

顏氏經營哲學

薄一波題



YANSHI JINGYING ZHIXUE

● 顏景策 著 ●

出版社

F270
53
1

颜氏经营哲学

颜景策 著

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

封面题字：薄一波

责任编辑：李国庆 杨 岗

封面设计：白长江

颜氏经营哲学

颜景策 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京昌平三工印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 5.25 印张 100 千字

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月第 1 次印刷

印数：01—10 000

ISBN 7—5017—0469—4/Z · 127

定价：10.00 元

4105-085

108-4
1.5717

丁关根同志对《值得 宣传的一种经营哲学》的指示

关根同志嘱：此件送心瀚同志阅。

关根同志处

一九九五年元月二十八日

注：心瀚同志系中共中央宣传部副部长龚心瀚同志

附：

值得宣传的一种经营哲学

山东省淄博市经济开发联合运输部是淄博市与青岛铁路分局联姻，于1990年3月合资兴办的一家专营淄博市物资铁路运输的国有企业。联合运输部同时兴办实业，兼营海运业务，开展多种经贸活动。这家企业拥有自备车由原来的40辆发展到现在的190辆，为淄博地区吞吐货物430多万吨，缓解了铁路运输制约地方经济发展的矛盾，促进了经济建设。联合运输部还合资兴办工业企业1家，联合经济实体4家，业务日益拓宽，经济效益快速增长。1990、1991、1992年人均创利分别为7.25万

元、27.5万元、49万元，1993年突破100万元，1994年在资金紧张，物价上涨，成本增加，利润率下降，货源减少的情况下，人均创利仍超100万元。象这样高的效益，在我国企业中可以说是罕见的（有人可能说，这是他们得益于铁路运输。然而，与他们同样条件搞铁路运输的企业却陷入困境）。

联合运输部由颜景策同志任总经理。颜景策同志原系一位党务干部，从事思想政治工作20余年，1980年改行做经济工作。他以强烈的事业心，敏捷的思维，积极探索社会主义市场经济条件下经济运行规则，总结出一套比较完整的又具有新意的经营思想、原则、方针、策略，并应用于实践，产生了很好的社会效益和经济效益。颜景策同志因此获得了崇高的社会荣誉，连年被评为模范共产党员、先进工作者，被授予振兴淄博“五一”劳动奖章和重大贡献奖，当选为淄博市人大代表。

最近，我们就颜景策同志的经营哲学专门进行了调查，深感他在实践中探索总结的适应社会主义市场经济体制的企业经营思想、原则、方针、策略，是一种创造，具有重要的理论与实践的指导意义，值得宣传、推广。

颜景策同志经营哲学的主要点有：

一、共同发展的经营思想

在社会主义市场经济条件下，应该树立一种什么样的经营思想，这是一个需要在理论上、实践上探索回答的重要问题。在这方面，颜景策同志有着自己独特的见解。他认为，在社会主义市场经济条件下，企业逐步成

为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体，利益多元化，市场竞争不可避免，而且日趋激烈。在这种情况下，有的人提出，搞市场经济同行是冤家，企业之间就是赤裸裸的金钱关系，没有什么高姿态可讲，一切经济活动就是为了钱，“一切向钱看”，是经济活动奉行的唯一宗旨。为了捞钱，心要黑，脸要厚，手要辣，甚至坑蒙拐骗，制售假冒伪劣产品，谋财害命，损国害民，违法犯罪。颜景策同志则认为，我们搞的是社会主义市场经济，不能唯利是图，损人利己，而是通过市场经济这种形式，调整生产关系，合理配置资源，解放和发展生产力，实现企业之间的共同发展，最终达到共同富裕，建成社会主义。根据这一认识，他提出一种新的经营指导思想，就是在经营活动中要做到“四个体现”，即：体现社会主义大协作的精神；体现贸易伙伴的友谊关系；体现经济效益与社会效益的有机统一；体现贸易伙伴之间的共同发展。他说，协作是形式，友谊是桥梁，效益是结果，共同发展是目的，从而促进整个社会的全面进步。齐鲁丙纶厂是淄博市的一个重点建设项目，引进德国 80 年代末先进技术。1989 年，正当工程进行到关键时刻，由于国家银根紧缩，这个厂缺少资金 1200 万元，面临下马停建的威胁。颜景策同志得知这一情况后，经过反复考察，认为这么一个产品有市场、技术上水平、经济效益好的企业，仅因缺少 1200 万元的投资而下马，深感可惜。他想到铁路资金闲置，为什么不用来救活这家有市场、有效益的厂子呢？他几经周折，终于实现了青岛铁路分局

