

成功之路

广东人民出版社

71

中國汽車工業南方貿易公司

奮進

任仲夷

一九八六年十一月二十五日

坚持改革，勇于开拓， 善于创新

——为“南贸”《成功之路》序

黄 浩

十一届三中全会以来的党的路线、方针和政策，使我国社会主义建设事业出现了伟大的转折，人们迫切希望从实践中找出一条振兴我省汽车工业的成功之路。中国汽车工业南方贸易公司（原广东省汽车配件公司）以坚持改革，不断发展的实践历程，为我们提供了宝贵的经验。

“南贸”的道路，是一条改革、开拓、进取的道路。早在1981年，这个企业的领导面对旧体制的重重阻力，勇于开拓，扭转企业经营方向，实现了从产品经济向商品经济转变，把企业导入了商品流通的轨道。7年来，他们革故鼎新，向多年来束缚自己手脚的陈规旧例开刀，全面改善和加强了企业经营机制。7年来的改革实践，他们把一个原来单一经营国产配件的汽车配件公司，改造成销售汽车、销售配件、提供技术咨询和信息、技术反馈、开展维修服务四位一体，多功能为用户服务的新型汽车工业贸易公司，掌握了省内70%以上的市

场。如今这个过去各项经济指标在全国同行业仅位居中游的企业一跃而居先进，而且连续5年位居全国同行业前列。在企业经济效益不断提高的同时，这家企业的精神文明建设也取得了显著成绩。从1985年开始，他们连续被评为我省和全国同行业的先进单位。

以经济建设为中心，坚持四项基本原则和改革、开放，这是党在社会主义初级阶段基本路线的核心内容。这条路线是指引我们振兴中华、实现四化的唯一正确的路线。“南贸”的成功之处就在于：他们坚持改革，勇于实践，大胆创新，率先撕碎了单纯经营汽车零配件的“老皇历”，走出了一条发展综合经营、销售与服务相结合，“外引内联”、“工贸结合”的道路；他们成功地改革了企业的领导体制，改善了经营机制，理顺了党、政、工三者的关系，实施了总经理任期目标负责制等企业管理制度；他们自觉地坚持“两个文明”一起抓的方针，连续多年获得了全国和全省多项先进的光荣称号。目前，这个公司正以超前的姿态，雄心勃勃地向更高的目标进军。改革开放是振兴中华，实现四化的必由之路。“南贸”之所以能够取得“两个高效益”（经济效益和社会效益），关键是他们坚定不移地贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，敢于改革，善于开拓。可以说，“南贸”所走的路，是坚持改革，不断创新的路。从这个意义上来说，他们的经验具有普遍的意义。希望“南贸人”能继续高扬锐气，沿着这条成功之路创造更辉煌的业绩，也希望我省汽车工业战线和其它战线的同志们从“南贸”经验中吸取教益。

《成功之路》一书，是我省理论工作者、实际工作者和文化工作者紧密合作，共同探索“南贸”经验的可喜成果，他们从

实际出发，着眼改革实践，既从总体，又从各个侧面发掘了“南贸”的基本经验，这是理论工作与实践结合的成功尝试。这本书的最大特点是材料翔实，文笔生动，熔可读性和经验性于一体，没有空泛的说教，值得各行业从事实际工作的同志和想了解“南贸”的朋友们认真一读。

