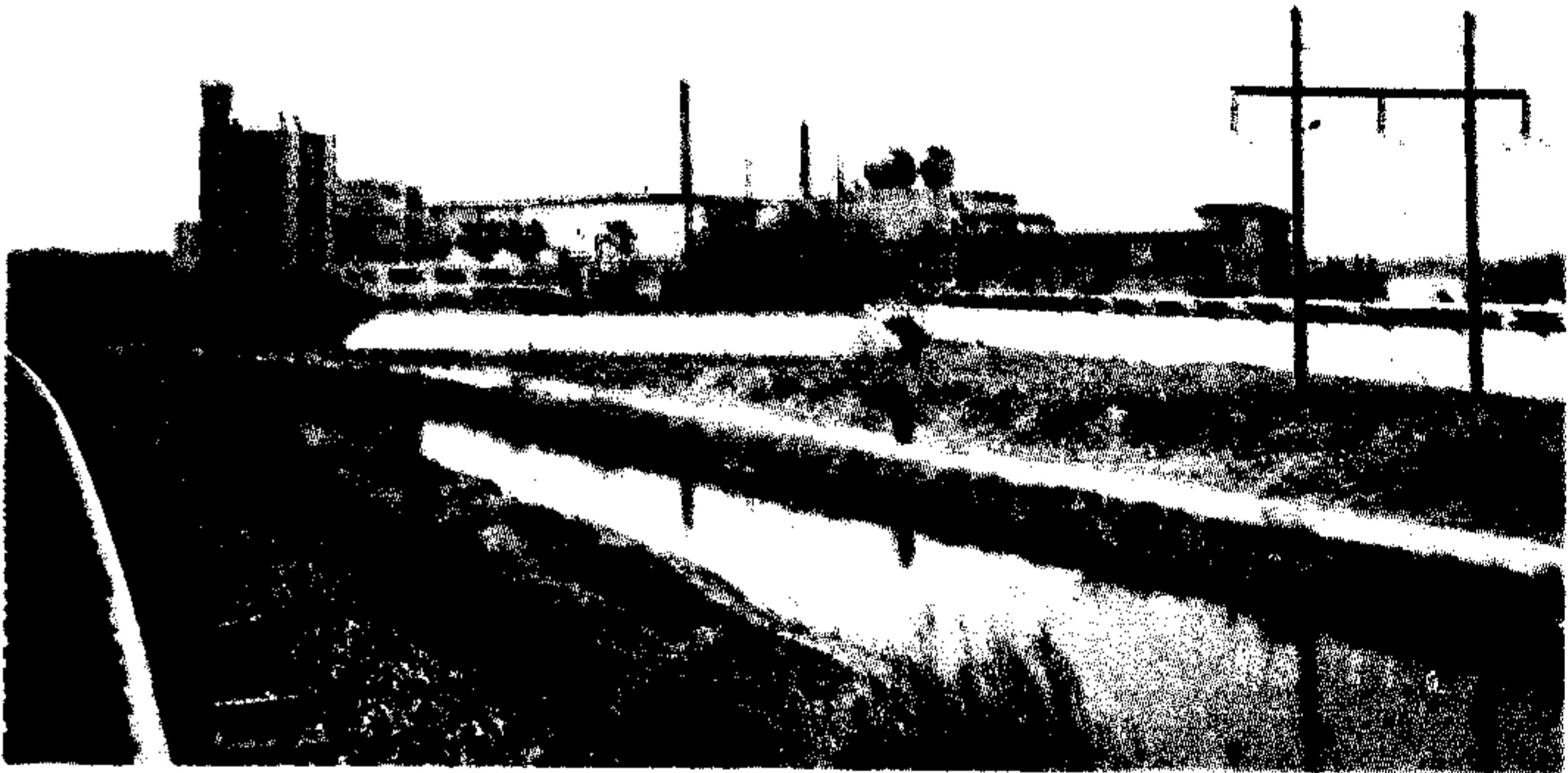


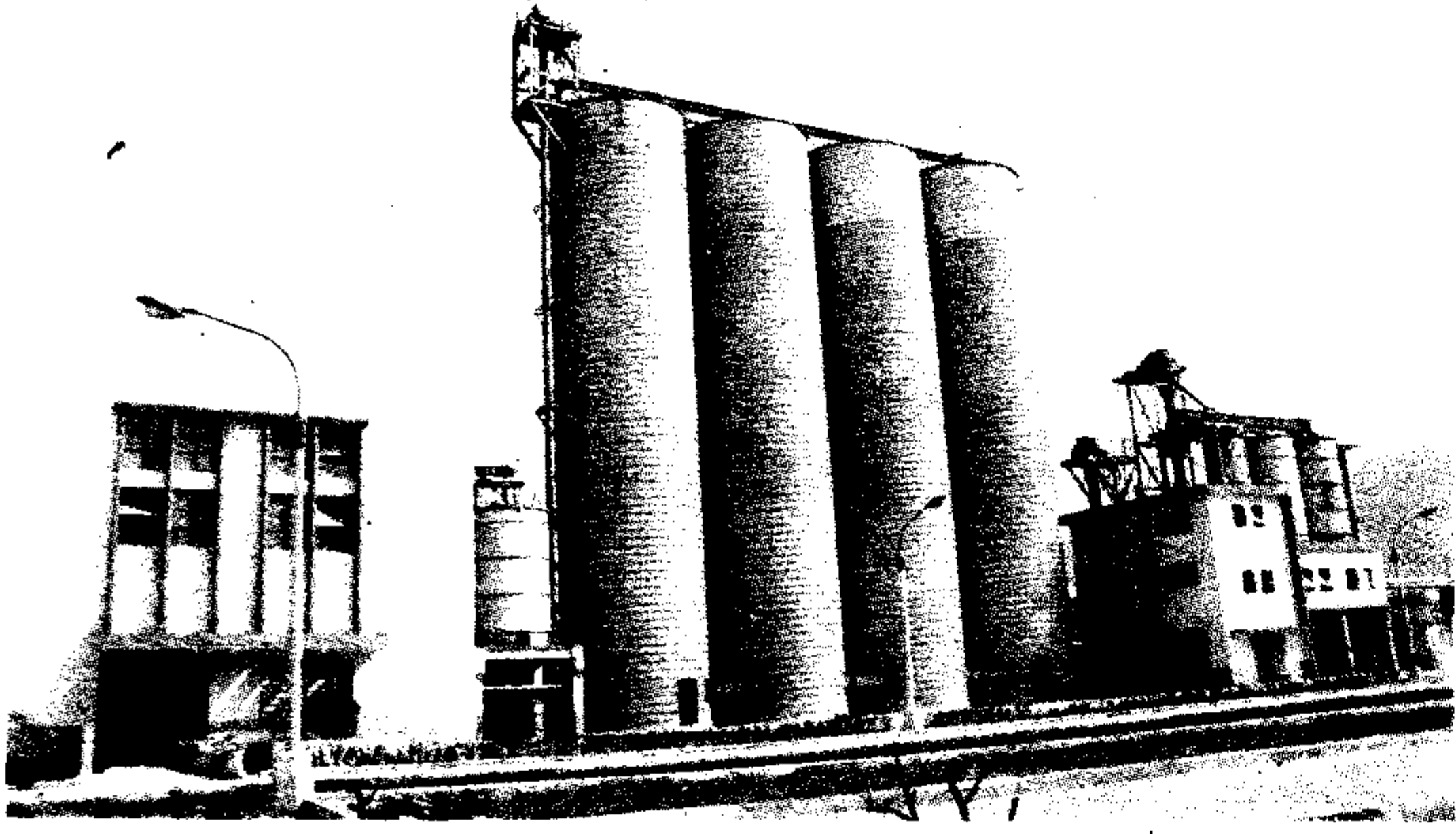
国家副主席王震为三得利公司题写铭牌



三得利食品有限公司外景



