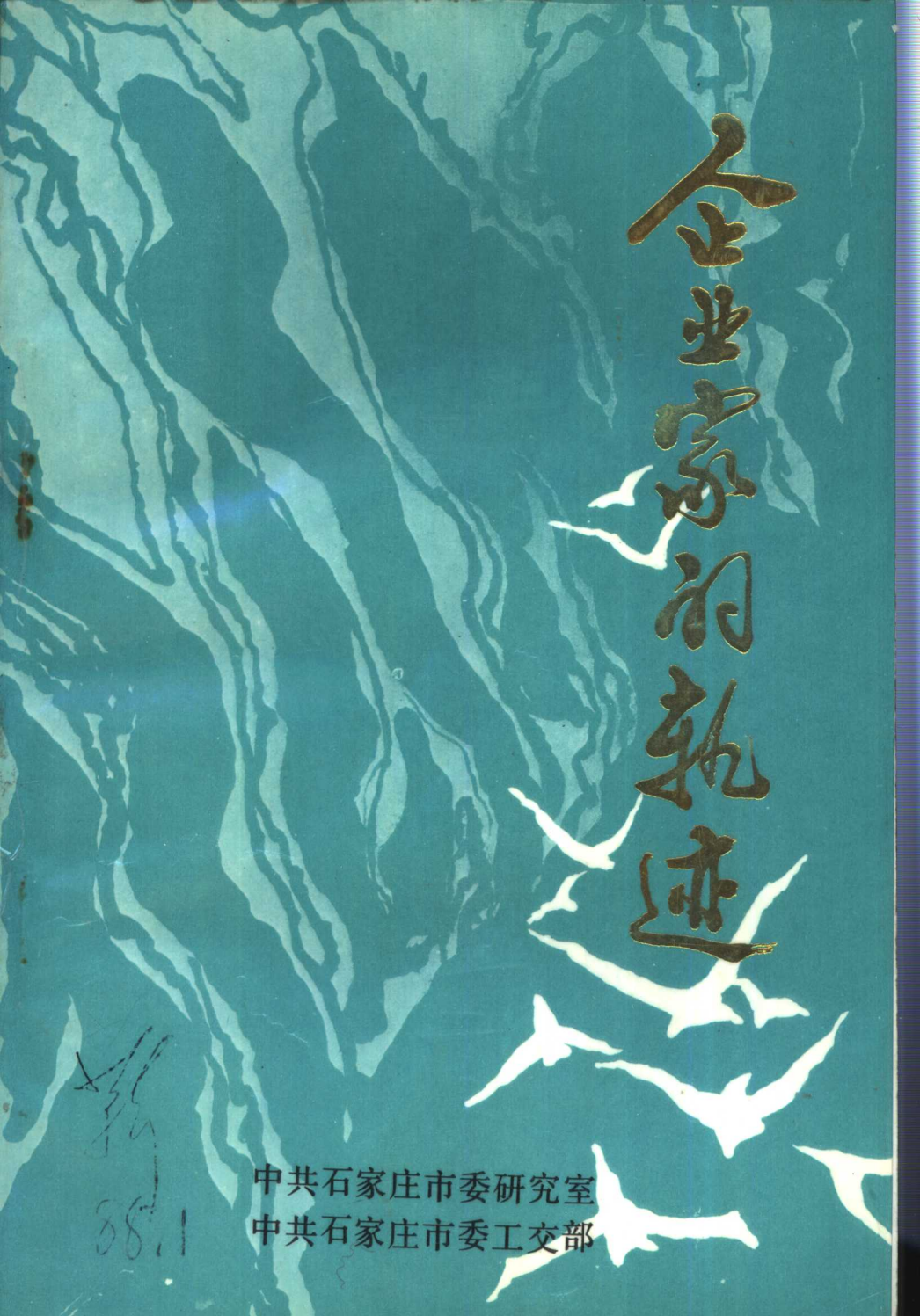




企业家的轨迹

中共石家庄市委研究室
中共石家庄市委工交部

38.1

企业家的轨迹

中共石家庄市委研究室
中共石家庄市委工交部

代序

沈志峰

中共石家庄市委副书记

当回顾石家庄市几年来改革历程的时候，我们欣喜地看到，一批精明强干、勇于开拓的企业家正在茁壮成长。他们以致力改革的拳拳之心，以探索者的胆识和气魄，在商品经济的舞台上演出了一幕幕给人以启迪和希望的活剧，对促进我市的经济腾飞做出了重要贡献。

前不久，市委研究室和市委工交部的同志，对我市企业家们的素质和成长情况进行了较为深入的调查和探讨，深受教育和鼓舞。他们在感奋之余，将其中20名优秀代表的事迹编撰成，书名为《企业家的轨迹》。意在褒扬其精神，昭示更多的企业家在市场竞争的风浪中涌现出来，以期形成一支宏大的企业家队伍。

从《企业家的轨迹》中我们可以看到，这些优秀的厂长、经理们，虽然年龄相殊，经历不一，行业有别，性格各异，但他们作为开拓者、企业家都是在竞争中涌现并成长起来的。他们的共同特点是：都有全心全意为人民服务的高度事业心和责任感；有坚定的改革意识和勇于创新的精神；有强烈的竞争意识和市场观念、效益观念；有为民族振兴、创造美好未来的壮志雄心。他们勤于学习、注重研究；他们襟怀坦白，严以律己；他们重视人才、知人善任。他们在商品经济的海洋里奋力搏击，在两个文明建设的

道路上阔步前进。总之，可以说，他们具备了社会主义企业家所应具备的基本素质，在他们的身上散发着浓郁的时代气息。

