

企业怎样 当个老板

张洪霖
刘新华 著



业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当个企业家/张洪霖 刘新华著。—北京：企业管理出版社，1996.12

ISBN 7-80001-763-X

I. 怎… II. 张… III. 企业管理 基本知识 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23334 号

怎样当个企业家

张洪霖 刘新华著

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

新华书店北京发行所发行

通县同阳印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 6.75 印张 192 千字

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印数：5000 册

定价：25.00 元

ISBN 7-80001-763-X/F·761

内 容 提 要

该书是我国第一部对企业家进行职业定位分析的专著。作者以社会主义市场经济为背景,理论联系实际,系统地阐述了企业家职业、企业家精神、企业家工作与生活、企业家警戒等理论与现实问题,具有较高的科学价值和实用价值,堪为企业家的必读书,可作为经济管理专业教科书和立志创业成才者的参考书。

序言 中国需要企业家

田立

正如哲学家柏拉图所说：“一个社会鼓励什么，这个社会就会出现什么。”纵观中国的企业家现象，20年前，绝大多数国人对企业家的名字还闻所未闻，就是到了80年代末，虽然已有学者谨慎地介绍国外企业家的情况，但在我国发行量最大的《现代汉语词典》里，仍然没有“企业家”这个词目。企业家进入中国社会市场，并且迅速形成沸沸扬扬、蔚为壮观的景象，还是在我国确定了发展社会主义市场经济以后近几年的事情。充分地印证了哲学家揭示的真理的客观性。

党的十一届三中全会以后，在以经济建设为中心的党的基本路线指引下，改革开放万马奔腾，发展经济千船竞发，脱贫致富众志成城。在这种大气候下，作为社会经济细胞的企业，由于长期受计划经济体制的束缚，形成了诸多弊病，普遍缺乏生机与活力，在汹涌澎湃的时代进步潮流中，在义不容辞地承担现代化建设任务面前，显得无能为力。如何解决那些错综复杂的企业问题？人们开始从国外企业的生存机制和我国乡镇企业的成长过程中，寻找并得到了重要的启示，那就是在经济体制、政策理顺以后，在同等的市场经济条件下，企业的兴衰成败，完全取决于企业领导者的个人素质、能力及作为。资本主义把企业家奉为经济革命中的英雄，社会主义也必须造就大批的优秀企业家，才能把企业搞活、搞好，进而把整个

国民经济推上快车道。

千呼万唤始出来。企业家终于在泱泱的中华大地上出现了，他们名正言顺地走上了经济建设的舞台，开始扮演着一种全新的社会角色。企业家从无到有，层出不穷；企业家队伍从小到大，迅速膨胀。企业家首次在中国社会组织结构里，占有一席之地，成为一个具有广泛社会基础的职业阶层。这个阶层已经肩负起了开辟社会主义市场经济的历史使命。

我们大家都有深切的感受，由计划经济体制向社会主义市场经济体制的转换，是一个复杂过程。现在，企业管理人员可以成为现代企业家，但现有企业管理人员不等于都是现代企业家。从未来发展趋势看，对企业家的素质，必须提出新的要求。社会主义社会的企业家，是创造社会财富的组织者，是科技转化为生产力的实施者，是推动企业两个文明以及社会进步的一支伟大的力量。

邓小平同志指出，“科学技术是第一生产力”，没有科技进步就没有社会进步。科学家是第一生产力的创造者。企业家将科学家发明创造的成果转化为满足人们所需要的丰富多采的物质产品，这个转化本身就有个再创造的过程，它有赖于企业家的聪明才智。企业家是生产力的组织实现者。我们可以这样说，科学家和企业家是社会飞跃发展的两支缺一不可的翅膀。没有科学家的发明创造，企业家的再创造就无从着手。反过来说，没有企业家再创造，科学家的发明，就不能在社会上实现其真正的价值，科学家的发明与想象的深化和升华也难以继续下去。新的科技成果给企业家带来无限希望与机会，给企业家构筑最广阔的舞台，从这个意义上说，未来国际竞争中，谁掌握一批高素质的企业家队伍，谁就将在经济实力上占优势。未来国与国之间的竞争能力，甚至可以用拥有企业家质与量来衡量。