1988年8月25日，李鹏总理在人民大会堂设宴款待日本首相竹下登一行，使用的是“花果山”啤酒



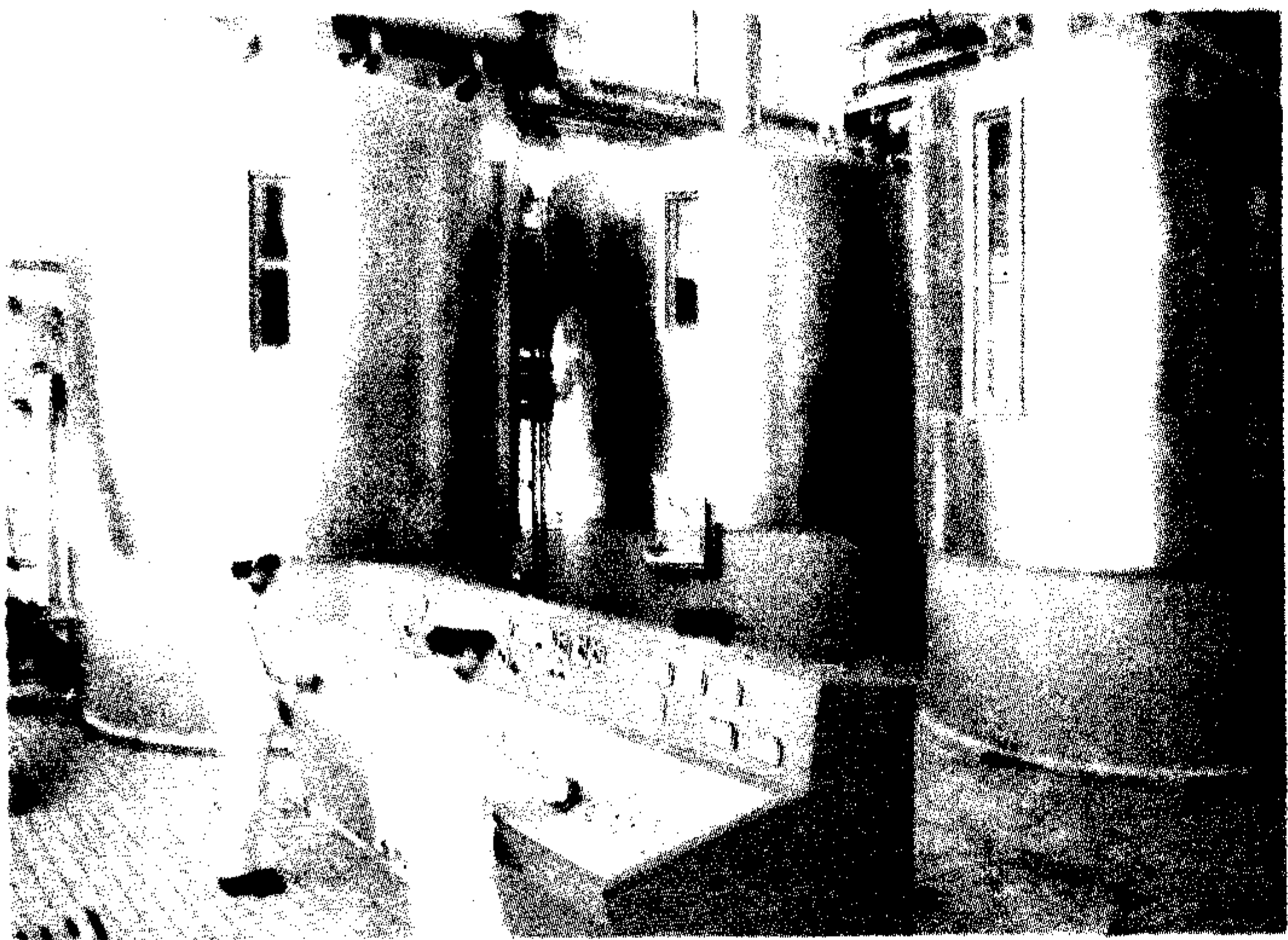
三得利公司的麦芽厂堪称国内最先进水平



三得利啤酒在中国首届食品博览会上



三得利公司的“花果山”啤酒荣获中国首届食品博览会金奖



从联邦德国引进的啤酒糖化设备

《自助者之路》丛书编辑委员会

主 编 李安民

编辑委员会(以姓氏笔划为序)

