

目 录

序	1
ABSTRACT	1
中文摘要	1
第一章 绪论	1
1.1 研究的背景及问题提出	3
1.2 研究的目的与意义	6
1.3 研究的方法	11
1.4 研究的框架及主要内容	12
1.5 本书的创新之处	14
第二章 文献的回顾	16
2.1 民营企业的定义及相关理论	16
2.2 美、日民营企业管理模式研究理论	25
2.3 中国民营企业管理模式研究理论	32
2.4 管理模式的新的的发展	38
第三章 温州民营企业历史沿革及管理模式现状分析 ...	52
3.1 温州民营企业产生背景	52
3.2 温州民营企业历史沿革	58

3.3	温州民营企业三个发展阶段的管理模式分析	70
3.4	温州民营企业典型的管理模式分析	78
第四章	现阶段温州民营企业管理中普遍存在的问题	99
4.1	人力资源管理的限制	101
4.2	企业决策层综合素质和思维局限	109
4.3	其他制约因素	115
第五章	温州民营企业管理模式创新的动因和机制	119
5.1	管理模式创新的动因	122
5.2	管理模式创新的机制	123
5.3	创新管理模式的关键构成要素	126
5.4	三种可能的管理模式创新	142
第六章	温州民营企业管理模式创新案例分析	174
6.1	温州 A 企业管理模式创新	176
6.2	温州 B 企业管理模式创新	179
6.3	温州 C 企业管理模式创新	181
6.4	关于 A、B、C 三家企业管理创新的比较 分析	184
6.5	关于温州民营企业管理模式的改革建议	189
结论		196
附录		198
参考文献		210
致谢		213

序

改革开放以来，温州民营经济的发展已取得令人瞩目的成就，一批与现代企业相接轨的集团企业、规范化的股份制企业已脱颖而出，呈现出勃勃生机和活力。但从另一方面看，温州大部分民营企业依然处于传统家族制管理模式中，产权结构单一，职业经理人缺位，管理制度模糊，企业发展后劲乏力，迫切需要进行管理模式创新。

陈平博士撰写的《温州民营企业管理模式研究》对温州民营企业发展和管理模式变革的历程，从产生背景、渊源、地域、人文环境进行了深入的剖析。在此基础上，对温州民营企业管理模式的内涵、特征及其与企业竞争力的关系等方面进行了较为系统的分析与研究，并结合均瑶集团、中发集团、红蜻蜓集团、温州华昌集团、鹿骋钢铁等温州民营企业案例，重点研究了基于管理模式创新的温州企业竞争优势的结构体系。

该书的主要创新之处在于观点鲜明地指出：温州经济的最大优势是温州人经济；温州人独特的文化底蕴既是温州较全国其他地区率先推进制度变革的基石之一，也是温州企业管理模式“诱致性”变迁的动因之一。

该书指出，不能简单地对传统家族制管理模式进行否定，而应该发挥其所具有的灵活高效的优点，在大胆借鉴国内外先

进的管理经验的基础上，结合自身情况，向股份化、规模化迈进，尽快建立适合企业自身发展的、新型的、具有温州“三缘”特色的科学管理模式。难能可贵的是，作者在书中结合温州的地域文化和企业所处环境，以及自身在企业近10年的亲身经历和感悟，提出了适合温州民营企业的几种典型管理模式。这对促进温州民营企业快速转型和持续健康发展，具有直接的参考价值和重要的借鉴意义。

通过管理模式创新来培植企业竞争优势属于现代企业管理的前沿领域，处于经济学和管理学等多门学科的交汇处。选择这个课题进行研究，不仅需要敢于向难题挑战的勇气，更需要扎实的理论功底和娴熟的驾驭现代研究工具的能力，作者的博士论文正是以此为题的。该书就是在其论文的基础上，增加了一些鲜活案例和对一些抽象部分进行通俗化处理后，再经修改补充而形成的。在该书付梓之际，作为她的导师，我欣然为该书作序。

当然，作为一种探索，难免会存在不足之处，如该书提出从文化视角对温州民营企业管理模式进行研究具有新意，但研究还显不够深入。当然，我们也不能奢望一本论著就能解决温州民企管理模式创新的所有问题。学术专著的出版并不等于学问的终结，而应该是作者对该领域研究的又一崭新开始。希望她能继续深入研究，也希望有更多的学者涉足这一领域，为提高中国民营经济的综合竞争力作出应有的贡献。

南京大学商学院院长、教授、博导 赵曙明

2007年4月于南京市江宁区湖滨世纪花园

ABSTRACT

In 1978, China opened its door which had closed for several decades. Wenzhou took the lead, which explored a way of “self-investment, self-establishment, self-completion and self-development”. The entrepreneurs relied on neither foreign investment nor government investment, but on the opening policy and their own efforts. Individual, private and share cooperative economies are the most active sectors in the Chinese economic system, in which the state-owned economy plays a main role and multi economic models develop together. With the deepening of reform and opening, non-state-owned sectors broke the frozen earth and jumped into the lime light on the stage of Chinese economy. Wenzhou people have, therefore, led a way of reform which fitted the productivity and was featured with Wenzhou characteristics. Both domestic and overseas scholars and experts named the way as “Wenzhou Model”.

The naissance of “Wenzhou Model” is a miracle of modernization of Chinese rural areas. After “the joint contract liability system” was implemented, the Chinese countryside encountered an essential issue of further commercialization and modernization. The concrete and innovative Wenzhou people

probed a way of developing rural commodity economy mainly depending on family industry of farmers. Consequently, Wenzhou economy grew rapidly. The wealth of Wenzhou is derived from the hard deploitation and persistence of Wenzhou people, and brews the spirit of growing from narrow niche and having the courage to explore and innovate. It has been a common sense in practice that “Wenzhou People” has become a special term with certain definition and the symbol of a spirit, instead of a simple conceptual group.

On the early stage, the feature of Wenzhou Model was described as “small commodities in big market” brought about by the flourishing of the private economy. After more than 20 years’ continuous exploration and reform, both the connotation and extension have been largely extended. Nevertheless, the macro-economic environment is changing. New economic structures and new trends like the accesssion to WTO, the recovery of state-owned enterprises, and the development of the West, etc. bring about opportunities and challenges. The family-based management model can’t adapt to the new development trend anymore. According to the Statistics Department of Zhejiang Province, all economic indexes of Wenzhou private enterprises are sliding down. From 1978 to 1998, the GDP of Wenzhou was ranked the first in Zhejiang, whereas it became the last from 1998 to August 2003.

Hence, in the new structure of globalized economy,

Wenzhou people are facing a tough problem in the management model of private enterprises. How to break through the existing management concept and system and establish a management model which can fit the new economic situation is very important for Wenzhou private enterprises to modify themselves in the shortest time and step into the express way of sustainable and healthy development.

The research results of this dissertation will pilot the reform of management model of Wenzhou private middle & small size enterprises. It will be a guidance for Wenzhou private middle & small size enterprises to improve their management level. The clues and methods of the research are also meaningful for the strategic management of Wenzhou private middle & small size enterprises, and provide referring materials for the research of the private enterprise management in other areas as well.

[**Key Words**]: Management Model; Private Enterprises; Wenzhou Model

中文摘要

公元 1978 年，改革开放使中国打开了大门，温州先行一步，不依赖外资、不依赖国家投资，靠开放的政策和自己的双手，走出一条“自我投资、自我建设、自我完善、自我发展”的道路。个体、私营、股份合作经济是中国以公有制为主，多种经济成分共同发展的经济格局中最活跃的经济细胞；凭借改革开放的洪流，它们得以钻出冻土冰层，纵身跃上中国经济生活的舞台。温州人也在这个大潮中走上了一条适应生产力发展的、富有温州特色的改革道路。国内外的学者、专家对温州的经济发展路子，冠以“温州模式”之名。

“温州模式”的诞生，可以说是中国农村现代化进程中的一个奇迹。中国农村在实行联产承包责任制后，面临如何进一步实现商品化、现代化的重大课题。温州人凭着务实求新的态度，走出了一条以农民家庭工业为主体的，以发展农村商品经济为主的道路。正是这条道路使温州经济得以飞速发展。

温州之富，包容了温州人艰苦创业、百折不挠的温州精神，蕴含了善于从狭缝里生长，勇于开拓创新的温州精神。在实践中，人们已达成了一种共识：温州人，已不是一个简单的或概念上的群体，而是一个有稳定意义的专用名词，是一种精神的象征。

如果说“温州模式”的特点，最早还集中体现在私营经济蓬勃发展而带来的“小商品、大市场”上的话，那么经过 20 多年

的不断探索和改革后，其内涵和外延均得到了极大的拓展。尽管如此，随着宏观经济环境的变化，面对中国加入 WTO（世界贸易组织的简称）、国有企业的重新崛起，以及西部大开发等经济发展新格局、新趋势所带来的挑战和机遇，原有的家族化和准家族化的企业管理的方法和模式已无法适应新经济的发展要求。据《中国经济时报》转引自浙江省有关部门的一项统计指出，温州民营企业的各项经济指标均在下降，1978～1997 年温州的 GDP 在浙江省一直名列第一，1998～2003 年 8 月则成了全省倒数第一。

鉴于上述状况，本书对带着浓郁“三缘”色彩的温州民营企业的管理模式，从产生背景、渊源、地域、人文环境进行深入至微的剖析，采用国内外现代企业管理理论用最新的科学技术成果和手段，对管理领域中的各个方面进行系统的定量分析，从而根据最优规划和决策的一系列管理思想和管理技术、实践案例，结合温州的民俗民情和企业目前所处的环境，及本人在企业近 10 年的亲身经历和感悟，提出适合温州民营企业保持健康持续发展应采取的几种管理模式；同时，对企业管理模式的设立原则给予详细的阐述和评价，指出在全球经济一体化的新经济格局中，温州民营企业的管理模式已成了现阶段摆在温州人面前的严峻课题。如何突破现有的管理思维和管理机制，建立一套适应新经济形势的管理模式，对温州民营企业如何快速地度过转型期，而步入持续健康发展的快车道，具有重要的意义。

本书的研究结果，对温州中小民营企业的管理模式的创新具有引导性的作用，对提高温州中小民营企业管理水平有直接的指导作用；研究思路与方法也对温州中小民营企业的战略管理有着

重要的意义。同时也希望对其他地区民营企业的管理模式的研究提供一定的参考。

[关键词]: 管理模式; 民营企业; 温州模式

第一章

绪论

美国企业界巨子、万能商人、亿万富翁哈默说：“把人们和事业结合在一起，这是很重要的。”

这里，我们的目光将要聚集的中心，就是这样一种能把普通人引向富有和成功的人类组织形式——家族企业。具体地说，所谓家族企业，就是由人类社会的细胞——家庭充分发挥其社会经济功能，凭借与生俱来的紧密联系，通过涉足生产、分配、交换和消费各个环节，将亲缘关系、伦理规范、家庭制度等投射于经济活动当中而形成的一种企业经营形式。

以传统的眼光看来，家族企业无非就是如同街头路边的水果摊、杂货店、小作坊之类的小本经营而已，而实际上，并非如此。由来已久的家族企业长盛不衰，至今已经发展成为世界上最普遍、最主要的企业形式之一。

有调查显示，美国企业中家族企业占了 90% 以上，并创造了超过半数以上的 GDP，诸如比奇菲尔、卡吉、利瓦伊·施特劳斯、埃斯蒂·芬德这样赫赫有名的大公司都是为一些家族所拥有，并由这些家族成员所经营，他们中的不少人就是当年公司创立者的后代。欧洲家族企业的兴盛程度也不亚于美

国。欧洲人曾按照财产超过 10 亿美元，企业老总由本家族人继承并身兼股东和经理，财产至少由三代人创造这样三条基本标准，评选出了 20 个“最富王朝”家族，而如果把评选标准降低为拥有 1 亿美元以上资产的话，那么，符合标准的欧洲企业就数不胜数、多如牛毛了。在亚洲，尤其是东南亚一带华人家族企业更是呈现密集性分布的状态。在泰国，除泰国王室管理局外，其他如陈氏家族的盘谷银行、郑午楼家族的曼谷首都银行、伍班超家族的泰国农民银行以及李木川家族的大城银行集团，都是以泰籍华裔为主的金融家族企业，在泰国国民储蓄总额中的占比超过 70%，创造了泰国 50% 的 GDP。台湾地区的蔡万霖家族企业从批发水果蔬菜起家，发展到现在涉足保险、金融、建筑等行业，并在短短 30 多年中积聚了估计 100 亿美元的资产，而成为全球巨富之一。

法国年鉴派巨著《家庭史》指出：“对于每一个人来说，家庭是最古老、最深刻的情感的源泉，是他的体魄和个性形成的场所。通过爱，家庭将先辈与后代系列的利害与业务结合在一起。从这方面说，似乎可以将家庭与经纱相比，由天性在织布机上将它整理好，以使社会料子得以织成。”而大多数民营企业正是用家庭这种“将先辈与后代系列的利害与业务结合在一起”的“经纱”编织而成的“社会料子”。

美国著名企业史学家钱德勒指出：家族企业的“创始者及其最亲密的合作人（和家族）一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高层次管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高级人员的选拔

方面。”

有关部门曾在 1993 年对温州 3 万多家股份合作制企业进行一次调查，结果发现，其中 83% 的企业都是属于“钱德勒概念”的家族企业。由此类推，后来温州众多通过公司制改造的所谓“有限责任公司”，也基本属于这种家族企业的范畴。

1.1 研究的背景及问题提出

有人曾这样描写温州初创时期家庭企业的生产状况：“楼上住人，楼下聚集了自己家或亲戚家的很多人，印刷、编织、裁缝、做鞋、制眼镜、造钮扣、加工小电器……一边紧张地工作，一边不时说些简单的邻里故事，闲话笑话。到吃饭的时候，解下围兜，走到后面的厨房，围成一桌，开心地聚餐”。“这样的工作模式，几乎不需要管理：赚得多，大家得的多，反之，也能心安理得；谁要是想偷懒，看看四周都是自己的亲人，你偷懒就意味着别人要多干一些，于是，就会不忍心、不好意思；更不会有人把原材料偷出去为自己所用——被大家发现，你还想做人吗？因此，成本低，利润高，许多温州人就是从这里起步的。”

温州是中国改革开放以来民营企业超前、大规模发展的典型区域。在温州农村，基本上没有经历过各地农村曾普遍经历的乡镇集体企业蓬勃发展的过程。也就是说，温州民营企业不是从乡镇企业改制而来，而是从头开始发展起来的，即温州特别是温州农村的民营企业是一步到位的。从家庭经济发展起来的温州民营企业，大多是以家庭式的管理为主要形式。

家庭式的管理往往是以血缘、亲缘、地缘为基础的管理模式，在企业发展的初期，显示出比较强的有效性。这种家族管理的有效性主要是因为：其一，创业初期并无多少资本，迫于创业竞争的压力，家庭成员和家庭内部唯有同心同德才能有希望，只有共同艰苦创业才能有前途；其二，家庭成员或家庭内部互相有着多年的了解和信任，而且在创业初期也没有较大的利益之争、互相间矛盾少；其三，管理半径小，管理关系简单，了解有关信息成本低，管理者的经验、能力足以适应企业的发展需要；其四，创业初期虽然多以家庭、家族为单位界定产权，但在家庭、家族中大多存在着一个核心人物，这个核心人物享有极高的威望，从而为有效管理奠定了深厚的人治基础和人缘氛围，其他成员对企业资产和经济利益的冲动还不足以使他或他们否定这种家长的威望，至少那种利益冲动还不足以使他和他们敢于对家长发动挑战；其五，管理者与被管理者、各级管理者之间的信息基本对称，并且上级掌握的信息往往多于下级，不仅在企业内部，管理者所掌握的信息更加充分，而且对企业外部的信息，包括市场变化、产品开发以及与当地政府部门和社会诸多方面的联系等等，管理者的信息渠道远要宽于其他人，因此，其他人想通过不正当的手段获取利益的可能性较小；其六，与相对缺乏民主、合作和信任的事功文化也不无关系，在民主精神相对缺乏的情况下，股东会按股、董事会按人行使表决权的决策方式，事实上往往难以行之有效，在合作、信任更多地局限于家庭、家族成员之间的情况下，家族制往往较之非家族制具有更大的结构上的稳定性。

家族企业是以血缘、亲缘、地缘这一天然的人际关系为依托，并靠家庭观念这一初级的社会规范来维系的，但是随着企业的发展壮大，家庭企业管理的不适应性已日渐突出，其不适应性集中表现在以下几方面：其一，企业发展规模越来越大，管理半径越来越宽，仅靠个人能力或家庭成员来监督，困难越来越大，所需要处理的管理事务远远超出了管理者的能力负荷；其二，企业发展的领域天地发生了根本性的变化，无论是从技术、产品、市场，还是融资等方面，均超出管理者本人及家庭成员所拥有的经验和知识储备，管理者再学习的速度远远落后于企业发展的要求；其三，外来人员，特别是专业人员自外部大量进入，在可能提高企业效率的同时，冲淡了以往的家庭或家族成员之间的人缘、亲缘、地缘关系，使企业管理中的内部人际关系更加复杂；其四，信息以几何级数在增长，随着企业内部关系的复杂化，信息变化更加迅速也更加复杂；伴随企业生产管理专业化的加强，信息本身的专业化、深入化程度不断提高，掌握必要和全面的信息，已可能需要支付极高的成本；其五，核心人物的知识、经验已不能满足企业迅速发展的需要，同时也会由于以往的成功使其形成独断的作风；其六，当企业有了相当的积累和发展之后，家庭、家族以及其他成员之间的矛盾往往会日益加深，特别是在企业产权没有在自然人之间严格确定的条件下不断扩大化。综合上述发展背景，笔者对温州民营企业管理模式作了分析研究，吐故纳新，希望能够提出或创立适应新时期、新经济的温州民营企业管理模式来解决温州民营企业在管理上已经出现并严重阻碍企业（包括家庭

企业和非家庭企业)健康快速发展的矛盾。

有调查显示,或者由于没有在快速壮大之后及时引进专业化管理,或者由于面对市场格局变化缺乏创新求变的能力,或者由于家庭需求的膨胀严重影响了企业的资金运作,或者由于家族成员之间的分歧和矛盾使得企业无法正常经营等因素,导致家族企业普遍短寿,平均仅为23年左右;能够延续到子婿一代的只占39%,能够延续到孙婿一代的比例更低,仅占15%。

虽然近些年欧美主要发达国家的家族企业有了重新复苏兴盛的趋势,而且具有演变成世界性潮流的可能,并不如某些研究者所断言的那样,家族企业必将随着市场经济的走向繁荣而逐步消亡,但是毕竟是有个先决条件的,那就是只有经过凤凰涅槃那样一个浴火重生、换羽腾飞的过程,现代家族企业的寿命才能得到不断延续。

1.2 研究的目的与意义

从前,有一个农夫早出晚归地种地,每天累得死去活来,但收获却不够一家人勉强糊口,日子过得很愁苦。一位天使怜悯农夫的境遇,就对农夫说:你耕种的那一片土地太狭小,也不够肥沃。现在,你只要不停地往前跑上一圈,这个圈子里的土地就全部属于你的了。

农夫一听,十分兴奋,撒开两腿就朝前跑去。气喘吁吁地跑了很长一段路以后,有人告诉他,该往回跑了,有这些地已经够你们全家吃喝的了。可他不肯停下,又拼命往前跑了很长

一段路。这时，又有人告诉他说，该往回跑了，这些地足够你办一个农场了。可一想到要让家里的妻子儿女们享受更加奢侈富裕的生活，累得已开始吐血的他又拼命地往前跑了起来。于是，有人提醒他，你再不往回跑，你就完了。但是，农夫根本听不进去，他只想要得到更多更多……最后，他终因心力衰竭，倒地身亡。正如古希腊《伊索寓言》所说的那样，“贪婪往往是祸患的根源”，“那些因贪图更大的利益而把手中的东西丢弃的人，是最愚蠢的”。无限膨胀的欲望使这个农夫最终丧失了生命、土地和一切。

对于经过创业阶段的高速增长，面对新的市场环境正需要通过修炼内功，先做强后做大的“第二次创业”的温州民营企业来说，这个故事是不无裨益的。

温州民营企业是拉动中国经济增长的“火车头”之一。

温州人向以经商精明能干、吃苦耐劳著称，被誉为中国的“犹太人”。温州民企的产品遍及世界，主要有皮鞋、服装、打火机等。根据中国民营经济协会 2004 年资料统计，温州的皮鞋产量占全国产量的 20%，占世界产量的 6%，是个名副其实的“鞋都”。

近些年来，伴随着温州产品进入全球市场，温州企业也进入了一个全新的发展阶段。随着改革进程的加快，温州的民营企业已经发展壮大，企业的规模、产品、人员、资产等基本方面已经有了本质的不同，管理的基础发生了变化。这就意味着管理理念和经营方式也必须同步进行转变，如果不能正确地认识和解决，就会严重地影响温州民营企业的健康和快速

发展。

这种影响主要表现在以下几个方面：

第一，企业的管理理念和经营方式落后于企业发展。前店后厂的“作坊式经营”还普遍存在，管理者从心理上还没有完成从小型企业向中型企业的过渡，“家族式管理”依旧是“胡子、眉毛”一把抓。董事长兼任总经理，整日疲于奔命，在管理上没有创新，跟不上企业的发展。

第二，管理企业的主要方式依然没有脱出“人治”的形式。由于企业的扩大，企业依靠个人的能力已经不能控制从生产到销售的整个经营过程。“人治”的方式不能调动企业广大员工的积极性，相反会使企业管理混乱，以致严重制约了企业的发展，而且还会由于一些个人局限往往给企业的生产经营造成较大的损失。

第三，重视抢占，而忽视产品质量。温州产品的质量问题的确曾在全国范围内造成过恶劣影响，虽然自1998年开始已有改观，但是不建立质量体系，将会影响到温州的企业走向世界。中国的同仁堂、日本的松下、美国的福特都是家族企业，但无一不是从抓产品质量开始做强做大的。

第四，用人体制的问题。只用人不培养人，是留不住人的。我们知道，企业的中层管理岗位、技术岗位，是很难在人才市场上招聘到合适人才的。有一个方法可以解决这个问题，那就是“企业自己培养”。用人唯亲不唯贤是民营企业管理上的另一个问题，由于社会欺诈丛生，作为民营企业的掌门人非常敏感，他们对外人、能人总怀有一定的戒备心理，常常会更

多地考虑自家企业的安全，甚至把这个问题看得比发展还重要，以至于很多企业的财务部经理和出纳都由掌门人自己的家人担任。以上的种种问题，在目前温州的许多民营企业中还没有得到很好的解决。

在进入“第二次创业阶段”以来，温州民营企业已经在经受着变革的阵痛。民营企业企业家们终于意识到，昨天的成功模式已很难保证明天的成功。在创业初期，温州民营企业经营管理的重点放在市场营销方面，一切工作都围绕市场转，企业内部的组织结构不明晰，非正式组织成为主要运作模式。创业者一般都以个人权威和“家长式领导模式”来传递市场的信息，推动企业的运作。组织成员的工作目标以市场业绩来衡量，创业者对企业的所有权成为取得报酬的基础。所有这些，与科学管理系统应具备的计划、组织、控制等要素都相距甚远。可以说，在创业阶段，企业是靠非管理因素来支持和推动的，如果在这个阶段强制性地推行正规化管理，反而是幼稚、天真，甚至是有害的举动。民营企业的创业时期没有必要，也不可能实施完善的管理。但是，当民营企业发展到一定的规模和阶段时，其基本状况就开始发生变化，最后会走到一个根本的转折点，使企业的管理不得不产生本质的转变。因为在到达一个颠峰之后，企业会走向不同的方向，或是继续攀登——走向进一步成长，或是从此滑坡——走向衰亡。

改革以来中国许多知名的民营大公司都只是昙花一现，沈阳飞龙、三株、巨人等纷纷陷入困境，管理上的落后是重要的原因。温州民营企业中至今尚没有出现大公司倒闭的现象，这

也与温州民营企业中的大公司相对来说比较重视管理创新有关。温州不少大公司的企业家，经常参加各种企业管理的培训班和报告会；在他们的办公桌和书架上，经常可见德鲁克的《巨大变迁时代的管理》，以及国内的《A 管理模式》等管理学新书。在组织结构上，一些企业也在探索非正规组织、扁平型组织、网络状组织、半自治式组织，以及简单型结构、职能型结构、事业型结构、控股公司结构、矩阵结构等形式，个别企业甚至在部分探索没有管理的管理——这种所谓管理的最高境界。

为了发展知识经济的需要，温州的企业家越来越重视对人力资源的管理。以人为本的观念越来越深入人心，一些企业还建立了人力资源部或人力资源委员会，选择人才越来越成为企业经常性的工作，并成为企业最高负责人决策的主要工作。在管理理念、管理文化上，温州的一些民营企业总结中、日、美等国管理模式的特点，实行情、理、法相结合的方式。在管理中注重“情”，就是通过动之以情，发挥人的内在价值和积极性，强调规则管理的“人和”效应。在管理中注重“理”，就是强调“理性”的企业价值观，以功利为重心构建管理秩序。几乎所有的民营企业在激励机制上都试图尽可能地充分体现这种“理性”原则。在管理中注重“法”，就是强调规则和秩序，追求卓越而又循序渐进。

然而，温州民营企业在管理创新上毕竟相对于制度创新显得落后，根本原因在于缺乏经理型或者管理型的企业家。温州民营企业中有一批技术型的企业家，也有一批战略型的企业

家，但缺少经理型的企业家。温州民营企业的发展在呼唤管理创新，温州民营企业的管理创新在呼唤职业经理。因此，探索入世后的温州企业管理模式，向现代企业制度过渡，是温州民营企业面对未来挑战的必然选择。

本书旨在于通过对温州民营企业现有管理模式弊端的研究，建立高效的管理体系，实现企业效率、活力和稳定健康的发展具有科学的指导意义。

1.3 研究的方法

1.3.1 对比法

本书在研究企业管理模式时，采用对比法，以美国、日本、韩国、中国进行对比，经此阐明各模式的特色，研究民营企业管理模式类型的不同，案例着重分析和研究温州的民营企业，如华昌集团、鹿骋钢铁、均瑶集团、中发集团、红蜻蜓集团的管理模式，总结它们各自不同的、独具特色的管理模式，供其他企业在制定管理模式时作为参考。

1.3.2 归纳和演绎相结合，以归纳研究为主

本书主要采用了归纳的研究方法，通过大量的国内外资料分析，归纳总结出民营企业管理模式类型及结构要素等等。

1.3.3 图例法

本书侧重于理论性，兼顾实践性，又在论述中采用了图例，将较为精深繁复的理论予以形象的表述，争取在相关的论点上有创新，真正做到对民营企业的管理活动有一定的实际

的指导意义。

1.4 研究的框架及主要内容

本书的构筑是建立在国内外大量的文献数据之上，通过对这些文献的仔细分析、综合、整理，比较系统地研究管理模式类型、建立原则、发展的新方向，以及管理模式、管理思想、管理方法与管理技术的内涵及其相互关系，目的是用于说明民营企业管理模式的评价以及对均瑶集团、中发集团、红蜻蜓集团、华昌集团、鹿骋钢铁等民营企业的影响作用，并在其指导下，研究民营企业管理模式的构成要素。并在同时提出了笔者对民营企业管理模式的一些设想。

本书基本研究框架如图 1-1：

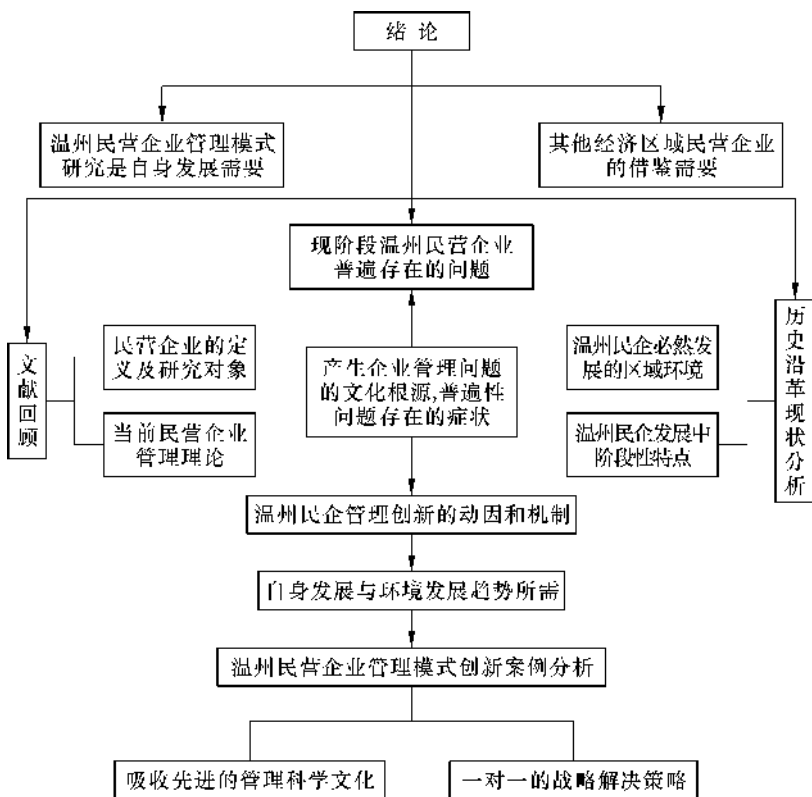
本书研究主要内容由以下几个部分组成（即温州民营企业管理模式的基本状况）：

第一，对温州民营企业管理模式产生的背景及提出目前所存在的问题。这是整个研究的初始研究，其目的是为下文的研究确定范围。

第二，对温州民营企业管理现状的分析研究。通过案例引出对温州民营企业管理现状的不同侧面的分析、研究，如人力资源的限制、决策层综合素质和思想局限、产权问题、“血缘、亲缘、地缘”三缘的关系处理等等的问题，并对这些问题产生和存在的原因进行理性分析。

第三，国内外各个时期民营企业的管理经验及模式的借鉴。针对温州民营企业管理过程中现存的主要问题，分析借鉴

图 1-1 研究框架



国内外民营企业的成功与失败的经验，为温州民营企业管理方式的改进提供借鉴。

第四，提出关于温州民营企业管理方法方式的改进建议。根据温州民营企业管理模式的现存问题提出切实可行的改进建议，如决策层管理思维的突破、人本管理、知识管理、柔性管理的模式的建立原则等。

第五，提出了对温州民营企业管理模式的展望。

1.5 本书的创新之处

笔者认为大致有以下三点：

其一，目前对温州民营企业的许多研究仅停留在输入先进的科学管理思想，强调企业所有权和经营权的分离，重视企业人力资源配备，重视企业制度、文化建设等等层面上，尚未有深入剖析温州民营企业的深层灵魂。作为一个温州人，笔者清楚地知道：温州民营经济最大的资源是温州人，最大的财富是温州精神；温州独特的文化底蕴是温州较全国其他地区率先推进制度变迁的基石之一，永嘉学派特有的“功利主义”商业文化传统与传统计划经济的意识形态之间存在的差异，成为温州实行制度变迁的重要动因，也是温州人开拓和创新意识的思想基础；温州地域积淀千年的重商文化和海洋文化使温州人具有强烈的开拓意识。因此，温州民营企业的整个发展过程可以作为体制化改革的典型，温州民营企业的形成和发展基本上是一个群众自发的发动、组织和实施的所谓“诱致性”变迁的过程，而并不是由地方党委、政府动员和优惠政策的引导而产生建立的。突出宣扬企业经营者的自主、独立意识，是本书的创新之一。

其二，家庭或家长式的管理模式具有灵活高效的优势，但全球化经济的发展，要求温州民营企业必须不断改进、总结提出、大胆借鉴国内外先进的管理经验，结合自身情况，向股份化、规模化迈进，尽快建立适合自身企业发展的、新型的、具

有温州“三缘”特色的科学管理模式。

其三，本书提出 A、B、C 三种管理模式，是针对温州民营企业的产业特点、企业价值链，围绕着如何让企业保持良好的竞争优势和可持续发展能力这一核心目标展开和建立的，具有实际的可操作性而非停留在理论上。

以上三点在研究温州民营企业的经济和文化的发展上具有相当的现实意义和突破意义。

第二章

文献的回顾

2.1 民营企业的定义及相关理论

中国民营经济作为改革开放后成长起来的新生事物，20多年来得到了长足发展，已经成为国民经济和社会主义市场经济的重要组成部分，成为促进社会生产力发展的重要力量。民营企业就其数量而言，占全国企业的绝大多数，其中个体户、个人独资企业和合伙企业是普通群众依靠自身力量实现小康的基本形式；民营企业中的股份制企业是民营经济发展的高级形态，它是一种混合经济，具有资本社会化的明显特征。民营企业就其本身而言就是“民本经济”，是千千万万老百姓通过自主创业而从事的经济事业，是发展生产力、解放生产力的经济形式，是先进生产力的承担者之一，是民众实现共同富裕的手段之一，也是创造社会财富的基本动力之一。

2.1.1 民营企业的定义

2004年6月，著名经济学家厉以宁教授在接受《北京周报》记者采访时指出，工商联有关民营经济形势的分析报告中将民营经济的定义分为三个层次：广义的民营经济是指除了国

有和国有控股企业以外的多种所有制经济的统称，包括内资民营经济（含个体户、私营企业、集体企业）、港澳台和外商投资企业；狭义的民营经济也称“内资民营经济”，是广义的民营经济减去港澳台和外商投资企业；而第三个层次的民营经济则指个体和私营经济，不包括集体企业在内。本书研究的民营企业范围为狭义的民营企业。

2.1.2 民营企业的管理理论

冬天来临，树叶变黄，住在森林里的三只绿色蜥蜴无处藏匿，其中一只蜥蜴就对另两只蜥蜴说：“现在，我们的肤色扎眼，猎人很容易就能发现我们，住在这里太不安全，非得把环境改变一下才行。”它一边说一边就大兴土木地忙乎开了。另一只蜥蜴见了，嘟哝说：“这多麻烦呀！那么大的环境不是我们能够改变的啊，我们不如搬迁到温暖的南方去得了。”它一边说一边就拎了一个包裹走了。第三只蜥蜴想了一想说：“为什么非得要通过改变环境来适应自己，难道就不能通过改变自己来适应环境吗？”它说完，就参照周围的环境，改变了肤色，很快就把自己的身体掩隐在一棵树干上了。

由此看来，走进新世纪的温州民营企业似乎应该学学这个故事里的第三只蜥蜴。难道不是吗？

企业的发展历史告诉我们，从18世纪末到19世纪末，所谓的企业管理实际上是一种经验管理，随着蒸汽机的发明，生产力的发展，企业规模逐渐扩大，生产技术更加复杂，生产专业化程度日益提高，市场竞争逐渐激烈，劳资矛盾日趋突出，对企业管理的要求越来越高，在这种情况下，

资本家单凭个人的经验和能力管理企业已经无法适应生产的发展要求。

1911年，弗雷德里克·温斯洛·泰勒的《科学管理原理》一书出版。这本书阐述了科学管理理论——运用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”，奠定了管理成为科学的理论基础，这是管理学发展史上的第一次重大创新。当然，管理创新直接来源是管理实践和管理理论。1912年，哈佛大学教授、经济学家约瑟夫·熊彼特提出“创新理论”后，人们才有意识地将管理与创新联系起来，并开始从理论上探索管理创新。可以说，管理实践和管理理论的发展史就是一部管理创新的历史。从科学管理到行为科学，从行为科学到管理科学，从管理科学再到现代管理理论，都是从管理实践中得到的创新成果。

20世纪20年代前后，科学管理已难以适应新的发展要求，一些学者开始从生理学、心理学、社会学等方面研究组织中有关人的问题，由此产生了行为科学理论，最具代表性的是美国行为科学家梅奥的人际关系理论、美国著名的社会心理学家马斯洛的需求层次理论、美国的行为科学家赫次伯格的双因素理论等，行为科学的产生是管理学发展历史上的又一次创新。

随着计算机技术、系统论、控制论、信息论等在管理领域的广泛应用，使得管理科学逐渐兴起。所谓管理科学，就是用最新的科学技术成果和手段，对管理领域中的各个方面进行系统的定量分析，从而作出最优规划和决策的一系列管理思想和

管理技术。

管理科学对管理的创新，不仅丰富了管理理论中定量分析的内容，加快了科学技术成果在管理中的应用，而且为管理活动逐渐走向科学化、规范化、精确化和数字化开辟了道路。它对于企业管理效率的提高和资源的合理配置都起到了十分重要的促进作用，从而使企业的整个管理工作有可能提高到一个前所未有的水平。

第二次世界大战后，随着科技的迅猛发展和生产社会化程度的日益提高，企业发展呈现出了新的特点：企业规模不断扩大，生产的技术含量和复杂程度日渐提高，产品生命周期越来越短，市场竞争更加激烈。这一切，都对企业的管理能力和管理水平提出了新的要求。

面对企业管理中出现的新情况、新问题、新要求，许多学者开始从不同角度和层面，运用不同方法和手段对管理问题进行研究，形成了许多新的管理理论和学说，使管理理论空前多样化。比较有影响的有管理过程学派、经验（或经理）学派、社会系统学派、决策理论学派、权变理论学派。他们的研究成果大大丰富了管理创新的内涵。

美国哈佛大学教授钱德勒，在 20 世纪 70 年代末指出：“企业组织从工厂组织形式变革到大公司的出现，以及大公司带来的管理复杂程度提高从而导致经理阶层职业化和科层式管理方式的形成，是今天以前人类历史上最伟大的一次管理创新。”他还进一步证明了企业的组织创新与发展是管理创新的一部分。

美国著名管理学家德鲁克认为，技术创新不仅仅是个技术问题，也是个管理问题。他认为“我们是否过分强调了科学技术是本世纪的促进剂。事实上，我们也应该看到，从 20 世纪初到 70 年代，美国科技发展项目的一半以上是中小企业完成的；进入 80 年代后，有大约 70% 的技术创新是由中小企业做到的。而这些技术创新正是那些中小企业通过它们较为完善的管理机制的激发而实现的。

社会创新（它们中极少有归功于科学和技术的）对社会和经济也许具有更为深远的影响，实际上，它们对于科学技术本身也具有深远的影响，而管理正日益成为创新的促进剂。

管理创新的内涵十分广泛，我们国内最早提出管理创新概念的是芮明杰教授和常泽修教授。芮明杰教授曾在著作中指出，管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合模式。他认为，这一概念至少可以包括 5 种情况：提出一种新经营思路并加以有效实施；创设一个新的组织机构并使之有效运转；提出一个新的管理方式方法；设计一种新的管理模式；推行一项制度的创新。

管理创新是指一种更为有效而尚未被企业采用的新的管理方式或方法的引入，它是组织创新在企业经营层次上的辐射。从常泽修教授所认定的管理创新概念来看，管理创新仅仅是组织创新的一个部分。

国内其他学者也从不同角度对管理创新进行了定义和论述，下面列出了几种比较有代表性的定义。

杨洁认为：管理创新是指根据市场经济条件下企业生产经

营的客观规律和现代科学技术的发展态势，对原有的管理模式及相应的管理方式和方法，进行改进、改革和改造，并建立起新的管理模式、方式和方法。

浙江大学管理学院教授邢以群等学者认为：管理创新是指为了更有效地利用资源，以实现目标而进行的创新活动或过程，或者说是一个新的管理思想从提出到首次付诸实施，并取得预期效益的非连续性的创新过程。

国家计委中国宏观经济学会常务副秘书长王建等专家认为：管理创新是指一种有目的的能动性实践活动，是管理者根据内外环境的变化，采用某种新的更有效的资源整合和协调模式，促进企业管理系统综合效率和效益目标实现的过程。管理创新与一般的工艺革新不同，它强调创新是贯穿于整个管理过程中的基本活动。

