

SHICHANGJINGJI
YUQIYEJIA

市场经济 与企业家

主编 郁建栋 陈鹏键
殷国伟

9.23

杭州大学出版社

浙新登字第(12)号

市场经济与企业家

郁建栋

陈鹏键 主编

殷国伟

※

杭州大学出版社出版

(杭州天目山路 34 号)

※

杭州大学出版社出版 浙江石油勘探处印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 6.75 印张 170 千字

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

印数 0—4500

ISBN7—81035—426—4/F·049

定价:6.00 元

目 录

社会主义市场经济呼唤并造就企业家(代序)	
.....	郁建栋(1)
1. 抓住机遇、练好“内功”、发展自己	谢宗保(10)
2. 质量高、产品新是企业立足市场的关键	
.....	徐志峰(18)
3. 转变观念、强化管理、立足市场	丁德林(26)
4. 适应市场经济 探索企业发展道路	张忠良(35)
5. 湖州丝绸企业转换经营机制中存在	
的问题及其对策	汪建民(47)
6. 加快房地产综合开发,为改善人民	
住宅条件多作贡献	周秀珠(57)
7. 坚持不懈搞技改 狠抓质量增效益	王爱根(68)
8. “两年抓”持之以恒,促进企业全面发展.....	王启仁(75)
9. 乡镇服装企业经营策略初探	高汉清(85)
10. 瞄准市场找差距 以小滚大求发展.....	叶尚川(93)
11. 聚众人之力 塑企业之魂	辛幼亮(101)
12. 困境中奋起 希望中腾飞	沈炳根(109)
13. 坚持“明、诚、精、严” 综合上效益	
.....	陈振国、傅德利(118)
14. 起用能人,深化改革,适应市场,	
搞好企业	嘉善县农林局(127)
15. “信裕”营销的思路与举措	忻华强(135)
16. 解放思想换脑筋 锐意改革大胆闯	龚保伟(145)

17. 以人为本生活力 坚持改革出效益	傅志明(154)
18. 企业发展必须依靠市场,把握市场.....	丁文龙(162)
19. 乡镇建筑企业增强市场竞争力之管见	杨继林(166)
20. 关于部门机制职能转变的几点思考	雷振华(174)
附录	(180)
后记	(207)

社会主义市场经济呼唤并造就企业家

(代 序)

郁建栋

舰船在大海中航行要不迷失方向,经得起惊涛骇浪的冲击,顺利到达目的地,必须有一位好舵手。企业进入市场,犹如舰船下海航行,需要有能适应市场,驾驭市场的企业家。

无论是市场经济发达的西方国家,还是改革开放后的中国,大凡成功的企业,都有成功的企业家。“索尼”这个名字,现在几乎家喻户晓,索尼牌电器几乎打入世界市场的各个角落。索尼公司是世界闻名的大公司,那么索尼公司的成功秘诀在哪里呢?那就是因为它拥有优秀的企业家,并且不断地进行技术创新。

索尼公司是在战后一片被炸毁的商店废墟上,由索尼公司的创始人井深等人靠 20 多名工人和 500 美元自筹资金办的。四十年代末,日本人还不知道磁带录音机。当索尼公司总经理井深在日本广播公司看到一台美制磁带录音机时,具有强烈创新意识和敏锐眼光的他,看到了磁带录音机在日本发展的潜在的巨大的市场前景。他抓住时机,立即申请了在日本生产磁带录音机的专利。索尼公司很快组织生产了第一批录音机,但在市场上却无人问津,公司面临着生存与倒闭的严峻考验。井深和他的亲密伙伴盛田昭夫通过市场调查和技术分析,认为不是产品不好,而是因为技术创新仅靠技术上的成功是不够的,还必须使顾客了解创新产品的用途、性能,使顾客学会使用新产品。也就是说,企业技术创新必须把“技术”和“市场”紧密地结合起来。他们认为录音机的巨大潜在市场在学校,教师和学生用它教学。然而生产出来的第一批录音机不仅价

