



辉煌来自超越

——南京中北 20 年创新之路

孙月平 主编

中国工人出版社



151

序

摆在读者面前的《辉煌来自超越》这本书，记述的是南京中北(集团)股份有限公司所走过的二十年风风雨雨的创新之路。

我曾到南京中北(集团)公司作过调查，公司总经理王毅同志是我多年交往的企业家。南京中北(集团)公司由一个只有 51 辆车、120 万元固定资产、130 多名职工的小企业，经过二十年的拼搏，发展成为拥有大中小 1320 多辆车、5.6 亿元总资产、2800 多名职工的江苏省城市客运交通行业最大的专业公司之一，1992 年以来连续获得国家建设部和省、市政府授予的“文明单位”等多项荣誉称号。南京中北(集团)公司的业绩确实是辉煌的。她的成功实践，为我们提供了改革开放以来国有企业改革中奋起、在创新中发展的又一个生动而形象的范例。

江泽民同志在 1995 年全国科学技术大会上的讲话中曾提出：“我们坚信，在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线的指引

下,将社会主义制度的优越性,社会主义市场经济体制对生产力发展的巨大推动作用,同科学技术的威力有机结合起来,就一定能够顺利实现我国社会主义现代化建设的宏伟目标”。对于企业,特别是国有企业来说,要实现这三者的有机结合,就是要具体落实经济体制和经济增长方式这两个根本性转变的要求,建立能够符合社会主义市场经济体制要求、适应国际国内市场变化的运行机制,采用先进的科学技术和实施现代科学管理,发挥我们的政治优势、最大限度地调动全体员工的积极性、创造性。这三大基本因素的结合,就构成了一个企业参与市场竞争的活力和实力,其外在标志就是市场覆盖高的名牌产品,其支撑点是技术和人才,其结合点是高素质的优秀企业家。南京中北(集团)公司的成功实践,充分证明了这一点。

主编这本书的孙月平同志,曾经是我的同事,现在是中共江苏省委党校的副教授,是一位年轻有为的教学、科研骨干。他的讲课,深受学员们的欢迎。他每年抽出很多时间到基层和企业作调查,出了不少高质量的科研成果,这本书是他近年来的新作。他与三位同志一起,作了深入的调查,抓住“创新”两字,系统地总结了南京中北(集团)

公司二十年来的成功经验,揭示了企业、特别是国有企业在社会主义市场经济条件下改革和发展的规律性的东西。这本书最显著的特色,就是对丰富生动的实践作理性的概括,有情况的记述,有经验的总结,有现代管理学知识的介绍,文笔也清新流畅,有很强的可读性。在这里,我竭诚地向领导同志、理论工作者和企业界的朋友推荐这本书,相信大家一定会从中得到有益的启示。

中共江苏省委副秘书长、政策研究室主任

顾介康

1999年4月

目 录

序.....	顾介康(1)
--------	--------

上篇 研究报告

第一章	总报告.....	(3)
第二章	观念创新:抓机遇,“敢喝第一口水”	(32)
第三章	制度创新:股份制改造,企业驶入“快 车道”.....	(42)
第四章	组织创新:着眼规范化,“老三会”“新 三会”协调运作.....	(54)
第五章	机制创新:强化激励机制,“人人身上 装一台发动机”.....	(69)
第六章	经营创新:拓展主业,提高企业的核心 竞争力	(81)
第七章	服务创新:优质高效,创一流服务名牌	(96)

第八章	文化创新:提高凝聚力,树“中北”形象	(110)
第九章	业绩创新:不断上台阶,高速增长争优	(120)
第十章	人才创新:开发人才资源,培养新一代	(134)
	“中北人”	

下篇 文献选萃

- 在股份制改造中加快企业发展
..... 中共南京市委宣传部(149)
- 从不断改革的探索中寻求企业发展之道
..... 中共江苏省委研究室(157)
- 在加快改革中寻求企业发展之道 王毅(170)
- 自加压力大胆探索 转换机制走向市场
..... 新华日报(179)
- 一个小客车队的“裂变” 卜宇(184)
- 一个在加快改革中迅速崛起的企业典型
..... 中共南京市委城建部调查组(191)
- 来自中北的报道 南京市场报(199)
- 适应股份制企业发展 积极发挥政治核心作用
..... 朱德祥(219)

