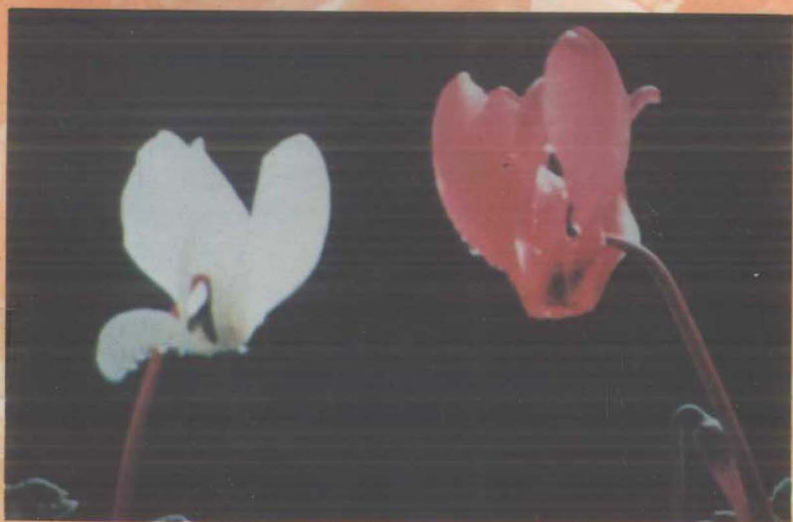


·双百文丛

崛起的故事

·江泽均 著



电子科技大学出版社

《双百文丛》

崛起的故事

江泽均 著

电子科技大学出版社

《双百文丛》

主 编：罗朝金
责任编辑：郭 庆
邹应坤
版面设计：邹应坤

崛起的故事 江泽均 著

电子科技大学出版社出版
电子科技大学出版社印刷厂印刷
(成都建设北路二段四号)
四川省新华书店经销

开本：787×1092mm 1/32 印张：9.375 210千字
版本：1997年12月第1版
印次：1997年12月第1次印刷
印数：1—10000册

标准书号：ISBN7—81043—814—X/Z·23
全套定价：(12册) 120.0元 单价：9.80元

序

乡镇企业，是中国共产党领导下的中国农民的伟大创举，也是有中国特色社会主义的重要组成部分。它在经历二十余载风雨兼程之后，已成为农村经济的主体，成为国民经济和社会发展的—支生力军。它蓬勃英姿活跃于中国的经济舞台，以高亢的旋律演奏着中国经济的新乐章。

乡镇企业近 20 年的发展、壮大，《乡镇企业之歌》对它作了绝妙的描绘：田野里烟筒一行行，村庄里机器隆隆响，庄稼汉进厂不进城，乡下人离土不离乡，一支异军齐突起，半壁河山挑肩上。迎着风浪，向着太阳，乡镇企业风采灿烂辉煌……

忆往昔，心潮激荡。是党的十一届三中全会的春风，点燃了亿万农民致富脱贫奔小康的心中烈火；是改革开放的英明决策，激发了农民创办乡镇企业的热望。昨天还是泥腿子，今天已是驾驭市场风云，运作数亿、数十亿资本的企业家；昨天还是庄稼汉，今朝已是两亿产业大军的员员虎将。他们已成为新的生产力的代表，用自己的青春、热血与汗水，为古老的神州大地增添了华彩，为东方巨龙插上了腾飞的金翅膀；是他们为提高综合国力，写下了又一页辉煌篇章。

20多年的成就举世瞩目，20多年的辉煌业绩激励着亿万乡军奔向前方。乡镇企业的发展，适国情，顺民心，合规律，涌动着历史潮流滚滚向前，显示了它的勃勃生机与活力。它的诞生、发展与成功，是意想不到的最大收获，给我们留下了深刻的思索、启迪与希望；赋予我们的经验十分新颖、宝贵；这条成功之路是历史的必然，为农业产业化、现代化，实现共同富裕，缩小三大差别，最终建成共产主义社会，都将产生不可估量的力量。

