

中国水运界企业家

ZHONG GUO SHUI YUN JIE QI YE JIA

● 航运技术报社编



1

中国地质大学出版社出版

F552.6
Z 3

G

S

Y

中国水运界企业家

ZHONG GUO SHUI YUN JIE QI YE JIA

● 航运技术报社编

● 责任编辑/美福生 张迎选

中国水运界企业家
航运技术报社编
责任编辑：龚福生 张迎选

中国地质大学出版社出版
湖北咸宁地区印刷厂印刷 航运技术报社发行

开本850×1168 1/32 印张5.6875 字数80千字
1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷
印数1—3,000册

ISBN 7-116-0265-0098-3 Z·4 定价：5.00元

前 言

凡有志于水运界企业经营之士都会发现：这是一本值得一读的书。

看了本书以后，试图从中找到一个现成的有效经营管理企业方法似乎过于理想。但书中独到之见，却能为大家所共。渴求事业成功的水运界企业经理、厂长可以从中得到某些启发，进而在经营管理时以更开阔的眼界和多方位的思考来制定决策，解决问题，是完全有可能的。

《中国水运界企业家》①编录了八十六位现今我国水运企业领导人的经营之道和成功经验。他们中有大型国营骨干企业的经营者，也不乏只有数百人的小型集体

企业的当家人，实力悬殊，条件迥异，而他们的企业却都拥有一个美好的前景。大约在十年前，摆在他们面前的却是一个乱摊子：管理体系瘫痪、部门分割、地区分割和政企职责不分的僵化管理体制使水运企业划地为牢，毫无生气和活力；机构臃肿，工作效率低下；船舶设备、港口设施陈旧不堪，年久失修，生产方式原始落后；通航里程日趋萎缩；落后的运输工具与生产方式使水运成本高，运费贵，在与公路、铁路的竞争中处于劣势。货物“弃水走陆”，水运货源日益减少；燃料紧缺，不少企业因缺油而停产；在职职工“弃船登陆”，后继乏人现象严重；几十年一贯制的僵死运价使企业亏本运输……。总之，水运较其他几种运输方式的劣势几乎丧失殆尽，水运业的活分子——水运企业毫无自我改造能力，发展步履维艰，生存受到严重威胁。不少企业濒于倒闭。

改革十年，苦斗十年，一幅“千帆竞发，百舸争流”的宏伟画卷展现在神州大地上，水运这一古老的运输方式又重新焕发青春，显示出前所未有的活力和强大的实力。

当然，并不是所有的水运企业在这场改革热潮中都成功地扭转了被动局面，很多企业仍处境困难。在这个时候，考察那些成功者的致胜因素，将他们的法宝“合盘托出”就显得尤为必要。

从总体上看，在这个时期成功的水运企业在经营管理方式上是有一定规律的。基本上包括落实各种形式的经济责任制，技术革新与改造，开展多种经营，以及加强横向联系等。具体到每一个企业则会发现，每种经营管理方式的应用都有独创性和多样性，是完全针对该企业的条件、特点而制定的，全然不是一个模式的照搬照抄。

落实各种形式的经济责任制是水运企业最先触及的问

题，它最难解决。企业要加强自身活力，挖掘内部潜力，首要的任务便是打破“大锅饭”，实行按劳分配。如何落实经济责任制？从改革至今，企业家仍一直在探索研究。从划小核算单位，分级核算，产量利润包干到租赁经营，承包经营乃至风险抵押承包经营都是这种探索的结果。当然，每种形式的探索都取得了相应的成果。一个企业要找到一个最合适的经营责任制恐怕还是要依据自身的内在条件和外在环境而决定。有的企业适于搞单船承包，而另一些则更适合船队承包制。总的原则是：逐级落实经济责任制，直至到个人，使个人与企业的利益息息相关，形成风险共担，利益共享的局面。本书对各种经济责任制在企业中推行所遇到的问题及取得的效果都有不同程度的阐述，相信会对读者有所启迪。

技术更新改造是这些企业取胜的一个重要“法宝”。在国家提供低息船舶更新改造贷款时，有的企业贷、筹结合，不失时机地更新了船舶，使船舶的载重量和航行性能彻底改观。在打破地区分割，提倡“有水大家行船，有港大家停靠”的新形势下，他们迅速把触角从本地区伸向大江、大湖以及沿海，开展中长途直达运输，摆脱了内陆短途货源减少的困境。不少企业依此而起死回生。那些对技术更新改造举棋不定的企业，则失之交臂。激烈的竞争一开始，就处于明显的不利地位，一俟本地区公路发展，其结局便可想而知。

