

周凯 陈丽娜 周磊义 袁超明 赵伟 编著

獨領風騷



DULING
FENGSAO

企业管理出版社 出版

独 领 风 骚

周凯 陈丽娜 周磊义 袁超明 赵伟 编著

企业管理出版社

独 领 风 骚

周 凯 陈丽娜 周磊义 袁超明 赵 伟 编著

企业管理出版社 出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

*

新华书店北京发行所发行

萧山市文化广播印刷铸字厂印刷

*

787×1092毫米 32开 6.375印张 134千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数：25,000册

定价：3.20元

ISBN7—80001—139—9/F·140

面向現代化，
面向世界，
面向未來。

祝賀《獨領風騷》出版

袁寶華
一九九一年十月

序

改革，就意味着否定陈旧和落后，提倡创新和发展。今天的中国就是处在这样一个变革时期，社会的各个领域，各个阶层，在观念、体制、理论等方面，新与旧的相互冲撞与交替，使人们都要经历种种阵痛。在这里，既有企业经营、利益分配、权力位移的困惑，也有理论研究的滞后现象；既有实践中的大胆探索，也有人们思想观念上的更新等等一系列值得深思的问题。

在我们对杭州万向节厂这一乡镇企业的调查中，发现这里出现了人们意想不到的企业“超前”发展现象，以及伴随而来的适应社会主义商品经济发展规律需要的企业经营机制，他们取得了非凡的成绩。通过杭州万向节厂的发展历史，我们看到了人的价值实现、全新的经营思想、对传统利益分配的反叛以及卓越的组织与决策。这些恰恰都在改革中产生，并预视着它随商品经济的不断发展，会向更高的境界迈进。

凡此种种，不可否认在这里蕴藏着乡镇企业成功发展的秘诀；我们认为不仅如此，它还更深深地孕育着中国企业新一代管理学说。它迫使我们不得不从社会、历史、经济、文化等各个角度来思索，来探求。可以认为，在某种意义上讲，它代表了在商品经济条件下中国企业发展的趋势。基于这样的认识，我们有极强的愿望把这一切写出来，奉献给大家。

本书由引子、历史、人的哲学、经营思想、利益机制、决

策艺术和改革与展望七个部分组成。它涉及的主题极为广泛，既有对旧理论的质疑、分析，又有对杭州万向节厂的赞叹，还有对今后我国企业改革和商品经济发展之路做出的预想和思考。

这本书不是经验总结，但揭示了该厂许多闪光的经营管理思想；

这本书不是调查报告，但充满着丰富的史料；

这本书不是理论专著，但每个章节都有其内在的必然联系，并试图从多元化角度提出对社会主义商品经济一系列的理论探讨和粗浅看法；

这本书不是管理教科书，但值得各界人士的借鉴和参考。

希望通过我们的努力使读者都能一册在手，从中获得新的知识和启迪，增添信念和力量。

目 录

	序.....	(I)
第一章	引子	(1)
	信不信由你.....	(2)
	社会的议论.....	(6)
	理论的困惑.....	(11)
第二章	历史	(16)
	创业年代.....	(16)
	关键的一步.....	(21)
	“孤儿”长大了.....	(29)
	“脚印”.....	(37)
第三章	人的哲学	(44)
	管理的进化.....	(44)
	“两袋投入”.....	(46)
	培养.....	(56)
	关于主人.....	(64)
	并非都是为了金钱.....	(75)
第四章	经营思想	(101)
	“抵抗力”.....	(102)
	竞争与较量.....	(118)
	“钱潮牌”走向世界.....	(128)
	经营原则.....	(139)

第五章	利益机制	(144)
	激励效应	(142)
	公平与不公平	(150)
	按劳付酬·按酬付劳	(154)
	投向物·投向人	(156)
	四、五、六分配法	(159)
	对分配问题的再思考	(162)
第六章	决策艺术	(169)
	“花钱买电权”	(170)
	浙江的鳗鱼	(175)
	“失去利益”的决策	(179)
	人·机器·生产力	(183)
第七章	改革与展望	(187)
	后记	(198)

第一章 引子

我们在这里将要向大家介绍的是一家闻名全国的企业。它位于浙江省钱塘江南岸，距萧山市正北方向5公里的宁围乡。这是个乡办集体企业，始建于1969年7月，当时是一个由7人筹资4000元合办的“铁匠铺”，挂牌称“宁围公社农机厂。”在以后20年的风风雨雨中，它曾经四易其名，1978年易为“宁围万向节厂”，1979年易为“萧山万向节厂”，1984年经国务委员张劲夫同志建议改称“杭州万向节厂”，1989年又易名为“杭州万向节总厂”，——这就是它现在的厂名。从这个企业的厂名更替中，我们已经可以多多少少地窥见到它蓬勃发展的历史进程。为了尊重习惯和写作方便，我们在这里还是称它为“杭州万向节厂”。

