

董事长的问題、总裁的难题、总经理的疑
题、厂长的考题……读了这本书，这一切将
不成问题。

21世纪中国经理人的MBA活教材

老总豹子胆

许强白虹编著

延边大学出版社

责任编辑：崔玉金

封面设计：东平

老总豹子胆

许强 白虹 编著

延边大学出版社出版

全国新华书店发行

长春市南关区文化印刷厂印刷

开本：850×1168毫米1/32 印张：15

字数：350千字 印数：1—2000册

2002年3月第2版 2002年3月第1次印刷

ISBN 7-5634-0980-7/F·132

定价：23.80元

哥们儿，
妹们儿：
：

你大胆地往前走哇！（序）

王文钦

摆在我们案头的这套书，书名叫《老总豹子胆》。

这是一部胜过哈佛商学院MBA教程的教程；

这是一批可与当今世界任何资本营运高手媲美的商业巨子的经验之谈；

这是一声迎接WTO的切切春雷；

这是一串高智商、高情商、高技巧育出的经验之果。

党的十五大绘制了跨世纪的蓝图，江泽民总书记的报告高奏出一曲祖国真正经济腾飞的主旋律；中国与WTO在握手，APEC上海会议仿佛就在今天……，在这样的形势下，没有一个中国的企业“老总”——无论他们是国营的还是民营的，不会感到一种紧迫感，不会产生一种巨大

的、有形的压力和推动力，那就是：无论如何，通过股份制，通过资产的重组，通过一切一切的手段，你也得把企业搞上去，把利税拿出来！！而作为还不是“老总”的普遍老百姓，你也该搞明白：你将给21世纪一点什么？

然而，在计划经济体制风平浪静的环境里高枕无忧了几十年，要“出海”经受惊涛骇浪敲击船舷，你不得不重新审视自己生存的价值和命运的走向。要“出海”，解放思想如“风”，转变观念似“帆”，只有扬起风帆，企业才有希望。倘若还是小船、中船在那里“等、靠、要”，“老死不相往来”，只能“望海兴叹”。诚然，“船”的大小，并不仅对规模而言，主要是指跨部门、跨系统、跨行业、跨所有制的联合，建立现代化企业制度，使资产配置更加合理，创造更大的经济效益。无论是“船”大好冲浪，还是“船”小好掉头，都必须把目光转向海面，就看风如何去顶，浪如何去穿行！市场经济钟情优胜劣汰，市场竞争日趋激烈，迎风破浪才能夺取胜利。

市场经济的海洋，一望无垠，经济全球化愈演愈烈，全球资源共享共同开发时不我待，欧元的诞生，港币的上市，民族工业的挑战……为此，我们再不能眼看着无数“小船”、“中船”随波逐流，亦不能忽视“集而不团”的现象继续存在，必须从实际出发，或将“小船”组成“联合舰队”，或集中资源造“大船”，迎接挑战，接受考验。否则，丧失机遇，将不堪回首。

或许，我们可以从倪润峰的经验中探出长虹集团像彩虹般辉煌的路……

或许，我们可以从红豆集团“苗圆”中采撷到几粒种子，让他们“春来发几枝”……

观察家们认为：改革开放十年来，一群在社会主义经济建设中起着砥柱作用的精英阶层正在崛起，他们靠自己超人一等的智商、情商，精心导演出了一幕幕让企业起死回生、发生翻天覆地巨变的大戏，从他们的成功案例中，我们似乎看到了一条条振兴民族经济的金光大道……

这群精英，国营企业有长虹集团的倪润峰，海尔集团的张瑞敏，有长岭集团的王大中，小天鹅集团的朱德坤……私营企业有四川希望集团的刘永好，东方集团的张宏伟……

于是，我们便把他们的经验、他们的胆魄、他们的创业甘苦、他们的“惯用伎俩”统统拿了过来，精心策划成这本书。

书名叫：《老总豹子胆》。

有人说，这本书是部经商的《圣经》。

有人说，谁读懂了他，谁就乌瞰了全球经济的华丽天堂，掌握了世界经济的命脉。

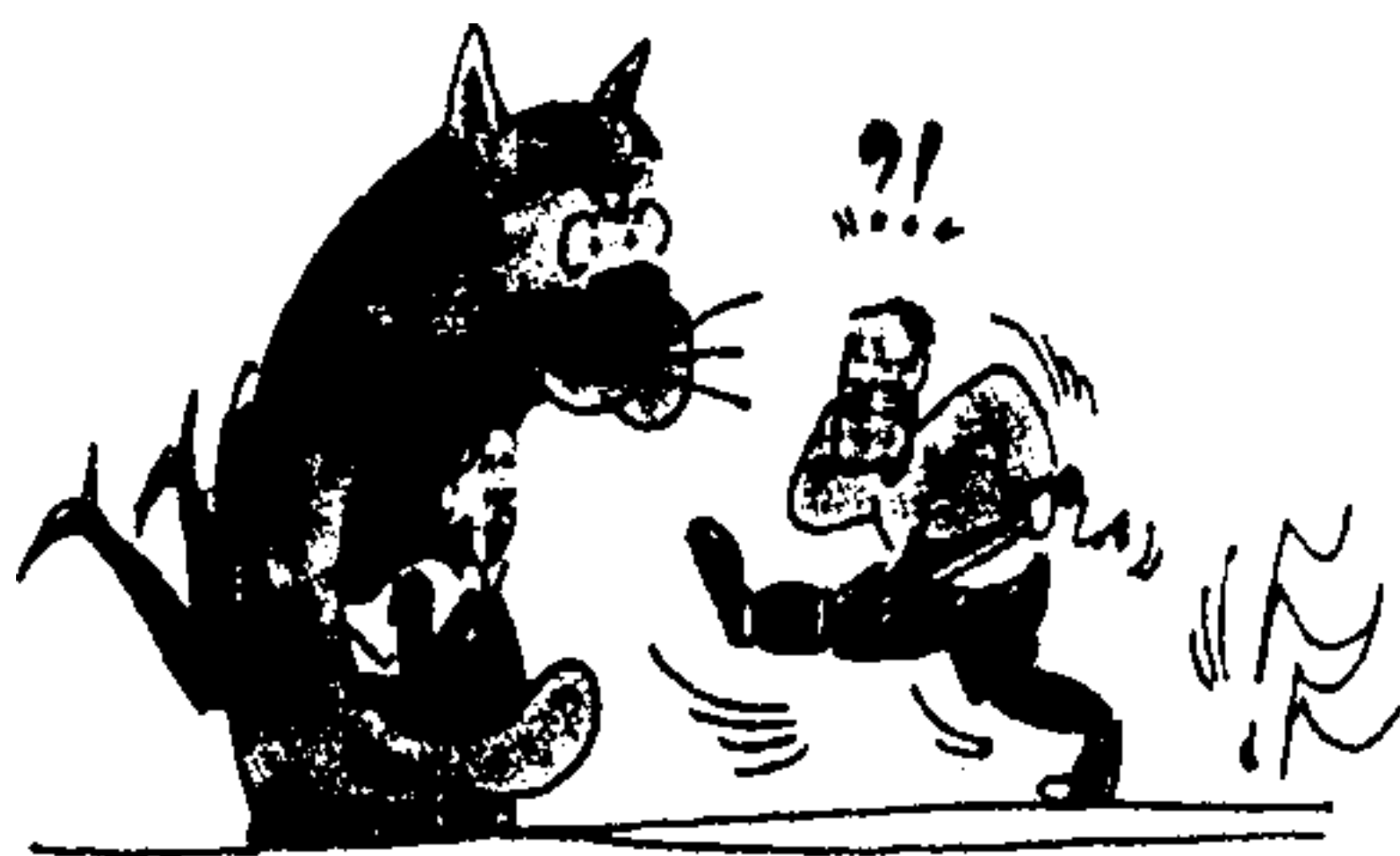
有人说，谁照他去做，谁就能领到通往上流社会的通行证，你就能在欧元、美元、人民币之间自由穿梭，你就能像哈利·波特一样成为经济界一流的“魔法师”。

而我们却要对全国36000个厂长、经理，对全国12亿人民，对广大读者说——

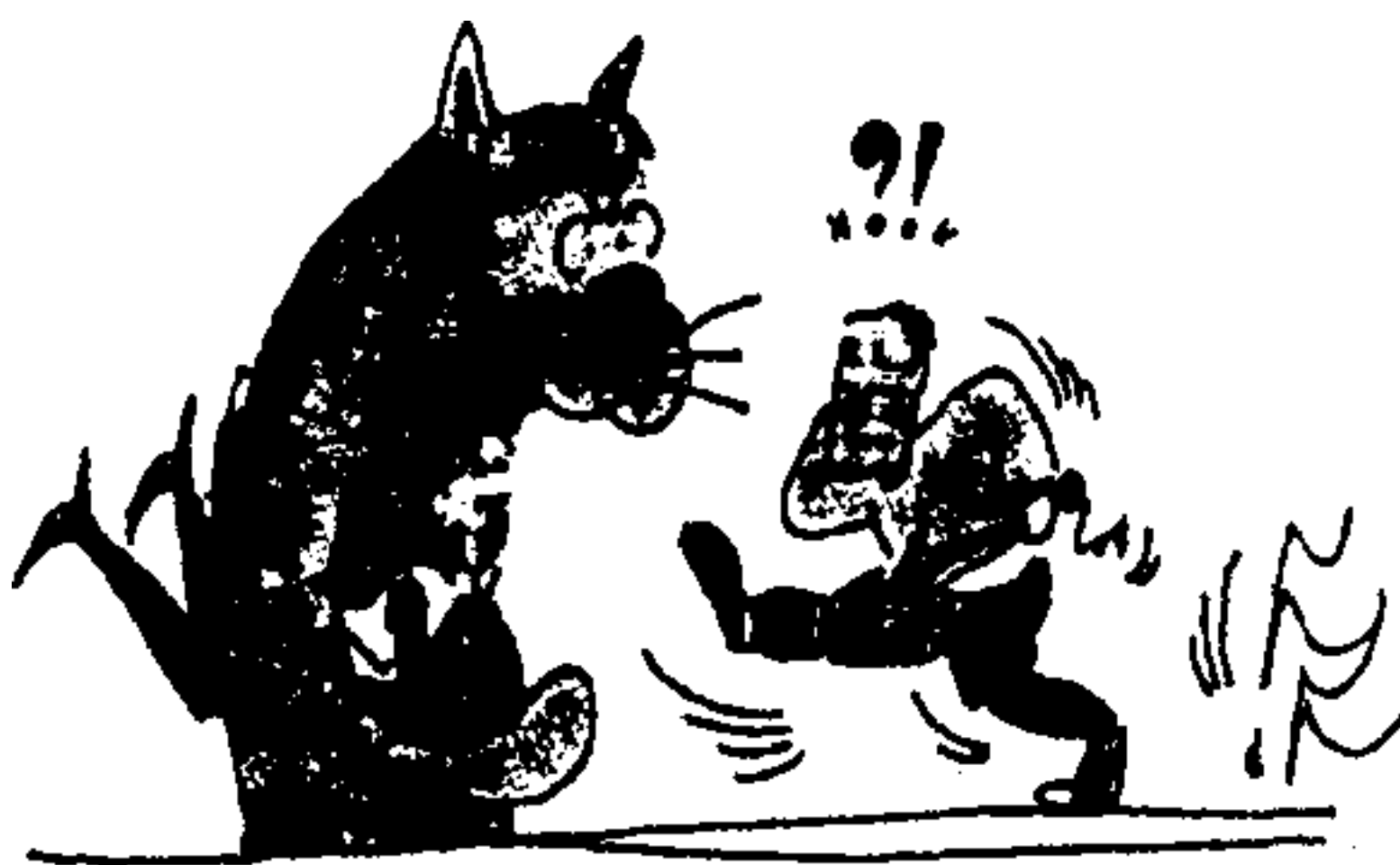
哥们儿，妹儿们，你大胆地往前走哇！沿着这条路，9又3/4站台，这里将带你通向成功的彼岸！

2002年3月2日再改

目 录



1	哥们儿，妹们儿，你大胆地往前走哇！（序）
1	长虹老总：倪润峰的大胆突破
12	红豆老总：周耀庭的世纪梦话
27	伟志老总：向炳伟的超前追求
37	金箔老总：江宝全的“金箔梁山”
51	偏转老总：杜庆松的异军突起
63	三株老总：吴炳新的超人宝典
99	万象老总：鲁冠球的铁胆雄心
111	华达老总：李晓华名字命行星
160	新希望老总：刘永好的经济航母
167	505老总：来辉武与“505”风暴
181	一汽老总：耿昭杰与中国第一车
189	海尔老总：张瑞敏的全球行动
206	小天鹅老总：朱德坤的腾飞神话
227	维桑老总：肖丰论剑再现诸葛
236	美菱老总：张巨声言商石破惊天
240	凤凰老总：王朝松的永恒青春

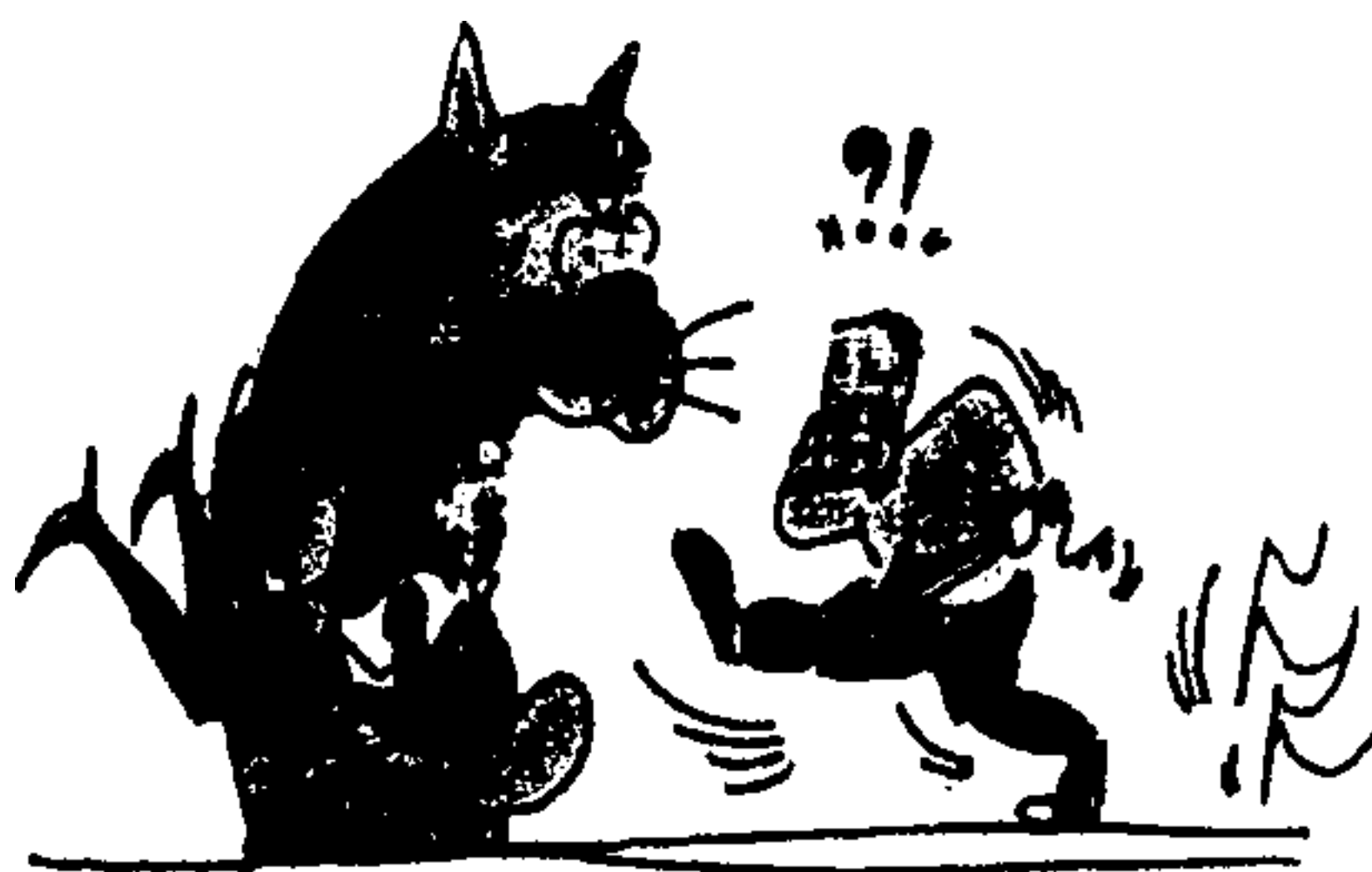


244	广济老总：何谧敢争天下先
279	新安化老总：王伟独撑一方天
299	兆丰老总：梁壁勇谋做霸王
313	金城老总：陈立群铁骑走天下
330	雅戈尔老总：李如成的脚下黄金
345	丰电老总：王世伟的春华秋实
363	兴通老总：郦章信“电”通全世界
378	嘉华老总：李守昌的背水一战

附录：

405	维维集团：向世界进军纪实
411	昆烟集团：龙头老大的策略
424	齐鲁石化：射向新世纪的光芒
453	大连华农：迎接跨世纪的挑战

长虹老总：



● 倪润峰的大胆突破

10年前，倪润峰领导的长虹电视机厂，在我国彩电行业的星河中还是一颗不起眼的小星。10年间，彩电行业星起星落。然而，长虹却气贯长虹，如日中天。它的成功，给我们正在深化改革的众多国有企业，提供的启示是多方面的。诸如国有企业的厂长、经理怎样才能做一个真正意义上的合格企业家？企业领导应

该把主要精力投放到哪、应当用什么样的思路来统揽企业发展的全局等等。倪润峰的实践，为解决这些问题开拓了思路。

“看长虹彩电易，见长虹老总难”，这句话在新闻界广为流传。

春节前夕，记者千里迢迢从北京来到长虹，接待我们的同志面带难色道：“能不能见到倪总，还是个未知数。”在等待采访倪总的记者不下十来拨儿，有中央的，有地方的，有的等不及，已经打道回府了。

倪润峰难见，是因为他领导的长虹，从10年前年产彩电十几万台，发展到如今的年产480万台，产值达125亿元，成为“中国彩电大王”还是因为他在彩电市场掀起过两次“长虹降价风波”，成为国内外瞩目的新闻人物？亦或是因为他被世界统计大会授予过“经营管理大师”称号，被《亚洲周刊》授予亚洲‘96企业家成就奖？

“找领导不如跑市场，企业家应一门心思干企业”

——倪润峰的自我定位

一份倪润峰接待计划摆在记者面前。

记者来到长虹这天，倪润峰仅仅要见的外国和港台公司就有6家。

与众多知名企业家一样，倪润峰头上顶着众多的头衔。如果来人就见，逢会即去，每个活动都参加，就是有10个倪润峰也不够用。

去年的一天，一位省领导突然来到长虹。倪润峰正在与一商家洽谈业务，足足让省领导等了两个多小时。

事后，倪润峰歉意地说：“对不起，让领导久等了。”于是，倪润峰“先见商家后见官”的故事便不胫而走。

1994年秋，上级“钦定”倪润峰随电子行业考察团去美国。按说，这是一件求之不得的美差。出乎意料的是，倪润峰没有去美国，却去了东北。因为倪润峰当时得知，东北的大豆和玉米获得特大丰收，农民手里有了钱，这正是长虹进军东北农村彩电市场的大好时机。

15天他在东北跑了20多个县市。调查了近百家商场，形成了面向农村，加大18英寸彩电开发力度的产销方案，当出国考察团刚刚回国，长虹第一批彩电便在东北农村市场登台亮相了。

长虹党委书记余光银说，倪润峰的超常规行为，是因为他对企业家这一职业定位准确：“企业家不是社会活动家，更不是外交家。企业家就是应该一门心思干企业的事。”

1985年，国家给长虹下达了18万支进口彩电显像管计划，刚刚执掌长虹帅印的倪润峰，跑省城，奔北京，找有关部门请求兑现外汇额度，跑细了腿，磨破了嘴，也只要到8万支的款，另外10万支的款还是从市场筹集到的。倪润峰从这件事中得到深刻启示：“找领导不如跑市场，企业家要搞好企业，必须全身心投入到跑市场、抓企业上。”

准确的企业家自我定位，使倪润峰创造了令长虹人有口皆碑的“倪氏二五三单元工作法”。即：一年50%的时间跑市场。到销售一线指导工作，50%的时间在位经营管理，到生产一线指导工作；一天工作三个单元，上午4小

时与产销一线领导共商长虹发展大事，下午4小时与国内外商家洽谈业务，晚上4小时学文件看新闻，算帐理财，读好每天必读的“长虹3本书”——《长虹快讯》、《信息专刊》、《环球动态》。

10年间共36000多个“三单元工作”日，倪润峰形成了“超前、超速、超常、超人”的经营决策，将长虹推上中国彩电新“霸主”宝座，将自己“修炼”成为民族彩电产业的一代名牌企业家。

1991年初，海湾局势紧张，一时成了地球上几十亿人关注的焦点。倪润峰天天晚上7点准时坐到电视屏幕前，短短两天，就看出了“门道”：海湾炮声一响，石油禁运，石油价格上扬，工程塑料价格必涨。倪润峰立即作出了集中长虹资金紧急订货，购买工程塑料备用的决策。海湾战争结束，进口工程塑料的价格果然上扬40%！长虹仅此一项原材料支出，就节约上亿元。

一批著名经济专家，于去年8月聚集长虹，探讨“长虹现象”：长虹10年能够保持高速发展，最重要的经验，是因为“有一个真正一心一意干事业的企业家”。

“先王蜀，尔后霸天下”

——倪润峰的经营思路定位

记者沿着国有资产管理局科研所所长魏杰教授的思路，走近倪润峰。

他说：10年前，中国彩电产业兴起时，比长虹实力强的企业多的是，后来许多厂家“死的死，伤的伤，嫁的

嫁”。同样的体制，同样的新兴产业，为什么长虹能以每年36%的增幅直线上升，成为耀眼的新星？最主要的原因，是总经理倪润峰对企业发展的经营思路有一个准确的定位。

那年，长虹自筹资金从日本引进一条彩电生产线，形成年产10万台的生产能力。这在当时也算得上有一定的规模。而同行业中有一家实力比长虹还要小的电视机厂，提出了“面向全国，走向世界”的口号，上级还推广了他们“沿海开窗、世界设点”的经验，并在会议上点名批评长虹“胆子太小，步子太慢”。刚刚有饭吃的长虹人坐不住了，建议倪润峰赶快把长虹“扛”到外国去。

倪润峰不急。他要中层干部坐下来读《三国》。他说：“在四川都不能当‘老大’，是没有资格奢谈走向世界的。”

潜心读《三国》，倪润峰为自己经营长虹有了准确定位：“先王蜀，尔后霸天下。”根据长虹地处内陆腹地，交通不便的特点，确立了“立足四川，占领西南，挺进全国，走向世界”的递进奋斗目标。

“独生子女”政策，为倪润峰发展长虹开辟独特之路。当时，音响、空调等家用电器比彩电挣钱来得快，许多人劝他“不能在彩电一棵树上吊死”。倪润峰对此有个形象比喻：“长虹财力有限，不可能同时生养几个‘孩子’，只能走‘独生子女’、‘优生优育’的道路。”

那年，正在筹建中的咸阳彩色显像管厂资金短缺，长虹当时也缺钱，倪润峰却一次性预支4000万元支持彩管线建设。别人说他：“把这么多钱押到彩电上，代价太高。”倪润峰觉得，要把“独生子女”养育好，不投些资哪成？！后来，当全国彩管紧缺时，长虹却有稳定的货源，为长虹占领四川、西南市场，进而进军全国市场提供了物质保证。

倪润峰走“独生子女”发展道路并不轻松。1988年12月8日，他上班得到的“周销售报单”，仅为“300万元”，而计划中的当月销售额应是1.5亿元。这时，又传来国家将实行彩电专营，并征收特别消费税的信息。消费者持币待购，彩电市场实现“大雪崩”。

痴情于以彩电发展长虹的倪润峰，1989年8月在全国彩电行业第一个作出冒险决策：每台降价350元，让利消费者。一位在北京的朋友闻讯打来电话告警：“老倪，你不怕坐班房？”一些同行企业的老总，也联名把状告到国务院。倪润峰不为所动：要想养大“独生子女”，必须要敢于冒险！

长虹降价，扩大了彩电销售量，加速了资金回收，赢得了“起死回生”的宝贵时间，经过8年努力，从彩电行业的“小弟弟”变成了“大哥哥”。

真正危及长虹彩电“独生子女”的生死存亡之距，是在1996年。那时，“洋货”、“水货”大举“入侵”中华，兵临长虹城下。在北京、上海、广州三大城市，外国彩电占有市场份额分别为50%、72%、96%。某国彩电巨商甚至公开提出：“三年超过长虹，五年挤垮长虹。”

倪润峰奋起抗争，率领长虹人率先打响“保卫长虹，保卫民族产业”之战。3月26日，长虹在全国同时宣布：长虹43厘米至73厘米彩电，降价8%至18%，单机降价为100元至850元。这一降，使长虹当年市场占有份额由上年的22%，上升到27%。如今，这个“独生子女”已经壮大成为有几十个品种的“红太阳一族”，不仅“垄断”了四川、西南市场，而且“称雄”全国市场，成为可以同外国名牌彩电抗衡的民族彩电产业“巨子”。

“得罪谁，也不能得罪长虹的明天”

——倪润峰的企业管埋定位

31岁的清华大学博士后赵勇，来长虹商调妻子到北京工作，却把自己留在了长虹。赵勇说：“是因为长虹有希望，倪老总了不起，是他的人格魅力吸引了我。”

1993年12月28日，赵勇在清华大学读完14年书，刚刚参与完成国家重点工程项目，回到家乡绵阳，商调在长虹工作的妻子去北京。

倪润峰听说赵勇是个博士后，求贤若渴的心为之一动。他打破常规，两次同赵勇长谈，企业家向博士后坦露心迹，博士后被企业家征服了。

倪润峰交给赵勇的第一项工作是带领一班人攻克大屏幕彩电模具难关。此前，长虹21英寸彩电模具需耗资40万美元进口。赵勇没有使倪润峰失望，只用一年时间，仅用资30万元就为长虹填补了这一机械设计制造上的空白。

倪润峰对赵勇的奖励，也是长虹前所未有的。1995年，长虹每套180平方米的专家楼落成，赵勇就住了进去；第二年，赵勇成为长虹设计四所所长，不久又被提升为长虹副总工程师；同年8月，33岁的赵勇进入长虹决策层，成国最年轻的总工程师，成为被称为“长虹明天的太阳”的“红太阳一号工程”项目决策人。

当然，不是每个长虹人都能理解倪润峰对赵勇的重奖和重用的。于是有人便说：“重奖一个人得罪一群人，重用一个人冷落一批人。”倪润峰说：“长虹使用人奖励人有自

己的定位，那就是奖对长虹发展有贡献的人。我可以因此得罪同我在一起工作几十年的人，但我决不得罪长虹的明天！”

长虹《辞退员工暂行条例》规定：“工作时间，离岗娱乐、参与股票交易，给予记过、撤职、除名处罚。”长虹的两位大功臣，就先后“撞到了倪润峰的枪口上”。

彩电调试组有一位技术尖子，以其出色的专业技能，在四川省百万青年工人技术大比武中，荣获第二名。一次，他上班时离厂到电子娱乐厅玩了10分钟游戏机。倪润峰决定将其除名。一些中层和高层领导为之说情：“他是长虹的状元，是不是放他一马？”倪润峰说：“在长虹铁的纪律面前没有例外，今天放他一马，明天就带不好上万长虹人！”

设计二所所长徐李健，因其对长虹彩电设计上的出色贡献，1994年8月当上长虹中层领导时，年龄刚过而立之年，谁都认为他是一个前途远大的人。他上班时到证券交易所“顺便结算了一下自己卖股票的帐”，从离厂到回岗，也就十来分钟。倪润峰得到此事调查报告后，整整思考了一个星期。“学诸葛挥泪斩马谡”吧，彩电高频电子生产线即将筹建，徐李健是合适的项目负责人，“学曹操割发代首”吧，那是明着往长虹人的眼里掺沙子，对一般工人严，对管理人员宽，往后这队伍看你倪润峰怎么带！

签发撤销徐李健所长职务令那天，倪润峰动了真情：“为了长虹更新，你就重新从一般员工干起吧！”长虹人为徐李健算了一笔“损失惨重”的帐；中层干部颇丰的月、年、奖金系数没有了，眼看到手的价值20万元的专家楼易主了。可喜的是受到处罚，重新从一般员工干起的徐李健

已东山再起，最后被任命为高频电子公司的负责人。

“天上只有一个太阳，长虹只有一个中心”

——倪润峰的中心工作定位

眼看就要过春节了，辛苦了一年的长虹管理者刚想喘口气，倪润峰发布了“总经理令”：公司中层干部，无论你在哪个岗位，是干什么的，这个春节别在家过了，一律到销售一线搞市场调查，而且要向公司写出调查报告，提出销售对策。

当全国城乡居民张灯挂彩、置办年货喜迎佳节之际，长虹百余名中层干部却坐火车、乘飞机分赴设在全国的销售点。

这只不过是倪润峰“一切建设围绕长虹生产发展中心转”思想的又一次体现。

长虹宣传部副部长张晋容与笔者是老战友。他谈起倪总这一举动，说：“在长虹，天上只有一个太阳，企业只有一个中心，这就是党政工团，都必须围绕彩电生产、销售这个中心转。”

长虹有30多个分厂、分公司，近两万人，与众多的国有企业一样，设有各种管理机构，但倪润峰有一个明确的中心工作定位：任何工作、任何机构、任何人，都要围绕长虹经济发展这个唯一的中心转。

从领导班子“转”起，从组织上保证“中心”，是倪润峰的一大创造。长虹公司党委8名委员，都有行政职务，都挂着副总经理的头衔，都负责一摊经济业务工作。党委

书记余光银除抓党委工作外，还负责基本建设工作，仅去年一年，他就完成了13万平方米的基本建设任务。

长虹一切工作围绕中心转，还有一绝：全厂一个帐户，全厂一支笔批钱，从经济基础上确保“中心”。

这事说起来有点不可思议。长虹有家产数十亿元，每年进出资金累计达200亿元，如此大的家业，长虹只有作为法人的长虹公司一个帐户，经费报销由总经理一支笔批准，任何部门不得开设帐户，不得设帐外帐、建“小金库”。

在机制上确保“中心”，长虹走出了一条“以功能谋结构”的现代企业道路。倪润峰已经将它归纳为四句话：机构能设能撤，干部能上能下，收入能高能低，人员能进能出。

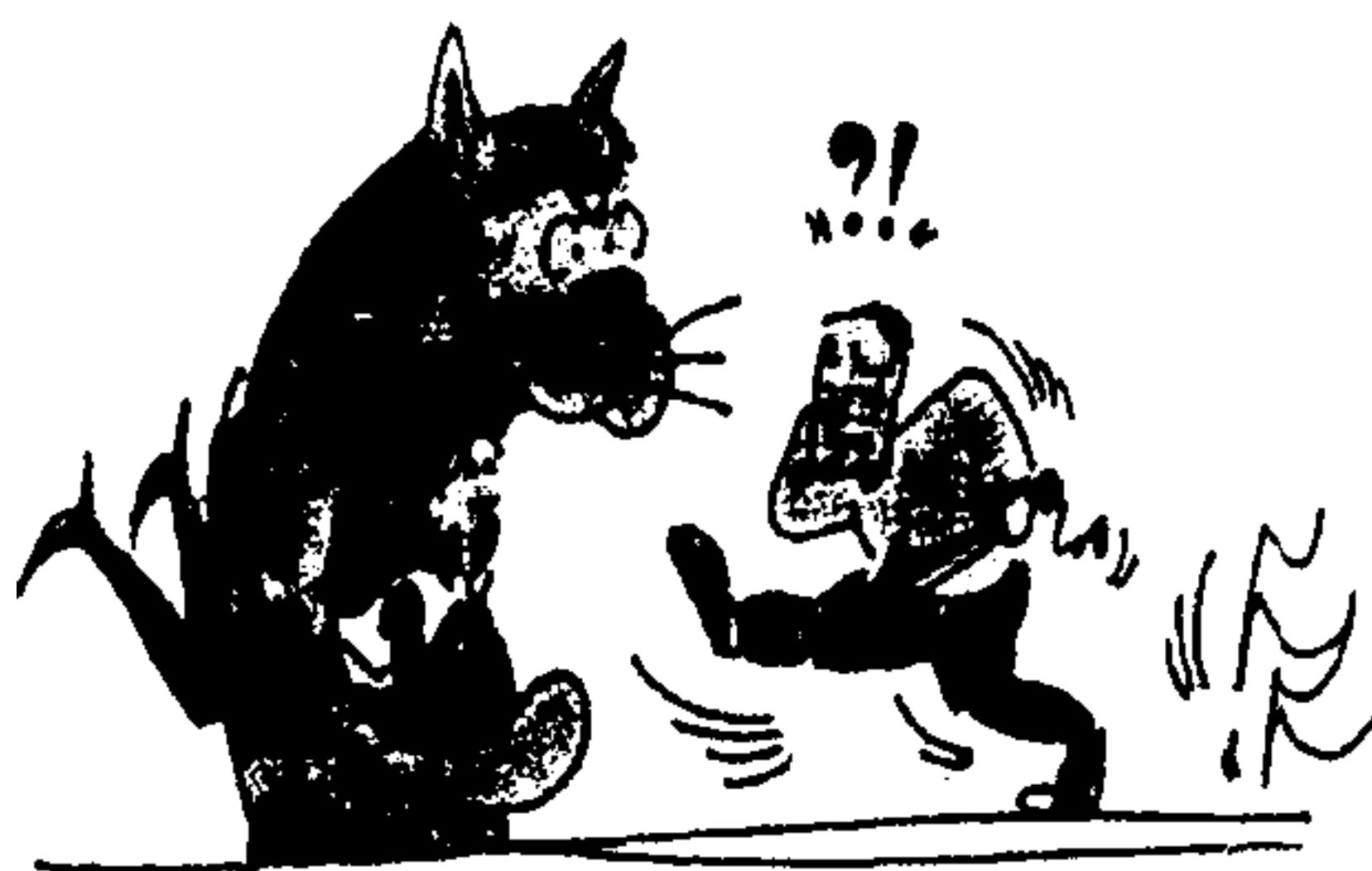
记者看到一份统计资料：长虹管理层，每年要淘汰更新干部5%至10%；员工收入高的年薪可超过10万元，低的只有几千元。从去年开始，倪润峰又为每一个长虹人统一了身份：不管是总经理，还是中层干部、车间班组长；不管是正式工还是临时工，统称为“长虹合同制员工”。从总经理到每一个工人，人人都是长虹的“打工人”，人人又都是长虹的主人。

长虹每年都要补充一批生产、销售和管理人员，过去定的比例是8比2。即：员工子女招工为“8”，社会招工为“2”。这样一来，长虹的子女不论素质高低，几乎都是“天生的长虹员工”，近亲繁殖日显弊端。倪润峰支起了“刀子”：取消招工比例，进厂员工全部面向社会招收。同样的条件，同样的试题，厂里给应考者一样的待遇。一些员工子女过不了关，有骂娘的，有叹息的，但更多的是奋起而

搏。实行招工改革两年多来，长虹子女真正懂得了：没有真本事的人，是进不了长虹大门的。

记者告别长虹那天，宣传部张副部长来送行。他的心情并不轻松：“也许你们下次来长虹，我已经不再是副部长了。因为年度考核正在进行，是留是走，谁心里也没有底。”的确，在长虹上下各个岗位工作的人，时时都有一种危机感、压力感。这正是倪润峰依靠神奇的“定位说”，创造出的长虹又一个名牌：人人有事干，事事有人干，层层有压力。长虹人正是靠着这一极为宝贵的“长虹精神”，创造出一个又一个辉煌！

红豆老总：



● 周耀庭的世纪梦话

红豆生南国，春来发几枝。

愿君多采撷，此物最相思。

1997年，红豆集团两大盛事。一是“红豆”商标被国家工商局认定为“驰名商标”；二是红豆集团被国务院批准为国家重点抓的120家大型企业集团深化改革试点单位之

一。

当年6月24日，在中南海国务院会议室，国家试点企业集团工作会议进入最后汇报阶段。汇报结束后，李鹏总理专门和江苏红豆集团、浙江万向集团、山东万杰集团这三家入选乡镇企业集团的领导人合影留念，并说：我没有忘记乡镇企业。

红豆集团作为中国乡镇企业成功的典范，在党和国家领导人的心目中留下了深刻的印象。该集团作为江苏省乡镇企业的唯一代表进入试点行列，得力于该集团超前的体制改革和转换机制。它成功探索出来的一整套搞活企业的经验和发展思路，不仅对乡镇企业，而且对国有企业也具有较大的借鉴意义。

周耀庭妙论

企业家必须有冒险家的勇气，军事家的胆略，政治家的胸怀，银行家的精明，登山员的毅力。

最悠闲的老板，做事只做六个字“用人、决策、立法”。

乡镇企业要打破“螺壳”，即打破“一方水土养一方人，一方水土用一方人”的小农意识，走出狭隘地域观念的自我封闭。

在市场经济中出现的问题，只能用市场经济的观念和思路来解决问题；搞行政干预，违背了公平竞争的市场原则，实际上是保护落后。

市场竞争的最终局面将是名牌瓜分天下，谁拥有名牌，谁就拥有最大的市场。

成功者的足迹

周耀庭，1943年生，红豆集团董事局主席。1983年，从原港下镇荡上村党支部副书记岗立上调，任濒临倒闭的港下针织厂厂长。凭他独特的经营思路，十几年便把一个名不见经传的乡办小厂发展壮大成为著名的全国乡镇企业集团。

1991年、1994年红豆集团董事局主席周耀庭先后荣获农业部授予的“全国乡镇企业家”，“全国优秀乡镇企业家”称号。1995年被10家国家级新闻单位联合评定为唯一的“95中国农村新闻人物”。1997年1月，又获“97紫荆杯中国杰出企业家成就奖”。

红豆集团创造的业绩受到了中央领导的高度评价。1995年5月，江泽民总书记在上海召集江、浙、沪二省一市的党政领导及各大型企业领导座谈会，红豆集团作为唯一的乡镇企业代表参加，并在会上发了言。总书记对红豆集团实施的名牌工程、人才战略、四制联动的经营机制给予了充分的肯定，对红豆集团创中国名牌、兴民族工业寄予了殷切的期望，并称赞“红豆名字好”。1997年6月24日，在中南海国务院1号会议室，举行的国家试点企业集团工作会议期间，李鹏总理与红豆集团董事局主席周耀庭亲切握手时，又微笑着赞许道：“你们‘红豆’我是知道的。”

1. 素质论

记者：周主席作为‘95中国唯一的农村新闻人物，全国乡镇企业家的优秀代表，把红豆集团从一条泥泞的乡间

小路上引上了一条现代企业集团之路。从你的人生实践经验中，你认为作为一个现代企业家应具备什么样的素质和优秀品质。

周耀庭：企业家必须有冒险家的勇气，军事家的胆略，政治家的胸怀，银行家的精明，登山员的毅力。

因为，现代企业家在制定战略决策时需要具有藐视一切艰难困苦的勇气，承担风险的冒险精神，非勇不足以战胜危险，非勇不足以果断决策。

而冒险与勇气来源于胆略。在风险性越高的事业中，就越需具有战胜风险取得胜利的胆略。浑身是胆才是优秀的军人。没有胆略不是杰出的统帅。

企业家需要创新，打破陈旧观念的束缚，不仅需要具有胆略，同时还要有政治家的胸襟，吸纳吞吐八方风云，以及银行家的精神。

除此之外，还必须有登山员坚韧不拔的毅力。百折不挠，才能最终达到辉煌的顶点。

记者：市场经济的竞争异常激烈，企业面临的既是风险，又有机遇。如何把握市场的潮起潮落，抓住机遇，使企业快速发展，再上台阶，这是每个企业经营者必须正视的问题。红豆集团十几年的发展实践证明，红豆是善于把握机遇，抓住了市场经济发展的规律。

周耀庭：对，在市场经济中，每个经营者都要审时度势，运筹帷幄。经济规律和自然规律一样有潮起潮落，必须超前地研究和掌握这个规律。我把改革开放以来，我国经济发展的现象总结为：“低潮期捷足先登，复苏期形成火候，高潮期抓住不放，回落期未雨绸缪。”

在这个思路下，红豆集团瞅准时机：在经济低潮时，

买设备，上项目，蓄势待发；经济高潮时，开足马力，抢先一步将产品投放市场。1986年底至1987年初时，经济处于低谷期，红豆人以低价买进一大批设备，建成一条初具规模的生产流水线，迎来了1987年和1988年的市场旺销。1990年经济低潮期，又超前投资600多万元，进行大规模的设备改造、扩大生产规模。引进了一大批国外先进设备，如日本电脑绣花机、德国提花大圆机等，使企业劳动生产率大为提高，产品质量有了设备的保障，花色品种也大大增强，达到了“低潮期捷足先登”之目的，既而又迎来了1991年下半年开始的经济复苏、高涨期。

就这样，红豆人抓住了市场发展的周期性规律，审时度势，超前决策，比别的企业抢先一拍占领市场，从一家濒临破产的小作坊以每四年增长10倍的速度跃进，如今已成为中国服装界的骄子。没有运筹帷幄，就不可能决胜于千里之外。

记者：听说你作为一个企业集团的董事局主席，却是最悠闲的老板，据说你管人只管“八个人”，做事只做“六个字”，即“用人、决策、立法”。你还用形象的比喻，要求集团下属的企业厂长经理都要“丢掉步枪换手枪”，是吗？

周耀庭：是的，我只管八个人即八大公司总经理，这是我的管理奥秘。

丢掉步枪换手枪，并不是形式上的换换武器，而是要彻底的脱胎换骨。从前是手拿锄头，现在是手持大哥大，这并不是真正意义上的“丢掉步枪换手枪”。

现代企业就必须有现代企业的市场运行机制与行为规范，所以必须拥有一批懂得现代经济的厂长经理。因此，

“丢掉步枪换手枪”，就是要从素质上去提升自己，加强自身的修养与理论水平。否则即使让你换上了手枪，也只是一种摆设，指挥别人，也是瞎指挥，甚至造成相当大的损失，很难适应现代企业的需要，最终是要被时代所淘汰的。

一个厂的一把手抓什么？这个看似简单的问题，其实并不简单。有人说，一把手就是要抓产品，抓市场。于是厂长亲自搞开发，亲自跑供销，开发什么，生产什么，销售什么，都由厂长说了算。厂长这么“亲自”抓，那这个企业不是很好吗？事实上并不是这么回事。许多国有企业的厂长就是这么做的，但往往适得其反，企业好不起来。

好不起来的原因在哪里呢？原因就出在这个厂长身上，他偏离自己的“正位”，由企业的“设计师”沦为“工艺员”、“供销员”，由指挥官沦为执行官。他事必躬亲，形式上是个好厂长，实质上，他不善于组织、调动、协调集中，不善于集思广益，发挥集体智慧，形成合力去竞争。只善于拿“冲锋枪”，不善于拿“手枪”。

我认为，一个称职的厂长，必须是一个好的“设计师”，他的职责就是“决策、立法、用人”，制定企业目标，围绕目标制定方针政策。我提出四个基本要求：

- 1．必须懂得国家法律法规，熟悉财务管理知识；
- 2．善于制定企业目标，并围绕目标制定系统的操作性较强的激励制度，以组织和调动技术、生产、供销和管理人员等，形成强大的协同作战力量；
- 3．善于培养干部。一厂之长的政绩不光要看企业的效益水平，同时还要看这个厂长有没有培养出一支好的干部队伍，要做到标本兼治；
- 4．善于吸收周围一切文明精华，不断自我否定，自我

超越，自我升华，并把更新的思维观念及时应用到企业改革和制度的创新上，推动企业不断发展。

红豆集团的发展之所以如此神速，靠的就是这种企业发展理念和一支阵容可观、素质较高的干部队伍，没有这支队伍，就无法撑起红豆今天的这座“大厦”，就不能托起红豆辉煌的明天。

2. 人才观

记者：刘邦在功成名就之后，曾得意地说，他之所以能得天下，就是因为能识善用人才，所以才有运筹帷幄、决胜千里的张良；率雄师百万，攻必克、战必胜的韩信；筹饷集粮，不绝于道的萧何。

历史的另一面是他的手下败将项羽，虽勇猛如虎，但毕竟因不能识用人才，而落得刎颈乌江。当初韩信穷困潦倒，满腔热血投奔他，得到的是一顿“胯下小子”的讽刺与蔑视，以至于得不到常识重用，愤而改投刘邦，最终九里山下设十面埋伏，灭项者就是曾被蔑视的“胯下小子”韩信。

自古得人才者得天下，失人才者失天下。

周耀庭：历史是血写的。但是又有多少人能悟出其中的道理呢？现实生活中往往是武大郎开店，尽用比自己矮的。红豆集团十多年的发展历程可概括为感情经济、利益经济和能人经济三个阶段。我把最初的“感情经济”以“螺壳”作比。

乡镇企业是从感情经济起家的，这样形成的利益共同体在企业发展的初期无疑曾起到积极的凝聚和向心作用，一如田螺，由于螺壳的保护团结着其内的软体，维系着它赖以存活的内环境，新的软体能在螺壳内生活得很好。但

这也决定了它是田螺，永远成长不到“大象”那么大。如果田螺变“大象”，就必须脱胎换骨，勇敢地打破“螺壳”。这与今天绝大多数乡镇企业的生存发展颇为相似，为使企业规模化、多元化的发展下去，出现质的飞跃，就必须拾“螺壳”内的软体以脱胎换骨的环境，只有打破“螺壳”，才能摆脱束缚，吸收到新鲜的空气，浴泽阳光的普照。乡镇企业打破“螺壳”，就是打破乡镇企业固有的“一方水土养一方人，一方水土用一方人”的小农用人意识，走出狭隘地域观念的自封。

改革开放的今天，企业发展的过程中都不能回避无情的市场竞争。红豆集团就是在激烈的竞争中，打破束缚自身感情经济的“螺壳”。二年弹指一挥间，红豆人从成功走向辉煌，昔日的“田螺”今天变成了“大象”。1993年，红豆集团以40万元人民币的年薪聘请了台湾专家担任红豆衬衫生产部经理，1995年以80万元人民币的年薪聘了日本专家担任红豆西服技术部经理，1996年，又以百万年薪招聘总经理，今年早春又聘请国际上最有名的时装学校法国巴黎ESMOD服装学院法籍华人讲师熊有雯，担任红豆服装总设计师。我们在人才战略上不惜重工，抢占了制高点，把21世纪的人才大战提前到了今天。

企业的竞争就是人才的竞争，成功的理论营造了宽松的人才引进环境，更给“红豆”事业带来了蓬勃的发展后劲。1996年，红豆集团先后被锡山市、无锡市和江苏省人民政府列为“抓大放小、扶优扶强”重点企业集团，今年4月，“红豆”商标又被国家工商局认定为中国驰名商标，5月，红豆集团又被国务院列入国家百家试点企业。“而今迈步从头越”，所有这些机遇给红豆的发展带来了新的起

点。

3. 管理论

记者：今年红豆集团被国务院批准为百家重点抓的大型企业集团试点单位，请问周主席对建立大型企业集团有何新的思路？

周耀庭：前面我讲过，红豆集团发展过程经历了感情经济阶段、利益经济阶段，今后要在集团内部形成“能人经济、专家管理”的能人经济阶段。所谓能人经济，就是要依据《公司法》建立规范科学的现代企业管理制度，按照两权分离三权制衡的原则，使企业走上规范、健康、快速发展的轨道。

现代企业制度是一种规范科学的企业管理制度，有一整套完整的管理体系，它分为三个层次，即董事会、监事会与经济层。董事会是公司的最高权力的常设机构，是决策机构，监事会是监督机构，经理层负责经营管理。现代企业制度与传统的体制有本质的区别，它的产权属于全体股东，企业是法人实体又是市场主体，通过两权分离三权制衡责权分明，各司其职，互相制约。

红豆集团从1993年在企业内部实行股份制合作制，以入股自愿，股权平等，利益共享，风险共担原则，产权可以在内部流动，把所有权，经营权彻底分离。建立一个以全体股东当家作家，彻底发挥主人翁精神的新体现，全体员工与企业建立了经济利益共同体，迸发了员工的热情，给企业注入了新的动力。

在这个基础上，红豆才能聘请总经理及一大批中高级人才，使集团进一步形成“能人经济专家管理”格局。进一步建立起母子公司制并抓住今年结构调整与红豆进入国

务院百家试点企业的契机，加快了向现代企业制度迈进，使厂长经理成为真正的“高级打工者”而不是“老板”，真正的老板是全体股东。

记者：红豆集团走向市场经济之路，用市场经济的思路来解决内部的组织协调和管理问题。从人治过渡到法治，红豆集团十多年的稳定发展，就得力于企业严格的“立法”。

周耀庭：我自己没有婆婆，也不去做下属公司的婆婆；在市场经济中出现的问题，只能用市场经济的观念和思路来解决；搞行政干预，违背了公平竞争的市场原则，实际上是保护落后。

一个企业，稳定健康发展的根本保证是什么？就是要统一的目标、统一的思想、统一的行动。这三个“统一”又靠什么来保证？就是靠统一的行动纲领。对于我们企业来说，就是要用统一的文件来管理和约束。只有这样，才能克服一把手的随意性，副手的误差性，一般干部员工的盲目性。

红豆集团十多年稳定发展，就是得力于企业的严格“立法”。大到今到高层领导的调动，小到当初一个工人进厂，企业都是先立下“章法”，然后按章办事，铁面无私。今天，红豆在生产管理、市场营销质量监控以及公司之间的协调合作等各个方面都有相应的文件制度规定，出现什么问题，总能找到对应的文件来解决。如果是新问题，董事局便立即召集人研究情况，分析本质，拟定新制度，解决带有共性的新一类问题，而不是就事论事，行政干预。例如，红豆集团形成母子公司制，引入内部市场制后，子公司之间由原先“前后道工序关系”转变成“厂商与客户

关系”，但部分企业负责人思想仍停留在“老关系”里，当产品出现质量、价格、交货期等问题时，仍找总部领导给予行政干预。针对这一新问题，董事局立即开会讨论，最终决定成立集团内部“经济法庭”，由集团经管办、法律事务所和董事局分别构成调解、仲裁和终审三级处理机构，依法办事，结果很好，解决了此后出现的同一类问题。

今年以年，红豆集团更是根据“用市场经济思路解决问题”的这一指导思想，全面加强了文件制度的创建，先后出台了“高级职员不担任同级所有权机构职务的规定”、“厂长经理经营业绩必须审计的规定”、“干部选拔及人事权的规定”等。现在，红豆集团不再是着眼于一规一制，而是系统地着手制度配套建设，宏观上能指导，微观上可操作，对企业各级生产经营机构产生了激励和约束的双重作用，初步形成了一套适应和推动企业发展的激励约束机制。

4. 名牌观

记者：红豆集团以具有浓厚文化情趣的品牌，过硬的质量使产品跻身“中国十大名牌服装”之列。然而，创名牌难，保名牌也难，让名牌走向国际市场更难。请问周主席对红豆走向国内国际两个市场有何打算和思考？

周耀庭：红豆集团的名牌观已经深化为一种哲学思考，一种站在地球上的世界性思考，进入了全新的名牌战略意识。

用“红豆”作商标，可以让消费者在物质消费的过程中，融注入古老的中华文化与美好的情感，“诗随衫走，衫随诗传”。

为了实施名牌战略，确保名牌一枝独秀，红豆集团在国内把“红豆”近似的汉字以及拼音相同的汉字全部注册，

还在34大类产品上率先依法完成了“商标占领”。接着又跨出国门，先后在54个国家和地区进行了红豆商标注册。同时还制定了名品进名店的战略决策。“红豆”服装在进入全国500家零售额、效益最大商场中的300多家之后，紧接着又与华联商厦集团举办联谊会，达成了长期的“名品进名店、名店卖名品”的协议，联手开拓市场。并进一步在全国各大城市设立30多个办事处。

500处服装专柜，同时明文规定凡是个体户商店一律不准经营“红豆”服装。

名牌象征着产品的信誉和质量，标志着企业的市场拥有和发展后劲。名牌是一笔巨大的无形资产，创名牌是企业最高层次的经营活动。名牌不仅仅是知名商标，名牌更是一个国家的国宝，是市场竞争中的尖端“武器”，拥有名牌就等于拥有市场竞争的“核威慑”。

市场竞争的最终局面将是名牌瓜分天下，谁拥有名牌，谁就拥有最大的市场。为此，红豆集团今后有四点打算：

其一，红豆必须创出国际名牌，创不出令国人骄傲的名牌，对不起子孙后代，特别是作为具有浓厚中国文化特色的品牌，更是义不容辞。但创国际名牌，必须立足于中国文化。越是民族的，越是世界的。在国际服装论坛大会上，法国高级时装工会主席莫克里哀先生诚恳地劝勉中国人：不要一味欧化，不要忘记自己的根。而作为中国人更不能妄自菲薄。我们红豆人在创造了一个凝聚中国古老文化的牌子之后，经过十多年的努力，在国人面前已树起红豆的品牌形象，今后我们将进一步以自己的品牌优势，在国际上打响，这是推动民族服装业走向国际化的大事。

其二，量的增长不等于发展，红豆集团虽然列行业第

一，但在质量单项产品上还须更加努力，因此，我们在充分发挥品牌的文化优势的同时，还需在质量、档次上下苦功夫，要认真贯彻实施ISO9000质量认证，层层把关，严格检验，以优质产品投放市场，加快向国际化、规范化迈进的速度。并加大投入，引进国际最先进的西服、衬衫生产线。坚决摒弃粗放型经营路子，坚持外延内拓并重。

其三，市场开拓上，分两步走，先占领国内市场，再开拓国际市场。连在国内市场上都站不稳，就去参与国际市场角逐是不明智的，贴着外国人的商标走出去，称不上国际名牌。在开拓市场具体方法上，要以市场为方向、驾驭市场，树立“现代管理的重心在经营，经营的中心在决策，决策的前提在预测，预测的基础是信息”的观念，注重收集市场信息，研究消费趋势、消费心理，建立科学信息反馈网络，指导设计，开发新品。

其四，调整产品结构，引进培养一流设计师。我们在继续加大对西服、衬衫两个拳头产品投入之外，还将再伸出第三个拳头，即时装。春节期间，我到法国、意大利等地考察，深有感触。国际著名品牌都是以时装而出名的，只有时装才能引导服装潮流，而如上时装必须有一流的服装设计师。因此，我们将聘请和培养一批服装设计师。中国缺乏世界一流的设计师。作为企业家应该有这个眼光去培植一流的设计师，为民族服装业冲身边际作贡献。

5．红豆国际化

记者：为把红豆建成现代化、综合化、国际化的世界著名企业，听说周主席又提出在“九五”期间要实现“四个转变”。

周耀庭：对，为推动红豆集团国际化的进程，我提出

了要实现“四个转变”。

一、实现从“情感经济”向“利益经济”、“能人经济”的转变。

要实现这种转变，就要实行两权分离。1993年，红豆实现了内部股份制，明晰了经营权与所有权，为了实现它的永远成功，去年又以百万年薪向海内外招聘总经理，就是走出狭隘观念，真正实现能人经济与专家管理，与现代企业制度接轨。招聘总经理也是抢占人才制高点。企业的竞争归根结底是人才的竞争。21世纪面临的是高科技、高层次、大规模的竞争，因此要发展，还必须招揽一批更高层次的人才，要有一大批既具有硕士博士学位，又具有实战能力的人才的加盟，这是红豆再发展的一个新的人才战略视点。

二、实现从有形资产向无形资产经营的转变。

1983年企业起步时，红豆集团起了一个好名字：“红豆”。红豆的传说、红豆的情愫、红豆的文化与红豆品牌、红豆的质量、红豆信誉，水乳交融，难解难分。

品牌是企业的产品在顾客心中凝固的形象，是一笔巨大的无形资产。市场经济的高度发展，使消费者对产品及其生产企业的认识与选择，已经超脱于物的层面上升到文化认同。即将听到21世纪的涛声，企业将面向国际化全方位竞争，竞争对手林立且实力雄厚，要永远立于不败之地，企业家就要转变经营思路，跳出产品经营的固有模式。从前我们的经营局限于有形资产，那么以后，我们将逐步转向无形资产的运作，“投资建厂是下策，兼并是中策，运作无形资产是上策。”

三、实现从经验型的管理向科学、现代化管理转变。

经营管理思路要不断创新，要从过去经验型的传统管理向科学管理、现代化管理发展。从人治到法治。从1993年，红豆集团就在实践中逐步探索出“四制联动”的管理模式，使红豆集团呈现勃勃生机。

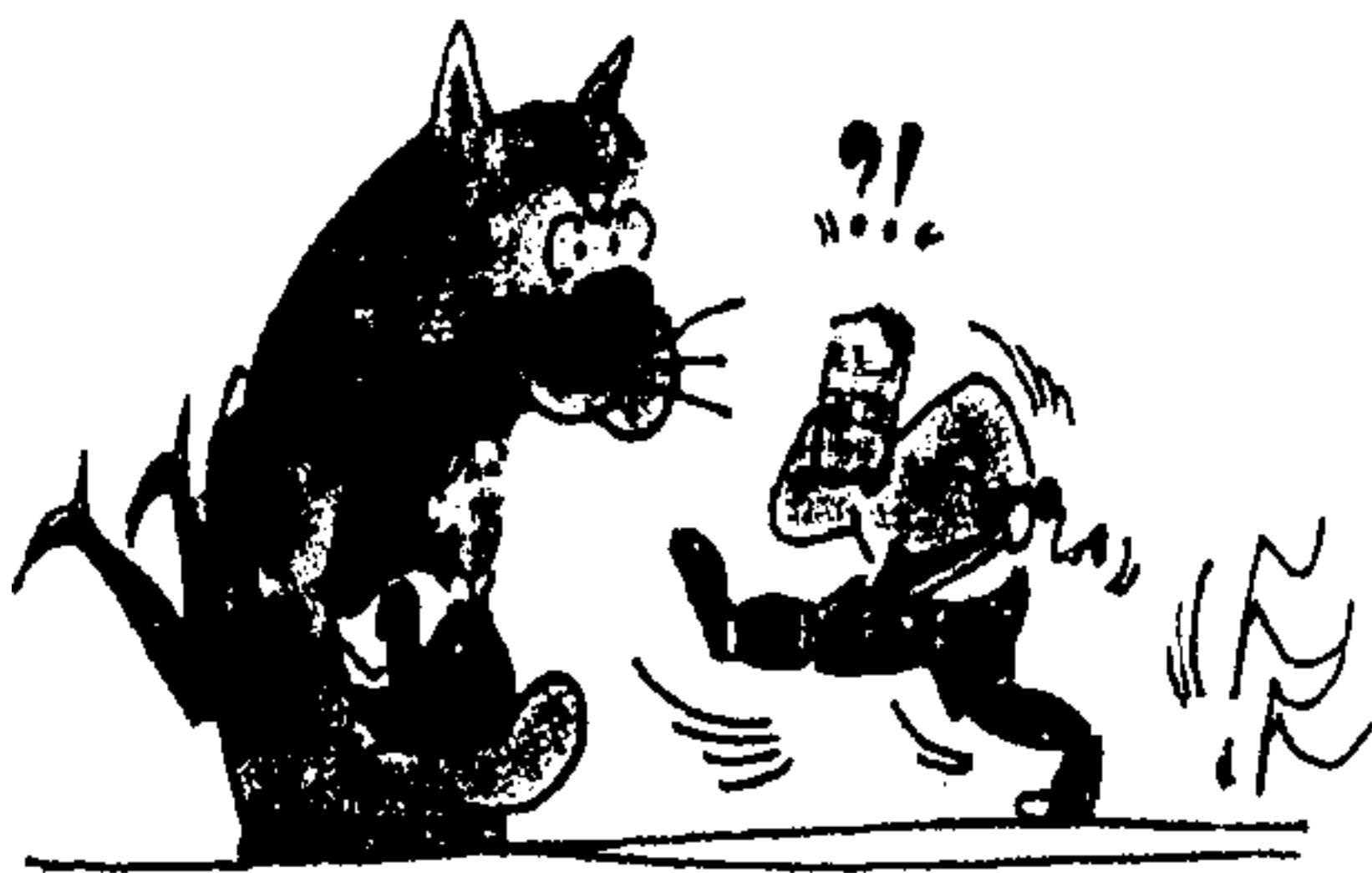
但在新形势下凭这些远远还不够，还应向现代企业管理制度推进，深化改革，优化组合再造优势，向“管理组织高效化，管理方法科学化，管理方式民主化，管理技术电子化，管理人员专业化”迈进。彻底抛弃过去单纯靠外延扩大再生产粗放型的经营路子。坚持外延与内涵并重，提高经济效益。

四、实现从光凭利益启动转向以弘扬企业精神推动企业发展的转变。

乡镇企业在初始阶段，许多剩余的农村劳动力为了改善生活条件与生存条件，就想从田野走向工厂，靠这种动力启动了它的发展。在人们生活较贫困的环境下，这是很容易的，但随着企业的不断发展，人们生活水平的不断提高，光凭利益驱动，渐渐不行了。有些人在富了之后，就干起了个体，脱离企业，因此，除了利益驱动之外更必须注重培养企业员工的凝聚力。综观世界著名企业，最终都是用弘扬企业精神来推动发展的。只有把个人利益与企业的命运捆绑在一起，建立物质利益共同体，同时以红豆企业精神作为一种理念，建立精神共同体，才能使红豆集团在市场经济的惊涛骇浪中越战越勇，越走越红。才能推进红豆集团迈向现代化、综合化、国际化的进程。

随着中国的入世，国外资本技术的大量涌入，红豆集团既是机遇又是挑战，相信吧，红豆作为我国丝绸服装行业的名牌，能够远涉重洋，足迹世界。

伟志老总：



● 向炳伟的超前追求

生存，是一种文化。是一种由价值观念、价值取向所决定的文化。人生漫长旅途的艰辛跋涉，为这种文化涂抹上缤纷的色调，斑驳陆离，异彩纷呈。人的综合素质，更为这种生存文化铺奠了或亮丽或灰黯的基调。那许多在挫折中勤于思索的人，在征途上勇于开拓的人，在奋斗中坚持超越自我和完善自我的人，

才会构建成理想王国中最明丽壮观的风景线，才会浇筑成一个民族的最坚实高挺的脊梁。

经营，是一种艺术。同样是一种由价值观念、价值取向所决定的艺术。这种有别于凝固的建筑艺术的动态艺术，向人们拓展的视野，远远超过了货币与商品的交易范畴。思想、精神、品格、胸襟、情怀，恰似无言的春雨，将这种艺术深蕴的内涵，转化成了推动现代社会车辆不断前进的润滑油。

生存与经营，作为一种文化和一种艺术，我们努力寻找二者之间自然的融合点，伟志人的追求正是这融合点熠熠的闪光。

在进入世纪之交的中国服装业市场上，伟志集团以其独特的经营念和经营特色，营造出一种具有家园意识和社会文化境界。作为伟志集团的创业人向炳伟，将其仅有7名员工的作坊工制衣加工厂运作成西北地区最大的私营服装企业，同时向商业、餐饮业、装璜业领域进军，走集团化、多元化发展之路，如今已发展成为一个大型的现代企业集团。伟志集团的成功之路，是中国改革开放后私营经济发展的一个缩影。

记者：向总，我们都知道，如今，在整个大西北，“伟志西服”、“伟志西裤”、“伟志衬衫”，都以其做工精良、工艺考究、穿着挺括、久洗不变形而赢得众多商家和顾客的青睐。一些人只知商品的名称却对其生产和经营厂家的伟志集团了解的情况不多，我们想请向总先对此作一概括介绍。

向炳伟：我们企业的名称叫“陕西省伟志集团有限公

司”。从陕西汉中发展起来，总部在西安市高新技术产业开发区。集团包括西安西服有限公司、西安商贸公司、深圳西裤公司、四川伟志服装有限公司、汉中商贸公司、山西商贸公司以及装璜公司等14个子（分）公司，产业涉及服装生产、商贸、装饰工程、餐饮等行业。集团目前共有员工2000多人，8条分别从日本和西德引进的现代化服装生产线。目前年产西服可达50万套，是中国西北地区最大的服装生产厂家，中国500家最大的私营企业之一。1996年、1997年，根据利税和销售收入，集团被连续评为中国服装行业100强，是陕西省服装行业的最大税收上缴私营企业。伟志西服中的全毛西服和中山装被评为陕西省优质产品和名牌产品，夹大衣以其优秀的设计获得设计奖。1996年，伟志西服被评为僵知名优质产品，1997年获陕西省名牌产品。

伟 志 理 念

记者：伟志集团所生产的伟志服装之所以能在竞争激烈的服装市场站稳脚跟并取得较高的市场占有率，除了它的面料质地、设计、做工等上等质量而外，许多行家和业内人士都认为，伟志人所树立的全心全意为顾客服务的精神，所倡导的家园意识，所营造的待顾客如亲人的温馨气氛，是极具特点的。“不满意便退钱”这个口号，如今早已被商界用滥了，然而这个口号却是伟志人在1992年就提出，是你们为此做了最初的艰难实践：这两年，又是你们伟志人以“你穿我洗”、“无忧购物”的承诺，使消费者真切感到了至真至诚的礼遇和一心为消费者着想的亲人般的

温馨。向总，你能对这种伟志人独创的经营理念和特色，谈谈自己的想法吗？

向炳伟：要说我们企业的经营理念，这是许多人都知道的四个字：“善诚智勤”。善，浸透着人生的光辉。每个拥有博爱之心的伟志人，应在善中教化，善处求和，共同创造美好和谐的伟志家园。诚，为商的根本。“精诚所至，金石为开”，自古以来，这都是我们做人的也是为商的准则。著诚去伪，忠诚于国家，坦诚于员工，真诚于顾客，信诚于社会。智，这是财富的源泉。善诚的智慧是企业发展的动力，伟志人发挥自身潜能，就能更好地适应公司现在及未来的发展并创造出卓越的业绩。勤，这就应该具有的敬业作风。韩愈说，“业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随”，这不仅做学问应如此律己，作一切工作，干一切事业也应如此治事。有了这种敬业的精神和作风，就能使企业开源节流，勇于进取，奉献赤心，使我们个人、企业、社会的物质和精神文明的进程加快。刚才你们提到的业内人士和消费者对我们在经营中的感受，应该算是我们经营理念在贯彻实施中一种综合的社会效益的具体体现吧。

记者：据我们了解，“不满意就退钱”这个承诺的实施，是相当艰难的，公司是付出了巨大代价的。有团体订做衣服，个人因对单位统一选的面料不满意要求重新订做的；有衣服口袋已经烧了个洞还要求退换；有120多元钱的钱包已用了一年后又在“伟志”退掉的；有专为考验“伟志”人的信誉一周内换过5套西服穿的；甚至还有只为朋友间打赌而将穿过数月的衣服拿来退换的……各种各样的顾客，五花八门的借口，最终要求都全部得到满足。这样无条件地满足消费者的一切要求，甚至包括个别人贪婪，

膨胀了的私欲，时间至少长达两三年之久，而“伟志”不仅未被“吃”掉，反而更加兴旺发达。对这种难以想象的奇迹，向总，你是如何想的，如何对待处理的？

向炳伟：提出一种承诺，那是建立在对自己产品的质量绝对可靠，绝对信任的基础上；同时，也是将企业的经营理念付诸实施接受市场、消费者考查、检验的真诚奉献。伟志现有近4家西服专卖店，统一遵循的是“不满意便退钱”的服务承诺，即便是消费者兴趣转移变化也可以退换，而且是服装行业第一家推出“你穿我洗我熨”的服务。公司设有市场管理部，设置了顾客投诉专用电话。我们信奉中国商业文化的“诚信为本，以义生利”这种经营思想。我们愿以我们能承受得起的一些损失，一步一步净化我们共同生存发展的文化空间。为了我们的承诺，我们在质量管理中要求对面料要一米一米地检验，拉链要进行上千次拉合抽检，成衣要在洗衣机里做45分钟破坏性使用试验，整个生产线的127道工序至少要做140道检验以上……因此，我们伟志人能在只有10%设备率的生产条件下，加工出不逊于日本人用70%设备率生产出的西服。为了我们的承诺，我们可能暂时遇到一些人的刁难，遭受经济上的损失，仅在提出“不满意便退钱”头三个月企业就损失30多万元，但是，我们的善意、我们的真诚、却赢得了人心、赢得了市场、赢得了信誉，并使这些顾客成了我们忠实的消费者和朋友。尤为重要的是，我们的承诺决不仅仅是一条促销手段，通过实施承诺，弘扬了企业的经营理念，把公司形象推向了更高层次。我们把严格履行对消费者负责的这一庄严承诺，作为强化员工服务意识，提高企业整体素质，带动公司管理上档次的重要契机，为实现我们建立

一个为推进人类物质文明和精神文明进步的跨国企业集团公司的奋斗目标奠定了良好的基础。现在，提起伟志，人们首先想到的就是“不满意便退钱”这句承诺，可见承诺的辐射磁力的强大效应。这句承诺已成为我们实力和质量的象征，伟志得到社会公众的赞誉，被中国社会经济调研中心评为“全国公众信誉良好企业”，同时作为全国唯一一家服装企业被中国保护消费者基金会授予最高奖——保护消费者杯。今后为了实现我们的奋斗目标，我们还会继续推出更多的竭诚为广大消费者服务的便民措施。

伟 志 家 园

记者：从您的思维方式，奋斗目标及经营理念中，对伟志的“家园意识”我们有了清晰的印象，在企业经营界，这是应予大力弘扬的，我们想，伟志集团强大的感召力和凝聚力应当也是由此生发的。向总，我们在采访中，还听到了你对企业员工极为关心、爱护的故事，如员工生日和节日，无论资金多么紧张，你坚持给每个人赠送礼物；工人生病、盖房、加班，你都毫不犹豫掏钱资助；为提高员工素质，定期挑选骨干到大专院校培训；不惜财力，为坚持学习文化知识的员工报销50%的学费等等。另外，在1996年，包括硕士、博士、大学教授、国企厂在内的3500多人卷入了伟志公开招聘副总和高级管理人员的热潮，在西北大地掀起了强大的冲击波，并且相继送4批员工赴日本研修留学，10名包括炊事员在内的伟志标兵赴新、马、泰观光旅游……这一切，更向人们展示了伟志宏伟、强大的向心力和感召力，对上述现象，向总如何评价？

向炳伟：人只有在他心甘情愿干事情的时候，才有可能干得更好。如果员工都要为自己在哪儿洗澡才最省时间最省钱而烦恼，那他怎么可能会心甘情愿干事呢？我们将严格、无情的管理与关心、有情的服务相结合，就能形成鞭策和激励员工奋发向上的原动力。天下是天下人的天下，企业是全企业人的企业。必须让每一名员工都感到企业就是自己的家，自己就是这个家的一名成员，所有员工都是这个家的主人，企业才能兴旺发达。我们公司的生存目标中，除了“为社会提供优质产品和服务”、“公司、个人赚钱”外，还有一条就是“全体员工在工作、生活中学习知识、技术、感悟工作、生活的乐趣，丰富人生、完善人格”。我想，我们与全体员工一起是在共同营造这一生存环境的。在公司内部，我们不光是工作，每一个伟志人都应该以博爱之心和行为对待同事，大家互相帮助，互相学习，共同建立和谐美好的伟志家园。同时，应把“互帮、互学、互爱”给予顾客，使顾客在使用我们产品的同时还感受到真诚的友善服务，使他们得到愉悦。

至于高薪招聘，这是人才投资。要走集团化、多元化、规模化的发展之路，必须迅速补充智力、网罗各方人才，实现公司智力结构脱胎换骨的优化。去年的招聘，我们不断的智力资源开发取得了巨大的突破，从一般管理职员到普通操作员工，涉及到经营管理、市场营销、企业文化、生产技术等全方位人才，伟志的智力结构，特别是中高层管理人员的智力结构得到了根本性的改善。

就单个人能力的而言，我自己比不过公司许多人。个体的能量始终是有限的，一个兼容别人的能力越强，等于自己的能力得到了延伸。社会为我们准备了各种各样人才，

就看我们有多大的容纳量。我们不能把伟志看成是伟志人的伟志，而应该看成是全社会的伟志。伟志最大程度地向社会开放，也等于最大程度地吸收了社会各方面的能量，这样，伟志的事业才能永远兴旺发达下去。我们宁愿公司发展慢一点、利润少一点，也要留住人才。眼前的缓慢是为了未来的飞跃。如今，我们已在西安交大设立伟志人才奖励基金，鼓励更多、更优秀的人才出世，这些人才不仅为伟志、更是为整个社会服务。我们打算在本世纪末，造就出1000名伟志经理，作为集团二次创业的第一工程。伟志集团最后的产品就是人才。

伟志精神

记者：从您的谈话中，您的目光，您的胸怀，已大大超越了伟志集团这个范围，而拓展到了整个国家，整个社会。在公司的办公楼墙壁上，我们看到了题目的四句话：“利国、利人、利己；自立、自尊、自强；互帮、互学、互爱；开拓、创造、奉献”。这次采访，我们对伟志人的“利国”、“利人”精神感受尤深。请向总谈谈这方面的见解。

向炳伟：不想挣钱的企业不可能有。但是，企业的富裕必须建立在整个国家富强的基础之上。大河涨水小河满，大河无水小河干，这是人尽皆知的道理。没有国家提供的交通、运输、通讯、能源、安全等生产生活条件，企业能耐再大也无法展示。水能载舟，也能覆舟。企业守法经营、照章纳税，政府就可拥有丰富的财源，会给我们提供广阔、平静的海面，让我们安全远航。反之，如果我们欺骗政府、危害社会，用非法手段牟利，那我们的小船就会颠覆。我

们的员工，目前已对此取得了共识，已逐步懂得了“一边办企业、一边还在做人”的道理。这些年来，我们得到了从专员、市长到工商、税务、金融等部门各方面的帮助和关照，而“伟志”在这几年中也成为汉中市国税局20多个扶持点中效益增长最快的企业，同时也成为陕西省服装行业的最大税收上缴私营企业。现在伟志集团2000多名员工中大多数人都当上了个人所得税的纳税人。

至于说到“利人”方面，每个伟志人都熟悉这样一句话：使别人最幸福的人，自己也最幸福。我的这句人生格言，看来现已成为促进企业发展的动力，和我们倡导的企业精神一起融入到每个伟志人的心中，并最终体现到每个人的社会责任中去。如今，伟志人正积极参与大西北的扶贫攻坚战役，在全国率先扶持包括陕北老区的贫困村（延安蟠龙镇前何家沟村），在那里建水塔、修农田、植果树、救助失学儿童，开展扶贫造血工程，在那里，企业出资出人，员工捐款捐物，为的是共同托起明天的太阳。

记者：对于“自立、自尊、自强”我们想听听向总的分析。

向炳伟：伟志精神第二句是：“自立、自尊、自强”。由于我们的私营企业，在1990年，社会公众对私营企业的普遍看法是：我们只知道欺骗人，只知道赚钱，是和钱划等号的。甚至有人把我们当作无业游民。但我们也是劳动者，并且我们做的是有益于社会的事情。所以我想，要让公众正确评价你，首先得自己看得起自己，只有这样才能迅速强大，才能改变公众的评价。

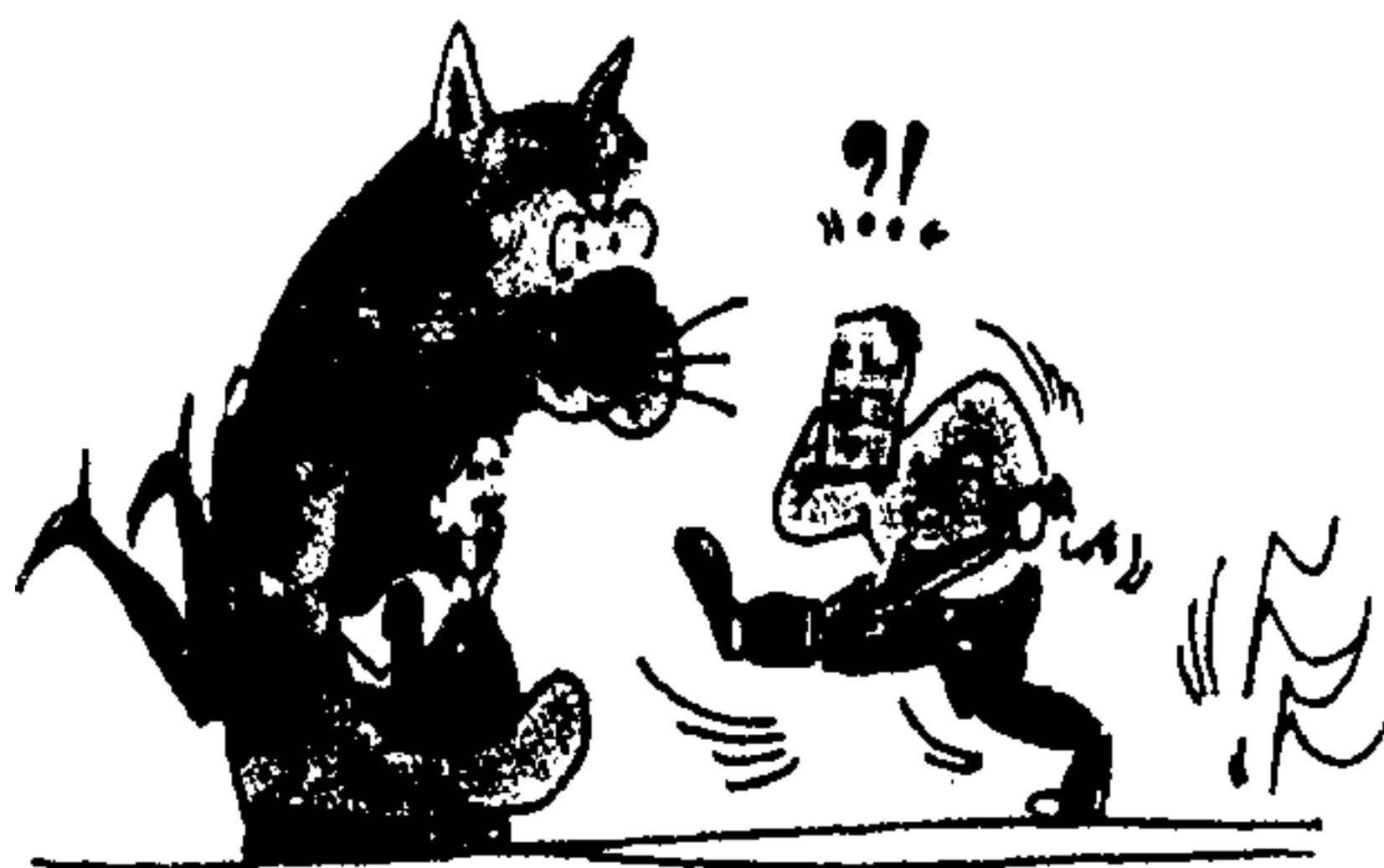
记者：我们知道向总出身贫寒穷苦人家，从小受尽风霜严寒饥饿的煎熬，捡柴、捡粪、打草、喂猪丝毫未磨灭

你聪颖的天资和求知的渴望。文革中武斗，学校被迫停课，一把大火又使您的家园成为废墟。贫瘠的土地，残酷的命运使您学会了用自己质朴的眼睛和心灵来观察判断人世间的善恶美丑，从一位叫钟秀玲的善良老人那里你深深体会到了什么是人间的温暖，从受人善待的感激中学会了去善待别人。人们认为，您具有的温和、刚毅、沉稳的性格以及成就事业那种巨大的影响力和感染力，特别是您人生观、价值观的形成，都与您苦难的单年和坎坷的人生际遇有着密切的关系，向总是否这样认为？

向炳伟：贫穷和磨难是一种巨大的财富。我们应该十分珍惜这份财富，并充分利用这份财富。我们伟志人将利用这份财富，创造稳固的价值体系，使之符合国家利益，大众利益、个人利益；使之适应不同区域、不同国度、不同时期；使之能做到推进人类的物质文明和精神文明；使之做到任何一代企业领导人的更迭，都不影响企业的持续稳定发展。最终达到用我们的体力、智慧创造物质文化和精神文化，一部分由我们自己及一代代伟志人享用，一部分将永远属于和服务于社会大众。

目前，公司一方面致力于导入IS9002国际质量认证体系；一方面组建了以西安交大管理学院院长席西民、西北大学校长王忠民、陕西财院财政系主任刑西唯等专家教授为主体的股份制改造小组，力图通过与国际接轨和股份制改造，扩大规模，提高企业凝聚力，以期把公司建成一个产业多元化发展的跨国集团公司。

金箔老总：



● 江宝全的“金箔梁山”

南京金箔集团原来只是一个生产传统产品金箔、银箔、铜箔、铝箔的小型手工作坊，改革开放以来，在邓小平建设有中国特色的社会主义理论指导下，企业发展迅猛，十多年的时间，企业的固定资产、工业总产值、利税都分别增长100倍以上。南京金箔集团现任总裁江宝全用他在企业领导岗位上思索和实践中

探索出的、解及市场经济的理论观点，如“鱼塘理论”、“工资奖金市场理论”等，搞活了公有制企业，使南京金箔集团由小变大，发展成一个以传统产品金箔、金箔深加工产品、金字招牌和品种齐全的卷烟配套材料产品经营为主的跨地区、跨行业的大型民族工业企业。1996年企业产值达4.3亿元，利税近4000万元，金箔产品70%销往海外。

南京金箔集团总裁江宝全是南京企业界的一个怪才，他用自己的实践和“心声”写了一本书叫《边吹边干集》。从这个集子里可以看到一个企业的发展之路，看到一个企业家勇于改革、善于创新、敢于探索的精神。在书中我们也可看到作者在不同时期对企业改革、发展和管理等问题的独特思考及在实践中的大胆探索。江宝全把他10年来的经营之道锤炼成集，如金箔生辉，其闪烁的思想火花也许能为我们企业改革的实践引来一片火树银花。

日前，记者采访了江宝全总裁，语出惊人的江总又把他近日的新思想、新观点向记者作了阐述。

蛋糕是这样做大的

江宝全，安徽和县人，祖上世代打鱼。因“根红苗壮”，文革中屡有沉浮，辗转而任江苏江宁化肥厂政工科长。

江宝全略黑而胖，又笑口常开，貌敦厚而实，多心计。化肥厂食堂“老大难”，职工啧有烦言，厂党委知其能而托付之。江宝全亦不推辞，噉哩咔嚓将食堂一劈两半，令职

工持统一饭菜票两处就餐。“人活一张脸”，于是两食堂潜心斗法，各出奇招以广招徕，不一月而大治。

未几改任厂劳服公司经理，又大治。国家劳动部推广其经验。县委闻之，有意令其出任江宁金箔厂一把手。金箔厂，资不抵债一集体企业也。时江宝全正有意化肥厂党委副书记位置，于是大叫大跳，声称死也死在化肥厂。

不旋踵而竞争失败，江宝全退就金箔厂；然深恨之，称“三年时间赶上化肥厂”。时化肥厂年产值2000多万，金箔厂仅175万，人皆笑其轻狂。

金箔厂亦不欢迎江宝全。任命刚下而有两人夜访县委副书记，称中央正提倡“知识化”，问为何用“小学文化”替下“大学文化”。书记正洗脚，从容问来客是否党员，是否干部，来客点头后，书记突然一拍桌子，历声道：“既是党员，又是干部，为什么不相信组织，不服从上级？江宝全是县委派去的，就是一尊泥菩萨，你们也要向他磕头！”二人仓惶遁，归与人言：“江宝全后台不得了。”

江宝全自忖与书记并无交情，闻之大喜，于是锐意改革，噉哩咔嚓将众车间改为分厂，独立核算，承包经营；自己则日夜忙于酬酢，大宴宾客，饮而醉，醉而口吐狂言；又结交传媒朋友，大谈“改革经验”。

未几，职代会提出质询。江宝全罪名有三：一曰该抓不抓，该管不管；二曰不恤艰难，吃喝无度；三曰不干实事，只会吹牛。

江宝全答道：“企业如家庭，父亲与10个儿子捆在一起过，老子累死，儿子也不舒坦。分厂承包，老子清闲，儿子也有奔头，何错之有？企业艰难，皆因不适应潮流。客户千里而来，吃饭时让人家背锅走？说欢迎下次再来，下次谁肯来？产品销售困难，关键是企业无名气。名气是

吹出来的，别人不吹自己也不吹，谁知你江宁金箔好不好？”

众皆语塞。江宝全遂与分厂厂长约法三章：“一边管一边干，不能只管不干也不能只干不管；一边吃一边干，不能只吃不干，也不能只干不吃，不能只吹不干，也不能只干不吹。”

江宝全治厂有四法：一曰：“交椅让给能人坐。”总厂一副厂长兢兢业业而无建树，下放分厂当厂长。两年又无建树，江宝全将其免职，张榜曰：“不是努力不够，而是能力不够。”而一农民工成绩斐然，立即被聘为分厂副厂长。

二曰：“不能让雷锋吃亏。”烟箔分厂厂长贡献大，江宝全下令嘉奖，一次奖4万元，小房换大房，爱人不必上班，工资照发。

三曰：“一个萝卜几个坑。”除总厂厂长书记外，党政工团干部必须兼职。党办主任兼机关书记、组织委员、纪检委员，还兼厂办工作；原质检、技术两科5人工作，改由一名工程师全部承担。

四曰：“人尽其才。”有四名职工喜欢游山玩水，江宝全干脆令其结伴公费旅游，但须带上颜料，所至之处必刷“江宁金箔，国家金奖，金字招牌，豪华气派”十六字。四人大喜过望，眼下已东边刷到杭州，西边刷到西安，南边刷到广州，北边刷到沈阳。几年来招致罚款500元，而江宁金箔名声远播。

江宁素称“金箔之乡”，还有一金箔厂在龙潭镇。江宝全初上任时龙潭厂产值已达2000余万，江宝全提出“学龙潭，赶龙潭，超龙潭”口号，龙潭厂领导闻而笑之：“学是应该的，赶是不可能的，超是痴心妄想。”9年后江宁金箔总厂产值达亿元，龙潭厂还在原地徘徊，始服。

江宝全在江宁人称三不企业家——“不听话，不正规，不上路”。江宝全自解道：“我坚持改革，就是听党的话；遵循经济规律，就是正规；效益每年增长50%以上，就是上路。”

江宝全爱吹嘘，但屡次吹成功，唯有一次——“三年赶上化肥厂”——失手，是第四年才如愿以偿，也引起轰动。眼下金箔厂效益已由全县第3位跃居前列，金箔产量、出口量均居全国第一，并夺得南京市五县四郊第一块国家金牌；中国天安门、独联体克里姆林宫、美国唐人街、泰国佛寺都用江宁金箔装修；李鹏总理视察金箔厂，又亲笔写下“金箔之光，灿烂辉煌”八个大字。江宝全吹牛更有增无减。

吾观江宝全“不事产业”，喜吃爱吹，非“正宗”企业家也，然“白猫黑猫”，终归一“好猫”，故为伟。

记者：到南京来时，听说江总上月在江苏省工商银行第二期“万名复合型人才”培训班上，作了关于中国特色的社会主义市场经济理论与实践的演讲，以五句话阐述“特色理论”而语惊四座，且明理透彻，博得听讲人员不断喝彩、阵阵掌声。请问江总，你阐述邓小平同志关于中国特色的社会主义市场经济理论的五句话是什么？

江宝全：中国的改革开放是一场伟大的革命，这就说明改革的国情复杂、性质严重、步履的艰难。在这样的历史时期，紧要关头，世纪伟人邓小平用马克思列宁主义毛泽东思想的思想方法、认识观，结合中国的国情和改革的实践，创造出独特的伟大理论，指导我党我国改革开放的实践，取得了举世瞩目的成就。十多年来，我们用奇迹般眼光探讨着邓小平“奇迹”般的理论。但是，大多数人对邓小平关于建设有中国特色的社会主义市场经济理论，口

头上讲教条、理论上却似懂非懂，不少理论家长篇大论对“特色理论”进行论述，旁征博引，实际还是效果不佳，让人不明要点，有些领导在大会小会上作大报告小报告，高喊“特色理论”，实际上讲来讲去还是那么几句话。这个问题的根本原因出在理论家缺少实践，所以对邓小平关于建设有中国特色的社会主义理论感受不深；而实践者又缺少理性研究，所以难以上升到理论高度。

十多年来，我在企业的管理实践中，认真研究邓小平的“特色理论”并将邓小平“特色理论”结合国情、厂情运用到企业生产实践中，取得了非常满意的效果，企业十年来取得的非常成就，就充分证明了这一点。

我在企业十多年的改革实践中，通过对邓小平同志的思想理论的学习，悟到了邓小平的“特色理论”的真谛。邓小平的“特色理论”到底特在什么地方？我认为，主要“特”在这五句话上：

一、既要坚持共产党的领导，坚持社会主义制度，又要搞市场经济；

二、既要搞市场经济，又要坚持公有制为主体；

三、既要坚持公有制为主体，又要允许多种经济成分共存；

四、既要允许多种经济成分共存，又要允许一部分人先富起来；五、既经允许一部分人先富起来，又要照顾十二亿人的国情。

这五句话反映了中国的“国情和特色”。我认为，邓小平同志就是根据以上五个方面的“中国特色”，提出了一系列解决这些矛盾的问题的方针、政策、办法及理论。归纳整理出来，就形成了邓小平关于建设有中国特色的社会主义市场经济理论。这些理论虽然没有马克思、恩格斯《资

本论》那样长篇大论，也没有毛泽东《矛盾论》、《实践论》那样的理论体系。但是，却是从实事求是出发，遵循中国的国情，既深入又浅出，通俗易懂，既高瞻远瞩，又非常适用，经得起社会实践的检验。

记者：江总裁在去年南京金箔集团全体党员大会上提出，为共产党“打工”光彩，当共产党的“老板”荣耀。这是否是你作为国有企业的领导干部一个普通共产党员的人生观和世界观呢？在江泽民总书记提出党的领导干部要讲政治的今天，这是企业的领导干部应有的观点和立场，也是一个领导干部政治素质的体现。

江宝全：面对社会上一些人对搞好国有企业缺乏信心，企业内部一些共产党员对自己的工作也产生动摇，去年我在“七一”全体党员大会上讲了为共产党“打工”光彩，当共产党“老板”荣耀的观点。

多少年实践使我亲身体会到为共产党“打工”光彩。我是一个公有企业的主要领导，按现在时髦的说法，是当公有企业老板，从我个人成长的经历和当老板的体会来说，当共产党老板真荣耀。可以说，集团今天取得的一些成绩和遇到重大问题时的处理，与党组织的坚强堡垒作用是分不开的。有些人认为我们金箔集团只顾抓经济而不重视党务工作，实际上这是一种偏见。十多年来，南京金箔集团从18名党员发展成今天的133名党员，现在集团大部分骨干都参加了党组织或成为积极分子，主要领导都加入了党的行列，这充分显示了党组织在我们企业的凝聚力、向心力、战斗力。

我国搞改革开放、市场活跃、经济繁荣，涌现出了一大批市场弄潮儿。这些人当中有的凭着自身的本领成了大富翁，一部分人先富起来是正常的。然而，随着市场经济

向纵深发展，有的人看到身边的人走出公有企业外出捞钱，看到广东、温州等地膨胀的经济，便错误地理解为跟共产党“打工”没有意思。广东是我国改革开放的特区，国家给予了大量的倾斜政策，使这些人快速富起来，客观地说他们对市场起到了繁荣作用，但对国家的贡献与我们却不能相比。我们金箔集团从1984年开始，十几年时间上交国家税收几千万元，固定资产增值近亿元，养活3000多名职工，培养了一大批经营管理人才。什么力量促使我甘愿在集团企业当老板，在这个有些人认为是认识边缘上的问题时，我说，这其中就有共产党员人生观、世界观的问题。

个人对党的信仰深度，对党的认识程度，只有对党的历史有所了解，才能有所悟解。从我个人来讲，感触最深的若不是共产党的培养，我怎么能从一个孤儿成长到一个集团总裁，不是共产党的培养，我怎么能从毕业达到今天的水平，这一切都是老一辈共产党人手把手教出来的。现在，有些人对为共产党“打工”投以不屑眼光，这是对党的信仰淡化的表现。

作为一名共产党人，除了要树立一个正确的人生观、世界观外，还要具备先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的奉献精神。每一个共产党员都应当想一想，怎样把自豪感转化成使命感、责任感，以实际行动继承和发扬党的优良传统，为职工谋幸福，为党增光。我们金箔集团开发成为工业园，把县城150亩的荒丘水沼之地开发成一个充满生机的生产生活区。我们金箔集团自投1200万元建设一个2万平方米的金宝市场，就是为繁荣社会市场服务，我们金箔集团实施金字招牌走向全国“蜜蜂计划”在外办厂100多个等等。就是要把党的事业光大把国有企业搞好，让跟共产党“打工”的人感到光彩。

当共产党“老板”如何感到荣耀的问题，我一直是这样认为的：“家有千间房，晚上只睡一张床，钱有千千万，一天只吃三顿饭”。要那么钱有什么用，更要注意自己活着的价值，一个人不能仅为自己活着，否则意志衰退，鼠目寸光，或者步入“能捞则捞”和及时享乐的歧途。只要认真比一比，我们的政治地位、经济基础哪样比人家样。因此，我们提供阳光下的收入，阳光下的消费。

市场经济条件下，企业的中心工作是经济工作，我们把在党的领导下抓好精神文明建设工作，把公有企业搞好，要把人们鼓动起来跟党走，为共产党“打工”光彩，当共产党“老板”荣耀。

记者：就如何搞活大中型国有企业问题，江总用形象生动的比喻，把你对搞好大中型企业及公有企业的看法与实践浓缩在你的“鱼塘理论”中，提法新颖，说服力强，引起经济理论界和企业界的关注，走出了一条搞活公有企业成功的路子。

江总：首先我对我的“鱼塘理论”简单地阐述一下，中国的市场经济好似一个大鱼塘，除政府官员外，其他的人都是捞鱼人，因此：（1）凡是捞鱼人不管人身份如何，就是捞鱼；（2）所有捞鱼人应该受到手法和工具的规范，即公平竞争；（3）所有捞鱼人应该按多劳多得的政策进行分配；（4）政府应该对所有捞鱼人的能力给予必要激励，并创造一个公平竞争的“捞鱼”环境。

在中国目前经济成分多，市场经济发展中各类人员进入市场形态情况复杂，在这样的形势下，如何搞活公有企业首先需要设计，而设计需要理论基础。我是一个公有小企业的负责人，1984年我上任后，用我的“鱼塘理论”对公有企业内外复杂情况进行思考分析和设计，实践证明是

成功的。

“鱼塘理论”在企业的实践情况是：首先对“捞鱼人”进行“三明确”。一是明确捞鱼人身份，不管你是军队转业干部、还是大学生、国家干部、农民、固定工、党员非党员等等，身份“十不分”，一律明确地说明到企业来就要“下鱼塘捞鱼”；二是对所有捞鱼人都明确捞鱼规则和方法，特别是在工具上进行大体的要求，明确凡是捞鱼人都会有同等的捞鱼条件；三是凡捞鱼人都得按事先所定规则，按捞鱼多少进行分配。“鱼塘理论”在企业实践后，获得如下一些成果：

其一，我把一个“死鱼塘”搞活了。1984年，上级交给我的江宁县金箔锦线厂只是一个快要倒闭的手工小作坊，固定资产只有38万元，年工业总产值只有175万元，企业亏损197万元，当时领导对我说：“死马当活马医。”十年来，金箔集团出现了奇迹，在不要国家投资的情况下，企业的固定资产比原来超出几百倍，企业的主产品真金箔成为中国最大的金箔生产基地，世界金箔生产中心，70%出口到东南亚和欧美。

第二，金箔集团在十多年发展中，用“鱼塘理论”在市场经济的“大鱼塘”里捞了不少“鱼”。二年来，我们以传统产品真金箔为龙头，开发了一个又一个新产品，占领了市场。我们开发国内卷烟材料第一个替代进口产品——金拉线获得成功，与全国140多家烟厂有120家建立了业务往来。后来又进一步举一反三，开发了烟箔纸、金卡纸、烟标、水松纸等系列卷烟配套材料，企业从中获得了可观的经济效益，抓住了发展的机遇。

第三，金箔集团广大员工在市场经济的“大鱼塘”里练就了一身“捞身本领”，培养了人才和队伍。金箔集团几

千员工都懂得“企业就是企业，企业不是政府的附属物，企业可以依靠政府，但不能依赖政府”这个道理。面对改革，社会上普遍态度是等：等中央下文件，等领导下指标，等政府给政策，等人家先搞出来再说；怨：怨环境、气候、条件不利，怨班子不配合，怨群众不争气。我们集团的态度是；既不等，也不怨，勇于开拓，勇于创新，闯出一条适合自己的路。敢闯，才有出路。

企业家不讲客观，干坏干好全在自己，练好内功是办好企业的根本。金箔集团在市场经济的大潮中，始终顶风破浪、奋勇向前，无论是“治理整顿”还是“宏观调控”时期，都不受影响，每年都以40%—50%的速度递增，在当地企业普遍效益不好的情况下，金箔集团的效益却大幅度增长。

在“鱼塘理论”的引导下，金箔集团闯出了一支上百人的敢于竞争、勇于竞争、善于竞争的“捞鱼人”——厂长经理。培育了三支队伍：一支是能跑市场的销售队伍；一支是有200名工程师、技术骨干在开发产品、解决生产过程中技术难题的队伍；一支是有上百名的财务审计人员，在企业里当家理财。由这些队伍组成的金箔集团，其“捞鱼”的战斗力的决不比其他性质“捞鱼集团”低。这是企业能发展的实力所在，成功所在。

记者：江总最近随国家机电办组成的代表团赴澳参加人才培训，加深了对市场经济的理解和认识，对我国国有企业在工资奖金发放上的自主权有新的看法和认识，提出了“工资奖金的市场化是搞好国有企业的一条重要举措的新观点。

江宝全：我国搞改革开放，在经济体制方面可以说迈出很大的步伐，特别是在邓小平提出的“建设有中国特色

的社会主义”市场经济理论指导下，企业作为经济体制改革的主体，在许多方面都进入了市场经济的轨道，国家基本上改革了过去的计划管理模式，把企业推向了市场。但是，在工资奖金发放这个至关重要的课题上，国家对此似乎至今暧昧，似乎这个“禁区”一旦突破，国家调控企业的“权力”将彻底失去，特别是对国有企业工资奖金的发放仍不能撒手放给企业，做到彻底的市场化。

其实西方国家历来对企业员工收入是“撒手不管”，让资本家自己给员工按市场化原则定收入；而对公有制企业的“经理人员”，特别是“一把手”，收入的原则就是年薪制加利润分给。也就是说：工资奖金的市场化是市场经济中普遍采用的法则。

我国对企业实行“市场经济”，而对工资奖金仍然采取“计划经济”的那一套，可以说，这将成为公有制企业不搞上去的严重障碍。

我一直认为，企业员工的收入一定要与企业经济效益结合起来，这是中央关于企业改革的核心所在。国家制定的允许一部分人先富起来的政策，什么时候也没有说过让哪部分人先富起来，难道只能给个体富，给投机倒把富，不能给金箔厂职工富吗？我们集团由于较早冲破禁区，实行“工资奖励市场化”的办法，收效显著，调动了员工的积极性，搞活了公有制企业，可以说是一个成功的实践。

当然，在实行“工资奖金市场化”时，金箔集团本着如下四条基本原则加以约束管理：一是工资奖金总额是否突破，即是否违反现行总规定；二是工资奖金总额的增长与经济效益的增长比例是否协调；三是多于的是否真多得，少干的是否服气，即群众的积极性如何；四是企业留成的发展基金与后劲怎样。在这四个原则的前提下，金箔集团

大力提倡“阳光下的利润”和“阳光下的收入”，积极鼓励所有经营者和生产工作者多干多拿，即“多捞鱼、多分鱼”。在我们集团的分厂厂长中，最高的年收入可达数十万元，最低的只能数千元；职工中最高的每月二三千元，最低的每月二三百元。很少有人不服气，为分配不公吵吵闹闹。从1985年起，金箔集团就实行把“捞来的鱼”在“分鱼”上进行大胆的改革，概括为一句话就是：性质多样化，待遇市场化。这实际上是真正实行社会主义的“按劳分配”原则，多劳多得，少劳少得，不劳不得。所以，我认为，如果公有企业搞市场经济，那么在企业内部的分配制度上必须推行工资奖金市场化的办法。

记者：经济的发展有赖于技术的进步，而技术的进步又取决于人。金箔集团是发展民族工业业绩闻名的企业，同时它还是社会上远近知晓的“金箔梁山”。人才，是企业竞争的最大资本。

江宝全：人是生产力最重要的因素，“能人治厂”一直是我厂的办厂方针之一。我不研究一个人有多少缺点，而是研究他有多大的长处。“人才紧张、人才缺乏”，成了不少地方和乡镇企业领导的共同话题。人才在哪里？人才就在你的身边，就在你的脑里，你必须去研究，研究一个人的长处，即是用现代人的眼光去认识现代人。

知人而善任，用人的本质就是用人的长处，就像良匠选材。“直者以为辕，曲者以为轮，长者以为梁，短者以为拱，无曲者长短，各有所施。”

