

企业家的秘诀

—— 书生型 · 开拓型 · 企业家 ——



山西财经学院教学研究室

企业家的秘诀

——书生型·开拓型·企业家——

山西财经学院教学研究室

编 者 的 话

《中共中央关于经济体制改革的决定》强调指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”

——这是时代的呼声！

面对新技术革命的挑战，面对不可逆转的改革潮流，更多的人才应该从“书生型”向“企业家型”转化；具有开拓、创造精神的优秀人才，要投身于企业家、实业家的行列。

——这是时代的需要！

当代的中国青年，已被时代的脉搏所触动，而且正在思索、探寻：“书生型”如何转变为“企业家型”；企业家必须具备什么样的素质与胆识，他们在激烈的竞争中是如何获胜的，其成功的秘诀是什么……

为此，我们搜集、整理、选编了《企业家的秘诀》这本书。它收文30余篇，采用传记形式，对国内外一些经营工业、商业、服务业、技术公司等行业的杰出人才，做了较为详细的介绍。内容生动，人物众多，各有特色。他们当中，有的“白手起家”，有的受命于“危难之际”，有的几经挫折、不屈不挠，还有的“初出茅庐”就伸手不凡……但他们

有一个共同的特点，就是勇于改革，敢于拓展，锐意创新。也许从这里，我们每个有志于振兴中华经济的人，都能够找到自己所需要的，而且必须具备的东西。

由于我们水平有限，在整理、选编过程中，缺点错误难免，敬请作者读者批评指正。

一九八五年一月

目 录

从书生型人才到企业家型人才	雁 升 (23)
企业家的眼力与胆略	“同公立大” (33)
一个激励型的企业管理家——王亚忱	林玉树 王武 杜凌 (41)
在改革的舞台上	李新彦 孟宪民 (46)
企业管理的新突破	李树喜 (59)
从王泽普到姜长华	浦国荣 (67)
不坐安乐椅 勇当弄潮儿	陈晓轩 (74)
钢城女司令	童宝根 (88)
善于办厂的女将	刘 岁 (96)
站在被告席上的厂长	郑学家 (107)
治厂之道	耿峰 杨恒山 (111)
“信息大王”——李秀森	宋红岗 谢然浩 (117)
从书生到企业家	钟锡知 (124)
程宏业创业记	杨 洁 (135)
一个从田野崛起的新人	王正训 (145)
一个中国农民的自豪	马役军 (149)
竞争的优胜者	关都德 蒋言礼 (157)
傅贵沉浮记	葛象贤 (165)
	刘宾雁 刘国胜 (173)

南方大厦.....	理 由 (159)
在大厦顶上争雄的女人.....	李峰 唐小可 (192)
奥马在坎坷中腾飞	
.....王震华 梁若洁 傅荫农 冯印谱 (200)	
陈天生效应.....	祖 慰 (213)
跋涉者.....	陈晓轩 (228)
吴大立和他的“大立公司”.....	梁俊明 (242)
超越生命——哈默博士传.....	鲍勃·康西丹 (255)
日本“企业管理之王”——丰田	
(82).....	韩忠本 杨万春 和铭 (278)
“汽车大王”福特.....	高亚平 贾益东编 (291)
松永社长是如何经营管理一个中小企业的	
(34).....	胡洽径 (306)
“索尼”起飞的诀窍.....	(312)
“日本福特”——本田发迹奥秘.....	(316)
“旅馆大王”希尔顿.....	高亚平 王苏龙 (318)
(88) 山崎藤 书源.....	
(88) 孙越德 尚时茅.....	
(701) 张群书.....	潘晓峰——“王大惠帝”
(111) 古 耕.....	家业金溪进好从
(711) 陈玉王.....	业业路业速野
(421) 军外吕.....	人微的威融理田从个一
(381) 孙言群 魏雅夫.....	参自的另齐国中个一
(241) 贺翠苗.....	普理内由幸袁
(241) 郑国欣 魏实欣.....	出智高是群

