

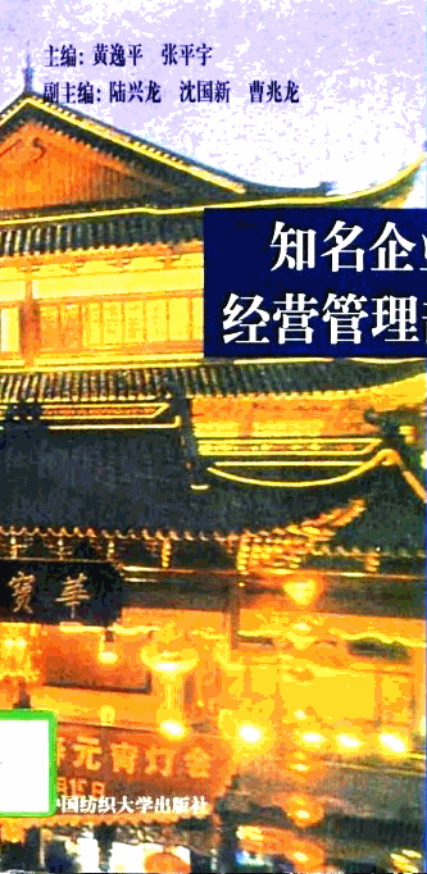
ZhiMing Qiye

JingYing GuanLi PouXi

主编：黄逸平 张平宇

副主编：陆兴龙 沈国新 曹兆龙

知名企业 经营管理剖析



中国纺织大学出版社

前 言

中华历史上知名企业,指近代和当代以其产品、企业规模或经营特色等闻名于全国的企业。近代企业^①,是指鸦片战争后直至1949年中华人民共和国建国前夕创办和存在的新式工商交通等企业。在近百年中国历史中,民族资本工商业受外国资本主义列强侵略、历届反动政府压榨和封建势力阻挠,长期在夹缝中求生存。尽管其发展道路多么坎坷曲折,但仍有一批民族资本企业脱颖而出发展壮大,成为中国有数的大型企业资本集团和全国闻名的中华老牌企业。它们有的是靠第一次世界大战期间等有利时机,采取了有效和高明的手段,迅速积聚和集中了资本;有的在爱国精神鼓舞下,靠科技力量,制成了取代外国同类产品的国货,并在剧烈的市场竞争中击溃对方取得优势;有的靠高明的经营管理上的谋略,取得企业的发展;有的靠鼓舞职工斗志的企业精神,推动了企业奇迹般地壮大;有的靠坚忍不拔的精神创中华名牌,提倡国货运动而取得进展等等,为后世留下了宝贵和丰富的经验。中华人民共和国建国后直到现在为止的国营、乡镇、私人经营的工商、交通等企业,都属于当代的企业。它们在数十年的改组改造中有很大变化,尤其是在改革开放后市场经济大潮中,有些企业抓住机遇,及时转换机制,面向市场,选择了正确的经济增长点,建立以股份制为中心的现代企业制度,推动了企业兴旺发达,迅速地积累资产,发展成为有名的集团企业公司。剖析这些企业成功的经验,可以为当前社会主义市场经济和现代化经济建设,提供有益的

^① 中国近代经济史和中国近代史学科在“近代”分期上有所不同。中国近代史的“近代”以1919年五四运动为界标,“五四”以前为“近代”,“五四”以后至1949年中华人民共和国建国前为“现代”。中国近代经济史则自1840年至1949年建国前统称为“近代”,本书照此分期。

借鉴和参考教材。

呈现在读者面前的这本《知名企业经营管理剖析》一书,是我校《中国企业发展史和企业管理》专业研究生课程进修班学员撰写的学术论文,也是他们两年来学习的丰硕成果的汇展。这些学员都来自实际工作岗位,有不少直接参与企业管理,经过两年该专业课程的学习,充实了有关企业管理的理论和知识,结合所学选择了当代和近代若干成就显著的企业,进行剖析,更易切合当前市场经济实际。尤其是他们研究的方法,不是面面俱到、全面系统地叙述该企业的历史,而是从经营管理的角度,抓住企业由小到大发展壮大是关键经验论析,内容就更为深入,具有现实感,不少资料是第一手的,事例典型,为企业经营者必读和必备之良书,也是中国企业发展史教学的重要参考教材。