“一业为主，多种经营”是企业的一条新出路。许多企业家看到社会运力相对过剩的趋势，纷纷斥资于其他行业，希望找到一条全新的出路。由于资金、人才、技术等方面的原因，决定了水运企业必须结合自身优势，开展多种经营。掌握了这个特点的水运企业便很快在该领域站稳

了脚跟，并形成独具特色的服务（产品）。而投资于在资金、人才、技术等各方面并不占优势的领域的企业，则任凭市场竞争的风吹雨打，命运飘摇。难怪有的水运企业领导人感叹道：要经营好水运企业，还必须会工业生产和经商。此话多少也道出了个中滋味。当然，成功者也不在少数。众多水运企业的多种经营收入比重逐年上升，有的甚至超过了主业的收入。一些人对此忧喜参半。

更多的人则持这种观点：社会运力本身就过剩了，而且水运价格一直就低，单靠水运难以维持企业的生存。多种经营不仅要搞，而且要大搞。只有用多种经营的收入补贴主业，才能保住主业，使两者共同发展。

本书的编录原则是：只要对水运界企业经营管理可供借鉴者，均编录。所编录的经验并不完全都是成功的，有些带有探索性甚至是失败的教训，但只要有借鉴意义，也编录。书中的企业家也并非完美无缺。他们面临的困难还很多，要走的路还很长。

许多企业家声明：我们的经营经验不是个人的，它属于一个群体——企业的所有干部职工。

本书编入的水运界企业家只占全国的很少一部分，还有许多优秀的企业家尚未站到大家的面前。本书的出版只是起到一个抛砖引玉的作用。我们期待着中国水运界的企业家们源源不断地奉献出自己宝贵的精神财富，为中国水运的发展写下更精彩的一页！

编 者

1988年3月于武昌

目 录

前 言

吴增岚	交通部黑龙江航运管理局松花江航运局局长	1
马恩仁	湖北省武汉市水上运输公司经理	3
聂玉桂	广东省博罗县水上运输总公司总经理	5
高金海	江苏省丹徒县渡口管理所所长	7
崔占先	黑龙江省哈尔滨市航运公司货运二队队长	9
林民权	广西壮族自治区田阳县水运公司经理	11
张生炎	湖北省航运公司经理	13
季根祥	浙江省丽水市航运公司经理	15
王 平	江苏省宜兴市航运公司经理	17
庄 钠	浙江省航运公司经理	19
张生林	广东省紫金县水运公司经理	21
肖志洲	湖北省郧县航运公司经理	23
谭继忠	四川省石柱县航运公司经理	25
石长宽	安徽省天长县航运公司经理	27
王志明	湖北省襄阳县航运公司经理兼总支书记	29
陈学玉	陕西省潼关县航运公司经理	31
张 斌	江苏省无锡市航运公司经理	33
蔡仙法	浙江省黄岩县第一外海航运公司经理兼书记	34
李成龙	湖北省枝江县航运公司经理	36
饶 群	四川省重庆市水上运输公司经理	38

王治宝	湖北省襄樊市国营轮船公司经理兼书记	40
黄源	广东省顺德县水运公司经理	42
李志汉	湖南省湘阴县航运公司经理	44
朱印清	山东省鱼台县航运公司经理	47
卢润洪	广东省广州市清远县水运总公司总经理	49
吕吉成	江苏省宝应县第二航运公司经理	51
何三杰	四川省平昌县航运公司经理兼副书记	53
邹沅孝	江西省吉安港航运公司经理	55
麦志生	广西壮族自治区桂平县杜步水运公司经理兼书记	56
刘成礼	安徽省固镇县航运公司经理	57
向建军	湖北省蒲圻市航运公司经理	59
陆培和	上海市宝山县第一航运公司经理	61
刘佛进	广东省惠阳县水运公司经理	63
陆锦祥	浙江省海盐县运输公司经理	65
张光昶	江苏省江阴市青阳航运公司经理	67
蔡昌贵	四川省川捷轮船公司经理兼党委书记	69
张宏斌	湖北省宜昌县航运公司经理	71
曲启文	山东省济宁航运局局长	73
郑宝根	浙江省绍兴市联运公司经理兼书记	75
刘福山	湖南省长沙市水运公司经理	77
柯秀生	浙江省玉环县航运公司经理	79
蒋步珊	江苏省连云港市航运公司经理兼书记	81
侯盛广	江苏省扬中县航运公司经理	83
贾西明	山东省微山县两城航运公司经理	85
刘助高	湖南省益阳市航运公司经理	87
刘洪才	浙江省安吉县航运公司经理兼党委书记	89
张明昌	河南省淮滨县航运公司经理	91