与淄川区合办齐鲁丙纶厂的大协作，打破行业与地区之间界限，合资办厂，既救活了丙纶厂，使之顺利建成投产；又使死钱变成活财，更好地发挥资金的效能。颜景策同志从资金筹措到物资供应，产品销售运输，都亲自抓，解决困难，使丙纶厂生产经营发展势头很好，1993年实现利税相当于整个淄川区属企业的一半，1994年比上年度增长30%。去年，这个厂在资金紧张的情况下，不贷款，用自有资金500万元投资兴建一个新车间并投入生产，更好地适应了市场的需求。丙纶厂走上了良性发展的轨道。

二、经营的“三合”原则

颜景策同志根据社会主义市场经济的本质，提出了“三合”的经营原则，即：合法，合理，合算。所谓合法，就是合法经营，在法律允许的范围内，通过合法的程序，办理合法的手续，进行合法的业务活动。所谓合理，就是在经济活动中，以社会主义社会公德和职业道德为准绳，规范约束自己的行为，合情合理，不赚不义之财，不办缺德之事。所谓合算，就是在经济交往中，贸易双方或者诸方，都要合算，都要有效益，互利互惠，不能只顾自己合算，不管对方是否合算。他宁肯自己少赚，也决不让对方少赚，更不能吃亏。颜景策同志说，合法是前提，合理是条件，合算是目的。三者结成一个整体，相互依存，相互促进，统一于整个生产经营活动中，保证生产经营活动正常顺利地展开。

颜景策同志坚持用“三合”的经营原则指导经营活

动，他不听名子（后台是某某有影响的大人物或其儿子、孙子）、不看牌子（某某单位名气大）、不凭调子（有多大的资本、多好的生意、多厚的效益）而是看实质，是否合法，符合经营原则。一次，颜景策的一位老领导的儿子拿着老子的信要颜支持其儿子做生意，并说其姐夫是某某大人物的司机，凭关系搞到了一批进口钢材、彩电的指标，要颜合资做这笔很有赚头的大生意。颜景策没有为之动心，而是婉言谢绝。另有个单位见一个来头大、后台硬的人要同他合作，便投资了40万元，结果以物资被盗，共担“风险”为由，40万元投资犹如石沉大海，再也回不来了。又一次，有家商场与他们联系批车皮计划往南方运粮食。颜景策问，有没有经销粮食的营业执照？商场的人说，有，但没有拿来。颜提出，先拿执照或工商部门的证明，后办手续。商场的人说，到工商部门来不及了，提出到县政府去开信。颜说，在经营范围问题上，工商部门是唯一的执法单位，别人说了都不算，就是市长、市政府说了也不能办。原来这家商场没有经销粮食的执照，直到在工商部门补办了手续，他才办理运输计划。但是，只要是法律允许的，颜景策同志就以团结协作的精神，宽厚、宽容、礼让的态度，本着双方受益、共同发展的目的，进行友好协商，开展经济往来。1990年秋，桓台县粮食大丰收，成为我国江北第一个吨粮县，随之而来的是积压玉米1.5亿公斤，外销运不走，本市卖不了。谷贱伤农，直接影响着吨粮县的巩固与发展。为了解决桓台县卖粮难的问题，颜景策

076235

同志带领联合运输部的同志组织全部运输力量，投入到抢运玉米上，不仅应收的费用没有收取，而且千方百计帮助解决运输中各个环节的难题，为桓台县节约运输费用 40 万元。颜景策同志的“三合”经营原则，使联合运输部在经营活动中树立了良好的企业形象，建立了信誉，取得了信任，赢得了市场。

三、经营的六字方针

颜景策同志在经济交往中遵循的方针是“友谊、贸易、效益”。他认为，任何企业都要追求经济效益，这是目的，十分重要。但是，要获得经济效益，首先要把贸易诸方的友谊放在重要位置，以友谊为桥梁促进贸易的成功，通过贸易取得效益；然后又用效益促进友谊，扩大贸易，提高效益，形成良性循环，推动生产经营又快又好地发展。

颜景策同志把经营方针与经营原则联系在一起，互相贯通，形成整体。比如，在处理友谊关系上要讲原则，在合法的基础上讲友谊，合法是前提，友谊是桥梁。贸易是手段，要以合理为条件开展贸易，使各方都合算，实现市场活动效益最大化。他把合法、合理、合算的原则同友谊、贸易、效益的方针有机地统一起来，形成在社会主义市场经济条件下新型的贸易关系，在贸易双方或诸方之间讲仁讲义，有德有识，求得共同发展，有时还向自己的对手介绍客户，绝不做损害对手利益和形象的事，使同行的“冤家”变成了贸易伙伴，市场上的“敌情”变成了友情。这样一来，许多企业渴望与他们建立

