

我们的时代需要什么样的企业家

# 企业家精神

现代企业家成长论

ENTREPRENEURSHIP

张福焯 郭玉芹 / 著

企业管理出版社

**企业家精神**

——现代企业家成长论

张福焯 郭玉芹 著

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号 100044)

\*

新华书店北京发行所发行

北京通县华龙印刷厂印刷

\*

850×1168毫米 32开 15.75印张 285千字

1997年5月第1版 1997年5月第1次印刷

印数：20000册

定价：25元

ISBN 7-80001-881-4/F·879

# 迎接变革与挑战

策划人致辞

我们生活在一个激动人心的时代变革时期，每天都有不寻常的事情在我们身边发生：一些旧的东西消亡过去，一些新的东西顽强地涌现出来……有些新事物可能不太惹人注目，但却如那些早春时节冲破层层尘土绽露出一粒粒嫩芽——它们代表着一种未来的讯息，向我们昭示着盎然的生机和无限的春意——正是它们，引导我们步入希望和辉煌……

这个时代的特点就是变革与挑战：全球化取得进展，无国境的世界扩展开来，第三次产业革命、信息化、开放化和国际化的浪潮一波一波向我们涌来。在这种情况下，个人和企业要继续朝气蓬勃地发展，就必须变；必须做出决断，该抛弃的东西，即使舍不得也要忍痛割爱。只有冲破旧的外壳，才能开创新的价值，才能有光辉的未来。“创造性的破坏”是通往光辉未来的必由之路！

这是一个市场运作渐趋规范化的时代。为在激烈的

商战竞争中立于不败之地，你必须做出勇敢的决断，并不断提升自身及组织中其他成员的素质；只有这样，才能在暴风雨中生存，成为“注定的赢家”。

在这个机遇与挑战并存的时代，有两点特别重要：

- (1) **积极思考** 那种靠“蛮力”和“吃苦”就能赚钱的时代已经过去，一个“思考致富”的时代已经到来。你的财富更多地依赖于你绝妙的主意。在难以看清变化前景的时候，不可能有绝对的事情。不否定有百分之几的可能性，积极捕捉、迅速进行顽强挑战的态度是最重要的。积极思考是变革与创新的关键，从这里可以走向未来。
- (2) **自我革新和自己钻研** 新的管理时代也就是自我革新的时代；如果不彻底改变意识，创新就不可能实现。可以认为，专家是自己不断进行钻研的结果。不管什么样的天才，都是通过不断钻研才得以实现的。即使才智一般，但只要不断钻研和修炼，一旦遇到紧急情况，自身也就自然会做出反应，发挥出实力。在竞争社会中，必须以争当第一为目的，以获胜为目标是再自然不过的事。

大竞争时代也就是必须充实实力的时代。为了成长为一个真正的企业家，你必须掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有社会良知和历史责任感。在大多数情况下，你缺的并不是能力，而是一种勇气；不是智慧，而是一种信心；不是机遇，而是一种韧性。为了达到目的，你必须百折不挠、顽强奋战，也就是毛泽东曾经说过的“下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取胜利”！

《管理新知文库》将一如既往，陪你征途上揽胜解难，为你及时传送现代经营理念，切实成为你进击过程中的“弹药库”及历练管理经验和技能的“大本营”；其独有的特点一如既往：

- (1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使工商人士在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索
- (2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的经营管理案例，通过案例阐发原则和方法
- (3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼

各位朋友，21世纪将是太平洋的世纪，中国的世纪！  
为了我们共同的中华腾飞的梦想，让我们贡献出全部的智慧和热情，为这幅“东方复兴”图增色添彩！

最后，还是让我们用比尔·盖茨的话作为结束语：

**这是一个绝妙的生存时代：从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本就无法做到的事情！**

策划人



## 前 言

---

20世纪80年代初期和中期，当以乡镇企业为主体的中国中小企业被人们呼为“异军突起”而如雨后春笋般生机勃勃地涌现的时候；当一大批先知之士和有志之士，在同一时期以背水一战的大无畏胆气和魄力，承包、领办、开办了一系列富有创新精神的企业的時候；当以上述这些人为代表的中国新生企业家被一些仍然陷在僵化的计划经济体制观念的泥淖中不能自拔而又自视清高的国有大型企业的厂长和经理们诅咒为“流氓企业家”而不屑于一提、耻于为伍的时候；当以前述这些人为代表的中国新生企业家对许多国有大型企业的厂长和经理们反唇相讥为贵妇人怀里的“波斯猫”的时候，我国的新生企业家和他们领导的各类企业正在以其顽强的生命力和高超的创造力，不屈不挠地拼搏着，咄咄逼人地发展着，他们在用自己的血和泪以及整个的身心描绘着新中国现代史上最为波澜壮阔的一页图景，奋不顾身地推动着负载5000年文明历史、13亿人口和生产水平低下、物质财富匮乏的民族母亲在改革开放的道路上艰难地但却不停地前进。

发展是硬道理。但发展的辩证法却常常不是努力推动发展者的初衷所能左右的。当具备固有的巨大内在优势的我国国有大型企业开始从计划经济的观念和体制中逐渐解脱出来

而焕发生机的时候，当市场经济的发展促使各项经济法规建立并日益健全和完善的时候，当我国的改革开放要融入世界经济基本结构变革与发展潮流之中已成不可阻挡之势而人人都意识到这一点的时候，我国广大的新生的企业家，尤其是新生的中小企业家开始领悟到，他们所领导的企业由于众多先天素质的不足已不再是左右逢源，而显得有些力不从心、捉襟见肘了。他们不得不为新的生存与发展而痛苦地反思。

于是，到了90年代中期，中国数以十万计的企业经营者（无论是老牌的国有企业，还是新开办的国有企业，还是城乡集体企业，还是有一定规模的民营企业的经营者），大都开始思考自身的经验与问题，开始认真研究作为现代企业家的成长道路。

在产业的分布、技术的新旧分布、年龄的分布、文化教养的分布、地域的分布上都十分广袤的我国各类企业领导人，有的早已认识到、有的正在认识到，有的至今还没有认识到，在他们头脑中存在的许多开办企业的观念、企业经营观念、企业管理的观念、市场竞争的观念、企业公共关系的观念、发展企业规模的观念等，以及与此相对应的思维方式和思路，原则上并不是现代的大市场经济的现代企业家所具有的观念、思维方式和思路。近几年来，许多企业迅速发展着，许多企业在低效率和低效益地维持着，许多企业已经无力生存而趴在地下或已宣告破产，都明白无误地从不同角度表明了这一点。所以，对我国广大的企业领导人和已被冠以各种类别“企业家”称号的企业经营者进行企业家精神和现代企业家成长的再教育和再提高，乃是一种历史的必然和



历史的责任，也是他们的发自内心的期求。中国的现代企业家们，终于都认识到了他们在“创造需求者剩余和生产者剩余”（马歇尔）的同时，必须不断地创造本身的智力剩余；他们在进行“创造性地破坏”（熊彼特）的过程中，必须勇于和善于自我否定和自我超越。

正因为如此，我们在构思本书框架的时候，注意联系实际，但也批判不少企业领导人的反市场经济思想的自以为是的见解（许多都是小农意识、绿林意识和市井意识的产物）。因为我们知道，纵容他们的那些浮浅的、似是而非的思想观点，只会给现代企业的健康发展带来危害。我们以为，必须适当地提高现代企业经营者的经济理论、管理理论、经营理论、哲学理论和文化品味修养与政治修养的水平，而不论他们原来的基础与经历如何。当然，不姑息他们的低水平并不意味着让他们去追求高不可攀的不相关的东西。但无论如何，现代企业家必须尽力地去不断攀登自己不懂的但却有用的理论高度，而来不得一点“小进即满”和夜郎自大。所以，我们整理了多年来在同各类企业和企业家打交道并为他们咨询的过程中所建树和形成的有关现代企业家的心理素质、经营管理观念、思维方式与方法以及涉及他们在政治、伦理、管理与身心修养等方面的大部分理论观点和理论——实践成果（不少观点和成果在不同的著作和文章中都已发表，不少观点和成果在讲课、讲学过程中都作过披露），连同前人和他人（特别是那些著名的经济学家和管理学家）的对现代企业家特别有启迪作用的理论见解，在本书各章各节中广有论述。不仅如此，为适合我国企业家快速学习提高的