我不去研究一个人的档案，而是看他的现在和将来，这是着眼于人才和企业的未来。

社会上戏称我为“金箔梁山”，对于那些有真才实学愿意投奔金箔集团的，我都真心招纳，实行三问三不问：一

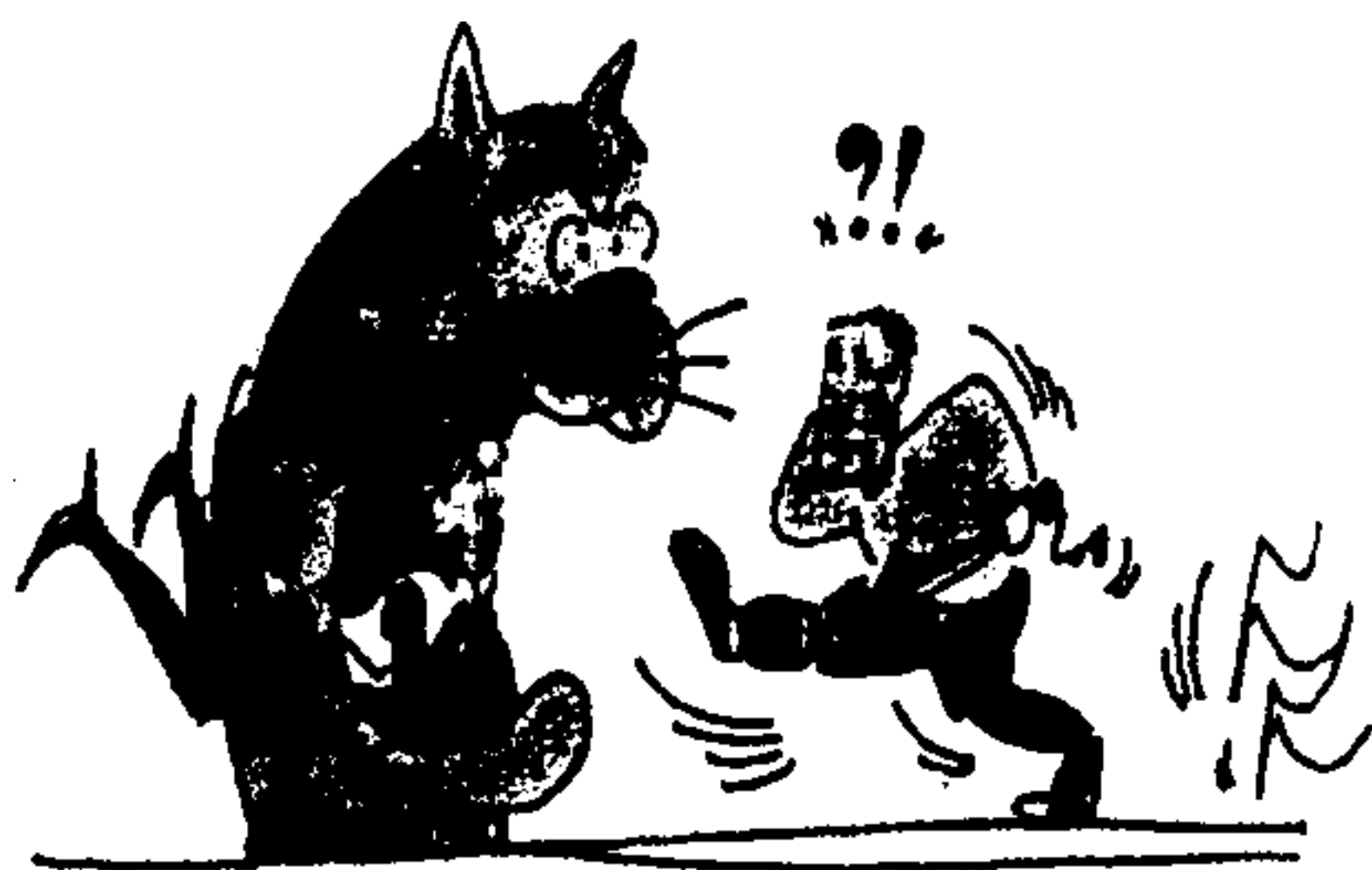
问什么特长，二问你能干什么，三问你在厂里想干什么；不问你有过什么错误，不问出身、家庭如何，不问什么不是。当然，人的长处和缺点是共存一体的。研究一个人长处时，并不是对其缺点“视而不见”，关键看领导者是否能以博大的胸怀容人之短。

“金箔梁山”靠用十大方法吸引人：一是毛遂自荐；二是熟人介绍；三是政策吸引；四是外单位支持；五是伯乐推荐；六是积极培养；七是上级分配；八是花钱购买；九是领导物色；十是群众选举。

“金箔梁山”对引进人才使用采取“使用——培养——教育——成熟——使用”的方法。企业千方百计给每个人创造一个发挥才能的外部条件。在具体安排工作时，有八大做法：1．用人做到放手、放心、放权；2．分配任务时提供一些可行和参考的方法；3．利用各种机会进行各类教育培训；4．为人才的工作性失误多承担责任；5．平时多交流、多接触、多考察；6．尽量解决后顾之忧；7．对人才工作正确评价，及时提拔，适时调整；8．重奖励。

金箔集团灵活的用人政策和吸引人才的方法，使各地人才纷纷前来投奔，“金箔梁山”如今成为各地人才汇聚的乐园。

偏
转
老
总
：



● 杜庆松的异军突起

从一个单一生产显像管用偏转线圈的小厂，在改革开放的大潮中通过不断深化改革，完善机制，大胆开拓，勇于创新，仅仅几年时间，便迅猛发展成为一个集科、工、贸于一体，涉足金融、商贸、机械制造、第三产业，同时拥有25家全资、控股、参股的跨地区、跨行业、不同所有制形式的大型现代化企业集团，

这不能不说是一个奇迹。奇迹的冲击波和辐射效应，在西北大地，在电子行业，被称为“偏转现象”。

咸阳偏转集团自1992年以来，已连续三年荣获“陕西省经济明星”称号，连续三年进入全国500家经济效益最佳企业行列，并于1996年开始进入中国电子百强行列，位列第93位，1997年跃居第59位，并位列中国电子元件百强第3位。继在深圳成功发行“咸阳偏转”A股股票之后，1997年9月25日亚洲电子控股公司在美国又成功地完成了海外股票的发行上市工作。今年1—9月份，集团公司已累计完成工业总产值6.3亿元，完成销售收入4.18亿元，实现利税7585万元，出口创汇3080万美元。

陕西省省长程安东在视察该长时要求咸阳偏转集团公司应成为“陕西经济的排头兵”。记者对集团公司总经理杜庆松进行了采访。

记者：杜总，咸阳偏转集团公司在改革开放的大潮中大胆开拓、迅猛发展的奇迹，我们在《中国电子报》、《中国经济时报》以及陕西的新闻媒介中已早有所闻了。咸阳偏转集团公司是由一家生产显像管用偏转线圈的小厂逐步发展壮大起来的。在中国进行的这10多年企业改革，乃至整个经济体制改革过程中，可以说许多企业都重点围绕政企分开这个核心问题在进行探索和实践，但这一困扰企业的难题解决得并不顺利，而你们却在这方面首先取得了突破，成为最早的“没有婆婆的企业”之一。请问杜总，你们是怎样解决这个难题的？

杜庆松：我们企业在发展初期有这么一些特殊的情况。一个是规模小，生产单一，只为彩虹集团配套生产偏转线

圈；一个是效益差，包袱重，曾人均负债达20多万元。这样的企业上级不一定想管，更难于管理。1991年我从一家大型国有企业的主管经营的厂长被调来挽救这家小厂，当然就只能自己当“婆婆”了，换句话说，就只能自立更生、自强自救了。如果咸阳偏转规模大、效益好，那“婆婆”也就多，正企分开也就难了。看来还是经济利益作祟，我们是“坏事变成了好事”。没有“婆婆”，企业在重大决策上可以自己作主，作为企业的头头可以产供销的繁琐事务中解脱出来，而将主要精力用于盘活存量资产，搞好资本经营，从更高战略层次来考虑企业的发展。当然，企业完全摆脱“婆婆”是在1993年偏转实现了股份制改造之后。

记者：看来这是偏转厂能较早地摆脱计划经济体制的束缚，主动适应市场经济的要求，并按市场经济的规律来制定和实施企业的发展思路与经营战略的重要因素之一。为摆脱困境，让企业走出低谷，更快地适应市场经济规律，偏转厂的全面改革是全国起步较早的，早在1991年10月，在全国性的三项制度改革的前一年就开始了。到1993年实施股份制后，咸阳偏转这部机器运转得更快更活了。这里面，生产经营机制的快速而有效的转换是极为关键的，杜总，是否如此？

杜庆松：的确如此。在深化改革中所形成的独特的偏转机制是我们企业高效率、高效益的源泉。“偏转”没有婆婆的自主经营机制，以效益为中心的生产运营机制，追求卓越的技术革新机制，多元一体的产权分享机制等等都为企业的壮大发展带来了非同一般的生机和活力。

记者：这几年你们企业不仅在偏传线圈上规模在扩大，而且在开发新产品、涉及新领域上有所扩大；不仅面向国内市场，而且面向国际市场；企业依靠科技进步，其产品

已由当初的单一型发展到如今的15个门类，并与韩国三养株式会社、美国摩托罗拉公司、微软公司、柯达公司等国际著名公司组建了新的合资企业。科技转化为生产力的成功，使得企业的实力更为雄厚，独领风骚于强者之林。请杜总具体介绍一下这方面的情况。

杜庆松：我们偏转集团公司是一个技术密集型的高科技企业，自90年代初从日本引进东芝公司的21、18偏转线圈技术开始，从未放松过技术的引进和消化、革新和开发。科技进步，年年月月都是我们偏转人的重头戏。在自行研制出5个品种22种规格的偏转线圈系列产品之后，又相继研制出25C型偏转线圈专利产品，自行开发、设计研制成29新产品，上线合格率达99%，达到了美国汤姆逊北美总部生产偏转线的质量水平，在色纯方面还优于进口偏转线圈，从此打破了我国大屏幕偏转线圈依赖引进国外技术的发展格局，并使该产品目前发展到7个品种38种规模，“九五”期间将逐步形成2000万只线圈的生产能力，将DY由Sr向SS型转化，并向无辐射方向发展，使化工、漆包线、金属材料等实现自给自足。

为了改变“走钢丝”式的单一产品结构，我们把目光投向了日本90年代研制的宽幅照相机。经过转化引进不久便拿出了第一只国产的“奥达”牌宽幅相机，以其“新、奇、特”等优点，很快受到顾客的赞赏，经兵器工业相机质量监督检测中心测定，其22项性能指标全部符合国家标准，部分达到国际水平。

1993年，我们兼并了中国大陆首家生产卫星接收机的合资企业，其研制的“优视”牌RL—800制多制式卫星接收机被中国通讯导航设备质量监督监测中心确认为“一等品”。

在与西安交通大学共同成立了偏转集团电脑中心后，研制生产的笔记本电脑也已分批投入生产，从而使企业走上了一条与高等院校、科研单位联合开发新产品的发展新路子。

此外我们集团的下属企业，咸阳化工新材料厂生产的阻燃聚丙烯，主要指标已达到国际水平，并获美国、加拿大等国安全认证。由于这种产品具有优良的阻燃、耐热、耐化学、电绝缘性，对改善器件的性能、提高器件的安全性和可靠性具有显著效果，因而广泛运用于电视机偏转线圈骨架、底座、接线配线器、电讯、照明等设备等零部件。从此产品为龙头，又开发出PP改性尼龙、PE（聚乙烯）等多种电子工业用改性塑料。这些产品除满足国内外市场外，已逐步实现出口创汇。而特种漆包线、紧固带、会聚磁芯、彩色显示器、高频头等等，这两年研制的新产品在投入批量生产后，已初步实现了主导产品由项目引向上下游“一条龙”发展的战略构想。其“研制一代，设计一代，投产一代，构思一代”的“新技术革命”已成为偏转集团产业发展的重要支撑。

记者：从杜总的详细介绍中，我们对偏转集团是如何以“新技术革命”作为动力来推动企业腾飞，来推动企业迅速迈上规模化、集团化和高效益化的经济发展快车道，有了更加深刻的印象。如今，企业界人士对偏转人在经营动作上的眼光、气魄、谋略和艺术性上尤为称道。您的有些经营之道，如“不让别人挣钱，自己就挣不到钱”，“中国不是最大的市场”，“企业小，找市场；企业大，市场找”，“逆水赶超比顺水快得多”等等已被称为咸阳偏转集团“奇特的经营箴言。”我们想请杜总重点从经营战略、策略方面，谈谈您的理论和思考。

杜庆松：你们这是过誉了，其实许多经营的理念也是从经济发展的大背景中，从市场经济的规律和特点中，结合我们企业的具体实际逐步领悟并不断经受市场的检验而形成的。“朋友就是市场”，多一个朋友多一条路，不能只看到市场残酷竞争的一面，还要看到竞争双方互相联系、互相依存的一面。国内外的伙伴都应广泛寻找。因此不让别人挣钱者自己也就挣不到钱。中国当然是世界的一个最大的市场，在外国人眼中这已形成共识。但看一个国家和地区是不是最大的市场，关键不是人口的数量，不是潜在的需求欲望，而是现实的市场购买力，虽然讲述市场营销学的书上，西方经济学大师们认为这三者之和构成市场的全部。从宏观上看，一个国家和地区的市场购买力是与它的GDP（国内生产总值）成正比的。比如美国的GDP占全球的20%，中国才占2%左右，这两个市场相比，显然美国的市场大。谁能买我的产品，我就给谁做，否则，产品只能积压，再大的市场也只能拱手让给别人。因此我们集团的市场战略是：“先国外，再国内，甚至暂不考虑国内。”这就是为什么我们有些产品的生产能力已很大了国内还鲜为人知的道理。比如，我们的宽幅照相机生产能力出口量已是国内最大的；移动电话充电器即将形成420万只的年生产能力，占世界总量的1/3；扬声器即将形成1000万只的生产能力，紧固带、冷扎臂等元器件生产能力已超过世界总产量的20%，但这一切在国内并无什么知名度。等我们的产品成了国际市场名牌，还愁无国内市场吗？

记者：你们这种现象真是典型的“墙内开花墙外香，香彻原野共春光”了！

杜庆松：市场上流行“顾客就是上帝这句话，其实真正的上帝是那些产业的垄断者，是他们在牵着‘上

帝’——顾客、消费者的鼻子走，是他们在引导这个时代的消费潮流。一个企业只有尽力去成为这个产业、这个行业的龙头老大时，才可能真正拥有市场。

记者：我们明白了，在杜老总制定的超常规发展规划中，偏转集团在今后几年里要连续翻番，到2000年产值要达到50亿元，甚至100亿元，在今后要占据世界500强一席之地，看来就是直奔行业、产业龙头老大这个目标而去的。

杜庆松：要达到这样的目标，没有雄厚的资本和实力是绝对不行的。

记者：因此当偏转的规模已见到一定成效之后，你们便把目光投向了更高层次的资本经营领域。

杜庆松：是的，对于资本经营我们大体走了这样三步棋：

首先，借金融资本“养鸡下蛋”，迅速完成产业资本的“原始积累”。偏转集团的前身是咸阳偏转线圈厂，当初决定我们为陕西彩色显像管总厂配套生产偏转线圈的定点厂家里，国家没有一分钱投资，7070万元的启动建设资金，全是靠银行和金融机构借贷、发行高息债券等方式东拼西凑的。完全是负债经营。1992年集团公司成立后，如何把银行的资金转变为企业的产业资本，我们决定了两条原则。一是努力提高信贷资金投放的产出率，让作为产品形态的资本尽快变为商品投放市场，加快循环，减少沉淀。坚持按订单生产，以销定产，让生产资金周转率平均为42天/次，从而使资本利用率的最大化带来产业利润增大的最大化。二是借贷讲信誉。信誉是最好的名牌。我们在金融界从不拖欠贷款和利息的形象和声誉，成了我们不能用金钱衡量的无形资产。

其次，专吃“鲜鱼螃蟹”，大施资本扩张之举。用今天业内的专业术语来说，就是“投资方位多维化、资产重组效益化。”所谓“投资方位多维”，就是通过合资参股、巨资控股、独资经营、资本收购、跨国经营、无形资产增值等多种方式，达到跨行业、跨地区、踞国际的全方位投资，大力扩大资本经营规模，实现滚雪球般的滚动式增值，从而完成“一业为主，多业并带，大集团、高效益和外向型”的经营战略目标。所谓“资产重组效益化”即充分利用兼并企业的优惠政策，采用兼并、收购等方式，以存量换增量，使作为资产形态的资本，在新的运营机制条件下不断增值，带来新的效益。

记者：您谈到的专吃“鲜血螃蟹”是指什么而言？

杜庆松：这是指在资产重组和产权经营方面，偏转集团坚持强强联合，这才有利于企业的造血功能，真正用活用好存量资产，使资产经营成为新的利润增长点。这当然必须建立在我们的产品，我们的企业效益，我们的整体实力都已俱有坚实的基础，具有较高的水平和层次的条件上。经过这些年的努力，我们集团已经具备了这样的条件。你选择别人，别人也选择你。尤其是大集团之间的联合，是互有选择、相互补充、互惠互利的。这几年我们与之“联姻”的几乎都是世界一流企业和国内优势企业，如日本的东芝、三菱、日本、尼康、富士公司，韩国的大字公司、梨树集团，意大利的德尔达公司，美国的柯达公司，英国的摩托罗拉公司等。在国内收购、兼并的几家国有企业，也都是在产业上具有潜在的优势和高成长特点的企业。1993年以来，我们先后在省内外兼并了7家企业，其中1996年2月兼并了比自己还要大的西北医疗设备厂和西北医疗设备总厂。对此，有人评价说，这既救活了一个企业，

又发展了一个产业，同时也壮大了本企业的实力。我认为这种评价是正确的。

记者：你们咸阳偏转的股票在深交所上市后炙手可热，这也是你们资本运作的大手笔吧？

杜庆松：这正是我要谈的第三点。让资本在市场中不断增值，实行“产业金融一体化”，这是集团实施资本经营战略的关键举措。

1993年3月，我们在企业内部发行了3584万元股票，将偏转线圈厂组成咸阳偏转股份有限公司，由此拉开了“产业金融一体化”经营的帷幕。1994年，集团公司又以部分职工自筹资金作为发起股，组建了一个民营股份制公司——咸阳偏转有限责任公司，进而吸收内部职工每月40%的工资收入作为长期扩股股本，进行滚动式集资本。然后将这部分资本再投入到公司其他收益率较高的生产性项目中，或对外运用到获利较高的金融、证券及其他一些经贸活动中。现在，咸阳偏转投资发展公司的注册资本已达6000万元，其净资产已达2亿多元，相当于集团公司1000多名职工每人平均有20万元资产，到2000年职工人均资产可望达到100万元。这项“富厂富工”的造血工程，被有关人士称为是聚集企业内部闲散资金的好办法。它既壮大了企业的资本实力，又促使员工变成了公司的股东，即成为拥有一定资产的真正意义上的主人。

经中国证监会批准，“咸阳偏转”股票已于今年3月25日在深圳证交所挂牌上市。它的上市给集团公司带来新的发展契机，使企业可以直接进入资本市场大显身手。

记者：听说咸阳偏转的股票现在已在美国上市了？

杜庆松：股票上市，归根结蒂只是一种手段而已，其最终目的是进行资本扩张。今年9月25日，亚洲电子控股

公司在美国纽约证券交易商公会电子股市隆重上市，向国际投资者发行了460万股股票，共募集资金3000余万美元。此次购买来电股票的绝大部分股东均是美国、瑞士等国际一流的大财团、大企业和知名的保险金融公司。亚电公司在美国的成功上市，不仅为企业募集到了巨额资金，提高了企业的国际知名度，赢得了市场，而且还为企业今后快速发展获取了大量的市场信息。

记者：你们在美国发行股票所募集到的资金打算如何投资呢？

杜庆松：集团公司计划购买70台绕线机，新上两个偏转线圈厂；投资1000万元，建设集团公司技术开发和模具研制中心。通过产品和产业结构的不断调整，公司计划到2000年形成2000万只偏转线圈规模，夺取同行业的世界第一。

记者：夺取同行业的世界第一，太好了！我们真佩服杜总，佩服偏转人的雄心壮志和宏伟气魄。这真印证了毛主席的一句话：我们中华民族有自立于世界民族之林的能力，我们中国人应该对世界作出更大的贡献。但愿我们中国有更多像你们这样敢于勇夺世界第一的企业，更多的新产品涌现并占领广阔的世界市场。

杜庆松：谢谢，这也是我们共同的愿望。另外，我们集团公司还将投入一部分资金，加快威海大宇电子有限公司彩色显示器项目的上规模、上档次、上速度，力争到明年达到100万台的生产规模；同时还将投入200万美元开发和研制笔记本电脑，争取1998年投放市场。

记者：偏转集团这样一个现代化大型企业，现在存在着三种机制，即国营、合资、民营，真可谓“一厂三制”了，这恐怕也是偏转集团十分独特的现象？

杜庆松：我们企业搞的这种“一厂三制——国营、合资、民营”同步发展和重大改革，对企业的超常发展和高速腾飞起到了不可估量的推动作用。

在我们的“一厂三制”中，国营机制仍然占公司的主导地位。这一机制的主要任务就是千方百计地保证国有资产的保值和增值。原来的偏转线圈厂改革为偏转股份公司后，在7000万整体股份中，国有资产占48%的股份，占绝对优势。仅仅4年时间，就使生产能力比原来的偏转线圈增加5倍，产值和利税以每年60%的速度向上递增，固定资产由原来的4983万元增加到现在的8977.95万元，出口创汇去年一举创出2000万美元的新高度。

“合资企业”机制，是偏转集团发展壮大的又一重要机制，也是偏转集团走出陕西、走向世界的重要举措之一。18个不同形式的合资企业在整个集团内部占有相当大的比重。1993年的合资企业，使我们基本形成了由内陆到沿海发展的网络，完成了跳跃式发展中具有战略意义的关键的一步。1993年后，我们的合资企业跨出国门，这在前面我已谈到了，这为我们向偏转线圈上的世界龙头霸主地位冲击奠定了坚实的基础。

至于“民营”机制，是偏转集团整体利益与职工利益关联最紧的第三种机制。这一机制保证了职工的高收入，稳定了科技人才，增强了企业的凝聚力，保证了高素质的职工队伍的壮大发展。靠职工们创办的咸阳偏转有限责任公司已在金融、商贸、汽车等领域获得了高回报，偏转职工的人均住房面积已由1991年8平方米提高到现在的44.3平方米；达2亿元的公司净资产相当于每个职工平均已拥有20万元的资产了。

记者：你们职工的现有生活水平看来已远远超过小康，

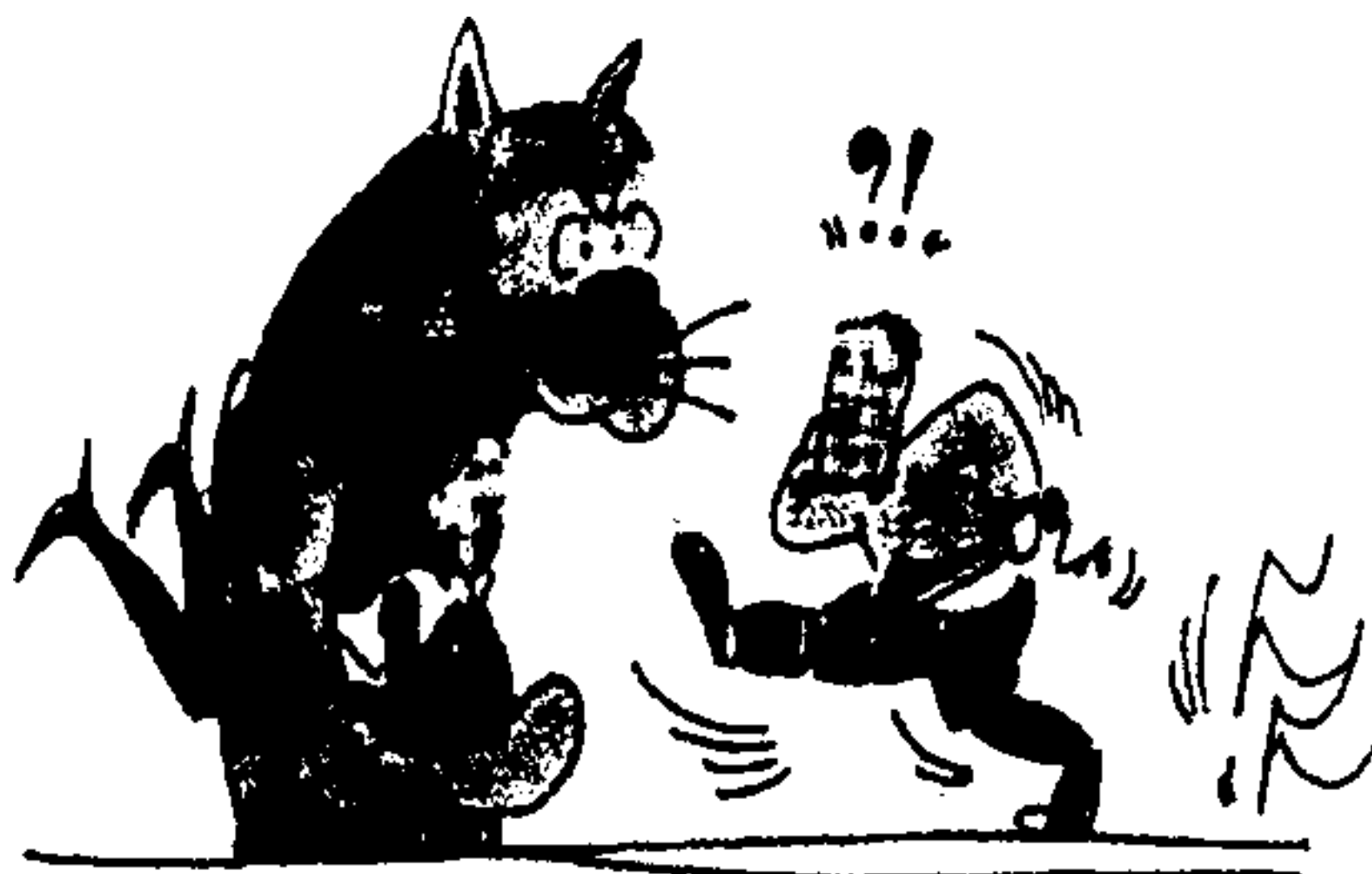
甚至已达到富裕的程度了。

杜总，党的十五大已胜利闭幕了，我们想请您对此谈点感想。

杜庆松：党的十五大确实了以邓小平伟大理论作为我们党和国家建设发展的指导思想，我们偏转人对此激动万从。从1992年小平同志南巡讲话开始，我们偏转人可以说才开始了真正的发展飞跃。正是在小平同志关于“只要是三个有利于，胆子就要大一点，步子就要快一点”的指示下，我们才在全企业的深化改革中，在股份制改造中，在生产经营和资本经营中取得了巨大的突破；正是在小平同志伟大理论的光辉旗帜指引下，我们才可能从一个西北地区的生产单一产品的小厂，发展壮大成为一个今天的跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营的大型综合现代化企业集团。

江泽民总书记在十五大报告中指出：“国有企业要通过实施战略型改组，以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团。”这为我们高速发展进一步注入了生机和活力，更加增强了我们实现既定奋斗目标的信心和决心。我们决心紧紧抓住世纪之交发展经济这一大好机遇，进一步解放思想，开拓进取，不断探索企业改革发展的新路子，为把咸阳偏转集团公司建设成为一个以电子高科技为主导的多元化、国际化现代化的大型企业集团而努力奋斗。

三株老总：



● 吴炳新的超人宝典

青春从五十岁开始

你从哪里来，又到哪里去？

这是一直困扰人类的问题。

人的一生究竟有几次生命？

这似乎是一个科学命题，但更是一个哲学命题。

生命的本身是一个宇宙，广袤、博大、幽深以至奥妙无穷。

在吴炳新这个人身上，我们似乎发现了能够回答有关生命问题的全部答案。他是享誉海内外的民营企业三株集团的总裁，一个微生物学家和实力家，但我宁可把他叫做哲学家或生物学家，因为他用自己的足迹与精神告诉了我们比金钱更富意义的话题：人，为什么活着，怎样活着

A老年人的沉稳，中年人的坚韧，青年人的活力，构成了他生命的“三株”……“一头乌发，满面红光，步履矫健，思维敏捷……”不少人这样形容吴炳新。

“我一天工作16个小时，一周工作8天，其中多一天是各种工作推展出来的；而我的最高安慰，则是公司又征服了某些领域的问题……”

听着他侃侃而谈，你不仅会为他所折服，而且会被他感染，因为你面对的不是一个年近六旬的耄耋老人，不是一个10年前被命运“判死刑的人”，不是一析斑痕累累、枝枯叶稀的老树，而是一个无法用年龄界定的人，一个具有特殊气质的人。

这便是58岁的吴炳新。

据说，人的年龄可以分为天理年龄、生理年龄和心理年龄三种。而每个人的“三龄化”又是不一样的，有的人年纪轻轻却老气横秋，有的人正当盛年却呆若稚童，有的人已入暮年却如明月初升、生气勃勃……

吴炳新属于那种兼有的“三龄化”优点的人，他的年龄未尝不是生命的“三株”——老年人的沉稳。

中年人的坚韧。

青年人的活力。

这三者在他身上奇妙地统一起来。

按他的年龄，该是“彩菊东篱下，悠然见南山”，或是“左牵孙，右抱甥，提着鸟笼逛山景”的日子。倘若退一步，那就更为平常——“徘徊嗟往昔，彷徨叹黄昏”“且把今日当明日，一杯酒度三更”，可他偏偏“不入流”。

五十多岁的岁月咀嚼起来可谓酸甜苦辣，寸心自知。5岁丧父，6岁丧母。吴炳新从小就是孤苦伶仃的人。兄妹8个，最后活下来的只有年长他17岁的大哥和自己。8岁的他就下地干活，拾草、锄草、挖土，牵着牛头帮哥哥犁地。寒冬腊月里，穿着裸露出脚趾的鞋到井边打水，不小的手臂拉不动冻凝的绳索，泪水一落到地上便结成了冰……11岁那年，他才去读书。可读了小学他便辍学了。因为他已长大了，该谋生了，当“田把式”了。1958年，20岁的吴炳新决心到处去闯荡。他告别了山东荣成故土，毅然登上了北去的列车，到包头钢铁公司去当工人。后来又当教师、处长、校长、党委书记……在北国这一呆就是28年。当他决意离开那里时，已经48岁了。48岁，已是中年将去、老年将至的日子。按一般人思维，“年过四十五，身埋半截土”，还折腾个啥？这一生呵，“就这么长这么短这么粗这么细这么圆这么扁这么重这么轻这么着吧！”

可是，吴炳新却不从俗。他以命运的逆传为转机，开始了人生的二度辉煌。这便是病休后的日子。

这便是因祸得福，由非正常生活引发的“三株大业”和“人生伟业”……

10年，弹指一挥间。但是，10年来却成就了吴炳新前

48年所不能成就的事业。他这个本来被医生判定“最多只能活6个月”的人，生命我竟豪迈地闪射了10年30年50年以至更长时间！

这是人生的奇迹，更是生命的奇迹。

生命从50岁开始。

50年，又一个轮回。

B过去属于死神，未来属于自己，生命需要第二次冲刺——“双歧原理”……

磨难从来是生命升华的摇篮。苦难既是一个教堂，也是一座炼狱。

48岁时的吴炳新可谓处在人生的得意时光：干部当到处级（中专学校校长），理论研究到中央级（一位副总理给他回信，对他提出的治理社会、治理企业、治理科技和治理干部的“四治”之道给予了高度评价），工资拿到18级（当时是420元，相当于现在1000元），日子过到顶级（有儿有女，有好老伴有好酒）。

可是，命运偏偏与他作对，给他一次沉重的打击。那是1985年夏的某一天，吴炳新忽觉肝部不适，便到包头一家医院做检查，医生一摸肝肿大、硬化，发现瘤子。他懵了，压根儿不相信。换了一家医院再查，依旧如此。他半信半疑特地赶到北京同仁医院，透视、拍照、化验，最后得到的诊断书上依旧写着潦草的英文字母：CA！

天哪！吴炳新如遭雷击，几乎晕倒。肝癌，这是人生的告别词、死亡的同义词呀！身边无数实例证明，凡发现者，查出已是晚期，大限均在半年之内。

吴炳新的脑中闪过一串肝癌患者的名字：王进喜、杨水才、焦裕禄、陈老总、张茜……

死亡的阴影紧紧攫着他的神经，吴炳新痛苦到了极点，但心犹不甘：

死神，我要向你宣战！

他深知，精神是人生命的支点，精神一垮，病魔便猖厥。他得挺住，“对着死亡我放声大笑，魔鬼的宫殿就在这笑声中动摇”。

正是在此期间，他手不释卷，熟读了《左传》、《战国策》、《后汉书》、《史记》、《资本论》、《理想国》以及雨果、普希金、泰戈尔、托尔斯泰的著作，他与圣哲先贤们探讨，在知识与文学的海洋里遨游，他的思想穿行在哲学的密林小路，心灵潜游于经济的海底与隧道。从瓦特到大卫，从欧文到毛泽东，从经济体制到政治体制，从农村改革到城市改革。他不仅悉心研究，而心潜心写作，手下延伸出一条由字码筑成的万里长城……

他最喜欢与人争辩，同样爱好理论的好友王龙卿是他的知心与对手。为了讨论资本积累趋势的话题，半瓶老白干，一碟花生米，两个人边品边酌，边吵边喝，竟至夜阑更深。

不久，《我的一点意见》写成了。这个生存无望的人对祖国的事业依然充满希望，在文中坦陈企业之弊端，经济之桎梏，黄钟大吕之声疾呼改革，提出了60多条建议。他说：“我是一个肝癌患者，但怀着对党的事业的高度责任感和对真理的火热的心，大胆说出我的想法和建议，我不怕风浪、不怕杀头，我不图别的，只为民族的振兴……”

赤子之心，跃然纸上。

报国之情，力透纸背。

副总理给他回了信。吴炳新犹如吃了神丹妙药，神采

飞扬。他认定人的精神力量大于死亡，更确信一腔真诚会感到上苍，更改阎王爷的生死簿。

在奔波于包头与北京的列车上，列车员们常常见到这名熟悉的干部模样的人，手头翻阅的是一本本医学书籍和抗癌专著时而阅读时而蹙眉，时而注解，时而龙飞凤舞地写下即兴的联想。

他的旅行包里除了装着医书，还有各种民间偏方与秘方。都说“自病不能自医”，可吴炳新却决心拿自己作试验品，给生命来一次“再造工程”。

他给自己开了一个又一个药方；

他给自己的剂量一次又一次加大；

他的某些“斗胆”手法真吓人。有回，服了一剂药汤后，老伴忽然发现他晕得厉害，人整个儿休克了，吓得她哭泣起来……

吴炳新的生命到垂危状态。儿子、女儿吧嗒吧嗒地掉泪。他脸红通红，周身乏力，颤抖不止，浑身痉挛。

毒性在发作。

生与死在搏击。

然而第三天，奇迹出现了：吴炳新醒了，慢慢坐了起来。

不仅坐了起来，而且喊饿，要东西吃。

他忽地又滔滔不绝，笑声朗朗：“我没事儿，感觉好极了。”

死神吓退了。

死过一回了，生就在招手了。

果然，吴炳新的气色越来越好，肝病由减轻而消失最后竟与之揖别了。

有一天，吴炳新对老伴宋协臣说：“没事干比什么都难受。我上街买菜，发现豆芽含有大量维生素，生豆芽，改善人们生活，这也是发挥余热了……”

老伴拗不过他便答应了。从此，两口子一个生，一个卖，开起了夫妻店。

你甭说，这豆芽的活儿不大利却不小，一斤生6斤，一斤卖4角，一天也可以挣百十元钱。更主要的是，吴炳新从此懂得了什么叫价格，什么叫价值，什么叫经营，什么叫市场……

也是与豆芽有缘，他的“三株口服液”的培养基也才离不开黄豆芽，此是后话。

卖豆芽真是美差，既陶冶了心情又挣了钱，还延续了生命，由此还生出许许多多古古怪怪的念头。

我死过一回了，我得换个方式重活一次！

吴炳新昔日研究经济理论，现在想亲手实践。正巧，一家糕点厂亏损，厂长登门主动要求他承包。

对方说：人员你发工资，另上缴我2万元。

行行行。吴炳新二话不说就签字画押。他多么想要块“试验田”呀！

一家子都扑在了厂子上。自己干厂长，老伴当会计，儿子管经销，儿媳管办公室，女儿当公关科长……

工厂启动需要资金，吴炳新便把自己卖豆芽攒的2万元拿出来搞投入。

机器转动了，工人上班了。

工资拿到手了，新产品也开发了。

人们啧啧称赞：“退休干部老吴了不起了专门搞‘破烂’，搞‘翻新’，让‘黄豆’变成‘豆芽儿’！”

得了肝癌的吴炳新“起死回生”，也发誓让厂子“起死回生”，在糕点厂生出一池池旺生生的“绿豆芽儿”，真是浪漫之想啊！

吴炳新就沿这条路走了下去。不久，他又承包了一个小商场。

他重新走的一条路没有铺就鲜花与地毯，但他认定了就不回头——

C平平淡淡的日子很清心，忙忙碌碌的日子很充实，拼拼杀杀的日子很酣畅，这便是“生物工程”……

吴炳新像只陀螺，高速旋转。他愣是把一个凋敝的企业治理得井井有条，恢复了元气，打开了活路。

这都得之于吴炳新的身先士卒，苦干硬拼。

电路不通，他就是电工。50岁的人，噌噌爬上几十米高的线杆去修理，上下几回，汗水就把衣裳湿透了、粘住了。

下水道堵塞，他就是管道工。卷起裤腿，挽起袖子，下到阴沟清淤泥、起烂砖、除垃圾，干得多欢畅！

没原料，他就是个采购员。挤公共汽车，坐硬板车，千里迢迢去进货，风尘仆仆几回还。

推销产品，他就是供销品。这儿陪笑脸，那儿托人帮，跑断腿费尽嘴，吃饭都不香了。

设备坏了，他就是维修工。工作服上蘸点水湿毛巾头上包一包，就一头扎进了滚烫的炉膛，这儿抠抠，那儿摸摸，居然也使“病马”重新腾飞……他的承包卓有成效，当界把目光朝他向时，也有一点患了“红眼病”的人与他捣蛋，这里挖苦，那里拆台，使他的工作没法干了。

最后，发包人出面夺取……

吴炳新心痛至极。看来，边疆地区依然保守和不开窍，我一个人又怎能改变这沉闷的环境？

走，到外地去？吴炳新决定出走，“树挪死，人挪活，换了地方呼吸呼吸新鲜空气！”

正巧，报纸上刊登上淮南开发区招商的消息，吴炳新深深为那里的优惠政策所吸引，毅然举家南迁，落脚淮南。

“淮南大陆拓销公司”挂牌了。

吴炳新提出了“高学历、高素质、高水平、高工资”的目标。由之，一大批能人聚集“大陆拓销公司”麾下，有了一支特别能战斗的队伍。

不久，公司为刚诞生的“天安851”生物制品当代理商，在吴炳新的组织下，公司或实行“五大战役”，或实行“地毯式轰炸”，或“以义带利”，或“登门认亲”，一时在大江南北刮起“天安”旋风……

吴炳新成了一只不歇翅的鸟，一年在家呆的辰光不到60天。儿子与女儿也多不见面，只在电话里问问安。

他的大部分时间是在汽车、火车、面的以及旅馆的地下室度过的。最惬意的时刻，便是坐在大排档吃一碗面条，喝一碗面糊。

一番拼杀，使大陆拓销公司声名鹊起，客户云集。1988年，上海交通大学研究所找上门来，让其代理“昂立一号”口服液。其时，对方产品压幸，市场萎缩，包销风险很大，但吴炳新却选择了“全包”。

面对庞大的销售量，考虑到淮南不利于市场的辐射，吴炳新断然决定：

一树分杈，战略转移。

老子北上济南，儿子南下南京。

一南一北，双拓市场。

吴炳新看到新闻媒体的巨大作用，果断地决定采取“全方位、多波次，由点到面轰炸”的方式强行推开市场的铁门。

于是，人们在报纸上、电视里、路牌上看到了广告，与此同时也见到了产品……

宣传发生了效应，产品走俏了。

大陆拓销公司果然名不虚传。1993年，他们给“昂立一号”销售了5000万元价值的产品。而在这紧张张张、忙忙碌碌、冲冲杀杀的过程中，吴炳新的生命也焕发出异彩：

不仅病灶全无，而且年轻十岁！

这真是奇迹！

D创造是生命的核，如同铀轰击中子，产生出巨大的核聚变——“引爆潜力炸弹”……

人生的战场需要不断转移。

吴炳新看中了济南。这不仅因它是个大省的省会，全国开放区的中心城市，华北、华东两大经济区的结合部，更因济南是他故乡的省会，饱含着他报效家乡父老的游子情结。

吴炳新在济南高新技术产业开发区扎下根来。济南人以敦厚的胸怀热情地接纳了他，工作上、税收上给予大力的支持，另换了环境的吴炳新大展拳脚，拓销工作有声有色，很快在山东描绘出一片独特的风景。

这年，他创造了1500万元产值，上交了48万元税金，成为济南崛起的民营企业大户，令谢市长刮目相看。

就在此时，一个设想以吴炳新心中酝酿成熟了：

为他人推销，永远是个“打工者”的角色，何不自己

搞科技开发，做个创业老板？

他把想法与儿子一说，自然一拍而成。

由之，父子二人再度携手，创立了三株公司。

说起“三株”，不能不追溯到10年前的癌症。患病的吴炳新饱尝其苦，更看到现代西药治疗所带来的副作用：交叉感染、头发脱落、白血球或红血球减少，神经功能紊乱……医学常识告诉他，抵御抗生素、X光辐射带来的灾难性后遗症，唯一的途径便是生物治疗。

也就在这时，吴炳新萌生了把微生物学、营养学、中医药学“嫁接”起来，培育出一种“共生菌种”的生命制剂的设想。

7年后，他终于如愿以偿，可以证明这一“哥德巴赫猜想”了——因为他已积累了市场（渠道）。

生物研究所成立了。吴炳新亲自任所长。他研究的主题是“双歧杆菌”、“乳酸杆菌”和“肠道链球菌”的“共生原理”，他要通过一种生物菌剂来清除人体中的有害成分，增进有益成分，从而在新的层次上达到生命的能量级，生命始于平衡，这是他的发现。

可是，要人工培育出一种“共生菌群”谈可容易？因为“双歧杆菌”既是菌群中的“活跃分子”，又是“破坏分子”，要使它与其他菌种群“和睦相处”，不是那么容易的事。

试验夜以继日。

吴炳新食寐不安。有天夜里，他忽然做了个梦，梦到自己飘游在茫茫大草原上，蓝天白云下，牛儿、羊儿、马儿在安祥地吃草与嬉戏，它们和谐地组成了一幅优美的图画……

吴炳新醒了。梦是无意识的东西，也是天才的演绎。悟性极高的他抓住了梦的启迪，决定把这特有的“牲畜”同处的共生点放在“草”上：它们共同的培养基与生活体上。

试验又开始了。

一个又一个日日夜夜过去了。

“三株口服液”成功了。

这种由豆芽做培养基的融合了许多生物菌群的液体经过卫生、理化、毒理、致癌畸致变的种种实验，证明有百利而无一弊，完全符合卫生标准，一举通过了国家的医药卫生鉴定。

科研成果转化为产品。还需要大量的投入。刚刚为生物制剂成功的喜悦所陶醉的吴炳新立即又陷入了捉襟见肘的窘境：租房、上设备、招工、改造制药厂、筹建销售队伍……，这需要大量资金，原先的那么点儿积蓄远远满足不了产品开发市场所需的投入……

“异乡人”、“个体户”的吴炳新贷不出款——他的产品当时尚未为人所识。万般无奈之中，他只得跑到省军区第三干休所去演讲募资。

他口干舌燥地讲着“三株”的机理、“三株”的作用、“三株的前程”，也讲着目前的困难……

他讲着自己的经历，讲50岁后为何要进行“三株”的创造……

人们为他的真诚感到了，纷纷解囊相助，小小的干休所，竟筹集到46万元，解了他的燃眉之急。仅仅8个月时间，销售收入就达1.25亿元。1994年，上交国家税金2100万元。在人民大会堂举行的新闻发布会，更把“三

株”的知名度带到了天南地北，千家万户……

哦，成功了！

成功始于创造，创造使生命焕发光华。庆功会上，人们见到他手捧酒杯，泪花盈盈。

这泪，饱含着喜悦、激动，还有那么一丝丝苦涩。

这泪，充满着自豪、自信，还有再次引爆潜能的冲动。

对癌症耿耿于怀的吴炳新决计给这“死亡之神”一击。他确信癌细胞的活跃是人体免疫力下降和平衡机制破坏的结果。倘若找到一种能提供免疫力的有益生物菌群，癌细胞便会“围而自囚”。

要让生物分子完成这一使命委实不易。一方面它要阻断癌基因病毒，一方面又要激活细胞的免疫力；一方面要减毒止痛，一方面又要恢复血象，这需要菌群的双重身份和双重作用。

但是，在创造的辞典里，从来就没有“不可能”三个字。

吴炳新和专家们对1000余名患者进行临床试验。服用，观察，检查，纪录，最后变成了专家们手下的证明：

“三株赋新康”对癌症的止痛和癌细胞的转移具有抑制作用；

“三株赋新康”对肺结核、慢性支气管炎、风湿性疾病和病毒性疾病疗效显著；

“三株赋新康”对疑难杂病亦有疗效……

尤其是曾夸下海口要把“中药厂”变为“东洋药厂”，把“汉药方”变为“东洋药方”的日本人，开始对三株公司服气了。日本厚生省专门派员来到济南，要求承担“三株”产品在日本的总经销总代理。

吴炳新又一次为之激动。创造不仅缔结了生命的极光，而且缔结了国人的尊严——创造不仅是一种生命的运动，更是民族精神的光华。

吴炳新并没有因此终止探求的步伐。

他一头又扎进了21世纪的课题——抗衰老的研究。

对创造欲烛天的吴炳新来说，青春常在，精神便永远不老！

一个人并不是因为暴敛而富有，而是因为付出而有，心灵的百万富翁最高贵——“两回归宗旨”……

早在50年前，老诗人臧克家就写过著名的诗句：

有的人活着等于死了，

有的人死人，现在还活着

诗人揭示的是一种生命的价值观：活着的意义，生命与状态……

许多人对吴炳新谜而不解的是，这么大年纪了，又创了这么大家业，为什么还收不住，还在一个劲地鼓捣？

要使人不可思议的是，辛辛苦苦赚了钱，但吴炳新却一把一把地捐出去了；一把年纪的人，几万人的大老板，一不抽烟，二不喝酒，三不会唱歌、跳舞，唯一的爱好便是读书，这奋斗为了啥？

为什么？为了生命的强力与美感，为了个体的生命融入人类及宇宙的大生命。这便是吴炳新的答案。

为之，他给公司制定的宗旨是：

来源于社会，服务于社会；取之于社会，回报于社会。

吴炳新认为，企业的属性有二：一是经济属性，以追求经济效益为目的；二是社会属性，为国家和民族的振兴

出力。

所以，他对国家纳税3年来是由2100万而2.1亿而8.2亿元。

所以，他对社会的贡献不仅仅是纳税，还有无偿捐助：
出资300万元，在南京大学设计“三株国际学术论文奖”；

出资近300万元，捐助“希望工程”；

出资近600万元，捐助山东治理小清河污染工程……

据统计，3年来“三株”公司共捐助各种社会公益事业近1亿。

“钱这东西，生不带来，死不带去，唯一的作用是流动与增值，是让它在社会中发挥一点建设性作用，正所谓来自社会回归社会是也。”吴炳新说得明明白白。

按照资本，他称得上名副其实的“亿万富翁”，可他认为，一个人并不是因财富暴敛而富有，而是因为付出而富有，越多，越说明你富有。真正的富有者是心灵的百万富翁。

是的，世界上最大的的是海洋，比海洋大的是天空，比天空大的是人的心灵。从吴炳新这位家财万贯，事业恢宏却素衣节食、清心寡欲的人身上，我们才真正洞悉“富翁”的秘密，找到“富翁”的真正词根：

心灵财富的追求永无尽头。

在华东地区成功企业家报告会上，他动情地说：“我快60岁了，若活到70岁，还有10年；活到80岁，还有20年；人生不满百，常怀千年忧；对于生死之事，我已十分坦然，因为这么些年来的风风雨雨，什么事都经历了，天地沧桑了然于心，虽说有时感到达到了圣贤先哲的境界，

但风华正茂的日子毕竟已失去，纵横天下的日子也日渐减少，可谓去日已远，来日无多，一席也曾想游历于山水之间，寄情于书画之中，歌以明志，颐养天来。但是，一想到我的生命不属于自己，而是属于公司，属于祖国，属于人民；我不是活在时光中，而是活在事业中，我就又老牛被鞭一般地跳起来，要奔走，要劳作，要去征服一个又一个雄关险隘，再走一番长征路……”

哦哦，多么开阔的胸襟，多么闪光的心迹！

在这个奇特的人身上，我们再次看到了生命的伟大与神奇，看到了真正的生命赋予人生的意义。

这是一个以不屈的信念从事生物工程的巨商，更是一个以“百年不老”的哲学指引自己朝人生的“自由王国”进军的猛士。

与其说他在追求事业的成功，毋庸说他在追求生命的奇迹。

所有的一切似乎都不重要，重要的是生命以外的东西

活在文化的积淀中。

活在历史的记忆中。

经营管理也是一门艺术

吴炳新，五十岁才开始了他的创业摸索，与其子吴思伟共同缔造了三株大厦，两人一动一静，且彼此不落芥蒂，堪称父子黄金搭档的典范。十年的砥砺，吴氏父子以小博大，其手中的“三株”也愈发强壮，终成巨人。

“三株”现已成为一家享誉中华大江南北的民族医药企

业，它的发展归根结蒂，要归功于三株的命运是掌握在一个真正的企业家手里，也就是说三株的掌舵人——吴炳新以其强烈的创新精神，敏锐的洞察力，坚韧不拔的毅力以及企业经营管理的高超艺术，才使三株这艘船舰越驶越远。

吴炳新是个实实在在的人，目光远大，志存高远，且又脚踏实地，不因挫折而气馁，不因小胜而轻狂。

有人曾把三株称为“移民式公司”，因为三株的员工来自五湖四海，祖籍混杂，文化背景差异迥然，如何在企业中培育一种内在动力，崇高的信念和追求，使几万之众去共同创造、开拓，使企业生生不息？“三株一定会走向全国、走向世界，成为一个管理好、效益高的具有中国特色的社会主义现代工商企业，成为中国市场经济的典范”，吴炳新坚定地说。

做万马奔腾中先进的一马，这就是三株公司的使命。发展是吴炳新矢志不渝的目标，是他心中永远的歌。

吴炳新现任三株集团董事长兼总裁，党委副书记，中华预防医学会微生态学常委、微生态保健品学组组长，中科院、华东社会科学院研究员，吴炳新以他傲视同侪的骄人业绩和热心公益、回馈社会的善举获得了来自政府的众多殊荣：济南市政协委员、济南市优秀民办科学家、中共中央党校经济研究中心三株研究所高级顾问、'96中国发展市场经济功勋人物。吴炳新不断以积极的姿态去实践他企业来源于社会、奉献于社会的思辩意识。

吴炳新所开拓的三株事业是成功的，究其成功关键因素之一就在于他在企业经营管理上，在保留了儒家、道家精神风貌的基础上，积极引入西方量化的、系统的管理方法，并配之以中华民族源远流长、博大精深的论理、道

德标准和党所领导经济建设几十年积淀下来的成功经验，吴炳新就是运用这一“嫁接”管理思想使三株这部庞大的机器运转自如。

消费与经济发展圆周螺旋公式

吴炳新经过多年的潜心研究，总结出经济发展的螺旋公式是消费市场——科研——生产——消费市场的循环过程，即根据市场消费的需要，定向科研立项，科研成果出来后，迅速组织生产，之后再返回消费市场，在销售的过程中再研究市场，研究消费者最需要什么，什么样的产品才是竞争力，再组织科研，它以螺旋式的运转方式周而复始地无止境地向前发展着，消费的水平是在不断地提高，因而科研也就是不断地提高，服务也应随之不断提高，这就是经济发展的圆周公式。圆周公式是围绕着消费市场转的，它的起点和终点都在市场的消费需要上，第一次是对消费市场的侦察为起点，第二次回到消费市场，这次回归，不是终点，而是以新的技术产品或高科技产品服务于广大的消费者市场的圆周运转，它不是一个死的圆圈，而是一个螺旋式的圆圈，从无止境的螺旋式循环，向前发展，推动着双文明的发展。

三株公司就是按着消费与经济发展圆周公式运转的。三株公司成立最初是拓销型企业，在积累了一定量的原始资本后，迅速瞄准了消费市场的高科技产品需要并组织立项进行科研攻关，并研制出三株口服液这一造福人类，恩泽亿万人的世界领先的高科技成果，接着抢时间争迅速申报专利，组织终试，抢占市场。目前，“三株口服液”已为

该公司带来了百亿元的经济效益。追求是无止境的，吴炳新领导的三株始终没有因成功而止步，并没有停止科技创新的进取，并试图用这把“金钥匙”去开启一座座迷宫，诸如肝炎、糖尿病、肥胖、艾滋病的防治，将“始终站在高科技前沿，紧追市场消费的需要，不断研究推广高科技新产品”作为企业发展路线，三株公司在三株口服液刚刚推向市场过程中，三株赋新康口服液、生态美化妆品、吴氏治疗仪等高新技术成果接踵问世，为三株经济的发展培育了新的经济增长点。三株公司在成立三年时间内就累计实现销售收入达百亿元，吴炳新在三株公司他自己的这块“实验田”证实了他的消费与经济发展圆周公式是一个具有普遍意义的公式。

“突出平衡、平衡突出”的法则

吴炳新是一个十分勤奋的人，他从年轻时代就大量阅读哲学、历史、经济学类等书籍，且勤于笔耕，撰写了近百万字的各类文章。在他的一篇论文中，吴炳新提出“突出平衡、平衡突出”的哲学法则，认为一切运动发展的事物和有生命的物质都离不开这个哲学的法则，小草顶出个芽就要长个叶，顶出个芽是突出，长个叶就是平衡。吴炳新在洞察、思考了大千世界这一规律后大胆地把这个法则引申为企业发展的管理效益和发展效益。

所谓突出平衡、平衡突出是指企业发展与管理两个方面，即发展是为了突出，而管理是为了平衡，在企业的高速发展中以管理实现平衡，平衡管理中又突出地发展，二者周而复始，动态变化，从而使企业在运动中健康、稳定

地发展。平衡与突出，管理与发展，二者相辅相成，辩证统一，忽视任何一方都是不正确的。忽视发展，只强调管理，企业不能腾飞，只强调发展，忽视了企业管理，也会使企业在高速发展中走向滑坡。吴炳新将这一具有哲学思辩的法则大胆引用到三株企业管理实践中，演绎为管理效益和发展效益。对此，吴炳新有一个形象的比喻：企业的发展就像用杯子盛水，管理是保证杯子不漏水，但若想盛水更多，必须增加杯子的容积，也就是企业必须是不停地发展的。企业的发展必须立足于新产品、新技术，在一个时期就要突出发展，但是发展过快它就会不平衡，漏洞百出，这是发展的代价，因为就要迅速组织平衡、完善管理，再平衡，再发展，在企业应用上就是管理效益与发展效益并举。如果发展以后，只在平衡上打圈圈，再不前进了，就要萎缩，它是运动中的发展，运动中的平衡，而且永无止境地发展——平衡，平衡——发展，往返循环，只有通过完善管理达到新的平衡，即新的突出；新的突出，再达到新的平衡，在发展的运动中管理，在运动的管理中发展，只有这样，企业才能不间断地高速发展。三株公司自创办以来，按照“突出——平衡、平衡——突出”的基本法则，在速度、规模方面取得了突出的发展效益，但组织平衡，完善企业管理，杜绝和减少浪费、堵塞漏洞，提高工作效率应是需不断强化的工作。

运动中的管理，管理中运动这一法则运用到工作方法上就是不间断地树样板。所谓树样板，吴炳新认为就是人为的组织突出，就像六十年代组织学雷锋、焦裕禄，解放战争时期学刘胡兰、董存瑞，朝鲜战争时间学黄继光、邱少云一样，要树立样板组织大家学习，推动整体工作波浪

式前进，就像羊群选一只头羊，万马奔腾必须一马先进，人无头不走。

主客观相符合是一切工作成功的保证

主客观相符合是辩证唯物主义的基本原则。吴炳新认为市场经济更应遵循这一基本原理。企业搞市场也是如此，只有主客观结合了，市场才能搞好，不结合脱离了实际，市场就会失败。

所谓客观是指存在的现实情况，它包括所处的地理环境、经济和文化水平、对手状况等等许多方面；而主观则是人们借判断做出的计划、方案、策略等；主观来源于客观，只有客观了解详细、准确、全面了，主观判断才能准确，主客观才能符合，主观必须要随着客观的变化而变化。

要想使主客观相符合，首先要做深入细致的调查研究。客观的实际情况是复杂的，包括自己内部的情况、竞争对手的实力等等方面的情况，只有对这些情况了如指掌了，包括综合考虑，你才能做出正确的决策。

客观是物质的本质，精神要建立在物质的基础上，然后去指导物质的运动，反过来说，要是注意精神的反作用，充分发挥人的主观能动性，在充分认识客观条件的前提下，人的主观能动性是很大的。《孟子·公孙丑下》曰：“天时不如地利，地利不如人和。”也就是说，我们要在充分认识和利用“天时”、“地利”的前提下，发挥主观能动性，使人心阳。“人和”为上上策，所以在客观条件已定的前提下，我们要从主观上下功夫，寻找工作进展的突破口。

主客观相吻合，不搞一刀切，我们要以此作为出发点，

再去做一切工作就好做了。

主客观相符合还要求我们一切从实际出发，实事求是，这是我们一切工作的指针，只有真正做到主客观相符合，才能由被动走向主动，由必须走向自由。

无情管理与有情管理

《毛泽东选集》曾提到：“一切这些群众生活上的问题，都应该把它提到自己的议事日程上，应该讨论，应该决定，应该实行，应该检查。”吴炳新在他所经营的三株公司中把毛泽东同志这段话变通地实行无情管理与有情管理相结合，把对员工严格要求与关心员工的生活结合起来。

吴炳新是这样阐述他这一管理观念的：现代企业的运转就像一套完整的机械，管理工作中每一个人，每一个岗位都有其特定的职责和工作任务，连动运转起来不许任何一个出故障，坏了就要换掉就必须修理。这就是说，在管理中没有特殊的人，也不允许有特殊的人，要严格地发挥其作为一个连环，一个部件的作用，一有毛病，立刻就换掉，这就要求在管理上要无情，没有亲近远疏之分。“坏的部件”要加强自我“修理”，尽快成为好部件，否则就会被无情地换掉。之所以对人的管理像对机器的管理一样不近人情，这是保证企业高速、健康、协调运转的客观需要。为此，吴炳新在他的企业中倡导“三老”、“四严”、“四个一样”为标准，在实际工作中以“严、谨、细、密、狠”等五字带头，实行以无情的科学管理，在进入工作状态时，要把每一个责任人视为整体机械的一个部件，认真地督查和管理。

管理是无情的，但离开工作，每个有都是有血有肉、有感情的，是平等，有思维、有七情六欲的。企业管理的主体是人，通过管理人去达到管理人、钱、设备，发挥它的最大生产能力。在生活中，全体员工之间要视为亲人，把每个同志视为知己，人与人之间、上下级、同级之间要像兄弟姐妹一样互相关心、互相尊重、互相爱护、互相鼓励、互相帮助，彼此间多给一些爱心和温暖。在三株公司所有员工的午餐都是免费的；吴炳新把准备盖公司办公大楼的钱用来盖了六栋公寓，被褥都是公司免费提供；员工过生日，董事会赠送生日蛋糕；对于异地任职的经理，可以带妻子上任，公司每月给其妻子一定的开支，如不跟去，每天给5元钱的补贴；员工生病时领导必须看望，否则就是失职，这叫有情管理。可以说，这种人情味是建立在严密的组织纪律、严肃的工作作风的基础上。无情不是人无情，而是在工作要求上无情，有情不能代替工作，不能代替管理，这两个方面是对立的统一，是相辅相成的矛盾的两个方面，互相依赖，互相制约，管理中缺一不可，关键是在实际管理中注意结合中国的国情，掌握好二者之间的度。把有情和无情管理统一起来，既要坚持工作的无情，又要注重生活中的有情，二者不能互相代替，也不可偏离，在此基础上，达到同情和理解。

吴炳新就是这样一个能用精神、感情来完善组织力量的人，对此吴炳新有一个形象的说法，一支筷子谁都能折断，捆起来，谁也折不断，而这捆起来的绳子就是无情的管理。

“才德兼备”的用人之道

在吴炳新看来，企业人的工作关键是研究人。用对了，事情就好办了，所以吴炳新认为用人、教育人、培养人、出主意、想办法是领导的一项重要工作，天上所谓贵在用人之道。

吴炳新坚信事业的成功关键在人才，要干大事业就要不同才干、不同素质的人才，人才关键在领导人才，因此，他在其企业内部提出选拔领导人才的标准是“才德兼备”，首先强调“才”，同时也强调“德”，德主要是讲“大德”，也就是爱党、爱国、爱民族，并落脚到爱企业，只要有大德，有大才，吴炳新就起用。有本事的人往往有些小毛病，干工作多了往往也出现毛病，但不干工作的人就是一个毛病一不干事。当领导的必须有本事，必须有组织能力、业务能力、管理能力。吴炳新在他的三株企业内提倡“任人唯贤，唯才是举，用人不避短”的用人原则，为达到选拔人才的目的，采取三条渠道，进行层级选拔，一是从上到下考察提拔，选拔有能力的人才，以业绩论英雄，谁干得好提拔谁，可以越级提拔；二是底下推荐，对于你所推荐的干部，经过考察、任用，确实合格的，给推荐人发伯乐证书和伯乐奖，以此来鼓励大家推荐人才，解决“武大郎开店，高的不要”这一问题；三是向社会公开招聘，网罗天下人才，此所谓“聚”，招聘来后，不论资排辈，新人来了，可以直接上升，如果有本事，可以当副总裁，这样就使企业的人才是一潭“活水”，有了人才就不愁发展。吴炳新对他所招来的人才再次进炉冶炼，不管你原来是干什么

的，进三株公司之后要再学习，换脑筋，换作用，此所谓“育”，在三株各级各类干校里，不管是部队转业干部还是其他人，都必须接受军训，通过培训，解决步调一致的问题，解决服从意识。

干部的任用要做到量才适用，对此吴炳新形象地说：“是只猴子给棵枣树抱着，是只老虎给个山头守着，是条蛟龙给条江河翻腾。”这样的安排不能换位，如果换了位，即便是人才，也不是人才了，人才用对了才是人才，用错了就成了蠢才，选拔干部要专业对口，发挥专长。

人才是需要舞台的，没有舞台或者条件，人才很难发挥其聪明才智，所谓“英雄无用武之地”，吴炳新说过，要重用人才，每个决策者必须要有一种抓人才的手段，这是一种技能，更是一种社会责任，市场经济条件下人才就是钱财。吴炳新曾多次对他的员工讲：三株是一个干大事业的舞台，给人才提供充分施展本领的舞台，十分的人才给他提供的是十二分的舞台。

依法治企

实践已证明了法制管理对经济发展有着巨大的保护作用 and 促进作用。吴炳新认为，在市场经济中，人与人之间都应该在法律的规范下共事，谁超越了这一模式，谁就要受法律的制裁。企业要健康地发展、顺利地前进，就应按法律的规范要求去办一切事情，也就是说，在三株公司从上到下，从横到竖都要进入法律的程序，按法律规定办事。

“没有规矩不成方圆”，在企业内部要根据国家法律制定各种各样的企业规章制度，是企业内的小法。三株发展

到今日已是一个大型企业，所以加强企业法制管理，实行企业自身保护更愈发显得重要。目前，三株的事业只有台湾和西藏没有推展到，员工也是从全国各地招来的，在这种情况下，必须严格内部的管理，加强企业内部法制知识的学习，理顺企业内部的法制手续，明确责任范围，各司其职，各负其责，不能推诿。为了保证企业健康、稳定的发展，应对企业加强保护，防止企业蛀虫从内部把企业毁掉。在坚持“以防为主、以打为辅、防打结合”的原则下，实行“对内严肃法纪，紧紧依靠司法机关打击各种经济犯罪”，这对严肃党纪国法、打击企业内的经济犯罪，遏制腐败现象的滋生都将大有裨益。

六个“软件”和八个“硬件”

企业管理现已进入现代企业管理阶段，众多企业家正使其管理手段与国际接轨，吴炳新是较早地运用现代企业管理方法的一代企业家。吴炳新认为所谓现代企业管理就是通过科学的管理方法，有效地组织企业的经济活动，在社会提供所需产品的同时，为企业自身创造更多的收益。吴炳新把企业管理所包括的几个方面归纳为：人才管理、技术管理、质量管理、销售管理、财务管理、集权管理与公权管理、信息管理，吴炳新认为管理的最终目的是实现企业的目标，管理的对象是人、财、物，不论是宏观管理，还是微观管理，都不外乎于此。

如何把国外的管理办法、管理经验与中国的国情相嫁接，使之融为一体，走出一条适应中国国情的企业管理之路，吴炳新在其所著的《论当代中国国情下的企业管理》

一文中概括为当代中国国情的企业管理的六个“软件”和八个“硬件”。所谓六个“软件”是：（1）鞍钢宪法。吴炳新把它变成三株公司的大法；（2）三老四严四个一样，大庆用这八个字创造了令世界震惊的奇迹，三株公司没有理由不把这很好地继承下来；（3）严谨细密狠，如果在管理中能做到“严谨细密狠”五字当头，就会形成有序的工作作风，管理也会有条不紊；（4）培养四过更的干部队伍和单位；（5）无情管理和有情管理；（6）加强党的领导。所谓八个“硬件”是：（1）充分利用电脑管理；（2）充分发挥监督制约机制的作用；（3）法制管理；（4）集权管理与分权管理；（5）目标管理和细化管理；（6）定员管理和计件管理；（7）宏观管理和微观管理；（8）分级核算与责权利挂钩管理。

三株公司企业管理的总体设计是按照现代工商企业的模式设计出来的，是跨国公司的结构，实行的是层级支薪经理阶层支配企业，这个模式是世界经济发展过程当中，现代工商企业所走出来的。吴炳新在管理上并不照搬西方，对于国际的先进经验，学习其管理的严密性、节约性和经济性，因此他强调管理的嫁接，采取拿来主义，把国外的成功经验拿来，再与我们党领导经济建设几十年的成功经验结合起来，“鞍钢宪法”、“两参一改三结合”，大庆“三老四严四个一样”，融合进去，嫁接起来，发扬光大，走出一条适合中国企业发展的管理之路。

时序已到了世纪之交，对于讲求国际化的三株集团及吴炳新既可谓是一种挑战，又可谓是一次机遇。1997年，吴炳新在三株公司实行了体制改革，由中央集权大核算转向分级核算，划大核算为小核算，进行全面整顿、调整，

从而达到平衡、提高。吴炳新矢志不渝地恪守着三株公司的责任，那就是尽量大力量研究、开发高科技产品，推广高科技产品，使其尽快转化为社会生产力和经济效益，以此来奉献于社会，促进民族工业的振兴与民族经济繁荣，为人类造福。

“宝剑锋从磨砺出”。1997年9月6日，对吴炳新来说是一个难以忘怀的日子，吴炳新以其在中国微生物学界首创“嫁接理论”，构建民族医药工业的胆识、气魄与成就，以及在管理领域的创造精神与管理艺术的完美结合，而摘取了美国环球优秀文化与优质服务协会颁发的个人终身成就大奖——“环球钻石奖”。这是对吴炳新先生励精图治、卓越非凡成熟的极高肯定和赞誉，代表了“环球钻石奖”所赞誉的六种优秀精神品质，即杰出成就、领导才干、优秀文化、优异质量、优质服务和独特创意，该协会主席柯可伦先生亲自把夺目耀眼的奖杯与证书颁发给了这位矢志振兴中国民族医药工业的企业家吴炳新先生。

吴炳新常说这么一句话：前进道路上和成功道路上最大的敌人不是别的，而是骄傲。荣誉与辉煌只能属于过去，勇于迎接明天挑战的人才是时代的英雄。

三株明天会更好

1997年8月2日下午不到2点，中共山东省委书记吴官正在济南市委、市政府负责同志的陪同下，顶着烈日来到了三株集团建在济南市北郊济阳县的济南三株药业有限公司。省委书记在大门口对前来迎接他的三株集团董事长兼总裁吴炳新说：“三株这个地方我是慕名而来的。”没有

休息，他先后参观了生产车间，员工公寓和餐厅。在公司二楼会议室，吴炳新请省委书记作了“指示”，省委书记一摆手客气地说：“总裁先讲，我再说。”接着他又补充一句：“主要讲一讲三株是怎么成功的。”不再推辞，吴炳新开讲了。在省委书记面前，他当然有许多话要说，从艰难的创业到成功的今天，从对企业的管理到对人的培养使用，从注重产品质量到市场网络的建立……吴炳新越讲越来劲，话越多。这时候工作人员提醒他省委书记时间有限，他抬腕看表才知道40多分钟过去了，他十分抱歉地向省委书记点了下头，把话打住了。谁知省委书记听兴正浓，示意继续讲下去。吴炳新又讲了10分钟，省委书记还是说你没有讲透，其中的奥秘没有讲给我听：“你才搞了三四年，银行没贷一分钱，就搞成这个样子，实在是个难解的谜。”非常遗憾，因为日程早已排满，省委书记在作了简短的讲话以后急匆匆地赶回去了。临别，省委书记和三株总裁相约另找时间长谈。

这几年，三株名气越来越大，到三株参观的人也越来越多，仅1996年就有1000批次，超过几千人。有政界要人、企业家、理论家、大学教授；有下岗工人、在校大学生、部队战士；也有来自海外的著名跨国公司代表，研究机构的高级研究员。他们来自五湖四海，来自不同的工作岗位，在这里以各自不同的眼界和视角，对三株进行全方位多侧面的审视。

作为一个只有四年发展历史的民营企业，有幸受到除了它的上帝——消费者的喜欢厚爱之外，社会各界尤其是理论界的高度关注，多少令吴炳新有些意外。

1995年11月28日，中央党校经济研究中心在济南专

门组织了“三株现象”经济研讨会，围绕“三株现象”，近百位专家、学者各抒己见。中国人民大学教授方生说，作为一个民营企业，三株公司与其他民营企业一样，对社会有很大贡献：一是解决了部分剩余劳动力；二是在国家资金紧张时，它们不要国家投资，而是利用民间的闲散资金投入企业，解决了资金问题；三是对第三产业的发展有重要作用；四是民营企业最大的贡献是对市场经济主体形式的发展。它们是真正的“四自”企业，这为国有经济的发展提供了一条思路。三株领导层思想境界比较高，他们提出“不单纯是为了赚钱”，而是为了发展民族工业，与国际上其他企业竞争，这不是所有民营企业都能做到的。原山东省工商局局长成希英认为，作为一个民营企业，三株公司没有像有些民营企业那样，想方设法逃税、漏税，而主动交税。三株公司还规定，在各地子公司经理中，有谁存在偷税、漏税行为，立即就地免职，可以说，三株公司的这些做法，在社会上为民营企业树立了一个良好的形象，值得其他企业学习。

1996年底，“三株发展研讨会”在北京举行，中央国家机关有关负责人和首都经济理论界专家学者，经过一天的探讨基本形成共识；三株创出了一种现代企业经营管理的新模式，符合社会主义市场经济规律。1997年5月10日，山东大学研究生会则主办了《从“三株模式”看中国现代企业的发展》理论研讨会，参加研讨会的6位主要发言人，都是近几年在理论研究领域颇有建树的年轻学者，他们是：赵景华教授、王学曲教授、吴忠民教授、黄少安教授、邹广文教授、刘士国教授。

这么多经济管理界的专家学者和大学教授共同关注

“三株”享此殊荣的企业全国恐怕没有几家。按照传统的或者世俗的某些纲纲划线，自然，我们会想到由此引发的两面之辞，赞扬的与不赞扬的。这既可能给三株带来无限荣光，又可能使它陷入“理论”的重围。有些人已经知道了那篇著名的一万多字的长文章有段时间流传较广，“三株”被列为走资本主义道路的典型。预言家说这下子“三株”要吃不了兜着走了。此后，总有麻烦来找吴炳新，让这家民营企业下不来台。

吴炳新有一句非常响亮的口号，叫做争当中国民营企业第一纳税人。说到做到的吴炳新没有食言，截至1997年7月底，这个从成立到运行不过4载的企业，已累计为国家纳税10亿元。10亿元是个什么概念，自然不言而喻。10亿元意味着什么，按说也完全可以不必赘言。对众多企业来说即便这不是个天文数字，至少可以视为近期甚至长期的奋斗目标。税务局的人说，都说民营企业富了一部分人，三株则是国富民强。钱是实打实的玩艺儿。给国家交税的企业就是好企业。想不到，“评论家”却指手划脚，认为三株交10亿元税不算多，应该拿12亿、14亿……

三株集团有近200辆小轿车，全是清一色的国产货，没有一辆车是进口的。吴炳新说，三株是一个以爱国为主题教育的企业，用国货是我们对“爱国”的一种理解和具体体现。吴炳新算了一笔账，一部国产汽车国家挣2000元，我就为国家贡献了40万，而一部进口汽车即便国外厂商只挣200元，我们这40000块钱也是让人家白赚。

听了这话，观察家又不满了，有个人在一家小报上写了一个豆腐块文章，将其称为小农经济思想。

当然，并不仅是“评论家”和“观察家”洞察力非凡，一些算不上“家”称不上“师”的实惠主义者摔出的杀手

铜同样具有杀伤力。“三株”的宗旨是取之于社会，用之于社会，自诞生以来，三株集团为社会捐款总额已逾9000万元。

1994年1月，出资近400万元，在南京大学设立“三株国际学术论文奖”；

1995年5月，为第43届世乒赛捐资15万元，设立“三株杯”最佳男女运动员；

1995年10月，出资69万元，与济南大学联合创办济南大学三株生物工程学院；

1995年7月，为济南市妇女儿童活动中心捐款20万元；

1995年11月，出资60万元，资助贫困老区建设工厂，发展经济。

1995年12月，出资20万元，为济南市急救中心购置急救车；

1996年5月，包头发生强烈地震，捐助50万元现金和物品，帮助灾民重建家园；

1996年10月，向“博爱工程”捐款100万元；

1996年12月，为济南治理小清河工程捐资600万元；

1997年3月，为希望工程一次性捐款200万元；

1997年5月，出资60（0）万元赞助97庆回归香港——北京接力长跑活动。

实惠主义者便把这些惊人的数字作为向“三株”伸手的筹码，怎么看不起我，给他不给我？言外之意自然明了。

其实，“三株”的成长丝毫没有脱离中国的实际，吴炳新说，没有邓小平理论的指导，没有山东省委、省政府、济南市委市政府的大力支持，就不可能有三株的事业。

党的十五大在北京召开的那些日子，吴炳新除了抽空

处理集团的重大事务之外，多数时间用在看电视和报纸上，及时了解十五大精神。一张刊有江泽民同志所作的十五大政治报告的报纸，他翻来复去看，红笔划的密密麻麻，并随手写了笔记心得。吴炳新谈起自己学习十五大报告体会，相当动情。他说，党的十五大把邓小平理论写进党章中，这是一个伟大的会议做出的伟大的决议。邓小平同志在十四大以前提出不陷入讨论姓社姓资之中，提出了指导经济发展的三个有利于，这是一次大的思想解放，在经济发展的过程中，使人们放开了手脚，实事求是而不囿于陈规，在这一思想指导下一系列改革措施出台，给各种经济成分的发展提供了很大的空间。三株公司就是在这一个背景下诞生和发展起来的。是邓小平理论为三株及三株所代表的一大批企业的成功提供了土壤、空间和动力。党的十五大，江泽民同志明确提出，“非公有制经济是国民经济的重要组成部分”，并指出“公有制实现形式可以而且应当多样化，一切反映社会化生产规模的经济方式和组织形式都可以大胆利用”。这不仅为混合经济的发展提供了理论依据，而且为我们进一步开拓思路提供了指导思想。

搞“三株”4年来，这是吴炳新心理压力最轻的时刻，也是他人生旅途最轻松的时候。吴炳新在过去的岁月里几乎从未脱离过苦难，是苦难把他泡大的。

吴炳新5岁的时候，父亲去世，第二年母亲带着深深的遗憾撒手人间。吴炳新兄妹八人，最后活下来的只有年长他17岁的大哥和最小的他。大哥疼爱小弟，吴炳新11岁那年，大哥顾不上自己的吃喝温饱，把小弟送进学堂，他虽然只读了4年书，却学完了6年的高小课程。这就是吴炳新的文化底子。

后来，吴炳新又“死”过两回。一次是他在包头煤矿

担任第四矿区党支部书记时，他带领工人正在进下采煤，忽然发生塌方事件，吴炳新将所有的工友送出井道后，自己却被埋在了矿井中。一个晚上过去了，矿上所有的人和他的家人都认为吴炳新已没了生还的希望。但是他却活了下来，当满身是血的吴炳新被人救出来后，他的十个手指甲全部挖没了。第二次是1985年他被确诊为肝癌，确诊的医院是北京一家大医院，估计不是误诊。吴炳新后来说，即使那是一个误诊，当时那种靠近死神的思想压力，简直不敢回忆，那种生存的欲望替代了一切。今年9月6日，三株集团荣获“五星钻石奖”，吴炳新荣获“环球钻石大奖”颁奖仪式暨执行会在济南举行。“两奖”的授予机构美国优质服务科学协会，美国环球优秀文化与优质服务协会派代表专程到济南颁发奖牌和奖金。激动万分的吴炳新用他颤抖的话语站在领奖台上这样说：“站在这里，我的心情很激动，三株集团及我本人能获得如此之高的荣誉我深感荣幸，我感谢给予我荣誉的人们，感谢各级、各地党委和政府对我们的发展给予了关心、帮助和支持，为三株的成长壮大提供了优越的环境和优惠政策。三株公司是诞生于改革开放，社会主义市场经济条件下的新生命，邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为她的成长提供了最佳的外部环境，以振兴民族工业为己任的三株公司更是不愧于这个伟大的时候，创造了一个又一个奇迹，三株公司必将沿着这条路继续下去，迎接二十一世纪的曙光。”

最近一段时间，很多人也把关注的目光移向“三株”，问“三株”现在怎么样？将来怎么样？山东省委书记吴官正也同样在关注着“三株”。在视察三株集团时，他对吴炳新说了这样一席话：

今天看了，你们设备很先进，管理很好，职工的生活

安排得也很好。效益很好，贡献也很大。现在已经发展到了这个样子，很不容易。你重视人才，重视科技，下一步到底搞什么，要非常地慎重。造个好产品，又能挣到钱，是非常不容易的，因为你在这方面动了脑筋，选择了这样（三株口服液）一个产品，同时又开拓市场，所以发展很好。下一步到底怎么搞法，你刚才讲保健食品啊，还有饮料啊，还有其他东西等等，世界上吃的东西是永恒不变的，你看康师傅方便面，一年也是搞几十个亿，还有可口可乐，健力宝，都很大了。所以你要搞就搞大的，这当然很好，关键是下一步怎么搞法。

现在搞口服液的，我看不少，但是像你们搞到这个规模，这个水平，这个设备的我还没看到。现在一些人以为口服液这个东西什么人都可以搞搞，实际上不是这么回事。

你们都是共产党员，你们这个企业的发展，我看既要瞄准国内，也要瞄准国际。

我给你们讲个事，珠海有个企业一下挣了很多钱。挣了很多钱以后到外投资，虽然也是搞大了。但最后却搞不下去了。我们有个地方，从北京聘请了一个博士生，操纵这个股票市场，他自己损失了几百万，我们损失了几个亿。

三株要防止出大的问题，包括经济上、政治上的问题。一个企业发展成这个样子很不容易，国家没有给你们钱啊！你们要靠自己的本事，国家没有给你钱，但是企业如果搞不下去，一旦出问题，那就是自己的事。

吴炳新深知省委书记这番话的重量。今年上半年，“三株”的主导产品“三株口服液”销售势头较去年有所减弱，这一方面是因为三株集团总体发展战略的调整，尤其是全国各地近600个子公司经营范围和权限的调整，暂时影响了销售网络的正常工作。同时，吴炳新也清醒地认识到一

种产品要想畅销不衰，必须不断更新销售思路、产品品种、外包装等。虽然，三株是一家民营企业，但不是吴炳新个人的企业，它是济南市确定18家大型企业集团之一，在济南市，山东省，乃至全国都有一定知名度。吴炳新有更长远的打算……

1997年8月12日，北京国际会议中心，在为期四天的国际肝炎、肝病学术研讨会上，三株公司基因工程研究所所做的“DNA肝炎疫苗发展动向”这一学术研究报告，在来自世界各国的800名代表中引起轰动，被推荐为会议最高水平的学术报告；当年金秋十月，三株又推出了具有国际先进水平的电脑艺术造型系列化妆品，采用透明液晶为基质，首次将活性金、银应用于化妆品生产，实现了高科技新突破……然而，居高望远。目标总没有设定的终点，吴炳新在已取得的研究成果前没有满足，他的视线投向更宽阔的空间——基因工程药物、中药颗粒剂、崭新思路的保健食品……吴炳新夜不安寝，他的大脑大多数时间在紧张地高速运转，为已造就的三株大船鼓满风帆。

年近花甲的吴炳新每天午夜12点钟休息，早晨6点钟起床，连续工作十几个小时。他说，有时候真感觉到，自己也是近60岁的人了，看看其他60岁的人要退休了，欢度晚年了，我很羡慕人家啊！可是再回过头来想想“三株”，我又退不了，也没有时间休息。

三株和吴炳新，盼着更好的明天。

万象老总：



● 鲁冠球的铁胆雄心

在南方，他的名字四方传播；在南方，他的事业为成千上万的中国农民津津乐道；在南方，他被人誉为中国乡镇企业界的一棵“常青树”。对于他来说，名有了，利有了，地位也有了，但他总在接受新的挑战，总是勇往直前如钱塘江上世代不息的滚滚浪潮……搞大，再搞大，这就是吸引力。如他自己所说，过去是

为了摆脱贫穷，现在是为了事业。这不由让人想起美国的巴顿将军，他是一个为战争而活着的人。那么，像鲁冠球这样的人，就是为事业而活着的人了——

一个企业成功的因素很多，但不管它在什么样的机遇面前获得的成功，如果要使这种成功保持下去，这个企业就必须拥有一位有思想的企业家。笔者在万向集团采访时，深切地体会到这一点。

说实话，来万向集团，就是想走近鲁冠球，想看看这位著名的企业家到底是怎样一个人，他和他领导的万向集团在想什么，干什么？其成功的奥秘能给我们怎样的启迪？

我提出是否可以将采访时间推迟一个小时，我是想先从侧面多掌握一些万向和鲁冠球的“妙处”。鲁冠球欣然同意。我很是高兴，但也颇感意外。像他们这样的人，行色匆匆，事务缠身是其基本色调。他是出于尊重，还是因为他已是一个“自由王国”的主人了呢？

十次易名，万向走向世界，鲁冠球人生修养、
人生境界不断完善和提高

鲁冠球所在的浙江萧山宁围是个经济相当发达，生活富裕的小镇。而在30多年前，这里还是只有几处茅草房的滩涂。鲁冠球就出生在这里的一户农家，因家贫，他初中毕业就到县城里学过3年打铁，被精简回来后，自办粮食加工厂失手，又摆摊修理自行车。到1969年7月，他带领6个村民，筹集4000元钱，办了一个铁匠铺。后来，这家

铁匠铺归于社队企业，社队企业正是以后乡镇企业的雏型，也是今日万向集团成长的起点，开始他们主要从事犁刀、锄头、船钉等农机工具的生产，后来发展到生产农用链条、失蜡铸钢、喷油嘴等。到70年代末，鲁冠球把70多万元产值的其他产品调整下马，开始集中力量专做万向节，很快在市场上站住了脚。

这家企业最早叫“宁围人民公社农机修理厂”，后来改为“宁围万向节厂”、“萧山万向节厂”、“杭州万向节总厂”、“浙江万向集团公司”直至“万向集团”，企业的名称总改了10次。

从铁匠铺——万向节厂——万向节总厂——万向集团，易名10次，“万向”的名称也有了来由。企业改名10次，直接反映的是企业的发展，但更重要的是和企业领导人认识的深化连在一起。鲁冠球把个“节”去掉，极好地派生了“万向”的涵义。企业前边的地名，从宁围到萧山，从萧山到杭州，从杭州到浙江，说明他们一步步走向全国，直到把“浙江”也取消了，这正是企业开始走向世界的标志。同时，从中也体现了企业家的眼界开阔了，素质提高了，企业才能得到真正的发展。鲁冠球人生修养、人生境界不断完善和提高的过程也浓缩于此。

几上台阶的万向集团，成为全国乡镇企业中第一家国家一级企业，目前是拥有资产27.5亿元，员工6500多名，下属30多家经济实体的综合性、现代化的大型企业集团。“万向”已名副其实。

企业领头人鲁冠球早在1985年就被《半月谈》选为十大新闻人物之一，1988年获全国五一劳动奖章、第二届全国优秀企业家。1994年获中国经营大师、中国乡镇企业元

勋、全国十大杰出职工……还当选为党的十三大、十四大代表。他的名号不一而足，几乎囊括了中国企业家的所有最高荣誉。美国《国际商业周刊》称他是“最成功的、最雄心勃勃的企业家之一”，《华尔街》杂志称他为“国家的英雄人物”。

诚然，鲁冠球领导的万向集团不是全国最大的，企业的主导产品也不是容易打响品牌的民用产品；万向集团也极少在各种媒体上做广告。但这20多年来，任凭风吹雨打，企业年年有进步，从来没有退步过；鲁冠球也始终活跃在改革大潮的风口浪尖上，以至于被有些人尊为乡镇企业领袖式的人物，被誉为中国企业界的一棵“常青树”。究竟何以至此？随着万向集团采访，随着一步步走近鲁冠球，这个问题的答案自然而然就呈现出来：鲁冠球的成功，不仅仅在于他有辉煌的业绩，也不仅仅在于他有非凡的管理才能，而更重要的在于他有思想，是一位有思想的企业家。

人力资源也是一种资本经营

当鲁冠球微笑着把手伸向与我相握时，那些刚刚在我眼前闪动的光环不复存在了。他个头不高，身架墩实，有点秃顶，更显一片柔和。恬淡的目光近乎安祥，双臂习惯地抱在胸前，没有一点咄咄逼人的气势。然而，他的言语里却充满了睿智，有着极其丰富的内涵。

当问及企业近几年的发展情况，她娓娓道来：这几年我们主要在组织结构、产业结构、产品结构、人员结构调整等方面做了一些工作。中央提出“两个转变”，对我们万向集团来说，从诞生的第一天起面对的就是市场经济，所

以第一个转变主要就是站在国际市场的角度，不断分析市场，开拓市场，赚国际上的钱；从粗放型向集约型转变，我们主要也就是通过上面的几个结构调整来实现的。过去我们是产品生产，后来是产品经营，现在发展到资本经营。下一步，我们要把人力资源作为一种资本经营。人力资源是一种最好的资源，而乡镇企业的人员结构、员工整体素质问题显得更为突出一些。为了优化、合理配置人员，我们对集团员工结构进行了调整，淘汰素质较差的员工是一方面，另一方面是引进、培养人才。这几年我们企业每年都要进200名左右的大学生，同时送出去培训，集团自办大专班，通过多种方式来培育人才。

现在，我们的框架已经搭好。各级领导、各界朋友对我们都很支持，我们只有好好干，也确实想为农民、农村走向共同富裕实实在在做点事情。

“不工作就像有病一样，生命好像没有被激活”

鲁冠球的笑声里让人看到的是一种胸襟，一种举重若轻的气魄。他的柔和、自如，是由于他已经进入成竹在胸更高级的经济运作了。

“集团下属的公司都通过公司的改造，成为规范的有限公司或股份公司，各区域公司则根据各自实际情况选择发展领域。对于集团来说，只要求资本保值增值。有的东西规划好了，可能实现不了；而没规划进去的事，也许机遇来了。我们总是不断调整，根据我们自己的实力，尽量适应国内、国际大环境。”

“市场竞争相当残酷，而我们这种企业一开始就在夹缝

中求生存，没有保险带可系，逆水行舟，不进则退。不发展，就会被市场经济的大潮所淹没。要说有冲动，这种冲动就来自于强大的发展愿望。我有四句话：思路决定出路，作为决定地位；一切都是人为，时间检验行为。”

搞大，再搞大，这就是吸引力，这就是鲁冠球的冲动。正如他自己所说，过去是为了摆脱贫穷，现在是为事业。我的确有向风险挑战的乐趣。风险逼得我们不能停止，人能向前闯，闯到死为止，死之前还要把未完的事业传下去。像我们这些人干事业已经有了一种瘾，不会停下来的。

“我每天除了吃饭睡觉，出去开会，都在公司。星期天也一样。如果不到公司，不了解企业情况，就觉得日子枯燥无味。不工作就像有病一样，生命好像没有被激活。”

“我现在比过去更感到知识面不广，时间不够用，拼死拼活想多学一些，多干一些，多创造一些。知识是源泉，时间是金钱，知识和时间既公平又公平，你要去利用，它才会向你奉献。

“农民需要我，我要一辈子为农民服务！”

谈到农民、农村、农业问题，鲁冠球说，就中国的现实情况来说，农民、农村、农业问题已提到了首要位置，但是，真正重视真正落到实处的不多。分析我国农村的实际情况，还有8000多万农民温饱问题没有解决。没有人才，要发展农业，要使农民真正脱贫也就无从谈起。他说，总有人问起万向发展到今天的规模，集团为何还在农村，没有进城？事实上，万向集团的总部完全可以设在杭州、上海甚至北京等地。但我自己是农民出身，懂得农民需要

我们这样的乡镇企业，需要有人带领他们走向共同富裕。万向集团和我本人要尽自己的能力，让更多的农民走向共同富裕。

鲁冠球说，自己有农村，为农民服务，已有30多年了。今后不会离开农村，要一辈子为农民服务，要为农村、农民实实在在做点事。最终把农村建为城市，尽集团和自己的力量缩小一点城乡差别。

1996年，山东农民王廷江的事迹感人肺腑。3个月前的一个上午，鲁冠球、王廷江这两位根在农村的杰出代表会聚杭州。鲁冠球听了王廷江的事迹介绍后，思绪万千，想同他说说心里话。

鲁冠球对王廷江和其他在坐的同志说，人人都渴望尽早富裕起来，但究竟是大家富，还是只有个别人富，王廷江作了很好的回答。要让中国数千万生活贫困的人富裕起来，要把经济搞上去，确实需要一大批像王廷江这样的好支书。当王廷江谈到他最困难是人才难得时，鲁冠球也有同感。因为没有人才，农村要进一步富裕难度就大了，鲁冠球对王廷江说，1996年万向集团招了200名大学毕业生，要把这些人才留住，必须从自己做起，把根一辈子扎在农村。

听了鲁冠球的心里话，王廷江也动了情，他把比他年长的鲁冠球称为兄长、老师，他说，只要全国80万村支书都扎根农村，苦干、实干，我们的国家一定会富裕起来。

鲁冠球与王廷江的一席对话感染了在场的所有同志。

鲁冠球编织万向集团区域经济网

据最新的数据，万向集团“九五”开局之年再爆新闻：1996年企业固定资产达到40个亿！比1995年增长近10亿元。鲁冠球站在了更高的层次，以其独具魅力的领导艺术和战略眼光把集团的目标指向了“跨国集团”。

到2010年，鲁冠球要实现两个“三级跳”；企业规模水平从省内前10位到国内前100位，再到国际前1000位；企业组织化程度由省级集团到国家级集团再到跨国集团。鲁冠球的这一规划在中国东部乡镇企业中是气势非凡而又令人信服的。

“企业发展到一定阶段，势必拓展区域经济，而资本经营是企业区域扩张的最佳手段。”30多年的实践，使鲁冠球深刻地领悟到这一点。

鲁冠球的区域拓展战略说开来其实并无多深奥秘，“区域经济网”由万向集团与所定区域（省、市）的一二家企业共同出资构造区域投资公司，万向集团占股35%—51%，投资公司在所处区域内进行面目开拓，以求产业与区域的最佳结合。目前，“织”进网内的投资公司先后在北京、深圳、上海、宁波及黑龙江成立。据了解，这张网下一步将“织”往山西、陕西、新疆和内蒙古等地区。

鲁冠球的跨国发展布局除在美国数个州设立公司外，又于英国、加拿大、墨西哥、巴西、委内瑞拉等国设立子公司。1996年，万向美国公司受到美国总统克林顿等政界要员的看重。

鲁冠球的“区域经济网”对实现他自己亲手描绘的两

个“三级跳”究竟有多大的作用和能量，我们不敢妄加论断。当我们寄望以5年之期来评判和验证鲁冠球是否能梦想成真的时候，萧山人民已把鲁冠球比作钱塘江的潮水，他们说：鲁冠球是钱塘江上最高的那个浪头。

对萧山市人民这份纯朴的赞誉我们不敢有丝毫的蔑视之意，但是，最高的浪头终究有一天会落下去，这是自然的规律。我们更希望万向集团在鲁冠球隐退之后能后继有人，企业发展如钱塘江回潮日复一日永不停息。对这一点，鲁冠球有深深的同感，他说，万向集团已不仅仅是我一个人的事业。

的确如此，万向集团不仅仅只是鲁冠球和650名万向职工的财富，它更是萧山市、是浙江省乃至全体中国农民的一笔财富和骄傲。

我们把殷切的希望押在鲁冠球身上的时候，也把这份希望押在了数代“万向人”身上以及万向集团的明天。

做企业家做名人也做丈夫和父亲

年过半百的鲁冠球衣着朴实，平易近人而又风趣幽默，他的家乡宁围镇是经济发达、人民富庶的江南新镇。现代中国农村有个说法：“富不富，看居住”。漫步小镇，鳞次栉比的琉璃瓦别墅显示着主人无可争议的经济实力。小康农居之中，夹杂着一栋红砖黑瓦的三层楼房，乍一望去，如一群锦衣少年中佝偻着一个布衣寒士，这就是鲁冠球的家。当镇上农民纷纷建房改屋时，家人也提出另建新房，鲁冠球笑笑说：“能住就行了，不必浪费钞票。”后来，小屋漏雨不堪，鲁冠球才把旧居改装一番成了现在的模样。

对此，鲁冠球戏言：“斯是陋室，惟吾闲情，可以种菜，可以得瓜。”小楼旁边，有一个菜园，四季盎然，瓜果溢香。园子四周，几棵枇杷、桔树、桃树相拥而立，鲁冠球没有完全割舍农民的生活方式。他喜欢做一些农活，这是他最好的休息方式之一（鲁冠球不喜歌舞不事歌舞）。下班回家，鲁冠球常与妻子章金妹一道给果树、瓜菜培土、施肥、浇水。这种“忙里偷闲”似乎寄托着这位名人对故乡土地的眷恋。夫妻俩的精心培植，菜园里葱绿喜人，旺季时节，全家吃的菜用不着上市场买。

鲁冠球的结发妻子章金妹27年如一日陪伴着鲁冠球和他的事业。章多妹是万向集团董事局7个创业元老之一，但在以后的27年里，章一直干着极脏极累的钻床工，她带领的钻床班几乎年年是先进。3年前，章退休回家。在家里，鲁冠球几乎不干家务，“她是我一生中最好的伴侣”鲁冠球谈及夫人时很真心。鲁冠球有3个女儿和一个儿子。3个女儿结婚时，他一律只在《钱江晚报》上刊登一则祝贺广告。与企业里普通职工一样，只派一辆车接送，不办酒席，不请客人，送上门的贺礼均原封不动的退还。崇尚节俭，不事张扬，这就是鲁冠球的性格。

鲁冠球唯一的儿子鲁伟鼎以其卓越的管理才干现已升任万向集团总裁，负责整个集团的日常经营。集团的公司改造、股票上市、董事局创建、创办美国公司、推行事业部制等一系列重要企业行为，鲁伟鼎都完成得很出色。

访后札记

毫无疑问，全为企业负责人，鲁冠球在管理企业，在

经营商品，经营资本，包括人力资本。而在不断前进过程的背后，是他的经营思想，这才是他成功的根本所在。

当前我国企业界，资本经营很是时髦，许多企业在向这个方向努力，有不少企业家在探索中也取得了显著成绩。从产品到商品，从产品到产品（商品）经营，再到资本经营，这确是我国企业经营方式上的一场革命。

正如鲁冠球所说，资本经营是企业发展的必由之路，而资本并不仅仅是资金，不仅仅是物化的资本。资本经营不能忽视另一个层次，即人力资本经营。人是各种生产要素中最关键的，所以不仅要从生产关系更要从生产力的角度来看待人。凡是资本经营比较成功的企业，都是金融资本和人力资本、有形资本和无形资本结合的较好的企业。

同时，资本经营也不是经营的最高境界。发展是无止境的，经营方式的进步也不应有最终目标，但思想经营无疑是企业家们努力的方向。这并不是把思想经营神圣化的神秘化。事实上，企业经营的每一个层次及经营层次的递进都无不融入企业家的思想。虽然经营思想和经营中的思想并不是一回事，但经营思想目标的实现却离不开经营中的思想和积累和升华。

改革需要有更多的企业家进入这种境界，而进入这种境界的前提是，企业家必须有可以用来经营的思想。鲁冠球无疑进入了这种境界。

我手头上正翻阅着近百篇不同时期鲁冠球撰写的文章，这些文章大多见诸全国各地报刊上，这在企业家当中是极其少有的。他的“两袋投入”（脑袋和口袋）理论，关于集团化关于企业家的自身素质的提高，关于国际竞争等都引起了各方关注。

“ 像我们这样的创业者，处于这样一个风云变幻的改革时代，要适应生存的竞争，就必须多吃苦、多读书、多接收信息。 ”

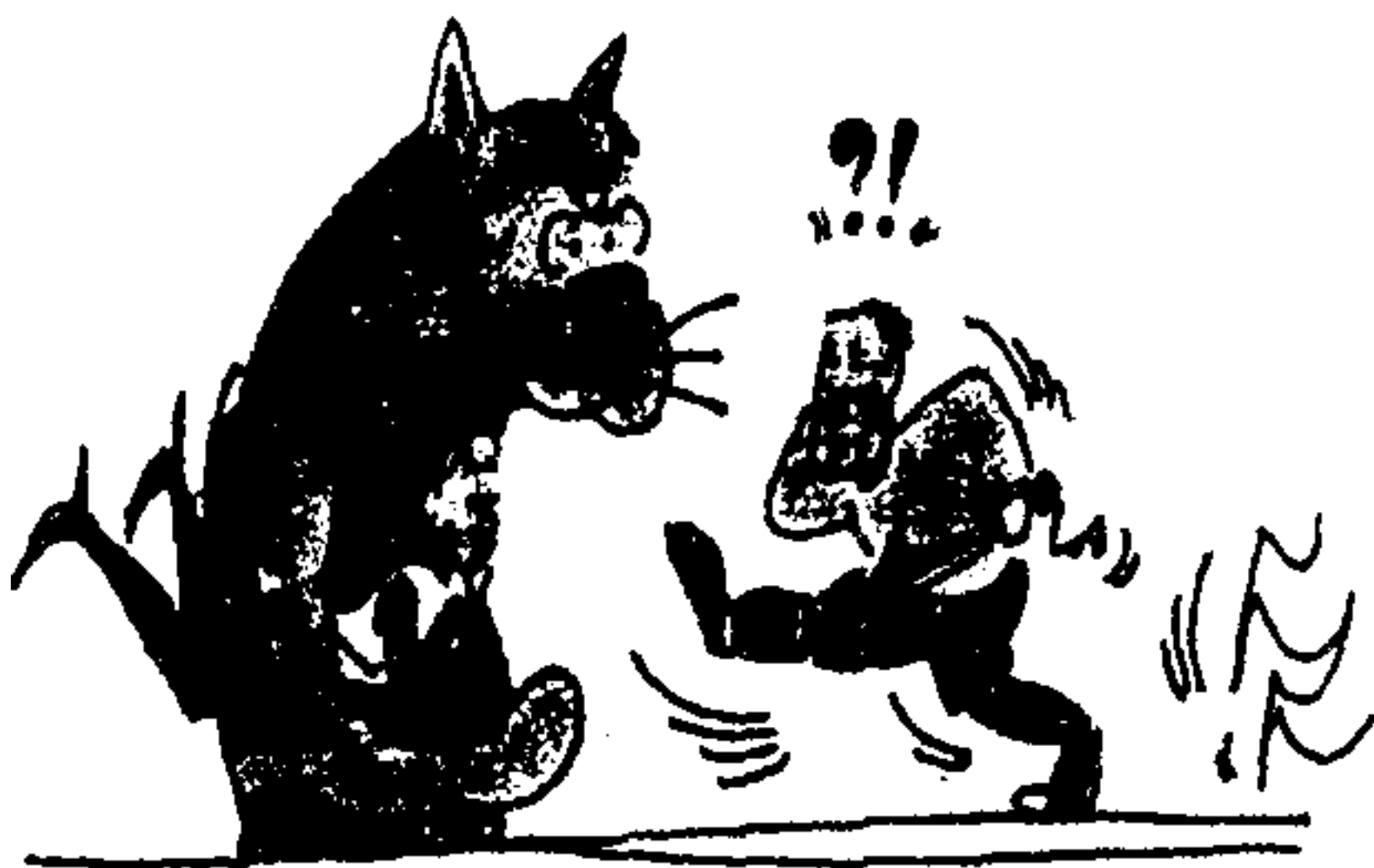
“ 人有两种欲望。精神和物质的。物质欲望无止境，精神追求也无止境。人的物质享受多了，会消磨意志，沉湎其中就会越来越庸俗。反之精神生活越丰富，就会越文明。我不是不懂享受、不会享受，事业发展壮大是我的享受，看书是我的乐趣。 ”

“ 人最大的敌人是自己，最难战胜的也是自己，控制人的物质欲望有利于磨练人的意志，时间一久，艰苦朴素就成了一种生活习惯。作为企业家，不能搞物质享受，当企业家就是要奉献。要经常反省自己，解剖自己，所谓‘木鱼常敲，警钟长鸣，平时常学，知足常乐’。 ”

鲁冠球的这些话，总响在耳际，这也是他成功的最好注脚。

如果说万向集团是鲁冠球思想经营的物化成果的话。那，他的那些理论与实践相结合产生的思想观点则同样是不该忽视的无形成果。

华
达
老
总
：



● 李 晓 华 名 字 命 行 星

一九九六年三月一日，北京中国大饭店的大宴会厅里灯火通明，“李晓华星”命名典礼纪念大会在这里隆重举行。

在欢乐的海洋里，人们记忆的车轮转到了一九六四年十月三十日晚上。那时，中国第一颗原子弹刚刚诞生半个月，而我们文章的主人公也才刚刚十三岁。就在那个难忘

的晚上，寂静的紫金山顶繁星闪烁，一个敞开的圆顶正在缓缓地向前移动，一架又筒折光望远镜透过敞开的天窗指向深邃的夜空，正在探索着宇宙的奥秘。当紫金山天文台的天文学家把望远镜对准双鱼星座时，他们惊喜地发现了一颗新的小行星，当时编号为第3556号。三十二年后，这颗小行星以著名青年企业家李晓华的名字命名。李晓华勤奋努力，艰苦创业，关心科技，教育事业。他在中国边远乡村和贫困山区捐资建学，作出了杰出的贡献，受到人们的大力称赞。

