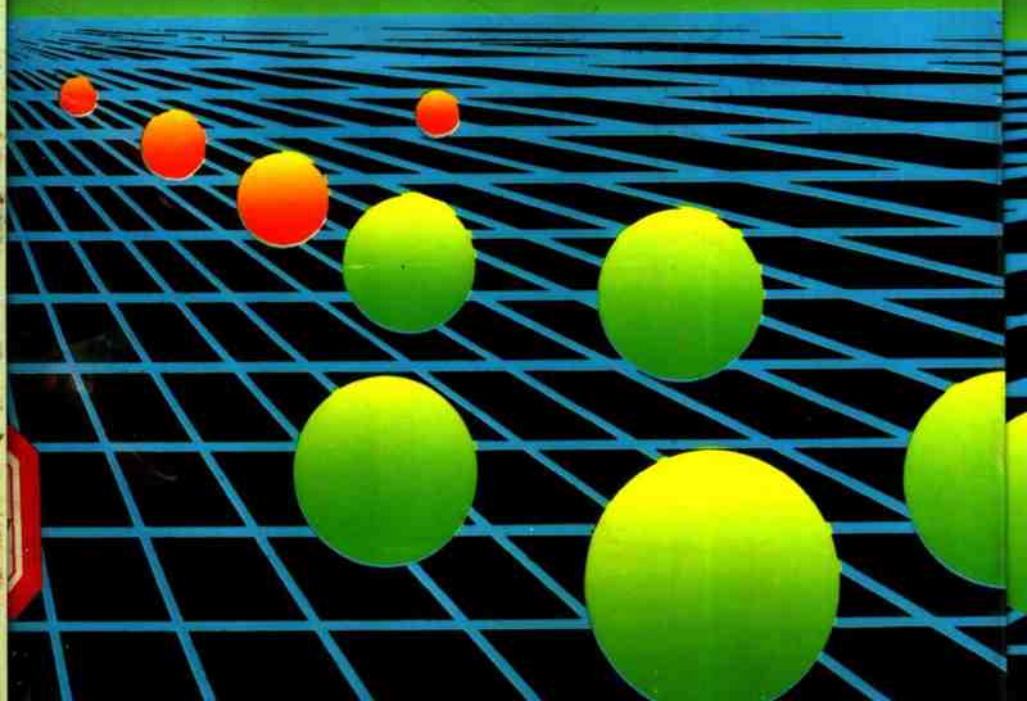


走向竞争的和谐

——中原“莲花”路

李怀清 著

河南人民出版社



走向竞争的和谐

——中原“莲花”路

李怀清 著

河南人民出版社

(豫)新登字 01 号

走向竞争的和谐

——中原“莲花”路

李怀清著

责任编辑 辛发林

·

河南人民出版社出版发行

河南省委机关印刷厂印刷

·

850×1168毫米 32开本 6.25印张 158千字

1993年9月第1版 1993年9月第1次印刷

印数 1—5000册

ISBN7-215-02692-2/F·505

定 价 4.70元

开 篇 寄 语

中原，狭指河南，华夏文明的发祥地之一，以黄河为伴，以农耕著称。她的演化发展，是中华民族的历史缩影。唐代开国元勋魏徵曾在《述怀》中表露投笔从戎、报效大唐的志向。诗称：“中原还逐鹿，投笔事戎轩”。鹿，自古喻帝位和政权，而中原历来是兵家必争的富庶之地。“逐鹿中原”的典故由此而来。远的不必说了，中原人民曾经历过八年抗战的困苦和抗争，1946——1949年，刘邓大军（中原野战军，后整编为第二野战军）在中原突围、外线作战、淮海战役等重大战略转折关头，都曾得到当地广大民众的全力支持。遗憾的是，在现代工业社会，在中国改革开放年代，古老的中原农耕经济早已不再是发达致富的模式，而是贫困落后的象征。中原人民功不可没，民族精神亟待发扬。但是，中原需要探索新的腾飞之路，需要向历史留给我们的贫困命运抗争。我们周口地区味精厂就是在与这种命运的抗争中走出困境、走向腾飞，走向世界的。

