

《时代风采》杂志社编

企业家

纵横谈



②

云南科技出版社

责任编辑：李士英 钟晓船 尧 兴

封面设计：杨成忠

企业家纵横谈②

《时代风采》杂志社编

云南科技出版社出版发行

(昆明市书林街100号)

云南新华印刷厂印装

开本：787×1092 1/32 印张：12 字数：300,000

1989年1月第1版

1989年1月第1次印刷

ISBN 7-5416-0159-4/Z·22 定价：6.00 元

顾 问：朱 奎 云南省副省长
杨 旭 云南省总工会主席
李明德 云南省经委主任
高志华 云南省委组织部副部长
郭正秉 云南省委宣传部副部长

编委主任：于立德 云南省总工会副主席

编委副主任：

蔡景泰 云南省经委副主任
彭文凯 昆明市经委主任
李士英 云南省总工会宣教部部长
时代风采杂志社主编

编 委：

刘幼龙 刘位循 单沛尧 李明兴
陈留德 严清发 张学金 郭 美
罗 江 李露蓉 汪明传

企業改革已結碩果

搏擊奮進丹慶宏圖

祝賀《企業家縱橫談》出版

王三田

九六年十月十五日

《企业家纵横谈》序

云南省副省长



当今，改革的浪潮在中华大地汹涌澎湃，正改变着中国历史的进程，孕育出万千优秀的中华儿女，使祖国面貌发生了深刻的变化。

云南，地处祖国南疆。在这块美丽而富饶的土地上，各族儿女艰苦创业，充分发挥企业、地域的优势，在短短几年中，用智慧和勤劳的双手为南疆的开发，为中华的振兴谱写了光辉的一页！一大批带着云南高原乡土气息的企业家，在改革的时代应运而生。无论全民、集体，或是乡镇、个体企业的厂长、经理，他们都在改革中经历了严峻的考验，在竞争激烈的时代顽强拼搏，他们的聪明才智、领导艺术都得到了充分的发挥，他们不愧“企业家”的美称！这些企业家在事业上的成功，就是改革的成功！他们是社会主义四化建设的创业者，探索改革道路的勇士！

云南省总工会《时代风采》杂志社组织编写云南科技出版社出版的《企业家纵横谈》一书，为企业家创造了一个座谈、交流经验的天地；搭起了一座企业间联谊的桥梁；提供了一个改革成果的信息库。企业家的沉思、探索、追求、进取，所有的酸甜苦辣，都将为进一步丰富和完善改革的理论和实践提供依据。

企业家，是企业的龙头，它牵动着时代的脉搏。企业家自己提笔写文章，有的总结对旧体制的改革给企业注入的生机和活力；有的畅谈引进人才使企业尝到的甜头；有的叙述引进技术设备给企业增添的后劲；有的描绘科学管理给企业带来的变化……这些企业家的文章，角度不同，见解各异，但无一不反映了他们

的才智和心态，为我们了解当前改革的进程，提供了颇具价值的信息。同时，这些文章，都流露出一股对党、对事业的真挚之爱，充满了乐观向上的豪情，讴歌了改革的伟大成果。这本书所展示的：是一位位企业家丰富复杂的内心世界；是一个个企业艰难曲折的发展历程；是一篇篇改革的经验总结；是一首首讴歌时代、讴歌改革的激情诗章！它真正体现了民族的自信心，民族的凝聚力！从中，我们可以看到中华民族自力更生、艰苦奋斗的精神，看到整个民族的希望，看到祖国的光明前景！

“既然时代把自己跟企业捆在一起，我就要为这个企业的发展奋斗终生！”这就是企业家发出的共同心声，它构成了撼地震天的时代交响乐。这些企业家，是颇具时代风采的一代精英！

我希望，这本书的出版，能够引起全省、全国、全社会的密切关注。通过这本书，能够迅速地、声势浩大地形成一个企业家集团，大力促进商品经济的发展，共同为振兴云南、振兴中华而努力奋斗！这是我的希望，同时，也是云南省总工会组织编写和云南科技出版社出版这套书的目的所在。

