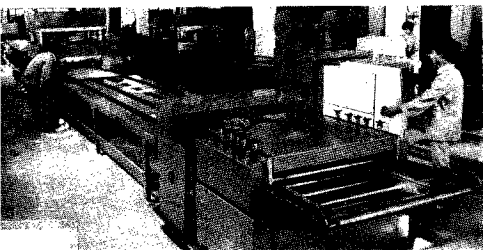


一个亿元集体企业★★

传奇的奥秘

引进丹麦壳体成型线



76.4

广西人民出版社

一个亿元集体企业腾飞的奥秘

张成兴 主编

☆

广西人民出版社出版发行

(南宁市河堤路14号)

广西中医骨伤科函授学院印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 5印张 8插页 110千字

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印 数 1—6000册

ISBN T 7 219—01113—X/F.55 定价: 2.20元

推進技術進步
實現企業騰飛

李純東

一九八九年九月

發揚開拓求實高
致奉獻精神在
前進中不斷開創
新局面

黃雲

序 言

赵 维 臣

柳州市冷柜厂原是一个设备工艺落后，技术力量薄弱，经济效益低的街道小厂。从1984年起，这个厂乘改革开放之东风，大胆探索，奋力开拓，每年的产值、税利均以较上一年一倍，甚至几倍的速度增长。1987年柳州市冷柜厂全员劳动生产率15.3万元，实现税利1190万元，人均税利1.76万元，产值和销量双双超过亿元，跨入了“亿元企业”的行列。1987年与1983年相比，这个厂的产值、税利，全员劳动生产率分别增长了47倍、45倍和23倍。1988年在1987年基础上又翻了一番，产值销量达2亿多元，税利2000多万元，全员劳动生产率29.8万元。为什么在短短的几年里柳州市冷柜厂发生这么大的变化，取得这么喜人的成绩呢？究其原因，最根本的就是它走了一条改革发展之路。

那么，这条改革发展之路，柳州市冷柜厂是怎样走过来的？本书通过对该厂几年改革实践所作的系统总结和深入考察，回答了这一问题。然而，这本书并不仅仅限于对柳州市冷柜厂经济发展成就的直观描述上，而是穷根溯源，探求它的发展奥秘和源头，揭示那些带有规律性的东西。这也正是本书价值之所在。

当然，本书所总结的柳州市冷柜厂的经验，还需要在深化改革的过程中不断完善和提高。我相信随着改革开放的深入，柳州市冷柜厂一定能和其它插上“改革发展翅膀”的企业一样，不断腾飞，为我国的经济振兴作出更大的贡献。

（赵维臣同志原任国家经委副主任，现任广西壮族自治区人民政府副主席）

前 言

集体企业的蓬勃兴起和迅猛发展是中国20世纪80年代发生的伟大事件，它的发展增强了我们的国力，对“四化”的实现和民族的振兴具有重大的战略意义。

然而，随着改革开放的深入，“老虎下山了”（军工企业），“狮子逐步松绑了”（国营企业），洋货涌进了，市场竞争日益加剧，先天不足的集体企业面临着严峻的挑战和压力。包括街道企业和乡镇企业在内的集体企业应采取何种经济发展模式和特殊的经济发展战略，何以参与竞争？这是急待回答的一个重要问题。集体企业在探索前进中需要不断总结经验，并呼唤着理论的指导。

柳州市冷柜厂在基础薄弱的情况下，从自身条件出发，发挥优势，不断增强企业的素质和活力，从而在竞争中不断发展，获得了巨大的成功，积累了许多有效的经验。

为了总结柳州市冷柜厂的经验，给同类企业以借鉴和参考，以促进集体企业的进一步发展，我们编写了这本书。这是我们社会科学工作者为改革和经济建设服务的一个新的实践和尝试，书中难免有不足之处，希望读者指正。

编 者

1989年元月20日

目 录

序言	赵维臣 (1)
前言	(3)
第一章 历史巨变	(1)
一、曲折发展的历程	(1)
二、巨大而深刻的变化	(6)
第二章 以智取胜	(14)
一、借它山之石	(16)
二、消化、吸收	(21)
三、产品国产化	(26)
第三章 视才如宝	(32)
一、求才似渴	(33)
二、用才不拘一格	(38)
三、育才不惜重金	(43)
第四章 重塑企业机制	(49)
一、重建新的利益分配机制	(50)
二、重构新的人事劳动管理机制	(59)
第五章 做管理文章	(74)
一、三个阶段	(74)
二、现状	(77)
三、成功的秘诀	(95)

