

企业家成功指南

生存与发展

商品经济与企业家丛书

周炳来 主编



F-272
63-C1

企业家成功指南

生存与发展

主编：周炳来

审稿人：陈杰 潘平

生存与发展——企业家成功指南

周炳来 主编

中国工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

北京通县曙光印刷厂印刷

开本787×960毫米 1/32 印张：5.375字数：96000

1990年3月第1版 1990年3月北京第1次印刷

印数：1—7380册

ISBN 7-5008-0532-2/F·35 定价：2.75元

序 言

建设有中国特色的社会主义企业，实现四化的宏伟目标，其中要解决的重要问题之一，就是使我们的各级各类企业的管理逐步科学化、现代化、法制化。为此，我们的企业家以及有志于成为企业家的人，一方面，必须结合我国的实际，学习、吸收和借鉴国内外一切先进的管理知识、管理方法和管理经验，使自己的管理能力不断提高；另一方面，还要不断地提高自身的素质，包括思想、政治、道德、文化等各方面的素质，使自己有广阔的视野、宽宏的气度、世界性的眼光和谦逊的修养。这样，才能逐步成为一名合格的、优秀的、名副其实的社会主义企业家。

《商品经济与企业家丛书》是普及现代企业管理方法与手段，并介绍企业家加强修养，提高素质和管理方法的系列通俗读物。它通过简明生动的语言、深入浅出的论述以及大量具有典型意义的事例，介绍

了国内外优秀企业家成功的方法和现代企业管理的最新知识与技巧，提供了企业家应具备的素质以及加强修养的内容与方法，并就企业家如何处理人际关系、如何掌握夷险艺术、如何进行时间管理等问题，进行了系统阐述。我们期望，它对我们的企业家吸收国内外管理方法的合理成份，形成有自己特点的管理工作体系，会有一些帮助。

本丛书目前已编写出5本小册子。它们是：《生存与发展——企业家成功指南》、《商品经济与人际关系》、《商品经济与职业道德》、《外国企业家成功秘诀》、《未来，企业家时代》，希望它们能够成为您事业成功的助手。

本丛书编委会对编写工作仅起组织作用。由于作者水平有限，编写时难免有失误之处，敬请广大读者朋友赐教指正。

《商品经济与企业家丛书》编委会

1989年5月

目 录

序 言

- 第一章 企业家的冒险意识和冒险艺术…………… (1)
- 第二章 企业家的知识与兴趣…………… (17)
- 第三章 企业家的战略头脑与创新意识…………… (31)
- 第四章 企业家的奉献精神…………… (47)
- 第五章 企业家的竞争意识…………… (61)
- 第六章 企业家和企业的精神文明建设…………… (71)
- 第七章 企业家的沉浮与决策…………… (83)
- 第八章 企业家的组织指挥才能…………… (97)
- 第九章 企业家对企业的控制方法…………… (115)
- 第十章 企业家的仓储管理

方法..... (131)

第十一章 企业家利用时间资源

的艺术..... (149)

后 记

第一章

企业家的

冒险意识和夷险艺术

美国福特汽车公司总裁凯德威说，冒险风险“是人类发展臻于成功境界的首要推动力”，“假若前人缺乏冒险精神，今天就不会有电源、激光光束、飞机、人造卫星，也没有盘尼西林和汽车……成千上万成果将不能存在。”敢于冒险、善于冒险是企业家特有的精神品质，正是他们的这种特有的精神品质加上强烈的创新动机，推动着商品经济的发展，带来整个经济肌体周而复始的繁荣。

企业家本质上是冒险家

企业家这个名词是和冒险联系在一起的。在英文中，企业家（Entrepreneur）一词是从法语中借来的，其本来含义是“冒险事业的经营者和组织者”。在商品经济的竞技场上，企业家只有敢冒风险，

才能争得竞赛资格，才能获得成功的机会，才能把握自己的命运。缺乏这种精神的企业家只能是徒有其名的。从企业家的产生来看，他不是纵向从属于行政权力，靠上级任命而产生，而是遵循优胜劣汰的市场规则，靠承担风险，靠精于经营，从激烈的市场竞争中挣脱出来的。企业家成功以后也不是进了保险箱，他要维持和发展自己的事业，还必须去冒险，不冒风险连一年也生存不下去。成功的企业家都坚信：冒险既和失败联系在一起，也和成功联系在一起，即便是有九次失败，只有一次成功，但毕竟有成功的机会，假如不去冒险，连一次成功的机会也不会得到。