综上所述，笔者以为，对管理创新的理解可以概括为以下几个方面：

第一，在管理领域中，创新不仅是一种职能，而且是管理理念的变迁所形成的新模式。具体地说，它不是把管理的创新理解为一种日常工作，而是对日常管理过程的总结，是通过创新达到管理目的的行为。

第二，管理创新的目的不是一般地实现管理的目标 and 责任，而是发现创新机会。它可以为企业组织带来潜在的利益，不创新就不能获得这种机会。正是在这一意义上，笔者认为，管理效率应该服从于管理效益。

第三，管理创新绝对不是管理者的随意的主观创造，而是

受“创新成本”约束的活动。管理是有成本的，如果创新的成本很高或者垄断性很低，就势必会产生两个方面的可能：一方面的可能是，即使有创新机会，由于成本约束也难以抓住；另一方面的可能是，由于“搭便车”而使利益均衡化，往往导致创新动力不足。

第四，管理创新的形式有很多，在管理系统的各个要素中都可以进行创新，比如制度、组织、激励、绩效、技术、文化等等。但从根本上说，创新的目的是对管理资源或要素进行重新构建，以期获得创新收益。因此，管理的创新绝对不是一般意义上的“发明”，而是“新组合”的导入，不能把管理创新等同于管理发明。

第五，管理创新的中心是创新人的产生，而且这个创新人不应该仅仅限于管理者或企业家。

根据上述理解，笔者认为可以把管理创新进一步解释为：为了在市场中赢得竞争优势，创新人通过更有效的管理行为重新组合企业资源以实现创新效益的过程。

从世界的发展历程看，美国在借鉴英国管理理论的基础上，首创了具有时代意义的科学管理理论。在这一理论推动下，美国经济获得了飞速发展，成为世界上的经济强国。20世纪70年代以来，日本出现经济发展的奇迹，主要得益于“技术引进”和“管理创新”，特别是管理创新对日本经济发展起到了至关重要的作用。概括起来，管理创新的作用主要体现在以下三个方面：

其一是提高资源使用的效率和效益。管理创新的本质在于

创立一种新的资源整合和协调模式，以便使企业资源使用的效率和效益更为有效。所谓更为有效，就是指企业的资源使用的效率和效益得到明显改善和提高。

其二是推动企业稳定健康地发展。企业生产经营活动的协调性、有序性是推动企业稳定健康发展的重要力量。管理创新，通过创立新的更有效的资源整合方式与方法，不仅为企业的健康发展奠定坚实的基础，而且能使企业产生更大的合力，从而为促进企业的快速成长创造条件。

其三是增强企业核心竞争力。随着科学技术的进步和信息技术的发展，企业之间的技术差别越来越小。在这种情况下，企业增强核心竞争力的关键越来越依赖于管理，谁能够在管理上做到别人做不到的，或者比别人做得更好，谁就拥有了别人不具有的竞争优势。

管理创新相对于其他创新而言，具有特殊重要的价值和作用，它不仅具有整合功能，而且更难模仿，它对企业创新能力的提升起着支持、整合和催化作用，是形成企业核心能力的前提和基础。

20 世纪 90 年代以来，国外企业管理创新出现了学习型组织、柔性管理、网络管理、知识管理、人本管理、企业再造、危机管理等成果，并形成相应的理论，已经被世界各国的企业广为学习借鉴。中国企业管理现代化创新成果审定工作自 1990 年由原国务院企业管理指导委员会、生产委员会批准展开以来，已经举行了 10 届，评出了 563 项国家级企业管理现代化创新成果（现在由中国企业家协会负

责该项工作，数据也是由中国企业家协会数据库提供)。这些成果代表了不同时期中国企业管理创新的最高水平，有不少成果在全国起到了很好的示范作用，对提升中国企业的管理水平，提高中国企业的整体国际竞争力有着重要意义。从前 10 届成果情况分析，敏捷管理、精细管理、和谐管理、绿色管理、简约管理和透明管理等，是中国企业管理创新的发展趋势。

中国工程院院士李京文，曾对中国在 21 世纪进一步开展和加强企业制度创新和管理创新的意义、趋势和任务进行了详细的分析和论述。

中国社科院王荣宝博士，将管理创新具体分为质量管理创新、成本管理创新、财务管理创新、生产管理创新、人事管理创新，并结合制度创新进行了研究。

王建民在《企业管理创新理论与实务》一书中，论述了管理的本质与管理创新、管理创新的起源与发展、管理创新空间、管理创新主体、管理创新思维、管理理念创新、管理组织创新、管理模式创新、管理方式创新，对企业管理创新作了全面论述。

杨俊一在《制度变迁与管理创新》一书中，以“制度变迁”作为出发点，在探讨“制度变迁”与“管理创新”相互关系的前提下，着重研究了中国管理创新所面临的实际问题。

此外，有的学者侧重于研究管理创新的内容，认为管理创新包括管理观念创新、技术管理创新、市场管理创新、生

产管理创新和企业人才管理创新。还有的学者侧重研究管理创新的途径，认为企业管理创新的途径包括四个方面：大胆吸收外国现代管理理论和经验；适应市场环境，提高应变能力；培育企业文化，坚持人本管理；拓展管理内涵，着力管理创新。

可以看出，目前学界对管理创新的研究主要集中在具体内容、模式、过程等方面，一般研究对象是所有的企业，针对某一类型企业，特别是中国民营企业管理模式的研究比较少见，而对温州这一特定区域、特定人文环境下产生的民营企业的管理模式更是少之又少。本书将融合各个研究成果，结合温州民营企业的具体状况，对温州民营企业管理模式进行有益的探索。

2.2 美、日民营企业管理模式研究理论

一天，一个日本商行的主管造访一位著名的禅师，想跟他讨教如何在企业管理中运用禅理，可是禅师先不说话，只以绿茶招待他。就见禅师不断地往杯子里倒茶水，已经满了，溢出来了，也不停止。那个商行主管感到非常惊讶，急得高声大叫：“满了，满了！倒不进去了。”这时，禅师才慢条斯理地开了口，说道：“你就像这个茶杯，满脑子都是自己的想法，如果不先倒空它，我怎么向你讲禅呢！”这个回答包含着禅机，空灵玄妙，耐人寻味。

确实，为了提升自己的企业管理，我们不仅要有深厚的东方文化底蕴的支撑，更要有现代意识的引领，一味地固守已有

的那点经验，是万万不行的啊！

“管理模式”是指企业管理活动的样本，这个样本一般可用简洁的图形示意，它勾画了管理活动过程中的内在机制以及相关要素之间的关系。

管理模式是由众多管理知识聚合而形成的一个系统，同时，构成每个管理系统的基本元素——各种管理的技术、方法和经验，基本是取自于人们已知的管理知识库之中。即根据每个企业的条件和需要，按照管理系统的生成规律，再从浩瀚的管理科学知识库中选择必要的管理知识，包括企业的管理经验，进行组合和设计。由于选择的管理知识和采取的组合方式不同，就可以得到许多具有不同功能作用的管理模式，满足不同企业的管理要求。

于中宁先生在《现代管理新视野》一书中指出：处于大致相同需求状况的那些成功企业共同使用的组合要素的方法叫做管理模式。他还认为，管理模式不是个性的，它是许多处于相同阶段企业管理方式的概括，已经去掉了企业个性，只保留其中规律性的特点，此外，企业借鉴“管理模式”不可能只搭骨架，企业还需要把自己个性的“血肉”填入其中。

笔者选择了美国、日本的管理模式进行分析比较，希望能结合后面的分析，设计出符合温州民营企业所需要的管理模式。

2.2.1 美国、日本企业的管理模式特点

美国、日本的相互赶超由来已久，先是日本于二战后的迅速崛起，继而则是美国在知识经济时代的今天，显示强大

的发展后劲。从表面上看，似乎仅仅是一种经济领域的竞争，但究其实质，却是两国企业文化的比拼抗衡。

只要稍加比较分析便不难发现，虽说美、日企业文化迥然不同，但也不乏共同之处。

首先，美、日企业都重视人际关系，但相比之下，日本企业较多地强调以全体成员共同参与的“和”的精神，而美国企业则比较重视个人的作用。其次，美、日企业都“强调事业之关键的价值”，比如德克萨斯仪器公司董事长很重视“创新”，每晚下班都要顺便到开发研究所去看看；而日立公司员工则善于调动人的积极性，通过全体员工充分的平等讨论，并在确定方向后一致执行。再次，美国企业通过严密的制度管理，比较突出高层的管理个性，并使上下级之间保持适当的距离，而日本企业则注重上下级的感情沟通，将高层管理者的个性融入于公司的整体，以使充分调动和发挥每个公司成员的主观能动性。另外，美日两国于 20 世纪 80 年代以后在高清晰度电视技术发展路线的选择上出现明显的不同，美国跨出了极富战略远见的一步，通过发展数字化网络化技术，建设双向互动的信息高速公路，实现多媒体的全球各类信息源的全面贯通和横向互联，从技术上体现对人的主动选择权的尊重，这是人文精神对传统单纯工具理念的胜利，而日本只不过在增加荧屏画面扫描线数以及改变画面高宽比例方面做做文章，以致受众始终摆脱不了“播什么看什么”的被动客体地位。

美国的管理模式可以分为两种类型，一种是传统的美国管

理模式，另一种是新出现的现代美国管理模式。日本也同样有这样两种类型的管理模式。两国企业管理模式的特点如表 2-1 所示。

表 2-1 美日管理模式理论比较

国别	传统管理模式	现代管理模式
美国	1. 企业具有独立性和竞争性。 2. 以短期利润目标为导向。 3. 以计划与控制为导向。 4. 强调管理，假定每人都追求自己的利益，使用激励手段引导人们出现企业所期望的行为。 5. 遵循伟大领导模式： (1) 有一位主要领导人； (2) 认为最高管理层掌握所有知识与智能； (3) 采用自上而下的决策方式。 6. 注重全球化与专业技术性。	1. 实施战略领导： (1) 有预见能力与规划能力； (2) 保持灵活性与进行战略性思考； (3) 与其他人一起工作，为组织创造生机勃勃的未来而变革。 2. 通过伟大的团体来进行领导。 3. 培育与利用好人力资本： (1) 注重技能组合； (2) 使用线性的和非线性的规划方式提倡多路径努力。 4. 探索、培育与保持核心专长。 5. 注意知识管理： (1) 促进知识创造； (2) 在整个组织内有效地传播知识。 6. 培育全球观念，有远见与想象力。 7. 开发和使用社会资本： (1) 建立战略联盟； (2) 建立良好关系，开展关系营销工作； (3) 培育机敏性，开展兼并与收购活动。

续 表

国别	传统管理模式	现代管理模式
日本	1. 体系的基本特征： (1) 单一产品的大规模生产体系； (2) 追求规模经济； (3) 严密的组织结构。 2. 制度： (1) 终身雇佣制； (2) 女性不工作，或只做短期工作。 3. 制度：年功序列工薪制。 4. 制度：全员培训。 5. 制度：行业工会制度。	1. 生产体系的基本特征： (1) 多种产品的中等规模生产体系； (2) 追求速度经济； (3) 宽松的组织结构。 2. 用工制度： (1) 非正式员工数量增加； (2) 雇佣期为中期的员工数量增加； (3) 老年员工数量增加； (4) 女性员工数量增加。 3. 工薪制度： (1) 以目标管理为基础的绩效工薪制； (2) 经理采用年薪制； (3) 以市场为导向的对员工表现的评估制度。 4. 培训制度： (1) 选择一部分员工进行培训； (2) 自愿参加培训。 5. 工会制度： (1) 每一家公司都有自己的工会负责集体谈判； (2) 工会对工薪水平的影响力下降； (3) 工会对年轻的员工没有同情心。

2.2.2 美国、日本企业管理模式的不同点

举凡日本企业的管理模式，我们可以看到其中的一个重要

内容，这就是日本企业管理的公平意志。可以说，在日本，公司通常都建立在社会、经济安排的公平基础上，公司的基本决定、决策、措施，通常也都以这个为假设前提。而在西方，就没有办法营造出这种氛围，特别是在美国，其社会中的某个个人为了达到自己的短期利益常常会以其他人的利益损害作为铺垫。

比较美国公司，我们可以发现，日本公司与公司间的关系经常是含蓄而非正式的，据说这和日本人的特质有关。在日本企业中，不少职工爱企业如家，拼命为企业效力，甚至牺牲个人时间；企业上下等级森严，却像个大家庭，员工终生受雇或长期受雇于一家公司。日本的许多公司实行终身职业制，对现实表现评价缓慢，大多推行非专业生涯途径、集体决策、质量圈和能力主义等管理方式。它的后果是：不同公司的管理人之间会产生持久的个人关系网。

日本的管理模式反映了日本的文化、语言和民族特性，这些东西要移植到日本以外的其他国家和地区是极端困难的。

崇尚自由、提倡个性解放的美国人大多不愿受企业的束缚，更不会心甘情愿地为企业牺牲个人时间。特别是美国工人的劳动时间、工薪待遇、管理用工等都是法律规定的，资本家没有太大的变通余地，其社会关系的趋向是个人主义。与那些合作者间并没有信任关系的商业环境相比，日本企业的管理模式可能导致效率不足。然而这种在美国企业里罕见的“向心”特征，将可能阻碍日本管理模式的进一步发展。

似乎不难发现：美国管理模式体现的是崇尚个人主义的西

方文明，而日本管理模式则体现的是小集体主义；美国企业用工制度是雇佣制，日本企业是终身雇佣制；美国是政企分离，日本是官商结合甚至勾结；美国靠物质刺激激发员工的积极性，日本靠联络感情拉拢员工。

笔者认为：美国管理模式以短期利润为导向，具有竞争性，注重专业化，追求个人主义；日本的管理模式以长期发展为导向，追求质量，强调整体性，追求共识。两种管理模式的差别主要来源于两个国家在生产方式、产权制度方面的差别。而这又与两国的历史文化、传统习俗和思维方式有着千丝万缕的关系。

从生产方式角度分析，日本人历史上是以生产稻米为主的，这要以集体（家庭）为单位来开展生产，由此产生了集体主义；而美国完全是一个移民国家，而且地大物博，移民具有个人奋斗精神与经历，需要靠个人努力来取得成功，这样就产生了强烈的个人主义。

从产权制度角度分析，美国股份公司的最高管理层是受参股的大股东推选产生的董事会制约甚至控制的，当股票价格急剧下跌时，那些大股东会通过董事会要求更换最高管理层。这样就导致了美国股份公司的最高管理层往往以短期利润为导向的行为特点。而日本公司的行为特点却与美国股份公司相反，日本公司有时甚至可以以牺牲短期利润为代价来追求长期发展。其原因是，日本公司往往互相持股，股东是股份公司的内部人，使得日本股份公司具有比较长远的眼光。

从文化和传统习俗角度分析，美国向有开发西部的牛仔式

的个人英雄主义的文化传统，日本向有家族主义的文化传统。

随着信息技术的迅猛发展，世界变得越来越小；随着经济全球化程度的日益加深，在世界市场上是否有竞争力将成为关键因素。这样，就出现了以加强在世界市场上的竞争力为导向的管理模式的变革潮流。

不言而喻，从目前来看，美国管理模式是在世界经济市场上最具有竞争力的管理模式，也可以说是最适合于世界经济市场竞争的模式。日本传统的管理模式虽然极富个性特色，但已明显落后于迅猛发展的世界潮流。有识之士指出，从表面上看，导致日本经济衰退与失业率上升，是美国主导的“广场协议”，而根本的原因当推其管理模式的落后。

管理模式的发展类型从企业组织的纵向结构看，应注意趋向于扁平化。从企业组织的横向结构看，应积极利用虚拟组织正在扩大组织的边界，同时注重速度经济、知识创新与知识管理等。

2.3 中国民营企业管理模式研究理论

目前，我国企业的管理模式正处于探索时期。参考或借鉴的模式不仅有包括日本的、美国的，还有韩国的，尤其是计划经济时代的传统管理模式根深蒂固。中国企业，尤其是民营企业的管理理念和管理思想相对落后，组织结构和管理机制僵化，管理制度和 workflows 混乱，企业管理现状与国际水平相差甚远。

从民营企业的形成来看，我国目前的民营企业大致有如下

几种形式：一种是从个体户起家，逐渐积累发展起来，或直接由家族成员投资兴办的家族式企业；一种是朋友、同事参股合资开办的合伙式企业；还有通过组建、承包、买断乡镇或国有企业转型过来的戴“红帽子”的企业等。它们共同特点是，企业的所有权归一个或一些主要投资者所有。其中，家族式企业又因为具有合作、决策的优势而更为普遍。

调查显示，在发达国家，中小企业一般都是家族所有企业，美国目前大约有 85%~90% 的企业都是为家族所有、经营或控制，而且，许多大企业也是由家族企业逐步发展起来的。

但不论是家族式，还是合伙式，许多民营企业都选择了家长式管理模式，即企业由一位强有力的人物（同时也是企业的主要投资者和创办者）作为掌门，以家长的身份带领几名亲信，实行高度集权化的管理。由于对于民营企业来说，企业的创办资金大多来自家庭的财产积累，或通过小范围内的筹资而取得。企业的资源极为有限，人手不足，出于稳定和节约成本的考虑，企业的所有权、管理决策权、人事财权等理所当然地掌握在主要投资者或创办者手中。这样一来企业可以凭借经营者的经验和高度责任心，通过快捷的经验决策，把握市场机遇，并以其灵活多变、高度统一、高效便捷的特点减少经营风险，实现企业的迅速立足和快速增长。同时，高度的统一和集权也利于经营者直接掌握第一手材料，把握全局，有利于企业决策的制订、执行和回馈。此外，企业出于安全的考虑和加强企业内部认同的需要，其成员的挑选往往首先来自于经营者的

同宗、同乡、同学等，尤其在企业创业阶段，血缘的亲近更容易达成组织成员间的信任、默契和服从，并在很大程度上减少了日后因财产、权利方面发生的纷争。

在市场经济秩序和法制建设尚待完善的情况下，在激烈的市场竞争中，由于资源极为有限，家长式管理模式是民营企业在创业初期和进行资本原始积累这一特殊阶段较为有效和实用的管理模式。但在企业具备一定规模寻求再发展时，在企业向现代化、集团化和国际化发展的过程中，家长式管理模式越来越暴露出它的局限和不足。

如果说，过去中国企业所经历的嬗变是企业自觉的自身优化行为，那么，现在所需的变革则是迫于国际竞争的压力，为生存和发展而必须为之的。“适者生存”这个原本用于生物界进化论的观点在企业界同样是真理。我们必须赶在外企大规模进入之前强大起来，建立起一批大型有实力的企业和一大批健康发展的中小型企业，才能与即将其实是必将在我们面前出现的外企军团抗衡。因此，我们必须加强企业管理，提高企业的素质，为企业的发展建立起一套科学的管理模式。

国家有关部门的调查显示，我国民营企业的生命周期大多较短，原因在于多数的民营企业还都是停留在“能人”管理公司的创业模式中。创业者（老板）一人当家，一人把持企业的命运，创业者的能力大点、眼光远一些，企业就维持得长久一些，反之，企业就会逐渐萎缩并最终被市场淘汰，企业的命运完全系于创业者一人。目前，大多数民营企业家的素质基本上处于经验型——技术专家型——管理技术复合型演变过程中的

第一、第二阶段，这种阶段性局限构成了管理者素质与角色的矛盾。管理经验和资源跟不上企业的发展速度和扩张速度，一些不甚了解企业运作、发展方向、经营策略的人成为各层次的管理者。他们领导企业、把握全局的能力正趋于逐步丧失，在这种情况下，企业难免不能正确定位，遇事盲目冒进、急于求成，结果必然凶多吉少。

当企业发展到一定规模之后，企业发展的管理模式变得越来越重要，没有好的管理模式，企业管理容易误入歧途。因此，对于民营企业来讲，建立适合本企业发展需要的管理模式至关重要。

在我国，对管理模式的研究一直是管理学家们的研究重点。引进大量的西方管理模式的论著进行研究，在翻译、介绍和评价西方管理模式方面成绩显著，据不完全统计，我国已经出版的西方管理模式的论著不下 100 部。但在管理模式的研究成果上就显得十分薄弱，没有形成自成一家的研究学派。不过，值得一提的是，我国学术界对管理模式的研究十分热烈，前景可喜，目前我国理论界对管理模式的研究主要表现在以下几个方面：

第一，我国学者大多赞同西方学者对管理模式这样的一个观点，即管理模式的核心是人而不是物，但不同意西方学者对管理模式中的人的解释，反对他们用抽象空泛的人道来定义管理模式中的人，而认为现实中的人是在一定历史条件下和特定社会活动中的人，具有社会性、阶级性和不同的价值观。我国学者大多坚持马克思主义关于事物具有二重性的观点：一方面

认为要大胆引进和借鉴西方关于管理模式的普遍性的原则和方法；另一方面又认为要注意到资本主义社会与社会主义社会在管理本质上的不同之处。要充分认识到西方管理模式的思想是诞生在他们特定的历史文化传统和社会环境基础上的，是资本主义价值体系的一部分，不能简单地套用于我们中国企业的管理实践中。要注意鉴别其阶级性，要考虑到对中国国情的适宜性和具体实践的需要。

第二，比较重视对我国儒家文化与管理模式结合的研究。中国的传统文化是以儒家文化为主体的，由于儒家思想几千年的影响和统治地位，使中国学者在对待西方的管理模式上更注意将之消化吸收：一方面，我国力图吸收现代新的科学成就和思想方法来解释管理模式的理论和充实管理模式理论；另一方面，又将传统的儒家文化与管理模式相结合。我国行之有效的管理模式，如海尔的日清日高的管理模式就是吸收了美国管理模式、日本管理模式中的科学成分，并且与中国的儒家传统文化实行了有机结合，而造就的一个管理传奇。

第三，我国学者几乎一致认为管理模式是企业发展的重点。不管是国有企业还是民营企业都需要有适合企业发展的正确的管理模式，因为正确的管理模式是指导企业发展的关键，反之就会阻碍企业的前进。我国学者尤其重视管理模式要素中的生产、销售环节。

加入世贸组织为中国民营企业走向国际市场创造了条件，不少民营企业此前一直谋求向海外发展，因为很多有远见的民营企业家已经敏锐地认识到民营企业走向国际化是经济全球化

的必然趋势，也是中国民营企业发展到一定阶段的必然选择。中国的入世为中国的民营企业提供了一个走向国际化、参与国际竞争的平等舞台，使它们能公平地与国际大公司展开竞争。

同时，加入世贸组织以后，中国民营企业面临着越来越强有力的国外竞争对手。竞争的压力和发展的要求告诉我们，一定要加强管理，尤其是发展创造有中国特色的管理模式，才能应付日益激烈的内外竞争。

著名管理学者德鲁克认为：“并不存在着一种唯一正确或者普遍适用的组织设计，每一个企业必然围绕适合于它的使命和战略的主要任务来进行设计。”

我国民营企业直到改革开放初期才真正形成雏形，并在邓小平南巡讲话后进入发展的黄金时期，从总体上看，基本上处于社会主义市场经济条件下的摸索阶段，还不成熟。而且在民营企业的发展过程中也出现了不少不能忽视的问题，尤其是其管理模式方面所表现为“家庭”和“三缘化”的特征。随着时代的进步，家长式的管理模式正在影响或者已经直接影响民营企业的健康发展。

民营企业为了寻求生存和发展的空间，必然会依据自己的现有条件，去创新管理、变革管理、重构管理，进而设计出符合自身需要的管理模式。就目前温州的民营企业来说，未来几年时间，工业领域面临着必须尽快完成产品结构调整和产业重组的艰巨任务。

由于国民经济的资产规模已经很大，依靠增量投入改善结构已经很难，对于资源有限的中小企业而言，大多采取的是垂

直资源配置方式，大量建立和收购生产线是不现实的，因为那样会使操作成本和风险成本大大上升。新的出路只能是对资源配置进行重组，因此对管理模式的选择就非常重要。

2.4 管理模式的新的发展

现代科技的迅速发展，不仅使人们的生产与生活方式发生了许多变化，同时也使管理模式出现新的发展。

其一，是由于科学技术在经济活动中所占的地位与发挥的作用越来越重要和突出，管理者的价值观亦已从那种一味占有和无节制地消耗自然资源的工业经济时代的传统价值理念，向开发人力资源和充分发挥科技人才效用的新的价值理念转变。因此，以人为本的管理也就越来越成为现代管理活动的一种主导思想，对智慧资本的管理也必将变得越来越重要。

其二，是由于知识、信息、人才和物质资源的流动越来越不受国界限制，各种不同的管理文化、思想、理念及管理哲学之间的相互交融和渗透，使传统的和相对封闭的管理理念逐渐向新的开放与协作式的管理理念转变，即便是企业间的竞争也从传统的“互不兼容性竞争”向现代的“协作性竞争”和“战略联盟”的发展方式转变。

其三，是由于高新技术的发展，为人们社会经济活动提供了一种以若干人的契约的联结点存在于虚拟的媒体空间的新的组织形式，即虚拟化的组织活动。因此，企业不仅可以拥有虚拟的技术人才、虚拟的管理职能和虚拟的组织结构，而且还可以形成虚拟的产权，进而产生虚拟企业。企业的虚拟化不仅要

对传统管理思想产生冲击和影响，更会改变传统的企业管理方法。为适应新时期、新经济的发展需求，需要产生新的管理模式。如柔性管理模式是一种对稳定和变化同时进行管理的新的战略管理模式；知识管理模式是在知识已经成为首要资源的前提下，为适应新时期要求的管理模式；人本管理模式是对人的基本价值作倾向性的设定，确定人在管理过程中的主导地位，以尽可能少的消耗获取尽可能多的产出的实践管理模式。

下面介绍刘光启先生的 A 管理模式和郭咸纲先生的 G 管理模式。

2.4.1 A 管理模式

名医扁鹊兄弟三人都从医，魏文王曾因此问扁鹊说：“你们兄弟三人，哪一个医术最好呢？”扁鹊回答说：“大哥最好，二哥次之，我最差。”文王又问：“那为什么就你出名呢？”扁鹊回答说：“我大哥给人治病，是治于病情发作之前，就是在人们还不知道的情况下事先把病因铲除了，所以他的名气无法传出去，他的医术只有我们的家里人知道。我二哥给人治病，是治于病情初发的时候，大家就以为他只会治一些轻微的小病，所以他只在我们村里有点名气。而我治病，是治于病情严重的时候，大家看到我老是在做一些用银针在经脉上放血，在皮肤上敷药什么的大手术，所以就以为我的医术最高明，以至于闻名遐尔。”魏文王连连点头说：“你说得好极了。”

这番话，其实也并非扁鹊故作谦虚和低调，因为作为一个德艺双馨的名医，他深知道“防患于未然”以及“小病不医，大病吃苦”的道理。

另有一则故事，讲的也是这么个理儿那是说的某人家的厨房不幸失火，后来大火在左邻右舍的帮助下扑灭了，主人很感激大家，就摆酒置宴答谢大家。其中有个邻居对他说，你忘了一个人更应该请的人，主人怔了一下问：“那是谁呢？”那个邻居答道：“就是上次到你家做客的那个人。”主人这才想起那个客人，于是连连点头说：“对！对！”

原来几天前，那位来访的客人见到他家厨房的烟囱是直的，旁边又堆放着许多干木柴，于是就提醒他说：“烟囱要改弯，木柴也该注意移开一点，不然溅上火星很容易着火的！”当时的他听了虽觉得有道理，但没有及时行动，而是想有空再说，可事情一多，就把这事儿忘记了。那个邻居对他说：“如果当初你听从了那位客人的话，及时地作出处理，今天也不用摆什么酒席了，要论功行赏的话，那位客人才是第一有功的人。”于是，幡然醒悟的主人，赶紧把当初给他建议的那个客人当作上宾请了过来。

刘光启先生的 A 管理模式来源于跨国集团，产生于中国，具有明显的中国特色。20 世纪 80 年代初，某跨国企业集团闯入了中国这块神秘的土地。为了站住脚，他们花了上千万美元，请咨询公司和中国有关人士一起，搞了一套适合中国国情的管理模式。在中国大型合资企业实行了十几年之久，被证明是高效、实用的企业行政管理模式。

他们培训出第一批职业经理，A 管理模式创始人刘光启就是其中一员。他被派到外国大企业去当经理，回国之后，以其所学，先后在大连、海南、沈阳、北京等地的国有和民营企业

做总经理，进行示范性管理。正是在那个阶段的一系列的示范实践中，刘光启结合中国国情成功地总结出 A 管理模式。A 管理模式就是企业内部的行政管理模式，是一种权利分配系统受监督的科学的个人负责制。

1. A 管理模式适合中国国情的原因

第一，A 管理模式它来源于跨国企业集团在中国的大型合资企业的实践和总结。它吸收了西方企业的管理模式和管理原理中的合理成分，又结合了很多中国企业自身的特点，经融合提炼，而为中国企业所适用；

第二，A 管理模式是一套企业内部的行政管理模式，对企业管理有普遍的实用性，它强调从具体操作着眼，具有非常强的可操作性和实用性，并能有效地指导职业经理运作这个管理模式；

第三，它使培养中国的职业经理成为可能，已在企业中体现出其巨大的效能。

2. A 管理模式的主要内容

A 管理模式主要有 17 个方面的内容，具体如下：

第一，企业项目的确定及实施须以预算为核心；

第二，一个上级的原则；

第三，既无重叠，又无空白的分工原则；

第四，逐级指挥、逐级报告的原则；

第五，工作程控各部门之间的动作；

第六，指挥系统不能任意改变工作程序；

第七，如非必要不设副职；

第八，四小时复命制；

第九，述职是双边的，不是集体的；

第十，检查可以越级，复查必须重叠；

第十一，合适偏高”的用人原则；

第十二，员工要保护自己，表现自己；

第十三，鼓励员工的雄心；

第十四，管理模式不能拼凑，不是“百衲衣”；

第十五，把 80%的命令变成培训；

第十六，动力加润滑，企业才能正常运转；

第十七，竞争是激励的基本手段，发展企业是激励员工的最好手段。

3. 建立 A 管理模式的步骤

根据相关采用 A 管理模式企业的实践经验，建立该模式一般需要 7 个实施步骤。

(1) 统一思想

首先要灌输和学习 A 管理模式。通过学习，企业的高层领导要在一些重大的原则问题上达成一致。例如：企业要不要监督；是集体的领导，还是受监督的个人负责制；是不是认为一个上级的原则是对的；是不是认为管理中要做到既无重叠又无空白；是不是认为指挥最好逐级进行，不要越级指挥等等。在这些问题上，必须取得统一的意见，才能决策。另外，学习 A 管理模式，可以参照它所提供的模型和样板，开拓管理者的思路。外国先进的企业有部门设置、岗位设置，对于如何处理部门与部门之间的联络问题、如何为自己的工作设计程序、如

何用人等等这些样板一类的东西，企业可以把自己适用的部分留下，以 A 管理模式为母板来制订企业自己的管理模式。所以，这也是一个选择和决策的过程。

(2) 制订企业档

要成立一个核心小组，由企业一把手，外聘专家和对企业情况比较熟悉、有理论、目前还没有进入决策层的与自己利益牵扯不大的“笔杆子”参加。有了这样一个核心小组以后，就要对企业进行基本调查，要对企业现在经营的项目、目前的组织结构、经济状况、技术状况、环境等等有所了解。在调研的基础上制订企业档。值得注意的是，在制订企业档阶段的小组工作是封闭进行的，处于保密状态，最好在企业外找一个地方进行。档的内容包括三部分：一是建立一个科学的组织系统，先制作机构图、岗位图，而且还要写出部门职能岗位描述，这一部分是重要文件，也是基本的文件；二是要制订出若干工作程序；三是为企业制订必要的规章制度和有关档，如员工手册、企业大事记框架、企业辞典的体例等等。企业档制订出来以后，要由董事长审阅、确定。

(3) 培训师培训

企业档的内容由企业的经理和其他管理成员负责向企业各级管理人员和员工讲解、培训。培训的第一步就是要求这些经理能够解释这些企业档，而且还能把这些企业档用教学培训的方法教给自己的下级，这就是培训师培训。先从董事长、总经理和他们下面的一层核心机要人员及各大部的主要负责人开始，再到各个层面的管理人员。

(4) 研修阶段

把文件发到接受培训的管理人员手中，让专家或者是企业档制订小组的起草人和各位经理共同备课，这个阶段是研修阶段，即通过这个过程，让管理人员把这套企业档予以充分理解。在这期间，采用的是类似拔河的方式，即让 A 管理模式的专家和企业管理人员从各自的立场和利益出发，就企业档的内容分别向两个方面发展。专家争论的方向是坚持 A 管理模式的原则，不允许轻易改动企业档的内容。因为原来企业的管理人员有自己的利益驱动，会把这个企业档拉到原先的水平上；而企业管理人员争论的是实施企业档不符合企业的实际，要求改动，原因是制订企业档的专家不了解情况。最后由董事长和专家组组长两个人进行裁判，经过辩论，进行第一轮修改，使得企业档既符合原则，又符合企业实际。

(5) 员工培训

由培养出来的培训师对员工进行培训。经过备课阶段，已经熟悉了拟订的企业档；经过争论，已经在相当程度上理解了这些企业档，所以要把这些企业档教给下级，下级再教给下一级，这样一级一级教下去。

(6) 试行阶段

由董事长和专家小组一起来判定考核培训结果，当 80% 的职工都已经培训及格以后，即可进入试行阶段。在这个阶段新旧制度并存，新的制度开始逐步代替旧的制度。因为在试行阶段，原来在培训、研修阶段已经弄明白的事情，在真正实行的时候可能仍然会发现问题或者不符合实际，这时就需要判

定是否出现了两种这样的情况：一种是由于惰性、惯性不配合，无法推行，或者强力推行；另一方面是由于确实不符合实际，不了解情况，这种情况需要坚决改。经过这样三次修改，新的 A 管理模式应该水到渠成，比较适用于企业了。

(7) 正式颁布运行

一俟时机成熟，董事会就应该下令开始正式执行管理模式。A 管理模式正式颁布执行以后，要完全按管理模式办。在这个时候如果有人犯了错误，就按 A 管理模式处理。另外，这个模式还可以进行修改，只不过是按照模式本身的修改程序进行修改。有了这套 A 管理模式，企业可以形成一个非常有影响力和凝聚力的指挥中心；同时也可以把它用到新兼并、新发展的企业中去。

2.4.2 G 管理模式

在一个特定的时期，有那么 7 个平凡的人聚集在一起，他们各人虽然也不免有些私心，但还是希望能够和睦地在一起生活。于是，他们试图制订一个制度以便能每天分食好一锅粥。

第一个办法是专门由一个人来负责分粥，可是大家很快发现，这个人给他自己分的粥最多；换一个人分粥，情况还是如此。可见，绝对的权力会导致绝对的腐败。

第二个办法是由 7 个人轮流负责分粥，结果是每个人在一周里虽有六天挨饿，但都有一天可以吃个大饱。这样，在总体上标是平等了，但是大家又看到轮流负责又会导致另一种弊端——资源浪费。

第三个办法是由大家选举一个品德让大家信得过的人负责

分粥。一开始这个人还能做到基本公平，但不久他又因架不住私心的滋长，还是为自己和溜须自己的人多分起粥来。可见，仅靠一时的选举，也未必能够保证风气长久清正，只有改变思路。

第四个办法是成立一个分粥委员会和一个监督委员会，形成一个监督和制约腐败的机制，这样一来，公平是公平了，却由于监督委员会提案多多，再由分粥委员会成员来据理力争，而往往还未议论停当，粥已经凉了。

第五个办法还是由7个人轮流值日分粥，不同的是，分粥的那个人必须最后一个领粥。于是，奇迹发生了，在这种制度下，每天7个人碗里的粥就像用精密仪器计量过的那样平均。原来是因为大家都意识到，如果分得不均匀，最后剩下的那碗最少的就只能轮到自己。

这样一个科学合理的制度，终于在上述多次的人性博弈之后诞生了。

这个故事其实就是我们在下面要说到的G管理模式的一个寓言版。

G管理模式是由学者郭咸纲提出的一套企业管理思想运作体系，是“人+制度+创新”的模式。G管理模式中的G是英文GENERAL（通用）的缩写。既然叫“通用管理模式”，就是要总结企业管理的共性方面。G管理模式认为，人是企业中最重要资源，是企业管理之本，制度是企业管理之法，创新是企业管理之源。人本管理使企业能够存在，制度管理使企业能够发展壮大，创新管理则可使企业长盛不衰。

G管理模式是在多维博弈人性假设基础上,对管理理论和管理实践进行思考后提出的一套管理模式。多维博弈人性假设认为,管理行为人(可能是管理者,也可能是被管理者)的人性表现是具有多维性的,在特定的管理场中,管理行为人根据其他行为人的表现调整自己的人性趋向,从而形成管理互动。这里的维是指工作、生活、社交、爱情、家庭、事业等方面,在这些方面,每个人都会有不同的行为表现。在特定的管理环境中经过数次调整即博弈,最终达到一种均衡。达到均衡后,实际上管理系统就进入了稳定状态。在这种稳定状态中,管理极易产生惰性,要改变这种状态,G管理模式提出用“人+制度+创新”的管理方法在管理系统中进行多维人重塑,进行制度变革,进行全面创新,使管理系统在更高层次上运行。

G管理模式从8个方面对传统管理模式进行了反思与发展:

第一,报酬体系:传统企业管理模式的报酬体系是由工资、奖金、福利等众多因素构成的多重报酬体系,其弊端在于它的复杂性使管理者和被管理者都必须随时耗尽心智准备应对各种不确定因素;G管理模式设计的报酬制度是单薪考评制度,这种制度可使管理者与被管理者更加关注工作业绩而非报酬本身。

第二,资深职位制:传统管理模式对员工业绩的肯定除了提高薪金外,更多采用升职的办法,这种做法使得大量的技术专家升到了管理岗位上以后,由于不能胜任管理工作,造成人力资源极大浪费,形成“升职黑洞”;G管理模式设计的“专

业资深职位”使技术专家在自己的专业范围里有职有权，有利于提升工作业绩。

第三，人才流动机制：传统企业管理模式中人才的流动往往会给企业带来灾难性的打击，使企业面临人才流失的窘境；G管理模式强调动态稳定机制，使企业人才流动稳定有序。

第四，股东个人偏好整合：传统企业管理模式中股权资源的配置更重视物质资源；G管理模式认为配置股权资源时应充分考虑到股东个人偏好及综合素质。

第五，潜在资源利用：传统企业管理模式强调显在资源利用，忽略潜在资源利用；G管理模式强调资源的全面激发，变潜在资源为显在资源。

第六，柔性开放战略：传统企业管理模式强调刚性的封闭的经营战略，战略一旦制定，就成为企业相当一段时间的发展目标，并动员全体员工共同追求；G管理模式的经营战略是柔性开放的，即企业随时可以从环境中吸收有利于企业发展的能量，并藉以调整自己的战略目标和战略部署。

第七，管理最优境界追求：传统企业管理模式是头痛医头、脚痛医脚的管理困境应付；G管理模式是以追求管理最优境界作为一切管理工作的出发点和立足点。

第八，决策体系：传统管理模式的决策模式是领导“拍板式”的权威决策，常常会因为一个错误的决策使整个企业面临绝境；G管理模式的决策体系是建立在网络组织结构基础上的多主体跨时空的网络科学决策。

G 管理模式由 12 个子模式共同构成,形成了一个完整的、科学的管理体系:一是企业创新驱动模式;二是股权资源优化模式;三是企业利益分享模式;四是网络组织结构模式;五是企业柔性战略模式;六是理性决策跨时空整合模式;七是信息系统生成模式;八是超常规作业模式;九是营销系统动力模式;十是多维人重塑模式;十一是企业可移植文化模式;十二是企业全面再造模式。

