

# 企业成功之路探微

主编 马中柱 副主编 冼为广 章岳云



广东人民出版社

# 改革是企业成功最基本的条件

## (代 序)

改革开放以来，新老企业在市场竞争中，有进有退，有胜有败。有的脱颖而出，成为参天大树；有的很快凋谢，有如昙花一现。此中大有奥妙，大有文章！

《企业成功之路探微——广东部分地区典型单位研究》，是广东省党校系统哲学研究会的部分专家、学者，对我省部分地区成功的典型企业进行调查研究，每一个企业突出其主要成功之道，提炼经验中的精华，编成这本集子。各企业的主要成功经验，不是任意确定的，它是由这个企业在特定环境下面临的主要矛盾及其特点所决定的。这个主要经验，就是解决这个主要矛盾所使用的方法及其发挥作用的过程。正因此，这些经验不是抽象空洞的，而是具体的、有血有肉的。

从22个单位（包括两个镇和一个县的二轻局）的成功经验中可以看出，在改革开放的条件下，企业的发展一般面临两方面的矛盾：一是外部矛盾，即企业与市场的矛盾，企业的产品能否在市场上畅销，能否吸引顾客，这是企业发展的前提和出发点；二是企业内部的矛盾，即新旧体制的矛盾、新旧技术的矛盾、职工素质与企业发展的矛盾，这是企业发展的内部根据。成功的企业都是在面临上述矛盾时，抓住本企业的主要矛盾集中力量加以解决，因而收到了高屋建瓴、势如破竹之效。

任何矛盾的解决都要有一定的条件。在客观条件基本相同的

情况下，主观条件具有决定意义。从这些企业成功地解决自己所面临的矛盾的过程来看，企业的革新精神、进步的技术和有效的管理起着重大的作用。而深化改革则是形成和保持上述条件的源泉，是解决问题的关键。

企业的革新精神，是企业广大干部和职工群众坚持“实现四化，振兴中华”的社会主义理想和奋发图强、自力更生、艰苦创业的精神。这种精神在各企业的表现是不同的。有的表现为先进的企业精神，有的表现为强有力的思想政治工作，有的则表现为活跃的企业文化生活。正如恩格斯所说：“使人们行动起来的一切，都必然要经过他们的头脑；但是这一切在人们的头脑中采取什么形式，这在很大程度上是由各种情况决定的。”（《马克思恩格斯选集》第4卷第245页）本书第一编和第六编，介绍了五家企业在不同条件下，依靠不同的精神文化条件获得成功的经验。广州美特容器有限公司，是一家和港、美合资兴建的大型现代企业，他们在外商面前，在现代化技术面前，不气馁，不妄自菲薄，坚持“强者哲学”，奋发图强，在建厂、投产、收回投资以及激烈的市场竞争中，都成为名副其实的强者。三水西南无线电元件厂，是从一个街道小厂，白手起家，逐步建设成为一个产品驰名中外的现代化厂家，他们所经过的是一个开拓前进、团结奋斗、不断提高产品质量和经济效益的战斗历程。他们提出重开拓、重团结、重实干、重质量、重效益的“五重”精神，贯穿于工厂的全部活动，成为工厂的灵魂和生命线，从而取得了预期的成功。

进步的科学技术，是企业克服自身的矛盾、取得重大进展的基本条件。在新技术革命迅速发展的形势下，哪个企业注重技术进步，加强技术革新，或从国外引进先进技术，并加以消化、吸收和创新，哪个企业就能提高劳动生产率，提高产品质量，在市场竞争中立于不败之地。本书第四编总结了四个企业搞好技术改造的经验，其成功之处是：发挥自身力量，积累资金，逐步进行技术改造，提高劳动生产率，走内涵扩大再生产的路子；在技术