第六章	船大好冲浪	(102)
一、	船随浪起.....	(102)
二、	浪大船大.....	(108)
第七章	决策启示	(114)
一、	坚持开拓性的决策.....	(114)
二、	形成决策的原因.....	(128)
三、	几点启示.....	(133)
	后记	(157)

第一章 历史巨变

近年来，柳州市冷柜厂生产的“都乐”牌冰箱逐渐在大江南北长城内外百姓家中安家落户，显示了特有的价廉质优的品格，愈来愈博得用户的交口赞誉。1987年，柳州市冷柜厂的产值和销售额双双超亿元，跨入了广西壮族自治区为数不多的“亿元企业”行列，被《人民日报》称为“奇迹般崛起的企业”。一个仅有600多名职工的街道集体企业，何以有这样的能耐？它的历史与现状如何呢？但愿透过这些问题的回答，能发现其真谛的某种蛛丝马迹。

一、曲折发展的历程

时光易逝，柳州市冷柜厂（原名柳州市冷冻机厂）自问世起，至今已有26个春秋了。纵观它的历程，可分为四个时期：

（一）初创时期（1962—1964）。1962年，在中央“调整、巩固、充实、提高”的方针指导下，柳州市冷柜厂创建了，其目的是消化待业人员，减少社会压力，使一些街道

闲散人员有事做有饭吃，拾遗补缺为社会主义建设做贡献。由于这一时期党和政府在指导思想比较开明，采取支持和扶植的方针，以及初创期大家都有一股热情，因此企业有一定的生机和活力。当时厂里最值钱的是政府拨给的一台车床，其余工具就是简陋的五金用具。当时，厂里没有固定的产品，主要从事水电维修和设备维修，以为社会生活服务为业。尽管受到设备、技术、工艺等条件的制约，人员不多，收益不大，然而还是搞得比较活，企业有一定积累。

（二）徘徊时期（1965—1977）。经过一段时间经营，厂里设备有所添置，形成了小商品的生产能力。后来专门为国营的柳州市开关厂生产电机产品的配件，走上了新的轨道。然而，好景不长，“文革”一开始，这个厂和其它集体企业一样成了限制和改造的对象。政治活动冲击生产频繁，企业的财产、主权没有任何保障，上级领导一张条子，就可以把企业资金和设备调走；在企业内部，为了适应形势，突出政治，上下对口，搞得机构臃肿，冗员很多；在分配方面按照国营吃“大锅饭”，所以企业经济效益不高。1974年，他们派人到广州冷冻机厂学习生产6.6制冷压缩机及S—1雪条机、A—3汽藏机等，1975年试产合格，但由于受市场条件的制约等，始终没有大批量生产。

（三）奋起时期（1978—1983）。1978年是中华人民共和国历史中极其重要的年头，在这一年召开的十一届三中全会，象强劲的东风，驱散了笼罩在我国疆土上的寒流，迎来了我国经济发展的新曙光，也给柳州市冷柜厂注入了新的活力。党的路线方针政策拨乱反正了，集体企业的手脚解放了。职工们经历过难于忘怀的蹉跎岁月，更加珍惜眼前的大

好时光。既然放开了手脚，就应该大干，再不能满足于拾遗补缺——为国营企业生产配件。指针指向何处？几位有识之士提出，应该搞雪条机、冷藏柜等制冷产品。其理由是：1，西南地区没有这类厂家，若办起来就“唯我独尊”了；2，农村改革后经济发展很快，农民生活水平提高了，很盼望象城里人一样吃上冰棍，丰富一下生活，雪条机有广阔市场；3，这是高技术产品，效益高；4，这种产品的生产技术已初步掌握，还可在实践中提高；5，可到上海聘几位退休老师傅来协助。后来他们真放胆干起来了，事在人为，1978年雪条机和冷藏柜就大批量生产，而且很快就打开市场，在广西、湖南、贵州的农村很受欢迎。后来柳州市的两个国营企业发现这种产品效益高，也纷纷转产这种产品，然而由于柳州市冷柜厂的产品质量稳定，售后服务周到，很快就赢得了主动，赢得了市场。雪条机技术能掌握，冰箱技术也是可以学到的，当时的厂长张柏全同志和书记蒋先德同志抱着再攀高峰“更上一层楼”的信念，1978年夏又派人去北京学习冰箱技术，同年年底3台冰箱试制成功，其样机成了自治区成立二十周年大庆的展品，备受中央领导赞扬，他们走出了自己的发展道路。经济效益，从当时的街道企业来说已十分可观，1983年冰箱和雪条机产量达909台，产值215万，税利达25.2万，利润17.5万，为尔后开发新产品积累了一定资金，同时为次年被轻工业部选为全国两大冷柜生产定点厂之一创造了条件。

