

创业成功的奥秘在哪里？

创业重在

CHUANG YE ZHONG ZAI KE NAN

克难



山东人民出版社

创业重在克难

CHUANG YE ZHONG ZAI KE NAN

王德元◎著



山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业重在克难/王德元著. —济南: 山东人民出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 209 - 05296 - 2

I. 创… II. ①王… III. ①五金制品—制造业—工业—工业企业管理—研究—招远市 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 063955 号

责任编辑: 李怀德

封面设计: 彭 路

创业重在克难

王德元 著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址: 济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编: 250001

网 址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部: (0531) 82098027 82098028

新华书店经销

山东省招远市新华彩印有限公司印装

规 格 16 开 (166mm × 242mm)

印 张 16.25

字 数 200 千字 插页 2

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次

ISBN 978 - 7 - 209 - 05296 - 2

定 价 32.00 元

如有质量问题, 请与印刷厂调换。 (0535) 8213208



序

山东省招远金丝厂是上世纪 80 年代末为发展我国大规模集成电路由国家机电部立项的项目,并进入了国家“863”计划。这个企业在创建过程中,正值我们国家由计划经济向市场经济过渡的时期,遇到了不少困难。企业创办之初我在招远县(后撤县改市)担任县委书记,并决策上了这个项目,后来招远市委、市政府的领导和企业的同志也多次找我帮助协调,所以我对这个企业的情况比较了解。原烟台市人大副主任王德元同志也曾在这个市担任过市委书记,他离开工作岗位后,围绕金丝厂的创业经历写了《创业重在克难》一书。这本书以招远金丝厂为主线,结合国内外不少知名企业,特别是一些百年企业巨头创业的经典事例,旁征博引,叙议结合,总结了创办实业的一些宝贵经验,读后很受启发。

招远金丝厂建厂初期依托的是本市的一个黄金汽修厂,既缺资金、技术、设备,更缺人才,一切几乎从零开始。当初设计生产能力年加工 200 公斤金丝,而且品种单一,只能生产 Beta、Beta-S、L 等 3 个型号的金丝,金丝的直径最细只有 25 微米,1 克最长仅能拉到 300 米,年销售量不足 100 公斤,销售收入 2000 万元(同口径)。现在这个企业已达到国际同行业的先进水平,年产金丝十几吨,还生产蒸发金、纯铝线、金靶材等产品,金丝的品种可以满足各种需求,直径可达到 10 微米,1 克可拉到 600 米,2009 年销售收入突破 20

亿元,实现利税 1.5 亿元,产品出口十几个国家和地区,国内市场占有率超过 50%,被评为国家级重点高新技术企业、国家级电子材料生产基地、国家级“双密”企业、山东省高新技术企业。企业的变化来之不易,其经验有很多,但最关键的是自强不息、知难而进、百折不挠、锲而不舍。《创业重在克难》一书自始至终贯穿了这样一个指导思想,对于创业者来说是可以借鉴的。

企业是国家经济势力的重要体现,创业乃兴国之策。综观世界上一些发达国家和地区之所以发达,一条重要原因就是他们近百年来,特别是二战以来兴起了一批技术先进、经济实力雄厚的企业巨头,由此拉动了整个国民经济的发展和科技水平的提高。如美国的钢铁巨头卡内基、化工巨头杜邦、金融中枢摩根、石油大王洛克菲勒、汽车大王亨利·福特、飞机大王休斯以及后来的微软比尔·盖茨等近 20 个企业巨头几乎主宰了整个美国的经济命脉;日本的三菱霸主岩崎弥太郎、经营之神松下幸之助、摩托大王本田宗一郎、三洋之魂井植薰、汽车巨头丰田英二、索尼公司盛田昭夫等企业巨人则撑起了日本近代经济的半壁江山;还有韩国、德国和中国香港、台湾等都是因为有一批大个头的强势企业才使政府有了坚强的经济后盾。再看我们国家,改革开放以来之所以繁荣富强,也是因为我们坚持以经济建设为中心,聚精会神搞建设,创立了一批经济势力雄厚的国有大中型企业和数以万计的民营企业,使国家有了源源不断的财源。马克思主义认为,生产力决定生产关系,经济基础决定上层建筑。世界大国崛起的历史经验和我国翻天覆地的巨大变化充分证明,民族的复兴,国家的强盛,必须有坚实的经济基础,而要筑牢这个基础,重要的是大兴创业之风。创办的实业越多、越强、越大,国家就越发达,人民就越富裕。从这个意义上说,创业乃兴国之策、强国之举。