大内全 王全山 王鸿根

史 强 朱荣华 刘德林

关 丽 李安民 李 武

张德成 张本志 张明德

陈德芳 郑 伟 胡志坤

蒲 坚

总 序

我国实行改革开放的十年来,取得了举世瞩目的成就。在克服了由于文化大革命十年动乱所造成的那种国民经济濒于崩溃的局面之后,走出了一条较为适合我国国情的发展国民经济的路子,为在我国实现四个现代化建立了良好的开端。

实践给人们以深刻教育。尽管我们仍面临着一些困难,但只要对过去的十年加以认真的回顾与总结,便可以更加坚信党的十一届三中全会所制定的改革开放政策是适合中国国情的,完全正确的。实践也清楚地告诉了我们,必须在坚持四项基本原则的基础上坚定不移地走改革开放之路。

众所周知,建设资金不足是我们四化建设中一系列困难中的主要困难,这个困难将持续一个相当长的时期。引进外资,在我国建立并经营管理好更多的不同行业、类型的中外合资企业,是克服建设资金不足的办法之一,是改革开放中的一项很重要的,很有意义的工作。

合营企业的建立,也为我们带来先进的设备与技术,带来先进的、科学的管理方法,这些都会

对我国其他企业的发展起促进作用,并对我国的产品跻身国际市场十分有利。

由于合营企业机构设置精简及对员工聘用的自主权,促使企业内部形成优化竞争的机制。其劳动生产率与员工的素质明显地高于其他一般企业。

另外,在合营企业里,从董事会到高级管理部门,从中外方经理到员工,由于互利互惠而通力合作,发展了我们同各国企业界的友好关系。再加上各国人员的社会文化背景的不同,也使合营企业形成了独具特色的企业文化。

可以肯定,在中国举办中外合营企业,决不是权宜之计,它将长期地发展并存在下去。

十年来,我们企业界和政府各有关部门探索了以前未曾碰到过的问题,做了一些开创性的工作,取得了一些令人欣慰的教益;也面临着一些有待进一步去探索并逐步加以解决的问题。

《自助者之路》展示了自一九七九年七月一日公布实施《中外合资经营企业法》以来,由中信公司参与建立和管理的一些合营企业中的厂家各具特点的企业:中萃发展有限公司;广美食品有限公司;中国江苏三得利食品有限公司;中国南通力王有限公司;天津丽明化妆品合营公司;中兴—沈阳商业大厦;首都机场饮食服务公司。这些企业的领

目 录

总序.....	房维中(1)
引子.....	(1)
第一章 艰难的起步与跋涉.....	(3)
一、一段历史的结束	(4)
二、一个新时代的开始	(6)
三、CJS 速度的启迪与思考	(13)
第二章 创造与制造的不等式	(16)
一、综合、分析、比较——引进最佳设备	(17)
二、坚持、扬弃、改造——消化意味 着创新.....	(22)
第三章 CJS——关于人的话题.....	(27)
一、每个人都是重要的.....	(29)
二、终身教育——为时已晚但必须开始 的工作.....	(36)
三、知识、人才——现代企业制胜的 要因.....	(41)
四、双向诱导——思想教育应从人的本质 入手.....	(43)
五、爱国主义——新时期不容忽视	

的教育·····	(45)
第四章 文化——一个偶然受到的启示···	(47)
一、关于企业人的积极性·····	(52)
二、“企业的形象管理”(企业文化的表层) ·····	(55)
三、“5S 管理”——整理、整顿、清扫、 清洁、整洁·····	(60)
四、关于对企业文化的认识·····	(61)
五、关于情感环境、人际关系和人性 管理·····	(67)
第五章 生长着的企业管理之树·····	(77)
一、第一线的管理者——一个必须澄清 的概念·····	(78)
二、现代企业的人事管理·····	(81)
三、现代企业的人事评价·····	(85)
四、企业的组织与机构设置·····	(89)
五、质量管理——永远新鲜的话题·····	(95)
六、目标管理——经验与教训·····	(104)
七、数据化管理——透视真实 的途径·····	(115)
八、明文化管理——“看得见” 的制动力·····	(119)
第六章 不是结论的结论——选择 的启迪与思考·····	(123)

