

国有企业改革中的企业家基本职能

龚敏 周旭

根治国有企业的“市场经济不适应症”，必须内“革”外“疏”、“标”“本”兼治。改革中企业家的基本职能是制度创新和市场开拓，其功能为企业制度创新设计、企业文化建设、革新经营结构的决策与实施。

当前我国企业改革已由减税让利的政策调整转到深层次的制度创新。建立现代企业制度的实质是要调整生产关系，进一步解放和发展生产力。其目的是使我国的国有企业摆脱传统的计划经济体制的束缚，改造为适应市场经济发展要求的生机勃勃的市场竞争主体。而具有特殊创新职能的企业经营者群体——企业家在企业改革中的作用不容忽视，正如吴邦国同志所指出的：“企业家的作用举足轻重。”本文拟从企业家特质与企业改革的关系，企业家在企业改革和市场经济建设中的基本职能，企业家队伍的建设这几个方面发表浅见。

一、制度创新和市场开拓是企业家的基本职能

何谓企业家？著名经济学家韦斯特在《新世界辞典》中把企业家定义为：“一个经济冒险事业的组织者，特别是组织、拥有、管理并承担这一事业的全部风险的人。”美国著名学者约瑟夫·熊彼得在《经济发展理论》中指出：“企业家是同创新联系在一起的。”所谓“创新”，“即实现生产要素和生产条件的一种‘新组合’，包括引进新产品、引进新的生产方法、开辟新市场，控制原料的新供应来源，实现企业的新组织等。”并把“职能是实现创新、引进新组合的人们称为‘企业家’(Enterperneur)。”美国著名的管理专家德鲁克认为：“现代企业的主要职能是两项：一为创新，一为市场。”根据专家们的上述观点，我们认为，企业家应定义为：具有超前意识和战略思维能力，以其卓越的创新才能和组织能力驾驭变幻莫测的市场，能承担经营风险并利用经营风险为社会创造财富的经营管理专家。

历史上企业家以其丰富的专业知识和高超的经营技巧，敢冒风险的胆略，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步与经济的发展。企业管理史上的佼佼者泰罗(F·W·Taylor)、亨利·法约尔(Henri Fayol)和切斯特·巴纳德(C·I·Barnard)这三位企业家在管理实践中勇于创新，并为奠定企业管理的基本理论作出了重要贡献。泰罗被公认为“科学管

理之父”；法约尔是现代经营理论的创始人，而切斯特·巴纳德是近代社会系统学派的创始人。福特创造了流水线生产方式，哈默的经营技巧令世人瞩目……。因此，从一定意义上说，没有企业家的创新活动，就没有企业的发展，就没有经济和社会的进步。

企业家的创新动机来自其强烈的事业成就欲、居安思危的忧患意识和永不满足于现状、总想不断改进工作、追求高效率的心理特质。改革的本质是开拓、创新，而作为现代文明社会中经营者群体的企业家的重要素质就是开拓与创新。我国正在建立现代市场经济体制，作为市场主体的企业要实行与现代市场经济相适应的公司制企业制度，就迫切需要企业家的参与和创新活动。

当今世界，高科技的发展使信息量倍增，市场经济的飞速发展，社会大规模经济结构的调整，使企业的经济活动愈益受到社会的政治、经济、文化和人的价值观的影响。外界环境的变化对企业的重大影响表现在：

1. 社会生产方式的变革和创新形成新的社会环境，迫使企业家必须紧随国民经济发展和经济体制改革不断更新观念，从战略角度思考经营组织和经营政策的创新设计和调整；

2. 社会消费结构的变化迅速，科技转化为生产的速度加快，产品更新周期缩短，使缺乏研究开发能力的企业难以摆脱被动局面，要求企业家进行技术创新、开发有竞争力的产品，创造和引导消费，开拓市场；

3. 企业资金来源的日趋社会化、多元化，一方面要求企业以灵活的经营体制与之相适应，另一方面也要求企业家以战略眼光对未来环境和风险作出较客观的预测分析，运筹帷幄，以求在竞争环境中处于有利地位。

