



李泉山
王家斗 编著
赵建武

农民企业家 的进取之道

农村读物出版社

都 来 关 心 和 支持农民企业家成长

——为《农民企业家
的进取之道》作序

吴 象

在当今农村发展商品经济的大潮中，鲁冠球、禹作敏、常宗琳这些农民企业家的名字越来越为人们所熟知。在敬佩和羡慕之余，有越来越多的农民向自己提出这样的问题：鲁冠球、禹作敏、常宗琳原来不也是普通农民么？他们能成为企业家，我为什么不能？

这个问题提得好。然而，做一个合格的农民企业家毕竟不是一件容易的事情。它需要具备一定的素质和条件，更需要长时间坚持不懈、百折不挠的努力。《农民企业家的进取之道》这本书，正是为着满足广大农民这方面的需要而写的。

本书的作者不是专家、学者，而是三位从事农村政策研究工作的同志。也许由于出身农村和多年在农村工作的缘故，他们在看到农村发生历史性变化的同时，也深为不少有才

智的农民因为创业无门、致富无路，以致只好困守土地而忧虑。他们对不少农村尚未摆脱贫困面貌，自觉怀有强烈的责任感。于是，他们带着如何使农村人才得到发挥的问题，走乡串户，调查研究，萌发了写这本书的念头。从事农村工作的同志，能有这样深沉的忧患意识和 service 观念，在农村改革亟待深化的今天，其精神境界是很值得称许的。

这本书令人感兴趣的方面，更在于作者确实抓住了一个重大的题材。众所周知，党的十一届三中全会以来，我国乡镇企业异军突起，到1987年，全国乡镇企业年产值已达4764亿元，上缴国家税金221.8亿元，从业人数达到8803万人，吸收了巨大数量的农业剩余劳动力。如果再加上他们赡养的人口，已有数以亿计的农村人口转入了非农产业。这是一个了不起的成就。为此，中央领导同志多次充分肯定了乡镇企业在农村经济以至在整个国民经济中的特殊地位和作用，赞扬农民为建设具有中国特色的社会主义闯出了一条新路。据预测，到本世纪末，农业剩余劳力将会有2.9亿之多。这些剩余劳动力能否转移到二、三产业，直接关系到我国社会主义初级阶段发展经济、达到小康生活水平这一战略任务能否实现。承担这一战略转移任务主要仍然得靠乡镇企业。而发展乡镇企业，随着城乡改革的全面深化，难度将越来越高。在这方面，除了必须采取加强对农业剩余劳动力转移的宏观指导，国家提供必要的资金、合理配置资源等改善外部环境的措施之外，从内部环境来说，根本的还是人才问题。有了人才，没有企业的可以兴办企业，办起企业的可以提高经营管理水平，求得更大的发展。这样，人才问题就显得格外重要了。本书作者适时抓住这个重大问题，可以说是为振兴农村

经济做了一件很有意义的事情。

如何写好这本书，作者也是认真动了脑筋的。他们发现，目前具体介绍企业管理方面的书较多，而系统地介绍创业和发展的书较少，特别是农村企业如何创建和发展，农民企业家的修养和成功之道，研究者和介绍者尚不很多。为此，他们在写作这本书的时候，也遵循了乡镇企业“人无我有”的原则，把本书的写作主旨确定为：帮助想成为农民企业家的朋友鼓足勇气，提高信心，侧重于提高创业者的思想、眼界和整个素质；在此基础上，进而介绍了一些最新的科学管理思想和方法，使企业的主人高屋建瓴，成为“善奕者”。这种构思和写法，就使本书具有了鲜明的思想性、科学性和实用性。读过这本书的初稿，上述特点给人留下的印象是深刻的。本书的文风也比较好。作者没有那种八股气，完全是以朋友的口吻，娓娓谈来，通俗明快，有情有理，挥洒自如，使读者倍感亲切，仿佛不是在读书，而是与知心朋友促膝交谈。

