

我 来 参 与 丛 书

我也能当企业家



湖南教育出版社

钟岩编著



WOLAI CANYU CONGSHU

写在前面的话

企业是创造社会财富的单位，企业家则是这些单位的创建者、管理者，是企业的大脑。企业家的素质如何，对企业的命运起着决定性的作用。

那么，具备什么样的素质才能当好企业家呢？从小应当做些什么准备呢？长大想当企业家的青少年朋友，这就是你们现在应当考虑的问题了。

本书向大家介绍了 12 位中外著名企业家的创业故事，并把他们所遇到的一些问题提出来给大家讨论，请大家参与解决（可联系上下文思考）。书中所叙述的企业家们当时的实际做法，并不是唯一的答案。社会在发展，环境在变化，一个问题的解决办法也是多种多样的，也许你想出来的办法更高明呢！当然，大家也可以把读这本书当作一次智力游戏，娱乐一下。

少年朋友，编者希望本书能给你们以有益的

启迪，使你们能从更高的起点、更实际的角度树立起自己的理想，为理想而读书、做人。



企业家必备素质

一、高尚,有理想,富于社会责任感。

二、有一定的政治经济学知识,有一个政治家的头脑,干的虽是经济工作,但必须能从政治家的高度统观全局。

三、有军事家的谋略,懂得战略战术,并把它用于商战。

四、善于观察和思考,有一定的洞察力,对市场的风云变幻和社会需求反应敏感。

五、意志坚强,吃苦耐劳。

六、有胆识,不怕风险,勇于奋斗。

七、对于自己经营的专业十分精通,不断学习,更新知识,博学多闻。

八、有宽广的胸怀,能容人,会用人,能听不同的意见。

九、精于计算,善于竞争,会赚钱,但不贪心,不坑蒙拐骗。

十、会统筹计划,善管理。

社会责任感激发的智慧	
——石书岭借五千赚五亿·····	(1)
性格决定命运	
——搏击商海的热比亚·····	(12)
苦难也是一种财富	
——王永庆把瘦鹅喂成天鹅·····	(28)
经营与集资	
——李嘉诚奋战东方之珠·····	(43)
“想像”创造出来的企业	
——现代卡通之父沃尔特·迪斯尼 ·····	(59)
艺术兴趣与商业敏感	
——走进皮尔·卡丹的服装世界 ·····	(77)
要么不干,要么完全控制	
——把可口可乐推向世界的坎德勒 ·····	(93)
勇敢者的天职	
——飞行大王休斯·····	(104)
创造性思维与新兴产业	
——电脑业巨头比尔·盖茨·····	(123)
战略家头脑与超大型企业	
——“石油大王”洛克菲勒·····	(143)
创业欲望动力无穷	
——享受创业乐趣的金字中·····	(165)
实践锻炼挑大梁	
——突破传统教育的先锋丰田英二 ·····	(184)
参考答案·····	(198)

社会责任感激发的智慧

——石书岭借五千赚五亿

当你站在雄伟的天安门广场，向东南方向眺望时，就会发现那儿矗立着一座北京市中心最大的综合商场——燕京商厦。

这座一万多平方米的商厦，以及它周围的“人人大酒楼”、“加州烤肉餐厅”等所组成的建筑群，只不过是燕京实业集团公司的一部分产业。想当企业家的少年朋友，你们可曾想到，这样一个拥有5亿资产的企业，最初竟是由三名干部、八名知青白手起家搞起来的。现在就请你和他们一起再经历一次创业的艰辛吧！

“白手”起家

1969年的中国，山河沸腾，人群激荡，正处于一场几亿人参加的大运动中，全国有数千万初、高中毕业生奔向田野、草原、森林，和那里的农民、牧民、农业工人们一起生产、劳动。这就是所谓“知识青年上山下乡，接受贫下中农再教育”。

