

中国 经营大师

主编 马洪



CHINESE GREAT MASTERS OF MANAGEMENT

中国发展出版社

主 编 马 洪
副主编 朱 兵

中国经营大师

3

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国经营大师 (3) /马洪主编. —北京: 中国发展出版社, 1996. 9

ISBN 7-80087-230-0

I. 中...

II. 马...

III. 企业管理—经验—中国

IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13074 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京二二〇七印刷厂印刷 各地新华书店经销

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 次印刷

开本: 1/32 850×1168mm 印张: 12.625

字数: 300 千字 印数: 1—10100 册

定价: 17.90 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

主 编
副 主 编
执行编委
编 委 会

马 洪

朱 兵

蔡建国

(按姓氏笔划为序)

丁宁宁	马 洪	马建堂	王西玉	王家福
王慧炯	邓寿鹏	朱 兵	乔 刚	乔仁毅
杨志英	杨志贤	李克穆	李京文	李泊溪
李剑阁	吴凯泰	吴敬琏	吴新民	张小济
张云凤	张云方	张连顺	张卓元	陈吉元
陈锡文	武 超	林毅夫	岳颂东	周叔莲
周国印	赵维绥	班明丽	黄文夫	章含之
庾 震	程秀生	鲁志强	楼继伟	蔡建国
戴国庆				

中国经营大师理事会 (按姓氏笔划为序)

王金友	方 文	史桂开	宁运久	朱培培
孙广信	孙孝明	李一奎	李永芬	李隆铭
何静芝	张果喜	张济时	张景荣	陈 仁
陈森辉	郑广银	郑永刚	宗庆后	赵新先
徐文荣	郭伟帆	蒋梦兰	鲁灿松	楼忠福
楼金炎	路凤鸣			

中國必須生就出

一大批自己的精英

當士解

書之

九五、六

序 言

中国必须造就出一大批 自己的经营大师

中共中央政治局委员 国务委员 李铁映

党的十四大明确了我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。这是一个极其重大的理论突破和举世瞩目的伟大实践，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

社会主义市场经济体制的建立和发展，必须有一大批高明的企业经营人才，一大批企业家、经理、金融家……依靠这些经营人才来推动和促进市场经济的发展。外国成功的经营思想、经营方针、经营艺术、经营之道，是邓小平同志要求我们吸收和借鉴的人类一切文明成果的一个重要组成部分。

在建立社会主义市场经济体制的今天，在我国进一步改革开放，与世界市场接轨的机遇面前，我们应当很好地参考借鉴国外的现代经营经验、科学管理方法。

同时，必须看到在我国十余年改革开放进程中，也涌

现了一批我们自己的出类拔萃的经营人才，也有能够与世界级经营人才平起平坐的经营大师。他们为我国商品经济的繁荣，市场经济的建立，国民经济的发展，人民生活的富裕，做出了很大的贡献。他们之中，有国有大中型企业的厂长、经理，有集体企业、乡镇企业、私营企业中的企业家，也有三资企业中的中方高级管理者，以及其他生产、流通领域中经营管理的决策人物。他们的造诣和成就也是值得大书特书的。

现在，国务院发展研究中心委托中国第三产业杂志社、中国发展出版社举办中国经营大师有奖征文活动，我认为这是一件顺应时代潮流、符合市场经济需求的好事，应该得到社会各界的大力支持！

榜样的力量是无穷的。师者，传道授业解惑也。经营大师，不是一般的企业家，而是企业家中大师级的佼佼者。经营大师，要具有独特的经营思想，高超的经营艺术，优秀的经营业绩，突出的经营效益，一定的社会影响。写出我们自己的经营大师，把他们的成功之路、经营之道介绍给全社会，其积极意义是不言而喻的。

