

巅峰管理

献给第二届长春国际汽车博览会



中国市场杂志社吉林记者站
中国商人杂志社吉林记者站 编
中国经营报吉林记者站

吉林人民出版社

超越巅峰

中国正告别短缺经济,商品、生产能力、甚至资本过剩,买方市场已成定局。面对这样的市场态势,企业要立于不败之地,必须拿出实实在在的东西,摸索出实实在在的市场规律,建立起真正规范的企业制度。尤其在异常活跃的市场经济体制下,中国企业在十几年的市场实践中取得了成绩,但也无情地暴露了种种致命的弱点:极端冒进、小富即安、战略模糊、独裁管理、恶性竞争……有些企业虽一时声誉鹊起,但失去了冷静,忽略了确保企业健康长远发展所必须建立的制度和科学的战略,其结果不难想象。

加入 WTO 在即,外资企业和国外资本将以更快速度,在更多领域进入国内市场,自身实力还不够强大,体制、观念、思维都未能与市场真正接轨的中国企业,面临着世界市场的强劲挑战,是退守一隅,还是未雨绸缪,迎头赶上? “市场”从不怜悯失败! 为此,在中国·长春第二届国际汽车博览会召开之际,多家新闻界人士不谋而合、不分日夜,共同编写出《巅峰管理》。博采众家之长,将汽车及相关各行业有代表性的管理模式,奉献给前来参加“第二界长春国际汽车博览会”的各界人士,希望将吉林省的经济、人文环境展现给全国、全世界!

望《巅峰管理》的出版,能给您前进的步伐增加一丝动力,能给您的事业提供一丝机遇,我们将无比欣慰!

编者

二〇〇一年八月

巅峰管理

献给第二届长春国际汽车博览会



中国市场经济杂志社
中国商人杂志社
中国经营报杂志社
吉林人民出版社

编委会名单

主编/张相阳

编委(排名不分先后)

徐海 李石 张威 苏南楠
周潺潺 王国振 张玺铭 董淑清
邓玲 刘利东 朱孝先 于志申
王东玲 李莉 李海洋 吴琼
李国东 孙美燕 郭敏 安静
姜艳娇 孙洋 侯刚 文红
许松南 王晓明 宋晓娟 刘佳芳
王海峰 贾雪莲 李文静 李远

封面设计:翁立涛

摄影:赵春雨

排版:杜亚娟

封面人物:

王永国 | 辛雁荣
王建国 | 金真子

热烈祝贺第二届长春国际汽车博览会

目录

1 卷首语 超越巅峰

A 商界名家

4 以人为本 追求卓越

访王建国

王海峰



10 探索并机遇着

访王永国

李国东

B 商界英才

14 由优势转化为胜势的特色经营

访金真子

李远

17 吉刚造大势,引航维修航空母舰

访崔健

李国东



26 秀外而惠中 摔阖且善行

访李晓成

苏南楠

38 杨耀武的“7S”理论

访杨耀武

徐海 李石

46 运输战线上的一颗启明星

访刘宏涛

安静

54 踏实做事 磊落为人

访李国栋

孙美燕

58 追求卓越品质 尽展生活风流

访侯英尧

侯刚

76 “恒星”鑫鑫 情牵“三川”

访张恒仁

孙美燕

封三 商海雄鹰 展翅高翔

访曹世昌

贾雪莲

C 科技才俊

32 科普先锋

访辛雁荣

张相阳 张威



D 管理起家

23 微车微笑不微言

访张国军

孙美燕

28 以质强企 以信取人

访李占权

李国东

(排名不分先后)

- | | | |
|------------------------|--------|---------|
| 36 传统保健 绿色之源 | 访胡晓阳 | 安静 |
| 40 鹤城洮北 鹏城万里 | 访张斗时 | 安静 姜艳娇 |
| 44 以实力和真诚服务铸就民族品牌 | 访李志江 | 姜艳娇 |
| 48 让车衔接起人和生活 | 访王东 | 许松南 |
| 51 众友,用真情缔造企业品牌 | 访邱恩忠 | 王海峰 |
| 57 销售诚信 经营品质 | 记北方市场 | 李国东 |
| 60 无线电技术张显无限发展空间 | 访吴健飞 | 安静 姜艳娇 |
| 62 门业市场谁与争锋 双赢工贸蓄势待发 | 访迟振明 | 贾雪莲 |
| 67 茶韵幽长 以茶会友 | 访冯强、冯伟 | 宋晓娟 |
| 71 “金羊毛”造就羊剪绒业的永恒品牌 | 访殷应秋 | 张威 |
| 72 科学管理焊接企业辉煌 | 访宣世林 | 李文静 |
| 74 北方信息产业先锋 | 访杨东杰 | 张玺铭 |
| 82 铁腕治军 畅游商海 | 记俞刚 | 孙洋 |
| 84 “珍城”良种 真诚奉献 | 访张国珍 | 郭敏 |
| E 经营制胜 | | |
| 20 一路行,让我们永远用更好的 | 访纪书今 | 孙美燕 |
| 30 董志杰,宏宇公司的领航人 | 访董志杰 | 郭敏 |
| 64 创造精神家园 提高生命质量 | 访邹树德 | 王晓明 |
| 66 书生意气 挥斥方遒 | 访尤成发 | 王晓明 李远 |
| 70 追求卓越品质 扮美生活空间 | 访赵玉春 | 宋晓娟 刘佳芳 |
| 79 关爱健康人生 惟我绿色先锋 | 访黄玉岭 | 郭敏 |
| 86 严循市场规律的深思 追循时代需求的灵感 | 访陈威奇 | 董淑清 |

长春百货大楼集团股份有限公司
 一汽四环股份公司汽研联合改装车分公司
 吉林省金真子食品有限责任公司
 东发汽车塑料合金有限公司
 吉林亨通经贸有限责任公司
 长春卓展时代广场百货有限公司
 吉林省吉刚大众汽车维修服务有限公司
 长春客车厂运输公司
 吉林省伊新高强高压紧固件厂
 吉林三川电子有限公司
 长春市万昌机械销售有限公司
 长春市科学技术协会
 吉林众友信息技术有限公司
 长春风神汽车销售维修有限公司
 长春四环焊接设备有限公司
 吉林省双赢工贸有限公司
 长春嘉茗苑茶艺馆
 吉林省长春市委机关汽车修配厂
 吉林省长春市北方市场
 吉林智成汽车销售服务有限公司
 长春净月山泉水饮品有限公司
 吉林省瑞德汽车销售有限公司
 长春市科丰蔬菜研究所
 吉林省参茸公司参茸直销商城
 吉林省无线电技术开发中心
 吉林省白城市洮北区驻长办事处吉林省
 鹤城大酒店
 长春皮草工艺制品有限责任公司
 吉林省旗舰文化传播有限责任公司
 长春万利达装饰装璜公司
 吉林省外文书店
 吉林省文化图书城
 吉林省绿色先锋食品开发有限公司
 长春市汽车贸易开发区宏宇汽车贸易有
 限责任公司
 台湾莱茵河咖啡语茶
 吉林省一路行汽车用品有限公司
 长春吉柴油泵油嘴厂
 长春顺达汽车饰件有限公司
 长春市宏明汽车配件有限公司
 长春黑马塑钢门窗有限责任公司
 帕拉斯大酒店
 吉林省长久实业有限公司
 吉林省得露贸易有限公司

