



特区省的管理者们

Managers of the
Province of
Special
Economic Zone

姜雄 主编

中国经济出版社

◎特区省的管理者们◎ 上卷

序 言	姜 巍(1)
海南大决战	吴甘霖(3)
腹地企业采访录	余金彪(44)
听张洪喜一席侃	严强华(68)
从孤儿到洋参丸大王	余金彪(77)
一部行动的情书	陈 涛(88)
无愧故土	金虎 海威(108)
热血汉子	察今 荣昌 东升(121)
海南汽车梦的兴与衰	胡志勇 田涛(134)
为了海南不再孤悬海外	严强华 陈瑞和(145)
“礼宾司长”治厂记	王 青(158)
羊美华的“用心之道”	吴甘霖(162)
太阳的天使	子 页(175)
情系天涯化为桥	黄丽娅(181)
华山铁军	洋 洋(192)
称雄一方	程茂林 吴甘霖(205)

——本书所收入的企业及人物的排列,以作者完稿时间为序

◎特区省的管理者们◎ 上卷

坎坷人生路	易 平(214)
润物催花记	方 涛(223)
走向海洋深处	邢 润(230)
王国生悲喜录	白 文(236)
云冠群和他的论文	洋 洋(250)
千帆竞发领风骚	柯春 文龙 英子(255)
钻石, 钻石	惠 生(266)
走向必由之路	余金彪(272)
不败的人	易 平(277)
探珠者	杨 铭(287)
从海南走向世界	小 零(290)
负重低谷行	介 文(294)
南国仙境第一村	冯 湃 田涛(300)
装点海南夜空的人	洋 洋(307)
从冻土到热土	李萍 方涛(314)
总经理 26 岁	小 零(321)
挑战: 人生的精彩乐章	方 涛(328)

136797

136798

○特区省的管理者们○ 上卷

为了红土地的辉煌	老 四(334)
芳草逢春自有花	吴 为(344)
编织荒原之梦	小 零(349)
“飞天”故乡人	周 葵(355)
绿色风景线	肖 林(360)
梦想成真	李 萍(366)
走出大山的困惑	符荣鑫(373)
席青慧的快三步	金 虎(384)
浩荡武魂	徐茜红叶(388)
平安使者	杨 铭(392)
从历史走向未来	唐 平(399)
路,修向永恒	杨 铭(406)
金钱王国 40 年	李哲尔(417)
城市农垦人	方 涛(424)
大海这样说	陈 涛(432)
悠悠乡情一线牵	梦石 一平(440)

787081
895681

○特区省的管理者们○ 上卷

国产“华侨”王国进	郑荣昌 张萍(448)
山魂海魂	忆 敏(460)
燃烧的风	黄白 王哲(471)
大海那边是故乡	严强华(477)
久经沙场自威风	李门 曾立平(485)
南国大海自温柔	小小 郑有基(496)
腾飞的龙	曾立平(507)
苍天燃梦记	成 立(514)
将军,并非诞生在战场	刘京亮(525)
海联和它的总经理	冯锦华(537)
一个“海港人”的 40 年奋斗史 ...	梦石 王勇(546)
跨越历史的尝试	吴甘霖(554)
王吉的招数	小 零(564)
晶莹的事业	晓 雨(567)
寻找自己的舞台	方涛 李萍(573)
筑起大厦的人	唐丽英(583)

○特区省的管理者们○

上卷

大山般的气魄	海 群(590)
精彩紧迫的人生	邢 涧(595)
“云南通”与“海南通”	程 欣(604)

序言

姜魏

今天，我们正处在一个科技发展日新月异、经济机遇空前增多、政治变革速度惊人的时代。企业问题成了社会普遍感兴趣的话题。全世界都在为企业寻找时机和出路，对企业寄予最大的希望，因此有人说，未来的世纪是企业家的时代。

建省、办大特区，给海南带来了新的生机与活力，同时也在强烈呼唤人才。如果说海南开发建设各方面人才都还缺少的話，那么最紧迫、最急需的是造就一大批具有巨大创造力的开拓型的企业家。

造就一大批熟谙商品经济规律，能够在国内国际市场上降龙伏虎、叱咤风云的特区新型企业家，应当，而且已经成为海南经济走向世界的关键环节。

国内国外都有人说，海南的企业管理水平比较落后，我们承认这种事实，但是应该看到经风雨而大成，几十年的努力，我们也逐步积累了一些适应海南经济发展的成功的企业管理经验，涌现了一批很有特色的企业管理者。