以“莲花”牌味精而闻名的周口地区味精厂，地处豫东平原黄泛区边缘的农业贫困区项城县。最初是一个只有六百名职工、四百多万元固定资产、年产值不足一千万元的县办国营小厂，1983年9月由两个不景气的小企业合并而成。在改革开放的大潮中，我们这个厂，依托本地资源，以提高经济效益为中心，以市场为导向，以促进地方经济发展为目的，依靠自己的力量，抓科技、抓人才、抓质量，苦干实干，从小步快跑到跳跃式超常规发展，使

企业迅速摆脱了困境，实现了腾飞。我们仅用短短十年的时间，实行八次关键性技术改造，走完了中国味精行业半个世纪所走过的道路；在传统的落后农业区，在历史悠久的中原大地上依靠刚刚穿上工作服的几千农民，着着实实地创出了一个“少花钱、多办事，少投入、多产出，高效益、快节奏”的工业发展奇迹，依靠本地资源和自我发展完成了一次从工业原始积累到规模经济积累、从内向型企业到外向型企业的快速转变。

这十年，我厂的产品产量、产值、利税分别几十倍、上百倍增长，产量、技术水平、利税额和利税递增率均达到全国第一；其中利税一项平均每年以近 80% 的速度递增，1991 年达到 7120 万元，比上年增长 122.5%，1992 年达到 8648 万元，又比上年增长 32.8%，居全国同行业之首，上缴税利占项城县财政年收入的 60%。企业规模以年生产能力六万吨在中国独占鳌头，并以最小厂龄跻身于世界四强；产品质量 16 次夺取省、部和国际博览会金牌奖，1992 年 5 月莲花味精被认定为中华国产精品；产品销售量是全国同行业第一位，在国内 200 余家味精厂中独占市场的 33.6%，畅销全国 28 个省、市、自治区，并免检出口东南亚、西非、东欧等 24 个国家和地区。1993 年 4 月荣获国家技术监督局方圆认证委员会颁布的质量认证书，成为国内第一家按国际质量标准正式确认的生产企业。周口地区味精厂的兴起，不仅使项城县甩掉了长期吃国家财政补贴的帽子，而且走上了经济迅速发展的道路。我们这个原本不起眼的小厂，一跃而成为全省工业战线的一面红旗，步入国家大型一类骨干企业的行列，实现利税额位居全国食品行业第一，并进入全国各行业大型企业的前 500 名。我和我的老伙伴厂党委书记张灵显同志，分别获国家五一劳动奖章、劳动模范和省五一劳动奖章称号。1993 年春我又当选为全国八届人大代表，出席了这次共商国是的盛会。1991 年 10 日，我厂以资产、合同、技术为纽带，联合全国五省市 26 家工商企业，组建了

以“周味”为核心的莲花味精集团公司，实现了产销一条龙，走上了“大而专”、“大而精”的系列化、集团化规模经济之路，并为走向国际化，积极参与国际市场竞争奠定了基础。1992年1月，我厂与香港金心集团在郑州举行签字仪式，合资兴建河南周口金心味精企业有限公司，同年12月如期开业，产品出口迅速上升到5000吨，实现了我们进行战略转移走向国际市场的重要步骤。