以人为本 追求卓越

——访长春百货大楼集团股份有限公司总经理王建国

东方名店 世纪沧桑

主持人的话

新世纪的开始,旧世纪的钟声已渐渐消逝,但就是在半年前、长春人谁都难以忘记 20 世纪最后一天发生在长百大楼那令人沸腾的情景,人们来长百购物几乎达到了“疯狂”的地步,三十多万人的客流把长百及其附近变成了人的海洋,长百大楼这一天的销售额高达 1,500 万元,一个商店能有如此火爆的销售场面,这在吉林大地上是绝无仅有的,当天有一千多名公安干警为企业保驾护航,这是吉林省历史上公安干警参与企业活动人数最多的一次。这其中有很多深层次的东西值得我们去思考,去回味。

长百大楼近半个世纪的风雨历程,摆在我们面前的是一串串坚实的脚印、一卷卷成功的实录、今天的长百已由建店初期营业面积 800 平方米,职工人数三百余人,经营品种 2,000 种,年利润 15 万元的单一经营的小店发展到今天拥有营业面积 40,000 平方米,职工 3,000 人,经营品种 10 万余种,15 个商场,涉足天然气、化工、地产、建筑、工业加工、生物制药、餐饮、娱乐等行业 11 家分公司,30 家连锁店,年利税

8 500 万元的多元化大型商贸集团,1992 年股份制改革后,总资产由 4,000 万增加到 413 亿元,1994 年长百股票在上海证券交易所上市,在九五期间取得了长足发展,企业总资产、销售、利润等主要经济指标翻了几番,保持了全省同行业的领先水平,长百集团上半年实现销售额 8.4 亿元,较 2000 年同期增长 50%。长百集团十五期间的主要发展目标是实现销售 30 个亿,利税 15,000 万元,长百人面对未来,回首半个世纪的风雨历程,有太多太多的话要说……



王建国简介:长春百货大楼集团有限公司副董事长、总经理、高级经济师、全国青联委员、吉林省和长春市政协常委、省青联副主席、长春市特等劳动模范、全国内贸系统和吉林省劳动模范,曾先后被授予吉林省杰出青年企业家,长春市青年改革先锋称号,并享受省、市政府颁发的特殊贡献人才津贴。

王建国从事经营工作近 20 年,始终兢兢业业,孜孜以求,锐意改革,开拓进取,为长百摆脱困境,不断发展,洒下了辛勤的汗水,做出了突出贡献,使长百连续多年获全国百家最大规模、最佳效益商业企业称号,各项经济指标连续十几年雄踞省、市同行业之首,多次受到国务院、中宣部、内贸部等党和国家有关部门的表彰奖励,成为全国省、市树立的先进典型。

当我们在将来用更长远的眼光回首过去与展望未来时,我们可以说我们所走过的每一步都是踏实的,我们每一步所朝着的方面都是坚定的,积极的。

——王建国

(一)起家靠经营 发展靠管理

资本是企业竞争的优势
改革是企业发展的根本
管理是企业经营的手段
品牌是企业创利的资源

——王建国

记者：可以说，经过半个世纪的发展，长百集团才有了现在这种规模，针对当前经济形势，请您谈一下长百集团以后的经营格局是怎样的？

王建国：长百大楼在激烈市场竞争中，始终坚持“为顾客负责，让顾客满意”的经营宗旨，把广大消费者当作企业生存发展的衣食父母。切实维护广大消费者的利益，力求把百货大楼办成顾客的贴心店。长百集团以“变则通，通则久”作为指导思想，以“改革为发展之本”，改变了过去的“一般化，大而全”的经营方式，向实业特色迈进，在树立和塑造良好的品牌形象上下功夫，按照“以高中低档为主，兼顾低档”的经营格局，继续开展商品经销，总代理业务，实行买断经营，坚持连锁经营，开办了三十多家服装品牌专卖店和超市，最大限度地占领市场，向特色和规模要效益。

记者：长百集团在激烈的市场竞争中，能够稳步发展，必定有自己的特色，才能在竞争中站稳脚跟，长百集团的商业主题特色是什么？

王建国：长百集团从与老百姓息息相关的商品质量入手，坚决杜绝假冒伪劣商品进店。1996年，长百大楼作为中宣部、内贸部在全国开展“百城万店无假货”活动三十家发起单位之一，联合向全国发出“以真诚赢得顾客，用信誉保证效益”的倡议，并建立了从购入到销售的全员全过程网络控制，进店

商品严把6关：即进货关、合同签约关、销前验收关、作价关、向质量主管部门报验关和商品自检关，出售的商品一律粘贴公司的防伪标识。设立70万元的打假赔付基金，建立了完善的打假赔付制度，充分保障了消费者的利益，同时，我们也针对市场需求，与厂家携手开发市场，顾客需要什么，我们就经营什么，今年，海尔集团、长虹集团相继为大楼特制了一批适合长春气候、消费特点的冰箱、空调、彩电，受到广大消费者欢迎，在大楼无假货的基础上，去年在全国内贸系统率先向社会做出承诺：商品质量保真，消费者在长百购物发现假货，重奖一万元！

其次，价格始终是老百姓最关心的问题，面对商界打折风盛行，价格变幻不定的状况，我们从2000年3月发挥自身优势果断打出了“低价保品牌”、实行微利销售以薄利以求多销、大吞大吐、降低成本，进一步扩大市场份额，做到真正让利于广大消费者，并郑重承诺：同品牌、同品种、同规格的商品与同类大型商店相比价格一律最低；消费者所购商品价格若高于其他同类大型商店，一律退还2倍差价并通过新闻媒体广而告之，明码实价，不设虚价，并请社会监督，做到不讲价，不打折，价格透明了，这无疑是在给顾客最好的承诺。