这个管理体系可以看作是一座进退得法、方圆有度的智慧大厦。其中创新思维是大厦的第一层,它不仅奠定了成为一流企业的内在基础,还为驱动企业创新提供了源源不断的动力;股权资源优化与企业利益分享模式构成了大厦的第二层,它通过企业股权资源的优化配置,使企业获得最佳效益,同时通过利益分享安排充分兼顾企业的社会责任和内部各方利益走向,为企业创造生存与发展的良好经营环境;第三层是网络组织结构构成的企业管理模式的运行载体,改变传统管理的刚性思维,实施开放式的柔性战略能使企业在知识经济中的战略视野更加开阔,这就是我们现在经常谈到的所谓“双赢”;而理性跨时空决策及信息系统对主体的决策方案进行系统整合,这就构成了大厦的第四层;超常规作业、整合营销系统及调整僵化的人际关系是大厦的第五层,它可得到一张通向新的市场空间的通行证;企业可移植文化模式将企业的最高理想、人文理想形成一种动态的具有生命力的文化模式加以移植,使企业获得文化新生,就如肯德基、麦当劳在中国的成功移植,这自然构成大厦的第六层;企业全面再造是大厦的最高层,它通过人力

资本提升、资本运营与重组、制度创新、生产方式再造达到整个管理体系的最终——经营最优境界。

总体来看，温州民营企业已进入一个转型期。这个转型包括产业组织结构调整、产品结构调整、技术水准提高，也包括企业法人治理结构的改变，同时还包括企业区域结构的变化。这一变化是适应市场环境、自发的、逐步推进的，也是相当深刻的，因此需要较长的时间。

G 管理模式的 12 个子模式对企业具有全面引导作用，对企业管理的作用非常重要。

正如赵曙明所解释的那样，美国企业管理模式是为个人主义者设计的，日本的企业管理模式是针对集体主义的。若把日本的集体主义与中国的集体主义相比，日本的集体主义是一种小集体主义，而中国是一种大集体主义。日本的管理模式移到中国来，不会是最好的，美国的管理模式移到中国来，也不会是最好的，中国的最好的管理模式应该是量体裁衣，专门为中国制订的，为大集体主义订制的。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，更是把“起用一代新人，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍”提高到关系改革成败的战略高度。如 A 管理模式就是将跨国公司在中国的管理模式加以调整、完善而形成的，是针对中国企业行政管理的新模式。从 A 管理模式描述企业员工与企业关系上来讲，A 管理模式是吸收了日本管理模式特点的管理模式。

现代管理，可以看出这样一种发展轨迹，这就是在日益激烈的市场竞争的现实逼迫之下，逐渐冲破“见物不见人”的狭

隘视野，越来越关注起“人”来，不再把企业当作纯粹“经济人”、“物质利益最大化的孜孜追求者”的窠穴，而把企业当作“社会人”，具有社会责任、道德责任的“人”。因此，G管理模式就是将着重点放在企业的“人性”的特点上，从G管理模式的组织结构上来讲，G管理模式是吸收了美国管理模式特点的管理模式。

对于中国企业来讲，美国的管理模式既是与时代发展相适应的管理模式，又在一定程度上对中国企业的管理模式的发展与完善有指导意义。因此，中国企业学习美国企业管理模式是有实际意义的，在国内也出现了对管理模式的新的研究，如上文所提及的两种类型的管理模式——A管理模式和G管理模式，就是针对中国企业管理实际而形成的新的管理模式。

本章就是笔者在总结大量的国内外企业管理数据的基础上，遵循理论性、实际性、创新性的原则，为温州民营企业管理模式创立与完善提供自己的一点真知灼见。

第三章

温州民营企业历史沿革及 管理模式现状分析

3.1 温州民营企业产生背景

一批年轻人在被一家公司招聘不久，公司总经理向他们公布了一条奇怪的命令说：“谁也不要走进8楼那间没有挂牌的房间！”当时，大家都没吱声，只有一个年轻人在台下嘀咕了一句：“为什么？”总经理看了他一眼，表情凝重地说：“不为什么！”

训话结束后，大家回到自己的岗位继续工作，而那间既不是办公室，又不是档案室的神秘房间时不时地在那个年轻人脑子里闪现，他对自己说：“不行！我非要进去看个究竟。”就这样过了一个多月，想“进去看个究竟”的念头非但没有减弱，反而越来越强。周围的同事都过来劝他，总经理在一个月前就说过同样的话，直到今天还一直没有人违反过这个命令呢！因为大家都明白，这是一家效益不错的公司，这份工作来之不易，而得罪了总经理是没有好果子吃的，所以千万不要冒这个险！

可是，越说年轻人越不买账。他心里想，没有道理嘛！于是，他来到了那间房间的门口，先轻轻敲了敲门，听没人答应，就大胆推门走了进去，在里面看到一张桌子，桌子上留有一张纸条，上面写着“拿这张纸条给总经理”这么几个红笔字。什么呀！年轻人心中不免有些失望，同时也突然有点忐忑，不知怎么面对总经理，但是，血气方刚的他，仍然对自己说，没有道理嘛！一不做，二不休，见总经理又能怎么样？大不了被解雇，于是，他拿起纸走进了总经理的办公室。结果，他非但没被解雇，反而被任命为销售部经理。

到了这时，总经理才给大家解释说：“销售是一种最需要创造力的工作，只有不被条条框框束缚的人才能胜任。”而那个年轻人后来的表现也果然证明总经理的选择没有错。

温州民营企业的发展，在很大程度上也可以归功于温州人具有的不被条条框框所束缚的这种创造力。

《温州悬念》一书指出：“中国社会改革有一个很突出的特点，那就是‘改革的非合法性’。”由于政府只有在原有的法律、政策、制度不适合生产力发展的实际需要时才会想到去改革这些东西，而这中间就必然存在一定的滞后性，从而导致来自地方的许多很普通的改革行为往往也会以这种“中国第一”的面目出现，充分体现了当地民众的意志、智慧和勇气。

温州是中国改革以来民营企业超前、大规模发展的典型区域。特别是在温州农村，基本上没有经历各地农村普遍经历的集体乡镇企业蓬勃发展的过程。也就是说，温州民营企业不是

从乡镇企业改制而来，而是从头开始发展起来的，即温州特别是温州农村的民营化是一步到位的。

中国的经济体制改革是从体制外的“边际改革”或者说“增量改革”启动的，这种改革方式首先能够获得实质性突破的，往往是计划经济体制相对薄弱而市场经济基础相对较好的区域，在温州特定条件下形成的温州民营企业，在形式上有其特殊的历史、现实条件和经济、政治、文化等方面的深层次原因，以体制外民营经济超前、普遍的发展为主要特征，而成为中国最具民营化特色的区域性模式的典型。根据温州市统计局统计，截止于2000年，民营经济在温州国民生产总值中的比重达到85%左右，在工业总产值和社会消费品零售总额中均占95%以上的份额。

从历史上看，温州由于地处东南一隅，较少受到封建皇权以及正统传统文化或者说主流传统意识形态的影响，特别是极少经历战争的破坏，这也许正是温州较之中国其他地方较多拥有商业精神和商业文化积淀的主要历史原因。唐宋以后，温州成为东南沿海手工业、商业较为发达的地区，并在此基础上形成了注重成功、讲究实利的区域文化及其学派。南宋时，以叶适为代表的“永嘉学派”鼓吹“通商惠工”、反对“空谈心性”、批判“抑末厚本”、主张“功利与仁义并存”。19世纪末，号称“东瓯三先生”的陈虬、宋恕、陈黻宸等人，更是为工商业的发展大声疾呼。陈虬提倡“齐商力、捷商径、固商人、明商法”，宋恕则主张“减税振商、集股振工，薄赋振农”。

如果说，历史上的温州由于“天高皇帝远”而极少受到重农轻商正统文化的影响，那么，1949年以来的温州则由于地处海防前线，从而较少受到备战需要出发、配置资源的计划经济文化的影响。1949~1978年，国家在温州的基本建设投资只有5.59亿元，远远低于同期国家对浙江省人均投资水平，是全国人均投资最少的地区之一。

改革开放前，温州也是国有经济比重最低的地区之一。温州农村的耕地资源又严重不足，1978年全市人均耕地只有0.53亩（不足0.04公顷），每个农村劳动力平均拥有的耕地也只有1.90亩（不足0.13公顷），都只及全国同期平均水平的1/3左右。

因此，自20世纪50年代以来，温州农村历来存在着自发的民营化、市场化的倾向，尽管计划经济在发展战略及其政策措施上严格控制和严厉打击农村的非农产业，特别是非公有制经济的发展，禁止包产到户，但温州农民以家庭为单位经营工商业和劳务输出，以及包产到户等现象仍然屡禁不绝。

温州企业的形成条件作为文化积淀，又集中体现在温州人独特的个性特征上，温州企业正是温州人选择的适合于温州人个性的市场经济体制。

温州人的个性首先表现为对所谓人的身份等级观念的淡薄。温州人本来就比较重视商业和功利，在计划经济将人群划分为国家干部、全民所有制企业职工和农民等不同身份，并在很大程度上使这种身份制度成为终身制甚至世袭制的情况下，大多数温州人处在国家干部和全民所有制职工范围之外并且无

望获得这类身份，从而使他们在职业选择上少有身份等级观念的障碍，选择的机会成本也较低。这也是温州人较早进入那些历来被认为低人一等的非公有制经济和商业服务业领域，从而拥有先发优势的重要原因。

其次，温州人独立性、自主意识强而较少依赖性。在计划经济条件下，多数温州人从生老病死到衣食住用，既没有享受到国家对干部和全民所有制职工提供的保障和补贴，又没有优越的自然资源禀赋可供依赖，不同程度地需要自谋出路，从而养成了一种不依赖政府的自主意识。这种独立性、自主意识使得温州人较之受计划经济影响较多的其他地区的人们具有强烈得多的创业倾向。目前散布于全国各地的 160 万温州人大多采取独立经营的形式。所谓“温州下岗静悄悄”，也是因为温州的下岗职工不找市长找市场。即使面临 1994 年 17 号台风那样损失上百亿元的自然灾害，温州人照样表现得顽强、洒脱，没有人到政府机关门口要求救济。

20 世纪 70 年代末至 80 年代中期，温州民营企业是温州最普遍的市场主体，家庭企业是这一阶段温州民营企业最普遍的组织形式。

由于种种原因，改革开放以来温州基本上没有经历全国多数地区经历的集体乡镇企业蓬勃发展的过程，原有的基础脆弱的“镇队企业”在改革初期很快即被异军突起的家庭企业所取代。从这样的意义上说，温州体制外市场主体的形成或者说温州改革的民营化，是一步到位，即所谓“大爆炸式”。至 1985 年，温州全市经工商登记的个体工商户即达 130437 户。家庭

企业的工业总产值在 20 世纪 80 年代前期,即占到全市农村工业总产值的 70%以上。由于缺乏资金、技术、设备,没有国家计划供应的物资和原材料,交通运输又很不方便,当时温州不仅没有机场、铁路和桥梁,连公路条件也很差,温州家庭企业大多从所谓小商品的生产起步,“大题小做”、“举轻若重”、“无中生有”构成了温州经济的显著特色和独特的竞争优势。温州以小商品大市场、小配件大配套、小产品大行业、小企业大协作、小资本大聚集为典型特征的集群经济,形成了高度社会分工和专业化协作的生产体系,形成了温州企业的群体规模、技术和资金等生产要素的集聚优势,并最终体现为在成本优势、价格优势和竞争优势的基础上形成区域性规模经营的产销基地,家庭企业 and 专业市场的发展又促进了温州农村小城镇的崛起。以家庭企业为基础,以专业市场和小城镇为依托,以购销员为纽带,“小商品,大市场”,曾经被人们说成是温州模式初期的基本特征。

作为体制外改革的典型,温州家庭企业的形成基本上是一个群众自发地发动、组织和实施的所谓“诱致性”制度变迁的过程,并不需要地方党委、政府的动员和优惠政策的引导。1978 年中共十一届三中全会召开之前,在温州还召开过全国性的“新生资产阶级分子问题讨论会”。甚至到 1982 年年中,浙江省委“工作组”还进驻柳市镇,由省公安厅负责人亲自带领 30 多人在那里打击了 80 余天,将经营低压电器等产品的所谓“八大王”作为重大经济犯罪分子逮捕判刑。当然,后来地方党和政府及其主要领导人,对群众自发改革行为的认可和支

持，对温州模式的形成和发展，无疑具有重大的促进作用。例如，1984年初，当时的市委书记袁芳烈宣布，“八大王”是发展商品经济和搞活流通的能人，并通过法律途径对“八大王”作出了无罪释放并予以平反的决定，都起了拨乱反正的作用，使民营家庭企业更快发展，形成初期的民营企业。

3.2 温州民营企业历史沿革

悠久的历史历史、特定的社会经济条件和事功文化造就了温州人的独特性格。1979年以来，中国实行了改革开放和以经济建设为中心的基本国策，为温州经济的发展创造了宽松的环境。正是这些因素的共同作用促使了温州模式的形成。温州民营企业作为温州模式的载体，伴随着中国经济体制改革的不断深化、市场经济体系的不断完善先后经历了四个不同的发展过程。在下文中，笔者将着重分析温州模式的形成背景、演变过程以及它对温州经济社会的发展所起的作用，并以此阐明温州民营企业的发展的各个阶段的特色。

温州经济历经20多年的发展。根据其发展过程中所表现出的特点，大体可以将温州模式的发展演变过程分为四个阶段。

第一，20世纪70年代末至80年代中期：温州模式的形成阶段。

1979年后，由于国家确立了以经济建设为中心的政策方针，这给温州经济发展提供了机会，使温州民营经济得到初步的发展。改革之初，以前曾在温州诞生过的分田单干、包产到

户的责任制再次在温州兴起。在不到两年时间内，温州地区基本实行了“家庭联产承包制”。农村改革带来了农业经济的连年快速增长（见表 3-1），年均增长率为 10.5%。温州农村改革获得了可喜的成功。

表 3-1 温州农村经济增长对比表

年 份	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
农 业 总产值 (亿元)	7.78	8.68	9.19	9.57	12.48	13.21	16.99

（《温州统计年鉴》，2001 年）

继农村改革获得成功之后，温州又开始了农村工业化的改革进程。由于受农业包产到户的影响，许多乡村纷纷将小核算的集体企业，转由车间、小组乃至个人经营。1979 年，苍南县金乡 40 余人的村办金星大队文具厂，分为 30 个自负盈亏的小生产单位。在此基础上，形成了该乡的家庭工业户。1980 年全乡共出现了 2500 多家庭工业户。

在农村工业化的发展过程中，温州人创造了“挂户经营”的形式。改革开放初期，由于中国经济法规制度尚未完善，个体、私营经济没有合法地位，而且社会舆论对个私经济压力很大，因而温州大量家庭工业户和供销人员，在当时政策尚不允许的条件下，银行没有户头，自身没有“字号”，便采取“挂”在乡村集体企业名下的方式，进行对外联系。当使用乡村集体企业的厂名、介绍信、销售发票、银行账户时，必须交纳一定的管理费。这种做法，当时被称为“挂狗头，卖羊肉”。

但是，这种“挂狗头，卖羊肉”的“挂户经营”方式对于

温州农村家庭工业在旧体制下的生存与发展，起到了很好的庇护作用。从当地的财政经济状况来看，由于这些企业大多是“四无企业”，如果管制过严，会影响当地的产值、税收等，所以大多数乡镇的有关部门都采取“睁一只眼，闭一只眼”的做法，既不鼓励，也不管制，任其自然发展。由于这样，温州的家庭工业发展较快，家庭工业总产值在 80 年代前期，就占到全市农村工业总产值的 70% 以上。

1984 年，温州市政府在经过实地调查后，认识到为了搞活商品生产，必须使家庭工业合法化，为此，1985 年温州市政府责成有关部门制订了《挂户经营税收管理暂行办法》，使全市经工商登记的个体工商户达到了 130437 户。并很快形成了“以家庭经营为基础，以市场为导向，以小镇为依托，以农村能人为骨干”为特点的农村经济发展模式。从某种意义上说，温州体制外市场主体的形成，或者说温州农村民营化改革，是一步到位实现的。

总之，从温州发展模式的形成阶段看，基本上是一个群众自发地发动、组织和实施的过程。这种过程，一是人多地少，人均耕地不足半亩等自然条件“逼”出来的；二是改革开放政策“放”出来的；三是温州的独特文化造就温州人的独特性格“闯”出来的。同时，温州市委和市政府，特别是主要领导人以及有关部门对群众自发改革行为的大力支持，对温州发展模式的形成，无疑具有重大的促进作用。

第二，20 世纪 80 年代中期至 90 年代初，这一时期经历了温州模式发展的过渡阶段。

温州模式发展的第二阶段，是家庭经营向股份合作制过渡的阶段。温州模式从家庭经营起步后，温州经济和社会得到了迅速的发展。但是，由于经济改革的深入和市场竞争日益激烈，不少农民为了寻求发展，开始以资金和土地、技术、信息、劳动力作为共同纽带联合起来，开创出一种既有股份制的一般特征，又符合合作制基本原则的股份合作制企业，由此，温州成为中国股份合作制企业的发祥地。温州最先使用“股份合作企业”名称，并在1987年以市政府的名义相继颁发了7个关于股份合作制企业的全市档。

股份合作制企业在温州成为最普遍的民营企业组织形式。1986~1993年，温州股份合作企业从1万多家发展到4万多家，工业总产值从13.6亿元发展到192.8亿元，占全市工业总产值比重从27.8%上升到的56.2%。

在这一发展阶段，由于采取了股份合作制，引起了社会各界对温州模式的许多争论。争论的焦点在于强调公有制是本，要占主体。因为，在温州原有的国有、集体经济比重的下降。例如温州的国有工业总产值，1978年就只占35.7%，远低于全国的平均比重，1985年下降到只占19.4%，1993年进一步下降到只占9.4%。在这种情况下，如果将两个以上投资者组建的企业都纳入股份合作的范畴，并将其视为“社会主义集体经济的组成部分”，就能做到既满足了坚持公有制为主体的要求，又起到了公开支持民营企业主体部分的作用。

随着股份合作企业本身的发展以及经济改革形势的变化，

温州市又相继以市政府或市委、市政府联合的名义，于 1988 年颁发了《关于私营企业和股份合作企业若干问题的通知》、1989 年颁发了《关于股份合作企业规范化若干问题的通知》、1990 年颁发了《批转市体改委等五个部门“关于股份合作企业规范化若干政策规定的报告”的通知》。政策的支持和保护，使得股份合作制这种新的企业组织形式，获得了很大发展，成为这一阶段带动温州经济发展的主导力量。

第三，邓小平南巡讲话以后，温州模式进入快速发展阶段。

1992 年邓小平南巡讲话的发表，使温州模式摆脱了“姓资姓社”的争议，以前所未有的速度再次让世人瞩目。参见表 3-2。

表 3-2 温州各项产值、数量增长对比表

年 份	1992	1993	1994	1995	1996
国内生产总值	30.8%	42.6%	18.4%	21.0%	23.0%
工业产值	48.8%	71.2%	49.7%	35.5%	40.3%
乡镇企业数量	—7.2%	年均增长 19.1%			
从业人员数量	年均增长 13.6%				
乡镇企业总产值	年均增长 60.8% (其中工业总产值年均增长 66.8%)				

(《温州统计年鉴》，2001 年)

在这一发展阶段，温州模式快速发展的主要动力来自于政策的松绑和意识形态的解放。由于党的十四大正式提出了建立社会主义市场经济体制是中国经济体制改革的目标，温州模式

终于摆脱了意识形态的约束，民营经济的发展从此有了宽松的环境，并得以充分发挥了个体经济、私营经济和股份合作经济的产权明晰、权责明确、政企分开的体制优势。

第四，20 世纪 90 年代后期至今，温州模式发展进入调整、创新与转换阶段。

20 世纪 90 年代中期以后，随着中国从卖方市场向买方市场的转变和市场经济体系的不断发育与完善，市场竞争日趋激烈，以技术、品牌、规模经济为主的竞争力成为中国市场经济发展的主导。

而向以粗放式外延扩张为主要增长方式的温州模式，则明显地缺乏竞争优势。同时可见的是，温州经济增速持续下降，温州模式进入了困难的调整时期（见表 3-3）。GDP 增长速度从 1996 年的 23.0%，下降到 1997 年的 16.3% 和 1998 年的 12.9%；全部工业总产值增长速度也从 1996 年的 40.6%，下降到 1998 年的 12.60%，成为至 1991 年以来最低的一年；独立核算工业企业净资产利润率也从 1995 年的 8.1%，下降到 1998 年的 7.5%，连续 4 年时间，没有改善的迹象。

据调查，其主要原因有这样三点：一是专业市场经营方式落后，经营者素质低、负担重等因素导致专业市场发展出现停顿；二是中国经济发展发生了根本性的转变，卖方市场向买方市场的转变，而且日渐成熟，市场竞争更加激烈；三是温州民营企业产品档次低，缺乏调整产品结构的能力。显然，温州模式遇到了一系列困难，已经到了必须调整的时期。

表 3-3 “九五”期间温州经济发展状况 (%)

年份	GDP	第一产业		第二产业		第三产业		外贸	民营
	增长速度	构成	增长速度	构成	增长速度	构成	增长速度	出口 增速	在温州工业 总产值的 比重
1995	21.0	10.3	20.6	58.3	22.1	31.4	18.9	17.71	93.37
1996	23.0	9.4	10.1	59.2	27.1	31.4	18.6	36.88	95.40
1997	16.3	8.7	8.4	58.5	18.1	32.8	13.5	40.17	95.50
1998	12.9	8.0	4.5	58.2	12.4	33.8	16.0	28.79	96.10
1999	12.2	7.3	4.4	57.4	12.8	35.3	12.7	20.55	96.60
2000	12.7	6.6	4.5	57.5	13.3	35.9	13.2	82.05	97.20
“九五” 期间 平均	15.3	8.0	6.4	58.2	16.7	33.8	14.8	41.69	96.16

面对调整时期的困难,温州民营企业决心通过以企业组织形式创新转换为突破,带动市场、经营观念、经营管理、技术设备等方面全方位不同层次的创新转换,重树竞争优势。在调整时期,温州民营企业首先通过股份合作制向公司制、股份制的创新转变,建立现代企业制度。温州市股份合作企业从1995年的4.3万家,下降到1998年的1.6万家,同时,股份公司从无到有,呈现出快速发展的势头,至1998年,股份有限责任公司达1万多家,股份公司也发展到15家。为了尽快形成企业新的竞争优势,规模较大的企业以市场为导向,以资本或品牌为纽带,联合中小企业,组建企业集团,到1999年温州企业集团已经发展到190家,实现了从股份合作制企业向

股份有限公司或有限责任公司，以及企业集团的企业制度创新与转换。其次，随着现代企业制度的不断建立，促使传统的专业市场发生了根本性的转变，同时也推动了企业在经营观念、经营方式、技术设备等方面的不断转变，使温州模式进入了全面创新转换的发展阶段。

经过 20 多年发展，中国民营经济从社会主义市场经济补充地位成为社会主义市场经济的重要组成部分，并由国家宪法赋予了完整的合法地位，民营经济的生存和发展环境发生了根本变化。中国共产党的十六大报告提出，毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。十六届三中全会通过的《决定》提出，要大力发展和积极引导非公有制经济发展。2004 年 3 月，全国人大十届二次会议通过了宪法修正案，确立了非公经济社会阶层是中国特色社会主义事业建设者地位，确定了合法私有财产受到保护，解决了合法私有财产保护范畴不明确和保护力度较弱等问题，对民营经济发展产生了积极影响。浙江省曾先后出台了《关于加快培养“小型巨人”企业的意见》、《关于加快发展乡镇企业的政策措施》、《关于促进个体、私营经济健康发展的意见》，这些政策的出台对中小企业的发展起到积极的作用。因此，加快小企业立法步伐，制定颁布小企业有关法律法规，使小企业的发展和管理走上规范化、制度化、法制化的轨道。十六届四中全会进一步丰富了党关于发展非公有制经济的政策体系，把“正确处理坚持公有制为主体和促进非公有制经济发展的关系”作为中国共产党驾驭市场经济需要解决的首要问题，是经济体制改

革中根本性、全局性的问题。2005年1月18日,《鼓励非公有制经济发展的若干意见》在国务院常务会上获原则通过,这项被外界俗称“非公经济36条”的政策,从市场准入、财税金融支持、社会服务、政府监管、政策指引等七大方面,形成了支持和引导民营经济健康发展的政策体系。

民营经济所处的发展环境不断得到改善,民营企业不仅在数量上迅速增长,在质量和效益方面也大幅度提升,在国民经济体系中的地位越来越重要。这些成就在2004年的统计数据中,得到了充分反映:

其一是民营经济的新增就业占全社会新增就业比重继续上升,仍然是增加就业的主管道。广义民营经济就业增长率上升为1.47%,高出全社会0.53个百分点;2004年民营经济就业增长率达到1.5%左右,高出全社会0.5个百分点左右。

其二是民营经济产出增长率高于全国平均水平。据中国私有经济研究会的信息披露,广义民营经济2004年创造的增加值占GDP在66%左右,1~9月民营经济工业增加值同比增长19.5%,比全社会工业增加值高出2.5个百分点。2004年1~10月规模以上工业企业实现利润12969亿元,同比增长38.28%,其中民营工业企业实现利润8481亿元,占全部规模以上企业比重为65.39%,同比增长35.61%。

其三是民营经济企业纳税总量快速增长,成为国家财税增加的重要力量。广义民营经济企业缴纳的税收占全社会税收收入的比重2003年为66.5%,2004年1~9月为71.1%。全社会税收收入增长率2003年为20.4%,2004年1~9月份为

26.2%；民营经济企业缴纳的税收增长率 2003 年为 20.6%，2004 年 1~9 月份增长率为 31.1%。

其四是民营经济企业出口额保持高速增长，是对外贸易的重要生力军。广义民营经济企业出口占全社会出口的比重 2003 年 1~9 月为 67.3%，2004 年 1~9 月为 73.6%。2003 年全社会出口的增长率为 34.6%，2004 年 1~9 月为 35.3%；广义民营经济出口增长率 2003 年 1~9 月为 45.3%，2004 年 1~9 月为 48%。

其五是民营经济对区域经济的影响力逐渐显现。根据 2003 年全国 31 个省直辖市自治区统计资料，经过经济计量实证分析，得出这样一个可靠数据：民营经济工业总产值比重每提高一个百分点，该地区人均 GDP 会提高大约 203 元；民营经济工业增加值比重每提高一个百分点，该地区人均 GDP 会提高大约 202 元；城镇就业中民营经济就业比重每提高一个百分点，该地区人均 GDP 会提高大约 518 元。这个信息告诉我们：一个地区的民营经济发展水平已经成为影响该地区经济差别的重要因素。

其六是民营企业经济的经济效益指标好于全国总体水平。据报道，2003 年民营企业 500 强平均水平高于中国企业 500 强，前者平均利润率为 4.7%，高于后者 1.2 个百分点；2003 年国有经济资产净收益率为 10.0%，民营经济为 14.6%，全国总体水平为 12.1%。

2004 年，国家加大了宏观调控的力度，对部分投资过热的行业进行了有力的调控，客观上对一些民营企业产生了冲

击，但是中央采取的一系列加强和改善宏观调控的措施已经取得了明显成效，社会经济生活中的一些不稳定不健康因素得到抑制，薄弱环节得到加强，这为民营经济快速发展创造了更为良好的宏观经济环境和市场环境。

“2004 年中国民营企业经营者问卷调查”的结果显示，在宏观调控作用下，部分民营企业经济状况有所回落，但多数民营企业仍保持一定的盈利水平，企业产品产销稳定增长，企业订货预期比较乐观，从业人数保持增长，未来投资意愿仍然比较强，企业未来经营状况继续看好。但同时也必须看到，整体规模狭小、分布分散、管理水平偏低、产业结构趋同和技术水准较低是民营企业的先天性缺陷，民营企业的核心竞争能力尚未形成，产权结构不合理，融资难，缺乏高素质的人才和创新能力不足已经成为进一步发展的瓶颈，同时民营企业家的健康成长也面临许多挑战。著名经济学家吴敬琏曾经一针见血地指出：当前“民营经济和民营企业家自身素质问题是制约其发展的瓶颈，一些民营企业的企业制度还处于很低阶段，经营管理上有很大的漏洞，缺乏竞争机制或者是经营管理战略，没有明确的目标，决策随意化，往往由老板一人说了算，连起码的经理层会议都没有形成。”这些问题确实是民营经济企业亟待解决的。

从外部环境来看，虽然制约民营经济发展的体制性和政策性障碍依然存在、市场准入限制较多、政府管理体制和服务体系还不健全，但是今后 20 年是中国全面建设小康社会的关键时期，民营经济所处的政治环境、政策环境和市场环境都处于

历史的最好时期，尤其是《非公经济 36 条》的出台，作为民营经济的主要载体——民营企业如何抓住机遇、进一步发展壮大成了关注的焦点，学术界和企业界也对此展开了激烈的讨论。

在“2004 年经理世界年会”上，国务院发展研究中心金融所副所长巴曙松主持了题为“民营企业如何壮大”的讨论。温州市经济学会会长马津龙认为，民营企业最大的困难是家族问题；均瑶集团董事长王均金认为，民营企业壮大的障碍是自己，就是能不能在任何环境下都能够驾驭企业，练好基本功是第一要素，民营企业的优劣不在于有多大，而在于有多强；通威股份有限公司董事长刘汉元认为，民营企业最大的问题出在企业内部，如果用量化描述的话，问题的 60%~70% 出在企业内部。

市场化、全球化、信息化对民营企业既是机遇又是挑战。在当前良好的政策环境下，民营企业进一步发展壮大必须从自身做起，必须根本性变革管理理念、内容和方式，运用新的管理理论指导企业管理，不断进行管理创新，探索全新的积极有效的管理方法。如果企业的管理变革仅仅停留在对原有管理方式进行局部的修整，将难以应对激烈变化的外部环境，难免最终遭到市场的无情淘汰。

在经济全球化和知识经济的大趋势下，21 世纪的企业发展环境将发生重大而深刻的改变，在以信息和网络为特征的知识经济时代里，生产力要素、竞争力、企业理念与运作将发生重大变化，管理的变革已成为企业生存的必需。企业内部矛盾

的主要方面是管理，管理水平低下是制约民营企业发展的主要内部瓶颈，而管理基础薄弱几乎是所有民营企业的通病。实现企业管理方式革命和制度变革将是中国民营经济发展的必然趋势，用先进手段实现科学管理，已经成为规模以上民营企业的共识。目前中国民营企业实现管理变革和管理升级举步维艰、困难重重，主要在于民营企业不能进行有效的管理创新。

虽然中国民营企业学习并应用了国外的一些先进管理创新成果，比如知识管理、项目管理、供应链管理、客户关系管理、危机管理、业务流程再造等，但是薄弱的管理基础和低下的管理水平在很大程度上影响了这些成果的应用效果。可以说，管理成了制约民营企业发展的最主要的内部瓶颈。

笔者将在中国民营企业发展现状的基础上，利用管理创新的理论剖析温州民营企业管理的特点，并通过企业案例进行实证分析，找到制约温州民营企业管理模式的因素并提出相关对策。

3.3 温州民营企业三个发展阶段的管理模式分析

温州民营企业管理模式发展过程，伴随着温州经济模式的成长过程，先后经历了四次“姓资姓社”的责难和讨论，虽然坎坷曲折，但每次都幸运地获得了生存与发展的机遇。第一次是关于农村家庭联产承包责任制“姓资姓社”的讨论；第二次是党的十一届三中全会以来，温州农村在改革开放中出现了一个有别于“苏南模式”、“珠江模式”的发展模式，并且引发了围绕所有制问题、雇工问题、购销员问题和分配关系等问题的

讨论；第三次讨论主要涉及的是对改革开放本身的评价问题，但是，走在改革开放前沿的温州民营经济，却遇到了前所未有的挑战；第四次是关于市场经济“姓资姓社”的争论，而作为以家庭经营为基础、以市场为导向的温州模式，终于以邓小平的“社会主义也有市场”的论断而告终。在这四次激烈的“姓资姓社”的大讨论中，温州各级政府始终坚持从实际出发客观地分析和评价了温州模式发展中存在的问题，坚持不唯上、不唯书、只唯实。各级政府和经济职能部门采取“无为而治”的态度与管理方式，为温州模式的发展提供了重要保障，没有因责难、争论和讨论而改变或放弃改革开放的方向，同时又促使民营经济往规范化的方向更好更快地发展。

中国民营企业 20 多年以来的管理实践表明：要生存和发展，就必须要有适合于民企发展各阶段的管理模式。民营企业发展壮大需要经历三个阶段，即竞争生存阶段、资本运营阶段、永续经营阶段。而与这三个阶段相适应的则有三种管理模式，即初级阶段管理模式、中级阶段管理模式、高级阶段管理模式。

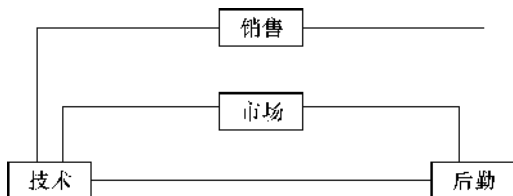
3.3.1 民企初级阶段管理模式

在 20 世纪 70 年代末、80 年代初，中国民企开始起步，因为中国当时存在极度的卖方市场，经营者只需生产产品就能赚钱，这时候，“胆大”就是管理。

这一时期的特点表现在：在竞争生存阶段，企业规模较小，经济实力较弱，民企生产、经营条件简陋，企业的生存成为其面临的第一重要的事情。此时民企的管理模式是以营销为

其核心,因为没有市场运作的技巧与方法,民企一般很难长久维持。尽管如此,新技术项目和有力的后勤保障不可缺少,营销、技术、后勤构成此阶段的“三角”。企业以市场为研究中心,以顾客为研究对象,缜密、慎重地选择目标市场,分析产品技术和竞争对手,找出自己的特殊优势,展开营销行动,通过竞争,占有一席之地,获取利润,求得生存,这就是民企初级阶段管理模式。如图 3-1 所示。

图 3-1 民企初级阶段管理模式



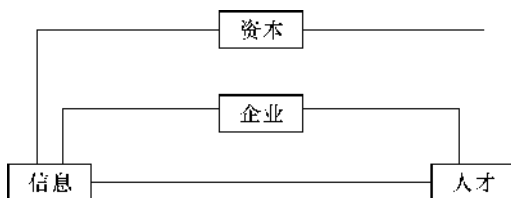
3.3.2 民企中级阶段管理模式

20 世纪 80 年代中后期,是市场转型期,这个时期的民营企业大多没有超出家族式管理的窠臼,一旦发展大一点,便会出现所谓“合久必分”的趋势或者变局。

这一时期管理模式的特点是:一般来说,企业通过竞争占有一席之地,获得了生存空间,有了利润,达到一定的规模(没有具体标准或者限制),进入资本运营阶段。这一阶段是民营企业快速发展壮大的时期,其成功标志就是公司上市。在竞争生存阶段“三角”加强的基础上,此阶段的“三角”便是:资本运营、信息、人才。在此阶段内,企业要从中小型规模发展到大型规模,主要是以资本运营为中心,信息和人才(职

业经理)为基础。资本运营阶段的组织结构比较成熟,主要有财务部门(中心)、营销部门(中心)、人力资源部门(中心)、生产部门(中心)、信息部(首席信息经理,即 CIO),工作流程和程序比较固定,有较完整的组织系统、垂直指挥系统、横向联络系统、检查回馈系统、预算计划系统、人才选聘培训激励系统。一般整个组织运转良好,自动化程度相对比较高。在企业资本运营成功上市后,员工不仅仅是被聘用的角色,而且已经成为企业的一部分,使员工的命运与企业休戚相关(图 3-2)。

图 3-2 民企中级管理模式



3.3.3 民企高级阶段管理模式

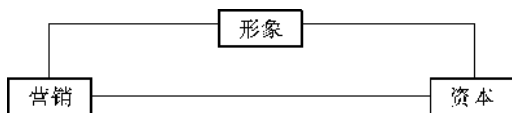
20 世纪 90 年代以来,特别是 1992 年以来,因为市场全面饱和,市场上的结构性需求已较少存在。经过初级竞争生存阶段和中级资本运营阶段,民营企业已发展成为具有一定抗风险能力的大型企业。到高级阶段后,民营企业要想再有较大发展是比较困难的。中国近 20 年经济发展以来,几乎很少民企超越这两个阶段而进入更高层次。此一时期,民营企业的“领头羊”大多是以知识分子面目出现,他们的管理意识较 80 年代期民企经营者有较大程度提高,在市场竞争的压力下,民企纷

纷向各高校学习管理模式，向三资企业学习管理模式。管理模式被真正提上了企业建设的日程。

这一时期的特点是：此阶段的“三角”是：形象体系、营销、资本运营。其中，形象体系是中心，营销和资本运营是基础。这一阶段的组织结构没有太大变化，但加了一个公共关系部，或称形象管理部。形象体系的建立要求公司理念建在较深的文化底蕴之上，内在的文化氛围要有利于产生创新思想，有利于挖掘员工的潜能，帮助员工实现自我价值，对外的文化就是一个具有社会性的品牌文化，是跨越国界的品牌文化。

在此阶段上，营销就是要不断扩大市场占有率，提高市场竞争力；资本运营就是要进行以管理文化输出为主的资本重组运作。这一阶段管理模式成功的标志，就是使企业形成自己独特的文化凝聚体系，坚持“管理是文化的儿子”的理念，以此加强企业在市场中的活力。参见图 3-3。

图 3-3 民企高级管理模式



上述三个阶段的管理模式，可以系统地概括为三个过程：一是完成资本原始积累，如通过单干、合伙、跑码头、当小贩等，但并非真正意义上的企业行为；二是选择市场需要的产品，由于企业存在资本的有机构成和体制制约的竞争劣势，这种选择是一种“夹缝求存”策略和“假冒骗”方式的运用，前者即通过选择大中型国有企业无暇生产或不愿生产的小型、非

常用配套产品，如机械上的非标阀门、紧固件、低压电器等，以及在全社会民众生活水平普遍较低又亟待开发的日用小商品，如服装、皮鞋、打火机、灯具等，后者仿冒品牌产品，在降低成本上“下功夫”，实行低价倾销，这在某段时期曾是老板们发家致富的“秘诀”，甚至至今仍难以消亡殆尽；三是通过任何一种可行的方式积极营销，只要能完成商品那“惊险”的一跳。总之可以归纳为一句话，在创业发轫期是无序生产，无序经营，无法可依，无章可循。

相对上述运营方式，温州民营企业在管理上表现为以下四个方面的特征：

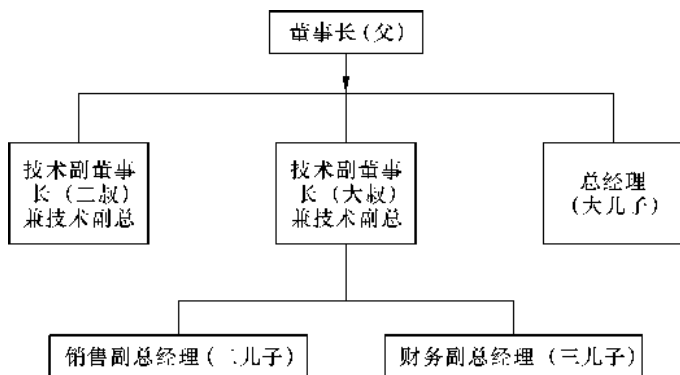
第一，管理过程的单一性。

“生产什么，如何生产，为谁生产”，这些市场定位和价值判断都是由企业主一人作出。企业主有很多的信息来源和信息管道。企业主的信息获取、信息交流、反馈、转换过程不是产生在业主与员工之间，而是产生在该企业主与其他企业主之间，企业员工无法介入信息交换过程；因此，利用获得的信息完成企业整体计划职能的承担者只有也只能有企业主一人。另外，在创业发轫期，企业一般规模较小、产品单一、复杂程度较低，往往表现为企业主独立或相对独立执行组织、领导、控制等管理的基本职能，而不存在层层推进和环环相扣的多维特征。

