

创新

——民营企业

突破瓶颈的选择

叶国灿 著

中国科学技术出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

创新——民营企业突破瓶颈的选择/叶国灿著. —北京:
中国科学技术出版社, 2004. 4

ISBN 7 - 5046 - 1507 - 2

I. 创... II. 叶... III. 私营企业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004) 第 028654 号

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京长宁印刷有限公司印刷

*

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 8.125 字数: 192 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 24.80 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、
脱页者, 本社发行部负责调换)

造就一代企业家

(代序)

我之所以要把《造就一代企业家》作为本书的序言,一是因为企业的创新,无论是管理创新、组织创新、网络创新,还是技术创新,更不用说是观念创新,都需要由人去完成;另一方面是因为,我认为企业家之于企业,好比舵与在大海中航行的船的关系,航船失去了舵,随时都有翻船的可能,一个企业如若没有企业家,也有可能在大海中的市场经济中迷失方向。民营企业由于其特定的创业和发展历史及员工构成,一个能掌控企业发展的经营管理者就显得尤为重要。

“企业家”一词最早见于16世纪的法语文选中,当时是指领导军事远征的人,也包括远航海外开拓殖民事业的冒险家。200年后,法国人开始将这个词的含义扩展到那些从事其他种类冒险活动的人,如桥梁建筑、道路承包商和建筑师等。世界上第一位给企业家一词赋予经济学内涵的是法国经济学家让·巴蒂斯特·萨伊(Jean Baptiste Say),1800年前后他曾说过:“把经济资源从生产效率较低、产量较少的领域转到生产效率较高、产量更多的领域的人,便是企业家。”^①而世界上第一位给予企业家以推动经济发展主体地位的是美籍经济学家约瑟夫·阿罗斯·熊彼特(Joseph Alois

① 曹清洲等著《企业集成创新》第23页,学林出版社出版,2001年6月。

Schumpeter, 1883 - 1950), 他在《经济发展理论》(The Theory of Enterprises Development)和《资本主义、社会主义和民主主义》(Capitalism Socialism Democratism)两书中,提出企业家的核心职能是不断实现创新,在企业经营管理中引入新的组合。他概括出了组合的五种方式:开发新产品或改进老产品,运用新的生产方法和营销方法,开拓新的商品市场,寻求原料、半成品和能源的新来源,实施新的企业管理模式、改革企业经营管理体制,直至重组产业。他同时认为企业家具有创新者的四个特征:首先要有远见,能够预见到市场中存在的潜在利润;其次要有胆量,敢于冒风险;第三,要有信心,相信只要实现生产要素重新组合,就能获得潜在利润;第四,要有组织能力,善于动员和组织社会资源,进行并实现生产要素的重新组合。熊彼特对经济学的贡献就在于他创立了“创新理论”。也正是由于其在创新上的贡献,他的经济理论才被后人广为认知。

1983年,联合国国际劳工组织出版的《企业家的实践》(Enterpriser's Practice,彼得·杜拉克著,海南出版社,2000年出版)一书中指出,“企业家是这样的人:他们具有观察和评价经营机会的潜力;能集中必要的资源并加以充分利用、发挥,采取适当的行动以保证成功。”由此看来,企业家是一群具有创新和冒险精神,能将生产要素和生产条件重新组合的组织者,是能驾驭市场、构建效率更高的生产体系、推进企业发展的创办者。而这正是民营企业成功的原因。许多民营企业之所以昙花一现,其最重要的原因就是缺少一个能掌控企业的企业家。这已经被大量的实例所证明。

企业家不同于一般的厂长和经理,他们之间的本质区别在于精神上,即企业家所具有的那种创新和冒险精神。从创业上看,企业家大多是企业的创业人,他们有着艰辛的创业经历;从企业的战略角度看,企业家是企业战略的主持人,亲自抓企业的战略管理,从战略设想到制订,从战略执行到修改,全方位地抓;从企业管理看,企业家管理的重心在市场上,着眼于明天;从企业的决策看,企业家面对着高度不确定性和信息不完善的环境,多半是高风险决策。

