

贵州企业 成败30例

李金顺 编著

贵州中烟公司
神奇
贵州建工集团
七冶
贵州航空
习酒公司
水钢
老干妈
赤天化集团
北极熊
贵州移动
安酒集团
茅台集团
水矿集团
瓮福集团
开磷集团
贵铝
贵盐集团

贵州人民出版社

GUIZHOUQIYE

贵州企业 成败30例

贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

贵州企业成败30例 / 李金顺编著. —贵阳: 贵州人民出版社, 2009.1

ISBN 978-7-221-08442-2

I. 贵... II. 李... III. 企业管理 - 经验 - 贵州省 IV.

F279.277.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第008950号

书 名 贵州企业成败30例
编 著 李金顺
责任编辑 姚必强
装帧设计 唐锡璋
出版发行 贵州人民出版社
印 刷 贵阳兴顺发彩色印务有限公司
规 格 787 × 1092毫米 1 / 16
字 数 380千字
印 张 17.50
印 数 2001-5000册
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年3月第2次印刷
书 号 ISBN 978-7-221-08442-2/F · 790
定 价 57.00元

**本书的出版得到水城矿业（集团）有限责任公司的
资金资助，在此谨表诚挚的谢意！**

前言

从1968年到1993年，我在企业渡过了25个春秋。1998年到省委组织部任职后，又负责联系省管国有企业并兼任企业工委常务副书记。即使在建设厅和省政协工作期间，也始终与不少企业家保持联系，和企业结下了不解之缘。

黔山秀水孕育了一代又一代优秀企业家，这些企业家有思想，有行动，有实绩，有经验，为贵州的经济社会发展做出了重要贡献。在我接触到的企业和企业家中，就有不少这样的事例。假如不把这些写出来，真的是如鲠在喉，不吐不快。

省委组织部侯正茂副部长建议我写一些贵州企业成功的案例，省国资委原主任现水钢集团党委书记王黎明希望我多总结几个失败的教训。他们的建议和我的想法不谋而合。

贵州企业成功的案例比比皆是，失败的教训也有不少，我了解的情况又极为有限，从何写起呢？思索良久还是决定写自己亲历、亲见或亲闻的事例。

企业成功的路子千条万条，关键是找准适合自己的一条。任何成功的原因都是综合性的，但其中必有重要的和比较重要的。考虑到贵州企业经验的全面性和系统性，本文所选择的虽然不一定是企业成功的第一因素，但都是

重要和比较重要的因素。

由于本人掌握资料有限，学识水平不高，材料选择难免缺乏典型性，分析和感悟也难免存在浅薄性，敬请各位读者谅解并批评指正。

本书在编写过程中，各相关企业和姚必强同志给予了热情支持和帮助。省国资委党委副书记、副主任赵松桓同志在百忙中审读书稿，并提出了修改意见。魏永柱、屈庆麟、潘明祥、郑才友、徐世杰、刘建中、刘仰瑞、涂兴沼、李涌泉、姜家雄、张如飞审改了有关稿件，在此表示衷心感谢。

