

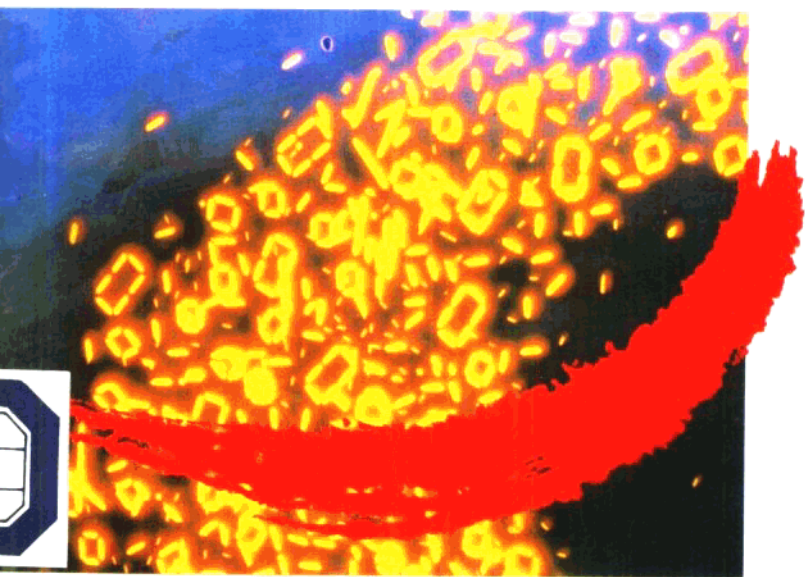


CACTIC

ZHONGNONGXIN QIYE WENHUA CONGSHU

我们对市场经济的 再认识

● 翟新华 著



当代中国出版社

编者的话

中农信公司内部刊物《工作指导》自1990年8月起至1994年初,约出了450余期,1993年初,我们收集了《工作指导》上刊发的1991年9月至1992年底作者的部分讲话,编辑出版了《中国经济之源》一书。出书这一形式令一些好心的朋友担了心,“堆出于岸,水必湍之”是古之明训,令人一时防意如城。但是,实践中,至少有两个积极的后果是明显的:一是为国有大中型企业如何适应市场经济的发展提供了一个新鲜、真实的解剖标本,引起了许多专家学者的研究兴趣;二是为公司员工提供了一条反省历史的思考线索,极大地增强了员工队伍的认同感与聚合力。进退权衡,多数的意见还是接着出第二本。这也是真在内者,神动于外,不能自己的选择。

本书收集的是1993年初至1994年2月期间刊登在公司《工作指导》上的29篇讲话,作者一年的话基本都在,公司在想什么,做什么,大致一览无余。

这一期间,公司在管理体制上经历了两次大的变动。一次是1993年年初,由国家农业投资公司领导转为由国家计委领导;一次是1993年年底,由国家计委领导转为由国家农业部领导。这种变动,不是公司能够选择的,但都是公司同心拥护的。公司之幸在于国家农业投资公司、国家计委、国家农业部这三个不同阶段的上

FJ31/23

级主管部门都给予了公司发展不可多得的宽松环境。这是至今公司仍然作为一家最具活力的金融企业自傲于全国众多的国有大中型企业的重要原因。其结果是,1993年,公司资产规模达百亿元,在全国非银行金融机构中排名第五位,成为政府调控经济活动的一支重要力量。

另一方面,这些变动对公司更为深刻的影响是,启发公司开始探索在改革实践中的中农信公司主体本身的改革问题了。一个经济效益较好的国有企业未见得是一个企业制度改革走在前列的企业,相反,它的经济成就倒可能成为掩饰它制度改革后滞的因素,国有大中型企业在改革发展中面临的基本矛盾,它一个也无法回避。作者在讲话中较为全面地反映了公司对这一类问题的关注以及解决问题的紧迫感。其中,最基本的问题是政府对企业的管理体制、国有企业的产权主体、产权关系及公司股份制等问题。躺在以往的成绩上,漠视这些问题,将是一场“五十步笑百步”的悲剧,而解决这些问题,将是一场必然要付出代价的“革命”。因此,作者勇敢地发出了“做一个真正的改革者”的呐喊,决心“再造中农信”。