经过百余年发展历史的中华知名企业,数量浩如烟海,本书编撰的仅是其中的 29 个企业,其余尚有不少在经营管理方面创造出引人瞩目的重要业绩和经验,由于时间、人力所限,这些只能留待续行编撰。

本书顾问柯金泰、徐鼎新先生对本书的选题、结构安排和学员专题写作,作了精心的指导,徐鼎新先生还提供了许多有用的和未刊的资料,丰富了本书的内容,并对一部分文章作了加工和润色。又,包明远先生为本书《探索国有企业发展的新路》一文提供大量资料,在此一并致谢。

编 者

1997 年 10 月于华东师大

目 录

一、浦东热土上崛起的一颗新星

——记上海市金桥出口加工区开发公司…………… (1)

(一) 腾飞的抓手 …………… (1)

(二) 形象效应 …………… (5)

二、“一步领先,步步领先”

——“兰生”集团成功之道…………… (8)

(一) 第一管理者是办好企业的关键所在 …………… (8)

(二) 推陈出新是企业发展的法宝 …………… (10)

(三) “轴变”经营是财富积累的有效途径 …………… (11)

(四) 知人善任是企业兴旺发达的重要保证 …………… (11)

三、股份制启动,豫园益显风采

——记上海商界明珠豫园旅游购物商城 …………… (13)

(一) 走股份制兼并改革之路 …………… (14)

(二) “旅游胜地,购物天堂” …………… (17)

(三) 运用多种形式开展资本经营 …………… (21)

(四) 谱写“豫园建设”新篇章 …………… (23)

四、三分资本控制十分股权

——上海永安公司的股份制及其经营 …………… (26)

(一) 以少量投资控制公司股权 …………… (26)

(二) 经营迭出新招 …………… (31)

(三) 其它高明举措 …………… (34)

五、探索国有企业发展的新路

——上海市牛奶公司宏图再展 …………… (38)

(一) 建立适应市场经济发展的企业体制 …………… (38)

(二) 调整经济格局,实行集约经营	(41)
(三) 资产经营成绩不凡	(43)
六、让信息与时代的脉搏一起跳动	
——析上海长途电信事业的飞速发展	(46)
(一) 抓住机遇,加快发展	(47)
(二) 面向市场,用户第一	(50)
(三) 强化管理,提高质量	(54)
(四) 展望	(56)
七、抓机遇,抓管理,增效益	
——上海电话设备安装大队发展之路	(58)
(一) 适应新形势,设计新思路	(58)
(二) 向管理要效益	(61)
(三) 一支能打大仗、硬仗的“铁军”	(68)
八、“金华门面,华亭窗口”	
——金华国贸宾馆开业纪实	(72)
(一) 两强联手,一拍即合	(72)
(二) 周密调研,精心准备	(75)
(三) 基础要打到岩石上	(79)
(四) 开业成功,一炮打响	(81)
九、旧中国官办企业转型示例	
——江南船坞和商务化经营	(86)
(一) 局坞分家和商务化经营	(86)
(二) 商务化经营带来的变化	(89)
(三) 几点启示	(92)
十、“乡镇工业的小型巨人”	
——上海千巷汽车镜(集团)公司成功经验与思考	(94)
(一) 发展轨迹	(94)
(二) 基本经验	(96)
(三) 几点启示	(102)

十一、面向市场,不断开拓新的经济增长点

- 大桥集团公司的腾飞…………… (106)
- (一) 正确定位,开发房地产…………… (107)
- (二) 开展资本经营,努力实现资产保值增值…………… (109)
- (三) 内部理顺关系,加强资产责任…………… (110)
- (四) 不断寻找新的经济增长点,保持高速度的发展…………… (111)
- (五) “人”的工作是企业凝聚力之本…………… (112)
- (六) 尊重知识,尊重人才…………… (114)

十二、“金山明珠”

- 上海奇安特金海鞋业公司经营策略…………… (117)
- (一) 树立品牌形象,提高品牌和企业的知名度…………… (118)
- (二) 抓住销售龙头,积极拓展市场…………… (119)
- (三) 重视产品质量,优化经营管理…………… (121)
- (四) 适应市场需求,产品不断推陈出新…………… (122)
- (五) 扬长避短,开展资产经营…………… (123)
- (六) 培育企业精神,增强企业活力…………… (124)

