

中国知名 企业家



ZHONGGUO ZHIMING QIYEJIA



中国企业家协会 编

企业管理出版社

目 录

(以姓氏笔划为序)

王大中	敢为天下先.....	1
王汝霖	在建造实力的脚手架上.....	16
王果青	善于战略经营的企业家.....	26
王明生	一笔绘出缤纷图.....	46
王殿栋	改革·改造·改貌.....	58
毛冬声	改革,他生命的主旋律.....	70
刘庆桃	攀越机床工业的新高峰.....	78
叶邦华	“天锅”气派.....	93
叶尚川	在开拓中搏击.....	102
吕振远	在风险中求进.....	108
曲有义	塞外草原的一颗明珠.....	116
朱阿荣	从零开始.....	127
乔生祥	同“企业恐龙症”抗争的人.....	141
仲伟先	“迟到者”的足迹.....	153
肖水根	农民企业家的风范.....	162
李文成	腾飞的翅膀.....	170
李永金	目标:9·9管理.....	180

李幼鸿	功在安酒·····	192
李春芳	为霞尚满天·····	200
李德珍	思接千载 视通万里·····	213
吴民展	开拓中腾飞·····	223
张果喜	他搏击的目标——木雕大王·····	241
张 和	情系“冰山”·····	253
张群宝	一个普通人的路·····	262
邵国斌	军转民、内转外的探索者·····	274
星晓明	第十三任厂长·····	286
郭克礼	强者的风采·····	297
闻心达	外向型的企业家·····	311
赵忠玉	理解人、尊重人、关心人·····	324
柯居涯	奋进的足迹·····	335
欧昌林	上海的“飞跃人”·····	347
袁 彰	敢与世界水平比高低·····	356
耿昭杰	风险跨越·····	366
贾中秀	点燃“蓝花炭”的人·····	379
常责明	汾酒事业的又一代开拓者·····	390
康 义	飞跃黄土地的人·····	396
傅本一	他为老企业注入活力·····	408
傅庆龍	坚实的脚步·····	422
鲁冠球	冲涌世界的“钱江潮”·····	434
蔡超群	“红三角”的一代传人·····	453
魏明海	位卑未敢忘忧国·····	464

●王大中

男，汉族，出生于1935年，辽宁省昌图县人。高级工程师，现任国营长岭机器厂厂长，“秦龙集团”董事长兼总经理。1989年被评为第二届全国优秀企业家。



敢 为 天 下 先

王大中，在松花江畔背竹筐打猪草的农家子，14岁被介绍到吉林省的五二四兵工厂工作。仅1年时间，他就在呼啸着的车床前由徒工变成了带徒弟的师傅，4年后，晋升为四级车工。1954年，工厂保送他去北京工业学院附设工农速成班读书。从汉语拼音开始，硬碰硬地学了九年，读完了初中、高中、大学的全部课程。

1963年他以优异成绩毕业于北京工业学院无线电系，响应党的号召，怀着一颗赤子之心，来到祖国的大西北宝鸡。

从技术员、工程师到高级工程师；从室主任到车间主任、科长、设计所长、副总工程师。1983年4月，担任了国营长岭机器厂厂长。这个中等个儿，圆脸盘、目光锐亮的中年汉子的胸脯里，跳动着一颗要让企业成为国内和世界一流企业的滚烫的心。

从低谷中奋进

国营长岭机器厂是我国第一个五年计划期间建成投产的156项重点工程之一，是研制、生产陆、海、空多种雷达产品的大型电子企业。50年代至70年代末，工厂生产的各种军工雷达曾为国防现代化建设做出过显著贡献。

进入80年代，由于国际形势的变化，裁军和协商的浪头抑制了战争与较量的叫嚣，为我国的经济建设赢来了一个良好的时机。然而，在国民经济调整中上任的王大中却面临着重重困难，国家计划中的军品生产大量压缩，工厂的产品产值一下子降了66%，民品开发刚刚起步，尚无拳头产品。尤其是在企业由生产型向生产经营型、军工型向军民结合型转变的过程中，干部、工人的思想观念亟待更新，过去的各种规章制度、管理办法的很多方面，显然已不适应新形势的发展需要。