作者自1990年6月出任公司总经理以来,至今已是第五个年头,公司资产规模从上任时的十几个亿增长到1994年10月的二百多亿,利润连年翻番。扪心自问,对国家对自己已经可以做一个交待,两袖清风,飘然而去,也不是不可以做的一种选择。但是,在当代的中国,一个企业家最重要的素质,不仅在于勇于投入市场经济的大潮,而且在于勇于投入改革的历史潮流之中。一个以跨越世纪为目标的企业,有理由要求自己的企业家具有这样的历史责任感。对于一个国有企业来说,这种道德勇气就更加难能可贵了。

在讲话中,作者反复强调了把公司按照现代企业制度改造成

股份制企业的战略设想。在理论上,这显然不是企业的经营管理者而是企业的股权持有者才能决定的问题;在实践中,一个股份制企业也将面临许多新的矛盾,搞不好,未见得比一个国家独资的企业更成功。但是,这个方向却是无容置疑的,它从结构上调整了作为出资人的国家以及经营管理者、公司员工之间的权利义务关系,使作为投资人的国家与作为行政管理人的政府相分离,使国有企业的企业家对国有资产保值增值的道德责任具体化为对投资人的法律责任,也使作为投资人的国家按照自己的特定权益及标准来选择自己的企业家。具体到中农信公司,作为一家全国性金融机构,能否改造成股份制公司,则是“谋事在人,成事在天”的事情了。

当然,股份制远不能解决企业制度改革的全部问题,一个好的法律结构仅仅提供了企业发展的可能性,它必须要由人去实现。这也是作者在一系列讲话中最重要的话题之一。对自己是做人,对他人是为人,对下级是用人。总之,人是最基本的生产力。对于中农信公司来说,几年来形成的一支基本员工队伍,是比任何财富都要宝贵的资产,是创造资产的资产,是维护国有资产的能动力量。“求木之长者,必固其根本,欲流之远者,必浚其泉源”,这支队伍就是公司的根本与泉源。作者对这支队伍的建设倾注了几乎全部心血。在昭以德、施以恩、加以威这一类管理政策之外,作者更为注重员工与公司之间的关系。在本质上,员工与公司之间,不是服从与被服从的身份关系,而是平等主体之间的契约关系。因此,作者主张允许员工持有公司的一部分股份,成为公司的股东,不仅使员工与公司利益唇齿相依,而且使员工真正成为关心公司命运的主人。

本书的书名定为《我们对市场经济的再认识》,其总体内容实际上是对市场经济中我们自身的再认识。当我们真正能够认识自

身以及自身所追求的目标时，那就进入了一个“至乐无乐，至誉无誉”的境界，一切苦乐、荣辱、得失都已经变得不重要。当一支队伍能够用一个声音宣布自己努力的方向时，这种精诚所致的努力已经比金石为开的结果本身更为重要。这是本书坚持编辑出版的根本原因。

1993年4月1日是公司成立五周年的日子，中农信公司五年的发展，确确实实地引起了社会各界的关注，江泽民总书记、李鹏总理等党和国家领导人为公司题了词，田纪云副委员长、邹家华副总理等领导同志出席了公司于1993年4月8日在人民大会堂举行的庆祝会，许多报刊都登载了公司成立五周年的有关消息，我们择其一二，也附到了这本集子中。

去年3月《中国市场经济之源》一书出版后，引起了社会各界、公司内外的广泛关注，许多专家、学者、公司员工热情地发表评论，尽管看法不同，有可能是仁者见仁、智者见智，但为了使大家更好地将这两本书联系起来读，我们选择了部分书评，也收到了这本集子中。书中还收进了部分报刊上刊载的作者的署名文章及对作者的专访，作为附录。

在此，也向本书的编辑过程中做了大量工作的中农信公司陈越光、戴家宏、夏潜、魏志强、周润华、《中国农民》杂志社郭楠柠同志表示感谢。

中国农村发展信托投资公司

副总经理 尹蓝天

总经理高级助理 孙子系

一九九四年十月

序

贾春峰

放在面前的这本翟新华同志的新著，把我的思绪引上了向着现代化迈进的中国广阔农村，引上了波涛激荡的市场经济的汪洋大海，引上了以振兴农村为己任，在这大海中奋进的“中农信”这支“商战”劲旅。