基于上述几点，我认为这是本值得推荐的好书，我期待它能帮助更多农民踏上发展乡镇企业的成功之路。

1988年9月25日

开 头 话

愿做您理想征途中的朋友

亲爱的朋友：

您想改变自己的现状吗？您想成就自己的抱负和施展自己的才华吗？您愿意做一个有声望有地位的成功者吗？

我想您一定会回答：想！

您一定不愿意虚度自己的年华，而愿意实现自己的人生价值；您一定不愿意随波逐流，而愿意在商品经济的大潮中大显身手。

您现在可能正处在“春风得意马蹄疾”的理想征途上；您也可能是“生意兴隆通四海”的大老板。

但也可能有不少的朋友，正被困惑和烦恼缠身，大有怀才不遇之感，大有胸怀大志无以施展之忿。因此他们徘徊、徬徨、惆怅、叹惜。

朋友，不必瞧不起自己。我们一起来讨论如何冲出“低谷”，奔上高峰吧。那时，您会领略到“会当凌绝顶，一览众山小”的风韵和意境呢！

一、探讨创业与成功的奥秘

现送上您案头的这本书，就是为了满足您的这一需要而写的。我们热诚地欢迎您作本书的读者。我们并愿意作您的知心朋友，和您一起探讨人生的道路。您现在或许务农，您也许作农村企业工作，您可能是某处企业的领导者。您现在对自己的工作、地位和现状可能比较满意；或许正相反，

您对自己的一切都不称心、都不满意。

在当今商品生产大潮的冲击下，我们相信您不管从事何种职业。不管您的工作和现状如何，都不可能，也不应该安于现状，自满自足。您听到过农民企业家鲁冠球、禹作敏、常宗琳的名字吗？您了解他们所创的业绩吗？您也许对他们十分敬佩和羡慕。您也许在他们的相比之下感到自惭形秽。但我们相信，你们当中肯定会有许多人将在内心里发誓，要象他们那样奋起干一番大事业，干出个样儿来让人们瞧瞧。鲁冠球、禹作敏、常宗琳不也是正常的人吗？他们当初不也是和咱一样是修理地球的吗？他们能当农民企业家，我们为什么就不能呢？说得对！好儿女志在创业。我们每一位有志农民朋友都有成为农民企业家的愿望和可能，并有不少农民朋友正在向着这个目标和方向起步和迈进。但也有不少农民朋友或许会说，当农民企业家，谈何容易！他们深感自己不如他人而望洋兴叹。我们认为，这些农民朋友虽说有些悲观消极，但也不无道理。

做一个合格的农民企业家毕竟不是一件容易事。它既不是高不可攀，也并不是唾手可得，而是需要具备一定的素质和条件，既要有企业家的头脑，又要有企业家的胸怀和胆识，还要有知难而进、百折不挠、敢冒风险、勇攀高峰的精神，并经过脚踏实地的努力才能达到。本书的写作意图，就是要和有志做农民企业家的朋友共同探讨创业的奥秘，研究企业管理的方法，进而启迪您施展抱负与聪明才智，探索一条农民企业家进取的路子。

二、研究企业管理的思想方法

我们几位都是从事农村政策研究工作的。出于多是农

村出身和职业的缘故，八亿农民的利益和前途命运，和我们息息相关。我们亲眼看到，解放已经近四十年了，许多农村至今仍在贫困线上挣扎。农村不少有识之士正在设法发挥自己的聪明才智，力图尽快地改变他们家乡的贫困落后面貌，有的已经作出了十分可喜的成绩。但也看到不少有才智的农村青年，本不甘心于终年和土坷垃打交道，力图干一番事业，但由于创业无门，致富无方，到头来只好困守于土地之上，慨叹自己的命运不佳，以致埋没了他们的聪明才智，使他们遗恨终生。

我们想起唐代大诗人杜甫的名句：“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜，风雨不动安如山！呜呼！何时眼前突兀见此屋，吾庐独破受冻死亦足！”我们现在虽然不能完全和古人相比，但眼看着不少农村长期处于贫困落后，不少有志农民朋友的聪明才智得不到发挥，不知不觉地给我们心里增加了一层强烈的责任感。如何使广大农村尽快富裕起来，如何使农村众多的人才得到施展和发挥，带着这个问题，我们调查了许多农村，走访了一部分农民朋友。其中有富村，有穷村，有已成为省、市农民企业家者，有纯粹务农的农民，更有乡镇企业职工和个体户，以及私营生产者。他们从不同的侧面，对我们提出了很多要求。农民企业家们侧重从企业管理和政策方面提出了一些意见和要求；现在尚务农的朋友着重要求多向他们提供一些致富经验；从事农村企业的朋友则要求能有一本较系统地介绍如何创业的书，使他们在创业的道路上有所借鉴。

