绪论　企业家和企业管理干部：市场经济的“当代英雄”

市场经济的发展为企业家和企业管理干部提供了广阔的活动舞台。在这本书中收入的主要是对企业家和企业管理者访谈的实录。中国的企业家和企业管理者是一个复杂的社会阶层。他们的利益要求与他们所在企业的性质和状况密切相关。我们的访问对象可以大体上分为四类：（1）国营大型企业厂长或经理；（2）中小型国营企业和集体企业厂长或经理；（3）亏损企业经理；（4）民营或私营企业家。

在调查中，我们对“企业家”这个阶层特别注意。因为它完全是改革和市场经济的产物。十多年以前，“企业家”这个概念对很多中国人来说是完全陌生的，而且因其与资产阶级相连而令人生畏。后来的情况则恰恰相反，企业家是政府部门赐给一些工商业者的名誉称号。我们用的“企业家”概念则与这两者都不相关。我们使用这个概念是指独立承担

投资风险进行工商业经营的人。在中国目前的情况下，主要指私营和民营企业的业主。我们的访问对象中，有私营企业业主、私营农场场主、民营企业投资和经营者。

我们的调查清楚地表明：无论人们恨也罢，爱也罢，嫉妒也罢，羡慕也罢，褒也罢，贬也罢，这个全新的社会群体——企业家群体，在改革的十八年中，默默地积聚着力量，积聚着另一种社会权力的体现物：金钱。这种权力是按几何级数递增的。如果有一天我们发现金钱的权力已经觉得自己足够强大并且正在起而要求更多的发言权时，我们不应该觉得惊讶。

不过，中国的企业家群体虽然目前已经崭露头角，但是尚未强大到能在社会上占有与西方国家的企业家相同的地位。它还在为自己生存的权利而奋斗。在中国历史上，政治权力剥夺金钱权力的事件绵延不绝，社会上亦没有强大的舆论力量要求保障公民的私有财产不受侵犯。与此相反，为富不仁、均贫富等观念则颇有市场。在这样的制度和文化基础上，这个新生的社会群体对自己的前途半是乐观、半是担忧就毫不足怪了。它的自我保护方式都与中国近代历史上的“民族资产阶级”相似：期望通过与外商联营而获得更大的保障。

问题在于，这个社会群体注定要在中国的经济起飞中扮演一个重要的角色。如果中国不能创造一个良好的投资和经营环境，使本国的企业家敢于放手经营，那就意味着或是延缓中国的经济发展，或是让外国投资者占有更大的优势。

在理论上，中国的国有企业和集体企业的管理干部应该被划入什么范畴，是困扰着理论界的一大难题。中国的企业集多种功能和组织特点于一身：政治的、社会的、经济的甚至家族的。中国的企业管理干部既非西方意义上的企业家，亦非西方意义上的经理人员（虽然正在接近这个范畴）。读了此书，你也许可以把他们想象成兼有基层的政府官员、企业家、经理人员和家族长（当然是现代的）的一些个别特点的混合体。在社会主义市场经济急剧发展的今天，随着国有或旧集体企业迅速地“企业化”，中国的企业管理干部也在迅速地“企业家化”或者“经理化”。不过，我们可以预言的仅仅是：中国的企业管理干部可能具有什么特点；最终将取决于中国企业制度的演变。

经过十八年的经济体制改革，作为中国经济组织主体的国有和集体企业的发展趋势已见端倪。最明显的特点是企业利益共同体的形成。不仅集体企业自身在强化集体所有的特点，国有企业也在明显地“集体化”。我们在访问中发现，一方面，作为“集体企业”的人格代表，许多企业管理干部已经自觉地将自己主要作为企业集体成员的利益代表，而不是企业所有者——国家的利益代表来行动；另一方面，中国现行的企业民主管理制度和企业文化的特点，使职工的意见和态度对管理干部有很大的影响和制约，使他们一举手一投足都不得不考虑到本企业职工的反映。如果我们可以用一句简单的话来概括经济体制改革以来企业内部劳动关系的变化，我们也许可以说：随着工人逐渐成为企业的主人，企业

