焦点文库 企业竞争

广东旅游出版社

一个本领超群的人
必须在一群劲敌之前
才能显出他的不同凡俗的身手

QIYEJIA DE
XIONGCAIDALUE

田贵庚 汪小亚 著

市场竞争与企业领袖

# 企业家的雄才大略

# 前　言

纵观历史，几百年的资本主义社会，创造了高出几百倍于它以前社会的物质财富；俯览现实，当代发达国家与发展中国家之间贫富悬殊几十倍。究竟是什么原因导致了这种差异和悬殊呢？我们说，是企业家！

资本主义的发展史，无疑是一部充满血和泪的剥削史，然而，它同时也是一部企业家的创业史。发展中国家之所以落后，关键在于人力资本匮乏，特别是企业家资源短缺。以往的经济学家只注重经济增长的“三要素”（劳动、资本、土地）或“四要素”（劳动、资本、土地、技术），而长久忽视了增长要素背后的原动力——企业家。事实上，正是企业家，把要素组织起来进行生产；正是企业家，通过不断的创新，改变要素之间的组合方式，才带来了经济增长。

如果有人提出，发明家、科学家是经济增长的推动力量，而不是企业家，那么，集四大发明于一身的中国，应该率先进入近代工业社会，而拥有发明创造并不多的日本，则不应该跻身于当今发达国家之列。但事实恰恰相反。

科学技术的发展史，并不等于经济增长的历史。产业革命的技术基础来自于科学家、发明家，但真正实现科学创造发明的价值的却是企业家。美国化学家卡罗瑟斯提出了缩聚理论，发明了尼龙，而唯有皮艾尔．S·杜邦才将他的研究成果推向市场，揭开了人造纤维时代的序幕。有人将企业家比作“经济增长的国王”，有人将企业家称为“企业之魂”，还有人称颂企业家为“新英雄”。所有这些称号无疑是在提醒人们：必须关注和重视企业家在历史长河中的巨大作用。

企业家当然是离不开企业的，企业家与企业有着天然的联系。一个企业具有的基本构运条件有：劳动、资本、土地、技术、市场、组织。但是，如果没有企业家，这个企业只能在一般的“企业领导人”、“厂长”、“经理”的“领导”下，简单地重复，缓慢地发展。唯有企业家才富于远见，勇于创新。他能使濒临破产的企业得以新生；他能使平庸的企业跃为同行业的优秀者：他能使原本不存在的企业拔地而起、雄居于世。企业家就如尼罗河夏季的洪水，她流向哪里，哪里就有生机，她流向哪里，哪里就会富饶，企业家确实是企业之魂，在市场经济的大潮中，企业竞争力的强弱，企业竞争结局的好坏，从根本上说，取决于企业家！中国正在建立社会主义市场经济体制，社会主义市场经济正在呼唤大批企业家的涌现，正在呼唤企业家时代的到来！

本书的宗旨在于阐明企业家与企业竞争力的关系，并为企业家在我国的大量涌现和企业家时代在我国的早日到来，发出我们的呐喊。

从比较完整的意义上讲，企业竞争包括作为卖者的企业竞争、作为买者的企业竞争以及作为买卖双方的企业竞争三个方面。本书立足于企业在商品生产和商品交换过程中，为争取生产和销售的有利地位而进行的竞争。如果将企业竞争进行分层的话，那么，第一层是企业产品竞争，它包括产品品种竞争、产品质量竞争、产品价格竞争、产品营销竞争四个方面；第二层是企业素质竞争，它包括企业生产能力竞争、企业经营谋略竞争、企业管理水平竞争三个方面；第三层是企业创新能力的竞争和企业文化效力的竞争，核心层是企业家才能。可见，企业家与企业竞争存在密切联系。

所谓企业竞争力，是指企业参与市场竞争并决定自身在竞争中忧劣地位

的能力。企业竞争力是与企业的内在经济动力、经济适应力和经济增长力密切相关的。进一步说，企业竞争力是通过内动力、应变力和增长力表现出来的。企业内动力、应变力和增长力越强，则企业竞争力也越强；反之，企业内动力、应变力和增长力越弱，企业竞争力也越弱。本书围绕企业家与企业竞争力这一主题，分三篇分析企业家在提高企业竞争力中的作用。

第一篇，分析企业家与企业内动力的关系。我们认为企业家是企业创新主体，企业家栅新是企业内动力之源。企业家精神是企业之魂，只有富于企业家精神的企业，才有持久不衰的内动力。

第二篇，分析企业家与企业应变力的关系。我们认为，企业应变力又可具体分为产品应变力，营销应变力和管理应变力。要便企业有强大的应变力，企业家必须具备胆识、智慧和谋略，进行技术创新、市场创新和管理创新。

第三篇，分析企业家与企业增长力的关系。我们认为，强大的企业增长力，归根到底来自于企业家文化。企业家文化支配着企业竞争力的各个方面。为了提高企业竞争力，必须注意企业家的成长与塑造。

全书共分七章，分析上述各篇的内容。我们力求做到面对国内企业，分析和介绍国外企业的成功范例和经验，分析和介绍国外有关企业家理论的最新的和权威的研究成果；我们力求做到通过许多生动和典型的事例，概括出带有一般规律性的经营管理智慧和操作规范，以期达到对国内企业举一反三的指导作用；我们还力求做到文字生动流畅，融通俗性、学术性和知识性于一体。然而，这一切毕竟只是我们的主观愿望，至于客观效果如何，只能有待读者诸君读罢本书后再作评判了。

此外，还要向读者说明的是，木书的写作提纲曾数易其稿。国内关于企业家的书出了不少，但许多都是事例的堆积。究竟在成千上万的企业家成功事例的背后，有没有最本质的、共同的东西呢？时代在变、环境在变、条件在变，导致企业家成功的时代、环境和条件不可能再现。我们只能在寻找他人成功的精神动力、行为特征中来把握写书的价值。我们认为，学者写书，不仅要给读者讲生动的故事，而且要道出故事后面的哲理，这样才能给人以启边。在写作之初，我们曾列出了几条思路，如以企业家的基本特征为主线，或以企业家的竞争战略为主线，或以企业家的创新精神为主线，最后，我们选定了以企业家的创新精神为主线。因为我们觉得，企业家的本质特征是创新，创新精神是企业家精神中最本质的精神。创新意味着进取，意味着动力，意味着希望。缺乏企业家的创新，企业就根本谈不上有竞争力。基于这种选择，我们又将企业竞争力分为企业内动力、企业应变力和企业增长力来探讨它们与企业家的关系，说明企业家在提高企业竞争力中的作用。

本书的体系是我们研究企业家的一种新的尝试，加之我们水平有限，书中定有不成熟乃至错误之处，欢迎读者批评指正！

作者

1996 年 9 月于北京

# 序

在《企业竞争焦点文库》这套丛书已经确定出版的九本书中，《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》这本书可能是写作难度较大的一本。不是说这个题材的研究内容不够丰富，也不是说其中有什么难以逾越的障碍，而是因为这方面的理论研究相对较不成熟，不像企业经营管理的主要方面那样已经形成了基本确定的研究内容和线索。虽然关于企业家题材的文献已出版了很多，但大多数是提述企业家事迹的一般读物，上升到理论上来研究的文献相对较少。不过，困难本身往往包含着一定的机会。好像不成“熟”的东西才有可能进一步烹调一样，这个题材也给作者提供了一个有利于探索和创新的较大空间。

现在书已经写出来了。作为第一个读者，在阅读完全部书稿之后，我的第一个感觉是，作者的努力取得了可喜的收获，这本书写出了一定特色，使这方面的研究有了一些新的进展。

从总体框架和内容看，全书分为三篇，共七章结构，分别从不同角度研究了企业家的活动及其精神对于企业竞争力的促进作用。第一篇是关于企业家与企业内动力的关系。什么是企业家？企业家有哪些本质特征？作者首先分析和回答了这些基本问题，在这个基础上，转入分析企业家创新的内涵，企业家创新的源泉，企业家创新的条件和原则，以及这些方面与企业内动力的关系。同时，论述了企业家精神的主要内容及其形成机制。第二篇是关于企业家与企业应变力的关系。作者将企业应变力分为产品应变力、营销应变力和管理应变力，分析企业家如何通过自身的素质（包括胆、智、谋），在技术、市场和管理等方面展开一系列创新活动，从而大大地提高了企业在竞争中的应变能力。第三篇是关于企业家与企业增长力的关系。主要分析了企业家文化对于企业发展的作用，并论述了企业家的成长及塑造问题。

其实，关于本书的基本内容、主要观点和写作思路，作者在前言中作了较详细的交待，读者完全可以自己去阅读和体会，我没有必要再加赘述。在这里，值得指出的是以下几点：第一，企业家的基本特征和企业家对企业发展的作用表现在很多方面，可以从不同的角度去研究，作者选择了企业家的创新精神为主线，由此展开分析和探讨，显然抓住了问题的本质方面，第二，作者把企业竞争力分为企业内动力、企业应变力和企业增长力三个方面，从这三方面来分析企业家与企业竞争力的关系，这种思路和逻辑结构是可取的。第三，本书的第二篇通过分析企业家的胆识、智慧和谋略与技术创新、市场创新和管理创新的关系，揭示了企业家提高企业竞争力的主要方式和特点，对于企业经营管理者具有明显的启发意义。

在这套丛书的审稿过程中，我读得最仔细的可以说就是这本书。这也许因为这本书是我在企业经营管理理论的基本内容之外而增加的一本书，并认为是一本很有意义的读物；也许因为这本书是我反复动员作者承担，并寄予了较大希望的一本书；也许因为我对这个题材及书中的人物具有特殊的感情，所以给予了特别的重视和关注。而正是在认真阅读的过程中，我有了很多感受，受到了不少激励。我进一步看到了企业家的高大身影对于我们所处时代的重影响，看到了企业家的创新精神对于人类经济发展的突出贡献，看到了企业家的高贵品格对于社会经济经济进步的深远意义。真正的企业家不只是“经济人”的化身，而是“经济人”与“社会人”的统一。它们不仅在

使其企业兴旺发达的同时带动了国民经济的发展，而且通过各种各样的开拓创新活动使人类社会生活变得更加丰富多彩。

社会经济的发展犹如一条奔腾不息的历史长河，其中流淌着资源，流淌着财富，流淌着活力，也流淌着激情。从近现代以来，这条长河变得日益波澜壮阔，竞争的大潮汹涌澎湃，越来越多的企业在波涛激荡中兴衰浮沉，而在浪尖上却涌现出一批又一批卓越的时代企业家。正是他们，加快了社会经济这条长河的流速，拓宽了经济发展的空间，丰富了社会生活的内容和色彩。他们还在河的两岸留下了一座座不朽的丰碑，激励着后来者继续去搏击风浪。

全世界每年都有大量文献在描述企业家的事迹和精神，这本《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》从一个新的角度又增加了一些新的内容。本书的作者是两位年轻的博士研究生，它们从事科研活动的时间不长，但已经有了一些初显灵气的成果。在这本书中，他们参考了国内外大量涉及企业家题材的文献，较好地把学术性、知识性和通俗性结合起来，在引用很多生动事例的基础上，进行了自己的理论分析、概括和探讨，写出了一些新意。这使本书不仅适应于企业经营管理人员，以及尚在企业界之外但想成为企业家的人们，而且对理论工作者也有一定参考价值。

中国正处于改革开放迅速推进的时期，实践一声声呼唤着我们时代的和民族的企业家。中国历史上曾有过一些著名的企业家，改革开放以来更是涌现出一大批适应社会主义市场经济的新型企业家。由于整个丛书预先确定的基调，也由于中国目前的企业家状况尚不稳定，这本书没有涉及国内的企业家。但是，中国现阶段对企业家的需要比以往任何时候都更加迫切，对外开放的扩大需要能够迎接国际挑战的民族企业家，体制改革的推进需要善于在变革中发展的时代企业家。

现在国有企业的经济效益低下，竞争力差，既与各种制度性问题的约束有关，也与缺乏善于经营管理的企业家相联系。由于企业制度变革以至整个新体制的建立需要一个较长的过程，在这个过程中加快企业家的成长对于提高企业竞争力有着更为重要的意义。例如，河南省对亏损企业实行“兵选将”的办法，由职工民主选举企业厂长，由于遵循“公开、竞争和择优”的原则，使一批观念新、能力强的人才脱颖而出，加快了企业转换经营机制，提高经济效益的步伐。据河南省对 100 家这类企业的调查，其中经济效益明显好转的达到 80%以上，扭亏有望的近 10%，仍然不景气的只有 5%。因此，如果能够动员起千百万职工的改革热情，通过更为合理有效的制度来选拔企业的经营管理者，将有助于加快企业家成长的进程，从而促进企业竞争力的较快提高。

郭克莎

1996.9.27

# 企业家的雄才大略

# 第 1 篇　企业家与企业内动力

企业是社会的经济细胞。企业内动力是指企业的内在经济动力。具有内在经济动力是企业竞争力的首要方面，是企业竞争力的基础。企业如果具有内在的经济动力，就能依靠自身的力量来推动生产经营活动，同其他企业展开竞争，而不是依靠行政和政治等力量来维持企业的生存和发展。

内在的经济动力，其直接表现是企业对自身独立的经济利益的追求，即企业以追求利润最大化为目标。正是在利润目标的刺激下，企业才从事生产经营活动，企业家才从事创新活动，没有创新活动，企业就会缺乏生产经营的内动力，企业也会因此缺乏竞争力。

在传统观念看来，为“赚钱”而进行创新，也许是一种不合道义的行为，但对企业家而言，这是天经地义的事情。假如罗巴克和博尔顿不是把使用蒸汽机看成是一件有利可图的事情，他们是绝不会资助瓦特发明蒸汽机的；假使享利·福特不能从生产 T 型车中获得利润，他也绝对不会创造汽车流水生产线。这样的话，我们生活的世界也许根本不是现在这个样子了。

正如一枚硬币有着正反两面，企业家的创新能带来利润，能激发企业的内动力，提高企业的竞争力。然而，并不是企业家的每一个创新都能带来利润。如果创新不成功的话，企业不但不能获得丝毫的利润，不但谈不上内动力和竞争力，而且还可能破产倒闭。

因此，要保持企业有强大的内动力、竞争力，就要确保企业家进行成功的创新。而要确保创新的成功，企业家就必须具备企业家精神，富于开拓进取，勇于冒险，敢于竞争。

如果一个企业不是经常改造自己，使自己不断地适应新的任务和情况，而是平平常常地经营管理下去，那么这个企业就会随着时间的椎移逐渐失去其意义，最终就会消失。

——A·熊彼特

# 第 1 章　企业创新主体：企业家

## 第一节　企业家：概念和本质特征

### 一、企业家究竟是何许人？企业家的概念

企业家，英文为 Entrepreneur，其译义有：创业者、主办者、经理、提倡者、促进者、中间商、承包商、商人、冒险家、雇主、业主以及某项事业的实施者等等。它们或多或少从某个侧面反映了企业家的特征。

Entrepreneur 这个词来自于法文。在法文中最早见之于 18 世纪初，其含义是“ 冒险家 ”，指的是当时领导军事远征的人。

到 18 世纪中叶，这个词的含义便扩展到替政府修造道路、桥梁、要塞以及修筑业的承包人。之所以有这种扩展，是因为这些承包人并不是项目的出资者，而是要承担一定风险的项目承揽者、运作者。

1755 年，坎特龙出版了一本名为《一般商业之性质》的书，书中他把每一个从事经济行为的人都称为企业家。因为这些人是不能按固定的价格买卖的，他们要面对不确定的市场而承担风险。

在 18 世纪后期，重农学派的经济学家如魁奈和鲍杜，把从事农业栽培的人称为企业家。他们认为唯有土地是社会产品的来源，从事农业的企业家是至关重要的。这样，他们第一次把企业家与产业联系在一起，并将其含义由“ 承担风险 ”扩展到“ 承担风险 ”和“ 创新 ”两个方面。

到 19 世纪初，企业家的含义又从农业扩展到工业以及整个经济活动中。萨伊在其 1803 年出版的《政治经济学论文》和 1815 年出版的《政治经济学精义》中指出，企业家是“ 将一切生产手段——劳动、各种形态的资本或土地等组合起来的经济行为者。是在作为使用生产手段的结果——产品的价值中，能够发现有可供使用于扩大总资本，并可用于支付工资、利息或地租以及归属自己的利润的人 ”。“ 他必须预见特定产品的需求以及生产手段，……，必须发现顾客，……，一言以蔽之，必须掌握监督与管理的技能 ”。“ 在如此复杂的活动过程中，必须克服许多困难，必须压抑住许多忧虑，必须开动脑筋想出许多方法。 ”很明显，萨伊认为企业家是那种具有判断力、忍耐力等特殊素质以及掌握了监督和管理的才能的生产要素（劳动、资本）的组合人。不足的是，萨伊对企业家的看法，忽视了其承担风险的精神和创新这至关重要的两点。

在英国，从亚当·斯密到马歇尔，很少有人讨论企业家，这也许是古典学派过分关注于自发的和不以人的意志为转移的市场力量而对人的作用有所忽视的缘故。然而，马歇尔还是从现实经济普遍存在不均衡现象的前提出发，对企业家的作用作了论述。他认为，市场均衡状态能否达到，完全取决于企业家的创见能力。企业家的真正作用在于承担发现和修正不均衡状态的市场。可见，在马歇尔看来，企业家是指市场中那些依靠自身的洞察力和风险承担能力，通过有效地利用各种生产要素和把商品转到最需要的需求者手中，以确保市场由不均衡状态向均衡状态转化的人，他们本质上是市场秩序的创造者。

现代意义上的企业家的出现，是与生产力和商品经济的巨大发展，以及股份公司的形成有着密切联系的。19 世纪 70 年代后朗，美国经济学家首先探讨了与资本所有者不同的企业家的独立的职能。如沃克强调资本家只提供

资金并以利息的形式取得报偿，企业家则有效地管理企业，他们以利润为报酬，两者有本质区别。康蒙斯则认为，承担风险的企业家所得的利润是利润的一种形式，它产生于企业家的能力和所承担的风险，它是暂时的可变的。而克拉克则把企业家的利润看成是扣除利息和地租的剩余。它的取得是由于企业家把技术、经营或改善组织引用于经济过程。

真正较透彻地认识企业家的职能和作用的是在哈佛大学任教的奥地利经济学家约瑟夫·A·熊彼特。他在其 1912 年出版的《经济发展理论》和 1950 年出版的《资本主义、社会主义和民主主义》等著作中，不仅将企业家提高到工业社会的英雄、伟大的创新者的高度，而且强调，企业家的职能是“创造性破坏”，“企业是实现新的生产要素组合的经营单位，而企业家是实现生产要素组合的人”。这种组合，并不是对原有组合方式的简单重复，而是一种创新。通过这种重新组合，建立新的企业生产函数，从而导致社会经济连续的变化，推动社会经济的发展。

此外，还有一些经济学家对“企业家”给出了他们的认识。如美国经济学家雷本斯在《企业家的机能与发展》一文中，曾经敏锐地抓住了企业家机能的核心。他认为，由于投入的所有生产要素并非都能通过市场进行调节，而这些因素会导致企业与企业之间在效率上存在差距，因此，企业家的机能的存在就极为必要了。企业家的作用就是要弥补这种不完善的市场结构机能，去充分调动尚未市场化的生产要素，使它发挥高效率的作用。因而，所谓企业家，就是统筹、调节市场交易中已经发挥作用的领域和尚未发挥作用的领域之间的关系的人，企业家也就是通常所说的“市场调节人”。

美国经济学家彭罗斯在他的《公司发展理论》一书中，对“企业家”也作出了解释。他认为，企业家是以自己的洞察力去认清环境条件和企业潜力，找出未被利用的企业活动余地（生产机会）的那些人。他们把生产机会与企业内未被利用的资源联系起来考虑，促使企业主动适应需要的变化。

还有一位经济学家卡森，他于 1982 年提出：企业家是擅长于对稀缺资源的协调利用作出明智决断的人。他是一个“市场的创造者”，他的报酬是一种剩余权益，而非合约收入。

综上所述，我们对“企业家究竟是何许人”大致可以作出如下回答：

第一、企业家的身份是随着生产力的发展和商品经济的发展而发展的：从最初的商人、农业栽培者、工业企业主，到一切企业（包括工业、农业、商业和其他服务业）经济管理活动的决策人。

第二、企业家的职权是随着企业组织形式的发展而发展的：从最初的集生产者、所有者、管理者于一身的小规模家庭式作坊的业主，到资本主义工厂制度下所有权与经营权合一的资本家，再到现代公司制度中所有权与经营权分离情况下的经理阶层，他们作为经营者手握企业的经营管理大权而区别于资本家。

第三、企业家的内涵随着经济的发展和认识的深入而不断丰富：从最初的冒险，承担风险，发展到后来的“创新”、“判断”、“经营管理的才能”。从“生产要素的组合者”到“生产要素创新性组合人”到市场秩序的创造者和市场调节人。这一历程表明，在工业化初期，较多地需要创业型企业家，这种企业家敢于承担风险，乐于创新，往往能成功地创建出新的企业或产业；工业化基本完成以后，经济的发展则较多地需要经营管理型的企业家，这种企业家是经营管理的专家，有科学头脑，能井井有条地组合企业的生产要素，

调节市场秩序，保证企业资产的不断增值。

在未来的经济中，由于经营环境日益复杂多变以及竞争的日益激烈，可以预见，将会愈来愈需要能够创业、又善于守业的多能型企业家。他们将会既是职业化的经营管理专家，又是创新者；既是冒险家，又是战略家，他们还将是政治家、思想家、伦理家、社会活动家、领导者、竞争者和学者。

第四、企业家在社会经济生活中的地位是不断提高的。从最初只是一个企业的生产经营的指挥者，到一个部门或产业的成长和发展的推动者，到现在经济增长的中心力量，一国经济成长的依托。正如日本经济学家在总结日本高速经济增长的原因时写的，“除了战后初期有限的短时期以外，基本上高速增长是通过建立在竞争基础上的价格机制和旺盛的企业家精神的作用取得的。”

## 二、如何辨别企业家？企业家的本质特征

企业家是一种既等同又不等同于企业主、资本家、经理的特殊人物。这似乎是一个充满矛盾的判断，但却是从不同的侧面和角度看待同一事物的结果。

从历史的角度看，企业家可以是企业业主、资本家、经理。因为作为特殊阶层的现代企业家是商品经济高度发展的产物。它们成长经历了原始胚胎状态：商人、业主—→未成型状态：资本家—→成型状态：经理阶层。有人认为企业家的形成经历了“承包人—→经理人员—→经营者”这样一个过程，认为工程承包是职业企业家的初始状态。我们以为这种将企业家与资本或财产所有权绝对对立的观点是欠妥的。

衡量和辨别企业家的标准，不应当是只拥有经营管理权而不拥有所有权。因为这种经营管理权的拥有，只是反映出他是否在企业的经营管理中拥有独立的作出判断性的决策的权力。

在现代企业意义上，经理阶层之所以能被视为企业家，是因为财产的经营权脱离了法律所有权的直接制约而由专门的经营者独立地占有和行使，实现了经营者对企业的全面控制和经营。这里，资本家让出了其对企业经营管理的最终判断性决策权，成为纯粹意义上的出资者。然而，虽然具有对企业经营管理的最终判断性决策权的经理人员进入了企业家队伍，但我们不能由此而排除那些集企业经营权和所有权于一体的资本家乃至中小资本家或企业主仍属于企业家范畴之列。这正如你不能将松下幸之助、洛克菲勒排除在企业家之外一样。

从出身的角度看，企业家来自于工人、农民、学生、学者、贵族等社会的各个阶层。很明显，我们理所当然不能将企业家与它们划等号。福特出身于农民，父母双亲是对机械一窍不通的本份农民，但他却成了“汽车大王”；斯隆最先也是一个对机械不感兴趣的麻省理工学院的学生，但他却成了通用汽车公司的总裁；斯蒂文·乔布斯原本是利特·帕本德电脑公司的一个职员，但他却创立了苹果电脑公司；皮艾尔·杜邦出身于法国的钟表业世家，但他却成为了化学工业王国的奠基人。这些出身各异的人之所以最终成为了著名的企业家，是因为他们在企业经营管理上有着十分出色的业绩，是因为他们在企业经营管理上充分展示出了其出色的企业家才能，而不是因为他们天生就是企业家。

---

① （日本）小官隆太郎、奥野正宽、铃村兴太郎编《日本的产业政策》，国际 文化出版公司，第 535 页。

换个角度看，企业家又不能等同于资本家。如果从企业家是生产要素的重新组合人的角度去辨识，在现代企业形成的初期，企业家与资本家是相重合的。因为，此时生产要素的重新组合人，也就是生产资料，尤其是起决定作用的资本的掌握者。但在现代企业形成的后期，企业家却既可以是自有资本的经营者，也可以是借贷资本的经营者。因为所有权和经营权分离了，生产要素的组合人与生产要素的拥有者相分离了。今天，不仅借贷资本和职能资本的职能各不相同，而且一个企业所需要的资本量也使绝大多数人远不能成为企业家。因此，那些在偶然情况下，通过继承一笔遗产，或者通过暴力、欺骗而获得了必要的资本的资本家，如果不与其企业经营管理的才能相联系，则是不能视其为企业家的。

此外，我们也不能将企业家与企业管理人员或企业领导人划等号。

粗略地分，企业管理人员可分为高低两个层次。高层管理人员拥有决策权，低层管理人员则只拥有执行权，后者在管理人员的量上占有绝大多数。他们也许拥有对企业重大问题的建议，但他们没有决策权，他们不承担企业兴衰成败的最终责任，因而应该将他们排除在企业家之外。

就高层管理人员而言。其中有权力与能力不对称的情况，即在企业的高层决策者中，有的拥有判断性决策权但却缺乏判断性的决策能力，他们是平平常常地经营管理企业的企业领导人。这些人当然也不能与企业家划等号。因为，在商品经济、市场经济社会中，“ 如果缺乏解决经常出现的新任务的力量和能力，那么每一个原来还很巨大的财产，即使没有出现特殊的错误和不幸事件，也会随着时间的推移（通常在几十年之内）而被经济发展的浪潮所吞没。 ”

当然，在现实社会中，那种靠行政任命的厂长经理们也不是企业家。因为，他们在很大程度上是其上级主管的指令的执行者而不是企业的独立决策者。并且，他们中有许多人有经营管理企业的判断性决策权力但却没有决策的能力，或者他们有经营决策的能力但却缺乏经营决策的真正权力，因此他们当然不是企业家。熊彼特认为，经理不能都有资格被称为企业家。只有他对经济环境能作出创造性的或创新的反映，推动生产的增长，才能够被称为企业家。

我们要把握任何一个事物，都必须把握其特征。我们要从各色人物中辨别出企业家来，当然也必须把握企业家的特征。

企业家的特征表现在三个方面：

其一，他是生产要素的重新组合者，即经营管理者。这就将企业家与资本家或其他生产要素所有者如上地所有者、劳动力所有者区别开来。为了重新组合生产要素，他就必须拥有组合生产要素的权力，无论这份权力是自己所有的还是他人委托代理的。企业家不是从技术方面实现生产过程，而是把各种生产要素集中起来投入企业，并使企业的资产增值。企业家在这一过程中，依次同各生产要素的所有者谈判。当他同工人进行谈判时，他是资本家的代理人。当他同他的贷款人谈判时，他又成了工人的代理人。企业家不仅重新组合劳动、资本、土地等生产要素，同时也将其自己的经营管理才能作为一个重要的因素组合了进去，就这一点而言，他有别于一般企业领导。

其二，企业家是判断性决策者。这就将企业家与计划体制下指定的厂长经理和所有权控制下的企业经营管理者，即那些从事企业领导职务而无判断性决策权力和能力的人区别开来。

在商场上，每一笔生意都是独一无二的，事物过去发生的相对频率，不能被用来评估将来可能产生什么结果。可测的风险可以通过保险市场加以分散式“ 分担 ”，而不确定的事却不能。因此，判断性决策的本质在于：在决策中，不可能采用一条明显是正确的，而且只使用公开可获信息的规则。譬如，假定采用了一条决策规则，那就必定存在某种初始的判断，即决定选择这条规则是合适的，而别的规则不合适。事实是，从来也没有哪条规则能够完全自我证明自身的正确性，不存在什么确定的模式可以证明一条规则永远优于另一条规则。一条规则的正确性，最终必须由环境的某种属性来证明，而在很多情况下，这种环境属性是无法觉察的。因此，在极不确定的环境中做出决策的人必须自己承担决策的最终后果，这种人就是企业家。

其三，企业家是创新者。这将企业家与投机者和资本家区别开来。投机者是以投机利润为目标，尽管企业家有时也能获得投机利润，但他并不以它为自己的追求。企业家除了致富的目的之外，还通过创新来显示其成功的欲望。这种“ 创新 ”是依托企业的创立、成长和发展来实现的。科尔认为，企业家的行为“ 是某一个人或一伙合作的人有目的的活动，为了物质财富和服务的生产和分配而承担创办、维持或扩大一个以利润为目的企业。 ”

的确如此。企业家之所以从事创新活动，是因为他预测到了潜在利润的存在，利润是他创新的重要动力。在现代企业形态下，企业家作为经营管理者，必须对出资者股东负责。而后者是地地道道的“ 唯利是图 ”者，他们“ 嫌贫爱富 ”，对企业不负责任，当企业利润丰厚时，他们蜂涌而至；而当企业面临危机时，他们拔脚就跑。在这种压力下，企业家的创新不能不考虑利润。但是，企业家同时也要注重企业的经营的好坏，他决不能唯利是图，他决不能为高额利润而冒绞首的危险。这就是企业家不同于资本家之处。企业家除了企业利润以外，还追求企业规模的扩大、实力和竞争力的增强和发展的后劲等。

## 第二节　追求创新的企业家

### 一、企业家存在的独特价值——创新

二战以后，许多发展中国家迫切要求发展经济，先后从发达国家引进大量的先进技术和设备，企图在一夜之间成为一个现代化国家。然而，事与愿违。在发达国家运作十分有效的设备，在这些发展中国家中，有的成为了一堆无法利用的废铜烂铁。这些国家不仅没有实现一夜腾飞，反而因有限资金的浪费或沉淀而导致其经济的严重困难和失调，甚至还引发政治危机和社会动乱。是什么原因造成这种现象的出现呢？

有人回答说是制度。固然，制度决定了一国经济的运行方式，以及各种生产要素作用的发挥。如在高度集中的计划体制下，政府充当了各种生产要素的组合者，它通过计划和行政指令配置生产要素，结果导致了低效率。然而，制度的约束是有限的。

首先，个人或某群体能通过博弈，使现有的制度发生改变，甚至最终取得制定规则的权力。资本主义社会取代封建社会，正是资本家同封建贵族和地主斗争，占领经济舞台并最后走向政治舞台的结果。而现行各种制度的修改和完善，正是代表经济发展主流的个人或群体为自身利益而斗争的结果。因而从某个角度说，是人创造了制度。

其次，即使个人的力量弱小难以改变现存的制度，人们也可以通过各种方式，逃避现存的制度而寻求适合于自己生存发展的制度。

事实上，许多发展中国家之所以“买”不回一个现代化的先进国家，其关键是它缺乏将先进设备、资本、劳动力重新组合的人——企业家。

企业家天性是不温顺的羔羊，他似乎没有什么规则约束。从零售、批发、赊购代销到信用购物，他总能找到与消费者沟通的方式；从贷款到股份集资，甚至先行付款，他总能找到创立和发展公司所需的资本。

企业家似乎也没有国籍和种族，活泼夺目的麦当劳标志“M”，飘洋过海，在日本、香港、法国、意大利、中国到处安家，麦当劳的企业家们当然也就拥有“世界国籍”了。在前苏联抑制企业家成长的体制里，阿曼德·哈默博士却以一个企业家的身份与列宁打交道。有的人在其生长的本上没成为企业家，到异乡却成了实业界的枭雄。

著名的发展经济学家刘易斯指出，一国的储蓄率低并不是因为它穷，而是因为它缺少企业家。正是通过企业家的投资、盈利、储蓄、再投资，这个国家的储蓄率和投资率才会上升，增长才持续不断。

为什么企业家是这般的神奇和这般的重要呢？是因为企业家拥有一种致胜的法宝和独特的存在价值——创新。

创新，简言之就是创造革新。企业家通过创造和革新获取新事物。创新永远与墨守陈规和平庸相对立。为什么说创新是企业家独拥的呢？是企业家存在的独特价值呢？

彼得·德鲁克在《创新和企业家精神》一书中举了这样一个例子：30 年前，纽约最大的百货公司梅西公司的董事长对我说。“我们不知如何才能制止家用电器销售量的增长。”“你们为什么要制止它的增长呢？”我十分不解地问道。“你们是不是在家用电器上亏本？”“恰恰相反”，这位董事长说，“利润率比时装高，没有人退货，也几乎没有偷窃事件发生。”“是不是购买家用电器的顾客挤走了选购时装的顾客？”我问道。“不，不”董事

长答道。“过去我们往往向前来购买时装的顾客销售家用电器，而现在我们经常向前来购买家用电器的顾客销售时装”。董事长接着说，“但是，在这类商店里，时装销售额占70%是正常的健康的。而现在家用电器的销售额增长得十分迅速，占了总销售额的 3/5，这是不正常的。我们想方设法使时装的销售量增长以恢复正常的比例，但是却不奏效。现在唯一的办法是把家用电器的销售量压低到应占的比例。”在发生这一插曲之后的将近 20 年时间里，纽约的梅西百货公司继续漂泊不定，1970 年以后，新的经理班子倒转了重点，同意使销售额中家用电器所占的比重增加。于是，梅西公司——尽管内城衰落、劳工成本很高，规模庞大——却又立即开始再度繁荣起来。

在《企业家——世界名牌创始人小传》一书中还有一个例子：

在芝加哥有一个著名的标志，这就是 32 层的里格利大厦。这个大厦的拥有者威廉·里格利却是靠 5 美分一包的口香糖而发家的。最初，里格利为父亲厂生产的肥皂做推销员，后来又推销发酵粉。精明的里格利在每包发酵粉里附加两根口香糖。过了几个月，他发现越来越多的顾客写信间他是否能单买口香糖而不买发酵粉。那年年底以前，他放弃了其他商品而集中推销口香糖。他通过向购买口香糖的商人免费赠送台秤、现金出纳机和咖啡壶等小礼品、通过在全国各地饭馆的现金出纳机上陈列他的口香糖，以及通过全国各地的电话号码簿向每位电话用户赠送 4 根口香糖等独特的推销方式，使他仅用 7 年时间，即在 1910 年就使里格利的口香糖成为全美销售量最大的口香糖。

上面这两个典型事例就可以清楚地区分谁是企业家，谁不是。能戴上企业家桂冠的人并不是因为他身居企业要职，如梅西公司的董事长；而是因为他具有发现机会、利用机会，实施创新的能力，如推销员出身的里格利。前者墨守成规，坐失良机，由繁荣走向衰落，后者勇于创新，捕捉时机，由弱变强。

这两个例子只是从市场营销的角度来看企业家创新之重要，我们还可以从其他角度，如从产品生产的角度来认识企业家的创新活动：福特死守 T 型汽车，险些由顶峰跌至悬崖；斯隆采用多品种产品结构来满足不同需求，由“小不点”公司一跃为汽车行列之首。这就是很好的事例。

企业家之所以独有创新职能，是因为：

（1）商品经济条件下不完全竞争市场的存在。从理论上分析，有两个极端是无需企业家存在的。一种是计划经济体制下，政府包揽一切，微观经济主体宏观化，企业家也就没有生存的土壤。另一种是完全竞争的市场经济，在这种完全信息和完全的市场中，价格会自行进行必要的协调，毋需企业家的干预，企业家也就自行“消失”了。而在不完全竞争市场中，由于存在大量的不确定性，从而需要企业家专门为稀缺资源的配置作出判断性决策。

（2）企业家对消除市场不均衡起着特殊的作用。马歇尔在著名的《经济学原理》中谈到：在一般的市场交易中，由于买卖双方都无法充分预测未来的供求关系状况，故通常存在不可靠性。因而，在市场参加者之间形成的暂时的、表面的均衡背后，孕育和残存着潜在的不均衡的可能性。企业家则对消除这种不均衡起着特殊的作用。他们在使多样的生产要素适应生产需要的过程中，挺身解决了各种摩擦和难题。因此，企业家是产业这一车轮的轴心。这个轴心承担着市场结构活动的全部负荷。

（3）企业家是以主动积极的创新精神来消除市场的不确定性的。卡斯那

把经济行为上的决策分为两种类型：即罗宾逊式和密塞斯式，前者是被迫的、自动的和机械的；后者是主动的、非机械式的。企业家属于后者，他具有及时发现潜在于投入和产出的相对关系中尚未被利用的机会，并能灵活地充分地利用这一机会。企业家——这个特殊的首脑部，一方面对生产活动下达指示，另一方面，按照合同中的规定，保证给予生产服务的提供者以固定的报酬。他们对将来形势的“推测”（处理不可靠性的能力）直接左右着企业获利的大小。[①]

（4）企业家的创新能力是其他经济组织者无法替代的。应该说作为经济组织者的政府，也能够运用创新功能，如引进新的产品，新的技术，开辟新市场和推行薪的企业组织形式。但政府难以人格化，它无法达到千百万个企业家创新能力凝聚的力量，也无法替代企业家无处不在无时不有的创新精神。所以，经济的活力来源于企业家创新。企业家可通过他自身的资质，即创见的多面性，取得信任的说服能力、野心和冷静的判断力等项能力的综合，发现他人未曾注意到的潜在的更有价值的某种目的，运用一直未被人所知的手段。

（5）企业家的本质特征集中表现为创新。前述企业家的三大特征，即生产要素的重新组合者，判断性决策者、创新者，都集中表现在创新上。生产要素的组合有两种变化形式，一种是在原有组合方式的基础上根据经验进行的，这是自然发展起来的；一种则是创新式变化，生产要素的重新组合是间断性进行的，新的组合与旧的组合已经发生了根本性变化，或产生了新的经济主体，如新创办企业或对经济体系中既有的生产手段的供应作不同的使用。在激烈竞争的商品经济社会里，第一种组合难以长久和继续，只有创新式组合才富有生命力、竞争力，即使百年老店也在内部不断寻求创新和变革。而判断性决策，是属于非程序化决策，它是不同于程序化决策的，是对一种非重复性质的、非结构性的、异乎寻常的和没有限定的情况的处理，它需要高层管理人员或企业家来决策定夺。无疑，对这种不确定的以过去的经验无法判断问题的决策，其本身就体现出企业家的创新精神。可见，创新是企业家独有的、首要的职能。

## 二、全业家创新的内涵

创新，就是建立一种新的生产函数，也就是把一种从来没有过的关于要素和生产条件的新“组合”引人生产体系，它包括以下五个方面：

（1）引进新产品；

（2）引进新技术，即新的生产方式；

（3）开拓新市场；

（4）控制原材料的新供应来源；

（5）实现企业的新组织。

这五种创新活动可以归为三类；一类为技术创新，它包括 1—2 项；一类为市场创新，它包括 3—4 项；再一类是管理创新，即第 5 项。其中管理创新还可分为管理组织创新（如矩阵制事业部制管理）和管理方法创新（如实行目标管理）。并且，管理创新和市场创新又可称为企业创新。

上述三类创新存在着这样的关系：

---

[①] ［日本］池本正纯的《企业家的秘密》，第 153 页。

第一，这三类创新在不同的企业和企业发展的不同阶段，其相对重要性是不同的。

一般来说，随着企业规模的由小到大，创新的重点也发生变化，即由技术创新转向管理创新。所谓“大企业要求三分技术七分管理”的说法便是表达了这种创新重点的变化要求。随着企业所经营产品的市场成熟程度变化，最初的创新必然以技术创新为主。因为新产品上市初期，模仿的少，竞争程度不强。到了产品的成长成熟期，市场竞争对手增多，市场逐步趋于饱和，这时，市场创新就显得十分重要。随着历史的演变，在“以产定销”的卖方市场发展阶段，技术创新举足轻重，而发展到“以销定产”的买方市场阶段，市场营销就十分重要，商标设计、广告宣传等市场创新手段纷纷出现。到了普遍重视管理的阶段，系统管理、组织和制度创新不断出现，理论也不断丰富，管理创新便成为现代企业，特别是那些股份公司，跨国公司创新的重要内容。

第二，技术创新、市场创新、管理创新三者并不是截然分开的，而是相互联系的。

它们中任何一种创新都可能成为另一种创新的诱发因素。如某种新产品的出现，往往伴随着销售方式的变革，而且实施一种新产品可能引起管理制度的变化，如福特为T型汽车大批量生产而实施的流水线生产。

第三，并不是技术创新、市场创新、管理创新三者共同构成企业家的重要条件。

一个企业家并不要求其同时具备这三种创新才能，而只要他拥有这一种或那一种或者两种创新才能，并能在企业的竞争中取胜，那么他就是一个成功的企业家。如福特以技术创新闻名而斯隆则以管理创新而著称。

## 三、企业家创新机会的源泉

创新是一个人在黑暗的隧道里千回万转地摸索后终于我到的一丝亮光，还是命运之神的偏爱从天上掉下来的金苹果呢？如果是前者，那么企业家的创新就有如科学的探索一样艰难，会让人望而却步。如果是后者，那么企业家的创新就如同暴发户一样神奇，会让人可望而不可及。事实上，企业家的创新就如同下海捕鱼的渔夫，那种第一次下海就满载而归的毕竟是极少数，更多的是历经海的变幻和沉浮后所得到的一种机敏和老练、一种善于捕捉机会的本领。

彼得·德鲁克在分析企业家的创新机会时指出，企业家必须学会实践有系统的创新。这种创新就在于对变化进行有目的、有组织的寻找，在于对这类变化所能为经济或社会革新提供的机会进行有系统的分析。成功的企业家决不等待、希冀“谬斯会和他们接吻”，并给他们以“巧思”，而是求助于有系统的工作来发现和利用变化。

德鲁克通过分析，总结了企业家捕捉创新机会的七大规律（或称创新机会的七大源泉）：

1.从意外情况中捕捉创新机会。

意外情况一般是指意外的成功和意外的失败。许多研究表明，再没有什么能比意外的事件更能给成功的创新提供更多的机会，然而意外事件却几乎完全被忽视。企业领导人既难以接受意外的成功，也把意外的失败视为“偶然的结果”而不予重视，原因就在于这些人没有意识到开发利用意外事件会

提供创新机会，而把意外事件当作“不正常”的事情加以摈弃。在他们看来，已经存在相当长的时间的事物必定是“正常的”且还会保持下去，而与过去经验相抵触的事物则是不妥当的、不正常的。

实际上，意外的事件是对企业家判断能力的一种挑战。企业家在遇到意外事件时，应该先问问如下问题：1.如果我们开发利用了它，它将对我们意味着什么？2.它会把我们引向何处？3.我们应当做些什么才能把它转化为一个机会？4.我们如何着手去做？

下面我们来看看老托马斯·沃森是如何利用意外成功而发家的。

老托马斯·沃森是国际商用机器公司的创建人。国际商用机器公司之所以从事计算机研制工作，主要是因为沃森对天文学有浓厚兴趣。公司的计算机仅仅是为科学目的设计的。计算机中编制的程序是计算月亮的过去、现在以及未来的所有盈亏变化的。当时将计算机用于实业界计算职工工薪之类的事，被人们视为“贬低其科学奇迹的身份”。在 30 年代大萧条时期，国际商用机器公司正处于最低点。在一次宴会上，沃森与一位女士邻座。这位女士听到他的名字后说：“你是不是国际商用机器公司的沃森先生？你们的销售部经理为什么拒绝用你们的机器向我们作示范操作表演呢？”沃森一时捉摸不出这位女士要机器作什么，当他得知这位女士是纽约公共图书馆的馆长时，他还是不大明白这意味着什么。

次日早上，他走进了纽约公共图书馆。两个小时后当他离开该图书馆时，他不仅得到了足以支付下个月职工工资的定货（因为当时图书馆每年得到的政府拨款为数不少），而且由此他开始踏上了其辉煌的通向成功之路。他的公司开始按照实业界的需要和条件，如为实业界培训程序编制人员等来研制产品。尽管随后的许多年，它所生产的计算机在技术上仍不如通用自动计算机公司的产品，但它终于将计算机领出了象牙塔进入了百姓家，并在计算机市场上占据了领导地位。

可见，意外的成功是一种机会，它稍纵即逝，唯有敏锐的企业家才能捕捉和把握到。

意外失败也是一种机会。许多失败仅仅是犯错误的结果，或是贪婪、愚蠢、轻率地赴浪头，或是在设计和执行上无能的结果。然而，如果某项事情，虽然计划周密、设计细致且执行谨慎，却仍然失败了，那么，这种失败往往表明不明显的潜在变化，同时也预示着机会。

第二次世界大战以后，美国的中高档市场是汽车市场中发展最快的一部分，福特公司决定打入这块市场，它竭尽全力规划设计了艾特塞车（Edsel）并于 1957 年推出。应该说，汽车体现了市场搜集到的最好信息和质量控制的最高标准，计划是周密的，宣传介绍是细致的，推销办法也是高明的。可是艾特塞车很快就失败了。面对这辛辛苦苦换来的失败，福特公司的反映却极具启发性，他们没有抱怨“不通情理”的消费者，而是断定自己的假设与客观事实有不相符合的地方，于是他们决定走出去进行调查。结果发现，20 年代斯隆把美国市场按社会经济区分为“低档”、“中低档”、“中高档”、“高档”这四个档次正在迅速地被另一种完全不同的划分所替换，这就是按生活方式来区分。于是，福特又根据新的区分方式，大胆地推出了雷鸟牌汽车，从而取得了自 1908 年福特的 T 型车以来美国汽车业中最显赫的成功。正是雷鸟牌汽车，把福特公司从第二次世界大战后频于破产的境地变为一个咄咄逼人的竞争者，成为美国汽车工业的第二号强手。

2.从实际与设想之间的不一致中捕捉创新机会。

与意外情况一样，实际与设想之间的不一致也是创新机会的一个先兆，但它也往往为人们所忽视，人们总爱把它视为理所当然而熟视无睹。人们在遇到不一致时，老是想着要了解为什么事情不起应有的作用。实际上，他应该转而问问：我怎样才能开发利用这种不一致？怎样才能把它转变成一个机会？我可以做点什么？对于能看到并利用实际与设想之间的不一致的人来说，就存在着创新的机会。

在所有的不一致性中，想象与实际之间的不一致性是最普遍的。如生产厂家和商店几乎总是看错顾客真正要买的是什么，他们总认为对他们自己有“价值”的东西，对顾客同样也有“价值”。因而当顾客不愿购买他们提供的东西时，他们往往总是抱怨顾客。然而，真正聪明的人就不会是这样。

如日本东芝的董事长曾在纽约的一次会议上说：“日本人太穷，买不起彩电这种奢侈品。”而松下却不这么认为。他的看法是：电视机不仅仅是一件东西，拥有电视机就是通向一个新世界，也是通向全新的生活。于是，他挨家挨户地向农民推销他的电视机，从而创造了松下奇迹。

另外，美国中西部有一个证券公司，也是靠利用不一致性取得成功的例子。美国大型的金融机构普遍认为：顾客之所以光临证券交易所，是想投资致富。证券交易所之所以有吸引力，也是因为它能使人投资致富。但是这个证券交易所发现，这种“普遍认为”（或假设）对这里的一小部分人来说是对的，而对大多数人来说则不对。为什么呢？因为美国中西部地区有大量的小商人和农民，他们没有时间，也没有知识靠投资来致富。所以，这个证券交易所只用 1/8 的力量从事证券交易业务，而把大部分精力用于那些钱赚得多并且有适度花钱习惯的人，迎合这些人保护钱财的重要心理，他们为这些人提供能够使人安心的储蓄。现在，这个成功的企业已经家喻户晓，被列入了大型的和迅速发展的证券公司之列。

3.从过程的需要中捕捉创新机会。

过程的需要，是指在某一商业的、工业的或服务业等的发展过程中，为使已有的过程臻于完善，或替换簿弱的环节，或根据新的知识重新对现有的过程进行设计，或提供“缺少的环节”，从而使一个过程得以实现的一种创新活动。简言之，所谓过程的需妄，是指现存的工作过程存在着某些缺陷，需要完善化。这主要是针对实现既定任务而言的。

过程的需要不是含糊笼统的，而是十分具体的。许多人或许都知道存在着这种需要，但他们谁也没有为此做任何事。如同意外情况或不一致性一样，利用过程需要也可以发展成为一种创新，正如一句话所说的，“需要是创新之母”。企业家一旦能捕捉到这种“需要”，无疑他能找到创新的机会。

许多人或许还记得，很多年前，摄影师为进行一次摄影，需要携带份量重而又易碎的玻璃感光板以及沉重的照相机，无疑他为此很苦恼。很多人为此提出了各种建议，但都没有引起重视或予以采纳。到 19 世纪 80 年代中期，柯达公司的创始人乔治。伊斯曼利用当时的新知识，用分量很轻、即使摔打也不会受影响的赛璐路胶卷代替了笨重的玻璃感光板，并使用用此胶卷的轻型照相机。这一行为使柯达公司领导了摄影领域的一次新的革命。

另外还有个典型例子可以说明过程的需要如何引起创新的。

在 19 世纪的末叶，随着文化知识的广泛传播和交通运输的发展，各种印刷品也都有了飞速的发展。印刷过程的许多部分也有了改变，如印刷已有了

高速印刷机，造纸也有了高速造纸机。但印刷过程的排字部分却 400 年来始终没有发生变化，它仍然使用缓慢的，花钱多的手工操作，而这种手工操作既容易使人疲劳，也容易出错。因而它需要高度的技艺，需要经过多年的徒工培训。这时，一个名叫默尔根·塔勒的人经过思考，首先发现了这里究竟需要什么。他认为，这里需要的是一幅字盘，使采用机械方法从整套铅字中选取所需要的字母成为可能。此外还需要两个机械装置，一个是能把字母拼接起来并理成一直线的机械装置，一个是能正确地把每个字母放回原处以便下次再用的机械装置。而制作这些东西，是没有一项需用新知识的，不过倒是需要相当的才能。到了 1885 年，默尔根·塔勒成功地设计出了排字母用的排铸机。这台机器出现后，立即遭到了当时的老排字技工的强烈反对，但印刷商们早已认识到排字是个薄弱环节，因而他们愿意花大价钱购买这种高效率的排字机器。因此，在不到 5 年的时间里，这种机器就被广泛采用了，从而大大提高了印刷的效率。

过程的需要是创新机会的一个重要源泉，一旦发现了过程需要，为了确保创新的成功，我们必须注意这样五个基本指标：1.一个独立完整的过程；2.一个薄弱或缺陷的环节；3.一个明确的目标；4.一个解决办法的具体要求；5.对更好的办法有高度的可接受性。面对过程的需要，我们应问一问：我们是否真正理解需要的究竟是什么？知识是否已经具备，或者它是否能在目前的工艺水平范围内使用？解决办法是否合适，它是否违背了想使用它的人的习惯与价值观念等等。

4.从行业与市场结构的变化中捕捉创新机会

行业和市场结构有时可维持许多年不变，并且看来是完全稳定的。这种情况往往容易使人产生错觉，他们很可能认为这些结构是命运注定的，是自然秩序的一部分，并且肯定会永远保持下去。事实上，市场和行业结构是非常脆弱的，稍有风吹草动就可能上崩瓦解，而且往往快得很。但是，行业和市场结构的变化，也是创新的重大机会来临了。

在行业和市场结构发生变化时，该行业的成员和企业家都应该再度自问：“我们是干什么行当的？”如果不思开拓、创新，继续按步就班行事，那几乎肯定要遭难，甚至会被判处“死刑”，或者至少这家公司将丢失其领先地位。

本世纪初汽车工业的发展变化很能说明这个问题。到 1900 年为止的早期汽车，基本上是有钱人的一种奢侈品。然而，由于汽车工业的迅速发展，“上层阶级”这一狭窄的市场就很难吸收日益增多的汽车了。其时，汽车以每三年便超过一倍的产量增长速度快于销售量的增长。但当时的汽车制造公司都仍在打着“上层阶级”的“算盘”，生产着具有“高贵阶层特征”的汽车。

几年以后的底特律，年轻的享利·福特也看到了市场结构正在变化，汽车在美国已不再是富人的奢侈品。于是他的反应是设计一种新型汽车，这就是有名的 T 型汽车。这种汽车可以主要由半熟练工人进行大批量的生产，并且车主可以自己驾驶和修理。尽管汽车的价格与人们的工资相比仍很“昂贵”，但 T 型车的价格却只有当时市场上最便宜汽车的 1/5，并且容易驾驶和维修。当时，英国的罗尔斯——罗伊斯轿车的价格与一艘游艇的价格一样高，是一位技术熟练的机械师年收入的 40 倍，而 T 型福特车的价格却只略高于美国机械师一年的工资。无疑，这种汽车一经问世，便取得了巨大的成功。

与此同时，与享利·福特同在一块土地上奋斗的另一位美国人威廉·克

拉波·杜兰特也看到了市场结构的变化这一机会。他预见汽车将为社会各阶层“普遍”需要，市场潜力巨大，他认为可以借机成立一个由专业人员管理的大型汽车公司。1905 年，他将自己的设想变成了现实，创建了通用汽车公司，并开始购买其他汽车公司，将它们合并成一个大型的现代化企业。

而在此前 6 年，即 1899 年，一位年轻的意大利人乔瓦尼·阿涅利也看到了汽车工业市场结构的变化趋势。他预计汽车将成为一种军需品，尤其是军官们的作战指挥车。于是他在都灵创建了菲亚特汽车公司，几年之内就成为了意、俄和奥匈帝国军队的作战指挥车的主要供应商，取得了巨大成功。

那么，如何才能捕捉到机会呢？行业和市场结构的变化有没有比较肯定的而又极为显而易见的指示因素或者迹象呢？有！它们就是：

1.某一行业的发展速度大大超过整个经济的增长速度。

彼得·德鲁克认为，结构的急剧变化将在该行业的营业额翻一番时出现。

2.在某行业迅速增长达到翻番时，它明显感到原先对市场的认识和为市场服务的方法多半变得不合适了。

这一点对在行业中历来居领先地位的公司来说尤其如此。它对市场所下的定义以及它对市场的划分方法已不再反映现实情况，而只是反映历史了。

3.迄今为止一直被认为是毫不相干的许多技术汇聚到一起了。

许多不相干的技术的汇聚表明将有重大的突破，行业和市场结构的变化因此也是显而易见的了。

4.如果某一行业的经营方式在迅速变化，那么该行业进行基本结构变化的时机也就到来了。

因此，密切注意上述四个迹象，将有助于企业家捕捉行业和市场结构变化的良机从而实现创新。

上述四个创新机会的来源，即意外情况、不一致、过程的需要以及行业和市场结构的变化，都是表现在一个企业、或行业或市场的内部的。内部变化总是反映外界变化的征兆。因而，外界变化无疑也是企业家创新机会的重要源泉。

5.从人口状况的变化中捕捉创新机会

人口状况的变化是所有外部变化中最明确和最清楚不过的变化，它包括人口、人口数量、人口构成、年龄结构、就业、教育状况和收入等变化。人口状况的变化，其结果是完全可以预见的。

对人口状况变化的描述，人们常常以为只是历史学家和统计工作者的事，实际上，从人口状况的变化中，是可以捕捉到创新机会的。如人口结构对人们将购买什么商品、什么人购买和购买多少有着重大的影响。再譬如随着人口老龄化趋势的出现和日益加强，那些经济发达和较发达的国家中退休不久的人将形成一个巨大的旅游和度假市场。有的人以为，人口变化相当缓慢，时间很长，对日常决策没有什么意义，这是一种危险的误解。

我们从罗思柴尔德家族的衰落和摩根家族的兴起的事例中，就可以看到对人口状况变化的不同看法所导致的结果。

在 1860 年以后,罗思柴尔德家族一直在世界的金融业中占有举足轻重的支配地位。然而，罗思柴尔德家族没有认识到发生在 19 世纪中叶的横渡大西洋的移民的意义。他们认为这些离开欧洲自己家园的人，只不过是为欧洲所不能容的“社会渣滓”。结果，到 1870 年前后，罗思柴尔德家族就走向了衰落并失去了它的重要性，被美国的 J·P·摩根取而代之。

摩根的“秘决”何在呢？摩根取代罗恩柴尔德家族的“秘决”就在于他在一开始就发现了横渡大西洋的移民的情况并立即懂了它的重要意义。摩根把它当作一个机会来加以利用，在纽约成立了一家世界性银行。摩根把这家银行当作向移民劳动力建立起来的美国工业提供资金的媒介。摩根的这种努力，在西欧和美国东部由农业文明过渡到工业文明的过程中发挥了重大的作用。

如果说在一个多世纪前人口状况的变化是不可忽视的，那么，在 20 世纪以及即将来临的 21 世纪，人口状况的变化同样也不可以忽视。企业家必须善于从这种变化中捕捉创新的良机。

6.从观念和认识的变化中捕捉创新的机会

利用观念变化进行创新往往是困难的，因为观念和认识常常无法予以定量。例如，从教学上讲，“桶子已经装满一半”和“桶子还有一半是空的”没有任何区别，这两句话难道讲的不是同一个意思吗？

然而，观念和认识如果不同，就会看到这两句话的意思截然不同，当然，产生的结果也就不完全一样。“桶子已经装满一半”（装沙子或米或油等），它包含这样的观念和认识：已经装了一半了，别急，慢慢来！就这么装吧！而我们再“品味”“桶子还有一半是空的”这句话，它包含的却是另外的观念和认识：还有一半是空的，快点，加油装啊！这桶子还有一半空着呢，我们在沙子上再加上一块隔板，还可以装大米呢。可见，如果总的认识从看到桶子“已经装满了一半”转变为“还有一半是空的”，那么就存在着重大的创新机会。由此看出，观念和认识的变化是很重要的，作为企业家，能否解释这种变化的原因倒是无关紧要的，重要的是能抓住它创造出来的相当多的创新机会。

以往人们的饮食主要由阶级地位和收入水平决定的。普通人就是“吃饭”，而有钱有地位的人管吃饭就不叫“吃饭”，而称“用膳”。在今天，人们的认识变化了，既“吃饭”又“用膳”，而且还“进食”，即以最简单方便的办法摄取必须的营养。正是利用了这种认识的变化，方便食品、盒式快餐以及麦克唐纳快餐馆的汉堡包、肯德基油炸鸡等才迅速走向全球各地。

“Bic 圆珠笔”的出现也正是利用观念变化的结果。以往人们的消费观念是“经久耐用”，因而与这种观念相应的是加油圆珠笔统治市场。后来，人们的观念发生变化了，由经久耐用转变为新奇、简洁、方便等，马赛尔·比克正是利用了这种观念的变化，试制成功了一种用完油墨就扔掉的一次性圆珠笔——“Bic 圆珠笔”，它一诞生就在市场上走俏，在美国几乎人均一支半。

还有一个例子可以说明利用认识变化的类似情况，在 1950 年前后，绝大多数的美国人开始把自己列入“中产阶级”，他们几乎不管自己的收入高低，也不管自己从事什么样的职业。为什么会这样呢？很明显，美国人对自己的社会地位的认识已经改变了。然而，这种认识的变化究竟意味着什么呢？一位名叫威廉·本顿的广告商出来问人们：你们把自己称为“中产阶级”，“中产阶级”一词对你们来说到底有什么含义呢？人们回答他说：“中产阶级”与“劳动阶级”形成了尖锐对比，它意味着相信自己的孩子能读好书并能步步高升。这位广告商本顿于是就全部买下了《不列颠百科全书》公司，并开始向中学生们的父母兜售《不列颠百科全书》，他的书的多数是通过中学老师兜售的。本顿的行动实际上是说：“你不是想成为‘中产阶级’吗？如果

真这么想，你的孩子就必须有一套《不列颠百科全书》，这样才能让他们在学校里把书念好，取得好成绩。”由于本顿的努力，在不出 3 年的时间里，这家奄奄一息的公司便出现了生机。

10 年后，该公司在日本故伎重演，取得了同样的成功。

事实上，我们在前面所讲的意外的成功或意外的失败，往往也是表示认识发生变化的迹象。雷鸟牌汽车这只凤凰之所以从埃塞尔汽车的灰烬中飞出来，正是因为福特公司在研究埃塞尔车的失败原因时，发现了问题在于认识的变化。汽车市场在几年前还是按收入集团来划分，而现在认识变了，是按“生活方式”来划分。

必须注意的是，以观念变化为基础的创新需要抓住时机。过早地利用观念变化有时很危险，因为许多看起来似乎是观念变化的事物，其实只是一时的凤尚，这种风尚转瞬即逝。风尚和变化之间有时并不明显。如儿童玩电子游戏机是一时的风尚，而阿培里公司却把它看成是认识的变化，结果该公司只维持了一两年，随后便形成了巨大的损失。但是，如果是孩子们的父亲酷爱上家用电脑，这却是代表了真正的变化。当然，过晚地利用观念和认识的变化也不行，因为当你起步时，别人已经抢在前面了。此外，由于要预言观念和认识的变化的影响很困难，加上风尚和变化难以分辨，因此，以观念和认识变化为基础的创新必须从小事做起，而且必须是非常具体的事情。

7.从新知识中捕捉创新机会

以新知识为基础的创新往往具有划时代的意义，人们常说的创新，指的就是这种创新。必须注意的是，这类创新险滩遍布，风云莫测。因为，这类创新具有如下这样两个特征：1.它所需的时间很长。从新知识的出现到应用于技术，需经过很长时间，而从新技术转化为向市场提供的产品、生产工艺或服务，又需要经过一段长时间。如生化学家保罗·埃利希在 1907～1910 年间就提出了化学疗法理论，他还亲自研制了第一种抗菌药物胂凡纳明。但是，将埃利希的化学疗法应用于控制大范围内的细菌疾病而制作的磺胺药，直到 1936 年才出现于市场上，其间足足过了 25 年。2.它几乎从来不基于单独一门知识，而是基于几类不同知识的汇合，并且这些知识并不全是科学或技术方面的。佩雷尔兄弟于 1852 年创办了第一家企业银行，几年后就倒闭了，原因就在于他们只有一门知识基础，而办企业银行却需要两门。他们有着创造性的金融理论，使他们成为杰出的风险资本家，遣憾的是他们却缺乏系统的银行业务知识。而正在此时，海峡彼岸的英国人却积累形成了这种知识，沃尔特·欠奇霍特在《伦巴德街》这一经典著作中还将其整理并使之系统化了。在佩雷尔兄弟创办企业银行失败后，有三位年轻人将风险资本的概念和银行业知识的基础结合起来，各自继续走佩雷尔兄弟未走完的路，获得了成功。这三位年轻人就是美国的 J·P·摩根、德国的格奥尔格·西门子和远在东京的日本人涩泽荣一。

正因为基于新知识的创新风险极大，因而能够进行这类创新的企业家是“超星”级的。为了降低这类创新的失败率，企业家在进行这类创新时必须遵循以下几点要求：

第一，要仔细分析一切必备的因素，不论是知识本身，还是社会的、经济的、认识的各种因素等。经过分析，必须确定哪些因素还不具备，这些欠缺的因素是否可以创造，或者因创新尚不可行而最好推迟。

第二，必须明确地瞄准战略位置，从一开始就使自己立于不败之地。

因为基于新知识进行的创新不同如其他各种创新，它不能做到成果独享、不受干扰。它一经提出，便会引起轰动，招来大批的“伙伴”，稍有不慎，便会被人踩倒。

要明确地瞄准战略位置进行创新，就必须决策选定一个明确的重点。基于知识进行的创新基本上只有三个重要的重点：第一个是开发完整的系统；第二个是集中为其产品创造市场；第三个是占据战略地位，全力抓住某项关键功能。尽管这三个重点无论哪一个都有极大的风险，但若不选定一个明确的重点，其风险则会大得多。

第三，必须学会并施加严密的管理，尤其是企业管理。这样才可大大减少基于知识的创新——包括高技术创新的风险。

## 第三节　创新与企业的内动力

### 一、企业内动力：企业竞争力的基础

随着我国社会主义市场经济的确立和发展，企业必须还其商品生产和商品交换的基本单位的本来面目，竞争也就必然成为市场经济的“最高权威”。在市场经济条件下，企业完成社会交给它的“使命”是通过它对价值、对利润的追求来实现的。利润最大化成了它生产经营的目标和动力。

但是，利润最大化目标并不是说达到就能达到的。企业在利润追求这一内在经济动力驱使下，必须生产出符合社会需要的、价廉物美的商品。并且，企业生产的商品是不是“价廉”，是不是“物美”，不是企业自己“自吹自擂”能取得的，而是通过市场，通过竞争的检验评判出来的。竞争这个“最高权威”说你“物美”，你才物美，说你“价廉”，你才价廉，说你“符合社会需要”，你才符合社会需要，实际上，竞争“权威”发话的过程，正是企业接受社会选择的过程。因为企业作为国民经济的细胞，它是处于一定的社会分工体系之中的。作为商品生产者和经营者，它客观上担负着为社会、为市场提供商品和劳务的责任。

“权威”之所以称之为“权威”，是因为它具有支配和左右他人的权力和威力。当然，这种支配和左右他人的权力和威力只是在一定范围内存在和起作用的。世界上没有唯一的、绝对的权威，那种超乎一切、凌架于万物之上的“绝对权威”只有宗教神学中的“上帝”、“万能的主”。

在市场经济中，市场竞争是“最高权威”，企业的前途命运受它支配和左右，企业利润目标能否实现，也要依它的“脸色”行事。为此，企业就必须去“迎合”这个“最高权威”，摸清它的特点、习性。也就是说，企业必须主动参与竞争，企图躲避它是万万不可能的，而必须在竞争中根据市场和社会需要调整生产经营行为，使自己得以生存和发展，实现自己的利润目标。

由此可见，企业主动参与竞争，正是企业追求自身经济利益的需要，正是增强其内在经济动力，推动其生存和发展的需要。如果企业没有自身的独立经济利益，企业没有内动力，它当然可以不服从竞争这个“最高权威”，它当然没必要去主动参与竞争。所以，企业具有内动力，是企业参与竞争，服从“最高权威”左右和支配的基础。

