

经营之道



Think
Tank

徐文荣 著

中西書局

HENGDIAN Think Tank

横店智库

经营之道

徐文荣 著



中西書局

图书在版编目 (CIP) 数据

经营之道 / 徐文荣著. —上海: 中西书局, 2012. 5

(横店智库丛书 / 徐文荣主编; 1)

ISBN 978-7-5475-0377-5

I. ①经… II. ①徐… III. ①企业管理—经验—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第074606号

经营之道

徐文荣 著

责任编辑 张 姣

整体设计 品悦文化

出版发行 上海文艺出版 (集团) 有限公司 (www.shwenyi.com)

中西书局 (www.zxpress.com.cn)

地 址 上海市打浦路443号荣科大厦17F (200023)

经 销 各地新华书店

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 906 × 1298毫米 1/32

印 张 9.125

版 次 2012年5月第1版 2012年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5475-0377-5

定 价 400.00元 (全八册)

《横店智库》出版说明

中国横店，具有世界影响力的现代化小城：世界磁都、中国好莱坞，年游客量突破1200万人次，位居旅游景区游客人数排行榜最前列，人均、户均可支配收入、社会保障水平接近东部省会城市。然而三十年前，横店只不过是浙江省东阳县一个既没有国道、省道，又没有港口、水运，自然也没有铁路、空港，更没有大城市依托的普通得不能再普通的半山区小集镇。当改革开放的春风吹遍神州大地的时候，自然环境、经济基础、交通条件、文化资源比横店优越的地方比比皆是。可就是这样一个明显贫穷落后的小集镇，其城镇建设、经济实力、社会保障和人均、户均富裕程度在短短三十年间不仅超越了绝大多数乡镇，更达到了令许多城市居民羡慕不已的程度。2010年，横店宣布要在十年内实现十件大事，社会福利、社会保障要赶上香港市民的水平，更引起了社会各界尤其是城市居民的关注和惊讶。因此，横店自然也就成了中国农村、农业、农民奋发图强的典范，横店模式、横店道路、横店思想成了社会各界关注的热词，众多农村、农民，集镇、城市学习追慕的榜样。

可横店是怎么实现这奇迹般的深刻变化，又是怎样一步一步走过来的呢？为什么就横店实现了这样辉煌的业绩呢？这是社会大众好奇、想学，也是众多社会学家、经济学家、作家、记者关注和希望深入探究的问题。他们纷纷赶来横店，望、闻、问、切，观摩、询问、探究、深思、分析、概括、总结，发表了无以数计的新闻、报道、专访、侧记、论文、著作。这些文章、论著的视角无一例外地指向了实现横店变化、创造横店奇迹的关键：徐文荣和他创办的横店集团，他首倡的横店社团经济企业模式和共创、共有、共富、共享的四共财富思想以及在横店持续三十年艰苦、坚定的社会实践。而这一切的历史轨迹，都可以在这套由徐文荣夫子自道和真正懂得徐文荣与横店的资深专家倾情撰写的著作组成的《横店智库》丛书中找到答案。

《横店智库》丛书，收录了从1995年到2009年间由徐文荣夫子自道或真正懂得徐文荣和横店的资深专家撰写、出版的8本著作组成。其中徐文荣先生著作3种：《经营之道》，1999年被收入“中国企业家经营管理丛书”，人民出版社出版；《一个企业家的心声——关于横店的哲学思考》，2001年12月人民出版社出版；《破解世纪难题——横店解决“三农”问题的探索与实践》，2003年10月人民出版社出版。这三种图书后又合编为《徐文荣文集》收入“中国企业家文丛”，2005年1月人民出版社出版。专家学者撰著或编著的5种：孙是炎著《文化力：横店的启示》，1995年6月中央党校出版社出版；张洪霖著《徐文荣的企业养生法》，1997年8月华龄出版社出版；许宝健著《社会企业家——一个农民企业家对理想王国的探索与实践》，2003年人民出版社出版；陈湘舸、麻朝晖著《东方太阳城——企业社会责任运动个案研究》，2004年5月中国社会科学出版社出版；孙是炎编著，尚未出版的《文化徐文荣》。

