



创业之路

南京私营民营企业家史料专辑

2000/10



南京市政协文史和学习委员会
南京市工商业联合会 编

编 辑 委 员 会

主 任：张伯兴

副主任：陈五一 朱德其 方孝文

委 员：汪永茂 李洪远

主 编：陈五一

副主编：朱德其 李洪远

编 辑：刘旭东 韦 廉 王 辉 陆宏宁

目 录

人生的价值在于创造	严介和(1)
“苏宁”的品牌是这样打造出来的	张桂平(10)
志在春雨润万家	祝义才(18)
把青春献给伟大的时代	曾水沙(29)
我的追求与创造	沈时洲(36)
在商海中搏浪前进	周 楠(43)
“三爱”之爱	徐 晶(49)
遥远的路 金陵的车	徐文斌(57)
从旧我到新我的嬗变	邓 嫒(66)
难忘的青海之行	杨 林(78)
我和我的福中集团	杨宗义(84)
勇闯新路	李家华(93)
感谢阳光	李恩霞(101)
用青春和爱去开拓未来	余文莉(108)
难忘的“第一”	袁延强(118)
女人创业当自强	沈秀秀(125)

不断开拓·铸造“联强”	傅宜东(135)
登高始望远	梅小明(143)
改革开放为私企发展撑起一片蓝天	
.....	卞钟益(148)
我与石林商场的二次创业	刘正云(157)
做一个对社会有用的人	刘同雄(169)
艰苦创业写人生	余庭虎(177)
创业志 桑梓情	胡瑞贤(185)
爱拼才会赢	徐荣义(194)
圆梦	鲍莉萍(203)
让青春在奋斗中闪光	沙 敏(210)
紧跟党 谋发展	王 华(217)
甜蜜的事业 艰辛的耕耘	陈 静(225)
用自己的双手为社会创造美	陈朝晖(235)
抓住机遇 奋力拼搏	杨恩荣(245)
读书 创业 追求	侯 军(252)
梅花香自苦寒来	陶玉梅(260)

环节经营 仁者无敌

——民营企业陈俊的致胜魔方…… 洪 流(266)

超越“平凡”

——记南京 21 世纪投资集团董事长许尚龙 …
…………… 程 扬(275)

争做中国广告业的先锋

——记大贺国际广告集团公司董事长贺超兵 …
…………… 丁继红(283)

后记…………… (292)



□严介和

人生的价值在于创造

**生活教我做好人
逆境让我立大志**

孟子云：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……”对于从苦难中成长的人而言，苦难是一笔财富，是启迪成功的福音。

1960年我出生于江苏省淮安市。是年，我的老父亲怀着对

党的无限忠诚,上了一份《意见书》,于是被打成了“现行反革命”。当时,家中准备养活我的只有藏在门头上的两袋小米,这是双亲从牙缝里省下来的。也许是穷人的孩子早当家的缘故,我从小就十分懂事,早上到田野、树林扫草,晚上在土房里那昏暗的煤油灯下,我和哥姐一起编草帽条子,以换回一点油盐钱,每晚不编到一捆(24米)不睡觉。我从小虽说身子弱,可个性强,我要么不干,要干就要干得像个样子。打猪草,我能说出哪块地方猪草的品种和鲜嫩程度;编草帽条子,我不用点灯照干。就这样,我度过了童年、少年。世态的炎凉、生活的艰辛,养成了我吃苦耐劳的意志,铸就了百折不回的性格。

1985年,我经过努力进了当地的县中,成为很多人羡慕不已的教师,操起了祖上和父辈的营生,开始了教书育人的生活。要给学生一碗水,自己必先要有一桶水。为使自己有一桶桶“水”,我日夜苦读,一心深造,通过边教边学,打下了较深厚的文化底子。我所教的落后班级,在统考中名列前茅,得到了学生及家长的一致好评。因为对所谓“教学改革”的异议,与学校负责人吵翻,并一再受到排挤与压制,在强烈的自尊心驱使下我离开了神圣的讲台,决定去闯闯市场。

我说干就干,经过行情考察,我决定搞柴箔子的加工、贩销。我先组织家人干,再后来,嫌规模小,便在大运河边大干起来。经过短短两三年时间,我已拥有资产三四十万元,在“万元户”尚是新名词的时代,简直了不得!