不仅如此，企业内动力的强弱，还是衡量企业竞争力强弱的标志之一，它是企业竞争力的基础。所谓企业竞争力，是指企业参与市场竞争并决定自己在竞争中优劣地位的能力。企业竞争力的强弱，主要表现为企业内在经济动力、市场应变力和经济增长力的强弱，这三者是衡量企业竞争力强弱的标志。其中企业内动力是企业竞争力的基础。企业内动力越强，就越会去主动参与竞争，在竞争中发展自己，壮大自己。而企业的实力越雄厚，就越能在市场优胜劣汰的竞争中应付自如，就越能在未来的变化中赢得主动，不断地充实壮大自己。由此可见，没有内动力而有较强竞争力的企业的存在是不可想象的。

### 二、企业家创新是企业内动力之源

按照熊彼特的观点，所谓创新，就是建立一种新的“生产函数”，也就是把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。而实现这种“创新”或引进这种“新组合”的是企业家。企业家是创新活动

的倡导者和实行者。熊彼特宣称，“企业家是不墨守成规，不死循经济循环轨道的，他常常创造性地变更其轨道。”[①]熊彼特认为，在静态中的经济主体是经济人，在那里没有变动，没有发展，不存在“企业家”，所以没有“创新”。而在动态中，经济主体则是企业家或“创新者”。

那么，企业家为什么从事“创新”活动呢？他从事“创新”活动的目的是什么呢？按照熊彼特的解释，就是为了追求超额利益。换句话说，追求超额利益、追求利润是企业家创新的动力和源泉。由于企业内动力的强弱是以企业利润率的高低来衡量的。因此，我们可以说，企业家的创新是企业内动力的源泉。

企业家之不同于普通经营者之处就在于，企业家能够预见到别人所不能预见到的新的投资领域，或新的盈利机会，或者别人即使预见到了有新的盈利机会存在但不敢投资。而企业家却敢于冒险，敢于投资，敢于从事创新活动，从而去谋取额外利益。

关于企业家通过创新去增强企业内动力，提高企业竞争力并在竞争中赢得主动和获得胜利的事例，应该说是“比比皆是”。下面我们以“制造新产品”和“开拓新销路”为例来说明这一点。[②]

1.制造新产品——普拉公司的普拉相机。

众所周知的美国柯达公司，是世界闻名的照相器材公司，也是世界照相器材工业的创始者，已有 100 多年历史了。其产品性能、质量和销售额等在同行业中都一直名列前茅。

当柯达称雄于世时，普拉公司尚未诞生。1947 年，一个叫兰德的美国人发明了一步成相法照相技术，并开设了一家 200 人的小厂，制造他发明的扩散能印法胶片和专用照相机。1948 底，拍摄后一分钟就能从相机中抽出相片的首批普拉相机上市，由于它省去了既麻烦又费时的冲印过程，立即就受到了顾客的欢迎。它的销量逐年递增。公司开张不到 8 年，在美国已售出 100 万架普拉相机。他们不断改进产品，扩大适用范围，夺取老产品的市场。

1963 年，正是世界摄影业以彩色照相取代黑白照相的时候，普拉公司便及时推出一步成相法彩色片，使当时的摄影界轰动一时。随后，他们还推出一步法彩色电影胶片等新产品。

到 1976 年，普拉公司售出的一步法相机已达 600 万架；1977 年，公司的职工达 16000 多人，资产 10 亿多美元，纯利润 9200 万美元。虽然从规模上比，普拉公司比柯达公司要小很多，它只有柯达公司 1/7 的人力，1/6 的资产，但是它却取得了相当于柯达公司的利润的 1/5 的利润。值得指出的是，普拉公司的这一成就的取得，仅仅凭的是单一的产品——一步成相相机和胶片，而柯达公司却是种类齐全的名牌产品。

为什么在这场实力相差如此悬殊的角逐中，柯达公司无所作为、屈居下风呢？这是因为普拉公司勇于创新，当它研制出一步成相法新型相机时，柯达公司却低估了这一发明的价值，认为它只不过是一种新玩具。因此，在相当长的时间里，柯达公司既没有买它的专利，又没有自行设计出一种新产品来与它竞争，一比高下。直到 1976 年，也就是这种相机发明后 30 年，柯达公司才见势头不对，小老弟咄咄逼人了，而加紧研制出了一种可与普拉相机

---

[①] 胡代光·厉以宁的《当代资产阶级经济学主要流派》第 254—255 页。

[②] 王冰、林幼平编著《世界著名企业家成功经验》，四川科技出版社，1989 年版第 53—56 页。

竞争的一步成相法相机，然为时已晚矣！

这一事例说明，企业要保持充沛的活力，强大的竞争力，就必须不断进取、创新，即使是功成名就、进入成熟期的企业，也应该在观念和行动上避免相沿成习，防止僵化。

2.开拓新销路——梅真尼开拓美国女性牛仔裤市场。

在 50 年代，人们如果谈到香港知名的印度商人时，没有谁不知道梅真尼的名字。他是一位成衣制造商。60 年代后期，这个家族企业由这位成衣制造商的儿子，刚在美国攻读商科毕业的莫汉·梅真尼接手经营。

莫汉·梅真尼接手后，先对家族企业内部进行了一番整顿，如大大缩小业务范围，将制衣与销售业务结合起来等。在此基础上，他创立了自己的海洋运输业、银行企业、房地产企业，并建立了他自己的制造业帝国——梅真尼国际公司，亲自担任公司主席。

1975 年，梅真尼开始向美国发展，在纽约开办了一家销售他的公司生产的成衣的公司，该公司生意兴隆，年营业额达 3 亿美元。同年，梅真尼在美国掀起了一场“牛仔裤革命”，打破了牛仔裤市场由男人一统天下的局面，设计了供女人穿的牛仔裤。事实上，梅真尼在开始计划向美国发展业务时就有一个想法：牛仔裤在美国各种成衣销售量中比重最大，但是牛仔裤只以男性为推销对象，这是毫无道理的事。于是他决定打破这种常规，使牛仔裤成为年轻女性的时装，从而掀起了这场“革命”。

梅真尼掀起这场“牛仔裤革命”，靠的是三条办法：一是把美国传统的，多为农场和城市工人穿的工装裤改为高级的、供上流社会名媛淑女穿的时装裤，它们完全适合美国女性的身材，使她们穿上更富曲线美，更有活力，更有迷人的风韵，从而迎合了女性爱美的天性；二是在牌子上大动脑筋作文章。由于在西方许多用明星名字作商标的名牌产品大大有利于促进销路，所以，他用纽约一位与他合作的名叫哥罗利亚·范德比尔特的明星的姓做牛仔裤牌子的名称；三是一改美国人的做法，在美国的电视台为他的女装牛仔裤广作宣传，可谓开创了牛仔裤在美国电视台登广告的先例。因为在此前，美国人认为牛仔裤不能登大雅之堂，而不能登大雅之堂的东西当然就不能进电视作广告。

在登电视广告前，梅真尼国际公司有“范德比尔特”牌女装牛仔裤存货 15 万条。当范德比尔特小姐亲自现身电视荧光屏上做广告后，这 15 万条件牛仔裤在当天就抢售一空。尽管这次电视广告费达 100 万美元之巨，但收效之大却出乎意料。

由于莫汉·梅真尼对牛仔裤的革新，其产品质量大大高于一般的牛仔裤。因此，女性穿上之后，美观、舒适，有着高贵感。尽管其售价是每条 30 美元，高于当时美国最畅销的利维·斯特劳斯公司生产的“利维”牌牛仔裤的一倍，但仍旧大受美国妇女的欢迎。1983 年，梅真尼国际公司在美国的总营业额中，“范德比尔特”牌女装牛仔裤占了 60%，其余 40%则是“范德比尔特”牌裙子、女装上衣、女装毛线衫、女装外套和皮鞋。

为了打开新的销路，在这以后，梅真尼又打出了除“范德比尔特”这个牌子之外的其他牌子，以避免单一牌子若失去光彩就会给公司带来危害的结果。

## 三、企业家创新的条件和原则

从上面的分析中我们已经看到了企业家的创新对于企业的重要意义。然而，要进行成功的创新，企业家还应该具备一定的条件，遵循一定的原则。

（一）企业家创新的条件

提到企业家创新的条件，人们自然会想到需要人力、物力、财力、制度等各种条件。应该说，这些条件在创新中是缺一不可的。然而，对于一项创新而言，具有一定组织才能的企业家则是至关重要的。因为，在现实生活中，人们面临同样的环境条件，有的人能实现创新，而有的人却熟视无睹或者力不从心、其关键就于他们内在条件是否具备。

劳动、资本、土地、技术等要素是生产进行的前提条件，没有它们，物质资料的生产是无法进行的，这是很浅显的道理。然而，生产要素并非现实的生产力，生产要素要成为现实的生产力，就必须将它们按一定的比例和结构组织起来。所谓组织，就是从要素投入到要素产出之间建立一种函数关系，而创新就是建立一种新的函数关系，所以组织的过程，实际上也是实现创新的过程。

那么，企业家的组织才能具体表现在哪些方面呢？它主要有以下几方面：

1.开发资源的才能。

企业家除了自身以外，并不拥有资源，而现实中却往往有拥有资源的人还在“抱着金子挨饿”。矿藏埋在地底下永远只是矿藏，只有被挖掘出来加以利用才是财富。企业家正是这种“挖掘者”，他能将别人拥有的资源，变成自己口袋里的“金子”，但他决不是去抢掠别人。

阿曼德·哈默博士就是这样的人。当他在乌拉尔山区旅行的时候，他看到了无数饥肠辘辘的难民和一堆堆的皮毛、丰富的石棉等矿产资源。“一位老人正在为自己做棺材”，没有人能够利用这些资源，甚至无法为他们自己提供菲薄的生活必需品。常人看到这种情况，也许只会发出人道主义的叹息，但是，哈默是一位天才的企业家，他马上想到：“为什么不出口皮毛换回粮食呢？为什么不开采石棉呢？”当时，美国的粮食大丰收，价格跌到每蒲式耳 1 美元，农民们宁愿将自己的粮食烧掉，也不愿意以这样的价格在市场上出售。于是，哈默顺手牵羊做了一笔可观的生意。另外，当时在世界上石棉乃“无价之宝”，而乌拉尔山区的石棉资源竟比加拿大的克朗代克的黄金还要多，于是，哈默向列宁递交了开采经营石棉矿的申请。列宁批准了他的申请，由此他成了在苏联经营企业的第一个外国人，列宁还亲切地称他为“同志”。

企业家不仅能发现、挖掘、利用资源，而且还能“创造”资源。哈默就总在别人废弃的油井里开采出大量的石油；而日本人则用自己多得不能再多的雨水，装进大铁桶运往滴水贵如油的中东，于是，“毫无价值”的雨水在日本人手里变成了财富、资源。

2.创造资本的才能。

早在 60 年代末期，一位叫哈根的发展经济学家，与一百多位美国企业家进行了交谈。这些企业家们一致认为，他们公司的资本形成水平是由他们扩展的需要、新产品和新工艺的发明决定的。如果他们认为某项新技术是值得投入生产的，他们便可以“很容易”地从公司的“现金流水”里得到所需要的资本，或者从金融市场上搞到资本。而如果没有新产品或新技术投入生产，则他们是不会投资的，否则就是“浪费”。简单地说，在企业家们看来，资

本形成是由创新活动决定的，创新流引起资本流，而不是相反。[①]

企业家创造资本的办法有两种：一种是筹集资本；一种是形成资本，筹集资本的手段有多种，戴维·西尔弗在《企业家》一书中列举了除传统的风险资本以外的 12 种资本来源，它包括应收款筹资、政府担保贷款、资助、研究与发展的有限合伙公司、杠杆收买、企业发展公司、合资经营和许可权经营，少数民族小企业投资公司、新股市场、免税保护、企业投资等。企业家不同于资本家，他不是以食利为目的而运作资金，而是为创办企业而筹资。美国贝尔电话公司总裁费尔先生，不仅创造了世界上规模最大，成长最快的民营企业，而且创办了一个大众投资的资金市场。如他发行了一种 AT＆T（美国电话电报公司）普通股，它是针对社会大众特别是当时新兴的中产阶级主妇“莎莉妈妈”而设计的。这种股票与当时的投机性股票完全不同。他这种独特的筹资方式为贝尔公司提供了充裕的资金来源。

形成资本是一种使资本总量增大的行为。资本总量的增大有赖于资本的积累，而积累来自储蓄。除强制储蓄外，大众的储蓄倾向是受利息和收入水平影响的。企业家通过创办企业，向社会大众提供了就业机会，从而为大众提高收入水平提供了条件。大众收入水平提高，便有能力将一部分收入用于储蓄。而同时，企业家通过高投资回报率使得存款利息率提高，于是形成了一种“高收入—→高储蓄—→高投资—→高生产率—→高收入”的良性循环。这样，企业家不仅为自己企业，而是还为整个社会形成了充裕的资本。

3.开发人才的才能。

一般认为，在劳动力市场上企业家拥有买方市场的决断权，因为劳动力供给十分充裕。然而，企业家需要的劳动力，不仅有数量而且更有质量要求。劳动力质量，是指一定价格水平下的劳动力素质高低，因而“高质量”的劳动力不仅要求价格符合要求，而且要“质好”。为了追求“价廉”，企业家们可以在发展中国家、在落后地区设店建厂，以谋取高额利润。为了追求“质好”，企业家们不仅注意“网罗”、“猎取”各种自己需要的人才，而且注意从现有的劳动力队伍中“开发”人才。如 IBM 公司专门拨一笔款让公司内的职员干“私”活。在外人看来，这似乎不可思议，但公司自有它的道理，因为通过职员干“私”活，既能够发挥他们的创造才能，又能满足其自我价值的实现和成就感愿望。事实证明公司的做法是对的，它不仅“开发”了人才，而且在跳槽屡见不鲜的情况下，IBM 公司的职工却对公司忠心耿耿，不愿离开。

4.利用技术的才能。

利用技术是企业家领先战略的重要内容。尽管企业家不是发明家和科学家，但并不是发明家和科学家比企业家更能够利用技术。有人将从事高技术、高知识生产的科研开发型企业的企业家称为风险企业家，并将其划分为学生型、学者型、资本型、政治型四大类型。其中学者型企业家是那种学有专长的科研型企业家，他们深谙技术，但他们往往不懂得如何利用技术。

美国硅谷的奠基人之一——世界著名的发明家威廉·肖克利博士，在贝尔实验室与理论物理学家约翰·巴宁和实验物理学家华尔特·布拉斯，共同发明了晶体管，从而获得了诺贝尔物理奖。1955 年，肖克利开办了半导体公司，并招募了“八大金刚”（高材生），然而此公司于 1968 年不得不关门倒

[①] 谭崇台的《发展经济学》，人民出版社，1983 年版第十二章。

闭。公司倒闭的原因主要有两条：一条是不善经营管理，另一条就是肖克利不善利用技术，其中还不乏他的刚愎自用。当他的研究人员劝他转向大有前途的集成电路时，他却对这一合理化建议充耳不闻。事实上，生产集成电路的方法十分简单，即通过扩散工艺，在硅的氧化物上开槽，把数个硅晶体管的电路放在一个晶体管大小的位置上就行。由于肖克利的我行我素，执意开展四层二极管的研制工作，当然最后只得以失败而告终。

而与肖克利相反，与他共事两年多的罗伯特·诺伊斯和戈登·穆尔却善于利用技术。利用这种集成电路，创办了当今世界上最大的英特尔微处理器公司。

与学者型企业家不同，资本型企业家除了在技术创新方面较欠缺外，在资金筹措、经营管理、市场销售、公共关系等方面都是行家理手。因此，他们更注重对技术的重视和对人才的利用。如苹果电脑公司的董事长小阿马斯·C·马克库拉，凭借他的资本和曾在英特尔受训的销售能力，以及乔白斯和奥斯尼雅克的技术专长，再加上生产专家迈克尔·斯科特，组织了一个高智力高效率的企业领导集团，从而为“苹果”的成长创造了条件。

5．创造新制度的才能。

企业家作为生产要素的组织者，实际上还创造了一种新的生产组织制度。他们设计了各种各样的就业制度，如合同雇佣、临时雇佣和终身雇佣，设计了各种各样的工资制度，如计时工资、计件工资、工资加股份、模糊工资、以工代赈等，从而使劳动力成为一种可以自由流动的“商品”。他们还创造了各种各样的融资制度和方式，如股票、债券、储蓄存单等，使资本成为可以自由转移的要素，使零零散散的资金聚集成大额的资本。

由此可见，企业家组织生产要素的行为，并不是被动的适应，而是主动的出击活动。

总之，企业家的组织才能是实现创新的重要条件，没有这种组织才能，创新机会就只会成为一种“理智点子”或“聪明的设想”。

（二）企业家创新的原则

企业家的创新，有的或许是靠“智慧之神的一吻”，有的则可能是“天才的火花”闪现的结果，然而，这些毕竟是极少数的。绝大多数从事创新活动的人，亦如从事其他领域活动的人一样，即使是非常杰出的，也只有立足于规律性并掌握它，才能有所成就。

那么，创新原则有哪些呢？

1.要从仔细而透彻地思考和分析创新机会的来源做起。

也许就不同的领域而言，不同的创新机会来源可能对自己是无关紧要的，或者是毫不相干的，但是，对于实现一项创新，系统地分析和研究一切创新机会的来源则是必要的。

2.要走出去看看问问听听。

“成功的创新家左右脑并用”。因为创新既是理性认识，也 是感性认识。企业家既要看数字，也要看人。他们应该走到顾客和用户中，了解他们的习惯、期望和需要，了解他们的价值观念。

3.创新要简单、目标明确。

新东西总易出故障，复杂了就难修理。因此，一项创新要有效，就必须简单、目标明确。事实上，一项创新能得到的最高褒奖，就是别人说一句：“这个一看就懂，我怎么就没有想到呢？”

4.要做具体的事，开始规模要小。

宏伟的设想，旨在某一行业中发生“彻底革命”，是很难行得通的。创新要做简单具体的事。你能说往火柴盒里装同一数目的火柴（通常为 50 根）这种创新不简单具体吗？然而它使装火柴盒的工作实现了自动化，并使最先想出这一主意的瑞典人在长达半个世纪的时光中一直居于世界火柴业的垄断地位。

5.要以建立领先地位为目标。

只有以建立领先地位为目标，才会有充分的创新精神。这种“领先地位”，并不一定是要发展成为一家大企业，它可以是以控制某一行业或某一市场为目的，也可以是以在某一工序或某一市场中发现和占据一小块合适的生存环境为目的。

6.不要过于精巧。

创新的东西总是要由普通人来使用的，这一点在创新时必须注意。

7.不要分散力量，零敲碎打，不要企图一下子完成许多事情。

零敲碎打，会使创新方向不定，目标不明，使创新成为“空主意”。创新必须要有一个统一的核心，协调统一地集中力量进行。

8.不要想为将来去创新。

计算机是在 20 世纪 70 年代初期，也就是在第一批实际可用的型号问世 25 年之后才真正开始对工商企业管理和人类的生产生活产生可观的影响的。然而，从第一天起，计算机就有了一些具体的用途，或用于科学计算，或用于编制工资单，或用于模拟飞行等。如果你只能说“25 年后会有许许多多老人需要这东西”，那还不够。你应该能够说：“今天就有许多老人需要这个东西给他们带来好处。当然，时间对我们有利，25 年以后还会有其他许多老人需要它”。然而如果一项创新不能在眼前立即应用，那它就只是一种“聪明的设想”。爱迪生研究发明电灯泡正是因为他充分理解了这一点。

最后，创新时不可忽视的还有三点：第一、创新就是工作。它需要知识，需要很强的独创精神；第二、创新者必须依靠自己的力量才能成功；第三、创新是经济和社会方面的一种效应，因而它始终必须以市场为动力。

财富并不主要存在于物质之中，而是存在于思想之中，即存在于各种主意及其实施之中——正是它们，使在无知的人看来毫无用处的东西变为有价值的东西。

——［美］乔治·吉尔德

# 第 2 章　企业之魂：企业家精神

## 第一节　发扬企业家精神

### 一、富有企业家精神的国家和民族才有可能成为强大的国家和民族

企业家精神，是从千千万万个分业家个体所具有的精神中抽象出来的，具有系统而普遍意义的精神。企业家精神，也是将企业家与一般民众区别开来的一种精神。

这种精神，就是勇于开拓、创新的精神；就是敢于冒险、竞争的精神；就是忠业敬业、永不满足的精神；就是追求自由意志、英雄主义的精神。

企业家精神的某些方面，也许可能为一个国家、一个民族中的少数人所具有，他们虽然没有成为真正的“企业家”，但是，他们却凭着这种精神，成为了他们各自所在的领域中的“佼佼者”。在现实生活中，这种精神尽管不为多数人所具有，但对一个国家一个民族，这种精神则是一笔不可多得的财富，具备这种精神的人则是越多越好。

自人类产生以来，这种精神就经常有所表现。正因为有了它，才产生了新的国家，新的宗教、新的科学和新的技术。走近一点，人们从现代大学、现代医院等的创建和发展过程中，从日本和德国由战争的败者变成世界经济“强人”的过程中，就能读到一部部精彩的“企业家精神史”的教科书。

我们现在所看到的现代大学，是一位名叫威廉·冯·洪堡的德国外交官兼文官首创的。他于 1809 年构想并创建了柏林大学。他创办这所大学有两个明确的目的：一是从法国人手中夺走知识和科学的领导地位，而把这一地位交给德国人；二是夺取法国大革命所解放出来的活力，反过来再去对付法国人，尤其是对付拿破仑。

在这位德国人创建柏林大学 60 年后，约在 1870 年，这种大学在德国发展到了高峰。正在此时，美国人也采用了洪堡的、以办大学作为国家致变之良策的主意和做法。在 19 世纪的最后 30 年，美国一大批杰出的大学校长创建了一批崭新的、富有鲜明美国特色的“美国型”大学。正是这些大学，在第一次世界大战后很快为美国赢得了学术和研究方面的世界领先地位，就象威廉·冯·洪堡创建的大学在此以前的一个世纪为德国争得了学术和研究方面的世界领先地位一样。

第二次世界大战以后，新的科技革命的发生和发展，对人类的生产和生活产生了深刻的影响，人类生活的各个方面都处在急剧的变化之中。这时，美国学界一批富有开拓精神的人士再度对大学进行创新。他们面向正处于‘事业中途”的人们为应付复杂多变的生存和发展环境而需要“再教育”的问题，开办了全新的办学模式。在这些大学中学习，可以选择任何自己合适的时间，可以采用走读的方式，听课者的经历也允许各异甚至是迥然不同。

再从医院的发展史来看，这其中也充满了企业家精神。

18 世纪末叶，在爱丁堡和维尔纳首先出现了现代医院。在随后的 19 世纪，美国创建了各种形式的“社区医院”。到 20 世纪初，又出现了“专门化”的大医院。第二次世界大战后，医院不仅仅是医疗的场所，而且还成了保健中心。今天，一大批新的大胆的开拓者又忙碌着把医院再次改变成为专门的“治疗中心”，改变成非卧床的外科诊疗所和独立的妇产中心、精神病中心等。在这些“中心”，侧重点不是象传统的医院那样，放在诊治和照顾息者

身上，而是放在人们的专门“需要”上。

战后，德国和日本的经济奇迹之所以出现，虽然有着特殊的外部因素，如美国的援助、冷战，尤其是科技的进步等，但这些因素作用的发挥，却是通过具有企业家精神的企业家为核心的经济增长机制而实现的。[①]第二次世界大战虽然使它们的国上成了一片虚墟，虽然宣布了它们发动法西斯战争的惨败，但它们却没有失去它们的“复兴”的基础——企业家精神和企业家。而后者是它们经过很长时间的资本主义商品经济的发展积累起来的。

德国在 1838 年进入工业革命以后，资本主义商品经济就迅速发展起来。到 1848 年后，它就出现了工业革命的高涨阶段。而到 1860 年左右，它就完成了工业革命。1870 年后，德国的工业则出现了跳跃性发展，从而成为欧洲头号经济强国。在工业化的过程中，它培养了一批精明强悍的、富有企业家精神的人才，正是他们推动了德国社会经济的发展。正如英国人古奇所指出的：“使德国强大的不单是政治家和勇士，而且还有化学家、银行家、发明家、船舶主、钢铁大王和煤炭大王。”[②]

日本在明治维新以后，就注意学习世界各国的先进的东西，进行改革，从而推动了日本工业化的进程。在这一过程中，日本通过教育制度的变革，提高了整个日本民族的文化水平，开发了宝贵的人力资源，培养了一批具有奋斗创新精神的企业家。正是依靠他们，日本才成功地实现了自己的工业化。

没有企业家精神，没有威利·施利克尔、汉斯·贡特尔·佐尔、海因茨·诺德夫等具有企业家精神的企业家，就不会有德国强大的造船工业，就不会有欧洲最大的钢铁王国奥古斯特·蒂森钢铁公司，就不会有奔驰于世界各地的大众牌汽车。当然，也就不会有德国的“经济奇迹”。同样，没有企业家精神，没有盛田昭夫、松下幸之助、本田宗一郎等具有企业家精神的企业家们，也就不会有举世闻名的“索尼”、“松下”电器和“本田”车，当然，也就不会有今天的“经济帝国”日本。

可见，企业家精神是一个国家一个民族最不能缺少的精神。只有富于企业家精神的国家和民族，才可能成为强大的国家和民族。

## 二、富于企业家精神的企业才有持久不衰的内动力

有没有能使企业保持持久不衰、生机勃勃的“灵丹妙药”呢？有，这就是使企业富有企业家精神。

企业家精神从何而来呢？企业家精神是“寻求”不来的！因为它不是天生的，也不是一种灵感，不是“天才的火花”。企业家精神是一种工作、一种扎扎实实的工作。它来自于企业家们自觉的培养和训练，努力的学习和实践，墨守成规，不思进取的企业必然是没有前途的。在这方面，神谷正大郎领导下的丰田汽车销售公司创造出世界第一流的销售技术和成就堪称经典范例。

50 年代初，汽车的销售量很低，丰田汽车销售公司并没有仁足观望、消极等待，而是积极准备。神谷认为，人们对汽车的潜在需求是无限大的，之所以眼前汽车销量低，是因为国民收入还较低，一般群众还买不起。公司应该看到汽车市场的潜力，作好各方面准备。

---

[①] 张维迎、盛斌的《经济增长的国王》，人民出版社，1989 年第 1 版第 29 页。

[②] 埃德温·哈特里哥的《第四帝国的崛起》，世界知识出版社，1984 年版第 12 页。

基于这种判断,神谷从 50 年代初起就致力于开发和挖掘社会上对汽车的潜在需求。1957 年，当时的丰田汽车销售公司的资金才 10 亿日元，他却投资 4.2 亿日元开办了东方规模最大的日本汽车学校。神谷的这一举措立即招致了公司内外的尖锐批评，人们认为这是有悖于人情事理的怪癖行径。但神谷自有他的道理。他认为，汽车销售同汽车生产一样，也必须先投资。如果只全力挖掘现实的需求，企业马上就会走上绝路。而如果从长远考虑，即使牺牲眼前的利益，也在所不惜。后来的事实证明，神谷是有先见之明的。汽车学校培养的人才，为社会汽车化时代的到来做好了准备。他将这些人配备给汽车经销商们，用以做好自己公司汽车售出后的服务工作。这些人既懂技术，又懂销售业务，从而成为丰田汽车销售公司推销第一线上的得力干部和骨干，为创造公司的“辉煌”作出了突出贡献。

丰田汽车销售公司还十分注意市场调查，将自己业务的扩展建立在扎实的市场调查工作之上。为了摸清市场的“脉博”跳动，公司招集机械工程学、数学、统计分析筹各路专家汇集在一起研究分析。公司除每年两次的惯常的市场需求动向调查外，还进行各种各样的抽样调查，这种抽样调查以大约 60000 人为对象，一次调查就需花费 6000 万日元左右。按不同的项目一年进行五六次以上的抽样调查，每年就需花费六七亿日元，这种破格的市场调查费，在日本企业界是绝无仅有的。而正是凭借这种“绝无仅有”的市场调查，才使丰田汽车牢牢地在市场上站稳了自己的脚跟。

此外，丰田汽车销售公司还注意开展强大的推销战：第一、它建立庞大的国外销售体制，同时还采取积极灵活的经营方式，如出口部件，在进口国组装等。第二、实行强大的、新颖的宣传攻势。如为了彻底改变光环牌汽车“不如人”的局面，从 1962 年初开始，公司在电视中开辟了名为“拷问”的专题节目，大肆宣传对光环车进行的“破坏性”实验。以首次上映的“海滨之虎——光环”为开端，连续放映了“从悬崖上滚落下来照样疾驶的光环”、“跳跃、冲撞之后继续疾驶的光环”、“把铁桶和石块冲到一边扬长而去的光环”、“跳跃了 25 米继续前进的光环”、“成为特技表演车的光环”等等惊险的场面，不断重复播放达一年之久。第三，采用凌厉的降价攻势。公司实行销售优先的标准，按照“要多少钱才能够卖得出去”的标准制定价格，促进生产和销售成本的降低。1952 年，丰田的 SF 轿车从当初的 120 万日元降至 110 万日元，半年后又降至 95 万日元，从而成功地激起了包租和出租汽车行业的需求；1954 年，公司对“超级小丰田”车实行降价；1956 至 1957 年，又将 SKB 型丰田车降价 3 次；1963 年，对皇冠、标准及豪华牌车各降价 5 万日元；1964 年，对小轿车和商用车又全面降价一次。通过降价，使丰田的业务不断扩大。

另外，公司还建立了庞大而巩固的销售网，一支训练有素的推销员队伍和一整套严格的责任制。正是通过上述这些，使丰田汽车销售公司保持了持久不衰的第一流业绩。今天，人们在丰田汽车销售公司的进修中心悬挂的匾额上还可以看到神谷正太郎题写的名言：“向可能性进行无限的挑战”。这正是锐意进取、刻意求新的企业家精神——丰田精神的写照。

从上面的事例可以看出，企业家精神是企业生存和发展之本，是企业之魂。只有发扬企业家精神，企业才能保持强大的内动力，持久不衰的活力。

## 三、发扬企业家精神需具备的能力培养

今天的企业，尤其是大企业，面临着迅速变化和创新的时期，它们如果不具备发扬企业家精神的能力，它们就很难生存下去。因为，在这种迅速变化和创新的时期中，创新者所引起的“创造性毁灭”不仅会导致现有企业中某些企业的毁灭，而且还会对经济和社会生活带来威胁。只有具备发扬企业家精神的能力，企业才能保住自身利益，使自己避免“毁灭”，就社会责任而言，它们也应该具备这种能力。并且，也只有具备这种能力，才能实践企业家精神，才能使企业得以生存和发展，社会经济等也才能发展进步。

这种能力是什么呢？这种能力，就是富有企业家精神的经营管理能力。也就是说，只有具有富有企业家精神的经营管理能力，才能发扬企业家精神，没有企业家精神的“一般”经营管理，不思进取的、不思创新的经营管理，是不能发扬企业家精神的。

那么，这种富有企业家精神的经营管理能力如何培养呢？按照彼得·德鲁克的观点，必须在以下几个主要方面制定政策和进行实践：

首先，必须使企业易于接受创新，乐于将变化看作是机会而不是威胁。一位拉丁诗人曾说过：“人类是渴求新事物的”。富有企业家精神的经营管理，必须使现有企业的每一位经理人员都“渴求新事物”。如何做到这一点呢？这就必须将创新视为普通的正常活动的重要组成部分；必须使创新对经理们有吸引力和对他们有利。必须使大家懂得，创新是维护企业、保持企业持久不衰的最佳方法，是经理人员职业安全和成功的保证。为了要做到这一点，企业家应制定一套系统的政策，舍弃旧的、过时的、不再富于生产性的东西；企业家应该时刻提醒自己：所有现有的产品、服务、市场、销售渠道和技术，都只有有限的兴旺时期和寿命，并据此制订明确的目标和创新计划。

其次，必须对公司作为企业家与创新者的业绩进行系统的测定和衡量，或至少作出估价，以衡量其具有企业家精神的多少。与此同时，还要有改善经营的内在动力。

第三，富有企业家精神的经营管理需要有关于组织结构、人员配备与管理、报酬、奖励和鼓励等具体实际应用措施，这些措施应该有利于发扬企业家精神。就结构而言，它必须建立起以企业家精神为中心的各种关系。它必须保证它的奖励、刺激和薪资措施、人事决策和各项政策都使真正的企业家行为得到报酬，而不是受到惩罚。

第四，在富有企业家精神的经营管理实践中，有一些事情是不应做的：1.不要把管理单位与富于企业家精神的单位相混淆。2.创新最好不是“多样化”，不管它有何好处，它总是同企业家精神和创新格格不入的。不要试图在自己不懂的领域中创新，因为新事物的发展总是艰难的。3.不要企图通过收买富有企业家精神的小企业来避免使自己的企业变成富于企业家精神的企业。因为“收买者”和“被收买者”的老板之间和专业管理人员之间必然会有摩擦，他们缺少“共同语言”，这使“收买”难以获得成功。事实上，一个企业，如果它在迅速变化的时代中想要创新，想要有机会成功和生意兴隆，它就必须在自己的系统内进行富有开拓精神的管理。它就必须采取能在全公司内产生创新欲望、企业家精神和创新习惯的各种政策。

上述四个方面是从企业角度出发而言的。培养富有企业家精神的经营管理能力所要做的当然远不止这些，但这些却是最为关键的。

## 第二节　企业家精神种种

什么是企业家精神呢？对于这个问题，始终是众说纷坛。有人说，企业家精神就是现代社会群体中的一个特殊阶层——企业家所拥有的一整套独特的心态、价值观念和思维势态；也有人说，企业家精神是企业家的灵魂，是企业家追求创新、实现生产条件和生产要素新组合的自我激励的源泉；有人说，企业家精神是在重大不确定情况下作决策，因而使得管理任何处于剧变与不可测环境的大公司，就如同经营一家新企业一样。也有人说，企业家精神，就是冒险精神、创新精神、不满足精神和英雄主义精神等。可见，从不同的角度，对企业家精神会有不同的理解。它既可以从企业家这个角度来进行说明，也可以从广义的社会公众的角度说明，还可以从管理者角度进行说明等。

事实上，要给企业家精神下一个准确的、始终不变的定义是困难的。这不仅因为不同的人有不同的理解角度，而且更因为时代在发展，不同的时代企业家精神的内涵是不一样的。如早期的企业家精神必包括实干精神，企业家的成功是 10%的灵感加 90%的汗水。而今天的企业家精神则少不了科学精神，只凭埋头苦干是很难使企业家成功的。

如果硬要给企业家精神下定义，我们就只能粗略地下一个本章开篇时的那样一个定义，即“企业家精神是从千千万万个企业家个体所具有的精神中抽象出来的精神”。这个定义虽嫌粗糙，但它说明了这样几层意思。第一，企业家精神的来源。企业家精神之所以不叫作“××精神”，正是因为它来源于企业家。然而，它不是某个企业家的精神的概括，而是千千万万个企业家的精神的抽象。这个企业家或许只具有这种精神，那个企业家或许只有那种精神突出，而正是“这种精神”和“那种精神”才组成了企业家精神。第二，企业家精神的内容。由于它是从众多个体所具有的精神中抽象出来的，因而它的内容是多方面的、丰富的。第三，它可以不因时代变化而变动。正是处于不同时代的企业家们的出色表现，人们才总结出丰富的企业家精神。然而，这个定义毕竟是“粗糙”的，至少它没有告诉我们，“企业家精神究竟有哪些”。

构成企业家精神的核心的是这样三大精神，即创新精神、冒险精神和竞争精神。它们不因不同的时代对企业家精神的要求不同而有所改变。也就是说，在不同的时代，这三种精神总是企业家所必须具备的，它们是始终不变的。然而，不同的时代，又有不同的时代内容，因此，它对企业家精神也有自己的要求。就今天我们所处的时代而言，它除了要求企业家具备创新精神、冒险精神和竞争精神外，还要求企业家具备科学的精神，即能科学地制定企业发展战略，科学地决策，科学地预见未来市场的变化等。因为今天的时代是科学的时代，是急剧变动、“不确定性”最多的时代。它还要求企业家具备对社会和公众富有高度责任感精神。因为在今天这样一个时代，企业已经成为影响社会及公众的最为重要的因素，并且，企业的兴衰，在很大程度上也取决于它与社会及公众的关系处理得怎样，协调与否。

### 一、冒险精神

在英文里，企业（enterprise）这个词不但指从事商业活动的经济组织，而且包含有“进取”、“冒险”精神之意。而企业家（entrepreneur）一词

就是指风险承担者。因此，企业家精神中最为重要的、处于核心的精神当数冒险精神。冒险是企业家的禀性，将企业家称为“冒险家”是再合适不过的了。因为他总在不断摆脱旧环境的束缚，向未知的领域进发，去兴办新的事业、推出新的产品，开辟新的市场，他“胆大妄为”，想别人之不敢想，干别人之不敢干的事。

那么，什么是风险呢？为什么企业家要冒险呢？企业家又如何冒险呢？

（一）什么是风险

所谓风险，就是不确定性。当你面临两个以上的选择，但可能出现什么结果还不知道，而你又必须作出主观评价时，这就是风险。风险既包括可能的成功，也包括可能的失败。失败的可能性越大，风险也就越大。

例如：你也许弄到年薪 5000 元的一份可靠工作，且每 5 年左右可能提升一次，你也许有机会买下一个公司，这家公司前途如何还不知道，但业主的现行年薪为 10000 元，并且，这家公司在 1～2 年内可能继续盈利或者倒闭。你是如何选择呢？是选择前者，取得一份中等而又有盼头的职业报酬呢？还是冒一下险选择后者，说不定搞到更高的报酬呢？

在现实生活中，有些人宁愿安于现状而丝毫不考虑什么“冒险”，不管成功的可能性有多么大；有些人则浮躁不安，不满现状，企图寻找“摇钱树”；还有些人则希望多得报酬少花力气，靠碰运气发财，就像一个赌徒。

企业家是不同如上述这些人的。就上面的例子而言，首先，企业家能够系统、完整地估价这家公司成功的可能性以及通过自己的努力对其影响的程度。如果他觉得自己足有影响这家公司成败的能力，他很可能会选择买下它。其次，企业家能自觉地对所作的决策的后果负责，而不管后果的好坏。而上述这些人则正好相反。

当然，企业家敢冒风险，敢作决策，是因为企业家具有相互联系的一些特点：如冒险与创新相联系。他之所以敢冒险，是因为他能创新，而创新是把理想变成现实的重要途径。另外冒险又与自信相联系。越是相信自己的能力，就对决策的落实越有信心，当然也就愿去冒他人之不敢冒之险，干他人不敢干之事。

企业家敢冒风险的另一个重要原因，是他们认为冒险是个人成长中的一个重要环节。如果不愿意冒险，就永远不能完全实现自己的抱负，充分发挥自己蕴藏的潜力。企业家深信，自己的才智会在冒险中受到全面的挑战，并在冒险中得到证实。

总之，企业家不是赌徒，他不会去冒那些无谓的不必要的风险，他能很好控制自己的情绪。在面临冒险与否的选择时，他会考虑冒险的吸引力大小，他会考虑自己准备承担失败的限度，他会考虑成功和失败的相对概率，他还会考虑经过努力增加成功与减少失败的可能性程度。作为企业家，他们不仅是创造性思想的设计者，而且也是具备为实现自己的理想敢于冒险并取得成功的人物。

（二）企业家为什么要冒险

企业家之所以必须富有冒险精神，这是由企业家所处的社会环境和他所从事的企业经营管理活动的特殊性所决定的。

从企业家所处的社会环境来看，他所处的是商品经济社会。商品经济与自然经济是有着绝然不同的区别的。自然经济是孤立的、停滞的和封闭的经济。在自然经济中，无风险可冒，并且，任何不安份的“越轨”行为都会为

社会所不容。因此，在自然经济社会的人们缺乏冒险精神。“ 鸡犬之声相闻，老死不相往来 ” 便是对自然经济的典型写照。而商品经济是联系的、动态的和开放的经济。在商品经济条件下，生产与消费之间的联系是通过交换、通过市场建立起来的。而市场则是由 “ 看不见的手 ” 调节的。它能让那些敢于冒险、善于创新的人得利，而让那些安份的、无知的，墨守成规的 “ 老实人 ” 失宠。

再从企业家所从事的企业经营管理的特殊性来看，企业经营管理活动虽然不能简单称为投机活动，但其中确实包含有许多不确定性因素，因为企业家面临的是一个变幻莫测的市场。企业家的决策可谓是经营管理活动中最为重要的、最关键的活动，而他的决策是根据他所收集到的信息情报作出的。然而，在一个变幻莫测的市场中，信息是不完全的，无论企业家花多大的心血，他也不可能对这样一类的问题有着充分的把握：自己的产品适合消费者的 “ 口味 ” 吗？产品出售的价格能抵偿成本吗？能招到合适能干的人手来进行生产吗？能筹措到足量的流动资金吗？还有没有未曾预料到的情况会影响 “ 拍板 ” 呢？等等。但是，即使他没有充足的把握，他也必须依据自己的知识、经验和判断作出决策，等待是不行的。而判断毕竟是带有主观的想象和推断成份的，如果判断失误，就会带来系列的问题：产品卖不出去、成本收不回来、贷款还不起等。这样，他不但得不到利润的 “ 亲吻 ”，而且还会亏损，严重的话，企业可能倒闭、破产。在市场这一 “ 惊险的跳跃 ” 中、摔坏的不仅是商品，而且还有它的所有者。这就是商品经济条件下企业家所面临的经营风险。

事实上，企业家所面临的风险还远不止如此，他还面临着其他的风险，如为了提高劳动生产率，他采用新的机器设备，机器 “ 排挤 ” 工人，往往会遭到工人的抵制。再如在一个 “ 重农抑商 ” 的传统社会中他要开办企业，往往会受到民众的敌视。在一个法制不健全的社会，他的经营常常会得不到法律的保护，等等。

正因为企业家面临各种各样的风险，所以，敢于冒险就成了企业家必不可少的精神。

（三）企业家如何进行冒险

说企业家是冒险家，并不是说他是一种狂热追求风险的人。企业家的冒险总是在一定的 “ 风险与权益 ” 的权衡之后做出的。企业家不会无为地冒险。如果没有一定的利润诱惑，他绝不会去挺而走险的。企业家与常人的不同之处就在于，常人没有百分之百的把握，就没有采取行动的勇气，而企业家却只要有七成的把握，就会拿出百分之三百的勇气。

那么，企业家究竟应该怎样去冒险呢？除了企业家应该有信心，并要充分发挥他们的才能外，最为重要的就是他要能根据确立的目标考虑风险，要有实际估计风险状况以及扭转形势的能力。关于如何分析风险情况，曾在联合国机构中担任过企业管理顾问的杰弗里 · 梅雷迪思、罗伯特 · 纳尔逊、菲利普 · 内克在他们三人合著的《企业家的实践》中介绍了下面这样一个分析程序[①]，这对我们回答这个问题或许会有很大启发。

第一步，必须确定是否存在风险，也就是在选择一个专门的备选方案时，

---

[①] 杰弗里 · 梅雷迪思、罗伯特 · 纳尔逊、菲利普 · 内克的《企业家的实践》，广西人民出版社，1986 年版第 44—46 页。

是否存在可能的损失。

例如：你现在面临需要扩大生产满足需求增长的问题。而你的选择将有两种：1.保持目前的需求水平；2.购置更多的设备满足需求；租借更多的设备满足需求；或将生产合同转包小制造商。

选择哪一种呢？如果你的公司现金周转灵活，有过硬的现金储备和好的信贷往来，并且，如果需求在可预见的将来肯定增长，那么无论选哪种方案，风险都不会太大。然而选定第一种方案是不高明的，因为它忽视了可以多赚钱的机会。

但增长的需求并不一定靠得住。如果你的产品和服务由于种种原因变成滞销呢？如果你的企业难以提供所需的投资呢？在这些情况下，要决定是否扩大生产规模，很明显是存在风险的。当然，报酬和成功率将会由风险程度的不同而不同。

第二步，结合本公司的决策和目标，对选择进行评估。

一个公司的目标，可能是稳步发展，也可能是缓慢发展，还可能是不发展或在其他产品领域发展。必须判断涉及的风险是否与你的目标一致。如果涉及的风险与目标一致，那么，决策过程就要继续下去，并对各种备选方案进行评估。

第三步，阐明方案。

如果冒一定的风险扩大生产与公司的目标相一致，那么就要通过对这些方案的考察而详尽地加以说明。只有这样，才能客观地评估所涉及的费用及代价。这里，需要详尽说明的是每一可供选择的方案的财务和其他费用。

第四步，收集信息和权衡方案。

广泛地收集、详细地占有信息，才可以对每一个方案的得失作出恰当的评估，对各种预测情况下的需求作出市场预测。应该评估竞争反应的可能性，并计算竞争反应所产生的影响。应该考虑这样一些问题：如果需求接近饱和，是否更改产品，开辟新市场，增加需求；如果竞争使现行的市场覆盖率降低了，那么新市场是否有效；改装设备转产其他产品是否容易；如果需求增大，供应的厂商和合同分包户会不会增加费用。此外，还应当根据下列各点，就每一备选方案可能对公司带来的报酬进行评估：1.市场信息；2.未来需求预测；3.竞争反应评估；4.各种其它预测——涉及有关人员的行为，如金融银行部门或设备制造厂商。

第五步，怎样减少风险。

这是关键的一步，最要紧的就是要恰如其分地评价自己对形势所起的影响程度。它包括：对自己的才干和自己公司的实力心中有数；有扭转局面就有利于我的新招；有部署应变战略、战术的能力；有实现战略的干劲、活力和热情。

最后，一旦选定了方案，就要尽快制定实施计划。计划包括制定时间表、明确的目标和可能出现各种结果的一套应变措施，以及反馈程序，以便迅速进行必要的改变。

（四）敢冒风险，步步领先——日本索尼公司的成功之道[①]

1946 年，只有 500 美元资本，20 名职工的索尼公司前身“ 东京通信工业公司 ”在东京一家被炸弹炸坏的百货商店里成立了。公司董事长井深大是位

[①] 王冰、林幼平编著的《世界著名企业家成功经验》第 68—73 页，四川科技出版社 1991 年版。

电子工程师和发明家。二战结束后，他就敏感地意识到将电子工程应用于消费品生产将大有可为，从而确定了公司的发展方向。在 40 年代末，索尼公司通过种种努力就以录音机而稳固地占领了日本市场。

1952 年，井深大听说美国贝尔实验室制成了一种叫晶体管的有趣玩意，这东西立即引起了他的好奇，他便立即飞到美国进行实地调查。当他从美国回来时，事业大发展的新构想就已经明确了：他决心冒险抢先制成晶体管收音机打入国际市场。1953 年，他们以 25000 美元向美国西方电子公司购买了晶体管的生产专利，并着手在世界上首次批量生产晶体管收音机。在当时，这可称得上是一笔不可思议的赌注。因为，当时生产晶体管的合格品率仅仅有 5%。美国西方电器公司的负责人认为，用晶体管生产收音机，实在是难上加难，他摇摇头说：“ 现在，我们的晶体管的用途还仅限于助听器。 ”

但是，井深大和他的合伙人盛田昭夫力排众多技术人员的异议，坚信晶体管在电子业上的广泛应用前景，并将其付诸实施。在晶体管专利的基础上，他们不惜代价地收集一切有关资料，组成了 4 人的突击攻关小组。经过精心地试验研究，他们首先将晶体管的合格品率控制到 95%。随后不久，索尼的第一个晶体管收音机也制作成功了。接着，他们又制成了世界上第一个能放在衣袋里的袖珍型晶体管收音机，比国内的竞争对手早两年多。这种小型收音机的牌子定名为“ 索尼 ”（Sony），取的是拉丁文“ 声音 ”（Sonus）一词加上一点 Sony（小弟弟）的意味，这个牌子简短易认，发音顺口。“ 索尼 ”于是也成了公司的名称，其价廉物美的产品使它的名声大振。1956 年，晶体管收音机打入美国市场，销量立即成直线上升。1960 年，在美国设立的日本第一家全资附属公司“ 美国索尼公司 ”开业，不到 3 个月，其销售网就遍及半个美国。

索尼公司正是以这次大胆购买晶体管生产专利为开端，开始了它向世界扩张的经营史。可以说，没有井深大和盛田昭夫的冒险精神，就不会有索尼的今天。

另外，索尼公司冒着巨大风险，追赶彩色电视技术并最终后来居上，领导彩电技术新潮流的事也值得一提。

井深大、盛田昭夫、木原信敏这些索尼公司高层领导，是于 1961 年去纽约出席国际无线电技术学会和展览会时偶然接触到彩电技术的。他们接触到彩色电视摄像管后，立即就看出了它的广阔前途，当场作出决断，引进该技术。而在一年前，日本国内就已播放彩色电视节目了。彩电摄像管是彩电技术的核心和主流技术，而东芝、日立等大公司早已为此展开了激烈的角逐，并已处于领先地位。

索尼公司是 1962 年 1 月引进“ 摄像管式彩色电视机 ”技术的，它预定 1964 年生产出彩电来，因为在东京要举行奥林匹克运动会。然而，这项技术远比想象的要复杂得多，开发也很困难。直到 1966 年夏，其成品率和月产量均很低，远远落后于其他厂家，索尼陷入了生死存亡的危机之中。

是退却，还是继续冒险挺进彩色电视技术呢？作为经营者，井深大不得不考虑自己的责任，但作为技术专家，他仍相信自己的眼光是准的。要前进，就面临着“ 背水一战 ”的形势。然而，井深大和他的合伙者们选择了“ 背水一战 ”。他们下定决心，寻找代替彩色摄像管方式的、独特的、不追随其他公司的技术。

为此，他们到美国考察了彩电技术的最新发展情况；他们通过分析研究

终于认识到了正在当时流行的三枪式彩色电视机的缺点。于是，井深大和他的同事们发出了“研究从一支电子枪中射出三根电子射线”的命令，索尼公司终于走出了死胡同：

1967 年 2 月，他们研制出现在的单枪三束彩色显像管的原型。

1967 年 10 月 15 日，经过一个通霄的忙碌，研制人员在黎明时制成了第一台单枪三束彩色显像管式的新型彩色电视机，荧光屏上出现了美丽市清晰的图像。

这样，从 1961 年开发摄像管式彩色电视机起，经过整整 6 年的熬战，索尼公司终于制造出了可以大批量投入生产的新型彩色电视机。这种电视机以鲜明的图像，以及通过采用“一”字型排列电子枪而降低了成本，而这正是单枪三束彩色显像管的两大优点。这种彩电的问世，立即就使各个彩电生产厂家对索尼公司刮目相看。在单枪三束彩色显像管问世之后的第四年，连彩电的始祖——美国无线电公司也终于打破了沉默，采用组件化、直线排列电子枪等技术，进一步发展了单枪三柬彩色显像管成本低的优点。

可见，索尼公司在彩色电视技术上的成功，正是它冒巨大风险，契而不舍长期紧限和追赶的结果。没有井深大们的冒险精神，就不可能取得如此的成功。目前，索尼牌彩色电视机仅次于美国的三家公司而居第四位。

索尼公司的成功无疑得益于井深大、盛田昭夫等企业家们的冒险精神。事实上，任何成功的企业，在其走向成功的过程中，都离不开企业家的冒险精神。关于这一点，我们可以再看一个例子。

（五）具备冒险精神的企业家——尤伯罗斯[①]

尤伯罗斯是美国第一旅游公司的副董事长,他因承办第 23 届奥运会而闻名于世。

在此之前的历届奥运会，虽然几乎每届各国都努力争取主办以给自己赢得荣誉。但是，历届奥运会对主办国来说却又是相当大的经济负担，以至没有不亏损的。有鉴于此，美国政府早就宣布不给予经济援助，济杉矶市政府也声称，不反对主办奥运会，但不能耗费洛杉矶市一分一毫的资金。

那么，怎样才能做到既体面地主办奥运会，又不亏损呢？正当美国政府难以确定之际，美国第一旅游公司的副董事长、40 岁的尤伯罗斯毛遂自荐，表示愿意组班承办，并提出“自筹资金，不要政府一分钱”的口号。就这样，尤伯罗斯以敢于承担巨大亏损风险的勇气充当了 1984 年第 23 届奥运会的‘大老板”。

在此之后，尤伯罗斯凭借着自己经营企业的娴熟手法和科学的管理艺术，大力施展自己的才干，使奥运会从历年的亏损转为盈利。奥运会共花了 5.1 亿美元，并获得了 2.5 亿美元的盈利，是原计划盈利的 10 倍。尤伯罗斯本人也得到了 47.5 万美元的红利，创造了奥运史上破天荒的记录。在 23 届奥运会的闭幕式上，国际奥委会主席萨马兰奇向尤伯罗斯颁发了一枚特别金牌，以表彰他筹办本届奥运会的功绩。国际评论界也几乎一致地称赞这枚金牌是一枚“最大的金牌”。

## 二、创新精神

关于企业家的创新问题，笔者已在第一章中作了较为详尽的说明。然而，

---

[①] 徐海波著《独占鳌头的人》，中国经济出版社，1991 年版第 98—99 页。

由于创新精神对于企业家来说太重要了，因此，当我们试图说明“企业家精神”的时候，仍免不了要“旧话重提”。

在企业家理论史上，第一个提出企业家的创新精神，并用创新精神来分析企业家行为的当属熊彼特。而对创新精神作更为详细研究的则是美国学者彼得·德鲁克。他在《创新与企业家精神》一书中是这样举例说明企业家创新精神的要旨的：“在美国城市郊区另外开一家熟食店或一家墨西哥餐馆的夫妻，肯定要冒一定的风险。但是他们能算企业家吗？他们所做的不过是别人过去已多次做过的事情。他们是指望靠上馆子吃饭在他们所在的地区日益时行这一点来发财致富而冒这种风险的。但是他们这样做，既没有创造出满足人们需要的新事物，也没有造成新的消费需求。从这个角度看，他们肯定不是企业家，尽管他们开店铺是一种新的大胆尝试”。“然而，麦克唐纳汉堡包店则体现了企业家精神。诚然，该店没有发明任何新事物。它的最后产品是美国任何一家象样的餐馆多年前就在制作的东西。但是该店通过运用管理思想和管理方法（探究对顾客来说什么是‘价值’），使“产品”、设计程序和各种工具标准化，以及根据对所要完成的任务的分析来进行培训，然后确定工作所要求的标准，既大大提高了产品的质量，又开辟了一个新的市场，造成了一类新的顾客。这便是企业家精神”。[①]

由此可见，企业家的创新精神，是企业家将“变”看成一种正常现象和准则。尽管通常他不去引发变化，但他却总在寻求变化并对变化作出反应，把变化作为一个可供开发的机会。上面我们讲的冒险精神，实质上说，也就是一种创新精神。因为正是对现状不满，才使他们甘冒风险，去干一些新的事情。企业家最乏味循规蹈矩，最讨厌人云亦云，他们天生就是“破坏者”。

创新精神，又是企业家生命的根本。一个企业家什么时候思想僵化，停止创新，那他就会在什么时候结束“企业家生命”。而只有不断创新，他才会永保青春活力，企业才会有勃勃生机。现代工业社会的发展史，在某个角度上说，就是企业家的创新史，这一点，在资本主义工业化初期的创业型企业家们那里表现得最为突出。在 19 世纪末期，享利·福特先后两度创办汽车公司均失败了。1903 年，福特第三次办起了汽车公司，他采取了三项重大措施，即进行市场预测，采用流水线作业大量生产，建立汽车销售网络。这三项创新举动最后终于使福特公司成了世界上最大的汽车制造公司，福特因此也获得了“汽车大王”之美称。然而，老享利却独断独行，并且思想僵化，固步自封，因而，在一段时期的“兴旺”后，福特公司便走向衰落。而此时，通用汽车公司在艾尔弗雷德·斯隆的领导之下，却开始了长时期的繁荣。斯隆的“通用”繁荣的秘诀，除了实行与老享利专制独裁不同的集体管理和分散经营外，还有比老享利更高明之处，这就是斯隆看到了汽车的样式经常翻新有利于销售。于是斯隆便“式样年年翻新”。当老享利告诉人们，他们可以买到 T 型汽车，而且只能买到黑色 T 型车时，斯隆却向自己的顾客供应形形色色的汽车。如向有钱的富豪供应“卡迪莱克”，向中等富裕的人供应“奥尔兹莫比尔”，而向不那么有钱的顾客则供应“雪弗莱”。

创业精神不仅突出表现在中期的创业型企业家身上，而且也是现代经营型企业家的精神特征之一。众所周知的美国企业家艾柯卡可谓是现代企业家中追求创新的英雄了。他于 1979 年接管发生空前亏损、濒于破产的克莱斯勒

[①] 彼得·德鲁克的《创新和企业家精神》第 20—21 页，企业管理出版社，1989 年版。

汽车公司。为了救“活”它，艾柯卡在接管后立即采取了大刀阔斧的整顿措施，如解雇多余的和不称职的人员、改变产品方向、调整组织机构、引进有管理才能的理财专家、强化代理销售商等。通过一系列的革新，克莱斯勒汽车公司竟神奇地“复活”且繁荣起来。于是，艾柯卡一时成为美国人乃甚全世界谈论的传奇式人物。人们认为他是一位“执着追求创新”的杰出企业家。

## 三、竞争精神

市场竞争是在业家生长的伴侣，有竞争就有风险、创新和机会。竞争是商品经济的“最高权威”，有商品、有市场，就必然有竞争。企业家是生产要素的组织者，是“经济增长的国王”，因此，在市场经济中，企业家的成长必然离不开竞争。正因为有竞争，有弱肉强食，有优胜劣汰，才给企业家一种压力，企业家才要冒险，才敢冒险，企业家才要创新，才必须创新。因此，在商品经济、市场经济环境中，企业家是必须具备竞争精神的。

在商品经济环境中，企业可能获得巨额利润，也可能背上巨额债务甚至破产倒闭。这都是由竞争引起的，是竞争造成的。企业家的作用就在于他必须善用竞争木，巧用竞争术，使企业在竞争中求生存得发展。

那么，什么是竞争精神呢？企业家的竞争精神指的是在激烈的市场竞争和无情的优胜劣汰的竞争法则下养成的一种心态，一种精神。商场、市场如战场，胜败乃兵家常事。在战场上怕和敌人对垒、肉博，是没有用的，只有死路一条。在市场竞争中，如果企业领导者怕竞争。不肯动脑筋去直面竞争，想舒舒服服过日子，那么等待这个企业的命运只能是倒闭。在本世纪 80 年代中期，法国曾对 35 家大型企业的领导进行调查，结果发现他们有一个共同的特点，这就是充满竞争意识，时刻处于竞争状态，为自己的企业拼命工作，这些企业家们认为，现在所处的时代，用传统的方法是难以使企业获利的，不前进，就等于后退。企业家的责任不仅是要使企业生存下去，而且要力争在同他人的竞争中成为佼佼者。“企业像奥林匹克领奖台一样也有三级”。许多的研究结果也表明，一个成功的企业家的关键，是他能在非常情况下，有压力的情况下作出正确的决策。企业家的这种能力正是他与众不同、出类拔萃的地方。

企业家要有竞争精神，是指企业家要敢于竞争。但敢于竞争并不等于故意竞争，硬夺别人的“饭碗”，硬抢人家的生意，否则就是犯罪行为，这是“汽车大王”福特总结的“黄金原则”之一。敢于竞争，是指在遇到强大的竞争对手时，在遭受挫折和失败时，要能不回避，不退缩，敢于藐视对手，藐视困难；战胜对手，战胜困难。关于这一点，我们可以看看下面这个例子：

1958 年 8 月，安藤百福在花费了大量的心血和汗水之后，终于制成了第一批方便面条——“鸡肉方便面”。年底，他将自己的工厂改为日清食品公司，正式生产和销售。虽然初期它受到了冷遇，但很快它就成了热门畅销货，仅到 1959 年 4 月，就出售了 1300 万份。正当日清公司的加味式“鸡肉方便面”蒸蒸日上的时候，却遇到了强大的竞争对手明星食品公司的挑战。

明星食品公司是位于日本东京都武藏野市的一家干面条制造老厂。在日清的鸡肉方便面出人意料的畅销时，它就在悄俏的注视着并购买了一些以摸索制造方法。奥井清澄听人说日清是“用咸肉汤和面”做成加味面条的，于是他在此基础上反复试验并对工序加以改进，省去了其中的预备干燥工序，终于也做成了自己的方便面条。在日清方便面面世一年半后，于 1960 年 1

月挤进了方便面市场。明星公司在挤进方便面市场后，就决心要挽回自己老制面商的名誉，决心提高面条质量，决心制作出另外类型的方便面条——外添调料式方便面。

面对明星公司的竞争，日清的安藤百福仍旧对自己的产品满怀信心。当时，除明星食品公司外，还有“王牌厨师”等许多食品公司进入了方便面条市场，他们中还有人对日清公司的申请专利问题提出了异议。对此，安藤百福招兵买马，加强技术力量，坐阵亲自指挥，终于在 1962 年 5 月使专利得以成立，保住了自己在方便面（加味式）生产和销售中的声望和地位。

与此同时，明星食品公司的外加调料式方便面也取得重大进展。他们通过对消费者的调查，得到了出乎意料和令人惊喜的结果：消费者喜欢外添调料方式。于是，明星食品公司加紧了对制作调料粉末的研究。在这一关键技术有了眉目后，以日清专利成立为契机，1962 年 6 月，明星食品公司的经理奥井清澄对内宣布：“方便面条全面转为外添调料方式”，从而将赌注全押到了外添调料式方便面上。6 月、7 月，市场反映冷淡，奥井清澄坐立不安、提心吊胆。到 8 月份，销路突然打开了，随后以每月翻一番的速度增长，仅在 1962 年度，它就突破了销售 10 亿份的大关，获得了极大的成功。1963 年，它的销售达到了与日清食品公司并驾齐驱的地位，在有的月份，其销售额甚至还超过了日清食品公司，大有要挤垮日清之势，从而给日清食品公司以强大的压力。

在明星强大的竞争攻势面前，安藤百福没有对自己的产品盲目自信，没有退缩回避。他立即命令自己公司的研究所研究外添调料方便面条。在研制过程中，他们为了处理折断的碎面条这一难题，大动脑筋，最后，研究人员田中达郎终于用过油的碎面条研制出了方便炒面。1963 年 7 月，他们用 30 万份方便炒面试销，结果，没出 3 天就全部从商店里卖光了。接着，订货单就雪片似的飞来，方便炒面终于和鸡肉方便面一样成为日清食品公司的拳头商品之一。

紧接着，日清食品公司又总结了 1964 年夏天的炒面中毒事件的经验教训，注意提高产品质量，并在改变口味和食品袋的装璜等细节上做文章。同时，安藤百福在美国女售货员“很随便地把加味的方便面条折碎，放在玻璃杯里，冲上开水，端着杯子吃”中得到启示，想出了把加味方便面放在一个容器里的主意，他感到这是扩大方便面在海外销路的途径。5 年后，这种杯装方便面便出现了，受到了年轻人的欢迎。

日清食品公司正是在安藤百福这位敢于竞争的经理领导下，使自己在竞争中赢得了成功。

企业家要有竞争精神，不仅指他要敢于竞争，敢于直面竞争，有健康的竞争心态，而且也指他要善于竞争，要有竞争的方法和艺术，即要有竞争术。

企业家的竞争术，有别于封建社会做官发财的登龙术，也不是尔虞我诈，勾心斗角的诈骗术，而是如何使企业在激烈的市场竞争中获得成功的艺术。一个企业家在市场竞争中成功的要诀，可以归纳为四句话：抓住发现市场的机会；善于分析市场的特点；设计打进市场的产品，制订占领市场的策略。下面我们以如何主攻大市场为例来看看企业家的竞争术。

俗话说“大舞台才能唱大戏”，在一个市场容量狭小的市场上，即使你有回天之力，也是不可能做成大生意的。因此，有眼光的企业家总是将自己的眼睛瞄准大市场、设法主攻大市场。而主攻大市场的办法有很多，如可以

采取“让高雅大众化”的办法，或者在促销宣传上做文章。

法国的“天才设计大亨”卡丹堪称是“让高雅大众化”的大师。他开设服装公司后，便设计加工了第一批时装——红色的羊驼毛大衣，上市后就被抢购一空，并轰动了巴黎的时装界。此后，卡丹又三次获得法国时装的最高荣誉奖——金顶针奖，并因此名声大振。巴黎时装尤其是高级时装，历来堪称世界之最，令人仰视、羡慕，然而却价格昂贵，在全球的范围内，其消费对象也只不过数千人而已，甚至有的花大量心血精心设计出来的时装，却只生产一、两套。卡丹决心改变这种状况，主攻大容量的市场。他采取了“让高雅大众化”的经营策略，一是批量生产自己精心设计出来的高级时装；二是出让设计方案，让更多的厂家生产经营；三是转让商标使用权。很快，“卡丹服装”便行销世界各地，成了各界人士喜爱的高雅服装。

促销宣传的变化，也是主攻大容量市场的办法之一。如美国的“米勒”牌啤酒，原以高收入消费者为对象进行促销宣传。其广告宣传的画面是一个非常豪华的场面，几位穿戴华贵的漂亮女士正喝着金装啤酒。结果，啤酒很难卖出去，人们敬而远之，使经营陷入困境。后来，他们改变了宣传广告的画面，画面选取了一些锯木工人傍晚收工以后聚在一起喝“米勒”啤酒。此后，“米勒”啤酒便销量大增。

