

(二) 沈阳

企业家传略

于立源 主编



● 沈阳出版社

目 录

寻求生存、发展的空间

- 记省优秀企业家、沈阳钢铁总厂厂长 孙荣久
.....吴汉坤 李华民 (1)

实践着的“理论家”

- 记全国五·一劳动奖章获得者、沈阳合金厂厂长
许继荣.....刘继鹏 (14)

奋斗 探求

- 记省优秀企业家、沈阳黎明高级服装厂厂长
陈德义.....王志良 刘丽君 (24)

“北方”有颗闪亮的星

- 全国商业系统优秀经理、北方贸易大厦总经理
李盛丰纪事.....张德利 (35)

蓝天下自有白云的歌

- 记省优秀企业家、全国劳动模范、沈阳市金属
家具厂厂长张克树.....路广皓 (51)

创业者的足迹

- 记市特等劳动模范、沈阳化肥总厂厂长 唐英年
.....孙志伟 刘德成 (62)

金子总是闪光的

- 记省优秀企业家、沈阳第一水泵厂厂长 吴恩沛
.....周树彤 (71)

闻 将

- 记省优秀企业家、沈阳钢厂厂长 陈百叩
.....杜争华 (79)

“中山”魂

- 记市优秀经理、中山大厦总经理 傅松涛
.....王 亮 (88)

烹饪大师

- 记国家特一级厨师、圆路餐厅副总经理 刘国栋
.....程霜云 (99)

“妇儿”文章

- 记省优秀经理、沈阳妇女儿童用品公司总经理
荆庆彪.....郭继友 (109)

大将风度

- 记东北三省优秀厂长、沈阳十大杰出人物之一、
沈阳电缆厂六分厂厂长 刘志增·张 克 (122)

奔 马

- 记市优秀企业家、沈阳五金防爆灯具厂厂长
马俊彦.....赵天翔 于 光 (133)

“龙口”传人

- 记省优秀企业家、沈阳市老龙口酒厂厂长
刘树生.....林跃进 (141)

“一流”女人传奇

- 记市特等劳动模范、沈阳市影剧票印刷厂厂长
王惜时.....王 殷 (159)

壮心雄图创新业

- 记全国化工系统优秀工作者、沈阳石油化工企业联合经销公司总经理 边宪元…高鹤山 (169)

“棋魂”

- 记全国纺织系统优秀企业家、沈阳毛巾厂厂长 刘国峻……………周树彤 (182)

骥骥奔腾

- 记省五·一劳动奖章获得者、和平旅社总经理 姚家骥……………马 力 (193)

丹心妙手绘蓝图

- 记省建筑设计院院长、高级建筑师 吕传永
……………李晓东 (203)

构织“盛京”的新传说

- 记省优秀企业家、沈阳盛京饭店总经理 董忠诚
……………杨志刚 (211)

心系那片芳草地

- 记省劳动模范、沈阳市肉食鸡示范场场长 崔永信……………孙志伟 潘庆春 (222)

花布店的开拓者

- 记市优秀企业家、沈阳市中街纺织品商店经理 许淑玉……………胡晓震 (230)

拓荒女杰

- 记东北三省优秀农民企业家、沈阳市石油设备厂厂长 朱来君……………孟祥棣 (237)

莫道桑榆晚 微霞尚满天

- 记原省邮电局副局长、省企业家协会理事

李松樵.....黄秀英 (246)

超 越

——全国优秀青年乡镇企业家王心智印象

.....天翔 春杰 (253)

弄 潮 儿

——记优秀农民企业家、辽东运输公司总经理

张永财.....李春洁 (260)

敢为人先的创造者

——记市优秀企业家、沈阳市电影公司经理 高保林

.....程霜云 白建平 (270)

“老朝鲜”的眷恋

——记优秀企业家、沈阳市和平房屋土地开发公司

经理 李忠礼.....于立源 (278)

正在燃烧的生命之火

——记优秀企业家、于洪百货商店总经理 王 生.....

