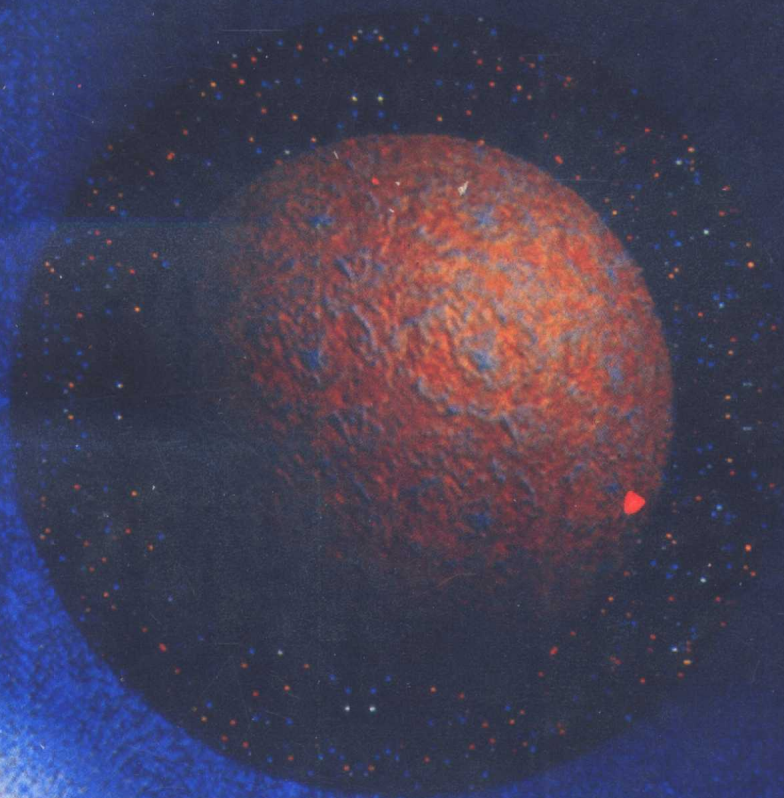


企业家经营谋略



新华出版社

企业家经营谋略

新华出版社

京新登字 110 号

企业家经营谋略

主编 祖松臣

出版发行 新华出版社	印刷 郑州市工商局印刷厂
开本 850×1168毫米 32开	版次 1993年9月第1版
字数 216千字	印次 1993年9月第1次
印张 10.125 插页 6	印数 1—30000册

书号 ISBN 7—5011—2227—X/F·286 定价 6.00 元

目 录

1. 群策群力 众志成城..... 鲍泽民 (1)
2. 敢立潮头显身手 李国和 (11)
3. 现代商战战略研讨 王振华 (20)
4. 十年树木, 飞马驰骋 吴殿久 (31)
5. 诚信为本, 竞争立业 王保山 (38)
6. 适应市场, 开拓市场, 让企业充满生机活力 ... 秦双桥 (46)
7. 搞活企业的关键在于强化“以人为本”的管理思想
..... 赵宗晋 (59)
8. 浪尖搏击, 敢为人先 李福乾 (66)
9. 到世界找市场, 向洋人要效益 董伯尧 (73)
10. 优化企业管理是企业腾飞的关键..... 张淑云 (80)
11. 产品是希望, 队伍是保证, 管理是财富
..... 李国松 李本新 (86)
12. 走向市场是企业兴旺发达的唯一出路..... 钦安文 (95)
13. 以改革统揽全局, 抓机遇迎接挑战 白新久 (104)
14. 让“郑荣”走向辉煌 王金贵 陈德钊 (113)
15. 在深化改革和技术改造中生存和发展
..... 常 久 王海水 (120)
16. 敬业、创业、干大事业 苏竣丰 (128)
17. 夹缝中崛起的管城商场 曹明安 (135)
18. 在低谷中崛起, 在竞争中振兴 马春生 (140)
19. 市场是检验企业的最高标准

