惹事非，留书给子孙，子孙也未必读，留田地，子孙未必耕。到底给子孙留什么，才是子孙最能依靠的财富呢？林则徐最后总结到，只有给子孙留下美德，才能保持家业旺盛，其他都是虚的。

无独有偶，晚请另外一个理学名臣曾国藩，也是持这样观点。曾国藩家族从曾国藩这一辈开始，人才辈出，历百年不衰落，至今在教

育界、政界还有许多曾国藩后人非常活跃，这跟曾国藩良好的家风是分不开的。曾国藩在家书中经常告戒子孙：不求代代有大官，但求代代有知书明礼的君子。可见以美德传家，才能真正做到子孙昌盛，家业兴旺。

家庭如此，家族企业更是如此。一个家庭如果没有美德，那么这个家庭所办的企业也根本不可能长期昌盛下来。在创业初期，一家人勤劳工作，节俭度日，尚能够保持较好的家风，一旦企业有了很大发展，有了钱，再保持好的家风就不容易了。改革开放后，有很多个体户几乎一夜暴富，但几年过后，这些人都如过眼烟云，不知道消失在什么地方了。为什么？就是因为这些人有了钱后，他的个人修养、人品没有跟上，即使有了钱也保不住。前一段时间，台湾的企业界人士都在讨论为什么“家无三代之富”。最后得出的结论是只能以美德传家，才是子孙真正的财富。

在公司里，好的人品和差的人品会产生截然不同的效果。在有的家族公司里，常有职工因敬慕老板人品而增强团结的现象。在东南亚的许多家族公司中，实行的是终身雇佣制度，一旦被雇佣，通常一辈子都要在这家公司工作。有的老板宽厚仁义，手下的得力助手到最后已经不再为钱而工作，纯粹为了对老板的忠诚而工作，因此，老板的为人颇为重要。

旧社会上海滩有一家通泰钱铺，其老板被土匪绑票杀害，惟一的儿子只有 5 岁，夫人完全不知道如何经营。幸运的是，这家钱铺主人有两个好伙计，他们一直跟着主人打天下，而这家主人对其非常优厚，就像一家人一样。主人出事后，他们念及主人的恩德，决定将钱庄经营下去。在 20 年的时间里，资产翻了三倍之多。等到这家少主人 25 岁之后，这两个伙计才将钱庄交给他。

相反，如果老板品德不佳，企业就没有内聚力，往往会因为主要人物出事情，导致企业瘫痪。日本制造钟表的一家企业，创业的老板因患癌症转瞬间辞世，其长子归来继承父业。但长子为人狂妄自大、贪婪，在其后的 3 年中，有 500 人的职工减少了 150 人，优秀的职工们接二连三地辞去工作。该公司迅速垮了下去。

以美德传家，首先就要求家长能够以身作则，给子孙以榜样。在家族公司内部，为首的家长更是要严格要求自己，不但要给子孙以榜样，更要给自己的下属以榜样。

韩国著名企业“现代集团”的创立者郑周永先生和夫人边氏就非常重视对孩子进行言传身教。郑周永非常讲究信义，待人诚恳，积极创业，具有一个杰出企业家所具备的品质。他也是个极其节俭的人，与家人住在一栋并不起眼的房子里。他既不吸烟，也无其他奢侈的爱好，能主导他生活的就是他的事业，他不断进取奋斗，追求更伟大的目标。郑先生的夫人边氏是个具有韩族妇女传统美德的温淑贤惠、善解人意的人。她身为富翁的太太，却没有一点富家太太那种由于富贵而产生的傲气派头，她平易谦和，一如既往地做所能做的事，比如为“现代集团”的员工们掌厨做可口的饭菜 料理家务 教养子女 等等。