集海南厂长经理管理经验之精华，变个人的经验为厂长经理阶

层的共同财富，以此推动和促进企业管理者队伍的成长和壮大，便是我们编著此书的初衷。

众所周知，商贾不入正传是我们中国两千年一贯制；盖棺论定不给活人立传似乎也成了一种定式，这都是天大的不公平。改革和发展经济需要与之相适应的文化氛围和舆论准备，介绍并讴歌企业管理者们的开创业绩，弘扬他们的开拓精神，是我们义不容辞的责任，在这方面我们呼吁更多的有识之士来同我们一道做些艰苦的、细致的乃至暂时不能被人们普遍理解的工作。

海南大特区是现代中国改革开放的产物，它的开发事业带着很大的探索性、试验性甚至风险性。正因如此，当我们推出这部记叙海南数百名中外企业家们奋斗足迹、经营之道及其成功经验的著作并将此奉献给千万个置身于对外开放环境中的企业家的时候，我们希望我们的探索能对广大读者有所启示和裨益，同时能使我们的企业家们如虎添翼，从而为特区的振兴和繁荣建树新的伟业。

这部书得到了海南省及有关厅局领导和专家学者的关心和支持，数十人参加了组织编写工作。因此它是大家努力的结果，集体的智慧。

这部书的促成和出版还得力于出版社的同志们对海南建设事业的关注和支持。

我们衷心地感谢这些志同道合的朋友们。

《特区省的管理者们》一书在全国出版编辑的同类体裁书中所用的篇幅和容量是不多见的，这表明了我们对企业家们的一种态度。同时不妥以至谬误之处在所难免，我们恳切地希望能及时得到各方面和广大读者的批评、建议和帮助。

一九九一年一月于海口



海南大决战

——关于海南企业界的
成败、悲欢及其它



吴甘霖

第一章 潮涨潮落

A、精英荟萃热岛

——九八八年是龙年。作为中国龙年腾飞的象征，是“南海蛟龙”的出现。

不知沉睡了多少年，不知等待了多少年。一个孤悬海外的海岛，突然成了举世瞩目的热点！海南，这个“飞鸟尤有半年程”，以前常被

当作充军发配之地的落后边陲，突然成了千万梦想者朝圣的热土！

1988年海南曾有“十万人才过海峡”之说，讲的是在海南建中国最大的特区，吸引了全国千千万万的有志之士，形成了世界人才迁移史上的壮举。十万！一个多么辉煌而壮观的数字！它让每一个对海南稍微留点心的人，都能深深感受到当初那“一石激起千层浪”的气氛。

然而，如果仅从“十万人”这个数字来证实海南建大特区的价值和影响，则未免失之表面和肤浅。象中国其余四个特区一样，海南是经济特区，因而经济界人士、资金、技术向海南的大量转移，以及这众多企业在海南的产生与崛起，这才是首先要注意的。正是大大小小的企业家，在海南这块神奇土地上的出现与成长，成功与挫折，荣耀与悲哀，赋予了大特区丰富多彩的色调，从而也体现了经济特区那最本质意义上的含义。

企业界向海南的涌入主要集中于两个时期：一是建省；一是海南根据中央24号、26号文件精神，将中央给予海南的政策具体化，制定并公布了《加快海南经济特区开发建设的若干规定》（简称“三十条”）。尤其是后者，吸引的投资者更是空前。

这是当时海南省经济合作厅和海口市经协办的统计数字：

从8月1日公布“三十条”到8月31日止，在一个月的时间内，所批准的内地投资企业及外商投资企业为303家，比7月份增长22%；合计计划投资总额人民币7.1亿多元，比7月份增长48%；外汇4700多万美元，比7月份增长2倍，创筹备建省以来最高纪录。