管理干部正在从理论上的公仆变成事实上的公仆。

我们在访问中强烈地感觉到，中国的国有企业和集体企业的管理干部有很强的敬业精神。他们收入一般，工作繁重，却仍然兢兢业业，认真负责。我们虽然只访问了少数人，但是有理由相信，他们的敬业精神反映了中国企业管理干部的主流。不过，这里有两个很大的不平衡：第一个是企业管理干部的收入与他们所承担的责任和付出的劳动很不平衡。第二个是国有企业和集体企业的管理干部的收入与其他所有制企业主和企业管理人员的收入不平衡。如果由于各种原因（如企业文化的特点、职工的心理承受力等），这两个不平衡的问题不能解决，可能的后果只有两个：第一，敬业精神的流失。我们的访问对象年龄大多在 50 岁以上，很明显，他们的不计报酬的敬业精神是在五六十年代中培养和形成的。这是以前的人力资本投资，这笔投资会在十年之内耗尽。第二是人才的流失。随着市场制度的完善和其他所有制类型的企业的发展，最出色的经理人员会流出国有和集体企业。近两年来外国投资企业对中国企业人才的挖掘仅仅是未来大规模人才战的热身赛。中国目前的国有企业和集体企业的大面积亏损，与此也许不无关系。

第一章　国营企业厂长经理如是说

无论国营大中型企业蒸蒸日上还是步履维艰，都关系着整个国家经济的命运和前途。因此，它们的经营者和管理者的水平、心态以及对改革开放的看法，至关重要。

——摘自一位采访者的笔记

“想当官就别办企业，千万别拿企业的利益给个人谋私利。”

被访者，男，某市工业安装工程公司总经理，全国建筑业的优秀企业家。

我的公司有职工 4200 人，固定资产 3 亿元，经营机电设备安装，也有土建、房地产开发，是一家以安装工程为主，多种经营的综合性企业。每年生产能力，完成建筑安装产值 2亿元。我们归市建工局管，但服务范围面向全国。我在国内有 90 个工地，从哈尔滨到海南省。我们的效益在全国还行。同行业中名列前茅，去年纳税创利 1770 万元。人均纳税创利 4000 元。我的职工都是技术工人，受过专门训练。需要力工时在当地找。我们主要为石油化工、能源、环保等部门服务。

问：您是否参加了一些社会团体呢？

我参加的各种协会至少有 10 个。中国企业家协会，中国建筑协会，中国安装协会（我是副会长），中国施工管理协会，中国现代化管理协会，中国机电设备协会，中国无损检验协会，中国钢结构协会，中国压力容器协会，市建筑业联合会。我参加这些组织，有的是作为一般会员，有的担任理事、常务理事或副会长。我的公司负责交会费，量都不大，千八百块，有的一年在我的厂开一次会，就算了。

问：参加这些团体，对您的工作有帮助吗？

参加协会，当然对企业有帮助了。搞企业，认识的人多，交际关系广，有好处。今年我们有个工程就是这么来的。我在协会里认识了北京一家安装公司的经理。河南省有一个油田工程，1亿1千万元，找到那家安装公司，那家公司干不了，介绍我的公司去了，我就搞成了这笔生意。另外，有了协会，才有可能保护同行业利益。这方面协会做了一些事。比如，建筑行业面临的最大问题是招投标互相压价。比方说，一个工程本可以收1元钱，有人说：0.95元我就干。有人说：我0.75元就干。这样行业利益不是受损失了？我们建筑企业之间互相竞争，是鹬蚌相争，渔翁得利。我们互相压价，把自己弄成了案板上的肉，任人宰割，谁想割就割一块。协会想做点事，设立最低标价，但还没办成。另外，协会为我们争得年末补差。现在我们这些企业都靠年末补差挣点钱。（注：指年末按建筑材料的市场价计算出与年初预算价之间的差额，要求甲方付给这个差额价）我们同行的企业，应该联合起来保护行业利益。某开发区建设总投资100亿元，全国最好的建筑安装公司有28家在那儿。开发区要求每家让利10.5%，在工程预算定下来后返还开发区。这我们还有什么钱挣？但开始，为了挤进开发区工程，大家都答应了。待挤进去之后，我们28家联合起来，拒绝返还这10.5%。还是联合起来力量大。不过，协会目前力量还是不够大。将来协会有力量了，我们可以控制价格，如果有人插手我们的市场，1元造价，协会成员单位可

