

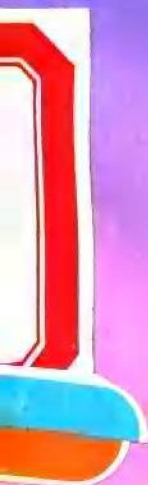
主编·张桂岳 毛秉权

企业家

思维

QIYEJIA
SIWEI
SHANGHAI
RENMIN
CHUBANSHE

● 上海人民出版社





中财 B0008722

企业家思维

CD131/05



卷号 422493

册号 F27/620

上海人民出版社

(沪)新登字 101 号

责任编辑 高志仁
曹利群
封面装帧 甘晓培

企 业 家 思 维

张桂岳 毛秉权 主编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号)

新华书店上海发行所经销 丹阳新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 10.75 插页 2 字数 216,000

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—12,000

ISBN 7-208-01732-8/F·325

定价: 9.80 元

目 录

绪 论	1
-----------	---

第一篇 思维观念

第一章 从产品经济观念到商品经济观念的转变	19
一、从附庸观念到独立自主观念的转变	19
二、从等级观念到平等观念的转变	22
三、从实物观念到价值观念的转变	23
四、从重生产轻流通观念到工贸结合观念的转变	26
五、从传统商品观念到现代化大商品观念的转变	28
第二章 从计划经济观念到市场经济观念的转变	32
一、观念转变的“领头羊”	32
二、具有决定意义的“换脑筋”	39
三、培育全方位的市场思维	44
第三章 从产量产值观念向质量效益观念的转变	53
一、超出“产量产值至上”的狭隘眼界	53
二、树立优质取胜意识	57
第四章 从单纯物资观念到货币金融观念的转变	66
一、摒弃重“物”轻“资”的思维方式	66
二、增强货币金融意识	71
三、全新的筹资用资观念和方式	74
四、跨越时空用活资金	81

第五章 从劳动密集型产品观念到技术密集型

产品观念的转变	86
一、科技兴厂意识的强化	86
二、谋求产品中物质与知识的新比价	92
三、构想新的“跨越技术”	97
四、充分发挥知识主体的能动性	101

第二篇 思维环境

第六章 企业家思维的企业内部环境

一、企业内部的利益关系	109
二、企业内部的人才环境	114
三、企业内部的情感管理	120

第七章 企业家思维的国内环境

一、企业与顾客	126
二、企业与国家	135
三、企业与法制	140

第八章 企业家思维的国际环境

一、未雨绸缪思“复关”	146
二、同世界接轨：加大开放力度	153
三、走向世界的战略和策略	160

第三编 思维艺术

第九章 计划与市场两手并用的艺术

一、计划与市场都是手段	171
二、看不见的手和看得见的手	174

三、企业家调节艺术的追踪	180
第十章 决策、超前与应变艺术	186
一、决策思维艺术	186
二、超前与应变艺术	196
第十一章 竞争的艺术	203
一、敢于竞争是企业家的本色	203
二、唯有竞争,才能生存 发展	204
三、内部竞争与外部竞争	206
四、竞争与风险	211
第十二章 民主管理的艺术	214
一、民主管理是企业管理发展的必然趋势	214
二、企业民主管理与企业内部协调	224
三、重要的是真正让职工参与管理	230
第十三章 公共关系的艺术	238
一、市场经济呼唤公共关系	238
二、目标: 树立企业的良好形象	241
三、公关与广告	251
四、公关与交往	260

第四编 思维境界

第十四章 目标理想 企业之魂	271
一、敢于攀高——目标理想的未来性	271
二、敢于坚持——目标理想的坚韧性	275
三、敢于务实——目标理想的具体性	278
第十五章 获取给予 交融共存	280
一、为取而予——简单商品生产取予观的基本模式	281
二、寓取于予——商品经济发达阶段的必然产物	283

三、取予交融——社会主义企业家的价值追求	238
第十六章 利乎义乎 可以得兼	295
一、利义相煎的困惑	295
二、义利对立的反思	297
三、利义相兼的新解	305
第十七章 创新开拓 三个面向	310
一、面向世界，开放“弄潮”	310
二、敢于创新，求异中取胜	314
三、把握未来，超前中领先	320
第十八章 真善美的统一：企业家思维境界的峰巅	327
一、真：企业家思维的基石	327
二、善：企业家思维的中轴	330
三、美：企业家思维的升华	332
后 记	336