我们对不同身份的农民朋友提出的这些问题和要求，进行了认真的思考和分析研究，最后确定还是针对着在没有企

业的情况下，一个有志农民如何鼓足勇气去创业，如何去走出一条成功的路子来，以此为主线来写一本书。这一方面是因为广大有志干一番事业的农民朋友确实需要这种体裁和内容的书，另一方面是鉴于目前的实际情况，具体介绍企业管理方面的书较多，而系统地介绍创业和发展方面的书籍极少。特别是农村企业如何创建和发展，农民企业家的修养和成功之道，更是很少有人去研究。既然广大有志成为农民企业家的农民朋友需要一本这样的书，作为我们从事农村工作的同志也就有责任去满足农民朋友的这一要求，于是这本书的写作就确定下来了。

在书名上，原来曾试图用《乡镇企业的创建与发展》、《农村企业的创建与发展》等，后经反复酝酿和推敲，总觉得以上几个名字还不能深刻地反映出我们这本书的思想精髓和内涵。我们这本书的主旨是为想成为农民企业家的朋友鼓足勇气，提高信心，引导他们去尝试创业，在很大程度上侧重于创业者个人的心理修养和思想方法。读者将从书中获得的是一个企业家的思想、眼界和整个素质的提高，而不是具体办厂的经验。为此我们认为书名还是冲着企业家自身为好。《农民企业家的进取之道》的书名就是基于这一指导思想而来。

本书的主要宗旨是写企业的创建与发展。其次便是研究企业的科学管理。本书不仅面向有志想成为企业家的读者，同时也为现在已成为企业家的朋友服务。书中将向您介绍一些最新的科学管理思想和方法，将帮助你用现代管理取代传统管理，把科学管理之原理运用于企业，建立起规范化的企业管理新秩序，并帮你在厂长（经理）的位置上正确地决

策、正确地对待你的下属和职工。帮你在企业竞争中取得胜利。指导你正确地树立企业家的形象，做一个优秀的出色的农民企业家。但是书中所提及的企业管理的知识，企业管理的奥秘，重点是从理论上，从思想方法上进行阐述，并不是交给你具体的管理方法和管理制度，其目的主要是为了开阔企业家的眼界，培养其科学管理思想，以便使你高屋建瓴，做一个“善奕者”。

三、启迪施展抱负与才智的灵感

谈到这里，读者朋友可能对本书已产生了兴趣。愿意跟着我们的笔迹读下去。如果真如此，我们将感到十分欣慰。

在此，我们还要告诉读者朋友的是，本书的内容，远不限于上述已提及的那些，书中我们还要和读者朋友一起探讨人生的价值，启迪您施展个人抱负与才智的灵感。它将向您展示这样的一条哲理：

人人都有进取之心，
人人都有成功的可能，
人人都能掌握成功的诀窍，
只要肯为敢干，人人都能成功。

本书还将向您表明，发展农村企业是中国农村未来的希望，农村企业是数以千万计的有志庄稼汉脱离黄土地，施展才能，开拓事业，获取人生价值和成功的摇篮。总之，本书想写您想知道和想获得的一些东西，也想探讨一些我们共同关心的问题。只是由于作者水平所限，深感文不达意。但我们的心情却愿为您早日成为农民企业家而作一份微不足道的奉献。衷心的欢迎和感谢您作本书的读者。

目 录

都来关心和支持农民企业家成长

——为《农民企业家的进取之道》作序……吴 象	1
开头话 愿做您理想征途中的朋友……	4
第一章 值得选择的成功之路……	1
第一节 农村发展的希望所在……	2
第二节 实现人生价值的用武之地……	6
第三节 为社会发展做出奉献……	14
第二章 全力以赴 才能成功……	19
第一节 用进取战胜迷惘……	19
第二节 在逆境中奋起……	25
第三节 竭尽全力去拼搏和冲刺……	35
第三章 积极冷静地面对现实环境……	41
第一节 把握农村企业的特点……	41
第二节 认识周围的自然资源……	46
第三节 分析创业的经济环境……	51
第四节 珍惜改革开放的社会环境……	60
第五节 正确测定自身的能力与潜力……	63
第四章 在困难与风险中果敢决策……	69
第一节 决策主宰企业的命运……	69
第二节 信息是决策的先决条件……	74
第三节 风险性决策的魔力……	82
第四节 果敢地捕捉时机……	95