以 0.8元把工程拿下来。亏损由协会补贴，把外来的竞争者挤走了再说。

问：您个人的收入情况如何？您认为您的收入和您承担的责任以及您付出的劳动相称吗？

我的收入情况是：如果公司任务完成得好，我一年可以得 1万元。扣除我一年中拿的工资等及各种税收，一年也就是 4000至 5000 元收入。我公司许多工人也拿这么多工资。我怎么看这个问题呢？如果与外面的人比，就是承包建一个豆腐坊的建筑队的小经理，收入也比我这个经理高得多。我觉得不合理。但与我们的工人比，他们走南闯北，工作生活条件很艰苦，夏天球罐里 50 多度的高温，他们也坚持干，我觉得很感动，愿意少拿，与他们同命运共甘苦。在中国，现在当经理拿高收入合理合法，但我在感情上觉得不能多拿。若拿了，自己对职工说起话来腰板就不硬气了。

说起来，经理承担的风险比职工大得多。我在工作中，干得不顺心时也想过，我若自己去干私营企业，哪怕是个小承包队，凭我现在的能力和关系，一年挣几十万元还成问题？算了，不干了，自己单干去吧。但工作顺利时就想，职工都靠着企业，想着企业，为企业干，我还是带着他们干吧。

问：您的企业能解雇工人吗？

我的企业不能解雇职工，职工犯了错误，最多给个开除留用察看，这样一来，人家就改了，也就不开除了。能好好干就行，干吗非开除人家？建筑业收缩时解雇工人也不可

以。除非判刑了，公安局抓走了，咱可以开除。当然得付钱，不过，掏 2 万元钱算什么？

问：您觉得企业对职工的生活福利、住房、子女都有责任吗？

我觉得自己对职工就业、生活福利、子女都负有责任。我在这家企业干了 12 年，这个责任压力压了我 11 年。去年，我解决了 300 户的住房。职工有房住了，子女该深造的都深造了，人均收入 4000 多元。我现在可以松口气了。如果我的企业职工提起这个企业都说好，企业就能办好。我公司保卫部门只有 7 至 8 个人。十多年没有集体上访，但有个别人告状。职工的煤气、物价、交通补贴，也都由企业出。

问：您认为每个人都应该有铁饭碗吗？

我不认为国家应给每个人一个铁饭碗。有了铁饭碗，谁还有动力？国家应该有法律保护劳动者合法的劳动收益，但不应该保护不劳动也有收入。不能保护不劳动也吃饭的人。失业是一种调节机制，没有失业，人们不珍惜就业。以前是计划经济，企业在外部没有竞争。现在竞争成为现实，企业外部是竞争的，内部也应该是竞争的。如果内部是铁饭碗，外部却是激烈的竞争，企业还怎么生存？企业生存下去职工才有就业保证，企业家愿意有竞争，不要有铁饭碗。但一旦职工真正面临失业，我们又有一定的责任感，千方百计为他们保住工作机会，找到工作机会。

