中国西部企业管理案例研究（第一辑）

张红芳　齐捧虎◎主编

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国西部企业管理案例研究（第一辑）

鲍　璇◎副主编
张红芳　齐捧虎◎主编

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
北　京

图书在版编目(CIP)数据

中国西部企业管理案例研究/张红芳,齐捧虎主编.
—北京:中国经济出版社,2012.10
ISBN 978-7-5136-1418-4
Ⅰ.①中… Ⅱ.①张… ②齐… Ⅲ.①企业管理—案例—研究—西南地区 ②企业管理—案例—研究—西北地区
Ⅳ.①F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 015541 号

责任编辑 贺 静
责任审读 霍宏涛
责任印制 石星岳
封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京市昌平区新兴胶印厂
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 22
字 数 355 千字
版 次 2012 年 10 月第 1 版
印 次 2012 年 10 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5136-1418-4/C·234
定 价 55.00 元

中国经济出版社 **网址** www.economyph.com **社址** 北京市西城区百万庄北街 3 号 **邮编** 100037
本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究举报电话:010-68359418 010-68319282)
国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-68344225 88386794

序

经济学与管理学的研究方法比较多，经常采用的是实证分析方法、规范分析方法、归纳法、演绎推理法等。但是案例研究方法和案例教学是近年来逐渐兴起的一种有效的研究方法和教学方法，被推崇为研究真实世界的方法。

案例是对现实生活中某一具体现象的客观描述。案例是以事件为基础的，所有的案例都是事件，但并不是所有的事件都可以成为案例。所有的案例都是故事，但并不是所有的故事都可以成为案例。案例是带有典型意义的事件。通过案例一方面可以证实某一理论，也使课题表现出与经典理论的不一致。

案例研究是一种运用典型事件的历史数据、档案材料、对象访谈、经验观察等方法收集数据，运用可靠技术对一个事件进行分析从而得出带有普遍性结论或者特殊性结论的研究方法。案例研究的界定有两类：一类案例是典型事件，案例研究不能总结出普遍性的结论；另一类案例是特殊案例，特殊案例研究可以得出新的假说或提出新的理论，形成一般理论的特殊表现。罗伯特 K. 尹为案例研究给出了一个经典定义，即案例研究是一种经验主义的探究，它研究现实生活背景中的暂时现象或者偶然现象；在研究情境中，现象本身与其背景之间的界限不明显，研究者只能大量运用事例证据来展开分析，从而得出一般结论。

案例研究法是研究者通过对经典事件或者特殊事件的经验观察，如实、准确、完整记录某一事件发生、发展、变化的完整过程，即要完整地讲一个故事，在案例描述的基础上借助于理论工具进行分析、研究的一种方法。作为一种社会科学研究方法，案例研究方法的性质属于经验性研究方法的范畴。这一方法最初开始于社会学研究，后来被推广到经济学与管理学的研究，近年来成为国内工商管理教育中一种流行的方法。

国际上有名的商学院都非常重视案例研究和案例教学，都有自己具有特色的案例库。近年来国内在工商管理教育中非常重视案例教学与研究，与此相适

应也非常重视案例库建设,一些商学院在长期积累中建立了自己的案例库。西北大学经济管理学院的工商管理教育起步比较早,已经进行了比较长的历史积累,本科专业已经招生10多年,具有企业管理、会计学、旅游管理、技术经济与管理、管理科学与工程等硕士点,具有企业管理、旅游管理博士点。从1996年开始招收MBA学员,现已招收各类MBA学员8000多名,2009年获批举办EMBA教育。在工商管理教育中,我们一直非常重视案例教学和案例研究,但是在使用别人案例的过程中,我们发现,现有公开的案例在西部地区没有典型性,案例的内容很经典,但是具体的环境和西部经济以及西部企业管理的特殊性联系不够,大大地制约了我们案例教学的发展。

