

中国老板的忠告（上）

现代出版社

编著：唐跃进

书号：ISBN 7 - 80028 - 098 - 3

电子版定价：4.00 元

版本：2005 年 11 月第 1 版

CIP 数据核字（2005）第 100355 号

目 录

总裁与独裁的本质区别
“企业皇帝”从何而来
“企业和珅”坑苦了企业
“人治”下的企业员工只是顺民
“军事化”和“大跃进”为何成了常见病
“企业老干部”是二次创业的一大障碍
“刮地皮”与“捞一把”的哲学
企业怎样避免“一朝”而亡
谁是老板最可靠的接班人
重用“自己人”和“身边人”的代价
“外人”为何群起炒老板的鱿鱼
失去公平，老板的公司还会有什么
老板为何要绕开《劳动法》
工资是老板格外的恩赐吗
病了，关心员工健康的唯有钱
谁是市场人
市场面前人人平等
没有创造力的人和企业只有死路一条
能否创造效益，是衡量优秀员工的惟一标准
向市场要饭吃
怎样成为高智能人才
有才无德也不能重用
骂人，是老板的特权吗
“借脑袋”不付报酬，“换血”却变本加厉
只要有法，一定会有说法
用人贵用长处
摩托罗拉怎样用人
市场只相信智慧和实力
再好的“人治”永远是悲剧

总裁与独裁的本质区别

民营企业老板，无论大，还是小，很多都称为总裁。在官本位的眼光看来，民字牌总裁是自封的，在官的级别中是找不出的。而市场经济不管这些，谁能在市场上叱咤风云、攻城略地，谁就是总裁；谁若在市场上无声无息、毫无建树，那他就什么都不是。

总裁是在市场上闯出来的，用不着什么任命，也不分什么级别高低，唯有实力是“身价”的标志。有多大的实力，就是多大的总裁。

如果一定要为总裁找个管理的“婆婆”的话，那只能是市场！

市场是选用、提拔、任免总裁的“组织部”，除此之外，谁也没有这个权力！

总裁毋需任命。如果有领导任命的总裁，也难以“任命”出显著的企业效益来。

因此，总裁是市场选拔和培养的。总裁不是人为任命的官。

但市场赋予总裁应有的权力，总裁的“本分”，是管公司的人、物、钱，“一切权力归总裁”，是理所当然的。从这个意义上说，总裁是企业的官。

这并不是说，总裁就是传统意义上的领导。他们之间的区别在于，总裁对市场负责，领导对上司负责。总裁的命运由市场变化决定，领导的荣厚系于上司的“印象”，两者不可相提并论。

但有一点是相同的，无论总裁还是传统意义上的领导都是管理者。

有人说，总裁就是独裁，不少总裁不只这样看也这样做。他们在自己的企业内，“朝纲独断”，事无巨细无所不管。在“打江山”之初，“十几个人来七八条枪”的规模，“一声吆喝到底”十分管用。等到“做大”后，企业人员增加，需要复合管理时，民营企业老板大多采用三种办法：一种是自己依旧大权独揽；另一种是“大是大非”自己裁决；第三种是独裁太累，放权多心，动摇不定。

总裁与独裁虽仅一字之差，却有本质的区别。

独裁者乃封建产物。由于生产力水平的低下，信息闭塞、文化极端落后，芸芸众生尚处于蒙昧状态。极少数所谓“先知先觉者”，便以“上帝的使者”、“神的化身”等名义，充当起了独裁者的角色。无论西方，还是东方，独裁者都以各种冠冕堂皇的名义独揽大权。

独裁虽能够以强权役使大众从事大规模的战争和工程，却不能改变普遍的贫穷与落后。因为独裁者剥夺了大众的所有权力，把他们变成了奴隶、“会说话的工具”。仅按自己的权力意志来支配一切，哪还会有民众的活路？尤其是独裁者刚愎自用，残暴无度，民众唯有在灾祸中挣扎了。

历史证明，独裁者的意志不能创造出繁荣富强。总裁是商业社会信息高度发达的产物。总裁的裁，可以理解为决断、决策，而非武断。决断不是随心所欲，而是犹如裁缝裁衣，必须按设计的款式来做，而任何衣服款式都须量体裁衣。岂能随心所欲？

时下，中国不少民营企业总裁好滥用裁决之权。有一个例子可以说明问题：有家企业项目部经理针对一个项目做过市场调研，又请专家分析、论证，并进行了市场前景预测之后做出项目实施方案提交老板，只等老板“裁决”后立即投入运作，但老板否决了。项目部经理反复陈述其成功的条件，老板就是不同意，理由是他以为不行。项目部经理表示愿立军令状，也未通过。无奈，为了完成自己看好的这个项目，项目部经理带着遗憾和项目策划去了另一家公司。不久，这个项目投入了运营，一投放市场立马见效，效益之好超出了想像。原公司的老板知道这个情况后，派人想请项目部经理回来，人家只传回来一句话，让这位总裁瞠目结舌。那就是“在独断专行的总裁手下只能浪费时间”。

“企业皇帝”从何而来

或许不少民营企业总裁本不愿当“企业皇帝”，却不得不“黄袍加身”，是谁发动了企业的“陈桥兵变”？人们往往在这样叹息，总裁不该重用张三，总裁偏信了李四的话，这都是原因，却都不是主要原因。对此，人们忽略了无论那个总裁身后都站着强大的传统文化。

如果对现有的民营企业老板进行一番文化透析的话，就会发现，他们中不少人的文化心理结构、文化品位惊人地低下。这也怨不得他们，因为他们该懂得文化、提高文化品位、丰富自己的文化结构时，正时兴“造反”、“上山下乡”，他们对西方的了解，只有“资本主义”、“剥削”、“压迫”这些词儿，根本未接触到西方优秀文化的本质。至于对西方现代的企业文化，更是一无所知。待到需要世界上最先进的管理知识时，大脑中竟是一片空白。在企业管理上，“洋为中用”起来似乎很难。而中国固有的传统优秀商业精神也未继承下来。比如有名的晋商和徽商，在经营和管理上都有许多值得借鉴的做法。像时下，人们谈论的似乎很现代的企业员工持股，晋商和徽商早就实行了。那时，每招进一个伙计，便立即为他人股。假若老板发给这个伙计的薪金为50块大洋，那么，老板就让这个伙计拿出25元，自己再借给他25元，在公司内为他人一个50元的股。每月一股，逐月递增，每分红一次，入新还旧，伙计就还一部分借老板的那一半股金。直至伙计还清了借老板的所有股金，他就完全坐分红利了。这样，伙计经三五年时间，就由一个纯打工者变为一个坐分红利的股东了。公司也由此有了一个忠实的成员，双方都获利，何乐而不为呢？

有的民营企业老板，也懂得双赢原则，就是不愿让员工得“实惠”。与历史上的皇帝，总认为是恩惠于老百姓一样，这些民营企业老板也总在标榜他养活了多少员工。似乎他们解决了多少人的就业与过去总在强调的养了多少头猪一样，是难得的政绩。其实，无“民”何来“主”？就像晋商和徽商都曾实行过的“伙计股”，今天的民营企业真正想实行能实行的有多少？

