

企业家掌控力的核心 要素与锻造之路*

李小玲 郭 岚 张祥建

【提 要】通过剖析中国企业家的成长阶段、处境,指出大陆企业管理模式缺乏与中国本土文化的充分融合,未来企业的发展必须基于企业家掌控力创造出适合中国国情的管理模式。针对中国企业家的生存状态,从战略驾驭、资源调配、预见洞察、临机决断、沉着应对和心胸包容六个方面探讨企业家掌控力的核心要素,并从企业家综合素养及商业智慧、企业战略定位和操盘能力、团队建设能力三个方面提出了企业家掌控力的锻造之路。

【关键词】企业家掌控力 企业家素养 企业战略

〔中图分类号〕F272.91 **〔文献标识码〕**A **〔文章编号〕**1000—2952(2015)04—0056—07

一、引言

改革开放30多年来,中国经济获得快速发展,取得了举世瞩目的成就,已经成为全球第二大经济体。在企业领域,大量引进和借鉴西方管理思想、模式和工具,催生了大批规模不等的企业,成为中国经济快速发展的实体支撑。然而,在中国大陆却没有产生名副其实的国际顶级的全球性企业,也没有成长起一批具有全球视野的企业家,企业和企业家的发展与在全球经济中的地位严重不相称。人们自然会追问:为什么中国经济的快速发展没有催生出全球顶级的大企业?为什么在中国企业界没有产生大批具有国际视野的商业领袖?如何在未来缔造出中国本土的国际性企业家?

西方一些学者从战略权变理论和资源依赖理论研究了企业家权力的源泉,指出企业家掌控力取决于面对不确定性及困难的能力和为企

业提供重要资源的能力。^①管理权力理论对企业家权力的构建和实现企业价值创造的机制进行了研究,将企业家权力划分为四类:组织权力、所有者权力、专家权力和声望权力。^②委托代理理论主要是从股东和经理人权力的不平等角度对权力进行分析,揭示了经理人权力的堑壕效应。^③国内部分学者也开始跟随国外的研究思路,研究和

* 国家自然科学基金项目(71172126, 71272010, 71473157); 上海社科基金项目(2013BGL013, 2014BJB013); 上海财经大学创新团队支持计划。

① 权小锋、吴世农:《CEO权力强度、信息披露质量与公司业绩的波动性》,《南开管理评论》2010年第4期。

② Finkelstein, S., Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35 (3), pp. 505—538.

③ Jensen, M. C., Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 1986, Vol. 76 (2), pp. 323—329.

探讨企业家掌控力对投资效率、企业价值和经营业绩的影响效应。^①

现有研究文献过于注重细节层面，缺乏从较高的站位上来审视企业家掌控力，特别是没有从资源调配力方面研究企业家掌控力及其影响效应。同时，也缺乏基于东方智慧视角来探讨企业家掌控力的核心要素和影响机理，没有提出有针对性的企业家掌控力提升路径。因此，有必要结合中国经济发展和企业家的现状，研究企业家掌控力的核心要素、关键作用和培育途径，以促进中国民族企业的成长。本文主要分析了中国企业家的生存状态和存在问题，探讨了企业家掌控力的核心构成和资源整合效应，提出了中国企业家掌控力的培育策略和锻造之路。

二、中国企业家的生存状态与掌控力

在改革开放背景下，中国企业家的成长主要受到西方管理思想和模式的影响，热衷于应用西方的管理体系和工具，而忽视了对东方智慧的吸取，没有创造出中国本土化的管理模式。

（一）中国企业家成长的三个阶段

根据掌控力和综合素养的差异，可以将中国企业家分为三种境界：救火队、决策者和具有全球视野的企业家。

1. 救火队。第一个层次的企业家是经营者，他们在企业运营过程中亲历亲为，严重陷入日常管理事务中，类似于“救火队”。他们的工作内容是出了问题立即解决问题，守护资产，促使企业良性运营，但总体处于被动的局面。企业家个人的心态是“忍”，特别注重展示个人魅力，心中有傲气，存在贵我贱彼心态，尤为注重外在表象和物质财富的积累。^② 他们以生存为主，以打败天下对手为最高境界。同时，他们在信人和疑人两者之间徘徊，非常辛苦和劳累，难以吸引优秀的高端人才，无法打造具有凝聚力和忠诚度的团队。中国大部分企业家处于“救火队”的层次，为未来和生命的意义而