一、落后地区经济基础薄弱的现实 …	(124)
二、超越的本质规定——人 ………	(126)
三、关于社会发育系统的启示 ………	(129)
四、观念相悖——缺乏理论指导和 思想准备 ……………	(130)
五、文化——在中外合营企业管理中 的价值 ……………	(131)
结束语……………	(134)

那天，人民大会堂敞开了大门
历史说——昨天结束——今天开始

引子：

没有人再怀疑甚至指责我们的选择了。选择在当时的确是艰难痛苦的（尽管那选择在今天看来是那么顺理成章，痛苦又是那么微不足道）然而，当你站在中国的山坳上，意识到强烈的民族危亡感和经济冲击的切肤的灼痛，不选择你就别无选择。或许只有在今天，我们才有时间回过头来，沿着历史的脉络，重新审视那条充满荆棘但后来越走越宽广的路……

公元一千九百八十四年——冬去春来。

人民大会堂——镁光灯频频闪烁，历史做了这样的记载：

“1984年3月21日下午4时半，在北京人民

大会堂江苏厅举行了签字仪式。中共中央政治局委员、中日友协名誉会长王震同志，人大常委会副委员长、中国国际信托投资公司董事长荣毅仁同志，以及徐昭隆、杨波、马仪、房维中、魏玉明、杜子端、闵豫、孙平化、张绪武、李敬松等同志参加了这一有纪念意义的仪式。王震、荣毅仁同志和日本三得利公司董事长佐治敬三先生、日本驻华大使鹿聚泰卫先生，友好人士木村一三以及其他日本朋友进行了友好的谈话，不仅赞扬了这一中日经济合作项目，而且希望能够扩大和发展其他合作项目。同时又对中国江苏三得利食品有限公司能在如此快的时间里签约表示满意与赞扬……”

任何新事物最初的冲动都展示着一个谜一样的明天。4年后，当李鹏总理在人民大会堂高举“金奖花果山”啤酒向日本新任首相竹下登先生致词的时候，历史终于为这个谜画上了一个圆满的句号。记者们在记事本上重重地勾划着：

中国江苏三得利食品有限公司

谁也不知道将来会发生些什么
于是人们在不停地选择着选择

第一章 艰难的起步与跋涉

任何创造性的冲动都是现实生活提供的。任何现在看来顺理成章的结果都昭示着一段历史艰难的起步。七年前，人们大概不会忘记，仿佛突然之间，我们眼中的世界在新的坐标系中变得面目全非了。外国的概念，一夜之间发生了天翻地覆的变化，那些曾在思维定式中认定了的阴霾的天空、灰色的土地都变成了繁华和无拘无束的乐土。令人炫目的新名词，不可遏制的探求欲，我们甚至能够从一系列似乎不可思议的反叛中感到和看到一个民族，象一个真正的、雄健的男子汉的胴体，在激剧胀起的内力之下隆起、迸发！

中国面临着挑战！

路，面临着选择！

一、一段历史的结束

连云港市——中国版图上苏北与鲁南、陆地与大海相接的海滨城市。欧亚大陆桥以此为起点，以陇海线为脉络，经徐州、西安、兰州蜿蜒西行北上……。本世纪初，荷兰人第一次触动这块沿海的宝地，仅为渔民泊船的天然海岸，便开始了成为新中国八大良港的开端。作为最早开放的十四个沿海城市之一，连云港市最早感受到海外吹来的风。尽管政治时代的余波仍然不时干扰我们解禁的思想，但是，提出“欧亚大陆桥”设想的人们，已经开始做出结束这个时代的努力了。很显然，该为这座“桥”的通车做一些实质性的工作了。

连云港西部——海州古城。这里的人们常常感叹：历史上确曾有过了不起的繁荣时期。从典型的十字街口和残垣上遗留的琉璃瓦依稀可辨当年的小城风采。然而，就是这块如今引起国内外人士瞩目，一个现代化食品综合企业拔地而起的土地，十年前竟是坟头点点，野草丛生，蔷薇河呜咽着从身旁缓缓流过。夏季，死水汪汪、臭气熏天。雨后，拾遗的人们，撑着自制的舢板，自由往来。不远处有几户人家组成一个稀稀拉拉的村落，名曰：沙板桥（意思是不可靠），滑稽地为这块自然属地做了最恰当的注脚。

