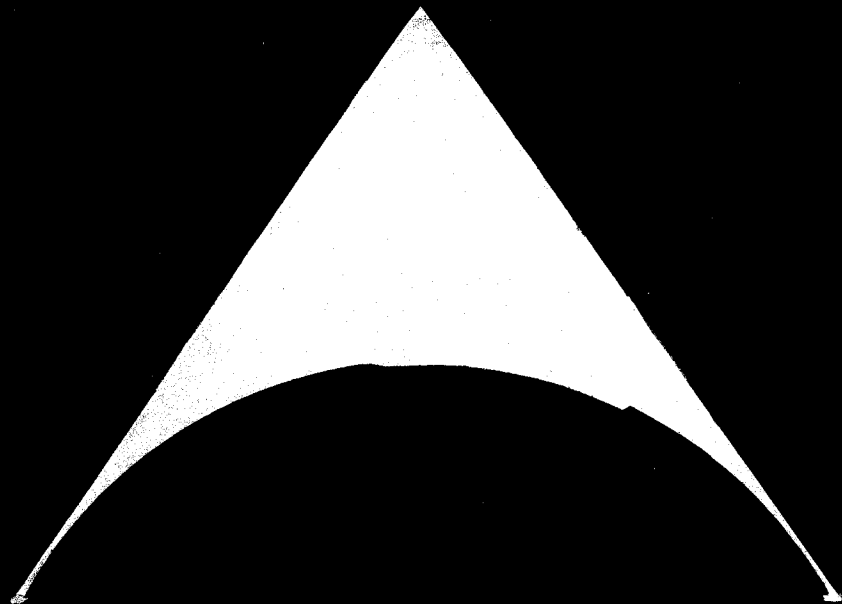




QI YE JIA ZONG HENG TAN

企业家纵横谈

责任编辑 晓 湘
责任校对 赵 毅
技术设计 关厚栋

企业家纵横谈
陈 重 霍心一 耿铁军 编

•
经济管理出版社出版
(北京阜外月坛北小街2号)
新华书店北京发行所总发行 各地新华书店经售
河北新华印刷一厂印刷

•
787×1092 1/32 印张 8 173千字
1989年5月第一版 1989年5月河北第一次印刷
印数: 1~3000册
ISBN 7-80025-145-4/F·117
定价: 3.90 元

目 录

当代中国企业家的成长及其使命(代序)张彦宁(1)

第一部分 企业家简论

当代中国企业家基本特征浅议.....傅纯力(10)

试论当代中国企业家的标准.....高义堂(19)

浅谈当代中国企业家的基本素质.....胡宗祥(26)

论当代中国企业家的基本素质.....肖云潮(30)

关于当代企业家的特殊地位、作用

和建立社会评价体系的探讨.....成士忠(42)

试述当代中国企业家的基本特征.....周显林(49)

论企业家的作用.....徐传谔(56)

当代中国企业家的主要特征浅议.....王芝年(62)

第二部分 造就企业家

企业家与风险.....耿昭杰(66)

外向型企业家应具有的观念和意识.....黄春萼(72)

股份经济的发展与社会主义企业家的成长...赵希友(84)

浅谈铁路企业家的经营之道.....杨其华(94)

试论中国乡镇企业家的特点及其成长途径...鲁冠球(104)

浅谈“一长三师”制与 ∞ 角理论.....许永仕(115)

信誉——企业的黄金法则

——谈谈经营之道.....潘好友(121)

略谈企业家的创新能力.....康庆泽(131)

正确行使厂长决策权必须遵循四个原则

- 浅谈厂长负责制下的企业决策……………侯树庭(137)
- 对企业家管理技能的探讨……………王中民(145)
- 干部制度的改革与企业家的崛起……………张力川(154)
- 试论企业家精神和中国企业家的崛起……………朱 钢(161)
- 论中国企业家阶层的形成机制……………翟龙 怀敏(171)
- 社会、经济、文化环境与中国企业家的

- 成长……………贺书贵(179)
- 中国的企业家群落：发育条件及作用……………黄昌富(189)
- 厂长治厂，以严为贵……………盛 棠(195)
- 搞活老企业的一条思路……………李成玉(201)