“累”、“烦”、“忧”，特别是在金融危机冲击下，这种状况更加突出。

2. 决策者。第二个层次的企业家是决策者，已经基本脱离了日常经营事务的束缚，更多地考虑业务体系和产业链布局。这类企业家虽已独立，但建势仍须合局，需要借助更大的平台来调配资源。他们开始注重自身修养和企业战略布局的有序性和完整性，设立目标，勇敢拼搏，促进企业不断发展。他们具有“容”的心态，傲气内敛成傲骨，循机而动。以制度和系统来激励和规范团队，体悟到“善亲者物亲，不善亲者亲物”，懂得心胸决定企业命运。在中国，只有部分企业家能够真正达到“决策者”的层次，如马云、丁磊、史玉柱等，他们已经被视为中国的商界精英，引领着中国企业家成长。

3. 具有全球视野的企业家。第三个层次的企业家具有全球视野，明确方向，合理布局，胸怀天下。这类企业家的首位目标并不是赚钱，而是为了实现“天下企业”和“企业天下”的境界，通过商业活动体悟人生的真谛。他们非常自信，面对瞬息万变的商业环境，能够以大无畏的精神自如应对，做事如行云流水，进退攻守自如，张弛有度。这类企业家具有“内圣外王”的风范，心中无敌，达到企业经营的至高境界。达到这个层次的企业家寥寥无几，如李嘉诚、柳传志等，他们是真正的商界领袖。

（二）中国企业家的掌控力与企业成长

企业成长的关键在于企业家掌控力，主要体现在对政府资源、市场资源和社会资源的优化配置。根据企业家对三种资源掌控力的不同，可将企业分为地方性企业、区域性企业和全球性企业。

地方性企业过多依赖当地政府资源和关系发展起来，通过借助政府资源起步和获得生存。

^① 韩立岩、李慧：《CEO 权力与财务危机——中国上市公司的经验证据》，《金融研究》2009年第1期。

^② 该层次企业家往往通过购买豪华轿车、豪宅和顶级品牌消费品来展示实力，证明自己的身价，以吸引外来关注。

这类企业的市场主要限定在当地及其附近,受地域因素的束缚非常明显,如果不能突破对政府资源的依赖,可能永远都是一家地方性企业。但这类企业面临的风险也是巨大的,一旦政府换届或人员调动,将会造成企业所依赖的政府资源顷刻消失,给企业带来沉重打击。

对于区域性企业而言,企业家已经将业务范围扩展到更广大的区域,从而逐步摆脱了地域因素的束缚。在资源调配上,企业家可以平衡调动和配置政府资源、市场资源和社会资源,从而提升了企业发展的潜力,降低了对单一资源的依赖程度。

对于全球性企业,企业家的视野是面向全球进行国际化经营,能够实现政府资源、市场资源和社会资源的合理配置。政府资源被大大弱化,主要通过市场资源来获得发展机会,把政治风险控制到最低。在这种背景下,企业具有开放的业务体系和广阔的生存空间,在很大程度上摆脱了地域因素的限制和政府因素的束缚,提升了企业的谈判能力。

(三) 中国企业家的误区

大部分中国企业家处于“救火队”和“决策者”的层次,在经营地域上限定在地方性和区域性范围内,很少有企业家真正称得上是具有全球视野的企业家。

为了应对市场、技术、产品和竞争对手的瞬息万变,中国企业家充分运用了西方管理思想,细化出更为详尽的竞争战略、营销战略、品牌战略和融资战略等。然而,中国企业在引进西方管理工具和手段过程中存在盲目崇拜现象,缺乏与本土文化的充分融合,因此鲜有国际性的顶级企业崛起。

在盲目引进和学习西方管理思想和工具的背景下,中国企业家难以创造出本土化管理模式,阻碍了企业进一步发展。在西方管理思想的指引下,很多企业家崇尚“物为我用”的经营理念,置社会责任于不顾,急功近利,掠夺式开发,大量耗费自然资源,最终受到自然的惩罚,造成环境污染和自然灾害频繁发生。更

