

21世纪企业家

ZISHIJI QIYUESHA ZISHIJI QIYUESHA

刘志才 著
中国经济出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪企业家/刘志才著. —北京: 中国经济出版社, 1998. 7

ISBN 7-5017-4376-2

I. 21… II. 刘… III. ①企业家-研究 ②企业管理-经验-世界

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 12948 号

21 世纪企业家

刘志才 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京通县建新印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 10 印张 245 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-5017-4376-2/F·3342

定价: 19.50 元

关于培养和建设企业家 队伍的若干问题

（代 序）

林 凌^①

刘志才同志著的《21 世纪企业家》即将出版。在这本书中，他系统论述了 21 世纪企业家必备的智能特质和非智能特质，深刻揭示了中外卓越企业家的成功之道，对我国培养和建设企业家队伍，对企业家提高自身素质都有积极意义。现为代序，请作者、读者指教。

一、现代企业制度与企业家。我国企业改革的目标是，按照产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的原则建立现代企业制度，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体（“四自”、“两体”）。要实现这个目标并把企业办好，必须要有一批与这一制度相适应的企业家队伍。如果没有合格的企业家，谁来主导企业改制？如果没有合格的企业家，谁来主导改革后企业的运行？因此，可以说，培养和建设一支企业家队伍是企业按现代企业制度改制并健康运行的

^① 林 凌：中国工业经济协会副会长、博士生导师。

必要条件。

二、企业家的重要性。前联合国经济合作发展总署科技经济部主任萨罗门教授曾作过这样一个研究和分析。他说：一项科学技术，从基础研究开始，经过应用研究、开发研究，然后把科技成果投入生产，转化为商品。这四个环节的投资效用比例是，如果基础研究是 1，应用研究是 10，开发研究是 100，而把它变成商品进入市场则是 1000。谁是搞基础研究的呢？科学家；谁是搞应用研究的呢？有科学家，也有工程技术专家；谁是搞开发研究的呢？工程技术专家；谁是把科学技术成果转化为商品的呢？企业家。从基础研究到商品生产是一个由四个环节组成的不可分割的链条，在这个链条中，科学家、工程技术专家、企业家都有不同的作用，但是最终把科研成果变成商品供人们进行生产和生活消费的是企业家，而且把投资效用比例由 1 变成 1000，扩大了 1000 倍。我们搞科研，不是为科研而科研，最终是要把科研成果变成商品，满足人们不断增长的物质需要。企业家是科研成果转向商品的转化者和组织者，也是社会财富的创造者和组织者。由此可见，企业家在社会中地位的重要性。

三、什么人企业家？一般说工厂的厂长、公司的经理或总经理。而在现代企业制度的组织架构中，有代表所有者的董事长，代表经营者的总经理；在我国还有代表共产党党组织、在企业中起政治保障作用的党委书记。总经理作为企业家是没有疑义的，董事长、党委书记是不是也是企业家？就有不同的看法。我认为三者都应当是企业家

队伍的成员。因为他们在企业中扮演着不同的角色，都是不可缺少的；但是从实践看，他们扮演的角色也是可以相互转换的。称为“家”的企业领导者并不是所有的人都能做到的。因此，有些同志主张不要把企业的领导人都称为企业家，一般可以统称为企业的经营者，优秀的才称企业家。我觉得这种主张符合我国的实际。在我国，无论国有还是非国有企业，无论大企业还是中小企业，确实有不少是可以称为“家”的企业领导者。但按现代企业制度的要求看，许多人都还不够企业家的资格，有些人连一般经营者的资格都不具备。因此，一般的称经营者，优秀的称企业家，是符合我国的实际的。这里要避免以一时的成败论英雄，不要把那些够格的企业家的某些失误看得过重。在战争中没有常胜将军，市场竞争中也是没有常胜将军的。

四、企业家的标准是什么？尤其是社会主义企业家的标准是什么？我主张用以下6条标准来判断：

1. 具有社会主义的政治思想品质。具体来说，就是坚持以邓小平关于建设有中国特色的社会主义理论为指导，坚持一个中心、两个基本点的基本路线长期不动摇。

2. 最熟悉本行业的生产技术和管理工作。熟悉的范围要从中国到世界，从宏观到微观。企业家的视野必须是广阔的，专业知识必须是渊博的。不了解本行业生产技术和管理工作在国内和世界的动向是成不了企业家的。