把自己“拥戴”为至高无上的“企业皇帝”，一切大权独揽，把员工只当做“会说话的工具”，还要员工与企业同心同德，那可能吗？何况，今日的员工，远非独裁时代的顺民所能比，他们不会逆来顺受，甘于被剥夺。保护和争取自己应有的权益，已成为他们的共识。对于“企业皇帝”的独断专行和腐化堕落，他们在尽力反对、制止，或者促使法理将其消亡，以便除旧布新。

帝王时代早已经过去了，“企业皇帝”的日子也不会长久。因为信息化网络越来越深入地影响着人的生活，并以超出人们想像的速度改变着人类社会。任何组织和个人不融入现代潮流中，就会被时代淘汰。“企业皇帝”的专断、封闭、愚昧，对外不合时代潮流发展，注定了难以“做大”；对内习惯“一人说了算”，不能集思广益，更难蜕变为一个现代化企业。所以，“企业皇帝”必然被市场所埋葬，成为时代的陈迹。道理如此，实际情况是怎样呢？

浓厚的小农意识及派生出来的保守、封闭观念，帝王情结及派生的独裁专制，血缘网及派生的关系链，等级制度及派生的尊卑观念等“恶疾”，在一些民营企业中依然存在。“企业皇帝”仍“坐龙廷”，“皇帝企业”仍会不断产生。

虽说，市场最终能够决定一个总裁和企业的命运，但在制约反弹的空当中，“企业皇帝”仍可在自己的“一亩三分地”内“称孤道寡”。文化的巨大惯性，有着不可抗拒的推力，尤其是在对西方管理和优秀传统商业文化本质一无所知的情况下，用皇帝的权威来管自己的企业，就成了不少老板的一种“自管行动”了。

于是，他们就大树特树自己的绝对权威，绝不允许“外人”“参政议政”。与“朕即国家”一样蛮横的是，“我说的就是法”、“理解的要执行，不理解的也要执行”。如此，看起来公司管理加强了，似乎达到了政令的统一，但员工的离心离德反而更加剧了。在优秀员工看来，既然你只把我当成一个简单的“干活儿的”，那我不干你这个活儿了，因为并不是人人都

适宜做“会说话的工具”。

同时，由于“企业皇帝”的权力不受任何监督和约束，他一意孤行做出错误决策，尚有市场报应。若腐化堕落，谁又能奈之何呢？法律和道德对他们的管束，往往显得十分苍白无力。他们也理直气壮地表白：我用自己的钱吃喝，你管得着吗？我狂嫖滥交，养“二奶”，修“三宫六院”，碍着你什么事了？我养一批拍马溜须、阿谀逢迎之徒，是自己喜欢，你想养，还养不起呢。

如此言论，在民营企业内外时有所闻。那就难怪“企业皇帝”身边往往站着“企业和珅”了！

“企业和珅”坑苦了企业

和珅，乃清王朝所谓的“康乾盛世”时，当政长达二十多年的“中堂”，他以擅长献媚逢迎为能事，只要能讨得乾隆的龙颜大悦，便什么事都能做。和珅的处世哲学是，他当“中堂”不必为黎民百姓、社稷江山着想，只要能让“乾隆爷”各种器官充满快感，便完成了使命。不只自己的官越做越大，越做越稳，最终达到了“一人之下，万人之上”的“极品”，而且会财源滚滚，越敛越多，最终达到富可敌国的程度。但“百年原是梦，卅载枉劳神”（和珅所写绝命诗），嘉庆当政后，以20条大罪令其自裁，和珅“对景伤前事，怀才误自身”，其被抄缴的家产约8亿两白银，相当于清王朝二十年国库总收入。和珅乃祸国殃民的国贼也。

回看和珅所依附的“大树”，乾隆有其作为“明主”的一面，也有好大喜功，“专务于声色货利”的一面，这就为和珅施展逢迎才能提供了条件。如果乾隆能“近君子，远小人”，那和珅还能得宠吗？

早已寿终正寝的王朝如此，时下的民营企业又如何呢？脱胎于几千年专制王权传统和几十年计划经济，民营企业不可能把完成原始积累和现代化管理“毕其功于一役”，这注定了初创时期的民营企业在很大程度上是传统家族，甚至“王朝”式的缩影。这就难怪有些民营企业老板以企业的“皇帝”自居，这也就不可避免地会产生“企业和珅”了。

梅副总，是一家企业的二老板。在企业内，她是“一人之下，数千人之上”的“角儿”。老板在的时候，老板说了算；老板不在的时候，她说了算。平时，梅副总以处处维护企业利益、公而忘私、勤恳节俭闻名。大凡发现损害公司利益的事儿，她都一身正气予以制止。多年来，一直被评为企业的劳模，是上上下下公认的老板最信任的亲信。其实这只是表面，撕下这层表演的画皮，梅副总原来是一位企业巨贪。在检察部门查出她的劣迹后，令人们不禁一惊，仅她贪污、受贿的赃款竟多达千万。而这家企业的年利润也不过几千万。

问题的要害在于，无论皇帝身边的“中堂”和珅，还是老板身边的“企业和珅”，为什么都能长期得到宠信？问题不难回答，但恐怕得由老板们自己来三思了。

据说有人曾问乾隆皇帝，为何用忠良还要养奸佞？乾隆的回答很有意思：为治国安邦，不可不用忠臣刘墉；为吃喝玩乐，则离不了奸佞。乾隆作为载入史册的一代明君，尚能实行“双轨制”，在吃喝玩乐之时不忘治国安邦，而那些臭名昭著的昏君，就只会“专务于声色货利”了，世间怎能不好佞当道，民怨沸腾呢？

“企业皇帝”养几个听来顺耳者，看来顺眼者，说来乖巧者，虽说不能使自己成就事业，但顺耳、顺眼、顺心，确能使其飘飘然。

“人治”下的企业员工只是顺民

那么，这些民营企业老板，为什么喜欢在自己的“王国”里制造太监、养护太监呢？当然，“企业和珅”和“企业太监”毕竟只是极少数，民营企业的普通员工，大多仍是“人治”

下的“顺民”。

他们基本上都抱着领一份工资，干一份活儿的态度，事不关己，不闻不问。这也是民营企业老板所要求的。什么“该老板知道的事，就不能让其他人知道；该部门主任知道的事，就不能让员工知道；该员工知道的事，员工也不一定会知道”。普通员工只是一个“干活儿”的。他们在工作与薪水有保证的前提下，一般也不会主动“提意见”，虽然公司门口就挂着意见箱。能按时上下班，按时完成任务，按时领到工资，他们就心满意足了。

我们可以从下面一则会议通知来看企业员工的心态：

通知

全体员工周日上午10时来会议室开会，到时点名，不到者扣除本月奖金和当日工资，任何人不得请假……

这是一份在民营企业司空见惯的开会通知，如果哪个员工拿出《劳动法》来论理，他的工资和奖金就会被扣，他的饭碗会不会被打破也很难说了。

一般员工都不会迟到、早退。因为他们无力与公司老板抗争。哪怕周日孩子正在发烧，哪怕老母亲正在住院，哪怕累得骨头散了架，也要按时赶到。这就是一般员工的作为。如果哪个员工因故未到会，工资被扣了，那个员工会默默地忍了。他们一般不会因此与领导闹翻，因为他们怕手中的泥饭碗被砸，也怕平日里穿老板的小鞋受折磨。这就是一般员工的“心理特征”。

