

徐文荣的 企业养生法



张洪霖 著

中西書局

HENGDIAN Think Tank

横店智库

徐文荣的企业养生法

张洪霖 著



中西書局

图书在版编目 (CIP) 数据

徐文荣的企业养生法 / 张洪霖著. —上海: 中西书局,
2012.5

(横店智库丛书 / 徐文荣主编; 6)

ISBN 978-7-5475-0377-5

I. ①企… II. ①张… III. ①企业管理—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第073753号

徐文荣的企业养生法

张洪霖 著

责任编辑 张 姣

整体设计 品悦文化

出版发行 上海文艺出版 (集团) 有限公司 (www.shwenyi.com)

中西书局 (www.zxpress.com.cn)

地 址 上海市打浦路443号荣科大厦17F (200023)

经 销 各地新华书店

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 906 × 1298毫米 1/32

印 张 6.75

版 次 2012年5月第1版 2012年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5475-0377-5

定 价 400.00元 (全八册)

《横店智库》出版说明

中国横店，具有世界影响力的现代化小城：世界磁都、中国好莱坞，年游客量突破1200万人次，位居旅游景区游客人数排行榜最前列，人均、户均可支配收入、社会保障水平接近东部省会城市。然而三十年前，横店只不过是浙江省东阳县一个既没有国道、省道，又没有港口、水运，自然也没有铁路、空港，更没有大城市依托的普通得不能再普通的半山区小集镇。当改革开放的春风吹遍神州大地的时候，自然环境、经济基础、交通条件、文化资源比横店优越的地方比比皆是。可就是这样一个明显贫穷落后的小集镇，其城镇建设、经济实力、社会保障和人均、户均富裕程度在短短三十年间不仅超越了绝大多数乡镇，更达到了令许多城市居民羡慕不已的程度。2010年，横店宣布要在十年内实现十件大事，社会福利、社会保障要赶上香港市民的水平，更引起了社会各界尤其是城市居民的关注和惊讶。因此，横店自然也就成为了中国农村、农业、农民奋发图强的典范，横店模式、横店道路、横店思想成为了社会各界关注的热词，众多农村、农民，集镇、城市学习追摹的榜样。

可横店是怎么实现这奇迹般的深刻变化，又是怎样一步一步走过来的呢？为什么就横店实现了这样辉煌的业绩呢？这是社会大众好奇、想学，也是众多社会学家、经济学家、作家、记者关注和希望深入探究的问题。他们纷纷赶来横店，望、闻、问、切，观摩、询问、探究、深思、分析、概括、总结，发表了无以数计的新闻、报道、专访、侧记、论文、著作。这些文章、论著的视角无一例外地指向了实现横店变化、创造横店奇迹的关键：徐文荣和他创办的横店集团，他首倡的横店社团经济企业模式和共创、共有、共富、共享的四共财富思想以及在横店持续三十年艰苦、坚定的社会实践。而这一切的历史轨迹，都可以在这套由徐文荣夫子自道和真正懂得徐文荣与横店的资深专家倾情撰写的著作组成的《横店智库》丛书中找到答案。

《横店智库》丛书，收录了从1995年到2009年间由徐文荣夫子自道或真正懂得徐文荣和横店的资深专家撰写、出版的8本著作组成。其中徐文荣先生著作3种：《经营之道》，1999年被收入“中国企业家经营管理丛书”，人民出版社出版；《一个企业家的心声——关于横店的哲学思考》，2001年12月人民出版社出版；《破解世纪难题——横店解决“三农”问题的探索与实践》，2003年10月人民出版社出版。这三种图书后又合编为《徐文荣文集》收入“中国企业家文丛”，2005年1月人民出版社出版。专家学者撰著或编著的5种：孙是炎著《文化力：横店的启示》，1995年6月中央党校出版社出版；张洪霖著《徐文荣的企业养生法》，1997年8月华龄出版社出版；许宝健著《社会企业家——一个农民企业家对理想王国的探索与实践》，2003年人民出版社出版；陈湘舸、麻朝晖著《东方太阳城——企业社会责任运动个案研究》，2004年5月中国社会科学出版社出版；孙是炎编著，尚未出版的《文化徐文荣》。

这些图书在出版当年，就受到了专家、学者和社会各界的广泛关注。由于先后在不同出版社出版，时间跨度超过十年，而且也比较分散。其中《文化徐文荣》一书，尚未正式出版，为了系统介绍徐文荣的文化思想，特将本书收入《横店智库》丛书之中。在改革开放三十年