面对严峻的现实，王大中知难而进，提出了对改革要“宁改不等”，竞争中要“唯旗是夺”的口号。在他的领导下，广大职工经过辛勤的努力，六年来，长岭厂的面貌发生了巨大变化。

五大系列27个品种的陆、海、空雷达，武装着我军装备

的现代化；达到世界先进水平和填补国内空白的19种高精度纺织电子仪器，为振兴纺织工业贡献着力量；一批批国优产品长岭——阿里斯顿电冰箱，源源走向市场，满足千百万用户的渴望。

从1985年以来，工厂产值、利税连年翻番。1987年，工厂实现了“产值上亿，利税过千万”的奋斗目标，晋升为国家二级企业；1988年产值、利税比1987年再翻一番，是王大中上任之初的10倍多。

随着企业经济效益的显著增长，职工集体福利设施得到改善。几年来，工厂共盖职工住宅楼房15栋，1000多户职工乔迁新居。职工家家户户有冰箱、吊风扇、排气扇。住楼房的职工用上了管道煤气。职工食堂实现了餐馆化，集体宿舍实现了公寓化。

六年，在历史的长河中只是一瞬间，长岭厂发生的巨大变化是引人注目的，做为一厂之长的王大中有什么治厂之方呢？

三 高、四 结 合

一个有20多年生产军工产品历史的企业，为什么当市场变化后会发生危机？王大中经过深思熟虑认为：军工企业必须坚决改变依赖国家计划的思想，在实现“保军转民”、“军民结合”的过程中敢于走前人没有走的路子，尽快使企业的生产经营进入良性循环。

他广泛听取了干部职工的各种意见，进行了市场调研研究。在厂务会上，他说：“我们厂有一批实力雄厚的科学技

术人才，有20多年研制生产国内一流军工雷达产品的经验。只要我们以调整建立主导产品结构为突破口，把军品生产的技术优势合理地向民用产品转移，着眼于研制生产高、精、尖的产品，以高起点赢得市场信誉，以高速度形成批量规模生产，以高效益为扩大再生产筹积资金，这样，我们就有了用武之地，就能为祖国四化建设做出贡献。”

王大中的意见，得到了同志们的赞称。大家你一言我一语地补充道：我们有能力实现“三高”，也必须实现“三高”。没有技术标准上的高起点，竞争中就没有优势；建设速度不高，则可能丧失竞争机会；经济效益不高，工厂就没有扩大再生产的能力，更不用说对国家做出更大贡献了。

为了达到“高起点、高速度、高效益”的目的，王大中在全厂职工提合理化建议的基础上，多次反复强调：“有着巨大潜力的军工企业，不发展生产资料类产品，就没有负起社会责任；不大规模地发展消费类产品，企业就没有较高的经济效益，同样也没有负起社会责任。因此，在调整主导产品结构的过程中，我们必须做到四个结合：军品与民品相结合；生产资料类产品与消费类产品相结合；技术密集型产品与劳动密集型产品相结合；多系列、多品种与大批量大规模生产相结合。”

从此，走“三高”、“四结合”的发展道路，全方位大规模开发新产品的序幕在长岭厂拉开了。

实施“三高”、“四结合”的发展模式，王大中领导全厂走出了关键的三步棋：

第一，保证军工产品向高、精、尖发展；

第二，研制纺织电子产品，赶超世界先进水平；

第三，引进先进技术和设备，发展家用电器产品。

王大中语重心长地告诫大家：“军事电子产品是我们的传统产品，我国军事装备还不够先进，尽管国际形势出现了一些缓和，然而，任何时候我们都不能丢掉国防观念。”在他的组织安排下，工厂研制开发生产军品的系统保持了原来的建制。工厂派出工程技术人员先后考察了英国、美国，制定了开发研制为飞机、潜艇、导弹制造和为国家重点工程建设配套的尖端军事电子产品的规划。五年多来，长岭厂在大规模开发民品的同时，军品科研开发也取得了丰硕成果，先后有八项新的军工产品投入部队使用。目前，长岭厂已形成了雷达高度表、测距雷达、海用雷达、多卜勒导航系统、进场雷达五大系列27个品种的军事电子产品体系。一批具有一流水平的军工雷达也将在“八五”期间装备部队。