虽然《劳动法》明确规定，企业不得随意占用员工休息时间加班，但很多民营企业依旧在周日开会、加班，也未征得员工同意，也不付报酬，员工又能怎么样呢？

《劳动法》要求企业为员工办医疗保险，但不少企业依旧未办，员工对此有怨，但能抱什么希望呢？

本来，员工与企业是平等的关系，是协议上的甲方和乙方，各自有义务也有权利。任何一方若违约，另一方都有权追究其违约的责任。但实际上，员工已没有了任何权利，只是一个“干活儿的”。他们的权利被侵害，也只是忍气吞声，敢怒不敢言了。

以个人对公司，以员工对老板，能有平等吗？员工作为一个“干活儿的”，在公司内是没有发言权的，但作为一个为社会创造财富的劳动者，他的权利就应该是神圣的。

老板应尊重员工的劳动，员工也应尊重自己。如今，在民营企业内，老板集“企业皇帝”、上司于一身，他的话就是“圣旨”，能不听吗？能听老板话者，“好处”可见，什么加薪呀、什么出国呀、什么红包呀，“好处”诱惑着人们不必维权，听老板话就行；如果不听老板话，遭老板非难的同时，还要忍受逢迎老板者的白眼，让你感到整天处于被“批斗”的境地。因此，为生存计、为脱贫计、为先富起来计，大多数员工都五师自通地选择了“听老板话，跟老板走，照老板的指示办事”的“听话路线”和“听话方针”。

对老板而言，选用“听话”的员工，就是为了一声吆喝，完全、彻底地贯彻自己的“指示”，不愿听到任何“杂音”，干扰自己的“一贯正确”。这就为员工中那些“会看眼色”、“会来事儿”者提供了用武之地。他们一切顺着老板的“指示”，老板取得一点成功，他们便使用所有优美的语言来赞颂。什么辉煌、奇迹、英明、魄力……赞美的语言数不胜数，足以使老板坠入云里雾中。肉麻地歌颂老板的，是这些人；坑害老板的，是这些人；总指责别人“不忠”的是这些人，最后“不忠”的，也是这些人……这些人是企业中的“人才”呢，还是败类？

绝大多数员工的“听话”，是为了更好地“干活儿”，决无非分的想法和要求，也没有必要去逢迎拍老板马屁。如果按老板所说的话，正经干活儿，他们肯定会干；如果听老板的话，损害着他们的利益，那他们就不听老板的话。这就是大多数员工的本分。

老板要懂得员工的心理，更要把握自己的心理，独裁专横的老板，满足的是自己的私欲，培养的是“企业和坤”或“企业太监”，而伤害的是大多数员工的切身利益，更可能失去能

照出自己得失的人之镜子。独裁有百害而无一益。好独裁的老板纵有一身本领，也难以长久坐在老板椅上！

忠告老板

市场是无限广阔的，企业的经营和管理面向市场就会前途无量，这是人人都明白的道理，但如果老板想当“企业皇帝”，那注定是要失败的。

“军事化”和“大跃进”为何成了常见病

民营企业最大的“军事行动”，莫过于攻占市场。有的民营企业老板，别出心裁地把全国市场划分为军区，将省区市场经理任命为兵团司令、集团军司令，其下属也相应地被任命为军长、师长、团长。有的还为了突出“政治”，逐级配备了只抓政治、不管业务的政委，以监督各级司令。如此，将准军事编制套用于企业，所开展的营销活动，也相应被称为战役、会战。什么春季攻势，什么秋季战役，一切完全由总指挥老板挂帅指挥。但安坐在宽大的老板椅上对瞬息万变的市场一厢情愿的美好想象，使这些老板很快由极度自信变为极度失望。虽说商场如战场，但几十年前的“战法”应用于今天，能行吗？搞“大跃进”，几乎所有民营企业都犯有同样的通病。由于要与实力雄厚的国有企业和技术先进资金充裕的外资企业争夺市场，民营企业像过河小卒，只有向前才能生，后退一步就得死！生存危机和对发展壮大的渴望，使所有的民营企业都有商海求生的紧迫感，都急迫地想通过大干快上，充实自己的实力获取效益。这种主观愿望是无可非议的，问题是“大跃进”违背经济规律、盲目冒进的做法，除了带来海市蜃楼外，剩下的只是断送企业稳健发展的生机了。

中国现在处于社会转型期，一些固有的问题未解决，更多的新矛盾又产生了。对此，不少民营企业，常常只看到对自己有利的一面“机遇”，对自己不利的矛盾，恰恰被政治经济转型的“漏斗”和不规范的市场带来的最初成功所掩盖。他们往往把特殊环境、特殊条件、特殊人物一时一地产生的“奇迹”，当作“放之四海而皆准的真理”。于是，就采用人海战术，大轰大嗡，大干快上新项目、铺摊子的做法。随着各类广告毫无目标、不计成本的所谓地毯式轰炸，产品也像万箭齐发，铺天盖地覆盖市场而来。初看起来甚是雄伟壮观，但遭到上帝冷漠的目光后，很快就潮水般席卷而退。从一些走向衰败的名牌民营企业现状来看，每年浪费数千万元的无经济效益的宣传费，确实触目惊心！加之缺乏有效的制约措施，制止盲目铺货而带来的拖欠、挪用、侵吞货款，使无法收回的三角债、呆账、死账，像一根根绞索一样套在企业的脖子上。由此而引发的，形形色色的大案、要案，足够企业法人穿梭于法院的路上了。

强老板，原为政府的一名默默无闻的小科长。在 80 年代中期“下海”热潮中，他感到仕途坎坷，升迁无望，便萌生了辞职发财的念头。刚巧，这天他从一张文摘报上看到了一篇<保健，已成为人们的新追求>的文章，便决定经营保健药酒。说干就干，在单位长期“一杯茶，一根烟，一张报纸看半天”的悠闲所攒下的劲，这下全用上了。经一番筹措资金、办理审批手续、租用厂房、招聘员工，总算生产出了专用于强肾壮阳的保健药酒。

投放市场后，想不到很快就热销起来了。要货的电话不断，门口还排起了提货的长队。强老板喜得睡不着觉，除让加班加点生产以外，还请来了一帮记者，对此场面进行采访报道。这下，犹如火上加油，强老板的保健酒更加供不应求，账面上的回款数字直线往上攀升。

强老板以为，照此速度发展下来，不出半年他的公司就会成为资产雄厚的大企业，便以最快的速度招聘了一批员工，将原来的生产和营销规模扩大了几倍，产品也以最快的速度生产出来了。有专家提醒强老板，不能再铺摊子了，由于保健酒市场看好，引发了同类产品竞争。现在，保健酒的市场已饱和了。这就像一块蛋糕，过去强老板抢先去切，切了一大块，吃饱了。现在，很多双手都在切，有的切去了一块，有的正设法多切，还有不少双手伸过来……