第二，管理方式上的家族式特征。

在创业发展期，建立在血缘关系基础上的人员构成的家族性，决定了管理方式上的家族性。参见图 3-4。

图 3-4 家族式管理结构



这种家族式管理的典型特征：一是人员精干，但层次制约尚不分明。为数不多的家族人员构成了该企业的核心，各司技术、日常事务管理、销售、财务四职，不存在闲置人员。董事长是该企业的家长或该家族的族长，具有绝对的权威性。但总经理对职能副总经理的制约存在不完全性，如大儿子作为总经理不存在对大叔、二叔的制约，这是由家族中的长幼序列决定的。从某种意义上来说，这种层次不分明的特征在一定程度上也体现了家族式管理的灵活性，在这里，董事长、总经理很少具有完全意义上的概念性特征。二是重视对重要部门的管理。由于这个时期民营企业“夹缝求存”和“假冒骗”的运作方式决定了其生产技术部门的次要性；由于其规模较小，决定了行政管理部门的次要性，因此，只要掌握好销售和财务两个环节，就能较好地完成管理。在这里还有一个明显的特征，即父子间的直系血亲安排。

第三，金钱激励和亲情维系并行。

民营企业在发挥激励作用上，有特殊之处。对于家族成员，重视亲情教育和长幼训导。一些反映传统的道德观和道德教育观，如“忠、孝、仁、义”、“战场最勇父子兵”、“父子兄弟一股绳，不怕世道竖与横；兄弟反目存二心，家道衰落大梁倾”等古训和格言，对于促使各职能部门及核心成员整合为一体、发挥整体优势往往具有不可估量的作用。核心家族成员对雇佣人员有一定的排斥心理，对于较重要的雇佣人员视其为“门客”，对于一般雇佣人员则视其为“家丁”，对于这些人员则仅以建立在劳动量基础上的货币分配形式来发挥激励功能。

第四，管理过程的社会性。

这种社会性是指企业和社会范围内，寻求促进管理水平、提高和完成各项管理职能的基础性因素和成长性因素。其形成的原因在于，某些企业因能力所限无法完成某些管理职能、或企业权衡执行某项管理职能、或放弃某项管理职能的机会成本，作出由社会“配套”的决定。具体表现在企业集聚所有人力、物力、财力于营销开发和财务管理上，而把信息开发管理，技术开发、引进、合成和更新换代管理，市场拓研调查和定位，人力资源开发、培训和管理等，都委托给社会专门机构。如由为之配套的大型公司、专业市场调查公司、研究所、大专院校、网络公司来完成，以社会资源弥补企业的瓶颈因素。

英国J·E·博尔顿于是在1971年9月提出了著名的“博尔顿报告”。在报告中，博尔顿是根据生产的规模来定义中小企业的，他把小企业定义为在市场上占有较小份额的企业。毫无

疑问，在中国的中小民营企业里，这种家族式管理模式有其产生的经济、社会、知识背景和存在的理由及其意义。

首先，相对于当时部门分割、地区封锁、计划和半计划经济并存的运行环境，民营企业的产品销售在很大程度上是一种“关系营销”，家族式管理把重点集中在营销管理上，有效地解决了生产和销售衔接上的困难，同时也通过这种“关系营销”，及时获取、回馈信息，为通过“夹缝求存，战略进驻某些产品的真空位置”寻求机会。

其次，传统儒家思想和家族观念的宣传有效地解决了企业员工特别是家族核心层人员的人心聚散问题，这在民营企业创业期，是任何一种现代管理方式都无法比拟的最有效方式，也是中国中小民营企业将传统思维与现代企业管理相结合的一个创举。

最后，单一的管理过程，家长制集权方式，金钱激励和亲情维系双管齐下的运行方式，简单紧凑的人员结构，管理过程的社会资源系统的参与，简化的管理层次和全过程覆盖的管理幅度，企业与社会系统的紧密联系和由此产生的较固定、较有效的营销网络，都极大地增强了中小民营企业的管理效率，大幅度降低了企业的管理成本，最大程度地体现了企业经营管理的灵活性，适应计划经济向市场经济过渡过程中经济形态和市场态势变化的要求。

3.4 温州民营企业典型的管理模式分析

几年前有一个记者去看望在一家乡镇企业当老总的朋友，

只见他正坐在办公室里生闷气。一问，才知道，原来他提出的上果汁生产项目的意见在上午的董事会上被与会的其他董事会成员再次否决了。他抱怨说：“现在企业越来越不好管了！当年企业刚创立的时候，虽然规模小，员工们的文化素质也不高，但干什么都比较顺心，我指东，没有人往西。现在倒好，规模上去了，效益也翻了几番，又招聘了一些高学历人才，按说，工作应该更得心应手了，可实际上我的话却没有以前灵了，常常会有人唱反调。就说生产果汁这个项目吧，你知道，一瓶汇源或是茹梦，饭店卖十几元、二十元。咱这个地方有的是果子，要是上了果汁生产线，你想想那利润！可几个副老总愣是不同意，说果汁眼下走俏，但长远来看却难说……”

后来，这位老总到北京参加了一个企业论坛，又碰到了那个记者朋友，当记者问起那个果汁加工项目后来到底上了没有时，见这个老总在发出一阵会意的笑声之后回答说：“幸亏当初没上，如果上了的话，现在可就背包袱了。我们邻县有上的，听说后来连老本都搭了进去。”

最后，他感慨地说：“看来企业里有人对你说‘不’，未必是一件坏事。”

温州民营企业的形式表现为家族企业与乡镇企业并存。温州是中国改革开放以来民营企业大规模发展的典型区域。温州民营企业的发展是从家族企业起步的，在 20 世纪 70 年代末期至 80 年代中期，家族企业是温州民营企业的普遍形式。80 年代末期以来，在政治和经济双重取向的作用下，温州民营企业率先进行股份合作制的试验，并取得了较大的成功。至 90 年

代初期,随着公司制企业条例和公司法的相继颁布,公司制越来越成为上规模民营企业选择的形式,现代意义上的股份合作企业已经逐步取代家族企业成为温州民营企业的典型形式。另外,在经济结构上,温州民营企业已经成为当地经济的主体,民营企业 GDP 占全市 GDP 总量的 80%以上;在全市工业总产值和社会消费品零售总额中,民营经济占了 90%以上的份额。

从创业环境上看,温州作为中国民营经济的重要发源地之一,已经具备较为成熟的创业环境。一方面,民营经济起步较早,已经积累了大量的民间资本,为创业者提供了良好的融资环境。另一方面,已经形成了市场化的产业分工和产业链,为创业者提供了较为成熟的市场环境。此外,政府部门也制订和完善了一系列鼓励创业的政策,也为创业者提供了有利的政策环境。

在管理上,与其他区域的民营企业相比,温州民营企业目前大多数采用明显的家族式管理,大多数企业的经营权、管理权和决策权高度集中在投资者尤其是企业主手中,不少人存在家长制作风。加上某些企业主自身文化程度较低,在决策时主要凭藉自己的经验甚至感觉,在客观上使企业在投资和经营决策方面存在较大的风险。

此外,大部分的民营企业没有长期的规划,内部管理制度不健全,生产经营带有较大的盲目性和不持续性。这些因素都表明中国民营企业的整体的管理水平尚处于较为原始的阶段。具体而言,具有以下几点:

第一,浓厚的家族管理特色。

温州民营企业发展到今天的历史表明，不仅所谓的个体工商户和大部分的民营企业完全属于家庭或者家族企业，甚至连随之发展的股份制企业，也仍然较多或大多地保留着浓厚的家庭和家族色彩。正如笔者在前文中所说的那样，温州民营企业大多表现为家族制的原因，主要在于多数企业以“小商品”为主的产品结构，使得规模经济的作用不够明显，从而企业规模不大，所有权无需向家族之外扩散；企业存在时间不长，经营者基本上仍是创业者，并未面临领导权在家族内传递或向家族外转移的选择，而且绝大多数的生命周期也未必能长到需要解决领导权转移的程度，往往在一代人的时间内企业也就消亡了。

第二，所有权和经营权合一。

所有权和经营权的合二而一，是家族企业最鲜明的特征之一，它使家族企业在经营上相对非家族企业更富有弹性，得以及时迅速地作出相应的明确的决策，有效地应对市场环境的各种变化。

如曾在世界家用电器行业叱咤风云的台湾大同集团是林挺生掌管的一个家族企业，当该企业发现在竞争日益激烈的家用电器市场上已经没有太多延伸空间的时候，便果断将集团内部的产业结构进行了重大的调整，毅然投入巨资开发当时刚刚崛起但却前景灿烂的电子电脑产业，结果，只花了短短几年就迅速超过了著名的飞利浦、宏基，而成为台湾地区同行业中的佼佼者。

这不仅显示了林挺生个人的商业经营眼光和胆略，而且也

反映了这种“二权合一”体制的优越性所在。正是这种体制，使家族成员在参与企业经营时，具有比非家族企业普通员工更强烈的责任感，从而形成了创业时期家族企业在应对市场和环境变化上的相对优势。

当然，所有权和经营权的合二而一这样一种经营模式，充分地体现了家族理念、家族价值观，而在同时也是家族企业前进中必须认识和克服的弊端。也就是说，只有最终实行这“二权”的分离，才能保证家族企业未来的持续发展。

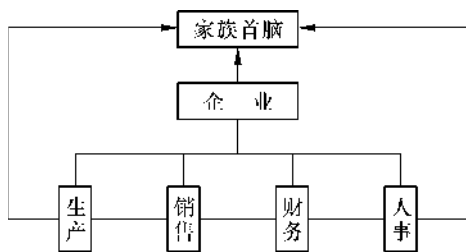
所谓“二权”分离包含两层意思：一个是指代表所有权的股东大会和代表控制权的董事会的权力分离；另一个是指代表公司决策机构的董事会和代表公司执行机构的经理层相分离。从第一点来看，温州企业都没有发展到股份高度社会化、分散化的阶段，还不具备“二权”分离的环境。从第二点来看，具体体现为董事长和总经理角色的划分，具体表现为合一、分离以及合一和分离交替等形式。温州的多数民营企业表现为合一的形式，即董事长兼任总经理，部分企业的董事长、总经理分别为父子或兄弟俩等家族成员，这种分离与合一，在形式上并没有根本性的区别，有些规模较大、管理较为复杂的企业，开始聘请专业经理人员担任总经理，从而实现了控制权和管理权的真正分离。

第三，管理创新渐露端倪。

相对来说，温州民营企业已经过较长时间的发展，其持续稳步发展的外部环境逐步成熟，部分温州民营企业已经意识到管理机制对企业进一步发展的制约，开始重视管理创新。现

在，温州的部分民营企业家为了自身的需要经常参加各种企业管理的培训班和报告会，而政府部门和非政府团体也常常有意识地帮助民营企业，适时地提供一些促进管理创新的财政支持和政策支持。在家族企业管理中，家族关系决定财产继承关系，重要职位由家族成员担任，实行集权化领导和专制式决策；在企业经济管理过程中，通常是以伦理规范代替行为规范。这种家族式管理源于中国文化的浓厚基础，中国的家以血缘谱系为主，民营企业正是采用了这种血缘关系建立起一种天然信任关系，以保证企业资产的安全性。1996年6月，著名的《南方周末》在其刊载的一篇文章中，就私营企业人员来源构成及其财务部门管理人员来源比例的有关情况提供了资料，该文指出：民营企业中家族成员和非家族成员的比例为3:5。相关资料还表明，在资产小于百万元的民营企业中，这一比例约为3:2或4:1。同时，在民营企业中重要职位由家族成员担任的比例高达40%。家族式管理模式的组成如图3-5所示。

图3-5 家族式管理模式



正如前文所述，对于民营企业来说，企业的创办资金大多来自家庭的财产积累，或通过小范围内的筹资而取得，企业的

资源极为有限、人手不足，出于稳定和节约成本的考虑，企业的所有权、管理决策权、人事财务权等理所当然地掌握在主要投资者和创办者手中。这样一来，企业可以凭借经营者的经验和高度责任心，通过快捷的经验决策把握市场机遇，并以其灵活多变、高度统一、高效敏感的特点减少经营风险，实现企业的迅速立足和快速增长。

同时，高度的统一和集权也便于经营者直接掌握第一手材料，把握全局，利于企业经营计划的制订、执行和反馈。

事实证明，在市场经济秩序和法制建设尚待完善的情况下，在激烈的市场竞争中，由于资源极为有限，家族式管理模式是民营企业在创业初期和进行资本原始积累这一特殊阶段，较为有效和实用的管理模式。但在企业具备一定规模寻求再发展时，在企业向现代化、国际化和集团化的发展过程中，家族式管理模式越来越暴露出它的局限和不足，家族式管理已经成为制约企业发展的瓶颈。

3.4.1 家族企业管理的优势和劣势

在一年春天，有一个孩子从草地里把一只蛹捡回家，想好好地观察一下蛹羽化成蝶的过程。几天之后，他发现蛹上裂开了一道小缝，只见里面的蝴蝶在那里蠕动，但经过好几个小时的时间，都无法从里面挣脱出来，孩子看到它苦苦地挣扎的样子，心中十分不忍，觉得自己有必要帮它一把，于是，便用剪刀剪开蛹的外壳，小心地把蝴蝶放了出来。正当他为自己的怜悯心感动的时候，谁知，那只未成熟的蝴蝶仅仅过了几分钟身躯就开始浮肿，翅膀很快干瘪。它终于没有飞起来，而且很快

就死了。

企业的发展跟蛹中孵化的蝴蝶一样，也需要一个在困境中苦苦挣扎、经磨历劫，然后水到渠成地成长壮大的过程，而过早地转换“模式”，借助外力，破茧出壳，结果往往是欲速则不达。

笔者以为，民营家族企业管理的优势和劣势可以分别归纳如下。优势大致这样有三点：

第一，广泛适用性。

家族式管理是世界上很多企业采用的管理模式。家族企业又被称为“企业家的企业”或古典企业。古典企业，是企业组织形式中最古老的一种，但这并不意味着因此就能说它已经陈旧过时。相反，除中国民营企业及海外华人企业普遍采用这种模式外，古典式企业在现在的世界上随处可见。即使最保守的估计也认为，由家庭所有或家族经营的企业在全世界企业中占65%~80%，既包括世界500强中的40%，包括美国最著名的公司，如洛克非勒、通用、摩根集团，也包括数以千万计的小公司。在美国，家庭企业创造了美国生产总值的一半，也雇用了美国一半的劳动力。

第二，管理成本低廉。

与普通企业相比，家族企业最大的优势在于管理成本方面。创业初期，家族企业能以较低甚至极低的成本迅速集聚人才，团结奋斗，在很短的一个时期内获得竞争优势，较快地完成原始资本的积累。同时，家族整体利益的一致性使得各成员对外部环境变化具有天然的敏感性，外部尤其是市场变化的信

息能很快传递至企业的每位成员，从而在执行上，成员之间更容易达成共识。此外，家族成员的心理契约成本低，成员彼此间的信任及了解的程度远高于其他非家族企业的成员，从而使家族企业具有强烈的凝聚力。

深圳太太药业集团董事长朱保国认为：家族企业不会形成股东之间的矛盾，因为特定的血缘关系，大家相互了解，一般不会起太多纠纷，不像很多企业，股东之间动不动就会闹起来。正是由于这种特殊的优势，使相当一部分家族企业发展很快，有的甚至影响和控制了整个行业，如四川希望集团在国内农业饲料行业的地位举足轻重，而深圳太太药业集团也在普遍低迷的保健品行业中不断创造着销售奇迹。因此可说，家族企业并不是落伍的代名词，甚至有的学者认为，家族制企业作为一种企业组织制度，更适合市场经济的初创阶段。

第三，家族能在资源和技术约束下达到效用的最大化。

透过其成员间的日常交往、交换和人际关系来说，家族企业有别于一般的经济组织，其内部的交换和人际关系的有关过程，直接根源于与生俱来的血缘关系，即当个体行为的最终目标只有通过与他人互动才能到达时，或者说“当个体的各种利益推动他们去建立社会单位时，便产生出各种各样的形式”。在那些组织形式中，一般都需要进入“成本或启动机制”，而家族企业则不然。在家族企业中，成员间有密切的联系和精神依恋，尽管彼此的社会交换在大多数场合对其各自的义务并没有具体规定，但文化价值和习俗规范都促使其在对应的位置上提供服务，即社会交换引发了个人责任、感激和信任感。在家

族具有内在意义的亲密关系中，交换和日常人际交往给个体实现效用最大化提供了机会。

对于家族企业而言，社会报酬对每个成员的效用评价无疑具有不言自明的重要性。这种报酬包括肯定性评价、社会地位、社会认同，以及受人尊敬、亲密感与温馨感等等，因为属于某个家族的成员在与“本家”的交换中获得这些报酬要比在与外人的交换时容易得多，固有的特殊关系大大降低了诸如信任感、亲密感等等社会报酬的努力和作用。家族组织中有一种比较特殊的现象——反复地贡献与赠予而不讲回报，而这一切正是缘于家族是人类最古老的协作组织。家族内部洋溢着一种与外部激烈竞争格格不入的利他主义情绪。

加里·贝克尔认为：“在利己的人之间的劳动分工会鼓励欺骗和逃避责任，而不是有机的团结，利他主义在市场交换中不是共同的，而在家庭里却是普遍的，因为利他主义在市场上是没有多少效率的，而在家庭里却更为有效。”因此，“家庭内部有机的团结可以看作成员之间的一种长期契约。人们意欲是自己的，而行为都是合作的。”剖析家庭企业的结构，可以看到；一位企业主是这个企业的核心，环绕着这个核心的是与企业主有血缘或其他关系的管理层，再向外围推进同样是较低级的管理人员和具体的工作人员。这样一个组织结构的运转靠的不仅是一般的业务关系，更重要的是特殊的人际关系，亦即依据家庭的系谱构建的亲属关系。这一传统的中国人际关系格局，这种人际关系之所以特殊，是相对于西方企业中的契约关系而言的，家族企业中的核心管理层，其工作并非为履行契

约，而是出于家庭成员的责任感。

归纳了优势再归纳劣势，大致也有这样四点：

第一，家族式管理模式难免导致企业战略决策失误。

家族企业缺乏科学有效的管理机制，因为多数家族企业不是靠健全的机制和客观事实来管理人，而是凭经营者主观的经验和常识，靠简单的信任和亲情约束人，看似事必躬亲、管得宽、抓得细，实际既辛苦，效果也不一定好，而且容易出问题。以人情代替制度，其代价必然是管理的漏洞、经济的损失和亲情的失落。之所以会这样，一是部分企业根本没有制度意识，认为制度是假大空，没有用；二是即使有了制度也不完整、不细致、不严密，环境变化了，企业发展了，还沿用老一套，无法起到应有的效用；三是只注重制度建设，不注重制度的实施和管理，以致走过场、搞形式，只是把制度张贴在墙上，实际却不按制度办事；四是平日信誓旦旦，一有亲友、熟人掺和在里面，就感情用事，丧失原则立场，甚至对己一套，对人一套，为自己大开方便之门，赏罚不均，执法不严，制度也就成了一纸空文。

第二，企业发展到一定规模之后独裁和集权化倾向严重。

一些民营企业在财富稍有积累后，管理者就开始飘飘然，以为自己理所当然成了企业家，盲目自信，时时以成功者自居，把企业当成自己的私有物，刻意去树立绝对权威，甚至搞个人崇拜，听不得反对意见，以至于整个企业管理水平下降、活力减弱、效率降低、组织僵化、上下沟通受阻、市场应变缓慢、员工凝聚力和归属感下降、内部腐败分化、争权夺利、搞

派系斗争，最终使企业迅速走向衰败。社会在发展，管理的思想和方式也在更新，人们已对集权式管理深恶痛绝，而对“放权”、“授权”津津乐道，并认识到利益是调动积极性和创造力的最好动力。组织扁平化、细小化，下属部门企业化，已成为管理革命的新内容。事实上，当不少民营企业还沉湎于贪大的情绪中的时候，世界已朝着另外一个方面在飞速发展。

第三，家族式管理模式滋生企业严重的短期投机行为。

由于企业的命运同家长的个人命运联系的过于紧密，企业主怎么想导致企业就怎么干。而一些家长的经营思想观念落后，只知道单一追求利润，只顾眼前利益，缺乏长期的规划和理性的战略思考；考虑和判断问题简单、偏激、随意性大，做事虎头蛇尾，不扎扎实实打基础，迷信公关、点子、广告战等，生硬地制造市场需求，虽然短期可能会有很强的市场爆发力，但却难以持久。巨人集团为什么会从 IT 产业进入保健品行业，就是因为它缺乏在 IT 行业生存下去的核心能力。沈阳飞龙集团、三株集团为什么那么快就日落西山，就是由于它们的产品竞争力已日趋衰弱。

第四，家族式管理模式无法适应企业对人才的更高需求。

由于市场竞争加剧，对人才的要求也越来越高。民营企业面临着人才危机和信任危机，因为家族中不可能产生那么多“优秀可靠”的人才，即使有也是忠诚有加、才能有限，而事实上，既忠诚又有才干的人才并不少，之所以显得匮乏，是一些企业看似求贤若渴实际却是叶公好龙，而且浪费严重。其根本原因就在于企业的观念落后，管理方式生硬，认为员工和

企业的关系只是劳动力的买卖关系，而没有从思想意识上真正重视过人才。许多优秀人才跳槽，就是因为他们难于融入企业家族圈内，其抱负得不到施展，很难有个人成就感，无奈只好选择以走为上策。特别是在民营企业内往往还存在严重的信任危机，由于既没有完备的监控体制却又无端地去猜疑，就只会打击员工的积极性，并在很大程度上造成了企业的内部分化和权力斗争，这也正是家族式管理模式的局限和可悲之处。从企业的发展和长远观点来看，唯亲是用，采取家族式集权管理模式，可以说是民营企业合理吸纳和利用人才的最大障碍。

作为成功的企业家，不仅要重视人才，而且还要根据事业发展和外部环境的变化，实施淘汰和更新人才机制。在一些成功的企业中，“杯酒释兵权”是常有之事。据说，美的集团创始人何享健就用一台计算机，让一批不适应现代管理的高层人员下岗。万向集团通过设立总监职位，从而使一批创业元老退居二线。而在大多数企业里，管理阶层因资历、年龄甚至所谓政治面目而定，一些脱离具体实践、知识结构老化的干部长期居于领导位置，这样的企业活力下降，出现衰退是理所当然的。如日本企业的终身雇佣、年功序列等做法，曾经使日本企业创造了世界奇迹，但时至今日，日本企业的大锅饭问题、效率低下问题日见其彰，已引起日本甚至全球企管界的关注和反思。

3.4.2 家族企业管理模式的适应条件

虽然有人把许多民营企业的失败完全归结于家族式管理模

式的失败，但笔者认为，对于家族式管理不应持全盘否定的态度。因为在中国目前这种不太规范的市场环境下，中国企业，尤其是民营企业，不同程度地采用家族式管理，是与其企业发展和成长的环境息息相关的。它是企业为寻求发展和成长所带来的一种本能的自我保护的手段：在企业最困难和最关键的时候，家族成员对企业的帮助和支持往往最大、最无私；在企业的实际操作过程中，家族成员往往比非家族成员更忠实、更可靠；加之现在中国民营企业的法律保护制度和法规远远不够健全，因此在诸多的现实境况下，单独片面地对家族式管理进行全盘否定是不足取的，是无意义的，甚至是有害的。

民营企业在初始阶段一般都实行了家族式管理模式，依靠家族的凝聚力来同舟共济，克服创业的种种困难。但是，企业壮大之后，要求实行现代化的科学管理，家族制往往会成为改进管理的绊脚石。家族成员自认为对企业创业有功，会固步自封，成为创新阻力；自认为与企业有特殊关系，与吸收来的专业管理人员发生磨擦冲突，损害了企业的运转效率，增加了企业的风险成本，成为企业升级的障碍。正因为众多的家族企业有着与生俱来的优势与劣势，所以它们一边走着带有自己家族特色的道路，一边也在注意吸收和引进西方先进的管理思想，并且尝试向现代化的经营模式转变。旧的家族式管理模式确实已不适应企业的发展，这也是企业发展的必然。

对于家族式管理模式需要将其从“一揽到底”的家族制改为分层垂直管理，即总厂式管理，再改为事业部的扁平式管理，最后是将财产所有权与经营权彻底分离，聘请非股东担任

总经理。对治理结构的组织人员进行调整，主要是减少家族成员在管理中的影响。为调整领导班子铺平道路，并对其他成员起到示范和警示作用。如均瑶集团曾是家族制的典型，公司在市场蛋糕越做越大的情况下，在 2005 年两次对集团的管理体制作了调整并明晰产权，外聘职业经理人为总经理，从管理上摆脱了纯粹家族制的管理模式。

3.4.3 乡镇企业管理模式的优势和劣势

多年的经营，使乡镇企业创造出各具地方特色的经济发展模式。具有代表性的经济发展模式有以下四种：

其一是以集体经济为主，以政府经营为特色的苏南模式。其主要特点是：以集体经济为主体，以乡镇工业为核心，以中心城市为依托，走农工商贸相互协调发展的道路。

其二是以个体、私营经济发展为主，以家庭投资经营为特色的温州模式。温州模式选择了一条适合中国广大农村在缺乏资金、技术、知识等情况下发展乡镇经济的道路，成为欠发达地区致富的典型。

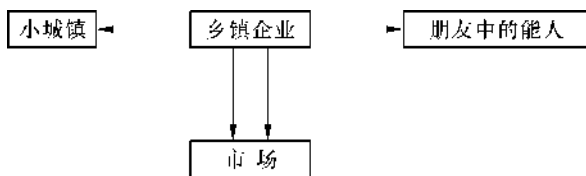
其三是引进外资和技术，以发展外向型经济的珠江模式。在发展方向上大多以发展家电和高科技产品为主。

其四是其他如以村为单位，以发展集体经济而享誉全国的村庄模式。如华西村、南街村、大邱庄、刘庄等；以依托大中型企业联营为主的宝鸡模式；以乡村、联户、户共同发展为特征的阜阳模式等等。

温州民营企业管理模式的第二种类型是由朋友、同事参股合作开办的合伙式企业。其基本特点是：以作坊式的企业为基

础，以市场为导向，以小城镇为依托，以朋友、同事中的能人为骨干。其主要代表就是温州的乡镇企业。由乡镇企业发展而成的管理模式是另一种类型的管理模式，其结构与优点可参见如图 3-6。

图 3-6 乡镇企业管理模式的结构



笔者依前例归纳乡镇企业管理模式的优势和劣势，并分别予以介绍。

乡镇企业管理模式的优势主要两点：

第一，乡镇企业管理模式是特定历史条件下的产物。

乡镇企业是 20 世纪 80 年代初，在特定的历史条件下自发产生和出现的。创业之初完全是处于一种“无资金、无技术、无市场”的“三无”状态之中。这种先天独特的生存环境，造就了乡镇企业在经营机制上带有天生的适应市场经济的优点，具体表现为：原材料供应和产品销售面向市场，市场需要什么就生产什么；企业管理方式、方法根据本地特点和自身需要而多种多样；用人机制灵活机动；分配方式多种多样，能够实现按劳分配；在企业盈亏方面，乡镇企业自负盈亏，是真正的独立核算；企业制度建设方面，近几年的改革和“二次创业”，使一些乡镇企业出现向现代企业制度靠近的趋势。

第二，乡镇企业具有独特的管理模式。

乡镇企业管理模式创造的独具特色的企业管理方式、方法特别适合乡镇企业的发展，在一定程度上是促进乡镇企业发展的重要原因。乡镇企业模式主要涉及到以下几个方面：一是产品质量和成本管理。一方面运用现代化的管理方法，例如正泰集团以 ISO9001 国际质量体系进行规范生产，另一方面创造出适合自身特点的管理方法，如红蜻蜓集团的三合（合法、合算、合理）控制法。二是市场营销管理。如红蜻蜓集团注意构筑具有本企业特色的营销网络体系，以至终于以形象营销管理模式和文化营销模式而闻名海内外。三是收入分配和激励机制。如正泰集团所采用的透明分配激励机制就取得了较好的成效。

然而归纳其劣势则有如下五点：

第一，乡镇企业的管理模式，带有典型的农业文明痕迹。

这是因为乡镇企业大多重视“亲缘、血缘、地缘”关系，习惯于尊重权威，乐于稳定，功利主义较强；乡镇企业成员讲究互相关心，期望群体对自己关注，而相应对群体和组织的忠诚度也高；同时农民式的狭隘自私也有充分体现，注重短期的眼前的利益，难以将个人利益同企业兴衰长期统一。

第二，由于乡镇企业经营管理者基本素质普遍很低，难以制定有效管理模式。

首先是乡镇企业经济管理者大多为农民，文化素质较低，短期行为突出，具体表现为重产量轻质量，认为数量是第一位的，有数量就有效益，而忽视产品质量的改进和提高，经营管理者常愿意投资一些见效快、效益好的项目，而不愿意也不舍

得将资金用于短时期内难以见效的技术开发和技术设备改造上,致使产品老化,缺乏竞争力。二是乡镇企业最原始、最强烈的发展动力来自农民的脱贫致富冲动,虽然乡镇企业中不乏以发展企业作为自身事业的优秀企业家,但更多的乡镇企业经营管理者只是把办企业作为致富的一种途径,不少人思想观念保守、惧怕风险、排斥新技术,而且在成功面前容易自我满足,停滞不前。特别是许多乡镇企业经营者由于受小农经济的影响,更多地留恋或注重一些传统的做法,习惯于稳定而惧怕变革与风险,这在很大程度上束缚了乡镇企业管理模式的发展。

第三,乡镇企业的创新机制尚未有效建立起来,因此管理模式难以得到创新。

创新思想和创新能力的形成需要有一个有利于创新的客观环境,有一整套机制,包括人才获取机制、人才成长环境、激励机制、内部民主和沟通管道畅通。创新离不开人才,但乡镇企业普遍存在对人才管理不善,没有形成有效的人才管理和创新机制。同时,在乡镇企业中信息管理意识淡薄,目前还没有形成一个高效的信息系统,因而信息的使用效率低下,以致影响了企业创新工作的开展,影响了乡镇企业管理模式的创新和发展。

第四,乡镇企业的文化底蕴薄,企业凝聚力不强。企业的凝聚力是企业成员对于企业目标的认同感以及企业文化的具体表现,当企业目标和企业文化被企业成员共同认可之后,就会成为一种黏合剂,形成一种巨大的向心力和凝聚力,使企业成

员关心和支持企业发展,积极参与企业事务,这是企业生存和发展的根本所在。相反,凝聚力的弱化会造成企业成员对于企业变革的信心和支持程度降低,甚至产生抵触情绪。乡镇企业普遍不重视科学管理,不重视企业文化的建设;比较重视职工的物质需要,而普遍忽视职工的精神和社会需要。加之职工的流动性相对较大,导致乡镇企业职工的稳定性和企业的凝聚力相对较薄弱,以至于即使有好的管理模式,也难以实施。

第五,乡镇企业管理模式中的产品要素科技含量低。

中国大多数乡镇企业在规模上属中小企业,在发展方式上主要走外延发展和劳动密集加工的路子,企业内部缺乏完善的推动科技进步的机制,新科技成果导入的动力不足,缺乏开发新产品所必需的技术、知识和人才,加之设备陈旧落后,新产品开发难与产品技术含量低几乎是普遍现象。

3.4.4 乡镇企业管理模式的适应条件

乡镇企业的发展同农业、农民、农村联系密切,在某些方面仍具有其特殊优势,适应于中国农村的实际情况。中国乡镇企业在发展之初就有“就地采购、就地加工、就地销售”的传统,发展至今,尽管走出本地,发展外向型经济成为大势,但就一般意义而言,乡镇企业的某些优势仍存在。

其一,劳动力优势。农村剩余劳动力大量存在,对于低技术水准的劳动密集型企业的发展,有大量廉价的劳动力可以提供。这也是中国乡镇企业最主要的竞争力之所在。

其二,资源优势。各地具有地方特色的自然资源和手工技艺,生存一方乡镇企业,丰富一方百姓生活。

其三，地域优势。主要是沿海地区发展外向型经济的优势，大城市对周围乡镇企业辐射作用，海外侨胞关系对本土本乡的支持等，这些都对乡镇企业的发展起到了不可忽视的作用。

乡镇民营企业主当初下海的时候，国内尚处于卖方市场的物资紧缺时期，任何人只要肯吃苦，懂得低进高出的粗浅经营手法，就会迅速积累起相当的原始资本。但许多乡镇民营企业主却因为经营思想不端正，经营体制不灵活，一心只想走快捷方式、图省事，相信“策划大师”、“某某模式”，能为乡镇企业带来巨额财富。如河南有一家民营企业，花了30万元买来一套“某管理模式”，结果却丝毫不起作用。主要原因是，目前国内的乡镇民营企业老板要么缺乏专业知识，要么缺乏管理培训，却又不愿意付出辛苦去充实自己。在遇到需要作出重大决策的时候，乡镇民营企业主要么凭借自己的经验，要么跟别人学，还处在小农经济的那种“庄稼人不要问，人家种啥咱种啥”的初级阶段。

对于中国乡镇企业来讲，除了少数乡镇企业如万向集团等，在各自的行业中成为龙头老大外，大多数乡镇民营企业还属于地区性企业，产品覆盖范围仅在一省或几省之间，市场份额少得可怜。因此，乡镇企业管理模式的完善，需要乡镇企业主端正管理态度，虚心学习优秀企业管理模式，才能使乡镇企业真正成为行业的主导。

由于乡镇企业主要由中小企业组成，其经济体制主要是混合型所有制，中小企业把物质劳动和经济决策统一于一身，有

利于萌发创新意识。由于创新机制接近生产单位，有利于提高更新速度，争取市场先机，因此乡镇企业管理模式的创新是管理模式更新的关键。

笔者认为，树立创新意识需要更新生产技术，因为未来的经济将向知识经济演变，知识经济不是消灭物质，而是改进生产投入比例，不断提高产品中的知识含量，把人力资本作为主要生产要素。因此，乡镇企业管理模式的发展方向是知识管理模式。

第四章

现阶段温州民营企业管理中普遍存在的问题

马克士·斯宾塞零售公司是英国最有效率的公司。在将近一个世纪时间里，该公司的业务始终蒸蒸日上，受到人们的钦佩和羡慕。

该公司的创始人米采·马克士说：“只要把人放在第一位，就不会失败，做赚钱的事也是这样。”

跟其他许多企业仅仅给员工提供比较优厚的福利待遇不同，该公司始终坚持对人的照顾和关心这样一条原则，认为“福利”首先是关心个人的需要和健康。在系统探讨公司员工行为之后，该公司认为，激励员工行为的重要因素包括：尊重所有员工，注意他们的实际困难；承认和鼓励员工们的努力和贡献，注意对员工进行必要的培训以发挥他们的才能。该公司并且做了不少具体工作。

首先，该公司 1.3 亿的股份属于全体股东所有，绝大部分股东都是个人小投资者，有 90% 的股东所持股在 2000 股以下，最大的股东是咨询委员会，其股份占总数的 7%。公司的董事们占有不到 0.5% 的公司股份。这就是说，按照公司的盈利分

配规划，该公司的2万多名员工，都成了股东。

其次，该公司的一个董事还说：“公司照顾关心员工，并不仅仅限于福利。”因为该公司的这种照顾关心，有些不仅超过了员工福利的法定标准，甚至大大超过了与之竞争的其他公司准备给而未给的员工福利。该公司早在1934年就成立了一个福利委员会，每周开会一次，每次均围绕员工和他们家属的诸如贷款、补助金、长休假、减少工作时间等方面的问题，按例至少要讨论8件事。更值得注意的是，该委员会的成员虽然都不是董事，但都有解决员工困难和处理突发事件的充分自主权，他们所作的决议和建议很少遭到拒绝，而且预算不封顶，费用不受限制，一般对90%的问题当即就可作出决定，并通知有关个人，而对于还需要请示和研究的问题，则告知员工几天内可有结果。也就是说，员工不管有什么困难，也不管困难有多么严重，都可以从这个委员会得到帮助。员工因此为有这样一个安全网络而感到自豪和庆幸，而这就使得设立工会在该公司成了没有必要的事情了。

不设工会是该公司区别于英国大多数企业的另一个特色，这并不是因为它反对工会，而是由于它一贯十分强调人性化的管理，已经营造了非常好的工作氛围和人际关系。管理人事的一位经理曾经谈到这样一件事情：“有一次，当地工会的一个高级职员要我为他安排一次与员工的谈话。我安排了，并详细地出了布告通知，结果因为没有人来，我对他表示非常抱歉。后来，我请他在公司的餐厅用餐，让他坐到正在用餐的员工当中，结果，令人愉快的情景感动了他，以后我就没再听说他要

来了。”

以此为镜，现在我们来看看温州家族企业人力资源管理上的问题，应该是很有意义的。

4.1 人力资源管理的限制

人力资源无论在任何条件下都是企业的核心资源，它是企业管理的主体力量，因此在民营企业管理模式的转型中，人力资源的开发就成为转型的主导因素，同时也是转型的重要内容。（为切实获得一线研究资料，我们曾对 100 名经理和 400 名员工专门进行了一次问卷调查，得到了诸多有研究和参考价值的信息。见本书附录 5。）

温州民营企业的发展创新对人才的需求与供给之间的矛盾日益突出，这个现实已从一定程度上阻碍了民营经济的进一步发展。如 1997 年，温州市委组织部对全市人才资源状况的一次调查表明，在温州 700 万人口的拥有数中，专业技术人员只有 13 万，人才资源密度只有 1.86%，排在浙江省的第 11 位。而且人才结构和分布也不理想：从职称上看，高中初职称的比例为 1：7：24，高级人才奇缺；从人才分布看，80%集中在教育、卫生两大系统，而理应高度集聚的工商企业却仅仅只有 10%。

人才的培养和使用是决定温州民营企业竞争优势大小的最基本要素，而人才的培养具有很强的正外部效应，同时，企业在发展过程中对人才的需求是多层次、多方面和不断变化的。故唯有依靠政府的主导力量：一是注重发展教育，特别是发展

高等教育。政府应予以强有力的资金与政策支持，扩大高等教育的办学规模，同时调整高等教育的专业结构，使温州地区的高等教育发展更加符合温州经济发展的需要，从而为温州企业的发展创新提供更多、更对口的人才支持；二是加强职业培训，提高劳动力素质。企业的迅速发展，企业中对具有各种劳动技能的劳动力需求增加，以及其他经济部门向现代化发展的要求，使得温州各类企业在整体上对劳动力的素质要求不断提高，政府在发展高等教育的同时应大力鼓励、支持面向普通员工的各种形式的职业培训、进修等，提高现有职工的整体素质，满足技术进步、产业升级的要求；三是培养和引进素质较高的科技人才和经营管理人才，并创造良好的工作生活环境，特别要尽快建立机制健全、运行规范、服务周到、监督有力的人才市场体系，解决“进得来、用不上、留不住”的问题；四是加强对民营企业主的培训，提高民营企业主的整体素质。

据对温州 204 家民营企业的调查，企业主受教育程度普遍偏低。创办企业时企业主的受教育程度，3.86%是小学或小学以下，初中为 40.3%，高中为 38.0%，大学专科为 14.1%，大学本科或以上为 3.1%。参见表 4-1。

