

河南人民出版社

成功之路

主编 高旭



努力造就一
支开拓进取的企
業家隊伍

馬忠臣

一九九〇年六月

题 字 杜钰洲
题 词 马忠臣
编委主任 朱振澄
编委 朱振澄
主 编 张斌
高旭

高旭 靳魁茂
王廷玉

目 录

关于企业家的素质(代序言) 朱振澄	(1)
中国神马帘子布集团公司总经理 郭书道	(4)
南阳棉纺织厂厂长 李兴敏	(16)
林州市纱厂厂长 原纲有	(25)
郑州第五棉纺织厂厂长 李国松	(33)
辉县市太阳石纺织厂厂长 王克智	(40)
武陟县棉织厂厂长 李长伦	(53)
新乡市丝绸总厂厂长 陈沛然	(66)
淇县棉麻纺织厂厂长 马文生	(73)
平顶山被单厂厂长 崔梅兰	(84)
河南康达毛纺实业总公司总经理 康综标	(94)
郑州第三棉纺织厂厂长 袁鸿岗	(103)
汝阳县毛巾被单厂厂长 武本岳	(119)
洛阳棉纺织厂原厂长 胡德成	(130)
郑州市丝绸时装股份有限公司总经理 丁玉莲	(139)
博爱棉纺织厂厂长 黄积微	(150)
河南第一毛纺织服装集团公司总经理 刘本禄	(161)
新乡化纤纺织厂厂长 胡华康	(170)
新乡织袜厂厂长 邓万书	(178)
开封纱厂厂长 李德茂	(187)
安阳化纤纺织厂厂长 胡安林	(196)
后记	(204)

关于企业家的素质

(代序言)

朱振澄

党的十四大明确提出了我国经济体制改革的目的是建立社会主义市场经济体制。在 90 年代初步建立起新的经济体制,今后五年是关键时期。建立社会主义市场经济体制是一项开创性事业,需要我们的理论工作者和广大从事经济工作的厂长、经理们从理论上和实践中去探索和积累经验。

在社会主义市场经济体制下,企业成了独立经济法人,获得了法人财产权,对企业财产拥有占有、支配、使用和处置权,企业要完全面向市场获取生产要素,企业的产、供、销、人、财、物都要由自己面向市场解决。企业的生存和发展都取决于企业自身的努力。因此,企业能否生存下去,能否发展壮大,关键在于企业是否有一个称职的厂长或经理,这个厂长或经理要使自己的企业面向国内外市场,使产品不断适应国内外市场的需求;要建立一个适应社会主义市场经济的

好机制；要重视技术进步，加强企业的技术改造，增强企业发展后劲和竞争力。

根据我多年来在工厂工作的体验和我亲自接触过的成功的厂长的观察，我发现他们除具备一般厂长都应具有的那些素质和所掌握的管理方法外，他们都有几个共同的特点：一是他们从不满足，能明智地对待自己，并清楚自己的不足之处，时刻、处处抱着学习他人填补自己的不足，有着“这山望着那山高”无休止地登上这座高峰又向另一座高峰进军的执著追求；二是他们最重视人才，善于阅人和用人。他们像旧时梨园戏班的老师那样，最熟悉干部，知道谁是唱青衣的料，谁是唱生的料，使每个干部都能各得其所，各展其长；三是他们最善于决策。他们总是在广泛听取大家的意见的基础上，在作了大量调查研究的基础上，在快速把握了大量信息的基础上去决策。他们最重视信息的快速收集和消化，善于发掘其有效的经济价值。他们从来不是权力欲者，但他们从来都是紧紧地握住用人权、资金使用权、新产品开发权、技术改造权。对外，他们紧紧抓住开拓市场、促进产品销售不放；对内他们紧抓住内部管理的核心——提高工作效率不放。我认识一个厂长，在短短两三年时间内，他一不靠银行贷款，二不靠政府拨款，硬是靠着 he 掌握的

