



企业家丛书

走在潮流之前



中国经济出版社

7
27
66

特约编辑：王 伟

责任编辑：李 敬

封面设计：平 原

走在潮流之前

尔 平

中国经济出版社出版

新华书店北京发行所发行

水电出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 开本5.2印张 1 插页 112千字

1986年10月第1版 1986年10月第1版第1次印刷

印数：60,001—22,200

统一书号：4395·43定价：1.30元

许涤新题词：

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业。而要办好现代化的社会主义企业，不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

封面题字 **袁宝华**

《企业家丛书》编辑委员会

主编：李盛平

编委：贾 湛（常务）

王 伟 齐向武 任克雷 陈子明
周培兴 徐和根 张若玲 郝 军
唐有力 韩齐之 霍恩德

要實現我國的社會主義現代化建設
必須辦好我們的社會主義企業而要在
實現現代化的社會主義企業就不僅要培
育出大量的科技人材而且要培養出大量
的善于經營管理的企業家因為經營管
理如果搞不好就會浪費企業的財力和
人力就會造成大量的浪費和廢品
企業家學中書的出版更利于培養和提
高我國的管埋人材這是值得我們重視的

許源斌于北京

企业家和企业家时代

我国方兴未艾的经济体制改革，其实质和重要目的之一是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。可以这样讲，我国经济发展的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是现代意义上的企业家。

然而，企业家在我国以往的社会历史中却处于无足轻重的地位。“士农工商”，这是我国古籍中一个经常用来描述社会结构的词汇，也是历史学家研究我国古代社会的一把钥匙，它形象地说明了我国历史上工商业的社会地位。进入近代后，由于我国资本主义经济发展的落后及其特殊性，企业家成了资本家和剥削者的代名词。新中国的建立，给我国的经济建设提供了基本的保证。但是，经济建设指导方针上的失误，使本应是商品生产者的企业，变成了等级制的机构，厂长和经理变成了终身制长官。

现代企业家，既是社会进步和经济发展的产物，又是社会进步和经济发展的动力。19世纪中叶，世界范围内的资本主义生产得到飞跃的发展，传统的工厂主、资本家凭借经验和能力，已无力经营管理日益扩大和复杂的工商企业，也无法处理社会化大生产中遇到的一系列问题。为了适应经营管理日益专业化的需要，企业所有权和经营权开始分离，一个专门从事企业经营和管理的阶层应运而生，走上历史舞台，

这就是今天的企业家和企业家阶层。由于企业家具具有专业知识，擅长经营，勇于创新，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步和经济的发展。

党的十一届三中全会开始的我国社会的全方位改革，是一场革命，是新技术革命巨浪冲击下的一次机会，是中国社会精英和人民的一次历史性选择；它为我国的经济发展提供了广阔的前景，为新兴企业家的崛起提供了必要的条件。

改革的本质是开拓与创新。企业家最重要的素质是开拓与创新。因此，经济体制改革的必然结果之一将是产生一大批新兴企业家和一个具有自主意识的企业家阶层。这个企业家阶层将极大地推动我国的经济发展，使我国的全方位改革发展为不可逆转的历史潮流。企业家的时代正在到来！

企业家的成长和企业家阶层的形成，是一个历史的过程，一个实践的过程，一个学习的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的人的过程中，不仅需要自己的拚搏，更需要借鉴和学习国内外的先进经验，学习现代社会经济的各种知识。

基于这种历史的考虑，一批青年理论工作者和一批青年实业家结合在一起，共同组织编辑了《企业家丛书》。

《企业家丛书》献给在中国社会主义改革中诞生的企业家。

衷心感谢鼎力支持本书出版的各位朋友！

李盛平

1986年

前 言

当今的时代，是企业界和企业家大放异彩的时代。

商场如战场，兵贵神速。在当今日益激烈的竞争中，企业的盛衰成败，有时仅在于一念之差，一步之差，慢半拍而已。唯有领先一步，才能步步领先；唯有走在潮流前面，才能不被潮流淘汰。“时间就是金钱，效率就是生命”已成为企业家共同的口号。

由于社会制度的不同，我国企业家和企业行为的目的与资本主义国家的企业家本质是不同的，但他们的成功经验、经营思想等，也可供我们参考借鉴。这本小册子，介绍了国外优秀企业家的若干实例，俾使读者能从中得到启迪，走上成功之路。