强老板不以为然，他认为专家是书生气，目光短浅。不幸的是，专家的忠告很快被市场所证实。面对源源不断的退货和堆积如山的积压，强老板再也笑不出来了。他想不通，俗话说“趁热打铁”，他趁热销之势发动总攻势，怎么会一夜之间，如此热销的产品便变成了一堆堆无人问津的“弃儿”？莫非消费者喜新厌旧？强老板开始寻找失落的原因。有下属告诉他，快速“跟进”他产品的已有几十家之多，还有功能相近的口服液和冲剂……强老板不知听到这话有何感想。

不少民营企业家在获得最初的成功之后，就再难以有所作为，而靠回忆有过的成功过日子。他们对市场的变化和消费者新的需求缺乏了解，也不去进行详尽的调查研究，而把最初的成功当作永恒的成功，想像过去的成功会带来新的成功。

当他们推销第一批产品时，由于消费者的新奇和市场的空缺，于是出现了热销。有常识的人都知道，这并不等于第二批货也会产生同样效果。但一些民营企业老板对消费者抢购自己产品的场景喜不自胜，乃至飘飘然起来，以为自己的产品永远是保值的，是通往成功的门票，结果千变万化的市场没给他第二次机运。有的民营企业老板，生产值达到数百万元时，便想着成为亿元企业。于是，便开始“超常规发展”，贪大求洋，在市场成倍成倍扩大的同时，内部结构也急剧膨胀。盲目加上不协调、低效益导致普遍亏损，人浮于事，事制于人。

一些民营企业老板欣赏自己早期的奋斗，把自己的奋斗史看作“光荣传统”，动不动通过讲自己的发家史来教育员工。不想，“家底”露出来之后，员工的凝聚力不是增强了，而是松散了。因为，员工迫切需要的是现代化管理，而不是同老板一起“痛说革命家史”，或“忆苦思甜”。这大概是老板所始料不及的。

时下，不少民营企业老板在“艰苦”与“腐化”两者之间，大多采用的是双重标准，既能保社会需求的好名声，又会得到享乐的“实惠”。特别是他们中的一些有政治需求者，为了给有关领导留下“朴实”的印象，使用一些道具来包装自己。与西装革履、挺胸腆肚的老板形象有所区别，他们大多穿着很普通的服装，在领导和记者面前，他们端着10元一份的工作餐……但“做”出的样子总是不真实的。据一些来自民营企业老板身边工作人员提供的准确消息，这些看似朴实的老板在超前消费方面，用灯红酒绿、歌舞升平、肥吃海喝、宿花眠柳之类的古老词句来形容，是毫不过分的。说比平民百姓的生活水准超前了50年，似乎也并不为过。

“我花的是自己的钱，谁有什么意见？”个别民营企业老板对此振振有词，平民百姓还能有什么不满呢，谁让你不当老板：左老板，祖籍黄土高坡，50年代中期，“反右”运动时，正在省报任记者。因业余搞文学创作，发表了反对官僚主义作风的小说，被打成“右派”，下放边疆劳改。一个血气方刚的青年，“重新做人”时已两鬓斑白了。二十多年触及肉体 and 灵魂的劳改，并未泯灭他对理想的追求和生活的热爱。在大地重光的时候，他毅然只身进京闯荡。先是为人打工，后慢慢有了些实力和关系。凭着多年劳改的磨练，左老板以惊人的毅力，走出了——条成功之路。

他瞅准了京城文化产业前景广阔的机遇，率先办起了文化开发公司。在改革开放初期，人们对文化产业的认知尚不太清楚，左老板捷足先登，他一方面为外地企业代理广告宣传业务，另一方面充分发挥京城知识密集、信息量大、有无可替代的权威性的优势，先声夺人地成功策划了一系列大型公关活动，取得了显著的经济效益和社会效益。左老板也由昔日自动下岗的流浪汉，一跃而成为拥有豪宅、名车、公司的名人。他在继续大力拓展业务的同时，开始经常接受媒体采访，到处发表演讲，总在滔滔不绝地重复着自己的成功。但很快，左老板的知名度与公司效益在直线下降，他过去的成功做法“跟进”的也越来越多，文化产业内的竞争日趋激烈，面对危机，左老板开始检讨自己！

他在借鉴周围文化开发企业的成功或失败经验之后，开始整顿自己企业内部管理，把过去一声喊到底的小作坊和经营，改为有激励机制、拓展能力的实体。这样，从根本上避免了

文化开发企业的空泛和无根基，增强了抵御风险的能力，保证企业在相当长的时期内立于不败之地。

制度问题解决后，下来制约企业发展的就是人了。

“企业老干部”是二次创业的一大障碍

不少民营企业老板，对过去的成功恋恋不舍的同时，对过去的人也视为心腹，让其在企业中把持要害部门，并享受优厚的待遇。这些人当初随老板一起“打江山”受过苦，不少为企业立下了汗马功劳。他们是企业的功臣，是企业内的“老干部”。老板对他们重用的同时，一直很信任。

但由于自身素质的局限，这些功臣在最初的作坊式企业内能发挥作用，有一定的用武之地，等到企业完成了原始积累，发展到一定的规模时，他们明显地落伍了。面对更广阔更变化无穷的大市场，他们只有束手无策的分儿；面对企业吸纳的高素质的人才，他们感到了挑战的巨大压力。一方面，他们从心里希望企业有新的发展；另一方面，又不甘于“让贤”，把自己把持的重要职位让于更合适的后来者。在两难的痛苦之中，他们寄希望于老板的信任。

老板呢？

对他们总另眼相待，总以为他们可靠。于是，新招聘来的高素质人才，往往屈居于这些低素质的“老干部”之下。如果有的“老干部”有自知之明，容人之量，尚可维持“外行领导内行”的格局；如果有的“老干部”权欲膨胀、妒贤嫉能，那只能留住比“老干部”素质更差的“新同志”，而留不住高素质的人才。这无疑是企业无法挽回的巨大损失。

老板也陷入了用人才还是用庸才，重老关系还是重新发展的困惑之中。“老干部”们显然已成了企业继续发展的障碍，若不清除，企业就会停滞不前。缺乏活力不说，还会形成一股守旧的势力。

为了保护自己的既得利益，“老干部”们往往拉帮结派，共同对付新来的对自己有威胁的员工和欲革故鼎新的老板。若发现老板有什么创新的思路，改革企业管理的举措，“老干部”们就会团结一致，致使老板的改革失败。

作为老板，通过企业内一些改革的试验，更看清了造成企业发展缓慢的症结所在。但面对亲情、友情，往往又陷入了“剪不断、理还乱”的痛苦之中。

如果遇上新聘用的员工出错，或更确切地说是“老干部”们欺生所谋划的强加于新员工的“失误”，那老板就会更看重“老干部”，觉得他们才是企业的顶梁柱。这正是“老干部”们所期望的。他们在对自己可能有潜在威胁的新员工初来乍到、立足未稳之际，为他们谋划出一次或数次“失误”，动摇老板对有才干的新员工重用的信心，从而继续保持他们的老资格、老特权、老待遇不变。

这对企业发展是极为有害的。

老板若已明白了这一点，就应毅然尽快让这些“老干部”们光荣退休，或发动一次“杯酒释兵权”，用一些优厚的待遇换来新高智能人才发挥作用的空間，这对“二次创业”尤为重要。老板若还不明白这一点，更应尽快清醒过来，不然，就为时已晚矣。

