

踏浪潮头

牛国锋 著

天津社会科学院出版社

踏浪潮头

牛國鋒 著

天津社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

风帆从这里扬起(踏浪潮头卷)/牛国锋主编.——天津:天津社会科学院出版社, 2002.12

ISBN 7-80563-823-3

I.风… II.牛… III.①纪实文学-作品集-中国-纪实报告文学读物
②企业风采-作品集-中国-文学读物 IV.I 212

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 32513 号

出版发行:天津社会科学院出版社

出版人:荣长海

地址:天津市南开区迎水道 7 号

邮编:300191

印刷:天津市汉沽现代印刷厂

开本:850×1168 毫米 1/32

印张:17.5

字数:400 千字

版次:2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

印数:1000 册

本册定价:30.00 元

序

神话时代早就过去了。现代市场化的世界只有一个神话——那就是比尔·盖茨创造的“微软奇迹”。商品社会最吸引人的就是发财的故事，也就是企业家创业的故事。牛国锋先生的新著《踏浪潮头》，就是这样一本故事集。顾名思义，敢踏潮头大浪的人，自然都是一些创业成功的企业家。品味他们的故事，可举一反三地感受当今创业者的轨迹和甘苦……

香港因最早曾是东南亚的香料集散地而得名。品香买香，存香运香，满港飘香，名副其实。河北有个香河，当年一马平川，水系发达，南侵的辽国太后萧氏途经此地，见满河荷花，奇香浮动，便脱口赞道：“好香的河！”现在的香河则另有一香——开放之初，妇女和上年纪的人在家里扎笤帚、绑墩布。可别小看这不起眼的东西，每户每年少说也会有四、五万元的收入，一个中等村子的年销售额可达上亿元。而年轻的男人们，则走乡串省去打家具，从南到北，从东到西，连新疆、西藏都留下了他们的足迹。

这些人绝对都是能人，有一技之长，生存能力强，见多识广，能

说会道，最讨女人的喜欢。等到他们赚足了钱回家的时候，身边大都多了个故娘。外省的姑娘能够相中他们，并敢于离家跟他们千里成婚，也大多是有眼光有胆识的。这样，香河的小伙子从全国各地挑媳妇，把香河的年轻媳妇们集合起来就是中国的第二“妇联”，可谓百花齐放，百家争艳。后来的香河人就不再往外跑了，开发出高档的大漆家具、明式家具和欧式家具。首都各大酒店，连钓鱼台国宾馆和人民大会堂都使用他们的产品……名牌闪亮，名头响亮，香河越发地香了！

说了北边的，再讲个南边的故事。江苏黑松林粘合剂厂厂长刘鹏凯，十年前曾是当地工业公司的副经理，为救一个多年亏损的企业毅然辞职下海。领导想给他保住官职留条退路，他却说，“要下海就不能带救生圈”。企业的脸面是产品，产品的脸面是质量，质量的脸面是商标。刘鹏凯用 10 年的时间使企业的效益翻了十番，达到人均销售额 30 万元，人均利润 2 万多元。但他最重要的收获，却是打造出了一个著名的商标——“黑松林”。

但凡著名商标，背后必有一个动人的故事。可口可乐用了一百多年的时间打造自己的商标；奔驰公司的方向盘标志，最富象征性和最能引起联想，他们的汽车经久不衰地奔驰于全世界；埃克森石油动用上百名专业人员，耗时一年多，才确定了自己的商标，后来的事实证明，他们设计的商标果然能通行全球，经得住时间的考验。刘鹏凯的“黑松林”有什么背景呢？他的企业所在地江苏泰兴黄桥，早年以一大片茂密的黑松林闻名于世。有个姓季的才子进京赶考，金榜题名后被皇帝相中要招为驸马。季大才子为能重回黑松林，竟抗旨不遵，最后果然被贬回黑松林为民。在黑松林为民，竟比当驸马还要强，“黑松林”的妙处便不言而喻了！于是，在国际胶粘剂展览会的入场卷上印着这样的话：“欢迎您走进黑松林，构筑您的小屋，谱写您的童话。”

