

企业改革先行者的足迹

中国经济体制改革杂志社 编
人民日报经济部



改革出版社

企业改革先行者的足迹

主 编：高尚全 艾 丰

副主编：江绍高 董英智

《中国经济体制改革》杂志社
人 民 日 报 经 济 部 编

改 革 出 版 社

责任编辑：王 沛 编亚玲

企业改革先行者的足迹

《中国经济体制改革》杂志社
人 民 日 报 经 济 部 编
改 革 出 版 社 出 版
(北京安德里北街 23 号)

中国建筑工业出版社印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张 13 千字 340

1990 年 8 月第 1 版 1990 年 8 月第 1 次印刷

印数：1—2000 册

ISBN 7-80072-114-O/F·077 定价：12 元

编者前言

十年改革，是中国历史上一幅宏伟的画卷。

许许多多企业和企业家，在这场改革中显身手，他们实践、探索、艰苦卓绝，有成功的喜悦，有挫折的教训。但不管怎么评价，中国改革的成就是举世公认的，成绩是巨大的、主要的。无论成功的经验还是挫折的教训，都是社会不可多得的宝贵财富。我们编辑这本书，旨在真实地记录这场伟大改革中企业改革先行者的足迹。从这些先行者的身上，我们再一次看到，中国要发展，必须坚持四项基本原则这个立国之本，以经济建设为中心，走好改革开放这条强国之路。

本书的选编范围，主要是党的十一届三中全会以来中央报刊上刊登的企业改革的新闻报道，有企业改革的经验，有企业家的风采，适当选编了遭受挫折的企业经营者的教训。进入本书的许多企业和企业家，在改革的大潮中站稳了脚步，在国际、国内都很有影响。编排稿件按照原报刊刊登时的时间顺序，分类编排，除篇幅太长的作了些删节外，大多数作品保持发表时的原貌。这样更有利于读者了解这些企业和企业家是如何从改革中走来，又如何向改革的深处走去。

由于选稿的时间跨度比较大，企业的发展变化也比较快，还由于编辑的水平和篇幅的限制，难免有不全之处，敬请广大读者指正。

1990年8月

目 录

在治理整顿中深化改革（代序）	高尚全
----------------------	-----

纪实篇

“千斤顶”闹翻身	曹瑞天	武玉桂	(3)
心无杂质身无菌	萧英智	李肇芬	(5)
“白天鹅”赞	萧英智		(7)
树立商品经济观念 开拓国内外市场	赵 烽		(10)
暗访“天桥”	高建新	胡长海	吴文彪 (14)
提高厂长决策的科学性和权威性	李仁升		(17)
铸在金杯上的心愿	李克夫		(19)
为国分忧 为民造福	辛 路		(22)
今日大庆	陈 沂		(24)
以港养港增活力	祝庆缘		(28)
一个没有“婆婆”的企业	鲁 牧		(31)
五钢八记	陈勇进		(34)
我们的“企业精神”	王曦东	朱 舟	(40)
公司巨变 功在改革	郝保群		(43)
三千万 四千万 五千万	林 钢		(47)
“大碗茶”新篇	江 夏		(51)
飞鸽，飞鸽！	李元浦	肖 荻	(53)
集结联合优势 发挥规模效应	沈惠臣		(56)
“江南一枝花”更美	张振国		(59)
城乡联合 大有可为	冀 永		(63)
跨越三十年	刘国胜		(65)
奇迹是怎样创造的？	郑战国	杨振武	(73)