书中那一行行跳动的文字，饱蘸着酸甜苦辣，洋溢着胆识、气量、眼光和谋略，也蕴含着智慧、追求和奋争。

这使我猛然想起一位思想家说过的话：历史给予人们最宝贵的东西，就是它所激起的热情。是的，我国改革开放十几年来的一段特定历史时期，不正是以它激起了人们实现民族新振兴的巨大热情、创造活力和献身精神，而载入史册的吗？拿“中农信”来说，不也正是由于历史、时代所激起的创造热情，才有了今天的发展业绩，才有了一批企业家、经营者活跃于社会经济的大舞台吗？

话还是回到书的内容上来。去年，作者曾推出了《中国市场经济之源》一书，引起了众多专家、学者和新闻界人士的浓厚兴趣和

* 贾春峰同志为中共中央宣传部正局长级研究员，中国市场经济研究会副会长，中国企业文化研究会副理事长，教授。曾任中共中央书记处研究室理论组副组长，中共中央宣传部理论局副局长。

普遍好评。现在这本，可以说是那本《中国市场经济之源》的续篇或姊妹篇。说是续篇，准确说是续一，估计以后还会有续二、续三、续四……；说是姊妹篇，也不会只是两姊妹，或许是“三姐四妹”或“八姐九妹”。现在看到的这两本，不仅在明快、干脆、凝重、口语化的风格上，而且在内容上都是一以贯之、浑然一体的。

阅读这两本书，似乎从某一角度、某一方面让人领略改革的历程，看到推动改革行进中的人的心迹。品味起来，有许多论断、思想有重要价值，它凝铸着这一特定时代的社会内容，令人难忘。当我掩卷沉思时，这些论述、观点一起涌上我的心头：

一、中国市场经济之源在哪里？这个问题提得好。有时候，问题的提出，其本身就富有认识价值。作者写道：“中国的农村是中国的市场经济之源，最早的一些市场经济的因素大都是在农村产生的。十年前开始搞的家庭联产承包，本来是想采取一个责任制的形式，让农民去好好种地，不要吃大锅饭，把土地都给他们，由他们去种。联产承包，本来是从计划经济出发的责任制形式，结果走向哪了呢？农民有了自己的土地，逐步有了自己的生产资料，有了自己的拖拉机、小四轮、小收割机。农民成了生产资料所有者了，成了独立的商品生产者了，这样就不再只是责任制的形式，实际上产生了一个产权问题，这本身就是市场经济最大的基础”。“农民手中除了生活资料以外，还有生产资料，农村因此成了市场经济最活跃的地方”。作者还分析到，农村在发展中，出城镇、出工业、出工人、出企业家、出活力、出市场经济。所以，搞市场经济，要抓住农村，就农村经济来说，要抓住乡镇企业，就乡镇企业来说，要抓住股份制。我看，作者的这种分析符合中国改革开放以来的历史实际和发展前景，体现了对中国农村、乃至对整个中国市场经济发展进程的深邃

的历史洞察力。

二、改革开放以来中国农村的新变化、新特点是怎样的？作者认为，改革开放后，中国农村正处于变革、分化、再次大分工之中，不再是原来单纯耕种农田的农村了。伴随着农村出乡镇企业、出城镇、出活力、出市场经济的过程，农民已不再是辞典上的概念，而是一个内涵丰富的大概念。中国的农民正在分化，产生出工人、企业家、技术人员，因而，中国农民正在改变自己的身份。应该支持农民自费办城市，由农民自己掏钱办城市。农民进了城，乡镇企业也要进城，形成规模经营，那么，第三产业围绕它就发展起来了，小城镇就建设起来了。改革开放以来，农民的变化是多方面的。从财产上看，农民正在变成拥有自己生产资料的独立的商品生产者；从职业上看，有些农民正在变成工人或企业家；从他们的身份来看，有些正在变成城镇居民；从思想观念和追求来看，农民的变化就更大了。作者的这些分析，是从正在发生变化的客观实际立论，而不是从某种抽象观念出发的，因而在社会的许多方面对改革开放后中国农村的认识相对说还比较滞后，缺乏系统的有新鲜感的见解的情况下，就显得更为可贵，显得富有启迪性和说服力。