《踏浪潮头》里记叙了许多不同地域、不同行业以及不同类型

的企业家的故事，用一个又一个的事例从不同侧面阐释了许多年来争论不清的一个问题：什么是企业家？人们容易约定俗成或不求甚解地认为：

1.“企业家是企业的经营者”。——不错，企业家必须经营企业，但不是所有的经营者都能成为企业家。

2.“企业家是承担企业经营风险的人”。——企业家固然要承担企业风险，但投资者同样也要承担企业风险，甚至是更大的风险。

3.“企业家是掌握企业控制权的人”。——那国营企业的上级主管、股份制企业的董事会以及私人企业的后台老板呢？他们不是企业家，却真正掌握着企业的控制权。

4.“企业家是企业剩余价值的索取者”。——那企业的投资人又是干什么吃的呢？

说来说去，倒是西方经济学家的一种观点似乎更接近企业家的本质：“企业家是从事创造性破坏的创新者。”创新是企业的生命，是企业家的天职——包括那些领导着老牌的最地道的国营企业的企业家。本书作者用相当长的篇幅介绍了天铁集团总经理刘志嘉的事迹，格外发人深省。天铁是地地道道的国有大型钢铁企业，现代经营理论认为其所从事的是“夕阳工业”，刘志嘉又是个忠诚的国有企业领导者，一切都严格遵照国有企业的法规，宁让人觉得太严了、太过了，也不让人说出一句闲话，有损国有企业的清白。然而，他的严格正是他的创造。他在一丝不苟地遵循着国有体制的种种章法的同时，又光明正大地把这种体制中富有生命力的那部分张扬到最大，把正在或已经丧失了生命力的弊端减少到最低最少。必要时就牺牲自己的利益，以维持职工对自己企业的尊重和信任，从而提升企业的品位和竞争力，以保证在激烈的市场竞争中占据主动。

只举一个例子：他领导着一个年销售额过百亿、利润近 5 亿的大企业，自己的月工资却不过 2 千元出头，低于车间炉前工的收入。前两年刮起那么一阵风，要推行年薪制。上级主管部门下文件，要报表，开会布置，一次次催问。不要以为国有企业就总是守旧，一旦赶起时髦来那可是更邪乎，动用国有体制的权威要求下级服从，并伴以大哄大嗡，雷厉风行……测算下来刘志嘉的年薪可达到 24 万元，比他过去的收入整整提高 10 倍。而且还体现了“改革开放的成果”、“和国际接轨”、“是薪酬制度改革的大方向”……不单是不要白不要，而是要了没有事，不要说不定还会被指责为落伍、迁腐、作秀……

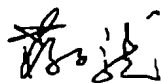
刘志嘉没犹豫，他没接受年薪制。他追求的不是个人价值的最大化，而是天铁价值的最大化。这体现了一个企业家的远见卓识，领导实行了年薪制，下面的员工怎么办？目前国家制定的国有企业工资标准是一种没有办法的办法，如果草率地根据企业效益重新制定薪酬标准，固然对部分员工有利，却会打乱企业的全盘规划和原有的比较和谐的内部秩序，那岂不就乱套了！而且，没有人会对自己的薪酬总能感到满意，人的欲望是不可能完全满足的，月薪不满足给年薪，年薪又不满足了给股票期权，对期权也不满足了呢？24 万就能代表刘志嘉的价值吗？全球职业经理人收入最高的是苹果公司的 CEO 斯蒂夫·乔布斯，年薪 3.81 亿美元；全球华人年薪最高的是香港和黄集团董事、总经理霍建宁，2.7 亿港元。根据国家权威部门公布的资料，中国大陆年薪最高的是“中关村某高科技企业的经理人，去年此人缴纳的个人所得税即高达 400 万元……”请注意，一进入中国大陆就要隐去高薪者的名姓，年薪不是“官”的吗？不是正在提倡的一种时尚吗？为什么还要这样藏头露尾呢？可见，在中国还有相当多的人对年薪制心里打鼓，不像发达国家的经理人那样高薪拿得心安理得，甚至以薪高为荣。但是，人们可能已经注意到一个现象，经理人年薪最高的公司，并不是效益最好和企业