在那个年代,我那样做实属“胆大包天”。刚成立不久的县工商局根据反映,前来调查处理,有关方面认为我这样做不仅仅是资本主义尾巴的问题,我简直是新生的资本家!我被责令接受处理,审查组下了三道命令:查封原料、查封成品、查封往来帐目。这一查就是8个月,从夏到秋,从冬到春,三四十万元原料、半成品、成品在风雨侵蚀中化为朽物废品,我顿时倾家荡产,另外欠5万多元

原料款，人家找我还钱，一纸诉状告到法院，我成了“被告”。那些日子里，种种压力与流言纷至沓来，我整日地坐在大运河边，看云卷云舒，观船来船往，心中不停回荡的是范仲淹的《岳阳楼记》，“不以物喜，不以己悲”这两句话激励了我、感染了我，成了我今后人生的重要精神支柱。后经老师帮忙，我到乡中学当了个临时工教师，这一干就是5年。我边读书教书，边把握时机，暗中从事老本行，倒混个丰衣足食，且把5万元债务还光了。

1988年初，淮安市在乡镇企业中推广租赁承包的经营机制，家门口濒临倒闭的三家乡镇企业公开对外招标承包。我回到家乡，揭标承包，并一举中标。通过我的努力，企业一年扭亏为盈，三年资产总额翻了几十倍。小试初胜，增强了我办企业的信心，而这几年四处奔波遭遇的困难曲折则使我体会到创业的艰辛和自我不足。教师出身的我，开始冷静下来，思考企业的命运与前途，思考我个人的命运和前途。每个人来到世上都希望实现他的人生价值。一个人的价值应是在创造财富的同时为社会、他人作更多的贡献中实现的。企业要想做大做强，业主知识的积累与创新比初期的资本积累更重要。于是我一头扎进知识的海洋，先后参加了国家、省、市组织的企业家研修班，同时还找来大量关于经营与管理甚至哲学、政治经济学、社会学等方面的书籍，如饥似渴地学习。而最后参加的中国社科院研究生院的函授学习，使我的视野与境界发生了根本性的变化，完成了从最初的资本积累到知识积累的过渡。这一切为我后来能够比较自如地管理好企业打下了坚实的基础。

春风一夜花千树 “引江”入海“太平洋”

1992年邓小平的南巡讲话，犹如一夜春风，吹开了花千树，吹开了我的重重疑虑和等待观望的心理。我审时度势，意识到一场新的建设高潮已经到来。在原先三个集体企业基础上，“淮安市引江建筑公司”应运而生。为了取得进军省城的“门票”，我11次跑

南京，找门路。苍天不负有心人，南京绕城公路 B2 标的“一根骨头”被我抢来。这根“大公司不肯啃，小公司啃不了”的“光骨头”彻底地改变了“淮安市引江建筑公司”的命运。我们用自己的汗水和智慧赢得了信任，赢得了市场。在第二年春暖花开的时候，南京绕城公路工程指挥部交给了我们很多“带肉的骨头”工程。工程指挥部的人都被我们这群来自总理故乡的铁汉子给折服了，工程不给这些人做，给谁做？

1993 年国家重点工程沪宁高速公路建设工地被“引江人”果敢韧性的战斗精神撑开了一条门缝。我心里明白这是一场硬仗，而且是亏本的活，但第一次到国家重点工程上一试身手，一定要显示这支队伍的真本领。在沪宁高速公路 F4 标，我下了死命令，春节前干不完，谁也别想回家，回家的以后就不要来了。一天 24 小时大家歇人不歇工，干得热火朝天。200 多人苦干了 6 个月，完成了 9 个月的计划任务，“引江人”再一次赢得了同行的瞩目。1993 年“引江人”在没有大型筑路机械的情况下，靠众志成城的信念，铁一般的意志，使企业的资产较过去增加了几倍，成了当地名副其实的“千万富翁”。