对企业家本身来说，只有用社会主义市场经济的理论武装自己，才能在理论指导下，进行新的实践，形成适应发展需要的新结合；只

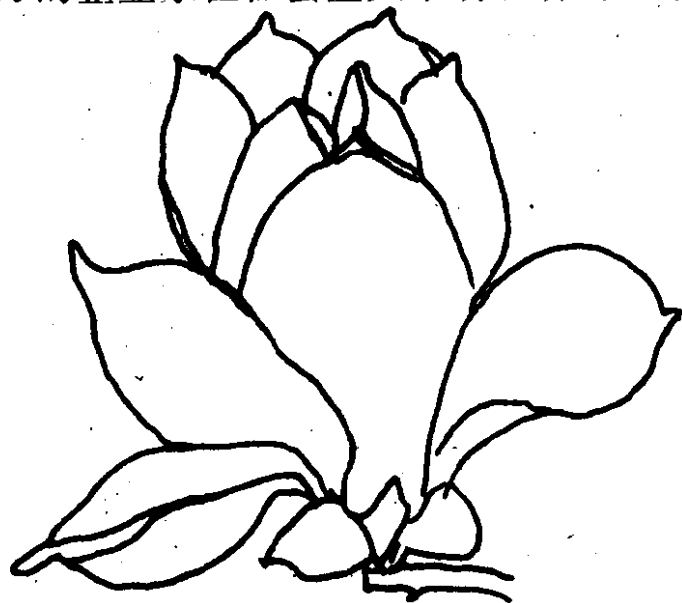
有用先进的管理知识、科技知识、金融知识和法律知识不断丰富自己，才能适应新形势的要求。因此，必须把培养造就现代企业家队伍，提到战略的高度来认识，并采取实实在在的行动。这也是实现“九·五”计划和2010年远景目标的重要保证。

理论来源于实践，也要作用于实践。企业家现实呼唤企业家科学；企业家实践，创造着企业家理论。遗憾的是，我国的企业家科学理论还处于蒙动阶段，社会上疾呼中国需要职业企业家，而对企业家职业的认识，仍停留在熊彼得的资本主义经济学的解释，其中很多观点与中国的现实对不上号，更谈不上对我国的企业家实践有多大的指导作用。显然，我国的企业家理论，大大地滞后于企业家实践。

中国需要创新的社会主义企业家理论，来说明、解释、指导和预见企业家现象、本质和规律，为企业家的成长、管理和使用提供科学的思想武器，使社会少一些误解，让企业家少走一些弯路，帮助更多的人圆上企业家的梦。

本书就是在这样一种迫切的形势下孕育而生的。作者从职业学角度研究企业家现象，分析企业家本质，阐述企业家的生活规律，探讨企业家成败的经验教训，是非常有益的事情，开辟了企业家理论与实践的新天地，必将对我国的社会、经济生活产生积极的影响。

愿成千上万的企业家在社会主义市场经济的土壤里茁壮成长！



木 笔

目 录

序言 中国需要企业家	田 夫 (1)
第一章 企业家是职业	(1)
1. 什么是企业家	(2)
2. 企业家的职能	(8)
3. 企业家的特征	(11)
4. 企业家的成长规律	(18)
5. 企业家职业发展态势	(32)
第二章 企业家精神	(45)
1. 企业家精神内涵	(45)
2. 企业家精神品质	(50)
3. 企业家精神表现	(58)
4. 企业家精神修养	(68)
5. 企业家精神评价	(72)
第三章 企业家工作	(85)
1. 认清职业环境	(85)
2. 确定敬业纲领	(92)
3. 掌握行为方式	(103)
4. 善用辅助工具	(119)
5. 提高工作效能	(132)
第四章 企业家生活	(145)
1. 家庭“安乐窝”	(149)
2. 朋友是金	(157)
3. 保健锻炼	(162)

4. 读书怡趣	(166)
5. 学会休闲	(168)
第五章 企业家警戒	(173)
1. 理念问题	(176)
2. 管理问题	(183)
3. 生境问题	(189)
4. 素质问题	(193)
5. 意外情况	(197)