以上这两条，从逻辑上说，我认为，这是“中农信”确立自己的宗旨和发展战略的两个理论前提，或者说是两个认识前提。就是说，有了关于市场经济之源和这个“源”究竟是个什么状况的认识，有了这两个认识支柱，“中农信”的发展战略和经营方针就立起来了。这也就是我观察“中农信”发展战略和经营实践之前先要提及这两条的缘故。我这样理解，不知是否妥贴？我向来有一股书呆子气，我所以加了个从逻辑上说，是考虑到作者和“中农信”人在实践进程上不一定是按这个先后顺序立论、迈步的。但我今天作为读

者,从学术上分析,感到是否是一个“逻辑”呢?!这至少也算作读者进行书评的一家之言吧!

三、有了前面两条,就该说“中农信”的宗旨和发展战略了。这就是作者1994年1月7日在全国农业工作会议上的发言所表述的:“公司在过去几年的实践中,逐步确立了‘从市场经济出发,面对农村变革,实现公司发展战略’的宗旨,明确提出公司的发展战略是:扶持乡镇企业,发育农村合作金融,建设中小城镇;力争在外贸、证券两个行业领先;大造农村变革的舆论。”

这个宗旨和发展战略,立意深远,体现了一种推动农村现代化的使命感和责任感。作者曾阐述过这样一个观点:没有中国农村就没有中国的市场经济,而不建立起市场经济新体制就不会有中国农村改革和发展的未来,这种把中国市场经济与农村发展相统一的观点,是很有见地的。农村问题,过去是中国革命的基本问题,今天是中国现代化的基本问题。“中农信”把自己的宗旨、战略建立在农村发展这个广阔实践中,这就给自己从事的事业注入了历史正义性、发展的创造活力和广阔前景。

四、作者这本新著的所有篇章、论述,可以说,都是围绕着实现公司的上述宗旨和发展战略而从多方面、多角度、多层次地加以展开的。

在一次学术性讲课时,恰巧我刚读了作者的书稿,我顺便提到,作者在书中提出了许多值得重视的理论观点,而且强调了勤读书、立思路、有气概、讲实际、干大事、谋发展这样的意思。

这里,我想从企业文化的角度,对作者在书中表达的思想,作一点感想式的评述。

作者讲到自己的上一本书时说到,书中贯穿始终的是一种精

神，一种上下同心，追求真理，共谋“中农信”发展，共创“中农信”文化的精神。在这方面，还只是刚刚开了一个头，“中农信”现在还不能说已经形成了自己的文化。因此，对于来“中农信”工作的人，只能说是来共同创造“中农信”的文化，而不是来接受“中农信”的文化。因为，“中农信”还没有形成自己的文化。

我很赞成作者的这种见解。

实践是一个过程，认识也是一个过程。对于一个企业来说，形成自己的企业文化，同样是一个在实践基础上反复认识、不断总结和提炼的复杂的过程。

作者说“中农信”还没有形成自己的文化，这是符合实际的。但我认为，还应补充一句，就是：“中农信”正在创造自己的文化，或者说，“中农信”的企业文化——“中农信文化”，正在“中农信”人的实践中创造着、生长着、形成着。

我认为以下这些方面，就体现着、蕴含着这样一种文化的创造和生长点：

1. 作者强调，确立和实现公司发展战略，需要“识”、“气”、“威”、“术”。“识”，是见识。有无见识，关系到能否把问题看透，行动上能否做到势如破竹。认为中国市场经济之源在农村，而且中国农村不是欧美那样单纯的和农业同一概念的农村，不能把中国农村的事情简单地看成就是农业生产，这就是个大见识。这个大见识，同“中农信”面对的是农村，而不仅仅是农业，紧密相关。“气”，是生气勃勃的“气”，是气概的“气”。一个大公司，干大事，谋发展，没有气概，没有气势，怎么能行？“威”，是权威。管理企业，没有权威不行，市场经济中，企业管理更得有权威。“术”，就是谋略。“识”、“气”、“威”、“术”这四个字，从某种意义上体现了一种企业精