可见，企业参与经济体制改革、进行现代企业制度创新是企业为适应客观环境变化，以利自身生存和发展的必然要求。进行现代企业制度创新的根本目的是为发展企业生产力，繁荣市场经济。为此，我们认为，与企业管理的维护、完善生产关系和合理组织生产力的两大基本职能相适应，在社会主义市场经济条件下，中国企业家最重要也是最基本的职能应是企业制度创新和市场开拓。

二、改革中企业家应有的创新功能

(一) 企业家必须抓好本企业制度创新设计和组织、实施。16年来改革实践证明，光靠施舍式的放权不能从根本上解决政企职责不分、行政干预过多、企业经营自主权不能完全落实、国有企业活力不足、经济效益不佳的局面，必须进行深层次的改革，进行现代企业制度的创新。通过系列配套改革，逐步建立起产权明晰、职责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，这是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业的改革方向。建立现代企业制度，不仅仅是企业内部的组织管理制度的建设，而是一项涉及企业内外环境、包括企业全部经营活动的制度体系建设。其核心是通过经营机制的转换和企业制度创新，按照市场经济体制的要求解决好企业与出资人(包括国家在内)，企业与市场，企业与企业，企业与内部职工，企业内部党、政、工等方面基本关系的复杂系统工程，是经济领域的一场深刻变革。其目的是要调整生产关系，找到公有制与市场经济有机结合的微观实现形式，发展生产力。

近年来，国家有关宏观调控的产业政策、有关规范市场主体行为的政策和法规相继出台，

其设立和贯彻有一个“摸着石头过河”的试点、探索、建立、健全和配套改革的过程，监督机构的规范性、法制性和权威性尚待加强，这些都构成了企业改革外部环境的复杂多变性，风险极大。改革的大潮对于那些习惯于计划经济环境下的企业经营者而言，冲击和压力是很大的，要由吃“安分饭”突变为直接面向市场竞争吃“风险饭”，这确实需要一个心理上和能力上的适应过程。改革16年来，企业家队伍在逐渐形成，虽涌现了如于志安、鲁冠球等一大批优秀的企业家，但仍有相当一批企业经营者缺乏与市场经济相适应的市场观念、竞争意识和效益观念，缺乏应有的经营管理能力。他们面对企业内外环境的不利因素不去积极思考，而是消极等待或被动适应，其结果是企业内部改革流于形式或有名无实，管理滑坡，效益下降。据武汉市某机构调查资料表明，截止1994年6月末，在其开户的企业中，亏损企业已达65户，其中37户是1994年新出现的亏损户，亏损面已由年初的24.14%上升至6月末的56.03%。究其原因，是源于计划经济向市场经济“转轨”、“磨合”过程中，“计划经济后遗症”和“市场经济不适应症”引起的“并发症”。对于这种综合症的治疗方案，只能是内“革”外“疏”，“标”“本”兼治。我国国有企业的前段改革，只注重对亏损企业的“济贫解困”，没有真正把企业作为相对独立的市场主体对待，发挥企业内职工“自救”的积极性；没有把扭亏同产业结构调整、企业长远发展、经营机制的转换、制度创新有机结合起来，没有抓住改革的主攻方向。最近，国务院提出了以“增资、改造、分流、破产”为内容的优化资本结构的综合配套改革新举措，正在全国18个大城市开展试点，这标志着改革攻坚战役的开始。所谓“优化资本结构”就是通过经济杠杆和竞争机制的功能，把资本、劳动力和土地等其它生产要素进行重新配置，从经济效益或社会效益较低的地方流到较高的地方，从而在资本存量不变的情况下，提高企业或社会的生产效率。此外，还要建立和健全保障体系，提高保险的社会化程度，为减轻企业的“社会包袱”、轻装上阵打下良好的基础。无疑，这将有效改善企业的外部环境，“疏通了道路”，有利于促进企业经营机制的转换和现代企业制度的建立。