同时，亲情经营是我们把长百大楼办成广大消费者的贴心店的又一特色招牌。在服务上，突出一个“情”字，把顾客当成自己的亲人、朋友，接待顾客做到问不烦、看不烦、挑不烦、不买不烦、退货不烦，并把有声、有情、心理服务、文化服务、环境服务、质量服务、安全服务贯穿到日常服务工作中。新世纪给我们带来了新的机遇和挑战，我们不会忘记广大消费者的支持与关爱，我们决心以广大消费者的信任为依靠，不断完善自我，创新发展。长百集团相继走出了错位经营、品牌经营、低价经营、亲情经营的特色之路。真诚面对顾客，将是长百大楼永远的主题。

记者:长百集团在众多同行业中可以说是龙头企业,请您介绍一下长百集团的发展历程。

王建国:长百集团是将资本作为优势,改革作为发展之本,从1952年的长春百货公司第五商店,经过几代领导人的不懈努力,已建成今天这样大的集团公司是走了一条成功的改革之路……

1992年10月19日长百大楼改制为股份制企业。长百人从那时起就用自己的行动撑起了“这个家”,1994年4月25日公司的2853.6万股法人股和8100万股的总股本使长百股票在上海证券交易所挂牌上市,同年6月长百大楼组建了以长百大楼为核心的长春百货大楼集团股份有限公司:1996年5月首次增资配股成功前后共融资23579万元,经过1993和1995年两次改建公司已逐步从资本上壮大起来。

1999年与长春市天然气化学工业公司实现强强联合。新世纪伊始,又参股长生基因药业股份有限公司,长百集团已发展成涉足高科技产业,并向房地产、旅游、加工、饮食、外贸等多种经营的大型企业集团努力,2000年,实现销售额12.5亿元,利税7400万元,经济效益再创吉林省同行业之首,在东北三省也名列前茅。

(二)人才是本 以文兴商

建立合理的分配制度和岗位制度是管理人才或是以人为本的基本内容。

——王建国

记者:企业的发展,必定要面临人才问题,您是怎样看待人才资源的。

王建国:每个企业的发展其实是对人才潜力的发掘,人才是我们最需要的,我个人的观点认为,公司、企业的经营发展,主要是人才的经营、至于投资、战略、队伍是其次的,人才是处于第一位的,起决定

性的地位,可以说所有的资源在使用过程中都是不断的消耗,不断贬值的,惟独人才是例外,人才资源在使用过程中,是不断增值的,要办一个现代化的集团公司,没有现代型的人才远远是不够的,所以,人才是我们赢得胜利的主要手段。

记者:作为一个集团公司,产业多,工作人员也多,各方面事务也多,您是用什么样的管理方式使之有条不紊的。

王建国:人才管理是个系统工程,关键是人才管理要科学,要做到政治上信任、工作上支持,生活上关心。人才是我们最需要的,我们通过吸引稳定来达到对人才的使用目的,我们的用人原则是,用优惠的政策吸引人才,用优厚的待遇稳定人才,用深厚的感情留住人才,这些机制和政策是我们对待员工的特别之处,以人为本的重要内容是优胜劣汰,这样才能更充分体现按劳取酬的原则,只有把企业的利益如何分配和职工的工作成绩相结合,才能更充分体现“能者上,弱者下”的原则,才能让员工真正通过劳动获得报酬,获得适合自己的职位。建立合理的分配制度和岗位制度是管理人才或是以人为本的基本内容。

记者:每个企业的长足发展是要在竞争中能立于不败之地,竞争的根本原因是人才的竞争,在人才选择方面您坚持的是什么标准,长百集团是什么样的用人原则?

王建国:长百大楼几代决策者都是本着“欲创一流的服务,必先造就一流的人才”的原则。

我们的口号是“以人为本,追求卓越”把人放在第一起跑线上,我们从住房、工资及保险、医疗各个方面解决了职工的后顾之忧,从而使每个职工都全心全意扑到工作中来,同时为了使各项制度能充分落到实处,我们的制度也是相当严格的,大楼各级干部都要增强责任心,把主要精力都用到工作上,要做遵守公司各项管理制度的表率 and 模范,我们要进一步强调各

级干部要给员工做榜样,领导干部要给一般干部做榜样,要一级带一级干,一级干给一级看,要做到有章必执,执章必严,更要有创新意识,有敬业精神!

记者:您常说,“企业的发展,资本是优势,品牌是企业的资源,人才是企业的根本,企业文化是动力源泉。”您是怎样看待企业文化的?

王建国:长百大楼是非常注重企业文化的培养和塑造的。长百大楼倡导以文经商,诸如开展“诚聘英才顾客”、“长春市民话大楼”、“有奖征文”、“名人书画笔会”;走进新世纪长春更辉煌、“服装设计大奖赛”、“灯谜晚会”等一些老百姓喜闻乐见的文化娱乐活动,拉近了大楼和消费者之间的距离。2001年的不眠夜跨世纪辉煌活动,由全国三十多家单位报道,而且凤凰卫视台也转播了这次活动,而且今年5月份还举办“非凡林志炫激情演唱会”、“办成顾客贴心店,共创一片绿色林”共建一片友谊林活动,通过名人进名店,用名人宣扬企业文化,同时把这些活动和新闻媒体有机地结合起来,再抓住时机,一举造出“1+1>2”的特色效应,使长百大楼集团冲破陈旧的传统经营樊篱,进入整体营销的新领域。

(三)追求卓越 再创辉煌

构筑特色,提高竞争力。

发挥上市优势,寻求新的利润增长点。

完善经营机制,建立高效运行体系。

——王建国

记者:为了实现十五期间的跨越式发展,结合吉林省流通业的发展思路与前景、长百集团下一步拓展实力的构想和计划是怎样的。

王建国:长百集团是通过1992年改制,1994年股票上市,在九五期间取得了长足发展,企业的总

资产、销售、利润等主要经济目标翻了几番,保持了同行业的领先地位。十五期间如何保持长百集团良好的发展势头,保持长百集团的可持续发展乃至跨越式发展,集团领导们多次召开有关会议,进行了认真思考、研究和讨论,制定了我们在十五期间的主要发展目标是实现销售达到30个亿,利税15 000万元。

记者:为了实现十五期间销售30个亿,利税15 000万元的目标,长百集团在自身经营机制上做了哪些调整?

