

明天会更好

● 《明天会更好》编写组 著

● 辽宁人民出版社



明天会更好
Mingtian Hui Genghao
《明天会更好》编写组 著

辽宁人民出版社出版、发行 (沈阳市南京街6段1里2号)
朝阳新华印刷厂印刷

字数: 43,000 开本: 787×960 $\frac{1}{2}$ 印张: 2 $\frac{1}{4}$ 插页: 8
印数: 1—7,735
1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

责任编辑: 关丽 安国 版式设计: 黄金娣
封面设计: 刘冰宇 责任校对: 高庆

ISBN 7-205-01247-3/F·244

定 价: 1.90 元

《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		

明天會更好

馬儀

一九八九年

十二月一日

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，就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工业公司；中兴—沈阳商业大厦；北京机场饮食服务有限公司。这些企业的领导人可谓合营企业界的“有心人”。他们

对自己企业的建立、经营、管理和发展进行了回顾、整理和总结并编写成书。这是件很有意义的事情，它标志着十年改革开放不仅把国家引上康庄之路，也确实造就了一批新型的企业家，这些人既勇于探索研究，又富于开拓进取。《自助者之路》概括了这七家合营企业所走过的成功之路和艰辛之路。相信这套丛书的出版一定会为从事合营企业工作和教研工作的同志们提供一些宝贵的经验和可以借鉴的实例。

主编李安民同志是我国实行改革开放以来，第一批参加引进外资，举办中外合营企业的一位中年知识分子。他加入中信公司工作十年来，不仅参与了很多重要项目的谈判，也直接参与其管理。他在实践中不断总结经验教训，于一九八八年出版了自己的著作《中外合资企业的建立与管理》。这次他又主编了这套丛书，其目的是想抛砖引玉，引起同行们总结研究合营企业有关理论与实践的兴趣，从而为促进合营企业的发展尽一份力量。

房维中

目 录

总 序.....	房维中 (1)
第一章 把握时机 开拓进取.....	(5)
一、真诚合作,千方百计闯过出口创 汇难关.....	(5)
二、排除干扰,一心一意把合资企业 办好.....	(7)
第二章 丽明公司的组织机构生产管理	(12)
一、组织机构.....	(12)
二、生产计划的编制与指令.....	(14)
三、开拓销售渠道,确保外汇平衡...	(27)
第三章 丽明公司的人事财务管理.....	(31)
一、建制和实行.....	(31)
二、工资实施.....	(35)
三、推行年终全面考核.....	(36)
四、加强内部培训,提高人员素质...	(40)
五、财务管理.....	(41)
第四章 丽明公司的全面质量管理.....	(44)
一、在职工中牢固树立质量意识.....	(44)

二、加强力量，严格把住质量关·····	(46)
第五章 丽明公司的凝聚力·····	(49)
一、董事会的开明政策·····	(49)
二、中外双方的坦诚合作·····	(52)
第六章 坚持“四个结合” 加强思想 政治工作·····	(55)
一、开展思想工作，理顺职工情绪 ·····	(55)
二、发挥党、团、工会组织的积极 作用·····	(58)
附 录·····	(70)

1985年，在渤海之滨的天津经济技术开发区洞庭路上，一座全新的现代化厂房耸立起来，这就是天津丽明化妆品合营工业公司（以下简称丽明公司）。这个占地2万多平方米，建筑面积18000多平方米的厂房里，生产着闻名海内外的“威娜宝”系列护发用品及美容、美发专业产品。新厂房的落成，标志着丽明公司的发展进入了一个崭新的阶段，它为外国投资者提供了一个令人信服的实例：在中国投资是大有可为的。

丽明公司早在1983年3月29日，在丽明公司的原址——天津市河西区桃园村大街11号，举行了开业典礼。那天冠盖云集，天津市副市长和联邦德国驻华大使馆的代表出席了典礼。从1983年6月丽明公司进入正常运营，首批产品出口到日本和香港市场，打开了中国生产高档化妆品进入国际市场的序幕。在以后的几年里，这个在天津兴办较早的合资经营企业，在中国政府的关怀下，经过中外双方的共同努力，走出了一条投资少，见效快的路子。1983年开办初期仅有注册资本120万