格昂贵,而且体积笨大,不方便于教学。于是,他们集中一批研究人员经过九个月的努力,终于创制出一种手提式磁带录音机,它的价格只有原先价格的一半,体积只有手提包那么大,很适用于教学。紧接着,盛田昭夫组织一批人开始了强有力的营销活动,去到各学校游说,示范录音机的使用方法,告诉人们如何在教学中使用录音机。结果,该种录音机销售额陡增,并且由学校逐步扩大到银行、机关、广播电视网以至每个家庭。井深和盛田昭夫进行的技术创新成功了,索尼公司赢得了竞争优势。但是,井深并不以此为满足,坚持不断地进行技术创新。1952年,当井深得知美国贝尔实验室研制成功晶体管的信息时,他立即乘飞机到美国实地考察,抢先获得了有关晶体管的一切有用资料,并花2500多美元买下该项专利。随后组织四人攻关小组,经过几个星期的奋战,成功地研制出世界上第一个晶体管收音机。索尼公司由此获得了巨额利润。后来,索尼公司又陆续推出了晶体管调频调幅收音机,五寸晶体管电视机,便于携带的立体声系统,并且打入世界市场。到1983年,索尼公司营业额达到13亿美元,雇员达4万多人,有72家子公司,在7个国家开设了30多个工厂,产品营销世界100多个国家。

从这个典型事例中,我们可以看到企业家在企业技术创新、生产和营销等一系列活动的决策、组织和实施中都起着极其重要的作用,决定着企业的生存与发展。

在理论界,许多经济学家探讨经济增长问题时认为;经济增长是资本、劳动、土地和技术增长的结果。他们很少谈到企业家,即使谈到企业家,一般认为企业是商品经济的组织细胞,企业家是组织企业的人,很少强调企业家的职能。美国的熊彼特认为,企业家不同于资本家,也不同于一般的管理者,而是第一个把发明引入生产体系,实现生产要素新的组合或实现生产函数新的变化的个人,企业家就是创新者,企业具有进取精神,不因循守旧,敢于承担风险,他是资本主义经济发展的灵魂。此后有些经济学家也同样强调

企业家的作用,认为在经济增长中,只强调生产要素的增长,而忽视企业家的作用,就好象莎士比亚《哈姆雷特》剧中没有王子一样,认为企业家个人才能比企业作为一个组织的作用要大得多。尽管有时候过分夸大了企业家个人的作用,但是在一定的经济发展时期,无论怎样强调企业家的作用也不会过分。特别是在我国目前社会主义市场经济体制刚刚开始建立的时候,我们更应该宣传和强调企业家的重要作用。

然而,在传统经济体制下,我国的企业仅仅是国家这个“大工厂”中的一个“小车间”,是政府的附属,企业的生产活动由国家计划安排,其特征是国家统购统销,盈亏全负,这就使企业不能感受到风险的压力。一个企业如果没有经营决策的自主权,不承担风险,就不能称作真正的企业。正是在这个意义上,日本的藤一教授于1985年10月在日本冲绳召开的国际企业管理讨论会上说:“中国到现在为止还没有企业,或者说几乎没有企业”。也就是在这种体制下,企业领导人便成了政府的官员,其职责只能是上情下达,不停地跑“官”场,而不是闹市场。政府对企业的厂长,往往采用行政管理的方法,按照企业规模大小确定企业及其厂长、经理的行政级别,并给予相应的物质和政治待遇。应该肯定,这种作法在单一计划经济体制下曾起过积极作用,而在市场经济体制下,其弊端暴露得越来越明显。

首先,在市场经济中,企业是经济组织,而不是政府部门,因而企业的厂长,经理不同于政府官员。如果我们使用同一种管理方法,显然混淆了他们之间的本质区别,与政企分开的市场经济要求和改革目标不相符合。

其次,不利于企业追求经济效益。对企业划分行政级别,等于事先确定了企业在官方的地位(包括政治、经济和社会地位),容易导致企业追求攀比行政级别,而忽视经济效益与综合指标的不断提高,从而不利于调动企业自身发展的积极性。

再次,不利于企业家的成长与涌现。企业的行政级别,决定了厂长、经理的行政级别和物质政治待遇。这对厂长、经理来说,企业经营好坏、效益高低都不影响其待遇,与其去冒风险,不如平平安安维持现状。如果企业领导人只对上负责,不承担市场风险,就不能成为真正的企业家。

社会主义市场经济是优胜劣汰的竞争性风险性经济体制,它为企业家的培育和脱颖而出提供了机遇和舞台。市场经济提倡能力主义,公平竞争,它为企业家施展聪明才智发放了通行证。金融市场,人才市场,劳务市场,技术市场等市场的不断发展和繁荣,使企业家能“招兵买马”,形成自己可以调动组织的一切要素。而这一切,在计划经济体制中是无法实现的。