- 袁鸿岗 赵福庆 郭德芝 (148)
20. 改革进取, 大展鸿图 冯致贵 (157)
21. 深交、敢忘、善用、诚引 吴顺卿 (164)
22. 脚踏实地, 开拓进取 毕昆山 (172)
23. 发挥优势, 参与竞争, 走向市场 朱老砖 (180)
24. 狠抓工程质量, 稳操市场胜券 徐永庆 郭润东 (186)
25. 强化管理, 振兴企业 陶万仁 (193)
26. 在市场风险中求得发展和增益 陈 温 李金度 (202)
27. 搏击风浪的郑州西服人 泰思达 (208)
28. 从一个到七个 毛存有 (213)
29. 深化改革走新路, 开拓进取创伟业 吕耀忠 (220)
30. 困难不可怕, 关键在进取 钱茂森 (228)
31. 改革是走向春天之路 栗 东 (236)
32. 以人为本, 以法治矿 李万山 (240)
33. 踏浪者 孔 翔 (248)
34. 李显成治院三策 李麓楨 (254)
35. 开拓两个市场, 提高经济效益 张全才 (260)
36. 顽强拼搏, 灵活经营, 开拓市场 石 峰 (267)
37. 走向辉煌 李建敏 (274)
38. 牵牛要牵牛鼻子 衡新春 李明礼 (284)
39. 生命在市场, 活力在机制, 后劲在产品
..... 马万林 赵郑州 (290)
40. 献身企业, 成就卓绝 马金库 (297)
41. 中兴逢盛世, 辉煌看明朝 丁福森 (304)
42. 勇于改革, 励精图治, 决胜市场 曹喜田 (314)

群策群力 众志成城

鲍泽民

中国长城铝业公司是集生产、建设、科研和经营为一体的特大型铝联合企业。1992年6月由郑州铝厂、中州铝厂、郑州轻金属研究院和郑铝矿山公司合并组成，隶属于中国有色金属工业总公司。

公司总部位于郑州市上街区，主要厂矿分布在河南省境内8市8县，现有职工31000人。其中，专业技术人员4000人。目前已具有年产氧化铝76万吨、铝锭3.2万吨、铝型材3000吨、矿山采剥能力450万吨、运输总量450万吨的综合生产规模。采矿、冶炼、加工生产成龙配套。

中国长城铝业公司是国内最大的氧化铝生产基地。目前年产氧化铝占全国总产量的40%，批量生产的14种主要产品全部获省优以上称号，优质产品率达92%。产品畅销全国，并远销美国、澳大利亚、日本、韩国和东南亚等十多个国家和地区，享有较高的声誉。

中国长城铝业公司全部达产后，氧化铝生产规模可望达到年产200万吨以上，将跨入世界最大的铝企业之列。

我们中国长城铝业公司成立一年间，正是我国改革大潮一浪高过一浪，商战激烈、风起云涌之时，企业遇到了前

所未有的考验：一是企业全面进入市场。过去，我们的产品绝大部分是指令性计划，原材料也由国家调拨，我们只管生产，生产的越多，效益就越好，是典型的产量效益型企业。1992年9月10日，国家物价局新闻发言人宣告，即日起全国的铝产品价格全部放开。这就是说，我们长城铝业公司成立才3个月，就全面进入市场，产品价格由市场调节。我们所需的原材料也主要依赖市场配置。二是企业面临国内国外两个市场的挑战。市场放开了，国门打开了，国际国内市场日益融通，价格大体接近，因此洋货对国货带来严重冲击，市场竞争更加激烈，供求关系发生了很大变化，我们的产品过去是“皇帝女儿不愁嫁”，如今是“酒好也怕巷子深”，曾出现过产品积压的现象。

激烈的市场竞争，驱使着中国的各行各业自觉不自觉地加入到酷似战场的角逐——商战。瑞士军事家约米尼在《战争艺术》中写道：“战术就是在决定点上使用兵力的艺术，其目的就是要使他们在决定的时机、决定的地点上，发生决定性的作用。”对商战来说，谋略战术也具有这样的“决定性的作用”。作为中国长城铝业公司的经理，就要在商战中有自己的经营谋略和生产手段，同时，还要把自己的经营谋略，变成其它领导的共同意志，并贯彻落实到经济活动中。这样才能使企业兴旺发达，朝气蓬勃。