.....孙志伟 刘德成 (293)

网中情思

——记市优秀企业家、沈阳市政工程养护管理处主任

费书林.....路 遥 张长久 (303)

高山不语自巍峨

——记省优秀企业家、沈阳电缆二厂厂长 王德友

.....张 克 (312)

耀 星

——记优秀企业家、沈阳市康达制药厂厂长 张明治

.....李凤仪 孙刚 (321)

硬 汉

- 记市优秀企业家、沈阳市化工原料公司副经理
王利哲……………赵天翔（332）

蓝天变奏曲

- 记中国航空工业供销总公司东北公司高级工程师、副总经理 傅祝江……………
……………李晓东 吴淑华 马洪伟（339）

起跑线业的冲击

- 记省优秀企业家、沈阳市机电厂厂长 马莲英
……………谷守贤 曹承斌（347）

创业者之歌

- 记优秀企业家、沈阳金宝楼经理 夏经伦
……………张德生 张立丽（361）

稳步度年华

- 记高级工程师、沈阳汽管厂厂长 白铭新
……………张德生 田洪生（370）

冲浪者的挑战

- 记省优秀企业家、沈阳红旗制药厂厂长 张铁鸣
……………于立源 张俭 于历（378）

一条路 永远属于他自己

- 记市优秀企业家、沈阳市和平日用工业品总公司总经理 周英林……………林跃进 吴学争（394）

强者的步伐

- 记省五·一劳动奖章获得者、沈河区团结劳动
生产服务公司经理 成美荣……………

.....李凤仪 刘维莎 (407)

雕塑心灵的肖像

——记省美发、美容协会副会长、省明星美容中心
经理 冯 艳.....于立源 孙政 (418)

“亚光”之路

——记市优秀企业家、市亚光灯具厂厂长 沈殿鹏
.....于光 田乡 (431)

艰难的超越

——记沈阳油脂化学厂厂长 刘凤瑞.....
.....立 源 守 贤 洪 伟 (438)

“主人”的知音

——记市劳动模范、盛京饭店党总支书记、副总经
理 刘 燕.....程霜云 白建平 (448)

播种金豆的乐园

——记沈阳新世界文化艺术乐园总经理 于 海
.....杨志刚 于立源 (457)

走出绝境的女人

——记市“三八”红旗手，沈阳市弹簧六厂厂长
杨 捷.....王国辉 秀英 (471)

人们送给他个美称——文化企业家

——记全国先进文化馆馆长、和平区文化馆馆长
马绍光.....程霜云 白建平 (481)

雪压寒梅花更红

——记沈阳汽压机厂企业家群体
.....刘继鹏 (490)

“金融”强者

- 记市劳动模范、农业银行沈阳分行行长 王士学
.....王国辉 (502)

黑色诱惑

- 记省优秀企业家、沈阳长桥胶带有限公司经理
刘俊全.....周树彤 马丽 (510)

走出低谷——正剧刚刚开始

- 沈阳市电表厂厂长李笑臣纪事
.....张兆铭 甄家庆 (524)

在保险热土上耕耘的王德武

-翟清田 吴振海 (534)

从未停止过的脚步

- 记东北商业储运联营公司总经理、高级工程师
吴广德.....王相 石野 (541)

险处攀登更风流

- 记沈阳电视机总厂配件分厂厂长 肖秋生
.....武 一 (550)

远洋船长

- 记优秀企业家 沈阳3523工厂厂长 王克增
.....孟晓民 (558)

十年风雨帮扶路

- 记市优秀企业家、沈阳宝俊企业集团总经理
杨宝峻.....马 力 柳海洋 (569)

电业“轻骑”

- 新城子供电局局长孙作武纪事

.....翟清田 田秀元 (580)

新星在悄然兴起

——记新城子区教学设备厂厂长 佟宝春

.....翟清田 (590)

寻求生存、发展的空间

——记省优秀企业家·沈阳钢铁总厂厂长 孙荣久

一个缺少企业家的民族，不可能称雄于世界民族之林。中国必须有自己的企业家。我的理想，就是致力于成为一名植根于中国经济沃土之中，在探索企业经营理论和实践上有所开拓、有所创新的耕耘者