市场经济，呼唤千千万万卓越的经营大师。

第三产业，需要千千万万优秀的经营大师。

我愿借《中国第三产业》杂志，向社会呼吁——中国需要宣扬和造就一大批自己的经营大师！

目 录

中国武钢：居高腾越

——记武汉钢铁（集团）公司总经理刘本仁

..... 马金山（2）

播种中国农村希望的人

——记江苏华西集团公司董事长吴仁宝

..... 冯 治（34）

中国涂料大王

——记上海华生化工公司总经理李隆铭

..... 徐文龙 严兴福（50）

中国电话大王

——记 TCL 集团公司董事长兼总裁张济时

..... 刘小华（64）

东方魂

——记四川省东方电机股份有限公司

总经理陈卫建

..... 许学勤（78）

中国杉杉走向第一

——记宁波杉杉集团有限公司总裁郑永刚

..... 陈关允（92）

外贸战将

——记山东诸城市对外贸易集团公司总经理王金友

..... 刘汉太（108）

国企“神医”

——记上海第二毛纺织厂厂长万德明

..... 徐文龙 严兴福 (122)

黄金大裂变

——记杭州大厦有限公司董事长、
总经理楼金炎

..... 英 银 (138)

驰骋能手

——记至喜集团董事长、总经理刘长建

..... 胡智斌 (148)

中国除草王

——记浙江省新安江化工(集团)股份
有限公司董事长兼总经理王伟

..... 郑秉谦 (160)

不夜城，迷人的星

——记上海不夜城联合发展(集团)有限
公司总经理章宏益

..... 邢晓方 严 锋 周 萍 (174)

“伊利风采——360”

——记内蒙古伊利实业股份有限公司
董事长兼总经理郑俊怀

..... 赵玉峰 (188)

跨越巅峰

——记山东起重机厂厂长黄伟

..... 刘砚祥 (198)

金威与朱培培

——记浙江金威集团公司董事长兼总经理朱培培

..... 赵 龙 胡多法 (210)

衔来“民贸之星”的雄鹰

——记内蒙古民族商场股份有限公司（集团）

董事长、总经理云文广

..... 李世珍（222）

中国农膜大王

——记吉林省白山市喜丰塑料股份有限公司

董事长、总经理曹志强

..... 张凤翔（234）

巾帼，永远芬芳

——记上海中建房地产开发公司总经理李永芬

..... 浦 炎（242）

红心跳跃的贵州英雄

——记贵州红跃（集团）食品有限公司

总经理师红毅

..... 周希岳（256）

名牌之路

——记内蒙古宁城老窖集团董事长、

总经理马德海

..... 会 君（268）

男儿上路不回头

——记中华一剪梅集团董事长张旭升

..... 张 浩（280）

高天朗朗机遇赐

——记上海宝钢冶金建设公司总经理高天赐

..... 虞伯贤（292）

兀起石林

——记南京石林商场总经理刘丰

..... 张春坦（314）

撒缰曳鬃马蹄疾

——记内蒙古赤峰双马集团总公司总经理李国华

..... 张玉祥 (326)

孔府宴天下

——记山东孔府宴酒厂厂长江廷华

..... 于庆军 戴天军 李乃华 (334)

中原商海一大山

——记河南天使(集团)股份有限公司
公司总经理张成山

..... 郭海运 何长运 (344)

历史的飞跃

——记新疆卷烟厂厂长袁阜民

..... 毛玉玲 (352)

中国“熊猫”人

——记“熊猫”电子集团公司总经理陈祥兴

..... 谈嘉祐 (361)

中国电视塔大王

——记凌云实业集团总经理陈木林

..... 王 曦 (373)

三下商海尽开颜

——记湖北宜化集团有限责任公司
董事长、总经理张永正

..... 苏开美 胡智斌 (383)

中国经营大师征文启事(常年举办) (393)



我们的目标就是坚持社会主义方向，在管理上追求一个高标准，在科技上追求一个高水平，在产品上追求一个高质量，在队伍上追求一个高素质，在效益上追求一个经济增长的高速度，走投入少产出多的质量效益型发展道路。

刘亦仁

中国武钢：居高腾越

——记武汉钢铁（集团）公司总经理刘本仁

□马金山

什么叫“百尺竿头”

1993年8月，新任总经理刘本仁在月末会议上，面对着600多位武钢党政工处级以上领导干部说：“过去，作为副手，遇到重大问题，我可以请示一把手。如今，再遇到问题，我向谁请示，我还能问谁？”