我们公司的领导一班人，认真分析了形势，既看到了困难和不利因素，又看到了契机和有利条件，集思广益，知难而进，以顽强的拼搏精神，灵活的经营策略，努力开拓国际市场，在激烈的竞争中闯出了一条路，取得了较好的经济效益。1992年主导产品氧化铝提前16天完成国家计划，其它

产品也都完成和超额完成了年度计划，全年完成工业总产值 11.65 亿元，实现利税 3.2 亿元，出口创汇 760 万美元，1993 年第一季度实现利税已完成年度计划的 30% 以上，使中国长城铝业公司在有色金属行业中名列前茅。

一、人和乃企业成功之本

“天时不如地利，地利不如人和。”宋代著名文学家苏洵在《上皇帝书》中写道：“敌国相观，不观于其山川之险，士马之众，相观于人而已。”作为一名企业的决策者，经营谋略需灵活多变，市场行情要了如指掌，如果不依靠群众，不调动群众的积极性，就不能把经营策略变成群众的行动，遇到挫折就会一筹莫展。因此，我们把群众看成是真正的英雄。在原郑州铝厂时，我们曾响亮地提出了“团结、文明、求实、进取”的八字厂风。1992 年中国长城铝业公司成立时，又明确提出了“团结奉献，争创一流，为振兴我国的铝工业作贡献，为发展中国长城铝业公司作贡献，为提高职工的物质文化生活水平做贡献”的企业精神。

在长铝成立前的 1989 年，由于企业外部条件急剧变化，给郑州铝厂内部生产带来重重困难，加之设备老化，造成跑、冒、滴、漏、能耗上升、产量下降，资金周转不灵和经济效益滑坡的被动局面，企业曾一度出现多年未有的亏损。面对如此严峻的形势，是消极等待，怨天尤人，寄希望于外部条件的好转；还是振作精神，发动职工群众闯难关，开新路？在冷静分析困难和潜力之后，我与班子的成员响亮提出了：“眼睛向内，挖掘潜力，大打争气仗”的口号，号

召全厂职工在指导思想实现三个根本转变：即由眼睛向外讲条件转到眼睛向内挖潜力上来；由伸手向上要政策转到强化企业管理上来；由争资金投入扩大设备产能转到依靠技术进步求发展上来。从而，全面提高企业素质，迎接挑战。

我们领导人的思想统一之后，进行了广泛的发动和层层动员，并将全厂的方针目标层层落实到车间、班组、机台和个人。广大职工对企业面临的困难和形势有了深入的了解，对厂部的决策表示了充分的信任和拥护。许多职工深有感触地说：“企业要度难关，不靠天，不靠地，全靠我们自己！”于是，机关干部采取了多种形式深入一线，和群众同学习，同工作，同劳动；厂级领导分别带领机关干部深入到二级单位，现场办公，就地解决问题；科技人员组成攻关队伍，深入生产现场，对影响生产的薄弱环节进行技术攻关……。由于职工积极性得到充分调动，有的问题过去需要一元钱解决的，现在只花一角钱甚至不花钱就解决了，生产上出现了热气腾腾的大好局面，月月创出高水平，企业面貌发生了显著变化，很快扭转了被动局面。1990年的产量、产值、质量、消耗、经济效益等几个方面创出了9项历史最好水平，实现利润1.65亿元，利税总额跃居全国有色金属行业第二位；1991年，在减利因素高达6000多万元的情况下，又创出了17项历史最好水平，实现利税2.71亿元，比上年增长7%；1992年，我公司成立仅半年，由于有郑州铝厂良好的基础，创出18项生产指标的历史最好水平，实现利税又比上一年增长了17.7%。

