

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



中国企业家文化批判

过文俊

中国为什么难出大企业家?“传统文化糟粕”、“素质低下”等说法是近十年来国人试图解答这一问题的最普遍的结论。很长一段时间,我们曾对这个结论深信不疑。

然而,放眼周边的华人社会,我们就会发现,其中并不乏相当成功的企业家。台湾有被西方称为经营奇才的王永庆,香港有李嘉诚、李兆基等商界精英。在南洋,华人在总人口中所占的比重很小,但在企业界,70%~80%的企业家都是华人。就是在中国大陆,也有刘永好、张瑞敏等财商和品位较高的企业家。可见,中国人从文化传统、从个人素质来讲,并不是不具备成为大企业家的潜在可能性。

在维系中国经济快速发展的诸多社会力量中,企业家已经越来越多地发挥着其它主体不可替代的作用,正是如此,探讨与评说中国企业家成长的文化具有非常重要的现实意义。

MBA能否教出真正的企业家?

在西方,通常把企业家同职业经理作为一个对比的概念加以区分。职业经理通常不是他们所管理公司的所有者,而是被聘请来管理公司日常运作的高级管理人才,他们的才能可以通过正规的教育和训练培养出来。而企业家一般被理解为具有超常创新意识、思想敏锐、敢于冒险、敢于破旧立新的创业人才,他们身上最为可贵的气质——创新精神——却不是那么容易通过学校教育来培养的。

大家有兴趣可以去翻一翻工业革命以来两百多年的近代史,你会发现无论哪个国家,那些成功的创业者都是杀出来的“黑马”,都是在别人意想不到的地方,以别人意想不到的方式,取得了别人意想不到的成功。他们绝大多数并没有先去哈佛大学或者斯坦福大学拿一个MBA学位,而是凭借自身敢于创新和冒险的闯劲,凭借超乎寻常的敏锐和悟性,在充分调动自身潜力并整合外部资源的基础上成功的。

企业家的精神、素质和才能并不是能够简单地传承给后代或继任者的。正因为如此,当很多成功的大企业家老了或去世之后,他们的子孙或继任者能够像他那样成功的现象很少见,甚至相当一部分大企业在他子孙或继任者手中垮掉,这应验了中国的一句老话“富不过三代”。以王安为例,王安是个很成功的创业者和企业家。王安老了以后,按典型的中国方式把公司传给自己的儿子,他的儿子不但是公司的所有者而且是管理者,但他们远不具备王安这样的创业者所具备的那些优良素质,所以王安公司很快就难以为

继，晚年的王安不得不抱着癌症手术后的残躯之体来收拾局面，他死后不久，王安公司就宣布破产了。

19世纪末到20世纪初，西方社会开始实行所有权与管理权分开的企业制度，其目的就是为了既保证创业者的利益，又能够保证公司持续、稳步地发展。企业管理制度的这一创新，使职业经理阶层应运而生。华人社会在工业化方面比西方晚了很长一段时间。很多公司目前还在第一代手里，但也有些即将面临如何把公司传给第二代人、怎样交接班的问题，接班人是否具备企业家的精神和素质？是否需要引进合适的职业经理人辅佐他们？如何形成更好的、更有利于企业家成长的文化氛围？如何给中国本土企业家的“软肋”——缺乏创新精神——补钙？如何让第一代企业家创业所打下的江山能够在第二代、第三代人手里持续繁荣？

中国企业家文化何以“缺钙”？

中国企业家缺乏创新精神之“软肋”为什么那么软？如果能够找出他们“缺钙”的文化基因，就可制定出一套合理的“补钙”方案。笔者认为，中国企业家的“缺钙”现象源于以下几种文化基因：