表 4-1 温州民营企业主文化程度

企业主文化程度	大学本科以上	大专程度	中学程度	小学程度
占被调查企业 (%)	3.1	14.1	78.3	3.86

资料来源：根据对 204 家民企进行的调查

但不可否认的是，民营企业主中有相当一部分人很注重本身文化水平的提高。均瑶集团原董事长王均瑶先生，他虽然

13岁跟随叔叔一起跑业务，但小学没毕业的他很求上进，对知识很尊重，他常对笔者说：“你多抽点时间，和我们聊聊。我最敬佩读书人。”为此他常为温州的民营企业家们举办一些讲座、论坛，形成一种学习氛围。但是这种普及性的教育靠几个企业或企业家来做是不够的，因此极需要政府提供一定的条件，使他们有机会较多地接受更高更好的教育，在提高文化水平的同时，吸收先进的科学知识，使他们成为既有温州人求实、创新、开拓的企业家精神，又有现代科学知识和现代经营观念的新型温州现代企业家。

温州地区80%的民营企业为家族企业，即便是著名的均瑶集团也不例外。下面以均瑶集团为例，分析温州民营企业的人力资源状况。

为了研究均瑶集团的人力资源状况，笔者对其员工进行了问卷调查（调查表见附件），范围为540名不同的员工；同时，也进行了访谈式的调查。调查的主要目的有两个：一是了解典型家族企业人力资源管理的局限；二是对人力资源管理产生问题的原因进行分析。

4.1.1 家族企业人力资源管理的局限

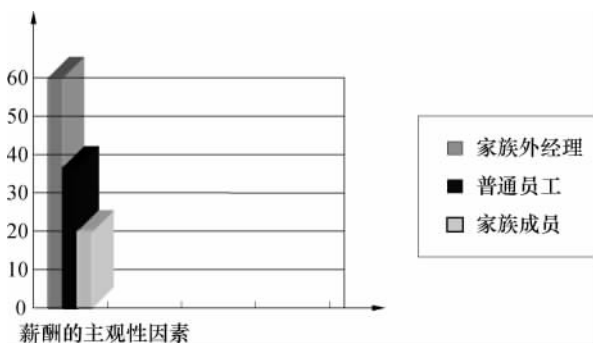
通过对均瑶集团人力资源状况的问卷和访谈调查，笔者认为，家族企业人力资源管理大致存在以下几种局限：

第一，经济报酬标准的主观性。

在访谈式调查中，一些访谈对象反映，业主或管理者确定员工的经济报酬时，主观性因素的影响较大。具体来说，在100名经理中，有51%的人认为主观性因素影响较大；在400

名普通员工中，有 36% 的人认为主观性因素较大；在 40 名家族成员中，有 20% 的人认为主观性因素较大（图 4.1）。这说明特别是经理层，主观性因素较大，员工由于多是获取计件计时工资，主观性因素要小一些，但对家族成员的影响较小。在后来对其他民营企业及其员工的相关抽样调查中发现，家族成员的员工报酬偏高，家族外的员工报酬偏低，一些企业主甚至还拖欠、克扣员工工资，使员工心里产生不公平的消极情绪，以致产生怠工、敷衍、不负责任的行为。

图 4-1 主观性因素对薪酬的影响



第二，职业管理者缺位。

调查发现，企业内裙带关系很重。裙带关系的存在及其程度，势必对职业管理层的形成及其专长的发挥十分不利，也会给人员的招聘、培训、考评带来很大的困难，致使人力资源工作难以开展。调查还发现企业对人才规划缺乏战略眼光，中坚骨干人才尤其是管理人才匮乏；企业用人标准往往因一时一事而频繁改变，缺乏从战略眼光出发培养核心人才的长远考虑。

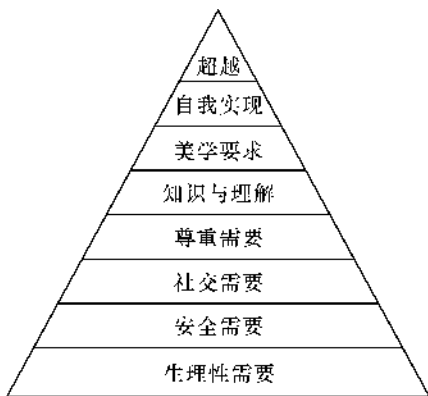
第三，管理制度更多体现业主的单方利益。

管理制度基本上沿袭泰罗制，目的是对员工和生产进行严格控制，着眼于提高生产效率和实行劳动计酬。这些制度明确表明企业与员工的关系只不过是雇佣与被雇佣关系，主要体现业主的单方利益，并且业主或管理者可以随意解聘员工，员工很少能发挥主动性和创造性。

第四，激励手段的单一性。

根据马斯洛的需要层次论（hierarchy of human needs theory），员工的需求是多方面的（图 4-2）。企业的激励要考虑满足员工的多种需求，在保证满足较低需求的前提下，要适当或尽量根据实际情况满足他们较高的要求。

图 4-2 马斯洛的需要层次论

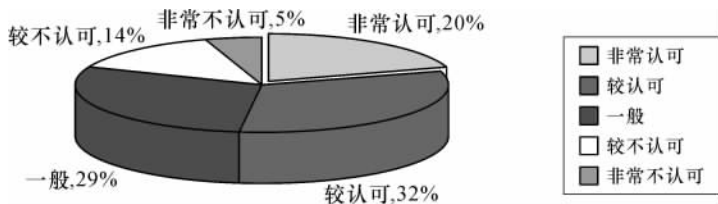


员工对职业追求的因素有两大类：一类是经济因素，如经济报酬、就业保障等；另一类则是精神因素，希望受到上司的重用和赏识、受到他人的认可和尊重、有融洽的人际关系氛

围，希望从事自身感兴趣的工作、发挥自身的特长、展示自己的才华，希望能得到继续学习深造的机会、有较大的就业和发展机会等等。

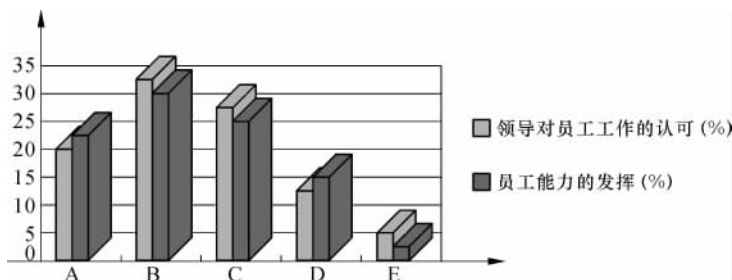
鉴于企业的家族成员拥有股份等方面的激励成分，笔者重点研究非家族成员的激励问题，在被调查的 100 名经理和 400 名普通员工中，主要选取精神激励的这一项予以研究。调查对象在回答“你的工作是否得到了领导及同事的认可”这个问题时，员工中有 20% 选“非常认可”，32% 选“较认可”，29% 选“一般”，14% 选“较不认可”，5% 选“非常不认可”。有 19% 的经理选择“较不认可”和“非常不认可”，这从一个侧面反映出有相当一部分员工在精神因素方面没有得到满足（见图 4-3）。

图 4-3 员工激励调查



在回答“你认为自己的能力是否得到了充分发挥”的提问时，24% 选择“已尽我所能”，30% 选“未能完全发挥”，27% 选择“没感觉”，16% 选择“对我的能力有些埋没”，3% 选择“没有能让我施展的机会”。激励的缺乏带来能力发挥的欠佳。根据图 4-4 所示，我们可以清楚地看到，激励与效果在趋势图中的走向是基本相符的。

图 4-4 激励与效果趋势图



目前，很多家族式企业缺乏了解人才就业的动机与需求，远远没有认识到激励因素的多样性，只采用简单的经济报酬的手段，很少甚至不考虑满足员工的精神需要，使员工缺乏成就感。

4.1.2 家族企业人力资源管理问题产生的原因

通过调查，笔者对民营家族企业人力资源管理产生问题的原因作了一些分析。结果发现，家族成员的文化水平、从业知识和技能及经营能力未必都能适应企业管理的要求；家族外的管理人员、技术人员在家族企业中多被利用，基本不受重用，甚至遭到歧视，造成了他们在家族企业中的行为短期、前途渺茫、不易施展才干；他们远离家族企业的核心决策层，长远的未来的利益和发展也得不到保障；家族利益纠纷复杂，由于家族内部的利益主体各有差异，以至于财务管理、资产管理、成本核算机制显得比较松散。

探究其人力资源管理问题产生的原因，主要可以归纳如下几点：

第一，企业家精神的不可传承性。

企业家的一个特点是，他们的精神、素质和才能往往是不可以传承的。这就是为什么很多成功的大企业家，当他们衰老或去世后，如果仍把企业的经营管理交给其直系子嗣的话，结果继承者能够像父辈创业者那样成功的极为少见的主要原因。如均瑶集团王均瑶是一个很成功的创业者和企业家，当他离开人世后，均瑶集团随即失掉许多，因为王均瑶的领导才能和人格魅力在短时期内是不可能简单替代的，这使一些当年跟随他打拼的管理人员也随之离去，以致企业的发展曾一度相对缓慢。

第二，缺乏信用环境是家族式管理产生的重要原因。

民营企业家面临的一个问题是，当他们试探着引入现代化的所有权与经营权分离的管理体制时，却缺乏可以信赖的职业经理人。由于相互不信任，导致老板和经理双输的局面时有发生，在这样的环境中，老板倾向于施行人治管理，对于企业事无巨细，亲力亲为。这样的结果是，优秀的人才纷纷离去，造成企业在更为规范的游戏规则下面临更大的风险。家族企业是实行两权分离还是家族管理，实质上是在资产的增值性和安全性之间作出选择。家族管理盛行的原因和解决之道，最终将归结于社会信用，而事实上家族制的盛行也是由所有者与经营者缺乏互信所致。要解决信用问题，就急需加强信用建设，包括法律、道德、舆论等方面的建设。这将是一个漫长的过程。

第三，职业经理人流失是多次博弈的结果。

家族式管理的弊端造成了家族企业的难以做大。一些家族

企业也曾经尝试与职业经理人合作，但最终却由于相互之间的信任度不够，导致形成双输的局面：一方面家族企业家因能力所限无法继续做大企业，另一方面经理人失去了一个表演才干的舞台。由于家族式企业自身的管理模式缺乏对外聘经理人的信任，同时，职业经理人的市场信誉度不够。从经济学上分析，就是所谓的“劣币逐良币”现象，这样多次博弈的结果，将逐渐使大量很优秀的职业经理人才最终选择到外国跨国公司、中国的港澳台资公司服务。

4.2 企业决策层综合素质和思维局限

曾经有一个木匠凭着自己的好手艺，给自己家做了一扇好门，那门用料考究，做工精良，木匠因此感到自己在邻居面前很有面子。后来，门上的钉子锈了，他就换钉子，板子朽了他就换板子，门轴坏了他就换门轴……直到若干年后，那门虽然遭到多次毁损，但每次都由于他的精心修理，一直完好如初，木匠因此对自己的手艺感到非常自豪，并庆幸多亏自己会这门手艺，不然，门坏了还不知怎么才好呢！

忽然有一天一位邻居对他说：“你看看我家的门。”木匠过去一看，顿时愣住了，因为他发现不仅这一家，而且周围邻居都换上了款式新潮的门，扇扇都比自己家的漂亮，相形之下，自己家的门实在破陋老土，于是，他已保持多年的那种成就感荡然无存了。沉思良久的他，禁不住对自己笑笑说：“正是自己的手艺，阻碍了自己的生活落伍于现代人的生活，看来，一个人学门手艺固然重要，但更重要的是观念的与时俱进。”

现在，曾在一个经济紧缺时代出尽风头的温州民营企业在进入新世纪之后，是否也应该从这个木匠的感悟中吸取点什么呢？

面对当今世界经济一体化的发展要求，民营企业如何与时俱进，从容应对？这是摆在温州企业掌舵人面前的一道重要课题。

4.2.1 “家族制”问题

民营企业以家为灵魂，实行以企业主个人决策或家族成员决策为主的管理结构，迥然有别于西方和东南亚家族企业群体的内涵结构，尤其是在知识结构、文化层次、思维方式等方面差异很大。由于合伙创办企业初期以血缘和亲缘作基础，一般都会本着“打江山者坐江山”的传统思维来创办企业和发展企业，因此，一旦企业发展壮大后，尤其是进入市场经济轨道时，就无法适应和跟上时代的步伐。笔者根据温州地区下属的一个县级市（瑞安市）22家集团公司的一份调查发现，其中16家集团公司属家族式经营。从目前情况看，这16家企业中，一些做大了的企业已明显感到在管理上的力不从心，两权分离无从着手。有的由于家族内部纠纷四起，使企业处于倒退与萎缩的境地。曾经有一家集团公司因兄弟之间在企业决策问题上无法统一，董事会解决不了的问题拿到集团党组会上去决断，到最后兄弟分道扬镳，各奔东西。另一家颇有名气的集团公司，因兄弟间股权、经营权的争议，闹得同胞兄弟六亲不认，头破血流。更有些家族式企业，董事会决议在父母长辈的干预下，流于形式，无法实施。所以说，在看待家族制企业的问题

上要一分为二。但是，从历史的进步和发展的角度来看，那些带有传统色彩的“泥腿子”家族企业必须逐步向着现代企业制度和管理模式迈进。

4.2.2 “野生”企业家

曾经有一位经济学家生动地描绘温州民营企业家是“野生”企业家，言下之意，即温州民营企业家未经正规“驯养”，野味十足，血气方刚。事实上，这种描绘一点也不假。笔者在调查中发现，在温州民营企业经营者中，大部分企业老板都是土生土长，从田野上走来，在农舍中崛起。因此，在企业发展的初始阶段，在市场短缺、卖方市场占优势的岁月里，民营企业的发展真是势如破竹，“野生”企业家的业绩显得特别辉煌伟大。就拿瑞安这一个县级市来说，改革开放使民营企业发展到 25000 余家，产值总量达到全市工业总产值的 97%， “野生”企业家的创业精神确实难能可贵。但是，面对经济全球化、市场国际化、工业信息化的竞争环境，民营企业家再不能以“野”为荣，一定要学经济、学管理、学技术，要尽快跟上新世纪的时代步伐，迎接市场经济的新挑战。

4.2.3 “鸡头”文化

本来小企业的存在与发展是十分正常和合理的，就是在信息化时代的今天，小企业仍然有其生存与发展的空间——既可以为大企业做配套服务，又能适应乡镇块状经济的环境条件。我们知道，所谓“鸡头”文化是指民营企业往往不想把企业做强，更不想走联合兼并、组建企业集团等规模经济之路。宁为“小鸡头”，不为“凤凰尾”。这一“鸡头凤尾”之说，是民营

企业的通病。

在民营企业，不该出现的现象是企业普遍一做大了就想分，做强了的企业自动“矮化”，以致造成重复建厂，多头管理，产品雷同，无序竞争。有的民营企业上一年还是股份有限公司，这一年却变更为个体私营企业。有的企业年产值发展到近亿元，一夜之间一分为二、一分为三，其结果是，价格比低，客户拼拉，招聘职工靠挖，产品质量下降，经济效益下滑。“鸡头”文化给民营企业最大的负面影响是无法上规模，上水平，上档次。俗话说，市场如战场，竞争如战争。在激烈的市场竞争中，民营企业如果一味追求小而全、小而散，生怕“枪打出头鸟”，那么一旦融入经济全球化的竞争大环境，又怎能和人家的“航空母舰”、“联合舰队”去“拼”呢？况且“小、低、散”的民营企业是创不了名牌的，省级名牌的起点规模是年销售额超亿元。当然，笔者并不强求民营企业都要去争大、争强，关键是如何克服“小、低、散”的落后现状，努力在调整企业组织结构、产品结构的同时，力争上规模，上水平，上档次。

4.2.4 “西瓜皮”战略

“脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里”，这是对做事无计划的讽喻。然而，如果把这句话赠送给民营企业，确实值得深思和探讨。笔者曾对12家最具规模型、科技型、外向型的优秀民营企业作过调查。这12家企业都属于温州市百强重点骨干企业，称得上是“功勋企业”，可是只有一家企业制订了企业“十五”（2001~2005年）发展规划，其他11家企业是在市政府“督导

组”直接引导帮助之下才开始制订的。

值得深思的是，民营企业的实际状况不是会不会写“发展规划”，而是根本没有去研究、讨论企业的发展思路和计划。好几位大型民营企业老板甚至还振振有词地说：“我们企业并不是没有发展思路，问题是市场的不稳定、政策的不稳定，我们总感到制订规划也是空的。”这种思想恰恰暴露了民营企业家的不良心态。应该指出，正因为市场经济存在着各种难以预测的风险，才要求企业不能“脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里”；才要求企业在应对各种风险和不确定因素的前提下，制订企业自己的“战略战术”。也就是说，企业应该刻不容缓地认真研究、分析市场，结合企业实际，制定近期计划和远期规划。

4.2.5 “东家”与“掌柜”

如果把企业的董事长和总经理比做“东家”与“掌柜”的话，民营企业中“东家”兼“掌柜”或兄“东家”弟“掌柜”的现象比比皆是。这里且不谈家族问题，主要是探索如何“两权分离”，实施管理创新问题。这个问题正如著名经济学家樊纲所说，民营企业在制度创新上没必要急着搞现代企业制度，只要处理好“东家”和“掌柜”的关系，企业照样能发展。当“东家”管不了时，请个能干的“掌柜”也是顺理成章的事。所以，民营企业的机制创新、管理创新，关键是要解决用人问题。比如，华峰工业集团公司近几年得到迅猛发展，尤其是集团中“氨纶公司”的快速上马，使其产品占领国内外市场。他们在技术和管理上的成功，主要依靠的就是大小外聘“掌柜”发挥的作用。相反，另外有几家大中型企业“东家一掌柜”清

一色“自家人”，公司结构和管理混乱，股权结构不清晰，技术创新上不去，管理创新上不去，产品开发上不去，“东家”忙得团团转，“掌柜”“坐山观虎斗”，企业明显缺乏活力。

从调查获悉的总体情况来看，凡是“东家”与“掌柜”关系处理得好的，“两权分离”处理得当的，能够大胆使用外聘专家的民营企业，其发展速度和竞争能力远远超过一般民营企业。这就有力地证明这样一个道理：民营企业的机制创新、管理创新，至关重要的是先要人才创新。

4.2.6 “小河”与“大河”

以经济学理论通俗化著称的经济学家钟朋荣，解释了“温州模式”的一个主要内涵——温州民强在于民富，温州民富在于民勤。正所谓“小河有水大河满，小河无水大河干”，其中蕴含的哲理十分清楚。但是，温州民营企业的现实并不是“小河有水大河满，小河无水大河干”，而应该是“小河涨水大河满，小河无水大河塌”。为什么这么说呢？根据笔者调查，大部分民营企业都有三本账，对财政一本，对银行一本，对统计部门一本；三本账记载的产值、销售、利润等数据各有不同，有关部门对此也都心知肚明。民营企业一般不敢“露富”，一则怕查，二则怕摊派，三则怕“红眼”病者捣乱，甚至“黑社会”来收保护费。因此，许多企业习惯高产低报，喜欢隐瞒真实的销售额和利润。所以说，从“小河”流入“大河”的水一般是“涨”出来的水，别以为小河有水大河就能满，从某种角度来说这是假像。

那么，为什么说“小河无水大河塌”呢？笔者曾参加过几

次由政府有关部门主持的劳资纠纷协调会，主要解决的问题是民营企业老板在企业亏损时，铺盖一卷“带着钱财”一溜了之，剩下的纠纷由打工仔、打工妹向政府有关部门论是非，讨说法。最后，当然是社会稳定高于一切，用什么办法解决可想而知。所以说，这该叫做“小河无水大河塌”，只不过是塌、大塌的问题。目前，这种现象有增无减，值得警惕。应该看到，民勤、民强、民富都是好事，民营企业的发展和业绩功不可没。然而，民营企业必须珍惜社会给予的信任，政府给予的支持，时代给予的良机。企业富了要奉献社会，感谢政府，回报人民。只有大河、小河都有水，才能五谷丰登人气旺。说到底，民营企业要加强责任意识，提高企业家素质，要突破传统，跨越自我，要在新世纪、新经济的大环境下，使温州民营企业更上一层楼。

4.3 其他制约因素

从个体私营经济脱胎出来的民营企业大致有如下几种形式：一种是从个体户起家逐渐积累发展起来，或 directly 由家庭成员投资兴办的家庭式企业；一种是朋友、同事参股合资开办的合伙企业；一种是乡镇或国有企业通过买断、租赁、承包等方式转制为民营企业。这几种形式的民营企业的共同特点是：企业的所有权归一个或一些投资者私人所有，企业没有主管部门，生产、经济行为完全体现了个体的意识、家庭的意识、集权的意识，企业完全以市场为导向。由于民营企业主拥有企业的所有权，因此在管理决策、人财物的管理等方面理所当然地

体现了自主性、私有性的特点，企业可以凭借经营者的经验及对资本的关心程度，实现快捷的决策，适时把握市场机遇，以利于减少经营上的风险；同时，高度的统一和集权也便于经营者直接掌握第一手信息资料，把握全局，利于企业决策的制订、执行和反馈。

此外，民营企业出于安全的考虑和加强企业内部认同的需要，其成员的挑选往往首先来自与经营者关系接近的人们，尤其在企业创业的初始阶段。在市场经济秩序和法律尚不完善，资源极为有限，民营企业创业的初始阶段，“独裁”式的管理模式是有效和实用的。但在企业具备一定规模寻求发展时，在企业向现代化、国际化和集团化发展的过程中，这种管理模式越来越暴露了它的局限和不足，所以不能任其发展。

民营企业模式的弊端是制约企业发展的主要因素。这个问题笔者虽然已在前文中作过介绍，但这里仍有必要就其具体表现的四个方面作些补充和强调：

其一，决策上的盲目性。尽管民营企业主中不乏一些具有较高文化素质、有一定韬略和战略眼光的有识之士，但对绝大多数正处于发展阶段的民营企业来说，经营者的文化素质低下，经营管理水平不高，凡事一人说了算，缺乏来自内外有效的监督和制约，决策不计算成本、不追求效益，决策过程只是凭着“大概”、“可能”、“估计”、“大致”等非理性判断进行，使得决策的准确性大打折扣。此外，追求时髦，搞多元化经营，对自己不熟悉的领域不进行深入的市场调查和研究分析就盲目进入，又不吸收新经营项目的专业人才，结果必然导致企

业衰败。如当年温州市曾有一位显赫一时的瓯柑大王，因为经营瓯柑有方而迅速成为温州的富商，在有了一定的经济实力后，他又把经营的触角伸向了餐饮业，在市区内接连开了三四个连锁店，但由于其自身能力的局限，加上他对餐饮市场不熟悉，盲目铺摊子、上规模，连锁店没有多长时间就处于全面萧条状态，最后被迫停业，在温州销声匿迹。

其二，管理上的杂乱性。管理是一个企业生存和发展的灵魂，不论任何所有制的企业，管理是丝毫不能放松的。而在一些民营企业中，不是靠健全的制度和严格的管理来管理人，而是凭经营者主观的经验和常识，靠简单的信任和亲情去约束人，看似事必躬亲，管得多、抓得细，实际很辛苦，效果不佳，而且容易出问题。部分企业忽视制度建设，或根本没有制度意识，认为制度是“假大空”，没有用，即使有了制度也不完善、不细致、不严密。有的企业虽然也制订了一些规章制度，但只注重制度表面文章，不注重制度的实施和管理，不按制度办事，如此等等。这些现象在一些民营企业中具有一定的普遍性。这种粗放式、人情化的管理模式不改变，将会给民营企业带来巨大的隐患。

其三，经营上的短视性。追求利润是所有企业的共同特点，但相当多的民营企业在追求利润的过程中，往往只注重眼前利润，不顾及长远发展；有时被暂时的市场繁荣所迷惑，缺乏企业发展的长远规划。在温州的民营企业中，这种情况仍然存在。例如，前几年一些企业看到卖冷饮挣钱，就跟风搞了冷饮厂，结果到处都是冷饮厂，大家都不挣钱。又比如一些人看

到办皮鞋厂挣钱，于是到处都是皮鞋厂，展开了“皮鞋大战”。这种跟风、从众的投机心理是不可能将企业做好的。

其四，用人上的嫡亲性。由于市场竞争加剧，对人才的要求也越来越高。历来习惯于任人唯亲的民营企业面临着严重的人才危机和信任危机，因为家族中不可能产生那么多“优秀可靠”的人才，即使有也是忠诚可嘉，才能有限。而家族外的优秀人才又难以融入家族圈内，一旦他们的个人抱负难以施展，没有成就感，就会选择走为上策。从企业的长远发展看，唯亲是用，采用家长式集权管理模式，是民营企业的最大弊端。

第五章

温州民营企业管理模式 创新的动因和机制

莎士比亚有句名言：“性格决定命运。”这一点在经营理财方面，也体现得很明显。

比如，10多年前，有三个向往发财致富的年轻人结伴外出，他们找到了同一个机遇，却因为各人把握这一机遇的方式不同，得到的结果迥然有别。

原来他们在一座小镇，发现了当地的特产——一种果形硕大、色泽红润、品质优良、味道香甜的苹果，但因为小镇地处山区，交通不便、信息闭塞，因此，这种优质苹果只能在当地销售，因此售价十分低廉。

于是，年轻人甲当即拿出自己所有的钱，买了10吨优质苹果运回家乡，然后以三倍于原价的价格卖出，经过几次这样的倒腾之后，他成了家乡的第一个万元户。第一次的成功成了他执著的经验，直到今天，这个靠贩卖苹果发家的年轻人甲仍然每年往返于两地贩卖苹果。但时代毕竟是前进的，由于小镇信息已经畅通、交通已经发达，做苹果贩卖的竞争者日益增多，因此他每年赚的钱越来越少。

年轻人乙不谙“生于淮北为橘，生于淮南则为枳”的道理，他花了相当于年轻人甲所花的一半的钱，买了100棵苹果树苗运回去，在家乡的一片山坡地上承包栽种苹果，在开头的3年里没挣上一分钱。今天，购买树苗摘种的年轻人乙，虽然也早就有了自己的果园，但由于家乡的土质跟原产地的土质有差异，种出来的苹果不免相形见绌，因此，他所获得的效益并不理想。

年轻人丙从“一方水土养一方人”中得到启发，看准了小镇能出产这样优质的苹果，肯定与它的土壤中所含的某种成分可能与众不同有关，于是，他既不买苹果，也不买苹果树苗，而只是花了一元钱从一座最好的果园的主人手里买走了一把栽种苹果树所用的泥土，返回家乡后，他就立刻将这把泥土拿到农业科技研究所去进行化验，从而掌握了这种土壤成分等情况，然后才在一处土质较为接近的荒山坡上承包了一片土地，花了整整3年的时间，开垦并改良培育出同样优质的土壤，再在上面栽种了从那座小镇最好的果园引进的苹果树苗。今天，这个以苹果原产地的土壤泥土做标本，在自己家乡培育出优质土壤的年轻人丙所种植的苹果和出自原产地的苹果不相上下，每年秋天都引来无数顾客前来购买，生意日见红火。

这个故事使我们想到创立美国微软公司的世界首富比尔·盖茨。

正当IBM、NEC等计算机公司，以及后来的苹果计算机公司，都把经营目标集中在硬件生产上，甚至连合伙人保罗·艾伦也想在开发软件产品的同时生产硬件产品的时候，比尔·

盖茨就以非凡洞察力，意识到相对于具有无限扩展性（每年翻一番）的微处理器（软件）能力，计算机（硬件）的能力的价值几乎是可以忽略不见、相当于免费的。也就是说，在计算机行业中真正的摇钱树是软件而不是硬件，所以，开发商应当集中精力只做当时稀缺日后却大有发展前景的软件开发，而不必去跟风掺和到“几乎是可以忽略不见、相当于免费的”计算机硬件生意中去。于是，他在 1975 年毅然创立了专门研发和生产计算机软件的微软公司。

事实证明，比尔·盖茨是对的。微软公司于 1981 年为最早的 IBM、PC 提供不久就畅销全世界的操作系统（DOS），而微软的竞争对手和曾经的合作者都犯了极大的错误，比如，苹果公司直到 1994 年才将它的 Macintosh 操作系统软件授权给其他计算机硬件销售商使用，其实如果早在 1984 年就这么做的话，苹果公司现在可能也是操作系统主要的生产商了；又比如 IBM 尽管花了大价钱让微软公司只为 IBM#PC 提供 DOS，但无法拥有对这个产品的独占权；再比如当康柏等公司在微软的帮助下学习将 PC 硬件与 IBM 个人计算机兼容的时候，微软也就使它们成了自己数以百万计 DOS 拷贝（已更名为 MS-DOS）的客户，现在，个人计算机已经变成价值亿万美元的行业，而比尔·盖茨和他的微软公司则理所当然地成为执全球行业牛耳的大巨头。

由此可见，生意有大有小，道理却是一样的：无论商业或其他行业经营管理的成功与否，跟经营管理者本身的管理理念及其派生的经营管理模式有很大的关联。

因此，处于全新的经济环境中开始“第二次创业”的温州企业，就应当像年轻人丙和比尔·盖茨那样，从创业决策理念到经营管理模式进行全面的创新，尽可能避免重犯甲和乙两个年轻人以及 IBM、NEC、苹果公司的错误。

5.1 管理模式创新的动因

进入 21 世纪，世界范围的知识经济的兴起，全球信息化，科学技术迅速发展，企业结构调整，跨国公司兼并，企业强强联合，尤其是随着中国加入世贸组织，对中国企业特别是民营企业造成巨大的冲击和激励，现在全球 500 强企业中已经有 300 多家进入中国，有限的几年入世适应期已经过去，温州中小企业只有不断更新观念、不断提升适应国际先进生产力水平的新思维、新观点，并落实在行动上，才能获得发展的机会。

经济全球化是指世界各国在全球范围内的经济融合，是各国之间在经济领域中越来越多地相互依存、相互促进。经济全球化的主要趋势是：地区性和全球性的贸易、服务、金融等大市场发展很快；越来越多的企业跨越国界和地区界限进行生产和经营；信息技术日新月异，互联网络迅速延伸和扩展，一个新的“网络社会”正在形成。

在这种情况下，企业已进入一种近乎于无边界的竞争时代，那种传统意义上不变的常规型管理已不能适应新的发展要求，必将为创新型管理所取代。所谓创新管理，是指能快速适应科技发展、市场需求变化、国内外经营环境变化、政府宏观调控政策的变化，不断进行观念创新、战略创新、组织结构创

新、管理制度创新，把创新意识及其需要的全部内容不断地渗透到整个管理过程之中。

中国加入世贸组织，对温州的中小民营企业经营管理水平的提高提供了良好的契机。现实状况是，目前温州的中小民营企业普遍存在管理粗放、管理组织落后、营销环节薄弱等问题。对此，笔者以为：管理体制的优劣在很大程度上制约着企业的发展，而中小企业机构简单、人员少、沟通方便的特点，特别有利于管理创新。当下最需要开展的工作，应该是通过加强企业内部管理，形成合理而有效的组织管理方式和管理体系，进行生产、营销、质量和研发的系列管理，并且首先考虑引入分层垂直管理以及事业部制的扁平式管理模式。

5.2 管理模式创新的机制

一天，都喜欢吃蜂蜜的黑熊和棕熊决定进行一次比赛，看谁的蜂群蜂蜜产得多。黑熊认为，工蜂每天对花的“访问量”决定蜂蜜的产量；而棕熊则认为，工蜂每天采回的花蜜越多，最后产出的蜂蜜也就会越多。于是黑熊与棕熊便各自购买了一套绩效管理系统，黑熊用来测量工蜂对花的“访问量”，而棕熊则用来测量每只工蜂每天采回的花蜜和整只蜂箱每天产出的蜂蜜数量，并且还分别设立了相应的奖励项目。三个月后，比赛的结果出来了，而绩效却迥然不同：棕熊所得到的蜂蜜超过了黑熊的一倍。黑熊不明白，为什么同样购置了绩效评估系统并设立了奖励项目怎么就不顶用？

黑熊的那只蜂箱的蜂王报告说，工蜂的“访问量”每个月

都增加了 10% 以上，而每月的蜂蜜产量却下降了 10% 还多。黑熊生气地责问是不是有谁偷吃了蜂蜜。蜂王汇报道：“没有。问题在于按您的要求，只有提高对花的‘访问量’才能得到奖励，那么，大家就不愿意采太多的花蜜，因为采的花蜜越多，飞起来就越慢，对花的‘访问量’就不可能多。您要是早说这是在跟棕熊比赛产蜜量，那么情况就不一样了。”

棕熊则告诉黑熊：“对花的‘访问’只是个手段，采蜜才是目的，而你的绩效考核却把手段当成了目的，旁生了枝节，没有直奔主题，而且由于你设定的考核机制，引导工蜂们比赛各自收集信息多少，而不是激励大家共同努力于采集更多的蜂蜜，以至于所有的工蜂丧失了宝贵的团队精神，本来需要的相互配合、相互沟通变成了相互封锁、相互拆台……”

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，更是企业管理进步和持续成长的活力源泉。要推进管理创新，必须建立和健全企业的创新动力机制。企业的创新动力机制，应该是能够推动企业创新，实现优质、高效运行并为达到预定目标提供激励的一种机制。为此，我们必须在三个方面加强认识，做好思想准备，以争取尽早落实。

其一，要进行企业制度创新。这是建立创新机制的前提条件。只有在产权清晰、权责明确、政企分开的前提下，企业才有可能以市场为导向，自主地组织研究开发和生产经营。综观正在不断发展和壮大的温州民营企业的成长历史，不难看出公司制这种企业制度更有利于企业的健康成长。温州民营企业的发展是分三步来完成的，即从最初的家庭企业到股份合作制企

业再到现在的公司制企业。随着企业制度的不断完善，温州民营企业也在健康地发展。温州中小企业只能按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求，建立现代企业制度，成为独立的法人实体和竞争主体。在这样的制度基础上，中小企业就可以积极地跻身于国际贸易的大舞台，不断发挥和提高自己的竞争能力。

温州的中小民营企业随着改制的逐步深化，其产权主体和投资主体正在向多元化转变，股权设置上的平均主义状况有所改变，在股份制、股份合作制企业中，由经营者持大股的占了近80%。推行股份合作制较早的温州、台州、金华等地，许多实力较强的集团公司，实行了所有权与经营权相分离，从而有效地激发了企业的经营机制活力。

其二，要培育企业家的创新精神，大力开发人力资源。企业家是创新活动的主要倡导者、决策者和组织者，企业家的创新精神是搞好企业创新的关键因素。企业应建立激发创新意识的人事制度、分配制度和鼓励企业成员勇于创新的其他激励制度。企业家要从战略的高度，通过求才、留才、用才、育才，为企业聘用掌握高技能、高技术的智慧工人、精通技术的科学研究开发人才、善于经营管理的高级管理人才；通过企业的发展、收入报酬、感情纽带等，吸引人才和留住人才，使企业拥有丰富的人才资源。求才、育才、留才的目的是用才，要建立充分调动人才积极性、智慧与创造力的用人机制，发挥人才的作用，切实提高企业的竞争能力。当前，要重点探索管理人员、科技人员、一般员工按生产要素的贡献进行量化分配的激

励措施和在企业产权制度安排中如何突出人力资本价值等问题，强化职工的持续教育和培训。

其三，要搞好推动创新的企业文化建设。通过企业文化建设，创造一个良好的创新氛围。企业文化是植根于企业本身土壤的独特文化，只能内部培养和逐步积累。良好的企业文化一旦形成，就能将企业的追求和社会公德、是非标准等融入于全体员工的思想和行动之中，使企业目标与员工的个人目标达到统一，人人都自觉地把追求企业目标当作追求个人目标，从而使员工产生自觉的向心力，使企业形成极强的凝聚力。一种良好的企业文化是企业在竞争中长治久安、立于不败之地的根本保证。

一天，一只猎狗按照主人的吩咐在一片辽阔的草原上，拼命追捕一只野羚羊，可是尽管奔跑了很长时间，却始终追不上那只野羚羊。最后，这只猎狗累得趴在地上直喘粗气，它弄不懂被主人养得身强力壮的自己怎么就跑不过一只饿得精瘦的野羚羊。于是，它问野羚羊：“老弟，按理，凭体力，我应当跑得比你快，可为什么到了关键的一步总是比你差一点呢？”野羚羊回答说：“这也许是由于我们奔跑的目的不同的缘故。”

“奔跑的目的？”猎狗不解地问道。“是啊，你奔跑的目的是为了完成任务，讨好你的主人，而我奔跑的目的可是为了活命啊！”野羚羊的回答充满了哲理，使自恃强大的猎狗一下子茅塞顿开了。

5.3 创新管理模式的关键构成要素

南宋理宗嘉熙年间，江西吉州万安县令黄炳奉命调集了大

批军马准备平乱，一天清晨，探马来报说叛军即将杀到，黄炳当即下令巡尉出征。巡尉请示道：“士兵还没有吃过早饭怎么有力气打仗呢？”黄炳回说：“早饭马上就到，你尽管率军出发！”说完，黄炳随即带上差役抬着木桶竹箩，在城市沿街叫喊道：“知县老爷买饭来啦！知县老爷买饭来啦！”全城居民一听说知县老爷亲自带人给士兵买饭，都赶紧毫不犹豫地把刚做好的早饭全都端了出来，黄炳也立刻吩咐手下差役付足了饭钱。后来，吃饱了早饭的士兵，精神抖擞地打了一个大胜仗。

黄炳买饭，只是借别人之便，成自己之事，既没有额外地劳民伤财，又没有耽误行军平叛，做法看似荒唐，但效果绝好。

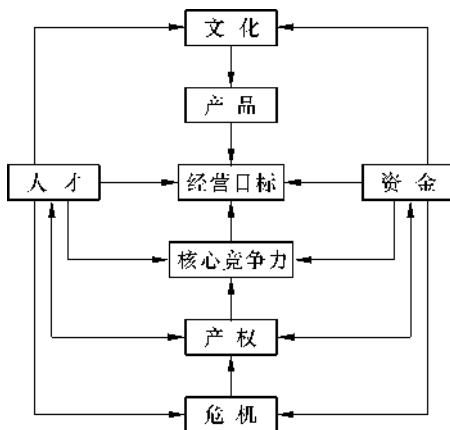
其实，管理军队和管理企业是一个道理，需要随机应变，创新求变，不断突破定性思维的束缚。

创新管理的作用首先在于企业在实践中不断创造新型的、适合企业发展的经营管理模式，善于运用企业外部创新成果；一味模仿其他企业是难以持续发展的，要创造自己的特色。例如像“借鸡生蛋”和“借网捕鱼”等经营方式，使美特斯·邦威公司在6年内把企业资产由成立时的500万元增至2亿元，销售额由500万元增至5.1亿元。该公司之所以能够在短时间内迅速崛起，很重要的一条就是创造并成功地运用了一种全新的经营管理模式。所以，温州的中小民营企业应该在实践中不断摸索，使企业的经营管理趋于规范化、合理化，并在新的运行环境中不断创新和变革，向企业管理的高级阶段迈进。

在解决产业布局分散的问题上，温州乐清的正泰集团的成

功经营模式值得借鉴。正泰集团的经营模式是形成“块状经济”，以一家龙头企业带起当地成百上千家做相同产品的中小企业聚集而成一个产业群体。这些企业间通过供求纽带形成市场化的不可分割的内在联系。正泰集团就是以低压电器为产品的“块状经济”的一大代表，龙头企业集团周围有几千家配套企业，每年仅低压电器的工业产值就达到 100 多亿元，占据了全国低压电器市场份额的 2/3。正泰集团在该经营模式中只负责研究开发、总装配和品牌营销。为了保证其产品有好的设计和质量，正泰集团的测试设备和研发力量都是目前全国最好的。1999 年，正泰集团的产值是 20 多亿元，比 1998 年增长 50%；2000 年为 36 亿元，比 1999 年增长 69%。从以上对民营企业管理模式分析、发展新方向及相关案例分析，可以得出民营企业创新管理模式的关键构成要素。民营企业管理模式关键构成要素结构可参见图 5-1。

