

优秀企业家的风采



优秀企业家的风采

陈枫主编

安徽人民出版社

目 录

〔 1 〕献给当代的企业家	编 者
〔 10 〕张巨声和他的冰箱总厂	朱明亮 项翔
〔 38 〕执着的追求者——杨明	向 东
〔 51 〕范亚彰手捧金杯	刘宪法
〔 68 〕王世清——当代漯河人	邵茂柏 张明
〔 97 〕李文三酿造美的生活	孙晓冬
〔 126 〕桂绍松的又五年	京 隆
〔 146 〕从“○”起步的李安生	胡秋源
〔 168 〕和进成云霞似锦	苏伟强
〔 1901 〕古镇明珠李茂英	夏时林
〔 206 〕查有志奋进曲	竞成 尚节 王英
〔 230 〕后 记	

献给当代的企业家

· 编者 ·

《优秀企业家的风采》出版发行了。这是一件很有意义的工作。

《风采》虽然在题材、体裁、风格等方面还不够五彩缤纷，但在内容上却使人感受到时代的脉搏。它真实地记录了改革的年代，艺术地描绘了企业家的风采，生动地展示了企业家的襟怀。毫无疑问，本书的出版发行对于当前正在深入进行的经济改革事业，必将起到推波助澜、擂鼓助阵的作用。

《风采》所介绍的十位企业家，年龄、经历虽不相同，但他们的成功之道却有着许多共同特点。这些共同特点成功地塑造了他们作为优秀企业家的形象。

这批企业家的共同特点是：

第一，强烈的危机感。

一千年以前我国古人魏征在向他的主人进谏时就说过：“居安思危”。魏征的这句话，道破了天下事。

作者王京隆所写的《桂绍松的又五年》就介绍了这位霍山外贸产品加工厂厂长的强烈危机感。霍山外贸产品加工厂前五年只有几十名工人，现已发展到2370人，产值从99万元发展到1260万元，利润从33000元发展到95万元，创汇从28万美元发展到293万美元，一跃成为安徽乡镇企业出口创汇的首

户。在异军突起、强手如林的当今世界，在不少乡镇企业纷纷倒闭的今天，桂绍松凭什么使企业生机蓬勃？桂绍松的回答是：“困穷而通”。“正因为穷，我们只好学少林寺的和尚——打赤膊拳闯天下。开头我们因为弄不到一笔小钱而四处奔走。我们不怕羞耻，不怕鄙视，一种强烈的饥饿感、危机感、责任感迫使我们只有用奋发和竞争去获得生存的权利。可以说，我们厂从诞生的那天起，我们就日日忧心，岁岁焦愁，一直在生死的赛场上奔跑，寻找出路。”

邓茂柏的文章《王世清——当代澠河人》，也介绍了合肥澠河钢窗总厂长王世清对危机感的认识。王世清所领导的澠河钢窗厂1988年遇到银根紧缺、基建压缩、市场波动的困难，但他们却游刃有余，柳暗花明，产值比1987年翻了一番。王世清在接受《工人日报》记者采访时说：“我们始终有沉重的危机感。我们也让全体职工都有危机感。危机感产生动力，才会永不松懈。”

这就是强烈的危机感对企业的生存和发展所起的作用。

危机感是一种动力机制。企业家有了危机感，就能对企业增强使命感和责任感，就能激发奋发进取、百折不挠的干劲，并在成绩面前保持清醒的头脑。日本战后经济的腾飞猛进，这与日本企业家的“国土狭小，资源贫困”的危机感密切相关。

所以对企业的强烈危机感，是企业家必需具备的首要素质。

第二，战略决策的能力。

有人说，企业家的职责就是决策和管理。所以企业家必须具备战略决策的能力。

朱明亮、项翔在《张巨声和他的冰箱总厂》一文中指出，张巨声不是一个天生的奇人，他走马上任合肥二轻机械厂厂长后，推倒了一系列旧产品，决策生产电冰箱。这一新产品投入市场后，使企业起死回生，欣欣向荣。1983年到1985年这几年中，产值、利税几乎连年翻番。1988年产值达到1.5亿元，利税达到5000万元。合肥电冰箱总厂已步入国家二级企业行列。张巨声成功了！