我们说市场竞争是企业家生长的伴侣，企业家的发展离不开市场的竞争，那么，怎样参与市场竞争呢？美国畅销书之一的《管理成功的诀窍》的作者认为，获胜的企业家主要有六项竞争原则，这六项原则是：1.由市场推动的创新是企业成功的基础，这种创新能为顾客创造价值；2.企业成功靠的是这种价值，而不单靠低价格；3.互不相关的多种经营是成功的大敌；4.官僚主义与企业成功是势不两立的；5.经营的最终目的不只是为了利润；6.领导者要把个人对企业的热情转变成持久的制度性的价值和活力。[①]。作者认为创新是企业家最好的竞争优势，企业家开展业务不能靠经验曲线，而靠不断的创新。作者还指出，获胜的企业家决不是那些只知道商品的价格而不知道商品价值的犬儒学派。他们中很少有人把成本、规模、价格当作主要的竞争基础，他们认为顾客所得到的价值、顾客的真正的需求要比产品和服务的低成本要重要得多。作者提出的上述原则和思想，无疑对企业家参与市场竞争是大有裨益的。

## 四、科学精神

经济学家纳克斯。罗斯托和加尔布雷斯等人通过分析，将企业家在历史上划分为三代：第一代是最早富于首创精神、敢冒风险的创业者；第二代是最早进行大规模经营、有能力建立一个庞大的经济王国的铁路大王、钢铁大王之类的企业家；第三代则是把经济当作一种管理事业来对待的有效率的专业经理，他们是现代企业家。很明显，一代一代企业家们所具有的精神都打上了时代的烙印。如果说早期的企业家的成功与他们受教育程度、与他们科学知识的武装程度无显著关系而主要靠吃苦耐劳踏实肯干精神的话，那么，今大的企业家则更多地需要科学精神。

所谓科学精神，是指企业家以科学的知识，科学的思维去思考他所接触

---

[①] ［美］唐纳德·K·克利福德、理查德·F·卡瓦纳著《管理成功的诀窍》中译本，中国展望出版社，1988年版第8页。

到的一切，以科学的态度去对待他所从事的事业，以科学的方法去具体处理他的事务等。

企业家之所以要具有科学精神，从根本上说是由我们今天所处的时代的特征决定的。我们今天所处的时代，早已告别了茹毛饮血，早已告别了原始、落后、停滞、封闭与野蛮。文明的进步日新月异。今天的劳动者必须要具备科学的知识和技能，今天的劳动者所使用的劳动资料已是电脑等高度精密的“人工智能”，劳动对象也日益丰富，随着科学技术的进步其范围也在不断扩大。生产力正在飞速向前发展，科学技术在生产力中发挥着越来越重要的作用，以致“科学技术是第一生产力”。随着生产力的发展、生产社会化程度也不断提高，社会分工也越来越细，人与人之间的关系也发生了前所未有的变化，管理的作用和重要性也日益突出了。作为生产力的组织者，社会经济的组织者，企业的管理者，在这样一个时代无疑具有着举足轻重的作用，企业家正是起这种作用的人。没有科学精神，企业家就难以发挥这种作用，他也不可能去创新、去冒险、去竞争。

英国的 THORNEMI 公司就是今天这个时代对今天企业家的要求的一个缩影。这家年营业额 50 亿美元的电器公司，1982 年以来，它的 44 名高级职员中有 34 人被调换了，新经理层的平均年龄为 42 岁。新进入经理层的人员人人都有学位，大都能操一种外国语，1/3 具有国外工作经验和经历。而在旧经理层中，只有 64%的有学位，能讲外语的只有 10%。[①]

企业家具有科学精神，其意义就在于，只有这样他才能顺应时代的要求，担当起历史的重任；只有这样，他才能清晰把握现在，科学地预见未来市场的变化；只有这样，他才能科学地决策和制定企业的发展战略。总的一句活，企业家没有科学的精神，企业就难以生存和发展，企业家也将会一事无成。

那么，企业家如何才能具备科学精神呢？

首先，企业家必须要注意培养科学的思维。科学的思维的形成来自于哲学知识的掌握和训练。尽管哲学在哲学家们那里是有关世界观的学说，是关于人们对整个世界的看法，但是，这并不排斥将哲学与企业的经营管理相联系。在现代管理理论中，管理哲学就被认为是驾驭全部经营管理活动的基本观念，具有比管理制度、管理程序和管理方法更高的层次和更重要的价值。因此，建立一套形成一套完整的和行之有效的管理哲学是企业家的首要任务。对于企业家来说，掌握哲学知识培养科学思维的过程，实质上表现为把哲学中对客观事物运动发展变化规律的一般认识，具体运用到企业经营管理活动之中，建立一整套用于指导企业经营管理取得成功的管理观念、价值观和行为准则等的过程。企业家把它们作为自己一切管理活动的思想渊源。一切成功的企业家，都必然是有思想、有头脑的企业家，这与他们富有科学思维是密切相关的。

其次，企业家必须要注意社会科学知识的吸收。社会科学是一个庞大的学科群，它研究的是人类社会的各种现象。吸收社会科学知识，可以分层次进行，第一层次是经济学和企业管理学方面的知识，这有利于提高企业的效益和效率。第二层次是社会学、心理学、行为科学、公共关系学和人才学以及历史学、文学和美学等，这对于了解社会，了解人，搞好经营管理，树立企业良好形象，为企业发展创造良好条件有着重要的意义。第三层次是法学

---

[①] 见《厦门日报》1987 年 3 月 10 日。

和伦理学等，把企业的发展严格限制在法律和伦理道德范围之内，这是现代社会和公众对企业家提出的基本要求。通过法律手段来维护企业利益，是现代企业家从事管理经营活动所必备的本领。缺乏法律知识和伦理知识的企业家，不仅难以有效地进行工作，而且还常常会使自己的企业陷于危险的境地。

第三，企业家必须要注意掌握科学技术方面的知识。首先，企业家要掌握中等以上水平的科学基础知识，如数学、物理学、化学、生物学以及地理学等知识。其次，由于企业的经营管理不仅具有鲜明的经济性和社会性，而且具有根强的技术性，所以，企业家应该精通生产技术知识。如果对技术知识一窍不通，就很难领导和组织指挥企业的生产经营活动。考察早期的和现代的企业家成功经验，可以发现，几乎所有有成就的企业家都是技术专业出身或者至少是懂技术的内行，而由非技术人员或丝毫不懂技术的人员充当企业家角色的则寥寥无几。当然，企业的生产经营涉及许多方面，许多部门行业和许多的学科知识，因而，要求企业家懂得科学技术知识，并不是要求他掌握所有的科学技术知识，而是要求他必须掌握本企业的主要生产技术知识。比如，一个钢铁大型联合企业的企业家，应懂从采矿到选矿、烧结、炼铁、焦化、炼钢、铸造、轧钢的全过程的工艺和原理。化工企业的企业家则应懂得化工化学专业知识。机械制造企业的企业家应懂得机械制造知识，如此等等，这是不言而喻的。再次，今天我们已进入信息时代，进入计算机时代，因此，企业家还必须了解和掌握电子计算机及其应用方面的知识。电子计算机的广泛应用，不仅大大提高了企业的生产效率，而且也大大改善了企业的管理，提高了管理效率。凭借计算机进行管理和生产，是现代企业竞争的重要手段。可以说，在今天，不懂计算机的企业家，将不可能成为一个成功的企业家。

需要特别指出的是，今天，地区经济集团化，全球经济一体化的趋势正在日益加强，这一趋势是生产力发展，生产社会化程度提高而产生的生产国际化，资本国际化的结果。面临这样一种趋势，企业家应该有意识地将自己培养成为“国际型”企业家，使自己在世界市场这个大舞台上施展才华。为此，企业家应熟练掌握一门或多门外国语知识，以便于从事国际经营活动；应该掌握企业财务和国际金融等方面的知识，成为出色的国际理财专家。因为，随着生产和资本的国际化，金融的国际化也在日益发展，企业的财务活动已愈益国际化，企业财务管理已超出资金的筹措和运用范围，深入到世界市场的金融领域发挥开拓市场的作用。此外，企业家还应该掌握政治学和国际政治等方面的知识。在当今这个跨国竞争的时代，企业家必须是一些善于推动协调和对话的鼓动家而不能只满足于懂技术。况且，当一个企业越大和越具有全球性时，就越需要它的总裁成为一位精明的政治家。固为这类企业将会面临更多的非市场力量，如国家的条件、条约、法规和国际惯例、国际组织的要求等。这些“非市场力量”有时甚至会形成难以逾越的障碍。

总之，出类拔萃的“国际型”企业家，必须能够在金融界、企业界和政界应付自如，而没有科学头脑，没有科学知识，不具备科学精神的企业家是绝对做不到这点的。

## 五、负责精神

对社会负责，对公众负责，是现代企业家所必须具备的精神。这一点，从根本上说，既是企业在社会中的作用决定的，也是企业自身生存和发展的

需要。

企业自产生以来，在人类社会中就起着十分重要的作用。首先，企业是物质资料的生产者。今天，几乎人们所用的一切物质资料都是企业生产的。没有物质资料的生产，人类社会就难以存在和发展。没有企业的存在，人类社会就不可能发展成今天的模样。其次，企业是人们劳动就业的主要场所。人们一方面通过企业联合在一起，使用劳动资料作用于劳动对象，形成现实的生产力、创造着物质财富，另一方面，劳动者通过在企业中提供劳动，换得货币收入，从而使劳动者自身得以生存和发展。第三，企业是国家财政和税收的主要提供者。国家财政和税收的充盈，保证了国家机器的运转，从而使民族的独立、主权得以维系，使人民得以和平与安宁，使科学、教育、文化、体育和卫生等事业得以发展。企业的这些重要作用表明，企业的行为影响社会和公众生活的各个方面。作为企业行为的决策者，其一言一行均对企业行为产生重要影响。企业家只有本着对社会对公众高度负责的精神进行决策，进行企业的经营管理，才能使企业发挥其应有的作用。否则，就会带来一系列的消极作用和影响。

正由于企业已成为影响社会及公众的最重要的因素，因此，企业的兴衰，企业的生存和发展，在很大程度上也决定于它与社会及公众的关系是否协调。而这种协调，关键是靠企业家来完成的。这种协调的最主要的表现就是企业的微观经济效益应该与宏观经济效益和社会效益相统一、相一致。企业应该以宏观效益为前提来追求自己的微观效益，在不断提高自身微观效益中来提高宏观效益。为此，企业就不能单单只追求低成本，低价格（应该说在市场经济条件下这是必需的），而应该以社会的需要为需要，以公众、顾客、消费者的需要为需要，这就是企业家的负责精神的实质所在。只有做到这一点，企业与社会与公众的关系才能真正协调，企业也才能很好地求得自身的发展。

美国畅销书《管理成功的决窍》的作者在书中通过一个例子说明了这样一个观点：人们能辨别出产品和服务的质量，每一种产品，每一种服务都是有区别的，成功的企业一定要迎合顾客的真正需要，追求货真价实。作者举了这样一个例子：多数人认为，鲜鸡是一种普通的产品，鸡与鸡之间没什么区别，鸡就是鸡。成千上万的农民养鸡，它是一种普通的食品，每天价格不同。但居住在美国东部沿海地区的人，只要到当地超级市场的家禽柜台前走一走，就会发现这里的弗兰克·珀杜的鸡非同一般，不是“普通商品”。珀杜鸡的价格差不多总比别人的鸡每磅多卖 10 美分，它比别人的鸡就是好些，它的生产成本高，因为它的质量好。鸡店经理断言：“珀杜鸡是鸡市场上的王牌”。尽管珀杜鸡价格高些，但顾客们看到了它与其他鸡的区别而愿意买，从而使珀杜鸡很畅销。这里关键是弗兰克·珀杜通过采用科学的饲养技术、严格的质量管理以及艺术化的广告，使他的鸡成了一种与众不同的商品。正因为他以顾客的需要为需要，对社会和公众负责，所以它也得到好的“回报”。①

“一切为了顾客”，“顾客就是上帝”，这是企业家负责精神的鲜明写照。90 年代已被美国企业家命名为顾客之年。所以，目前美国的企业家们谈

---

① ［美］康纳德·K·克利福德、理查德·F·卡瓦纳著《管理成功的决窍》中译本，中国展望出版社，1988 年版第 12 页。

论得最多的话题就是如何满足顾客的需求。

以福特汽车公司为例，该公司每年拥有 250 万顾客，为了了解他们的需求，公司定期邀请一些人与产品设计人员和汽车推销员讨论产品及销售服务等问题，并专门设计了一种软件数据系统，供各部门经理和雇员详细了解和掌握顾客的意见。一次有顾客抱怨说，乘坐福特车不愿坐后排，因为空间小，腿脚不舒服，听到这个意见后，公司立即将前排座位下部进行了调整改进，加宽了前后排之间的距离。这一举动赢得了顾客的普遍称赞，从而使福特汽车在 80 年代后 5 年中成为加利福尼亚最畅销的汽车。

再看美国化学制品巨头杜邦公司,它从 80 年代中期就一直致力于开发新产品。总裁伍拉德认为，公司设计人员面临的最大挑战就是，当他们开发一项新材料、新产品时，首先考虑的应是顾客的利益而不是别的。这件事说说听听当然简单，但要达到这一目标，却要花费杜邦公司许多时间和财力。

1987 年之前，杜邦公司一直向雷宝制鞋公司提供粘合剂。一次杜邦公司的一名推销员问雷宝公司还需要什么别的帮助，根据对方的要求，杜邦公司立即组织力量开发出一种新型塑料软管，供给雷宝公司制鞋生产线。这一新技术增强了鞋底的弹性，并为雷宝公司带来了丰厚的利润，使它的收入从 1988 年下跌 17%转为 1989 年增氏 27%。自然，杜邦公司也从中赢得了新的订单。

不仅大企业，美国的中小企业也从为顾客服务中找到了自己的成功之路，有的起死回生，有的扭亏为盈。今天，美国已有越来越多的公司要求每位雇员严格遵守“ 顾客第一 ”这一信条。美国饮料大王——百事可乐总裁安瑞克说：“ 只要你一心一意想着顾客，向他们提供所需要的服务，那么，其它的一切便会自然而来 ”。服务好，赚大钱，已经成了美国企业家的新的追求。[①]

企业家应具有负责精神，如果换种说法，也可以说，企业家应具有高度的社会责任感，很难想象一个不具有社会责任感的企业家会具有对社会和公众负责的精神。

具有社会责任感的企业家往往乐于承担社会责任，正如世界知名管理学家，纽约大学教授彼得·F·德拉克尔所说的，企业家所固有的社会责任“ 是把社会问题转变为经济机会、生产能力、人类智能、优厚报酬和社会财富 ”。也就是说，承担社会责任与创办盈利企业并不矛盾。对此，彼得·F·德拉克尔以美国数据控制公司的创史人和现任总裁威廉·C·诺里斯的事例进行了说明。诺里斯把解决社会问题和满足社会需要看作是盈利企业的良好机会。他根据社会需要而不是市场需要来选择自己的投资项目，如培训和雇佣美国中心城市的黑人，引导和培训获释犯人以及教育残废人等。这些投资旨在通过使个人自立、社团能自助的形式来开发人力资本，同时也开发经济资本，以便在解决社会问题的同时又能创建自立而盈利的企业。德拉克尔认为：诺里斯和数据控制公司提供的楷模，必将是未来若干年内通往承担起共同社会责任最急需、最有效的途径。他还指出：只有在企业家们懂得怎样把今天我们所面临的严峻社会挑战（如种族问题、残废人问题、环境问题等——作者注）转变为崭新而有利的商业机会时，我们才能期待克服这些难题。虽然政府也

---

[①] 陈颐的《服务好，赚大钱——美国企业家的新追求》，载《经济日报》1990 年 5 月 18 日第 2 版。

在致力解决这些社会问题，但它们单靠政府的力量是难以解决的。[①]

可以顶见，随着经济的发展、人类社会的进步，我们将面临更多的社会问题。因此，负责精神作为企业家必备的精神将显得越来越重要，时代呼唤着对社会对公众具有高度责任感的企业家。

当然，企业家精神远非上述几种，我们还可以列出许许多多，如永不满足，百折不挠的精神，求实精神，牺牲精神等等。但冒险精神、创新精神、竞争精神、科学精神和负责精神，却是我们今天所处的这个时代要求企业家所必备的精神，它们是每一个企业家不能缺少的。

[①] 参见［美］彼得·F·德拉克尔的《当代企业家的社会责任感》，载美国《经济影响》季刊，1985 年第 4 期，袁鹰译《贵州财经学院学报》1987 年第 2 期第 83—84 页。

## 第三节 培养企业家精神增强企业内动力

### 一、业业家精神的形成机制

如前所述，要使企业有增大的内动力，有持久不衰的活力，就必须使企业富有企业家精神，就必须使企业家具备企业家精神。

那么，企业家精神从何而来呢？我们说，企业家精神不是先天就有的，而是在一定的社会、经济、政治、文化以及个人等条件中形成的。换句话说，影响企业家精神形成的因素主要有经济、文化、政治及家庭和自身情况。我们探寻企业家精神的形成机制，就必须重视这些因素，从这些因素中去寻找。

#### （一）经济形式与企业家精神的形成

经济形式，简单讲，也就是人类经济的运行形式。经济形式是影响企业家精神形成的至关重要的决定性的因素。

自然经济这一经济运行形式是不需要企业家精神的。同时，它也不可能产生和形成企业家精神，因为自然经济是一种保守、停滞、封闭和孤立的经济。从本质上说，企业家精神是商品经济这一经济运行形式发展的产物，商品经济才是企业家精神产生的天然土壤。因为，在商品经济这一经济运行形式中，市场是方方面面联系的纽带，市场竞争是“最高权威”，企业时时都处于一个充满风险、充满机会的急剧变化的竞争环境之中。因此，在商品经济条件下，在市场竞争这一压力机制下，企业决策者是否具有冒险、创新和竞争意识，就决定着企业的生存与发展，就决定着企业能否顺利地完成“惊险的跳跃”，正是这种优胜劣汰、激剧竞争的商品经济的存在和发展，企业家才有了自己伸展才华的舞台，才产生了冒险、创新等企业家精神。

#### （二）文化环境与企业家精神的形成

企业家精神的形成，也需要一种适合的、特定的文化环境。而特定的文化也会形成特定的企业家精神。

在仕、农、工、商的等级森严的环境中，在重农抑商的文化中，是不可能形成企业家精神的，因为商品经济是企业家精神产生的土壤，抑制商业的发展，无异于铲除了企业家精神得以产生的恨基。重农抑商、仕农工商这种文化，诱发人们的只能是“做官为荣”、“升官发财”的价值取向，产生的只能是“头悬梁、锥刺股”的“读书做官”、“学而优则仕”精神，一旦皇榜高中，便可光宗耀祖，封妻荫子，一人得道，鸡犬升天。在这种文化中，即使是“经商”，也是为了最终挤进仕途。如在英国历史上，就一直视贵族地主为最高社会阶层，而企业主则是为人所不齿的，他们处于较低的社会阶层。因此，英国企业主在经营工厂积累了一些资本后，就去购置土地和参加社交，力图打入“上层社会”。他们建立庄园，以乡绅生活为乐趣，热衷于打猎、跳交谊舞。他们不愿冒险去扩大生产，谋取更多利润，而是维护企业的平稳，确保自己有足够补充社交活动所需的资金。

粗略他讲，适合企业家精神形成的文化环境，应该是没有森严等级规定而只有社会分工不同的环境。人们在这种分工中，只要他获得了成功、他就会赢得较高的社会地位。在这种文化中，人们尤其赞誉那些经济上的成功者，因为人们知道，经济的发展是人类社会发展和文明进步最终依赖的根本。

特定的文化环境也会铸就特定的企业家精神。如日本企业家精神就深受儒教和佛教文化的影响。日本企业追求“人和”、“至善”、“上下同欲者胜”等共同体意识，就都渊于此。日立的“和”，松下的“和亲”，丰田的

“温情友爱”以及强调“至诚服务”，幸之助强调“礼节”，小平浪平强调“诚”为本，也是这种影响的表现。

（三）经济和政治体制与企业家精神的形成

企业家精神也产生于特定的经济和政治体制中，这种体制的特征是把政府官员与企业家严格区分开来，各行其事、各负其责。就经济体制而言，在高度集中的计划经济体制下，是不可能产生真正意义的企业家的。因为企业是国家机构的“附属物”，它没有生产经营的自主权，一切服从“上级”的指令行事，企业的领导人无需去挖空心思，殚精竭虑为企业的生存发展担忧。而在市场经济体制下，企业是市场主体，市场是企业的指挥棒，各方利益均要通过市场来实现。企业如果没有精明的领导人，如果缺乏企业家精神，它就很难生存和发展。因而市场经济呼唤企业家和企业家精神，市场经济体制才是产生和形成企业家精神的经济体制。

就政治体制而言，在政企不分的政治体制下，也不可能游离出真正意义的企业家，不可能产生企业家精神。在“官本位”的政治体制下，企业家也是站不住脚的，即使产生了企业家，他们也终究要被拉入“做官”的行列。在发达国家，由企业家、工程师、教授组成的阶层极为发达，他们的经济、社会地位高于一般的官员，因为这些国家的政治体制在整体上是刺激、鼓励和支持这个阶层的成长壮大的。发达国家的企业家与官员虽然也经常对流，官员有弃政从商的，企业家也有弃商从政的，但是，企业家在经营管理企业的时候，却完全独立于官场之外，因为这些国家的企业领导体制与政府机构没有关联，不存在官方对企业体制的干涉问题。因此，这些国家便富于企业家资源，富有企业家精神，这也正是这些国家之所以发达的一个重要原因。如果在政治体制中企业被纳入政府行政系列，企业家成为“官员”，那么衡量企业家优劣好坏的标准，就只能是与衡量行政官员优劣好坏标准一样的非经济指标，而不是企业规模、市场占有率、经济效益等特定指标了。当然，在这种体制下，企业家精神便无从产生、无从谈起。

（四）企业家家庭和自身情况与企业家精神的形成

这是形成企业家精神的个人因素。如果形成企业家精神的社会环境因素具备了，那么，这种个人因素就对企业家精神的形成起着决定性的作用。当然，即使这种个人因素具备了，若社会环境因素不具备甚至阻碍企业家精神的形成，企业家精神也是不可能形成的。

形成企业家精神的社会环境因素正是上面所讲的经济形式、经济与政治体制和文化环境。而形成企业家精神的个人因素，则包括企业家的家庭状况和企业家的自身状况。就企业家的家庭状况而言，他的家庭的社会地位、经济条件、家庭成员尤其是父母受教育的程度、信仰、工作性质、性格，以及教育子女的方式方法，对企业家精神的形成有着十分重要的影响。美国学者麦克莱德认为，企业家精神可以从儿童时就开始培养，其中，家庭教育有着十分重要甚至是直接的作用，不适当的家庭教育往往使企业家精神从小就被埋没了。就企业家的自身状况而言，他所受教育的程度、他的工作经历、他的性格等也影响企业家精神的形成。如企业家的创新精神的形成与他受教育的程度所引发出来的求知欲强弱有极大关系，企业家的冒险精神则可能是在他坎坷不平、艰难曲折的成长道路中逐渐形成的。正因为如此，所以许多大企业在选拔其经理人员的时候，总要考察他们受到过的正规教育以及他们的成长简历和工作实践经验等，用以判断他们是否具备企业家精神。

## 二、培养企业家精神的途径

任何精神都是可以培养的，企业家精神当然也不例外。从上面我们对企业家精神的形成机制的分析说明中可见看出，影响企业家精神形成的因素无外乎是两大类，即社会环境因素和个人因素。因此，培养企业家精神，无疑也必须从这两个大的方面入手。

### （一）创造适宜企业家精神形成的社会环境

培养企业家精神，重在实践，而不在理论。通过正规化的学校教育，去传授企业家精神是什么，有哪些固然重要，但这是培养不出企业家精神的。培养企业家精神，首先要做的是要创造一个适宜企业家精神形成的环境。它包括要有适宜企业家精神形成的经济运行形式、文化氛围和经济政治体制。一个社会，即使没有公认的企业家精神理论，没有正规化的企业家精神传授系统，但只要它的经济是自由的、开放的，成功的机会到处存在并向所有人开放，失败的风险由活动者自己承担，在竞争中人人处于平等的地位，它的企业家精神就一定可以形成。相反，一个社会，即使它有一整套企业家精神理论和宏伟的传授计划，但只要它的经济是统制的、封闭的，选择权掌握在政府手中，企业的领导人只有完成政府指令的义务，没有自主经营，自由选择的权力，企业家精神也会无从产生和形成。学校或许可以培养出能高谈阔论企业家精神的理论家，但决不可能培养出富有冒险、创新和竞争精神的企业家。

### （二）注意改变公众的价值取向，培养人们的高成就需要

个人的价值取向往往是由社会公众的价值取向决定的。在美国，人们崇拜的对象是福特、艾何卡、洛克菲勒、杜邦、麦克唐纳。追逐利润，争做经济人是美国人的价值取向。其高等学府的第一流人才全部投入企业。或者既是企业家，又是科学家。具有企业家精神，在企业经营方面有一番造就的企业家被称作是“新英雄”。在日本、德国，同样也是“英才荟萃企业界”。因此，在一个不利于企业家精神形成的价值取向存在的社会中，改变公众的价值取向是十分重要的。为此，应该确立企业家的社会地位，宣传他们的经济增长的“国王”的作用，赋予他们崇高的成就感和荣誉感，形成评价企业家成就大小的独立的标准和激励企业家独有的手段。

培养人们的高成就需要，是培养企业家精神的重要途径。这是美国学者大卫·麦克莱德研究得出来的结论。[①]他认为，企业家的高成就动机是带动经济快速发展的“内在因素”。企业家也对钱感兴趣，但不是为自身利益。企业家如果仅仅只对钱感兴趣，那他们中的许多人就会在赚够了他们所能挥霍的钱后立即放弃工作，不会再拿自己的钱去作进一步的企业冒险。然而，企业家又不得不对钱感兴趣，因为他们要改善人类的命运，实现自己的利他主义的宏伟目标离不开金钱。何况钱的多少被人们当作了衡量他们成就大小的重要标志。这说明企业家的主要动机是高成就需要。麦克莱德把这种高成就动机称之为企业家精神。很明显，培养人们的高成就需要，就成了培养企业家精神的重要途径。

那么，如何培养人们的高成就需要呢？麦克莱德认为，成就需要不具有

---

[①] 李梅译[美]大卫·麦克莱德的《如何培养企业家精神》，载《经济社会体制比较》（双月刊）1987 年第 5 期。

继承性，无法传给后代，它是靠从小的家庭教育培养起来的，家庭教育要避免独裁专断，要给孩子以机会去发展他们的创造性与独立性，要给孩子规定高水平的志向。对于孩子在学校的成绩，应该反映热烈，并持肯定态度。

由于主要影响成就需要的是家庭，而要改变家庭的影响是困难的，又由于高成就需要是经济发展所绝对必要的因素，所以，就不仅应该在商业和政府的范围内，而且应该在全国上下宣传面向成就的思想，从而去影响那些正在抚育儿童的父母的思想，使他们对子女树立高标准。

应该看到，培养企业家精神是一个“系统工程”，远不是一朝一夕就能做到的。但由于企业家精神是国家民族繁荣兴旺之本，是企业之魂，是增强企业内动力，保持企业长久不衰所必需的。因此，坚持不懈地培养企业家精神，造就一代真正的企业家，又是必须做的并且有着十分重要意义的事情。

## 第 2 篇　企业家与企业应变力

企业应变力，也就是企业在市场竞争中的应变能力、适应能力。具有市场应变力是企业竞争力的又一个重要方面，在激烈的市场竞争中，企业的应变能力、适应能力越强，其竞争力也必然越强。反之，企业应变能力、适应能力越弱，其竞争力也必然越弱，企业的生存与发展就面临重大威胁。因此，市场应变力又是企业生存与发展的基本生命力。

企业应变力表现在它生产经营的各个方面，如产品的应变力，即随着市场需求变化调整自身产品的品种、规格、花色和质量等的能力；市场营销的应变力，即随着市场需求的变化而不断地调整自己的营销策略和方式；管理的应变力，即随着市场的变伦调整经营管理制度、经营方向、用工用人制度等的能力，等等。正因为企业的产品、营销方式以及管理等各方面能够随着市场的变化而变化，所以，企业在竞争中才能取得主动和优势，企业才有强大的竞争力和生命力。

然而，企业应变力的强弱又是由企业家的才能大小决定的，它离不开企业家的胆识、智慧和谋略。正因为有企业家的胆识，企业才能面对复杂多变的市场，进行技术创新，不断推出新的产品，引进新的生产技术；正因为有企业家的智慧，企业才能面对复杂多变的市场，进行市场创新，不断调整自己的营销方式和策略，不断开辟新的市场，设法控制原材料的新来源，正因为有企业家的谋略，企业才能面对复杂多变的市场，进行管理创新，不断调整自身生产要素的组合、生产经营管理制度、用工用人制度和生产经营方向等。

由此可见，企业应变力最终也来源于创新，它的强弱，是由企业家的技术创新、市场创新和管理创新的才能及程度决定的。

人们通常把对科学技术进步作出贡献的荣誉光环戴在科学家和发明家的头上，而企业家则被描绘为利用别人的发明而发财的“ 利己主义者 ”，这是很不公平的。在我们这个时代，绝大多数的发明和发现，都是在企业家的“ 需求 ”的召唤下出现的。

——张维迎

# 第 3 章　胆：企业家的技术创新

## 第一节　企业家的技术创新与企业产品的应变力

### 一、产品应蛮力的强弱决定着全业的生死存亡

对人类社会而言，企业之所以存在，是因为它源源不断地向人们提供自己的产品和服务。如果某一天某企业不能向人们提供自己的产品和服务了，那么，在这一天，这家企业也就失去了它存在的价值。

今天，企业存在的环境，是一个激烈竞争、复杂多变的市场经济环境。在这个环境中，一切都在变，没有恒定不变的东西。人们的需求在变，变得日益个性化。因此，要满足这种日益变化的需求，企业就必须能够提供日益变化的产品和服务，企业的产品就必须具有应变力。具体一点说，面对人们不断变化的需求，企业产品的品种、规格、花色和质量应能够不断调整和变化。只有“以变应变”，企业才有可能存在和发展。否则，它就会“落伍”，甚至“送命”。艾柯卡策“野马”扶福特的事例就能充分说明这一点。

在美国的汽车市场上，福特公司和通用公司堪称是一对“冤家”。早在本世纪初，当工业新技术开始运用到复杂的加工领域的时候，享利·福特就看到了初生的汽车市场有着巨大的潜在需求。他瞄准机会创造了“流水线作业”制度，采用大量生产，降低售价的低成本战略、推出了畅销 19 年，耐用、可靠、便宜的 T 型车，席卷了整个美国汽车市场，福特公司因此登上了汽车业霸主的宝座。

随着经济的发展和人们收入的增加.汽车市场开始发生变化。汽车已不再是单纯的交通工具，而渐渐成了车主地位、身份和个性的象征。很明显，单一的 T 型车已不能适应市场需求的变化。然而，福特无视这种变化，而以“不变应万变”，仍一味生产单二品种的 T 型车。与此同时，新建的通用汽车公司却抓住了这个机会，实行产品差异战略以适应市场需求的变化，推出了雪佛莱、卡迪拉克等适合不同收入阶层的车型并重点供应。从而逐渐赶上并最终超过了福特公司，取代了它的霸主地位。后来虽然“福特”屡屡挑战，但一直难以夺回昔日的地位。

60 年代初，美国经济繁荣，公众的生活水平迅速上升。早在 40 年代中期就已经在福特公司任职,并因自己的推销成就突出而于 1960 年提升为福特汽车公司的最大一个分部——福特分部的总经理的艾柯卡，此时敏锐地意识到，在今后几年里，美国人将比以前有更多的钱花在交通和娱乐上。他看到了美国人需求的变化。为了同福特公司最强有力的对手——通用汽车公司争夺国内市场，对付“雪佛莱”的强大攻势，艾柯卡煞费苦心，决心研制出一种最受欢迎的新型车。为此，他为这种新型车还确定了“式样出众、性能良好、价格低廉”的原则。

为赶上在 1964 年 4 月开幕的纽约世界博览会上推出这种新型车,他发动设计人员开展竞争，并在设计的模型中选定了一种造型美观、活泼洒脱的汽车；他还在一位汽车“取名专家”提供的上千种名称里为这种新车取名为“野马”。因为在第二次世界大战中，一种名叫“野马”的战斗机曾创造了奇迹般的战绩。在“野马”正式推出之前的 1964 年 3 月，他还邀请各大报纸的编辑，每人给一辆野马车使用几星期，让编辑们充分体验新车的优点。到了由一百多名新闻界人士参加的“野马竞赛会”召开的那一天，由编辑们亲自驾

驶的野马车队，浩浩荡荡从纽约开到公司所在地，奔驰 700 英里而没出任何故障。第二天，数以百计的报刊杂志都以醒目的报道称赞了这种新型汽车的优良性能。这无疑给即将上市的野马车做了一场声势浩大的广告宣传。结果，不出艾柯卡的意料，“ 野马 ” 车一上市就招来了广大的顾客。没过几天，计划第一年上市的 20 万辆车就被抢购一空。头两年，“ 野马 ” 就为福特汽车公司创造了 11 亿美元的纯利润。在整个 60 年代，美国掀起了 “ 野马 ” 热潮，以 “ 野马 ” 命名的俱乐部到处都是，以 “ 野马 ” 命名的商品遍及全国各地。有家面包店还挂着这样的牌子：“ 本店烤饼象野马牌汽车一样畅销 ” 。就这样，“ 野马 ” 在激烈的市场竞争中为福特公司打了一场漂亮仗。“ 野马 ” 的成功，无疑也是艾柯卡成功的一个重要标志。[①]

我们从上述事例中不难看出，企业能否根据市场需求的变化及时推出新的产品，的确决定着企业的生存和发展。

## 二、产品的应蛮力来自于业业家不懈的技术创新。

### （一）技术创新：企业家与发明家

企业家与发明家都从事技术创新，但两种技术创新是有区别的。企业家的技术创新，是借助技术的经济创新，是经济意义上的技术创新。而发明家的技术创新，则是技术本身的工艺创新，它是科学意义上的技术创新。

企业家在技术创新中的功能就是 “ 技术加经济 ” 。经济发展没有技术创新是无法推动的，而技术没有经济也是无法生存的。企业家既借助技术，制造出新的产品获得经济利益，又为技术发明、创造找到了应用市场，从而激励了发明家的再创新。如果没有企业家，世界上的发明家恐怕远不会有今天这么多。企业家所创造的，是一种不断激发人们创新且能够使任何有价值的创新不被埋没的制度。[②]

企业家对科学技术的发展起着重要的作用。这种作用表现在两个方面：其一，企业家是科技发明与发明的现实运用中间的媒介者，科学家的发现与技术专家的发明需通过企业家的 “ 技术创新 ” 得到应用；其二，企业家是在不断满足市场需求变化的过程中推动科学技术进步，推动科技发明发现的。

就第一方面而言，一种新的科学理论的出现，一种新发明的产生，也许是某个聪明人凭灵感而作出的。但这种新理论或新发明要变成改造世界的物质力量，则离不开企业家。在企业家的技术创新中，企业家的真正贡献在于他们能认识发明的价值 “ 并有胆识，有能力将这种发明投入生产。如果没有企业家 “ 作媒 ” ，这种发明也许永远只是一个 “ 待在深闺中的淑女 ” ，发明家的才能也许永远只能用于其 “ 自得其乐 ” 的消遣，并极可能在这种消遣中耗费殆尽。

无线电波的科学理论是由马克斯 · 韦尔提出的，赫兹在实验室发现了它。但是，唯有马可尼和萨尔塔夫这两位企业家才使它变得对人类有价值并在商业上有利可图。

人们常谈论胡佛与真空吸尘器，但 “ 吸尘器 ” 并不是胡佛发明的，而是詹姆士 . 默里 · 斯潘格勒，一位年老的勤杂工发明的。斯潘格勒在一家百货商

---

[①] 参见李非、马宏著《军事韬略与企业竞争》，广西人民出版社 199l 年版第 313 页；章宏的《抓住关键，追求效率》载《集团经济研究》1954 年第 10 期第 45 页。

[②] 张维迎、盛斌著《经济增长的国王》，人民出版社，1989 年版第 76 页。

店当勤杂工时，老板给他用的打扫地毯的机器既笨重，又打扫不干净，还扬起灰尘，加重了他的慢性呼吸道疾病，使他不得不辞退工作。在生活的逼迫下，他设计了一种既无尘又体轻的“ 吸尘器 ”，并于 1908 年 6 月申请了“ 电吸尘扫帚 ”专利，同时尝试着生产、出卖。最初，这新玩意很简陋：一个装肥皂的废木箱，用胶布封住它所有的缝隙，箱子下面装上轮子，然后在箱子的一头装上一个滚筒刷子和电风扇小马达，另一头是扫帚把和枕套，小马达带动了滚筒刷子转动，枕套则当作装灰尘和垃圾的袋子。

在斯潘格勒售出的第一批“ 扫帚 ”的顾客中，有他的表姐夫威廉 · 胡佛，一个有钱的马鞍制作商人。胡佛当时正在寻找新的投资机会，因为他已预见到汽车制造业的不断发展会给交通工具带来革命，会使自己的马鞍马具工业失去前途。尽管斯潘格勒的发明简陋又粗糙，但胡佛却看出了它的商业价值巨大。他正确地预见到，随着这种清扫器的改进，随着越来越多的人使用家用电器，这种吸尘扫帚的需求量将会显著增加。

于是，胡佛买下了制造吸尘扫帚的专利，并雇了 3 个人在马鞍车间的一角，每天生产五六个吸尘扫帚。胡佛一方西向家庭主妇推销他的新产品，另一方面又根据顾客要求不断改进产品，用最初的“ 电吸尘扫帚 ”到“ 手扶电动真空吸尘器 ”，使人类从“ 扫帚时代 ”进入到使用吸尘器时代。由此可见，胡佛在创造“ 吸尘器时代 ”中发挥了极其重要的作用。

企业家是科学技术转化为现实生产力的主要承担者。一般而言，科学技术转化为现实生产力有三条途径，即通过政府、企业或科研单位。通过政府转化尽管有着其他途径难以替代的优势，如计划性强、资金力量雄厚等，但也有周期长、效率低等不足，特别是难和人们的需求相联系。通过科研单位和科研工作者转化，虽然直接、快速，但又违背了社会分工的原则，同时也将难以胜任。因为科学家发明家虽然极富创造性，但他们却可能缺乏商人的敏锐和一般人的理智。“ 狄赛尔悲剧 ”也许可以说明这一点。法国人鲁道夫 · 狄赛尔虽然发明了使他荣耀和富有的柴油机，但他却没有将金钱与他的发明相结合的本能——一种企业家才具备的本领。他沉溺于享乐而挥霍金钱，最终因债务沉重而投海自尽。

而通过企业和企业家转化，则有着上述两个转化途径所不可替代的优势。企业家不仅了解市场需求，而且谙熟经营之道，他既可将科技发明与市场需求相联系，又能使科技发明为自己的经济利益服务，在谋求企业利益中，将科学技术转化为现实生产力。而且，通过企业家转化还有着减少社会成本的优势。因为，在科技成果转化为生产力的过程中存在着风险，而由企业家来承担这份风险比由政府和科研人员承担这份风险的社会成本要小，这不仅是因为企业家富有“ 天生的 ”冒险精神，而且即使企业家技术创新失败。这种失败也是企业家个人或某个企业的失败，而不会涉及某个产业甚至一国经济。

就第二方面而言，企业家为了不断满足市场需求和变化并在竞争中取胜，常常运用产品差异化战略。而这种战略的运用，技术优势至关重要。因此，为了适应市场需求的变化，企业家不仅将已有的技术发明应用于市场，而且还根据对未来的需求情况预测，追求未来的技术发明和创造的诞生。奥蒂斯和皮艾尔的选择就说明了这一点。

奥蒂斯：19 世纪中叶，还没有人敢乘升降机，升降机只能用于工厂和仓库运送货物和机器。1852 年，美国机修工伊莱沙 · 奥蒂斯发明了世界上第一

台“安全升降机”，人们这才有了可靠的垂直运输工具。奥蒂斯的这一发明，为开创后来的摩天大楼时代作了准备。然而，奥蒂斯当时并没有意识到这一发明会给自己带来巨大的机会。因为他正准备结束自己在床架工厂的工作去西部加利福尼亚淘金。

正当他准备西行之时，有几家工厂找上门来要求他为他们制造和安装几台安全升降机，人们对奥蒂斯的发明主动表现出的兴趣鼓舞了奥蒂斯。于是，他放弃了西行淘金的念头，于 1853 年 9 月，创办了制造安全升降机的奥蒂斯电梯公司。后来，他和他的两个儿子共同将它发展成为世界闻名的最大升降机制造厂。他们对升降机不断创新。1869 年，升降机终于发展成为实用电梯。现在，美国华盛顿纪念塔及巴黎的埃菲尔铁塔的电梯都是奥蒂斯公司的作品。

可见，如果奥蒂斯看不到市场的需求前景，他将不会把自己的发明转化为实用产品的生产以满足市场的需求，而将成为一个西行的淘金者。所以，奥蒂斯既是发明家，又是企业家。

皮艾尔：皮艾尔是杜邦公司总裁。杜邦是靠战争发家的。战争结束后，以火药业为主导产业的杜邦公司将会马上面临围境。因此，杜邦一方面寻找火药的新用途，另一方面又在寻找新的生长点——用途极广的民用化工产品的开发。

当时，美国的化学染料工业十分落后，大量的优质染料要从欧洲尤其是德国进口。然而，美德两国的交恶，使美国面临严重的染料短缺。这种染料短缺又使纺织、皮革和油漆等行业的数百万工人面临失业的威胁。

目光远大的皮文尔注意到了这一切，他决心生产出自己的产品来填补这一市场空缺，满足市场所需。1916 年，皮艾尔决定杜邦公司进军化学染料工业。接着，计划开始实施。

传统的染料工业，其工艺是从木炭和煤的焦油中提炼出有用成份加工成产品，杜邦公司对此进行了技术革新，从而生产出了质量惊人的优质染料。1917 年 2 月，皮艾尔的计划变成了现实，前后投资共 2800 万美元的杜邦染料厂在新泽西州建成，成了当时全美国的大染料工厂之一。

皮艾尔的杜邦公司，正是通过这种不断适应市场需求变化、不断推出自己的新产品而最终爬上“化学工业帝国”的宝座的。

（二）产品的应变力：源自企业家不懈的技术创新。

如上所述，企业家在科学技术转化为现实生产力的过程中发挥了十分重要的作用。正是企业家的技术创新。科学家和发明家的发现和发明，才由理论的殿堂走入了“寻常百姓家”，从前面的论述中，我们也看到了，产品的应变力强弱决定着企业的生死存亡。那么，企业产品的应变力究竟来自何处呢？我们说，来自于企业家不懈的技术创新。

企业家之所以要进行技术创新，从主观上说，是因为他存在着亢奋激昂的追求经济利益和追求成就感的内在冲动，从客观上说，是因为他存在着在优胜劣汰的竞争中寻求优势、发展企业的外在压力。企业家进行技术创新的结果，便是使产品的品种、规格、花色和质量不断发生变化以满足市场复杂多变的需求，也就是使产品有了应变力。

企业家的技术创新决不应该是一朝一夕的事，而应该始终坚持不懈地进行。这一方面是因为他的“内部冲动”不会由于一次成功而停息。并且，市场竞争，优胜劣汰的机制对他的外部压力也是始终存在的，一朝创新，高枕

无忧是做不到的。另一方面，技术创新本身又是充满风险的，他要冒可能失败的风险，他要冒可能被人模仿假冒的风险。如果失败，如果被人仿冒，那就根本谈不上产品的应变力，甚至还有可能遭受“灭顶之灾”。因此，风险的存在也决定了企业家必须坚持不懈地进行技术创新。只有在这种坚持不懈的技术创新中，企业产品才有可能取得强有力的应变能力。

《管理成功的诀窍》的作者通过调查，在书中这样说道：“我们所调查的美国企业联合会的 3/4 的公司认为，公司之所以获得成功，是因为它们有独特的产品和经营方式”。“我们对 PIMS 项目中的很多成功的公司（尽管其成功的记录不同）的分析也表明了创新的重要性。即使在成熟的行业中，那些自比为‘先锋’创新者的公司实际上比那些尾随者的境况要好得多。”“成功的公司在不断创新。我们所调查的公司中，84%自认为是经常创新者。另外，被调查者谈到，平均来说，有 1/4 的销售额来自 5 年前还未问世的产品，在这些产品中，40%是 10 年前还未问世的产品。”[①]作者的这些调查结论也充分说明了，企业家坚持不懈地技术创新，才能使企业产品有应变力，有市场、有生命力，企业也才能获得成功。

## 三、企业家技术创新的魅力

由于企业家坚持不懈地进行技术创新使产品有强大的应变能力，因此，企业家的技术创新呈现出它无穷的魅力。

### （一）魅力之一：独享超额利润、立于不败之地

通过企业家的技术创新，始终保持了企业产品的技术优势和市场优势，从而将企业引入一种“独享山水风光”的境地。当今世界，一日千里的技术革新，逼迫着企业家们作出选择：要么率先研究、发明、创新，将你的标准强加于人；要么则寄人篱下，顺应他人制定的标准，跟在人家后来一步一趋；或者堕入商业的“西伯利亚”，在那里，你的产品鲜有问津者。

具有百年历史的通用电气公司，创建于 1878 年，1991 年在全球 500 家最大的工业公司排名榜上，它名列第八。通用电气公司之所以百年不衰，其秘决在于它始终保持了公司创始人爱迪生的传统：创业与革新。到 1931 年爱迪生去逝之时，他已获得了 1093 项专利。此后几十年来，通用电气公司的继承人已将这一纪录扩大到了 60000 多项，其中约 16000 余项专利至今仍然有效，它的划时代的创新有：

1876 年——炭精电话送话器
1877 年——留声机
1879 年——白炽灯
1880 年——电气化铁路
1882 年——发电厂
1911 年——Hotpoint 电炉
1928 年——世界上第一台电视演播机
1934 年——双通道警用电台
1945 年——美国第一台实用喷气发动机
1955 年——人造工业金刚石

---

[①] [美] 唐纳德·K·克利福德、理直德·F·卡瓦纳著《管理成功的诀窍》，玄翠兰译，中国展望出版社，1988 年版第 49—50 页。

1960 年——空间计划

如今，GE 公司仍然是每年获得美国专利最多的公司。

1981 年 4 月，年仅 45 岁的约翰·韦尔奇在 7 个候选人中被选为美国通用电气公司第八任总裁兼董事长。上任伊始，韦尔奇就给自己和 GE 规定了四个雄心勃勃的战略目标：1.公司所经营的每一种产业，都必须在其相应的世界市场上数一或数二；2.公司应能将其全部资源，集中于它认为至关重要的产业和业务方面；3.公司传统的产业结构必须彻底改变，大幅度提高高技术和服务业在全部公司产业中的比重；4.要实现高于美国国民生产总值增长率的发展速度。

10 年后，韦尔奇的战略目标几乎全部得到实现。通用电气公司的 13 个主要产业集团，都在相应行业的世界市场上占据了数一数二的地位。到 1990 年，高技术和服务业的利润占 GE 总利润的比例，已从 50%提高到 80%。销售额从 1982 年的 217.89 亿美元，上升到 1991 年的 602.36 亿美元，翻了一番多，大大超过美国国民生产总值（GNN）的增长率。GE 的成功，主要是源于它不断地改革和创新，这是韦尔奇企业战略思想的灵魂和核心。无怪乎《幸福》杂志将韦尔奇誉为“带领 GE 进入 21 世纪的总裁”、“美国 80 年代企业领袖的楷模”。[①]

（二）魅力之二：延长产品寿命，永葆青春活力

产品寿命（又可称产品的寿命周期）有两种概念，一种是使用寿命，另一种是经济寿命。产品的使用寿命，是指产品的具体物质形态变化，指产品实体的消耗磨损，是产品的自然寿命，它是具体的、有形的。决定和影响产品使用寿命的是消费过程的方式和时间，如使用强度，维修保养以及自然力的作用等。产品的经济寿命，是从产品使用价值和价值统一的角度，在社会形态研究产品的演变，它是抽象的、无形的。影响产品经济寿命的则是对市场起作用的社会经济、政治与文化因素，特别是消费水平与科技发展状况。产品的使用寿命与经济寿命有时是分离的。如人们如藏的汽车、邮票，其使用寿命已结束，但经济寿命却十分旺盛；而有的产品，其使用寿命还存在，但经济寿命已经消失，如 286 个人计算机、黑白电视机。

企业家最关注的是产品的经济寿命。而现代科学技术的发展，使产品经济寿命不断缩短。过去要几十年或几年才更新一次的产品，现在可能是几个月就更新一次，就连集中了高技术的计算机行业，几乎是 8 个月就更新一代。从 286 到 386、486 以至 586，还不到 5 年的时间。未来将使家用电脑从 686 走向 886，从电子管计算机到晶体管、集成电路计算机，到未来将是光驱动快速计算机。这种日新月异的变化，给企业家的技术创新带来了“威胁”——新产品加速老化。或许企业家们还没来得及轻松品尝一下自己创新的甘甜，创新利润就已经消失了，市场竞争终究是无情的。

因此，企业家只有通过不懈的技术创新来延长产品的寿命，才能提高产品的市场应变力。这种延长方式有两种：一种是在技术上延伸，即不断进行技术创新，在技术上领先。这需要有雄厚的经济实力和人才储备；另一种是技术使用的拓宽，如杜邦公司将用于战争的火药改进为民用建设中使用的爆炸包，将战争中用的尼龙伞变成和平时使用的尼龙袜。此外，还可在使用空

---

[①] 参见袁正光主编的《全球经济中的巨子——世界 100 家大企业》，中国大百科全书出版社，1993 年版第 66 页，第 68—69 页。

间范围的拓宽，如新市场中卖的产品，新瓶装的酒。发达国家的小汽车向发展中国家输出。

（三）魅力之三：锐意进取、后来居上

企业通过技术优势使自己的产品在竞争中居于有利地位，不可能做到一劳永逸，牢不可破。事实上，通过企业家不懈的技术创新、锐意进取，后来者也可居上。这方面的例子可谓比比皆是。

洛丽尔（LOREAL）是法国的一家生产护发剂和化妆品的公司。过去，它在同行业中一直鲜为人知，属于那种普普通通的“九流”企业。然而，在公司总经理戴尔的带领下，“洛丽尔”不懈地进行技术创新，如今已成为世界第三大化妆品制造公司，它的营业额仅次于美国的雅芳（AVoN）和日本的资生堂公司。

“洛丽尔”在研制新产品方面，敢于投入。总经理戴尔是一个思想敏锐、管理严谨、作风泼辣的人。为开发新产品，他常常和部下在会议室里“争执”。他也经常鼓励职工要勇于向其主管上司提异议。“洛丽尔”在研究出一种新配方时，先以兔子、老鼠、假发，甚至手术刀切下的皮肤来做实验。为了实验染发剂在世界各地各种气候条件下的使用效果，他们在实验大楼内设立了“赤道阳光”、“英国浓雾”、“北极寒冬”等模拟环境，来进行产品的“临床试验”。像这样耗资惊人、设备先进、人才一流的研究开发，一般化妆品公司不敢问津，同时也舍不得投入这么多资金。此外，“洛丽尔”还采用与美国研究月球地形设备相同的仪器，来研究人类脸部皱纹产生的情形。并且它还将尚未研制出新产品的新配方同时用在其他部门，以拓展自己的市场。

由于“洛丽尔”的不断创新，所以在 80 年代初它的一种新型固发剂刚一上市，立即就饮誉市场，连最挑剔的美容师也赞不绝口。上市的第一年，其销售额就达 5000 万美元。[①]

“洛丽尔”就是靠这种不懈的技术创新来提高其产品的应变力，后来居上，由“九流”企业成为世界一流的化妆品公司的。

## 四、企业家技术创新的多层次理解

前面我们谈了，企业家是将科学技术转化为现实生产力的主要承担者。那么，企业家所进行的技术创新，是否只与科技成果有关呢？是否越追求技术的先进性。就意味着企业家的技术创新能力越强呢？这里我们再来看看熊彼特的论述，看看究竟什么是“技术创新”。

熊彼特在《经济发展理论》中对企业家的“技术创新”是这样论述的：1.采用一种新的产品——也就是消费者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新的特性。2.采用一种新的生产方法，也就是在有关的制造敲门中尚未通过经验检定的方法。这种新的方法决不需要建立在科学上的新的发现的基础之上；但它可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。

从熊彼特的论述中可以看出，他所强调的“新产品”，也就是人们还“不熟悉”的产品。这就揭示了企业家的技术创新的本质是创造一种新的需求。那么，人们为什么要将熊彼特创新的五种情况中的前一二种归结为“技术创新”呢？这是因为今天我们这个时代，产品的科技含量增大，就连拖鞋这种“低级”商品也是用流水线，而不是用手工制作的。因此，熊彼特的第二种

[①] 刘克鉴主编的《中外企业家经营之道 400 例》，陕西科学技术出版社，1992 年版第 146 页。

创新——采用一种新的生产方法，就包含着越来越工艺化、机械化、技术化的过程。如福特在生产出 T 型车后，出现了供不应求的情况。为了满足社会需求，福特吸收了弗雷德里克·W·泰勒几年前在美国钢铁业上提出的流水线生产理论，从而创造了新的汽车生产方式。这种新的生产方式，通过充分发挥分工和专业化优势，将创造各种部件的每一个机械操作工序划分清楚，将设备按照工序依次排列，使它成为一条平行的、连续不断的生产线来生产一辆辆汽车。由此可见，T 型车本身没有技术创新，并没有改进 T 型车本身，而 T 型车的生产方式却有了技术创新。

从上面的论述及事例中我们可以得出这样的结论：企业家的技术创新，并不仅仅只与科学技术的先进性、产品本身的技术程度有关，而且还包括更多的、大量的非技术产品的创新和应用。不过，先进技术对技术创新总是最重要的。

归结起来，企业家的“技术创新”的如下特征：或可以作如下理解：

1、这里的“技术”概念是广义的，是人与自然斗争的过程，是用人类的智慧去发现自然界的奥秘、使之成为技术并加以利用。

2、企业家的技术创新包括两大方面，产品创新和产品生产方法的创新。

3、“产品创新”并不仅仅是生产高新技术产品，还包括中等技术、较低技术和低技术的产品。如对市场而言，686 的家用电脑是新的高种技产品，而按摩牙刷和磁化杯也属新产品。

企业家的“新产品”概念比发明家的更广泛，既有产品实体的创新，也有产品形象的改进。它包括：1.全新产品。即采用新原理、新结构、新技术以及新材料制成的新产品。1867～1960 年间世界公认的最重要的新产品、打字机、电话、飞机、真空管、盘尼西林、尼龙、复印机、电子计算机就是典型代表。2.换代的新产品。指那些在原有产品基础上部分采用新技术、新材料制成的、性能有显著提高的新产品。如彩电代替黑白电视机，音箱替代留声机等。3.改进出的新产品。指采用各种改进技术，对现有产品改进其性能，提高其质量，以求得其规格、型号的多样化和款式花色的翻新。如组合音响、组装家具。

4、企业家技术创新，不是指企业家亲自具体去做技术创新工作，而是指企业家作为企业的“判断性决策人”、选择技术创新的“点”，推动企业技术创新的进程。

5、企业家技术创新的目的是为了使企业获利，甚至最好是垄断利润。这种获利可能存在于当前，也可能发生在未来。换句话说，企业家是着眼于现实需求和潜在需求而进行技术创新以获利的。

6、企业家的技术创新是富有经济意义的。如果技术创新能使利润最大化。那么无论技术创新有多艰难，企业也会用大量投入去研究开发。如现代大企业一般都拥有自己的 R&0 研究所或内部大学。如果技术创新不能带来收益的最大化，企业家就不会为此花“半个子”，这是企业家的本质决定的。正如政治家追求权力一样，企业家是追求金钱的。他不是发明家。发明家可以为自己的专业爱好和所承担的社会责任，或者也可能为自己出人头地，炫耀一方而竭力从事发明创造。但企业家的技术创新却必须要有利可图。

7、由于技术的本质是不确定性和逻辑性的统一，所以，企业家的才能，就体现在对不确定性的判断和对逻辑性的把握。企业家的远见和胆魄在这里表现得最充分。他或许一着领先，步步皆赢；也可能一步失足，满盘皆输。

8、企业家的技术创新活动，一方面会产生有利的社会效应、促进技术进步和物质生活的丰富，但另一方面，由于企业家技术创新的主观愿望是获得竞争优势，获取高额利润，因此，企业家又可能在技术创新中，阻止技术扩散，甚至可能垄断技术，从而又有不利的一面。不过后者是不可能持久的，因为竞争是公平的，它不会永远把机会只给一个人。

9、新技术对企业家技术创新总是最重要的。

## 第二节　企业家技术创新的条件

企业家的技术创新，决定着企业产品的应变力，决定着企业的生存和发展，具有十分重要的意义。然而，企业家进行技术创新是不能随心所欲的，它必须具备一定的条件，包括外在的条件（如经济、政治等）和内在的条件（如企业家精神）等等。归纳起来，企业家进行技术创新，必须具备这样几个重要条件，即适度的市场竞争，政府的政策扶持和企业家精神的具备。

### 一、技术创新与适度竞争

技术创新需要适度的市场竞争，从根本上说，这是由技术创新本身决定的。因为技术创新具有扩散效应，而企业家进行技术创新又是为了要得到超额利润的。

熊彼特曾把创新促进经济复苏走向繁荣的过程分为这样三个步骤：首先为追逐超额利润而进行“原始创新”。其次，进入者为分享这种利润而开始“模仿”。最后，旧组合为避免被淘汰而进行的“适应”，如果进入“模仿”和“适应”，则意味着“原始创新”大面积扩散。

值得注意的是，这种技术创新扩散效应，与技术创新的动力之间有着明显的影响。如果扩散效应过大，那么，“原始创新”的垄断利润会被侵蚀。这样的话，企业家就会缺乏创新冲动，他宁愿模仿，而不愿创新。

可见，要使企业家有创新冲动，就应该使他有利可图，避免他的”原始创新”的垄断利润完全被侵蚀。为此，企图靠阻止“模仿”和“适应”以取消扩散效应是不可能的。但是，可以通过某种办法，抑制扩散效应以避免它“过大”。因此，关键是寻找这种办法。它究竟是什么呢？下面，让我们再换个角度来看技术创新。

技术创新，按照其市场前景，可分为垄断前景推动的技术创新和竞争前景推动下的技术创新。前者是指企业为获得超额利润而进行的创新，一般指开创性的原始创新，后者是指企业为避免自己已经享有垄断地位的产品被竞争对手模仿或更新后丧失超额利润而采取的创新，通常包括对创新进行扩散和“二次创新”。同时存在着的这两种动机推动下的创新，正是创新活动之所能够波浪式前进的原因。如果只有垄断前景推动的技术创新，则创新会停滞在某一个水平上而不会有所改进和发展。而如果只有竞争前景推动的技术创新，那么，在企业的发展史上，就会一直震荡着创新波动，而创新也将因阻力系数太大而明显衰减乃至湮灭。

此外，决定技术创新还有三个主要变量，它们分别是竞争程度、企业规模和垄断力量。其中，竞争程度的强弱所产生的竞争压力，构成了技术创新的动力机制，这是由技术创新所带来的超额利润预期所致；企业规模则影响着技术创新所开辟的市场份额的大小，一般来说，大企业的技术创新所开辟的市场往往大一些；垄断力量则影响着技术创新的持久性，一般来说，企业对市场的垄断力量越强，市场就越不容易在短期内被“模仿者”占领，从而，它们所进行的技术创新带来的超额利润也就保持得越久。

那么，三者中谁最有利于技术创新呢？是竞争程度，或者更准确地说是“适度”竞争。垄断虽然有利于创新收益的持久性，但是，在缺少竞争对手时，企业进行竞争前景推动的技术创新的动因会减弱，从而不利于企业家的技术创新；而在完全竞争条件下，企业规模较小的话，加上缺少保障获得持

久创新利润的机制，尽管技术方面的进步在竞争中不断出现，但基础性的、重大的技术创新却难以产生，因而也是不利于企业家的技术创新的。而“适度竞争”的市场结构的存在，就可弥合这两个极端的缺陷。它既能抑制技术创新扩散效应的“过大”出现，又能保证技术创新的快速出现；同时，还有利于进行具有广泛经济和社会价值的基础创新的试验。因此，适度竞争的存在，是企业家进行技术创新的首要条件。

## 二、技术创新与政府的政策扶持和帮助

许多研究已经表明，技术创新的主体是企业家，而不应该是政府。尽管在一些企业家资源不充裕的发展中国家，政府在代行企业家职能，充当企业家的角色：组织生产要素，作出生产决策，动员储蓄，从事投资及多种创新活动，建立工业部门，把农业中的过剩人口转移到工业中来，等等。也许它们的动机是良好的，然而事实证明，政府充当“企业家”是很不称职的。政府从事投资活动和组织生产要素，却很难保证投资的效率，很难使要素的配置合理化；政府从事创新，可能会使创新成果突出，甚至令人瞠目结舌，但与企业家相比，它的创新成果不仅数量少，而且每项创新耗资巨大，商业效果也不佳。并且，政府往往为创新而创新。一旦这种创新成果记录在案，它就以为大功告成了。这就是为什么在政府充当“企业家”的情况下，技术成果的推广应用率很低的原因。

那么，政府不应该作技术创新的主体，它又应该起什么作用呢？在企业家的技术创新过程中，政府应该提供政策扶持和帮助。如果企业家靠自己的力量办不成某件事情，政府就应该设法帮他于成；如果企业家在技术创新中遇到困难，政府就应该帮他解决困难。政府的政策扶持，政府的帮助，是企业家技术创新的又一重要的条件。这一点，我们可以从日本丰田汽车公司的崛起和美国克莱斯勒汽车公司的起死回生两个事例中得到说明。

本世纪 30 年代，当一位名叫丰田章一郎的日本人开始认真研究汽车时，在美国已经是每 4 人就拥有一辆汽车。然而仅仅过了 60 年，日本的汽车普及率就超过当年的美国，达到了平均每 3 人就拥有一辆车的程度，从而成为了名符其实的“汽车大国”。

在日本迈进世界汽车生产大国的曲折过程中，丰田汽车公司发挥了举足轻重的作用。这家在日本企业界坐第一把交椅，并在世界十大汽车公司中雄居第二的“汽车帝国”，现在年产汽车约 500 万辆。1991 年销售额为 780.6 亿美元，利润额是 31.43 亿美元。丰田不仅有突出的产量和销售业绩，而且更令人刮目的是“丰田效率”：丰田人均年产汽车为 50 辆，而美国的通用为 10 辆，福特为 16 辆，德国的大众为 10 辆。一辆汽车有 15000 个零部件，装配一辆车，欧美需要 26.1 小时，而丰田只需 13 小时。一辆汽车从设计到产品展示，丰田只需三、四年，而通用则需 5 年多，奔驰甚至需用 10 年时间。

丰田汽车公司迅速崛起的原因何在呢？这其中既有企业家的远见，也有企业家的胆识，但更重要的是它不懈的技术创新及政府的政策扶持。凡是到过丰田公司的人都会注意到，工厂到处都挂着“好产品，好主意”的标语牌。而在丰田公司所有忠告性口号中，最为关键的口号是“不断谋求改进”，由此可见丰田的强大创新精神。

丰田的崛起，也得益于日本政府的扶持和保护。起初，丰田公司是以进口美国通用汽车公司和福特汽车公司的主要零部件来生产汽车，成本很高。

后来，他们通过发掘东京一带的零部件制造商，实现了零部件的国产化以降低成本、获得更多利润。为此，日本国会专门通过了《汽车制造事业法》，丰田公司被政府指定为正式认可的国产汽车制造厂商而受到了政府的保护。正是靠着政府的保护和扶持及自己的锐意创新，丰田才能在与“通用”、“福特”的竞争中得以发展壮大。

我们再来看美国克莱斯勒汽车公司在 80 年代初起死回生的事例。

汽车工业一直是竞争非常激烈的行业。克莱斯勒汽车公司是在第二次世界大战前和大战中发展起来的，战后，由于政府的大量间接补贴，公司也得到了较大的发展。但随着战后各国经济的复苏和发展，特别是欧洲和日本汽车业的崛起，汽车业的竞争就日益激烈起来。在这种激烈的竞争中，克莱斯勒公司由于内部管理不善，而外部又没有适应环境、特别是市场的变化和未能及时调整产品品种等，因此，受到了沉重的打击。据统计从 1968 年至 1978 年。克菜斯勒公司的市场减少了 37.7%。1979 年，公司亏损 11 亿美元，而到 1980 年，又亏损了 16 亿美元。公司已面临破产的边缘。

1978 年，李·艾柯卡来到克莱斯勒公司担任总裁，面对美国汽车工业五十年以来最严重的衰退和日本省油小型汽车大规模涌入美国市场，面对公司内部管理混乱及濒临破产边缘的境况，他没有退缩。他在对公司进行大刀阔斧改革和整顿的同时，还锐意进行技术创新。他推出了新型的 K 型车，这种车不仅大量节油，而且性能和质量都比原产品提高很多。他将自己的赌注押在新型的 K 型车上；同时向政府提出了财政支持的要求。

经过卡特政府的权衡和国会的讨论,通过了联邦政府给予 15 亿美元的低息贷款保证的提案，同时由美国私营银行给予 20 亿美元贷款。在美国政府的帮助下，在艾柯卡大刀阔斧的改革整顿和锐意的技术创新下，克莱斯勒汽车公司终于起死回生。1983 年公司净赚 9 亿多美元，1984 年又赚 24 亿美元。艾柯卡一夜之间成了传奇式的人物，成了民族英雄。