王建国:我国入世在即,越来越多的外国零售企业挤入国际市场参与竞争,面对竞争与挑战,我们构筑了自己的经营特色,通过特色经营来形成固定市场的市场和客源。长百集团在经营特色上,就是要由过去的“大而全”、“小而全”向“优而精”、“优而新”转变,打破传统的营销模式,坚持推进名牌战略。此外,我们还将开发自己的PB商品(自有品牌),树立精品意识,巩固自己的特色。然后在长百内部,以自有品牌进行销售。目前我们已和部分冰箱、彩电厂家进行了尝试,实践证明,这种做法效果好,这与传统的NB商品(厂家品牌)相比更有助于保证商品质量,使商品品种结构更加充实,并有自己企业的特色,还有助于商品价格降低,保障消费者的合法权益,提高企业的竞争力和信誉度。

记者:在激烈的商品竞争中,长百大楼是怎样发挥自身优势,实现更宏远目标的。

王建国:为了进一步提高公司在市场竞争中的抗衡能力,在抓好主业的同时,我们还将积极开发新的经营项目和领域,延伸触角,实施多元化经营,完善和构筑能抵御各种风险和风浪的重量级的大型企业集团。首先随着网络时代的到来,电子商务将改变旧有传统市场的规则,电子商务导致了市场交易成本的降低,企业结构的改变和企业经营的变革,我们

作为零售企业,将借助信息化引发的企业全新经营格局,适时地建立和实施电子商务这一现代化的经营方式,构筑现代化科技型商业企业。其次,作为上市公司,要充分发挥其融资和投资功能,通过积极开发新的经营项目,寻求新的利润增长点。同时搞好资本经营,运用公司融资投资等优势,采取合资、合作、收购、兼并、控股、参股等多种形式,向多领域渗透,特别是寻求和开发国家政策重点扶持的高科技、生物、能源及基础产业,并积极筹措增发新股,为实现跨越式发展提供资金保证。

记者:管理体制是企业长足发展的主要途径,长百集团是如何在发展中逐步完善自身体制的?

王建国:公司将以商贸为主、发展实业,努力搞好加工业、旅游业、饮食业、房地产业等,按照跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界的“四跨”原则,进一步完善和壮大集团经营,使长百集团在十五期间形成一个比较完善和规范的、集科工贸为一体的,能抗御各种风险和风浪的大型多功能集团企业。通过培养人才吸纳人才,形成较高水平的、稳定进取的员工队伍;同时减员增效,建立员工年满45周岁企业内退制度;此外,我们还将探索实施期股权或全员持股,以此加大各级经营者的责任意识和风险意识,创造条件更多地运用现代化管理手段,逐步形成一整套适应市场经济的现代企业管理体系。

记者:加入WTO后,面对零售业如何应对全球一体化问题,面对国外商业进入和竞争,是机遇还是挑战?

王建国:应该说既是挑战,也是机遇,没压力就没有动力,中国加入WTO后加快了我们发展步伐,更好的迎接挑战。

记者:针对这种挑战,长百集团还做了哪些调整?

王建国:面对中国加入WTO,特别是国家产业政策的调整,使国外大财团和商社进入中国,他们以

新的管理、新的理念以及规模连锁,使经营成本大大降低,价格低廉的商品必将对我们带来很大的冲击。对此,我们要很好的研究我们的经营。当前大楼应该在经营上做好以下几项工作,一是加快“三个调整”,即调整经营结构、调整商品结构、调整经营布局,要搞好“三个调整”就要下好三个功夫,即在品牌经营上要下功夫,在开发新商品上下功夫,在商品档次、质量、价格上下功夫,通过实实在在的努力,使我们在经营上提出的商品定位在高中档,以高中档为主和精品、新品、名品等成为我们的经营特色,成为我们的优势,通过经营上的调整,进一步争夺市场、占领市场。二是垄断、批量经营。商品经营,特别是对于名品,要能垄断的就垄断,能总代理的就总代理,要形成独家经营、独家批发,对不能垄断、总代理的要搞批量进货,通过压低回扣点,增加毛利,增加连锁经营,占领市场。三是低成本、低价位经营。现在商家已经进入了低成本、低价位、低利率的微利时期,因此必须适应整个市场的低价位定位,做到低价、薄利、多销,绝不丢掉市场,得罪顾客。因此,低价位战略我们要坚持不懈地搞下去;四是树立大楼新形象,吸引顾客。要搞好有吸引力的、切实为顾客着想、带有文化色彩的各种商品展销及服务活动、文化活动、公关活动,做到“以文兴商”,密切与社会各界及广大消费者的关系,努力为顾客创造一个通透、舒适、温馨、优美、便利、安全的购物环境。

记者:面对国内外竞争,为了适应新的经济环境长百集团在经营模式上又做了哪些改革?

王建国:面对国内外竞争我们以自身出发调整和巩固旧有的经营管理模式。首先,学习外商零售业的先进管理技术和经营经验。他们在企业管理、人力资源管理、业务管理、物资管理、服务管理、员工培训等诸多方面都有先进的、成功的经商经验,因此,“狼来了”并不可怕,关键是我们如何认识它、利用它,我

想只有学习，才能进步，只有竞争才会有发展，我国二十年的改革开放和招商引资都足以说明这一点。

其次，搞好市场定位，服务大众。我们认为，只有确定了目标市场，才能谈论市场竞争，才能找出谁是用户、谁是竞争对手，同时才能按目标顾客的要求和竞争对手状况，确定自己的经营方式和竞争策略，打好有把握之仗。进入我国的外资大型综合超市都把市场定位于大众化市场，满足大众基本需求。因此我们要在面向大众消费为基本目标的前提下，进一步进行市场细分，适应消费需求的层次性和多样性的特点，采取针对性的营销组合策略，做到有的放矢，提高生存能力和发展能力。

最后，做好在国内市场进行国际竞争的心理准备。国外零售商的进入实际上是把国际市场上的竞争引入到了国内，这种国际竞争国内化的趋势，应引起我们零售业的重视。我们要把眼光放远，更加注重国内市场上的国际竞争。

记者：企业在自身发展中总会遇到阻碍发展的各种困难，面对困难，长百集团是如何做到在困境中求生存、求发展的？

王建国：我们应该认识到，

现在的商业企业，包括大楼，已经进入最困难、最危机时期，因此，要进一步树立危机意识，面对困难，知难而进，我们应该清醒的看到，由于受大楼多年来传统经营思想的影响，我们的经营方式、思想、理念、机制都不能适应当前变化了的市场经济和遇到的各种困难，反而现在一些新兴的商业企业、实体及个体私营企业却大部分具备了先进于我们的经营方式、思想、理念、机制，并有较强的适应性和灵活性。整体工作上要强调一个“改”字，改字当头，靠改革工作才能上；在经营中要强调一个“活”字，销售方式、服务方式、商品摆布、价格定位等都要搞活，活才能召来顾客，才能生意兴隆；管理要强调一个“严”字，目前这种情况必须靠低成本和严格管理，并在此基础上提高效益。

记者：长百集团已经发展到了一个顶峰，接下来进入二次创业阶段，在不断发展中，长百大楼是如何面对二次创业的？

王建国：形势摆在我们面前，任务已经明确，大楼没有退路，只有向前发展，发展是硬道理。现在，大楼面对的第二次创业已经向我们提出了挑战，为了使大楼在新的世纪里有一个跨越式的发展，公司主要领导正在