一九八八年七月十日

目 录

时 代 风 云 篇

实践·成功·竞争·开拓

…………… 云南省经委副主任 郭濬清 (1)

改革·效益·速度 …… 昆明市经济委员会主任 彭文凯 (4)

物价与金融 …… 工商银行昆明市支行行长 李忠平 (8)

发展云南印刷工业, 振兴文化经济

…………… 云南新华印刷厂厂长 肖 元 (15)

企业的发展与机遇 …… 云南无线电厂厂长 李德善 (20)

发展云南烟草生产之我见

…………… 云南昭通卷烟厂厂长 夏廷算 (26)

管理是重要的生产力 …… 曲靖卷烟厂厂长 李树金 (33)

改革的苦与甜 …… 个旧市磷化工总厂厂长 郭邦旺 (38)

企业家的天平是效益 …… 云南水利机械厂厂长 方洪忠 (43)

努力工作 开拓向前

…………… 有色九建机械总厂厂长 冷兆安 (49)

探 索 开 拓 篇

摸着石头过河好探路 …… 云南省石油公司经理 丁华顺 (55)

对改革的思考——回味无穷

…………… 云南省化工建设公司经理 唐允文 (62)

竞争求发展 压力变动力

…………… 个旧市鸡街冶炼厂厂长 王树楷 (66)

企业思想工作探微 …… 昆明火柴厂厂长 吴家钰 (73)

团结奋进度难关 …… 昆明市味精厂厂长 刘述华 (78)

- 企业的活力靠什么 昆明市民族塑料厂厂长 胡钦禄 (85)
- 严于律己, 勇于开拓 云南曲靖化工厂厂长 田德良 (90)
- 竞争中求发展 云南楚雄卷烟厂厂长 刘 琿 (96)
- 勇于改革, 锦上添花 正义百货商场经理 吴永灿 (101)
- 深化企业改革 促进综合发展
- 国营昆明市春城农工商海口公司经理 罗炳林 (109)
- 知难而进 勇于探索
- 云南省第一公路桥梁工程公司经理 唐贤烈 (114)
- 协调党政关系 创造和谐环境
- 云南一平浪盐矿矿长 马家柱 (123)

改 革 浪 潮 篇

道班体制的改革与实践

- 楚雄公路管理总段总段长 洪 溢 (127)

老树开新花 出路在改革

- 云锡公司第一冶炼厂厂长 段之杰 (135)

致力创新 增强活力

- 云南省电力线路器材厂厂长 熊昌秀 (143)

承包就是竞争 曲靖市建安公司经理 田绍然 (151)

自主权·活力·效益 开远糖厂厂长 包尧龄 (161)

企业家面临的防线 楚雄州彩印厂厂长 吕时栋 (164)

学习·创新·发展

- 昆明市旅游服务总公司经理 杨润生 (170)

搞活运输企业的途径

- 云南楚雄汽车运输公司经理 沈 清 (176)

厂长负责制要发挥群体意识

- 东川矿务局落雪矿矿长 樊家庆 (183)

搏 击 奋 进 篇

知难而进 励精图治

…………… 曲靖汽车运输总站总站长 车南笙 (191)

靠政策 靠科学 还要靠奋斗

…………… 云南大理州中药制药厂厂长 朱兆康 (200)

插上金鸡腾飞的翅膀…………… 中国自行车协会理事
昆明自行车总厂厂长 彭廷威 (208)

志在振兴求发展…………… 昆湖针织总厂厂长 姚育盛 (213)

端好土大碗

…………… 昆明市西山区海口农机修造厂厂长 侯云学 (219)

深化改革 开拓新路…………… 云南冶炼厂厂长 唐 勐 (222)

一个企业领导者走的路

…………… 曲靖地区机械厂厂长 陈安石 (229)

闯过滞销危机的难关

…………… 云南省红河州磷肥厂厂长 傅玉林 (236)

改革的春风拂动着人心… 云南楚雄轴承厂厂长 起兆亮 (241)