对于编写中存在的缺点错误，欢迎读者批评指正。

作 者

一九八五年十二月十七日

目 录

第一章	非常之人	(1)
§ 1-1	干即成功	(1)
§ 1-2	自信者胜	(12)
§ 1-3	企业成败的关键	(18)
第二章	猛着先鞭	(22)
§ 2-1	审时度势	(22)
§ 2-2	日本人来了	(28)
§ 2-3	快速管理	(34)
第三章	遍地黄金	(40)
§ 3-1	独辟蹊径	(40)
§ 3-2	人弃我取, 人取我与	(45)
§ 3-3	风险越大, 成功越大	(52)
第四章	信息资源	(29)
§ 4-1	企业的耳朵和眼睛	(56)
§ 4-2	照听有误	(61)
第五章	出新制胜	(63)
§ 5-1	开发即经营	(63)
§ 5-2	创造需求	(70)
§ 5-3	并非处处领先	(76)
第六章	人才为本	(79)
§ 6-1	创新斗士	(79)
§ 6-2	人才战	(87)
§ 6-3	由物到人	(98)
第七章	保持领先	(105)

§ 7-1	永远是攻势.....	(105)
§ 7-2	向变化挑战.....	(112)
§ 7-3	形势法则.....	(116)
第八章	防止落后	(120)
§ 8-1	病态企业.....	(120)
§ 8-2	不允许一成不变.....	(123)
§ 8-3	保持年青.....	(127)
第九章	后来居上	(137)
§ 9-1	硅谷的年青人.....	(137)
§ 9-2	高技术导向.....	(142)
§ 9-3	小的是美好的.....	(145)
第十章	永无止境	(150)

第一章 非常之人

自工业革命开始，一批新人应运而生。钢铁、石油、汽车、银行等的发展迅速改变了社会面貌。这就是堪称现代社会栋梁的企业家。

这确实是一番激动人心的大事业。

“盖世必有非常之人，然后有非常之事。”司马相如的这句话，再清楚不过地说明了事在人为的道理。

越过巨大的财富和权势织成的神话，我们可以看到这些独步一时的优秀企业家并非什么天才、超人，而只是有着超人之处而已，诸如，有无所畏惧的冒险精神，越挫越勇的勇气和信心，对商业敏锐的嗅觉和远见，等等。由此，他们便成为出类拔萃的人。

§ 1-1 干即成功

敢作敢为，无所畏惧的大企业家精神，首先就表现在“干起来再说”这种行为准则中。他们是“行动派”，因为他们深知没有尝试，就没有成功，他们坚信“干即成功”这样透彻的人生哲学。

一九八五年初，美国《巴尔的摩太阳报》评选美国十位影响最大的企业家。“汽车大王”亨利·福特以压倒多数名列第一。一九一四年他在海兰帕克厂实行“福特制”装配流水作业法，建立了世界第一条移动装配线，这是制造业中的

一场革命。以福特汽车为代表的美国汽车业的飞速发展，刺激了钢铁、石油、橡胶、玻璃等业的发展，为美国经济安上了起飞的轮子。

一八七九年十二月，农民威廉·福特犯了一次最大的错误。他怒气冲冲地关上大门，对十三岁的儿子吼着：“好吧，亨利！你到底特律去吧，就象你自己所希望的那样，当个机械匠。我敢说，你将来绝不会有有什么大出息！”

“我觉得，搞机械的工作，比种田有意思得多。”福特不服气地说。

福特从小就迷上了机械。在小学读书时，一次他想试试蒸汽的力量，把一口锅偷拿到外面，把锅盖钉死，加火烧水，结果水锅爆炸了，不但他自己受了伤，还把学校的篱笆炸坏了一大块。

福特告别家乡，到底特律开始了做工生涯，谁能够想到，这个周薪二元五角的小学徒，将来会深刻地影响美国社会？一八九三年，福特在芝加哥世界博览会上看到了查尔斯·杜耶发明的以汽油为燃料的车子——美国人设计的第一部汽车，他着迷了。从那时起，他才明白了自己要干的事业，那时，他已年近三十了。要干，就要干成功。福特下定了决心，将父亲的冷嘲热讽抛到脑后。一个常人和非常之人的差异，往往就是这么一点。

福特找到当时声名赫赫的爱迪生电灯公司，想要学习电学。公司正好下班。他拦住走出的一个中年人，急不可耐地诉说起来。

听说他想制造汽车，中年人沉思了一会儿：“好的，你明天来上班吧”。

福特楞了：“你是……”