竞争是市场经济的基本概念。商品竞争,技术竞争,人才竞争使企业家获得了动力,养成刚毅不拔的性格,增长了才干,不断确立起新的前进和奋斗目标。市场犹如战场,风云起落,瞬息万变,没有一大批具有市场意识,懂得市场规律,能攻善守,敢闯敢为的指挥员——企业家,就不可能及时掌握市场信息,取得市场主动权。市场竞争犹如大浪淘沙,只有大智大勇者,经得起竞争考验者才能获得成功。在当今国内国际市场竞争都很激烈的情况下,企业家向市场风险应战,只有大胆进取,不断创新,以适应市场需求的动态变化,才是经常地起决定作用的途径。

市场经济为企业家的脱颖而出提供了机遇和舞台,但对一个具体的人来说,能否成为企业家,又是由他自身的素质决定的。要成为一个优秀的企业家,要善于管理好一个企业或公司是很不容易的。企业经营的成败在很大程度上取决于经营者的能力与素质。市场竞争日益激烈,外部经营环境变化多端,要求企业家必须具备优良的素质。这些素质主要有以下几个方面:

一是要有事业心和自信心。企业家是一种为了追求和获得企业生产经营的成功和自我价值的实现而不惜劳心苦志,全力以赴,

明知征途有艰难,越是艰险越向前的事业型人才,而不是为了贪图安逸、享乐、权力、名誉和地位的政客。作为事业型人才的企业家,热忱立业,勇于开拓,尤其具有高度的责任感,能在错综复杂的动态环境中与企业共命运。自信心是影响事业成败的重要因素,同样是机会,有自信心的人可以驾驭机会,获得成功,而没有自信心的人,只能望洋兴叹,自愧不如。

二要掌握科学文化知识。主要是经营管理知识和专业知识。随着时代的发展,各行各业的人都需要具备较高的知识水平。企业家们率先感受到了这一点,尤其是细嚼了种种失败者经受的傲慢与屈辱之后,更感单凭血气之勇,企业之舟已再难以在市场经济的大海中乘风破浪。正因为如此,各行各业的成千上万的厂长、经理把参加各种学校的学习、培训和拿文凭作为一种时尚。报载,据绍兴县人事局和绍兴县乡镇企业干部技术学校统计,从1984年到1992年,该县参加各类培训班的乡镇企业厂长、经理就达3000余人,其中772人已获全省厂长统考合格证书。知识开拓了他们的视野和思路,也使他们潜在的聪明才智发挥得淋漓尽致,同时又为企业发展赢得了时间、速度和效益。

三要有经济头脑。具体地说,要有营利意识、财富观念和效益观念。企业是一个经济单位,企业生产经营的最主要、最直接的目的是获得利润,要以最少的投入,获得最大的产出。换言之,企业家奋力拼搏的直接动力是利润最大化,创造财富。作为企业家,只要是合法经营,能使企业营利,让企业赚钱,就是好厂长,好经理。所以,企业家必须时刻具有效益观念。技术革新、引进人才,改善管理,市场营销、融洽与员工的关系等都必须围绕营利,财富、效益来展开。

四是要具有强烈的创新精神。所谓创新精神,就是指企业家不因循守旧、富有探索和研究新事物,开创新局面的精神,是一种永不满足现状的精神。企业家的创新精神通过他的实践外化为一系列

列创新活动。这些创新活动包含丰富的内容,体现于生产经营活动的各个方面,主要有产品创新、市场创新、服务创新和管理创新五大创新活动。市场经济是一种富有竞争性的经济形式,只靠上级文件、靠会议精神,靠上传下达式的领导,是不能使企业适应复杂多变的市场经济形式,并走上健康发展道路的。

需要指出的是,创新并不是一种主观臆想,想干什么就干什么。创新是建立在尊重和遵循客观规律的基础上的。创新与务实是一致的,或者说是对立统一的两个方面。在深化改革,扩大开放的形势下,勇于创新具有特别重要的意义。领导不注重创新,新局面就不会出现;若不注重务实,创新只会流于形式。只有把创新与务实有机地结合起来,才会达到理想的效果。要使创新与务实结合好,具体要注意的是,创新并不是完全否定过去,而是要围绕具体工作目标,寻求比现有方法更实际、更有效的新手段。要防止为创新而创新的倾向,千万不要抛开现实的工作任务,搞只顾创新,不讲实效的花架子。创新不是脱离本企业的实际,生搬其他企业的做法和经验,要注意创新的针对性,把着眼点放在解决工作中的重要问题上。只有这样,才能收到事半功倍的效果。因此,我们的企业家对创新及其内容要有一种正确的理解,使自己成为顺应时代潮流,按客观规律办事,并积极创新进取的人。