——孙荣久

在沈阳南郊塔山脚下，一个沉睡多年的钢铁企业——沈阳钢铁总厂正在迅速崛起。屈指可数的几年间，它从一个严重亏损、岌岌可危的企业，一跃成为全市冶金系统的盈利大户、冶金部57家地方骨干企业之一、国家二级企业、省级先进单位、市改革明星企业。带领这个企业摆脱困境、走向振兴的领头人，就是被职工们称为“力挽八面劲风”的掌舵者——厂长孙荣久。是他如磁石一般凝聚了全厂6000余名职工的智慧 and 创造力，奋斗五年，使企业经济效益大幅度增长，产量和固定资产翻了一番，实现一厂变两厂。

天降大任于斯人

誉为“钢铁之子”的孙荣久，中等身材，长得敦实有力，讲起话来，流畅明快，铿锵凝重，朴实无华，其思维敏捷、自信自强的风格给人留下深刻的印象。

大凡出类拔萃、担当大任者，都有其超过常人的经历。毕业于北京钢铁学院的孙荣久，1970年被分配到沈阳有色金属加工厂工作，开始了他人生的新起点。1978年他怀着发展沈阳钢铁工业的豪情壮志，投身于沈阳钢铁总厂的建设，钢铁成了他倾心竭力的事业，炉火铸造着他的性格，先后担任企业团委书记、宣传部副部长、生产科副科长、二轧厂厂长等职务，一步一个脚印，为他所追求的事业奠定了扎实的根基。在任二轧厂厂长期间，他以从严治厂的魄力，对工厂进行全面整顿和治理，迅速扭转了二轧厂脏、乱、差的局面，生产管理井然有序，经济技术指标显著提高，显示了他超常的领导艺术和管理才华，为领导所称赞，为人们所注目。但是，初露锋芒的孙荣久并未因此而自鸣得意，超前意识和强烈的事业心，驱使他向新的目标攀登。1980年，这位钢铁学院的高材生，决心涉足于管理世界，报考了辽宁大学管理函授学院。考题是《我的理想》，这一命题叩击着他的心，他强烈地意识到，这决不是一般的应试，而是对理想的抉择，往事、今事、将来事，在他的脑中萦绕，使他陷入了深深的思索：回顾总厂建设的历史，这个拥有数千名职工的综合性钢铁企业，10年惨淡经营，投资4000万元，亏损4000万元，

工厂萧条，人心浮动，许多职工萌生“总厂黄、回沈阳”的念头，有的领导干部也心灰意冷地叹息“神仙来了，也治不了这个厂子”……想到这些，他感到深深的内疚和自责，一个沉藏已久的富于挑战性的念头跃然纸上：“没有企业家的国家就不会有优秀的企业。美国有戴明的PDCA管理理论，日本有石川馨的TQC管理方法，探索具有中国特色的企业经营之道是时代赋予我们的历史责任。我的理想，就是致力于成为一名植身于中国经济沃土之中的优秀的企业管理者。”在理想之光的照耀之下，他刻苦攻读，潜心研究、涉猎了当代世界先进的管理理论和知识，兼收并蓄，充实了自己的理论功底。

理想和机遇，并不是孪生兄弟，但是命运之神总是偏爱地把机遇赐给有志者，有心人。1983年，正当城市企业改革蓬勃兴起的时候，被一些人视为“难以驾驭”的孙荣久在人生的竞争场上脱颖而出，以“四化”条件出任沈阳钢铁总厂副厂长，在决策层中再展头角。一年多以后，总厂班子再度调整，孙荣久出任总厂厂长。企业赋重任于斯人，是机遇，是必然，抑或二者兼而有之。