更加稳固的关系，没有关系的企业慕名而来要求与他们接上关系，成为朋友和伙伴。前些年，淄博市有家公司看到联合运输部效益好，也想搞运输，以预支 270 万元的定金与一家制造厂订购 50 节车皮的合同。这家公司不懂购置自备车的规定，没有履行法定手续，到期不能提货形成违约就丢掉了 270 万元定金。这家公司陷入了困境，便找颜景策同志帮助解决。颜景策同志并没有因为这家公司将要成为自己的竞争对手而置之不理，看笑话，而是以企业之间的社会主义友谊关系为重，千方百计，使之得到有关部门的批准，使这家公司从困境中走出来。这件事教育了这家公司，主动提出把 50 节自备车交给运输部，联合经营，按合同履行各自的权利与义务，竞争对手变成了贸易伙伴。有个车辆段有 40 节自备车，由于经营困难，多处寻找合作伙伴，皆因条件不具备，都没有谈成。当他们知道颜景策同志实行的经营原则、方针后，便派人前来谈判，一谈即合，拍板成交。颜景策同志实行的友谊、贸易、效益的经营方针，使联合运输部的贸易伙伴越来越多，路子越走越宽，效益越来越好。由此，颜景策同志受到社会的尊重、信任，被 40 多家企业聘为顾问、无股的董事甚至董事长，委托他为企业开展经营业务，召开董事会，进行企业重大经营决策。

四、经营的效益观念

颜景策同志的效益观念与众不同之处，就是他在经营活动中，不是单纯地为了赚钱，而是把经济效益与社会效益有机地统一起来，在实现经济效益的同时，注意

社会效益的实现。他认为，企业将经济效益放在首位是毋庸置疑的。但是，作为一个企业的经营决策者只注重本企业的经济效益是不够的，还必须有社会责任感，要为社会进步和经济的发展履行自己能尽的义务。颜景策同志提出要辩证地看待社会效益和经济效益，比如做生意，有时候从联合运输部这个范围看，只有社会效益没有经济效益，但对其他企业却有经济效益；然而，这个社会效益却可以转化为经济效益。他告诉我们，正是这一转化，使联合运输部受益匪浅。北大井服务公司是一家煤炭企业，承担着淄博矿务局赋予的 2000 多名遗属和离退休职工的全部社会福利。由于受运输的制约，煤炭积压，资金短缺，直接影响遗属和离退休职工的生活。颜景策同志得知这一情况后，深深理解北大井所承担的社会责任，遗属和离退休职工生活费发放不了，将会带来社会的不安定。为了保证北大井煤炭外销，他积极组织调度自备车及时外运，并从政策上给予优惠，使资金的困难得到缓解。后来，有段时间由于市场物价的变化，煤炭货源不足，联合运输部自备车利用率下降，北大井得知这一情况后，虽然本身没有煤炭可运，但他们到外地去组织货源，甚至购买煤炭，用联合运输部的自备车去拉，让联合运输部赚钱，而北大井分文不取。在这里，联合运输部的社会效益转化成了直接的经济效益。象这样的事为数很多，使联合运输部的经营越搞越红火。这就是颜景策同志的效益观所产生的社会经济价值。

颜景策同志的经营哲学的内容仅列举了上面四个主

要之点。但我们感到，他的这一经营哲学是建立在辩证唯物主义世界观和为人民服务人生观的基础之上的。他说，作为一个共产党员，一生中应该为党的事业多做些力所能及的工作。他身患高血压、心脏病，却不放在心上。除把运输部的工作搞好外，极力挽救濒临破产的柳泉石矿，他没白没黑没命地干，由于过度劳累，导致主动脉缺血，心力衰竭，心脏扩大，生命危急，医院下了病危通知书，抢救了12天。在抢救过程中，他仍拿着“大哥大”，躺在病床上指挥着联合运输部的工作，柳泉石矿的扭亏，组织与外商的谈判。颜景策同志在经营工作中取得了罕见的经济效益，但他不拿一分钱的提成（规定有）。我们深感，在颜景策同志的身上，表现了一个优秀共产党员的品德和企业家的气质。

（发表时略有修改）

国家计委技术经济研究所研究员黄小蕙

一九九五年元月二十五日

前 言

长期以来，我给自己定了一条规矩，少说多干，不宣传个人。特别是近10多年来，经营上有了点成绩，不少报刊杂志、电台、电视台的记者来采访我，报道我，要我写文章。对这些好意，我都婉言谢绝了。