“钢铁巨人”葆青春	董焕亮 (76)
清理、搞活流动资金	滕洪泽 (81)
探索新型商业的道路	郑家堃 (84)
发展横向联合 广开营销市场	滕继新 (88)
目标：跻身世界汽车市场	林 钢 (90)
“雪花”的“傻子”精神	李 茜 (96)
“红叶”经霜叶更红	皮树义 罗景春 (98)
有益的探索	胡 辛 (101)
在改革中生存发展	周自立 (104)
逼出来的跳跃	林 钢 (107)
轿车新星	林 钢 李安定 (111)
邯郸市试行滚动承包	白秉堂 (114)
“雄狮精神”是怎样形成的	董忠远 (117)
企业经济效益保证法	薛宝祥 (120)
“红三角”的闪光点	肖 荻 (122)
一种深化农村改革的新思路	王 民 (126)
领先一步	林 钢 (129)
活力的源泉	赵玉庆 陈广俊 李安达 (135)
首钢启示录	艾 丰 (140)
二汽在中部崛起	林 钢 (150)
打铁先得自身硬	王克强 刘 军 (155)
一组共产党员的正气歌	何玉清 (158)
质高厂自兴	尹韵秋 (161)
黄土高原电子城	林 钢 (164)

人物篇

学会开动“三只车轮”的厂长	郑祥麟 胡世光 (173)
璀璨的明珠	杨 春 吕凌柯 (177)
王宏烈办厂	詹国枢 庞 淳 (181)

开拓型厂长张洁世	刘宋明 (185)
鲁冠球成功之路	李 丹 迟金华 周守瑾 (190)
能人节能	李志成 郑粹华 王於良 (195)
要权记	刘 芳 (198)
在改革中坚持党性原则的好干部	汪钦庄 (202)
让人和机器都高兴	江绍高 (205)
一场尚未结束的争议	艾 丰 (207)
他从乡间走出来	杨晴初 (213)
所有权与经营权分开之后	洪天国 张铭清 (217)
石缝中钻出的小草	(220)
报效国家 匹夫有责	杨振武 高文华 (224)
“历史给了我一个舞台”	萧英智 (230)
五彩缤纷的路	刘国胜 (234)
目标：冲向世界	柏 生 (238)
力的赞歌	陈 悦 (242)
三访陈应登	张铭清 (247)
眼光和胆识	杨羽仪 (250)
优秀农民企业家——陈秀华	于小龙 (253)
“好汉”出胶东	高新庆 (257)
追踪夏任凡	艾 丰 (262)
在历史的大潮面前	孟晓云 (266)
“环宇”大老板	刘国胜 (271)
敢于争雄夺冠的人	刘国胜 (274)
向人民交一份彩色答卷	江绍高 (276)
不达目的不罢休	江绍高 (278)
走在大潮前头的女人	陈 敏 海 雷 (280)
他在乡间趟出金色路	鲁 牧 (285)
满分信任票哪里来?	计泓贵 (287)
危难之际显身手	郑 岩 (290)
民主选举厂长的风波	李南玲 成 建 (294)

果敢，使他闯进了成功之门	秦立连	盛湘渠	(297)
面对新旧框架的交替		杨集才	(300)
王果育抓铝		刘燮阳	(304)
一级声誉七载苦功		赵秀云	(307)
吴彦成脚下的路	王敬	王政	(311)
在大潮中稳掌企业之舟		王淑梅	(315)
我主张争团体冠军		江绍高	(318)
坦荡的胸怀		王亚东	(321)
改革正气歌	李奉保	水寿	(323)
敢尝苦涩为甘甜		何继生	(327)
办厂就是办教育		母国庠	(330)
为了企业的明天		马金山	(333)
海陆对接的构想		刘文杰	(337)
撑起朝柴新的大厦		庞东风	(340)
拓宽企业的空间		郑克	(344)
风险·危机·胆识		魏亚玲	(348)
从种田人到厂长		木元	(351)
塑造良好的企业形象		史广森	(355)
魔方		丛维熙	(358)
厂长的权威		李勤	(364)
快一拍		刘衡	(367)
没有改革开放就没有健力宝		张书林	(370)
咱们工人有力量	王金良 朱耀忠	陈文科	(372)

探索篇

步鑫生沉浮录	陈坚发	童宝根	(381)
一人沉浮 千夫评说		高海浩	(384)
马胜利治厂之道		李林栋	(390)