本书出版得到了水城矿业（集团）有限责任公司的资金资助。

谨以此书献给贵州企业界的朋友们。

作 者

2008年10月

Contents

目 录

前 言 / 1

第 1 例 领导班子决定一切 / 1

第 2 例 员工与企业共同成长 / 12

第 3 例 企业文化点燃辉煌 / 23

第 4 例 握紧打开市场的金钥匙 / 33

第 5 例 负重攀越滚动发展 / 42

第 6 例 相关多元化促进二次创业 / 52

第 7 例 在合作中求得发展 / 61

第 8 例 企业和谐才能兴旺 / 70

第 9 例 乘势、造势、借势而为 / 79

第10例 战略规划指导企业发展 / 88

第11例 盲目扩张陷入泥潭 / 98

第12例 产、学、研联盟创新 / 107

第13例 专利战略成就业绩 / 116

第14例 技改推动贵州轮胎前进 / 126

第15例 汇聚企业无价资本 / 136

第16例 缺乏核心人才导致失败 / 145

第17例 三优叠加焕发企业活力 / 154

贵
州
企
业
成
败

30

例

- 第18例 资本运作创造经济效益 / 161
- 第19例 让员工也来当股东 / 169
- 第20例 自我突破是企业成功的关键 / 176
- 第21例 铸造精品就是创建名牌 / 185
- 第22例 做精做强品牌是企业成功之道 / 194
- 第23例 大集团小公司成就“百强” / 204
- 第24例 好酒也要勤吆喝 / 212
- 第25例 不服输才能重新崛起 / 221
- 第26例 正确处理与所在地的关系 / 231
- 第27例 诚信经营是企业成功的根本 / 239
- 第28例 盲目合同贻误企业前程 / 248
- 第29例 法律是企业成功的重要保障 / 255
- 第30例 社会责任重于泰山 / 265

第1例

领导班子决定一切

1993年我担任建设厅长后，每年都要到贵阳市公交公司去几次。十几年来，公司总经理李涌泉总是在那个十多平方米的办公室里办公，所不同的是书籍越堆越多。我开玩笑地说：“公司变化那么大，你的办公室也该换一换了！”他风趣地回答：“小办公室也能干出大事业呀！”

不错，这些年来，李涌泉办公室虽小，但公交公司却发生了巨大的变化。

1951年8月2日，贵阳市公共交通总公司的前身——贵阳市公共汽车管理处成立，8月3日，开通第一条公交线路，6辆木炭车，结束了贵阳市没有公共汽车的历史。到1995年，已经发展成为拥有7700名职工、538辆营运汽车、营运收入5764万元、客运人次2.2亿、多种经营收入980万元的国有企业。随着城市化规模的不断扩大和居民出行的不断增长，尽管基本上保持了适应性的发展态势，但毕竟年亏损1448.6万元，职工年收入也不过3800元。此时，非公有客运却迅速发展，短短几年，私营中巴车和出租车发展到2000多辆，30%左右的客源被分流。一些人怀疑，在激烈的市场竞争中，公交公司还能不能够生存发展。然而，历史却作了最好的回答。到2006年，公司实现

连续9年盈利，拥有各种运营车辆2246辆，线路长度1600.09公里，线路条数105条，年客运量4.95亿人次，营运收入4.5亿元，盈利1500万元，人车比从1995年的10:1下降到4:1。经专家测评，公司承担了贵阳市29%的运力，高于国内规模最大的上海公交23%的水平。公司和李涌泉总经理分别获得了全国“五·一”劳动奖状和“五·一”劳动奖章及荣誉称号。对于一个西部省会城市来说，这不能不是一个奇迹。2006年7月，国家清洁汽车行动领导小组组长石定环在长沙全国会议上特别强调整个行业要学习贵阳公交“敢为人先的贵阳精神，讲求实效的贵阳作风，有所创新的贵阳技术。”

贵阳公交成功的经验很多，各方面总结的材料不下200万字。按照李涌泉的说法，其中关键的一点是“领导班子决定一切”。事实证明，1995年上任的以李涌泉为总经理的班子，正是这样一个道德品质素质高，经营管理能力强，企业发展绩效好的班子。

道德品质素质高。贵阳公交认为，领导干部既是“样子”，也是“靶子”，只有“钢班子”才能带出“铁队伍”，“好作风由我做起，好形象由我树起”，“喊破嗓子，不如做出样子”。“要求职工做到的，干部首先做到，要求职工遵守的，干部要带头遵守”。班子成员要坚持四严，做到五实，即严字当头，严格管理，严格监督，严格检查；在解放思想上力求务实，在企业改革上力求真实，在企业发展上力求坚实，在企业管理上力求严实，在工作作风上力求扎实。党委成员带头轮流参加早班巡线、周日值班，节假日深入站队、车间现场指挥生产。各级管理干部坚持“早班车出车必须在岗，晚班车回场才能离岗”。领导班子心系职工，想方设法，筹措经费，改善一线职工站房工作条件，解决一线职工吃饭、保洁工长期未能解决的烤火、烘衣难等问题，为离退休职工发放煤气补贴。每年春节放弃年夜与家人团聚，分头到站（队）与一线职工共度除夕。符合分房条件的公司领导成员尽管住房条件也很差，但每次大家都谦让，将指标主动让给一线职工。