在8月份的投资者中，值得注意的是投资者结构的变化。首先是大公司的增加，从筹备建省到1988年7月，在海南注册资金超过1000万元的企业为46家，而仅8月一个月，就有20家！中山集团公司、海南南德经济集团公司、帝泰实业有限公司、中美中山通用电气公司、海南上朗（香港）开发建设总公司、海南不锈钢管厂有限公司、四通集团（海南）实业总公司等大型企业均在此时注册登记，开始运行。一些原来投资不多的省市，也在此时加快步伐。如上海飞机制造厂等31家单位组成的海南国际经济实业总公司，投入近1亿元的巨资，从事机电设备、船舶、汽车、电子等产品的生产与销售，成为最

大的内地投资企业之一。外资的来源也有明显变化。8月份以前,香港占外资的91%,而自8月起,日本、美国等发达国家的投资比重迅速增加。

经济界的“热”,使海南真正“热”起来了。街道两旁挂的公司招牌,一天多于一天;在那尽管还是荒草满目的开发区所签的开发协议,一件接着一件。那么,外来企业界向海南的涌进,给海南带来了什么明显的变化?

让我们还是先来看一个典型事例吧!

琼海涤纶厂,是海南在建省前屈指可数的中外合作企业之一。该厂由中方投资2663万元,港方引进外资24亿日元,引进具有80年代先进水平的合成化纤生产线——日本东丽工程株式会社的成套生产设备,于1985年8月建在美丽的万泉河畔,1987年1月正式投产。

琼海涤纶厂寄托了琼海人的“现代梦”。然而事与愿违,由于合同规定:它要在投产后的短短5年内还清本息,即使一帆风顺,这个条件也难以保证,更何况国内银根紧缩、市场疲软、日元升值等,该厂不得不背上沉重的债务包袱,步履维艰。即使建省后一段时期,也同样感到喘不过气来。

1989年1月,海南省纺织工业总公司承包了该厂。省纺织工业总公司是真正外来优秀人才的荟萃之地。总经理辛国发是高工,他引进各种专业人才有70%,其中具有大专以上学历的占98%,具有中、高级职称的占50%以上。在众多好汉中,辛国发选择了工程师、年青有为的许望出任厂长,来自广汉化纤厂的化纤行家傅国一出任副厂长。

许望和傅国一一上任,就看出产品滞销是该厂效益不好的关键。至于为什么滞销,则要从经营方式上去找。原来,该厂产品的销售,以往基本上是通过广东佛山的纺织品交易市场来进行的。这是全国有名的纺织品交易市场,国内不少纺织厂家,也是通过它来完成销售的。然而,这毕竟是一个中介环节,纯粹依赖它,必然导致市场反映迟钝等问题。

许望和傅国一立即提出:“直接与用户见面!”派出一支一支的信

息调查小组，跑遍华东、华北、西南……与此同时，又给有关厂家发出一封一封信。将各种反馈的信息一综合，终于看清：该厂原来当作拳头产品的 150D 粗旦丝，制作工艺简单，一般化纤厂均能生产，大家一哄而上，滞销自然必不可免。与此相反，75D 涤纶低弹丝十分走俏。该产品制作工艺复杂、质量要求高，一般的厂家无法生产。而拥有全套现代化设备的琼海涤纶厂，恰恰具备生产这种产品的优势！

他们立即组织人马，将 75D 涤纶低弹丝很快研制成功。其产品弹力强，染色均匀，结构合理，条干均匀，一投放市场即显示了极大的竞争力。尤其是，每吨 150D 粗旦丝价格为 1.8 万元，而每吨 75D 低弹丝价格为 2.5 万元，新产品足足多出 7000 元，更创造了可观的效益。他们这一着棋下活了！

与此同时，针对该厂原来管理上存在的管理不严和缺乏向心力的问题，实行收入与效益挂钩的承包责任制，并提出“和谐、坦诚、开拓、奋进”的企业精神。领导更是自觉带头。如许望，在实行能级管理这一套现代化的管理手段时，让副厂长傅国一负责财务、经营，便将有关权利全部下放给他。此举令傅国一都有些不安：“你是不是撒手太宽了？人财物，哪个厂长不是紧紧抓在手里的？”许望一笑：“并不是不管嘛！交给你不就是管吗？”正因为有着这样的一种胸襟和气度，琼海涤纶厂的班子才那样和谐、团结。没象许多单位那样产生内耗。