3. 最善于按社会主义市场经济的规律、按国际惯例进行生产经营活动。市场经济是按市场需求进行生产的经济。市场需求来自生产需求、生活消费需求和国际市场

需求。需求水平又是有层次的,满足哪一个层次或满足多层次的需求要有自己的定位。市场需求来自客观需要,也来自企业的创造。企业创造的需求会拓宽社会消费领域,提高社会的消费水平,反过来会给企业以新的丰厚的回报。成功的企业家都是社会需求的创造者。市场经济的规律主要是供求和竞争规律,是优胜劣汰的规律。企业家追求的是优胜,避免的是劣汰。当企业处于逆境、险境时,有本领化险为夷,转危为安;不可避免时,又能东山再起。国际竞争在我国加入世界贸易组织和国际经济一体化发展中,不管企业愿意与否,都将直接和间接落到自己头上。国际竞争的风险,尤其是与跨国公司竞争风险是很大的;实行国民待遇后,与进入我国的外国企业和产品的竞争也是异常激烈的,困难以至失败都会发生。企业家,尤其是大企业的企业家不但要有国内竞争意识,而且要有国际竞争意识,有自立于世界大企业之林的雄心壮志。把自己摆到国际竞争的环境中去经受国际风雨的锻炼和考验。

4. 最有预测能力、决策能力、组织指挥能力和应变能力。在竞争的环节中,市场状况瞬息万变,对未来趋势的预测和判断极为重要;在有风险、有机遇的情况下,敢于决策极为重要;在激烈竞争中,善于指挥全体员工夺取胜利极为重要;在不利的环境以至逆境中有勇有谋、随机应变、走出困境极为重要。

5. 最能履行对所有者、对国家、对社会承担的义务和责任。现代企业制度下企业的组织形式主要是公司制:有

限责任公司、股份有限公司、国有独资公司、私有独资公司、外资独资公司等。企业家的根本任务是，不但要对国家的资产，而且要对企业内各类投资者，包括国有法人、集体法人、社团法人、私有法人、社会公众、内部职工、港澳台和外国投资者的资产承担保值增值的义务和责任。因此，企业必须以极大的努力追求利润，给各类所有者以应有的投资回报。有些同志主张，市场经济条件下，企业应以利润最大化为目标，这个看法值得商榷。我认为，企业既要追求利润，同时要履行国家和社会的责任。利润最大化，与国家、社会的利益有些情况下是一致的，有些情况下是不一致的，有些情况下则是对立的。在有矛盾的情况下，企业必须作出两者兼顾的抉择，实现企业利益和社会利益的统一。如果为追求利润最大化而破坏了环境，影响了整个社会的可持续发展，那就不是一个好企业，经营者也不是一个好的企业家。

6. 最能依靠和发挥全体劳动者（体力和脑力劳动者）的积极性、智慧和创造力。我听过两位著名企业家的经验之谈。一位是深圳某集团的董事长兼总经理，他说他的经验第一条就是“一个人说了算”；另一位是浙江某集团董事长，他说他的经验是使企业的员工“从农民到工人，从工人到主人，再从主人到老板（员工持股）”。我主张企业家既要有权威，同时要有发挥民主、依靠企业职工思想和作用。西方企业的职工持股制和职工参与制，一些同志认为是资本家为了缓解劳资矛盾而采取的措施，我认为这样看至少是不全面的，应当看成是当代企业管理发展