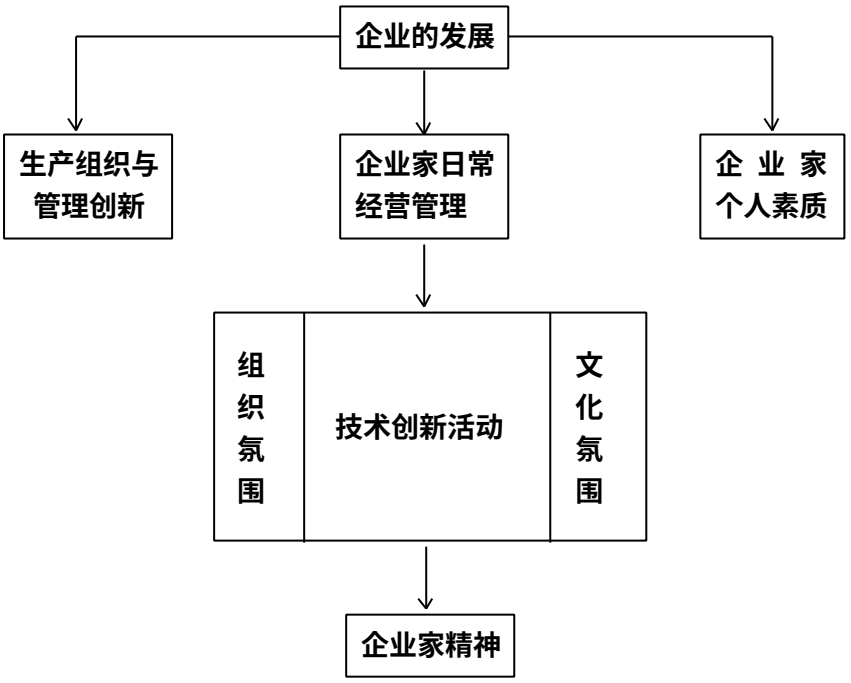
上述两个事例，都说明政府在企业家的技术创新中发挥着重要的作用。政府的扶持、帮助是企业家技术创新得以成功的重要条件。

## 三、技术创新与企业家精神

如前所述，企业家精神是企业之魂，一个缺乏企业家精神的企业，就不是一个开拓进取的企业，在激烈的市场竞争中，它就很难生存和发展。企业家精神，特别是冒险、创新和竞争精神，也是一个企业家所必备的精神。缺乏企业家精神的企业家，就不可能去冒险、去创新、去竞争，因而，他也不可能成为一个“真正的”企业家。因此，企业家精神，是企业家成功地进行一切活动的条件，也是企业家进行技术创新时必不可少的重要条件。

### 技术创新与企业家精神相关图[①]

[①] 引自邢以群的《技术创新与企业家精神》，《科学管理研究》1993 年第 12 期。




在实际的经营活动中，企业家精神是贯穿于其中的。企业家精神与企业家技术创新的关系因而也具体体现在企业家的技术创新行动之中。

企业家是企业技术创新的倡导者，又是技术创新的激励者、协调者或组织管理者。通常，企业家并不直接参与基于产品、工艺、设备和原材料的技术创新，而是借助于生产组织与管理创新以及日常的经营管理行为和自身的素质，来创造一种适宜技术创新的组织氛围和文化氛围，以保证促进企业的技术栅新，提高企业技术创新的成功率，并最终求得企业的全面发展。企业家精神正是体现在这些生产组织与管理创新以及日常的经营管理行为之中的。

## 第三节　企业家技术创新三步曲

### 一、确定技术创新的价值

正如前面所言，企业家技术创新是富有经济意义的，而企图致力开发的新产品，到底有多大价值，这是企业家必须预先把握和预见的事。未来是可知的还是不可知的呢？技术创新是有价值还是没价值呢？对此问题的回答，不仅应从技术的角度，而更应从需求的角度，因为技术创新的价值取决于对需求的满足。举一个简单的例子，电动牙刷比普通牙刷更有技术价值，而以电动牙刷替代普通牙刷的经济价值并不大，因为人们对牙刷的省力需求并不大。然而，金·坎普·吉列特创新的吉列特剃须刀片却满足了人们的美容和焕发精神等需求。

在 19 世纪中后期，当时用的传统剃须刀片是直尺型厚刀片，每用一次都要磨，磨刀的方法是在厚皮条上刮 5 到 10 分钟。这一切都不需要什么技术，而需要时间。把脸真正刮好，从开始到结束都要抹一点金缕梅皮止痛水，可能花上十几分钟都不够。因此，有的男人干脆早晨不刮脸，宁愿去理发店。然而，随着时代的变化，生活节奏加快了，为了安全、方便和省时，需要一种更快的刮脸剃须方法。另外，在 1870～1871 年的普法战争中，剪短发的日尔曼人打败了长胡子的法国人，结果短发流行，胡须被剪，简便的刮脸成了人们的需要。这种需求为吉列特的技术创新提供了机遇。吉列特设计的剃须刀是由两部分组成，即由纸一样簿的钢制锋利双刃刀片和结实的刀把组成，且刀片成本很低，用钝后就扔掉，一次性使用。结果很受欢迎。可见，吉列特技术创新的价值是适应了消费者的需求。特别是在第一次世界大战期间，吉列特的安全剃须刀把美国士兵都争取过来了。

由于需求具有三大本质特征，即多样性、变化性和相关性，所以，企业家在确定技术创新的价值时，应该从需求的这三大特征中去找。

#### （一）从需求的多样性中确立技术创新的价值

需求的多样性，指的是顾客购买的不仅仅是物本身，还包括由它所带来的种种服务。以汽车为例，汽车是提供移动方便服务的交通工具，然而，汽车还有其他特点，如车型、大小、颜色等所造成的印象。它能从侧面显示车主的地位、身份等，概括起来讲，需求的多样性包括三个方面：1.产品的机能；2.产品的辅助性；3.产品的服务性。现代的产品观则把这种“多样性”包括了进去。它认为产品是由各种满足需求的要素有机结合而成的一个整体概念。基于这种观点，产品概念则可分为核心产品、形式产品和附带产品三个层次。

核心产品是指产品可以向消费者提供的基本效用和利益，是产品的基本使用价值，以实现消费者的基本需求。消费者购买某种产品并非为了产品本身的获得和占有，而是为了满足某种需要。如人们购买相机是为了拍照留念，购买化妆品是为了保护皮肤和获得美感。因此，核心产品表现为产品的机能：使用效能、技术效能和可靠性等。

形式产品是指产品出现在市场上的外观，即产品的形态，由质量标准、特征、式样、商标和装璜等构成。它是核心产品的实现形式。因而，它又以核心产品为基础。

附带产品是指产品的附带功能、附加利益，指消费者购买一种形式产品的同时，所得到的附加利益和服务，主要表现为各种售后服务和使用咨询等。

很明显，上述这种现代产品观，是完全从用户出发的产品观，它深化和扩展了消费者购买置商品的目的。根据这种产品观，我们可以将散装巧克力与精制盒装巧克力看成是两种产品，也可以把无售后服务的电脑和有售后周到服务的电脑看作是两种产品。

从需求多样性出发确立技术创新的价值，应该结合上述这种现代的产品观，看技术创新能否带来构成整体产品的各种因素的改进、调整、变换和扩充，使产品更能满足社会需要，使产品更有应变力和竞争能力。

（二）从需求的变化中确立技术创新的价值

19 世纪末，美国的汽车工业虽然是最令人兴奋的行业之一，但当时没有什么人看出汽车会替代马车，成为人类最重要的交通工具。当时的统计学家预测，根据马车不断增加的情况，到 1904 年，纽约市的马粪将厚达 6 英尺。而正是 1904 年，美国一个叫比利·杜兰特的年轻人狂热地爱上了别克车，并看到了汽车的发展前景，走上了艰难的汽车制造之路，1908 年 11 月 16 日，杜兰特成立了自己的汽车公司——通用汽车公司。假若需求是恒稳不变的，恐怕汽车的出现至今也是梦想。

事实是，需求会随着时间的推移而变化，顾客是不会长时期内对某一商品抱有相同的、强烈的兴趣的。并且，需求量也会随着时间的变化而变化。

顾客、消费者的需求变化，对企业来说，虽然隐藏着将企业今天的成功全化为乌有的危险，但是，如果企业家能机敏地善待这种变化，又可能挖掘出新的发展机会。从积极的角度着，变化就是机会，企业家应该在这种需求的变化中把握住机会，确立技术创新的价值。

人们的收入在变化，技术在变化，生活习惯在变化，人口结构在变化，商品的生命周期和产业结构也随着时代发展而变化着。由于这种种因素在背后起作用，从而使需求的质和量都在变化。企业家的技术创新，如果能把握住需求的变化趋势，他就会取得成功，从而他的技术创新也会是有价值的。

（三）从需求的相关性中确立技术创新的价值

企业家的技术创新，不仅要考虑需求的多样性、变化性，而且还应该考虑需求的相关性，从需求的相关性中确立技术创新的价值。

需求的相关性，是指某种产品的需求发生变化时，另外一种或多种相关产品的需求也随之发生变化。如微机进入家庭，便有了为家用微机服务的软件开发市场；商品住宅、公寓住宅的出售，便有了一批靠住宅安装、维修、保养为业务的物业公司的兴起；便携式收录机的诞生，与之配套的充电器、电池、耳机也随之降世，彩电的问世，便会缩小黑白电视机市场。

从需求的相关性中确立技术创新的价值，就应该尽量地考虑与某种产品需求变化有密切关系的其他产品的需求变化。这种变化可能是正向的，如便携式收录机需求增加，与之相配套的耳机的需求也会随之增加，耳机的“技术创新”便是有价值的。这种变化也可能是反向的。如彩电市场的扩大，黑白电视机的市场会缩小，这时，黑白电视机的“技术创新”便可视为无价值。当然，这仅只是就这一个方面作出判断。要全面作出判断，必须综合起来考虑。

## 二、把握自身技求创新的能力

技术创新，总免不了有风险，因此，能在这种风险中长期摸索、挑战，并坚持到底是不简单的。那么，到底是什么力量促使企业家们去向这充满风

险的事业挑战、坚持在这漫漫长夜里航行呢？也许是他们的个性？亦或是他们的信念？企业家的技术创新的浪漫曲，就是面对眼前的风险和曲折，想象自己这种技术将会给人类生活带来的影响，从而以此为追求目标去奋斗，去挑战、去挥洒汗水。

本田宗一郎可谓是大名鼎鼎的企业家，然而，有多少人知道这位当初从学校退学出来从事赛车的、放荡不羁的“霹雳先生”，还有下面这样一段故事呢？

在第二次世界大战以前，本田挥洒汗水，夜以继日地研究和试验铸造技术，为的是造出一个活塞环来。为了活塞环的诞生，本田以厂为家，从一个放浪少年，变成了一个蓬头散发、手忙脚乱的隐士，浑身散发出机油和汗水的臭味。他的积蓄用光了，他的朋友摇头叹息，他的父母提醒他还是修理汽车有出息，而他却把妻子的首饰当了一笔钱作资金继续他的“事业”。最后，这位没上完中学的青年，在他几乎没有睡眠时间的日程中，竟然还插进了在滨松技术专科学校听课的时间。他上学的目的是为了创造活塞环，一个授课的教授听了感到实在好笑。然而，正是这种不懈努力，本田终于在 1938 年一年内，成功地生产出了圆度可鉴定的实用活塞环，并进入批量生产，以满足丰田公司的定货。本田之所以进行这种不辞劳苦的努力，是因为他坚信自己的能力，坚信通过努力会成功。

可见，企业家的技术创新，不仅要预测需求前景的乐观程度，而且还要把握自身的技术创新能力。新技术新产品有时是桥梁，它会帮助你走向成功，有时它又是陷阱，它会把你引向“死亡”的深渊。因此，企业家能否把握自己技术创新的能力是相当重要的。

技术的特征有两个，一是不确定性，也就是它是偶然的，二是逻辑性，也可称它为必然，前者是指技术在开发成功之前，存在着很大的不确定性。半导体是威廉·肖克利和约翰·巴丁等在贝尔研究所进行固体物理实验时发现的奇妙现象而“偶然产生的”。相反，有许多研究、开发、创新，虽然投入了大量人力和资金，却一无所获。难道这种不确定性真不可预测吗？是的，人们在一种技术产生之前，是很难正确预测将会产生什么样的技术。不确走性越大，受偶然因素支配的现象也就越多。

但是，一旦产生了技术，就有了它的“逻辑性”。正因为它符合“逻辑”，这种技术才能发挥实际作用。半导体就是这样，虽然发现它是“偶然”的，但这种现象背后却存在着一种新的理论——半导体理论。当这种理论被发现后，人们又进一步不断地加以发展，于是又产生了现在 IC（集成电路）产业的技术。

因此，企业家要做到把握自身技术创新的能力，就应该做到：变技术的不确定性为利润的现实性；变技术的逻辑性为利润的可靠性。

（一）变技术的不确定性为利润的现实性

技术的不确定性有下述三种情况：第一种情况是开发的不确定性。为开发技术而进行的研究开发，会取得什么成果是很难估计的，由于这种不确定的因素，便产生了风险。第二种情况是市场的不确定性。也许技术上的研究开发成功了，但是难以估计这种技术是否符合市场需求。或者在开发研究时，市场需求的是这种技术，然而现在市场需求变化了，需要另一种技术。变化是经常的事，包括成本在内，市场确实存在不少的不确定因素。如从技术上讲，微电脑是受欢迎的，但是，什么型号的，什么价格的电脑才能力市场所

接受呢？美国苹果计算机公司以试销实验，去勇敢地向市场的不确定性挑战。第三种情况是竞争的不确定性。也就是难以预料本公司现有的技术，或是开发中的技术何时“老化”。因为大家都在从事技术开发，结果，难以预测谁会研究出一种破坏自己技术基础的新技术来。因此，在竞争中技术有“老化的危险”。

面对这三种不确定性，企业家要使自己的技术创新获得利润，就必须在技术创新中，采取相应的对策。

对策之一：掌握核心技术。

技术所包括的范围是很广的，正因为广泛，才有必要在其中确定一个重点加以“深耕”。这个重点，便是骨干技术、核心技术。通过对这种骨干技术、核心技术的“深耕”，就不会为“新产品”的表面上的光环变化所迷惑，就可以创造出能灵活应变需求变化的基础技术来，去应付变化。日本味之素公司就是以氨基酸技术为核心技术，进行深入的研究，才使该公司的产品发展到医药品和清凉饮料领域内。

技术的分类，也可以根据业务活动的性质来进行。如分为产品开发技术、生产技术和流通技术。如何从众多的技术中找到核心技术呢？各个企业家的选择不同，有的公司以产品开发技术为核心，有的则以生产技术为核心。而各种核心技术又可以进一步细分。如以生产技术为核心，又可分为以大批量生产技术为核心和以多品种、小批量生产技术为核心。福特进行技术创新，引进“流水线”作业生产T型车，就是以大批量生产技术为核心的典型。

对策之二：分散技术风险。

由于存在开发的不确定性和市场的不确定性，因而可以采用技术组合的办法分散风险，因为事先很难知道哪一种技术会获得成功。对于企业而言，采用技术组合的办法，可以同时对现有的技术和新技术进行开发。这样做，还会引起技术竞争，形成压力，加速两种技术的进步和改良，而同时又使两类技术相互存在。对此，长期领导GE（美国通用电气公司）研究开发的罗卫鲁·斯迪说过：“新技术追赶老技术这一活动图标，这种威胁，加速了老技术本身的改良。新技术不经过一番努力，是赶不上老技术的。技术革新的最重要的经济贡献之一是刺激老技术。”

对策之三：顺应技术发展趋势。

不顺应技术发展趋势，就会“翻跟斗”，这是瑞士在世界钟表行业的霸主地位跌下的一个惨重教训。

30年前，瑞士钟表统治了世界钟表市场的80%，而现在却不到20%。这是因为瑞士的钟表企业没有意识到电子工业的发展会对钟表业的技术创新产生深远影响，没有预见到石英、IC技术，以及数字显示技术将成为钟表业发展的趋势。

而日本人的精明之处就在于，他们能顺应技术发展的趋势，进行技术创新。所以，日本人能够取代瑞士而成为世界钟表业的霸主。

（二）变技术的逻辑性为利润的可靠性。

技术不是独立要素支撑的，构成技术的要素以及围绕着技术的各要素之间有着紧密的逻辑联系，只有这种逻辑联系紧密的互衔接，技术才能发挥作用。技术的逻辑性决定了技术各要素的相关性。技术的相关性包括：技术本身，技术人员，以及技术与企业之外的社会和市场等非技术因素的相关性。一项技术的整体水平，是根据最弱的要素水平来衡量的。譬如，在工人素质

低劣的情况下，要组织需要熟练操作工才能胜任的精密产品的生产，肯定会遇到困难的。这就象登山比赛一样，团体的成绩是以爬得最慢的运动员的速度来评定的。因为他们是一个相互依存的整体。

正因为技术各要素间存在相互依存的逻辑关系，所以，企业家在技术创新时，只有把握好这些关系，才能获得可靠的利润。

要做到这一点，就必须设法使技术各要素的横向技术水平一致。如果各要素的横向技术水平不一致，那么，企业家的技术创新就缺乏生命力。也就是说，企业家想通过技术创新推出某种能满足市场需求的产品，即使他有了生产这种产品的技术，但不知如何运用这种技术以及有关的其他技术不扎实的话，他的技术创新就难以成功。关于这一点，日本松下电器公司在海外设厂时的做法就是很好的例子。

松下电器公司深知横向技术水平一致对技术创新之重要。它在海外设厂生产收音机、电风扇和电视机之前，考虑到生产工人的不熟练会影响自己海外市场的拓展和技术创新，便总是先从干电池生产开始。然后再根据所在国的需求情况，将自己的产品范围扩大，推出新产品。松下之所以这样做，是因为先生产干电池有这样几点好处：其一，干电池是任何国家都需要的，无论何地它都能销出去；其二，只要在与质量有关的工序上采用带去的先进自动化设备，即使雇佣当地的工人不熟练，也能确保有一定的质量优势；其三，通过于电池生产，可以在短期内提高工人的技术水平，使他们的技术不断熟练，从而为其他产品的生产作准备。

事实证明，松下电器公司的这种作法是很成功的，它因此而获得了丰厚的海外利润。

## 三、选择技术创新的方式

企业家进行技术创新的方式，一般说来有四种：

### （一）独立研制方式

一般是拥有专门的科研队伍，具有雄厚的资金，技术的大企业大公司采用这种方式。因为，企业要独立研制新产品，需要投入大量的人力、物力和财力，不仅周期长，而且风险较大，一般企业没有这样的承受能力。

独立研制方式一旦有所突破，企业的利润就会滚滚而来，使企业在竞争中占尽优势。所必须注意的是，采取这种方式必须“一开始就让自己立于不败之地”，只有确信能做到这一点，便始终充满信心去做，才能成功。否则，不仅会失败，而且会给大企业以重创，难以重振雄风。这正如一个巨人摔倒了，由于躯体庞大，要爬起来得费一番功夫。

### （二）联合研制方式

当独立研制感到困难时，或者是研制的对象本身的技术组成要素相关性强，可以采取联合研制的方式。采取这种方式，可以利用联合企业之间各自的优势，如资金优势、人才优势、市场优势等，共同对付自己的强大竞争对手，能做到快速迅猛。所必须注意的是，采取这种方式必须注意协调好各方的关系，尤其是利益关系，避免“内讧”发生，避免“反水”出现，否则会“亲痛仇快”。

### （三）技术改造方式

即以原有的生产技术设备等为基础，用现代先进的生产技术、设备和工艺对其进行技术改造。通过这种方式，一则可以提高自己的科技水平，提高

自己的劳动生产率，争取满足更多的市场需求。或者二则可以通过技术改造而采用新工艺、新方法，生产出得到了改进的新产品。采用这种方法有节省力量（包括人力、物力、财力等）的优点，但必须注意前面所说的“各要素技术水平的横向一致性”，如注意对职工的培训以适应新工艺等。

（四）技术引进方式

技术创新具有相对性，且与市场创新有密切的关系。“引进新产品”、“引进新技术”，这里的“新”就具有相对性。也许在某市场已是“老”产品了，可到了另一个市场却是“新”产品；也许对某企业来讲已是“过时的”技术，而对另外一个企业而言却是“崭新的”技术。因而，此时的技术创新，与其说是“创新”，倒不如说是“模仿”。不过，如果在“引进”中，注意消化、吸收，并略加改造，也是一种技术创新。

采用这种方式，主要是通过贸易途径，以各种不同的方式，引进国外的先进技术与设备。其优点在于能在短时期内缩短与竞争对手的差距，省时又省力。如日本，从 1950～1975 年，共引进了 26000 项技术。必须注意的是要消化，要吸收。要注意自身各方面的实际情况能与之配套、衔接，更要避免简单“引进”，必须有所改造、创新和突破。

上述四种方式并不一定适合于每一个企业，企业家在进行技术创新时，必须结合企业的实际情况，选择适合于自己的方式。方式恰当与否，在很大程度上也决定企业家技术创新的成败。

## 第四节　企业家技术创新的途径

### 一、企业家技术创新的准备

在确定了技术创新的价值，能把握住自身技术创新的能力和选择好技术创新的方式的基础上，企业家即可着手进行技术创新。不过，在进行技术创新前，企业家还须做如下工作：

（一）提出创新设想

作为技术创新的倡导者和决策者，企业家必须凭借自己敏锐的洞察力、丰富的想象力、强劲的思辨力和大胆的创新精神，创造性地提出自己技术创新的设想。

（二）规划技术创新活动

一项技术创新活动，要求企业家及其管理部门进行细心的规划，以便使技术创新活动顺利地进行。需合理规划所需的资金、人员、原材料和其他资源，制定相应的工作计划。此外，还需事先规划好应用创新成果的进程，以及创新项目的效益和风险评价等。

（三）筹措创新资金

资金是创新得以进行的最重要的保障，创新资本的筹措，与企业家的风险观、创新能力和创新精神密不可分。为此，给予技术创新的投资者以可信赖的形象，是企业家进行技术创新最为重要的。否则，筹措资金将很困难。

（四）作好创新的组织准备

企业家技术创新的成功是企业全体人员协调努力的结果。因此，企业家必须注意有意识地创造一种具有创新机制的组织文化。在实施一项技术创新活动前，要配备好创新所需的人员，协调好各部门人员之间的关系。

（五）建立有效的社会联系网络

企业家技术创新的过程，是一个不断与外界环境进行信息交换的过程。只有建立有效的联系网络，企业家才能灵敏、及时地捕捉外界信息，给予技术创新活动强有力的信息支持。“闭门造车”的技术创新必然是没价值的。知已知彼，方能做到百战不殆。

做好了上述这些工作，企业家便可着手进行具体的技术创新活动了。

### 二、企业家技术创新的几亲途径

管理大师彼得·德鲁克在论述企业家精神时，认为企业家精神是一种实践。它既需要企业内部的实践，也需要企业外部的，即市场上的实践。正是在论述企业家精神的市场实践时，他说明了怎样使创新成功地进入市场。他认为一项创新要在市场上取得成功，就需要开拓进取的战略。他指出，开拓进取战略具体有四项：1.全力占先；2.攻其不备，出其不意；3.发现和占领某个专门化的“小生境”；4.不断改变某个产品。某个市场或某个行业的经济特点。[①]德鲁克的这些论述，对企业家技术创新的途径选择无疑也是适合的。

（一）“全力占先”的途径

企业家技术创新选择“全力占先”的途径，其目的就是要通过自己的技术创新，使企业在某个市场和某个行业建立持久的领先地位。力求取得领先

---

[①] 〔美〕彼得·德鲁克的《创新和企业家精神》中译本，企业管理出版社，1989 年版第 214 页。

地位，是这种选择的突出特点。

许多人认为“全力占先”的战略，是企业家的最佳战略，实则不然。因为它的风险非常大，它最不讲情面，它不允许失败，它不容许你有第二次机会。然而，一旦它取得成功，就能带来巨额的利润。

企业家的技术创新要想实现“全力占先”，必须注意这样几点：1.必须有宏大的目标。这种目标始终应该是创建一个新行业或一个新市场，至少也必须创建一种别具一格、不落俗套的工作程序。没有宏大的目标，“全力占先”就注定会失败。2.必须准确无误地击中目标。选择这一战略途径，需要思之再三、深思熟虑，以便利用前面所讲的几种创新机会的来源中的某一种机会。那种突然想出一个“新花样”就迫不及待地付诸实施的企业家，是不可能成功推行这种选择的。只有做到准确无误击中目标，才能避免彻底的失败。这正如向月球发射火箭，弧度不得有毫厘之差，否则，火箭就会消失在外层空间。3.必须绝对专心致志地努力。这种努力，是全力以赴为实现目标的努力。一旦技术创新取得成功，企业家就必须准备调动大量的人力物力财力，着手建造或扩展自己的工厂，大量刊登广告，介绍创新及试验情况，展示自己的样品。即使在成功之后，企业家仍要不断作出巨大的努力，以保住自己的领先地位，否则，企业家的技术创新等于“白干了”，他只不过是为自己的竞争对手创造了市场，而要保持住自己的领先地位，企业家就必须注意在竞争对手也能生产出类似的产品和掌握类似的生产技术之前，就果断地将它们淘汰，同时立即一如从前地着手研制取代它们的新一代的产品和程序。4.必须有计划地降低自己的产品价格和生产费用。企业家在通过自己的技术创新取得领先地位以后，决不能实行高成本、高价格。高价格只会保护潜在的竞争对手，给他们鼓舞，给他以可趁之机。

今天，有许多的成功的大企业，当初就是靠选择“全力占先”这一途径而发展至今的。如瑞士巴塞尔的霍夫曼——拉罗什公司。它在创建之初，即在 20 年代中叶前，只是一家在艰难中昔苦挣扎的小化工厂，只生产几种纺织品染料，可渭可怜兮兮。到 20 年代中期，当时科学界还没有完全承认维生素的存在，该公司的决策者却把赌注押在了这种新发现上。在其他厂家不愿问津的情况下，它获得了生产维生素的专利，并用高额的薪金请来了它的发明者进行生产指导。公司将自己所有的资金及所能筹到的资金全部投资生产和推销维生素。几十年后的今天，尽管生产专利早已过期，但霍夫曼——拉罗什公司却控制了世界近一半的维生素市场，一年盈利达数十亿美元，成了世界上规模最大和赚钱最多的药品公司之一。

但是，与霍夫曼——拉罗什公司的成功相比，在选择“全力占先”战略途径的人中，失败者比成功者要多得多。因为它只给一个机会，不成功，便失败。正如一个关于神箭手的传说中讲的，暴君向神箭手许诺，如果他一箭射中了他儿子头顶上的苹果，就赦免其死罪。如果射不中，则不是射死自己的儿子，就是自己掉脑袋。神箭手射出一箭后，其结果只有两个：射中苹果，免死，射不中则必死。

正因为这样，所以这种途径只适用于少数的技术创新，只适用于那些具有坚定的意志又肯付出足够的努力的企业家。

（二）攻其不备、出其不意”的途径

“攻其不备，出其不意”，也是企业家技术创新的成功之道。这一途径又包括两条具体的途径，它们是创造性模仿和积极进取。

1.创造性模仿。

某项发明创新问世后，它的“主人”——发明创新者却不懂它的意义，而被懂得它的意义的企业家略加改造，在短期内创造出新的产品以满足市场需求，这就是“出其不意”的创造性模仿。创造性模仿是企业家进行技术创新时可供选择的重要途径。

较早采取创造性模仿的技术创新途径并取得成功的公司很多，国际宵用机器公司就是它们中的一个。在本世纪30年代初，它就制造出了一台高速计算机器。二战结束时，它又制造出一台有“存储器”和“编制程序”能力的、具有真正计算机特点的计算机，但是它马上放弃了这种“计算机”，而改为生产竞争对手设计的ENIAC型计算机，即电子数字积分型计算机。因为商用机器公司看到了这种计算机更适合于企业使用，如计算工资等，但它的竞争对手并没有意识到这点。它将这种计算机在结构上稍作了点改进，以便能制造和维修，同时还可让它供普遍人使用。经“商用”公司改进后的电子数字积分型计算机于1953年问世,立即就成了标准的多用途商用电子计算机的主机而受到广泛的欢迎。

与“全力占先”一样，创造性模仿所要达到的目的也是要在某个行业或某个市场占领先地位，但它比前者的风险小得多。因为当企业家采取创造性模仿行动时，市场已形成了，新产品被发明者推出时存在的让人捉摸不走的因素已不复存在，人们已经有了对它的大量需求。

选择创造性模仿进行技术创新。关键就是要等别人已经创造出某种新的、“大概”的产品之后再行动。同时，作为实施者的企业家，必须从消费者、顾客的角度来看待产品或服务，即从市场着眼，以市场为动力，对被模仿的对象加以改进，以满足顾客和市场的需求。

企业家技术创新选择创造性模仿也有风险，这种风险一方面来自于企业家自己努力的分散，另一方面来自于企业家对市场判断的失误，这是选择这一途径进行技术创新时应该注意的。

由于创造性模仿的目标是控制市场，因此，它最适用于企业家在某一产品、程序和服务上的技术创新，如家用电脑。

2.积极进取。

当一种新发明产生以后，许多人立刻就意识到这种发明的应用前景，或意识到它将取代现有某种产品，然而却没有人对此采取具体行动。企业家这时候若采取行动，就能在某个行业或某个市场夺取领先和支配地位，这就是企业家技术创新时可选择的一条非常重要的战略途径——积极进取。

与前面各条途径相比，“积极进取”是风险最小而成功的可能性最大的途径。正因为如此，日本人才在对美国人使用“积极进取”术方面连连得手。他们研制电视机时采用了它，研制石英数字表时采用了它，研究简便计算器时也采用了它，后来研制复印机并从创始发明者施乐公司手中抢走很大一部分市场的还是采用了这一途径。

“积极进取”之所以能反复使用，甚至连根基牢固的老公司也能被它击败，是因为在现实经济生活中，许多企业染上了如下一些不好的习惯：1.傲慢自大，目中无人，认为只有自己创新出来的新产品才是最好的。拒绝和摒弃新的发明。2.只想撷取精华，占有利润大的那部分市场，企图靠过去的业绩而得到报偿。3.相信“质量”，自以为创造了“优质产品”、“名牌产品”。殊不知这些东西是自己加不进去的，而是消费者从中得到的和愿意花钱买的

东西。4.对涨价产生幻觉，企图靠它来提高利润。殊不知除垄断以外，提高利润率的唯一办法就是降低成本，殊不知这样做只能“补贴”竞争对手，招致别人来竞争。5.随着市场的扩展，不是尽可能创新出不同的新产品，使产品尽可能处于最优状态，去满足市场的不同需求，而力图用同一种产品或服务使每一个用户满意，殊不知这是不可能做到的，而那些老企业却总这样做。

企业家如果选择“积极进取”进行技术创新，并想卓有成效，就必须注意做到这样几点：首先，要有夺取领先和支配地位的宏大目标。实施时先夺取一个“摊头”以站稳脚跟，然后转向其他“海滩”部分，最后夺取整个“海岛”。其次，要把握好“战机”，如在市场和企业结构迅速变化时采用。第三，要对行业、生产者的习惯和政策以及市场进行分析研究；第四，要设法与众不同，有所创新，仅靠降低成本和提高服务质量是不行的。

（三）“小生境”的途径企业家技术创新的出发点，如果不是为了谋取自己企业在行业和市场中的领先地位，而是谋取在一个小的领域内取得实际垄断地位、免受竞争和挑战，则可以选择“小生境”这一途径小作出这样选择的企业家必须乐于默默无闻，只图“利”而不图“名”。

企业家选择这条途径。具体有三种“走法”：

1.努力设立“收费关卡”。

所谓“收费关卡”，就是指企业家所推出的新产品，对于某个生产过程来说是必不可少的，不使用这种产品所带来的危险和招致的损失会大大超过这种产品的费用。而这种产品的市场又十分有限，不论谁捷足先登，都能把它攫为已有，同时又不致招来竞争者。那么。这位“捷足先登”的企业家就使自己的技术创新具有了“收费关卡”地位。譬如，钻探石油打一口油井，其费用高昂，然而一旦发生井喷，整口油井和为打井所投入的一切就会报废。而这时，如果某企业家通过技术创新，使自己企业研制出防止井喷的装置投入市场，则他就取得了“收费关卡”的地位。因为对于井喷所带来的损失而言，它的价钱无论怎样，也可能是便宜的保险。并且它的市场又是十分有限的，竞争者的进入只能使产品的价格降低，却不能使需求增加，因此它对想竞争的人便失去了吸引力。

“收费关卡”地位虽然能使企业家谋得一个“小生境”，但也有它的局限性和风险。因为，企业家无法再增加或控制自己的业务，它被人家牵住了鼻子，它的产品只是别人的产品或生产过程的一个组成部分，受着别人的需求左右。由于占据了“小生境”并想保持它，因此，当别人需求增加时，它不得不扩建工厂增加投资以满足这种需求，一旦需求下降，它也毫无办法，只有“苦果独吞”。另外，要是有人找到了另一种满足自己产品用途的办法，推出一种更先进的新产品来，则自己精心营造的“安乐窝”就会被彻底掀翻。因此，它绝不能高枕无忧，不思进取。

还须注意的是，收费关卡的设立者应该善待自己的主顾，绝不能象水浒中拦路打劫的强盗。他不要利用自己的“垄断地位”，盘剥、勒索和亏待他的主顾。否则，惹恼了主顾，它就会在眨眼之间取你“性命”——寻求新的供应商。

2.争取控制“专门技艺”。

企业家通过技术创新，控制专门技艺，也是谋取“小生境”的良策之一。与收费关卡不同，专门技艺的控制所形成的“小生境”相当宽广。

必须注意的是，在一个新行业、新市场出现之初，正是寻找控制专门技

艺的良机。并且，它要求与众不同又高超无比的技艺，同时还应该不断提高自己的技艺以保持自己的领先和控制地位。

众所周知，汽车生产是离不开车灯的，谁能在车灯制造技艺上取得控制地位并形成“标准”，摇遥领先，那它就为自己谋得了“小生境”，任何向它挑战的人都会得不偿失，“头破血流”。

不过，“专门技艺”也有其局限性和风险。首先，它容易造成占据这种地位的企业自光狭隘，只力图保住自己的地位；其次，也如收费关卡一样，它通常要依靠别人将它的产品带到市场上去，“看人家的眼色行事”。一旦人家找到了比它更“漂亮”的“新情人”，它就有可能被抛弃。此外，通过技术创新营造起专门技艺小生境的企业家们所面临的最大风险，就是专门技术已经变为大众技艺和普通技艺。这也会危及自己的生存。因此，提高技艺，成为“标准”。创出“牌子”和“名气”，使之成为该技艺的同义语，是作出这种选择的企业家最必须注意的。

3.设法控制“专门市场”。

企业家通过技术创新以谋求“小生境”，也可以通过设法控制“专门市场”这一途径。即通过自己“特殊”的技术创新，建立在某一市场上的领导地位便设法保持它。其要求和局限性与控制专门技艺相类似，因此不再赘述。

（四）“先进与实用”的途径

正因为企业家的技术创新并不是技术发明本身，而是将这种技术发明商业化、实用化以满足消费者的新需要、市场的新需求，所以，将高技术产品实用化和将实用性产品技术化标准化等也是企业家技术创新可供选择的途径。

1.高技术产品实用化——乔布斯和他的“苹果”。

高技术产品在其诞生之初和以后一段时间，总是令人“望而生畏”而“曲高和寡”，企业家在看准了它的实用价值和巨大潜在需求后，可以通过自己的技术创新使之踏入寻常百姓家。

企业家选择高技术产品实用化这一途径进行技术创新，关键必须注意两点：1.看准它的实用价值；2.必须对产品进行改造以适合实用的目的。

70 年代初，计算机仍是一种令人望而生畏的东西，它体积庞大，结构复杂，需要具有专门知识的人才能操作。因此，它的主顾只限于政府部门、科研机构和大公司，而与一般大众、家庭“无缘”。1975 年以前，美国还没有微型计算机，市场上只有一种供计算机业余爱好者用的微电脑散件——“牵牛星 8800”，这种机器不配备软件，难以掌握操作，买主大多是科技人员。这时，从小在一起长大并分别在惠普公司和阿塔里公司就职的乔布斯和瓦兹涅克，下决心自己动手装一台如同“牵牛星 8800”一样的微电脑。于是他们凑了一笔钱，在惠普公司的汽车库里大干起来，几个月后，性能更优的“苹果Ⅰ号”诞生了。

他们俩将样品带到电脑零售商店去兜售，竟意外地得到 50 台的订单，由此他们看到了市场的需求。在他们各自的老板拒绝接受订单的情况下，他们先后辞职，着手自己干，并创建了“苹果”公司。

“苹果”公司开办不久，就研制出了“苹果Ⅱ型”机，与“Ⅰ型”比，他们在一些方面进行了技术创新，如采用开关电源的方式，以软磁盘作为微电脑外储存器，在电脑上“移植”了各种程序等，创新后的“苹果Ⅱ型”电脑不仅实用价值大，而且外型美观，操作简便。它一推出，立即就掀起了一

场计算机领域的革命，从此，“苹果”计算机走进了千家万户。乔布斯和瓦兹也因此被人们称为“永远改变了人们工作习惯的人”。

这就是选择将高技术产品实用化进行技术创新的典型事例。

2.实用产品“技术化”——多川博与尿布。

在我们的日常生活中，有许多实用性强的、人们离不了的产品，它们经年累月为人们使用，以致于人们认为它就是“这样”，而没有去思考其他人是否也需要，或需要的量有多大，面有多广，没有思考怎样去加大它们的“技术含量”，对它进行技术化、标准化、程序化加工和批量生产。实际上，稍作留心和思考，人们就能抓住创新的机会。因此，企业家选择技术创新途径时，实用产品“技术化”无疑也是重要的一条。

一提起尿布这东西，人们或许认为太平常，太不起眼了。其实，尿布是一种家庭必备的用品，不仅刚降生的婴儿离不开它，就连有些年迈体弱的老人，也必须用它。甚至在医院，尿布也是不可缺少的护理用品。但没有人去想这些。日本人多川博“独具慧眼”，他看到了生产尿布很有前景，他从一份日本的人口普查的报告中，得知每年日本大约出生 250 万婴儿，他设想：如果每个婴儿两条尿布，在日本一年也有 500 万条的销售量。于是他将岳父的街道小工厂改为专门生产尿布的尼西奇公司。

为了提高产品质量，他特地设立了一个新产品开发中心。中心有 20 多名研究人员，并拥有十几台试验机械。包括超声波缝纫机、干燥机、耐水压测定机、实体显微镜、张力实验机和通气度实验机，厚度测定仪等。研究人员通过精心研究、不断改进，从而不断推出质量较高的产品来。

今天，尼西奇尿布已经和丰田牌汽车一样有名。尼西奇是一个小企业，尿布又是一件不起眼的商品，多川博却干出了有声有色的事业，这是因为他选择了实用产品技术化这一技术创新途径，并着意经营的结果。

即使把我的衣服脱光，再放到没有人烟的沙漠中，只要有一个商队经过，我又会成为百万富翁。

——约翰·戴·洛克菲勒

# 第 4 章　智：企业家的市场创新

## 第一节　企业家的市场创新与企业的营销应变力

### 一、企业家的市场创新：两个典型事例

市场到底有多大呢？有时它小得容不下一张桌子，有时它大得能容下一个地球。到底每个企业自身拥有多大的市场容量呢？有人以企业“ 市场预测 ”的统计数据来测量市场的大小，如一种简单的市场预测分析法——预计缝纫机的市场前景：“ 假定一家 1 台缝纫机，若有 50000 个家庭，则需要 50000 台缝纫机。目前有 5 个厂家，本企业占 1/5 的份额，则每年卖出 10000 台缝纫机是可能的。 ”这是一个简单得不能再简单的逻辑思维。这种思维逻辑当然不会为企业家所推崇。因为它压根就没考虑许多不可预测的因素，如人们的观念变化——只买成衣，不自己缝制；再有，竞争对手推出缝纫机新品种，吸去了大部分市场；或者自己采用一种奇特的营销方式将人们的需求引导过来，使自己的缝纫机供不应求，等等。因此，企业家从来就讨厌统计数字，因为它只会带来计划的呆板，对悲观前景的紧张不安，或对乐观前景的忘乎所以。

有这样两则事例：

（一）一位住宅建筑商的市场创新

在美国，正当“ 婴儿高峰期 ”出生的孩子中的头几批达到 25 岁左右，即达到成家第一次买房子的年龄时，遇到了 1973 年至 1974 年的经济衰退。通货膨胀犹如脱缰之马，尤其是房价上涨速度比其他任何东西都快得多。同时，住房抵押贷款利率扶摇直上。因此，美国的大批住房建筑商便开始设计建造他们称为“ 基本住宅 ”的房屋，这种房子比起已成为标准住宅的房屋来，面积要小一些，结构也简单一些，价格也便宜一些。因而，它具有“ 良好的实用价值 ”，而且也完全能够为初次购买住宅的人所买得起。然而，它却成了一次严重的失败。建筑商试图予以挽救，表示愿意低息赊售，偿还期定得很长并且降低价格，可是，仍然没有人买这种“ 基本住宅 ”。

面对这种意外的失败，大多数住宅建筑商的反应是认为“ 顾客不通情达理 ”，他们或许会自认倒霉、收缩和退出。然而，真正具有创新精神的企业家决不会这样做，他是会设法找到他的市场的。事实正是这样。一位当时经营规模还很小的建筑商面对这种失败，探究了它的原因，通过采用与众不同的方法，不仅销售了他的“ 基本住宅 ”，而且在短短的 5 年中，将原来仅在一个大城市范围经营的小公司，发展成为一个业务遍及 7 个大城市的大公司，并且在每一个城市，它都是数一数二的。

1981 年至 1982 年，是建筑业的萧条期，美国的一些最大的建筑商在整整一个季节里连一所房子也没有售出去。然而，这位住宅建筑商却仍然继续得到发展。

这位住宅建筑商的“ 招 ”究竟在哪里呢？他的“ 招 ”就在于他进行了市场创新。他将“ 基本住宅 ”改变成为“ 第一幢住宅 ”，然后再改造成“ 永久性住宅 ”，他是在听取了住宅购置者的意见后作出这种改变的。在出售时，他向购房的年轻夫妇保证，今后按一定的价格帮助他们出售现在他们所购买的“ 第一幢住宅 ”，其条件是必须在 5～7 年向他们公司购买“ 永久性住宅 ”。事实上，这种“ 永久性住宅 ”是在对“ 基本住宅 ”的改造添加的基础上建成

的。

为什么这位建筑商能推出这种有效的销售方法呢？这是因为当时一般住宅建筑商只考虑到住房只是“住”，买房在于价格的高低。而这位建筑商通过探究发现，人们购房观念已经变化了。美国的年轻夫妇购买第一所住宅的要求发生了变化。这所房子不再像他们祖父母时那样，是这个家庭的永久住宅，也不再是这对夫妇打算住一辈子或者至少是长期居住的房子。他们购买第一所住宅，购买的不是一种“价值”，而是两种“价值”。他们购买它，一来是为了暂时住上一阵子，二来则是购买了一种“选择权”，即购买一种在几年之后购置他们“真正的”住宅的选择权，这所“真正的住宅”要位于较好地段，有较好的学校，且要宽敞舒适。然而，他们在为以后购买的这所远为昂贵得多的永久住宅第一次付款时，将需要利用第一所房子积存起来的资产。

现在，“基本住宅”暂时住可以，但将来能以适当的价格转售出去吗？如果不能转售出去，它就不仅不是以后购置“真正的住宅”的一种选择权，倒反而会成为实现他们真正的住房需要和要求的障碍和负担。

担心将来不能按适当的价格转售出去，担心不能得到以后购买“真正的住宅”的选择权，这就是人们不买“基本住宅”的症结所在。

这位住宅建筑商正是找到了这个症结，对症下药，实行了一种全新的销售方法，从而解除了人们的后顾之忧，开辟了新市场。在别人眼看存在却无法进入的市场，他却找到了“敲门砖”，正如阿里巴巴找到了藏宝山洞的咒语——“芝麻，开门吧！”一样。

企业家不仅能在有利可图的地方找到获利的途径，而且即使在别人认为无利可图的地方，他也能点石成金，或变沧海为良田。

（二）霍华斯的市场创新

针头线脑是许多商人不愿经营的商品，因为它几乎无利可图。而美国商人佛兰克·W·霍华斯却将别人卖剩后没人要的商品收集起来卖，从 1879 年创立第一个小铺面经营发展为到 1930 年拥有 1380 家分店的全球性商业企业。

霍华斯的创新的秘诀在于：1.收集一般小型杂店里累积下来卖不掉的商品，如衬衣、袜子、帽子、手提包、皮带等、无论进价如何，统一用 5～10 美分的价格出售；2.将店铺设在顾客众多的行人杂沓的地带，创造人们顺便购买的机会；3.运用连锁经营的方式降低销售成本。正因为霍布斯创造了这种不寻常的营销方式，所以，他才取得了成功。

由上面的例子可以看出，企业家的市场创新，并不是仅仅为解决将商品卖出去的问题，而且也解决在别人认为没有市场的条件创造出一个“市场”的问题。并且，在众人蜂拥而至试图瓜分市场时，能不能另外独辟蹊径，开拓出一个属于自己的新市场，也属市场创新之列。此外，企业家的市场创新，并不仅仅是以一种全新的产品去开拓一个全新的市场，而且也包括旧产品新市场；并不仅仅是营销组织形式的创新，如从百货店到超级市场，再由超级市场到自动售货等，而且还包括营销方式的创新，如分期付款、赊销、传销等。

从实质上说，企业家的市场创新，就是开拓一个新的销售市场，架起企业产品与顾客需求之间的联系桥梁。如果说，企业家的技术创新是生产什么产品去适合人们需求的问题，那么，企业家的市场创新则是怎样卖出这些产

品去满足人们需求的问题。在某种意义上讲，后者可能比前者更重要、更现实。

## 二、企业家的市场创新：有关理论

### （一）创新概念的拓展

在现实生活中，创新（Innovation）一词常被人们理解为某项技术上的发明创造，这种把“创新”仅限于技术范畴的狭隘理解，妨碍了人们运用“创新”这一锐利武器。因此，我们应该拓宽创新的视野，将创新理解为一个远远超出“技术”范畴的、综合性的经济概念。如在销售过程中的一种“创新”——分期付款方式的发明，就是经济意义的创新。分期付款，也就是用未来的收入购买现在的商品。这种购买方式，使暂无购买力的人有了购买力；使看似“没有购买力”的商品有了巨大的购买力，它加速了商品的实现过程，促进了商品经济的发展，并实现了经济类型由“供给导向型”向“需求导向型”的重大变革，极大地改变了人类整个经济的面貌。因而，分期付款这一“创新”非同小可。

再如期货交易的出现。这种被誉为“市场经济的精华”的交易形式有三个特征：1.现在进行买卖而远期交割商品；2.交易的方式采取了期货合约形式；3.买卖双方是在期货交易所以买卖合约的方式进行交易的，是大众交易。正因为期货交易有这样的特征，所以，它不仅拓宽了交易范围，而且还吸纳了更多的交易者，并且给人们提供了避减风险，套期保值和价格发现的工具。有了期货交易，农民远在收割自己的庄稼前的几个月，就可以出售自己的粮食。在香港的交易者，可以买卖日本的红豆，而他并没有尝试一颗红豆的滋味，可见，这种期货交易方式也是一种伟大的市场创新。

### （二）市场创新的内涵

人们一般把熊彼特五种创新中的这样两种情况，即开辟一个新的市场和控制原材料的新供应来源归纳为市场创新。事实上，市场创新，完整他说，是指企业从微观的角度促进市场构成的变动和市场机制的创造以及伴随新产品的开发对新市场的开拓、占领，从而满足新需求的行为[①]这里包含两个方面的内容：

1.开拓新市场。

开拓新市场包括这样三层意思：

第一，地域意义上的新市场。指企业以前不曾进入过的市场（地方）。它包括老产品进入新市场，如由国内向海外拓展，由城市向农村拓展。也包括新产品进入新市场。

第二，需求层次意义上的新市场。指企业设法去满足市场消费者已有需求欲望，而现有的产品和服务都不能很好地满足的潜在需求。如向农户推销彩电、向工薪阶层推销汽车。

第三，产品意义上的新市场。将原有的产品，通过创造变为在价格、质量、性能等方面具有不同档次的、不同特色的产品，可以满足或创造不同消费层次、不同消费群体的需求。如斯隆变换汽车式样，向其顾客供应形色不同的汽车：向富豪供应卡迪拉克车，向一般人供应雪弗莱车，向中等富裕的人供应奥尔兹莫比尔车。

---

[①] 《创新论》，常修泽著，南开大学出版社 1994 年版。

2.市场“新组合”。

市场创新又是市场各要素之间的新组合，它既包括产品创新和市场领域的创新，也包括营销手段的创新，还包括营销观念的创新。

市场营销组合是哈佛大学鲍敦教授1964年提出的一个概念，它指综合运用企业可控制的因素，实行最优化组合，以达到企业经营的目标。

市场营销组合观念是市场营销观念的重要组成部分。营销组合为实现营销目标提供了最优手段，即最佳综合性营销活动，也称整体市场营销。市场营销组合观念认为，企业可以控制的产品、定价、分销与促销诸因素，都是不断发展变化的变数，在营销过程中，可以进行多种形式的组合，这如同魔方的六个面，各有若干点，只要变更其中任何一面的任何一点，就会出现新组合。

市场创新与市场营销反映了两种不同的思路，市场营销以“大路”货为基础，以总体成本取胜，以市场分享为目标，着重广告、推销和价格战等手段，因此，资金最为充足的企业在“战”中取胜的可能性较大。而市场创新则靠产品和服务的差别性取胜，致力于市场创造，即提出新的产品概念，建立新的标准和市场秩序，因而，最具有创新精神的企业取胜的可能性最大。正如托马斯·彼得斯所言：“不要老是分享市场，而要考虑创造市场。不是取得一份较大的馅饼，而是要设法烙出一块较大的馅饼，最好是烘烤出一块新的馅饼。”[①]

可见，市场“新组合”，是从微观角度促进已有市场的重新组合和调整，建立一种更合理的市场结构，赋予市场以新的竞争优势和增值能力，这就是市场创新的宗旨所在。

（三）市场创新主体

在市场营销发展初期，企业销售部门只是企业所有部门中的一个，销售部门的经理就如工头一样不被看重，其地位也远不如生产部门的经理重要和显赫。

在市场营销发展至第二个时期，企业销售部门已成为一个独立的职能部门，销售经理已开始与生产经理平起平坐。

而到了市场营销发展的第三时期，企业运行的环境已是“订单经济”环境，企业实行以销定产，从而使销售部门的地位得以大大提高，生产、财务、人事等部门都从属于销售部门所提供的信息和要求。尽管销售经理不直接领导企业人事、财务和生产，但关于产品的包装、颜色及其他特征以及产品设计的决策，都应该遵循销售经理的意志。

作为企业决策者和领导人的企业家，尽管他不直接参与市场营销的具体活动，但他要对市场作出判断性决策，对产出规模实行战略性调整，对企业的营销战略进行规划，所有这些，都无不反映企业家的精神和意志，周而，企业家在市场营销中有着十分重要的、无可替代的作用，他是市场创新的主体。

由此可见，企业家与销售经理是有区别的。其区别在于，企业家是决策者、指挥者，而销售经理则是他的决策的执行者，企业家决策方向、制定战略，销售经理则决定选择销售方式、策划营销方法。企业家不光只决策销售事务，他还必须对企业进行整体规划，但销售方面应该是他对企业进行整体

---

[①] 〔美〕托马斯·彼得斯著《乱中求胜——美国管理革命通鉴》，科学普及出版社，1988年版第75页。

规划和制定企业整体发展战略的出发点。

## 三、营销应空力的涵义及其对企业的意义

营销应变力，简单讲，就是指营销的应变能力。具体一点讲，就是指在市场急剧变动的情况下，企业调整自己的营销战略、方式和行为等的能力。营销应变力是企业应变力的一个非常重要的方面和组成部分。因此，它的强弱，在很大程度上也就决定着企业应变力的强弱，决定着企业竞争力的强弱，从而对企业有着十分重要的意义。这在很大程度上决定着企业的生死存亡。

企业营销应变力对企业的意义，在今天表现得十分突出。关于这一点，我们可以通过回顾企业营销的三个阶段来得到说明。

从历史的角度看，企业的营销活动经历了这样三个阶段，即被动营销阶段、强迫营销阶段和主动营销阶段。在被动营销阶段，实行的是以产定销，遵循的是“我们能生产什么，就卖什么”的原则。这个阶段，产品处于只愁产不愁销的地位，整个社会经济的商品市场发育程度不高，市场是供不应求的卖方市场，因而营销问题不突出。而强迫营销阶段，则是以产促销阶段，遵循的是“我们卖什么，人们就买什么”的原则，在这个阶段，由于大量的生产问题已基本解决，人们担心的不是如何大量生产，而是如何去销售。由于消费者不会因自身的需求与愿望而去主动购买商品，所以只有采取“推销”刺激，才能诱使其采取购买行为。因此，在这个阶段，营销问题已是一个必须考虑的问题了，促销策略和手段已显得重要。然而，企业对产品是否能满足消费者的需求则漠不关心。所以，营销行为具有强迫性。

到了主动营销阶段，各方面的情况都与前两个阶段大有区别了。这一阶段，是以销定产阶段。“订单”对企业具有重要的意义和作用。这一阶段企业所遵循的是“顾客需要什么，我们就卖什么”的原则。这时，企业的生产经营并不是完全从自身的能力出发，而是从顾客的需要和需求出发。“顾客就是上帝”、“顾客第一”是这一时期流行的口号。企业不仅要花相当大的力量来研究消费需求，而且要根据消费者的需求变化，不断调整产品结构和更新自己的技术。消费者是企业活动的轴心，社会上盛行的是“消费者主权”。这一时期，企业之间的竞争，实际上是争夺消费者的竞争，企业关于整体产品的设计，产品定价分销与促销，产品的上市与退出等，都是以消费者的需要为出发点。因此，企业是否具有营销应变力，就显得十分重要了。谁能在激剧变化的市场中，适应消费者需求的变化而灵活地调整自己的营销行为，谁就能在竞争中获得主动，获得成功。否则，它就会被市场无情地淘汰。

## 四、企业家的市场创新能力决定着企业营销应变力

古希腊哲学家赫拉克利特（Heraclitus）曾把生命比为河流，并且宣称：“你永远无法踏入同一条河流两次”。事实上企业也是如此，市场时刻都处于变化之中，唯一不变的东西就是“变”。传统的那种“酒香不怕巷子深”的说法已经过时了，“皇帝的女儿不愁嫁”的时代也已经一去不复返。即使是名牌精品、百年老店、行业巨头，也只有在“变”中求生存求发展。这种“变”，不仅表现在产品的性能和式样等方面，而且也表现在营销的方式、方法和行为上。而后一方面却是由企业家的市场创新能力决定的。“可口可乐”的成长经历可以用来说明这个问题。

### （一）可口可乐的“诞生”与彭已顿的失败

可口可乐诞生于 1886 年，地点是今天的美国乔治亚州的亚特兰大，催生人物是，一个头痛患者和一个心不在焉的店员。

在 1886 年的一天，约翰·彭巴顿的药店里，来了一位头痛患者，他向店员要瓶药水———种由彭巴顿自制的“ 强壮饮料 ”。可是，店员因为没有水，便随便拿了一种溶液，冲了那糖浆，那种溶液究竟是什么；到现在仍查不出。然而，正是在这种不经意中，可口可乐诞生了。

约翰·彭巴顿把这种他用可可叶和可拉果等作原料配制的新饮料命名为“ 可口可乐 ”，并请共同经营的鲁宾逊写下了现在到处可见的商标—Coca—Cola。为了销售这种“ 饮料 ”，彭巴顿一年间作了 46 美元的广告，而他的营业额却仅只有 50 美元，赢利极少，经营惨谈。

彭巴顿在销售上是失败的。失败的原因就在于他推销不得法。首先，他对当时美国饮料的消费情况了解不够；其次，他所创的可口可乐究竟是强壮饮料亦或是清凉饮料，性质暧昧不清；第三，这种饮料本身的药味也太浓。

（二）可口可乐的“ 雄起 ”与柯勒的创业

取代彭巴顿，买下可口可乐的制造、贩卖权利的是与彭已顿相邻的亚特兰大另一位药剂师柯勒。应该说他才算得上是真正的可口可乐之父。因为他为可口可乐创造了一个世界市场，让可口可乐成为了当今头号的大众饮料，连酒业的老板都抱怨可口可乐抢了他们的生意。

柯勒为使可口可乐“ 雄起 ”，采取了匠心独运的推销方法：首先，他对彭巴顿所忽视的产品性质进行了明确的规定。他规定：“ 可口可乐是百分之百的清凉饮料，完全不是药剂，”“ 它是女性或小孩也可饮用的大众饮料 ”，“ 除去可口可乐，再也没有别的了。 ”这实质上是在进行一种广告宣传。其次，柯勒建立了与加工企业和经销企业之间的良好合作关系。由总部负责统一的、高标准的、味道出色的可口可乐原浆，再由各地加工企业加工成为大众饮料，然后由经销商们经销，销售网络庞大。此外，广告也是柯勒的拿手武器。可口可乐广告几乎无处不有，大街上、汽车上、店门上、球场上，随处可见。柯勒还将过去“ 静的 ”商业广告变为“ 动的 ”。

1898 年，柯勒设计了带有可口可乐广告的扇子，向所有用得着扇子的人分发。他自己也将这些扇子抱在手上，搭在肩膀上，从办公楼的最上一层向下走，见人就送。

就这样，亚特兰大的可口可乐，不仅征服了乔治亚，还从乔治亚发展到全美国、全世界。

（三）可口可乐的发展与魏拉夫的应变

1939 年，身为第七任总经理的魏拉夫，创造了“ 第二次世界大战与可口可乐 ”的美谈。在大战激烈之际，和平用途的产业自然不景气，但魏拉夫却设法把可口可乐这种“ 和平商品 ”转换为“ 军需品 ”。他以政府及国家议员为对象，发出一种小册子，题为“ 战争期间最大限度努力与休息的重要性 ”。强调可口可乐在战争期间的重要地位及效果。他说，“ 在冒着生命危险的战场上，必需要有规律的休息，为此不可一日无可口可乐。对年轻的士兵来说，可口可乐是军需物资，其重要性不亚于枪炮子弹！ ”

魏拉夫这种宣传终于获得了政府的认可。国防部使在战场就地生产方面，给予强力的支援。同时宣告：“ 世界各个角落，凡是有美国军队驻扎的地方，务必使士兵能以 5 美分喝到一瓶可口可乐，为此所必需的费用，应全力予以支持。 ”魏拉夫根据这个指示，向海外输出了 64 套加工设备。在二战

期间，军用可口可乐的消费量高达 50 亿瓶之巨。当其他不急需的消费物资生产受到限制时，可口可乐却一枝独秀，营业额也不断提高。等和平来临，可口可乐也再度成为“和平大使”，并以战时的海外工场为据点，推广于世界各个角落。到现在，可口可乐公司每年销售近 300 亿瓶，其中在美国消费了 2/3，其余均在海外推销。

（四）可口可乐的顽强争霸

1893 年，当美国专利局授予可口可乐注册商标时，可口可乐已成为美国冷饮小卖部出售的头号软饮料了。谁知在 5 年后，即 1898 年，在北卡罗纳州却诞生了一位与它竞争至今的对手——百事可乐。

尽管可口可乐是“老大哥”，但百事可乐毫不畏俱，它通过不懈的努力和创新，使自己的销售额不断增加。在 1950 年到 1985 年之间，百事可乐的销售额增加了 3 倍，从而使可口可乐的市场份额不断减少。

面对百事可乐咄咄逼人的气势，美国可口可乐公司总经理戴森认识到，仅凭借公司的“老传统”——强大的广告攻势来抵御对手的进攻已难凑效，必须针锋相对，推出新产品。于是，公司针对对手的“保健百事可乐”，推出了“保健可口可乐”，以迎合年轻一代的口味。随后，公司又恢复了传统的可口可乐，以争取和吸引回老顾客。与此同时，还采取多样化策略，从而重振雄风。在 1986 年可口可乐公司百年庆典时，它仍以“第一”的身份跨入它的第二个 100 年。

从上述可口可乐的成长经历中，我们可以看出：一个企业的生存与发展，在很大程度上依赖于、取决于企业的营销应变力。而这种灵活有力的应变力，来自于企业家的市场创新能力。

## 第二节　企业家市场创新的方式

市场在哪里？在闹市？在荒漠？在贵族？在平民？正当许多人因找不到市场而苦恼而哀叹、而退却而抱怨之时，企业家却处处找到了市场。当人们还认为博物馆是一个受政府拨款支撑、受富人捐助运行的非营利机构时，巴纳姆却通过渲染的广告，大胆的策划，借助一个年老的、声称是乔治·华盛顿的从前佣人的人，将一个冷冷落落的博物馆变成了一个“游览地”，他仅用一种满足人的好奇心的方式创造了一个娱乐市场。当人们认为农民穷得告贷，无力存款之时，金融巨头贾尼尼在 19 岁时就出人意外地提出了“不收利息的农民银行”的设想。其实，他压根就不是只懂布施的牧师，他以无偿贷款的方式，取得了农民下一季度收获物的买卖契约，再将收购来的产品卖到大城市，他赚的钱要比利息多得多。当人们认为有钱才能买车，而买车是为了解决交通问题时，通用汽车公司的总裁斯隆却推出了有名的销售四原则：分期付款，旧车折价，年年换代，密封车身，这前两条原则，就为那些刚步人生活的年轻夫妇解决了买车问题。不仅如此，斯隆还将消费者买车的认识由只解决交通问题，推进到显示个性、风格和地位。他设计的“路线”是：年轻低收入时买雪佛莱车—→中等收入时买庞蒂亚克车—→高收入时买卡迪拉克车。还有，在一般人看来，电冰箱是冷藏或冷冻食品用的，买电冰箱的目的无外乎是防止气温高造成食物的腐败，所以，电冰箱的市场自然应该向热地区进军，但有位企业家却将冰箱的目标市场定在北极圈的爱斯基摩人那里，因为电冰箱可以解决爱斯基摩人的食物结冻，食用不便问题，因而在爱斯基摩人那里存在着购买冰箱的需求。还有人将钢琴推销给丝毫不懂音乐的农民……

企业家正是有了敢于创新的开拓精神，才能突破常人的思维和传统的做法，对未知的领域进行认真的探索，构思出许多与众不同的营销战略与策略。企业家的市场创新，是企业图生存、求发展的根本保证；企业家的市场创新，首先表现在营销思想的创新，即不断破除安于现状，因循守旧、墨守成规的思想，树立大胆创新，不断开拓进取的思想。其次，表现在领导企业进行经营目标、经营方式、经营项目、经营品种等方面的创新、在经营目标上，扩大新的目标市场，寻找新的盈利机会；在经营方式上，博采众长，灵活经营，不断开拓独特的能吸引顾客的经销方式；在经营品种上，积极帮助生产者在商品款式、规格、花色式样上推陈出新，走在消费者的前面；在经营项目上，积极扩大新的服务项目，广泛开辟销售与服务的新形式。第三，表现在实现目标的经营手段和措施上的创新。能积极运用最新的营销手段去扩大商品销售，争取对顾客建立良好的企业信誉。总之，企业家的市场创新，总会集中地表现在判断决策和战略部署上。我们不妨从几个侧面来分析企业家创造市场的智慧和技巧。

### 一、市场创新的产品方式

以新异的、独具一格的产品来开拓市场，是企业家市场创新的一个重要内容。

在服务行业中，艾德里安·戴尔西、拉西·希尔布洛姆和罗伯特·林德这 3 个美国人，发现普通邮政运转速度和质量不能适应当代经济活动和人们的需求变化，于是立志创新。他们取三个姓氏的第一个字母为名，组成了 DHL

快速传递公司。最初，他们将美国西海岸海运公司的发货单据等重要文件，用飞机专程送往夏威夷到货点，亲自交给收货单位，使港口手续办理迅速顺利。货船抵港后能迅速卸货、交货及返航，减少运输公司的港口费用，从而创新了一种大受海运公司及客户欢迎的快递业务，这种新的快递业务，开辟了一个新的服务市场。

在高科技行业中，日本的佐佐木明，以研制一种专门供中小学生用的“学习机”，即一部类似微型计算机的学习机上配上小学四、五，六年级的数学、英语、国语的软件，来替代家庭教师或上补习学校，从而开拓出一个“智慧市场”。

企业家用新产品进行市场创新，例子不胜枚举。然而，是不是产品在设计、售后服务、产品工艺上与众不同，便自然而然就能在市场上独占一席呢？事情不是如此简单。在市场竞争中，商品交换的成功是一个“惊险的跳跃”。日本电器在当今世界电器市场上可谓首屈一指，可谁知道当年它们开拓市场的艰辛曲折呢？盛田昭夫为将井深大和自己共同研制的电器打入美国市场，以至举家迁往美国。为显示公司的形象和产品的竞争性，他特地选择美国贵族区居住、过”西洋化”的美国生活去体验美国人的心理和习惯。不仅为开拓美国市场如此，甚至为打开其他新市场，盛田都亲自前往。可见，新产品的出现，只是预示着一个潜在的市场，要将这个潜在市场转化为现实市场，还需要精于市场营销。

著名的管理学家奥斯卡·怀尔德，曾把那些只知道商品价格而不知道其“价值”的人称为犬儒学派。而真正的企业家决不是犬儒学派的一员，他们能准确地判断顾客的“真正需要”，并且，他们能以与众不同的创新方法来满足这种需要。正因为这样，所以企业家不仅能在价值的基础上竞争获胜，而且能在价格的基础上竞争获利。米什林的选择就说明了这一点。

在汽车的斜纹轮胎和辐射轮胎的比较上，后者的成本和价格高于前者，故美国许多有国际市场的汽车轮胎制造商曾拒绝过生产辐射轮胎。而法国的汽车轮胎制造商米什林，通过广泛的实例演示，宣传这种轮胎的安全性和耐用性，使美国顾客愿出高价购买辐射轮胎，从而打开了美国市场。最后，美国的制造商们用了几年的时间，花了数百万美元，才赶上法国的同行。

