

企业精英

成功

启示录

• 主 编 / 张 萍 •



中国城市出版社

《企业精英成功启示录》

编委会名单

主 编： 张 萍

副主编： 谢文龙 刘焕新
郭凤梅 贺培育

编 委： 张 萍 施光华
谢文龙 郭凤梅
刘 政 郭丹阳
刘焕新 贺培育
廖跃贵 杨新民

序

随着我国社会主义现代企业制度的逐步建立和完善,企业逐步成为自主经营、自负盈亏、自我约束和发展的独立经济实体,在竞争中一展风采。市场虽没有古代战场上的刀光剑影,也没有现代战场的枪林弹雨,但却是一个不折不扣的战场,适者生存的古老法则在无情地鞭策着每一个企业。

成功的企业充满活力,它们不会因为市场需求与价格的波动而大起大落,也不会因为国家政策的调整而占尽风光或一蹶不振,它们能够在激烈的市场竞争中立于不败之地,不断地开拓前进,是因为它们有过硬的内功,有充满生机与活力的企业经营管理机制。

企业的成功,一个决定性的因素就是管理的成功,第二次世界大战以后,在东方,一个毫无资源优势可言,国土面积仅仅相当于美国蒙地那州的日本,其经济却以令人难以置信的速度和冲力向前突飞猛进,很快成为一个世界经济大国。日本的成功,正是得益于其优秀的企业管理和企业文化,得益于企业技术创新和产品不断升级换代。这一点已成为各国企业界的共识。

自1984年以来,我国逐步推行了以搞活企业为中心的一系列经济体制改革,对外实行全方位开放,国民经济开始加入国际经济的大循环。改革开放给企业带来了生机,为它们提供了广阔的大显身手的舞台,一大批企业和企业家脱颖而出,在市场经济的海洋中凭借本身的优良素质和独特的经营方法,

奋力搏击,乘风破浪,为我国经济的振兴和腾飞作出了很大的贡献。

三湘大地,人文荟萃,在近代中国历史上曾产生了一大批最早接受新思想、奋发图强的仁人志士;今天,在市场竞争的大舞台上,湖南企业家们更是适应时代的召唤,不断深化企业改革,加强对外开放,为实现湖南经济跻身全国十强而奋斗。十多年来,我省各行各业涌现了一大批在市场竞争中取得成功的企业,这些企业在优秀企业家的率领下,通过深化企业内部改革,加强企业管理,精心谋划,不仅在激烈的市场竞争中求得了生存,而且不断发展壮大。在这些成功的企业中,无论是企业领导还是广大职工都为获得经营成功花费了大量的心血,洒下了辛勤的汗水,他们那种在社会主义现代化建设中的高度责任感、开拓进取精神和管理经验,值得我们加以介绍和推广。《企业精英成功启示录》在这方面所做的工作是很有价值的。

《企业精英成功启示录》一书比较系统地介绍了湖南一大批优秀企业家取得经营成功的经验,给经济理论界和从事实际经济工作的同志以启示和鼓舞。尽管由于时间等原因,本书收集的资料,反映的情况和宣传的对象也许还不全面,但她对在我省及全国推广湖南企业的成功经验,树立湖南企业的良好形象,促进我省经济的加快发展,无疑有着积极的意义。我相信,该书的出版,会使广大读者从中获得有益的启示,对于鼓舞我省各行各业干部群众开阔思路,抓住机遇,再接再厉,奋力开拓,促进湖南经济的发展不断上新台阶产生积极的影响。

张 萍

目 录

走向辉煌

- 记涟钢开拓前进的足迹…………… (1)

源头活水足，奔流向大洋

- 长沙卷烟厂风采写意…………… (33)

奋发图强 功成思远

- 独具特色的长炼企业管理…………… (40)

凸起的脊梁

- 记株洲硬质合金厂厂长周菊秋…………… (57)

登高望远，更上一层楼

- 记湘潭钢铁公司经理唐炳如…………… (71)