庆典仪式开始后，李晓华登上主席台，从全国人大副委员长王光英手中接过了“李晓华星”的命名铜匾，又从紫金山天文台台长张和祺手中接过了证书，场上顿时爆发出雷鸣般的掌声，随着镁光灯的闪耀，李晓华走近麦克风，用浑厚的男低音深情地说：

“今天，当我站在这个领奖台上的时候，我首先由衷地感谢中国科学院紫金山天文台，向国际机构申报，以我的名字命名了这颗星。氢这样崇高的荣誉授给了我，我觉得很惭愧。其实，我所做的小小贡献，只是我应尽的回馈社会的责任。”

短短的开场白，立刻看看攫住了大家的心。仿佛大海退潮一样，喧闹声渐渐退却，全场变得鸦雀无声。一双双黑眼睛、蓝眼睛专注地望着李晓华，静静地倾听那发自心灵深处的颤音。

“记得小时候家境贫寒，没有现在的孩子们那么多的玩具，经常把数天上的星星当成一大乐趣，那时候我便认识了星河，知道牛郎织女的故事。

后来去了北大荒，那里的生活环境很艰苦，晚上经常

没有电，我常常坐在空旷的荒原上，仰着凝视着夜空中的星星，寄托对家乡、对妈妈的无限思念。那时候，觉得宇宙星空是那么美好，那么神秘，那么遥远，是人类高不可攀的另一个天堂……

“翻开历史的画卷，我们的前辈中，张衡、沈括、张钰哲等科学家、天文学家，世界著名的牛顿、华盛顿、莎士比亚、林肯等伟大的人物，曾获得以他们的名字命名行星的殊荣。今天，当我得知自己的名字也被镶上太空星辰，与日明同辉，并与这些伟大的人物同享这种荣誉的时候，自己激动的心情是难以用语言表达的。我想，我应该加倍地努力以无愧于这种荣誉。今天，这么多热心的朋友来参加这个命名盛会，我非常感谢大家这么多年来对我各方面的支持和帮助，在此我给大家鞠一躬，深表我的谢意。

“据紫金山天文台的几位教授介绍，‘李晓华星’是他们一九六四年十月三十日在宇宙间的双鱼星座发现的。按照古代神话的解释，双鱼星座是幸运之神和爱神的综合体。在这颗行星上，蕴藏着极高价值的资源。紫金山天台把这颗珍藏了三十多年吉祥之星授予我，是对我最大的鼓励和鞭策，我一定不辜负紫金山天文台及在座的所有嘉宾的愿望，尽我所能，继续为祖国的科技教育事业做贡献，就像这颗永恒的行星一样，把爱和吉祥洒向人间。”

话音刚落，场上出现了的片刻静场。人们被李晓华的一番质朴的肺腑之言深深地打动了。突然，又像大海涨潮一样，大厅里响起了热烈的掌声。法国、澳大利亚等国的外交官还走向主席台，向他索要讲话稿。与会者热烈地祝贺李晓华的名字镶上了太空星辰，并祝愿他的爱国心伴随着3556号小行星永远遨游于太空之中，与日月同辉，与天

地共存。

泪水模糊了他的眼睛，他不由得想起了那难忘的岁月

钱粮胡同，老虎尾巴悄然降生

一九五一年一月十八日，一个男婴降生在北京一个普普通通的工人家庭。这是老李家的第三个儿子，父亲给这个刚出世的秃小子起了普普通通的名字：李晓华。

也许是这孩子出生的时辰很吉利，也许是快临近兔年春节了，满大街都洋溢着节日的气氛，这条新降生的老虎尾巴给全家人带来了欢乐。

然而，他的童年却是十分苦涩的，虽然家住东四钱粮胡同，家里却缺钱少粮，经常闹饥荒。虽然身在吉祥胡同念书，可刚上小学就赶上三年自然灾害，整天喝菜粥、吃豆腐渣窝头，大便干燥拉不出屎来，那滋味儿现在想起来都后怕，哪里品得出吉祥的味道。

几年之后，母亲又生了一个弟弟。父亲李相摇了摇头：老李家命中注定不会有闺女了。

于是，孩子就此打住，老两口含辛茹苦地拉扯四个秃小子，住在故宫附近一间半巴掌大的蜗居里。母亲没有工作，全家六口人就指着父亲那点可怜的工资艰难地打发着日子。

过年了，别人家的孩子穿新衣服、吃鱼吃肉，爆炸声中充满了欢笑，而李晓华家却一贫如洗。母亲从外面买回来一根冰糖葫芦，哥儿四个一人两颗，便是老李家年三十送给孩子的过年礼物了。

北京人有句老话，叫做“猴三皮四”，说行三的孩子都很淘气。这句话不知道有没有科学道理，可老李家倒真应验了这句老话，李晓华从小就是个有名的淘气名。

虽然家里穷得叮当响，可他却对汽车迷得发痴。走在大街上，他看到一辆伏尔加车，就立即停住脚，围着车着上下左右地看，最后索性把书包一扔，躺在汽车底下琢磨车子的构造。这一看就看看上小半天，等他醒过味儿来，已是烈日当头，汗流浹背。那时候的老师非常负责，看到他没来上课就去做家访，这一家访就把他“逃课”的秘密翻了个底儿朝天。老师刚一出门，父亲揪过他的耳朵，不由分说就是一顿揍。父亲早年毕业于哈尔滨铁道学院，会说一口流利的日语。他深深地懂得良好的教育对孩子的成长会起到不可估量的作用。虽然家里一贫如洗，他还是用勒紧裤腰带攒下的几个铜板为儿子请了家庭教师。他希望知识的乳浆能给营养不良的儿子带来欢乐。他一遍遍地告诫儿子：“不要羡慕人家吃好穿好，要好好读书，学会自强自立！”

父亲的心血没有白费，随着年龄的增长，李晓华逐渐懂事了。他喜欢看一些描写英雄人物的书籍，描写苏联英雄保尔·柯察金成长道路的小说《钢铁是怎样炼成的》、描写中国驻巴西大使馆九名外交官在反华排华逆流面前誓死捍卫祖国尊严的长篇通讯《九颗红心向祖国》、描写英雄焦裕禄先进事迹的通讯《县委书记的好榜样——焦裕禄》、描写英雄杨水才先进事迹的通讯《小车不倒只管推》等作品，他当时都看过不止一遍，至今对里面的一些情节仍记忆犹新。

广泛的阅读拓宽了他的视野，开阔了他的思路，他立

志不辜负父亲的期望，长大后能够成就一番大事业。他对未来充满了幻想，幻想着当解放军，幻想着当科学家，幻想着当作家，唯独没有想到当商人。

在东方人的心目中，老虎象征着权力、热情和大胆，它是一个爱标新立异、引人注目并难以捉摸的动物。虎年出生的李晓华颇有点虎的雄风，自小就点子多、胆子大，他是全家第一个下海经商，第一个出国，第一个成功……

松嫩平原，九死一生仰天啸

上山下乡运动开始了，根红苗正的李家兄弟理所当然地冲锋陷阵。大哥晓光去了东北“五七”干校，他和二哥晓明、弟弟晓林一道来到了北大荒。那时候的北大荒十分荒凉，广袤的松嫩平原上，时常闪烁着野生动物虎视眈眈的眼睛。知青们开着拖拉机，狼群就跟在拖拉机后面走，那一双双幽暗的狼眼使人毛骨悚然。

“棒打狍子标鱼，野鸡飞到饭锅里。”这是昔日小学课本告诉他的北大荒，可身临其境才发现，鱼和野鸡并不容易吃到。为了充饥，他和兵团战友们甚至吃过疯猪、死猪肉。荒凉的北大荒，给李晓华的青年时代留下了多少难忘的记忆啊！

一天，他脖子上长了一个疮，俗称“砍头疮”。开始没有在意，继续拼大力流大汗地苦干。汗水浸透了疮面，继发感染，痛得他死去活来。在那个缺医少药的环境里，得了这种“砍头疮”，久治不愈，真有丢掉性命的。

李晓华环顾四周，天苍苍，野茫茫，偌大个荒草甸子上，上哪儿去找会看病的大夫呀！他急中生智，找到了当

地的兽医，一个劲地央求人家：

“大夫，我脖子上这个疮长了好几个月也治不好，您帮帮忙救我一命吧！”

兽医查看了一下疮面，先用双氧水给他消毒、清创，那清创的滋味儿真跟坐老虎凳一样难受，疼得他大汗淋漓，然后又去给他抹了点黄药膏。该着他命大，一来二去，居然抹好了。他千恩万谢，兽医却咧嘴一笑：“其实兽医和人医行医的原则是一样的，我们之间的区别在于用药的剂量不同，给人用的量少点儿，给牲口用的量大点儿。”

天灾人祸时时纠缠着李晓华。一天，他奉命开康拜因去收麦子。康拜因的汽油机是靠动力带动，出发前，他用摇把去摇发动机，谁知发动机反电，摇把突然猛烈地倒转，当场打烂了他的肚子。他急忙用衣服捂住血淋淋的肚子，焦急地向四周张望。空旷的麦田里一个人影儿也见不到，他只好无力地躺在麦秸上，等团里收麦的大卡车来救命。

一滴滴鲜血染红了麦秸，他痛得晕了过去。不知过了多久，一阵剧烈的轰隆声突然把他惊醒，只见一个庞然大物从他身上滚了过去。他吓懵了，过了一会儿，定睛一看，原来是收麦子的卡车从自己身上辗过。该着他命大，卡车司机没有看到躺在麦田里的血人，不偏不倚恰好竖着从他的身子上开了过去。

他使劲儿向卡车招手，司机吓得出一身冷汗。当司机明白事情的原委后，立即开车将浑身血淋淋的李晓华送到了团部医院。

那是一九七〇年的秋天，当了两年兵团战士的李晓华正兴高彩烈地和战友们一道忙着秋收，突然一场山炎猛烈地着了起来。火龙吞噬着山林，吞噬着庄稼，他义无反顾

地投入到救火的战斗中。火舌点燃了他的衣服，燎着他的头发、眉毛，他仍然勇猛地战斗在火海里。最后，他精疲力尽地趴在一个小水坑里，躲过了那场灾难。

人要倒霉，喝口凉水也塞牙。那时的李晓华老走“背”字，上学没有他的份儿，当兵更没有他的戏。就连在孤苦中谈的几个女朋友，也先后也他“吹灯”了。

面对着空荡荡的原野，李晓华一遍遍地吟哦着宋江的“满江红”：

自幼曾攻经史，
长成亦有权谋。
恰如猛虎卧荒丘，
潜伏爪牙忍受。

在艰难的日子里，他狂热地爱上了文学。每天不管多忙多累，他都要伏案写一会儿小说。从短篇到中篇，从中篇到长篇，稿纸写了一摞又一摞，文字从稚嫩变得越来越成熟，他却从未想过去投稿，只是有滋有味儿地念给同伴儿听。得到兵团战友们认可他已经知足了。那时候，写小说是他的精神寄托啊！

在艰难的日子里，他始终保持着一种强烈的自信。别人收麦时拣最破的衣服穿，而他却穿着一身整洁衣服出现在麦田里。至今保存着一张北大荒时代的照片，他也是衣冠整洁地蹲在拖拉机上。面对着空旷的原野，他多次握紧拳头仰望向天大声喊道：“我将来一定会成功！”

初露锋芒，推销仪器显身手

慢慢地，回城风越刮越猛。战友们当兵的当兵，上学的上学，招工的招工，最不济的也能拿着病退证明悠然告别北大荒。有门子的全走了，唯独李晓华这个城里人还固守在连队。望着空荡荡的原野和空荡荡的宿舍，他百感交集。他的父亲得了重病，他惦记着远方的父亲，可北大荒离北京那么远，一趟路费就够他吃上小半年的。他绞尽脑汁，想出了一个“迂回路线”的高招儿，费尽九牛二虎之力，往河北省涿县调动。

他像一个快要淹死的人，拼命地抓住每一根能够的稻草。在最困难的日子里，他绝望地想：这时候谁要能帮我一把该多好啊！

天无绝人之路，河北省涿县伸开双臂拥抱着这个穷困潦倒、衣衫褴褛的小伙子，他的涿县南关生产队开始了第二次插队生活。一天，他正在兴致勃勃地修理着地球，突然，一位而立之年的男人向他走来，他就是涿县农村社办玻璃仪器厂厂长曹学华。曹厂长热情地同李晓华拉着家常，言谈话语透着精明和强干。他只比李晓华大上几岁，对这个小弟弟的遭遇充满了同情。聊着聊着，曹厂长部道：“晓华，你愿意到我这儿来当推销员吗？这样你就可以天南地北地跑，给你开工资，还有出差补助。”

李晓华眼睛一亮，这不是天上掉馅饼的好事吗？他毫不犹豫地跟着曹学华厂长来到了玻璃仪器厂，当上了推销员。曹学华厂长手把手地教他推销产品的绝招儿：“你看，还是烧瓶，是实验室做实验用的。这种烧瓶北方工厂喜欢

用，那种烧瓶南方药厂喜欢用……”

李晓华脑瓜活络，几天下来就把玻璃仪器的种类、性能摸了个门儿清。曹厂长拍拍他的脑袋：“好小子，你愿上哪儿推销就上哪儿吧！”

有了曹厂长的令箭，李晓华雄心勃勃地要放单飞了。

说来也怪，第一次出差，他不去东、不去西，偏偏选中了地处北疆的边城——富拉尔基第一重型机器厂。富拉尔基曾经是一片荒原，是勤劳、勇敢的达斡尔族渔民和猎人踏上了这块土地后，才给这块不毛之地带来了生机。他们怀着对未来美好的憧憬，为这块土地取名为富拉尔基，即“红色之岸”的意思。号称远东第一大厂的第一重型机器厂，就是在这个不足2000人的小渔村建造起来的。也许是曾在松嫩平原战斗过七年的缘故，李晓华对这个工厂最有耳闻，并且知道闻名世界的我国第一台万吨水压机和大型轧钢机等尖端产品就是从这个工厂诞生的。

也许是命运女神冥冥中给了他一种暗示，李晓华带着玻璃仪器的样品及合同书，鬼使神差地来到了这个“红色之岸”。他来到了工厂实验室，同科技人员友好地拉着家常。他嘴甜、大叔、大姐地叫得人家好舒畅。实验室的科技人员得知他是一个知青后，非常同情他，大家不约而同地喜欢上了这个朴实、机灵的小伙子。双方有了信任感后，他又不失时机地详细介绍了产品的性能。在介绍产品性能的过程中，他还观察到实验室的地上铺着一块旧地毯。李晓华毕竟是城里人，鬼点子多，当他发现快到火候时，故意装着绊了一交，将手里的烧瓶摔在了地上。有地毯的保护，烧瓶自然完好无损，他却一个劲儿地王婆卖瓜：“你们看，我们厂的产品多结实，掉到地上都摔不碎。”

科技人员们乐了，他们与其说是对这件乡镇企业的产品感兴趣，不如说是对这个机灵的小推销员感兴趣：“行了，就订你的货了！”

晚上，他攥着订货合同书坐在招待所里。尽管工厂没有取暖设备，冻得他上牙打下牙，他的心却像三伏天吃了一顿红油火锅，热乎乎地直冒汗。首战告捷，他总算能向曹厂长交待了。

涿县离北京很近，花七毛钱就能买张火车票坐到北京。从富拉尔基回来后，他又带着厂里的玻璃仪器样品在北京四处奔波，凭着三寸为烂之舌左央告、右求情，终于打开了销售渠道。一年下来他推销掉的玻璃仪器是前推销员的十倍。

甭管白猫黑猫，能抓住耗子就是好猫。务实的曹厂长十分欣赏李晓华的才能，他索性下了一道特殊的军令：

“你就在北京跑业务吧，我给你开工资，你只要把咱们厂的产品推销出去就行！”

李晓华乐不可支，这样就可以住在家里照顾父亲了。那点儿推销任务对他来说是搂草打兔子——带捎了。

一天，他来到北京玻璃仪器厂进货。他扛着沉重的箱子在楼梯上走着，由于箱子太重，加上过度劳累，他一个趔趄从楼梯上滚了下来，摔得遍体鳞伤。浑身血淋淋的李晓华第一个念头不是想到去医院，而是担心产品摔坏了多少。刚刚找到了用武之地，会不会因为工伤就砸了饭碗呢？

谁知曹厂长得知李晓华摔伤后，立即赶到北京，亲自带着他去瞧病，还买了很多营养品。不但没有辞退他，养伤期间工资还照发不误。

甘泉知于口渴时，良友识于患难日。曹厂长兄长般的

关怀深深地感动了李晓华。人间总有真情在，他从心眼儿里深深地感激自己人生旅途中遇到的第一位恩师，感激第一个带他走上经商之路的领路人——曹学华。

别看推销玻璃仪器是件小差事，正是在这件小差事中，商品经济意识的萌芽在李晓华的心里悄悄地滋长。推销玻璃仪器，正是李晓华在商海里的第一次成功的练兵。

然而，李晓华毕竟不属猫，他属虎，虎的个性决定着他必须要折腾一番事业！

涿县的天地对于他来说毕竟是太小了，两年之后，李晓华决定回北京闯天下。离开涿县那天，曹学华紧紧地拉着他的手，眼睛里噙满了泪花。不肯轻易流泪的李晓华眼眶湿润了，他强忍泪水望着曹厂长，半晌说不出一句话。开往北京的长途公共汽车启动了，李晓华把头探出车窗与曹厂长握手告别。他是多么舍不得离开曹厂长啊！汽车开出很远以后，李晓华清楚地看到，曹厂长还站在工厂门口，向他挥手致意。

独辟蹊径，一跃而上俩台阶

一九七八年，他回到北京，在一家银行的科研处当临时工，烧锅炉。冬天，他的锅炉烧得挺欢畅，可一到春暖花开时节，他又失业了。全家人费了九牛二虎之力，托人找关系，总算寻到了一个当炊事员的差事。别看每月只有三十二元工资，可他却高兴得心花怒放。终于有了正式工作，终于成为国家正式职工了！

后来，他开始做点小买卖。到广州倒腾服装、倒腾收录机，攒了点小钱儿。逆向思维促使他不愿吃别人嚼过的

馍。一天，他在广交会上看到了一台美国生产的冷饮机。超人的商业感觉使他意识到：这台新式武器是一只会下蛋的母鸡。于是，他从兜里掏出仅有的3000元钱，想抱走这只会下蛋的金鸡。谁知人家说是样品，仅此一台恕不销售。李晓华毕竟是李晓华，在别人看来毫无希望的情况下，他却绞尽脑汁疏通关系。事在人为，在他的积极运作下，他终于倾其所有，如愿以偿。

第二年夏天，当别人还在倒腾牛仔服、蛤蟆镜时，他却带着那台美国生产的冷饮机悄悄地来到了北戴河。命运之神仿佛冥冥中又给了他一种暗示，选择摊位地址时，他不选东、不选西，偏偏选中北戴河中海滩扎下了营盘。每天早晨，他六点钟就爬起床来，吭哧吭哧地把冷饮机抬到海滩，做起了冷饮买卖。游人们悠哉游域地游完泳，躲在太阳伞下吹着海风还嫌热，而他口干舌燥汁流浹背却盼着太阳再毒一点儿。看着游人们兴高采烈地排着长蛇般的队伍来买他的冷饮，他就像自己盖了一幢摩天大厦那样高兴得心花怒放。

晚上，游人们在海边上散步嬉戏尽情享乐时，他却在摊位旁大干苦干挥汗如雨。浑身累得像散了架子似的李晓华要洗刷机器、准备原料，还要拖着沉重的步伐把冷饮机再抬回住所。一直忙到十点多钟，他顾不得洗个澡，就一头扑倒在床上，浑身瘫软得连翻身的力气都没有了。

一天，他正在摊位上吆喝着买卖，突然看到一个中年男人带着一个女孩子从海滨向马路走来。父女俩刚刚游完泳，全身上下水淋淋的。走到他的摊位前时，女儿突然大声喊道：“爸，你要喝水！”

中年男人一把拽住女儿的手，小声说道：“快走，咱没

带钱。”

女孩子的脚却像钉子似的钉在了那里：“不嘛，我渴，真的特别渴！”

中年男人为难地看了看自己，全身上下除了条游泳裤一无所有。他沉下了脸，对女儿喝斥道：“怎么这么不懂事，快走！”

女孩子极不情愿地刚要转身，李晓华却递过来一杯冷饮：“大叔，孩子渴了，让她喝吧！”

中年男人感激地望着李晓华：“小伙子，真谢谢你了！”

喝完冷饮，父亲拉着女儿的手刚要走，女儿突然又喊道：“爸，我还渴！”

李晓华马上又递过来一杯冷饮：“来，再喝一杯！”

父亲说啥也不好意思了：“小伙子，你挣点儿钱也不容易！”

李晓华执拗地把杯子递给女孩儿：“大叔，一杯水算啥！出门在外，谁还没有难处？”

中年男人感动地说：“小伙子，听你口音是北京人，还是咱北京人热情啊！”

李晓华笑着说：“就是，咱们还是老乡哩，这杯水就算我这个北京老乡的一点心意了！”

父女俩告别后，李晓华很快就把这件事忘掉了，他每天照旧乐呵呵地卖他的冷饮。

李晓华的摊位濒临的老虎石公园，因海岸上有一块酷似老虎的石头而得名。不知是这只老虎对属虎的邻居格外偏爱还是什么原因，反正李晓华的那只会下蛋的母鸡——冷饮机，在北戴河是出尽了风头，他的摊位前每天都排着长长的队伍。两毛钱一杯，薄利多销，一个夏天他就赚了

十几万元。

一年之后，倒爷们眼红了，东施效颦地也要做冷饮生意。而他却卖掉了摇钱树冷饮机，杀到秦皇岛，独辟蹊径做起了放录相生意。他和一家文化馆合作经营的录相厅，当时在河北省是独一分儿。录相厅一块钱一张的门票竟炒到了十块钱，仍然门庭若市。“1.18”出生的孩子，又一次发了。

李晓华做生意的诀窍是：独辟蹊径标新立异。他习惯于比别人快半拍，喜欢在一个没人开拓的领域里踏上一双脚。当脚下的路挤满了脚印时，他会毫不犹豫地撤出来开辟第二战场。

冷饮机和录相厅给他带来了好运，他在生意场上春风得意，腰里有了一百万元的积蓄，还买了奔驰280轿车。这个当时的天文数字已经足可以使他悠哉游哉地享乐了。

东流扶梳，榻榻米上尝苦胆

然而，他并没有满足。他是一只猛虎，他还要抖尽虎的威风。一天，李晓华去参加一个商品交易会，他坐在台下恭恭敬敬地听着主席台上头头脑脑们的讲话。过了片刻，一个领导走上主席台，滔滔不绝地讲着什么。他左看右看，横竖觉得这个人似曾相识。定睛细看，他乐了：这不是北戴河带着女儿喝他的饮料忘了带钱的那个中年男人吗？他想上前去打招呼，可转念一想，自己是个普通人，人家是个大干部，怎么好意思去打搅人家呢？于是，就缩在角落里一声不吭。谁知那位中年男人却认出了他，走上前来热情地同他握手寒暄：“你就是那个在北戴河卖饮料的小伙子

吗？那天多亏了你，不然我还得跑好多冤枉路。怎么样，这一夏天生意好吗？”

“挺好，一夏天挣了十多万！”李晓华高兴地说。

交谈中得知，这位中年男人就是北京市一商局副局长宋学进。

从那天以后，李晓华就和宋局长开始交往起来。随着时间的推移，这一老一少就结成了忘年交。

后来，李晓华得到了一个出国留学的机会，但一时又难舍故土。正在犹豫不决时，他想起了恩师宋学进，便恭恭敬敬地前去征求宋局长的意见。

宋局长语重心长地对他说：“晓华啊，要学做生意，先得学做人。做人不能满足做几十万元的生意，应该出国经商，成为真正的商人，才能为国效劳。不要满足于做大款，要做大亨。”

宋局长的一番话，使他顿开茅塞，他仿佛站在了山巅上，看到了远处广阔的世界。他毅然告别了娇妻爱女，只身飞往日本，重打锣鼓另开张。

坐在飞机上，他满面春风。然而，一踏上异国的土地，他就感到了现实的严峻。环顾四周，没有一个人来接他。满眼的日本字，他斗大的不识一升。他像一只孤雁，整整在机场徘徊了两个多小时，心里一阵阵发凉。人生地不熟，两眼一抹黑，连一句日语都不会说，上哪儿去找旅馆？上哪儿去找工作？

接他的终于来了，说是东京地铁工人罢工，撂在半道上走不了，在路上耽搁了。

他没有埋怨人家，在这异国他乡，有个来接他的人就够意思了。他急匆匆地跟着来人寻到了住处。一进门，就

像被一桶冷水劈头盖脸浇了个透心凉。房东是一个80多岁的并不富裕的日本老太太，除了每月收取房租以外，与房客老死不相往来。陈旧的巴掌大的房间，只有四个单人凉席大小的面供席地而卧，叫榻榻米。吃饭要自己采购、自己开伙，饭菜也不对胃口。在北京腰缠万贯出门坐奔驰的李晓华，一下子尝到了王起明刚去纽约的滋味儿。但他毕竟是苦日子熬过来的人，一切困苦都不在话下。他先是来到一家饭馆打工，洗碗刷碟端盘子，好在他当过炊事员，把个跑堂的角色扮演得十分到位。后来，他又来到一家日本商社当学徒，一边打工一边念书。有时候累得筋疲力尽，晚上坐在地铁车厢里就迷迷糊糊地睡着了。地铁开到了终点站，车上的旅客全都下车了，列车服务员过来喊他，他才懵懵懂懂地揉揉眼睛，乘上相反方向的列车再往回坐。

一天夜里，他打工回来迷了路，整整在街上转悠了一夜也没有找着家门儿，只好缩在路旁打了个盹儿。天蒙蒙亮时，又急匆匆地赶到饭馆去打工。超负荷的劳动使他的体力急剧下降，病魔终于破门而入了。

一天，他发高烧，躺在榻榻米上痛苦地呻吟着。嘴唇烧干裂了，人烧得像一团轻飘飘的棉花，浑身没有一点力气。他是多么想吃一口家乡的酸菜粉条，喝一口家乡的西红柿汤啊。可是，身边连个端茶倒水的人都没有。他想硬撑着去倒点水喝。可刚一起床，头就一阵眩晕，不由自主地跌倒在床上昏睡过去。整整两天两夜，身边没有饭菜，没有饮水，没有药品，他的体温越来越高，浑身上下仿佛是一个滚烫的小火炉。他烧得失去了知觉，不知不觉地向衰竭的鬼门关走去。

不知过了多久，他朦朦胧胧地听到有人敲门，可他虽

然心里明白，就是没有力气爬起来开门。敲门声越来越响，最后砰的一声门被撞开了，原来是一个邮递员给他送特快专递邮件来了。送邮件需要本人签字，尽职的邮递员没有因敲不开门而随随便便地将邮件交给房东，而是从屋门没有上锁判定屋里有人。当他从窗户里看到榻榻米上躺着一个病人时，就毫不犹豫地破门而入。邮递员摸了摸李晓华的前额，立即叫了辆出租车把他送进了医院。多亏了这个好心的邮递员，才搭救了他的一条性命。

凭良心说，李晓华到东京来，并不完全是为了挣钱。他在北京已经有了万元人民币垫底儿，完全可以无忧无虑地享清福了。他到东京来的目的，主要是为了熟悉语言、开拓视野，学习日本先进的企业管理经验。

白天，他在商海里摸爬滚打；晚上回到宿舍，躺在狭窄的榻榻米上，他总要看一会儿日语课本和名人传记。哈默、霍英东、李嘉诚……东京求学，为他打开了一扇天窗，使他开阔的眼界，学到了日本先进的管理经验。看到日本先进的科学技术，他一遍又一遍地扪心自问：日本是第二次世界大战中的战败国，是什么原因促使这个缺乏资源的岛国在短短的时间内迅速崛起，一跃成为世界经济强国？日本战后经济全面复苏的根源究竟是什么呢？他想起了亲眼见到的日本人身上所具的坚韧、刻苦、认真、执著的优良品质，见到的日本人“人只有一次机遇”的处世哲学，见到的大和民族强烈的民族自尊心。是啊，日本人的吃苦精神和务实精神在世界上是首屈一指的。一个毫无资源优势的岛国能够在一片废墟上迅速起飞，除了社会政治经济的诸多原因之外，大和民族自强不息的奋斗精神，不正也是一个十分重要的原因吗？

在日本的那些日子里，他不仅看到了日本人务实苦干的拼搏精神，也深深感受到了某些日本人对中国人的歧视，这种歧视像刀子一样绞割着他的心。他像越王勾践那样卧薪尝胆，一遍又一遍地思索着祖国的前途和自己的命运，立志使自己成为一个优秀的企业家。他深知自己只是一介商人，但是如果自己能够成为一个成功的商人，不是可以凭借自己的经济实力更好地为祖国的腾飞效力吗？如果中国多一些成功的商人，不是可以大大加快中国经济起飞的速度吗？改革开放的大环境来之不易，每一个中国人都要珍惜改革开放带来的成果啊！

在那些艰难的日子里，炒了节省时间，他学会了吃生蔬菜、煮蔬菜。生活上粗茶淡饭足矣，而学业上却突飞猛进，学到了很多東西。一年之后，他就凭着超群的商业眼光、卓越的公关能力，开办了自己的公司，一跃成为大名鼎鼎的赵章光“101毛发再生精”的日本的代理商。在他的积极运作下，“101”在日本红透半边天，他的名字也为越来越多的日本人所熟知。日本新闻界称赞他为“中国学子中的佼佼者”，海部俊树首相还亲自接见了她，称赞她是“中国最优秀，最有智慧的企业家”。

后来，日本首相竹下登、中曾根康弘也都先后成了李晓华的好朋友。

转战香江，跳楼价上再辉煌

一九八九年夏天，香港一时间房价大跌，很多新建住宅以“跳楼价”大甩卖。一些房地产商因为错误地估计了形势，不敢贸然吃进。

晚上李晓华躺在床上辗转反侧，夜不能寐。

“古老的东方有一条龙，它的名字就叫中国。古老的东方有一群人，他们都是龙的传人……”他想起了父亲当年给自己起名字的用意。晓华晓华晓日生华，自己名字里的这个华字，不正是和中华民族、华夏大地息息相关、血肉相连吗？

说来也怪，李晓华在国内时，对国内的一些弊端也很气愤，也发过牢骚。可是在国外，只要一听到有人讲中国的坏话，他就立刻义愤填膺。他觉得祖国就像自己的母亲，作为儿女可以埋怨她不修边幅，这是为了使母亲在众人面前更好地展现自己的风姿，而别人就无权对她横挑鼻子竖挑眼。中国有自己独特的国情，中国的事情应该由中国人自己去解决，邻居们最好不要对人家的事情横加干涉。刚刚在香港成立了华达投资集团公司的李晓华以聪颖的头脑和睿智的透视力，果断拍板大量低价收购楼宅。当时，不少人替他捏一把汗，觉得他花钱买楼太不值得。他神态自若，淡淡一笑，不做任何解释。

半年之后，形势发生变化，香港房地产价格像加了热的水银柱直线上升，李晓华瞄准时机，适时抛售，结结实实地赚了一大笔钱。

也许有人会说：“李晓华太走运，他这次房地产生意的成功，并不是什么大智大勇，不过是一次商业投机而已。”

可人们不禁要问，事后诸葛亮谁都会当，可李晓华当时是承受了多大的风险！从李晓华的举动中，难道不可以透视出他对中国国情的了如指掌，对祖国母亲的深厚感情吗？

时过境迁后，当人们问起李晓华当时为啥能当机立断

时，李晓华只说了一句意味深长的话：“我对自己的国家充满信心！”

如果说出国前在商海初露锋芒的李晓华是一块铁的话，那么他去日本深造就是再一次进熔炉冶炼。在日本商海的大风大浪中，他完成了由铁到钢的转变。

北戴河卖冷饮、日本代理101、香港投资房地产，是李晓华经商生涯中神奇的三级跳远。他羽翼渐丰，展翅翱翔，他不再满足于小打小闹，他要在国际大市场这个广阔的天空搏击！

商海无涯，波涛起伏勇为先

他从小就要强，不甘落后，永远进取。他是个急脾气，这一分钟能完成的事决不放到下一分钟做。冒风险是他经商生涯中的特色，他具有挑战性，当一件难度极大的任务临头时，他反倒精神亢奋，像一匹骏马跃跃欲试，时刻准备在广阔的原野上纵横驰骋。

他始终觉得，机遇对于做企业的人来说，就是投资的机会。一笔生意来了，或者一个项目来了，首先要判断、分辨是不是机遇，其次是进行周密的评估、探讨，一旦觉得有一个好的前途，就要紧紧抓住。有时候投资机会可以逐步寻找，有时候却需要果断决策，不能犹豫，否则机会可能稍纵即逝。人的聪明表现在理解力、观察力、判断力、透视力、记忆力等多个方面，每当事物变得扑朔迷离、一团乱麻时，李晓华的判断力、透视力就变得惊人的准确。这不仅仅是靠胆子，主要靠的是经验和胆识。

一次，他飞到东南亚做实地考察。当他得知某地正在

筹建一条高速公路，对外公开招标，却没有人来投标时，他没有人云亦云地轻易放掉，而是敏锐地捕捉到了一则重要信息：在离公路不远的地方发现了一个储油丰富的大油气田，因为当时尚未确认，所以没有对外公布。

究竟干不干？如果消息准确，丰富的石油资源必将吸引来大批的投资者，这条公路的修建就是“汽笛一响，黄金万两”。但如果消息有误，中标的这条公路因为路途短、车流量低，造好后成了一个嫁不出去的老姑娘，那么他的全部资产就会付之东流。何去何从，他必须尽快作出选择。

当遇到棘手的难题和困难的项目时，李晓华的智慧 and 谋略就充分显示出来了。他毅然拿出全部积蓄，又以房产做抵押，从银行贷款，以数千万美金买下了修建公路的地皮。可贷款只有半年时间，他必须在规定的内还本付息。如果到期公路出不了手，李晓华就会顷刻之间从亿万富翁沦为穷光蛋。这步棋太险了，很多人劝他不要轻举妄动。然而李晓华却走了这步棋，并且在经历了五个半月的煎熬后，终于等来了发现油田的新闻发布会。

新闻发布会后，李晓华投资的那块土地一夜之间身价猛增。他成功了，可这成功的背后流下了他多少汗水和心血！

在波涛起伏的商海里，他有一种特殊的商业感觉。有时开董事会，所有其他与会者都对某一项目投了反对票，而他却独具慧眼，力排众议，果断地拍板上马。别人替他捏了一把汗，而他却沉着冷静稳坐钓鱼船，事后果然证明了他的决策是正确的。

他个性极强，做事要求尽善尽美。有时部下做事疏忽大意做砸了，他非常生气。可事后看到部下诚惶诚恐的样

子，知道人家认识了错误，心里十分不忍，又会把手放在人家的肩膀上，轻轻地揉捏几下。那厚厚的手掌出缕缕温馨，一切的体谅与关怀尽在不言中。

他惜时如金，连上厕所都拿着一摞报纸飞快地翻阅。他重视商业信息，一天，他偶然从报纸上看到一则消息，说上海的一些博士后与一些发达国家之间在搞一种高科技的项目，马上询问助手是否注意到了这个信息。得到否定的回答后，他立即对助手说：“咱俩马上和他们联系，如果今天没联系上咱们不下班行吗？”

用一种和蔼、委婉、协商的口吻来发布命令，让人们心甘情愿地服从他的意志，这就是李晓华的聪明所在。

下班的时间到了，助手仍然没有与对方联系上。李晓华和助手一起到楼下随便吃了几个包子，又回到办公室紧张地工作起来。半夜，他们终于与对方取得联系，获得了想要的信息。

在信息时代，信息就是财富。李晓华是北京地区第一个购买移动式电话的人。他经常更新换代电讯产品，以掌握最新信息。电话在他的面前是一个有血有肉的活物，他用热情和真诚去感动每一个人。一个人的成功往往首先是性格上的成功，李晓华如火的性格为他赢得了众多的朋友。

如今，李晓华的事业如日中天。他不仅在香港、日本、欧美等地设有数家分公司，还在北京、吉林山东等地投资数亿元开办了十几家企业。业务覆盖领域包括商业投资、房地产业、机械制造、塑料制品、食品加工、餐饮娱乐和旅游业等。

一九九三年五月十七日，北京的上空艳阳高照、微风和煦。随着开道的警车，一辆鲜红的法拉利轿车从北京的

东北方向出发，缓缓地向城南方向驶去。途经天安门广场时，法拉利威风地绕场两周，转身向天坛公园的祈年殿疾驰。

在震耳的锣鼓声中，主持人高声宣布了“法拉利”第一位中国得主的名字——李晓华。祈年殿前顿时爆发出雷鸣般的掌声。

在中外记者的簇摇晃下，李晓华接过了法拉利轿车的钥匙，向前来祝贺的人们热情致意。

买回法拉利的那个晚上，李晓华躺在床上久久不能平静。他又想起了童年为迷车而逃学挨父亲打的情景，想起了童年为了摸一摸伏尔加，华沙遭车主人白眼的情景，想起了童年因为没有车钱以步代车跑步上学的情景，想起了当年在北大荒差点被卡车轧死的情景。他与汽车是有情结的，他这辈子不迷烟、不迷酒、不迷赌。如果说他有什么嗜好的话，那就是迷汽车，刻骨铭心地迷，如醉如痴地迷。

本来，迷汽车无可厚非，买一辆凌志、凯迪拉克、劳斯莱斯或者林肯、宝马、奔驰600足可以遂心愿了。可他的心里却一个劲儿地运筹：买一辆红色的法拉利。虽然这个带有地中海风情的家伙并不实用，在北京拥挤的大街上根本开不起来，可它是名贵的标志。从某种意义上说，它标志着一个国家的消费水准。正因为中国还没有一个人去买这种车，他才要敢为天下先。他不是为了去摆阔，更不是为了去斗富，他是要让世界知道；中国已经有人达到了购买法拉利轿车的消费水准。

时下，不少企业不惜重金聘请女明星做广告。漂亮的女演员在荧屏上微笑几十秒钟，就吃进了一百万元。李晓华却从来不做这样的广告，可他购买法拉利的举措，收到

了令人震惊的广告效应。不少人正是因为法拉利而知道了李晓华的名字，不少外国友人到中国来，点名要拜见中国第一个购买法拉利轿车的人。在李晓华的棋盘上，购买法拉利早已超出了私人玩车的意义。这个举措既是高深的商业策略，又是精明的公关手段；既是个人的兴趣爱好，又是企业的形象塑造。他抛出十三万八千八百八十八元美金买了个红家伙锁在车库里金屋藏娇，一年也用不上两次，可这个红家伙的有形资产为他带来的无形资产，却是事半功倍有目共睹的。在购买法拉利这个小小的举措上，李晓华的精明表现得淋漓尽致。

如日中天，滴水之恩当相报

人在事业上的成功需要三大要素：天赋、勤奋和机遇。李晓华是一个天赋很高的人，再加上过人的勤奋，就奠定了他日后走向成功的基础。但是，由于文化大革命这场历史性的灾难，李晓华的黄金时代始终没有找到自己的坐标。在本应坐在高等学府的教室里吮吸知识乳浆的年代，他不得不日复一日年复一年去修理地球。即使在最穷困潦倒暗无天日的时刻，他心中的理想之火始终没有泯灭。机遇只垂青那些有所准备的人，因此，当改革开放的春风吹遍神州大地时，李晓华及时地抓住了机遇，以超群智慧和惊人的努力投身商海。当天赋、勤奋、机遇三者结合得天衣无缝时，时代就造就了一个成功的企业家形象。

李晓华毕竟是个中国人，中华民族灿烂文化的积淀深深地溶在了他的血液里。他成功了，成功之后的李晓华却时刻牢记着“滴水之恩，当涌泉相报”的古训。他像韩信

功成名就后寻找并回报当年搭救过他的洗衣老妇那样，急切地寻找着曾经帮助过他的每一个人。当他腰缠万贯后，他找到了第一个带他走上经商之路的领路人曹学华，找到了当年帮助过他并指点迷津劝他出国深造、现已离休的恩师宋学进，并成为这些恩师家的常客，逢年过节就去看望他们。

一九九五年八月十八日，李晓华在昌平修建了一座水上乐园。他立刻让助手开车接宋局长夫妇到水上乐园游玩。宋局长夫妇一再推辞：“你这么忙，我们就不去添乱了，你的心意我们领了。”

李晓华却说啥也不肯答应，一定要恩师来轻松一下。宋局长有严重的低血糖、低血压，李晓华就派服务员紧紧地跟着宋局长夫妇，寸步不离地照顾他们。宋局长老两口没有儿子，李晓华就像亲生儿子一样，无微不至地照顾他们。

一九九六年八月，平谷县人民为了感谢李晓华捐资助教的善举，给他送来了一些县里的特产——水蜜桃。看着一个个鲜艳欲滴的水蜜桃，李晓华没舍得吃，立即让公司的副总给宋局长家送去。谁知前脚刚刚为宋局长家送去了桃子，后脚就接到了恩师因心脏病猝死去世的噩耗。当时李晓华在外地公务缠身，而宋局长的家属却执意要等他去八宝山为宋局长抱骨灰盒入葬。宋局长去世后，家属从他的日记里得知，他每天都在日记里提到李晓华。李晓华站在宋局长的遗像前，得知老人家临死前还在挑点有伤的桃子吃时，难过地放声大哭。他给了师母一笔生活费，希望老人家安度晚年。

一九九五年夏天，李晓华回到阔别十八年的北大荒寻

根。途经哈尔滨的当天晚上，他就执意要去哈尔滨电缆厂看望一位退休师傅。这位老工人在当年李晓华穷困潦倒时曾经帮助过他。那天晚上，李晓华和同伴来到了电缆厂。李师傅原来住的小屋早已拆除了，同伴们一筹莫展，而李晓华却灵机一动，指着前面路灯下面一群下棋的老头说道：“咱们去问问那些老人，他们兴许能知道。”

果然被他猜中了，当他们从下棋老头嘴里打听到地址，费尽了九牛二虎之力找到李师傅家时，李师傅吓得半天不敢开门。这半夜三更的来了一帮陌生人，莫非是打家劫舍的不成？李晓华在屋外自报家门，李师傅好半天才醒过味儿来，缓缓地打开了门。李晓华进屋一看，李师傅家里一件像样的东西都没有，连床上的凉席都补钉摞补钉。看着李师傅家简陋的摆设，李晓华心里不由得一阵酸涩：

“李叔，您怎么现在还过得这样苦？”

李师傅叹了一口气，无奈地摇了摇头：“唉，不瞒你说啊，厂子里效益不好，已经有大半年没发工资了。”

听完李师傅的诉说，李晓华立即从衣兜里掏出一大摞钱，连同随身带来的一个照相机、几件衣服、几袋糖果，一并交到了李师傅的手里：

“李叔，现在哈尔滨市有很多下岗职工，大家日子过得苦一点儿是暂时的，以后会变好的。这点儿钱请您一定收下，作为我的一点心意。”

冒着六月骄阳，李晓华终于来到了普阳农场。普阳的一山一水、一草一木都是那样熟悉、那样亲切。李晓华来到了当年住过的宿舍，破旧的房屋已经开始风化了。他又来到了当年种过地的田野，不由得想起了当年在这里战天斗地的情景，那份狂热、那份真诚，仿佛就是昨天的事情。

每到一个留有昔日烙印的地方，他都要照张照片留念；每见到一个当年的兵团战友，他都能熟练地叫出人家的名字。在那些难忘的日子里，他的眼睛里总是闪烁着晶莹的泪花。北大荒像一个熔炉，锤炼了他的意志，锤炼了他的铁骨。他爱北大荒这个第二故乡，他一生中的黄金时代毕竟是在这里度过的啊！

一天，他到普阳小学参观，突然看到一个蓬头垢面的人跑了过来，边跑边大声喊：“晓华，晓华！”

他定睛一看，原来是当年的兵团战友许康健。他紧紧地握着许康健的手，才知道当年的战友已经得了精神分裂症，多年来一直吃劳保，一部分医药费还要自己掏腰包。

许康健把手里拿着的两件旧军装塞到李晓华怀里：“晓华，我没啥送你的，这两件军装你拿着吧，这是我的一点心意！”

两行热泪从李晓华的眼眶里流出，他立刻从兜里掏出一大把钱塞到许康健手里，又找来农场的负责同志，恳切地说：“许康健的医药费我包了，如果他生活上有困难，往后的生活费也由我负责，你们一定要好好给他治病啊！”

农场的负责同志感动了：李晓华和许康健非亲非故，仅仅是当年的兵团战友，就这样情同手足、仁至义尽，我们还有啥可说的呢？从那以后，农场领导更回关心许康健，他的生活费和医疗费都得到了妥善的解决。

回到北京后，李晓华又托人给许康健捎去了一大包衣服和其它生活。

在北大荒短短的几天里，李晓华为第二故乡捐款二百万元，资助那里的教育事业。

扶贫济困，东方醒狮教为本

李晓华天资聪颖，却生不逢时，念到初二就赶上了文化大革命。他这辈子最大的遗憾就是没有接受正规的高等教育。只有经历过严冬的人，才倍感太阳的温暖。苦水里泡大的李晓华在奔赴日本、东南亚、南美的实地考察中深深感到：任何一个国家要想在世界上成为自立的一流强国，关键取决于国民素质的高低，而国民素质又取决于国民教育，千头万绪教育为本。从此，注重民族教育摆在他观念的首位，成为他一贯自觉的行动。

他充满深情地说：“在我小时候，我很穷，那时候我曾经非常渴望有钱。钱是个好东西，在高速发展的商品社会中没钱许多事都做不成。我现在有钱了，躺在利息上也几辈子用不完了。可怎么去用呢，去挥霍、去斗富、去纸醉金迷吗？那样能有多少意义呢？我不应该忘记过去，我应该去帮助那些还很贫困的人！”

“我坚信腰缠万贯，人每天也只吃三顿饭；广厦千幢，人一夜只占一张床；享受终有限，事业才无涯。捐助教育，是对国家对民族未来的投资，出这样的力我认为非常有意义！”

他是这样说的，也是这样做的。

一九八九年，他响应国家号召，把投资重点转向国内，在隆重的捐赠仪式上，向北京亚运会组委会捐赠了一百万元人民币，成为继霍英东、李嘉诚之后第三位为亚运会捐款逾百万元的个人。北京亚运会组委会常务副主席张百发紧紧地握着李晓华的手，满怀深情地说：“我代表亚运会组

委会和北京人民、全国人民感谢你！”

一九九一年教师节，李晓华专程从国外赶回北京，将一批教学器材赠送给北京教育系统。

一九九二年盛夏，李晓华为希望工程捐款二百万元人民币，在北京远郊的平谷县贫困山区建起一座现代化中心学校——“晓华学校”。学校主楼采用富有中国民族传统风格的琉璃瓦、大屋顶形式，天蓝色飞檐，白色瓷砖贴面，雕梁画栋，宽敞明亮，是平谷地区最漂亮的校舍。学校共有二十四个教室，包括计算机室和电化教室，解决了附近七百五十名学龄儿童的就读困难。平谷县委、县政府为了表彰他为平谷县人民所做出的杰出贡献，为他塑了一尊高七米、重十一吨的汉白玉雕像，并为他树碑，碑文上写着“捐资助学，流芳百世”八个大字。

一九九三年，他捐款一百万元，继续五届向“科学与和平周活动”中国组委会提供赞助。

一九九三年教师节，他为北京市崇文小学捐资一百万元设立“李晓华优秀教师奖励基金”，以表彰奖励那些在基础教育中辛勤工作的园丁们。他又向崇文区教育局捐赠了五十五万元购置教学器材。同年，他又出资三十六万元，资助河北省一千名失学少年重返校园。孩子们寄来了数百封感谢信，表达了贫困地区人民对他的感激之情。

一九九四年初春，他捐款一百万元，为北大荒知青图片展览和其他知青联谊活动提供经费。

一九九四年春天，他向吉林省长春市捐款一百万元，用以扩建长春岭南体育场，保证了长春电影节的顺利举办。

一九九四年酷夏，他又出资分别向北京市崇文小学和北京市二十二中学的教师们捐赠了二百四十多台空调机，

把凉爽宜人的风送到每位教师的家庭，改善了教师们的生活条件，使人类灵魂的工程师们在赤日炎炎的夏天得到了很好的休息。

一九九四年金秋，他又向北京二十二中学捐款二百万元，设立“优秀教师奖学金”和“优秀学生奖学金”，稳定了该校的教师队伍，留住了学习成绩优异的学生。他帮助学校购置教学器材，极大地改善了二十二中的办学条件，提高了该校的知名度和升学率，从而形成良性循环，使该校实际上进入了区重点中学的行列。

一九九五年，他向黑龙江省教委捐款二百万元，扶持贫困地区办教育。其中一百万元在绥化市建立一所“晓华中学”，另外一百万元设立“北大荒黑土地教育基金”，用来发展他曾经生活战斗过八年的第二故乡的教育事业。

一九九五年，他还出资为门头沟革命老区办教育，为贫困地区干部订阅报纸、赠送书刊。

一九九六年，当他得到云南省丽江地区发生强烈地震后，内心深感不安。两会期间，他与云南省委高严书记聚会时，当即表示愿意为灾区人民做些实事儿。在高书记的建议下，他于四月中旬飞抵昆明，捐款五十五万元人民币，在云南省贫困地区禄劝苗族彝族自治县建设一所综合学校。为了保证建好的学校能长期发挥育人作用，为了避免使已经入学的孩子中途辍学，李晓华改进了捐款的使用方法：其中一部分作为修建校舍之用，另外一部分作为特别贫困的少数民族优秀学生的助学金。李晓华初次踏上云南这块土地，就设身处地为普通百姓着想，为他们排忧解难，赢得了各方面的赞誉。

一九九六年上半年，当他得知河北省革命老区还有不

少学生难以入学，教师队伍也不稳定后，捐款一百万元，设立了“贫困地区优秀教师奖励基金”、“贫困地区优秀学生奖励基金”、“贫困地区特困生援助基金”。这些基金的设立为贫困地区的师生解决了实际困难。

捐资助教属于智力扶贫，其着眼点在于通过教育提高贫困地区青少年一代的智力，促进人口素质的积极变化，这是长期的根本性的扶助。几年来，李晓华以他的实际行动为教育扶贫事业谱写出绚丽的篇章。

李晓华不仅注重教育扶贫，素质炒本；同时还注意经济扶贫，标本兼治。个人致富后不忘报效国家和人民是他的一贯宗旨。

一九八八年，他向北京残疾人福利工厂捐款二百万元，显示出他对残疾人博爱仁慈的胸怀。

一九九一的华东水灾时，他慷慨捐款一百万元人民币，赈救被洪水冲毁家园的灾民，帮助他们度过难关，生产自救，重建家园，受到当地政府和人民的大力称赞。

一九九六年，他为奥林匹克运动会中国体育代表团捐赠一百万元人民币，鼓励体育健儿们奋勇拼搏、为国争光。

李晓华是一个性格复杂的男人，他的笑容像一个多棱镜，有时折射出朴实，有时流露出机智，而有时又浮现一丝狡黠。他是一个硬汉子，刀搁在脖子上都不会掉眼泪。可是，在他捐建的“晓华学校”落成典礼仪式上，当少先队员们向他奉献花，为他佩戴红领巾时，他的眼里却闪烁着莹莹泪花，脸上流露出一丝童贞般的笑容，那是一种羞涩的孩童般的微笑，那是一种醉人的天使般的微笑。

说来也怪，腰缠万贯的李晓华却不喜欢吃山珍海味。

他家的餐桌上，经常是一盘猪肉炖粉条、一盘酸菜粉条、一盘西红炒鸡蛋。除了必要的宴请应酬以外，他总是回家吃家常菜。当然，这是小时候养成的老毛病，不喜欢吃葱和姜等辛辣的东西。

一次，他和助手加班工作肚子饿了，两个人来到街上的一个小饭店，随便点了几个简单的东北菜。望着街上熙熙攘攘的人群，他突然动情地对助手说：“人的兴奋点是不同的，有的人把赌钱当做幸福，有的人把泡妞儿当做幸福，有的人把捧歌星当做幸福。你猜我的兴奋点在哪儿？每当我看以孩子们在我捐建的学校里上课时，看到孩子们给我佩戴红领巾，用小手拍拍我的脸时，我就觉得我是世界上最幸福的人！”

那天晚上，助手清楚地看到，他在说这番话时，眼睛里又浮出了泪花。那个春风沉醉的晚上，就这样深深地刻在了助手的记忆里。

教人以渔，造血扶贫为治本

在捐资扶贫过程中，李晓华越来越深切地感受到，很多贫困地区不仅仅是缺钱，而且缺志气、缺智慧。贫困并不可怕，可怕的是自暴自弃。自己当年也是一个一文不名的穷光蛋，正是靠着一种自强不息的奋斗精神苦干实干，才奋斗成为一个亿万富翁。因此，光靠爱国人士的几笔捐款还不能从根本上改变贫困地区人民的命运。经济扶贫应当从治标转入治本，应以捐款为手段，启动本地区的内在力量，吸收剩余劳动力转化为生产力；以传授技能启迪心智为手段，提高贫困地区的人口素质，从输血型扶贫转变

为造血型扶贫。一句话，扶贫要扶志，扶贫要因地制宜，给贫困地区人民创造一个再就业的机会，让他们通过自己的双手去创造财富！

由于扶贫指导思想的进化，到了一九九六年，他再一次帮助残疾人时，具体做法上就有了明显的变化。

残疾人历来是社会中就业自立谋生最困难的一部分。为了帮助他们摆脱困境，李晓华在海淀区投资设立了一座福利工厂，聘用残疾人技术人员采用高科技研制成功环境保护新产品“花盆式超洁净空气发生器”，市场试销颇受欢迎，从而解决了二百名贫困残疾人的就业问题，为社会和政府分解了困难。

李晓华为加速祖国的经济建设，扶植国家贫困地区产业，帮助山区人民从根本上脱贫致富，投入了大量资金引进先进设备，先后在北京的平谷、顺义、密云、昌平等地区投资设厂。他深有感触地说：“古语曰‘授人以鱼，仅供一饭之需；教人以渔，则终身受用无穷’。只有为地方经济注入造血机能，才能治本。所以我提倡投资办厂，我们让当地老百姓掌握谋生技能，就能使人民世世代代过好日子。”基于这种指导思想，他在北京平谷县建立了两家企业；他投资六十万美元兴建了北京华达节能产品有限公司，投资三十万美元兴建了北京华达玩具有限公司；他在顺义县建立三家企业；投资二十万元兴建了北京华达保洁用品有限公司，投资五十万美元兴建了北京华达保健品有限公司；他在密云县投资五十四万美元兴建了北京运达塑料制品有限公司；在昌平县投资二百一十万美元兴建了北京桃峪口水乐园有限公司。几年来，李晓华为扶植贫困地区建厂总投资四千万元人民币，解决了上述地区近两千人的

就业难题，年产值五千多万元人民币，增加了地方的财政收入，这些企业人均年收入近五千元，改善了当地相当一部分人民的生活状况。

一九九六年四月，李晓华率团到云南为地震灾区捐款建校。在云南短短的几天考察参观中，他了解到云南共有127个县，其中73个县是国家级贫困县，是全国贫困县最多的省份，近700万人尚未脱贫。为推动云南经济持续发展，富民兴滇，云南省委、省政府决定在“九五”期间，将对生物、矿产、旅游三大优势自然资源进行开发，选择生物资源开发作为云南省新的支柱产业。“18工程”项目开发所涉及的生物资源又主要集中在贫困地区，实施“18工程”将对这些地区广大农民的脱贫致富以及经济和社会的发展起到巨大的推动作用。

云南是一个少数民族聚居的地区，民风淳朴，山青水秀，二十六个少数民族世代代在那里耕耘建设着。李晓华怀着为云南做贡献、资助教育的满腔热忱，在云南这片热土上走访着、考察着。他不仅为云南贫困地区禄劝苗彝族自治县建立了一所综合学校，还表达愿意多扶植贫困地区的愿望。精诚所至，金石为开。李晓华的云南之行，受到了云南省政府和人民的热烈欢迎。

为了感谢云南方面的盛情款待，临行前李晓华举行了一个隆重的答谢会。答谢宴会上，云南省副省长问道：“董事长先生，请问您对云南的印象如何？”

李晓华笑着回答：“云南是一个非常美丽的地方，这里资源丰富、民风淳朴，我非常喜欢云南。”

性格爽快的副省长高兴地笑了起来。她是一个责任心极强的人，走到哪里都忘不了宣传云南。就是在饭桌上，

她对云南的热爱之情也是溢于言表：“我们云南的宝贝多着呢，我们有石林、有大观楼、有蝴蝶泉、有红嘴鸥、有大理白塔、有五百里滇池、有阿诗玛的传说、有怒江大峡谷、有泸沽湖摩梭人原始部落……”

副省长如数家珍正说到高兴处，突然，省委宣传部新闻出版处季胜昔处长插话道：“我们云南还有一个好东西，叫做螺旋藻。”

“什么藻？”李晓华仿佛只对季处长说的这个宝贝感兴趣。

季处长热心地告诉他：“螺旋藻。我们云南素有植物王国的美称，在云南西部的崇山峻岭之中，有一处碧波荡澜的高原碱性湖泊——程海湖。八十年代我国科学家在这个世界罕见的碱怀湖泊中首次发现了螺旋藻。早在本世纪六十年代，国外科学家就开展了对螺旋藻的研究。他们惊喜地发现这是一种高蛋白，低脂肪，含有多种维生素、十八种氨基酸和其它不饱和脂肪酸以及多种人体所必需的微量元素、矿物质的藻类。它被人体吸收后，能产生增强人体免疫降低血脂、软化血管、调节肌体平衡、激发肌体活性的神奇功效，被联合国粮农组织、卫生组织和联合国儿童基金会称为‘人类未来的粮食’、‘二十一世纪人类最佳的保健品’。而螺旋藻对生长环境要求非常苛刻，在全世界数以万计的湖泊中，适合螺旋藻自然生长的水域仅有三处：墨西哥的太克可可湖，非洲的乍得湖和中国云南永胜的程海湖。早在六十年代，墨西哥和非洲已经开始在两个湖泊中生产螺旋藻，但由于这两个湖泊遭到污染，使螺旋藻生产已趋萎缩，国际市场上供不应求。所以云南永胜的程海湖就成了世界上最有前途的天然螺旋藻的生产工地，也为

永胜地区脱贫致富带来了契机。”

敏锐的商业感觉使李晓华穷追不舍：“季处长请您立即帮我找一份关于螺旋藻的资料好吗？”

当天晚上，李晓华怀揣着季处长找来的有关螺旋藻的材料，与生产螺旋藻的施普瑞司主管该项目的总经理、副总经理以及云南省“18工程”办公室主任海波彻夜长谈，细细地听取了专家们对螺旋藻产品的情况介绍。

听完介绍后，李晓华激动地在房间里来回踱步。他一边摩擦着双手一边说：“这次来云南考察，发现由于地处山区、偏僻荒远、交通不便，生产力水平不高，老百姓几乎是处于守着金山受穷的境地。见到这个情景，我非常焦急。我总觉得，要使贫困地区的人彻底摆脱贫困，光靠捐款是不够的，要输入造血机能，才能治本。这就需要在云南的资源中找出一两个能够带动当地经济飞跃，使当地脱贫致富的好项目。我以前在国外的時候曾经听说过螺旋藻这个东西，知道它对提高人体免疫力具有很大的作用。只是因为螺旋藻的资源非常稀少，我还以为只有外国才有这种资源。既然咱云南的程海湖是世界上仅有的螺旋藻三大产地之一，咱为啥不把它好好开发出来呢？刚才听了你们的介绍，我对螺旋藻很感兴趣，更觉得开发这个产品是一件造福人类的好事。”

属虎的李晓华干事情总是当机立断，他当即决定与对方成立合作公司。在离开云南前的几天里，他顾不上浏览春城美景，夜以继日地工作着，查阅有关螺旋藻的各种资料，掌握螺旋藻的生长环境，分析生产过程，制定包装、销售策略，为的是尽早使螺旋藻项目在程海湖地区形成规模生产，让更多的人尽早就业，快速富裕起来。

就这样，季处长在饭桌上无意中说的一句话，竟使李晓华抓住了一个好项目，而季处长本人也在不知不觉中做了华达投资集团与施普瑞公司联姻的红娘。

回到北京，李晓华心里非常挂念贫困山区的人民，他夜以继日地筹划着螺旋藻的生产与营销工作，一封封国内、国际的业务传真函电在空中飞舞着。为引进国外先进的机械设备，扩大螺旋藻的力量，保证高质量，创造更高的效益，解决更多人的就业问题，他一次次地进行着商务谈判。饭顾不上吃，觉顾不上睡，他心里唯一的希望就是借助螺旋藻使程海湖贫困地区富起来。他果断拍板从国外引进先进的捕捞和烘干设备，在程海湖建起一座目前世界上最大、工艺最先进的纯天然螺旋藻生产基地。

李晓华再次以他老虎般雷厉风行的实际行动，实现了他全力帮助贫困地区人民脱贫致富的诺言。生产基地的建成，将解决边远省份少数民族聚居地区的贫困人民近两千人的就业难题，年产值可望达亿元，年利润三千万元。李晓华在螺旋藻的开发利用过程中可谓是一举多得：既为人类增加了一种新的最佳健康食品，又增加了地方财政收入，还给当地老百姓创造了就业机会，使他们掌握了生产技能，从而走上摆脱贫困科技致富的道路，带动了地方经济的发展，促进了当地人民生活水平的提高……程海湖畔的工人感激地说：“李先生真是又做了一件功德无量的善举！”

中外合作云南“绿A”生物工程公司合同已于五月十四日在北京正式签定。李晓华颇有远见，决心要将这项利国利民、造福人类的产品推向全国、推向世界。得知这一消息的人无不拍手称快，这位曾使“101”毛发再生精轰动了亚洲的中国人，将再次把“绿A”螺旋藻这个中国人制

造的绿色保健品，奉献给全世界。一九九六年六月六日，“绿A”螺旋藻产品已被国家体委指定为“一九九六年中国参加奥运会体育代表团专用保健品”，为中国健儿在亚特兰大奥运会上夺取金牌增添了力量。

几年来，他为各类大型文艺活动，体育比赛及各类大型综合活动提供资金、捐赠车辆已经数不胜数。

到目前为止，李晓华已先后向祖国的教育、体育、贫困地区捐款三千余万元。为此，他获得了联合国教科文组织授予的“世界和平使者”荣誉称号。

一九九五年，李晓华在“中国百名优秀民营企业家”的评选活动中，荣获了‘95中国十佳优秀民营企业家’的荣誉称号。

在我们的太阳系中，除了九大行星以外，在火星和木星的轨道之间还有许多小天体。在几十万万年之前地球刚刚形成的远古时代，云集在这里的原始物质没有形成大行星，它们慢慢积聚或者相互碰撞形成了许多体积较小的行星，被称为“小行星”。这些小行星虽然体积小一些，但它们和地球属于同一层次的天体，可以说是地球的“小兄弟”。它们大多集中在火星和木星的轨道之间绕日运行，但有的也会跑到地球附近来，被称为“近地小行星”。

国际上许多小行星是以古代和现代的著名科学家、文艺家，以慈善事业为怀的企业家等各界知名人士的名字命名的，如张衡、牛顿、爱因斯坦、莎士比亚、哈默等等，以表彰他们对科学或其它事业所作出的贡献。

一九九六年阳春三月，由中国科学院紫金山天文台发现并提名，由国际小行星中心和国际小行星命名委员会审议通过，将一颗国际永久编号为3556号的小行星命名为

“李晓华星”。

不卑不亢，微笑着走向世界

一九九六年九月十一日，李晓华应美国前总统布什先生的邀请，前往美国进行友好访问，并参加一九九六年底国际名人高尔夫球赛。

秋天的华盛顿，金风送爽，玉露生凉。九月十四日，坐落在华盛顿郊区的PGA高尔夫俱乐部在绿树青草的点缀下显得格外空旷而温馨。来自世界各地的政界要人翩然而至，在小小的俱乐部掀起了欢乐的浪花。美国前总统布什、澳大利亚前总统霍克、南非前总统德克勒克、斐济总统巴纳、津巴布韦总统拉布卡等即将在这里举行的“总统杯国际名人高尔夫球赛”上大显身手，一决雌雄。

开赛前夕，布什先生高兴地接见了李晓华。布什先生在中国工作过多年，在他任职期间，曾经和夫人芭芭拉女士一道，多次骑着自行车到天安门广场游览。他还多次到与李晓华所在的公司近在咫尺的红都时装公司做过六十多套衣服。李晓华紧紧地握着布什先生的手，热情地说：

“布什先生是中国人民的老朋友，平时更多看到的是您在电视上的演讲或会见，今天亲眼目睹您在球场上的风采，我将为您加油、助阵。”

七十二岁的布什先生开心地笑了，那神情颇像一个顽童。

当克林顿总统得知李晓华的到来，并听说了有关他的传奇故事后，非常感兴趣，立即通知有关人员要会见李晓华。

九月十四日下午，克林顿总统身穿一件墨绿色的短袖衬衫、一条豆沙色的西装裤子来到赛场，神情显得轻松而随意。他亲切地接见了李晓华，并用力地握着李晓华的手，笑着问道：

“你是第一次来美国吗？”

李晓华回答道：“可以说是，因为过去只是匆匆过客。”

克林顿总统热情地说：“欢迎你来美国。”

过了片刻，克林顿又说道：“听说你过去很贫穷，通过努力变得很富裕了，你是中国很成功的商人。”

李晓华真诚地说：“谢谢。其实我的转变不仅是靠努力，更重要的是受惠于中国的改革开放、发展经济的政策。在中国不仅是我，还有许许多多的从贫穷走向了富裕。”

克林顿总统赞叹地说：“你的这种奋斗精神，是美国青年学习的榜样。”

李晓华谦逊地回答：“美国也有许多先进的高科技的东西值得我们学习。”

克林顿又问道：“中国是不是每一个人都富裕了吧？还有没有穷人呢？”

李晓华说：“不是每一个人都富裕了，只是一部分人先富裕起来了。中国现在还有贫困，但国家想了很多办法，每年拿出许多钱来扶贫。现在全中国正在做的一件事叫做‘光彩事业’。就是先富裕起来的人帮助贫困地区的人。请总统先生相信，中国很快就会消除贫困的。”

克林顿总统笑了起来。过了一会儿，他突然饶有兴趣地问道：“听说天上有一颗星星是你，对吗？”

李晓华说：“今年三月一日，由中国紫金山天文台提出，经国际小行星命名委员会批准，将国际编号为3556号

的小行星命名为‘李晓华星’。”

克林顿的回答颇具美国人的幽默：“那你很了不起呀，我的名字还没有上太空呢。”

李晓华机智地回答说：“虽然你的名字没有上天，但第一任美国总统华盛顿、石油大王哈默的名字早已经镶上太空了。”

谈话的气氛越来越融洽，克林顿总统热情地说：“欢迎你能经常来美国，美国也应该成为你的活动舞台，同时也希望中国更多的民营企业来美国交流、考察。”

李晓华仿佛忘了自己是个企业家，对中华民族的挚爱之情使他不失时机地问道：“总统先生，中国是一个非常美丽的国家，您什么时候访问中国呢？”

克林顿总统笑着说：“我如果连任总统的话，我一定会以总统的身份访问中国。请你转告江泽民主席，如果我连任总统的话，我将邀请他访问美国。”

三天的比赛飞快地了，布什先生身穿一件蓝色的T恤衫，一条浅灰色的裤子来到了闭幕式会场，他将亲自给冠军队发奖。当他发现李晓华站在观众席上时，立即让助手邀请李晓华到主席台上来，与他一起发奖。

当李晓华走到主席台上时，布什先生手捧奖杯诙谐地说：“把这个奖杯发给你吧！”

李晓华幽默地笑着说：“等我打败美国队的时候吧！”

当李晓华与布什先生分手时，布什先生为李晓华题词“祝你好运”，还送给李晓华一枚金制领带夹做纪念。

从美国访问归来，李晓华激动地说：“中国改革开放的影响，我在这次赴美访问中真切地体会到了。事实上，只有国家富强了，才有民族尊严，才会受到外国人的肯定和

尊重。作为一个受惠于国家政策而发展起来的企业家，应该思考怎样更好地发挥民营企业家应有的作用。”

一九九六年九月三十日，中华人民共和国成立四十七周年国庆招待会在庄严的人民大会堂举行。招待会上，江泽民总书记、李鹏总理等党和国家领导人与李晓华亲切握手并合影留念。李晓华将克林顿总统的邀请转告给江总书记，江泽民同志高兴地说：“这很好，我很高兴在不久的将来能够访问美国。”

一九九七年一月中旬，应美国总统克林顿的邀请，李晓华再次飞往美国，参加克林顿总统连任的就职演说，并被安排在贵宾席就坐。

李晓华面带微笑地参加了克林顿总统的就职演说，他很高兴能够成为中美两国之间的穿针引线人。

在这次访问中，布什先生热情地邀请李晓华去家中做客。当他得知一月十八日恰逢李晓华的四十六岁生日时，亲自为李晓华举办了生日午宴。

一月十七日，当李晓华一行到达休斯敦时已经是深夜了，他们住进了由布什先生安排的酒店。第二天凌晨，布什先生的儿子尼尔·布什以及布什先生的孙子就按照布什先生的嘱咐，前往酒店带领李晓华一行游览了休斯敦市容。当尼尔·布什得知李晓华有很大的业务是从事房地产业时，又陪同李晓华一行参观了当地最大的一家建材商店，那琳琅满目的新型装修材料使李晓华大饱眼福。

接着，尼尔·布什又陪同李晓华一行参观了布什先生的办公室。那是一间装修豪华的办公室，面积大约有七八百平方米。笑容可掬的办公室负责人带领李晓华一行参观了布什先生的会客厅、办公室、书房，细心的李晓华注意到，

走廊里摆放着一尊布什先生的半身铜像，墙上悬挂着一枚放大的总统印章。参观时，AGM大学布什图书馆馆长威逊先生还向他们详细地介绍了图书馆的情况。当李晓华一行兴致正浓时，布什先生亲自打来电话，热情地告诉大家：午饭已经准备好了。

李晓华一行驱车来到布什先生的家，远远地看到布什先生站在大门外的马路上迎接他们的到来。透过车窗，李晓华清楚地看到布什先生穿着一双厚厚的木屐。布什先生的右脚受了伤，行动很不方便。李晓华跳下汽车，疾步走上前去一把握住了布什先生的双手，布什先生同李晓华热情地拥抱在一起。布什先生一边拍着李晓华的后背一边不停地念叨着：“密斯特李，我们又见面了！”

布什先生把大家让进客厅，芭芭拉女士热情地欢迎大家的到来。布什先生亲切地说：“李先生，你是第一个来我家来做客的中国人，你发现我的家与别人有什么不同吗？”

李晓华环顾四周后说道：“最大的不同就是您的家里装点了那么多来自中国的物品及装饰品。”

布什夫妻同时哈哈大笑起来。布什先生说：“你说得太对了！”

接着，布什先生津津乐道地向客人们介绍每一件摆放在他家里的中国货，还饶有兴致地谈到了他在中国的许多往事。

丰盛的生日午宴开始了，布什先生问李晓华：“要不要来点威士忌？”

李晓华摇摇头：“我连啤酒都不能喝！”

布什先生开玩笑地说：“那你一定也不会抽烟了，这回我知道你为什么成功了！”

布什先生为李晓华斟满了一杯矿泉水，宾主举杯祝愿李晓华生日快乐。布什先生似乎想起了什么，立即让儿子尼尔·布什为他们拍摄了一张碰杯的照片。

布什先生真诚地说：“李先生，你是一个了不起的人物，你从一个苦孩子奋斗成为一个亿万富翁。我们敬佩的不是你的资产，而是你的奋斗精神。你的奋斗精神是美国青年学习的榜样。我祝愿你的事业不断发展，并在美国也能做一些事情。你用自己的双手创造了财富，又用财富造福于社会，上帝都会感谢你！”

四个多小时的时间悄悄地过去了，李晓华一行起身告辞，布什夫妇把他们送到马路上，再次同李晓华拥抱，嘴里一个劲地念叨着：“下次来美国时，一定要来看我，我们等待着你的下一次！”

汽车已经开出很远了，布什夫妇还在频频向李晓华挥手致意。李晓华的眼眶湿润了，他想起这些年布什先生在中美关系正常化上所起到的作用，想起了布什夫妇对中国人民的友好感情，想起了布什一家对自己的热情款待，想起了布什先生在第二次世界大战的一次空战中从飞机上跳伞死里逃生的往事，想起了布什先生在七十三岁这个中国人感到犯忌的年龄里还要再次跳伞的雄心，心里腾起阵阵热浪。是啊，中国和美国隔在两个不同的半球，有着不同的文化背景。但是，中美关系正常化有利于两国经济的发展，有利于世界和平。李晓华是多么想为中美友好尽一份力量啊！

如今，李晓华的名字在世界上已经为越来越多的人所熟悉。在法国的巴黎机场，悬挂着一幅东方人的巨幅照片。一个黑头发、黑眼睛的中国身穿深蓝色西装，微笑着站在

天安门广场。他手里拿着大哥大，靠在一辆鲜红的法拉利轿车旁，眼神透着果敢和自信。

在法国里昂国际广场，同样挂着一幅这样的巨幅照片。这两幅照片的主人公是一个人，他就是李晓华。一个黑头发、黑眼睛、黄皮肤的中国人的照片，悬挂在法国引人注目的公众场所，这还是独一份儿。

最近，李晓华又被提名为布什世界和平奖金获得者。在全球被提名的数十位名人中，有荣毅仁、董建华、李晓华三位华人。李晓华是多么想像和平鸽那样，为世界和平衔来更多的橄榄枝啊！

尾 声

一九九六年金秋十月，在中国扶贫基金会和《半月谈》杂志联合举办的第三届全国十大扶贫状元评选活动中，李晓华光荣地当选为全国十大扶贫状元之一。

在京西宾馆的大礼堂里，国务委员、国务院扶贫开发领导小组组长陈俊生向李晓华颁发了全国十大扶贫状元纯金金牌、奖状和奖杯。望着台下热情的人群，李晓华心潮起伏、思绪万千。他默默地思索着，在祖国的大地上，还有六千多万农村贫苦人口没有解决温饱问题。作为先富起来的人们，有义务去帮助他们，以便最终实现共同富裕的理想。

如今，李晓华的名字在中国已经叫得很响。但是，功成名就的李晓华保持着一种当年在北戴河卖冷饮时的奋斗精神。他不抽烟、不喝酒、不赌博、不泡妞、不去歌舞厅，最大的乐趣是和一群对脾气的朋友聚到一块儿，大家天南

地北地聊天儿。有时兴之所至，打打乒乓球，或是开上心爱的法拉利到郊外兜兜风，算是一种最好的休息。但是这种享受一年也没有几次，他好像坐在一辆急速奔跑的马车上，整个的信念就是向前、向前！他每天都要工作到子夜时分，双休日更是很少休息。加班耽搁了吃饭，盒饭和包子是家常便饭。稍微奢侈一点儿时，就是请餐厅的师傅给来盘猪肉炒白菜。

他还是像过去那样朴实无华、谦虚谨慎，还是像过去那样和蔼可亲、平易近人。对待前往他的公司来联系业务的人，不论是腰缠万贯的大老板，还是初出茅庐的小萝卜头，他一律报以憨厚的微笑。热情地同人家握手，双手恭恭敬敬地给人家递上名片。人家告辞时，他一律对人家行几个标准的日式鞠躬礼。他自己吃饭从来不一掷千金地摆谱斗富，可请朋友吃饭却总是千方百计地点些时令菜肴，力求让人家吃得舒服。

他的穿着非常随便，除了必要的应酬以外，总是爱穿一身运动服，活脱脱一个体育教练的模样。

他习惯于高效率的工作，恨不得把一分钟当成两分钟用。他像一只精力旺盛的老虎，好动不好静，经常在办公室里来回踱步。他眼观六路耳听八方，在接这个电话的同时，某一根神经可以监测另一个电话的内容，并不失时机地对那个电话的内容做出指示。他像老虎一样胆子大得出奇，刚刚弄明白什么叫离合器、什么叫档，就敢坐到驾驶室里开汽车。虽然一天驾校没上过，居然凭着极强的悟性，无师自通地学会了开汽车。而且在十多年的驾驶生涯中，连车身都没有刮过一次。在商海里他精明过人，脑袋瓜转得比电子计算机还快。当很多企业家为了争夺市场疲于奔

命绞尽脑汁时，他却能凭着良好的商业感觉不失时机地抓住机遇，在新的领域里开拓进取游刃有余。作为香港华达投资集团的董事长，他那颗充满智慧的大脑总是在迸发新的思路、新的招数。看他在谈判桌上唇枪舌剑，在策划项目时点子丛生，你会觉得他把经商之道做成了一门深奥的艺术。难怪他的部下们感慨地说：“董事长要是不发财，上帝都不会答应。”

正因为在大事上精气神儿耗得太多，李晓华在小事上经常大智若愚。他有时候对某个事件会记错日子，工作日程表总需要助手提醒。更为可笑的是，活了整整四十六岁，居然凭着自己是一九五一年出生的而认定自己是属兔子的，把个自己的真正属相老虎怠慢了四十六年。他不但浑然不觉，反而振振有词：“我的屋子里不能挂雄鹰图，兔子呆在老鹰的翅膀底下，能有好日子过吗？”

李晓华如今已经是一位超级富豪了，他躺在利息上打滚享尽荣华富贵也用不完那些钱了，可他还是像当初创业时那样艰苦奋斗，这究竟是因为什么？多年以来，在国际贸易活动中，他时常能够感到外国人对中国企业家的蔑视。某些高鼻梁的洋人认为：中国没有大企业家。这蔑视深深地刺痛了他的心。他之所以在成为富豪之后仍然玩命地苦干，就是要为中国人争这口气。他就是要让世界知道：中国不但有大思想家、大政治家、大军事家、大科学家、大文学家、大艺术家，而且还有大企业家。

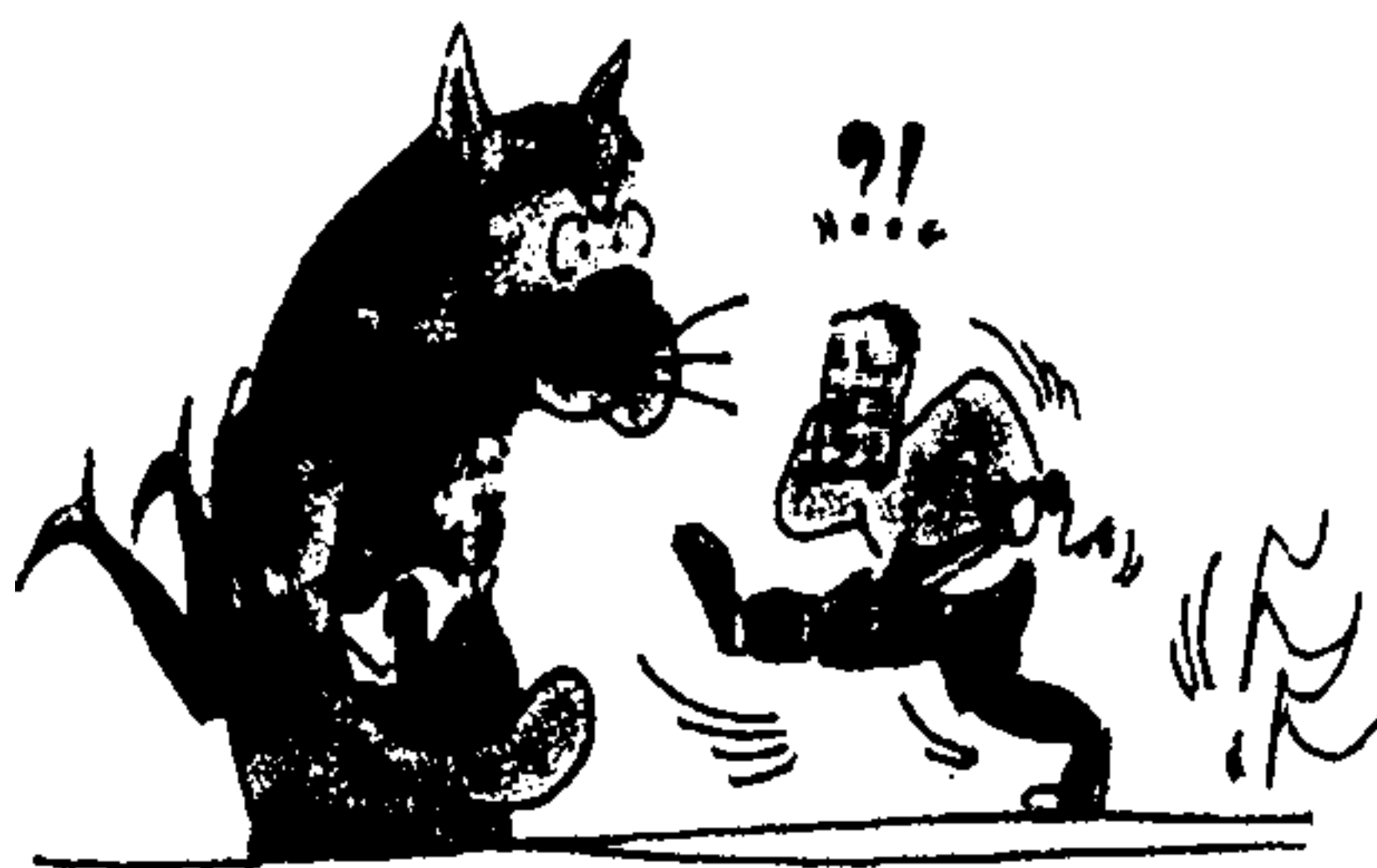
李晓华的人生之路是一条奋斗之路、拼搏之路。它使人们悟出了这样一个哲理：穷和富不是一成不变的，李晓华原来也是一个年收入仅有300多元的穷孩子，用今天的标准看，也属于需要扶贫的穷人之列。但他没有向贫困低

头，他不靠天、不靠地，全靠自己的努力去改变命运。李晓华创造的不仅是价值十多亿的物质财富，而且是树立了一种精神，这就是自强不息的奋斗精神，这就是李晓华精神！有了这种精神，一个人可以由贫穷变成富有，一个民族可以由软弱变成强大，一个国家可以由落后变成先进！

在我们生活的地球上，由于社会历史政治经济等诸多原因，还有贫富悬殊。穷并不可怕，可怕的是没有志气。一个国家要有名气，一个民族要有士气，一个人要有志气。如果中国人都能像李晓华那样，用自己的双手去辛勤耕耘，用自己的双手去扼住命运的咽喉，那么，在不久的将来，中国一定会跻身于世界经济强国之列。

一轮红日从东方地平线上冉冉升起。第3556号小行星的眼睛里涌满了泪水。他是华夏大地哺育的儿子，扶贫济困、捐资助教是他的人生乐趣。他全部的心愿，是盼望着中华民族早日腾飞啊！

新希望老总：



● 刘永好的经济航母

不甘贫穷落后的中国人，几千年来一直在奋斗着，
在为改变一穷二白的面貌、改变自己的命运而奋斗着。

—

在四川省成都市新津县的一个农家里，一对贫苦的知

识分子呕心沥血，把四个儿子拉扯成人，又历尽千辛万苦，送他们读了书。四个争气的儿子最后都齐刷刷的考取了大学，尽管与他们求学之路一直相伴随的是贫寒的生活。

当这对贫苦的夫妇期待着四个儿子在那象征着铁饭碗的办公室里生活时，他们却做出了一个不寻常的选择——穿上“农袍”，继续去端“泥饭碗”。他们四个兄弟全部辞职回乡，当上了新型的农民，搞“科技兴农”，创办属于农村，更属于自己的乡镇企业。

当初，兄弟四人从中国农村经济体制改革的大潮中隐约的感觉到了改变家乡面貌的历史性机遇的来临，他们认为抓住机遇，冒点风险，值得！于是，各项决策立即付诸实施。

没有起步资金，他们省吃俭用，节衣缩食，卖掉了家中的三部自行车，四块手表，东拼西凑，聚攒了1000元钱，办起了一个“育新良种场”。新事业开张了！

在成功之路上，总不会是一帆风顺，总是成功与失败同行，困难与坦途共生，例如，一次鹌鹑由于温度失控，一箱快卵出的幼鹌鹑成了肉饼，一腔心血成了泡影。

然而，凭着兄弟四个惊人的耐心和顽强的毅力，困难都被他们挺了过来。就这样，“希望”的事业在刘永好兄弟的汗水与劳碌中，牢牢地奠定了基础。

“知识武装了人，知识更是人行动的力量。”

由于兄弟四人各自身怀绝技，相互补充，使得“希望”的发展如日中天，到1988年，他们的“育新场”已有鹌鹑15万只，成了养殖大户。

在他们的带动下，新津县创立了以专业化分工为特色的鹌鹑养殖业。如今该县已养有鹌鹑350万只，年产值1.5亿元，成为国内最大的“鹌鹑王国”，最大的鹌鹑生产基地。

二

一次，一种现象又引起刘氏兄弟的注意，也点燃了他们内心的决定为民族工业奋斗的火焰。那就是洋饲料的大举入侵中国，泰国的“正大”集团，每年从饲料上就赚走人民币6亿多元，而与此相反的则是中国民族饲料工业所受的巨大冲击。

外国人能干的事，中国人为什么不能干？刘永好果断决定：自己生产高档颗粒饲料。

他们首先用200多万元创办了希望饲料科研所，聘请了30多位专家教授任专职研究员，又与留学海外的中华学子建立了联系，恳请他们提供国际新的饲料研究信息。

他们先后到美国、德国、俄罗斯、波兰、香港、澳大利亚等国家和地区进行考察，引进新科技，还邀请国内外的专家来讲学，进行学术交流。

一座“希望饲料生产厂”在新津建起来了，他们一次从省里买回50多吨进口氨基酸，投入到科研与生产之中，又投入上百万元的试验费。广采精选，反复论证，挑选出33个配方进行实验……

1988年，他们将研制的“希望”牌新饲料送到农户家里试喂、观察。结果令人振奋——产品质量可与洋饲料媲美！第二年，他们开始向颗粒饲料的工业化进军，买了一台颗粒机，自己安装调试。一月后投产，日产100吨，即刻投放到市场，打破了洋饲料垄断的局面。

为了民族工业，为了中国人自己的饲料工业，“希望集团”决心与所有的“洋饲料”争夺市场，打一场持久的商战。

泰国“正大”集团的饲料，一直是中国农村市场的紧俏货，在“希望”出现之前，占领着中国农村半数以上的市场。由于某神的养殖效果，所以在中国农村里排队抢购仍供不应求。但质优价廉的“希望饲料”比其便宜60多元。所以为“希望”占领市场提供了比较有利的条件。

感到威胁的“正大”集团想凭借其庞大的财力将希望“挤垮”。于是决定：

“降价20元！”正大十分果断。

“也降20元！”刘永好也采取了行动。

“有奖销售。抽奖！抽奖！”沉不住的正大集团又出了新招。

“希望大奖销售，中奖比例更大！”刘永好步步逼进，寸步不让。

走投无路的“正大”亮出了杀手锏：“每吨降低120元！”

希望毫不示弱：“每吨降140元！”

一场大型的商战在西南的土地上搞得轰轰烈烈，一场民族工业与外国集团的争斗如火如荼。几个回合下来，“正大”在中国的销售严重亏损，而“希望”由于就地取材，成本较低，资金自有，无银行利息负担，所以虽经几轮降价，但却尚有微利。

于是，“正大”主动求和。

就在这一年，仅在成都，“希望”的市场占有率即达到60%，“正大”让位了。

1992年，在首届全国农业博览会上，“希望”牌1号乳猪饲料获得金奖，而“正大”在华最大的合资企业上海大汇饲料公司生产的乳猪饲料只获得银奖。

希望集团为民族工业争了光。

三

1993年1月，希望集团投资1000万元，在上海嘉定马陆镇建立了“上海希望饲料公司”，这是全上海6000多家私营企业中最大的一个。它刚落成，就提出了标语：“一流产品，一流服务，奋起拼搏，争夺第一！”

此刻，泰国“正大”、上海“大汇”公司门前也出现了标语：“产品一致，迎接挑战！”

刘永好已下定了决心：凡有“正大”的地方，一定要有“希望”，没有“正大”之处，也要看到“希望”的身影。

此时的“希望”已今非昔比，实力大增。年产值15亿，资产3亿多，下属近20家企业，其中独资11家。有人用“全国最大的私营企业”称呼它，刘永好则总是韬光养晦在后边再加上“之一”两个字。

“希望”为了在长江“龙头”上抢滩登陆，以极其迅速的方式在上海扩展自己的势力。他们80天完成了立项征地、办照、建楼、安装和试产。试产4个月，销售5000吨，产值700万，利税50万，每月以50%的高速度增长，人称上海的“深圳速度”。

同时，“希望”集团以上海为核心，向浙江、江苏一带的农村进行辐射；它还挺进浦东，投资1000万元，创建了第二个上海“希望”公司。并在筹备建立“希望华东总部”，与在成都的“西南总部遥相呼应。

“希望”人所做所为，像一颗重型炸弹，炸开了中国饲料市场上外资产品独占一方的局面。上海市政府为了促进

私营经济更活跃的发展，决定在嘉定划出2000亩土地建立“上海希望私营经济城”，由吴邦国题写城名，并聘希望集团总裁刘永好为董事长。

四

刘永好以一个私营企业家的身份，不断地与国有企业进行合资、兼并，给企业注入新的血液，促进它们的发展。

刘永好那有名的“杂交工程”一提出，立即得到了社会各界的肯定，并以此制定了多方面的合作，全面推进，把希望集团引入了整体发展的“快车道”。

刘永好首先在重庆、绵阳分别设立了“希望饲料公司”，随后又逐鹿中原、在湖南、江西、湖北、安徽、广西、云南等省建立了分公司。还向北方挺进，在北京、山东、东北等地都成立了分支机构。

刘永好的工作极其忙碌，下面即是他中南之行7天的日程，由此可见一斑。

1993年5月14日，在长沙刚下飞机，即赴汨罗市饲料厂实地考察，签订协议，汨罗市将两个饲料厂折股31%，希望用资金、商标、技术、管理等入股，占股份68.5%，共投资1333万元，建成年产10万吨、产值1.5亿元规模的汨罗希望饲料厂。

5月15地夜，他们考察了负债上千万元的邵东饲料厂，投资2000万元兼并了该厂。

5月17日，刘永好又飞抵南昌，投资1000万元，与南昌合资成立了年产5万吨饲料的“南昌希望公司”。

5月18日，又飞至武汉，与三家饲料厂合作，签订了

合资协议……

5月21日，刘永好带着沉甸甸的收获回府，这次中南之行几乎为“希望”争下了半个中国的大市场。

湖南省汨罗市希望公司公私合营后，两个月就扭亏为盈。南昌公司试产两个月，利润比合资前增长了100倍，饲料仍是供不应求，一年就赚回了全部投资。

目前在希望集团属下的分公司有30多个，家家成功，个个盈利；全国要求与希望合资的企业多达400多个，刘永好计划近期再建十几个分公司，并打算与美、日、韩、法等合作开辟国际市场。

经营饲料的成功并没有使刘永好满足。希望多元化经营格局也正在由他精心设计着。他投资5亿元，在“西南航空港”附近征地10亩，建设“希望花园”和五星“希望大酒店”，修建豪华公寓和高级别墅。他又与美国浩丰公司合资1000万元，在新津“希望城”办起了“中美合资”的“希望食品公司”……

刘永好发了，刘永好富了，刘永好声名在外，有人把他誉为“荣毅仁第二”、“西南第一富豪”、“中国最大的生产科技型民营企业家”，这些赞美之词，是毫不夸张的。

腰缠万贯、权利显赫的刘永好兄弟们，并没有被胜利冲昏头脑，而是取之于社会，用之于社会，十年来，他集资、捐款约300万元，设立希望奖学金、希望扶贫基金、希望养老基金，大力支持教育、文化、科学、卫生等项事业。去年，他又为邓小平的家乡四川广安县捐款，建立“希望小学”。

在成都的新津有条“希望大道”，在上海嘉定也有条“希望大道”，它载着一位位优秀的民营企业家的名字，正如他们心目中所怀有的“希望”那样，在神州大地上驰骋。

5
0
5
老总：



● 来辉武与“505”风暴

1996年10月2日，笔者静坐在道教圣地青羊宫绿荫下，凝视着古老的令世人瞻仰朝拜的宫阙神像，仿佛看见道家“天道无关、常与善人”的思想在涌动的朝拜者点燃的烟火中袅袅升腾，此时此刻人类追求真、善、美，依伴着“上善若水”“无为而为”的道家思想渗透了笔者的心，笔者由此想起现实中有一位真正善人——来辉武，他正在

千里之外的古都咸阳躬身于“治病救人，普渡众生”的事业中，恰恰这天是在大洋彼岸用来辉武的名字命名的“旧金山来辉武教授日”整整一周年的日子。作为一个中国人，他的名字能在当今世界经济、文化最发达的美国人民的心里成为一种节日的象征，这在美国、乃至世界上都是罕见的，这着实令每一个中国人自豪、骄傲。

1995年10月2日，在美国西海岸一座美丽的城市——旧金山市里，市长费兰克·姆·佐敦宣布：“鉴于中国陕西咸阳抗衰老研究所所长来辉武是医学领域杰出的发明家，人道主义者和世界著名医疗专家，鉴于来辉武教授研制了通过平稀阴阳来增强人体免疫力的元气袋；鉴于来辉武教授在促进健康及生命活力方面成绩显著而受到尊重，特将1996年10月2日定为旧金山市来辉武教授日。”同时旧金山市授予来辉武荣誉市民称号。对此，我们不难看出美国人民对来辉武表现出极大的敬仰之情。如今，从美国东海岸的华盛顿、纽约，到西海岸的洛杉矶、旧金山，从加拿大到南美的厄瓜多尔、阿根廷，从西欧的英、德、法、荷到东欧的俄罗斯，北欧的瑞典、挪威，以及南欧的意大利，人们在许多药店都可以买到来辉武发明研制的505系列产品，这是西方文明的“返璞归真”？还是来辉武“自然疗法”的牵引，但人们还是想从505现象中解开一个谜——掀起“505风景”的来辉武到底是一个什么样的中国人？

一个苦苦追寻中华传统医学之秘，
用生命向人民抒情的诗人

1991年秋，我上了西安，拜访了著名作家路遥，路遥谈到陕西的名人时说：“你可以写一写陕西的来辉武。”当时我没有在意，之后读了路遥写的人物纪实文学《东方新传奇》后，了解了来辉武的生平。

来辉武出身陕西省周至县，祖籍湖北神农架，从小喜爱花草树木，少年有缘饱读《内经》、《伤寒》、《本草纲目》等医学经典著作，立志寻求一种救苍生，延寿命的事业。在他20岁的时候就任户县八中的校党支部委员，团委书记，民兵连长和校办电机厂厂长。26岁时调户县县委做机要秘书，30岁调到咸阳地区行署秘书科工作，后又到户县主持县委工交部和政府经委党委工作，37岁时，又上调咸阳商业局负责体制改革，38岁时，来辉武毅然辞去令人羡慕的机关工作，将有限的人生投入到无限的人类健康事业中去，因为他忘不掉被疾病折磨的瘦羸的身躯，憔悴的容颜和苦苦的呻吟。

这并不是一条平坦的征途。他的双脚踏遍了八百里秦川的每个角落，收集到大量的民间偏方和秘方；他的双手抚摸过秦岭每一条脉搏，从而精心制作了珍贵的药物标本；他的身影在戈壁荒原中，聆听着鹰笛的倾诉和哈萨克牧的阿肯之歌……归来时，他又徜徉在《山海经》、《内经》、《千金要方》、《太平圣惠方》传统医学的海洋中，他悟出了人类长寿的机理：平衡阴阳，滋养元气，增补正气，祛病强身；他寻找到人体生命的源泉，药物渗透的焦点——脐；他解决了中药苦不堪饮的方法——“内病外治”法。于是他成功地将中华传统医学与现代生活结合起来，发明研制出“505神功元气袋”，使中国医学朝现代、保健化、全球化迈出了第一步，同时也是中华民族医学“内病外治法”

有效地真实地付诸实践，他利用精心所配50多味中草药，使之经外穴而达到了滋养人体内精、气、神，扶正祛邪，增补元气，增强免疫力、抗衰防老等多种效果，从而减去了病人打针、吃药之“痛“苦”，并深入了人民的生活之中，这较之治疗疾病和发明本身又具有另一层深刻而广泛的内涵。

《黄帝内经》言“天复地载，万物悉备，莫贵于人。”来辉武恰恰把自己的人生定位在与人民生命息息相关的事业上，这无疑是受到世界人民崇敬的本质原因。

一个兴业报以民族昌盛为己任的商人

孔子观河，喟然长叹：“逝者如斯夫，不舍昼夜，创业如茶！”古往今来无数先贤圣哲、名人志士，面对无限的时空与短促的人生，思索着人生的价值何在？生命的意义何在？来辉武教授对此却交了一份完整的答卷。

陕西省一位领导曾这样讲过：“陕西要有10个来辉武就可在经济上超过沿海省份了。”是的，三年来，来辉武没要国家一分钱，却给国家贡献了1.5亿元（相当于每天捐了一辆桑塔纳轿车），并推动了中国保健业的发展，给中西部的发展树立了信心和楷模，这较之其自身的发展更具有深远的政治意义和现实意义。

然而，来辉武办企业并非一步登天，他历经了千辛万苦，饱经辛酸苦辣，咸阳许多熟悉他的人告诉笔者：来辉武刚开始是啥？没有钱，到处去借，朋友亲戚也躲他，我们还见过他摆地摊推销他的元气袋。当时我们不明白：“你放着好好的‘官’不做，偏偏四处折腾，图个啥？”后来他

硬是一步一步走出来了，盖了大楼，产品在国外都有名了，我们到外地，别人问你是哪里人？“咸阳人，”人家都会像老朋友似地说：“来辉武在咸阳吧？”为此我们做为咸阳人都感到自豪。

也许咸阳人自豪的不是来辉武对人类健康的实践本身，而是他已创造出的宏大的财富和保健效应，他成功的根本是实践，其实他就是一位思维敏捷、果断干练、雄韬伟略的企业家，人类健康的实践者。

中国经济信息报刊协会副会长，厂长经理日报社报业实业体系总裁龙良贤在1996年“昆明中国企业家联谊会”上，曾对现代企业家做过精辟的论述——《第三代精英》中讲：“政治家的报负，理论家的新见都需要企业家去实践去完成。”来辉武的实践恰恰验证了这句话。今天看来，来辉武的实践有他独特的三个根本。

根本之一：实施名牌战略。来总裁以他企业家独有的竞争就是名牌之争，名牌应是民牌。在中国保健业中，他率先实施了名牌战略：树立信息，强化意识，多方营造，保护名牌。505企业依靠科技，奉献给人类高质量的产品，用国内外一流中医药专家的话说：“其综合性研究成果处于同类项目研究的国内外领先水平，将中医药传统的外治保健的研究提高到新的科学技术水平。”505产品已深入人心，并远销世界100多个国家和地区，以505神功元气袋为龙头，陆续发展安神药枕、神功健脑帽、神功护膝、洗乐、健乳罩、505六味地黄胶囊、505杞菊地黄胶囊、505清心乐茶、505五味清茶等系列医药保健产品，荣获90多项国内外大奖。同时，按照国际标准来衡量，505早在3年前就注册登记了有较高知名度的产品商标。

根本之二：以“质量是企业的生命”为核心。505的质量公式为 $100-1=0$ ，即505人认为其100件产品出现一个不合格产品，产品也是全部不合格，这是来辉武对群众健康和生命高度负责的责任感，他要求505产品必须100%的合格，99.9%都不行。为了保证质量100%合格，505人坚持法制，依法治厂，强化产品质量管理，3年来，来总裁用打假和消除假冒、抵制诋毁名牌做出贡献的单位和个人，奖励就达数百万元。

根本之三：以人为本。505实行全员聘任，优胜劣汰的用人机制。目前505全体员工85%以上具有大专以上文化程度，然而，来辉武致力于营造一个健康向上，更显特色的企业文化风尚，制定了《505员工守则》和《十要反对》行为准则，并铸造了一个505员工与505事业同呼吸，共命运，敬业奉献的思想基础。他关心员工，为员工解决了生活上的后顾之忧，在中国民营企业中，505的住房条件、生活待遇都是一流的。他不断强化员工的质量意识，每周员工都要进行一次质量教育，而管理人员必须学习两次，有时他还聘请国内医药学界享有崇高威望的专家、教授来厂授课，作报告，对员工进行质量培训。此外他组建了由著名专家、学者教授和社会贤达组成的“505企业发展战略顾问团”，聘请了国内数十名中医学博士，组成“505企业医学博士顾问团”，成为505名牌战略实施和未来高科技发展的“智整团”。

《孙子·谋攻篇》“上下同欲者胜”，505企业的飞跃事实同样证明了这个道理，可以说来辉武商战战略意识和孙子兵法有着许多出人意料的接近。

来辉武办企业目的是“为人民服务”，然而来辉武更清

醒地认识到人民才是505生存之土壤，他提倡“以我的心，握你的手”的服务观点，从而搭起了505和消费者心灵相通的桥梁。他强调把握市场和质量信息反馈是同等重要的工作，并在全国26个省市自治区的经销处设立消费者意见接收站，同时在厂内实行“每信必读每信必复”的工作，几年来复信数百万封，及时了解用户的使用效果，需求改进意见等。

“来辉武办企业是成功的，但他真正的成功是拥有了‘人民’这块土壤。”当我们研究来辉武现象时，一位颇有资历的企业家说：“商场如战场，505和其他保健品不同，它占领市场是自己拥有了‘土壤’。”

“做一个人给人以喜悦的人，足矣。”来辉武正是依靠这个人生信念，最终赢得了亿万人民对505名牌产品长久不衰的钟爱。505企业被国家有关部门授予“中国公众形象优良企业”，被另保护消费基金会授予“保护消费者杯”和“全国消费者信得过产品”称号。被陕西省政府评为陕西省保健行业唯一名牌产品。

一个纯粹的人，一个有道德的人，
一个弄潮505的领路人

1994年，中国的保健品市场“沸腾”了，在960万平方公里的土地上往往一夜之间会冒出几个保健厂（或公司），专用专家称这是505效应启发的结果，当然也是高速发展的现代生活的产物，与此同时，保健品广告令人眼花缭乱。然而，是不是所有的保健品的创业宗旨都趋近于来

辉武 “ 给人喜悦的理想？ ”

