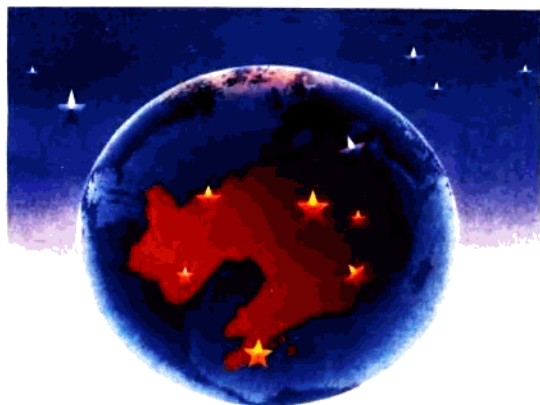


辽宁省优秀企业家

经营之道

主编 王专 张立安



辽宁人民出版社

273.1



沈阳特种环保
设备制造有限
公司董事长兼
总经理刘桂芹。

普兰店石油公
司总经理兼党
委书记于元呈。





普兰店市自
来水公司副
经理管道安
装工程队队
长杨日平。



辽宁长征轮胎有限
公司总经理王珂



大连新华工业公司
经理王祥新



鞍山沙河无压茶炉厂厂长张兴波
(右一)与林声(左一)热情交谈。



舒而美(集团)有限公司
沈阳公司总经理赵
太平。



大连三川建筑股份有
限公司董事长兼总经
理田世德。



大连普兰店市金龙服装厂厂长于金玲
(左一)与外商签订合同。



金州特种钢管厂
厂长郭永胜。



阜新液压件厂
厂长孙贵和。

辽宁省优秀企业家经营之道

辽宁省总工会
辽宁省委宣传部 组织编写

主 编

王 专 张立安

编委会人员名单

米 田 张仁地 王晓敏 吴 云
王永毅 任佩时 王一山 董振杰

本书经济顾问

刘桂芹 杨日平 于元里 丁广顺
张兴波 郭永胜

序 言

孙书育

战争史中所记载的历代著名将领们无一不注重学习兵法，并且融汇贯通，运用于实践，从而谱写了一幕幕威武激越的战争史篇。如今，商场如战场。在激烈的商战中想要站稳脚跟，创造业绩，必须下功夫研究经营之道。中共辽宁省委宣传部和辽宁省总工会组织编写的《辽宁省优秀企业家经营之道》，为有志在市场经济浪中驰骋的人们提供有益的借鉴，值得一读。

现在，全省正在开展加快进入市场经济轨道的大讨论。它促使人们深思，如何从观念、思维方式以及行动上真正适应市场经济的要求。《辽宁省优秀企业家经营之道》这本书中选入的40几篇文章，都来自成功企业经营者的丰富实践，他们从不同角度、不同层次揭示了一个普通道理，就是人们的思想观念必须符合客观实际。这个客观实际是什么，就是市场经济。其实这个问题是毛泽东同志早在《实践论》中就指明了的，即认识和实践的关系，或者说是认识的真理标准问题。毛泽东同志指出：“人们要想得到工作的胜利即得到预想的结果，一定要使自己的思想合于客观外界的规律性，如果不合，就会在实践中失败。”许多成功的企业经营者，其基本奥秘就在于他们敏锐地感受和认识到市场经济的挑战。他们勇敢地迎上去了，并在实践中不断领略市场经济的脉搏，从而站稳脚跟，显示锋芒，取得成功。所以我认为研究经营之道，最关键的问题是转变观念问

题，真正使自己的思想认识符合已经变化了的客观实际，只有这样，才能能动地指导实践，在市场经济的轨道上快速前进。

研究经营之道，除了使自己在思想观念上适应市场经济的要求之外，还有一个特别重要的课题，就是练好企业的内功。关于如何练好内功问题，现在有不少论述企业管理的专著，不过我觉得对于所有的企业经营者来说，最重要的一条，就是坚持全心全意依靠广大职工，使他们真正成为国家和企业的主人。这是党中央反复强调的根本指导方针，也是所有成功企业家的共同法宝，用之则胜，弃之则衰。其实，能不能做到依靠广大职工办企业，不是一个方法问题，而是反映一个企业经营者的世界观，是素养和品质问题。本书在这方面有许多生动的事例，十分感人。它可以作为许多企业经营者的宝鉴明镜，从中一定会得到深刻启示。