第三部分 企业家的自我约束与自我完善

- 试论企业家的自我完善与自我约束……………李永金(214)
- 试论企业家知识结构的自我完善……………陶必胜(224)
- 企业家的自我约束和完善

- “成功者”和“失败者”剖析启示录……………王文虎(228)

第四部分 其 他

- 日本企业家成长道路的启示……………韩俭训(233)

附 录：

加速构造和完善我国企业家阶层的形成机制

- “中国企业家与企业发展研讨会”纪要……………(239)

- 后 记……………编 者(251)

当代中国企业家的成长及其使命

(代序)

国家体改委副主任 张彦宁

一、中国企业家产生的基本条件

在现代经济发展过程中，企业家的地位和作用日益突出。他们以经营企业为职业，擅长经营管理，富有竞争意识和创新精神，在发展社会生产力，促进科学技术进步，提高企业管理水平诸方面业绩卓著，得到了社会的公认。

企业家的出现，是商品经济发展的内在要求。有了商品经济，才有了孕育现代企业的胚胎和为了追求盈利而经营筹划的管理职能。在资本主义商品经济条件下，生产的社会化程度日益提高，企业的生产经营规模越来越大，生产技术和产品的更新周期越来越短，市场竞争愈演愈烈，科学地组织和管理生产的基本要素成为企业生存和发展的关键。同时，股份经济形式使资本所有权与经营权相对分离，资本的所有者一般只保持股东的身份而退出了企业日常经营管理的领域，因而出现了专门从事企业经营管理的经营者阶层。充分发育的市场和优胜劣汰的竞争机制，把他们造就成为现代意义上的企业家。

我国近代史上，在经济比较发达的地区，也曾经出现过一些民族企业家，他们为当时我国工商业的发展做出过贡献。

社会主义制度的建立，开辟了我国经济发展的广阔前景。但是，由于长时期未能认识到社会主义经济是有计划的商品经济，因此将全民所有制企业的所有权和经营权都高度集中于政府机关。在这种经济体制下，既没有市场调节，也没有竞争机制，企业只不过是政府部门的行政附属物，没有自主经营的基本权利。企业厂长(经理)的职责，只在于执行上级主管部门下达的生产计划。他们的社会地位和经济收入，不是取决于其经营管理企业的效益和成就而主要取决于完成任务的优劣和政府的提拔。尽管这时也曾经出现过许多优秀的厂长(经理)，他们也确实具有企业家的一定素质和潜能，但由于缺乏一个促使企业家产生的经济环境和社会环境，终究未能形成一支真正的现实的企业家队伍。

在过去那样一种经济体制下不可能产生企业家，并不等于在公有制条件下不可能产生企业家。企业家的产生，不在于所有制形式如何，而在于是不是具备商品经济条件，在于企业是不是具有自主经营的法人地位和权利。党的十一届三中全会以来，我们开始进行了经济体制的全面改革，明确了社会主义经济是有计划的商品经济，逐步把国家直接管理企业转向“国家调控市场，市场引导企业”，把国家所有权和企业经营权相对分离开来，初步确立了企业自主经营的法人地位和厂长(经理)在企业中的中心地位和作用，并且围绕搞活企业这个中心环节，对价格、财政、税收、物资、外贸体制和劳动、分配制度进行了一系列的配套改革，在一些地区初步形成了技术市场、生产资料市场、资金市场和劳务市场，从而极大地推动了我国经济的发展，同时也为我国企业家的崛起提供了初步的、前所未有的条件和机会。我国的改革首

先在农村实行，随着农村所有制关系的变革和商品经济的发展，从乡镇企业中涌现出一大批农民企业家。这些农民企业家不是人为地培养出来的，而是应改革之运，在激烈的市场竞争中产生的。尽管他们中的大部分人文化程度不高，没有系统地学习过经营管理知识，但他们是在我国现阶段最先出现的企业家。继农民企业家之后，在沿海开放城市的中外合资经营、合作经营企业和一些直接面向国际市场的外向型企业，尤其是在将竞争机制引入承包经营责任制、原材料和产品主要由市场调节的全民所有制大中型企业中，一大批优秀的经营管理人才脱颖而出，崭露头角。这些人一般都有较高的文化程度和扎实的专业知识基础，管理经验较为丰富，思路也比较开阔。他们在企业经营者的岗位上，倡导革新，敢担风险，兴利除弊，成绩卓著。可以预料，随着改革、开放政策的进一步贯彻实行，他们将在国内和国际市场竞争的磨炼中显示出卓越的才干，成长为具有中国特色的社会主义企业家。