积极的考察调研一些项目，而且初步认定这些项目是可行的，以保持大楼的可持续发展是有积极作用的，同时为了解决这些项目的资金不足问题，公司配股成功可融资2.5—3个亿，这将为大楼的发展奠定坚实的基础。公司的经济效益将在短时间内大幅度提高，在效益提高的前提下，公司干部员工待遇也会有相应的提高。我们相信只要精诚团结，齐心协力，真抓实干，我们的目标就一定能实现，就一定能够再创长百大楼的第二次辉煌。

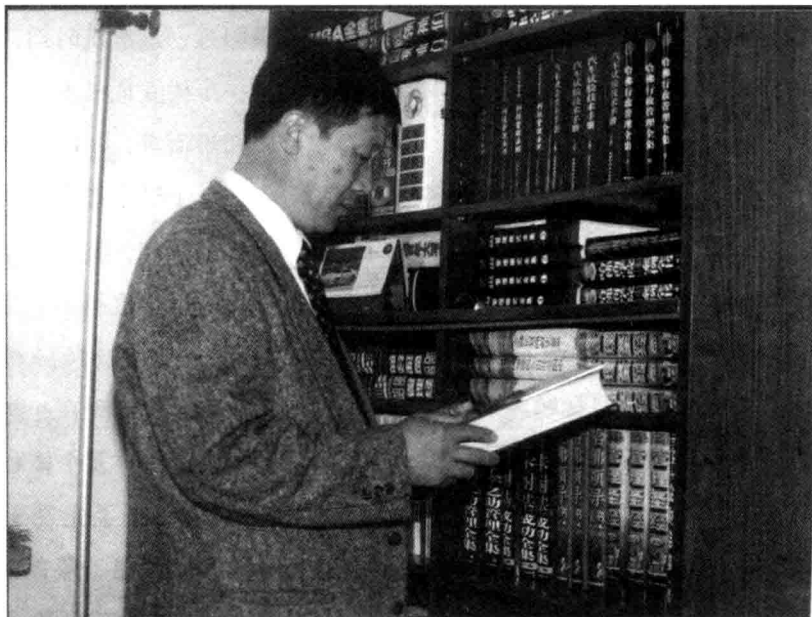
后 记

大鹏展翅冲霄汉，鸟雀蜷身恋屋檐。商场竞技，风云莫测，谁主沉浮。长百集团似苍天上翱翔的雄鹰，尤胜大海中之蛟龙，自由的游弋在商海之中，长百集团——长春市的一颗商海明珠，能在众多同行业萧条状态中脱颖而出，从一只商海之鲫兑变成一只商业巨龙，值得肯定的是，长百人历经近半个世纪的苦心经营，才成为同行业中的龙头企业。创业难，守业更难，新的世纪里，我们有理由相信长百人正以守业者的谦逊和果敢，面对未来，创造更美好的辉煌。

（文/王海峰 罗依群）

探索并 机遇着

——访一汽四环股份公司
汽研联合改装车分公司
总经理 王永国



汽车工业是世界上许多国家重要的战略产业，代表了一个国家工业的发展水平。世界上所有经济发达国家实际上都走过发展汽车工业带动国民经济增长的道路。经济正处于起飞阶段的中国也不例外，汽车工业已发展成为强大的经济增长点。

随着我国汽车工业的飞速发展，机动车数量不断增加，特种车改装车需求量增大，从而造就了汽车改装行业的巨大市场发展空间。

一汽，作为中国汽车工业的摇篮，铸就了中国汽车工业的雄厚基础。而一汽四环汽车股份有限公司汽车研联合改装车分公司（以下简称汽联改）正是在恢宏的一汽大工业背景下脱颖而出的改装车行业的佼佼者。

2000年，一汽四环股份公司经资产重组后，成为一汽集团公司的控股公司。作为一汽四环股

份公司的改装车中试基地和重点生产部门——一汽四环股份公司汽研联合改装车分公司，为此担当起一汽集团公司汽车改装重任。

“沧海横流，方显英雄本色；大浪淘沙，才见真金风采。”正值第二届中国长春汽车工业博览会之际，让我们聚焦一汽四环股份有限公司汽研联合改装车分公司，其曲折的发展历程，精益的管理思想，独到的经营理念，值得我们细细品味。其当家人改装车分公司总经理王永国先生无私奉献，求实创新的精神对于市场经济大潮中奋勇争先的企业来说，也是一个学习和借鉴的范例。

一、艰难创业 走出谷底

1991年11月25日，作为一个车间，汽联改从变型车厂分离出来，迁到长春市西新乡双丰村进行改装车的研制工作，当时叫

改装车厂。

当时的“家底儿”只是包括5名全民所有制职工、34名集体所有制职工、2名招聘职工在内的41名职工，改装车厂为一汽配套生产的25种零部件及工位加工器具，还有西新乡双丰村一处买来的9800m²的旧厂房。

创业困难重重。不但厂房破旧，没水，没电，没采暖，而且技术力量薄弱，更大的困扰是还身背着一百八十多万元的债务，这样的状况下，想要打开局面谈何容易？

特别是CA155八吨车开发失败后，人们情绪低落，深感前途莫测，干部们也徘徊起来。有点门路的人都调走了，一些骨干同志也离厂而去。无情的现实把改装车厂推向了生死存亡的十字路口。

在这种情况下，厂里的主要领导没有动摇。他们坚信在上级

领导的相对宽松的政策条件下,依靠自己的智慧,勤劳苦干,就一定能渡过难关。

汽车是改装车厂的灵魂和生命力所在,选择研制、开发什么车型,成为改装车厂发展史上值得大书特书的一笔。

改装车人从开发 CA155 车型的失败中悟出了一个道理:只有真正满足用户需要的汽车,才是经得起市场推敲的汽车,才是有发展前景和市场空间的汽车。

所以,他们走到市场中去,了解用户的真正需要。不但走访了很多用户和司机,还走访了汽车研究所和销售处等单位,周密细致的调研得出的结论是:我国地域辽阔,运输线长,运输量大,带卧铺的加长车正是跑长途司机的最佳选择。在翻阅大量国内外同行业资料的同时,结合企业自身情况,研发出 CA110K2L4 六吨长轴距柴油载货车和 CA1120K2LR5 六吨带卧铺长轴距柴油载货车。

严格的产品质量和卓越的机械性能决定了产品极强的市场竞争力。改装车面市后,不但一汽领导广为关注——当时的一汽领导张瑛,张国庆,马文兴,耿昭杰,李玉堂,李昌群等同志都对其连连称赞——而且市场反映良好,黑龙江、山东、山西、陕西等地用户纷纷登门购车。