第一章 企业家是职业

企业家是一种职业，或者说是一种高智能、高风险、高回报的职业；它可以为有实力的人们带来生活的刺激和满足。

要成为一个企业家，首先必须了解什么是企业家，或者企业家是什么。然后才能端正自己的思想行为，一步步向企业家理想迈进；或者在企业家的职业天地里创造出更加辉煌的业绩。

但是，现在社会上，企业家的名词很火，而企业家的社会地位尚不确定。时至今日，企业家是不是职业，各界的说法仍莫衷一是。包括对企业家的基本性质，目前学术界也还没有搞清楚。可见，我国的企业家理论与实践工作是多么薄弱！

我们是搞职业学的，自然对社会上的一切新兴职业现象感兴趣，经过几年来对众多企业和“企业家”的调查研究，我们认为，企业家不仅是闪烁在中华大地上的一颗职业新星，而且它的出现，已让许多传统的耀眼职业黯然失色。我们承认，政治家的职业是光芒四射的，但那不是他们本身的光芒，而是像太阳借助其它星球反射的光辉一样，是权力使他们不同寻常。而企业家的职业光辉，虽然在职业群星密布的苍穹上，不足以与阳光争艳，但却以实实在在的特质，喷薄出诱人的魅力。据调查，企业家的社会职业声望最佳，其次，才是公务员、科学家等。那么，企业家到底有哪些“职业性”呢？我们在回答怎样当个企业家的时候，必须对这个问题作出科学合理

的解释。不如此，我们便难以自圆其说。

1. 什么是企业家

企业家这个名词是舶来品。它最早见于16世纪的法语文献。当时，主要指武装探险队的领导，包括远航拓疆的冒险家，后来，也指承包政府工程的营造商。到1803年，法国经济学家萨依在其《政治经济学概论》一书中，首次明确提出：企业家是将劳动、资本、土地各项生产要素组合起来进行生产的人。

在英国经济学文献中，马歇尔于1924年出版的《经济学原理》中，提出企业家是承担风险管理工商业的人。

在19世纪末叶的美国经济学文献中，研究企业家的成果较多，尤以1912年熊彼得在《经济发展理论》一书中，对企业家的论述最引人注目，他认为，企业家是经济发展的创新因素，企业家就是创新者。这一观点流行世界，也得到我国学术界的推崇。目前，研究企业家，多以熊彼得的创新说为蓝本，似乎不如此便缺乏理论的根基。我们认为带有很大的盲目性。

应该承认，在熊氏之前，企业家是被当作唯利是图的奸诈小人来看待的，他们艰苦奋斗，四处奔波，在赚取利润的同时，也为人们送去了方便。然而，社会不理解他们的工作性质，对他们的“劳动致富”满怀怨妒，无奸不商的观念，把他们定格在坑蒙拐骗者的行列。他们虽然有金钱，但却没有地位和面子。一句话，社会瞧不起他们。是熊氏的经济发展理论，首次确立了企业家作为经济发展中的英雄地位。明确指出：企业家是一批思维活跃、意志坚强、能力卓越，而又充满道德感和责任感的杰出人物。他们在经济生活中，始终扮演着创新者的角色，包括创新思想、组织、科技、产品、方法等各个方面。经济因为他们而蓬勃发展，社会因为他们而文明进步，人们因为他们而享有工作和生活的满足。企业家们不应该受到社会的歧视，而应该得到社会的尊重。这种不同凡响的深刻见地，为

资本主义社会注入了新的活力。企业家们开始扬眉吐气了，真正的企业家时代已经到来了，他创造出资本主义经济发展的奇迹，这是任何人都无法抹杀的事实。

但是，熊氏揭示的企业家性质，是以企业家在经济发展中的作用为论据的，还不足以明晰企业家的职业属性；企业家的创新性，充其量只是反映了企业家职业属性的一个方面。因此，照搬熊氏的企业家定义，显然是不全面和不科学的。

那么，究竟什么是企业家呢？

我们无法从资本主义经济学家，或者从包括德鲁克在内的管理学家的著作中找到科学的答案。当然，这不意味着是件坏事。天上的月亮并不只是外国的圆。中国人的智慧并不比别人的差。他们用经济学知识解释不了的现象，我们可以用职业学理论去求索。

