

序

中共金华市委副书记 宋云祥
金华市政协主席

正值我国社会主义现代化建设从“八五”跨进“九五”计划之际，金华市政协文史资料第九辑《崛起于婺州大地上》与读者见面了。全国政协副主席钱伟长在百忙中为此题写了书名，全国政协办公厅也给予了热情的支持，值此表示由衷的感谢。

金华地处浙江中部，地域面积 1.09 万平方公里，全市人口 433.64 万。金华市辖属九个县(市、区)兰溪市、东阳市、义乌市、永康市、金华县、武义县、浦江县、磐安县、婺城区。党的十一届三中全会以来，金华与全国各地一样，围绕经济建设这个中心，进行了系列全面的改革，实行了全方位的对外开放，经济、社会事业有了很大的发展。《崛起于婺州大地上》是在改革开放、经济建设如火如荼展开的形势中呼之而出的，是古婺大地历史性的巨大变化的真实纪录，是我们的文史资料工作追踪时代的尝试。她是金华市二、三届政协文史委前后交接的成果，是市县两级政协协同组织由企业赐稿编辑成的。本书所收集的绝大多数企业是本市各行各业中出类拔萃的，由于书的容量和我们的视野有限，因此还有许多优秀企业未能收集其中。但从书中这 94 家企业(含镇、村)中，足以窥见金华崛起之一斑。从中可以看到：以公有制为主体，多种经济成份共同发展的活跃局面；从中可以领悟到：在社会主义市场经济中调整产业结构，优化经济运行质量的阵痛与欢欣；从中可以感受到：金华人民艰苦创业的精神风貌和一批叱咤风云的优秀人物在市场拼搏中表现出的开拓精神和创造能力；从中可以听到：尊重知识 尊重人才 重视教育 依靠科技的肺腑之声……

诚然，历史悠久的“火腿之乡”如今已不是只有金华火腿出名，现又有国家、部、省优产品 500 多种。在城市已不只是一批老字号“凤凰”在孤飞，在农村由于乡镇企业的蓬勃发展，农村经济已显然

不同于“养猪为过年，养牛为耕田，养鸡为换零用钱”的年代。据1994年年底统计，全市仅工业企业就有71400家，比1978年增加了数十倍。生产总值按90价计有164.73亿元，比1978年增长了8.2倍。一批具有深厚基础的传统产业正在形成规模，一批高新技术的新兴优势产业正在逐步形成，一、二、三产业正在向优质高效外向型发展。特别是近年来，市委、市府发展思路清晰明确，改革开放举措切实有力，基础产业和基础设施建设得到加强，商品流通和金融市场空前活跃，企业外部环境有了改善。特别明显的是交通先行官在奋力开进，铁路浙赣复线金华段已架通，铁路新客站（浙赣线一级站）于96年投入春运，金温铁路金缙段已经建成，金甬、金椒铁路已在筹划，杭金巨高速公路建成后，沪昆高速公路将横贯金华；金华机场已在论证规划之中。古老的金华，开放的金华，负重拼搏而奋力发展中的金华，正在发生着日新月异的变化。

世纪交替日日近，崛起腾飞人人盼。本世纪末和二十一世纪初，是我们国家社会主义现代化建设的关键时期，更是与沿海发达地区一步之遥的浙江中部地区的有利时机。按照本市“九五”计划，到本世纪末，全市生产总值要达到500亿元（90年价），全市人民生活水平要提前实现小康。经过几年努力，金华将成为上海经济区的卫星城市，浙江省的重要交通枢纽城市和浙江中西部地区的中心城市，最终建成一个经济文化协调发展、历史文明与现代文明交相辉映、各种基础设施完善配套的现代化城市。企业是国民经济的基础。我们把《崛起于婺州大地上》一书奉献给读者，望已收集其中的企业能从中得到振奋，有更多的企业能从中得到共勉，并以书为媒，企盼国内外的朋友们多与我市企业联系与合作。