十三、创业,永恒的主题

- 三桥实业公司的业绩及社会效应…………… (126)
- (一) 白手起家,艰苦创业…………… (127)
- (二) 抓住机遇,果断决策…………… (132)
- (三) 新的目标,新的举措…………… (137)
- (四) 兴办实事,造福乡梓…………… (139)

十四、从一只旧船到一代“船王”

- 包玉刚运筹资本的几个成功策略…………… (144)
- (一) 审时度势,选准投资方向…………… (144)
- (二) 借助银行资本,快速扩大经营规模…………… (147)
- (三) 建立牢固协作关系,互相支持…………… (149)
- (四) 严格训练员工,维持设备良好状态…………… (150)
- (五) 依靠管理,控制成本…………… (151)

十五、“借鸡生蛋，借蛋孵鸡”

- 荣氏企业集团的资本积聚…………… (153)
- (一) 荣氏兄弟投资工业的动机…………… (154)
- (二) 从面粉到棉纱的自主经营…………… (156)
- (三) 茂、福、申新三大系统的形成…………… (158)
- (四) 资本运行和经营特色…………… (163)

十六、状元办厂三十年

- 大生系统企业的盛衰…………… (167)
- (一) 纱厂创建屡遭波折…………… (167)
- (二) 企业发展的综合优势…………… (169)
- (三) 盲目扩张和过度投资…………… (172)
- (四) 风云变幻，由盛转衰…………… (174)

十七、多元投资，联合经营

- 近代刘鸿生企业经营特色…………… (177)
- (一) 分篮放蛋的投资方式…………… (177)
- (二) 集中管理的经营方式…………… (183)
- (三) 天才的资本家…………… (187)

十八、科技为源，市场为本

- 上海计算技术研究所改革道路…………… (190)
- (一) 全所三次改变科研方向…………… (191)
- (二) 科研结合生产，面向市场竞争…………… (193)
- (三) 构筑产业集团框架…………… (195)
- (四) 抓住机遇，深化改革，驶入信息快车道…………… (198)

十九、科技兴业的典范

- 范旭东及其创立的“永久黄”化工集团…………… (203)
- (一) 向基本化学工业领域进军…………… (203)
- (二) 强烈的科技意识和人才观念…………… (209)
- (三) 符合科学规范的企业管理…………… (214)

二十、近代民族化学工业东南一柱

——吴蕴初与“天字号”企业·····	(218)
(一) 国产味精打败日本味の素·····	(218)
(二) 创办企业,敢为人先·····	(222)
(三) 内迁西南,开花内地·····	(225)
(四) 天字号企业的历史评价·····	(228)

二十一、“亚”字之光

——为中华民族争光的中国亚浦耳电器厂·····	(230)
(一) 打开电光源的科学迷宫·····	(230)
(二) “揽跨超越”舶来灯泡的雄心·····	(235)
(三) 同外商激烈较量·····	(238)

二十二、扬己之长,避人之短

——国产五洲“固本”皂战胜英制“祥茂”皂的关键·····	(244)
(一) 蓄志开拓中国制皂工业·····	(244)
(二) 确立五洲“固本”皂的质量优势·····	(247)
(三) 运筹帷幄,争夺市场·····	(249)

二十三、经营多创意,管理合规范

——美亚织绸厂的成功经验·····	(256)
(一) 建立科学化的企业管理体系·····	(256)
(二) 在“精”、“美”、“新”上下功夫·····	(262)
(三) 勇于改革,善于应变·····	(266)

二十四、民生实业公司成功的力量源泉

——“民生精神”的内涵及其驱动力·····	(271)
(一) “民生精神”内涵之一——爱国精神·····	(271)
(二) “民生精神”内涵之二——集团精神·····	(278)
(三) “民生精神”内涵之三——服务精神·····	(282)

二十五、继往开来的“双钱”品牌战略

——上海大中华橡胶厂二度创业述略·····	(285)
(一) “双钱”品牌的历史成就·····	(285)
(二) 重振“双钱”雄风·····	(290)

