

● 于志安 著

走出夹缝

STEP OUT OF CREVICE

走出夹缝
STEP OUT OF CREVICE

于志安 著
YU ZHI AN

华中师范大学出版社

走出夹缝

于志安 著

*

华中师范大学出版社出版

(武昌桂子山)

华中师范大学出版社发行

湖北省新华印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：5.75 字数：108千

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

ISBN—5622—0285—0/C·06

印数：1—12 000 定价：3.00元

序

于光远

如果一般地说读书最好先了解一下作者，那么读这本书就更应该先了解它的作者——武汉汽轮发电电厂厂长和长江动力公司（现已定名为“中国长江动力公司（集团）”）的总经理于志安。

我认识于志安同志很迟。以前报纸上对他的事迹的宣传也没有特别引起我的注意。1987年夏天，他来北京，想看看我，我很愿意同他相识。但是因为那次他在北京逗留的时间很短，而我那几天的活动恰好都已经有了安排，因此只是在我作“政治经济学社会主义部分问题讲座”，他来听讲时，匆匆交谈了几句。第二天，《新观察》杂志社为了研究他创办的长江动力公司的经验，邀请在京知名学者举行座谈会，我也未能参加。后来我从与会学者那里了解到，他的确是一个不可多得的企业家。对那次座谈会，《新观察》有一个报道，记得题目是《酷暑清风》，我也看了。于是我就动了要去武汉了解于志安和

他的事业的念头。并在1987年3月间我专程去了武汉。在这之后，我和于志安同志有了比较多的接触，对他的认识也就比较具体了。

我认为在事业上取得成功的企业家，不论是中国的企业家还是外国的企业家，必有他之所以能取得成功的道理，必有他值得重视的经验。我对企业经营管理有这样一个看法，不能对企业有一个千篇一律的要求，而要承认其多样性，承认成功的企业家可以有各种不同的类型。由于各企业有不同的内部条件和外部环境，应该允许企业家用他认为最好的办法、最聪明的办法去适应环境、利用环境。同时，经营管理好一个企业的路子，本来就可以有许多条。“条条道路通罗马”，企业家们可以走不完全相同的路子把企业办好。在企业经营管理工作中就有一个百花齐放的问题。于志安在工作中取得了很大的成功，他是企业经营管理“百花”中的一朵。在对他有较多的了解之后，我对他的那一套成功之道，发生了强烈的兴趣。

作为一个成功的企业家，于志安有他突出的特点。采访于志安的新闻记者和对于志安进行过研究的人，对这都作出了自己的概括。我现在不重复别人讲过的话。我想读者看完了这本书，会对他的特点留下深刻的印象，作出自己的评价。他的特点是同他不寻常的经历分不开的。不寻常的经历造就了于志安这个不寻常的人物。这本书有个“附录一”，是一篇根据于志安的档案写成的

报告文学。读者在阅读正文之前不妨先看一遍。于志安的经历，简单说来就是：1932年在山东的农村诞生，3岁丧母，10岁亡父，在热河、内蒙古等地流浪。1945年，八路军的战士发现了这个钻在草堆里熟睡的孩子。从此流浪儿成了小八路。经过5年的战斗与学习，只有18岁的他，成了当时全军最年轻的营级军官。1953年，他由于患病未能出席斯大林逝世的追悼会，受到降级和留党察看的处分，并离开了部队，成了一个大学法律系的学生。1956年出任武汉一个工厂的厂长。“办工厂”是他在战争时期早已形成的“人生选择”。在这个工作岗位上，他发挥创造性，在原先只是生产双铧犁的工厂里自力更生地生产出我国第一台手扶拖拉机。1959年在反右倾机会主义的斗争中，因他曾不同意拖拉机生产为大炼钢铁让路受到批评。为了解决自己思想上想不通的问题，他去考了武汉大学哲学系。1963年毕业后回到原来的工厂。由于他又取得了巨大的成功，他便与“铁人王进喜”一起被列入了全国6大标兵的名单之中，但后来因有人揭发他在武大学习期间与两个为彭德怀翻案的同学关系密切，提名被取消。“文化大革命”中，他被“造反派”秘密关在一座楼里，被打得几次昏死过去。有一天凶手们商量把他装进麻袋投入江里，被他听见。为了留下一个尸体做造反派的罪证，他大喊救命之后从3楼跳下去。造成腰椎粉碎性骨折。爱护于志安的职工了解到于志安的下落后，设法把受了重伤的他夺回，并使他秘密地得到

治疗。几年中他成为被通缉的“逃犯”。但他却奇迹般地活了下来，也没有成为不能行走的残废者。但是走资派的帽子一直戴着，直到1979年8月党组织还给了他留党察看两年、撤销党内外一切职务的处分，第二年8月才撤销一年前的决定。1981年10月他到武汉汽轮发电机厂当了厂长。这个拥有5千多职工的工厂，在1981年是全国电站行业的亏损冠军。于志安任厂长后，1982年扭亏为盈，随后历年的利润大幅度继续上升。1986年以这个工厂为依托组建成——长江动力公司。这个公司是横跨17个省市、拥有100多个成员单位、10多万职工的企业集团，经营的范围包括水电、机械、建筑、建材、交通、造船等6大行业的科研、设计、大专学校。它是一个没有“婆婆”的经济实体。在两年中于志安把这个公司经营得有声有色。