推销术和资金运用术救活了三个停产多时的纺织厂，给工人补发了工资，把停开的机器开动起来；四是他们最不能忍受的是对多年沿习成风的陈规旧习的依赖。他们都有着自己独特的非常规办事方法，敢于创新，不怕跌跤，对教训比对经验更为重视。他们时刻根据所处的政治和经济的大环境去把握企业的航向，他们从不被常规套住自己，从而失去企业发展的机会。

市场是瞬息万变的。市场是企业的考场。企业家只有不断地摸索新鲜东西，不断地迎接激烈的市场竞争的考验，才不会被淘汰而成为胜利者！

中国神马帘子布(集团)公司总经理 郭书道——

我是 1985 年 7 月担任平顶山锦纶帘子布厂(中国神马帘子布(集团)公司的前身)厂长的。继而担任神马集团公司总经理,至今已近 10 年。

目前,神马集团公司已发展成为我国最大一家生产橡胶轮胎优质骨架材料——锦纶 66 浸胶帘子布的特大型企业,也是集生产、科研、贸易、综合服务为一体的跨地区、跨行业、跨所有制的多功能、外向型经济实体。集团公司现有固定资产 20 亿元,注册资金 10.4 亿元。公司主导产品的主要指标均达国际同类产品先进水平,荣获国优银质奖,同时还开发生产了涤纶帘子布、半钢丝帘子布、BCF 地毯丝、工程塑料、锦纶 66 民用丝及超细旦工业长丝等多种系列产品。投产以来,企业共实现销售收入 40 亿元,创利税 12 亿元,连年名列全国最大规模工业企业和 500 家最佳经济效益企业行列。1987 年首批进入国家二级企业,1990 年晋升为国家一级企业,并荣获全国企业管理最高奖

——金马奖，1991 年被树为“河南省工业战线十面红旗”之一，1992 年 7 月被国务院六部委正式批准为特大型企业。去年，我们又在企业内部进行了股份制改革试点和股份制改造，正式将原核心层一厂改制为河南省第一家在上海上市的股份公司。如今，我公司“立足工业、多种经营、壮大实力、跻身国际”的发展战略已开始全面实施，一个以“神马”命名的以工为主，以技贸为两翼，社会主义中国的跨国公司即将诞生。

近几年来，社会各界给神马集团公司及我本人诸多的褒奖。我公司先后荣获国家、省及市各种荣誉称号 130 余项，我本人也先后荣获国家“五一”劳动奖章、全国纺织系统及省、市杰出企业家、优秀企业家、劳动模范等光荣称号，并兼任中国企业管理协会常务理事、河南省企业管理协会常务理事，中国化纤协会帘子布专业委员会主任等职，还被评为国家级有突出贡献专家和河南省优秀专家。

依我看，许多成功的企业在走向成功的过程中，都在始终坚持和遵循党的路线方针政策的前提下，表现出了极大的创造性。尽管在经验上大体相同，但在实际操作中都有各自的特色。我在近几年的经营管理实践中，形成了以下指导思想和工作方法：

一、念念不忘自己姓“社”

作为社会主义“国家队”的一个“领队”，我常常告诫自己不要忘了自己姓“社”。这里的涵义有三条：一是要带头贯彻党的路线、方针和政策；二是严格遵守国家的各项经济法规；三是在追求企业利润最大化的同时，努力维护国内市场秩序，协助国家进行市场调节。当然，遵循市场规律，向效益进军，这是搞好现代化企业的第一要求，但社会主义的企业家还要看到市场作为一种经济手段也有弊端。在今年初召开的全国帘子布专业座谈会上，我带头呼吁要向国内市场发信号：帘子布项目不能再扩、再上了。再上就可能造成“死胎”，造成浪费。外省、外市的钱财，也是咱自己国家的。光顾自己的小家，不是社会主义企业家所为！

二、用知识“全副武装”自己

对于有所作为的人来说，学习应该是一辈子的事情。现代企业之间的竞争，某种意义上讲，是企业家之间的竞争，是企业家综合能力的竞争。而企业家综合能力的基础是知识。知识在现代社会里“更新换代”的周期愈来愈短，国内外的新技术、新发明、新的管理经