这时有许多人劝我，你现在的钱几辈子也花不完，赚那么多干嘛，搞企业说砸就砸，犯不着冒风险，这种见好就收、不思进取的思想没有打动我，面对国家大兴基础设施建设的政策背景，整个江苏乃至全国都处在如火如荼的建设热潮中，我应该不断进取，同近千名员工一起再创新业。在此期间，我光荣地加入了民革组织。自成为民革成员后，民革组织经常关心我事业的发展，向我介绍著名企业家成功的事迹和他们的奋斗经历，并以我为典型让我给那些在创业路口迷茫徘徊的人做报告。这些熏陶和引导使我内心深处受到感染和震撼。1993 年我拿出所有积蓄，又向银行借债，一下子购买了 3000 多万元具备国内先进水平的公路施工设备。这是一个很重要的转折，不但预示了此后“太平洋工程”的诞生，而且使

我的经营理念发生了彻底转变。这一年一直被视作“太平洋工程”发展史上的一个里程碑。

1993年到1995年,“引江建筑公司”越做越大,凭借着先进的机械设备,不断创新的管理理念,万众一心的凝聚力,先后参与了宁连及宁通一级公路、南京新机场高速公路、南京绕城公路、南通开发区、江宁开发区等重点工程的建设,每项工程都做得无可挑剔。其中有两大手笔更引人注目,一是1995年号称省门第一公路的南京新机场高速公路开工典礼在“引江公司”施工的路段上进行,交通部黄镇东部长、江苏省郑斯林省长兴致勃勃地视察了“引江公司”的筑路设备,并给予很高的评价,“引江人”的荣誉在质量与进度这两块垫脚石的支撑下达到了峰点。在机场高速公路的那段日子至今仍被我作为教育员工的范例,以此号召大家,永不满足。另一个是在南通开发区与日商——东丽集团打交道,17.5公里运距、68万立方米的土方回填日商要求三个月内完成,而且提前无奖,延误一天扣标价的1%。面对苛刻的日商,“引江人”的血再一次沸腾了,在南通开发区于是出现了一场前所未有的大场面:280辆大型自卸车穿流不息,绵延17.5公里,87天完成任务,日商瞠目结舌:了不起,了不起。以后凡是量大的土方工程都点名要我们来干。真所谓不打不相识。

在经历一番创业风霜后,“引江建筑公司”声名鹊起,终于迎来了新的机遇。到1995年底,随着事业的不断拓展,“淮安市引江建筑公司”已难以适应发展的需要。我在考虑成立一个什么样的公司来取代“引江”。“引江”入海……什么样的名字能与“引江人”的气魄适应,太平洋?一个念头火花一样迸发。1995年经省工商局批准成立了“江苏太平洋工程有限公司”。公司成立后,我们重点放到内强素质上,一方面斥巨资培训员工,一方面大规模招揽高级人才。招聘每一个人才,我都亲自把关、考核。这样数以百计具有真才实学的青年才俊聚集到“太平洋工程”旗下,从人才结构上完

成了一个较大的跨越,也适应了企业不断发展的需要。1996年6月“江苏太平洋工程集团有限公司”宣告成立,下属9个法人公司,由我任集团董事局主席。

集团公司成立以来,不断拓展市场,扩大资本运营,同时加紧调整企业结构,实现资产、人员重新组合。1996年至1999年,“太平洋工程”转战南北,先后陆续参与了汾灌高速、连徐高速、沂淮高速、淮江高速、盐靖高速、江阴大桥、雍六高速、宁高高速、徐宿高速等一系列国家、省重点工程的建设,同时还参与了部分城市地方公路网的改造工程。集团公司先后被国家和省、市评为“文明单位”、“明星企业”、“中国民营百强企业”、“AAA 特级信用企业”。我本人也因此受到党和政府的表彰,先后被评为“中国优秀企业家”、“江苏省十大杰出青年”、“江苏省新长征突击手标兵”、“苏、鲁、豫、皖淮海经济区十大优秀人物”,并被推举为江苏省政协委员,当选为江苏省工商联常委、江苏省私营企业协会副会长,全国雇主工作委员会副主任委员,江苏省特约检察员等职务。