事实证明，国有企业走出困境的根本出路在改革的深化，决不能半途而废。国有企业走出困境的首要 and 起码的条件是要有一个作风过硬、知难而进、勇于开拓进取的当家人。企业经营者应增强改革的紧迫感和信心，抓住机遇，立足现职，勇于创新，运筹帷幄，成为改革的先锋和中坚力量。发动和组织职工群众，扎扎实实开展现代企业制度的创新活动，成为名符其实的企业家。所谓现代企业制度，它应包括：（1）企业法人制度；（2）企业产权制度；（3）企业生产组织制度；（4）企业经营制度；（5）人员招聘和劳动用工制度；（6）分配制度；（7）企业领导制度。其中产权制度是构建现代企业制度的基础。要从明晰产权关系入手，确立企业中的国有资产所有权属于国家，企业享有出资者投资形成的全部法人财产权，实现出资者的所有权与企业法人财产权的分离，从制度上割断企业与政府之间的“脐带”，真正实现“政企”分开。而企业法人制度是确保企业独立、自主、平等地进行市场经济活动的前提。当前，要从建立和完善企业法人制度入手，使企业获得实际支配意义上的稳定的财产权利，以其全部法人财产依法自主经营、自负盈亏，并以其全部资产对公司的债务承担责任。企业领导制度是实现法人治理结构的具体形式，应从建立规范的组织制度、人事制度入手，在企业内部建立起权力机构（股东会）、决策机构（董事会）、执行机构（经理层）、监督机构（监事会、工会）之间互相制衡的机制，实现专家治理，提高企业组织的工作效率，还要发挥好企业党组织的政治核心作用。上述三方面需要有关宏观政策、法规的施行，政治体制改革等外部条件的配合。生产组织制度、企业经营制度、人事制度是决定企业适应市场能力的主要因

素,分配制度是保证各利益主体正当经济利益的具体形式。上述几个方面改革是互相依存、相互制约的。当前,企业家应在搞好系统设计、整体推进改革的同时,要抓紧抓好生产组织制度和经营制度的变革,切实实现资本和劳动这两大要素的优化配置,提高资本使用效率和劳动生产率。要分离富余人员,兴办第三产业,通过劳动力的分流,减轻企业负担,提高资本的产出率。

(二)企业家应塑造和倡导优秀企业文化。建立现代企业制度也是思想领域的一场深刻革命。改革是亿万群众的大事业,没有广大群众的参与和支持是不可能实现的,必须相信和依靠企业职工。把职工组织起来,这需要凝聚力,而不尽的凝聚力则来源于优秀的企业文化。从某种意义上说,企业组织犹如一座水上冰山,若把企业改革的一系列行为比作露出水面的部分,那么沉入水底的部分(改革的基础)则是企业组织及其成员的价值观念等组织文化。只有切实在组织中建立起勇于改革、勇于创新的组织文化,并渗透到每个成员的内心中去,才能使露出水面的变革行为更加坚定,成果更为稳固。美国在80年代最畅销的管理名著之一《公司文化》的作者,哈佛大学的泰伦斯·狄尔和麦肯齐咨询公司的爱伦·肯尼迪也曾指出:“企业成功源于强有力的精神凝聚力,亦即公司文化。”世界闻名的IBM公司和松下公司的成功经验也不谋而合地表明:得益于优秀的公司文化——突出以人为中心,注意培养职工,挖掘他们的创新潜能。当代中国企业家理应象托马斯·沃森和松下幸之助那样倡导并身体力行地塑造优秀公司文化。

企业家还应身体力行并教育广大职工树立市场经济法制观和正确的营销观,自觉抵制资产阶级唯利是图的腐朽价值观。建立市场经济,与其说是从“计划”转向市场,倒不如更确切地说是从“人治”走向“法治”。市场经济需要运用法律来规范企业这一市场主体的行为。市场经济排斥随心所欲的行政性直接干预,而不是不要管理规则,不讲信誉。但社会上确有相当多的企业签了协议不履行;欠了货款长期拖而不还,你要追回货款,还得赔上旅费加好处费。某些国有企业明目张胆地为个体业主和不法户代销伪劣商品。更有甚者,为谋取一厂、个人私利,竟然目无法纪,为不法户非法印制或代开伪造的有价证券和发票,严重损害国家利益。有的企业公开盗用他人的名牌商标,销售自己的伪劣产品,屡禁不止。市场竞争的不规范,特别是各种不正当营销手段的蔓延,将会使市场竞争不再是商品本身的质量、品种、价格的竞争,而成为不正当销售手段,甚至违法的竞争,形成严重的消极和误导作用,从根本上消解了企业追求创新的动力,不能正常地发挥市场竞争的优胜劣汰、公平竞争的机制。当前,企业家应身体力行并教育职工认识不讲商业公德的危害性,树立正确的营销观和价值观,形成“做国家主人翁,讲职业道德”的良好氛围,自觉地抵制坑蒙拐骗欺诈行为和侵犯他人商标、专利等知识产权的不法行为。也要善于运用法律武器,保护本企业的财产、利益不受侵害。