郑氏夫妇为儿女们起了很好的表率作用，儿女们都乐于以父母为榜样。他们的次子，后来接任了“现代集团”最高领导权的郑梦九则受父母的影响最深。

郑梦九对父母甚为敬仰。由于深受父母的影响，他是一个俭朴守礼而且人情味十足的人。他精明能干，具有企业最高领导人所应具备的品质，在“现代集团”内部享有很高声誉。“现代集团”的人曾这样评价他：“虽然看起来他一点也不洒脱，但却是一个人情味十足的人，他有许多地方都非常像他的父亲郑周永。在工作作风上，老会长(指郑周永)做起来雷厉风行 而郑会长(指郑梦九)总是讲道理而且注重人情。(郑梦九)到国外出差时 如果你在飞机场打开他的行李，就会看到他的内衣全都是旧的。

同他的父亲一样，他为人最讲信义。他对作出成绩的人委以重任，而对那些在工作中出现失误的人，毫不留情。在这一点上，他非常像他的父亲。他已经从他的父亲那里学到掌管企业的方法。父亲锐意进取的精神也激励他不断顽强创业。他在“现代集团”里掌管现代精工、现代汽车修配、仁川制铁、现代产业开发、现代航空、现代宇宙航空等公司，而这些公司都是靠他自己的力量创办起来的。他对

父亲的敬爱表现在对父亲的绝对服从、绝对忠诚上，这也是他对父亲的极大孝心！凡是与父亲同时出席的活动，在活动结束后，他都要亲自送父亲上车，目送父亲的车开走了，朝着远去的车深深行一个 90 度的大礼，然后才上自己的车。郑梦九说：“我的父亲从无到有一手创建了现代集团。我对父亲在经营方面具有的能力佩服得五体投地，我虽然不可能完全具有他那样的能力，但我会尽自己的最大力量去学、去努力。”

●赚钱有术 花钱有道——家族公司老板必备素质之五

对很多家族公司老板来说，关键不是如何赚钱，而是如何花钱。在 80 年代的改革开放中，有些人很顺利地赚到第一桶金，可有了钱，心态马上失去平衡，变得不知道进取，又到处挥霍，不几年重新沦为穷光蛋。还有一种情况，有些老板只知道赚，不知道出，对员工十分吝啬，须知道赚钱和花钱是一种平衡，赚与花之间的平衡不掌握好，就不能将自己好不容易开创的事业发展到更高的阶段。

一般而言，对于那些在事业上已经小有所成的家族公司老板来说，流动资金欠缺一直是大问题，因此，如何将钱玩得转是一个大问题。有时为了丢失的一张票据，都要勉强筹措，甚至动用子女的存款才清账。可见，老板的金钱观是一个非常重要的问题。很多人一谈到金钱，似乎只有一个节约的问题，但问题不是那样简单，很多家族公司老板最容易犯的金钱方面的问题有这样几个：

第一，有进无出。

观察一下花钱的办法，大体上就会知道其人的品质。有的人就是再多的钱，也不愿意掏出来，一副守财奴的形象。譬如，已经说好了的事，偏又挑这样那样的毛病而不付钱，或者让人家干完了之后说这不能付钱等等。如此这般地花钱，其结果是谁都不予理解。笔者看到有的公司，职工当面跟老板大声争吵，搞的十分尴尬。还有的公司到年终答应给工人的工资就是不兑现，结果闹得工人要自杀，

出了事情之后，迫于社会压力，不得不兑现，还付出了罚款，搞得十分狼狈。因此，该花钱的地方一定要花，仅仅捂住自己的钱袋是不可能的。必须注意最好别让人家说那位老板是小气鬼。花钱小气的老板是屡见不鲜的。要知道，老板在金钱上的大方与否，是与你的社会地位成正比例的。

第二，不善于发挥钱的效能。

有的老板一分钱能当两分钱，而有的老板只知道将赚的钱锁进保险箱子。还有的老板不知道如何将有限的资金用在最紧要的关头，他们在公司资金宽余的时候，大手大脚地花钱，购置了很多不十分紧要的物质，甚至给自己搞消费，这都是不会花钱的老板。钱是死的，惟有用才能将其变活。只有有效地使用金钱才是有价值的。