向为我市经济和社会事业的发展作出贡献的广大职工、科技人员和企业管理人员致敬！向关心支持我市工作的国内外朋友致谢！

崛起在婺州大地上的水泥新城

——上海申华水泥厂（金华市第二水泥厂）

徐文公

1985年，吴伊伦抱着开发金华资源，振兴金华经济的愿望向金华市委、市府提出筹建水泥厂的建议。经过十年艰苦创业，建成了浙江省重点工程。金华市参与浦东开发、与上海合作的第一个重大工业项目——金华市第二水泥厂（上海申华水泥厂）。

从1985年至1995年，整整十年过去了。这十年，对“金二泥”人来说，既充满着挫折艰辛，又饱含着成功喜悦。“金二泥”从筹建处几十个人，到现在近800名员工，从手无分文，到拥有近2亿元资产的中外合资公司，从名不见经传的新厂，到全国水泥质量“百佳企业”，从荒僻的黄土丘陵，到占地18万平方米巍峨的水泥新城。“金二泥”的辉煌成就，不仅得到金华人民和社会各界的交口称赞，而且得到了上海市、浙江省及金华市领导的高度重视和充分肯定。

中共上海市委常委、副市长华建敏对“金二泥”和上海的合作曾给予了高度评价：“上海与金华合办水泥厂，优势互补，优化资源配置，办了一件很有意义的事情，走出了一条很有意义的路子。”

1994年2月2日，浙江省副省长张启楣视察“金二泥”后说：“金二泥”办得好，办对了，一是生产高标号水泥，二是余热发电，这是两大优势，值得在全省推广。

1995年5月9-11日，金华市委书记仇保兴考察申华公司后称赞：“金二泥”从最初向上海方面借钱建设，发展到后来的联营，再发展到合资搞股份制，走出了一条很不平常的路子。这条路子，在金华市“接轨上海、进入上海经济圈”的工作思路中有着十分重

要的意义。“金二泥”是金华市解放思想 冲出盆地 与上海合作的“示范工程”。

“金二泥”是市场经济大海孕育出来的一个现代化企业，要是没有市场经济大潮的奔涌，决没有“金二泥”的今天。

1985年3月，金华市委、市府决定成立金华市第二水泥厂筹建处。1986年，吴伊伦同志跟随市府宋云祥等领导几次上北京，跑国家计委、国家建材局。1986年10月21日，国家计委正式批准金华市第二水泥厂《项目建议书》。由于原设计方案概算过高，又正值国家压缩基建，刚刚批准的项目又面临夭折的危险。“金二泥”筹建处同志没有气馁，而是邀请有关省、市水泥专家献计献策，进行三改工艺、三改规模。此时，项目由国家审批改为省里审批。1989年6月15日，省计经委批准金华市第二水泥厂初步设计。1990年2月，“金二泥”被列为浙江省重点工程。

创业难、创大业更难，“金二泥”的创业难上加难。搞前期工作时，吴伊伦手上一无资金，二无办公场所，三无车辆，四无工程技术人员。在这种条件下，吴伊伦和筹建处其他同志一手抓筹建，一手抓经营，创办了金华市资源开发总公司，办招待所、开饭店，千方百计经营自救，维持筹建处的费用开支。借钱买住房，解除从全国各地招聘来厂工程技术人员和筹建骨干的后顾之忧。

这么大一个项目，国家没给一分钱，省、市也没有拨款。“金二泥”一期工程就需8000万元巨资。面对严酷的现实，“金二泥”的同志没有被困难压倒。当计划经济还处在主导地位，市场经济势单力薄的时候，他们就遵循市场经济“需要就是价值”的重要原则，跨地区、跨行业，多渠道、多层次筹措资金。成立集资办公室，吴伊伦厂长兼任主任。他们把目光瞄准了上海，从上海市计委和申能公司借到了3000万元，为“金二泥”的“白手起家”奠定了基础。后来，又从国家计委、建设银行金华市分行贷款3000万元，在当地自筹2000万元，确保一期工程建设顺利进行。