验和经营方法层出不穷,以往的学识只能算是我们开启新知识宝库的“钥匙”。为此,不论在国内抓生产、经营,还是在国外进行经营销售活动;也不论工作多么紧张和繁忙,每天我都挤出两个小时时间学习,并利用各种机会向国内国外著名专家、学者讨教。开阔的视野和广博的学识为我进行创造性的决策奠定了坚实的基础。

三、拍板要拍到“效益”上

大凡上项目、搞投资,谁都希望项目见效大,投资投得准。这一投一上看上去简单,但搞不好百万千万乃至上亿的资金就要赔进去。作为企业家,要想拍板拍到“效益”上,一要信息准,二要算帐细,三要预测好。把信息看准,还要动实劲,懒不得;算帐要尽量估计得细些,减少模糊性;预测不要求100%的圆满,但至少要有百分之六七十的成功把握。1989年我搞企业兼并,后来又把下属一分厂改组为上市的股份公司,这在当时有百分之六七十的把握,但符合经济运行规律,适应了市场经济的需要,我果断拍板。结果是企业发展了,国有资产增殖了,职工的收入增加了,股东的回报也增多了。在投资上项目的问题上,绝不能

搞似乎可能或许大概,那样是要犯罪的。

四、让第一生产力当“老一”

小平同志讲:“科学技术是第一生产力。”80年代初,我公司引进了日本先进的技术和设备,但外国先进技术能不能变成我们的“第一生产力”,我们能不能在此基础上创造新的生产力?这是引进是否成功的关键。为此,我们给自己定了目标,叫做“要全面消化、吸收、创新引进技术”。实践表明,我们瞄准“第一生产力”的做法是对的。1981年投产后的第三年,我们即完全掌握了先进技术;1985年,我们对聚合生产线技术改造的成功,标志着我们已拥有了技术创新能力;到1993年,我们同法国、越南合资在河内创建的神龙帘子布浸胶生产线的成立,则标志着我们已完成了引进技术反过来创造性出口的高难度动作。相应地,我们这个仅有7000人的企业12年来为国家创造了12亿元的利税,“第一生产力”发挥了“老一”的威力。

五、不拘一格用人才

实事求是地讲,从80年代初到现在,我们的大中

型企业所拥有的各种专业人才比例虽有上升,但还欠缺,和发达国家比还有很大差距。这个现状的改变,不是三年五载的事情,但这不能成为我们无所作为的理由。神马集团公司的用才之道是:引进一批,提拔一批,培养一批。在实际操作中,我们以真才实学为用人标准,不搞简单的唯文凭,唯年龄。我们根据实际情况,先后提拔了一批从大专院校分来的,且在工作中勤学实干的优秀青年,重用了一批有实践经验、有组织才能且有一定学历的中青年工人,还选调了一批专业技术、管理人才,并把有一定发展潜力的青年尖子放在基层领导或中层副手的位子上进行锻炼。实践证明,这种办法,起到了“拨动几个点,激励一大片”的效用,使岗位成才蔚然成风。

六、软管理要“硬”起来

管理是门软科学。我在工作中发现,有个别下属单位软管理的计划很科学,但管理的收效不明显,出现这种情况的主要原因是软管理“抓得软”。而那些工作管得好、职工干劲高、经济效益上台阶的单位,主要得力于软管理“抓得硬”。后来我把抓软管理的“硬办法”归结为四点,在全公司推广贯彻。这四点是一要科

学,二要制度化,三要落实,四要坚持。这里的重点是落实和坚持。搞管理最忌“一阵风”。在管理上老刮风,职工就不耐烦了,拿规章制度、管理措施就不当回事。所以,我在工作中始终强调对科学管理办法的落实和坚持。其实,好的管理方法就像好的健身方法一样,“坚持数年,必有好处”。近10年来,公司就是按照这种思想,先后推行运用了一系列管理办法,从而使公司的各项方针目标得以顺利完成,经济效益年年都有可喜的增幅。