(三) “双钱文化”的精神渗透力	(295)
二十六、“国货运动”的中流砥柱	
——方液仙及其创办的中国化学工业社	(299)
(一) 民族日用化学工业的开拓者	(299)
(二) 铸造“三星”产品的辉煌	(303)
(三) 为振兴国货工业扬帆启航	(309)
二十七、以小制大,由弱变强	
——在激烈商战中发展壮大的三友实业社	(312)
(一) 小企业也能办大事	(312)
(二) “事在人为,求成在我”	(317)
(三) 排兵布阵,迭出新招	(320)
二十八、近代化学制药工业的新军	
——新亚制药厂的拓展	(328)
(一) 创办前后的行业背景	(328)
(二) 以技术优势促进产品开发	(330)
(三) 行之有效的资本筹集方法	(334)
(四) 产品营销中的过人之处	(337)
二十九、近代上海衬衫行业领头羊	
——新光内衣染织厂发展轨迹	(339)
(一) 三台缝纫机起家	(339)
(二) 企业规模的奠定	(341)
(三) 五大经营策略	(344)

一、浦东热土上崛起的一颗新星

——记上海市金桥出口加工区开发公司

1990年4月18日，李鹏总理代表党中央、国务院在上海正式宣布开发、开放浦东。像一声春雷唤醒了沉睡多年的浦东大地，也唤醒了在浦东这块土地上生存的人们。一个历史性的机遇来到了，人们奔走相告，憧憬着浦东的美好未来。在这一重大历史机遇到来之时，经国务院和上海市人民政府批准，作为浦东四个重点开发小区之一的上海市金桥出口加工区开发公司诞生了。公司的三位总经理和两位办公室负责人，来不及移交手中的工作就走马上任了。员工在哪里，开发启动资金在哪里，出口加工区的蓝图如何描绘，怎样跨出开发第一步，这些实实在在的问题在五位先行者脑海里盘旋。兴奋之余更多的是担心，如何使李鹏总理的话成为现实，如何使浦东金桥这块土地红红火火起来。经过三年的拼搏，金桥开发公司异军突起，创造了“浦东速度”和“金桥模式”，赢得了辉煌的成果，引起了国人乃至世界的瞩目和惊奇，成为浦东热土上崛起的一颗璀璨的新星。

（一）腾飞的抓手

一个公司要有所建树，它的抓手是什么，金桥公司抓住了关键三条：一是人才；二是开发战略；三是实实在在的经营。

出人才是一个公司能否发展、壮大的首要条件。公司领导充分认识到市场竞争说到底人才之争，人才问题是“重中之重，先中之先”。金桥公司遵照邓小平同志提出的年轻化、知识化、专业化、德才兼备的标准，跑遍了上海各委办、局寻，千里迢迢去外省市找，远涉重洋到国外觅。在金桥这片土地上，流传着公司领导“慧眼识英才”、“不

拘一格降人才”的动人故事。

1991年，在美利坚的国土上，有两位华人在促膝长谈。一位是金桥公司总经理朱晓明，另一位名叫周绍拯。周绍拯是我国粉碎“四人帮”以后恢复技术人员职称评定第一批被评为高级工程师的人员之一，是原属机电工业部西安第七设计院的高级规划人才，1990年7月赴美进修。朱晓明总经理赴美考察期间与其邂逅相逢。经过数次长谈，朱晓明认定周绍拯是金桥急需的规划人才，便晓之以理，动之以情，终于将他“挖”到了金桥。人们常说：“血总是热的”，中国的知识分子却有着“血总是最热的”优良传统。周绍拯此时已感到热血沸腾，为金桥鞠躬尽瘁更是义不容辞的职责。此后，在工地上，总能见到周绍拯奔波的身影，在办公室里，常能看到深夜不灭的灯光。周绍拯为制订金桥开发规划作出了不懈的努力。

一边是50万元的保险金，外加20万元的年薪，另一边是为金桥开发当一个技术干部，相差如此悬殊。然而作为曾经参加过新锦江、静安希尔顿、国贸中心大厦设计施工的钢结构专家袁峰却毅然奔向了金桥这片神奇的土地。是金桥公司的总经理们“三顾茅庐”求贤若渴的精神使他动了情，是金桥提供的“人生能有几回搏”的百年难逢的施展才华的机遇使他动了心。如今，身为新金桥大厦管理公司经理的袁峰，已经挑起了新金桥大厦的建设重担，这幢设计新颖，结构独特的大厦1997年7月可交付使用。

“十步之间必有芳草，十室之邑必有俊士”。金桥公司打破“论资排辈”的陈规陋习，不拘一格选人才。从而成为一块具有超级神力的磁铁，将各路英才吸引至金桥。如今，金桥公司已经从各个高校引进博士4名，硕士12名，公司内高级职称达47名，中级职称166名。从而使金桥公司基本上形成了一支政治素质好、知识层次高、管理能力强的员工队伍。