后，中国社会跨入了中等发达阶段，但社会贫富差距仍在扩大，社会矛盾趋于尖锐激烈，社会各界满腔期待社会公平正义、和谐发展的背景之下，将前述8部在不同年份先后撰著、出版的著作，由中西书局集中重排，公开出版，以供社会各界阅读、探究、研讨、借鉴，具有相当重要的时代意义和借鉴作用。经浙江省委、省人民政府批准，浙江横店影视文化产业综合新区即将正式成立，这是横店积极落实十七届六中全会关于建设社会主义文化，实现文化大发展、大繁荣号召，浙江文化大省、文化强省建设的重大举措，横店的文化事业、文化产业必将迎来更加灿烂辉煌的明天，取得更加辉煌的成就。

为了保存当年撰写和出版的历史印记，中西书局在重新排版、编辑、出版过程中，最大程度地保留了历史原貌，只对少量排印错误、格式体例进行了统一和规范处理。《横店智库》丛书在编辑出版过程中存在的不足，欢迎专家和各界读者提出批评和改进意见。

中西书局

2012年4月

序

1996年3月，横店集团总裁、全国八届人大代表徐文荣在北京参加人代会。当时，由于受宏观经济形势的某些消极因素影响，全国有不少企业经济效益不好，特别是国有大中型企业困难更大。企业问题成为这次人代会的热门话题。会上会下，徐文荣现身说法，侃侃而谈“企业养生法”，一些新闻界朋友听了很感兴趣，纷纷约稿。《人民日报》、《经济日报》、《光明日报》、新华社《中国名牌》杂志等报刊，先后都介绍了“企业养生法”。徐文荣独创的这种新型企业管理理论和方法，当年就获得金华市企业管理现代化成果一等奖、浙江省乡镇企业管理现代化成果一等奖、浙江省企业管理现代化成果一等奖。年底，中国管理科学院、光明日报社等单位在北京人民大会堂召开了“横店杯”全国企业管理创新研讨会，邀请徐文荣作了“企业养生法”专题报告。全国人大常委会副委员长王光英等领导同志，管理科学界、企业界、新闻界共140多人参加了研讨活动。

一项由企业家在实践中总结出来的成果，为什么能引起如此广泛，

如此强烈的反响呢？

这绝不是由于名词新颖，而是因为企业养生法是从培育企业内部资源入手，来解决市场经济条件下企业生存与发展问题的方法，靠这种方法养育起来的横店集团的辉煌业绩，使人们看到了它的价值，看到了医治企业病状的希望。这才是令人兴奋不已的真正原因。

众所周知，横店集团是全国乡镇企业集团核心层企业资产排名第一，全国三家特大型乡镇企业之一的巨星。徐文荣是全国闻名的1994中国农村新闻人物，1995年中国改革十大风云人物，1996年全国乡镇企业十大新闻人物和“中国经营大师”。

1975年徐文荣带领几个农民创办横店丝厂时，横店还是一穷二白的穷乡僻壤。经过20余年的苦心经营，横店企业从无到有，从小到大，从弱到强，走出了一条坎坷不平而又业绩辉煌的企业发展道路。1984年成立了横店工业公司；1988年成立了横店工业总公司；1990年组建了浙江省第一家乡镇企业集团——浙江横店企业集团公司；1993年正式改组为全国第一家大型乡镇企业集团——横店集团。1996年，企业资产达到23.6亿元，实现利税2.5亿元，为国家和社区现代化建设作出了巨大贡献。

徐文荣创造了“中国磁都”的神话，同时，创造了闻名遐迩的社团经济模式，带领社区人民走上了共同富裕、文明、进步的道路，被国家领导人称赞为“中国农民实现小康之路”。

人们自然地要把横店的业绩和企业养生法联系在一起。所以，各方面来横店考察的人，都想从企业养生法里取得振兴企业的真经。

横店集团也并未因此而满足，更加迫切需要进一步总结完善企业养生法，把企业的各项工作提高到一个新水平。

为此，编者与徐文荣同志多次就企业养生法的有关情况进行了深入的研究探讨，在此基础上，对企业养生法作了技术上、文字上的加工整理，形成这样一本书，供大家研讨借鉴。

由于本人水平有限，在表述徐文荣的真知灼见时，肯定有不少词不

达意的地方，敬请徐文荣总裁及广大读者见谅。

编 者

1997年6月12日

目 录

序	1
第一章 相关概念	
一、企业	1
二、企业生命	5
三、企业养生理论	13
四、企业养生法	19
第二章 人力资源养生系统	
一、人本经营观	29
二、“五字”人才方针	33
三、“求三高、给三高”政策	38