1992 年底,改装车厂中试的这两种产品被吉林省科委誉为“省优秀新产品”。这两种新车型的开发成功,为企业发展奠定了

坚实的经济基础和技术基础。

1992 年,改装车厂全年共创产值 385 万元,当年扭亏为盈。

至此,改装车厂走上良性运行的轨道,在巩固完善原有产品基础上,不断研发出适应市场需求的新车型。他们的改装车也如雨后天春笋般遍布神州大地。

二、精益管理 以质兴企

记者:王总,作为汽联改的创业者和领导者,相信您和您的同志们永远都忘不了当年的创业场景。但俗话说“创业难,守业更难”,在日趋激烈的市场竞争中,汽联改 1995 年被评为机械工业部先进单位、吉林省明星企业,1996 年起连年被一汽四环企业总公司命名为模范企业,1998 年,又有 3 个小组课题获国家劳动部 QC 小组优秀成果奖,其中桥装车间质量攻关 QC 小组被评为全国优秀 QC 小组,您能否透露一下这骄人业绩背后的奥秘?

王永国:(笑了)奥秘?我们的奥秘就是“以第一的质量,造名牌汽车;把第一的服务,送广大用户。”这是所有一汽人的宗旨,更是我们汽联改的宗旨。1994 年受市场环境的影响,汽车产品出现滞销。面对这种情况,通过总公司的工作指导和严格认真的市场考察,我们认识到企业管理是永无止境的,不求管理进步就无法实现企业的进一步发展。在统一思想 and 认识之后,我们在全公司及时提出了“推行精益生产方式,产品创名牌”,从管理上求生

存的工作思路,把创“精益企业”作为提高管理水平的载体,创建最佳管理体系,最佳职工队伍,最佳经济指标和最佳经济效益。同时,企业十分重视调动广大职工参与管理的积极性,广泛深入地开展了群众性的质量管理小组活动即 QC 小组活动。从公司领导到车间、科室领导,分别担任不同小组的顾问和组长,亲自参加调查、分析数据,制定改进方案,有力地促进了质量管理小组活动的开展。办公室小组选定了“加强现场管理,降低整车成本的课题,通过活动,每台整车降低成本 34.5 元;装配车间调试小组积极组织攻关,把“控制调整工序质量,提高整车入库率”确定为活动课题,结果整车一次入库合格率由 89% 提高到 98%;1998 年,桥装车间装调小组,配合企业“抓效益”工程,解决了双后桥油封漏油问题,为企业节约资金 37 880 元。这 3 个小组课题,分别获国家劳动部 QC 小组优秀成果二、一、一等奖,不仅为企业赢得了荣誉,而且提高了企业知名度。

经过不懈努力,我们已逐渐形成标准体系、保证监督体系和考核体系,企业管理工作取得较大进步。

记者:王总,根据背景资料显示,汽联改于 1998 年顺利通过 ISO9002 质量体系认证,这不但直接影响我们企业的经济效益和市场生存空间,而且也是输入先进管理模式,迈向国际化发展的

第一步。

王永国:的确如此,对于汽联改来说,产品就是整个企业的命脉。改装车产品质量的好坏,直接影响企业的经济效益。要想从竞争中取胜,就必须有好的产品做保证,所以,增强质量意识,把好质量关是拓展市场的根本保证。

通过在全公司基层班组开展“产品在我心中,质量在我手中”的质量达标、质量上台阶活动,为把住质量检验关,公司专门增设优质产品检验员,按《厂内质量标准》对下线产品进行专项检验,检验结果纳入经济责任考核。通过活动的开展,人人抓质量,人人重视质量,推动了工厂产品创优工作深入开展,使整车质量始终保持在水准基础上。

三、新品迭出 品牌制胜

记者:汽联改建厂十年来,先后自主开发了近30种新车型,仅1996年至1999年6月的3年半时间中,企业就研制开发了14种车型,其中多种车型广受用户欢迎,据说还曾出现过购车者深夜排队购车的场面,您能否谈谈现象背后的深层次原因?

王永国:这说明我们的产品真正赢得了用户,赢得了市场。汽联改作为一汽集团中卡系列改装车中试基地,我们要依托一汽,但又不能依赖一汽。为什么这么说呢?这是我们通过严格的市场考验之后得出的认识。依靠一汽,主要是依托一汽集团的技术

力量,但最终还得走自主开发适应市场需要的产品之路。

由于汽车属于加工装配型产品,传统的开发周期长,信息反馈不良,产品质量难以保障。我们采用精益生产方式,成立自己的汽车研究所,项目由专人负责,成立底盘系统、电气系统、车身系统等小组,实施“同时工程”,采用上、下游部门间的并行,生产系统提前介入,下游部门提前介入,相互协调,严格按生产要求组织研发、生产。

实行“精益”生产之后,产品研发能力大幅度提高。我们先后开发出5吨平头长轴距载货汽车,5吨平头柴油货车,9吨长轴距柴油载货汽车,8吨平头自卸车及底盘,9.6米长双前轴转向、双后轴驱动的9吨平头载货汽车,6.5吨平头载货汽车及4吨平头长轴距载货汽车等一系列产品,尤其是CA1151PK2L4T1型载货车和CA3160PK2T1型自卸车被评为“吉林省2000年优秀新产品”,新开发的CA3200型180吨8×4平头自卸车及CA3170型8吨6×2平头自卸车市场前景更好。

我们生产的产品都是一汽集团的“解放”牌,我们要对“解放”这个品牌负责。在生产过程中,我们本着“共同创名牌”的合作理念,选择最优秀的配套件,保证产品质量。对于那些以次充好,假冒伪劣齐上阵的行为,我们瞧不起!我们的原则是宁可不赚钱,也

不能给“解放”品牌抹黑!

记者:王总,您曾经到英、日、韩等汽车工业发达国家做过大量的市场调研和科学考察,对国外汽车业的发展状况,亦有深刻了解,那么请问王总,您认为中外汽车工业目前来说最大的差距是什么?

王永国:谈到这个问题,我想先讲个故事,70年代我曾经看过一个香港电影叫《Bus奇遇结良缘》,其中有个镜头是一个做乘务员的香港小伙子,每天早上上班之前匆匆忙忙吃早餐,他吃的是面包和荷包蛋,喝的是牛奶。当时是70年代,大陆的生活水平还很差,我当时的生活水平还处于“粗茶淡饭”阶段。当时我就想,这个电影是虚构的,太不真实!一个乘务员能每天吃起面包和牛奶?现在看来,吃面包喝牛奶是太平常不过的事,但为什么当时我认为不真实呢?是我们的经济水平决定了我们的思想意识。

对国外汽车工业的认识恐怕也是同理。这几年到过几个国家,觉得人家真是进步,别的不说,机械加工就特别精细,外观也特别讲究。就说自卸车吧,人家的车厢是用冷轧板做的,含氮量高,锃亮的;而我们的呢,是热轧板做的,锈迹斑斑不说,也不如人家的结实。什么是差距?这就是差距!既然看到了,我们就要改变。当然,这需要我们汽车行业的不懈努力,更有待整个国民经济水平的提高。

四、竞争择优,以人为本

记者:海尔老总张瑞敏曾经说过“不要只靠引入人才,那毕竟太有限,如果人才是鱼,主要是先要营造好一池能使鱼游刃有余的水,才能招来更多的鱼,重要的是水里也能生出更多更大的鱼”。那么王总,在您多年的管理实践中,您是如何看待并运用人才的?