第三，不是将钱用来生钱，而是用来消费。

贪图享乐可以说是人性，有的家族公司老板在创业之初，尚能够勤俭，有钱之后马上就有了坏毛病，成天洗澡、打麻将，甚至在公司因亏空被压得喘不过气来的时候，仍然为了自己满不在乎地随意挥霍，那么该公司绝不会成为一个好的公司。

如果家族公司的老板们乘坐豪华的进口车到处兜风，大概就连自己的子女也不会信服的。作为一家之主，其花钱的态度非常重要，只有自己做表率，才能让子女在花钱的时候能够有所顾忌。因此，如果用钱首先考虑的是自己的享受，那么也可以说，没有当老板的资格。

第四，死要面子活受罪。

笔者看过一个报道，有个温州老板结婚，租了十辆奔驰车，摆了120桌宴席，一场婚礼下来花了200万，号称世纪婚礼。可是，这个老板却处于破产的边缘，当记者问他是否后悔这样花钱的时候，他满不在乎地说：“结婚只有一次啊，大家都这样啊”。还有件真实的事情，一家公司要跟外国人搞合作，本来合同已经快签定了，可是一顿饭下来，那家美国公司老板就跑了，为什么，主要是吃得太丰盛。这对中国人来说有点不可理解，但外国自然有他的逻辑，他们暗自盘算，还家伙，一顿饭就这样奢侈，长期下来，还不把公司都吃穷了。

有句俗语：“死要面子活受罪”。本来就没有钱，却偏要显示自己的实力，讲究排场，其结果只能是受到有心人的轻视，说那是个愚蠢的家伙。因讲究排场而用的钱它，也就变成了冤枉钱。很多家族公司积攒的钱，都是血汗累积的。老板如此这般地浪费钱，迟早要吃破产的苦头。虚荣、排场之类的行为肯定会被人识破，被人瞧不起的。处在这种情况下，是否该打消这种无聊的想法，踏踏实实地干一番事业。

第五，花钱公私不分。

有的家族公司老板说，公司是自己创立的，钱都是自己挣的，所以自己的钱想怎么花就怎么花，别人管不着。想在谁身上花，就在谁身上花，别人不准说闲话。有的老板一次给自己的情人 20 万，但自己的员工每年 10000 元的奖金也不愿意花，这种花钱的态度实际上等于自杀。有的老板为自家举办的结婚典礼大手大脚地花钱。既然公司严重亏空，没有必要这样挥霍。也许也是一种竭尽全力的虚张声势。不过，这样花钱，职工究竟会怎么想呢。

家族公司，可以说肯定有用钱公私不分的现象，用公司的车把老板夫人送到百货公司，或者职工旅行，老板的夫人也随同前往等等，就这种情况。可是，如果用公司的钱为子女买车或者以公司的名义给儿子买高级公寓这类事就是越出了被容许的范围。家族公司的老板特别要十分注意别有公私不分的问题。“公司是我的，我想怎么做就怎么做”。要是持这种态度，那公司的经营是维持不下去的。所以说，重要的是要彻底划清公与私的界线。

●领导魅力——家族公司老板必备素质之六

在一个家族里，家长有天然的权威，因为辈分在那里，做儿子的通常也不愿意直接挑战父亲。对于公司的职工来说，创业老板一般对公司贡献大，资格老，职工对其也是尊重有加。但对于那些中途挑担的接班人来说，就不是那么幸运了，他们在执掌家族公司时还要受到严峻挑战，甚至被别人赶下台。在很多小说以及电视剧中，这种对

领导权的斗争是常见的主题。因此，并不是会赚钱就是好领导，也不是说会赚钱就能够把位置坐的稳，除了经营能力外，家族公司的老板还应该在领导能力上锻炼自己，即如何让别人服气自己，如何能够将很多人打造成一团结的队伍，这是首要的大问题。

