

AN ECONOMIC STRONG Man's WAY

徐永禄 褚与根 俞铸文
Xu Yonglu Chu Yugen Yu Zhuwen

经济 强人 之路

上海社会科学院出版社

The Shanghai Academy of
Social Sciences (SASS) Publishing House

AN ECONOMIC STRONG man s WAY

经济强人之路

徐永禄 褚与根 俞铸文

Xu Yonglu Chu Yugen Yu Zhuwen

上海社会科学院出版社

The Shanghai Academy of
Social Sciences (SASS) Publishing House

责任编辑 吴绍中
封面设计 甘晓培

经济强人之路

徐永祿 褚与根 俞铸文

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海中华印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张5.875 插页 2 字数 135,000

1987年11月第1版 1987年11月第1次印刷

印数 1—4,500

ISBN7—80515—045—1/F·6

书号 4299·045

定价 1.85 元

序

我们的上海延中复印工业公司本是一个设备简陋、技术落后、资金缺乏、信息迟缓的里弄生产组，同其他企业一样，也经过了一番曲折的历程。然而，在从1979—1986年这段时间里，却如鱼得水，大展宏图，逐步摸索一条适合于自己企业特点的“开拓、创新、发展”之路。其中最主要的原因是，在党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策的指引下，坚持四项基本原则，坚持改革开放搞活的结果。除此之外，还与国营企业和社会上的科技大军所予以的热情支持是分不开的。为了改造振兴上海这一老工业基地，我们集体经济也应作出更大的努力、更大的贡献，相比之下，我们的企业仍存在着不少差距，还得不断总结经验，继续开拓前进。

《经济强人之路》理论联系实际，深入浅出。它不仅总结了我们企业的实践经验，而且不拘泥于一般经营之道的介绍，有认识上的升华，使一些具体作法加以理性化，给人以启迪和思考。因此，我认为本书是很有价值的。大力发展城市集体经济是我国经济体制改革的一个重要方面；同时，目前城市集体经济深化企业的改革面临着许许多多的新问题，需要人们去进行富有创造性的探索。为此，我热忱希望广大理论工作者和实际工作者相配合，通力协作，为我们集体企业探索出一条具有中国特色的振兴集体经济之路。

借此机会，对本书的作者和在本书的出版过程中给予过大

力支持的各位人士表示最衷心的感谢和最崇高的敬意。

周鑫荣

1987年3月于上海

前 言

为什么要把本书的书名定为《经济强人之路》呢？其目的有两个：一是经济发展历史的实践证明，一个国家的富与穷的重要标志是经济人的多与少，多者则富，少者则穷，用此书名，能有利于引起读者对经济人社会地位的重视；二是希望能有利于引起读者对经济强人必由之路的探索，为把我国早日进入世界经济强国行列贡献出自己的聪明才智。

什么是经济人？现在还没有经典的解释，笔者认为经济人指的是在参与社会商品经济运行中发挥主体作用的人，他们是社会生产力的组织者，比如独立的商品生产者和经营者。既然他们是经济运行的主体，那么，他们就应有独立的地位，拥有对财产的所有权和支配权以及从事生产活动的自主权。如果他们丧失了独立的地位和应有的权力，就不成其为经济人了，经济运行的主体的作用就受到损害，经济活动就不能正常运行，社会财富就不能迅速增长，国家就富不起来。目前在我国经济体制的改革中，新中国的企业家们，为了发挥他们在经济运行中发挥主体的作用，以完成我国经济起飞和技术进步的重大历史使命，而不断向社会发出呐喊，要求承认和确立自己的应有地位，政府行政部门放权于企业，使自己尽快地成为鱼跃市场海洋的拼搏者，而不愿继续做游泳池中的健将。这充分表明了，增强企业活力的重要一环就是要调动经营者的积极性，其关键就是要恢复企业家的主体地位，下放给他们应有的权力。如果