绪 论

早在一百多年以前，一位划时代的伟人说过，桌子一旦作为商品，它就会跳舞，而且从它的木脑袋里生出比它自动跳舞还奇怪得多的狂想。这位伟人还说过，中国和桌子开始跳舞。^①当然，也跃跃欲试，在开始“狂想”了。这是何等睿智、深邃、远见卓识而又生动形象地说明和预示了商品经济的出现，将怎样地使中国的经济和社会活跃起来。一百多年以后的今天，在960万平方公里的中国土地上，市场经济正使越来越多的人“翩翩起舞”。而令人瞩目的是在这舞群中有了领衔的主角，这就是当代中国企业家。

是改革开放和市场经济的大潮，使在传统的高度集中的计划经济下普普通通、作为不大的厂长、经理、党委书记、技术员、工程师、经济师、会计师、推销员、管理员、工人等企业各色人等，一个个、一批批、一群群走上企业家的道路，还有社会各阶层，诸如教师、科研人员、艺术名星、作家、记者、编辑及政府官员等，也在一股“下海”热潮中，奔向企业家的队伍。特别令人欣喜和刮目相看的是，几千年来面朝黄土背朝天的农民，也争先恐后，随着乡镇企业的蓬勃发展，纷纷加入企业家的行列。改革开放把中国企业家推向历史舞台的中心和时代的前

^① 参见《马克思恩格斯全集》第23卷，第87—88页。

列。他们从潜在的企业家变为现实的企业家，从后台走向前台，从偏师成为主力军，从幼稚走向成熟。从此，中国企业家的地位、声望、作用与日俱增。

国家的强大，民族的希望，人民的富裕，社会的进步，历史的发展，寄希望于企业，包括工业企业、农业企业、商业企业及交通企业、金融企业、科技企业、信息企业等的振兴。企业的振兴又寄希望于企业家出色的经营管理。企业家的出色经营管理又有赖于企业家大脑的思维——思想的解放、观念的更新、思维的运筹及其综合思维素质的提高。

企业家，是建设时代的英雄，尤如军事家是战争年代的英雄一样。战争，是军事家叱咤风云的舞台；建设，则是企业家纵横驰骋的天地。

企业家，是发展社会生产力的先进代表和强大动力，犹如革命是革命家翻天覆地、社会制度除旧布新的年代；建设，是企业家大显身手、人民生活由贫变富的时期。

企业家，是改革的先锋，又可称之为“企业改革家”。他们敢于冲破几千年保守的传统观念和旧体制的束缚，建立起适应生产力发展的新观念新体制。特别值得大书一笔的是乡镇企业家，在为缩小和消灭城乡、工农、脑体三大差别，在为由农业国变为现代化工业国，在使九亿农民由贫穷走向富裕的过程中，已经起到和更将起到功不可抹的历史性的特殊作用，从而引起世人的瞩目。

企业家对社会发展的这种历史作用，既不是一种人为的吹嘘，也不是偶尔出现的社会现象，而是时代发展的必需。当今中国，民富国强，是适乎时代之潮流，合乎人群之需要，顺乎

中国之国情；振兴企业，是开拓市场经济，解决生产关系与上层建筑不适应生产力发展需要，使之自我完善、自我发展的根本性措施。因此，作为企业带头人的企业家，理应是社会主义建设时期的英雄人物。

中国的企业家与企业广大职工本是同根所生。企业家之所以能成为时代的英雄，在于他们牢牢地根植于广大职工群众之中。企业家是英雄，本质上是讲企业职工群众是英雄，企业家是先进生产力的代表，本质上是肯定企业职工群众是发展生产力的源泉。企业职工不管职位高低，都是增加生产力的源泉。这一点，可以说已成为中外所有有远见卓识的企业家的共识。江苏省太仓市刘家港镇马北村有个农民出身的企业家陶月明，他认为，一个小小马北村 1991 年工业产值超过 1 亿元，1992 年超过 2 亿元，这是广大人民群众创造出来的。而作为企业职工群众之佼佼者的企业家，理应是当之无愧的时代英雄和先进生产力的代表。