全场顿时发出一片善意的笑声。刘本仁，其人如其名：本分、实在、仁德。

还能问谁？问市场，问用户，问职工，问自己。这个问题已被他后来的实践所证实。只是这一阙心声，反映出此时此地的他作为一个副手被突然宣布为正职后，在巨大的压力面前的惶惑与

焦虑。

的确，压力是巨大的。如果他接手的是一个烂摊子，尽管难度大，然而从乱到治，反差大，见效显。如今，他接手的不仅是一个好摊子，而且是一个处在她自身巅峰上的企业。

武钢是全国思想政治工作优秀企业，获得了国家一级企业、金马奖、全国“五一”劳动奖状、国家质量管理奖等一批使全国 6000 多家大中型企业为之瞩目的殊荣。她开创的坚持社会主义方向，走质量效益型道路的经验，得到中央领导的充分肯定，国务院发文号召全国工交企业学习武钢。她从 12 万职工中剥离分流出 7 万人走向市场的重大举措，成为我国大中型企业深化改革的必由之路。此举不仅再次得到中央领导的充分肯定，而且被境内外 20 多家新闻传媒广为报道……作为驾驭这艘航船的老经理黄墨滨，在获得了全国优秀企业家、全国“五一”劳动奖章和全国劳动模范这 3 种中国企业管理者最高荣誉后功成身退。他的继任者刘淇又因工作出色、德才兼备荣升冶金部部长……

用一句时髦的话来说，此刻的武钢，正处于辉煌之中。在这炫目的色彩中，作为继任者的刘本仁，惶惑和焦虑的是能否使武钢百尺竿头，再进一尺？逆水行舟，不进则退。正像一位跳高运动员，当他刷新自身的最高纪录后，要想再进一步，哪怕只有一厘米，也要蜕三层皮。其承受的生理和心理压力，远非昔日可比。

在历史和现实的交点上，人们期待武钢再度辉煌，期待刘本仁及其一班人能使武钢实现高起点上的腾越……

什么叫“客大欺店”

刘本仁是个“左撇子”。除了写字用右手外，其他一切都用左手：握筷吃饭；使刀削苹果；挥拍打乒乓球，因快速推挡凶猛有

力，且球路刁钻，使他获得过北京语言学院男子单打冠军；篮球场上，左手投球使对方猝不及防而屡屡投中……

有科学资料表明：“左撇子”因勤用左手使主管思维的右脑多得锻炼而较为发达，因而“左撇子”往往较常人精明和聪明。而这种聪明和精明，对他治理武钢也产生微妙的影响。

武钢开创的质量效益型道路，不仅使武钢获得巨大的经济效益，也创造了巨大的社会效益，更因国务院的推崇而名声远扬。然而，用黄墨滨谦虚的话来说：“武钢只是出了个题目，搭了个架子，还有待充实和完善。”

在市场经济发展的今天，怎样去扬弃和发展？通过什么方式？刘本仁想到了“贯标”，即贯彻 ISO9000 系列国际标准。

这个标准是国际上通行的对企业的起码的要求。由于中国的企业管理落后，执行起来相当困难。贯标是抓基础管理、抓质量体系、策划企业形象的最主要的内容。贯标是管理上的重大储备，更是人才上的重大储备。她将使中国企业管理与国际惯例接轨，从而为自己的产品进入国际市场取得许可证和通行证。在市场经济已使国内外两个市场连成一片的今天，贯标是当代企业家技高一筹的抉择。事实上，武钢推行全面质量管理已有 10 多年历史，她和贯标在指导思想、建立体系上是一致的。从范围上看，前者比后者广；从内涵上看，后者比前者更具体。前者定性多定量少，后者定性少定量多；前者注重资料的累积，后者注重实际和效果，而且要求所有的人都动作，都具备三个觉悟：即系统抓质量的觉悟，用标准来规范管理行为的觉悟，懂得在生产经营中质量因素是最主要因素的觉悟。用这三个觉悟武装起来的“质量人”，就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。显然，贯标是市场经济条件下推行全面质量管理的深化和开拓，其工作难度要大得多。