让企业与银翅比翼腾飞

- 记长沙酒厂厂长李化南…………… (80)

跃上更高的峰巅

- 记益阳市人民印刷厂厂长符铁牛…………… (87)

拓荒牛·创业虎

- 记湖南省机械进出口公司总经理彭辉…………… (99)

科技兴厂 倾心爱才

- 记湘潭电机厂厂长宋春祥…………… (112)

管理：企业经营之魂

- 浦沅工程机械总厂厂长陈励青经验录…………… (122)

审时应变 绝招制胜

- 记湖南省动力机厂厂长朱玫…………… (133)

从逆境中奋起

- 记长沙友谊商店总经理胡子敬…………… (142)

正虹之光

- 记屈原饲料厂厂长、正虹饲料集团公司
总经理金辉良…………… (151)

湘啤旋风

- 记湘乡啤酒厂厂长孙菊四…………… (162)

乘风破浪闯大海

- 记前进中的长沙汽车电器厂…………… (169)

又到出航时

- 长城制药厂厂长孟建国侧记…………… (180)

追赶太阳的人

- 记湘华水泥工业有限公司总经理王运志……… (190)

走向辉煌

——记涟钢开拓前进的足迹

每个成功的企业都有自己的奥秘。

每段难忘的历史都将给人以启示。

——作者题记

1993年6月间，连日夏雨带来一阵阵清爽的惬意。此时，共和国的大众传播媒体传递出一个震动人心的消息：

涟钢在全国500家最大工业企业中排名第84位，一年上升41位。

按5项可比经济效益指标排名，涟钢仅次于首钢，居黑色加工业第2位。

同时涟钢又是全国56家地方骨干钢铁企业中首家进行整体改组的社会募集式股份有限公司。

涟钢2万职工战高温，力争年产优质钢100万吨。

.....

人们掂得出这些消息的份量，在惊羨之余不免陷入深深的思索，甚至狐疑地问道：

“山旮旯里真的飞出了金凤凰？”

“70年代的‘江南一枝花’怎么结出了超常的丰硕果实？”

沧海沉浮靠决策

十年前初夏的一天，改革开放的大潮把宋焕威推上了涟钢总厂厂长的位置。这位 26 年前毕业于东北工学院炼铁专业的工程师，从 21 岁起就扎根于涟水河畔。他对涟钢的一切太熟悉了，面对波涛翻涌的商品经济的大海，他更感到肩上的负荷是那样的沉重。

涟钢是“大跃进”时代的产物，20 多年来，由于设备陈旧，工艺落后，生产结构不合理，严重地制约着生产的发展和经济效益的提高。在宋焕威任厂长前的 25 年间，涟钢 13 年亏损，12 年盈利，盈亏相抵，盈利仅 1574 万元，只相当于涟钢目前一年的福利基金。

企业要发展，4 万多职工家属要生存，涟钢要想在大厂林立的钢铁行业中立于不败之地，必须在年产 30 万吨钢的基础上有大的突破，向年产 100 万吨钢进军，形成一定的规模经济。这是宋焕威和他的同事们多年来一直梦牵魂绕的一件大事，也是他们苦苦追求的企业发展目标和最优决策的内核。

1984 年初，宋焕威和党委书记张友陵，根据省里新一轮利润留成递增包干政策的要求，作出了将涟钢建成年产 55 万吨钢规模的发展战略方案交给全厂干部、工人讨论，结果在 1984 年至 1985 年的技术改造中是先上电炉系统，还是先上转炉系统的问题上出现了两种意见。

上电炉的理由是：可以实现短流程生产，大幅度改善产品结构，多产优质高利产品，且不受湖南矿石、煤炭先天不足的限制。

上转炉的理由是：市场上正需要大量的普通钢材，虽是“大路货”，利润却不低。特别是转炉有现成的厂房，投资少，

易配套，见效快。至于矿石和煤，涟钢历年来吃的是“百家饭”，讨一碗是讨，讨两碗也是讨。

两种意见都不容宋焕威多想，1984年3月末，他接到通知，参加冶金部干部学院举办的厂、矿长（经理）学习班，时间3个月。临行前，宋焕威嘱咐在家的总厂领导张友陵、刘隆华、詹先礼等，再议议上电炉和上转炉的事。