第五章 组织志同道合的行为集团.....	103
第一节 行为集团的群体效益.....	103
第二节 行为集团的凝聚力.....	108
第三节 行为集团的持续动力.....	115
第六章 选择最佳投资与建设规模.....	124
第一节 资金是企业的基本动力.....	124
第二节 筹措资金的谋略.....	127
第三节 选择最佳投资方式和规模.....	133
第七章 树立现代化管理思想.....	141
第一节 由传统管理向现代化管理转变.....	141
第二节 在企业管理中运用科学原理.....	150
第三节 建立规范化的企业管理新秩序.....	160
第八章 激发职工的创造和参与意识.....	168
第一节 做职工的知心朋友.....	168
第二节 激发职工的向心力.....	178
第三节 造成宽松和谐的民主气氛.....	185
第四节 创造激励进取的竞争环境.....	191
第五节 保护职工的创造与建树.....	197
第九章 在迎接挑战中崛起.....	204
第一节 在挑战面前保持冷静.....	204
第二节 主动迎接挑战.....	211
第三节 靠联合增强应战能力.....	219
第四节 积极参与国际大循环.....	225
第十章 努力塑造企业家的形象.....	238
第一节 坚韧顽强的气质.....	239
第二节 雍容大度的仪态表露.....	244

第三节 广泛灵活的社交能力.....	251
第四节 为国为民的气魄和胸怀.....	260
结束语 祝您成功.....	267
后记.....	269

第一章 值得选择的成功之路

勤劳智慧的中国农民，在这片古老的土地上终日辛勤劳作，靠极其微薄的收入，过着名曰“自给自足”，而实则极其贫苦的生活。千百年来，有多少农民幻想着摆脱贫困，过上富裕美满的生活；多少有智慧、有才干的农民不甘于终生务农，而期望能找到一条新的出路，使自己的聪明才智得以发挥。然而多少年过去了，囿于违背规律的城乡割裂的政策，广大农民的这一心愿并没有实现。直至七十年代末，大部分农村仍处于封闭和贫困的状态，农民们忠实于他们的父辈，沿袭着天经地义的种地职业。一部分不甘心终生务农的农民朋友，因找不到在农外就业的机会而烦恼和迷惘，甚至不时发出叹惜和怨愤之声。

这一局面在党的十一届三中全会后，才开始出现转机。农村经济政策的放宽，农民重新获得了生产经营和选择职业的自主权，使他们可以在农业和非农产业之间，选择足以发挥个人潜力，实现人生价值的职业和道路。特别令人鼓舞的是，农村改革以来，不少有抱负，有才干的农民朋友，在创办农村企业的道路上迈出了勇敢的步伐，短时间内创造了梦幻般的业绩，初步领略到成功的喜悦。为广大农民脱贫致富，开通了道路，做出了表率，吸引着大批农民走上创办企业的道路。他们将在这条道路上披荆斩棘，奋力拼搏，创造出自己满意的成果和价值，使中国农村充满生机和希望。

农民朋友，您不是早就梦想有一条能使您脱贫致富的路子吗？您不是想最大限度地实现您的人生价值吗？作为您的朋友，我们想在本书的首篇，与您一起探寻一条发挥您潜力和才能的进取之路，并帮您在这条道路上获得成功。

第一节 农村发展的希望所在

中国农村的状况如何，在一定意义上决定着中国现代化建设的进程和前途。而农村问题实质上就是个农民的问题。中国农村人多地少，现有耕地远远不能容纳早已过剩了的农业劳动力，这是目前和今后相当长时期内，制约中国农村经济发展的主要因素。那么农村发展的希望在哪里？农民的出路又在哪里？农村改革八年多来的实践，作出了很好的回答！创办企业是中国农村的希望所在，是中国亿万农民脱贫致富的根本途经。

一、举足轻重的经济支柱

我国有11亿人口，其中8亿多是农民，或说是农村人口。农民的状况如何，直接影响和标志着国家的经济发展水平。要实现在本世纪末我国国民经济翻两番和国民收入达到小康水平的目标，农村经济的发展是关键。因为农村无论在人口和空间上都占了大头。但是我国从建国初期就实行了一条通过工农业产品不等价交换，用农业积累来优先发展工业和保护城市的体制（从建国到1986年，用剪刀差形式使农村为城市积累7000亿元），造成了城乡分割甚至对立的状况，形成了城市搞工业，农村搞农业的经济格局，以致造成我国先进的现代工业和落后的传统农业长期并存，日益繁

菜不断扩大的大中城市和凋敝贫困的农村长期并存，并造成了城市居民与乡村农民在精神文化、物质生活、素质观念等方面的差别。所有这一切，长期以来禁锢着农民的思想，制约着农村经济的发展。这就需要寻找一种机制，来打破这种人为地运用政治手段造成的不合理的格局和桎梏，这种机制就是乡镇企业。

党的十一届三中全会以来，党对农村一系列方针政策的贯彻落实，赋予了乡镇企业以独特的优越性和顽强的生命力，使其很快成为农村经济的支柱，成为整个国民经济的重要组成部分。