● 观念错乱的躁动

中国最先闯入市场经济大海的人，是那些在计划经济刚刚开始向市场经济转轨时，靠倒腾短缺、紧俏商品起家的“体力型企业家”，在当时混沌无序的经济格局中，他们凭借胆识淘得“第一桶金”。如今他们虽然大多被淹没在群星灿烂的企业家群体的天空中，但中国企业的创业史将永远镌刻着他们的名字，因为是他们奠定了中国当代企业家阶层的基础。当20世纪90年代以柳传志、张瑞敏等为代表的一批“知识型企业家”竞相弄潮之时，中国民族工业的历史篇章又翻开了新的一页。也正是从这时开始，中国企业家才赢得了自己在社会中的应有位置。1998年前后代表新经济的网络公司，成为市场经济大海中迎接新世纪黎明的“弄潮儿”，在风险投资的狂热追捧下，催生了中国的“科技创业型企业家”。

每一个企业家的背后都有着各自不同的经历，但作为一个群体，他们不可避免地被打上自己所处时代甚至是先前历史的印痕。以土地作为立身之本的“农业文明”使得中国的企业家还保存着对土地的丝丝眷恋，以及对与土地的本质特征相近的固定资产等有形资产的痴情追求，因此在现实生活中我们常常可以看到，一些企业家不认真研究产品的生命周期，脑袋一拍就“跑马圈地”、盖厂房、买机器，结果固定资产投资很多，流动资金难以为继，生产不能正常进行。同时，中国企业家们心目中的企业价值链还是传统的“资产/核心能力——投入——产品/服务——销售渠道——客户”，而适应现代市场经济的企业价值链却正好是反向的，即“客户偏好——销售渠道——产品/服务——投入——资产/核心能力”。

在西方国家，现代企业中引领风骚的是信息技术、新材料和生物工程产业的后起之秀，新一代企业家群体在崭新的风险投资模式下被快速、批量地培养出来。“信息文明”使那些既懂现代技术，又富有创新精神的企业家们尝到了以几何速度快速成长的甜头。中国目前虽然也试图实现由“工业文明”向“信息文明”的过渡，越来越多的中国企业家也开始追逐信息技术、

新材料和生物工程等高新技术产业的商机，但如果他们的思维方式仍然带着“农业文明”的痕迹，或者不能超脱“工业文明”的窠臼，那么他们在经济转型和管理变革中就可能出现“叶公好龙”般的尴尬。

也许正是生长于这种特定的文化背景，中国的企业家往往为观念混乱所困而无法实现思想“突围”。他们要么固守传统的经营模式不敢创新，要么急功近利乱冲乱闯。目前中国的企业家们大多还依赖资源和产业的开发而发展，而西方的企业家们已主要依靠对人力资本和技术的开发而发展。这就是“工业时代”的企业家群体与“信息时代”的企业家队伍的差异。

● 权力情结的拖累

中国人太看重权力，太看重做“老大”。每个中国人都想干董事长、总经理，都想具有签字拍板、发号施令的权力；每个董事长、总经理都不愿委曲求全、“屈身下嫁”为别人服务。这种“权力情结”和“鸡头文化”，始终是中国企业资源整合最为可怕的绊脚石。于是我们可以看到以下现象：南京地区不到30平方公里的地带，盘踞了三家国家特大型化工企业——金陵石化、扬子化工和南京化纤，彼此“宁可玉碎，不为瓦全”；上海钢铁二厂和上海钢铁公司大战黄浦江滩，“不是你死就是我活”；淄博石化和齐鲁化纤拼杀于胶东半岛，“相煎太急”……。

美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主斯蒂格勒在总结西方企业资源整合经验时说，综观企业发展史，没有哪一家企业是完全依靠自身的扩张而得以成长，也没有哪一家企业不是靠兼并而得以迅速发展。20世纪初的横向并购导致摩根、卡内基、洛克菲勒等一大批企业巨人横空出世，这些世界级的企业元老借助于资本并购工具，在20世纪20年代锻造出了最初的控股公司；在新旧世纪交替之际，战略并购的浪潮席卷全球，奔驰与克莱斯勒、埃克森和美孚、时代在线和华纳等一批“大手笔”的并购活动，书写了新的“巨无霸”的传奇；而惠普和康柏的握手更让人领略到产业整合的战略意义。因此，企业不能计较一城一地之得失，企业家不能计较个人地位升降之荣辱；企业应更多地考虑如何通过并购重组做大做强，企业家则应更多地考虑提升企业形象而非自己的派头。