· 以企业改革发展稳定为主题作为党委一切工作的落脚点	关卫国(227)
· 加大改制的“油门”	马焕新等(237)
· 与“改革”共辉煌	磐石(242)
· 南京市打破公交独家垄断经营格局	中央电视台(250)
· 南京市“公交”改革探索	王宏民(253)
· 南京中北接受公交一公司	范家政(258)
· 并蒂莲花更鲜艳	李霞飞等(263)
· 鲲鹏展翼始冲天	陶斌义(273)
后记	(281)

上篇 研究报告



总报告

古城南京,升起一颗耀眼的星。

南京中北,1979年7月1日,从南京市公交公司分离出来,呱呱坠地,蹒跚起步,独立经营,当时称南京市客车出租公司,现称南京中北(集团)股份有限公司,到1999年7月1日,整整20岁了。20年风雨历程,20年硕果累累.....

1979年,拥有大小51辆车,固定资产原值129.34万元,职工137名,客运总收入42万元,税金1.15万元,利润总额为-0.15万元。

1998年底,拥有各类大中小车辆1320多辆,总资产55767.30万元,股东权益29780.37万元,员工2851人,主营业务收入16363.12万元,利润总额4194.90万元,净利润3743.99万元。

中北公司现在是江苏省城市客运交通行业内最大的专业公司之一(在出租汽车行业内为最大)。1992年以来,连续获得国家建设部和省、市政府授予的“文明单位”称号。1994年被国家建设部评为“全国城建系统规范化

注:本篇中的数据,除特别注明者外,均为母公司数据。

服务先进单位”。1995 年被评为江苏省三产“200 强”企业。1996 年被江苏省计经委、工商局评为“江苏省最佳形象企业”。1997 年被江苏省建委、省文明委授予“江苏省创建文明行业示范点”称号。1998 年 1 月被江苏省计经委、省文化厅、省工商局等部门评为“江苏省公众满意形象单位”。

20 年成长:不断超越自己

南京中北 20 年成长历程,大致可以分为四个阶段,其间抓住了给公司发展带来重要影响的四次重大机遇。这 20 年历程,是成长的历程、发展的历程,也是不断改革、不断超越自己的历程。

第一阶段是 1979—1983 年,为创业起步阶段。

根据《南京中北大事记》记载和老同志回忆,1975 年 1 月 15 日,南京公交公司以国家分配的 17 辆菲亚特小轿车为基础,成立了一个小客车队,这就是南京中北的前身。

党的十一届三中全会之后,改革开放拉开了帷幕。城市的发展和人民群众的需要,向出租车发出了召唤。出租车计程收费、招手停车,也使其具有了独立的生命力。1979 年 7 月 1 日,沐浴着改革开放的春风,南京市客车出租公司(以后改称南京出租汽车公司)正式从公交公司划出,独立经营,为南京市公用事业局属下的全民所有

制企业。到了年底,拥有车辆 51 辆,固定资产原值 129.34 万元,职工 137 名,客运总收入 42 万元,税金 1.15 万元,利润总额为 -0.15 万元。公司总部在大桥南路 8 号。办公室是两排红砖小平房,车间是芦席棚,停车场是露天的泥土地,晴天灰尘扬,雨天泥水溅,条件十分艰苦。

公司创业伊始,在事业上就颇有创新意识、改革精神。除经营轿车出租外,还利用公司的大客车,陆续开辟了中山陵风景区游览线,梅花山、牛首山、栖霞山等风景区季节性专线游览车,以及杭州、普陀、苏州、无锡等长途旅游专线,还开辟了清明节扫墓专车,大连山、扬梅塘等劳改、劳教单位定点车等等。这些项目的开辟,与公交公司形成互补,取得了较好的经济效益和社会效益。这一时期,公司在南京市还首创“南京风光一日游”,既扩大了中北的业务,又促进了南京旅游事业的发展。