这些图书在出版当年，就受到了专家、学者和社会各界的广泛关注。由于先后在不同出版社出版，时间跨度超过十年，而且也比较分散。其中《文化徐文荣》一书，尚未正式出版，为了系统介绍徐文荣的文化思想，特将本书收入《横店智库》丛书之中。在改革开放三十年

后，中国社会跨入了中等发达阶段，但社会贫富差距仍在扩大，社会矛盾趋于尖锐激烈，社会各界满腔期待社会公平正义、和谐发展的背景之下，将前述8部在不同年份先后撰著、出版的著作，由中西书局集中重排，公开出版，以供社会各界阅读、探究、研讨、借鉴，具有相当重要的时代意义和借鉴作用。经浙江省委、省人民政府批准，浙江横店影视文化产业综合新区即将正式成立，这是横店积极落实十七届六中全会关于建设社会主义文化，实现文化大发展、大繁荣号召，浙江文化大省、文化强省建设的重大举措，横店的文化事业、文化产业必将迎来更加灿烂辉煌的明天，取得更加辉煌的成就。

为了保存当年撰写和出版的历史印记，中西书局在重新排版、编辑、出版过程中，最大限度地保留了历史原貌，只对少量排印错误、格式体例进行了统一和规范处理。《横店智库》丛书在编辑出版过程中存在的不足，欢迎专家和各界读者提出批评和改进意见。

中西书局

2012年4月

时代呼唤有思想的企业家¹

艾 丰

近年来，出版了不少介绍名牌企业发展业绩的书籍，也出版了一些介绍著名企业家个人事迹的书籍，它们从一个侧面记录了改革开放的成果。但是，企业家自己著书立说，并以丛书的形式出版，在国内尚不多见。因此，这套《中国企业家经营管理丛书》的问世，是一件有开拓意义的事情。

改革开放以来，我国涌现了一批卓有成就的企业家。他们不仅创造了辉煌的经营业绩，而且积累了成功的管理经验，结合中国国情，丰富和创新了企业经营管理思想。他们中的一部分人，善于总结，勤于笔耕，发表了许多文章，提出了不少富有新意的见解和观点。有的还进而形成了自己的管理思想体系。对他们的管理经验和思想进行总结、

1 本书1999年收入《中国企业家经营管理丛书》，由人民出版社出版，2005年再次收入《中国企业家文丛》由人民出版社出版。

提升，并结集出版，无疑是会受到企业界乃至经济界的朋友们的欢迎。记得1996年《经济日报》连续发表了几篇鲁冠球等企业家的文章，许多读者来信来电索要。现在出版企业家的文集，就更能满足和适应读者的需要了。

我认为，搞好企业，就像演戏一样，至少必须具备三个要素：好舞台、好演员、好剧本。恰当的所有制结构和资本组织形式，就是企业的“好舞台”；优秀企业家，就是企业的“好演员”；正确的经营发展战略，就是企业的“好剧本”。简言之，与自己企业相配套的资本组织形式、德才兼备的企业家、不断适应市场变化的经营发展战略，这三个要素，对搞好企业来说，是缺一不可的。不是“一”怎样就灵，至少是“三”怎样才灵。党的十一届三中全会以来的实践告诉我们：所有制的优劣不在于“一大二公三纯”，而在于是否与生产力配套。企业家作为人格化的企业形象，已经不是简单的个人。经营发展战略，一般说与演戏不同，他不是剧作家的创作，而是企业家自编自演的剧本，而且是随着市场的变化而不断变化的剧本。再好的剧本，总是反复演出，没有新意，也会没有观众的。

从这种意义上说，本丛书就是企业家编的“剧本”和编写剧本的思想理论根据。在20世纪80年代中期，我在一篇文章里说过，中国企业家队伍（或称阶层）形成之时，就是中国经济改革成功之日。现在我更确信这句话是正确的。我无法在这里深入阐述这句话的内涵。我只想说，企业家队伍的形成，不仅取决于这个队伍的数量，更取决于这个队伍的质量，即取决于企业家自身的素质。

