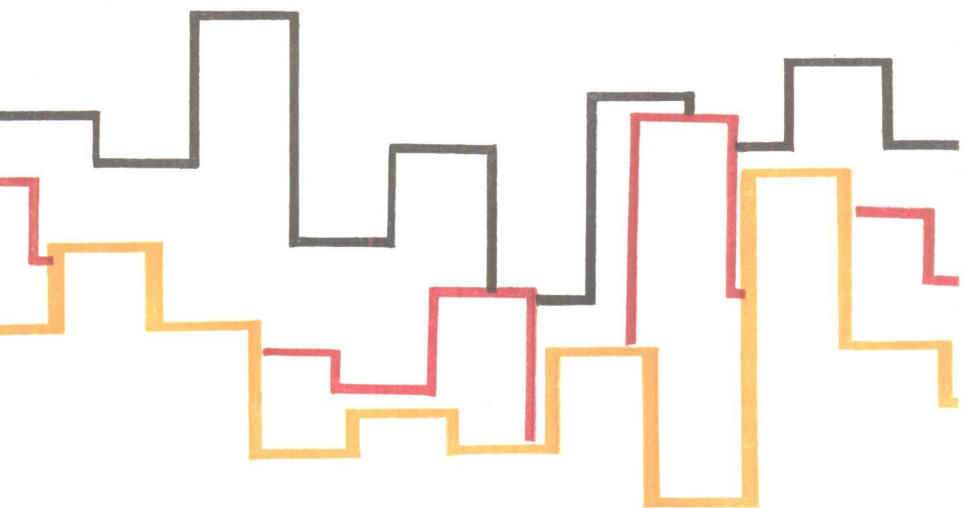




新 华 出 版 社

新正业家

新华社国内资料组 编

新 企 业 家

新华社国内资料组编

新 华 出 版 社

新 企 业 家

新华社国内资料组编

•
新 华 出 版 社 出 版
新华书店北京发行所发行
新华出版社印刷厂印刷
•

787×1092毫米 32开本 11印张 213,000字
1985年10月第一版 1985年10月北京第一次印刷
印数：1—10,000册
统一书号：3203·077 定价：1.80元

前 言

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。

我们欣喜地看到，党的十一届三中全会以来，特别是近两年来，在城市和农村的经济改革和生产建设中，已经涌现出一批社会主义的新型企业家。他们心爱祖国，胸怀大局，自觉地把自己的工作同振兴中华、实现四化的宏伟目标紧密相连，敢为天下先；立志改革，锐意进取，全身心开拓向前；敢于又善于改革，真正把革命精神和科学态度结合起来，干大事，干实事，努力把企业办成第一流的企业，生产出第一流的产品，为国家多做贡献。他们是时代的产儿，又推动着时代前进！他们有着当代中国人可贵的志向和抱负。他们的精神值得我们学习！

本书选编的材料，虽然只涉及这些社会主义新型企业家中的一小部分，但却有一定代表性。广大读者可以从中看到

一代新企业家的精神风貌，并受到启迪。

编者水平有限，难免有疏漏错误之处，尚希读者指正。

新华通讯社国内资料组

一九八四年十二月

目 录

步鑫生的“上下内外观”	(1)
立志改革 开拓前进	(14)
是罪犯，还是改革者？	(24)
王亚忱精神	(31)
精明强干的工业指挥员——王泽普	(40)
治厂之道	(46)
勇于开拓的人	(58)
创办“天下雕刻第一家”的青年企业家	(72)
敢于奖勤罚懒的人	(77)
工人给他打九十分	(79)
开拓者之歌	(81)
一个有作为的厂长	(90)
敢于破“格”的钟廷华	(95)
勇于改革的王永江	(102)
在改革中创业	(109)
时代的性格	(116)

一个坚强的改革者	(126)
开拓型厂长张洁世	(135)
一个朝气蓬勃的青年改革者	(143)
一位女厂长的创业道路	(150)
大胆改革, 努力建设中国式的“松下” ...	(159)
异军突起	(167)
敢挑大梁的人	(176)
企业改革的女闯将——刘维灿	(181)
为了同一个目标	(185)
“窗口厂长”	(191)
工业指挥员要有远见	(196)
企业家的眼力与胆略	(199)
专家领导集团的诞生	(213)
善于依靠职工群众的厂长孟祥海	(218)
一个具有时代精神的厂长	(227)
王子珍厂长民主决策的“三部曲”	(233)
闯将李德海	(237)
从“草棚干部”到农场“企业家”	(242)
农民企业家曹胤祥	(250)
竞争的优胜者	(256)
一个从田野崛起的新人	(260)
从书生到企业家	(269)
一颗新星	(275)
鲁冠球成功之路	(283)