在一边开拓的同时又一边严格管理，这正是一个现代企业必须掌握的发展艺术。为保证质量，该厂建立了产品档案，对每件产品制作工艺，何时、何人生产、销往何方、使用情况等，都备档进行质量跟踪。一次，该厂生产的一批 75D 低弹丝中，出现了少数干线不均匀情况。由于疏忽，这批货已发出去了。质量检查员在产品档案上发现了问题，向许望报告。许望立即派人去追回。有人不解，只有少量产品不合格，而且货也发走了，问题并不大嘛，何必那样认真？许望严肃地说：“‘少量产品’问题不大？砸了我们的牌子问题也不大吗？”不合格的产品被追回了，也办理了退赔手续。“琼海涤纶厂为用户负责”这个概念，刻入了用户脑海。

琼海涤纶厂产生奇迹了！1989 年该厂产值第一次突破亿元大关，达到 1.1 亿元；按计划还清当年应还的本息；上缴国家税利 304.

4 万元,创纯利润 340 万元。职工平均月收入上升到 400——500 元,最多的可拿到 700——800 元。

1990 年 9 月底,许望被调回省纺织工业总公司任副总经理,人们对他的依依不舍是不用说的。与此同时,他们对总公司新派去的厂长——原总公司生产部经理胡国璜多少有点不放心。没想到,他接手的第一个月,该厂创造了建厂以来最好的经济形势。这固然离不开许望打的基础,但也更有他的努力。人们释然,对新来的厂长也投以十分敬佩的眼光了。琼海县一位领导更是说:“琼海人做现代梦,做了许多年。可直到中央让海南大开放,与此同时从内地涌进许多企业界的精英,我们的‘现代梦’才做得实实在在!”

琼海涤纶厂所产生的“奇迹”,的确充分说明了外来企业及企业家的进入,给海南原有企业带来的蓬勃生机。而在海南,这样的企业又岂只一两个呢?年产能力为 5 万吨的东方县东升水泥厂,1988 年 1——9 月已亏损 15 万元,后通过与山西省在海南注册的海南力力达企业有限公司合作,对工厂进行整顿改造,改善企业管理,第 4 季度便一举扭亏为盈,盈利 21 万元。海口通用机械厂原来基本上没有固定产品,工厂越办越艰难。后来找到资金雄厚、技术先进的湖北省宜昌电焊条厂联营,共同投资数百万元,建成了年产能力为 3000 吨的海昌电焊条厂。该厂生产的电焊条,不但基本上占领了海南除农垦系统外的市场,而且不断扩展到省外市场。1989 年,该厂实现产值 315 万元,实现税利 33.5 万元,比上年增长 3.7 倍。海口轮胎厂也很典型。该厂瞄准我国生产轮胎的重点厂——上海大中华轮胎厂的技术优势,实行技术转让,很快将该厂搞活。1989 年,实现产值 6000 多万元,利税 400 多万元。

建大特区的经济热潮更使海南产生了一大批新的企业和产业。尤其是轻纺、食品、机械电子、建材项目,得到长足发展。据统计,到 1989 年底止,光内联企业在海南生产的产品,就有糖醋益智、精梯、高效低毒杀虫剂、隔热耐温材料、硅铁、猪皮手套、仿古家具等 100 多个产品,填补了海南的空白。一些大中型项目出现。如珠江外资建设公司投资 2000 多万元兴办的年产 12.5 万吨的大宝水泥厂,儋县和湖南合办的年产 4.4 万吨的兰洋水泥厂、黄海美机电公司投资 4000

万元建设的年产 20 万台彩电生产线、北京住宅总公司投资 4000 万元建设的省内第一家混凝土搅拌站，海南与杭州共同投资兴建的年产 1500 吨系列农药厂，等等。

海南省的出口创汇能力也大幅度提高。1987 年，出口创汇才突破 1 亿美元大关，1988 年，就实现 2.8 亿美元，比经贸部下达的计划超额 165%。1989 年，出口创汇达 3.6 亿美元，其中，内引外联企业创汇达 9000 万美元，涌现了南殷鞋厂、文星电线电缆厂、海南天然刚玉首饰有限公司等创汇超百万美元的大户。中国冶金进出口总公司海南工贸公司出口创汇超过 1000 万美元，天津立达（集团）公司海南公司超过 500 万美元。