改造过程中，适应市场需要，或消化吸收国外先进技术，加速实现进口设备国产化，或深化技术改造，深化产品加工，开发新产品，满足顾客用户的要求；他们把技术改造和劳动组织、流通渠道以及管理体制的改造紧密结合起来，使新技术大有用武之地。电白县博贺渔港在扩大渔船马力、推广优良渔具、应用先进助渔导航设备、扩建码头和制冰冷冻工厂的同时，积极改革管理体制，发展联合经营，疏通流通渠道，使技术进步与生产关系的改革同步前进，一跃而为全省第一渔港。

科学的管理能够使职工的积极性和技术进步发挥最大的效益，实现高效率，克服生产过程中的障碍以及经营不善等各种问题，为企业的发展开创新的局面。本书第二、三、五编所介绍的13个单位，就是由于进行科学的管理而获得成功的。他们在管理上有的得力于成功的发展战略，目标明确，计划周密，重点突出，措施得力，一举获得成功。有的则得力于建立制度和成立组织，把企业的目标和责、权、利的统一构筑于一定制度和组织系统之中，使制度、组织成为实现目标、计划和规范的手段，推动企业内部各个群体积极开展工作，并一直保持下去。有的得力于改善经营方式，方便顾客，取信于人，搞好公共关系，建立企业的良好形象，使近悦远来，极大地扩大了销售市场。有的这三者兼而有之。像南方大厦百货商店，以“努力创一流公司，扩展以商业为主，多元化经营，多功能服务的企业集团和现代商社”为战略目标，先后制定和健全了《财务管理》、《资金管理》、《费用管理》、《销售管理》、《人事管理》、《合同管理》、《安全防范》等一系列管理制度，建立检查制度落实情况的监督系统，发展了横向联合的集团公司、联系点和“友好商店”，开创了许多方便顾客用户的灵活经营方式，创造良好的购物环境，等等，这些有效的管理组织工作，使他们的销售额和利润成倍增长，在全省、全国商业系统中名列前茅。

改革是社会主义发展的重要动力，也是推动企业成功的重要

动力。只有深化改革，企业才能发挥自主经营、自我积累、自我发展、自我约束、自负盈亏的主体作用，广大干部职工才能具有革新精神，促进企业技术进步和管理的有效性。否则，只能是企业吃国家的大锅饭，职工吃企业的大锅饭，企业的生机就会被窒息。所以，在企业成功的基本条件中，改革是企业成功的最基本的条件。本书所介绍的东方宾馆创国际一流水平的经验，就说明了这个道理。这个在世界一流酒店评选中获得“金酒店金杯大奖”的现代化宾馆，之所以革新精神旺盛，设备改造快，管理科学而有力，就是由于他们在“硬件”和“软件”两个方面不断深化改革的结果。

我们希望本书的问世，对推动企业在当前治理整顿中进一步深化改革有所裨益。同时还应该指出，由于撰写本书的作者，大多数是从事哲学专业的工作者，他们对企业的精神文化、管理组织、技术进步和改革等方面的经验做了一些哲学概括，能从哲理上给人以启迪，这对于学习马克思主义哲学，贯彻理论联系实际的方针也是有益的。

马中柱

写于1990年1月

# 目 录

改革是企业成功最基本的条件(代序)……………马中柱 (1)

## 第一编 关于企业精神条件的探索

### 强者哲学

——广州美特容器有限公司……………冼为广 霍秀媚 (3)

### 艰苦创业精神的胜利

——茂名市山阁镇……………蓝 冲 张耀庭 崔向荣 (18)

### 培育企业精神, 激励企业活力

——三水县西南无线电元件厂……………吴荣茂 (29)

## 第二编 关于管理方式的探索

### 抓好“硬件”“软件”建设, 创国际一流水平

——广州东方宾馆……………冼为广 冯仿姪 罗大坤 (43)

### 深化改革, 推行管理现代化

——广州市木材工业公司……………章岳云 王彦民 陈 兴 (59)

### 优化企业人员素质, 提高企业效益

——安达汽车客运公司……………阮瑞文 吕进豪 (71)