的一种潮流和趋势。谚语云：“智者千虑，必有一失。”一个人说了算，集决策权、经营权、指挥权于一人，不犯错误是偶然的，犯错误是必然的。这样的经验不足取。

五、企业家怎样选拔与培养。传统的作法是党组织从现有职工队伍中考察，选中的作为后备干部送到党校学习、培训，然后任职。一般是从低职位到高职位，由副到正，逐步递升，选拔和升降、调迁均由企业的上级党委负责。现在有了《公司法》，与传统企业家的选拔、任免制度就出现了矛盾。按《公司法》，企业的董事长是所有者代表，产生于董事会；总经理是经营者，受聘于董事会。这一规定回避了党管干部的制度，但在实际执行中，董事长、总经理、党委书记都是由上级党委任免的，有的经过一下董事会，也是形式。结果就出现了这样的情况：有的企业的总经理被提拔为上一级总公司的副总经理，命令下到企业后，这一企业的董事会说，我们是上市公司，根据《公司法》和公司章程，总经理变动要经过董事会讨论。上级总公司被迫同意了这一要求，结果，董事会不同意变更总经理，调迁就没有搞成。现在这种矛盾已经不是个别的。必须把党管干部的原则与《公司法》关于法人治理结构的规定统一起来。我认为，党管干部着重点应放在对企业家的培养、选拔与推荐上，任免则按《公司法》行事。因此，党委的组织部门应建立起企业家人才库、培训网和公开的推荐制，库、网、制三结合，就可形成一个有组织的企业家市场。党委通过这个市场推荐人，企业则从这个市场上选择人，经过一段时间适应，党管干部与按《公司

法》建立法人治理结构就可得到很好的结合。

六、企业家不应受年龄的限制。企业家和科学家、工程技术专家、理论家一样，都是经过长期的创造性劳动塑造出来的优秀人物。如果说科学家、工程技术专家、理论家都是一些以个人的创造性劳动为主的专家，那么企业家的特点，则是依托和领导一个组织从事创造性的管理和组织工作，把科技转化为现实生产力的专门家。科学家、工程技术专家、理论家可以是一个有深邃的学术造诣、有伟大的创造发明而无组织才能的书生；但作为企业家，他们不但要熟知本行业的生产技术，而且要有创造性的组织和管理才能，指挥商战并夺取胜利的才能，而这样的才能只有经过长期复杂的实践才能培养出来。长期以来，我们都把企业家当作政府官员并把他们列入政府官员序列中某一级（如县级、厅级、部级），而不把他们作为专门家看待。这是不正确的。因为他们不是官员，把他们的工作年限同政府官员限制在一个年龄段也是没有道理的，因为他们在那样的年龄，正是最成熟的时期。为此，我主张对企业家的年龄不应加以限制，工作得好、身体条件又允许的，应让他们干下去，不应当不分青红皂白一刀切。政府官员也不要攀比。现在许多干得出色的厂长、经理，年龄到了五十七、八就不思企业今后的发展而等待下台了，这样企业还有什么后劲可言？建议党委和政府在这方面作出明文规定，并具体付诸实施。过去有些领导也讲过这样的意见，但实行又是一回事，等于没有说。

七、企业家的工资应当怎样定？是否可以持股经营？

企业改制后，核心的问题是由过去的国家统负盈亏转变为企业自负盈亏，企业家要对企业法人财产承担盈亏责任，国家和其他投资者只承担与其投资额相等的有限责任。这样，企业家的责任就大了。根据权、责、利相对等的原则，企业家的利益也必须相应地作出规定。过去我们规定过厂长的工资和奖金不超过全厂平均数的3倍，这在国家实行计划管理、统负盈亏、承担无限责任的情况下是比较合适的；但当企业改制，要企业自负盈亏，要企业家承担经济风险时，这种规定就不合适了。有些企业已实行股份制，有些股票上了市，让企业家公开持股经营，把他们个人利益与股市风险联系起来，也成为必要的了。有些企业是靠国家给予少量贷款，经过企业家和职工的艰苦奋斗成长起来的。有的企业由几十万、几百万的贷款起家，现在成了几亿、几十亿资产的大公司，企业家功不可没，让他们持有本企业一定的股份，也是合理的。对企业家实行年薪制，已为不少地方所认同，年薪制包括履行董事长、总经理基本职责的基本年薪，提高效益的效益年薪。前两者可以进入成本；后者由利润中支出，可以是奖金，也可以是股份。对以上这些问题，应经过专门研究，作出原则规定，具体操作则由各企业董事会做主。