从张巨声成功的事例中可以看到，企业生产什么产品，这是一个战略决策问题。所谓战略决策问题，就是企业家应用战略的眼光来看待在若干年内能使企业兴旺发达的新产品生产。

当然，企业的战略决策决不只是一个新产品的投入问题。战略决策还应包括确定企业的指导思想、经营宗旨、发展方向和战略目标。战略决策是企业成败的关键，企业的不振往往在于决策的错误。

所以，战略决策的能力是企业家必需具备的重要素质。

第三，掌握专业技术知识。

在知识爆炸的当今世界，经济竞争的胜负往往在很大程度上决定于科学技术的进步。众所周知，企业家是把科学技术变成生产力，又把生产力变成商品投入市场。因此对于企业家来说，掌握本行业以及与本行业相联系的科学技术至为重要。

在这方面，作者刘宪法在《范亚彰手捧金杯》一文中，向人们介绍了一个重视并懂得本行业科学技术的典型——濉溪口子酒厂厂长范亚彰。

范亚彰十分重视本行业科学技术。濉溪口子酒色清似露，

芬馨胜兰，甘美沁脾，入口延味，远在春秋时代就已生产，清代嘉庆7年极盛。可是这个一代名酒，解放前后沦落了。为了重振口子酒的雄风，范亚彰来到酒厂工作后自修了大学酿酒系的专业课程，刻力掌握精湛的白酒勾兑技术，深入发掘口子酒生产的传统工艺，经过千百次的试验，终于成功地制成了优质口子酒，1984年轻工部举行的全国白酒金杯大赛中，口子酒励兵秣马，力挫群雄，范亚彰捧走金杯。从此濉溪口子酒厂走上了振兴之路。

范亚彰懂得专业科学技术，摆正专业科学技术在生产中的地位，促进了生产力的迅速发展。可见掌握专业科学技术是企业家必需具备的另一个重要素质。

第四，组织管理的才能。

企业家就是经营管理者，具有组织管理的才能。

19世纪中叶以前，西方企业家是集财产所有权和经营权于一身的。1841年10月5日，美国西部的铁路发生两列火车相撞的重大事故。一时舆论大哗，严厉批评企业的财产所有者无能管理现代企业。在议会的推动下，这家铁路公司很快进行了改革，实行财产所有权和经营权的分开，聘请有组织管理能力的人担任企业的经理。这一改革立即在美国和其他资本主义国家推广，这就是以后专门从事经营管理的企业家阶层的出现。所以没有组织管理才能就谈不上什么企业家。

孙晓冬在《李文三酿造了美的生活》这篇报告中谈到了企业家的组织管理才能问题，详细介绍了李文三这位肥西三河酒厂厂长的组织管理才能。李文三首先抓住了新产品开发和提高产品质量等硬件，同时他又不失时机地抓了企业内部各项制度的改革等软件。在李文三看来，硬件软件都同样重要，

只抓一方不抓另一方是不对的。改革要互相配套，互相推动，才能取得预期的成效。他打破大锅饭，砸烂铁饭碗，奖勤罚懒，建立和不断完善承包制，使白酒生产从1980年到1988年超产300多吨，节约粮食60万斤，增收90万元。李文三又预测到市场潜在的危机，狠抓产品经营。在当今的信息时代，过去那种“酒好不怕巷子深”的观点已经陈旧，酒的质量再好，“养在深闺人未识”，依然是嫁不出的姑娘。他采取各种得力的经营措施，使三河酒厂的美酒从1986年开始就畅销全国23个省市和自治区，三河酒厂门前常常出现汽车排队的诱人现象，这一切都显示了李文三的组织管理才华。