近年来在我们的工商管理教学中,我院教师逐渐积累了一些案例,2011年经济管理学院张红芳副教授编写的教学案例入选加拿大毅伟商学院案例库并在全球发行,2011年我院举行了经济管理学院第一届研究生案例分析征文比赛。自2009年我们取得了EMBA办学权以后,为了总结16年以来的MBA办学经验,促进EMBA教学,加强工商管理学科建设,建立具有西部特色的案例研究和案例教学,我们于2011年8月成立了"西北大学经济管理学院西部案例中心",由院长助理张红芳担任案例中心主任,负责推动西部案例的研发。案例库建设的宗旨是:总结西部企业管理的经验、推动西北大学工商管理的本科教学、研究生教学、MBA教学和EMBA教学的发展。

本期出版的《中国西部企业管理案例研究》由张红芳副教授和齐捧虎教授担任主编,这是"西北大学经济管理学院西部案例中心"出版的第一辑案例,本辑案例的特点是:

1. 内容全面。本辑案例包括七大篇,包括企业家精神篇、战略管理篇、人力资源管理篇、品牌与营销篇、财务管理篇、谈判与沟通篇、经营与管理篇,共收集案例16篇,内容全面,丰富多彩。既有对成功案例经验的总结,也有对失败案例的反思。

2. 西部特色。本辑案例涉及的企业都是西部地区和陕西有影响力的企业,如陕鼓的战略转型、北元化工的人力资源配置、宁夏红的模式、华商传媒的竞争之道等,企业具有西部代表性,自身的案例也具有特点。

3. 研究规范。第一辑收集的16篇案例是经过严格的讨论、精心的组织挑选出来的,EMBA教学指导委员会专门召集会议对案例研发者进行了培训,让

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

研发者按照国际通用的规范方法进行案例研发。案例研发出来以后，大家又进行了多次讨论，作者又进行了细心的修改。

《中国西部企业管理案例研究》（第一辑）是我们建设西部特色案例的起点，也是初步的尝试，希望案例建设成为我们西北大学经济管理学院工商管理学科建设新的特点，也希望这些案例建设能够对我们的工商管理教育起到积极的推动作用。我希望西北大学经济管理学院的案例研究能不断地深入下去，办出特色，形成具有西部特色、西部气魄、全国影响的案例。受案例中心负责人的委托，是以为序。

西北大学经济管理学院院长、教授、博士生导师 任保平

2012 年 8 月于西大新村

案例研究与中国西部经济发展

一、案例研究的一般性和特殊性

案例研究方法是一种重要的社会科学研究方法，在管理学科的发展过程中也占据着极其重要的地位。案例研究一般通过解剖典型案例，详细描述事物（案例）现象，分析其背景原因并从中发现客观事实，进而探求事物的一般规律性。因此，案例研究被认为是各国工商管理学科开展学术研究的最重要的方法之一。

案例研究遵循从感性到理性、从个别到一般、从局部到整体的研究逻辑，从个案认识上升到理论规律的角度，已经成为管理思想及方法创新的重要来源，如公司文化（Corporate Culture）、追求卓越（In Search of Excellence）、核心能力（Core Competence）、公司重组（Reengineering the Corporation）、平衡记分卡（Balanced Scoring Card）。与案例研究相对应，案例教学法也已不同程度地为世界上绝大多数管理学院所采用。案例教学法是运用案例从事管理教学的一种授课方法，而作为教材使用开发的案例就称为教学案例或教材案例（Teaching/ Instruction Case）。案例教学通过模拟一种实际的管理情景和管理角色，让案例使用者身临其境地进行分析决策，逐步理解和掌握案例所暗含的一个或数个理论点。也就是说，案例教学和案例研究是一脉相承的。案例研究不断地发现、提出和验证新的管理理论；案例教学则是不断地将已有理论用于个案分析的过程。案例研究是从个案到一般，案例教学则是从一般到个案。两者共同构成了认识管理实践的思维过程。

尽管案例研究具有管理研究一般性，但更值得关注的是案例研究的特殊性。成思危认为，“案例研究是处理复杂性问题的有力工具”①。管理的复杂

① 成思危，认真开展案例研究促进管理科学及管理教育发展[J]. 管理科学学报，2001(5).