元人民币，70多名职工，到1988年6月，累计完成销售额7352万元人民币，税后利润平均每年递增50%以上，全员劳动生产率平均每年递增40%以上，出口创汇平均每年递增39%以上。

丽明公司以“致力美容”为宗旨，维护联邦德国威娜公司美发护发权威这一国际形象，按照威娜国际水准和高质量的产品性能，生产出消费者喜爱的“威娜宝”香波、“威娜宝”护发素。这些产品投放国内零售市场后，一直畅销不衰，受到各界的青睐。除此之外，为了满足美发美容界的专业需求，还根据亚洲人的发质特点，设计配制了专为各大城市高档美发美容厅使用的系列美发产品，如威娜朋香波、威娜姿护发素、波美冷烫精、波美凝定型剂、仙露焗油膏、高雅固发胶、雅典透明膏。这些具有80年代国际水准的美发产品投放市场后，由于使用得心应手，使发型达到妙不可言的效果，因而深受各地美发师的欢迎。“威娜宝”系列产品以高超的内在质量，科学严谨的使用方法，理想的发型效果，达到了保护发质，美化人民生活的目的，受到各阶层顾客的信赖。各界一致反映，使用威娜宝系列产品使人形象一新，充满信心。产品赢得了广大用户的信誉，也就赢得了市场，随之而来的是企业经济效益的不断上升。在理发店、美容院可以毫不夸

张地讲，威娜系列专用美发护发产品日益成为吸引顾客、提高服务质量的重要手段。

丽明公司是1978年党的十一届三中全会提出对外开放，把工作重点转移到经济建设轨道上来的新形势下的产物。合资的双方是中国的天津市第一日用化学厂和联邦德国的威娜股份有限公司。天津市第一日用化学厂当时是中国北方生产化妆品最大的厂家，职工300余人，年产值1000多万元，品种齐全，生产各种护肤护发美发化妆品，产品全部内销。

联邦德国威娜公司，是全球生产护发美发的化妆品及工具的最大及最国际性的生产厂。它创建于1880年，至今有109年的历史，在近40多个国家设有生产厂，140多个国家设有发行网，直接或间接雇用的职工达到11000多人。

丽明公司是中国国际信托投资公司积极参与促成的首家中德合资经营企业。1979年中德双方开始谈判之初，兴办中外合资经营企业在当时可以说是一个新生事物，中外双方都在毫无经验及先例的情况下进行探索。中国国际信托投资公司作为中间人提供了从翻译到法律顾问，从提供谈判地点到起草合营企业合同、章程、协议草案的各种服务。这期间他们和中外双方当事人一样同喜同忧，在这曲折而又富有成效的谈判过程中，

谈判双方从相互怀疑到最后建立诚挚的友谊。其中，中国国际信托投资公司，特别是总经理徐昭隆先生的诚意、机智及耐心对弥合中外双方的歧见，起了很关键的作用。是他们的努力，使丽明公司得以诞生，时至今日，中外双方对此仍然留有非常深刻的印象并充满敬谢之意。

第一章 把握时机 开拓进取

一、真诚合作，千方百计闯过出口创汇难关

庞大的中国消费品市场的开放，深深地吸引了西方的消费品生产厂家，十亿之众的消费者令其惊叹神往。1979年我国公布了《中外合资经营企业法》。一直密切注视着中国国内改革开放动态的威娜公司主动写信要求中国国际信托投资公司给他们在天津物色一个合作伙伴，中国国际信托投资公司通过轻工业部把天津市第一日用化学厂介绍给威娜公司。1979年9月双方在北京进行了首次会谈，威娜公司亚太地区开发经理布拉兹先生等人专程到天津参观了第一日用化学厂，对该厂的生产及销售情况进行了了解。他们对该厂的情况感到满意，认为有发展及合作的可能性，于是双方就合资的意向很快取得了一致意见，签署了备忘录。在以后的几次会谈中，由于双方的诚意，彼此在许多问题上很快取得了谅解，但是在合资企业产品能否出口、出口什么、