八、对企业家的制约和监督。《公司法》中规定的法人治理机构，就是一个决策、经营、监督相制约的机构。理论上是不存在什么问题的。但在实践中，董事长、总经理、党委书记三者分设，矛盾重重，纠纷不断，好的不多；合三为一，没有矛盾，但出现了“内部人控制”、没有监

督的现象；现在多是董事长、总经理合一，党委书记分设，书记处于副手地位，一般矛盾较小，监督不力。至于监事会则发挥作用很小。有人主张董事长兼党委书记，似乎可以强化监督，但搞得不好，实际上又变成了党委领导下的厂长负责制，监督了厂长，董事长兼党委书记反而没人监督了。在中国的现实情况下，这是一个很不好找到统一的解决办法的大问题，只能因企业而异，逐步形成制衡机制。现在看，能将董事长、总经理、党委书记、监事会四者分设是最好的；办不到的，至少要实行董事长、总经理合一，其他坚决分设。同时要加强国有企业内部职工对企业领导人的监督。

目 录

关于培养和建设企业家队伍的若干问题（代序）	林 凌
一 企业家总论	(1)
企业家的特质	(2)
企业家的战略地位	(7)
企业家的报酬与年薪制	(12)
企业家职业化和市场化	(23)
企业家的培养与造就	(30)
二 企业家的健康与风度	(40)
企业家强健的体魄	(41)
企业家脑力的开发	(46)
企业家生气勃勃的奥秘	(55)
企业家富有魅力的仪表风度	(61)
三 企业家的思想和人格	(69)
企业家崇高的思想境界	(70)
企业家良好的人格品质	(77)
四 企业家的知识结构	(91)
企业家必须学习和掌握的公共类知识	(92)
企业家必须学习和掌握的专业类知识	(93)
企业家必须具备的非专业类知识与修养	(96)

五 企业家的现代意识	(107)
企业家的政策和法律意识.....	(108)
企业家的经济头脑和金融意识.....	(109)
企业家的竞争意识与合作意识.....	(113)
企业家的质量意识和科技意识.....	(117)
企业家的品牌意识.....	(136)
企业家的人才意识.....	(142)
企业家的信息意识.....	(184)
企业家的时效意识.....	(201)
企业家的企业文化意识.....	(209)
企业家的危机意识.....	(218)
企业家的风险意识.....	(222)
企业家的公关意识.....	(226)
 六 企业家的统率能力	 (233)
企业家的战略决策力.....	(234)
企业家的计划能力.....	(262)
企业家的组织能力.....	(270)
企业家的领导能力.....	(278)
企业家的控制能力.....	(297)
 后 记	 (305)

—

企业家总论

企业家的特质

企业家的战略地位

企业家的报酬与年薪制

企业家职业化和市场化

企业家的培养与造就

企业家的特质

企业家 (entrepreneur) 这个词来源于法语, 16 世纪, 该词在法语中指参与军事征战的人。企业家一词的定义最早是在 1800 年由法国经济学家萨伊提出的。他认为: 企业家是能把经济资源由较低的生产率水平转变为较高生产率水平的人。在现代西方国家中, 企业家就是指“管理商业或企业, 并承担其风险的人”。美国文化词典将企业家一词定义为“组织、经营和承担生意、投资风险的人”。

21 世纪, 企业家将面临着国际经济竞争异常激烈的世界和瞬息万变的市场, 面临着成功与失败相互交错的莫测风险和无穷选择。世界的未来向企业家提出了前所未有的严峻挑战, 那么, 企业家自身应具备哪些智能特质和非智能特质才能适应变幻莫测的世界呢?

美国普林斯顿大学教授巴默在《美国经济评论》杂志上载文认为: 在一个企业里拥有领导地位, 并不等于就是一位“企业家”, 要成为一名成功的企业家, 必须具备以下十条: ①长于合作。成功的企业家皆具备合作精神, 能赢得人们的合作, 并使同事与下级愿意与他一起工作。他能够以感召说服的方法, 而非用高压的手段, 使下属完成工作任务。②智于决策。成功的企业家, 一方面能够根据实际情况作出正确而有效的眼前决策; 另一方面, 又能高瞻远瞩, 作出富有远见的战略性决策。③巧于组织。成功的