作为一项长远的战略决策，老板应放眼未来，而不是总回忆过去。最可靠的不是资历，而是对市场的及时、准确把握！对此，不少民营企业家有“大义灭亲”的胸怀，有壮士断臂的气概，为企业开辟新发展的路。

但更多的民营企业老板尚未走出这一步。

他们依旧囿于怀恋昔日的成功及带来成功的“老干部”们。让这些“老干部”们把持要害部门，并享受优惠的待遇和特权，固然是“论功行赏”，问题是，这些“老干部”的能力大多都不能胜任要害部门的工作。他们占着位子不工作或延误工作，给企业造成的损失将是

无法弥补的。企业选拔人才，当然是为了工作的需要；设置相关的部门，也不是为了照顾某些人的情绪和荣誉。如果长期让不称职的“老干部”们掌权，那企业怎么能发展呢？

曾老板创业时有九位得力干将，戏称为“突击队”，哪里有事儿，只要“突击队”员一上场，立马会大获全胜。在曾老板的带动下，这些“突击队员”由最初连电话都不会打的傻丫头、愣小子磨练为独当一面的部门经理。但随着企业的发展，这些昔日的功臣，已越来越不适应了。他们那习惯“闯江湖”

的做法，怎能适应市场的变化呢？曾老板提出裁员增效，但裁谁呢？九位“突击队员”个个劳苦功高，老板又如何能下得了手呢？

九位“突击队员”明白了老板的真实意图后，有的开始评功摆好，有的以手握的企业机密相要挟，有的套取巨额资金另立山头……曾老板陷入了无尽的苦恼之中。最终被辞退的，竟是企业内惟一的一位毫无关系，全靠能力应聘来的博士，这颇有讽刺意味。因为在老板看来，这位博士先生孤傲，尤其是敢在大庭广众之下说自己的不是；从九位“突击队员”的角度来说，博士是外人，博士渊博的知识、高雅的风度，远非他们所能比，若让博士掌了权，或取得老板的信任，那他们还能安稳地“坐江山”吗？

曾老板在无奈中表示惋惜，但并无真正挽留的动议。孔老板也颇重用自己的企业功臣，凡他以为有贡献者，皆能“封土列侯”，享受一定的“高官厚禄”。仅小小的几任秘书，几乎都出任副总及主要中层职位，就连他家的保姆，也委以重任，工资比新招聘的企划总监还高出许多，让听者惊叹不已。说到此，并无排挤企业“老干部”的意思，只是强调每个人都有不断提高自己综合素质的必要。

与过去的成功不会带来的新的成功一样，过去的英雄也不是现在的英雄！

“多少事，从来急，天地转，光阴迫，一万年太久，只争朝夕”。任何人不求进步，都会被无情地淘汰，在瞬息万变的市场规则面前，尤其如此。

忠告老板

一个人，如果总回望自己的背影，那他永远就不能大踏步地前进。

一个企业呢？

“刮地皮”与“捞一把”的哲学

现在已过而立之年的人们，想必对过去流行的战斗片中“打一枪换一个地方”的游击战术仍留有深刻的印象：一般在敌占区周围，打枪骚扰，让敌人不得安宁。或趁天黑潜入城区，四处放枪，使敌人惊恐万状。打完枪之后，立即撤退，等敌人气势汹汹而来，扑空后，枪声又从别的地方响起……这种机动灵活的游击战术，在保全自己的前提下，能够有效地打击敌人。在几代人心目中，留下了难以磨灭的勇敢和机智。几代人，都是摹仿着这样的战术做着类似的游戏长大的。

如今，当年的“儿童团员”不少已成了腰缠万贯的民营企业老板。在商海搏击风浪中，他们便无师自通地也玩开了“打一枪换一个地方”的游戏。不过，他们现在面对的敌人，没有武器，只有钞票！

不少民营企业老板表面上为企业制定了五年计划、十年目标、21世纪战略，实际上心中打的如意算盘却是“捞一把，走人”。他们对市场的理解，仅为单纯的捞钱。正像一位民企老板所说的那样：“过去是大家围着计划经济这口大碗饭分吃，现在是争着抢着在这个大池中捞油水，谁的拥劲大，谁的勺把长，谁就会捷足先登，捞足捞够了，给大家剩下一池亟待治理的污水。”

对市场，他们不愿培育和保护，促其良性发展，而像历史上割据称王的军阀那样，采用强盗式的“刮地皮”。瞄准一个地区，便广告围攻与人海战术的现身说法双管齐下，引导消

费者掏腰包。等到达到“捞一把”的目的，立即流寇式地“转战”于另一个地区。

这些老板对市场的美好想像是，一个地区捞上几十万，十个地区就是几百万，一百个地区就是几千万，如此，成为亿元企业还不是一年半载的事吗？

贺老板在 80 年代后期，着手经销保健养生茶。他的绝招便是“刮地皮”。在人们对保健养生品需求大增、对广告信誉度尚无辨别能力的情况下，贺老板便仿照凌厉的军事攻势，在全国四面出击了。他的策略有第三步：第一步派一组人去一个中等城市，在当地媒体打一通广告，强调短期优惠、大派送，营造轰动气氛。与此同时，产品便在主要摊点全面上架。第二步，形象广告上场，诸如路牌、气球、条幅、现场咨询等一齐出笼，与消费者面对面，强力刺激其购买欲望。第三步，再在媒体打一轮广告，以巩固对消费者购买心理的占有，使之处于包围之中，再掀热销高潮。如此，一个“战役”下来，约三到五个月时间，在一个城市可完成销售额几十万，甚至上百万。然后。转移阵地，又向另一座中等城市“进军”了。

这种一阵狂风似的“刮地皮”，给当地消费者留下了对产品质量的不信任，被骗的屈辱使他们对后来的同类产品及其它产品都会怀有戒心。发育本来就不健全的市场，被如此快宰一刀后，伤口久久难愈。贺老板们刮起的狂风，刮去了一座座城市市场上仅有的一层油水，留下的伤痕却足够这座城市的消费者细细回味……

贺老板大刮地皮的实质就是人们常说的短期行为。从客观上讲，市场仍不规范，他“捞一把”，图的是一时的实惠；从主观来看，则是一种极端的自私行为。

“只要我活，哪管别人立即死。”对市场竭泽而渔，只为自己。

但市场规则是无情的。

贺老板呢？

在自以为捞够了一把之后，开始捞第二把时，地皮刮不动了，风向逆转，自己也被卷到了无人知道的角落里去了。按说，贺老板这个市场塑造的“活标本”已经够典型了，足够所有的老板作为前车之鉴，可仍有不少老板在重蹈覆辙！

针对此，就引出了一个关于眼光的话题。我们常说某某人以战略家的眼光，或以超凡的眼光，指的无非是某某人有雄才大略，与鼠目寸光和坐井观天的井底之蛙不同。问题是，一个民营企业应该具备什么样的眼光呢？一个称职的裁缝的眼光在于量体裁衣，因人设计服装款式，一个优秀医生的眼光在于通过望闻问切，因人施治顽疾，一个真正的民营企业家的眼光自然在于不断研究变化的市场，以求长期发展。