### 搞好集市规范化管理, 促进农村经济发展

——高州市石鼓镇……………杨峻红 潘肖英 (81)

## 第三编 关于经营策略的探索

### 坚持社会主义经营方向, 保证企业持续稳定发展

——化州建材玻璃厂……………郭进文 (97)

## 开拓经营，努力创一流企业

### ——广州市南方大厦百货商店

.....姚若熙 王 山 乔素兰(108)

## 以国际市场为导向，建立出口生产体系

### ——湛江轻工业品进出口公司

.....岑保光 黄亚新 唐 明(121)

## “占内挤外”，参与国际竞争与交换

——南海高级润滑油公司.....陈志仁 白雄奋(133)

## 以新产品开发为导向，带动二轻工业腾飞

——电白县二轻局.....陈开产 谢炳超(144)

## 以“农贸工”模式为导向，全方位发展农村商品经济

——高州县分界镇.....符培鑫 王振义(154)

## 第四编 关于技术改造的探索

## 消化吸收国外先进技术，加速实现进口设备国产化

### ——广州人民机器厂

.....张忠民 张光贤 王悦华 贾振华(167)

## 技术引进与消化创新

——万宝集团广州冷柜厂.....许育良 叶珊如(180)

## 狠抓技术改造，深化产品加工

### ——德庆县林产化工厂

.....焦树荣 张以让 卓天诏(191)

## 以技术改造为中心，逐步扩展生产力

——电白博贺渔港.....梁桂兴 李华雄(200)

## 第五编 关于企业形象的探索

## 旧貌变新颜，广招天下客

——广州市广州酒家.....樊至光 杨平 孙慧芝(213)

重信用，守合同，客户信赖

——四会县印刷物资公司……………张以让 卓天诏(224)

从企业管理中锻炼出来的优秀经营者

——高要县食品厂厂长梁国安……………卓天诏 张以让(234)

## 第六编 关于文化氛围的探索

提高人的素质是共同致富之本

——化州县下邦工贸实业公司……………杨庆贤(245)

加强思想政治工作是企业发展的重要保证

——台山县家用电器厂……………袁旭光 雷素莲(258)

后 记……………(271)

## 第一编

### 关于企业精神条件的探索



# 强 者 哲 学

— 广州美特容器有限公司

冼为广 霍秀媚

广州美特容器有限公司（以下简称“美特”）是中、港、美三方合资兴建的大型现代化企业，它从1985年9月14日破土动工兴建到拿出第一批符合国际标准的出口产品，仅仅用了10个月的时间。三年来这家企业以其高速度、高质量、高效益而闻名中外。这个项目可行性研究报告原来估计两年内不可能盈利，四至五年方能收回投资，但由于经营得法，投产仅22个月就收回全部投资。因此，它被美国官方誉为在华投资最成功项目之一，并在1987、1988两年“全国十大最佳合资企业”评比中连登榜首。

这家现代化企业在短短几年中能够异军突起，成为同行业的佼佼者，最根本的经验是他们从自己的实际出发，树立起“强者哲学”的精神，指导企业的经营管理活动，在竞争中使自己成为名副其实的强者，从而赢得了国内外的信誉与称赞。

## 一、带头人必须是强者

广州美特容器有限公司是在改革开放洪流中诞生的大型现代化企业，地处珠江三角洲的金三角——广州经济技术开发区，是一间拥有80年代国际先进水平，实际由中方全面负责管理的现代化大型制罐企业。要管好这样一家中外合资企业并不是轻而易举

