

中国企业管理科学案例库

创新之火

太原赵家堡企业集团公司

The Sparkling of Creation

经济日报出版社

◇中国企业管理科学案例库◇

创 新 之 火

太原赵家堡企业集团公司

本书顾问 武先龙 赵贵发
廖碧波 赵威龙等著

经济日报出版社

责任编辑：赵涌汪 王 含 孙 展

杨 敏 冯宝善 陈 佩 陈晓惠

技术设计：张柏年 邓纯龙

封面设计：宋捷生

图书在版编目(CIP)数据

创新之火/李树林等编著. -北京:经济日报出版社, 1996
(中国企业管理科学案例库)

ISBN 7-80127-268-4

I. 创… II. 李… III. 乡镇企业-企业管理-经验-中国
IV. F. 279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 16686 号

中国企业管理科学案例库

创 新 之 火

(第一辑)

李树林主编

经济日报出版社出版发行

(北京市王府井大街 277 号 100746)

全国新华书店经销

北京金剑照排厂照排

北京印刷学院印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 19.75 印张 426 千字

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 版印刷

ISBN 7-80127-268-4/F·85

第一辑(六册)定价:108 元(本册 18.00 元)

中国企业管理科学案例库编辑委员会

总 顾 问：何 康 陈耀邦 苏 星 艾 丰 赵经彻

主 任：田 夫

副 主 任：郭书田 靳树增 李树林

主 编：李树林

副 主 任：杨 信 杨宝友 陆道君 曲展强 刘成富

委 员：（按姓氏笔划为序）

王小平	王文权	王文亮	王兴成	王若竹	王美萃
王贵范	尹继东	尹毅夫	冯 治	田 军	卢继传
齐乃贵	吕国荣	任德曦	吴仁宝	吴 军	李文广
李书绅	李玉伟	李树喜	初志英	武先龙	杨茂瑞
孟 斌	洪长水	岳日平	邵钦祥	林秋菊	张天白
张复生	张柏年	张建义	张雅凤	张新起	陈云金
陈连锁	宛晋沃	胡光伟	洪长春	赵兴振	赵金海
赵贵发	赵素芬	袁正明	袁静波	唐厚运	徐广国
徐学阳	郭 军	黄 飞	曹明新	谢荣贵	梁焕新
曾赐之	蒋大培	琚存旭			

编委会办公室设在中国管理科学研究院科技进步研究所

地址：北京 984 信箱 18 号 邮编：100091

电话：66770029—236

手机：01391032069

本书研究写作组

领导人 廖碧波

赵威龙

成 员 王生平

封定一

范纪珍

邵莱军

邓志良

崔 毅

朱雪松

总 序

袁宝华*

建立现代企业制度对企业管理和管理科学研究提出了新的要求。理论界如何面向实践，把企业管理的新鲜经验系统地、科学地总结出来，通过实践，进一步提高企业管理水平，促进企业的发展。摆在我们面前的《中国企业管理科学案例库》大型丛书，就是为了完成如上的理论任务，一批专家、企业家、政府工作人员经过两年多时间的调查研究编写而成的。这标志着我国理论界向企业管理科学领域又迈出新的一步。当前，从理论与实践相结合的角度，研究我国企业管理科学问题特别重要。

一、要从改革与管理的关系上认识管理科学。建立健全科学的管理，既是企业一切工作的基础，又是企业改革的重要内容，不存在没有管理的机制，也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固，而坚实的管理基础是企业深入改革的必要条件。改革与管理是互相促进的，改革对新机制的形成，为提高管理科学水平提供了前提，而管理科学又反过来促

* 作者是中国企业管理协会会长、中国职工思想政治工作研究会会长。

进机制转换。当前，对企业管理科学认识的重要之点，就是从理论和实践结合上搞清楚改革与管理的关系，从两者相结合的角度，去观察企业问题，研究企业问题、解决企业问题。建立改革与管理相统一的认识观和方法论。

二、以新的高度研究企业管理经验。我国一批先进企业在走向市场经济转型过程中，创造了许多新鲜经验。研究企业首要是调动企业广大员工的参与意识，使企业真正成为研究的主体，这样就能把研究与应用有效地结合起来。研究企业成功经验的出发点应当是坚持实践第一的观点，运用案例研究方法，从系统入手，进而科学化。一个新的理论和管理方法的形成，不会一次认识一次完成的，它需要从实践到认识，再实践到再认识多次反复才能完成，对于企业管理经验要很好的总结和研究，并通过科学实验来进一步完善和提高，我们要改变传统的研究方法，要通过总结、研究和实验的综合方法，加快有中国特色的企业管理科学理论建设。