纪

实

篇

“千斤顶”闹翻身

——记改革中的张家口千斤顶厂

人民日报记者 曹瑞天

人民日报通讯员 武玉柱

河北张家口千斤顶厂，一个小小的集体企业，在濒临关闭的危急关头，大胆启用人才，加强市场预测，锐意改革，一年之内就翻了身：1982年亏损31.6万元，1983年盈利7.38万元，今年前4个月又比去年同期增加利润2万多元，创造了建厂以来未有过的奇迹。在这些数字后面，凝聚着该厂400多名职工的汗水。

在“大锅饭”遮百丑、产品由国家包销时，这个厂尚能勉强维持。1979年，包销变自销，厂子便百病俱发，一亏再亏。

去年，受任于危难之际的新任厂长高胜先和书记张泉水，不约而同地想到了要招聘人才。在应招的70多人中，该厂按需要录用了10人，有工程师、技术员、助理会计师，也有技术工人和经济管理人员。这对治厂是件喜事，但喜中也有忧。

厂子暂时拿不出什么优惠待遇，能拿得出来的只是尊重知识、爱惜人才的诚意，和给能者提供充分施展才干的天地。精诚所至，金石为开。有一位学习冷加工专业的六十年代大学毕业生，长期以来没机会发挥特长。来厂后由于专业对口，在改革不合理工艺

中，他设计出 30 多套模具，为企业节省资金 10 多万元。应聘者大多数人有过坎坷遭遇，他们觉得受到组织上的信任和尊重比什么都宝贵。厂里多年无人能管的关键工作，如图纸修定，标准化推行，产品设计，理论验证，财务经济分析和市场预测等等，现在都有人管，而且管得井井有条。

招聘人才带动和培养了本厂原有职工，全厂上下技术培训、钻研业务成风。企业素质提高得快，生产有了活气，职工脸上露出了笑容。

张家口千斤顶厂面临着全国 40 多家竞争对手，威胁最大的是上海等工业发达城市和本市大厂、老厂的产品。他们清醒地认识到：实力悬殊，只有靠改善经营取得优势。根据产品在国内外市场需求多变的情况，他们作出以变应变的决策，加强经济预测，促进新产品的开发和研制，提高应变能力。正当同行业多数在生产汽车千斤顶时，他们从学习党的十二大文件中，看到能源是今后的战略重点之一，联系来自矿山的情报，便决定转产煤矿千斤顶，并与矿务局建立产销关系，打开了销路。正当同行业都在生产矿用三吨深柱千斤顶时，他们又从矿山得到五吨深柱千斤顶更适合生产需要的信息，便立即着手试制。现在他们手中已储备着不下 10 种新产品，随时准备投入市场。工厂有一套严格的制度来保证信息的畅通，如要求推销员深入矿井了解实际操作工人的意见，填写信息反馈卡和访矿报告单，必要时还拍照和录音。如果出现一次虚假情报，罚款 10 元，如果有一条情报被采用，则按价值大小奖励 10 元至 50 元。这样既保证了为用户服务，提高了信誉，又及时掌握信息，使产、销、用联成一线，竞争力明显增强。

千斤顶厂的职工正如他们生产的千斤顶一样，有一股不屈不挠的进取精神。“创名牌，争优势”的口号已经深深印在职工心中。

（原载 1984 年 7 月 23 日《人民日报》）

心无杂质身无菌

新华社记者 萧英智 李肇芬

当护士举起针管要打针时，有些人往往会担心：针管里的药物干净吗？

我们在访问了北京第三制药厂之后认定，如果制药厂都像他们那样，那种担心就多余了。这个厂在建厂15年时间里，生产了10.4亿支针剂，没有一支出过质量事故，没有发生过一次药品混药事件。他们能做到10亿针剂无事故，除了生产技术和管理上的因素外，还有一个我们不曾想到过的因素，就是制药业职工们的职业道德。