的，它必须有一个具有较高政策水平，高度决策能力和善于组织管理的领导班子，特别是要有一个好的带头人。

（一）企业领导者具有高度使命感和创业精神，是广州“美特”获得成功的重要条件

1985年春夏之际，中、港、美三方协议决定，合资兴建一间主要生产铝合金易拉罐的企业。委任什么人去担任这家现代化企业的中方负责人呢？这是当时摆在广州市轻工业局领导面前的一个紧迫的问题。在既是机遇又是严峻挑战的面前，曾经长期从事政治工作，当时担任广州市饮料工业公司党委副书记的覃永城同志，主动请缨接受这个艰巨的任务。对于覃永城来说，这是他人生路上的一个大“转轨”。改革开放的洪流唤起了他为社会主义现代化献出毕生精力的使命感，他决心在商品经济领域中开创一番事业，迎接时代的挑战，使自己成为强者。

覃永城是这样想的，也是这样做的。从广州“美特”筹建工作一开始，他就一再告诫人们要以高度的责任感和使命感来看待创建“美特”的事业。他认识到，广州“美特”的建设不是孤立的个别的事情，而是同党和国家的改革开放政策的实践紧密相连的，建设好这个广州经济技术开发区早期的最大投资项目，不仅可以使国外投资者增强来我国投资的信心，而且还可以通过这个项目的建设去探索怎样办好合资企业的路子，为进一步对外开放提供有益的经验。在高度责任感的促使下，覃永城在广州“美特”创业的四年多时间中，始终把全副身心放在企业上。在筹建时期，他和领导班子其他成员一起每天在施工现场上工作十多小时，连节假日和黑夜的观念也淡薄了。

覃永城办事果断，既善于听取群众的意见，又能在集思广益的基础上，作出科学而又有远见的决策。筹建之初碰到的一个难题是设计速度问题，按常规初步设计方案要6个月方能完成，但是由于覃永城亲自筛选设计单位，想方设法为设计部门创造必要的条件，在设计院的密切配合下，仅用了28天时间就完成了全部

设计方案，而且费用比预算节省了近100万元。像广州“美特”这样规模的企业，在国外通常需要投产二至三年才能使生产线达到设计生产能力。然而，在覃永城和另一位中方副总经理沈明德的精心管理下，“美特”仅仅用了5个月时间就实现了上述要求。

实践表明，广州“美特”在四年时间中获得显著成就，是与企业领导人具有高度的使命感和旺盛的创业精神分不开的，他们的言行证明了这样一个道理：要建成强者集体，带头人必须是强者。

（二）提倡新观念，确立“强者哲学”，是广州“美特”获得成功的精神条件

广州“美特”是近几年来国内崛起的现代化大型合资制罐企业，它起点高，投资量大，引进世界一流的技术设备，合作的伙伴美国波尔公司和美特容器（香港）有限公司均是世界铝合金制罐业的佼佼者。覃永城和他的同事们，在与外商代表的最初接触中就意识到，要与强者合作，首先自己要成为强者，用卓有成效的工作来树立强者形象，从而改变对方的怀疑、观望与偏见。

马克思主义哲学认为，在物质与精神的关系上，物质是第一性的，精神是第二性的，也就是说，物质决定精神，精神、意识是由物质派生的。辩证唯物主义在强调物质决定性的前提下，又承认精神、意识对于物质的反作用，这就是说，思想、意识不仅能够正确地反映物质世界，而且正确的思想、意识又可以反过来指导人们改造客观世界的实践活动。覃永城从过去十多年政治工作实践中体会到“人总是要有点精神的”，尤其是面对强劲的对手，创办中外合资的一流企业，更不能不讲人的主观能动性，不能不讲人的精神因素。所以，在他走马上任之初，就积极倡导广州“美特”的企业精神——“强者哲学”。

什么是“强者哲学”？所谓“强者哲学”，是唯物辩证法与企业经营管理思想相结合的产物，是一种具有高度事业心和责任感的创业精神，是唯物辩证法在对外开放实践中的具体运用与体