目 录

坚持改革，勇于开拓，善于创新

——为“南贸”《成功之路》序…………… 黄 浩 1

突进之旅

——记中国汽车工业南方贸易公司…………… 舒大沅 1

汽车工业贸易公司的改革与实践…………… 张学鑫 17

中汽南贸公司领导体制改革的实践与体会…………… 施兆龙 31

得人才者得天下

——中国汽车工业南方贸易公司用人情况调查

…………… 邱 勇 45

现代“帐房先生”的功勋

——中国汽车工业南方贸易公司财务工作纪实

…………… 林剑平 54

知识是竞争致胜之本

——中国汽车工业南方贸易公司职工教育情况调查

…………… 韦秋平 徐锦鸿 65

工贸结合 大有可为

——中国汽车工业南方贸易公司工贸结合情况调查

…………… 朱哲峰 刘 军 72

电脑使“南贸”跨入了现代化企业管理的新阶段

…………… 陶静波 82

春风沐心田 晚霞火样红

——中国汽车工业南方贸易公司老干部管理工作侧记

…………… 张有超 吴赤峰 91

车轮奏鸣曲

——中国汽车工业南方贸易公司维修服务纪实

.....	张健人	97
路、在脚下延伸		
——中国汽车工业南方贸易公司汽车销售部		
.....	吴赤峰	105
成功，属于勇敢开拓的人们		
——记中国汽车工业南方贸易公司广州第一营业处		
.....	珠海	115
新星，是这样升起来的		
——记广州丰田汽车修理服务部	吴赤峰	122
自强之路		
——记中国汽车工业南方贸易公司广州第四营业处		
.....	杨康荣	131
勇于正视矛盾 善于解决矛盾		
——中国汽车工业南方贸易公司汕头分公司改革		
情况调查	许烈荣	134
高峰万仞，攀登不止		
——中国汽车工业南方贸易公司佛山分公司在深化		
改革中前进	李海峰	138
一年一大步 三年翻两番		
——中国汽车工业南方贸易公司东莞分公司加快资金		
周转，提高经济效益调查	梁思本	144
机会与挑战		
——记中国汽车工业南方贸易公司进口部		
.....	吴赤峰	149
改革换新颜 雷州飞鸣镝		
——记中国汽车工业南方贸易公司湛江分公司		

.....	庞允雄 何奕强	156
雏鹰高飞		
——记中国汽车工业南方贸易公司广州第三营业处		
.....	钟丽思	161
市场如战场 胜败弹指间		
——对中国汽车工业南方贸易公司广州第二营业处		
起落兴衰的剖析.....	蔡端丰 邱 勇	172
后记	蔡诗晴	180
附：中国汽车工业南方贸易公司省内外特约汽车维修服务站		

突 进 之 旅

——记中国汽车工业南方贸易公司

舒大沅

势不可挡的改革浪潮冲击着中国汽车工业。在旧体制与新的历史要求的相撞中，一支劲旅从南粤大地脱颖而出，以奋勇直前的锐气率先向汽车商品流通领域突进，开创了赫赫战绩。它就是中国汽车工业南方贸易公司（以下简称“南贸”）。

这家公司 1300 余名职工所完成的主要经济指标连续 5 年居全国同行业前列；1985 年至 1987 年，3 年总销售额达 13.7 亿元，相当于前 12 年的总和，直属经营单位共实现税利 4746 万元，比前 16 年的总和还多 34 万元。

1985 年，广东省人民政府授予“南贸”以广东省先进企业称号。1986 年，“南贸”出席了广东省创建文明单位经验交流会，荣获了中国汽车工业销售系统的销售服务先进单位称号。

陈毅元帅在戎马倥偬的战争年代曾经感慨地写下“创业艰难百战多”的诗句。将此英豪之意移用到当今的改革过程，仍有强烈的象征色彩。“南贸”作为坚持改革开放和坚持四项基本原则的队伍，屡险不惊，迎难而上，攻关夺隘，出奇制胜，为祖国的现代化事业竭诚进取。而世界新技术革命的挑战和国际