在大厦顶上争雄的女人	(293)
闯出了一条阳关道	(301)
大学后勤改革的探索者	(313)
他，创造了一种新的格局	(320)
善于经营的副市长——邓汉光	(328)
“负债市长”谈风险投资	(334)

步鑫生的“上下内外观”

章墨渊 童宝根 张锦胜

步鑫生改革企业经营管理，开创海盐衬衫总厂新局面的消息在报纸、电台、电视台发表后，各地读者纷纷叫好，同时也在谈论着一个问题：立志改革的人不少，为什么许多人不能象步鑫生那样取得成功？

许多工厂、商店、机关、学校等企事业单位的干部都反映，改革一般都要碰到来自四个方面的阻力：上面某些负责人的反对，下面少数落后群众的抵制，外面社会上的闲言碎语，家里亲友的劝阻，过不了这“四关”，改革就会半途而废。记者在浙江海盐衬衫总厂采访中注意到，步鑫生能够打通改革之路，恰恰是在这四种阻力面前勇于披荆斩棘，表现了这位改革者的新观念、新风貌，所以本文就用了《步鑫生的“上下内外观”》这么个似怪非怪的题目。

对下——不怕后进群众吵闹

步鑫生说：“要打破大锅饭，就要豁出去不怕得罪

人。”

步鑫生担任浙江省海盐衬衫总厂的领导职务，适逢党的十一届三中全会倡导群众解放思想、勇于改革之时。这一来，他那多年来郁结在内心里的对不合理的企业管理制度的怒气，一下子变成了改革的快刀子，明晃晃地飞了出来。

步鑫生上任后的第一刀，就砍了“大锅饭”的分配制度。在这之前，不论原来的缝纫合作社，还是在它基础上成立的海盐衬衫总厂，生产总是上不去。步鑫生认为，生产上不去，主要毛病就出在“吃大锅饭”上。他说：“‘大锅饭’是养懒汉的制度。多做的不多拿一分，少做的不少拿一分；懒汉心安理得，肯干的也会变懒。”他提出：“工厂要有活力，先要让人活起来。”

经过将近一年的试点，衬衫总厂于一九八〇年全面实行了新的分配制度。这个制度规定，按照完成定额好坏对工人进行考核，实行实超实奖，实欠实赔，超产得奖不封顶，欠产扣赔不保底。定额超过多的一个月可多收入三四十元，完不成定额的还要倒扣基本工资。

这一着棋，可“将”了那些“大锅饭爱好者”的“军”了。有一个工人不好好上班，成天躲在家里干私活，被扣了工资。他跑到办公室找步鑫生，拍着桌子质问：“你这套是啥个政策？”步鑫生说：“是社会主义多劳多得、不劳动者不得食的政策”。那个工人又质问：“你是哪来的精神？”步鑫生大声回答：“是中央精神！”步鑫生这套办法使懒人变勤，使勤人劲更大了。一九八三年全厂的全员劳动生产率

比一九八〇年提高了百分之二十七。

步鑫生接着来了第二刀——改革不合理的劳保福利制度。海盐衬衫总厂这个集体所有制企业，前些年却把全民所有制企业的劳保福利制度照搬了过来。有些人钻空子，完不成定额就请“病”假，在家休息照拿全工资，而生产流水线却由于缺人而被迫中断。步鑫生从本厂实际情况出发，从一九八一年四月起，作出了一项规定：职工一般病假，每天只发四角钱生活费；对平时完成产量、质量指标好的工人，病假期间可给予补助，不使他们的收入下降。这项改革又治了“泡病号”的。去年全厂出勤率达到了一般厂矿企业中罕见的高纪录——百分之九十八。

厂里有些游手好闲、常“泡病号”的人，对步鑫生又气又恨，责怪他“自立章程，私订条令，违反国家劳保规定，压制工人”。有个统计员老请“病”假，步鑫生毫不客气地扣了她的工资。她丈夫跑到工厂来大吵大闹：“你为什么扣工人的工资？”步鑫生理直气壮地说：“怎么是我扣她工资？是她自己扣自己的工资！工钱工钱，做工才有钱；劳保劳保，有‘劳’才有‘保’嘛！”那个人说要写信告状，步鑫生说：“我们是集体所有制的工厂，你就是告到中央，工厂还是只给你四角钱！”

有一段时间，这件事掀起了轩然大波。在厂里、县里和省里都遭到了一些人的非议。他们控告步鑫生“抹掉了社会主义优越性”，“从社会主义倒退到资本主义”。步鑫生没有被吓倒，他对工人们讲：“我们搞了几十年的社会主义，