为了建设“金二泥”，吴伊伦和“金二泥”人所走过的创业路，可

整整绕地球 10 圈。

“金二泥”上马伊始，有许多人认为，一分钱没有，办什么厂？这么多债，谁来还？

“金二泥”人顶着舆论压力、工作压力、资金压力，想方设法，确保项目，加快建设。

“金二泥”一期工程于 1991 年 4 月 10 日开工，1992 年 12 月 31 日大窑点火。1993 年 4 月 10 日生产出第一包 525# 申华牌水泥。实现当年生产水泥，当年并网发电，当年出效益。1993 年全国水泥统检，“金二泥”生产的 525# 申华牌普硅水泥，在浙江省 366 家水泥厂中，强度数据名列前茅。1994 年，在全国 6692 家水泥厂中，经过严格考核、筛选，获得国家水泥产品质量最高奖——全国“百佳企业”。1995 年 7 月，申华牌水泥产品质量，经国家水泥质量认证委员会严格审查，通过国家论证。申华水泥质量过硬，远销上海、广东及本省各地，产品供不应求。上海浦东的重点工程、金温铁路、温州机场国际候机楼、兰溪最高的 22 层商业大厦、金华 28 层的工商银行综合大楼、25 层的国贸大厦等一批重点工程、一批高楼大厦，都用上了申华水泥。

“金二泥”的建成，结束了金华几十年来只能生产低标号水泥的历史，为金华成为浙江建材中心之一奠定了基础，填补了浙江省 $\varnothing 3.6 \times 70\text{m}$ 中空干法回转窑配带 3000 千瓦余热发电水泥生产工艺线的空白，为浙江建材工业的发展和浙江省重点工程建设做出了贡献。

发展是硬道理，不发展就是死路一条。为了进一步开发资源，发展金华经济，一期工程上马不久，“金二泥”就决定与上海联营，在浦东新区成立上海申能金华实业公司，共同筹措资金，建设二期工程。

二期主体工程于 1994 年 10 月 8 日开工，经过建设单位、施工单位一年拼搏奋战，土建工程已基本完工，安装工程全面展开。1995 年 8 月 28 日大窑第一节筒体吊装成功，10 月 11 日大窑筒

体合拢。截止 10 月中旬 完成财务数 8000 万元 投资额 6000 万元，为实现提前半年建成投产打下了坚实的基础。

“金二泥”二期工程概算投资 9000 万元。吴伊伦和集资办其他同志充分发挥与上海联营的优势。继续瞄准上海这个大市场。经过大量工作，1994 - 1995 年，上海市在资金困难的情况下 又拨出了 3000 万元。1994 年，香港沪光国际上海发展投资有限公司经过半年实地考察 认为“金二泥”生产的高标号水泥在国内外具有广阔的潜在市场，投资 2500 万元，用于二期工程建设。建设银行金华市分行贷款和当地集资 3000 万元。到目前止 二期工程到位资金 8500 万元 占总投资的 95.6%。资金到位情况居浙江省重点工程前列 得到了省计经委、省重点办和金华市委、市府领导的赞许。

为积极主动把企业推向市场 增强企业发展后劲 转换经营机制，1993 年 3 月“金二泥”开展股份制改造工作。1994 年 1 月 20 日 上海市计委、证券管理办公室下达专文 批准上海申能金华实业公司及其全资企业——“金二泥”为上海市股份制企业。经上海市外国投资工作委员会批准，1995 年 2 月 8 日 中外合资上海申能金华实业股份有限公司在浦东新区创立。

近两年 根据申华公司发展规划“金二泥”着重探索“一业为主 多种经营”的发展战略 先后创建申华电煤公司、申华矿产公司、申华房地产公司 并投资金发公司。“金二泥”要在三年之内，建成跨行业、跨地区的中外合资申华集团。