改革的实践证明，实行和发展社会主义有计划的商品经济，就会促使大批的企业家出现，并逐渐形成一支社会主义企业家队伍。这既是经济体制改革和社会生产力发展的必然结果，又是进一步深化经济体制改革和发展社会生产力的迫切需要。

二、中国企业家的基本素质与现实对他们的要求

社会主义有计划商品经济的进一步发展和经济体制改革的不断深化，将为我国企业家队伍的形成逐步创造良好的外部条件。但这并不等于说，每一个厂长(经理)都会自然而然地成为企业家。企业家在经济发展和改革中的地位和使命，

对每一个希望成为企业家的企业经营者有着更大的期望、更高的要求。要适应这种要求，还必须在实践中不断提高自身的素质。

作为一个中国企业家，总的说来应该具有献身于社会主义事业的远大理想和抱负；有强烈的事业心、使命感和社会责任感；有灵活的经营战略头脑和脚踏实地的实干精神；有强烈的竞争意识和创新精神；同时还要具备各种专业知识，有高度的组织能力，善于集中众智，善于发挥和协调广大职工的积极性和创造性，这些应该说是我国企业家应具备的基本素质。但是从我国现阶段的国情看，由于商品经济的发展还不成熟，市场机制的作用还不充分，在当前新旧两种体制并存交错的情况下，企业的经营管理仍受到许多不应有的限制。因此，客观上对处于这种特定条件下的中国企业家们有着更为现实的要求：

第一，我国的企业家必须有强烈的竞争意识和创新精神，敢于承担风险。企业家从不满足已有的成就，敢于打破现状，寻求新的发展。不少经济学家认为，一个国家经济发展归根到底取决于企业家的创新活动。有人甚至把企业家同创新视为同义词。企业家的基本使命就是把生产经营要素以最佳方式组合并运转起来，迅速地把科学家的发明创造转变为现实的生产力，千方百计地让投资带来最大的收益。只有不断地改进技术、开发新产品、开拓新市场，并及时更新管理观念，改进经营管理方式，才有可能在新技术革命的挑战面前，在激烈的市场竞争中掌握主动，赢得优势。

第二，要敢于严格治厂。近十年来，经过企业整顿和推行企业管理现代化，我国企业的面貌发生了深刻的变化。但

管理不善、纪律松弛、浪费严重的现象尚未得到彻底的根治。这就对我们的企业家提出了极为现实的要求，即要敢于从严治厂，善于应用现有的改革政策，树立领导权威，完善职工民主管理，建立科学而严格的管理制度和劳动纪律，提高管理水平，扭转落后局面，将企业的潜力发掘出来。作为一个企业家，必须首先把本企业治理好了，才有可能得到社会的公认。严格治厂的另一层含义是依法治厂。《企业法》是企业家依法治厂的基本依据。要依法强化企业管理的各项工作，使管理既有章可循，又有法可依。

第三，要有强烈的民主意识，善于发挥和协调广大职工的积极性和创造性。现代企业管理的核心问题和最大难题，是如何有效地发挥和协调全体职工的积极性和创造性。在我国企业里，随着职工物质生活水平的提高，职工的价值观也发生了较大的变化。他们开始更多地注重自我价值，希望在独立的工作中表现和提高自己的能力，渴望从事创造性劳动并得到企业的信任，愿意在集体的合作与奋斗中得到收益和友爱，并为自己属于优秀企业的一员而感到自豪。社会主义公有制确立了职工的主人翁地位和职工民主管理的原则。作为一个社会主义企业家，应该有更高度、更自觉、更深刻的民主意识，应该认识到职工的积极性和创造性是企业活力的源泉。在我们国家，加强民主管理，尊重知识，尊重人才，关怀职工，充分调动职工的积极性，不单是为了企业利益的需要，而且也是为了完善和发展社会主义制度的需要。在这方面，中国企业家担负着比资本主义企业家更为崇高的社会使命。

