

社会主义市场经济中的

企业和企业家

邵华泽题



人民日报记者部 编

社会主义市场经济中的

企业和企业家

人民日报记者部 编

人民日报出版社

(京)新登字 103 号

封面题字：邵华泽

责任编辑：陆云虹

封面设计：郑炳宏

图书在版编目(CIP)数据

社会主义市场经济中的企业和企业家/人民日报
记者部编. —北京:人民日报出版社,1994. 11

ISBN 7-80002-709-0

I. 社…

II. 人…

III. ①企业-中国-概论②企业家-中国-生平事迹
③新闻报道-中国-文集

IV. ① F279. 21② I253

社会主义市场经济中的
企业和企业家

*

人民日报记者部编
人民日报出版社出版发行
北京建华印刷厂印刷
新华书店经销

850×1168毫米 大32开 印张8.125 字数196千字
1994年10月北京第一次印刷 印数20050 定价:6.50元

ISBN 7-80002-709-0/F·162

目 录

迈出关键的一步

——沈阳市划小经营单位搞活国有大中型企业纪实

..... 段心强(1)

“共和国长子”再现风采

——记兰州炼油化工总厂技术改造之路..... 张述圣(6)

惊人的一跳

——深圳石化(集团)改革与发展纪实..... 王楚(12)

为有改革活力来

——石家庄纺织行业抓改革促发展纪实..... 陈国琦(18)

奇迹是怎样创造的

——广西“玉柴”发展之路(一)..... 罗盘(22)

机制——激励人的法宝

——广西“玉柴”发展之路(二)..... 朱思雄(27)

青年——改革与发展的生力军

——广西“玉柴”发展之路(三)..... 朱思雄(31)

让生产要素活动起来

——德阳市国有企业兼并联合闯开新路..... 陈华(35)

咬定“效益”不放松

——石家庄炼油厂搞活企业之路..... 扬松武 何伟(43)

变“速度效益型”为“质量效益型”

咸阳彩虹电子集团公司效益大增..... 曾坤 孟西安(49)

- 武钢“减肥”记 龚达发(52)
- 追求“真善美”
- 美菱人的风格 张振国 刘杰 王启明(57)
- 奇迹是怎样产生的
- 吉林化纤股份公司从严治厂纪实 张玉来(61)
- “内功”,企业效益的永恒主题
- 邯郸钢铁总厂“模拟市场成本否决”探秘 何伟(69)
- 第一生产力就是管用
- 山东鲁抗医药(集团)公司科技进步纪事 张宪春(77)
- 自我约束领风骚
- 海口罐头厂高效快速发展探原 鲍洪俊(83)
- 和为贵 合生威
- 新余钢铁总厂合并搞活纪实 余清楚 蔡丽林(89)
- “龙头”永远是高昂的
- 吉化有机合成厂开拓市场纪实 张玉来(94)
- 自加压力 自找苦吃 自强不息
- 洛阳石化总厂奋进之路 李而亮 戴鹏(98)
- 到市场去拼搏
- 记太原矿山机器厂厂长郭保林 王艾生(107)
- 善抓机遇迈新步
- 记黄河机电股份有限公司总经理赵佩瑛 孟西安(110)
- 第一位的工作:“炼”人
- 记合肥钢铁公司经理李宗泌 张振国 刘杰(113)
- 追求卓越
- 记上海万国证券公司总经理管金生 钱志新(116)
- 以柔克刚
- 记天津机床电器总厂厂长张金生 肖荻(119)

在夹击中闯出一条路

——记中国长城铝业公司经理鲍泽民 李杰(122)

走进市场天地宽

——记南京木器厂厂长钟沛 龚永泉(125)

练就“抢”的本领

——河南轮胎厂厂长张生林的市场观 李而亮(128)

扬起市场经济的风帆

——记漯河肉联厂厂长万隆 吴昊(131)

打开单纯买卖的藩篱

——记黑龙江物资贸易中心董事长刘野 武培真(134)

与国际标准接轨

——记上海航空工业集团总经理景德元 郭伟成(136)

置之死地而后生

——记南方工贸深圳实业公司总经理张高琳 赖仁琼(139)

高起点的跋涉

——记北京燕山石化公司总经理刘海燕 张玉来(141)

出奇制胜

——访长虹彩电厂厂长倪润峰 罗茂城(144)

