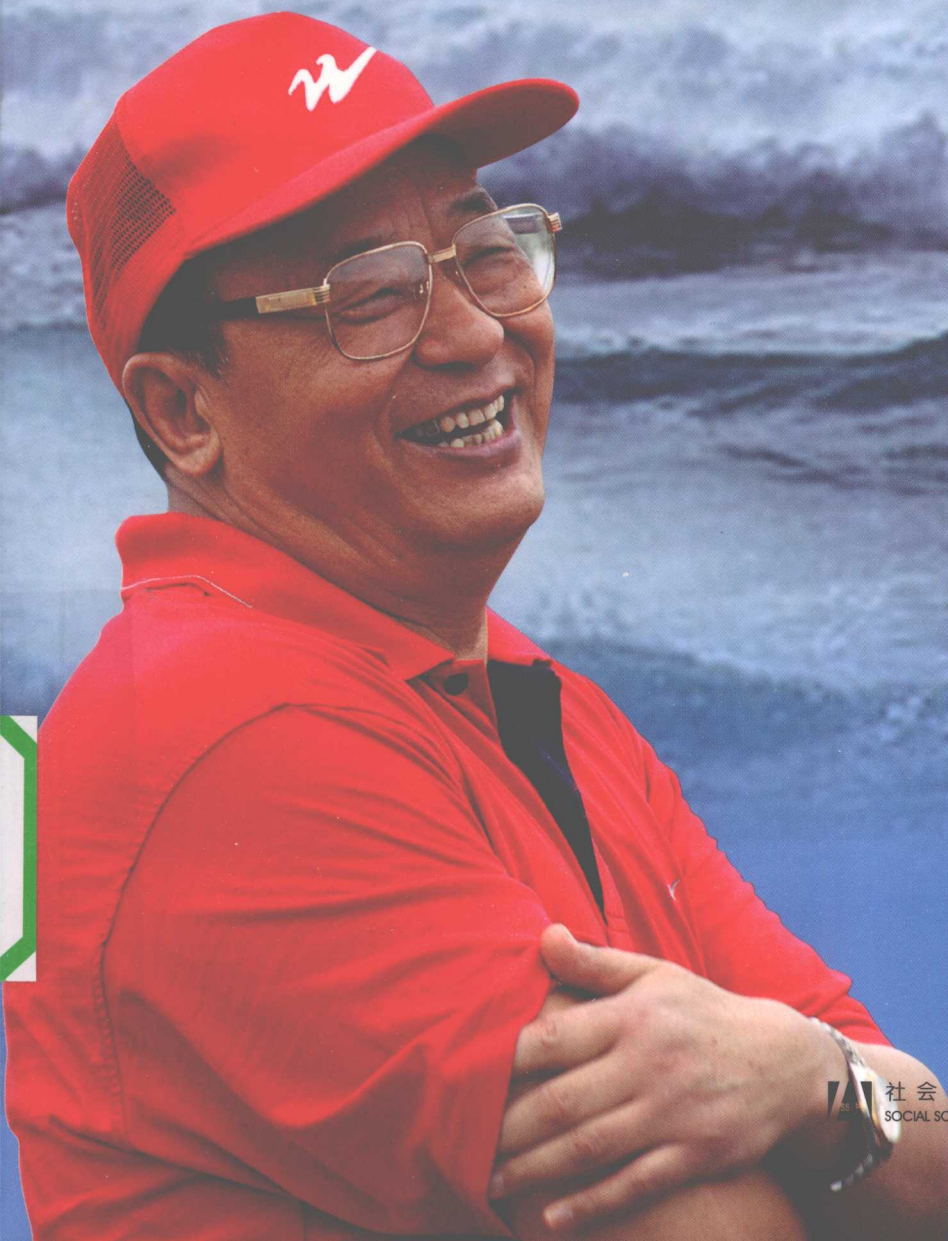


汪海书系

主 编/冯 并 执行主编/张来民 生锡顺 郭 林

市场是企业的根

全国首届优秀企业家汪海文选



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

汪海书系

主 编 / 冯 并

执行主编 / 张来民 生锡顺 郭 林

市场是企业的根

全国首届优秀企业家汪海文选



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

市场是企业的根/冯并主编. —北京: 社会科学文献出版社,
2010. 2

(汪海书系)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1146 - 0

I. ①市… II. ①冯… III. ①企业管理 - 市场竞争
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 014225 号

·汪海书系·

市场是企业的根

——全国首届优秀企业家汪海文选

主 编 / 冯 并
执行主编 / 张来民 生锡顺 郭 林

出 版 人 / 谢寿光
总 编 辑 / 邹东涛
出 版 者 / 社会科学文献出版社
地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦
邮政编码 / 100029
网 址 / <http://www.ssap.com.cn>
网站支持 / (010) 59367077
责任部门 / 财经与管理图书事业部 (010) 59367127
电子信箱 / caijingbu@ssap.cn
项目负责人 / 周 丽
责任编辑 / 张景增 于渝生 王玉水
责任校对 / 丁新丽 张立生
责任印制 / 董 然 蔡 静 米 杨

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010) 59367080 59367097

经 销 / 各地书店
读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028
排 版 / 北京步步赢图文制作中心
印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16
印 张 / 27.25
字 数 / 474 千字
版 次 / 2010 年 2 月第 1 版
印 次 / 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 1146 - 0
定 价 / 158.00 元 (全三册)

本书如有破损、缺页、装订错误,
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