神、思维方式和管理方式,体现了“中农信”发展战略的文化内涵。

2. 强调员工中蕴藏着极大的积极性、创造性和聪明才智。企业的发展,除了有一支可以依靠的骨干队伍外,还因为有一大批可以信赖、和公司休戚与共、历经磨难的“小人物”。“中农信”不是几个领导组成的“中农信”,而是全体“中农信”员工的“中农信”。我们知道,把员工中潜在的智慧诱发出来,正是企业文化的功能和使命。而员工对公司文化的认同,这种认同感的增强,是企业凝聚力的源泉。有了凝聚力,有了员工积极性和创造性的发挥,才会有企业的经久不衰的发展动力。

3. 强调要有跨世纪的眼光。公司是跨世纪的公司,公司宗旨是跨世纪的宗旨,因而必须具有跨世纪的主动权,跨世纪的队伍。这支队伍,从企业家到员工,都必须具有跨世纪的素质。而企业文化从来是在企业发展实践中生发出来的,是在员工整体素质上体现出来的。

4. 强调在合理分配、利益共同体基础上昂扬历史责任感和献身精神。作者认为在构造利益共同体时,首先要注意的就是精神凝聚。而这个精神凝聚,就是“与九亿农民共同缔造历史”,为国家、为民族奋斗。因而,“中农信人”要有献身于社会主义改革事业的信念和热情,要以国家和公司整体利益为重,不能从个人利益或小集团利益出发。既要有崇高的理想、信仰和奋斗精神,还必须有组织、制度、纪律的约束和监督。做“中农信人”,必须讲道理、讲原则、讲全局、讲纪律、讲团结。

5. 正是从跨世纪的战略眼光和提高员工整体素质出发,作者提倡在公司内部,形成一个认真读书、勤于思考、探索理论的好风气,反复强调要从个人实际出发注重掌握新知识、新理论、新业务,

强调在职培训是人才成长过程中必不可少的环节。可以说,这些都体现了企业参与日益激烈的国内外市场竞争的内在要求,也是在现代市场经济中企业文化建设所面临的重要课题。作者有一句话讲得很好:“我们最重要的资源是头脑”。这同国际经济学界所赞同的美国经济学家莱斯特·瑟罗在《对撞:行将到来的日、欧、美经济战》一书中的说法:“智力因素是21世纪最关键的竞争武器”,是同一个意思。这同日本企业家松下幸之助所讲的最重要的是“开发人心”也是一个意思。作为最重要资源的头脑,必须是眼光远大、思维敏捷、知识丰富、善于思考、精通专业的头脑,这就要求人们学习、学习、再学习。显然,强调这一点,并用培训、读书会的实际措施加以落实,这是富有远见的。培训,当然不只是业务、专业技能的培训,而且应当包括职业理想、职业道德、职业纪律、职业责任的培训,包括对本企业的文化、精神财富的认同和把握的培训。

6. 强调形象和信誉是一个企业外部关系、企业文化、队伍素质、业务水平诸方面的综合反映,是企业的命根子。它是企业的无形资产,但又可以变成有形的。作者认为,比起“中农信”的资产来,应更看重“中农信”这块牌子,看重它的形象和信誉。

类似的内容,还可以开列很多条。

所有这些,都说明,尽管如作者所讲的现在没有时间和精力去研讨、提炼“中农信”这几年发展所沉淀下来的文化,但“中农信”企业文化确实存在着、生长着,确实是很值得开掘、整理和总结的。

作者讲到,“在我们的宣传中,企业文化这个概念,有时大到无所不包,有时又小到成了娱乐活动,我们现在不去定义它。但是,我们确实感觉到了它,确实感觉到了企业文化存在。”作者又说:“不能低估这几年我们在企业文化建设上所做的努力,也不能低估

我们所建起的企业文化的作用。否则,我们怎么可能队伍整齐地冲过去年的惊涛骇浪呢?有些同志跟我说,企业文化讲来讲去用处到底有多少,我说这叫潜移默化,只有经过不断的交流、凝炼,我们才能积淀下来丰富的、厚厚的一层企业文化,这样的公司才会有前途。”

作者的思路 and 观点,捕捉到了企业文化的真谛,因而是具有认识价值和启迪意义的。这是因为:

第一,尽管世界上对于文化的定义现在统计已有 250 多条,对于企业文化的涵义也是众说纷云(这往往是归纳的方法、角度不同,理解的宽窄不一样),但是就企业文化的基本内容来讲是一致的,这就是,强调企业的价值观念、企业精神、经营之道、经营境界和广大员工认同的道德规范和行为准则。企业日常生活中的榜样行动就建立在这些精神力量的基础上。它是一个企业传递下来的独有的精神财富,是无形的,又是能动的,时时刻刻都在企业活动、经济行为中发生影响和作用。作者说“潜移默化”,影响各方,“不能低估”,这恰恰是把握住了企业文化力的功能所在。

第二,常常听到,人们谈起企业文化时,大多谈一些文体体育活动之类,如俱乐部、歌厅、球赛等等。这些当然不能说不是企业文化的内容,而且是看得见、摸得着的。但是,一个企业的企业文化搞得好不好主要标志并不在于此。从作者这本论著中可以看出,“中农信”的企业精神、员工认同的价值观,才是能向企业一切领域渗透的“中农信”企业文化的核心内容。这是软件,但必须下硬功夫才能形成,才能成为企业活力永不衰竭的精神源泉。

第三,还常常听到,人们谈起企业精神时,大多是一样的话,如求实、创新、开拓、进取这样八个字,或者再加上拼搏,就构成十个

字。这八个字或十个字,当然很好,很重要,但对于形成某一企业的企业精神来说,这种雷同化的说法,没有个性,一看就是套用的原则话,并不是从企业自身创业、发展、开拓市场的具体实践中生发、凝结、概括出来的。“中农信”有着自己独特的发展战略和经营之道,这就为提炼、概括“中农信文化”提供了不可缺少的最重要的实践基础。当然了有了这个实践沃土,结出企业文化之花,还得有概括、提炼的智慧,有高智商。

第四,作者谈企业文化关乎企业的前途,这是很有道理的。我看,这是因为企业文化关乎企业内有凝聚力、外有竞争力。特别是对于“中农信”这样一个大企业集团来说,建设企业文化,形成分布各地的企业法人和广大员工认同的价值观、企业精神和道德规范、行为准则,就显得更为重要。作者有一句颇富哲理味道的话,是说:“解决问题的关键还在于解决我们自己头脑中的障碍。”不知怎的,它使我一下子联想到本世纪80年代初标志着企业文化诞生的“新潮四重奏”之一的《日本的管理艺术》中的一段话。该书作者是美国人,在讨论美国一些市场被日本占领、“商业报刊和大众宣传媒介纷纷探讨美国企业竞争能力下降的管理方面原因时”讲到:“‘敌人’不是日本人或德国人,它是我们管理‘文化’的限制。”从自身“文化”上找原因,这在当时是一个新鲜见解。翟新华同志讲从自己头脑中找去掉障碍的关键所在,也是一个打开新思路的看法。而建设企业文化,无疑是一个克服头脑中的障碍,开拓人的视野,实现主观与客观相沟通的有益途径。正是基于此,我非常赞成翟新华同志的思考,既不能低估企业文化在往日发展中的作用,更不能小视今后发展中企业文化建设的更大任务。可否正式搞一次“中农信文化”研讨会呢?“中农信文化”也就是“中农信”的企业文化。在翟新

华同志这本书出版后,请十多位专家、学者同“中农信”创业者们一起就“中农信”开拓发展中的文化现象,议论一番,从不同角度激起思想的浪花,是否对于认识和推动“中农信文化”的发展,会有帮助呢?! 我看,会的,不妨试试。

这篇序文随手写来,已够长了。止笔之际,我的脑海忽然涌起了作者的这样两句话:历史是很能感动人的,历史的美妙之处就在于能感动人。愿作者和所有“中农信”人在建设有中国特色社会主义的重要历史时期,在崇高历史使命的感召之下,肩负着历史责任感,在前进中更加充满创造活力和进取精神。

一九九四年六月十五日

于北京宽街



CADTIC

中农信企业文化丛书

ZHONGNONGXIN QIYE WENHUA CONGSHU



解放思想 实事求是
努力推进农村社会主
义市场经济建设

江泽民
一九九三年
二月廿九日

1993年2月24日,江泽民总书记为中国农村发展信托投资公司成立五周年题词:解放思想,实事求是,努力推进农村社会主义市场经济建设。