到了1979年，“文化大革命”结束三年后，知识青年陆续返回城市。当时，全国的各大中城市，到处是30岁左右、

拖儿带女的返城知青。

这些人回城后遇到的困难可多了，其中最大的问题，就是工作，就是要有个挣钱吃饭的事。

当时的北京市崇文区有两万多返乡知青，成天呆在七个街道办事处劳动科要工作，可就没人能解决这个问题。急得当时的区委书记张旭放下了区里的其他工作，和区委办公室副主任石书岭到办事处和知青们谈心，到各企业想办法，可哪儿都不要人。

自己办企业，自己救自己！

张旭下定决心后，把这个任务交给了石书岭，石书岭接受了任务。但崇文区被人们叫作“穷文区”，没钱。没钱，怎么办企业呢？

你们看了本文的标题，也许已经知道了——借。

但是，小企业家们，问题出来了，你们知道他在没有任何抵押财产的情况下，向谁借的钱吗？他又是以什么理由说服人家借钱给他的呢？^①

“找”商品

石书岭好不容易借到了 5000 元钱。虽说那时候人民币比现在值钱，但对于办一个能解决上万人就业的企业来说，那也太少了，还不够支付一间十几平方米的办公室半年的租金，就更甭说买原料、买场地了。

石书岭想，这点钱不能直接用来生产，只能用在必须用

的办公或小的修理上，凡能先不用钱的事就先不用。

于是他就和区委书记张旭同志一起，想怎样才能不花钱或少花钱也能办起企业来。张旭是书法家，和北京很多书画家是老朋友。在那两万多没工作的知识青年中，也有不少喜欢绘画和工艺美术的人，于是，他们想到了可以搞个书画社，并决定以北京市崇文区花市大街过去专卖古玩玉器等工艺品的商场——“青山居”的老艺人和老行家们为骨干，恢复“青山居”的老字号，卖特种工艺品。

这个想法真不错。而且在所有商业活动中，这个行业是非常特殊的。当时北京只有两个地方经营字画，第一个是琉璃厂文化街的“荣宝斋”，第二个是王府井的“北京画店”；而经营工艺品的地方也只有王府井的“工艺美术服务部”和“友谊商店”两家。不管怎么说，他们的两项买卖在北京都是第三家。北京地方大，是全国的首都，又是世界级的旅游城市，经营艺术品是有市场的，而且，这类商品不怕积压，有的甚至时间越久越值钱，可谓一本万利。

但是，这些商品是非常值钱的，他们那 5000 元钱，连一件真正的精品也买不起。而做买卖，就是靠买了再卖，从中盈利，本钱越大赚得越多，而他们就那么点钱，如何才能办起这需要大量资金的特殊企业来呢？

 小企业家们，请你替他们出个主意，不花一分钱就使他们的货架上摆满各种贵重的商品。^②

没房子怎么办

有了充足的商品，又有了稳定的货源，在哪儿卖呢？这确实让石书岭费了很大的脑筋，但终于被他想出了办法。从市中心的前门、崇文门路口，到天坛、长城、十三陵、八大处、碧云寺、红螺寺，直到陕西的秦始皇兵马俑所在地，都有了他们的店堂，大大小小共 26 家，不仅在北京城确定和其他两家三分天下的市场格局，而且资产和利润都超过了他们，石书岭成了真正的总经理。

那么他是怎么没花一分钱就让那么多家商店开张的呢？

在这儿，我就不为难你们了。告诉你们吧，是靠联营。联营就是人家出地方，他们出商品，由他们经营。说到这里，我给大家讲两个石书岭建店的小故事。

当石书岭他们在北京市内的天坛公园和崇文门路口建店以后，石书岭就整天拿着北京市旅游图动脑筋。这些工艺品主要是卖给来中国旅游的外宾的，那些外宾最爱上哪儿去呢？

故宫，肯定要去，到故宫去开商店是不可能的。但，外宾肯定不仅去故宫，而且一定会到雄伟的天安门广场去游览，在天安门广场边上一定要开一家分店。

长城，肯定要去，八达岭也一定要开个店。

石书岭安排好市内各分店的日常事务以后，就去了八达岭。到了那儿一看，他愣住了，原来那儿早已有了一家书画工艺品商店。人家开得早，又是本地人，占了天时、地利、人和，自己怎么和人家竞争呢？没希望了。但又想，既然来