“周味现象”引起了党中央、国务院领导同志，河南省委、省政府以及理论界、新闻界的高度重视和评价。几年来，有关周口地区味精厂、莲花集团公司的各类报导不下六百篇，遍及从中央到地方几十家报刊、电台、电视台等新闻、出版单位。1991年5月，国务院发展研究中心、中国社会科学院、中国企业管理协会、河南省政府等单位，在北京联合召开了“周口味精厂发展道路研讨会”。国务院有关部委、全国人大有关部门、中华全国总工会、中国企协和河南省的领导、专家、经济工作者及我厂的代表等70余人出席了会议。在这次会议上，我们系统介绍了周味经验，中国社会科学院等单位宣读了他们关于周口味精厂生产、经营、技改等方面的专题调研报告。与会的许多领导、专家、学者在听取情况介绍以后都很兴奋，纷纷发表意见，对周口味精厂所走的路子给予充分肯定和高度评价，并进一步作了总结概括。由中国企协撰写的会议纪要指出，“周口味精厂的发展道路，为我国地方国营工业的发展创造了宝贵的经验，对我国为数众多的贫困县和经济技术不发达的农业地区治贫致富，提供了成功的范例，对搞活国营大型企业也具有重要的借鉴作用，他们的经验和作法，在全国具有普遍意义和推广价值”。

我曾经直言不讳地说过，在竞争激烈的市场经济时代，要想事业发达，就要在实干巧干中提高企业的知名度，产品的知名度和厂长的知名度。经过十年风雨、十年奋斗，如今，这个“三位一体”的目标终于实现了。不仅如此，党和政府还给我们厂及我

本人以很高的荣誉。看到我们全厂上下齐心干出的业绩，我感到由衷的高兴和欣慰。但是，此时此刻，我的头脑比任何时候都冷静清醒，没有一点飘飘然的轻松感，更不敢有丝毫的懈怠。这不仅是因为我作为一个大型国有企业的一厂之长，所时刻承受的来自市场变化、企业建设及其他各方面的巨大压力，更出于一种庄严的责任感和使命感。这就是尽我所能，在贫困落后的传统农业区，开辟出更加宽广的工业化致富道路，推动地方经济、文化社会事业全面发展，在国际国内市场经济环境中闯出一条培育大型乃至特大型国有企业和企业集团的经验。我感到，没有荣誉感的企业不是好企业，没有荣誉感的企业家也不是好企业家。珍惜荣誉是为了珍惜企业的生命，而企业的生命更在于运动发展中的未来。

改革开放十几年来，社会主义市场经济的成长开创了中国经济全面发展的最好时期，但横向比比看，中国沿海地区和城市的经济发展遥遥领先于内地，而且差距有进一步拉大的趋势。如何在市场经济新形势下逐步改变而不再继续扩大这种不平衡的状态，让中国广大贫困落后的内陆农业地区尽快赶上来，让地处内陆的新老能源基地、工业基地和支柱产业的国家大中型骨干企业走出困境、实现腾飞，让这些地区的人们更快地富裕起来，的确是事关中国经济发展全局和后劲的重大课题，也是我耿耿于怀的一块“心病”。另外，我也清醒地看到，中国经济发展的不平衡，决定了发展道路的多样化，而不可能用一种模式四处套用，八方显灵。从这个意义上说，周口味精厂迅速崛起的成功经验，如果用一句话来概括，就是八个字：着眼“四情”（国情、县情、厂情、市场行情）、因地制宜。我想，凡是国内搞得比较好的各类企业，都会与我有同样的体会和感受。当然，个性中也包含共性。与我省我县情况比较接近的农业省区，如果实现经济发展，恐怕还要把“宝”押在提高农产品的附加值上。如果解决好农产品深加工，

并达到规模经济水平，实现农产品升值，就会给当地农业发展注入后劲；在农业为主的地区，借助价值规律和市场的力量（而不是靠陈旧的行政命令），建设好一批以农业资源或当地资源为主具有规模经济优势的支柱企业，通过技术进步创出名牌产品，取得经济效益，增加财力，就能够反过来促进当地社会经济、文化的全面进步。我想，类似这样的经验，还是有它一定的普遍意义的。