难怪党中央江泽民总书记和李鹏总理要亲自给优秀企业家发奖。

难怪赫赫有名的世界级大企业家艾科卡豪迈地说：“我不要当总统，我要当企业家。”

但是，要当一个名副其实的企业家，并不是一件容易的事。企业家的头衔不可能轻而易举得，不可能是天生的，不可能由上级任命，更不可能自封或者用金钱去交换来的。企业家的造就，如同军事家孕育、成长于炮火连天、出生入死的战争实践之中；科学家孕育、成长于反复试验、发明创造的实践之中；教育家孕育、成长于传道授业、诲人不倦的实践之中；作

家孕育、成长于深入生活、辛勤笔耕的实践之中一样，企业家必定孕育、成长于市场竞争、经营管理的实践之中。企业家实践的特点，就在于与商品经济、市场经济、企业经营管理活动相结伴。然而，并非下海游泳，参与市场竞争，参与企业经营管理的人都能成为企业家。

那么，到底具备什么条件才配称企业家呢？能不能给企业家下定义，企业家有那些特征呢？一些经济高度发达国家的思想家都认为：“企业家是一个难下定义的概念”^①，而且对此还特别加以强调。这个问题在中国，更增添了一层复杂性：中国有没有企业家？提出这个问题的有外国人，也有中国人，不管谁提出，都毫不奇怪。在党的十一届三中全会以前，我国自然经济和产品经济占统治地位，商品经济和市场经济无论就观念和实践及实际情况，都不完备，改革没有认真提上议事日程，在这种条件下，那有现代意义的企业家之可言呢。甚至在今天，国内外还有人认为中国不具备现代企业家条件的企业家。改革开放的十多年来，市场经济的发展也是行行止止，比之发达国家，远非达到成熟的程度。就这一点看，中国企业家似乎生不逢时、先天不足。然而，这仅是问题的一个方面。问题的另一个方面是，14年来，在中央改革开放路线感召下，各类企业如雨后春笋，茁壮成长，一批又一批出色的厂长、经理和经营管理者，不仅在国内市场纵横驰骋，而且冲出国门，走向亚洲，走向欧美，走向世界，与那些积数百年商品经济、市场经济经验的企业家平起平坐，谈生意，谈经营，谈管

^① 罗伯特·李贝尔·戴维·B·西西利亚：《企业家》前言，生活·读书·新知三联书店1989年版，第1页。

理,借他山之石,为我所用,实践、立志、奋发、开拓,精诚所至,金石为开,迅速成长为管理企业、驾驭市场的强者。就这一点看,中国企业家又生来逢时和先天充足,因为有发育成熟的世界商品经济市场,有发达国家成功的经营管理经验,有世界的高科技资源和富裕国家的资金等可供借鉴和利用,使中国企业家大大缩短了从非企业家成为企业家的路程。正是带有这种生不逢时、先天不足和生来逢时、先天充足的两重性的中国企业家,既具有自己的特点,又具有世界一切企业家的共同点。

现在还是让我们先看看西方世界有关企业家的界定。远在19世纪,英国学者J·S·米尔在提出“企业家”一词时认为,指导、监督与管理企业及承担风险的人就是企业家。^① 米尔强调的是企业家的管理职能和风险意识。20世纪美国经济学家熊彼得给企业家下的定义受到更多人的重视和采用。他认为企业家是革新者,他们开发新的产品和工艺过程,开拓新的市场和原料基地,设计新的组织形式,从而重新塑造了生产和分配的模式。^② 熊彼得强调的是企业家的创新精神。比较完整的“企业家”一词的定义见于美国柯林沃尔德主编的《现代经济词典》中:企业家是指能抓住机会引进一种新产品,一种新的生产方法或者一种改进了组织机构的企业所有者,他能筹集必要的资金,调集各种生产要素,并组织管理机构的人。这个定义加进了企业家要善于抓机会、经营管理和筹集资金。