了，不妨去看看，也许自己能另外开辟出一块天地呢。

于是，他和尚友亮老师傅走进那家商店。进门一看，商品不多，也没有多少顾客。他问那里的售货员：“你们每年赚多少钱？”

“赚？从开张那天起，一年赔一万多，我们的工资都是借钱发的呢！”

“为什么？”

“那谁知道呀！邪性！那些老外看看就走，就是不买！”

听了这位售货员的话，石书岭心里压着的那座大山飞走了。机遇！这就是机遇呀！他们有现成的房子，又正好处在外宾们来长城参观的必经之处，但是他们不会经营，如果我们和他们联营，让他们赚钱，他们一定会干！

“你们的上级单位是谁？”

“延庆县社队企业局。”

石书岭找到了延庆县社队企业局的许局长，并用车拉着许局长和他手下的一班人，到市区燕京书画社的门市部参观，使许局长他们相信了燕京书画社的实力。双方立即签订了联营合同。

从八达岭回来的路上，石书岭问尚友亮：“北京还有哪儿最有发展前途？”

“咱们去十三陵看看怎么样？”

“好，现在就去！”汽车从昌平向东拐去……

进入十三陵地区，迎面是一个旅游示意图，原来外宾来北京参观，十三陵、长城是一条路线，而且，是先到十三陵购物和休息后再去八达岭。石书岭看着那旅游示意图，心里明白了：“难怪许局长他们的店老赔钱，不仅是没老师傅呀！

光捡人家掉下来的饭粒儿，怎么能吃饱肚子呢？”

在十三陵必须建一个店，不然八达岭那家的合同算是白签了。石书岭暗自下了决心。

当他们走进长陵的时候，自然看到了十三陵特区管理处自己办的书画工艺美术品商店，不过有了八达岭的经验，他们不再灰心。

可是当石书岭和那里的负责人一谈，心可凉得比刚到八达岭时还惨。为什么？原来人家正在和旅游局谈判，由旅游局来经营他们的特种工艺品商店，而且经过半年多的谈判，已经基本上谈妥了，就差没签字了。

这下可急坏了石书岭。但他想，他们不是还没签字吗？只要没签字，就还有希望。这个商店一定要拿过来，绝不能把这个龙头失掉，否则这条旅游线上的买卖就没法做了。

石书岭苦苦思索着。他们已经谈了半年了，说明他们谈得已经很深很透了，已经接近了重合点了，可也说明他们谈得很艰难，双方的差距很大，问题在哪儿呢？对，想办法了解一下他们双方难以签字的原因，看其中有没有可乘之机。

于是，石书岭先没有和十三陵特区的负责人谈联营的事，而是询问他们谈判的情况。十三陵的同志觉得也没有什么可保密的，就把半年多来的谈判情况如实相告了。

石书岭立刻意识到，旅游局的负责人认为自己是国营独家买卖，又了解到十三陵的商店不赚钱，因而故意压低给十三陵特区管理处的利润。而特区管理处的负责人，虽不善经营，但自己也知道自己的优势，所以不愿以过低的利益把商店包给别人，这就是两家长期谈而未决的根本原因。

石书岭想，我们和别人联营，都是利润对半分，比旅

旅游局出的条件优厚多了，如果跟十三陵特区管理处及他们的上级昌平县政府谈，他们肯定会接受，但我们只是一家不出名的新办区属集体所有制企业，没旅游局牌子硬。人家会相信我们吗？