至关重要的金融业也空前繁荣。到 1990 年 6 月止，银行储蓄存款达 41.8 亿，比 1987 年增 25.8 亿，增加 1.6 倍；企业存款为 71.7 亿，比 1987 年增加整整一倍。1989 年的贷款额，比 1987 年以前 37 年的总和还多出 79.6%，增长幅度比全国同期平均水平高出一倍。省外汇调剂中心成交额比 1987 年增加 20 倍，跃居全国第 4 位！

B、空间·诱惑·机会

现在，让我们把目光直接转向在大特区产生和成长的企业家和企业界人士，看看他们是怎样感受海南的诱惑、空间与舞台的。

陈传盈是科技界难得的“科技奇才”之一。这位中国微生物学会农业委员会委员，原浙江省农科院副研究员、微生物研究所所长，在微生物等领域中，辛勤耕耘了几十年，取得了一系列引人注目的成绩。他研究成功的微生物农药杀蚜素，1982 年通过国家鉴定，作为农牧渔业部重点项目在全国推广，他也因此而成为浙江省劳动模范；其研究成功的高档保健营养食品花粉精的若干制造方法，1988 年 2 月 10 日由国家专利局公布技术发明专利；用生物工程方法培养出名贵药滋补品“冬虫夏草”，技术领先于国内，声誉远扬于天下。

然而，他的经历却很坎坷：曾经因“右倾翻案”行为而被捕，在文革中因不少“逆行”而受冲击。拨乱反正了，昨日的“耻辱”变成了今日的荣耀，他又取得这么多引人注目的成果，却事修而谤兴，一封封诬

告他“有经济问题”、“搞自由化”、“搞家长制”的信，告到了省里，接着便是工作组的到来。尽管查来查去查不出什么问题，但给陈传盈带来了无尽的痛苦和烦恼。内地那高内耗的科技体制，那对有能力者的猜忌和排挤，使陈传盈苦恼透了！

海南建省办大特区的号角，使他在痛苦中，看到了生机和希望。他只身到海南，应聘到某一集团公司，想发挥自己的特长大干一场，没料报到才几日，一位港商跟踪而至，找到该集团公司经理，愿出 50 万元的高价给该公司，雇用陈传盈干 5 年。该经理没想到这位新职员这么值钱，二话不说，一口答应了，港商又找到陈传盈，对他说：“只要你用你的技术为我办一个厂，我愿每年给你 40 万元的报酬！”陈传盈婉言谢绝了。他的本意，是要建立一个中国自己的高级保健营养品企业。他转过身去找到集团公司的经理，说：“你怎么没经我同意就将我卖了？”总经理一笑：“人往高处走嘛，人家那里比我资金雄厚，生意灵活，你更有奔头啊！”陈传盈不客气地戳穿了那张掩盖真正理由的纸，还说：“公司可以因此而每年得 10 万元，可你知道不知道我个人会得多少？几年下来就是 200 万！”总经理被深深感动了，答应他：“难得你有这样的忠心，我一定尽力为你创造施展才华的条件。”

然而，该经理最后还是没能兑现他所许诺的条件。陈传盈便开始找更合适的单位，他找到当时以实业、贸易和金融三业并举而在海南林林总总公司中独树一帜的大东南集团公司，一拍即合。该公司当即投资 600 万元，由陈传盈负责，建立大东南生命营养公司，生产花粉和虫草制品，资金一次转帐完毕，厂址、规划、厂房设计、基建施工，在两个月内全部落实。

1988 年 8 月 6 日，陈传盈从工商局捧回了营业执照。11 月 21 日，厂房破土动工时，陈传盈信心百倍地宣布：一年内投产，年产 600 万瓶（盒），年利润 400 万元，两年内收回投资，三五年内可望拿下 1000 万元以上的利润。你可别认为他这是夸海口。他的四种特制中国花粉和虫草制品正是风行西方世界的保健营养品，被欧美誉为“可以吃的化妆品”，具有减肥、美容、免疫、抗衰老、延缓更年期等作用，该企业完全可望成为海南很有前途的朝阳企业。

从空抱一身绝技却要处处受制于人的内地科技专家，一变而成

为能真正把握自己和自己事业命运的特区科技企业家,陈传盈的经历,深刻地说明海南是能人志士干事业的好舞台!大特区的天空很广阔,抖掉翅膀上的束缚,你就可以自由地翱翔!而且机会也不少,常常是东方不亮西方亮,这家不成那家成。