归结起来说，以产品方式进行市场创新，首先要预测市场的“趋势”。有目的地研制出自己的产品，但新产品的出现还不能立即就创造出市场来，因此，其次，市场的开拓还依赖于企业家的营销。最后，更为关键的，是要了解顾客的“真正需要”，能满足顾客的真正需要的产品才会有市场，才能开拓出一个市场。

## 二、市场创新的价格方式

在经济学教科书中，有一个关于价格与需求的简单曲线，它表述这样一个原理：商品价格越高，需求量越小；商品价格越低，需求量越大。当然，这是一个经高度抽象后得出来的结论。事实上，归结起来讲，价格的作用有这样一些：第一大作用是扩大市场；第二大作用是树立竞争优势；第三大作用是改善管理。企业要在低价格的情况下仍能获利，就必须大力节省内部开支以降低成本。我们这里谈的市场创新的价格方式，就是要论述企业家如何运用价格这一营销因素中的最活跃的因素，来灵活地应变竞争和开拓市场。

### （一）以高价格创新

美国的塞洛克斯公司事实上是将 60 年代导入“ 复印机时代 ”的功臣。今天，它在世界复印机市场上的占有率高达 50～70%。该公司的成功诀窍之一就是高价政策。

当“ 塞克洛斯 914 ”的干式复印机问世时，公司的第一代总经理威尔逊喊出这么一句话：“ 好，我明白了，卖价就订在 29500 美元吧！ ”这个狮子大开口的喊价，使副总经理约翰·罗校大吃一惊，他再三反问，担心自己听错了，因为“ 塞洛克斯 914 ”的一切成本，仅仅只 2400 美元，而威尔逊竟开了高 10 倍的价格。威尔逊为什么喊出这么高的价格呢？这是因为塞洛克斯复印机不仅有优越的性能，而且还有良好的售后服务。当时流行的复印机，在复印之前，不仅要用某种液体，还需要使用一种涂有特殊的感光体的复印机，否则就复印不出来。而塞洛克斯只要一般干纸，不论是文字还是图片，均能在三四秒之内就清晰地复印出来。但是，塞洛克斯复印机结构复杂，难于保管和操作，因而它离不开售后服务。

为了使复印机能卖出去，威尔逊采取了赁贷制，而禁止成品直接买卖。之所以这样做，是为了维护塞洛克斯的信用和声誉，而不希望他人随便持有它。“ 运用赁贷制，并充实售后服务 ”，这就是威尔逊的设想。

世界知名企业家们以高价实现市场创新，积累了很多的经验，1.稀缺性商品是可以定高价的商品。物以稀为贵，稀缺商品其价必高；2.质优性商品是可以定高价的商品。常言道，质优则价高。同类产品中，高价总意味着高质量、高档次。当企业要显示自己的产品与其他同类产品相比，质量、性能和服务更超群时，可以定高价。高价能满足人们追求精品和档次的心理。有的商品并不是价格越低越畅销，而是价格越高越畅销。3.贵族性商品是可以定高价的商品。一般老百姓都羡慕上流社会和富有阶层的人，并总希望自己能达到他们那样的地位，因而上流社会和富有阶层的人便成为他们模仿的对象。上流社会中流行什么样的商品，必然也会被普通百姓争相购买，产生“ 戴安娜王妃效用 ”。4.初生性商品是可以定高价的商品。当市场上有较大的需求潜力、顾客求新心强、而竞争对手尚未形成时，企业推出新产品可以定高价，以先声夺人，树立品牌威望和地位，同时也可较快收回开发产品的投资。

通过高价进行市场创新必须注意解决这样的问题：1.高价格低渗透问题。也就是商品价格高但市场占有率低。解决这个问题可以通过产品策略、渠道策略和促销策略，前例中的高价加赁贷制就属促销策略的一种。这如同长竹杆过城门，横不行，竖也不行，而插进城门就行了。2.高价格高仿效问题。由于高价往往有高利，所以高价商品容易招致众多的仿效者。如何对付仿效者呢？可采用如下办法：其一，形成“ 标准 ”。这是 IBM 的方法，也就是放开一切让人家尽情仿效，最后竟形成了以 IBM 为计算机行业标准的局面，它自然而然成了计算机行业的领导。其二，阻碍模仿。特别是高价产品是专利产品时，可以通过法律手段阻止模仿者进入。其三，速战速撤。在仿效者还没来得及进入时、通过促销快速打开市场，在尽可能短的时间获利。当仿效者进入后，就快速退到其他相关领域。当仿效者开始分享市场时，自己已转移到新开拓的市场上了。

（二）以低价格创新

美国德尔计算机公司创始人米切尔·德尔，就是以低价来开拓创新学生计算机市场的。

当米切尔考入德克萨斯大学时，他已挣钱自己买了一辆豪华小轿车，显

示了他的经商才能。当时，校园里许多人想拥有一台个人电脑，但商店里电脑标价太高，令他们望而却步。况且，当时计算机有的功能对学生来说也用不着。米切尔还了解到，IBM 公司的推销商们很少有人能完成公司的“ 定额 ”。于是，米切尔与推销商们联系，以进价买下剩余的计算机，搬回自己的寝室，自己着手进行了一些小小的改进。改进后的计算机，不仅更适合于大学生，而且为了使这种计算机拓展市场，他采取了低价战略，售价比当时当地的同类机型低 15%。

由于价格低廉又适用，这种计算机很快赢得了市场。校园里的大学生、公司的写字间、诊所及律师事务所都有了他的改装机，从而形成了一个学生型计算机市场。他的寝室变成了“ 装配车间 ”。春假结束后，米切尔拿出自己的所有积蓄，于 1984 年 5 月创办了德尔计算机公司，当时他只有 19 岁。

到 29 岁时，米切尔已经是美国有名的“ 亿万富翁 ”了。

可见，低价可以使原来潜在的消费者变成现实的消费者，使市场的外延扩大。

企业家常运用低价策略，以“ 价廉物美 ”来刺激消费者，扩大销售量，逐渐提高市场占有率，谋求远期的稳定利润。“ 低价 ”一般适用于：生产批量大，销售潜力高，产品成本低，顾客又较熟悉的产品。

必须指出的是，“ 低价 ”有两种情况，即恶意低价和善意低价，唯有善意低价才是企业家的市场创新行为。因为，“ 恶意低价 ”指的是某些企业，凭借自己雄厚势力，以压低价格的方式企业挤出竞争者，价格有时压到产品成本以下。也就是说，“ 低价 ”不是以成本低为基础，而是一种权宜之计，是为将来垄断市场提高价格谋求高额利润做准备，这种恶意低价，是企业的一种竞争策略，而不是企业家的创新行为。企业家以低价进行市场创新，是一种善意的低价，它是以周转快、规模大、成本低、渠道畅为基础的，是以产品结构、市场结构合理为基础的。

那么，如何做到“ 低价 ”呢？“ 低价 ”是怎样来的呢？“ 低价 ”有这样两个来源：

1.降低成本。

福特为了制造出农民也买得起的汽车，他采用了流水线生产，使汽车由过去的“ 贵族消费品 ”变成现在的“ 大众消费品 ”，生产汽车像生产别针一样容易，从而大大降低了汽车生产成本，汽车的价格自然也随着降了下来。

2.扩大规模

日本最大的超级市场总公司——大荣公司，一直以“ 更廉价地出售更好的商品 ”为根本经营方针。而贯彻这一方针，主要依靠每年增加 30%左右的店铺的政策。仅 1969～1974 年间，店铺数就由 43 家发展到 242 家，规模扩大了 5 倍，1974 年，它在日本的零售商店中占据了首位。

值得一提的是，企业家以“ 低价 ”进行市场创新，也可以运用于多产品经营之中。即“ 低价 ”产品本身不是它的目的，之所以降低这种商品的价格，其目的是刺激主要盈利的商品的需求的增长和市场占有率的提高。如一家商店为吸引顾客，它对牙刷、牙膏、肥皂等实行“ 低价 ”，甚至低于成本，在顾客的经常光顾和培养起感情的过程中，顾客也会购买该店的其他商品，从而提高这些商品的需求和市场占有率。美国学者保罗·索尔曼和托马斯·弗利德曼在合著的《企业竞争战略》一书中，用一个二元方阵描述一家公司的“ 产品类项 ”（Productportfolio）。他们将“ 产品类项 ”分为“ 星星、金

牛、问号和狗”四类。其中，“星星”类产品是市场占有率正在急剧上升的产品，它需大量投入，但同时也带来大量收入：“金牛”（CoshCow）类产品是已经掌握了市场的产品，它不需花很多投入，但能挣来收入，他们称“金牛”是“一家公司的梦想”；“问号”类产品则是前途不确定的产品，它取决于企业家的决断力，取决于资金的注入状况，它可能变成“星星”，也可能成为“狗”类产品。那么，“狗”类产品是什么样的产品呢？它是一类必须投入成本，所得到的收入却较低的产品，它们是“赔钱货”。[①]

如果我们借用他们这种分类来描述我们这种“低价”策略的话，那么，在实行多产品经营的企业中，可以采用“养狗”的办法，吸引顾客光顾，以便“喂食星星”和“挤金牛的奶汁”，同时设法“将问号变成星星”。

需指出的是，这里对“狗”类产品实行低价，不是为了打开“狗”类产品本身的市场，因而，这种低价不属于前面讲的“恶意低价”，它也属于企业家市场创新方式的一种。

另外，分期付款也可算得上企业家运用“低价”进行市场创新的方式之一。也许产品的总体价格不一定低，甚至可以说很高。但由于分期付款、化整为零，使分阶段支付的价格相对较低，从而形成了一种“绝对的高价和相对的低价”的局面，因而可以将它划入“低价”方式的范围。正是通过分期付款，使许多“大型商品”如住宅、汽车等能够进人工薪阶层这一市场，从而开拓了一个新市场。

## 三、市场创新的广告方式

让我们先看几个事例。

事例一：鲍洛奇与“阿根廷香蕉”和“重庆炒面”

吉诺·鲍洛奇是享誉世界的推销大王。他曾将因一起火灾而使皮发黄并起了不少黑点的 18 箱香蕉命名为“阿根廷”香蕉，以如簧之舌大力鼓动，最后以高出市价一倍的高价推销一空。鲍洛奇原本是一个微不足道的食品公司的唯一股东，经营以东方食品为主的生意。他通过一个又一个的新颖广告，向美国人推销中国的炒面和东方菜，开创了东方食品的西方市场。

这位出生于美国明尼苏达州的小铁矿的矿工之子，具有天才的推销本领，他最拿手的是广告创新。他花在广告上的钱并不多，因为最初他没有雄厚的经济基础，但他却充分使每一分花于广告的钱产生效益。如他用幽默讽刺广告打开了“重庆炒面”在美国的市场。广告中有一条是这样的：有一个人宣布，“十个医生中有九个推荐‘重庆炒面’”。然后，镜头对准十名医生，其中竟有九个是中国人。这种幽默广告在令人捧腹之余，深深地被产品吸引了，它促使人们亲自一试。

事例二：高尔文的汽车收音机

最先想到将收音机应用于汽车业并付诸行动的人是保罗·高尔文。汽车收音机也是摩托罗拉（其含义就是“开动加收音机”）的创业产品。

当高尔文的汽车收音机在美国普及、发展时，却遇到一次一次的打击。人们把它“指控”为汽车车祸的罪魁祸首，认为它分散了司机的注意力。许多州甚至还展开了关于从法律上禁止在汽车内安装使用收音机的辩论。1933

---

[①] [美]保罗·索尔曼，托马斯·弗利德曼合著、（台湾）尉眷蛟译的《企业竞争战略》，中国友谊出版公司，1985 年版第 87—88 页。

年，高尔文制造公司衣阿华州苏城的一位代理人，在汽车里安装 55 型收音机又引起了一场火灾，大火烧毁了整个车库，还烧毁了相邻房屋的一半，此事令高尔文制造公司的声誉一落千丈。面对这一次次打击，高尔文毅然将几千台 55 型收音机从市场上收回，拆下里面尚能使用的真空管与护音器之后，用一柄大锤忍痛将它们全部销毁。同时，用新的产品来重树公司形象。

他寻觅到一位杰出的广告人才——维克多·欧文。在欧文的策划下，摩托罗拉发起了第一次全国范围内的广告促销汽车收音机活动，一改过去在《星期六晚邮报》的第三版刊登一栏广告（每月一次）的很不起眼的做法。它通过名人效应，如利用罗马天主教皇凯撒的加冕庆典游行，和著名的徐儒利特尔·约翰尼签订广告协议等，使公司名声大燥。此外，它还在全美纵横交错的公路两旁，树立闪耀着摩托罗拉名字的、令人目不暇接的红、黄、黑广告牌。通过这些活动，又重新树立了公司及产品的形象。

事例三：丰田的“皇冠”车。

丰田公司在后来命名“皇冠”的豪华新车型试制完成后，日本皇太子亲自试车，开车绕工厂一周。两年后，天皇夫妇又亲临丰田汽车公司的工厂参观考察，使丰田公司与“皇冠”车的名气在日本不胫而走。丰田英二利用“名人效应”做广告，为自己的“皇冠”车开辟了豪华车市场。

从上面三例中，我们对广告的“奇效”可算是有所领略。

广告，顾名思义，乃广而告之也，也就是让不知道的人知道，让他知道后购买或为购买奠定基础。因此，广告起着诱导需求的作用。

然而，并不是做了广告就能诱导需求产生大量购买的。广告与购买之间还有一条长长的反应链：广告—→了解—→产生需求欲—→购买。在现代社会中，广告成了一种无处不见的现象，尤其是大都市，几乎是广告的海洋。人们置身其中，有些茫茫然不知所措。当一个金喇叭吹响时，人们侧耳静听；当一批金喇叭吹响时，人们也许会充耳不闻。所以，有些广告可能会起不到诱导需求的作用。

而且，做广告要投入大量的资金，加大企业产品的成本。并且，这种产品还属于“问号产品”。大量的投入后它能变成“星星产品”吗？还是变成“狗类产品”呢？是为自己赢得大量的利润，还是会成为“赔钱货”呢？

今天，在商界，有许多人在广告上“大作文章”，企图孤注一掷，希望通过广告“扭转乾坤”，结果却还是“全军覆没”；而也有许多人，在激烈的竞争中，将广告当作锐利的武器，开拓了自己的市场，赢得了自己的成功。那么，在广告这种市场创新的方式中，有哪些值得铭记的“秘诀”呢？让我们记下推销大王鲍洛奇的“广告观”吧！

1.要舍得花大量的钱。

2.广告语言要不同凡响。

3.不要让广告公司拍你的马屁。

4.广告公司的工作是做广告，你的工作是做生意，不要把两者弄混了。

5.尽可能选一个人力、物力较大的广告公司，这样，当你的公司发展的时候，他们才跟得上。

6.对广告公司内部情况要做全面了解，不仅仅只是了解其中一个人或几个人。

7.不要让广告公司彼此的恩怨搞乱了你的广告方针。

8.让广告公司成为广告专家，你成为市场专家。换句话说，不要让广告

公司替你去作市场调查，因为没有人比你更了解自己的事业。

9.跟你的广告公司有着开放、坦诚，甚至竞争的关系。

## 四、市场创新的公关方式

公关，是公共关系的简称。公共关系，是指企业在进行市场营销活动中，正确处理企业与社会公众的关系，以便树立企业的良好形象，从而促进产品的销售的一种活动。公关是企业家进行市场创新的一种重要方式，企业家运用公关技巧，同样能为自己开拓出新的市场。

下面我们从企业家与政府、新闻界、消费者及竞争者这四个方面，展开我们的话题。

### （一）企业家与政府：哈默与苏俄政府

在这里，我们撇开企业家与本国政府的关系不谈，相信读者也能理解企业家处理好与本国政府关系之重要。因为他不仅要服从政府制定的法律法规方针政策的约束，给政府提供税收，而且企业的生存与发展，也丝毫离不开政府的“呵护”。

在经济国际化趋势日益加强的情况下，企业家不仅是企业家，而且要成为政治家、外交家，他要有同外国政府打交道的本领和技巧。事实上，我们今天常常可以看到企业家与政府高层领导在一起的新闻图片和图像。

然而，企业家与外国政府的交往，又岂只是今天才出现？早在 75 年前，今天的西方石油公司的老总裁阿曼德·哈默就与巨人列宁握手。并且，在哈默的一生中，还与东西方的其他政界领导人建立了密切的联系，他因此而享誉全世界，也因此而把自己的企业带向了成功。

哈默之进入苏维埃俄国，与其说是一种无意识的冒险，不如说是一种有意的合作。

哈默出身于一个基本上破落的犹太人家庭，他的家庭同俄国就有联系。哈默的曾祖父曾为沙皇建造过军舰。其父朱利叶斯·哈默，是一个热情的社会主义者，美国共产党的创始人之一。年轻的哈默去莫斯科，是为了替父亲送一批医药用品，因他的父亲给一个妇女进行非法流产被判有罪，关押在辛辛监狱里不能亲自前往。当时，西方世界对新兴苏维埃的封锁，使苏俄的医药极为短缺。

最初，哈默是以商人的眼光来寻找财富。在乌拉尔地区饥荒最严重的时候，他发现苏俄的食品比药品更急需。于是，他往纽约的家里发了电报，要他们弄到 100 万蒲什耳的小麦，并将这批货运到彼得格勒，苏俄则给了他 100 百万美元的裘皮向美国出口，他同时还得到一吨鱼子酱。他因此而发了一笔大财，并在俄国出了名。

后来，列宁的会见，使他开始了与这个西方世界联合排斥的新兴社会主义国家的友好合作，成了第一个特许权所有人和苏俄对美贸易的代理人。他在苏俄开采石油、办铅笔厂，又将美国资金技术和设备，如卡车与拖拉机引进这里。

哈墨不仅是一个精明的商人，而且是一位政治外交使者。1961 年肯尼迪上台后，哈默又与美国政府合作，作为非正式的秘密使者前往苏联，谋求苏美双方的一种和解。在此基础上，他又终于能谈判一项向俄国人提供价值 200 亿美元化肥的协定。

哈默不仅与苏俄政府合作取得成功。在他购买西方石油公司后，与利比

亚强人卡扎菲上校的合作也取得了极大成功……哈默堪称企业家“公关”外国政府的典范。

（二）企业家与新闻界：特朗普利用新闻界义务作宣传

唐纳德·特朗普，美国纽约不动产之王。因为他在曼哈顿繁华区拥有许多摩天大楼，特别是第五大街旁边的“特朗普塔”，它是美国最豪华的公寓兼商业大楼。他还是美国企业的超级新星。因为他不仅拥有庞大的房地产，使旅馆业巨头希尔顿也显逊色，而且还涉足游乐业、体育商业、航空业、股票市场、电影电视业等。

特朗普认为：“你也许拥有世界上最棒的产品，但是，如果它不为人所知，也就毫无价值”。利用美国新闻界替他作义务宣传是特朗普的拿手好戏。

在记者的笔下，特朗普并不总是正面形象，但他认为，不管是正面或负面的报道或评论，“从纯粹经商的角度来看，成为新闻报道对象的，利总是大于弊”。如果为推销产品在《纽约时报》登一整版广告，得花上 40000 美元，人们还对广告将信将疑；但是，如果《纽约时报》刊登一篇对生意略有好处的报道，“我就可以一分钱都不花，而得到的效果远胜于 40000 美元所能达到的效果”。即使有时一篇对你不利的文章出现，但也可能会有利于你的生意。

特朗普在推销他的特朗普大厦（即“特朗普塔”）时，记者就帮了他的大忙。特朗普在他的自传中这样写道：“我们开始销售客房不久，我接到一个记者的电话，询问查尔斯王子是不是在特朗普大厦买了一套房间，碰巧，那个星期查尔斯王子和戴安娜王妃结婚。当时，我告诉记者，‘我们的政策是对一切生意都不作评论’。我拒绝证实或否认谣传。那个记者又向白金汉宫打电话，得到同我一样的回答。于是，在没有否定的情况下，一篇关于这时皇室夫妇正考虑在特朗普大厦买下一套房间的报道成了全世界的头条新闻。其实，一个月前，查尔斯王子来纽约访问，在林肯中心剧院听音乐会时，就遭到几百名爱尔兰的抗议者的尖叫和扔瓶子，有了这一可怕的经历，我不能想象他还会愿意在纽约市买一套房子。但新闻记者却帮我推销了这栋用高级大理石镶嵌门廊的豪华公寓。”

可见，新闻界的舆论，有时也是企业家市场创新的良好“敲门砖”。企业家必须艺术地处理同新闻界的关系，利用好每一次新闻界为你创造的公关机会，树立产品和企业形象，为开拓自己的市场服务。

（三）企业家与消费者：克雷克利用“小丑”麦当劳叔叔送爱心

在 50 年代，麦当劳进行了一次深入人心的公关活动——“麦当劳叔叔之家”。

那是足球明星西尔之女不幸得败血症，需长期住院。西尔希望大家帮忙在医院旁边建一个“家”，几个麦当劳的加盟者（分店）帮他建起了“麦当劳叔叔之家”。这一善举不仅使麦当劳名声大噪，而且把儿童与麦当劳连在了一起。

日本麦当劳公司更绝，他们的电脑里贮存着全国 60 万儿童的出生年月日，每当孩子们生日的时候，他们常受到邀请来到店里。伊登公司还为麦当劳创造了一系列的儿童故事人物：汉堡神偷、吉事汉堡市长、麦克警察及奶昔小精灵等。

今天，这个叫“麦当劳叔叔”的滑稽木偶小丑已为全球儿童所喜爱。麦当劳的精心“公关”，开拓了一个全球性的儿童乃至成人的餐饮市场。

企业家应该看到和想到，企业与消费者的关系，是最最重要的关系。你是面向消费者提供产品和服务的。消费者是你的产品和服务的使用和享受者，他们因此也是最重要的评判者。消费者对企业的印象和评价，决定着企业市场的保持和扩大，决定着你的生存和发展。你不能对他们有丝毫的怠慢和差错。企业家应该懂得，企业与消费者的关系，不是简单的一层买卖关系，而是一种感情链，是一种情感关系。

属于全球旅馆业之冠的希尔顿，当他的资产在 5000 美元的基础上增加 10000 倍时，他颇为得意。其母却淡然一笑，说：“ 你拥有 5000 万美元的资产有什么了不起？还有比这更值钱的东西呢。 ”这话把他给噎住了，他母亲又说：“ 我看，做生意除了要对顾客诚实之外，你还得想出一个简单、可行、不花本钱而又行之久远的方法，争取顾客的反复光顾，这样，你的旅馆才是前途无量的 ”。希尔顿经过苦苦思索，终于确认了只有 “ 微笑服务 ”，才具有如此的魅力。而他正是靠这一点才有今天的成功。

企业家还应该认识到，消费者有时还是自己的义务推销员。美国学者波特在他的著作《产业优势》中认为，熟悉产品的消费者即老顾主是最难对付的。因为他熟悉商品有很强的讨价还价能力，故企业家要学会招徕新顾客。而日本学者伊丹敬之在他所著的《新经营战略的理论》中却强调 “ 以顾客招徕顾客 ”，而且提出应 “ 留住老顾主 ”，因为老顾主的挑剔，可以提高企业的管理和经营，为企业积蓄起无形资产。而留住老顾主，办法之一就是提高顾客的 “ 转换费用 ”。这就是让顾客在购买本企业产品时，也得到有关无形收益，如售后服务、信息指导等等。若转换到别的企业，则失去的不仅仅是一种产品，因此，真正的推销，始于商品销售之后。与消费者建立良好的关系，是企业家的胸怀。企业家所做的，决不是小商小贩们的一锤子买卖。

（四）企业家与竞争者：乔治 · 约翰逊与富勒公司

竞争是避免不了的，那么，企业家与竞争者究竟如何相处呢？

1954 年，乔治 · 约翰逊成立约翰逊制造公司时，其实还是一个很不起眼的小企业。它所生产的产品也是当时美国最大的生产黑人化妆品企业——富勒公司部分产品的翻版。后来，约翰逊自己研制出一种可以改变黑人皮肤质感的水粉护肤霜。在销售时，他分析了富勒与自己的实力，改变了硬碰硬的做法，决定采取 “ 烘云托月 ” 的方式。于是，在推销自己的产品时，约翰逊一面宣传富勒公司的产品，而同时又顺便介绍自己的产品。这种做法不仅取得了 “ 借梯上楼 ” 的效果，而且使富勒公司与他保持了友好的关系。同时，约翰逊的新产品在 “ 不受戒备 ” 的情况 “ 迅速成长 ”，最后，黑人化妆品市场几乎为他所 “ 独占 ”。

约翰逊在为自己新产品开拓市场时，对自己的竞争对手可谓采取了高超的公关方式。这个例子说明，不要将竞争对手当作纯粹的 “ 敌人 ”，也不要选择总与竞争对手对抗的态度，事实上，合作是常有的，且今天越来越强调合作，如日本的丰田与美国的通用之间的合作就是例子。但是，无论是对抗还是合作，企业家常常摆出的姿态，应该是公平竞争的姿态。应该在与对手的公平竞争中，树立企业自身的信誉和形象，从而为企业在激烈的竞争中谋得一席之地，求得生存和发展。

## 五、市场创新的其他方式

除了上述产品、价格、广告和公关几种常用的方式外，企业家的市场创

新还有许多其他的方式，如换一个角度，改变一种做法，将一种老的、或现有的产品或服务变成某种“新”东西，改变其效用、价值和经济特征，“创造”出顾客来，从而开拓出一个市场。

（一）为顾客创造实用性

企业家通过这种方式进行市场创新，也许什么都没有变化，然而市场却拓展了，顾客也乐于接受这种服务、购买这种产品。在这里，企业家变化或创新的只是一种“做法”，一种与以前不同的“做法”。我们先看这样一个例子。

在美国，每一位新娘都想得到一套精美的瓷器，因此，送结婚礼物的人便都想到送瓷器。但是，送一整套的话太贵了，散着送呢又不知道新娘喜欢什么样的，或者她已经有了哪些瓷器也不得而知。当面去问新娘吧，既尴尬又不妥，因而送礼成了一件为难的事情。结果，他们在无奈中只好送点别的礼物。很明显，这里有需求，但却缺少实用性。

这时，餐具制造商利诺克斯瓷器公司看到了这种情况，它改变了原先的“被动”服务方式，实行新娘登记利诺克斯瓷器的做法。这种做法就是：将要做新娘的姑娘，先挑好一位零售商，告诉零售商自己想要什么式样的利诺克斯瓷器，而送礼者也会找这家零售商。于是，商人就可以根据送礼者愿花钱的多少及新娘事先的登记，出售利诺克斯瓷器。这样，新娘喜欢，送礼者也喜欢，当然，由此而“生意兴隆”的利诺克斯瓷器公司就更喜欢了。

由此可见，企业家采用“为顾客创造实用性”这一方式进行市场创新时，最为关键的是首先应提出这样的问题：顾客需要的究竟是什么？什么才算真正给顾客以“实用的东西”？

（二）定价

“定价”也是企业家市场创新的一个重要方式。这里所讲的“定价”，不是定高价还是定低价的问题，而是企业家定价的观念问题。

如何定价，大有学问。企业家应该知道，定价是使顾客为他所买的东西付钱，而不是为企业制造的东西付钱。你或许会问，这里所付的钱数最终不是一样吗？有什么区别呢？是的，这里所付的钱数最终是一样，但所包含的意思却不一样。从顾客的角度考虑，他之所以认为这件物品“定价合理”，他之所以愿付“这么多”钱，是因为他觉得“值”。从企业角度考虑，企业之所以定这么个价，是因为企业家认为：我们生产它时，花了许多成本，我必须收回成本，我还必须要有盈利。顾客在付钱购买这件物品的时候，他才不会去算你的成本和盈利呢，他所考虑的是它能否给自己带来某种效用的满足。企业家明白了这点，有时通过“改变”定价，也会收到意想不到的效果。

在复写纸便宜得几乎不能再便宜的时代，即使复印机已发明出来了，但美国许多大企业都不愿生产，它们认为生产复印机将卖不出去。因为，加上成本，复印机每台至少得卖 4000 美元，谁也不会花这么多钱去买一台复印机的。尽管它能很快复印出东西来，省去复写纸复写费时费力的麻烦，尽管秘书们喜欢，但老板们也还是舍不得的。不就为了那几页文件或资料吗？花这么多钱值吗？

但是，施乐公司却通过改变“定价”方式，开辟了复印机的市场。

施乐公司不卖复印机，而是卖复印机所“生产”的东西——影印件（事实上，影印件才是人们愿意付钱买复印机的真正目的所在）。它将每张影印件定价为 5 分至 1 毛钱。这种“小钱”，人们当然是愿付的，秘书们当然也

可以自己作主支付而无需通过老板的“签字批准”。

在这里，施乐公司给复印机的“定价”是每张影印件 5 分钱，而不是每台复印机 4000 美元。它是给复印机为顾客带来的服务和效用定价，而不是根据复印机生产的成本高低来定价（尽管它也考虑了复印机的生产成本）。

（三）适应顾客的现实

许多企业有时会面临这样的情况，自己生产出来的产品很明显社会是需要的，可是偏偏却卖不出去。于是，制造商们便常常埋怨顾客不通情达理。

实际上，世上没有不明事理的顾客，而只有懒惰的，不愿动脑筋的制造商。真正的企业家必须把自己的顾客看作是明白事理的。产品明明是社会需要的，其形也美，其价也廉，为什么顾客却不买它呢？顾客肯定有他的“苦衷”。的确，顾客所面临的现实通常与制造商的大不相同。顾客装一台空调机必须上交有关部门 1000 元的所谓“扩容费”，也许看起来十分武断和毫无道理，但这却是顾客买空调机装空调机所必须面对的“现实”。他若不交这笔钱，即使买了空调机也不可能使用它。制造商了解顾客的这种现实吗？

企业家要打开自己的市场，就必须适应顾客的现实。因此，“适应顾客的现实”是企业家市场创新的一个重要方式。前面所讲的分期付款，我们说它是企业家运用“低价”进行市场创新的方式之一，其实，分期付款又何尝不是企业家为“适应顾客的现实”而作的发明呢？顾客现在买汽车，没有购买力，但几年后，顾客可以将买汽车的钱赚回来。采取分期付款方式，顾客就可以买汽车和使用汽车了，市场不就打开了吗？

## 第三节　企业家市场创新的战略

企业家要使自己的企业获得强大的营销应变力，除了要注意运用一招一式的市场创新方式外，更为重要的是他应当成为战略家，制定好市场创新的战略。

### 一、全业家市场创新的战略：有效的竞争战略

有商品经济、市场经济中，企业的一切行为都是在市场竞争中实现的。市场竞争这个“最高权威”，要求企业家的一切活动都要围绕增强企业活力、提高企业竞争力来进行，企业家的市场创新活动当然也不能例外。企业家的市场创新，应该有利于企业的有效竞争的展开，因此，企业家的市场创新战略，应该是有效的竞争战略。

那么，什么是有效的竞争战略呢？概括他讲，有效的竞争战略是一种知彼知己、把握需求，适应环境和体现企业家精神的战略。

#### （一）有效的竞争战略是知彼知己的战略

企业家进行市场创新，必须知彼知己。有效的竞争战略，应该是知彼知己的战略。

当今社会，一个企业“独霸”天下是不存在的，任何一个行业、任何一个企业，都会面临众多的竞争者。美国企业竞争战略研究权威迈克尔·波特认为，任何一个工业的基本结构由五大因素构成：

1.新来者的威胁；

2.代用品的威胁；

3.买方讨价还价的能力；

4.卖方讨价还价的能力；

5.现存企业的相对竞争地位。

很明显，这五个因素中的第一个和第五个因素，指的就是企业直接面临的竞争者。

一般说来，企业的竞争对手有三种类型：第一类是现实的竞争对手，它们是已存在的现有企业。第二类是潜在的竞争对手，它们是新进入的、现在弱小但有强劲发展潜力的新兴企业。第三类是隐蔽的竞争对手，即替代品的生产企业。这类竞争对手来自两个方面，一方面来自从机能上能直接取代自己产品的生产者，如打火机生产厂家是火柴生产厂家的隐蔽竞争对手；另一方面来自从购买目的上能取代自己产品的生产者。如过去人们总喜欢买一支钢笔作小礼品送人，而现在小札品却流行打火机了，打火机从而成为了钢笔的替代品。

面对众多的竞争对手，企业家的竞争战略大致有两种：其一是战而胜之，即通过市场创新，直接与竞争对手交锋，争夺顾客需求；其二是不战而胜，即在进行市场创新之初就不使对方成为自己的竞争对手，或使形势朝着有利于自己的方向发展。不战而胜是理想状态，它可以省去一笔“竞争费用”，“不战而屈人之兵，善之善者也”。

无论是“战”还是“不战”，企业家在市场创新前和过程中，都应该知彼知己。为此，必须了解竞争对手的优势兵力和薄弱之处，避免与对手在火力集中处交锋，否则，即使竞争获胜，自己也元气大伤。知彼知己，最重要的一点在于搜集信息，掌握“敌”情。尤其要注意搜集这样一些重要信息：

1.竞争对手是满足于现状还是在寻找新的市场；2.它可能会采取什么战略和策略，这些步骤对你的企业的威胁有多大；3.竞争对手的弱点在哪里；4.自己采取什么行动会激起对手最强烈的报复并损害己方利益。

信息之重要可以说是怎样强调也不过分。然而，人们对信息工作的认识却往往有两个误区：一是认为信息工作是后勤性的工作，在企业的创新中居次要的辅助性地位；二是认为信息工作主要是调查产品、市场和顾客的需要。事实上，信息工作在企业家的头脑中，应摆在十分重要而关键的地位。“一条信息救活一个企业”，“一条信息打开一个市场”，这些口号式的语言无不说明信息在市场创新乃至整个企业经营活动中的重要性。信息工作也不仅仅是调查产品、市场及顾客需要，而且还应该对对手的情况了如指掌。

需指出的是，知彼知己应该强调创新。知彼知已不是为追随、模仿或效法竞争对手，而是为了要建立一种与众不同的，既符合自己能力又能防御竞争对手的战略，以确保企业在竞争中获得优势。

（二）有效的竞争战略是把握需求的战略

把握需求，无疑是企业家进行市场创新时所必须做到的。有效的竞争战略必须是把握需求的战略，这样才能有的放矢。

把握需求，是要求企业家主动把握需求，而不是被动适应需求。正如一个“岛与鞋”的老故事，岛上的人都不穿鞋，而两个推销商却得出了不同的结论。一人认为，岛上的人不穿鞋，所以，鞋子在这里没市场。而另外一人则认为，岛上的人不穿鞋，所以这里有广泛的市场。前者之所以认为岛上鞋子没市场，是因为他是被动适应需求；后者之所以认为岛上有广泛的鞋子市场，是因为他能主动把握需求。

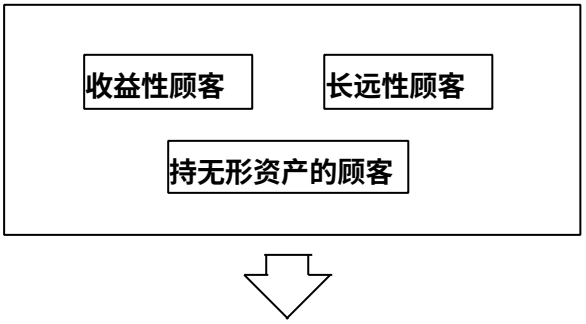
把握需求，首先要了解需求的发展方向。许多研究认为，随着人们收入水平的提高，人们的需求是会循着一定的规律发生变化的。如当温饱解决后，人们在食物方面会追求多口味多样化。对消费品的需求也会走向高档化、多样化等。

把握需求，其次要有与顾客“讨价还价”的能力。波特认为，随着消费者越来越懂行，他们也就获得越来越大的讨价还价能力。选购商品时，会更加精明，从而使市场越来越对付。他们开始要求更低的价格，或更多的选择和功能。他们经常给经验不足的公司在利润率上造成压力。这说明公司也必须有与顾客讨价还价的能力。

与顾客“讨价还价”，并不是人们通常见到的顾客与小商贩式的讨价还价，而是一种智力的较量。其一，可以通过增加多种服务，来满足顾客越来越高的要求。这需要有创新。其二，可以通过广告等多种手段，诱导顾客需求。有时，广告能产生“轰动效应”，会使顾客在舆论的压力下，减少讨价还价能力。另外，即使产品不变而改变外包装，也会使顾客因不熟悉“新产品”而削弱讨价还价能力。

此外，应该以乐观的态度，对待挑剔而老熟的顾客。事实上，讨价还价能力日益增强的顾客，对企业的贡献往往不会低于老实巴交的买主。伊丹敬之认为，顾客的贡献有三类，即收益性贡献、远期性贡献和积累无形资产。收益性贡献，是指顾客在购买时，使公司获得销售额和利润；远期性贡献是指顾客能使公司获得将来的销售额和收益，因为顾客能招来顾客，需求能招徕需求。企业在与顾客打交道的过程中，由于顾客的挑剔，会使订货单位的要求更苛刻，接受订货的厂家的技术素质会得以提高，从而积蓄了技术力量。

有的顾客还会在确定信誉或提高商品形象方面作出贡献，还有顾客或许会为企业开发新产品出主意。这一切会为企业积累无形资产。伊丹敬之还认为，如果把顾客的三类贡献有机结合起来，就能保证企业的持续发展。




三者有机结合，保证企业持续发展[①]

（三）有效的竞争战略是适应环境的战略

自古以来，识时务者为俊杰。英雄和历史之间，实际上是互为因果的关系。英雄创造历史，而历史也造就英雄。如果整个工业“日薄西山”，单纯一个企业的力量，即使有广大的神通，无边的法力，也只能是事倍功半。战争，可能会打断企业发展的延伸线。经济紧缩，可能会造成整个企业的普遍压力。然而，谁能先预料、预测到前景并能及时作出反应，谁就能在世事的风云变幻中取胜。企业家市场创新的战略，要成为有效的竞争战略，就必须适应环境。

日本的汽车业早在世界石油危机到来之前，就调整产品结构，开发节能的新产品。而当世界石油危机到来导致汽油价格普遍上涨时，日本的节能型新车上市便大受消费者欢迎，从而拓展了市场，也为企业赢得了竞争优势。这就是企业适应环境变化而创新的典型事例。

环境因素不仅只包括社会、经济环境，而且还包括人文环境。企业家市场创新战略的形成，决不能靠企业家的“一意孤行”，它必须适应文化背景。“麦当劳之父”克罗克，在实现他建立全球麦当劳王国的梦想中，曾因对有的地方的文化环境不熟悉而多次受挫，如在加勒比群岛和加拿大开的连锁店就曾先后倒闭。因此，他在日本开店时，就注意了日本人的文化特点，使“美国麦当劳”日本化，而使日本人认同麦当劳。与克罗克合作的日本人腾田告诉克罗克：日本人有一种自卑感，我们所有的东西都来自外国，文字来自中国，佛教从韩国传来，从可口可乐到 IBM，都是美国的，因此，日本人基本排外了。但由于克罗克适应了日本的文化环境，即使在这种“排外”的情况下，麦当劳在日本还是得到了空前发展。从此，克罗克深深地悟到，麦当劳应在每一个外国市场建立“本土性和与当地社会的认同感”。克罗克的全球梦也借助文化的力量而实现了。

（四）有效的竞争战略是体现企业家精神的战略

战略是建立在对客观形势的反映基础之上，它具有一定的客观性。但战略又是客观环境的主观反映，因而，它又具有主观性。这种主观性，最明显的表现为企业领导者的个性特征和企业家的精神。而不同的战略，又往往需

[①] [日]伊丹敬之的《新经营战略的理论》，曾永寿等译，上海社科院出版社，1990 年版第 89 页。

要不同的经理人员去贯彻。

企业家的精神所包含的敏锐的洞察力、敢于冒险、坚韧不拔、百折不挠等，无不在企业家的市场创新战略中得到充分体现，它也反映出企业具有退兵千里的威慑力。

基辛格博士在《选择的必要》里这样说：“威慑就是表现出可以造成人们可以相信的最大限度的危险的艺术。”从威慑的观点来看，有时，表面上的虚弱和实际上的虚弱将产生同样的结果。如果一种目的在于虚张声势的姿态被人认真看待的话，它的威慑作用就比一种被人当作虚张声势的真正威胁更大。威慑需要具有以下的因素；有力量，有使用力量的意志，而且潜在的侵略青也意识到这两点。威慑是这些因素的产物，而不是它们的综合。在任何特定的情况下，一国可能在军事上处于劣势而在心理上处于优势，它可能起威慑作用。

企业家的锐意创新精神，无论以什么形式表现出来，都将产生一种威慑力。一种体现着企业家精神的市场创新战略，当然也具有这种威慑力，因而它也就更具竞争性。

正如波特所言，无论一个企业采取什么战略，攻势战略也好，守势战略也好，其成败在很大程度上取决于竞争者是否相信你有决心、有信心。

## 二、企业家市场创新战略的成功要旨

每个成功的企业家都是从不同角度走上成功舞台的，而且后来者无法拿着先驱企业家绘制的路线图去复制一个同样的成功。但企业家的成功也并不是毫无规律可循。那么，企业家市场创新战略的成功要旨又是什么呢？

企业家市场创新战略的成功要旨在于战略的适应性。

“物竞天择、适者生存”，19 世纪洛克菲勒和卡内基以垄断石油和钢铁行业来任意控制价格、寻求垄断利润的成功招术，是无法为 20 世纪的企业家所仿效的。因为时代不同了，历史有了新的变迁。企业家必须以一种新的方式适应新的变化。

所谓战略的适应性，是指战略的诸要素之间相吻合。它不是一种被动的、任意发展的放任自流。对战略的适应性的理解，必须把握这样几点：1.它指的是一种创新的适应。企业家将自己的知识及先人们的经验，结合新的环境，寻找其间的适应性，这本身就是一种创新。而在通过市场创新的同行业竞争过程中，只要你找到了你们战略目标和自身实力与环境要素之间的契合点，你就能成功。这种新的契合点的确立也是一种创新。2.它指的是一种特色的适应。正因为环境是在不断变化的，战略的内容也就经常作调整。固守不变、流于一般的市场创新战略，终将会因不适应而为竞争所淘汰。3.它指的是一种主动的适应。企业家制订战略必须主动探求顾客的“真正需要”。4.它指的是一种有机的适应。战略的适应性，并不等于一成不变的静态的适应，而是一种处于变动之中的富有生命力的动态的适应。

既然企业家市场创新战略成功的要旨在于战略的适应性，也就是战略的内容与战略的环境诸要素之间相适应，那么，这种适应又是一种什么样的具体含义呢？也就是说它们处于一种什么样的关联状态呢？

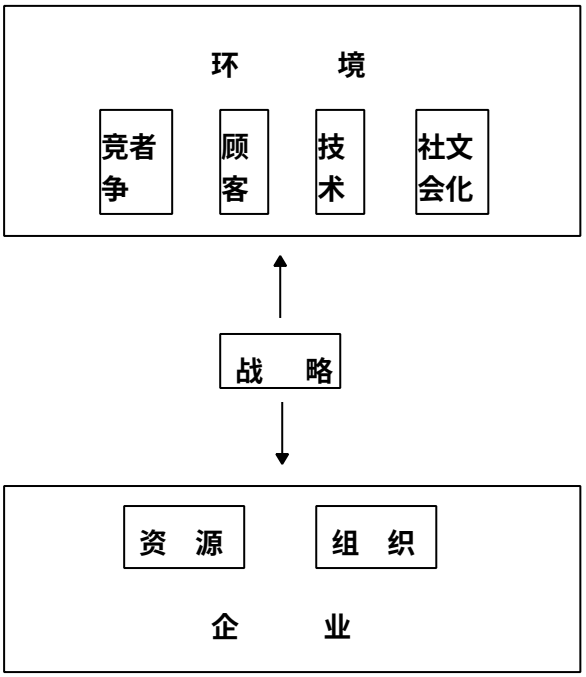
我们不妨先将企业家的战略内容设为不变量和一个整数，而将与它相适应的对象——战略环境诸要索设为可变量和许多部分，包括企业环境、经营资源，以及企业组织三大部分，并相应地将各要素与战略内容之间存在适应

性关系，称为适应环境，适应资源和适应组织，其中环境是企业的外部因素，资源和组织是企业的内部因素。那么，企业家的才能就是将其战略内容作一种调和物，与这三种适应关系有机地结合起来，从而建起一座成功的大厦（见下图）。所以，战略的适应性是指这样一种适应状态：

（1）适应环境，指企业家的市场创新战略内容符合企业外部环境动向。企业家须考虑自己的战略是否能在与竞争者较量中取得优势，是否符合顾客的需求；是否能跟上技术发展的步伐，是否与社会经济、文化大环境相融等。

（2）适应资源。即企业家的市场创新战略内容符合企业内部拥有的资源条件，包括资金、技术、人才的充裕程度。

（3）适应组织。即企业家市场创新战略内容符合企业内部的组织功能和组织成员的能力，战略要符合组织机构运行的特点，符合组织成员的才能和心理。




上述三种适应，其中第一种，也就是适应环境，是单向适应。企业家的战略随外部环境的改变而改变，却不能是外部环境为企业家的战略改变而改变。而适应资源和适应组织，则是双向适应，即企业家的战略要符合企业所拥有的资源和企业现存组织所提供的基本条件。同时，企业的资源条件和组织机构也可以服从企业家的战略内容而随时变更。

上述三种关系，缺一不可，只有同时具备这三种适应关系，企业家市场创新战略才可能取得成功，从而为企业竞争力的提高开辟道路，为企业的成功奠定基础。以经营为终身职业的企业家的梦想是，有一无能够领导一个真心按理想生活的人群组织，并且与这一组织的全体成员一起，共同承担该组织所能发挥的巨大力量。

——拉尔费·柯尔迪南

# 第 5 章　谋：企业家的管理创新

## 第一节 企业家的管理创新与企业的管理应变力

### 一、营理创新：企业家与经理

什么是管理创新呢？人们一看到“ 管理 ”，总是想到那些企业或大公司的经理或总经理，想到他们的计划、组织、指挥、协调和控制这样一些管理活动，应该说这是无可厚非的。因为，在我们的现实中，企业家与经理（总经理）的身份总是重叠在某一个人身上。

然而，严格说来，企业家与经理是有区别的，管理创新与管理职能也是有区别的。经理是一种代表一定职务的、被授予的“ 官衔 ”，而企业家则是一种企业生存与发展所不可缺少的“ 职能的人格化 ”。[①]管理的职能是由经理来承担的，经理是这样来经营管理企业：在既定的知识、技术和组织范围内，用规范化、程序化的办法计划、组织、指挥、协调和控制企业的生产经营活动，用尽量少的投入生产出尽量多的产品，从而实现企业利润最大化。

而管理创新则是由企业家来承担的，管理创新是企业家创新职能中的一个重要的方面和内容。企业家为了企业的生存和发展，进行管理创新，就是“ 要破坏现存的规范化和程序化的东西，用新的规范和程序取而代之。他要将新的生产方式引入企业，将新产品投入生产，建立新的组织 ”。[②]企业家也从事管理活动，但“ 他要‘ 管理 ’的是制度本身。 ”[①]

让我们看看下面这个实例：

1981 年，让·卡尔松出任斯堪的那维亚航空公司（sAs）的总裁。当时，该公司每年的亏损达 1700 万美元。但卡尔松上任一年后，就使该公司盈利 5400 万美元。这是在对企业内部进行彻底改革以后获得的成功。在“ 斯堪的那维亚公司必须贯彻顾客至上 ”的信念之下，卡尔松让直接接待乘客部门的职工来负责公司的管理，其他剩下的职工则全力支持接待乘客的部门。整个公司的组织结构上下翻了个身。卡尔松之所以这样做，是因为他知道第一线的职工是最接近乘客的，他们最了解乘客的需要。而在原来金字塔式的组织结构中，他们却处于最底层，无法将自己对顾客的了解和需要反映在管理制度上。而居于上层的管理者，却往往脱离实际地制定不合适的政策。

卡尔松还建立了新的经营制度，尽可能减少公司内部的支出，直到不能再少为止。他将这些节余下来的费用全部用于为旅客服务之中。使旅客只花费二等车的支出，就可以得到优质舒适的空中旅行。正是这种低廉的价格以及公司提供的优秀的服务，使利润象潺潺的溪水一样，不断源源而来。[②]

从上述的阐述和实例，我们不难看出，管理创新是不同于一般管理职能和活动的。它是企业家的一种决断和谋略，一种为了企业生存和发展的决断和谋略。它是企业家创新职能的一个重要方面，是对企业组织和经营管理制度的一种“ 创造性的破坏 ”。

---

[①] 引自张维迎、盛斌《经济增长的国王》，人民出版社，1989 年版第 84 页。

[②] 同上，第 83 页。

[①] 引自张维迎、盛斌的《经济增长的国王》，人民出版社，1989 年版书第 83 页。

[②] 参阅[美] 奈斯比特阿伯丁著《企业革命》，海天出版社，1987 年版；[美] 托马斯·彼得斯著《乱中求胜——美国管理革命通鉴》，科学普及出版社，1988 年版。

## 二、管理应变与管理创新

企业能够永远长存下去吗？就这个问题，美国著名杂志《幸福》（Fortune）日本版《总裁》（President）的总编辑石山四郎，曾访问了日本著名企业——松下电器公司的创始人松下幸之助和美国商业银行的前总裁路易士·龙伯格。这两个不同文化背景下成长起来的企业家又是怎样回答的呢？

松下幸之助回答说：“企业比单一的生命更具复杂性，所以，当然也会随时代的进展，而不断地变化。最后有一天将会消失。松下电器公司也会自然消逝。

让企业的活动不断地充满着年轻朝气，则是非常重要的。换句话说，在经营上应该保持年轻的朝气。所谓经营上的年轻朝气，是指该一企业的每一成员，在精神上的年轻度而言，尤其是指该企业的经营者的年轻朝气而言。经营者本身的心灵，充满着跳跃鼓舞的年轻朝气，则必将感染给所有的从业人员，使经营活动的每一个局面，都显得朝气蓬勃。若能如此，即使是具有几十年传统的老龄化企业，也能产业充满年轻朝气的活动。”[①]

路易士·龙伯格则这样回答：“适当的经营管理可以使企业长寿。”

任何人都会认为，法人组织比个人经营来得有利。其理由是，如果个人经营，负责人过世后，该一事业就难以继续下去，而公司组织则没有这种顾虑……但是，这些经营的人若不能创造优良的业绩，即算在生存中，也不能保证企业是永恒的。当然，能够生存下来是很重要的，但是，更为重要的乃是事业的活力。一个企业必须具备强壮的体力与创造力，才能保证维持不输给其他公司的竞争力，才能对投资的股东有所回报，才能让从业人员对前途抱持希望。这样的活力，并不是在经营过程中就能够自然而然地拥有的，也不是在突然之间就能获得的。这种活力是有因之果，是耕耘得来的。此点，与我们的保健管理非常相似。公司也讲求养生之道’”。[①]

从松下和龙伯格的回答中可以看到，他们强调经营者的朝气，即开拓进取的精神和创造力，是企业“长寿”的关键，龙伯格则更明确地认为“适当的经营管理”可使企业长寿。

那么，这种“适当的经营管理”从何而来呢？如何才能做到“适当”呢？很明显，“适当的经营管理”来自于经营者在经营管理过程中的应变能力，即管理应变力。所谓管理应变力，是指企业经营者根据市场状况，相应地进行调整生产经营管理制度，改革企业内部组织机构，选拔和安置适用人才，建立一个有效而富于活力的组织体的能力。

企业的竞争应变力，不仅表现在根据市场需求变化和技术进步而不断调整产品结构、品种、规格、质量等的产品应变力之上，也不仅表现在根据市场状况，不断改变市场战略和营销方式的营销应变力之上，而且更重要地表现在根据外部环境、不断调整内部管理制度和组织等的管理应变力之上。

管理应变力对于企业的“长寿”既然是重要的，那么，这种管理应变力又从何而来呢？这种管理应变力来自于企业家的管理创新。创新是一种“变化”，是“创造性的破坏”，只有“以变应变”，企业才能发展。那些安于

---

[①] [日]松下幸之助、[美]路易士·龙伯格著《企业家的经营艺本》，文化艺术出版社，1989 年版第 8 页。

[①] [日] 松下幸之助、[美] 路易士·龙伯格著《企业家的经营艺术》，文化艺术出版社，1989 年版第 13 页。

守成、重复经营、固执己见，盲目自信的企业家，必然会导致自己事业的失败。如果说对早期的创业企业家而言，更重要的在于他的权威，他的冒险精神、他的洞察力，那么，当他的企业规模壮大后，他就决不能“固守陈规”了。特别是对于今天的现代企业家而言，则必须具备创新精神。

汽车大王老享利·福特，就是因为没有“以变应变”，加上管理上固执、管理方法生硬和专制独裁，从而输给了竞争对手后来居上的通用汽车公司。而通用汽车公司之所以能在与福特汽车公司的竞争中赢得优势，其重要原因之一就是“管理组织天才”斯隆能“以变应变”。斯隆在就任通用汽车公司的总经理以后，进行了有名的分权制事业部的重大组织改革。使企业在规模扩大之后，既能保持统一领导的权威，又能发挥各个事业部的创造性和灵活性。如果没有斯隆这一“分权制事业部”的管理创新之举，很难想象通用汽车公司会不蹈老福特的后辙。

“以变应变”，通过企业家的管理创新给企业以应变力和活力，又岂止斯隆呢？

谈到电子计算机，人们就会联想到 IBM，因为它占有全世界计算机市场销售额的 70%，在计算机行业始终保持着霸主地位，经历了近一个世纪而不衰。IBM 能有今天，与瓦德松父子的强有力的管理创新能力是分不开的。

IBM 的前身是 CTR，1913 年瓦德松一世进入 CTR，专售赫里斯博士所创造的打卡式统计机。翌年，他就任总经理，随即奠走了今日 IBM 的坚固基础。他立下三项信条：1.顾客的利益；2.员工的利益；3.股东的利益。还确立了以“门户开放”为内容的注重员工利益的管理方针。瓦德松一世的这一举措，使经营者和员工之间能够亲近地自由接触；同时，能在不失组织的立场的范围内活泼地交换意见。正如后来他儿子所说的：“门户开放主义所促成的企业内人与人之间的关系，好比是输送血液的大动脉一般，能使整个公司浑然一体。”

然而，瓦德松一世所确立的 IBM 地盘，也曾遭遇到剧烈动摇。正当他的电动打卡统计机大行其道之时，1950 年，莱巴鲁的勒未顿兰度公司（即现在的斯培里兰度）研制出了电子式的完全自动计算机。它比 IBM 的电动式打卡统计机增强了 9 倍多的快速计算能力。因此，这种计算机一面世，就一举推翻了 IBM 独占市场的局面，连原先已经订货的用户也退回订货。在这种打击下，瓦德松一世将“棒子“交给了自己的儿子。

由于有了这次危机的体验，所以瓦德松二世一方面着力抓研制新产品，另一方面他继续奉行他父亲确立的门户开放主义的基本精神。更为重要的是，他进行了一系列的管理创新。首先，针对从业人员增加之后，组织随即松驰，在管理和权限上变得暧昧不清的状况，他建立了新式的“事业部”，并以分层负责为依归。其次，当这些单位的政策或权限有所冲突时，为防止统御力的削弱，则由自己亲任会长的协调经营委员会负责解决。此外，基于“从业人员的权利比制品上的问题更重要”的想法，瓦德松二世还设立了“解答疑问信箱”、“有奖发明信箱”和“管理者信箱”；为了使作为中坚干部的经理人员不断了解自己的真意并获得对自己十分重要的情报或经验，他还定期向 10000 名左右的经理人员发送“经理人员工作纲要”，详细说明公司的动向、产业界的状况，或者推销上具体的失败或成功的例子……正是由于一系列的管理创新活动的展开，促进了公司的技术创新，促进了公司产品的

不断改进，也促进了公司的市场创新，从而使 IBM 能有今天的辉煌成就。[①]

可见，管理应变力无论对什么企业而言都是十分重要的，而提高企业管理应变力的途径，唯有企业家不懈的管理创新。因为企业家是推动企业运转的轴心，是企业人员团结的核心，是企业之船的船长。松下幸之助曾说过：有的企业之所以倒闭，社会制度、经营环境等固然是一部分原因，更重要的是因为企业经营者本人对此缺乏适应性。我想，如果一个人失掉了自己所从事的企业的适应性，不如改弦易辙，改行去从事其他行业，也许能干出一番事业来。[①]路易士·龙伯格也在经营失败的公司的“死亡诊断书上”写道：经营者不注意时代的变迁与发展，依然采取旧的经营方式，这也是导致公司经营失败的重要原因。[②]两位伟大企业家的话也充分说明了这一点。

## 三、创业企业家的管理弱点及克服

为了使企业不断地发展壮大，企业家必须通过不断的管理创新，赋予企业充足强劲的应变力和活力。然而，并不是任何企业家都能做到这一点的。企业家是人而不是神，他可能在某些方面很突出，然而却在其他方面存在着弱点。如创业企业家的共同的特点或优点是富于首创精神，敢于冒险，有着精明的商业判断力和执着的信念及实干精神。然而，他们在管理上常常具有弱点。

请看下例：

通用汽车公司的创始人威廉·杜兰特就属于这样的企业家。1908 年 11 月，他以 200 美元创业后，公司发展很快。他很快就兼并了当时的别克汽车公司，随后又兼并了奥兹莫比克汽车公司，凯迪莱克汽车公司和奥克兰汽车公司。1909 年，杜兰特甚至还扬言要兼并福特汽车公司，但由于对方要价 800 万美元而未能成功。杜兰特虽然靠这种狂购滥买扩大了企业的规模，但他却对管理“几乎毫无兴趣”。他所喜欢做的事就是制订政策，他说他的门“每开关一次，就有一项政策出笼和一项政策作废”。他的桌子上有 10 多台电话，凭着它们发号施令。他不怎么关心自己公司的效益，也不怎么厉行节约。因此，在 1920 年萧条期间，杜兰特终于在股票市场上丧失了大量个人财富，通用汽车公司也被拥有它的大宗股本的杜邦家族接管了。也正由于杜邦极其敏锐地意识到自己对汽车知之甚少，所以，斯隆才成了他得以依赖的对象，并于 1923 年成为通用汽车公司的总经理。通用汽车公司正是在斯隆上任后，才通过系列的创新活动得以恢复和发展的。这其中包括斯隆的著名管理创新——分权式事业部制。[①]

忽视管理，不注重创新，几十年前的创业企业家如此，今天许多创业者又何尝不是这样呢？特别是那些街头店，他们根本就无创新能力可言。

那么，为什么创业企业家存在管理弱点，缺乏管理创新能力呢？这其中既有他们个性方面的特征的影响，也因为他们没有受过训练，他们没有工具，

---

[①] 参阅王冰、林幼平编著《世界著名企业家成功经验》，四川科技出版社，1989 年版第 264—267 页。

[①]

[②] 参阅松下幸之助，路易士·龙伯格著《企业家的经营艺术》，葛东莱译，文学艺术出版社，1989 年版。

[①] 参阅袁正光主编的《全球经济中的巨子——世界 100 家大企业》，中国大百科全书出版社，1993 年版第 2 页，[美] 罗伯特·索贝尔戴维·西西利亚著《美国企业界 40 位名人传略》，世界知识出版社，1992 年版第 144—145 页。

没有知识，同时不知如何实践。

就个性特征而言，创业者一般有着高成就需要，为了实现这种需要，他们宁愿冒一定的风险。此外，他们还有这样一些个性特征：其一，他们强烈相信他们是自己命运的主宰者。创业者对自己的技术和能力有一种坚定的信念。他们相信自己的行动可以改变事情的进程。他们拒不相信外界力量能够对自己的成功产生决定性影响。其二，他们往往难于形成亲密的情感依恋，因而他们以全部身心投入工作，把对人类的全部希望和感情统统转移到他的企业中。其三，他们对细节缺乏注意，对公司或企业的组织结构不感兴趣。他们对建立组织、招募职员、进行激励以及其他一些至关重要的管理活动不屑一顾。②

正因为这样一些个性特征的存在，所以，创业企业家既能做出一翻惊天动地的“伟业”，也会因为自己的专断、过于自信和对常规性问题的不太关心，尤其是不注重管理组织的创新而使自己的公司和企业遭受“灭顶之灾”。真可谓是“成也萧何，败也萧何”。

此外，创业者缺乏训练、缺乏工具、知识和实践，也是他们存在管理弱点和缺乏管理创新能力的原因。老一代的创业企业家缺乏管理方面的训练和知识是显而易见的。他们不知道如何进行现金流通分析，怎样去培训人员，怎样授权，怎样建立团队。而对于年轻一代的创业者来说，他们或许在某一领域取得了成功，如苹果计算机公司的创始人沃兹奈克（Woznick）和乔布斯（Jobs）。然而，他们的“成功来得太容易，成功使他们高傲自大。他们不知道简单的基础知识，就像不懂得怎样钉钉子，不知道墙筋为何物的建筑师。”①他们缺乏管理经验，没有受过训练，因此他们在取得巨大成功以后也被淘汰了。也可能是，他们没有去进行管理的实践，创新的实践，或者他们压根就不知道如何进行这种实践。事实上，这种实践是非常重要的。“这种实践，不是静等着灵感来亲吻你。灵感非常非常的挑剔，不仅挑剔她要吻的对象，而且也极为挑剔亲吻的地点。因此人们不能静等。”②

有的创业企业家有出色的管理才能，这种才能来自于两个方面：一是他是同企业一起成长起来的，他对本企业的情况十分了解。这种熟悉了解，使他能够依据自己的经验来作出许多决策，而且在他没有直接经验的地方，他的直觉判断力也能很好地发挥作用。二是他对企业的管理工作是超乎常人的投入。他几乎每天超时超量的工作。企业的事占据了他的时间和空间。甚至到死也没有松懈过：正是这种执着和认真才换来了企业的正常运转和蓬勃发展。美国的杜邦公司的创始人杜邦·皮艾尔、日本的松下电器公司的创始人松下幸之助都是典型范例。然而，这些天才的经营者常常不能把他的基本才能或获得的知识留传给他的后人，而且他所抓住的那种机遇也不大会重新发现。也很少有人再具有堪与创业者媲美的有关业务细节的知识。正因如此，公司不再能依赖创业者的灵感式的假想，其继任者必须让其他人参与承担责任和拥有权力，而且必须应用系统的经营管理方式，采用组织、人际关系技术和管理经济学等。

由此，我们不妨将创业企业家分为四类：第一类是根本不关心管理，像

---

② 参阅[美]马丁·丁·坎农著《管理学概论》，中国社会科学出版社，1989 年版第 544—547 页。

①

② 参阅[美] 彼得·德鲁克著《管理的前沿》，许斌译，企业管理出版社 1988 年版第 5 页。

埃莎克·迈登·胜家，世界最早最著名的缝纫机——“胜家牌”的经营者，“胜家”缝纫机公司创始人。其实后者很擅长经营，胜家牌缝纫机并非胜家本人发明，但他用巧妙的办法和低廉的价格买下了第一台缝纫机及其发明权，并创办了公司，变成了巨富。但创业之后，胜家迷恋于酒色，对公司的事业不闻不问，还挥霍资财如粪上，最后被公司的其他股东联合赶出了公司。第二类是关心管理而不擅长管理。象杜兰特，通用汽车公司的创业者。第三类是关心管理且擅长管理，但固执己见不愿意管理创新和变革。象亨利·福特，福特汽车公司的创始人。第四类是关心管理且擅于管理。也乐于变革和创新，但这种变革是从创业者的“天才管理”向经营者的“科学管理”转变，也就是随着外部环境的变化和企业规模的扩大，创业者的管理方式逐步被否定或自我否定，如松下电器的创始人松下幸之助。由此可见，创业企业家在管理方面存在弱点。

那么，如何克服创业企业家的弱点，使他们具有管理创新能力呢？我们认为有两种良方：

第一种良方是创业企业家自我调节，使其自身具有管理创新的精神。

前面讲了，创业企业家的个性特征中存在着过于自信以致于专断独裁。事实上，这种个性特征是可以通过自我调节等途径而扬长避短的。自信有利于企业的茁壮成长，但过于自信以致专断独裁则会适得其反。

在企业家创业史上，也不乏有人始终保持创业者精神而又避免了独裁经营所造成的恶果，从而保证了企业按着他的。“规划”和设想而不断发展的，松下幸之助便是一例。[①]

松下幸之助是松下电器公司的创建者，他是在第二次世界大战以前日本多少残存着几分封建风气的环境下创立自己的企业的。因此，在创业初期，实行的是完全家长制管理。公司最初由松下及其妻子和内弟三人组成。企业扩大后大家团结一致，十分听从松下的指挥。在这种情况下，企业滋生独裁式经营是很自然的。然而，松下认为，他所经营的公司，在形式上虽然是独裁经营，但实际上并非如此。

如何做到形式上独裁经营，实际上不独裁经营呢？松下认为可以通过自我调节等方式来进行。松下的做法是：

（1）为了避免陷入刚愎自用，他尽量倾听大家的意见，进行自我调节。松下在小学四年级就离开了学校去当学徒，他认识到自己的学识不足。所以，在公司的发展过程中，他注意事事处处向别人请教，从制造产品的原材料调配方法到销售产品时的价格确定，都是一点一滴向他人学习而得的。由于倾听了大家的意见，最后作出的决策也是全体人员意见的反映，因此也就获得了公司员工对松下命令的服从，从而做到形式上的独裁经营而实际上并非独裁经营。

（2）让创业的原型保留在事业部中。哈佛商学院拉端·葛雷奈（Larry·E·Greiner）教授通过研究认为，企业随着成长而增加年轮的同时，会经历五个阶段的“转折点”，并在克服各阶段的经营革命之后，继续向前发展。

第一阶段依创业者的构想而产生的成长。

危机……因一人的独裁所造成的弊害。

---

[①] 参阅松下幸之助、路易士·龙伯格著《企业家的经营艺术》，文化艺术出版社，1989 年版第三章。

第二阶段引进经营专家后所产生的成长。

危机……因权责委付所造成的混乱。

第三阶段采行事业部制度所产生的成长。

危机……因分权化所造成的派系主义。

第四阶段公司内设置协调性机构所产生的成长。

危机……官僚形式主义，繁文缛节。

第五阶段协同作战——采行矩阵组织所产生的成长。

危机……尚未明确的危机。[①]