石书岭回到家里睡不着觉了，他把自己的想法对张旭讲了。张旭说：“咱们有咱们的优势嘛！关于昌平县和市里的事，我可以帮你想些办法，但关键是你要想出一个让人家信服的条件，使谈判一开始就能打动人家的心。”石书岭经过仔细核算，给昌平县政府和十三陵特区管理处开出一张条件十分优厚的协议，并给了他们一个定心丸，使昌平县政府和十三陵特区管理处立即和他们签订了联营合同。商店于一个月内在开了张。在开张那天，就赚了上万元，连前来祝贺的副市长王纯、叶子龙等领导都吃了一惊。以至后来特区竟撤去了派给店里的党支部书记和会计，长期合作到现在。这个店成了十三陵特区的一棵摇钱树，也一直是燕京书画社的一家骨干企业。

 小企业家们，如果你是石书岭，你会用什么条件去和对方签合同呢？石书岭是怎么说服十三陵管理处放弃和旅游局的谈判，而和他们签合同的呢？^③

走进世界市场

现在中国的大企业家们有句口头禅：有能耐挣外国人的钱去！就是说，一个企业光靠挣本国人的钱是发展不大的，

世界市场才是最大的，只有将自己的产品打入世界市场才能成为企业巨人，对于特种工艺品商店来说，更是如此。

燕京的顾客遍布世界各地，燕京人是怎样打入国际市场的呢？请听听下面这两个小故事吧！

一天，从美国打来了长途电话：“……四个月前我花50000元钱在贵店买了一件翡翠蝴蝶，现在不太喜欢了，您看能退吗？”

接电话的尚友亮师傅说：“可以退，请您送回来吧！”

这位四十多岁的美国女士，送回翡翠蝴蝶以后，激动地说：“老先生，我买了这么长时间了，又是这么贵重的物品，能退货我真没想到，以前我从来没见过像你们这么做买卖的。当初我只是打个电话问问，没想到你们真给退。冲你们这么诚恳，我的钱不拿回去，用它买那个象牙球和那对大珐瑯瓶，请帮我包装好吧。”

说着，她又从小手包里拿出100美元，对尚友亮说：“您太好了，我想拜您为干爹，您接受吗？”

尚友亮见她跟自己的女儿岁数差不多，就说：“好，我就收你这个干女儿了！”

那位女士把100美元放在尚友亮手里，说：“这就算干女儿的见面礼吧！”

“这……”尚友亮迟疑了一下，就把钱接过来，说：“好！我收下。不过干爹也送你一件小礼物，你也得收下。”

接着，尚友亮让售货员把一对精制的小珐瑯瓶包好，交到那位刚收的干女儿手里。美国女士高兴地收下了，并和尚友亮热烈地拥抱，店堂里响起一阵欢笑声和掌声。

尚友亮真能收人家的见面礼吗？当然不，那100美元，

自然就是那对小珰瓶的货款了。从那以后，这位干女儿多次来燕京购物，还介绍自己的亲友来，成了燕京的老朋友。

这个翡翠蝴蝶的故事，可以说代表了燕京的零散生意，而大批量的出口书画作品才是燕京创收外汇的主要途径。在这方面，燕京多次去日本办书画展，可以是代表了。

那么，燕京是怎么进入日本书画市场的呢？说起来可就有有点戏剧性了。

据说在日文中有两千多个汉字，而且日本文化从唐朝起就深受中国文化的影响，因此，在书法、绘画上，两国渊源流长，日本人非常喜爱中国的书画作品。

在燕京各门店中，书画作品的购买大户多为日本人，所以，燕京的老总们特别注意对日本书画市场的研究，且多次去日本考察访问，接待日本重要的书画界、商界人士。

有一天，燕京来了位日本朋友，叫柳邦男，他在日本开了一家商店，他的商店只卖中国货。在中日还没建交的情况下，他为中国的建设作出了贡献，他也因此发了财。他对中国有特殊的感情。他与燕京建立联系后，经常来中国，也经常邀请燕京人去日本访问。