改革使老企业焕发青春

—— 金华百货有限公司（金华百货批发公司）

胡绍若

浙江省金华市百货批发公司，前身为金华百货采购供应站，成立于一九五〇年，是解放后第一批组建的国营商业公司，几十年来，为满足人们生活需要，促进市场繁荣作出了重要的贡献。公司现有职工 850 多名，企业资产净值 3000 多万元，办公室及营业用房 10000 余平方米，零售商场面积 8000 平方米，仓库面积 20000 平方米。主要经营日用百货、针棉织品、纺织品、文化用品、家用电器、交电产品、劳保用品、照相器材、汽车配件、食品、糖烟等商品的批发和零售业务。一九九四年营业额 22280 万元，实现利税 583 万元，利润 296 万元。金华百货批发公司是浙江中西部地区最大的百货商业企业，中国百货协会会员单位和浙江省百货纺织品协会理事单位。在浙江省一九九二年度内外贸流通企业经营规模排序中，公司名列内贸企业第 40 位。根据一九九三年全国第三产业普查结果，公司被评为浙江省商业行业最大企业，一九九四年被评为浙江省商业系统销售增长和利税增长最快企业，并连续数年被评为金华市重合同守信用单位和文明单位。

前几年，在国家流通体制改革中，由于社会上出现了否定批发环节的思潮，加上国家计划商品逐步取消、工业自销和市场相对疲软等因素的影响，大多数商业批发企业发生亏损、全国商业批发行业累计亏损。该公司虽未亏损，但也因大量商品积压和货款被拖欠，资金周转失灵，经营规模萎缩，经营效益掉入低谷，处于严重的困难之中。在这种情况下，公司领导毫不气馁，仍振作精神，带领全体职工，从解放思想、转变观念入手，认真研究市场形势，研究企业

机制转换的途径。在稳定职工情绪，逐步转变职工思想观念的基础上，率先于同行数年，有计划地进行了企业内部的多方面改革，很快使企业走出困境。

一、劳动用工制度的改革。改革前，公司有国营老企业共同的陋习 职工抱着铁饭碗、干部坐着铁交椅 造成内部机构臃肿 人浮于事，效率低下。通过学习教育，公司逐步破除了旧的劳动用工观念，并通过内部机构改革，精简了管理机构，扩充了经营力量。对公司的每个岗位都经过定员定岗、公开招聘、竞争上岗，使多数职工找到了适合自己能力和愿望的岗位。数十名混岗的半失业状态的职工从岗位上富余出来，或充实到业务部门，或在公司以外另谋出路，大大地改善了职工的精神面貌，提高了工作效率。

二、分配制度的改革。在用工制度改革的同时，打破了原来的固定工资制度，完全按职工的岗位职责大小、工作量多少、技能要求高低和对企业的实际贡献多少确定和发放工资。以岗位定工资基数，依工作领取报酬，贡献大小成了收入差别的尺度，激发了职工的工作积极性。

三、经营机制的改革。通过划细经营组织，划细核算单位，实行内部单体经营风险承包责任制，把劳动用工权、分配权、资金使用权和经营自主权下放给经营人员，由经营人员相对独立自主地开展经营。完不成承包指标的，按比例赔偿，超额利润按比例分成；公司进行经营思想、经营策略上的指导和资金使用、经营过程的检查监督及按承包合同实施考核。这样做既充分发挥出经营人员的才能，大大增强了经营灵活性和市场竞争能力，又提高了经营管理水平。

企业在业务经营中，转变旧的经营观念，以经济效益为中心，削减一些经营无利的品种，集中力量搞好骨干商的经营；严格杜绝假冒伪劣商品 突出名优品牌 提高商品档次 以名优特新取胜 调整经营方式 大力开展总经销、总代理经营业务 密切厂商关系 以量取胜；积极开拓供销社和大中零售市场，调整和重新组建销售网