四、全员培训体系	40
五、动态管理机制	47
第三章 财物资源养生系统	
一、强化自我积累	52
二、社团经济体制	55
三、“立纲治本”	60
四、向管理要效益	66
五、搞好资本经营	70
第四章 科技资源养生系统	
一、培育科技意识	78
二、抓技改投入	81
三、“非高科技项目不上”	85
四、科研开发一体化	88
五、鼓励科技进步	91
第五章 文化资源养生系统	
一、企业办文化	98
二、培育企业文化	109
三、开发文化旅游资源	114
四、加强精神文明建设	118
五、发展现代影视文化	127

第六章 环境资源养生系统

- 一、信誉铺路 144
- 二、培养“市气” 150
- 三、富民安邦的举措 157
- 四、除“三废”、兴“三化”工程 161
- 五、改善社区环境 164

第七章 实践经验

- 一、运行机制 167
- 二、实施步骤 175
- 三、操作原则 183
- 四、成功秘诀 187

第八章 未来企业养生构想

- 一、创世界一流企业 192
- 二、建共产主义小区 195

第一章 相关概念

企业养生法是一个新概念，也是涉及企业方方面面工作的一个系统概念。徐文荣在总结提炼企业养生法的过程中，对相关问题的认识，有不少真知灼见。也就是说，他的企业养生法是在一定的科学理论基础之上形成的，而不是心血来潮提出的新概念或新方法。

所以，要了解和研究企业养生法，必须首先从有关的几个基本概念入手，把握他对现代企业的基本理论、观点和方法的看法，才能真正认识企业养生法的丰富内涵。

一、企 业

徐文荣说：几年前，国外有些专家、学者来中国考察，认为中国只有工厂，而没有企业。这个说法曾在我国引起不小的轰动。近年来，随着经济体制改革的深化和市场经济的发展，人们从理论和实践上都对企业有了明确的认识。我们现在可以说，中国不仅有企业，还有不少可与国外大公

司竞争抗衡的优秀企业。

那么，究竟什么是企业呢？

很多书上讲，企业是指以赢利为目的的从事商品和劳务生产经营的经济组织，是一种运用资金谋取利润的社会经济组织。按照我的理解，企业就是通过资源集聚、消耗和产出盈利的部门，它是现代社会中人们从事商品生产和商品经营的重要组织形式。

一般认为，企业组织形式，可以划分为自然人企业和法人企业两大类。

自然人企业，是指没有独立于企业所有者自身的财产，没有自己的组织机构及自己的权利能力和行为能力的企业。

自然人企业有以下特点：

（1）企业的所有权与经营权是统一的，即企业的所有者，同时就是企业的经营管理者。

（2）企业内部的所有、经营与劳动的关系，或是统一的，或是分离的，前者表现为企业的所有者、经营者，同时又是劳动者之间的利益关系。

（3）企业规模很小，资金来源有限，发展十分缓慢。

（4）企业的建立或关闭、企业的经营和管理，受内部和外部制约小，企业比较灵活，有充分的自主权。

（5）企业所有者对企业债务负有无限的清偿责任。

（6）企业财务不公开。

（7）企业缺乏稳定性，其寿命受自然人业主正常或非正常变动的制约。

现在的个体企业和合伙企业，都属于自然人企业。它们的根本区别在于：前者归个人所有，后者归两个以上的合伙人所有。

法人企业，是指有独立于企业所有者自身之外的财产、有自己的组织机构及自己的权利能力的企业。

法人企业的主要形式是公司，一般特征为：

（1）企业所有者财产与企业自身的财产是分离的。

（2）作为法人的企业必须依法向国家缴纳企业税。

（3）法人企业实际上都是股份公司，并且股东不得少于两个。

(4) 企业的建立或关闭、经营和管理,受内部和外部的制约较大。

(5) 企业具有稳定性,其寿命一般不受企业所有者变动的制约。

无论是自然人企业,还是法人企业,都是以人、财、物等社会和自然资源为基本运作条件的,都是以资源的组合来平衡投入和产出关系的,也都是以获利的形态表明资源的良性循环轨迹的。离开资源,就无所谓企业;资源投入产出比倒挂,企业亏损,也就不是一个好的企业。

从这个意义上说,每一个企业经营者,包括厂长、经理或企业家,都是企业资源的组织者和运用者。企业好坏,并不是资源本身的优劣所决定的,而是经营者组织和运用资源的思想 and 行为所决定的。也就是说,资源是企业生存的基础,而经营者才是企业的主宰。这是由企业的特点决定的,与社会主义企业工人的主人翁地位,不是一个概念范畴。

在英国,人们视企业为一种把土地、资本、劳动力和经营等生产要素有机结合起来的经济组织。它对某种事业进行有计划、有组织、且讲求效率的经营,并在经营中承担一定风险,其目的在于创造利润。