性,不仅表现在管理问题往往涉及社会、经济、技术、心理等多个领域的相互交叉,同时也表现为理论一般性与实践特殊性之间的矛盾。也就是说,管理的一般理论与特殊的管理实践问题之间往往会有偏差,会有区域差异、文化差异、社会背景差异等情景上的不同,会有各种未知变量的干扰和影响。"在管理学文化革命浪潮之下,针对凸现本土文化特色的管理学知识,必须采用扎根理论(Grounded Theory)的研究方式来进行厚实的研究,以提出更具内部效度与外部效度的本土理论"。① 因此,只有研究典型案例,研究案例的特殊性,才会不断丰富和完善管理的一般理论。

二、西部企业发展的特殊性需要西部的案例研究

1. 西部企业发展的特殊性

与东部企业相比,西部企业中国有经济占较大比重,民营经济整体发展滞后;以资源型、能源型行业为主,而研发设计型、生产制造型等行业发展滞后;垄断型企业为主,竞争型企业发展滞后;政府主导性力量为主,市场引导力量发展滞后。这四个特点交织在一起,错综交叉,构成了西部企业更为复杂的研究背景。

一方面,西部企业发展的成熟程度较低。在西部经济滞后的背景下,西部企业的成熟程度整体较低。首先表现为企业整体层次低。企业生命周期两极分化明显,处于生命周期初期和衰退期的企业较多。处于生命周期初期的多是一些新生企业,其发展规模小,发展层次低,管理水平粗放;而处于衰退期的企业,则大部分是一些老牌的国有企业、转型后的三线企业,从设备到技术、产品都较为老化,管理制度较为健全却缺乏活力。其次表现在管理的发展阶段处于经验化向制度化转型的过程中。管理的职业素养尚未成为管理从业人员的共识和行为选择;对一些基本的管理工具较为陌生,更谈不上应用,尚未形成与其他发达地区企业对话的平台;企业普遍处于搭建制度化平台的阶段,管理创新尚未提上议事日程。

另一方面,西部企业面对的任务较为错综复杂。近年来,随着能源的日益

① 陈晓萍,徐淑英,樊景立,主编.组织与管理研究的实证方法[M].北京:北京大学出版社,2008.

紧缺，随着国家投资刺激政策的实施，西部建立了很多新企业，发展了很多新项目，同时也使许多濒临死亡的老企业活了过来，整个经济总量快速提升，也掩盖了西部企业存在的诸多管理问题。事实上，当前西部企业面对的任务更为复杂。首先，西部企业目前普遍面对管理基础平台的搭建，其中包括制度平台的搭建、人才平台的搭建，以及职业化素养文化的培养和提升。其次，西部企业面对的去行政化、强化市场化的任务要比东部更深刻。反映在管理体制上、融资方式上、产权结构上、市场结构上，要不断地强化市场的力量，才能逐步发展成为成熟的有竞争力的企业。其三，则是西部企业普遍面对的是一个微观产业结构转型的问题，即如何延伸产业链并且不断获得产业增值和提升，并在此过程中培育核心竞争力。这三种任务交织在一起，也就是说创业与发展的任务同步进行，使得西部的企业成长问题更具特殊性。

2. 西部企业案例研究的定位

正是由于西部企业发展的特殊性，以往一般管理理论则脱离了西部企业实际，国内或国际上的一些企业的成功经验又离西部企业比较远，从管理情境、管理工具应用、管理思维、管理文化等方面都与西部企业存在较大的差异，难以适用于西部企业的管理实践。因此，以西部企业为对象，开发一系列具有西部企业发展典型代表意义的管理案例，研究西部独特的管理经验，具有非常重要的实践意义，与此同时，也可丰富已有的关于管理规律的总结和认识，将之融入管理思想宝库。基于此，中国西部企业案例研究将定位于西部企业的典型管理实践。具体涉及以下几方面：