五是要有管理才能。企业家是帅才,能用将用兵是企业家的领导艺术,也是形成企业家威信和地位的基本条件。一个企业好比一块手表,企业家就是操作发条的人,其他的人及其业务都是围绕着发条运转的零件,发条操作的优劣决定了手表及其它各组成零件的绩效。企业家必须深谙管理之道在于“借力”。首先要善于借助管理专家。借助专家有很多好处,他们能帮助你把握现代管理的真谛,顺利地步入成功之路,他们能帮助你摸清管理组织形式的发展趋势,找到改进管理方法和管理技术的途径。利用专家的帮助能提高效率,合理地利用人才。通过专家的桥梁作用,可将管理领域的

最新成就和适合本企业需要的人才引进企业,能帮助企业培训职工队伍,全面提高企业素质。正因为如此,企业家总是乐于聘请一些有名的专家做自己及企业的顾问,这是他们的明智之举。其次要善于借助下属的力量。为此,企业家必须具有发掘人才,并能让他在适当的岗位或职务上发挥其潜力的能力。所谓经营管理,就是充分利用所有可资使用的财物资源与人力资源。所谓经营者的领导力量,就是驾驭人和物的才能,是影响人、感染人的一种“领导者的魅力”,是指挥人、规范人的一种权威。有了这种权威和魅力,就能把人身内在最善的因素调动起来,变成积极的、创造性和建设性的行动。因此,一个优秀的企业家必须了解下属,尊重下属,融洽与下属的关系,想下属所想,急下属所急。只有这样,才能收到“人尽其才,财尽其利,物尽其用”的最佳管理效果。

一个人具备了上述素质,再经过实践锻炼经过市场经济的“铁、打、滚、爬”,就一定会成长起来,成为一名优秀的企业家。

经过十多年改革开放的实践锻炼,随着社会主义市场经济体制的不断完善和发展,一大批企业家登台亮相。由此产生了一个对企业家的评价、使用和培养问题。

在传统的计划体制下,政企不分,政府直接控制和管理企业,企业领导人也由政府决定。而政府的某些领导机关常常用政治标准去衡量和评价厂长、经理,对他们的任命和提拔往往是看他们是否犯错误,而不是看他们成绩大小。即使有较大成绩的厂长、经理,如果有这样那样的缺点、错误,也常常被撤换,而四平八稳成绩平平的人,由于没有犯错误,却可以升调。如果有的厂长、经理确实做出较大成绩,则常常把他们安排为政府官员,作为对其贡献的奖赏和回报。显然,这种“官本位”的现象极不利于社会主义市场经济的发展和新型企业家的产生。

要培养和造就一支社会主义的优秀企业家队伍,我们认为,可从以下几方面入手。

首先,加快企业干部人事制度改革,努力为企业家成长创造良好的体制环境。同厂长、经理们的接触,反映较突出的是体制问题。他们切身感到,政府机构和管理现状已成为他们放开手脚进入市场的主要障碍。为此,我们必须认真贯彻《企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》等有关法规,改变政府管理企业的方式,保证企业经营管理权的落实,使厂长、经理成为名符其实的企业法人代表,在激烈的市场经济竞争中接受挑战,经受磨炼,逐渐成长。要拓宽知人用人渠道,打破干部、工人身份界限,打破全民工、集体工、合同工、临时工的界限,按照公开、平等、竞争、择优的原则,不唯文凭看水平,不唯年龄看本领,不唯资历看能力,不看关系看实绩,不拘一格用人才。要引入竞争机制,优胜劣汰,切实做到能者上,庸者下。也不要受企业大小的限制,小厂的厂长可以到大厂当厂长,大厂的厂长必要时也可到小厂当厂长。

其次,要转变观念,创造一个有利于企业家产生的舆论环境,要克服“官本位”思想,造成从事企业工作光荣的氛围,使企业家得到社会的尊重。特别是对企业家的缺点和不足,应该有一个正确的态度,要注重看主流,看大节,看其能否为企业赚钱,使企业发展,为社会作贡献。至于其它,只要不是原则性的问题,都不应当影响其使用,而因多提醒,少指责,对他们在改革中因缺乏经验而出现的问题,要满腔热情地帮助他们提高认识,总结教训,而不是幸灾乐祸,说三道四。即使是需要追究的责任问题,也要从企业的发展出发慎重考虑,讲究方式,妥善处理。如果对一个厂长或经理的问题处理不妥当,涉及的不仅是他们一个人的问题,很可能关系到一个企业的命运前途。这是有教训可借鉴的。