不是这样，国家行政部门仍然继续控制经济运行的总开关，那么，经济人的主体作用就难于发挥，企业的活力便无法增强。

何谓经济强人？目前在一些书报杂志上偶尔见到，但也未赋予明确的含义。按照笔者粗浅的理解，经济强人指的是在经济运行中的强者，比如影响较大、谋略魄力兼备的成功的企业家。他们具有适应历史潮流的能力，敢于变革和开拓创新，善于根据社会经济发展趋势和增长的社会需要，成功地组织和运用社会的生产资源，创造巨大的社会财富，从而加快人类进入文明时代的步伐。这正如马克思和恩格斯在《共产党宣言》中，对资产者的革命作用所作出高度评价的那样：在还不到一百年的时间里，“它所造成的生产力却比过去世世代代总共造成的生产力还要大，还要多。”“它创造了同埃及金字塔、罗马水道、哥德式教堂根本不同的艺术奇迹”，于是把一切民族都“卷入文明的旋涡里了”。按照经典作家这一论述的精神实质，社会主义的企业家，更应是创造人类文明的中流砥柱，时代潮流的英雄。

由弱者变为强者，这是事物发展规律的必然，从一个企业家成长的过程来说也是这样。何况当代成功的企业家，大都是从开办小吃店或街道修理铺、两三个人的加工小组起家的。诸如当代美国的“汽车大王”、“刀片大王”和日本的“尿垫大王”、“拉链大王”等等。因此，本书以上海延中复印工业公司为例，来说明从一个家庭妇女和残疾人的生产小组，如何变成了我国的“复印大王”的，即探索经济弱者变为经济强人的必由之路。

对上海延中复印工业公司的成就如何评价呢？现在很有必要要把它的家底和经济实力用如下数字摊出来，以供读者参考。

一、公司经营范围以生产复印、晒图机械、配套复印消耗材料以及复印、晒图、印刷服务为主，兼营系列充电器、电子

仪器仪表、医疗器械、各种塑料制品、针织内衣、服装生产等。

二、公司下属十七家工业企业，一家复印技术研究所，六家服务性企业，即复印中心、晒图厂、印刷厂、工艺美术厂、包装储运站和招待所，一家发行股票的实业有限公司。此外，公司在国内的横向联营企业有七家，同外商和港商的合资企业有五家。

三、职工有3,995人。其中厂长和经理以上的干部有57人，各类专业技术人员共588人，推销人员和售后修理人员共285人，门市部经营服务人员共94人，车间工人共2,953人。

四、固定资产900多万元，其中1986年占地面积23,052.59平方米，建筑面积为22,423.92平方米，运输能力35吨。

五、下属实业公司发行股票的原票面总价值为500万元。

六、1986年全年产值达4,300万元，利润达到946万元，这两项指标分别比1978年翻了三番半。

.....

从上述数字可以看出，虽然它的经济实力同大企业相比，真是小巫见大巫，并不令人为之惊讶。但从发展的眼光来看，它已具备了经济强人的素质，能在同强者的挑战和在一些同行业中成为强者。实践证明，延中已发挥了开拓和创新的功能，由于它在复印技术方面的不断开发创造了成就，因而为十亿人民能享受人类当代文明作出了巨大的贡献。现在，它拥有上海第一家集体工业研究所，即延中复印技术研究所；拥有第一家由中国银行外汇信托投资的专业复印服务单位，即延中复印中心；拥有第一家发行股票向社会集资的企业，即上海延中实业有限公司。它所属复印机厂生产的各种型号晒图机和充电机厂生产的系列快速充电机销售量居全国同行业之冠。还有，复印

中心每日的服务金额已占同行业之首。再有，它的复印技术在国内保持了领先地位，有的已达到了世界先进水平，每年有3—4只新产品上市……。总之，延中复印工业公司已从全民企业与大集体企业的“夹缝”中挤了出来，并不断发展，成为上海市街道企业中一支突起的“异军”。它不仅在上海这个全国最大的经济中心站住了脚，而且发展规模越来越大，社会影响与日俱增。

对此，人们不禁要问，为什么在短短的时间里，延中能由一个街道生产小组变成为号称全国的“复印大王”呢？为此，我们特编写了《经济强人之路》，并请该公司周鑫荣总经理作序。