企业家充分发挥职工的聪明才智，善于使用各类人才。④精于授权。成功的企业家能把握关键，而将琐细事务分与下属处理。⑤善于应变。成功的企业家懂得通权变达、审时度势、随机应变、机动进取，不抱残守缺、墨守成规。⑥勇于负责。成功的企业家对企业、职工、消费者以及整个社会都有高度的责任感。⑦敢于求新。成功的企业家对于新事物、新环境、新技术、新观念、新方法，都有敏锐的感受力。⑧敢于冒险。成功的企业家对于企业的发展开拓，有承受风险、开创新局面的雄心和胆略。⑨尊重他人。成功的企业家对他人的意见包涵尊重，不武断狂妄。⑩品德高尚。成功的企业家，知法、守法、公正廉洁，品德为众人所钦敬。

究竟一个企业家应具备哪些条件，最近有一个权威的回答是：①专业能力卓越。只有能把自己工作做好的人才能赢得尊敬，也只有有人愿意追随。这是公信力的问题。②自我了解。企业家知道自己好在哪里，并且可以把自己的才能和长处教给别人。③战略性思考。这是作为一位企业家最重要的特质。有些员工能够把自己的工作做得很好，但却没有宏观的视野。而有潜力的领导者，不论在企业阶梯的哪层上，都会关心或思考企业未来的战略方向，甚至会想象应该如何解决问题。IBM 一位高层主管建议：“要观察员工有没有战略性思考能力，可以先看他完成任务的方式是否有创意，究竟是照着一般常规萧规曹随，还是能自己创造一些新鲜的想法。”④建立关系的能力。领导者永远需要一群跟随者。因此，要知道一个人是否具备领导能力，不妨看看他过去在组织内是否常常有很多支持者，并且假想如果这位员工离职，有多少人会随他而去。⑤协助别人成功的意愿。有的表现优异的员工摇身一变成为主管，往往也就自我膨胀起来。然而，一位优秀的领导者应该常常愿意帮助其他的同事。领导者必须降低以自我为中心的意识，因为他们最主要的任务就是帮助别人成功。⑥不断学习的热情。在竞争激烈、知识导向的企业战场上，学习不是装饰，而是

必需品。⑦具备沟通的能力。这一点讲的不是能做一场精彩的演讲,而是能清楚地告诉别人这个企业或部门正朝什么方向前进,原因是什么。领导者应该让员工知道他要把他们带到什么地方去,为什么要这样做。

通过总结古今中外成千上万卓越企业家的成功经验,并研究了他们的成长道路、思维方式、行为习惯、领导风格,我们发现:卓越的企业家具有经济学家的头脑,战略家的眼光,哲学家的思维,探险家的精神,艺术家的创新能力,政治家的组织能力,军事家的指挥能力,社会活动家的协调能力。具体地说,卓越的企业家首先具有开放的头脑,乐于接受新的思想观念和行为方式,适应社会的各种变革和变化;具有统揽全局所需要的强健的体魄和富有魅力的风度;具有明确的法制观念和崇高的思想境界;勇于追求自我价值的实现,具有跟企业荣辱与共的事业心和争创一流企业的雄心大志;善于征服他人,并能获得广泛的支持;具有敢想、敢闯、敢冒风险的胆识和百折不挠、顽强进取的精神;具有强烈的人才意识和信息观念;具有坦然、诚实和自信、豁达的品格;具有自主、自制和自控力,讲求办事效率;乐于让下属根据企业发展和市场变化提出新的、大胆的改革设想,注重言传身教;具有敏锐的经济头脑特别是强烈的金融意识;有不断学习新知识、探索新事物的愿望和能力;具有适应发展市场经济需要的知识结构和水平;具有以获得最大经济效益为根本目标的战略预见力、前瞻力、洞察力、决断力、统帅力、创造力和规划能力、分析能力、激励能力;具有驾驭自如的提高企业竞争力的经营管理本领;善于公关、协调、沟通等等。所有这些因素的整合,才是一个卓越的企业家的特质。

可见,并不是所有搞企业的人都够得上企业家这个档次。当前,中国企业界绝大多数搞企业的人仅是一个普普通通的企业经营者,他与“企业家”有着天壤之别的差距。我们将一般经营者