

报告文学集

僑鄉企業家風華集

梁振权 主编

广东人民出版社

报告文学集

侨乡企业家风华集

主编：梁振权

广东人民出版社

责任编辑：孙泽军 蚁燕芬

封面设计：顾敏华

责任技编：黄秉行

侨乡企业家风华集

梁振权 主编

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

广州市新光明印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 7.5 印张 2 插页 170,000 字

1998 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—3,000 册

ISBN 7-218-02721-0/I·321

定价：25 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换

風雨創業路

傷鄉留芳華

鄧時廣
九七年
九月

企业领头雁
改革生力军
赵善祥 11月18日

序

自党的十一届三中全会以来，在邓小平理论的指引下，处于改革开放前沿阵地的广东，到处呈现一派生机蓬勃的春天景象。

江门五邑是全国著名的侨乡之一。近 20 年来，这个地区涌现了一批活力强劲的现代企业，引起了人们的浓厚兴趣和深切关注。当人们细心考察这些企业时，不难发现，它们有一个共同点，那就是都拥有一批素质较高的企业家。正是他们，以自己的智慧和魄力领导、管理着各种各样的企业，使企业走向成功之路。报告文学集《侨乡企业家风华集》以其丰富翔实的内容，生动活泼的形式，为我们了解侨乡的企业家，把握企业家与企业发展的关系，提供了一个丰富多采的人物画廊、一幅富有启迪意义的创业长卷，十分可喜可贺。

这本书描述的 17 位企业家，犹如侨乡星河中的 17 颗引人注目目的星星。一书在手，人们就可以清晰地观察到它们运行的轨迹、作用和姿彩，并由此窥看到侨乡企业的灿烂星空。这 17 位企业家来自于江门五邑 17 家支柱企业。他们的个人经历、领导风格、管理方式都各不相同，有的白手起家、奋发图强，为企业绘出新美的图画；有的多谋善断，把握先机，使企

业滚动发展；有的临危受命，力挽狂澜，使企业步入佳境；有的继往开来，精益求精，使企业锦上添花……他们在当代侨乡的企业发展史上都留下了具有鲜明个性的印记。

在这些企业家身上，人们可以看到优秀的现代企业家所特有的素质：

富有创业精神。他们在企业从计划经济向市场经济转轨的过程中，敢于“摸着石头过河”，借鉴国外市场经济的成熟经验，在未经前人涉足的地方辟出新路来；

富有竞争精神。他们深谙“优胜劣汰”、“不进则退”的法则，以超前意识发展企业，因而在抢占行业制高点时，往往能力挫群雄，捷足先登；

富有拼搏精神。他们视市场如战场，不畏艰险，勇往直前，以过人的智慧和胆识，使企业在风云变幻的市场中稳操胜券；

富有民主精神。他们以人为本，千方百计调动企业全体员工的积极性，充分发挥每个人的潜能，使企业到处充满着生机，充满着希望。

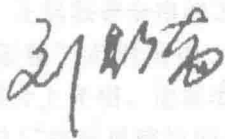
正因为具备了这种种优良品格，他们才能带领企业战胜困难，走向成功。他们所走的路，遇到的曲折、坎坷，是我们许多企业所共同经历过的。他们的成功，就特别使人振奋、令人鼓舞、给人启迪。

发展经济是我们这个时代的主旋律。当前我国进行的经济体制改革，一个重要的内容就是要改革传统的企业制度，建立适合市场经济发展，符合国际惯例的现代企业制度。但无论是市场经济的运行机制，还是现代企业的经营管理，对于我们来说都是新的东西。我们没有现成的路子可走，也没有现成的模式可搬。因此，那些经历过风雨洗礼，并在改革中获得成功的