因此,企业要成功,就势必要有能承受这种风险和压力的并能常常取得胜利的人。而这种人就必须具有特殊的素质。有人曾把这种素质概括为六大类型十九种。我认为这种被称之为企业家精神的素质,最主要的是企业经营管理者自信、独创、远见、冒险和应变。

自信是企业家成功的首要因素。任何一个企业,特别是民营企业,不管在体制上,还是在人们的主观认识上,民营企业都拥有了一个前所未有的良好的环境,但在社会主义市场经济体制建立和完善的过程中,企业的发展仍会碰到这样那样的问题。所以,企业的经营者没有一个良好的心态,没有坚强的意志,没有必胜的信念,就不可能取得成功。

当你面对两个以上的选择,且结果尚不可知时,就存在着风险。在一个不确定的环境里,最需要的是人的冒险精神。而此时,最稀缺的资源也是冒险精神。冒险精神是企业家精神的核心要素。据预测,从事高科技产品的开发和研究,其失败的概率高达80%以上,如此高的风险,没有创新,没有远见,没有敢干冒险

的意识,是不可能取得成功的。

企业家在市场经济中的角色定位

企业家是一个历史的、发展的概念。在企业家的功能角色中,商人、资本家、经理都曾经被认为是企业家。根据企业家对企业所有权与控制权的关系和与商品经济、企业组织形式的发展进程相联系,企业家可以分为两种基本形态:即传统意义上的企业家和现代意义上的企业家。

传统意义上的企业家主要是指业主型的企业家。传统型企业家是传统的商品经济的产物,其基本特征是“业主”。这主要是指商人和资本家式的企业家,不过资本家式的企业家更具代表性。他们出资创办并经营独资企业或合伙企业,既是法律上企业财产的所有者,也是企业的直接管理者和经营者,正如马克思所说的那样,资本的所有者使他们成为“工业的司令官”。他们凭借对企业资本的所有权对企业进行控制,在企业内部实行独裁专制式的领导方式,同时也对企业经营承担无限责任。因此,传统企业家存在于自然人企业之中。客观地说,目前的民营企业大多数属于这种状况。

现代意义上的企业家首先是指从事创新活动的职业化的经理阶层,其基本特征是“创新”。职业化的经理阶层是商品经济高度发展的产物,是一种具有高风险、需要高智商的特殊职业者。他们只有在法人企业中才能存在。以股份经济为主要标志的现代商品经济,不仅

解决了社会化大生产和商品经济社会中资本占有分散与资本使用集中的矛盾,而且还解决了资本占有与经营才能不对称的矛盾,使具有较高专业技术知识和创新能力职业化的经理获得了企业的实际控制权,从而在社会中出现了一个新的、具有特定功能和目标及特殊利益的社会阶层,即经理阶层。职业化的经理阶层也因此取代了业主型的企业家而成为企业社会的主宰。在高度竞争的市场环境中,他们以其卓越的创新力使企业的资产不断地增值,从而带动了整个经济的增长。就现代意义上的企业家来说,企业家一定属于职业化的经理阶层,但不是所有的经理都有资格被称为企业家。只有那些从事“创新”活动并使企业获得超额利润的经理人,才有资格被称为企业家。

我国目前对企业家性质的判断

如上所分析,可以肯定地说,我国目前已经有了一批业主型的企业家,但还没有现代意义上的企业家。私营企业主就是这种业主型的企业家的典型代表。至于国有企业的厂长、经理,其企业家性质的判断是一个比较复杂的问题,这个问题的答案首先涉及到对国有企业厂长、经理职业化的判断。

首先,从某些特征上看,国有企业的厂长、经理不是一身兼二任的企业主,他们与国家及其代理机构之间是一种委托——代理关系,他们代表国家行使管理企业的职能,这具有现代企业家的某些特征。但从社会学的角度来看,企业的组织结构与政府的行政体系

有很强的同构性,企业首先是作为政治组织出现的,厂长、经理首先是作为政府官员而不是作为独立的社会阶层而存在的,这使他们的社会价值不取决于经营绩效而从属于官本位。

其次,经理成为一个独立的社会阶层,表明职业经理作为一种社会角色已经在社会化、体制化了,即社会要求建立对经理的聘任、考核的一整套制度和规范体系。然而,我国目前还没有建立起规范化的经理制度,还没有形成以经营管理企业为职业的职业化的经理阶层,而现代意义上的企业家又是以职业化的经理阶层为其前提条件的。因此,从这个意义上说,国有企业的厂长、经理还不是现代意义上的企业家。