需要，本书特别注意广征博引，在对论题的论述时进行各种经济的、政治的、历史的、哲学的、文化心理的、文学艺术的、生活的（包括家庭生活的）多种知识的大面积的扫描，以便从不同角度启迪我国企业家的经营管理素质，同时也增大他们的知识面和提高他们的文化品味。

考虑到我国企业家在工作和学习时间上的特点，我们在撰写本书时，尽量使不同章节可以独立成篇，读者也可随选随读，而不必顺序阅读。

作为人类思维智慧成果的哲学辩证法，永远是提高我们智能的重要基础。现代企业家无论何时何地，都要讲求面对现实，一切从实际出发，讲求具体问题具体分析，讲求内因和外因相结合，要特别强调内因论，那么，现代企业家就一定会在从必然王国向自由王国挺进的征途上卓有成效地披荆斩棘，不断地创造出来新的更加灿烂辉煌的业绩。

还有三年时间就要迈进 21 世纪了。每想到此，我们的内心深处就会油然而升腾一种肃穆之感。在人类两大世纪之交的伟大时段里，我们能为中国企业家写点东西，感到十分惬意；写到得意之外，常禁不住怦然心动。中国近代史的悲剧，从根本上说乃是商品经济的被扼杀。时至今日，我国市场经济的航线已经开通，道路已经指明。日益壮大和成熟的中国现代企业家队伍，必会以其特有的企业家精神，运用充满睿智的头脑、精明敏锐的慧眼、勤劳机巧的双手、坚定有力的脚步，为我国人民建树一个源于高度发达商品经济的佛光普照、万物勃发、满目祥瑞的温馨美好、欣欣向荣的新世界。

我们衷心地祝愿与热切地期待着。

张福墀 郭玉芹

1997.5

# 目 录

前言 .....	( 1 )
01 企业家理论综述 .....	( 1 )
从马歇尔到熊彼特：企业家已成为创造社会财富的 第 4 个要素 .....	( 4 )
企业家担负着什么样的社会职能 .....	( 13 )
企业家的经济学实质 .....	( 22 )
企业家的动力诱因 .....	( 24 )
德鲁克：企业家精神 = 社会创新精神 .....	( 28 )
02 企业家的心理素质 .....	( 38 )
强烈的创新意识和品性 .....	( 39 )
冒险的胆量和竞争的冲动 .....	( 50 )
敏锐的洞察力和冷静的判断力 .....	( 63 )
自信素质 .....	( 66 )
热诚、坦荡、豁达 .....	( 77 )
坚韧不拔 .....	( 90 )

03	<b>企业家的思维方式</b> .....	(97)
	对经验的扬弃：不能沉湎于经验思维之中 .....	(98)
	再学习和再教育：要懂点形式思维和逻辑推理 .....	(109)
	创新的智慧源泉：不可或缺的创造性思维 .....	(119)
	保你游刃有余：研究辩证思维，精通辩证法 ...	(136)
	不求十全十美，但求相对的综合优势 .....	(148)
04	<b>企业家的决策能力</b> .....	(159)
	九九归一：能力和水平发端于观念的更新 .....	(160)
	趋利避害：发现机会和屏蔽风险 .....	(188)
	追求人和事的良好结合：企业家的用人观 .....	(202)
	不求全才，但要博学：企业家知识的深广度要求 .....	(219)
	告别“如果”：要乐于接受现实的挑战 .....	(235)
	“不兼容原理”：刺激大脑更复杂 .....	(241)
05	<b>修身养性：企业家的自我完善</b> .....	(249)
	在不断创业中超越自我：企业家永远不要驻足 .....	(250)
	从草莽英雄到儒将：企业家的文化品味与风范 .....	(260)
	家长·导师·指挥官：企业家多重身份的完善	