第四，要从初级阶段的现实出发，掌握搞活企业的本领。

如前所述，现阶段我国企业面临的环境是有竞争但不充分，有市场但不成熟，有改革政策却又一时无法配套等等。在这种特定的条件下，搞活企业的难度会更大些。这就要求中国的企业家要善于利用现有的条件和外部环境中的积极因素，采取灵活的经营策略，将外部环境中不利因素的影响缩小到最低程度。要敢于打破常规，敢于探索，努力掌握在新旧体制并存的特定条件下搞活企业的本领。

中国企业家应具备的基本素质以及现实对他们的要求，也许并不只是上述这么几条。我国的企业家也并非已经完全具备了这些素质，完全符合了这些要求。他们现在还不够成熟，还需要在实践中不断学习，注意加强自身的修养，努力改养自身的素质，逐步形成自己的经营风格和行为特色。在我国的改革、开放不断深化和发展的过程中，企业家也有一个随环境的改善而逐步成长的过程。对企业家的评价，要从我国的现实情况出发，不能求高求全。

三、当代中国企业家的主要使命

近几年来我国经济建设的发展和企业活力的明显增强，同企业家们所发挥的作用息息相关。中国的发展需要更多的企业家。一代富有创新精神的企业家，在我国现阶段经济发展和改革中肩负着重要的历史使命。这主要有以下几个方面：

第一，企业家要为我国现阶段生产力的发展作出应有的贡献。要不断改进生产技术，优化劳动组织，革新管理制度，提高利用生产经营资源的能力，充分挖掘企业的潜力，做到人尽其能、物尽其用、时尽其效，努力创造第一流的效率和效益。

第二，企业家要为我国现阶段社会主义市场经济体系的形成发挥积极作用。市场是企业家产生的摇篮和实践的场所。企业的命运在很大程度上取决于企业家对市场的应变能力。但是企业家不能只是被动地去适应市场的变化，更为重要的，是用自己的积极行为去影响市场，驾驭市场并创造新的市场需求。企业家的这种重要作用，对我国现阶段社会主义市场经济体系的形成和完善有着十分重要的意义。

第三，企业家要以自己的创造性实践，不断深化和完善企业经营机制的改革。企业家身处企业改革的第一线，最直接、最深刻地感受着改革中的各种矛盾和困难，往往也最先、最敏锐地发现解决这些矛盾和困难的办法。近年来我国企业改革的实践证明了一点。承包制、租赁制、资产经营责任制、股份制等新经营方式，有些是由理论界提出后马上就被企业家接受，并积极进行试点；有些则是企业家在实践中率先采用、行之有效以后，才普遍推广开来。企业家应该以这种勇于实践、勇于探索、勇于创新的精神，推动我国企业改革的步伐不断向前迈进。

第四，企业家要在我国企业走向国际市场的过程中起带头作用。沿海地区经济发展战略的提出，预示着我国经济走向世界的大趋势。而在其实现过程中，企业家责无旁贷，是理所当然的主角，应该积极主动地担负起自己的这一历史使命。要敏于捕捉国际市场上的各种信息，并善于在分析信息的过程中寻找机会，果断决策；要善于学习掌握国外先进的管理方法和技术，并创造性地为我所用；要学会在国际市场上的激烈竞争中做生意，引进来，打出去，多出口换汇，为国家做出更大的贡献。今后中国经济在世界上的地位，在很

大程度上将取决于中国企业家在国际市场竞争中发挥多大的作用，产生什么样的影响。

四、造就一大批社会主义企业家是我们的一项迫切任务

在我国，企业和企业家的命运还从未像今天这样，受到全国各界人士的普遍关注。这种“企业热”的现象说明，改革的深化使人们普遍认识到，我们国家的经济有没有活力，工业有没有活力，归根结底取决于企业有没有活力；而一个企业有没有活力，除了基本的外部条件以外，在很大程度上取决于这个企业的领导者。目前，我国企业改革的中心课题是如何进一步配套、完善、深化、发展企业承包经营责任制。而其中的一个重要方面，就是造就一大批社会主义企业家。这是我们当前面临的一项迫切任务。