目 录

“中山”模式

- 记沈阳中山大厦商场总经理张杰 周树桐 (1)

如日中天

- 记沈阳灯泡厂厂长刘振平 刘继岩 (9)

“王牌”之路

- 记沈阳帕卡激精有限公司副总经理邢军 刘桂芳 (13)

为了大地的丰收

- 记辽宁省阜新市种子公司总经理于洪臣 寇国顺
于宝利 (21)

“黑色诱惑”者

- 记沈阳胶带总厂厂长刘俊全 杨彬彬
周树桐 (27)

能量的爆发

- 记沈阳三环机绣厂厂长吴为民 沈尚明 (34)

机遇属于挑战者

- 记阜新液压件厂厂长孙贵和 潘玉民 (41)

勇闯难关战犹酣

- 记鞍钢型材轧钢厂厂长单希舜 窦新宇 (48)

八年磨一剑

- 记沈阳宝岩实业总公司董事长陈宝岩 周树桐 (57)

市场承认智慧

- 记舒尔美(集团)有限公司沈阳公司总经理赵大平 沈尚明 (65)

“犟眼子”厂长

- 记沈阳变压器厂厂长李连义 黄世俊 (72)

王新闻的新闻

- 记阜新电力修造厂厂长王新闻 韩 乐 (82)
江登奎

“科花”闯世界

- 记沈阳市工业硅溶胶厂厂长吴长荣 徐忠运 (88)
臧福民

把“包袱”变财富的带头人

- 记沈阳五金工具制造厂厂长孟宪东 佩 时 (95)
吴 云

人间正道是沧桑

- 记金州特种钢管厂厂长郭永胜 王永毅 (102)

赢家

- 记沈阳市于洪区大潘粮库主任金常山 杨杉杉 (109)
周树桐

“老知青”进场入轨

- 记新民市新华百货商场总经理、新华溶剂厂厂长李成英
吴 云 (117)
益 山

功源于“诚”

- 记沈阳市新城子教学设备厂厂长佟宝春 益 山 (122)
永 毅

心系“民爆”市场

- 记普兰店六一九厂厂长刘作堂 海 龙 (128)

初出茅庐的骄子

- 记辽宁省交通机械厂厂长徐杰 吴 云 (132)

创业女杰

- 记沈阳特种环保设备制造股份有限公司
董事长兼总经理刘桂芹 任佩时 (136)

创业者的韬略与追求

- 记铁岭发电厂厂长杨荫华 田辅辰 (145)

“环球”之路

- 记沈阳环球净水设备制造有限公司董事长陈晓光……毛 琦 (150)

响鼓重锤

- 记普兰店市自来水总公司副总经理
管道安装队队长杨日平 …………… 杨彬彬 (158)

适者生存

- 记中美合资延龄保健品有限公司总经理靳延龄 …… 吴 云 (164)

瓦工闹商海

- 访大连新华工业公司经理王祥新 …………… 吴 云 (169)

开拓进取的企业家

- 记大连三川建筑股份有限公司
董事长兼总经理田世德 …………… 王胜海 (173)

“小型巨人”的启示

- 记沈阳市东陵弹簧厂厂长刘仁杰 …………… 王永毅
王 岩 (182)

闯关夺隘走市场

- 记鞍山市钢材制品厂厂长兼总支书记丁广顺 …… 赵友义
田庆元 (188)

先达之光

- 记沈阳市先达有限公司总经理丁子稣 …………… 田辅辰
刘桂芳 (192)

编织美的生活

- 记大连普兰店市金龙服装厂厂长于金玲 …… 王永毅
姜国庆 (197)

辟径探赜

- 记鞍山市沙河无压茶炉厂厂长张兴波 …… 王益山
王永毅 (201)

世纪之履

- 记辽宁长征轮胎有限公司总经理王珂 …… 邱玉超 (209)

经营大王

- 记普兰店石油公司总经理兼党委书记于元里 …… 王永毅 (219)

开拓者之歌

- 记铁岭面粉厂厂长刘锡良 …………… 田辅辰 (227)

商海名珠

- 记鞍山联营公司总经理范景先 黄 河 (231)

海峡之光

- 记沈阳海峡五金工具有限公司副总经理王继伦 田辅辰 (240)

独辟新径

- 记沈阳大统照明电器有限公司总经理任兆康 田辅辰 (250)