积之愈久，其发亦速。担当厂长大任的孙荣久，踌躇满志，驾改革潮头，挽八面劲风，迎着希望与挑战，在苦苦求索之中去编织总厂新的蓝图。

· 縫隙决策 出奇制胜

拯救一个衰退的企业，无疑是一条坎坷之路。1985年对

于刚刚上任厂长的孙荣久来说并非美妙的一年。随着改革大潮叠起、市场竞争日趋激烈。雄踞辽宁的鞍钢、本钢、抚钢、大钢等大钢铁企业正以威赫的名声和雄厚的实力大踏步地占领市场，同时，在钢铁厚利的驱动下，一批小型钢铁企业也蜂拥而生、充斥市场。这对刚刚走出死谷的钢铁总厂形成了新的威胁，使得总厂生存空间变得狭小而难以立足。面对大企业挤压和小企业冲击的严峻形势，到哪里去寻求回天之术，全厂6000余名职工为之而焦虑，身系总厂命运的孙荣久更是常常夜不成睡。他深知，物竞天择，适者生存。商品经济就是要竞争，只有勇于竞争才是推动企业发展的强大动力，全厂职工的危机意识正是企业出现转机的希望所在。他处变不惊，决心带领全厂职工知危奋起，到市场竞争中去决一雌雄。1985年6月，他组织召开了全厂千人大会，全面分析了改革所带来的新形势、深入剖析企业的现状和面临的严峻挑战，总结归纳了总厂的七大优势五大劣势，并确立了内挖潜力、外拓市场、扬长避短、振兴总厂的发展战略和对策措施，极大地鼓舞了全厂的士气，并迅速地打开了总厂生产经营的新局面。

为了加速企业的振兴，孙荣久在研究经营决策理论和思想方面颇费了一番心血。他从企业的实际出发，在研究、考证古今中外有关论述的基础上，创造性地提出了“缝隙决策论”。其核心是：以市场为导向，以信息为纽带，以释放自身效能、发挥自身优势为核心，研究事物的空间、时差、临界面的缝隙机遇，从而制定出最佳的经营战略和策略。

提起孙荣久的缝隙决策论，在钢铁总厂流传着一段佳话。

1985年孙荣久到山东出差，看到了扬州八怪之一郑板桥的一幅对联，上联是“删繁就简三秋树”，下联是“领异标新二月花”。勤于思索、富于联想的孙荣久被这幅对联所吸引，并反复吟咏，仔细品味，领略其中的哲理，受到了深刻的启迪，深秋时节大树枝叶疏落不能遮天，盛夏时节树木枝叶繁密却也会漏下阳光。可见缝隙存在于大千世界之中。以此推理，大企业产品覆盖市场能力再强，也终会留有缝隙。而这正是中小企业求生存的天地。有缝隙就有渗透的机遇，抓住了这个机遇就意味着成功的可能。

这位颇具理论素养的厂长对他所提出的“缝隙决策论”还进行了旁证博引：古有庖丁解牛，游刃有余，快而不伤其刃就是研究和运用了骨间的缝隙。孙子兵法中也记载着“辅周而胜，辅隙而败”的论述，其意就是细致周密的安排是胜利之本，疏忽有隙的决定是失败之源，告诫人们因产生缝隙给对方带来可乘之机所产生的必然结果。我国革命历史上红色政权为什么能存在，并能星火燎原，就是利用了军阀割据的缝隙，在缝隙中以己之长克敌之短，最终取得胜利。当今发展商品经济，市场缝隙大量存在，因而缝隙决策法必将大有用武之地。

孙荣久和总厂领导班子成功地将缝隙决策论运用于企业的经营决策实践，使总厂避开与大企业相比所处的劣势，在大企业的缝隙中寻求生存的空间，从缝隙中闯出了一条适合本企业发展的道路。

利用市场缝隙，占有和开发市场。他们采取“避开大路，占领两厢”的策略，绕开大企业的强辐射，躲开市场饱

满的基建行业，专攻大企业的市场盲点和市场空档，占领机械行业和轻工系统，并将触角伸向蓬勃兴起的乡镇企业。几年来，除了占领本市和省内机电、汽车等支柱产业专用钢材之外，并迅速向全国各地渗透、扩散，销售网点遍地开花，产品打入国内20多个省市、100多个城镇、210多家用户。“七五”期间总厂的销售收入逐年增长，1990年达到1.3亿元，比1985年增长1.6倍。

“深处种菱浅种稻，不深不浅种荷花”。他们还利用产品缝隙，优化产品结构，生产大企业不愿意生产、小企业又不能生产的适销盈利产品。1987年通过增加硅钢等盈利品种为企业多创经济效益422万元。以后，他们这招棋在市场连连得手，到1990年，这些产品实现利润占利润总额的74%。