胸有成竹天地宽 敢立潮头领风骚

“太平洋工程”在运营中,逐步地摸索出一套独到的管理方法。20世纪的中国企业管理是从经验管理到科学管理的过渡,21世纪的企业管理则应是从科学管理到文化管理的过渡。企业管理,关键在于管人,制度管理之外,人的品格、文化、习惯的管理是形成整个管理的基础。我们针对“太平洋工程”人的特性“量体裁衣”整理形成具有浓郁特色的“太平洋工程”企业文化,1999年“太平洋工程”企业文化被评为全国优秀企业文化。

我们将企业文化按员工与老总不同的阶层,单独制订了员工文化和老总文化两个分支,员工文化很精练,目的期望培训一支“能干、贴心、服从”的精兵强将队伍。而老总文化则是从客观上从辩证论的角度对老总们的文化品格、心理素质、伦理观念、方圆做

人和自我完善作生动洗练的提醒和告白,目的在于塑造亦儒亦商的现代化企业管理精英。

在“太平洋工程”取得今天的成就,并得到社会承认的时候,作为一名新时期的私营企业家,我深深感到各级党组织及政府对我的厚爱,有宽松开放的政策环境,有政府的关心和支持,是中国现代民营企业家的幸福。处在这样一个时代,先富起来的民营企业家理应有所作为。江泽民同志告戒我们:致富思源,富而思进。“以社会为己任、以企业为本位,创造财富,完善自我”,“太平洋工程”始终将这条企业宗旨贯穿于企业发展的每一个过程。我们先后在家乡累计招聘了数千名高考落榜生、下岗职工、特困户到公司工作,捐献数辆汽车给地方政府和学校,垫资千万元兴建“光彩”之路,造福老区人民,苏 308 线改造工程项目被国家首批表彰为“全国光彩事业重点项目”,我本人因此被评为“全国光彩之星”。为支持地方城市建设,公司累计投资近亿元参与宿迁市、泰州市的道路城市建设,受到地方政府及人民的好评。

在中国民营企业界有这样一种戏说:百花齐放真鲜艳,各领风骚三五年。综合一些著名的民营企业的兴衰案例,确实让人扼腕叹息,使人产生英雄迟暮之感。“巨人”倒下了,“太阳神”落山了,“三株”不见了……似乎民营企业的发展存在一个难以逾越的瓶颈阶段。对此我们有着深刻的体会和高度的警惕,公司专门编有企业内部刊物《太平洋工程简报》,几乎期期都刊登探讨民营企业成败兴衰的理论文章。我也不止一次地告诫员工,要戒骄戒躁,克服自满情绪,一个合格的企业高层管理人员必须具备“要想不被别人打倒,唯有自己打倒自己”的人格品质,要敢于否定自己,才能超越自我。在企业内部,在“太平洋工程”内部,只有“对”的权威,没有“地位”的权威,一切以唯真、唯实、唯美为出发点。作为处在高层的领导,同时还要具备“高处不胜寒,哀兵必胜”的心理素质,崇尚“做企业如同做人做事皆要有度,失度必失误”的理念,从而展现

“凌霄不屈己，得地本虚心”的大家风范，这样才能到达一个高层管理者的境界。

对于企业发展过程中出现的失误和失败，现在想起感慨良多，我跟我的员工讲，首先要正视这些失误、失败，准确评估其给企业带来的损失，同时也要承认做事从不犯错误是不可能的，要让下属勇于做事。高层要有“用人之长，容人之短”的用人品质。要干事就不要怕犯错误。有时候明知事情陷入危机，仍要坚持下去，因为在危机中往往蕴含着生机，所谓物极必反，否极泰来，失误往往能使人更快地成熟，关键要及时总结经验教训。只有积极开展反思活动，“太平洋工程”才能正常健康地运转。