企业和企业家，其成功的经验就显得尤为宝贵；由成功所产生的社会效应，也必将大大超出它们本身。《侨乡企业家风华集》出版的最大意义，也正在于此。

书中各篇章大都出自当地资深作家或记者之手。他们的写作各具特色，如《人情练达即文章》、《抢占市场制高点的勇士》等篇，绘形绘色，波澜老成，引人入胜；《一个人和一个集团公司》、《中流击水英雄汉》等，行文精炼，富于哲理，发人深思；《风雨满途华山路》、《“维达斯”的领头雁》、《为了明天默默奉献》等，则触角敏锐，笔法细腻，感人至深……各篇的作者，都善于发挥报告文学的特长，使文章既重真实性、又富艺术性，让笔下的企业家个个栩栩如生，有风采，有魅力。因此该书也有一定的文学价值。

我深信，在党的十五大精神指引下，江门五邑的明天，一定能涌现出更多更优秀的企业家，一定能产生出更多更优秀的现代化企业。一个经济更加繁荣、社会更加进步、人民更加幸福的新侨乡将屹立在珠江三角洲的沃土上。



1997年10月24日

目 录

序 刘斯奋 (1)

人情练达即文章

——李澄海的企业管理高招..... 司徒沛 (1)

为了春晖普照大地

——记开平涤纶企业集团股份有限公司总经理梁树相
..... 梁少锋 邝积康 (14)

闯向世界之路的开拓者

——记台山市机械集团公司总经理李国添
..... 伍锐强 (28)

成功,从敢打“没把握”之仗开始

——记金羚集团有限公司董事长、总经理吴群星
..... 司徒沛 (38)

一个人和一个集团公司

——记广东新会美达锦纶集团公司总经理陈柏森

..... 钟筱村 林建超 (51)

倾出冰心育奇花

——江门甘蔗化工厂(集团)股份有限公司总裁周润纪事

..... 王 晖 陈雪芳 (67)

抢占市场制高点的勇士

——记江门浮法玻璃厂厂长王灶坤..... 司徒沛 (80)

风雨满途华山路

——记广东华山泉有限公司总经理易树荣

..... 邓灿晖 邱加旋 (96)

为了理想中的辉煌

——记粉末冶金厂有限公司董事长兼总经理汪南东

..... 邓灿晖 (114)

中流击水英雄汉

——记广东省 1996 年“五一”劳动奖章获得者谭洋

..... 吴树新 尹继红 (126)

志在不断开拓进取

——记江门市农药厂厂长黄标春 胡海峰 (136)

闯浪

——记开平第二建筑工程公司总经理关宇生

..... 余教 (150)

奇迹，崛起在金三角

——记江海区文昌花园董事长李永灼 司徒沛 (167)

创造奇迹的人

——记新会彩艳化学集团公司总经理邱德厚

..... 陈占标 (182)

“维达斯”人的领头雁

——记江门维达斯(集团)股份有限公司董事长兼总经理

吕岳祥 梁绮华 林愿才 (193)

风正一帆悬

——记江门市电化厂党委书记、厂长黄根荣

..... 叶杜生 (208)

为了明天默默奉献

——记新会市电机厂厂长邝竟安

..... 永欣 穆丁 (217)

跋 (229)

人情练达即文章

——李澄海的企业管理高招



见到“美雅”“拉舍尔”毛毯，无人不知它是鹤山毛纺织总厂（现在的广东美雅集团股份有限公司）的招牌产品。提起鹤山毛纺织总厂，几乎总要说到它原来的“老总”——广东美雅集团股份有限公司董事长兼总经理李澄海。今天，他已由副市长提任为市委书记，正驾驭着全市的工作。

随着“鹤山一张毯”走俏国内、国际市场，李澄海的大名频频在各种传播媒介上亮相。他那带有几分传奇色彩的个人经历、鹤山毛纺织总厂曲折艰难的创业史、广东美雅集团股份有限公司如日中天的发展势头、“粤美雅”股票在深交所上市的抢手情景，都是人们津津乐道的热门话题。

鹤山毛纺织总厂创建于1979年，经过十多年滚动式发展，已经成为一个以纺织工业为主，兼营塑料工业、酒店服务、房地产开发、进出口贸易、金融证券投资的大型集团企业——广