强行起飞

——记杭州西泠电器集团公司总经理张平 高海浩(146)

齐鲁“塔王”讲究三气 季音 于福成(149)

开拓新领域

——记玉溪卷烟厂厂长褚时健 任维东(152)

人才效应

——记山东济宁味精厂厂长江保安 贾建舟 张宪春(154)

找准自己的位置

——记成都电热器厂厂长刘荣富 陈华(156)

寻找潜在市场

- 记江西乳品厂厂长席德三 余清楚(159)

挖掘人才潜力

- 记福建省顺昌水泥厂厂长张永言 江宝章(161)

掌握销售利剑

- 记宁国县耐磨材料总厂厂长陈宗明 刘杰(164)

新机制出活力

- 记天津东亚毛纺厂厂长邓卫生 王学孝(166)

建起新的支架

- 记青岛第二橡胶厂厂长袁玉绥 宋学春(169)

从严治厂 企业兴旺

- 记山西焦化厂厂长薛佩珍 王艾生(174)

凤还巢

- 记自贡市莱利空调器厂厂长冯海芄 蒋涵箴(177)

赶超国际一流水准

- 记南京金陵饭店总经理胡永辉 王庚南 孙健(179)

李福乾的三步棋

- 郑州百文股份公司总经理的经营术 李杰(182)

开拓者的视野

- 记柳州工程机械厂厂长张沛 刘工践(185)

组建“正规军”

- 记北京房山区建筑企业集团公司总经理刘永富
..... 钱志新(188)

找准突破口

- 记吉林省浑江糖酒站经理宁凤连 汪波(191)

逐“鹿”大市场

- 记北京保温瓶工业公司经理史静贤 赵兴林(194)

优·廉·诚

- 黑龙江省玉泉酒厂厂长李森的生意经 吴坤胜(196)

学闯劲 靠实劲

——访中国北方工业厦门公司总经理林琦 邱振璞(198)

以服务求效益

——记江阴市澄东燃料物资公司经理仰午正 钱志新(200)

“转”字的活力

——燕兴机械厂厂长宋子成访谈录 段存章(202)

千里之行始于“足下”

——记张家口橡胶厂厂长葛春茂 曹瑞天 陈维伟(204)

闯出一条大道

——记江苏泗洪油嘴油泵厂厂长张玉坤 杜若原(206)

新行业的开拓者 张述圣 白霄夏(208)

做好三毛钱的生意

——记呼和浩特市方便食品工业总公司经理张洲.....

..... 傲腾 刘亮明(210)

风雨一路见谋略

——记中国扬子集团董事长兼总裁宣中光.....

..... 郭立新 王启明(211)

牵住市场“牛鼻子”

——记邯郸钢铁总厂厂长刘汉章 陈国琦(218)

靠科技撬动市场

——访安徽濉溪县口子酒厂厂长范亚彰 刘杰(220)

铝业“铁军”

——记兰州铝厂厂长刘铁军 张述圣(222)

信誉为本 事半功倍

——记兰州民百股份有限公司董事长范余祯.....

..... 张述圣 杨存生(224)

企业界的“妙手神医”

——记沈阳特种环保设备制造总厂厂长刘桂琴 王厚体(226)

“品牌”出效益

- 记宁波雅戈尔集团总经理李如成 范伟国(228)

市场经济中有哲学

- 记上海塑料供应公司经理陈云山 郭伟成(230)

踏平坎坷成大道

- 记东宝实业集团总经理李一奎 张玉来(232)

短平快 出效益

- 记天津电缆厂厂长刘德彬 肖荻(234)

以诚为本 造福社会

- 记沈阳飞龙医药保健品集团总裁姜伟 王锦鹤(236)

“让最活跃的因素活起来”

- 记仪征化纤工业联合公司总经理任传俊
..... 孙健 费强(238)

发展在于把握市场的脉搏

- 访习酒总公司总经理陈星国 胡跃平 孙海涛(240)

“送掉一个厂,得益几千万”

- 记一汽无锡柴油机厂厂长蒋彬洪 孙健(243)

脚踏实地闯市场

- 记郑州矿务局煤炭运销公司经理桑建臣
..... 李杰 王柳勤(246)

环环套住大市场

- 记五环(集团)股份有限公司总经理应治邦
..... 孟西安 钱志新(249)