用科学发展观引领企业又好又快发展

(代序)

科学发展观是马克思主义关于发展的世界观和方法论的集中体现，是我国经济社会发展的重要指导方针，也是企业全面协调可持续发展的哲学基础。双星集团是中国最早的国有制鞋企业，至今已有 88 年的发展历程，作为劳动密集型制造加工业的微利企业，30 多年来之所以不断成长强大，归根结底，就是始终坚持了科学发展观。科学发展观是双星集团从计划经济模式成功转向市场经济模式的战略思想，也是当前双星集团战胜全球金融危机不利影响的理论武器。实践证明，企业家只有深入贯彻落实科学发展观，才能在全球市场竞争中引领企业又好又快发展。

科学发展观的第一要义是发展

科学发展观，第一要义是发展。“发展是硬道理”。发展对于全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化，具有决定性意义。改革开放的总设计师邓小平指出：“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。”双星根据邓小平理论，结合企业实际，提出了“不管说三道四，双星发展是硬道理”的观点，并把邓小平“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”的名言与双星“不管说三道四，双星发展是硬道理”的观点分别镌刻在双星总部及各分厂门口两只石猫的底座上，作为双星发展的座右铭。

双星的历史是不断成长壮大的发展史。双星的前身是青岛橡胶九厂，始建于 1921 年，是我国最早的民族制鞋企业。改革开放以来，双星从给人做鞋到给汽车“做鞋”，成长壮大为我国综合性制造加工业特大集团。今天的双星拥有五大支柱产业、八大行业，横跨 23 个领域，拥有 6 万名员工，直接或间接养活了几十万人，创造了巨大的经济效益和社会效益：资产总

额从20世纪80年代初不足1000万元,增长到50亿元;出口创汇从175万美元增长到3亿美元;销售收入从3000万元增长到105亿元。

当前由美国次贷危机引发的全球金融危机,双星作为外向型企业不可避免地受到了影响,其中轮胎行业最为严重。但双星坚持“发展是硬道理”的理念,提出“战危机,再创新,增活力,快发展”的战略,及时调整经营思路,生产经营很快恢复了正常,产量和质量不断提高,三个轮胎公司已经恢复到危机前的正常水平,甚至创了历史最高水平;鞋业和机械生产经营比危机前还好,双星已经完全回到了快速发展的轨道。

按照市场规律科学发展

任何理论的提出都有自己的时代背景。同样,科学发展观是在我国从计划经济模式转向市场经济模式、建立社会主义市场经济体制这一伟大时代变革中提出的科学理论。“市场”在市场经济体制中占据核心地位,科学发展就是要按照市场规律发展。市场是企业发展的“根”,企业的成败兴衰离不开市场。从企业角度来说,科学发展观源于市场,反过来又指导市场。企业要贯彻落实科学发展观,必须走向市场,必须遵循市场规律,才能在市场竞争中立于不败之地。