江山代有才人出，各领风骚数百年。人才倍出，百舸争流，是我国当今时代的一个突出特征。我市之所以涌现出这样一批开拓者、企业家，既有赖于他们的主观努力，也得力于这块改革的肥沃土壤和适宜的气候。“没有改革、开放，就没有我们的今天”，这是企业家们共同的切身感受。党的改革、开放政策为他们脱颖而出创造了良好的外部条件。企业引进竞争机制，为具有企业家素质的“能人”就位提供了契机，增添了动力；企业自主权的扩大，为企业家施展才干提供了可能；市场机制的建立和完善，为企业家提供了纵横驰骋的新天地；各级领导及全市人民的关怀、支持，为企业家成长起了导向、培土、施肥的作用，使他们开拓前进有了坚实的基础。

发展生产力需要企业家，商品经济培育、锻造企业家。一批企业家脱颖而出，茁壮成长，是商品经济发展的标志之一。建立一支宏大的企业家队伍，培养千百个优秀人才，是改革深化、经济腾飞的客观要求，是摆在我们面前的一项战略任务。企业家对于发展经济的重大作用，愈益为人们所认识。我们要通过深化改革，开展竞争，为企业家的产生和成长提供良好的环境和外部条件。我们要关心和爱护企业家，最重要的是从政治上和法律上保证企业经营者在企业的全权负责和中心地位，保护他们的合法权益。

企业家是我们的宝贵财富，企业家的队伍不断扩大，是我们实现腾飞的希望。企业家的业绩已经给人们展示了一条条成功的轨迹。我们相信人们能从《企业家的轨迹》中得到启迪，我们期待着更多的有志之士加入企业家的行列。