谈到海南由于开放带来的非同一般的自由空间,就不可能不谈到私营企业在海南的崛起,仅以海口市为例,到1989年5月为止,在海口市工商局注册的私营企业就达1040多家。这些企业在大特区经济活动中,起着不可忽视的作用。

私营企业为什么在海南发展快,据海南私营经济研究课题组对100家私营企业的调查,有这几方面突出的原因:

①海南比大陆自由。在大陆办私营企业,上上下下的“婆婆”太多,干预太多,这一点在海南明显要少;

②海南在经济格局上明确多种经济成份并存而且国营企业不占主体,因而办私营公司名正言顺,理直气壮,不说有光荣感也有自豪感,不象在大陆那样感到自己是“三等公民”,只能偷偷摸摸地赚钱。

③在大陆,即使有钱,也没有社会地位,总是没钱的“体面人”看不起有钱的“个体户”、“私人老板”。而在海南,“能捉老鼠就是好猫”,会赚钱就是能力的象征。

④海南税收低。在大陆,由于所有制不同,企业缴纳的所得税也不同,私营企业上交的所得税比国营企业高出一倍以上。而在海南,各类企业都只须交纳15%的所得税。

理想的空间使私营企业得以理想地生长,不少私营企业“走海运”走得红红火火。某贸易商店,原来资本不太多,1988年盈利19万元,到1989年5月,固定资产已发展到80多万元;某红木家具厂,创办时才有资金3万元,半年后创利18万元。后来又和香港一公司签约,承担制作美国人用的私人信箱,每月交货1.4万只,全年可净收益72万元。

当然,对广大企业界来说,感受海南最具诱惑、空间最大的,则是海南在国内无与伦比的优惠政策。15%的低税政策,外汇留成政策,人员、资金、货物进出口自由政策等等,这在大陆不可能想象得到。尤其是减免税政策,使企业感受很深,不少企业界人士说:“即使海南其

它政策变了,这条政策没变,海南也还有诱惑力。”据统计,从建省至1990年8月,仅减免进出口税一项,就达25.11亿元(尚未包括1990年8月份所减免的进出口代征税)。

在吸引外资方面,海南公布的有关政策,也优于一些发展中国家或地区。关于这点,在1988年10月,香港中文大学工商管理学院院长闵建蜀教授就曾指出过:不少发展中国家限制外来者开矿,但海南的矿产资源可以合资、合作甚至独资开采,同样,在基础设施方面,港口、码头、车站是许多发展中国家不允许外资营办的,而海南却可以。当然,这种优惠还应包括后来海南提出的出租土地、成片开发等。

正因为有着这样的优惠政策,引得外地企业及企业界人士蜂拥而进就是自然而然的了。在各路“诸侯”中,“湘军”可能是属于最早一批的队伍。“三湘”集团、“湘北”、“湘金”等公司都是在建省前后办起来的。三湘(集团)海南有限公司,由总经理吕开斌带队,于1987年12月带100万元上岛,元月开始组建机构,3月就正式开展工作。在吕开斌及毕业于洛阳外国语学院、曾任湖南省外经贸委副主任、35岁的副经理李初明的带领下,三湘(集团)海南有限公司很快打开了局面。4月份,了解到香港、日本客商需要全棉文化衫,便立即派人到湖南去组织生产加工,仅这一项就创汇98万美元。这一年,该公司收购出口货源有13个品种,销往香港,日本、新加坡、美国、英国、西德、巴基斯坦等,共创汇300万美元,为海南省下达出口计划的300%,在各外驻公司中名列前茅。

湖南是有色金属之乡,有色金属品种多达七、八十个,锑居世界第一。中国有色金属工业总公司长沙公司从1986年开始,三年创汇1亿多美元。1988年6月,当该公司办的湘金(海南)实业有限公司开业时,谁也没觉得这个当时才3个人的小公司有多大能耐。但公司经理许贤文利用长沙公司的优势,抓住机会,带着两位勇猛开拓的青年,仅半年就创汇70多万美元,人均创汇20多万美元。以贸易打好基础后又向实业奋进,投资125万,建中外合资、年产1亿尾虾苗的养殖场,还准备与有关单位联营办铅锌钛选厂、硬质合金深度加工厂、冶炼加工厂等。

如果说上述两个公司是搞贸易成功的典型,那么海南宝港建业