规模最大的。

刘志嘉拒绝了年薪，从某种意义上说是消除了集团有可能会涣散的一个诱因，他得到的却是数万名员工及其家属的感动和敬服——现在的国有企业格外需要职工的这种感动和敬服。因为在国有企业中员工对体制对领导的“信任危机”已经成了一种普遍现象，成了国有企业难办的一个重要原因。

总之，企业家大多是一些很有味道的人。了解他们，有助于更深切地理解生活，理解现代商品社会。牛国锋先生出于工作的需要，多年接触企业家，博闻强记，资料详实，以累积多年的收获编成此书，是一件值得庆贺的事情。

我先读为快，并写出这些读后感，是为序。



2002 年 11 月

目 录

“压力传递”出效益	1
梅绽知春近	10
做好“小”字文章	22
金「盾」的故事	33
续写辉煌	43
为了一方百姓	52
过尽千帆皆是春	63
创造奇迹	77
凝翠山下话凝聚	87
龚世权其人	97
走“良心”之路	110
塑造“第一生产力”	121
小厂里的大故事	130

上上下下的求索	141
毛主席视察过的地方	150
“动”的效益	159
选择的学向	170
“人”字大写义	181
先得有颗事业心	192
触电解析	203
儒将带兵	213
“钻”出的市场	223
波涛在后岸在前	230
再起高楼伴明月	240
为祖国披绿装的人们	254
借船出海闯市场	260
生命活力的源泉	269
冲出江河是大海	279
生当作人杰	294
齐鲁大地“物资人”	307
用思想当官	318
先谋后事者	329
用良心做支点	340
敢搭“大舞台”的人	349
中国矿井排头兵	363
改造自我	372
学会生存	382

山魂	390
将事业做大的人	406
“牧丰”之路	415
“飞鸽”之路	428
感受成功	443
营销形象	455
创造市场	465
胸有诗书路自宽	475
责任在肩	490
做市场的文章	499
作者的话	509

“压力传递” 出效益

——天津石化公司第一石油化工厂的“目标成本利润责任制”记略

一位到美国访问的我国企业家，到为劳斯莱斯汽车配套水箱的工厂参观，惊讶地发现操作设备的竟是位年届七十的老者，趋前细聊，更让这位企业家难以置信的是这位老者使用的这台设备，几乎与老者同龄。

我国一位颇知名的企业家被问及管理企业的奥秘时，他只轻轻一笑：“管理不是运动，是企业的日常工作，只要认真了就行。”听来轻松，细品内涵却很有味儿，毕竟日常工作是一时也不能放松的！

西洋老人及陪伴他的老设备，在“晚霞”中发挥着作用；中国人仰仗深厚的文化基础，称之为“挖潜”，而这位中国厂长轻松的一笑，道出了管理的真谛：坚持。

管理形成日常的工作内容后，会使挖潜更

规范，而挖潜也会在规范自身中完善管理的内容，使管理成效更具引力。因为市场经济教会人们的是用经济效益衡量工作标准的新观念。“不做赔本儿的买卖”就是对这一观念的最好白描。

如此，怎样才能实践“不做赔本儿的买卖”，就现实地摆到了每家企业面前。天津石化公司第一石油化工厂同样面对“不做赔本儿买卖”的课题。

这两年，我国原油价格不断上调，“一吨原油的价格抵不上一吨酱油价格”的说法已经成为历史。1996年初，每吨原油价格上调了50元，今年据讲还要再上调65元。但石油化工厂的成品油价格却由国家限价而“维持原貌”，投入与产出的两头市场的不平衡，无疑增加了企业“不做赔本儿买卖”的难度。原油价格的上调，使第一石油化工厂切实感到了市场的压力，而人员工资，生产附料的不断攀升，无异于给企业的“难度”加码。如此，第一石油化工厂欲在发展中求得宽松的环境，就只有在自己身上“激发活力”了。