目 录

改革的开拓者·····	张丽华 (1)
在联合中崛起·····	李庆华 (8)
探索者的风格·····	王学峰 (16)
艰苦创业的“桂改造”·····	李 铭 (23)
“长征”之路·····	董平分 (32)
自信·自强·自立·····	张福义 (40)
环宇腾飞的歌·····	刘福祥 赵德泉 (46)
引进之中作文章·····	郑望太 (52)
“巨人”成长之迷·····	王华东 (57)
不用扬鞭自奋蹄·····	田 举 浩 斌 (66)
从峡谷中捧出明珠的人·····	郝 峰 (72)
他从平凡中走来·····	郝惠泉 (78)
精明的“陈经营”·····	左春荣 刘拴英 (85)
光明路上的带头人·····	晋咏冬 (91)
学做企业家·····	曹庆文 (98)
他所追求的·····	施建红 (105)
劳模创新业·····	李德山 安惠欣 (111)
他善于把幻想变为现实·····	李 铭 董新年 (116)
“金谈固”的变迁·····	曹淑文 (121)
农家女厂长·····	刘福祥 董新年 (127)
后记·····	(132)

改革的开拓者

张丽华

马胜利 石家庄市造纸厂厂长，中共十三大代表，全国“五一劳动奖章”获得者，轻工部、省、市劳动模范。

在改革的浪潮中，华夏大地上涌现出了许多有胆有识的企业家，被中央整党工作指导委员会推荐的“时刻想着国家和人民利益的好厂长”——石家庄市造纸厂厂长马胜利，就是其中的一个。他1976年调进造纸厂，先后当过销售科的业务员、副科长和科长。这个名不见经传的小人物1984年率先承包了造纸厂，开了石家庄市承包国营企业的先河。承包三年间，使造纸厂实现利润740万，比承包前的1983年提高了20倍，等于赚回了一个造纸厂，一跃成为全国赫赫有名的“明星企业”，马胜利本人也闻名全国。

(一)

本来马胜利当个销售科长很满意，可他天生爱管事，看到工厂不景气，连年亏损就坐不住。当“包”字刚被引进城，他就找到厂领导大声疾呼：“造纸厂必须改革，不改革就没有出路”。1983年初，他读了中央有关改革的文件，象一阵春风吹开了心扉，~~他~~满腹非非的日子不会远了。然而，一年过去了，造纸厂依然死气沉沉。1984年3月28日，他再也抑制不住焦急的心情，

向党总支正式提出了承包造纸厂，保证全年完成利润70万元，并把决心书贴在了厂门口。

决心书一贴出，造纸厂象发生了“小地震”，全厂哗然。对马胜利的举动，虽然拥护者不少，但也有个别领导公开反对：“自荐承包集体企业可以，国营企业个人承包，成了什么性质？”然而，马胜利的改革精神得到了省、市领导同志的支持和赞扬。4月13日下午，由一轻局组织的答辨会上，马胜利把承包方案和治厂措施讲得有理有据，使与会者心悦诚服。19日，一个保证全年实现利润70万元，力争100万，每年递增20%；承包三年，如果企业连续亏损3个月，甘愿受罚的军令状正式签字了。从此石家庄市出现了第一个国营企业的承包者。

马胜利一上任，立即施展开他筹划已久的治厂妙计。他说：“我手里有了权，就得拿出孙悟空七十二变的本事来，让工厂快变、变好。”他的头一招是要变懒为勤。过去有些人吃“大锅饭”吃馋了，手懒了，工人挑肥拣瘦。对此，马胜利发令全厂，上下搞承包，人人压指标。他说：“我这个厂长好比开饭馆的，不怕能吃能赚的壮汉子，就是不给好吃懒做的人开大锅饭。”马胜利治懒的一个办法是责利挂钩，“谁承包谁负责，谁负责谁出力，谁出力谁得利。”

卫生纸车间有三台打浆机，过去岁数大的女工看一台，年轻的看两台，拿的奖金却一样。年轻的气鼓鼓地跑到班长那里一迭连声地抱怨：“他们岁数大，孩子也大哩。我回去还得带孩子做饭，怎么年轻就有罪啦？”岁数大的听说要去看两台，急得拽着班长诉苦：“俺们这么大岁数了，成天腰疼腿疼胳膊疼，一台还凑合着看呢，还想叫俺们看两台啊？”班长被吵得左右为难，劝了老的哄小的，矛盾越闹越大。