东美雅集团股份有限公司，它是亚洲最大的毛毯生产厂家，是广东省纺织行业首家国家二级企业和国家一级计量企业。

1993年11月，“粤美雅”在深圳挂牌上市，成为江门市首家股份制改造和上市公司。

1995年，公司完成销售额17亿元，税利2.23亿元。企业连续7年入选全国500家最大企业（1995年列第264位），连续四年跻身全国纺织行业十大税利大户行列（1994年列第4位）。

1995年在国家资产管理局评定的“中国脊梁”国有企业500强（按净资产排）排名中，公司名列全国第242位（列广东省第20位）。在国家经贸委、统计局排出的1995年度中国工业企业综合评价最优500家中列第90名，居全国纺织行业第3位。

多么可喜的变化！多少骄人的成绩！

美雅集团，一颗冉冉上升的明星，江门市的排头兵企业。

美雅“拉舍尔”，不但使鹤山人感到骄傲，也令江门五邑父老乡亲引以自豪。

当人们到车间参观，看到那鲜艳夺目的“拉舍尔”毛毯在生产线上源源不断地奔涌出来时；当人们在公司大楼前漫步，欣赏这名扬中外的毛毯生产基地雄伟壮观、气势磅礴的景色时；当人们置身于公司上下班的人流中，感染着公司员工们那种意气风发、笑逐颜开的气息时，大家都会不约而同地产生一个强烈的悬念：

李澄海用的是什么高招？把一个规模如此宏大的现代化企业管理得这样井井有条、生机勃勃！

管理是企业永恒的主题。

李澄海是如何阐述这一主题的呢？

每次采访，几十个话筒伸到李澄海的嘴边，成排的摄像机摆在李澄海的面前，无数支钢笔在李澄海身旁飞快地舞动，一批批的“老记”都在围绕同一个问题寻根探秘：

李澄海管理企业有什么高招？

李澄海爱读书。他和人交谈，常常引经据典，以古为鉴。他很欣赏今古贤文中的这句话：人情练达即文章。

他认为：这短短七个字不但包含着为人处世的哲理，而且对管理企业也是有益的启迪。在企业管理各种因素中，人是第一位的。能够人情练达，以人为本，充分发挥广大员工在企业经营生产中的主观能动性，调动他们的积极性，就会使企业不断发展壮大，蒸蒸日上，永远立于不败之地。

李澄海认为：人是追求利益的。在社会主义制度下的中国，个人利益、集体利益、国家利益是相辅相承的，三者分别是一个整体的不同侧面。只有把个人的利益和集体的利益统一起来，把员工的利益和企业的生存发展结合起来，企业员工才会把企业的兴衰成败当作自己的事，珍惜企业的声誉，关心企业的前途，与企业荣辱与共，休戚相关。企业管理就会纲举目张，事半功倍。

在“美雅人”中，流传着这样一个小故事：

前几年，厂里打算将5台国产经编机淘汰，改用进口经编机。这一打算被车间的干部工人们得知，引起了一场争论。多数人认为：这批机器虽然旧一点，但通过技术改造，可以提高性能，生产效率不会比进口机器低，没有必要花钱去买进口机器。

李澄海听了车间同志们的意见后，觉得很有道理，于是在厂领导班子中统一了思想，决定不买进口机，而是改造国产

机。

结果，这5台国产经编机，每台仅花费10万元人民币进行改造，共花了50万元，其性能、效率与价值150万美元的进口经编机一样，直到现在还在正常使用。光这一项，就为企业节省资金1100多万元人民币。

为什么车间的员工对企业的资金使用这么关心，像自己到市场上买菜一样精打细算呢？

这其中自有原因。

原来，李澄海担任厂长以后，就在鹤山毛纺织总厂着力建立了一整套适应市场经济发展的激励与约束相结合的企业管理机制。

一是改革用人制度。完善“能者上、平者让、庸者下”的用人机制。鼓励和支持有才能者到第一线锻炼，使其早日成才；加强考核制度，民主评议、考核管理干部，奖励、提拔先进，教育、撤换不称职干部；合并、精简机构，压缩非生产性人员，大大提高了管理层的工作效率。