在某一公司，新老板上台后，一年时间就有 15 名老职工辞职不干。一位辞职的老员工说，就凭那个新主人，公司就别想有明天。再问下去，他说比其老子差太远，不把我们当做人看，骄傲自大，感觉不出一丝魅力所在。很多是相当优秀的人材，好几个人都因为厌恶老板的为人而离职而去，即使工资增加了，却没有感到自己的尊严有增加。让优秀的职工感觉不出魅力的老板，当然公司也不敢奢求有多大发展。

我们常常可以看到那些有魅力的领导是什么样子，他们无论在家庭和公司都能够得到人们的尊敬，他们是如何做到这一点的呢？

首先，做老板要有极大的包容力。

老板领导魅力的首要关键，在于他所拥有的极大的权威，而是对别人缺点的宽容。

能感受到有如一双温暖的手时刻包拢着自己的人，他一定具有极大的包容力。这种人不论别人怎样批评都能心平气和地加以接受，宽容力的本质就是言论畅通。当然这并不是说听命于别人的任性放肆。他应是这样待人：该说的如实说，做错了也有板有眼地指出来。

若是这种老板，职工一定会对他推心置腹。因为老板倾听下情，自己胸中的憋闷难受一下子宣泻出来，心情也就舒畅多了。这种包容力的源泉既是爱心、亲切和严厉。对人深厚的爱心是基本，以亲切和严厉的风格交识着与人打交道，别人也就会该亲近的时候亲近，该守规矩的时候守规矩了。

松下有一次对一个老板大发脾气，指责他对公司在美国市场的开拓失败要付主要责任，当时这个老板就哭了，甚至当场要提出辞职，他为自己的错误而难过。就在这个老板回家的时候，他发现公司人事部门的两个老板在自己的家里，他当时就觉得自己已经被公司

辞退了。但人事部门的老板却不是来辞退他的，他们代表松下给这个老板送来鲜花，并要求这个老板在家休息三天，三天之后准备接更重要的职务。这个老板怀疑地问：这样的决定一个电话通知不就行了。人事老板说：“松下感觉自己的话在愤怒的时候讲的，伤害了你的自尊，害怕你会因此而自杀，特别让我们代表他向你道歉。

对别人的错误要正确地指出来，同时又对别人的错误比较宽容，这才是有魅力的领导应该做的事情。

其次，能够用理想鞭策人。

再没有比毫无人生理想的人更缺乏魄力的了。每天只是当一日和尚撞一天钟，得过且过的话，这种人生毫无意义可言。人生只是光阴一度。在公司经营方面的理想，是构造公司将来的蓝图。如果老板不对公司的将来抱希望，那么职工就感受不到他的魅力。作为老板的人性魅力是从把握着公司未来命运并与职工达到共识中获得的。可以说，从职工发誓要与老板齐心协力，共同实现公司的理想的时候，这个公司已踏上了成功的道路。

有的老板善于用钱，他们有句口头禅：只要有钱，什么样的人才吸引不来。有这样思想的老板，该公司的发展将是暗淡无光的。真正的人才不是钱能够衡量，对于那些真正有大才的人，他们往往不在乎钱，更重要的是在于发挥自己的聪明智慧，给自己的理想一片田地。在美国硅谷，很多博士、硕士选择公司的标准，不是该公司给自己开多少钱，而是公司给自己的多少原始股份。为什么？他们认为公司给自己机会，自己应该创造巨大的财富，工资是死的，而只要公司能够获得发展，自己所掌握的原始股份就能够放大，财富当然会更多。这当然又体现到钱上来，但同工资不同的是，这种依靠原始股份与工资不同，他们更多的是体现自己理想的实现，而不是单纯的金钱。

再次 既要善于工作 又要善于生活。

老板应该热心于工作，这是老板地位稳固的前提，如果只会玩，对公司的前景和管理都拿不出应有的招术出来，作为老板的魅力也就荡然无存。热心工作是前提，但仅仅工作出色也是不够的。