就业是民生之本,创业是就业之基。一个国家的经济是否健康发展,一个重要的指数就是看就业率。就业不解决,人民收入难增

加。企业不景气,亏损了、倒闭了,众多工人下岗,就不可能实现健康稳定持续发展的目的;家中的孩子大了,大中专毕业了,找不到工作,没有收入,居民就无法安居乐业。亲民爱民、重视民生是党和政府全心全意为人民服务的重要体现,而要全面落实就必须解决好就业问题。就业需要有业,有业要靠创业。由此可见,创业是坚持以民为本、重视民生的关键措施。无数创业者的成就充分说明,创业不仅个人可以发家致富,还可以为国家增加财税,更能够为社会安排就业。从这个角度说,创业是就业之基、富民之要。

《聊斋志异》的作者蒲松龄自己定了个座右铭:“有志者事竟成,破釜沉舟,百二秦关终归楚;苦心人天不负,卧薪尝胆,三千越甲可吞吴。”说的是人要有坚韧不拔的毅力,攻坚克难的决心。办任何事情都离不开决心、毅力、勇气、信心,创业更是如此。创业者,尤其是自主创业者,白手起家,项目选择难、资金筹措难、技术开发难、引进人才难,七难八难,几乎全是与困难作斗争。如果没有知难而进、迎难而上、攻坚克难的决心和毅力是难以成功的。招远金丝厂在创业的过程中,出国考察时如同大海捞针,筹措资金时拜上求下,争取黄金指标时跌宕起伏,项目投产后困难重重,开拓市场时步履维艰,与外商合资时一波多折,可以说遇到的困难不计其数,但是他们却奇迹般地克服了,成功了,归结到一点,就在于“世上无难事,只要肯登攀”。困难是弹簧,你强它就弱,你弱它就强。遇到困难是创业者的家常便饭,只要正视它、藐视它,敢于与它进行较量,最后总能获得成功。

创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力,也是企业长久不衰的根本所在。世界科技日新月异,技术更替不断加速。面对这样激烈的竞争形势,要想立于不败之地,唯有不断进行技术创新。世界 500 强企业,当中不少属于“百年老店”,为什么?就因为他们重视科技,重视创新,新产品不断占领市场。而有的企业之所以落后、长不大,甚至是短命的,最根本的原因则是因为不搞

自主创新,在产品上无优质、无品牌,多年“一贯制”,跟不上市场需求,最后被市场所淘汰。创业者在自主创业的过程中,务必高度重视自主创新。尽管创新的困难会更多,任务会更艰巨,但这是兴企的根本,制胜的法宝,万万疏忽不得、轻视不得。愿创业者都能始终坚持创业与创新并举,在创业中创新,在创新中创业,力求自己创办的企业兴旺发达、永不衰败。