二是改革分配制度。坚持和完善“三倾斜、一稳定”的分配机制，发挥科技人员、苦累脏险工种人员和一线生产工人的积极性；体现以业绩作考核，以产量、质量和物耗等综合指标定分配。

三是改革经营机制。进一步完善销售承包责任制。把经济收入与销售业绩联系起来，并且对省外新设销售网点实行倾斜政策，鼓励营销人员努力开辟新网点，扩大销售额。

在深化改革的进程中，李澄海又把全厂11个车间分成6个分厂，各个分厂形成专业性生产，向总厂承包。这样，既可避免责任不清，吃大锅饭，又可充分发挥各分厂的竞争积极性，同时也能使专业化水平不断提高。

各分厂又把生产经营管理及其目标具体分解成考核指标，层层承包，落实到每个班组和每个人，形成了管理网络。

随后，他又提出了科室部门向总厂承包的方案，并且亲自主持制订了科室管理承包的一整套规章制度，使工厂的生产经营管理机制得到进一步的完善。

这一系列措施，既符合人们追求利益的合理要求，又有利于发展生产，因而得到全公司上上下下的广泛支持。

科技人员开发出新产品，公司给予重奖。这样一来，全体科技人员把全副心血都投入到研究、创造新产品上去。一种产品刚刚投放市场，另一种新产品又设计完善了。

从双层到单层、从纯棉到羊毛、从阻燃型到仿貂皮……拉舍尔的品种层出不穷，令人目不暇接，形成了“生产一代，储备一代，研制一代，构思一代”的产品开发梯次结构。

李澄海对科技人员的工作十分支持，并且不断给他们出点子，提要求，鼓励他们不断创新。

他说，“我们要不停地推出新产品，要让顾客不断对本公司的产品感到惊奇，当一种新产品出来时，要让顾客为买了前面的产品而觉得后悔。”

新产品的不断涌现，提高了企业抵抗风险的应变能力，增强了企业争夺市场的竞争能力，使“美雅”系列产品在人们的心目中日日新鲜，购买热长盛不衰。

营销人员完成了销售任务，企业按销售数量提成奖励。公司的新产品连裤丝袜刚刚面市时，销路不畅，业绩不佳，公司便把丝袜销售小组下放到丝线厂，给予营销人员更加优惠的奖励措施，提高他们的积极性，想方设法打开销路，扭转了丝袜销售的被动局面。

目前，公司在全国设立了 13000 多个联销代销点，并且把

“拉舍尔”系列产品销售到世界 43 个国家和地区，“两个市场一齐占”，为企业创造一个广阔的发展天地。

改革的深化，制度的确立，分配的落实，使全体员工都感到自己是企业的主人，个人的利益和企业的整体利益是连在一起的，因而心往一处想，劲往一处使，把自己的命运和企业兴衰紧紧联在一起。

这样，人们也就不难理解为什么车间的员工那么关心企业的资金使用、设备改革、产品质量等问题了。

李澄海认为：要搞好企业管理，不能光靠领导，还必须发挥大家的才智，善于发现、推广来自基层的好经验、好方法。他把这叫做体察下情。

有一次，他计划在全公司开展增产节约活动。按照往常的做法，少不了先开动员大会、讲意义、提要求等。

此时，他得知有间分厂搞了一个增产节约展览，把可节约的东西，能增产的产品，用实物摆放出来，让员工受到直观的、生动的教育。

他到现场一看，觉得该分厂的做法很好，比自己原来的设想更胜一筹。于是，他决定不开动员大会，改为在这间分厂开现场会，让大家来参观该分厂的增产节约展览，将抽象的教育变为形象的教育，再将感性认识上升为理性认识。

结果，员工们在参观展览后，深有感触。大家说：增产节约，人人有责。浪费几万元、几十万元是一念之差，节约几万元、几十万元又是举手之劳。大家还举一反三，对自己身边的浪费现象细心检查，对增产的门路细心挖掘，尺丝寸缕、滴水度电都斤斤计较；

有的分厂，男女卫生间一盏灯穿墙安放，半边灯光，依旧