再苦再难也要做。刘本仁和他的一班人形成了决策共识：把通过国际认证机构的认证列为 1994 年三大战略目标之一来落实。

他亲任贯标领导小组组长，层层构建组织机构。他签发 133 万元奖金，重奖有功者。公司印刷了 13 万册普及教材，12.5 万员工人手一册，并分期分批脱产一周轮训。考试不合格者，被取消当年工资晋级资格。他和 27 个厂矿及部处室领导签订目标责任状，对认证合格者奖，对不合格者就地免职。

与此同时，他和全面质量管理办公室正副主任王义才和游发华磋商，如何选择国际上的认证机构？他提出三条：一要选择国际公认的权威机构。这样通过后，才会在国际上产生影响。二要该机构对中国、对武钢要友好。否则，易横生枝节。三要省钱。贯标是有始无终的事业，每半年都要复查一次，每次都要按基数付酬。因此，这个基数要订得低，订得合情合理。

经办人员按照这三条要求，进行了精心选择。在英国注册的多国际公认的权威认证机构中，选择了名列前茅的法国 BVQI 公司。之所以选择它，是因为在许多家机构的报价中，它报得最低，并表示如认为高了，还可以商量，甚至赔本也干。这至少透露出—个信息：它对武钢是友好的。

其实，这正是这家机构的精明之处。常言道：店大欺客，客大欺店。反其意而用之：店大抬客，客大也抬店。武钢是国内外有影响的企业，它宣告武钢通过认证，将在国内外提高自己的声誉。武钢作为一个典型示范，将为它在中国竞争激烈的认证市场，开辟广阔的前景，这正是它赔本也要干的动因。精明人遇到了精明人。

武钢人乘机扩大战果。认证费用是按职工人数和产品系列的多少来计算的。如果按 22 个系列上千种规格和 12.5 万员工的数目来说，无疑是一个庞大的天文数字。但武钢人把 22 个产品系列简化成了热连轧、冷连轧（还包括硅钢）和型钢 3 个系列，并且根据供方和分供方中只计算供方人数的概念，在近 50 家工厂中把“两钢六轧”这 8 家主体工厂列为供方，其余均作为分供方而忽略

不计。而在8个主体工厂中，又把生产线上的一线工人作为供方，其余均列为分供方忽略不计。这样，12.5万人的武钢就精减成了5000人作为计算的依据。结果，这次认证的总费用仅相当于沿海某家300多人的小厂的认证费用。

认证通过后，法国BVQI公司的高级认证师莫耶先生对游发华说：“你们武汉钢铁集团公司确实了不起。很多东西我们明知道上当，也不得不这样做。我们是捏着鼻子哄眼睛。当然，我们的初衷就是赔本也干。我们是友好的。”

游发华对这种友好表示了理解和感谢。与此同时，他对刘本仁总经理所提的选择认证机构的三项要求感到由衷的敬佩，体味出这个长在上海的“浙江佬”的精明之处。江浙人的善理财、善经商，古今亦然。

1994年10月28日，武钢作为我国第一家特大型联合企业，通过了法国BVQI公司的认证，20多家新闻传媒先后报道，在国内外产生了广泛影响。

1994年底，美国美林证券公司一行人来武钢商谈股票上市事宜，当听到武钢通过BVQI认证的消息后，开始还摇头不信，这么大的集团公司能整体通过，不可能吧？当有关人员将证书给他们看后，这一行人当即全体起立，鼓掌祝贺。

1995年初，武钢经理助理蒋淳等到澳大利亚恰那铁矿洽谈购矿事宜。当澳方人员一听说武钢通过BVQI认证，肃然起敬，纷纷竖起大拇指赞扬了不起，那眼神都跟先前大不一样。

1995年4月，韩国的一家公司与武钢签订了购买数万吨钢材的合同。他们派出一个考察组来了解武钢的质量保证能力。当初轧厂的王厂长向客人介绍武钢通过了法国BVQI的认证情况后，考察组组长詹姆士先生立即站起来，说：“我原来准备了20多个问题要咨询，并且计划到现场去考察，还准备抽查样品。看来这一切都不必要了，相信你们的质量保证能力。”他当即打道回府。