上述三个具有代表性的关于企业家的定义,都是着眼于资本主义社会的企业家,着眼于基础、物质、手段和主体给企

① 参见《中国企业家》杂志,1990年第7期,第62页。

② 参见《企业家》前言。

业家下定义。这既是它的优点又是它的局限性。众业家既然扮演的社会角色与社会的精神、物质产品的生产有密切联系,那么企业家就应该是具有强烈时代意识,善于经营管理企业,出色地满足市场和社会消费者需要的人们。这也是中国企业家应该具备的有内在联系的三个要素;一是精神要素,即强烈的时代意识;二是中介或手段要素,即善于经营管理;三是目标要素,即出色地满足市场和社会消费者的需要。这种满足需要是物质的,并由物质为基础产生出来的具有精神的文化的性质,这是一种多方面、多层次、立体型的满足需要。这个目标要素,集中地体现了中国企业家的经营管理活动的利益,与企业职工的利益、国家的利益、社会消费者的利益本质上的一致,也体现了中国企业家的经营管理活动的社会效益:物质文明与精神文明、经济中心与社会效益本质上是协调的。

企业家的三要素集企业家实践于一身,企业家的实践又总是为企业家的思维所支配。一方面,企业家思维来源于企业家实践,企业家实践的舞台是企业 and 市场,实践形成了企业家的思维;另一方面,企业家的实践又取决于企业家的思维,企业家思维的舞台是大脑,思维与实践相结合,使企业 and 市场运转活跃起来。1992年春,邓小平同志在视察首钢时形象地提出,企业家要换脑筋。换脑筋,就是要解放思想、更新观念、变革思维,使思想和观念适应改革开放和现代化建设的需要,使企业转换经营机制,走向市场。江苏江阴市华西村的吴仁宝、三房巷村的卞兴才、吴江市盛泽镇的吴海标、太仓市马北村的陶月明,他们从传统的农民成为名扬海内外的企业家,把贫困落后的村庄建成中国的名星村、富裕村,这是对“换脑筋”带

来巨大物质威力和物质效果最好、最生动、最有说服力的注脚。苏州吴县有个大富豪企业集团，农民出身的董事长、总经理袁祥林曾豪迈地提出，他们企业集团的行动纲领和奋斗目标：“创大富豪业绩，树大富豪形象，扬大富豪精神，登大富豪高峰”。几千年来形成的禁锢中国人头脑的落后、保守、狭隘、封闭的农民传统旧意识，被换了脑筋的新的一代农民企业家冲垮了，从而开始告别小（小生产）、贫（贫穷）、贱（低人一等），走向大（大企业、大市场）、富（人民生活富裕）、豪（扬眉吐气）。如果没有改革开放和换脑筋，也就不可能有今天一批农民企业家破土而出。

然而，解放思想、更新观念、变革思维的换脑筋，决不是简简单单、举手之劳的易事。企业家换脑筋具有丰富、深刻的内涵，企业家变革思维、换脑筋的过程，是一个企业家艰难实践、认真学习、反复思考和理性升华的过程。

所谓企业家思维，是指企业家在市场经济舞台上、经营管理企业活动中，所追求的创业理想，所信奉的价值观念，所遵循的基本思路，所采取的思维方式和方法，所弘扬的思维精神，所崇尚的思维境界等一切思维活动要素的总和。

这是一种大思维、综合性思维、宏观思维、共性思维，又是一种小思维、分析思维、微观思维、个性思维；这是一种深刻的理性思维，又是一种可操作的实用思维。作为思维各个方面、各个要素的总和，属综合、宏观和共性思维；作为思维某一方面、成份或要素，属分析、微观和个性思维；作为企业家经营管理活动实践的本质及规律性在企业家大脑中的抽象和概括，属深刻的理论思维；作为思维在企业家实践中的外化运动，属

可操作的实用思维。所以,企业家思维总是宏观与微观、综合与分析、共性与个性、理论与实用的内在结合,由此展现出多姿多彩、光耀夺目的企业家的思维特征。这些特征概括起来主要有以下几个方面:

(一) 企业盈利的目的性

任何一个企业总是以盈利为目的。因此,任何一个企业家总是将企业的这个根本目标贯串他思维的全过程。换句通俗的话说,就是赚钱是企业家思维的实体。每一个企业家的头脑里,都充满着钱的概念。这是毫无疑义的。因为一个企业如果没有利润效益,那么它的存在生命也就结束了,企业的一切一切也就成了子虚乌有。诺贝尔经济学奖金获得者密尔顿·弗里德曼尖锐指出:“企业唯一的社会责任就是在竞争规则范围内赢得利润。”这句被称为“资本者宣言”的名言,对于中国企业家同样具有借鉴意义。所以,缺乏利润头脑,不会赚钱,当不了企业家,成不了企业家,算不上企业家。