全球经济一体化的车轮已滚滚驶来，一国在国际经济舞台上的地位取决于本国企业的竞争实力，而决定企业能否胜出的关键则是企业家整合资源的眼光和能力。中国现有34万余户企业，企业的数量足以上吉尼斯记录，但能够进入世界500强的中国企业却寥若晨星。面对站在我们眼前的国际企业巨人，中国企业的竞争的实力的实在是太弱小了。如果中国的企业家今天还不能摆脱狭隘的权力情结之纠缠，他们所领导的企业恐怕难以真正做大。

● 急功近利的情迷意乱

中国的企业起步迟、规模小，在世界经济大舞台上很难听到自己的声音，特别是随着大型跨国公司的纷纷“入侵”，中国企业家更是感到矮人一等，巨大的心理落差导致了扭曲的扩张心态，以至于动不动就想“称王天下”。以三株为例，总裁吴炳辉曾在新华社的年会上宣读《争做中国第一纳税人》的报告，他当时说：三株公司眼下的发展速度是2000%，到世纪末可以完成900亿元到1000亿元的利税，成为中国第一纳税人。他还提出要向化妆

品、生物制药、医疗器械领域发展。他甚至夸下海口：我们研制成功了一个饮料产品，就连可口可乐也没法与我们相比，我们准备马上注册专利，将来与可口可乐比高低，去占领国际市场。不幸的是，这些“梦话”还没有从人们的耳畔散去，三株公司就被一场并不太大的官司击倒。

无独有偶，河南春都集团也从从中国第一根西式火腿肠开始，一度红遍大半个中国。春都集团的经营者们也许感到成功实在来得太容易，于是头脑膨胀发热，在较短的一两年时间内斥巨资投向医药、茶饮料、房地产等多个经营项目，就在春都集团多元化高调唱得津津有味之时，致力于专业化经营的双汇集团等企业杀将进来，夺走其西式火腿肠的大部分市场，不仅使其在主业战场上“失陷”，而且在其他产业上也多半是留下难以收拾的“残局”。

对于企业做大以后的战略失误和心态失常，一些企业家在总结以往的经验教训时也若有所思。长虹集团总裁倪润峰再度出山时说的第一句话就是“中国的企业患上了‘大企业病’”，联想集团的新掌门人杨元庆坦陈“联想也出现了大企业病”。但在笔者看来，中国企业家既要检讨企业，也应检讨自己（或管理团队）。从某种意义上说，与其说是企业染上了大企业病，还不如说是中国企业家染上了急功近利的病。用经济学家杨瑞龙的话说就是——中国企业家“做秀”重于练内功，热衷于炒作、策划和玩空手道。在这种急于求成的心态作祟下，企业的盲目扩张不成悲剧才怪。

相对中国企业家而言，发达国家的企业家对于多元化战略的实施就冷静和明智的多。从以下事例就可窥见一斑：本田公司能够成功地进入汽车、割草机、水下引擎和发电机等行业，是因为它拥有在发动机方面的核心能力；摩托罗拉公司之所以在BP机、双向移动无线装置和蜂窝式电话等产品领域也能鹤立鸡群，是因为它拥有建立在无线通讯技术专长之上的核心竞争力；SONY公司也是因为拥有“微型化”的核心能力，它才将投资领域逐步扩展到有一定关联度的家用电器、微处理器、包装制造、供电管理等领域……。纵观世界著名企业的扩张史，无一不是先“固本立基”，再“兼容他业”，无一不是步步为营，做细做精。对于中国某些为了做大而做大，一做大就做滥的企业家们来说，能从中能悟出哪些道理呢？