有甚者,很多企业家冲破道德底线,热衷于从事危害民族健康生存的产业,如“毒奶粉”、“地沟油”、“毒胶囊”等事件,将西方管理思想中的“利己主义”发挥到极致。这种过分注重“管理技术和手段”的管理模式将制约中国企业的健康发展,无法提升企业家的管理智慧和人生境界,从而使中国企业家和企业成为西方企业的“附庸”。

三、企业家掌控力必备的核心要素

掌控力就是指胜任领导工作的胆识谋略、方法手段、措施技巧等,是一种统筹兼顾的综合能力。掌控力是作为领导者所独具的一种内在素质,是领导者的本色,是引领企业走向成功的重要因素。

(一) 战略驾驭能力

掌控力是企业家统领行业、雄踞商界的气魄力量。企业家居于全局的统帅地位,必须具有广阔的视野和统筹全局的能力,善于掌握和驾驭全局的发展规律,能够顾及到整体的各个过程。

企业家要驾驭整体发展趋势,必须把工作对象作为多方面联系、多要素构成的动态体系来看待。企业家要善于进行系统思维,实际上就是要使自己的思想符合客观实际,做到眼观六路、耳听八方、视野开阔、思虑周密。企业家的思维如果呈线式思维、点状思维与片面思维,既不会拐弯也不会扩散辐射,局限于某一点,就难免出现决策失误。以广阔的视野、战略思维统筹全局,善于掌控和驾驭全局,是杰出企业家必备的基本素质。

(二) 资源调配能力

企业家掌控力的关键在于资源掌控力和调配力,要实现政府资源、市场资源、社会资源的综合运用和优化配置。通过高效配置各种资源,发千古未有之奇想,出奇制胜,形成独特的事业布局、战略体系和产业链结构,打造企业的核心竞争力。

根据企业的发展阶段和地域范围，企业家调配资源的能力和侧重点也存在差异性。对于地方性企业而言，企业家主要依靠政府资源和人脉关系来支撑企业发展，但一旦政府资源出现变动，将使企业面临巨大风险，因此企业应该进化到区域性发展阶段。对于区域性企业而言，企业家面临更大的发展空间，主要通过合理平衡各种资源来促进企业成长，提高企业应对风险的能力。对于全球性企业而言，企业家主要通过市场资源来获得发展机会，提高调动政府资源及与政府谈判的能力，而不过多地受制于政府资源。因此，企业家应该成为调动和配置各种资源的高手，促进资源在不同成长阶段的优化配置，实现企业快速稳步成长。

（三）预见洞察能力

企业家高瞻远瞩的能力就是科学预见未来，跨越时光的局限，提前采取措施或做好准备。“企业的发展超不出老板的视野”、“立意决定企业成就”等提法都说明了企业发展中企业家的战略预见力的重要性。

就涉及面而言，企业家的预见虽然可以分为战略性与战术性等，但要达到“远见于未萌，避危于无形”这一境界，却要具备正确的思维方式与指导思想。企业家要善于进行超前思维，见微知著，对未来的预兆有敏感性和洞察力，从现在与未来的联系中寻找认识未来的途径。预见，不是毫无根基的幻想、遐思，它必须遵循实际，从现实出发，推断未来。未来是现实的延续和发展，只有认识现实事物所存在的多种发展趋势和状态，才能达到洞察未来的目的，把握各种可能出现的趋势和状态。企业家只有统观全局，各种问题了然于胸，才能周全、冷静地考虑与把握，达到“眼中形势胸中策，缓步徐行静不哗”。因此，企业家必须具有较强的预测洞察力，能够比较准确、科学地预测到未来发展的大趋势，把握时代的脉搏，为企业发展确定正确的方向。

（四）临机决断能力

临机决断能力是企业家自觉适应客观形势

变化而巧妙有效地处置问题的能力。时机是指事物在其发展过程中进入了一个最容易变化的关键点，企业家在这时采取行动最容易实现预定目标。在市场经济的海洋里，潮涨潮落，变化频繁。顺潮流，善变者生；逆潮流，不善变者亡。市场风云变幻莫测，强手如林各显神通。在商场上，时机总是稍纵即逝，一去不复返的。对于一个企业家来说，能否在关键节点把握时机并制定正确的决策，往往决定一个企业的成败。因此，企业家要善于把握千变万化的市场行情，以变应变，先谋后战，才能在商海中劈风浪，绕暗礁，夺取最后的胜利。