贵阳公交实行无人售票后，有1200多富余职工将下岗待业，这些人大多数是企业老职工，曾为企业的发展出过力，流过汗，他们中多数人没有什么专长。公司领导作出“只有转岗，没有下岗”的庄重承诺。一方面，他们

大力发展主业，增加营运线路和里程，购置新车200辆，解决了400个就业岗位。另一方面，在服务环节大做文章，通过成立收银中心、零币兑换亭、成立清洁工队伍等方式，开掘了大量的就业岗位。张晓萍等10名女工自愿走下车厢，到站台上当清洁工。公司领导专程前去看望，向他们鞠躬，对她们表示慰问，感谢他们对公司改革的理解和支持。在张晓萍等“十姐妹”的带动下，公司140多名售票员转岗当了保洁工。三是通过发展多种经营，成立了14个经济实体，不仅为公司每年增加了1800多万元的收入，还安置了大量转岗职工。1200多名职工逐步实现了在企业内部转岗就业，没有把一个职工推向社会。

李涌泉和公司领导班子得到了职工的广泛认同和敬佩。他们称赞领导班子是“汉子”，希望总经理李涌泉注意身体，缩短工作时间，戒掉烟酒，并且自发进行监督。

经营管理能力。新上任的领导班子在李涌泉的领导下，勤于学习，勇于改革，善于经营，陆续实行了生产建制、乘车方式、成本管理、服务质量、用工制



度、精简机构、分配制度、保修体制、财务体制、安全管理“十大改革”；以创一流的形象、一流的管理、一流的服务、一流的效益为质量方针，不断开拓进取，初步实现了企业增长方式的转变和跨越式的发展。

领导班子首先分析了公交行业的主要经济特征。主要是，第一，它是一个城市的窗口，属于城市公用事业，其提供的产品（服务）具有必须性和普遍服务的特性。第二，具有明显的规模经济性和范围经济性。第三，正因为它所提供的产品具有公共性特点，因此必须保证对市民出行需求的有效供

给，体现出社会福利性和公益性特征。运营生产流动分散、点多面广、时间长、劳动密集程度高的特点，常常使传统公交存在以下弊端：调度员只管得了车辆到站和离站情况，却无法监控和调度车辆途中运行；原始数据人工记录，难免出现人情数字、虚假数据；数据统计重复劳动多，不能共享；汇总分析滞后，不能起到及时指导生产、降低安全隐患、提高服务质量和车辆利用率；线路调整延伸和生产计划全凭经验。

同时，分析了行业竞争态势。可能出现5种竞争力，那就是行业现有竞争者竞争强度，新进入者威胁，替代品威胁，供应商讨价还价能力和购买者讨价还价能力。因为国家有“优先发展城市公交”的战略方针，只要获得了政府授予的公交线路特许经营权，就将会有较为稳定的营业收入和营业利润。燃油供应是城市公交行业的一大制约因素，但油价的高低，公交公司却无能为力。因此，公司必须实施广泛差别化战略。所谓差别化战略就是企业为了建造出本地域内、本行业内企业独有的、竞争对手难于匹敌的竞争能力，构筑本行业较高的进入壁垒，使潜在的进入者望而却步。然而，任何壁垒都不是永远不能攻破的，要想立于不败之地，就必须与时俱进，善于结合本企业的实际，把国际国内的新经验、新知识加以利用和创新，锲而不舍，直到取得成功。在实行各项基础性改革的基础上，他们一连迈出三大步，取得了巨大的成功。