从书生型人才到企业家型人才

雁 升

温元凯，38岁，当今中国大学讲坛上最年轻的副教授之一。透过他的一席谈话，你可以感受到，在人才发展的方向上，将可能发生怎样的变化。这些变化又将可能怎样影响我们的校园生活、经济生活，以及社会生活的其他领域。

六届人大会议期间，电视中报道了这样一条新闻：人大代表、中国科技大学副教授温元凯，利用休息时间来到天津市静海县大邱庄，和振华实业公司经理禹作敏签定了技术合作协定。科大将向大邱庄提供技术援助，科大也将从大邱庄的经济收入中获益。

许多人从电视中看到协定签定的场面都颇为新奇：大学教授怎么成了企业家？当我们带着同样的疑问找到温元凯时，他兴奋地说，这样的协议我已经签过好几次了。科大就是要向这个方向发展，科技人员也要向这个方面发展。面对新的技术革命的来临，面对不可逆转的改革的潮流，更多的人才应该从“书生型”向“企业家型”转化。培养越来越多有开拓精神的“企业家型”人才，已经成为时代的需要。

近年来，温元凯曾应邀到瑞士、西德、比利时、卢森

堡、荷兰、英国、美国、意大利等欧美九个国家讲学、访问或作学术报告。在那里他拜访了许多世界第一流的科技大师：丁肇中教授、杨振宁教授，以及国际量子化学权威、法国的波尔曼教授等。他发现这些人大多不是书生型的学者。我们有些作家动不动描写知识分子就是戴个眼镜、呆头呆脑、丢三落四的样子。相反，这些教授大多是开拓型、创造型、企业家型的学者，不但学问好，而且多谋善断，有组织管理才能，善于把科技成果很好地推广和使用。和世界上一些著名科学家交往，还使他发现，国外许多大学不仅是教育中心、科研中心，而且是经济中心。许多大学成为提供智慧的科学工业源区；许多学者已经走出书斋，成为领导和组织经济活动的企业家。

大人回国之后，温元凯曾多次应邀到大学和科研单位作报告。他常常深有感触地谈到，随着新的技术革命的来临，我们的经济结构和生产方式正面临着重大的变革。这就需要一大批接受信息快，更新知识快，不仅能在专业上纵向深入，而且具有现代技术经济头脑，能有效地组织科研和经济活动，协调科研、经济、社会诸方面横向关系的企业家型的人才。他认为目前我国的企业家型人才还太少。缺乏合格的研究院院长、合格的剧团团长、合格的饭店经理……缺乏一大批合格的企业家、实业家、事业家。

温元凯认为，过去有一种偏向，一提人才就是科学家，一提自学就是数理化。现在应该鼓励最优秀的青年报考经济系、管理系、会计系、法律系。应该向青少年推荐象《超越生命》（注：美国企业家哈默传）这样的写企业传记的

作品。温元凯认为在我们的大学和研究单位中，人才还大多是“书生型”的。他们刻苦勤奋，废寝忘食，一心扑在学习和事业上，很少社会交往和业余爱好，因而缺乏社会活动能力和现代管理知识。有些人虽然也能侃侃而谈，但他们还无以深刻体会现实生活中的各种矛盾。实际工作中的“自由度”，比客厅里空谈时的“自由度”要小得多。

谈到这里，我们请温元凯同志谈谈“企业家型”人才应具有哪些素质。看来，这个问题他已经思考很久了。他一口气提出了“企业家型”人才应具备的七种能力。

——**发明创造能力**。企业家离不开创新和开拓。有创新精神的人一个共同的特点就是不满足现状，不满足于前人已经取得的成果，他们总是用新的意识、新的观点去冲击和取代在人们头脑中已经形成习惯的那些旧东西。许立言同志的《创造技法一百种》正在《科学画报》上连载，从这本书中可以看出发明创造是有规律可循的。