流浪儿——小八路——青年军官——法律系大学生——生产我国第一部手扶拖拉机的厂长——哲学系大学生——第二次当厂长，被提名为与铁人王进喜并列的全国工业6大标兵之一——九死一生的“走资派”——被通缉的“逃犯”——第三次当厂长，成为赫赫有名的改革者。

这样的经历对于志安成为他现在这样的企业家是起决定作用的。

我认为企业的经营和管理固然有它的共同的规律性。对这种共同的规律性我们要很好地掌握。企业经营管理包括有许多对资本主义企业和社会主义企业都适用

的科学规律。我们要学习运用现代化的经营管理科学。过去长期以来不承认这种共同的规律性，今天也还或多或少地存在不顾这种共同的规律性的错误倾向。但是不同的国家实行企业经营管理的做法会有所不同，我发现我国不少人对外国企业经营管理的经验的理解也有简单化的毛病，很少对世界各国企业管理进行比较的研究，同样我也发现对我国成功的企业家的经营管理经验也很少进行比较的研究。我还没有看到这样的著作。只有进行了这种研究，我们才能掌握到关于我国企业管理经验和指导思想的丰富和较为全面的知识，避免片面性和主观随意性。

于志安这本书可以作为我们对优秀企业家经营管理经验和思想进行研究提供第一手资料的著作。在这本书中，他全面地、具体地、深刻地介绍了自己对企业管理的思想和实践，同时他也对国家、对国民经济的管理以及整个社会主义体制改革发表了一些自己的见解。我希望别的优秀企业家也能写出象于志安写的这样的书。经济研究工作者、新闻记者乃至写报告文学的作家研究企业家，写他们的经营管理的经验，写他们的好思想、好见解是必要的，但是如有可能，由本人来把自己心血的结晶写出来就会使读者感到更亲切。有了大量这种资料，上面我说的那种比较研究就有了扎实的基础。

从于志安的这本书中，可以看出他对哲学和经济理

论问题有很大的兴趣。这对于企业家来说是很难得的。他能够做到这一点，表明他对理论对于企业经营管理的实践的指导作用有比较充分的认识。他当然接受了不少流行的观点，同时也有不少与流行观点截然不同的独立见解。这是读者可以从这本书中读到的。我还很高兴，在我们交谈中发现有些观点我与他不谋而合。比如他也认为，现在常常把“经营”包括在“管理”之中是不对的，妨碍了对经营的应有的重视。

我也认识这样一些优秀企业家，他们在青年的时候没有机会受到高等教育（甚至中等教育也没有能够受到），但是看问题非常敏锐，也善于对现象、对经验作理论的概括，使我钦佩。但是于志安对理论的兴趣，还有一个原因，因为他是武汉大学哲学系的毕业生。

但是于志安毕竟不是哲学和经济学研究工作者。这本书不是学者写的书。而且甚至可以说它不是“写”出来的，而是作为企业家的于志安用自己的脑、自己的手“干”出来的。我们不能要求他象一般的研究工作者那样，在概念上，在逻辑上花很大的功夫。我认为这本书的读者应该特别看重书中为研究工作者提供的宝贵的资料。

我很少给书写序。为了写序我不得不读很长的书稿。读书稿当然是一种很好的学习，但往往没有这么多的时间。但是为了于志安的这本书写序，出于我对他的经营管理的经验和思想的兴趣，出于我对企业家经营管理思想进行比较研究的兴趣，我是很乐意的。武汉汽轮发电机

厂和长江动力公司的事业在发展，于志安的经营管理的经验在积累，他的思想也会变化发展。我相信若干年后他还会有新的著作问世。那时候如果要我作序，我想我还会很愿意的。

1988年10月9日

目 录

序	于光远
开 篇 站在两千万的台阶上	1
第一章 商品经济与社会主义的胜利	9
一、三次实践的启示	9
二、商品经济与高速公路	14
三、引进压力，输出竞争	18
四、让企业处在同一起跑线上	21
五、“四高”引发的思考	25
第二章 “夹缝”中运转的企业经营机制	29
一、让企业变成“齐天大圣”	29
二、以法规制约代替行政指挥	31
三、适度的差距	34
四、小政策：一本万利	37
五、解脱企业与“无治而为”	41
六、经济运行的“双轨制”	44
第三章 老企业技术改造的辩证法	49
一、成本价值与使用价值	50
二、治治“投资饥饿症”	53
三、厂内无废物	56

