

现代企业文化丛书

主编 廖小平

现代儒商的魅力

作为现代企业灵魂的企业家文化

廖小平 著

海潮出版社

总 序

廖小平

现代企业的竞争，归根结底就是企业文化的竞争。可以说，当今中国企业改革中某种程度、一定范围内的无序状况，其深层的原因并不在于企业制度本身，而在于其赖以生存的文化传统和文化氛围。例如，股份制实行了，企业治理结构建立了，年薪制实施了，甚至公司上市了，资金也融来了，但企业的效益却每况愈下。国家计委投资研究所的调查报告就表明，我国上市公司经营业绩滑坡严重，股份制改造并未带来国有企业经营素质的整体改善，国有企业的原有痼疾并未根除。这就意味着，国有企业改革通常不只是经济领域的事，它需要我们对管理、经营理念、企业家市场、企业形象等方面进行全方位的变革，否则，企业的改革与经营就会阻力重重。从企业文化的视角来看，中国市场经济无序的根源主要有以下几个方面：

第一，缺乏内在的经济伦理精神。经济伦理尽管本身不直接产生经济效益，但这种价值观却能通过人的行

为去影响经济活动的效率。在西方的工业化发展过程中，每一个阶段都有其颇具鲜明特征的经济伦理作为社会全体成员的行为准则。工业化初期，新教伦理就使劳动、节俭、追求财富与幸福成为当时整个社会活动的目标与行为规范。发达工业社会的自由伦理则挑战高度集权和专制的国家统治，明确提出个人自由、平等是天赋的权利，要求保护私有财产，在财产分配与管理上建立一套公正的制度。到了后工业社会，市场伦理强调在公开、公平的市场环境下发挥每一个体的创造性潜能，进行积极而公平的竞争，通过现实个体或组织利益的实现来实现国家的总体利益。同样，日本在现代化过程中，“多产乃是为善”和“义利合一”的经济伦理精神也在全体国民中达成共识，从而有效地维系着市场经济发展的合理秩序。但是，中国市场经济的发展却缺乏一种作为经济发展深层推动力且能为国民普遍认同的伦理精神，缺乏一种评价经济活动的合理的道德尺度，人们只能依据自己主观设定的伦理准则去评判自己和他人的行为，这种个体价值观念的随意性就导致了社会经济生活的无序状态。

第二，在审视西方文化和传统文化对企业、对经济发展所起的作用时存在偏颇，国人由此走进了价值重建的误区。西方文化的基础应该是个人本位和契约精神的有机统一。他们崇尚个性自由和对个人利益的追求，同时，又肯定个人利益的追求必须遵守“契约”，不允许

以牺牲他人的利益为代价。同样，传统文化的基础也应该是个人依附于群体和个体之间协作精神的有机整体。长期的集权统治铸就了个人必须绝对服从于群体的价值准则，人的个性受到了扼杀和抑制，但同时，个体之间的协作意识也得到了极度强化。我们在审视这两种文化范型时，都存在着片面化的倾向。例如，一些人无视契约精神的存在，误认为西方市场经济的充分发展只是个人本位价值准则促动的结果，只有个人利益才能刺激经济的快速发展，加之国民经过计划经济时代对个性的长期压制后所出现的“反弹”心理，种种无视他人利益存在的“唯利是图”行为便颇具市场。同时，部分人在反叛传统文化，挣脱群体对个体自由的抑制时，连同个体与个体之间的团结合作意识也一起抛弃了，这就有了市场行为中的尔虞我诈、相互拆台。可以肯定，日本人在进行文化价值观念的取舍时就顾及到了这种全面性和整体性，而这也是日本能在短时间内铸就一个理性的市场经济环境的厚实文化基础。

第三，企业这一经济细胞中缺乏具有战略性、稳定性的经营理念。作为社会经济大厦的基础，企业要追求当下的经济利益，更要关注永续性经营。而在中国的经济体制转轨过程中，一些国有企业却只注意短期效益，无视企业的战略发展，不能构造一种统领企业全局且又相对稳定的经营理念。正如吴敬琏教授所言，我国国有企业把所有权分解为各种孤立的权力，如占有权归国资

办，收益权归财政部门，高层管理人员的任免权归组织部门，等等，实际上架空了所有权，形成了国企的“无老板”现象。在所有者缺位或者所有者功能缺位的情况下，很难建立起有效的公司治理结构。经营者要么不去追求利润的最大化，看上级领导的眼色行事；要么实行掠夺性经营，不作长远考虑，“干一届捞一届，捞上几年就走人”，无法形成自己的经营特色和企业精神，“富了和尚穷了庙”成为国企一道常见的景观。