高人一筹 出奇制胜

- 记海城市正骨医院院长苏玉新 张广智 (254)

创业者的足迹

- 记鞍钢附企焊管轧钢厂厂长何书学 窦新宇 (260)

“中山”模式

——记沈阳中山大厦商场

总经理 张杰

●周树桐

企业家们都在探索管理、营销的企业模式。企业性质有所不同，管理、营销模式也各有千秋，但真正形成一种行之有效模式的不多。

“中山模式”独树一帜，且已形成。能否给企业家们以启迪？

——札记

张杰，沈阳中山大厦商场总经理。虽刚刚踏过不惑之年，却已经是商业战线上的一名知名度较高的“老商人”。辉煌的业绩，使他获得省“五一”劳动奖章。

他创造了一种商业的经营管理模式，是独特的，又是卓有成效的，无疑为推动我国商业的发展探索出一条生路。实践证明，是成功的。

这种模式就是，“中山”模式即中山企业文化模式。

模式根据

张杰认为，管理是有待开发的“金矿”，是无穷尽的财富来源。

为实现开发“金矿”，致力于开掘，他有其思维依据分析。

良好的企业形象，是企业的无形和有形资产，是无价之宝。企业文化中含有思想政治工作，以形成企业精神，以企业精神，自然而然地树立企业形象丰碑。

企业经营管理涉及文化因素是历史的必然。美国、日本等先进国家的企业界，出现了一种企业管理的软化趋势。它要求尊重、相信和发挥人的创造精神：爱你的员工吧！他会自信的爱你的企业。只有爱自己的企业，企业的发展涵蕴其中。这种无形的软约束，能使企业的发展目标软化为人们的自觉行动，比硬性控制更具有持久性和影响力。

良好的企业精神是企业管理的灵魂和企业发展的基础。

企业的成功在某种程度上取决于企业精神。它是企业长期经营活动中形成的思想意识、观念的客观反映。

企业精神具有几种功能：

一是动力功能。企业精神一经形成，就会产生强大的精神动力。其原因在于，它是一种心理的能源，它可以把员工的责任感、自豪感融为一体，产生出和爆发一股强劲的拼搏精神。这种精神是物质因素，是经济杠杆难以替代的。

二是导向功能。它能把员工的行为引导到企业追求的行为目标上来。企业提倡什么，员工的注意力就会转向那里，这比强制命令更有效。

三是凝聚功能。企业精神像一块巨大的磁石，对员工群众产生强大的吸引力和向心力，激发人们内心潜在的积极性，使大家热爱这个集体，团结在这个集体的周围紧紧的。由于有目标的一致性，相互之间既有团结又有协作，共同目标和利益把人与人缠绕在其中，甘愿为这个集体的发展共担甘苦和贡献自己的一切。

四是融合功能。企业精神作为一种群体意识，它融合了群众的共同目标、利益、信念和优良传统，使职工在潜移默化中接收这些企业观念和逐渐形成一定的价值观，企业自然就会上

下左右一致，而使企业产生发展的载浮力和推动力。

建设具有鲜明个性的企业文化，是企业久盛不衰的重要因素和原动力；是企业知名度和信誉的所在；“中山”之所以是“中山”。

企业文化作为一种观念形态，属于微观性的上层建筑，它必须而且只能是微观经济基础的反映。尽管如此，它最可宝贵之处就在于鲜明的个性，失去了个性，也就失去了自身的生命力和自身价值及社会价值。企业文化是以人为管理主体，以人为实施对象，以企业精神的共识为核心，以群体行为为基础，以形成最佳的经营机制为目的的企业管理学，它融其他多学科于其中。

基于这种以人为核心的管理思想，企业文化强调充分调动员工的积极性和创造性，以提高员工的自律意识和自我控制、自我约束能力等素质；强调“企业即人”的观念。

模式形式

张杰在“中山”举出：“在外宾面前，我们代表中国；在内宾面前，我们代表沈阳；在沈阳人面前，我们代表‘中山’”。他以此为企业文化的精髓，用其统帅企业，是企业的灵魂。在此旗帜之下，规范企业行为，以此准则企业精神。企业文化具体内涵的这句口号式的精华，成了“中山”的发展战略。