北京市管庄。宋焕威在这里开始了3个月的紧张学习。离开风呼火啸的钢铁厂，宋焕威仍然不得不考虑那两种意见的利弊得失。他利用在北京的机会，与同学——安钢的张世英、杭钢的章思明、湖北的宋洪义等交换意见。同学间一番你争我吵，终归回到一点：上转炉系统比上电炉系统强。

为了慎重起见，宋焕威又写信到东北工学院请他的老师——我国第一流的炼铁专家杜鹤桂教授来厂考察。在得到这位师长的认可后，宋焕威终于拍板：先上转炉系统，今后创造条件再上电炉系统。

他有三点考虑：一是钱。虽然包干后企业手里有些钱，但为数不多，钱要化在刀刃上，因而上转炉系统适合。二是电。作为历来缺电的湖南省，短期内供电情形难以好转，电炉效益发挥不出来。三是时间。上转炉系统能较快地形成年产55万吨钢的规模，及早改变涟钢材大于钢，钢大于铁的“倒宝塔”生产结构，突破钳制生产发展的“瓶颈”。这样，1984年到1985年，涟钢利用自有资金拉开了“三炉工程”建设的帷幕：即建成一座15吨转炉、一座300m³高炉、一座6吨电炉。“三炉工程”当年施工，当年投产，当年受益，开创了涟钢三座高炉、三座转炉、三座电炉同时生产的新格局。1985年涟钢形成了年产55万吨钢的主体生产能力，提前两年实现了省政府对涟钢承包的要求。1986年，涟钢产钢46.4万吨，实现

利税 1.3 亿余元，一跃成为国家大型企业，并被评为全国 100 家效益最优企业之一。

“三炉工程”的成功决策，使一些多年从事钢铁企业经营管理工作的行家为之震惊和佩服。

什么是企业的最优决策？对此，宋焕威和他的同事们认为，最优决策是追求企业在一定条件下最优目标的决策。

那么，企业的最优目标决策凭什么获得成功呢？用涟钢党政工一班人集体智慧所创造的公式表示，即：企业最优目标决策 = 企业可能的最优条件 + 企业家良好的直觉判断能力 + 敢冒风险的开拓创新精神。

这个自成一家的最优目标决策公式的运用及实践，启动了一代涟钢人的多少智慧和胆识！

1987 年春。国家开始治理整顿，抽紧银根，压缩基建规模，调整经济结构，钢铁市场也逐步疲软起来。按常理，涟钢可能随大流，停止或放慢自己的发展速度。

出人意料的是，宋焕威却代表总厂党政工毅然决然地提出了“抓住机遇，克服困难，坚决上 100 万吨钢规模”的设想。

这个设想分为两大部分：一是扩建一个年产 30 万吨电炉钢的新厂。据有关信息资料表明，国外有现成的两座 60 吨电炉及连轧设备，投资比国内三座 30 吨电炉设备节省 8000 多万元，且能提前一年投产。二是将三座转炉改造扩容，实现年产 70 万吨转炉钢，两项合计 100 万吨钢，预计 1995 年实现。

上 100 万吨钢规模的消息传出后，十里钢城恰似一石激起千层浪。许多干部、工人都难以相信，认为这是个“天方夜谭”的设想。

他们纷纷通过各种渠道提出种种疑问与质询：

“现在气候不对，上 100 万吨钢规模不是时候！”

“6 吨电炉年年都开不满，总要拉几次闸，60 吨电炉，怕只有电‘煮稀饭’！”

“100 万吨钢不要搞了，把 60 万吨完善配套，把所欠的帐都还上就差不多了。”

“上电炉，国内的不行？非得到国外买？还不是厂里头头们想借机到国外去兜兜风。全不把工人用血汗换来的钱当数！”