图 5-1 民营企业管理模式要素



综合以上，可以归纳为以下八点：

第一，创新管理模式的重中之重是企业要有一个主要目标，切忌经营目标中有缺乏基础的多元化。

应该看到，在经营目标多元化问题上跌跟头的民营企业有不少。企业发展到一定程度，企业家的自我感觉就会与其创业初期不同，往往会容易滋生一种好大喜功、妄自尊大的情绪：一方面是因为企业发展的惯性，习惯了创业初期核变式发展速度的企业家，对于正常的利润和发展步伐已索然无味；另一方面，以往的“无往不胜”，加剧了企业家的“自我崇拜”。

中国最大的民营企业希望集团董事长刘永行对企业的经营目标有如下精辟的论述：中国的企业成功在于“简单”，失败在于“复杂”。所谓“简单”，即在于资源集中，主业突出；所谓“复杂”，即在于投资分散，主业不突出。这段话，应该作为一个座右铭，放在每个企业经营者的身边。

第二，在民营企业管理模式创新中，人才是立业之本。

一个企业能否成功，能否持续发展，归根到底是人才的问题。很多企业既不缺资金，也不缺技术，而是缺乏人才。一个小型企业取得一定程度的成功，往往只需一个能人就够了，但是企业做大了以后，就需要一批人，而且是一批能超越能人的人才。

国有企业面临的普遍问题是论资排辈，缺乏人才脱颖而出的土壤，人才虽多，但才能得不到发挥。而对于民营企业来说，人才资源相对比较稀缺。由于人们观念上的误区，也由于相当多数的民营企业还不能为人才提供持续有保障的工作条件

和生活条件，所以人才进入民营企业仍然存在一个很大的障碍。已有不少民营企业通过股份制或股份合作改造，建立了企业内部的利益共同体平台，这是民营企业走向成熟的一个标志，也是民营企业走向长盛不衰的必由之路。经济学家吴稼祥在《体制障碍还是人格障碍》一文中指出：“有多大的人格，办多大的企业。”如果一个企业家没有博大的胸怀、远大的目标，就不可能罗致真正的人才，并持续发展自己的事业。这些人才认同并忠诚于企业与企业的核心价值观，对于一个快速成长中的企业来说，是一种非常重要的稳定力量。

作为成功的企业家，不仅要重视人才，而且还要根据事业发展和外部环境的变化，建立并实施淘汰和更新人才的机制。在大多数民营企业里，管理阶层成员多视资历、年龄甚至政治面目而定，以致一些脱离具体实践、知识与观念老化的干部长期居于领导位置，在今天这样一个“十倍速生存”的年代里，上述企业出现活力下降甚至慢性自杀之类的现象是理所当然的。罗伯特·路威在《文明与野蛮》一书中讲了这样一个故事：太平洋上有一座孤岛，那里曾经生活着一个完全与世界隔绝的堪称为文化最为落后的民族——塔思曼尼亚人，他们自古以来就居住在石头搭成的障遮体旁，他们从来没有萌发过建造草房避寒的念头，不知道陶器为何物，他们打制的石器也决不比三万年前的祖先更为高明，他们没有从不同的文化交流中吸取其他民族的智慧成果，于是到了1877年，当最后一个塔思曼尼亚人死去时，这个文化停滞、不与外界交流的民族也就从此绝灭。

第三，创新管理模式的要素中，资金非常重要。

在民营企业中，有一个普遍性的问题：企业很少贷款，甚至根本不贷款。如果说过去由于国家政策和人们观念的原因，民营企业很难得到贷款的话，现在对于许多民营企业，尤其是知名度大、产品有市场的民营企业来说，通过银行筹措资金则相对容易得多了。在一些地方，甚至银行要排队请当地的有实力民营企业家吃饭，以保证银行资金流向效益高、风险低的地方。殊不知，很多民营企业家推崇的“零负债”，其实意味的都是企业运作资本的能力很差。“零负债”绝对不是值得吹嘘的。

例如，巨人集团的一个沉痛的教训就是：由于长期以来完全依靠自我积累，巨人集团几乎从来不与银行界交道，等到巨人大厦资金出现缺口时，史玉柱才发现求告无门，结果仅仅只是 1000 万元的流动资金缺口竟扼杀了拥有十几个亿资产的巨人集团。很多民营企业由于没有解决融资的问题，也没有在资本运作上作好战略性部署，只能依靠上下游合作者的资金来运作企业，企业规模足够大以后，资金的瓶颈问题就凸现了出来。一个环节处理不好，资金链条断裂，企业就会突然大难临头。

第四，创新管理模式的纵深发展需要解决企业产权问题。

民营企业产权相对模糊，这和民营企业、集体所有民营企业承包时，不敢界定产权有关。20 世纪 80 年代中后期，民营企业创业时仍属于高风险时期，在当时，挂靠单位的确在客观上保护了民营企业的成长。有的民营企业找到挂靠单位，或以

上级单位的三产名目出现，自筹启动资金或向上级单位借用，但大部分在 80 年代中后期产生的民营企业是靠创业者自己做大——自己创造绝大多数财富。这样，中国便诞生了集体所有制民营、乡镇所有制民营和以后的国有民营等多种类型的民营企业，不同的产权决定了企业未来的不同方向。

解决民营企业的产权问题，最关键的是要利用民营企业的产权激励模式，充分发挥人力资本的最大潜能，对于那些处于三次创业关键时刻的民营企业来说，这一问题的解决对于其生存和发展更具有决定性的意义。民营企业经过 30 年的发展，已取得举世瞩目的成绩，在国民经济中的地位和重要性越来越高。然而，随着中国经济逐渐融入世界经济体系，而国内商品也由短缺进入过剩，民营企业在发展过程中开始遇到各种各样的新问题，其发展已进入到瓶颈般的关键阶段。下一个阶段的发展要求民营企业必须突破自身的各种局限性，将企业的发展提升一个层次，也即人们常说的进行三次创业。

企业员工（特别是企业的经营管理者）是企业投入的人力资本，是决定企业生产经营的最重要的生产要素。因此，良好的人才激励模式是实施产权激励模式的关键，是民营企业吸引和留住人才的有效方法。目前，由于大部分民营企业的产权基本上是清晰的，因此非常有利于产权激励模式的设立。

当然，产权改革也有个适时推进的问题，解决产权问题的最佳时机是当企业发展到一定阶段，企业员工产生了产权改革的迫切需要后才推进。

有调查显示，目前民营企业用于稳定与使用人才的主要手

段为：22.4%是高薪，22.4%是放手使用，18.4%是营造企业文化使之产生归属感，13%是发现并发挥专长，11.2%让其入股，9.3%是帮助其解决实际困难、3.3%是有控制地使用。

第五，创新管理模式中，产品要素的地位很关键。

欧洲的奥地利只有 800 多万人口，只能算是一个小国，但国民生产的产品中用于出口的却占了 53%，出口率在世界上名列前茅。

那么，其成功的原因是什么呢？有关专家对此作出了这样的解答：奥地利的企业规模因为其国内基础市场较小，所以普遍都不大，但它们都有一个共同的特点，那就是尽管做的产品种类不多，有的甚至只做一种产品，却都拥有自己的独门秘技，以至其产品往往就成了行业中的翘楚。

这就是奥地利人的成功之道。比如，奥地利的奥特斯 (AT&S) 公司年产值只有 3.75 亿欧元，但它却是欧洲最大的印刷电路生产商，月产手机电路板 400 万块，它在上海的工厂是奥地利在华最大的投资项目，

又比如只有 40 位员工的里格 (RIEGER) 公司专门制作管风琴，在它的生产车间里，只有寥寥几位生产工人，但是“大师级”的人物，个个都有自己独特的技艺，至今，它的管风琴制造技术仍是全球第一，并已经享誉世界长达一个半世纪之久。

远隔万里的上海东方艺术中心也采用了该公司生产的管风琴，建设中的杭州大剧院则正在安装该公司生产的管风琴。

企业要保持活力，持续发展，必须解决两个问题，即产品

更新和体制更新。企业由盛转衰，可以从体制、管理、人才等方面找原因，但最后直接起作用的还是产品，以及与之相配套的市场网络。很多企业之所以徘徊不前，是由于那些企业找不到市场需要的新产品，形成不了新的经济增长点。一个成功的企业，首先就是从产品这个环节奠定基础的。比如宝洁公司，所有的新产品都必须经过“匿名测试”，如果某项产品通过不了测试，宝洁公司根本就不会考虑让其上市。因为宝洁公司的决策层深知，仅靠包装和促销，只能受益于一时，如果产品本身没有实力，最终还是会被市场和消费者所唾弃。

相形之下，温州的许多民营企业却不注意开发新产品，大约有一半以上的产品是仿制或变型设计的。

第六，危机要素是管理模式创新的基本。

有一天，日本本田公司原总经理正为企业如何发展而煞费苦心的时候，他的得力助手、副总裁宫泽给他讲了一个挪威渔民捕捞沙丁鱼的故事。故事是这样的：每年汛期，挪威渔民都会出海捕捞沙丁鱼，但是倒入舱中的沙丁鱼一般都会在渔船返港之前由于缺氧而死掉，因此只能卖很低的价钱，渔民或船主曾为此作过种种努力都毫无效果。但是有一艘渔船却例外，每次回港都带回满舱的活鱼，收入丰厚，可一直无人知道其中的奥妙在何处。一直到这艘渔船的船主死后，这个谜底才被揭开。原来，这艘渔船在捕完沙丁鱼返航之前，船主都要往船舱里放入一条大鲰鱼，这个从不安分守己的“异己分子”的加入，会使所有的沙丁鱼感到紧张不安，这样，沙丁鱼就会不停地游动，这样就使空气流动而保持了活力。

宫泽接着说道：“其实人也一样，一家公司如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力。只有感受到外部压力，存在竞争气氛，员工才会有紧迫感，才能激发进取心，企业才有活力。”总经理听了宫泽讲的这个故事，顿时豁然醒悟道：“那我们就找一些外来的‘鲶鱼’加入公司的员工队伍，制造一种紧张气氛，发挥‘鲶鱼效应’。”

果然，后来本田公司的生产和销售业绩直线上升，并且大大提升了该公司在欧美及亚洲市场的知名度。

荷兰阿姆斯特丹的斯特拉提克斯集团针对企业寿命所作的一次调查显示，在日本和欧洲各国，相当多的大大小小的公司的平均寿命只有 12.5 年。曾在荷兰壳牌集团公司供职 38 年的高级董事阿里·德赫斯在他所著的《长寿企业》一书中指出，《福布斯》评出的全球 500 强企业或与之相当的跨国公司的平均寿命是 40~50 年。在 20 世纪 70 年代被评为“福布斯 500 强”的著名企业到 1983 年就有大约 1/3 因多种无法摆脱的危机而消亡了。

可以说，危机随时都有，要避免失败和被淘汰，唯一的办法就是学习，不仅企业家个人要学习，员工也要学习，而且要将自己的企业提升为一个学习型的团队。因为，正如彼得·圣吉所言，未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。彼得·圣吉对于人类理想的学习型组织蓝图的描述是：人们能从工作中活出意义，乐于工作，不断突破能力上限，培养开阔的思考方式，创造真心向往的结果。他为达到学

学习型组织目标指明了五种方式，即：系统思考、自我超越、改善心境、共同愿望和团队学习。

在很多民营企业中，企业家所表现出来的对于学习的渴望，往往强于国企领导人，这毫无疑问是因为民营企业家对于企业危机的关注度远远大于国企领导人。

但是，仅仅是企业家个人意识到危机还不够，必须将个人的危机意识转化为全体员工都可以融会贯通的共同的价值观和行为准则，否则再怎么样高超的领导思维和策划高见都不可能发挥理想的作用。一些世界性的先进企业，如英特尔、惠普、新加坡航空公司等在这方面都是很有心得的。

第七，创新管理模式的竞争要素是决定企业存亡的关键。

近年来，核心竞争能力成为一个热门词汇。然而到底什么叫做核心竞争能力呢？说到底，核心竞争能力就是企业在激烈的市场竞争中取得优势的主要能力，是有可能超越竞争对手的关键之处。

一个企业要想在竞争中超过对手，就必须具备某些对手无法企及的优势。比如，在核心技术的开发能力上，在产品质量上，在产品的创新上，在产品的成本上，在营销方式、服务方式上，等等。不仅如此，一个企业独特的文化也可能成为其核心竞争力。学者夏伯尧在《大公司之梦》中，将核心能力归纳为：洞察预见和抓住机遇能力；战略企划能力；核心技术和核心产品；由技术创新引导市场的能力；融资和资本运作能力；娴熟的独特运作技巧；市场网络和市场操作能力；政治和社会资源；品牌和企业形象等。

从1997年开始,中国民营企业界掀起了一股反思热潮,目的是总结众多民营企业失败的教训。其中最为重要的教训是,那些不幸或无奈之极的民营企业失败的根本原因在于:没有形成核心竞争能力。在一个市场竞争弱化的条件下,一个企业也许还可以凭借机遇、窍门之类苟活一时,但是,到了竞争白热化的关头,核心竞争能力就是企业制胜的关键。因而,从某种角度来说,没能形成核心竞争能力的民营企业,无论其发展的步伐是稳健还是冒进,其最终结果将迟早都会是失败。因为随着市场环境的变化和竞争的加剧,其生命周期已临近尾声。除非它可以事先培植好自己的核心竞争能力,否则被商潮吞没是再正常不过的事。

培养和造就核心竞争能力是一个持续的过程,核心竞争能力的内容也是多元化的,一个企业不可能在形成核心竞争能力基础之前一蹴而就,但绝对不是不能有所作为的,即使这个企业还处于生存和发展的初级阶段。暂时没有能力作全面提升的,就应该考虑在企业文化建设、团队建设、管理规范等方面下功夫,绝对不应该让条件是否成熟成为不求上进的理由。例如惠普公司,在二战结束后处于低潮时,不仅没有像一般的公司那样大规模裁员,反而“逢低吸纳”了大量因经济萧条而失业的工程师和技术人员,而正是这些人才,帮助惠普公司在它的发展史上揭开了新的一页。

第八,文化要素决定企业管理模式的创新。

英国前首相撒切尔夫人曾经指出:中国不会成为超级大国,“因为中国没有那种可用来推进自己的权力……今天中国

出口的是电视机而不是思想观念。”

韩国文化部长很早就曾预言：“这是文化塑造新世界的世纪。”果然韩国电视连续剧《蓝色生死恋》、《大长今》等带动文化影视旅游行俏亚洲，韩国三星、现代等企业也一直用它们的方式支持着文化产业。韩国可以动用全力打造文化力量，甚至打造一个产业，以便去取得一个属于世界的企业规模。

《名牌》杂志主编向熹说：“中国企业家对于文化的认可、对于软实力的打造开始正在成为一个核心话题……无论个人、企业、国家都要有文化抱负，这不仅能提高自身的国际竞争力，也能宏扬民族文化。当软实力弱时，赢利也是弱的。美国是一个软实力和硬实力兼具的国家，它在全球确立了自己的霸主地位，不仅依靠经济力量和航空母舰，还充分地运用了美国人的价值观以及好莱坞、可口可乐、哈佛、迈克尔·乔丹这些文化品牌凝成的‘软实力’。”

其实，现在的中国企业家也已开始进行紧张的思考：中国企业该拥有怎样的企业文化才能与国际大集团相匹敌？有学者提出：“在中国，一个单纯的经济时代已经结束了，软实力的竞争开始占据主要地位。”万通集团主席冯仑则认为，企业家在微观企业的治理，甚至在人力资源、财务等方面都不够与人竞争。明基（中国）总经理曾文琪则说：“‘和风’、‘韩流’之后，我们希望能看到‘汉潮’席卷全世界！”

一个企业当它变得一无所有的时候，只有文化能够挽救它。它甚至可以在企业硬件都荡然无存的情况下，重新站起。例如，可口可乐公司之所以成为巨人，并不仅仅是由于可口可

乐的口味或营销方式等内容，而是因为可口可乐本身已经成为一种文化的象征。因为对于全球的消费者来说，可口可乐就是美国文化和精神的代言人；对于美国消费者来说，可口可乐是一种愈久弥新的情感体验。

可口可乐公司是世界饮料业第一品牌的公司，它的前任董事长戈伊苏艾塔，是个富有传奇色彩的人物。可口可乐公司将永远不会忘记，正是由于戈伊苏艾塔的智慧方使公司才有了现在的辉煌。早在戈伊苏艾塔还是个技术员时，可口可乐公司所经营的业务是一个包括酒、咖啡、工业水处理、河虾养殖和软饮料的大杂烩。当时戈伊苏艾塔根据基本的财务公式分析了各种业务成分，指出只有做好一种业务才是正路，其余业务只能消耗持股人的财力。戈伊苏艾塔提出的投资法则是：以一定利率借钱，并以尽可能高的利润率来投资，以取得其中的差额。他首创一个名叫“经济利润”（即税后利润与资本成本之差）的工具，因为有效地增加了持股人的财富而深受欢迎。“经济利润”这一名词后来成为西方经济学中“超额利润”的代名词。

戈伊苏艾塔就任可口可乐的董事长以后，就与总裁罗纳德科夫一起，完全改变了该公司以往保守的经营作风，比如，戈伊苏艾塔为了收购世界各地的那些独立的瓶装厂，生产可口可乐并完善其销售系统，从银行贷款了数十亿美元，而在1980年以前，可口可乐公司从未向银行借过一分钱。

比如他的前任严禁将可口可乐的商标加诸任何其他产品上，戈伊苏艾塔却于1982年推出了节食可乐（Diet Kola），而

成为 80 年代最成功的新产品推行和品牌延伸活动。比如，他于 1982 年投资 6.92 亿美元收购了哥伦比亚制片公司。

他创导的风险经营，是他唯一的一次把视线从饮料行业移开。尽管哥伦比亚制片公司的经营状况一团糟，但戈伊苏艾塔还是点石成金，在 1989 年成功地以 15 亿美元的价格转卖给了处于泡沫经济巅峰的日本的一家著名企业——索尼公司。

不过，他在 1985 年 10 月突然改变可乐配方，决定通过大力宣传推出新口味的新可乐（New Cola），但意料不到的是，这个决定让可口可乐公司经历了一场生命周期的特殊阶段——一次惨痛的大失误。这一事件提醒了可口可乐的管理层：可口可乐最好的资产就是它的品牌，而不是装在听里罐里的那些甜水的口味。可口可乐公司彻底检讨了它的营销策略，新可乐于当年晚些时候退出市场。后来这一事件成了关于市场营销的一个典型案例。从此，它每年都从百事可乐那儿赢得很多的市场份额。

可见，对于企业来说，创立和保持品牌是一个关乎企业生死存亡的大事。

利润并不是大公司存在的唯一理由，公司存在的理由还有超越于赚钱之外的根本原因，那就是企业的核心思想或者理念。《企业不败》一书的作者指出，相对其他公司，目光远大的公司更强烈、更彻底地向雇员灌输它们的核心思想：它们创造了一种强烈的崇尚其核心思想的氛围，像崇拜宗教一样；目光远大的公司更谨慎地培养和选拔高级管理人员；目光远大的公司在行动上与其核心思想更加保持一致，比如在制订目标、

战略和战术以及组织设计方面。

一个企业之所以能大而持久，没有文化的依托是不可能的，每个成功的企业后面都有一套完整、持续的理念。如TCL的“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益”；琼森公司的“顾客第一，雇员第二，整个社会第三，股东第四”；美国运通公司的“不惜一切为顾客服务，使我们的服务享誉全世界，鼓励个人进取”；宝洁公司的“一流产品，不断自我完善，诚实与公平，尊重和关心个人”，等等。

前IBM公司总裁小托马斯·沃森在他1963年出版的《企业与信念》一书中，也高度评价理念的重要性。他说，他毫不怀疑，任何公司要想生存下去并不断取得成功，就必须有一套可靠的信念，并把这套信念作为所有政策和行动的前提。同时，他还认为，公司成功的最重要的因素便是遵守这套信念，必须永远把信念作为政策、行动和目标的前提。

对一个企业来讲，没有信息化就没有现代化，就没有竞争力就没有未来。企业建立信息化即使用更科学的方法管理企业，不但可以使企业在竞争中保持优势，同时也降低了经营成本，提升了企业的竞争能力。目前，温州的中小民营企业在管理、资金运作、人力资源、物流配送等方面都很落后，只有在那些企业中建立信息化管理系统才可以从根本上改变这种现状。美国政府的经济报告表明，美国在过去的10年中，经济之所以可以增长，在很大程度上应当归功于信息技术的运用。在信息社会逐渐取代工业社会的今天，温州的中小企业必须面对信息浪潮和电子商务的挑战，具备以各种方式获取信息的能

力，具备随时随地地通过电子手段完成商务交易的能力，将是企业成功的保障。

要实现信息化战略，温州的中小企业应该从以下三方面着手：首先是建立和完善企业内部的管理信息系统，这是信息化企业发展的基础；其次是通过培训，加强员工运用信息技术的能力，这是信息化企业发展的动力；再次是利用现代的通讯手段，在互联网上建立企业自己的网页或网站，这是信息化企业发展的关键。

目前，越来越多的国内企业在国际互联网上发布信息，与客户建立更紧密的联系，开展网上贸易，获取了比原来更多的经济效益。在信息时代，谁离开了信息，谁就会落后，打造信息化企业也应是温州中小企业发展的努力方向 and 希望所在。

5.4 三种可能的管理模式创新

笔者根据温州民营企业管理结构现存的主要问题选取了韩国公司管理成功案例。案例自有其产生的特定时空背景，但案例所引申出来的问题本质却与温州民营企业是相同的，希望通过对这些案例的分析，能提炼出对温州民营企业管理模式的改进启示。

5.4.1 乐喜·金星——实行经营改革的保守财阀

儒家文化崇尚一个“和”，这是孔子民本思想的基础，因此他的学生子由就把它归结为“和为贵”（《学而》）。但是，这个“和”并不是毫无原则的一团和气，孔子说：“君子和而不同，小人同而不和”，甚至说过应当“杀身以成仁”，即承认矛

盾，不放弃斗争，但又同时力求协调统一。他还要求君子“群而不党”、“周而不比”，也就是说，人要合群但不能结党营私。总之，儒家思想在处理人际关系上主张有原则的和睦相处，在处理上下级关系上，主张君臣互补，形成有活力的“群言堂”。

日本本田公司能够从原来一个小修理铺发展成日本一流的摩托车制造公司，并跻身日本汽车制造业的三强之列，就是由于“老大”和“老二”两个人性格互补、精诚合作的结果。

原来，本田宗一郎和藤泽武夫在天赋上正好不同，一个擅长创造发明，一个却善于经商。当人称“昭和爱迪生”的本田宗一郎在1948年9月开发了“梦型”摩托，却因打不开销路而苦恼不堪的时候，颇具经商才能的藤泽武夫，因为仰慕本田宗一郎，经友人竹岛弘的介绍，来到了本田宗一郎的身边，结果，两人相见恨晚，一拍即合。从1949年起，本田宗一郎不仅把设在东京的公司营业所业务全部交由常务董事藤泽武夫打理，甚至还把自己的印章交给他使用保管，正是通过两人数十年的默契配合，才使本田公司有了今天的辉煌。

但是，在他们两人之间，绝非是一团和气，而是经常“直陈逆耳忠言”、“据理力争”的。藤泽武夫说：“我认为老大、老二的和睦相处，互敬互信互爱，才是企业成功的最关键因素。”本田宗一郎则说：“我不需要和我性格相同的人，我始终深信不同性格、不同能力的人，一起群策群力，事情才能做得更好。”

此外，韩国乐喜·金星集团（简称乐金或LG）的管理也是这样一种值得介绍的儒家“和”文化的典型。

“我们现在正站在重要的交叉路口上。”乐喜·金星(Lucky Gold-Star)集团的具滋汰董事长,在阐述其经营改革的著作《道路只有一条》中,以这句话作了总结。乐喜·金星集团的传统是“崇尚人和的经营管理”,与完全依仗领导者个人的强大意志发展的三星或现代集团不同,乐喜·金星集团原本就是由具仁会、其弟具哲会及具哲会之女婆家的许准九这两个家族共同创业而成的。1970年1月,具仁会去世后,包括具哲会在内的他的五个弟弟和他的六个儿子参与经营管理,后经共同协商,具仁会的长子具滋汰被选为董事长。这以后,乐喜·金星集团在两个家族的共同经营下不断繁盛发展。

这一联盟在合议制下产生,而合议制的基础就是井井有条的秩序环境。这种秩序环境即使在韩国,也被认为极具“儒家色彩”。这种以“和”为重的企业文化,也深刻影响着乐喜·金星集团的下属企业。然而,从另一个角度看,这种企业文化也存在着一定的消极作用。例如,企业内部“过分强调协调优先,事业的决策不够迅速”、“论资排辈严重,人事上难以做到赏罚分明”、“下属各公司之间易于串通蒙混过关”等。甚至有的学生在公司招聘职员时竟以“这个公司很舒服”为理由应征。

20世纪80年代后半期,劳资争端频起,以致长期保持韩国国内市场占有率首位的乐喜·金星集团的家电系列被后起之秀三星集团取代,而半导体系列也由于投资决定过迟而落于人后。在劳资争端发生的同时,越来越多的日本家电输入韩国,流通领域的自由化也在不断发展。面对着与日本产品的竞争,

具滋汰董事长的心中充满了危机意识，这一切终于促使他下决心向乐喜·金星集团的“温吞水”状况开刀。

具滋汰在他的著作中坦率承认，那种少数干部自上而下进行经营管理的方法，如果原封不动地沿用于规模已经扩大的组织系统的话，那么历来实施的“人和”理念只会造成一批多一事不如少一事的消极主义者，造成一批唯唯诺诺的应声虫，这样只会削弱企业的活力。1988年，整个集团范围内的改革开始，新的经营理念是“一切为了顾客的价值创造”和“尊重人格的经营管理”。为了与民主化、国际化相适应，乐喜·金星集团正在创造新的“崇尚人和的经营管理”的方式，并已作好迎接一切挑战的准备。

新的经营理念不光影响到对今后事业的选择，也给经营管理的组织系统带来了巨大的变革，其中一个最大的改革就是CU (culture unit) 制度的采用。所谓CU，就是将下属企业按照市场及其特性（民生/产业之分、原材料/组装业之分、流通业/存储业之分）、生产形式（多品种少量生产型/少品种大量生产型之分）、重点管理领域（销售成本/制造成本之分、流动资产/固定资产之分）、投资回收期限、企业文化等分为相同的集团，分别设置唯一的管理者，并将CU内部的经营管理完全让位于这种改革尝试。

由于长期执行合作路线，乐喜·金星集团下层的企业数量众多。以几乎独占市场的电线系列为例，它面向特定顾客，目标是降低价格；而与此同时，机械零部件生产则竞争激烈，亟待解决销售成本过高的难题。这两项系列工程同时展开引发不

少争议，但正是这些矛盾促使乐喜·金星集团开始实行经营管理机构改革。改革后，集团在投资计划、资金筹措、干部人事、企业运营、各企业的对外活动等方面，主动地将权限移交给非家族的总经理。外界对于同家族的董事长阶层的议论焦点，这时已只限于增资。企业经营情况、分红等与股份相关的事宜，整个集团的对外方针等，此前一直由分管下属系列公司的计划调度室负责，在保留对整个集团的战略、财务、人才开发、宣传负责的前提下被改编为董事长室，其主要职能为支持各 CU 和辅佐董事长。此外，以往的总经理任命制度事实上往往为家族的意向所左右，改而采用总经理的任命必须得到人才管理委员会认证的制度后，从前的“密室选定”受到抑制，总经理的任期较前加长，集团事业得以安稳开展。

在集团所有权方面，由于乐喜·金星集团外来资金原本就较多，因而企业的股份公开发售情况较为领先。在乐喜·金星集团内部，由下属企业相互持股造成的内部持股率为 39.7%（1992 年 4 月），而家族成员的持股率则为 7.4%，这在韩国的四大财阀中是最低的，难怪董事长夸耀乐喜·金星集团“是最为开放的财阀之一”。1989 年时，主要的股份结构的特征为：金星公司和乐喜公司这两个核心公司持有关联企业的股份；金星软件公司、乐喜工程技术公司、LG 信用卡公司等服务性企业彼此持有股份。此外，准核心企业乐喜·金星商事公司、湖南精油公司也持有关联企业的股份，包括这两个公司在内的四个核心公司之间的关系则较为淡薄；各公司的个人股东中以握有乐喜公司 6% 股份的具本茂为最多。这与家族所有遍布主力

企业的现代集团完全不同。

但在经营管理上，“非具（具氏族成员）非许（许氏家族成员），断难迁升”，具、许亲族成员占据重要职位的现象也很严重。尽管实施了通过公开招聘培养公司人才的措施，但优秀人才仍心存疑虑。这次改革，虽然对股份所有制不予变动，但在经营管理方面则终于摆脱了一族管理的模式，开始注意对那些有专门经营管理经验的人才给予激励。

尽管花费了很长时间，在董事长自身强有力的领导下，改革在核心企业中大见成效。具滋汰董事长已年届 70，他的后继者、长子具本茂现已担任集团副董事长之职，由他来接掌乐喜·金星集团几乎已成定局。不过，到 1993 年 4 月止，现任董事长的亲弟弟、金星公司首领具滋学，乐喜公司首领许慎九，却只分别担任金星电子公司的董事长、乐喜石油化学公司的董事长。而同时，金星公司总经理、典型的专业管理人才李宪祖以副董事长身份，乐喜公司公开招聘的成在甲以总经理的身份，分别掌握集团大权，这表明非同族的人才的录用加快。

反观乐喜·金星集团家族统治维持至今的背景，除了具有不存在引人注目的内部纠纷的凝聚力以外，拥有许多像具滋学那样具经营管理能力的优秀人才是一个重要原因。甚至具家的姻亲、三星的李秉则都说：“请一定让我的女婿继承家业。”最近，现代集团的郑周永名誉董事长发表看法认为：“对专业经营管理人才的重视不应导致对有能力的家族内管理人才的排斥。”对于以 CU 为中心的乐喜·金星集团的组织管理的实践，其内部还存在很多争议。由于存在着传统的习惯势力，舍弃明

确的、带有普遍性的家族经营管理理论，转而构筑企业的组织经营管理理论，势必需要一定的时间。保守财阀坚忍不拔地改进经营管理需要不少时间，而在过渡时期，这样那样的尝试出现错误或许也是必要的。

乐喜·金星集团管理模式的特色是“两家一族的共同治理”，这是建立在合作制基础上的联盟。通过这个案例，可以了解到一个家族企业由小做大的发展历程。在这个以“和”为重、极具“儒家色彩”的家族企业里，其家族经营管理向“自主性”组织经营管理过渡的动因引起了人们的思考。这种过渡对中国民营企业进行“二次创业”有一定借鉴意义。

从历史上看，韩国大多数企业集团多以“三缘”，即血缘、亲缘和地缘关系为基础形成，其中尤以家族管理模式为中心的垄断色彩异常浓厚。在企业集团内部，其创办人既是所有者又是经营者，有最大权力，而且这种权力依世袭制而延续。如以女婿财阀而闻名于世的国际集团，总裁梁会长生有3男11女，属下企业基本由子、婿把持。即使是实行了股份制的企业集团，其所有权和经营权也掌握在创办人手里。以现代集团为例，郑周永家族直接掌握了核心企业丙工建设55%的股份、现代综合商事19%的股份，以及现代水泥45%的股份，从而使集团内其他企业大部分股份处于家族控制之下。韩国主要的24家企业中，仅有8家企业的家族控股在40%~50%，其余16家企业均在50%以上，这足以抵御外界对其事务的干涉。在集团企业中，官僚型的结构过于庞大，企业主往往过分地注意中央集权，这种官僚型的组织结构使员工的创造力和主人翁

意识消失殆尽。如韩宝集团与其他采用现代经营方式的企业相比，一切单纯依靠郑泰守个人来决定的倾向很重，经营管理是郑会长本人直接负责裁定，固守着家长式的经营方式。

这种家族管理模式对企业内部控制是有一定的积极作用的。其有效性表现在三个方面：

其一是企业的凝聚力强。家族企业所具有的家族和企业合一的特征，使得家族成员把企业资产视为家族财产，把企业的业务看作是家族事务的一部分，形成了企业是家族的延伸和模拟的家族观念意识。在这种观念意识作用下，建立在血缘、亲缘和姻缘关系基础上的家族成员把家族内的伦理和情感带进并融入了企业，更容易和更能够为了家族利益而相互配合、团结奋斗，因此在企业内部形成了较强的凝聚力。

其二是企业的稳定度高。在家族企业中，由于家族成员控制了企业的所有权和经营管理权，企业的核心层领导及企业下属事业的领导均由家族成员担任，使得企业的经营管理层在亲情的制约下，必须按照家族的伦理道德规范行事。正是由于家族伦理道德规范的制约，使得家族企业能够像家庭和家族一样存在，并保持较高的稳定性。

其三是企业决策迅速。由于家族企业是在家族伦理道德规范制约下进行运作和管理，因此，家族中辈分、资历、权威最高的成员便成为企业的最高领导人，可以独裁式地指挥家族企业，并对家族企业的重大事务作出决策，这在一定程度上节省了决策时间，保证了决策过程的迅速性。同时，由于家族成员在利益、观念和对问题认识上的一致性，以及家族成员对作为

家族和家族企业最高领导人所具有的绝对服从伦理规范,使得家族企业最高领导人作出的重大决策很容易为家族成员所理解,并能很快在企业中得到贯彻执行,从而避免了企业决策在执行过程中的扯皮和时间延误现象,这在一定程度上保证了企业决策在执行过程中的迅速性,决策执行效果反馈的迅速性。

韩国和东南亚各国的家族管理模式虽然在企业成长和发展过程中发挥了积极作用,其负面作用对企业健康发展也产生了一定的消极影响。家族管理模式虽然具有企业凝聚力强、稳定度高和决策迅速等优点,但是它以参与管理的家族成员具有相应的管理才能为条件。如果参与企业管理的家族成员经营管理能力较差,则不仅家族企业的上述优势发挥不出来,而且还会给企业带来经营上的失败,甚至于导致企业破产倒闭。

而乐喜·金星集团通过改革,逐步摆脱了家族管理模式种种弊端,大胆启用家族外成员担任集团重要职务,对家族内成员则因各人能力,授予与其能力对等的职责。这样便在集团内部形成了良好的用人机制,使得优秀人才形成对集团的认同感,为集团的进一步发展奠定了基础。乐喜·金星集团在改革中采取公开招聘的方式,聘用成在甲为集团公司总经理、专业管理人才李宪祖为副董事长,两人分别掌握集团的经营管理大权,使得集团走出了家族治理常见的任人唯亲而非唯才的误区,提高了集团经营管理的科学性,走出了家族企业困境。反观韩国国际财团,它曾经是一个拥有 20 个系列子公司的世界性大企业,1978 年曾位居除美国之外的“世界 500 强”大企业的第 418 位,1979 年跃居第 334 位,其纯利润增加幅度 1978

年居世界第 10 位。就是这样一个在 20 世纪 70 年代末期还声名显赫的企业，却在 1985 年 2 月突然遭遇了倒闭。究其原因错综复杂，但其中比较重要的一个是，按其涉及的产业和经营活动的要求，国际财团任人唯亲，缺乏一批具有管理才能的高级经营专家主持关键业务，以致错漏百出，最后酿成了无可挽回的倒闭。

乐喜·金星集团在改革前，曾一度劳资对立，亲疏意识特别强烈。由于劳资双方认为彼此不在一条船上，经营者和劳动者又缺乏相互协调，经常发生劳资争端，以致内部凝聚力低。为了解决上述弊端，乐喜·金星集团创造了新的“崇尚人和的经营管理”的方式。在劳资关系上，树立以人为本理念，增强了企业的内部凝聚力。员工是生产诸要素中最积极、最活跃、最具主观能动性的因素，劳资关系始终是企业实现良性运行的一个重要砝码。企业必须牢固树立“以人为本”思想，只有尊重员工、相信员工、依靠员工，合理使用并有效激励员工，调动员工的主观能动性，才能使劳资双方同舟共济，使企业立于不败之地。乐喜·金星集团正是基于这一认识，在集团内部实施改革，加快了集团社会化、公众化的进程。

西方研究者对亚洲“四小龙”之一的新加坡有过这么一个评价：“这个国家受到很好的管理，井井有条，而且现代化了……包括领导阶层中的大部分人的四分之三的人口实际上正在把儒家思想付诸行动，无论一般的公众、普通老百姓还是企业甚或政府领导人，论其艰苦工作的精神、互相帮助和世界主义，行为相当接近理想的儒家。”

从20世纪60年代后期以来，面对能源、环保、金融体系和国际安全等方面的种种危机，人类社会普遍接受了一个事实，那就是在当今世界，已经没有一个国家可以完全孤立地存在，而只有保证了世界的生存和安全，才有可能保证自己的生存和安全。

日本、“四小龙”、中国以及华人占重要地位的马来西亚、菲律宾、泰国、印尼等属于“儒家文化圈”的东亚各国在经济上的迅速崛起，不仅震惊了西方世界发达国家，而且也使全世界认识到和上述新生存论不谋而合的儒家思想在推动当今世界发展方面的巨大价值。

当然，儒家思想也有其消极面，并且长时期以来，在它自己的故乡——中国受到排斥和忽略，不过，“墙内开花墙外香”，它走出国门，在海外世界却受到越来越多的重视。比如，日本现在是世界上拥有儒家思想学者最多的国家，韩国许多乡村学校现在还实行着儒家式的教育，新加坡的小学教育中一直有儒家伦理课程。儒家思想帮助许多人获得了巨大的成功。正是他们新的社会环境下，把儒家的道德伦理跟现代技术性相结合，从而迸发出巨大而持久的发展力量。

目前，西方各国因社会道德价值体系的崩溃和混乱，犯罪率都要高于因实施儒教思想价值和儒家伦理教化而拥有良好社会秩序、价值认同以及强大内聚力的东方国家。同时，西方发达国家由于商品过剩、生活富裕，人们因贪图安逸享受，满足现状，不求进取，劳动力效率相对下降，正在逐渐丧失活力。

相对之下，东方儒家文化圈国家经历长期苦难，人们形成

勤劳俭朴、好学上进和集体主义的良好精神品格，他们不甘于百余年来西方文化的挑战，而致力于作出积极反应。

现在，他们创造的经济发发展奇迹，使亚洲对全世界形成了前所未有的强大吸引力。一直视欧洲为“故乡”的美国开始强调美国是“太平洋国家”，曾经“脱亚入欧”的日本则开始了“脱欧入亚”的回归，加拿大西部省份面向亚洲，现在是加拿大经济最活跃的地区，该国有高级官员说：“加拿大的未来和亚洲连在一起。”

5.4.2 三种可能的管理模式之一——柔性管理模式

作家毕淑敏早年曾经学医，当时，教她的一个老师，很善于激发学生的学习兴趣。她记得有一天上课时，就听这个老师问同学们说：“大家想想，用酒精消毒的时候，什么浓度最好？”“当然是越浓越好了！”同学们不约而同地齐声回答。谁知，老师听了大家的回答却说：“错了——”那是怎么回事？同学们顿时都瞪大了眼睛。老师接着慢慢分析道：“太高浓度的酒精，会使细菌的外壁在极短的时间里凝固，形成一道屏障，后续的酒精就再也‘杀’不进去了，细菌们在壁垒后面依然活着。最有效的浓度是把酒精的浓度调得柔和些，润物细无声地渗透进去，效果才最佳。”

老师的话，在毕淑敏心里留下了很深的印象，她在记叙完这件事之后写道：“于是，我第一次明白了，柔和有时比风暴更有力量。柔和是一种品质与风格。它不是丧失原则，而是一种更高境界的坚守。我们的声音柔和了，更容易渗透到辽远的空间。我们的目光柔和了，就更容易卷起心扉的窗纱。我们的

面庞柔和了，更就能流畅地传达温暖的诚意。”