络；采取以货款回拢计算销售的办法，控制结算资金占用，加快结算资金周转 实行购进商品批量管理 勤进快销 减少库存积压 企业经营很快走上正常轨道。

内部改革的成功，不仅使企业管理得以改善，经营获得发展，经济效益不断提高，而且带来良好的职工精神面貌，职工竞争意识和企业凝聚力增强，企业的长远发展有了良好的思想基础和精神支持。

企业的长远发展离不开必要的物质基础。在企业处于困境的时候，公司领导就认识到，不进行办公环境的改造，企业即使走出了困境也难以有大的发展，尤其是无法开拓新的经营领域。于是在国家进行宏观控制，压缩基建规模的一九八九年，公司毅然决定投资 1200 万元建造公司的办公大楼，开辟集中的设施良好的批发样品场馆。一九九一年，当时金华最高的十六层的办公大楼在八一路拔地而起。这时，公司看准了前景良好的零售市场，又决定投资 800 多万元建造公司第二期大楼工程，企业经营设施环境得到根本改善。从此，企业发展有了坚实的物质基础。

一九九三年十月，公司控股的金华百货大楼股份有限公司（金大商厦）成立。公司投入大量的力量扶持“金大”的成长，包括广泛的宣传、完善内部管理、保证优质的服务等，金大形象很快在广大消费者和市民心中树立起来。本来很冷清的八一北路日见繁荣，成了一个新投资热点。金大商厦营业面积 8000 平方米，拥有双向自动扶梯、中央空调等先进设备，经营商品齐全、服务优良、管理有效，是目前市区信誉最好的零售企业，也是全市最大的商业零售企业之一。金大商厦自创办到一九九四年底的十五个月内，已实现利润 200 多万元，走出了十分可喜的第一步。

在短短的几年中，公司领先于全省，乃至全国的多数同行，走出困境，并取得明显的发展。现在，公司已发展成为有三十多个业务分公司和商品部，近百个经营单体和经营组的经济实体，经营领域包括日用百货、五金交电、糖烟食品、汽配汽车、机电物资等数十

大类的万余种商品的批发零售业务和餐饮、娱乐、储运服务、修理等行业；商品销售对象覆盖浙江中西部大部分地区和邻近的江西、福建部分地区。在本区域商品流通行业有较高的知名度、良好的信誉和广泛的影响。预计一九九五年营业额将可达到或超过三亿元，实现企业经营规模的历史性突破。

目前，公司正继续探索企业改革和发展之路。在有关部门的支持下，于一九九五年三月份实现了企业产权制度的改革，企业改组为股份制企业——浙江省金华百货有限公司。在不久的将来，公司还有望发展成为集团公司。

改革潮头竞雄姿

——浙江金发股份有限公司

沈 逵

在改革开放的春潮中，古老婺州大地流传着许多奋斗者之歌。在时势提供机遇也提出挑战的浙中市场经济大舞台上，拥有 1.66 亿股本金的“浙江金发股份有限公司”闻名遐迩。

浙江金发股份有限公司前身是“金华经济技术联合发展有限公司”。1992 年 7 月的一天，金华开发区管委会的会议室里气氛热烈，市委市政府及开发区的有关部门领导和金华的一些知名企业家，正为组建一个开发区的龙头企业——金发公司进行可行性论证。与会者审时度势，探讨金华开发区如何实现崭新蓝图？自费开发怎样独辟蹊径找准自己的优势和突破口？大家就组建金发公司的投资环境、发起人实力、公司资金投向、投资规模、项目周期、经济效益和社会效益诸方面进行详细的论证。最后形成共识，一致认为：“在开发区设立一个具备较有实力和调控能力的总公司，对于开发区的开发和建设，将起到很大的带头和促进作用……同年 8 月 28 日，金华经济技术联合发展有限公司”正式宣告成立！