各种意见象潮水般地涌到宋焕威和他们的同事们的耳里、手里。

宋焕威是个实在人，也是一条硬汉子。他看准的事，九头牛也拉不回来。对关于电炉建设的各种意见，他都十分重视，反复掂量，他说一些同志提出意见说明大家关心此事，也说明大家不够理解。工作要做好，但上 100 万吨钢规模的决心不能动摇！

有人算了一笔帐，并找到宋厂长，他的帐是这样算的：上电炉工程，涟钢要负债 4 至 5 个亿，光利息每年要支付 4000 多万元，要还清全部本息至少要 15 到 20 年。这样重的债务你厂长背得起吗？

宋焕威认真地做了回答：“我也算了一笔帐，债，我们是要背的，虽然要 8 到 10 年才能还清债款，但我们到时不就赚了个炼钢厂和轧钢厂吗？！发展了产品，开辟了市场，我们涟钢至少可以主动 15 至 20 年。”

在中层干部会议上，总厂党委书记张友陵语重心长地对大家说：“上电炉是发展我省钢铁工业和工农业生产的需要，也是涟钢自身发展的需要。这几年我国钢铁工业每年以 300

万吨速度发展，如果我省还停留在年产 120 万吨，我厂还停留在年产 50 万吨的水平上，这对我省我厂都是很不利的！至于建电炉的资金，绝大部分靠电炉自产的钢去还，基本上不影响涟钢职工的利益。现在这几年不上电炉工程，失去机会，涟钢就会落后，涟钢人的日子就会越来越紧巴。”

为此，厂长宋焕威通过厂闭路电视，向全厂工人、干部、家属发表电视讲话。他在近一个小时的长篇讲话中，进一步阐明了对治理整顿形势的认识和上电炉工程的意义。他说：

“治理整顿给涟钢提供了一个难得的发展机遇。虽然现在各方面紧一点，困难一点，这只是暂时现象。治理整顿的目的之一是要把大中型企业搞活，而不是搞死。钢铁工业是国家的基础产业，应该搞活，应该发展。我们要利用好这次机遇，把 100 万吨钢的规模搞上去。过二三年，我们兴许能赶上新的经济高潮，涟钢还会有更大的发展。”说到这里，他发出一声感叹说：“我不是有意给大家出难题啊！上电炉工程是冒了点风险。但如果我们一点风险也不敢冒，一点困难也不去克服，我们就会失去发展机遇，争取不到政策，就会有愧于我们这个时代，就会对不起我们的子孙后代啊！……”

继而，党委宣传部利用报纸、广播、电视、黑板报广泛地对职工群众进行宣传。在家的总厂领导也利用各种机会向干部、工人做细致的解释工作。

水尝无华，相荡乃成涟漪；石本无火，相击而发灵光。很快，总厂的设想变成了全厂广大职工群众的共识。

从法国购进成套冶炼轧钢设备的谈判、拆运，都是极其艰难曲折的。为了用最低的代价购进设备，参与考察谈判的宋焕威及其他同伴们，在异国他乡的几十天里四处奔波，全力争取，最后以 600 万美元的购价与对方初步达成协议。

没想到，由于诸多原因，法国老板忽然改变了主意，提出全套设备要 750 万美元。

在原有价格上增加 150 万美元，这可是一个沉甸甸的数字！

夜，已经很深了。宋焕威与第一副厂长詹先礼还在商量：增加 150 万，决心下不下？

詹先礼查阅过不少资料，精确进行了计算，他认为：按照正常价格，这套设备不算贵。如果与国际上其他厂家谈判，标价信息表明不比这套设备价钱低。如果在国内制造一套同样设备，价格估算至少要到 1500 万美元。在时间方面，如果我们在国内制造设备，光设计就要一年半载，何况这套设备无法由一家工厂制造出来，不仅难以成龙配套，耽误时间，而且质量没有保证。如果国外这套设备搞回厂后，能抓紧施工安装，投产，所赢得的时间，即能获取巨大的效益！