王永国:应该说现代企业的竞争,在很大程度上是人才的竞争。为了适应市场经济的需要,改装车厂从建立现代企业制度的战略高度出发,构筑新型的人才管理机制。一是在企业劳动人事管理改革上,建立竞争择优的用人机制,向敏感的人事制度开刀,采用竞聘、招聘、岗位动态管理等措施,建立双向选择,竞争上岗制。2001年5月我们企业的37个管理岗位是通过向全厂公开招聘,经过考核、考试、公开答辩上岗的。通过招聘和岗位动态管理,有效地提高了职工的竞争意识。二是以体制改革带动机制改革,全面推进转岗、培训、安置工作,根据股份公司的工作布置,今年工厂进行了全员定岗定编,转岗人员进行了重新培训。三是建立全新人才引进机制。企业非常重视人才管理工作,制定了相关的制度,如薪金公开,责任公开,岗位公开等制度以及鼓励自学成才的相关政策。企业采取请进来,走出去的办法,先后招聘5名有丰富汽车设计、汽车产品检验经验的专家来厂工作。用人机制的改革,使企业员工始终保持着一种紧迫感,危机感和责任感,也

使职工队伍的整体素质得到了提高,给企业的发展创造了无限生机。

五、无私奉献 求实创新

提起王永国总经理,汽联改人都竖大拇指,从当初的白手起家到今日的行业领跑,应该说在汽联改的发展过程中,他功不可没。

并非科班出身的王永国,硬是凭着一股钻劲儿和韧劲儿,成为改装车行业的专家。在行业发展和职工素质教育上,他反复强调三个观念和三个意识,即迫在眉睫势在必行的观念,大有作为的观念,领导带头亲自抓的观念;全员参与意识,变被动为自觉的意识,无止境的追求尽善尽美的意识。通过他的严抓管理,企业发展又上新台阶。作为汽联改当家人,他时刻为企业的后续发展思考着,并实践着。每次出差,只要看到新车型,他就凑上去琢磨个没完:这个车是双前桥,载重量大,个体户肯定欢迎;那个车厢有暖气,有卧铺,适合北方跑长途运输……将这些情况一一记在心中,然后开发出更加贴近用户需要的车。

“用友软件”总裁王文京曾说:“现代企业竞争最关键的是企业文化的竞争。”无私奉献这一汽联改人的优良传统,在王永国身上更是体现得淋漓尽致。一位老同志告诉我们,1998年正在上海开会的王永国阑尾炎急性发作,他惦记着厂里的工作,不顾生命危险返回长春,手术时阑尾炎已布满脓点,术后伤口未愈合好,

他又急着工作了。

作为企业主要领导人的王永国,为使自己时刻汲取最前沿的管理思想,除了多接触外面世界,广泛吸取信息之外,他还报名参加了吉林大学的MBA研修班。这对于公务繁忙的他来说,真的需要点勇气与毅力。

年已半百的王永国再次拿起课本,当起了学生。问他学习成绩是否已不如当年,他笑呵呵地说:“岁数大了,学东西也慢了,但为了个人素质的尽快提高,为了企业长远发展,我觉得我还没有问题。”

莫道桑榆晚,为霞正满天。

结 语

对王永国总经理的采访结束了,但他先进的管理理念和厚重的人格魅力,却给我们留下了不可磨灭的印象。

忆往昔,峥嵘岁月稠。当年艰苦创业的奋斗历程将是所有汽联改人弥足珍贵的记忆;看今朝,千帆万舸竞风流。面对瞬息万变的市场形势,汽联改在王永国总经理带领下,正以饱满的热情迎接机遇与挑战。

在国企向股份制改组的今天,一汽四环股份公司汽研联合改装车分公司这个鲜活的集体或许能带给苦苦探索的人们一些改革与发展的点滴思路吧。

愿一汽四环股份公司汽研联合改装车分公司一路走好!

(李国东 郭敏)

在计划经济体制逐步退出历史舞台，市场经济大行其道的今天，如果有哪种商品能使百姓排成长队购买的话，我们可以把它看作一件新鲜事；而如果由同一家企业推出的多种产品都能使人们排队消费，那我们就不得不把这看作一个“奇迹”，长春真子集团便在北国春城演绎了这样一个“奇迹”。

由优势转为胜势的

特色经营

——记长春真子食品集团董事长金真子



〈真子食品集团董事长 金真子〉

中华传统美食文化源远流长，朝鲜族系列传统食品亦有其独特的风味、悠久的历史。无论是从原料采集、还是制作工艺上都有其独道的一面，真子食品集团董事长金真子立足于本族优势，结合朝鲜族与汉族风味，跻身于食品行业，以朝鲜族本能的爱卫生、讲味道的方式，以独特的风味赢得消费者的欢迎，在春城一隅，独领风骚。

运筹帷幄

巧为舟楫济苍海

探寻企业成功奥秘，我们不难发现企业领导者的决

策无疑在其中起到了至关重要的作用。“善弈者谋势，不善弈者谋子”金真子堪称一位善于谋势的大家。她深知在竞争中取胜不是在声势上压倒对方，而是看谁能更快的对市场变化做出反应、比谁更能抓住消费者的心理，赢得消费者的信任。1983年，当改革春风吹满中国大地，有志青年纷欲大展宏图之际，金真子以其独有的战略眼光，发现了朝鲜族传统食品中的无限商机，带领7名工人，仅以2000元资金，步入长春食品工业，致力于开拓朝鲜族食品的潜在市场。十几年来，她们相继开发

出八十余种民族糕点，一百二十余种系列酱菜，充分满足了消费者不同口味的需求。金真子还常深入生产和销售一线，进行大量的市场调研，针对消费者长久以来一直对买回家的食品卫生质量心存疑虑，金真子便决定对“真子”系列部分产品实行半成品现场制作销售。这一充分迎合了消费者心理的举动，得到了消费者们的充分肯定。目前，真子食品已成为春城人民最喜爱的食品品牌之一，2001年“真子”系列食品荣获吉林省“重点保护产品”称号。