价格是市场竞争的一个重要因素，也是企业创利的保证。他们从本厂的实际情况出发，利用价格缝隙，采取了中价位策略，加快了营销节奏，减少了产成品积压，提高了资金的使用效益，赢得了用户的信赖。1990年，在钢材限价、市场疲软的形势下，全年自产钢销售量达10.8万吨，无库存积压。

为了充分发挥现有设备加工规格的能力，他们利用设备产品组距缝隙，拾遗补缺扩大品种规格，使之系列化。五年来，开发新产品产值达到工业总产值的65%，走出了一条投资少、见效快、挖潜增效的路子。

钢铁总厂的振兴得益于缝隙理论。是的，缝隙无处不在。但只有敢于探索，善于扑捉缝隙的人，才能体会到缝隙中的真正奥秘和广阔天地，才能从缝隙里面找到黄金。

匠心巧运的治厂之道

孙荣久认为，作为一个现代企业家，不仅要把握商品经济规律，具有较高的经营决策能力，而且要驾驭社会化大生产规律，建立起一套符合企业自身特点的经营管理方式和内部运行机制，使企业各个环节高效、协调运行。这是保证企业充满活力、在市场竞争中立于不败之地的根基。为此，他在管理实践中，悉心研究、锐意探索，逐步形成了一套独具特色的治厂之道。

一曰“铁三角”经营法。为了搞清企业与市场之间的关系，改变企业各项工作与市场需求相脱节的状况，提高企业经营管理的实效性，孙荣久通过对市场活动的透视，在复杂纷呈、相互交织的多种因素中，抓住了市场、质量、效益三个带有决定性的基本要素，并运用“铁三角”的概念，深入浅出而又形象地揭示这三个要素之间的相关和互为因果的内在联系，提炼出了“铁三角”经营法，即以市场为导向、以效益为目的、以品种为核心、以质量为支点的经营管理方法。其根本着眼点是引导企业和职工从动态中把握质量、市场、效益的最佳组合，大大增强了职工的质量意识、市场观念和效益观念。广大职工自觉地以工作质量保证产品质量，以优质产品去占领市场，通过市场交换去实现效益。“七五”期间运用“铁三角”经营法实现6个优质产品，优质产品率达到50%。

二曰定基期滚动计划法。在经营管理过程中，孙荣久发

现一些分厂、车间在生产上存在着抻着干、匀着干和留一手的问题，影响了生产能力的发挥。究其原因，原来是传统的环比式指标考核方法不合理，存在着“鞭打快牛”的弊端。为了解决这个问题，孙荣久提出了定基期滚动计划法，确定合理的基期指标，分为三个档次，滚动前进。指标一定三年不变，按基期考核，做到三年早知道，提高了计划与分配的透明度。这一方法实施后，干部职工解除了“快牛挨鞭打”的顾虑，保计划，争目标，不遗余力往前奔，使企业提前一年半完成与主管局承包的三年利润指标。

三曰用活用好经济责任制。孙荣久说：经济责任制是一部实践的学问，具有很强的生命力，实为治厂的根本。而搞好经济责任制的要诀有三：其一，要强化个人责任；其二，要拉开分配差距；其三，要保持稳定性，切忌翻烧饼。做到了这三条，经济责任制就可以产生巨大的威力。自八五年以来，总厂内部的经济责任制一直稳定地执行，逐步形成了一套“考核有目标，目标分档次，横向有系数，纵向联指标，指标分比重，产品分品种”的经济责任制体系，并在分配上实行养足“三种人”的倾斜政策：一是向三高岗位（高温、高强度、高尘毒）倾斜，让主要劳动力先富起来，三至五年成为万元户；二是向有成效的现场管理者倾斜；三是向有成果的现场工程技术人员倾斜。孙荣久认为，一个企业里，如果主要劳动力受气，这个企业就没有希望；如果干部只走官场不到现场，企业的各项工作就会越来越糟。因此，分配必须向一线、向现场倾斜，真正体现按劳分配，奖勤罚懒。几年来，经济责任制对于启动和焕发职工的积极性发挥了重要