有些人连什么是社会主义优越性都没搞清楚，以为少做多拿，不做照拿，躺在安乐椅上吃社会主义才是‘优越性’。不！社会主义优越性不是吃大锅饭。社会主义的优越性，说一千道一万，还得靠一个‘干’字才能显示出来。”他认为，那些不干活或不好好干的人，才是要抹掉社会主义优越性的人。所以必须有办法治他们，让他们好好干。

步鑫生改革的第三刀是砍“铁饭碗”制度。他和职工们早就看不惯那种自恃有“铁饭碗”而调皮捣蛋、妨害生产的人，因此专门商定了两条：严重影响生产秩序、屡教不改者除名，不顾产品质量、态度恶劣者除名。这一刀砍下去，遇到的阻力更大，有的人骂得更凶了。但是步鑫生毫不退让。一九八二年以来，因为触犯这两条规定而被厂里除名的工人和辞退的学徒共七人。

步鑫生把产品质量看得比自己的性命还重要，他在厂里说：“谁要是敲掉我们厂的牌子，我们就敲掉谁的工资！谁要在这个关系企业生死存亡的问题上出纰漏，别怪我步鑫生不留情面！”职工们很理解厂长的心情，都十分重视产品质量，使产品合格率年年提高，一九八三年达到百分之九十九点三。

围绕着各项改革，步鑫生和厂里的干部、工人们一起制定了企业管理方面的十五个条例，一共两万多字。几年来这位厂长一直铁面无私，严格执行。制度规定，凡迟到者，按迟到时间的十倍计算，扣发工资。一九八一年的一天，副厂长全建澄早晨上班迟到了两分钟，被步鑫生在厂门口发现，按规

定扣了这位副厂长的工资，并在大会小会上批评了他二十几次。

厂内有些职工见步鑫生管得严，骂他“实行管、卡、压”，“比资本家还资本家”。有人写恐吓信，扬言要对他“白刀子进，红刀子出”。步鑫生不怕这一套，他跟职工们说：“治厂不严，生产上不去，工资发不出，还谈得上什么工人利益！”

有人劝他：“现在松松垮垮的工厂不是一家，睁一眼闭一眼算了，何必得罪那么多人呢？”步鑫生却认为，群众的觉悟并不象跳高场地上的横杆那样平，要迁就少数觉悟低的，图人人满意，只有不办厂。老好人只能办穷厂，搞“穷社会主义”。这是对国家、企业，也是对职工不负责任。当厂长就要分清是与非，分不清正气与邪气就是“糊涂厂长”。他常对厂里干部说：“要使经济振兴，首先要振兴人的精神。要振兴人的精神，就要使那些混日子的人混不下去，这就得豁出去，不怕得罪人！”

对上——不怕错误领导的压力

步鑫生说：“为改革，我不怕摘掉乌纱帽。我决心已下，死不回头。”

一九八二年春节刚过，一个紧急会议在厂长办公室召开。厂里接到上海海关的通知，要他们第二天派车把进口的

三十吨布料全部拉回。工厂只有一辆三吨半的旧卡车。步鑫生为此大伤脑筋，正在厂长办公室召开干部会议商量办法。不料这时来了县二轻局的一个干部，通知说：为了节约能源，局里决定马上封掉海盐衬衫总厂的卡车。步鑫生一听便从椅子上跳了起来，偏偏在我们为找车心急火燎的时候下了封车令，这不是有意刁难吗？他气得脸色铁青，大声质问：

“我们这辆车是全县利用率最高的，为什么偏偏要封我们的车？”那个干部很为难地告诉步鑫生，他不过是“奉命行事”而已。

他奉的是谁的命，步鑫生和厂里的其他干部、职工是一清二楚的。经过步鑫生的据理力争，那次封车令未能得逞，但是，下命令的那个人对海盐衬衫总厂的改革继续横加压制、阻挠。

就是这个人，三番两次提出要撤步鑫生的职。一九八二年夏天开展打击经济领域的犯罪活动，他抓住时机，率领调查组进厂查步鑫生的“问题”，社会上因此刮起了“步鑫生要被撤职查办了”的谣言。由于步鑫生在经济上脚跟站得正，调查组查了三天的帐，什么也没有查出来，走了。

无独有偶。一九八三年春天，有一封告发步鑫生改革劳保福利制度、减发个别职工工资的信件送到了县委一位领导人的办公桌上。这位领导人不作调查，当即就写了一张条子，下令海盐衬衫总厂“必须按照规定发工资”。步鑫生知道后说：“他有钱，他来发，我不吃这一套。什么条子不条子，我不是靠条子办厂！”有的人说他：“你呀，生产会