石化企业不同于其它企业，购销环节依然由上级控制，虽说炼塔高耸，管道纵横，厂区宏大，但企业依然在准市场的条件下运作，说计划不计划，说市场不市场，故如何能克服大环境下带给他们的种种不利因素而求得生存小环境的优化，就成了石化企业必须时刻思索的内容。第一石油化工厂领导一班人置身这种特殊的环境中，在时刻注重外部“气候”的同时，眼睛向内，盯住自己的举手投足，从自己的运作细节上硬是挖出办法，这办法就是“目标成本利润责任制”。即将目标成本层层分解。我们不妨把这办法就叫“压力传递”。不同的是，他们的“压力传递”不是简单的“压力”转移，而是每一个传递环节都要将自己应承担的“压力”留下，一级级直传到个人，形成千斤重担众人挑的现实。厂长史洪权说得好：“再好的领导班子其谋略最终还要通过职工的努力来实现。”好的谋略加上职工的努力，就一定能唱一出好戏给市场。

毕竟成本是在企业发生的，是可控的，第一石油化工厂就在“目标成本利润责任制”上做了一篇控制成本，增加效益的好文章。

层层分解，确保目标到位

天津石化公司第一石油化工厂的目标成本层层分解工作是缘于上级 1996 年初给他们下达的目标成本的。他们将上级下达的目标成本分成二十四类可控制成本，再将其按不同内容及可控范围，落实到十六个职能部门，由这十六个职能部门先行负起各自的目标成本责任，企业考核目标成本，就冲这十六个职能部门说活。十六个职能部门再各自根据各自的管辖范围，将厂里落实到部门的目标成本在“自己的势力范围”内再分解，以责任成本的形式下达到车间。目标成本是分下去了，但负责考核车间的责任可没分解给任何人，要由职能部门自己承担。这叫分解指标不分解责任。车间在接到职能部门分解的目标成本后，也“照方拿药”，将目标成本中能实际操作的部分再分解到不同班组，给各班组以不同的目标成本责任，班组再根据本组的工作实际及岗位责任的大小，将目标成本最终落实到各岗位及操作者个人。形成一张从上到下，牵一发而动全身的目标成本控制网，实行“谁控制，谁负责，谁考核”的管理原则，每一岗位上分解目标的失误，不但牵扯操作者，同时也连带到班组长和车间主任。这种可控目标成本分解而加大连带责任的办法，不但使广大员工切实感到了自己在企业中的价值，同时也让员工们认识到了自己的责任，因为目标成本的落实，就掌握在员工手上。还是厂长史洪权那句话：“再好的领导班子，其谋略也要最终通过广大职工的努力来实现。”

第一石油化工厂是一家大型企业，要说成本管理，企业对此并

不陌生,但传统的成本管理办法使目标不到位或说到位的很勉强,加之大都采取事后算帐的办法,一旦发现超过了成本目标,多木已成舟,想补救也难,只得无奈地叹息。由于管理手段所致,使成本核算力度弱化,企业获利难度增加。现在,第一石油化工厂采取倒算帐的办法,把目标成本落实到成本发生点上,改事后算帐为事前控制,形成上百个责任指标,全厂从厂长、中层干部到每位员工,人人身上都有指标,人人肩上都扛着一份责任。

没有责任可以不负责任,扛上责任就必须落实责任。维修车间的维催化汽压机润滑油滤网一直采用造价高的不锈钢网。成本目标分到他们头上,一算细帐,主动改成过滤纸,同样能达到效果,虽增加了工作量,但一年可节约五万元。检修车间克服人员少、任务重的困难,主动承担今年检修预制 29 台冷换设备,可为企业节约 80 万元。

天津石化公司第一石油化工厂就是在让每位职工落实责任中将企业凝结成整体的。而体现这种凝结的是员工表现出来的主人翁精神。

狠抓落实,确保措施到位

管理不是运动,此话一语中的,既运又动,总有三天五晌就“再换下一个”的感觉。而我们诸多管理办法,管理思想,细究并非不是医治企业固疾的“好药”,只是总被这样那样的运动冲击,到头来这些管理办法也都被染上了运动色彩,失去了它管理思想应有的价值和应发挥的作用,到头来反到飘洋过海,在域外“成了气候”。鞍钢二参一改三结合的作法,在日本“扎根”;孙子兵法的战略思想在韩国“受宠”,就都能说明企业管理被扭曲成一种运动酿成的后果。还是那位企业家的话,管理是企业的日常工作内容。好在第