在日本,企业被视为策划和提出关于生产经营活动的新方案,并依计划实施的主体,它要在生产商品和提供劳务的过程中,尽一切努力来赚取最大限额的利润。在中国,目前企业也被视为从事生产、流通或服务性经营的营利性组织,是一个独立的商品生产者和经营者,具有经济上的独立权力、责任和利益。这些定义虽然表达不同,但意思都差不多。就是说,无论是哪国的企业,无论是自然人企业、还是法人企业,都是追求利润的一种组织形式。但是,这种理解还没有触及企业的本质。

实际上,在传统经济学中,企业的本质问题是一个黑箱。亚当·斯密在《国富论》中认为,通过由市场来组织和协调的分工和专业化生产能减少生产成本,使整个社会得到最大效益。为了研究市场交易中价格在平衡供求关系中的作用,企业被简化为一个假定,即“使利润最大化”。这一假定虽在某种程度上符合了市场经济的现实,但回避了企业的本质。

企业的本质问题,涉及对企业的根本性认识,所要回答的是企业的

基本规定性。传统经济学从假定出发，得出的结论是：分工是由市场来组织和协调的，经济个体之间可通过市场交易实现经济协作。似乎生产在没有企业的情况下也能进行。因而无法回答为什么还要建立企业。

企业理论的创始者科斯，针对西方传统经济学的上述缺陷，从“交易费用”这一概念入手，对企业本质进行了阐释。科斯认为：虽然市场交易能协调分工，但“利用价格机制是有成本的”，即完成市场交易需要费用，有时甚至费用大得惊人，致使交易无法达成。但通过形成一个组织，并允许某个权威（一个企业家）来支配资源，就能节约某些市场交易成本。这就是企业这个专业化的交换经济实体出现的根本原因。

根据企业理论，企业本质上是一种有别于市场的协调分工方法。在企业内部，市场交易被行政命令所取代。不过，用企业方式协调分工，完成交易，同样也需要费用。

企业理论是现代西方经济学的前沿。但作为一门新兴学科，企业理论尚没有形成一套公认的体系结构，其对企业本质的认识，也同样处于发展之中。

目前，对于企业本质的认识，已从企业与市场的关系，深入到企业的内部结构。虽然有争议，但企业本质上是一种经济运行的协调分工的方法，而且用企业方式协调分工是需要费用的这一基本观点仍然成立，并被大家所接受。这样一来，交易费用成为理解企业本质的核心。在授予科斯诺贝尔经济学奖的公报中称，“交易费用的概念可对企业的存在给出相对简单的解释”。“交易费用”的概念，实际上是对一般化“交易”概念所作的一种经济学解释。

简单地说，西方经济学认为，经济学方法是研究具有稀缺性的资源如何达到最佳配置的方法。若将某一对象纳入经济学的研究，首先必须证明该对象具有稀缺性。在传统西方经济学中，企业被视为生产的函数，市场关系由供求曲线表达。无论市场交易，还是企业内的交易，都被假设为瞬间完成的。也就是说：交易活动是不稀缺的，交易费用也不存在。

科斯的“企业的本质”，对这一假设作了典范性的突破。他在分析

企业起源和规模时，首次将交易费用的概念引入了经济学分析。他所提出“交易费用”概念的首要含义是，交易活动是稀缺性的，可计量，也是可以比较的，因而可以纳入经济学分析的轨道。

根据科斯的解释，交易费用是运用市场价格机制的成本，它包含两个主要内容：

（1）发现价格，获得准确的市场信息的成本；

（2）在市场交易中交易人之间谈判、讨价还价和履行合同的成本。

科斯认为，市场交易过程，并不像传统西方经济学的完全竞争理论所假定的那样不存在费用。价格信息并不是既定的，并为所有当事人掌握。相反，价格是不确定的，未知的，要将其转化为已知，企业须付出代价。同时，市场交易过程也不是顺利的，因为交易者之间的纠纷、冲突是经常性的，谈判履约都需一定的费用。企业的出现和存在，正是为了节约交易费用，即用费用较低的企业交易，代替费用较高的市场交易。因为企业作为一种组织形式，可以把若干要素所有者，组织成一个单位参加市场交易，除了若干要素总和的生产所产生的效益，要大于各个要素独立生产的效益之外，还可以减少市场当事人的数目，减少摩擦，降低交易成本。但企业的规模并非可以任意扩大，企业规模确定的依据，仍是对交易费用的节约，即企业的规模，应该以在企业内部交易的边际费用等于市场交易的边际费用，或等于其他企业的内部交易费用为宜。

这一理论为研究企业产生原因和存在极限提供了依据，从而也为企业生命的分析提供了思路。

二、企业生命

1. 企业的产生

在经济学中，一体化和专业化是两个意义相反的概念。专业化是由社会分工形成的。一体化则是处于相继生产阶段或相继产业的专业化生产过