

當代中國企業家

叢書

③

的時面
挑代對
戰

上海三聯書店

K825.3

55

《当代中国企业家》丛书第三辑

家



面对时代的挑战

本辑主编 方家文

RISER

杭州初阳台创作园 合编
上海写作中心
上海三联书店出版



B 596082

书名题字 舒 同
责任编辑 詹顺英 蔡子云 王心明
梁 坚 施建平
封面设计 王 俊 吴伯承
肖像作者 方少青

337
《面对时代的挑战》

《当代中国企业家》丛书第三辑

方家文主编

生活·读书·新知

三联书店上海分店出版

上海绍兴路5号

上海书店上海发行所发行

上海市印刷三厂印刷

1989年3月第1版

1989年3月第1次印刷

开本：850×1169 1/32

印张：10.875 插页：2

字数：275,000 印数：1—10000

ISBN 7-5426-0223-3/F·45

定价：4.00元

當代中國企業

印同

MODERN CHINA ENTERF

1

13

《当代中国企业家》

丛书简介

当代中国企业家们，是中国一代新星。他们代表了中国改革的方向，代表了中国改革的趋势。要了解中国的改革，就要了解中国的企业家。当一位企业家，更成了当今有志于改革的年青人所追求的目标。为适应国内外读者的需求，编辑出版这套丛书——《当代中国企业家》。

为保证丛书质量，特组织各地作家、编辑、记者及业余作者，深入企业，实地采访，写出有份量的纪实报告文学。陆续分辑出版，每集选编20个左右的企业或企业家的先进事迹。这套丛书，既是一部文学作品，又是一部实用读物，它真实、生动地——

纪录企业家的英姿风采，
讴歌企业家的开拓精神，
介绍企业家的管理经验，
揭示企业家的成功奥秘。

前 言

当好社会主义企业家

张世珠

党的十三大提出了我国处于社会主义初级阶段的基本理论，而社会主义初级阶段的主要任务之一，就是努力发展商品经济。千千万万的企业家是发展商品经济的过程中一支最活跃的力量。

马克思主义告诉我们，生产是第一性的，人类的生产活动是最基本的活动。只有努力发展社会主义的商品生产，才能使物质财富极大丰富，以逐步满足人们日益增长的生产和生活的需要。人们的精神状态也将随之而得到极大的改善，反过来更加刺激人们的生产积极性。这是社会主义商品经济的良性循环。

某些人把发展商品经济误解为提倡大家都去做生意。于是有些党政干部，甚至某些被称为灵魂工程师的人也大大做起生意来。“工农兵学商，一齐来经商”，官商合一，学商合一。但是倒来倒去还是那么些物资，只能导致哄抬物价、通货膨胀，造成人们一种紧张的逆反心理，挫伤人们的生产积极性。这是商品经济活动中的恶性循环。

商业也是企业，从事商业活动的人也是商业企业家。他们会给社会主义经济创造大量的利润，增加国家的积累和资金。但商业本身并不创造物质财富，只是商品的生产、交换（社会流通）、分配、消费这些过程中的一个中间环节。只有发展商品生产，才能大力创造物质财富。

在当代社会主义的中国，有成千上万的企业家。有全民所有制企业家，有集体所有制企业家，也有私营经济的企业家。但真

正当好一个社会主义的企业家并不容易。

要当好一个社会主义的企业家，首先要有发展社会主义商品经济的坚定信念。走社会主义道路是我们所坚持的四项基本原则之一。所有的企业家都应坚持这样的目标：发展商品经济，是为了振兴我们的社会主义祖国，是为社会的大多数人谋利益，而不是为了个人发财。即令是一个私营企业家和个体户也是这样。党的现行政策允许一部分人先富起来，但并不是要重新造就一个新的资产阶级。如果某些人只是为了个人发财，装满自己的腰包，使自己成为一个亿万富翁，那他最终不过是一个走资本主义道路的商人。而且可能由于他的不择手段以饱私囊而成为一个奸商。专门从事投机倒把的奸商是社会主义经济的蛀虫。