品牌战略

百花垂谢我独春

传统的朝鲜族食品生产多为“手工作坊”模式，这一模式生产出的产品可以说无论是在数量上还是质量上都无法满足消费者的心理需求。在十几年的实践经验中金真子逐步发觉这一模式严重限制了产品的“消费群体”，要使产品走向全国乃至海外，必须执行一条标准化、产业化、品牌化的发展战略，只有这样打在市面上的才不是一根指头，而变成了整个拳头，才能充分的占领市场。真子集团在产品销路上以“薄利多销”的原则，以“质量第一，货真价实，求信誉”，树立起真子系列食品的品牌意识，从细微处做起，并面向社会郑重承诺“真子无假货”。目前的真子食品集团拥有糕点厂、酱菜厂、饭店、蛋糕连锁店等十几个企业。一个企业的品牌，不是单靠广告就能树立起来的，真子集团的以“德”兴商，以“质”取胜，不仅赢得了消费者的信任，也树立起了真子食品自身的形象、信誉和品牌，使真子食品在百舸争流的市场竞争中占据一席之

地。2001年6月真子集团被吉林省工商联及总商会评为“最佳商业信誉单位”，真子饭店则被评为“十佳风味特色店”。

巅峰管理

演绎真子四季情怀

曾有人做过这样的比喻“市场如海，企业是舟，质量

算你没收我的工厂，烧毁我的建筑物，但留给我员工，我将重建我的王国”的结论了。“唯才是举”是金真子的用人原则。目前公司拥有中级以上职称人员近百人。面对猎头公司的“猎头”，金真子的对策不仅仅是给优秀的人才以丰厚的待遇，更重要的是为他们创造出了一个自由发挥的空间，真正做到了



倾情回报 “真子”为大众举行义演

是舵，人是舵手”，企业要提高经济效益，不外乎是确保质量，提高产量，节能降耗这三大途径，而这些环节的实现人是决定因素。知识经济时代企业与企业之间的竞争，从某种意义上说已变成了一个知识群体与另一个知识群体的竞争，如此便不难理解 IBM 创始人毕生的“就

“人尽其才”，把他们的“心”留在了企业。

管理是企业的命脉，在对“真子”这一集团化企业的管理中，金真子成功地将“法治”与“仁治”结合在了一起，严格却又不乏亲情化。公司实行的目标管理与岗位责任制，从董事长到普通员工都必须严格执行，无论是谁违

反了相关规定都要受到严厉的处罚。“以德兴商,从严治店”是金真子所奉行的准则。企业的发展也给社会带来了较强的经济效益,几年来,真子集团解决下岗职工就业问题八百多人次,资助和帮助不少贫困学生重新回到校园,同时社会给予金真子董事长“全国民主团结模范”的光荣称号。1998年,吉

谁会怀疑它明天的美好呢?

林中争秀 莺飞飘絮尽芬芳

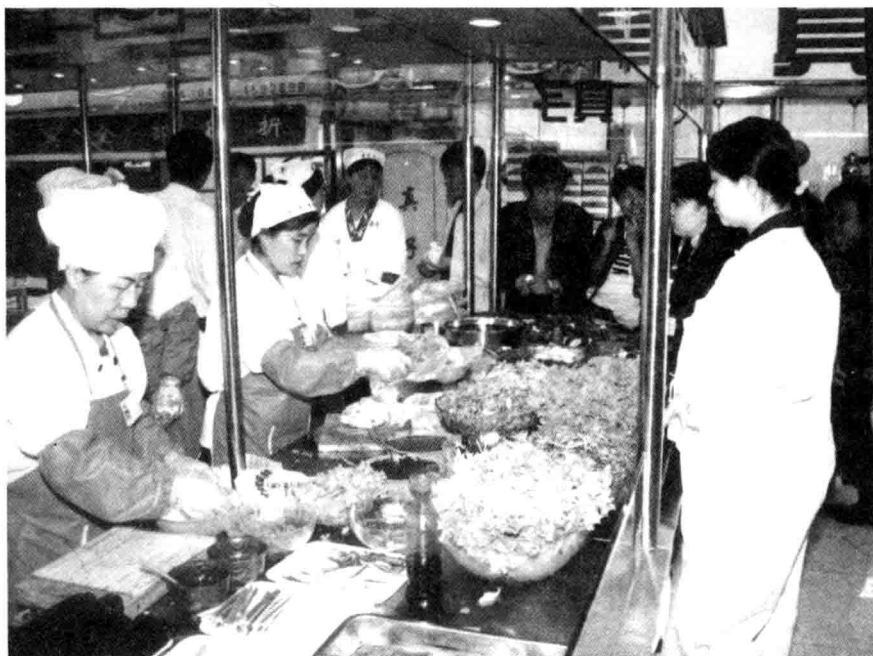
大浪淘沙,真子集团以其稳健的步伐,在食品行业中脱颖而出,取得了人所瞩目的成绩,2000年10月真子月饼获商业部颁发的“中国名牌”称号,在中国食品博

出去,还不等于获取利润,根据消费者购后的各种反馈不断改进,提高产品性能,使企业不断贴近市场,切实服务于消费者,才能在同行业的竞争中立于不败之地。为答谢广大消费者对真子食品的厚爱,真子集团又推出新产品上市,如鱼子酱、鱼肚酱、长寿汤、狗酱、真子狗肉及各种酱菜等。“推陈出新,长办长新”是真子人的服务理念。“真子食品”以一颗竭诚之心做出了自己的特色,形成了自己的风格。以德商行为树立了自己的形象,塑造了自己的品牌,创造了令人称赞的效益。

后 记

仅仅是不甘后人,并无刻意惊世求名,却在面目繁艳、步履匆忙的现代社会中赋予企业以生机盎然的生命。从金真子的身上我们不仅领略到了一个卓而自立的时代女性的巾帼风采,更加感受到了一个驾着风帆搏风击浪的勇者,在时代的潮头奋勇开拓,英姿飒飒的豪情。真子集团也必将在不断搏击中乘风破浪,平稳远航。

(李远)



人头攒动 真子食品颇受春城人民喜爱

林省白城市洪水赈灾,金真子捐款物4万余元,被吉林省慈善总会授予“爱心企业家”,长春市工商局授予金真子女士为非公有经济领域文明经营者。金真子女士以一颗博爱之心,奏响了一曲巾帼金曲。这样一个有德、有诚、有信、有情的企业,又有

览会上喜获金奖。2001年2月,在北京绿色食品展览会上“真子咸菜”获优秀奖。真子食品以其独具的特色,精湛的工艺、延续了民族美食文化的生命。

现代社会的竞争进入了这样一个阶段,只让产品卖