第一，研究中国西部企业体制转型的实践探索。西部大部分国有企业，都曾经历了从国有体制向现代企业制度的转型过程。这种实践探索是非常丰富的。有些企业是从国有独资直接转型为上市公司，构建了相对科学的法人治理结构，如陕鼓动力；有些企业则是经历了从国有独资转型为完全的股份合作制，由企业职工持股，并随着企业规模的扩张、新项目的开拓，逐步出现以项目为载体的国有资本合作，如爱菊粮油集团。也有一部分民营企业，通过与国有资本的合作，解决了企业的融资、体制以及项目审批等难点问题，并逐步建立科学的法人治理机制，如北元化工集团。这些企业都通过体制转型的探索，解决了在发展过程中的瓶颈问题。这些探索实践是独特的，也是丰富的。

第二，研究中国西部企业战略变革的实践探索。一部分大型能源企业，为

适应以“大集团、大项目”为特征的西部大开发模式,走了一条融能源、化工、建设、地产、金融等产业多元化发展的道路。从单一能源企业转型为多元化发展的产业集团,这种产业结构上的大幅调整,给这些企业带来的变革和困惑也是深刻的,如陕西的延长石油集团,内蒙古曾以羊绒制品著称的鄂尔多斯集团等;也有一些大型企业经过长期的技术、人才、管理积累,则逐步从附加值较低的产品生产型企业向系统解决方案提供商转型。这种转型,确实与主流的商业模式一致,但在企业内部却带来了变革的阵痛,如陕鼓动力集团。这些战略转型问题都需要通过案例研究,来探索转型的经验。

第三,研究中国西部企业结构调整的实践探索。结构转型和变革对于所有企业来说都是必需的。而西部企业结构转型最核心的一个特点是,产权重组、战略转型与结构调整的同步进行,即新的企业集团往往是通过现有企业间的资产重组所形成的。对于这些企业来讲,集团内部母子公司关系的确立,是先有子公司之后才有母公司。这与一般母子公司体制的形成差异较大。结构转型的另外一个特征则是以生产为导向的职能型结构向以服务为导向的柔性组织结构的转型,西部一些走在行业前端的企业都逐步向这种结构模式转变。这些问题都非常值得以案例的方式研究其个性和共性,探讨其中的规律性。

第四,研究中国西部企业在文化创新和品牌创建方面的实践探索。工业文明的滞后,市场意识不强,是形成西部企业与东部企业差距的一个主要原因。西部企业发展的一个核心任务是创建、培育新的适应工业文明的新型企业文化。新型企业文化的引入,与传统的国企文化、计划经济思维,以及西部长期以来浓厚的传统社会文化有所冲突。许多企业都正在尝试解决各种文化冲突,探索不同的文化融合措施,试图推进精细化、制度化、品牌化等工业文明所要求的以市场为导向的新文化体系。比如中煤集团在陕北府谷地区的南梁矿业有限公司所推行的精细化管理,华商传媒集团的执行力文化,还有宁夏红的品牌文化等,都是文化融合的不同尝试。

第五,研究中国西部企业在推进管理职能专业化方面的创新实践。西部企业管理的专业水平普遍低于东部企业,对于一些成熟的管理思想较为陌生,在推进流程再造、绩效管理、平衡记分卡等管理工具时往往会遭遇比东部更大的阻力。大部分企业面对阻力时往往会妥协或调和,导致管理的专业化水平改进缓慢。反之,成功推进这些管理工具的企业则积累了更为丰富和独特的管理实