再次,要发展企业家的培养和教育事业。随着社会主义市场经济的发展、科学技术的进步、劳动者素质的提高以及管理方式的现代化,对企业家的素质要求越来越高。一些厂长、经理在素质方面的不足暴露得越来越明显。因此,有必要利用各种形式和渠道,强

化企业家的继续教育,可以开展短期轮训,加强与社会主义市场经济有关的外经外贸、经济法规、公共关系、现代科技与管理等方面知识的学习,有条件的可以进高等院校甚至直接到国外进修学习。

社会主义市场经济需要企业家,企业家必须到社会主义市场经济的大海中锻炼。愿大批企业家脱颖而出,愿社会主义市场经济不断发展。

抓住机遇、练好“内功”、发展自己

谢宗保

每个人都在走着各自的路,每个企业都有一部兴衰存亡的历史。在市场经济的汪洋大海中,能否抓住机遇,对于企业的今天和明天具有举足轻重的意义。

——作者题记

我们宁波海运总公司是一家经营沿海客货运输和近洋货物运输为主的海运企业。它的前身是浙江省航运公司宁波分公司。1988年10月,为了适应宁波开发建设的需要,成建制下放宁波市。下放时的全部家当仅仅只有13艘船舶,合计26300载货吨,固定资产平均原值6200万元,年货运量147万吨,货运周转量10.29亿吨公里,年创利税640万元。下放四年多来,我们依籍这个家底,紧紧抓住宁波港、宁波市开发建设的有利机遇,采取联营、租赁、贷款等形式,建造和购置大型船舶6艘,合计102400载货吨。目前总公司固定资产平均原值已达1.86亿元,比下放时净增了1.2亿元;拥有的船舶运力达到14.04万吨,比下放时翻了两番多;年货运量达到240万吨,周转量25.64亿吨公里,比下放时分别增长63.3%和149.2%;实现利税在1989年度突破千万元大关后,每年以20%的速度递增。92年9月,经市计委批准,根据专业分工要求把原先的公司改组为有6个子公司以及4个辅助厂站组成的海运总公司。如今的宁波海运总公司是省内最大的海运企业,以宁波港为基地,建立了一批比较稳定的经营航线和合作经营伙伴,初步形成了规模运输能力,不仅直接为宁波开发建设服务,而且已取得较好经济效益用于还本付息,逐步走出了一条“立足宁波、开拓经营、以

航养航、滚动发展”的自我发展之路。

回顾这四年多来所走过的路,我们感受最深的是,在以市场为导向的条件下,发现和利用机遇是至关重要的。丧失机遇,可能一事无成,遭受挫折;抓住机遇,可以一帆风顺,迅速发展。

一、抓住机遇、把握经营主动权

机遇是一种观念形态,行事的际遇时会。目前人们常说的抓住机遇加速发展,是指在经济发展方面,通过对社会的政治、经济形势,对市场需求动态,对企业外部环境和内部诸因素经过全面科学分析论证,主观上认定的对己有利的际遇时会。因此,机遇也是客观的。唐韩愈《与鄂州柳中丞书》云:“动皆中于机会,以取胜于世”。可见,古人已把看中机会行事,作为超越他人取胜于世的手段了。

1. 以市场为导向,为企业提供了发展的机遇

在以往高度集中的计划经济体制下,企业资金、设备、原材料、劳动力等生产要素都按计划配置,企业生产什么,生产多少全得依照计划执行。整个社会生产犹如一架装配严密的“大机器”。在这种僵化的模式下,企业的发展既无主动权,更无机遇可言。社会主义市场经济理论的确立以及把企业推向市场的初步实践,一方面逐步把企业的生产经营从过去在政府严密的计划控制和事无巨细的行政干预下解脱出来,企业正在成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场主体;另一方面,社会主义市场经济是一种在国家宏观调控下把资源配置到效益较好的环节中去的方式。它具有自主性、开放性、平等性、竞争性、动态性的特征。整个市场是一个时刻按经济规律运转的动态系统。各种经济关系从平衡到不平衡、又从新的平衡到新的不平衡,如此循环往复,永无止境,这就不仅为企业发展提供了机遇环境,而且使企业利用机遇环境加速自身发展成为可能。