应当指出，企业管理中最根本的是人才管理。《和进成云霞似锦》这篇文章中，作者苏伟强讲叙了蚌埠金属结构厂厂长和进成重视引用人才的故事。和进成过去已经看到，附近的几个小厂均是因为没有引进人才而砸了锅。要正儿八经办工业非得请来能人高手不行。他聘请来一批退休的工程师和高级技工，只花了半年时间一台节能高效炉——E级蒸汽节煤炉就胜利诞生了。产品获得省优和部优称号，安徽省标准计量局并以此定为省级计量标准。这是重视引用人才带来的巨大收益。重视人才管理，就是要有爱人才之心、识人才之眼、用人才之法、容人才之量、育人才之责。把人管好了，才能把钱用活，把物用活，把市场搞活，企业才能获得卓有成效的经济效益和社会效益。

第五，全心全意依靠工人阶级。

作者向东在《执着的追求者杨明》一文中引用了合肥建材一厂厂长杨明的一句话：

“企业这个‘企’字，就是人在上。人‘上’而生意，企业

的关键在于调动人的积极性。”

杨明1982年到任，他翻开厂里几年来的利润记录，最高的数据是18万元。作为一个有2000余人的老企业来说，这点利润太微薄了。原因在那里？杨明在一次干部会上发难了，他一针见血地说：“本厂当前存在的主要问题是什么？是一个‘人’字没有解决。就是开发全厂职工的智力，调动全厂职工的积极性没有解决，或者是没有解决好。”杨明经过周密的调查研究，发现厂里的主要困难是生产的主要原料枯竭。于是，他用奖励的办法发动全厂职工提建设性建议，采用两条办法：一条是买土还田，一条是利用废煤灰烧结砖，1983年比上年砖的产量因此而翻了一番。从1983年起每年以20%的利税率递增，连续4年跻身于合肥百万利税大户的行列，被评为省和国家建材行业的先进单位。

合肥建材一厂的事例有力地证明了一条真理：全心全意依靠工人阶级是振兴企业的力量源泉。

我们的企业是社会主义性质的。它和资本主义企业的不同，在于以职工为主体。马克思恩格斯在总结巴黎公社经验时指出：企业应当是“自由平等的生产者的联合体”，整个社会则是这些联合体的“大联盟”。马克思主张以公有制代替私有制，就是要改变以资本为主体、以劳动为客体的不合理现象。只有以职工为主体，才能调动职工的积极性。人是生产力的主要因素，人的积极性调动起来了，生产力才能得到最大的发展。就是在那些劳资对立的资本主义企业，有些开明的资本主义的企业家也越来越运用行为科学来改善人际关系，建立“人本主义”（以人为中心）的现代管理思想。遗憾的是我们有些同志，只懂得资本主义初期的泰罗制，把

职工群众视为“生产人”、“经济人”，而不是视为“会社人”。他们强调个人权威，个人说了算，而不善于发挥群体的作用。这样是管理不好企业的。

总之，我们要向杨明那样，全心全意依靠工人阶级，充分发挥职工在企业中的主体作用。这也是企业家的不可缺少的素质。

第六，重视公共关系。

公共关系是一门学问。它包括人同人之间的关系，企业和企业之间的关系，企业和地方的关系，企业和国家的关系以及企业内部方方面面的关系，等等。在当代公共关系被认为是“推销”企业形象的学问。

邓茂柏在《王世清——当代浉河人》一文中，详细介绍了合肥浉河钢窗总厂厂长王世清的公共关系学。他搞广告公关：不惜重金在电视上做广告，还讲究广告的多层次、多形式，覆盖面广，艺术性强。他搞社会性公关：举办合肥市“浉河杯”业余电视播音员大奖赛、安徽省首届“浉河杯”电视相声大奖赛、合肥市首届“浉河杯”健美比赛。他搞进攻性公关：召开用户座谈会，向用户发慰问信，免费维修产品。他搞建设性公关：建设厂徽、厂貌、厂服。企业加强了同社会上各方面人士的联系，而社会上各方面人士也逐步认识、了解和接受了浉河钢窗总厂。工厂在社会上建立了良好的生存条件，达到了顺利发展的目的。