在现今社会，社会节奏不断加快，科技、经济发展瞬息万变，很多问题的处理、解决有赖于企业家的临机决断能力。时机一旦出现，要求企业家必须及时做出反应，果断利用，才能取得成功。临机决断能力实际上是一种根据不断发生变化的主客观条件，随时调整企业家行为的创新能力。

（五）沉着应对能力

世界经济变幻莫测，市场竞争愈演愈烈，发展和变革是永远的主题。企业家在重大决策时要沉着冷静，对问题进行全面的思考、分析和判断，在遇到关键大事时要更加沉稳。优秀的企业家应每临大事有静气，临危不乱，处变不惊，闲看庭前花开花落，漫随天外云卷云舒。“静”乃是一种坚强与勇敢，“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”，这是具有超强掌控力的企业家自身特有的气质。

企业家在逆境中应审时度势，仔细掂量失败的代价与成功的几率，以极大的勇气和超人的智慧果断做出抉择。置身于这样的时刻，具有掌控力的企业家一定能够有条不紊、一如既往、心平气和地进行控制和指挥，展示商业领袖风采。因此，优秀的企业家应该具有遇大事而泰然自若的境界，“万里风沙不掩日升月落，满天云雾不入心头灵明”，即使泰山崩于眼前也不变色。企业家沉着冷静的基础在于内心的自信，自信是企业家对不确定的未来所拥有的勇

于面对的精神和王者风范。

(六) 心胸包容能力

胸襟开阔是中华民族的优良传统,不仅是历代名君的治国策略,也是成功企业家的必备素质。企业家智商的落差往往都不是太大,而胸怀的落差却是大的惊人。小成靠德才,大成靠胸怀,企业家最终的竞争,是胸怀的竞争。当企业发展到一定阶段,不是“实”的东西而是“虚”的东西让你走得更远。心胸有多大,事业就有多大,心有多远,未来就有多远。

优秀企业家要做到温不增华,寒不改弃,贯四季而不衰,历坎险而益固,不以物喜,不以己悲,胜不骄,败不馁。胸怀的本质是层次、是站位、是境界,优秀的企业家应该拥有与天地和海洋一样宽广的胸怀。海纳百川,有容乃大;壁立千仞,无欲则刚。三国时的曹植说:天称其高者,以无不覆;地称其广者,以无不载;日月称其明者,以无不照;江海称其大者,以无不容。企业家应该保持“万物不为我所有,万物皆为我所用”的襟怀,只有心中无敌,才能无敌于天下。

四、企业家掌控力的锻造之路

当今企业家必须具有驾驭整个企业的心胸和魄力,并不断提高和培育思维方式、人生视野、操盘能力,才能真正成为叱咤风云的商界领袖。中国企业家唯有将中华五千年博大精深的传统智慧与现代管理理念进行有效结合,才能在瞬息万变的商场上立于不败之地。企业家掌控力可以通过企业家素养、战略布局和核心团队三个方面来锻造。

(一) 企业家综合素养的提升

通过企业家养怡可以提升企业家的综合素质,从根本上培育企业家的掌控能力和操盘能力,改善企业家浮躁和急功近利的心态。

企业家养怡包括身体素质和智慧能力两个方面的提升。一方面,通过养怡来提升企业家的身体素质,改变企业家普遍存在的亚健康状况,使企业家具备充沛的精力和稳健的心态,

并使企业实现长久发展。性命者乃从商之根本,故企业家养怡实乃必然之修,非因兴趣也。企业家的健康对企业发展具有至关重要的作用,与事业成败息息相关,能够提升企业家调配资源的能力。^①健康的内容包括环境健康、身体健康、心灵健康,企业家要做到“正气内存,邪不可干”,“外不劳形于事,内无思虑之患”。另一方面,通过养怡来提升企业家的智慧能力和个人魅力,实现自信、从容、内圣外王。企业家智慧包括心胸、志向、格局、谋略、气势、思辨、品质、性格与毅力九个方面,影响着事业的大小和成败。具有全球视野的企业家必须做到凝神静虑、神游物外,具备超强的预见力、视野、掌控能力、识人用人能力和快速反应能力,达到无敌无我存在,从而实现“天下企业”和“企业天下”的至高境界。