践经验。以案例的方式总结这些经验,对于启发和推进其他西部企业管理专业化水平的提升,也具有非常重要的参考价值。

三、以“案例研究”为核心推动西部管理教育的进步

西部企业的发展需要大量掌握先进理论与方法、有解决实际问题能力的管理人才,同时也仰赖于管理教育的发展和进步。管理教育的进步,在于三个要素的持续改进。一是有实践经验的优秀师资;二是本土化的案例教材;三是先进的教学方法。就西部的管理教育而言,重视案例研究,以案例研究为手段,开发西部地区的本土案例,推进案例教学,则是系统性推进管理教育进步、培养优秀的西部本土化管理人才的最为有效的途径。

案例研究,往往需要大量的第一手资料,需要开展大量的现场研究(Field Study),这对于提升研究者对管理实践的感悟能力有非常好的帮助;更重要的是,案例研究的意义在于探索实践背后的理论规律。研究者通过案例研究,真正将理论和实践有效结合,才能够理解各种理论指导与实际践行的情景差异。寻找理论和实践相结合的点,是案例研究,也是案例教学的关键。很多学生觉得管理教育似乎无用,往往就在于从事管理学研究的教授们没有很好地帮助学生找到理论应用于实践的这个“点”。正是在这个意义上,大量推广案例研究,才能够从源头上培养一批优秀的管理实践研究者、一批管理教育的优秀师资。

通过案例研究,开发西部企业案例,有助于西部管理教育的教材水平的提升。西部各院校过去很多年往往采用的是直接从国外翻译过来的教科书或教学案例,或者少量的东部企业案例。这些教材距离西部企业的实际较远,理论在用于指导实际时,往往过于宽泛,甚至难于适应西部的实际管理情景。通过西部企业的案例研究,逐步建立西部企业案例库,可以真正实现西部管理教育所用教材的本土化。

另外,只有通过案例研究,才能真正提升案例教学方法使用的效果。案例教学,近年来较为广泛地被应用于管理教育。尽管西部管理教育也在不断推广案例教学的使用,但是由于使用的大多是东部或欧美国家的案例,授课老师很难准确把握案例背后的情境,从而降低了案例的使用效果。西部的研究者只有自己开发自己身边所熟悉的企业案例,了解案例故事的发展线索、来龙去脉,为

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

学生提供案例的实际情境,才能有效地组织课堂讨论,在课堂上形成教与学的互动,从而真正提升管理教学的效果。

本书正是对西部企业管理案例研究的初次尝试。本书共收录16个案例,涉及企业家精神、战略管理、人力资源管理、营销与品牌管理、谈判与沟通、财务管理、经营管理等七个模块,共分为七篇内容,每一篇都提供了案例背景知识提示。我院部分研究生都参与了案例背景知识提示的编写,其中:企业家精神部分由博士生张琦撰写;战略管理、人力资源管理、财务管理三个部分由硕士研究生鲍璇撰写;经营管理部分由硕士研究生焦洁撰写;谈判与沟通、营销与品牌管理部分由硕士研究生姬悦撰写,她们的勤奋和投入极大地推动了本书的编写工作。同时,也要感谢本书所提及的案例企业对我们案例调研和开发工作长期以来给予的信任和支持。另外,感谢中国经济出版社编辑的宽容和耐心以及对本书的出版支持。