——**科学研究能力**。李政道教授在科技大学讲过：一个人从小学读到大學，一开始是老师提问题要你回答；后来是你提问题请老师回答；大学毕业之后，就应该是自己提出问题自己去回答。所谓科学研究能力，也就是自己提出问题自己去解答的能力。我曾注意过人们头部的侧面轮廓，从眉毛开始到额部再到脑顶部，然后到枕骨部位再下来到后颈部脊椎神经处，这条曲线不就是大问号吗？经过观察、思考、得出结论，那个问号下面的一点不就是思维的结果吗？从天然造型上看，我们的脑袋就是用来提出问题和解决问题的。

——**组织管理能力**。有的大学生认为自己以后是当工程

师，当主治大夫，不想当领导，当头头，要组织能力干什么？这是一种过时的观点。象居里夫人那样在实验室里孤军奋战取得成果的时代已经基本过去了。今天的科学要求不同学科、不同领域的专家密切协作，把他们卓有成效地组起来，往往能取得更大的成果。国际上发表的科技论文的署名者人数越来越多，进行跨国科学研究的趋势越来越明显。科学技术的发展提示我们，科技组织管理人才比科技人才更加难能可贵。

——获得信息情报的能力。控制论的奠基人维纳说过：要有效地生活就要有足够的信息。今天，看一个人的活动能力，只要看看他的信箱，看看他的信件往来，看看他通讯录里电话号码的数目就可见一斑了。一个人的智力越高，他的信息流通量就越大；信息量越大，所蕴含的主动性和创造性也就越大。获得现代科技和经济诸种信息的一个重要手段，就是要利用电子计算机，它能帮助我们更新获得信息的方法和技巧，获得提供信息的网络系统。

——演说表达的能力。母亲给儿子找对象，常常对人说，我儿子老实，不大爱说话，那意思是说自己的儿子可靠。其实，这种传统观念造就出来那种性格内向、不善言谈的人，是不利于科学事业发展的，在科学探讨和合作的过程中，你要别人理解和赞成你的看法，就要善于表达自己的思想，就要能讲出一番令人信服的道理。

——文字写作的能力。科研要写论文，实验要写报告，技术工程要写方案，宣传和鼓动要能写文章，这些正是我们现在一些大学生一个突出的弱点。

——社交活动能力。“书生型”人才应付考试的本事很大，可一到社会舞台上就寸步难行了。我在国外一家书店里发现一本很厚的教科书，叫《关系学》，作者是一位大学教授。翻开一看，才知道这里包括“人际关系学”，“公共关系学”等组成部分。原来关系学在现代管理科学中也是占有一席之地的。如何处理好人与人之间的关系，如何建立一个和谐的工作环境，把这些关系建立在科学的基础上，就可以大大提高我们的工作效率。

讲完这七种能力，温元凯同志说：企业家型人才既是现代高度组织化社会的需要，也是现代高度组织化社会的产物。只要努力学习和实践，注意调整自己的知识结构和性格特点，就会出现一大批企业家型的人才。

谈到这里，我们饶有兴趣地问：“你是否经历了这样一个由‘书生型’向‘企业家型’的转化过程呢？”他含笑点头道：“有这么一点点”。“我在上大学的时候，也不善言辞，开会很少发言，性格也是内向型的。当我开始走上自己的事业时，我感到合作的重要。我永远也忘不了在上海邻居家的阁楼里，几个年轻人建立的‘松散的科学联盟’，一支八瓦的管灯，一块桌面做成的黑板，从这小小的‘科学会堂’里走出了一个个人才。近年来，随着改革的步伐，我的视野和活动范围也越来越大了。我要团结更多的人，我要和更多的人合作。为了把科大办成真正的科学工业源区，我们也在办企业、办公司，办一系列开发性的事业。这就是由我兼任经理的科大新技术开发公司，由韩琨总工程师领导的庐光新技术开发公司，同《光明日报》合办的科技经济信息公司，和计