恩格斯曾经说过：“每一个阶级，甚至每一个行业，都各有各的道德”。在北京第三制药厂，可以看到他们所具有的职业道德的力量，是我们外行人所难以想象的。

爱美之心人皆有之。乌黑的长发是少女美姿的组成部分。但这个厂粉针车间规定，封装室的女工们一律不允许留长发，以防止把细菌带入药里。她们每天进出车间要洗两次头；戴上工作帽后，不能露出一丝头发。有哪个姑娘不珍惜自己的秀发呢？然而，这里的姑娘们只留下了一张留有秀美长发的照片。有的姑娘拿着镜子左照右照，总觉得不如过去美。有的姑娘刚交男朋友担心没有那迷人的秀发对方不喜欢。可是，她们还是毅然以剪掉自己的美发为代价，去换取亿万人民的健康。

为他人牺牲自己的时间，花费自己的金钱，这当然是高尚的品德。可谁见过姑娘们为他人的健康而牺牲自己的美发呢？美国辉瑞公司的代表正是由于看到这些工人有如此的“心灵美”——高

尚的职业道德和严格的工艺要求，才把它们八十年代最先进的抗菌素——“先锋必”的原料，拿来请这家工厂合作生产。

在无菌车间，工人进去以前，全身必须灭菌消毒。他们在外更衣室脱掉自己身上的衣服、鞋袜，换上拖鞋去洗澡。洗澡时人人都要用毛刷刷净手指甲。洗完澡，换上干净的内衣裤。这还不行，他们还必须依次进入第一无菌室、第二无菌室，穿戴无菌衣帽。接着再用药水浸两次手，再进入缓冲间吹去衣服上的纤尘。至此，每人还是个“带菌的嫌疑分子”，还得再经技术员检查，身上确实“一尘不染”后，才能进车间生产。这个车间的工人，每天要洗两次澡、用药水洗10来次手。

尽管生产的净化要求似乎过分苛刻，但是，检验人员对所有针剂，还是投向“不信任”的眼光。水针车间的检验室，四周用黑色窗帘遮住了阳光的照射。几只安放在工作台上的日光灯，放射着乳白色的光线，明亮而柔和。年轻的女检验员端坐在工作台前。她们被比作是维护人的生命和健康的哨兵，个个睁大眼睛，从不同角度检查每一个针剂，不放过一点点杂物。

薄薄的玻璃药瓶，在灌装药液时最容易碰碎瓶口，往药水里掉进细小的玻璃碴末。水针药瓶在封口时，里边的氮气和二氧化碳气体一经接触灯头的火焰，就容易发生碳化反应，在药瓶头上出现比注射针头还小的黑色丝头。药品在运输过程中，丝头常常因震动而掉落到药液里。如果丝头和玻璃碴末注射到病人静脉里，就会发生血栓。但是，这一切危险的可能性，这里的工人们都想到了。

据车间负责人介绍，一个检验员一天要检验一万支针剂，也许一天只能找到一个沉淀物，或许一个也找不到。可她们仍然是日复一日，年复一年，每分每秒都提防着那个“万一”。

（原载1985年1月29日《人民日报》）

“白天鹅”赞

新华社记者 萧英智

数九寒天，我从北京来到广州采访，黄昏时分，驱车前往白天鹅宾馆。

穿着门童制服的服务员在门口迎接了我，一面同我寒暄，面告知我的房间在第26层楼。待我乘电梯上到26楼时，服务员已拿着行李笑呵呵地在电梯口等着了，我不胜惊讶！

听说白天鹅宾馆去年一年，就这样一共接待了中外游客81万多人次。

白天鹅是一种洁白高雅的飞禽。这座宾馆起这个名字看来是很相称的。它是我国自行设计、建造和自己经营管理的具有国际水平的现代化宾馆。乳白色的34层楼，直插云天。我住的是中等客房。服务员告诉我：“宾馆的真正主人是客人，不是经理和董事长。我们一切为客人着想。”