西方经济学家把企业家这一概念的内涵确定为“创新”。美籍奥地利经济学家熊波特在他的《经济发展理论》一书中把“创新”概括为五个方面，即创造新产品，采用新生产方法，开辟新市场，开发新资源，组织新生产形式。本书所介

绍的企业家大都在这一方面或那一方面具有这种性格。他们勇于探索，勇于开拓，勇于攀登，敢于发现前人没有发现的真理，解决前人没有解决的问题，走前人没有走过的路。从这个意义说来，企业家是创造型人才。

当然，我们的企业家同西方企业家在素质上还有本质的不同。我们的企业大部分是全民所有制和集体所有制，这就决定了我们的企业家是社会主义的企业家。社会主义企业家不仅要有较强业务素质，而且还要有较强的政治素质，即具有社会主义的经营管理思想。

在处理企业和国家的关系上，他们模范地执行党的路线、方针、政策和国家的法律，把国家利益、社会利益放在第一位。局部利益服从全局利益，暂时利益服从长远利益。

在处理企业和个人的关系上，他们先集体后个人，先公后私，真正树立“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的旷达襟怀。

在处理个人和职工关系上，把自己看成是公仆，把职工看成是企业的主人，有福同享，有难同当。

在处理本企业同其它企业的关系上，既竞争又互助，走共同富裕的道路。

.....

这是社会主义企业家必需具备的政治素质。

众所周知，企业家是生产力的代表，是商品经济的中坚力量。我们民族从来就是一个善于经营，善于发明创造，善于建设的伟大民族。我们热烈期待在不久的将来，一大批优秀企业家将涌现在中华地平线上，带领新一代的社会主义劳动者为创造具有中国特色的社会主义而作出历史贡献。我们

也热烈期待描写优秀企业家的各种体裁的作品不断问世，因为正是从这些优秀企业家身上，人们看到了我们民族的希望，看到了我们社会主义的希望。

1989年10月1日于合肥

张巨声和他的冰箱总厂

· 朱明亮 项 翔 ·

引 言

随着中国电冰箱事业的发展，
随着中国经济体制改革的不断演进，
随着中国企业家越来越被人们瞩目和重视，
张巨声，这位合肥电冰箱总厂的厂长，正象他的名字一样，使“美菱——斯顿”电冰箱的“巨声”在中国大地上回响。

说是人民生活改善了也好，说是超前消费也好，象征着高消费品的电冰箱已经堂而皇之地进入千百万中国人的家庭。与此同时，一方面电冰箱生产的竞争大战龙争虎斗，另一方面电冰箱市场还在无限膨胀。

据不完全统计，属国家规定的电冰箱定点生产厂家有43家，那不上此列的厂家则有近200家之多，而市场那头，进入1988年出现了北京、上海、天津等各大城市纷纷告急，要货！缺货！在沈阳甚至出现只要制冷就买的空前现象，以至有些杂牌冰箱充斥市场，也不胫而走俏。

然而在1989年上半年，电冰箱市场骤然变化，甚至出乎

一些权威专家的预测。炙手可热的电冰箱突然在两个月之内出现滞销，尽管已经进入了销售旺季，各类名牌电冰箱均不同程度的出现了涨库现象。

经济现象中错综纷繁的内涵我们不去探究了，但凭常识我们知道，中国电冰箱正在由成熟期走向饱和期。暂时的市场信号隐藏着许多复杂的社会背景（如产品价格、消费心理、宏观调控等）。电冰箱市场的潜力将集中表现在电冰箱生产竞争之中，几百家的电冰箱厂家争妍斗艳，各不相让，谁都想凭借自己的优势在市场上大显身手，争得一席之地。但必定也会有一批厂家最终退出舞台。