纵观世界,可以说自主企业是市场经济的基础,没有自主企业就没有真正的市场经济;没有自主企业的坚实基础,建立市场经济体制就会是句空话。由资产所有者委托企业家经营、自负盈亏、自求发展的自主企业,其根本特征是自主。只要是合法经营,政府不干预企业经营活动;除非事关重大,所有者不插手企业日常经营;一旦企业经营失误,企业家以其全部资产承担风险,所有者仅承担有限责任。所以,自主企业的兴衰固然取决于制度和政策等条件,但企业家的作用举足轻重,每一个成功的企业都有一个成功的企业家。特别在市场经济条件下,企业家的素质才能往往决定着企业的兴衰成败。领导自主企业的企业家,对外,他是企业合法代表,行使法律和规章赋予的一切权力;对内,他是企业的领导者,率领和组织企业员工不断开拓、创新、创造利润、谋求企业发展。企业家对企业资产所有

者,必须维护其权益,保证其资产的保值、增值;对企业员工,则负有改善工作条件、提高人员素质、增加福利收入的责任;对社会则要保证提供质优价廉的产品和完成纳税的任务。因此,企业家作为社会主义市场经济中自主企业的中坚力量,在现代经济日益专业化和分工复杂的今天,他们是具有全新内涵的专业人才。

企业家在市场经济条件下的责权利

在市场经济条件下,作为“社会人”的企业家,是一群承担特殊社会角色的人,是一种具有高风险、需要高智力的特殊职业者。他们承担一般人不承担的社会义务,为社会的发展进步负特定的责任。但是,作为“自然人”的企业家,他们也需要享有相应的社会生活权利。市场经济强调义务与权利相统一,企业家的义务在受到关注的同时,权利也需要有相应的体现。全社会应当充分认识到,对社会做出过贡献的人要给予相应的奖励;对超出社会贡献索取利益者则要给予处罚,这些,都是社会经济正常运行所必需的。

在现代经济活动中,企业家与企业内部的其他人员有着不同的分工要求,尽管人们在公民权利、人格等方面是平等的,但是,在一个组织有序、运转正常的企业中,人们各在其位、各司其职、各尽其责的同时,承担的责任不同,也就需要在职权和利益上有所体现。企业家是一身兼三任的人:他既要为资产所有者维护利益,保证企业资产的保值增值;又要维护企业员工的利益,保证其劳动、生活条件得以改善;还要通过自己的

努力,实现自身的理想、抱负,追求个人及家庭生活素质的提高。前二者可以说是企业家的“责任”,后者则是企业家的“利益”。在市场经济条件下,利益是激励企业家承担责任的基本出发点,这是要正视的,是企业家作为发展生产力的重要条件之一。社会舆论导向可以倡导他们无私奉献,但是,在具体运作中,用与他们承担和责任相应的利益,作为激励其努力工作的条件却是必要的。否则,就难以使企业家为企业发展尽最大的努力,也会使企业家为谋私利而损害企业。

利益激励作为落实企业家权利和义务的重要内容,是市场经济体制建立过程中难以解决又必须实施的。利益简而言之即名与利。名誉是社会对企业家贡献的认可,利是物质的奖励。名誉作为一种虚化的利益形态,只要社会意识对企业家作用认同程度加大,在“官本位”意识较浓的社会氛围中,是不难办到的。如给企业家在人大、政协等非政府职能组织中一定的席位,使他们能参与共谋国事;以适当的形式为企业家树碑立传,表彰他们的贡献等,都是可以的。

但是,“利”的给予,在目前是一个颇为棘手的问题。一方面,人们对企业家的收入还存在着不正确的认识;另一方面,长期以来的“平均主义”思想影响的存在和防止两极分化的思想阻碍了企业家待遇的合理化。就连部分企业家获得“奖金”也不敢理直气壮地“据为己有”,而将其分给有关人员。按照社会主义分配原则“按劳分配”、“效率优先,兼顾公平”的理论,企业家的物质利益取得应该是可以解决的。可是,在现实社会中却难以落实,究其原因,主要是:一方面,我们