为什么从郑铝到长铝，一年一个台阶，一年一个高度

呢？我们取得的这些成绩，正应了古人的一句话：“积力之所举，即无不胜也；众智之所为，即无不成也。”除了领导决策的稳固性和经营谋略的灵活性外，调动职工的积极性是最根本的保证。

二、经营谋略乃企业效益之魂

毛泽东同志曾说过“政策和策略是党的生命。”对于一个企业来说，经营谋略至关重要，不能不说是企业之魂。

企业的效益怎样，关键在于销售，而销售的成效，关键在于企业经营者的胆识和谋略。在激烈的市场竞争中，凡强者，皆有一套因时因地制宜、避实击虚、出奇制胜的谋略战术，且各有其独到之处。我们在经营中也采取了一系列灵活多变、适应市场的营销谋略。

1. “筑巢引凤”。我们向来看重产品的质量，以优质产品占领市场为出发点。产品质量的不断提高，是企业能否占领市场的关键所在。我们有14种批量生产的产品，均获省级以上优质产品称号，其中氧化铝、氢氧化铝、普通铝锭和阿尔法型氧化铝获得国家银质奖，是信得过产品。我们就以优质产品，筑起巢穴，引来四方金凤凰。

1992年秋季广交会上，我们和韩国中元化学株式会社谈生意，他们一听说我们生产“雪山牌”氢氧化铝，因为质量过得硬，二话没说，开口就要6000吨。来到我们长铝考察时，见我们一流的管理，一流的质量，又订了3万吨，并商定，今后要长期合作。他们回国后，又引荐了三家公司与我们谈生意。仅仅5个月的时间，我们就向韩国出口了

9000吨氢氧化铝。之后，菲律宾、印尼、泰国、巴基斯坦的商人以及西欧、美国、日本及台商也纷至沓来，谈生意的、谈技术引进的、谈合作项目的、谈独资投入的，一时弄得我们一幢四层的外宾招待所，宾朋满座，热闹非凡。

2. “移花接木”。在八十年代末，九十年代初，由于国际市场上氧化铝价格暴跌，严重冲击着国内市场，一些进口公司便做起了氧化铝生意，致使氧化铝大幅度降价。当时最高限价为2300元/吨，结果一降再降到1750元/吨，一些本来与我们订了合同的用户，见进口氧化铝便宜，就放弃了合同去买进口货，结果给我们的产品造成积压。怎么办？一方面，我们根据市场信息，将氧化铝价格降到1500元/吨，利用薄利多销、质量优势、服务优势，又重新赢得了用户，占领了国内市场；另一方面，我们又摸准了国际市场的信息，采取了“移花接木”法，取得了很好的经济效益。

我们的一位经营副厂长在香港考察，看到铝锭价格高达1750美元/吨，这不是很好的机会吗？我们购进一批进口氧化铝，加工成优质铝锭再卖出去，不是能获得很大利润吗？他立刻签定了合同，抛出了200吨铝锭，回厂汇报后，我们坚决支持。因为国内铝锭最高价为人民币6800元/吨，合美元也就是1200元/吨左右，我们立刻拿出1000吨铝锭，分别由外贸公司和香港大华公司经销。巧用“移花接木”，一次就使我们赚了1120万元。

3. “借鸡下蛋”。在筹集资金方面，我们采取的是“借鸡下蛋”法。企业的生产和发展，必须依靠银行，脱离了银行，有很多事情就办不成。我们长铝公司，主要是靠氧化铝、氢氧化铝、铝锭、水泥等产品来获得利润，第三产业获得的

利润所占比例较小。发展第三产业，就要筹集资金。另外，公司一年的流动资金近6个亿，有很大一部分是从银行贷款的。在郑州，工商银行成立了“银企集团”，这对我们是很具有吸引力的。首都钢铁公司在秘鲁买了一个大矿，在香港收购了一家钢厂，在美国买了一个设计部门，都是对外借钱办成的，我们何不也来个“借鸡下蛋”呢？我们向郑州银企集团投入了2400万元，这样，我们就可以贷到几倍于投入的贷款，特别是在贷款紧张的时候，我们可以优先从银企集团贷到款。把金融搞活了，企业就如虎添翼。最近，我们接连谈判了一系列的第三产业开发项目，使第三产业所创的利润占总利润的百分比逐步扩大。