目前，许多有关部门都在帮助我们总结经验，新闻单位也在给予我们更多的关注。作为厂长，理应想得更多、更深。每当我回顾这个厂走过的道路，所经过的风风雨雨，心里就无法平静，更禁不住陷入深深的思考，总想从现有的认识和上述一些经验总结的基础上，作一点更新的思考，悟出更深刻的哲理，去发现某些人们还未认识到的东西。我在想，我们这个厂在社会生产系列中属于“轻”字号食品加工类企业，论规模、地位、税利的绝对量，远不能与某些“重”字号的巨型企业相比。那么，社会各界究竟看中了我们什么呢？或者说，为什么给我们以如此重大的关注呢？不错，我们厂的确在同行业中创出了许多“第一”，但那都是赛场上暂时的纪录，而不甘于现状的比赛精神才是永恒的。我终于发现，在这些“产量”、“产值”、“效益”、“市场”指标的背后，在有可能多样化发展中国经济的道路上，贯穿着一条反映时代呼声和要求的共同主线或主旋律，那就是有中国特色的社会主义市场经济应积极寻求一种“走向竞争的和谐”或“在竞争中建立新的和谐”。

人类具有追求完美与和谐的天性和智慧。大数学家华罗庚生前走遍厂矿企业推广“优选法”，“0.618”这个奇妙数字在生产实践中显示了神力。实际上中国古代便对此有“黄金分割法”之说。0.618的数学意义以及在造型艺术上的美学价值是随处可见的（例如门窗、书籍长与宽的比例，人体各部位的比例等等）。这些都反映了许多客观存在着和谐关系。什么是和谐？理论上解释说：

“事物和现象的各个方面的比例均衡与协调”，“多样化或对立面的统一就是和谐”。不仅自然界、自然科学、文化艺术中存在和谐，人类也需要社会的经济的和谐，即寻求社会经济生活中的最佳比例与均衡，在许多看上去矛盾和对立的目标、关系中权衡利弊，找出最优解。

市场竞争与（社会）经济和谐也是一组矛盾。绝对化竞争的结局定无和谐可言，十九世纪西方自由放任式的市场竞争，几乎把它的社会推向崩溃的边缘；反过来，片面强调和谐统一，否定竞争和市场经济，也是行不通的。因此，都为当代各国的政策所不取。人们普遍追求的是，立足于市场竞争的和谐或以和谐为目标的竞争。协调好这两个方面，既是一门科学，也是一门艺术，需要不断地探索。

正因为如此，中国需要以超前的眼光、从更高的基点上来看待竞争，并赋予它有自己特色的新含义、新内容和新解释。的确，当今时代是激烈竞争的市场经济时代，排斥竞争，惧怕市场，就没有进步和脱贫的希望。脱离这个基点，营造现代迷信（指教条主义），奢谈优越性与和谐，将是十分愚蠢可笑的事。正是为了赶上时代潮流，甩掉贫困，中国正在发生从产品经济到市场经济、从落后的传统农业到发达的现代工业的历史性转变。优胜劣汰的竞争机制则是这一历史性转变中的有力杠杆。但是第一，竞争是一门大学问，也是一门艺术，不能理想化和简单化。它要推动规模经济成长，促进资源的高效配置和技术进步，而不是没有章法、不受约束、尔虞我诈的胡争乱斗，搞低水平、“小老树”之间的过度竞争，更不能给以往“窝里斗”年代一个新的内耗形式。第二，由于市场经济的发展和竞争意识的增强，原来建立在产品经济基础上的、由直接指令性计划统一控制的经济秩序、条条框框及其人际关系中的那种“和谐”已被突破，于是种种过去我们所不熟悉的、或过去表现不很突出的“倾斜”现象大量涌现。比如，中国