三、大力推广企业经验和管理科学成果。发展管理科学要提倡信息流动，搞好学习和交流。我们要改进传统的学习、参观和交流方式，提高企业“自我学习、自我教育、自我发展”的能力。大力开发和利用管理技术，通过管理科学成果与管理技术紧密结合，推动企业管理科学化的进程。

我希望《中国企业管理科学案例库》，能真正成为

推动企业管理科学新实践的探索者,新思想的传播者,
新政策的咨询者,让她成为企业管理科学的一支火炬,
成为我们大家共同的事业。

1996 年 8 月 10 日

前 言

总结和市场经济条件下，我国企业成功的新鲜经验，建设有中国特色的企业管理新理论，是摆在我们面前的一项重要任务。为此，1993年春，中国管理科学院科技进步研究所率先在国内提出并实施了“管理下乡，理论育企”计划。采取“政、研、企”联合研究体制，对我国几十家著名企业成功道路进行了系统的调查研究，于1994年完成出版了《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书，同年8月在北京人民大会堂举行了首发式暨全国乡镇企业管理科学座谈会，开创了我国企业管理科学研究的新局面。这一管理活动，大大地激发了广大企业和企业家对企业管理创新的热情和追求，为了满足他们的迫切要求，我们又在调查研究基础上，编辑出版了《中国企业管理科学案例库》这套大型丛书。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书，是以30家典型企业为主要案例研究内容，包括国有企业、乡镇企业、三资企业、个体企业和民营企业等五个方面，全书共30册，计划两年出齐。这套大型丛书不是从现有资料中编辑出来的，它是由几十名专家、企业家和经济管理工作经过两年多时间调查研究而完成的。《中国企业管理科学案例库》是集中反映了我国企业新实践、新经验、新思想的文库，是一项企业管理科学高知识成果。现在摆在我们面前的最紧迫任务是，如何把管理科学成果与管理技术紧密结合起来，加速高知识成果的转化，推动企业的全面发展。完成以上复杂任务，现有的知识和力量远远不够，我们需要创立一个

崭新的领域——管理产业。“管理下乡，理论育企”计划就是为了完成如此任务，开创新的管理产业而进行的一种新的实践，即计划在三年内，完成30家著名企业案例研究；设立5个企业管理科学实验基地；向10家企业下派总经理管理助理；年度开通三次管理大篷车路线；每年组织1—3次企业经营管理大师巡讲团，以此来推动管理科学高知识成果向企业转化。

管理科学不仅仅是知识本身，而且是推动企业发展的社会活动。为此，《中国企业管理科学案例库》的出版不应当看作是研究的结束，而应当是研究新的开始。我们相信，《中国企业管理科学案例库》在“管理下乡，理论育企”新的导向下，一定能成为企业家的良师益友和手中的武器，更好地帮助企业解决难题、改进管理、促进企业的发展。这是一项很有希望、很有前途的崭新事业，我们希望更多有志之士参与和推动这项新的事业，并把您的建议和想法及时告诉我们。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书的出版，已引起了中央有关部门，主要领导和专家学者的高度重视，特别是中国企业管理协会会长、全国职工政治思想研究会会长袁宝华在百忙之中，为这套丛书作序；以及经济日报出版社为出版此书作了大量工作，在此一并表示感谢。

序 言

武先龙*

《创新之火——太原赵家堡企业集团》一书同广大读者见面了，这是我国企业界、理论界和社会各界值得庆贺的事情。本书是中国管理科学院科技进步研究所组织我国专家、学者会同企业实际工作者一起，对太原赵家堡企业集团，进行了历时近一年时间的系统调查研究基础上形成的。目前，我国正在落实江泽民总书记关于企业工作的指示和全国企业管理工作会议精神，建立现代企业制度，探索企业管理科学体系的关键时候，《创新之火——太原赵家堡企业集团》一书，正是在这样一个大背景下，做出的有益尝试，所以说，本书的出版不仅有重要的理论意义，而且对提高我国企业管理水平也具有重要作用。