松下电器公司没有经过这其中的第二阶段就直接进入了第三阶段，即“采行事业部制度所产生的成长”，并一直持续至今。松下公司采行事业部制度是情势的必要所产生的。因松下身体多病，无法亲自处理每件事，故必须将事情交给部属处理。1927 年，松下在设立电热器部门时首先采用事业部制，将生产到销售的一切责任都交给该部的部长处理。此后，凡新设部门均采用这种制度。

这些事业部部长都是替松下处理业务的人，且依照松下以往的方法来处理事务，所以，每一个事业部又都保留了创业的原型，变成了“依创业者的构想而产生的成长”的状态。在各个事业部的共同努力下，促进了松下电器公司的整体发展。

（3）引进一些矩阵组织的做法来治疗派系主义。松下主动采行事业部制后，在公司中也出现了因分权化而产生的派系主义。为了克服派系主义，松下一方面强调松下电器公司的使命感，另一方面则引进一些矩阵组织的做法。松下则退下来担任咨议，并不直接参与经营。

第二种良方，是把创业企业家的个人创业品质融合到组织制度中，使组织具有管理创新的精神。

大公司和小公司的区别有二：一是小公司是由个人“驾驶”的，小公司最初的发展取决于个人的成就。也许企业成功靠的是一小组互相了解的人的共同努力，不过早期的成功还是靠个人——创业者，他对公司了如指掌并亲自管理。但大公司是靠制度推动的。成功的取得必须靠整个公司的力量，这种制度力量来自对各种业务、地区和部门负责的各级领导者的共同努力。二是小公司的产品系列有限。它生产新产品和创造新技术的速度很慢。它的市场和生产的范围一般有限，故复杂程度低。而大公司所面临的复杂情况要求企业管理采用完全不同的方式，需要由过去非正式组织向正式组织转变；由个人决策向借助专家管理转变；企业家从业务管理向组织管理转变。

斯隆收拾威廉·杜兰特的“破烂摊子”的绝招，并不是用他的管理天才和智慧取代杜兰特，以新主换旧主，而是将自己的管理才能融合到他创新的事业部组织制度中，而事业部制的组织制度的最大优点在于既能分散经营以发挥各部门的主动性和积极性，又能协调控制以保证领导集中、职责清楚、命令有效。

组织的力量替代个人的力量是企业得以扩大和发展的保证。这是因为组织是理性的行为来源，个人是非理性的行为之源；组织是通过科学地设计制定，个人是自发地、主观地管理。这正是当今越来越强调企业家职业化的根源所在。现代的大型公司需要一批懂得管理知识，受过专门训练的管理人才

---

[①] 参阅松下幸之助、路易士·龙伯格著《企业家的经营艺术》文化艺术出版社，1989 年版，第 43 页。

担当企业领导职务，而单个创业企业家凭一时的勇气、灵敏创立的企业是难以再按其个人意愿而将企业壮大的，尽管当今美国“家族企业”再度兴起，但这种家族复兴并不意味着传统的靠个人经验“天才管理”的回归，也并不能否定创业企业家自身存在管理弱点的论断。据资料统计，1987 年，美国最大的 244 家股份公司董事长中，大学毕业的占 91.8%，在这 244 名大学毕业的公司董事长里，有 2/5 具有经济、法律和工程技术等学科的硕士和博上学位。而且，代表企业所有者的董事长绝大多数都是科班出身的富有经验的企业经营者。可见，是家族企业自觉地走向以科学管理和敢于革新的管理之路，才使家族企业得以再度兴起。因此，创业企业家应具有管理创新的胆识和能力，这是对企业家的一种挑战。

## 第二节　企业家的管理组织创新

### 一、对管理组织创新的理解

在圣经中有一段关于摩西组织以色列人逃出埃及的故事。摩西的岳父注意到摩西费了这么多的时间去管理那么多的人就劝告他：

“你这样做不好。你和你的百姓必都疲惫，因为这事情太重，你独自一人办理不了。现在你听我的话，从百姓中挑选有才能的人……派他们当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长管理百姓，叫他们随时审判百姓，大事都要呈到你那里，小事他们自己可以审判。这样你就轻松些，他们也可以同当此任。你若这样做，上帝也这样吩咐你，你就能受得住，百姓也能平平安安归回他们的住处。”

于是摩西听从了他岳父的话。他从以色列人中挑选了有才能的人，立他们为百姓的首领，作千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长。他们随时审判百姓，有难断的案件就呈到摩西那里，各样小事则由自己审判。

组织的功能使摩西出色完成了领导职责。

由此可见，组织是一种统一若干人的步调以达到同一目的的一种手段或方式。正如欧内斯特·戴尔所言：“组织是实际那些只有若干人在一起工作才能达到其目标的一种手段和工具，它只是若干种这样的工具中的一种。但由于它能减少若干人在紧密联系中追求一个目标而产生的复杂性和误解，因而是帮助人们克服许多困难的一种重要工具。”[①]正因为组织的实质是一种工具，那么它也如同机械工具一样需要不断改进、革新，才能始终保持适用性和有效性。

引起组织变更或创新的客观原因有：

（1）企业规模的扩大。随着企业的成长和发展壮大，企业中的事务越来越多，关系越来越复杂。这不仅仅表现在雇员的数量增多，机器设备的增加，还表现在产品系列的延伸，特别是在多角经营和跨国经营中，企业可以扩大到很多行业和很多地区，导致企业内的部门和机构越来越多。如何适应规模日益扩大的企业呢？这如同人在长高而过去的衣服又会变小了一样，组织也必须适应企业扩大的需要，组织不断变革更新才能保证企业的有效运转。

（2）社会环境的变化。随着社会进步和人们生活水平的提高，人们对生活质量的要求也越来越高，就业并不仅仅是为赚钱糊口，也是一种充实生活、实现抱负、归属集体的需要。企业组织的目的不仅仅是为了完成事务、追求效率，还包括对人的激励，并增加活力。《帕金森定律》一书提出了解决企业缺乏效率的问题；小怀特的《组织人》一书的问世是向世人提出管理道德问题，并指责大组织强迫个人顺从组织的束缚。可见，传统的企业组织也需要随着社会文化的进步而不断变更。另外，科学技术的发展也冲击了传统的企业组织形式。在计算机日益普及的今天，企业之间的信息传递和加工已由过去靠人来完成，转变为现在靠计算机来处理，不仅出现了机器排挤工人的现象，而且出现机器排挤中层管理人员的趋势。正如奈斯比特·阿伯丁在《企业革命》中所形容地那样“不论怎么说，正是计算机的巨大作用使那些中层管理人员不再显得必要。如今可通过计算机直接获取信息。”“负责收集、处理和传递信息的中层管理人员，在与近年发展起来的生产力的竞争中正在

---

[①] 欧内斯特·戴尔著《伟大组织者》，中国社会科学出版社，1991 年版第 1 页。

节节败退。”“使得中层管理人员安处其间的等级结构现在正趋向崩溃。”[①] 可见，企业的组织形式还在科技浪潮的冲击下变更。

（3）竞争对手的强弱。在企业发展的初期，企业组织多半小而简，企业变化灵便自如，企业竞争对手的力量对企业组织结构的影响力不大。但当企业发展壮大之后，企业既要抵御已存在的竞争对手的排挤，又要防御新的竞争对手的侵入，因此要保持企业组织的灵活性，就要求企业根据竞争对手的情况，制订出竞争取胜的经营战略，再根据战略的变化来变更组织形式。

这如同战场上根据战略部署，不断调兵遣将，布局排阵一般。故竞争力量的强弱也会引起企业组织的变化和创新。

在此，我们对管理组织创新，首先理解为管理组织的变革过程。正因为企业规模大小在变化，所面临的社会环境在变化，竞争对手的势力强弱在变化，故企业的组织形式也是一个变革的过程。其次，企业管理组织的变革过程同时也是一种创新的过程。因为任何一种组织模式对于一个具体的企业而言都如同是普罗克拉提斯的床一样（普罗克拉提斯是希腊神话中的强盗，他常使被动者卧在铁床上，比床长者斩去过长的部分，比床短者施行与床拉齐），很少有完全适合的。不同类型的组织在不同时期有着不同的目标和任务以及不同的基础和条件。而企业家领导的管理组织变革的过程，正是寻找一种适合于本企业需要的行之有效、运转灵活的新的管理组织形式的形成过程。故企业家管理组织创新就是通过组织制度的变革，使现有的生产要素得到更合理的配置，以最大限度地发挥其生产经营潜能。

从某一角度而言，企业家管理组织创新的目的就是要获得一个具有创新能力的组织体制，因为企业家的基本任务就是通过给社会提供日益丰富的产品和服务来获取利润，企业家与其他人的不同之处在于他是通过实现生产要素“新的组合”来完成其任务。而组织是其实现生产要素新组合的保证；当某种企业组织不利于创新的时侯，企业家就必须对这种企业组织予以革新，并“引进”或创造一种新的有利于创新的组织。

企业是企业家的企业，因为唯有企业家的企业（那具有创新精神的企业）才能生存发展乃至百年不衰，但企业家的个人力量是微不足道的，哪怕那些杰出的创业企业家亦如此。企业家唯有调动企业中其他人的力量，形成一种巨大的创新活力，才能使企业在竞争中所向披靡，勇往直前。这便是企业家的才能，是企业家“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的谋略之体现。拥有一个具有创新能力的组织是企业家管理企业之根本。

大量的理论研究表明，有几个主要因素能促成成功的创新：1.对创新成果潜在的使用者的需要和获取这项知识的步骤（对外的信息网络）有深刻了解；2.在推出创新成果之前的根除或减少缺陷的研究与开发能力；3.足以保证企业内部负责研究与开发，市场销售和生产诸部门之间有效联系的内部信息；4.企业家或“企业创新者拥有保证在厂商内部对财力物力进行必要的动员和协调的地位和经验。而大量的失败案例中明确地揭露出一些技术创新者忽视用户需要和在大厂商各部门之间缺少联系的倾向。”[①]

可见，建立有利于创新的组织至少具有三大特点：保证创新成功的协调

---

[①] [美]奈斯比特·阿伯丁著《企业革命》，海天出版社，1987 年版第 14，15 页。

[①] 参阅[美]约翰·伊特韦尔等编《新帕尔格需夫经济学大辞典》，经济科学出版社，1992 年版，第 2 卷，第 926 页。

性组织；追求创新冲动的领导体制；实现创新的企业家领导管理才能。

## 二、保证创新成功的协调性组织

什么样的组织最利于创新呢？理论界关于企业规模大小和集中情况对创新活动的影响没有得到明确的结论。一派观点认为大企业更利于创新的出现。熊彼特就常常强调大的规模和垄断对创新活动有利。显而易见，规模大在那些因零部件数量多而且复杂，从而开发成本很高的领域内对创新活动是有利的，如航天飞机，核反应堆、电子电话交换机。在这些领域里搞科研开发的困难阻力是很大的，以致有效的竞争局限于世界上少数大集团。并且创新费用的一部分常常由国家补贴。另一派观点认为小企业也具有创新的优势。因为有些科技上的革命性飞跃，如超集成电路，有些能大大地降低费用。在这些小企业能承担开发费用的领域，小企业在同大公司竞争中并不逊色。实际调查情况表明：尽管大企业现在占研究与开发和所有的创新总数的 2/3 以上，但小企业在创新中所占的比重比其在研究与开发的开支上占的比重明显地要大。这得益于小企业的动力和良好的内部联系使研究与开发的进行有较高的效率。

从上面两派观点的分歧中我们可以得出这样的结论，即无论是大企业还是小企业都具有创新能力，企业规模大小并不决定创新能力的大小。那么影响创新的关键组织因素是什么呢？我们认为是“ 小而简 ”的组织机构。“ 小 ”是企业按一定依据如产品、地区、专业职能等，将组织细分化；“ 简 ”是企业部门之间的相互关系简洁化，若分得太细则不利于“ 简 ”，或太简又不助于“ 小 ”。“ 小而简 ”的结合是企业家组织创新的主题。

大企业能否建立或保持“ 小而简 ”的组织机构呢？大企业有许多大企业的弊病，特别容易扼杀创新，原因在于：

第一，大企业内部专业化分工和管理职能化往往将一种完整的事情割裂开来，形成许多个碎片。如一项产品，要经过设计部门→生产部门→质检部门→储运部门→销售部门→售后部门。这种专业分工有许多好处，但同时存在部门之间具有裂缝的缺陷，这就需要一种强有力的粘合剂，将各部门的工作衔合起来。这种粘合剂少了，则企业的各部门之间无法协调，容易产生摩擦。通用汽车公司在杜兰特领导时期，生产部经理阻碍研究部经理的工作就说明了这一点；而这种粘合剂大多，企业会显得臃肿缰化。企业的官僚主义、文牍主义严重，成为一个埋藏在企业内的定时炸弹。

第二，企业是市场的边界。市场的特征是竞争，而企业内部各部门的特征是“ 合谋 ”，尽管企业内部减少了市场交易成本，但增加了“ 合谋 ”成本。如信息交流、沟通，企业越大，“ 合谋 ”成本越高，市场竞争压力在企业内部越来越分散，越来越减弱。大企业的“ 痴呆症 ”已是通病。导致大企业创新意识淡薄。

而小企业并不是不堪一击，它往往具有顽强的生命力。它没有大企业的“ 富贵病 ”而更具精明干练之特点，企业内部浑合一体，在市场竞争压力下反应灵活，故小企业最具创新精神和能力。

然而，企业总在追求不断发展壮大，而并不是害怕患“ 大企业病 ”而因噎废食，那么怎样处理企业规模扩大的同时又保持小企业创新精神这样一个矛盾命题呢？在大企业中形成“ 小而简 ”的组织机构是企业家管理组织创新的共同考题。

（一）从一个实例来看[①]

让·卡尔松在改革斯堪的纳维亚航空公司（sAs）组织机构之前的状况：亚瑟已为自己从斯德哥尔摩到纽约的斯堪的纳维亚航空公司航班预定了一份特备的素餐。快到检票口柜台时，亚瑟突然紧张起来，要确认一下所预定的素餐是否已送进了这架飞机。

“咳，我不知道”，检票员长叹一声说：“对不起，但是我在忙，而且我对机上食品服务也不熟悉。”

“那我该怎么办呢？”亚瑟问道。

“您还得到登机口同一同，他们肯定会协助您解决这个问题。”他回答说。

于是检票员迅速转向队伍中的下一个人。亚瑟只有到登机口去再问问，别无它法。

登机口的服务员是满怀热情，但是他也不知道亚瑟预定的素餐在哪里，“我多么想帮助您，遗憾的是我与机上食品服务工作一点关系也没有。你可否先上飞机去，与机上的小组核对一下，那时便自然会水落石出了。”

无可奈何，亚瑟只好登机。当他向航空小姐询问关于所预定的素餐一事时，倒把她弄糊涂了。她对亚瑟预定的特别素餐一无所知，可现在飞机就要起飞了，一切都无济于事了。“您怎么不早和我联系呢？假如您能及时告诉我们，这本应是不成问题的事。”这位航空小姐申斥说。

再看让·卡尔松在斯堪的纳维亚航空公司改革组织机构之后的状况：

现在组成一队专门人马，从起飞到降落包干负责斯德哥尔摩到纽约的航班。

该机组共 15 人，其中两人的职能是“教练员”，一位在室内，一位在室外机旁。室内教练员向机组人员汇报乘客简况，与他（她）们共同商量诸如开始登机的合适时间，在旅客名单上是否有婴儿，是否有的旅客特定了饭菜等有关起飞前信息。

早晨，室内人员在检票门口柜台前集合，以解决旅客有关机票问题，分配机座，处理易碎行李等。

当亚瑟再次到检查处询问预定的素餐时，再也不会被柜台后面的检票员急匆匆地打发走了。从检票员到登机口服务员及其航空小姐都能确认：预订素餐已运上飞机。

一切发生的问题，都当场立即解决，没有任何一线人员遇到问题时要等候上级批准后再处理的，没有任何旅客登上飞机了还在担心自己的问题没解决或对某方面表示不满意、

从让·卡尔松改革成功的实例中可以看出，在改革之前这个航空公司采取的是大企业大机构的方式，各部门实行了专业分工，同样一件事情要经过三个机构处理，而且机构之间互不衔接，没有一个工作人员有权来处理这样的具体问题，也没有一个人敢跳出本职的圈圈来设法解决这个问题，这并不是工作人员的责任，而是这种组织机构设计的责任。在改革以后这个公司采取“小而简”的组织机构，打破原来的分工隔阂，将各个线路的航班组织成一个独立的小组织，将整个大公司化为若干个小组织，让小组织内部按顾客服务的需要而不是组织职能的需要进行统一管理，从而在这种组织机构形式

[①] 参阅[美]托马斯·彼得斯著《乱中求胜—美国管理革命通鉴》，科学普及出版社，1988 年版第 489 页。

中创造了效率，提供了优质服务。

（二）从理论上来看。

企业组织结构有五种形式：直线制、职能制、直线职能制、事业部制和矩阵制。这五种形式的演变过程实质上反映出企业规模不断扩大的同时，企业内部组织机构先由小到大再由大化 小的发展过程。

直线制→职能制→直线职能制是也小到大的发展过程，随着企业规模扩大，企业内部划分出许多职能部门实行专业化管理，但企业各下属部门并没有独立出来，而是整体中的一部分。

而直线职能制→事业部制→矩阵制是由大化小的发展过程，随着企业规模进一步扩大。企业所需要的职能部门越分越多，层次越来越多，协调工作越来越多，统一管理已难以维系。需要一种分权的方式将一些部门独立出来，让其单独而不是作为整体的一部分来面向市场，进行独立决策和自主经营。事业部制是根据不同的依据（如按产品类别划分，按地区类别划分，按顾客类别划分等），将原来的大企业划分为若干个相对独立的事业部，每个事业部都如同一个结构完整的小企业，在总部的统一规则下独自运行。

P&G 公司是按产品类别划分事业部，麦当劳公司是按地区划分的事业部。产生创新的组织不是依托于总部而是各个事业部。在矩阵制组织中，创新来源于各个独立的项目小组，各项目小组并不具有完备的企业特征，各职能部门由总部来提供，总经理属于矩阵之外，其职能是对冲突的管理，各项目小组更具独立性，“ 且存在公开违背统一指挥原则的现象 ”。[①]

这种由大化小的组织形式并不是无限地分小，而是以利于创新和管理关系简洁化为原则，分得太小既影响了创新的基本实力，又加重了管理的协调工作，从而违背了“ 小而简 ”的组织原则。

企业家在选择组织形式时都以组织规模、生产工艺、外界环境三个重要因素的组合为依据，无论选择五种形式之中的那一种都离不开“ 小而简 ”的组织原则，离不开对创新的追求。

（三）从历史的角度看

1.斯隆将一些分散的经济实体结合起来。[①]

斯隆的前任——通用汽车公司的创始人杜兰特是一个遵循“ 一个人决定 ”的集权式领导，尽管他以极大的工作热情投入管理之中，但整个组织仍有三个弊病：

（1）缺乏预见；

（2）缺乏统一指挥，存在三个中心：财务委员会（杜邦集团）、经营委员会（杜兰特）、各个自治的事业部；

（3）各个事业部缺乏迅速的反馈和控制。如著名发明家查尔斯·凯特林负责通用公司的研究部工作，在研制一种铜冷发动机时，负责生产的总经理竟把他看作竞争者而不是合作者，致使计划失败，消耗数百万美元。

斯隆就任以后进行了彻底地改革，建立起一种“ 分散经营、协调控制 ”的分权化事业部制，这种分权的事业部制的管理体制与集权制管理体制相比有许多不同之处：其最大特点是总公司只保留预算、重要人事任免和重大问题的决策权，其他的权力尽量下放；从而使最高领导阶层从繁重的日常行政

---

[①] 引自[美] 马丁·J·坎农著《管理学概论》，中国社会科学出版社，1989 年版第 275 页。

[①] 引自袁路明、谢云著《美国企业家精神》，北京经济学院出版社，1988 年版第 70 页。

管理事务中解脱出来；专门从事重大问题的研究和决策：2.各事业部根据专业化协作的原则进行分工并分散经营，不仅有利于组织大批量生产，更好地利用公司的各种资源，并且能增加各方面的灵活性，有利于发挥各部门的主动性，积极性。3.由于各事业部的经营活动是在领导部门所制订的政策和制度的集中领导下进行的，又有总经理处对各事业部进行协调控制，从而可以使各种经营活动步骤一致，也可以使各事业部门更加有效协调地为整个公司的利益服务。4.由最接近实际的人对其所辖单位拥有全部权力并负有全部责任，因而可以及时、正确地评价各级管理人员的贡献，并有利于培养管理人才。

由于分权的事业部制能够有效地克服集权式管理体制的弱点，使得斯隆在担任总经理以后的第一年，公司的制造能力几乎翻了一番。并且完全是用它的经常收入来实现的。[①]后来通用汽车公司发展成为世界上最大的制造公司，销售额超过 100 亿美元——比当时的通用电气公司、威斯汀豪斯公司、杜邦公司和美国钢铁公司加起来还要多。[②]斯隆由此也推动了企业管理上的一次革命。1969 年后的美国 500 家大公司中有 76%多用了这种体制，日本也曾有 1/2 的公司推行这种体制。

斯隆的管理组织创新的表现在于：

(1)通过分权的事业部制将复杂的企业领导决策问题清晰化简洁化,高层对重大问题的决策和事业部对具体问题的决策区分开来。(2)在一个人决定的集权式领导下，尽管企业也存在各个事业部，但各事业部只是一种附属机构而不是独立运行机构，企业仍处于一种大的组织体状态，而分权后将各个专业的事业部成为相对独立的运行机构，使原来大的组织体变成了若干个小的组织体。故斯隆通过分权的事业部制实现了企业组织机构小而简的管理组织创新。

2.罗怕逊把一个庞大的高度集中化的头重脚轻的集团拆散开来。[③]

罗伯逊是威斯汀豪斯电气公司 30 年代的总裁。在公司进行改组以前，该公司所有的重大决策、许多小的决策以及所有基本的财务和成本知识，都集中于一小批高层经理人员手中。这个总部集团中最重要的人物是董事长（他同时兼任总裁）、总经理。后者分别领导制造、销售、工程和财务的 4 位副总经理，这 4 位副总经理中的每一位在其职能方面，对“现场”即对各个生产单位或工厂都有直接指挥权。因而每一个工厂都有几位“老板”。其主要结果之一是，关系复杂化，以及除了最高层以外，各厂的作业都缺乏明确的责任。

1935 年罗伯逊领导公司改组，1936 年全面展开,1939 年才实际上完成。改组计划分为三大部分：1.作业活动的分权化。即许多不同作业的工厂，按照产品的类似性归并为 6 个大的产品事业部，4 个大的产品公司和 1 个国际公司，各由一位经营副总经理领导，每一事业部和公司的经理有着更大的责权，可以部分地如同一个独立企业那样地经营其单位，又受总部规定的政策和控制手段的制约，2.总部“职能”参谋部门的建立。公司任命一批经营管理基本职能的部门首脑，这批总部人员不再是对各个生产单位发号施令的直

---

① 

② 引自[美] 欧内斯特·戴尔著《伟大的组织者》，中国社会科学出版社，1991 年版第 95、97 页。

③ 引自[美] 欧内斯特·戴尔的《伟大的组织者》，中国社会科学出版社，1991 年版第 133—140 页。

接指挥人员，而是一个行使“间接”权力而非“直接”权力的参谋集团。这样就保证了“统一指挥”或每一经理人员只有一个老板或上司。3.中央控制系统的建立、改组，使得相当多的职责和权力从高层管理转移到现场，但同时又使得总部必须扩展参谋职能部门，这就使得一些有高层技术的专家必须加入总部集团参与设计和管理控制系统。

改组后的影响分为三种。即即时影响，短期影响和长期影响。所谓即时影响：指即时收益超过额外支出的一个暂时短时期。约为 1 年（1935～1936 年）。出现了高层管理作出的决策数大大减少，命令和信息传递得更快；责任与权力明朗化；经理人员的士气由于改组而得到改善；目标变得明确而一贯；各种职能（如制造和销售）之间协调得更好了。短期影响：额外支出逐渐增加并趋于超过收益，这是改组的成本付出时期，其时约有 18 个月之久。长期影响：改组所得的收益终于又超过成本，进入持续发展时期。

罗伯逊管理组织创新的成功在于他将复杂交错的命令变简单化，这与斯隆所面临的情况有所不同，斯隆所面临的情况是一个人管许多事，而罗伯逊所面临的情况是一件事由许多人管，但最终两者解决问题的途径是相同的——“小而简”的组织形式。

（四）从现实的角度看

“化大为小”也是今天西方发达国家及新兴工业化国家中一些大企业所追逐的一种趋势[①]如 IBM 的“风险组织试验。这种试验始于 1980 年。在 4 年多的时间里，先后建立了 15 个专门从事开发小型机新产品的风险组织。这种组织有两种形式：一种是“独立经营单位”，简称 IBU，一种是“战略经营单位”，简称 SBU，其共同点是二者都是自主权较大的相对独立单位。特别是独立经营单位，在产销、财务、人事方面都有自主权，甚至可以成立自己的董事会，自行筹集资金。它直属总公司的专门委员会领导，总公司除提供必要的资金和审议其发展方向外，对其经营活动一律不加干涉，故称“企业内企业”。

如索尼公司的“模拟公司制”。从 1994 年开始，索尼将集团的主要业务划分为 8 个部分，每项业务由一个相对独立而又拥有较大自主权的公司来承担，公司的总裁直接接受索尼的社长、董事长领导。索尼将公司现有资产的一半作为公司总部的投资，各公司要以这个金额为基数上缴给公司总部 10%的利润。总部对公司没有统一的评价，而对各公司提供广告、宣传等服务。此外各公司还可从索尼总部贷设备投资所需的资金，其利息是在银行最优惠贷款利率的基础上再加 0.25%。各公司的准备金必须存入索尼总部；其利息是在银行最优惠利率的基础上减去 0.25%。另外索尼还规定：当企业内的各事业部之间提供产品或服务时，所使用的企业内部价格高于市场价时，作为买方的“公司”可以构进外部市场的材料和零部件及其他服务，不必拘泥于本企业内部。这就把市场竞争机制和市场压力引入企业内部，将一个大的企业组织真真切切地化小了。

还有韩国的“公司内破产制”，即把所属各部门看作一个个“小公司”，总公司按需要以贷款形式向其提供经营资金，对经营不善者，分阶段实行“制裁”，责令其限期改善经营状况；在限期内得不到改善者，则宣布其“破产”，实行撤销合并。

---

[①] 参阅张守纪的《管理新趋势》，《中外企业家》，1996 年第 1 期。

由此可见，“小而简”的组织机构是企业家管理组织创新所追寻的道路，它可以克服企业规模的扩大，管理层次繁多，组织机构僵化，经营机制不灵活，使企业难以适应企业环境变化的弊端；也能克服公司内部各部门之间缺乏竞争，导致创新意识淡漠的弊端。

“企业家精神支柱的核心是‘小而简’，保持小型化的办法就是不断把新扩展的东西分到新的部门中去。在这类结构中，小型化被看作是不断的自我适应过程所必需的。”[①]

## 三、追求创新冲动的领导体制

哈罗德·杰尼是美国企业管理界最有影响的人物之一。[②]在美国企业界领袖的群星中，他是一颗当之无愧的超级明星。从 1959 年起，杰尼任美国国际电报电话公司（ITT）总裁达 20 年，创造了连续 58 个季度利润上增的记录，无论是经济不景气的年份，还是经济上升时期，ITT 的利润每年都以 30%的增长率上升，一次又一次震惊了华尔街。在杰尼的领导下，ITT 不仅制造精密的电信器材和经营电话公司，而且把经营范围扩大到出版业、旅馆业、保险业、房屋建筑业、汽车出租业等行业。且在不少行业成为佼佼者。在杰尼退休时，ITT 已发展成为美国第十一大公司。

杰尼如何将一个经营不善、萎靡不振的电话公司改造成世界上最大、最现代化、最复杂的多元化跨国公司呢？他的秘诀是：

1.挖掘人才下放权力。他认为一个公司最愚蠢的莫过于让罗致到的人才因工资低而另谋高就，于是他在管理中以重金聘请人才，然后大胆使用有才干但没有机会发挥的年轻人，这些人在论资排辈的公司绝不可能被提拔到独当一面的负责岗位。

2.权力下放不等于放弃权力。他一方面给年轻的经理以巨大的自由和责任，另一方面自己也在发掘问题。他不希望下属为一点小事来麻烦他，也不希望你有困难的时候一声不吭。要完成杰尼的工作，必须以挑战的精神超越自我。

3.引导分经理发现问题解决问题。ITT250 个分公司的经理每月除 8 月和 12 月外，要向总部送交一份 20 页的报告，汇报收入、投资、存货、市场营销、科研、盈利、雇员人数诸种情况。报告要详细分析一切影响业务的因素，预期可能发生的问题，提出解决办法，并展望今后几个月的前景。然后每月一度审阅报告会议，在会上不仅集思广益，我到单个企业分经理无法想出的办法，而且涌现出一些新主意、新产品、新方法、新领域、新企业。

（4）总部科室人员下访。这是杰尼的一大发明。ITT 有 400 多名各方面的专家，包括行政、法律、金融、工程、电信、电子、消费品等。这些总部的科室人员有权在任何时候到下面各分公司去了解情况，查阅分公司的文件，找任何人谈话，问任何问题。并直接向杰尼汇报，但无权向下属单位的分经理发号施令。这种科室人员的下访的做法是为了避免杰尼高高在上而对实际情况缺乏了解；又避免分经理只见树木不见森林的本位主义倾向，同时通过科室人员与业务部门的摩擦来暴露问题；再通过天长日久地接触，建立起融洽的关系。

---

[①] 《致富秘诀——美国企业家成功经验》，北京科学技术出版社，1984 年第 1 版第 361 页。

[②] 参阅唐庆华著《哈佛经理学院亲历记》，生活、读书、新知三联书店，1995 版第 94—104 页。

杰尼成功管理的关键点在于他灵活地把握了集权与分权的关系，将分经理的自主性与杰尼的统一指挥有机结合。创新便在这统一体的共同努力中不断出现。

企业的领导体制是决定创新能力的关键，而领导体制中要害问题又是集权与分权的问题。集权与分权看起来是对立的，但实际上它们是一个连续统一体的两端，没有绝对的集权也没有完全的分权，集权的目的在于发挥集中决策，统一指挥的优势，分权旨在发挥各级领导层的积极性。集权与分权程度的划分依赖于几个因素：1.企业最高领导人的个人领导能力。能力强偏于集权，能力低偏于分权。2.组织的复杂程度。越复杂越宜分权。3.企业的规模。大则分，小则集。4.决策的重要程度。愈重要愈强调集权。5.政策的一致性与多样性。集权是达到一致性的最容易的方法。分权则利于政策多样性。6.任务分散程度。大多数分散任务应用分权管理。7.控制技术的运用。在统计、会计、监督、信息处理都控制技术较发达的情况易分权。8.管理人员适用性。这是一个动态的概念，因为选拔，锻炼、培养都可以提高管理人员的适用性。9.企业文化历史。从内部自我发展起来的公司更保持明显的集权化倾向，而合并的企业可能在初期保持职权分散的倾向。10.管理哲学。最高层管理人员的性格及他们信奉的哲学对职权分散到什么程度起着重大影响。可见，集权与分权的划分既有客观因素又有主观因素，企业的成功和发展往往是在企业家适当的集权与分权关系中获得的。“今天成功的企业领导人将是那些头脑最灵活的人。有能力接受新思想，不断向旧观念挑战并善于处理自相矛盾的现象，将是有效的领导者的首要特质。而且，这一挑战将是终生的。新真理的出现不那么容易。领导者必须指导自己的航船，同时又要将每件事情提供给人们自由选择”[①]

适当分权是每个企业发展必将面临的趋势。这是因为企业规模扩大，关系复杂需要更多的管理人员参与决策活动；因为现代化的技术如计算机普遍运用，改变了信息处理方式、流通速度。为分散决策提供了可能：企业竞争激烈，产品更新换代快，需要企业由大化小地灵敏反应，分经理的权力趋于扩大。

建立一个追求创新的领导体制，就是要使构成领导体制的各个组成部分皆具有创新意识和创新精神。而适当分权是调动各级领导层创新能力的关键。日本酒井邦恭先生在此做出了出色的实践。[②]他是拥有 34 家企业的太阳企业集团的社主。在倡导“蒲公英精神”下，运用了独特经营管理方式——“企业分家制”，即一家公司发展到一定程度，就要将它分成几个小公司，给它输进新生力量。当这些公司大起来时，再把它们分成几个小公司，并且又给它输进新生力量。企业分家的关键是精选一些总经理，赋予他人、财、物权，百分之百地信任；同时，对其工作情况进行检查、考核，赏罚分明，企业分家的基本精神是给下属一块“自由天地”。企业分家的目标是：在“保存种族的本能”的同时，创办更多的公司来分散风险；促进集团成员互相竞争，以提高企业业绩；发掘人的才干，调动人的积极性。

适当分权能保证由大化小的组织机构变革的实现，能将市场竞争机制引入企业内部，能使更多的领导层面对市场追求创新机会，能培养出更多的企

---

[①] ［美］托马斯·彼得斯著《乱中求胜—美国管理革命通鉴》，科学普及出版社，1988 年版第 521 页。

[②] 参阅《独具特色经营者——酒井邦恭》，《现代日本经济》1988 年 3 期。

业家人才。

适当分权不仅表现在上下级之间的分权，还表现在核心领导团体之间的分权。杜邦的第 11 代总经理拉蒙德·杜邦·柯布兰度曾两度连任，但他仍感自己的能力已无法适应企业的发展。杜邦的事业已开发到海外市场，产品品种不断增多，仅人造橡胶部门就有 50 余种，仅涂料方面便制造了 14 种用途相异的成品。杜邦公司不仅是世界上最早由集权式家族管理向分权式系统管理转变的组织创新典范，而且柯布兰度又毅然地实行了核心领导层的分权管理。——“ 三头马车式的集团体制即柯布兰度自任董事长，马可任总经理，克林旺鲁脱任财务委员会议议长。从而以一个强有力的领导核心使杜邦公司的规模扩大了两倍。

当今生产硅片的英特尔公司也由副总裁罗伯特 ·诺伊斯、总裁安德烈 ·格洛布和领导小组组长戈登·穆阿组成了“ 三驾车领导体制 ”。

适当分权使核心领导层形成了集团领导体制。如 ITT 总裁杰尼和他的总裁办公室 5 位副总裁之间互不分工，每个人对 ITT 的业务都有全局的了解和把握。

## 四、实现创新的全业家领导艺术

1.X 理论和 Y 理论。

有两种绝然不同的领导方法，X 型和 Y 型。X 理论是假设 :1.人是自私的，是懒惰的。是不喜欢工作而且只要一有可能就尽量逃避工作的。2.人是经济动物，唯有钱才能驱动。3.人是宁愿受指挥，而且尽量逃避责任却不主动承担责任。这是 X 型领导所持的对人性的假设。正是在这种假设基础上，他所施行的领导方法是：1.以强迫、控制、命令来规范职工行为。2.以惩罚相威胁，以便使他们为实现组织目标而付出适当的努力。3.用金钱来解决矛盾和冲突。这是典型的专制主义管理方法。

Y 型领导方法的特点是：1.给予职工以自我管理的权利。2.以鼓励和奖励的方式对待职工。3.除金钱以外再寻求更多的适合于解决冲突。鼓舞士气的办法。这是因为 Y 型领导者对人性的假设是：1.人们并不是天性不喜欢工作，工作有时如同游戏、休息一样自然。2.人们乐于承担责任。逃避责任是经验所致而不是天性所在。3.不是少数人，而是许多人都具有解决组织问题所需要的相当高度的想象力、独创性和创造力。4.人们对自己所参与的目标能实行自我指挥和自我控制。Y 型领导方法是一种民主制的领导方法。

到底哪一种领导方法更利于管理呢？答案只有一个：权变。因为 X 型领导方法成功者不乏其人。如可口可乐的一位总裁罗伯特·温希普·伍德拉夫在经营可口可乐公司 50 余年中，始终是独断专行，曾有下属琼斯向他请假，他厉声吼道，“ 你请假干什么？我一辈子也没有请过假。 ”这种专制的领导作风都没有影响他的生财之道。在他的领导下，可口可乐不仅成为它的创始之地——亚特兰大经济的主要支柱，而且也成了不断扩展而又自信的美国的象征。[①]而 Y 型领导方法有效者也大有人在。如美国一家总部设在特拉华的 W·L·高联合公司的创始人比尔·高，始终遵循着这样一种信念：不是领导发号施令，而是职工自发地努力和忘我地工作，才可能产生巨大效果。于是这家企业既不设职务，也没有领导，职工之间没有上下级之分，只是订有

[①] 张在元的《世界经济强人》，湖北人民出版社，1988 年第 1 版第 250 页。

两条标准，这就是盈利和将工作当作一种乐趣。职工在自发地工作的同时进行自我管理。新职工刚进企业，首先让他们寻找自己想干或感兴趣的工作。这种民主式的领导方法使这家生产三角布（一种既可防雨又可散发内部湿气的新材料，用于生产体育及军工用品）的企业变得非常有名。因为该公司的营业额和利润在过去 10 年中每年都增长了 35%。[②]

2.影响领导权变因素。

首先是下属的影响。一般人十分重视领导对下属的行为影响，然而下属对领导的逆向影响往往被忽视。一项经验研究调查了下属的办事能力水平影响其上司的领导方式的形成。研究人员指示一些办事员努力胜任其工作，而另一些办事员则犯许多错误。但这些指示不为他们上司所知，过一段时间后领导人在他们与不胜任下属间的关系中就变成任务定向型和不体谅的了。

其次，时间的影响。在短期内，专断制的领导比民主制的领导的生产效率要高得多；参与民主制在短期内不会带来生产效率的增长，但将会带来长期的增长，因为高效率的职工会留在组织内，而低效率的职工会受到激励使效率提高。

第三，个性。即领导人与下属在个性方面的适应性。民主式领导的下属是高度独立的，专断式领导的下属是高度依赖的。

第四，地方型和世界型领导。地方型领导是土生土长的当地属民，他们更具乡土气息。世界型领导总在外地工作，他们通常在其他地方长大。前者往往偏向于民主制，后者则多呈专断制。

第五，行业类型。有的行业特点更利于专制式领导，有的却利于民主式。

3.企业家的领导风范。

无论是 X 型或 Y 型领导，成功的企业家所具有的特点是。

建立一个合理的制度，并使规章制度“地下化”。制度是企业管理的关键因素，是企业自我良性运转的保证。而这种合理的制度并不是贴在墙上，挂在口上，都是深入人心，见于行动的“地下化”。

企业家本人身兼力行。成功的企业家是靠言行一致来推行他们的哲学和信条。管理大师亚科卡在接任克莱斯勒汽车公司总裁后，进行了大刀阔斧的改革，在大量减少冗员和降低工资的同时，他为自己开出的工资是 1 美元。而且他始终坚持“到处走动的管理”，他很少呆在办公室里。在为克莱斯勒公司寻求贷款的日子里，他一星期要去华盛顿一两次。为了争议同一个问题，他每天要安排 8～10 次会晤。妻子患有严重的糖尿病他照顾不上，他 20 年未犯的眩晕症复发，差一点晕倒在国会走廊里。企业家这种身兼力行的做法往往会产生涟漪效应、示范效应，是一种“无声的管理”。

善于沟通。成功企业家的有效管理的法宝是善于沟通。拯救斯堪的纳维亚公司的总裁卡尔松在接任后，为了使全体职员紧密团结和对企业发展充满信心，他不仅与各级负责人坦率交谈，并时而参加职工的聚会，还想出一个巧妙的办法，编了一本 52 页的小册子对职工进行教育。在这本小册子中，有公司财务情况说明，经理们考虑的远景规划以及自己的打算。小册子发行一年后,拥有 7500 名职工的斯堪的纳维亚航空公司一举成为欧洲最大的航空公司。企业的战略计划、目标等问题并不是宫庭秘密或贵族话题，让整个公司上上下下了解企业大事，成为企业领导的“伙伴”而不是“雇工”，企业便

---

[②] 参阅［美］奈斯比特·阿伯著《企业革命》，海天出版社，1989 年第 1 版第 11 页。

具有凝聚力。

反而思之，当今人们认为不受欢迎的企业领导又是何种风格呢？人们评出了 10 种不可追随的老板：没有成功经验的老板；身必躬亲的老板；鱼与熊掌都想兼得的老板；朝令夕改的老板；喜新厌旧的老板；感情生活复杂的老板；言行不一的老板：喜欢甜言蜜语的老板；多疑的老板；心胸狭窄的老板。这 10 种特质的老板将会导致管理的无效或低效。[①]

[①] 《参考消息》1986 年 4 月 26 日。

## 第三节　企业家管理方法的创新

按管理对象来划分，企业家的管理方法可分为对工作的管理方法和对人的管理方法。在这里我们将偏重论述对人的管理——激励问题。因为企业家对工作的管理方法大都融人对技术创新和市场创新的追求中，而且企业家对工作的管理也是通过对人的管理来推动的。

### 一、激励理论的探索

要使驴子前进有二种办法：或是在它嘴笼子前挂上一根胡萝卜诱着它走；或是用一很大棍子，打它的屁股，驱着它走。企业家在领导企业职工时离不开激励，而胡萝卜——工资或奖金，和大棒——失去职务、失去收入、扣发奖金、降级、解雇，这两种基本激励方法也是企业家常用的武器。用胡萝卜属于正激励法，用大棒则是负激励法。到底是正激励好，还是负激励好呢？需酌情而定。正激励固然会产生鼓动效应，如同重赏之下必有勇夫；而负激励会使人产生一种逆反或报复心理，但奖赏过多如同将驴子放在一个装满胡萝卜的畜栏里，再在外面拿一根胡萝卜是诱不出来的。现在越来越多的企业家认识到金钱不是唯一的激励。激励理论正在不断深化和拓展。

1.马斯洛的需求层次论。

马斯洛把人类的需要看作是有等级层次的，从最低级的需要逐级向最高级需要发展，并当某一级的需要获得满足以后，这种需要便中止了它的激励作用。人的基本需要按其重要性依次排列：第一层——生理需要。即维持人类自身生命的基本需要，如食物、水、衣着、住所，这些需要还没有满足到足以维持生命之前。其他需要都不能起激励人的作用；第二层次——保障或安全的需要。这些需要是避免人身危险和不受丧失职业、财产、食物和住所等威胁；第三层次——归属或取得他人认可的需要。第四层——尊重的需要。诸如寻求权力、威望、地位等方面的满足。第五层——自我实现的需要即成就需要。由此可见，激励是需要—→要求—→满足的连锁过程。不同的人需要不同的方法来激励；同一人在不同阶段也需要不同的方法来激励，到底哪种方法更具激励作用呢？赫茨伯格的双因素论提供了探索性结论。

2、赫茨伯格的双因素论。

满足与激励有差别。满足是指已经达到了这种结果时的体验，激励是为满足一种欲望的动力。赫茨伯格将人们需要的满足分为两类：激励因素和保健因素。激励因素是指那些有了这些因素就能产生激励，没有并不能让人产生不满意，只是起不到激励作用的因素。保健因素是指那些有了这些因素也不能产生激励作用，只是没有或消除了不满意，而没有这些因素却会产生不满意的因素。因为在满意与不满意之间还有一种没有不满意也没有满意的中间状态。且大多数激励因素与工作内容有关，这一类因素包括：成就、赏识、工作富有挑战性、晋升和在工作中成长等，保健因素与工作条件有关，这类因素包括：职工安全、薪金、人际关系、地位等。

3.弗罗姆的期望论。

并不是企业提供各项激励措施都能产生激励效果，激励的程度取决于职工对此激励措施的需求满足的期望值和效价，职工要首先认识目标价值，并可以看到做什么才有助于实现这样的目标时，他才会受到激励，故激励力= 效价×期望率。激励力是指一个人受到激励的强度；效价是指这个人对某种成

果的偏好程度：期望率是指通过特定的活动导致短期成果的概率。当一个人对实现某个目标认为是元足轻重时，效价为零：当认为目标实现反对自己不利时，效价为负。这两种结果都不会有激励力，故只有他对实现某一月标有极大的兴趣，而且也有成功希望时，他就会不遗余力的努力。因而，将工作富予意义，让职工看到自己的努力在工作成功中的价值，增加职工的使命感都不失为一种有效的激励方法。

4.亚当斯的公平论。

对人的激励需要“因才施法”，组企业的政策不可能是一人一法，于是人们会对报酬结构产生一种公平认识和攀比意识。一个人对自己所得到的报酬是否满足是根据个人主观地将他的投入（包括诸如努力、经济、教育等许多因素）同别人相比而得的。优越于他人或退一步而论，不差于他人是人类的弱点。如果优于他人则产生一种激励作用。如果差于他人则会产生一种不满情绪。公平既是一种客观问题，又是一种主观问题。公平感往往来源于个人主观臆断或对自己的贡献和别人取得报酬的过高估计，故企业家应消除主观感觉上的不公平。

5.麦克莱兰的激励需要论。

人的性格类型决定了人的需要类型。有的人权力欲强，有的人归属感重，不同的需要会引起人们不同的追求，故可将需要分为三大类：权力的需要，归属的需要，成就的需要。具有高度权力需要的人对发挥影响力和控制特别重视，他们一般追求领导职务，往往是健谈者，好议论，他们性格坚强，敢于发表意见，头脑冷静和敢于要求且爱教训别人和公开讲话。具有强烈归属需要的人，通常从受到别人喜爱中得到乐趣，往往避免被社会集体所排斥而带来痛苦，作为个人既关心并维护融洽的社会关系，欣赏亲密友好和理解乐趣，也随时可以抚慰和帮助处于困境的人，且乐意同别人友好交往。具有高度成就需要的人，既有强烈的求得成功的愿望，也有同样强烈的对失败的恐惧。他们希望受到挑战，爱为自己设置一些有适度困难但不是无法达到的目标，并对风险采取现实态度，他们不可能是投机商人，但更喜欢分析和评价问题，能为完成任务承担个人责任，喜欢对他们怎样进行工作的情况得到明确而迅速的反馈，往往不爱休息，喜欢长时间地工作，且喜欢独当一面。总之，每个人对三种需要的组合结构不同。企业家本人往往具有很高的成就需要和相当大权力需要的动力。但归属需要十分低。而且小公司企业家的成就需要非常高。大公司总经理对成就需要程度一般，因为他们身居高位已是多年步步向上、追求成功的一种满足。

以上激励理论是企业家管理实践的总结，同时又指导着企业家管理实践的改进和提高；企业家正是在对激励理论的认识中，寻求新的激励方法。

## 二、激励方法的创新

企业家的激励方法可以粗略地分为四大类：金钱激励法、工作激励法、情感激励法和教育激励法。

1.金钱激励法。金钱作为一种激励因素是永远不能忽视的，它包括工资或其他鼓励性报酬、奖金、股份（股票），公司支付的保险金，公司购买的住房、赠送的汽车或其他形式。

金钱激励的作用是：金钱作为一种激励因素，对于那些事业刚刚起步且有抚养一家人之义务的人来说，要比那些已“功成名就”、在金钱方面的需

要不那么迫切的人更有作用；金钱作为激励手段，用得越多，效率越低，且有效率递减性；金钱运用的方式越简单，效果越差。直接提一级工资有时比不上在其生日时送一辆渴望的汽车；金钱不是唯一的手段，但却是不可缺少的手段。

几种新的金钱激励法：

自助餐薪给制，顾名思义，拿薪水就像吃自助餐一样，根据爱好各取所需的发薪形式，如上年纪的职工要求以一揽子的保健来发放薪水；年青的职工希望能由企业支付各种讲座和讨论会的听课费的方式来发放薪水；女职工需要企业提供非常完善的幼托设施来抵付薪水；单身汉想用更多的休假来计算薪水等等。这是因为当今职工队伍多样化，促使了薪金制度也呈现多样化。据美国有关资料统计，现在美国有 325 家企业在采用自助餐制度，而且随着计算机的普及所带来的管理简化趋势，许多小企业也推广了此制度。“ 自助餐 ”式的薪给制，既受到职工的好评，也使企业支出大幅度减少，因为以前的薪给方式中医疗费由企业支付，而这种费用的免税额很低，而新的多种组合的薪给制的总体税额较低，故这种薪给制已越来越具有魅力。

以分股替代发薪。股东和工人两者与企业的关系是绝不相同的。股东意味着企业是自己的，工人意味着企业是别人的。故由分股替代发薪，则使工人变为股东。美国一家生产机械工具公司的创始人吉姆·品特反复强调：本企业今后将向没有职工与管理人员以及所有者之别的方向发展，所有的职工都将成为资本家。该公司 20%的股份分给了第一线职工。职工已由过去雇员地位升为近似于股东或经营者。在美国，职工持股和分红制已成了报酬制度的主流，它被视为比工资更有价值。

逐级奖赏，IBM 的总裁瓦德松一世创造了一种激励方法：公司里所有的人都参加“ 100%俱乐部 ”举办的为期数天的联欢会；工作成绩列入前 80%以内的销售人员参加隆重的庆祝会，排在前 3%的销售人员荣获“ 金奖圈 ”并为他们录制 5 分钟左右的个人及家庭的记录片存入 IBM 的历史。

2.工作激励法。

工作本身并不是向资本家出卖劳动力后受其劳役的过程，而是人类生活中一种重要内容。传统的只关心生产不关心人的领导方法早遭评击，人们更多地寻求在工作中而不是工作结束的报酬上的激励。

工作激励法表现在多方面：

（1）参与管理。职工参与企业管理可以满足他们“ 自我成就 ”的需要，使职工的“ 潜在能力 ”得以发挥。美国社会学家奥尔波特认为，“ 如果职工有权参与决策的制定时，势必整个身心灌注于工作，而不是仅仅注意到工作本身。[①]许多企业纷纷实行了职工建议制度。如著名的伊斯曼·柯达公司和联合飞机公司。美国通用汽车公司还采纳了国内部负责人汤·马瑟斯创建的中层管理人员更高决策权力的制度，即把每条生产线上的经理们组成一个小组，组长依照生产需要而轮换，各小组自成体系独立决策，每小组每个季度向董事会报告一次财务、产品、市场竞争等情况，于是企业高层决策问题被分解为更低层的实际部门决策之中。日本著名“ 停止按钮 ”系统也是一种典型的参与管理方式。所谓“ 停止按纽 ”方式就是在流水线上操作的职工，一旦发现会影响生产的次品，不论何时均可停下整个流水线，而用不着向上级

[①] 葛林的《行为科学在企业中的应用 100 例》，中国经济出版社，1988 年版第 230 页。

报告后由上级裁定后执行。采用这种方式后，产品质量和职工干劲有所提高，职工要求调换工作的，无故旷工的以及迟到现象均有所减少。

从工业革命时代向信息技术革命时代过渡，职工参与管理的可能性增大，职工不再是以体力而是以自己的智力来进行工作。过去被权为蓝领的工人也可能成长为信息工作者，工人从“操作者”转变为“程序编制者”，工人同工长，工长同经理之间的界线也模糊了。过去那种自上而下的官僚主义式的经营管理方式将不再受欢迎；而他们互相协助自下而上的经营方式将成为今后主要的管理方式。

（2）工作丰富化。过去人们在装配线上机械地干单一活动会使人产生一种厌恶感。福特引进了流水生产线虽提高了劳动生产率，但也加大了人的劳动强度和抑制了人的全面发展。人变成了一种服从机器的“机器”，这种单调乏味的工作长此以往会影响人的积极性发挥。于是增加工作内容，扩大工作意义也是一种有效的激励方法。增加工作内容包括在决定某些事情如工作方法、工作顺序和工作速度或接受还是拒收材料等方面给工人以更多的自由；鼓励下属参与管理和鼓励工人相互交流；让工人对他们的任务有个人责任感；让职工能看到他们工作对企业的贡献；在可能的情况下经常调换工作或变动工作环境。

（3） 工作生活质量。对于许多人来说工作并不是被迫的只为取得薪金的劳动付出，而是生活中的一大内容，工作本身也是实现理想的途径，是提高生活质量的要求，因此，在工作中给人们提供一种实现成就感的环境也是激励的一种方法，培养“内部企业家”正是提高职工工作生活质量的一种探索。内部企业家就是那些在企业中工作但却完全具有企业家本领的人们，他们不走出公司去搞风险企业或自己创业，而是留在公司内部开辟新的企业业务，以实现他们的创业抱负和满足他们的成就欲望。国际商用机器公司总裁约翰·埃克制订了一条政策，即让公司的那些技术经理将自己掌握的经费的35%自由地用于自己感兴趣的“并未备案”的项目。当这种项目成功并能发展成为一个单独的产品门类或成为一个子公司时，再让其发明者或创立者与公司共同所有，共享收益。这种“内部企业家”的制度起到了一箭双雕的效果，即增加了企业发展实力和后劲（推行“内部企业家”制度的3M公司每隔5年至少有将近1/4的现有产品改换为新产品），又满足了企业职工的成就欲望。

（4）灵活工作制。在工业社会最有代表性的工作模式就是一每天都有规律地做足8小时，这种呆板的工作模式只符合作为一家之主的男子。一个在企业做有偿的工作，另一个则由主妇承担无偿的工作。而当今社会中人们对闲暇的要求更高，而且独身职工和双职工不断增加。于是分享工作制、弹性工作制、部分时间工作制等改进工作制的出现大大地满足了人们新的需求和对工作的积极性。

分享工作制是将全日制工作由两人承担完成。美国大西洋富田公司最初让中年和老年职工在退休前均采用分享工作制，现在青年职工也按此制度工作。两个人一起担当一份工作可以避免因生病、家务、受教育等事情的出现而影响工作和效率，可以集中两个人的智慧而提供出色工作成绩。

弹性工作制（自由决定工作时间的制度）是企业实行灵活工作制中最可行的一种方式。在弹性工作制下，只要能完成企业规定的工作时数，职工可自由决定上下班的时间。休莱特·帕卡德公司的职工可以任意选择6点，7

点和 8 点中的任何一个时间上班。这种弹性工作制既减少了公司的管理费用，也消除了对职工出勤的死板记录和压制管理，是实现自我管理的又一表现。

3.情感激励法。

几乎每一个企业都存在两种组织形式：正式组织和非正式组织。正式组织是靠制度来推动的；非正式组织是靠情感来维持。如果两种组织努力方向相反，则非正式组织会损伤或抵销正式组织的力量，从而破坏正式组织的运转效率；如果两种组织努力方向相同，则非正式组织会有助于正式组织的目标实现。因此在工作之中和工作之外运用情感，沟通上下级关系也是保证管理有效的重要方法之一。如 ITT 公司总裁杰尼，被美国誉为“企业经营的米开朗琪罗”，他对各分经理的工作要求十分严格，甚至派他的科室人员下访调查其工作情况。但他也常常利用每年两星期的经理及其家属去公司疗养胜地度假之时，加强与经理们的感情交流，不仅精心布置度假生活，而且杰尼还亲自招待，即使在几个小时以前还受他呵责的经理，此刻杰尼会给他的妻子殷勤斟酒，许多 ITT 的经理人员出身寒素，这种排场的招待，使他们受宠若惊，感激备至。[①]

企业家的情感激励法有几种形式。

1.保健激励。在当今以资金为战略资源的工业社会，保证职工身体健康也是激励的重要内容，与保健有关的高技术和高情感的结合，在人才成为企业竞争力的关键因素的今天显得格外重要。因特异轮胎公司的董事长罗伯特·马萨指出：“只要看一看本公司的全部支出就可以看到，只有医疗费是非常突出的，而且这个数字每年都在异常地增加”。据估计，在该公司生产的每只售价为 57 美元的轮胎中，保健费要占到 2 美元。休莱特·帕卡德公司在 10 年中，平均每个职工的保健支出从 500 美元增加到 1500 美元，即多出了两倍。不仅医疗开支增大而且企业保健活动增多。如禁烟、吸氧、减肥，有的企业还实行了增进健康方案。

2.亲近激励。企业家往往因身居要位而给人一种敬畏感疏远感，为了与下级更好的沟通，企业家往往主动与下属亲近，IBM 总裁瓦德松一世“门户开放”，任何人都可以进入他的办公室。美国商业银行的创办人彼得·加尼尼在走廊上放桌子作自己董事长办公室，他要求办公室既能看得见又听得见其他人的工作，而且还让来访的客人能够直接走到他的桌子旁，这种温暖和亲切的情感激励使他们创办的意大利银行（后改为美国商业银行）成为了大家的银行和蔼可亲的银行。

3.信任激励。每个人都有尊重的需要，对职工的信任也是对职工尊重的一种表现。当职工感到上司对他信任时，职工才能尽心尽力地为企业发挥最大的聪明才智。日本松下电器公司初创立时，首先研制了一种新型插头，这种插头制成需要熬制一种原料，原先这种熬制方法是保密的。负责熬制的是松下幸之助的 3 个亲戚。现在企业扩大需要招收新员工，如果让外人担任熬制工作，则熬制办法不再能保密，松下幸之助考虑再三，决定应对新工人与亲戚一视同仁，给予信任，这种信任使新职工以企业为家，加强了对工作的责任感。

4.教育激励法。

---

[①] 唐庆华著《哈佛经理学院亲历记》，读书、生活、新知三联书店，1992 年版第 103 页。

在知识更新迅速的今天，人们受教育和再教育的需求越来越大，而个人承担教育费用和寻求再教育的机会的能力十分有限，企业又正需要培养一批人才来增强企业的竞争能力，于是重视教育，并给职工提供受教育的机会和条件已成为当今企业界的一种新时尚。许多企业纷纷成立了自己的大学，如麦当劳快餐店的汉堡大学、丰田汽车公司的丰田大学等。另外，许多企业家把向职工提供受教育的机会作为晋升的条件和丰富职工生活的途径。日本丰田汽车公司总裁丰田喜一郎在鼓励员工学习专业知识和接受职业教育的同时，还奖励职工接受“非正式教育”，他认为生活的智慧会引发一种创新灵感。还有，美国的“自肋餐”薪给制中由企业替职工付教育费也是其中之一。

# 第 3 篇　企业家与企业增长力

企业增长力，是指企业在生产经营中盈利、积累、投资、扩大再生产的能力。企业增长力关系到企业的壮大和发展，决定着企业发展后劲的强弱。企业增长力越强，企业就越有发展后劲；而发展后劲足的企业，也必然是增长力强的企业。

企业增长力，既是人类社会的存在和发展的需要决定的，也是企业利润最大化目标和市场竞争机制的要求。人类社会的存在和发展，离不开物质资料的生产这个基础，并且，这种生产，必须是规模不断扩大的再生产。而物质资料生产的承担者是企业，因此，企业增长力是人类社会存在和发展所要求的。企业利润最大化目标，不仅要求在一次生产过程中以尽可能少的投入赢得尽可能多的利润，而且要求企业在不断重复的生产过程中，使利润额不断增加和扩大，这也要求企业生产是规模扩大的再生产。而在优胜劣汰、残酷无情的竞争中，企业如果只顾眼前利益，不注重积累，不注重用新投资去开发新产品，开辟新市场，以满足不断变化的市场需求、那么，它必然要被竞争所淘汰。因此，从最后这一方面来讲，企业增长力既是竞争所决定的，也是企业竞争力的一个重要方面。

那么，强大的企业增长力，强大的企业发展后劲从何而来呢？我们认为，它来自于一种信念，一种价值观，来自于企业职工的凝聚力，来自于企业职工的积极性、创造性和智慧，而归根结底，它来自于企业家的经营思想和经营哲学，也就是企业家文化。事实上，不仅是企业增长力，而且企业竞争力的各个方面都受着企业家文化的支配。

在本篇的最后，同时也是本书的最后，我们谈了企业家的自我塑造问题，因为我们考虑到企业竞争力的强弱与企业家有着紧密的联系，可以说它取决于企业家的方方面面。而一个优秀的、真正的企业家决不可能是上帝造的，造就企业家的是时势，而更重要的还在于企业家自己。

我从事企业经营 60 年了，通过切身体验而认识到经营思想的重要性，换句括说，对于‘ 公司为什么而存在？应该本着什么目的，用什么方法去经营？’这个问题，必须有一个坚定不移的基本想法。

——松下幸之助

# 第 6 章　企业家文化

## 第一节企业家文化与企业增长力

### 一、企业增长力从何而来

#### （一）从霍桑实验谈起

企业增长力，或者说企业的发展后劲的强弱，是与企业的劳动生产率的高低分不开的。可以说，从企业产生之日起，人们就在探寻提高企业劳动生产率的途径。在“理性”和“科学”的旗帜下，早期的西方古典管理学家仍认为，效率取决于工作程序、组织制度、工作方法的科学性和合理性，他们提出了以“物”为中心的管理思想和许多“见物不见人”的管理措施。

19 世纪末 20 世纪初，随着大机器生产的不断扩大和社会化程度的提高，劳资矛盾日益尖锐和激化起来。在这种情况下，西方一些管理学家看到了古典管理理论对“人”的因素重视不够这个缺陷，他们从提高企业劳动生产率的目的出发，试图寻找新的管理办法。正在这一时期，心理学这门学科已经开始由思辩性向应用性转变。许多心理学家开始了将心理学引入管理领域的尝试。同时，一些管理学家和企业家也进行了有关的研究和尝试。梅奥的“霍桑实验”就是在这样的背景下进行的。

1924 年，美国国家科学院决定在西方电气公司的霍桑工厂进行一项科学研究，以确定照明同职工生产率之间的精确关系。实验研究长达 8 年之久，这就是著名的霍桑实验。霍桑实验的结果却导致了一个新的学说——人群关系学说的诞生。实验分三个阶段进行：

1.照明实验（1924 年 11 月至 1928 年 9 月）。

这一阶段是西方电气公司在国家研究委员会的合作下进行的，主要内容是进行照明度实验，目的是证明工作环境和生产率之间有没有直接的因果关系。实验结果证明：工人工作环境照明度与他们的生产率之间没有直接的因果关系。这一结果出乎试验人员的预料，使他们迷惑不解。

于是，试验人员就放弃了以照明度作为一个可变因素来试验工作环境与生产率之间关系的做法，而试验工资报酬、工间休息、每日工作长度、每周工作天数等因素对生产率的影响。然而，试验人员又一次惊奇发现：工作时间和其他工作条件与生产率之间也没有直接的因果关系。

正当霍桑试验处于不知如何是好的时候，梅奥带领哈佛大学研究小组来到霍桑工厂参加这一研究。这个研究小组的核心人物是梅奥和他的助手罗伯利斯伯格。

梅奥一进霍桑，就基于自己在心理学、哲学和社会学等方面的修养，从另外一个角度来考察第一阶段霍桑试验的结果。研究小组逐一分析了试验过程中提出的各种用来说明产量提高的假设；同时，组织了两个新的实验小组，一个是继电器装配试验组，一个是云母片剥离试验组，进行新的试验。结果，各种假设被一个个否定了，新的试验也得出了刺激工资制并不是产量增加的唯一原因。

那么，原因是什么呢？他们提出：导致产量增加的不是工资制度，而是士气、监督和人际关系因素。这个思想对吗？他们将它作为假设又投入试验。

2.访谈计划（1928 年 9 月至 1930 年 5 月）

这一阶段的特点和做法是：参加试验的工人是以工厂现场搬到专门设置

的试验室中去，将原来由工头监督的作法改为由研究人员试验的方法；试验中不论改变什么，都征求女工的意见；试验中工人的身体和精神状况成为研究人员极为关心的主要内容。这样一来，随着实验的进行，似乎是形成了一种新的“社会状况”，工人能自由发表意见，工人之间以及工人同研究人员之间互相协作。一句话，这样一来，创造了一个工人可以自由表达意见并在同事之间与上下级之间建立了新的个人联系的社会环境。女工们在研究人员的领导下，感到不像在工头监督下那样受拘束，建立了一种更加自由和愉快的工作气氛。结果是：工人的劳动热情大大提高，缺勤率大大减少，不论工作条件怎样改变，产量都持续上升。

梅奥认为：由此可见，调动工人的积极性，除了物质条件、物质利益，更重要的是创造一个良好的人际关系环境。人际关系环境怎样，是直接和生产率之间有因果联系的首要因素。它包括企业管理人员如何尊重工人、发扬民主，关心工人健康和疾苦，给他们以表现的机会等等。而恰好是这一关于“人”的方面，被古典管理理论程度不同地遗忘了。

3.对非正式组织行为的研究（1930 年至 1932 年）。

在梅奥之前，就有人察觉到了工人中除有正式组织外，还有非正式组织存在。如泰罗就强烈地感觉到存在着有系统的磨洋工的团体压力。但是，对非正式组织问题进行系统而深入的研究，还是从梅奥的霍桑实验开始的。

霍桑实验的这一阶段的试验，是电话线圈装配工试验。试验只对工人的工作情况进行观察和分析。他们选了 14 名工人在一间单独的观察室中进行试验，并将他们分为相互间工作上有高度联系的三个小组。

在试验中，研究人员发现，小组成员都有超过自己实际产量的能力。但是，他们都并不干得太快，也不干得太馒，定额是由“集体默契”规定的，为了在这个团体中站住脚，谁也不去突破它，往往意识到快达到这个定额时，工人们就放慢了生产节奏。这和原来设想的，工人们都想用高工效来取得高报酬，效率高的人能迫使效率低的人提高效率是完全不同的。

梅奥由此得出结论：在实际生产中，存在着一种“非正式团体”，即工人心目中的集体。在决定每个人的工作效率上，对于每个工人来说，他在群体中的融洽性和安全感比工资、奖金等物质因素更重要。

在霍桑实验的基础上，梅奥于 1933 年发表了《工业文明中的人类问题》一书，提出了人群关系论学说，这一学说，揭示了人际关系、士气和效率三者之间的内在联系或关系，以“人的效率”的特定形式——人际关系观念向“技术效率”、“组织效率”至上的传统观念发展了挑战；认为“技术效率”、“组织效率”只有建立在“人的效率”的基础上才能真正发挥效率。