固然，企业家也是创新家。熊彼特就认为“企业家是不墨守成规、不死循经济循环轨道的，他常常是创造性地变更其轨道的”。在他看来，企业家敢于迈向未知领域，与别人较量，富有进取、征服和战斗的创新精神。但创新离不开冒风险，创新和冒险是一对孪生姐妹。因为要创新，就要改变原有的目标、策略、方法，无论是创造新产品、新技术，开辟新市场，还是开发新资源，组建新产业，都要冒风险。所以，企业家的创新性并不影响企业家是冒险家的本质特征。

企业家，风险始终伴随着你

企业家最重要的职责是决策未来，确定企业的

发展目标，选择经营的战略和策略，决定企业经营管理中的重大问题。决策的正确与否关系着企业的发展以至生死存亡。在商品经济的条件下，由于市场供给、需求、价格等都处于动态发展中，与之相适应的社会、经济、政治、文化生活也日益复杂化，因而使得企业家决策的不确定因素即“非线性因素”越来越多，而人们的认识受客观环境和自身素质的限制，即使借助于最先进的预测手段和方法，也不可能对这些“非线性因素”把握得相当准确。因此，企业各项决策及经营活动客观上都有很大的风险性。

过去，“冒险”一词和“竞争”一词一样令我们望而生畏，我们总认为它是和资本主义联系在一起的。实际上，冒险并不是资本主义的必然产物，它是与商品经济紧密相关的。只是在我国旧的经济管理体制下，商品经济不发展，市场不完善、政企不分，企业的命运完全掌握在国家手里，企业家不敢也没有必要去冒险罢了。但现在情况不同了，随着发展有计划商品经济、充分利用市场指导思想的确立，随着经济改革的不断深化，国家正在逐步改变对企业的管理方式和管理办法，企业也逐渐成为独立的经济实体，企业间的竞争也普遍展开，整个经济体制正向着“国家调控市场，市场引导企业”的方向演进，与此相适应的政治环境和文化环境也都在发生变化。无疑，这是把竞争机制和风险机制引入了经济过程，给企业家的经营活动既带来了机会，又带来了风险压力。

在商品经济的舞台上，企业家面临的主要风险有：

1. 市场风险。市场是企业家的竞技场，是生产经营活动的起点和终点。企业生产经营所需要的资金、原材料和机器设备来源于市场，企业生产出来的产品要通过市场销售给顾客。在企业产销过程中，由于对市场信息掌握不够或失真，由于市场预测不准或错误，都会给企业带来风险。可能因为原材料供应不足使企业生产吃不饱，给企业带来损失；也可能因为生产出来的产品不适合消费需求，造成产品卖不出去，使企业出现资金积压，周转不灵等。

2. 开发风险。即在开发新产品、新技术的过程中也会遇到风险。如一项新产品开发可能因投资巨大而中途夭折，也可能已开发出来而没有市场，使企业开发费用难以收回。美国著名的国际商用机器公司就曾决定研制一种未来系统的计算机，集中了很多专家，历时数年，花了5亿美元，最后经过追踪分析，发现这种试验前途渺茫，最后不得不中途下马。象这样的开发风险在企业中是大量存在的。

3. 环境风险。企业的外部环境是复杂多变的，国家的政策、法令、经济发展状况、社会安定状况以及科学技术发展状况都有一定的不确定性。和国外企业做生意还要受到其所在国的社会和政治不稳定因素的影响。同时，企业经营也受到自然灾