所以，我们认为，企业家可以作为经济学的研究内容，但要揭示企业家的本质属性，必须纳入职业学的研究范畴。

职业学是以职业为研究对象的科学。自然也是解释社会职业现象的工具。从职业学角度看，企业家的职业生存权已经不成问题了，它是在改革开放以后的商品经济、市场经济的社会土壤中生长出来的，并且已经显示出巨大的生命力和作用力。如果给企业家下一个定义的话，就是以有效管理企业而从中得到某种满足的社会劳动角色。或者说，企业家是通过经营管理企业而达到生活满足的人。这说明企业家本身就是一种职业，具备职业的种种属性；而不是像熊彼得时就提到，现在仍流行的“职业企业家”的说法，因为这种说法的前提是不承认企业家是一种职业，只承认企业家是一种生产力要素。这与实际情况不相符合。

事实上，企业家不仅是生产力的要素，也是上层建筑的组成部分。社会职业分工是社会组织结构的基础，企业家作为这个基础中的一分子，自然有不同于其他职业分子的本质、特征及规律，也自然有其独特的地位和作用。他像作家、教授、公务员、记者、司机、

教师、维修工、电工等职业一样，社会分工不同、职业性质不同，工作手段和作用也不同。如果在概念上搞不清，企业家理论与实践问题的解决也就无从下手。所以，我们须从企业家职业的构成要素上作以描述，让人们既知道企业家是什么样的人，又知道什么样的人才是企业家。

根据我们的考察、研究，构成企业家职业的基本条件有4个方面：

(1) 拥有企业经营管理职位

职位通常也叫岗位，是职业活动空间上的具体位置。这个位置是由组织人为设定的，包含职务、责任、权力等内容。企业家不是普通工人，而是身居企业经营管理职位上的管理者。如董事长、总裁、总经理、执行董事、厂长等，这些都是经营管理职位，都有一定的经营管理决策权，这种职权是管理企业的必备工具，也是成为企业家的基本条件，而不一定非是企业的“一把手”。当然，这些职位本身并不是企业家，我们不能简单地把他们和企业家划等号。因为任何职业、职位，对人员的素质都有一定的要求，只有达到职业能力的人，才能有效地开展职业活动；达不到职业能力的人，虽在其位，难谋其政，属于不称职的徒有其职者。所以，表现平庸的厂长、经理，尽管有经营管理职位，也不能算在企业家之列，只能算是在其位、难谋其政的不称职者。惟有那些表现出色、业绩卓著的厂长、经理，才能达到企业家的境界。由此可知，董事长、厂长、经理，也不一定就是企业家；就像记者队伍中也有没有记者资格的记者，教师队伍中也有滥竽充数的先生一样，职业要求和个人素质不相称的情况到处都是，不止企业家队伍中有这种职能不符情况。当然，不在管理岗位上的工人和科技人员，就更不是企业家，虽然他们中的很多人将来会成为企业家。

(2) 以经营管理手段作劳动工具

世界上任何一种职业都有自己的工具，这种工具肯定是独特的，

没有它，这一职业活动就无法进行。职业工具可以更新换代，但没有工具的职业是不存在的。哪怕是最简单的社会职业劳动，没有工具也不能进行。如牧马人，他需借助交通工具，才能完成管理马群的任务。如此，作家以文字作工具，律师以思辩作工具，木匠以斧锯作工具，农民以生产资料作工具，等等，不一而足。企业家是以经营管理手段，即现代管理思想、方法、技术等作工具开展职业活动的。他们是经过市场磨练和企业管理锻炼的治企能手，能根据不同的企业实际，采取不同的管理方式，使人、财、科、文、环等企业资源得到合理开发和利用，从而把企业搞得井井有条、欣欣向荣，让亏损的不再亏损，让赢利的更加赢利。凭着这种真本领、硬功夫，他们可以在没有企业的地方办起企业，可以在一无所知的新行业里击败对手，也可以使一踏糊涂的企业起死回生。他们也有失误或失败的时候，但是总体而言，他们更多的时候是依靠卓越的经营管理才能，把企业推上成功之路。这是政治家、技术专家和一般的经理人员做不到的。