表面上，这个企业像其它企业一样，是国民经济中一个极其普通的微观经济细胞。从原材料投入到加工，从商品的产出到输往全国及世界各地，看起来是如此地平凡、和谐。然而，它又以自己与众不同的特殊形象屹立在企业之林，创造出难以令人置信的非凡业绩。1980年，它是全国56家汽车万向节生产厂中唯一的集体所有制乡镇企业，但它以异乎寻常的胆略力挫群雄，被中国汽车工业总公司确定为全国仅有的三家万向节定点生产厂之一。1986年被对外经济贸易部和

国务院机电产品出口办公室联合批准为机电产品出口基地企业；1988年又经国务院企业管理指导委员会批准晋升为国家二级企业，1990年晋升为国家一级企业。现在它可以毫无愧色地以鹤立鸡群之势位居我国万向节生产行业的榜首，成为行业导向型企业。很多外商称赞厂长鲁冠球是“中国的万向节大王”。

凡是到过这个企业的人，大都会吃惊地发问，他们获得如此重大成就，原因何在？“诀窍”何在？这也是我曾经六次来到这里的重要原因。

信不信由你

出于职业习惯，我们总是对企业的各种经济指标感兴趣。这些统计数据可为我们准确勾画出企业概貌，数据的比较可使我们对企业做出最直观的判断和评价。

对于杭州万向节厂的各种经济指标和数据，任何一个人读到它都会赞叹不已。

1969年建厂时只有4000元资产，1989年已拥有固定资产和流动资金6000万元，是20年前的1.5万倍！

其工业总产值1980年为309万元；1989年达到5796万元，是9年前的18.7倍，平均年发展速度为137.7%。

利润总额1980年为67万元，1989年达到1052万元，是9年前的15.7倍，平均每年递增134.8%。

万向节年产量1980年为15.5万套，1989年达到340万套，是9年前的21.9倍；资金利税率1988年为40.4%，在全国万向节行业首屈一指。

全员劳动生产率1980年为6335元，1988年达到35627元，是9年前的5.6倍，在全国万向节行业中遥遥领先。

产品零部件主要项目抽查合格率1988年达99.49%。

生产设备1980年仅有150台，1988年拥有同行业中较先进设备690余台。

虽然这些数字都是我们亲自查阅的第一手资料，但终究还有一些人对此半信半疑，他们喜欢听外国人的评价。那么，请看如下一例。

一名外商带着高质量、高技术标准的样品到杭州万向节厂订货。在苛刻的技术谈判中，他自豪地拿出这只值得夸耀的样品大讲其技术和质量要求。看得出来，这只样品是他的囊中宝物。令双方意外的事情就在这时发生了，杭州万向节厂外贸办公室的同志敏锐地发现外商手中的样品就是本企业的产品，并从成品库中取来一只相同的万向节加以对照。于是，技术谈判已经没有必要了，只经过贸易谈判，一批万向节输往国外。鲁冠球厂长曾自豪地对一位美国朋友说：“你可以到全世界去找，如能找到像我们厂这样的质量和价格的产品，我可以退出竞争。”

目前，杭州万向节厂的产品在全国同行业中质量最好，价格最低，信誉最高已是有目共睹。杭州万向节厂已成为我国第一汽车制造厂、第二汽车制造厂、南京汽车制造厂、北京汽车制造厂、北京第二汽车制造厂等著名大型国营企业所需万向节的主要配套企业。

一个普通的乡镇企业成为国内同行业的导向企业，这不能不说是一个奇迹。中国有句俗语：“耳听为虚，眼见为实。”这一奇迹从萧山市传到杭州市，从浙江省传到全国，

吸引着成百上千的各界人士来到这里要亲眼见一见。党中央、国务院及全国人大和全国政协的许多领导同志先后亲临这里视察；著名专家、学者来这里考察；企业家们来这里交流；各地企业的代表来这里取经；各大报社的记者们已经是这里的常客；文艺界人士也慕名前来寻找他们创作的源泉。

经对各类报刊和杂志的初步查阅，从1983年至今，有关杭州万向节厂的新闻报导、报告文学和理论文章等就有700余篇。

1986年1月15日《中国科技报》以《杭州万向节厂经济效益显著》为题，赞扬该厂依靠科技进步提高企业效益。文章指出：“为了加速设备更新，工厂把企业税后利润的80%用于设备改造。仅1985年，设备更新费用就达二百多万元，厂内形成了专业化生产线，使工厂设备包括测试手段达到同行业先进水平。”