害的威胁。目前我国，由于政企没有完全分离，由于封建传统文化的影响，企业家的经营活动还承受着一定的政治风险和文化风险。

4. 财务风险。这是企业家经营风险的综合反映。以上几个方面风险的直接结果是财务状况的变化，可能是财务繁荣，也可能是财务不景气，甚至发生亏损，严重者使企业倒闭。

由此可见，企业家的道路是一条荆棘丛生的道路。风险无处不在，无时不有，它始终伴随着企业家的脚步。在这种情况下，企业家只有不畏风险，在生产经营上刻意创新，勇于开拓和探索，注意审时度势，善于抓住有利时机，大胆决策，才能引导企业不断发展壮大，在各种风险中立于不败之地。从这个意义上讲，避免企业风险的最好办法是勇于冒险。如果相反，企业家不能适应商品经济的新形势，还象过去那样采取老一套做法，事事依赖上级主管部门，工作推一推，动一动，不思进取，不敢创新，逃避风险，只求平平稳稳地过日子，那么，无论你现在的企业处于何等优势，迟早都将被激烈的市场竞争所淘汰。

有名的企业家都以战胜风险为乐趣

企业家是一个非常辛苦的职业，每天工作时间长，扮演角色多，精神经常处于紧张状态，体力消耗也比较大，更为严重的是，要受到经营失利、破

产和身价贬值等风险的威胁。在这种情况下，为什么“明知山有虎，偏向虎山行”？为什么不去选择较为安逸的职业，而要担此风险？企业家的这种动机源泉在哪里？

根据行为科学的研究，人的动机来源于需要，需要支配人的动机和行为。人的需要有多种，既有物质方面的需要，也有精神方面的需要，诸如社交、友谊、尊重、工作成就等等。一般来讲，企业家的物质需要满足程度比较高。他们的冒险动机虽然受到物质需要的吸引，但不是主要的。企业家承担风险经营企业，主要是为了满足精神需要，尤其是受到工作和成就需要的吸引。他们看重金钱，与其说是为了享受，不如说是作为工作成就的证明，作为人生尊严和价值的实现。美国管理学者马斯洛、塞德曼和赫兹勃三人曾对 228 名经理和主管人员进行调查，结果发现，“成就”和“承认”在各项满足因素中占首位，而薪水则排在第五位，成功和创造成为他们满足精神需要，增强工作动机的主要源泉。在激烈竞争的环境里，企业家视承担具有挑战性工作、取得工作成就为乐趣，尽管风险极大并且非常辛苦，但他们还是执意去追求，因为不冒风险，就不会有苦尽甘来的“自我实现”感。

汽车大亨亚科卡就是在试制野马牌汽车和把面临破产的克莱斯勒汽车公司扭亏为盈的冒险生涯中取得乐趣的。美国大富豪默多克也是从这种乐趣中获得动力而不满足已有成就的。此类事例在国外企

业家中不胜枚举，在我国企业家中也不乏其例。我国某汽车制造厂的领导们就曾两度历险，从中获得了极大的乐趣和动力。七十年代末，面临产品落后、企业老化的困境，他们在得不到外援的情况下，走了“自我筹集资金，自我开发产品，自我改造，自我建设”的路子。整个汽车换型改造工程所需的七亿多元资金全靠自筹，在改造过程中每年还要向国家上交递增利润1.4亿多元，改造工程的工作相当于重建一个工厂。这种风险的严重性是可想而知的，但他们凭着艰苦奋斗，完成了改造，渡过了难关。1985年，又遇到进口汽车的冲击，上万辆汽车滞销，几个亿资金收不回来，工资发不下去，他们又作出了“单轨换型，垂直转产”的大胆决策。他们面临转产不成，老产品停止生产，新产品又出不来，将断绝经济来源而无法生存下去的风险，但他们背水一战，终于搞出了新型解放牌汽车，取得了较好的经济效益，又一次化险为夷。他们就是从这种奋力拼搏，战胜风险的过程中获得心理满足，获得新的冒险动力的。该厂厂长深有感触地说：“关于企业家精神，现在说法很多。有的强调务实，有的强调创新，我看，每个企业家都有自己可贵的精神特色，很难用一个精神去套。从我个人说，我更欣赏的是夷险取胜的精神，凡是有名的企业家都以战胜风险为乐趣。”“我之所以最欣赏夷险取胜的精神，还因为风险往往是与美好的前景联在一起的。这几年，每战胜一次风险，都得到了别人得不

到的东西，胜利的成果驱使着我们去研究市场，捕捉机会，主动地迎接新的风险。”