夜阑人静，两位老同事的两颗心贴到了一块，两双手，紧紧地，久久地握着，决心就这样下定了。

这期间，冶金工业部部长戚元靖、湖南省委书记熊清泉、省长陈邦柱曾先后来涟钢考察，对涟钢上 100 万吨钢规模的设想表示赞赏和支持。

熊清泉书记说：“希望涟钢能提前两年，在 1993 年建成 100 万吨钢规模。资金问题，省里可以给点免税政策。”

俞海潮、汪啸风副省长、省冶金工业总公司经理陈运兴和娄底地市领导多次到涟钢现场办公，协调解决工程建设中的困难和问题，使电炉工程一再加快。

1991 年 7 月 27 日，30 万吨电炉工程竣工试产，炼出了第一炉合格钢。1992 年 5 月 1 日，20.5 万吨连续式棒材轧机一次试轧成功。

涟钢提前3年形成100万吨钢规模。

1992年春天，小平同志南巡重要谈话发表，中国的改革开放进入了新阶段。

社会主义市场经济大潮涌动。钢铁市场一再上扬。

宋焕威5年前的预言竟然变成现实。

技改龙头高扬起

企业发展壮大的每一步都离不开技术改造和技术进步。这是一条公理。

在这条公理中体现着涟钢广大职工艰苦奋斗、闯关争先、团结文明、开拓创新的企业精神以及他们对企业发展目标充满信心和力量的不懈追求。

你或许没见过涟钢人“上三炉”的壮观场面。

然而，只要你来到涟钢，你就会看到地处涟钢中心的新二号高炉。似群星拱月，高炉南面是三座高耸的热风炉；北面，七座具有80年代水平的干式布袋除尘器一字儿排开，整齐威武；东面，高料仓连接烧结，从仓底伸出的巨大钢架飞倚炉顶，若登天巨梯；明亮的操作室内，各种自控仪表的红绿灯一闪一闪……

二号高炉始建于50年代，原容积为 83.5m^3 。20多年来，它为涟钢的发展做出了不可磨灭的贡献。改造它，很多人觉得不忍心。此时，才当厂长不到一年的宋焕威一锤定音：二号高炉一定要改造成为 300m^3 高炉。他深知，二号高炉不改造扩容，铁与钢的矛盾将更加突出。

1984年3月的一天上午，二号高炉改造指挥部里。副指挥长、修建部党委书记李厥祥坐在办公椅上一阵发愣：“咳，今年一季度快过去了，才完成建安产值40多万元。照这样下

去，560 万元的建安产值两年半也拿不下来，二号高炉改造岂不要推迟一年完成？”

李厥祥想到“包”字，用农民兄弟创造的“包”去包工作、质量、速度、工资、奖金，从里到外通包，干部实行聘用。然而这个大胆的措施，厂长、书记能答应吗？

一天，宋焕威到了工地上。素有炮筒子之称的李厥祥迎着他说开了：“你看，工地上乱糟糟的，材料供应无人管，工作忙闲不均，窝工浪费，不搞承包只怕难以按期完成任务。”

宋焕威问他“怎么包？”

李厥祥掏出了他久藏于心底的承包方案：打破原来的工资、奖金框框，实行百元建安产值工资、奖金含量包干；改革行政管理体制，实行工号负责制，在承包期内干部由承包者聘用；取消基本工资，实行计件工资，上不封顶，下不保底。他说：“你给我这三个条件，我 500 人就可能变成 1000 人、1500 人。”

宋焕威一听，觉得颇有道理。他当即和在场的一位副厂长、工程指挥长商量，采纳了李厥祥的意见。

在那个“乍暖还寒”的季节，“包”字竟在二号高炉工地抖尽了威风。工人们谁也不甘落后，你干到晚上八点，我要干到七点六十分；你拿了 80 元奖金，我下个月要拿 90 元。你追我赶，建安产值扶摇直上。1984 年 1 至 3 月才完成 47 万元，承包后的 4 月份就突破 70 万元。最高月份竟达到 160 万元。