《崛起的故事》的作者江泽均同志，是乡镇企业战线上的普通一员，曾在成都联益集团公司从事理论与宣传工作近十年，《崛起的故事》，就是在这段时间的工作实践总结与回顾，也反映了中国乡镇企业兴起、发展的一个小小侧面。他的超前见解、体会与认识，对我们从事乡镇企业理论研究和实际工作的同志有一定的参考价值。《崛起的故事》，在各方的努力与支持下出版了，是我们系统值得庆贺的大喜事，故我乐意为该书写序，表示一份支持与鼓励的心意。我也渴望更多的有志之士来研究、探索与实践，抒写更多有关乡镇企业实现党中央提出的两个根本性转变，实施乡镇企业第二次创业战略的好文章，共同为乡镇企业的大发展作出新的贡献。

成都市乡镇企业管理局局长

陳敦漢

一九九七年六月

领袖、领导们对乡镇企业发展的趋向性、必然性和伟大功绩的论述：

恩格斯在100多年前就预言：“要妥善地解决农村剩余劳动力的问题，使他们不致没有工作，或被迫集结城市，必须使他们在农村从事工业劳动。”

早在1959年，毛泽东同志对发展社队企业的评价时就指出：“我们伟大的、光明的、灿烂的希望也就在这里。”

邓小平同志1987年6月在会见南斯拉夫客人谈话时说：“我们完全没有预料到最大收获，就是乡镇企业发展起来了，突然冒出搞多种经营，搞商品经济，搞各种小型企业，异军突起。”

党的十四大工作报告中指出：“乡镇企业是异军突起，是中国农民的又一伟大创造。它为农村剩余劳动力从土地上转移出来，为农村致富和逐步现代化，为促进工业和整个经济的改革和发展，开辟了一条新路。”

江泽民总书记说：“没有乡镇企业，没有钱袋子，不仅‘菜篮子’、‘米袋子’要落空，而且还要影响国家的财政收入和出口创汇。”

李鹏总理说：“应该正确评价乡镇企业对发展中国经济的作用。乡镇企业是在改革开放中得到迅速发展的，它对中国经济特别是农村经济的发展起到了重要作用。”

目 录

题词：成功之路，希望所在	1
序言	2
领袖、领导论述乡镇企业	4

思 索 篇

克服小农意识羁绊 加速乡镇企业发展	1
乡镇企业发展的三个阶段	11
集团公司——乡镇企业发展的必由之路	14
迎着潮头 扬帆远航	18
克服小农思想 增强市场意识	
成都联益（集团）公司发展加快	20
与生产经营同步 为生产经营服务	22
尽心、分心与异心	25
人才——联益兴旺之本	28
企业就是要出名	32
围绕经营抓培训 面对市场育人才	34

做跨世纪的栋梁	40
超常规的思维 跨世纪的决策	46
领导的方法与领导艺术	49
毛泽东思想——是乡镇企业飞跃发展的强大动力	54
抓好班组工作 落实基础管理	59
浅论乡镇企业的供和销	62
社会主义市场经济与人的价值观念	65
在实践中探索办好乡镇企业报的路子	68
企业与企业文化	72
就目前乡镇企业发展中的几个问题谈谈我之浅见	74
抓综合治理 保一方平安	82
把握创业机遇 提高企业素质	87
时代赋予乡镇企业家的重任	92
解放思想 转变观念是农民打开致富大门的金钥匙	94
强化企业管理重点抓什么?	102
运用公关思维方法开好用户座谈会	107
安置、帮教刑满回归人员, 促社会安定经济发展	113
横联之花盛开 合作前景辉煌	119
乡企面临大挑战 二次创业建功勋	121
科技兴企求发展 二次创业谱新篇	133
认清形势、转变观念、更新知识	
肩负起培育跨世纪人才的重任	138
特大喜讯北京传 联益职工干劲添	144