1994年，笔者两度北上，采访了几个“红火”起来的保健品厂，并发现了其“红火”发展的秘诀：其一广告滥炸，言过其实，抓住当时消费者对保健品毫无防范的心理；其二利用那些道德差、又爱钱的“药托”之口，夸大保健品的医疗功能；其三，大量回扣，以少部分人的利益造成成千上万用户的上当受骗之苦。笔者担心如此下去，必将影响中国保健品消费者的保健消费心态，笔者专程去咸阳向来辉武实报了这种现象，来教授听了很生气：“现在有些人不顾客观事实，到处宣传自己能治癌症，治愈了多少，多少例，如果任其发展下去，祖国医学的声誉如何？这样坑害病人，还有什么道德和良知，这样的医生连做人的资格都不够，这样的企业绝对没有前途可言，历史会证明的，505人绝不干损人利己、欺骗患者的事。”与来教授相谈，笔者感到上了一堂关于人生观、道德观念的政治课，受益很多。

也许，正是来教授在保健业泥沙俱下、鱼目混珠的状态下，保持一心一意为人民服务的宗旨，在抓产品质量，实施名牌战略，开发新产品，培训员工的技术熟练程度硬件上下功夫，企业得以长足发展。据有关人士统计，咸阳市100多家医药保健品生产企业上缴的税金总额中有92.9%是505创造的。历史已证明505产品是人民喜爱的，是经得起风雨考验的。

来辉武不仅仅是一位有卓越远见的发明家，他还是一位地地道道爱国者。1992年，来辉武赴京参加奥运健儿颁奖仪式，一外商给来辉武递上了一份事先拟定的合作协议，以求与505合作，505既可以享受中外合资企业的各种优

惠待遇，还可给来辉武在国外转移大量资产，看了协议，来辉武怒火顿起：“坑国家谋私利，我们不干，国家的税金一文不能少交。”

来辉武宁愿自己受损，也不让国家吃亏。这是来辉武的崇高形象伫立在人民心中的根本之源。

一个“在人民中间生根开花”的党员大亨

孟子曾言：“爱人者，人恒爱之，敬人者，人恒敬之。”做为中共505集团党委书记的来辉武，靠为民造福，公而忘私的共产主义人生观对广大人民真诚奉献的同时，也得到了人民广泛而诚挚的赞誉。

1994年春，笔者在张家口采访国有企业改革中，原张家口市副市长，宣传钢铁公司总经理杨萍谈及民营企业 and 国有企业对照时说：“民营企业家来辉武我虽不认识，但我很敬佩他这个人超前的市场意识，他怎么就能想到把中华传统医学和传统的红兜肚结合在一起，保障既真实方便。我现在腰上还围着505神功元气袋，并治好了我许多病，避免了我在繁忙的工作中吃药打针……”

一个尚不认识来辉武的人对来辉武表示如此敬意，那么熟悉来辉武或与他共过事的人就更加赞赏来辉武了。1994年秋至1995年春，笔者分别采访了咸阳两位知名人士——陕西省政协委员、北方优钢集团总裁郑勇，中国有突出贡献的专家、中外合资步长制药有限公司董事长赵步长，他们很了解来辉武，他们都认为：来辉武对咸阳的发展是具有突出贡献的，他带动一方经济的腾飞，他的发明成果和企业成就有目共睹，他的研究有一定医学基础和现

实意义，尽管有的人曾嘲笑元气袋就是农家“红兜肚”，不以为然。但他能把“红兜肚”和中医药有机地结合起来，转化成商品，畅销全国乃至世界各地，并为国争了光，这就是他对祖国对人民的突出贡献。

中国陕西省委办公厅张会民、冯灵生两位同志撰文言：“来辉武是在改革开放中出现的时代俊杰，来辉武现象最基本的价值，首先在于对建设有中国特色的社会主义伟大实践的肯定。如果不以来辉武为镜子照一照我们灵魂深处存在的低级趣味的东西，不去认真思考一下如何造就千千万万个来辉武似的时代英雄，这将是历史的遗憾。”

全国政协委员、表演艺术家黄凯接受笔者采访时曾说：“我身体上的主要毛病就是胃，没有元气袋以前一年四季离不开胃药，是我很大的负担，一到11月份，天一凉，吸一口冷气，胃就不好，1990年拍《黄河纤夫》，我到陕西配音，一块儿工作的人就说你在这儿买一条505神功元气袋吧，正宗的，回去用一用，我就买了两条。慢慢地就舒服多了，不像往年到了冬天闹得吃饭也提心吊胆，是不是吃硬了或者怎么了；睡觉也一样，是不是有点凉了，热了。”

1996年，导演过《雷雨》、《日出》的82岁老人欧阳山尊说：“去年我一直感觉脚疼、酸、腿伸不直，后来买了一副505神功护膝，试着戴，晚上也戴上，大概有十多天吧，就好了，后来我儿子从日本回来，他的膝盖曾经摔过一次，腓骨粉碎性骨折，回来以后有几天天气不好，腿疼，戴了两天505神功护膝，效果挺好，就戴到日本去了。”

有人说如果把关于赞誉来辉武的来信和文章编辑起来，可以编成100多册文集，这话言不过实，505是50亿人的

健康卫士，据不完全统计，505产品使数以千万计的疾病患者减轻或解除了痛苦，可以说，哪里有人，哪里就有505之光普照，哪里有505，哪里就有对来辉武惊叹和深深的赞美。

毛泽东有句名言：“我们共产党人好比种子，人民好比土地。”是的，来辉武这位具有民族气节的共产党人，今天已深深根植在中国人民、美国人民以及世界人民的心里，开花、结果。并且以他对中华传统的眷恋，发扬光大证明了一个道理：超越民族的东西，往往就能超越世界。

505风暴，永远的风暴

世人皆知，今日中国站在世纪之交的门槛上，经济飞速发展，可以肯定地说，来辉武是中国独资办大学第一人，为中华民族教育事业捐资最多的人，以医德和慷慨而享誉世界的第一人，开创中国传统医学“内病外治”法与现代生活相结合第一人……

近几年，来辉武除了上缴国家税金9000万元以外，他还将国外友人赚送的酬金，海外投资、专利费等6000多万元，全部捐赠给科技、教育、文化、体育、卫生、老龄人、残疾人等社会公益事业和灾区人民及贫困户。6000万元啊，这是一个多么惊人的数字，这相当于中国首富村——华西村对全国各地的扶贫捐资的总额6000万元，也相当于一万个中教一级教师一年的工资总和，如果来辉武用这笔钱办企业，也许又会出现数十个505企业，如果来辉武个人享受，几代人也用不完。可他偏偏钟情于党的教育事业，这基于1992年9月在陕西省首次“505优秀教师会”上他

的一段话，他说：“现代经济的竞争，实质上是科技的竞争，人才的竞争，教育的竞争。教育兴，国强；教育衰；国弱。”于是我们撷取他为教育事业捐款的一长串名单。

捐资155万元设立“陕西省505教师奖励基金。”

捐资100万元设立“西安交通大学奖学金。”

捐资90万元设立“西北大学奖励基金，科研基金。”

捐资230万元建筑“西安医科大学505多功能科技会堂。”

捐资100万元设立“西安医科大学奖励基金。”

捐资105万元设立“北京大学505中国文化奖。”

捐资100万元设立“北京大学505中国文化奖。”

捐资100万元设立“中国中医研究院科研奖金。”

捐资200多万元给希望工程，建8所希望小学，救助数千名失学儿童。

捐资50万设立“户县二中505奖学金。”

捐资50万元建一所小学。

……

人人都知道，教育是一项投入大见效周期长的伟大事业，仅就商业意义而言绝无利益可图。来辉武站在民族强盛、百年育人的高度，三年为教育事业捐赠5000万元，令举世瞩目，这也是他为中华民族的繁荣昌盛、生生不息而无私奉献的高尚品德的真实再现。这也是他“吃亏是福，便宜是祸。一毫之善与人方便，一毫之恶与人不做”辩证法、道德观的理论实践。

来辉武致富不忘扶贫。他积极投身光彩事业（民营企业发起的对贫困地区以富带贫，共同富裕的事业）。他首先教育农民更新观念，搞多种经营，栽培和养殖中经材，

脱贫致富，其次，他帮助农民科学种植，依时种植，采集中药材，并给药农传授药材种植、采集知识。他组织药农发展规模化种植，走集约化经营，集体致富的道路。现在505系列产品发展到几十个品种，需要近300多种药材。几年来，全国20多个省、市自治区为505企业收购、采集、种植中药材的药农有5万多人，其中有3.5万多药农的年收入在5000元以上；5000多药农年收入在2000—3000元以上，数百名药农年收入上万元，使贫困区的农民生活有了较大的改善，据不完全统计，来辉武资助药农已超过亿元。这为光彩事业吹响了一曲凯歌，同时光彩事业也得到了国家领导人的肯定，国家主席江泽民为光彩事业题词：“发扬中华民族传统美德，促进共同富裕。”1996年9月江主席沿京九铁路走访贫困老区时再次强调：到2000年，中国一定要实现贫困老区脱贫这个目标。

来辉武沿着自己的人生目标走出一条光彩之路，得到了党和人民（包括世界人民）的充分肯定，他先后获得全国劳模，全国“五一”劳动奖章获得者等30多项殊荣。邹家华副总理视察505企业时说：“来辉武同志是非常杰出的人才。”李鹏总理也曾称赞他：“你为人民办了一件大好事，人民感谢你。”国外甚至称他为“红色慈善家”。

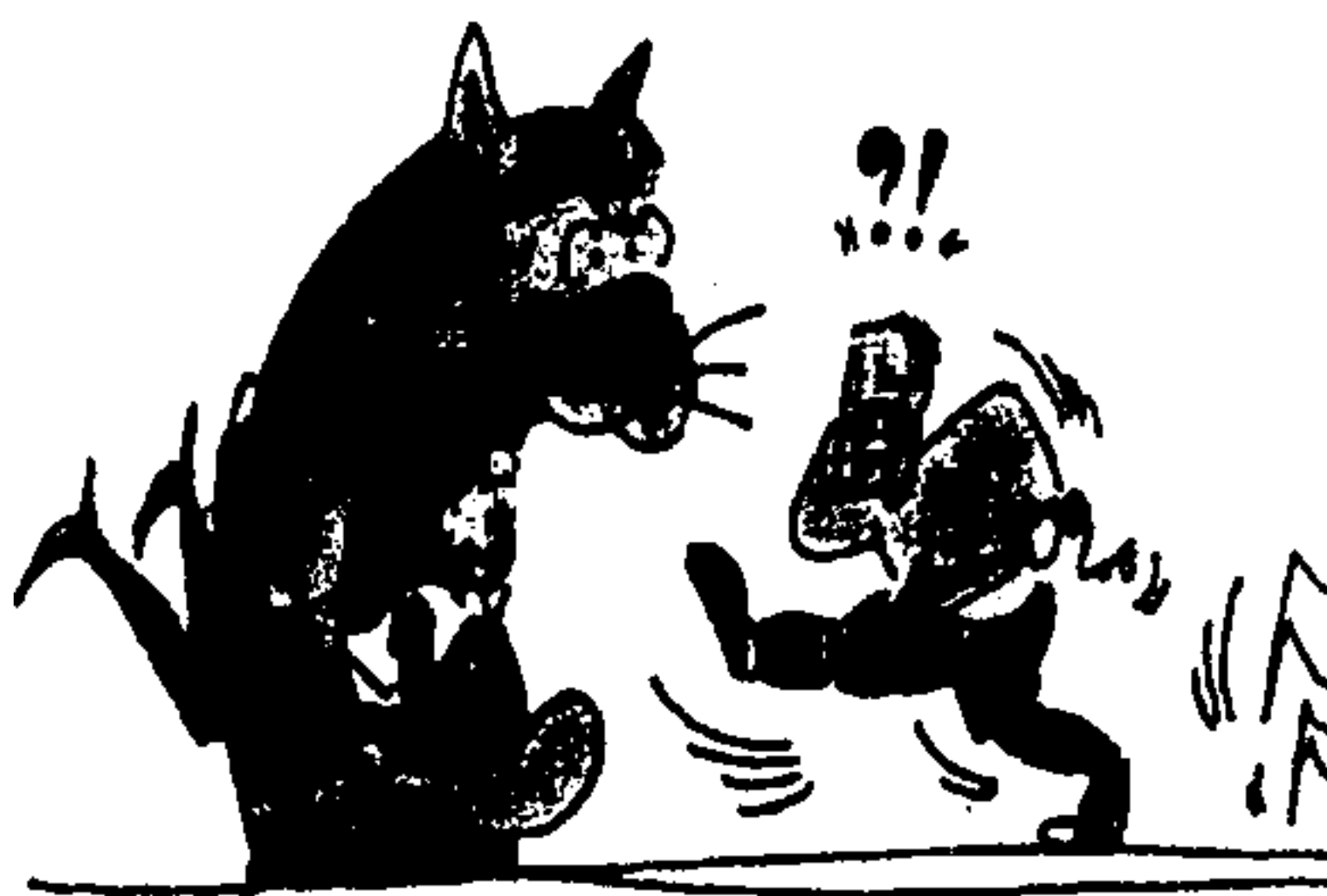
来辉武功成名就以后，却依然保持着一个共产党员的本色，从不挥霍一分钱，依然粗茶淡饭，任劳任怨，勤俭持家，为当代企业家做出了楷模，从而形成了他独具的品质和人格。

尾 声

10月2日，人们对“旧金山市来辉武教授日”的庆祝，恐怕正是基于国人一种、一种对民族英雄的敬仰。此时笔者仿佛又看见千里之外的来辉武，把华佗、扁鹊、李时珍、孙思邈这些民族医学精英的伟大思想，从深深镶于中华历史书页的折褶里翻将出来，在二十世界中撒播。于是，笔者不由自主地想起了来辉武关于人生观的著名概述

“我无他求，只求治病救人，有益于人类。因为我知道，我奉献给人类的东西，不是肤浅的，稍纵即逝的，更不是虚假的，而是真正的喜悦。只要生命存在，它就在延续喜悦。做一个给人喜悦的人，足矣。”

汽 老 总



● 耿昭杰与中国第一车

安徽家乡的碧水给了他先天的灵气，一汽事业的恢宏给了他后天的气魄。耿昭杰披一身征尘走进我们的视野，他的名同一个宏大的企业连在一起。

青年的耿昭杰是幸运的。1954年刚刚跨出哈工大的校门，他就奔赴正在建设中的第一汽车制造厂，汇入了中国汽车工业第一代创业者的大军。

中年的耿昭杰也是幸运的。1985年当上了一汽的第六任厂长，改革开放为他搭起了前任们所不曾拥有的广阔舞台。

然而，耿昭杰又是最为艰难的，到了他这一任，一汽已不再接受计划经济的庇护，诸侯纷争的局面把企业逼上了前所未有的险境，“老解放”大片大片地积压，企业的生产和改造都严重“贫血”，一座座困难的大山压上了他的肩头。

一汽人至今忘不了那悲壮的一幕。1986年春节后第一个工作日的早晨，上班的职工们来到1号门前，发现耿昭杰厂长和所有的厂领导早已迎候在这里。他们面北而立，一字排开，背后是毛泽东主席亲笔题写的“第一汽车制造厂奠基纪念”的白玉基石，前面则是越聚越多的职工群众。耿昭杰越前一步，举起握拳的右臂，率领着大家庄严宣誓：“愚公移山，背水一战，万无一失，务求必胜！”一万个喉咙发出的声音顿时压过了北风的呼啸，一汽人开始了产品换型和工厂改造的最后决战。

耿昭杰就像一部再也停不下来的马达，完全没有了星期天和节假日的概念。为了申请换型资金，他在北京奔走呼号，多方求助。资金解决了，他如释重负，连夜登上了返回长春的列车。因为没有买到座号，他和他的秘书站在

两节车箱的连接处，度过了一个难熬的夜晚。他多次召开换型工作会议，研究解决一些棘手的问题。一天右腿受撞骨折，他就索性把病房当作了临时“指挥部”。日子久了，一个“更着急”（耿昭杰的谐音）的绰号饱含着职工的敬意不胫而走。

一番艰苦卓绝，换来绝路逢生。光大着前任们的功绩，耿昭杰和他的将士们为一汽的产品换型画上了圆满的句号。一汽在全国的大型骨干企业中率先闯过了技术改造的难关，当新一代解放车CA141鸣着激越的笛声奔向广袤的神州，企业的肌体也重新焕发出青春的活力。新增和更新设备7600台，主要专业生产厂的新设备达到60%以上，大部分生产线都得到改造。耿昭杰形象地比喻：“一汽这只老母鸡，又重新具备了产蛋的能力。”

二

耿昭杰付出的艰辛得到了广大职工的信任和拥戴。然而，他的内心却并不轻松：一个10万人的大厂，一年只生产十来万辆卡车，怎么能够适应市场的多元化需求？闯不过产品结构调整的关口，一汽就不会有大的发展！

耿昭杰和他的助手们制造着轰动效应，也给外界制造着困惑。很长一段时间，汽车行业的人们注视着一汽的一个个举动。一汽买下的一片新厂址比256公顷的老厂区还要大出67万平方米；耿昭杰在中国首次轿车战略研讨会上语惊四座，为一汽“争”来了轿车项目；一汽一方面要建设3万辆轿车先导工程和15万辆轿车合资厂，一方面却又联合地方企业在搞轻型车的发展；一汽还在坦桑尼亚建立

了解放有限公司，第一个使民族汽车工业乘上了跨国经营的班车……一汽的战线越拉越长，光建设资金就贷款几十亿元。好心的人们开始担心：一汽的每个手指都摁着一个产品，有没有能力尽快形成气候？耿昭杰还能不能当好这个厂长？

一汽的职工们十分理解自己的厂长。因为耿昭杰的雄心维系着一项伟大的事业，维系着工厂的前途和命运。耿昭杰和他的助手们时而飞往大洋彼岸，时而奔走在国内的市场，一台台美国的、德国的、英国的、瑞士的、丹麦的、日本的……还有一些纯民族血统的先进设备落户在一汽的新厂区，光引进的技术图纸就多达几十吨。1987年6月，当时还是国务院副总理的李鹏到一汽观察，耿昭杰把一汽的决心变成38张大图表铺在他的面前，滔滔不绝地描绘着一汽的发展规划。李鹏越听越兴奋，他对一汽的发展给予了很大的支持，耿昭杰这个精明能干的企业家也深深地嵌进他的记忆。

耿昭杰和他同事们执拗地推进着一汽的发展：一汽的中型车、轻型车和轿车的建设蓝图逐步变为现实，“奥迪”、“捷达”、“大解放”、“小解放”组成了声势浩大的产品纵队，品种达到100多个，开始全系列地逐鹿中原，并且大批量地开出了国门。一汽的汽车产量、销售收入和利税由1986年的6.1万辆，10亿元，1.5亿元猛增到20万辆，220亿元，20亿元，成了全国第四位的大型企业，综合竞争力居全国第二。耿昭杰和他的助手们却又盯上了更大的目标：2005年左右要达到年产车100万辆以上，年销售收入要超过100亿美元，把一汽建成具有较强国际竞争能力的汽车工业集团。

耿昭杰的胆识众口皆碑。美国克莱斯勒公司总裁雅柯卡和德国大众公司董事长哈恩普先生来到一汽，都对耿昭杰表露了少有的钦佩。雅柯卡诙谐地称赞：“耿先生，你天生是一个干汽车的家伙，血管里流的都是汽油。”哈恩的褒词则是一种日尔曼式的幽默：“你的速度不是卡车，而是一辆奥迪200。”

三

耿昭杰深谙“质量是产品走向市场的通行证”，为此，他苦苦思索着一个深层次的问题——企业管理方式的变革。1987年，当中型车的换代刚刚完成，耿昭杰就认准了一条质量效益型的道路。连续搞了9个质量年，以“奥迪特评审”，道路可靠性试验、质量改进为三大支柱，创造了中西合璧，富有特色的一套先进的质量管理模式。

1988年的春节，耿昭杰和他的助手们分赴全国各地，和用户一起过节日。此后，走访用户成为耿昭杰的一个重要工作内容。一汽的销售部门也建立了征询、反馈系统，厂里根据用户的意见进行产品改进。仅解放141的质量改进就达几百项，采用国际标准和法规2000多项。

1991年，在耿昭杰的组织指挥下，一汽的名牌战略拉开了帷幕。当年的4月下旬，国家优质产品评审大员们对一汽的CA141和兄弟厂家的另一同类产品进行了为时69天的评审和检测。在工厂必备条件、实物质量检测、用户满意率等三大项目考核中，新解放一路独占鳌头，其用户满意度高达99.7%，平均故障间隔里程达到1.25万公里的国际水平，一汽率先创出了国产车中的优质产品。

1994年，国家统计局在北京公布国产汽车用户调查结果，一汽产品在10个关键项目中一举获得了生产企业最佳、厂家信誉最佳、产品质量最佳、产品性能最佳、产品外观最佳、厂家服务最佳等6项第一，金牌总数居全国之冠。年底，解放中型车、解放轻型车、奥迪轿车、捷达轿车成为“中国名牌产品”。

“以人为本”是耿昭杰办企业的一个不变宗旨。他大搞智力投资，建立了全员性的上岗前、上岗后的完整培训体系；他积极倡导兴建“801工程”，一批80年代毕业的大学生走上了专业厂和职能处室的领导岗位；他批准建立各类人才库，一群群“精英”和“明星”为车城增辉……

耿昭杰十分看重汽车界的一句箴言：“干卡车是小学水平，干轿车才是大学水平。”为了让一汽拿到这张全球最重的大学文凭，耿昭杰发起了一场空前规模的“学习运动”，10万职工如饥似渴地吸吮着新知识的营养，将民族的轿车工业推向新的发展。生产轻、轿两用动力的第二发动机厂有一个102人的装配车间，几年中竟有43人拿到了业余大专毕业文凭，还有30多人正在攻取着大专文凭。

耿昭杰所倡导的一汽文化融汇着民族与世界的精华，不断地告别落后，迎接进步。世界在接纳着一汽，一汽也大踏步地走向世界。

四

近几年，一汽精益生产方式的推行成为全国的一个热点，耿昭杰称之为“一汽的第三次革命”。他在产品开发、生产、销售的全过程旋动起精益的巨轮，向传统的大量生

产方式发起了挑战。

90年代的钟声刚刚敲过，耿昭杰就把推行现代化管理的工作摆上了一汽的重要位置。

现代化管理的种子在一汽新建的变速箱厂结出了第一个丰满的果实。这个厂在引进日本六档同步器变速箱产品的同时，也引进了人家的管理方式。它的所有生产线都按“U”型布布置，零件加工按“一个流”组织，每人平均操作3台机床，维修人员现场“驻屯”，走动服务……变速箱厂把这一方式称作“准时化生产方式”。运行两年多，奇迹出现了！在基本没有增加设备、面积和人员的情况下，变速箱产品提高了一倍以上，品种由一个基本型发展到20多个系列产品，变速箱成本仅相当于国外同类产品的1/2左右，全员劳动生产率由13万元/人提高到30万元/人，一个变速箱厂等于变成了两个变速箱厂。

变速箱厂的成功是一个重要启示。正值此时，美国研究丰田生产方式的经典著作《改变世界的机器》也传到了中国，美国人把日本人赖以居上的先进管理模式称作“精益生产方式”。耿昭杰在认真研读的基础上撰写了《精益生产方式的推行迫在眉睫》一文，并迅速作出了在全厂推行精益生产方式的动员和部署，在一汽发动了一场管理上的深刻革命。

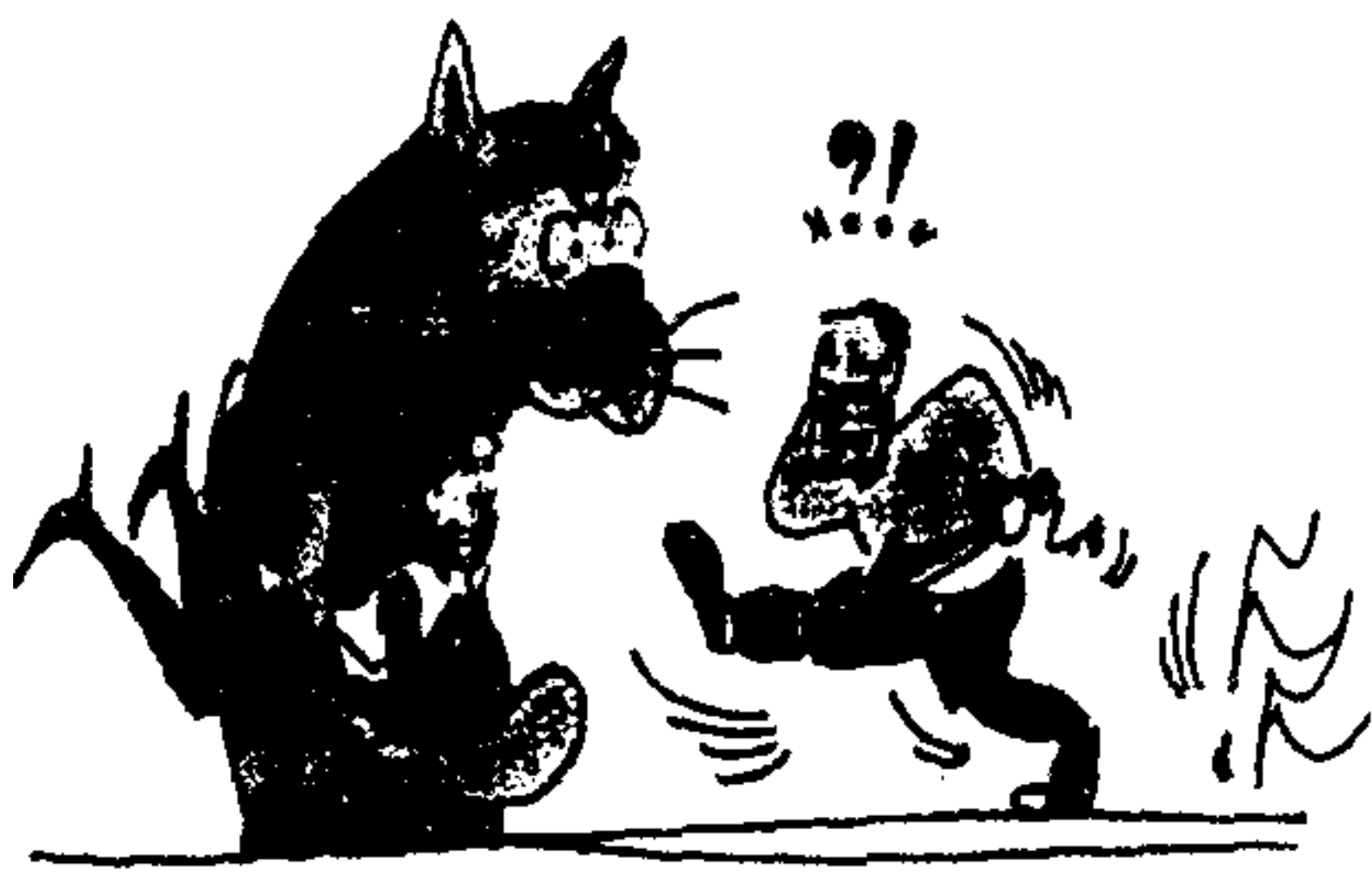
一汽人如饥似渴地吸纳着这个“舶来品”的精髓，并注入了一汽式的中国血统，全方位地追逐着时间的零浪费、人才的零浪费、资金的零浪费和面积的零浪费，各项工作都力求尽善尽美。走进一汽的各个指挥系统、各个单位和大小厂房，看板管理、准时化生产、取消中间库、打破分工过细、鼓励一专多能、分流富裕人员等新鲜事层出不穷，

到处可以感受到变化的威力。1994年，一汽的精益化管理方兴未艾，已经书写出一串闪光的数字：在人员减少近10%，制品储备压缩40%，流动资金占用大大降低的情况下，汽车产量、销售收入、利税则比推行“精益”之前的1990年分别增长了2.7倍、7倍和9倍。

一汽还把“精益”的思想注入新产品开发和销售领域，开发的速度提高了一半以上。六吨平头柴油车一推向市场就成为高质量的拳头产品，而且整个开发成本大大降低。与此同时，销售人员变被动销售为主动销售，整个企业进入“逆向思维”，形成了市场拉动生产和开发的良性运作。

去年“五一”，一汽爆出颇有戏剧性的一大新闻：精益生产方式的倡导者耿昭杰和实施“精益”最为出色的铸造厂灰清车间主任于永来一起登上北京的领奖台，成为令人瞩目的全国劳动模范。

海尔老总：



● 张瑞敏的全球行动

全球大趋势迫使人们接受这样一个事实：亚洲正在崛起。操纵世界的轴心将从西方转入东方。我们必须全面承认并接受亚洲时代的到来。

当我们迈向下一个世纪之时，亚洲的现代化必定会更新整个世界。当代亚洲的强大与崛起，必将造就一代企业巨人，他们是财富、成效、经济活力的真正

创造者，他们将重塑现代人的灵魂，在唤醒个性意识、树立坚定信心和倡导苦干与献身精神方面，他们将以先驱者的姿态出现。

不论现在还是将来，中国将始终是东方——亚洲的中心。

——摘自约翰·奈斯比特《亚洲大趋势》

历史总是垂青于那些最有创见最具活力的人。因为他们是人类社会的先导，往往代表着人类在某个历史时期，某个领域的最高追求、驱动、引导着它不断趋向完美，并使其得到更新、更高的扬弃、提升和超越。

而历史，也将以它独有的方式，给这些先驱者留下辉煌灿烂的一页，永远铭记着他们。

这些人可以是一个政治家、军事家，也可是一个哲学家、科学家、艺术家和企业家。

张瑞敏就是其中的一位。

张瑞敏不仅仅是一个人的名字，他也是一个企业的代表，是一个现代化先进集团企业的化身，同时他也是一种先进的现代化管理思维和行为的象征，是一种新型企业文化的象征。

—

1995年，是海尔历史上具有划时代意义的一年。这一年之际，海尔进行了新的战略大转移，全面迁进中国最大的家电工业生产基地——海尔工业园。标志着海尔走完了整整十年的一次创业历程，开始进入更加诱人、更加辉煌

灿烂的二次创业阶段。

由此上溯5年，即1991年12月20日，是海尔发展史上的一个里程碑。这一天，海尔集团宣告正式成立，它标志着海尔正式以新的集约化战略姿态走向21世纪，完成现代化的转折。

同此上溯11年，即1985年10月9日，是海尔发展史上的又一里程碑。这一天，海尔股份有限公司宣告成立，标志着海尔由传统的工业生产走向现代化的市场经济发展道路，完成了由计划经济向市场经济的过渡。

由此上溯12年，即1984年，海尔还是个产普通家电，亏空额达147万元，濒临倒闭的集体小厂。至今天，其时间跨度正好在“七五—八五”之间，是整整十个年头。就在这短短的十年里，海尔完成了由传统工业向现代工业的飞跃，完成了由计划经济向市场经济的飞跃，完成了由粗放型经营向集约化经营的飞跃，并以其无可争辩的历史事实，成为中国家电工业的巨人。

海尔的速度是惊人的。

海尔的变化是非凡的。

海尔的业绩是卓越的。

在这十年里，海尔由一个几百人的集体小厂，蜕变为拥有99个紧密层企业，其中包括10个合资企业，直属员工达12000多人，专业技术人员1500多人，占地近60平方米的国家大型现代化企业和重要出口创汇基地。

在这十年里，海尔由一个近乎手工业生产小厂发展成为以家电为主导产业及房地产开发、期货交易、商贸金融等第三产业众多领域的集团公司，成为中国现代化工业行列中著名的家电企业集团——“中国家电第一名牌”。

在这十年里，准确地说是在这十年的最后两个年头中，海尔在山东省青岛高科技园区内建立了中国最大的成片开发电器的生产基地——“海尔工业园”。在“海尔工业园”内，与日本、意大利、德国等许多国家世界著名的公司合资、合作的一批批项目正在兴建中。一批批代表90年代国际先进水平的“海尔”电器产品正在大批量投入国内外市场。同时，集团在房地产开发、期货贸易、商业等方面的经营效益正在突飞猛进，一个强大的现代化国际性企业正在崛起。

在这十年里，海尔生产出了中国第一代四星级电冰箱“琴岛——利勃海尔”；生产出了中国第一台节能无氟冰箱；开发生产了上百个系列、近千余种规格的“海尔”牌电冰箱、洗衣机、空调器、电冰柜、电脑程控式微波炉、微电脑电磁炉等高科技、高附加值系列产品。1995年创利税3.7亿元，销售收入达43.4亿元，出口创汇3000万美元。

国内——

获国家颁发的第一枚冰箱金牌、首届十大驰名商标、最受消费者欢迎的电冰箱“九连冠”，全国售后服务优秀奖“三连冠”、国家质量管理金奖、国家一级企业、全国优秀企业管理金马奖（家电行业唯一），国内畅销国产商品“金桥奖”、“中国家电第一名牌”等六十多种荣誉。

国际——

通过国际ISO9001、美国UL、德国VDE和GS、加拿大CSA和CB、中东SSA、欧共体TuV、日本S—Mark等十几项认证，获欧洲绿色标志、世界合格供应商的标志等数十项荣誉。

海尔的巨变，海尔的飞跃，海尔的效益，海尔的业绩，

海尔的昨天与今天，海尔的今天与明天，所有的这一切，都离不开它的总设计师——张瑞敏。

不承认与否，张瑞敏这三个字已经和海尔紧密地联系在一起了。海尔就是张瑞敏这个名字的份量，海尔也是张瑞敏这个人的写照，他的内蕴，他的价值，是用事业、用业绩、用非凡的成功铸就的，是璀璨闪亮的，令人瞩目的。

二

人类的财富，可分为两类：一类是物质的，另一类是精神的。

但是，不论哪一种都可以用文化这样一种东西给以完美的概括和理想的表达。物质的财富是文化的外化和泛化，精神的财富是文化的内化和深化，二者体现了共同的文化理想和文化追求。这是一种双重的因果循环体系。

有什么样的文化，就有什么样的物质表达。

有什么样的文化，就有什么样的精神价值。

同样，张瑞敏也拥有这样的财富，那就是物质的海尔与精神的海尔。作为物质的财富，海尔首先是一个经济实体，一个庞大的现代化集团企业，这是一笔看得见的巨大财富；作为精神的财富，海尔的精神思想集中体现和凝结了当代人类文明的先进内容，体现了传统文明的优秀精华，这是一笔看不见的巨大财富。

如果把这种物质的和精神的，看得见的和看不见的财富相加，它的整体内容就会发生质的裂变，它就会转化成为一种非凡的动力，这是90年代海尔集团最强劲的驱动力。

这一双重力量的驱动者，正是与众不同的张瑞敏。在张瑞敏身上，体现了一代实业家非凡的战略眼光和深远的思想境界，而对此进行最为理想和完美的表达，就是他设计缔造和他体现代表的文化精神。

优秀的经济实业家是中国改革开放最有推动力的先进分子，在90年代，在即将到来的21世纪里，这些先进分子是中国现代化进程的主力军，将构成一种强大的社会推动力，促使中国的经济结构和文化结构发生革命性的转变，并最终驱使整个社会完成现代化的革命。

张瑞敏，就是其中的优秀代表。

1993年5月，中央电视台曾以《素质·人格·胆识》为题，给全国总工会特邀参加庆祝五一·一报告会活动的四位当代中国最有影响的经济实业家之一的张瑞敏摄制了专题片，最后的结论是：

一个喜欢哲学的企业家。

一个读了不少书的学者。

一个杰出的人才。

有人或许持相反的见解，认为张瑞敏没有创建一个哲学流派，也没有构架一个独立的美学体系，我们说确实没有。但是他吸纳了哲学和美学、经济学和管理学等许多人类先进的文化思想，使其具体落实到他的整体的人生理想和企业文化追求中，形成他的人生实践和企业行为的重要驱动力量，并结出了丰硕的果实，获得了辉煌的成功。

“海纳百川，有容乃大。”这就是张瑞敏。

他从不“事必躬亲”，他从不具体管这管那；他从不具体抓生产、抓建设、抓销售；他只抓管理，但他从不抓具体管理，他只做一件事，那就是抓管理之魂——管理体制

和管理文化的建构与拓展。

他不是一位婆婆，不是一个管家；而是一个具有卓越见识的战略抉择者，是一个具有相当哲学文化素养的未来设计者。

他不是一位列车长，他的海尔也不是一列长长的火车，他更不是一位行政长官，他是一位联合舰队的总指挥，他的海尔集团是一支联合舰队，每一只舰都有独立的战斗能力，随时都可以艺术地编组成新的阵容，这是张瑞敏对海尔最形象的比喻。他是现代管理思想的卓有成效的实践者。

张瑞敏在他的《我看现代企业》一文中指出，现代化首先是人的现代化，现代化的主体是人，现代化的目的也是为了人，因此人的意识和价值就有着特殊的地位，谁拥有了德才兼备的现代化人才，谁就可以在竞争中获胜。他进一步指出，现代化的进程，不仅仅是经济规模的进程，对于一个企业来说它是一场全面而又深刻的整体运动过程，伴随着经济结构的变革与推动，它必然要求与之相适应的管理结构和文化结构，如果没有这种管理结构和文化结构，任何经济的现代化就无从谈起。

正是这样，张瑞敏给海尔设计和缔造了这样一种文化：把人当作主体，把人当作目的，一切以人为中心。在企业内部营造了一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围。让每一个主体富有热情、富有审美特征、积极热情地富有责任感地去进行创造性实践，使客观的管理体制和内在的心灵需求和谐、完美地统一起来。

张瑞敏喜欢这句话：“兵随将转，无不可用之人。”他说：“人人是人才，做为一个领导者，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处，用人之长，并给他们发挥

才能的条件，你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台。”

在此，人是企业的主体，是企业的主导力量，是企业的最大资源，人并不仅仅是懂得技术机械式的简单操作者，而是通过强有力的文化进行培育，让每一个创造主体成为具有审美文化修养的闪耀着智慧光芒的全面发展的人。

事实证明，这确是海尔持久不衰的深层动力源泉，是海尔始终保持创造活力的根本前提，它使海尔经受住任何严峻的考验和挑战，海尔的兴盛与发达，海尔的腾飞与繁荣；成功地证明了这一点。

这些年来，张瑞敏和海尔究竟获得过多少奖，多少荣誉称号，多少次国际中标，细数起来太麻烦。笔者在展览中心记录了一上午还没有记完，索性不记了。海尔的科研、文化、教育、卫生、体育；海尔的管理、质量、检测、销售、服务等，均属我国同行业的前列，这已为世人所公认。所有这些成就，无不是海尔文化哺育的结果。

三

1978年，诺贝尔经济学奖颁发给了美国卡内基——梅隆大学的西蒙教授，以表彰他对现代管理研究所做出的巨大贡献。西蒙管理思想的中心，就是认为管理科学是关于寻求人的最优才智和最满意的行为的理论。

1981年，美国艾迪生——违斯利出版公司出版了加尼福尼亚大学管理学教授乌契的《Z理论》一书，对传统管理理论进行了全面的挑战和冲击。

而对张瑞敏来说，如何把这些先进的现代管理思想与

传统的中国管理思想有机地结合起来，使之成为一种新的推动力，是他所思考的重点。面对飞速推进的现代化进程，面对直线前进的市场经济，传统的中国管理在许多方面显然是过时了。然而张瑞敏发现，在许多方面它仍然显示了强劲的生命活力，并不像有人指责的那样，认为它一无是处。他要为之寻求一种跨文化、跨世纪的沟通，使中西管理文化与管理思想得到完美的结合。

历史进入90年代，中国企业走向全面激烈竞争的年代。谓之全面，是因它涉及战略抉择、经济规模、生产质量、服务手段、文化道路、科学技术等诸多方面；谓之激烈，是因为它在广度和深度上均为其他时代所无法比拟。它不仅仅是生产手段和经营方式的竞争，而且表现为企业体制、企业文化、企业价值、企业理想之间的竞争。随着世界经济向国际化、区域化、集团化方向的高度发展，这种竞争将会表现得令人眼花缭乱，目不暇接。

面对这样的局势，每一个具有卓越见识的企业和企业家都希望在新世纪到来之前，尽快找到自己的最佳起跑点，制定出明确的战略抉择。因此，如何才能有一个更主动、更自觉、更明确的战略抉择，实际上已成为当今中国企业面临的首要课题。

海尔已到了这样一个临界点：面对蓬勃的市场经济发展趋势，面对世界经济一体化的历史潮流，海尔必须做出新的总体对应抉择，如果没有这样的变化，海尔的持续发展将无以形成。

正是在这样的前提下，张瑞敏感到光凭海尔的强有力的文化还不够，光凭海尔的强大的经济实力还不够，光凭海尔的先进的生产技术和生产规模还不够，还不能成功地

保证它经受任何激烈的挑战。必须建构一种新的企业体制，以体制来保证它持续稳定的向前发展，必须寻求一种新的经营战略和新的经济增长方式，以新的经营战略和经济增长方式驱使集团经济不断实行系统膨胀与系统裂变。

正是基于这样的认识，张瑞敏在海尔实行了全面的股份制，并走上了集约化的发展道路。

正是基于这样的认识，张瑞敏驱使海尔彻底实行由计划经济向市场经济，由粗放型经济向集约化经营的双重转变，开始踏上以资本运营为主体的经营轨道。

1989年4月28日，海尔转变为股份制公司。

1991年12月20日，海尔集团组建。

1993年11月19日，海尔股票上市发行。

对海尔来说，实行集团化与股份制，完成两个转变，实施资本运营为核心的新的经济增长方式，不仅仅是生产和管理的飞跃，更主要的是体制的飞跃，它使海尔在资源调配、生产管理、科学技术、组织结构、人才引进、市场营销、宏观决策、策观研究等诸多方面进行了一场自上而下的革命，完成了现代化的体制转型。

张瑞敏提出：“海尔集团的模式不是一列火车，加挂的车厢越多，车头的负担越重；而应是一支联合舰队，每一只舰队都有独立的战斗力，而整体又大于部分之和，这也是系统论的精神。”这是张瑞敏多角化战略体制和战略经营的核心思想。

1993年2月，海尔出租汽车公司成立；

1993年7月，海尔洁厨具有限公司成立；

1993年8月，海尔空调机有限公司成立；

1993年11月，海尔期货交易经济公司成立；

1993年11月，海尔房地产公司成立；

1993年12月，海尔商贸公司成立；

.....

数不胜数，时至今天，海尔已有99个紧密层企业，直属企业28个，销售收入过亿元的企业11个，形成一种多主体、多经济成分多元化立体化的开放式发展驱动态势。

这支强大的联合舰队，被总指挥张瑞敏富有艺术性的编组、列阵，它们各自为战，又相互配合。

这是一支不沉的舰队。

这是一支打不垮的舰队。

这是一支值得骄傲的舰队。

回顾过去，海尔人充满自豪。

展望未来，海尔人充满信心。

四

有一次在美国，因为种种原因，与一家大公司接触后发现难以达到合作。这时候，对方提了颇具威胁性的问题：

“如果我们在中国大陆另选择一家企业合作，将来实力一定会很大，冰怕受到冲击吗？”张瑞敏微微一笑：“我想引用美国历史上唯一连任四届的总统弗兰克林·罗斯福的一句名言回答您：‘我们现在唯一害怕的只是我们自己。’”

这就是张瑞敏。

在张瑞敏看来，没有危机意识和忧患意识的企业家，就不配做现代企业家。现在最大的危机和挑战不是来自外部，而是来自内部；不是来自竞争的对手，而是来自自我。企业主体只有不断走出自我，超越自我，才能使企业本身

有所超越和突破；企业主体只有不断奋进，不断创新，才能使企业得到更新和拓展。对于一个企业决策者来说，危机就是动力，而且这一点显得尤为紧迫和重要。什么时候丧失了危机意识，就意味着你开始丧失了做企业领导人的资格，就意味着你不再是企业前行的推进力量，而是企业滞后的力量。

这就是张瑞敏的思想和境界。

历史进入90年代以来，人类已全面踏上世界经济一体化运演轨道，随着世界经济向国际化、区域化、集团化方向的高度发展，一个更为广阔意义上的全球市场正在形成，跨国集团企业在世界体系中的作用将走向巅峰，与此同时，随着世界经济中心向亚洲的转移，随着中国现代化运动的迅猛推进，中国以前所未有的态势进入世界经济体系，逐步形成这样一种格局：没有庞大的中国市场与国际市场的接轨，那么世界经济体系是不完备的；相反，不加入世界经济体系，中国经济也就无法得到稳定快速发展。“中国——世界”已形成一个积极的双向循环体系，这是一个互相转化的动态整体结构，二者缺一不可。

张瑞敏——作为杰出的一代英雄企业家，中国现代经营者的典范，深切地把握住了历史前进运演的规律，时代起伏变革的脉搏，他强烈地感受到，“生活在瞬息万变的世界经济时代，不仅仅被迫接受现实提出的认识模式，还要主动地创造出新的模式，这是对每一位时代先进分子提出的最大挑战，也是赋予历史创造者的最艰巨的任务。”

正因为这样，他才如此重视企业文化建设。

正因为这样，他才如此重视企业的现代化体制建构。

正因为这样，他才实行名牌战略，以资本运营为主要

发展战略，以国际为根本发展方向。

张瑞敏为海尔确立的文化精神是：无私奉献，追求卓越。围绕这一主题，海尔确定的管理战略是：高标准、精细化、零缺陷；确定的生产战略是：唯一和第一；确定的质量战略是：质量是企业永恒的主题；确定的销售战略是：售后服务是我们的天职；确定的市场战略是：生产一代，研究一代，构思一代。这一系列文化战略目标，组成了严密的海尔文化风格，体现了海尔整体的文化战略格局。

这是战胜自我最有效的手段。

我们可以这样来概括张瑞敏的思想：多元集约化经营——强有力的文化——现代企业体制——名牌战略——资本运营——国际化道路。

这样一个事例也许能说明张瑞敏为之所下的决心和付出的努力。1985年，由于部分职工忽视产品质量，造成了76台冰箱不合格的严重后果。这时，他召集全体员工大会，把这76台冰箱放在台上，带头与责任者一起用铁锤当众砸毁这些冰箱，使在场的千余名职工目瞪口呆，许多老工人热泪长流，痛心疾首，当时正是企业转折的生死关头。铁锤不仅砸毁了冰箱，而且彻底砸毁了海尔的产品低劣意识，砸在了每一位员工的心头，引起了强烈的震撼，使海尔从此走上了全面质量管理的新路子。“向质量要效益”，“靠质量起家，靠优质名牌发展”，从此成为企业的主体思想。

类似这样的举措，我们可以写出很多很多，它们都体现了海尔人非凡的境界和与众不同的追求。

挑战来自内部，更多的是来自自我。为了迎接挑战，海尔人锐意创新，“追求卓越”，年年进取，岁岁发展，“八

五·一九五”期间，正是中国民族工业新旧蜕变，中国经济向世界经济一体化运演和融汇的巨大转型时期。海尔集团引导了中国家电工业生产时代的趋势，代表了中国民族工业的基本发展方向，从无到有，从小到大；由衰到盛，由弱到强，实现了十个方面的变革与飞跃。

1．从拥有微小能量向拥有巨大能量的转变。

2．从传统近乎手工业生产方式向现代化社会化大生产方向的转变。

3．从单一计划经济向复合市场经济的转变。

4．从介入狭窄世界向介入开阔世界的转变。

5．从拓展国内市场向拓展国际市场的转变。

6．从传统经营模式向现代经营模式的转变。

7．从传统管理向现代管理的转变。

8．从选择一元价值向选择多元价值的转变。

9．从建立垂直结构向建立立体结构的转变。

10．从置身稳定格局向置身动态竞争格局的转变。

海尔的转型与变革，对自身是一种摧枯拉朽的革命性的激荡和冲击，它蕴含着丰富多彩、奔腾不息的社会发展脉动和人们的心灵脉动，同时也指示了民族工业发展的方向和趋势。

没有这种转型与变革就没有海尔的今天。

没有这种转型与变革，中国民族工业就无法踏上现代化的历史进程。

海尔之路，是一条成功之路。

海尔的思路与出路，也是中国民族工业的思路与出路。

张瑞敏的总结是：观念的更新与领先决定着企业的命运。没有思路，就没有出路。

进入二次创业征程以来，在完成两个转变的过程中，资本运营成了海尔集团的主要发展战略和主要经济增长方多，它驱使集团企业走向高度严密的矩阵系统，实现了更强更高的系统膨胀与系统裂变，创造了惊人的成就。海尔工业园于1992年破土动工，3年建成。一期投入14亿元，海尔一方面利用电冰箱公司股票上市，利用产业资本向金融资本的转化募集了近4亿元资金；另一方面利用海尔的无形资产吸收外资，日本三菱重工、意大利梅洛尼公司、日本东芝公司等大公司纷纷投资；同时，利用企业自我资本的集聚和培植，通过自身还款。三年内，边设计、边建设、边施工、边生产，产生的效益比国家规定的高新技术产业区每平方公里销售收入不低于20亿元的标准高出一倍！行家也为“海尔”资本运营所产生的如此高的效益而惊叹！

在金桥奖评比中，冰箱、冷柜、空调获得第一名，洗衣机、微波炉、热水器分别获得第三名，取得了团体冠军，是国内唯一主导产品全部获奖的产业，也是获奖最多的企业。

在最受消费者欢迎的轻工产品评比中，海尔的冰箱、冰柜获得第一名，冰箱是九连冠，是家电行业唯一；冰柜是两连冠，空调也由1994年第五名跃居第二名，洗衣机也跃居第三名，整个海尔产品获奖最多，总分第一。

由于海尔在市场国际化、销售名牌化、产品质量认证化以及资本运营等诸多方面取得了重大突破，使海尔产品在国际市场上——

在北美——

在欧洲——

在非洲——

在亚洲——

在澳洲——

在众多的代表世界家电工业生产先进水平的日本、意大利、德国、加拿大、美国、澳大利亚等国家里，海尔产品以其一流的设计、一流的质量、一流的性能、一流的服务，争得了市场，赢得了荣誉，成为中国企业的一面旗帜，成为民族工业的骄傲！

海尔香港有限公司和德国、东南亚等国家分公司，分厂的建立，以及全球销售网络的建立，为海尔成为国际化企业、实现全球贸易铺平了道路，提供了更为广阔的合作前景和更多的发展机遇。

国际化发展方向的确立，使海尔人的胸怀更加开阔，境界更加深远，追求更加卓越。海尔集团全面打破了国内和国际市场的界线与标准。生产经营和销售服务彻底实行国内市场国际化，国际竞争国内化。在海尔人的心目中“中国——世界”的对应观念，已被完整的“全球”观念所取代。

拯救地球，保护人类。是人类未来生产唯一选择，也是21世纪世界工业文明必然趋势，它首先给世界家电企业提出了明确的要求和希望。海尔集团研制开发的超级节能全无氟系列冰箱以其优越的综合性能，既不破坏臭氧层，又不产生温室效应，能耗指标比国家A级指标节约50%，代表了目前国际上该领域的最先进水平，海尔也是目前世界上首家同时掌握三种CFC替代技术并可规模化生产的企业。联合国环境规划署、蒙特利尔基金会、欧洲绿色和平组织、世界银行以及美国和欧共体的政府与环保部门对此

给予了极高的评价，海尔体现了人类的理想，代表了世界家电工业发展的基本方向。

海尔——是中国家电工业的骄傲。

海尔——是中国民族工业现代化的骄傲。

海尔——是全世界的骄傲。

结束语

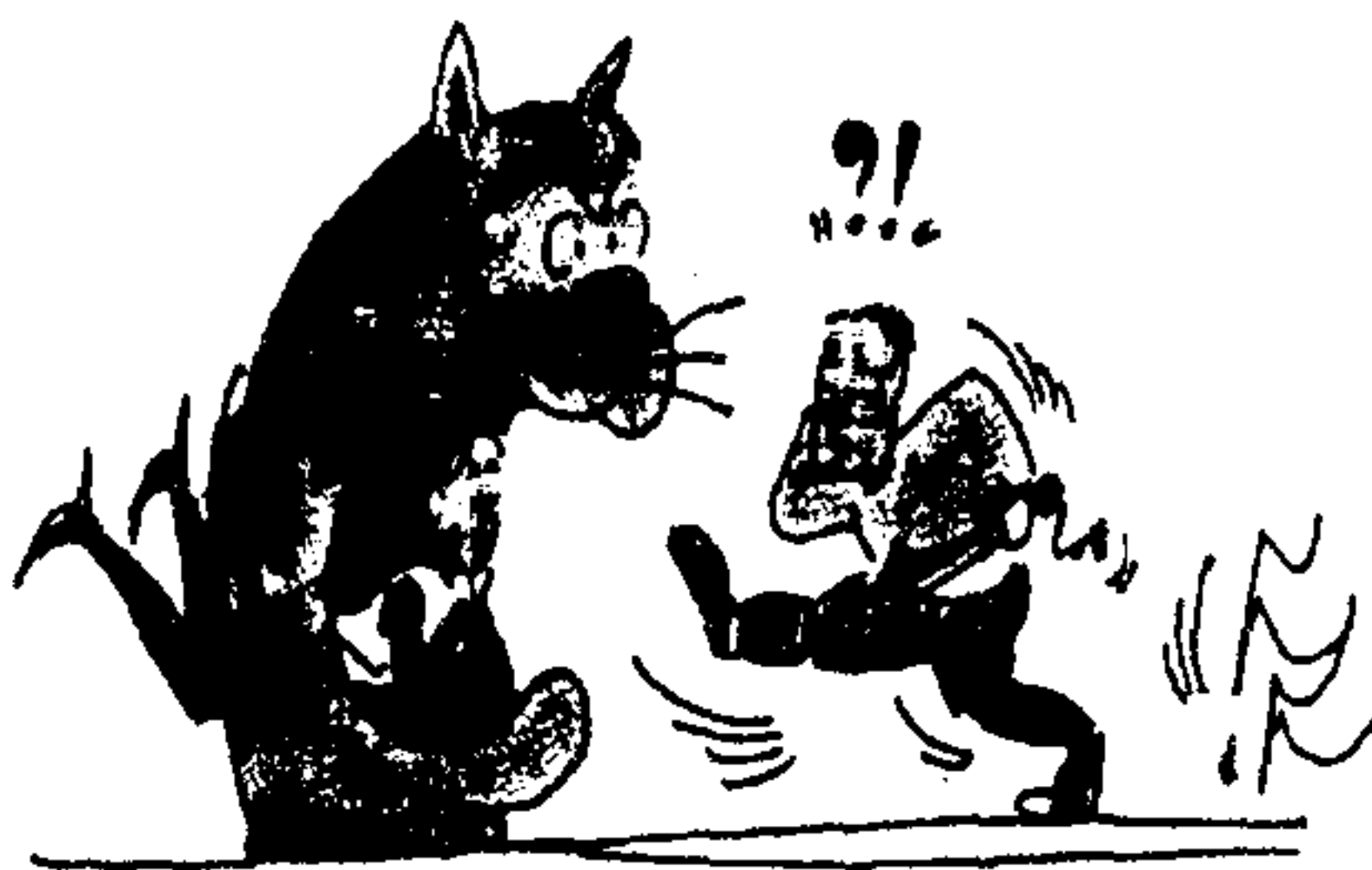
张瑞敏是写不完的。

海尔是难以表达的。

一次，一位台湾记者在采访时不解地问：“你这样拼命干，信念到底是什么？”张瑞敏回答：“孙中山先生说过：‘要做大事，不要做大官’，我信奉这句话。”

做大事业的是深邃的，而他的事业也是无止境的。海尔流派，海尔潮流，蕴藏了中国现代化的脉动，传导了21世纪的价值趋向！

小
天
鹅
老
总
：



● 朱德坤的腾飞神话

1995年5月12日，中央有关领导同志视察了无锡“小天锡”股份有限公司（以下简称小天鹅），对他们取得的成绩给予了高度评价；1000多人的厂子，一年销售收入达到7.6亿元，利润1.3亿元，产品市场占有率高达40%以上，真是不容易啊！

“小天鹅”也曾有过“丑小鸭”的经历：1989年，“小

天鹅”的前身无锡洗衣机厂，年销售量仅4万台，销售收入3400万元，亏损197万元。说起“小天鹅”几年来的变化，公司总经理朱德坤十分感慨：“有了亏损的痛苦经历和经受了市场竞争洗礼，‘小天鹅’变得聪明起来了。要使企业在市场经济条件下取得成绩、稳定发展，关键在于不断更新干部职工思想观念，搞好内部改革机制转换。”

比资金更重要的是观念

最近，“小天鹅”公司的副总经理徐源在上海、成都、山东等地所作的关于“面向市场的科学管理”的巡回报告中多次提到：观念是力量，观念是效益，观念比资金更重要，它是管理工作的灵魂，对管理效益起着重要的导向作用、倍增作用。

中国正处在由计划经济向市场经济转轨的过程中，我国许多的企业，尤其是国有企业，正在逐渐转变产品经济下的旧观念。但在许多经营者看来，企业最重要的生产要素还是资金、设备等。“小天鹅”人所倡导的“观念比资金更重要”的思想，虽然早在50年代就有人提出来了，但它仍是适应当今时代的新观念，而正是这些观念成为“小天鹅”成功的“先决条件”。

1. 市场经济下的国有企业没有救世主，只有自己救自己

1989年，由于受1988年“抢购风”的影响，再加上产品不能适销对路，无锡小天鹅洗衣机厂（无锡小天鹅股份有限公司的前身）产品库存严重，企业开工不足，当年企业亏损197万元。当时，刚上任的厂长朱德坤在全体职

工大会上号召大家高唱两支歌：一是国歌，要明白我们已经到了最危险的时候……二是国际歌，要明白世上没有救世主，只有自己救自己……“小天鹅”人感悟到：工厂的一线在市场，工厂的生存依赖于市场，只有市场活企业才能活。为此，他们推出了“全员销售”的策略，将全厂24个科室合并为6个部，30名中层干部减为15人，117名管理人员减为87人，让全厂员工中搞销售的人多点，再多点，让干活的人紧点，再紧点。目前，有60%的职工上过市场，10%以上干部进过市场。让每一名员工都去感受市场竞争激烈的残酷，去倾听用户的心声，接受消费者的评判。

2. 竞争的核心是争取消费者

“小天鹅”人认为，竞争的核心是争取消费者。因此，必须集中精力研究消费者，而不是主要研究竞争对手，谁赢得了消费者谁就能在竞争中取胜。因此，小天鹅提出了“服务第一，销售第二”的口号，着重在用户服务方面下功夫。他们先后推出了“金奖产品服务卡”、“小天鹅质量与服务万里行”、“花钱买意见”、“服务承诺12345”等活动，希望消费者不断地监督鞭策“小天鹅”的质量和服務。从中可以看出“小天鹅”对消费者的真诚之心。

3. “小天鹅”的末日观念

在实践中“小天鹅”人将自己的管理方式概括为“末日管理”。“末日管理”是小天鹅人在市场经济的长期实践中形成的一种经营观念和管理方式。

“末日管理”是指企业经营者和所有员工面对市场和竞争，都要理解竞争，时刻充满危机感，都要理解企业有末日，产品有末日。既不能把宏观的“不景气”作为自己搞

不好的理由，也不要陶醉在一度的“卓越”里。即使“小天鹅”有了很大发展，也照样存在着危机。“小天鹅”昨天的成功并不意味着今天的成功，企业最好的时候往往是最不好的开始。

“末日管理”的结果使得“小天鹅”人始终进行深层次的质量攻关和新品开发，不断在用户服务方面下功夫，力争在竞争中立于不败之地，其全自动洗衣机市场占有率在同行业连续7年达到40%以上。

4. 企业产出的不仅是产品，更重要的是质量和信誉
企业产出什么？传统的观点是产品质量，而“小天鹅”人却认为更重要的是质量和信誉，并把这句话赫然写在公司门口，让职工每天上下班都能看上一眼，牢记在心，用一流的质量和一流的服务换来良好的企业信誉。

5. 一流企业需要一流的员工，造物先育人
企业应为社会提供什么？传统的回答是效益，而“小天鹅”的回答是：企业不仅要出效益，还出人才，一流的企业需要一流的员工，造物先育人。近几年来，“小天鹅”不仅使国有企业增值37倍，而且培养了一批又一批的人才。

5000次无故障运行

1. 中国大地上的新鲜事：企业重奖那些发现产品质量有问题的人

1992年冬，“小天鹅”人在北京最繁华的王府井大街，设立了一个8平方米四面透明的玻璃亭，亭内有员工在操作着3台“小天鹅”全自动洗衣机。亭外有一幅醒目的告

示：“免费为首都环卫工人洗衣服。如果谁能发现洗衣机出现故障，将获得重奖。”此举轰动了京城，人们奔走相告，每天前来洗衣服的人都排起长长的队伍，其中还有许多人是从近郊通县赶来的。这个活动持续了两个月之久，也不知为人们洗过多少件衣服，可就是没有一个人获此重奖。原因是三台洗衣机尽管连续工作两个月，但硬是没有出现任何故障。这件事不仅震惊了北京人，而且还使许多外国人感到惊讶，日本一家报纸以“中国大地上新鲜事”为题作了详细报道，“小天鹅”的美誉不翼而飞，飞出北京城，飞向海外，标志着“小天鹅”敢与洋货叫板的强劲实力。

2. 质量：从国家标准到用户标准

1991年，“小天鹅”全自动洗衣机在荣获全国同行业唯一一块金牌后，职工们以为这下可以松口气了。不料，公司的领导层却已将目标对上了洗衣机产品质量的世界高峰。当时，我国对洗衣机的质量标准是400次无故障运行，前苏联是1000次，法国是2500次，而日本松下是5000次，干，瞄准世界最高水平。经过两年的努力，在引进了大量国外先进技术消化，改造后，“小天鹅”成功地将无故障运行提高到了5000次的国际最高标准。

其后，公司根据ISO9001国际质量管理标准在每条流水线上建立工序流转卡制度，使一次装配合格率从88%提高到99%。同时，将ISO9001标准延伸到每一个配件协作厂根本上提高外协厂的配件质量，严把配件质量关。

“小天鹅”公司在按国际标准生产产品的同时，不断研究用户需求，向用户标准靠拢，针对国内部分用户住房无地漏的情况，他们开发了有上排水功能的洗衣机；针对一些地区电压不稳的问题，他们在电脑控制板上配置了稳压

装置；针对一些运输装卸单位的不文明装卸，他们将洗衣机的抗撞击标准由30公斤提高到50公斤；针对目前普通水龙头受压后普遍漏水的情况，他们开发出了与洗衣机配套的密封水龙头。

“小天鹅”全自动洗衣机达到5000次无故障运行，首先是由国家家用电器检验测试中心测试后确认，然而，最终认可的还是广大的消费者，因为“小天鹅”洗衣机在市场上的畅销证明了这一点。

3. 一流产品质量的背后是一流技术的支撑

“小天鹅”全自动洗衣机过硬的产品首先来自于高技术的支撑。80年代末，“小天鹅”全自动洗衣机由于技术落后，产品质量很不过关，产品积压严重，企业开工不足。为此，公司领导班子果断决策，引进外国的先进技术。首先，他们高起点地引进了具有80年代中期先进水平的日本松下NA-71电脑全自动洗衣机生产技术和专用生产设备，生产XQB30-8型电脑全自动洗衣机。通过技术引进和派人去松下培训，使公司在较短时间内基本掌握了全自动洗衣机的技术要求，成为当时行业内的技术领先企业，所生产的8型电脑全自动洗衣机在1990年荣获国家优秀产品金奖，在1992年通过了5000次无故障运行国际先进水平检验。技术引进使公司走出了困境。

其次，注重技术的吸收和创新。

第三，强化独立开发研究的能力。技术引进终究是走在别人的后面，只有拥有自己强大的技术开发队伍，自己独立开发设计具有国际先进水平和国际竞争力的新产品，才能从根本上解决企业生存和发展的问題。为此“小天鹅”公司的做法是：（1）紧密跟踪世界先进技术；（2）积极从

世界各地吸收优秀的科技人才；（3）充分利用先进的工具，不断拥有世界一流的研究开发设备；（4）广泛开展世界性技术合作。

4．科学管理是产品质量的保障

有了先进的技术，仅仅是产品质量的基础，要真正提高产品质量，还必须强化质量管理，“小天鹅”采取了动态预控的管理办法。

（1）实行以质量为中心的效益工资。强调外协件进厂必须有检测部门的合格证书，并对外协质量实行奖励和红、黄牌警告制度。同时，他们将ISO9001标准延伸到每一个配件协作厂，从根本上提高外协厂的配件质量，严把配件质量关。

（2）严格“首件检验”制度。即当天进车间的第一批零件中的第一个必须随机通过检验封样，只有确认合格后，该批零件才能使用，否则当即退回，以确保当天整机的产品质量。

（3）严格“流转卡”制度。即根据ISO9001国际质量管理标准在每条流水线上建立工通讯卫星流转卡制度，每道工序完成后，由操作人员签字盖章，有了质量问题三年之内都能查出责任人。实行这一制度后，操作人员责任心大大增强，一次装配合格率从原来的88%一下提高到99%。

（4）严格“开箱检查”制度。即由销售部门代表用户，会同生产、技术、管理等有关部门的负责人，按一定比例在已打包入库的成品机中随机抽检，只有100%合格，这批产品才准许出厂。

（5）推行ISO9001质量保证体系标准。1995年10月，

国际国内的质量认证机构完成了对“小天鹅”洗衣机质量保证体系的正式审核，顺利通过了GB/T19001-ISO9001标准认证，获得了法国、美国、德国、瑞士、荷兰、澳大利亚、新西兰等国的认证证书。

“小天鹅”全自动洗衣机正是以一流的产品、一流的质量，在市场上树立起名牌形象。

到死路上去找活路

1989年“小天鹅”公司还是个亏损企业，然而从1989年到1997年的7年时间里，在职工人数没有增加的情况下却创出一连串的奇迹。

洗衣机产量由4万台增加到100万台，增加了25倍；
销售收入从3400万元增长到13亿元，增加了30多倍；

利润从82万元增长到1.7万元，增加了200多倍；
企业总资产从2400万元，增长到8.3亿元，增加近40倍；

全自动洗衣机国内市场占有率超过40%，并连续7年保持国内销售第一。

1995年在综合评价500优中，“小天鹅”名列全国第18位，“小天鹅”公司还被中国质量协会授予“全国质量效益先进企业”。

“小天鹅”是如何在短短的几年时间里取得如此辉煌的成就？它又是如何在激烈竞争的洗衣机行业始终保持第一位置、立于不败之地的呢？这固然与他们重视提高产品质量和服务等因素有关系，但更重要的是与“小天鹅”公司

始终推行“末日管理”分不开的。正如“小天鹅”公司领导人所言：把自己逼到死路上去，就一定能转危为安，就一定能找到活路。

1. “龙头老大”谈“末日”

“小天鹅”全自动洗衣机的市场占有率连续7年保持在40%以上，其销售利润率高出行业平均水平的200%，是我国洗衣机行业名副其实的“大哥大”，然而“小天鹅”何谈“末日”呢？

副总经理徐源说：“我们的体会是：企业最好的时候，也就是最不好的开始，产品最走红的时候，也就是滞销的开端。”

董事长、总经理朱德坤，说得更是有根有据，有板有眼：“方圆50公里的范围内，密布着8家洗衣机企业，上海3家，合肥2家，苏州1家，南京1家，杭州1家。它们全是世界一流公司与中国合办的合资企业，它们的目标非常明确，就是在近期内企图取代‘小天鹅’的行业‘老大’地位。更有‘洋牌子’想与我们一比高下。”

2. 建立面对市场的全员化、立体化、规范化的营销管理体系

“小天鹅”人认为发现危机并不可怕，可怕的是当危机即将来临时还感受不到危机的存在。“小天鹅”人把提高市场占有率作为提高企业竞争力的重要措施，从而确立了用质量、服务和信誉争取消费者的战略。他们把市场作为工厂的第一线，作为经营活动的出发点和归宿点，逐步建立了面对市场的全员化、立体化、规范化的营销管理体系。

所谓全员化就是让更多的职工参与营销；所谓立体化就是企业内部在生产、科技、营销、人事等各方面都要面

对市场发扬团队精神，参与市场竞争；所谓规范化就是把行之有效的营销方式制度化。为此：

（1）在企业内部建立了立体化的营销管理体系；

（2）以规范化的管理来促进竞争力的提高；

（3）企业内部实行零库存制度；

（4）一业为主，立体化经营；

市场风云变幻莫测，为了避免单一产品经营的风险，“小天鹅”不但进行资本运营，筹措资金成立了技术开发中心，研究开发世界级的新产品并且对产品结构进行调整，逐步淘汰一些没有发展潜力的老项目，重点扶持一些资金回报率高、市场潜力大的项目，组建以洗衣机、干洗机为核心，集家电、电子、建材、商贸、金融、房地产等产业在内的现代化的企业集团。

（5）注重营销管理；

（6）控制市场制高点，保持企业良性循环；

“小天鹅”坚持“名品进名店”。中国家电市场的制高点就是全国经联会、留联会、新联会、华联和交电系统的100多家商界台柱子商场，“小天鹅”都与他们建立了正常友好的业务往来。“小天鹅”在全国各地有信誉的商店销售自己的产品，不管市场如何变化，他们都始终向大商店供货。也正是这样，使“小天鹅”始终保持着40%的全自动洗衣机的市场占有率，一直处于领先者的地位。

3．建立和完善适应市场的人才开发机制

（1）“小天鹅”的用人之道

“小天鹅”人认为，现代企业的用人标准应该是由这样一个人力资源三角形腰（即协调能力和控制能力）、底边（即人的业务能力）、顶点（即政治素质）所组成。如果只

有两个“腰”，这样的人是个混子，如果只有底边，这样的人是书呆子。因此，“小天鹅”特别强调人的业务能力和控制能力及政治素质三个方面的统一。

（2）激励和分配机制

一方面，“小天鹅”的领导以企业文化熏陶员工，在员工中提倡自己的企业精神，自觉抵制金钱物质的诱惑，培育对勤奋劳动、勇于奉献的自豪感。

另一方面，“小天鹅”靠一套独特的公平、公正的分配机制来激励员工，使员工真正感到自己是企业的主人，关心“小天鹅”的成长与发展。

“小天鹅”的分配原则，注重精神奖励，辅助以物质奖励，既照顾长远目标，强调长远效果，又注重解决具体问题，确保企业发展和全体员工积极性的持久稳定，奖励创新（营销人员不要忙忙碌碌，更不要唯命是从，应该要不断创新；技术人员应以追求最有竞争力的新产品为目标），奖励忠诚，而不是鼓励跳槽。

4. “末日管理”带来了巨大的经济效益

“小天鹅”推行末日管理后，经济效益大幅度增长，1994年销售收入达到7.6亿元，实现利润1.3亿元，比1993年分别增长28%和69%，1995年销售收入达到100亿元，实现利润1.7亿元，分别比1993年增长81%和121%，1996年销售收入达14.66亿元，实现利润2.1亿元，分别比1993年增长166.5%和173%。

“小天鹅”推行末日管理不但引起国内有关领导和企业的极大关注，而且还引起境外媒体的注意，日本《每日电视》破例做了专辑介绍。此外，日本《朝日新闻》，台湾《联合报》、《工商时报》、《经济日报》等，以及泰国的《世

界日报》都做了报道，对“小天鹅”给予了高度评价。

管理输出

1997年3月17日《经济日报》头版头条报道：12月11日辽宁营口友谊电器公司接到了来自无锡小天鹅股份有限公司的28万台“小天鹅”双缸洗衣机的订单，连续9年巨额亏损的历史在年底结束已成定局，这是“小天鹅”继两年前的输出管理方式盘活武汉荷花电器公司的又一成功实践。

从武汉到营口，无锡小天鹅股份有限公司以输出管理的方式，成功地盘活了两家亏损已久的国有企业，走出了一条富有创新意义的发展之路。

1. 濒临倒闭的“荷花”与急于扩张的“小天鹅”

1993年，濒临倒闭的武汉荷花洗衣机厂，在市场萎缩的迫使下，意欲与“小天鹅”合作以图走出困境，而当急于扩张的“小天鹅”公司得知这一意图后，总经理朱德坤亲赴到武汉进行考察，发现武汉洗衣机厂的5Kg双缸洗衣机的模具不错，生产技术是从日本进口的，正好弥补了“小天鹅”缺乏双缸洗衣机生产能力的不足，并且其产品在国内市场上也很有潜力，所欠缺的是管理。如果注入“小天鹅”的管理和品牌等无形资产，可以盘活科学研究武汉洗衣机厂的资产存量。最后经过谈判，双方决定，在对武汉洗衣机厂产品零部件进行质量认证后，武汉洗衣机厂试生产600台“小天鹅”牌双缸洗衣机。出人意料的是，待这批洗衣机投放南京、常州等市场后，靠着“小天鹅”品牌的声誉，不到一星期便畅销一空。综合两个月的用户信息

反馈，反映非常好，所以双方一拍即合，决定合作生产。

2. 一厂两制，合作重组

1994年11月，“小天鹅”公司与荷花洗衣机厂正式达成协议：“荷花”根据“小天鹅”设定的双缸洗衣机的质量标准，利用“荷花”现有的生产设备和技术，生产“小天鹅”牌双缸洗衣机，小天鹅公司以每台675元的价格买断产品。同时，“荷花”牌双缸洗衣机也用“小天鹅”的质量标准继续生产，两家企业协商划分市场，各自销售自己牌号的洗衣机。对此，“小天鹅”对“荷花”进行了质量整改，双方经过一个艰难的“磨合期”后，“荷花”的产品质量相应地有了明显的提高，为荷花产品恢复声誉、占领市场打下了坚实的基础。“荷花”生产的“小天鹅”牌洗衣机同样具有了“小天鹅”的品质。“荷花”牌洗衣机的开箱合格率从65%提高到目前的100%，在1994年第四季度双缸家用电动洗衣机产品质量国家监督抽查的产品合格企业名单中，武汉洗衣机厂亦榜上有名。

此外，“荷花”利用小天鹅公司的销售渠道，由“小天鹅”公司负责包销、包服务，对用户负责，对商店负责，切实保证实施“小天鹅”的“服务第一，销售第二”的方针。

随着双方合作的顺利进行，“小天鹅”牌双缸洗衣机的销量远远高于“荷花”牌，因此，合作双方根据市场销售情况，重新进行了市场划分，“荷花”缩小销售区域，“小天鹅”与“荷花”的销售区域之比，由1994年的1:2变成了1996年的8:1。

1996年5月，“小天鹅”公司和武汉洗衣机厂就合资联营达成意向，成立了武汉小天鹅洗衣机厂，小天鹅占有

51%的股份，以无形资产和现金投入，荷花占有49%的股份。董事会由双方派人组成，原荷花总经理、副总经理负责日常管理，“小天鹅”派人负责财务监督和品质监督。

3. 输出管理是盘活资产和实现企业规模扩张的成功探索

“小天鹅”的输出管理、定牌生产的扩张方式有很多的优点，比如：（1）避免了了银行处理债务可能遇到一些问题。由于这一合作方式不涉及企业产权的变更，也就避开了企业债务问题。而且由于企业重组后可产生一定效益，为企业逐步偿还银行贷款提供了可能；（2）基本保留了原有企业职工的就就业机会，并提高了他们的待遇，避免了因破产或兼并给企业带来的职工安置；（3）炒合作企业进一步的企业重组工作创造了一些条件。它有利于减少亏损企业领导和职工的心理不平衡，减少双方合作中的磨擦，避免了大幅度人事调整所带来的动荡；（4）避免了亏损企业所属主管部门可能带来的阻力；（5）有利于降低优势企业因重组带来的风险，等等。

做社会主义的“资本家”

“资本家”是一个不大顺耳的字眼。“小天鹅”人则旗帜鲜明地说：国有企业经营者要做社会主义的“资本家”。

何谓社会主义的“资本家”？“小天鹅”人认为就是国有资本的经营行家。国企经营者不仅要学会产品经营，更要学会资本经营，通过资本的运作来壮大企业实力。

当问起“小天鹅”成功诀窍时，“小天鹅”公司的一位领导说：“我们的发展并没有什么诀窍，只不过在资本运行

方面有点特殊本领。”

1. 过去用20年时间也未必能够拿出来的资本，今天仅用3年便解决了。

近几年，“小天鹅”公司与德国西门子合资生产冰箱、冰箱压缩机，与香港、泰国合资生产电脑板等，共投资5亿多元。企业内部技术改造又花去几千万元。如果按1989年那点家底来算的话，“小天鹅”花20年时间未必解决的问题，今天他们仅用3年便自己解决了。

手中没钱而又想投资扩大经营规模的企业，绝大多数首先想到向银行借钱。然而“小天鹅”走的是另一条路子。

1993年11月8日，无锡市“小天鹅”电器工业公司改制，以募集方式设立了无锡小天鹅股份有限公司。设立时的股本，由发起人无锡小天鹅电器工业公司以经营性净资产7789.04万元按1:0.8的比例折为6231.4万元，其中国家股5768.8万股，向公司内部职工筹资250万股，共募集资金1亿元，改制后总股本达10231.4万股。改制后，公司总资产达3.53亿元，较改制前增长161.89%，净资产达2.22亿元，增长405.45%，资产负债率由改制前的67.414%降至37.10%。改制使公司资本实力大为加强。

1995年，“小天鹅”通过配股权转让，成功地吸引国际财团资金1.6亿元。

配股后，公司的资本实力进一步增强，经营风险进一步降低。至1995年末，资产负债率从37.1%降至26.43%，总资产增长了135%，净资产增长了174%，每股净资产在股本扩大的情况下，由改制前2.17元增长到4.2元，增长了93.5%。

1996年5月，“小天鹅”公司转为社会公众公司，通过发行7000万股B股，又募得资金3亿多元。1996年6

月，“小天鹅”成功地向国外投资者发行7000多万股B股，共募集资金31248万元人民币。

B股发行后，到1996年7月末，公司总资产已达12.06亿元，比1995年末增45.34%，净资产达9.52亿元，比1995年末增长56.09%。资产负债率进一步降低，由1995年末的26.44%下降到21.06%。

1997年3月18日，“小天鹅”又向社会公开发行了6000万股A股，每股发行价达12.24万元，市盈率为13.6倍，发行当日申购资金达500多亿元，申购倍数达80多倍。3月28日上市后，开盘价达27.24元，最高价达31元，收盘价为28.56元，充分说明广大投资者对“小天鹅”的钟爱。A股发行后，公司总资产已达20多亿，净资产达18亿元，每股净资产达5.9元，分别比B股发行后（1996年7月末）增长39%，76.47%和51.28%。

通过“融资四步曲”，“小天鹅”在短短的几年内共筹集资金12.6亿元，是公司的1990～1996年利润总和的2倍，迅速壮大了公司实力。

2. 以钱赚钱——资本经营的关键

“小天鹅”公司在成功地进行融资的基础上，炒迅速扩大企业规模，提高企业竞争力，在多样化经营方面大胆尝试，同时加大企业内部技改投入，取得了显著效果。

1993年，“小天鹅”利用改制募集的亿元资金与日本松下进行了第二期技术合作，联合开始模糊技术控制的洗衣机，使公司继续在同行业保持技术领先水平。

1995年利用配股的资金，“小天鹅”和西门子公司合资成立了博西威家用电器有限公司，联合开发了具有国际一流水平的滚筒式洗衣机。

1996年，B股发行后，他们运用募集的资金，实施了

多样化经营。先后与日本松下公司合资生产无氟冰箱和无氟冰箱压缩机，与德国西门子公司合资上厨房组合器具项目。目前，所生产的冰箱已顺利投资，冰箱压缩机、厨房组合器具等也将于1997年投产，这三个项目连同滚筒洗衣机项目为“小天鹅”集团架构了四个坚实的支撑点，为企业实施多样化经营打下良好基础。

“小天鹅”公司利用1997年发行A股所筹得的7亿元资金，投入新的项目，一方面进一步发展经营项目，扩大企业规模，提高产品质量和技术水平，加快新产品开发，增强企业的竞争能力，继续保持在行业中的领先地位，另一方面拓宽经营渠道，实施多样化经营，为企业在“九五”期间的发展构筑了新的利润增长点。

3. 资本经营成为“小天鹅”保持竞争优势的支撑点

“小天鹅”总经理朱德坤说过：“企业参与竞争，仅靠生产经营是不够的，必须搞资本运营，这才是企业保持竞争优势的强有力的支撑点。”的确，“小天鹅”通过资本经营不断扩大企业规模，不断提高了其竞争能力，为企业在本世纪末，下世纪初成为一个跨行业、跨地区、多元化的国际型一流大公司奠定了雄厚的基础。

首先，“小天鹅”通过股份制改造，转变了经营机制，初步确立了现代法人治理结构，促进了企业的规模化经营。

其次，作为上市公司，“小天鹅”开辟了一条长期资本融资渠道。

第三，资本经营使“小天鹅”拓宽了经营渠道，实施了多样化经营。实施多样化经营是大企业成长的一条重要途径。

第四，资本经营也促使“小天鹅”主营业务进一步发展。全自动洗衣机销售从1991年的14万台增长到1996年

100万台，销售收入从1991年的1.57亿元增长到1996年的14.5亿元，利润从355万元增长到2.1亿元，市场占有率连续保持全国第一。此外，公司进入了中国500家最大工业企业之列，在1996年国家经贸委和国家统计局公布的“中国工业综合经济运行质量最优500强”中名列第18位，同时被列为江苏省重点扶持的十大集团之一，全国重点扶持的300家国有企业之一。“小天鹅”全自动洗衣机先后获得中国洗衣机行业唯一一枚国优金奖，并唯一通过5000次无故障运行国际先进水平检验，1995年通过了ISO9001国际国内质量管理体系双重认证。1996年“小天鹅”品牌经北京名牌资产评估事务所评估，达到23.38亿元，居全国第17位。1997年4月，“小天鹅”商标又被国家工商行政管理局评为全国驰名商标。可以说，资本经营为“小天鹅”插上了腾飞的翅膀。

优秀的企业家是企业成功的根本保证

中外企业的大量事实证明，一个成功企业的后面必定有一个高水平的企业家。

“小天鹅”公司成功的重要保证就是拥有优秀的企业家——总经理朱德坤。在朱德坤上任的第二年，即1990年，公司开始扭亏为赢，年盈利7000万元，1995年达到2.1亿元，“八五”期间共实现销售收入27亿元，实现利润4.09亿元，上交国家税收20.7亿元。由于朱德坤对“小天鹅”公司的突出贡献，自1991年以来，他先后获得了“全国第三届‘经营之光’杯优秀经营者特别奖”、“无锡市优秀厂长”、“无锡市优秀企业家”、“江苏省十大杰出职工”、“无

锡市劳动模范”、“无锡市优秀共产党员”、“江苏省优秀共产党员”、“全国轻工系统全心全意依靠职工的优秀经营者”、“全国劳动模范”等荣誉称号，曾当选为江苏省第八届人大代表、中共江苏省第九次全国代表大会代表。

1. 高度敬业，无私奉献

朱德坤是个土生土长的无锡人，他生在太湖之滨，长在惠泉山下，是这块富饶的土地，甜美的太湖水哺育了他，滋润了他，使他从小苗，长成了一棵大树，他和家乡这块土地结下了不解之缘，和无锡小天鹅洗衣机也结下了不解之缘。

朱德坤就是在建厂后的第二年进了这家工厂，在7年多的时间里，朱德坤和其他几位厂领导一起带领全厂职工，白手起家，艰苦奋斗，建起了一家颇具规模的能生产全自动洗衣机的大型企业。

在这当中的艰难困苦，风风雨雨，一般人是难以想象的。为了解决工艺上的问题，朱德坤曾数日吃住厂内，从没休息过一个完整的节假日和星期天，没日没夜的、全身心地投入到工作中去。

生产洗衣机这种家用电器，朱德坤深知科技文化知识的重要，深知自己在这方面的薄弱，因此，他利用一切业务时间自学，1987年还参加了深圳大学的函授教育。学习和掌握科学技术和文化知识是重要的，而把所学到的科技知识和管理知识灵活地运用到企业实际工作中则更重要。朱德坤在生产经营中运用了线性规划、价值工程因归分析法、量本利分析法等来论证目标产量和目标利润，实施目标管理。

1988年3月，由于工作原因朱德坤被上级部门调离无锡洗衣机厂。1988年夏季，无锡洗衣机厂遇到了前所未有的

的困难和考验，产品库存积压严重，生产开工不足，资金周转不畅，职工工资没有保障，全厂渴望着朱德坤能重新回来。

面对严峻的形势，临危受命的这位有着20年党龄的共产党员，置个人得失荣辱于不顾。他心里装着全体员工，装着国家和集体的利益，暗暗下定决心，一定不辜负党和职工的重托，一定要让“小天鹅”重新“飞”起来，让企业重现活力。

这是朱德坤的誓言，也是他的信念，他把自己的命运和小天鹅紧紧地连在了一起。

2. 意识超前，决策果断

为了迅速扭转企业困境，朱德坤一上台就吃住在厂里，下车间访谈，到市场调研，很快就搞清楚了企业亏损的根本原因是产品质量问题。在厂领导会上，朱德坤果断地提出自己的意见：立即全部停产，停销用户不满意的老产品，从日本引入先进技术，开发新产品。

对于朱德坤这一原则性意见，企业领导层的意见比较一致，可一落实到具体问题上，分歧就出现了……

事实胜于雄辩。当我们今天回过头来看朱德坤这个大胆的决定时，不能不为他的远见卓识所折服。引进这个新技术后的第二年，即1990年，小天鹅全自动洗衣机就荣获了中国洗衣机行业内唯一一枚国家优质产品金质奖。仅此与日本松下合作生产的XQB30-8型小天鹅全自动洗衣机系列，目前已产销约130万台，实现销售收入近16亿元，利润3亿多元。对此，反对者无话可说了。

在荣誉和鲜花面前，朱德坤并没有陶醉，他瞄准洗衣机行业的国际先进水平，开始了新的冲刺。

3. 精于管理，不断创新

为了扩大市场占有率，朱德坤首先提出了“全员推销”的策略。将本厂24个科室合并为6个部，30名中层干部减为15人，117名管理人员减为87人，让本厂员工中搞销售的人员多点、多点、再多点，让干活的人紧点，紧点再紧点。全厂1300多人，有10%长年在市场上服务，60%的人到市场上搞过销售，销售从国内各地除西藏、台湾外一直延伸到东南亚、中东、东欧、南美等国家和地区。

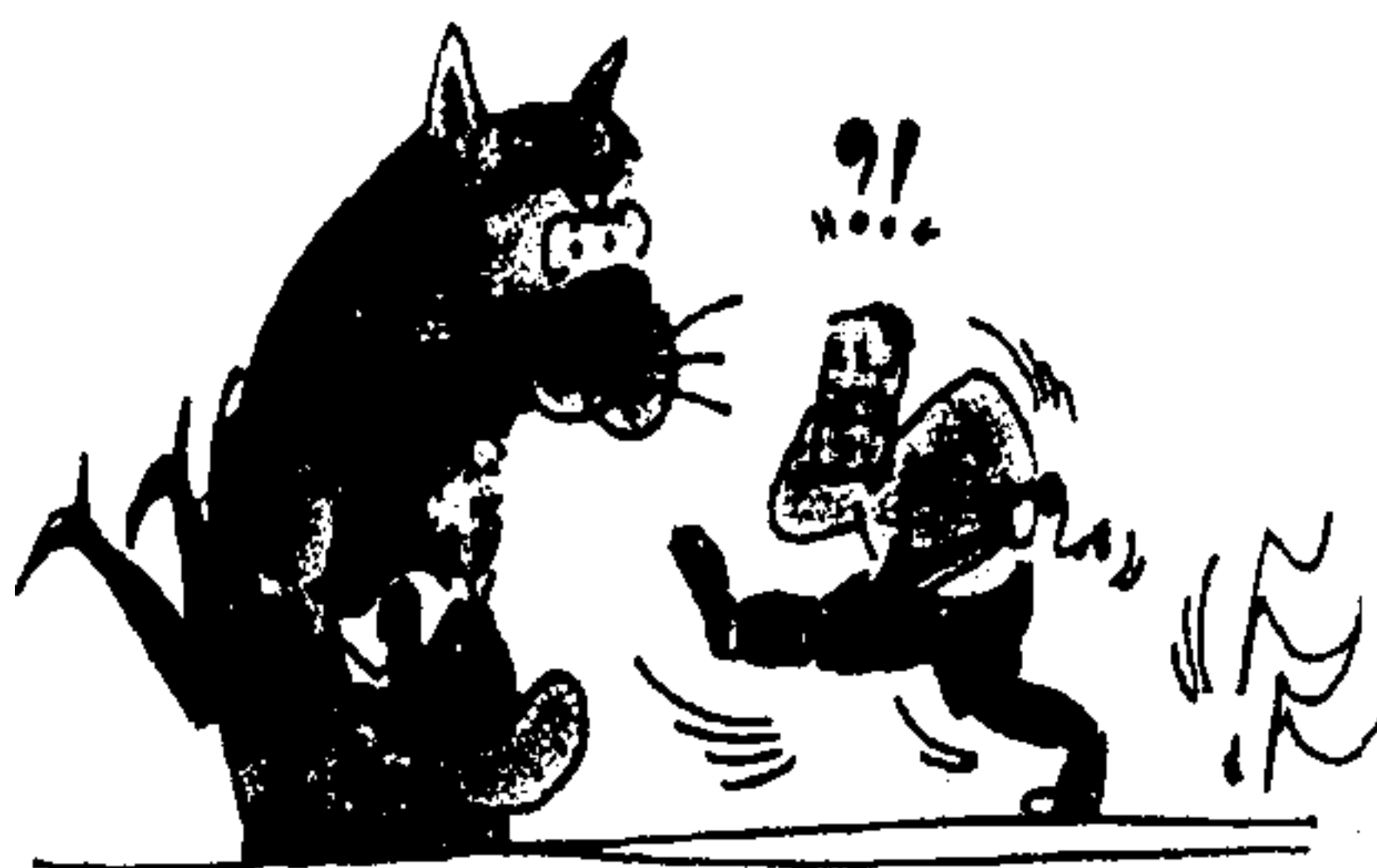
其次，朱德坤公司确定了“名品进名店”的销售策略。针对“无孔不入”的销售策略的问题，在一次研究销售形势的会议上，朱德坤谈了他的想法：“小天鹅”要大发展就必须调整销售策略。今后凡不能落实优质服务的商店均不供货，不讲信誉的商家也不供货，一流的产品要进一流的商店。

按照朱德坤的决策，“小天鹅”改变了营销决策，重新调了营销网点。营销人员飞往全国各大中城市，和各大商场重新签订销售协议。不久，便收到明显的成效，全国72家大型商场，与“小天鹅”建立业务往来的大约有60家，占80%以上。

这一决策的确立和实施，为“小天鹅”的销售打开了一个崭新的局面。

市场竞争是无情的，市场法则是无情的，要想赢得市场，甚至驾驭市场，企业经营者就必须不断更新观念，在管理上不断创新。这是朱德坤多年经验之精。朱德坤一反传统的销售指导思想，提出了“服务第一、销售第二，把注意力放在消费者身上，而不是在竞争对手身上”的新观念。在朱德坤的心中，消费者就是“上帝”。

维桑老总：



● 肖丰论剑再现诸葛

肖丰总经理如是说：

企业最后的竞争是文化。

名牌是文化、人才、科技、产品、营销和管理的复合体。

求新求异求变，有勇有谋有德是维叠集团最大、最有效的商战武器。

徐州是我国饮食文化的发源地之一，有着极其丰富的饮食实践和饮食理论。

以渊源流长的徐州饮食文化为根基，以开发粮食食品为主、高档食品为辅的中国·维桑集团在今天的中国食品界迅速崛起，充满蓬蓬勃勃的生机和活力。

反“垓下之战”——二次创业的起点

成都‘97全国春季糖酒会上，云龙狂舞，维桑大旗迎风飘扬。

透过古代楚汉战争，肖丰总经理认为：商战胜利的取得首先要靠项羽的“勇”，其次才是刘邦的“谋”。

至少150万元！成都糖酒会的总费用。它比集团最初创业时的总资产还多一半。当时还是维桑集团副总经理的肖丰和销售中心经理孟庆军两人反反复复地计算了几遍，实在不能再低了！150万元是个什么概念呢？它是集团从事食品生产的工人的3个多月的工资，这将是产生阻力的部分公司领导的简单的换算方法，另外，历届糖酒会，参加的企业高达1.2万家，150万相对于那些能在会上出尽风头的企业的投入又实在是小巫见大巫，倘若组织策划不好，投进去那么多钱，极有可能像一片树叶落入水中一样波澜不兴。其他还有产品、人品、销售等等，几乎每一个问题都成问题。

怎么办？干还是不干？不干，企业肯定会平缓稳定地发展，绝对没有人会因此而指责他们，他们的权力和利益

也同样是稳定的。但倘若干，一种结果是可能会输得很惨，甚至可能连他们本人也将无法再在企业立足；而另一种结果是能抓住交易会这个最好的契机，把企业推向迅速发展的快车道。何去何从？高效益总与高风险并存，这是市场经济的必然产物。强烈的事业心和自信心使他们毅然选择了后者，在这一点上，肖丰所表现出的就是那种西楚霸王项羽的“勇”，那种充满激情和豪气的“破釜沉舟”式的勇。后来的事实证明，正因为他们具有“失败了就没有退路的勇”，所以才能克服接踵而至的一个又一个的巨大困难。

公司有些领导不理解或者不支持这个方案，他们就用耐心、诚心、信心甚至立“军令状”来感染、说服他们，并终于使该方案在经理办公会上得到批准。

资金出现缺口，他们就采取内“挤”外“借”和磨破嘴皮、跑断腿的功夫一点一点地解决。

其他诸如新产品的投入生产、产品的包装改进、各相关单位的协调配合以及广告的空间和时间的选择等等，几乎每一个问题都是一个张着血盆大口的老虎，要么吃掉它，要么被它吃掉。搏斗是可以想象出的剧烈甚至是惨烈，但肖丰、孟庆军和他们的团队却始终没有表现出一丝一毫的恐慌胆怯，相反却在一种“置之死地而后生”的巨大的合力的支撑下，他们把在这片舞台上的表演发挥得淋漓尽致。一切计划基本上得到落实，一切都几乎按设想的向目标靠近，等到1997年3月初万事俱备的时候，他们中的每一个人也都作出了巨大的个人牺牲。肖丰掉了10斤肉，孟庆军体重减轻了8斤，而企划部的小郭活动开始时新买的皮鞋短短一个月内已破旧不堪……

“当极大地影响甚至决定团体或个人命运的重要机遇到来的时候，第一需要的是勇，也即做与不做的问题；第二需要的才是谋，也即怎么做的问题。辩证地看待勇与谋的关系，前者是后者的前提，后者则对前者起决定作用。倘把这种思想移植到商战上，勇还可有“莽勇”与“德勇”之分。所谓“莽勇”就是认不清自我也认不清对手。而“德勇”则对自己的长处和对手的弱点看得分分明明。”（肖丰语）

事实证明，维桑集团的“勇”就是“德勇”。在进行决策之前，他们已清楚地认识到自己的老产品“维桑营养粉”在口质上优于竞争对手，而新产品“维桑茶奶、维桑黑米酒”等均具有迎合消费者“择优择新”的消费心理因而市场潜力巨大。因此，实际上当维桑集团进行决策的时候，他们已成功了一半，至于在另一半的“谋”上，他们表现得卓然不群非同凡响，则应该是一种必然。

肖丰和孟庆军针对糖酒会的目的主要在于吸引经销商的特点，精心策划，巧妙构思，唱出了一台连一台的好戏。

广告发布实行点与面相结合的战术。点，是重点，主要是火车站、飞机场、展览馆、宾馆，面则是在所有的广告媒介上让维桑出现。对此，孟庆军有一个形象的比喻：“我们的广告术就像是赛马术，以中马对下马，以上马对中马，以下马对上马。”在有限的资金范围内，他们不仅广告组合得好，而且还突破框框匠心独运，实现了似乎不合规范的广告提前发布。当大大小小的企业还在做着美梦的时候，维桑的广告提前一天发布。于是在火车站通往体育场的人民路上，所有的3000余棵树都是维桑精美的围树广告；火车站、飞机场、展览馆等则挂满了维桑的巨大布幅；

一队队头戴维桑博士帽、身穿维桑博士服。以真正的“营养专家”的形象出现的礼仪小姐吸引了大批围观者……这一天，维桑集团成为成都市谈论的中心同时也是各种新闻媒介关注的中心。同时维桑产品品种的丰富、包装的新颖、价格的适中以及对经销商优厚的奖励政策等信息也通过各种媒介迅速地传递给经销商。

维桑集团最终在众多强劲竞争对手的四面楚歌声中反唱“垓下歌”成功，成了‘97全国春季糖酒交易会上一朵最明艳的花。3月16日举行的新闻发布会上，原定300个座位的西苑饭店国际会议厅被挤得水泄不通，走过道上都站满了人；截止到会议结束前一天，区区150万元的广告投入就拿到了3.8亿的产品订单……各大报纸纷纷列专题对维桑进行了报道，盛赞期“狂舞起代表着楚汉饮食文化的云龙，在华夏食品界刮起一股势不可挡的‘龙卷风’。”

维桑集团在成都糖酒会上迅速崛起了！探根求源，这是维桑集团综合实力及维桑集团集团集体综合素质的必然反映，也是以肖丰为主的所倡导的“有勇有谋有德”的商战新思维的成功实践。回过头去看一看维桑集团的发展过程。就不难发现，这种成功是一种必然而非偶然。

蜕 变

维桑的事业首先是勇敢者的事业，其次是创造者的事业。

1988年之前，维桑集团的前身——铜山县面粉厂还是一个职工不足百人、固定资产不足百万元的小型粮食加厂，

设备破旧不堪，厂房低矮潮湿，厂区满目荒凉，职工更是人心涣散。维桑集团第一任总经理常玉峰接手的就是这么一个烂摊子，但在不到一年的时间里，常玉峰就使企业实现产值2019万元，利税101.7万元，并且完成了技术、设备的改造更新，使企业实现了质的飞跃。这中间靠得是什么，常玉峰归结为一点：勇气——不相信干不好的勇气、克服困难和压力的勇气。

1992年初，由于粮食行业的转轨，粮食企业普遍出现一种低迷不前的态势，铜山县面粉厂也不例外。企业下一步该怎样发展？经过一番苦苦地思索，常玉峰意识到实行粮食深加工是唯一的出路。于是，他就克服种种阻力，毅然与中国预防医学研究院食品与卫生研究所联合研制开发出维桑系列高级营养粉等营养食品。率先迈出了由粮食粗加工向食品工业转变的关键一步。同年底，企业通过与多家科研机构合作，共同开发出3大系列20余个品种，并实现产值2.1亿元，利税2200万元，企业又完成了一次蜕变式的飞跃。

在维桑集团的发展历程中，创造性是其又一大突出的特点。

1992年，维桑集团通过调查发现，徐州地区及周边各省分自实行土地联产承包责任制以来，农民连年丰收，手中握有大量余粮却苦无销路。针对这种情况并结合企业用原粮量大、资金周转困难的状况，常玉峰集思广益，大胆策划，创办起中国第一家“粮食银行”。“粮食银行”通过开展为农民储粮兑换业务，一方面缓解了农民存粮难的问题，一方面又为企业融集了大批无息“贷款”，而且每年还为国家节省粮食2000-3000万公斤。另外维桑集团所实行

的“工商合营、工贸一体”、“二级法人承包”等等都是靠创造性思维开拓出的新路子，它们给企业的发展注入了巨大的、根根不断的活力。

自1994年元月企业组建省级大型企业集团伊始，至1996年底，维桑集团已发展成为集科、工、贸、农、开发、服务为一体的跨地区、跨行业的国有大型企业集团，是全国最大的营养粉生产基地和全国最大的粮油深加工基地之一。拥有总资产近3.8亿元，职工3000余人，1996年实现产值7.2亿元，利税4300余万元。企业正处于一个更大的蜕变过程之中。

在这个过程中，维桑集团极为难能可贵的是它逐渐形成了“人的蜕变要先于企业的蜕变”的观念，并且为人的蜕变培育了一个良好的氛围。人的蜕变实质上主要是思想意识的蜕变，也即是彻底完成从计划经济意识到市场经济意识的蜕变、完成从国有小企业意识到现代化的大型企业集团意识的蜕变。它明确提出了要养成“独创性、超前性、灵活性、现实性”的思维习惯，它提供条件、它鼓励同时也紧迫着每一个维桑员工不断地完成着自身的一次次蜕变。这是维桑集团集团过去、现在和将来裂变式发展的一个最强有力的支撑点。

超楚汉王朝的奠基（二次创业的支点）

“维桑的最终目标就是要以楚汉饮食文化为底蕴，建立一个超越楚汉的食品工业王国”。

“维桑品牌的创造要从强化文化、人才、科技、产品、营销和管理六个主要环节入手。”

“ 维桑要在总结过去的基础上，逐渐走上决策的规范科学化、管理的规范科学化。 ”

——摘自肖丰工作日志

1997年4月1日，肖丰接任维桑集团总经理职位。

1997年4月至5月，维桑集团的生产线一扩再扩，产品仍供不应求。6月至8月，虽然是热饮的淡季，但维桑集团的销售却依然淡季不淡，始终保持了旺盛的增长势头。良好的销售形势，极大地促进了维桑集团名牌运作的各项工作的迅速开发，并在文化、人才、科技、产品、营销和管理等方面取得了突出的成效。

（一）文化

名牌的背后是文化，企业最后的竞争是文化。维桑集团深刻认识到文化对于企业未来的重要意义并把文化的建设摆在了一个重要的位置之上。

首先导入CI，1997年5月，集团公司与北京某广告公司合作，设计制作了CI手册，并按手册逐项进行落实。CI的导入，增强了文化的整合功能，从而有利于增强企业的整体性、统一性和凝聚力，使企业运转有序、协调统一。CI的导入，另一方面又增强了文化的导进功能，它对于推进企业的进步发展，包括提供知识更新认识，为企业吸收最新的理论、科学、技术，协调企业的工程管理，提高企业的管理水平等方面都起到了卓有成效的作用。