其次要富有改革、开拓和创新的精神。当前的时代是改革的时代，开放的时代。我们的企业有一些是从过去的老企业沿继下来的，有些新建企业也是沿用了过去企业的一些规章制度，因此在许多方面不适应或不完全适应社会主义初级阶段发展商品经济的需要。所以我们不仅需要对外开放，对内搞活，而且更需要改革。不改革就不能前进。

要具备适应社会主义初级阶段商品经济的一整套经营管理的本领。企业的经营管理是一门精密的社会科学，当然也包括自然科学，如充分利用科学技术以发展生产等等。企业的经营管理有很深的学问，诸如提高产品质量，改善服务态度，改革人事制度，整顿劳动纪律，如何降低成本和提高经济效益等等。不精心细致而又大胆谨慎地解决这一系列的问题，企业就上不去。例如，我从事管理上海的饭店业（第三产业）已有十几年的历史，至今还兼任着上海市饭店业协会的会长。但经过十几年的精心钻研，我对到底怎样才能管理好饭店这个行业还没有摸索出一个所以然来。只是深感真正培养出一个合格的饭店经理并不容易。即使是一个只有千把职工的饭店经理，也很不容易当好。“家家有本难念的经”。

还有一个问题就是职业道德的问题。我们社会主义国家的企业，不问它是全民、集体或个人所有制的，都应该全心全意为人民服务，尽量提供优质产品为消费者服务。尽管各企业之间的产品质量有高低、有好有次，这是任何时候都难以避免的，但企业家无论如何也不能故意弄虚作假，坑害群众。最近不断从报刊上看到某些个体户、私营企业家制造假劣货坑害消费者的事，竟然有些国营企业也干起这些制造假药、假冒牌号等恶劣行径来。为了谋取暴利以饱私囊(或一个企业的收入)便干出这种伤天害理的事来，是最大程度的败坏社会主义企业的职业道德，即使在旧社会也是公理所不容的。所以每一个社会主义企业家应该遵守企业的职业道德，维护社会主义企业的自身尊严，自觉地抵制一切弄虚作假、以劣充优、以次充好等坑害消费者的行径。

事物的发展总是不平衡的，企业之间存在着竞争。竞争也是推动企业前进的一种动力。不要一提到竞争就认为是资本主义的排挤与吞并。社会主义企业同样存在着竞争。优胜劣汰，不仅是大自然的规律，也是社会发展的规律之一。

愿我们的时代涌现出千千万万个企业家。

愿每一个企业家都成为为我们的社会主义祖国创造繁荣富强的国际国内环境，为大多数人谋取福利，因而成为时代所需要并受到广大人民所爱戴的人。

(本文作者原为上海市政府副秘书长，现任上海市饭店业协会会长、上海市作家协会理事——编者)

目 录

前言：当好社会主义企业家.....	张世珠 1
立体的路	
——记中国迅达电梯有限公司副总经理	
兼南方公司总经理王伟礼	章成钧 1
“振华”进行曲	
——记上海振华汽车服务公司总经理徐志光.....	江 迅 18
造福后人 扬芳乡里	
——记上海市环球制冷设备工业公司总经理姚富兴.....	陆炳元 33
老骥不伏枥 敢为天下先	
——记上海飞达羽绒服装厂厂长张成林.....	袁来根 陶雪珍 45
龙头	
——记华东电力设备成套联营公司	
董事长兼总经理顾林宝	戚礼淦 58
面对时代的挑战	
——记上海市物资回收利用公司浦东分公司	
经理濮德胜.....	王心明 吕少华 韩 敏 73
抢种试验田的人	
——记上海康达纺织联合公司经理、	
上海十二棉纺厂厂长石定祥.....	徐国英 89
善于把握时机的人	
——记上海市金属材料公司经理丁仁基	魏 刚 107
人总还是要有点精神的	
——献给上海电子管厂的歌.....	周嘉俊 122
“海狮”，走向世界	
——记张家港市洗涤机械厂厂长陈友庆.....	丁鸿元 136