东、中、西部的经济发展水平的失衡在加剧；在所有制结构调整中，国有企业的改革与发展明显滞后；价格——投资——产业——产品结构失调，供给不足和生产能力配置并存，资源配置不合理的情况普遍存在；经济运行中计划与市场的关系远未达到功能互补、紧密衔接；技术进步与充分就业两大目标的矛盾在加深；发展中国家普遍存在的工业化进程与人口非城市化的反差在扩大；城市与乡村、沿海与内地人们的收入水平、生活水平，甚至生活方式、思维观念的差距在拉开；“劳”与“得”的脱节现象十分突出。收入平均化和少数人收入畸高的双重分配不公并存；不同阶层、社会群众在经济效益关系上及心理上的不平衡则更是明显；传统观念与竞争时代的撞击日益激烈；人与自然、人与生态的矛盾以及人口增长与耕地锐减的反向运动已达到十分尖锐的程度；等等。历史变革中出现某些暂时的失衡甚至混乱无序现象本不为怪，但为了避免从倾斜失衡走向失控和动荡，就需要我们对这些问题引起高度重视和警惕，并积极采取新的调节对策，在竞争时代寻求新的和谐，或者说是是在市场经济竞争基础上寻找一种新型的经济秩序和人际关系，并在其中使中国优秀的传统文化、中国社会主义制度的优越性得到继承和发展。依我看，这种“走向竞争的和谐”在当今中国还处于探索阶段，在人们的认识领域还属于有些“玄学”味道的“超前意识”，对许多人来说，还尚未被意识到，甚至不被理解。但我要说，没有竞争就没有希望（中国在这方面做得还远远不够），但有了竞争也不等于有了一切。竞争就是目的、就是一切，一切为了竞争的态度并不可取。因此，若从中国时代背景出发，及早从“走向竞争的和谐”这个最高的时空角度思考问题、采取行动把这篇大文章做好，是至关重要的。

我提出的观点和视角一点也不“玄乎”。我们周口味精厂之所以能够迅速壮大，从更深层次、更宽的视野和更大的历史跨度来总结，那就是时刻在公有制基础上，通过自身的发展与改革，寻

求和保持竞争中的和谐。尽管对这一点我们最初也并不十分清楚，但现在回过头来看，我们的确在有意无意之间对事关中国全局的大哲理、大趋势进行了有益的探索，并且取得了令人信服的成效。第一，我们的企业在市场竞争环境中诞生，勇敢地迎接了竞争时代的挑战，大胆面向市场、依靠市场，直到驾驭市场，并在竞争中使国有企业的综合优势和巨大活力得到了充分显示；第二，我们在竞争中在力所能及的范围内实现了技术进步与充分就业两大目标的完美结合；第三，我厂各项经济指标的关系进入良性循环，即利税增长率高于产值增长率，产值增长高于投资增长，而工资总额和人均工资额（含奖金）明显低于利税，产值和投资的增长，企业后劲大幅度增强；第四，我们依靠适应新形势的政治思想工作 and 收入分配政策，深化改革，推动企业内部经营机制的转变，调动了全厂上下八千干部职工的积极性，保持了领导班子团结一心和上下左右人际关系的良好和谐，创立了独特的企业精神，并产生了强大的凝聚力；第五，我们正确解决了政企关系中普遍存在的不和谐问题，实现了政府职能和国有企业机制的同步转换，与各级各类主管部门建立了以政企分开为前提的相互信任、紧密配合的融洽关系；第六，我们正确处理了市场竞争中对手与伙伴的关系，并赋与市场竞争以特有的“人情味”，保护了生产力，重组了资金、设备、原材料、劳动力等社会资源，带起了一批有生机和活力的企业；第七，我们正确处理了人与生态、厂与环境、工业与农业的关系，在被人们视作对立冲突、难以解决的生态环境面前，我们闯出了一条趋向缓解的路子，建立了人与自然的良性循环；第八，我们合理地解决了企业效益和社会效益的矛盾，使我厂与所在地区的经济、社会、文化教育事业等等都得到了发展，等等。这些在有些人、有些地区看来尚无良策之处，我们率先在贫困地区走向了竞争的经济和谐和社会稳定。这就是我厂发展、改革国有企业的经验特色和真谛，也是更加具有的普遍意义的原由