要进一步破除旧观念的影响。中国人的传统观念是“轻商贱利”，“学而优则仕”，“官本位”思想根深蒂固。尽管这几年情况有了很大改变，但这种旧观念仍然影响着许多企业负责人自我成就的评价标准。现有体制中还存在着用行政级别划分一切的弊端，一个企业的厂长(经理)如果没有一个官衔级别，他的经营成就再大，往往也难于得到社会的重视。这种现象阻碍着我国商品经济的发展，不利于企业家的成长，必须进一步加以革除。

要通过改革，形成一个有利于企业家成长的经济和社会环境。这方面要继续以企业改革为中心，辅之以价格、财政、税收、劳动人事等方面的配套改革，建立和完善社会主义市场体系。要认真贯彻实施《企业法》，维护企业依法自主经营的权益。要把竞争机制引入企业承包经营责任制。

要承认和重视企业家利益。在社会主义条件下，企业家

利益同国家利益和职工利益在根本上是一致的。但是，企业家处于企业领导者的岗位，他所担负的责任与风险比企业里其它任何人都要大。企业没搞好，首先要追究企业家的责任；企业搞好了，也应该首先承认企业家的贡献。这完全符合社会主义各尽所能、按劳分配的原则。在这个问题上，要加强宣传和教育，坚决克服平均主义思想。同时要进一步调查研究，在分配政策上继续做出相应的规定。当前需要特别强调的是，除了要重视企业家的物质利益以外，还要注意爱护企业家的社会声誉。要满腔热情地支持企业家在改革中探索前进，不要因为出现了由于经验不足而造成的一时失误，就“一损俱损”，挫伤他们的积极性。

要大力倡导和发扬企业家精神。企业家精神是企业家基本素质的升华，是企业精神的核心，它的本质是艰苦创业，能够推动我们各个方面的工作。现代社会任何一个组织、单位、团体，凡是需要组织大家去完成经常的或者特定的目标和任务的群体，都有一个如何有效地进行管理的问题，都应有所创新、有所开拓、有所作为。从这个意义上说，倡导和发扬企业家精神，是改革与发展赋予我们社会各界的共同任务和责任。

第一部分

企业家简论

当代中国企业家基本特征浅议

大连机车车辆工厂厂长 傅纯力

随着商品经济的发展和市场竞争的形成，一大批企业家脱颖而出。企业家的涌现又为发展商品经济增强了活力，使一些企业呈现出一派生机勃勃的景象。因此，在发展商品经济的新形势下，众多企业呼唤着企业家的涌现，期待着企业的腾飞。改革的时代，需要崭新的经营；崭新的经营，把企业家推上商品经济的舞台。所以，研究当代中国企业家的基本特征，对于造就更多的企业家，建设和形成一支庞大的企业家队伍，加速生产力的发展，有着重要的意义。那么，当代中国企业家的基本特征是什么？我认为，没有企业经营就没有企业家，激烈的市场竞争，是造就企业家的最大课堂。因此，当代中国企业家的基本特征应该是：冷静的经营战略头脑与敢于开拓的超前意识；科学民主的态度与果断的决策能力；强烈的事业追求与勇于献身的拼搏精神。简单地说，谋

略、决策和献身三位一体，应该是当代中国企业家的基本特征。

一、冷静的经营战略头脑与敢于开拓的超前意识。企业家首先应是一个经营战略家，能够运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。这是商品经济与市场竞争为企业经营者提出的客观要求。随着商品经济的发展和市场竞争的形成，企业环境的变化日新月异，企业经营者如果对全局发展总趋势没有明确的认识，就会既缺乏方向的确切性，又缺乏行动的坚定性，在激烈的竞争中失败。所以企业家战略眼光和超前意识的强弱，决定着企业的盛衰，也是当代中国企业家的一个重要特征之一。