体制与活力…………… 玉溪汽车运输总站站长 刘玉伦 (247)

经营承包 共担风险…………… 曲靖瓷厂厂长 郭建林 (253)

理 想 追 求 篇

振兴企业的助推器…………… 昆明百货大楼总经理 龚存义 (259)

商品观念与企业生机

…………… 云南个旧市制鞋厂厂长 林 敏 (267)

闯过坎坷，踏上坦途

…………… 云南省建筑钢窗厂厂长 方立训 (274)

生产步步高，企业日日新… 昆明市轧钢厂厂长 李维唐 (282)

企业发展的动力…………… 楚雄州活塞销厂厂长 夏友善 (287)

阵痛中的新生·····	昆明市建筑安装公司经理	胥凤云	(293)
改革促战备 支前保畅通			
·····	文山公路管理总段总段长	柯 岐	(299)
“红杏枝头春意闹”·····	个旧市焊料厂厂长	聂景星	(306)
开足马力夺高产·····	曲靖市造纸厂厂长	赵军学	(313)
现代化管理与探索			
·····	云南省教育厅基建材料服务站负责人	吕武元	(317)
“转轨变型”的回忆与思考			
·····	昆明市汽车工业公司经理	赵炳祥	(323)
做好大课题下的小文章·····	南湖橡胶厂厂长	李 民	(329)
严于治厂内涵挖潜·····	昆明电工厂厂长	严先明	(334)
产品·质量与希望·····	云南电视机厂厂长	胡茂蕃	(339)
广厦千万今朝美·····	云南省工程承包公司经理	王正祥	(344)
改革要有超任期目标·····	大理市化工厂厂长	杨 轩	(349)
只有改革才有出路·····	昆阳磷矿矿长	周其佳	(353)
奋斗与追求·····	玉溪钙镁磷肥厂厂长	解宝书	(358)
编后·····			(363)

实践·成功·竞争·开拓

云南省经委副主任

郭溶清



《时代风采》杂志社约我写一篇关于企业改革的稿子，内容由我定，这自然是因为我曾经当过厂长了。写什么呢？苦思冥想，煞费心机，总选不出题目。回想起来，我当厂长时，成天忙忙碌碌，既无什么突出成绩，又没有大的错误，还算不错。哦，对了，就从“不错”谈起吧。

中国古老，数千年来，中庸之道沁入过不少人的心。“不错”这个词可以说就是这种哲学的一个反映。不错者，不肖错误之谓也。无过即功，不错即好，实际反映了安于现状，怕冒风险、四平八稳的哲学——这里姑且不论“不错”中的“错”是否是真错。

其实，不同的人，不同的观念以及在不同的时期对“错误”的看法往往是大相径庭的。同一件事，有的人以为错，甚至口诛笔

伐而不解其恨，可有的人却以为对，坚决支持以至引以为方向。就拿“包产到户”来说吧，曾经当作资本主义狠批过，可如今正因为这一政策的确定及实施使中国农村的经济发生了翻天覆地的变化。人的价值在过去的很长一段时间里也是受斥被批的，可是现在呢，大家已经认识到只有充分承认人的价值，充分发挥个人的积极性、主动性和聪明才智，才能使我们的企业改革结出丰硕的果实。至于厂长负责制，解放以来反反复复了多少次，到1984年中央决定重新实行厂长负责制时，还有不少人持否定态度，少数的甚至横加指责：厂长管干部还要不要党的领导？干脆，审批新党员也让厂长签字吧。

例子，现实生活中还有很多，就不赘举了。这些例子说明了一条：“错误”具有相对性，亦是变化的。

那么，检验是否是“错误”或“正确”有没有标准呢？有的，标准就是实践，看是否有利于发展生产力这把尺。小平同志讲过，社会主义的根本任务就是最大限度地发展社会生产力。作为企业来说，它的管理、改革、日常生产经营决策的成功与否，都要用生产力标准来批断。人是生产力中最活跃的因素，科技水平最能反映生产力的高低，旧有的模式中凡是不适合调动职工积极性和阻碍生产技术发展的，就应该坚定不移地、大刀阔斧地改。企业所有权的认识问题（所有权与经营权分开是必然的）也不能老是守住旧观念，而应该重新进行认识和评价，什么是国家所有，什么是集体所有，什么是个体所有。现在的“全民所有”是国家所有，而集体所有则是“准国家所有”。