(3) 以创造企业赢利业绩为目标

企业家不是满足现状的人，也不是按部就班的职业。在市场经济社会环境里，企业家是最具进取心的职业。因为市场千变万化，竞争无所不在，企业家只有不断地创新，才不至于让企业停滞、落后，甚至被淘汰。无论创新组织、管理、思想，还是创新科技、产品、服务，最根本的还是创新业绩、创造财富。业绩突出的经营管理者是企业家，业绩不佳的企业家也变成了一般的经营者。两者之间的界限并不是很严格的，而是动态变化的。而且，企业家的层次，既依据职位的管理幅度大小，更是根据其业绩大小来划分的。如果按我国现行的企业划分标准，以企业生产规模为依据划分为特大型、大型、中型和小型4类。我们对企业家的划分，也应与之相对应，分为超级企业家、大企业家、中企业家、小企业家4等。但是，划分企业的标准，有的有具体规定，有的没有具体规定，如工业企业有

具体标准，商业企业只有一个划分大型企业的标准。企业标准无法也不能成为企业家的衡量标准。

企业家不是坐享其成的职业，企业家的优劣不在于企业规模，而在于企业效益。所以，我们主张对企业家的等级划分，不要以厂区大小、生产能力大小、固定资产多少来划分，因为这些指标虽然很重要，却不一定能反映企业家的实际经营情况。倒是企业的赢利多少，能从本质上反映出企业家的工作绩效。经营业绩好坏优劣，是最客观、最直接和最过硬的指标，无论是哪一类型的企业，能创造出大利润的，就是大企业家；能创造出小利润的，就是小企业家；不创造利润，或者创造的利润达不到企业家标准的，哪个档次的企业管理者都不是企业家。这样一来，董事长、厂长不一定是企业家就有了根据。从我国目前的经济发展状况和企业家实际情况看，划分企业家档次的利润指标，不可能太高，但也不能太低。这里，我们给出不同级别企业家职业与业绩的相关数据，供参考。

企业家等级划分对应表

标 准 \ 类 别	超级企业家	大企业家	中企业家	小企业家
企业年利润	10 亿元以上	1 亿元以上	1000 万元以上	100 万元以上

市场经济是公平竞争的充满活力的经济体制。它不埋没人才，也不相信眼泪。企业家必须要以成败论英雄。就像儿科也有主任医师一样，小企业也会出现大企业家；大企业也会出现小企业家；甚至大小企业都没有出现企业家。一个企业也可能同时拥有多名企业家。总之，不能创新企业业绩和财富的人，就不是一个企业家，这是明白无误的事情。

(4) 能够满足个人生活的某种需要

人以职业为生。职业是个人生存, 发展, 以及家庭生活需要的工具和手段。企业家应该算是高智囊的风险职业, 它可以提供给人丰厚的职业报酬, 满足个人与家庭的物质生活需要; 同时, 它也给人提供一个施展抱负和才能的舞台, 满足个人自我实现的成就感。企业家无论是自己创办企业, 还是受聘到其他企业, 都有非常明确的追求目标, 或追求金钱, 或追求地位, 或追求荣誉, 或追求奉献。人有追求合理需求的权利。企业家靠诚实劳动发家致富是光荣的, 即使只为金钱而工作, 也无可非议。但就大多数企业家来说, 事业的追求乃是他们最崇高的追求, 否则, 就不可能有经久不衰的克服艰难险阻的勇气和力量, 就不可能超越自我, 在机遇和风险面前作出大胆决策, 使企业在市场经济风浪中不断奋勇向前, 创造出新纪录。

总之, 企业家是一种崇高的职业, 也是一种风险的职业; 是创造财富的职业, 也是拥有财富的职业; 是满足个人生存发展需要的职业, 也是促进社会文明进步的职业。在社会主义社会里, 人的社会主人翁地位是平等的, 职业不同只是社会生产分工不同, 并不标示人的高低贵贱。犹如一台庞大的机器, 尽管各个零部件所起的作用是不同的, 但又都是不可缺少的。从这个意义上说, 企业家不是特殊的职业, 只是社会上的平凡职业。一方面, 不可能人人成为企业家, 另一方面, 人人又都可能成为企业家。