（四）腾飞时期（1984—1987）。坦诚地说，1984年前，柳州市冷柜厂在街道企业中是较为突出的，可以说鹤立群鸡，然而1984年整个经济环境又变了，我国改革在城市全

面展开，国营大中型企业全面参与商品经济的竞争，尤其是国家门户开放之后，外国的制冷先进技术和设备纷纷被引进我国，形成了强大的冲击浪潮，在这种条件下，集体企业的设备简陋、工艺落后、技术力量薄弱等弱点就日益暴露，愈来愈不适应市场需要。怎么办？路在何方？柳州冷柜厂认真分析了国内改革开放的形势和市场条件及其发展趋势，总结自己的经验教训，醒悟到集体企业发展的某种带有必然性的东西，清醒地意识到，作为集体企业，条件与国营企业不同，不能在国营企业后面亦步亦趋，在改革开放条件下必须有自己的发展战略。当然，这种战略不是一种短视的经济行为，利用集体企业的特殊条件去生产假、冒、劣产品，然后采取回扣等经济手段去推销，而是要符合当前改革开放和国际经济一体化的条件，符合集体企业的特点。他们正是从这一清醒的认识出发，制定并实施了几条战略性的决策，使经济出现了奇迹，实现了大腾飞。

1984年，头一炮就打响了。冰箱和雪条机产量达4491台，总产值达625万元，税利达106万元，利润82万，全员劳动生产率19180元，产量、总产值、税利、利润、全员劳动生产率分别比1983年增长了3.9倍、2.03倍、2.78倍、7.2倍和1.85倍。

1985年更上一层楼，冰箱产量达16205台，总产值达1422万元，税利达201万元，利润97万元，全员劳动生产率39842元，产量、总产值、税利、利润、全员劳动生产率分别比上年增长2.6倍、1.18倍、90%，18%和1.08倍。

1986年又获得新的发展，冰箱的产量、总产值、税利总额、利润，全员劳动生产率分别比上年增长了1.03倍、1

倍、74%、1.79倍、78%。

1987年经济腾飞的幅度更高，冰箱产量达10万台，产量比上年增长了2.03倍，比1983年增长110倍；总产值达1.0137亿元，比1986年增长3.57倍，比1983年增长47.2倍；税利总额达1120万元，比1986年增长3.2倍，比1983年增长45倍；人均税利1.76万元，比1986年增长1.01倍，比1983年增长20倍。

百尺竿头，更进一步。1988年完成的各项经济技术指标在1987年的基础上又翻了一番，跃上了更高的台阶。产值达2.1045亿元，税利2161万元，人均税利3.165万元，全员劳动生产率29.89万元，总产值、税利、人均税利、全员劳动生产率分别是1987年的2.1倍，1.93倍，1.89倍和1.89倍。

总观柳州市冷柜厂的发展历程，它与其它集体企业一样走过了马鞍型的曲折的发展道路，它说明企业发展状况受社会环境的制约，尤其受党的路线方针政策的制约。客观条件很重要，主观能动性更不可缺少。党的十一届三中全会后，柳州市冷柜厂凭借改革的东风，充分发挥主观能动性，因而企业状况与一般集体企业略有不同，有较强大的张力和蓬勃发展的势头。从历史角度去审视，柳州市冷柜厂在1984年前有什么值得借鉴的经验呢？

1、通过联合，实现企业的壮大。柳州市冷柜厂曾多次与其它厂家联合，每一次联合都壮大了自己队伍，进一步综合了设备和人的力量，形成了新的生产力，缓解了场地、设备、人力与需要之间的矛盾。