● 规则缺失的代价

对于国有企业的企业家们而言，“59岁现象”似乎是一个不易躲过的大劫。导致这一现象的原因多种多样，但最关键的因素是国有企业普遍缺乏一套行之有效的激励制度。美国经济学家格鲁德曼也认为：“中国企业家太穷了，良心和道德救活不了中国企业”。据国际管理顾问公司太平洋国际（Ttowe Perrin）最近进行了一次全球薪酬调查，结果显示，各国大企业总裁的平均年薪为：美国106万美元，英国70万美元，法国60万美元，德国41万美元，瑞典35万美元。而中国企业家的平均年收入只有6万元人民币左右（国有企业的企业家的帐面收入应该比这一平均数更低——笔者）。

在一个产权不清晰的经济模型中，不管马儿跑多快，给马儿吃的草就那么多，因此循规蹈矩做国有企业的“老板”是一桩吃力不讨好的苦差事。由于规则的缺失，刺激了某些国有企业领导贪赃枉法、铤而走险，“撑死大胆者”现象一度十分风行，于是一批曾经为企业为国家做过重大贡献的企业家

们晚节不保，临到快退休时想通过捞一把来补偿自己过多的付出，甚至为了中饱私囊而不惜国有资产的大量流失，结果要么使本来还比较红火的企业走向衰退，要么使已经亏损的企业跌入万丈深渊。经济学家宋国青说，中国有天下最便宜的企业家——国有企业管理者的工资最低，中国有天下最昂贵的企业制度——大量国有企业破产。如果不对现有的产权制度进行彻底的改革，如果没有合理的制度来激励和约束这些企业家，就不可能彻底铲除滋生腐败的土壤，类似于志安、褚时健那样的“一世英名毁于一旦”的“59岁现象”，就还会以不同的形式出现。

对于民营企业家们而言，一些人在暴富起来后不积极承担社会义务，反而“为富不仁”，去干投机取巧偷税漏税、生产假冒伪劣商品、无理克扣员工工资、在生产过程中破坏生态环境等有违法律、社会道德的肮脏勾当，这是引致人们出现“仇富心态”主要原因。其实，富人们并非都是靠不义之财而致富的，但在一个市场机制和相关的法律法规不甚健全的社会中，规则的缺失会诱使企业家们自觉不自觉地巧取豪夺。前期改革开放过程中曾经出现的“撑死胆大的，饿死胆小的”的现象，对我们建立规范的社会主义市场经济产生了很大的负面效应，从长远来看，“为富不仁”也将影响民营企业持续发展。

让勇于创新的企业家精神发扬光大

一个国家或社会要想产生大企业家必须要有这样一个经济架构，在这样的经济架构之下，个人的创新精神能够在法律的层面上得到最大的保护。为什么这一点非常重要呢？这是因为企业家在创新的时候，肯定会对以前建立起来的、被认为是天经地义的思维方式和行为方式进行某种程度的破坏。著名经济学家熊彼得把市场经济定义为是“创造性的破坏”，讲的就是这个道理。

之所以强调要在法律层面而不是在政策层面上使企业家的创新精神得到最大的保护，是因为在中国社会里，对社会生活和经济生活的管理、调整通常有这样几种方式，宪法——法律——行政命令——政策——领导指示——领导意见。从左向右，越往右的管理方式越多变，越往左的管理方式越稳定。