关于企业家应该具备怎样一些素质，已经有汗牛充栋的论著。我只是从特定的角度强调，企业家应该提高自己的文化素质。这里说的文化是大文化的概念。搞企业当然主要是进行经济活动，但经济活动是靠人干的，人又是靠思想支配的，而文化如何决定着思想的层次。凡是获得重大成功的大企业，都可以看成是企业家理念获得的成功；也可以看成是以此为核心不同程度地形成的企业文化的成功。

就我国企业家的文化素质来说，现在面临着三个问题。第一个问题，怎样把自己在实践中形成的文化要素系统化、体系化——如果有这样的基础的话。第二个问题，在自己的企业从众多的企业中间脱颖而出之后，怎样站在更高的层次上继续扩展自己的文化视野和文化内涵。第三个问题，怎样使这些文化素质在自己的接班人身上得到延续和发扬。这是三位一体的任务，恐怕应该首先从第一个问题着手完成。

这套丛书，不是“写企业家”，而是“企业家写”。市场竞争使企业家“著名”，在此基础上，学术论述又可以使企业家推出自己的“著作”。“著作”又会使企业家更“著名”。坚持下去，扩展开来，就使上述三个问题的解决大有希望。

我羡慕众多的企业家，因为他们处于现代社会中具有重要作用而又富有挑战性的岗位。我又很遗憾，因为今生今世再也不可能有这样的亲身经历了。但值得庆幸的是，我有许多企业家朋友，我钦佩他们，理解他们，并从他们身上学到了不少东西。和他们交谈，我也愿意把自己的看法，包括对他们的企业和他们本人的看法直言陈述。所以他们也愿意和我交流。这套丛书以企业家的名字做书名，很好，首批出版的有《鲁冠球集》、《徐文荣集》。还有许多企业家朋友，他们都可以或应该出自己的“集”的。这会形成更广泛的交流和更广泛的互相学习。

就文化层面而言，我觉得中国企业家目前的文化的形成，离不开“交汇”和“交替”这样的时代大背景。所谓“交替”，是指计划经济体制和市场经济体制的交替，粗放经营和集约经营的交替。所谓“交汇”，是指传统文化和现代文化的交汇，中国文化和西方文化的交汇。而传统文化又包括中国古代传统文化和我党的优良传统。我们的企业家正是从这种交替和交汇的大背景中，吸取了一切有用的精华而获得成功。同时也毋庸讳言，这中间也有着他们自身的局限，特别是文化的局限。我说过的一句话得到了许多人的赞同：“成功是失败之母”。把过去成功的经验用来对付未来新的挑战，是成功转化为失败的最主要的形式。任何把具体的成功看成是永恒的成功，都是失败的开始。

现在许多企业家是从众多的经营者中间超脱而出的，能不能有大企业家从众多的企业家中超脱而出呢？我相信会是这样的。关键是文化，文化，文化！

企业家朋友们，让我们在党的十五大精神指引下，在以江泽民同志为核心的党中央领导下，为振兴中华，朝着新世纪，携手共进！

1998年11月30日

北 京

目 录

时代呼唤有思想的企业家	1
-------------	---

第一篇 创业之路

横店十八年	3
在宏观调控下把微观搞活	25
打实基础 再展宏图	33
抓住机遇 发展经济	37
万众一心渡难关 经济再上新台阶	41
创造“小气候” 适应“大变化”	45
提高投入产出水平 增强自我发展能力	49
抓住效益 加快发展	53
“老乡”吃不到“小灶”怎么办	57
成功的历程	59

盯市场 靠科技 出国门	63
辉煌的五年	66
前所未有的责任和机遇	70
着力结构调整 拓展国际市场 努力克服东南亚 金融危机影响	76
明天会更美好	82

第二篇 发展战略

组建企业集团 发挥群体优势	95
发挥集团优势 参与国际竞争	102
乡镇企业挺进国际市场的战略思考	108
高科技、外向型、集团化	113
大举挺进国际市场 再展乡镇企业雄风	119
横店发展的五个关键问题	124
论企业集团产业多元化战略	130
效益,企业的第一目标	137
培育文化力 发展生产力	143
乡镇企业有能力迎接新世纪的挑战	148
企业养生法	154
关于企业素质培育工程的探索和研究	157
经营者首先是战略家	163
跨世纪发展的目标和思路	169