张红芳

2012年9月于西北大学紫藤园

目　　录

第一篇　企业家精神案例背景知识提示 / 1

蒋智广:由乡镇企业家向与世界500强合资企业企业家的转变 …… 5

李登芳:西部女性企业家的典范 …… 18

第二篇　企业战略管理案例背景知识提示 / 36

北元化工:民营能源化工企业借势发展模式研究 …… 44

陕鼓集团"两个转变"的经营战略 …… 64

德隆:一个金融神话的兴亡 …… 74

第三篇　人力资源管理案例背景知识提示 / 85

北元化工集团:变革与转型中的人力资源配置问题 …… 93

SG集团:战略转型中的人力资源TOP模型 …… 117

第四篇　品牌营销案例背景知识提示 / 138

SG集团品牌建设 …… 143

MT企业IPO媒体投放策略 …… 161

宁夏红:西部民营企业战略营销模式探讨 …… 174

第五篇　财务管理案例背景知识提示 / 204

西安GS有限责任公司报表解读与管理诊断 …… 211

第六篇　谈判与沟通案例背景知识提示 / 251

ACME - BOLT合资企业谈判 …… 254

第七篇　经营管理案例背景知识提示 / 266

领导力、执行力和精细化:华商传媒集团的竞争之道 …… 272

南梁矿业有限公司精益化管理 …… 286

西开有限:改制后的困境与突破 …… 307

K 公司王总的困惑 …… 328

第一篇　企业家精神案例背景知识提示

现代社会由管理型经济向创新型经济的转变，使得企业家精神在经济发展中的作用越来越受到重视。企业家精神的发挥能够使企业在发掘利用市场机会、开发新产品和市场、形成组织能力等一系列方面形成竞争优势，最终增强企业的核心竞争力、创新力和控制力，企业家精神为企业的永续成长提供了源源不断的动力。本篇包括两个案例，即《蒋智广：由乡镇企业家向与世界500强合资企业企业家的转变》和《李登芳：西部女性企业家的典范》，分析了两个具有代表性的西部企业家的创业与成长经历，探讨了企业家与企业家精神在企业成长过程中对战略选择、文化形成等的影响力。希望此案例能够帮助读者深入思考企业家及企业家精神的形成与培养机制，以及如何更好地发挥企业家和企业家精神的作用，以形成企业核心竞争力，促进企业可持续发展。

1. 企业家

企业家一词原来的含义带有冒险家的意思。美籍奥地利经济学家熊彼特(J. A. Schumpeter)认为，企业家扮演着创新者的角色，企业家必须具备一种最基本的能力，即在所处的环境中大胆废弃无效因素、果断选择成功要素的领导能力和洞察能力。著名经济学家马歇尔(Alfred Marshall)把企业家定义为“承担风险的人”，认为在变幻不定的市场竞争中承担风险是企业家活动的本质。心理学家麦克莱兰(David Mcclelland)认为，企业家行为是以强烈的成就需求为基础动力的，企业家经营事业的永恒动机不是金钱，而是成就欲。

随着企业规模的不断扩大，特别是股份制企业的出现，经理阶层逐渐形成，资本的使用者不一定再是资本的所有者，企业家开始与资本家区别开来。美国经济学家沃克(Paul Walker)认为，资本家只能提供资金，并以利息的形式取得报酬，企业家所得到的利润，是他有效管理企业的报酬。

西方还有一些经济学家认为企业家是推动社会经济发展的原动力,科学家和发明家固然是经济增长的技术基础,但是经济增长的真正实现,还要靠企业的经营管理专家。[1]

发展至今,学术界对企业家一词依然没有一个权威、统一的定义,但由上述表述可以看出企业家的一些本质特征:冒险与创新。因此,我们不妨把企业家定义为:企业家是担负着对土地、资本、劳动力等生产要素进行有效组织和管理,且富有冒险和创新精神的高级管理人才。