1983年，纺织工业部的有关专家领导说：“纺织工业急需的条干均匀度测试仪，是一项具有世界先进水平的仪器，如果你们搞成功了，影响是非常大的。”王大中决定要上这个科研项目。有的同志担心说：“这项产品一直被瑞士垄断，其它国家搞了多年，国内有的科研机构搞了20多年，都没有成功，我们能成吗？”王大中和工程技术人员进行方案论证后，当机立断，做出了“引进吸收、创新提高”的决策。1986年底，“长岭牌”YG—131条干均匀度测试仪通过了部级鉴定。一年多后，纺织工业部在天津召开的条干仪推广应用会上，有关部门宣布：“国营长岭机器厂生产的YG—131型条干均匀度测试仪，达到国外先进水平，部分性能优于国外产品，今后这类仪器我国不再进口，一律使用国营长岭机器厂的产品。”1988年，长岭厂已生产这种仪器60多

台，仅此一项就为国家节约外汇1000多万美元。

王大中认为：“搞经营，必须有冒风险的精神，只有敢冒风险，才能争得市场，企业才有可能发展；如果什么都安安稳稳，这个企业就注定要在市场竞争中被淘汰。”酝酿上电冰箱生产线是在1984年，此项产品并不象今天这样走红，很多人的家庭不可能一下子拿出几十年的积蓄，在家里摆阔。因此，这个决策本身就担着巨大的风险。面对风险，王大中认为：“社会主义的根本任务是发展生产力，目的是为了**满足人民日益增长的物质文化需要**。随着人民生活水平的不断提高，家用电器产品肯定会在不太长的时间里，逐步进入千家万户。况且大西北这样幅员辽阔的土地上，还没有一条电冰箱生产线，市场潜力很大。”然而，在当时工厂军品生产任务大幅度缩减的情况下，要花2000多万人民币引进电冰箱生产线，钱从哪来？

过去，工厂的资金来源主要依靠国家财政拨款。王大中经过反复推算，提出了变单行渠道为多种渠道，向国家、省、市财政、银行、企业多方借贷筹措资金。经过努力，工厂通过多种渠道贷款2000多万人民币，从意大利引进了全套先进技术、设备，仅用了一年半时间建成了单班年产10万台长岭——阿里斯顿电冰箱生产线。形成了多规格多功能、双门双温的电冰箱系列产品，产品以冷冻速度快、制冷效果好，外观高雅、特别省电等优点，赢得了市场信誉。

与此同时，在王大中的领导下，经过全厂职工的努力，150万套彩色电视机变压器生产线，6万台吊风扇生产线，年产5万锭纺织电子仪器生产线，以及高档木器家具生产线、软磁塑料片生产线相继投产。至此，具有国内一流水平的军

工雷达产品，达到世界先进水平的YG—131条干均匀度测试仪和DQSS—1型电子清纱监测装置等一批高精度纺织电子仪器，高质量的长岭——阿里斯顿电冰箱，彩电变压器、吊扇等，形成了军事电子、纺织电子、家用电器三大支柱产业。长岭机器厂如虎添翼，1982年工业总产值仅有2427万元，利税361万元，1987年工业总产值10535万元，利税1802.3万元，并偿还了1200多万元的贷款。1988年工业总产值2.74亿元，利税4000万元，再创新纪录。

1987年10月，陕西省省长侯宗宾视察长岭厂后，高兴地对随行的记者说：“这个工厂有后劲，有发展前途，厂长很有经济头脑。”1988年8月，侯省长再次来到长岭厂，看到长岭厂发生的巨大变化，欣慰地为长岭厂题词：“敢为天下先”。