纪 实 篇

金色的梦	145
------------	-----

他是属马的	149
阳春三月访老臣	152
人生难得几回搏	154
闪烁的人生	158
新生	166
勇于战胜困难的人	182
坦荡襟怀铸人生	184
劳模的足迹	188
不老的宝刀	191
他们真是钢铁汉	194
斩向肝病魔的利剑	196
“马虎不得”	204
她在商战中成长	206
靠山致富闯新路 蚕茧突破万担关	210
踏着时代的脉搏前进	212
依靠科技求发展 念好“三高”农业经	223
金桥	
——双流县水禽生产联合社发展纪实	225
罗场人民的重托与企盼	236

感 怀 篇

热爱成钢 建设成钢	237
党旗在我心中永飘扬	240
东风第一枝 祝《联益报》诞生	243
他们已在奔小康	244
沁园春 高举红旗向前进	246

沁园春 祝成都联益集团公司成立	247
只争朝夕	248
有朋自远方来 不亦乐乎	250
沁园春 党的旗帜永飘扬	252
攀枝花儿红艳艳	253
满江红 人民军队建奇功	255
共和国之春	256
海内存知己 天涯若比邻	258
东风第一枝 “五·一”颂	260
古镇添异彩 索桥系众心	261
沁园春 新的使命	263
水调歌头 军魂	264
忆秦娥 帽徽	265
采桑子 九九重阳老年节感怀	266
沁园春 人民想念毛泽东	267
前事不忘后事之师	268
我是共产党员	270
龙池 你真美	272
仙女山奇观	274
壮哉啊！二滩	275
后记	277

克服小农意识羁绊 加速乡镇企业发展

乡镇企业崛起于改革开放的大潮中，邓小平同志评价是：没有想到的异军突起。一出世就置身于竞争激烈的市场之中，市场引导企业发展、壮大，成为锐不可挡的大气候。工业总产值的三分天下过其一，逐步向“正规军”迈进，成为一支工业战线举足轻重的轻骑兵队伍。它将在中国大地上描绘自己灿烂蓝图，在建设具有中国特色社会主义的进程中，显示其英雄本色，作出应有的贡献。

乡镇企业的领导者，迎着改革开放的大潮应运而生，踏着大潮的风口浪尖拼搏前进，主动地肩负起脱贫致富、发展社会主义商品经济的历史重任。但由于脱身于小农经济的汪洋大海，置身于商品生产经营的领导地位，就必须加强学习与自我修养，加速世界观的改造，摆脱小农经济意识的困扰与束缚。这是摆在乡镇企业领导者面前的一个严肃而必须认真解决的问题。马克思唯物辩证法告诉我们：存在决定意识，已经形成的意识又落后于存在。泰斗黑格尔有段话大意是：自在而自为的真理表现为旧的传统观念与意识，有巨大的历史

惰性。它好象一张无情的网，约束着人们的思想，制约着新事物的进步与发展。虽然乡镇企业领导者面前的客观世界早已发生了变化，如骑自行车变成了坐小轿车，革履西装，领工资吃饭，小百姓成了领导者等，可长期残存的小农意识、传统观念，并未因此而消失，仍严重困扰着一些领导者的思维与行动。企业领导者在战胜自我、克服小农意识程度上的差异，带来了乡镇企业发展上的差异。事实是：同在改革开放大潮时期起步的乡镇企业，其发展的结果，差别很大。一类企业发展顺利，由小到大，由土到洋，一直跑在潮流的前头；另一类企业开办之初发展顺利，很快地形成规模，有了拳头产品，跑在同行们前面，出了名，可事隔不久，就败下阵来；再一类企业只是昙花一现。