引起我这一思想的变化，是1993年的那一场病，医院发出病危通知书，我昏迷12天，抢救了12天。我的领导、同事、朋友来看望我时提出了一个问题，希望在我有生之年，把我在经营实践中的一些体验整理出来，作为一种财富留给社会，不要带到“马克思”那里去。我觉得这种说法有一定道理。不管我在经营中的这些想法、意见是否完整、站得住，把它写出来，供大家探索、研究在社会主义市场经济条件下企业如何搞好经营、做好生意的参考，甚至当成批判的“靶子”，也是有益的。正是基于这样一种想法，我才着手对我过去积累的一些资料进行整理，总结我的经营实践的经验。对此，淄博市委、市政府的领导同志给予我很大的鼓励与支持，市委、市政府、新闻界有关部门的同志还来具体帮助我。

1994年4月间，国家计划委员会技术经济研究所研究员、国家级有突出贡献的专家黄小蕙同志到淄博调查济南铁路局转换机制、建立现代企业制度的情况时，我

们初次见面，但一见如故，交上了朋友。在交谈中他对我提出的经营思想、原则、方针、策略等一系列观点很感兴趣，边听边记，听得是那样的认真，记得是那样的详细，不时还提出一些问题叫我解答，他希望我写出来，作为社会财富介绍出去，共同探索企业行为如何更好地适应社会主义市场经济体制的要求，向着规范、有序的方向发展。后来，他向有关部门推荐，邀请我在太原、北京召开的两次国有大中型企业改革与发展研讨会上作了介绍，多次与我交谈，并找了一些了解我情况的人进行座谈，查阅资料，了解情况，在比较全面掌握我的情况的基础上，他撰写调查报告报送中央有关领导同志，一笔一划、一字一句整理这本《颜氏经营哲学》，经常一天睡不上四个小时，付出了艰辛的劳动，还累出了一场病。在我与黄小蕙同志这样一位年过花甲、有40多年党龄的共产党员的接触中，所看到的严谨的治学精神和积极的工作态度，使人钦佩。

本书中所汇聚的经营思想、原则、方针、策略、谈判艺术以及如何以市场为导向、争取经营主动权、加强自我修养等方面的问题，既不是学术性研究的结果，也不是体系完整的东西，而是我在实践体验中总结出来的一些基本想法。我相信，如果循着这条路子走下去，企业一定能够越办越红火，效益一定会越来越高，社会主义市场经济体系一定能够更快地培育和发展起来。

在本书出版之际，谨向对我的经营工作及本书出版给予各种帮助、支持和支援的单位和同事、朋友、兄弟、

特别是黄小蕙、杜祥荣、韩新民、任鹏雁、杨志祥、张学山、高连欣、李元香、鞠常德、张兴玉、郭丽华等许多同志和中国经济出版社表示衷心的真诚的感谢！并敬请读者给予教示！

著作者

一九九五年三月于淄博市

目 录

丁关根同志对《值得宣传的一种经营哲学》的指示	(1)
附：值得宣传的一种经营哲学（黄小蕙）	(1)
前言	(1)
一、经营的指导思想	(1)
（一）搞社会主义市场经济要有新的经营思想	(1)
（二）联合运输部是大协作的产物	(4)
（三）竞争对手变成了贸易伙伴	(9)
（四）用辩证的观点看经济效益与社会效益的统一	(13)
（五）为了企业的共同发展	(19)
二、经营的“三合”原则	(24)
（一）经营的合法原则	(24)
（二）经营的合理原则	(28)
（三）经营的合算原则	(33)
三、经营的六字方针	(38)
（一）经营的友谊方针	(38)

(二) 经营的贸易方针·····	(43)
(三) 经营的效益方针·····	(49)
四、经营的九种策略 ·····	(54)
(一) “让开大路”的策略 ·····	(55)
(二) “避实击虚”的策略 ·····	(57)
(三) 因情决策的策略·····	(59)
(四) 济困赢心的策略·····	(60)
(五) 以优占市的策略·····	(62)
(六) 不亢不卑的策略·····	(63)
(七) 有德有识的策略·····	(65)
(八) 重视信誉的策略·····	(67)
(九) 苦练内功的策略·····	(70)
五、以市场为导向 ·····	(75)
(一) 第一次尝试·····	(75)
(二) 了解、驾驭市场·····	(79)
(三) 认识、发挥、扩大优势·····	(81)
六、讲究谈判艺术 ·····	(89)
(一) 高屋建瓴，先胜一筹·····	(90)
(二) 权衡得失，不计小利·····	(93)
(三) 一点突破，全面开花·····	(95)
(四) 引而不发，因势利导·····	(98)
(五) 审时度势，灵活机动 ·····	(101)
(六) 细心用心，捕捉端倪 ·····	(104)
七、争取经营的主动权 ·····	(107)
(一) 观察形势 ·····	(108)