霍桑实验的极大成功和人群关系学说的产生，使得探寻人的行为规律问题的一门新的学科——行为科学，在本世纪 40 年代末、50 年代初诞生了。

行为科学的诞生，使西方管理思想发生了重大的革命，使管理者从以往重视“以物为中心”的管理向“以人为中心”的管理转变。管理者开始探寻如何从社会和心理方面来激励劳动者，以提高劳动生产率。

正因为行为科学开了在管理活动中注重“人”的先河，所以，才有了后来的所谓“管理理论的丛林”出现，才有了 70 年代末、80 年代初的以研究人的价值观念为核心的“公司文化”热的掀起。

（二）日本的成功靠的是什么

众所周知，在本世纪 70 年代以前，美国一直享有“经济王国”的美称。

它无论在工业、技术，还是在贸易方面，都居世界遥遥领先的地位。然而，进入 70 年代以来，尤其是 80 年初期、曾被美国扔过原子弹的、作为第二次世界战败国之一的日本，却在战争的废墟上创造了“ 日本奇迹 ”。它后来居上，大有在经济上取代美国的霸主地位之势。“ 日本奇迹 ”令美国人大为震惊。

1980 年 7 月，美国国家广播公司制作了一个两小时的电视节目，节目名称是：“ 日本能，我们为什么不能？ ”节目播出后，在美国上下引起了巨大反响，节目主持人在节日的播出中，以语重心长的口气说道：“ 什么是殖民地？如果殖民地的走义是输出原料、工业品，那么，在这个定义下，美国已成为了日本的殖民地。 ”

面对日本经济高速增长的挑战，美国当然不甘心经济大国地位的下降，因此，它不得不放下理论大国的架子。美国学术界、工商界的一些有识之士，纷纷前往日本进行考察，以了解日本成功的奥秘。

通过考察，他们发现，日本的成功，依赖的是企业的成功。而企业的成功，不在于它的策略，也不在于它的结构和制度，因为在这些方面，日本与美国相差无几，甚至还可以说在某些方面美国更“ 先进 ”。日本企业的成功，在于它们拥有一套独特的文化、价值观念。且这些文化和价值观念，深深地扎根于日本企业家的头脑之中，成了他们经营管理企业的准则，成了他们的经营理念和经营哲学，而这些东西，恰恰是美国所不及的。因此，美国人面临的“ 威胁 ”不是日本人，而是自己的管理文化的缺陷。这缺陷就是过于重视技术、规章、设备、组织机构、财务分析等“ 硬 ”因素，面对日本人的所谓目标，信念、人和、价值准则这些“ 软 ”因素重视不够。要重新振兴美国的经济，关键不是经济政策，而是要建立“ 公司文化 ”，“ 企业文化 ”。

（三）企业文化——企业增长力之源。

日本企业有着强大的增长力，取得了极大成功，它们靠的是独特的企业文化，靠的是自身的信念和价值观，美国优秀企业靠什么取得成功的呢？许多美国学者也对美国的一些优秀企业进行了考察研究。结果他们发现：这些企业之所以成功，也在于它们首先抓了“ 公司文化 ”。于是他们自豪地宣布：“ 在优秀公司里的新发现传出了一个乐观的信息，这是来自美国的好消息：今天，优秀的管理实践并不只是日本才有 ”。

彼德斯（Peters）和沃特曼（Waterman）就是这些美国学者中的两个。他们考察了许多工商企业、访问了许多职工，并挑选了其中 62 家优秀公司进行深入调查研究，其范围从出售计算机的小商店到生产波音飞机的大公司，从人们推崇的旅馆到国际知名的王安试验室。在此基础上，他们撰写了《美国 62 家优秀工商企业的最佳管理经验》。他们从这些获得成功的企业“ 具有典型意义的、实打实的例子 ”中提炼概括出了八条经营管理的基本原则。其中最主要、最重要的两条是“ 调动人的积极因素，提高生产效率 ”，“ 亲自动手，价值驱动 ”。他们在书中写道：“ 假如有人问我们，在管理中什么是牵涉全局的重点，在我们对优秀公司的研究中能得出怎样的普遍的结论？那我们倾向于下面的答案：‘ 形成你的价值系统。决定你的公司的立脚点究竟应该放在哪。你的企业能做出什么事能使你的成员感到骄傲。假设你到了十年二十年以后，当你回顾往事的时候，什么使你获得了最大的满意感？ ’ ”[①]

[①] 引自《致富秘诀——美国企业家成功经验》，北京科技出版社，1984 年版第 323 页。

他们还沿引小托马斯·沃森的话说：“想一想那些经年历久的大企业，你就会发现它的生命力不是来自组织形式和管理技巧，而是由于所谓‘信念’的力量，以及这些信念对人们发挥了怎样的影响。”[②]一个企业若要应付不断变化的世界的挑战，它就要准备在所有的事情上做出改变，但贯穿企业生活的信念不能变。换句话说，那些基本哲学，精神和一个企业的驱动力对其具体成就意义重大，远高于技术和经济资源，组织结构，革新和日常活动。”[①]

可见，彼德斯和沃特曼突出强调了价值观念、信念、经营哲学等对企业成功超乎一切的作用和影响。从他们的论述中，我们也不难得出结论，以价值观念、信念、经营哲学等构成的企业文化，是企业增长力的源泉。因为，正是这些企业独特的经营哲学、信念和价值观念等，起到了用崇高的精神力量说服人、吸引人、团结人、鼓舞人，在职工中形成共同的目标感、方向感和使命感的作用，从而使企业有一股强大的凝聚力。而正是这种凝聚力，形成了企业的强大增长力，使企业取得成功。

（四）几则实例

1.国际商业机械公司的“大杰姆”。

国际商业机械公司是美国钢铁公司的小公司，主要生产钛制品，许多年来一直不景气，生产率不高，利润也很差。在一个自称“大杰姆”的丹尼尔先生就任公司总经理以后，他使公司取得了很大的成功。

丹尼尔过去是一名职业足球运动员。他就任公司总经理后，发动了“纯洁的气氛”的活动，措施包括张挂一些箴言，交换意见和“见面就请微笑”等。公司内到处都可见到一些纸牌牌，上面写着：“如果你看见一个不笑的人，你就主动地先对他笑一笑。”“如果人们不以某事为乐就鲜能成功”等。所有这些箴言都以“大杰姆”署名。而公司的标志极简单，就是一张笑脸。这种标志贴到了所有的静物之上和工厂大门口，以及工厂内的指示符号和工人的工作帽之上。公司的总经理部在俄亥俄州的尼勒斯，那个地方也被人们称为“微笑的俄亥俄。”“大杰姆”本人则整天开着一辆金色敞车，在工厂里转悠，向工人们挥手，同他们开玩笑，并直呼他们的名字。

“大杰姆”丹尼尔通过上述做法取得了什么结果呢？结果是在他当总经理后3年之内，没有增加一分钱投资，生产值却增长了80%。并且，母公司对他的意见也从300条降到了20条。用户也说：“大杰姆对他的用户和工人总是洋溢着关心。”[①]

2 惠普公司的“人向哲学”。

惠普公司也就是休利特—帕卡德（Hewlett—packard）公司，它是一家生产计算机软件等产品的高技术公司，年销售额达35亿美元。有一次，研究人员对它的20位经理同时进行抽测，结果有18位声称他们的公司的成功是基于“人向哲学”，又称为“惠普道路”。

所谓“惠普道路”，是指一种信念、一种价值观、公司的政策和实践都是以这样的信念为基础：任何政策和行动是出于男男女女想要把工作做好的信念，如果在他的周围提供了适宜的环境，他们就能做出创造性的工作，应该正确对待每一个人，为他着想，对他尊教，一有成就就予以确认。

---

[②] 同上书，第324页。

[①] 引自《致富秘诀——美国企业家成功经验》，北京科技出版社，1984年版第324页。

[①] 参阅《致富秘诀——美国企业家成功经验》，北京科学技术出版社，1984年版第282—283页。

根据这种经营哲学，比尔·休利特在许多年前就把工作计时钟拿掉了，并对工人实行了弹性工作时间制。从而充分表达了公司对职工的信任和信心；同时，也给职工提供了机会来根据个人生活安排工作时间表。惠普公司对职工的高度信任还表现在它的“公共试验材料仓库”制度上。试验材料库是保管电子和机械原件的地方。“公共试验材料”政策，不但意味着工程师们可以自由接近这些原件，甚至鼓励他们把这些材料拿回家去私用。因为，不管工程师们拿这些材料干什么用，这些材料毕竟与他所进行的工程项目有关。他们摆弄这些材料，就会增加有关知识，并对公司的革新工作增加义务感。有一次星期六，比尔·休利特去访问一个工厂，发现试验仓库上了锁，他马上跑去找来一个撬棍把锁敲掉。星期一上班时，工人们发现了他留下的一张字条：“以后再也不要把这门上锁。谢谢。比尔。”[①]。

3 三角洲航空公司的“大家庭感情”。

三角洲航空公司（DeltaAirlines）一直具有着不败的财政记录和增长力。它是一家注重人的公司，它的宣传口号是“三角洲大家庭感情”，并以此为支柱。

这种“大家庭感情”表现在许多方面：公司只从内部选拔干部；公司职员的报酬比绝大多数航空公司都高；公司尽最大努力避免解雇工人；公司的职员拥有开门政策和高级经理们愿意把门敞开；公司基层职工遇到解决不了的难题可给最高领导人写信并能得到迅速的答复和处理；公司的经理们每年都用特别多的时间与职工坦率交谈；高级经理每年则至少要与他的雇员会见一次，他们称此为“自由讨论会”。

以开门政策为例：在 1979 年 2 月，机械师詹姆斯·伯内特在一天半夜 2 点加班修理了 L—1011 发动机，而他的工资支票却少了 38 美元，公司没有付足他的加班费。结果一位 41 岁的机械师给三角洲总经理戴维·西·加勒特直接写了一封信，抱怨了支付问题的糟糕和许多优秀人物感到的难受。3 天后，伯内特就得到了欠他的钱和从总经理部来的道歉信。三角洲公司甚至还由此改变了支付政策。如果机械师加班的话，他的加班费还要增加。

正如美国交通工会的一位领导所说的：“这个公司与其雇员有一种很难插进去的坚强关系。”这就是所谓的“三角洲大家庭感情。”[②]

## 二、企业文化的概念、要素及功能

### （一）企业文化的概念

企业文化是企业增长力的源泉，是企业取得成功的依靠，那么，什么是企业文化呢？

企业文化，又称公司文化。它是美国《商业周刊》在 1980 年秋的一期报道中最早提出来的。《商业周刊》认为，公司文化主要指价值观，公司应用价值观“为公司的活动、意见和行动树立一种榜样。通过经理的实践逐渐灌输给职工，并传至接班人”。1982 年，美国学者迪尔（J·E·Deal）和肯尼迪（A·A·Knnedy）出版了美国最早的《公司文化》专著。他们认为，公司

---

[①] 参阅《揭开行为的奥秘——行为科学概论》，冬青编著，中国经济出版社 1987 年版第 156 页和《致富秘诀——美国企业家成功经验》，北京科技出版社，1984 年版第 285 页。

[②] 参阅《揭开行为的奥秘——行为科学概论》第 157 页和《致富秘诀——美国企业家成功经验》第 293—294 页。

文化的基础是价值标准，价值标准是一个公司走向成功的哲学精华，它为公司职工提供了共同努力的方向，为他们提供了日常生活的准则。1983 年，日本学者加护野忠男和野中次郎等合著并出版了《日美企业的经营比较》，作者认为，“ 所谓企业文化，就是给组织成员以共同认识和共同行动方式的组织的价值观，或者说是使价值观和规范制度等成为正当合理的知识体系。

从上述这些论述中我们可以看到，企业文化主要是指企业的指导思想、经营哲学、管理风格以及企业成员的行为方式。它的内容包括企业的价值观念、经营哲学、管理思想、文化教育、行为准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式以及企业形象等方面。更进一步说，企业文化是一种以价值观为核心的对全体员工进行“ 企业意识 ” 教育的亚文化体系。这种亚文化体系既根植于它的大文化环境之中，如日本的企业文化根植干日本文化之中，美国企业文化根植于美国的文化之中，但它又有自己的特点，如同是根植于日本文化中，松下有松下文化，丰田则有丰田文化。

（二）企业文化的构成要素。

美国学者迪尔和肯尼迪认为，企业文化是由下述五个要素构成的：

1.企业环境。企业文化总是在一定的企业环境下形成和建设起来的。企业环境包括了环绕企业的社会的、政治的、法律的、文化的、技术的各种因素，它是一个综合的环境。

2.企业价值观。企业价值观是企业文化的核心和灵魂，它是企业为了经营的成功而对企业与外部环境的关系和企业与其内部人与人之间关系所持的根本观点与看法。企业价值观的内容包括企业职工在经营观念、行为取向等方面形成的共同信念、准则等。

3.企业典范人物。企业典范人物是企业价值观的人格化。企业价值观要转化为职工的行为规范，必须通过树英雄，学典范才能做到。

4.企业的典礼仪式。企业价值观要为全体职工所认同，并成为他们的共识和行为规范，还需要有一定的典礼仪式来予以强化。企业的典礼仪式因而是企业宣传自己价值观的方式，形式上它总表现为企业有计划有秩序和系统的日常例行事务。

5.企业文化网络，它是公司传递价值观念及英雄典范意识的渠道，是公司与基层、基层与基层及基层与员工之间的“ 信道 ” 或沟通方式。企业文化网络形式上往往表现为“ 文化沙龙 ”，“ 讲故事的人 ”、“ 传教士 ” 和“ 饶舌者 ” 等方式。

（三）企业文化的功能和作用

作为一种管理方式或手段，企业文化的主要功能是增强企业的凝聚力、向心力，激励企业全体职工同心协力，共赴目的，增强企业的发展后劲，推动企业走向成功。由于行为科学强调管理的中心是人，因此，必须采取与“ 以物为中心 ” 的管理根本不同的方式方法，必须通过文化的微妙暗示和非正式规则来促使职工对自己的工作感到满意，愉快，并愿意努力工作、做出贡献。正如盛田昭夫所说的，要使职工不后悔“ 把宝贵的岁月花费在这里 ”。

企业文化的重要作用，具体讲，表现在五个方面：

第一、通过共同的价值观，起到统一员工思想的作用，从而增强企业的凝聚力和向心力，加强职工的自我调节和控制。

第二、激励职工的奋发进取精神，提高他们的士气，使他们重视职业道德，形成创业的动力。

第三、为企业的创新活动及企业战略意图的实现提供思想基础，提高企业对环境的适应能力。

第四、改善和优化人际关系，使企业员工产生更大的协同力，从而发挥出企业的整体优势，以创造超一流的业绩。

第五、树立企业形象，提高企业声誉，扩大企业的知名度和在社会上的影响，从而为企业积累无形资产。

正因为企业文化有这样的功能和作用，所以，迪尔和肯尼迪才指出，企业文化是“左右企业经营成败的关键”。

## 三、企业家文化：企业文化的心脏

### （一）企业家与企业

企业家是企业生产经营活动和企业组织中的一个关键角色，是企业的指挥者，组织者、主将、导演和领袖。关于企业家与企业的关系，有的同志进行了简炼而精辟的概括，[①]具体说来，有这样三点：

1.企业家是推动企业运转的心脏。

美国著名经济学家。诺贝尔奖获得者萨缪尔逊曾经打了一个比方，他说单细胞的低等动物虽然可能一无所长，却能独自生存并怡然自得，如阿米巴虫。然而，在人类等高等动物身上，一旦他（它）的心脏细胞停止了活动，那么，全身每个细胞都会死去，从而这个人也就死了。我们可以将企业家与企业的关系以心脏与人的关系来比喻，企业家就是推动企业运转的心脏。

在现代复杂的、急剧变化的国内和国际市场的竞争中，企业的决策者们都面临着一个应付和适应市场竞争的问题，都面临着在竞争中保卫和发展启己的企业问题。为此，他们就必须组织好自己企业的各种生产要素，以推动企业这台大机器的正常、高效率的运转。组织生产要素，通俗他讲，也就是处理好人、财、物的关系，企业家若处理不好这三者的关系，在任何一个环节上出了问题，那么，企业就可能从此一蹶不振。由此可见，企业家是企业的心脏。

企业家要组织好生产要素，处理好人、财物的关系，一方面要依靠企业组织的作用，而更重要的方面却是要依靠做人的工作、与自己的部属和职工打交道。因为企业家面临的是复杂的变化的环境，要作出正确的决策决不是轻而易举的事。只有学会知人善用，调动人的积极性、创造性和智慧，才能管好财和物，推动企业生产经营的发展，真正起到企业的心脏的作用。

2.企业家是企业组织的灵魂。

企业家在企业中处于统率全局，把握航向的地位上，这就决定了企业家必须成为企业组织的灵魂。企业家对于企业来说，必须发挥下述作用：第一，提供经营思想和理论，第二，决定企业的长远和近期目标、目的、任务和规划；第三，预测市场的变化，制订战略；第四，处理日常的事务并在非常情况下及时作出新的决策。企业家是企业中枢神经，如果它出了故障，向企业发出错误的指令，就会导致整个企业的瘫痪。

3，企业家是企业成员团结的核心。

任何企业都是由性格、秉性、脾气、志向和爱好各异的各色职工和下属组成的，他们在企业中各处其位，各司其职。企业家的责任，就是要把这些

---

[①] 参见郑秉文、胡土泰的《企业家领导艺术》，中国经济出版社，1986 年第 1—3 页。

来自四面八方的各色成员团结在企业这个大家庭中，拧成一般绳，汇成一股劲，搞好企业的生产经营，达到既定的目标。企业家正如一个乐队的指挥，一个乐队是由持各种乐器的人员组成，乐队要奏出和谐优美的乐曲，就少不了这个指挥。因此，企业家不仅是企业成员团结的核心，在某种意义上讲，他还是企业团结的象征，正如一个指挥是一个乐队的象征一样。

要使企业的成员团结一致，为达到企业的预定目标而努力，企业家就必须通过监督、咨询、调查等机构，了解企业内外各方面的情况，做到心中有数，以利于协调各方面的关系，及时处理出现的各种问题。此外，企业家更为重要的事是，要努力培养和建设自己企业以价值观为核心的企业文化。只有一种牢固的价值观和信念，才能统率全体成员，否则，即使有再好的“硬”件，也很难做到全体成员团结一致、齐心协力。

（二）企业家文化是企业文化的心脏

从上面的论述中，我们看到了企业家在企业中的地位和作用。企业家的这种地位和作用，决定了企业家文化在企业文化中的地位和作用。

企业家文化，指的是在一种大文化环境中形成的企业家的经营动机、经营风格和企业家的价值观、管理思想和行为准则等。企业家的基本任务是组织生产要素，向社会提供所需要的商品和劳务，保证企业的生存和发展。这一点，对各国企业家而言是无差异的。然而，企业家在履行这一社会交给的基本职能时，却要受到他所处的社会文化环境的影响。这种影响就表现在，各国企业家的经营动机、风格及其价值观等有很大的差异。这种差异，便形成了一种独特的企业家文化现象。

由于企业家是一个企业的心脏、灵魂和核心，因此，企业家的经营哲学、企业家的价值观，必然会对企业全体成员的行为准则和价值观产生直接的影响。企业家的一言一行、一举一动，都会为企业全体成员所关注和瞩目。因此，企业家文化，直接就决定了企业文化。企业家文化是企业文化的心脏。没有企业家文化的企业，也就建立不起企业自己的企业文化。而企业家文化的不同，也就决定了各具特色的企业文化的形成和存在。

企业家文化对企业文化的决定性作用，在日本的企业中表现得最为明显。日本各企业的独特文化，无不打上了企业家的各自经营动机、经营思想以及他们价值观的烙印。

由小平浪平创立于 1910 年的日立制作所，1991 年，在世界 500 家最大的工业公司中排名第 12 位。日立公司不是一个家族企业，而是一个名符其实的群众控股公司。日立公司的几任总经理之间也没有任何血缘关系。在日立公司也没有什么经营之神。日立公司之所以创造出辉煌的成就并发展至今天，主要靠的是日立特有的企业文化——日立精神。

日立精神又被人们称为“小平精神”，它是在小平浪平的影响和倡导下，并经过历代的经理们的保留和培养而形成的。

小平浪平 1900 年毕业于东京的帝国大学机电系。1910 年创立日立制作所时，日立属于久原矿业公司的一个小厂。1920 年日立脱离久原矿业公司开始独立经营，建立了股份公司。当时，日产公司是其控股公司。1935 年，日产把手中股票卖出，日立完全独立。那时，日本的电气机械完全依赖进口。小平浪平立志要改变这种状况，决心设计制造出国产的电气设备，自主进行技术开发。因此，他在日立提倡一种“积极开拓进取”的精神和工作干劲；以“诚心诚意”作为培养人才的基本。十分重视网罗和培养优秀人才；他认

为“日立制作所是一家”，家和则兴，“和”能使日立内部各种联系加强，从而发挥出综合能力。

小平浪平这种“开拓”、“诚”、“和”，正是“小平精神”的三要点，而“开拓、诚、和”也正是今天人们对日立企业文化的简炼的概括。在这种企业文化的指导下，日立集结了一大批优秀的技术人才。他们有着共同的使命感。共同的理想，在民主的、自由的气氛中形成为一个完整的、有机的集团。1985 年，日立制作所仅就拥有的博士而言，就已达 600 多人。而今天在日本谈起技术，人们就会用“技术的日立”来形容日立公司高度重视技术革新这一最大特点。[①]

松下电器公司在1991年世界500家最大的工业公司排名榜上仅次于日立而列第 13 位。松下的成功，无不渗透着松下幸之助的独特经营思想——“产业人的使命”和“向社会作贡献”。

松下电器产业的创始人松下幸之助于 1932 年向全体职工宣告 本企业的社会使命是能象自来水一样丰富地供应家用电器产品。这是产业人的使命，应该充分注意。松下的这一思想，与享利·福特的思想是不谋而合的。也就是说，在经营活动中应该重视对社会作出贡献。

松下认为，生产者的使命是能够象自来水那样无穷无尽地大量生产耐用消费资料，不管多贵重的消费品，都能大量地和尽力价廉地提供给社会，以消除贫乏。他宣称，松下电器的最终目标是无穷无尽地生产产品，满足社会对商品的需要，建设幸福的世界。松下电器到 1932 年领悟到这一真正的使命，因此便以这一年作为创业“知命”的第一年。

松下经常力求以“诚心相言”，并认为要“培养诚心”。松下进一步认为，应该重视日本的传统精神，特别是“和的精神”、“集思广益”、“保持主体性”等。他的经营哲学还有：“人生也是生产和消费活动的过程。在物质和精神两方面都理想的生产和消费，能创造理想的人生”。

正是在松下幸之助这样一些经营思想的影响下，松下电器公司确认了如下的共同体意识：1.产业报国；2.光明正大：3.和亲一致；4.奋力向上；5.礼节谦让；6.顺应同化；7.感谢报恩。在松下公司，职工们经常就产业人的使命、自发结合，座谈并讨论实现目标的方法，他们称之为“朝会”，这以后成为全公司性的活动。在这里，提倡出席者的各种精神，大家本着基本方针谈自己的感想，最后以合唱社歌而散会。如此形成了以松下幸之助为“父亲”的“模拟家庭共同体”。这样，制造出的产品，就符合大家的要求，又有正确的方法，达到利益和社会正义两方面的统一。[①]

## 四、全业增长力之滥觞：全业家文化

从前面的论述我们已经知道，企业文化是企业增长力的源泉，而企业文化又是由企业家文化决定的。因此，我们不难看出企业家文化与企业增长力的关系：如果我们将企业文化比作“滚滚长江东逝水”，而将企业增长力比作长江一日千里的宏大气势，很明显，长江的这种宏大气势是来源于这滚滚

---

[①] 参阅袁正光主编的《全球经济中的巨子——世界 100 家大企业》，中国大百科全书出版社，1993 年版第 104、106 页［日］矢野俊介著《企业家的经营艺术》，中国国际广播出版社，1987 年版第 13 页。

[①] 参阅［日］矢野俊介的《企业亨的经营艺术》，中国国际广播出版社，1987 年版第 37 页。蔡坚的《日本的“企业家精神”》，载《经济社会体制的比较）1989 年第 1 期。

的东逝水的。而这滚滚东逝的长江水。却最终来源于沱沱河，它是由青藏高原终年的积雪融化而形成的。没有终年积雪融化成沱沱河的“坚定信念”，又何来滚滚长江东逝水呢？又怎么谈得上长江一日千里的宏大气势呢？无疑企业家文化正如这终年的积雪和由这积雪融化成的沱沱河，企业家文化才是企业增长力的真正滥觞！

企业家不是普通人，因为他有着不同于普通人的冒险、创新和竞争精神。他有着不同于普通人的理想、追求、信念和价值观。正是这些，形成了他经营企业的哲学、思想和风格。而所有这些，又构成了他独特的文化。这种企业家文化，对企业的行为产生着深刻的影响。一个企业的成功，一个企业强大的增长力，是丝毫离不开这种文化的，正如韩愈的诗所说的：“问渠哪得清如许，唯有源头活水来。”一个缺乏企业家文化的企业，它或许会取得一时的成功，但要保持持久而强大的增长力，取得真正的成功则是不可能的。在浩瀚的银河中，它只可能是一颗转瞬即逝的流星，它永远也不可能成为恒星。企业要成为“恒星”，就不能缺少企业家文化。企业家文化是企业强大增长力的真正源泉。前面我们列举的日立和松下的事例说明了这一点，下面我们列举的韩国的“三星”和“大字”的事例同样充分说明了这一点。

韩国三星集团创建于 1938 年，至今已走过了 60 年的历程。1991 年，在世界 500 家最大的工业公司排名榜上，它排名第 18 位。它是韩国最大的垄断集团之一，所属的公司涉及贸易、金融、电子、造船、重工、化工等领域。三星由创立时一个小“商会”发展成今日韩国经济的超级巨星，是与它的创始人李秉哲的经营观念和奉行的原则分不开的。

李秉哲将“事业报国、人才第一、合理追求”作为三星经营的三大观念，从这三大经营观念出发，他又形成了自己的经营之道：第一，要学会洞察时务；第二，要具有超过和控制欲望的能力；第三，切忌侥幸的投机；第四，在着手工作时，要研究二三线的对策，李秉哲曾经说过：“企业家所兴办的企业，是轻工业还是重工业，这不重要。重要的是不要办成亏损企业。企业家未能把企业经营好，虽未触犯法律，却是可怕的罪过。因为企业出现亏损，会对人、财、物等社会资源造成浪费。”他还反问道：“即使你经营的是非常重要的重化工业企业，如果所生产的产品比国际价格昂贵，那么，这样的企业又有什么存在的价值呢？”

在李秉哲的经营思想和观念影响下，三星集团始终奉行彻底的第一主义原则。争取“一流”成了“三星人”的价值观。事实上，三星这种文化在“三星”这名字本身就体现得很充分了。“三星”的“三”是朝鲜民族最喜欢的数字，表示大、多、强。“垦”字意味着清澈、明亮、永放光芒。

三星集团所奉行的彻底第一主义，首先表现在它对自己一系列企业的命名上。“三星”的一系列企业就是以“第一”命名的，如，第一制糖公司、第一毛纺公司、第一化纤公司、第一企划公司、第一冷冻公司等。这种第一主义原则，就是要经营者牢记把企业办成第一流的企业。其次，第一主义原则表现在企业经营上，就是“质量第一、用户至上”。当年，三星生产钢笔的公司从联邦德国专门采购了 30 个品种的金笔笔尖作为样品，会长李秉哲只从其中选出了两个样品来仿效，其余都被他视为次品。而且金笔工厂所生产的金笔笔尖，要经过他的亲自鉴定，直到他认为已经达到合格标准后，才准许生产和销售。正是这种追求卓越的精神，三星集团的产品才能在激烈竞争的国际市场站稳脚跟。再次，第一主义原则还表现在三星集团的企业管理上。

三星集团的所属企业，从生产管理到销售管理，从资金管理到人事管理都井井有条。李秉哲认为，企业管理应从资金入手，只有管好钱，才有可能管好人，管好物，管好生产，管好销售。在企业管理上最为突出的是人才第一。三星有句格言：“企业就是人”“钱财之源不是权，也不是钱，而是人”。李秉哲坚信，“企业成败的关键，在于职工的素质”。因此，自创业以来，三星就一直用很大一部分时间选择和培养人才。有时，李秉哲还亲临考场，挑选人才。最后，第一主义原则还表现在“三星”的战略上。不仅李秉哲有把三星办成一流企业的雄心壮志，而且李秉哲逝世后，1987 年继任的三星集团现任董事长李健熙也同样有这种壮志。他上任后，就把三星集团进入世界十大企业之列作为集团“21 世纪经营战略目标”。这个目标所包含的意思就是要使三星集团成为世界一流的企业。一家世界级的公司。

企业之间的竞争，关键是人才的竞争。李秉哲不仅注重选择和培养人才，而且还十分注重用人之道。他的用人思想就是“疑人勿用，用人勿疑”，“能者人尽其才，愚者赶出三星”。“三星”对人的能力的评价是立足于实用，而不是仅看文凭。“三星”鼓励职工尽职尽责，而对那些光耍嘴皮子不办实事的人则毫不宽恕。

正因为李秉哲注意选培、培养人才，注意用人之道，正因为“三星”在企业活动中一直在实践着“企业就是人”的真理，所以，“三星”能够迅速发展，成为世界性的大企业。[①]

韩国另一家著名的企业——大宇公司，也是一家极富增长力的企业。“大宇”创建于 1967 年，1991 年，它的销售额为 253.62 亿美元，利润额为 1.22 亿美元，雇员 81607 人。在这一年的世界 500 家最大的工业公司排名榜上，它排名第 43 位。

“大宇”在创业时，其经营资金只有 500 万韩元，是一个小型贸易企业。而今天它已是韩国的第二大贸易及产业集团，在世界各地拥有 70 多个分公司，销售和经营国内外制造商生产的 3000 多种产品，与 120 多个国家有贸易往来。“大宇”还在国内外从事自然资源的开发和建筑业务。1989 年，它在世界大企业中排名第 47 位，1990 年排名第 45 位，而 1991 年排第 43 位。“大宇”为何有如此强大的增长力呢？它靠什么在激烈的竞争中稳步发展呢？

没有别的，“大宇”靠的是以它的创始人和董事长金字中的经营思想、价值观为核心的“大宇精神”。它给“大宇”在不到 30 年的时间内获得巨大成功提供了一种无形的却强有力的原动力。

人们将“大宇精神”概括为三点：

（1）它是一种追求高目标高水准的精神；

（2）它是一种不断开拓创新的精神；（3）它是一种牺牲献身的精神。这三点，正是“金字中文化”的核心内容。

金字中曾说过，我们一直在为争取第一而拼搏。大宇人应该有这样的雄心壮志：第一的位置非我莫属，第一的位置就是为我设置的。假如从一开始就畏缩不前，认为“我不行”、“我不能”、“我没有得第一的实力”，那就什么名堂也干不出来。“大宇”人正是在这种“争第一”的理念下不断激励自己干工作的。

---

[①] 参阅袁正光主编的《全球经济中的巨子——世界 100 家大企业》，中国大百科全书出版社，第 155、159—161 页。

金字中不仅这样要求他的同事和职工，对自己的要求也是如此。他说：“在我离开这个世界之前，一定要制造出世界第一流高质量的产品。不管生产什么产品，我一定要使它成为一种世界公认的产品，就象钢笔是‘派克牌’，照相机是‘尼康’一样，我一定要制造出一种人们公认只有金字中制造的才是第一流的产品。这就是我的抱负。”

金宇中还要求他的部属和职工要开拓创造，他认为，历史的创造和世界的前进，靠的是有创造性的人。因此，大宇人应该努力争取成为这样的人。“大宇”在创业之初，当时人们普遍认为应该从事进口，出口会赔本，但“大宇”却大胆地开辟了海外市场，向人们认为不行的事情发起挑战。事实证明，金宇中倡导和实践的开拓创造精神，的确使“大宇”获得了成功。

“大宇”的成功，还与它的牺牲献身精神分不开。金字中曾说过，没有一代人的牺牲，就不可能有下一代的发展和繁荣。西德的复兴是一个奇迹，但这个奇迹是在日夜响彻在战争废墟上的建设者的铁锤声中创造出来。这锤声就是牺牲之声。美国也是经历几代人的牺牲，才开发并发展起西部的。

金宇中认为，牺牲的一代必须具有历史的使命感，具有建设繁荣富强的国家和社会的坚强意志，具有赶上发达国家的，为下一代创造财富和树立自豪感的觉悟。牺牲的一代应该不为自己谋求任何好处，他们永不满足，只知工作，甘愿牺牲。满足是“牺牲的一代”的大敌。他说：“一事当前只想到自己的人，不可能有牺牲精神。只有首先想到的是别人，想到的是明天，想到的是共同利益的人，才能具备牺牲精神。牺牲是利他主义的顶峰，譬如落进地里的种子，必须要腐烂，要死亡。种子不想腐烂死亡，就是拒绝结果收获。种子不愿自我牺牲，就意味着颗粒无收，这是何等巨大的损失！”[①]

“大宇”正是有了“金宇中文化”，有了这样一笔内容十分丰富的精神财富，才有今天的成功。

---

[①] 参阅袁正光主编的《全球经济中的巨子——世界 100 家大企业》，中国大百科全书出版社，1993 年版第 342—344 页。

## 第二节　日美企业家文化的比较

如前所述，企业家文化是一种独特的文化现象，造成这种独特性的原因，是大文化环境的不同。下面我们就通过日美两国企业家文化的对比，来看看不同文化背景下企业家文化的特殊性。我们作这种比较的目的，无疑是要提醒人们：我们在培养和形成企业家和企业家文化的过程中，一定要注意我国的传统文化，注意挖掘其中有利于促进企业增长和发展的精华来，而切忌盲目照搬他国企业家文化。对他国企业家文化的正确态度，应该是取其之长，避其之短，为我所用。

### 一、日本的全业家文化

#### （一）日本企业家的经营动机

经营观念和经营哲学，是企业家文化的一个重要组成部分，而经营动机则是经营观念的核心。经营动机，也就是企业家为什么要从事企业经营活动。按照行为科学的解释，人的动机源于人的需要。从表面上看，每个企业家从事企业经营活动，是为了满足其追求最大限度物质利益的需要，然而，在现实中，只重视物质利益。而忽视其他需要满足（如从社会中得到尊敬的需要）的企业家却是不常见的。实际情况是，许多企业家在追求自身的利益，关心企业利润的企业经营活动中，感受到了人生的乐趣、生活的意义。他的这份感受来自于社会对他的承认、评价和尊敬。由此可见，对企业家从事企业经营活动的动机起重要的甚至决定性影响的，是社会形成了对企业家尊敬的文化氛围，社会赋予企业家崇高的威望。因为，人们看到了企业家从事的企业经营活动的社会意义。当然，要做到这些，对于有些国家和民族来说，决不是轻而易举的事。日本就属于此类国家。

在日本，工商业者的社会地位曾相当低，并持续了很长的时期。在日本的封建社会中，等级之间的划分以及界限是十分严格的。整个封建社会，自始至终都以权力世袭为基础。特别是在德川幕府长达 250 年的统治中，形成了“ 士、农、工、商 ”依次排列的金字塔式的身份等级结构。商人处于社会的最底层，“ 君子喻于义，小人喻于利 ”，所以，商人属于赚钱获利的“ 小人 ”，而武士阶层则处于社会的顶端，具有极高的社会地位。因此，在相当长的时间里，日本人头脑里存在贱商意识。

也就是在德川时代，已开始有人为商人“ 正名 ”了，如思想家石田梅岩就曾说过，“ 商人之利就是武士的俸禄和农民的耕地所得，都是义，而不是利。 ”为了克服贱商意识，日本在江户时代兴起了“ 心学 ”。“ 心学 ”强调商业的社会任务和效用，阐述了正直、公正的交易的社会需要。在明治以后，又提出了“ 经济道德合一说 ”，强调基于道德获得财富的正义性。日本今天的“ 实业思想 ”，正是在这种逐渐克服贱商意识的过程中发展起来的。“ 实业思想 ”对日本企业家的经营动机有很大的影响。

从 19 世纪中叶以后，日本旧的“ 士农工商 ”等级结构动摇了。地位最高的武士阶层，虽然仍旧保持与众不同的风度和尊严，但他们的价值取向和追求却发生了深刻的变化。其中相当部分武士投身于企业界，成了有名的企业家。日本明治时期的企业家，“ 绝大部分都是这样来的。

武士阶层之所以发生这种转变，原因之一是日本思想界一直在努力克服贱商意识。但更为重要的还是因为日本在 1853 年后，受到了欧美的强烈冲

击。日本是在美国炮舰的逼迫下打开自己封闭的大门的。西方资本主义的经济、文化的侵入，使日本陷入深深的民族危机之中，这激发了武士阶层的社会责任感。一部分武士致力于明治维新，做了“庙堂栋梁材”；另外一部分则致力于“殖产兴业”，步入了企业家的队伍，从事企业的经营活动，开始了日本的工业化历程。正因为如此，日本企业家自他诞生起，基本上就享有很高的社会地位。并且，作为“国事”的企业经营意识从明治起到今天，在企业家的头脑中都非常强烈。如我们前面提到的松下幸之助的“产业报国”就是这种“国事”意识的表现。

（二）日本企业家的价值观

“高产乃为善之道”这句话，最能概括日本企业家的价值观念。日本企业家认为：“企业家经营的崇高目标是国家富强、社会进步。每一个人的利益都包含在为国家和社会最高利益的奋斗之中，只有以国家的富强、社会的繁荣为创办企业的目的，才有希望实现自己的荣华富贵。”

正因为企业家经营企业时将国家、社会放在首位，因此，集团主义便成了日本企业家价值观的显著特色。[①]企业家经营管理企业的目的，是为了保持集团的协调，维护团的利益，充分发挥集团的力量。

为何日本企业家会形成集团主义价值观呢？原因有三个：1.儒家思想的影响。儒家传统思想一方西重义轻利，但另一方面它又强调节欲、勤奋。并以修己达人为宗旨，强调和谐的人际关系和主观能动性等。儒家思想是集团主义价值观形成受影响的主要因素。2.日本农耕民族特性的影响。农耕民族往往通过家族范围内相互协作来完成农耕作业。这种家族主义后来便转化成集团主义。而家族范围的协作精神同时也保留了下来。3.日本国土资源和地理性质的影响。日本四面环海，自然资源严重不足，国内市场狭小，这就决定了它必须挤入国际市场才有竞争力。而要赶上它的“资本主义老大哥们”，日本的企业界必须加强合作。发挥集团优势才有可能。

日本企业家集团主义价值观表现在四个方西：第一，让企业与政府保持比较协调的关系。这与前面所讲的日本企业家的观点有关。因为企业家们将自已经营企业的目的看作是富强国家、繁荣社会，所以，自然他们会将企业看作是国家这个大家庭的一个成员而与国家保持一种协调的关系。第二，强调职工对企业的归后感。职工要与企业共存共荣。第三，保持“和为贵”当先的气氛。在日本企业家眼中，“和为贵”就是一切通过协商而不是对抗，这是企业或集团得以生存与发展的基础。因而，企业家们很注意礼节和人际关系。第四，集体共同决策。日本企业家认为，个人的能力是有限的。因此，他们在作决策时，一般是在集体中进行的。要经过集团的反复酝酿和协商，尽量使意见统一。另外，这种由集体共同作出的决策也更科学合理，实行和贯彻也会更顺利。

（三）日本企业家的经营风格

根据日本学者的研究，与美国相比，日本企业一般有着重视抽象、长期和综合的倾向。日本的企业家重视长远利益甚于眼前利益。战后日本企业的高速成长，在某种程度上正是由于经营者重视长远利益的结果。除此之外，日本企业家的经营是建立在重视人的联系、共存关系和人际关系的柔性社会中的集团主义基础上的。日本的企业家是从经营行为中形成和保持他们的经

[①] 参见徐海波著《独占鳌头的人》，中国经济出版社，1991 年版第 145 页。

营思想，这些经营行为取决于个人性格和各自企业的需要。日本大企业的经营者，多数是普通职工出身。在今天资本与经营分离的情况下，日本企业家一般都很勤奋、探索心强，对事物变化十分敏感。同时，他们也易受同行的动向的影响，对他人的依赖性比较强，企业之间比较协调。特别是越处于困境时，则越可以发现，企业家们有一种企图通过采取集体行为回避风险，加强企业之间的相互依赖关系的倾向。

另外，由于日本企业家负有保持职工职业稳定的责任，因此，在经营中，企业家首先着眼的不是股票价格和股东，而是企业和职工。在日本，一般认为，在企业里，不论总经理、干部和普通职工，都是一家子。如果大家没有一体感或团结感，则企业就不能生存、发展。如果一个普通职工犯了错误，总经理及干部等“家庭成员”往往有“连带责任”。

在日本企业，对企业家的好评一般是：简朴、踏实、节约、质朴、诚实、勤俭、谦虚、谦和等等。日本企业家虽是专门经营者，但他们与一般职工能保持生活中的亲近感，他们的物质待遇与美国相比则差得很远，几乎与职工待遇差不多。（日本一家汽车公司总裁年薪为 5 万美元，而美国担当同一职务的总裁，年薪为 40o 万美元，还不包括其他。）

## 二、美国的企业家文化

### （一）美国企业家的经营动机

美国是一个没有经历封建制度的国家，因此，在美国，没有与企业家争夺社会地位的竞争对手。在门弟和身份的等级还未完全固定时，谁在经济上取得了成功，谁就会被赋予极高的社会地位。更为重要的是，美国政府为企业家的成长提供了丰厚的“沃土”。

在 18 世纪时，美国还默默无闻。要发展商品经济，实现经济起飞，就必须作多方面的艰苦努力。当时，美国的一些有识之士已认识到这一点，他们呼吁和建议：强大的中央政府要建立一种重商主义的管理体制，促进工业发展。自 18 世纪末始，美国联邦政府就对美国工商业的发展采取了积极的保护和鼓励政策，制订并实施了一系列财政资助和其他各种形式的扶持援助计划。其中最为突出的是，在完善交通运输体系和社会基本设施方面，联邦政策给予了特殊的关注。

正因为美国政府通过推行重商主义的政策，为美国企业的投资，经营创造了一个十分有利的环境，因此，美国成了一个充满各种机会的企业家的‘理想天国”。企业家只要富有远见，有开拓进取精神，并且精力充沛，他就能带来成功的事业。而这一切便意味着他拥有了丰富的物质生活。美国企业家是以利润、销售额、资本额的多少来夸耀自己，提高自己的社会地位的。他追求利润，是为了发展壮大自己的企业，是为了进一步获得更多的利润。利润是他经营企业的动机，这有别于日本企业家。

### （二）美国企业家的价值观

与日本企业家价值观有着鲜明的不同。对美国人来说，创办企业，扩张资本的动机是追逐利润，满足个人发财政富的欲望。他们说：“多生产是富足的钥匙。”他们认为，极端利己主义的追求会引起竞争，而竞争会带来社会进步。因此，美国企业家的价值观绝不是日本企业家的那种集团主义，它的灵魂和核心是追求个人发展，是个人主义的价值观。

个人主义是美国文化的精髓，它有着深刻的历史、地理和道德背景。因

为，向新大陆的移民，开拓西部，这些都培育了个人敢冒风险、积极开拓进取的精神。辽阔的美洲大陆等着开发，培养了人们自由选择的习性。移民们从欧洲带来的尊重个人隐私权的传统，养成了美国大陆尊重个人利益的风尚等。但美国的个人主义是以理性为基础的。

美国企业家的个人主义的价值观，主要表现在三个方面：1.它强调自由竞争。美国企业家认为“竞争”是事物发展的客观规律，而“自由”是实现竞争必不可少的先决条件。他们主张政府干预越少越好，企业的一切经济行为应通过市场上的自由竞争作出判断。2.敢于冒险，锐意创新。在经营管理上，美国企业家强调个人的特殊的能力和风格，不怕冒风险，不惜花重金。他们认为，盈利与风险成正比。3.权限分明、个人负责。因为美国人喜欢寻找机会表示自己的见解，好独立思考。为了使企业有一致行为，使决策得以实施，所以企业家倾向于实行严格划分权责的个人负责制和各种规章制度。

美国企业家这种个人主义价值观与日本企业家注重企业与政府关系的协调、强调职工对企业的归属感、保持“和为贵”的气氛和集体共同决策的集团主义价值观相比，很明显有着鲜明的不同，它们反映了各自深深根植其中的文化的极大不同。

（三）美国企业家的经营风格

文化对企业家的经营风格有深刻的影响，日本企业家的经营风格有着浓厚的日本民族文化的色彩，美国企业家的经营风格同样富有美国文化的色彩。

由于美国是崇尚个人主义的社会，在美国，强调个性的自由和新颖独特，强调契约对经济生活的作用等。因此，一般认为，在美国企业中重视具体、短期现象的倾向（这不排除少数优秀企业的经营活动对长期战略的服从）。表现在经营战略方面，企业家的刻意追求产品款式的新颖独特，采取外部成长战略以迅速打入利润率高的领域或迅速撤出利润率低的领域，以此来保持竞争优势，在短期内获得高收益。

美国企业家的经营是建立在重视法律、契约的刚性社会的个人主义和竞争原理基础上的。这与日本企业家重视人的联系、共存关系和人际关系的柔性社会中的集团主义基础上的经营有着重大的区别。

美国现代的企业家，多数拥用管理硕士学位（MBA）。他们的特征是，倾向于把经营企业当作专门职业，在竞争中尽量发挥自己的长处，通过正当途径取得自己的报酬。因此，在企业经营活动中，他们更为重视的是自己个人在任期内的“业绩”、经营决策的成功和事业的效益性，而不是对企业的忠诚心。在经营决策方面、他们优先重视的不是决策程序，而是各种资源或生产要素的综合成果——投资利润率（ROI）。由于他们本人与企业之间存在着一种根深蒂固的契约或合同关系，因此他们不是从长远观点来考虑经营，而是着眼于在短期观点来求得平衡。

美日企业家在经营目标上的差异也是很明显的。据日本学者的调查，美国企业家往往把投资收益率及股票价值作为首要的经营目标，而日本企业家则十分重视市场占有率、新产品增长率等。在美国，企业的经营者一般都有持股优先权。

此外，美国企业家在下属的评价和晋级中，往往采取快速的方法，以使人才早日发挥作用。美国企业家在决策时惯用的决策方式是等级决策制等，也是美国企业家不同于日本企业家的经营风格之处。

## 三、一段耐人寻味的美日企业家对话

通过下面这段对话，读者可能不难体味出日美企业家文化的区别；不难理解为何日本能取得巨大的成功；不难看出我们究竟应从中吸取和扬弃些什么。

“1992 年元月，美国总统布什亲自率领三大汽车公司（通用、福特、克莱斯勒）的总裁及另外十几家大公司的总裁、乘总统座机空车一号飞往东京。此行是为了解决美对日的巨额贸易逆差。1991 年美对日的贸易逆差达 430 亿美元，其中汽车占 75%（322.5 亿美元）。日本每年销往美国的汽车达 150 万辆，而美国销往日本的只有 2.8 万辆，其中还有一半是美国生产的日本车。在日期间，一位美国作家布滋华尔曾记录了美国一家大汽车公司总裁与日本一家汽车公司的总裁的一段发人深思的对话，地点是这家汽车厂的员工食堂。

美国总裁问：‘你们难道没有高级人员的专用餐厅吗？’

日本总裁回答，‘我们宁可将钱用于设计汽车安全气袋。你们有高级人员专用餐厅吗？’

‘当然，我们怎么能够忍受在食堂用餐。而且，我们每次关闭一家工厂，就将它改为高级人员的专用餐厅。’他继续说道：‘我想问你一个日本汽车业的重要问题，你的薪水是多少？’

日本总裁回答说：‘每年 5 万美元。’

‘你在开玩笑，一家汽车公司的总裁，怎么能靠这种微薄的薪水过活！’

‘那你的薪水又是多少呢？’

‘每年 400 万美元，这不包括股票选购权、私人飞机以及在特普朗大厦的阁楼；如果少一点，我就不能生产好的汽车了。’

日本总裁说：‘我知道贵公司今年的亏损比往年更多，那你怎么维持这种高收入呢？’

‘这两者之间并没有关系。如果我的薪水是依赖公司的成功，那这种薪水必须售卖点石成金的手套才能获得了。美国式资本主义的好处是，你的公司亏损越多，那你应该获得的赔偿就更多。’

‘如果贵公司的汽车没有销路，那你会有问题吗？’

‘没有什么问题，我有护身符保护。如果他们不满意我的表现，要开除我，单单是我的私人停车位，他们就要赔偿 1500 万美元。他们也要以 1987 年以来的最高价格，来买回我持有的股票。我想，你们日本总裁也有护身符吧？’

‘如果我的业绩不理想，他们会给我一杯酒和一把匕首，让我自行了断。’

‘我以前知道日本总裁已经落伍，但没想到竟然沦落到这个地步。’

日本总裁说：‘我们忙于设计新的前轮避震器和不会损坏的防撞杆，同时也研究在时速 160 公里时不会使一杯水震荡的引擎。请问我们可以向你们学习什么呢？’

‘我们正在研究一项提供 15%利息的债券，来偿还我们的债务。我们也希望动用别人托付的保险金，来收购产业和油田。’

**日本总裁说：‘时间到了，他们只允许高级主管 15 分钟的午茶时间。’**

**‘什么！这简直不可思议。如果我们要在这种情况下工作，那我们根本制造不出一辆汽车。’”**[①]

---

[①] **摘自袁正光主编的《全球经济中的巨子——世界** 100 **家大企业》，中国大百科全书出版社，**1993 **年版第** 45—47 **页。**

## 第三节　企业家文化的核心内容

构成一种文化的核心内容的东西，是这种文化的价值观。所谓价值观，简单讲，就是人们对某事物或某东西的看法或评价（如认为某些东西好或者坏）。人们在行动前，总是要先作出价值评价，然后才采取行动。而价值评价是在一定的价值观念支配下进行的。在日常生活中，我们之所以看到人们的行为千差万别，是因为支配他们行为的价值观是千差万别的。

企业家的价值观是企业家文化的核心内容，它决定着企业家经营的指导思想、经营的风格以及行为准则等企业家文化内容的各个方面，进而又决定着整个企业的价值观，对企业行为产生决定性影响。

无疑，企业家的价值观富有鲜明的个性。甲可能持这种价值观，乙可能持那种价值观。因此，反映在经营思想和经营哲学上，各个企业家有着明显的区别。

然而，对于那些有着强大增长力的企业，对于那些成功的优秀企业而言，研究发现，它们除有自己独特的价值观、经营思想和经营哲学外，还在这些方面存在着共性。特别是对于企业经营和发展的必不可少的那些因素，它们的价值观有着惊人的相似。如对于“人才”，几乎所有成功的企业都认为“人才是竞争获胜的关键”，在这种价值观支配下，成功企业几乎都采取了尊重人才，重视人才的行动。

我们在这一节谈企业家文化的核心内容，就是要说明企业家价值观的共性，尤其是企业家们在一般性的，又对企业的增长发展和成功起决定性影响的问题上的共同的价值观。

对于一个想使企业有强劲的增长力，想将自己所经营的企业带向成功的企业家而言，下述不同于常人的价值观对企业家是不可缺少的：

### 一、企业家的市场观

市场是商品交易的场所，是商品行销的区域，是商品交换关系的总和。因而，市场是与产品成为商品联系在一起的，是与商品经济联系在一起的。没有产品成为商品的条件，社会若完全处于自给自足的自然经济状态或按需分配的产品经济状态，则市场就不存在。

我国长期处于自给自足的自然经济状态。后来又在不成熟的产品经济中运行了一段时期，人们对市场是陌生的，普遍缺乏市场观念。社会主义市场经济，给企业家提供了伸展自己才华的天地。企业家应该视市场为人生的舞台；视市场为无际的大海，视市场为至尊的君王，视市场为公正的裁判。

为此，企业家必须勇于扩展市场这个舞台，勇于遨游巨浪排空的市场大海，勇于直西至尊无上的市场君王，勇于接受冷酷无情的市场裁决。“怕市场”决不是企业家的所为。企业家应该主动“我市场”，“开拓市场”。

总之，企业家的市场观念只有达到这种状况，即产前注意市场需求的变化，注意市场调查，市场预测，及时调整产品结构和搞好产品的更新换代，注意及时选购原材料和辅助材料等；产后注意产品的销售情况和用户的意见，及时调整销售价格，注意维护现实市场，保护消费者利益，注意产品的跟踪调查及售后服务；决策时不仅考虑眼前，而且更考虑潜在的市场和远景市场等等，才能说他的市场观念强，企业才可能有强劲的增长力。

## 二、企业家的竞争观

关于竞争，《说文解字》上作如是解释：二兄并立谓之“ 兢 ”，两手拽物谓之“ 争 ”。可见，从中文字义上看，竞争就是二人争夺一件物品。从经济学角度看的竞争，是指在商品经济中，商品生产音为了取得有利的产销条件而进行的斗争。

不管人们承认与否，竞争具有普遍性。1895 年，达尔文发表《物种起源》，第一次揭示了竞争在生物进化中的重大作用。认为生存竞争导致自然选择，优胜劣汰，整个世界就是在这种竞争中进化发展的。竞争不仅是生物界的普遍现象，而且在人类社会的发展中也具有不可忽视的作用。人类正是在同其他生物物种的生存竞争中产生出来的。并且在自身的发展中一直受着竞争规律的支配。

企业家应该看到这种竞争的普遍性，深刻理解优胜劣汰机制的要求。应该敢于竞争，在竞争中使企业求生存求发展。应该善于竞争，有良性的竞争心态：“ 你得到的，我一定能得到 ”。“ 你生产一件好产品，我要生产一件比你更好的产品 ”。“ 你成本低，我的成本要比你还低。 ”善于竞争，还要求制定好的竞争战略和策略，将竞争机制引入企业的经营管理等。

## 三、企业家的人才观

不同的时代，对人才的要求是不同的。在封建时代，人们看人是看品德，看出身门第，看资历经验，看老成持重，看唯唯诺诺。而当今企业家的人才观是现代的人才观。他注重的应该首先是人的才干或才能，而不是“ 品行 ”、出身；是人的水平和智能，而不是资历学历和经验；是人的创新开拓精神，而不是因循守旧、碌碌无为。企业家不应苛求于人，他应该知道“ 金无足赤，人无完人 ”。企业家也不应该把唯命是从者视为“ 干将 ”，而应选择那种既守纪律秩序但又敢于破坏“ 纪律秩序 ”的“ 闯将 ”。总之，企业家应将人才视为自己事业成功的根本。

## 四、企业家的效益观

效益是指效果和利益，就广义而言，它包括经济效益、社会效益和生态效益。效率不同于效益，效率是人们的有用劳动在总劳动中的比率，或者是人们所作的有用功在总功中的比率。而效益则是指劳动占用和耗费与劳动成果的比较。

企业家的效益观，应该是综合的效益观。也就是在追求经济效益的时候，应该兼顾社会效益和生态效益。必须在兼顾社会效益和生态效益的前提下来追求经济效益。

企业家的效益观，还应该是效益与效率相统一的效益观。效率高不一定就说明效益高，单位时间完成的劳动成果多，并不能说明所占用的和耗费的劳动就少。提高效率只有在同时降低了劳动占用和劳动耗费时才提高了效益。企业家所追求的应是提高了效率的效益。

## 五、企业家的时间观

美国著名管理学家杜拉克说：“ 时间是最稀有的资源。不能管理时间，便什么也不能管理 ”，在企业家看来，时间是一种最稀缺的资源。而在常人眼里。时间是充足的，“ 取之不尽的 ”，日复一日，年复一年，春夏秋冬，

循环往复。在企业家看来，时间是直线的，不可逆的。而常人认为时间是圆形的。在企业家看来，时间就是金钱，时间就是生命，时间就是成功。因为他知道有时间就有机会。在别人争取名声、财富和权力时，企业家往往争取时间，千方百计来节省时间。“在白天：他少睡、少吃、从不生病、讲话快、留短发、不修面、留胡子、尽量地穿得少、不戴珠宝、不主动引起无聊的交谈。”企业家使用汽车时：“买操纵性能良好的车、开快车，买极少需要维修的汽车、车内要装电话。”企业家坐飞机的原则是：“不托运行李、不携带或佩带会被金属探测器发现的金属物品、带工作在途中处理，赴约会坐早班，约会完后订晚班，以避开空中交通高峰……”[①]

对企业家来说，时间是唯一重要的资产。许多成功的企业都是企业家利用时间杠杆的结果。企业家不仅自己“借时如金”，他还要求他的部属和职工要“守点守时”。企业家绝不能容忍“等候”，绝不能容忍拖拖拉拉的工作作风。他欣赏的是说干就干，雷厉风行。

## 六、全业家的财富观

在常人看来，“土地乃财富之母”，财富是土地的、大自然的恩赐。“劳动是财富之父”，只要你勤勤恳恳劳作，大自然就不会亏待你，财富就会青睐你。但“恩赐”论终究认为，财富是有限的，因为土地是有限的。财富是杯子中的水，财富是锅中之饭，财富是一块做好的蛋糕。这杯水，这锅饭，这块蛋糕，我们应该分摊。你不能多喝，你不能多吃，你不能多分割，因为如果你这样，我们就得少喝，少吃。常人的这种财富观，是一种静止的财富观，是一种自然经济的财富观，是一种只注重“瓜分”而不注意创造的财富观。因此，在中国漫长的封建社会里，响彻云霄的农民起义的口号总是“等贵贱，均贫富”。平均主义成了人们的理想。

企业家的财富观，决不是这样的财富观。

企业家的财富观是动态的财富观，是商品经济的财富观。在企业家眼里，财富来自于不停的人类劳动的创造。财富决不是天上掉下来的金苹果，决不是大自然的恩赐。同时，财富又是掘之无限的井水。

企业家首先注重的不是财富的“分割”，而是财富的创造。企业家深知财富来之不易，因而，为了财富，企业家不惧竞争，乐于竞争。在竞争中，企业家发挥自己的创新精神，聪明才智，设法用最少的资源，生产出最多的财富。企业家也许会失败，但他在失败中所失去的，决不是那些成功者所得到的。反过来，企业家的成功也决不是“多喝一口水”，“多吃一块蛋糕”得来的，企业家创造财富的活动，决不是损人利己的活动，而是推动企业发展，人类文明进步的活动。

## 七、企业家的金钱观

在一般人中，对待金钱，有两种绝然不同的态度。有的人鄙视金钱，视金钱如粪土；口不言钱，视金钱为万恶之源。他们说，“男人有钱就变坏，女人变坏便有钱。”他们宁可过那“采菊东蓠下，悠然见南山”的“田园诗般”的日子，也不愿为了金钱去“摧眉折腰”。也有的人则视金钱为神灵。为了金钱，他可以出卖人格肉体和灵魂。在他们那里，金钱可以“使黑的变

[①] 引自[美] A.戴维·西尔弗所著的《企业家——美国的新英雄》，上海译文出版社，1992 年版第 142 页。

成白的，丑的变成美的，卑贱可以变为高尚，老人可以变成少年，懦夫可变成勇士，鸡皮黄脸的寡妇可以变成新娘。”

企业家的金钱观，决不是这样的金钱观。

企业家决不排斥金钱和拒绝金钱。有时他甚至视金钱为“生命的血液、社会的奖章”。他们将金钱作为心目中的偶像。赚钱，赚更多的钱，这是他们从事企业经营的目的，他们也认为这是民众福利之源泉。但企业家又决不是那种视金钱为神灵的人。他不讳言钱，他追求赚钱，然而他又有比金钱更为重要的。松下幸之助认为，比金钱更为重要的事物有很多，他随便就列举了三项：“人的生命”，“正确意义下的名誉”、“作为一个人应当具备的举止风范”；而路易士·龙伯格则说：“比金钱有价值的东西很多，如果说最主要的三项，毫无疑问是：‘和我的妻子、我的家人之间的爱情’、‘自尊心’、‘尊重别人’。如果不拥有这三项，金钱等于毫无价值。相反的，只要有了这三项，什么样的财宝都能获得，当然，也包括了金钱在内”。[①]

## 八、企业家的平等观

企业家的平等观，不是结果平等，而是机会均等。常人所讲的平等，往往指的是结果平等。这种结果平等，尤其表现在财富的分配上。为了追求“平等”，他们“扯皮吵闹”，甚至“聚众造反”。其实，结果的平等，不是真正的平等，而是真正的、最大的不平等。因为，它抹煞了人的“天然特权”，模糊了勤奋与懒惰的界限，它不是“多劳多得”，而是“变相剥削”。

在企业家看来，真正的平等是机会均等。企业家不喜爱甚至痛恨结果平等。他呼吁“机会面前人人平等”和“公平的机会”。他主张机会和前程应该向所有人开放。在他看来，要做到平等，就必须要有自由，即能自由择业，自由竞争，自由决定“自己的前途和命运。企业家最讨厌专制，最讨厌发号施令和指手划脚，企业家最能接受的是市场、竞争及货币的“裁决和审判”。只要给了他平等的机会，即使他竞争不成功，即使他血迹斑斑，伤痕累累，他也会“口服心服”。然而，他一旦擦干了血迹，抚平了伤痕，他又会“卷土重来”，因为争强好胜是他的本性，他绝不会放过能使自己成功的任何一个机会。

企业家的机会平等的平等观，实际上是建立在他的“人天生是平等的”的观念的前提上的。企业家蔑视将人分为不同等级的等级制。在企业家那里，没有亲疏、血缘和依附关系，人与人之间是一种建立在“诚”与“信”和平等、互利及自愿基础上的契约关系。企业家因此而最讲“信用”。他所奉行的是“言必信，行必果”，背信弃义决不是他们行为规范。企业家因此也最尊重法律，他强调法律面前人人平等。

## 九、企业家的义利观

义利观在中国久已存在，“义”指思想行为符合一定的标准，即道德。“利”即功利、利益。在儒家学说中，孔仲尼提出义和利的对立，“君子喻于义，小人喻于利。”主张重义轻利。孟柯强调仁义，不必谈利。而《管子》中则提出：“仓廪实则知礼节，衣食足则知荣辱”的观点。墨子反对儒家重义轻利的观点，强调义利合一，提出“义，利也”的主张。韩非子则认为“人

---

[①] 参阅松下幸之助路易士·龙伯格的《企业家的经营艺术》，文化艺术出版社，1989 年版第 140 页。

性利己”，主张功利，反对空谈仁义，而且认为利体现在义中，离开功利则无所谓道义。

在西方，18 世纪的法国唯物主义者爱尔维修，19 世纪的德国唯物主义者费尔巴哈和俄国民主主义者车尔尼雪夫斯基等，认为利己是人之本性，是行为的出发点和最终目的。宣称人决不为他人利益和社会利益而牺牲自己的利益。但个人在追求私利时，又必须用理性来合理地节制自己，不要损害别人的利益和幸福，否则自己的利益和幸福也就不能实现。这就是所谓合理利己主义的主张。

从上述中西方关于“义”、“利”的论述中可以看出，不同的学说有不同的观点。企业家的义利观应该是对这些“义利”观的“批判的吸收”。如吸收墨家学说的义利统一观，摒弃重义轻利或重利轻义的观点。

企业家的义利观，是义利统一的义利观。企业家在经营活动中是将义与利揉和在一起的。他是通过“利”的追求来实现自己的“义”的使命的。松下幸之助说：“企业须透过本来的事业，对提升社会生活、为人们创造幸福而有所贡献。企业应视此为自己的基本使命。”企业须“从所营运的事业活动中，产生出适当利润，并将此适当利润以各种形式，回馈给社会国家。”“在企业进行活动的过程中，须与社会保持调和”。[①]

## 十、业业家的人生观

人们的人生观“千姿百态”：有人将做官作为人生的最高追求；有人将作学问著书立说作为人生的不懈追求；有人将发明创造作为自己的人生目标；有人将从军卫国视为自己的人生责任。有人追求物质生活的富足；有人追求精神生活的充实；有人追求安逸，有人奋斗不止。

企业家的人生目标是经商盈利，是创业、立业和兴业，是将企业经营得“红红火火”。企业家孜孜追求的是企业的成功。为了企业的成功，他敢于开拓，敢于冒险，勇于创新，奋斗不止，他决不会在一时的困难和挫折面前低头气馁和认输。企业的成功也决不是他通向仕途的阶梯；企业的成功也决不意味着他享乐的开始和奋斗的结束。企业家的一生注定是与企业的兴衰成败连在一起的。他的所思所想，所作所为，他的绞尽脑汁、呕心沥血都是为了一个目标——企业的成功。

企业家的价值观远不止上述十个方面，在其他许多方面，企业家都有着不同于常人的价值观。总之，企业家是时代之俊杰，他们开时代价值观变革之先河，永远走在时代的最前列。正是靠着他们这一整套价值观，企业才得以生存和发展，国家才得以兴旺和富强，民族才得以繁荣和昌盛。可以说，如果没有这种以价值观为核心的企业家文化，人类就不会有今天的文明和进步，而人类未来的文明大厦的建立，也仍旧须依靠这种文化。

在整个企业史上，发明重要产品，创立大公司的大多数风云人物，都不是在抱残守缺的课堂教学中开始旬己的教育——以及获得日后成功所需的知识。

——［美］乔治·吉尔德

---

[①] 参阅《企业家的经营艺术》，文化艺术出版社，1989 年版第 67 页。

# 第 7 章　企业家的成长与塑造

## 第一节　企业家成长的环境

### 一、企业家成长的家庭环境

一个人的幼年和童年时代是在家庭中度过的。而幼年和童年，正是长身体、长知识、逐渐形成价值观的重要时期。因此，家庭教育，父母亲的一言一行，一举一动，对一个人以后的生活都会有深刻的影响。许多人之所以日后走上了经商之路，很大程度上就是他从小受到的家庭教育决定的。而有的企业家之所以在自已经营管理企业的过程中，采取这种或那种方式，甚至是常人难以理解的方式，也与企业家的幼年和童年的某些经历，特别是家庭中的经历，有着直接的联系。一句话，家庭环境对企业家的行为方式、人生追求、价值观念等有着重要的甚至是决定性的影响。