在理论上缺乏对企业家利益保障理直气壮的宣传,不能在思想上引导人们正确认识企业家的作用;另一方面,我们在法律保障和实际动作中缺少章法,加上企业家待遇透明度不够、监督机制不完善等方面的影响。给企业家以合理的物质利益,有效地防止其“谋私行为”和减少他们的灰色收入,这是激励企业家与企业休戚与共的重要一环。因此,强调企业家职业的复杂性和风险性,以合法的形式将企业家的利益与企业的规模、产业特点、经济效益、发展因素等相联系,用恰当的方式兑现,是落实企业家利益的必要举措。

市场经济以其特有的运作方式,对企业家的社会角色从含义、社会定位到权利和义务等内容都有了新的定位,企业家要在市场经济这个大舞台上扮演好自己的角色,除了企业家对自身要有充分的认识外,全社会都需要对他们予以重新认识。

企业家角色与功能的转换

作为现代市场经济条件下的企业家,也应自觉实现由传统管理者角色与功能向现代企业管理者角色与功能的转换。

一、由“家长型”管理者向“导师与教练型”管理者转化

在传统的管理结构中,管理者的管理类型大多属于家长制、集权独断的模式。这种家长制赖以存在的重要前提乃是较低的生产力发展水平;员工行为与组织运行尚缺乏自觉性和职能化基础;在企业管理行为

中还大面积存在着“人治”现象的格局。然而,在现代企业组织中,企业员工素质已大大提高,各级各类组织不论其结构和规模均发生了重大变化。因此,企业经营者应当充分利用科学高效能的集团以及规范有序的组织运行与激励机制和约束机制并重的治理结构来实现管理目标。经营者必须演变为新型的导师或教练,指导并推动他人或组织有效运作,从更高的层次强化领导的用人、决策与管理组织三大功能。

二、企业经营者由“执行型”向“引导型”转换

未来组织演变的突出标志是学习型组织模式的出现。在学习型组织模式中,员工的价值观系统、组织运作机制以及组织效能均发生了重大的变化。学习型组织要求未来企业经营者必须具有全新的领导能力。传统的工业化生产几乎使人退化到只剩下一双手或强调单一技能,而信息化时代需要重新还原人的脑功能,诱发人的整体需要,并强化员工的参与度与积极状态。这种全新的形态呼唤着“引导型”的领导模式。“引导型”企业经营者应着眼于改变员工对工作的价值观及态度,在充分研究并满足员工需要及利益的前提下,激发其主动性、灵活性、积极性和创造性,进而保证组织目标的实现。

三、由“战术型”向“战略型”转换

传统的企业领导以执行任务为其特征,因而带有较强的实战性、具体性与战术性。而市场经济与信息时代更需要的是战略型的领导模式。这种战略型领导

模式具有较强的决策能力。它站得高、看得远,着眼于全局,并有完整的系统思维。一个企业战略的成功依赖于信息、科技、人才与特定的思维方式,更依赖于企业高层领导的战略意识与战略素养。战术的胜利是个别的、局部的、微观的,而战略的胜利则是整体的、全局的、宏观的,并且是决定性的。彼得·M·圣吉(Peter·M·Senge)曾做过这样的假设:如果问在一艘远洋轮船上的人,领导是什么角色,则大多数人的回答无非是领导是船长;领导是舵手;或者领导是领航员……然而,这些角色统统都是传统的职位。事实上,领导为什么不能是轮船的原始设计者?试想,如果轮船设计不合理,再英明的领导也将无能为力。战略性的设计与策划旨在于如何让组织整体运作合理有效。由此可见,未来的企业领导应该是具有宏观决策能力、策划与设计能力、战略规划与管理能力的高级管理者。