当今企业家面临的最大问题是未来不确定性和市场变幻莫测,企业家养怡能够提高对未来的决策力和掌控力。通过身体健康和智慧能力的大幅提升,可以帮助企业家明确方向,合理布局,面向全球,胸怀天下,实现“义利并举、内圣外王”,“胸存纵横四海之志,怀抱吞吐宇宙之气,临大难而不改容,遇大喜而不轻狂”,运筹帷幄而决胜千里,最终成为具有全球战略眼光的企业家。更为重要的是,企业家养怡可以改变企业家以牺牲健康为代价来追求事业的模式,^②从举轻若重和举重若轻过渡到拈重若轻之状态,实现人生和事业的辉煌。

(二) 提升企业家的战略定位和战略实施能力

企业家在制定战略时应遵循“以正治国,以奇用兵,以无事取天下”的理念,发千古未有之奇想,依据行业发展趋势、企业运营情况和企业家的个人素质等条件,为企业制定出奇

① 今世之人以易摧之躯,日逐无涯不测之事,不惑之前,以命搏银,不惑之后,以银买命,一息不顺,倏而长往,不如举业之时,养生养怡以保命。

② 在商业界存在很多英年早逝的现象,如乔布斯、王均瑶等,因为他们在追求事业成功的同时忽视了身体健康,最终导致了健康严重受损,从而给企业发展带来不可挽回的损失。

制胜的战略定位和实施计划。围绕企业的核心能力做出布局和取舍，建立完整的产品、服务和信息流体系。同时，围绕战略定位制定高效率的操盘计划，使企业发展按照步骤有序进行。

企业战略发展的路线包括无中生有期、有以为物期和无以物为期，使企业获得持续健康发展。(1) 无中生有期也是开创期，从零开始转变到非稳定非有序状态，该阶段以保证稳定的现金流为主要目标，使企业得以存活下来。企业家心态是举轻若重，“处卑污而大尊贵，居幽暗而极高明”。(2) 有以为物期是布局期，从非稳定非有序状态走向亚稳定亚有序状态，建立格局，形成合理的发展方向和业务体系。企业家心态是举重若轻，“无边海涌浪，有界地砌山”。(3) 无以物为期是合局期，企业产业体系不断拓展，运营活动走向高度有序状态，实现无为无不为，让系统自运转。企业家心态是拈重若轻、繁简由心、进退自如、纯任自然。

企业家在进行战略布局时，还必须遵循以下的理念：第一，意在博盈者下。商界最忌急功近利和杀鸡取卵，如果企业过于注重眼前利益的获取，缺乏高瞻远瞩的格局，始终以追求眼前经济指标为根本宗旨，则将不会长久。因此，企业家应首重成就一番事业，而不应仅仅使企业成为“赚钱机器”。第二，每临大事有静气。越遇到大事时要越沉稳，进退攻守自如，善守者藏于九地之下，善攻者动于九天之上。第三，居安思危。企业家要有“生于忧患，死于安乐”的精神，时刻不忘危机。商场如战场，瞬息万变，要时刻警醒。

制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略执行，能否将战略执行到位是企业成败的关键。第一，围绕战略定位制定高效率的操盘计划，使企业发展按照步骤有序进行。第二，制定清晰的战略实施路线图，有序推进战略实施。天下难事必作于易，天下大事必作于细，因此要从大处着眼，从小处做起。第三，动态调整。根据外在环境的变化而适时进行动态调

整，从容应对不确定的外在环境。第四，保障机制。广泛整合和优化配置各种资源，实现以小博大，以弱胜强，发挥四两拨千斤的效果。第五，构建战略管理支持系统。包括企业架构、流程、管控、组织结构、人力资源、执行文化、信息报告系统和内部控制机制等。

(三) 建立有高度凝聚力的团队

高效的团队是企业家事业成功的关键因素，如果没有具有高度凝聚力的团队，企业的战略定位将成为纸上空谈。任何组织要取得成功就必须打造一支专业、智慧、忠诚的运营团队，并有效管理。经营团队的培育与管理是企业获取竞争优势的根本。