现在，人们也把这种柔性的力量，运用到了企业的经营管理上。

所谓“柔性管理”，从本质上说是一种“稳定和变化”同时进行管理的新战略。企业的“柔性管理”就是，针对知识经济和全球化经营实际提出的管理思维与管理方式。它与传统的“泰勒管理”强调步调一致不同，讲求管理软化，以管理的柔性化更加激发人的主观能动作用，以适应知识经营“刚性竞争”的需要。企业“柔性管理”包括柔性战略管理、柔性营销管理、柔性生产与组织管理、柔性人才及工作时间管理等等。

第一，柔性管理的目的。

随着科学技术的飞速发展，生产与供给能力急剧膨胀，产品生命周期在迅速缩短；随着经济全球化进程的日益推进和网络技术的日益普及，全球各地的市场已趋饱和，消费偏好瞬息万变，全球市场变成了一个由个性化、多样化与人性化组成的变幻不定的万花筒。在表面上混沌的纷繁现象中，看出事物发展和演化的自然秩序，洞悉到下一步前进的方向，识别出潜在的未知需要和未开拓的市场，进而预见到变化并自如地应付变化。这就是柔性管理的任务。

第二，柔性管理的条件。

柔性管理是企业管理的又一次革命。如果说 100 多年前（1897 年）诞生在美国的“泰罗制”开启了企业的“现代管理”之门，“科学管理”从此代替了“经验管理”，企业管理经历了第一次革命的话，那么在经历了 20 世纪的行为科学、系

统理论、决策理论、全面质量管理、业务流重组等过渡性演变之后，在人类进入 21 世纪的时候，迎来了企业管理的第二次革命——柔性管理。它以人性化为标志，强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性；它注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制；它依据信息共享、虚拟整合、竞争性合作、差异性互补、虚拟实践社团等，实现知识由隐到显的转化，创造竞争优势。

第三，柔性管理模式与传统刚性管理模式比较。

一是根据订单而非库存来决定产量。传统刚性管理模式受到生产导向观念和规模批量经济观念的局限，把价格和质量作为市场竞争的主要手段。因此，在生产模式上注重产品单一化和规模化，不考虑产品式样是否得到消费者的长久认可，其产品产量是根据库存水平来确定的。

柔性管理模式突破了刚性管理模式的局限，主张根据时代发展要求，以顾客的需求作为企业生存与发展的基本前提和基本动力。认为只有适应顾客需求的变化才能提高市场竞争力，价格、质量仅仅是市场竞争的部分手段，而且是基本的竞争手段。当今，市场竞争建立在综合价值的基础上，即以顾客需求为中心，创造产品的特殊性能价值以及服务价值。在柔性管理模式上，产量必须根据定单确定，降低库存成为企业管理的重要方面。由于以定单确定产量，小批量多品种就成为柔性管理的基本的指导思想。

二是建立弹性生产体系。传统的刚性管理模式适用于大规模批量经济，因此必须实行生产的标准化和稳定的机械化操

作。每一条生产线只生产一种产品，而且常年不变；生产线的连续作业带来大规模批量生产，保证了产品库存水平。而柔性管理提倡的小批量多品种生产方式，如果建立在刚性生产体系上，就需要有很多生产线，而且每一条生产线由于小批量的限制，经常会处于停工状况，使产品成本大为增加。因此，必须创造弹性生产体系，在同一条生产线上通过设备调整来完成批量生产任务，而且要求设备调整时间最少。用一句话来概括，就是“只在必要的时间内生产必要数量的必要产品”。从成本角度来比较，传统生产体系是以规模成本为基础，弹性生产体系是以时间成本为基础。

三是柔性管理对企业人员素质要求高。传统管理模式实行专业化分工的机械化操作体系，生产线只对某种产品进行重复性运行。工人只要对自己岗位的标准化操作程序熟悉就能适应工作要求，相对来讲工作难度与强度都不大，可见对工人的素质要求并不高。管理人员因受到传统管理模式的局限，水平也难以提高。柔性管理实行一条生产线连续生产不同产品，而且只由一个班组来完成，一个工人要同时负责几个岗位的操作。由于柔性管理引进电子计算机管理，所以每一个工人都必须懂得电子计算机柔性技术的操作。公司管理人员不仅要懂得计算机程序与操作，还要组织产品更新换代的设计和新产品的开发，要有很灵敏的市场反应能力。可见，柔性管理对企业人员的素质要求很高。

四是生产区位趋于集中。传统的管理模式从全球规模经济出发，把生产体系分散到世界各地，利用发展中国家的廉价生

产要素组织规模生产零配件，然后装运到另一个国家进行组装。这种生产区位分散化的模式越来越不适应时代发展要求，不仅造成库存成本大，积压时间长，生产效率不高，而且无法对市场作出及时和迅速的反应。

发展中国家生产要素成本的不断上涨，也使低成本优势逐渐丧失。柔性管理模式的生产技术组织和社会组织特点，要求产品的整个生产过程集中在一个区位，零配件供货商要靠近装配厂家，这样做有助于企业实现零配件及时交货和零库存，从而对市场需求变化作出迅速反应。此外，柔性管理模式对工人和管理人员的素质要求很高，而许多发展中国家的劳动力暂不具备这样的技术素质。

因此，近几年来，在柔性管理模式应用较广的电子、机械、汽车产业，一些企业开始把分散在发展中国家的零配件厂家搬回母国。比如，IBM 公司过去把大部分计算机零配件生产分散在亚洲一些国家与地区，现在却把大量生产活动集中在美国自动化工厂系统中，原先许多进口的组件，现在完全由美国自动化工厂生产。在汽车工业中，20 世纪 70 年代流行的“世界汽车”模式也渐渐转化为集中生产模式。

五是企业组织机构增强柔性。传统的管理组织的特点是：组织机构层过多，传递信息的管道长、环节多、速度慢，因而效率低下，反应迟缓；各职能部门相互隔离，处于封闭状态，相互联系很少，使信息流动受阻；上级与下级关系受到多层次、垂直型结构的制约。柔性组织的特点是：以少层次、网络型的组织结构代替多层次、垂直型组织结构，既提高了信息传

递效率，也提高了工作效率；能够加强各部门之间的横向沟通，缩小和消除各部门之间的壁垒；以系统思想为指导，实行综合化管理，提高企业整体的反应灵敏度。

第四，柔性管理的实际应用。

美国思科公司是 1984 年创办并快速发展起来的网络技术公司。目前，思科公司在全球的员工已发展到 3.4 万人，年营业额达 130 多亿美元。其中，设在中国的思科系统网络技术有限公司的员工超过 550 人，吸收了众多的高科技人才。思科企业的成功秘诀，在于其创出了“每个员工的成功就是公司的成功”的柔性管理文化理念。思科公司确立了每个员工都是企业股东和主人的经营思想，建立了让每个员工都能发挥出自己最大价值，实现自己最大梦想的经营体制。思科公司尊重员工的创新精神，培养员工个人成功于团队成功之中的思想；经常组织员工进行业务培训与国外员工到本土受训，提高员工成功的个人才能；提供一个能够发挥“领导者的成功特质”的环境，帮助员工实现设定的目标，等等。这些柔性管理的思想，使得思科公司实现了市场“刚性竞争”中的超常持续发展。

威廉·布吉里斯在其所著的《新工作潮》一书中开宗明义地指出：由于当今世界正在悄然发生如下三种现象，对我们来说，消失的不是工作机会，而是工作：

其一，3K（日语中肮脏、黑暗以及劳累三个词的简称）式的工作逐渐被机器人取代，而我们整天面对和操作的是越来越多的以“虚拟”形式存在的资讯，而不再是以实体形式存在的产品或材料。一个人如果不会使用资讯科技，哪怕拥有再高

的学历，或者自恃在某项领域钻研极深而排斥资讯运用的专家，就可能随时要面临失业的威胁，并将越来越难以找到工作。

其二，在资讯科技加上移动通讯、资讯世界取代商品世界的情况下，由于处理资讯比过去的工作富有弹性，因此，办公室不再是一个唯一的工作地点，企业人可以走到哪里工作到哪里，可以没有地理限制也没有时间规定，可以不必朝九晚五地上班，也就很难分得清楚一个人他到底是在工作，还是在休息。

其三，为了及时地适应市场快速变化的要求，企业将不再是“一个萝卜一个坑”地在每一个岗位上都用上一个人，而是改走精英路线，通过支付高额薪水雇用复合型的高素质员工，这就需要每个人必须学习两种以上的专长。

当然，企业今后还是需要专才来应对各种各样的挑战，通才也不会完全取代专才，因为在一个企业里如果都是一些“样样懂，样样松”的泛泛之辈，非但不能创造出高附加值的产品或服务，还要负担高额的人事成本，那可能就只好关门倒闭了事，要不然就只有裁员。但是，至少要求从业人员熟悉尽可能多种类的专业，而这样的专才如果在内部没有时，企业一般宁可外包给真正专业的公司或个人去处理，也不会再多雇佣一个人。

5.4.3 三种可能的管理模式之二——知识管理模式

1979年，时任美国总统的卡特在一次白宫会议上曾用诗一般的语言谈到信息的重要性：“对于我们，信息就像阳光和

空气，它点燃了创造智慧的火花，它照亮了通向未来的道路。”日本阿瑟特尔公司老总山下则说：“能否及时取得信息可能成为赚钱还是亏本的关键。”

浙江绍兴仪表厂员工，至今对于他们当初就因为及时抓住一条信息，而赢得了 80 万元生意的往事记忆犹新。原来他们通过市场调查，得知 1991 年以后第二汽车制造厂生产的东风 240 汽车半数以上将要进行大修，为此，他们决定赶紧试制并投产符合这种汽车需要的 EQ-140 的车用仪表，后来，定单果然像雪片一样飞来，使该厂的销售额达到了 80 万元。

随着市场经济的发展，信息越来越引起人们的重视，在以信息竞争为基础的知识经济时代，企业人尤其应当将信息看作是关系企业兴衰成败的要素，要不断地依靠信息照亮自己的成功之路。所谓“出海看天气，经营看信息”，“信息就是财富，决策就是生命”，已经成为所有雄心勃勃的企业人的座右铭。

知识管理是适应知识经济时代要求的新型管理模式，是迎接新时代挑战的重要战略。当前，从全球来看，西方发达国家正厉兵秣马准备向知识经济社会过渡，正如一些管理大师所说的那样，知识已成为首要的资源，知识生产力已成为竞争和经济发展的关键。作为经济社会的基本细胞和经济主体，企业首先是知识型企业，而目前正处于迎接新时代挑战的前沿，因此，必须率先转变传统的管理观念和模式，实施适应新时期要求的管理模式。

第一，知识管理的特点。

一是企业知识管理是对知识的管理，以知识生产管理为前

提。知识生产不同于其他物质和服务产品，它是在对知识的识别、获取、开发、研究、分解、使用和共享的全过程中进行的。在这些过程中，知识既被使用，又在不断地产生、形成和发展，新的知识在产生，原有的知识在发展。

二是知识管理是以信息管理为基础，是信息管理的延伸和发展。信息管理只是将各种各样的信息以一定的方式汇总、组织起来，方便人们利用计算机来查询和检索，利用技术进行信息采集、存贮和控制；而知识管理则是利用技术分享知识，并把它作为创新的手段或杠杆。

知识管理是通过一组解决方案的集合来寻找和识别与问题有关的关键性信息，并将这些信息进行提取，形成对某一问题的专门知识，以作为决策的依据。知识管理就是把信息转化为知识，用知识指导决策并付诸行动，再将该行动转化为利润。有人将知识管理混同于信息管理，其实是不对的，知识与信息无论在内涵、外延以及表现形式上都有所不同。

近年来，由于经济发展的需要，知识管理开始从信息管理中孵化出来，逐步形成适应知识经济的新的管理模式。知识管理要求把信息与信息、信息与活动、信息与人联结起来，在人际交流的互动过程中实现知识的共享、运用和创新。从信息管理到知识管理的进化，是管理理论与实践“人本”管理主线的进一步体现和发展。正如库珀所言：“正是由于信息与人的知识能力相结合，才导致知识的产生。它是一个运用信息创造某种行为的过程，也就是知识管理的目标。那种简单地把知识管理等同于信息管理，把它置于信息管理的职权内的认识是不

正确的。”

三是企业的知识管理就是为企业实现知识的显性化和共享寻找新的途径。知识从形式上看可分为显性知识和隐性知识。显性知识是指以专利、科学发明和特殊技术等形式存在的知识。而隐性知识主要是指员工的创造性的知识，只存在于人的头脑中。显性知识易于通过计算机进行整理和存储，通过高新技术手段和方法来管理。而隐性知识由于难于被他人观察了解，更无法共享和交流，如何管理它已成为知识管理的一大难题。为此，促进隐性知识向显性知识的转化继而实现共享，以及两者的互动，在知识管理中具有更为重要的意义，是知识创新永不衰竭的动力和源泉。

第二，知识管理的优势。

企业知识管理可分为知识的生成管理、知识的交流管理、知识的积累管理和知识的应用管理。它们互相制约形成一个有机的管理体系。其中，知识的应用是管理的目的，知识的交流是生成知识的手段和途径，知识更新是企业创新的动力，知识的积累是知识和企业发展的基础。实施知识管理必须重视学习和培训，实施全员教育和终身教育，激发企业和员工的创新能力，增强企业的活力，不断创新，超越自我，永远高人一筹，先行一步，这是企业效率之本，发达之源。知识只有交流才能发展，只有使用才能增值，只有交流和反复使用才能持续地派生新的知识，交流越快，使用越广，效果越好。其中，知识共享是关键，也是难点所在，它直接制约着知识的生成和交流，更关系到知识的管理和效果。要着力于实现知识的共享，满足

隐性知识拥有者的利益要求，激发企业员工（包括客户）把分散在头脑中的零星的知识资源整合成强有力的知识能力，形成企业的集体智慧，提高对市场的应变能力和知识的创新能力，正是知识管理的出发点和优势。

第三，知识管理模式建立的原则。

根据知识管理的基本要求，必须贯彻信任、交流、学习和分享的四个原则。信任是企业建设的基础，是实现知识交流、使用与共享的前提，有了企业内外成员之间的信任，才能建立知识的良性循环，并朝着知识交流和共享的方向螺旋式上升；反之，则会出现知识的恶性循环，并朝着知识保护和封闭的方向而螺旋式下降。交流是加强信任、引发合作、促进知识创新与共享，但仅增强知识使用和创造力的手段，却没有交流，将会使知识降低甚至失去效应和创新。学习是获取知识、促进发展、催动创造的必由之路，也会促进成员间的信任和知识的交流与共享。分享是知识发展和创新的关键，是使隐性知识显性化的途径。企业的知识管理，就是在贯彻上述原则中，在互相信任、公开交流、相互学习、实现分享的良性循环中，提高自己的应变能力、创新能力和竞争能力。企业知识管理的实施，还有赖于建立自己特有的机制、组织结构和企业文化，运用相应的方法来实现。尽管目前它还是一个初生婴儿，人们对它尚不熟悉，甚至存在几分朦胧、几分困惑，但距我们并不遥远，研究和实施知识管理，已成为迎接知识经济时代挑战的重要战略，也是企业家面临的战略任务。

第四，知识管理的实际应用。

世界著名的企业管理软件公司 SAP 公司已经开发出了相应的知识管理工具,帮助企业用系统的方法来管理知识和信息,满足企业适应新环境的需求。SAP 的知识管理策略是通过工具、内容和服务三个部分,帮助那些掌握知识的人与需要知识的人进行联系,以实现知识共享,创造价值。例如, SAP 为瑞士银行提供了一种带有知识分布图的 INTRANET,使得银行能为每个雇员创建一个 WEB 网页,上面放有他们所有的基本信息,如专业技能、知识、经验、特长等信息,使需要寻求帮助的其他员工能够方便地找到所需寻找的人,以实现知识共享。目前,一些国际著名的公司,如 GE 公司、HP 公司、朗讯科技公司、摩托罗拉公司、道尔化学公司、惠普公司、施乐公司、西门子公司等居于行业领先地位的公司,都已开始实施知识管理,建立了一套管理体系,并纷纷在企业中设立了知识主管,利用“知识资源”获得真正的竞争优势,巩固其领袖地位。

如果说知识是一种看法,一种对信息的选择,那么,拥有适当信息则是人获得这种选择自由的基础。在“信息爆炸”的今天,人类掌握和处理的信息量远远突破了传统图书馆和文献中心所能承载的范围。从古腾堡时代起,印刷的信息大约 15 年增长一倍,而到了 20 世纪,已达到了难以置信的地步。有人曾指出,到 2040 年,世界上将有 2000 亿本各种各样的书,需要用 8045 公里长的书架来存放,还需要用 75 万个抽屉存放目录卡片,而借助通讯技术的进步,我们的企业得以在信息管理基础上实行知识管理,

从博多电极系统时代起,世界上电讯线路的信息传递能力每7年增加10位数。到了20世纪60年代,由于电子计算机技术的出现和发展,不仅大大简化科学的复杂计算劳动,而且让信息进入了更广泛的社会部门,也使企业建立内部信息库和实施管理自动化成为可能。近年来,那些专门把信息提供给社会消费的机构(如广播、电视、报刊、信息和视听产品)通过电子计算机化,甚至建立了信息工业、知识工业或灰色材料工业这样的新工业部门,并形成了信息市场。

当信息成为企业活动的一种至关重要的手段,企业因为实施知识管理方式而充满着信息活动的时候,外部世界或者说是科学技术,也借此深刻地改变着人们的劳动方式、交往习惯乃至生存方式。

纵观历史长河,从原始狩猎农耕时代,经由中世纪手工作业时代,过渡到20世纪的机械流水线以及21世纪的知识经济时代,高技术不断向各个领域渗透并开始主宰企业人的生活和工作方式,劳动作为人类赖以生存的一种手段,在不断促成人类社会进步的同时也反过来推动本身的变革——劳动革命,尽管拥有一份心怡的工作并拥有一个幸福的人生,是每个人的理想,但是,受雇与就业的观念已经发生了巨大的改变……

5.4.4 三种可能的管理模式之三——人本管理模式

理想集团老总柳传志说,企业经营就是定战略、带队伍。其实,还应加上一个塑造文化。但问题是,这三种力量是三种不同的甚至矛盾的能力。能将这三种能力集于一身的话,就是企业家的能力。不过,这已不是一般意义上的企业家的能力,

而是领导力。

德国西门子股份公司总裁兼首席执行官柯菲德也认为，西门子公司最重要的优势是对员工的领导力，因为“他们的做法没有其他东西可以代替的”；此外就是培训制度和绩效评估奖励机制，“我们希望能够在技术上继续保持领导的地位，这样的话我们的领导者也就需要有技术方面的才能，我们也继续强调高性能、高表现的文化，我希望我们员工能够在这方面做到百分之百的投入”，“我们非常注重高级管理技能，因为我们觉得我们在这方面有非常多的经验和想法，应该把它传递给那些更年轻的员工”。

柯菲德还介绍说，西门子公司目前的业务分布在 90 个国家，每天都有很多很多来自世界各地的信息，而公司最重要的资源就是 46.5 万名员工（公司成立以来已经培训了 3.5 万名员工），公司最具持续性的竞争优势就是这些人才以及他们相互之间怎么共同工作。他说：“我们花了非常多的时间，从企业高层开始跟员工进行大量的沟通，也花了很多的投资对他们进行培训。”

其实，所谓的日本 Z 文化也正是由于该企业领导者充分理解并运用了企业文化这个“软性的”威力巨大的管理手段，才得以取得巨大成就的。

最近，分别来自北京大学光华管理学院、中欧国际商学院和美国亚利桑那州州立大学凯瑞商学院的三位管理学教授王辉、忻蓉和徐淑英，以 125 个企业高层经理为调查对象，采用结构方程建模的方法，进行了一个关于中国 CEO 领导行为、

企业业绩和员工态度三者之间的相关性调查研究。结果发现，如果一个企业的 CEO 能够在日常工作中通过“协调沟通、关爱下属和展示权威”的方式来表现“关系导向型”的领导行为，那么，他虽然不能够像“为企业设定一个引人入胜的前景、合理监控企业运营、在管理理念上不断开拓创新”这种“任务导向型”领导行为那样对企业的业绩产生很大的正面影响，却能够强烈地影响到员工对企业的态度，进而间接影响一个企业的业绩。而且，相对来讲，善于“协调沟通”和“关爱下属”的 CEO 能使员工更明显地感觉到企业对他们的关心和支持，也会产生更强烈的公平感，提高他们的工作积极性和满意度。但是，经常对下属展示权威的 CEO，却只会挫伤员工工作的积极性，使他们不再忠实于自己的企业。

调查显示的“沟通协调”、“关爱下属”等领导行为所产生的积极作用，对建立在中国特定的文化环境下人际关系和谐的重要性提供了印证，表明以人为本、注重人力资源管理的理念在中国深入人心。而调查显示的“展示权威”对企业的经营并无益处，却还在诸多中国企业的 CEO 身上存在，这可视为中国企业尤其是诸多民营企业多为家族制企业的一个反映。由于“家长式管理”讲究“恩威并施”，也就是在给予恩惠的同时也要适当地表现权威。

三位学者认为：“中国的许多 CEO 们可能都认为这样做有益于他们的经营管理，但我们的研究显示，这样做只会适得其反”，“至于这种行为是否在西方企业中扮演类似的角色，将会是一个跨文化研究的主题”。

企业管理，从管理对象上看，分为人和物（财也是一种具体的物）及信息（抽象的物），因此，企业管理就具有了社会属性和自然属性这两种特质。应当看到，企业首先不是物的堆积，而是人的集合，是由人以赢利为目的而构筑的经济性组织。因此，企业管理从根本的意义上来说，就是对人的管理，即调动企业人对物质资源的配置和赢利能力的主动性、积极性和创造性。企业管理必然也应该是人本管理，以及对人本管理的演绎和具体化。随着知识经济的到来，获得具体的和抽象的物质资源越来越容易，而企业发展更取决于第一资源的拥有的质和量，因此从前瞻的眼光来看，具有与以往传统人事管理有别的人本管理，将是人事管理的新趋势。

第一，人本管理模式的内涵。

无论何种现代管理学派，它都首先把企业中的人作为一个基本的价值倾向性判定，然后再确定管理途径和手段，人的因素当作了管理中的事实的首要因素和本质因素。

人本管理，首先确立人在管理过程中的主导地位，继而围绕着调动企业人的主动性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动。通过以人为本的企业管理活动和以尽可能少的消耗，获取尽可能多的产出的实践，锻炼人的意志、脑力、智力和体力，通过竞争性的生产经营活动，达到完善人的意志和品格，提高人的智力，增强人的体力，使人获得超越受缚于生存需要的更为全面的自由发展。

第二，人本管理模式的方式。

员工的职业或职能培训是企业实施人本管理的重要内容，

在管理过程中进行员工的职能培训，要注意营造有助于人的主动性、积极性、创造性，充分发挥人的自由全面发展的环境气氛。要加强企业文化建设，通过企业文化实现对员工素质的综合整合，使企业利益、社会利益和个人利益有机地组合起来，进而使企业人成为社会角色。

第三，人本管理模式的环境。

人本管理模式的实施是在一个现实的企业环境乃至社会环境中进行的。文化氛围的营建、工作环境的改善和生活环境的提升，是研究人本管理环境的目的和实施人本管理的途径与手段。重视文化氛围的营建以取得人本管理的预期成效，是由文化所特有的功能、力量、作用所使然。企业文化氛围的营建，目的在于强调成员在企业组织的一切活动中的中心地位。它有别于其他的管理措施和方法的地方，就在于它用“软”的、无形的方式去影响和管理企业和企业人。文化氛围的营建反映了对人本管理理想、境界的追求。如 Z 文化之所以能帮助日本企业取得巨大成就，关键在于企业领导者充分理解并运用了企业文化这个“软性的”威力巨大的管理手段。中国企业文化氛围的营建应在考虑、调动成员的积极性、主动性、创造性的过程之中，能尽量和充分发挥文化的激励、规范、整合、导向和辐射等作用。

菲德勒的权变领导模型认为，重视人本主义和人际关系沟通的领导方式，可以在同样有利的工作环境下取得很好的绩效。豪斯则认为，领导者的作用就是扫除部属目标道路上的障碍，以帮助部属实现目标并获得满足感和成就感。

第四，人本管理模式的建立原则。

将人本管理的理念和管理对策渗透到企业的各项生产经营活动之中，使企业的一切工作在人本管理的理论体系和基本架构内进行，即让人本管理统领企业的一切工作。为了使企业的一切工作取得预期的绩效，人本管理必须遵循一些基本的原则。

其一是坚持企业组织首要的管理是对人的管理的原则。从管理的内容看，人本管理强调的是了解和满足人的需要，注重工作中的人际关系沟通和交互作用，着眼于企业人的集体意识的培育和对企业及团队重大决策的参与，以及根据企业人的工作绩效和企业内外环境，对企业人进行激励和实行权变领导。从管理的关系来看，企业人在管理中扮演着不同的角色，因而企业人又分为管理主体人和管理客体人，但是这两种不同的角色都以对方的活动作为自己活动的存在前提。从人本管理的本质来看，人本管理就是以人为本的管理哲学和管理制度。

其二是重视人的需要、以激励为主的原则。将侧重于使企业成员受到尊重、获得自我实现的满足，即保障员工参与企业的重大问题的决策，在团队中与领导协商制订团队目标和个人目标，实施目标管理。

其三是坚持创造更好的培训、教育的条件和手段，优化和完善企业人心智模式的原则。设立这一原则是基于“管理即培训”的基本理念，因为企业组织为员工提供的培训不仅要着眼于员工对高岗位的适应性，而且更着眼于员工对企业外部环境的适应性。

其四是人本管理组织的设计。其构造应遵循统一有效、幅度合理、职权和知识相对应,直线主管和幕僚相集合,集权和分权的平衡与适宜,组织和地位弹性的原则。

其五是人与组织共同发展的原则。设定这一原则是基于人本管理不是企业管理的额外工作,而是让人本管理统领企业一切工作,使企业组织在推动人的自由全面发展的同时,取得预期发展绩效的考虑。

笔者以为,在人本管理的推行和实施中,要倡导“上善若水”、“厚德载物”的精神。任何一家经营状况良好的企业都不能为今天已经取得的成绩感到骄傲,而应该永远心存感恩,感恩环境、感恩时代、感恩曾经为企业的今天作出过贡献的每一个人,不管是正面的还是反面的。“天道酬勤,厚德载物”这应该是企业及其经营者永远的准则,因为,德不修者,不能怀远。我们要做到“物流一天,德流一天,德流重于物流,流物应先流德”。

5.4.5 对管理模式新发展的评价

第一,柔性管理与企业文化密不可分。

应该看到,自20世纪80年代提出企业化管理理论以来,柔性管理的管理模式已日益得到了人们的重视。

但是,不同的国家和地区在对人的理解上却有很大的差别,有的主要是指单个的人,因此在管理工作中,管理者往往会把激励的理论和重点分散运用到单个对象上;有的主要是指集体的人,因此在管理工作中,强调“人和”效应、团队精神,追求整体优势。在管理方法上,有的注重制

度和纪律的强制；有的重视共同意识的形成和在其感受下的自觉行动。在管理的目的性上，有的是利用人，追求功利；有的是为了人，实现人的价值。如此等等，各有其合理性，体现了不同的企业文化内涵。但是随着人自身的全面发展和经济全球化的进展，在企业文化管理上相互借鉴、取长补短、相互融合，形成更具有综合性的管理内容和艺术技巧，则是必然的趋势。

第二，知识管理是面向知识经济的企业管理。

工业经济向知识经济的转变是当今世界经济发展的主流，特别是滚滚而来的信息化浪潮正在以巨大的力量改变着人类社会。企业要积极主动地迎接知识经济的挑战，就必须及时革新原有的管理思想和调整管理方式，以适应知识经济的发展要求。

美国哈佛大学迈克尔·波特教授是企业战略传统定义的典型代表。他认为，战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到战略目标而寻求的途径的结合物。波特教授明确地告诉我们，企业战略决策是企业带有长远的全局性的谋划。

企业要在不断变化的市场环境中对可能发生的重要事件、机会或威胁、优势或劣势及时作出灵敏的反应，准确预测产业的动态变化趋势，才能把企业的核心技术转换成企业的竞争优势。这就要求企业努力提高全体职工的素质，提高企业对信息资源的认同，调动广大职工的积极性，参与市场信息的收集、分析和研究。

在现代信息技术已成为普通人得心应手的工具的今天，企

业组织中的普通成员有可能通过计算机网络系统、报纸、杂志、电视等渠道获得大量的信息，这些信息的民主化可以提高广大职工参与企业决策过程的积极性，从而推动企业决策迈向民主化、科学化，适时进行企业核心能力的跃进，以适应新的市场竞争环境。

第六章

温州民营企业管理模式 创新案例分析

温州民营企业在管理模式上的一大特色就是家族式管理。如均瑶集团王均金董事长兼任总裁，如华昌集团、中发集团，总裁的堂弟、表弟出任副总裁。

投资者与经营者一体化，是温州民营企业的普遍现象。有抽样调查的数据显示，在温州某地的 50 家民营企业中，企业厂长（经理）、营销副厂长（经理）、主管会计等主要管理人员是家庭夫妻关系的占调查总数的 62%；是父子、母子、兄弟、姐妹等直系血缘关系的企业占调查总数的 16%；是叔侄、表亲、姨亲等家庭非直系亲属关系的企业占调查总数的 10%；而没有亲属关系的只有 6 家，占调查总数的 12%。

在创业初期，家族式管理对于降低创业机会成本，降低内部沟通消耗，降低监督代理费用，完成原始积累，都确曾起过有效作用。在企业的实际操作过程中，家族成员也往往比非家族成员显得忠实可靠。

但在企业发展壮大之后，家族制方式的弊端日益显现。

其一，企业缺乏有效的监督机制，管理者权力无制约，企

业制度流于形式，难以实行制度化管理。

其二，企业内部“近亲繁殖”，“家族围墙”妨碍了非家族成员的升迁机会，压抑了非家族员工的创新意识和创业热情，难以产生对企业的向心与忠诚。

其三，家族成员自恃对企业创业有功、关系特殊而固步自封，容易引发与非家族专业管理人员之间的磨擦冲突，不利于高科技人才和先进管理模式的引进。

如前所述，民营企业实行“二次创业”，必须树立现代治理理念，改革家族式管理模式，要走社会化管理的道路。民营企业只有通过社会化才能适应现代化发展的需要。一般来说，民营企业随着规模的不断扩大，家族成员的智慧和能力都会深感不足，必须面向社会广招贤士能人，才能进一步发展。韩国乐喜·金星集团的做法为我们提供了有益的启示，民营企业要提高经营管理水平，必须以开发适应市场需求的经营管理者为标准，建立以其自身素能、工作业绩、社会评价为依据，以资本所有者为主导的经营管理者选拔机制。只有这样，才能营造企业内部公平的人事环境，充分发挥企业所有员工的积极性和创造性，才能提高民营企业的运转效率，有效地降低企业的风险成本，促进企业升级创新。

本章旨在通过探讨温州民营企业管理模式的主题、动力、内容及面临的问题，发现制约民营企业管理创新的因素并提出相关建议。所以，根据研究目的与研究内容，本章的调研对象主要选择具有以下特征的企业：一是企业管理创新主体明确；二是企业各方面变革明显；三是企业具有代表性；四是数据比

较完备。

基于上述考虑，本章选择了性质不同的三家企业作为研究的对象。为了对研究对象的尊重，和保证企业机密不外泄，对于研究对象提供的信息、数据，笔者予以一定的保护，在此特隐去研究对象的公司名称，分别以 A、B、C 代替被研究调查的三家企业。

表 6-1 A、B、C 企业类型

企业名称	类 型	规 模
A 企业	家族所有、家族管理	大型企业
B 企业	家族所有、代理经营	中小企业
C 企业	产权多元、集体企业	中小企业

研究方法主要以个人访谈的定性研究为主，根据和受访者访谈的内容、问卷，以及单位的书面数据，总结出个案企业在管理创新过程中各方面变革的特征，最后进行相互比较，验证有关结论的正确性。由于访谈的主题是围绕新形势下管理模式的研究，有些情况未及深入了解，一些数据、特征可能有些偏差，但基本上不会影响最后的结论。

6.1 温州 A 企业管理模式创新

A 企业注重于柔性管理的模式创新，主张“稳定和变化”同时进行。

企业的柔性管理讲求管理软化，通过管理的柔性化更加激发人的主观能动作用，以适应知识经营“刚性竞争”的需要。

A 企业按照集团的模式重组：以成本管理为指导；改进生

产工艺、研发新产品；下放人事权，用岗位制度考核员工；培养“家”（即视企业如家）为核心的企业文化。

A 企业 1987 年在温州成立，1998 年迁入上海，企业所有权和经营权都掌握在创业者手中，创业者任董事长，董事会、监事会、总经理和财务主管都由创业者家族人员控制，属于典型的家族所有与家族经营企业。A 企业主管业务是航空、宾馆、乳业、房产、商务楼；业务区域主要是华东、华北地区。2003 年，A 企业总资产超过 32 亿元，有员工 1300 人；营业收入 14500 多万元，实现利润近 1900 万元。

2001 年，A 企业开始进行一系列的管理创新活动。

第一，企业高层主导创新。

A 企业从成立到 2002 年，规模不断扩大，业务扩展很快，在北京、宜昌、武汉等地都设有派出机构，内部管理成本大大提高，利润率明显下降。为了更好地开拓市场并保证企业的利润，企业高层决定进行一系列的改革和创新。

首先，A 企业聘请了一些专家组成顾问团指导创新；然后，企业高层到优秀的企业进行了考察学习；接着，企业高层对基层作了大量的访谈和调查；最后，在顾问团指导下进行了改革和创新。

第二，建立集团公司式的组织结构。

在企业内部进行重组，撤销了以前的科室、处的单一设置，实行集团公司式管理，成立了 5 个相对独立的区域集团，分别由各家族成员管理并占有子集团一半产权，总集团占有另一半产权，子集团能够独立经营，但重大决策必须经过总集团

董事会讨论后方可实施。

第三，以降低成本为指导。

A企业以降低成本为目标制订了一系列规章制度。主要体现在总集团高层给各区域集团和职能部门下达了成本指标，从上到下层贯彻成本指标，以降低管理成本，达到目标要求有奖励，超标则各负其责；对企业主导产品——乳制品生产工艺、包装进行改进，同时以提高口感纯度为原则抓紧研发下一代新型产品，从而拓展市场并降低生产成本。

第四，人事制度再设计。

首先是人事制度改革。董事长掌握重要部门人事任免权，一般人员招聘、定岗、培训、薪酬、晋升等权力下放给各区域集团。

其次是岗位说明和按岗定薪。这是在集团高层充分听取员工意见基础上并和顾问团讨论后设计的，员工可以找到适合自己的岗位并拿到与自己能力相当的报酬，以达到心理平衡，同时按照岗位进行培训，以能力和贡献作为晋升的标准，提高了员工对工作的积极性和主动性。

第五，培养“家”的企业文化。

A企业是典型的家族式企业，创业者视企业如家。企业高层根据顾问团的建议逐渐把“家”的文化灌输给员工，通过一些体现亲和力、凝聚力的措施影响员工的行为，以此来激励员工视企业为家，主动和积极地为实现企业的目标而努力。

第六，企业创新过程中的问题。

A企业原董事长在接受访谈时指出，企业在发展和变革过

程中曾遇到两个最大的问题：一是融资难。乳品企业研发和营销投入资金很多，资金回笼慢，流动资金有限，以致不少很好的项目因为资金落实不了，不得不忍痛放弃；二是缺乏人才。由于 A 企业所在区位各方面环境缺乏吸引力，对高级人才特别是高级管理人才的吸引力不够，引进人才的成本很高，企业自己培训的周期又过长，以致很多项工作都是由一个人兼管，结果是效率和效果都不够理想。

6.2 温州 B 企业管理模式创新

B 企业主要以知识管理进行模式创新。

与柔性管理模式不同，知识管理模式要求把信息与信息、信息与活动、信息与人有机地结合起来，在人际交流的互动过程中实现知识的共享、运用和创新。

B 企业按照知识管理模式的流程要求重组企业机构：以全面质量管理为中心；加强新产品研发；以贡献率为主要指标考核员工；培养“集体主义”为核心的企业文化。

B 企业成立于 1995 年，产权相对集中在创业者手中，创业时聘请了外部经理人，并把经营权移交给经理人，但是财务主管仍由家族成员担任，属于家族所有代理经营式企业。

B 企业主营业务是有关电器的设计与制造，业务区域面向全国，客户主要是电力企业。2003 年 B 企业总资产超过 5000 万元，有员工 180 人；营业收入达 2500 万元，利润超过 600 万元。

随着国家对电力的需求逐年增长，相关企业对 B 企业产品

的需求也呈逐年增长，B企业的产业规模也因之不断扩大。2001年，B企业开始着手进行企业管理创新。

第一，经理人主导企业管理创新。

B企业实行委托代理，专职经理人对行业发展、产品技术和市场前景等方面非常了解。2000年，由于市场竞争加剧，企业利润下滑，技术人员纷纷跳槽。为摆脱困境，经理人建议企业高层加强研发，扩大业务区域，争取市场份额。企业高层非常支持，给予经理人以充分的权力，经理人遂于2001年开始主导进行一系列管理创新。

第二，建立以流程为中心的组织结构。

首先是改变过去车间班组式的组织结构，建立以流程为中心的组织结构。为此，经理人与技术人员、销售人员一起重新设计流程，删除了过多环节，把从设计到交付产品的时间周期在保证质量的前提下缩短了近一半。如此，不仅为客户节省了时间，而且使企业资金的流转速度提高了一倍，为扩大业务量、抢占市场提供了有力保证。

第三，以全面质量管理为指导。

接下来的第二步是，要求企业上下要有质量观念。特别要重视加强新产品研发，在产品设计上严格要求，从源头上杜绝质量隐患。新产品在通过设计、模型、调试后，必须请权威机构予以质量认证。然后要求采购、生产、检查、销售各部门人员严把质量关，设定了相应指标和奖惩制度，把产品合格率进一步提高到99.7%，赢得了客户的充分信赖，抢占了市场份额，提高了企业知名度。

第四，建立竞争性的人事制度。

为留住核心人才，经理人建议企业高层给高级工程师产权奖励，并且实行差别工资制。企业内部各环节按照贡献率进行排位，哪个环节贡献率最低工资率也最低，贡献率越高工资率越高；根据贡献率考核每个环节的负责人，对于不合格的负责人要进行撤换。员工的晋升、培训、休假也与其贡献率正相关。测算贡献率的指标主要有：单位时间产出、个人产出、经验值。

第五，营造和培养以集体主义为中心的企业文化。

B企业的几位创业者相互间一直保持着非常好的合作关系，对员工也始终灌输着团结精神和集体主义精神。中层管理人员在实施管理创新过程中非常强调集体主义和团队精神，通过组织各类集体活动、使用共同的工作场地、统一的着装等等方式，营造和培养带有集体主义色彩的企业文化，以此激励员工加强团结，认真工作，完成任务，达到企业目标。

第六，企业创新过程中的问题。

在访谈中，B企业经理强调指出，企业发展最大的挑战是信息、资金和人才。他认为，信息就是市场，抢占市场要靠充足的资金和自身技术水准作保证。企业进行管理创新，一方面是为了降低成本，挤出更多的流动资金（因为外部融资成本太高）；另一方面是让员工在竞争中提升自己水平，为企业发展储备人才。

6.3 温州C企业管理模式创新

A企业注重柔性管理、B企业注重知识管理，而C企业则

以人本管理进行模式创新。

在管理创新中，C企业首先确立人在管理过程中的主导地位，围绕调动企业员工的自觉性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动。目的是通过以人为本的企业管理活动而加强以尽可能少的消耗获取尽可能多的产出，这样不仅锻炼了员工的能力，并且通过竞争性的生产经营活动，提升了员工的意志和品格。