而进行市场的掠夺，归根到底，是对自己产品和企业前途的断送！

没有前途的产品，没有前途的企业，自然与没有前途的老板血肉相连，一损俱损了。

市场在哪里呢？

古典名著《西游记》中的齐天大圣孙悟空，手握的那根如意金箍棒，可大如天地，小似细针，长短粗细，变化无穷。孙悟空有了这根金箍棒，上敢大闹天宫无敌手，下可威镇四方神妖，即使头上戴了紧咒箍，也能降服无数的妖魔鬼怪。如果说金箍棒是神奇的市场的话，那就要看谁是真正的美猴王了。正像《西游记》中描写的那样，不少妖魔窃得金箍棒后不会用，反而为之所累。

与此同理，捞一把只有捞一把的眼光，捞第二把就不行了。市场的油水毕竟有限，不会遍地黄金让你长期去捞。况且，你捞一把，他也捞一把，市场还会有什么呢？

捞者只管捞，结果市场这池水干了，捞去的只有失望。当然，一些民营企业老板的短期行为，也有深刻的历史背景。几十年连续的运动，给人们心灵上留下的创伤是深痛的。人们彼此的不信任，表现在经济上就是朝令夕改。民营企业一开始，还只是既无权力又无地位的小媳妇。虽说也算自家人，但仍得不到应有的信任。这才不得不找一顶“红帽子”戴上，以求保全自己。近些年，民营企业得到了正名，但一些深层次的因素仍未使自卑完全消除。因此，很多民营企业根本就无长远发展的打算。他们或只捞一把，便收摊享福去了；或捞了几

把后，便走人，去了国外；或处于捞了一把后，徘徊在走与继续捞之间……他们捞的并不算太多的资金，要么被分散，要么被消费，要么被转移，就是不愿扩大再生产或从事技术改造。这种现象，仅仅解释为缺乏远见，“小富即安”是不够的。与“穷疯”了一样，“怕苦了”也让一代人心中布满了累累伤痕。怕什么？遇到当地的“老虎”部门卡脖子和握有实权的“鬼神”揩油。民营企业怎能不为自己的命运担忧呢？

选择“打一枪换一个地方”的经营方式，对民营企业来说，无疑是无奈的下下策。他们也深知，“刮地皮”对市场的危害，但培育良性的市场需要相当的时间，即使自己不“刮地皮”，别人也会刮，为何要把到手的钞票送给别人呢？“打一枪换一个地方”的变术为过一段换一种打法。

这种打法，便是更换产品。不少民营企业的产品本可以做成长期适销的名牌，老板却不愿意。因为，名牌就意味着质量和信誉保证，意味着对市场对消费者都负有长期的责任和义务。这与老板“打一枪换一个地方”的宗旨刚好相反。老板不愿意有较多的付出和承诺，他们只想在市场上轻松“捞油水”。等到一轮油水捞过之后，老板很清楚他给市场和消费者留下了什么，但还想从中掏钞票，怎么办呢？变！变换产品、变换包装、变换广告词，能抓住消费者求新的心态，老板的目的便达到了。

当然，这种变依然是短期行为！对老板也许仍可捞到些实惠，但对市场和消费者留下的依旧是心理的伤害。

以“捞一把”为终极目标的老板，即使如愿以偿了，也难以实现“一辈子享福”的美梦。因为“捞一把”得来的“油水”，也引出了一个怎样用的问题。资本运营比资本创造容易不了多少，这是不少只想“捞一把”的民营企业老板所未想到的。

其实，这个问题，也是过去的土财主们早就遇到的老难题。在古老的民间传说中，就有财主如何如何窖藏金银财宝的故事。那时，土财主们将“捞一把”得来的财宝，一般在自家的院子里深挖一窖密藏，以防盗贼抢劫。等到死之将至，弥留之际才给儿孙说出确切地点。

老财主的如意算盘打得不可谓不精，为了儿孙长富贵，攒金银财宝不失为明智之举。因为在那战乱不止，灾祸相连的年代，纸币靠不住，地上的房舍也有可能被毁，唯地下的财宝会保值。

现代人用现代的眼光看财主窖藏财宝，自然会用短视来形容，但若设身处地从财主的利益和环境来看，就会发现财主心中也有一个大写的“怕”字！怕官府勒索，怕盗贼抢劫，更怕露富。富了就会招打，富了就会被铲平，富了就难安生。至于今人所讥笑的，土财主不愿用“捞一把”的钱来扩大再生产，将自己的单一经营发展为“集团”，土财主自然会想到。但他们不敢也不能，因为露富都会招祸，“做大”后后果就可想而知了。

时下，一些民营企业老板自然不能与过去的土财主相比，但窖藏财富的做法几乎没有多大改变。所不同的是，过去的土财主是在自家院子里埋藏财宝，如今的一些民营企业老板是在国家的银行里和自己的金库中储存。

这些民营企业老板与过去的土财主想法差不多，自以为“捞一把”之后，自己和儿孙的吃喝玩乐都不用愁了，何必再继续“做大”呢？“做大”受苦受累不说，还充满了各种各样的风险。因此，将“捞一把”的“油水”储存起来，慢慢消费，便成了不少民营企业老板的普遍选择。

孟老板“捞一把”捞了几千万，他自以为很满足了。便将“油水”分别以儿孙、情妇、亲信的名义存入银行，原想等真正考验出这些自己人对自己的忠诚后，再一一让其享用。谁知，这些人竟以“挂失”，争抢等手段，占去了不少。孟老板攥着剩下的存单陷入了沉思……

朱老板，原为一电影明星。她办的公司没有产品，只“卖名”。凡挂她大名的分公司，每家需交相当数额的保证金方可开张营业。朱老板仅此就敛财半亿之多，一时财大名大，好不得意。但好景不长，她“捞一把”的技巧也被分公司的小老板如法炮制，结果挂她大名的

企业越来越多，而这些企业真正法人只有她一人。这下，她陷入了无休止的债权债务纠纷官司之中难以自拔。因为所有的分公司都在亏损，所有的亏损都要她一人负责。如此“捞一把”，捞出了无尽的烦恼。

由此可见，“捞一把”也不容易，“捞一把”也要付出代价！这只是对已“捞一把”老板而言，至于想“捞一把”而未“捞一把”的失望和痛苦，自当不必说了。

当然，随着市场的日趋规范，“捞一把”的机会和空间越来越小了，往往付出了一定的代价，却未真正捞到什么。在失望中，值得反思的很多。

有一家机关刊物，发行量很小，再也无法办下去了，便与一家广告公司联合，由广告公司全权代理其广告业务，并用这块“大牌子”开展其它公关广告经营。刊物向广告公司收取相当数额的“管理费”，并出让绝大部分版面作为给广告公司的补偿。这样一来，这家刊物变成了不伦不类的“两面人”。一方面，履行着机关刊物的职能另一方面商业味浓厚的软广告文章充斥版面。读者所真正需要读的内容极少。

几年过去了，这家刊物经几次改版，仍然是一副老面孔，为什么难旧貌变新颜呢？

还是“捞一把”在作怪！

作为刊物主办者本身，只要能保证正常出刊，机关的相关内容能变成文字，就达到了宣传的目的。何况，每年还有广告公司交的数额可观的“管理费”发奖金呢！只要死抱刊号不放，就不会下岗；