承包头一个月，看一台的少拿奖金三四十元，岁数大的坐不住了，赶快去央求班长改换看两台：“也得让俺们尝尝承包的甜

头嘛！”

懒的变勤了，勤的劲更大，缠了干部们多年的派工矛盾解决了。

在此以前不合理的管理体制下，“锈”了多少年的一些事，今天正象玩魔术似地在变：

变“虫”为“龙”——埋没多少年的“珍珠”出土了，有30多人被提升到领导岗位挑起了大梁。

变松为严——揣着酒瓶子上班，在机器旁睡大觉的现象很快消失，厂里纪律严明，秩序井然了。

变差为好——纸张质量从原来比较差劲连跳几个大台阶，内销、外销产品合格率现在都达到了百分之百。

变旧为新——以前厂里总是六七个老产品来回炒，眼下纸台布、纸尿布、药用卫生纸、纸鞋垫等十多种新产品接连降生，生产的纸张由传统的文化消费领域，开始进入人们的生活消费和卫生保健领域。

1984年上级下达造纸厂的利润指标只有17万元，可是原厂领导仍迟迟不肯接受。马胜利上任刚3个月，盈利70万元的承包指标就实现了；上任5个月，盈利100万元的力争指标也实现了；年底，他上任才8个月，实现利润达140万元，比承包指标翻了一番！从此，结束了该厂已经3年没向国家交一分钱，反倒吃补贴15.7万元的历史。承包带来的爆发力，使造纸厂象一颗明星腾空而起。

(二)

马胜利治厂的一条重要经验，是善于用人，使有才能的人，才尽其用。马胜利把整个企业的运动过程看成是人才和人力的使用组织过程。他常讲：八十年代的今天，发展生产不是靠拚体力，拚设备，只能靠科学、靠人才、靠调动人的积极性。他不拘一格选人

才，积极为“能人”出山铺平道路。几年来他起用了一大批人才。助理工程师王逾先，是1960年的中专毕业生，在造纸的理论和实践上都有一套，可是过去因为家庭出身不好，再加上性子直，爱提意见，长期不被重用。实行承包后，马胜利请他担任了卫生纸车间主任，还参加了厂里的承包组。他激动地说：“过去对我不信任，现在拿我当骨干，我一定使出全身的劲为振兴造纸厂做贡献！”他查阅大量资料，经过多次试验，解决了生产技术上的一個重大难题，每年可节约原料96吨，价值27万元。锅炉工贾迎春爱钻研，被破格提拔为动力科副科长。他上任后，通过加强管理，进行技术改造，解决了锅炉煤耗大，供汽不足的问题，既降低了煤耗，又保证了正常供汽，每月节煤300多吨。

在用人上，马胜利和其他厂领导干部总是把每个人的优点和长处放在眼里，记在心上，反对那种只盯着别人缺点而不善于发现其优点的看人方法。女工程师孙桂芝，1958年毕业于天津造纸学校，造纸厂筹建时她就来到了这个厂，对厂里的情况熟，技术上也比较精通，可是有人总爱挑她的毛病，说她“清高”、“骄傲”、“群众关系不好”。马胜利却认为敢想敢干，爱钻研是孙桂芝的主流，果断地提拔她当了技术科长。不久她主持试验成功了用价格低廉、货源充足的估棉代替短棉绒做纸浆的生产工艺，使吨纸成本下降600多元，一年可节约80多万元。现在孙桂芝担任了造纸厂副总工程师。

为了事业团结人，不以个人恩怨分亲疏，是马胜利处理人与人关系的准则，也是能够把每个人的聪明才智发挥出来的关键。马胜利贴出“承包决心书”时，副厂长孙文敏激烈反对。当市委、市政府明确表态支持承包后，他认为马胜利决不会给他好果子吃，于是病倒了。厂里职工们也估计马胜利不会用孙文敏这样的人。谁也没有想到，订合同的大会刚一结束，马胜利就买上罐头与承包组的同志一起去看望孙文敏，并让老孙当厂长助理，掌管财务