风物长宜放眼量 产业报国谱新篇

世纪之交，目睹国家发生的深刻变化，回首个人创业的艰辛历程，我认为一个成功的企业家就应该象政治家那样，对政治保持高度的敏感，对国家和人民饱含满腔的热爱。目前国家实施西部大开发战略，给企业界提供了广阔的发展空间和报效国家、服务社会的极好机遇。“太平洋工程”要想在新的世纪实现新的发展，西部大开发是我们实现抱负的舞台。

为实现“太平洋工程”的世纪构想，我在企业内部提倡“大交通意识”，牢固树立“咬定青山不放松，一心一意做交通”的经营思想。围绕基础设施建设，多元配套发展，力争花五年左右的时间将“太平洋工程”深深地扎根于西部交通市场，通过不懈的努力，使“太平洋工程”在西部诸省的交通市场遍地开花。2000年8月，我随以季允石省长为团长的江苏省党政代表团赴宁夏、新疆进行实地考察，看到西部地区丰富的资源、广袤的土地、人民热切的发展愿望和落后的交通现状，在江苏省、新疆维吾尔自治区领导的鼓励支持下，我们决定投资15亿元兴建新疆伊犁州伊沙公路。15亿元！对一个成长中的民营企业而言是一个不小的数目，它至少在中国

西部开发系列篇章里创下了两个第一：即 15 亿元的民间投资交通总量为全国第一；项目的投资、规划、设计、施工、管理、运营由一家企业独自完成也是全国首创。同样它在中国交通建设史上产生的意义与影响也必然是巨大的。它是全国人民豪情满怀积极投身西部开发政治背景下的一种政治行为，也是江苏与新疆政府实施对口支援的一种政府行为，更是市场经济下谋求“双赢”的一种经济行为，同样也是民营企业响应党中央号召，奉献社会、投身西部开发的光彩事业中的一种光彩行为。

新疆伊犁州项目的实施是“太平洋工程”进军西部市场整个发展规划里一个重要组成部分。此项目的实施符合国家西部开发交通先行的战略部署，符合朱镕基总理开发新疆首先要开发伊犁的战略思想，也符合我们公司“咬定青山不放松，一心一意做交通”的“大交通意识”。通过这个项目及其它项目的实施与完成，公司自身也得到更大发展与更大的锻炼，从投资、规划、设计到施工、管理、经营，对我们而言必将学到许多东西，增长更多见识，也完成了“太平洋工程”相关多元化发展的夙愿，我们是本着“踏踏实实地干，虚心勤奋地学”这个态度来做这个项目的。

从新疆伊犁州公路建设项目开始，我们除捕捉到整个西部的交通市场信息外，还看好新疆的北水南调、西气东输这些特大型项目。西部大开发给“太平洋工程”提供了广阔的市场，目前是做好做大做强西部这块巨大市场和“太平洋工程”自身的最佳时机。世纪之交的“太平洋工程”面临着更多的发展机遇和更多的挑战，我们在观察总结过去的基础上，争交新朋友，集思广益，努力进取，紧跟时代步伐，将现代科技、市场经济、文化理念与企业的发展有机地结合起来，以百倍的信心，永攀新高峰的精神状态，力争把“太平洋工程”建设成为面向国内外市场的大型综合性企业集团，从而在新的历史条件下实现新的突破和新的跨越。

（严介和：江苏太平洋工程集团有限公司董事长）



□张桂平

“苏宁”的品牌是这样打造出来的

抓住机遇,12万元创办“苏宁”

1976年,我从南京工学院(今东南大学)建筑系毕业后,被分配到一家国营单位工作。然而,我并没有满足这种安逸的生活,一直在思考如何走适合自己的路。1987年,我到深圳出差,亲身感受了改革开放带来的发展变化。深圳之行深深触动了我那