第一步，实施无人售票制度。过去几十年，贵阳公交与全国其他城市公交企业一样，实行由驾乘人员组合的有人售票制。1992年，深圳公共汽车公司率先在全国公交系统试行无人售票制度，以后广州、杭州等城市也开始实施。为理顺改革思路，科学制订改革方案，他们多次派人前往烟台公交公司、武汉钢铁厂、攀枝花钢铁厂等先进单位取经。经过反复咨询、论证和修改，制定了系统、严密、科学的整体改革方案，1995年10月1日起在市区线路上陆续对全部车辆实行了无人售票。按照安全、准点、整洁、礼貌的服务方针，高标准要求和规范营运行为。为确保无人售票的实施，公司在营运线路上先后设置了83个零币兑换亭，保证乘客能及时兑换零币。每天有18万元左右的零钞经过收银中心200多职工的双手点钞、分类、整理、打捆，分发到各

兑换亭去。因为这项工作开全国之先河，不少人都怀疑能否成功。甚至一些新闻媒体也不相信在西部省会城市能做到无人售票。当记者来到贵阳，看到公共汽车前门上、后门下、井然有序的景象时，不禁倍加赞叹。

1997年，贵阳公交在市区线路实施了接触式TM卡电子系统收费，取代了传统的车票、各种月票，使贵阳公交除了投币收费之外全部实现了电子收费。TM卡的发售，使市民彻底摆脱了零币兑换的麻烦。乘客可随时在各主要站点对TM卡充值，十分便捷。经济效益和社会效益都有了新的提高。1998年便扭亏为盈，实现利润100万元。虽然仅仅100万元，但在全国却处于领先地位。据建设部统计，那一年，全行业累计亏损94348万元，31个大中城市的法人公交企业，盈利的只有3家，盈亏持平的2家，其余26家都存在不同程度的亏损。

第二步，推进信息化工程。2001年度，公司开始实施非接触式IC卡电子系统收费，取代了TM卡电子收费系统。非接触式IC卡具有数据存储量大、保密性强、操作简便迅速，一卡多用等优点。到2006年，IC卡电子系统收费已发卡45万张。电子收费已占全公司票款收入的20%~25%。实施电子系统收费，方便了乘客，减少了大量的售票岗位人员和收银点钞工作，提升了公司的企业形象。

2003年底，贵阳公交完成了企业信息化一期工作，在2001年IC卡系统的基础上，实现局域网、综合管理网、刷卡路签、刷卡领料、刷卡加油、刷卡乘车、刷卡考勤、人事劳资、财务核算等十余个子系统，基本实现了办公无纸化、数字电子化、统计计算机化，大大减少了人工统计工作，提高了生产数据的真实性、及时性和准确性，为管理者提供了更为方便的基础分析信息。特别是刷卡路签制度的实施，控制了车速，增加了车辆运行的准点率 and 安全性，提高了服务质量，减少了管理人员。

GPS定位技术、GPRS通信技术、GIS地理电子信息技术、网络技术、计算机技术、自动控制技术、软件技术为一体，是公交企业实现运营生产调度信息化、自动化、智能化的高科技管理平台。2005年，贵阳公交投资1400万元，建立了国内具有先进水平的GPS卫星定位系统，并在4条线路78辆车上安

装使用。2006年底，完成了调度大厅和数据库的建设，并完善了网络安全监测措施和系统紧急情况处置预案，使系统运行更加安全可靠；安装发车显示屏60块，瑞金南路安装了7块电子站牌，方便乘客了解乘车信息。到2007年，全公司所有大公共汽车已经全部使用“智能调度系统”。

信息化工程的实施，改变了城市公交企业传统管理模式和管理手段，实现了从粗放型管理向集约型管理，从经验型管理向科学管理，从定性管理向定量管理，从静态管理向动态管理的转变。开通“智能调度”系统之后，公交车准点发车率提高了31%，工作车率提高了3.5%，有效减少了行车事故，为企业实行扁平化管理打下了基础，使企业的核心竞争力和服务水平得到进一步提高。市民在享受现代乘车文明的同时，在消费中也能感受到时代在前进，科技在发展。

2006年10月19日中国城市公交协会智能交通专业委员会在贵阳召开，与会代表一致认为：贵阳公交的智能调度系统是全国最优秀的一套智能交通系统，是国内成功应用智能交通的典范。