.....	(282)
商场·官场·人际关系场：企业家的政治智慧和 政治协调能力 .....	(305)
不可分割的另一面考核和检验：企业家要善处家 庭关系 .....	(316)
孔夫子的“三十而立”及其他：企业家如何从必然 王国走向自由王国？ .....	(330)
<b>06 认识论和方法论：企业家的管理哲学观</b> .....	(343)
须臾不能离开：投资者的眼光 .....	(344)
张福墀：中国式企业管理的思路框架 .....	(353)
全方位的思维方式：管理场的认识论和方法论..... .....	(362)
技术向管理回归：管理是资源，管理出效益 ...	(374)
控制方法论：闭环、负反馈、企业活力 .....	(398)
不要扭曲“人本”原理：队伍建设哲学要点 ...	(411)
<b>07 坚韧不拔：企业家艰难曲折的成长道路</b> .....	(431)
新与旧、改革与反改革的撞击：怪圈丛生的困扰 .....	(432)
“抓大放小”之后：中小企业的优势何在 .....	(446)
中小企业发展的极限有多大：千万不能小瞧 “小农经济”的巨大影响 .....	(464)

# 01

---

## 企业家理论综述

他们的自我利益让位于一种对他们自身以外的世界所怀有的更深刻的兴趣和献身；他们受着好奇心、想象力和使命感的强烈驱使而不能自己……企业家“敢于”冒险和“承担”风险，他们把事业所需的资本和劳动力结合起来，做出完整的一般计划，也对副业的细枝末节部分进行监督……

1985年的欧洲货币基金会在瑞士达沃斯举行的世界经济变革问题讨论会认为：“世界正处于一个新时代的开端，这个新时代可称为企业家时代。”时间运转已过去了11年，11年的历史实践以及我们今天对今后的预测，证明了上述论断的正确性。世界经济正在融合，现代市场经济的基本规则正在越来越深入到世界各国的城乡之中，深入到政治家与全民的头脑中。企业家在这种世界经济的融合与发展中，担当着毋庸置疑的主要角色。世界经济在一定意义上已经成为企业家经济。这是当今世界经济发展的不可扭转的历史趋势。

社会主义的中国也是如此。自从中国开始进入“改革开放”以来，从给企业“松绑放权”开始，到确定“厂长（经理）负责制”，到试验“承包经营责任制”，到明确要建立现代企业制度，从讲“计划调节为主、市场调节为辅”，到明确发展商品经济，讲“市场调节为主、计划调节为辅”，到明确要建立社会主义市场经济体制，步子越来越大，越来越快。中国新生的企业家为此推波助澜。到今天，建立一支强有力的职业企业家队伍的设想，已经在中央一级决策人士那里形成。

1988年12月14日，在唐山市企业家协会成立的大会上，本书作者张福墀受政府和协会一些负责人的委托，作了一篇题为《当代企业家的社会地位及其建设》的报告。报告指出：

“在这种经济潮流之中，企业家的地位和作用已成



为我国社会经济生活中的热门话题。实际上，企业家作为群体（而不是个人），无疑是社会先进生产力的代表，是社会经济细胞——企业的主导力量。当代世界一致认为，企业家是经济发展中一种特殊的人才资源，一个国家的发展有赖于一大批企业家。一个没有企业家的国家必然经济落后，社会停滞；一个没有企业家的民族，是可悲的民族。但是现实情况常常是，最需要发展的国家，最缺乏企业家资源。与发达国家相比，发展中国家企业家的稀缺程度很高，同其他发展中国家相比，中国企业家的稀缺程度更高。当今中国经济的发展，有赖于中国企业家的崛起。然而，企业家的活动是一种专门的高级职业活动，这一点很有点象职业教练人员。一个真正的企业家，其技能的发挥绝不仅仅限于某个企业范围。艾柯卡可以在福特公司当总裁，也可以到克莱斯勒公司当董事长；大众公司的哈恩博士，既可以在美国干，也可以在原西德干。我们中国的企业家，显然还没有达到这种程度。但是，航线已经开通，天高海阔，中国的未来必将是企业家大显身手的时代。”

在经济发展中的大潮中，现代企业家无论在行业分布的广度上，在市场经济搏击的胆量与魄力上，在年龄的年轻化上，在同中国传统文化的连接上，都处于十分引人注目的地位，他们对中国现代市场经济的发起和推动有着举足轻重的作用。

但是，我国的各类企业家队伍，毕竟是在黄土地上