第二阶段是 1984—1991 年,为跳跃发展阶段,其间抓住了给公司发展带来重要影响的第一次重大机遇即 1984 年与中信公司合作经营,给中北带来了量的发展。

1984 年,南京中北只有大大小小 126 辆旧车,每年靠财政支持新增、更新一、二十辆车,发展缓慢,难以适应南京城市快速发展和人民群众的需要。国家在利改税后实行“拨改贷”,中北由于利润微薄,贷款十分困难。1984 年 9 月,在中信北京中北汽车公司开业典礼之际,各地出租汽车公司经理纷纷要求中信在各地合作经营出租汽车,以解决资金不足、更新困难的矛盾。此后,公司得知中信

公司利用国外筹资将从日本引进豪华轿车,在国内兴办“中北出租”,以发展国内出租业的消息,立刻感到这是一次难得的机遇,于是多次进京联系,千方百计见到荣毅仁副委员长,希望给予支持。紧接着,又在市政府的大力支持下,以最快的速度办理各项手续,终于在1984年10月18日与中信公司签订了合作经营合同,正式成立“中北南京汽车公司”(翌年更名为“南京中北汽车公司”),与南京出租汽车公司合署经营,“两块牌子一套班子”。一期合作购进135辆进口尼桑车,“南京中北”由此应运而生。

这次与中信公司的合作经营,给南京中北带来了巨大的变化:一是大批进口高档汽车的加盟,使中北公司“鸟枪换炮”,整体面貌焕然一新,公司经营实力大大增强,也为南京城增添了光彩;二是引入了中外合资企业经营管理机制,当时投入最佳的场地、最好的人员、最严格的管理办法经营“中北”,这批进口汽车给中北带来了巨大的经济效益和社会效益,以至于人们当时只知“南京中北”,而不知“南京出租汽车公司”;三是135辆进口汽车购入后,南京中北提出将外汇按当时的汇价买断,以人民币折算后当年用地方贷款还清本息,这一高明的决策,使中北回避了此后出现的汇率风险和政策风险,为中北的发展奠定了重要的基础,也使南京中北与中信的合作获得了圆满的皆大欢喜的结局。正是由于一期合作的成功,双方在1988年又开始了二期合作,购进了80辆桑塔纳汽车。而中北由此实现了一次跳跃式发展,跃居省内

出租车行业“龙头”地位。

1984年,南京客流量不断加大,乘车难日益突出,公司领导人带队调查,开辟了中巴车客运专线,这在南京是首创,先后开辟了6条专线。中巴车定线不定站,招手停车,沿途载客,大大缓解了南京乘车难的矛盾,得到政府和市民的普遍赞扬。

在这一时期,公司又开辟了南京到盐城、泰州、淮阴、合肥、黄山等地的长途客运班车,定时定点定线。在长途客运公司之外开办长途客运班车,在南京,中北是第一家。

与此同时,公司开始大胆探索内部改革,以充分调动职工的积极性。1985年6月,公司开始实行“单车承包、营收提成”的经营分配办法。这在南京出租车行业是首创。1988年8月,公司又进一步在部分单位首创“单车核算、利润分成”的办法,改“营收提成”为“利润分成”,克服了那种不计成本、增产不增收的状况,促使驾驶员既增营业收入,又要创利润,强化了职工的效益观念。1990年,公司在试点的基础上,又将所有权与经营权分离,全面推行“单车租赁经营”的改革措施,使公司的经济效益大幅度提高。

这一时期的改革和跳跃式发展,为1992年的改制打下了极为重要的基础。从发展来看,尽管这一时期企业发展主要体现在量的扩大上,但是通过与中信公司的合作,中北公司壮大了实力,提高了市场地位,增强了活力,

加快了发展步伐。从改革来看,尽管这一时期的改革措施带有从计划经济转向市场经济的转型期的特点,是过渡性的,但对中北来说,顺应了改革的方向,看准了改革的大势,通过内部改革,率先从计划经济中的单纯生产型企业转变为生产经营型企业,超越了原有的企业体制模式,这些都是很了不起的。所有这一切,都为企业的改制奠定了坚实的基础。