双星是我国较早进入市场的国有企业。20世纪80年代初期,由于国家停止了统购统销,双星按原计划生产的鞋卖不出去,仓库里堆积如山,工人开不出工资。在这种情况下,双星就自己组织销售队伍,自己卖鞋。经过一年的奔波,双星硬是把积压的200万双解放鞋销售一空。由此双星悟出了一条真理:企业的命运不在天、不在地,而是遵循市场规律科学地发展。随着我国市场取向改革的逐步深化,双星对市场的认识也越来越深刻,明确提出,“市场是企业的最高领导”,“市场是检验企业一切工作的标准”,要求双星员工“全员转向市场”,“跟着市场走,围着市场转,随着市场变”。在市场经济时代,按照市场规律科学地发展是企业生存和发展的动力和源泉。

应对国际金融危机挑战的实践,使双星更加认识到增强市场意识的重要性。从2008年5月开始一直到9月,轮胎原材料生胶价格高位运行了很长一段时间,双星意识到按照市场规律应该有一个回落,但是,没有想到这次原材料价格变化来得这么快,降幅这么大,降幅达到70%。这次全球金融危机的发生,使提前订购正常生产轮胎所储备的生胶原材料已经上船,

无法退货，造成了轮胎出现原材料一时高价位的被动局面。

这次全球金融危机给双星的一个重要启示，就是我们以前习惯称为“国际”、“国内”的两个市场的边界被打破，我国企业已经深度进入全球市场。2008年9月份之前，双星各个行业一直保持了较好的发展，特别是轮胎业，在全国同行业中增长速度最快。但进入10月份以后，原材料价格由疯涨到暴跌，轮胎市场由火爆到惨淡，销售业绩直线下滑，库存急剧增加。双星机械、鞋服产业也受到不同程度的影响。这表明，虚拟经济与实体经济、出口企业与进口企业、原料采购与产品销售、轮胎行业与其他行业等，这些在书本上界定明确或表面看来互不相干的概念，在这次全球金融危机中更加紧密地联系在一起，甚至互为因果。全球经济高度融合的新形势，迫切要求我国企业家增强全球市场意识。只有用全球的眼光观察市场，对全球市场的各种变化保持高度的敏感性，并积极采取应对措施，才能引领企业平稳较快发展。

坚持改革创新实现科学发展

中国特色社会主义事业是改革创新的事业。胡锦涛同志指出，要把改革创新精神贯彻到治国理政各个环节，毫不动摇地坚持改革方向，提高改革决策的科学性，增强改革措施的协调性。对企业来说，改革创新是持续发展的灵魂和动力。企业只有不断改革创新才能生存，企业只有不断改革创新才能发展，企业只有不断改革创新才能创名牌。坚持改革创新精神，是企业家践行科学发展观的基本素质。

双星的历史是不断改革创新的历史。20世纪80年代，双星在以市场为导向、彻底与计划经济决裂的思想支配下，对原青岛橡胶九厂的组织结构、生产制度、销售制度、劳动制度、人事制度、分配制度和企业文化制度等进行了全方位的改革创新；90年代初，双星实行“国有民营”，对下属经营公司进行承包改革；90年代末，双星以卖掉连锁店为突破口，将“国有民营”逐步变为“民有民营”；进入21世纪，双星对140多家实体单位进行了“包、租、股、借、卖”等多种体制改革创新，形成了“一企多制”的国有企业新格局。改革开放以来，改革创新为双星注入了成长强大的不竭动力。

改革创新也是双星战胜国际金融危机严重冲击的强大武器。2008年10月，面对突如其来的“经济非典”，双星顺应市场新的变化，迅速调整思

路，对轮胎公司实行“减产、限产不停产”、“轮岗、待岗不减员”，产品价格区别对待，果断关掉一些工厂，对人员重新进行分流，集中力量生产市场急需的产品；加大技术升级和研发，调整产品结构，使用新材料、新配方，降低成本；加快货款回收，保证资金链完整，控制非生产性开支；企业内部实行横向联合，人鞋、“车鞋”双鞋联动，即买双星鞋赠送双星轮胎，买双星轮胎赠送双星鞋；启动双星内需，将一些产品由外部销售改为内部供应。同时，双星加快实施高端战略，增强抗危机能力。