问：你愿在本企业实行股份制吗？

我当然愿意在我的企业实行股份制。有了股份制，企业

的“四自”才能真正实现。劳动者又是股东又是工人。上级来平调，股东大会通不过就不能实行。所以我早把股份制的全套文件准备好了，给谁看都说不错。但现在不能实行，还在等国家政策。关键是怎么做资产评估。按帐面价格评估，国家不干，按现价评估，职工不干。我在等国家拿出评估办法。有形、无形资产怎么算？不过，我不想股票上市，我是想让职工持股让职工拿钱，把职工的主人翁地位真正体现出来。我们国家早晚要走这条路。像我这样的企业，要是实行了股份制，非得翻上几番不成。我已准备好了文件，就等上级政府批准了。

现在，职工奖金不能多发，我让职工借钱给企业 1050 万。职工手里的钱借给企业，年息 16.89 。但银行只批 150 万。我想了别的法子。用这种方法给职工补偿。我看办企业，首先得让职工说你好，然后再让国家说你好。职工好了，有了积极性，产品质量才能好，企业才能有信誉，才能办好。

问：您不是由上级主管部门任命的经理吗？您怎么考虑自己的提升问题呢？

如果想办企业，就别想当官，想当官就别办企业，千万别拿企业的利益给个人谋私利。这么大的企业，用来交换个人的权力还不容易吗？多送礼勤跑腿勤汇报，给自己谋升官之道，这就是丧良心了。先做人，后做事。别忘记了身后有几千名职工和你的利益联在一起。

中国的工人好管理，他们要求不高，讲义气。只要你是

真心实意待他们，哪怕问题不能解决，只要你的话说到了，他们也就满意了。我的工人见多识广。企业在山南海北，往往今天发出通知，明天早上就出发。有的女职工把孩子往家一扔就走了，在海南岛，问她想家不？她摇摇头说不想，可一提孩子，眼泪就下来了。这么好的工人，情同手足，亲如骨肉。我在这个企业中干了十几年，外面这么多关系，退下来干几把不就是几十万元？但想到自己几十年都这么干下来了，还弄那个干什么？还是带着职工一起干吧。

我们的职工代表大会也是年年开，有什么事跟他们说说，一通过就行。

“如果国家对我们与三资企业一视同仁，我们也会很快冲上去的。”

被访者，某市国营棉纺一厂厂长，男，58 岁，1982 年始历任市棉纺三厂厂长，四厂厂长，一厂书记，一厂厂长。

棉纺一厂是国营大型企业，现在在职职工 7000 多人，退休工人 4800 人。

问：您参加了哪些社团？您对厂子参加社团有何看法？

我自己也搞不明白参加了多少社团，名目太多，记不清了。主要的有，企业家协会，省企业管理学会，省质量管理协会，省厂长工会主席联谊会，省厂长研讨会，市企业管理

协会，市质量管理协会，市厂长研究会等近 10 种，这些团体差不多都是上面让我们参加的，很少是我们自愿组成的。我们企业事情较多，无暇顾及这些。据初步统计，我们加入的各种协会近 40 种，每年支付会费 3 万多，这还不包括会员参加会议的费用。

我认为，这些团体，有些对企业的生产经营还是有所帮助的，像企业管理协会，质量监督协会，标准化企管学会等。可有的作用就不大，如语文学会，数学研讨会，三角文艺董事会等等。我们厂需要各种协会给予帮助。但可以这样说，现在大部分团体对我们没有多大益处，说得难听点，实际上成了要钱的机构。我们不能白白加入，要交会费，还要拿赞助啊！如果协会命令，我们还要出人员、出车辆予以支持，我们企业怎能负担这么多？现在的协会，大部分都是官办的，协会的专职干部大都是机关部门退下来的老同志。这种机构起不了什么大作用。