公司从诞生之日起，就立志于开拓一方广阔的天地。首先与在省内外较有影响的“金华开发区财务公司、浙江尖峰企业集团、中国横店企业集团、上海申能金华第二水泥厂、金华八达电业总公司”以及各金融系统等十家骨干企业联手作为发起人，融资 1.24 亿元人民币，以不同凡响的运营气度、不同凡响的工作思路、不同凡响的经营选择，一跃而成为在金华开发区创造高效、高速运行机制的最大内联龙头企业。

金发公司成立以来，根据市场变动，适时调整发展策略。总经

理王志刚具有坚韧不拔的精神，并能立足国情，着眼于国际经济大势，取精用宏，把握住身边的机遇。注重从金华和开发区实际出发，吸收西方企业的现代管理经验，抓住房地产启动的牛鼻子，滚动开发。第一年，房地产方面的合同销售额达 9000 多万元。在不花国家一分钱，完全自筹资金，自费经营、自力更生的对江滨花园住宅小区的进行了开发；金华工商城项目也上马；金华影都、金发广告装璜、环球计算机、金发铁路大厦等子公司先后宣告成立；全资、控股、参股企业多家并存的格局，初步形成了企业集团的雏形。滚动开发初见成效，奠定了金发的基础，使金发公司在谋求更大发展中站稳了脚跟。1993 年，全公司盈利加资产增值共 1700 万元，人均创利 17 万元，成为金华企业创利大户之一。

有了良好的开端不固步自封，不拘泥于原地发展，不局限于区域性公司 而是从大市场、大竞争着眼 进行企业体制改革 使企业上档次上规模 于是在 1993 年 11 月 决定创立股份制公司 向社会定向募集股份，筹措资金，进行更广泛的开发。此后，尽管公司人少 但仍分兵多路 北上南下 面向全国定向募集社会法人股 成立全国法人股募集协调网络……，经广泛的公关宣传，全国十数家证券公司承销金发股票，一下子金发股份名声在外。1994 年 1 月 28 日正式创立金发股份有限公司，公司总股本 1.66 亿元。

1994 年初，公司在原有基础上投资数千万元，建设浙赣铁路上 21 层的金华铁路新客站综合楼，为金华的交通事业挑起重担；同年五月涉足参股浙江金马期货金融证券业；六月又以 1.8 亿地价中标铁路新客站站前区 243 亩土地的受让开发权 八月 筹建金华大市场——“金华商城”并在短短的两个月中 从立项、征地、招商、水、路、电等到建成面积为 7.3 万 m^2 、8800 个摊位的金华商城一期工程，速度惊人；九月以承担社会效益的 500 套 4 万 m^2 的金华园丁新村又全面开工；十月站前区七号地块（97 亩）由上海同济大学设计院正式规划设计完毕，开发启动招商……

1994 年，金发公司总资产达 3.5 亿元 同比增长 105% 主营

业收入 1.09 亿元 同比增长 118%，利润总额 2718 万元，同比增长 197% 人均创利 20 万元，主要财务指标均以翻番的速度增长。这在宏观调控、市场竞争激烈、资金运筹紧张的 1994 年 取得如此成绩，不得不令人叹服！

金发公司在创业的历程上，短短两年取得如此丰硕成果靠的是理想、信念、凝聚力和向心力 运用“以人为本”的金钥匙 开发人力资源，挖掘人的潜力，把经营理念融于企业管理之中，使其成为有效的企业凝聚力。

金发公司的员工，有国有大型企业厂长，有经国外留学进修的工程技术骨干，有大专优秀教师，有国家机关干部，还有经营贸易的商业能人。有研究生、双学位、本科生、大专生。集聚了这样一批高素质员工，金发的明天会更好！