实践永无止境，创新永无止境。今天不创新，明天就落后；明天不创新，后天就淘汰。应对国际金融危机的实践使双星进一步认识到，企业要在危机中保持平稳较快发展，根本出路在于科学地创新。只有加快发展方式转变和产品结构升级，依靠新产品、新规格的不断开发，依靠新材料、新工艺的不断应用，我们才能具备战胜国际金融危机的坚强实力。危机中没有捷径，只有自己救自己。根本方法就是将危机当中遇到的难题变成创新的课题，变成发展的起点，在危机中再创新，在危机中快发展。这是当前企业深入贯彻落实科学发展观的迫切要求。

科学发展观的核心是以人为本

科学发展观的核心是以人为本。改革开放初期，邓小平同志就强调：“人民的利益高于一切，全心全意为人民服务，一切以人民利益作为每一个党员的最高准绳。”在企业，人是第一位的，“企”字去“人”则“止”。企业坚持以人为本，就是要以实现员工的全面发展为目标，从广大员工的根本利益出发，尊重员工企业主体的地位，做到发展为了员工、发展依靠员工、发展成果由员工共享。

坚持以人为本，就要尊重人、关心人、培养人。人是兴厂之本，管理以人为主。管企业就是管人，管人是“高科技的高科技”。企业管理人，首先要做到尊重人、关心人、理解人、体贴人，使员工由过去单纯被动地“要我管”向现在主动创造性地“我要管”转变，激励员工奋发向上，励精图治，充分发挥员工的积极性、主动性和创造性。双星提出，“无情的纪律、有情的领导，严而有度、严而有情”。一个缺乏人情味的企业，人与人之间就会变得冷漠和没有感情，员工就会失去激情和创造性。所以，双星实行“亲情化管理”，要求企业领导和管理骨干在管理活动中对待员工就如同对待自己的亲人一样充满关爱之情。同时，双星高度重视人才的培养，

把培养高素质的人才作为企业管理的重要任务和目的。长期以来，双星通过举办培训班、职工大学、出国考察等途径不断增强员工的基础文化知识和专业技术理论水平，创造学习型企业，营造双星全员上下人人都学习、人人都发展、员工与企业共生共兴的文化氛围。

坚持以人为本，就要让员工参与企业管理。企业管理不只是企业家的事情，也不只是企业领导班子的事，没有全体员工参与的企业管理，只能是空中楼阁，只能是纸上谈兵。因此，早在20世纪80年代初双星就建立健全了职代会制度，实施职工代表脱产参与管理，构筑职工参与企业民主决策、民主管理、民主监督的平台。为调动员工直接参加班组的民主管理，双星从体制和机制上为员工当家做主提供条件，推行了“市场化承包管理”，大大调动了员工的主人翁意识，使员工最大限度地实现了自我管理。双星还通过广播、《双星》报、宣传栏等多种形式，把员工所关心的热点、难点、疑点，拿出来公开亮相，真心实意地接受员工的监督，听取员工的心声，接受员工的评议。双星30年如一日请职工代表“当家做主”，不仅能够切实维护广大员工的合法权益，保证员工企业主体的地位，而且充分调动了广大员工的积极性和创造性，促进双星全面协调可持续发展。