对广告公司而言，一切当然是为了效益。除在刊物封面、内页做广告外，还注重以刊物的名义开展一系列的公关活动。只要能“见钱”，什么都敢做。

至于刊物的整体风格、内容更新、通联发行等，双方都不愿投入必要的人力物力。这就得到了发行量小，广告越来越少的回报。双方都明白其中的利害关系，双方都没有长期合作、共同努力办好刊物的设想，双方依然不放弃“捞一把”的梦想，只在版面上争多论少，只在稿费上斤斤计较，刊物的面目怎会焕然一新呢？

看来，“捞一把”也会两败俱伤。

即使已“捞一把”了，又当如何呢？

赖老板利用改革初期价格的“双轨制”，倒卖彩电“捞了一把”，一下子暴发起来了。有了钱做什么呢？

赖老板打的如意算盘是买官做。在他的脑海中，当官会光宗耀祖，有享不尽的荣华富贵。因此，他不惜血本，向自以为卖官者“投资”。虽多年锲而不舍，无奈贪官毕竟是少数，加之赖老板口碑甚差，结果却只有黯然伤神的分儿。一根官毛未捞到不说，还不时被调查，受处罚。

赖老板官梦难圆，就圆征服女人梦。

他用自己似乎来得极容易的钞票疯狂去玩女人。虽一时“过把皇帝瘾”，但并未出现“帝王一样的感觉”。被赖老板“宠幸”的女人，让赖老板的血本流去了不少。这种“割肉”的疼痛远远大于感官上的快慰，赖老板望着墙上大大的“空”字发呆……

企业怎样避免“一朝”而亡

纵观近年民营企业的兴衰就会发现，不少企业的命运与“企业领袖”——老板的荣辱息息相关。当老板的形象频频出现在报刊版面、影视屏幕、领奖台、会议主席团名单上时，这家企业的效益也会上升；当老板黯然消失或锒铛入狱或飘洋远飞之时，这家企业不是破产便是处于半死不活的状态。为什么呢？

“企业领袖”起着决定作用。

由于传统观念作怪，“权力资本”实际上渗透到各个领域，民营企业要想争得一席之地，

不仅是在市场上，而且要在权力场上为自己戴顶“红帽子”，没有这项“红帽子”自身发展就要受到种种限制。民营企业老板深深明白这其中的“理”，因此，他们往往不顾荣辱，不惜血本为自己寻找“保护伞”。对于那些光彩照人的荣誉，他们也知道当不得饭吃，但能做护身符用。加之，个别新闻媒体为拉广告而不顾职业道德夸大其词的吹捧，这样，老板就自觉不自觉地就被塑造为“企业家”、“改革家”了。

老板的声名成就之日，也就是企业如日中天之时。此时的老板一定要保持清醒的头脑，万万不可被所谓一时的成功所迷惑，忘记了创业时的艰难，在自我陶醉中不思进取。

作为一名现代企业家，必须具备驾驭不同状态企业的能力。如果把一个企业的运行分为初创、成功、停滞、衰败四个阶段的话，那时下的民营企业都基本上完成了初创阶段最基本的原始积累。民营企业老板们凭着艰苦创业精神，在既无技术，又无资本的困难情况下，依靠家族、友情的力量，含辛茹苦地一步一步向前走。在如此艰难的创业过程中，民营企业老板是当之无愧的带头人、当家人。无情的生存压力，迫使这些老板求实、求实、再求实。他们不能出现失误，出现失误就会挨饿，甚至无家可归；他们无暇幻想，生活的重压压碎了他们的梦。他们只能成功，不能失败！

民营企业家在创业阶段的顽强毅力和拼搏精神永远值得人们敬佩。他们也有理由自豪和骄傲。

这正是成功的基础，但不是成功本身，更不是永远成功的资本。

等到积累了一定的“家底”之后，下一步怎么办的问题便提至议事日程上来了。面对捧到眼前的赞颂、鲜花、享乐，是扩大企业规模，加强现代化管理呢？还是安于现状，固步自封呢？是盲目扩大战线“超常规发展”呢？还是稳健、持续、健康地迈向下一个既定目标呢？这不仅仅是对民营企业老板个人综合素质的考验，更是对民营企业生命力的锤炼。从人力、物力、机制各个方面都提出更高的要求，迫使民营企业自加压力、自我淘汰、自强不息。

有不少民营企业老板在这一阶段很难过关，他们往往舍本逐末，把关乎企业命运的产品开发、市场拓展、管理机制更新、人力资源合理调配抛向一边，而热衷于出席会议、与名人照相、发表演讲，把一些虚幻的荣誉当作企业的效益。由此，所造成的严重后果是，老板的知名度上去了，企业的效益却下来了！这是一个承上启下的阶段，老板既要不断推动企业上台阶，又要解除企业内潜在的危机。千万不要被一时表面的成功所迷惑，错过了消除危机的时机。

时下，绝大多数民营企业老板都是在这一阶段犯下了“方向路线”错误，从而导致了企业的衰败。特别是在表面的一时的成功面前，他们最容易飘飘然。同时，把创业时的艰难历程，视为应长期发扬的“光荣传统”，并以此抵抗新的经营理念和精神的传播与移植。

等到辉煌一阵后，不少民营企业就风光难再了。要么一下子滑入发展的“瓶颈”，要么出人意料地迅速跌进了低谷，门庭冷落，很快到了砸锅卖铁的地步。这时，老板首先应处惊不乱，对于造成意外衰败的原因要有一个综合的分析，尤其对产品市场的前景要有准确的判断。如果仅是管理在制约，就应及时调整策略，激活市场，完全可以重振雄风。如果企业真的是到了山穷水尽的地步，也不要气馁，更不能坐视，另搭炉灶，另谋发展，为时未晚矣。

能够把握不同状态下企业的发展状况，老板就会立于不败之地。否则，企业就会随老板的沉浮而兴衰。即使凭智慧和毅力，老板能保证企业持续发展，那也难以保证在“创业老板”之后，企业失去了“领袖”，依然长盛不衰。

因此，要从根本上避免“一朝而亡”的厄运，必须建立一种机制。这种机制，一定要保证事业发展活力的延续，决不能因老板的变易而变易。

这里的关键还是那个实行“人治”，还是“法治”的老问题。如果民营企业老板在创业阶段，能够培养民主作风，在辉煌时，颁布并实施企业规章，随着法制观念的普及和团队精神的弘扬，企业就会形成一个规范的有序的小社会。谁当老板都必须遵守企业法典，老板上

下台就会和上下班一样自然。这对于一个民营企业的发展至为重要。

从企业的前途命运角度来看，一个老板建立充满活力的发展机制，比遗留下数目可观的资产要重要得多。有例为证。

胡老板的企业资产已达数亿元，但在短短的半年内，一下子垮了，为什么呢？原来，胡老板的“企业领袖”形象发生了“位移”。本来，胡老板在当地是声名显赫的名人，他的大名与企业及产品连为一体，但由于他与一名女员工之间发生了一起桃色新闻，他的形象顿时黯然失色，他的企业也因此而“蒙羞”，一蹶不振了。