王军民

2010年4月



目录

序	王军民(1)
---------	--------

第一章 锁定项目 锲而不舍	(1)
---------------------	-----

一、大背景	(1)
-------------	-----

二、一位“陌生人”的推荐	(4)
--------------------	-----

三、为立项五次进京	(7)
-----------------	-----

四、考察论证路漫漫	(9)
-----------------	-----

五、到总行“上班”十几天	(11)
--------------------	------

六、金丝项目有了真正的家	(14)
--------------------	------

第二章 出国考察 重任在肩	(17)
---------------------	------

一、非同寻常的考察	(17)
-----------------	------

二、急用先学	(20)
--------------	------

三、参观硅谷感触颇深	(22)
------------------	------

四、考察“静雅”难以决策	(24)
--------------------	------

五、考察库贝森忧虑增加	(26)
-------------------	------

六、到德国看到了曙光	(28)
------------------	------

第三章 项目谈判 艰难曲折	(32)
一、德方来的都是谈判高手	(32)
二、我方的不利因素与有利条件	(34)
三、抓住德方的心理	(37)
四、该加压时就加压	(38)
五、让之有道	(41)
第四章 马不停蹄 找米下锅	(44)
一、争取县委、县政府大力支持	(44)
二、兵分五路	(46)
三、工商银行有先见之明	(49)
四、省长态度非常积极	(52)
五、发明了“此页无正文”	(55)
第五章 质效并重 抓好基建	(57)
一、高点定位	(57)
二、时间比金钱还重要	(60)
三、组织新式“大会战”	(63)
四、动员职工拼搏实干	(65)
五、严把工程质量关	(68)
第六章 环环扣紧 隆重开业	(71)
一、派员赴德国培训	(71)
二、德国人做事一丝不苟	(74)
三、未雨绸缪	(76)
四、高规格的开业典礼	(80)

—

—

—

三、组建金银珠宝首饰总公司	(144)
四、山东鲁鑫贵金属有限公司诞生	(146)
五、派生出一个线轴厂	(149)
 第十一章 不失时机 背靠“大树”	(153)
一、逼上梁山	(153)
二、感动贺利氏总裁	(156)
三、再破“禁区”	(160)
四、从缓和关系入手	(162)
五、借外力推动	(165)
六、千方百计维护“自身利益”	(169)
 第十二章 冲出省界 扩张资本	(174)
一、资本扩张的有效途径	(174)
二、不谋而合	(178)
三、触角为何伸向常熟	(181)
四、常熟人的精明	(184)
五、双赢的结果	(186)
 第十三章 期盼改制 梦想成真	(190)
一、为何久拖未改	(190)
二、心系亲手创办的企业	(194)
三、市委书记慎重拍板	(197)
四、一场风波	(200)
五、新的起点	(203)





第一章 锁定项目 锲而不舍

创业有个开头或叫起点,这就是选项目。不论是创办虚拟经济还是实体经济,是发展高科技产业还是传统产业,都需要选定具体项目,明确要干什么、怎么干,这样才能按照既定的目标,一步一步地落到实处。倘若手中没有项目,连干什么都不清楚,讲创业只能是纸上谈兵。但是,抓项目却是一件非常艰难细致需要大量付出的工作,从项目信息的获得到项目的筛选论证,直到项目的组织实施,哪一个环节出了问题都可能徒劳无功,甚至“赔了夫人又折兵”。创业者抓项目务必科学论证,慎之又慎,不干则已,干就干成。

一、大背景

1988年,中国的改革开放已经度过了十个春秋,农村改革已取得了决定性的胜利,大江南北、长城内外到处呈现出以经济建设为中心、为实现四个现代化而奋斗的发展热潮。广大农民在实行家庭联产承包责任制之后,迸发出极大的积极性。他们已不满足于仅仅解决温饱问题,而开始向发展乡镇企业、发展个体经济的目标去努力,他们渴望变成“万元户”、“十万元户”甚至百万富翁,要装满自己的“钱袋子”。浙江省的温州、义乌,福建省的石狮,凭借着传统的经商意识和侨乡的优势,率先创办了铺天盖地的民营企业,“有街无处