(三)企业家必须革新经营结构,开拓新市场。建立现代企业制度的根本目的,是要调整生产关系,发展生产力,繁荣社会主义市场经济。而国有企业是否真正发挥市场主体功能的重要标志是其对市场变化有否灵敏的反应能力和开拓市场的创新能力。关键看国有企业的经营者有否开拓进取的竞争意识和敢冒风险的魄力和胆识;是否具备国际性地利用生产要素,积极参与国际分工和国内外竞争的资本营运术;是否善于运用其超前意识、胆略和集体的智慧,“未雨绸缪”,制订正确的经营战略,革新经营结构,灵活运用企业的经营要素——人才、技术、市场、资金、土地、商誉、信息,抓住市场机遇,在现有的经济环境下,按新市场运行

规则的要求，唱好市场主体这个角色，成为市场竞争中的弄潮儿。阿里斯顿九兄弟之一的合肥“美菱”，1993年销量居全国第二位，资金利润率为70.8%，资金利税率高达94.06%，取得了令人瞩目的成绩。究其原因有重要的两条：贵在在引进国外先进设备、先进技术的基础上，消化吸收并大胆创新，抓住了市场机遇——迎合了国人对冰箱的特殊需求；贵在采取了适合自身特点的“森林”（取双木成林，三木成森之意）发展战略。累计亏损额达国家投资3.5倍的“江铃”，1984年起却以平均38%的增长速度，一跃而成为中国汽车工业的一支劲旅，1993年销售收入达23.8亿元，创利税3.78亿元。“江铃”得以摆脱困境迅速发展的重要原因，就在于这个企业的经营者集团具有很强的市场竞争意识，善于根据市场需求选优劣势车型，上经济规模，抓国产化率，进行股份制改造和中日合资等系列决策步步制胜、着着领先。要破除固守一厂一产品，社会主义企业不能破产的传统观念，关闭和拍卖低效率、无效益部门，使资本重组，流向高收益部门，使场地、厂房、设备、人力资源得到充分利用，产生高收益，成为获取更大利润的资本。大连机床厂善于运用外贸经营自主权承揽进出口业务，采取了一业为主的多种经营战略，把企业的人才、劳力、资金、商誉等方面的富裕力量和优势伸向商业服务领域，创办第三产业，把福利型部门转化为经营型实体，充分发挥了企业的优势和潜能。

企业家还应树立技术创新意识，从以产值、速度为最大化的粗放经营的价值取向转化为对科技效益的追求，提高企业的技术创新能力。发达国家经济发展的成功经验表明，企业要在激烈的市场环境中求得生存，没有技术创新、产品储备和技术储备是不行的。现今许多发展中国家也把技术创新当作振兴经济、富国利民的有效捷径。对于活力不足，经济效益不佳的中国企业而言，也唯有把技术创新作为当务之举才有根本出路。我国南方有家直属中央某部的摩托车厂，设备先进且有“定点生产”之优势，也曾着实红火过。可惜20年来它不思改进，车型、外观一点没变，“一条道走到黑”，现亏损额已逾千万元，濒临破产边缘。而“洛玻”人敢冒险、善决策，抓住市场机遇，舍得花大本钱搞技改，仅1990年技术转让费和技术开发费就高达254.99万元，更新改造和大修理等固定资产投入均远高于规模相近的同行业的另外两家重点企业——“成玻”和“陕玻”。首创的“洛阳浮法”可与英国的“皮尔金顿浮法”、美国的“匹兹堡浮法”相媲美，居世界先进行列。“洛玻”注意水涨船高地不断保持行业规模优势，“洛玻”的产品定价成为同行们参考的最高上限，成为建材行业的佼佼者。可见，提高企业的技术创新能力至关重要，必须增加技术开发的资金投入。国际上一般认为，技术开发资金占销售额1%的企业难以生存，2%可以维持，占5%以上才有竞争力。但研究开发是一项风险极大的事业，经营者常面临不开发新产品将无法维持经营，面对成功而又没有把握的困境。杜邦公司为研究开发坚固合成革损失约10亿美元。据有关资料表明，研制新产品的失败率很高，大约在20~80%之间。分析新产品开发失败的原因：一是对市场调查不充分或对市场估计过高；二是市场定位不当，订价过高，又未进行有效的广告宣传；三是新产品设计阶段未予科学的评价、筛选，开发新产品开支过大，对竞争对手的对抗未采取有效的策略所致。可见，科技的创新并转化为现实的生产力离不开企业家的科学决策和创新活动。