承包的工人抱了个“金娃娃”，涟钢更抱了个“金爷爷”。原计划一年半完成的工程，只用了 14 个月就大功告成。特别是二号高炉投产后，当年就产生铁 16.6 万吨，超过设计能力 6000 吨。与改造前比，降低焦比 33 千克/吨，为涟钢 1985 年

增钢 3 万吨，立下了汗马功劳。

继二号高炉改造之后，1985 年 8 月，在边生产、边改造的条件下，涟钢投资 300 万元，开始了一号转炉的修建。120 天内，其他两座正在生产的转炉仅停产 20 多个小时，修建任务就顺利完工。1986 年初，一号转炉投产，增钢 5.9 万吨。涟钢的生产规模跃上了 55 万吨新台阶。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

涟钢人面前没有克服不了的困难。“七五”前期，涟钢集中精力在“填平补齐”的技术改造中又上了“三机二场”，即 30m² 烧结机、3 号、4 号连铸机、5000Nm³ 制氧机、矿粉中和场、焦化煤场等一批配套工程，使涟钢形成了年产 60 万吨钢的综合生产能力。此时的涟钢犹如羽翼丰满的雄鹰，向着 100 万吨钢的规模和赶超国内钢铁企业装备先进水平的制高点振翅飞去。

1989 年 11 月 28 日，一艘万吨巨轮从大洋彼岸驶抵上海港。89 位涟钢人在总厂副厂长罗锋、徐守富的带领下，经过 112 天的艰苦奋战，奇迹般地将法国土伦市拉卡尔德钢厂年产 30 万吨电炉钢和 20 万吨棒材的 5 万多平方米的厂房和 10970 多吨设备，全部拆迁、包装运回了中国——硬是用中国钢铁工人的一身豪气和艰苦奋斗的精神，把一座钢城从地球的那一边，搬到了地球的这一边，搬到了涟水河畔，黄泥塘旁……

12 月 29 日，数千名涟钢人和施工单位的代表举行了誓师动员大会。震耳的鞭炮声和推土机的隆隆声，拉开了 30 万吨电炉工程建设的巨幕。

1990 年 6 月 5 日，不远处的山头上，还在响着“轰”、“轰”的炮声，还在轰炸坚硬的顽石的时候，位于主厂房左侧

的翻渣跨就开工了。

这是整个工程中的第一栋厂房。

一场艰苦的战斗从这里打响了。

从此，这块黄土地更加沸腾起来。

眼下，正值炎炎仲夏。整个天宇象一只烧热的大锅，倒扣在工地上。空气燥得就象一点火就能燃烧起来。整个电炉工程工地，如同一个刚刚烧出红砖来的砖窑，热浪腾腾，令人喘不过气来。

就在这时候，翻渣跨的屋架进入了紧张的拼装阶段。屋架拼装到最后，竟发现少了三榀半。这是怎么回事呢？班长钟元胜找遍了全厂所有堆放电炉设备的地方，结果一无所获。

只好重做。

重新做屋架，需要一个制做场地。这是一个令人头痛的问题。必须用钢板打一个长 35 米，宽 5 米的钢平台。这样，不但要延长工期，还要化费几万元资金。钟元胜不忍心这样做啊！这个经验丰富的老工人，终于想出了一个两全其美的办法：利用工地上一个拼装台架，搞出一个简易的钢平台。

酷暑盛夏，最难忍受的地方要算钢平台。因为钢板性能好，阳光一射到平台上，热量全部被钢板接收。不大一会儿，钢板上就冒出腾腾的热浪了。一脚踩下去，工作皮鞋都滑滑的。

钟元胜等人，头顶烈日，脚踩滚烫的钢板，在平台上赶制屋架。

突然，“咚”的一声，有人倒在钢板上了。大家抬头一看，是自己的班长钟元胜。工人们一下围了过来，七手八脚地把钟元胜抬到荫凉处，半晌他才苏醒过来。老钟实在太累了，他在烈日下整整干了一个下午没有休息。