小农意识的经济基础是自给自足的自然经济，是生产力不发达的产物。小农意识在乡镇企业职工中，特别是在领导人员中的表现仍很突出。

一是生产上的保守性。相信经验胜过相信科学，学先进学表面，先进的工艺技术难于推广。习惯于墨守陈规走老路，看成绩老是和过去比，不去与国内同行比，不和国外先进比。经常以“没有功劳有苦劳，没有苦劳有疲劳”，自己安慰自己。有了一点成绩就沾沾自喜，大吹大擂，把自己看得又高又大。党的领导、群众的辛苦均不在话下；有时还很狂妄，有的人私心大发，想方设计安插亲信，侵吞集体财产，捞取好处，致使企业人心涣散；有的人老子天下第一，听不进苦口良言，眼看企业步入绝境，仍不采取补救措施，而是想办法溜掉。我们公司领导在生产经营的实践中，逐步意识到这个问题的严重性，坚持走科技兴厂之路，引进先进项目，每年开发出新

产品几十个应市，引进、联办高新技术项目，兴办中外合资企业，把企业推向技术效益型轨道。十六年来，产品、产量、产值、利税成倍增长，技术、设备处于领先地位。

二是经营上的封闭性。在同一地区的同类企业之间，互相封锁，互相敌视，互相争夺用户，搞窝里斗；在一些地区搞地区封锁，保护落后，好的产品进不去，差的产品不能淘汰；在对待方针政策上各取所需，强调自己单位的特殊性；在对待产品质量上要求不严，不是以优质价廉赢得市场，而是一味靠不正当手段来推销次品。我们公司在十六年的创业中，逐步克服小农意识和封闭、内陆意识，走出去兴办原料基地，搞横向经济大联合，在电力、废钢资源丰富的攀枝花市联办炼钢厂、轧钢厂及其他种植业、招商业等；外区租赁承包了炼钢厂，办起了化肥厂等；同时还租赁承包了国营企业的炼钢车间；在成都开发房地产与创办现代化通讯设备公司，在云南联办了商贸公司等，把企业由双流扩展到外地、扩到国外，已生产出口产品两万余吨，为国家创汇 800 余万美元，在国际市场站住了脚，使企业由内向、封闭型发展为外向开放型。

三是用人上的宗派性。农村是乡镇企业植根的土壤，也是乡镇企业职工的来源地。农民进厂务工也自然地把一定地区的风俗与民情、宗派等习惯势力带进了企业。有的乡镇企业发展之初又与地区势力、哥们义气分不开，造成在用人上的任人唯亲、唯族、唯派的现象产生；加之领导者在战胜自我上又缺乏自觉性与坚韧性，致使企业中的明争暗斗现象日趋严重，杀伤人报复事件也时有发生。搞惯了的传统性人治，不搞法制，一切不经讨论，不听取意见就拍板算事；各种规

章制度不能认真贯彻执行，管理工作处于混乱状态，工厂脏、乱、差；产品质量差、浪费大、消耗也高。虽有一些工程技术人员，也难于发挥特长与作用，流失严重。甚至个别企业的领导人，怕比自己能力强的干部、工程技术人员充分发挥作用后，超过自己，伤了自己的面子，降低了自己的威信，丧失经过千辛万苦得到的职位与权力，而对人起疑心，不信任，弄得内部人际关系紧张，面合心不合，团结搞不好，职工的心不往一处想，劲不往一起使，使企业由兴到衰，逐步陷于困境。我们公司的领导人，敢于正视自己不足，敢于学习、开拓、探索，不断克服小农意识，特别是在用人上，克服宗派主义倾向，做到了任人唯贤，使几百名各类工程技术人员云集公司，在各关键岗位把关带徒弟，为创造一流企业贡献自己的力量。

纵观全省、全国乡镇企业发展的兴与衰、成功与失败的现状，其中最关键的一条，就是看谁拥有了一批高素质的各科各类人才。市场竞争是产品竞争，而质优价廉的新产品开发、生产，全靠人才。我们公司十六年兴业、壮大与发展的实践，有力地证明了“人才，是企业兴旺之本”这个真理。