小镇上的明珠

——浙江海宁农药厂见闻……………倪国和 王心明 147

万浪桥畔的遐思

——记无锡太湖羊毛衫厂厂长李忠南……………刘 钟 沈 康 160

晚霞的亮色

——记上海爱建机械厂厂长甘一良……………唐明生 172

这里飞起了金凤凰

——记张家港市轻工机械厂厂长张国华……………梁 坚 183

钱塘江畔“弄潮儿”

——记海宁市耀明制版厂厂长夏志生……………方炳华 195

小厂也能唱大戏

——上海胶合板厂纪事……………沈 康 205

一级决策者

——记上海长征塑料编织厂厂长金连福……………梁 坚 213

开拓者的脚步

——记江苏江都石化总厂厂长杨铁城……………黄 俭 224

长城魂

——记余姚市长城精工有限公司总经理朱文江……………陈加欣 238

在改革的征途上

——记上海市周浦商业公司总经理施龙根 ……华 夏 陈军贤 249

灼热的夕阳余辉

——记江苏启东电机厂厂长陈志谦……………殷 红 施建平 261

人往高处走

——记浙江慈溪县赖王村党支部书记

赖全新办工业……………沈斌煌 李 桦 275

古城今日谁风流

——记南通市矿山机械厂厂长徐进……………宋继高 288

在改革大潮中搏击

——记江苏如东县乳胶总厂厂长吴文汉……………施建平 300

不屈不挠的开拓者

——记江苏南通先锋腈纶毛纺染织厂厂长周志新……施建平 310

里下河畔一颗星

——记江苏海安耐火材料厂厂长狄汉林……丁文定 320

大潮中扬起风帆的人

——记江苏吕泗水产品实业有限公司总经理彭金生……施建平 329

后 记……编者 336



立体的路

——记中国迅达电梯有限公司副总经理
兼南方公司总经理王伟礼

章成钧

1986年6月8日，位于阿尔卑斯山麓的瑞士公民们，坐在铺着白净台布的早餐桌前，习惯地摊开了这个国家当天出版的《24点钟报》，读到了这样一段文字：

作家兼记者费尔南·纪贡提醒可能去中国投资的有关工业家说，中国人对世界和事物的看法与我们不同。例如，他们的时间概念比我们要弱得多。

.....

在这个以拥有400年钟表工业史而闻名世界的国度里，“时

间”的精确度总是人们常常谈论的话题；而“时间观念”无疑也成了人们用以度量一切人与事的准绳。

不过，费尔南·纪贡先生很快就会发现他错了。

至少，他的话对于这样一个企业来说已失去了准确性：它，就是生气勃勃地崛起在中国大地上的中国迅达电梯有限公司；

至少，他的话对于这样一位企业家来说已失去了准确性：他，就是多年来在改革大潮中搏风击浪、百折不挠的中国迅达电梯有限公司副总经理兼南方公司总经理王伟礼。

即便是在瑞士企业家那带有职业性苛求和挑剔的目光中，也不能不说这是一个奇迹：正是王伟礼和他的同事们，以其大无畏的开拓者精神和扎实苦干的创业者风貌，将我国机械行业中第一个中外合资的大型企业办得红红火火。

——公司在开业后仅用8年多时间，就已在电梯行业中缩短了和国际电梯业相隔30年的差距；

——经济效益直线上升：到1987年底，公司已向市场提供了各类电梯7204台，工业总产值共完成59776.7万元，共获税前利润8410.4万元，外汇收入共4003.4万美元，产品国产化达到了90%左右，产品已远销世界20多个国家和地区；

——1985年中迅产品获得了“国际伊斯兰贸易大奖”，1987年被授予全国对外经济贸易行业先进集体称号；1988年，在全国5000余家合资企业中脱颖而出，被评为“十佳”合资企业之一。