算机中心合作的微电脑软件开发公司，和农民合作的民光新技术开发实业公司。这些就是我们大学和产业部门建立的‘神圣同盟’，我们将以此来迎接新技术革命的挑战。”——

温元凯同志最后说：就本行来说，我目前在化学的研究上，可能“绝对值”受到一些影响；但是，我更希望为宣传改革、实施改革、支持改革、研究改革作出自己的贡献。当一代有国际眼光，有全球观点的企业家型的人才崛起的时候，我们就可以把中国的经济推向世界“经济奥运会”的水平。

企业家的眼力与胆略

——记广州白云山制药厂党总支书记贝兆汉

林玉树 王武 杜凌

在广州白云山制药厂采访期间，我们常常谈论勇敢的鹰，谈论鹰的那双锐利的眼睛。你看，在乌云密布的时刻，那雄鹰，搏击于森林之上，傲然蔑视浑浊的人间；当朝曦重新升起的时候，它又翱翔于万里蓝天。

我们赞颂勇敢的鹰。我们赞颂一位有眼力与胆略的企业家，他那双眼睛比鹰还要锐利。

十年前，谁能知道，地球上还有一个白云山制药厂呢！它是白云山农场办的一个小药厂，只有几间破旧平房、一台压片机，生产单打一的产品：穿心莲片，一年产值仅二三十万元。

今天，当我们走进药厂大门的时候，我们简直不敢相信自己的眼睛！片剂车间全部实现了流水线生产。新产品感冒茶、感冒清、活心丸的产量等以十倍、数十倍的速度增长。屹立在一片绿荷、一湾碧水上的水上食堂，每天都为职工提供可口的食品。工程师以上职称的技术人员，已经搬进了新落成的药师楼，使用药厂为他们配置的锃光瓦亮的家具。厂区象花园一般，环抱假石山的喷水池，曲径通幽的亭榭楼

阁，使人悦目赏心。浅黄色的六层主楼的各个房间，统统安上了空调机，那几间洽谈室，灯光色彩格外柔和，壁灯和沙发都很气派。洽谈生意的人流络绎不绝，签订的合同越来越多。

十年时光，白云山制药厂旧貌换了新颜！靠什么呢？当然靠的是党的政策，还靠——

一位好干部，一个应该用金字镌刻在企业发展史上的名字：贝兆汉！

一九七六年，白云山制药厂来了一位“怪人”主事。他相信知识的力量，首先起用仅有的一名知识分子当副厂长。

一九七六年夏天，已经开办三年的白云山制药厂出现了倒闭的危机。仅有的穿心莲药品销不出去，产值剧降，人心浮动。

在这关头，白云山农场选派三十六岁的人事科干部贝兆汉出任药厂党支部书记，让他到药厂主持工作。

贝兆汉，中等身材，卷曲头发，红润面孔，说话慢条斯理。既没有叱咤风云的气势，也没有倜傥英俊的风度。然而，他有自己的优势。他上过机械学校，当过机械工人、人事干部。他办事有主意，不怕开顶风船，也不怕丢乌纱帽。用他自己的话来说，“我不在乎这顶乌纱帽，丢了，还可以到厂里当机械工人呢！”因此，在白云山，他的“怪”还有点儿小名气。

这个“怪人”来到药厂，一上任就有了一点怪办法。他首先登门拜访药厂仅有的一名知识分子苏建生，请教拯救药厂的良方。

这个苏建生当时只有二十九岁，是广州中医学院的毕业生。药厂创办的时候，领导上叫他抓业务，却不给他乌纱帽。

苏建生毕竟是个初生牛犊，又没有在领导机关呆过。抓工作，他舍得拚命；搞关系，他一窍不通。一九七三年，他抓药厂，产值达到二十万元；一九七四年，达到三十万元；一九七五年又增加到四十万元。眼看药厂要起飞了，偏偏来了个“反击右倾翻案风”。于是，苏建生被他的顶头上司抛了出来，这个党外群众被戴上了一顶“篡党夺权”的大帽子。他一靠边站，药厂技术没人抓，业务没人管，一九七六年只好眼睁睁地看着药厂塌台。