第三篇 科学管理

强化经济合同管理	175
强化企业内部监督机制	177

非高新技术不上	179
乡镇企业+高新技术=猛虎雄狮	181
领先一步靠人才	183
以法治厂	185
现代企业管理应当创新管理	187
坚持高科技兴业走共同富裕之路	193
科技兴 业必兴	198
抢占科技制高点赢得市场主动权	206
依法管理经营是乡镇企业发展的根本保证	212
抓科学管理 促科技进步	215
第四篇 社团经济	
社团所有制：产权制度改革模式的选择	221
一个乡镇企业集团的组织创新	239
横店集团产权模式的探索	248
乡镇企业产权制度改革应从实际出发	258
社团经济的实践与探索	262
领会十五大精神促进社团经济发展	270
后 记	277

第一篇 创业之路

横店十八年

如果说把1975年创办横店丝厂作为横店乡镇企业发展的起点，那么，横店乡镇企业的发展已经走过了18年的历程。这里记述的就是横店乡镇工业从探索到生长、到发展壮大所走过的道路以及由于乡镇工业的发展所引起的整个地区经济的深刻变化。这是党的十一届三中全会以后，中国农村经济发生历史性变革的一个缩影。

横店位于浙江省中部东阳市（县级市）东南18公里。新中国成立以后，行政区划及名称几经变化，1983年改公社为乡，1985年改称横店镇，总面积39.7平方公里，耕地1.2万亩，总人口2.24万人。1992年撤乡并入附近屏岩乡后，总面积59平方公里，耕地1.9万亩，总人口3.8万人。

横店地处半山区丘陵地带，人多地少，人均耕地面积不足半亩。这里交通不便，不通铁路，更无港口、机场；资源匮乏，没有任何可开采的地下矿藏；信息不灵，没有大中城市依托，更无侨眷外资的支持，是个典型的沿海省份内陆区，如同全国70%的农村贫困地区一样，经济基础很差。

18年来，我们面对这片贫瘠的土地，经历了多少风霜雨雪，艰难曲折，以黄土坡上耸起的第一座象征现代工业的大烟囱为标志，横店的工厂从无到有，从小到大，不断发展。今天，横店已经建立起了轻纺、服装、针织、磁性材料、电子、机械、钢铁、有色金属加工、制药、化工、建筑、建材，医疗保健器具、木雕工艺品等门类比较齐全的工业体系。当年的一个厂已经发展成为全国第一家由国务院经贸办审批组建的乡镇企业集团——横店集团。

目前，横店集团拥有磁性器材、机械电子、制药化工、轻纺等四大行业集团和五大专业总公司，21家专业子公司和总厂，下辖120多家紧密型骨干企业和800多家半紧密型和松散型企业。横店集团早已走出山门，在上海浦东、杭州、宁波、金华、珠海等地的经济开发区创办厂了20多家企业，在北京、上海、西安、广州、深圳、杭州等地开设了贸易窗口和专业基地；她的触角已伸向境外，在美国、中国香港创办了三家境外公司。横店集团生产的29个门类1000多种产品畅销国内各省市自治区，其中100多种产品远销五大洲40多个国家和地区。

横店集团超常规的发展，使横店这个昔日的穷山乡一跃而成为浙中地区的工业重镇，成为世人瞩目的高新技术产业区和出口创汇工业区。也正是乡镇企业的高速发展，带动和促进了地区经济、政治、文化、科技、教育和城镇建设的全面发展和腾飞。1993年横店镇被列为全国11个国家社会发展综合实验区之一和百强镇之一。

横店的崛起，引起了人们的广泛关注。近几年来，省级以上的领导，经济界、理论界、科技界、新闻界、金融界等各方面的人士到横店来考察参观，调查采访的就有好几百人；国外工商界人士也纷至沓来。横店的发展被经济界、理论界的专家们誉为“横店之路”、“横店模式”。

人们说乡镇企业是中国农民的伟大创举。她是亿万农民自己起来摆脱贫穷，创造美好富裕生活的伟大事业。但是，如果没有党的改革开放政策，没有邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论，就没有乡镇企