其次，增加“维桑报”的出版次数并改进其内容。

“维桑报”作为一份内部刊物，对于传递企业内部信

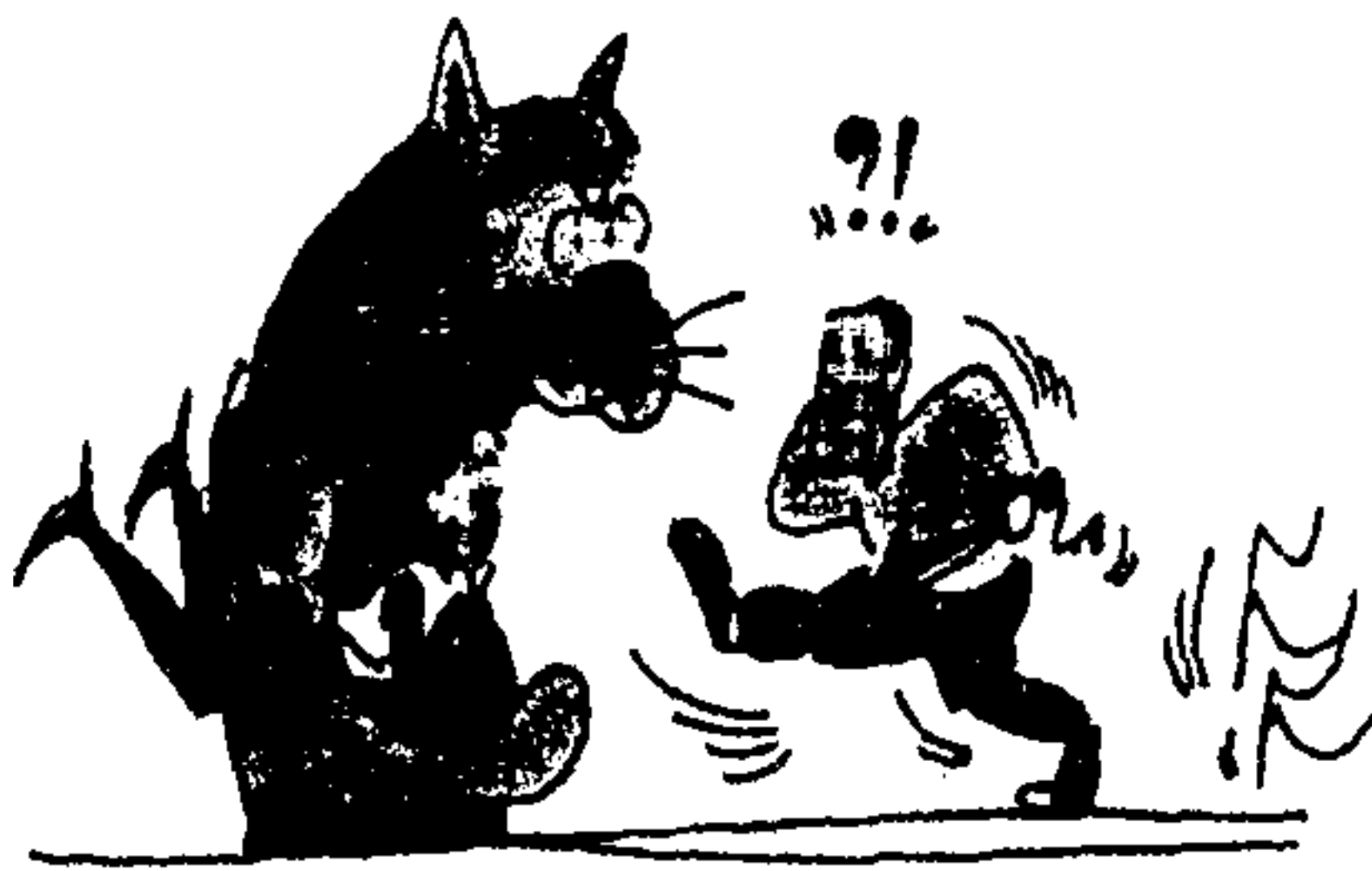
息、让职工了解市场动态等方面都起着一定的作用。为进一步加强这种作用，公司把报纸的出版次数由月一期改为月三期并委派专人负责，同时增加市场及管理的内容，以便让所有的职工都能感受到市场的压力从而建立起大营销观念并激发每一个职工参与企业管理的热情。除此之外还建设图书馆及图书室，在集团公司原有的娱乐设施基础上增建新的娱乐设施，进一步丰富职工的业余生活。

（二）人才

人才是企业的一切，这是每一个企业都有的共识。维桑集团结合自身的实际情况，形成了一套独特而又卓有成效的人才理论。

一是大胆起用年轻人。二是用人取其长不求其全。三是对维桑事业的忠诚态度等为考核人才的标准。四是实行高级人才的换岗制度。五是实施招工先招生、进厂先进校的用工制度。如此的文化、人才政策为维桑超越楚汉的壮志实现奠定了基础。

美菱老总：



● 张巨声言商石破惊天

“太阳每天都是新的”，重复别人没有出路，重复自己更没有出路。美菱集团董事长总经理张巨声深明这一点。他常说：“企业要发展，就不能固步自封，就必须不断创新。创新主要包括两方面，一是制度创新，一是技术创新。制度创新能增强企业的动力和活力，这是企业发展的动力源泉；技术创新能增强企业的实力和能力，这最能体现出

科技是第一生产力。 ”

“ 没有落后的员工，只有落后的制度 ”

“ 企业中没有落后的员工，只有落后的制度 ”。张巨声认为企业员工素质直接源于企业制度。落后的不合理的企业制度造就的就是没有进取心和懒散的员工，先进的科学的企业制度造就的是干劲足、进取心强的员工。

用人制度是企业制度中最敏感的制度。“ 按照能力分权力 ”，这是美菱用人制度基本原则。它排除论资排辈的传统陋习，充分调动全体员工的积极性。美菱对干部实行5%的淘汰制，硬性规定每个处室每年必须淘汰5%的人员。10年来，仅美菱电冰箱总厂的中层干部共212人被自上而下再分配，有人甚至三上三下。

美菱对外公开招聘干部的同时，不惜重金培养自己的管理人才。早在1985年，美菱集团就成立了以张巨声为首的教育委员会，后又成立职工教育处。如今，美菱集团已形成了完善的三级教育管理体制。“ 八五 ” 以来，美菱集团共投入教育经费700万元。另外，美菱还充分利用社会办学力量，走一条“ 嫁接式 ” 的人才培训之路。1992年12月，美菱集团与安徽大学联合创办的“ 美菱经济学院 ”，对美菱管理人才进行系统、科学的培训，造就了一批实力雄厚的管理人才。1994年8月，美菱创办了“ 美菱未来学院 ”。

“ 三维动态目标管理 ” 是美菱集团借鉴众多兄弟单位的管理经验，结合自己的实际情况而独创的管理制度。“ 三维 ” 指人、事、物；“ 动态 ” 指生产发展不断上水平；“ 目

标”即明确工作责任和考勤目标，做到“横到边，竖到底”，使企业的人、事、物都处于受控状态，最终形成“事事有人管，人人有事干，工作日日结，目标步步高”的人、事、物的有序控制体系。“按照写的做，按照做的写”这是三维动态目标管理的总的原则，美菱建立一整套的严格规章制度，确保员工行为有据可循，在制度的约束下规范起来。

最近出台的“精细化管理”是为了适应新的市场竞争形势，进一步提高产品质量，降低生产成本而对三维动态目标管理的强化。其核心是在三维动态目标管理的基础之上，把每一项工作做得更精更细，从企业内部挖潜，向管理要效益，力求做到投入最小化，利润最大化。

推行股份制，实行现代企业制度是国有企业大势所趋。然而，美菱集团在全国国有企业大部分亏损的背景下，于1992年在全省率先推行股份制。企业制度的创新大大激活了全体员工的积极性，从而为企业的调整发展注入强大的推动力。1992年至今，美菱每年以5个亿的产值递增，产生了令人瞩目的效益。

“技术跟着市场走”

美菱一开始走的是一条引进之路。技术引进可以最大限度地缩短与国外先进技术的差距。然而一味地引进不求创新，就会永远落后于人。美菱的冰箱生产技术是从冰箱生产王国意大利阿里斯顿公司引进的，当时引进该公司的国内企业共有9家。然而至今为止在这阿里斯顿9兄弟中，只有美菱集团一支独秀。究其原因，主要是由于美菱人不

满足现成的技术，在引进技术的基础上，充分融入自己的智慧，不断创新的结果。1989年是全国冰箱销售的一个低潮。美菱人针对中国人的生活需求，研制出大冷冻室冰箱，从而一炮打响，掀起一次被喻为冰箱革命的“181”效应，在全国同行中引起极大震动。

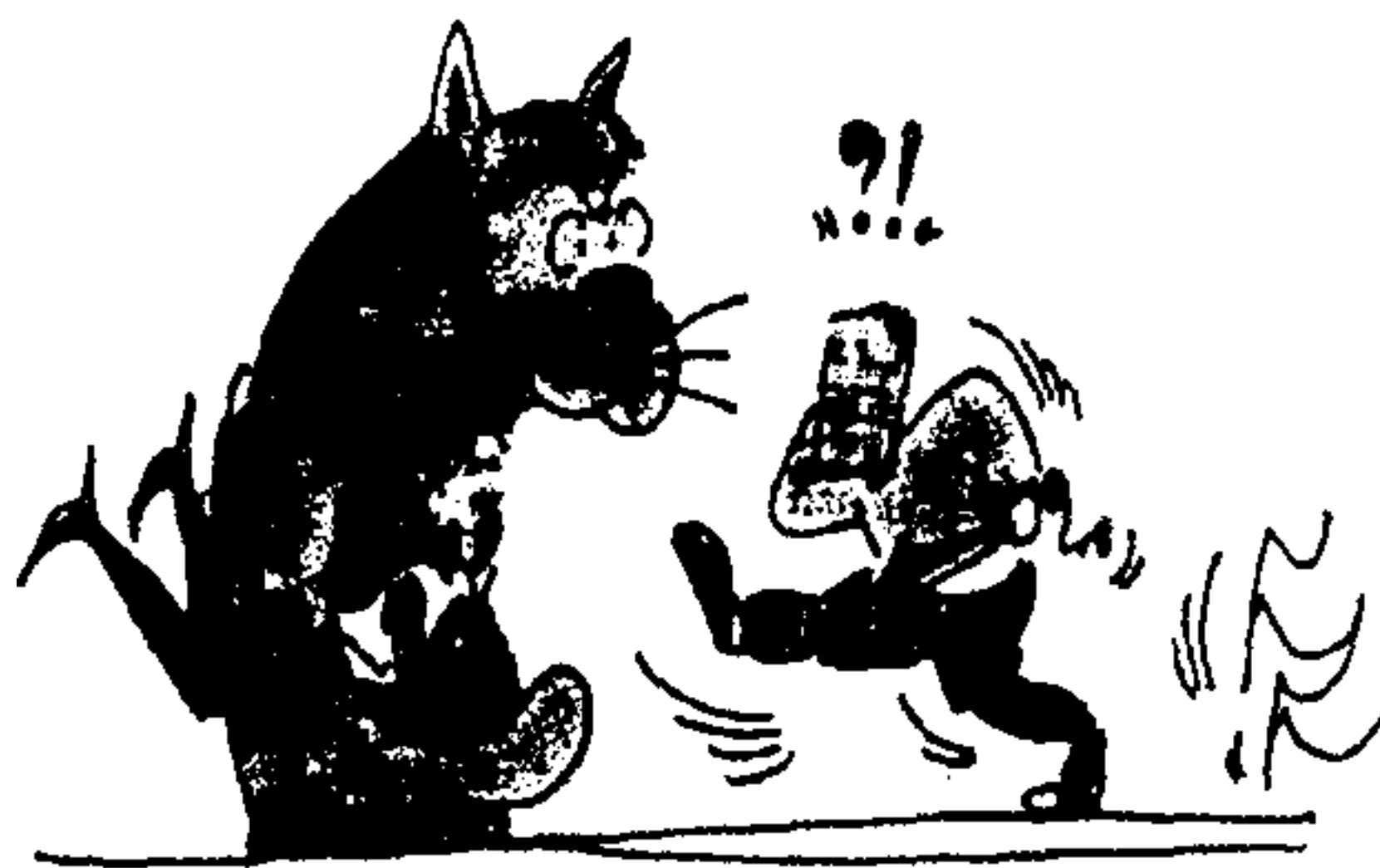
10多年来，美菱先后投入7.7亿元用于技术改造和产品开发，形成一整套完善的产品开发、设计、研制体系。公司拥有自己的科研所，并获准建立了国家级企业技术中心。美菱集团还与中国科技大学等10多个高等学校和高技术科研单位密切联系，在各个领域进行合作，使美菱的科技水平在全国冰箱行业始终领先一步，新产品层出不穷。

为保护地球环境，响应全球倡导冰箱无氟化号召，美菱集团又于1995年率先在国内冰箱行业进行无氟化改造，比发展中国家生产有氟冰箱最终期限提前了10年。与此同时，美菱集团又投入2个亿准备在两年内建成一幢18层的科技中心。

在增添科研设备等硬件的同时，美菱集团又不断输送技术人员出国深造，或请外国专家来讲学。国外工程技术人员来厂安装设备，美菱组织员工现场观摩，跟班学习；95%以上的领导班子成员都参加过国际性的业务技能培训和综合性培训。

从1984年至今，美菱的年平均技术进步率高达64.87%，新产品率达60%以上。在经济效益中，产品科技因素所占比例高达70%，达到世界领先水平。

凤凰老总：



● 王朝松的永恒青春

像众多国产品牌一样，国门大开也使照相机行业面临进口与走私相机的两面夹击。37家照相机厂只剩下两家国产品牌，其中之一就是在顽强拼搏中正在上升的江西“凤凰”。

江西凤凰光学仪器集团公司创建于1965年。1987年由大茅山区迁移到江西上饶。对江光而言，身处大山，远

离信息中心和大都市，地理环境不好，搬迁时又遇到拨改贷，形成了非常大的债务。在这样的条件下，江光厂从1991年亏损308万元一跃而到1996年实现利税2200万元，出口创汇700万美元，他们靠的是什么呢？

一

凤凰集团董事长王朝松认为，企业要想立于不败之地，必须勇闯市场、金融、技术、管理、观念五大关，而五关之中首先是市场关。

他和他的一班人提出，全体员工一定要树立“工资是用户发的”、“争取一个带来一片，得罪一个丢失一片”等新的经营观念，以市场营销为突破口，首先抓住了产品的市场方向与科技提升。80年代初，江光生产的凤凰205相机曾经风靡全国。那里，连江光自己职工要买一架凤凰205相机都很困难，尽管最高年产量达23万架，还是供不应求。80年代末，进口“傻瓜”相机热起来，江光也推出了自己的“傻瓜”机型。但出乎意料，产品大量积压。他们反思，跟在别人后面，生产“傻瓜”相机，无疑是以自己的弱项去同别人的强项竞争，而凤凰的强项是光学镜头的机械技术，再加上劳务成本低，生产基础相同，应当比外国厂家具有更大优势。

江光人毅然决定退出“傻瓜”潮流，转向金属壳单镜头反光照相机。凤凰DC303单镜头反光照相机刚一上市，迅速“窜红”。英国一家推销商自己花钱在报刊上为凤凰做广告，称这是“来自东方的一颗星”，凤凰上了英国《世界著名照相机价格目录》，江光厂与世界52个厂家建立了联

系，出口8万架，在相机市场的第一轮竞争中站稳了脚根。

“凤凰”人深知，市场不断变化，必然从长远着眼，制定自己的大光学战略，提出光学技术变焦化、电子技术计算机化、产品功能自动化、品种档次系列化、结构材料塑料化、生产组织规模化几大经营目标，目前江光已初步形成了照相机、生物显微镜、大地测量仪器、影视机械、望元镜以及光学元件等六大类上百种产品系列。

二

新的市场战略必须对企业的管理体制提出更高层次的要求。从1992年起，江光全面推行事业部制，全厂由一条大船裂变成拥有21条“舰艇”的船队，搞模拟二级法人，赋予他们市场调研、开发、生产、销售、维修一条龙职能，并确定了“集团化、多元化、国际化、股份化、的经营方针。

“凤凰”的事业部体制实际上是一个以资产为纽带的体制，既有国家独资，又有参股、控股、合资，还有来料加工，可以说是“一厂多制”。这对于产品型号多而结构复杂的企业非常有意义。但“凤凰”的体制并不是到此为止，他们对原总厂机关的部分职能处室及行政后勤、职工医院、子弟学校等服务性单位逐步剥离，使他们立足本厂，面向社会，以外养内，以外促内。剥离后的单位，一年节约管理费用就在400万元以上。

三

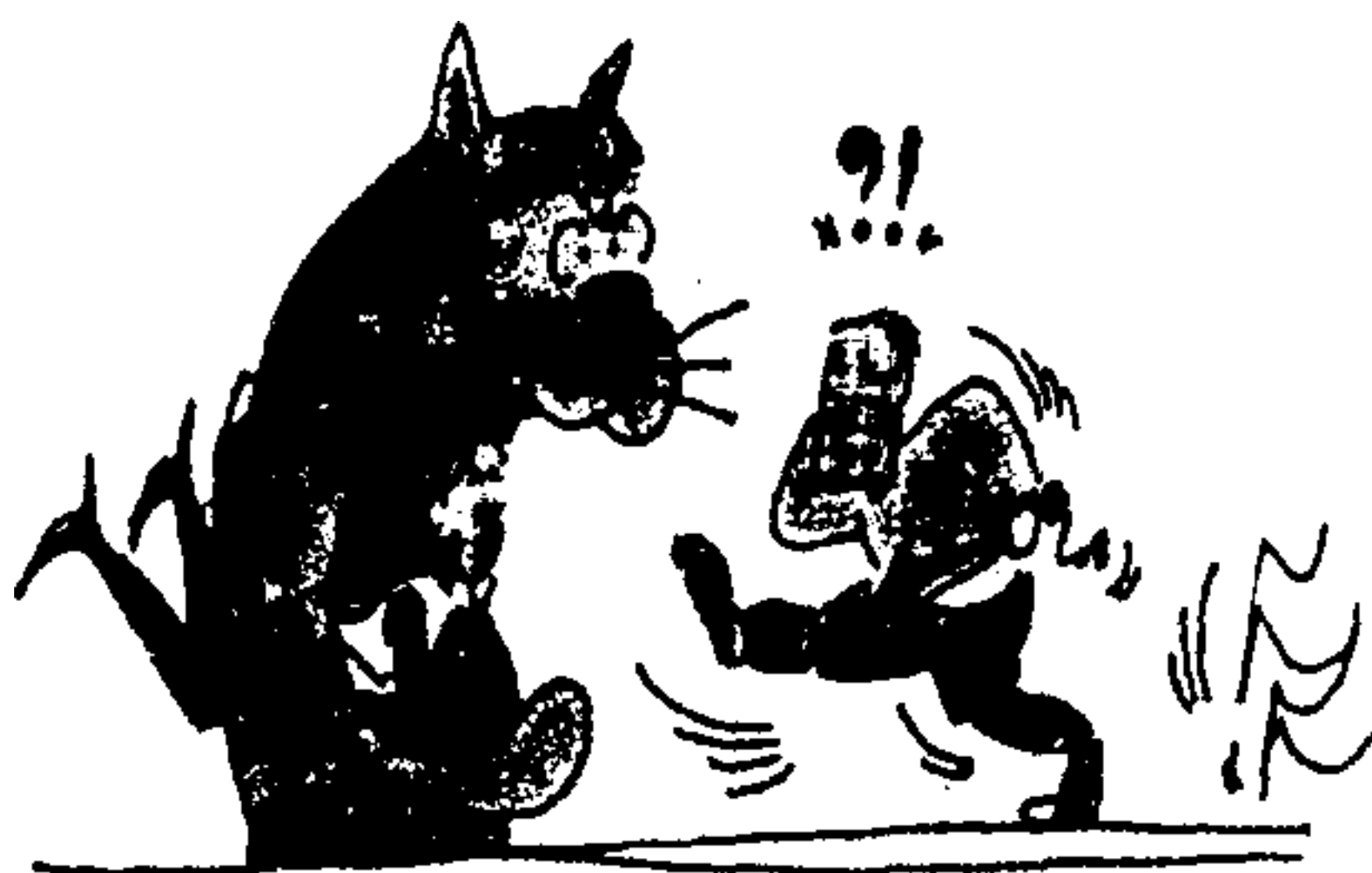
不久前，江光作为全行业首家上市公司上市了。但他们清楚，如何面对现实，顺应变化，找准企业自身的位置，是十分重要的。他们找到了企业自身生存发展的三个新增长点：

一是与世界经济一体化对接的接轨性增长点。根据凤凰产品系列特点，他们筛选出旅游类产品（照相机、望远镜、各种镜头、天文望远镜、水晶饰品），投资类产品（传统的显微镜、测绘仪器，包括非标设备、影视配套设备），出口类专项产品（一次性相机、宠物袋等），配套类产品（光学镜片）等四大类产品作为接轨性增长点来发展，并制定相应的发展策略。

二是转移性增长点，跨国公司为争夺世界市场，从高劳务成本向低劳务成本转移的产品，目前“凤凰”已经受了多家国外著名公司的技术转移，合作的深度逐年加大。

三是经销性增长点，即经销组装国内做不了市场又需要的高档相机、高档显微镜和测绘仪器，形成一定气候。

广济老总：



● 何 谧 敢 争 天 下 先

中国真正意义上的企业和企业家群体正在崛起。时代呼唤具有远见卓识并具有全新经营理念和求真求实开拓进取精神的卓越企业家以及代表先进的生产力大踏步地走向世界的知名企业。

高瞻远瞩的科学决策与求真求实的理念，敢争天下先的大智大勇与挥血洒泪般的苦战奋斗，博

大的胸怀、亮丽的人生与广施仁爱济世利民的廉洁奉公与无私奉献……广药经营者以强烈的使命感、责任心和对于市场经济的深刻感悟，励精图治，演绎出创造多项世界和国内同行之最的经营指标与闪耀着生命光辉的人生沧桑。

谨以此文，揭示正在经受前所未有的艰难锻造的大中型企业及其经营者奋争于新旧体制和新旧观念转折历史时期的深刻内涵。

荆楚大地报飞鸿

一、追踪一条轰动神州的信息

1997年4月23日，湖北日报在头版头条刊发了一条题为“广药用克隆菌生产核黄素取得成功”的重要消息。紧接着，国内多家新闻传媒纷纷自发或转发了这一信息。它标志着，湖北广济药业股份有限公司在世界首例核黄素高产新菌种的转产取得巨大成功之后，在“广药”已经成为亚洲第一和世界第四大核黄素生产基地后的今天，终于通过国家权威部门的正式鉴定并获得了社会的赞同和认可。

一时间，举国上下为之轰动！

“广药”这一举世瞩目的成功，究竟是怎么回事呢？从湖北省委办公厅编发的《湖北重要信息》中部分摘引称：“核黄素（维生素B2）广泛用于医药、食品、饲料等行业。地处湖北大别山区武穴市的广济药业股份有限公司为满足国际、国内市场需求量的增加，抢占制高点，花100万美元从国外引进克隆菌种，先后投入3000万元，将国外的实

验室技术，小试、中试放大并在30吨大罐上实施工业化生产，历经1270天，大小试验2556次，克隆菌种技术终于在去年3月转化成功。使发酵单位比原来增加3倍，发酵时间缩短一半，提取费用降低20%，工序简化为原来的1/3。核黄素产量由原来年产120吨增至300吨，利润率由原来的不足10%提高到46%。成品质量符合中国药典1995年版、英国药典1993年版和美国药典23版的要求。这项被称为“核黄素新菌种工业化生产新工艺的成果目前通过省级鉴定，达到国际先进水平。其中新菌种在30吨罐中稳定工业化生产技术属国际首创”。

“目前，该公司已被国家医药总局列入‘九五’医药行业年产2000吨医药生产基地发展规划，并将核黄素项目列入国家计委‘九五’期间重点开展项目”。

地处华中山区的广济药业公司如何在原本极为薄弱的基础上起步，在其主产品的研制和生产方面一举跨入国际先进行列，自然而然地引起了国内外同行的普遍关注。于是，笔者探寻的目光，定格在广药及其主要经营者——公司董事长——总经理兼党委书记何谧的身上。

始建于1969年的广济制药厂是湖北广济药业股份有限公司的前身，它是国家医药管理局定点的最大的核黄素生产基地，湖北省医药原料药定点生产厂家；也是河北省首批45家现代企业制度试点改革单位、湖北省“615”计划中60家重点企业和“巨人工程”80家重点企业之一。公司生产医药原料药、制剂，兽药原料药和精细化工四大系列40多个品种，年产各种原料药近3000吨。其三大主导产品核黄素（VB₂）、替硝唑和喹乙酞在产量、质量和技术经济指标及市场占有率四大方面均居全国第一。其中，维

生素B2按国际、国内有关标准组织产生，已连续3次荣获湖北省优质产品称号，产量等指标已进入世界五强；饲料级VB2填补了国内空白并替代了进口，原料药产量居国内首位，并拥有年产5亿片片剂、2000万瓶大输液的综合生产能力。公司主要产品60%以上出口欧、美、东南亚等世界30多个国家和地区。

至此，广药公司已拥有总资产和净资产12亿元和4.7亿元、员工1400多人、流动资金1.2亿元。去年实现产值3.5亿元，利税3000多万元，再次跃居全省同行榜首。至今，公司已形成符合生产研规律的布局，较为合理的人才结构和管理体制，技术力量雄厚、产品结构完整，职工士气高昂。已经具备营业收入10亿元，利税过亿元的规模生产能力。以“广药”为核心的广济药业集团公司即将问世，广药股票挂牌上市交易也已进入亮相前的最后阶段。出色的经营业绩使广药走上了全省、全国乃至世界同行中引人瞩目的重要位置——早在1994年，公司即已跻身全国500家最大工业企业行列，居全国医药制造业最佳经济效益企业第39位，并在湖北省最佳经济效益企业中名列前茅，实现利税在医药行业中排名第二。1997年，广药又在已经荣获从全国到地方先进企业等数十种荣誉称号和经济效益高居同行榜首的基础上，获得全国五一劳动奖状并被认定为全省高新技术企业。近日，再次荣获湖北全省双方明单位光荣称号。

历史，就这样将广济药业推上了共和国新时期的明星企业位置，敢立时代潮头的卓越企业家何谧和他率领的广药职工，自此毫无选择地首先站立在历史、现实与未来的交汇点上……

二、为了探寻广药成功的奥秘

谁也不会怀疑，广济药业公司之所以能有异军突起迅猛发展的今天和更加辉煌灿烂的明天，确实首先是因为全国五一劳动奖章获得者、全国医药行业和省市优秀企业家、优秀共产党员、敢于挑战困难的强者、市人大代表、享受国务院有特殊贡献津贴专家等荣誉称号的公司党政主要领导者何谧，以强烈的使命感、责任心和呕心沥血的苦战奋斗，率领全体员工创造出一流的业绩并向我国企业界奉献出一笔具有特殊价值的经营理论与成功经验之故。

就在何谧于1996年4月29日启程参加全国五一劳动奖章颁奖仪式之时，有消息报道：

“广药公司董事长兼总经理何谧披红挂彩，在全公司员工自发地组织起来欢送的鞭炮声中，由市总工会主席陪同启程前往武汉……公司员工异口同声地说，这项荣誉何老总当之无愧。员工们都深切地体会到，广药能有今天，何谧付出的心血和汗水比谁都多，他用超凡的精神和卓越的企业管理才能，敢闯、敢冒、敢拼，力挽狂澜，短短的几年即把广药的发展所作的努力。他当初受命于危难之中，他所走过的路是不断拼搏，不断进取的一条敢为人先的创业之路”。

这就是现实中的何谧，这就是何谧深受职工爱戴的一个片断。事实上，笔者在武穴市、黄冈地区乃至湖北省内许多地方采访时，每天总要接受到有关广济药业及其杰出经营者何谧的大量信息，无论是政府官员还是普通百姓，也无论是各地用户还是有业务联系的国内外客商，他们对广药企业形象、广药产品质量和广药“主帅”的经营之道都大加赞叹。湖北省委书记贾志杰、黄冈市委书记贾天增、

武穴市委书记夏润祥以及国家科委、医药总局等有关方面负责人曾多次来广药视察、参观和指导；各种传媒已有过多次动人的热点报道，文人学者已有过跟踪式的全方位描述，各级政府要员也颇多高度的评价，如今，不少资深的大中型企业在津津乐道于何谧和他的广药；许多如同广药前身那样的亏档企业，更在琢磨他们崛起的原因和经验；一些海外人士和企业家，也对何谧和广药员工的作为产生了浓厚的兴趣。

不仅如此，作为对广药的发展作出了特殊贡献的何谧，他那超凡脱俗般的学者型企业家气质，务实求真的当代实干家气度，以及在组织生产、经营管理、科技进步、开拓市场和全方位推进企业双文明建设等方面高瞻远瞩的科学决策、杰出的管理艺术组织才干以及由此展现出来的对于历史使命的认识、把握与躬身力行，虽九死而不悔，历千难而不复的开拓进取精神和无私奉献精神，都已博得了广大民众由衷的赞赏与厚爱。凡与他有过交往的人，无论上级与下级，工人与学者，都无不为他那高尚的独特的人格魅力所折服。

这就是何谧，这就是何谧和他的企业，他的产品被大江南北、长城内外众多的人所赞赏的主要原因。

一个原本普通的企业和企业家的作为，为何竟然蕴含着我国新时期经济发展进程中如此并不普通的一些重要内涵？因而，探讨何谧董事长、总经理、党委书记率领广药公司职工在我国全面推进市场经济体制这个史无前例的战略大转移时期，如何以传统艰苦奋斗精神与现代开拓进取意识相结合，如何凭借富于远见卓识的聪明才智和现代企业的经营理念，实现面向未来的大步跨越，尤其是从宏观

局势与微观运作的结合上，去解开各界人士尤其是诸多企业家们所关注的“广药之谜”，去形象地而又理性地探讨何谧推动企业实现大跨度发展的经营之道与奋斗历程，无疑有着十分重要和必要的现实意义与可资借鉴的启迪性作用。

崛起之旅：历经时代的沧桑

三、在风雨岁月中艰难创业

原名广济县的湖北省武穴市，北依大别山，东连佛教圣地五祖寺，西接医圣李时珍故乡，南望匡秀庐山，面临长江黄金水道，京九铁路纵贯其间。至今，武穴以其丰富的人文和自然景观，不但成为著名的旅游区，而且有着发展经济得天独厚的天时和地利条件。声名日威的湖北广济药业股份有限公司，就坐落在这块人杰地灵城市的东区。

1969年11月13日，何谧等38名来自各方的创业者们汇聚到这块沉睡了千秋万代的古老土地上安营扎寨，从零起步创办编号为九二厂的广济赤霉素厂，自此开始了广济药业不平凡的创业历程，黎明，无边的荒地晨曦中刚刚醒来时，年轻的技术负责人何谧正坐在一个沙包上，同大家一起讨论建设新厂的方案。首要的困难自然是资金。仅仅上一个赤霉素项目紧打紧算也得50万元，而市里对建这座化工产品企业的全部投入只有10万元，可谓杯水车薪。怎么办？何谧下定背水一战的决心：没有钱，先土法上马，干起来再找出路！

土罐、瓦罐、瓦缸、煤炉、脸盆等等家什都且上了；一盆盆、一罐罐、一缸缸烧开的发酵液倒掉又烧，烧了又倒。千百次的试验，千百次的挫折，千百次的重来。经过

半年多夜以继日的苦战奋斗，1970年9月的一天，提取罐里终于奇迹般地结晶，经甩干后成为淡蓝色的晶体粉末。喜讯犹如城东旷野响起的惊雷传向四面八方。何谧和他的同伴们都情不自禁地流下了激动的眼泪。它表明，广济药业早期的创业者们在经过常人难以想象的痛苦煎熬后，终于生产出属于广药人的最早的产品，继而正式拉开了积累资金创造广药家业的序幕；它同时表明，广济药业的主要经营者同时也是创业元勋的何谧，终于在炼狱般的磨难中成功的度过了他事业和人生的最重要的一个阶段。何谧等广济药业的创业者们在共和国几乎百业俱废的灾难岁月中，即以敢为天下先的胆识和勇气去创建企业并以苦斗精神和聪明才智将其推进到初获成功的彼岸，从而以自己的行动去勇敢实践马克思主义辩证唯物论的不俗作为，其本身即具有某种超越时代局限的深刻内涵。

何谧和同伴们乘胜前进，至1972年又翻开新的一面，相继成功地试制出土霉素钙盐，肥猪菜、七二、五四六等，开始形成最初的产品“规模”。然而，不安于现状的何谧又把目光盯向医药工业行业。经过连续几昼夜的挑灯夜战，何谧同两名技术员一道查阅了近百种国内外医药科技资料，终于发现VB2尚属世界医药工业中一个几乎被“遗忘”的金星，具有光明的市场前景。经过反复的调研论证后何谧率20名同伴到国内唯一生产此产品的天津制药厂学习。半年中他们啃窝头，吃腌菜，遭人白眼，却全然不顾。回厂后，经过3个多月自力更生苦战，终于完全靠自己的力量生产出合格的核黄素晶体成品，不仅使广药持续至今的当家产品得以面世，而且填补了中南地区空白，拉开了广药人日后走向核黄素生产世界五强辉煌历程的序幕。

仅仅几天之后的1973年10月1日，他们生产优质核黄素产品即在全省医药新产品展销会上大出风头，受到各界同仁和各级领导的赞扬与重视。不久，企业正式易名为湖北广济制药厂，标志着广药在一张白纸的基础上蹒跚地起步后，终于走上了规范化的发展道路。

何谧和同事们一发而不可收。他们千方百计创造条件，不断向新的目标迈进。为此，他们多方筹集资金，全力投入到中试和安装搪瓷反应罐的战斗。经过两个多月的酣战，终于完成中试等工作并正式投产。同时，由何谧主笔，根据生产实践和查阅资料编写出版了《核黄素工艺》一书，不但系统地总结了该厂的生产工艺和经验，而且为国内的核黄素生产提供了理论与实践相结合的可操作性的一本专业技术书籍，受到各界人士尤其是国内同行的好评和欢迎。

也就是在共和国的劫难尚未结束的时期，广药这家诞生于风雨飘摇中的小厂产品即已出人意料地走向了世界。1975年，年轻的广药首开纪录，出口核黄150千克。1979年，提供500千克支援对越自卫反击战部队，由此受到解放军总后勤部的嘉奖。此后，他们不断改造生产工艺，扩大生产规模，提高产品质量，使其拳头产品核黄素从1982年后连续三次荣获湖北省优质产品奖。它标志着，以何谧为代表的早期广药人，早在动乱年代即勇敢地尝试“战略转移”，并成功地走出一条具有创新意义的创业道路以后，终于迎着改革开放的时代潮流开始大踏步地推进自身的发展了。

四、力挽狂澜的一年

1986年早春，何谧乘坐颠簸的越野车奔驰在武穴城东的原野上，脑海中浮现出几天前重返广济药厂看到的破旧

的厂房、杂草丛生的厂区和三五成群懒懒散散的职工，不禁思绪万千。

1985年何谧调任武穴市造纸厂任厂长，仅仅一年时间便把这家亏损企业经营得红红火火，成为市里扭亏增盈的典型。然而，也只是一年的时间，他曾经为其呕心沥血的广药，却由于诸多大小“气候”的影响而重重地跌入累计亏损103万元的低谷。如今，虽然造纸厂需要他，但广药更需要他，他毫不犹豫地接受市里的委派重返药厂，挑起了全面主持该厂工作的重担。用别人的话说，这叫“收拾残局”。

刚刚上任的何谧没有急于烧“三把火”，而是首先坐到了热气腾腾的发酵台上，他端详这个熟悉的全厂赖以生存的核黄素发酵车间。他在思索着，权衡着，寻找着找开广药新局面的突破口。

厂长这个职位，也许是一把钥匙。那么，何谧究竟如何利用这把钥匙开启连接历史与现实的通道，从而尽快打开药厂的效益之锁进而将其弛入高速发展的坦途呢？

通过又一番深入的调研和摸爬滚打，他独具慧眼，发现药厂的病根主要在于产品结构不合理，生产规模小，技术水平低。加之管理不善等原因，造成产品成本高，质量上不去而失去了市场竞争力。于是，他带领技术人员北上南下找信息，查资料，走访专家，终于很快找到使企业起死回生的良方——引进高产菌种。

政治家的眼光，哲学家的思维，实干家的作法，对何谧确是受之无愧。上任不到一个月，他即在以“重振朝纲”凝聚拢人心的过程中，明晰地运筹起以吸收推广新技术，改革工艺，提高产品质量进而开辟大市场的发展取向。于

是，他在抓紧上好喹乙醇新产品的同时，只身踏上了赴上海引进新菌种的征程。在沪期间，他啃干馒头，喝白开水，挤公共汽车，往返奔波在许多科研单位和大专院校之间。不知道推了多少家单位的门，也不知道遭受了多少冷遇与挫折。最后，上海微生物研究所有关领导为他的“苦求”所感动，使他在一个周末的最后时刻终于取得了期盼已久的核黄素新菌种。他星夜乘车赶回武穴，当晚即一头扎到菌种实验中去。

他几乎忘记了休息，一日两餐都在车间凑合，只要能填饱肚子就行。车间里闷热的空气叫人透不过气来，他和工人们一道顶着高温热浪，坚持亲自观察罐内的变化。几天下来，他的嘴巴裂开了几道大口子，眼皮浮肿带着血丝的眼睛放射出一种异样的目光。经过反复的试验，掌握了大量第一手资料，他又接连召开了三次专题会分析罐内的变化，重新组织力量投入试制。

“只许成功，不许失败”。在何谧的亲自带领下，一场近似60年代末期初创基业时近乎悲壮的战斗再次打响了。

经过又一番炼狱般的苦斗，广药发酵台上再次出现了奇迹。庆祝新菌种成功运用的联欢会在1986年“五一”那天隆重举行，昨天还死气沉沉的药厂一下子变成了欢乐的海洋，不少职工吆喝着请何厂长登台。何谧挥手向大家致意后庄严宣告：新菌种应用成功了！广药有希望了！接着发表了撼人心魄的演讲：“核黄素新菌种应用成功，意味着广药第一大战役的胜利。但今后的路还很长很远，任务更加光荣艰巨。我们领导班子要立一条军令状，在今后的十年中要迈三大步。今天我们刚刚迈出第一步，如果不迈好今后的两大步，我们就集体解职，工资降三级，而且不许

调离广药！”

多么令人钦佩的“军令状！”何谧就是以这样破釜沉舟血战到底的勇气和魄力，始终坚持身先士卒苦战奋斗，与此同时，他率一班人紧紧抓住推进改革的配套联动，一方面大力调整产品结构，抓好新品喹乙醇等产品的研制，一方面不断优化生产环节，对供销人员进行五费包干，对各车间实行工资与效益挂钩，努力把提高产品质量和节能降耗的措施落到实处。同时发动职工群策群力，共攻生产和技术难关，先后收到合理化建议250多条。其中仅采纳用粉碎机把煤块粉碎后再烧的建议，当年即降耗20.2万元。

也就是在上任广药厂长第一年的1986年，何谧率同事们四处筹集到120万元资金加速对黄素技改，使原先的15吨罐全部上30吨大罐，并由原8只增加到16只罐，从而使核黄素产量扩大4倍，达到年产8吨，一举实现了广药多年悬而未决的第一次上规模上档次的目标难题。当年实现产值700多万元，利润120多万元，打了一个漂亮的翻身仗。

1986年，自此成为何谧全面主持广药工作以来取得圆满成功的第一年；1986年，无疑为广药今后展翅腾飞打下了一个扎实的基础。

五、走向辉煌壮丽的成年

在打开峰回路转的新局面后，何谧厂长又和同事们一道提出进一步依靠科技进步，以外延和内涵扩大再生产相结合，进一步走好质量效益型发展路子的运筹方向，坚持依靠引进、消化、吸收实现企业二次创业的成功。为此，他坚持把发展重点放在规模经营和开发高、精、尖产品的目标上，在短短8年中先后吸收投入资金5000多万元，组

织实施大小技改100多项，完成对核黄素、喹乙醇产品的三次技改和扩建，使这两个主导产品的生产能力分别由原来的15吨、300吨扩大到120吨、2500吨。

深黯现代经济学原理的何谧，自入主全厂经营工作以来，一直致力于推行独具特色的规模经营战略，以大跨度地推进企业的发展。因而，当初有人对用这么多钱搞技改心存疑虑时，何谧却毫不犹豫地说，只要能扩大规模，提高质量，这钱用后能创造效益，发展广药，何乐不为？与此同时，他们先后与中科院，军科院，南开大学等十多家科研院所和高校联姻，引进研制新品14个，完成技术革新12项，创产值2亿多元。

为了开发新产品增强发展后劲，他们以大市场意识将开发计划向全社会招标，从而是保证开发出的新品投入少、档次高、工期短、见效快、效益好。1992年，他们又斥资38万元从一家药研所引进属国家二类新药的高新尖产品替硝唑，使这种属国内外60类最畅销产品之一的新品很快形成年产50吨规模，成为该厂又一个拳头产品。1995年后，他们以最大的决心上马替硝唑大输液重点工程，取得又一次突破性的进展。

在引进高新技术的同时，广药还应用“走出去、请进来”的办法引进高层次人才。为此，他们一方面大量聘请国内外专家担任长期技术顾问，一方面筑巢引凤大举招贤纳士，千方百计从重点院校和科研单位引进186名专门人才。从1990年以来，他们又先后大胆起用近30名大学生担任车间主任和科室领导，使原来的车间领导人员从小生产的“大队长”式走向成熟的高技术式。同时拿出100多万元办起医药中专班，设立抗生素工艺、化学制药、制剂

等专业，培育了一大批“土生土长”的技术力量，逐步形成了内外结合、上下结合的人才培训立体网络。

为了企业的长足发展，何谧率广药人重技术、抓产品开发、调整产品结构不遗余力；搞技改、扩规模、抓质量等更显示出决策者超人的胆识。

1986年在企业亏损，资金短缺的情况下，他们毅然从银行贷款投入200万元对核黄素，喹乙醇进行第一次大规模技改，大力扩展生产规模，取得扭亏增盈显著成效，并打下了以后持续发展的基础。

1988年根据土霉素碱价格暴跌等市场变化情况及时调整产品结构，投入35万元改造原土霉素车间加工设备，转产市场看好的核黄素；同时投入120万元对喹乙醇车间进行第二次技改，进一步扩大了核黄素和喹乙醇产量。

1990年下决心接受武穴市1200万元建设资金对喹乙醇进行三期技改，还配套建起年产600吨双乙烯酮工程，使该产品扩大到年生产能力1500吨，年净增效益2200万元，创利税200万元。

1991至1993年又投入2700万元巨资，建起全省第二条符合GMP标准的年产5亿片的替硝唑生产线；并对核黄素进行第三期技改，使其年生产能力由80吨扩大到150吨。

1993年为优化核黄素空气系统，投入1000万元从美国引进无油离心式空气压缩机3台，使核黄素的染菌率从原来的28%下降到15%并降低电耗30%。

以何谧为代表的广药创业者和经营者经过艰难曲折的历程，终于使企业在90年代初期进入辉煌壮丽的成年，形成核黄素、喹乙醇和替硝唑三大主导产品三足鼎立局面，

至1991年时已实现产值1.52亿元，利税1200万元，出口创汇800多万元，产值以年均56%的高速度增长。尤为可嘉的是，其三大主导产品在产量、质量、技经指标和市场占有率上已分别上升为全国，甚至世界第一，并大批量地销往各国。

紧接着，何谧又以杰出的活动能力争取到国家医药总局等上级的支持，得到4000万元投资上马替硝唑大输液项目。1995年4月，被列为全国医药行业重点建设的大输液工程正式开工，经过一番夜以继日的苦战奋斗，该项目于1996年9月正式投产，意味着广药向着现代化特大型企业的目标又迈进了一步。

至此，以何谧为首的广药决策层率领全体员工，终于在荆楚大地上建筑起了一座享誉华夏并广泛影响到世界的医药事业的丰碑。

攻克制高点

六、首开克隆菌种成功转产先河

当今世界，科学技术突飞猛进，人类社会正处于又一次巨大变革的前夜。然而，要将先进的科学技术转化成为现实的生产力，却远不是一件轻而易举的事。尤其是在我国诸多企业还处在生存发展“初级阶段”的现实情况下，真正舍得花大本钱，下大功夫去追踪高新技术，并将其实实在在地运用于企业生产中的，可谓微乎其微。

然而，立足大别山麓胸怀济世利民责任心，并放眼世界未来的杰出企业家何谧，多年来一直在以浓郁的现代科技意识紧追时代潮流。以紧握时代巨脉的高瞻远瞩，深谋

远虑企业的现代化发展。于是，在广济药业初具规模渐入生产坦途的形势下，何谧开始把眼光瞄向国外。为此，他亲自挂帅成立起专门跟踪高、新、尖技术的信息机构——科技情报站，投入大量资金与信息公路联网，捕捉国外最新的科技和产品信息。经过大量的探寻，一种名为克隆菌的高产菌种新技术，便超越国界率先进入了他的视野。

克隆菌是用克隆技术复制而成的枯草杆菌，当时仅在个别发达国家获得实验室研究的成功。虽然，世界许多主要生产厂家都力图运用克隆菌于核黄素工业化生产，但迄今尚未有一定获得成功的。

一项深不可测的技术，全世界一直未有成功运用的先例。然而，身处我国内陆腹地的一位企业家，早在七八年以前就紧紧地盯住了这项技术。仅此本身，在我们这个众所周知的科研成果转化难的国度中，就是一大奇迹。

说到何谧追踪克隆菌技术并成功地实现举世瞩目的工业化生产的事，还有着一段远胜于萧何月下追韩信的传奇故事呢！

早在1990年，何谧就曾偕同有关方面人士前往毗邻西北欧的某发达国家首都寻找一位研究该菌种的专家。开始人家都避而不见。后来通过关系打听到这位专家的郊外别墅，他们即驱车专程“请贤”。却不料在回程中车出故障，一车人重重地摔倒在冰天雪地之中。之后，大难不死的何谧又假借旅游之名，请这位外国专家携菌种来公司传授技术，并开始具体商讨转让技术筹备工业化生产的有关问题。

“要说像个侦探，我还是第一次做了个合格的侦探呢！”何谧对人民日报等新闻单位的一行记者幽默地说。

何谧和他的广药公司同事，就以这种锲而不舍的精神

走到了许多发达国家追赶的这项高新技术的最前列。经过反复的论证和扎实的准备，1993年冬，何谧亲率一班科技人员远赴该国微生物研究所购买核黄素克隆菌技术。“这可是背水一战啊！”随行的人员提醒他，他们说，如果不成功，这技术转让贵的百万美多付之东流，我们可就“赔了夫人又折兵”了啊！何谧平静却也坚定地回答：“没有退路了，只能前进，不能退却！”

古人有道：以计为首；美国著名管理学家西蒙认为：管理即是决策，决策乃企业经营前导程序的母体。两军对垒，常常一策定生死；市场竞争时或一策定兴衰。是否正确地科学地果断地决策，显然再一次摆在了何谧和班子同事们决定企业兴衰成败的抉择中。在公司党委和董事会的支持下，何谧毅然买下了这项技术。回到家，他倡导成立了“背水一战指挥部”，并自任指挥长，所有的工程技术人员都披挂上阵，菌种站、小试、中试和大试车间各个战场全面接上了火，英雄的广药人在他们“主帅”的统领下，以最大的决心全力以赴投入到这项领先于全世界的工业化生产的试验中去。

长达3年多的日日夜夜，何谧日复一日地奋战在第一线，亲自过问菌种的培育情况，同工程技术人员一起设计实验方法，改进培育技术，并坚持与前来作技术指导的某国专家同吃同住同上班。有一次在菌种实验室，他为了观察培育一期菌种全过程，连续在菌种室站立了8个小时，大家叫他吃饭，连喊三次他都答应了，可是眼睛仍然死死盯在操作上。直到大家吃过饭散去，他才走到桌前，一看已经是吃过饭的样子，就问：“我吃过了吗？”有时他在住所内一干就是一昼夜，实在饿极了，就一边伏案工作，一

边随手抓点什么现成的干粮往嘴里塞。有时面条煮糊了他都不知道。

1270多个日夜，2550多次实验，这是多么令人难以忘怀的数字啊，何谧硬是以毅力、意志和坚定不移的信念，率领全厂职工一往无前奋力攻坚。谁也说不清他们经历了多少风雨，忍受的多少常人难以承受的痛苦和折磨，顶住了多少无法回避的风言风语和失败的煎熬。所幸的是，他们终于度过劫难绕过暗礁走到了成功的彼岸。1996年3月，是广药人同时也是何谧本人永远难以忘怀的日子——克隆菌种工业化生产在30吨大罐中转化应用成功，从而使核黄素发酵单位比原来增加3倍，发酵时间缩短一半，工序仅为原来的1/3，什么是国际先进水平？何谧和他的同事他的职工们，以敢争天下先的大智大勇和卧薪尝胆式的拼搏奋斗，终于作出了圆满的令人信服的回答。

巨大的高新技术运用新成就举世瞩目；何谧率广药人奋起直追当代科技发展潮流的精神风范令人肃然起敬！4年，历史长河中短短的一瞬；仅仅不到4年的时间，何谧率领老区的这一部分优秀的热血儿女，以自己对民族对国家前途的瑰丽憧憬和顽强与忠诚的意志品质，已经写就了一部英雄的史诗。

仅仅4年后的今天，广药核黄素产量由原来的120吨剧增到现在的400吨，利润率由原来不足10%猛地提高到46%，成品质量也相应达到国家和国际标准的要求。

时过境迁之后，何谧在接受记者的采访时坦率地承认，1994年至1996年研制克隆菌运用新技术那三年时间：是他一生中最为艰苦、感觉最为深刻的三年。事业的磨难，使他经受了长达三年的血与火的考验与生命力的锻造；历

史的垂青与时代的选择，同时将他推上了事业和人生之旅的一座前无古人、后无来者的高峰。它同时意味着，作为一位政治上较为成熟的、作风上过硬的有着强烈事业心和使命感的企业家和专家、从此毫无愧色地站立到了俯视世界同行，称雄全国同类企业的制高点上。

现代企业家经营之道

七、高层次的企业发展战略

随着时代的时步，社会主义市场经济的建立和发展，国有企业的经营者们，难以避免地正在经历着新旧体制转折时期经营理念的痛苦抉择。著名台湾企业家徐风和认为：“今天适应变化的唯一方法就是创新。”美国管理咨询专家迪克·卡尔森坦言：“不发达国家之所以不发达，与其说是由于缺乏资金，不如说是由于缺乏创新。”创新，无疑是从昨天走进今天的企业尤其是国有企业经营者适应改革开放时代潮流，制胜于市场竞争的运筹决策的基石；创新，其实正是何谧经营之道的灵魂和最重要的内核。纵观广济药业从创业、发展，直至起飞的全过程我们不难看到，何谧在驾驭广药扬帆远航的奋进历程中，有着一个又一个充满创新意识的举措，何谧的决策运筹与经营理念中，更是处处闪耀着创新思维和战略意识的光辉。可以说，正是由于首先有了何谧以难能可贵的创新意识和不断超前谋划企业的发展战略，并义无反顾地将其付诸实施，才有了广济药业兴旺发达的今天和将会更加辉煌灿烂的明天。

近半年来，全国多家新闻单位的记者纷纷前往广药采访，以图了解他们在世界上首家成功地进行克隆菌工业化

应用情况，并力图解开引起普遍关注的广药发展“奥秘”。一位记者就广药创建具有自身特色的CIS战略问题访问了何谧，我们不妨采撷一些片断，以便管中窥豹，从一个方面了解广药决策层如何大力推行现代企业经营之道，如何从理性的层次和富于创新意识的超前决策去推动企业发展的思维脉络。

记者：何总，请你谈谈具有广药特色CIS战略的含义？

何谧：广药特色的CIS战略，就是必须以“上下求索，敢为人先，改革兴厂，科技兴厂，实干兴厂”的企业精神的指导，遵循国际化、国情化、民族化、个体化、人格化、系统化和多样化原则，以自己独特的精神和企业文化为经营运作的灵魂，统一企业管理体系、员工行为、营销运作规范等，致力于将企业整体形象得体地展现于世人。

记者：请你谈谈关于加快国际化问题？

何谧：我国企业在国内外两个市场都面临着日益激烈的竞争和严峻的挑战。我们应当加快国际化经营步伐，塑造良好形象，尽快走向世界。并使企业塑形与国际接轨，并且首先使用国际质量标准。

记者：请问你将如何加大民族化力度？

何谧：企业形象塑造既要和国际惯例接轨，更要充分体现民族文化特色。在国有五千年文明文化史，但民族化的发掘还任重道远。我们公司如果不创造出体现民族文化的名牌产品，最终只能成为外国公司的打工仔。

记者：你打算如何大力创新个性化呢？

何谧：我从中国型CIS的困惑中体会到形象塑造个性化的重要，所以策划和实施了塑造企业个性化形象的三个战役：第一战役，既抓视觉形象识别的硬指标，也抓理念、

活动形象识别的企业人文软管理；第二战役，创名牌，上规模，发展企业形象；第三战役，拓展销售网络，成立集团公司，实施跨国经营，向国内外广泛展示形象。

记者：你是如何培育人格化的呢？

何谧：人格化是培根塑魂、塑造企业形象的支撑点和凝聚力。我们公司正是依靠人格力量推进形象工程，从而使企业获得蒸蒸日上的发展。

记者：你能谈谈企业国际化经营应塑造哪些有针对性有特色的企业形象呢？

何谧：一是要塑造企业的国际名牌形象和品牌形象；二是要塑造企业的实力形象和发展形象；三是要塑造企业的国际形象和信誉形象；四是要塑造企业为世界和人类多作贡献的新中国主人翁形象和奉献形象；五是要塑造企业的民族文化形象和文明形象；六是要塑造企业高、精、尖和新、奇、特的高科技形象和创新形象。

何谧的一席话，充满了对于企业现状高屋建瓴、审时度势，以及对于企业现实与未来发展的高层次的周详的运筹。企业家的思维就是这样善于从历史的、经济学的直到哲学的角度去策划与定位当代企业的发展战略。

人们常说市场如战场。决胜市场，自然首先在于企业经营者的谋略和组织指挥，在于被传统称为企业战略的决策运筹与经营方略。70年代，美国的企业战略趋于成熟并进入战略管理阶段。之后，日本人通过学习借鉴将其提升为具有创新意义的战略经营，创造出这个资源贫乏岛国享誉世界的经济奇迹。至于中国，由于长期缺乏诸如市场经济等产生企业战略的土壤，直到90年代初期才开始出现真正意义上的企业战略思想和企业发展理论。可喜的是，诸

如何谧这样并不多见的富于远见卓识的中国企业家，他们运用马克思主义的立场、观点和方法以及学者的思维与行家的眼光，凭借长期内驾企业、外拓市场实践中的大智大勇，已经以自己十多年来的经营业绩，较早展现出明晰的战略理论，从而以强者和先驱者的姿态站立到了俯视市场风云的制高点上。

何谧的述答记者问，虽然主要谈的是实施CIS战略塑造企业形象问题，但实际上已经涉及到广济药业公司实施内部生产关系变革、制度创新、资本运营、人本管理、精神文明、企业文化等关于企业发展的软硬件环境和如何纵横捭阖于国际国内大市场的诸多方面，并由此构成了已被实施证明了的，何谧的现代经营之道中有关企业战略方面的主要问题。为此，笔者不得不将笔触延伸到上述领域，粗略地破解何谧率领企业得以成功发展的“秘诀”。

八、难忘的改革历程

何谧在其十多年的实践中，较早形成具有广药特色的企业战略，显然首先在于大力推进企业改革的结果。用何谧的话说就是：“转变观念，转变机制，对企业老一套的管理模式、落后的管理体制进行一次彻底的革命，那就是坚持改革，用现代化的管理来保证推动企业快速而健康地发展。”

何谧的话一针见血，站立在时代潮头的企业家，就是具有洞悉企业经营真谛的睿智思维。事实上，自从1986年全面主持广药工作以来，何谧一直在探索如何尽快在企业内，建立适应改革开放新形势的管理体制和适应市场经济规律的充满活力的内部运行机制的问题。早在他重返广药的1996年，他即专门派出一批具有管理经验的干部下武

汉、上北京，考察了几十家大中型企业，历时3个月。随后，他便以敢为人先的胆识率先在广药拉开了进行干部制度、用工制度和分配制度改革的序幕。并且首先以较为彻底的承包责任制作为全面进行企业改革的基础。为此，他彻底跳出小商品经济的樊篱，不惜承担巨大的风险和传统观念的重压，落实和完善具体措施，由浅入深，循序渐进，不断把改革引向纵深，进而扩张两翼，全面开花，力求既快速又稳妥地收到以改革促发展的实际成效。

也就是自那时以来，广药的史册中先后出现了“三改”和“一包”这样两个新名词，及其涵盖着的分层经营承包责任制。按照何谧和同事们策划的改革方案，他们以激发全员竞争意识为核心，大力推进企业技术进步，实行经营管理，使基层单位成为承包的主体。由此层层分解目标任务，一级向一级负责，最终将其具体落实到作为承包主体的基层单位。坚持以生产定任务，质量定标准，消耗定指标，将工资、费用、奖金等一包到底。谁干得多？哪个单位的任务完成得好？单位和本人就可以获得更好的经济收益，并因此获得厂部嘉奖等政治上的荣誉。由此大大调动起承包单位及至全厂职工的生产积极性，以前混大锅饭的风气为之一扫。紧接着，实施人事工资制度改革，打破用工和干部与工人等几大界限，创造使人才脱颖而出的条件，逐渐形成能者上，平者让，庸者下的环境氛围，企业很快焕发出前所未有的生机与活力。

继之，何谧率一班人大胆提出在企业内部实行分片大包干改革新方案，主持制定了结合各分厂扩权的40条规定，以图彻底改革管理体制。并据此思路调整机构设置，精简科室，强化系统职能，减少中间环节，从而大大提高

了工作效率并充实了一线力量。同时将内部管理与直观的外部市场接轨，较早在企业推行模拟市场化运作，使各基层单位各承包主体成为相对独立的核算单位，哪个部门的事哪个部门全权经办，自行化难补缺，解决矛盾，处理好内部问题。基层单位相互之间的实物往来与工作衔接，则实行有价交换与严格的责任制约。为此，他们奉行企业内“一切行为都具有价值的市场经济观念，所有原材料、物资、劳务、技术、协作、运输、检测、修理等等全部实行按物论价、“按劳计酬”。从而变“领用”为买卖，变无偿为有偿，完全按照市场法则从事，逐步建立起企业内部的流通秩序。同时不断强化现场管理，坚持以明确的责任制和岗位标准去规范制约职工的行为，逐步将有关生产和经营的多个环节纳入科学化、规范化的法制管理轨道。历经几年努力，已在公司建成井然有序、优胜劣汰的新型企业环境。

以承包为基础的各项改革搞活了企业，改变了不适应生产力发展的生产关系。如今的广药，各项工作分工细致，责任明确，配合和谐。什么角色演什么戏，什么职务管什么事，全部能各行其政，各司其责，管理既到位又不越位，权力既高度集中又层层不放。总经理不做副总经理的事，副总不做车间主任的事，车间主任不做班组长的的事，从而使人人参与经营，个个自觉工作，全方位调动起人的聪明才智与竞争意识，不断卓有成效地搞好了各方工作，而且，何谧本人也从繁琐的内部事务中解脱出来，集中精力投入到把握方向、确定发展大计划和解决全局性的重要问题方面。用他的话说：“如今我也做好人，不必再像以前那样大伤脑筋，也无需为照顾人情而为难。大伙儿也无需坐在一

起凭印象议来议去，互相扯皮。算盘一响清清楚楚，企业与个人一荣俱荣，一损俱损。”

好个“一荣俱荣，一损俱损”，这不正是以充分发挥人的主观能动性和发掘人的潜能和改革目标吗？可以肯定地说，任何企业的经营者，只要他能把职工的利益与企业的命运牢牢捆在一起，调动起所有的员工为企业、同时也在为个人努力奋斗，他的企业定将会无往而不胜。何谧率领广药公司创造出的近乎奇迹的发展业绩，不就雄辩地证明了这样一个市场经济的辩证法吗？

九、创新企业制度搞活资本运营

实行资本运营建立社会企业制度，是深化企业改革的必然趋势。早在1991年，何谧和同事们即以深谋远虑及时确定出“总体设计，分步实施”的改革方针，第一步重点致力可以转换企业经营机制为主要内容的改革：第二步则定位在以搞好资产重组建立现代企业制度为目标的股份制改造方面。为此，他们早在1991年6月即大胆与香港珍宁公司合资1200万元，建成8只30吨核黄素不锈钢罐，成立起湖北广宁制药有限公司。1994年，又与该公司和香港明华公司续签和新签900万美元合资协议，将核黄素原合资项目扩大4倍，成功地走出跨外股份合作第一步。

在内部改革和对外合作初见成效的基础上，何谧和同事们继而开始紧锣密鼓地筹建股份制企业。1994年6月，经有关方面批准，广济制药厂正式改制为湖北广济药业股份有限公司。在同年11月举行的公司挂牌庆典仪式上，何谧满怀豪情地宣告：“湖北广济药业股份有限公司的成立，加速了与市场经济接轨的步伐，标志着广药新的发展阶段的到来，新的发展条件的具备。我们一定要抓住新的发展

机遇，尽快把广药建成巨人企业，把武穴市城东建成现代化的医药化工城，尽快实现新的腾飞！”

广药股份的成立的确开创了广济药业发展的新时代。就在公司正式成立两三年后，公司以大输液工程和克隆菌工业化运用成功，标志着广药无论是在生产规模的外延发展，还是在质量效益型的内涵发展方面，都已迅速进入到新的更高的层次。为了进一步加快向集约式经济增长方式的转变，何谧和公司一班人不断加大实行资本运营和资产重组的力度。公司年产5亿片片剂的制剂分厂，过去开工率不足40%，后来，他们果断与一家民营企业联合，双方共同投资2600万元组建济泰制药有限公司，至今产销两旺，社会、经济效益十分明显，资本利用率比以前提高了一倍多。

黄冈制药厂是鄂东地区生产金霉素的最大企业，具有年产1500吨饲料金毒素的生产能力。近年来，该企业连连亏损直至停产。去年，广药决定用自己的技术、品牌、市场份额及注入部分资金兼并黄冈制药厂，组建一个由广药控股的有限责任公司。通过兼并，该企业现在已恢复生产，呈现出扭亏为盈的良好迹象。

何谧坚持以企业自身的优势收购兼并劣势企业，合理配置生产要素，实现优势互补，既盘活劣势企业闲置的存量资产，又不断解决自身发展过程中的矛盾，从而达到大跨度搞活资本运营，扩大公司规模的目的。至今，何谧率广药班子历经艰苦探索和努力，已经使企业的总资产和净资产分别由5年前的6400万元和3600万元，猛增到12亿元和4.7亿元，收到优势扩张的良好成效，使何谧一以贯之的规模经营战略初步变成现实。如今，广药公司的股票

上市筹备工作已经万事俱备，1998年正式上市挂牌交易已成定局。以广药股份公司为核心组建的湖北广济药业股份有限公司，也已经湖北省有关方面行文批准，正式成立已指日可待。届时，以包括全资或控股成立的湖北广济药业股份有限公司，也已经湖北省有关方面行文批准，正式成立已指日可待。届时，以包括全资或控股成立的湖北广宁制药有限公司、长江工具厂、济泰药业公司、兽药饲料添加剂厂、广奥纸制品厂等为紧密层企业，以及多家半紧密层企业组成的广济药业集团，必将在广药傲立华中，称雄国内同行业进而大步走向世界的发展历程中，起到举足轻重的助推作用。不久前，一家外国大公司看中了广药的技术和设备，想以高价收购广药，可何谧却不愿攀“洋亲”，坚决不卖。因为，在他的信念中，他要通过自身的优势扩张和规模发展，尽快把自己公司建成为技术一流，设备一流，管理一流，素质一流的国际大公司，自立于世界诸强之林。

随着广药企业集团即将诞生的前进步伐，何谧和同事们正在具体运筹1998年新上一个年产500吨饲料添加剂的项目。这是世界银行投资的建设项目，据知全世界目前仅有广药一家。

作为国内最大的核黄素生产基地，广药的喹乙醇年生产能力已达1500吨，居世界第一；替硝唑原料药年生产能力80吨，居国内之冠。同时拥有年产5亿片剂、2000万瓶替硝唑大输液及年产普钙20万吨、磷铵4万吨和硫酸12万吨综合生产能力。可以想象，到明年，世行投资的饲料添加剂项目建成时，定将会引起又一次巨大的轰动，从而成为广济药业、同时也成为中国医药行业投向国际大市场

的又一枚重棋。

内在驱动力是怎样形成的

十、营造新型的企业环境

当代世界许多著名企业家治理企业，不仅敢于以铁的手段执行和维护严格的纪律，而且善于尊重人、关心人、理解人，解决好员工个人的切身问题，从而充分调动下属的积极性以使其自觉恪尽职守。这就是以人为本现代企业管理的主要内容。

何谧认为，以人为本管理是现代企业管理的灵魂。企业领导者若能调动每个员工的积极性，其释放出的能量将是无穷的。正是从这样的思维出发，他多年来在坚持严格的法制式管理的基础上，一直强调强化激励力度，落实激励措施，以充分调动员工的主人翁积极性和责任心。为此，他在坚持以规章制度为基础的企业“法典”保证良好工作秩序的同时，坚持以严格的按劳分配和优胜劣汰原则，致力于把全体员工推上生产竞争的快车道。并根据国情和企业的现实情况实行必要的“安抚”政策，让所有职工只要努力工作，各尽所能，都能各得其所，保障生活。由此，既拉开了分配档次，鼓励了先进，鞭策了后进，又使人人都能安居乐业，爱岗敬业。由此避免了激化矛盾，顺利地推进了改革，使三项制度改革，在广药取得了较为圆满成功。随着企业的发展，近几年来职工收入不断增长，人均年工资已超万元，有的车间甚至超过1.5万元或接近2万元。

无论职工的就餐问题、住房问题、子女问题还是业余

文化生活方面的问题，何谧都要下功夫将其解决好，尽其所能为大家排忧解难，以便最大限度地增强职工对企业的向心力和凝聚力。遇有职工找上门求老总直接解决问题的，何谧无论再忙，也总是耐心、友好地接待，以既坚持原则，又顾及实际情况的方法给予解答或责成有关方面解决，使人心悦诚服，为了解决好住房这个企业最难的福利问题，何谧早在1988年就超前决策实行住房制度改革，哪怕再困难都舍得拿钱建住宅，使厂生活区成为了武宋市最大的一流水平的住宅群。今年，他们又买了土地，为职工修建别墅式住宅，让广大职工住得更加舒心。

以何谧为首的广药决策层对职工的关心和尊重，还体现在他所确定的企业精神中。不久前，《人民日报》、《经济日报》、《湖北日报》等多家新闻单位联合组团采访广药。何谧具体解释企业精神即包含这样的“五求”、“四爱”内容：求真、求美、求乐、求富、求智和爱祖国、爱同事、爱产品、爱企业。以此将国家、单位与个人需求有机地统一起来，从一个方面反映了何谧对民众对员工的一种博大的仁爱之心。

在事业上，在工作上，何谧却坚持突出一个严字：严格的纪律、严谨的作风、严细的责任、严密的考核和严肃的奖惩。他和一班人一直坚持在企业实行严格的管理，但却严得得法，严得合理，而且首先从自己严起，从干部严起，凡事率先垂范，以身作则，坚持以自己的模范行动去影响和带领职工前进。多年来，为了企业的兴旺发达，何谧每天的工作、奔波都在十几个小时甚至更多，比谁都辛苦，但却从来不搞以权谋私，甚至自己应该得的也不要。1995年，广药全公司职工自发评选他为“职工信得过的厂

长”，大家自愿捐款为他做了一个价值万元的纯金牌以表敬意。他在授奖大会上动情地说：“感谢大家对我工作的理解和支持，但是这块金牌我不能要。”他将金牌献给工厂，说是留给后人做个纪念，使大家永远记住企业的艰难创业历程。国家奖给他有重大贡献专家的1万元津贴，他转手就捐给了希望小学。他说他是人民的儿子，钱来自于人民，应该还给人民。

为了真正实现两手抓，两手都硬发展目标，何谧始终坚持将精神文明和思想政治工作与生产经营工作同部署，同落实，同考核。软件硬抓，持之以恒，而且首先从领导班子和干部队伍抓起。为此，他重视发挥党员干部的先锋模范作用，坚持对干部作出德、才、绩、能的具体要求，强调党员干部尤其是领导干部都必须做到廉、公、勤、实，并坚持以明确的规章进行严格的评议与考核，促使各级领导干部以事业为重，大局为重，从而最大限度地减少了内耗，形成团结战斗的强大合力。同时大力提倡集体领导和职工民主管理企业的原则，坚持重大问题由党政班子集体讨论，有关企业发展和职工生活方面的大事则必须交由职代会讨论通过。并广辟上下联合渠道，经常倾听群众的呼声，以便集思广益，保证重大决策的科学化和民主化。

为了协调和理顺企业管理层关系，何谧和有关领导一起为广药制定出保证党政工各套班子各行其政而又相互支持和配合的民主而严格的制度，使各套班子各个部门的工作都有法可依，有章可循，从而以数轮驱动共同走好企业全局工作的一盘棋。为了加强企业文化建设，何谧促成有关部门经常在公司内部广泛开展多种多样的文体活动并积极参与社会公益活动，既丰富了职工业余生活，陶冶了

情操，又充实了精神文明建设的内涵，增强了职工爱岗敬业的自觉性。

推行以人为本企业管理，关键在于解决好“法治”“和”“仁治”，刚与柔、软与硬这样一对矛盾。人们常说，鱼和熊掌不可兼得，可何谧却以严格依、依律行事而又充分新生人、关心人的情操，以兼具优秀企业家和杰出党务工作者的出色才干，坚持激励与约束结合，政治动力与经济动力齐下，终于成功地、妥善地、创造性解决好了这对矛盾，不但形成了推动企业发展的强大内在驱动力，取得了发展企业的卓越成效，而且使职工个人的利益和愿望也得到了尽可能好的满足。他本人亦因之受到全司职工及至社会各界由衷的尊敬与爱戴。

亮丽的人格感召人

十一、企业家的事业和人生追求

西方有一句格言：一群由羊率领的狮子斗不过一群由狮子率领的羊。自然，广济药业公司的广大职工并不是羊，然而，他们有了何谧这样的“狮子”统帅，更是如虎添翼，所向披靡，企业的发展自然也就势不可挡。而作为将广药引向辉煌的最重要的经营者，何谧的人生经历和他广施仁爱济世利民的经营风范以及无私奉献精神，在他的事业追求和从业实践中，颇具启迪意义。

中华民族的历史，经历过难以言说的大喜与大悲。何谧走过的人生和事业的道路，正是我们国家从愚昧落后走向文明时代的历史的见证。

在1939年出生于大别山山区的何谧，幼时家境贫寒，

1岁时父亲去世，全靠祖母和母亲将他抚育成人。后来，母亲又过早去世，至今，具有忠孝两全传统观念的何谧，每年清明节不管风吹雨打，都要挤出时间回老家到至亲长辈们的墓前祭奠，以寄托哀思。他常说，没有祖母和母亲含辛茹苦的培育，也就没有他的今天和他成功的事业。他说，现在回想起来，还时常感到一种没有尽到孝心的内疚，因而只有以加倍努力干好工作来表达对亲人们的怀念。

经历过时代变换痛苦经历的何谧，终于在人到中年之后迎来了真正意义上的光明时代。因而，作为经历过生存环境质的变迁一代人中杰出的一员，何谧出自于对去世亲人深深的思念，尤其是出自于一位党员领导干部的使命感和责任心，使将对自己的亲人、及至于对所有作为最后一代苦难炎黄传人的老一辈人的一种怀念和报恩之情，转变为对今天的社会和民众的奉献，转移到对民族和国家的繁荣昌盛多做贡献的忘我工作中，以使老一辈人没有得到的幸福，今天的人们能够得到。正是出于这样的思想，他牢固地树立起广施仁爱、服务人民的志向，和以实业报国促进我们古老民族迅速发展的坚定信念，由此铸成了他几十年来致力于建构事业大厦的一块最坚固的基石，并将其扎扎实实地定位在以艰苦卓绝的苦战奋斗致力于服务社会、振兴中华的伟大事业之中。

这就是何谧。这就是具有传统美德和现代意识的胸襟宽广的企业家。

凡熟悉何谧的人都知道，他从来不抽烟、不喝酒、不玩牌、不跳舞、也不卡拉OK。他把几十年的大部分时间都花在了工作上，把心思都集中到了运筹企业的发展上。他生活简朴，常常白饭、泡菜加开水就是一餐。除了必要的

工作应酬，他吃请从来不去，送礼从来不要，对自己企业搞请客送礼更是深恶痛绝，他尽管家居城区，近在咫尺，但却吃住都在厂里，实在难有时间回去一享天伦之乐。采访期间，笔者曾同一位专家和合资公司的台湾经理一道去到他在工厂的住所，见到除了一般的家具，仅有一部电话和几样必须的但却陈旧的家电，很难使人想到这就是一位蜚声海内外的“大老板”的生活环境。更令人难以思议的是，在使用手机早已成为企业经营者身价的“标志”或时髦的今天，这位集企业党政主要领导职务于一身的著名企业家，竟然没有属于自己的“大哥大”。自然，不是买不起，而且公司也有，但都是集体合用。不论职位多低，谁需要谁用，唯独没有他自己专用的。

他对自己这样“抠”，这样苛刻，不仅从来不为金钱所动，不利用职权去贪去占，而且该得的也尽量往外推，国家发给他的重奖也分文不取。但对职工、对社会、对民众，他却表现出常人难以企及的仁爱之心与慷慨大度。革命老区红安县遭灾后，他委派干部专程前去捐助几十万元，当地从县委书记到普通百姓都深为感动。多年来，无论是对希望工程、救助老区、灾区、服务公益事业和残疾人福利事业等，他总是出手阔绰，从不吝啬。除了对社会慷慨解囊，他还促成公司工会、共青团等组织青年突击队和开展其他多种活动，经常为五保户、残疾人和社会民众做好事，献爱心。他说，我也是人民的儿子，奉献社会服务人民，乃自己心之所系情之所在。

多年来，何谧坚持以自己亮丽的人格感召力去影响职工，关心职工，但却近乎苛刻地要求自己的亲属，带头反对裙带关系等等不正之风。为此，他铁着心把自己在广药

财务部当会计的工作本来不错的女儿调出公司；女婿在公司供销处工作也干得非常好，可照样被他劝说调离了广药。他认为，没有亲属在本单位，可以放开手脚工作，有利于杜绝不正之风，保持干部廉洁，他的女儿感到委屈，他却对她说，谁叫你是我这位老总的女儿呢？他说，只要我在公司任职一天，我就决不会叫你在我这棵“大树”底下乘凉。他再三表示，以后即使退下去，也要两袖清风地走，清清白白地走……

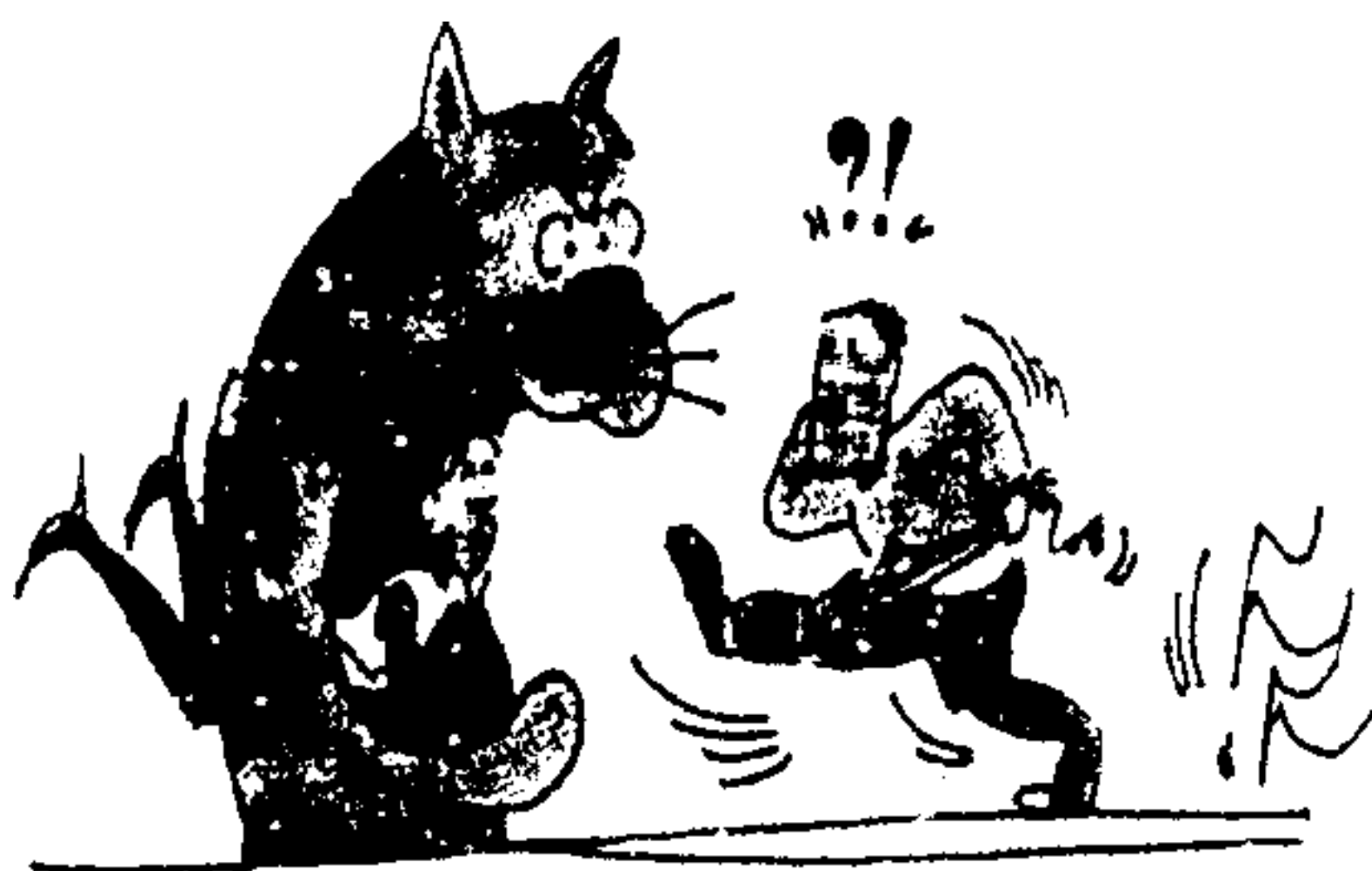
立足于医药大工业奋起直追世界经济发展潮流，何谧和班子同事率广药职工历经多年奋斗，终于以堪称一流的设施，一流的队伍、一流的管理和一流的科技力量创造出古老热土地上的现代辉煌。这就是何谧和他的公司。这就是一位以事业为依托，主动地不断地唤起生命力的搏击，体力和智力的发挥以及情感的振荡，从而永远以积极进取的生活态度，满腔热忱地发掘生命的能量以铸造色彩斑斓的事业和人生的优秀企业家。

奋斗者生命光辉常在，事业之树常青。在一年以前的济得大输液投产典礼后，何谧曾兴致勃勃地与一帮青年职工交谈。一位青年动情地说：“何总，您每天工作十八甚至二十个小时，我们见了真心疼……”何谧听后朗声答道：“我感谢大家的关怀。刚来时我一根白发没有，现在白发越来越多。要求不高，退休后，我还要住在广药。我建议你们自己动手，到大别山上去取一块巨石，刻上你们参加大输液建设者的名字，让纪念碑永远高高地直立在五光十色的大输液花园中。”至今，可以毫无愧色地说，历史发展和人类生存的辩证法，已经向何谧和他的公司展现出无可限量的灿烂前景，已经为广药公司广药人在华夏大地建构起

了一座永恒的丰碑。

企业家成功的历史，常常有着一段传奇式的沧桑之变。何谧在历经几十年事业和人生的追求后，终于大放异彩于大别山下这块辽阔神奇的古老土地上。历史可以告知未来。我们相信，在华夏民族面向未来、面向世界的伟大进军中，何谧以一种强烈的时代使命感和责任心，苦苦求索、顽强奋争所成就的事业；他出类拔萃的领导才干、指挥艺术、决策水平以及无私奉献报效国家与民众的精神风范与高尚情操，必将成为当代炎黄传人在发展经济建设、繁荣富强现代化国家奋进历程中的又一种堪称楷模的榜样与鼓舞力量。

新安化老总：



● 王伟独撑一方天

“即使预测将来无法完全正确，但远见仍是一个企业成败的关键。”这句话出自一位英国管理大师之口。当我结束对新安化工采访之后，我便更深刻地感受到这句话的含义。

1995年10月，世界最大的除草剂生产企业——美国

孟山都跨国公司的一欧洲分公司在欧洲共同体总部布鲁塞尔对中国草甘膦生产企业提出起诉，指责中国企业倾销产品；1996年3月，其在澳大利亚的一家分公司又提出同样指控。其实，两次指控矛头都是对准一家企业，显然，美国孟山都公司认为这家企业对他们已构成威胁，想运用反倾销的方法将我国这家公司逐出国际市场。为保护中国民族工业的发展，在中国企业的帮助下，该公司积极应诉，坚持捍卫自己的权益。这家和世界头号草甘膦生产跨国公司的展开较量的企业，就是实力仅次于对手的浙江新安化工集团股份有限公司。

崛起在新安江畔

新安化工集团公司从化工行业的“小弟弟”成长为同行业的“大哥大”，并能和国际上最大的跨国公司展开激烈竞争，实力不可谓不强。但公司最早时，却是两家各自独立的企业。它们分别是浙江省建德化工厂和建德农药厂。据新安化工集团办公室姜勇平副主任和原建德市体改所程国家所长（现为公司顾问）介绍：当时，两个厂各有优势和不足。建德化工厂经营管理水平高，技术先进，产品质量高，拿了化工行业唯一一块金牌；但从繁荣富强远来看，则危机四伏：一则所处位置是国家旅游风景区，迟早要搬迁；二则其产中磷制品属于高能耗产品。随着经济体制的改革，煤、电、运输价格逐步放开，这将使产品成本大幅度上升，前景黯淡。从农药厂来说，产品有前途，也有场地，但由于资金不足，推广不够，已处于亏损边缘。另外，两家产品有关联，即化工厂的产品很多都是农药厂的原料。

基于以上几种因素，1991年，在化工部顾秀莲部长的亲自关怀和省、市有关部门的支持下，组建了以化工厂为核心的浙江省新安江化工集团公司。组建后的企业集团实力大为加强，从此，驶入经济发展的快车道。

1992年，新组建的新安江化工集团开始运营。恰在此时，邓小平视察南方，发表了南巡讲话。他们以南巡讲话为指针，以市场为导向，决定发展拳头产品，力求形成规模效益。原农药厂在组建前，曾投入1500万元，购置了一套年产500吨草甘膦的生产装置。但由于存在设备、工艺、基础设施及管理等方面不尽配套的问题，又苦于无资金及时投入进行调整完善，以致生产不够稳定，消耗高、得率低，月产是一直在300吨左右徘徊，其产品优势得不到发挥。新装置不仅没有给步履艰难的农药厂带来希望，反而加重了负担。相反，建化厂虽然前几年经济效益有较大幅度增长，但产品结构不合理已成为企业发展的潜在威胁。集团公司组建后，公司领导抓住优势互补做文章，利用有限的资金，给农药厂投入近100万元，对生产工艺和设备进行调整和完善，使生产能力迅速达到设计水平，并为以后进一步扩大规模打下了坚实的基础。

1992年下半年，为了适应市场经济的客观要求和激烈的市场竞争，从根本上转换企业的经营机制，他们在总结原建化厂职工内部持股股份制试点经验的基础上，积极慎重地进行了股份制改组工作，并于同年9月，经省、市股份制试点协调小组批准，成为浙江省第二批股份制试点企业之一。这是继组建集团公司以来，在深化企业改革方面又一新的突破、新的举措。这对于提高职工生产积极性，增强企业活力产生了积极的影响。伴随股份制改组工作进

行的另一项改革重点，就是“三制”改革，通过改革，逐步建立起能进能出的劳动用工制度；能高能低的分配机制；能上能下的干部管理机制。为了适应生活形势的发展，公司决定在原农药厂生产草甘膦的二车间的基础上，成立化工二厂，使新安江化工集团由原来的2家核心企业发展为3家。

1992年10月，党的十四大明确提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济。一轮新的改革开放，加快经济发展的热潮正在掀起。1993年，改革的重点已触及经济生活的深层次矛盾。同时，随着市场体系的发育和完善，市场对企业的拉力也越来越大，企业走向市场，势在必行。

鉴于这种形势，公司领导经过讨论，一致认为必须在1992年的基础上加快以转换经营机制为目的股份制改组工作。否则，先进一步的优势就会丧失。因此，集团公司上下同心，加快改革步伐，于1993年4月完成了企业股份制改造，成立了浙江新安化工集团股份有限公司。总股本为9000万股，其中：国家股占总股本的47.7%，社会法人股占33.8%，内部职工个人股占18.5%，融资5000万元。事后证明，这一变革，对促进企业上规模，效益上台阶起到了巨大的推动作用，确为英明之举。

行业“大哥大”

对于刚刚转制的新安化工来说，1993年是极不平凡的一年。那年，全国化工行业普遍面临较大困难，整个化工系统发展速度仅为6.4%，利税合计比1992年下降了

13.6%。除两碱、大氮肥、轮胎、化机行业外，其他行业均为亏损。受大环境影响，新安化工同样遇到前所未有的困难，仅煤、电、运输轮番调价，就新增减利因素1300万元，面对严峻的形势，公司领导决定以规模求效益，发展拳头产品。他们发挥股份制的筹资融资功能，利用股份制改造所募集的资金，投入400万元，对草甘膦生产装置进行改造扩建，短期内就完成了年产1000吨草甘膦的扩建工程，使产量翻了一番。1993年下半年，他们又融资870万元，进一步扩大规模，使年产量达到2000万吨。不仅有效地抢占了国际市场，而且也较大幅度地提高了企业的经济效益。1993年，实现销售收入1.54亿元，利润1316万元，分别比上年增长40%和59.2%。如果把这一成绩放在1993年化工行业普遍不景气的大背景下来看，是十分了不起的。

以前，在计划经济体制下，投资1500万元，未达到预期效果，在这种情况下，企业不用说归还贷款，就是付息也难以承受，再贷款已不可能，只有束手待毙。同样的企业，由于实行了股份制，从根本上转换了企业经营机制，企业自主经营，自主决策。只要符合国家政策，只要有利于企业，有利于股东和职工，就可以干，真正确立了企业的市场主体地位。新安化工自主决策，自筹资金，先后共投入1300万元，使草甘膦年产量从300吨扩大到2000吨，使企业摆脱了困境。如果不实行股份制改造，这一切是做不到的。早改革，早发展，这是公司员工们从中悟出的真理。

看见新安化工如此红火，其他企业也纷纷争相上马草甘膦生产线。此时，新安化工已形成200吨的生产能力，具有规模优势，并已在国际市场上占有一席之地，但公司

领导层并未因此而沾沾自喜，止步不前。在草甘膦厂扩建的同时，又对其主要原料市场作了仔细的调查、分析，预计草甘膦市场的火爆，将导致主要原料的紧缺和价格的上场，这势必影响到公司本身。因此，他们立即作出决策，投资600万元，对草甘膦的主要原料亚磷酸二甲酯的主要原料三氯化磷进行工艺改进，扩大生产能力，年生产能力由原来的6000吨扩大到10000吨。由于他们未雨绸缪，1994年，当草甘膦主要原料像草甘膦一样成为枪手货时，新增的配套生产线便起到了自我供给及平抑市场价格的作用。同时，还抢占了一部分原料供应市场，使企业效益得以成倍增长。1993年12月20日，化工部在北京召开了全国厅、局长会议，会上顾秀莲部长特别列举了新安化工居安思危，超前转制，超前发展，赢得了速度与效益的同步增长，并对此给予了充分肯定。

1994年，宏观经济开始好转，特别是财税体制、金融体制和投资体制的改革为企业的发展提供了一个良好的外部环境；以建立现代企业制度为重点的企业改革已拉开序幕。由于新安化工抓住改革机遇，率先完成了股份制改组，在建立现代企业制度的举措上已抢先一步，赢得了时间。

管理是企业永恒的主题，有效的管理总是一种随机制宜的，或因情况而异的管理。新安化工为适应市场经济的要求，逐步对企业的管理机制进行了调整，把市场机制引入到内部管理之中，建立集中统一管理与分层管理相结合的财务与物质管理体系。把管理中心下移，发挥二级单位的管理作用。二级单位要对公司承担经济责任，实行以利润为中心的计划、成本、资产、物质等控制与管理。形成这样一种管理的有利因素是新安化工集团除最终产品外，

70%的原料、半成品相互调拨，对外经营只占30%，而且70%以上的产品出口，因此，前几年严重困扰企业的三角债，在这里不存在。在资金管理，确立公司内部二级单位与公司之间资金的存贷关系，促使二级单位对资金的使用及其效益进行跟踪关心。在物资管理方面，实行内部物资调拨向买卖关系的转变。确立公司内部的二级核算单位相互之间的买卖关系，形成了公司内部市场，在全体员工中树立了市场观念。

同时，新安化工在内部承包责任制方面也有新的突破，这就是由过去的领导班子集体承包、厂长负责的承包形式改为厂长（经理）责任承包形式，以进一步强化厂长（经理）的责任。实行激励机制，把各经营单位领导的个人收入与经营成果直接挂钩。经营者收入是职工的2至5倍，但责任重大；同样，在职工工资中，奖励工资占50%，使干好干坏干多干少不一样。

为了进一步提高草甘膦的市场占有率，进入1995年后，新安化工毫不松劲，在对草甘膦技术工艺完善的基础上，又投入了2000万元，在1995年5月，建成了一套年产2000吨草甘膦生产装置，不仅使草甘膦生产能力达到4000吨，而且技术水平也有了新的提高，生产规模已居亚洲之首。由于龙头产品的带动作用，使三氯化磷、亚磷酸二甲酯的产量在相应扩产后，也成为国内第一，为主导产品的市场拓展和规模优势的发挥打下了坚实的基础。虽然1995年受化工市场价格狂涨及出口退税政策调整的影响，仍然取得了好的效益。

进入“九五”第一年，新安化工领导首先组织大家分析面临的经济形势，把经济工作的各项目标和具体措施建

立在科学分析的基础上。他们认为虽然企业规模和管理技术水平大大提高，但仍然没有从根本上摆脱粗放型增长的方式。1996年，他们围绕企业如何提高经济效益大做文章。在管理过程中紧紧抓住“成本”这个牛鼻子，抓住效益这个中心，从过去的“成本+利润=价格”的正算价格法，转变为“价格-成本=利润”的成本倒逼法。在“成本”上做活文章。同时，他们以ISO9002论证为契机，全面实施名牌战略，“树名牌意识，创国际品牌”，使更多的产品进入国际市场。

建立起科学的经营决策体系是现代企业发展到一定时期的必然要求。公司领导认为虽然在重大经营决策上从未出现失误，但公司的决策尚不精确，需要有一个完整、科学的决策体系。为此，他们成立了市场部，使决策行为更好地建立在科学的分析基础上，降低了决策行为本身的风险系数。

在前几年的基础上，1996年新安化工把观念的转变作为一项重要工作来抓，使职工的观念适应市场经济的发展。第一是效益观。“以效益论英雄”改变过去那种谁的产值高，谁的贡献大的陈旧观念。二是加强职工业务素质的提高，根据公司“九五”期间的教育规划和1996年职工教育计划，对不同层次的管理人员和一线工人，通过多种形式和途径送出去，请进来，进行再教育、再培训。

“观念大转变，素质大提高，规模大发展，效益上台阶”，这是新安化工的指导思想，也是贯穿新安化工发展整个过程的一条红线。他们就这样扎扎实实。一步一个脚印地逐步从国内除草剂行业中的“小弟弟”成长为国际同行业中的“大哥大”。让我们来看这样一组简单的数字：

销售收入：1992年1个亿、1993年1.5个亿、1994年2个亿、1995年3.4个亿、1996年3.85个亿。

利润：1992年826万、1993年1376万、1994年2007万、1995年2878万、1996年3000万。

比起一些新兴企业，这个速度不算太快，但新安化工并不只追求经济效益，正如王总经理所说：“依据企业现有的管理技术水平，完全可以在不影响生产的情况下，将人员裁减1/3，但我们不能这么做，因为我们是国有企业。我们不但追求经济效益，更注重社会效益。”

企业发展的希望和危机总是并存的。而危机往往是促进企业发展的动力。新安化工一直没有一个大的原料基地作保证，公司始终处在不稳定之中。早在三四年前，公司就派人去西南地区考察化工原料生产企业情况，由于时机不成熟，迟迟没有结果。在这期间，他们结识了四川峨边彝族自治县康新化工责任有限公司，康新公司的前身是四川省峨边磷化工厂，1996年转制为康新化工有限责任公司。总资产为3370.1万元。公司现拥有2000吨/年黄磷、5000吨/年工业磷酸、2500吨/年甲酸产品的生产能力；即将竣工投资的有3000吨/年三氯化磷产品项目和正在建设中的1500吨/年黄磷等项目。由于所处环境，该公司拥有得天独厚的电力、矿产等自然资源优势和民族政策优势。此时，该公司因地处偏僻的少数民族地区，技术设备落后，管理水平低下，发展缓慢。他们想通过同新安化工合作，引进先进的管理、技术，摆脱困境。经过双方的互相交流和考察，在互相信任相互了解的基础上，成立了双新化工有限责任公司。其中，康新化工以固定资产3000万入股，占49%；新安化工投入100万元，占51%。需要指出的是

康新化工看中的决非这区区100万元资金，而是新安化工先进的管理技术和广阔的国内外市场及良好的商业信誉。在这一合作中，新安化工成功地进行了无形资产运作，只投入100万元资金，就控股了一家拥有3000多万元资产的公司，为其生产原料的供应提供了可靠的保证。实现了公司早在转制之初就提出的在中西部地区建立磷化工基地的西部发展战略。新安化工发展到今天，靠全体员工上下一心，奋斗拼搏，也得益于它灵活高效的经营机制。另外，有一个人更是功不可没，他就是新安化工的创始人——王伟。

“ 航空母航 ” 掌舵人

“ 有所作为是人生的最高境界 ”。

这是新安化工董事长兼总经理王伟的座右铭。他的人生也正是沿着这条轨迹，在发展、攀升……

王总经理是老化工了，原任建德国营工业的工业局局长，兼建德化工厂厂长。在这一行业干了几十年，他对建德化工工业的情况了如指掌。90年代初，随着改革的深化，我国国企规模小、效益低的问题日益暴露出来。身居建德工业局局长的王伟也被这一问题所困，思索着解决这一问题的良方。

1990年金秋季节，化工部顾秀莲部长在新安江畔视察建德化工企业后，说了三个想不到；想不到一个具有这么多的化工企业；想不到这里的化工产品门类这么齐全；想不到企业管理工作抓得这么好。顾部长建议说：“这么好的基础，就向规模化、集团化方向发展。”

一席话，正好说到了王伟的心里。是啊！组建联合航队，走规模化发展之路，这才是国企发展的方向。这将是一番大事业，强烈的事业心使王伟再也坐不住了，他一头扎进企业，开始了组建企业集团的工作。

集团组建了，然而两家倒旗工厂不少干部和职工有‘吃亏感’、‘失落感’。对此，王伟一手抓思想政治工作，积极、正确的引导；另一手致力于两家工厂的优势互补。用王伟的话说：要让职工亲身感受到组建集团的好处。

王伟用行动证实了自己的诺言。历经一年精心治理的“集团”已显生机。1992年，公司克服了前所未有的困难，实现利润860万元，超过两家工厂倒旗前历史最好水平，职工收入也明显提高。

然而，在公司运行中，新的矛盾又出现了。企业要发展，要壮大，就遇到资金不足的问题。当时，国家正在进行宏观调控，不用说要求国家拨款，就是向银行贷款也是难上加难。怎么办？

王伟高瞻远瞩，看到企业股份制改组的巨大潜力。他的倡议，很快在决策层中通过，筹备工作从1992年下半年开始。当时，股市低迷，原答应入股的单位却迟迟不支付资金，直到第二年初，资金到位仍不到一半。其他类似的企业，纷纷停了下来，王伟却硬是咬着牙，一个单位，一个单位地跑，终于达到了预期的目的。企业不仅得到了资金，而且具有了运转灵活的经营机制，为企业发展奠定了基础。贝多芬说过一句话：“卓越的人一大优点是：在不利的艰难遭遇里百折不挠”。王伟就凭着这卓越人的优点，以工作狂的姿态一步一步地实现了他营造“航空母舰”的梦想。

王伟过人的洞察力和决策力在确立龙头产品这件事上，表现得尤为明显。一次，在有关人员参加的分析会上，有人提出：应选择原建化厂的磷酸、磷制品为公司发展的“龙头”，因为无论是生产技术、产品质量、市场信誉在国内同行业中都是首屈一指的。

“是啊，按常规，的确应以‘磷’为发展龙头”，作为前任建化厂的厂长，王伟当然品尝了为培育这一优势所付出的艰辛。要放弃它，还真有点舍不得。但在企业重要经营决策上，是不能感情用事的。

他向在座众人分析道：“磷酸、磷制品是我们目前的优势，但随着电价、运价、煤价的逐步放开，尤其是云、贵磷矿资源产地加工工业的兴起，我们的优势不出3年将会成为劣势。”这番话使在座的人茅塞顿开。

终究拿什么作龙头？王伟苦苦地思索着。当时，建德农药厂生产的草甘膦，由于市场波动极大，价格起伏不定，已积压了数十吨产品。且国内市场前景不大。国际市场如何呢？王伟决定亲自去看一看。

在一个隆冬季节，王伟越洋过浪，来到南美洲。在这里，满眼都是绿意，王伟眼睛一亮，农药市场现在在北半球是淡季，而在南半球却是旺季。如果能在南北半球都开辟出市场，农药生产不就全年可以进行了吗？他顿时兴奋起来，立即展开了草甘膦国际市场的调查，收集、了解、分析拥有草甘膦生产专利的美国孟山都公司有关生产、营销策略。特别引起王伟注意的是，孟山都的草甘膦生产专利在世界其他地方（除美国外）都已期满了。这正是我国扩大该产品生产能力抢占国际市场的极好时机。

回国后，他向公司汇报了自己的考察结果，经过讨论，

公司确定了“以草甘膦为龙头，走向全球”经营战略，并立即着手分头实施。当时，这一决策令国内外不少同行费解，公司许多员工也持怀疑态度。因为那时只有美国独霸草甘膦国际市场，且苦心经营几十年，你一个小小的新安化工能挤得进去吗？对此，王伟不置可否，只一心一意率领人马在国际市场上东征西杀，掀起一股席卷在西洋彼岸的“建德旋风”。事后，王伟一语道破天机：作为商人，用户，是不喜欢某一家企业垄断产品生产的，因为这样他们就没有讨价还价的余地了。他们欢迎竞争者的加入。

早在转制以前，公司就制定了西部发展战略，但如何发展，是投资新建一家企业？还是和其他企业合作？对此，人们看法不一。王伟经过仔细分析、比较，提出自己的看法：新建一个厂，需要资金大约3000万元，建设期需两年时间。这两年时间银行的利息是多少？且刚建成的企业还不能马上出效益，所需费用巨大，难以承受，还有场地、原料的问题。如果我们能够通过合资，充分发挥我们无形资产的优势，控股一家公司，相比而言，就合算得多。首先，所费资金不多，无需贷款，不存在建设期问题，一切都是现成的，只需要进行一番调整，就能出效益。后来，经过互相的交流、考察，他们同康新公司结成了密切的合作关系，做到了优势互补，各取所需，共同发展。

也许人们不太相信，王总对农药技术并不在行，只知道产品的作用、价格，市场行情等东西。他认为作为一个企业家来说，关键并不在于对产品的技术了解多少，而在于判断出一旦产品出产出来后，它将以什么样的面貌出现在世人面前，即市场销路怎样。

在公司采访时，我发现公司每一年的年度报告都对国际国内的政治经济形势等作出准确的分析判断，并据此制

定出发展计划。可以说，公司领导人的远见卓识是新安化工铸就辉煌业绩的一大法宝。

由于王伟卓越的经营才能，受到人们普遍的选举，并荣获全国化工优秀企业家金牛奖，浙江省经营大师的称号。”有所作为是人生的最高境界”，这是王伟的人生信念。是的，年仅45岁的他还将大有作为，他必将带领新安化工走向更为辉煌的21世纪。

“ 建德旋风 ” 席卷大西洋彼岸

从70年代起，新安化工的核心层企业——建德化工厂的产品就开始出口，直到前几年，磷酸、甲酸、磷酸盐系列等产品仍然是公司的主要出口产品。同时，经过20余年的“出海”历史，已逐渐形成了自己的出口优势。诸如这些产品的生产、技术、管理及产品质量在国内均居一定的地位，并且有较强的竞争力。如1993年，随计划的全面放开，企业就比1992年多消化价格因素1212万元，而产品价格又不可能有较大幅度的提高，因此，在这种情况下，新安化工决定：重组新的优势，参与国际经济大循环。

1992年下半年，在经过对国际市场较为全面而深入的调查分析后，他们选择了草甘膦这一产品作为突破口，重组公司出口优势。在原建德农药厂草甘膦生产线的基础上，利用优势互补及股份制的筹资融资功能，连续3次、共投入1370万元，使年产量只有300吨迅速扩大到2000吨。从1994年5月起，仅这一产品每月出口收入就近1000万元，成为国内最大的草甘膦出口企业。

近年来，公司有少数同志认为：我们现在是股份制了，

产品只要有人要，能为股东带来效益，质量放松一点问题也不大。针对这种认识，公司抓住转制机遇，进行质量再认识教育。明确指出，机制转了，但“质量第一，用户至上”的观念不能变。正因为是股份制，只有对用户负责，才能对股东负责。他们不仅是这样说的，也是这样做的。

1994年4月，公司有一批41%草甘膦异丙胺盐出口产品，经质检部门检验合格出厂，并送到外贸部门的仓库里。由于运输及存放了一段时间，出现了少数包装破损，和有少量沉淀物的现象。对这批产品是继续出口，还是运回，有不同意见。有的认为：这批除草农药，虽有部分沉淀物，但对含量没有影响，也不会影响除草效果。况且目前该产品外贸出口供不应求，用户要货心切，与外贸部门协商后，是可以放行的。若将这批产品全部运回厂里返工后出口，就要损失近10万元。经过反复考虑，他还是决定，宁可损失10万元，也要保证质量，不损信誉。

现在，不少外商指名要他们生产的磷酸、甲酸、磷酸盐等产品。同样，也指名要他们的草甘膦产品。

建立国际通行的公司内部治理结构，是企业与国际惯例接轨并在更深的层次参与国际经济大循环所必需。为此，他们以模拟市场机制为突破口，建立了集中统一管理与分层管理相结合的财务与物资管理体系，形成了公司内部市场，树立全员市场观念，为企业全面走向国际大市场奠定思想基础。其次，积极创造条件，争取进出口自营权。自组建股份公司以来，他们就开始了这一工作，经过不懈努力，1994年初，经国务院有关部门批复，终于获得了进出口业务自营权。第三，实行分级经营，突出国际市场。在原经营部基础上，组建经营分公司，将国内经营业务权下放工厂，经营分公司以经营进出口业务为主，主攻国际市