日本企业界人士在学习了中国的孔孟之道后提出了“一切为了人，一切围绕着人，以人为本”的治业口号。我们公司十六年在招聘人才，留住人才，用好人才方面形成了自己的特色。对应聘人员在政治上信任、业务上放手、生活上关心。疑人不用，用人不疑，看准了就让他们挑重担，让各人都充分发挥其聪明才智，以实现他们自身的价值。尊重人才、留住人才，是用好人才的前提条件，也是尊重知识与尊重科学的具体体现。对应聘人员生活上多关心，真心实意地安排

好他们的吃、住和子女上学就业。对离退休来公司工作的工程技术人员和工人，关心照顾更为周到，为了有人照顾他们的生活，健康长寿，公司千方百计把他们老伴接来为他们煮饭、洗衣、做伴，生活上有困难的人员还适当给以补贴。留人要留住心，春节、端午、中秋、九九重阳老年节等节日，都要召开茶话座谈会，赠送礼品，使他们感到：不在自己家胜在自己家，不是亲人胜亲人。

在使用上量才安排，唯才是用。做到用其之长，容其之短，敢于让副手超过自己。环境宽松，少有勾心斗角。科研、实验失败，吸取教训，领导不追责任；成功了就重奖申报专利。让他们大胆工作，施展才华，为企业培养人才、创造财富。

四是分配上的平均主义。平均主义是小农经济的产物。乡镇企业的优良机制之一，就是按多劳多得进行分配，有效地克服了国有企业在分配上的平均主义。分配上的平均主义是大锅饭、铁饭碗、铁交椅的根子，只有从分配制度上进行改革，才能最充分地调动领导与职工的积极性，但由于小农意识的长期存在，平均主义思想又在乡镇企业中死灰复燃。纵观垮台的部分乡镇企业的致命通病之一，就是不适当地学习全民企业，搞上下机构对口，科室多，脱产人员多，文山会海。机关科室工作无标准，考核不严格，有的单位规章制度照搬国营企业，既繁琐又难于执行等，使优良机制日趋蜕化，导致企业由兴向衰，甚至垮台。

我们公司领导警惕平均主义抬头，作了很多工作与规定：机构设置、人员配备少而精，集团总公司脱产人员不超过全公司在册职工的1.0—1.2%，分子公司不超过5%；减少会

议报表，简化工资表内容与发放手续，由 20 多项名目减成三项，即基本工资、浮动工资、每月系数。所订规章制度简明、适用、易于贯彻，实践结果是精干、高质、高效、运转灵活，有效地遏制了“大锅饭、铁饭碗、平均主义”这三名“还乡团”成员回到我们乡镇企业。从而不断发展与完善了乡镇企业的优良机制，使公司快速发展。

五是办作坊式的“大而全”与“小而全”。“小而全”是过去农村中中农的经营主张，目的是要达到“显示实力与万事不求人”。在这种万事不求人思想影响下，国营企业大多搞成了“大而全”，企业办社会，办社会的工作人员多于一线生产成员，企业包袱越来越重，失去了生机与活力。“万事不求人”的生产经营方式，又被一些兴办的乡镇企业所吸收，把企业办成了麻雀虽小，肝、胆俱全的“小而全”企业，“三铁一平”的弊端又重新在乡镇企业抬头，这就注定了失败的命运。当今世界，科学技术如此发达、进步，生产经营逐步向大型化、专业化、社会化、国际化发展，再搞“小而全”就无济于事。我们公司在生产经营中，不搞“小而全”，决心下得死，措施得力，坚持得好，各厂逐步实现了专业化。产值过亿元的分厂，不建维修车间，备品、配件、大检修由专门工厂承担；不组建集团公司汽车队，而是与专业运输公司签订联运合同，做到有货有车运，无货不养车，促进了降低产品成本，轻装上阵搞生产的工作。

人，最难战胜的是自己。人生，说穿了就是一个认识、选择、否定自己，在成熟中创造自己的过程。大丘庄的禹作敏，过去带领大丘庄人民，闯新路，搞改革，创下一份偌大的家业，成为中国最富的第一村。可他没有很好地战胜自己，落