坚持以人为本，就是企业发展成果由员工共享。双星在不断成长壮大过程中，始终把员工的利益放到首位，在薪金、餐饮、住房、医疗、教育、交通、就业、休假和娱乐等方面让员工充分享受到企业发展的成果。现在全国通行的中秋节假日，双星早在20世纪80年代初就已实行。除国家法定假日外，双星还在每年元宵节放半天假；每年夏天运动鞋生产、销售淡季，双星发补助放假津贴，让员工旅游或探亲。此外，双星还有一个坚持20多年的“三个一”制度，即每个职工过生日，企业给职工放一天假，赠送一个有“双星”图案的生日蛋糕，职工提一条合理化建议。全球金融危机袭来时，因产品结构调整，轮岗、待岗的轮胎员工达1800名，双星没有将一个人推向社会；领导班子、机关人员主动降薪，与员工同舟共济，齐心协力战危机。双星鞋业工业园在国际金融危机形势下，为职工盖了新的六层楼高的职工公寓，对工作成绩突出的员工还奖励了夫妻套房，每个房间都安设了地暖等取暖设施，保证员工住宿条件。双星用亲情温暖员工，营造温馨和谐幸福的家园，增强了员工战危机的信心，激发了员工战危机的激情，增强了员工战危机的干劲。

企业家要把握规律、科学决策、 战胜危机

从市场经济发展角度来讲，经济危机是经济发展的必然规律。30年改革开放的实践证明，市场经济本身就是冷热交替、跌宕起伏中发展的，这条波浪式的发展曲线直观地告诉我们，经济发展有升必有降，有热必有冷，过热或过冷时就造成“经济危机”。所不同的是，这次危机是由美国次贷危机导致金融危机进而引发的全球性经济危机。经济危机是经济发展进入极端膨胀或极端低迷时的一种正常现象。企业家应该主动认识与把握经济危机规律，善于在经济危机中生存与发展。这是新形势下企业贯彻落实科学发展观的必修课。

经济危机引发的原因是多方面、多角度的，可能由经济发达国家引发，也可能由发展中国家引发；可能因金融业引发，也可能因其他行业引发。经济危机虽然带来了经济萧条和衰退，带来了购买力下降，但辩证地看，经济危机中有“危”就有“机”。经济危机是行业间的重新“洗牌”，是企业抗风险能力的检验，也是企业调整和跨越的机遇。在这个优胜劣汰的过程中，压力、挑战和机会、机遇并存；淘汰、“洗牌”和发展、壮大并存。对那些内功扎实、产品有竞争力、团队有凝聚力、应对危机能力强的企业，就是发展提高的机遇，否则就要被淘汰出局。因此，危机虽是压力，但也是动力；化压力为动力就是发展活力，就是发展机遇。

经济危机也是企业学习和提高的机会。原材料暴涨给我们带来了“经济海啸”，原材料暴跌又给我们带来了“经济地震”，这次突如其来的经济危机像“非典”一样袭击了我们。从“经济海啸”到“经济非典”，企业面对的都是国际性竞争，等于直接加入了世界级考场，参与了世界级考验。只要正确认识和对待，按照市场规律科学地发展，把危机当成磨炼提升的机遇，当成国际舞台上刀兵相见的实战演练，好好总结应对危机的经验和教训，按照科学发展观的根本要求，把握规律，抓住机遇，驾驭市场，提高“快速决策、综合指挥、强化落实”的能力，在危机中抓机遇，在危机中找商机，就一定能将危机的压力变成企业发展提高的动力，实现企业更好更快发展。

目 录

用科学发展观引领企业又好又快发展（代序）	/ 1
坚决站在改革的前列 （一九八四年十一月一日）	/ 1
要使企业充满活力 必须走改革之路 （一九八四年十一月四日）	/ 3
横向联合带来企业兴旺 （一九八六年六月十六日）	/ 8
排除一切阻力 打开出口工作的新局面 （一九八七年八月十日）	/ 9
更新观念 深化企业改革 （一九八七年九月七日）	/ 16
企业管理要适应商品经济发展的规律 （一九八七年十二月二十四日）	/ 24
人才动起来 企业活起来 （一九八八年三月十三日）	/ 27
“六新”与“八要” （一九八八年三月二十四日）	/ 29
领导层一定要注重宣传 （一九八八年六月一日）	/ 33
以法治厂，建立企业管理新秩序 （一九八八年八月十六日）	/ 34
谈谈思想政治工作的“九九管理法” （一九八八年十一月一日）	/ 35