1979年,刚刚摆脱动乱与徘徊局面而受到现实教育的人们,在面包和政治口号非此即彼的选择面前,迈出了关键正确的一步。经过专家和当地官员们反复的实地考察和科学周到的论证,几十个大红印章终于为这块不毛之地打上了鲜明的时代印记,也为后来生产出国宴用酒的中国江苏三得利食品有限公司奠定了第一块基石——连云港啤酒厂诞生了。

作为中国江苏三得利食品有限公司前身的连云港啤酒厂,初始生产能力为年产5000吨啤酒,借用连云港市的“地产”——吴承恩著名神话小说《西游记》中“花果山”的美名作为注册商标,当时全厂职工297人,其中技术人员16人,全厂占地面积5100平方米,建筑面积2014.43平方米。1984年合营前夕,经过对老工厂的扩建改造,形成了年产15000吨啤酒的生产能力。工厂采用国产设备和传统的室内发酵法,工艺技术路线陈旧老化,某些关键设备远远落后于国际先进水平,直接构成了工厂适应现代化生产和发展的极大障碍。引进外资,引进先进技术,年轻的连云港啤酒厂面临着自我的充分估价和现实未来的严峻挑战。

当世界大踏步地向前迈进时,我们这个古老的民族正上演着荒唐的悲剧。幸而就在十年前,中

国人睁开了眼睛，恢复了理智，在世界的坐标系中，我们检讨了历史，校正了运行的轨迹。于是，现实要求人们走出自己所熟悉的那个世界，冲破历史惰性力的束缚，尽管有时困惑于传统的思维习惯和生活方式，困惑于周围环境的不协调，然而，该结束的一定要结束，这是历史发展的必然。

奠基者们这样鞭策自己：“不能再错过这个机会了，我们没有权力。”

二、一个新时代的开始

在着手考察和揭示中国江苏三得利食品有限公司的中外合营的历程之前，我们必须将整个事态的发展置放在当时的历史背景中予以理智和现实的直观把握。

1982年10月，经中国国际信托投资公司介绍，连云港啤酒厂迎接了第一批高鼻梁的欧洲商人：法国拉扎尔银行，舍瑞特工程公司的代表。30多年来，第一次与资本家的代表面对面的坐在同一张谈判桌上，开始了社会主义企业和资本主义企业寻求合作的开拓性交锋。我们在翻阅珍贵的历史资料时，找到了这样一段记载：

“国家刚刚开放，谁也不知道将来会发生些什么，与法国人洽谈三万吨啤酒、三万吨麦芽的补偿

贸易,对我们来说完全是一个崭新的尝试(对我们国家何尝不是如此),因为十年动乱的经济滞后,疆界和思想意识的长期封闭,我们尚不能确切地知道国际上该行业设备与技术的发展状况和先进程度,既缺乏总体上的横向比较,又不具备对关键技术设备深入研究的条件。最初的工作,我们只能是“摸着石头过河……”

第一次尝试是艰难的。

辗转一年多的来来往往,法商向我们提供了详细的技术设备清单和价格表,分别鉴定了“备忘录”、“意向书”和“原则协议书”。确立了利用国产二棱大麦为原料,引进麦芽制造设备。啤酒制造设备,最终出口麦芽,内销啤酒,补偿贸易的合作思路。这期间,从实地选点考察到比较方案的提出;从原料生产基地的调查和落实到啤酒消费市场的统计和预测;从技术设备资料的整理、消化到经济效益、还款年限的测算和评价,积累了大量的基础数据、资料和谈判经验,为以后的中日合营做了非常有益的准备也为后来的顺利和成功打下了良好的基础。

1983年11月,整个国家改革开放的步伐日益加快,商品经济意识愈来愈不可抗拒地渗透到思想,观念等上层建筑领域,企业的所有制形式已露出多种结构并存的端倪。外国的投资者从开始