“我是爱迪生，我喜欢潜心研究发明的人。”

从此，两人变成了很好的朋友。福特刚进公司时的职称是技师，月薪四十五元；两年后即跃升为总工程师，月薪加到一百元。这样的晋升速度，不仅显示了福特在机械方面的才能，也说明了爱迪生公司大胆起用新人的作风。

一八九六年六月，福特买旧材料敲打拼凑的第一部汽车进行试验。当车子开始移动时，周围的人报以热烈的掌声，并高兴地大声吼叫起来。福特坐在车上，热血沸腾。以后，他又试过多种新型车，再也没有过第一次试车时的强烈感受了。事在人为。三十三岁之年，他终于站到了事业的起跑线上。

由于他的第一部汽车引擎发动的声音太大，在街上吓得鸡飞狗跳，连马车的马都被惊吓，因此，人们提出抗议，不许它在街上行驶。福特不得不把汽车开到公路上。为此，当局发给他一张驾驶执照作为证明。这样，福特成为美国拥有汽车驾驶执照的第一个人。

不久之后，底特律的一家工厂要重金聘请福特当生产部门的总监督，报酬是月薪五百元，还可分得红利。他们唯一的条件，就是他要专心本职工作，不得再分心研究汽车。月薪五百元在当时是个很大的数目，不由得福特不动心。正当此时，新成立的一家汽车公司董事长来看他，并邀请他去当总工程师，月薪只有二百元。福特面临重大的选择，他毅然舍弃高薪而不就，走上了自己应走的道路。

如果当年福特贪图一点眼前利益，那么美国将增加一名普通的工程师，而少了一位“汽车大王”。由此也可以看出，具备这种敢作敢为，一干到底的魄力和精神，实在是成功的企业家的先决条件之一。

当时的汽车大赛已颇为轰动，得胜者立即成为人们的偶像，福特看出，他的机会来了。一九〇一年在密西根举行的汽车大赛上，福特驾着自己制造的二十六匹马力的汽车，夺得冠军。福特作为赛车英雄和设计汽车能手的名声，立刻传遍了美国。

一九〇三年，福特在他的“不惑之年”终于正式成立了“福特汽车公司”。公司的十五万美元资本，主要由福特、木炭批发商麦克逊和商人柯金斯三位大股东把持。

开始，他们采购各公司的引擎、车身、轮胎组装汽车，第一年装配了一千多辆，销路很好，都卖出去了。但年底一结算，几乎没赚多少钱。原来，福特对每一部装备好的汽车都要作一番详细的试验和检查，对比和分析，不断地在下一部车上改进，因此几乎每部车的零件都不完全相同，成本自然偏高。

股东之间发生了严重的分歧。

“有钱不赚，这不是和自己过不去吗？”代表一半股权的柯金斯提出抗议。

“现在不赚，是为了将来可以赚大钱”福特解释着，“我要抢在别人前面，研究出销路好的新车。”

“现在车子的销路也不坏，不是一出厂就被人抢光了？”

“但是现在买车的都是有钱的人，一般人是买不起的。”

“难道你是想让擦皮鞋的人也拥有汽车？”柯金斯冷笑着说。

“我们想要有大的发展，必须要开发大众市场。如果大家都以有钱人为竞争对象，这一市场很快就会饱和的！”福特据理力争。一个优秀企业家和一个普通商人的实质区别，真是泾渭分明啊。

最后，他们达成了一个折衷的方案：将不同车型的试验分阶段进行，不要变动太频。一段时间推出一种型号，生产一批，销完再推出另一种车型，成批生产。这样，既可试制新车，又可节省成本。

在以后的三年中，福特共推出了八、九种新型车，这种速度在汽车制造业中是空前的。这些新型车中，尤以一九〇六年出厂，售价八百五十美元的N型车最为理想。虽然N型汽车为公司赚了不少钱，然而公司却又一次濒临解体。

原来，正当N型车销路大畅之时，福特又突发奇想，提出了惊人的计划。他准备用公司的全部财力投资于一种更廉价、坚固的新型汽车，而且全部由自己设立的工厂制造，完全脱离装配工厂的状态，使福特公司成为名符其实的汽车制造公司。这需要一笔巨大的资金。他还要求股东们把全部利润转为投资。这个计划立刻遭到股东们的反对，柯金斯首当其冲。