不经商,男女老少玩服装”,小商品市场充斥各个角落,农民、市民天天都在大把大把地赚钱。身处改革开放前沿阵地的广东省、深圳市,乘着列为第一批沿海开放城市和设立经济特区的东风,大力发展外向型经济,许多让人们见所未见、闻所未闻的“两头在外”、“三来一补”、“合资”、“独资”、“股份”等新型企业应运而生,如雨后春笋般地蓬勃兴起。佛山、顺德、中山、东莞、南海、番禺等县市企业之多,规模之大,世界瞩目,成了国人心目中快速发展的偶像。北方的省、市、县党政人员年年都组织到那里参观学习。素有鱼米之乡美称的江苏省,凭借历史上务工经商的优良传统和上海等大城市的辐射功能,工业经济进入一个腾飞的发展时期。无锡、江阴、常熟、昆山、张家港等县市,遍地都在建项目,到处都是工厂、企业,发展之迅速,经济之繁荣,着实令人瞠目结舌,其他各省市每天到这里考察取经的人员络绎不绝。就总体而言,那个时候在县市区工作的领导部门、乡镇机关以及企业,主要任务是抓项目、办企业,特别是经济基础好一点的地方,上项目、建工厂成了中心的“中心”,有没有本事、称职不称职主要看你能不能抓到项目,能不能创办企业。在这种自上而下、齐心协力大发展的氛围中,各级领导干部、各企业的负责人无不集中精力抓企业上项目,无不为振兴一方经济而出谋献策。

1988年,山东省招远县(后改市)的领导班子,同全国其他县市区的领导班子一样,也是在殚精竭虑、聚精会神地发展经济。当时的县委书记王军民(现为中共山东省省委常委、副省长)32岁,是烟台市经委主任调任的,既有魄力、精明强干,又懂工业经济;当时的县长刘长锁(现任山东省国有资产投资控股公司总经理)38岁,思想解放,改革开放意识强,善抓主要矛盾,新点子很多。在这两人的带领下,招远县的五个领导班子及各乡镇、各部门、各企业的负责人,形成了一个很有战斗力的群体。大家把振兴招远经济,加快招远发展视为己任,一门心思抓项目、办企业。大家一听到哪里有项目,就



定了一定的基础，还锻炼造就了一批重视工业经济、善于抓工业项目的干部。后来，中共烟台市委从招远陆续提拔了多名县级领导干部，到有关县市区和市直有关部门分管经济工作。

二、一位“陌生人”的推荐

选择创办企业的项目，渠道很多，有的是道听途说，听别人议论，感到有发展前景而采纳；有的是触景生情，或看到某种商品，或发现他人已经干成功了，而紧步后尘；有的是网上搜索，从中发现新的商机；有的是自行研制开发产品，叫做自主创新型项目；有的是别人推荐，特别是政府主管部门、大专院校、科研单位或者大企业、好企业的推荐，等等。从这些渠道获取的项目信息，既有成功的，也有失败的，关键在于创业者的识别能力、判断能力、决策能力以及能否不失时机地抓住机遇。纵观世界百年商业巨头们的创业史，大都有着选定项目的奇迹。美国钢铁大王卡内基，开始在一家电报公司当信差。有一次，他在紧张工作的间隙，前往俄亥俄州的克雷斯特林镇旅行，偶遇一位叫伍德拉夫的陌生男子，向他推荐了自己发明的火车卧铺车模型。卡内基发现模型造得相当精密，车内两侧各有一组面对面的两个木制座位。当时的客运火车，两侧仅有向前没有向后的木制座位。卡内基看到这个模型后，立即拍板与这位男子以入股的形式创办了卧铺车厢制造公司，从此世界上火车才有了卧铺。卡内基因此获得了丰厚的利润，为其后来创办更大的企业奠定了基础。被称为华尔街神经中枢的摩根，出身商业世家。他26岁那年，旅行来到新奥尔良，突然遇到一位陌生人拍了拍他的肩膀，问道：“先生，想买咖啡吗？”那人自我介绍说是来往于巴西与美国之间的咖啡货船船长，受委托到巴西运回了一船咖啡，谁知美国的买主破了产，只好自己推销。为了尽快出手，他愿意半价出售。对于这种信息，在很多人眼中并不以为然，而摩根却非常认真地看了货，经过