要解决当下中国企业经营乃至整个经济发展所遇到的各种难题，需要经济体制本身不断进行改革与调适，也需要我们从经济活动之外去进行审视并寻找出路。而通过对企业文化的深层反思，从企业文化层面去推进企业的全面进步和发展，就是一种有意义的尝试。基于此，我们便编写了《现代企业文化丛书》。

本丛书共五本，各本的主要内容是：

《现代企业变革的力量——作为现代企业发展新潮的企业文化》从现代企业变革的视角，论述了现代企业的发展历程、现代企业文化的本质和基本特征、企业文化的基本要素、企业文化的功能与作用、建设有中国特色的企业文化等内容，对现代企业文化进行了总揽和概括。

《现代经营理念的构建——作为现代企业内核的企业精神》则着眼于企业深层的经营理念，探讨了企业精神的内涵、企业经营哲学、企业价值观、企业伦理、企

业管理道德、企业经营伦理、企业员工的职业道德等问题，剖析了企业发展的一种无形的动力。

《现代企业竞争的焦点——作为企业发展推动力的企业形象》断言，企业形象作为一种无形资产，对企业的发展起着越来越重要的作用，并就企业形象的意义、企业理念形象、企业的行为形象、企业的视觉形象、企业的品牌形象、企业形象的策划、企业形象的推广等问题进行了分析和研究。

《现代企业经营的方术——作为现代智慧竞技的管理文化》则将管理本身视作一种文化，研究了企业管理的涵义、现代企业的人性化管理、东方企业管理的文化意蕴、企业人力资源管理文化、企业质量管理文化、企业营销管理文化等问题，在企业文化的研究中具有一定的创新性和探索性。

《现代儒商的魅力——作为现代企业灵魂的企业家文化》从当今社会上颇为关心的儒商话题入手，探讨了企业家素质、企业家环境、企业家精神、企业家功能、企业家市场、企业家评价和企业家文化的全方位伸展等，肯定了中国当下企业家队伍建设的紧迫性。

企业文化的建设曾经为中国的企业所重视，但由于各种较为复杂的原因，现在似乎已有“冷却”的趋势，一些企业甚至认为企业文化只是一种可望而不可及的“神秘怪物”，多又将它还原为文体活动的开展。看来，企业文化意识的强化依然任重道远。

在写作过程中，我们参考了国内外许多专家学者的论著，因篇幅所限，书中未能一一注明，特此致歉，并向有关论著的作者表示感谢。我们还要感谢任蔼堂、钟友循、欧阳培等教授在百忙中审阅了部分书稿，感谢长沙电力学院及科技处的领导对该套丛书出版的大力支持。

一九九九年三月·

目 录

总 序	廖小平(1)
导 言 儒商:企业家文化的幽深境界	(1)
第1章 企业家素质:现代企业家文化的基石	(13)
1.1 企业家的创造能力	(14)
1.2 企业家的领导艺术	(24)
1.3 企业家的道德素质	(30)
第2章 企业家环境:现代企业家文化的土壤	(39)
2.1 公司制改造:企业家文化的生存机制	(40)
2.2 经营者持股:企业家文化的创生动力	(47)
2.3 独立职业经理人:企业家文化的未来主体	(56)
第3章 企业家精神:现代企业家文化的缩微	(66)
3.1 企业家精神的内涵	(67)
3.2 企业家精神的积淀	(70)
3.3 企业家精神的要素	(76)
3.4 企业家精神的职能	(81)
第4章 企业家功能:现代企业家文化的外显	(88)
4.1 合理决策功能	(89)

目 录

4.2	稳健经营功能	(101)
4.3	精心组织功能	(109)
4.4	严密控制功能	(115)
第5章	企业家市场:现代企业家文化的规范化发展	(121)
5.1	企业家市场的涵义	(122)
5.2	企业家市场的运行	(133)
5.3	企业家市场的培育	(141)
第6章	企业家评价:现代企业家文化的调适	(146)
6.1	企业家评价问题的提出	(147)
6.2	企业家的评价主体与内容	(150)
6.3	企业家的评价尺度与原则	(153)
6.4	企业家的评价指标与方法	(161)
第7章	企业家文化的全方位伸展	(166)
7.1	向人性化管理的泛化	(167)
7.2	在海外华人企业家经营层面的映现	(175)
7.3	在企业体制转换过程中的折射	(185)