雷炳球	湖南省祁阳县航运公司经理	93
郭长根	安徽省淮南市轮船运输公司经理	95
汪西国	江苏省南京市轮船运输公司经理	97
陈达利	海南省陵水黎族自治县水运公司经理	99
陈千光	湖北省浠水县第三轮船公司经理	100
蔡永柱	湖北省宜昌港务管理局船舶运输公司经理	102
陈万军	吉林省大安县航运公司经理	104
张其法	浙江省宁波市外海航运公司经理	106
朱永胜	江苏省扬州市航运公司经理	108
樊孝根	湖北省石首市航运公司经理兼总支书记	110
张子寿	国营广西壮族自治区梧州航运总公司经理	112
袁恽远	浙江省嵊县航运公司经理	114
温超祥	浙江省航运公司杭州分公司经理	116
马世松	湖北省天门市轮船公司经理	118
孔民强	浙江省富阳县航运公司经理	120
李铭藻	湖北省仙桃市航运公司经理兼总支书记	122
王义永	湖北省江夏轮船公司经理	124
徐德耕	江苏省如皋张黄港航运公司经理	126
陈固本	江苏省阜宁县航运公司经理	128
宋洪友	四川省秀山土家族苗族自治县航运公司经理	130
石天寿	四川省巴中县城关航运社经理	131
殷培才	山东省交通厅黄河航运局局长	133
袁傲胜	江苏省丹阳市航运公司经理	135
徐广法	江苏省海安县航运公司经理	138

荆孟厚	山西省平陆县航运公司经理	140
易明达	江西省武宁县航运公司经理	142
毛寅生	河南省交通厅黄河航运管理处主任	144
吴永兴	江西省进贤县第二航运公司经理	146
刘方秀	安徽省蚌埠市航运公司经理	148
李利华	江苏省扬州轮船联营公司经理	150
林建中	上海市航运公司经理	152
李洪根	湖北省兴山县航运公司经理	154
李卫平	浙江省临海市前所航运公司经理	156
孙樟云	浙江省建德县航运公司经理	158
钱孙江	江苏省海安县航运公司前任经理	160
钱昌礼	江苏省海安县航运公司经理助理	162
庄照本	海南省海南航运公司经理	164
李世航	江苏省盐城市航运公司经理	166
池金光	福建省轮船总公司总经理	169
后 记		

吴 增 岚



吴增岚，交通部黑龙江航运管理局松花江航运局局长，山东省掖县人，1943年7月生。

吴增岚1959年就读于黑龙江省交通学院船舶工程系船舶驾驶专业。

1963年毕业后，先后在船上当过水手、舵工、三副、二副。1977年到松花江航运局调度室工作。先后任调度员、调度计划员、总调度员和调度室主任等职。在此期间，开始直接接触企业生产经营管理，并积累了一定的经营管理经验，增强了头脑的敏捷程度和灵活应变能力，开阔了经营管理视野。1983年7月，被任为松花江航运局生产副局长。在担任副局长五年期间，积极协助局长，参与局里重大技术改造、生产经营等决策，并取得良好经济效益，年年超额完成国家生产任务。货运量、货运周转量、利润等主要指标，年年都创历史最好水平。1987年末被任为局长。

吴增岚在实际工作中，注意理论知识与实际工作相结合，在生产中，针对北方河流水位小，汛期短，枯水期长等特点，经过周密的分析和论证，总结出适合北方特点的运输管理办法，撰写出《调度指挥与安全生产》技术论文，

● 吴增岚

发表后获得好评。在主管生产期间，积极支持对耗能大、效率低、操纵差的蒸汽机拖轮进行改造，到1986年全部淘汰蒸汽机船舶。另外在推行全面质量管理活动中，不断学习现代化管理方法并应用到实际工作中，1987年在生产管理上，积极推行工作质量确认制，狠抓生产、安全动态管理，同时还坚持主副并举方针，大力开拓多种经营门路，收到较好经济效益，全局实现利润230万元。目前他又以崭新的姿态，勇于开拓，为争创国家二级企业而努力。

所在企业现状：吴增岚领导的松花江航运局是交通部黑龙江航运管理局直属水运企业，主要承担松花江上、中游水上客货运输任务，营运区域上至吉林省大安县，下至黑龙江省佳木斯市，全程743公里，途经二省二市十一个县。根据水位和货源情况，运输船舶有时可进入黑龙江和嫩江，受气候影响，年通航期大约为210天左右。

松花江航运局有职工1548人，各类船舶107艘。其中运输船舶102艘，总马力为12156匹，驳船总吨位71318吨，客位2030人位。固定资产5200万元。年货运量185万吨，货运周转量4.1亿吨公里，客运量35万人，3500万人公里。年利润230万元，1981年开始推行全面质量管理，1985年获得交通部“质量管理奖”企业。