追求最佳的效果

从封闭式的军品生产转化为开放式的军民品生产，从单一的生产型企业转化为生产经营型企业，这是一个崭新的课题，自然不会那么容易。

当王大中确定了“三高”、“四结合”的发展道路后，他想的最多的是在市场瞬息万变的竞争中，在不太长的时间里，全面地武装好自己，使企业立于不败之地。

1983年，当长岭厂开发研制高、精、尖纺织电子产品工作展开后，王大中就提出我们开发研制纺电产品，决不是权宜之计，决不能仅从眼前利益出发，而要充分利用军工企业的优势，甘当纺织工业的配角，为振兴纺织工业，为我国国

民经济高水平服务。他和主管纺电研制开发的工程技术人员一起研究方案，制定了实施步骤：贯彻“引进、消化、开发、创新”的方针，将引进国外技术与增强自主攻关相结合，补我之短，以达到在较短的时间里，取得较大的效果。

我国在纺织工业上堪称大国，条干均匀度测试仪等精密仪器需要量比较大，长期依赖进口不但花费大量外汇，而且不能摆脱落后状态。王大中结合我国国情，本着“知己知彼、方能百战不殆”的科学态度，在战略上坚定地走自力更生的道路，在战术上考虑到条干均匀度测试仪是国际上公认的权威性仪器，研制开发中除技术难度外，还必须在功能和性能上向世界公认的瑞士乌斯特条干仪靠拢，尽力取得一致后，才能得到各国的认可。为此，按照王大中的要求，条干仪研制组一开始就着手技术引进，同时致力于自行研制工作。两项工作在业务上由一套班子承担，统一领导。一方面在消化吸收国外产品的基础上，结合我国情况积极研制出具有自己特色的国产条干仪，以满足今后国内纺织行业的需要；另一方面积极与瑞士乌斯特公司洽谈引进事宜，以掌握有关技术为我所用。由于贯彻了引进、吸收和自力更生两条腿走路的方针，使条干仪的研制在很短的时间里，就收到了最佳的效果。在后来同瑞士乌斯特公司谈判时，由于情况了解，掌握了主动，结果仅用18.5万美元，只引进调试和最终测试技术，就全面掌握了瑞士乌斯特条干仪的质量控制标准和技术，从而使号称纺电产品之王的条干均匀度测试仪在较短的时间里投放纺织厂使用。

在进行这项工作时，王大中坚持反复权衡对比，审慎地选择最佳方案。他说：“选择方案，首先应坚持优质，可

靠、经济、实用，同时也要考虑水平和速度这两个重要因素，既要起点高又要速度快。”为了达到这一目的，工厂派工程技术人员到瑞士学习培训，在充分分析研究瑞士样机的基础上，确定取长补短、突破创新的主攻方向。这样做，不仅达到了功能和性能上同瑞士生产的世界公认的纺织电子产品的一致性，并且在技术上有自己的独到特点。过去，国外研制生产的电子清纱器，大都采用分锭控制模拟处理体制，因而存在着一致性差、可靠性低的缺点。王大中和工程技术人员一起分析研究，大胆地把雷达产品技术的“分时体制”设计思想移植到电子清纱器上来，并采用微机处理，仅用三年时间，就推出目前国际上尚未见到的全新一代产品——DQSS—1型电子清纱监测装置，引起了一些发达国家的极大关注。

在研制开发高精尖纺织电子产品的过程中，王大中坚持开展横向联合，协同攻克技术难关。长岭厂与北京、上海、西安等地的高等院校紧密联系，贯彻了科研、生产、使用三方面真诚而富有成效的横向联合。为了取得纺织行业的信任、理解，王大中亲自带队向纺织科研单位和北京、上海、西安等地的纺织厂家求教，派工程技术人员到纺织厂学习纺织工艺，了解纺织厂机械设备的现状和发展趋势。他还登门拜访了西安等地的高等院校，了解和学习最新的信息和科学技术。