导 言

儒商：企业家 文化的幽深境界

企业家是当今中国最令人羡慕的群体之一，企业家在社会发展中所起的作用亦愈来愈为人们所肯定。在中国社会的复合结构中，一个新型的企业家阶层正在形成，一个生存在市场经济和传统文化结合部的儒商群体正在日益展现其独特的魅力。

企业家作为企业经营与管理的指挥者和决策者，并非一个简单的由不同个体所组成的群体。企业家的生存与成长、管理艺术的掌握与运用，无不包含着深刻的文化意义。因此，对企业家群体所包蕴着的文化内涵进行反思，是当今企业文化建设的一项十分艰巨的任务。

一、从儒商看企业家队伍的职业化

在中国传统文化结构中，商人向来就没有地位。“士农工商”的排序，商被排在四业之末，甚至更有所谓“无商不奸”的说法。中国人对商人之所以轻视，是与以儒家文化为代表的中国传统文化中“重义轻利”的价值观分不开的。

我们知道，由于长期封建社会的存在，老百姓过着日出而作、日落而息、自给自足的小农经济生活，商品交换可谓极其不发达。毫无疑问，在这种背景下，以从事商品交换为职业的商人在社会中的地位也就不可能很高，也不可能为社会所高度重视。当然，到了当代社会，我国在实行改革开放政策之后，商人的地位有了比较明显的改变。而且，习惯于从一个极端走向另一个极端的中国人又“狂炒”商人，一时间甚至出现了所谓“全民经商”的浪潮。商人，尤其是那些成功的企业家，已经成为全社会人人羡慕的角色。

近年，“儒商”之说甚为盛行。人们将和金钱毫不沾边的“儒”和专门与金钱打交道的“商”放在一起，将那些既具有良好的道德风范，又能在经营管理方面获得成功的企业家视作企业界人士的楷模。

那么，究竟什么是“儒商”呢？

概括地讲，儒商就是指从事商业活动的人，尤其是指企业家，虽然他们所从事的是一种经济活动，但并不唯利是图，见钱眼开。这些人具有较高的社会责任感，具有较高的文化水平和较为合理的文化结构，尤其是对中国的传统文化有着较为深刻的领

悟，其自身也具有较高的道德素质。他们在从事商业行为的时候，没有忘记自己的历史使命和社会责任，能较好地处理“义”和“利”的关系，真正做到“义利统一”。他们所建立的是为人所称道的“温和金钱关系”，追求的是那种“阳光下的利润”。所有这些，被称作新一代儒商的基本样式。

更深入地说，儒商之所以能称之为儒商，就在于他作为一个人格独立的主体，在较为健全的市场经济体制中去感悟传统道德文化的约束力。在这里，没有企业家的人格独立是不可能的。而企业家要形成独立的人格，又必须以企业家队伍的职业化为前提。旧体制在相当长的时间里之所以成为掣肘企业发展的关键，因为它限制了企业家的人格独立，也限制了企业家的正常经营行为。企业改革调整了所有制结构，建立起企业运行的新机制，也创造了一个便于企业家个人才能得以发挥的环境，建立起一个企业家、职工和企业的利益共同体。因此，要推动中国改革走向成功，就要通过企业的全方位改革，促进企业家队伍的职业化，塑造一批儒商。

那么，究竟应该怎样看待中国的企业家队伍职业化呢？

首先，只有实行企业家队伍的职业化，才能真正做到企业所有权与经营权的分离。中国的企业家，多从企业本身中产生，或者是在生产经营实践中所涌现出来的能人，或者是那些长期培养选拔的干部，有些甚至是企业的创办者。从总体上来说，这些企业的经理们便始终依附于上下两个层面，不是处于所有者集团中，就是处于“打工仔”集团中，没有独立的属性，缺乏独立的职业人格。在我们国家，尽管早就倡导企业所有权与经营权分离，但实际上由于利益机制所致，不可能真正实现分离。作为企业厂长和经理的企业家，很难把握他既要独立地面对市场，又要面对企业的所有者，还要面对企业内部被管理的员工，总是扮演一个几重责任一肩担的特殊角色；由于自己不能掌握好自己的命

运，总觉得自己的命运掌握在提拔使用他们的政府领导者手中；或是在可以评议他是否称职的企业员工手中；或是在雇佣他的雇主手中，而不能完全取决于企业家自身面对市场所取得的业绩。这就是说，他的经营权并不是完全独立的，这也就意味着所有权与经营权无法分离。无数事实表明，要实现这二者的真正分离，就既要让经营者具有独立的经营人格地位，而且也要让他们具有独立的社会地位。