张杰把企业文化主旨的这段话具体分解为：

环境文化

“中山”环境在沈城著名，人称“小香港”。商业是文明服务的窗口。购物场所的美化、高雅，无疑给人一种美的享受，使人们在购物中得到美的教育，美的熏陶和提高人的美育素质，通过它，传播美学文化，感受经济的发展，激奋创造的激情。

“中山”的购物环境干净、亮丽、雅致。1994年夏天，著名德国足球教练施拉普纳的夫人，在辽宁足坛宿将李应发陪同下，

慕名光顾中山大厦商场，对商场高雅的装点大感兴趣，临走，花去99元买走一支绘有100个京剧脸谱的江南折扇，用100元买走一台人体秤。

售中服务是环境文化的一部分，张杰提出在服务上要以定岗守位为基础，以微笑服务为特色，让顾客从这里带走微笑，把满意和赞美留下。走进“中山”，确如春风拂面，冬日送暖。预料中的良好结果，产生于诸种企业文化因子之下。

早会制度。每天店门打开前，总经理、部门经理和科室领导，统统聚集一起，听取通报前一天的情况，处理前一天发现、发生的问题，服务问题作为重要部分。然后，指令当天注意问题。这样做有利提高干部素质，有利提高店员服务等素质。

过失单制度。这在商店实行这种制度罕见。对于大错不犯小错不断的人，完全“软化”难以禁绝，也难有妙方，过失单制度由此而生。张杰说，它恰似“亮黄牌”。制度要求，半年内3次有过失单者，要留店察看或被除名。得一个过失单者受罚50元，如接着又得第二张过失单，就要受罚100元，并取消当年晋升工资资格。过失单制度实施4年来，全店被除名的已有3名。

设委屈奖。这又是一个创举。营业员在服务中，对个别野蛮顾客，以礼相让而蒙受委屈者；营业员为顾客主动垫付购货款而顾客不还……商场均给予委屈奖。4年来，全商场得委屈奖者超300人。

商品，视为环境文化的重要组成部分。张杰把“中山”办成沈阳“小香港”，主旨是以商品的高中档为特色，群众喜爱为重点。这一环境文化的决策，是张杰在分析消费趋势之后而确立的。抓“高档表、高档鞋、高档服装、高档金首饰”经营，形成以“三高一金”为龙头的经营格局。他又从一些人讲名牌、论身份、比等级的心理出发，先后引进意大利“利来王”高级皮鞋，“劳力士”，“梅花”等10多个系列国际名表，法国“老人

头”、“拿破仑”等万元以上的进口名酒。商场每月都销出一大批价格在5000元以上的皮鞋，万元以上的名酒，10万元以上的名表。价格为48万元的劳力士全金钻表摆上柜台不久，就被购去。1993年仅名酒销售就达400多万元。“高中档、名优新、小香港”作为“中山”环境形象不仅深入沈城消费者心中，而外市消费者也慕名而来。一位盖州市顾客，来到“中山”，一日就消费掉70余万元。

内涵文化

一个企业的兴衰，表象是市场竞争、产品竞争，而实质是管理、人才和知识的较量。因此，建立全优经营管理文化，注意外延发展的同时，注重内涵发展，走经营管理文化发展的道路，是企业兴旺、生存的根本。张杰努力彻底打破“粗放、松散、常规”经营管理的外壳，寻觅走内涵发展途径。

一是实行全面质量管理的原则，发挥TQC系统的作用。这种系统用于全店科室，乃至柜台。以各层次、各岗位的管理质量统帅店的营销，以取得效益。二是实行信息管理的原则，讲求科学的思维和决策。商场乃战场。战斗中的胜负某种程度在于取得信息准确、快速、把握，并进而利用之。他们的质量、信息管理系统科研题目获得省科技进步奖。三是业务技术培训原则。提高职工队伍素质。四是强化企业信誉原则。作为一种心理基因形成“企业人”构成框架。五是增强竞争意识原则，使大家认识企业的危机感。六是提倡全员表现自我的原则，为其提供宽厚自由的天地，鼓励创造的热情。

情感文化

企业文化带有浓重的感情色彩，特别是商业企业有过之而不及。买卖之中浸透着人与人之间的情感交流和所建立的广泛友谊。其内容应是：坚持疏导和灌输相结合的方针，多层次全方位地开展思想政治工作，把培养和造就具有“四有”觉悟的社会主义新人视为以人为本的系统工程。感情的投入，旨在