太原赵家堡企业集团是1976年开始起步的。从18人的小翻砂厂起，经历了创业、滚动发展和产业大转移三个阶段；到1994年，成为全国暖气片最大生产基地，山西农村产值第一村，也是江泽民总书记关心亲自视察和肯定的企业，成为全国著名乡镇企业的巨人。赵家堡不是产生在经济发达的沿海地区，没有享受国家对特区的优惠政策，拥有的地理和资源优势不明显，但他们却创造出了“顺天时、用地利、造人和”的奇迹，走出了一条具有中国特色的“赵家堡道路”。我认为主要原因有以下几个方面：

坚定不移地走共同富裕的道路。赵家堡的共同富裕既符合赵家堡的村情，又是赵家堡人追求的目标，还成为企业发展的手段。

* 本文作者为山西省太原市副市长

共同富裕促使资金快速积累，给赵家堡带来了众多经营优势；克服了农民小农意识的自私自利、放任自流，思想保守等弱点；改变了落后的村貌。

企业能不能搞好，关键在领导。赵家堡的领导千字当头、作风朴实、以身作则。赵家堡的经验表明：企业家应具有优秀的素质，创新和风险观念，善谋善识，在致富道路上敢想敢干；尤其是要带好路。

赵家堡在暖气片市场上占有较大优势，生产能力最大，产品质量最高、价格最低，市场销售量最大、信誉最好，资金实力最雄厚，资金流动速度最快。这些优势来源于优势经营和管理创新的策略。赵家堡优势经营的特点是率先起步、快速发展、大规模。有先才有快，有快才有大，有大才有经营优势。

目前，赵家堡正处在第二次创业的大发展时期，对于赵家堡的未来发展来讲，总结自己成功的经验，研究面临的新问题，制定发展战略是十分需要的。

赵家堡已成为全国乡镇企业的先进典型，它成功的原因、发展的模式、管理的方法、创业精神等很值得研究，特别是对中西部乡镇企业发展提供了十分宝贵的经验。我相信这本书的出版，将会对提高我国乡镇企业管理水平，促进企业发展，对于中国特色乡镇企业管理科学理论建设都将有着重要的参考价值。所以，本书是值得一读的。

目 录

序 言	(I)
第一章 三晋第一村	(1)
赵家堡村	(1)
多年创业	(4)
滚动发展	(7)
调整产业结构	(10)
第二章 赵家堡成功的原因	(12)
动力之源	(13)
共同富裕的道路	(16)
企业家：远见卓识	(19)
策略：敢为天下先	(22)
经营：赢得优势	(24)
管理：以人为本	(26)
第三章 赵家堡人	(33)
著名企业家：赵贵发	(33)
一流的班子	(41)
赵家堡精神	(48)
第四章 优势经营	(53)
资源优势转为经营优势	(54)
企业规模：优势经营的强大支柱优势	(55)
优质产品：优势经营的有力拳头	(57)
加速科技进步	(60)

企业管理创新	(62)
优势经营策略	(65)
第五章 制度创新	(73)
赵家堡管理制度	(74)
率先实行股份制经营	(78)
领导与组织制度	(82)
分配与激励制度	(91)
第六章 再造辉煌	(98)
光辉的前景	(99)
面临的困难与挑战	(102)
起飞计划	(104)

第一章 三晋第一村

赵家堡村在集体致富的道路上，经过多年的发展、壮大，在我国中西部乡镇企业中点起了一盏明灯。1991年她被誉为山西第一村，目前，成为我国最大的暖气片生产基地，在我国暖气片市场“五分天下有其一”，赢得了产量最大、质量最高、价格最低、信誉最好的美誉，给我国中西部乡镇企业的发展、乃至整个中西部经济的腾飞提供了经验和榜样。

赵家堡村

山西赵家堡村解放前是个祖祖辈辈务农为生的贫穷村庄。在解放后的前30多年里，经历着各种轰轰烈烈的政治运动，农民苦没少吃，汗没少流，背负青天、面朝黄土，“一天两送饭，晚上加班干”，也并未解决村民的温饱问题，相当一部分人穷得叮铛响。