股份制不推不行	/ 37
(一九八八年十一月二十七日)	
发扬敢想敢干敢闯禁区的精神,大胆改革创新	/ 39
(一九八九年三月七日)	
思想政治工作是事业成功的法宝	/ 41
(一九九〇年八月十七日)	
掀起全员性全方位科技工作新高潮	/ 50
(一九九〇年十月十日)	
中层干部中存在的二十条问题	/ 58
(一九九一年二月二日)	
质量管理以人为本	/ 63
(一九九一年三月十三日)	
向同行学习	/ 65
(一九九一年五月十八日)	
政治进市场	/ 69
(一九九一年十月十八日)	
略论企业全员转向市场	/ 73
(一九九一年十二月六日)	
面向市场开发产品	/ 78
(一九九一年十二月九日)	
练好企业内功 在竞争中求发展	/ 80
(一九九二年一月六日)	
创造市场 产品自销	/ 85
(一九九二年四月二十日)	
以改革促进双星事业更大发展	/ 87
(一九九二年五月)	
企业离不开新闻 新闻离不开企业	/ 94
(一九九二年六月二十七日)	
主动进入市场 自觉参与竞争	/ 97
(一九九二年六月二十八日)	
必须进行一次全面的彻底的管理革命	/ 108
(一九九二年七月十三日)	

市场经济条件下如何做好思想政治工作	/ 112
(一九九二年七月十九日)	
冲出亚洲 走向世界	/ 122
(一九九二年十月二十五日)	
迈向市场经济的双星之路	/ 124
(一九九二年十月二十七日)	
改革的动力和源泉是市场	/ 127
(一九九二年十一月)	
竞争与淘汰	/ 130
(一九九二年十二月十日)	
深化企业改革 全面推行国有民营	/ 131
(一九九三年二月二十八日)	
不抓管理,一切都等于零	/ 134
(一九九三年四月二十九日)	
正确处理企业内部的十五个关系	/ 138
(一九九三年八月六日)	
“上山”符合规律 “上山”也是开放	/ 143
(一九九三年九月九日)	
市场意识 + 思想政治工作 = 双星之路	/ 148
(一九九三年十一月)	
实施名牌战略 加快改革步伐	/ 152
(一九九四年一月三日)	
坚持“以人为本” 实现企业滚动发展	/ 156
(一九九四年一月十三日)	
战胜自我	/ 158
(一九九四年十一月六日)	
居安思危	/ 167
(一九九四年十二月十一日)	
东南亚成功企业的启示	/ 176
(一九九五年一月十四日)	
以成本为突破口 从基层抓管理	/ 181
(一九九五年五月七日)	

实行年薪制 深化分配制度改革	/ 188
(一九九五年六月六日)	
推进工贸一体化, 实施重大体制改革	/ 191
(一九九五年九月七日)	
创中国人自己的名牌	/ 197
(一九九五年九月二十七日)	
发挥战区优势 加快连锁经营	/ 205
(一九九五年十月)	
市场领导工厂	/ 211
(一九九六年一月十日)	
时刻警惕名牌背后潜在的危險	/ 219
(一九九六年三月三日)	
领导思想要从生产任务型转到资金效益型上来	/ 228
(一九九六年三月十一日)	
名牌是最大的政治	/ 232
(一九九六年四月十六日)	
论市场政治	/ 236
(一九九六年八月二十一日)	
美国鞋业市场对双星发展的借鉴意义	/ 245
(一九九六年九月)	
认识国际市场 进入国际市场	/ 254
(一九九六年十一月七日)	
双星共产党人的党校	/ 264
(一九九六年十一月十八日)	
强化七个意识 做合格的厂长经理	/ 273
(一九九六年十二月二十二日)	
国有企业前程似锦	/ 283
(一九九七年一月)	
百分之二百的服务	/ 291
(一九九七年二月十四日)	
与市场紧密接轨 加大企业形象宣传	/ 292
(一九九七年七月二日)	