2. 抓住有利时机,上规模,占“阵地”

各个行业、各个企业的机遇环境是各不相同的。对海运企业来说,海上运输市场是企业生存、发展的空间。对海上运输市场发展趋势以及企业外部、内部环境作出及时、客观、正确的分析和预测,寻求有利于企业发展的机遇环境,是海运企业制订经营决策,把握经营主动权的首要条件。

我们总公司下放宁波后不久,正逢国民经济进入治理整顿时期。海运市场在短短的几个月中从原先的运力不足,货源过剩一下子逆转为运力过剩、货源不足的态势。由于我们总公司长期以来坚持了“立足宁波、开拓经营”的方针,26300吨船舶运力95%以上已投入秦皇岛至镇海、北仑至前所、上海至前所三条主要航线上的计划内电煤运输,占据着主要航线和主要阵地,虽然所受的冲击不是很大,但是同样进入低潮期。

是宁波港、宁波市的开发建设和逐步放开的市场经济,使我们意识到并抓住了加速企业发展的机遇环境。当时,我们通过对海运市场的深入调查和对各种信息资料经过汇总分析,发现:尽管国民经济还处于治理整顿时期,尽管工业生产速度回落过猛,但是作为宁波市开放建设前沿阵地的宁波港,在1988年货物吞吐量达1940万吨的基础上,1989年上半年货物吞吐量又比上年同期增加15%。尽管国务院大刀阔斧的紧缩政策陆续出台,尽管各地的基建项目受到严格控制和清查,但北仑二期工程却获得国家特准,投资4亿多元人民币和3000万美元开工建设,包括2座50000吨级煤炭专用码头和总装机容量为240万千瓦的北仑发电厂也已动工兴建。当时的公司经理、现任市交通委员会主任桂兴华等公司决策者们以睿智的眼光、慎密的分析思辩能力和敢闯敢干的创业气魄清晰地意识到,宁波港综合功能的形成以及浙江沿海火电厂的大量兴建,是一个巨大的海运市场,是我们这个以宁波为基地的海运企业千载难逢的发展契机。紧紧抓住有利时机,大力发展大吨位、大马力船舶,以占领电煤运输阵地为本,立足于“阵地战”,这是宁波

海运总公司加速自身发展的战略方向。

就在这年8月,我们得到某省一家海运公司的一艘37000吨级矿砂船由于航线、货源长期不落实,经营有困难而打算转让的信息。经过了解,这艘船的质量较好,价格适中,买下后稍作改装就能直接为北仑电厂配套服务。但是,我们从未经营过这种大吨位的船舶,2000多万元的购置款和改装修理费用全部需自筹解决,承担的投资风险是很大的。当时的公司决策班子经过对企业外部经营环境和内部诸多因素的反复分析论证,统一了三点认识:一是在船舶运力暂时过剩,海运市场竞争激烈的形势下,时不我待,机不可失。如果在北仑电厂初投产时,我们不能利用自身的地域优势在电煤运输市场上占据一席之地,那么我们丧失的就不仅仅是一方市场,对企业今后的出路和前途也必将产生不利影响。二是在发展市场经济的形势下,已经不允许企业再像过去那样过“安稳”的日子了。办企业、搞经营本身就是风险事业。企业发展生产经营,有压力 and 没有压力,下一般决心去努力与下死决心去奋斗,结果是大不一样的。三是我们公司是个老企业,积40年经营管理经验,基础管理已经达到国家二级企业标准,并且超前培养了一批适应操纵大吨位、大马力船舶的驾驶和轮机人员,占有管理和人才上的优势。凡事难在开头。只有勇敢地迈出第一步,才能使优势成为效益,并在走好第二步、第三步的过程中使优势扩大,使效益提高。于是,当时公司的桂兴华经理果断拍板,利用银行贷款及联营形式筹集资金,立即买下了这艘货船。这艘长201.56米、宽26.08米、型深15.6米、排水量42000吨的巨轮,似一座浮动在海面上的钢铁大桥,是当时在宁波港注册登记的最大的散装货轮,我们为她取名为“明州20轮”。职工群众把她视作珍宝,看作是我们公司向大吨位、大马力船舶发展的一个起点,看作是我们公司的未来和希望。我们抢时间,抓速度,仅仅用了2个月就完成了该轮的整修和货舱舱盖等改装工程,使该轮于1991年1月正式投入秦皇岛至北仑电厂的