场，成为公司走向国际市场的前沿阵地。在人员素质方面，公司要求经营应具备到国际上做生意的素质。与洋人打交道、做生意，不是靠吹、靠捧、靠骗、靠哄所能见效的，而须凭实实在在的真才实学与他们打交道。因此，他们在用人上，引入竞争机制甚至到社会上公开招聘，以适应国际竞争的需要。

如何进一步开辟国际市场，实施全球战略，是关系到公司能否发展的大事，鉴于此，总经理王伟亲自带队，踏上国际征程，他们首先来到新加坡，同当地及闻讯赶来的马来西亚客商晤谈。为了维护我方利益，他们竭尽全力，以至在随后飞往南非途中，面对舷窗外奇彩纷呈的美景，个个鼾然入睡。

来到南非，客户先安排他们参观天然动物园。但王伟心中有事哪有心思观赏，眼中的大象、犀牛、斑马不时幻化成一箱箱急待出口的草甘膦。经过激烈的讨价还价，客户同意以5.95万到6万元成交。王总当即拍板“好，就5.95万！”这主要是着眼长期合作。初次见面，在主要目的达到后，稍作让步，有利于以后的交往。

征战南非后，王伟他们的目光又紧紧盯住了欧洲这个大市场。这里是草甘膦高价区，一直是美国孟山都公司的独家天下。想要杀人，谈何容易。但王伟他们抓住美国公司专利到期这一机遇，利用欧洲人不愿受美国公司独家控制的心思，在欧洲市场打了个漂亮的“擦边球”。

当王伟他们出现在英国勃莱登市举行的国际除草剂洽谈会会场时，当时云集在此的客商纷纷向他们围拢过来，向他们订货、要货，订单像雪片一样飞来，在欧洲大陆掀起了一股“建德旋风”。“建德旋风”在国际除草剂界中，已到了举足轻重的地步，真是威振全球，至于产品质量，

也与美国不相上下。跃居亚洲第一，世界第二。

这引起美国孟山都公司的极大恐慌。其实，自从新安化工在国际上崭露头角，就引起他们的注意，竞争也就开始了。他们先是在我国开办配制厂生产“41%农达”，大举进攻国内市场。同时，在国际上也采取一系列手段，企图把我国民族工业扼杀在蓬勃发展之中。当新安化工处在发展初期时，他高价收购你的产品，使你的产品从国际市场上消失；当新安化工发展到一定阶段后，他们又想通过“农药重新登记”来阻碍新安化工进入欧盟市场；而当新安化工达到相当规模时，他们又在欧共体市场及澳大利亚起诉我国企业倾销产品，企图利用“反倾销”手法将新安化工挤出欧洲及其他国际市场，目前这场官司尚未了结，对此，新安化工领导明确表态：为保护我国民族工业的生存和发展，不管结果如何，我们奉陪到底。

现在，新安化工已成为一个典型的外向型企业，出口销售收入占公司总销售收入的70%以上，产品销往世界20多个国家和地区。出口创汇也由1993年的1000万美元，增长到1996年的3500万美元，成为浙江省石化系统出口创汇第一大户，连续多年获杭州市出口创汇“金龙奖”及化工部“对外开放先进企业”和“出口创汇先进集体”称号。

相得益彰的“两个文明建设”

人不能没有精神，一个企业不能没有凝聚力、向心力。没有凝聚力、向心力的企业，只会是一盘散沙，一事无成。随着市场经济的推进及企业股份制改革的实施，职工中各

种各样的思想、想法也随之产生。对此，公司党委书记王伟极为重视，因为他们知道，如果不做好职工的思想工作，人心涣散，将会严重影响企业的发展。为此，他们把“观念大转变”作为公司工作指导方针的第一条，抓住转制机遇，通过做思想工作及公司本身发展的事实，教育了职工，促进员工实现了三个“转变”。

一是实现了“工厂观”向“公司观”的观念转变。刚组建公司时，有部分职工包括一些干部，都有这样那样的想法。归纳起来，主要有两种：一种是建化厂的“吃亏感”，怕合并后，既得利益受到影响；另一种就是农药厂的“失落感”和“被兼并感”，认为“国营企业还没有到没饭吃的地步”。这二种想法，归根到底，实际上就是围绕传统的工厂这个中心，这个本位转。针对这种思想，公司领导做了大量工作，特别是组建后的集团公司的快速发展使大家深深体会到组建公司的必要性和及时性，认识到自己的利益是同公司的发展紧密相关的。从而实际上已经形成了一个命运共同体。如今，谈“我们工厂”的少了；说“我们公司”的多了，公司凝聚力和战斗力显著增强。

二是实现了“等、靠、要”的旧观念向“自己救自己”的新观念转。过去，企业遇到困难，大家只知道找市长要政策，等上面给优惠，靠政府来扶持。为什么，理由很简单，我们是国营企业，国家是企业盈亏责任的主体。现在，随着企业加速进入市场，现代企业制度的确立，广大职工经历了市场风险的磨练和考验，逐步确立了“自己救自己”的新观念。在公司遇到困难时，能够上下一心，同渡难关。

三是实现了“要我改革”向“我要改革”的转变。如果说，组建集团公司，对一些干部、职工来说是“要我改革”。那么，进行股份制改组，对公司的干部职工来说就是

“我要改革”的转变。从公司改革、发展，再改革，再发展成长过程中，广大干部和职工形成了一个共识：改革是企业发展的根本所在，在改革中不断理顺关系。我们新安化工之所以能够年年上台阶，就是因为抓住了机遇，利用改革创造的条件，推动了公司的发展。“早改革早受益，迟改就被动”。这种观念已成为一种强大的推动力，不断地推动新安化工在市场经济的大潮中，去搏、去拼，奋勇争先。

员工的敬业精神是企业赖以生存的基础。为此，公司首先要求广大干部树立起一个领导的“样子”，领导的形象。一个领导自身形象如何，对员工影响很大，员工能否忠诚企业，关键在于领导有没有可信度。这就要求公司各级领导，在思想上有一个共误，在事业上有一个共心，在行动上有一股闯劲。同时要求公司的政工干部要加强学习，更新观念，开阔思路，从计划经济体制下国营企业政工模式中解脱出来，大胆主动地探索市场经济体制下政工思路。

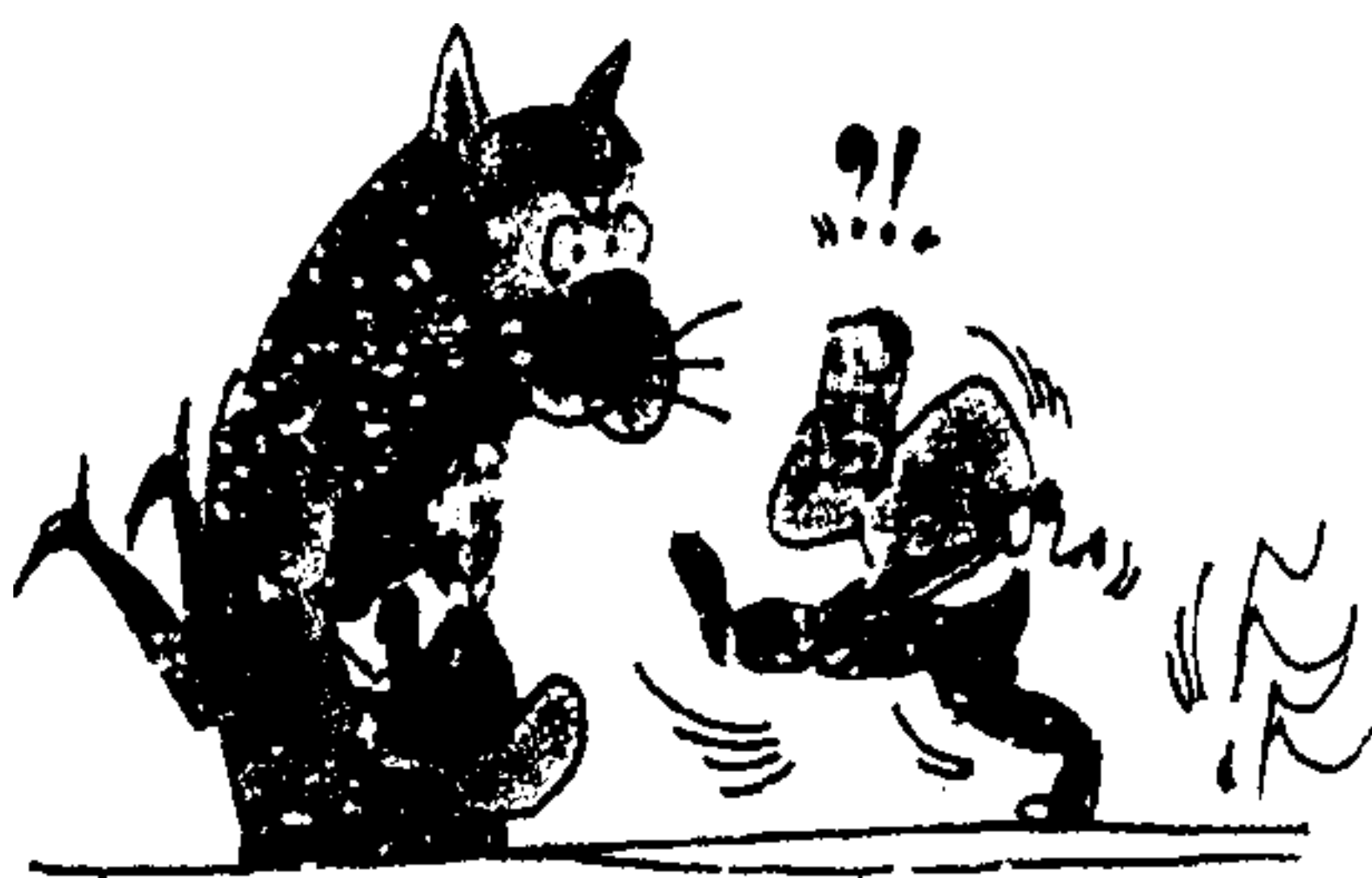
他们认为，在市场经济体制下，思想政治工作不仅不能少，还要加强。关键是思想政治工作如何适应新形势的变化。当代日本企业文化的一个新观念就是：“思想比金钱更厉害，思想比金钱更能主宰世界，好的思想可以产生金钱”。我们社会主义企业，更要发挥思想政治工作的优势，借鉴日本、美国等发达资本主义国家成功的经验，探索和创造出一套适合我们公司实际的新方法、新经验、新路子。为此，公司尝试将敬业精神的培养渗透到各个领域的一切工作之中。如：通过开展征集公司标志活动，树立企业形象，增强公司的向心力和凝聚力。同时，要求思想政治工作要沉下去，沉到职工的最底层掌握思想动态。还要掌握和了解公司在一定时期内的工作重点和难点，把企业的现状及今后的发展向员工交底，引导职工树立坚定的信念，

齐心协力，把公司搞好。另外，新安化工还特别加强了各级领导班子的作风建设。要求各厂的厂长经理在抓经济工作的同时，不要忘记自己是一个党员，有责任、也有义务把思想政治工作渗透到经济工作中，反过来，在实行厂长、经理责任承包的同时，厂长、经理也要自觉地将自身行为置于党组织的监督之下，党政形成共识，共同为实现公司工作目标而奋斗。

“九五里风鹏正举”，蓬勃发展中的新安化工并未因所取得的成就而满足，他们雄心勃勃，正在绘制更加美好的蓝图：“九五”期间，新安化工总投资约3.6亿元，到2000年，营业收入超12亿元，利税1.5亿元（其中利润1亿元以上）。主要投资项目有年产3000吨新型农药毒死蜱；年产3000吨三氯乙酰氯；12000KW机组热电站项目；年产2400吨次亚磷酸纳；食用甘氨酸、甘氨酸酯类表面活性剂；年产5000吨黄磷合资建设项目以及年产5000万只水晶电子原器件等项目。以上这些项目，有的已经开始付诸实施。

从国有小企业到大型集团公司，从江南水乡到欧美田园丛林，从美丽的新安江畔到雄浑浩荡的大渡河边，新安化工人正在圆数代中国人未能实现的梦。秉承中华民族勤劳朴实美德，弘扬开拓进取的时代精神，新安化工世纪腾飞之梦并不遥远。我们就会看到，新安化工撑起的那方在将来会更加碧蓝，碧蓝！

兆丰老总：



● 梁壁勇谋做霸王

簸箕湾的雪孩子

我看到一个雪孩子蹦蹦跳跳地走进了一个峡谷。（那峡谷风光清丽，那孩子姿容绝世。）

是在1997年元旦。

是在一个落雪的清晨。

簸箕湾峡谷里有一块横卧的巨碑，上镌山西省长孙文

盛的手书：

山西兆丰铝冶有限公司

碑前飘扬着三面旗帜：

国旗、局旗、公司旗。

旗下立着的是公司总经理梁璧先生。其时，他正面对着办公区广场上的300名员工。

梁总经理在庄严的升旗仪式后，向员工们宣读“元旦致辞”。

他说：辞旧迎新，瑞雪兆丰。

我代表公司向全体员工表示最真挚、最亲切的问候！

过去的一年，对我们来说，是困难的一年，奋斗的一年。一年来，在大家的共同努力下，我们圆满地完成了董事会交给的各项任务，各项经济技术指标居全国同行业同规模厂家先进水平。同时，我们还坚持物质文明和精神文明两手抓，学习张家港经验，创建卫生文明工厂。公司1996年被阳泉矿区人民政府命名为文明单位。所有这些成绩的取得，都是我们全体员工在党和政府领导下，在阳泉矿务局领导重点支持下，坚持“团结、奉献、勤俭、创新”的企业精神和“诚实、从严、过细、实效”的工作作风，辛勤工作的结果。作为总经理，谨向大家表示衷心的感谢！

“满园春色关不住，一枝红杏出墙来。”1997年，将是兆丰更加光辉灿烂的一年。蓝图已绘成，目标已确定。让我们在新的一年里，团结一致，奋发努力，争取更大的胜利。

这是一次雪地上的讲演。

雪，落在梁璧身上化为水；落在员工身上化为气；落在旗帜上化为花朵；落在车间上化为披风；落在大地上，变成洋洋洒洒的大块文章。

雪孩子伶伶俐俐地在簸箕湾奔跑着。他聆听了梁璧的讲话，悟出了关于“瑞雪兆丰”的全部含义。

墨玉银晶俱风流

当你乘坐汽车经过阳泉，会在坡头一带的路边看到一条巨幅灯箱标语：

中国最大的无烟煤生产基地

作为国家首批确认的特大型企业，阳泉矿务局年产优质无烟煤1600万吨，是国内外驰名的大型矿务局。但，谁也没有想到，在这个具有近50年煤炭开采历史的煤矿，竟又孕育出一个银光闪烁的铝厂来。

据说，梁璧早在10年前就做过美妙的铝梦。他早就向矿务局领导提出过他的设想。他认为这里有丰富的燃源，有自备电厂，有充足的原材料来源，真是一块炼铝宝地。

1994年，梁璧高兴地发现，二 毓 罩副吁细 裱 剩

父宰爸迷诵兄械闹副瓴 管理先进单位”后，他们进一步建立健全设备管理制度，抓好巡检制、包机制、四方联检和点检制的落实，并以检查考核实施奖惩制，开展完好岗位建设活动并先后四次组织“设备管理月”活动。同时针对氯碱设备腐蚀严重的情况进行防腐研究，在管线

防腐、电槽防腐和反应器防腐等方面都取得长足进步，促使全厂专业管理及至综合管理水平不断提高，很快获得了山东省“安全生产先进单位”称号，受到有关方面的高度评价。

抓好基础管理和现场管理，对石化企业显然有着更为重要的意义。近年来，氯碱厂采用走出去请进来的方法，先后选派多名班组长和工人到老区先进单位学习他们的基础管理和现场管理经验。同时也请公司内的优秀基层干部到工厂跟踪调查，传授经验，具体指导。从而在开展“免检”活动中，自始至终抓好班组的自查自改、车间检查把关和机关职能部门抽查等3个重要环节，严格按免检标准检查验收，收到了良好的成效，不但工厂获免检达标，而且大多数车间、班组也都获得各级免检单位称号。

抓好企业管理，领导班子是关键。自建厂以来，尤其是近几年来，氯碱厂党政班子主要领导侯锡明厂长、王志明书记等，紧紧围绕工厂中心工作抓好生产经营和精神文明建设。他们坚持把生产经营等行政工作与思想政治工作和职工队伍建设、职业首先、爱岗敬业教育以及企业文化等精神文明建设方面工作同部署，同考核，同落实，以多轮推动共促企业发展。

多年来，氯碱厂决策层在班子和全厂大力倡导政治民主、经济民主和作风民主，坚持以民主促改革，促发展，促和谐宜人的人文环境与爱岗敬业的主人翁意识。为了把职工民主管理企业的权力真正落到实处，他们坚持从基础工作抓起，扎扎实实地开展以落实职代会职权为主要内容的民主管理活动。为此，他们一是致力于建立和完善三级民主管理网络，凡厂里关于生产经营方面重大决策、年度

生产计划、工作目标和重要规章制度出台等，均要由职代会讨论通过和审议决定，从而既维护了职工的合法权益，又有利于保证职工的工作积极性和创造性。至今，全厂许多基层单位都建立了职代会制度和民主管理会议制度，在车间职代会制度落实率达到100%，全厂100多个生产辅助班组全部建立起每月一次的民主管理会议制度。

在此基础上，厂班子狠抓民主评议干部监督权的落实，采用科学的评议方法，客观地反映干部的现实情况，为厂党委教育、选拔和使用干部，提高干部自身素质以及密切干群关系等，都起到了积极的重要作用。

随着民主管理的深入，该厂进而加强职工民主管理企业的理论研究工作，几年中征集这方面论文数百篇，其中有10多篇分别获得各级一、二、三等奖，为推动该厂完善民主管理制度行使工人阶段当家作主的权力，起到了积极的推动作用。一氯碱厂推行职工民主管理企业有一个重要的特色，就是长期坚持领导集体与职工座谈、对话以加强上下联系，以便把该厂实施以人为本企业管理的工作方针真正落到实处，把企业领导尊重、关心和理解职工，充分发挥职工参政议政积极性的民主作风真正落到实处。

氯碱厂领导立足于把思想政治工作与解决实际问题融为一体，坚持把领导与职工的座谈作为企业民主管理中的一件大事并形成制度，即使厂领导言路畅通、耳聪目明，为各类问题的决策和处理起到直接的参谋作用，同时也使各责任单位和相关处室在具体处理各种问题中，得到相应的检查、过问、催问和督办，使得职工心舒气顺，精神振奋，从而自觉恪尽职守，无私奉献。

近几年来，该厂除坚持在上下半年各进行一次这样的

座谈对话外，在深化内部改革和定岗定编、人员分流、调资晋级、房改等重大措施出台前后，也都要请职工代表进行深入细致的座谈了解，听取反映，集纳建议和意见。

这样的上下座谈对话，仅在1994年前8个月中即进行了8次。厂领导凡无外出的全部参加，有关处室人员一应俱全。职工方则由各车间选派2—3名民主意识强、群众基础好的代表，在广泛征集本单位职工意见和建议的基础上出席座谈。

领导集体与职工座谈，职工首先感到的是领导心中有自己，所以都直言不讳，无所顾忌，反映问题推心置腹，一吐为快。厂领导则心平气和，洗耳恭听，并不断鼓励职工说得透彻，道不痛快，即便有些过激言词也表示理解。不少职工讲，过去想上门找领导，不但怕领导忙，又怕领导不耐烦。可如今，领导经常主动请我们去谈，何乐而不为呢！

职工的领导解决问题，最怕领导推诿踢皮球“研究研究”。鉴于此，氯碱厂领导在听取职工意见时，都尽可能在现场把职工的意见分门别类，提出解决办法。属于分管领导或部门的，由各自予以解答；属于集体协商的，由主管领导先给个说法。一次座谈中职工提出33条意见，除6名必须作进一步调查和协商才能解决外，其余27条都是当场给予拍板答复，并当即将所提问题，解决办法，分管领导，责任单位和完成时间等，统一列表反馈给各有关单位，并请职工监督落实。在限期结束的检查中，这些问题按规定时间解决的比率达85%以上。至于未按期完成的近15%，则再次反馈到职工中，陈述原因，申明解决办法。

厂班子如此狠抓办实事实效，不但取信于职工，使一

大批问题得到了及时有效的解决，疏通了上下关系，加深了干群感情和了解，而且开阔了领导思想，完善了决策，解决了许多在其他条件下难以解决的问题，领导心里踏实，群众心里更满意。

几年来，以侯锡明、王志明为首的氯碱厂党政领导班子本着关心人、爱护人、体谅人、理解人的原则，把思想政治工作和精神文明建设真正落到实处，解决了大量的职工切身利益问题，化解了矛盾，调动起职工的主人翁积极性，不断努力促进装置达标和争创一流，各项工作迈上新台阶。至今，全厂一种热爱岗位、关心生产的环境氛围已逐渐形成，为进一步加强企业管理，为在新的层次上加强物质文明和精神文明建设，都起到了不可低估的重要作用。

高扬科技兴企风帆

面对全部由国外引进的生产装置和技术，大氯碱人坚持向科技要效益，完成多项重大技术攻关，走出一条具有“拿来主义”特色的内涵扩大再生产道路

科学技术是一种在历史上起推动作用的革命的力量。当今世界，科学技术突飞猛进，以信息技术为代表的高新技术不断取得新的突破，人类社会正处于又一次巨大变革的前夜。然而，由于众所周知的许多原因。至今的几十年来，我国的经济增长基本上还是走的粗放式发展道路，科技比重很低，装备落后，人才匮乏，产品质量差，能源、材料消耗高，生产效率低，经济效率差……

存在决定意识。我国企业界技术素质低下，机制不活，以及初闯市场常常难以避免的过分看重现实利益的短视观

念等等，使得大多数企业在事实上很难把科学技术是第一生产力的思想真正落到实处，由此导致我国企业技术进步的整体水平还远远跟不上当今世界的时代潮流。

齐鲁石化氯碱厂10余年奋起的重要原因之一，即在于他们看准国情正确定位，从而是以顽强的努力走出在艰难条件下大力度推动企业技术进步促使工人快速发展的一条成功之路。

事实上，齐鲁氯碱厂这个新兴的现代化大型企业，由于其四套生产装置均由国外引进，工艺复杂，技术要求苛刻，特别是进入1991年以来，氯乙烯装置直接氯化反应器先后发生严重腐蚀泄漏，再加上烧碱装置蒸发系统功能紊乱，使该厂生产一度处于极为被动的局面。因而，这个中国的大氯碱必须以远大于其他诸多企业的力度去狠抓科技进步第一生产力，方能驾驭这个科技水平的起点本来就很高而又一度技术问题频出的企业高速弛向成功的彼岸。

中国大氯碱投产初期的现状得到了上级有关方面的高度重视。齐鲁石化总公司盛华仁总经理曾几次到该厂视察，总公司工作组也多次进厂帮助解决问题。至于氯碱厂班子和全体职工，更以一种时代的使命感和责任感，一直致力于打好科技攻坚战，抓好对引进设备和技术的消化吸收与操作。自投产至今，全厂共组织了近200次技术攻关活动，较好地掌握了装置运行规律，从而较为圆满地实现了共和国有关方面以“拿来主义”建设中国大氯碱的初衷。

在这个过程中，齐鲁氯碱人一是集中力量，抓好氯乙烯装置攻关。他们针对装置泄漏的情况，提出了“治水防腐，治焦防堵，治漏消漏，提高装置应变能力”的工作方针，并据此开展专项技术攻关。通过狠抓设备设计——制

造——验收的全过程质量检验，改进设备加工工艺和检测手段，大大提高了设备的可靠程度。并通过严格原料氯气含水管管理，加强工艺指标控制等措施，使生产达到日趋稳定。自1993年该装置连续高负荷运行180天以来，在经过对氧氯化反应器内冷却蛇管定位环进行获国家专利的大胆改造后，已基本上控制了反应器腐蚀。

大氯碱人另一个科技攻关的重点，是抓好蒸发装置的稳定运行。当时，公司组成了由经理、书记任组长的烧碱攻关组，全方位采取治理措施，他们根据总公司领导关于烧碱攻关向前延伸，抓好盐水和电解管理的指示精神，更新观念，深入钻研，拓宽攻关范围，把盐水质量、电槽管理、设备、仪表、分析化验和技改措施等都纳入攻关内容，不断将这一专项攻关引向深入。经过群策群力奋战，终于完善了电槽管理项目，健全了电槽管理数据台帐，并将数据输入微机，制定出单槽普查制度和除槽标准。同时，进行隔膜吸附配方试验，使电槽运行开始出现转机并逐渐趋于良好。

在这基础上，他们通过对蒸发装置、蒸发系统各效浓度和盐含量的普查，收集了大量数据，然后将这些数据和原设计指标分析对比，逐个排查影响蒸发生产的因素，先后进行了十多项改造，并进而严格控制和适时修订工艺标准、指标，基本上解决了蒸发系统的功能紊乱问题，使蒸发装置进入稳定生产的境地。解决了这个老大难问题后，产量和效益获稳步增长。

中国氯碱人的第三次大规模技术攻坚，始于1995年初。他们针对电槽运行状况恶化、电法效率下降和电解液中氯酸盐严重超标的情况，开展了对电解槽的综合性治理。

并重点就电解槽隔膜进行试验研究，并用津巴布韦石棉逐步代替加拿大石棉，使得电法效率明显提高。此后，他们还邀请美国西方公司专家一道进行津巴布韦电解用石棉和新型改性剂SM—2的应用试验，使电解槽运行改造，形成良性循环，氯气纯度优于设计值，电解液中的氯酸盐含量低于设计指标，电法效率进一步提高。仅此一项，即可年新增效益8000多万元。

纵观氯碱厂的发展史，的确是一部向科技要效益，以科技进步促进生产力发展的历史。近12年来，为了把厂决策层的现代科技意识转变成全体职工的共识与行为规范，该厂在不断加强对职工进行科技、业务培训的同时，落实推进科技工作的组织机构，由厂长亲自挂帅，紧紧围绕装置安稳长运行和节能降耗开展工作。厂工艺技术部门则坚持工艺技术分析例会制度，对影响生产的重要参数变化和工艺指标波动，及时组织科技人员分析研究，查明原因，采取措施。同时，坚持在全厂职工中开展小发明小创造活动，坚持分配向科技人员倾斜的政策，尤其是对有发明创造者重奖的激励措施，逐步形成全员重视科技、勤学技术的浓厚氛围。

至今，大氯碱人不仅通过对全部4套装置进行了全方位、三结合式的技术攻关，花大力气基本上解决了蒸发、氧氯化反应器、电解等严重影响安稳生产的“卡脖子”问题，而且开发的PC机与HIDIC—80相联机通讯等，也荣获中石化科技进步三等奖：聚氯乙烯新型防粘釜剂喷涂系统改造、电解装置氯化气雾沫分离系统改造等，也都为稳产发挥了重大作用。而该厂在1995年大修中斥资近1000万元进行的氯乙烯DCS改造，已从根本上改变了氯乙烯控

制系统故障多的被动局面。

不仅对引进装置及技术的消化吸收已获显效，而且该厂的新产品开发也逐渐起步并成气候。他们在自己建立的一个由10升、375升和4M三种规格的聚合釜组成的聚氯乙烯试验基地上，相继成功开发出S—600、S—1700和S—2500等几个聚氯乙烯新牌号，并逐步形成批量生产能力。该厂的助剂、化学品及备件国产化研究和推广工作，也取得了长足的进步。仅至1995年时，化学品中即已有80%实现了国产化或更新换代。该厂的机、电、仪配件的国产化率，至1995年时已达到85%。据不完全统计，该厂因大力推行配件的国产化，每年即可为国家节约外汇500多万美元，人民币2000多万元。

“ 钢铁 ” 是怎样炼成的

狠抓班子和职工队伍建设，“中心”与“核心”齐心协力，党政工团数轮驱动，全体职工“上下同欲”，共谋发展，中国大氯碱人建构起双文明建设的丰碑

打铁先要自身硬。企业双文明建设的关键显然在于领导班子。可以说，齐鲁石化氯碱厂之所以能以中国大氯碱的雄姿矗立在世界的东方，其首要原因即在于该厂党政班子狠抓干部队伍尤其是班子建设，从而真正起到了带领全厂职工前进火车头作用的结果。自建厂以来，氯碱厂党委在实践中寻找到党建工作进入经济主战场的最佳切入点和结合部，在经济主战场上充分发挥党员干部的先锋模范作用和基层党组织的战斗堡垒作用。

为了以党建促发展，促班子建设，党委在建立健全三

会一课制度、党务工作制度、党员民主评议制度和领导干部民主生活会制度基础上，进一步促进党员教育和管理走向系统化和规范化，制定出党政工几套班子各司其职而又相互支持和配合的民主而严格的制度，并以政工领导从生产经营全局出发主抓思想政治工作和精神文明建设，行政领导从思想政治工作入手主抓经济中心工作的运筹思路，逐步形成党政主要领导思想共识、决策共谋、工作同做、行动一致，以党政工团数轮驱动共促企业发展的大好局面。

那么，氯碱厂党政班子究竟是如何抓好管理层自身的建设以谋求发展的呢？

建设有中国特色的社会主义，必须在坚持党的领导原则下致力于经济中心工作。因而，正确处理好企业党委“核心”和行政“中心”的关系问题，便成了一个难免有着一定矛盾关系的往往不容易处理好的“中国特色”难题。

可以说，氯碱厂加强班子和整个党员干部队伍建设的成功之处，首先即在于党政主要领导以大局为重，事业为重，齐心协力解决好班子的团结和各自在企业发展中的角色问题，理顺了党政关系，形成了团结战斗的强大合力。

首先，党政班子坚持以生产经营为中心，做到职责上分，思想上合，以党政领导形成共识作为落实党委政治核心作用的体现。为此，他们心往一处想，劲往一处使，在稳定职工队伍，维企业形象，提高经济效益和调动职工积极性等方面的重大问题，都是经党政领导事先交换意见，互相通气，反复讨论形成共识后予以实施。

二是党政班子以集体领导原则，共同实施企业重大问题的决策，做到职权上分，力量上合。侯锡明厂长、王志明书记等党政主要领导认为，企业党政班子虽然在职责上

各有侧重，但共同的目标是搞好生产，提高效益。所以，一方面行政领导要尊重党委领导，尊重党委对企业经营的监督；另一方面，党委对企业的生产管理不能不管不问，而是应主动积极地参与进去。多年来，厂党委坚持每半年一次听取厂长工作报告，及时对行政工作提出建议。许多重大问题，诸如长远发展规划，经济承包方案，技术开发项目等等，都是经党政联席会议共同讨论，形成决议后再分头实施。

为理顺和协调好党政的关系，氯碱厂党政治终把班子建设和提高领导干部素质，作为一项核心的工作来抓。为此，他们首先突出抓好两级领导班子的思想作风建设，以坚持学习制度，党员领导干部民主生活会和联系群众制度等，致力于提高干部队伍尤其是领导干部自身素质。同时坚持做好对干部的考核和评议，据此对有能力、有作为的干部委以重任和提拔使用。而对那些能力较差、群众威信不高的缺少实绩的干部，则坚决地给予降免职，以此不断优化干部队伍，提高各级班子的战斗能力。

在这个过程中，他们解放思想，首先深化自身的改革，大胆将竞争机制引入班子建设和干部管理中，由此不仅优化了各级领导班子干部队伍的结构，而且带动了全厂工作。在用人问题上，他们打破老框框，重视启用有真才实学而又有实干精神的干部，逐步形成优胜劣汰的用人机制，为全厂干部队伍带来了生机与活力。

抓好干部队伍尤其是班子建设，干部率先垂范廉洁奉公的模范带头作用无疑是最重要的一环。多年来，氯碱厂党委持之以恒抓好“党员责任区”活动，先后开展了“学讲话，学党章，增党性”、“学生模、敬本业，爱岗位，增

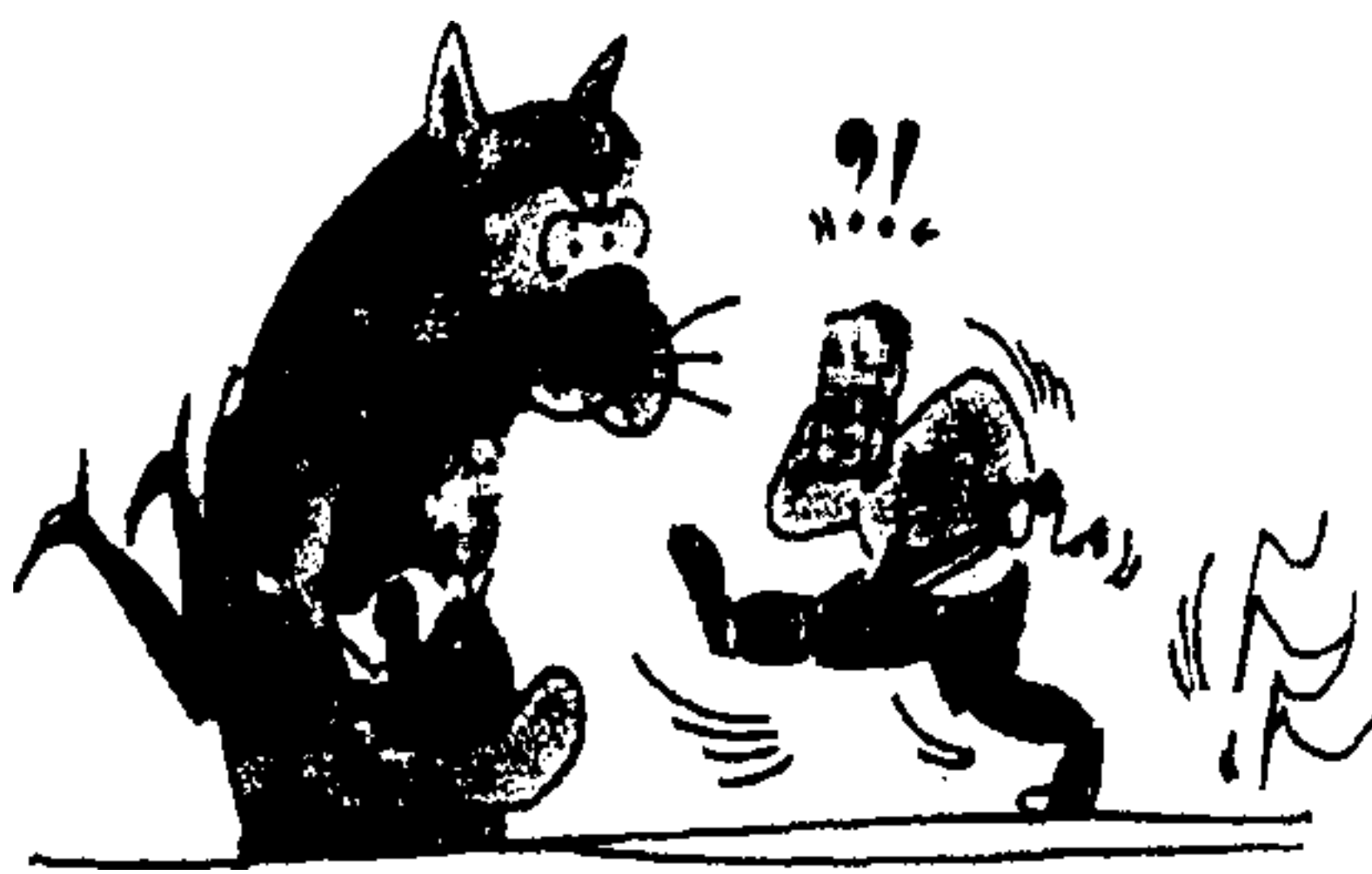
效益”和“核心、堡垒、先锋”工程活动等，经济交流经验，树立典型，以点带面，推动全局。在企业不断发展的基础上，广大干部群策群力，带领职工团结奋战，近二三年来在集中精力抓好生产和各项管理工作实现新一轮目标，进一步转换企业经营机制建立现代企业制度和加快改扩建步伐，增强企业发展后劲等方面，都取得了突出的成绩。

.....

齐鲁石化氯碱厂，中国的大氯碱，傲立在以大改革求大发展时代潮头的大氯碱，共和国同行业中第一家达到80年代国际先进水平的气势恢宏的大氯碱。当你漫步在氯碱厂区时，会看到那里银塔林立，储罐成群，机道密布，管道纵横。那银色的管廊，宛如一条腾飞的巨龙；那矗立在厂区的反应器，气势磅礴绚丽壮观，犹如一座时代的丰碑，展现出齐鲁大地上中国大氯碱的雄风.....

中国的大氯碱，虎视何雄哉！展望未来，齐鲁氯碱人正以昂扬的斗志，意气风发走向更加光辉灿烂的明天。

金城老总：



● 陈立群铁骑走天下

金城，一个用“精诚”构筑起来的大型企业集团，一个用智慧和汗水构建起来的名牌世界。当我们一走近金城人，金城人的性格特征就立刻展现在我们眼前：金城人很务实，但也不乏浪漫，他们共同都有一个神奇而迷人的梦：建世界级企业，创世界级名牌。为了这个梦，金城人始终是卧薪尝胆，不懈开拓，在追梦

的征途中感悟伟大与美丽。

在90年代你方唱罢我登场的中国名牌殿堂中，“金城”一直是一个响亮的名字。它不仅在航空机载设备和民用液压产品领域内早已闻名遐迩，更让它享誉大江南北的是“金城牌”系列摩托车。在日渐白热化的市场竞争中，“金城牌”系列摩托车以其优美外观、高品质、高技术含量和优质服务先后荣获了“中国名牌产品”、“全国用户满意产品”、“最佳中国市场名牌”等称号，特别是自1993年以来连续获得令人称赞的“全国畅销国产商品金桥奖”。作为金城名牌缔造者的金城集团有限公司，在1990年至1995年间曾创下了主要经济技术指标连年翻番的佳绩，而这一切又都是在职工总数始终维持在5000人左右的基础上实现的。1996年，金城集团有限公司的摩托车产销量和销售收入居行业第三位。出口量及出口创汇额居行业第二位，而利润和综合经济效益则高居行业榜首。作为金城集团有限公司最大子公司的南京金城机械有限公司，是我国摩托车行业投资最大的中外合资企业，总投资近1亿美元。在1995-1996年度全国最大的500家外商投资企业（生产性企业）排序中，金城机械有限公司以28亿元销售收入、2.5亿元利润和981万美元创汇的优异成绩跻身十强。以金城集团有限公司为核心企业，以包括该公司等7家中外合资子公司在内的企业为紧密层和半紧密层的金城集团已发展到拥有300多家成员企业，跨越20多个省、区，并已开始在国外投资建厂。金城人现在还拥有着多项骄人的纪录：国内第一家出口摩托车生产技术的企业，行业内最早也最成功地建成三条真正全柔性的发动机壳体柔性生产线，

行业中率先通过ISO9001质量体系认证，国内同行业中规模最大的5万平方米的总装厂房，147FM系列摩托车发动机是同行业唯一荣获国家银质奖的产品，TR-36L四冲程助力车填补了我国四冲程助力车空白，等等。

金城的崛起不禁让人们深入探寻其成功之道。其一，金城是一个有近50年历史的老军工企业，长期从事航空机载设备的制造，其产品、设备、供产销机制都印有军工体制的痕迹。在转向民用生产时，金城没有其他先进大企业那样的资金优势，她真正开始起步是在步入90年代之后，而这时也正是嘉陵、轻骑、建设、南方等企业早已雄起之时。金城是在“前有强兵，后有追兵”的情况下发展起来，并连年翻番的，这不能不说是个奇迹。其中，对于大多数军工企业而言，在转向民品生产后都存在“以民养军”“以民保军”的问题，将军品生产视为“无利可图”的负担。在金城却成功地实现了“军民并举，优势互补”。1996年在国家对军品下达计划产值仅有1500万元情况下，他们却惊人地实现了军品系统产值超亿元的业绩，产品还远销欧美发达国家。这又是一个谜。其三，金城决策者的胆量也着实令人叹服，在摩托车市场供销两旺，且几大巨头“独霸天下”的时候，他们却决定在距市区30公里的1600亩尚为丘陵和池塘的非垦地上建设国际一流的摩托城，光平整土地就需一年时间，况其投资规模在行业中属于最大的项目，能否抢在时间前面是一个至关重要的问题，金城人出入意外地实现了当年动工，当年竣工投产的“内陆高速度”，连美国专家都赞叹不已；在助力车因高油耗、高污染、高噪声而被许多省、市禁止上牌时，金城人却大胆地开发出TR-36L“绿色助力车”，使助力车行业“起死回

生”；柔性加工制造系统这个被认为是发达国家制造技术的一次革命的技术，在发展中国家鲜有成功引起与运用的例子，而金城人不但引进了3条柔性加工生产线，而且大胆地进行了改造，使之适应了少品种大规模的要求，被国外报纸誉为“跨进90年代国际先进水平的标志”。据了解，国内同行业中也曾有两家引进了这种技术，但一条运行效果不佳，另一条已近搁浅。金城人拥有的不只是胆量和勇气，他们更拥有创世界级企业和世界级名牌的决心和一支善打硬仗的队伍。其四，金城的独特的企业文化也令人叹服：全公司干部和职工一起学习几部国外管理学名著；各种“文化工程”在公司上下交织互动；“全员军训”已经铺开；每年一个主题的大讨论使职工真正感到金城发展与自己的休戚与共的关系，这些企业文化在其他企业中是罕见的。金城崛起的秘诀到底在哪里，我们不妨从以下几个方面来透视：

创意创新是我们永无休止的追求

金城集团有限公司董事长陈立群有句座右铭：创意创新是我们永无休止的追求。这更是金城的一种企业精神，在金城快速发展的历程中，创新意识可以说是起着最关键的作用。技术创新、产品创新、管理创新、组织创新等等，都是企业创新体制必不可少的环节，但对于一个有50年历史的老军工企业而言，观念的创新是最重要，但又是最难的。在金城每次创业历程中，观念转变与冲突都成为首要任务。每一次大的观念转变都伴随着一次全公司范围内的大讨论。

80年代中期以来，金城有过几次大范围的概念创新。第一次是在1987年。尽管早在1979年金城人就曾仿制出了仿本田70型摩托车，但全厂并未就摩托车生产形成共识，在此后的8年间，金城厂曾因“饥不择食”而先后开发出130多种产品，大到摩托车，小到炊事用具、家具产品。这种撒胡椒面的产品结构使资源利用效率大大降低。8年才生产出8000辆摩托车，工人们不无揶揄地称为“贡献不大年年有，步子不大年年走”。也正是在这段时间，国内其他几家大型军工企业转入了摩托车生产的快车道。在“摩托车应该下马”的呼声中，陈立群走上了厂长岗位。他面对着500多职工一年的销售收入仅2800多万元，且战线长到130多个品种的局面大胆决定着集中优势“兵力”，大打摩托车“攻坚战”。他明白，按国际上经验，当一国人均年收入达300至1000美元时，将会迎来摩托车行业大发展的历史机遇。我国正处于这一发展阶段，金城必须抓住这个历史机遇。但厂里很多职工特别是老职工却想不通，这130多种产品，每一个都凝聚着他们的心血。陈立群在与厂领导统一了认识之后与职工面对面地谈心，最多一天接待了近300人。经过一周的沟通谈心，职工们统一了认识，转变了观念。

第二次是在公司决定大上摩托车后，由于过去几十年的传统军工体制的限制，金城产品的社会化协作程度很低，一部摩托车上千个零件，大部分都要在厂内生产配套，致使产量很难有很大突破。通过到兄弟单位的学习，决策者们意识到，更充分享受规模经济优势，必须突破“围墙经济”观念的束缚。当时厂里有一种反对意见认为将零部件生产扩散到外协厂去是“肥水外流”，“厂里尚有人闲着，

为什么还把活儿给别人干”。有的人甚至怀疑厂里干部拿了外协厂的好处。金城的决策者们针对这种情况再次展开全厂大讨论，以国内外大企业的通行做法为例向职工们讲道理，使职工们逐渐扭转了传统观念，树立了“肥水对流，越流越活”的思想。事实胜于雄辩。随着金城社会化协作的不断深入，产销量逐年大幅增加，而且通过这种方式也带动了一方经济，扶植了一批“小巨人”。浙江湖州振华摩托车厂原来只是十来人，几千元积累的小农具修理厂，通过与金城的十年配套协作，现已发展为年产值达3亿元，职工400多人的湖州第一厂。

第三次是围绕金城引进国外先进的柔性加工技术而展开。1991年陈立群在美国学习时萌生了将美国大量用于汽车和飞机制造业中，以增加产业国际竞争力的柔性制造系统（FMS）引入摩托车发动机关键部件生产的设想。但当时厂里也存在一种反对意见，主要理由有三条：一是FMS适用于多品种小批量生产，将它应用于少品种大批量的摩托车发动机关键件的生产，在技术上是否可行？改变加工参数会不会影响运转效果？二是当时整个金城厂的净资产不过六七千万元，而引进该生产线需耗资1.3亿元，这无疑是一场“赌博”，金城对赢得这场“赌局”有充分把握吗？三是金城人没有能力驾驭FMS，硬件可以引进，但设备是由人来操纵的。FMS在发达国家都属高技术含量的制造技术，金城人有这样的能力来进行“软件配套”吗？陈立群等公司领导针对以上这三种担忧制定了相应的措施，并通过大范围的讨论统一了思想。引进此项目的关键在于金城人的素质，这正是金城的优势所在。事实证明陈立群的决策是正确的，金城人在该项目中创造了连自己都想不

到的速度和高效，不但使FMS改造为适用于少品种大批量的加工中心，而且改造后的生产能力竟超过原设计能力的50%。连项目合作方美国泰纳公司的专家都叹服。海外报纸称之为“中国大陆摩托车生产技术跨入90年代世界先进水平的标志”。通过FMS项目引进，金城人意识到，观念的转变何等重要。

独具特色的技术改造与创新模式

在技术改造方面，金城始终坚持长期规范、重点突破、讲究实效；坚持高标准、高起点高水平、讲究长效；坚持快速度、短周期，讲究高效的“三坚持原则”，并根据企业实际情况制定了“突出重点、集中投入、成线建设、以柔克刚”的“八五”技改战略规划。“突出重点”，就是在依靠社会化协作的前提下将技改重点放在总装和关键零部件生产上，特别是发动机关键件的生产；“集中投入”就是集中有限资金对关键零部件的总装生产线进行有针对性的大规模技术改造，并最大限度地提高资金利用效率；“成线建设”就是将技改的重点瞄准高质量、高效率、生产能力相互配套的专业化生产线，以充分发挥规模经济的优势；“以柔克刚”就是企业为满足多品种的市场需要，针对刚性生产线难以改变品种，不适应精益生产方式要求的弱点，引进了国外先进的柔性加工生产线，并大胆进行创新，突破了该加工中心仅限于多品种小批量的限制。通过“八五”技改，金城的整体技术水平已达到国外发达国家90年代初的水平。

金城“九五”期间的技改工程重点项目之一的“计算

机集成制造系统CIMS”，则标志着金城正在向国际最先进水平迈进。CIMS是诞生于70年代的一门高新技术，它是在制造业用计算机统一管理企业的计划、设计、制造、销售和服务的全过程，从而实现企业知识，技术、人力、资金、原料、设备等资源的综合和高效配量。我国“863”计划中也将CIMS作为一个专题来攻关，并在研究和应用方面居于国际领先水平。作为航空系统和江苏省CIMS重点试点企业的金城集团有限公司，将CIMS工程视为迈向21世纪国际竞争制高点的核心项目。金城有着技术、人才和管理等方面的优势。目前全公司已拥有近400台微机，CAD/CAM则早已普遍采用，90年代以后引进的设备占8成，且大部分是数控设备，自动化程度很高，便于网络化管理。金城还拥有完善的产学研一体化机制，拥有一支高素质的人才队伍，JC—CIMS工程的主要设计与操作人员几乎是清一色的高学历人才队伍。目前金城已迅速完成了初步设计和详细设计阶段，开始具体实施。针对几个应用“热点”进行了重点攻关，这些“热点”包括原有软件系统的应用以及新开发和应用的成品库房管理、材料报销系统、条码打印合格证等应用软件。

充分体现金城技术创新能力的当属金城独立开发研制的TR36——L型中冲程助力车。80年代以来，助力车曾以其优势的上路条件和简便的操作优势而成为城市居民代步工具的“新宠”，但其难以克服的高污染、高消耗、高噪音弊端却使它在90年代中期时面临被“封杀”的境地。但这在金城的决策者眼中却成为一个信号，困难就是机遇。金城有这个技术优势。他们独具匠心地已有的50型车子的基础上进行了技术改进。其中最重要的环节就是发动机的

改进。传统二冲程发动机是高污染的根源。金城人创造性地将自己成熟的四冲程发动机制造技术借用到助力车的发动机上。按常规，从市场调研到下新品研制任务书，进行可以性论证、图纸设计、工艺分析、工艺编制、工模夹具准备，一直到试生产、产品鉴定，最快也得半年，但金城人再次创出了“金城速度”，从设想到研制出发动机成品仅用了一个多月时间，经专家鉴定，这种TR36——L型助力车功率达2——4马车，车速可达40公里 / 小时，一氧化碳排污含量只有1%，为国际的1/4，碳氢化合物为4001ppm，为国际的1/20，百公里油耗仅为1.52升。更重要的是它填补了我国四冲程助力车的空白。金城人给这种车起了个好听的名字——小天使。“小天使”飞起来，它使我国助力车行业重现了“曙光”。

很长时间以来，我国摩托车企业一直处于依靠技术引进、消化与吸收、再引进的方式从事摩托车及发动机的生产。金城的决策者们认为面临日益激烈的市场竞争，特别是要迎接国际市场的挑战，必须主动出击，走出一条属于自己的技术创新之路。他们制定了“以模仿创新为主，积极开展合作创新，逐步增加自主创新的比重”的技术发展战略。在这种总战略下，金城进一步健全了技术开发体系，加强了技术中心的建设，加紧产学研之间的密切合作，在消费吸收国外先进技术的同时大胆进行改造与创新，并且开始加大自主创新的力度，使金城真正形成了生产一代，开发一代，研制一代的技术发展体系。他们针对巴基斯坦的市场前景和具体条件，选择了巴基斯坦为金城技术输出的对象国，旨在通过技术输出带动商品输出。1994年金城向巴基斯坦最大自行车厂转让了自行开发的J170A型

摩托车制造技术，从而开我国摩托车行业技术输出之先河。

“ 航空为本、军品第一 ” 的企业宗旨

金城的决策者们始终没有忘记，航空机载设备的制造是国家赋予金城的第一位任务。他们没有将军品生产看作是一种负累。相反，他们却从中吸收了很多有借鉴意义的因素。对于大多数军工企业而言，技术、设备、质量意识和质量保证体系以及高素质的人才队伍是他们的优质，关键在于企业如何发挥、利用和发展这些优势。没有利用的优势只能是潜在的优势，没有发展的优势也只能是停滞的优势并最终失去它，成为劣势。金城人看到了这一点，他们在军品生产领域中从几个方面入手，采取有效措施，从而形成“ 军品优先、军民并举、优势互补 ” 的格局。

1. 军品生产中的组织与技术创新。为保证军品任务的完成，金城集中了优秀的人才投入军品的科研与生产。在组织机构上，他们成立了军品发展部、生产部、质保部等职能部门，在生产力量上投入8个分厂的全部力量形成了机械加工热处理、装配试验的雄厚实力，同时保留了一支经验丰富的高素质中青年结合的稳定队伍；在技改投入上公司更是大力支持，“ 八五 ” 期间共投入1500多万元用于“ × 号工程 ” “ 干线飞机 ” 的技术改造，新增立式加工中心、高精度平面磨床、双面磨床、曲面磨床、数控电火花机床等一批先进设备，保证了军品制造工艺的不断改进。金城集团有限公司还针对军品科研任务多、技术要求高、研制周期短的特点，组织力量进行各种科研攻关，并填补了多项国内空白，如应急动机装置、飞机发动机恒速装量

等。在分配领域，公司重点向军品部门倾斜，对从事军品生产的科研人员以奖金、津贴等方面的特殊鼓励政策，基本保证了军民品职工收入水平的平等，这在很多军转民企业中是很难做到的。

2. 军民并举，优势互补。由于军品任务少，而人员、设备等又比较固定，单靠军品生产的确很难自己“谋生”。金城1996年的军品计划产值仅为1500万元，而军品本部职工却有1700人，不从民品领域中找出路是不行的。金城在确保国家指令性计划的同时，再一次向民用产品领域延伸。他们把重点放在了民用液压机电产品的生产，不仅可以直接将金城在军品航空液压产品制造上的技术优势得以充分发挥，又可以利用民用液压产品在国际市场上的良好前景而成为创汇大户。事实证明金城决策者们的决策是正确的，几年来，金城的民用液压产品包括高压叶片泵，高压柱塞泵和成套液压系统等产品在国内始终处于领先地位，有的已经达到国际90年代先进水平。VQ型高压叶片泵现全部出口到欧美国家，处于供不应求的状况。

3. 军品生产的质量保证体系。长期以来，金城坚持“质量是军品的生命”的原则，将军品的质量管理放在核心工作的位置上来抓。1996年上半年，针对某些军品生产中出现的质量问题，公司召开了军品质量分析会。提出在全公司开展“三整顿、二提高、一达标”的质量整顿活动，主要内容是：整顿质量意识、整顿技术基础、整顿生产现场、提高产品质量、提高工作质量和一次性通过军工质保体系复查。通过这些举措，金城的军品质量稳定提高。1996年军品系统实现了销售收入超亿元，VQ型叶片泵出口万台的佳绩。

多层次、全方位的市场竞争战略

金城在快速发展在很大程度上是得益于她的多层次、全方位的市场竞争战略。这个竞争战略主要包括金城与业内大企业和小企业的竞争策略、金城的出口战略、金城与配套协作企业的关系、以及金城的销售策略。

1. 金城在几家大企业争霸的市场上迅速壮大不能不说与好的市场定位有关。据官方1995年的数据显示，摩托车行业产量逾百万的万人大企业的产品结构；以中低量的轻摩和助力车为主，而金城的市场定位是以100型系列产品为主导向两端扩散。在100型系列的市场上，金城的产量最大，技术最先进也最成熟。金城自1985年就引进了铃木公司的AX100车型的技术，经过十几年的改进创新，金城——铃木AX100型摩托车整车性能已赶上或超过了铃木AX100型产品，在市场上有着良好的信誉。

2. 金城面对为数众多的以拼装为主要生产方式的小企业的竞争，采取了灵活而有效的对策。一方面是引导农村市场走向成熟。许多拼装杂凑生产的杂牌车大多销往农村地区，利用广大农村消费者不成熟的消费观，以低价引诱农户购买。而产品质量、性能和服务都无法保证。许多假冒金城商标的摩托车也大多销往农村。针对这种情况，金城人通过各种渠道向农村消费者宣传购买常识，使他们树立摩托车的价格、质量、性能和服务为一体的消费观。另一方面，金城通过控股方式在江门、无锡等拼装生产企业较多地区成立子公司，生产高质量的低档车与各种杂牌车进行竞争。金城对这些子公司实行“五统一”管理。即上

目录统一、技术标准统一、配套工作统一、销售策略统一和品牌商标的统一。通过这种方式使这些子公司在当地摩托车市场上逐渐占据了主动，并在一定程度上打击了假冒伪劣的产品。

3．在开拓国际市场上，金城采取了技术输出、产品输出与资本输出相结合的竞争战略。除了向巴基斯坦输出生产技术外，金城还在海外市场由过去的第三世界为主的单一格局逐渐过渡到发达国家市场和发展中国家市场并重的“全面出击”格局。现在他们的产品在西欧、南美、东南亚、南亚等市场由都拥有很高声誉。1996年金城与哥伦比亚东方汽车公司合资组建了金城东方摩托车装配有限公司，金城以技术、商标使用权和散件作为投入，主要生产“金城牌”70、90、100、125系列等7种型号的摩托车，标志着金城开拓国际市场的新阶段的开始。

4．金城与配套协作企业之间的关系有诸多值得借鉴之处；在保持95%以上的外协比例的同时，金城坚决保留关系整车质量和性能的最关键部件的生产。对其他关键的扩散采取股权控制方法，既保证了及时供应和产品质量，又保有了技术诀窍。对一般部件大胆纳入外协体系，但始终按“五统一”管理渠道。对外协企业采取“选、帮、促、甩”方式进行有效控制。

5．在销售工作上，金城的指导思想是：整顿秩序、理顺渠道、稳定价格、强化服务和大力开拓。在实际运作中，他们坚持根据不同地区的实际情况采取灵活对策，在政策上不搞一刀切，在价格管理方式上不搞一刀切，在利益分配上不搞一刀切。注重品牌形象的确立，以优质产品吸引顾客，以优质服务稳定顾客，在诚恳态度取信于顾客。在

与经销商的关系上坚持“诚实守信”的原则，从不坑害经销商。每年对有突出贡献的经销商还予以重奖。在定价策略上从不盲目跟风降价。在新产品的定价上也采取了灵活的“由用户来定价”的策略，在用户中建立了很好的口碑。近年来，金城在专卖店销售体制上进行了大胆探索。在经销商为主的市场上，他们坚持“不与大户争市场，以沟通协调与经销商关系”为主要原则，同时通过专卖店的建立，企业有了了解市场信息、树立企业形象、产品形象、口碑形象的窗口。

建世界级企业，创世界级名牌

金城人有一个梦：建世界级企业，创世界级名牌。他们明白必须通过自己的努力才能实现。为此，展开了各种各目的“工程”：质量工程、人才工程、文化工程、党员工程、团员工程等等。

1. “质量方程”。质量是企业 and 名牌的“生命”。为了让金城和“金城牌”摩托车走向世界，在全公司范围内开展了“质量工程”，收效显著。第一，金城确立了“管理工作要以质量为纲，质量工作要有同步性、系统性和管理性”的总体思路，针对国家提出的“三大战役”的要求，金城将目光放在海外，以国际市场通行标准来检验自己的质量。他们制定了“基础强化，普遍提高，重点突破，党政工联合，全员发动抓质量”的具体发展思路。1995年4月金城机械有限公司通过了ISO9001质量保证体系的认证。第二，金城人借鉴了军品生产的质量控制体系，将军工质量管理思想与手段延伸到摩托车生产中，并采取了“质量红队”、

“质量否决权”、“外购外协件ABC分类评定”等措施，保证质量的稳定提高。第三，将质量意识由检验环节提前到生产过程中，实现了检验和加工整合，并通过产品责任制度得到强化。第四，将质量控制观念和体系由集团延伸扩散到集团外部，形成“大集团质控体系”。对外协配套厂的质量工作实行奖惩结合的机制，变检验为主为控制为主。第五，在质量管理的组织体系上大胆地创新，突破了原有的设计、工艺、检验三足鼎立，各管一摊的体制，成立质控处，将检验的职能定位在发现问题上，而处理质量问题的权定位在发现问题上，成立质控处，将检验的职能定位在发现问题上，而处理质量问题的权限则属于质控处，这样缩短了解决问题的路径，减少扯皮现象。此外，金城取消了检验处，将检验的行政领导划归到生产单位，使检验工作真正成为生产过程中的一个环节，一道工序，将质量检验责任“内化”到本生产单位中。

2. “人才工程”。陈立群经常说“将来的摩托车行业的竞争必定是兵对兵、将对将的竞争，而归根到底还是人才的竞争”。为了在日益激烈的市场竞争中站稳脚跟，并谋求更大发展，金城围绕着人才的培养、选拔和激励实行了系统的“人才工程”。在人才政策上，金城的经验是“政策留人，事业留人，感情留人，效益留人”。对特殊人才和骨干人才，金城突破了原有的论资排辈和固定工资制度的限制，在住房、评级、奖金等分配上加大倾斜力度；在企业的重点项目中大胆起用年轻骨干技术人员和管理人员，充分发挥其创造性和积极性；在政治思想领域中也注意企业凝聚力工程的建设，强调奉献精神。公司领导注重平时与各种人才的思想交流与沟通，帮助他们解除各种后顾之忧；

公司每年都设立“厂长住房基金”，对突出贡献的人才给予住房奖励。此外，还通过补充养老保险、专业职务晋升、出国培训、明星职工评选等激励手段激发他们的创造性。

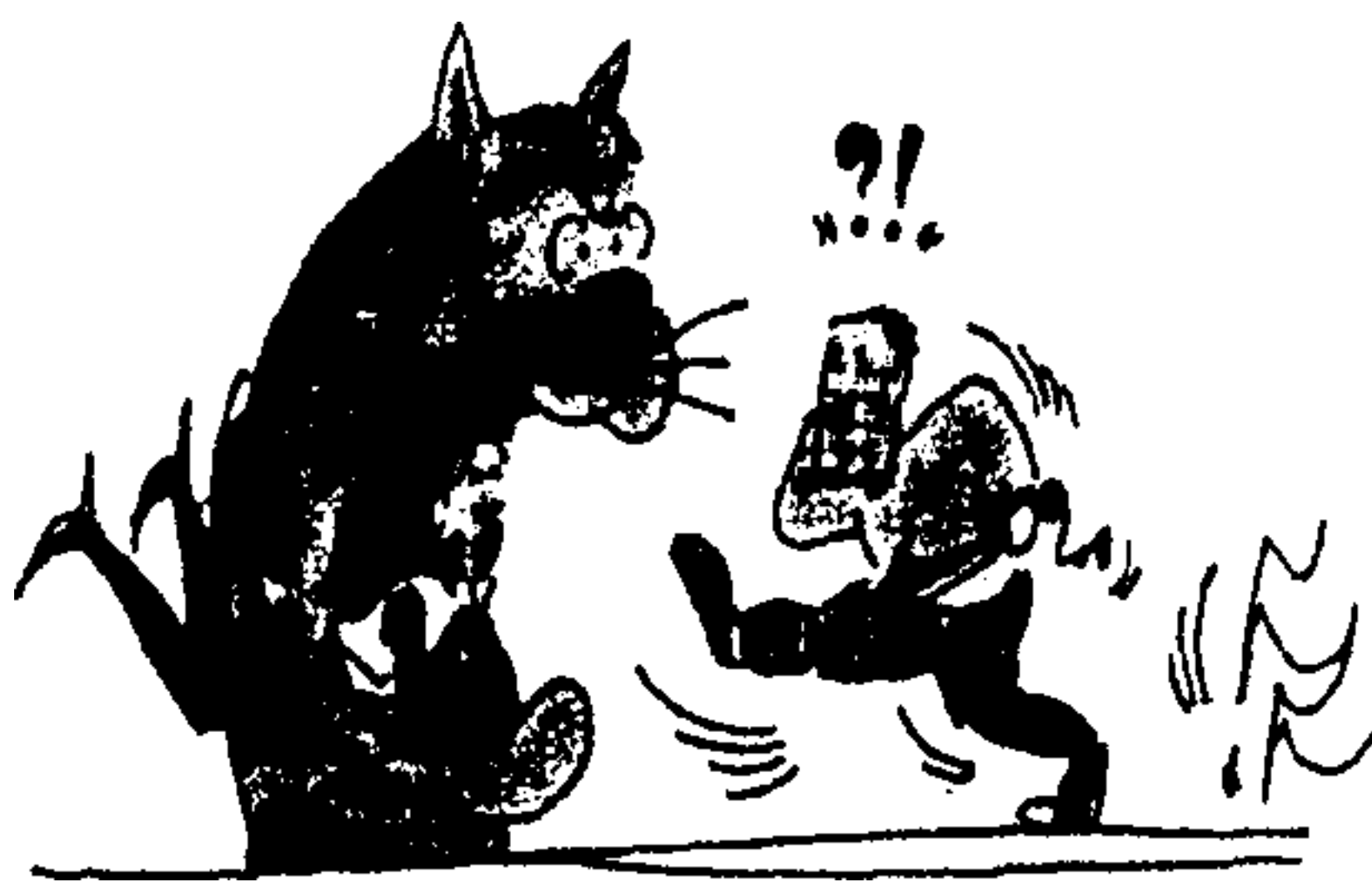
在人才培养上，金城结合企业实际开展“四员培训”，即设计人员、工艺人员、管理人员和检验人员的培训，以适应技术引进与技术开发的迫切需要。在培训方式上形成岗位培训、联合办学、研究生班和出国培训相结合的格局。

3. “文化工程”。金城的企业文化建设可谓独树一帜，首先，全公司从干部到职工一起学习四部管理学名著，即《王永庆的管理铁锤》、《改变世界的机器》、《改造企业》和《本田之道》，边学习边讨论边考核。可说是一道独特的风景线，其次，每年由党委组织开展一个主题大讨论。1993年组织了以学习小平南巡讲话为主要内容的“抓住机遇，解放思想，发展金城”的大讨论；次年开展“市场经济与金城发展”的再讨论，并以现代企业制度为学习重点理清金城进一步发展的思路；前年开展了“我为金城争市场”的大讨论；去年又巩固上年成果基础上开展“为党旗增光辉，为金城争市场”的活动。学习中做到时间、人员、地点、内容、考核、记录“六落实”，并印制了《干部学习考核本》，干部人手一册，纳入考核范围。第三，在党员中开展了以提高质量、新品开发、市场营销、科学管理争重点工作为内容的“党员工程”。在“党员工程”的感召下，群团组织还开展了团员工程、民兵工程、科协会员工程等活动。第四，为培养一支具有高度凝聚力和战斗力强的职工队伍，公司自去年起在全公司范围内开展“全员军训”活动，通过为期一周的军事化管理，强化职工的集体观念、积极进取和挑战困难、战胜自我的精神。军训结束后有的

单位还将准军事化的管理模式延伸到生产经营活动中，使生产管理迈上一个新台阶。

金城的确起飞了，但金城人感到他们要走的路还很长。他们始终感到有一种紧迫感和责任感。在外国大企业和世界名牌产品日益兵临城下的今天，金城人在用双手和汗水实现着他们的那个梦——“建世界级企业，创世界级名牌”。

雅戈尔老总：



● 李如成的脚下黄金

他，中等身材，精干谦和，外穿黑西装，里穿白衬衫，挺括潇洒，走到哪，都使人感到有一股扑面而来的青春气息；

他，扛过锄头，扶过犁耙，挑过栏肥，餐风饮露15载，吹黑了他的皮肤，练就了一副不怕重压的身子骨，也铸成了他视困苦艰难如草芥的刚毅个性；

他，当过农民，当过镇办小厂的工人，当过供销员，担任过厂长、经理、董事长直至蜚声国内外的著名集团公司的总裁；

他，多次被评为优秀党员、优秀厂长、全国优秀乡镇企业家、全国劳动模范；他厂里所生产的产品曾10次在全国、全省的评比中名列前茅，被国家商业部誉为“全国最畅销的商品”，夺得了国家贸易部颁发的最畅销国产商品“金桥奖”和“中华国产精品”荣誉称号，在1994、1995年连续荣登中国名牌衬衫的冠军宝座。

他，就是宁波雅戈尔集团董事长兼总裁李如成。所有的人都这样说：“雅戈尔的发展是一个奇迹。这一奇迹是李如成用自己的青春拼搏来的。”

有人还赋词一首赞道：

当年插队扛锄头，
今朝数风流，
乡音飞驰银兔，
机敏创名优。
雅戈尔，
誉神州，
志难收。
不取皮尔，
击鼓无休，
欲冠寰球。

他怀着青春的理想从田野里走来

李如成并非地道的农民。他出生在大上海。是“文革”的“红色风暴”将他刮回到浙江鄞县农村老家的。他受了父亲的“株连”，那年刚15岁。在农村，一家七八口人，几乎无经济来源，他过早地饱尝了生活的艰辛，他亲眼目睹了乡亲们起早落夜地干活，穿的仍是蓝黑百衲衣，吃的是半饥不饱的粗杂粮。小小年纪的他在心底里不由地滋生出一个宏愿：“中国农村太苦了，我一定要用自己的青春来换取乡亲们的美好生活。”因此他就一边拼命地干活，一边坚持读到初中毕业。可惜，他家再也无力供他继续上学，一个个梦想到头来还是梦；当时的农村根本没有他施展抱负的条件，尽管他自己想有所作为。1981年，一个机遇终于来到他的面前：作为最后一批被招工的知青，他进了镇办的小服装厂，说来也巧，这家厂的厂名就唤作“青春服装厂”。尽管这家厂只是用40名知青的2万元安置费办起来的。既没有厂房也没有设备，这些只想用自己的双手和智慧来改变自己生活的小青年们，硬是借了镇大会堂的舞台地下室作厂房，各自从家中拿来了缝纫机和裁剪刀作设备，热热闹闹轰轰烈烈地把厂办起来了。当时生产的只有两种产品：袖套和棉袄罩衫。

已年届30岁的李如成这时是青春服装厂的一名剪裁工。当时改革伊始，春风初度这一滨海的小镇，但凭着他那灵敏的眼光，已感到了眼前出现的一抹曙光，他就豁命地干。坎坷、磨难炼成了他的“韧性”，两年时间过去，无论是剪裁还是推销产品的水平，都明显高人一筹。他被伙

伴们公认为厂里的能力。可是，世事从来都不是一帆风顺的，这么一家毫无实力可言的小厂，怎能抵挡得住商海中汹涌澎湃的风浪袭击？摆在人们眼前的现状是：工厂缺资金，产品没人要，机器停了几个月，已增至200多名的职工接连几个月没拿到工资了，人心涣散，人心思走。可是李如成和他那一拨知青铁哥铁姐们却于心不甘，只要有一线生机。他们也要办下去。于是知青们都把眼光投向了他们心目中的“能人”：“李如成，推选你当青春厂的厂长，我们跟你干到底！”

“我，我不行。”

“你一定行，我们相信你！”

呼声一浪高一浪，镇领导顺从民意一次次找他谈话。潜藏在李如成内心深处的青春激情喷薄而出：

“好，我干！”

群众的眼睛毕竟是雪亮的，面对一大堆问题，他那不畏艰险的个性发出了威力：听说远在吉林省的辽源经编厂有批涤纶布棉袄罩衫的加工业务正待出手，他就日以继夜地坐火车赶赴东北，并以他的真诚和信誉使对方同意让他拉回100吨涤纶布，在规定的中赶制成棉袄罩衫，然后全部返销，这笔业务终于救了青春厂，当年获利5万元。

初战告捷，士气大振。李如成那深藏心底的激情，像出闸的春水一发而不可止。一天，他从报上获悉：上海开开衬衫公司的“天鹅牌”衬衫被评为上海市优质产品。李如成心头一亮：“何不去上海联系联系，帮他们加工衬衫，来个横向联营？”

有人劝他：“搞横向联营不合算，利润少不说，企业的生产大权还要掌握在人家手里。”

李如成回答说：“饭要一口口吃，路要一步步走。我这是借梯上楼。一旦本厂的资金原始积累丰厚，到时谁能阻止我生产自家的产品？”

他还打譬如说，这就好比把自己送进名牌大学，必须以优异的成绩毕业之后，才有本钱立大业。

几天之后，他便来到曾经生他养他过的大上海。当时，社会上尚未出现横向联营。上海这家闻名遐迩的老牌子衬衫公司听了他的来意后，惊讶之中带着疑虑。开始当然不会答应。李如成硬是凭着咬定青松不回头的“韧”劲，整天地去磨嘴皮，直至对方的经理出差到广西，他也跟到广西，终于被感动了。双方达到了合作协议：由上海方面提供技术、信息和商标，青春厂负责加工衬衫，合作期限3年。

李如成堪称老谋深算，这着妙棋一下，整盘棋都活了起来。3年不到，青春厂不仅学到了先进的制衣技术，又完成了资本的原始积累，工厂年产值由200万元猛升到800万元，利润也从40万元增到100万元。

胜利的喜悦充溢每个职工心头。但李如成却避开了欢欣鼓舞的人群，又在运筹帷幄青春厂的未来。这几年，他奔波于各大城市之中，深深感受到一种雄狮觉醒般的涌动，这种涌动不仅召感着他满腔的青春激情，而且无时无刻不给他一种紧迫感。他已认定：要在汹涌而来的市场竞争中站稳脚跟，青春厂单独闯天下的时机已经来临！

1986年，人们便穿上了由宁波青春服装厂推出的一种新品牌男女衬衫——“北仑港”牌。青春服装厂的青春热潮也因此涌向大江南北。当年，北仑港牌女衬衫被评为省优和全国第五名；男衬衫则夺得全省第一和全国第三名。

这位从田野里走来的企业家脱颖而出了。他青春焕发，雄心勃勃，马不停蹄地又开始了新的冲刺。

他迈着青春的步伐走来

和煦的春风撩得人醉。人们都开始把自己的生活打扮得异彩纷呈，以浓郁的青春气息，招展的风姿，潇洒大主的仪表和温馨的情调，或迟或早地走进了市场经济的大天地里。

可以这样说，在改革开放后的中国，再也没有比服装的更新更让人感受到市场风云的变化了。可是，当人们正在津津乐道千姿百态的服装款式变化之快时，思维敏捷、目光锐利的李如成却很快捕捉到一个不易为人察觉的服装发展新趋势：中低档的服装，特别是衬衫，在市场上已趋于饱和状态；而进口的高档衬衫，诸如“金利来”等洋货正迎合着消费者新的需求，昂首阔步地占领着日渐走俏的高档衬衫市场。

“我们能眼看着舶来品挤垮中国的服装业吗？我们自己就造不出高档衬衫吗？我就不信这个邪！”

李如成显得激动万分，周身的热血又在沸腾了。但激动归激动，现实问题还得解决；要开发高档衬衫，就意味着必须放弃苦心经营多年，并取得中低档衬衫市场显赫地位的“北仑港”；要开发高档衬衫，还意味着需要一流的设备，拥有雄厚的资金，而仅靠青春厂目前的积累是远远不够的。

机遇往往垂青于勇于开拓进取、为国争光的改革者，就在他想方设法决心开辟新路冲向新的制高点之际，一位

朋友来电相告：澳门南光国际贸易公司副总经理曹贞女士正在省城杭州，想在大陆寻找合作伙伴。

“好！我就走中外合资的道路。谈成功了，就能达到事半功倍之效！”李如成大喜过望。

这是1989年10月，他驱车直奔杭州。曹贞女士是被他找到了，可她已订好了次日返澳门的机票。李如成毕竟是沙场老将，他又拿出了“真诚能感动上帝”的高招，最终说服了曹女士，同意退掉机票，同赴宁波考察。青春厂那严明的劳动纪律，那严密的管理制度，那机动灵活的营销策略，那公而忘私的主人翁精神……无一不给曹女士留下了深刻的印象。她一反常规，打破南光公司只搞贸易的惯例，同意合资办厂。

外商的意向无异于一支兴奋剂，使李如成处于全身亢奋之中。他想，新的服装潮流正以空前未有的速度和规模改变着这个世界的面貌，中国已经落伍，邓小平打开了大门，让世界走进中国，这样的机遇再不能失去了。可是，他当时尚未预料到的是：走合资道路不仅需要勇气和胆略，更要有承担风险的思想准备。作为外商，愿意同大陆合资，目的是想赚钱，而不是恩赐。对方摊出的条件是：青春厂必须以净资产投入，组成股份制公司。

“太吃亏了，干脆不要合资了。”

“安耽点，还是生产北仑港牌衬衫合算，即便是亏本，也是亏在自家人身上。”

“自力更生是传统，为啥非要引进外资让他们来赚大陆的钱？”

面对这些规劝、不满，李如成心中明白：有的人又想把国门关起来了，长此下去，落后的中国要到什么时候才

能赶上国际水平线呢？他彻夜难眠。他如同骨梗在喉，必欲一吐为快。

“加入国际大循环，这是时代的趋势，也是中央的决策。要干事业，就要担风险；要当先生，就要先当学生；要取得长远利益，就得损失一些眼前利益。我们要敢于付学费，敢于吃亏，就会得到我们意想不到的收获，如果有人不相信，你们就等着瞧！”他淋漓酣畅地吐出了心中的块垒，也说服了那些犹豫徘徊、左观右望的人。

由于内部出现了这一点小小的曲折，在时间上又白白延误了整整10个月。李如成好心痛好心痛。但可喜的是党政领导们自始至终都是支持的。1990年8月，这家合资公司在彩旗与鞭炮声中挂牌了。

一个耳目一新的名称：雅戈尔制衣有限公司。

“为什么你要把公司取这样一个外国式名字呢？”记者们纷纷追问。

李如成笑答：“我们这家合资公司是从镇办青春服装厂脱胎而出的。其实，‘雅戈尔’就是‘青春’的英文译音，这是一个让人更年轻、更充满朝气的好名称，也便于我们打入国际服装市场！”

“青春”的中英文名称的合二为一，诞生出一个全新的产品：雅戈尔衬衫。很快，这个产品一炮打响：1991年雅戈尔衬衫销量就跃居省内第一、全国第三位。到了1994年4月10日，《全国商报》头牌头条公布了国内十大名牌衬衫的排名榜，雅戈尔赫然荣登榜首。这是我国首次由国家计委、国内贸易部、中国纺织总会等有关部门组织，参照了全国220个大型零售商场提供的销售情况，近10万名消费者投票，再经国家服装检测中心进行严格检测，最后由

专家综合评定的。1995年9月26日，由中国服装协会，中国服装总公司组织的‘95中国名牌衬衫推荐活动在北京揭晓，在有16个省市70多个品牌的角逐中，雅戈尔又夺得了“中国名牌衬衫第一名”。

这种史无前例的名牌确认，使“雅戈尔”名声大震，也使李如成对“青春”二字更是情有独钟。当他获知有关部门要修建一条高等级的大道，并取名为雅戈尔大道后，立即拨出巨款，参与投资兴建。不久，这条大道就通到了公司大门内外。加上公司的地理位置也得天独厚：地处宁波市郊，距机场、车站、码头仅5公里，离东方大港——北仑港20公里，杭甬高速公路近在咫尺。从此，这条雅戈尔大道不仅把青春带给了国人，还把青春带给了世界。请看：

赤日炎炎的夏日，中国服装总公司组织富绅、海螺、开开、虎豹、好来西、卓夫等各路衬衫大王，兴冲冲地沿着这条大道来到这家新兴公司，共商如何把中国名牌衬衫推向国际市场之大策，并议定了中国衬衫专业委员会；

鲜花盛开的5月，阳光沐浴下的大道上又走来了全国晚报的“老总”们，这些善于捕捉新生事物、发展典型的秀才们从一件小小的衬衫变化开始，展开了一场对一代青年人崛起的宏观思考；

日本、韩国、法国、新加坡、意大利、香港等20多个国家和地区的客商们也络绎不绝地沿着这条大道走来了。他们至诚地邀请雅戈尔走出国门办厂、设点，并当场签下了出口合同，仅1994年就实现出口创汇2500万美元。

青春大道越来越广阔，越来越朝气蓬勃。现在，公司已拥有员工3000名，资产6亿多元，年销售额7.5亿元，

下属企业23家，还在香港和日本设立了两家境外分公司，并在全国建立了28个市场部（办事处），用李如成的话说，这就叫做“一花引来百花香”。

他展示着青春的魅力

15年前，李如成面对田野，发过这样的宏愿：“我一定要用自己的青春来换取乡亲们的美好生活。”这一宏愿已经实现。如今，他面对宏伟的雅戈尔集团公司，又发出了更为振奋人心的宏愿：“我们要把‘装点人生，还看今朝’作为整个企业的理念！”

按李如成的解释，这一理念包含有三层意思：一、表达了雅戈尔集团的宗旨：为人类竭诚服务，为天下人装点美好的人生；二、表达雅戈尔人的不断进取精神，过去的已经过去，重要的是把握今天；三、体现雅戈尔人的夙愿，在装点社会大众生活的同时，创造自己美好的人生。

李如成是个说话算数的人，仅1995年就出产雅戈尔衬衫400万件，西服15万套，童装160万件，针织时装10万打，“为天下人装点美好的人生”已开始有着看得见的实际证明。而尤为可喜的是随着企业的发展，经济效益正以令人振奋的速度在直线上升。最能说明问题的，莫过于浙江省计经委、省统计局、省体改委、省企业评价中心所公布的“浙江省工业企业评价排序”了：1994年全省“200家最佳经济效益工业企业”中，宁波雅戈尔（集团）股份有限公司名列第八位！这种排序是根据劳动经济效益指标综合得分排名确认的。其性和科学性，已日益成为全省4万余家企业大擂台不可缺少的“黑衣法官”，并成了各级

政府部门进行科学管理和决策的重要依据。企业要想挤进200名已属万难，何况跻身前十名之列！

有了钱好办事。李如成在装点社会大众生活的同时，开始为雅戈尔人创造美好人生了。

请看，为了改善职工的居住条件，公司投资4000万元人民币建造了5000平方米的雅戈尔衬衫，一律是花园洋房式的公寓，每户装有2门电话，卫星电视，24小时保安，新村内还备有汽车库，每年还给员工增发自行车，全自动洗衣机，居住环境条件已达到发达国家水平。每当夜幕降临，万盏灯光闪烁于优雅别致的公寓中，悠扬的乐曲声在楼群中徘徊，一派和谐、美好的人间景象。

请看，为了提高员工们的文化素质和培养跨世纪的雅戈尔基础人才，公司投资600万元建起了雅戈尔中等专业学校和雅戈尔小学；他们还和中国纺织大学、复旦大学等院校合作，培育高等专业人才，以保证雅戈尔事业的长盛不衰。每当周一到周五，所有培训的员工和子弟都兴冲冲地走进绿荫掩映的教室，专心致志地汲取着人类的知识精华。这是怎样的一种朝气蓬勃、好学奋进的美好境界啊！

还有，为了让员工们尽情地享受生活，公司又及时地响应国务院规定的每周五天工作制，从1995年5月起，在全国服装行业中率先实行了双休日制度。每当周末来临，员工们探亲访友、旅游观光、看书写作、文化娱乐，无一不在享受着这美好的休闲乐趣，周上一班，个个精神饱满，心情舒畅，干劲十足。

还有，公司还精心营造了一个“凝聚力工程”——成立了“青春职工发展基金会”吸收职工个人入股，每年年终进行股金分红。这一举措，不但使员工们的钱袋一天天

膨胀起来，而且使人人都变成了经理、老板，个个成了雅戈尔的主人翁。据了解，近3000人的雅戈尔员工Z（包括退休人员）。正常的工资年收入人均超过一万元，如果加上股金分红，究竟有多少收入就很难估算了，只要看看家家户户的现代化设备、饮食的高级化、出手的大方，就可窥视一二。

心诚招得四方客，树高引得凤凰来。几年来，雅戈尔就像磁铁一样，将员工们凝聚在一起，而且还吸引来自全国各地的各种专业人才188名，形成了一个庞大的磁场。这磁场的核心就是李如成，就是他那“装点人生，还看今朝”所奏的青春旋律。

他要做中国的皮尔·卡丹

1994年春暖花开的4月，当雅戈尔衬衫首次摘取中国十大名牌衬衫桂冠之际，《光明日报》的记者曾问他下一步的奋斗目标是什么？他就掷地有声地甩出了一句话：“我的目标是当中国的皮尔·卡丹！”

事实上，那次夺魁的本身，就意味着他已经向他的目的迈出了可贵的第一步。早在1991年开始，也就是亮出雅戈尔的招牌不久，他就把“名牌方略”作为整个公司决策工作中的重中之重。此后他连续出台的几项重大举措，形成了一个又一个强大的冲击波，其目的也就是一个：要把雅戈尔创制成一个世界名牌。

首先，投资6000万元人民币，按国际标准建成了一座1.3平方米的全封闭、高科技、全空调的衬衫生产大楼；

其次，投资300万元，引进意大利、德国、日本的西

装流水线，并与意大利切维斯公司合作，开发具有意大利风格的雅戈尔西服。

第三，为保证件件衬衫无可挑剔，除全部选用全国最佳面料、关键辅料一律进口外，李如成还果断地决定削减年产量：1991年300万件，1992年240万件，1993年200万件；由于精工细作，质量上乘，销售额却逐年递增；1991年500万元，1992年700万元，1993年1.2亿元；利润更是不断上升；从1991年300万元升至1993年3000多万元，增长10倍。当这一组数字完全稳固了人们的“质量意识”，并形成了全方位的质量体系之后，李如成放手大干了，仅1995年，衬衫的产量就猛增至400万件，其中30%销往国际市场，70%抢占了国内市场。这一奇招，真正使国内同行咋舌。

第四，为了保证西服能适合各种体型，李如成竟然下令全国开展体型调查，他们不嫌其烦地前后对2万多人进行了人体体型测量，并依据这些调查所得的数据，形成了具有中国特色欧洲风格的60个西服规格，任何体型的人穿在身上都能潇洒合体。这样的一丝不苟、精益求精，理所当然会受到消费者的欢迎。

第五，为了进一步保证产品的质量，他们还建立了消费者检查制度。购购买雅戈尔衬衫，可当场拆包检查，发现有质量问题，奖励人民币100元。这充分显示了雅戈尔人要创世界名牌的自信；

无怪乎，当全国晚报的老总们参观了雅戈尔公司的现代化生产车间后，不由得赞叹不已：“真是令人大开眼界，这样的设备，这样的做工，还没有见到过！”

无怪乎，当英国纺织协会秘书长带着一批老外参观了

雅戈尔公司后，情不自禁地竖起大拇指对李如成说：“我跑了世界150多个国家和地区的服装企业，雅戈尔堪称一流！”

但是，李如成并没有在这些赞誉声中陶醉。他知道，世界服装业正在你追我赶，日新月异，稍一满足现状，就会落伍，他那“要当中国的皮尔·卡丹”的青春偶像就会倒塌。

基于此，李如成又以超前的眼光作了一项重大决定：全面导入CIS系统，从根本上塑造企业形象。

CIS，“企业形象总体策划”的英文缩写。十年前，我国的企业界以至理论界尚无人知道CIS为何物，更少有把塑造企业形象作为企业的发展战略。随着国际大市场的竞争日趋激烈，一些冲在前头的企业家终于看到了它的价值，于是纷纷导入，并且取得了令人欣喜的成功。这其中，便包括李如成在内。

然而，要完成CIS导入工程将历时一年，需投资200万元聘请全国一流的专家学者，通过对全国21个城市的市场调查，对本企业内部员工的基本情况和各类人才的考评，对10年来国内服装业的文案调查，形成包括调查、策划、实施等12类项目，牵涉到的数据有100多万个。

有人对李如成这一举措难以理解，认为是吃力不讨好。而李如成则斩钉截铁地说：“人要有张好看的脸，产品要有好的质量，企业当然得有一个完美的形象。CIS战略将现代设计观念与企业管理结合为一体，是超越一般经营管理的企业行为，我们要创造出世界名牌，非此而不行！”

李如成还举出了许多导入CIS成功的范例，远至国外的麦当劳、可口可乐，近有国内的广东太阳神、沈阳飞龙、

江苏春兰、浙江娃哈哈等。

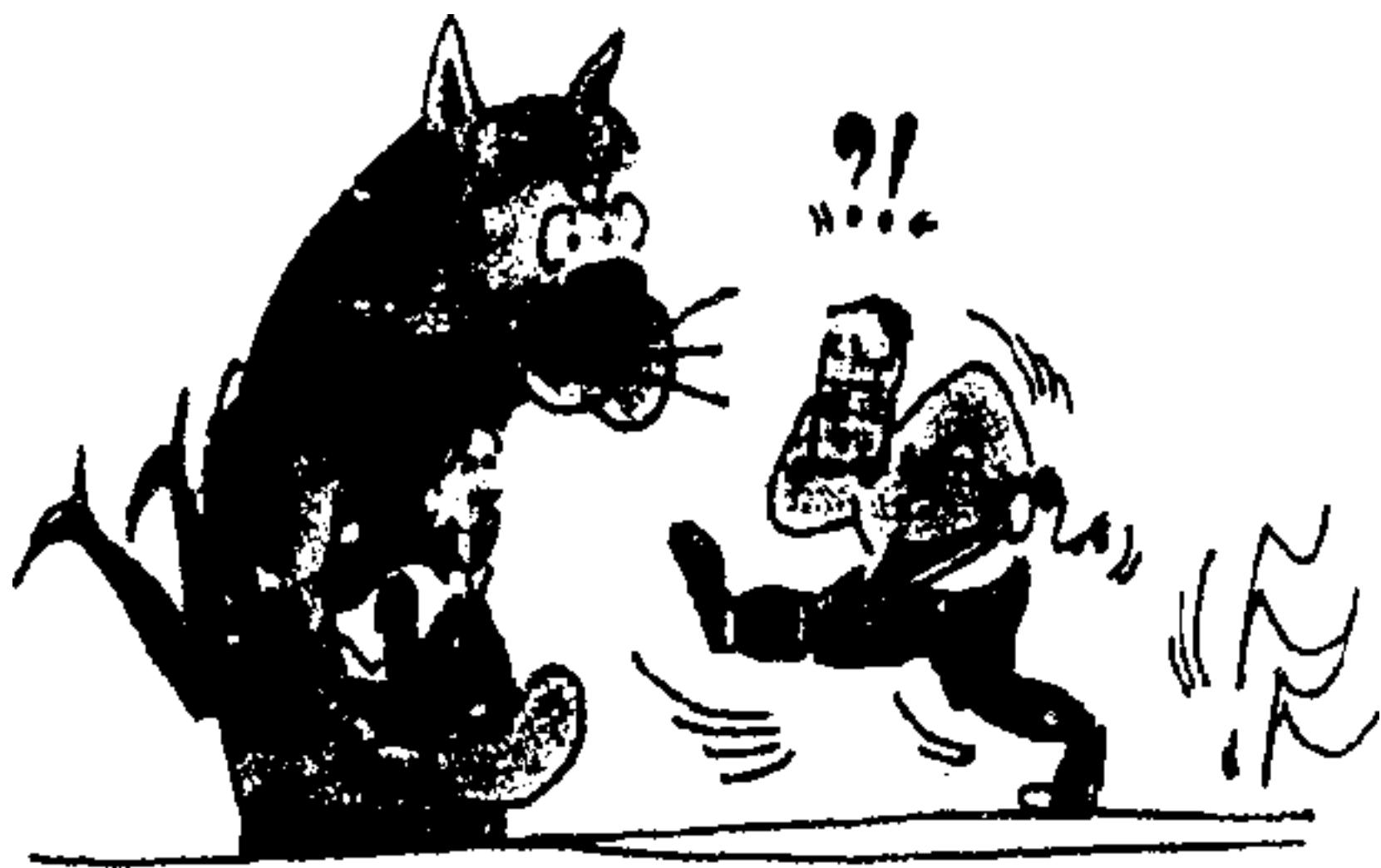
要完全阐明CIS工程的全部内容，本文也无此必要。但从中可以看出，李如成创世界名牌的决心是多么的巨大。而且，为保证这一“名牌方略”的胜利实现，李如成和他的伙伴们已制定出了今后15年的三个五年发展规划。这是一部二次创业的纲领性文件。当1996年新年钟声敲响的时候，全体员工已投入了实施第一个五年计划的战斗。其第一项基础工作便是“加强名牌意识”，为雅戈尔服装全面走向世界作好准备；其次是调整产业结构，为及早成为跨国集团公司打好产业基础；三是形成雅戈尔全方位的企业文化；四是把雅戈尔集团建成一个集资本、金融、投资、管理于一体的发展中心，与国际市场完全接轨。15年的总目标是：把雅戈尔建成一个现代化、规范化、多元化的民营跨国集团公司。

有人曾扳着指头笑说，李如成把15年的宏伟蓝图描绘完成时，这位中国的皮尔·卡丹刚好是60岁，可以功成名就荣耀一身地贻养天年了。

这虽然是一句玩笑话，却也是一句大实话。人生不过百年，能干事业的只有几十年。但是，一个为“青春”奋斗一辈子的人，是不能用年龄来衡量的。了解李如成的人都知道，他太珍惜自己所献身的事业，太执著于自己的人生准则，太钟情于从田野里走来时的青春理想。他迈着坚实的步伐，从过去走到今天，定会从今天走向明天。明天，他在年龄、生理上确是超过了青春年华，但他在精神上、心理上却会青春永驻，并以自己不懈的努力，使人生永葆青春的光彩！

是的，我们深信。

丰
电
老
总
：



● 王世伟的春华秋实

塞外古城丰镇，历来是中国北方交通之锁钥，燕赵大地通往朔漠之咽喉。车辚辚马嘯嘯，兵戈玉帛，往事悠悠，皆成云烟。今日薛刚山下、饮马河畔的丰镇已因拥有一座装机总容量120万千瓦的现代化大型火力发电厂而闻名遐迩，一跃成为人们瞩目的新兴城市。

薛刚山下繁灯如量，饮马河畔流光溢彩，作为内蒙古

西部电网的主力电厂，作为内蒙古西电东送的中枢，丰镇电厂肩负着重大而光荣的使命，发挥着中流砥柱的作用。目前蒙西电网送往北京的近百万千瓦电力主要由丰镇厂提供，其不可替代的位置可见一斑。

“ 给我一个支点，我能撬起整个地球！ ”

1995年8月，薛刚山下草茂马肥，饮马河畔万花飘香，王世伟带着内蒙古电管局党政领导的重托，驱车前往丰镇电厂，接任厂长兼党委书记职务，当年53岁。

那时的丰镇电厂正值“多事之秋”，事故频频，机组运行不稳定，安全问题如一块重石压在全厂职工心头。

车驰如箭，心急如火，夕阳如血……车内的王世伟颇有一点“风萧萧兮易水寒，壮士一去不复还”的悲壮。

“要紧抓住安全生产这个‘牛鼻子’，打一个漂亮的翻身仗！”王世伟耳畔又响起乌力吉局长临别的嘱托，顿时他感到一股热血涌上胸膛。他下定决心：从双达标入手，从严治厂，向管理要效益，紧紧依靠3000丰电职工打翻身仗！主意敲定，王世伟困涩的双眼闪出了光亮。

丰镇发电厂是内蒙古自治区第一座120万千瓦的特大型火电厂，亦是全国少数民族地区首座百万电厂。它的建设，可谓不易，从筹建到开工，经历了难以名状的曲曲折折，整整花费了十几年时间。当1986年工程获准开工，并补列为国家“七五”重点建设项目时，全局干部职工无不欢呼雀跃，一位年近花甲的老师师热泪盈眶地说：为了这一天，头发都等白了，真令人高兴啊！内蒙古电建二公司职工为了加快工程建设，抛家离眷，披星戴月，一干就是

八年，写下了“热血铸就百万辉煌”的壮丽篇章。大家何以如此痴情于它，因为它是国家“七五”重点项目和国务院重点工程，是蒙西电网联结华北电网的枢纽工程。一、二期总装机容量分别为 2×20 万千瓦和 4×20 万千瓦，承担着内蒙古自治区总供电量的40%。1990年至1994年，是丰镇电厂生产、基建和各项事业飞速发展的五年，同时也是丰电人经受严峻考验的五年。

或许是好事多磨吧，由于丰镇电厂投产后运行一直不太稳定，1994年几乎平均每2.5就要发生一起生产障碍或事故，特别是几起重大生产事故的发生，严重损害了丰电形象；另外，双达标工作也屡屡受挫……这种情况引起了人们普遍的关心、焦灼与担忧。

受命于艰难受害时的王世伟自然忧心忡忡，寝食不安。来到工厂的第二天他就迎着晨曦同自己的战友们一起下到车间、班组、职工之中。他要亲口尝尝“丰电”这只“梨子”的五滋六味，要摸一摸从此岸到彼岸的“过河之石”。一个星期，两个星期，王世伟脸上开始有了一丝笑容，面对厚厚的三本调查笔记，他看到了前任者们励精图治的辛劳，看到了3000余名丰电人的期待！王世伟深知；没有赵凤山、王栋、张维民等前几位领导的呕心沥血，没有3000余名丰电人的奋力拼搏，饮马河畔怎能“一夜春风度”就耸立起一座光辉灿烂的电力城！他深知前任的辛苦与付出，更掂得出自己肩上担子的份量。他多少次研读自己的调查笔记，从深夜到黎明，从一团团乱麻中，终于理出了头绪。他是一个唯实唯真的人，他看出，丰电的安全问题是主、客观两方面因素促成的。客观上讲，丰电的安全生产存在诸多不利因素；5年投产54台国产20万千瓦空冷机组，工

期如此紧迫，难免施工中出现某些疏漏。加之国产设备的先天不足及国内首次采用的新工艺所带来的诸多难题，为年轻的丰镇电厂埋下了安全生产的先天“隐患”，这些“隐患”的消除需要时日与经验。其中，最急需的是要有一批具有实际经验运行工与检修工，但是，厂里最缺的就是这种人。新机组逐年投产，熟练工人要一人顶俩顶三。传帮带固然是一种行之有效的办法，但是一天吃不成一个胖子，一月堆不出一座人才的金山呀，燃眉之急得不到解决，自然要反作用于安全生产。从主观上讲，也有一定的原因，企业的兴旺大至靠两点：一是全员素质的普遍提高，二是上下一心的大团结。俗话说，人心齐泰山移嘛！眼下，丰电人的思想状况较散乱，喊了多时的“双达标”，总是“只闻楼梯响，不见人下来”，在职工的心上造成巨大阴影，不少人步入了失望直至麻木的怪圈。请求调离的申请一封又一封的飞上厂长的案头……偌大一座电力城难道就从此“明珠失色”？

王世伟不信邪，他认定：大石拦路，勇者进。他同战友们为丰电铺下了再创辉煌的第一块基石：“整肃纪律，强化管理，以提高经济效益为中心，以双达标为龙头，促进双文明建设。”

大会讲，小会谈。王世伟和助手们发动党、政、工、团齐上阵，硬是用磨不烂的一张嘴，暖人心的一团火，苦口婆心，唤回了职工的心中之春。

王世伟不是讳医之人，他在全厂大会上敲起警钟“丰电所发生的一系列故事，暴露出部分一线人员责任心不强，管理混乱，素质低下的现状。对这种情况，前任领导一直在抓，而且也抓出一些成效”。他一针见血地指出：“关键

是设备管理没有到位！有的职工惰性大于责任心，竟连自己是干什么的都不清楚，那些得不到照顾的设备成了没娘的孩子，它当然要报复，必定要狠狠地咬你一口”，他苦口婆心地向职工们交心：“难道我们就不曾意识到那些我们每天都要经过多次的管道、阀门、泵机和轰鸣的发电机组的运转同我们自己的经济效益密切相关么？它们的正常与否都直接反映在每一个人的工资表、奖金表上！”他真诚希望全厂职工不辜负历届领导的厚望，再创丰电辉煌。

响鼓不用重锤敲。

一石激起千层浪。

丰电人扪心自问，羞愧难当。

丰电党政领导因势利导，紧接着推出了“设备到人，责任到人”的“设备责任制”。人同设备，设备同工资、奖金直接挂上了钩，好坏高低立时显现。汽机、锅炉、电气、输煤，各个车间都进入了奋战状态，节假日也不休息，干部、职工齐上阵，人还是那么些，设备还是那些设备，精神一抖擞，全都变了样：设备铭牌齐全，专责人一清二楚，巡检及时，消缺快速，车间里旧貌换新颜，大家心情舒畅。职工们在为之惊喜：原来自己的一双手也可以“改天换地”呀！

王世伟淡淡一笑，万事开头难，现在仅仅是开头而已。下一步棋，早已摆好，那就是实施全面提高职工整体素质的科技兴厂战略。

1995年底，丰电掀起了“岗位大练兵”和“科技招标”热潮。

养兵千日，用兵一时，这千日之养并不是安乐窝里混日子，那是一时一日也放松不得的磨练与教育，一分一秒

也放弃不得的操演和出击，“宝剑锋从磨砺出”。于是，全厂健全了三级管理培训网络，厂培训中心和各车间、班组都制定了详尽可行的培训计划并立即实施。1996年，全厂共举办各类技术学习班29期，培训3360余人次。重点抓了值长、班长、检修人员的培训，进行了运行规程、反措系统图、微机使用等考试，对考试不合格者实行了下岗培训制度。下岗者不得岗位工资，不得奖金。“刀刀见血”的硬措施使职工的危机感和竞争意识大大强化，全厂出现了人人岗位做奉献，个个争当排头兵的喜人局面。

科技水平的提高，人员素质的优化，使一度令人心忧神伤的问题得以初步解决。1996年，丰电1号机组大修后经历了三个多月的安全运行，首创蒙古电力系统大机组全优大修工程，继而3号机组又创大修全优工程。1996年比1995年机组非计划停运减少52.6%，一类障碍减少46.8%。几个主要车间首次跨越安全生产300天的喜人纪录。1996年5月12日，10月29日，丰电实现了当年安全运行两个100天。1996年2月6日，又一举实现了丰电历史上第一个安全生产200天，丰电人又一次昂起了头，长吐一口气，他们用汗水和心血夺回了“光明使者”的应有尊严。

王世伟当然高兴，但他知道“谁笑到最后，谁就笑得最好”。

理顺企业党政关系，解决难题

搞好企业必须有一个好的领导班。而作为管理者的领导班子，首先必须管理好自己。

我国企业管理层在新时期有一个事实上难以理顺难以协调好的难题，就是党政工“几张皮”的关系。

当今我国企业中党政工尤其是党政“核心”和“中心”作用并存，如何理顺并协调好这个关系，这是坚持走有中国特色社会主义办企业道路必须解决好的一个至关重要的问题。处理好这个问题，有一个团结勤政的领导集体，不好的企业也能搞好，好的企业更会锦上添花。

那么，王世伟究竟是怎样解决好这个“中国特色”难题的呢？

王世伟认为，企业在依靠《企业法》突出厂长中心地位和主导作用的同时，必须保证党委和工会独立进行工作，对企业经营的全过程进行卓有成效地监督，同时又大力提高广大职工的参政意识和民主管理企业的能力。

为此，作为厂长的王世伟，与领导班子一起为丰电制定了保证党、政、工、班子各行其责而又相互支持配合的民主而严格的制度，使各套班子各个部门的工作都有法可依，有章可循，各行职能，从而保证了企业重大决策的科学化和民主化，使决策真正成为班子的决策，群众的决策。每遇经营中的重大事情，王世伟总是同党委成员等反复商讨，尽量取得一致意见。他坚持各级行政领导都要抓党建、抓工会工作，党委和工会则要围绕经济建设这个中心抓行政工作，共同走好企业经营的“一盘棋”。

王世伟办事果敢有魄力的作风是人所共知的。虽然他威信很高，“权力”很大，但他从不搞“独裁”。

王世伟在坚持集体领导制度，经常同党委、工会主要领导交流信息、沟通思想，以求集思广益，完善决策的同时，十分注重发挥党员尤其是主要领导干部的模范带头作

用，以便促使大家心往一处想，劲往一处使，推动三大班子形成团结战斗的强大合力。为此，王世伟在对干部作出德、才、绩、能四项要求标准的同时，强调党员、干部都必须做到廉、公、勤、实，并以明确的规章进行严格的评议和考核，促使干部以大局为重，事业为重，各司其责而又相互支持与合作，从而最大限度地减少了内耗，增强了团结，并在实践中逐步摸索出几大班子围绕企业中心工作，共同抓好管理的一整套经验。