四、“旧设备加电脑控制”	59
五、企业技术改造的宏观调节	64
第四章 人的集聚效应与企业活力	68
一、“集聚效应”与因人成事	68
二、企业腾飞的“两只翅膀”	71
三、正己正企	73
四、在爱的基础上严	74
五、眼中无废人	77
第五章 长江动力公司的诞生与成长	79
一、没有领到“出生证” 立了一套新规矩	79
二、“四不象公司”与“变身术”	83
三、这不是异想天开	85
四、兼并也是改革	87
五、“企业医院”	89
六、二亿与零	91
第六章 历史的责任与企业家素质	93
一、人生选择	93
二、我的经营之道	99
三、十减一等于零	103
四、机遇、风险与决策	107
附录一 负重取胜(林子)	113
附录二 合作之花([东德]尤塔·阿诺尔德)	162
后 记	169

CONTENTS

Introduction	Yu Guang Yuan
Preface	Stand upon the Steps of 20 Million 1
Chapter 1.	Victory of Commodity Economy and Socialism 9
1.1	The Enlightenment by the Three Practices..... 9
1.2	Commodity Economy and Highway14
1.3	Inputting pressure, Outputting Competition18
1.4	Should be Various Enterprises in the Same Starting Line21
1.5	"Four-High" Lead to Ponderation.....25
Chapter 2.	Management System to be Operated within "Crevice"29
2.1	Changing the Enterprise into "Great Holy One"29
2.2	Replacing Administrative Command with Restriction of Laws and Regulations.....31
2.3	Appropriate Difference34

2.4	Subpolicy: Multiple Profit with Single Capital	37
2.5	Untwining Enterprises and "Management without Administration"	41
2.6	"Two-Way System" on Economic Operation	44
Chapter 3.	Dialectics in Technology Reform of the Old Enterprises	49
3.1	Cost Value and Use Value	50
3.2	To Cure Voracious Investment Eaters	53
3.3	No Waste in Factory	56
3.4	"Old Machines Added with Computer"	59
3.5	Macroscopic Regulation of Technology Reform in Enterprise	64
Chapter 4.	Gathering Effect of Personnel and Vigour of Enterprise	68
4.1	"Gathering Effect" and Relying on Others for Success in Work	68
4.2	"Two Wings" for Soaring up	71
4.3	To Correct Self, to Honour the Enterprise	73
4.4	Love but Rigour	74
4.5	In View of "No Useless People"	77
Chapter 5.	Birth and Growth of Chang Jiang	

Energy Corporation	79
5.1 No Birth Certification to be Issued, but a Set of New Regulations.....	79
5.2 "Four-Unlike" Corporation and "Try in Skill of Disguisement"	83
5.3 This is not Really Fantasy	85
5.4 Annexing is also Reforming.....	87
5.5 Hospital for Enterprises	89
5.6 200 Million and Zero.....	91
Chapter 6. Historical Responsibility and Quality of Enterpriser	93
6.1 A Choice on Life	93
6.2 My Way in Management	99
6.3 Ten Minus One is Zero	103
6.4 Chances, Risk and Policy	107
Appendex 1. Bear Heavy, but Win (Ling Zi).....	113
Appendex 2. Blossom of Cooperation (Jutta Arnold of DDR)	162
Postscript	169



开 篇 站在两千万的台阶上

斗转星移。我们武汉汽轮发电机厂从1982年扭亏为盈，到现在已经整整6年了。

这6年，武汉汽轮发电机厂的职工总数和固定资产基本没有变，还是“这多和尚这座庙”，而产值和利润却实现了超常规的增长。1981年的武汉汽轮发电机厂，产值仅2000万元，亏损240多万元，是全国同行业的亏损大户。1982年一举扭亏为盈。1983年至1986年的盈利分别为77、213、616、1010万元。去年，武汉汽轮发电机厂的产值已超过12000万元，比6年前增长6倍；利润突破2000万元，相当于1981年的生产总值；产值与利润之比，从1985年的10:1、1986年的8:1，到去年已达到6:1；上缴给国家的利税和能源基金比上年多出115%。可谓6年迈出了6大步。

我们依靠自己的力量，从6年前亏损的“泥潭”中起步，经过艰难的跋涉，大步跨上了年盈利2000万元的台阶，确实令人感奋！

站在2000万的台阶上，我都看到了些什么、听到了些什么、想到了些什么呢？

俯 瞰

我看到了6年来我们走过的这条路。可谓“弯”急，“坡”陡。

这是我们在改革路标指引下走出的一条路。

6年前，我们是带着党的十一届三中全会的方针、政策这个“指南”上路的。在这条路与亏损的“泥潭”相接的那一段，弯转得很急，以致有些人错把险道当歧途，为我们捏了一把汗！

当时，我们在“山重水复疑无路”的境况下，按照“指南”确定的方向，着力摆脱传统体制的束缚，踏上了改革的征途。

我们瞄准国家战略重点中的能源和交通，断然决定摆脱指令，扬长避短，标新立异开发新产品。很快，就形成了水电、火电设备和特种车辆等三大产品系列。我们为用户提供节能的“母子型”热电联供机组，为国家重点工程提供性能先进的优质产品，……现在，我们的三大产品系列中，各种类型的水力、火力发电机组已有200多个品种，订货合同已安排到1991年，真可谓“顾客盈门、生意兴隆”。如果我们不去大胆地革故鼎新，没有脱