汽车市场日趋紧张的竞争所展示的大背景，更使他们的行动及其形成的经营管理模式，对渴望崛起的中华儿女显露着深远的魅力。

战略转折

张学鑫很恼火，又想发脾气了。

这位山东大汉在抗日战争末期参军，后曾转入著名的三五九旅老部队，干了几十年革命，一直不改耿直的性情，看不惯弄虚作假、得过且过的那套官场陋习，宁肯甩掉“乌纱帽”也要说真话，办实事。他当然常常吃亏挨整，乃至1957年被内定为“中右分子”转业到地方工业部门。多年来，痛感于中国汽车工业体制的弊病，他心焦如焚，总想放开手脚闯出一条生机勃勃的新路子，却备受阻挠，难偿夙愿。十年浩劫结束之后，百废待兴，本来应该脚踏实地起步试行；但某些领导人头脑发热，搞大指标，玩花架子，仅在广东省，许多地区不问条件是否成熟，仓促上马，接连办了七八家汽车制造厂。弄得产品成本高，质量差，批量小，再被汹涌而至的进口车一冲击，稀里哗啦地垮掉了。陷入窘境的汽车生产好象沉重的包袱吊在广东省汽车配件公司的脖子上，把它拖累得半死不活。汽配公司虽然名列省八大商品部门之一，但自身职能萎缩，无能为力地长期充当各汽车厂的行政管理衙门的角色，仿佛是管不好媳妇的婆婆，日子难过得要命。汽车用户得不到良好的销售维修服务，也叫苦连天。危机迫在眉睫。1981年初，张学鑫开始负责主持汽配公司的工作，以指挥员的使命感振立誓言，非救活公司不可！他召集公司党委扩大会议，颇有胆识地抛出了改弦

更张的8条意见，发动大家回顾公司历史，对妨碍业务发展的以生产为主的指导方针做焦点透视，清理“左”的遗毒。会议开了3天，发言特别激烈，有分析，有对比，也有争论，全公司的人们都揪心地关注着会议的结果。关于会议的消息不胫而走，有人对会议横加斥责。对此，张学鑫岂能不恼火！

张学鑫强忍怒火激动地说：“那么多汽车厂倒闭了，以生产为主的指导方针只能是自讨苦吃。市场已经变化，公司经营方向不变不行！”他顽强地顶住压力，和参加党委扩大会议的同志们一起总结了该公司盲目抓汽车生产，忽视销售服务，造成亏损的历史教训，根据公司的性质和职能，提出了“销售为主，服务第一”的指导方针，从而确定了新的经营方向，使公司获得了迅速发展的可能性。党委决议上报省机械厅党组，得到承认。

囿于产品经济，排斥商品经济，是中国汽车工业发展迟缓的要害问题。在旧体制的束缚下，汽车几乎丧失了消费品格，仅被当作生产资料，给编进国家一类物资行列，只许调配，不准买卖，以致产需双方犹如隔海相望。没有一个机敏发达的销售系统将汽车工业导入商品流通领域，生产缺乏竞争机制，配件供销又屈从于生产，必然会让国产车高耗低能，车型一定终身。这种严重现象体现了社会主义初级阶段商品活动规律对犯规行为的惩罚。只靠增加机器设备改善物质条件，我们是无法解脱厄运的。张学鑫率领汽配公司职工坚决割掉行政性的尾巴，轻装上阵，走向“销售为主，服务第一”的道路，实践是这个公司值得庆幸的战略转折的壮举。

在转折期间，商品经济观念日益活跃，行之有效的实践经验应运而生。他们及时总结了5条基本经验：一是树立为用户

服务，急用户所急，想用户所想的根本意识；二是抓好进货，以销订进，以进保销；三是重点做好大用户的供应，做好大批量品种的销售，开发多种经营；四是改变官商作风，处处与人方便；五是打破“大锅饭”，实行销售与奖励挂钩。

1985年以广东省汽车配件公司作为基础，与中国汽车工业销售服务公司联营，成立了中国汽车工业南方贸易公司。这是全国同行业最早抵达商品流通领域做汽车买卖的第一家贸易公司。张学鑫担任总经理。

汽车取代了配件的主导商品地位，就将公司指导方针的调整逼上了议事日程。于是，“销售为主，服务第一”递进到“以汽车销售为主，开展多种经营服务”。至此，战略转折基本实现。

开辟“第二战场”

张学鑫主持公司工作之后，对那些热衷于拔高公司行政级别的做法不屑一顾。他没兴趣呆在机关当官，只想把公司业务尽可能扩大，摆脱长年徘徊的中间状态，在全国同行业中“把头儿”。他所表现的这种极其宝贵的企业家意识，给以经济建设为中心的新时期的干部观念更新提供了一个启示，也为公司的发展贯注了强有力的精神动力。

1982年下半年，张学鑫指令公司本部组织8个分公司派员到省内9个交通要冲，用了3个月的时间对过往汽车的流量和型号进行路测统计。统计结果表明，进口车使用率特高，虽然只占全省汽车保有量的40%，但在车流量上却占了70%多。对外开放以来，大批进口车涌进广东，由于使用率极高，