(二) 不断开拓的进取性

这是企业家一种以事业开拓、创新为目标的思维活动。企业家必定是创业家,这是无疑的。然而,是创业为了赚钱,还是赚钱为了创业,这是个有分歧的问题。有人认为,企业家的一切活动以及企业家的终身追求就是钱,疯狂地赚取更多的钱,这个看法,对于早期资本主义的企业家是适合的,而现代资本主义的企业家已不完全把金钱当作唯一动力和追求。一位专门研究近现代企业家的学者指出:对于企业家来说,“当然金钱是一个重要因素。……可是要说金钱是他们所有人唯一的或甚至主要的动力却是错误的。答案还不如说是竞

争意识或象社会科学家戴维·麦克来兰所说的，出于干出一番事业的需要，这是很得体的提法。企业家常常很少有时间去花自己所赚来的钱，因为对他们来说，一天工作20个小时不是不常见的”^①。因此可以说创业是一个企业家的生命。对于中国企业家来说，更应如此。守业思维是小生产的思维；毁业思维是败家子的思维；创业思维才是一个有作为有远见的企业家的思维。江阴市合成纤维总厂厂长卞兴才提出：“要多做别人没有做过的事，要敢做别人不敢做的事，要抢着做别人来不及做的事，要勇于做有人暂时反对我们做的事。”这“四个要”十分形象地概括了一个农民企业家对创业的看法。正是这种创业思维和创业实践的结合，形成了企业家最难能可贵的创业精神。江泽民同志曾指出：“我们的社会主义现代化建设还处在全面创业的时期。创业维艰。惟其艰苦，才能孕育着新的更大的成功希望和光明前景，才能更显示出人们的创业智慧和创业精神，解放思想、实事求是，积极探索、勇于创新，艰苦奋斗、知难而进，学习外国、自强不息，谦虚谨慎、不骄不躁，同心同德、顾全大局，勤俭节约、清正廉洁，励精图治，无私奉献。”^②江泽民同志倡导的这种创业精神适用于全党和全国人民，更适用于创业思维和创业实践特别灼热的企业家。

（三）参与市场的竞争性

这是一种在市场经济中斗智斗勇的思维活动。企业家在竞争中，既要有气吞山河、压倒群雄的气势，又要有运筹帷幄、谋略算计的睿智。市场经济的舞台，主要竞争对手是企业对

^① 罗伯特·泰贝尔等：《企业家》，第4页。

^② 《人民日报》，1993年3月25日。

企业、企业家对企业家。看起来，竞争是产品质量的竞争、价格的竞争、服务质量的竞争、科技的竞争、信息的竞争、金融的竞争，但归根到底是人的竞争，是企业家思维的竞争。美国硅谷之所以成为电子工业和高科技产业的代名词，就是由于那里的企业家在人才和智谋的竞争中取胜。在仅仅30英里长、10英里宽的硅谷，聚集着六千多名博士，各种人才荟萃。他们的竞争目标，“远远不只是把沙子变成黄金”，而是“把沙子变成智慧”^①。

（四）思维实践的风险性

风险是竞争的继续，与竞争结伴而行。有竞争就有风险。在计划经济体制下，企业产、供、销全由国家统一包干，厂长、经理无须承担任何风险。市场经济和竞争充满着风险。风险越大，成功和惨败的可能性也越大。一个出色的企业家，既是一个具有冒险精神的人，敢于做前人没有做，别人不敢做的事；又是一个具有科学态度的人，善于在风口浪尖中化险为夷。这也是一切企业家成功的秘诀所在。

（五）抓住机遇的敏感性

机遇是一种客观存在。顺境中有机遇，逆境中也有机遇。问题是你碰上了机遇，是捕捉住了还是溜掉了。竞争与风险，既是一种挑战，更是一种良机。弱且愚的企业领导，面对竞争，只看到压力，看不到挑战与机遇并存，缺少抓住机遇的敏感性；机遇在他面前，也会从他眼皮底下溜走，坐失良机。强且智的企业家，在竞争、风险、压力面前时时注意造就良机，捕捉机遇，取得成功。为什么党的十一届三中全会后，有些地区

^① 《硅谷热》，经济科学出版社1985年版，第62页。