四、由单一角色向多元角色演变

“组合性”、“综合性”是未来企业行为的突出特征。在未来企业中,尤其是跨国经营企业,将蕴含着丰富的工作内容。企业家作为企业的高级领导人,必须是知识广博、阅历丰富、并具有多元角色的“全才”。董事长、执行董事或总经理同时兼任大学校长、教授、科技专家、律师等等现象将不足为怪。由于他们有丰富的阅历,有多重角色,会使其成为能够驾驶“大船”的立体人才。作为公司总裁同时又是大学教授的高级管理者,一旦从事培训或教育工作,会使培训和教育达到单一角色教授所不能达到的效果,因为他可以以丰富

的实践作为依托,现身说法,理论联系实际。反之,他们从事高层管理工作会使其管理行为具有超强的理性,蕴含并大大增加管理行为的科技含量与集约化程度。美国运通公司总裁、英特尔公司董事长、DEC公司执行董事等等,诸多从事不同行业的跨国公司高层领导人都有一个共同的品质,那就是理论与逻辑的力量。而这种理论与逻辑的力量大多来源于他们多重角色的阅历。

五、由个人英雄型向合作型转换

21世纪将是一个协作与开放的时代,工业化社会给我们留下了一个社会行为崇尚——那就是“协作”。分工与协作不同于封建自给自足经济模式下的“独立性”和“自给性”。它强调群体力量,强调组合效应,分工明确,互为条件,缺一不可,这种分工与协作使大工业始终在有序的系统运行。这是工业社会特有的思维方式和行为方式。然而,在信息化社会,随着高科技的出现,集约化程度的加深,信息高速公路的出现,“协作”不仅不被摒弃,相反被赋予了全新的内涵。在信息时代,生产经营诸多要素更加有机地融合在一起,你离不开我,我也离不开你,形成了诸多要素协作运转的有机系统。因此,单凭个人英雄型的领导模式将不能适应这种协作的深化与发展,适应不了系统对他的要求。对企业家的素质要求不仅仅局限其是否具有某种特殊才能或单一专业优势,更重要的是,企业家应该具有协调与沟通、社交与公关能力。传统个人英雄式的企业家角色应向合作与协作型企业家角色转换。

目 录

造就一代企业家(代序)

第一章 民营企业需要创新	(1)
第一节 新经济中的民营企业	(1)
第二节 正确评价民营企业的现状	(9)
第三节 民营企业发展需要理论及制度上的创新	(12)
第四节 企业家需要创新精神	(13)
第二章 管理创新	(16)
第一节 管理创新的过程	(18)
第二节 管理创新的分类	(20)
第三节 管理创新体系	(21)
第四节 管理创新的六个方向	(23)
第五节 面向 21 世纪的企业管理创新与发展趋势	(27)
第三章 组织创新(一)	(32)
第一节 21 世纪企业外部环境的变化	(33)
第二节 21 世纪企业组织变革的基本趋势	(34)
第三节 企业组织的主要类型	(41)
第四节 几种主要组织结构类型分析	(49)
第四章 组织创新(二)	(53)
第一节 影响企业组织结构的因素	(54)

第二节	企业组织结构的选择	(55)
第三节	企业组织创新的主要形式	(60)
第四节	打造学习型企业	(102)
第五章	技术创新	(105)
第一节	什么是技术创新	(106)
第二节	企业创新过程的管理	(114)
第三节	技术创新与制度创新的互动关系	(121)
第四节	技术创新中应把握的几个问题	(122)
第五节	技术创新的战略选择	(124)
第六节	中小企业技术创新思路及对策	(127)
第六章	营销网络创新与网络营销	(131)
第一节	营销理论的最新演变	(132)
第二节	营销网络的层次结构的考察	(138)
第三节	营销网络功能的认识	(139)
第四节	营销网络及网络成员的评价	(140)
第五节	营销网络的调整	(144)
第六节	营销网络创新的策略	(153)
第七节	21 世纪中国企业营销的五大创新	(154)
第八节	新型营销组织	(160)
第九节	网络营销	(166)
第十节	网络营销的特征	(173)
第七章	民营企业文化塑造与创新	(178)
第一节	民营企业文化的内涵及特征	(179)
第二节	民营企业文化管理的现状、特征	(181)
第三节	民营企业文化需要创新与再造的深层原因	(186)
第四节	民营企业文化创新的思路	(189)