已经陆续达到或接近维修期，对维修配件的需求相当迫切。国营企业尚未注意这个潜在的广阔市场，而精明的港澳商人与大陆联营的各个汽车修理点正以十分昂贵的价格出售进口汽车配件。

显然，若要发挥广东优势，将公司业务尽快促上去，就必须抓住进口汽车配件。这样做，既开发了一块新的市场，又强化了国营企业的市场调节机制，有利于进一步改革开放。张学鑫为了确有把握，广泛征询意见。国家曾经拨给本公司价值400万元的东欧某国的进口汽车配件，因车型淘汰而全部报废。此事刚刚发生，许多人心有余悸，纷纷摇头，这么惨重的损失再闹一回的话，谁受得了啊？老张不灰心，又去公司第二营业处问老营业员梁伟雄：“现在有没有要进口配件的客户？”“怎么会没有？你看看这些订货单？”“好，你赶快制订一个200万美元的进货计划。”一周后，梁伟雄上交了计划。

不仅价值200万美元的进口配件一售而空，还吸引了大批用户闻讯上门，纷至沓来。小批量试验叫响了，初战告捷。张学鑫大喜，马上提拔梁伟雄当业务处副经理，奖励300元。他成竹在胸，趁热打铁，赶紧贯彻其决策：从1983年起，由国产配件的“第一战场”跃向进口配件的“第二战场”，并且要发动全线进攻。

搞进口配件需要设置一套人马。有人怕担风险，不肯干。张学鑫点将，认准了老业务科长陈寿山。老陈果然敢拍胸脯立下“军令状”，在科里建立了一个进口小组，大张旗鼓地干了起来，也获300元奖金。他们到处沟通外汇渠道，寻找合作伙伴，经过国家外贸部门的认可和监督，直接介入对外谈判，办理询价、审查、订货、催交、报关、商检、保险、提用等一系

列手续，几乎成了外贸专家。源源不绝的进口配件分发到各营业处、分公司和维修保养网点，迅猛地促进了全公司的经济效益。进口小组上升为进口科，再升为进口部，5年来共使用了5000多万美元的外汇，没出什么问题，还培养了一批干练的业务人才。他们在经营上勇闯风险，将少品种大批量的计划订货比例逐年降低，让新车型多品种小批量的库存订货比例日渐升高，以适应外汇变化，增强市场竞争能力。他们注意实施价格策略，对进口配件慎重选择，货比三家，只要质量基本相等，就舍弃原厂配件而进比较便宜的副厂产品。一次86万美元的订货由于挑拣了副厂产品，为国家节约外汇率达35%。快件服务业务的开展使他们备受用户称赞。用户要多少件，他们就进多少件，不分昼夜坚守岗位，及时进货转运。上海川达工业服务公司向他们订购YH50零件3个品种，价值17000余元。该批货当晚从海外到达广州，翌日即发空运。进口部经理陈寿山被誉为“进口大王”。

进口配件使用的是集装箱。以往肩扛手捧的装卸、储运手段对付不了新局面，连库门也显得狭小了，放不进大家伙。储运科长叫苦。张学鑫说：“你叫什么苦？缺什么买什么，不用请示报告，干吧！”吊机、铲车和大平板车装备了储运队伍，上阵大显威风。微电脑也走上了仓库管理的岗位，按照改革者的意志有条不紊尽职尽责。

1983年，“第二战场”斩获甚丰，全公司总销售额达到19300万元，实现了公司历史上第一个飞跃，跃居全国同行业的首位。

在此值得一提的是，1984年，海南岛掀起了倒卖进口汽车的狂潮。这股风吹进了南贸公司。有人来对张总说：“这可是

赚钱的大好时机，不能等闲视之，错过了机会你会后悔的。”外省有人跑来说：“张经理，我们出钱，你们合作就是了，赚来的钱对半分，不会亏了你们的。”对此，张学鑫不表露意见，他不声不响地飞到海南岛，一周后他回到公司。“搞掂冇？”（广东方言，意思是搞妥了吗？）有人急切地问。张总摆摆手严肃地说：“这样做不符合中央精神，冲击国内汽车市场，扰乱国家金融管理体制，我们不下，你们最好也不下。”在这次倒卖进口汽车的狂潮中，全公司没有倒卖一台进口汽车。