当代世界许多著名企业家治理企业，不仅敢于以铁的手段维护和执行严格的纪律，而且善于以情感人，调动下属的主动性积极性以便自觉恪尽职守。

10多年前，一部“乔厂长上任记”曾风靡神州。当年的乔厂长坚持以“物”为主的严格管理，对于收拾全国文革时期造成的企业混乱局面，显然是必要的。如今，随着社会的快速发展，当代的“乔厂长”们显然必须从传统的小生产管理模式中走出来，大步跨入以人为本的现代管理境界。

“以人为本的管理是企业管理的灵魂”。因而，王世伟在坚持严格的“法制”基础上，强调要把激励调动职工积极性放在首位。他以“企业法典”为准则保证各项工作步入标准化、科学化、规范化的轨道后，紧紧抓住改革的契机，率先在丰电打破干部与工人以及职称、工龄等几大界限，把全体员工推上竞争的快车道，能者上，庸者下，分配与责任大小、技能高低、劳动强度等实绩挂钩，逐步形成了充满活力的内部运行机制。

以人为本的管理，其实包含“软”和“硬”两个相反相成的方面。王世伟在坚持以法治厂严格管理的同时，始

终以博大的胸怀和火一样的热情去理解人、关心人、尊重人，竭力在企业内营造出家庭一样和谐、融洽的气氛。

平时，职工的食堂就餐问题，孩子入托入学问题，住宅问题还有业余文化生活问题等等，他都要细心地管，竭尽所能为职工排忧解难，以便最大限度地增强职工对企业的凝聚力和向心力。对于按照竞争原则被组合下岗的职工，他下力气组织他们学习，提高思想，增长技能，以便尽快安排他们适当的工作。

王世伟说：“一个企业领导人若能激发每个职工的创业热情，释放出的热量将是无穷的。”

为增强职工参政议政意识和保持职工合法权益，王世伟制定了14个有关制度，规定一切重大问题不经职代会讨论通过不执行。一系列充分尊重职工主人翁作用的措施，极大地调动起丰电人的积极性。以1996年职代会为例，职工代表一改以往只争福利待遇的习惯，所提12项提案，即有8项是关于生产经营和劳动管理方面的建议。

丰电在实施以人为本的企业管理中，有一个很有特色的运筹思路，叫做“换位思考”，凡遇到同职工有矛盾有分歧的问题，王世伟总是以平等的态度，从对方或者第三者的角度去思考和权衡，弄清矛盾或分歧的症结后，以既坚持原则，又顾及实际情况的方式解决好问题，使人心悦诚服。为此，王世伟通过谈心会、对话会和别具特色的“宣泄会”等形式，与职工广泛接触，沟通感情。据不完全统计，该厂领导干部与职工谈心对话即达1000余次。对于职工提出的意见和建议，王世伟总是认真对待，合理解决，并通过发布厂长嘉奖令等形式及时表彰好人好事，不但密切了干群关系，调动了广大职工的工作积极性，而且进一

步强化了民主管理。

推行以人为本管理模式，关键在于解决好“法制”与“情治”、“软”与“硬”这样一对矛盾。人们常说鱼和熊掌不可兼得。王世伟却以严格要求依法办事而又关心人、尊重人、理解人的情操，以兼具优秀企业家和杰出政治思想工作者的卓越才干，成功地、妥善地解決好了这对矛盾，不但从根本上调动起广大职工积极性，创造出辉煌的业绩，而且他本人也获得了全厂职工乃至社会各界人士由衷的尊敬与爱戴。

达标我所求，不达誓不休

开展“安全文明生产双标达”活动，在全国电力系统受到职工欢迎，这是一条电力系统双文明建设不断深化，硕果累累的必由之路。

丰镇电厂前几任领导对此十分重视，倾全力抓紧抓好，但由于客观诸多原因，双达标这一目标在丰镇电厂没有实现，成为全厂的一块“心病”。

7年达标路，“路漫漫其修远兮”。丰电人流汗、流汗、再流汗，拼搏、拼搏、再拼搏，一鼓作声，再鼓作声，一直在顽强进取。王世伟到丰电后针对这一问题进行了深入细致的调查、研究。

他发现：丰电人达标的劲头不可谓不足，领导不可谓不殚精竭虑，措施不可谓不周全扎实，但是为什么一直实现不了自己的目标？关键在一个经济指标上。

上级考核的是常规机组的指标，而丰电是国产空冷机组，具有自己的特殊性。比如煤耗，常规机组达标标准为

370克 / 千瓦时，而丰电冷机组实耗煤400克 / 千瓦时，数年运行的实践证明，经过最大努力，空冷机组煤耗达到380—390克 / 千瓦时，已属不易，如若按370克 / 千瓦时去考核，达标绝对无望。不单单一个煤耗指标，其他几项经济指标亦有此等情况。

怎么办？

标准是部颁的，是上了红头文件的，可以改么？

王世伟陷入深思。

整个夜晚，他同厂里的技术人员一遍遍进行计算，一次次进行研究，科学是无情的，计算的结果证明，国产空冷机组煤耗达不到370克 / 千瓦时。

王世伟是个唯实求真的汉子，他决心搏一搏，要为国产空冷机组达标找出科学依据。于是全厂上下展开了严细认真的求证工作，一个个数据出来了，一项项实验完成了，丰电人西上呼和浩特、北京，请内蒙古电管局、华北电管局和电力部的专家一起来调研新的问题。

丰电人唯实求真的精神体现了双达标的真髓，反映了一种实事求是的优良作风，这种作风又折射改革开放给中国工人阶级带来思想上的大解放，这是多么令人兴奋和欣喜的事！同时，丰电又指定一名副厂长主管这一工作，制定了详尽而切实的厂达标措施，设置了机构，配备了专职人员，把“丰镇电厂安全文明双达标责任制”进一步完善后又层层分解，落实到各科室、车间、班组，实行日检查、周通报、月评比制度，把达标工作同职工经济效益直接挂钩，拉开分配档次，及时考核，及时兑现，从而调动了职工加速达标的积极性。

经过步步为营的达标工作，丰镇电厂发生了巨大变化。

生产“七漏”现象大为减少，设备见本色、介质流向清楚、铭牌标志齐全、物品摆放有序、班组环境干净、定置管理达到了部颁标准，车间实现了文明生产，职能科室做到了文明办公、高效运转，供水、热工、化学、输煤车间先后达到了无渗漏车间的标准。汽机、电气、锅炉车间先后达到了无渗漏设备区大面积扩展，全厂安全文明生产水平上了新高度。

原能源部部长黄毅诚第三次踏入丰电，高兴地说：每次来丰电，丰电都要大变样。华北电力集团公司副总经理赵建国视察丰电时感叹，不来丰电不知道，来了就有新感受，那就是丰电要比我们想象的好得多。1996年底，内蒙电力总公司双达标检查组按部颁达标细则要求，对丰电进行了认真检查和考核，确认丰电必备条件符合要求，五项专业指标平均得分88.36分，通过内蒙古电力总公司的预验收。

以身作则，得人心者得天下

王世伟作为厂长兼党委书记，深谙其中的道理。

俗话说，群雁南飞头雁领，抓好思想政治工作和精神文明建设，领导班子必须首先思想到位。思想到位学习必须走在前面，通过坚持不懈的学习，使邓小平建设有中国特色的社会主义理论成为大家行动的指南，双文明建设才会成为顺风船，破浪前进，取得一个又一个胜利。王世伟紧抓学习不放，以身作则，带头坚持中心组学习，带头讲党课，带头把调查、研究所得写成文章，指导工作。1995～1996年，丰镇电厂领导共撰写了三十余篇论文、调查报

告和学习心得等文章，在《内蒙古电力报》、《内蒙古电力技术》等刊物上发表，有力地指导了工作。为了强化学习，用科学的理论武装职工，提高职工的理论文化水平，丰镇电厂创办《丰电报》和有线电视台，定期出版和播映一篇篇来自生活，来自自己身边鲜活生动的文章，一幅幅充满生活气息的画面，一个个耳闻目睹的故事走进了职工心田，在潜移默化中，领导的意图成了职工的行动，上下一心，丰电的双文明建设成了有源之水。

领导带好头，职工有劲头。在厂政领导的带动下，各支部和广大党员学习成风，各种学习班遍布全厂。全厂427名党员，其中先进率达50%。

职工们说，书是一把金钥匙，打开了通往理想的窗。理论是指南针，学好邓小平的理论就不会走错路。如何把职工的热情有效地巩固下来？王世伟从实际出发，制定了一系列行之有效的制度，思想政治工作和精神文明建设有保障，形成了有目标，有考核，有奖罚的良性机制，起到了应起的作用。

王世伟常说：思想政治工作说来说去，如果脱离了职工的需要，解决不了他们的问题，那怎么能有吸引力？把职工的事情办好，职工才能放心地投入工作；把职工家属的工作做好，我们的工作才能得到更多的支持；说话要真心、诚心，人的知心话往往只有几句，说套、空话、大话、假话，一千句也没有用。职工们说王世伟对职工的关心是体贴入微的，对困难职工，发生家庭纠纷职工，病、伤、亡、婚、育、贫困职工，他和一班人及时帮助他们排忧解难。有一次单身职工反映食堂饭菜价格高，王世伟听到后来就亲自到菜市场，调查了解肉、蛋、菜的价格，回来后

同食堂商量，想方设法使伙食得到改善，职工很满意。

幼儿园教师陈晓云的爱人不幸亡故，欠下很多债，王世伟责成厂里及时给予补助，并把款送到她家里，她感动得流下了目，说：“我只有加倍感谢领导对我的关怀。”热工车间侯荣平，父亲病故，家庭困难，厂里安排其妹妹做临时工，母亲烧茶炉，使他们度过难关。职工反映家属楼暖气不热，厂里设法筹集资金130万元，改善了供暖条件，使大家不再受冻。

职工们的心被这和煦的春风吹暖了，生产干劲因此倍增。

汽机车间在机组不停运的状况下，党员干部率先钻入65的水塔内更换填料，一干就是一天，个个浑身湿透，却无怨言。

有一次组织部部长姜永德率党员、干部到野外挖草皮，途中客车不慎陷入泥潭，无法开动，他步行回厂求援，待救援车辆到达目的地，已是晚上10点多，他的双腿已肿得无法行走。

机车间年过半百的老工人扈云龙，一腔热血扑在工作上，利用业余、工余时间不厌其烦地教徒弟大修抢修，几天几夜同年轻人一道奋战在现场，人人称颂他是当代老黄忠。

锅炉车间青工王勇腰部扭伤，本该休息，但是他想到自己是班长，班里当时人手又少，于是不休息，坚持参加抢修。工作中他一人扛着150余斤的钢瓦上下磨煤机。每行一步，腰部便剧烈地疼痛一次，但他咬紧牙，不叫一声苦，直至抢修任务完成。

从严从难的科学化管理，迎来了丰镇电厂又一个明媚

的春天。

感悟人生：你得到的都是你创造的

1958年，“大跃进”的浪潮把年仅16岁的王世伟卷进包头二电厂，在汽机运行当一名徒工。善于思考、肯于学习、利用业余时间不断自我完善，自我充实的王世伟，在人生的道路上开始了拼搏、奋进、腾飞。白天，他在师傅的指导、传教、指点下，熟悉汽机构造、名称、零件与零件之间的衔接，各部位运转的规律；晚上，在灯下打开书本，照着图纸，学习汽机的原理、性能、运转规程，不懂的地方，理解不深的部位，第二天请教师傅。实践、学习；学习，实践。实践，思考；思考，实践。当徒工的王世伟，心里藏着一个远大而美好的目标，为了实现这个目标，他深信——“吾非千里马，然有千里志，旦旦而为之，终亦成骐骥”。飞就要像雄鹰那样地飞；吼，就要像雄狮那样地吼。他决不甘心当一辈子徒工。在当徒工的时候，他就坚信自己迟早会当上技术员。

1969年，他从徒工的岗位上被任命为热效率试验组的技术员。

在人生的道路上，用自己的青春、汗水、勤奋、心血和拼搏精神，从一个台阶登上了另一个台阶；自我价值，从一个标码上升到另一标码；生命的辉煌，从一个枝叶长到了另一个枝叶，这对年轻的王世伟来说，是个极大的鼓舞，是个历史的突破，是个闪光的飞跃。

一个希望实现了，另一个希望又在鼓动着。一个人在实现希望的旅程中，会迸发出巨大的动力，这动力像机

器的马达，像灯泡的乌丝，像鸟的翅膀，使王世伟在技术员的岗位上，面对困难“泰山压顶不弯腰”，面对难题“浪大挡不住鱼穿水”，用智慧去调整混乱，用谋略去战胜风险，用胆识去战胜绝望，用才华让梦想成真！”

“人格是自我价值的中轴，贡献是人生价值的筹码”。由于他在技术员岗位上出色的工作，卓著的实绩，“人生的筹码”一码胜于一码，1983年，他当了汽机车间的主任，1990年升任副总工程师，1991年，调任包头一电厂任生产副厂长，1995年8月，上任丰镇发电厂厂长兼党委书记。

从学生到校长，从士兵到将军，从徒工到厂长，这变迁的本身，就是对一个人素质方方面面最好的评价，也是公正无私的结论。

他成功了，人们都向他投去敬佩的目光。

时下，一些人相信命运，认为那些事业上的成功者，是一种命运和机遇的恩赐，存在不经意的偶然性。那么，笔者在丰镇发电厂采访的日子里，听到和看得更多的是关于王世伟和他智慧的创造。

听其言。他才思敏捷，说话不多但有板有眼，观察形势，分析问题，棋高一筹，与他交谈，犹如读书。

王世伟喜欢观察，更喜欢总结，对基层工作颇有感情，因此他注重调查研究，有一套科学，严密的领导方法。这些年来，他用哲学思想预见未来，分析信息、指导工作、规范自身行为，还结合电力企业的特点，提出了颇有特色的“安全是生命，管理是效益，时间是金钱，实干是光荣”的治厂方针和提出了“争创第一”的企业精神。受到上级领导的高度赞扬。

王世伟认为，厂长的素养、气质如何？将影响和形成

他所管理企业的特色和文化。因此，王世伟要求他的部下讲人格、讲信誉、树形象。谁也不能影响败坏丰镇发电厂的企业信誉和形象。

问其由。可以说，王世伟是一位电力企业管理专家。他于1958年参加工作便与电力设备打上了交道，从此便没有离开过电厂半步。他工作的成功，管理的成功，得益于他曾先后任过电厂徒工、技术员、车间主任、副总工程师、副厂长、厂长、党委书记。

观其行。他擘划经济、驾驭市场，缜思慎行，这几年时间他都围绕“围”字做文章。

转变机关职能，搞活“龙头”。

厂部是企业的司令部，是企业的“龙头”。转变机关作风，首先转变机关职能，把厂部由单纯的管理型转变为管理服务型，走向基层，与职工打成一片，参加生产劳动，发现问题及时解决。

转变经营机制，搞活“龙身”。

丰镇发电厂是内蒙古电力总公司的特大型企业。王世伟提出走减人增效发展三产的道路。由于实行人员分流发展三产，让非生产性人员在三产中发展。

转换分配机制，搞活“龙尾”。

丰镇发电厂的分配制度是向生产一线工人倾斜。生产一线工人的工资收入明显高于机关科室干部的工资收入，科室干部的工资收入又明显于厂级领导工资收入。用此方法鼓励大家到一线去，到生产第一线的脏、累工种去工作，这些工作与工资收入成正比例。

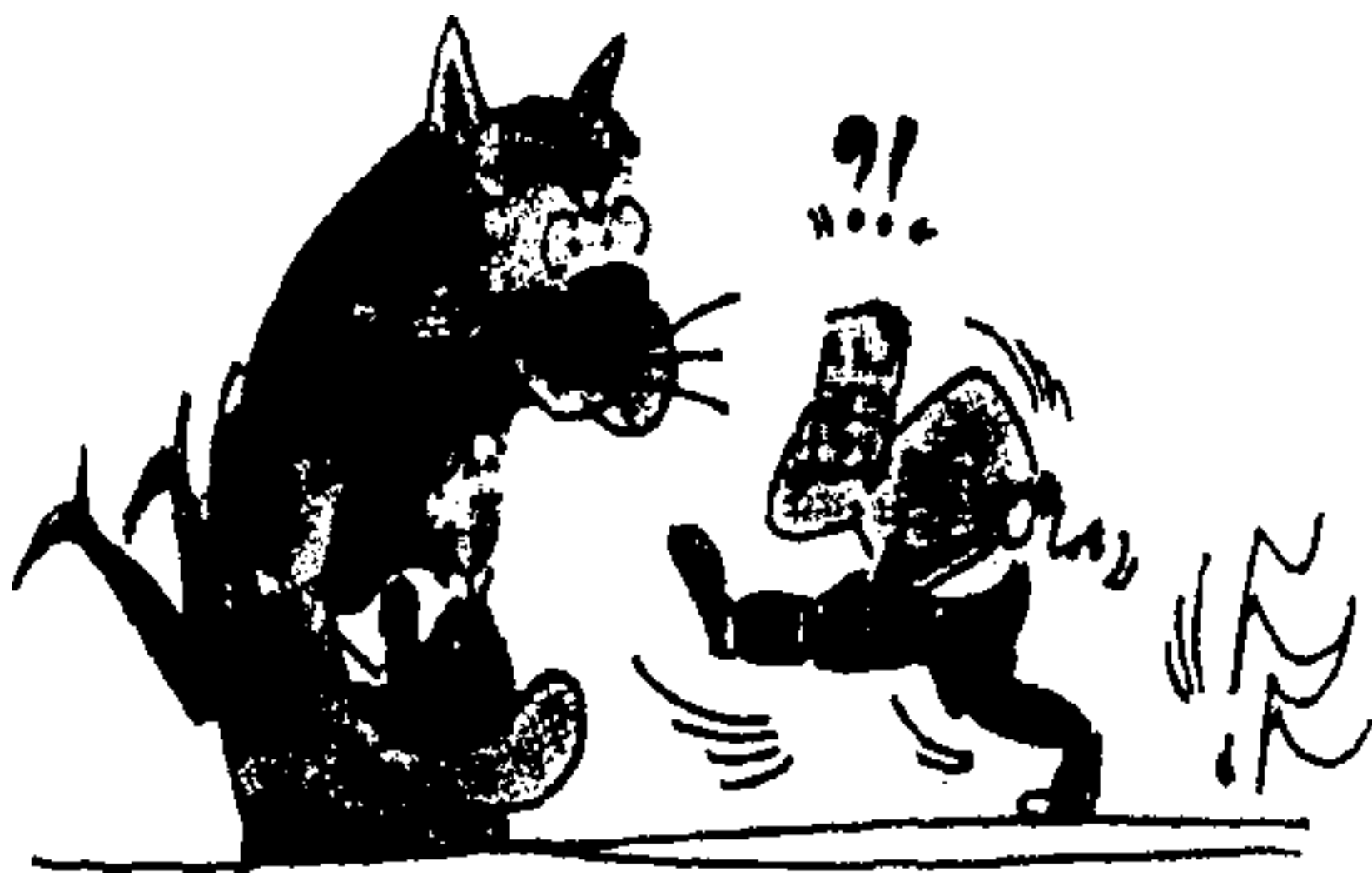
王世伟厂长给记者说的最多的一句话是，在利益分配上，作为企业的法人代表往后退一步，天地自然宽。

作为厂长，王世伟有自己的做人标准：爱党、爱企业、爱职工、廉洁奉公。同时，团结同志，特别是加强班子的团结，上下级的团结，左邻右舍的团结。

短短两年时间，王世伟就使丰镇发电厂这个昔日人心思走的企业，一跃而成为塞外明珠：部安全文明生产双达标。他本人也在1997年5月1日荣获全国“五一劳动奖章”等荣誉称号。

听其言，问其由，观其行。同志都说，他得到的都是他创造的。

兴通老总：



● 郦章信“电”通全世界

不论遇到什么困难，有条件要上，没有条件创造条件还是要上。办法总比困难多，我一定要把兴安通信设备厂搞上去，这是我的天职。

——本文主人公的话

有人说，这是一匹黑马，从桂北崇山中冲出来，在市

场经济中纵横驰骋，令人刮目。

有人说，这是一只鸿雁，拍动通信设备现代化和办公设备自动化的双翼，给人们捎来春天的信息。

兴安通信设备厂，一年一个台阶，1993年产值销售均超亿元，1995年又分别比上年增长16.96%、32.2%。产品达到国际和国内先进水平，为祖国的现代化事业作出了卓越贡献！

是奇迹？又不是奇迹！这是兴安通信设备厂1800名干部职工苦干实干加巧干的结晶，是他们积聚了多年的潜力产生的核裂变，厚积薄发，在市场经济这个大舞台上八仙过海，各显神通的结果。

兴通思维：依靠科技搏击市场，依靠高新技术抢占市场，依靠质量巩固市场；兴通定律：宣传、服务、质量创效益。

兴安通信设备厂始建于1970年，当时称“三线厂”。风雨历程，一度的困顿，反而促使兴通厂奋起。经几番风雨，历几次波折，更能体验从事一项伟大而崇高事业的艰辛。

郦章信带领兴通人硬是在艰难困苦中挺了过来，尤其是在进一步深化改革的90年代初，走出低谷，掀开了辉煌的一页。工业总产值在80年代一直徘徊于1000多万元，90年代第一春就跃上了2664万元，1993年突破亿元大关，产值连续翻番，令人刮目相看。

这里边有什么奥秘？记者专程来到兴安厂。

这座绿树成荫，桂花飘香，环境优美的工厂，各方面管理井井有条，职工的精神面貌，思想素质，技术素质都是高层次的。

厂长兼党委书记酆章信曾这样对记者说：兴通厂能有今天这样好的形势，除了上级主管部门，桂林、兴安地方政府以及各级银行、财税等部门的积极支持帮助这些重要因素外，靠兴通厂自身因素的发挥是主要的。我们的体会是：科技是第一生产力，要真正把它当成第一来抓，有了这个第一，企业才有效益，才有后劲。

这就是依靠科技搏击市场、领先高新技术抢占市场，以科技发展推进企业进步的兴通思维。

掀开历史的一页，他们的科技成就足以使每个兴通人骄傲和自豪，获国家科学大会奖7项，国家级成果12项，邮电部科技进步奖15项，广西区科技进步奖2项，国家专利6项，国优银质奖1项，部优4项，区优6项，区百花奖12项，总公司科技进步奖12项。

酆章信告诉记者，到80年代初，投产的产品品种只有38项，现在已发展到250多项，其中达国内先进水平的53项，国际先进水平3项。通信电源、传真、微波、办公自动化、多功能视像电话及闭路电视系统等5大类产品，新颖别致，美观大方，在通信现代化和办公自动化市场上，独领风骚。

但是，兴通人在面向市场、参与市场竞争的转轨年代，也经历过一场考验和思考。

8年代初期，国家指令性计划取消了，全国一窝蜂上“电扇”，他们也跟着投入，为美国商人加工生产古典式吊扇，折腾了近两年。这个民用产品，在那个历史时期，也曾为遏制兴通厂下跌的生产形势立过汗马功劳，但随着改革的进一步深入，成本高、利润低的吊扇，销路受阻，产品堆在广州黄埔港的货仓，成了“死老鼠”。

他们也想过兴办第三产业，但地处山区，没法形成商品网络，“码头”不好，只好告吹。

错误和挫折，使兴通人聪明起来。审时度势，郦章信清醒地认识到，企业不占地利，占人和。全厂干部职工是一支能打硬仗的队伍，而且有600多名工程技术人员，这就是实力，充分发挥这一优势，以高精尖科技产品参与市场竞争，方能扬长避短，无往不胜！

说干就干，郦章信先后在工厂成立了具有经常性开发任务、专业性较强、开发力量较雄厚的5个新产品开发部，形成了一套完整的研制、开发、生产体系，在组织落实的基础上，抓开发部及人员的项目落实，抓项目开发进度及实施情况，一抓到底，抓出成效来。

根据市场预测，全国各地上程控电话，是我国通信市场的一个趋势。在1987年就着手程控电源的研制开发，但因抓得不紧，到1991年底，在全国大上程控的时候，而程控电源产品还不能批量生产。正在这形势所逼、迫在眉睫之时，郦章信猛然惊醒，毅然派分管技术的副厂长和分管产品开发的副总工程师亲自蹲点，坐阵指挥，夜以继日，坚决抓住不放，才赢得该产品的早日投产，赢得宝贵的时间和市场，为兴通厂发展创造了条件。

这个教训，是惨重的。

就是这个教训，才促使兴通人对新产品开发工作有了更深刻的认识，更激发郦章信的超前意识，更坚定了他走科技兴厂道路的决心。

促使兴通成功的另一奥秘，是郦章信的“三位一体”经销战略。

宣传，开拓市场的武器。

宣传，作为企业打开市场通道，产品占领市场的重要武器，兴通厂已在商战中得到了体现，这表明了郇章信在市场激烈竞争中的胆识与谋略。他认为，要赢得市场，就必须搞好企业形象、产品形象以及法人代表形象的宣传。否则，以前所有研制和生产的产品，都将前功尽弃。因此，他们每年投入近百万元的资金，使宣传向多元化、连续性方向发展，充分发挥宣传的独特作用，扩展用户对兴通产品的依赖与认同。

1993年12月21日，兴通厂委托广西《劳动日报》在南宁承办了“两化”产品展示会，自治区政府副主席李振潜等领导参观了兴通厂的高新技术产品。在会议召开之前，广西电视台连续4天在新闻节目里播放了介绍兴通厂发展的4集专题片，这次融企业形象和产品形象为一体的宣传，在社会上引起强烈反响。《科技日报》、《经济日报》以及广西各大报刊都刊登了关于兴通厂发展的文章，新闻界很多人士都提出来工厂参观、采访，用户纷纷询价订货；刚调整的兴安县委四大班子，看了电视专题片后，也坐不住了，在书记、县长的带领下，来厂里座谈，表示要支持工厂，帮助工厂解决一些困难。

宣传的效果是明显的，宣传的力量是无穷的。日本索尼电器、丰田汽车等产品能进入世界各地，能在今天获得全球消费者的认同，就是因为CI（企业形象）的导入。郇章信认为企业不解决重生产、轻宣传、轻包装；不注重企业形象，产品商标等严格制约企业发展的问题，就不可能有长足的进步，最后会吃亏的。

售后服务，是占领市场的法宝。

“同价择优”、“服务择好”，已成为当今用户普遍的购

物心理。

郇章信深刻认识到，不仅要切切实实地把产品质量搞上去，而且要恭恭敬敬地为用户服务。他们认为，搞好服务，既是供需双方的一种感情、友谊的联络和投资，也是对提高产品质量的一个很好补充。可以说，这是占领市场，赢得用户的法宝。

这个法宝不是兴通人的一个创造，但已被兴通厂所拥有。

有一次，广东省罗定县邮电局来了一个因设备被雷击烧坏需要维修的电报设备。厂里的两位师傅立即出发，在火车座票都买不到的情况下，坐汽车熬了一天一夜，风尘仆仆地赶到罗定后，又不顾旅途劳累，以最快速度修好了设备，并给用户辅导了有关维护知识。热情、周到的服务，使用户深受感动。当这位同志回厂后，用户的一封热情洋溢的感谢信寄来了。而且，最重要的是，赢得了用户对工厂的信任，扩大了对用户的影响。兴安通信电源在广东市场的开辟与占领，和他们优良的服务是分不开的。

“只要用户需要，我们就尽量满足。”这已成为郇章信的一种思想意识和工作准则，也是兴通厂企业文化的生动体现。

1993年9月29日下午，厂长郇章信接到江苏张家港市一份电传，对方急需一套400A程控交换机电源设备。当时，厂里没有现货。他立即召集生产处、计划处和生产车间的同志商量后，立即复电：保证10月10日前把设备送到！虽然9月30日是中秋节，国庆节又放假三天，但为了用户需要，郇章信亲自组织有关技术人员和工人，下料、压模、冲压、油漆、喷塑、装配、测试，大家放弃了节日

休息，抢在10月6日将整套设备装配调测完毕，装上汽车，日夜兼程送往张家港。这种精神，使张家港电信局的同志们大为感动。

兴通厂就是这样尽一切努力满足“上帝”的需要。一个电话，一个电报，他们就上门服务，即使遇到人员、交通等困难，也毫不含糊。

质量，是巩固市场的保证。

兴通人懂得，当今市场，恰似一个个被“选择”的柜台。一个现代企业，不仅要考虑如何开拓市场，占领市场，扩大市场，更重要的是思考如何适合用户的真正要求，使广告的宣传转化为用户内心的信任。产品质量已不仅仅是产品品质的保证，更是企业巩固市场的“定海神针”。

郦章信常常这样告诫职工：我们要增强忧患意识，越是生产紧张，越要注意产品质量，越是形势大好，越要加强质量意识。

兴通人是这样说的，也是这样做的。

1991年，由于引进的传真机电源部分元件质量不好，工厂采用老化措施后，整机开箱率仍偏低，用户试用时有意见。厂部针对这批产品，召开专题会议，制定了有效的挽救措施，并召开全厂职工大会，对全体职工进行质量意识的教育。厂长带头在会上检讨，而且当众宣布扣罚自己的责任者的奖金。

事实证明，兴通人是不会说谎吹牛、不会欺骗“上帝”的。“生产用户需要并满意的产品”——工厂的质量方针，“下道工序就是你的用户”——每个职工的工作准则，这些，已牢固地树立在兴通人的思想里，融化在他们的行动中。

他们积极推选GB/T1900-ISO9000《质量管理与质量

保证》系列标准，实施自己的《质量手册》、《质量控制程序文件》，他们还坚持不懈地开展QC小姐及质量无差错活动，增强职工人人参与质量的意识。

正是这样，上级机关及地方监督部门对工厂产品质量进行多次抽查，合格率均为100%，未发生用户申告。有10项产品分别获国家银质奖，区优质产品奖。兴通厂有着雄厚的质量实力。

产品质量，形象宣传，售后服务，这三位一体的营销战略，体现郦章信和兴通人的现代意识，更代表了兴通厂的商品品格。

历史是人民群众创造的，但历史上的关键人物在关键时刻所起的关键作用却是不可低估的。

市场经济，搞企业如同打仗。

运筹帷幄之中，决胜千里之外。一个英明的决策，可以使战斗获胜攻城夺隘；同样，一个拙劣的决策，也可能造成全军覆没山河沦丧局面不可收拾。

1991年12月末，兴安下了大雪，从都庞岭和城越岭豁口刮来的东北风，卷起漫天飞雪，搅得周天寒彻。兴安通信设备厂领导班子办公会议已连续开了两天，根据市场调查、销售预测、前景分析，厂长郦章信归纳了大家的意见，一锤定音：重点开发与程控交换机相配套的成套电源设备，赶在1992年5月9日邮电部鉴定会上拿出样机通过鉴定，随即形成规模，占领市场！

这是一项大胆而科学的决策。

1991年12月28日，厂长郦章信在全厂职工大会上宣布了这项决策，同时下达命令：为保证5个月拿下系列10种程控电源产品，全厂一盘棋，全力支持电源分厂开发部攻关项目，排故障，开绿灯。不战则已，一战必胜！

正确的决策，得到了全厂科技人员和职工的拥护，1800颗心往一处想，劲往一处使，同心协力投入了电源产品攻坚战。

说干就干。全厂各生产单位积极配合，大开绿灯。加工的机床出了故障，设备动力的维修人员尽快排除，零部件到了钣金、表面处理车间，他们抢先完成，其他分厂也纷纷让道，在完成其他产品任务的同时，竭尽全力支持。在试制的关键时刻，厂部专门委派分管技术的商新良副厂长和苏德才副总工程师带领技术管理部门的相关人员到现场蹲点办公，随时处理、解决问题。电源分厂开发部的输体开发人员在分厂厂长翁学诚的带领下，发挥了高度的主人翁精神，加班加点，日夜奋战。年轻的工程师李桂生、张齐君等同志一心扑在工作上，中午都顾不上休息：莫仲平同志因爱人到外地上学去了，为了不影响试制进度，把孩子都带到了设计桌边……

1992年5月9日，DZY74系列30A、200A、400A等10种程控电源产品，在春季订货会召开之际，终于圆满通过了邮电部生产定型的鉴定验收。这个新产品的问世，填补了广西区程控的空白，为工厂的发展创造了有利条件。

通过鉴定后，该产品立即投入了指标生产，6月份就开始投放市场。随着邓小平南巡，各地上程控，仅1992年下半年，生产种类程控电源593台（套），产值2244万元，回收货款1570万元，到1993年11月底产值已达1.2亿元。

一项正确的决策，足让一个企业走上辉煌。

邝章信并不满足于此，他没有沉醉，没有故步自封。像弈林高手，下一步棋，想着下边五步，高屋建瓴，势如破竹。当电源产品畅销之时，他的目光又瞄向通信设备自

动化与办公设备自动化的新领域。图像输入机、高速油印机、系列高速图文传真机、多功能视像电话系统等一个个拳头产品又进入了市场……

兴通人的魂——艰苦创业；兴通的企业精神——越是艰苦越向前。作为厂长、党委书记的郦章信，这是他最为高兴和骄傲的。

鲁迅先生说过人是有灵魂的，毛泽东说过人是要有点精神的。同样，企业也要有灵魂，也需要一种精神，尤其是经济为主体的社会中，这灵魂、这精神益发可贵。

郦章信说：“企业这几年高速发展，重要的一条，是全体干部职工的拼搏苦斗精神。”

这是灵魂的力量。

这是热恋着事业，对事业执著追求的那种精神。

兴通人的这种精神，是多年来培育形成的。郦章信深刻认识到，一个企业的进步与发展，除了现代化的设备、先进的技术以外，最根本的要有一支思想好、作风硬、技术精的职工队伍。这些年来，他对思想政治工作常抓不懈，牢固地树立思想政治工作也是生产力的观念，经常开展“让理想在岗位上闪光”、“双基”教育、系统政治理论教育、政研会、党建目标管理等活动，把职工培养成为“四有”新人，浇铸他们奉献、敬业、忘我的主人翁精神。

郦章信，这位1970年毕业于北京邮电学院的高级工程师，兴通厂的带头人，广西区的优秀厂长，广西区的劳动模范，大学一毕业就扎根在兴通厂这片热土中。他担任过车间主任、支部书记、技术部门负责人、党委副书记、第一副厂长，25个春秋的悠悠岁月，他一直对这片热土充满信心，矢志不渝，为之求索奋斗，为之负重耕耘，就是在工厂极为困难之时，也没有被浙江老家这些沿海地区商品

大潮的物欲所诱惑，离开他的战友们，抛舍他的事业。

郇章信和他的领导班子，都是受过高等教育并具备有多年工作实践和丰富管理经验的事业人才，副书记马盛之、副厂长商新良、薛继岭、周启明、陈泽先，工会主席李世英，这些兴通厂的创业者和决策者，都在这片土地上献出了青春的热血。他们思想敏锐，意识超前，开拓奋进，是兴通厂的灵魂与核心。

1992年8月9日，这个值得历史记载和庆祝的日子，兴通厂研制的10种程控电源产品，通过了邮电部的鉴定验收。

这些新产品的问世，填补了广西程控电源产品的空白。

程控电源产品的批量生产，为兴通厂打了一个翻身仗。

执著的追求，换来了成功的喜悦。

人称“中华牌”的CZW302高速图文传真机研制、开发、鉴定、生产过程，也是一首执著追求，拼搏奋进的赞歌。

最近几年，由于国外传真机的大量涌入，品种五花八门，价格混乱不堪，皮包公司遍地兴起，市场竞争异常激烈。兴通厂作为邮电部从事传真机研制生产的专业厂家，已有20多年的历史，在全国电子通信行业中小有名气。早在八十年代，他们研制生产的气象传真机获得国家银质奖，相片传真机在国内为独家生产，市场占有率100%，图文传真平面二类机代表我国当时传真技术的最高水平，参加了在日内瓦举行的第四届国际电信博览会……

然而，历史终归过去了，舶来品对民族工业冲击的熊熊火焰，已漫燃中华大地。

兴通传真机向何处去？

伴随着痛苦与焦灼，并存着挑战与希望，郇章信和兴

通人没有退缩，没有被突如其来的混乱局面搅得无所适从，他们根据市场形势分析、判断，得出传真产业必须走自己的路，走国产化的路这一结论，这是发挥自身优势，振兴民族传真工业之路。

1994年5月27日，CAW302高速图文传真三类机通过了邮电部的生产定型鉴定，终于打破了日本等国对我国传真机的垄断，结束了我国没有国产中高档传真机的历史，它将以九十年代初国际同类产品先进水平和技术性能和独具的五大特点，以国内第一家的美誉，被广泛地应用和推广。

国内著名的传真专家、研究员，华龙传真机有限公司副总经理盛兴国感慨地说：“我搞了几十年，做梦也想搞出自己的国产传真机，现在兴通厂搞了出来，我同样高兴，它圆了我的国产梦！”

赞美这一成功的何止盛兴国？1994年6月21北京的汇报演示会上，国家经贸委、中央办公厅、国家科委、电子工业部、邮电部等有关领导给予了高度评价，中央电视台、北京电视台、新华社、《经济日报》、《人民邮电报》等新闻单位对该机的开发成功，都作了报道。

目前，他们为了满足用户需求，已形成批量生产，争取“九五”期间形成十万台的生产能力。深得广大用户信赖与好评的又岂止电源和传真？CBY—0L调整油印机、数字微波通信机和闭路电视、小型家用卫星接收机等产品，也使人耳目一新，赞不绝口。这一个个精品，同样凝聚着兴通人执著追求的心血与汗水。

调整油印机，在办公自动化领域已似一枝独秀，它不仅获得部优、区优，还被列入国家“火炬”计划项目。

获得部优和区优的30路、120路小容量数字微波通信

机，在农村通信和电力通信中倍受青睐。1994年5、6月，百年不遇的特大洪水肆无忌惮地侵袭着八桂壮乡，不少通信设施被洪水洗劫一空，灾区通信中断，但兴通厂的数字微波通信机经受洪水的考验依然完好无损。广西区邮电管理局的同志说，采用了兴通厂设备的县局，通信没受影响，损失也是最小的。

怪不得英国法耐尔公司电源部总裁琼斯先生参观了工厂后，由衷感叹：“想不到在中国的山区有这样的现代化工厂，你们的技术成就，令我惊讶、佩服！”

可是，又有谁相信，在这个现代化的工厂，这些为祖国通信现代化和办公自动化屡建功勋的英雄们，居住条件却如此差劣！

春季霜雨，夏日酷热，秋天大风，严冬飞雪，远离城市，独处僻壤，年复一年，日复一日……

水，这个人类自下而上的基本物质，在这里也居然匮乏！这个占地球十分之七的物质，在江河湖海里是最平常不过的东西，在兴通厂却十分珍贵。由于历史原因，当年铺设的供水管道路遥远，用水单位多，加上少数农民中途破管截水养鱼灌地，水压降低，工厂十几年来，二楼以上长期无水。

为了解决水的困境，郦章信想了很多办法，花了很多精力，但收益甚微。

没水的世界真无奈！一位两鬓斑白的工程师说：“我住二楼，天天到楼下提水，我已提了十几年了，从毛小伙子提到人过中年，再提几年，恐怕就提不动了。”这些科技精英们，只好眼巴巴望着买回来闲置的热水器、洗衣机，依然用那一双刚刚还在操纵计算机握着绘图笔的手，提水、洗衣、做饭……他们的辛苦，远远胜过城里的科技人员，

他们太劳累了。艰辛的生活，使他们付出了大代价。

还有儿女的升学与就业问题：

还有工厂办的小社会……

一个个实际问题，使这些工厂的建设者柔肠百结辗转反侧。

谁能理解他们心底的隐隐伤痛？

谁又能理解他们为祖国通信事业不懈追求，为之依恋，为之拼搏的博大胸怀？

二十多年默默地在山区劳作，舍弃了城市五彩缤纷的生活，抛弃了发财做官的机会，倾心倾力地付出，无怨无悔地给予，他们似乎有点傻？

金钱有价，奉献无价，郦章信和他的伙伴们为了事业，为了理想，在科技生产第一线施展自己的才华和智慧，祖国的通信现代化有他们倾注的心血和汗水，这种傻，是值得的。正如他们在《厂歌》里唱的那样——

几经磨砺初衷不改，
奋发图强众志成城，
别看我们远在这边陲，
我们在创造现代文明……

生产标兵曾德解，正在紧张地加班加点完成任务之时，家里电报：母亲病危！过了几天，等他安排好工作回去后，母亲已离开了人世。母亲临终前，还在呼唤着他的名字，连看他一眼的愿望也没有实现……

副厂长兼总工程师商新良，长期抓技术工作，患有腰椎风湿病，可从不叫苦。在程控电源攻坚战中，风湿病又犯了，他找了一条五寸宽的皮带，扎在腰间镇痛，和技术

人员争分夺秒苦战……

组织部长刘德玉，早几年在车间试制新产品的关头，母亲病故。考虑到自己在节骨眼上回苏北奔丧，工作会被耽误，他留了下来。在从邮局走向工厂路上，这个高大魁梧的男子汉却忍不住潸然泪下……

副总工程师王敏杰，桂林电视台几次相邀，请他任领导工作，都被他婉言谢绝了……

党委副书记马盛之，江苏省人事厅都来了商调函，但他放弃了回南京工作的机会……

副厂长薛继岭，家乡天津高薪聘请，他却舍不得兴安这片热土……

还有很多从老厂来支援兴通厂建设的老师傅，他们不仅贡献了自己的力量，还把妻儿老小也留在了这里，有的甚至骨灰也撒在了这片土地上……

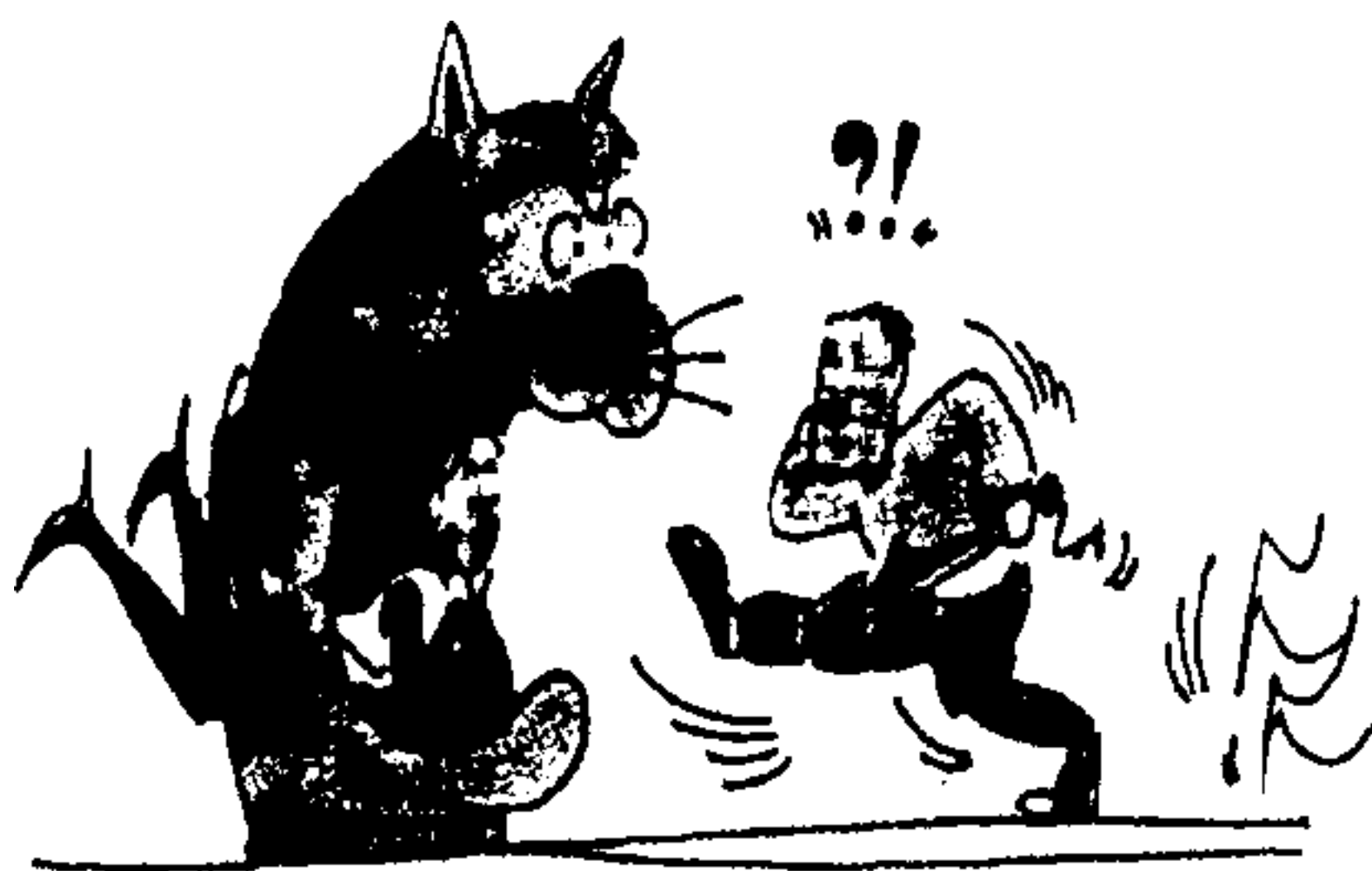
他们对这片土地的“痴情”谁能理解？这种奉献与牺牲精神真“傻”，但他们认定，兴安通信设备厂是一个干事业的地方，这里有他们的事业和抱负，有他们的追求和梦想……

就是他们，托起了兴通厂这颗光彩照人的新星！

就是这个群体，把祖国、事业、理想、家庭、个人和爱情的力量，全部凝聚起来，树立了团结求实、负重拼搏、科技创新的企业精神！

兴安通信设备厂，艰难时刻，强者不相信眼泪，步入辉煌，英雄不故步自封。全厂1800名职工干部，依然兢兢业业，说实话，办实事，同心协力迎接更严峻的考验和挑战。

嘉
华
老
总
：



● 李守昌的背水一战

中国十多年来的经济体制改革，从农村到城市，从承包经营到抓大放小，从外部整改到内核改坚，步步深入。“改到深处是产权”，这是一个怎么也绕不开的课题。江泽民总书记在党的十五大报告中提出：“公有制实现形式而且应当多样化。一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用。”

1997年6月18日，重庆升格直辖市。然而，对于重庆嘉陵化工厂1206名职工来说，这个令人愉快的日子显得有些沉重。同一天，嘉化职工整体收购了自己赖以生存的工厂，完成一次脱胎换骨的命运抉择。他们自愿放弃曾引以为荣的国企职工身份，成为大大小小的股东，从无产者变成资产者，从干活挣钱的“企业主人”，变成能够主宰企业的真正主人。这一夜，许多职工长夜难眠，他们为这家濒临破产企业的前景忧心忡忡。当自己的命运完全执掌于自己手中时，他们非但没有感到喜悦，相反，却感到了一种失落。他们怀着一种死里逃生的侥幸，又揣着几分背水一战的悲壮。

估值1.5亿元的国有企业，区区千名职工何以整吞整咽？在政策的围城里，改制操作者绕来绕去，终于在扑朔迷离中走出一条曲折的通径。他们说，整个改制过程中如履薄冰，战战兢兢。

中型国有企业卖给职工，嘉化首开先例。人们不禁联想，小型国企已敞开出售，中型国企又迈出一步，那么大型国企还有多远？如果国企纷纷卖掉，将我们的生活构成何种影响，未来将会怎样？

1月18日，中央给重庆人一个机会，嘉化职工又给全国一个奇迹。嘉化改制，中国企业改革的一块活化石。

李守昌急待改制

1997年1月10日，星期五。重庆市化工局请宜宾县肖健康县长作报告，主题是产权制度改革。肖健康把宜宾县的国有企业全部出售，是四川颇有名气的改革人物。嘉陵化工厂厂长李守昌事先闻讯，向化工局争取到30个名额。当天一早，李守昌率全体中层干部提交半小时赶到，全场一开门抢先入场，30人齐刷刷占居第一排座位。听完报告后，李守昌异常兴奋：“这是我梦寐以求的道路。”

当天中午回厂后，李守昌便与中层干部展开热烈讨论。第二天，也就是星期六，李守昌和J领导开始起草报告，请求职工出资购买嘉化厂，把这家国有企业改造成全员股份制。1月13日，星期一，申请改制的第一份报告递交化工局。李守昌觉得力度不够，他想以全体职工名义给重庆市市长蒲海清直接写信。两天之内，582名上班职工除2人之外，580名职工签名。

报道递上去，李守昌焦急地盼望着。等到星期六，天刚亮，他就给化工局长打电话，要求到家里汇报，对方告知已有安排。第二个星期，局长工作排满。又到星期六，李守昌如法炮制，还未见上。2月3日，星期一，局长好不容易中午1点到2点之间腾出时间，李守昌立刻率领班子，中午11点半等候在化工局门口，全体饿着肚子。

李守昌改制之心如此迫切，直接动机在于他面临巨大危机。嘉化厂自1993年以来，亏损逐年扩大，迅速滑向破产边缘，如果企业垮台，对李守昌是一个彻底否定，他不服这口气，但摆脱困境的现成办法已山穷水尽。由于企业

效益下滑，职工开始逐渐涣散，对领导班子的信任度日益下降。李守昌算计，只有找到一种崭新途径，把职工的心再次凝聚。

从何下手？李守昌决定动产权，首先股份制。他对记者说：从目前的利益机制看，我们的工人主要关心收入多少，企业资产是否增值不太关注。假如我让职工为了企业长远发展，暂时降低收入，他们肯定有意风。如果让职工在企业里拥有资产，他们对企业就有了双重关注。

改到深处是产权，李守昌对此有铭心刻骨的体验。早在70年代末，李守昌就认识到，人的积极性离不开物质刺激。1978年，当时任厂党委副书记的李守昌负责起草企业奖金制度奖励办法。他没想到，虽然当时每月只有几块钱奖金，职工竟那么在意。可这些年来，工人积极性并未随奖金增大而水涨般高。有一件事使李守昌再次茅塞顿开：早年间，嘉化的车队每年要亏40万元，李守昌觉得不如到社会上雇车，遂决定把汽车卖给车队职工，连车带人剥离企业，没想到司机为之一变，从指挥不动变成死缠着要活儿，不给就骂“不讲交情”。

1988年底，李守昌开始尝试股份制，他先搞了一次职工集资，号召每个职工交200元。当时有80%的职工自愿参加。第一个月过去，李守昌给参与集资者每人发了4斤白糖，不集资者没份。没过多久，又给每个集资者发了两瓶洗发香波。集资满一年后，他宣布24%的兑现率，发了48元钱。这一下，没有参与集资才后悔不迭，李守昌借机网开一面，让他们写一份“决策失误书”，然后交上200元。在全厂职工每人有了一份入股准备金后，李守昌便向内部股份制过渡，把入股准备金从每人200元弄到1000

元。

不过，李守昌并未如愿以偿。那时候嘉化效益正好，上级岂容李守昌和职工入股来分国家利润。李守昌遂借企业办三产之机，创办一家股份制贸易公司，由职工自愿入股。李守昌为最大股东。这家公司至今效益不错，李守昌也因此切身体会到股份制的甜头。嘉化效益好时未能股份化，如今濒临破产，要想股份化更比登天还难。没了经营业绩，李守昌觉得按常规操作股份制改造已希望渺茫，于是心生一念，利用全资收购嘉化，实现全员股份制。

收购将要破产的国企风险很大，弄不好职工投资全砸进去。但最熟悉嘉化厂的人莫过于李守昌，在他眼中，嘉化既不是一条活鱼，也不是一条烂鱼，而是一条“休克鱼”。活鱼不可能卖给职工，烂鱼职工也不可能要，只有这种乍死能活的“休克鱼”才能买，并且买得便宜。

李守昌掐指算来，眼下由全体职工整体收购嘉化，成功概率最高。依据有：1．嘉化厂将破产，职工不让国家背包袱，自己救自己，政府可能同意；2．每位职工都有入股准备金，全员收购形成股份合作制，而非个别少数人收购国企，回辟私有化之嫌；3．职工面临失业，改制成为最后一线希望，因此会齐心拥护，有关部门不会无视群众呼声；4．中型国企出售给职工在全国尚属首例，而改革意识较强的官员喜欢探索创新，愿意拿嘉化作试验，并给予优惠政策支持。

李守昌的改制动机是复杂而微妙的，他直言：“国有企业有一大通病，框框太多，婆婆太多，尽管中央一再强调政企分开，可媳妇的钥匙依然挂在婆婆腰上。只有动产权，企业才能松绑，才能有真正的自主权。”李守昌的话并非无

稽之谈。1996年，高猛酸钾产品市场很好，而嘉化厂的产品质量又是全国第一，职工加班加点生产，可就没钱上规模，李守昌东跑西颠一直无法立顶，错过大好时机。

但李守昌没说，在企业松绑的同时，他也想给自己松绑。据了解，他承包的头3年是嘉化厂历史上最红火的时期，按合同应该兑现六七万元承包奖，但只拿到一部分，他对此事至于挂在嘴边。另外，他曾在厂里树敌，一些人年年到处告状，对他的一次次清查也逐渐升级，一直惊动到中央监察部，虽未查出问题，并且作了结论，但将他折腾很惨。李守昌为此曾戏言：“我是中央管的干部。”

嘉化改制，职工背水一战，试图死里逃生。李守昌迫不急待，为了救企业，也为了救自己。

市长的直率与局长的犹豫

重庆市化工局安传礼局长是一明白人。

当中央允许放活小型国有企业后，重庆市又有了明确的101文件，他便准备放手去干，因此把宜宾县的肖健康请来作报告。如果说，肖县长在化工局点了一把火，那么安局长就是堆柴引火之人。

安局长没想到的是，此举会引火烧身。第二天，嘉化厂的李守昌便抛出“改制申请书”，打了他一个冷不防。按重庆市的101号文件中型国有企业不能这样改制，可按邓小平的“三个有利于”原则，应该开绿灯。对于嘉化申请改制，是添把柴还是浇点水，安局长犯了难，看不清方向，摸不准政策，弄不懂操作，这事怎么干？

点火成了玩火。就在化工局骑虎难下之际，薄海溥市

长的批示使化工局作出选择，2月19日，化工局批准嘉化改制的请求。安局长称，这是一个艰难的观念转变过程。

嘉化改制惊动市长，源于李守昌发动职工联名上书蒲海清。李守昌在私下说：“他薄市长请肖健康来重庆点火，是真改还是假改，我来一个投石问路。如果真改，我就真干，如果假改，大家就逢场作戏。”

李守昌只知其一，不知其二。重庆市市长蒲海清一贯主张产权改革。他在调任重庆市之前，曾任四川省委副书记、副省长，1992年，他率队去广东顺德考察，看人家怎样把国企产权转让给香港人，并使企业起死回生。回到四川后，他支持宜宾县搞产权改革的“封闭式试点”，鉴于宜宾县没有条件将国企转让给港商，他便主张卖给企业职工。1996年，当他耳闻“山东诸城卖国企”得到中央一些领导肯定后，便大张旗鼓在全省推进产权改革。他到处作报告，题目就是“以产权制度改革为核心”。后来，又听说上面对“诸城现象”有些异议，他便把“产权制度改革”的字眼，改成“深化企业改革”，换皮没换瓢。

当嘉化职工联名写信要求改制时，他毫不犹豫表示支持。其判断依据是，中央搞活大型国企的战略是发展大集团，国家必须集中财力物力予以扶持，与此相应就要卸掉一些不景气国企的包袱，目前小企业在陆续放活，中型国企也是一大块，如果不放活它们，财力仍无法集中。另外，大企业集团的形成需要快速扩张，那么中型国企的产权转换就要灵活起来。

在蒲海清的内心深处还有一块心病：他上任重庆市市长时，毫无春风得意之感，反觉压力很大。在重庆的经济格局中，国企比例占到68%。他认为，关键不在于人企的

比例，而在于国企经营状况不佳。1996年，重庆市国企亏损总额为38亿元，下岗职工38万人。国企保不了职工的饭碗，正是蒲海青的一大愁事。今年2月底，就在全国人将举手表决重庆升格直辖市前，蒲海青接受中央电视台记者采访，在谈到下岗职工的艰难处境时，这位市长面对摄像机热泪盈眶。

毫无疑问，这个潜在隐衷是蒲海青支持嘉化改制的一个重要因素。他在8月接受记者采访时说：“我刚搞完个体私营企业招聘下岗职工的洽谈会，效果不尽人意，一些职工挑挑拣拣，等着天上掉馅饼，好像有一张大大的馅饼，一叫就会掉下来。我告诉他们，天上只会落雨，不会落面包。嘉化职工自己掏钱买下濒临破产的企业，不找我们要救济，有什么不好，有什么理由不支持。”

据记者了解，蒲市长在嘉化职工来信的批示中未明确表态，而是打电话告诉化工局领导应该支持。蒲海青对此的解释是：当即表态不利于具体主管部门转变观念，改革不是靠一个人大刀阔斧，也不是靠一言九鼎的指令，共识形成合力，齐心才能齐步。

改制是一次流血改革

李守昌在嘉化厂具有极高的权威。在任厂长期间，他给职工带来两大实惠：一是职工的住房基本解决；二是职工收入一直处于重庆市化工系统前茅。在1997年3月，重庆市整体资产评估事务所对嘉化厂评估时发现，福利费累计超支697万元。

嘉化职工还称李守昌为“铁腕人物”，他在管理上一手

硬一手软。他当过兵，日常管理像带兵一样严格，把企业管理搞得有点像“军事化”。但另一方面，他又喜欢召开职工大会，大事小事都和职工商量，动不动就搞职工投票表决。李守昌说：“搞企业时时刻刻要冒风险。国有企业尤其要冒政策风险。通过党委会集体决策或职代会全体表决，冒风险时就不是个人行为，以组织名义决策是一种自我保护。再说，群众的智慧和力量是巨大的，把他们发动起来，就没有干不成的事情，天塌下来也不怕，大家一起顶。

发动群众，李守昌是高手。在化工局未批复前，他就把职工热情点燃。当拿到批文后，嘉化立刻撒了欢儿，自请评估，自搞方案，自行民意测验。

2月25日，全厂688名在岗职工填写“员工改制身份选择自愿书”。他们决定放弃国有职工的身份，成为一名股份制企业职工，这是一次脱胎换骨的选择。

也许失去才觉得珍贵。许多职工都说“心里很不是滋味”，厂工会主席刘宣策说：“职工现在对企业就有两个基本要求，一是能否领工资，二是有病能否治，可不少国有企业已无法满足职工最基本的需求。他们放弃国有职工身份，不是那‘股东身份’有诱惑力，而是现实告诉他们‘国有职工’已没有什么含金量，在我们化工系统，中南橡胶厂和重庆染料厂已经破产，职工的基本生活费都保证不了。”

4月20日，全厂685名在岗职工正式填报入股出资额。刘宣策在刹那间意识到：这次改制对工人来说，是一次“流血改革”，他们用血汗钱押注于最后一线希望。

在改制过程中，职工的心态是形形色色的。四车间工人陈竿这样想：厂子垮了，最倒霉的是工人。听厂领导说

改成股份制后有希望，自己看着周围的国有企业多数不景气，私人开的小厂倒挺红火，所以就想通了。”

六车间工人谭建荣在决定放弃国企职工身份时，听大家都说“改制有好处”，觉得自己也别拉下，也应该占一份。一位姓巩的退休老工人，有个孩子依然在嘉化工作，老人很开通：“改就改吧，反正不是一两个人的事，这么多入都不担心，我们父子何必担心。”

据一位干部介绍，职工在出资买股时有一个奇特现象：没沾过股票的人，出资额较大，他们认为是“花钱买希望”；但少数有炒股经历的人非常谨慎，他们担心“花钱买套”。

在岗职工中有三个人没有入股，行政科干部冯先俊是其中之一，他自愿保留国企职工身份。他说：“我已经49岁，身体又有病，如果是国有企业职工，万一有个啥子的话，国家还能照顾一点，如果下海了，什么保障也没有了，可能一下就被淹死。”三车间工人谭根荣没有入股，他说没有钱，其妻病卧在床，吃药都吃不起。但他又说，自己曾要求提前退休，拿一份退休金回家，然后再找一份第二职业。

改制不仅涉及每一位职工，而且累及每个职工家庭。涂赶生说：“我家里有老有小，我是家里的大树。家里人让我拿钱买米，我不能说没钱，所以企业没了，我也完了。我掏1万元买股，把家底全押上去，我也晓得有风险，企业继续亏下去，这些钱会打水漂，全家人就要喝西北风，我自己把自己逼到绝路上，我是把全家人置之死地而后生呀！”

好事多磨，一波三折。嘉化改制并未因“红头文件”

的批准而势如破竹，也未因职工潜在能量释放出来而长驱直进。相反，出现了一种内热外冷的“暖水瓶现象”。

化工局在批准改制后，几乎偃旗息鼓。李守昌打探方知，化工局遭到很大压力，一些主管领导认为，职工购买部分股份可以尝试，国有股不应全部退出。

李守昌不愿屈从这种观点，“要改就改彻底，国有资本哪怕保留1%，一些官员就会行使100%的发言权，不如从根本上实现政企分开。”于是，他抱定一个信念：上面指望不上，自己的事业就自己豁出去干。

然而，李守昌有点异想天开。殊不知，产权改革是一个复杂的系统工程。尽管嘉化厂土法上马搞方案，自上而下地闯出一条改制之路，但热情代替不了理性。在没有具体政策的指导和专家的协助运作下所设计的方案，必有多处犯规和疏漏。这种改制方案必定很难通过各部门审查认可，甚至授人以柄，使原本不赞同改制的意见占据上风。

虽然李守昌还在不甘心地反复折腾方案，但嘉化改制前景越来越渺茫，走进一条几乎看不到尽头的隧道。正因如此，李守昌设想了3种下策：1．不管上面是否同意，自己在下面硬搞，这种做法肯定得不到社会承认，而且很可能鸡飞蛋打。2．按现有体制不动，企业拖到哪天算哪天，等到拖死后，让国家来收尸，1000多职工由国家背着，自己另谋出路。3．自己去另办一个私企，带一批最好的工人走，用不了一年肯定挤垮嘉化厂，再来收复老地盘，收编老部下。

就在嘉化改制处于“剃头挑子一头热”时，出现一个转机，宜宾的肖健康县长调任重庆体改委副主任。蒲海青市长并不隐讳肖健康是他调来的，他声称只向组织部门推

荐了一个干部，他认为重庆需要肖健康这样具有强烈改革意识的干部。肖健康一到任，马上到嘉化调查，给厂领导打气，并把嘉化定为全市的产权改革试点。

4月，重庆市将一批市属企业下放给各区管辖，4月23日嘉化厂下放到江北区，这是嘉化改制的又一转机。4月29日，在江北区委召开的下放企业欢迎会上，李守昌放了一炮：“不同意嘉化厂改制，我立刻就辞职。”江北区主管企业改革的杨成礼副书记当即表态：企业要求改革是好事，江北区在政策上一定开绿灯。

杨副书记说，市化工局是政府的一个职能部门，与其他职能部门平起平坐，嘉化改制需要各方协调，可它调动不了。江北区委则具备这样的综合协调能力，需要哪些部门支持，可以直接调控。任何一项改革都离不开权力支持。

两个意外转机，使嘉化改制在几乎夭折的关键时刻绝处逢生。李守昌称，嘉化改制在市里只是打开一把锁，在区里则打开一扇门，我们终于挤进政府的议事日程。

职工出资450万元买下1.5亿元国有资产

5月，江北区派出的改制指导组进驻嘉化，改制由此进入规范化操作。区经委副主任肖通俊说：“在设计方案之初，我们如坠云雾之中，牵扯的方方面面好像一团乱麻。”市体改委的处级调研员徐涌先道出自己心诚：“在操作过程中，我是战战兢兢，如履薄水。我深知，许多改革不仅受挫于大方向的把握上，而且往往搁浅于改革的操作细节上。

嘉化厂提出的改制方式为在岗职工整体收购企业。经资产评估后，国有资产为1.5亿，因此首要问题是职工能

否买得起。嘉化在册职工1200多人，在岗职工不足700人，平均每个在岗职工至少出资20万元，根本不可能。

在评估中，嘉化厂的总债务为1.36亿元，指导组认为，如果职工拿不出钱，可以承担1.35亿元债务，改制后用企业利润逐渐归还。也就是说，资产与债务相抵，所剩的资产净值，由职工出资购买。

资债相抵是一种灵活变通，但遇到一个坎儿。按国家规定，非生产性资产（比如职工住宅）不能计入总资产出售，应交社会部门（例如房管局）管理。更何况，嘉化的职工住宅虽然产权归企业所有，使用权却已出售给职工。如果从总资产中扣除非生产性资产，只拿嘉化的生产性资产与债务相抵，结果为负数，这样一来，职工在承担全部债务后，不仅不用掏一分钱便可买下企业，国家还要倒找钱。更大的麻烦是，嘉化厂出售必须卖出一笔钱。因为国家规定，国企出售退休职工应剥离原企业，养老费用从出售价款扣除，交劳动部门统筹。可现实是嘉化厂的生产性资产“资不抵债”，根本卖不出这笔钱。

很显然，只拿生产性资产出售是一条死胡同，必须把非生产性资产捆在一起出售。不过按这种方式，嘉化的在岗职工要吃亏一些，不知能否接受。另外，由此派生出一个大难题：职工正式填报认股出资额只有近400万元，而总资产减去总负债为1400万元，两者相差甚远，又经职代会几次摸底调查，让职工出资1400万元购买，经济上难以承受。

山穷水尽疑无路，指导组被迫调头回转，从头开始，在评估报告的总资产构成中寻找突破口。他们发现1.5亿元的总资产中有647万元为无形资产估值。在企业转让给

他人时无形资产当然要卖钱，但购买者是企业自身的全体职工时，无形资产的归属就值得商榷，而且国家政策对此没有明文规定，留有弹性空间。

欲将647万元无形资产让利于嘉化职工，必须有充足理由。指导组认为：一、无形资产包含着企业职工的智慧与汗水，而这次转让又是由本企业职工收购，故职工的劳动创造应有所体现；二、这次将已出售使用权的职工住宅计入总资产出售，应给职工一定补偿；三、有关企业改制的政策规定，企业1985年以来的税后留利所形成的资产应为企业集体资产。依此计算，嘉化厂税后留利形成的资产有几千万元，应归嘉化厂本身所有，而在改制时都算成国有资产出售给职工，事实上已高估了国有资产。

1.5亿总资产减去647万元无形资产，剩下1.435亿。经江北区国资局与嘉化职工双方协商，嘉化厂的转让价格敲定为1.435亿元。改制方案的设计柳暗花明又一村，由于职工愿意承担原国有嘉化厂所欠债务，以1.435亿元的转让价格减去1.36亿元债务，职工只需出资750万元。

鉴于750万元与职工自报出资额约400万元还有一段距离，不利改制顺利推进，指导组认为，嘉化改制时职工应享受有关“安置费”的政策。因为嘉化职工原为国有企业职工，享受的各种保障由国家负担，改制则原有保障化为乌有，国家在减轻负担后，应给职工一定补偿。按有关政策明文规定，本企业职工购买企业国有资产时，企业净资产的10%为职工安置费。据此规定，750万元的10%即75万元。

750万元再减去75万元，职工收购出资额降为675万元。指导组又了解到，职工出于对改制风险考虑，分期付

款的想法较为普遍。如此这般，会留下一系列后遗症，尤其是退休职工的养老费用不能一次性划拨到社会保障部门，一旦嘉化改制后出现意外，嘉化厂退休职工还需国家兜着。指导组为鼓励职工一次性付款，按政策规定给予职工出资总额的30%优惠，又经厂领导的说服工作，职工几乎全部同意一次性付款。这样一来，职工享受到750万元出资额的30%优惠，即225万元。

此次优惠后，嘉化职工的出资额从675万元再次降到450万元，与职工的认股出资额基本接近。到此为止，指导组采用另一种思路进行倒推：在国家不负担嘉化退休职工费用的前提下，职工收购的出资额应足够建立“保障基金”。

这种测算极为繁锁，可谓又苦又累又细致。到5月份，嘉化在册职工为1206人，在岗职工668人。离岗的538人分为四大类：退休职工、提前5年的内退职工、停薪留职人员、下岗写作人员。这些人员需严格区别对待，哪些职工应享受什么政策，必须逐个推敲，一个一个过筛子。由于政策规定不具体没有固定的计算方式，只能本着公平合理的思路进行估算，好不容易把500多职工挨个算一遍，拿450万的长尺量一量，无论超出或不足，又要重新算起。经历反反复复比较，终于与450万吻合。

嘉化改制方案，在指导组手中六易其稿终于确定，职工出资450万元，背上1.36亿元债务，将嘉2经厂整体收购。肖通俊说：“我们在政策的围城里绕了几个圈圈才走出来，沿着一个思路推敲下去，碰壁又回来，推倒重来，换一个思路再重新推理，真是绞尽脑汁，用心良苦。”

江北区体改委主任程光笏评价：“乍一听，职工用450

万元买下1.5亿元资产的国有企业，职工占了大便宜，国有资产大流失。实际上，国有资产不能静态地处置，嘉化估值为1.5亿元，如果能卖1.5亿元，却卖了1.43亿元，这叫流失。而双方协商议定的价格，公平交易就不能叫流失。另外，国有资产价值是动态的，嘉化今年1至5月一直在亏损，亏损额达600多万元，资产只剩下1.44亿元。如果嘉化不改制，任它一天天亏损，等它家底赔光后破产，不仅国有资产没了，国有银行贷款坏了，而且政府至少要拿出3000万元安置嘉化1000多名职工。

徐涌先说：“方案设计之初，有一种激进的改革观点吹到指导组耳朵里：将国有资产进行‘负转让’，由政府支付一点改革成本，倒贴一钱支持嘉化改制。这种观点的理由是，嘉化职工使国有资产翻了几番，上缴税利远远高于国家投资，职工收入长期又是低工资，国有银行贷款还要由职工背上，职工贡献不能不考虑。我们如果按这种‘负转让’的观点改制，在技术层面上的操作会容易得多，企业也能较快恢复活力。但指导组认为，如此操作肯定有国有资产流失之嫌，像嘉化这样的中型国有企业改制要冒很大的政治风险，绝不能在资产处置上惹出非议。因此，方案设计原则是，在政府不出一分钱的大前提下，兼顾国有资产保值和职工承受能力。”

在嘉化改制中，区委杨副书记始终在第一线。他说：“巨大的压力潜伏着，一批人在赴汤蹈火，更多的人则隔岸观火，市里区里的很多人对此不表态，这种负面的沉默在积蓄爆发的能量，如果没有市委张德邻书记和蒲海清市长支持，没有江北区胡超书记的明确表态，嘉化改制不可能在一个相对封闭的小环境进行，干扰将来自四面八方。我

是纪检委书记出身，深知改制中有许多陷阱，弄不好就糊里糊涂掉进去，但改革没有权力推动肯定难产，形势迫使我成为一个过河卒。”

值得一提的是，李守昌在指导组操作时格外配合，指导组说怎样改他就怎样做。即使方案设计中有对企业不利之处，他也不讨价还价，一切为了快速推进。他有一种担心：重庆成为直辖市后，人事将有较大调整，大局要稳住一段时间，改革步伐会放慢。因此，他一再要求，改制要抢先一步。

6月，嘉化改制进入倒计时。6月6日，江北区正式批准嘉化改制方案。6月14日和15日两天，职工认购股份的450万元到位，16日，召开股东大会，全体股东以所持股份投票，差额选举董事会与监事会成员，原厂长李守昌当选董事长。6月18日，在重庆成立直辖市的当天，嘉化正式挂牌。嘉化化学制品有限公司成立，注册资本1053万元。

据悉，在嘉化改制的同时，重庆还有8家国有企业进入操作，有的甚至比嘉化动手还早。然而，它们都因受阻于某一环节，均遭搁浅。

改制后，有了自主权没有自主钱

在嘉化改制的一次研讨会上，江北区餐旅总公司吴积勇总经理，道出两个非常实在的观点：“帐面上的负债和亏损并不可怕，关键在于企业是否具有内在实力。如果企业剩下一个空壳，没人去买；如果只是帐面上很难看，内在潜质很大，这样的企业买下最划算，把职工的积极性调动

起来，企业立刻起死回生。其次，改革20年的事实告诉人们，先改革者大多是得利者，跑得慢的羊被狼吃，跑得慢的狼被饿死。”

据江北经委副主任肖通俊介绍，嘉化改制后，在税收上得到两项优惠：1996年以前的350万元地方税全部豁免，改制后3年内的所得税先征收后返还，等于免掉今后3年的所得税。

嘉化改制的操作者是几个手无寸金的秀才，他们可能帮助嘉化往各种优惠政策上靠，但手中没有融资大权。尽管他们在政策条文中找到依据，试图将嘉化改制视为国企兼并，享受银行贷款的挂帐停息政策，即嘉化改制前所欠的银行利息全部免掉，所欠贷款本金分期偿还，在偿还过程中停止计算。但嘉化能否享受“挂帐停息”政策，决定权不在他们手里。

有得必有失。在优惠政策上，李守昌犯了过高估计的失误。他自认为，改制大旗一树，优惠源源不断。他制定了一个雄心勃勃的计划：在1997年下半年，将畅销产品高猛酸钾的生产能力扩大3倍，市场份额从10%提高到30%；将另一拳头产品氢氧化钾的生产能力增加1倍；新公司当年扭亏为盈，明年获利550万元。但这一计划至少需要2000万元投资。

万万没想到，搞掉“国有企业”的金字招牌，嘉化公司的资金补给线由此中断。如果嘉化依然是国企，即使继续亏损，政策也会死马当活马医，“政策性贷款”可能源源不断地支撑其苟延残喘，直至嘉化寿终正寝。但改制后，国有银行没了这份义务，何况嘉2经负债率已从年初的91%升到98%，并且前途未卜，谁还敢借钱给它？李守昌

的长远计划挨了当头一棒，当嘉化在投资立项上摆脱了层层关卡，融资上却失去了原有渠道的有力保障。有了自主权，没有自主钱。

更糟糕的是，银行停止输血，又无其他融资渠道，嘉化改制后迅速陷入财务危机，资金压力把李守昌逼得焦头烂额。在嘉化所欠债务中，有相当数额是原料所欠的货款，债主们上门而无钱还帐，由此讨债诉讼不断。嘉化是国企时，人们还残存一丝信任感；企业性质变了，没了政府后盾，谁不掀起心。于是，嘉化帐面上有点钱就被划走。李守昌这时才深知，国企这块牌子有其紧箍咒的一面，也有其保护伞的一面。

到今年8月，嘉化已累计拖欠电费268万元，供电局虽屡屡催缴没有结果，也不敢拉闸限电把国企职工逼上街，酿成政治事件。改制后，供电局立刻下催款通知书，同时发出拉闸限电的通牒。区委杨副书记给江北区供电局打电话，人家缓了10天，市体改委肖副主任又给市经委打电话，人家又延了7天。但催款通知越来越频繁，口气也越来越强硬。

对于嘉化改制，工商银行重庆分行易副行长“感觉有点异样”。他说：“银行一听破产就头疼。1996年，重庆市国企破产一共破掉5.4亿元债务，工商银行从去年的4.7亿元盈利中冲销了2.7亿元呆帐，今年市里又计划破掉4.7亿元债务，照这样速度，工商银行将无利润可言。然而，嘉化改制起码在形式上没有废除债务，由现有职工全部背上，我对此很感兴趣。”

据工商银行关注嘉化改制的一位处长透露：重庆国有企业的亏损面为68%，像嘉化厂这种濒临破产的企业，在

重庆市国企中占40%，如果全部按破产处理，银行也该破产了。因此，工商银行视其为“河里一块石头”，准备摸着走。从长远利益来看，嘉化如果改制成功，银行将是最大的受益者。因此在工商银行内部，有一些人主张积极促进嘉化改制。

但关于“挂帐停息”，国家明文规定，只有对国有企业的兼并及减员增效才能实施这种优惠，可嘉化卖给职工，不是兼并形式，所以要求“挂帐停息”没有政策依据，上面又无明确说法。

除了政策依据模糊不清外，市工商银行肖总经济师道出更深层次的隐衷：如果嘉化列入破产计划，在银行的破产准备金中划出一块给它，银行在具体操作上更容易一些，因为一切符合程序，具体操作人员没有任何责任，其债务一次性了断。过去银行对嘉化贷款是多种原因促成的，嘉化破产导致贷款损失，属历史遗留问题。既往不咎。如今，银行走向商业化，职责逐渐落实到人，如果谁同意将嘉化债务转移到新成立的公司身上，谁就要对这笔债务负责到底，一旦没了，咎由自取。

至于新增贷款，银行更是左右为难。但嘉化在转制过程中会出现许多意想不到的新情况，银行对嘉化现有债务已在承担风险，又岂肯轻易增加新的贷款。

可银行又深知，像嘉化这样的新探索，地方政府肯定或硬或软地迫使银行拿出实际行动，银行即使吃不准也要表示一下，不可能不视当地政府的要求。正因如此，易副行长的态度是，政策上积极支持，资金上谨慎从事。肖总经济师的想法是，对嘉化的贷款扶持要由多家，而且必须以找出嘉化真正的亏损原因为前提，看其改制后是否有出

路，否则老帐死掉，新帐也泡汤。

银行不愿做改革的绊脚石，也不愿做探索的牺牲品，他们想铺路又不想垫背，没有银行支持这项改革可能夭折，可冒险支持又可能踏入政策的禁区。银行的这种矛盾心态，直接反映了现行政策法规与改革的新模式对不上号，更深地体现出宏观经济环境与企业具体需求的不协调。谁都说，国企改革是复杂而微妙的工程，利益差异导致心态各异，动力差异导致行为差异。

重庆市工商银行一位年轻人私下坦言：我们看得清昨天，过去的路治表不治本；我们也看得清明天，知道终极目标是什么；就是看不清今天，不知脚下的路该怎么走。我们眼前有一个雷区，政策上又没给我们一支探雷器，于是一个雷区又变成一个盲区，盲目地去踩雷，用血肉之躯趟出一条血路，要付出多大的代价？

李守昌想控股未能如愿

嘉化的困境，江北区杨副书记一清二楚，但他有更深一层的担忧：“资金问题确实火烧眉毛，因此掩盖住一个更为迫切的问题——企业机制再造，新机制不会伴随改制自然而然生。我最担心，改了形式没改实质，新领导老思维，旧的去新的没来，穿新鞋走老路。”

在嘉化职工填报入股出资额时，李守昌没有填写具体数目，只写了8个字：“倾其所有，争取控股。”照他的话说，“如果我买多了，有人会有意见；如果我不带头多买，职工也会有意见，所以我执行的是‘公议股，大家让我买多少，就买多少。’”股权设置是一个极为敏感的问题，嘉化

厂自己搞的股权方案非常复杂，指导组的人员称“根本搞不懂”。李守昌把股权切成5块；1．自愿出资认购；2．按责任大小认购；3．按贡献业绩认购；4．工厂第三产业的认购；5．职工集资转股。不仅如此，每一项的计算公式都非常深奥，外人看上去扑朔迷离，但一位干部透露，李守昌在股权分配上将每个职工算了一遍。

改制指导组在审定股权分配这一关时，主张将方案搞得一目了然，以责任大小和认购多少两者结合，而且特别提出，对董事长股权要特殊规定。

市体改委副主任肖健康说：“我在宜宾搞产权改革时有一个后遗症，那就是转制没有解决大锅饭的问题，国有企业过去是收入平均化，在转制中又出现资产平均化，企业经营者的股份只比职工多一点，没有相对集中，他们的责任权利没有实现。我现在认为股份分配比例应该是企业决策者个人占1%，管理层占40%，职工占50%。我们在观念上必须解决一个重大问题，搞市场经济主要靠谁？靠企业家！”

区体改委主任程光笏主张，企业主要决策者的股份应占到5～10%。但他指出，由于决策者占较大股份，要格外注意这些人获得股权的方式与手段。

经职代会确认，李守昌出资27万元，在全体职工1.450万元出资额中，占7.63%，出资比例为股权比例。以此推算，嘉化职工用450万元购买了1000多万元原企业的净资产，并且嘉化公司注册资本也为1000多万元，那么李守昌占其中7.63%的股份，等于占有76.3万元的资产。他的27万元投资一下增值到76.3万元。

据调查，原厂领导班子在改制时还决定搞一批“奖励

股”。理由是嘉化原来规定，对突出贡献者予以重奖。因为没有钱一直未能兑现，这次借改制将所欠资金一次性转为股份。此项决议已经职代会通过，李守昌获奖励最高。如果加上“奖励股”，他在嘉化公司中所占股份将达到13%。

改制方案指导组认为，嘉化职工以450万元购买了1000多万元净资产，政府优惠了数百万元，如果平均分配到每个职工头上，就不能鼓励出资多的职工，也不能体现对有贡献职工的奖励。指导组具体操作中又发现，在自愿认购股份时，对企业有贡献者一般认购数目较大，所以决定把政府优惠数额按认购股份比例配给职工，既刺激多认购，又奖励有贡献者，相对公平。至于原嘉化厂自行决定的“奖励股”颇为不妥，因为在配股中含奖励成份，不宜搞双重奖励，就避免一些嫌疑。

面对舆论压力，李守昌被迫同意将“奖金转股”问题暂搁置，悬而不决。尽管如此，李守昌拥有嘉化公司7.63%的股份仍为第一大股东。然而，这与李守昌的最初期望值——争取控股，相差甚远。

对于改制后的领导班子人选，工作组慎而又慎，在嘉化召开了8次背对背的座谈会，并且到退休职工中摸了底，结果多数人依然拥护原来的领导班子。一些职工认为：重新选一个班子，需要一个检验他们是否称职的过程；一个新班子当选，又有一个了解企业过程；不如老班子知根知底。

嘉化公司成立后，李守昌身兼董事长和总经理。尽管指导组指出这样不符合公司法，但他解释道：“在企业里已经形成一个惯例，厂长和书记一人兼，所以改制后董事长和总经理一人挑，也就水到渠成。我是想培养或引进更懂

管理的人才，我只抓大事，但总需要一个过程吧。”

在谈及对董事长权利的制约问题时，市体改委调研员徐涌先说：“在当初厂里自己搞的方案中，对董事长的权限就界定不清，股东权利也规定得相当模糊，这反映出一种潜意识。”工人谭建荣说，“我们虽然是小股东，但没有什么权力，就像股市一样，还是大股东操作。唯一的变化是，现在可以跟大股东分点利。”李守昌则不这样认为：“工人过去只知道上班干活，厂里的事基本不问，他们现在要求透明度，尤其财务要公开化。”改制指导组为提高职工的股东意识，办了一个全区的“股东培训班”，让嘉化厂派6个人参加。李守昌称：“这是冲我来的。”

当记者问李守昌：你现在头上已经没婆婆了，应该说你的权力更大了，有什么样的机制能阻止你的决策失误呢？”他振振有词：“我会更加发扬民主，听取不同意见，汲取群众智慧，这是利益机制决定的。改制后，我的后半生荣辱全取决于嘉化兴衰。正因如此，我的决策也会更谨慎更小心。”

从厂工会主席变为公司监事会主席的刘宣策，以不容置疑的口气说：“说大了，大家出了钱，委托我行使监督权力，如果我没保护他们的利益，大伙的钱没了，不跟我玩命才怪。说小了，我自己出了钱，肯定要对家人负责，否则出了事，我有何脸面回家。”据了解，刘宣策以往并非强人形象，一副谦和模样。

风雨同舟

高级工程师孙鑫是位刚强女性，爱人去世多年，她一

个人把儿子供到硕士学位。她在1967年大学毕业后进厂，干到52岁时赶上嘉化改制，她称“这是触及灵魂的变化”。当决定放弃国有企业职工身份的一刹那，孙鑫感到“火炭掉到脚背上的钻心之痛”，但她还是将全部积蓄6000元入了股，她享受了一辈子“企业主人翁”的待遇，这回要领略一下“真正的主人”滋味。

嘉化公司成立后，孙鑫出任副总工程师，负责技改项目。由于嘉化没钱上项目，她一下成了闲人，并且平生第一次感到“闲得不自在”。一次中层干部会上，董事长李守昌说：“嘉化不能再养闲人，大家如果不信，我就开除个高级工程师给你们看看。”孙鑫闻之受到深深刺痛，热泪顿时盈眶，强忍着才未泪洒会场。

主人成了大爷，孙鑫心里真不是滋味。李守昌要是过去说这话，她不会当回事，可今天听来觉得企业内的一切变得严肃起来，少了人情味，添了点残酷味。孙鑫猛然觉得厂子变小了，竟无她的容身之处，索性递上了“提前退休”申请，但未获准。

当一天和尚撞一天钟，孙鑫首先感悟到“主人不应是闲人”，没话也要找活干。她每天一上班就巡检设备，发现问题马上整改。起初她还担心越权，因为这是设备科的职责，后来一想“这厂自己也有一股”，心里反到坦然。

面对企业当前的孤立无援，孙鑫毫不沮丧：“我们站在一条下沉的船上，要爬上另一条新船，但这条船并不在眼前，我们必须自己游过去。也就是说改制后，我们必须争第一口气，让银行看看，证明嘉化能干好，否则我们希望人家同情，那都是空乞求。拿出志气干出成绩，才是我们现实的选择。我们是死里逃生，爬也要爬出来。”

出于资金困难，改制后的职工收入普遍下降，但职工们默默忍受着。当拉闸限电的最后通牒到期，职工咬牙集资130多万缴了新帐，填些旧帐。科室开始大规模精简，126个管理人员下到一线64人，工作进展异常顺利，没人叫唤没人闹。监事会主席刘宣策说，现在大家真有点风雨同舟的味道，如果船翻了，不但船长落水，大家也一起完蛋。不只是普通职工觉得没退路，就我这样的干部也站在悬崖边。

嘉化不知不觉地发生变化。质检员李亚陵说话的口气都变了，以前习惯说“厂里又损失不少”，如今他爱说“赔了可是我们的”。工人涂赶生察觉一件事：“我们车间的包装筒40元一个，职工拿了不少回家装米。改制后当月，几个工人就找点废铁，自己动手焊了两扇铁门，把包装室锁上了。工人在变，干部也换了模样，高猛酸钾车间有一个小技改项目，喊了多年没人动手，车间两位领导愣是从亲友中拆借3万元搞成了。”

改制效果虽未立竿见影，却也有拿得出手的数字：两个月之后，成本下降22%，销售收入增长100%，月亏损下降50%。工人们说：早这样干，企业就不会垮得一塌糊涂。

蒲海清市长闻讯，顿发感慨：“这不是市长一场报告能办到的；市长去当3个月厂长，也不一定能办得。”

只能说改成了，不能说成功了

李守昌并不认为“一股就灵”。他坦言：“这个企业已经大病一场，需要一个调养过程。如果一改制就赢利，只

能说明原来的财务报表是假的，原来的亏损是虚的。”

浦市长对嘉化改制的前景有三种预测：一是只开花不结果；二是一花独放；三是万紫千红。

江北区体改委主任程光芴，自始至终参与嘉化改制设计，但他从不讲自己做了什么事。在采访中，他话很少，而且讲话慢悠悠的。他对嘉化改制的效果有一句评价：“只能说改成了，不能说成功了。”他在谈到国有资产流失时有一声长叹：“国企亏损是一种最大的损失呀，这种流失是一个无底洞呀！”

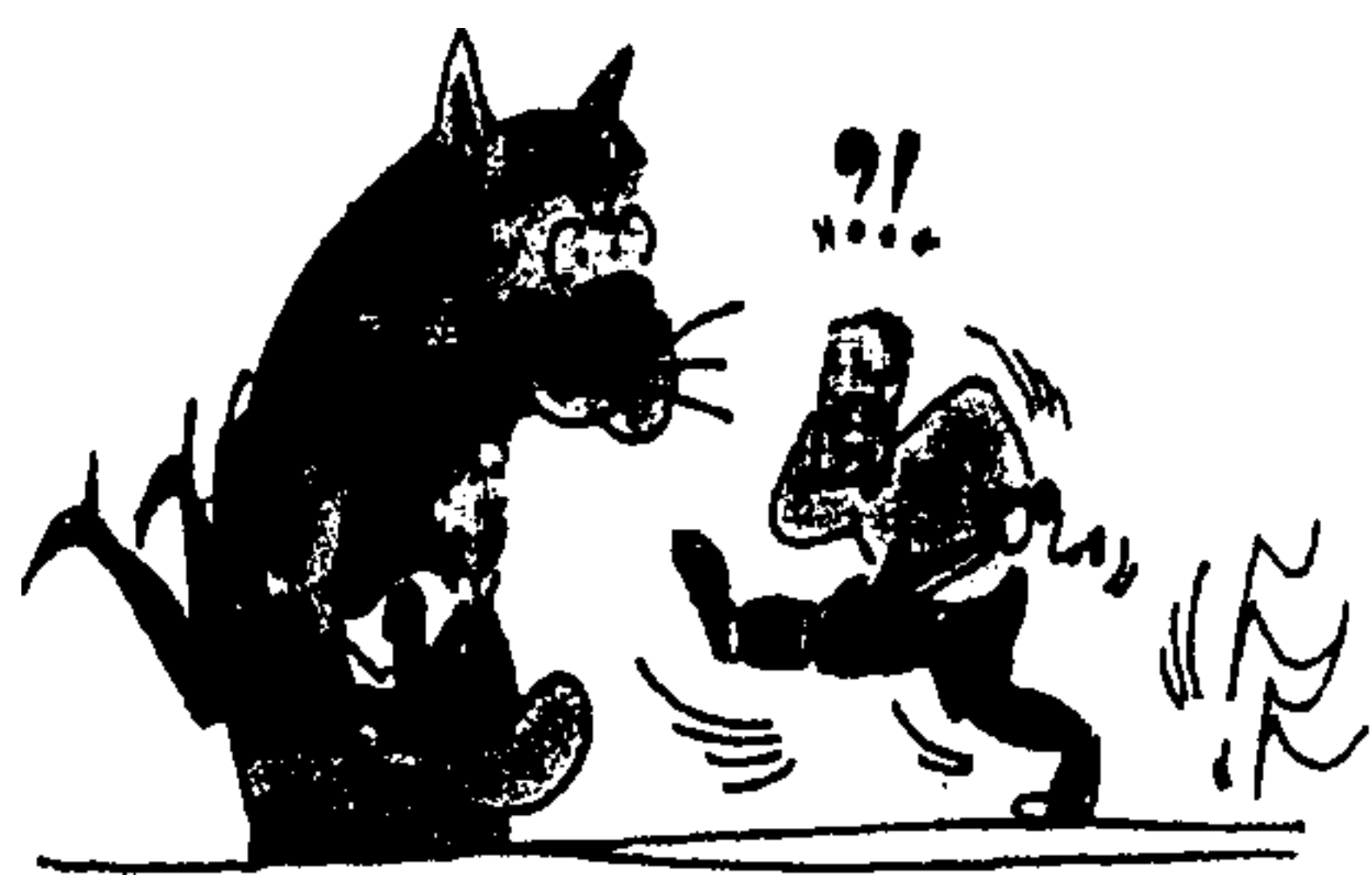
当有人说，中型国企改革不能像“放小”那样干。他插嘴：“企业都快垮台了，还分什么大小。”

当问他参与嘉化改制的感受时，他只感慨了一句：“国企改革最大的障碍是观念误区。”然后，闭口不语，不再深说。

一次，他讲起一个例子：一个国有企业职工患上重病，他享受公费医疗不怕花钱，但必须到指定医院就诊，这家医院按固有的常规疗法，让他吃了1000多元的药也不见好。后来，这位职工打听到民间一个中医，手中有一偏方专治此病，只需花100元，他多次询问单位领导可否报销，领导回答需要研究，结果病情延误，这位职工去世。死后，单位念其贡献，又买了个1000元的骨灰盒，厚葬。

附 录：

维
维
集
团
：



● 向世界进军纪实

目前，世界豆奶工业迅速发展，全球豆奶的年产量高达200万吨左右，对大豆的需求量增加了20多倍。作为大豆主要源产地的中国，自然顺应这一世界范围内豆奶热，涌现出了许多豆奶粉生产厂家，其中维维集团已发展成为最大的豆奶粉生产基地。由于豆奶营养价值高，保健功能

强，属纯天然、绿色食品，预计未来几年，豆奶将超越豆粉和奶粉成为世界首推的营养保健食品。

启动跨世纪的大豆健康工程

“维维大豆健康工程”是在新旧世纪之交提出来的，是一个跨世纪的行动，跨世纪的工程，其具体内容包括：

1．在国家大豆行动计划试点县中，逐步扩大豆奶及大豆产品，对中小学生对以优惠的价格提供最优质的产品。

2．在全国范围内选择100所中小学校及部分幼儿园，赠送维维豆奶粉。

3．出资与国家大豆行动计划领导小组办公室、中央电视台广告部联合拍摄有大豆的公益广告片，出资拍摄有关大豆食品的科教电影、电视片，组织维维电影队，送电影下乡，送科技下乡。

4．实施“维维大豆种子工程”与科研单位配合，研培优良的大豆品种，出资奖励对种子工程有贡献的科研人员。

5．筹备建立“大豆科研基金会”资助大豆食品开发的研究课题及科研人员，设立奖学金，赞助有关专业的大学生。

6．运用各类传播体，在综合、娱乐教育栏目中开办大豆知识咨询，大知识智力竞赛，自制大豆食品介绍，大豆食谱征集活动等。

“维维大豆健康工程”是维维集团为振兴中国大豆产业，提高民族身体素质提出来的，它体现了维维人的奉献精神，表现了中国民族工业企业的强烈社会责任心。

有了扬威国际市场的实力

作为中国豆奶第一品牌，维维豆奶具有两大显著优势：一个是申请了国家专利的豆奶全面脱腥工艺；二是营养成分配比均衡的膳食纤维的全利用，从口感到营养，维维豆奶带给人一种全新的感受。通过对国际电脑互联网的情报资料检索，维维豆奶全面脱腥，属国内首创，在国际上也处领先地位。大豆的膳食纤维的全利用，使维维豆奶的膳食纤维含量高于同类产品10倍以上。维维产品中膳食纤维的全利用，营养成分自然高于同类产品，且每吨可节约大豆250公斤左右。在全国范围内普及维维牌豆奶，为国家节约的粮食将是一个巨大的数字。

维维集团一直视产品质量为企业生存和发展的生命工程。集团严格制定一整套责任到人、全员参与、全程控制的全面质量管理体系。对下道工序负责制和每道工序产品质量一票否决权，使产品质量得到层层保护。维维正是牢牢依靠产品质量这张王牌，赢得了消费者的信赖。

建立健全市场网络是维维参与市场竞争制胜的法宝。有了强大的营销网络，就有稳定的销售渠道。集团在刚刚成立时，就通过科学化、系统化的探讨，制定了建立健全维维销售网络的基础战略。这一战略的实施，使维维集团实现了渗透式经营，产品完全普及了全国的城镇乡村。

维维的宗旨是奉献社会，提高国民的整体素质，所以，维维产品在价格定位上，以质量高档次为前提，以微利的原则，制定了一个让消费者能够普遍接受的价格。

在国产名牌受到外国名牌严峻挑战的今天，维维能够

凭自己的综合实力战胜外国名牌，确实给众多的国有企业塑造了一个值得借鉴的范例。“创中华精品，树世界名牌”，一直是维维的信条。外国名牌能够畅销中国，而维维也一定能扬威国际市场。

好事多磨话“速溶”

尽管维维豆奶在溶解时会出现一些小疙瘩，但维持了产品的高营养含量和对人体健康的保证，因此，国人一直对维维豆奶情有独钟。但是，“追求卓越”是维维集团的一贯原则，集团决策层和科研人员一直对豆奶的速溶非常重视，如何用改进工艺操作的方法解决这一技术难题呢？1996年初经集团领导研究决定由庞正堂先生和孙欣女士挂帅的攻关小组正式成立。

攻关项目确定之后，攻关小组的成员便全身心地投入工作，经过半年多的反复试验，无数次的工艺改进，攻关小组在颗粒细研的方式方法上取得突破性进展，颗粒的分散性和吸水性有了很大改观，但距离完全速溶的要求还有一定差距。经过科学分析，认为阻碍实验顺利进行的主要因素，是现在设备不能完全达到较高水平的相关设备，但没有符合集团所需的更先进的高技术对口设备。因此，求助国际先进设备制造公司研制先进的专业设备是当务之急。

通过对国际电脑互联网制造专业设备和相关设备公司资料检索，以及对各公司的具体情况了解，攻关小组一致看好丹麦的APV公司。

以约翰·汉森为代表的APV公司工程技术人员以负责的态度，认真研究了我方的技术资料，提出了相当有说服

力的实验步骤和设计方案，使攻关小组成员的工作情绪立刻高涨起来，在一种极端兴奋的状态下，我方与丹麦APV的合作高效运作起来。

经过几个月的艰苦努力，维维集团与丹麦APV公司的精诚合作结出了硕果，1996年7月，第一台标志着国际最高水平解决豆奶速溶的液化床试验设备诞生了。当时，攻关小组的成员们兴奋地以豆奶为酒，举杯相庆，流下激动的泪水。

纯天然速溶奉献给咱那个“老百姓”

解决豆奶中膳食纤维纯天然速溶的液化床试验设备的制造成功，为维维豆奶的革新换代，推陈出新创造了必须条件，但把这一技术成就实际运用于大生产，所要完成的设备改造、工艺改进、技术推广等工作还相当艰巨。

这时攻关小组产生了一个大胆设想，那就是对现有设备自行设计，全面改造！对于这一设想，他们做过充分考虑和反复论证，并且对现有资料作了全面分析，通过与APV公司的合作，攻关小组获取了丰富的经验，基本掌握了该设备的工艺流程布置、工艺精度要求和各项工艺技术参数等，对现有设备全面改造，他们认为是完全可行的，遂向集团决策层呈交了一份对现有设备“自行设计，全面改造”的计划书。

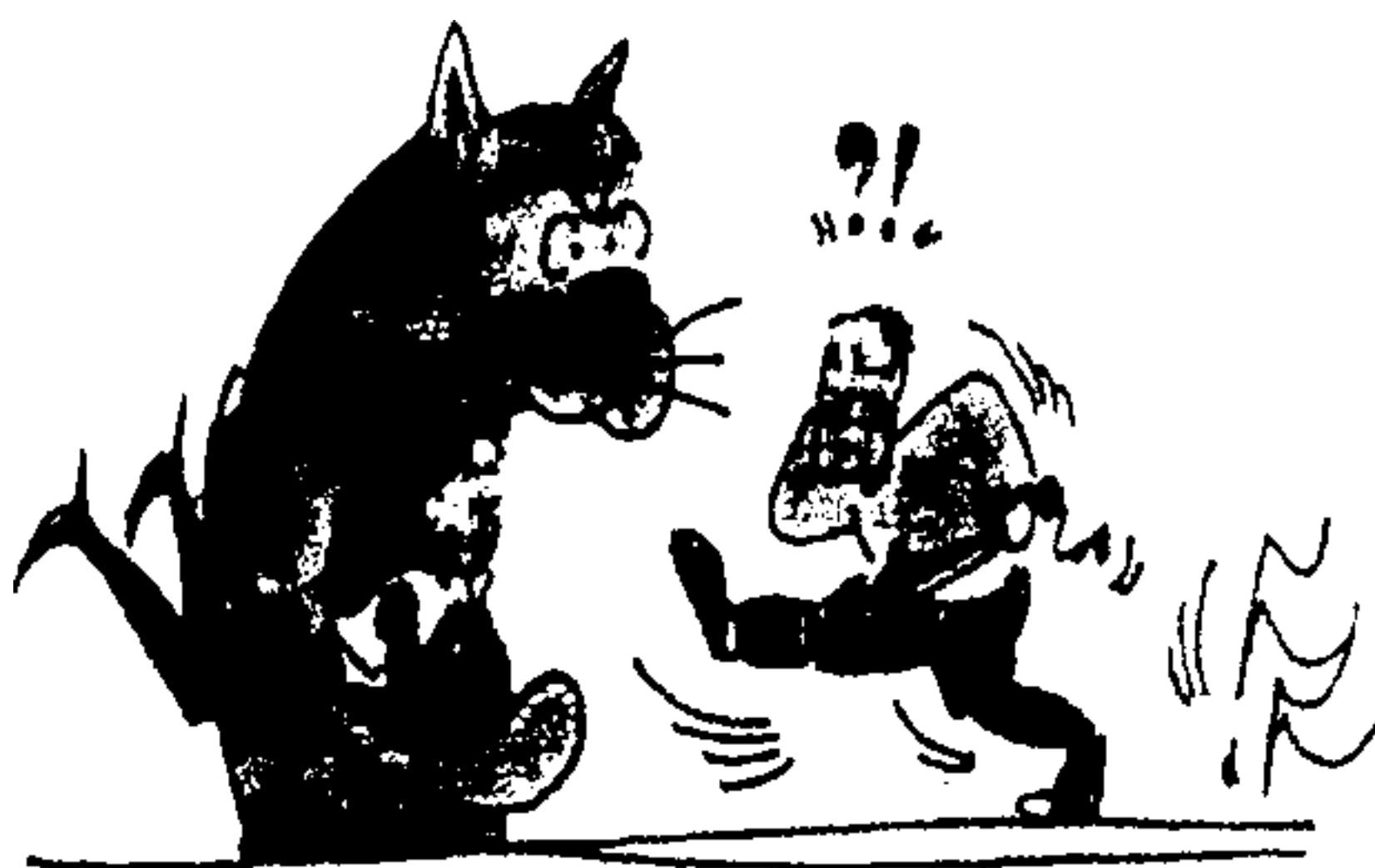
这一计划的实施，将为国家节约大量资金。所以集团领导全力支持，开始对某条生产线进行试点改造。虽然改造工作异常艰巨，但是有充分的设计准备，改造工程获得了巨大成功，改造后的设备工艺性能完全可以与外国先进

设备相媲美。现在对现有生产线解决豆奶速溶的液化床设备的逐一改造工程正在顺利进行。

解决了豆奶中膳食纤维的纯天然速溶，维维豆奶又进行了一系列工艺改造，成功地实现了产品革新换代的目的。维维豆奶新一代，将以全新形象展现给全国广大消费者。

1997年10月24日下午4点，记者在维维集团的恒天朝大酒店新闻发布会上获悉：维维集团通过了国际ISO9000质量体系认证，拿到了通往国际市场的绿卡。

昆
烟
集
团
：



● 龙头老大的策略

昆明卷烟厂由默默无闻到“龙头老大”，后由盛而衰，再重新崛起，形成一种“昆烟现象”。这种“昆烟现象”，给我们以深刻的启迪：大胆创新与赶超外国强手孕育了中国烟草业的一代排头兵；创新的放缓、机遇的错失、决策的失误；还有环境的不配套等不利因素可以使任何一个盛极一时的企业陷入困境。而老企