问：您作为厂长，您觉得困扰您的主要是什么问题？

主要是负担太重。负担有内部负担和外部负担两方面。我们厂的历史较为悠久。1899 年开始建厂，解放后 1952 年改为公私合营，从 1952 年到 1983 年利润增长 25.5 倍，上缴国家的积累总数可建 31 个相当于原厂规模的棉纺织厂。而我们自己的积累很少，我们的厂房没有改造，设备没有更换，从 1952 年到 1983 年我们的设备才增加了 0.1 倍，我们也没有建多少职工房。可以说，我们几乎把全部利润交给了国家，在过去的几十年，我们为国家作出了巨大贡献！可现

在，许多问题都暴露出来了，厂房需要改建、扩建，设备需要更新，职工住房问题更是迫在眉睫！可是我们没有资金啊！质量要上去，产量要上去，设备不更新怎能行？我怎不着急？我们现在每年用于设备更新的资金就需要 1000 万。此外，职工们辛辛苦苦，可有的几口人住一间房，我看着也不好受。我们厂职工现在住上标准房的仅占 30％，这对我这个厂长就是一个压力。

此外，我们厂是一个老的国营大型企业，在职工人 7000 多人，而退休工人就有 4800 多人，仅这些退休工人每年的生活费就是 1100 万，而我们厂去年实现利润才仅有 1850 万！现在物价天天涨，国家不断地提高各种补贴，还要长工资，而这些待遇老工人都有份。往往上面一个红头文件下来，我们就得为退休工人多付几百万。厂子怎能负担得起？这些老工人为国家作出了很大的贡献，可那时我们都上交了国家，现在，他们老了，不能工作，竟要我们厂子负担，我们真有些吃不消。另外，每年还要给小学（厂办） 90 万。

再有，厂每年要还贷 900 万，上交 650 万，无论厂子困难多大，上交国家的都不会少，国营大厂，要想在改革开放的今天转换企业机制，走向市场，也真是不容易啊，因为它的负担太多了，太重了。现在很多三资企业、私营企业是几年不交税，上缴国家的也极少。给他们这么多的优惠，他们为国家贡献了什么？如果我们国营大企业能放下负担，国家对我们与三资企业一视同仁，那我深信，我们也会很快地冲

上去的。我们毕竟有许多优势。

问：转换经营机制条例公布后，您是否有足够的经营权力？

应该说条例上规定的权力是很多的，可实际上能够做到吗？很难。因为我们是社会主义国家，是国营工厂谁都知道，如果企业没有招收和辞退工人的自主权，就会出现干好干坏一个样的现象，降低了职工素质，人浮于事，所以《企业法》规定了企业有权依照法律和国务院规定雇用和辞退工人，可实际上这条很难做到。例如，我们厂现在效益不是很理想，在本市招工极难，我们希望能招一些附近的农民，可又受到了许多限制。按市里规定，每招一个农民工，就要向市里交 2000 元，这岂不是让我们不招农民工？条例规定企业可以面向社会，公开招工，全面考核，择优录取。可名都报不满，又怎能择优呢？今年本应招 80 名，最后只招了 40 名。

对我们的工人，我们的权力使用就更慎重了，虽然条例上规定得很清楚，我们的厂规上规定得也很明白，可实际上做起来就难了。比如，说是对违纪工人可以处罚，对严重违纪工人可以辞退、开除。这只是条条而已。我私下里认为，处罚的大都是那些老实人，而那些棘手的人，我们也没有办法。这对工人来说是很不公平的。有的时候，我真想下狠心处理几个，可一到实际操作时，手就软了。我们不是私营企业，我们是国营企业，工人是主人呀，如果处罚了他们，甚至辞退开除他们，他们将如何生活？我作为一个厂长总不能