其次，我们应当意识到，企业家行为的法治化是造就企业家队伍的必要条件。这里所说的企业家，主要是指企业的经理人员。这些人员的行为目标是完成企业所有者的利益追求，承担的责任也是那些非人格化的数字指标，管理经营的主要对象是所有者拥有的资产、员工和市场。从原则上讲，我们所倡导的企业家行为法治化，是希望将企业家的权力、责任、利益关系用契约的方式与所有者约定。企业家只能在约定的条件下从事经营活动。约定的内容应该是对企业资产的动用权、员工的聘用与处置权、市场营销和产品生产的指挥权等等，他所承担的责任，应该是保证企业资产的增值、可持续发展能力的创造、员工收入的提高、质量与服务的信誉保证、损失责任的承担、利益所得的数量与行为成果的关系等等。凡是与企业家行为有直接关系的，都可以确立相应的控制指标。这样去选聘经理，许多企业家很有可能在承担风险方面的赔偿能力较弱，但只要在利益推动机制上完善契约制约手段，例如规定企业家须拿出全部家产担保，或者再辅以某些资产所有者的连带责任，便可以形成多方面平等的对应关系，产生企业家的自我约束机制。

此外，还应当意识到，企业家行为结果的价值是有价格的商品。承认企业家个人行为结果的价值，就必须承认他们的劳动有相应的价格，而这种价格的标准就应当与企业的最终效益挂钩，其价格的数量也应当由所有者根据企业家市场行情和本企业的效

益结果这两个因素来决定。有人认为，曾有文件规定，企业领导人的收入不应超过员工平均工资的三倍，这是否正确，是否与市场经济目标相符，就值得认真探讨。

最后，企业家队伍的形成有赖于企业家行为商品市场机制的建立，这一点也不可忽视，那么，怎样才能实现企业家与相应企业的最佳组合呢？这要看企业所有者与企业家相互接触、了解和相互选择的机会究竟有多少。可以选择的余地越大，适应性也就越强，成功率也就会越高。而这种机会，又只有依赖企业家市场的形成。只有将企业家行为商品化，才能真正遵循价值规律，才会给企业家创造平等的地位和平衡的价值观，也才能形成一种全新的人和人之间的关系。

一旦企业家队伍的市场化可以实现，那些能力强、有经济赔偿实力的企业家就可以管理经营大的企业，甚至可以同时经营管理多家企业，从中获取高额收入；而那些能力低、承担风险能力较小的企业家则可以选择小的企业，只能获得较少的收入。一句话，当企业家行为成为商品时，就可以形成一个公平的市场。有人预料，开始阶段可能只是“自由市场”，随着机制的完善，就可以建立一个由政府组织的、以现代信息系统支持的、跨地区乃至跨国的企业家市场。

二、企业家文化与企业文化

在分析职业企业家队伍的有关问题之后，我们再来看一看究竟什么是企业家？企业家文化与企业文化之间究竟有什么关系？实际上，要给企业家下一个定义是比较困难的。因为这要涉及到诸如经济学、心理学、社会学等很多方面的内容。何况企业家本身就是一个个性很强的群体，企业家与企业家之间的差异不一定就比企业家与非企业家之间的个性差异小。例如，在对待如何避免风险这个问题上，就有专业化经营的做法，也有多元化经营的做法，而其中都不乏成功者。但是，我们也应当看到，企业家首

先是一个经营者，因而经营者所应具有的特性，如经营能力、承担风险等，企业家也应具有。从这一点上来看，在职能上，企业家与一般经营者并无大的不同，他们的区别只在于某些能力的高低不同，即企业家会在某一方面或几方面比一般经营者具有更强的能力。

在这里，我们同意有人所给的关于企业家的描述性定义。企业家是具有企业家才能的经营者。所谓企业家才能，包括以下三个要素：经营能力，如领导组织能力，协调控制能力，环境适应能力等；创新能力，如识别机会及通过创新实现利润的能力等；承担风险和识别风险的能力。

企业家最显著的特征，一是要具有召唤力。能够以自己的言行在组织内部造成一种“势”，使每个员工都知道企业的目标并为之努力。第二个特征是调控力。因为企业作为一个契约组织，必然是不完备的。企业内外环境的不确定性，决定了必然会有大量的协调和控制工作。同时，企业所处的环境也时刻都在变化之中，如何预测变化并适应变化就对企业家提出了很高的要求。第三个特征是创新力。创新体现在两个方面，即识别机会和创新过程，二者缺一不可。识别机会是前提，创新是手段，获得利润是目的。识别机会就是要在市场的均衡或不均衡中，制造或发现市场的落差，即市场的“势”。这要求具有丰富的经验和敏锐的观察力，以及人们通常所说的“悟性”。创新过程就是把机会转化为利润的过程，这要求具有较为系统的知识。因此，在创新的每个环节上，都要求企业家是超群的。