纺织部纺织科学研究院、陕西省纺织工业公司、西安交通大学、西北纺织学院，对王大中致力于开发高精尖纺电产品的精神给予很高的评价，他们主动承担了艰巨细致的工艺考核任务和一些重要项目的研制，为长岭厂的纺织电子产品

的开发生产提供了重要保障。王大中曾深有体会地说：“在目标一致的前题下，搞好横向联合，思想沟通，以诚相见，合同书上没有写进的东西，我们得到了。”

“千分之一”与“百分之百”

长岭机器厂原来搞军品，有一套严格的管理办法和产品质量检验制度。可是，王大中上任后，碰到的第一件事，就是某军用产品在军队试飞时出现了质量问题。这对工厂压力很大。王大中当即决定，亲自带队赴部队驻地解决质量问题。这种负责精神受到国防科工委的通报表扬。然而这表扬，对王大中来说比批评还难受。因此，他下决心，在改革中要认真贯彻全面质量管理思想，建立全面质量管理保证体系，修订工厂规章制度。在他的领导下，完善了以质量管理为重点的六大类404项管理制度和101项原始记录。全厂开展了普及与提高相结合的全面质量管理教育。1986年工厂获电子工业部质量管理奖，1987年获陕西省质量管理奖。

大批量大规模生产民品后，工厂的家用电器产品走向市场，用户反映如何？能否经得起激烈的市场竞争的考验呢？

1988年3月的一个厂休日，王大中收到一封用户来信，信中说：“王厂长，我费了很大精力，花了近2000元买了一台贵厂生产的长岭——阿里斯顿电冰箱，结果正在我阖家欢乐，共渡春节之际，电冰箱出了毛病，全家新年也没有过好……。”看了这封信，王大中思绪万千。他想：为什么我们这样一个生产军品多年，而且获得省、部质量管理奖的老企业，当大批量生产民品后，却经受不住考验呢？千分之一

的产品出了问题，给用户带来百分之百的损失。一个用户靠省吃俭用，积攒2000多元不容易。想到这里，他坐不住了。高度责任心，社会责任感，促使他当即召开了厂务会议。他针对电冰箱生产、销售等项工作，做出了四项决定：一、按照军工生产的检验程序，在冰箱生产线上的各个环节设立质量控制点，全套引进先进的电冰箱检测仪器，把好出厂质量关。二、原材料不合格的不能进厂，上道工序不合格的零件不能流入下道工序。三、生产停止一段时间，对冰箱生产线的工人进行技术培训和全面质量管理教育，经过培训仍然不合格的工人，不准上岗。四、经常开展优质服务周活动，根据用户反映，对存在的问题限期整改，把可能出现的质量问题消灭在萌芽状态。从而形成了冰箱生产、销售服务一条龙质量管理网。

严格的质量管理收到了良好的效果，一封封表扬信从祖国四面八方寄到长岭厂。1988年10月长岭——阿里斯顿电冰箱获陕西省优质产品奖，11月《全国首届国产双门电冰箱联合质量跟踪》评比揭晓，长岭——阿里斯顿电冰箱被评为十佳之一。12月14日王大中代表长岭厂5000名职工走上了国优产品领奖台，长岭——阿里斯顿电冰箱获国家银质奖。喜讯传来，全厂欢腾。职工们说：“没有厂长提出重视千分之一，哪有今天的百分之百啊！”

在陕西省省长和大型企业厂长对话会上，与会的同志对长岭——阿里斯顿电冰箱获国家银质奖表示祝贺时，王大中没有陶醉在一片赞扬声中，他说：“银牌只能说明过去，不能代表将来，我们的目标是争创世界一流。出厂的产品要百分之百的合格，让用户百分之百的满意。”从省里开会回

来，他又做出了“加强质量管理使产品质量更上一层楼”的决定。看到这个决定，很多同志说：“还是厂长看得远啊！”