改革是关系民族兴亡的大业，改革必须成功，也定能成功。但是，这并不等于说改革中的每件事都处在最佳完成状态，我们只能力求设计的改革方案是比较好的，比较符合客观实际的。可以说没有一种方案、体制是处在理想状态，这就象实际气体不可能象理想气体完全符合克拉珀龙方程一样。追求改革大业的成功

的过程中不免会出现局部的缺点、失误，我们应尽力把失误控制在最小的范围内。这实际上是为了求得事业的整体成功，国家是这样，企业也是这样。

竞争是商品经济的一大特点。企业在改革中必然引入竞争机制，产品的竞争、技术的竞争、管理的竞争、效益的竞争、价格的竞争、人才的竞争以及确定企业各级领导人过程中的竞争，等等。竞争有如逆水行舟，是有风险的，只求无过即有功的人难以立足其间。当然，我们的竞争与资本主义国家的竞争有所不同，在取胜的同时，伸出一双友谊的手拉失败者一把——联合、承包、租赁、兼并。如果并驾其驱，则继续并存、继续竞争。这样，企业就出现了新的生机。你说成功者在竞争中面面俱到没有一点错误吗？他们只求“不错”就能成功吗？

诚然，每个有作为的企业家都应力求不发生失误，但同时，也应该不怕犯小的错误，不怕有小的失误。只有这样才能施展你的雄才大略，高瞻远瞩，取得最大的胜利。

任何一件新事物的出现，总免不了有人（其中不乏同志）评头论足，横挑鼻子竖挑眼，对此，我们决不要放在心上。让我们摒弃凡事求全的片面的思想方法。为了改革的大业，民族的兴旺，企业家们，继续勇往直前吧，迎接物价、工资、劳动制度改革挑战，敢于竞争，取于开拓，成功就在你的面前。



改革·效益·速度

昆明市经济委员会主任

十
月
廿
九
日
凯

党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革的逐步深入，我市郊县区工业一直保持持续稳定的高速度发展。1978年前，十个郊县（区）共有工业企业396个，年工业总产值为19722万元。盘龙、五华两个城区中只有5个区属工业企业，269个街道工业。工业总产值6254万元。经过九年多时间的努力，全市十二个县区工业企业面貌发生了巨大的变化。至1987年县区工业总产值98671万元，平均每年递增14%以上。现有按统计口径县区工业企业917个，划分为十四个工业部门，三十五个行业，一百多个工业门类。共分为水电、煤炭、化工、机械、冶金、建材、轻工、纺织、采矿业、建筑、食品加工等，逐步形成了昆明市工业的一大支柱。打破了长期以来我市郊县区只能发展种植业

或农副产品加工业的狭小、僵化、封闭的经营禁锢模式。随着改革的不断深入，今年上半年县区工业总产值比上年同期增长25%，高于全市增长17.5%的速度，经济效益也比较显著。

几年来我市县区工业一直保持高速度发展，其特点是：

一、坚持改革，以改革统揽全局。这是我市县区工业能够持续稳定发展的根本所在。特别是县区各级领导，改革意识比较强，有一个要求改变县区经济落后状况的强烈愿望。因此，他们能够认真贯彻落实中央各项方针政策，在坚持社会主义制度的前提下，解放思想，大胆开拓，并根据各自实际，不断深化改革，改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的一系列相互联系的环节和方面，搞活企业，冲破“大锅饭”和“铁饭碗”，坚持按劳分配的原则。在县区财政“分灶吃饭”的前提下，层层承包，租赁，把竞争机制引入企业、车间、班组、岗位。在企业中落实各种形式的经济责任制，解决企业中责、权、利相统一的问题，调动积极性，促进生产力的发展。官渡区抓改革促发展，达到一年一大步，三年工业总产值翻了一番，九年突破四亿大关，跃为十二个县区的前矛。宜良县以改革鸣锣开道，在全县企业中全面推行承包租赁，极大地促进了全县国民经济的发展。