浦东的开发、开放是上海以及整个长江流域乃至全国改革开放的“龙头”，是走向全国、走向世界，同时让世界了解中国的“窗口”，也是调整产业结构，大力发展高科技，建立现代企业以及推进社会全面

发展的“试验基地”。所以，浦东开发，金桥开发不仅仅是建立一个单纯的出口加工区，而是建立一个拥有现代城市功能的新市区。出于这样一个基点，朱晓明总经理全身心地带领大家，花了三个月的时间，制定了一份较为完整的“金桥出口加工区开发战略”。“战略”从市政开发、项目引进、产业结构、人才培养、管理机制、信息体系、资金运筹、经营管理等方面从总体上提出了发展目标，确定了发展战略，从而使金桥的开发建设从一开始就有了十分明确的规定性和目标性。以“战略”为基础，金桥公司又组织各方面的力量，经过反复酝酿，制订了金桥出口加工区开发建设的形态规划，并配以由计算机控制的三维直观的展示系统；金桥出口加工区经济发展规划；社会发展规划。为了科学地展示这些规划蓝图，金桥公司还专门绘制出版了《上海市金桥出口加工区规划图册》，其中有高级生活园区结构规划图，道路系统规划图等 21 个规划的规划图册。这一个战略和三个规划形成我国开发区第一线的战略构想和发展蓝图，使我国的开发区建设向科学性、规划性、系统性方面迈出了一大步。

一流的战略和规划在实践中产生一流的效益。经过三年的开发建设，金桥出口加工区在全国所有经济技术开发区中至少取得了七个方面的领先：平均每个项目吸收投资 1,300 万美元；平均每平方米吸引项目投资 910 美元；平均每年开发建设 2 平方公里土地；完善的市政设施达到九通一平；世界著名跨国公司大项目落户数；工业区高新技术占有率和覆盖率；高等学校的教育基地和产业化基地数。

实实在在的经营是金桥开发公司取得辉煌成果的又一抓手。金桥开发伊始，资金匮乏、寸步难行。“不找市长找市场，市场自有回天力”。1991 年，金桥公司经过艰苦的努力，找到了一条将金融资本与土地资本融通的新途径，吸纳资金 2.3 亿元人民币，使金桥的滚动开发有了第一笔启动资金。市场经济本质上是竞争型经济。面对稍纵即逝的市场机遇，金桥公司主动出击，紧紧“抓住命运的喉咙”。1991 年秋，金桥公司得到一则“香港中银集团和招商集团即将前来浦东考察”的消息，采用“人盯人”、“蘑菇战”等多种战术，向香港的老板们反

复宣传金桥的优势和发展前景。精诚所至，金石为开。香港中银集团和招商集团为金桥公司的诚意所感动，最终拍板与金桥公司合资组建了“上海金桥出口加工区联合发展有限公司”，将 4,000 万美元的海外资本注入了金桥公司。之后，金桥公司又向社会成功地发行了 A 股和 B 股，使金桥公司的资本大大增强，足以进行基础设施的开发建设。

金桥公司一面进行基础设施的开发建设，一面利用各种机会引进项目。闻名于世的比利时贝尔公司，有意在浦东投资，由于浦东开发刚刚萌动，贝尔公司的老板们把钱投向浦东哪里举棋不定。金桥公司得到消息后，总经理们多次上门拜访，在贝尔公司的中层干部会议上慷慨陈词，宣传浦东开发、开放的优惠政策，宣传金桥的优势所在，并当场表示拿出金桥最好的地块供给贝尔公司。在市领导的关心下，谈判终于获得了突破，双方达成了协议，贝尔落户金桥。1993 年初，当金桥公司得知刘振元副市长一行赴京拜访机电部，争取将全国的传真机生产中心建在上海。朱晓明总经理硬是作为“编外”成员一起赴京。在机电部，朱晓明总经理答应在一个月内调整出一幢现代化的标准厂房，供传真机公司组织第一条生产流水线。经贸办、机电部、邮电部领导得知上海为此主动创造条件争项目，当即表示支持，传真机项目又落户金桥。这个项目 1996 年投产，当年创造产值 20 亿元人民币。