大权。有人不理解，说：“人家承包班子找亲的，找近的，找对路的，你可好，专找反对的。”马胜利说：“为了党和人民的事业，我有权团结人，无权搞分裂。老孙是统计师，敢提意见，让他负责财务工作，便于对厂实行监督。”后来孙文敏成了马胜利的得力助手，厂里的其他干部也都得到妥善安排。

（三）

“当厂长，不会做买卖，不懂经营不行；同样，光做买卖，也不能叫经营”。

经营是门学问，马胜利深知其理，他把“在经营上搞活”写入了办厂宗旨。承包后，提出的搞活经营的“三十六计”、“七十二变”，经实施，确实奏效，使造纸厂赚了大利。然而，马胜利并不满足，不久又抛出了“四招”经营之道：一抓情报信息。他看中八十年代的特点，成立了信息情报室，建立了信息反馈网，在二十几个省、市、自治区建立了信息员，使各地信息源源不断地输入厂信息中心，为厂的经营决策服务。二是改变产品结构，扩大生产能力，使产品系列化，向高精尖发展。1986年他瞅准时机，改变了几十年一贯制的产品结构，实现了向生活用纸的多品种，系列化转移。他投资4770万元从日本、香港引进了妇女卫生巾、餐巾纸折叠机等生产线和专用设备，对原有的设备进行了更新改造，使生产能力扩大了1.2倍，增强了企业后劲。三是抓好新产品开发，拓宽销售市场。搞活经营靠科研，要想使企业具有竞争力，必须加快新产品更新换代。马胜利承包后，抽调了一批技术骨干，成立了教研室。他对科研人员说：“我们要嘴里吃着一个，手里拿着一个，眼睛盯着一个，心里还要再想着一个。”三年来他们共研制出了46个新品种，拿出了获国家银牌奖的“猫球牌”卫生纸拳头产品。新产品的开发，大大拓宽了销售领域，使造纸厂的产品辐射全国24个省、市，还进入美国、日本、香港、东南亚等市

场。在1987年广交会上，石家庄造纸厂的产品成为坚挺的热门货。四是抓横向联合。他以“不论厂家大小，设备上洋，地处远近，自愿联合，互相服务，共同富裕，向小而专，小而精，小而新的方向发展”为宗旨，和新疆、兰洲等十几个造纸厂结为“姐妹厂”、“友好企业”，进行技术协作。他们选中了农村这个原料基地，与河南、山东、山西、邢台十几个省、地的农民兄弟联合，建立了永久性原料基地。为了弥补技术力量的不足，主动与科研单位挂钩，马胜利亲自跑解放军总医院、军事医学院、第四军医大学，签订技术开发合同，共同研制了医用敷料用纸，药物纸短裤等。联合搞科研使造纸厂进一步提高了产品档次，开发了纸制品的新领域。1986年5月，他们将与中国人民解放军第四军医大学共同研制的5万多条药物纸短裤送到老山前线，受到了指战员们的热烈欢迎。

(四)

随着改革的深入和生产的发展，机构臃肿，人浮于事，互相扯皮，官僚主义等已成为企业亟待解决的问题。为此，马胜利经过长时间的深思熟虑，他牵住分配这个牛鼻子，以精兵简政为突破，走了三步棋。

第一步棋是砍掉臃肿的办事机构。过去在上级对口部门要求下，全厂办事机构增加到28个，人员、费用也随之猛增，机构层次重叠，渠道长而不畅。他下决心砍掉了那些重叠机构，建立了两个办公室，一是行政集体办公室，另一个是党委联合办公室。对外的各对口机构照样对口，对内则因事制宜，怎样便利工作就怎样设置。比如，过去安排生产任务，要通过厂长向管生产的副厂长布置，生产副厂长向生产科长转达，生产科长向生产调度和统计等人员具体安排，环节多、重复多。现在，这些事全由管生产的副厂长处理，而且在行政集体办公室办公，厂长有什么指