目 录

序.....	1
前言.....	3
第一章 顺应时代潮流的经营方针.....	1
第一节 变生产型为开拓经营型.....	1
第二节 奇特的销售战略.....	4
第三节 顾客第一的服务网.....	14
第四节 以一业为主多种经营.....	25
第二章 不断开发新产品.....	28
第一节 开发“边缘产品”.....	28
第二节 产品翻新夺魁称雄.....	32
第三节 抓应时和淘汰产品.....	36
第四节 坚持发展经营战略目标产品.....	38
第三章 靠科学技术起飞.....	42
第一节 既出产品又出人才.....	42
第二节 引进和消化新技术.....	45
第三节 利用“智力库”争第一.....	49
第四节 建立研究所不断开拓创新.....	55
第四章 改革增添活力.....	57
第一节 抓改革促整顿.....	57
第二节 建立岗位经济责任制.....	70
第三节 实行承包合同制.....	72

第四节	不拘一格任用贤才·····	75
第五章	开展联合阔步前进·····	83
第一节	冲破阻力发展横向联合·····	83
第二节	发展与银行联合·····	85
第三节	发展与外商合资经营·····	89
第六章	创立新型股份经济·····	94
第一节	向社会发行股票·····	95
第二节	推动企业的发展·····	98
第三节	建立开放股票交易市场·····	102
第四节	向大“托拉斯”迈进·····	104
结束语	·····	107
附 录		
一、	关于上海延中复印工业公司同外商合资经营的资料	109
二、	关于上海延中复印工业公司创办股份经济的资料··	155

CONTENTS

Preface

Chapter I A Guiding Principle in Business Management that Conforms with the Trends of the Time

Section 1 Transform the Production Type into an Exploiting and Development Type

Section 2 A Singular Marketing Strategy

Section 3 A Service Network Placing the Customer First

Section 4 Diversified Side Operations in addition to the Main Line

Chapter II Develop New Products Unceasingly

Section 1 Exploit the "Marginal Products"

Section 2 Always Renovate your Products to Carry off the First Prize in Competition

Section 3 Grasp the Seasonable Products and Eliminate the Dated Ones

Section 4 Persist in Developing the Target Products in line with the Business Strategy

Chapter III Take off to a new Height by Relying on Science and Technology

- Section 1 Bring forth both Products and Qualified Personnel**
- Section 2 Introduce and Assimilate New Technology**
- Section 3 Win the First Place by Making use of the "Brain Tank"**
- Section 4 Set up Research Institutes and Explore Possibilities of New Exploitations Incessantly**

Chapter IV Reform Increases Vitality

- Section 1 Grasp Reform and Promote Rectification**
- Section 2 Set up a System of Personal Responsibility for Each Section in Economic Management**
- Section 3 Enforce the Contract System**
- Section 4 Appoint Persons of Ability to Responsible Posts without Abiding by a Single Standard**

Chapter V Forge an Alliance and Go Forward in Big Strides

- Section 1 Break Through Resistance and Develop Lateral Links**

Section 2 Develop Links with the Banks

**Section 3 Develop Joint Ventures With Foreign
Businessmen**

**Chapter VI Establish a New Type Joint Stock
Economy**

**Section 1 Issue Shares to the Societal Commu-
nity**

**Section 2 Push Forward the Development of En-
terprises**

**Section 3 Establish an Open Stock Exchange Mar-
ket**

Section 4 March on to the Stage of Big "Trust"

Conclusion

Appendices

- 1. References concerning the Joint Ven-
ture Operations of the Shanghai Yan
Zhong Copying Industrial Company With
Foreign Businessmen**
- 2. References about the Initiating of
Joint Stock Economy by the Shanghai
Yan Zhong Copying Industrial Company**

第一章 顺应时代潮流的经营方针

第一节 变生产型为开拓经营型

目前，我国大多数企业家和企业管理学者都认为，把以生产与技术为中心的企业管理，称为生产型管理，而把以经营为中心的管理称作为经营型管理。生产型管理的作法是：以生产为中心，以完成上级下达的生产任务为目标；采用行政的手段，按上级指示管理人、财、物，而排斥经营决策权；重视战略目标，讲究提高生产效率与产值，内向“守业”，对外部环境变化反映慢，适应性差；企业管理是“封闭性”系统。而经营型管理的作法与生产型管理大不相同。其一，以经营为中心，面向市场，以满足社会需要来取得较大的利润；其二，实行决策性管理，即运用决策方法，做好企业内外因素的综合平衡；其三，重视战略目标，讲究经营效果与提高经济效益；其四，向外“创业”对外部环境变化的适应性强；其五，企业管理是“开放性”系统。生产型管理是长期以来实行僵化经济体制的产物，它越来越不适应社会主义商品经济发展的要求，党的十一届三中全会以来，特别是党的十二届六中全会关于经济体制改革的决定，要求企业变生产管理型为经营管理型，以适应加速四化建设步伐，以及对内搞活和对外实行开放形势的发展。