4. “市场裁剪”。在市场竞争中，我们也采取了“市场裁剪”术，获得了较好的经济效益。

所谓市场竞争，实际上都是以某个微型市场为目标，力求分得若干份额的竞争，不管你生产多少种产品，一种产品又有多少花色品种，你都要根据市场的需求进行裁剪。裁剪市场，是国际商战中的基本战术，善用此术，可在错综复杂的争斗中，来回转战，巧取市场。面对市场销售的变化，我们两眼盯市场，双手抓信息，看行情，看销路。阿尔法型氧化铝是我们开发的一种替代进口的新产品，用途非常广泛，投入市场后很受欢迎，需求量越来越大。我们适时调整了该产品的生产计划，不断增加产量，一年内，多创利润达六百多万元。根据市场信息，“一〇二”、“一〇四”铝锭销路不好，我们就压缩了生产，增加了市场看好、价格也高的高五铝和电工铝。同时我们还先后研制出多品种氧化铝五种，铝锭七种，炭素制品两种，水泥三种，年获利达八百多万元。

三、战略目标乃企业发展之炬

企业在竞争中求生存，也在竞争中求发展。中国长城铝业公司是在改革开放深入发展的形势下成立的，同时她也是在激烈的市场竞争中不断发展的。在企业全部进入市场后，我们迅速调整布局，确立了分三步走，实现跨国生产经营的发展战略，概括来说，就是：“以点带面，四面出击。”

“以点带面”是基础，这是三步战略的第一步。“点”就是以中国长城铝业公司为核心，“带面”即团结分散在周围、与其有业务往来的铝厂，组成大型集约化企业集团。

中国长城铝业公司是集生产、建设、科研、经营为一体的特大型铝联合企业，经济实力强大，技术力量雄厚，是我国最大的氧化铝生产基地，目前年产氧化铝占全国总产量的40%。现在我们附近一些省份建有十多家小型电解铝厂。这些铝厂形不成规模效益。我们如果组建一个集团，按照优势互补的原则，产业结构优化组合，形成一个集团化经营，在国际市场的竞争中就能经得起风吹浪打，就容易发挥整体优势。我们这个思路，符合河南省委、省政府的意图，也是省委领导同志决定要办的事。

“四面出击”是战略的后两步，即第二步在国内沿海建立窗口，第三步进一步打入国际市场，实现跨国经营。

第二步是以珠海企业发展公司为基地，先后建立了广州、深圳、北京、郑州等公司，下一步向浦东、厦门、宁波、丹东等地挺进，进而形成辐射全国的生产经营网络。

在改革开放中不断壮大的珠海公司，是为适应社会主

义市场经济发展的新形势，为配合中国长城铝业公司转换经营机制而成立的，她拟订出了自己的战略发展规划，以长铝为依托，本着“发展强项，克服弱项，抓住时机，避开威胁”的战略原则，建立一个工贸一体、第三产业全面发展、进出口业务全面展开多方位经营的大型综合公司，也是中国长城铝业公司在沿海面对国外的一个窗口。

第三步，走向国际市场，实行跨国生产经营。在这里又分两步走。一步是把外资引进来，然后产品一部分外销出去。我们与台湾、香港等三家合资经营的郑丰泰装饰材料有限公司，现已投产，主要生产高档复合材料——不锈钢面板，预计年产值将达7600万元，利税1200万元，创汇625万美元。我们又与台湾商人合资办起了昱台鞋业有限公司，目前正在建设中。产品的70%外销，预计年创汇可达60—70万美元。

另一步是把产品打出去，我们的主导产品氧化铝、氢氧化铝、铝锭、水泥等已销往美国、日本、澳大利亚、韩国和东南亚地区。长铝公司成立的一年间，我们通过易货贸易，创汇达760万美元。还计划在哈萨克斯坦、东南亚国家办厂。