听了苏建生的介绍，平时不太容易激动的贝兆汉脸孔涨得通红，颇动感情地说：“这叫什么政治呢？这叫愚昧，叫无知！制药，技术性很强，怎么能让你靠边站呢！”

天呐，面对刚上任的党支部书记的态度，苏建生有点坐不住了，说：“老贝，你可别为我的事受连累啊！”

贝兆汉笑了，说：“我这顶乌纱帽有多大？丢了还可以去当工人呢。”

第二天，他就给农场党总支写了一份报告，要求任命苏建生为药厂副厂长。

也许是人逢知己倍精神。苏建生一上任，就甩开膀子干了起来。八点上班，他七点以前就赶到，东看看西瞧瞧，厂里的哪一个角落他都没有漏掉。上新产品，他亲自主持研究；搞供销，他四方奔波；就连锅炉坏了，他也要钻进去修理。

苏建生工作有一股拚命劲头，但工作方法有点儿生硬。特别是在技术方面，他对别人的要求，就更严格了。贝兆汉悄悄地看着，又悄悄地帮他“抹稀泥”。

有一段时间，药厂向有关方面报送新产品的申请单，总是批不下来。贝兆汉心里好不纳闷。为什么呢？他悄悄地在底下打听，才知道原来是苏建生闯了祸，得罪了有关方面人士某甲。苏建生希望多为药厂贡献力量，急着要上感冒茶这个新品种；当他听说某甲不同意时，就与之顶撞起来。唉，好心坏了事。

贝兆汉只好自己出面了。他亲自拜访某甲，说明苏建生的顶撞纯属无意，希望某甲原谅，终于解开了双方的疙瘩。苏建生通过这件事，也知道了自己的毛病，努力克服缺点。现在他已入了党，成为药厂的台柱子，还当上了该厂与深圳、香港两家公司合资经营的深圳东方白云有限药业公司的经理。

知识分子是企业兴旺的活力。要大胆拂去他们心灵上的尘垢，给他们友爱和温暖。

一九七六年底的一个夜晚，药厂的机声已经停息。一盘圆月孤零零地挂在树梢。草地上倒映着两个细长的身影，传出两个熟悉的声音。

一个急促的声音，那是霍梳厂长在说：“下半年，咱们一下子干了六十四万元产值。看样子，药厂要发展，还得靠知识分子。”

一个慢条斯理的声音，说：“对。咱们要想法招收知识

分子，要重用象苏建生这样的一大群知识分子。俗话说，一个巴掌拍不响，众人捧柴火焰高嘛！”

贝兆汉和霍梳从实践中认识到知识的力量，认识到重用知识分子的意义。可是，他们还没有迈出步子，就碰到了一个不软不硬的钉子。

医生某乙，大学毕业，原在外地工作。为解决夫妻长期分居两地的问题，自愿要求到白云山药厂来，条件只是：药厂帮他办理工作调动的手续。

贝兆汉一听，马上拍板。他到处奔波，求情，说明白云山药厂是个小厂，眼下急需技术人员，费了半天劲，才感动了主管人事的部门。

手续办妥了。某乙的户口也迁进了广州城。可是，某乙到药厂一看，那么简陋的厂房，那么落后的机器设备，动摇了。他在市区一家医院找到了工作，不肯上山来。

这件事就象火星掉在干柴上一样，在药厂职工中燃烧了起来。有的说：“这叫啥？开头为什么不嫌咱们厂破旧，办妥了倒嫌起来啦！”。有的说：“咱也不与他善罢甘休！他骗咱，咱也去把调转手续废了。让他又分居两地去。”……

这时，贝兆汉召开干部会议，站出来说话了：“他嫌咱们厂穷，不肯来，那是咱们工作没做好。那叫活该！他在城里工作，和在咱们这里工作一个样，都是为国家出力，咱们不要给他过不去！”

会散了。话也说了。可是，说不出的酸甜苦辣一古脑儿地涌上心头。面前的烟缸里，堆上了一截又一截的烟头。药厂需要知识分子，他到那儿去找寻呢？他想起一些同志反映