金桥公司不仅具有勇于拼搏、敢于竞争的强烈意识，而且具有严格按照市场经济规律办事的科学态度。他们实施融资战略、招商战略，在“引鸟筑巢”的同时，注重投资开发的软环境“筑巢引鸟”，使金桥开发从一开始就处在高层次、高起点上，经得起市场经济的锤炼。

金桥多功能开发的软环境建设集中体现在以下五个方面：第一，是规划建设一个占地近 4 平方公里的世界一流、风格独特、高等级的生活园区。园区内不仅有商业中心、文体中心、商务大楼、高级公寓，以及反映世界各大民族、各主要国家和地区民风民俗的别墅群，成为世界建筑博览；还将兴建一个全国首创的建筑群环抱，绿化面积达

90%的现代化下沉式室外广场,使之成为一个闻名于世的旅游文化景点。第二,要创建新金桥生产资料一条街,与工业区相配套,使来金桥投资的企业不出金桥,就能基本满足其对生产资料的需求。第三,是开展一站式服务,为进区的中外客商提供一流的中介服务。如今,海关、银行、商检等单位已相继进区,与之配套的邮政、税务、工商、保险也已落户金桥。目前不仅已开启程控电话,还为客户提供IDD、DDD、FAX等通讯业务,EDI和VSAT业务也即将启用。第四,是规划在金桥创办上海第一流的幼儿园、小学、中学乃至大学。目前由北大、清华及上海交大联手创办的全国第一所民办大学杉达大学已经招生,复旦大学的复旦书院及外资建办的工商管理学院已落户金桥。此外,由12家卫生部门和美国合资的高标准的国际医院也将建于金桥,将成为我国第一流的医疗中心。第五,是创建具有世界一流水平的高科技城,由全国36所重点高校联合创办的中国高科集团公司,其大楼及标准厂房已经落成,此举将吸引更多的高科技项目到金桥扎根,加速金桥高科技城的形成。

金桥公司正是凭着可贵的竞争意识和按市场经济规律办事的科学态度,在市场经济的海洋中亦游亦学,艰辛拼搏,实实在在地经营。仅仅3年时间,浦东金桥这片热土已经发生了翻天覆地的变化,记录了金桥公司艰苦创业的足迹。

(二) 形象效应

金桥出口加工区是浦东开发中四个重点开发小区之一,主要发展出口加工业和第三产业,是对外开放中集出口加工、贸易经营、商业实施、生活服务四大功能于一体的综合性开发区域,总体规划8.9平方公里,首期开发4平方公里,主要用于制造加工业、科研生产、仓储保税、综合贸易、管理服务等。金桥开发以把握这一目标,经过二年的拼搏,到1992年底,启动开发地块的土地被中外客商预售一空,有139个项目签约进区,总投资超过16亿美元。目前进区企业,已遍及18个国家和地区的国际著名跨国公司20家,国内大企业、集团公司

22家。这两支高层次的开发主力军的投资量占金桥进区企业的60%以上；通讯产业五大支柱，在金桥落户的已有四个：数字式移动通讯、程控交换机、VSAT卫星通讯以及传真机生产。此外还有迅达电梯、夏普空调器、信谊药品、天赐福生物工程等当今世界先进项目。已投产的项目，目前产值达150多亿元人民币；进区企业项目技术附加值高，高新技术项目占进区项目总数的60%，而投资总额达78%。以高校科研机构为主投资建设的高科技城，有12个大项目，形成了以高新技术为产业的辐射基地，其技术含金量和潜在效益是巨大的；以多功能开发为格局，从建立生产要素市场，发展到金融、商检、文体、教卫以及生活园区等各方面，使金桥成为全国首家社会事业发展的实验基地。

金桥公司在基础设施建设方面也不惜工本，投入巨额资金。据初步统计，从1991年11月至1994年5月，金桥公司在基础设施方面已投入20多亿元资金，其中新建和改造道路达26公里；铺设供水管道39公里，铺设排水、排污管道58.8公里；铺设供电线路、通讯电缆42公里；并建成目前上海地区容量最大的三座雨污水泵站和一座35千伏大型变电站；建成风格迥异的各类标准厂房25万平方米；建成动迁房20万平方米，做到了“七通一平”，创造了良好的投资环境。此外，金桥公司还额外投入1,400万元，建成绿化带近21万平方米，使得金桥区域内的扬高路绿化水平令人赞叹。