第三阶段是1992-1995年,为转机建制阶段,其间抓住了给公司带来重要影响的第二次重大机遇,给中北带来了质的发展。

1992年邓小平南方谈话之后,南京市加大了国有企业的改革力度,当时推出投入产出总承包、股份制、租赁制、模拟中外合资企业等五种形式(又称“五条快艇”)进行国有企业改革试点。按中北当时的情况,如果要参加改革试点,主要有两种选择,一是模拟中外合资企业,可以在不触动企业根本体制的情况下享受一些优惠政策;二是股份制,这就涉及到企业根本体制的变革。

此时的中北,面临着多种选择。要不要参加“五条快艇”改革试点?是参加模拟中外合资企业试点还是股份制试点?是部分改制,还是整体改制?经过几天的争论,对改制的利弊得失作了充分的讨论,中北选择了改革之路,选择了股份制形式,并且选择了整体改制形式。在1992年市政府举办的一个文件学习班上,王毅总经理当场向市体改委主任递交了一个便条,陈述了中北改制的

若干有利条件,积极要求参加改制。此后,经过多次艰苦的努力,才被列入南京市首批股份制试点单位的最后一家。接下来,仅用10天左右的时间就完成了清产核资、制定改制方案、章程等工作,终于挤上了股份制这条“快艇”。

促使中北改制的一个直接原因,是中北领导人的强烈的“领先”意识。当时,南京出租汽车市场已经群雄纷起,一些后起之秀咄咄逼人,中北作为行业龙头,已成众矢之的。中北每推出一个创新措施,立刻就会被仿效。中北领导人已经深深感受到了激烈的市场竞争带来的压力。市场竞争如逆水行舟,不进则退。要想在竞争中永远保持“领先”地位,就得培育自己独特的别人难以模仿的优势。于是,中北下决心改制,走一条当时大多数企业不会走、不敢走或不愿走的路。

改制对中北来说,在当时无疑是一次痛苦的选择,也是一次脱胎换骨的“蜕变”。改制时,中北自己多年积累的企业资产全部转化为国家股,并且国家股要“搭便车”参与分红,原有的优惠政策也大部分取消了,而在改制前中北作为公用事业企业无需上缴利润,还可以享受一系列优惠政策。改制之后,中北的干部都要取消行政级别,实行聘用制,破除国有企业的“铁工资、铁交椅、铁饭碗”,而在改制前中北的干部没有任何风险。当然,改制也使中北得到了很多好处,一是企业自主权扩大了,企业的活力增强了;二是有了新的资金来源,企业得以快速扩张;

三是提高了企业的知名度；四是职工可以随着利润的增长大幅度增加收入，职工个人股也可以升值。

改制之后，中北大刀阔斧地进行了内部改革。最重要的一招是减员增效，实行干部竞争上岗。公司改制当年就将机关党政 12 个科室合并为 5 部 1 室，每个部门只设一个正职，不设副职，由此中层干部由 21 人减少为 6 人，科室人员由 86 人减少到 43 人；同时通过公开竞选确定各部门及基层单位的负责人。接着，公司又与所有分公司第一把手签订了责任书，规定：任期三年，每年考核；当年超额完成利润指标按不同档次重奖，完不成利润指标自动辞职。与此同时，对各级领导干部实行风险抵押，从总经理、党委书记、部门经理到分公司经理、书记，根据责任大小，每人每年抵押金 0.5—3 万元不等，年终考核奖惩兑现，完不成任务扣除抵押金，完成任务返还抵押金，还奖励同等数额奖金。

在干部竞争上岗的同时，公司按定岗、定员、定责的要求，采取“双向选择、竞争上岗”的办法，对职工岗位进行优化组合。公司还对每位员工进行岗位技能考核，对达不到要求的就另外择岗或待岗，对下岗人员，公司创造条件进行多渠道分流。对上岗人员，也强化考核，凡不符合岗位要求的即行解聘。1994 年初，为盘活企业存量资产，内部试行全额承包形式，为扩大企业规模，提供了必要的资金。

从根本上讲，改制最大的好处是使中北超越了单一