迈出关键的一步

——沈阳市划小经营单位搞活国有大中型企业纪实

段心强

沈阳，这块重工业基地上，325 户国有大中型企业曾是一簇簇开得最瑰丽的花朵。

然而，随着改革开放的不断深入，由于种种原因，尤其是体制上的原因，相当一部分企业缺乏活力，由创利税大户变成了亏损大户，有的已经滑到了倒闭的边缘。如何让它们第二次鲜花似锦？一直是市委、市政府工作的重点。他们经过多年探索、大胆实践，终于迈出关键的一步——划小经营单位，在全市推行“大公司、小工厂、多法人”的新机制，并收到了显著的经济效益。

“恐龙体态”与“一袋土豆”

划小经营单位的试验首先是从低压开关厂开始的。这个厂是全国机电工业的骨干企业，是生产低压电器的“排头兵”，原是盈利大户。可是从 1987 年开始，连年亏损，1991 年竟亏损 1200 万元，成为沈阳的一大包袱。厂领导到美国、日本、泰国、韩国参观考察，对比自己的企业，发现生产经营中的一个重要问题——产权不够清晰。企业承包后，厂长的权、责、利虽然明确，工厂再也不吃国家

大锅饭，可是车间吃工厂、工人吃车间两种大锅饭仍然存在。职工与工厂的关系仍模糊不清。大家虽知道企业属全民所有，但自己只是十几亿分之一的一个主人，搞好搞坏与自己的关系不大，所以大多数干部和工人只在“其位”，却不认真谋“其政”。全厂万把人、几十个单位，只由一个厂长组织生产、经营、分配，即使他有三头六臂，也难以准确灵活地指挥全局，势必造成整个企业的钟摆摆动迟缓，活像个笨拙的恐龙。另外，由于历史的积淀，厂内许多车间“小而全”，自成生产体系，独立完成一个或几个产品，相互间没有联系，工厂正像马克思所说是“一袋马铃薯”。这就造成表面上是“大企业”，实质上是“小生产”；形式上是“现代化”，内容上带“原始性”；规模上是“世界之最”，效益上是“排尾末流”。于是他们拿出一个车间试验：把车间改成分厂，在工商局登记注册，在银行设立帐号，使之成为自主经营、独立核算、自负盈亏、自主分配的法人实体单位。分厂厂长责、权、利明确，根据自己工人和设备的情况，到市场上找到适销对路的产品；把任务承包到人，干活的数量、质量和分配直接挂钩。结果把生产经营搞活，当年扭亏为盈。厂领导把这一做法推广到全厂，取得同样的效应。

市委、市政府领导把新输入的一个个经济信号和原有的经济资料放在一起，对照鉴别，升华出一个结论：大中型企业真正的活力存在于组成群体的个体之中，没有个体的主体性，就没有个体的积极性，也就不会使企业产生活力。划小经营单位，使每个干部和工人都成为生产经营的主体，就会像原子核裂变一样，爆发出巨大的能量，大中型企业就有希望。于是全市一致行动，积极帮助大中型企业划小经营单位，推行“大公司、小工厂、多法人”的新机制。

“航空母舰”与“联合舰队”

为了让大中型企业自觉划小经营单位，使产权清晰，沈阳市委、市政府用“航空母舰”与“联合舰队”这两个形象化的比喻教育大家。原来的大中型企业就好像一艘航空母舰，划小经营单位后的大中型企业就像是一个联合舰队，干部、工人很快明白：把许多单位死死地固定在大中型企业的母舰上，管吃管喝，有一定的安全感，但会养成依赖思想、懒惰作风、攀比恶习，航行不远不说，还会互相撞击；搞成联合舰队，各自都有主动权，能分能合，既能联合在一起战胜风浪，又能分开独立远航，好处很多。从而大家根据本厂的实际，采用多种形式，积极主动地把“航空母舰”改为“联合舰队”

——把能独立制造一种或几种产品的车间建成独立的经营实体——分厂。矿山机器厂许多产品是一个车间生产一个，车间与车间之间没有多大关系。1992年他们按产品建成装载机、减速机、托辊机等24个分厂，全部独立经营，分厂具有法人资格。分厂间可在等价交换的原则上合作，也可以独立到市场的海洋里扬帆远航。