示，现场一谈就解决了，加快了指挥节奏、执行节奏和运转节奏。

第二步棋是改变不合理的用人制度，精减了各个角落多余人员。过去这个近千人的工厂，科室干部和工作人员就有127人，100多人的设备动力科室有十多个科长，结果忙的忙，闲的闲，马胜利采用职能转移法，能干的一身多职，不能干的由下属顶替。第一批全厂裁减近300人，科室就精减103人，科室脱产人员从127人减到30人。厂办公室过去5人，现在留1人，劳资科也由7人减剩1人。这些人既拍板定案，又办具体事。

第三步棋是改革分配制度，打破了过去八级工资制，以承包项目的经济效益和服务价值为尺度，重新制定了个人收入标准。承包是造纸厂改革的重大突破口，他们三上三下修改承包定额，实行目标成本，分解利润指标，实行层层承包。采取谁承包谁有权，谁有权谁负责，谁负责谁操心，谁操心谁得利的办法。把起点立在职权上，关键放在负责上，最终“利”字落脚。责权利统一的实现，打开了分配这把锁。过去烧茶炉工4人，工资奖金合计600元，有时还保证不了职工喝开水，现在一个人提出承包茶炉，每月240元，开水满足供应。

改革的三步棋使“南郭先生”式的干部无处藏身，喝茶、看报、聊闲天的“上班三部曲”消声匿迹了，就连老大难的“踢皮球”问题，也由于各部门独当一面，职责分明而无处踢了，实现了“快节奏、满负荷、高效益”。

三年过去了，造纸厂前进了，成了全国闻名的“先进企业”。马胜利前进了，他入了党，各种荣誉接踵而来，劳模、优秀党员、企业家……，今年10月光荣地出席了中国共产党第十三次全国代表大会。但是，他还是他，仍在不懈地奋斗，搏击。这不，11月14日、11月30日，他又亲赴山东、贵州两省与菏泽市、贵阳市正式签订合同，承包了两个造纸厂。一个成立造纸企业集团的计划正在他心中酝酿。

在联合中崛起

李庆华

张兴让

石家庄市第一塑料厂
厂长、党委书记，全国
“五一劳动奖章”获
得者，轻工部、省、市
劳动模范。

联合可以创造新的生产力，它不费资本分文。石家庄市第一塑料厂厂长张兴让，正是在改革、联合的锻造中脱颖而出，以他高超的联合艺术一层一层地把联合引向深入，创造出了许多新鲜经验而闻名全国的。如今，“张联合”的声誉已远远超过了他的本名。

张兴让，河南宁陵人，今年50岁，中等身材，谦逊内向，笑容可掬。他先后担任过石家庄市东风塑料厂生产科长、生产副厂长。1984年1月，他走马上任，当上了石家庄市第一塑料厂厂长。这一年，“撞击反射”式经济体制改革的春潮激荡着整个省城，张兴让锐意进取，大胆开拓，带领一塑全体职工率先踏上了联合的征程。

(一)

1984年，一塑拥有700多名职工，设备条件属中上等水平，但日子并不好过。产品销路不畅，1983年总产量仅为生产能力的一半，生产主要产品的人造革车间的年产量一直徘徊在45万平米左右，仅为设计能力的22%。