1986年4月10日《人民日报》、《经济日报》、《福建日报》、《杭州日报》等全国各大报纸同时发表新华社长篇通讯《乡土奇葩》，《人民日报》为此写了编者按：“鲁冠球同志讲求实际，带领群众走共同富裕的道路；他有理想，把创业目标、实现‘四化’同共产主义理想，即走社会主义道路紧密联系起来，他用自己的行动证明了通往共产主义的路就在脚下。”

1986年11月30日《光明日报》在头版头条发表了《科技人员在杭州万向节厂受到礼遇》一文，指出“务实的农民在实际工作中体会到知识的重要，打消了鄙薄知识的农民意识，尊重知识已成为自觉行动。”

1989年3月24日《浙江日报》以《“万向节现象”说明

了什么》为题，连续分析报导该厂在原材料价格上涨，企业资金紧张的情况下，产品价格只作微调而利税照样增长。这一经济现象的披露引起了中央人民广播电台和《人民日报》、《经济日报》、《经济参考》、《中国乡镇企业报》、《上海经济时报》等多家报刊介入的关于“万向节现象”的大讨论。

1989年6月4日《经济参考》刊载了《杭州万向节厂的全国之最》，在全国同行业中其品种、产量、产值、利润、质量、全员劳动生产率、资金利税率等主要经济指标占第一位。该厂生产万向节最先进入国际市场，年创汇300万美元以上。在全国乡镇企业中第一个晋升为国家二级企业，第一个荣获全国企业管理优秀奖。1990年该厂又在全国乡镇企业中第一个晋升为国家一级企业。

1989年6月中央电视台播出了关于杭州万向节厂的三集电视剧《钱江潮》。

在《萧山乡镇企业志》上记录着如下事实：

1982年浙江省和杭州市分别授予杭州万向节厂“先进集体”称号。

1983年，杭州市人民政府授予该厂“先进集体”称号。

1984年，杭州市人民政府授予该厂“为市工业产值突破百亿作出优异成绩者”称号。

1985年，浙江省人民政府授予该厂“六好企业”称号、“发展乡镇企业先进单位”称号；浙江省乡镇企业局授予该厂“两个文明建设红旗单位”称号；杭州市人民政府授予该厂“农民教育先进集体”称号；杭州市乡镇企业局授予该厂“两个文明建设先进单位”称号和“发展乡镇企业先进单

位”称号。

在《萧山乡镇企业志》之中还有着这样的记录，钱潮牌万向节在1983年获农牧渔业部优质产品证书；1986年获机械工业部优质产品证书和国际标准验收合格证书。1987年钱潮牌万向节因质量上乘获国家银质奖。更加引人注目的是，万向节厂1986年获全国企业管理优秀奖——金马奖；1988年获浙江省“明星企业”称号和全国乡镇企业出口创汇金龙奖；1989年获农业部企业改革十年创新奖和机电部“出口创汇先进单位”称号。

1990年浙江万向企业（机电）集团公司经浙江省政府批准成立，试行省级计划单列。

所有这一切促使我们陷入不断的思考，可以断定这里不仅生产着巨大的物质财富，一定还蕴藏着巨大的精神财富，它标志着在社会主义条件下中国乡镇企业的发展之路。

社会的议论

党的十一届三中全会以后，短短几年的时间内，中国土地上的乡镇企业就形成“异军突起”之势，迅猛发展。这一现象很快便引起从中央到地方，从国内到国外，从城市到农村，从“农、工、商到学校等各个部门，各个社会阶层的高度重视。农村发展乡镇企业使脱贫致富之路成为家喻户晓的“热门”话题。这些“热门”话题中，有褒有贬，于是乎形成了关于乡镇企业的时高时低，有张有弛的大论战。事到如今，十年过去了，而这场大论战好象刚刚开始，方兴未艾。

1982年有几名即将毕业的大学生，为撰写毕业论文，不辞辛劳地在长江流域走访了上百个乡镇企业。他们在谈到调查中的体会时曾说：在一些乡镇企业偷税漏税应有尽有，那里是“王法”管不到的地方。当然，这位大学生的话不免有些偏激，以偏盖全，但他们所言也绝非捕风捉影。