之所在。远比我们生产的味精更有味道，比上缴的税利更宝贵，更有价值。

我们的做法显示，在改革开放的新时期，开创走向竞争的和谐之路具有丰富的内涵。它不仅着眼于中国的现实利益，更代表着中国的长远利益；它可以使中国面临的多重政治经济、社会文化目标和深层次难题，在更高的基点上避免片面性，实现通盘解决，达到和谐统一。因此，“走向竞争的和谐”既是中国脱贫致富之路，也是中国经济改革发展之路，还是振兴民族精神之路，更是社会主义制度不断自我更新和完善的希望之路。

在这本书里，我想从“走向竞争的和谐”这个全新的视角，从全国看“周味”，从“周味”看全国，认真研究和系统介绍我们在市场竞争中走出困境、走向发展、走向世界的腾飞之路，介绍作为当代中国一名企业家在这个过程中的所作所为和所思所想，并试图对一些至今困扰着人们的难题作出新的回答和解释。

目 录

开篇寄语.....	1
1、向贫穷宣战：几代人的梦想和心愿	1
1、一个句号，也是一次新的开始	1
2、觉醒的黄土地：贫困挤压出来的腾飞之路	5
3、腾飞的要诀：天时地利人和.....	15
2、效益为本：企业生命纵横谈.....	22
1、“雪球”效应：投资、产量、产值和效益的竞赛	23
2、在“土”与“洋”之间：技术改造的奇迹.....	30
3、技术进步与扩大就业：有可能两全.....	39
4、全程挖潜：财富涌流之源.....	44
5、企业精神：要“精制提炼”的，首先是人.....	54
3、市场无情也有情：实力加智慧的较量.....	60
1、市场机遇：就在我身边，但需要发现.....	61
2、价格“魔方”：难的是求出最优解	65
3、“上帝”面前：受钟爱的总是虔诚的“信徒”	69
4、市场竞争：对手与伙伴的游戏.....	74

4、企业家：最难寻找的感觉和位置	80
1、“正名”公式：企业家=改革家+冒险家	80
2、昨天的农民：创造着今天的奇迹	87
3、知识分子：他们比你更清楚自己的使命	95
4、命运之船：来不得“三心二意”	101
5、时代的呼唤：走向竞争的和谐	120
1、竞争时代：是放任倾斜还是寻求和谐	120
2、国有企业：在竞争舞台上学唱主角	127
3、共同富裕：竞争与和谐的主旋律	132
4、列队前进：竞争催生着命运共同体	148
5、“媳妇”说：要改变的不仅是“婆婆”	156
6、大自然的昭示：你是她的一部分	164
6、扬帆远航：驶向明天的希望之舟	170
1、初战告捷的思索：三部曲的高潮在第三乐章	171
2、“后院规划”：多栽几棵“摇钱树”	180
3、开放时代：勇于争当出海的旗舰（代结语）	182
后 记	185

1 向贫穷宣战：

几代人的梦想和心愿

我们怎样致富？

——这是过去、现在和将来人类面临的永恒主题。然而对于衣食匮乏、温饱还成问题的不发达国家、民族和地区来说，这个命题常常以更尖锐的形式提出：怎样摆脱贫困？

今天的周口地区味精厂最初就是面对着这个难题诞生和起步的。

1、一个句号，也是一次新的开始

1983年，是结束十年动乱后的第七年，也是拨乱反正、解放思想，党的十一届三中全会召开之后的第五年。随着党的工作重心从“以阶级斗争为纲”向发展国民经济的战略转移和经济体制改革的逐步展开，国民经济从崩溃的边缘转向了活跃、振兴的新轨道。邓小平同志指出，“贫穷不是社会主义”。这个朴素的真理一扫被极左路线搞乱的思想观念，极大地鼓舞了全国人民向贫穷宣战、共同致富、振兴经济的决心。党的基本指导思想的转变是最大的转变。历史在这里划了一个大大的句号，既是结束过去，也是一次新的开始。我们地处豫东边陲的项城人民，也在这个历史时期作出了自己的选择：发展工业、改造农业、消灭贫穷。一切