面对严峻的现状，张兴让没有畏难退却。他先后多次带队到

省内外市场进行考察，向社会寻求答案。通过调查，他清醒地认识到，第一塑料厂生产的人造革、压延膜是半成品，需经过深加工才能变成兜包、服装、座套等人们生活需要的最终产品。深加工企业就是一塑的用户，要想搞活经营，就必须联合这些用户，共同参与市场竞争。但这些用户大多数是乡镇企业和个体摊点，势单力薄，迫切需要得到原料、资金、技术等方面的支持。那么，具体采用什么样的纽带，才能使一塑与众多的用户联结起来，扬长避短、各得其所呢？张兴让在思索着。

恰在这时，石家庄市郊区钟家庄塑料制品厂找上门来，希望能掏几个钱借用一塑的牌子打开产品销路。张兴让心中亮了，他当即表示：“只要你们的产品质量有保证，固定用我厂的塑料薄膜，不但牌子可让你们打，产品也可借给你们用”。

张兴让不是看中了那几个钱，而是发现了一条发展企业的新路子。开展联合的思想在他头脑中酝酿着。

一塑与钟家庄塑料厂的关系越扯越密切，不久，两家由互相销售对方的产品发展到分工协作，实行生产联合。在张兴让的积极倡导下，和一塑“攀亲”的越来越多，一塑不仅保证这些“亲戚”的原料供应，还提供信息、传授技术、帮助筹措资金和推销产品。这些“亲戚”们也主动为一塑提供市场信息，使其产品增强了辐射力和竞争力。双方互惠互利，何乐而不为！

当“亲戚”越来越多、越走越近的时候，张兴让头脑中搞联合的思想酝酿成熟了，他要把这些有内在经济联系的厂家联合起来，成立一个公司，使这些厂家互相取长补短、发挥各自优势，联合竞争、共同致富。

1984年6月23日，座落在石家庄西北部的石家庄市第一塑料厂门前，锣鼓喧天，鞭炮齐鸣——石家庄东方塑料联合公司诞生了！它以一塑为“龙头”，石家庄郊区钟家庄塑料厂、田家庄塑料厂为第一、第二分公司，在河北新城、香河、安平及山东潍坊设

立了经营处，从而成为石家庄市经济体制改革中出现的第一个打破行业、地区和所有制界限，生产、加工、经销一条龙的横向经济联合体。

(二)

东方塑料联合公司，是一个松散型经济联合体。作为“龙头”的第一塑料厂，一不生产“拿得住人”的紧销产品，二不具备零配件与整机组装那种生产上的依赖关系，三不拥有大企业那种雄厚的经济技术实力，联合能不能持久？如何巩固和发展？不少人为张兴让捏着一把汗。

张兴让深知，联合最深厚的基础在于“龙头”厂的产品质量。它不仅关系到“龙头”厂本身的经济效益，而且关系到整个公司的成败兴衰。1984年8月，一条市场信息反馈回来：一塑严格按部颁标准生产、连续两年被评为全省第一名的贴膜人造革，在农村市场无人问津！为了揭开这个使人惶惑的谜底，张兴让带人三下新城县宋新庄对人造革市场进行调查。了解到本厂生产的人造革在农村不对路，做兜包太软，做手套又太硬，并且布幅窄不好下料。找到症结后，他果断提出：“用户的需要就是标准，能受到市场欢迎的产品才是好产品。我们要按照用户要求改进产品。”经过一个多月的奋斗，十几种根据不同用途、不同用户要求，适合不同季节使用的产品配方研制出来了，幅面也根据需要加宽了。改进后的贴膜人造革，一投放市场就被抢购一空，被用户高兴地称誉为“市场名牌”。1983年一塑共生产贴膜革46万米，平均月产不足4万米。创“市场名牌”后，车间生产由一班改为三班，开足马力，每月生产十几万米，仍然供不应求。到年底共生产126.4万米，盈利40多万元。“市场名牌”产品武装了“龙头”厂，“龙头”摆活了龙尾，一塑带着东方塑料联合公司腾飞了！