目前，长铝公司面临振兴和发展的良好机遇，我们要在党的十四大精神指引下，艰苦奋斗，真抓实干，团结奉献，争创一流，为开创长铝公司的新局面，为我国铝工业的发展，夺取更大的胜利。

鲍泽民，汉族，1938年5月出生于黑龙江省海伦县。1961年7月毕业于东北工学院轻冶专业，同年在郑州铝厂

参加工作。先后任技术员、调度员、车间主任、调度室主任、主任工程师、氧化铝分厂副厂长、厂长、总厂副厂长、厂长、高级工程师。1992年7月5日，国务院任命他为中国长城铝业公司经理。

鲍泽民同志曾当选为中共十四大代表，中共河南省委第四届委员会委员，河南省第七届人大代表，省人大预算审查委员会委员，中国企业家协会理事。曾先后被评为中国有色金属工业优秀企业家、河南省优秀厂长、郑州市劳动模范、优秀企业家、中国有色金属工业总公司劳动模范，1992年被授予“全国优秀经营管理者”称号和“五一”劳动奖章。事迹被载入中宣部主编的《企事业改革家列传》。

敢立潮头显身手

李国和

中国房地产开发（集团）郑州公司成立于1982年，是郑州房地产开发行业中成立最早，发展较快，经济技术实力雄厚的骨干企业，属河南省甲级综合房地产开发全民所有制企业。公司现有职工128人，其中各类专业技术人员102人，公司下设9处2室和设计所、物资供销分公司、装饰装修经营分公司、劳动服务公司、砭板厂5个经济实体。十年来，公司形成了一整套比较完善的开发经营管理机制及计算机等现代化管理手段，在设计、预决算、工程管理和内部管理中得到应用，取得了显著的社会效益和经济效益。1989年以来，连续4年被市工商管理部门评为“重合同守信用单位”，1992年被省建设厅授予“工程管理先进单位”和“河南省房地产业开发先进单位”。

公司在市委、市政府的领导下，认真贯彻“统一规划、合理布局、综合开发、配套建设”的方针，主要从事房地产开发和经营，既建造功能齐全的住宅小区和旧城综合改造，又承担高级宾馆、综合写字楼、标准厂房、仓库的建设和土地的成片开发与转让，还从事建筑物资、装饰装修经营、机电产品、粮油、煤炭、中介代理等多种经营业务。公司成立以来，本着“综合开发、建设绿城、注重质量、造福于民”

的宗旨，先后开发建设了同乐、汝河、颍河、耿河、北二七路、建新街等十多个住宅区和旧城改造项目，总投资 2.4 亿多元，累计开发面积 110 多万平方米。目前正积极进行郑州市绿云小区和新民里旧城近 40 万平方米的开发建设。

展望未来，任重而道远。公司坚持走以综合开发为主，辅以联建、代建业务；新区开发与旧城改造相结合；一业为主，多种经营，为郑州商贸城建设服务的发展路子。并将以投资、合资、参股、合作等方式，积极开展跨地区、跨行业经营，为开创有中国特色的房地产开发事业和实现小康居住水平作出更大的贡献。

欢迎国内外同仁惠顾合作，共展鸿图。

民以食为天，住为地

随着我国改革开放和住房制度改革的不深入，房地产业已成为世人瞩目的投资热点，成为那些有巨大魄力和胆识的人们奋力开拓和搏击的市场。

猴年岁尾，鸡年的初春，刚刚经过调整后的中国房地产开发（集团）郑州公司领导班子，象搏击风浪的舵手，面对一浪高过一浪的房地产行业迅猛发展的势头，齐心协力，在波涛汹涌中沉稳地驾驶着公司这艘前进的巨轮。

未战先算 运筹计定

孙子曰：“用兵之道，以计为先”，计者，谋略也。调整后的新班子，正值公司内外交困停滞不前之时，一方面是房