可如今映入人们眼帘的赵家堡村却象一个新崛起的小都市，令人羡慕、眼馋：一幢幢拔地而起的高楼和连片开发的村民别墅新颖别致；一条条宽敞笔直的柏油马路和配套建设的水电暖系统环绕全村；一座座规模宏大的厂房汇成全国最大的暖气片生产基地；一处处商业服务网点和文教卫生体育设施点缀其间；和谐悦目的冲浪型雕塑和街心花园更使人强烈地感受到马克思曾经预言的共产主义城乡差别将消失的情景得到了一定的体现。从1991年起该村在山西农村产值稳居第一，1992年被山西省委、省政府授予省级文明村，并誉为“太原市小康示范村”和山西第一村。1993年全国开展五百佳乡镇企业评比，该村在商品销售额、利税额、经济效益、社会效益这四个敏感、核心的综合指标中排

名第九。1994 年，这么个村庄为社会创造了五亿多元产值，比解放初增长 3000 多倍，一年给国家交纳税款 1500 多万元，人均 6000 多元。被人们誉为“奇人”的赵家堡企业集团董事长赵贵发已荣获国家、省、市等各级组织多种奖励几十项（次），已成为知名人物。早在 1990 年 1 月 22 日，中共中央总书记、国家主席江泽民视察赵家堡村时就欣喜地说：“你们干得好！真正显示出了社会主义新农村的景象。”

人们往往重视优美的景象需要用实例和数据来验证。赵家堡村域面积只有 4.375 平方公里，801 户，村民 2572 人。至 1994 年该村已形成了以农业为立足点，以暖气片工业总公司为核心，以暖气片生产为龙头，大力发展第三产业的经济实体（综合性股份制企业集团公司）。早在 1988 年该村就已有 90% 的劳力从事第二、第三产业。目前已有高新技术开发，工贸，生产，供应，销售，运输服务，农业，建安；水电等 14 个公司和 35 个生产经营单位，企业集团公司已有职工 1.2 万名（其中吸引四川、安徽、河北、江苏、浙江、山东等 8 个省劳力 11000 余人，真可谓喜讯传出赵家堡，人员流向赵家村）。在这批产业军的拼搏下，以暖气片生产为龙头，其产品有“四柱型 660”、“四柱型 813”、“四柱型 760”、“二柱型 132”以及“大六〇”等各种灰铸铁采暖散热器，年产量在 3000 万片以上，占全国总产量的五分之一。“赵”字牌暖气片以质量高、价格廉驰名海内外，已经占领了东北、华北、西北大市场，远销加拿大、俄罗斯、意大利等国家和地区，成为同行业最大厂家之一。

该公司生产的暖器片产品分别获省、部级优质奖，1991 年获国家银质奖章。1984 年以来，主产品柱型散热器先后荣获太原市、山西省、国家建设部和中华人民共和国优质产品称号。其中国优 1 个、部优 2 个，省优 1 个、市优 1 个。同时，企业集团公司通过全面质量管理、标准化和国家二级计量验收，被评为信用度 AAA 级单位，先后被评为市明星企业、省先进企业、农业部先进单位和全国乡镇企业“十大百强”，中国明星企业。他们多年

来生产的产品为广大消费者所青睐。同时，为适应市场经济的需求，先后又发展了铝合金暖气片、高强度螺纹钢、精品铸塑、激光玻璃，生物微量元素、保丽板等高新技术产品，优化了产业和产品结构，使企业生机盎然。体现一个经济实体是否有实力、活力，可用一系列的技术经济指标来反映。其中人们最关心、最敏感的指标莫过于总产值、利税额、全员劳动生产率、人均创利等。

赵家堡的综合情况见表 1.1。

表 1.1

年 度	厂数 (个)	工人数 (人)	产量 (片)	产值 (万元)	利税 (万元)	全员劳动 生产率	人均创利 (元)
76	1	18	—	8	2	4444	1111
80	1	180	28	155	80	8600	4444
84	2	800	120	900	240	11111	3000
85	4	1700	300	2700	340	15882	2000
86	4	1800	300	2900	390	16111	2167
87	5	2500	400	3200	497	12800	1988
88	6	3000	500	4000	800	13333	2667
89	7	3500	600	4500	1375	12857	3928
90	8	4000	700	5000	1590	12500	3975
91	9	4500	770	7000	1900	15555	4222
92	10	5000	1000	20000	4500	40000	9000
93	14	12000	3070	52500	6031	43750	5025

从 1976 年到 1994 年的 19 年间，职工从 18 人增至 12000 人，增长 600 多倍；产值从 8 万元增至 5.25 亿元，增长 7800 多倍；利税从 2 万元增 6031 万元，增长 3000 多倍；全员劳动生产率从 4444 元/人增至 43750 元/人，增长近 9 倍；人均利税从 1111 元