“我坚决反对再研制新车种。我们的N型车已经供不应求。用不着再在其它方面浪费资金！”

“N型车之所以销路好，就是因为价廉。如果我们能造出更为廉价的车，销路岂不更好？”

“可能是我缺乏这种赌徒式的冒险精神。这个公司有我一天，我决不同意这种孤注一掷的计划！”

柯金斯气呼呼地当众宣布退股，接着麦克逊也退出了。福特元气大伤，几乎到了山穷水尽的地步。然而，没有冒险就没有事业，“塞翁失马，焉知非福。”他稳住了一些小股东。又拉进一些新股东。经过一番调整，福特对公司已握有绝对的控制权。这是他事业上一个重要的转折点。

一年之后，一九〇八年十月，举世闻名的T型汽车问世

了。这是汽车发展史上的一个重大事件。在此之前，汽车的使用是有季节性的。因为那时美国各地仍有不少黄土路，一到雨季便泥泞不堪，汽车根本无法行驶。一年之中，只有七、八个月的时间可以使用汽车。福特的T型汽车结构坚固，几乎在任何不良的路面上都能行驶，还带有可折叠的敞篷，用以遮风挡雨，被当时美国人誉为“奇妙的机械”。不仅如此，这种车的价格还特别便宜，比其他公司的汽车便宜了将近三倍，比原先的N型车也便宜了近三百元，定价为五百七十五美元。T型车立即风靡了美国和世界，福特公司迅速发达起来。

一天，一位名叫乔治·希顿的纽约律师来找福特，声称T型车侵犯了他三十年前申请的一项“安全、便宜而结构简单的汽车”专利权。由于这项专利写得太笼统，因而凡是制造汽车的人都有可能侵犯他的专利权。不少公司因畏于他是个名律师，恐怕斗不过他，只好干吃哑巴亏，每年按收入比例支付希顿一笔费用。福特坚决不付给他“使用费”。希顿果然把福特告上了法庭，手段很毒，企图一举把福特打垮。有好心人劝福特破财和解，善罢甘休。福特当仁不让，说：

“这不光是钱的问题。如果我给他专利费，就等于承认我的T型车是仿制他的东西。我决不能让他坐享其成！”这场难缠的官司打了三年之久，最后，法庭终于宣判福特得胜。

“这是预料之中的事”，福特向祝贺者发表感想，“世上许多不合理的事情之所以能够存在，多半是由于人们的迁就！”确实，这正是福特固执的性格和不屈不挠的意志的胜利。

福特的固执、好胜逞强、独断专行的作风是出了名的。以致于一些股东明知他主持的事业前途无量，可以赚大钱，但还是忍痛和他分手，就因为忍受不了他的霸道作风。有人

曾问爱迪生：“你怎么会和福特这种不可一世的人交朋友？”

“请问阁下，历史上能成就大事业的人，哪个不武断？”

爱迪生反问那人，“就连以谦和、忠厚而出名的林肯总统也不能例外！”那是指林肯为解放黑奴事委决不下时，一群牧师去请愿，说“解放黑奴是上帝的旨意”。林肯很不耐烦地说：“如果是上帝的意思，他会直接告诉我，何劳各位？”

福特把全部精力集中到生产管理上。当时，生产线上需要十二个半小时才装配一辆T型车，他认为太慢了，决心加以改进，但终无良策，而郁郁寡欢。夫人劝他休息几日，上其他工厂去参观一下。

“别人工厂的情况我了解得很，看也白搭！”

“我不是指汽车厂。可以到别的工厂，如屠宰场、橡胶厂看看他们运输材料的生产过程。”

福特的精神为之一振，两人制定了为期一周的旅行计划。他们参观的第一家是罐头厂。生产线很长，整块的猪肉经切碎、蒸煮、装罐，输送过程全用滑轮，不用人力，迅速而简便。

福特聚精会神地看了一个多小时，然后对夫人说：“我们回家吧。”

“为什么？我们旅馆都订好了。”

“我已经找到了解决问题的办法。”

他回到工厂，立即召集技术人员设计制造了装配汽车的输送带，建立了一种新的生产线。这一改进，使装配速度大为提高，装配一辆新车的速度由十二个多小时降为八十三分钟，极大地增加了汽车产量，加快了T型车的普及率。各公司纷纷效法，推出各种廉价汽车，福特被誉为“把美国带到轮子上的人。”