

打造“小老板”
适应“大文化”
CHUANGZAO XIAO
QIYOU, SHIYING DA
BIANHUA

致富，企业的
第一目标
JIAOYI, QIYE DE DIYI
MUBIAO

培育文化力，
发展生产力
PEIYU WENHUALI,
FAZHAN SHENGCHANLI

科技兴，企业兴
KEJI XING, YE XI XING

共创，共享，
共富，共享
GONGCHUANG, GONG
YOU, GONGFU, GONG
XIANG

中国企业家文丛

ZHONGGUO QIYEJIA WENCONG

徐文荣文集

经营之道
JINGYING ZHI DAO



人民出版社

徐文荣文集

①

人民出版社

时代呼唤有思想的企业家（序）

艾 丰

近年来，出版了不少名牌企业发展业绩的书籍，也出版了一些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、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的。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述。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过去的优良传统。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，这中间也带来了他们身上的局

限，特别是文化的局限。我说过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



先做人，后做事，做好事

—— 徐文荣

目

录

时代呼唤有思想的企业家（序）……艾丰(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……(30)
- 打实基础 再展宏图……(39)
- 抓住机遇 发展经济……(44)
- 万众一心渡难关 经济再上新台阶……(48)
- 创造“小气候” 适应“大变化”……(53)
- 提高投入产出水平 增强自我发展能力……(57)
- 抓住效益 加快发展……(61)
- “老乡”吃不到“小灶”怎么办……(65)

目录

成功的历程·····	(67)
盯市场 靠科技 出国门·····	(71)
辉煌的五年·····	(74)
前所未有的责任和机遇·····	(79)
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·····	(86)
明天会更美好·····	(93)

第二篇 发展战略

组建企业集团 发挥群体优势·····	(107)
发挥集团优势 参与国际竞争·····	(115)
乡镇企业挺进国际市场的战略思考·····	(122)
高科技、外向型、集团化·····	(128)
大举挺进国际市场 再展乡镇企业雄风·····	(135)
横店发展的五个关键问题·····	(141)
论企业集团产业多元化战略·····	(148)

效益, 企业的第一目标·····	(156)
培育文化力 发展生产力·····	(163)
乡镇企业有能力迎接新世纪的挑战·····	(169)
企业养生法·····	(176)
关于企业素质培育工程的探索和研究·····	(180)
经营者首先是战略家·····	(187)
跨世纪发展的目标和思路·····	(194)

第三篇 科学管理

强化经济合同管理·····	(201)
强化企业内部监督机制·····	(203)
非高新技术不上·····	(205)
乡镇企业+高新技术=猛虎雄狮·····	(207)
领先一步靠人才·····	(209)
以法治厂·····	(211)
现代企业管理应当创新管理·····	(214)

坚持高科技兴业走共同富裕之路·····	(221)
科技兴业必兴·····	(227)
抢占科技制高点赢得市场主动权·····	(236)
依法管理经营是乡镇企业发展的根本保证·····	(243)
抓科学管理促科技进步·····	(246)

第四篇 社团经济

社团所有制：产权制度改革模式的选择·····	(251)
一个乡镇企业集团的组织创新·····	(273)
横店集团产权模式的探索·····	(284)
乡镇企业产权制度改革应从实际出发·····	(296)
社团经济的实践与探索·····	(301)
我们为什么选择社团经济·····	(310)
领会十五大精神促进社团经济发展·····	(317)
后记·····徐文荣	(324)

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。解放以后，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4大行业集团和5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、珠海等经济开发区创办了20多家企业，在北京、上海、西安、广州、深圳、杭州等开设了贸易窗口和专业基地；她的触角已伸向国外，在美国、香港创办了3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、区、市，其中100多种产品远销五大洲40多个国家和地区。

由于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，就没有乡镇企业的今天。当我们回过头来看看18年来所走过的历程，便会更深切地感受到这一点。

西方经济学家称中国乡镇企业是中国经济高速增长的“秘密武器”，惊呼这是20世纪的经济奇迹！他们弄不懂这奇迹是怎样产生的。横店的发展变化也许可以作为一个例证，使他们从中找到一些答案。

一、艰难的起步

“穷则思变”

过去，横店的确很穷。背朝青天面朝土，辛苦劳作一年，得到的只有300多斤谷子。当地民谣说的“开门望见八面山，薄粥三餐度饥寒”，就是当时的写照。直到1975年人均年收入还不到75元。

由于横店人多地少，农民历来有“拜师学艺”、“从艺谋生”的传统。各类手工业工匠较多，他们忙时务农，闲时务工经商。可是，后来被视为“劳力外流”、是“资本主义活动”，进行批判与限制。60年代末，农民们办起来的综合社、加工厂也在“文革”中被迫解散。但是，农村基层干部和广大农民不死心，总是要千方百计，去探求致富的途径。而且，事实已经告诉我们：“以粮为纲抓得穷当当，以阶级斗争为纲抓得人心慌。”我们认

识到光靠不到人均半亩地是永远富不起来的，要想摆脱贫穷，只有走出土地，以工致富。从根本上说，共产党、社会主义就是为了让人民过上富裕的生活，我们带领农民脱贫致富这个目标绝对不会错。只要有希望，就要去闯一闯、搏一搏。于是，70年代初，我们又冒着风险办起了五金厂、无线电元件厂、木雕厂等小型工厂。当时办这些厂也是“闯关”，是政策不允许的。上级规定社办企业只能办为农业服务的企业。因为“违反政策”，特别是在当时的年代，在计划经济大一统的条件下，这些企业要想发展起来是不可能的，最后还是失败了。

虽然，一次又一次失败，但是，磨炼了意志，锻炼了队伍。也正是在这一次次不断的尝试，不断的拼闯过程中，我们横店农民终于抓住了一次难得的机遇。

抓住机遇

1974年邓小平同志复出不久，便着手各行各业的整顿，全面恢复濒临崩溃的国民经济。使我们看到了转机，看到了希望。但是，由于“文化大革命”使社会生产力遭到了空前的大破坏，一时间积重难返。

1975年初，作为金华地区蚕茧生产重要基地之一的横店，蚕茧丰收，但由于国营丝厂停工停产，造成了大量积压。为了寻找出路就想自己办一个大丝厂，就地加工，就地消化。当时，我任横店大队党支部书记，因为办过几个厂子，多少有些经验，于是，就由我负责丝厂的筹办。经过千辛万苦，值得庆幸的是，1975年4月8日，浙江省第一轻工业局批准了我们创办横店丝厂。

对于我们横店人来说，这是我们第一次抓住了政府许可的机遇，这意味着我们争取到了名正言顺的“务工权”。我们深深