近几年来，金桥公司不满足于所取得的成绩，他们再一次做了高标准基础设施投入。为了减少进区企业能源污染，提高能源利用率，在原已达到“七通一平”的水平上，金桥公司增加了集中供热的配套设施。为此，他们专门成立了金桥热力公司，目前已形成每小时36吨的供热能力。迄今为止，热力公司几乎没有盈利，但金桥公司仍将集中供热管道排进区内各个地块，一旦企业生产需要，随时就可得到良好的配套服务。现在，金桥不仅做到了集中供热，而且又投入巨资，增加了可以不通过电话线而通过卫星传输话音，传输文字，传输图像的全国开发区非邮电系统第一个VSAT卫星通讯服务系统，实现了

“七通一平”，又创造了一个全国开发区第一的记录。

金桥公司不仅着力引进高科技企业，加强和改善基础设施建设，而且更着重于长远，进行建立现代化都市的有益探索，把社区建设和开发建设纳入同步规划、协调发展的轨道。1993年，金桥公司会同浦东新区社会发展局共同制定了区内社会事业发展的初步规划和具体实施方案，并在财力十分紧张的情况下，拨出专款，用于区内社会发展事业。比如，金桥地区建立警署和警务站；建立消防队和基础设施；建立里弄居委会等金桥公司都出资支持。金桥公司还出资创办上海乃至全国最好的中学、小学和幼儿园；金桥公司正和国家卫生部与美国合资筹办高标准的国际医院，将成为中国第一流的医疗保健中心。如今，一个配套成龙的社区事业正在金桥逐步形成，它又成了展现浦东现代化都市的一个窗口。

市场经济的海洋风高浪急，社会主义企业的航船要经受住风浪的考验，就必须从企业体制上进行改革，提高企业参与市场竞争的能力。金桥公司对此保持了清醒的认识。他们从“三个有利于”的标准出发，三年跨出四大步，从最初的上海市金桥出口加工区开发公司同步发展为申中合资上海市金桥联合投资开发公司，进而转轨变型为中外合资的上海金桥出口加工区联合发展有限公司，而后又在上述公司的基础上再形成了上海市金桥出口加工区开发股份有限公司，并在发行A股的基础上又向境外发行了B股。三年中，发展了四个层次，层层递进，步步突破，企业的标尺越定越高，企业的建制日益与市场经济接轨。但金桥公司仍然不满足现状，进入1994年后，一个全新的，更为大胆的构思已酝酿成熟，金桥公司擂响了建立集团化公司的进军鼓点，经过近半年的紧张筹建，一个适应现代企业制度要求，具有鲜明的“金桥管理”特色的，促使资本快速增值的企业集团已经在浦东金桥的沃土上孕育出雏型。

（作者：宋金江）

二、“一步领先，步步领先”

——“兰生”集团成功之道

上海市兰生(集团)股份有限公司,目前已经成为上海以至全国闻名的外贸大集团公司。兰生集团的前身是“上海文体进出口公司”,1983年初创建时,全部资产为715万元人民币,出口创汇在上海市排名第13位。如今的兰生集团,资产达到6亿多人民币,在上海专业外贸公司创汇大户的排行中,名列季军,并且成为上海外贸系统第一个股票上市的集团公司。尤其是1995年,通过灵活的资本经营,集团成员企业由4家增至8家,集团的总资产和净资产分别比1994年增加了30.4%和43.5%。

兰生集团的成功,受到了广泛的关注和赞誉。1996年春节,国务院副总理吴邦国为兰生公司题辞:“霜叶红于二月花”。同时还高兴地写道:“在外贸企业普遍不景气的情况下,兰生公司一枝独秀,盈利8000万元,且净资产增长43%,实在难能可贵”。上海市市长徐匡迪也于1996年4月10日来到兰生公司,称赞兰生公司是上海外贸企业的“排头兵”、“带头羊”。

兰生公司,经过科学、苦心的经营,取得了长足的发展和累累的硕果,13年间资产增加了84倍。如此的增长速度和发展规模,实让人赞叹!那么,其成功经验和奥秘是什么呢?笔者经过调查研究,就兰生集团经营管理中的成功之道,有如下四点启示:

(一) 第一管理者是办好企业的关键所在

实践证明,第一管理者对企业的生存和发展起着至关重要的作用。兰生公司的成功充分说明了这一点。我们应该崇拜在市场经营