2、破除天命观念，解放思想，敢于向高技术产业进军，因而取得较高的经济效益，使企业走上了自己的发展道

路。

3、在适销对路基础上做好售后服务工作，以赢得市场。

4、注意向先进企业学习，引进技术和人才。

这些经验在企业发展中起了一定的潜移默化作用。

二、巨大而深刻的变化

1984年起，柳州市冷柜厂借助改革开放之势头，实现了企业的大腾飞，经过这几年的励精图治，奋力开拓，工厂已今非昔比。

（一）企业的规模、物质基础、技术装备已发生了根本性的变化。原有的10000平方米的陈旧的作坊式车间已被推倒，按照现代化文明生产需要扩大重建了31700平方米的高大宽敞的大厂房。代替过去手工工具的是从国外引进的具有八十年代国际先进水平的丹麦的壳体生产线（Cabinet Forming Line）、门体生产线（Door Forming Line）、意大利产的发泡注射机（Low Pressure Foaming Mach—ing）、西德产的真空成型线（Vacuum Forming Line）和西德、法国产的总装测试线（Assembling and testing Line）等六条生产线。还拥有2台锅炉、2台400千瓦的柴油发电机，以及企业生产过程需要的各种配套设备和器械220台（套）。具备了生产各种冷柜、冰箱、冷藏柜、雪条机的生产能力。1983年原有固定资产170万元，流动资产20万元，资产总额190万元。1987年固定资产达2100万元，流

动资产2840万元，专项资产1690万元，资产总额6630万元。资产规模增长了32.3倍，工厂已从落后的作坊式的小企业发展为初具规模的现代化中型企业。

（二）企业的产量、市场复盖面已发生了巨大变化。企业原产量1983年909台，现年产达10万台，过去日产低档单门冰箱或雪条机3台，现日产“都乐”双门冰箱400台。过去产品拥有的市场面仅在本自治区及与我区比邻省的部分地区，现在产品已复盖全国二十九个省市自治区。与上海、北京、天津等几十个大中城市的家电批发部门、商场建立契约性的直接供货关系，形成了庞大的全国销售网络，并相应建立了庞大售后服务网络和信息网络。

（三）企业的产品已从单品种向多品种、低档向中高档升级和发展。1983年的主要产品是一两个规格的雪条机和冷藏柜，品种单调，档次也较低。现在产品已向中高档升级而且实现了多品种多规格化。产品发展到冷柜、冷藏柜、冰箱、雪条机等4大类16个品种。其中BCD—150双门双温直冷式电冰箱获广西壮族自治区新产品百花奖。BC—150A双门单温电冰箱获广西优质产品奖和柳州市最佳消费品奖。四星级IC30冷柜，其技术性能在国内处于领先地位，达到80年代国际先进水平。

（四）企业管理逐步实现现代化和科学化。取代过去的从原材料购进，到生产过程以至销售均无规章制度可循的运转紊乱浪费巨大的个人经验式的管理，是现代化的企业管理，形成了严密的十大管理制度，实行了严格的方针目标管理，在此统率下，实行全面的计划管理、全面质量管理和全

面的经济核算。在管理过程中始终严密贯彻 标 准 化、数据化、计量化，保证了生产的优质、低耗、高效，被广西壮族自治区授予二级计量单位。

（五）干部、工人、工程技术人员的规模和素质发生了巨大变化。1983年企业职工318人，年龄老化，相当部分接近退休年龄，文化水平低，大部分是初中以下文化，只有3名技术人员。由于1984年以来实行“大换血”，让老工人退休，吸收了一大批职业高中和应届高中毕业生，职工增达642人，加之引进大批科技人才，企业职工文化素质和人员结构已发生重大变化。全厂职工大专以上文化120人，占全厂人数的16.4%，中专、职业高中毕业的225人，占全厂职工36%；普通高中305人占46%，初中文化仅占6%，基本实现了年青化和知识化。企业拥有高级工程师1人，高级经济师1人，中初级技术、统计等专业人员157人，占全厂人数的21.5%（聘请的退休的高级工程师不算在内）。企业正向技术密集型的方向发展。

（六）企业的各种经济技术指标已达到了较高的水准。1988年比1983年职工人数只增一倍，然而总产值、税利、销售收入分别增长了98倍、83倍和130倍。企业的产品质量达到区先进企业的指标要求。见图一：