——把模具、铸、锻、热处理等专业性工艺部门建成独立经营的分厂。中捷友谊厂是大型机床厂，从模具到组装成产品全在厂内进行，典型的大而全。他们把模具、精铸、锻造、齿轮等几个工序建成分厂，分厂是二级法人，厂内上道工序与下道工序之间是买卖关系。分厂完成整体任务，有余力还可以到社会上揽活干。

——把运输、供销、科研、后勤等部门建成独立经营的实体单位。第四机床厂把车间建成分厂后，接着把整个后勤部门建成生活服务公司，把供销处建成供销公司，把车队建成运输公司，都是法人实体单位，按照市场价格首先搞好厂内服务，也可以到厂外经营。

“多个主体”与“裂变效应”

大中型企业划小经营单位后,企业领导人从具体的生产经营事务中走出来,更多地考虑决定全企业命运的宏观大事;许多干部、工人成为生产经营的主体,精心完成一件件生产经营中的微观小事。一个个企业从而产生了“裂变效应”,长期蕴藏在人们中的才能、智慧、主动性、积极性,像原子核裂变一样,潜能一下子迸发出来,使企业活力大增。

——企业改革有新突破。铜网厂先后实行模拟三资企业管理、国有民营、分块管理等新办法,去年又与外国合资,建成股份有限公司,使企业有了新的机制,调动了干部、工人的积极性,做到“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”,效益逐年提高。1993年利税在前3年稳步增长的基础上达到816万元。

——企业管理得到加强。企业领导人有更多的时间抓管理,使各种制度更加严密,资源配置更加合理;分厂之间的物资交换和协作,由过去的财务转帐记帐变成现金交易,因此都精打细算,真正做到节约每一个铜板。沈阳铸锅厂从1986年开始亏损,到1992年累计亏损1260万元。姜恩鸿出任厂长后,大胆划小经营单位,各分厂严格管理,全部扭亏为盈。他还根据厂地大的特点,转让部分地皮,用转让费开发第三产业,厂里不仅眼前赢利,而且后劲很足。

——结构调整步伐加快。划小经营单位后,各个法人实体都与市场打交道,更多地了解市场需求,知道什么产业最兴旺,什么产品最短缺,怎么组织起来生产效益最高,更有针对性地进行组织结构、产业结构、产品结构调整。第四机床厂过去产品十几年“一贯制”,连年亏损。划小经营单位后,他们根据市场需求进行调整,很快开发出畅销的机床配件、矿山机械配件、冶金机械配件等多种新产品,销售产值达到2000万元,相当于过去3年的总和;利税达到230万元,结束了亏损的历史。

许多“老大难”问题也随着划小经营单位迎刃而解。比如过去喊优化组合、精简人员，可到头来减不下去几个不说，还造成许多矛盾。划小经营单位后，干部和工人再也容忍不下充数的“滥竽”，大家主动要求精简人员；被精简的人员安排到各公司，工资大多增加，“精兵简政”工作顺利展开。市机械局系统 1992 年精简 3 万人，节约经费 3.5 亿元；这些人转向第三产业，当年创销售产值 16 亿元，出现人员减少 1/4、收入增加 1/3 的好局面。

“共和国长子”再现风采

——记兰州炼油化工总厂技术改造之路

张述圣

人民日报编者按：国有企业过去有过辉煌的历史，特别是大型企业为国家工业化担负着出产品、出资金、出技术、出人才的使命，为人民共和国建立完整的国民经济体系，树立了不朽的功勋，它们今天仍然是国家社会经济发展的脊梁。但是，由于过去经济运行体制中存在的弊端，使不少企业处于困境，技术改造无资金，市场竞争缺活力。改革开放十几年，为国有企业再展雄姿，开拓了广阔的道路。事在人为。已有相当多的国有企业走出一条新路，改革企业内部、外部运行机制，以增强在市场竞争中的活力；筹措资金，把“好钢用在刀刃上”，进行设备、工艺技术改造，以增强企业在市场竞争中的实力。企业只要走在技术进步的道路上，不断前进，就有勃勃生机。我们衷心祝贺兰州炼油化工总厂在技术进步中取得的新成就。

记者在兰州炼油化工总厂厂长李文成案头的图表上看到，这个企业 1988 年至 1992 年的经济效益是一条骤然跌落——连续徘徊——缓慢回升的曲线。而 1993 年则像一个高扬的音符，昂然奋起。这一年，兰炼完成销售收入 43.67 亿元，实现利税 5.04 亿元，分别比上年增长 50.84% 和 43.8%，创历史最高水平。