据国家有关资料介绍，1986年全国乡镇企业总产值达3541亿元，第一次超过了农业总产值。比1978年增长6.18倍，平均每年递增27.9%，而同期农业产值和城市工业产值年平均递增仅有6.6%和8.9%。1986年与1978年相比，乡镇企业在农村社会总产值的比重已由31.4%上升到46.9%。在全国社会总产值中的比重也由7.2%上升到23.8%，其中乡镇工业产值在全国工业总产值中的比重由8.7%上升到23.4%。“六五”期间前四年，乡镇企业为农业提供资金51亿元。是同期国家财政农牧渔业投资总额的三倍。在此期间，农民从乡镇企业中直接获取现金收入765亿元，占近年农民年均增加现金收入的一半。

据有关研究部门和专家分析预测，在目前和今后相当长的一段时期内，由于优于农业的比较效益和农业劳动力就业的压力，灵活多样的经营方式和较强的市场适应性，以及对外经济的进一步开放，将使乡镇企业继续保持较快的发展速度。即使到2000年前后，乡镇企业的发展仍将快于农业和城市工

业的发展。乡镇企业发展给农村经济的发展带来了生机和活力，给八亿中国农民带来了新的希望。有人说乡镇企业的发展是中国农村光辉灿烂的希望，我们认为这确不是什么夸张之词，而是对乡镇企业的一个历史性的公正评价。

二、非农化转移的根本途径

人类社会的历史发展表明，一个国家的繁荣昌盛，首先在于工业化程度的高低，而工业化则意味着农村人口向城市和非农产业的转移。

我国是世界上农业人口最多的国家。假如这八亿农民搞饭吃的局面不打破，广大农民和整个农村贫困、闭塞、落后的状况不但不能改变，而且实现现代化也是一句空话。

农业剩余劳动力转移的途径在哪里？这是长期以来众多的专家、学者乃至国外朋友所共同关心和探讨的一个重要问题，更是广大农民迫切需要解决的问题。我国与世界上大多数资本主义国家不同的显著特点是农村劳动力和城市劳动力过剩的现象同时存在，只是剩余的程序和形式不同。这就宣告了我国农业剩余劳动力不可能大量地向城市转移，而只能根据我国的国情，主要依靠发展农村二、三产业来完成农业剩余劳动力向非农产业的转移。

农村改革以来，乡镇企业异军突起。打破了多年来农民只能种地的偏见，为亿万农民实现从农业向非农产业的转移提供了难得的机缘。1986年我国乡镇企业已发展至1094万个，全国三亿多农业劳力，在乡镇企业就业的达7973万人，占22%左右。相当于全国全民所有制企业从1952年到1986年就业人数的70%。和1978年相比，八年净增5137万人，平均每年增加642万人，其中1986年当年安置农村劳动力958万

人，相当于当年农村新增劳动力总数的103.6%。据国家有关部门预测，到本世纪末，全国农村劳动力将达到4.5亿个，其中40%要靠乡镇企业安置。由此可见，发展乡镇企业已成为实现农业劳力向非农转移的主要途径。

三、城乡一体化的发展纽带

历史上随着社会生产力和人类劳动分工的发展，人类在聚居形式上逐渐分成了城市和乡村。由于历史的、政治的和经济的等方面的原因，城市和乡村逐渐发生了对立，出现了城市富裕文明，乡村相对贫困落后的局面。在私有制为基础的阶级社会中，并存在着城市剥削乡村，城市与乡村利益的对立。列宁曾经指出：“城乡对立是农村经济和文化落后的最深的根源之一，消灭这种对立是共产主义建设的根本任务之一。”

我国社会主义制度的建立，为消灭这种对立和差别，保证城乡共同繁荣提供了条件和可能。而要解决这个问题，就要从根本上加速农村的综合发展和现代化建设，尽快实现乡村的城市化。使乡村的生产、交换、交通、劳务等经济事业的发展，乡村人民的物质文化生活以及整个物质文明和精神文明程度达到和接近城市的水平，即实现农村城市化，农业工业化，这是摆在我们这样一个农业大国面前的一项十分艰巨和紧迫的任务。

和上述农业劳动力转移一样，根据我国的社会主义性质和农村人口多，国家财力底子薄的特点，我们不能走把农村人口迁移到城市、建设大城市的道路，也不能照搬苏联等社会主义国家单纯依靠国家投资的模式，而只能走主要依靠八亿农民自己的力量，依靠广大农村乡镇自身的经济积累，建设和