张兴让认为，联合公司决不能图虚名，要脚踏实地办实事；

决不搞“照猫画虎”，要从自己的实际出发搞创新。他象一位技艺高超的建筑师，设计着最佳的联合蓝图。

公司刚成立时，采取了联产、联销、联营三种联合形式，后来根据需要又发展了联供、联研、联资、联信息，由“三联”变成了“七联”。每种联合又有不同的方式和方法，归纳起来有18种。随着联合的不断发展，联合的类型也出现了松散型、半紧密型、紧密型三种形式并存的局面。在巩固和发展联合的实践中，公司的内部建设也日臻完善。

人们都说，这些方法与张兴让的作风一样，朴实无华。各厂家可根据各自情况，按照18种形式对号入座，各取所需、各得其所、共同繁荣。

张兴让深深懂得资金的粘合剂作用，他在“联资”上特别下了功夫、作了文章。联合公司内部各单位之间业务往来实行期票贴现结算法，可谓是十分成功的一招。张兴让早就注意到，银行开办的期票贴现业务有利于企业搞活、有利于加快资金的周转。他及时把期票贴现结算法引进了联合公司内部，并竭尽全力推行。这种方法，简单地说就是卖方持买方在当地银行办理的期票到卖方所在地银行贴现，并按期票面额分批交货。在贴现期内，由卖方支付利息。当初，一塑与一家联合伙伴办理了一笔期限为3个月，金额为30万元的期票，需要一塑每月支付1710元的贴现利息。财会人员想不通了，认为这样干等于用户白拿一塑的钱做买卖。张兴让给大家算了一笔细帐：表面上看，是一塑替用户代付了贷款利息，实际上搞期票贴现可冲减贷款额，增加厂里的流动资金，又比贷款少付5%的利息，还不至于因外欠款收不回来造成超期贷款。1983年厂里就曾因超期贷款被罚13万元。搞期票贴现，贷款通过银行直接划到一塑的帐上，根本不用怕收不回贷款。另一方面，搞期票贴现为联合厂家解决了资金不足的困难，使他们没钱可先提货，又不付利息，调动了他们从一塑大批

量进货的积极性。水涨自然船高，一塑的销售也就搞活了。

帐算得对头，理讲得透彻。人们宾服了，打心眼里佩服张兴让的经营之道。

张兴让作出决定：与联合厂家结算，全部实行期票贴现，给现金也不要！1985年，有11个联合厂家采用期票贴现结算法，总金额达到1000多万元，解决了这些单位原材料用款的90%以上，一塑的流动资金周转天数也由1984年的123.9天缩短到76.8天。

赵紫阳总理在石家庄视察工作时，对张兴让的联合艺术十分感兴趣，与他足足交谈了两个小时。赵总理对期票贴现特别重视，回京后专门派出调查组到一塑调查研究。1985年5月6日，中央财经领导小组通知中国人民银行全面开展期票贴现业务。

(三)

河北省新城县是全国大型人造革制品集散地之一，仅宋新庄一个市场，日销售额就达5万元以上。可这里的交通条件、交易环境却差得很：商贩沿街席地摆摊售货，晴天尘土飞扬，雨天泥泞一片，买卖双方都吃尽了苦头。为了扶持宋新庄进一步繁荣市场，张兴让做出决定：一塑拿出10万元，资助宋新庄兴建“人造革制品一条街”。张兴让是有道理的：开拓销售市场就好比疏通河道，是需要花一定投资的。按照双方协议，在适当让利的情况下，一塑产品优先供应宋新庄人造革市场，而宋新庄市场则优先销售一塑产品，并维护产品规定价格，不随意涨价。这样，一塑产品除了保持市场优势外，还取得了价格优势，产品一直在市场上保持畅销的势头。一塑只不过花了10万元，而当年就在这个市场上销售了近四分之一的产品，获利几十万元。这样做，既利己又利人，促进了共同的繁荣。

遵循着服务让利的原则，在张兴让的主持下，联合公司做出了一整套受人称道的决定：