我们大连机车车辆工厂长期困于产品经济的模式之中。计划国家定，材料国家供，产品国家销，盈亏国家包的模式使企业应有的活力得不到充分发挥。在全国发展商品经济的大环境中，我们这个以指令性计划为主的大企业，冲破了封闭式的大门，卷入了激烈的市场竞争之中。指令性计划逐年加码，而有20~30%的原材料来自市场，每年的减利因素都在2000万元左右，死车价活物价使工厂处于既缺乏活力又缺乏凝聚力的困境中。年年加码的指令性计划能维持多久？封闭式的大门能关闭多久？职工的积极性能持续多久？如果对全局发展趋势没有深层的思考，没有超前的意识，就会因缺乏战略眼光而模糊总的行动方向，就会在竞争中失败。因此，近几年来，我们把注意力放在了对企业经营战略的研究上，通过制定正确的经营战略，增强企业的生机和活力，增强企业的发展后劲。我们通过广泛、细致的调查分析，清楚地看到，企业外部的铁路形势发生了三个急剧的变化。第一，机车供

需关系发生了新变化。从已掌握的数据和发展趋势看，1988年至1993年是由增加机车产量走向供需平衡的阶段，1993年后将走向供过于求的新时期。这种急剧变化的形势，客观地要求我们必须大幅度增加机车生产的同时，拓宽经营领域，开辟国内外市场，既保证当前铁路运输的急需，又要为今后发展开辟道路；第二，铁路主要技术政策发生了新变化。铁道部在根据国情、路情、能源和通过对各种牵引经济性分析的基础上重新确定了“大力发展电力牵引，合理发展内燃牵引，继续发挥蒸汽牵引作用”的铁路技术政策。从目前情况看，在蒸汽机车已不适应运输发展需要，而电力牵引一时又上不来，的情况下，要求内燃机车有一个短时间的的发展。从蒸汽牵引、电力牵引和内燃牵引的发展趋势看，内燃牵引的高峰期将出现在1993年，以后将会出现限制内燃机车生产的局面。这就客观地要求我们这个以生产内燃机车为主，届时年产量达300台的机车制造工厂，必须实行技术立厂，以高超的技术，全优的产品，跻身于世界机车车辆制造强手之林；第三个变化是，铁路工业已实行了经济承包，打破了封闭经营的状态，既为工厂创造了有利形势，也为工厂带来一些不利因素。基于以上对企业外部环境发展变化趋势的分析与思考，通过结合工厂实际多次论证，我们确定了工厂经营方针和经营战略。经营方针是：以东风4型内燃机车为主，实行一主多副，确保路内，服务路外，开拓市场，优势联合，质高价实，在竞争中取胜。经营战略是：面向市场，拓宽经营，技术立厂，稳定发展。面向市场是：稳扎路内市场，占领路外市场，冲向国际市场。拓宽经营是：既执行指令性计划，又不被指令性计划所限制；既造机车车辆产品，又干多种

经营产品；既搞技术商品，又发展劳务市场。技术立厂是：依靠技术进步振兴企业，以一流技术制造一流产品，保证工厂无论在什么情况下都具有战略优势。稳定发展是：不论内燃机车在开发期、发展期、高峰期和衰退期，都能使工厂有持续发展的后劲，保证各项主要经济技术指标逐年有较大幅度的增长，保证工厂有较强的凝聚力。目前，我们正在实施这一经营战略。近两年来，尽管受着指令性计划的严格控制，但拓宽经营所创造的产值达1480万元，实现利润300万元，承接国外来料来样加工创造产值1022万元，创汇359万美元，并且正着手采用技术合作、合资办厂、联合制造、“三来一补”、独立投标、合作投标等方式，发展外向型经济，到国际市场上去竞争。尽管这一步刚刚迈出，但这却是对全局发展趋势进行的深层次思考，对企业行动方向具有超前意识而采取的实际步骤。我认为，战略眼光越高，超前意识越强，行动越坚定。在某种意义上说，企业经营者有没有战略眼光和超前意识，是能不能成为企业家的重要标志之一。

二、科学民主的态度与果断的决策能力。商品经济的发展和市场竞争的形成，把企业经营者推上了决策的舞台。商品经济发展的客观性和市场竞争形势的多变性，以及我们社会主义企业的性质和广大职工参加民主管理的地位、作用，决定了企业家必须坚持科学民主和果断决策。所以，多谋善断的决策能力和科学民主的决策艺术，应是当代中国企业家的又一个基本特征。我认为，决策水平是企业家素质的集中表现，企业家的决策水平与果断性，既依赖于企业家知识的深度和广度，又依赖于企业家的理论水平和政策水平，既依赖于企业家的胆识谋略，又依赖于企业家的开拓创新精神。而