良好的法律环境是企业家创新与成长的“保护伞”。对经济和社会生活的调节，如果是在上述协调“链条”中“政策——宪法”这个区间里进行，那么企业家成长的社会环境之透明度、稳定性和可预测性就较佳，这时企业家就会较多地从长远的角度来考虑企业的发展，人们的投机行为、诈骗行为就比较少；反过来，如果是在上述协调“链条”中“政策——意见”这个区间里进行，那么企业家成长的社会环境之透明度、稳定性和可预测性就比较差，企业家就可能有较多的短期行为、投机行为，甚至还可能诱使人们从事不道德的诈骗行为。如果企业家的经营活动和企业家的合法私人财产都能获得法律的保护，他们就会更多地去创新，整个社会、企业和企业家个人也能更多地从创新机制中得到利益。因此，我们必须建立和健全保护企业家创新、保护私人财产不受侵犯的法律制度和市场规则。

除了上述制度性或准制度性的因素，中国企业家还要承受来自一些非制度性因素的制约（譬如说社会心态、社会舆论等）。社会的宽容是孵化企业

家的“摇篮”，如果一个社会对合法致富的人不宽容（甚至出现“仇富心态”），那么这些人至少会采取以下两种办法来回避风险。一种办法是，当他的钱赚到一定的时候，他就不干了。因为如果他再干下去的话太招惹风险。所谓“人怕出名猪怕壮”就是中国人惧怕财富积累“冒尖”的真实心理写照。如果有相当一部分企业家持这样的心态，你就不能指望这个社会出大的企业家。另一种办法是，他们会把积累的财产转移走。我们知道，在任何一个社会，财产的转移都是有转移成本的。转移的距离越近，这种成本就越低。如果企业家在本县范围内甚至本省范围内甚至在境内他都感到不安全，他就会想办法把财产转移到境外（即所谓“资本外逃”）。财产转移到境外的合法的办法是投资移民，不合法的办法是“洗钱”等地下经济活动。无论是采取合法还是非法的办法将财产转移到境外，成本通常都比较高，这不仅对国家来说是巨大的损失，对守法经营的企业和企业家个人来说，也不利于其持续稳定地发展。

中国的企业家由于长期受计划经济的影响，比较喜欢做“独立自主，自力更生”的事情，喜欢一切靠自己来进行运作。今天我们生活的社会已经发生了很大的变化，相对而言，我们最缺乏的不是资金、人才、项目和市场，而最缺乏能把这些资源有效整合的人。

中国的企业家习惯于把企业当成自己的“儿子”养，这种从计划经济母胎中继承的“养儿情结”难以适应现代市场经济发展的需要。当今世界，企业不仅是市场中的一个主体，它更是市场中的一个商品，所以我们的企业家必须实现从“企业经营”向“经营企业”的转变，也就是说必须把企业当“猪”来养，而不能当“儿子”养。我们不少搞创业投资的企业家投资为什么失败？一个很重要的原因就是投资当“儿子”来养了，没有尽快孵化成熟卖出去。所以，中国企业家要尽快转变自己和所领导企业的角色——把企业的角色转变为“猪”，把自己的角色转变为“养猪专业户”。

创新是企业家精神的核心，而企业家精神又是一个社会和国家非常稀缺的宝贵资源，一个社会要想不断地进步和持续地发展，必须给富有创新精神的企业家们提供便于创新的条件和制度保证。在西方社会，企业家的才能已经被广泛地应用到社会的各个领域，企业家不仅仅是在经济领域发挥作用，而且在教育、艺术甚至政府领域都在发挥作用。很多西方国家在进行政府改革的时候，也会请一些非常有经验的企业家们出点子，利用企业家精神来改造政府。笔者认为，当企业家精神成为一种广义的社会发展与变革理念之时，中国就会变成一个强大而充满创造力的“东方巨人”。

参考文献：

- 1、过文俊、刘惠好“民间资本：最需整合的社会资源”，《证券日报》2003年1月2日。
- 2、刘惠好、过文俊“民间资本富中国”，香港《镜报月刊》2003年第5期。
- 3、丁学良“中国为什么出不了大企业家？” 香港《东方》杂志年第2—3期。
- 4、仲大军“中国企业要慎待使命”，《中外管理导刊》2000年第12期。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)