西欧市场对双星发展的借鉴意义	/ 295
(一九九七年九月二十四日)	
发展连锁店 壮大规模经营	/ 301
(一九九七年十月十日)	
贯彻十五大精神 加大国企改革力度	/ 309
(一九九七年十月十日)	
质量是企业的生命	/ 315
(一九九八年二月三日)	
资本管理和资本运营	/ 321
(一九九八年三月五日)	
经济低谷：企业的发展机遇	/ 325
(一九九八年七月四日)	
跟着市场走，围着市场转，随着市场变	/ 332
(一九九九年一月十四日)	
不换脑袋就换人	/ 337
(一九九九年四月十五日)	
加快“二十九个转变” 彻底与计划经济决裂	/ 341
(一九九九年八月五日)	
钱管人	/ 347
(一九九九年九月四日)	
正确处理权力、位置与价值的关系	/ 352
(二〇〇〇年二月十八日)	
市场经济下的机关工作标准	/ 361
(二〇〇〇年二月二十三日)	
在市场竞争中应该怎样冒险	/ 368
(二〇〇〇年五月十六日)	
依法治企	/ 374
(二〇〇〇年六月十四日)	
加大宣传力度，树立双星新形象	/ 381
(二〇〇〇年六月十七日)	
诚信——企业的基本商德	/ 387
(二〇〇三年六月)	

企业家要讲“三性”	/ 390
（二〇〇五年十一月十日）	
应从六方面提高企业自主创新能力	/ 393
（二〇〇六年四月十三日）	
民族精神·民族品牌·民族企业家	/ 395
（二〇〇六年六月二十六日）	
诚信管理 积德行善	/ 402
（二〇〇七年五月二十八日）	
战危机 增活力 再创新 快发展	/ 411
（二〇〇八年十二月二十二日）	

坚决站在改革的前列

(一九八四年十一月一日)

在经济体制改革中，怎样做好党的工作？党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》已给我们指出了明确的方向。这里联系我们单位的实际谈谈我个人的体会：

今年以来，在农村改革形势的推动下，我们对企业改革也进行了一些探索和试验。在这个过程中，我们首先抓了党委“一班人”的学习，澄清了一些不适应改革的模糊认识，把思想统一到中央的方针、政策上来，积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，以保证改革的顺利进行。在此基础上，我们又抓了党员的思想政治工作，坚持“三会一课”制度，教育党员认清形势，清除“左”的影响，在改革中发挥党员的先锋模范作用。党员思想认识提高了，劳动积极性空前高涨。实行经济责任制后，全厂生产第一线上的党员都能超额完成计划定额。缝纫车间生产线上的10名党员，月平均超定额18%~20%，有的最高超过30%，每月比过去多拿奖金20多元。

在改革的实践中，我们还注意做好职工的思想政治工作，针对职工中出现的一些模糊认识和思想阻力，举办各种学习班，组织干部、工人学习有关文件，提高思想认识，并发动党员在群众中广泛开展谈心活动，帮助群众消除顾虑，投身改革。在对干部和技术人员的安排上，也尽量做到避其短、扬其长，充分发挥他们的积极性。在实行厂长负责制的同时，我们还坚持职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权利和作用，体现工人阶级的主人翁地位。今年以来，职工民主管理企业小组对干部的工作、学习、纪律、作风等方面检查过40多次，提出各种建议500多条，对保证改革的顺利进行起到了重要作用。

在进行改革中，我们还不断总结经验，看准了的就改，看不准的就试点；有成效的就推广，无成效的就改进，尽量避免失误或少失误。如在实行经济责任制中，开始我们实行计件工资制，又实行超定额浮动工资制和浮动工资加奖金，效果都不大。最后，我们从实际出发，在一、三、四车间逐步采用了责、权、利相结合的承包责任制，使职工劳动所得同劳动成果联系起来，受到职工的欢迎，推动了生产的发展。一车间原来日产鞋帮26000双，承包后，日产鞋帮32000双~34000双。三车间缝底工序原来17人，还经常出现“卡脖子”现象；实行承包后，12人就完成了原有的生产任务，保证了生产的顺利进行。我们及时总结了这些车间实行承包责任制的经验，在全厂进行推广，取得了较好的效果。到今年九月二十二日，胶鞋产量已提前三个月零八天完成了全年生产计划，产量、产值和利润都创造了历史最高水平。

（原载《青岛日报》1984年11月1日）