强化群体功能

改革，就是要调动起群体的力量。从1983年至今，王大中结合工厂实际，从形式到内容不断深化改革。他率先实行厂长负责制，建立了工厂管理委员会，制定了厂级领导干部上岗和厂长办公会议等制度，形成了既有充分民主，又有高度集中统一的生产经营管理体系。围绕工厂每年的方针目标，他引入小型企业的竞争机制，以经营承包责任制为突破口，落实包、保指标，明确责、权、利。经过六年来的实践和不断完善，形成了联利承包，联产承包，租赁承包，联产计奖，联责计奖，单项承包及招标承包等多种不同形式的经营承包责任制，从而大大地调动了广大职工的积极性，取得了显著的效果。

联利承包的彩电变压器制造分厂，1987年利润指标比1986年增长277%，销售收入增长203%。1987年新建成的电冰箱车间，实行联产承包后，提高了各个环节工人的积极性，日产量不断提高，很快达到了设计生产能力。国家重点军品实行单项承包后，在不增加人员的情况下，年产量由49部增长到60部……。

工人中蕴藏着极大的积极性，不仅要搞好各种形式的经营承包责任制，还要有深入细致的思想工作，关心人、爱护人，焕发起广大职工的劳动热情。王大中深深地认识到这一

点。1987年是工厂投产30周年，王大中热情支持党委在全厂开展以理想教育为中心的“爱厂年”活动。通过回忆厂史，新老职工对话，讲传统，开展第二次创业等活动，集广大职工的智慧，经职工代表大会讨论通过，确定了“艰苦奋斗，求实奉献，拼搏进取，勇创一流”的企业精神。

在工厂举行的老知识分子、老职工座谈会上，王大中认真地听取他们的意见，详细地在笔记本上记下他们反映的各种问题。几年来，“厂长信箱”中的合理化建议，一直是王大中关注的目标。据不完全统计，仅1987年全厂职工提出合理化建议就达1000多条。这些建议在企业的各项工作中实施后，取得间接效益近70万元。

新形势下，按照厂长要对企业两个文明建设全面负责的精神，王大中担任了厂职工思想政治工作研究会会长，并拨一万元专款设立“思想政治工作奖励基金”。他常说，我是拉车的，没有几千名工人的团结奋斗和勤奋工作，这个车我是拉不动的！

只求奉献，不求索取

“只求奉献，不求索取”。这是王大中在实践中形成的独特风格。

1987年，他被评为陕西省优秀共产党员，荣获陕西省劳动模范光荣称号。

1988年3月，他被命名为陕西省优秀企业家。同年11月荣获省科技劳动模范称号。

在长岭机器厂，他被职工称为“放心厂长”。为了企业

的发展，他总是雷厉风行地工作着。汽车司机风趣地说：

“王厂长乘车的轮子都被磨小了一圈。”对比长岭厂在最困难时期的情景，又有谁能忘记他呢？！这“放心”二字，确实是出于职工的肺腑之言。

对自己的事没有私心，职工放心。近年来，工厂效益好，一栋栋漂亮的住宅楼拔地而起，可王大中一家五口人却长期住在仅有25M²的小平房里。直到70年初进厂的青工已经住上新楼后，他才搬进一栋旧楼。两次调资中，上级都决定给他多调半级，但他恳求不要给自己多升，硬是把指标让给别的同志。

在使用干部问题上没有私心，职工同样放心。有一名中层干部，在“文革”中受“左”的路线影响，扑风捉影，网罗罪名，使王大中无辜遭受迫害。王大中担任厂长后，许多职工曾断言：“一朝天子一朝臣，整过厂长的人该倒霉。”可是，谁也没有想到，这位整过王大中的人仍然被王大中聘用为中层领导。

“榜样的力量是无穷的”。在长岭厂，王大中说话是算数的，企业各项经营管理决策能够畅通无阻地变为全厂职工的求实行动。

1988年8月，一位新华社高级记者在采访王大中时问到：“长岭机器厂在全省全国知名度已经很高了，企业的经济效益也跨入了全国同行业的先进行列，您自己也出了名，不知下步有何新的打算。”

王大中毫不犹豫地脱口而说：“居安思危。瞄准世界先进水平，继续进行新的登攀。”

王大中胸中确实有着更宏伟的设想，长岭机器厂也要象