二、充分利用县区资源优势，扬长避短，拾遗补缺，逐步形成县区工业体系。三中全会前，我市郊县区工业基础极为薄弱，十二个县区没有一个象样的工厂，绝大部分都是作坊，生产场地狭小，工具简陋，技术落后，缺乏生产活力。随着经济体制改革的不断深入，各单位充分利用县区资源优势，逐步发展和建立县区工业体系。如充分利用滇池周围沿线丰富的磷矿石储量大、埋藏浅、品位高、开采方便等优势，发展磷化工深加工；利用水利资源优势，发展电力工业，带动耗电量大的黄磷、硅铁、电石、炼铁、有色冶金工业的发展；利用郊县区丰富的沙石料资源，发展建材工业。三中全会前，我市十二个县区中只有一个水泥厂，

年产水泥只是四万多吨，现在发展到十三个水泥厂，具年产水泥45万吨的能力，比三中全会前增长10倍。以农副土特产资源优势，发展副食品加工业，如酱菜、饵丝、米线、糕点、豆制品以及水果加工等，为城市服务提供了物质条件，利用劳动力资源，发展建筑业和各种服务业，使农村的劳力得到了开发和利用。

三、以城市大工业企业为依托，开展小型配套、提高专业化程度，加强横向联系，引进资金和人才。五华、盘龙两城区，打破地区和部门的界限，以大企业为依托与港商合资联营；与外贸和对外企业协作；与大专院校，科研单位挂勾；扬长避短，“借船渡河”壮大自己，收到了明显的效果。盘龙区泡沫塑料厂与上海塑料七厂联营、扭亏为盈，年实现利润30多万元。五华电焊机厂输出技术与国防工业部所属新疆红旗机器厂联营，生产昆明电焊机六个系列的优质产品，行销全国十多个省市。

四、调整产品结构，不断适应市场发展需要。两城区工业产品400多种，750多个规格，3500多个花色品种。为了适应市场需要，每年都有数百个花色品种投入市场，电焊机乙炔发生器、二氧化碳气体保护焊、香糊、锡酸钠、铜门窗、手拖照明灯、藤椅、粉笔等荣获省、市优质产品称号。电梯、泡沫海棉、乳胶、铝合金门窗等产品，在省、市质检中夺得名次。不少产品占领省内市场，嵩明、官渡、西山、晋宁等几个县区，就有二十五个企业生产的产品出口，得到外商的信赖。猪棕、皮革制品、服装、羽绒制品、立德粉、磷矿石、硫酸钡、碳酸钡、健宝乐、铸铁管等大量出口，为国家创汇作出了贡献。

五、引进资金、技术、人才以及先进设备，创造了确保县区工业高速度发展的条件。我市县区工业虽然有丰富的资源优势，但工业基础薄，管理水平低，资金困难，人才缺乏，设备技术非常落后。在这种情况下各县区十分重视引进资金、人才、设备和先进技术，他们充分运用县区优惠政策吸引大批科技人员，仅五

华、盘龙两城区从外面引进的工程技术人员就有 260 多人，离退休技工 620 多人，引进先进技术 300 多项，还引进一批先进设备和生产线。如五华铝合金钢窗厂引进西德威格玛公司铝合金及塑料门窗加工生产线。昆港塑胶厂引进了 8 条生产线改变了企业面貌。

目前各县区正结合发展沿海战略的讨论，探讨县区工业发展的前景和目标。抓住机遇，发挥优势，迎接挑战。按照东联沿海、西向南洋、加强基础、拓宽通道，内联外引的方针，积极参加沿海和国际市场竞争。争取在 3—5 年内使我市郊县区工业再上一个大台阶。