现。“强者哲学”的主要内容可以归结为四个方面：一是自强精神，就是在利用外资，引进先进技术设备，开拓新产品等对外经济活动中，具有强者姿态和与强者合作的信心与气概；二是艰苦创业精神，具有“开荒牛”的坚韧意志，和不达目的决不罢休的创业魄力；三是奉献精神，不图个人名利，具有全心全意为人民服务，廉洁奉公的高尚情操；四是科学的管理思想和高效益的观念，“美特”人在看待先进技术的引进、消化和提高上，不仅重视“硬件”的引进，同时还注重对引进设备进行消化、吸收和改造，以发挥它们最大的效应。贯穿上述各个方面的“美特”精神的实质是什么呢？覃永城明确指出，“强者哲学”的实质是“合作伙伴要选择强者。与强者合作，首先自己要成为强者，搞好双方合作，关键是强化自身。”从这里可以清晰看到，“强者哲学”的核心思想是承认合资企业内部存在着矛盾，中外双方既互相联结、互相依存，又互相区别、互相制约，从而推动企业的经营管理不断向前发展；在中外双方这对矛盾中，中方是矛盾的主要方面，居于主导地位，这一主导作用能否发挥，关键是强化自身，使自己成为强者。

“强者哲学”的出现，并不是个人意志的产物，也不是脱离实际的虚幻的东西，它的产生恰恰是对中外合资企业的一定典型经验的正确反映，它向人们揭示了办好中外合资企业必须遵循的客观规律。“强者哲学”已经成为“美特”数百名职工认同的行为准则。在“强者哲学”的激励下，“美特”的建设者们自强不息，努力拼搏，汇集成强大的力量，创造出一连串异乎寻常的奇迹：3.3万平方米厂房土建施工任务，只用了7个月便完成了，比通常速度快了一倍；整个项目从打桩到全面投产只用了14个月时间；企业全面投产半年就取得盈利并实现了“分红”，令外商喜出望外，增强了对华投资的信心。广州“美特”人的精明能干、讲求效率的强者形象深深刻入外方人员的脑海之中，使他们心悦诚服。美国波尔公司副总裁林肯威先生说：“在美国建设这样规

模的企业，需要14至16个月，在香港要2年时间。广州美特公司的投产比我们期望的要快，中国人的工作效率是一流的。”

## 二、敢于与强者合作

“与强者合作，首先自己要成为强者”。这是“强者哲学”的一个重要内容，也是推动“美特”数百名员工自强不息，追求卓越成就的动力源泉。

（一）具有强烈的自强精神，有意识选择世界上两家技术设备先进的外国企业作为合作伙伴。

铝合金易拉罐，是60年代末在西方市场上市并且很快风行世界各地的一种新型饮料包装容器，它的特点是体轻、冷冻快，不易破碎，具有玻璃容器所不具备的优点。多年来这种产品在国内是个空白，每年要花费几千万元外汇进口易拉罐。广州“美特”就是在这样的背景下，为填补空白，替代进口而诞生的。

既然要同国外企业打交道，寻求合作的伙伴，那么选择什么样的公司作为合作伙伴呢？覃永城和他的同事们仔细研究了国外易拉罐企业的大量资料后认为，必须把自己的起点定在国际先进水平上，敢于挑选国际上最先进的企业作为合作伙伴，这样才能使企业在较短时间内打进国际市场。基于上述认识和结论，他们摒弃了要求合作的平庸之辈，拒绝了价廉质劣的设备，而选择当今世界上铝合金制罐业的佼佼者——美国波尔公司和香港美特公司作为合资企业的伙伴。覃永城这一具有卓越远见的主张，曾经受到某些人的不公正指责与误解，但“美特”建设者们毫不动摇，把全副心血和智慧放在高起点上去拼搏，在国际市场激烈竞争中把自己锤炼成强者。如果说，四年前这仅仅是运用意识的超前性勾划出“美特”的美好远景的话，那末，时至今日，