服务员走后，我审视了一下房间，感到雅致而舒适。我躺在床上，按了一下床头柜上的一个开关，电视机开了；按另一个开关，播放音乐了。我去卫生间沐浴，里边摆着一个花瓶，还插上一枝鲜花。房间里的电话铃响了，抬头看见卫生间墙上挂着一个电话筒，一听，有声，不用出去接了。

住宾馆，客人第一讲究的就是卫生。“白天鹅”的房间用品和卫生设备都是经过消毒的。

更令人感到“如归”的是，你住的房间，就是你自己的天地，服务员要进门，必须先敲门，未经你允许，就不能进去。

有如此周到的服务，难怪一些客人每次来到广州，都要求住

白天鹅宾馆。一次秋季交易会期间，“白天鹅”已住满了客人，却偏偏一连好几个夜晚，有一些外国客人非要住进“白天鹅”不可。这个宾馆没有撵客出门，而是组织服务人员连夜突击安排，增加床位。他们把原来作小宴会厅的房间收拾好，按客房卫生标准，搞好卫生间和房内清洁，再放上床和必要的设备，使客人如愿以偿。客人们说：“白天鹅宾馆确实与众不同。”

白天鹅宾馆北倚繁荣的市区，南临秀丽的珠江，环境十分雅致。不要说那 5000 平方米面积的人造园林水榭，也不要说那夜幕中飞瀑喷泉与灯光水色交相辉映的景致，单是到处可见的一朵朵、一枝枝、一束束鲜花，大红的、粉红的、杏黄的、雪白的、紫色的……，就足以令人心旷神怡了。美国 4 家报社的记者在离开宾馆前夕发表谈话说：“在美国，根本想不到中国会有如此漂亮的酒店！”

美的环境，高雅方便的设施，必须要有一颗颗美的心灵来维护。我看见：地上有一个烟头，一个服务员弯腰拣起拿走了；接待来客的大厅，每隔 15 分钟清扫一次。

服务是一门学问。白天鹅宾馆的服务员训练有素。我听说美国一家旅行社的总裁，在这里住了 4 天以后对新闻界发表谈话说：“白天鹅宾馆服务人员的素质，可以与世界一流酒店媲美。”这里共有 1300 多间客房，2000 多名职工。他们的衣着仪态都很高雅。女服务员有穿旗袍的，有穿西式裙衣的，淡妆浅抹，热情大方。他们多数都会讲普通话、广东话和英语。我在白天鹅宾馆从未看见服务员乘过电梯。后来一打听，才知道他们走的是另一条路，叫“职工通道”。给我送行李的服务员大概就是走那条道上楼的。前台服务员都是站立服务。客人来了如何迎接，都有严格的要求。我问一位楼层前台服务员：“小姐，上班时间不准坐一会儿，妈妈心疼吗？”，她笑了，但不回答我的问话。我说“你回家一定很累了，看见凳子……”，她说“想坐”；“看见床……”，“想躺”；“看见饭……”，“不想吃”。为了创造第一等的服务，进入国际高级酒家的行列，白天鹅宾馆的工作人员不知洒下了多少辛勤的汗水。想到

这些，我的敬佩之心，不禁油然而生。

我要告别“白天鹅”了。清晨，我还在睡梦中，房间里的电话就响了，拿起话筒，传来了服务员的声音：“小姐，现在6点钟，请不要误了你乘坐8点多钟的民航班机。”这个电话使我一路上心情久久不能平静。我此行采访的东湖宾馆、石景山旅游中心、珠海宾馆、拱北宾馆、中山温泉宾馆、中国大酒店、花园酒店等一批广东省的现代化酒店又浮现在眼前。它们和“白天鹅”共同谱写服务业新篇章的经验对同行不无启迪。近年来，随着旅游事业的发展，全国各地一批批现代化酒店相继开业，如果其他地方的酒店都能创造国际一流水平的服务，那么，我国旅游事业的春天将会锦上添花。

啊！白天鹅，我祝你鹏程万里，永远那么美丽动人。

（原载 1985 年第 6 期《半月谈》杂志）