优胜劣汰！鹿死谁手？前途未卜。

有一句名言一直作为我们行为的准则：一切现象都是从人开始，而最终的落脚点也必然应落在人的身上。

因此，我们把视觉从现象中收回来，着意从生产电冰箱的人们中作一番研究。

现在，在这一连串扑朔迷离的表面变幻之中，让我们追随历史，去寻找张巨声同志的人生轨迹吧。

从“聚生”到“巨声”

案头上放着一份资料：合肥电冰箱总厂荣获国家二级企业、省先进企业称号。该厂原为合肥第二轻工机械厂，1983年转产家用电冰箱以来，生产上突飞猛进，1988年产值达到1.5亿元，年产电冰箱15万台，利税5000万元。

再翻另一份资料：该厂1983年产值176万元，利税20.9万元，1984年产值403.7万元，利税42.29万元，1985年产值

1549.3万元，利税 337.6 万元；1986年产值2835万元，利税 544万元；1987年产值4907.65万元，利税1026.3万元。

由此而得出一个惊人的结论：近5年来产值、利税几乎是连年翻番。

在激烈的竞争中杀出一支新军，并以势不可挡的锐气在突飞猛进。这支新军虽然还显得有点稚嫩，但在那些披盔戴甲、装备精良的对手面前，自信地张扬着那初生牛犊不畏虎的劲头。

电视屏幕上，“美菱——斯顿”随着两个小朋友的呼唤，进入了千家万户。

那充满诱惑的数字和这虎气生生的特征，引起了我们极大的兴趣。

在风光秀丽的包河公园东岸，一栋象座里程碑似的建筑高高耸立，整个外型巧妙地勾勒出一个“M”型，寓意出“美菱”电冰箱的标志，楼身那光泽闪闪的马赛克装饰，那永恒的流行色黑白方块，古朴庄重，又有着现代建筑流派的韵味。这就是合肥电冰箱总厂的办公大楼。

当然，你只有认识了这个大楼里的主人之后，才能更深刻领会这座大楼里焕发出的勃勃生机和那阳刚之美。这座大楼里的头，人们亲昵地称他为“老板”，他就是厂长张巨声。

他50开外，但看上去要比这年青得多，一件“T恤”裹在他开始发福的身上，倒显得他浑身上下有一股“爆炸感”，透露出一派军人般的气质。

大门的门楼上那洒脱隽永的“合肥电冰箱总厂”七个金光闪闪的大字，就出自这位老板之手。

谁又能想到：他竟仅仅上过一年半的小学。

童年的记忆已经很模糊了。

那年，长他好几岁的堂哥要随军南下了，这位长兄抚摸着年仅10多岁的张巨声的肩膀，爱怜地说：“没有什么东西留给你，只有这本字典拿去学点文化吧……”。

张巨声出身于河北省赵县一个农民的家庭，兄妹五人，他排行老大，年幼丧父，五个嗷嗷待哺的孩子依靠母亲一双勤劳的手而苦命挣扎。家境贫困，使张巨声对那些背着书包上学的孩子只能有羡慕之份，但这种环境在他幼小的心灵中却播下了不屈的种子，并且为他的一生奠定了立志图强的基础，他以手指当笔，沙土为纸，字典作书，开始了识字和学文化的过程。

1951年，16岁的张巨声凭着这点功底，考取了工作，并过早地涉足了社会，接受了热火朝天的社会主义洗礼。他看到工作中没有文化到处被人欺侮时，便一头扎进了夜校学习，达到了高中毕业水平后，又考取了保定商校。这个乡下的孩子头一次来到“大城市”，令他最惊奇的是那能忽明忽暗的电灯，他新鲜地按着开关，象玩童一般玩了个够。大街上那琳琅满目的货品使他大开眼界，特别是那喷香的食物，使他垂涎欲滴，索性拿出平时积攒的舍不得花的铜板，买了个鸡腿，啃了个过瘾。