燕京初创时期的三名干部之一、燕京书画社副总经理、著名画家王成喜，在柳邦男来北京时画了一幅梅花送给他。柳邦男把它挂在自家的客厅里，被当时的日本首相中曾根康弦的秘书原明夫看到了，非常欣赏。在一次王成喜到日本访问时，原明夫通过柳邦男设宴款待王成喜。席间，原明夫说：“您的画艺术水平非常高，您的画挂在北京中南海勤政殿（中共中央政治局办公厅），我们的国会大厦议事厅和北京中南海遥遥相望，您也给我们画一幅吧！多少钱都行，要

东西也可以。”

王成喜觉得事关重大，当时请示了外交部有关负责人，外交部的同志说可以。王成喜又向石书岭汇报，石书岭认为，这事不是一般的友好往来，对中日友好，对燕京进入日本书画市场都是件大事，是个机遇。稍有点国际常识的人都知道，世界上各国的国会、议会、人民代表大会都是国家的最高权力机关，他们的办公场地都只挂本国的绘画作品，只摆本国的工艺品，大概是以示国格吧！日本当然不例外。如果王成喜的画挂在日本国会大厦，那绝非小事，其影响是世界级的。

于是，石书岭指示王成喜，一定要画好、画大，尽快送去一件精品。

然而，画送到日本以后，原明夫并无权决定是否挂在国会大厦，因而一拖再拖。柳邦男非常着急，当然，石书岭、王成喜更着急。终于在石书岭、王成喜、柳邦男等中日友好人士的努力下，那张长4米、宽2米的巨幅中国画《香远》挂在了日本国会大厦贵宾厅，成为日本国会大厦中唯一的一件外国艺术品。中曾根首相还亲笔题写《香远斋画室》铜匾送给王成喜，日本国会还特地给王成喜写了一封感谢信。

在政治上，这当然是表示中日友好，但也为燕京的书画、工艺作品进入日本市场，乃至东南亚市场打开了大门。

 小企业家们，你们知道，王成喜的画是怎样挂进日本国会贵宾厅的吗？如果是你，你会怎么办？^④

起死回生

正当燕京的事业如日中天，走向世界的时候，1989年的风波发生了，中国的旅游业一落千丈，燕京自然也不例外。这时燕京已有职工500余人，同时还带动着一万多为他们生产工艺品的职工，他们一倒，就意味着又要有近两万人失业。

怎么办？

当时已任崇文区常务副区长的石书岭在和有关领导研究后，当机立断，作出了一个大胆的决定，就如兵法上说的“置之死地而后生”，他们成功了。燕京不仅没倒，反而发展了，职工人数扩大了一倍多，资产达到了五个多亿。

每当想起燕京的创业史，现任总经理石书岭就感慨万千。

真不易呀！

 未来的企业家们，你们知道石书岭当时当机立断作出的决定是什么吗？如果换了你，你会怎么办呢？^⑤

性格决定命运

——搏击商海的热比亚

1993年，在全国政治协商会议的会场上，有一位妇女服装奇异、引人注目，她全身金光闪闪，大大小小挂着21件纯金首饰，价值5万余元。她是来参观的华侨，还是被邀请的外国来宾？都不是，她就是一无资金、二无场地、三无靠山、四非文化名人，完全凭自己的人格和志气拼搏成为亿万富婆的全国政协委员热比亚·卡德尔。

热比亚创建的新疆阿克达工贸公司是新疆最大的私营企业，同时，她还有两家贸易公司、两家工厂、一家房地产公司、一座占地1.4万平方米的热比亚大厦。此外，她还在乌鲁木齐的繁华地段买下了1.2万平方米的地皮，正在兴建一座高7层，占地4000平方米的商业、住宅合一的大楼，一栋24层的住宅楼和一座32层的办公楼。热比亚不仅是当地最知名的私营企业家，而且在哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦等独联体国家也很知名，她在那里有自己独资的房地产公司、皮革厂、沙发厂、百货商场、钢材中转站。而且，她正在向东南亚发展自己的事业，可以说，热比亚·卡德尔是个名符其实的国际企业家。

然而，谁又知道20年前她是多么的贫穷呢？谁又知道她是靠怎样的艰辛才创下这番事业的呢？