树立正确的冒险观

作为一个企业家，首先要对自己的冒险经营活动充满信心，这是成功的前提条件。因为只有这种坚定的信念，才能克服前进道路上的各种困难，不怕挫折，不畏阻力，甚至敢于破釜沉舟，勇往直前。某钢铁公司工厂委员会主任敢于在改革开放前夜的1977年，大胆清除“左”的思想影响和障碍，冒着很大的政治风险，起用曾经被扣上“右派”、“反动权威”等帽子的优秀干部，恢复被破坏了的生产秩序和规章制度。他坚信自己做得对，所以敢理直气壮地说：“天塌下来，我顶着！”，实践证明，他是正确的。河北省某市造纸厂厂长在1983和1984年连续两次提出承包造纸厂而遭到厂领导反对的情况下，坚决要求以70万元利润（原厂领导班子还不敢接受上级下达的17万元）进行承包，因为他坚信，自己的行为符合改革的大潮，凭着自己的经营经验能够完成。尽管当时有很大风险，但他没有退却。实践证明，他的行动得到了工人的支持，得到了上级领导的支持，他的经营能力才能得到了施展，结果一年下来后完成利润140万元。

在现代社会经济条件下，任何一家企业都难以找出一隅避风港，企图在经营上避免一切风险，过

安逸生活，那只不过是天方夜谭。表面上没有风险的企业，一定孕育着更大的风险，千方百计躲避风险的企业家，结果可能带来更大的灾难。只有居安思危，不畏风险，敢于主动迎接风险的挑战，才能把握自己的命运。美国福特汽车公司几十年来之所以在几易其主、几度沉浮的情况下，仍然稳坐在美国第二大汽车公司的宝座上，这不能说不受益于亨利·福特创立的经营原则：不要畏惧未来和留恋过去，畏惧未来、害怕失败的人，只能对自己的发展划地为牢。失败不过是给人们重新开始和更聪明行事的机会。一次老老实实在失败并非耻辱；相反，害怕失败则是可耻的。原海盐衬衫厂厂长步鑫生，因为一系列经营决策和生活决策的失误，使海盐衬衫厂蒙受了巨大经济损失，终于被免职，后虽被上海申佳联合公司聘用，但不到四个月又被免职，半年时间连续两次被免职，现在可谓“失败”了。但如果步鑫生是一个真正的企业家，他不会消沉下去的，他会从失败中总结教训，继续在改革中站立起来。中国有句成语：“失败是成功之母”，只有不怕失败，大胆创新，善于从失败中总结经验教训，才能逐步走向成功。失败中包含着成功，没有失败的企业家，也不会获得更大的成功。

敢于冒险并不等于蛮干，正确的冒险观应该是：把冒险建立在科学的基础之上，使冒险行动成为理智的行动。这就要求企业家，在做决策之前，要大量收集相关信息，找出影响决策的各种限制因

素；根据现有的资料对未来可能发生的情况进行科学预测；同时对决策的投入产出及成功的概率进行认真的预算和评价，对决策的可行性做综合分析，力求把决策实施中的风险降到最低限度。对于企业家来讲，最忌讳的是凭老经验和一时的感情冲动。杭州某制药厂厂长从1978年开始试制、生产一种抗衰老药，有些人反对他这个决策，认为“方向不对”，“中国人温饱问题尚待努力解决，怎么会想到抗衰老呢！”可他不这样看，他认为，我国中草药副作用小，蕴藏着无限的开发资源，现在的温饱没有解决，“我们的眼光要看到三年、五年之后”，况且，他的眼光还在盯着国际市场对抗衰老药的大量需求。果然，产品投放市场后，证明了他的预测是对的。产品外销获得极大成功，投产一年，就在世界市场上掀起了巨大波澜，现在全世界已有136个国家和地区的人们购买与服用该产品。当初的决策不能不说是冒有很大风险，但是，他的决策不是盲目的，他分析了我国中药的优势，了解了市场，预测了未来，所以他才能取得如此大的成功。威海某股份有限公司的经理在把一个落后的农村变成企业，把几千个农民变成工人的创业道路上曾经闯过一次大的风险。当年威海一家自行车零件厂拍卖40万元的设备，很多农村大队都看着眼馋，但都迟迟不敢动手。而他默不作声地带了一班人马跑遍了烟台、淄博、青岛、大连，夜以继日，了解生产信息和市场需求，回来后立即拍板：买！这一