看着他们无法生存下去。

此外，很多工人对处罚辞退等也不甘心（除非他们自愿）。我作厂长的日子很不太平，经常有工人“上访”。他们有了意见，直接找我，因为他们知道我是法人代表。有的工人因违纪处罚了他，结果，有一次我去食堂吃饭，他便在我的饭里一抓，说他无钱买饭。我也没发火，把饭分开，一人一半。无奈，我只有这样。据说，国营企业厂长像我这种遭遇的多的是。我们厂还有个女工，她患了妇女病，硬说是厂里使用计划生育药具的结果，后经厂里鉴定，市里、上海、南京等医院都鉴定她的说法无科学根据。可她还固执上访。以至于上访到北京，向新闻界上诉。其过程长达 8 年。最后，上级领导明知她的行为不正确，可为了照顾影响，还是让下级给予解决。市里又强令厂里内部解决。我们认为，她的那种说法纯属无中生有，而且在厂内制造混乱，影响生产，有时见有人在场的时候，便假装上吊，严重扰乱了正常的生产秩序，本应该受到处分，可最后呢？厂里还是妥协了。厂里给她重新安排了工作，补发了工资，报销了所有 8 年的上访路费等等。你说，我心里有多窝囊！

说是厂长有许多权，可权在哪里？很多事情，本应该理直气壮，我们却总是灰溜溜。关于厂长的权力，我再说说对外方面的。条例上讲企业享有进出口权。对此，我们是很高兴的。因为这样，就可以增加我们厂的产品在国际上的竞争力，进一步开拓国际市场。而我们厂至今未得到直接进出口的许可。我们厂生产的丝，在国际上影响很大，有的外商来

我厂参观，都希望直接进我厂生产的丝。可按规定这是不允许的，必须经过市纺工局的外贸进出口公司，只有他们才能直接对外，我们不能。我们的产品要先经过他们，然后才能对外，他们成了一个中间商。有时，国际上需要我们的产品，而我们的生产量有限，公司就用其他厂家的产品顶替。由于质量不过关，严重地影响了我们厂的声誉。我们强烈要求有直接进出口权。既然外国客商喜欢我们的产品，为什么我们不能直接卖给他们？为什么一定要经过一个中间商中转？

问：厂里有了意见，向谁反映？

一般是自己解决。向谁反映都没用。

问：您今后有何打算？

为了这家工厂能够生存下去，为了能提高每个职工的生活，我准备将自己的名利置之度外，想尽一切办法，达到目的。别人能做的事，我也能做。别人办公司，我也办，别人办合资，我也办合资，别人搞第三产业，我也搞第三产业。可以这样说，除了飞机大炮生意不做外，其他的都可考虑，当然所有的一切都是在法律允许的范围内进行。我决不做违法的事情。

问：您对党政分开怎样看？

工厂有工厂的特殊情况，工厂的主要任务就是生产，所以，无论是党政分开也好，不分开也好，都要围绕这个中心，这就需要工厂内有一个“权威”，也就是说了算的人，不能人人都说了算，那样厂子肯定搞不好！所以，我以为工

厂内的模式，可以是党政一人兼，便于开展工作。也可以党政分开，但厂长负责，书记协助厂长抓生产。

问：您现在每个月收入是多少？每年完成任务后，又有多少奖金？

在国营工厂，厂长及厂干部的工资都是按国家规定发的，实际每月的收入一般都低于一线工人。我的基本工资 274 元，再加上 12 元的奖金，再加上补贴，每月也只有 300 多，而很多退休工人每月的生活费是 300 至 500 元。

上级规定，每年完成任务后，可得完成奖。可我们市给的也太少了，每年给几千元， 8 个人分，5 年来我的奖金从来没超过 400 元。

问：您认为您付出的与您得到的相称吗？

当然不相称。我们与三资企业的领导相比，那可真无法比了，而我们付出的并不少啊！在国外，若领导这么个大厂，那一定是个大富翁。而我们呢，可以说，还是无产阶级。这正体现了社会主义干部工人是一家嘛。有人也建议，在企业效益好的情况下，厂领导可以多拿，可多年养成的习惯，似乎干部就不应该高于工人。稍微高点，有的工人就有意见。其实，我虽觉得自己付出与得到不相称，但并不真在乎这些。只要我的工作舒心，企业效益好，职工满意，也就满足了。我就是想干点事，干一番事业！