时间的跨度使空间的距离浓缩了。奇迹般的时效使企业蒸蒸日上。就像中迅公司产值报表上那直线上升的箭头一样，王伟礼和他的同事们在奋发向上……不过，报表上上升的箭头是平面的。王伟礼向上的路呢？也能是直面的、平坦的吗？我们闯进了他的领地，开始去寻访……

多侧面组合的梯箱——立体的路， 需要整体掘进和运行……

70年代末，享誉世界的瑞士迅达电梯公司经理采尔韦派出谈判人员，从阿尔卑斯山麓飞抵中国长城脚下，小心翼翼地叩响了中国市场的大门。

他们面对的是一个陌生的东方国度，一个潜在的刚刚苏醒的巨大市场。合资办企业会成功吗？倘若成功，那么中国将成为第一个与瑞士迅达电梯公司合资办企业的国家。

他们的思维中和公文包里不得不揣着一个个“？”。

瑞士迅达电梯公司——这家具具有114年历史的老企业，在世界6大洲设有40个制造厂，60个销售、安装、保养、维修等分支机构，是世界上最大的跨国电梯公司之一，效益超群，信誉卓著。过去它在各国大都独资办厂，很少和别的国家合资经营过工厂。但是他们经过科学的论证，又出于对中国开始实行改革、开放政策的信任，终于作出了与中国合资办企业这一重大决策。

1980年7月4日，由中国建筑机械总公司、瑞士迅达公司和香港怡和迅达公司共同投资组建的中国迅达电梯有限公司诞生了。

时间和效益，无疑是他们办企业的最高宗旨。当外方人员的目光投入企业经营领地的时候，他们又不禁显露出深重的犹豫。毕竟，中国关于改革、开放的政策刚刚颁布，一些企业的领导对中外合资办厂还没有经验。

果然，他们的忧虑很快得到了证实。合资初期的几年里，一直徘徊不前的经济效益，使中迅公司陷入了困境；在技术引进的消化吸收方面决策失误，产品研制忽略了“以新带老”，致使新产品发展速度缓慢；让协作企业拖了后腿；产品质量和售后管理经常出现麻烦事情……这些因素聚集在一起，致使1982年整整一年

不能出新产品。前4年利润在700万元水平上徘徊，新产品国产化比例仅达到19.3%。

中迅公司能否继续生存下去？一些人开始怀疑……

然而，此时当人们的目光投到公司下属的上海电梯厂时，便会惊异地发现，那里却是别有一番天地：工业总产值和出口产品在4年中增加了近30%；创汇由4年前的“0”增加到233万美元。

于是，上海电梯厂厂长王伟礼顿时成了引人注目的人物。

在北京中迅公司召开的一次董事会上，瑞(士)中(国)经济协会会长、中迅公司副董事长乌力·锡克博士决心引荐王伟礼。他激动地说：“我们常讲公司缺少人才，现在人才就在我们身边，上海的王伟礼就是一个。他的工作干得很出色！”

于是，1984年8月的一天，设在北京总部的中迅公司总经理办公室里，走进了一个身材高大魁伟的中年人——新任总经理王伟礼走马上任来了。

工作人员立即从各个角度向他投来神色各异的目光：有信任，也有怀疑。从外表看去，他年近50，略微谢顶，但双目炯炯有神，红润的脸膛上神色坚毅，透露出既有魄力且又精明的气息。但是他要领导这样一个大型中外合资企业，能行吗？

人们还不怎么熟悉这位新来的总经理。即使在当年人事部门的履历表上，记录的也只是一串简单的数字：王伟礼——工龄33年。党龄28年。大学只念了一年。20年搞专业业务。13年搞政工工作。当过医药行业采购员和供销科长。当过钢铁厂的团委书记和党委书记，在荒凉草甸里参加了开辟和建设十里钢城的工作……

人事部门精选了这些数字，而将一切带有感情色彩的东西留在了王伟礼的记忆中。文革期间他在钢铁厂耐火材料车间劳动改造，成天和碳沙粉末打交道，曾生过一场肺病，一个大个儿年轻人体重只剩下99斤。母亲每每看到他处在有害的白色粉末污染中，就心疼得直哭……后来的岁月中，人为的和工作劳累的双重冲击，使他患了高血压病。要办中外合资电梯公司了，已经担任了