一石油化工厂领导一班人在管理实践中改变了旧有的思想，真正使管理以其本来面目亮相，做扎扎实实的工作。他们在目标成本层层分解中，主要抓生产、计划、财务等关键部门，围绕对他们的“压力传递”，制订了 25 条落实目标成本分解的措施，各关键部门也都从自身所承担的目标成本分解指标出发，结合自身实际，对症下药，大处着眼，从点点滴滴入手降耗增效，有西瓜要抱，有芝麻也要捡，“不以其小而不为”。常减压车间、一催化车间等十九个单位和部门在分解目标成本的同时，让工人从肩扛责任中认识自身价值，并在落实自身责任中努力实现自身价值。他们发动大家，共实施和提交了 79 项小改小革技术项目，为企业创效益 400 多万元。尽管有些小改小革项目谈不上先进，但它管用，能切实起到节约降耗的作用，而企业效益也正是在这一个个“管用”的小改小革项目中“聚沙成塔”的。以前，在第一石油化工厂，恐怕没人会把一把条帚，一把墩布放在眼里，“从条帚墩布身上能榨出多少油水”。现在，目标成本定下来，分下去，人们就不得不处处精打细算了。全厂 1996 年 1—9 月份，仅条帚、墩布就少耗 700 多把，合计约 4000 元。厂里有个保洁队，以前是条帚拣好的用，用不了几日就“弃旧图新”。反正帐在领导手里攥着，用多用少责任由领导担着。现在不行了，目标成本与奖金“纠缠”在一起，奖金要不要全凭自己的“算计”，于是大面积清扫时他们用大条帚，墙角、花丛等处大条帚不易扫到的地方就用扫地用旧了的小条帚。工人们说得好：不是石化公司无情，而是市场无情，战争时期节约每一个铜板为革命，现在节约每一分钱为改革，否则一旦企业陷入困境，到那时再‘认真’就迟了。”

企业改革中措施的到位，虽说常常伴有实施措施的细则及保证细则能“畅通”的手段，虽说这些手段多以惩罚为主，但，真正能使措施到位并取得实效的，还应说是职工的觉悟，因为这觉悟肯定会构成企业兴旺的坚实基础。

天津石化公司第一石油化工厂家大业大，人多部门多。多年计划经济办企业的方针，同样渗透到车间，厂里有大物资库，车间就敢有小物资库，料领到车间，暂时没用不要紧，以后总会用的着。你这么想，他也这么算计。厂里有多少车间，就有多少个小物资库，沉淀企业资金足有上百万。当我们的经济改革将企业由商品生产者变革为资金运营者时，就不得不使厂领导一班人想办法尽快将被闲置的物资“活化”起来。于是结合目标成本的承包办法，他们下决心消灭小物资库，建立中心库，实行物资的集中管理。这样，可以使物资应用的范围从车间扩大到全厂，不少原来的闲置物资很快派上了用场。不但使闲置物资发挥了作用，有效地降低了企业的生产成本，同时也为企业节约了一大笔开支。

分清责任，确保责任到位

在分解目标成本的同时，第一石油化工厂还明明白白地将责任分解到相应的单位和个人，使责任到位，并进一步明确了各部门在降低目标成本中应承担的工作。

首先，加强了工程项目管理。在财务资金确保的前提下，分别对计划科、技术科、施工科、机动科等五家在工程项目管理上落实责任，并相应对施工队伍的选用、施工项目的管理、结算方式、竣工验收等都做了明确规定，由施工科具体负责。以前，企业内的工程项目由各科室立项上报，批复后科室大都将工程拿到厂外去干，往往造成工程造价审批不严，预算不规范，常使投资超计划。厂里每年都有技措项目，你超一点儿，他超一点儿，年年工程管理都拢不成一个拳头。为尽快将成本降下来，控制住消耗指标，第一石油化工厂决定将内部所有工程都交由施工科统管，施工科按照“肥水不流外人田”的原则，尽量安排本厂力量施工，多余的工程量，按照