C企业的管理创新内容主要有：专门成立项目小组；以客户关系管理为主；统一编写规则；以工作量为主要指标考核员工；培育以创新为核心的企业文化。

C企业成立于1997年，企业股份多元，实行股份公司制，大部分员工持有企业股份，属于集体企业。主营业务是软件开发，业务区域主要面向浙南地区，客户主要是电信行业的营运商。2002年，C企业的总资产为2500万元，有员工102人；营业收入超过1800万元，利润突破300万元。

C企业取得的成绩使其成为浙南地区高新技术企业的典范。专家认为，这与C企业从2000年以来就一直进行的管理创新密切相关。

第一，中层管理者主导管理创新。

C企业是从事软件发展的企业，领导层负责联系业务，中层管理者都是高级软件工程师，负责领导员工进行共同研发。

随着业务的不断扩展，中层管理者发现共同研发使得业务积累过多，与客户之间沟通不畅，对企业发展不利。于是几位中层管理者通过董事会建议进行改革和创新，尝试并行性开

发。建议得到了董事会的支持，随即，董事会授权几位中层管理者进行必要的管理创新。

第二，建立项目小组式的组织结构。

由于过去采取共同研发，虽然编写省时但相互调试却浪费不少时间，而且容易造成业务积累。于是，几位中层管理者一起统一了编写规则，建立了共同的数据模式和数据库，然后分别领导一个或两个项目，成立了相关的项目小组，使用共同的数据模式和数据库，当遇到比较大的项目时再进行共同研发。对于一个新项目，几个小组进行内部招标，由获取研发权的小组与企业签订合同，项目小组按照一定比例提取收益。

第三，以客户关系管理为主。

软件系统的主要特点在于维护与升级，所以售后服务便成了软件企业市场竞争的焦点。

C企业最大的优势在于能够提供给客户本地化现场服务。针对这个市场要求，中层管理者建立了详细的客户档案，利用统一的编写规则，在客户有需求时派出任何一个编写人员到现场都能够立即解决问题，改变了以往原编写人常常无法迅速到现场的状况。C企业以优质的服务与客户保持了长期的良好合作关系，牢固地占据着自己的市场。

第四，灵活的人事制度。

C企业的用人权主要掌握在中层管理者手中，对各自小组的人员使用有决定权。中层管理者把工作量作为考核员工的重要指标，在项目中完成的工作量越多薪酬也越多，晋升、福

利、休假的机会越多。同时提出，只要保证项目顺利按期完成，可以使用企业内部人员，也可以聘请外部人员，各项目小组成员之间也可以相互交流，内部人员按工作量付酬，外聘人员按工作日付酬。

第五，培养“创新”的企业文化。

软件企业需要更多的创新以保持企业的活力，中层管理者把创新作为企业文化的核心，从各个方面培养员工的创新精神，设立最佳编写、最佳创意、最佳设计等奖项，激发员工的创新意识，培养其创造能力。员工对企业管理的各个方面都可以提出自己的意见和建议，获得认可的另有特殊奖励。

第六，企业创新过程中的问题。

C企业的技术主管（同时也是一个项目的负责人）在与笔者的交谈中指出，企业进行管理创新的主要目的是提高工作效率，关键是从物质上和精神上激励员工，调动员工的积极性和创造性。另外，对市场的把握和资金的运作也影响着企业的发展和变革。

6.4 关于 A、B、C 三家企业管理创新的比较分析

综合上述三节所述，A、B、C 三家企业都根据自身情况进行了管理创新，取得了良好的效果。表 6-2 是对三家企业管理创新主体、动力、内容和遇到的问题的比较说明。

通过表 6-2 可以清楚看到，A、B、C 三家企业在管理创新主体、动力、内容和问题上的不同，同样也可以分析出三家企业内在的相同之处。

表 6-2 A、B、C 三家企业管理创新比较

项 目	A 企业	B 企业	C 企业
管理创新主体	创业者	经理人	中层管理者
管理创新动力	企业规模扩大, 业务扩展, 为适应企业发展进行创新, 属于在外部动力下被动创新	市场竞争加剧, 企业赢利能力下降, 为降低成本争取市场进行创新, 属于在外部动力下被动创新	为协调工作和激发员工创造性进行创新, 属于内在动力驱使的主动创新
管理创新内容	按照集团的模式重组; 以成本管理为指导; 改进生产工艺、研发新产品; 下放人事权力, 用岗位制度考核员工; 培养“家”为核心的企业文化	按照流程重组机构; 以全面质量管理为中心; 加强新产品研发; 以贡献率为主要指标考核员工; 培养“集体主义”为核心的企业文化	成立项目小组; 以客户关系管理为主; 统一编写规则; 以工作量为主要指标考核员工; 培养“创新”为核心的企业文化
管理创新中遇到的问题	融资难, 缺乏高级人才, 特别是缺乏管理人才	资金短缺, 融资成本高, 技术人才短缺	关键是激励员工, 市场信息不好把握, 资金运作很重要

结合表 6-2, 笔者再从四个方面予以详细介绍:

第一, 依靠技术创新。

A 企业积极改进现有产品的生产工艺 (工艺创新), 同时加强研发成本更低的替代产品 (产品创新), 以实现降低生产成本的管理目标。

B 企业通过研发质量更有保证的新产品 (产品创新), 来

实现质量管理的目标。

C企业通过编写统一的软件规则（工艺创新），不仅能够并行开发提高效率，而且能够提供迅速到现场解决问题的服务，实现了客户关系管理的目标。

第二，伴随制度创新。

A企业实行集团化管理，明确了总集团和子集团之间的产权关系，在增强总集团对企业控制力的前提下，实现了降低成本的管理目标。

B企业为留住高级人才，将部分产权让给高级工程师，并按流程中的贡献率考核，激发了工程师和其他员工的责任心和创造性，为实行全面质量管理提供了保证。

C企业通过内部招标与项目小组签订合同，明确了收益权，有效于激发各小组创新的积极性和主动性，为实现客户关系管理奠定了基础。

第三，重视企业文化。

A企业所有者为加强对企业的控制，以“家”作为企业文化核心灌输给员工。

B企业经理人为提高流程中各环节的效率，以“集体主义”作为企业文化核心不断影响员工。

C企业中层管理者为提高工作效率，以“创新”作为企业文化核心不断激励员工。

第四，在管理创新过程中都面临融资难和人才缺乏的问题。

这是民营企业发展过程中最直接、最表象的瓶颈。融资难

除了外部环境的关系，还由于民营企业产权结构和融资渠道过于单一；人才短缺的根本原因是管理体系不健全，难以吸引、培养和用好人才。

小结

根据 A、B、C 三家企业进行管理创新的情况，笔者概括起来进行比较，得出以下结论：

第一，家族式企业管理创新的主体一般是企业家。

家族所有、家族经营的企业管理创新主体一般是所有者，特别是创业者，如同 A 企业的情况；

家族所有、代理经营的企业管理创新主体一般是经理人，（当然经理人必须得到授权），如同 B 企业的情况。

非家族式企业尤其是集体企业管理创新的主体除企业家外，还有可能是中层管理者或知识员工，如同 C 企业的情况。

第二，家族式企业管理创新一般情况下属于被动式创新。

家族式企业的创新动力多为外部市场竞争加剧、企业利润下滑，或者内部规模扩大、业务扩展。

为适应这种情况，企业家必须进行相应的管理创新，降低生产、管理的成本，提高市场竞争力，以获取更多利润。A 企业所有者创新动力属于后一种，B 企业经理人创新动力则属于前一种。

非家族式企业在管理创新主体是企业家时一般也属于被动式创新；当创新主体是中层管理者或知识员工时，创新具有主动性，其动力是对企业的责任，如同 C 企业的中层管理者。

第三，家族式企业在管理创新内容上侧重于研发、生产、

营销等职能的创新，对涉及家族根基的人事和财务比较谨慎。

A 企业的重要人事任免权和财权掌握在家族手中；B 企业经理人虽然获得了重要的人事调配权，但财权仍在家族手中。家族控制在很大程度上影响了企业管理创新的效果和持续性。

非家族式企业在主体是企业家时管理创新内容涉及会比较广泛，在主体是中层管理者或知识员工时创新内容倾向于管理方法和管理手段，以此促进内部协调，一般持续时间比较长。

第四，无论是家族式企业还是非家族式企业，在进行管理创新时都注重与技术创新和制度创新相结合。

A、B、C 三家企业的管理创新过程清楚地说明，必须在创新中注重技术创新和制度创新的结合。这也表明管理创新与技术创新、制度创新都是企业发展不可或缺的基本要素，相互形成一个整体。没有制度创新作保证，管理创新和技术创新就会缺乏动力；没有持续的技术创新，管理创新和制度创新就难以达到持续提高生产力的目标；没有持续的管理创新，技术创新难以得到有效利用，制度创新就难以得到具体落实。

第五，重视企业文化成为民营企业的共识。

A 企业的“家”、B 企业的“集体主义”、C 企业的“创新”都说明：为了实现一定的管理目标，民营企业都有意识地营造和培育着适合自己的企业文化，以此促进核心竞争力的形成。

第六，融资困难和缺乏人才是企业共同存在的问题。

由于外部融资成本高，企业要尽力挖掘内部潜力，进行管理创新以降低成本；人才缺乏是企业发展的障碍，以人力

资源管理为中心的创新是企业发展的最佳选择。

6.5 关于温州民营企业管理模式改革建议

探索一个适合温州民营企业发展要求的经营管理模式，使之能尽快摆脱由于自身缺陷带来的阻碍企业生存和发展的桎梏。对现行落后的经营管理模式进行彻底的变革，更新观念，勇于创新，紧随时代发展节奏，就一定会实现可持续发展的目标。下面笔者根据近 10 年经营管理上海鹿骋钢铁公司的体会和在总结国内外大量家族企业经营管理资料的基础上，就温州民营企业目前内部实际情况，给出四条改革建议。

第一，要提高民营企业决策者的综合素质。

决策者，在人力资源管理中属于最高层次。决策者，可以是一个群体，也可以是一个个体，还可以分出高中低很多层次。对于企业决策者来说，不管他处于哪个层次，都掌控着这个企业的经济命脉，掌控着这个企业所有成员的经济利益和前途，在企业管理中起着决定作用。因此，民营企业的决策者要及时调整知识结构，要努力学习科技知识、专业技术知识，更要学习国家的法律、法规，提高决策能力，主动适应市场，从而使企业在市场竞争中立于不败之地。

第二，在家族制的治理模式下，积极进行企业内部的管理创新。

目前，对于温州大多数的中小型民营企业来说，由于自身的经营状况和性质，还没有很好地具备突破家族制进行企业改制的条件，没有面对突破家族制进行企业改制的迫切需要，因

此现在的问题不在于如何突破家族制，而在于如何在家族制的管理模式下，积极进行企业内部的管理创新，克服家族制企业管理体制下的弊端，不断优化企业的内部结构，以管理创新来促进企业的发展，为企业扩大规模，最终突破家族制，发展为实行现代企业制度的大企业奠定基础。

现实的发展需要，要求温州民营企业一方面要充分发挥家长式管理模式灵活高效的优势，注意不断改进、总结和提高；另一方面又要在一定阶段果敢地抛弃旧的管理模式，大胆借鉴国内外先进的管理经验，结合自身情况，大步迈向股份化、规范化，建立起适应企业发展的新型的现代企业科学管理模式。

第三，建立现代企业制度。

应该看到，现代企业制度能弥补民营企业管理模式的缺陷和不足，帮助民营企业的管理模式趋于完善，更好地发挥其优势。所谓现代企业制度，是指反映社会化大生产的特点，适应于社会主义市场经济的发展要求，拥有独立的法人实体，确立独立的财产权和责任的一种企业制度。其主要内容是：建立和完善企业法人制度；确定企业投资主体；确立企业的组织形式；建立科学规范的企业治理机构；建立和完善劳动人事分配制度；建立和健全财务会计制度。

现代企业制度具有三个方面的重要作用：

其一是现代企业制度是保证民营企业管理模式规范化、科学化的基础。建立现代企业制度有助于消除家族式管理模式对民营企业发展的不良影响。家族式管理模式企业的权利集中在企业主一人手中，一切由企业主说了算；企业管理岗位和劳动

岗位的安排和分配具有明显的亲缘化和情感化的特点。建立现代企业制度，可以通过企业内部规范的法人制衡机制，使企业管理模式合理化、科学化，消除家族式管理模式的消极影响。

其二是现代企业制度有助于民营企业改善自身形象，促进自身健康发展。我国民营企业在其发展过程中常常遇到许多困难，如资金短缺、场地困难、“三乱”困扰、合法权益受到侵害等。建立现代企业制度的企业，受到《公司法》的保护，有利于民营企业解决遇到的一些问题和矛盾，有利于更好地维护其合法权益，有利于促进自身的健康发展。由于其能够实现用工合同化，可以更多地吸引优秀人才和高素质的职工，解决就业观念中对民营企业的歧视问题。

其三是现代企业制度有利于民营企业进行国内和国际融资。就国内融资来说，现代企业制度要求投资主体多元化，投资者及投资的数量越多，企业的相对独立性和经济实力就越强。企业只有获得多元化的投资主体，包括个人、集体，国有企业的投资者，才能成为各个投资者共同利益的代表，才能得到更多的投资者来共同关心企业的利益，这对于广集各方资金以解决资金困难问题，有很大帮助。就国际融资来说，民营企业要进行国际融资，无论是通过银行间接融资，还是通过国际市场发行股票，最基本的条件是转变企业经营管理机制，提升企业的社会化程度，使企业管理由家族型、传统型转变为现代型，实现企业市场化，真正与国际接轨。

总之，温州民营企业要适应市场日益激烈的竞争需要，在市场竞争大潮中立于不败之地，企业的科学管理非常关键。温

州民营企业要在不断发挥自身优势的前提下，注意管理中存在的缺陷和不足，用一种系统的、全局的眼光来看待组织的发展与管理，突破传统的直线思考的时空范围，汲取国有企业管理模式中的长处，为我所用。只有这样，才能用动态的眼光和思维把握全局，了解组织结构的变化及其背后的整体互动体系，从而开创温州民营企业发展的新局面。

第四，建立企业文化，提升企业管理水平。

其一是转变经营观念，提高决策者文化素质。目前，由于我国市场经济体制尚不成熟，法制尚未健全，国民文化素质、敬业精神都有待提高，家族式管理模式在民营企业中将继续存在，并可能仍将是企业创业初期的首选模式。因此，应当逐步建立起一个开放、灵活、高效的民营企业经营管理者培育机制。在培训内容上，应当以经营管理者的职业需求为主要内容，努力形成一个适应温州民营企业特点、经济模式和经营层次为主导的分层和分类培训教育体系。要着重提高企业经营者和主要从业人员的思想文化素质，帮助他们逐步完善知识结构，转变经营管理观念，更新思想，摆脱狭隘的小生产意识，进行有关政策法规、市场营销、人力资源、财务及管理决策等方面的培训。这也是社会经济发展对企业和企业主提出的要求。

其二是完善人才结构，提高企业整体素质。企业面向社会招聘人才，实行内部晋升与外部招聘并举，这样既加强了内部人才培养，又吸引了外来人员先进的管理理念，有利于培养团队的整体战斗力量，由非家族成员管理向经营企业转变。民营

企业员工大多不易在企业中找到归宿感和个人目标，所以企业主应有意识地在员工中培养员工的归宿感和认同感，培养团队精神、集体意识，让员工体会到自己的利益与企业利益是共存和息息相关的。同时，温州民营企业的发展离不开全体员工的努力，在要求员工努力工作的同时，应当为员工提供力所能及的保障，使管理者能够与员工保持良好的沟通；要了解员工的实际问题，提供及时的帮助和真诚的关爱。

其三是形成组织制度，建立科学的管理模式。温州民营企业经营管理必须冲破传统“家族制”的束缚，树立现代企业管理理念，采取科学的管理方式，自觉地走向市场经济，通过市场规律规范企业各个方面的管理，利用组织和机制的力量弥补个人掌控能力的不足。企业制度构架包括行政管理制度、业务考核机制、财务制度、人力资源管理制度，温州民营企业可参照成功企业的经验，根据自身的实际情况，综合运用多种与企业文化建设相匹配的激励手段，制订科学合理的规章制度，建立客观公正、完备系统的评价考核机制，培养员工的主人翁责任感，形成一整套基本制度与框架，保证企业的长期稳定和发展。温州民营企业必须切实建立人员任用提拔机制，促进员工整体素质的提高。企业经济活动离不开员工的自身努力，企业强调“以人为本”，实行以员工为基础的管理，是温州民营企业下一步成功的关键。只有具备完善的用人机制，才能充分调动人员的积极性与创造性，激发员工的工作热情，增加企业的凝聚力。

其四是建设企业文化，提升企业管理水平。管理模式上的

“家族情结”始终困扰着温州民营企业的发展，这与温州区域特有的传统文化的影响是分不开的。有些温州民营企业家综合素质不高，如缺乏人格魅力、管理水平有待提高、对非家族成员信任不够等因素都可归之于文化因素。民营企业及其创业都是基于固有文化，这既会有一定的吸取养分，又会受到一定的文化束缚。因此我们的企业主就要不断地通过改变自身来突破文化的束缚，不断地战胜自我、突破自我，实现凤凰涅槃，才能追求更高的目标，给企业带来新的活力，使具有浓郁“三缘”特色的温州中小民营企业逐步发展成为现代化企业。

在新经济形势下突破家族式管理模式，其成功的关键则是企业领导者必须具备实现现代化管理的强烈愿望和实现现代化管理的清晰方向感。同时，企业领导人必须具备一个战略家的素质，采取渐进式和迫进式两种方法。

渐进式是一种柔性管理模式，是由内而外、自下而上的逐步渐进演变。这种管理模式较适合于人员素质较高的民营企业。要促进渐进式的管理改革，必须借助于对企业内部人员的培训和教育，力求从员工思想、工作作风，特别是企业文化的层面逐步引入新的管理理念和方法，充分提倡员工和管理层交互式的管理模式，将现代化管理方法与企业实际情况有机结合起来，形成具有企业自身特点的运作与管理模式。

迫进式是一种刚性的通过外部压力推动企业改革的一种管理模式。当企业基础条件较弱时，员工的素质水平偏低，惰性、守旧、固步自封等现象会严重阻挠改革的进程，柔性改革

很容易演变成一场无限期的酝酿和准备过程，因此必须依靠外部的压力，如从外部引进核心管理人才，并对不适应企业改革的人员予以坚决的淘汰，彻底改变企业的管理体系和运作机制，形成一种强大的推动力，促进改革的真正实施。

以温州民营企业决策模式的改革为例，若要通过企业自身总结经验，主动学习吸收，自发形成集体决策，实行科学管理手段，真正实现渐进式演变，这需要企业决策层具有较高的素质和较强的自律性，而且这一转变往往要建立在几次甚至于更多的惨痛教训的基础之上。而迫进式改革则可能是由新的投资者或外来的新的管理层带来的，例如某企业为了解决融资问题，与投资公司达成协议，投资公司在带来大量资金的同时，也将规范的资本管理模式带到企业中来，从而在较短的时间里实现了对决策风险的有效控制。但这种决策风险的引入会显得比较生硬，会在日后与企业从前的决策风格发生一定程度的碰撞和磨合之后，才会取得较好的收效。

从上述阐述中可以看出渐进式方法与迫进式方法各有长短，不能简单说哪种是更好的。温州民营企业可以根据自身的特点，灵活采取“软硬兼施”的改革策略，以求企业在新的经济形势下获得质的飞跃，从而有效地实现温州民营企业管理模式创新。

结 论

本书综合运用了家族式企业、企业战略等方面的理论，采用系统方法、比较方法，以及定性和定量相结合的分析方法。在阅读大量国内外文献和搜集整理资料的基础上，对独具温州人文色彩的民营企业从其产生的地域、背景、渊源和成长路径，现阶段状况，管理策略。以及管理模式，进行深入分析与研究，据此对温州民营企业管理模式的类型、构成要素作相应的分析、比较，并取得了一些有益的研究结果。现归纳总结如下：

(1) 在对西方管理模式与中国管理模式相比较的基础上，分析管理模式设立的原则、类型，新的发展方向，得出管理模式对温州民营企业发展的重要性。

(2) 在研究温州民营企业管理模式的基础上，重点分析相关案例，归纳出温州民营企业成长的路径，包括背景起点、成长的关键环节，以及家族之间的合作状况。以韩国模式为例，进行求异性比较，找出差距，提出自己独到的对管理模式的见解。

(3) 在对民营企业管理模式类型分析的基础上，研究了儒家思想的内涵与底蕴以及对温州家族式企业的正面影响，研究

了温州家族式企业对儒家思想的吸收以及儒家思想对温州民营企业的一些负面影响，并据此指出民营企业三种管理模式的优势与缺点。民营企业的机制灵活、发展空间大，但在中国入世后民营企业也面临了很多挑战，因此，对民营企业的管理模式作深入研究具有现实意义。

(4) 在深入分析了民营企业管理模式的基础上，分析了笔者较为熟悉的三个温州民营企业，提出了民营企业管理模式要素的构成，并明确指出：有些民营企业发展的不够理想，是因为对管理模式的构成要素不甚了解，没有在企业的管理模式中理清管理模式构成要素的关系，在整个管理过程中对日常管理过程缺少总结，进而无法理清管理思路而导致无法总结管理经验。

(5) 在以上研究的基础上，提出了温州民营企业的管理策略，并针对温州民营企业的特点和存在的问题，提出主要对策，包括人力资源、明晰产权关系、加强民主化决策、内部会计控制、所有权与经营权关系的处理等等。

附 录

附录 1：用作本课题案例研究 用的企业名单

序号	研究情况	企 业 名 称	资 料 来 源
1	重 点	鹿骋钢铁公司	调查，第一手资料
2	重 点	华昌集团	调查，第一手资料
3	重 点	均瑶集团	调查，第一手资料
4	次重点	中发集团	调查，第一手资料
5	次重点	红蜻蜓集团	调查，第一手资料
6	非重点	正泰集团	文献〔2〕

说明：根据调查的重视程度，分为重点、次重点和非重点企业。

附录 2：家族式企业和非家族式企业
作比较研究用的调查表

		均瑶集团	中发集团
企业 基本 情况	所有制		
	行 业		
	人力资源		
	区 域		
	营业收入		
创 业			
产 权			
人 才			
民主程度			
接班人			
市 场			
组 织			
决 策			

说明：此表是笔者本人使用的调查纲要，非被调查者使用。

附录 3：对管理思想的调查表

你认为影响贵企业文化建设和经营的最主要管理思想和流派为（序号）_____

- | | |
|------------|------------|
| 1. 韦伯组织理论 | 2. 行为科学学派 |
| 3. 社会系统学派 | 4. 决策理论学派 |
| 5. 系统管理学派 | 6. 经验主义学派 |
| 7. 权变理论学派 | 8. 管理科学学派 |
| 9. 儒家管理思想 | 10. 法家管理思想 |
| 11. 墨子管理思想 | |

附录 4：初级概念

韦伯组织理论

马克斯·韦伯主张建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的“理想的行政组织体系”。他认为，这是对个人进行强制性控制的最合理手段，是达到目标、提高劳动生产率的最有效形式，而且在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织。他的这一思想体现在其著作——《社会和经济理论》之中。

行为科学

行为科学是运用社会学、心理学、人类学等学科的理论和方法来研究工作环境中的个人和群体的行为的一门科学。行为科学研究的内容主要包括人的本性和需要、行为的动机，尤其是生产活动中的人际关系，因此早期的行为科学也叫人际关系理论。

社会系统学

社会系统理论是以协作系统为核心论述组织内部平衡和对外部条件适应的管理理论。其创始人巴纳德认为，社会的各级组织都是一个协作的系统（即由相互进行协作的个人组成的系统）。其中经理人员是协作系统因素中的关键因素。

西蒙（H. A. Simon）为代表的决策理论学派

决策理论学派理论认为，决策贯穿管理的全过程，决策程

序就是全部的管理过程，组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。

系统管理学派

系统管理学派理论侧重于从系统概念考察计划、组织、控制等管理职能。它认为，从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率。

经验主义学派

又称案例学派。它主张通过案例研究总结经验，不必企图去确定一些原则，只要通过案例研究分析一些经理人员的成功经验和他们解决特殊问题的方法，便可以在相仿情况下进行有效的管理。

权变理论学派

权变理论学派理论认为，不存在普遍适用的“最佳”管理理论，只能依据各组织内部与外部因素，灵活地进行管理。

管理科学学派

管理科学学派认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到系统所追求的目标。管理科学就是制订用于管理决策的数学模式与程序的系统，并把它们通过电子计算机应用于组织管理。

儒家管理思想

儒家管理思想以“性善论”为基础，主张“仁政”、“贤能政治”以及“重民”、“和为贵”、“仁义”等。孟子发展了孔子

的德、礼为治的政治管理思想，在“性善论”的基础上，更加明确地提出了实施“仁政”的政治主张。其主要内容有：行“王道”，施“仁政”；主张“贤能政治”，提倡“重民”、“和为贵”、“仁义”思想。

韩非法治管理思想

韩非提出了“法”、“术”、“势”三者结合的法治理论。韩非所谓的“法”指法律、法治；“术”指办事、用人的方法和艺术，亦即政治手段；“势”则指权力、权威。韩非反对“贤能政治”，主张“立法为教”。他认为，只要“法”不败，就能保持政治的常规。但是虽有善法，如果“主（即人主或君主）无术以知奸”，也还不行。所以，他认为人主必须具有驾御臣下的“南面之术”。不过，“术”必须要以“法”的有效性为依据，也就是要保证“法”的效力。有了“法”，有了“术”，但如果缺乏“势”（即某些强制性的物质力量），即使有“法”也会因失效而不能依靠，有“术”也难以保证群臣服从人主的管理。因此，“法”的执行，光有“术”还不行，还得要靠“势”。在“法”、“术”、“势”三者之中，“法”是中心，“术”与“势”是行使“法”的必要条件。

墨子管理思想

以“尚贤”为中心，墨子提出了“贤人”的标准，以及“尚贤”和“举贤”的原则。“尚贤”是墨子的一个重要思想，也是墨子人才管理思想的核心。它要解决的是由怎样的人来领导社会、领导国家的问题。

附录 5：人力资源管理调查表

填写日期: 年 月

亲爱的企业经理及员工：

你们好！

本人正在作一项关于温州民营企业管理的研究，为了研究温州民营企业的人力资源管理问题及为企业未来的发展提供决策支持，特向你作一简单调查。为避免不必要的调查失真，我们进行不记名调查，特请你积极配合，认真、详实地填写该调查表。同时为耽误你的工作时间表示歉意！

(请在你的选项上打“√”)

谢谢！

(一) 你是否为企业的家族成员?

A. 是; B. 否。

(二) 你是经理还是普通员工?

A. 经理; B. 普通员工。

(三) 招聘

1. 本企业属于家族式企业,你认为在招聘时,企业是否因为你不是家族成员对你有过歧视?(假如你不是家族成员,请填写)

A. 是; B. 否。

2. 你认为公司的招聘程序是否公正合理? 如果不合理, 应在哪些方面
 还需改进?

A. 很合理; B. 较合理; C. 一般;

D. 较不合理; E. 很不合理。

(四) 绩效考评

1. 你认为员工的绩效考评应该从以下哪几个方面考核 (可多选)?

- A. 任务完成情况; B. 工作过程;
C. 工作态度; D. 其他。

2. 在绩效考评中, 你认为以下选项中哪项应为主要考核内容?

- A. 绩效; B. 血缘关系和忠诚度。

3. 你认为公司的绩效考评制度是否合理?

- A. 是; B. 否。

4. 如果不合理, 主要是哪方面的问题?

(五) 薪酬与激励

1. 你认为公司应该依据下述哪些标准发放薪酬 (可多选)?

- A. 绩效考评结果; B. 学历;
C. 在公司服务年限; D. 其他。

2. 你认为公司给你的薪酬是否有主观性?

- A. 是; B. 否。

3. 在薪酬标准中, 你认为 7 个选项中哪个应为主要依据?

- A. 业绩; B. 职位; C. 学历; D. 公司工龄;
E. 原工资标准; F. 工作态度; G. 亲缘关系。

4. 除薪酬外, 你最看重哪方面?

- A. 提高自己能力的机会; B. 好的工作环境;
C. 和谐的人际关系; D. 工作的成就感。

5. 你认为目前最大的问题是哪个?

- A. 没有提高自己能力的机会; B. 工作环境较差;
C. 人际关系不太和谐; D. 工作没有成就感。

6. 你对目前工作的满意度如何?

- A. 很合适, 并且有信心、有能力作好;
- B. 是喜欢的工作, 但自己的能力有所欠缺;
- C. 不是理想的工作, 但相信能够做好;
- D. 不太适合, 希望换一个岗位。

7. 你认为目前工作的挑战性如何?

- A. 很有挑战性; B. 较有挑战性; C. 一般;
- D. 较无挑战性; E. 无挑战性。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

8. 你认为自己的能力是否得到了充分发挥?

- A. 已尽我所能; B. 未能完全发挥; C. 没感觉;
- D. 对我的能力有些埋没; E. 没有能让我施展的机会。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

9. 你的工作是否得到了领导及同事的认可?

- A. 非常认可; B. 较认可; C. 一般;
- D. 较不认可; E. 非常不认可。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

10. 你对目前的待遇是否满意?

- A. 很满意; B. 较满意; C. 一般;
- D. 较不满意; E. 不满意。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

11. 你与同事的工作关系是否融洽?

- A. 很融洽; B. 较融洽; C. 一般;
- D. 较不融洽; E. 很不融洽。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

12. 你与其他部门的合作是否融洽? _____

A. 很融洽; B. 较融洽; C. 一般;

D. 较不融洽; E. 很不融洽。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

13. 你认为在公司工作有没有发展前途?

A. 有; B. 说不准; C. 没有。

14. 你的职业倾向?

A. 希望在目前这个方向一直干下去;

B. 希望换一个方向;

C. 没有想过;

D. 根据环境的变化可以变化。

(六) 培训

1. 你认为是否有必要对公司的员工进行培训?

A. 有; B. 没有。

2. 你认为自己最需要哪些培训?

3. 你认为培训是否是福利之列?

A. 是; B. 否。

4. 公司目前的培训内容和方式是否让你满意?

A. 是; B. 否。

5. 如果是技术认证培训, 并且需要个人出资, 你最大的承受能力是多少?

A. 100 元内;

- B. 500 元内;
- C. 1000 元内;
- D. 如果该项培训对自己很重要, 还可以承担更多。

(七) 福利

1. 你认为公司目前的福利政策(节日礼品、生日礼物、健康体检、带薪年假、社会养老/失业保险)是否完善?

- A. 是;
- B. 否。

2. 若认为不完善, 还需进行哪方面的改善: _____

(八) 其他

1. 你认为现行考勤制度是否合理?

- A. 合理;
- B. 不合理。

若不合理, 请讲明原因: _____

2. 你认为当前的人事管理的最大问题在哪些方面?

- A. 招聘;
- B. 培训;
- C. 薪酬;
- D. 考评。

3. 你认为公司目前的工作环境如何?

- A. 很好;
- B. 较好;
- C. 一般;
- D. 较差;
- E. 很差。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

4. 现在工作时间的安排是否合理?

- A. 很合理;
- B. 较合理;
- C. 一般;
- D. 较不合理;
- E. 很不合理。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

5. 你对工作紧迫性的感受如何?

A. 很紧迫; B. 较紧迫; C. 一般;

D. 较轻松; E. 很轻松。

如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进: _____

6. 是否受多重领导?

A. 经常是; B. 偶尔; C. 从来没有。

如果选 A, 你希望哪方面有所改进: _____

7. 工作职责是否明确?

A. 是; B. 不是。

如果选 B, 你希望哪方面有所改进: _____

8. 你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现? (请概述): _____

9. 你对公司人力资源管理的其他看法或建议 (请概述):

说明: “附录 5: 人力资源管理调查表”, 是配合本书第四章《现阶段温州民营企业管理中普遍存在的问题》中的第一节《人力资源管理的限制》的撰写需要而作的一次调查。

参 考 文 献

- [1] WTO是世界贸易组织的简称,它的前身是成立于1948年的关贸总协定组织(GATT)。1995年1月1日世贸组织代替关贸总协议正式运行。目前,世贸组织的成员国已由最初的23个扩大为130多个,是名副其实的“经济联合国”,其成员国贸易额占世界贸易总额的90%以上。
- [2] 《民营经济的“温州模式”在反思中转换》,见《中国经济时报》2005年12月28日。
- [3] 《中国共产党第十五次全国代表大会档案汇编》,人民出版社,1997年9月版,第21—23页
- [4] 经济学家、全国政协经济委员会副主任厉以宁教授在2004年6月接受《北京周报》记者采访时的谈话。
- [5] 钱德勒:《看得见的手》。商务印书馆,1987年9月版。
- [6] 德鲁克:《管理的前言》。企业管理出版社,1988年版。
- [7] Jay Heizer Barry F, Bush, *Marketing Research* (Second Edition), Prentice Hall, Inc, 1998.
- [8] 马玉英:《抢筑制高点》。见《温州日报》2001年9月16日。
- [9] 芮明杰:《超越一流的智慧》。1994年。
- [10] 常修泽:《现代企业创新论》。1994年。
- [11] 王建民:《企业管理创新理论与实务》。中国人民大学出版社,2003年10月版。
- [12] 于中宁:《现代管理新视野》。经济日报出版社,1997年4月版。
- [13] 罗国勋:《21世纪中国中小企业的发展》。社会科学文献出版社,1998年版。
- [14] “浙江中小企业国际市场拓展研究”课题组:《浙江中小企业拓展国际市场的对策研究》。见《浙江大学学报》2002年5月。

- [15] 赵曙明：《国际企业：人力资源管理》。南京大学出版社，1998年版。
- [16] 马津龙：《温州民营企业的制度创新和技术创新》。转引自国研网（www.Drcnet.com.cn）。
- [17] 《温州统计年鉴》（2001年）。中国统计出版社，2001年7月版，第37页。
- [18] 张仁涛、李红：《温州模式研究》。中国社会科学出版社，1990年版，第19页。
- [19] 李丁富：《温州之谜》。改革出版社，1997年9月版，第2页。
- [20] 温州市人民政府颁发的《关于农村股份合作企业若干问题的暂行规定》，1987年11月7日。
- [21] 李浩然：《现代化与温州发展》。科学出版社，2000年8月版，第535页。
- [22] 同上书，第536页。
- [23] 《温州统计年鉴》（2001年），中国统计出版社，2001年7月版，第39页。
- [24] 根据《温州统计年鉴》（2001年）的相关数据整理。中国统计出版社，2001年7月版。
- [25] 《温州统计年鉴》（2001年）。中国统计出版社，2001年7月版，第37页。
- [26] 李浩然：《现代化与温州发展》。科学出版社，2000年8月版，第401页。
- [27] 根据《温州统计年鉴》（2001年）的相关数据整理。中国统计出版社，2001年7月版。
- [28] 丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》。中国社会科学出版社，1986年1月版，第298页。
- [29] 马津龙：《为温州民营企业管理模式简述》。载《决策咨询》2004年9月。
- [30] 秦言：《中国小企业》。中国计划出版社，1998年版。
- [31] 马津龙：《中共温州市委政策研究室》。载《江南论坛》2003年2月。
- [32] 浙江省计委“浙江小企业发展”课题组：《浙江小企业跨世纪发展思路（上）》。载《中国经贸导刊》2000年2月。
- [33] 浙江省计委“浙江小企业发展”课题组：《浙江小企业跨世纪发展思路（下）》。载《中国经贸导刊》2000年3月。
- [34] 新华社2月24日全文播发。

- [35] 全国政协副主席、全国工商联主席黄孟复 2005 年 12 月 16 日在“中国民营经济发展形势分析会”上的演讲,参见《中华工商时报》。
- [36] 吴敬琏文,见《中国民航报》2004 年 2 月 18 日。
- [37] 李京文文,见《管理科学文摘》2003 年。
- [38] 郑文斌文,见《中国营销传播网》2006 年 2 月 6 日。
- [39] 魏杰:《中国 MBA 案例》。中国发展出版社,第 243 页。
- [40] 马玉英:《抢筑制高点》。载《温州日报》2001 年 9 月 16 日。
- [41] 张一力:《温州私营企业主观现状及分析》。载《温州人》2001 年第 8 期,第 32 页。
- [42] 泰罗制:弗雷德里克·温斯·泰罗,被后人尊为“科学管理之父”,从冰冷的机器和无情的工具中获得了管理人的灵感,形成了他自己的科学管理理论,即人们通常说的“泰罗制”。摘自 Tienye. cn。
- [43] 马斯洛:《人的动机理论》。
- [45] 学忠等:《赚钱术-韩国财阀企业发家秘诀》。长春出版社,1998 年版,第 271 页。
- [46] 彼得·圣吉:《第五项修炼》。上海三联书店,2003 年 7 月版。
- [47] 吴柏鸿:《MPA 全集——公共管理知识手册》。企业管理出版社,2001 年 3 月版。
- [48] 张今声:《人本管理学——当代管理科学新发展》。辽宁大学出版社,1999 年版。
- [49] 波特:《竞争方略》。姚宗明、林国龙泽,生活·读书·新知三联书店,1998 年版。
- [50] Michael Porter. “From Competitive Advantage to Corporate Strategy.” *Harvard Business Review*, 1987.
- [51] 孙慧中:《我国私营企业管理现代化探讨》。载《江汉论坛》2003 年 6 月。
- [52] 高晓燕:《国有企业与私营企业管理模式比较研究》。载《商业研究》2001 年 5 月。
- [53] 杨文士、张瑾:《管理理论与思想的演进》。

致 谢

由于时间对我来说具有稀缺性，在我不得不仓促画上文稿最后一个句号之际，窗外已响起了清晨的第一声鸟鸣，虽然极度疲惫，却心潮澎湃，思绪万千。回想几年来工作之余的学习、研究，使我充分体会到做学问、搞研究是一条曲折而艰辛的道路，但其中的兴奋和愉悦却是那么的持久和浓烈。或许人生的真谛正是在苦涩与甘甜中才能得到提炼和升华，这些经历和感悟，进一步坚定我执着于学术研究的愿望。

此时此刻，我澎湃的心海，洋溢着浓浓的感恩之情，感谢我的导师赵曙明教授多年来对我学业和事业的理解与支持，恩师的渊博知识、严谨学风和豁达胸襟，给我留下了终生难忘的印象。恩师的那种对学术研究兢兢业业、孜孜以求的不懈精神将成为我终生的财富。本文稿从选题、提纲的拟定直至最后定稿，都是在导师的悉心指导下完成的。其中一些观点由于导师的启发修正，才显得较为全面、客观和精辟，可以说整本文稿都倾注了导师大量的心血。我的感激之情难以言表，唯有心中铭记，日后在言行中发扬光大。同时，感谢被誉为温州模式研究之父的马津龙先生，曾多次予以的长谈指导，并提供了大量宝贵的研究资料；感谢上海社科院厉无畏教授、复旦大学华民

教授给我在宏观理论上的指导。

在读书研究的几年中，有幸聆听了澳门科技大学研究生院陈春花等专家和领导多次为我们组织安排的高层次、高水平的学术报告，这对我学业的进步起了很大的作用。还有，给我上课的每一位老师，以及《温州日报》总编沈绍增先生、温州文联主席吴琪捷先生，在此一并向你们表示深深的谢意；特别要感谢洪梅老师，给我的关怀和指导。此外，感谢丁邦汉老师、许长新老师、陈传明老师，刘巽民、张葵、茅培生、陈伟宝、林国珍同学，以及我的同事蒲瑜华、杨驰骋、胡铭旺等给予的慷慨帮助。

最后，感谢母亲对我的学习一如既往的支持，感谢我的先生和儿女对我一贯的理解和支持！

再次谢谢你们，我尊敬的导师、朋友和亲人们！

陈 平

于沪上香樟路郁金香阳光房