七、质量上乘才能无往而不胜

质量上乘,这几乎是所有企业的共同追求。但要搞清楚,质量上乘是个动态概念。80年代初,我们引进了日本的质量标准;达标后,我们又制定了更高一级的标准;后来,国家标准出台了,我们就套国标;现在我们又开始套国际标准了。套,不是简单的换换表格、报报批批,而是在消化引进技术、改善工艺技术、完善全过程质量管理上下真功夫、大功夫。好的质量能创造大的效益,这一点,我体会很深。外国有一家公司想买我们的帘子布,但又对我们的质量数据不放心。对此,我们让他们带些样品回去试。这一试不要

紧，他们开始为我们的产品质量做热心的宣传。当然，我们的价格还是有优势的。这样，我们的国外客户就日渐增多了。在国内也有类似的情况。近几年国内一些省市纷纷看好帘子布项目，帘子布的生产厂家大大小小地多起来。但个别厂家不在质量上下功夫，却在经营上搞“小动作”。当“战乱硝烟”过后，一些用户一核算，发现还是“神马牌”帘子布经济实惠，因此，我们的产品又开始走俏了。

八、不办社会但要办教育

企业办社会，这早已成为企业发展的一大障碍。随着改革的日益深入，我们把附属的生活福利单位归纳到一起，成立了劳动服务公司和生活服务公司。但教育部门，我们没有推出去。我在国内外进行市场调研时发现，他们的职工教育工作越来越兴盛。因此，教育兴企这本经还要念好、念活。于是，我们随着企业效益的逐年增加也逐年增加对教育的投资。教育的内容有两个，一是思想，二是技术。我们一方面强化对职工的思想政治工作，一方面强化对职工的岗位技术培训。9年来，公司的教育功能逐年完善，相继创办了职工中专和技校，创建了岗位技术教育、专业技术培训、

技术考核晋升、外培四位一体的动态教育系统。可以毫不夸张地说,“神马”的腾飞,教育立了“特等功”。“再穷不能穷教育”,我看这句话对于致力于发展的企业同样适用。

九、“脚踩五条船”实施 多方位经营战略

计划经济时期,我们习惯于抓产品的产量;改革开放以后,我们学会了商品经营;随着社会主义市场经济的日渐成熟,我们又懂得了搞资本经营。作为社会主义国民经济的“国家队”,它的目标应该是国有资产的保值、增殖,而不单纯是生产规模的无限量扩大。正因为我们及早地悟出了这一点,所以经营的步子迈得比较开。1985年,我参与决策并领导了帘子布二期工程建设,1987年建成后,我们的生产规模达到了年产2.6万吨浸胶帘子布的经济规模,技术优势得到了较好地发挥。此后,我们把资金转到了与自身化工、纺织技术相接近的新化工产品的开发和生产上,我们先后上了BCF地毯丝等项目。BCF项目一投产,即填补了国内空白,发展前景很好;锦纶工业丝项目目前正在筹建,市场前景十分广阔。与此同时,我们又逐步向

地产、房产、金融、橡胶制品等行业投资,加快资金周转速度,使企业经营四面开花。“脚踩五条船”,多方位的经营战略使我们的资产迅速增殖。

十、“下好两盘棋”,占领两个市场

身为社会主义的企业家,要有振兴中华民族工业的志气和勇气,企业不但要赢得国内的生存权和发展权,还要赢得在整个世界的生存和发展权。国内的生存和发展权是前提。在国内,我奉行同行业间竞争但不倾轧的政策,并采取配合政府工作、协助行业协会工作的办法,有意识地保护国内同行业的利益,使他们少受国外不正当竞争行为的侵扰,从而维护了国家利益。面对国际市场,我们的经营战略有两个:一个是使国内项目与国际市场接轨;一个是发展外向型经济,把产品和技术打入国际市场。所谓国内项目与国际市场接轨,就是说我们的每个项目在立项和实施的过程中,直接把国际相应的市场状况及各种因素考虑进去,并结合起来。我们在河南省内的几个大项目,都把“复关”后的因素考虑进去了。现在看来,抗风险性很好。1994年初,我们在技术出口越南后,又与法国的罗纳公司在上海浦东合资兴建了上海龙马工程塑