业要重振雄风就应充分利用其品牌上的优势，以新产品为突破口，通过新产品来“唤醒”老名牌的形象，继而重塑老企业形象，使脚下的辉煌之路不断向前延伸……

在中国烟草工业史上，昆明卷烟厂是一个划时代的企业。在半个多世纪前的抗日烽火中，第一代昆烟人曾谱写了一部可歌可泣的抵御洋烟、振兴国业的创业史，并一度在“抗战大后方”掀起抽“爱国烟”以支持抗战的热潮。新中国成立后，第二代昆烟人在追赶“茄力克”等洋烟的壮举中创出后来享誉全国的卷烟。改革开放后的第三代昆烟人曾以多年拥有“中国第一烟厂”的桂冠而引以为荣，他们在技术引进上敢为天下先的举动又使昆明卷烟厂以“敢吃螃蟹的第一烟厂”而闻名。多年以来，昆明卷烟厂各种牌号的卷烟在中国名烟殿堂上熠熠生辉，昆烟厂为中国烟草工业赢得了荣誉。1995年，昆明卷烟厂生产卷烟123万箱（标准箱），工业总产值71.63亿元，实现利税52.8亿元。在以销售额排序的“中国500家最大工业企业排序中列第46位”。在以利税总额排序的中国500家最大工业企业中列第11位。在中国企业综合评价最优500家评比中列第7位，并获得综合满分十二佳称号。在以净资产排序的“中国的脊梁”国有企业500强排序中列第123位。80年代末期以来，昆烟在发展历程中经历了一些挫折。但是，6000多名昆烟人却没有在困难面前低头，他们没有知难而退的传统。在“打基础，树形象”的内部改革中，他们喊出了“头悬梁锥刺股，卧薪尝胆，再创云烟辉煌”的心声，开始了第三次创业。1996年底，随着“新三包烟”的陆续面市，昆烟人迎来了希冀已久的“曙光”。

昆明卷烟厂的发展历程是令人深思的，我们不妨称其发展轨迹为一种现象——“昆烟现象”。之所以称之为“昆烟现象”是因为：

第一，昆烟厂崛起为中国“第一烟厂”的经验是有其典型意义的。在“上青天”（上海、青岛、天津）一统中国烟草市场的时代，昆烟厂的迅速壮大并一跃成为中国烟草业“大哥大”的“秘诀”，曾经成为中国烟草企业效仿的典范，它成功在哪里呢？

第二，80年代中期以后，昆烟厂发展速度放缓，最终于80年代末期让出了稳座多年的“中国第一卷烟厂”的桂冠。1994年之后，昆烟厂经历了痛苦的低谷徘徊，产品积压、品牌形象受损、价格大幅下降，人们惊呼“昔日烟草业的‘大哥大’”究竟怎么了？

第三，1996年是昆烟历史性转折的一年，在这一年的大部分时间里，昆烟人经历着痛苦的变革，终于在年底摆脱了窘境，重新振作了起来，并在“战略反攻”中初战告捷。昆烟如何能在短短的一年当中由悲转喜、重振雄风呢？如果说昆烟由顶峰跌入低谷不足为奇，毕竟改革开放后的20年中不乏原来是行业“巨头”而后却“折戟沉沙”的先例，那么真正令人称羡的是昆烟迅速东山再起的壮举。

昆明卷烟厂由默默无闻到“龙头老大”，后由盛而衰，再重新崛起之路，形成一种“昆烟现象”，“昆烟现象”是一部活生生的教科书，人们可从中找到成功的秘诀，深刻的教训；“昆烟现象”是一面镜子，它映射出一个老企业焕发“青春”，一个老品牌再现“英雄本色”的跌宕历程。

现象之一：昆烟的辉煌 = 挑战“外敌” + “敢吃螃蟹”的先行者优势 + 技术创新模式

从某种意义上说，昆明卷烟厂的历史是一部挑战洋烟、振兴民族烟草工业的奋斗史。1922年，云南人庚晋侯冲破“老刀”、“三炮台”、“强盗”等洋烟的围追堵截，创办了云南第一家机制卷烟厂——亚细亚烟草公司，并推出“重九”牌卷烟。“亚细亚”很快便湮没在洋烟的烟雾之中，但“重九”这个民族品牌却留传了下来，因为它代表了一种民族精神。1942年，昆明卷烟厂的前身——“云南纸烟厂”的宣告成立，从而拉开了昆烟人抵抗洋烟、振兴国业的帷幕。“重九”在抗战期间作为“爱国烟”红极一时。新中国成立后，昆烟人再次向巩固“茄力克”等洋烟发起冲击。50年代末昆烟的甲级名烟就风靡全国，并留下了“一云二茶三中华”的佳话。80年代，昆烟人瞄准了“万宝路”和“555”等洋名烟，开始了艰难的挑战之旅。正是这种勇于挑战的民族精神，成为推动昆烟事业蓬勃向上的强大动力和责任感。昆烟人认为，创业始于挑战，守业更要靠挑战。只有不断地瞄准国际名牌，才会有源源不断的动力和追赶目标。

1965年，当时任中央总书记的邓小平同志视察了昆明卷烟厂，他对昆烟厂的领导说，“云烟”的发展要靠技术改造，走机械化的路子。昆烟人牢记着小平同志的嘱托。1973年，昆烟人做出了一项划时代的决策，他们以184万元的价格从英国莫林斯引进了一组MK8D卷接机组，不仅在运动省，在全国也是第一家引进国外先进设备的卷烟生产企业，昆烟人从此被烟草业内人士称为“敢吃螃蟹的人”。这一举动的意义早已超过了设备引进本身。首先，它是一种观念的突破。在“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”、“反对崇洋媚外”等口号满天飞的年代里，引进

洋设备无疑要冒很大的政治风险。观念的创新往往要比创新活动本身更有意义。其次，它标志着中国烟草业迈向现代化的开始。昆烟厂的技术引进使我国卷烟机械水平一步跨越了半个世纪的历史落差，也结束了云南省这个中国“烟草王国”不能生产滤嘴烟的历史。再次，它为国内基地企业日后更大规模、更高水平的技术与设备引进积累了宝贵的经验。从这个意义上来说，昆烟人的设备引进具有划时代的开拓意义。昆明卷烟厂正是凭借“敢吃螃蟹”的“先行者优势”，确立了它在国内烟草业的后来居上的地位。昆烟的崛起使“上青天”的行业格局发生了巨大变化。此后，昆烟又相继从英国、德国、意大利等国引进了各种先进设备，从而跨入了世界级烟草企业的行列。昆烟“敢为天下先”的行为告诉人们，只有敢于向未知领域挑战，才能享有“先行者优势”。当然，企业只有不断地创新，将原来“先行者优势”投入到更进一步的创新活动中，才能在竞争中长期保持优势。

昆明卷烟厂的辉煌成就还得益于她的独具特色的技术创新模式。这个技术创新模式具有如下特别：全方位的动态引进。所谓全方位，是指为形成配套能力与品质划一而在生产的关键环节上全方位地引进。昆烟厂在制丝、卷烟、丝束、包装、测试等环节与工序上都进行了设备引进，使生产能力相互配套并保证了产品质量的稳定提高。所谓动态引进是指企业紧盯国外卷烟机械制造水平的动态发展，做到“择优引进，择善而从”。昆明卷烟厂在“七五”期间从前西德、英国、意大利等国引进的世界最先进的柯马斯打叶复烤机、豪尼制丝生产线，超MK9—5卷烟机组和斯幕门B-1包装机，以及“八五”期间引进的PROTOS70型卷接机、FOCK包装机和稠浆法薄片生产线等设备，都

是本着择优动态引进的宗旨而引进的。 “以技改养技改”，变“输血”为“造血”。昆烟人在技改中坚持“边技改，边投产，边收益”的方式以最大限度地发挥资金效益。昆烟厂“七五”期间技改投资近4个亿，靠“以技改养技改”的方式，在技改期间就全部收回了投资。此外，他们在消化吸收和大胆地对引进设备的创新上形成了自己的特色。在业内企业中，昆烟厂“主机引进，辅机自制”曾一度成为仿效典范，不仅节约了大量外汇，而且带动了国内烟机制造业的发展。 走“科技兴烟”这路，注重技术开发。昆烟厂不仅在卷烟生产过程中通过技术引进和技术改造方式来提高卷烟制造水平和产品质量，而且还注重将科技引入原料生产和新产品的开发上。主要品牌之所以长盛不衰，很大程度上得益于企业不断地进行新产品开发，以适应市场需求的变化。昆烟厂早在1972年就研制成我国第一代药物疗效安全卷烟。15年后，该产品一举在东瀛掀起了一股热潮，继而在东南亚和欧洲刮起一股“昆烟旋风”。

正是昆烟人这种敢于向世界名烟挑战的勇气和精神、敢为天下先率先引进先进设备的“吃螃蟹”胆量和其独到的技术创新模式，使昆明卷烟厂从“上青天”后的默默无闻的小厂一跃而成为中国烟草业的“老大哥”，并跻身世界级烟草企业的行列。

现象之二：昆烟的挫折 = 内功不足 + 决策失误 + 错失机遇 + 体制不顺

在80年代中期的国内卷烟市场上，发生过一场旷日持久、惊心动魄的“卷烟大战”。一方面是180多家卷烟生产企业如雨后春笋般冒出来，另一方面是行业“巨头”座位

的重新定位。在这场卷烟大战中，昆明卷烟厂将保持多年的“中国第一烟厂”的桂冠让出。如果从产量、实现利税和产值等经济指标来看，无论如何也不能说昆明卷烟厂没有发展，但问题是发展的速度。80年代中期以后，昆烟厂的发展速度明显放缓，原先的优势地位逐渐丧失。进入90年代以后，这种态势更明显。到1996年初时，可以说昆烟厂跌入了谷底，突出的表现是，市场售价大幅不挫，甲级烟卖乙级价；库存明显增加，商家不愿经销昆烟产品；老品牌的市场形象受损，有的品牌一度面临倒牌的危险。昆烟人又一次面临重大的考验。人们不禁慨叹，昆烟，你到底怎么了！

昆烟遇到的前所未有的挫折，首先要从企业练内功上找原因。产品风格多年一贯制，与时代潮流脱节。随着外烟大举涌入国内，消费者的口味逐渐向浓香型转移，而昆烟产品却没有适时调整，仍固守清香型风格，配方多年来没有重大突破。产品质量不稳定，影响了名牌形象。1987年在北京召开的产品质量评析会，几乎演变为对昆烟产品的声讨会。人们反映昆烟产品质量下降、散包、掉头、漏气、断支等现象时有发生。原料基地建设滞后，“吃百家饭”成了昆烟烤烟生产的写照。没有稳定的烟叶基地，使得昆烟多年来一直面临烟叶总量不足、上等烟叶比重过底、成熟度不够等令人头痛的问题。内部管理有待进一步改善。生产现场的管理、设备的管理、质量管理、财务管理以及企业各种规章制度都存在很多亟待改进之处。

错失机遇与决策失误则是昆烟一度低迷的根源所在。1992年，云南轻工业厅计划为昆烟引进18台英国莫林斯公司生产的MK9—5型卷接机提供优惠贷款，但昆烟却将此机遇拱手送与他厂；1985年，云南省政府决定对昆烟和

玉烟分别投资1200万元，用于“七五”技改，然而昆烟竟分文未取。正是这两大机遇的失之交臂才使得两大企业的力量对比发生了根本变化。昆烟人每谈及此无不感叹，一步之差，十年难补。企业的发展犹如个人的人生旅途，一旦机遇出现，谁抓住了机遇，谁就占据了主动。在企业发展方向上，昆烟也曾因对国家限产压度政策研究不深，不顾市场、烟叶储备等条件的限制，过度地扩大技改规模，导致企业贷款增加，成本提高。此外，在市场营销策略上，昆烟在产品投放布局、专营店（柜）建设与经营思想等方面也存在决策失误之处。

政策环境不配套、体制不顺，也是昆烟陷入困境的一个重要原因。80年代中期时，各地大烟草企业就实现了卷烟生产企业、烟草公司和烟草专卖局的“三合一”体制，为烟草企业的产供销、人财物的统一与融合奠定了基础，而昆烟却直到1992年才迎来了“三合一”体制的惠顾。昆烟厂原料生产的滞后与“吃百家饭”的格局主要原因是政策的不配套。烤烟生产涉及地方政府、各县乡烟农的利益，没有各地政府的支持，昆烟厂就“巧妇难为无为之炊”。昆烟厂真正拥有销售权、定价权滞后。1988年，国家放开了名优烟价格，但定价权却没有完全落实在昆烟厂头上，价高量少，名烟处于竞争中的防守态势。

昆明卷烟厂近年来所遇到的问题是有一定代表性的。就多数处于经营困境的国有企业而言，他们也曾一度是行业内叱咤风云的大企业，如今的困难也可以从内部基础管理滞后、重大问题上决策失误而坐失良机 and 体制尚未完全理顺几个方面找到原因。然而，如何看待这些问题就成为企业同行为绩效差异的关键。尽管政策不配套、体制未理顺等外部环境是企业自身所无法选择的。但是，企业内部

的基础管理和企业长远发展规划与决策却是企业可以把握的。如果我们将注意力完全放在企业外部上，那么可能会失去自我改进的机会。机遇对所有企业都是平等的，但能否抓住机遇，如何利用机遇，却是企业自身的问题。俗话说，机遇是为有准备的人准备的。同样，机遇也是为内功练得好的企业准备的。这正是1996年昆烟企业新领导班子的共误。

1996年2月，以郑天一、李有义为首的新一届昆烟企业领导班子，在昆烟最困难的时候带领600多名昆烟人开始了艰苦的第三次创业。经过近一年的卧薪尝胆和全方位的改革，昆明卷烟厂又一次迎来了发展的机遇。

现象之三：昆烟的重振 = 新发展战略 + 内部全方位改革 + 新产品新形象 + 新的市场营销战略

新的领导班子上任伊始，便针对昆烟企业的现状提出“打基础，树形象”的总方针，并重新规划了昆烟企业在“九五”期间的发展战略。这个新发展战略由以下几部分组成：总发展方针：解放思想，抓住机遇，依靠科技，再创辉煌，走出一条有昆烟特色的发展道路。战略步骤上考虑第一年稳定，第二年增长，第三年发展。战略措施上力争实现“一、二、三四、五”，即“一个目标”，用三到五年时间再创昆烟辉煌。“再个建设”一起抓，即物质文明和精神文明一起抓。“创造三个环境”，即创造管理环境、科技环境和社会环境。“建立四新企业精神”，即提供新观念，树立新形象，迎接新挑战，再创新辉煌。“抓好五个一”，即抓住一个前提——牢固树立科学技术是第一生产力的观点，依靠科技促进企业发展；抓住一个重点——提高

企业整体水平；抓住一个龙头——实施名牌战略，抓住以“云烟”为龙头的系列产品，抓住一个关键——产品的巩固、改进和提高；抓好一个基础，即原料基础。在奋斗目标上，力争到本世纪末卷烟产量不低于150万箱/年，实现利税70—80亿元/年。烤烟种植面积稳定在80万亩，上中等烟比例占85%以上，其中上等烟占30%以上。卷烟产品向少牌号、多规格、产品品种系列化方向发展，逐步拓展国际市场。

昆烟企业的领导班子之所以提出“打基础，树形象”的发展方针，就是将重点放在企业内部的改革上。自1996年开始，昆烟在几个大的方面进行了大胆改革：进行了大规模的机构改革。企业本着“精简、高效、理顺关系、重心下移”的原则，精简、撤消了一批部门、科室，成立部级管理体制，减少了管理层次，提高了管理效率。通过机构改革，企业内部引入了竞争机制考核机制和监督机制。

以“云烟”为龙头，以“一推二降三提高”为主要内容，全面加强卷烟生产的基础管理工作。“一推”就是通过推行ISO9000质量认证体系的工作推动企业内部管理的升级。“二降”就是在降低消耗、降低焦油含量上下功夫。“三提高”就是提高标准化水平、提高设备有效作业率、提高产品合格率。强化了质量管理，使产品合格率在国家局、省局（公司）的多次抽检中均达到100%。为了提高产品质量，企业投资2.7亿元在打叶复烤车间的成立分级整理工段，对收购的烟叶重新分级、挑选和整理。严格上工艺纪律狠抓了制丝工艺水平的提高。实行四级产品质量责任制，将质量目标层层分解，并纳入经济责任合同，加大了质检部门的执法力度和奖惩力度。把烤烟生产作为昆烟“打基础”的首要工作来抓。在各经政府的大力支持下，昆

烟基本理顺了原料生产与收购体制。在烤烟种植上实现了“良种区、区域化和规范化”。加强了选种、移栽、物资供应、水浇地工程、中耕管理和科技示范与培训等管理工作。通过这些努力，昆烟企业在1996年实现了烤烟生产的“四个第一”，即收购量、上中等烟比例、烟农收入和地方财政收入达到历史最高水平。调整了市场销售工作，在继续贯彻“保、增、减、奖”措施的同时，将销售工作重点向“控制总量、调整布局、均衡投入、杜绝返流、升价压库、保护利益”的目标转移。

昆烟企业在做好各项基础管理工作的前提下，以新产品为突破口，重塑产品形象和企业形象。昆烟企业的领导班子认为，要重塑企业形象，最优的途径就是及时推出适应时代要求的新产品。他们制定了“提高烟香、增强浓度、改善口感、增强舒适，加香、加料补托、显露优质烟草香气来体现昆烟产品风格”的新产品开发和改进方针，在继承传统品牌“红山茶”优秀卷烟风格基础上，在烟叶成熟度、配比工艺技术等应用研究上大胆创新，使新产品在风格上有所突破，体现出厚实凝重、味浓纯正的新风格。在上市前，昆烟请来了全国烟草行业的专家对新产品进行品吸，还尽可能地征询客户对外在质量设计的意见与建议，经过综合分析比较，最后定型。

1996年12月21日，是6000多名昆烟人永远难忘的日子。这一天，他们期盼已久的一老品牌新产品卷烟在昆明市15家定点商场上市销售。它以其充实丰满的吸味，富丽喜庆的外观设计和适中的价位，吸引住了春城的消费者。一时间，各销售柜台前排起了长长的游龙，那情景真好似重又回到了凭票凭证供应的时代。短短几天时间，风靡了春城。12月29日，新“红山茶”在广州、深圳“盛开”

了；1997年1月14日，河北邯郸、邢台两市醇香四溢。此后，新“红山茶”的魅力便使辽宁、河北、天津、山西、西安、兰州、湖北、江西、江苏、浙江、深圳等省市的消费者倾倒，他们由衷地说，昆烟真的又回来了。

老品牌新产品一鸣惊人，也是全新的营销策略的硕果。这种营销策略体现在以下几个方面：“名品应该进名店”。昆烟将上市地点定位在昆明市15家颇有知名度的大商场，如西南商业大厦、昆明百货大楼、华惠商贸中心、天元商厦等大商场，不仅扩大了新产品的影响面，更增加了消费者的信任感。选择12月21日为上市时机是颇具匠心的。赶在圣诞节、元旦、春节之前推出，即可以增加销售量，也极易产生轰动效应，烘托节日气氛。采取免费品吸、拆整为零的方式销售。为了打消消费者对新产品的疑虑，昆烟在各销售柜台前摆放好一支支新产品，供来往顾客免费品吸。此外，他们把整条烟拆开零售，一方面可以让更多消费者拥有新产品，另一方面也可减少消费者的疑虑。这一举措效果非常好，第一天有人吸，第二天有人买，第三天开始排长队，毕竟是“真金不怕火炼”，特有风格征服了消费者。价位适中。新产品市场零售价定在5.5元一包，吸引了广大的低收入阶层的消费者。更重要的是人们发现其就内在品质而言已经远远超过某些价位比它还高的卷烟，消费者开始对卷烟的真实价值重新定位。

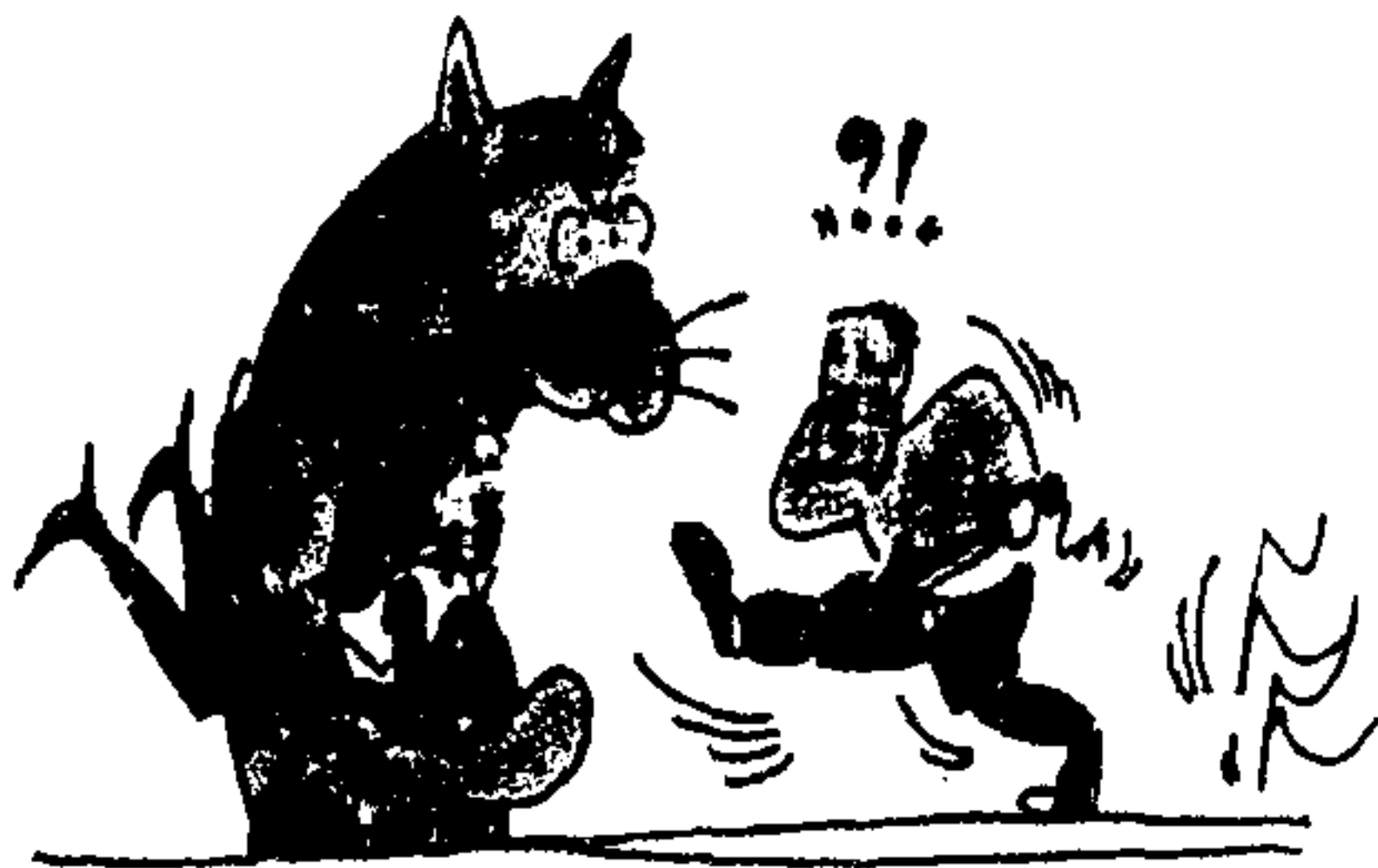
充实销售队伍。昆烟企业选择了一些新入厂的年轻职工充实到销售一线，了解市场，了解产品，了解企业，这无疑是最好的机会。很多昆烟职工也自觉地在专卖店（柜）前向过往顾客讲解新产品的风格和研制生产过程。

新“红山茶”的成功给昆烟人打了一针强心剂，也给企业领导层吃了一颗定心丸。他们决定于1997年1月17

日向其他品牌推进。经过昆烟几代人的探索，几十年的传统生产工艺的积淀，又经过两年多精心组织准备，经国内外专家潜心钻研与合作，结合现代化高新技术，选用上乘云南优质烟叶、香料、纯天然的国内外高级香料，从上百种开发试制的产品中精选生产，终于带着昆烟人重振辉煌的希冀和自信一展风采了。在一新产品上外观设计以中华民族传统的喜庆红色为基调，运用了最新科技全息激光防伪技术。在内在风格上突破了传统风格，纯正厚实、清香悠雅、余味干净。另一新产品，重点放在内在品质上，突出了产品自然醇厚、香气显露的风格。两种新品牌继昆明市场走红之后，又将重点转向了东部沿海地区。浙江、福建、广东省等省份居民生活水平较高，能够接受甲级名烟的适中价位，而且新产品的风格适合这些地区消费者的口味，在营销策略上沿袭了新“红山茶”的成功经验，并又有所创新。很快，这些地区掀起热销高潮。昆烟领导层决定利用春节放假期间投入1000多万元进行技术改造，为春节后设备运行打下基础。这样，以三种新产品为先导的企业重振计划初战告捷。昆烟人看到了再现辉煌的曙光。如今，昆烟人又一次瞄准了“万宝路”等世界名烟，他们挑战强者的梦想永远没有终结。

“昆烟现象”给我们很多启示：大胆创新与赶超外国强手孕育了中国烟草业的一代排头兵；创新的放缓、机遇的错失、决策的失误，还有环境的不配套等不利因素可以使任何一个盛极一时的企业陷入困境；而老企业要重振雄风就应充分利用其品牌上的优势，以新产品为突破口，通过新产品来“唤”醒老名牌的形象，继而重塑老企业形象。我们真的希望有更多的老企业像昆明卷烟厂一样再现辉煌，重新给我们一个惊喜。

齐鲁石化：



● 射 向 新 世 纪 的 光 芒

这是一个历史性的突破，这是又一束射向新世纪的光芒。中国大氯碱人在确保安稳长满优生产的同时，创造出主产品产量连续超过设计极限值的发展奇迹，其深层次的原因究竟何在呢？

以传统艰苦奋斗精神与现代开拓进取意识相结合励精图治，以对于市场经济的深刻感悟和敢为天下先

的创新精神推行现代企业经营之道，齐鲁石化氯碱厂决策层搞活国有大型企业的不俗作为给人耳目一新的深刻感受。

由此，我们便获得了以氯碱厂超越极限发展奇迹为线索，去探讨中国最大氯碱基地创业和发展历程全景式风貌的一个契机。

来自中国大氯碱的报告

沧海桑田，物换星移，英雄的大氯碱人写就了我国石化工业发展的又一部英雄史诗，并自1996年以来连续超过主产品生产能力极限的设计值，其奥秘究竟何在呢？

如同法力无边的魔怪一样，我国改革开放铸就的现代生产力造就了古老齐鲁大地上的又一现代辉煌——被誉为中国石化工业新兴巨星的齐鲁石化公司氯碱厂，已经以磅礴的气势，巍然屹立在曾以“九合诸侯，一匡天下”的兴盛彪炳于中华历史，曾以独领风骚的齐文化扬名于海内外的古齐国故都山东临淄。

逃眺地处鲁中腹地的这家被誉为中国大氯碱的企业，高峻突兀，锦绣壮丽；近则仰视，银峰插天，苍莽迷茫；日则金光万道，迤迤不绝于视野；夜则宛如不夜之城，漫山花果依如不知疲倦的少女。就是这个中国最大的氯碱基地，自80年代中期建厂以来，以它阔达44.5公顷的硕大面积为圆心，已经在齐鲁大地划下一个巨大的圆，进而在共和国960万平方公里疆域内划下一个更大的圆，将它的血液、汗水和智慧的结晶，输送到山东和华东的四面八方，

输送到华夏热土地上最大那个圆内的四面八方并远销到国外……

中国的大氯碱，已经不仅仅是我们中国人自己的一份大家业。在我们这个地球上智慧生命的眼中，它已经成为垒砌中国新时期经济发展奇迹的一块令人刮目的基石——

齐鲁石化公司氯碱厂是中国石化齐鲁石化公司直属的大型企业，国家“七五”、“八五”期间的重点特大型项目——齐鲁30万吨乙烯工程的重要组成部分，拥有烧碱装置、氯乙烯装置、聚氯乙烯装置和环氧氯丙烷——甘油装置等四套主要生产装置。这些全部从日本引进的，分别采用日本、美国、瑞士等国专利技术建成的“硬件设施，以其技术先进和自动化程度高等特点，从它一问世即成为国内同行业众多厂家中首屈一指的佼佼者。

齐鲁石化氯碱长，当之无愧的中国大氯碱！

自创业伊始，齐鲁石化氯碱长职工发扬“团结、勤奋、争创一流”的齐鲁精神，建厂近12年来不断艰苦创业，锐意改革，顽强拼搏，终于克服重重困难，闯过一道道难关，修成“正果”——“八五”期间，该厂烧碱、氯乙烯、聚氯乙烯三套主要生产装置胜利实现了年达标；投产七年半累计完成工业总产值近80亿元，实现利税近15亿元，生产烧碱、聚氯乙烯各100余万吨，生产环氧氯丙烷近10万吨，创汇近1亿美元，为我国国民经济的发展尤其是我国石化工业的发展，做出了突出贡献。

在此基础，以厂长侯锡明、厂党委书记王志明为首的厂党政领导班子自加压力，再攀高峰，在“九五”开局的1996年又取得两个文明建设的显著成绩，各项经济指标完成情况和增长幅度，在齐鲁石化公司各生产厂中名列前茅：

全年实现工业总产值（1900年不变价）16亿多元，为年目标的118.7%，比上一年增长19.04%；实现内部利润5.1亿多元，为年目标的189.7%；主要产品烧碱、氯乙烯和聚氯乙烯等，也都大幅超额完成了当年目标任务，受到中厂化总公司和齐鲁石化公司领导的充分肯定与高度评价。

也正是在1996年，该厂党政班子坚持走内涵扩大再生产道路，加大推动企业技术进步的力度，逐步消除制约烧碱装置稳定运行的“瓶颈”障碍，先后解决了该装置蒸发系统功能紊乱、电解槽运行质量等方面的重大问题，生产烧碱21万多吨，首次超过了20万吨的设计产量，标志着这套装置及其技术的“上档升级”和在消化吸收引进技术方面已经取得超越“极点”的突破性进展。进入1997年以来，该厂此项产量再超极点，预示着该厂生产方面的巨大潜力。

沧海桑田，从“一张白纸”起步的一座现代化石化企业，已经挺立在古老的热土地上；斗转星移，英雄的大氯碱人已经写就了一部堪称英雄的史诗。至今，该厂的氯乙烯产品在日本已被确定为“免检产品”，并被国家科委第五个部、委、局授予“国家级新产品”称号。至今，该厂已先后荣获淄博市、中石化公司等的“安全生产先进单位”、“重合同守信用”企业和齐鲁石化公司“出口创汇供货先进单位”、“双文明单位”、“争创一流先进集体”、“党建先进单位”、“党风廉政建设先进单位”、“工会建设先进单位”、“先进职工之家”、“社会治安综合治理先进单位”以及山东省“民族统战工作先进单位”、“民族团结先进单位”等多种荣誉称号。

那么，齐鲁氯碱长的崛起究竟说明了什么呢？

共和国的发展曾走过了一连串不无遗憾的波浪形。今天，我国人民在历经几十年曲折探索后，终于走上了以改革开放致力于经济发展，加快建设现代化强国的康庄大道，世代炎黄子孙富国强民的梦想乌托邦，终于正在变成振奋人心的伟大现实。然而，道路的畅通并不等于是加速发展的条件。近年来，我国在计划经济时代事实上没有独立企业和企业家的历史已经结束，一个代表我国经济发展水平的企业和企业家群体，也已正在崛起不断壮大。然而，由于基础的薄弱和现实的困难等诸多制约因素，我国经济在整体水平上赶超世界发展潮流的奋斗历程，确实还任重而道远啊！

正是在这样的大背景与新视野下，我们从全新的角度来认识氯碱厂的业绩，探讨大氯碱人如何以传统艰苦奋斗精神与现代开拓进取意识相结合，大踏步地发展自向和服务于国民经济的不俗作为；认识以厂长侯锡明、书记王志明为首的企业决策层，如何以对于新时期历史使命的认知、把握与躬身力行推行现代企业经营之道，在组织生产、开拓市场、强化内部管理等许多方面出类拔萃的决策水平、指导才干和管理艺术等一系列不俗作为的内涵实质，无疑有着不可忽视的现实意义与典型引路的启迪性价值。

崛起在古齐国故都

氯碱产品的紧缺成为制约共和国化学工业发展的大问题，中国最大氯碱基地开始从蓝图走向现实。

的确，无论新中国的历史发展曾有过多少曲折和遗憾，但其石油工业的崛起却曾经是举世公认的辉煌。然而，我

国在石油生产方面自立于世界诸强之林，却并不等于整个石化工业整体水平的提高。这其实是一个简单的逻辑——作为国民经济支柱产业之一的堪称门类繁多的石化工业，不可能单单领先于国民经济的整体水平而具备太多的超前发展。

事实上，由于观念的滞后尤其是自60年代中期开始的那场众所周知的浩劫后，当共和国各有关方面在开始坚定地致力于经济建设之初，他们终于猛然发现，虽然我们的石油开采工业曾经走过令人自豪的发展历程，但时至今日，我国的石油化工工业与世界发达国家相比，已经拉下了一段近乎让人感到羞愧的距离。

自然，别无他途，唯有奋起直追！

在石油的系列产品中，乙烯无疑是石油的“长子”。70年代末期，全世界乙烯总产量高达6000万吨。而占世界人口近1/4的中华泱泱大国，总产量却还不到70万吨！

乙烯，这个同钢铁、石油一样衡量一个国家工业生产能力乃至整个经济水平的重头产品如何加快发展的大问题，便毫不容情地摆在了共和国石化最高主管当局的面前。

经过多方论证，石油部、化工部决定引进大型成套化工设备，相继上马中国的四套30万吨乙烯生产装置。自此，振兴中国石化工业的大潮开始涌动起来。于是，选址于古齐国故都临淄西南赭山下的我国第一套30万吨乙烯工程建设的开山炮声，终于在1984年4月震醒了这块沉睡了千秋万代的山岭薄地。

氯碱工程是齐鲁30万吨乙烯工程的第二期工程，后来虽然因宏观调控方面原因一度缓建，但不久后仍然无可回避地迈开了它前进的步伐——因为烧碱，这种广为人知的

历来都极其广泛地运用于造纸、人造丝、染色、肥皂生产等的基础化工原料，80年代中期全国年总产量仅仅245万吨，缺口达35吨；而用于制造合成纤维和塑料的聚氯乙烯，年产量则仅有58万吨，年缺口即高达20万吨。显然，氯碱工程的上马势在必行！

事实上，将4套从日本引进的生产装置安放到汞山下，分别采用日本、美国、瑞士等的先进技术建成这个工程，实现年产20万吨烧碱、20万吨氯乙烯、20万吨聚氯乙烯、3.2万吨环氧氯丙烷等的设计能力，便可基本上弥补我国这方面产品的缺额，使“大问题”变得没问题。于是，1985年9月，齐鲁石化公司氯碱厂终于“应运而生”。1986年4月，氯碱工程正式开工，自此，氯碱职工以一种时代的使命感和责任心上下同欲、义无反顾地走上了大打工程建设攻坚战的主战场。

历经10年艰苦奋斗开拓进取的创业，一座现代化大型氯碱厂崛起在古齐国故都。大氯碱人在驾驭这个全新企业前进过程中苦苦求索。

加速建设氯碱厂的直接意义究竟何在呢？厂班子扒拉算盘给大家算了一冷一热两笔帐——该厂建设投产后每年可创产值近7亿元，利税近3亿元，3年多一点就可收回全部投资。换句话说，这个如今也仅有3000余人的大型企业，再提前建成一天就能增加产值205万元，利税88万元。一寸光阴一寸金，这笔帐算得人心里热乎乎的。

如果不能快速建成，情况又如何呢？由于乙烯工程投产后，工程不配套，大量原材料放空燃烧，仅此浪费一项每年就可导致近千万元的亏损……

显然，避免巨额浪费，减少亏损，就得加速建设二期

工程即氯碱厂，以便形成齐鲁乙烯系统工程的最佳整体效益。

古人有道：“百将一心，三军同力，人人欲成，则所向无敌矣。”在各上级坚强有力的运筹决策和组织指挥下，氯碱工程的建设、安装大军不断加大强度，提高速度，形成一股所向披靡的巨大力量，工程进度日新月异——

聚氯乙烯装置现场上，目前国内最大的8台127立米聚合釜“庞然大物”，被车间职工们硬是以人力加机械将其安全、准确地“各就各位”；环氧氯丙烷装置现场上，为了使工程进度加快再加快，好多职工常常连续几天吃住在工区……“始作俑”的创作者们汇集成如虹的气势。至1988年2月29日，氯乙烯装置率先实现了中间交接；3月18日，烧碱装置也实现了中间交换，氯碱工程已具雏形……

紧接着，1988年4月1日，齐鲁乙烯工程领导小组决定两个月后按时投料试车，公司开始全面动员，全体职工开始以临战状态行动起来。于是，乙烯、丙烯、碳四、液化气等氯碱生产用原料开始入进“粮草先进”动作；于是，炼油厂、橡胶厂、第一化肥厂“保氯碱开车队”开赴氯碱厂，热电厂大型机组也开始了平稳运转；于是，供排水厂为氯碱用水和排水制定了严格的程序，第二氮肥厂千方百计确保稳定生产以保证开工所需，检修公司抓紧抢建成8.8公里长的氧气氮管线，供应公司、销售公司、汽运公司、设计院、电讯处、路政处、商业公司等也都在确保氯碱投产的“一盘棋”上紧张而有序地运转开来。

1988年6月22日，经过中外专家和工程技术人员反复调试、整改、确认后，当日北京夏令时12时40分，随着起动指挥令下达，烧碱装置电解槽合闸送电一次成功，氯

乙烯、聚氯乙烯、烧碱和环氧氯丙烷——甘油装置陆续打通全部流程，新建的全国最大氯碱厂产出了合格的产品。至此，中国大氯碱的全部四套生产装置一次开车成功！

齐鲁氯碱人乃至全国石化系统各方人士期盼多年的愿望，终于变成了现实。一时间，汞山脚下沸腾了，齐鲁石化人激动了。在笑声、掌声的海洋中，雪片似的贺电、贺信从四面八方飞到石化公司，飞到氯碱厂。

然而，运行成功并不等于成功地运行。开车才仅20天，中央电视台和各大新闻传媒才刚刚发布完齐鲁氯碱厂开车成功的喜讯，1988年7月12日，氯碱工程的“心脏”——设备电解槽突发“闪爆”，120多台电解槽即有64台被损坏，四套氯碱装置被迫全线停车。

“闪爆”震动了齐鲁石化，惊动了共和国主管方面最高层。于是，北京派员到齐鲁，齐鲁公司组成了工作组，围绕事故开展了层层查找原因的“会诊”。

经过紧锣密鼓“追根溯源”的研究发现，主要在于从国外引进的四套具有80年代先进水平的氯碱装置，国内尚属首例，无经验可借所致。另外，它不同于乙烯一期工程具有独立性，一开俱开，一停俱停……

无论如何，开车成功以来，确保安全生产，稳产高产的问题，便已严峻地摆在了大氯碱人的面前。

不久，氯碱厂在新任厂长张旭之的率领下，开始了新环境下的第一轮工作。他们先是发布了整顿劳动纪律、统一着装上岗的一号通令，接着在干部之间、工人之间和干部与工人相互之间相互沟通联系上打开“天窗”，并且以科学求实的态度增设“三卡”：开车条件确认卡、开车程序卡和停车条件确认卡，以促使开车操作向规范化、程序化、

标准化方向发展。

1988年9月8日，氯碱人从挫折中奋起再次开车。到9月13日，仅用了5天时间，四大生产装置再一次打通了全部生产流程，生产出合格产品。

又一次成功，大氯碱人却没有沉浸在前一次那样的狂喜之中。他们知道，虽然拥有了先进的设备，但驯服这些设备的道路还更长，更艰难。事实也确实如此。从1989年到1990年，两年产量虽然分别达到13.5万吨和14万吨多，但两年中停车次数却高达112次，停车时间达1000余小时。

开开停停，闪闪爆爆，导致装置低负荷运行，出现一系列故障——

出口部分产品质量问题被退回国内；耗资3000多万元引进的一套粒碱装置被迫停产，成本升高，甚至到生产一吨烧碱即要亏损9元地步……

这一切的一切，都令人感到愕然，感到疑惑：中国的大氯碱，你怎么了？

“九五”开局以来，大氯碱人立足确保安稳长满优生产大跨度推进各项工作，圆满完成奋斗目标并获创一流突破性进展，经营形势初显深刻变化端倪。

从1985年建厂到1995年10周年庆典，堪称齐鲁氯碱厂的创业阶段。经过10年的风风雨雨，从张旭之厂长到侯锡明厂长和较早入主氯碱厂的王志明书记，他们率3000多大氯碱人发扬“团结勤奋，争创一流”的齐鲁精神，艰苦创业，锐意改革，顽强拼搏，克服了重重困难，越过了一个巨大的障碍，推动生产经营形势日趋好转。继1993年底氯乙烯、聚氯乙烯两套装置实现达标之后，1994年，在首

轮达标计划的最后一年，主产品之一的烧碱终于实现了年达标。1995年再上台阶，上半年产量即达10万吨，创造历史最好水平。

至建厂10周年之际，齐鲁氯碱人终于自豪地捧出了一份珍贵的献礼——截至1995年上半年底，不但三套主要生产装置胜利实现年达标，且投产7年来，在极其困难的条件下累计完成工业总产值72.9亿元，实现利税12.4亿元，生产烧碱100.69万吨，聚氯乙烯94.25万吨，环氧氯丙烷77571吨，创汇7281.58万美元，为我国国民经济的发展做出了突出的贡献。并由此大步迈入了“九五”开局之年。

1996年，在齐鲁石化公司党委的直接领导下，厂长侯锡明、党委书记王志明一班人坚持以邓小平建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线作指导，深入学习贯彻党的十四届五中、六中全会精神、围绕实现两个根本性转变，全面落实公司党委两次全委扩大会议提出的各项任务，紧紧围绕生产经营中心和改革、发展、稳定这个大局，强化党的建设和宣传思想工作，努力加强干部队伍建设和精神文明建设，激励广大党员、干部和职工在市场形势日趋严峻和企业生产经营任务更加繁重的情况下，集中精力抓好安全生产和节能增效等各项工作。

1996年，确实是氯碱厂形势严峻、困难更大的一年，但同时也是工作力度最大，生产和管理取得显著成绩的一年。一年来，全厂围绕提高经济效益和实现效益最佳化这个中心，全为以赴组织好四套装置安稳长满优运行，深入开展装置新一轮达标和基层单位建设达标活动及消除“瓶颈”制约因素，落实挖潜增效措施，从而保证了全年各项奋斗目标的圆满实现，创造出自建厂以来的生产最好水平，

两个文明建设取得显著成绩，各项经济指标的增幅在全公司名列前茅：

——生产创出了好水平，产品产量显著增长；全年生产烧碱21.6万吨，为年计划的116.7%，超过20万吨设计能力。其他产品，如氯乙烯单体、聚氯乙烯和环氧丙烷等，也都超额完成计划，比上一年大幅度增长。

——经济效益显著增长，挖潜增效工作取得明显成效。全年实现工业总产值16亿多元，实现内部利润5亿多元，相当于年计划的189.72%。全年挖增效近1.4亿元。

——装置全面达标进展顺利。新一轮达标工作在装置、专业、企业三个层次上展开，烧碱装置全面达到设计水平，氯乙烯、聚氯乙烯装置全面实现新一轮年度目标，专业达标和企业达标也取得了较好成绩。

——设备管理工作登上新台阶。全年设备完好率达到99.53%，主要设备完好率达到99.92%，重点设备故障停机率下降到0.07%，压力容器检测率达到100%，节水、节电分别为50万吨和80万千瓦时以上……

——科技进步工作迈出了新步伐。改扩建工作有了重大进展，提高阳极电流效率等6个攻关项目全部达到目标，技术攻关增加综合经济效益达9000多万元。离子膜烧碱项目等或已同国外签订技术引进合同，或已上报国务院批复。

——企业管理则进一步强化，加大了内部改革和人员分流力度。共命名了62个免检班组。5个车间被公司评为一级车间，其中烧碱车间达到中石化总公司A类达标车间班组。工厂亦于当年被评为省级“重合同、守信用”企业。同时大力度分流1132人，超过全厂职工总数的1/3。

——后勤工作成绩显著。工厂在去年千方百计搞好服务和经营，尽力解除职工的后顾之忧，稳定了职工队伍，

促进了企业发展，同时获得省级绿化先进单位和市级爱国卫生先进单位。

——集体企业进一步发展。齐健公司全年实现工业总产值3535万元，创利税1607.58万元，利润1236.85万元，取得了较好的经济效益，并安置了一批待业人员。

——职工物质水平有了明显提高。在经济效益大幅度提高的情况下，职工人均月工资增加100余元，奖励水平较上一年提高了10%。

——加强了领导班子和职工队伍建设，思想政治工作和精神文明建设取得了丰硕成果。厂两级领导班子廉洁勤政，党政密切配合；职工敬业勤业，生产积极性高涨，主人翁责任感明显增强，展示了大氯碱职工的良好精神风貌。

.....

历史可以告诉未来。作为崛起于古老热土上发达地区一隅的齐鲁石化氯碱厂创下的堪称全国同行之最的发展业绩，其实已经远远超过了其经济效益本身所体现的价值。今天，当林立的高楼、宽阔的大道、电子化的潮流和其他许许多多现代科技铸就的软硬件，正在把当代的炎黄传人高速度地推进到他们梦寐以求的现代伊甸园时；今天，当社会各界对齐鲁氯碱厂扛鼎共和国氯碱事业的颇具典型性意义的发展表示出极大的关注，因之表现了巨大的热情甚至引以自豪时，氯碱人挣脱历史与现实的重负，奋起直追世界经济发展潮流敢于超越极限的成功探索，终于在我国当代经济发展的史册中，留下了浓墨重彩的一笔。

仅有大跨度的宏观描述是难以令人信服的。在记者的印象中，侯锡明厂长、王志明书记都是果断、有魄力且随和、沉稳、不图“虚名”唯以务实求真为产业理念的、兼具学者风度和实干家气质的企业家及党务工作者。采访中

所看到所接触到的所有大氯碱人，似乎也都具有这样一种脚踏实地唯真唯实而又富于进取意识的品性。现在，就让我们细细地去解剖氯碱厂这个“麻雀”，以便从宏观与微观的结合上，从富于一定理性意义的角度，去探讨他们奋起于深化改革开放新时期的诸多有着某种独创意义的作为吧。

惟有改革活水来

以大改革求大发展，以激励与约束结合建成符合市场经济规律及其内在联系的管理体制与极富活力的内部运行机制，氯碱厂班子交出一份搞活国有大中型企业的出色答卷。

18年前，当安徽凤阳的十几个农民在一张皱巴巴的纸上按下手印私约分田到户通过传媒公开后，人们万万没有想到，这一胆大妄为而又实在微不足道的举动，竟直接引发了以联产承包责任制为主要内容的农村大改革，成为由农村波及到城市，推广到各行各业直至形成震惊世界的中国社会大改革、大发展伟大时代潮流的先声。

十多年来的历史已经毋庸置疑地证明：中华民族的出路在于改革，社会的发展、经济的腾飞在于改革，搞活各行各业尤其是国有企业的根本出路在于改革。自然，齐鲁石化氯碱厂，这个本来就是改革开放时代产物的堪称全国同行第一枝的新兴大型国企，更是与生俱来就难以避免地同改革结下了不解之缘。

事实上，建厂11年多来，齐鲁石化氯碱厂几任领导班子始终以对于新时期历史使命的认知、把握与躬身力行，从企业实际情况和全国全行业经济发展的大局出发，致力

于加快建立与社会主义市场经济体制相适应的各型企业环境，以强有力的措施稳妥地推进企业的改革和发展。

建厂以来，尤其是近二三年来，氯碱厂决策层坚持以班子建设和干部管理制度改革为重点，大胆引入竞争机制，不断优化干部队伍尤其是领导班子结构，抓住主要矛盾逐步进行分配制度、劳动制度和人事制度等方面的改革。

首先，他们在齐鲁公司内率先推进以车间主任为主承包人的招标承包制，最先在烧碱和仪表车间的这一改革举措，在全厂起到了典型引路的导向性作用。

其次，他们大力进行管理体制改革，精简机构，裁减干部，减少中间环节，强化系统职能，提高工作效率。早在1991年，该厂即果断撤销了四个基层分厂及其所属的12个科室、20个车间（队、室），组建成6个生产车间，并压缩干部充实了一线。1992年，他们重点进行机关机构改革，减少了科室及干部。1993年底，又根据形势发展和公司有关精神，制定了《关于改进干部管理有关问题的实施意见》等，将原来的30个科室减并为16个处、室，中层干部中61人减为48人。

经过几年努力，齐鲁石化氯碱厂的精简幅度和机构改革力度居全公司之首，对推进本厂改革起到了重要的引路和示范作用。

紧接着，他们开始实施人事制度改革，打破国有企业沿袭下来的论资排辈一类框框，不拘一格选拔人才，尤其是大胆起用年轻干部，由此逐步形成能者上，平者让，庸者下的优胜劣汰竞争局面。11年多来，氯碱厂坚持以德才兼备原则，注意起用有真才实学而又具体开拓意识和实干精神的干部，注重从有实践经验的工人中间选拔干部。仅据1995年统计，全厂140余名中层干部中就有30多人是

从工人中提拔起来的。

可以说，正是这一系列大刀阔斧的改革，给这个中国的大氯碱注入了巨大的生机与活力，既提高了干部队伍的素质，带动了生产的发展，也促成了广大职工转变观念适应市场经济体制共求企业的发展。

氯碱厂原烧碱车间经营模式的改革，也许最能为该厂推行承包责任制方面的改革情况，作一有说服力的注脚。

烧碱装置是氯碱厂的龙头装置，也是国内最大的同类装置之一。该厂氯碱车间自1989年投产以来，生产一直徘徊不前，严重地制约了全厂乃至齐鲁公司生产的发展。那么，如何攻下这块难度较大的阵地呢？

经过分析，厂班子发现，主要原因在于车间班子整体功能发挥不好，干部缺乏强烈的责任心、紧迫感和压力。同时，由于分配上的平均主义和纪律上的散漫等，导致职工缺乏爱岗敬业的主人翁责任感和工作积极性。一句话，烧碱车间的问题，主要出在管理不佳和缺少激励机制上。

厂班子决心以烧碱车间的改革为突破口，以此重兵深入后扩展两翼推动全厂改革。为此，他们在报请公司批准后，率先在烧碱车间实行承包，公开招聘车间主任，选贤任能。承包的车间主任则接受厂长的聘任契约，实行年度经济责任承包目标，超产有提成奖，完不成基本承包指标则扣发基本工资和奖金，且上不封顶，不下保底，一订3年。而总承包人在不突破厂里核定工资总额范围内，可自主决定车间内部工资奖金分配形式。

结果，原烧碱车间主任毕义安在中标承包后重新“组阁”，加强班子建设，强化基础管理，建立健全规章制度和责任制。同时打破平均主义分配方式，将车间对厂里的承包指标层层分解落实到单元、班组和责任人，风险共担，

按劳取酬，严格考核，赏罚分明。结果，很快建成一个团结协作的车间领导班子，形成了人人主动掌握装置运行规律，熟悉工艺流程，及时巡检、精心操作并主动出主意，想办法，积极参与攻关的大好局面，使制约生产的一系列关键问题很快获得解决，在不长时间内即改变了过去那种开开停停、修修补补的被动局面，促成产质量不断提高，消耗、成本很快下降，车间面貌焕然一新。

为了使烧碱车间的承包制沿着健康的轨道发展，厂部和党委促成车间班子认真研究情况，分析问题，尽可能克服不利倾向。一是解决了以包代管的问题。随着全员承包的发展，不少人似乎觉得一个包字把啥问题都解决了；二是出现拼设备、拼资金等短期行为，认为利益体现在个人身上，设备资金仍然是国家的，使设备超常运转。为此，他们从抓思想教育入手，注意处理好个人利益同无私奉献的关系问题，并在措施上坚持把设备和管理及资金使用等，一并列入承包的内容，从而在不断产生经济效益的同时，把设备的磨损和资金的损失也降低到一个较好的标准。

烧碱车间改革的成功，坚定了氯碱厂一班人以大改革求大发展的信心与决心，从而以坚强有力的措施大力度推进全厂各方面的改革。进入1996年以来，厂长侯锡明、党委书记王志明率企业党政班子抓住力争当年高水平达标的契机，进而在管理上精益求精，在生产上精雕细刻，在降耗上抓好双增双节，在财经上严格精打细算的基础上，进一步转换经营机制，积极推进建立现代企业制度，为搞活国有企业，促进企业快速发展创造出更加有利的条件。

循着这样的工作思路，他们在“九五”开局之年中进行进一步狠抓强化企业管理，全面抓好包括生产管理、设备管理、物资管理直至技术管理、财务管理等多项专业管理，

快速推动全厂管理进入规范化的法制轨道。同时，力求彻底改革用工制度，消除企业内干部与工人以及不同用工形式之间职工的身份界限，逐步形成了用人单位和劳动者双向选择机制。作为进一步的发展，该厂按照公司的要求，积极推进企业的股份制改造和与此相关的一系列改革，经过艰苦的努力，终于使工厂初现经营形式深刻变化的端倪。

现代企业经营之道

坚持以生产管理为中心，狠抓“三基”工程和职工民主管理企业，推动企业管理走上科学化、法制化、规范化轨道，初步形成井然有序、优胜劣汰的新型企业环境。

企业管理始终是企业经营全局中最重要的一个方面。齐鲁石化氯碱厂作为一个新兴的大型国企，如何搞好企业管理，迅速建成井然有序的符合新时期经济发展要求，尤其是符合市场经济规律的新型企业环境，一开始便和一道最重要的课题，摆到了氯碱厂决策层的面前。

经过近12年的风风雨雨，氯碱厂几届领导班子经不懈努力，终于使该厂各项管理工作逐步走上了科学化、法制化、规范化的轨道，初步尝到了抓好企业管理的甜头。那么，他们究竟是如何走到这一步的呢？

随着投产后不断冲破各种障碍推动生产形势的好转，氯碱厂班子集中力量抓紧抓好他们视为重中之重的“三基”工程，先后建立健全以生产管理为中心的各项规章制度，促使各项专业管理水平甚至全厂综合管理水平不断提高。为此，他们在工艺管理上开展“按设计值操作”活动和工艺小组指标竞赛活动，狠抓厂控工艺指标合格率，并针对

装置运行中的指标波动组织分析，采取治理措施。初见成效后，厂部又重新修订了6册工艺技术和59册岗位操作法，把开车投产以来的技术补充到相关资料中去，使装置的运行、工人的操作都有法可依，有章可循。同时，以“安全第一”的指导思想，以厂长为第一负责人，各方齐抓共管安全生产，终于以狠抓安全教育、组织安全培训，强化安全意识、开展安全月活动和加大考核力度等措施，使安全生产的管理水平不断提高。

1994年，氯碱厂被石化总公司评为“安全管理先进单位”后，他们进一步建立健全设备管理制度，抓好巡检制、包机制、四方联检和点检制的落实，并以检查考核实施奖惩制，开展完好岗位建设活动并先后四次组织“设备管理月”活动。同时针对氯碱设备腐蚀严重的情况进行防腐研究，在管线防腐、电槽防腐和反应器防腐等方面都取得长足进步，促使全厂专业管理及至综合管理水平不断提高，很快获得了山东省“安全生产先进单位”称号，受到有关方面的高度评价。

抓好基础管理和现场管理，对石化企业显然有着更为重要的意义。近年来，氯碱厂采用走出去请进来的方法，先后选派多名班组长和工人到老区先进单位学习他们的基础管理和现场管理经验。同时也请公司内的优秀基层干部到工厂跟踪调查，传授经验，具体指导。从而在开展“免检”活动中，自始至终抓好班组的自查自改、车间检查把关和机关职能部门抽查等3个重要环节，严格按免检标准检查验收，收到了良好的成效，不但工厂获免检达标，而且大多数车间、班组也都获得各级免检单位称号。

抓好企业管理，领导班子是关键。自建厂以来，尤其是近几年来，氯碱厂党政班子主要领导侯锡明厂长、王志

明书记等，紧紧围绕工厂中心工作抓好生产经营和精神文明建设。他们坚持把生产经营等行政工作与思想政治工作和职工队伍建设、职业首先、爱岗敬业教育以及企业文化等精神文明建设方面工作同部署，同考核，同落实，以多轮推动共促企业发展。

多年来，氯碱厂决策层在班子和全厂大力倡导政治民主、经济民主和作风民主，坚持以民主促改革，促发展，促和谐宜人的人文环境与爱岗敬业的主人翁意识。为了把职工民主管理企业的权力真正落到实处，他们坚持从基础工作抓起，扎扎实实地开展以落实职代会职权为主要内容的民主管理活动。为此，他们一是致力于建立和完善三级民主管理网络，凡厂里关于生产经营方面重大决策、年度生产计划、工作目标和重要规章制度出台等，均要由职代会讨论通过和审议决定，从而既维护了职工的合法权益，又有利于保证职工的工作积极性和创造性。至今，全厂许多基层单位都建立了职代会制度和民主管理会议制度，在车间职代会制度落实率达到100%，全厂100多个生产辅助班组全部建立起每月一次的民主管理会议制度。

在此基础上，厂班子狠抓民主评议干部监督权的落实，采用科学的评议方法，客观地反映干部的现实情况，为厂党委教育、选拔和使用干部，提高干部自身素质以及密切干群关系等，都起到了积极的重要作用。

随着民主管理的深入，该厂进而加强职工民主管理企业的理论研究工作，几年中征集这方面论文数百篇，其中有10多篇分别获得各级一、二、三等奖，为推动该厂完善民主管理制度行使工人阶段当家作主的权力，起到了积极的推动作用。一氯碱厂推行职工民主管理企业有一个重要的特色，就是长期坚持领导集体与职工座谈、对话以加强

上下联系，以便把该厂实施以人为本企业管理的工作方针真正落到实处，把企业领导尊重、关心和理解职工，充分发挥职工参政议政积极性的民主作风真正落到实处。

氯碱厂领导立足于把思想政治工作与解决实际问题融为一体，坚持把领导与职工的座谈作为企业民主管理中的一件大事并形成制度，即使厂领导言路畅通、耳聪目明，为各类问题的决策和处理起到直接的参谋作用，同时也使各责任单位和相关处室在具体处理各种问题中，得到相应的检查、过问、催问和督办，使得职工心舒气顺，精神振奋，从而自觉恪尽职守，无私奉献。

近几年来，该厂除坚持在上下半年各进行一次这样的座谈对话外，在深化内部改革和定岗定编、人员分流、调资晋级、房改等重大措施出台前后，也都要请职工代表进行深入细致的座谈了解，听取反映，集纳建议和意见。

这样的上下座谈对话，仅在1994年前8个月中即进行了8次。厂领导凡无外出的全部参加，有关处室人员一应俱全。职工方则由各车间选派2—3名民主意识强、群众基础好的代表，在广泛征集本单位职工意见和建议的基础上出席座谈。

领导集体与职工座谈，职工首先感到的是领导心中有自己，所以都直言不讳，无所顾忌，反映问题推心置腹，一吐为快。厂领导则心平气和，洗耳恭听，并不断鼓励职工说得透彻，道不痛快，即便有些过激言词也表示理解。不少职工讲，过去想上门找领导，不但怕领导忙，还怕领导不耐烦。可如今，领导经常主动请我们去谈，何乐而不为呢！

职工的领导解决问题，最怕领导推诿踢皮球“研究研究”。鉴于此，氯碱厂领导在听取职工意见时，都尽可能在

现场把职工的意见分门别类，提出解决办法。属于分管领导或部门的，由各自予以解答；属于集体协商的，由主管领导先给个说法。一次座谈中职工提出33条意见，除6名必须作进一步调查和协商才能解决外，其余27条都是当场给予拍板答复，并当即将所提问题，解决办法，分管领导，责任单位和完成时间等，统一列表反馈给各有关单位，并请职工监督落实。在限期结束的检查中，这些问题按规定时间解决的比率达85%以上。至于未按期完成的近15%，则再次反馈到职工中，陈述原因，申明解决办法。

厂班子如此狠抓办事实效，不但取信于职工，使一大批问题得到了及时有效的解决，疏通了上下关系，加深了干群感情和了解，而且开阔了领导思想，完善了决策，解决了许多在其他条件下难以解决的问题，领导心里踏实，群众心里更满意。

几年来，以侯锡明、王志明为首的氯碱厂党政领导班子本着关心人、爱护人、体谅人、理解人的原则，把思想政治工作和精神文明建设真正落到实处，解决了大量的职工切身利益问题，化解了矛盾，调动起职工的主人翁积极性，不断努力促进装置达标和争创一流，各项工作迈上新台阶。至今，全厂一种热爱岗位、关心生产的环境氛围已逐渐形成，为进一步加强企业管理，为在新的层次上加强物质文明和精神文明建设，都起到了不可低估的重要作用。

高扬科技兴企风帆

面对全部由国外引进的生产装置和技术，大氯碱人坚持向科技要效益，完成多项重大技术攻关，走出一条具有

“拿来主义”特色的内涵扩大再生产道路。

科学技术是一种在历史上起推动作用的革命的力量。当今世界，科学技术突飞猛进，以信息技术为代表的高新技术不断取得新的突破，人类社会正处于又一次巨大变革的前夜。然而，由于众所周知的许多原因。至今的几十年来，我国的经济增长基本上还是走的粗放式发展道路，科技比重很低，装备落后，人才匮乏，产品质量差，能源、材料消耗高，生产效率低，经济效率差……

存在决定意识。我国企业界技术素质低下，机制不活，以及初闯市场常常难以避免的过分看重现实利益的短视观念等等，使得大多数企业在事实上很难把科学技术是第一生产力的思想真正落到实处，由此导致我国企业技术进步的整体水平还远远跟不上当今世界的时代潮流。

齐鲁石化氯碱厂10余年奋起的重要原因之一，即在于他们看准国情正确定位，从而是以顽强的努力走出在艰难条件下大力度推动企业技术进步促使工人快速发展的一条成功之路。

事实上，齐鲁氯碱厂这个新兴的现代化大型企业，由于其四套生产装置均由国外引进，工艺复杂，技术要求苛刻，特别是进入1991年以来，氯乙烯装置直接氯化反应器先后发生严重腐蚀泄漏，再加上烧碱装置蒸发系统功能紊乱，使该厂生产一度处于极为被动的局面。因而，这个中国的大氯碱必须以远大于其他诸多企业的力度去狠抓科技进步第一生产力，方能驾驭这个科技水平的起点本来就很高而又一度技术问题频出的企业高速弛向成功的彼岸。

中国大氯碱投产初期的现状得到了上级有关方面的高度重视。齐鲁石化总公司盛华仁总经理曾几次到该厂视察，总公司工作组也多次进厂帮助解决问题。至于氯碱厂班子

和全体职工，更以一种时代的使命感和责任感，一直致力于打好科技攻坚战，抓好对引进设备和技术的消化吸收与操作。自投产至今，全厂共组织了近200次技术攻关活动，较好地掌握了装置运行规律，从而较为圆满地实现了共和国有关方面以“拿来主义”建设中国大氯碱的初衷。

在这个过程中，齐鲁氯碱人一是集中力量，抓好氯乙烯装置攻关。他们针对装置泄漏的情况，提出了“治水防腐，治焦防堵，治漏消漏，提高装置应变能力”的工作方针，并据此开展专项技术攻关。通过狠抓设备设计——制造——验收的全过程质量检验，改进设备加工工艺和检测手段，大大提高了设备的可靠程度。并通过严格原料氯气含水管管理，加强工艺指标控制等措施，使生产达到日趋稳定。自1993年该装置连续高负荷运行180天以来，在经过对氧氯化反应器内冷却蛇管定位环进行获国家专利的大胆改造后，已基本上控制了反应器腐蚀。

大氯碱人另一个科技攻关的重点，是抓好蒸发装置的稳定运行。当时，公司组成了由经理、书记任组长的烧碱攻关组，全方位采取治理措施，他们根据总公司领导关于烧碱攻关向前延伸，抓好盐水和电解管理的指示精神，更新观念，深入钻研，拓宽攻关范围，把盐水质量、电槽管理、设备、仪表、分析化验和技改措施等都纳入攻关内容，不断将这一专项攻关引向深入。经过群策群力奋战，终于完善了电槽管理项目，健全了电槽管理数据台帐，并将数据输入微机，制定出单槽普查制度和除槽标准。同时，进行隔膜吸附配方试验，使电槽运行开始出现转机并逐渐趋于良好。

在这基础上，他们通过对蒸发装置、蒸发系统各效浓度和盐含量的普查，收集了大量数据，然后将这些数据和

原设计指标分析对比，逐个排查影响蒸发生产的因素，先后进行了十多项改造，并进而严格控制和适时修订工艺标准、指标，基本上解决了蒸发系统的功能紊乱问题，使蒸发装置进入稳定生产的境地。解决了这个老大难问题后，产量和效益获稳步增长。

中国氯碱人的第三次大规模技术攻坚，始于1995年初。他们针对电槽运行状况恶化、电法效率下降和电解液中氯酸盐严重超标的情况，开展了对电解槽的综合性治理。并重点就电解槽隔膜进行试验研究，并用津巴布韦石棉逐步代替加拿大石棉，使得电法效率明显提高。此后，他们还邀请美国西方公司专家一道进行津巴布韦电解用石棉和新型改性剂SM-2的应用试验，使电解槽运行改造，形成良性循环，氯气纯度优于设计值，电解液中的氯酸盐含量低于设计指标，电法效率进一步提高。仅此一项，即可年新增效益8000多万元。

纵观氯碱厂的发展史，的确是一部向科技要效益，以科技进步促进生产力发展的历史。近12年来，为了把厂决策层的现代科技意识转变成全体职工的共识与行为规范，该厂在不断加强对职工进行科技、业务培训的同时，落实推进科技工作的组织机构，由厂长亲自挂帅，紧紧围绕装置安稳长运行和节能降耗开展工作。厂工艺技术部门则坚持工艺技术分析例会制度，对影响生产的重要参数变化和工艺指标波动，及时组织科技人员分析研究，查明原因，采取措施。同时，坚持在全厂职工中开展小发明小创造活动，坚持分配向科技人员倾斜的政策，尤其是对有发明创造者重奖的激励措施，逐步形成全员重视科技、勤学技术的浓厚氛围。

至今，大氯碱人不仅通过对全部4套装置进行了全方

位、三结合式的技术攻关，花大力气基本上解决了蒸发、氯化反应器、电解等严重影响安稳生产的“卡脖子”问题，而且开发的PC机与HIDIC—80相联机通讯等，也荣获中石化科技进步三等奖：聚氯乙烯新型防粘釜剂喷涂系统改造、电解装置氯化气雾沫分离系统改造等，也都为稳产发挥了重大作用。而该厂在1995年大修中斥资近1000万元进行的氯乙烯DCS改造，已从根本上改变了氯乙烯控制系统故障多的被动局面。

不仅对引进装置及技术的消化吸收已获显效，而且该厂的新产品开发也逐渐起步并成气候。他们在自己建立的一个由10升、375升和4M三种规格的聚合釜组成的聚氯乙烯试验基地上，相继成功开发出S—600、S—1700和S—2500等几个聚氯乙烯新牌号，并逐步形成批量生产能力。该厂的助剂、化学品及备件国产化研究和推广工作，也取得了长足的进步。仅至1995年时，化学品中即已有80%实现了国产化或更新换代。该厂的机、电、仪配件的国产化率，至1995年时已达到85%。据不完全统计，该厂因大力推行配件的国产化，每年即可为国家节约外汇500多万美元，人民币2000多万元。

“钢铁”是怎样炼成的

狠抓班子和职工队伍建设，“中心”与“核心”齐心协力，党政工团数轮驱动，全体职工“上下同欲”，共谋发展，中国大氯碱人建构起双文明建设的丰碑。

打铁先要自身硬。企业双文明建设的关键显然在于领导班子。可以说，齐鲁石化氯碱厂之所以能以中国大氯碱

的雄姿矗立在世界的东方，其首要原因即在于该厂党政班子狠抓干部队伍尤其是班子建设，从而真正起到了带领全厂职工前进火车头作用的结果。自建厂以来，氯碱厂党委在实践中寻找到党建工作进入经济主战场的最佳切入点和结合部，在经济主战场上充分发挥党员干部的先锋模范作用和基层党组织的战斗堡垒作用。

为了以党建促发展，促班子建设，党委在建立健全三会一课制度、党务工作制度、党员民主评议制度和领导干部民主生活会制度基础上，进一步促进党员教育和管理走向系统化和规范化，制定出走党政工几套班子各司其职而又相互支持和配合的民主而严格的制度，并以政工领导从生产经营全局出发主抓思想政治工作和精神文明建设，行政领导从思想政治工作入手主抓经济中心工作的运筹思路，逐步形成党政主要领导思想共识、决策共谋、工作同做、行动一致，以党政工团数轮驱动共促企业发展的大好局面。

那么，氯碱厂党政班子究竟是如何抓好管理层自身的建设以谋求发展的呢？

建设有中国特色的社会主义，必须在坚持党的领导原则下致力于经济中心工作。因而，正确处理好企业党委“核心”和行政“中心”的关系问题，便成了一个难免有着一定矛盾关系的往往不容易处理好的“中国特色”难题。

可以说，氯碱厂加强班子和整个党员干部队伍建设的成功之处，首先即在于党政主要领导以大局为重，事业为重，齐心协力解决好班子的团结和各自在企业发展中的角色问题，理顺了党政关系，形成了团结战斗的强大合力。

首先，党政班子坚持以生产经营为中心，做到职责上分，思想上合，以党政领导形成共识作为落实党委政治核心作用的体现。为此，他们心往一处想，劲往一处使，在

稳定职工队伍，维企业形象，提高经济效益和调动职工积极性等方面的重大问题，都是经党政领导事先交换意见，互相通气，反复讨论形成共识后予以实施。

二是党政班子以集体领导原则，共同实施企业重大问题的决策，做到职权上分，力量上合。侯锡明厂长、王志明书记等党政主要领导认为，企业党政班子虽然在职责上各有侧重，但共同的目标是搞好生产，提高效益。所以，一方面行政领导要尊重党委领导，尊重党委对企业经营的监督；另一方面，党委对企业的生产管理不能不管不问，而是应主动积极地参与进去。多年来，厂党委坚持每半年一次听取厂长工作报告，及时对行政工作提出建议。许多重大问题，诸如长远发展规划，经济承包方案，技术开发项目等等，都是经党政联席会议共同讨论，形成决议后再分头实施。

为理顺和协调好党政的关系，氯碱厂党政治终把班子建设和提高领导干部素质，作为一项核心的工作来抓。为此，他们首先突出抓好两级领导班子的思想作风建设，以坚持学习制度，党员领导干部民主生活会和联系群众制度等，致力于提高干部队伍尤其是领导干部自身素质。同时坚持做好对干部的考核和评议，据此对有能力、有作为的干部委以重任和提拔使用。而对那些能力较差、群众威信不高的缺少实绩的干部，则坚决地给予降免职，以此不断优化干部队伍，提高各级班子的战斗能力。

在这个过程中，他们解放思想，首先深化自身的改革，大胆将竞争机制引入班子建设和干部管理中，由此不仅优化了各级领导班子干部队伍的结构，而且带动了全厂工作。在用人问题上，他们打破老框框，重视启用有真才实学而又有实干精神的干部，逐步形成优胜劣汰的用人机制，为

全厂干部队伍带来了生机与活力。

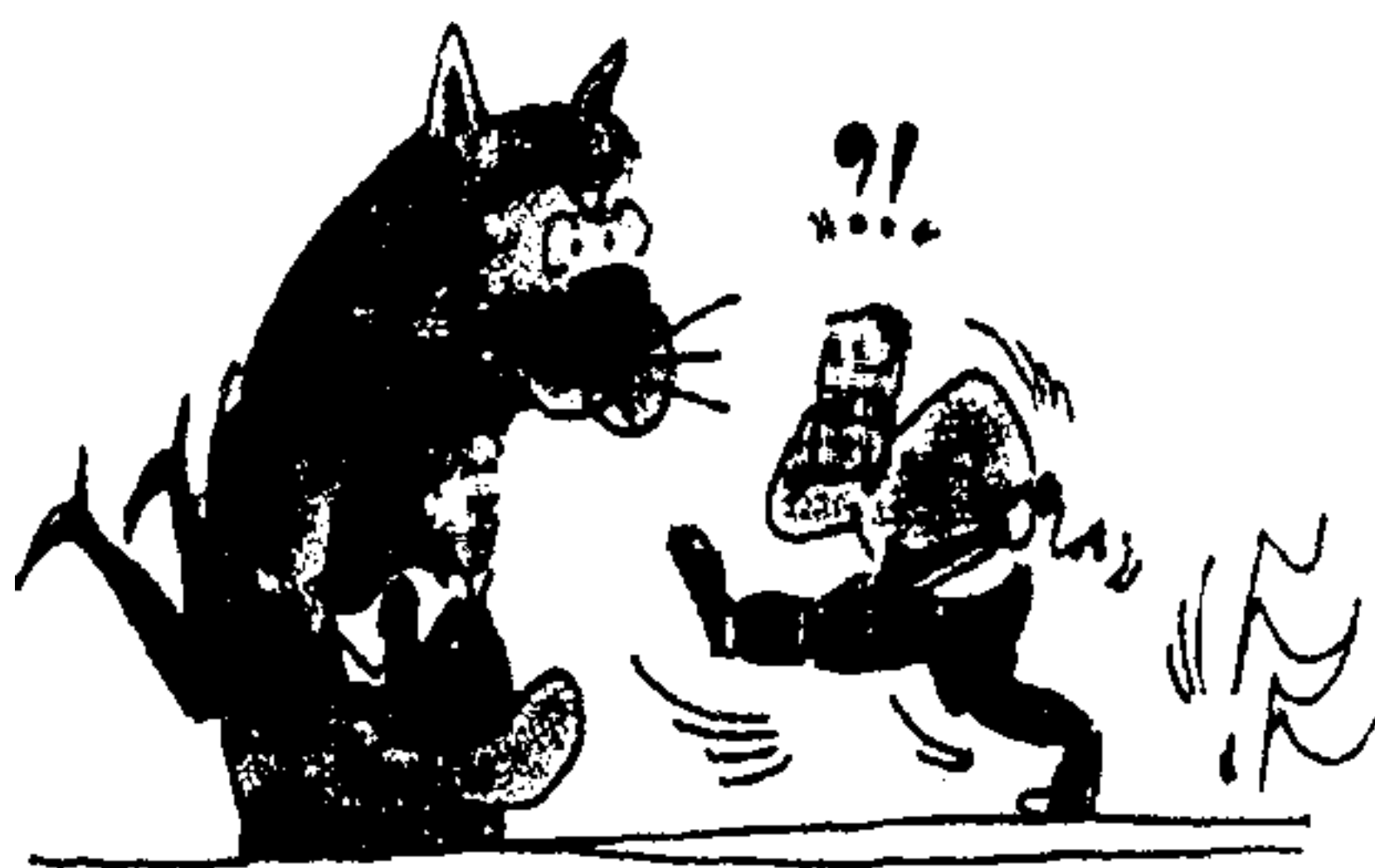
抓好干部队伍尤其是班子建设，干部率先垂范廉洁奉公的模范带头作用无疑是最重要的一环。多年来，氯碱厂党委持之以恒抓好“党员责任区”活动，先后开展了“学讲话，学党章，增党性”、“学生模、敬本业，爱岗位，增效益”和“核心、堡垒、先锋”工程活动等，经济交流经验，树立典型，以点带面，推动全局。在企业不断发展的基础上，广大干部群策群力，带领职工团结奋战，近二三年来在集中精力抓好生产和各项管理工作实现新一轮目标，进一步转换企业经营机制建立现代企业制度和加快改扩建步伐，增强企业发展后劲等方面，都取得了突出的成绩。

.....

齐鲁石化氯碱厂，中国的大氯碱，傲立在以大改革求大发展时代潮头的大氯碱，共和国同行业中第一家达到80年代国际先进水平的气势恢宏的大氯碱。当你漫步在氯碱厂区时，会看到那里银塔林立，储罐成群，机道密布，管道纵横。那银色的管廊，宛如一条腾飞的巨龙；那矗立在厂区的反应器，气势磅礴绚丽壮观，犹如一座时代的丰碑，展现出齐鲁大地上中国大氯碱的雄风.....

中国的大氯碱，虎视何雄哉！展望未来，齐鲁氯碱人正以昂扬的斗志，意气风发走向更加光辉灿烂的明天。

大连华农：



● 迎接跨世纪的挑战

大连金州石河镇凭山临海，自古乃兵家必争之地。在这块演绎了无数金戈铁马故事的土地上，当今华农企业集团这一中国食品工业劲旅秉承先辈们锐意进取，开拓奋进的精神，谱写了走向新世纪的辉煌篇章。

华农企业集团走过了8年的创业之路，自我积累、滚动发展，不断壮大，如今全集团占地22万平方米，

拥有干部职工800余人，其中技术管理人员300余人。拥有固定资产总值6600万元，流动资产1.3亿元，资产总额两个亿。已形成集加工、仓储、贸易、运输配套成龙的工业群体四家企业——大连市金洲油脂厂、大连华农金石油脂厂、大连华农汽车运输公司、大连华农粮食综合加工有限公司。

1991年公司开始盈利，并由小到大，由弱变强，逐步发展。1993年实现产值2.04亿元，实现利税总额1076万元，出口供货额8864万元；1994年实现产值3.05亿元，实现利税1955万元，出口供货额7849万元；1995年公司实现产值5.4亿元，利税总额4300万元，出口供货额达21274万元；1996年由于油脂行业不景气的大环境的影响，创产值5.39亿元，利税总额2073万元。企业曾被国家农业部、经贸部授予“出口创汇大户”称号，被国家统计局评为全国500家最大乡镇企业、全国食品行业百强企业前十名、辽宁省AAA级信誉企业、重合同守信用单位、辽宁省明星乡镇企业、’95中国经营之光杯十强企业、1996年被国家农业部列为全国100家乡镇企业建立现代企业制度试点单位、获市企业管理“铜马奖”。

二次创业：扩大规模，增强综合实力

大连华农企业集团的前身是大连华农食品工业有限公司，成立于1989年6月。在李广富总裁的带领下，华农公司由弱变强、自我积累，走出了一条快速发展之路。此中，

华农人历尽了创业艰辛，也尝到了成功的喜悦。第一年公司亏损88万元，但华农人未计较眼前利益得失，凭着“我在困难中，困难中没有我”的信念，一步一个脚印，1991年便扭亏为盈，当年创利税351万元，1992年创利税708万元，为华农人第一次创业写下了闪光的一页。

如果说华农人第一次创业旨在“建设基地”，那么，“发展基地，壮大基地”则是华农人第二次创业的使命所在。

古人云，居安思危。思则有备，有备则无患。在现代企业发展进程中，善于不断超越自我，挑战未来，是一个企业永保活力、长盛不衰的奥秘之所在。经历第一次创业的华农人深谙此道。

一次创业首战告捷，人未解甲、马未卸鞍，华农人又挥师向更高目标挺进，这难免有人不解，华农人为什么要发起第二次创业？答案很简单：因为华农人有一种与生俱来的危机感。

华农人置身于市场经济的激烈竞争环境中，他们十分清楚，如果只是陶醉于昨日的辉煌中，明天也许就是末日的来临。作为华农领头人的李广富叫裁，更是明白这个理，他提出了“居安思危，苦练内功，迎接市场经济的新挑战”。有人说，世上有两种力量，一种是剑，一种是思想，而总是思想最终战胜剑。在现代社会的竞争中，闪耀着智慧光芒的思想与观念往往是制胜的利器。华农人正是以其面向未来，居安思危的远见卓识，投入了轰轰烈烈的第二次创业。

1993年，在“九二大决战”取得决定性胜利后，华农人没有自我陶醉，而是十分冷静地意识到企业规模不够，

难以发挥规模效益的弱点。于是，立足本行业，扩大规模，增强综合实力的第二次创业开始了。

1992年11月，华农汽车运输公司成立，起初只有6台解放牌141半挂车。通过严格的管理，运输车队的优势不断突出，在市场上的信誉度不断提高，不但能够满足内部运输，还能对外承揽货源。因此，根据公司整体的发展及运输公司在外部建立的良好信誉度，运输公司一再扩建，最后达到拥有半挂车36台，年运力达40万吨的规模。运输公司是华农总公司内部第一个股份制企业，特殊的机制赋予它特殊的合作，而“华运员工”不辱使命，严格加强内部管理，实行目标管理、规范化管理，无论在各下属企业中，还是在运输行业里，华运公司的管理均是一流的，他们本着“以质取胜，抢占市场；以信取胜，赢得市场；以廉取胜，吸引市场；以名取胜，扩大市场”的经营宗旨连年取得好效益，成为华农综合实力中不可分割的一部分。

1993年4月13日，华农公司第二个下属企业大连华农粮食综合加工有限公司破土动工，经历了第一次创业洗礼的华农人，仅用了158天的时间就将这投资近500万元的“华粮公司”建成投产了，该公司主要从事粮食综合加工、仓储、贸易等业务，仓储面积达8万平方米。该公司内，有两条铁路专用线横贯南北，成为粮油贸易的集散地。因此，华粮公司成为华农总公司配套经营中的又一个重要组成部分。

1994年7月，华农公司进入第二次创业的高潮。华农人为实现几年来在油脂行业“靠量取胜，靠规模取胜”的宿愿，充分发挥“华粮公司”铁路专用线的作用，体现配套服务，确定了将原“石河造纸厂”改建为金石油脂厂的

重大举措。

7月27日，华农公司下属的又一座油脂厂在渤海湾畔破土动工了。华农人凭着几年来积累的油脂行业经营管理经验，凭着惊人的吃苦耐劳精神，采用倒计时法，争分夺秒，惜时如金，最终实现了五个月建成一座日处理400吨油脂的加工厂，被人誉为“华农速度”。据说建设同等规模油脂厂政党速度是一年半，最快也得一年。而他们以“时间就是效益，质量就是生命”的宗旨创造了一个令油脂行业刮目相看的奇迹；并成功地实现了一次性顺利投产的佳债。当1995年1月5日，华农第二座油脂厂宣布正式投产之时，这些饱经创业风霜的华农人，禁不住流下了滚烫的热泪，这是欣慰的泪花，这是在饱尝酸甜苦辣咸后的一种感情自然流露。1995年底，金厂油脂厂创利税3068万元，实现了当年投产，当年还本的愿望。

公司在建设新企业，发挥配套成龙优势的同时，也不忘焕发老企业——金州油脂厂基地的生机。1995年6月，公司决定在基地投资200万进行设备改造，目的在于提高工作效率，降低工人劳动强度，增加产品合格率，降低消耗。经过近两个月的技术改造和设备维修，金洲油脂厂又焕发了生机，产量由原来日加工量180吨，增加到日加工230吨；各项消耗大幅度下降，产品得率也有回升，工人的劳动强度得以改善，工作效率得以提高，这一切均证明，金洲油脂厂这次自成立以来最大的一次设备改造是成功的。

这样，华农四家企业组成了一支富有战斗力的群体，成为弛聘市场的一支生力军。华农人实现了第二次创业的辉煌，增强了综合实力，扩大了企业规模，由原大连市第三位跃居第一位，在全国油脂行业起着举足轻重的作用，

总计年加工大豆达20万吨，年吞吐量40万吨。

内部管理：企业发展的永恒主题

如果说扩大规模，增强综合实力是公司发展的“硬件”，那么加强企业内部管理就成为企业发展的软件，在公司综合实力形成后，华农人把目光转向企业内部管理上，企业体制改革上，企业文化建设上来，以此来巩固综合实力，谋求更大的发展。

企业存在目的就是创造效益，而要得到效益，固然需要具备多种条件和因素，但在几年的探索与发展中，华农人认为：最根本的条件和因素就是强化企业内部管理，向管理要效益，让管理出效益，这是企业发展的主旋律。

集团总裁李广富说：企业管理与企业发展是相辅相成的，随着企业规模的不断扩大，企业管理水平和档次必须相应提高，有什么样规模的企业，就应具备什么档次的管理，否则企业就不会获得长足的发展。基于这种认识，华农人的第二次创业不仅规模上大大扩张，而且在管理上也跨上了一个新的台阶。

抓纲带目：立体分工结构与“四会战略”

对于一个庞大的企业集团而言，工作千头万绪，只有善于从众多矛盾中抓住主要矛盾，次要矛盾才可迎刃而解，收到事半功倍之效。华农集团认定，对于一个企业而言，它只有一个中心就是效益，效益靠经营，经营靠管理，管理靠制度，制度靠落实。科学、合理、规范的规章制度形

成后，贯彻落实是关键，其贵在始终如一，难在从严。在这方面，公司采取抓纲带目的办法，确定了立体结构分工原则：厂长出思路，副厂长出方案，科长出办法，工人出成果。以此规范公司各层次员工的行为，使之在其位，谋其政，负其责，进行层层落实。

“四会战略”是华农集团全面落实立体分工原则的配套制度。“四会战略”，即总经理办公室下达指标，生产调度会策划部署、财力调度会进行经营核算，工人班前会检查落实工作。“四会战略”是立体结构分工原则的深化。它以会议这一特殊的管理方式，将各层次分工具体化，使平时企业内出现的方方面面的问题均通过“会议”这种形式得以解决。特别是工人班务会，它是最基层的一个会议，但同时又是检查落实工作的关键性会议。若工人班务会召开的效果不佳，将会出现管理上的“断桥”，使上情不能下达，下情得不到上传，形成工人和管理层之间的脱节，出现“纲举目不张”的现象。这种现象若长期存在，将导致管理上的粗放与松散，企业的规章制度成为一纸空文，得不到落实，企业必败无疑。因而，公司特别注重工人班务会这块阵地，它吸取军事化管理方式，将公司上层精神通过“班务会的形式进行传达和落实，最终取得了纲举目张、抓纲即能带目的管理效果，形成公司上下雷厉风行的工作作风。

厂长心中有工人，工人心中才会有厂长

人力资源是各种资源中最具创造力和能动作用的资源，古人云，成也萧何，败也萧何，人即是这样一种能载舟也

能覆舟的力量。对于一个企业来说，财富是靠人创造出来的，因此管理的核心是人。是对人的一种宽严有度的激励与约束。

在二次创业的实践中，华农认为，企业管理的根本是对人的管理，即“人本管理”。“人本管理”的过程就是对人心的争取过程，华农人具体概括为四句话：厂长心中有工人，工人心中才会有厂长，厂长工人一条心，企业就会有效益。在这方面，公司采取了不同形式的激励手段，包括物质激励与精神激励，正激励与负激励。以物质利益为手段，按照贡献大小，完成指标情况等给予适当的物质激励，旨在满足人的物质需要，使人从物质需求中产生精神动力；精神激励则是以表扬、理解、提供舞台的方式进行精神激励，旨在满足人的荣誉感和责任感等高级精神需要，使之从崇高的有社会主义的追求中得到新的体验，获得新的动力。所谓的正激励即表扬奖励，负激励即批评处罚。负激励也能满足人的需要，它能在人需要的形成中起导向作用。

通过不同形式的激励手段，员工的积极性普遍提高，参与企业管理的自觉性增强。

另外，为进一步强化广大员工的企业主人观念，公司还对下属企业中的华农运输公司、金厂油脂厂进行股份制改造，让员工持有一定数量的股份，使员工与企业之间的关系由服从与被服从的身份关系转化为平等主体之间的契约关系，使员工的主人翁地位变得名副其实。华农人称之为：耕者有其田，工者有其股，人人是厂长，厂长是股民。如此，最大限度地提高了全体员工的工作热情，使每位员工都产生一种无形的紧迫感、责任感与使命感，工作主动

性与积极性空前高涨，爱厂如家蔚然成风，从中强化了企业管理，推动了企业全方位工作的顺利开展。

以人为本，人才在这里得到了施展才能的舞台，一批批大学生乐意来此建功立业。以人为本，华农集团还把工作做到了骨干员工的家属之中。1996年辞旧迎新之际，集团总部不仅邀请下属企业几十名副科级以上干部、而且还邀请了他们的家属一起座谈，共同分享成功的喜悦，员工们心里热乎乎，家属们心里也甜滋滋，理解的甘泉在他们心中流淌，无形的力量在他们心中滋长。

信、严、细、勤、俭、安、稳、动、走、新

在企业管理的实践中，华农人提炼了这样一条企业管理理论：企业管理的过程是控制与反控制矛盾斗争的协调过程。这一过程是极其复杂的，它包罗万象，千头万绪，如何去理顺它，使之达到最终的协调效果，华农通过细化管理来实现。他们的细化管理具体归纳为“十字管理细则”，即信、严、细、勤、俭、实、稳、动、走、新。

信：信誉第一，以信为本，以信取胜，对内有信任，对外有信誉度（宁叫人负我，决不我负人；做买卖不卖人格）。

严：严格要求，从严管理，从规章制度的制定到落实，充分体现严，严格考核，严格奖罚。

细：仔细认真做每件事，细化管理过程，做到透明到底，管理到位。

勤、俭：俗话说，勤是摇钱树，俭是聚宝盆。管理人员必须做到六勤：（1）脚勤（2）眼勤（3）耳勤（4）脑勤

（5）嘴勤（6）手勤。干部要勤政，工人要勤劳。勤俭是企业创造效益的源泉，一个企业要有效益，必须勤俭持家，坚持八面进钱，一面花钱。

实：企业行为是一种务实的行为，需要严格按各观规律做事，今天的事必须今天做完；在为人方面，也要体现实在，不要小聪明，坚持心底无私天地宽。

稳：坚持“四稳”，稳定收入，稳定人心，稳定大局，稳定发展。企业发展必须体现一个“稳”字，不能盲目扩展项目，要坚持速度和效益并重的原则，对项目做可行性分析、论证，不打无把握之仗。

在企业发展上坚持二条基本原则：一是先选人，后选项；二是行业距离大的不干、利润率低的不干、科技水平低的不干、投资规模小于1000万的不干。

动：主要体现在人事管理上，人为制造动态，制止静态。在动中发现问题，解决问题，保证企业人员的流动性，有意识造成员工危机感，紧迫感，变压力为动力，再将动力转换成企业的活力。吐故纳新，保持企业队伍的年轻化，层次化，专业化。

走：指企业不断追求发展，发展是华农永恒的主题，它与企业管理相伴。一个企业只有不断谋求发展，才会消化解决很多矛盾，永保企业的生命活力。

新：指创新。在工作方法上，管理水平上具有创新意识，创造性地开展工作，不因循守旧，不固步自封。创新是企业发展的必然，管理要随着企业发展不断加强，不断更新，不断扩展新路子，变换新招数。公司总结企业发展有四靠：白手起家靠实干，占领市场靠信息，振兴企业靠创新，竞争取胜靠实力。这是企业长久不衰的诀窍。

“ 十字管理细则 ” 总体概括为：信誉第一、严字开路、细化深入、勤俭持家、实为基础、坚持四稳、打破情面、保持动态、不断发展、思路创新。它是公司全方位管理的行动指南、并通过各下属企业积极地贯彻落实，已经开花结果，充分体现了它的实践价值与意义。比如在现场管理方面、公司创造性的提出了“ 定制定置挂牌管理 ” 办法，将现场管理工作分工到人头，并进行定期与不定期的检查，使企业环境大有改观，车间内外清新整洁，生产秩序井然。这充分体现了人对环境的作用，但同时，人在这样一个环境中也自然地增强了自觉保持意识，自觉参与现代保持与管理工作。在安全生产管理方面，公司针对两家企业“ 甲级防爆单位 ” 的性质，进行从严、从重管理，设“ 安委会 ”、不定期地召开安全工作会议，检查不安全隐患，确定责任人，限期整改。公司成立几年来，没有发生任何重大伤亡事故，实现连年“ 安全生产无事故年 ”，被评为省市级安全生产先进单位。

三件法宝：信誉、质量、服务好

“ 信誉、质量、服务好 ” 被公司视为经营过程中的三件法宝，成为企业参与市场竞争的无形资产。

信誉，包括对外有信誉度、知名度，对内有信任度、透明度。这样形成企业内外公平的信誉环境，构成企业发展的内外合力。几年来，本着“ 重合同、守信用 ” 的宗旨，华农人在市场上建立了广泛的企业信誉，均为拓宽公司业务奠定了坚实的基础。

质量，包括产品质量、工作质量、员工自身素质（人

的质量)等,这构成了企业整体的综合素质。其中,产品质量在综合素质中具有象征性的象义,因为其他的工作质量、人的质量等都要通过产品质量集中反映出来,而作为一个企业也必须通过过硬的产品质量来赢得用户,占领市场,立于不败之地。为此,公司在产品质量方面做出了积极的努力,使产品豆油、豆粕质量始终保持国家一级标准,深受国内外用户的青睐。特别是豆粕质量因含蛋白量高,水分控制适宜,远销日本、韩国、马来西亚、新加坡、泰国等地,因此,公司的产品从无积压现象,且供不应求,资金回收率高。

服务好,包括两大方面。对内服务,着重指公司各下属企业之间、各部门之间的服务。这里还包括干部为工人服务,工人为干部服务等双重性质。服务的方式是多种多样的,包括相互沟通,主动配合,理解尊重、努力协调,理顺业务关系等等。内部服务质量的好坏,将直接影响公司整体的配套优势。对外服务是对广大客户而言,真诚地对待客户,客户来公司后,为其提供方便的食宿条件,让其有种“宾至如归”的感觉,从而加深感情,增进了解,拓宽业务渠道,广结商缘。

“信誉、质量、服务好”是华农人几年来的经验结晶,也是公司开创事业的三件法宝。公司将在原有基础上进一步将其转化为有形资产。

“三合原则”:合法、合理、合算

在企业经营活动中,正确处理国家与企业、企业与消费者之间的关系,需要用一定的原则来规范企业行为。华

农公司坚持“三合”原则中的“合法”是前提，“合理”是条件，“合算”或者说提高效益是目的。

合法经营的原则，就是在经营活动中要在法律允许的范围内，通过合法的程序，办理合法的手续，进行合法的业务活动，谋取合法的利润。当今市场经济是一种法制经济，唯有按照法律的规范从事经营活动，才会使企业健康发展，良性循环。任何违背法律，违背经济规律的行为，都要不同程度地受到规律的惩罚，使企业步入恶性循环。

合理经营的原则，是指在经营活动中按照法律的道德规范，实事求是，合情合理地进行经济交往，不赚不义之财，不办不合理、不道德之事，它是有序有效开展经营活动的重要条件。

合算经营的原则，实质上是一种效益管理。华农主要通过财务分析，掌握月、季及全年盈亏情况：通过每月一次的财务例会加强财务管理，实行阶段性成本核算，挖潜降耗，增加效益。他们认为：企业的存在就是为了创造效益。因此，在市场经济条件下，一个企业就是要研究投入和产出之差形成的利润。投入多、产出多，就合算；投入多、产出少，就不合算。1996年，为切实体现“合算”这一原则，公司算了4笔帐，即从主导产品豆油得率上、麻袋单重上、溶剂油消耗上、资金利息方面进行测算、通过测算，公司确定了要在这4笔帐上增加利润400万元的目标。公司上下积极采取措施，从内部管理入手，挖掘潜力，降低费用，增加效益，达到了预期的目标。

“三合原则”是华农人在1996年工作中提出的一项重要原则，目前，公司正着手落实，它将成为今后公司健康发展的准则。

华农人认为，企业管理是一个企业永恒的主题，要想取得一流的管理，让管理出效益，必须创造四个条件，克服五种不良现象。四个条件：一是企业对员工的吸引力和凝聚力。二是企业的整体运行必须是良性循环。三是企业经营过程中必须把握主动权。四是企业形象和企业文化的不断完善；而五种不良现象则是企业管理失控；企业管理人员有剩余精力；工作没有责任感，出现问题找不到责任人；员工的被动工作，缺乏主动性；企业内部不协调，造成力量内耗。

这四个条件、五种不良现象是公司企业管理工作的指南、体现了华农人对企业管理的深刻探索和卓越的理性认识。

再造活力：股份制改造

1996年华农集团被国家农业部列为“全国一百家乡镇企业建立现代企业制度试点单位”。公司根据国家体改委提出的“股份制改造”的思路，凭着自身改革和探索的实践精神，先后将下属企业的华运公司及金石油脂厂改造为股份合作制企业，让企业员工主持有一定数量的股份，明晰产权，将所有权和管理权分离。

两企业按照要求选举产生了董事会、监事会成员，通过了《公司章程》和有关规定。这使广大员工的命运与企业命运紧密地联系在一起，员工在企业内具有双重身份，既是企业的劳动者，又是资产所有者，成为企业名副其实的主人，与企业形成了唇齿相依的共同体，员工主动关心企业、爱护企业、建设企业的责任心和责任感空前提高，

大大促进了企业管理；员工们主动参与企业管理，使企业管理水平不断上档次、上台阶。实施股份合作制后，公司又按照现代企业制度试点的要求逐步规范自、使自己在企业制度改革的历程中走得更稳。

企业文化：学校、军队、大家庭

华农集团经过近七年的发展，积累了丰厚的企业文化，并在不断地探索与实践中上升为理性，不断得到实践的印证和完善。

其企业精神是：求实、创业、开拓、进取。

华农人建设自身企业文化，立足于这样几个原则：

一是谋大事，争优秀，创大业，不甘居下风的原则；二是有权威性，顾全大局的原则；三是为国家，为集体，为员工谋利益的原则；四是管得住，不听说，给时间，看结果的原则；五是给舞台，尊重人，以人为本的管理原则；六是干得实，走得稳，稳健经营，稳步发展的原则；七是大事着眼，小事着手，精益求精的敬业原则；八是先成人，后成事的人才培养原则。

华农办企业的总方针：要把企业办成“学校、军队、大家庭”式的一流企业。既具有军事化管理的作风，又具有学校培养人才的功能，还具有大家庭的和谐与美满。

所谓“军队”，不但要体现军队严格的组织纪律性，还要体现整齐划一，有令则行，有禁必止的军人作风；要像军队一样有战斗力，团结一致，严肃活泼，能在紧张的工作环境中营造一个从容不迫的战斗群体。这一群体具有相当的凝聚力，是一支能打硬仗、攻无不克、战无不胜的队

伍。建设金石油脂厂，华农人仅仅用了不到五个月时间便将一座日加工量达400吨的油脂厂建成，并顺利投产，实现了一年建厂一年还本的高速度；去年，运输车队两天两夜上港6740吨，大家克服困乏、时间紧、任务重的客观困难，以超常的毅力圆满完成上港任务，共创利6万元，并受到港上人员和客户一致好评。他们评价：华农人是一支特别能战斗的队伍！而他们自身则时刻鞭策自己：干事业不干则已，要干就要干好，干出成效。

所谓“学校”，即企业要像学校一样有培养人才、造就人才的义务，在平时的工作中企业要善于发现人才，使用人才，用其所长，避其所短，发掘每个员工的潜能，调动每个人的积极性；建立灵活的人事管理机制，根据能力大小，能者上庸者下，给能者提供舞台，使他们有发挥才华的机会，几年来，公司通过企业实践和培训，培养造就了一大批懂经营会管理、业务素质高、能力强、德才兼备的管理干部和业务骨干。他们是企业不断发展的基石。

企业是一个团队，一个有效的团队。在企业管理队伍中，他们提出管理人员必须具备六种能力：必须具备相当的凝聚力和向心力；必须具备发现人才，使用人才，管好人才的能力；必须具备市场信息的搜集、整理、使用能力；必须具备生产、经营成本精打细算的能力；必须具备开发新产品，选择新项目，使企业不断发展的能力；必须具备廉洁自律，自我约束、自我控制的能力。

这六种能力成为企业干部的选拔标准。

所谓“大家庭”，企业要像家庭一样充满温馨和谐，员工之间是父老乡亲、兄弟姐妹的关系，大家互相尊重，相互爱护、互相促进，有福同享，有难同当。员工们在这一

家庭内团结一心，干得顺心。教育每个员工认识到企业的利益就是每个员工的利益，厂兴我富，厂衰我穷。

华农集团内部有一道禁令：员工不准给企业干部送礼，若发现员工送礼，干部收礼，要给予干部、工人辞退处理，这样避免了内部关系内的庸俗行为，又体现了大家庭成员之间的平等关系。

军队、学校、大家庭的办企业方针渗透在企业管理的全过程中，有效地促进了企业管理，是科学与艺术的结合，是硬管理与软文化的融合，它大大增强了企业凝聚力和向心力，汇成企业发展的整体合力和竞争实力。

在企业管理现代化和规范化的今天，华农人同样不甘落后，他们正积极推行办公自动化和财务电算化管理，提高办公效率，并重视加强法制建设，聘请精通法律的人来公司工作，为公司正常的经营活动保驾护航。此外，公司还建立了一套“尊重人、理解人、发现人才、使用人才、管好人才，便于人才脱颖而出”的用人机制；华农人立志要把华农公司建成“军队、学校、大家庭”式的一流企业，让华农人达到精神上愉快，物质上富裕。因此，在别人眼里，华农公司已不仅仅是一个企业，而是一个熔炉、大学校、大家庭，它不但意境高，舞台广，而且机制新，并以此凝聚了一批人，锻炼了一批人，造就了一批人，为企业的明天培养了一批管理才、业务骨干和对企业忠心耿耿的职工，这一无形资产将是华农公司取之不尽、用之不竭的宝贵财富。

稳步发展，再创辉煌

“发展是硬道理”。对华农人来说，发展是华农公司永恒的主题。因为他们深知，置身于当今改革的大潮中，犹如逆水行舟，不进则退，而要想在市场经济的大海上乘风破浪，永立不败之地，发展是唯一的出路。

因此，针对企业“产品单一，科技含量低下，原料采购难度大”的弱点，华农人为明天的发展进行了细心的筹划。

——加速实现产业结构的调整，尽快形成前景好、见效快、覆盖面大的龙头产业；

——积极开发新产品，新项目，提高科技含量，向高新技术产业进军。

最终使华农企业形成“产业多元化，产品多样化，营销多角化，企业集团化”。到2000年，建成一个综合实力强，科技含量高，具有多元化、现代化跨世纪的大型企业集团，总产值力争达到20个亿，利税达到两个亿。

今日的“华农”已非昔日可比，但是今日的华农决不是明日的华农！美好的前程在富有开拓、进取精神的华农人的脚下延伸……