抓，业务会办，生意会做，经营会搞，就是不会去同上层机关拉拉关系。”有些人劝他到县委这位领导人那里去跑跑，讲讲好话。步鑫生回答：“拉关系，拍马屁，说假话，我步鑫生从来不是这样的性格。如果整天考虑同上级搞好关系，不敢多说一句话，不敢多走一步路，早请示，晚汇报，我还当啥厂长！”

县里的一些领导人见步鑫生不听话，大为恼火，“步鑫生的办厂方法是资本主义的一套”，“用这种办法办厂还不如把它关掉！”步鑫生百思不得其解，我们工厂过去要垮台的时候，没人出来说话，现在工厂发展了，对国家贡献大了，反倒说是搞资本主义，马列主义哪有这条理论！他们一天到晚开不完的会议，说不完的大话，喊不完的口号，口气比力气大得多。自己不干，还不允许别人干，这是什么主义？如果都象他们那样，社会主义哪里来？共产主义又从何谈起？步鑫生对那些诬蔑他搞“资本主义”的说法嗤之以鼻。我祝这样讲的人长寿百岁，让他们多看些年，看看我们的做法到底是资本主义还是社会主义！

压力可以使弱者屈服，而对强者则是一种磨炼。步鑫生的先进事迹一九八三年在一些报刊上介绍以后，社会上引起了热烈的争论。作为衬衫总厂上级领导机关的海盐县委和武原镇委，却一次也没有明确肯定和支持这个厂改革创新的经验，县委好几个常委还持否定态度。一次县里几个人讨论全县二百多名先进生产者的名字，唯独把步鑫生给勾掉了。步鑫生对他应当获得的荣誉而未能获得，并不在乎。他认为那

不过是对自己坚持改革的又一次磨炼。

步鑫生，他一个肩头挑着海盐衬衫总厂改革、创业的重担，另一个肩头挑着上面一些反对者、阻挠者强加的重压，许多人担心他会在这场改革与反改革的风浪里遇到没顶之灾。但是切莫小视这个身高一米六二、体重只有四十二公斤的裁缝世家的后裔，他身上蕴藏着惊人的勇气和力量。步鑫生说：“压力越大，越需要我拿出更大的勇气。有的人搞我，目的就是要把我们的改革、生产搞下去。可是他们压得我越厉害，我越是要把改革、生产搞上去。”

对外——不怕社会上的闲言碎语

步鑫生说：“一分精力，一分事业。我没有时间计较社会上的闲言碎语。”

到过海盐衬衫总厂的人，常用八个字概括他们对这个厂的感受：“耳目一新，别具一格”。未进厂门，首先映入眼帘的是围墙上悬挂的厂徽。迎面的红色标语牌写着：“本厂宗旨——质量第一，信誉至上”。两旁各有一个圆形的小喷水池，池中假山壁立，泉水吐珠，成群的红鲤鱼在绿色的水草中嬉游。厂房周围，绿树环绕，鲜花争艳。小巧玲珑的六角形售货亭喜迎顾客，设计奇巧的接待室恭候来宾。接待室的玻璃橱窗里，陈列着自己厂生产的款式新颖、色彩纷繁的各式男女衬衫。包括儿童衬衫。内行的客户在这里站一站，

到厂里转一圈，就会感到这是一个精于管理、颇有水平、使人信赖的企业，乐于同他们签订合同。

但是，工厂所在的古老小镇上，有一些人却用传统的小生产的观点窃窃私语：步鑫生大手大脚，讲排场，摆阔气，完全是一副老板派头！

海盐交通不便，外地客户到厂看样订货要转长途汽车，好多人不愿涉足这偏僻小镇。怎么让客户乐意上门呢？步鑫生想出了个好点子，他不惜破费，在上海设立了接待站，用轿车把客户从车站、机场、码头接到厂里。宁静的小镇街头顿时热闹起来，轿车往来穿梭，人们翘首观望。有些人又议论开了，步鑫生真会出风头，县委书记没车子，裁缝师傅坐轿车？厂里的人把听到的议论告诉步鑫生，他坦然一笑：

“说闲话不负经济责任，他说他的，我干我的。”

有的人抱着老皇历看八十年代搞活经济的新气象，说厂里每年举行的两次看样订货会是“搞资本主义的一套”。步鑫生说：“门槛值铜钱。客户肯上门，我这家工厂就有希望。为人民生产，为国家和集体赚钱，天下哪有这样的资本主义？”

社会上还有一种议论，说海盐衬衫总厂“比劳改工厂管得还严”，“步鑫生专横跋扈，不顾工人死活”。但是这个厂的工人，是另一种说法，他们告诉记者：步鑫生很体贴工人。

平时忙得十天半个月见不着儿孙的步鑫生，心里却时时惦记着厂托儿所的孩子。他常到托儿所去挨个儿审视孩子