由上述引伸开来, 还可以明了一系列问题。如: 企业家不是资本家。虽然他们也需要资金, 就像一切经济活动都需要资金一样。企业家可以是自有资本的经营者, 也可以是靠别人资本的经营者。而作为企业家和资本家的职能是不同的。企业家也不是雇主。虽然有的企业家与资产所有者同为一人。但多数情况下, 企业家往往是雇员, 即完全凭本事吃饭的人。企业家还不是投资者。尽管很多投资者最后成了企业家, 或者有些企业家也拥有企业的部分产权(如持有股票), 但作为企业家, 他可能要冒名声的风险, 可从来不承担失

败的直接经济责任。这也是一般的股票持有人不是企业家的道理。

2. 企业家的职能

企业家职业和其他职业一样,有自己的活动方式和职责范围,有其他职业无法替代的职能或使命。也就是说,企业家应该干什么,不是个人随意决定的,而是由职业的规范性决定的。个人可以在职责范围内创造性地工作,却不能抛开本职去另行其事。否则,只能是不务正业的企业经营者。

事实上,很多企业家只知道发号施令,并不知道自己肩负的职责是什么。因此,有意无意地浪费了许多时间和精力,尽管个人付出了很多,工作却没有做好,这是很令人惋惜的。还有一些人把岗位责任制和职能混为一谈。其实,两者也是不一样的。前者是从具体的职位着眼的,不同性质的企业,企业家的岗位责任制是不同的;而后者是从社会职业着眼的,无论是什么性质的企业,企业家的职能都是不变的。这正是企业家应该成为企业通才的理论依据。

那么,企业家的职能有哪些呢?归纳起来,不外乎以下几个方面:

(1) 经营管理企业

企业家是企业的经营管理专家,更是企业的实际领导者。因此,经营管理企业,是企业家的基本职责。任何一个企业家,都必须对所负责的企业进行科学有效的管理,使其适应市场经济需要。包括制定切实可行的企业发展目标,建立科学实用的组织管理机构 and 规章制度,协调运用人、财、物、科技、信息等资源,以及对各种重大事项的当机立断等。总之,企业家要通过自己的经营管理手段,使企业形成各部门、各环节、各个人分工合作、协调运转的经济生命体,并保持这个生命体始终充满生机与活力。

为达此目的,企业家需关注市场,需借助信息,需建立效率、效能、效益的组织系统,需作好决策、授权、控制、督导等工作。一

句话，企业家主要做人的工作，因为人是管理的主体，是管理网络中的纲，抓好人的工作，其他一切工作都迎刃而解了。所谓立纲治本，纲举目张。忽视了人的工作，把时间和精力扑在具体事务工作上，既劳苦不堪，也与企业家经营管理职责不相容。

这表明，企业家不需像技术专家那样钻研某一方面的问题，也不需像中、下层主管那样专注某一具体工作，而是要承担起全面经营管理、宏观组织协调的责任。专业工作和具体工作，对于他们不是不重要，而是由他们组织更合适的人去从事。所以，在市场经济社会里，企业家的职业天地是十分广阔的，他不必拘泥于个人的学历、专业、经历去安排自己的职业生活，而是完全可以在全新的领域创办崭新的企业，开辟崭新的事业。这里，起关键作用的，不是专业知识，而是管理能力。衡量一个企业家的优劣，最基本的标准是看经营管理企业的水平如何。经营管理井井有条的企业，虽然也会遇到这样、那样的困难，但是，凭着驾驭企业的基本功，一般不会遭逢大的灾难，倒是常渡难关，不断发展。而经营管理一团糟的企业，虽然有撞上大运兴旺发达的时候，但是，不可能经受住市场经济的大浪淘沙；这样的企业家只能是昙花一现。古今中外，这样的例子不胜枚举。

(2) 创造利润及财富

企业家是通过对企业发展所作贡献实现自己的价值的，他必须在利用企业资源的同时，创造出超过原有资源价值的利润，才能保证企业的成长。不创造利润的企业家，不能称其为企业家，只能算个守财奴。创造利润和财富才是企业家的天职。虽然有的企业家，如信息企业家不以直接财富反映利润，但创造的利润仍是实实在在地通过货币反映出来的。熊彼得把这种利润称为企业家利润。他认为，企业家利润是一种超过成本的剩余，它是一个企业的收入与支出之间的差额，是通过新的组合来实现的。用我们现在的话说，就是资本经营的职能。企业家以资本增殖及创造财富为己任。没有利润，企