大约就是从这一时期开始，就连社会上一些没有去过乡镇企业的人也在历数乡镇企业的劣迹。社会上出现了乡镇企业靠“回扣”发财；靠“倒卖”致富；靠“偷、漏税款”发展；靠“投机倒把”营生等等各种舆论。甚至有人把乡镇企业称为“万恶之源”。进而，有些人心目中，乡镇企业的正常经营方式也成了歪门邪道，他们把乡镇企业与不法商贩和“倒爷”列在了同一个“花名册”之中。

“人怕出名猪怕壮”，小有名气的杭州万向节厂连同厂长鲁冠球在内理所当然地没有逃脱这些社会偏见的袭扰。

在一段时期中，社会上广泛谣传杭州万向节厂运往美国的产品全部被退回来了。

又有一个时期，传说鲁冠球在一次火车失事中丧生了……。一传一，十传百，“二传手”比“一传手”更胜一筹，最后干脆说“鲁冠球自杀了”。这一谣言，几乎传遍杭州。

以后又有传闻，说鲁冠球因这样那样的问题被抓起来了。

对此，有些人信以为真；有些人置若罔闻；有些人半信半疑；有些人暗自发笑。更多的人是报以同情之心，对杭州万向节厂的发展给予更多的关注。

当我们与别人谈到杭州万向节厂的时候有时会得到一些

否定的评论。

一位大型国营企业的厂长对我们说：“鲁冠球只有管理一个乡村小厂的本事，他到我们企业来，恐怕连一个小车间都管不了。”——这是“傲慢型否定。”

另一位厂长对我们说：“乡镇企业的优惠政策太多了，如果象国营企业一样没有这些政策，杭州万向节厂早就垮台无疑。”——这是“嫉妒型否定。”

当我们向一位大企业的总工程师介绍鲁冠球现代化的经营思想及管理创新时，他报以怀疑的目光，并尖锐地指出一个带有“传统”色彩的根本性问题：“一个农民厂长，一支由农民汇集起来的职工队伍，一个座落在乡间僻壤的农民企业，怎么可能有如此高超的经营思想和管理水平？希望你们不要把他们讲过了头。否则对谁都没有益处。”——这是“保守型”否定。

中国有着优秀的传统文化，传统道德，它可以造就一个伟大的人物，造就一项伟大的事业。与其并存，中国的文化、道德中又有着传统的劣迹，它可以挫伤人的信念，扼杀人的意志。尤其在“好事不出门，坏事传千里”所塑造出的变异环境中，谣言所造成的强大舆论是可以置人于死地的。

当一位记者问及鲁冠球厂长对那些谣言的态度时，他哈哈大笑之后说：“只要能继续保住万向节厂的先进称号，别的我都不去计较。……要保持先进厂的称号，主观上的努力当然是主要的，然而上级领导和全社会的继续支持，也是必不可少的。”这位社会强者的意志，用农民的话说就是“听喇喇蛄叫还不种庄稼了？”用马克思的话说就是“关于以所谓舆论为根据而我从来不对它让步的偏见，佛洛伦大诗人的

格言，现在还和以前一样对于我是适用的。‘走自己的路，让人家去说罢！’”^①当我们向鲁冠球厂长谈起某些国营企业界人士对万向节厂的否定之言时，他非常高兴地说出心里话：“我的管理办法中，有很多都是向国营企业学来的。”这又表现出中国传统文化中的谦虚美德。

当然，对那些涉及国家重要经济政策的不实之词是不能熟视无睹的。1985年9月1日，鲁冠球厂长在《中国乡镇企业导报》上发表《不能把“正道”当“歪门”》的署名文章，对有人指责万向节厂“滥发钱物”，“请客送礼”等给予了有力的驳斥。

为了使更多的人了解万向节厂，并对其加以客观的评价和判断，我们终于得到一次机会，于1988年底在杭州万向节厂组织了一个为期三天小型座谈会。与会代表在参观了企业，听取鲁冠球厂长的报告之后侃侃而谈。这里摘录其中部分发言以飨读者。

国家某部属研究所研究室副主任：经过几天的参观座谈，观念上发生了变化。一是过去认为乡镇企业对国家没有贡献，过了建厂前三年的免税期就“翻牌子”。现在看到，这种观念不对了。乡镇企业不仅对国家有贡献，所得税、能源交通费都得交，更重要的是国家没给投资，利润留成比例也比国营企业少。吃光分净的乡镇企业是有，但只是少数。二是过去认为乡镇企业是不正之风之源，没有不正之风就没有乡镇企业，这个观念是不对的，不能把这个责任推到乡镇企业身上。三是过去认为乡镇企业不顾产品质量。杭州万向节厂的产品没有高质量就不可能进入国际市场。以销定产的乡镇企

^①《资本论》初版序。