2. 企业家精神

企业家的概念通常是从商业、管理及个人特征等方面进行定义。进入20世纪后,企业家概念的抽象——企业家精神的定义逐步拓展到了行为学、心理学和社会学的分析领域。坎蒂隆(Richard Cantillon)认为,企业家精神是个人按照固定价格购买不同价格的商品并且出售这些商品的经济行为;奈特(Frank Knight)认为,企业家精神是企业家承担不确定性和进行各种经济决策的行为;而熊彼特 (J. A. Schumpeter)认为,企业家精神是对旧的均衡体系进行创造性破坏的创新精神;Say 则认为企业家精神是生产要素的结合和协调;卡森(Mark Casson)认为,企业家精神是协调稀缺资源时专门进行的判断性决策;科尔斯纳(Scott Kirsner)认为企业家精神是发现机会、捕捉机会并创造利润的能力;莱宾斯坦(Harvey Leibenstei)认为企业家精神是克服 X 非效率①的"缺口填补"和"投入实现"[2]。从内涵上分析,企业家精神应该是一种抽象的价值概念,是一种品质、一种思想方式,或是一种意识形态。企业家精神应该是所有企业家群体所共有的特征,是这个群体抽象的价值取向和思维模式的抽象表达,是对企业家概念的抽象和升华。

企业家精神包括创新精神、冒险精神、进取精神和社会责任感,其中创新精神是企业家精神的本质体现,是一个成熟的企业家能够发现机会、运用资源、找到新的解决方法的能力。创新是企业持续发展的根本,创新也是企业家活动的典型特征,包括从产品创新到技术创新、市场创新、组织形式创新等。企业家的

① X 非效率即社会资源分配低效率。市场结构理论表明,某一产业内企业数量越少,市场垄断力量就越大。而垄断企业在不存在市场竞争机制约束的状况下,就会放松内部管理和技术创新,从而导致了生产和经营低效率。这些企业不会自觉按照边际成本或平均成本制定价格,而往往会制定垄断价格,导致社会资源分配的低效率。

冒险精神主要体现在企业战略的制定与实施、企业生产能力的扩张和缩小、新技术的开发与运用、新市场的开辟等方面。进取精神是企业家内在的根本动力，是企业家拥有了强烈的创业愿望、永不满足的事业心和百折不挠的意志。社会责任感是企业家在经营、做事、生活中对他人利益、情感的关注。

企业家精神的形成因素有很多。外在因素包括时代精神、文化环境、政治经济体制、家庭以及企业家自身状况等。内在因素则涉及个人的人生观、价值观、理想、追求、意识、思维等。企业家个人的人生观和价值观是影响企业家精神形成的重要因素。[3]

综上述观点，企业家精神是指企业家在所处的社会、经济体制下，在激烈的市场竞争和压力下养成的心理状态、价值观和精神素质。[4]

3. 企业家精神的培育

企业家精神是企业文化的灵魂，培育具有现代化企业家精神的企业家对于建立良好的企业文化、发展壮大整个企业，甚至是提升民族品牌的国际竞争力都有重要意义。企业家精神是企业家对企业愿景的隐性知识，企业家精神的传播使这种隐性知识显性化。企业家精神作用于企业的资源、能力，形成企业的核心竞争力，配合以相应的战略管理，最终实现企业的成长。企业成长过程中的创新与变革，与企业领袖意识及观念的不断创新和永不满足密切相关，往往体现为从产生创意到创新结束的动态行动过程。因此，企业家精神不是与生俱来的，而是在激烈竞争环境下经过培育所沉淀在企业家身上的相对稳定的品质。

企业家精神的培育可以通过以下途径进行：建立宽容的创新文化环境；倡导义利共存的价值取向；构建健康的企业家成长环境，包括完善的市场法律环境、稳定的制度政策环境、良好的社会信用环境等；建立和完善企业家选拔机制、激励机制和约束机制；[5]改革教育培训制度，为企业家创新精神提供持续的创新动力。[6]

4. 企业家精神与西部企业发展

与东部相比，中国西部经济发展在发展规模和层次结构上，都较为落后，尤其缺少足够数量与品质的能够发掘机遇、寻找机会，乃至实现机遇的企业主体。企业家精神的培育是西部把握机遇、促进创业、提升管理、实现西部跨越发展的关键因素。

激活西部地区企业家精神，对西部地区的企业家来说是个重新被唤醒的过程。西部的丰裕资源导致西部企业家缺乏危机意识。长期农耕社会秩序和经

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com