第三步，推进油改气工程。李涌泉等认真分析了形势，认为在公交公司发展清洁汽车不仅是大势所趋，而且有良好的经济效益、环境效益和社会效益。据有关资料统计，贵阳市现有车辆每年向空中排放废气200多万吨，污染物排放量10多万吨。公交公司有各种车辆2200多辆，承担着重大的社会责任。现在，国际市场石油价格持续攀升，几年之内就可能突破每桶100美元大关。我国是石油资源短缺的国家，到2020年预计将进口石油3.4亿吨，对外依存度将达到70%左右。无论是社会效益和经济效益，都应该发展清洁汽车。因此，公司毅然选择了发展清洁汽车的道路。

通过对汽、柴油各种替代能源的对比分析，天然气价格低廉，污染物排放量较少，是理想的替代燃料。在贵阳市政府的支持下，2005年4月公司正式启动“油改气”项目。当年11月份，青云路L-CNG撬装加气站投入运行，为149台CNG车辆供气。但是，在运行中他们发现，使用压缩天然气负载重，加气次数频繁，每车6个钢瓶，每天要加一次气，每次加气需要20分钟，压力达到200公斤，行程却只有180公里，影响了公交车正常营运。于是，公司

通过技改，将压缩天然气改用液化天然气。改用液化天然气动力系统虽然改装费用高了一些，但却达到了负荷轻、用气周期长的技术效果，每车1个钢瓶，3天加一次气，每次加气5分钟，压力也不过5公斤，行程却达到了500公里。2006年10月，首台试验车正式上线载客运营，并在2007年底改造成液化天然气车1000辆。

在公交车改装成功的基础上，公司把“油改气”方案运用到出租车上。在测试中，一辆出租车一次充灌天然气可运行480多公里；在试验出租车上安装“油气互换开关”，当车上的液化天然气耗尽后，可转换为燃用汽油，这不仅可节约能源，还加大了行驶里程，更加经济实惠。这种装上液化天然气瓶的出租车已经在国家重型汽车质量监督检验中心进行了“碰撞”试验，证明没有安全隐患。2007年1月，在全国清洁汽车行动协调领导小组办公室的指导下，贵州省科技厅、贵州省建设厅、贵阳市人民政府在贵阳市联合组织召开贵州省城市客运车辆（贵阳公交）LNG汽车鉴定及推广会上，与会专家认为：贵阳市公交总公司在LNG加注站（固定及移动）的设计、建设和LNG发动机及整车（公交车、出租车）改造、在运行管理方面积累了宝贵的经验，具有良好的示范作用，其成果具有自主知识产权，技术可行、安全可靠，具有推广应用价值和良好的推广应用前景。同时，在发动机改造方面，也获得了三项专利，其中1项发明型，2项实用型。

目前，贵阳公交已经有590辆公交车改装使用液化天然气，并显现了良好的经济效益和社会效益。初步计算，已经改装的LNG汽车，可降低成本400万元。就环境效益而言，尾气排放减少5万吨，有害物质减少排放4000吨。司机们的感受也大不相同，他们说，原来呛人的浓烟几乎没有了，刺鼻的味道和恼人的噪音也减弱了，感觉“现在每天下班后整个人神清气爽了许多。”

毫无疑问，贵阳公交的成功说明了，**在企业中领导班子决定一切，企业家决定一切**。实际上，这是一个普遍现象，无论何种所有制，何种规模的企业概莫能外。建设一个好的领导班子，选择一个优秀的企业家，企业才可能成功。

领导班子是推动企业运转的心脏。特别是企业家，至少应该发挥五个作

用：一是提供经营思想和理论；二是决定企业的长远和近期目标、目的、任务和规划；三是预测市场的变化，制定战略；四是在出现突发事件时及时应对；五是组织全体员工为实现企业的目标而积极工作。这五条中任何一条出现问题，都会给企业带来不可估量的损失。

领导班子是全体企业成员团结的核心。正如贵阳公交所说，“钢班子才能带出铁队伍”，没有一个好的领导班子，就不可能造就出一支高素质的职工队伍，自然也就谈不到企业的成功。企业是一个团队，一个整体。一个成功的企业一定具备一个团结一致的领导集体。只有一个和谐而又团结的领导班子，才能培养和引领一批批出色的企业员工，才能缔造企业凝聚力，战斗力和竞争力。实际上，管理者关系的和谐程度往往决定了企业的命运。