企业家培育高效经营团队的策略主要包括：

(1) 通过企业家的魅力来吸引团队。遵循“善亲者物亲，不善亲者亲物”的理念，企业家要通过个人的魅力和事业建构来吸引高素质的志同道合的人，凝聚人心，使加入团队的人从内心深处甘愿为企业付出努力。(2) 聚沙成丘。企业家要使单个的员工凝聚在一起，成为具有战斗力的经营团队，而不是赚钱分钱的“团伙”。团队利益高于个人利益，强调整体作战能力。(3) 知人善任，养用一体。企业家要具有掌控人心和拨动人心的能力，牢记“得人心者得天下，失人心者失天下”。同时，要在实践中培养员工的能力，实现养用一体。(4) 要有前瞻性。企业团队要具有前瞻性和预判能力，能够把控不确定的未来，并具有随机应变的能力，吞高天以为腹，吐苍穹而为目，培育团队的气势和执行力。(5) 培养团队驾驭能力。领导者用人之道在于“用其长而养其短”，为师之道在于“用其短而养其长”，两者融会贯通，当知阴阳、进退。

团队是不断发展的，企业家必须明确团队目标、成长模式和未来出路，以使团队具有更强的凝聚力。首先，制定清晰的团队目标和发展计划，为成员提供努力的方向和动力。其次，建立学习型组织和成长平台，不善学者学于师，善学者学于万物，避免组织僵化，保持先进性

和活力。真正能够活学活用，提升团队的预见能力，培育出真正的社会精英。再次，制定团队发展路线图，包括事业规模、团队素质等，促进团队战斗力的极大提升。企业家要从根本上提升运营精英团队的素质和能力，使运营团队在思维、表达、沟通、商务谈判能力等方面的综合素养得以全面提升，具备较高的智慧、志向、格局、自信、毅力、谋略，成为驰骋商场的精英。

五、结论

在改革开放 30 多年来，中国企业一直引进和模仿西方的管理模式，虽然取得了很大的成就，但也产生了许多难以解决的问题，无法促进企业可持续发展。因此，中国企业不能简单地模仿西方的管理经验，而要将西方管理工具与东方智慧紧密融合在一起，开创中国本土化的管理模式，只有这样才能造就一流的国际企业。基于这一背景，本文探讨了企业家掌控力的核心要素、作用机制与锻造之路，以促进中

国企业家的成长，并缔造出全球顶级的国际性企业。

本文的主要结论包括：（1）根据东方智慧的思想，企业家掌控力的核心要素包括战略驾驭能力、资源调配能力、预见洞察能力、临机决断能力、沉着应对能力和心胸包容能力六大方面。（2）企业家掌控力对资源整合和战略执行能够产生重要的影响效应，并通过创造和捕捉商业机会、调配资源、持续创新、构建社会连带关系等方面对企业战略格局产生作用。（3）从企业家综合素养及商业智慧、企业战略定位和操盘能力、团队建设能力三个方面提出了企业家掌控力的锻造之路。

本文作者：李小玲是陕西师范大学财务处副处长、管理学博士、高级会计师；郭岚是上海社会科学院经济研究所副研究员；张祥建是上海财经大学财经研究所副教授、博士生导师

责任编辑：任朝旺

A Research on Core Elements and Training Path of the Controlling Power of Entrepreneur

Li Xiaoling Guo Lan Zhang Xiangjian

Abstract: Based on the ancient oriental philosophy, this essay studies the core factors, mechanism and training path of the controlling power of entrepreneur. We pointed out that the future development of enterprises must be based on the creation of a unique management model which is suitable for the national conditions of China. We discussed the core elements of the controlling power of entrepreneur in the following six aspects: strategic control, resources distribution, forecast insight, emergency decision, thorough response and tolerance. Based on the status of Chinese Entrepreneurs, we put forward the training paths of the controlling power of entrepreneur from the following three aspects: the comprehensive capabilities and commercial wisdom, the strategic positioning and operation abilities, and the team building.

Keywords: controlling power of entrepreneur; capabilities of entrepreneur; strategy of enterprise