石油大王”约翰·洛克菲勒幼枣时的经历就具有典型意义。洛克菲勒于 1839 年 7 月 8 日降生在美国富绕美丽的纽约州。父亲戚廉·洛克菲勒是一个生性好动、性格开朗、体壮如牛、脑瓜子灵活的人，被人们亲切地称为“大比尔。”“大比尔”似乎总有使不完的力气，为人也很勤奋，并且眼光准，是一个强烈的拜金主义者。他信奉的是哪里有钱就往哪里奔的哲学，因而他喜欢到处迁徒。每次搬迁，他总能把自己的旧居以高出当初的买价卖掉，因而人们公认他是做买卖的行家里手。母亲伊莱扎·戴维森·洛克菲勒则是一个虔诚的浸礼会教徒。她自小就不厌其烦地向小约翰灌输基督教教义宣扬的勤俭美德的信念。

“大比尔”对约翰及孩子们有时很大方，他总给他们一点零花钱，他尤其偏爱长子约翰。而有时，“大比尔”又很吝啬，他甚至会拒绝孩子们一点点的金钱要求。“大比尔”对家中的任何劳动，都按一定标准支付报酬。孩子们的钱都要用自己劳动才能换来，并且严格算帐。小约翰从小就学会了算帐，他的记帐本上详细地记着他何时在田里干活，多少小时，是种马铃薯，还是玉米，是挤牛奶，还是割青草，都一清二楚。然后，父亲以一小时 3 角 7 分的价钱付他的工资。而小约翰则将自己所得积攒起来放进他的瓷扑满里。

“大比尔”有时还与约翰“做生意”，如让约翰到市场上卖掉某农产品，而支付他一定的“佣金”。“做生意”时，“大比尔”总特别狡黠、一丝不苟，似乎寸利必争，而约翰也使出浑身解数，决不示弱，尽可能多从父亲那里抠进一个子儿来。事实上，“大比尔”早已发现约翰是个“商业奇才”，因此，这是有意对他进行“职业培训。”“大比尔”是怎样知道约翰富有经商天赋的呢？原来发生了这样两件使他触动的事：

一件事是他有一次偶然问约翰积攒了多少钱了，而儿子告诉他已有 50 元，但约翰将这些钱贷给了附近的农民，利率是 7.5%，第二年就得了 3 元 7 角 5 分的利息。

另一件事是他有一次看见妻子正在打约翰，原因是约翰在树林里埋伏，等火鸡外出觅食时将小鸡抱回家饲养，等到感恩节时再卖给附近的农民。妻子认为约翰这样做亵读了神灵，所以揍他。“大比尔”却不但没帮妻子，反而进行和解劝说，对约翰的行为和本领大为欣赏。

“大比尔”也是一个身处逆境而决不屈服的人，这对约翰·洛克菲勒养

成能适应逆境的韧性和天塌下来也不惧怕的魄力有深深的影响。约翰 11 岁那年，正当家庭兴旺、日子红火的时候，父亲“ 大比尔 ” 却因涉嫌偷马案和家中女佣告发强奸而受到法庭传审，将面临受绞刑（这宗案子至今仍是个谜）。在这种情况下，“ 大比尔 ” 只得逃跑躲藏，最后将家搬到俄亥俄州。即使身处厄运之中，“ 大比尔 ” 却仍因势利导教育儿子，教他在逆境中求生存的本领。“ 大比尔 ” 认定，人生只有靠自己，靠谁都不行！人生只有钱最重要！

为了培养约翰做商人的信条，“ 大比尔 ” 还这样“ 严酷 ” 地训练他：“ 大比尔 ” 让小约翰玩从高椅子上跳进自己怀里的游戏。有一次，“ 大比尔 ” 却突然不用双手接而使幼小的约翰摔在地上。“ 大比尔 ” 严肃地对他说：“ 千万不要轻信别人呀！“ 这件事给约翰 · 洛克菲勒一生留下了深刻的印象。

正因为约翰从小受到父亲的熏陶，受到父亲处世哲学和金钱观及商业意识的影响，所以，约翰 · 洛克菲勒才有他后来的杰出成就，才有他那 “ 亿万富翁 ” 的头衔和“ 石油大王 ” 的美称。也正因为约翰受到父亲“ 商场无义战 ” 观念的影响，所以直到晚年他成为亿万富翁时，仍向被邀请去他别墅住了一天的好友索要 10 元宿费。他曾向秘书借 5 分钱打公用电话，但他却牢牢记着归还。而归还时秘书不好意思接，可他却勃然变色道：“ 5 分钱是 1 块钱的年利呢！ ” 你能说 “ 大比尔 ” 对钱的看法对他的这一举动没有影响吗？

约翰 ·洛克菲勒是幸运的，因为他有一位令他自豪的父亲——“ 大比尔 ”。是他，充当了自己步入商场搏斗的启蒙老师；是他，教会了自己斡旋于 “ 生死场 ”的最起码的法则；是他，传授了自己身处逆境求生存的本领：与约翰 ·洛克菲勒相比，“ 汽车大王 ” 享利 · 福特则 “ 不幸 ” 得多。

世界闻名的哈佛经理学院的泽菜茨尼克教授在给学生们主讲《企业管理的社会心理学》这门课时，用了关于享利 · 福特的这样一则实例：

“ 世称享利 · 福特为机械天才。福特汽车公司创立于一九〇四年，到一九一四年它成了世界上最大的汽车制造商。福特发明的 T 型车年产量从一九〇五年的一千八百辆剧增到一九二五年的二百万辆。由于价格低廉，在收入低的农村受到普遍欢迎。

可是整整有二十年，T 型车一点也没有改进。福特的亲信曾提出改良 T 型车以适应市场变化。但福特置若罔闻，他不愿意承认他理想中的汽车已不受现实世界的欢迎。当他一九一二年欧游之际，几个亲信趁机研制成一种新型车。万没料到福特回来后竟当着大家的面，亲手狠狠地捣毁了这辆新型车的模型。福特汽车公司一九二四年还控制着美国汽车市场的三分之二。一九二六年已下跌至三分之一。一九二七年福特公司被迫停止生产 T 型车。

福特起用管理工人的巴涅特，是一个和黑社会有勾结的人，巴涅特雇用流氓打手，甚至豢养野兽，监视那些被怀疑为不忠的职工，不择手段地破坏工会组织。福特很欣赏他。

福特的儿子爱德赛尔受过良好的教育，温文尔雅，富于同情心，但性格不够坚强独立。他很看不惯巴涅特，建议父亲整顿公司并设计新汽车以适应市场的需要，却遭到福特的蛮横斥责。爱德赛尔负责建造炼焦炉，福特当时并不反对，待其建好后，竟下令拆毁。爱德赛尔作出扩建公司会计部的办公楼的决定，竟招致福特在第二天

下令取缔整个会计部。”泽莱茨尼克教授最后问学生：“享利·福特为什么作出如此违反常情的事来呢？”

享利·福特作出如此违反常情的事情，是与他的童年经历有密切关系的。

享利·福特于 1863 年 7 月 30 日清晨出生在底特律市郊帝尔泵城森林旁的一幢 2 层楼的房子里。父亲威廉·福特是一个颇为能干的农民，他拥有一个很大的农场，种植小麦和玉米，并将部分土地开垦为果园和草地，还养了一些牛羊。由于享利是家中的长子，所以威廉对他寄予厚望，希望他子承父业，安心务农。然而，小亨利对此却丝毫不感兴趣，他厌恶挥舞铁锹、锄头和挤牛奶之类的事情，却对玩弄机械之类的事情很感兴趣，并立志去底特律学习蒸汽机的知识。对此，威兼经常予以责骂，他对儿子感到很失望。从此，享利开始憎恨自己的父亲，他把所有的消极的感情都倾注到父亲身上。16 岁那年，他不顾父亲的反对，独自离开农场到了附近的底特律。可见，与约翰·洛克菲勒比，享利·福特确实是“不幸”的。因为父亲不但不支持他、引导他，反而是怒骂和斥责他。

由于对父亲的憎恨，所以享利就将母亲理想化，把一切美好的感情都给了母亲。然而他又想重新建立与保持和父亲的联系，于是他设计制造了农民所喜欢的 T 型车，并对 T 型车喜爱到了痴迷的程度。亨利对父亲的矛盾情感，还表现到了他对巴涅特和儿子爱德赛尔的态度上。一方面他要反对父亲，因此他不能软弱，所以他对粗暴的巴涅特很青睐。而一方面他要孝顺父亲，但孝顺又不能软弱，所以他对儿子便千方百计地压抑而不接受他的一番好意。正因为爱德赛尔受到这种长期的精神折磨和理想被压抑的痛苦，所以他不到 50 岁便离开了人世。

从上面关于约翰·洛克菲勒和享利·福特的事例中，我们可以看出，父亲对一个人，特别是一个企业家的影响是何其深刻，儿时的父亲形象往往影响着企业家的一生。

影响企业家的又何止是父亲呢？影响他们还有生他养他的母亲！还有他的兄弟姐妹，因为他们也是家庭中不可缺少的部分。美国企业家和学者戴维·西尔弗通过对创业活动的研究认为，母亲对成功创业企业家的影响甚至比任何东西的影响都重要。他将企业家称为“新英雄”，他说：“英雄们是开发中西部的母亲们培养起来的，她们是强者，精力充沛，对生活充满希望。这些母亲注重教育，崇尚个性的全面发展，要求在所有领域都获得扎实的成就，对所有问题都独具慧眼地以实际的方式——也可能是玩世不恭的方法——进行处理。最重要的是，她们注重努力、诚实、信念和审察的禀赋。‘不要成为罪人’，她们说，‘但比罪人更糟的是，不要成为上当受骗者。’她们的孩子——我们的英雄——并非在安全网中抚育成人。他们的父亲经常或永远离开了家，这些孩子为了辅助家庭，培养起根据境遇制订计划来保护自己的能力。这种品质将来便会成为勇气，抵御失败或不利的计划。‘对我开火吧，’我们的英雄对敌人说道，‘无论如何我都会成功。’”[①]

戴维·西尔弗通过研究还发现，对于成功的企业家而言，“母亲所受的教育和职业比父亲所受的教育和职业与儿子的成功有更密切的关系。”他与

---

[①] 摘自唐庆华著《哈佛经理学院亲历记——如何成为高级管理人员》，三联书店，1993 年版第 138—139 页。

[①] 引自［美］A·戴维·西尔弗的《企业家——美国的新英雄》，上海译文出版社，1992 年版第 1—2 页。

上百个成功的企业家进行了面谈，结果这些企业家的 80%说他们的主要个性特征是从母亲那儿继承下来的。[②]应该说戴维·西尔弗的观点是成立的。在家庭教育中，有时往往母亲的责任比父亲更为重大。这不仅是因为母亲有着怀胎十月的经历，有着生产孩子的痛苦体验而更重视孩子的成长，而且是因为在今天的家庭分工中，父亲一般总在扮演着养家糊口的角色。为着家庭的生计，为着日子过得更好，父亲往往“早出晚归”，或者经常外出“闯荡”。自然，孩子的成长，他的行为准则和价值观念等的形成，就成了母亲不可推倭的责任。即使到了今天，妇女已经走出家庭，与男子同在“一块空间”共事的情况下，家庭这种“男主外，女主内”的分工模式也没有完全消失，而是大量的存在，是普遍的现象。正因为母亲对孩子的成长有着如此重要的影响，所以，许多专家建议，发展中国家人口素质的普遍提高，应该着力抓好妇女的文化素质的提高。我们难道不能由此得出另一个结论：发展中国家企业家阶层的成长，“母亲”们不也应该提高启己的素质吗？

此外，如果我们将企业家的出身阶层纳入企业家成长的家庭环境来考察的话，那么，一个人的出身阶层无疑也是他能否成为企业家的一个极为重要的制约因素。关于这一点，日本社会学家万成博教授进行了专门的深入研究。

万成博在他所著的《日本企业领袖》一书中认为：通向企业领袖的道路上有好几个关口，其中最主要的有三个，即“第一是阶级的障壁”，“第二是教育的关口”，“第三是企业内的经验问题”。[①]他将“阶级的障壁”列为第一道“关口”，从而突出了出身阶层对企业家产生的极为重要的影响。

一个人在出生时，其家庭的社会地位就已经是既定的。他一生下来就使之成为了特定的阶级、阶层中的一员，这一点是与他的希望、努力和能力无关的。并且，这种出身也几乎决定了其受教育的机会和将来的方向。

万成博以父亲职业的地位作为判定各人出身阶层的标志。他指出，出身阶层的不同，脐身企业领袖地位的机会差别是非常大的。他将“某阶层产生的企业领袖比例与该阶层所占总人口的比例之比”称为“辈出率”。以 1960 年的情况为背景，通过研究，他发现在成为企业领袖的机会上，官员阶层的辈出率实际达到平均值的 31.5 倍。也就是说，与全体日本人的子弟相比，官员子弟能够登上企业领袖地位的机会优惠了 31.5 倍。同样，在成为企业领袖的机会上，大企业主和经理的子弟优惠 12.9 倍，医生，律师或大学教授之类的专门职业的子弟只优惠 7.7 倍。这三个阶层是社会中收入高、身分贵的代表，这些上流阶层的子弟在产业界获得成功的机会比其他阶层要高得多。小企业主和白领阶层的企业领袖辈出率分别是 1.7 倍和 1.1 倍,略高于平均值。另外，农民子弟在产业界的成功机会是平均值的一半，但其中的地主子弟仅次于上流阶层的辈出率。而工人子弟只有 1/25 的机会。由此，万成博得出结论：职业的社会评价高低与企业领袖的辈出率成正比。[①]

为了进一步证明自己的观点，万成博还将现代日本的经营者与英、美的经营者进行了比较,结果与日本的情形大体上相似。如在 19 世纪末（指 1870～1889 年），英、美以及日本三国的共同之处，是半数乃至半数以上的企业领袖地位由企业家的儿子占据。并且从那以后直到现在，在日本和美国，该阶

---

[②] 参阅上书第 84、85 页。

[①] 参见万成博著《日本企业领袖》中国人民大学出版社，199O 年版第 10—11 页。

[①] 参见万成博著《日本企业领袖》，中国人民大学出版社，1990 年版第 13、15 页。

层出身的企业领袖所占的比例几乎没变，只有英国的辈出率有显著的降低。[②]

必须指出的是，万成博教授的研究只是表明一个人的出身阶层对其成为企业家的机会有着重要的影响。如果将这种影响夸大成“绝对的”或“决定性的”，则未免陷于了形而上学的泥潭之中。个人出身的“优越”，家庭社会地位的“高贵”，只能说是为他成长为企业家提供了更多的机会和更好的环境，而决不能说他日后必定会成为卓有成效的企业家。事实上，能否成为企业家的决定性因素是个人，是他所确立的人生目标，价值观念，是他是否学习了必要的经营能力，是他能否捕捉暖昧环境中的工作和升迁机会，是他能否操纵他身边的人际环境和技术环境等。

好的优越的家庭能出企业家，贫困的家庭同样也是可以造就企业家的。归纳起来，能够产生卓有成效的企业家的主要有两种不同类型的家庭，一种是“困境求生型”家庭，一种是“高期望型”家庭。

从“困境求生型”家庭中出生的儿童，往往在家中饱经饥寒贫困或父母离异等折磨。但正是因为克服了这些障碍，许多人最后才成了杰出的人物。众所周知的阿曼·哈默，其祖辈是俄国人，经营造船业。后来，一场空前的天灾毁掉了他祖父的财产。1875 年，哈默的祖父带着妻儿离乡背井去了美国。他们到处流浪，尝试过多种行业，但都失败了。最后，不得不把年仅 15 岁的哈默的父亲送到一家铸造厂当锻工，这才勉强把一家人的生活维持下来。哈默于 1898 年 5 月出生于纽约，当他刚满 18 岁时，父亲昔心经营的药厂却到了破产的边缘。受父之托，小哈默义不容辞地当上了药厂的老板，开始了创业的生涯。经过几十年的精心经营，哈默的西方石油公司最终成了综合性的大公司，他也成为了众口称誉的著名企业家。美国假日旅馆有限公司的创始人凯蒙斯·威尔逊，1913 年出生于阿肯色州的奥西奥拉。他出生后 9 个月，父亲就去世了。威尔逊八年级时辍学回家，因为伦母亲——她十分瘦小，被人称为“洋娃娃”——病得太厉害，不能再工作。为了帮助生病的母亲和养家糊口，威尔逊十几岁时就已经加入了创业的行列。他通过向出售者提交一系列日期填迟的支票买下了花生零售机。为了偿付这些支票，年轻的威尔逊每天从所有花生零售机中把所有的硬币都清倒出来，然后赶到银行去解付。世界上最大的广告公司，美国杨鲁比肯广告公司总经理克罗尔，1938 年，出生于一个钢铁工人家庭，他是靠做工念完中学的。被称为“白手起家”的美国著名企业家大卫·霍华德·默多克，1922 年生于美国堪萨斯市，年轻时，家庭并不富裕，当时，他的父亲是一位流动推销员，没有固定收入。著名“刀片大王”吉列是美国威斯康星州人，生于 1855 年。他小的时候，由于家境贫寒，读书不多，十几岁就开始学做生意。希腊船王奥纳西斯出生于 1906 年，16 岁时他和 3 个妹妹跟随父母过着颠沛流离的难民生活。

这类例子可以说是不胜枚举。赫赫有名的日本东芝电气公司社长士光敏夫、有“本田王国”国王之称的本田宗一郎、世界著名企业松下电器公司的创始人松下幸之助，都出生于农民家庭，早年生活艰辛。如松下幸之助的父母生了 7 个儿子，其中 5 个都因营养不良而夭折。松下很小的时候，父母相继去世，他成了无家可归的孤儿，骨瘦如柴，疾病缠身，9 岁时，他便辍学会自谋生计。

而从“高期望型”家庭中出生的孩子，往往受到父母的挚爱、扶持与鼓

---

[②] 同上书第 106 页。

励。约翰·洛克菲勒就是在父亲的鼓励和扶持下学会经商之道而成为著名的企业家的。

我们还可以找到类似的例子。安德鲁·梅隆是美国著名投资银行家和企业家，他的发迹也是与其父的家教分不开的。他的父亲托马斯·梅隆，当过律师和放债人，后来成了法官和银行家。父亲试图把儿子培养成才识出众，富有而闻名的人。他对安德鲁施行严格的教育，培养其勤劳、独立上进的个性。托马斯回忆道，“甚至在孩子很小的时侯，我就总是使他们不管干什么工作都有一定的金钱报酬，这样；挣取零花钱就成了一种趣事。他们在挣钱时付出了劳动，于是就懂得了金钱的价值，并养成了一种节俭的性情。”安德鲁在读大学的课余时间里，总愿到父亲的银行里去，听父亲与顾客洽淡银行业务。而托马斯则不遗余力地教诲儿子熟谱所有必要的很行业务知识，学会思考和应用各种交易手段。1882 年，当安德鲁·梅隆接过梅隆银行的管理大权时，父亲对他的能力已完全信任了。承认儿子“能够出色、成功地指挥我的银行业生意”。今天，在梅隆庞大工业帝国中，究竟有多少家企业恐怕要费力才能弄清。总之，安德鲁·梅隆一生中没有辜负他父亲对他的雕琢，依靠自己的努力成为了著名的企业家，在美国工业发展史上留下了自己的印记。

综上所述，家庭环境的确对企业家的成长有着十分重要的影响。

## 二、企业家成长的社会环境

“人是一切社会关系的总和”。企业家的成长，除了受到家庭环境的重要影响外，还与他赖以存在的政治、经济、历史传统、文化背景等社会环境有着密切的联系。下面我们集中从经济和文化两个方面予以分析。

从社会经济环境看，企业家是社会化大生产和商品经济的产物。充满竞争和风险的市场环境是产生企业家的肥沃土壤。

在封建的、以小生产和自给自足为特征的自然经济条件下，实行的是封闭的、保守的家长式管理，一切按陈规办事，循规蹈矩是其选拔人才最重要的标准，因而是不需要也不可能产生企业家的。而在生产社会化高度发展的商品经济中，生产方式具有社会性和开放性，科学地组织管理已成为社会生产的最基本要素。多方位的经营、对市场的需求作出随机应变的反应是企业顺利发展的必要条件。不断提高资产效益、不断开拓新市场成为生产的内在动力。在这样的经济条件下，所需的不是因循守旧式管理者，而是需要能够敢于打破一切阻碍发展的陈规陋习的管理者。正是商品经济的内在需要，才使大批的企业家脱颖而出。

在封建的、以小生产和自给自足为特征的自然经济条件下，所及之处都是田园诗般的安定环境。这种环境，只会造就出“采菊东篱下，悠然见南山”的舞文弄墨的“雅士”。唯有在市场激烈竞争的挤压下，才会产生大批的企业家。市场是企业家的竞技场，市场是企业家把自己创见公诸于世的实验场所。在市场结构的诸要素中，竞争是最为活跃的要素。竞争犹如一架精巧的仪器，根据优胜劣汰的原则，通过一系列的价格信号，它引导企业家在激烈的竞争角逐中脱颖而出，发育成长。

就我国而言，营造企业家成长的社会经济环境仍旧是一项十分艰巨的工作。在改革前，我国实行的是高度集中的计划经济体制。国民经济的运行，主要依靠指令性计划。企业只是行政机构手中操纵的“木偶”，国有国营，

政企不分。这种产品经济环境，当然是不会产生和造就企业家的。改革以来，我们彻底抛弃了阻碍生产力发展的经济体制，在经济运行中逐渐引入了市场机制，并逐渐加大了它的作用范围和调节力度。对企业这一微观基础也进行了一系列改革，从而为企业家的形成与成长创造了较好的外部和内部环境。然而，应该看到，改革是一场要触及到方方面面的革命，它是不可能“毕其功于一役”的。我国的国有企业的改革进入了艰难的阶段，我国的商品市场和要素市场的发育和完善也还远没有完成，部门分割、地区封锁的情形仍然存在。这一切又都不利于企业家的形成与成长。

就社会经济环境而言，企业家的成长，造就企业家，其关键在于营造经济运行主体，而其基本途径是发育市场、放活市场。

只有把企业家置于经济运行主体的主体位置中才可能产生一代企业家。而这一点，只有通过现代企业制度，尤其是公司制才能实现。为什么这样说呢？因为在原有体制下，我国的企业不是“真正的企业”。政府官员取代企业家充当了经济运行主体。企业领导人由政府机构任命，他们既不具备企业家的职责，又没有企业家的素质。这种不是企业的企业是与不是企业家的企业领导人相匹配的。而现代企业制度却离不开企业家这一重要角色，现代企业是在企业家的悉心经营与管理下运作并发展的。

典型的或者真正意义上的现代企业制度一般必须具备三个基本要素，即法人财产权、有限责任制度和公司治理结构。现代企业必须是具有法人资格，拥有法人财产权，并以其法人财产独立地从事经营活动，独立地承担民事责任与义务的法人实体。法人财产权是现代企业的物质基础。法人财产权的确立，将所有者的财产落到了实处，给企业家创造财富提供了清楚的坚实的物质源泉。因为它明晰了企业的产权关系，解决了长期困扰企业的政企不分、政府直接干预企业生产经营的难题。在现代企业制度中，财产所有权与企业法人财产所有权是分离的。对企业出资的股东，享有财产所有权，但只能行使股东权利，不得直接干预企业的生产经营活动。即使是代表国家行使全民财产所有权的投资机构，在向企业投资后，也只能行使股东权利，无权直接干预企业的生产经营活动。企业由于享有法人财产权，就有权利用股东出资形成的法人财产来组织生产经营，可以更好地适应市场需求的变化。为了正确处置法人财产权，现代企业一般都建立一整套完整的科学管理制度和股东会、董事会、监事会以及经理等组织机构。它们各司其职，形成有效的制约机制。作为企业法人财产权派生的生产经营权，由董事会委托的，全权主管企业的经营管理的经理所拥有，经理向董事会负责，董事会则向股东会负责。企业家正是在这样的机制下产生的，没有这样的法律机制，企业家阶层很难脱颖而出。此外，有限责任制度也解决了出资者以出资额为限，企业以法人财产为限，在企业破产或清偿债务时承担有限责任的问题，这也为企业家的经营活动创造了有效的筹集资本、减少风险的条件，无疑也有利于企业家的产生。

可见，只有营造现代企业制度这样的经济运行主体并逐步完善之，才能出现对企业家的大量需求，否则，企业家的造就便无从谈起。

发育市场、放活市场则是造就企业家的基本途径。如前所述，市场是企业家的竞技场，市场是企业家把自己的创见公诸于世的实验场所。事实上，企业家与市场是天然联系在一起的。正如张维迎先生所说的：“企业家与市场的关系，如同鸡与蛋的关系。没有企业家，市场不会有效；没有市场，企

业家则根本不会出现。政府可以消灭企业家，但政府永远不可能创造企业家。造就企业家的途径只有一条：放开市场。”[①]

市场之所以是造就企业家的基本途径，是因为它有着内在的自主选择机制和竞争机制。自主选择可以使每个人的天赋得到充分发挥，能力得到极大提高，从而有利于企业家的脱颖而出。竞争则将人的潜力充分调动起来，从而将潜在的企业家变成现实的企业家。发育市场，放活市场，在我国尤其要努力打破地区封锁，部门分割，市场垄断，全方位开放商品市场，生产资料市场，资金市场、劳动力市场和技术市场等，形成广泛的、多层次的市场系统；要尽快制定和完善市场竞争规则，创造公平的竞争环境和条件；要逐步创造总供给略大于总需求的买方市场态势，给企业以足够大的压力，迫使其主动开拓市场，关注需求变化，注重科学的管理，不断创新，从求得在激烈的竞争中立于不败之地。唯其如此，市场这个企业家的竞技场才能真正“构建”起来。

从社会文化环境来看，企业家的成长需要一种特定的文化环境和价值取向，如充分尊重人的个性，倡导个人奋斗精神、拼搏和求实的精神、以及创新精神，树立机会平等的观念等等。中国人的传统观念是“轻商贱利”，其价值观念则是“读书做官”，“学而优则仕”。而以“中庸”思想为核心的传统封建文化，则强调温和、调和、不过激，它宣扬“木秀于林，风必摧之；行高于众，人必非之”等观念是不利于企业家成长的。

为了使企业家的成长有一个适宜的社会文化环境，必须更新观念，改变价值取向。为此，首先应该克服“轻商贱利”的传统观念，确立企业家的社会地位。必须使人们真正认识到，社会主义市场经济体制的主体是企业家，离开他们，这个体制就很难运行。企业家是时代的“英雄”，企业业家是“经济增长的国玉”，企业家是振兴民族经济，使祖国繁荣昌盛的栋梁。其次，应该赋予企业家一种崇高的成就感和荣誉感，建立一整套适合于企业家的评价准则。赋予企业家崇高的成就感和荣誉感，必须要有这样一种氛围，在这种氛围中，不仅企业家自身把创办、经营管理和发展企业看作是社会赋予的一种崇高使命，而且社会的价值观念也对创办、经营管理和发展企业的行为予以赞誉。这种氛围的形成，可以克服人们步入企业家行列的心理障碍，建立适合干企业家的评价准则，有助于形成一种企业家成长的激励手段。为此，在我国必须把培养党政干部的标准同培养企业家的标准区别开来，以企业家的素质和特征来选拔和考核企业领导者。改变那种从政治资历、家庭出身出发，由上而下，定人培养，首长划目的做法。应注重他们是否具有自觉的商品经济意识并按照商品经济的规律和特点从事经营管理。注重他们是否具有强烈的市场意识、竞争意识、创新意识等等。尤其要彻底改变那种由国家、政府直接任免企业领导人的制度。

建立适合于企业家的有效的评价准则、应该从经济准则，经营管理准则和社会准则三方面展开。经济准则是评价企业家成功与否、成就大小的最重要的准则。经济准则可以分解为四个具体指标，即企业规模和发展速度，投资收益率、利润率及市场占有率。企业家又是职业的经营管理者，企业的生存与发展直接与企业家的经营管理的能力强弱有关。所以经营管理准则也是评价企业家的一个重要准则。究竟如何科学而公正地测评企业家的经营管理

---

[①] 引日张维迎、盛斌《经济增长的国王》，人民出版社，1989 年版，第 276 页。

能力呢？应该说这是一个颇有争议和困难的问题。有的同志提出了七个方面的测评指标，它们是：自信心与决断力、善于规划、创造性、以变制变、精于激励之道、有效而流畅的沟通、有效的合作关系。[1]此外，在现代经济和社会中，企业行为已经发展到足以对全社会发生重大影响的地步，这要求企业家的决策和行为讲究社会责任。因而企业家是否充分认识到他的社会责任，是否在忠实地履行他的社会责任，也是企业家评价准则中的一个重要方面。

[1] 徐海波著《独占鳌头的人》，中国经济出版社，1991 年版第 121—128 页。

## 第二节　企业家的自我塑造

在现实生活中，应该说天才的企业家的存在是不容否认的。然而，却决不会存在天生的企业家。企业家的成长，既受着家庭环境的影响，又离不开特定的社会环境的造就，但是，造就企业家的更重要方面还在于企业家自己。企业家只有不断地进行自我开发、自我培养和自我塑造，他才可能真正具备企业家的素质而成为佼佼者。

### 一、企业家应该具备哪些能力、品德和素质

美国企业管理协会曾花了 5 年时间，对 4000 名经理进行了分析，并从中找出了 1812 名最成功的经理作研究,结果他们归纳出一个成功的经理人员需要具备 19 种能力。这 19 种能力分别是：工作效率高，有主动进取心，逻辑思维能力强，富有创造性，有判断力，有较强的自信心，能辅助他人，为人榜样，善于使用个人权力，善于动员群众的力量，利用交谈做工作，建立亲密的人际关系，乐观的心态，善于到职工中去领导，有自制力，主动果断，客观而善于听取各种意见，能正确地自我批评，勤俭艰苦和具有灵活性。

日本的学者通过分析研究则认为，企业家应该具有 10 项能力。这 10 项能力分别是：思维决策能力，规划能力，判断能力，创造能力，洞察能力，劝说能力，对人的理解能力，解决问题的能力，培养下级的能力以及调动积极性的能力。日本学者还认为，企业家应该具备 10 项品德，包括要有使命感，信赖感，诚实，忍耐，热情，责任感，积极性，进取性，公平和勇气。

美国哈佛学者劳伦斯·顾伦纳曾经在哈佛大学调查了参加哈佛商学院培训班的数百名“准企业家”。这些人来自大中型企业和公司，平均年龄 35 岁，准备培养成总经理一级的高级管理人员。调查结果表明，以下 10 条是企业家必备的重要的素质。它们分别是：劝告训练与培训下属，有效地与下属沟通情况，让所有成员知道对他们期望是什么，建立高标准的工作要求，了解下属和他们的能力，给予下属参与决策的机会，对企业士气保持清醒的看法并尽可能使士气旺盛，在任何情况下都应该使下属了解真实情况，愿意改进工作方法，下属工作好时就表示赞赏等。

此外，美国的安罗·克，康恩和乔奇，杰·泼拉脱在他们所著的《强人的素质—成功与心理锻炼》这本书中，通过许多的强人包括许多企业家的例子，论述了强人必须具备的素质。他们将强人或超群行为者的特征或素质概括为 10 个，它们分别是：对工作的热诚，适应性，注意力集中，能广集资源，了解个人权威，坚韧，乐观，创造性，善于设置目标和善于掌握时间。

从上面概述的国外的研究成果可以看出，企业家“应该具备的能力、品德和素质”，其范围是广泛的。这些成果，为企业家的自我培养和自我塑造，提供了很好的参照系。

### 二、企业家的自我塑造

企业家的自我塑造，是一个内容宽泛而又意义重大深远的命题。本书前面的章节阐述了企业家在提高企业竞争力中的作用，事实上，这种作用的发挥很大程度上依赖于企业家的自我塑造。因对于我国这样一个自然经济色彩浓厚，市场经济才刚刚起步的大国而言，要实现经济发展，要实现现代化，企业家的自我塑造就尤其显得重要和迫切。企业家如何进行自我塑造呢？应

该说它包括着方方面面，但我们认为关键内容无外乎四个方面，即观念、素质、能力和品格的塑造。

（一）观念的塑造

观念的塑造，指的是价值观念的塑造。行为科学认为，人的行为是受其动机支配的。而直接对动机产生作用的则是价值观念，并且价值观念往往包含在人的动机之中，因此，观念的塑造直接关系着企业家的行为方式，并对企业行为产生重要影响。故观念的塑造在企业家的自我塑造中占有首要的地位。可以说，没有企业家观念的企业家，是根本不能称为企业家的。

值得指出的是，观念的塑造决不是一蹴而就的行为，而是一个过程，因为时代在变。当前，新技术革命的浪潮正冲击着社会的各个方面，迫切要求企业决策者更新观念以适应形势发展的需要。企业家只有不断用新的观念代替旧的观念，才能使企业在瞬息万变的社会环境中得到生存。有研究认为，一个成功的企业家往往将 1/5 的时间用于观念的发展以应付层出不穷的新问题。

对一个企业家而言，最主要的是要注意塑造和具备市场观念，竞争观念，人才观念，效益观念，时间观念，财富观念，金钱观念，平等观念，义利观念和人生观等。对这些观念的具体阐述我们在本书的第六章已经作了，因此不再赘述。

（二）素质的塑造

素质，对事物而言，是指其先天的性质；对人而言，则是指从事某种职业或某一岗位的人员所应具备的基本要求和素养。人的素质有先天和后天之分。企业家的素质是指企业家在其活动中经常起作用的那些共同特征，是企业家应具备的各种条件和质量的综合。

对企业家素质的研究，有的将它与企业联系起来，认为“企业素质的核心是企业家素质”；认为不同规模的企业对企业家素质有不同的要求；认为企业发展的不同阶段，对企业家素质也有不同的要求：如在企业初建阶段，企业家须具备的素质是有识别机会的洞察力、冒险精神和外交能力。而到了扩展阶段，企业家最不可缺的是开拓精神和组织能力。[①]他们将企业家精神、企业家的意识、知识与能力、企业家的观念等都包括进企业家的素质之中。[②]也有人从一般的、分类的角度研究、概括企业家的素质，如政治素质、知识素质、能力素质、身体素质等。[③]下面我们则借助美国安罗·克·康恩和乔奇·杰·泼拉脱对“强人的素质”的概括，或者说对“超群行为者”的特征的概括，来谈企业家素质的自我塑造问题，因为企业家毫无疑问当属“强人”或“超群行为者”之列。

1.热情

热情是企业家之所以成为企业家的基础，是企业家成功的基础。热情有几个同义词：献身、活力、热诚。埃默逊说过，“没有热诚，没有一件伟大的事业会取得成功。”黑格尔也说过，“没有热情，世界上没有一件伟大的事能完成。”

美国的《管理杂志》曾公布了一个研究结果。他们采访了两组人，第一

---

① 参见张维迎、盛斌的《经济增长的国王》，人民出版社，1989 年版第三章“企业家的素质”。

② 同上书。

③ 参见陶骏昌等主编的《现代企业家学》，中国经济出版社，1994 年版第四章。

组是高水平的人事经理和高级管理人员，第二组是商业学校的毕业生。研究人员问他们，什么东西最能帮助一个人取得一个“好工作”，两组人的共同答案是：热诚，很明显，一个推销员，虽然他只有有限的专业技术和不多的专业生产知识，但他有明显的感人的热诚，与那些有良好的推销技术但缺乏热情的推销员比，他的销售额肯定要多得多。

企业家是强人，但他不是铁人，而是有血有肉的凡人。在创办、经营管理和发展企业的过程中，他不可能时时刻刻都充满热情。然而，要将自己培养成一个真正成功的企业家，热情却必须始终如一地具备。那么，当有时缺乏热情的时候怎么办呢？康恩和泼拉脱开出的处方是运用意念法，即此时可以想象你过去的成功，在精神上去再现这种经历，注意当时的感觉与神态，包括身体与精神状态。思想会产生感情，感情产生行动。这样重复意念将产生身体与感情的变化，从而会使你的精力更旺盛。这种旺盛的精力会转化为对工作的更大的热情。这一过程，无疑是企业家战胜自己，自我培养和自我塑造的过程。

2.适应性。

前面讲过，企业家的本质特征是创新，是不断地打破旧秩序，建立新秩序。无疑，创新是一种改革，是一种转变。这种改革和转变是存在着很大的压力的。

适应性所表达的意思是一个人处理压力的能力。当改革或转变发生的时候，一个人处理压力的能力越强，他的适应性便越强，而一个人处理压力的能力愈弱，他的适应性便愈弱。

企业家不仅应该有能力适应转变，而且应该能促进转变。他应该有参加冒险的能力，应该有走出他周围的、看不见的外壳的能力，应该有走出舒适的小圈子和“安乐窝”的能力。企业家不能做到这些，是不可能取得成功的创新的，他也不可能成为真正的企业家。因此，对“适应性”的塑造是企业家自我塑造的一个重要内容。成功的企业家知道，转变与冒险是互相伴随着的。对成功而言，转变与改革不仅是需要的，而且是必不可少的。应该不怕失败、对冒险采取开放的态度，这样才会使你更有适应性。巴契在《幻觉》一书中指出，“毛虫称作为世界末日的，上帝叫它蝴蝶。”

当然，塑造适应性以使它更强，并不是轻而易举的。因为要改变现状，要改变“安乐窝”，有时是很困难的。即使改变我们日常生活中的某种小小的习惯，有时也会感到不舒服。例如，你可以坐在桌前，随意将双手手指交叉置于桌上，注意你的手指是如何交叉的，哪个手的大拇指，食指在上，是左手还是右手。接着你有意改变你的手指交叉的位置。让另一个手的拇指和食指在上。你会感到第一次这样做时，还真有些不舒服。由此可以想象，企业家要改变现有的一切会是多么困难。

转变是困难的，然而转变的阻力还不是来自于困难，更主要的是来自于对转变的害怕，害怕尝试一些未经证实的东西。其实，有时害怕是虚假的证明貌似真实。事实上也许你所担心的结果永远不会发生，或者即使发生，也许也不会达到你所想象的程度。所以。企业家要塑造自己更强的适应性，关键要克服害怕。

3.精力集中。

精力集中于现在，是企业家应着力塑造的第三个素质。只有精力集中，他才会更有效率。这正如激光的强大威力来自于集中一样。企业家处理的问

题是现在的，状态和条件存在于现时。如你是企业家，现在参加一个会议，假如你的思想集中于现时的交谈和结论，你就会更有效率，更富创造性。

企业家要做到“集中精力于现在时刻”，就应该注意经常检查自己，就应该将思想高度集中于现在正在进行的事情，而不是去想过去的成功与失败，也不是去想将来的烦恼和可能。“跑神”者是难于成功的，克服“跑神”，做到精力集中于现在，可以通过一些诱因、暗示或信号来有意训练自己，经无数反复后，最后成了无意识的提示。你周围的环境或者你的身体或精神的某种活动，如打开公文包，一次深呼吸等，都可用来集中你的注意力。

4.广集资源。

广集资源是企业家应具备的一个重要素质，它是一笔巨大的财富，特别是在解决具体问题时，它显得非常重要。

资源包括：人材、信息、精神和物质资源等。企业家拥有这一素质，能使他集合人材、金融资本、组织技能、材料、主意以及搞好各方关系，能使他听到有用的信息并重视和运用一般人会忽视的东西。

企业家在塑造自己“广集资源”这一素质时，通常可采取两种办法，一种是做“有心人”，广泛留心记下你所遇到的各种有用的资源，常备有纸、笔或录音机。另一种则是“开放”自己，搜寻你无意识心理中所有的可能性，并将它们记录下来。例如，你“开放”自己，设想你开拓某一市场时将遇到各种情况，每一种情况你将如何去对付。你将它们记录下来，它们就成了你所拥有的资源。一旦某天你真要开拓这个市场时，这些资源将对你很有用处。

有一个电视连续剧中描绘了一个受雇于政府专门完成特殊使命的人，他在每次事故中都能幸免于难。他所采取的方法其实很简单，这就是他注意搜集能救他生命和追捕及抓获坏蛋的资源。他的广集资源能力使他成功。企业家应该成为这样的人：寻找自己所需要的一切，并创造自己的机会。

5.个人权威。

个人权威，是指人们对其周围环境与条件的影响能力。每个人都有自己的个人权威，它与个人特有的品质、特点紧密相连。构成个人权威基础的东西，是自己的人格、合作者及自己控制的信息。这些因素使你能对某些后果产生影响并增加你的回旋余地。

企业家必须具有强有力的个人权威，唯有如此，他才能去影响他的下属，去影响任务的完成，去获得他所需要的东西。

一般的人所具有的个人权威，往往是短暂的。只有强者的个人权威才是持久的、永驻的。企业家的个人权威与常人的个人权威是有区别的。企业家的个人权威，可能来自于他的人格力量，也可能来自于他所具有的专门知识。所以，企业家的一个有效增加个人权威的方法，是列出自己的知识范围、专业和个人的经历，交往，人格和生活作风的优点，根据这个清单，可以设想各种可能扩展个人权威的方法。

然而，企业家的个人权威却更来自于他的自信和内定向。而这种自信和内定向，通常是通过自尊和自我感觉良好产生的。如感到自己不同凡响，感到自己是一个有价值的人，这样就不易被别人所左右，不易被别人的主意和期望所激动。企业家是那种从自己内部取得激励的人。他甘冒风险，是为了享受成功的欢乐；他努力工作，是为了享受工作的乐趣，因而，企业家的个人权威才可持久永驻。

企业家当然也需要外部激励，如社会对企业家的崇高赞誉和敬意、客观

而公正的评价等。但对个人权威而言，外部激励仍是次要的，唯有自己的强大内部激励才更重要。有一个有关外部激励的、“短暂权威”的笑话。笑话讲的是一个富有而年迈的“石油大王”，有一天他将自己的年轻经理们邀请到府上，并带他们到巨大的游泳池畔。他对年轻的经理们说：“我在游泳池里放满了各种鲨鱼、鳄鱼、杀人鱼、毒鱼、你们中不论是谁，游过了这个游泳池而幸存的话,就可挑选 10 平方英里下有油田的牧草地 ;或者 100 万现金；或者娶我的继承人——我美丽的女儿为妻。”他的话音刚完，就听到池内“啪”的一声，浪花飞溅，接着在池子的另一端模模糊糊跳出一个衣服已被撕破的年轻人。老绅士走过去向这个年轻人表示祝贺，并问他是不是要 10 平方英里的牧草地。年轻人脸色苍白，喘着气、摇摇头，“不”。“你是不是要那 100 万？”老人又问。又是摇头。”那你必定是想同我女儿结婚。”老人说，第三次年轻人还是摇头。老人不解地问道，“到底你要什么？”年轻人却回答说，“我就要知道是谁把我推下水的。”这个笑话说明，外力推动也许能使你成功地通过一次风险，但不能使你成功地通过一生。

6.坚韧。

“不积畦步，无以至千里”，“千里之行，始于足下”，我国的这些古老的格言表明了这样一个真理，要取得成功，要达到目标，就应该坚持下来，绕过一道道弯，淌过道道险滩，百折不挠，坚韧不拔：有这样一个关于贝多芬的故事。在一次钢琴演奏会结束后，有位女士对贝多芬说，“我多希望我弹得这么好，我多希望生下来就有你弹纲琴的那种天才中的天才啊！”贝多芬回答说，“假如 40 年来，你像我一样，每天弹琴 8 小时，你也能坐下来就带有这个天才中的天才。”坚持就是胜利，坚韧不拔才能成功。

坚韧是企业家必备的素质。研究表明，所有企业家的共同点，是对创新的系统实践的献身精神，而不是某种人品。企业家的成功，取决于他坚持不懈地努力实践和探索。探索最好的合作关系，探索最好的生产方式，探索最好的市场等等。

企业家要自我培养和塑造坚韧的素质，必须注意有这样两点：一是自己试图达到的目标，一是无视困难和失败的决心。应该把没有成功的每一次尝试，当作接近目标的每一个台阶。爱迪生在制成电灯前，曾经历过 150 次失败，他说，“我没有 150 次失败，我只是找过 150 种方法来取得成功。”

7.乐观。

乐观与坚韧是手拉手的一对好朋友，企业家应该具备这样的素质，当你向他泼冷水时，他的心还是热的，能产生腾腾蒸汽，推动他前进。对企业家来说，乐观是克服摩擦的润滑剂。乐观能使他对新的选择，新的方案保持开放，即使有很多人反对他的选择和方案。企业家持有乐观态度时，将导致积极的事件与行动产生。

我们说企业家应该具备乐观的素质，并不是说他应该在所有的时候都保持乐观，也不是说他不应该有一时一刻的消沉，因为这是办不到的。企业家应该具备乐观的素质，是指他关键要在总体上对生活保持乐观，乐观不仅有助于企业家的积极行动的产生，而且还有助于他的健康。

如何培养和塑造乐观的素质呢？1.在制订实现目标的行动计划时，可用自己的乐观的语言。2.当遇到困难和障碍时，不妨乐观地将它表达为“我们发现了一道有趣的篱笆。”3.经常保持微笑，尤其是在不顺心的时候，应该下决心对当天可能遇到的每一个人报以微笑。4.通过意念，把消极的思想从

自己的无意识中排挤出去，代之以积极的思想。想象暴风雨后的日出，想象大病后的初愈，想象茫茫沙漠长久跋涉后遇到的一片绿洲。5.保持幽默感，幽默有助于乐观。

关于乐观，还有这样一个故事：有个人有两个儿子，一个乐观，一个悲观。父亲为了了解他们乐观和悲观的程度，对他们做了个实验。他把悲观的儿子关在一间有许多小孩喜爱的玩具的屋子里，而把乐观的儿子放在除了一大堆除马粪外别无所有的屋子里。一天过去了，父亲去看两个儿子。他打开第一间房，问悲观的儿子这一天过得怎么样，儿子回答说，“ 不太好，这儿玩具太多，我不知道先玩哪一个，另外我也怕弄坏它们。 ”他又打开第二间房，他看到乐观的儿子微笑着在铲马粪。儿子说：“ 爸爸，我知道你在这一大堆马粪下肯定藏了一匹小马。 ”企业家就应该像这位“ 铲马粪 ”的孩子一样乐观。

8.创造性。

所谓创造性，是指综合两个或两个以上的主意，行动或可能性，去形成一个新的结果。创造性不仅是艺术家的王国，而且每一种职业，每一个行业都可以运用创造力。对于企业家而言，他要进行技术创新、市场创新和管理创新，创造性这一索质无疑是他必须具备的。事实上，企业家的创新活动就是其创造力的具体表现。

以一个小型环境清理公司的经理的推销方法创新为例 :他给全国 70 家最大的化学公司的总经理寄送一张令人费解的、似是而非的照片。照片中的人身穿白色带头盔防护服———种清理有毒垃圾的专业人员的防护服，他正用长钳形夹子，从一个冒着蒸汽、泛着泡沫的污物池中小心地往外拉什么东西。将照片凑近眼前仔细察看，原来这人处理的正是这些总经理们在最近一次年会上向股东们报告的、急待解决的问题。在照片的下面有一个短注：照片上的事可以避免，请打所附电话号码。结果在短短两天内，70 位总经理中就有 24 位给他打了电话，决定采纳他的服务。这就是这个小型环境公司经理的创新以及创新所带来的效果。

培养和塑造创造性，关键在于不拘泥于现实。同时，可以采取这样两个步骤：1.尽可能地开放自己，广泛地收集信息：2.留一段时间用来在无意识中酝酿新的途径，将几个已知的可能，组合成一种新的解决办法。

9.目标明确。

目标，是指要达到的境地与标准。目标有高有低，有近有远，有虚有实，有大有小。每个人都有自己的目标，即使是一个终日无所事事的人，他也得考虑一天几顿饭怎么吃。当然，作为企业家，其目标与一般人是有区别的。要想获得成功，企业家的目标必须是有效而明确的。所谓有效，是指目标是经过努力，自己能够达到的，目标不是虚无漂渺的幻想。所谓明确，是指目标是具体的清楚的，既有具体的内容，又有具体的时间期限，甚至还有具体的中间目标。以世界著名企业家艾柯卡为例，他在 24 岁时就给自己定下了目标—35 岁当福特汽车公司的副总经理。经过艰苦的努力，他终于在 12 年以后达到了自己的目标，取得了成功。他达到目标晚了几个月，在他 36 岁那一年。

海员中有句老格言，“ 船无目标，天无顺风。 ”如果目的地不清楚，就会浪费时间，航行到不需要去的港日。然而，如果目的清楚，虽然经过努力仍达不到，但对驶向它更有好处，总有希望。

制订目标应当高远，所谓“志当存高远”，但应该能达到，应该能发挥自己的长处。中间目标之所以重要，是因为中间目标完成时，有一种使你产生满足感的价值。达到中间目标会产生一种成功的习惯，会不断激励自己朝着解决问题和采取行动的方向去工作，这将使你与长远目标更为接近。企业家在培养和塑造“目标明确”这一素质时，可采取“个人合同”的形式，即可以将自己的愿望用清楚、详细的形式写下来，形成目标计划与达到目标的行动计划，不断地在实践中履行这个“合同”。此外，目标的完成，需要对目标持久的热情和兴奋。没有兴奋，缺乏激励，目标是不可能达到的。

10.有效的时间管理。

时间是一种最贵重的东西，它不能买卖、不能拉长，也不能拒绝或者节约。对时间的运用要有智慧，要仔细考虑。我们经常讲“节约时间”，其实，节约时间，实际上是说如何使时间的利用更有效。

前面我们谈到了企业家的时间观。事实上，“有效的时间管理”是企业家最不可缺少的素质。所谓时间管理，就是企业家能更有效地运用时间来达到他的目标。

企业家培养和塑造这一素质，可以采用如下方法：1.运用时间管理的 80 对 20 的规律。即尽可能用 20%的努力，取得 80%的成果。尽量避免用时间的主要部分去做那些耗时又低效的，且与自己目标关系不大的事情或项目。2.用“紧急治疗类选法”安排日、周、月的活动。“紧急治疗类选法”是医院在战时或其他紧急医疗情况时，为了挽救最多的生命的一种方法。这种方法就是：将那些即使进行大量救护工作但生存希望极小的重危病人，放在最后处理；而将须要中等救护工作但存活率高的病人，放在最先处理。与此相似，企业家可以分选日、周、月的活动。最先照顾那些能直接影响自己完成目标的行动和情况；其次照顾那些对目标完成有相当影响的行动和情况：最后才用剩余时间处理与目标完成关系极小甚至完全无关的行动和情况。3.保持行动的倾向。在目标具体明确时，就付诸具体的行动。

（三）能力的塑造

“企业家的能力”是一个范围较广的概念，一个企业家所必须具备的能力，是多方面的，全方位的。下面着重说一下五种能力，决策能力、协调能力、应变能力、外交能力，创造能力。

1.决策能力。

作为组织者和创新者，企业家千头万绪，归根到底要完成的一项基本任务就是决策。如进行什么投资？生产什么产品？使用什么技术，等等。

企业家的决策具有两个特点：一是“大”，二是“新”。也就是说，企业家的决策既关系到企业以及企业家本人的生存命运，同时又是非程序化的决策。企业家决策的这两大特点，就决定了企业家必须具备与决策相关的经验，知识和能力。企业家必须注意学习和积累有关决策的知识和经验，以锻炼和培养自己的决策能力。

此外，由于决策能力的高低一般表现在对问题的准确判断、对意见的广泛听取和对方案的果断拍板等方面，所以企业家对决策能力的培养，还应着重培养自己的判断力，以及虚心和兼容并蓄精神、敢冒风险的果断精神。

2.协调能力。

协调能力与组织能力密切相关，经常为人们合称作组织协调能力。企业家生来就是人的领导者，他的意志和目标的实现，离不开别人的热情、才干、

能力和服从，无疑，企业家必须具备组织协调能力。

企业家的组织协调能力表现在多方面，如评价他人服务能力的能力，使部下服从自己领导、甘愿为自己服务和承认自己的权威的能力，协调部下之间人际关系，解决纠纷和缓和矛盾的能力，等等。但必须明确，组织协调的最终目标是增强企业内部的凝聚力。最根本的任务是培养企业职工的“团队精神”。因此，企业家协调能力的培养决不能偏离这个目标和根本任务。

3.应变能力。

今天，企业家面临的社会环境复杂多变，企业家面临的市场竞争激烈，随机性，实发性的事件随时都可能发生。所以，企业家必须具备较强的应变能力。

应变是主观思维的一种快速反应能力，企业家审时度势，随机应变，才能始终处于主动地位。具体而言，应变之术一般有：“人无我有”，“人缺我补”，“人有我优”“人争我转”，“人多我少”。[①]

此外，企业家在培养应变能力时，须知道变是寓于不变之中的。不变的应该是企业家自己的经营思想和经营哲学，不变的应该是企业的价值观念。当然，这里的“不变”是指“基本不变”。没有基本不变的经营之道，就难以产生匠心独远的经营特色。这一点，许多世界著名的企业的成功经历就是鲜明的例子。

4.外交能力。

企业家的能力塑造中，外交能力的塑造是绝对不能少的，企业家必须是一个“外交家”。

外交能力塑造之必要性，来自于企业家这个职业的特性。企业家的活动，更多地涉及外部世界，他要与各色人物打交道。如为了筹措资金，他必须与资金所有者打交道。使他们相信自己的资质和才能；为了推销产品，他必须与顾客打交道，使他们相信产品的价廉物美；为了竞争公平，他必须与竞争对手打交道，使他们明白他不是好惹的、可以用不正当手段打垮的那种人；为了增强企业凝聚力，他必须同部下与工人们打交道，让他们懂得工资的增长必须依靠劳动生产率的提高，让他们知道企业的利益也就是他们的利益；为了跨国投资经营，他必须同外国政府和民众打交道……等等。所有这一切，都要求企业家必须具有外交家的思维、机敏、口才和手腕。

5.创造能力。

创造能力，是一个企业家必须具备的核心能力。它基于企业家的创新意识而产生，是企业家内在素质和社会因素相互影响产生的一种效应。

富有创造能力的人、一般具有这样一些特征，即兴趣广泛，洞察敏锐，思维独特，富于独立，极具自信，敢处困境，勇于探索等。

根据国内外成功企业家的经验，创造的技术性方法大体可概括为这样一些：1.综合法，即综合多种技术为一体进行创造；2.移植法，即模仿创新，将动物的某些功能“移植”于产品制造；3.杂交法，即将技术和管理“杂交”产生质变和创新，4.改变法，即改变产品的形状、包装、颜色等来创造和创新；5.放大法，即产品本身的增长增高增大或多个产品组合成系列产品，使原产品具有新用途；6.缩小法，即对一些产品减少部件，浓缩、袖珍化、减

---

[①] 参见陈宪、吴为善著《现代企业的灵魂——现代企业家功能与形成机制》，上海译文出版社，1994 年版第 164 页。

轻等，给人以创新的感觉；7.转化法,即对一些产品加上一些部件，赋予它新的功能；8.代替法，即用一种产品、一种原材料、一种配方或一种生产工艺等代替另一种产品、另一种原材料、另一种配方或另一种生产工艺的方法；9.颠倒法，即正反颠倒，正的反过来，反的正过来，互换位置；10.重组法，即把产品的各个部件，企业的各个序列，管理的各种模式，进行重新组合。[①]

（四）品格的塑造

企业家必须是一个德才兼备的特殊人才，如果说能力的塑造是企业家“才”的塑造的话，那么，品格的塑造使是企业家“德”的塑造。

企业家必须具备优秀的品格，所谓优秀的品格，是指那种积极、健康、良好的个人品行和德行。在企业经营管理活动中，企业家的品格如何，对于其成效具有重要的影响作用。因为，企业的经营管理活动，不仅是一种对“物”的管理，而且是一种对“人”的管理。人本管理原理和现代管理实践证明，人是企业之本，企业要有活力，首先要让企业中的人先“活”起来。在有效地组织、指导和激励企业职工的过程中，企业家的品格具有关键性影响作用。有威信的企业家，往往是那些良好品格的企业家，反之，那些不具备良好品格的企业家，因缺乏足够的影响力和感召力，而成了缺乏威信的企业家。

国外关于企业家的研究中，都很注重企业家的品行或品格方面。如英国社会学家帕肯松指出，企业家的素质之一是“个人的吸引力”，要有吸引力，就必须有为人们所喜爱的良好个人品格。美国的企业管理学家劳伦斯·米勒则指出，企业家必须行得正，有操守，才能获得下属的信赖，并愿意为其效力。法国经济学家让·克雷艺·米桑蒂认为，一个出色的企业家首先应该具有决心干一番事业。并一定要干成功的志气。美国《企业》周刊的研究则强调，作为企业家应善于控制自己的感情，善于取得他人的尊敬，并努力进行“再学习”以适应变革。而日本，则更加重视企业家的德行。正如我们在本节的开头所讲的，他们在提出企业家应该具有的十项能力的同时，还提出了企业家应具有十项品德。日本著名企业家松下幸之助在回顾自己一生的经营管理实践时曾深深叹道：一位经营者，不一定是万能的，但却是一位品格高尚的人，因为只有后者才能使员工受感召而毫无保留地奉献。

关于企业家应该具备什么样的品格，在不同的环境中，由于社会制度、意识形态和文化传统的不同，其具体内涵是不同的。但是，人类社会对企业家的品格又存在着普遍的要求，并且其内容是丰富的。我国上海学者陈宪和吴为善在他们合著的《现代企业的灵魂——现代企业家功能与形成机制》中，着重谈了企业家应具备的品格中的四个方面，即勇于开拓，严于律己，勤奋好学，乐观热情。

1.勇于开拓。

他们认为，勇于开拓是当代企业家应具有的基本品格，这是一种不断进取的精神，胸怀大志的气质，敢于拼搏的勇气，不怕失败的韧劲。勇于开拓同时又是时代的需求。企业家如果缺乏这种品格，企业就难以生存和发展。他们强调，勇于开拓决不等于冲冲杀杀，要有战略眼光，要注意以控制论、系统论和信息论作为依据和指导思想。并且，勇于开拓要敢冒风险，不怕失败，要有自信心，坚信自己会成功。

---

[①] 乡见陈宪、吴为善的《现代企业的灵魂——现代企业家功能与形成机制》，上海译文出版社，1994 年版，第 158—161 页。

2.严于律己。

严于律已也是企业家必须具备的一个重要的基本的品格。他们认为，企业家之所以应该具有严于律己的品格，是因为，其一，他们是企业的领导者，手中有一定权力，权力既可为公，也可谋私，只有严于律已，才能有益于社会。其二，现代企业是实行法制的企业，每个企业都有一套严格的规章制度用以约束企业的职工，以保证企业的正常运转。作为企业的领导者，企业家应该严于律己，遵守企业的规章制度，起表率作用。只有严于律己，才有利于企业的发展。

他们指出，严于律己，最重要和最难做到的事是维持自己的感情平衡，企业家的地位和作用决定了他所承受的压力和冲击不同于企业的一般职工。企业家必须注重自身修养，提倡“戒骄戒躁”，讲究“制怒”，须知“小不忍则乱大谋”。

3.勤奋好学。

今天的时代，已是“信息时代”，作为一个企业家，要及时了解科技发展动向、把握社会观念的变化，以此来更新产品，改革体制，使企业在不断发展中立于不败之地。要做到这些，企业家必须学习、学习、再学习，因此，勤奋好学是企业家必备的品格。

企业家如何进行“再学习”呢？他们认为主要靠自学。企业家应该根据企业家经营管理必须具备的知识结构要求，不断地自学。同时，自学应该讲究方法，除直接挤时间阅读外，还可以向专家、行家请教，同他们交流；还可以在社会实践中“读无字书”。在某种程度上讲，读“无字书”比读有形书更重要。总之，企业家绝不能吃老本、凭经验经营管理企业，不能固步自封，观念保守。只有勤奋好学，不断地“再学习”，企业才能保持旺盛的生命力。

4.乐观热情。

乐观热情，我们在前面谈企业家必须具备的素质中已经谈过。乐观热情不仅是企业家应具备的素质，同时也是企业家应具备的品格。乐观豁达，有利于克服挫折，不断开拓；开朗热情，才能建立良好的人际关系与和谐的企业氛围。这些都是企业生存发展的基本因素。

# 后　记

本书的写作，以拟提纲到完稿，整整经历了近 8 个月的时间。而其中的一些思想和观点，在写作本书前，就已经在我们俩头脑中酝酿多时，在日常学习中讨论多次了。为了写作本书，我们作了充分的准备工作，在北京图书馆、中国社会科学院经济所、工业经济所以及研究生院的图书馆等处搜集阅览了大量的资料。

书算是写完了，然而，心里只觉得事未了。一是因为许多情未了。在写作中，我们得到了郭克莎老师的指导，还得到了孙耀唯、赖德胜、肖金诚、李丽凤、赵睿、汪洋等学兄和朋友们的帮助，我们将把这份真情铭记于心；

二是因为许多意未了。企业家的创新精神是一个很能让人燃起激情的话题。我们渴望日后有更充裕的时间，更深刻的思考，来继续探讨这一话题，写出更有价值，更富启迪，更有可读性的文字来。

田贵庚 汪小亚、谨记
1996 年 9 月
于中国社会科学院研究生院

**主要参考书目：**


l.《创新和全业家精神》[美]彼得·德鲁克著，企业管理出版社，1989 年第 1 版
2.《企业家—美国的新英雄》[美]A.戴维·西尔弗著，上海译文出版社 1992 年第 1 版
3.《新竞争著》[美]丹尼尔·奈因·米尔斯著，上海译文出版社 1992 年第 1 版
4.《乱中求胜——美国膏理革命通鉴》[美]托马斯·彼得斯著，科学普及出版社 1988 第 1 版
5.《企业革命》[美]奈斯比特·阿伯丁著，海天出版社 1987 年第 1 版
6.《管理学概论》[美]马丁·J·坎农著，中国社会科学出版社 1989 年第 1 版
7.《致富秘诀——美国企业家成功经验》中国科学院人才交校流服务中心编译，北京科学技术出版社
8.《新经营战略的理论——无形资产的作用》[日]伊丹敬之，上海社会科学院出版社 1990 年第 1 版
9.《世界著名主业家成功经验》王冰王幼平编著，四川科学技术出版社 1991 第 1 版
10.《企业竞争学初探》王长远编著，中国经济出版社 1988 年第 1 版
11.《风险企业和风险企业家》赵穗生马小克姜宁王彦，中国经济出版社 1986 年第 1 版
12.《企业家领导艺术》郑秉文胡士泰，中国经济出版社 1986 年第 1 版
13.《企业市场营销学》彭星闾主编，中国展望出版社 1987 年第 1 版
14.《军事韬略与主业竞争》李非马宏著，广西人民出版社 1991 年第 1 版
15.《独占鳌头的人——对企业家的多视角的透析》徐海波著，中国经济出版社 1991 年第 1 版
16.《企业之魂》[美]乔治·吉尔德著，中国译文出版社 1992 年第 1 版
17.《经济增长的国王—论企业家》张维迎盛斌著，人民出版社 1989 年第 1 版
18.《现代企业的灵魂——现代企业家功能与形成机制》陈宽吴为善著，上海译文出版社 1994 年第 1 版
19.《现代企业家学》陶骏昌李宗凌王翰起刘军主编，中国经济出版社 1994 年第 1 版
20.《日本企业领袖》[日]万成博著，中国人民大学出版社 1990 年第 1 版
21.《超级企业家》[美]格林·里夫金乔治·哈拉尔著，中国经济出版社 1992 年第 1 版
22.《强人与素质、成功与心理锻炼》李容华曼编译，北京航空航天大学出版社 1990 年第 1 版
23.《哈佛经理学院亲历记》唐庆华著，生活·读书·新知三联书店 1992 年第 1 版
24.《哈佛学得到》杨杜闻洁申明编著，企业管理出版社 1996 年第 1 版

25.《从历史看领导》许绰云著，生活·读书·新知三联书店 1994 年第 1 版
26.《企业创新营销战略》郑继方著，石油工业出版社 1995 年第 1 版
27.《经济竞争论》邹东涛杨秋宝著，四川人民出版社 1989 年第 1 版
28.《全球经济中的巨子世界 100 家大企业》袁正光主编，中国大百科全书出版社 1993 年第 1 版
29.《权力的转移》[美]阿尔温·托夫勒著，中共中央党校出版社 1991 年第 1 版
30.《商·战大师》叶童编著，四川人民出版社 1995 年第 1 版
31.《40 岁后创业》[美]约瑟夫·J·富奇尼苏茜·富寄尼著，上海译文出版社 1992 年第 1 版
32.《我看英特尔》虞有澄著，生活·读书·新知三联书店 1995 年第 1 版
33.《可口可乐家族》[美]伊丽莎白·坎德勒·格雷厄姆拉尔夫·罗怕茨著，新华出版社 1995 年第 1 版
34.《世界百年主业巨头传》（上下卷）程企藩，九洲图书出版社 1996 年第 1 版
35.《白手发家术》抒忱编，海南出版社，1994 年第 1 版
36.《松下经营成功之道》[日]松下幸之助著，军事谊文出版社 1987 年第 1 版
37.《美国走业界 40 位名人传略》[美]罗伯特·索贝尔戴维·西西利亚著，世界知识出版社 1992 年第 1 版
38.《摩托罗拉创业者的风采》哈里·马克·佩特拉基斯著，人民日报出版社
39.《企业家的经营艺术》松下幸之助路易士·龙伯格，文化艺术出版社 1989 年版
40.《企业家论》许宁宁著劳动人事出版社 1989 年版。
41.《企业家的经营艺术》[日]矢野俊介著中国国际广播出版社 1989 年版
42.《企业家理论与实践》刘述意高粮编，经济管理出版社 1988 年版
43.《合湾企业家的经营手腕》郭泰等著，团结出版社 1989 年版
44.《中外企业家经营之道 400 例》刘克鉴主编，陕西科学技术出版社 1992 年版
45.《创新沦》常修泽著，甫开大学出版社 1994 年版