胡老板的所作所为，当为所有老板戒！

谁是老板最可靠的接班人

“企业领袖”的形象不那么光辉了，企业该怎么办？民营企业怎样实现可持续性发展？谁是老板最可靠的接班人呢？

这关乎老板公司前途和命运的大是大非问题，老板自然会特别关心了。

就一般情况而言，目前中国的民营企业，大多已进入了二次创业阶段，无论从企业的可持续性发展及摆脱困境而言，还是从提高产品和企业的科技含量方面来说，都到了新老交替的关键时期。老一辈靠运气和胆量闯下的“江山”，新一代能不能守住并发扬光大，成为每一位老板不得不面对的迫切问题。

中国有句俗话，年龄不饶人。目前，很多第一代民营企业老板已步入了老年人的行列。无论从思维和精神状况，都出现了明显的落伍。特别是身体素质，自然不能与年轻人相比了。老年型老板，无疑在心理和生理上难以摆脱更年期的种种困扰，帕金森综合症像魔剑一样高悬在这些老板头上，他们少了创业的锐气，多了“小富即安”的惰性，他们少了“打江山”时的机智，多了迟钝和愚顽……他们中的许多人已成为自己企业再展宏图的绊脚石了。

对苍老的恐惧和对现状的无能为力，促使他们加快了培养和选拔接班人的步伐。这一方面是为了公司的前途和命运，另一方面则是求得一种心理上的解脱。把所谓的使命和责任，交给接班人，自己留下一份安逸，何乐而不为呢？

但这只是一厢情愿的事，犹如上了战场的将士，想退下来，谈何容易？谁都知道，市场犹如战场，单就接班人的选拔，就令老板寝食难安，身心憔悴了。

按中国人固有的思维定势，民营企业老板选拔接班人，也不是“民主选举”，而实行百分之百的“钦定”。与对企业管理“一声喊到底”相同，选拔接班人也实行老板“一口咬定”。“人治”的典范，莫过于此了。按说，一个企业虽不能与大干世界相比，但也是各路英豪藏龙卧虎之地，什么样的人才没有呢？！老板若有慧眼识英才之眼光，何愁企业会后继无人？但许多老板不这样想，他选拔接班人的标准并非公认的才能和品德，而是听话！

这正是不少民营企业“短命”、“二世而亡”的悲剧所在。试想，那些所谓听话的人，无非是在老板身边俯首贴耳、唯唯诺诺的人，毫无主见和创造能力的人，拍马溜须、谋取私利的人，乔装打扮、试图取老板而代之的人，若让他们“继承大统”，老板的公司会怎么样呢？

在老板看来，最听话的人，无非有两大类，一为与自己有直系血缘关系的子女，一为自己放心的身边人。

按中国传统“子承父业”的习俗，老板首先考虑的接班人，自然是“少爷”了。还有谁能比自己的亲生儿子更亲呢？但老板的“少爷”，并不等于也能当老板！若无做老板才能的“少爷”仅凭血缘关系，做起了老板，那这家企业很快就会风光难再了。如果用人不是靠才干，而只凭关系，把那些有才之人拒之门外，让平庸之辈占据大权，企业还能发展吗？这并不是说，老板不能“传位”于“少爷”，也不是说，所有老板的“少爷”皆为草包，问题的关键在于，这些民营企业依旧沿袭着几千年的人治恶习，尚未建立起与市场相契合的管理机

制，靠“指定”“亲自选拔”的接班人，很难做到众望所归和公平竞争。尤其是“外人”中的杰出人才，不是被埋没，便是另谋高就去了。“家天下”再大，也难满足大市场的需求，更不会有真正的使命感和责任感了。

另一方面，“人为财死，鸟为食亡”，老板“少爷”结成“太子党”急于抢班夺权，“篡位”的血腥争斗，也并不比历史上皇宫的争权夺位温和和有风度多少。除了让人们倍感触目惊心外，更觉背负的文化阴影的沉重。

有的老板，“不爱江山爱美人”，把自己的“江山”在温柔乡中，分割恩赐予自封的“众爱妃”，让她们一个个先富起来，兑现枕边的许诺，让“爱妃”欢心，也过把老板瘾，是这些老板游戏人生的一大闹剧。他们一时的慷慨，毁灭了一个本可大有作为的企业，留给人们的就不仅仅是遗憾了。人治不变，老板永远选拔不出合格的接班人！

忠告老板

市场也有灵性。如果只想“捞一把”走人，那市场的报复也是异常残酷的，或让“捞”的变为“一场空”，或让想走的人走不了……不精心培育市场，只想榨取市场“油水”，那强盗式的掠夺，伤害的往往是自己。

“捞一把”捞不到，“捞两把”更没有指望，这样的老板也就不成其为老板了。

重用“自己人”和“身边人”的代价

人不可能没有私心，但如何克服私心就不一样了。一个员工有私心，对企业的影响十分有限；

一个老板有私心，那对企业的损害却是无法估量的。老板一般所倚重的无非两类人，一类为亲属、朋友、同乡、同学、战友等“自己人”；另一类为“身边的人”，诸如情人、秘书、司机、厨师、保姆等“非自己人的自己人”。这两类人，因与老板都有某种特殊的关系，所以，极容易在企业内形成一个特权阶层，成为企业健康发展的一大毒瘤。老板若不及时割除，那企业的肌体要不了多长时间就会被完全腐蚀。有这种勇气和胆识的老板不是没有，而是不多。因为这个“内圈”是围绕老板建立起来的，老板是他们的“领导核心”，每一个人都与老板有这样那样不可分割的联系，岂可随意分离？生物学家提醒人们：近亲繁殖在生物之间会引起变异，使品种退化。人才的近亲繁殖也一样。不少企业的人才结构单一，缺乏“杂交”优势。若不信，请看：S公司的员工都有点奇怪，他们发现刚来企业不久的小C不来职工食堂吃饭了。开始，以为真像他说的那样，是“哥儿们”在一起聚聚，喝两杯。后来，发现事情并不是“填饱肚子”那样简单。“哥儿们”再亲密无间，也不能天天如此吧？终于，有人发现了他们之间的秘密。原来，小C乃老板的小舅子，难怪他总有人“请吃”，用不着食堂排长队、嚼米饭、吃大锅菜了。当然，对小舅子的特殊待遇，老板可能压根就不知道，也许连想也未想到，他的小舅子就享受着如此高消费的待遇。这可以说，完全是想“请吃”老板小舅子者的“自觉行动”，与老板无关也有关无关的是，老板并不像他的小舅子那样被簇拥着走进了美食城，口尝山珍海味，眼观花红叶绿，俨然比老板还老板；有关的是指老板并未管束他的小舅子，或许根本就不应让小舅子来企业委以重任，虽古有“举贤不避亲”的传统，但毕竟难免有任人唯亲的嫌疑。

而那些看似亲密无间的“请吃”者，绝非一般意义上哥儿们义气，而是有所图、有所求的。不会“白吃”。对老板小舅子而言，之所以心安理得受人“请吃”，在他看来，是“应该如此”。古代皇帝的小舅子，不是被称为“国舅”吗？那企业老板的小舅子不也应称为“企舅”吗？“国舅”拿“国”的东西，不是和拿自己的东西一样吗？“企舅”吃自己的员工，不也是等于“吃”自己吗？