少年时代的张巨声，顽皮，刚强，好胜，喜欢打抱不平，经常不是把别人打得落荒而逃，就是自己遍体鳞伤。至今他的嘴角上还留有童年“战斗”留下的纪念伤疤。

少年时期的复杂生活，培养了张巨声的倔强性格，他幻想着有朝一日能出人头地地干一番事业。

以后他干过木材丈量员，会计，直到1956年考取了空军

学校，并获得了中专学历。

军旅生涯结束后，别人都去了大城市，而他却远离家乡河北，来到合肥矿机厂当了一名工人。业余时间他喜欢写写画画，那一段时间，合肥晚报上经常能见到他写的文章，他被评上红旗通讯员。这期间他春风得意，经人介绍，认识了同厂车间当工人的女青年夏明聪，在那个年代，很难说有什么罗曼蒂克，但年轻时容貌俊秀，身材窈窕又充满热情的夏明聪，终于被貌不惊人，但身材魁梧，又有点才气的张巨声所折服，两人结为秦晋之好。

其实，张巨声原名叫张聚生，在报纸上发表文章时，他喜欢用“巨声”这个谐音笔名，报刊上“巨声”的名字见多了，人们竟不知真名“聚生”，均以“巨声”称之。天长日久，他自己竟也觉得“巨声”这个名字更适合自己的特性，干脆在公开场所，他就正式用张巨声作为自己的大号了。

由于他能写擅画，很快从工人转为秘书，宣传干事。不久就调进了合肥市经委机关。在经委，他负责全市的全面质量管理工作，凭他和大伙们的努力，合肥市成为在省全面质量管理表彰大会上获QC小组优秀奖最多的单位。他在负责新材料新技术推广运用中，大胆尝试经济承包责任制，有力促进聚氨脂隔热材料的推广运用。该项工作经验总结材料参加全国专业会议的交流，受到有关部门的好评，也为他以后在企业管理上的成功奠定了基础。

1958年，他的第一个孩子出世了，张巨声到了当家立业的时候了。

60年代，70年代，岁月稠稠，这一时期的张巨声兴趣广泛，热情好动，一对可爱的双胞胎又呱呱堕地了。星期天他

总爱领着孩子们到公园里去玩，打球、跳舞、画画，写毛笔字，每天还抽出时间来自修外语。工作上他兢兢业业，成绩不少，但他总感觉到生活近乎平淡，精神上仍不充实，他感到生命中还缺乏某种激励的东西，自己还没有找到真正的归宿。

80年代，命运和机遇把他推向了另一个战场。今天他不仅是一个国家二级企业的厂长，还是高级经济师，并自学掌握了一门外语。

他自学成才，终于有了施展抱负的能力了。更重要的是他顽强进取的意志和品质得到了磨炼。52年的人生道路，无处不渗透了他追求理想，追求自我价值实现的满腔热血。

他说：人生的意义在于自我价值得到实现，在于对社会的贡献，在于干一番事业。

机会终于来了，改革的大潮给他提供了施展才能的舞台。

80年代的中国改革，把企业推上历史舞台的中心。

他认准了电冰箱

人的一生有许多次转折，而每一次转折又都影响着人的一生。这转折把人的命运、事业和生活紧紧地结合在一起了。

张巨声正面临着这样一次转折。1983年组织上调他从合肥市经委去市第二轻工机械厂，那一年他47岁，凭他的资历和才智，靠在机关的藤椅上也能步入青云，突然要他去原称“手工业管理局”下属的二轻机械厂，他确有点始料不及。但是自己一生不就是要干点事业吗？多少年怀才不遇，今天