如何实行企业管理的转轨道？这对延中来说，是一件生死存亡的大事情。但他们克服了重重阻力，尽快地顺应了党的十一届三中全会以来重大方针政策的巨大变化，并顺利地实现了企业管理的转轨道。

一个企业的生存和发展，首要条件是要有自产自销和自我经营的自主权，否则就不是一个完全的企业，更无法变生产管理型为经营管理型。为了求得企业的生存和发展，“延中”争得了上述权力，并作了惊人的努力，闯出了一条依靠自己力量发展企业的新路子。这里着重介绍经理周鑫荣等智取自主权的故事。

在十年前，延中复印工业公司的前身——延中街道集体事业管理组，只是领导着几个由家庭妇女和残疾青年组成的“里弄生产组”。人员少、资金缺、“厂”房陋，职工待遇差，设备陈旧，任务不足。虽然历经艰辛，但是直到1978年，全年的产值和利润才分别达到269万元和87万元。企业要发展，职工待遇要提高。要做到这一切，只依靠大工业的“残羹剩饭”显然是不行的。对于延中来说，1979年是难以忘怀的。这个街道所属工厂原来是以承接大工厂委托的加工任务为主的。1979年初开始，这些工厂中先后有近十个生产组的加工任务被大工厂抽走了，生产濒于停顿状态，人心浮动。与此同时，又有一大批回沪知识青年被安排到街道工厂里来工作。这些青年人既给企业带来了新的活力，同时也带来了新的问题。在这种情况下，街道党委分管集体事业的副书记张福奎和事业组负责人周鑫荣想：我们街道所属工厂有2,000多名在职职工和1,400名退休工人，我们要为他们着想。只有发扬艰苦奋斗的精神，走自己的路，才能克服困难。他们召集各厂干部开会务虚，决定发展自销产品的生产，迅速改变靠加工为主的被动局面。

但是，按照当时的有关政策的规定，街道企业只能从事满足人民生活需要，为大工业服务的加工生产，不允许生产正式产品。要搞正式产品，得改“组”为“厂”，而要改“组”为“厂”，就得上级审批，往往送上去半年、一年，也未见得最后能批准同意。不改厂呢，如果晒图机钉上生产组制造的标牌，又恐怕人家不想要，真叫做左右为难。但困难难不倒创业者，周鑫荣灵机一动，建议取名为“延中复印机所”，因为叫“厂”要报批，叫“所”则没有这个规定，这算是钻了个空子。尽管如此，关卡并没有过完。因为销售又受到了阻力。对此，周鑫荣没有采取硬顶的办法，因为他知道硬顶，可能顶住了，但也有更大的可能是失败，所以采用了迂回策略。这就是，主动向订货单位求援一批薄板、钢管等原材料，把产品生产改称为“来料加工”。这样，不但可以保持产品生产的形式，而且解决了原辅材料供应上的困难。

延中有了自主权，为企业的生存和发展取得了前提条件。同时也顺应了经济体制改革的大势所趋。随着党的十一届三中全会以来路线、方针的贯彻，国家政策的放宽，延中头头的“紧箍咒”也一一被解脱，“延中”牌产品上市通行无阻，为企业的繁荣打下了基础。1979年增产幅度较大，产值比1978年提高百分之七十二，1980年增产的幅度更大，产值达到940万元，比1979年提高百分之九十六。由于增产幅度一年比一年大，对国家的贡献也一年比一年多。同时2,200名职工的奖金收入，1979年从无到有，平均每人每年50元，1980年增加至143元。从此，延中在经济调整中渡过了难关，并为振兴企业打下了初步的基础。延中的这一成绩引起了新闻界的关注，比如，1981年2月14日，《解放日报》以《延中街道工业在调整中越办越兴旺》醒目标题，并以较大的篇幅报道了延中的创业