出口多少，这些关键问题上又不可避免地发生了一系列碰撞。中方举办合资企业的目的是学习国际先进技术和管埋，提高产品档次水平，进而开拓国际市场。显而易见，中外双方在这个问题上有着明显的不同。但是，合资企业的产品出口，赚取外汇以支付企业从国外进口原料，进口零部件、设备，并把红利汇给国外投资者，支付外籍人员薪金等等必要的外汇开支。这是保证合资企业产品质量，经济效益的重要前提，是对合资双方长远利益的可靠保证。如果做不到外汇平衡将会使开业后的合资企业处于重复不断的被动局面，从而影响双方的合作信心。因此开拓国际市场，力争多创外汇，保持合资企业的外汇平衡成为中外双方的共同愿望。

从想出口到真正实现出口是个艰难的过程，是双方共同面临的严重难题。中方由于不了解国际市场需求，没有销售渠道，在出口问题上几乎无能为力。威娜公司对改变中国化妆品在市场上的信誉，改变国外消费者对中国化妆品的质量观念，感到非常困难。开始威娜公司建议在中国生产大包装的产品然后到出口目的地，再精装销售。但是，我们经过周密的分析，认为这种生产方式合营企业几乎无利可得。这就使双方昨天还在为友好合作而干杯，今天谈判却戏剧性地进入了

“死胡同”。

中国国际信托投资公司在难题面前，仍不放弃，继续斡旋。双方都在为打破谈判僵局进行积极的准备工作。1980年10月威娜公司亚太地区董事史奈德文德博士率代表团来华，并亲自到天津第一日用化学厂参观，厂长向他详细介绍了该厂把中草药添加到化妆品中所取得的技术成果，使化妆品从单纯美容发展到兼有营养治疗作用的双重效果。这位在日本工作了13年的经济专家一眼就看中了该厂生产的人参美容膏等产品，他对李时珍在《本草纲目》中对人参具有养颜作用的论述非常感兴趣，认为在回归大自然风气的影响下，这种植物型本色的化妆品适合日本及欧美市场消费者的趋向，中国的中草药化妆品能出口，这就意味着西方先进的工业技术和东方古老的文明——中草药相结合，开通了一条中国化妆品走向世界之路，开通了一条中外合资企业的成功之路。难题解决了，双方的目的都实现了，经过充分协商，双方对有关合作的其他遗留问题取得了一致意见，并且就技术、经济合作的可行性进一步做了分析，认为合资建厂是可行的。

二、排除干扰，一心一意把合资企业办好

对外开放，吸引外资是对我们国内企业提出

了新的挑战。历史和国际经济发展证明，关起门来搞建设不可能发展生产。建国以来，我们在对外经济关系上经历了曲折的过程，50年代初，以美国为首的西方国家对我国实行经济封锁；60年代，苏联撕毁合同，撤走专家，使我们国家和苏联、东欧社会主义国家的经济关系大为缩小。除了外部原因之外，在较长时期，尤其是“文化大革命”中严重地曲解自力更生的方针，盲目排外，企图完全以本国自己的力量解决国内一切经济技术问题；由于历史上和思想上的影响，注定了举办中外合资经营企业是一条坎坷不平的路，是一条披荆斩棘通向光明的路。

1982年下半年，正当中外双方组成的丽明公司筹备组克服资金不足、无法可依、思想混乱、人员缺乏等困难，积极修建厂房，进口设备，制定计划，努力工作时，国内一家权威性报纸以内参方式向中央报告“与外商联营生产化妆品弊多利少”。在一篇文章中点名批评了天津第一日用化学厂，指出这种做法“不利于国家资金积累”、“不利于发展民族工业”、“不利于我国中草药研究”。文章进了中南海，一石激起千重浪。根据中央领导同志的指示，国家经委、计委、轻工业部、经贸部、财政部、中国国际信托投资公司会同全国各省市化妆品生产厂家和主管机关分析研