三、关于充分发挥企业家作用之浅见

我国方兴未艾的经济体制改革的重要目的之一，是要培育和形成一个生机勃勃的企业家

阶层。从某种意义上讲,当前我国经济发展的瓶颈既不是资源和设备,也不是劳动力和技术,而是现代企业家。当务之急是培养和造就一支会经营善管理的复合型、外向型、开拓型的高素质经营管理人才队伍。这需要从三方面努力:一靠企业家自身的努力和毅力,善于学习和总结管理经验并持之以恒;二是改革现行的职业培训制度,借鉴国外的先进经验,建立起适应市场经济体制要求的有特色的企业家培训制度。要根据改革的形势,不断更新培训内容,增强针对性,提高实效性;三是为企业家创造一个良好的社会经济环境,使之能充分发挥自己的才能。具体说:

1. 要加快相关经济法规的建设,使宏观调控有法可依,企业行为有规可循。一方面行政执法系统要执法公正、严明,杜绝以罚代刑、非法摊派勒索,滥发或拒颁国家质量、信誉许可等经济证件,权力经商、受贿索贿等现象;司法系统要杜绝贪赃枉法的腐败现象及形形色色的对地方上采取袒护和保护,对外来户拖延、压制的违法行为。公安、检察不得越权插手经济纠纷等,一旦查获要量以刑律、重加处罚,以保持执法和监督的清正廉明。另一方面,要尽快制定和颁布有关对企业家实施法制化、规范化的管理和监督的法规及奖惩条例,有效防止国有资产的被侵吞和流失;更要采取有力的措施,有效防止“庄园主”、“土霸王”等新资产阶级的产生,从法律上和组织上切实保障职工的主人翁地位、尊严、人身安全和经济利益。

2. 要采取强有力的措施,切实保障企业家的人身安全。近年来,对企业家进行要挟、恐吓、伤害事件时有发生。人身安全得不到保障会严重挫伤企业家改革的积极性。必须采取有效的措施沟通信息、缓解矛盾,严厉打击伤害企业家的刑事犯,切实保护好改革者。

3. 要增强利益激励机制,给予企业家以高额酬金,使企业家的收入与其所冒的风险、为创业所付出的艰辛及所作出的贡献相对等,以此鼓励企业家的创新、敬业精神。

4. 要建立企业家人才市场,通过人才市场的公平竞争择优选聘经营者,也就是说要建立优胜劣汰的择业风险机制,促使企业家恪尽职守,勤勉地管理好企业,营运好企业的资产。

5. 要加强舆论宣传,在社会上形成崇尚、爱护企业家,积极争当企业家的风气,增强企业家荣誉感和责任感,使之自觉地选择企业家职业,并为之奋斗终身。

6. 要实行政企职责分开,改革现行的人事管理制度,铲除“官本位”意识的社会基础。要树立社会化大生产的人才观,大力开发和挖掘人才资源,实现人才资源的合理配置。要通过公开竞争、实绩考评、资格审查等手段,将那些具有开拓、创新精神,掌握现代管理知识,具有现代经营意识和决策统率能力,对企业家职业有强烈使命感和责任感的优秀人才选拔到企业的领导岗位上来。

(责任编辑 邹惠卿)