经营范围：主营机动船客、货运输。兼营装卸、柴油机修理、汽车运输、救助打捞、采砂销售、食品加工、船舶器材等。

通信地址：黑龙江省哈尔滨市道外区江畔路122号。电话：87122转561

马 恩 仁



马恩仁，湖北省武汉市水上运输公司经理，湖北省人，1947年生。

马恩仁经营的武汉市水上运输公司坚持走内涵式扩大再生产的道路。船舶更新改造后具有各类钢质货驳、分节驳和配备有先进通信导航设备的内燃机拖轮，初步形成了大小马力拖轮门类齐全，大型船队和数目可观的机驳相互补充的比较完整的运输体系，适应于各类大宗和小件货物运输。近年来，马恩仁经营的公司利用武汉的地理优势，致力于发展跨省际、跨航区、跨部门的横向经济联系，打破了过去以市内短途为主的封闭式运输格局，适时将航线延伸到长江上至宜昌，下至上海沿江各城镇港口，以及长沙、沙洋、南昌、合肥各干、支码头。并于1985年在上海、南京、南通设立了本省第一家驻外航运营业部。同时，与各营业部所在地的港口、航运及其它运输单位建立了密切的联系，对外开办航运代理代运、水水联运、水陆联运、江海中转、干支直达业务。在沟通华东和华中两地区物资交流方面，作出了应有的贡献。仅八七年，该公司发往华东方向和组织的回程货源，就达到60余万吨。承

●马恩仁

运的货物，从原来单一的黄砂，发展到钢材、出口谷物、家用电器、机械设备、饲料、化肥、化纤、皮毛、纸张、木材、化工原料等二十多个品种，有效地改善了货源结构，大大提高了市场覆盖面。

与船舶运输作业相配套。多年来，该公司通过与武汉市建材、武汉市装卸公司采取松散联营的形式，在武汉三镇、长江、汉水沿线开辟出了武昌新亚、红钢城、建港、硚口、三陵等十个库场宽阔、设备齐全的码头货场，相应配备了汽车等陆路运输工具，实行港口装卸、储存、陆地运输“一条龙”作业。

该公司现有下属的武汉市船厂、市二船厂、航修厂、维修厂，能承接各种类型的内河航运机动船舶、（包括轮渡、工程船）货驳的设计、建造及大、中、小修业务。其中武汉市船厂设计、承造的开底甲驳，曾为宜昌葛洲坝工程的建设，作出了重要贡献，受到交通部和水电部的好评。

所在企业现状：马恩仁经营的公司现有固定资产原值4067万元，净值2626万元，货驳运力39730吨，拖轮马力9000匹，职工3255人，是武汉市成立最早的一家地方国营航运企业。

经营范围：主营水路运输（长江上至宜昌，下至上海）兼营船舶修造、航运业务代理、百货销售、旅社服务。

通信地址：湖北省武汉市汉口人和街108号。电话：352395

聂 玉 桂



聂玉桂，广东省博罗县水上运输总公司总经理，广东省博罗县罗阳镇人，1945年生。

1987年6月，聂玉桂经营的企业首期在下属七个公司实行全面改革。他根据本企业具体情况，将多种形式的经济责任制落实到个人，实行船舶租赁制，有力的深化了改革。

一、企业船舶的多种经济责任制。①实行部份成本承包的经济责任制（4000吨级）；②实行吨船月定额上交经济责任制（约600吨级）；③实行股份承包责任制（约400吨）；④实行租赁承包经济责任制（约120吨）。

二、租赁致使经济效益明显变好。实行租赁制的具体方案是：①把现有的每艘船舶由公司领导班子集体定出价值基数；②张榜召开职工大会公开投标（暗标）；③公司根据标底以最高基数确定承包者，承包者首期上交公司船舶价值押金30%，三年内承包者将船舶价值基数上交公司（由承包者负责还本息）。另外规定每吨船每月上交公司10元（用于职工福利事业），按营运总收入提取管理费2.5%，其余一切规费、燃料、维修、保险等费用由承包者负责，

●聂玉桂

合同期满由公司 将船残值的 50% 或 60% 奖给承包者。以总公司下属一公司为例, 该公司运力 420 吨, 未租赁时月产收入在 1.5 万元左右, 实行租赁后月产收入突破 3 万元。

一年多的改革实践证明, 聂玉桂经营的企业采取多种经济责任制和租赁制提高了经济效益, 提高了企业的竞争能力, 在竞争中找到了一条适合本企业生存、发展的路子。

所在企业现状: 聂玉桂经营的企业拥有船舶 172 艘, 7300 余吨 (全部水泥船化), 1700 名职工 (退休 600 名), 下属 12 个独立核算单位, 其中 10 个运输公司, 2 家工厂 (轮修厂、综合厂下属煤车间、株车间), 运输公司设有 3 家造船厂。

经营范围: 水上船舶货物运输。

通信地址: 广东省博罗县滨江西路。电话: 2137