上海冶金矿山机械公司行政负责人的王伟礼，于1980年5月被派到上海电梯厂当了厂长兼党委书记……

正是这些数字和这段带有感情色彩的记录，才使人们看到了一个实实在在的王伟礼，才能使人们了解到：岁月，是怎样磨炼了一个普通的共产党员、基层干部。而他，在当前汹涌奔腾的改革潮流和错综复杂的局势中，又将以怎样的胆略和意志去打开新的局面呢？

新的局面并非呼之即来。面对中迅公司的困境和混乱的生产局势，王伟礼乱中求治，一步步开始了扎实的工作。

士气，他认为比什么都重要。他担任总经理后做的第一件事，是向全公司数千名职工提出了激奋人心的两句口号：中迅精神——“同心同德，发奋拼搏”；中迅目标——“造就第一流人才，开拓第一流管理，创造第一流产品，提供第一流服务”。

接着，王伟礼以总经理身分主持召开的第一个会议就是质量工作会议，从生产准备一直到产品售后服务，制定了严密的质量控制体系。

口号，是响亮的；质量控制体系，是缜密的。然而，当最初的一阵激情过去之后，一切又恢复了平静。产值在缓慢递进，质量事故仍时有所闻。王伟礼无须微服下巡，只要随意去厂里走一走，上班时间这些景象便会困扰着他的心绪：悄悄干私活的，不乏其人；洗浴剪发的，剪刀“咔嚓”，声声入耳；下象棋的，车、马、炮在“楚河、汉界”边杀得难解难分……

王伟礼倏然明白：一切好的措施最终都是由人去执行的。企业合资后，企业的性质变了，较为优厚的待遇提高了部分职工的生产积极性，同时也养了一批“阿混”。

人的素质和人的管理问题，就这样尖锐地摆到了王伟礼的面前。他开始狠抓人的管理，对人事、分配制度进行了第一轮改革摸索。对公司3200余名职工实行了劳动合同制，对干部实行了聘任制，对工人经过考核后实行了合格上岗制。有两名职工在中班

时下象棋，被检查人员发觉后，结果分别给以记过和警告处分，并中止其上岗合同，经济上罚款达600元。严厉的处罚措施，使全厂职工在强烈的震撼之余受到了教育。

一张招聘“见习科长”的广告，在下属工厂里卷起了改革人事制度的第二道冲击波。这种“见习科长”面向全厂职工招聘。无论是干部还是工人编制，被聘后见习期半年。在这半年内编制、待遇、工资三不变，但被授予了领导部分科室、车间的权力。如果半年内表明能够胜任就给以正式聘任。

工人们第一次听说“当头儿”也要公开招聘，都被这件新鲜事吸引了，结果报名者超过实际招聘数将近3倍。

王伟礼甚至将这冲击波扩展到了厂长一级。原上海电梯厂一位有近40年工龄的副厂长，因文化知识、领导水平已不能胜任，被改聘为质量科长。他任科长期间，平均每星期发一个文件或通知，却很少深入现场去解决实际问题，给质量工作造成不良影响。经厂部讨论决定，王伟礼再一次将他解聘，调基建科做科员，工资连降两级。

这道冲击波在上海电梯厂产生了强烈的正负效应。王伟礼推波助澜，使该厂由8名厂长减为4名；中层干部9人被解聘；5名科室干部被降级；公司总部的工作人员由50多人精简为25人。同时，8名工作成绩突出的被晋级；一位曾被降两级工资的安装维修队长因成绩显著，又被提拔为安装维修分公司的经理。

奖惩兑现，优劣分明。职工高涨的生产积极性，不久就使中迅公司摆脱了困境。王伟礼上任仅两年多，各项指标却都翻了一番多。

“不管是谁，我一视同仁。好的升，差的降。”王伟礼面向全公司职工作出的斩钉截铁的表态，在铁一般的事实面前得到了证明。