跳动的心弦。

回到南京，我没有放过稍纵即逝的机遇，毅然辞去了令人羡慕的铁饭碗，东拼西凑了12万元，在宁海路112号创办了苏宁公司。我以经营家电产品为突破口，积累经验，慢慢寻找最佳经营策略。当时经营冰箱、彩电等大众化家电的商家很多，要想在商海中取胜，只有另辟新路。为了找到新的经营思路，我多次去海南、深圳等地考察、学习，经过精心的市场分析和调研，我选择了一条颇有前景的新型经营之路——当时常人不敢问津的空调器销售。为了更好地了解掌握空调器行业的情况，我还走访了全国知名的空调厂家，了解其工艺水平、技术指数、机电设备等情况。我以快而准的思维牢牢地抢占了市场的制高点。

然而，创业之初的苏宁公司在硬件上比起各大有商场明显处于劣势，如何打开销路，占领市场，着实让我费了一番脑筋。我想，如果能够在价格上先人一步，抢占市场先机，使消费者得到实惠，必能引导和控制消费者的流向。但随之而来的问题是降低销价之后，如何赢得经济效益呢？唯一可行的方法是将进货时间、进货渠道、销售数量进行合理分配，对商店进行科学管理。我们淡季低价购进空调，旺季则薄利售出。这种提前进货的作法，对于当时的国营企业来说，是不可想象的，在计划经济体制下稳坐交椅的国营商场一切依仗国家计划调配。我又在引导消费上独辟蹊径，以无店铺直销、扩大队伍促销、增设网点助销等多种方法吸引顾客。路打开了，苏宁公司也小有名气，我们开始品尝到了一份成功的喜悦。然而，一场惊心动魄的“恶战”正等着我们。

两条腿走路，打赢“空调大战”

1993年春夏之交，南京空调市场迅速启动起来，我们苏宁公司在报纸上刊出广告，用醒目字体打出“炎炎夏日，无须东奔西跑，买空调只须到一家”的口号，并详细列出各种品牌型号空调让利价

格。这一切点燃了空调价格战的导火线。

当时,南京的八大国营商场占尽资金、地理位置优势,但空调仅仅是上万种商品中的一种,全年只是在旺季几个月“热”一下,加之国有企业机制不活、负担过重等制约因素,在竞争中并不占优势。当时的苏宁公司在地理位置、资金等方面并无多大优势,但我凭借对市场准确的洞察力,制定了“以服务取胜”的营销策略,24小时之内保证将空调送到客户家中,并精心安装好,这一举措使消费者得到了实惠,吸引了越来越多的消费者,以至于创造了一天实现销售额 560 万元的业绩。

面对我们的销售势头,国有八大商场开始联手对苏宁公司展开“空调大战”,当时的《扬子晚报》曾以醒目标题刊登了“联合舰队”与“小舢板”正面交火的追踪报道。我对八大商场联合阵营的攻击毫不妥协。我相信,我们公司必定会赢得这场“空调大战”的最终胜利。我十分关注八大商场降价举措,当他们将空调标牌价降到极限时,我便派人及时将这批空调收购过来,待时机成熟,再销售出去。果然,因为货源不足,八大商场的“春兰”、“华宝”等品牌空调一时脱销,无货可供。于是,顾客们都竞相去苏宁公司购买空调,因为苏宁各种品牌空调都货源充足。我因为多方收集信息,超前预测到该年空调的旺销形势,提前订了价值几千万元的货。苏宁公司在“空调大战”中,因货源充足、服务优良而赢得了主动,该年1至5月销售额高达9000万元。我在当时接受媒体采访时曾说:“‘空调大战’给国企一个启示:要在市场竞争中站稳脚根,求得发展,必须在转换经营机制、练好内功上做文章,这是决定市场竞争成败的关键。只有市场意识、营销策略、竞争手段顺应了市场经济运作规律,你才会成为赢家;反之,则会受到市场经济规律的惩罚。”

如今回过头来想想,我们当初之所以能打赢那场看不见硝烟的战争,除了符合市场经济规律、巧用营销谋略外,强大的资金后