历史上，贵州省企业中因班子而兴和因班子而衰的事例比比皆是。2000年笔者到贵州钢绳厂考察时，连续作过五任经理（厂长）助手的刘盟利说：领导班子有个好的作风是持续发展的关键。这五任班子都有八个字，即团结、民主、向上、自律。正因为有好的班子，才有了钢绳厂的持续发展。相反，有的企业却因为班子出了问题而一落千丈。

那么，企业领导人究竟要具备哪些素质呢？根据贵阳公交的经验，应该有较高的思想道德品质素质，经营管理能力素质和求真务实作风素质。道德品质素质是防范失败的盾牌，经营管理能力素质是决策正确的关键，作风素质则是成功的根本保证。

思想道德品质素质是指企业家在行为、作风中表现出来的思想、认识、品性等方面的特征，是领导者服众的根本。主要包括高度的社会责任感，懂政治，顾大局，关注民生，富有同情心。良好的职业道德，尤其是诚信意识、奉献精神，严于律己，言行一致，愿意为了整体利益而放弃个人利益。可贵的合作精神，谦虚谨慎，善良友爱，尊重他人，善于团结他人一道工作，具有坦荡和光明正大的胸怀与心态，不是用心机去对待同事和下属。敢于承担风险，有改变企业面貌、创造新局面的激情和信心，不文过饰非，诿过于人。吃苦耐劳，自信乐观，随时保持旺盛的精力和活力。

长期以来，有些人总把魄力和板起面孔训人混为一谈，和滥用权力混为

一谈。这是不对的。魄力是什么，是胆识和精力。诚然，企业领导人是通过自己的权力来实现对企业成员领导的。但非权力的领导，即凭借人格魅力、才华和业绩的领导同样十分重要。这种吸引力、感召力和影响力能使人倾心向往、乐意跟从，能产生巨大的能量。1999年10月，水钢三年扭亏为盈后，省委组织部对领导班子进行了民主测评。那次测评，共有207人参加，对班子分为好、中、差三个档次；对企业领导人员分为优秀、称职和不称职三个档次。测评结果，认为好的199票，中的7票，没有差票。对党委书记、总经理朱继民，认为优秀的202票，称职4票，没有不称职票。可见，水钢职工对班子和主要领导人的评价有多么高。

经营管理能力素质是领导做工作的本领。至少包括以下几种能力。有学习能力，向书本学，向实践学，向同事学，向员工学，向竞争对手学。有创新能力，不因循守旧、墨守成规，对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力。有决策能力，能在错综复杂的问题中区别主次，根据市场变化情况做出正确的决策。有组织能力，善于组织人力、物力和财力。有知人善任的能力，以宽阔的胸怀，准确了解人才，恰当使用人才，不断聚集人才。有应变能力，能精细地观察事物，并根据变化了的情况，及时做出新的决策。有自我控制能力，能经受挫折，不为情感所左右，在复杂的情况下，做出正确的预见。有较好的文字、口头表达能力，对事情听得认真，看得仔细，写得明白，说得清楚，干得实在。有社会活动能力，能同政府、社会、包括竞争者处理好关系，汇集各种积极因素，促进企业的发展。有借助他人力量的能力，不孤军奋战，与合作者共尝成果，与联盟者分享利益。

求真务实作风素质是指企业领导人在实践过程中所表现出来的素质、精神和品格。他体现着企业的价值观念，关系着企业的社会形象。特别是实事求是的思想作风和求实干、求实用、求实效，戒表面、戒表层、戒表演的工作作风是企业实现目标的保证。贵阳公交总经理李涌泉说，实事就是客观存在的事物，求是就是对客观存在的事物提出有针对性的解决办法。对客观存在的事物视而不见，不叫实事；看到了客观存在的事物而提不出有针对性的解决办法，不叫求是。因此，他凡事总要想尽一切办法去解决。