八 五 决 战

1985年1月，南贸公司正式成立。这时，经营范围不但从进口配件扩大到油料、轮胎和车用收录机等横向产品，而且可以象国家物资系统一样大卖汽车了。“南贸”雄心勃勃地大举进军。

许多重要部门均看好“南贸”的发展势头，省计委的领导亲自动员他们多用外汇，还说他们“仍然是土包子，不会用外汇。”一些银行主动到公司洽谈合作，还声称“要一个亿给一个亿，要两个亿给两个亿。”公司群情振奋，深入国内外市场，到处挖掘货源，联系客户，签订了数额空前的各种业务合同，预计需要流动资金8000万元，并征得开户银行同意贷款。

第一季度末，风云突变。全国金融紧缩，外汇冻结，关税增加……合同签了，不要货不行，但资金缺额高达4000万元。怎么办？

“土包子上当罗！”张学鑫总经理事后爽朗地笑着说了这样一句俏皮话，而面临危机的紧要关头，他的神色当然是很严肃

的。

经理会和职代会召开了，上上下下都在揣摸形势，探讨策略，寻求出路。张总最后决定：不收缩经营，不“等，靠，要”，要为国家多作贡献而继续突进。

筹集资金的重任落在总会计师谈哲肩上。他马不停蹄地奔赴武汉、深圳、上海、北京等地，为了借到钱，不厌其烦登门求援，上至宋庆龄基金会，下到被天河体育中心征地而获巨款的农民兄弟，甚至向未开户的银行营业部伸手……广州税务局斥之为“扰乱金融”！有什么办法呢？他是逼上梁山的，他得保证按期还款付息，不拖欠，守信用。只好硬着头皮顶住“罪名”，经过一番奔走游说筹来 2800 万元。

钱还是不够用。谈哲灵巧地采用“筹集、平衡、调度”的手法，牢牢抓住公司每天资金进出的第一手资料，哪儿急需就把钱往哪儿调，好比“三个锅两个盖，哪锅要用盖哪锅。”8 月份，日本丰田汽车组零件到货，黄埔海关通知“南贸”限期 7 天付清进口关税 1600 万元。谈哲请求延期。海关宽限到 20 天，并宣布：若到第 21 天尚未付清，就从紧接原期限的第 8 天开始每天罚款 16000 元。财务科长见谈哲拍板画押，吓得心惊胆颤。谁知他到了第 16 天，就把 1600 万元全都付清了，老谈的资金调度创造了一个奇迹。9 月底，谈哲从报纸披露的金融市场信息里注意到日元升值的迹象，赶紧报告张经理，建议将对日方延期 180 天付款的 9 亿日元提前由银行指标换成日元现汇。张总同意。经老谈反复交涉，外汇管理局长也破例批准。在这千钧一发之际，公司又缺人民币买现汇。他再次施展手法，买一亿算一亿，一直买到 12 月 10 日，至 1986 年 2 月付款，减少日元升值给我方造成的资金损失 157 万元人民币。

张学鑫过去申请卖汽车，被有关部门驳回，现在可以卖了，偏遇全国性的资金短缺问题。汽车销售正处于低点，呈退潮状态。他认定，这仅是暂时的表象，汽车取代配件的主导商品地位势在必行。于是，他大胆地选择低潮阶段推销汽车，跟生产厂家结成有利于产销双方稳固持久的合作。从这个角度看，低潮阶段反而是大好时机。为了击碎公司内部的畏缩心理，他动用行政干预的铁腕，强令所有下属单位全部必须卖汽车，宣布下属单位谁卖车谁得利，公司不截留，尤其是对国产车不加价，宁肯亏本也要推销。



第一批新型解放牌汽车投放广东市场

1985年5月，情况相当危急——1000多台汽车卖不出去，积压资金7000万元，每月要付利息40多万元。800台丰