企业家的作用在经济活动中可以从两个阶段反映出来：一是企业内部生产活动，企业家担负着资源配置的功能，把生产要素转化为产品；另一方面是企业外部的市场交易活动，企业家通过降低交易成本，高效率地组织供销活动，使企业适应市场价格的波动，从而把产品转化为商品，用于消费。可见，市场组织也

好，企业体制也好，其中的经济活动无不接受企业家的组织、引导和创造。

具体来说，企业家主要有以下功能：

第一，低成本地获取决策信息。经济学家的实证研究表明，企业家至少在其群体内具有相对高的素质和能力。这就意味着获利机会出现时，参与市场交易的企业家显然比一般的小商品生产者更有可能抓住它，并且利用它组织生产经营活动。

第二，高效率地组织企业内生产活动和市场交易活动。企业生产活动需要成员之间相互协调、合作，尤其是现代化大生产，一个环节出现迟滞、失误，就会影响整个企业的生产效率。如何把形形色色的、各有所长的人联为一体呢？这就需要企业家高超的协调能力。企业家不仅知人善任，而且敢于创新，引入先进的专业管理技术，做到人尽其能，物尽其用。

在市场交易方面，由于不完全信息引致的不确定性，一般的人很难把握住潜在的获利机会。而企业家则可以利用信息成本优势，敏锐地抓住任何有利的变化，实现交易活动。

第三，正确地领导企业的发展。企业家是凭借过人的胆识和高超的才干赢得人们的尊重，其威信是在经济活动中自然产生的。企业家为职工营造一种能创造更多财富的良好工作环境，充分调动职工的积极性，同时又能严于律己，以身作则，形成一种奋发向上、荣辱与共的团队精神。

第四，善于发现人才和使用人才。企业作为一种团队生产方式，只有使企业的每个参与人各尽其才，才能提高企业效率。企业家的一个重要功能是善于发现和使用人才，使企业成为“人才之舟”，让每个有才能的人都发挥潜能，并获得相应的报酬。综观中国历史，凡能成大事者都能知人善用。如“刘备三顾茅庐”，请来了诸葛亮，才能取荆州、占西蜀，能三分天下占其一；“萧何月下追韩信”，两人共同辅佐刘邦，奠定了大汉之基业。反之，

霸王项羽有范增而不用，最终害得自己“无颜见江东父老”，自刎于乌江边。一个出色的企业家能够慧眼识真珠，使每个中层管理人员在适合他发挥才能的岗位上施展才华。

企业、企业家、企业文化这三个东西是息息相关的。企业发展到今天，它已不仅仅是一个工作场所，而且是一个文化体系，在人们的生活中，企业文化对于企业家和员工具有越来越重要的作用。如今，越来越多的人已经意识到，企业如果能在为人们提高收入的同时，充分展示出一种人性化的企业氛围，例如，优雅舒适的工作环境，对人的才能的充分重视，对人的价值的充分尊重，那这样的企业就能在竞争中立于不败之地。

正如许多学者所指出的，企业竞争或国家之间的经济竞争，从形式上看似乎是产品的竞争、劳务的竞争、科技的竞争，但实质上在更深的层面却是企业家和企业文化之间的竞争。因为，竞争的具体执行者是企业家，企业经济实力的背后是企业文化力在起着推动作用。一个成功的企业，必然会有成功的企业家，必然会有卓越的企业文化。

换句话说，如果没有成功的企业家，也就没有成功的企业。例如，如果日本没有松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎等一大批具有高素质和卓越才干的著名企业家群体，就不会有松下公司、索尼公司、本田公司。如果原西德没有戴姆斯、卡尔·汉、海因茨·卡斯克等一大批著名企业家，就不会有奔驰公司、大众公司、西门子公司，同样，日本和原西德的经济迅速崛起也是不可想象的。美国作为头号经济强国，如果没有劳伦斯·罗姆、唐纳德·彼得杰、阿伦·默里、詹姆斯·沃尔森、杰克·威尔森，也不会有埃克森石油公司、福特汽车公司、英比尔石油公司、电话电报公司、通用电气公司，也就不会有美国今天的繁荣。

在世界各国，企业家不仅创造了经济奇迹，而且也创造了各具特色的企业文化。从这个意义上说，企业家不仅是一种经济理