在外部环境依然不大宽松、内部机制没有完全理顺的情况下，兰炼奇迹般地走出低谷，跃上峰巅，在摆脱计划经济体制羁绊、适应市场经济需求的紧要关头赢得了新的主动权。

记者在苦苦寻觅中发现，这个历史性变化的背后，是兰炼人长达 10 年间锲而不舍、持之以恒地进行技术改造，使一个建厂 30 多年的老企业在重造中获得新生的长长的足迹……

昔日功勋卓著的“共和国长子”，如今面对的是旧机制的弊端与旧肌体的老化带给它的双重困难。设备陈旧、工艺落后、技术水平低下，已经严重影响威胁着它的生存和发展。

兰炼是新中国“一五”期间建成和投产的第一座大型炼油企业。我国现代炼油工业便是以此为发端，开始了它艰难而辉煌的历程。

据史料记载，从清末洋务运动到解放初长达 42 年的时间里，近代中国炼油工业只给我们留下了 3 个破破烂烂的小炼油厂，年处理能力不过七八万吨，全国人均用油量不足 0.2 公斤。满目疮痍的国土上，“德士古”、“亚细亚”的洋油桶到处可见。因此，年处理能力达 100 万吨的兰州炼油厂的建成和投产，便成为中国工业发展史上一件具有划时代意义的壮举。建厂初期，周恩来、朱德、邓小平、彭德怀等老一辈党和国家领导人都曾相继到这里视察。

兰炼是“共和国长子”，过去和现在都算得上是大中型企业的的老大哥。它深得党和人民的宠爱，也铭记着国家和人民的重托。它按照当年石油部向兰炼提出的“出产品、出技术、出经验、出人才”的要求，“在困难的时期，困难的地方，困难的条件下，生产出了经济建设急需的各类石油产品，研制出了国防建设紧缺的“三航两剂一重”（航空汽油、航空煤油、航空润滑油和石油添加剂、催化剂及重质润滑油等）石油产品，率先掌握了原油深度加工、提高收率和扩大品种所必需的先进技术。一个个中国炼油工业的独家产品在这里诞生，一次次填补国内空白的纪录在这里取得零的突破。它为

结束中国人民使用洋油的历史，为经济和国防的现代化建设，做出了不可磨灭的重大贡献。60年代初被国务院树为全国“勤俭办企业的五面红旗”之一。诗人李季曾用这样一句话来歌颂玉门油田的功勋：“凡有油田处，就有玉门人”。而今兰炼也可充满自豪地说：“凡有炼油处，就有兰炼人”。30多年来，正是由他们向全国各地培养、输送的一万多名技术和管理人才，支撑起了中国炼油工业的大厦，在中国炼油工业的发展史上写下了辉煌的一页。

然而，昨日的辉煌是与今日的艰难同步而来的。10多年来，兰炼面对的是旧机制的弊端与旧肌体的老化带给它的双重困难，在建立市场经济体制的新形势下，兰炼这样的老企业比起一般大中型企业更加步履维艰。

据了解，兰炼建成投产以来累计完成工业总产值 254.2 亿元，其中前 30 年为 175.36 亿元，可是国家在同一时期用于兰炼新装置建设的投入却不足 3 亿元。投入不足必然被动落后。记者在采访中了解到，直到 1985 年，兰炼 1980 年以后投入的设备只占全部运行设备的 15%，而 1960 年以前竟高达 51%。那时全厂一些重要装置和关键设备超期服役，事故隐患险象环生，厂长像坐在火山口上指挥生产。

兰炼在艰苦创业的年代，靠为国家争光的志气，走出了一条中国炼油工业的成功之路；今天他们又在改革开放的年代，靠科学技术的力量，走出了一条旧厂改造、老厂新生的希望之路。

严峻的现实与沉重的压力，使兰炼的决策者们清醒地意识到，不前进、不发展，昨天的老大哥，就会是明天的小兄弟。因此，早在 10 年前，兰炼就开始了在坚持正常生产的情况下，以技术改造为途径，用新的工艺技术、新的装备水平，再造一个新的兰炼的宏伟工程。

技术改造要有财力支持。而资金短缺又恰恰是兰炼这样的特大型老企业技术改造的困难所在。但是，国家没有忘记功勋卓著的