“美特”精神已转化为巨大的物质力量，成为人们有目共睹的客观现实。1987年，也就是“美特”投产的第一年，产值已达到

1.8亿元，创税利3253万元，出口创汇2173万美元，全员劳动生产率57万元，其经济效益居全国4800家中外合资企业之冠，荣获“全国十大最佳合资企业”的称号。1988年该公司生产持续大幅度增长，创产值2.52亿元，创税利分别为2403万元和5806万元，创汇2912万美元；全员劳动生产率72万元，人均创汇8.3万美元。这一年，“美特”再登“全国十大最佳合资企业”榜首，喜获“十佳”双连冠。“美特”的创业者们用自己的创业实绩印证了“强者哲学”的深刻思想：“与强者合作，首先自己要成为强者。”

## （二）坚持平等互利，是合资企业获得成功的关键

一个中外合资企业要办得成功，制约的各种条件和因素固然很多，但是，最根本的准则是必须坚持平等互利的原则，这样合作才有基础。中外合作双方的目的都是为了取得一定的效益，离开了共同利益的一致性，任何合作的基础都不复存在，企业经营也不可能获得成功。

覃永城作为中方副总经理、企业全面工作的负责人，他没有回避合资企业中通常遇到的种种矛盾，而是从公司的总体利益出发，坚持平等互利的原则，妥善处理中外双方的矛盾，在合资企业的“合”字上下功夫，从而较好地发挥各方的优势，形成优势的汇合体，使广州“美特”的整体功能得到发挥并取得最佳效益。

坚持有理、有利、有节，原则性和灵活性相结合，这是“美特”公司坚持平等互利原则的一方面的体现。如“美特”的合作伙伴香港美特公司，过去他们的铝合金易拉罐制品在我国占有80%的市场，广州“美特”的兴建，意味着对方必然失去部分市场，受到一定的损失。因此他们希望从“美特”的原料进口和产品外销中获得补偿。在合同谈判中，他们提出要把这两项业务由该公司总代理统一经营。广州“美特”的领导们清醒地意识到，如果接受对方的条件，势必造成经营管理大权旁落，实际上成为单纯为外方提供廉价劳动力的企业。这样既损害了中方利益，也不利

于双方合作，只有把外方希望盈利的要求引导到共同办好合资企业，实现利益均等，风险共担，这样企业才能健康发展。覃永城在谈判中向对方明确表示，广州“美特”是独立法人，绝不是隶属于任何一方的子公司，应该有充分的经营管理自主权。经过三昼夜的艰苦谈判，外方最后同意写上“在同等条件下，给合资的外方优先权”，从而为企业争得了全面经营管理权，维护了中方利益，也适当兼顾到外方的利益，为双方的顺利合作打下了基础。

敢于主动让利和进行期中分红，是广州“美特”坚持平等互利原则的又一体现。美方在项目谈判中提出，因中美双方税法的差异，美方在我国的实际效益将受到影响，因此要求将软件转让费和工程服务费作无形资产投资，免征所得税。中方考虑到平等互利的原则，主动向有关主管部门汇报情况，向税局提出申请，终于得到同意。广州“美特”顾全大局，主动让利的作法，使外方看到了中方的合作诚意，从而加快了引进先进技术的步伐。广州“美特”在投产半年后就获得盈利，美国波尔公司和香港美特公司提出了进行期中分红的要求，尽管这一要求同我国一般不搞期中分红的有关规定有矛盾，但这个要求是合理的，有利于增强外方合作的信心。因此，广州“美特”接受了外方的要求，积极向上级主管部门反映并获批准。期中分红的结果，外方股票增值，合作的信心更加坚定。

广州“美特”在处理中外双方的利益矛盾过程中，既看到双方相互一致和统一的方面，又看到二者不一致和相互矛盾的方面，始终坚持平等互利的原则，正确处理主动让利和敢于争利的辩证统一关系，从而又一次表现出广州“美特”的强者姿态，保持和促进了中外双方良好合作关系的发展。

（三）以强者姿态看待先进技术的引进、消化和提高，实现从弱者向强者的转化

“美特”人以强者姿态看待先进技术的引进，他们的战略思