都得从整顿现有企业入手。

当时的项城县有两家小厂，都建在县城南郊。一家二百多人，一家三百多人；一家始于制药，后来转产味精；另一家始于酿酒，后来转产饴糖，再后来也走上了生产味精这条路。

——两家小厂“撞车”了，就在这一个小小县城之内，相隔不足2华里。

“小而全”原本就是极不合理的工业布局，因为它分散了地方上有限的资金和技术力量，生产上“撞车”，更加削弱了地方企业的市场竞争力。自从我们项城县有了这一点工业基础以来，二十多年坎坷绊绊，工厂开张又关闭、投产便转产的现象屡见不鲜。显然，容许两家小厂继续“撞”下去，结局只有一个：“同归于尽”。这是谁也不愿再看到的结局。能否让其中一家再转产别的产品呢？不行。一者两家都不愿退让，二者两家谁也承受不了再转产的折腾。

两家小厂向何处去？省、地、县委和政府领导总揽全局，根据中央关于对弱小企业实行“砍、转、并、合”的指导方针，从两厂的实际出发，作出了“合”的选择。因为我们终于发现，一个困难厂加一个困难厂并不一定等于两个困难厂，很可能得到一个兴旺厂。两个厂眼前虽然都很困难，但各有各的优势。其中一个厂精制车间设备好，技术力量强，生产能力大，只是前道工序即发酵、制糖能力差，质量低；另一个厂虽然后边的工序水平低，但发酵、制糖很过关。这就是说，若把两个厂各自的薄弱环节“减去”，再把优势“相加”，生产味精就是个大优势。两难相合变一好，为什么不合并呢？经过进一步严密考察论证和广泛征询意见，统一了看法，作出了“合”的选择，合并组建成周口地区味精厂。

我原是饴糖厂厂长，合并后受党组织的委托，出任新厂长。作为一个共产党员，一个党把我从黄泛区边缘农村的娃娃培养成的

大学生，为脱贫致富把项城经济搞上去而拼搏，是我义不容辞的责任，一定要为改变项城县的穷困面貌作出贡献。

依靠两厂干部职工的鼎力协助，我们在短时间内就完成了合厂的筹备工作。1983年9月的一天，我率领新的领导班子亲手拆下了两块厂牌。周口地区味精厂终于在改革大潮中诞生了。

后来的事实证明，两厂合并的决策是正确的，对我县来说也算是一种历史的选择，否则，谁都没有生路。但当时面临的困难和压力也相当大，在我们农业贫困区，没有多少办工业的成功经验。两厂合并，固定资产四百余万元，年产能力只有400吨，实际生产的一两百吨也很难全部售出，600多名职工中，真正掌握味精生产技术的专业人才，只有“两个半”——两个工程师，一个助理工程师，整个企业的综合经济技术指标，在全国同行业中被排到第七十七位。

就是这样一个企业，是维持现状还是进一步发展？专业发展味精生产的前途又会怎样呢？

我经过调查，当时作出了肯定的回答。在全厂干部职工大会上，我是这样分析和推论的：味精虽也是一种洁白透明的结晶体，但不同于香精和糖精，既有食用性，又有营养性和药物性，是“味中之王”。就目前国际上味精生产大国日本的发展趋势来看，伴随着人民生活水平的日益提高，味精就会象食盐一样走进千家万户，成为人们须臾不可离开的美味佐料。况且我国的味精以粮食为原料，可以避免国外味精为化学合成品引起的副作用，从而免除了人们心理上的忧虑。从长远看，我们生产的味精，将来打进国际市场的可能性是很大的。另外，我了解到，1981年，我们项城县人均食用味精3克，1982年上升到6克，1983年达到了10克。即使按如此低水平消费推算，（城市消费通常高于农村20倍），到1987年全国食用味精15万吨，1990年可能就是20万吨。党中央已经把工作重心转移到经济建设中来，城乡经济飞速发展，