在改革中腾飞

—— 金华造漆厂

施朝晖

改革开放出活力“，国家队”里一主力。金华造漆厂的前身系上海万里造漆厂，创建于 1932 年，1960 年迁址于金华市。当时仅有职工 60 余人，固定资产 18 万元。经过三十五年的艰苦创业，特别是改革开放以来，该厂抓住机遇，通过深化改革，依靠科技进步，使一个由 200 公斤桐油起家的小作坊，发展成目前有净资产 6000 多万元、占地面积 8.8 万平方米、厂房及其他建筑面积 4.85 万平方米，能生产十五大类四百多个花色品种产品的国家中型企业。现生产能力达 2 万吨 / 年，产品畅销浙江、江西、福建、江苏等地。1994 年产量达到 16500 吨，产值 1.5 亿元，创税利 1000 多万元，连续多年成为金华市财政支柱企业，是全国化工行业“经济效益最佳企业”之一。

从 60 年至改革开放前，由于受缺乏自主权、经营机制僵化等诸多因素制约，企业发展缓慢，直至 85 年其固定资产还不超过 300 万元。针对这一现状，当时的领导班子通过全面、深入的调查研究，认为主要是由于产品结构与市场不相适应，技术水平不高，内部分配不合理，各项管理仍停留在低水平上和设备陈旧、严重不配套这五方面造成的。根据这些问题，87 年以来，紧紧抓住企业技术进步，不断深化改革，整顿内部各项管理制度。经过五年的努力，工业总产值由 86 年的 7811 万元，增加到 91 年的 1.25 亿元，增长了 60%；固定资产也从 86 年的 387 万元，增加到 91 年的 1500 万元，增长了 3.87 倍。但随着市场经济的不断发展，计划经济下形成的机制已不适应市场经济的需要，集体、乡镇、个体油漆

厂的纷纷兴起加剧了市场竞争，加上原材料价格上涨而造成生产成本上升，涂料行业形势相当严峻。94 年全国三十一家重点涂料企业有二十二家产量比 93 年下降，十八家产值下降，十二家销售收入下降，十家利润下降，并有三家亏损。面对严峻的形势，金华造漆厂紧紧驾驭住了市场，以市场为导向，更新观念，拓宽思路，坚持科技和管理两个轮子一起转的方针，战胜了重重困难，94 年仍取得产销上升，利润增长 95% 的好成绩。这些成绩的取得，得益于以下几方面：

一、深化改革 强化管理。

92 年初，我厂出现了产品大量积压、产销两难，车间面临停产的局面。这主要是由于在计划经济体制下企业经营机制不能适应激烈的市场竞争。在这关键时刻，厂领导班子成员经过冷静分析，根据企业实际，一致认为只有转换企业经营机制，树立不等不靠，自我加压，向内使劲，向外发展的观念，让产品直接面向市场，并大胆推出一系列改革措施，建立健全了企业内部的销售体制，从而使 92 年产品销量突破 1.5 万吨大关，实现销售收入 1.5 亿元。

企业能否搞活，不仅取决于外部环境，还在于企业内部。因此，我厂在抓开拓市场的同时，始终把重点放在强化企业管理上，通过外抓市场、内抓现场，苦练内功来搞活企业。企业各项专业管理取得了显著成果，先后创立了无泄漏工厂，通过了二级计量管理、三级设备管理、二类质检机构、三级安全生产管理、市级档案管理先进，三级会计达标升级验收。近年来还相继获得“省级先进企业”、“省质量管理奖”并以雄厚的实力跻身“中国 500 家最大化学工业企业”、“浙江省最大经营规模企业”、“浙江省最佳经济效益企业”行列。

企业在继续加强各项基础管理的同时，以三项制度改革为突破口，进行用工制度改革。于 93 年初出台了企业机构改革方案，大刀阔斧压缩编制，通过“双向选择”调整各个工作岗位，从而建立起精干、高效的劳动人事管理制度，不仅理顺了关系，提高了工作

效率，也减轻了企业负担，降低了生产成本。在分配上，进行了分配制度改革，打破原有固定工资制，建立了岗位技能工资制，实现了企业内部分配向生产一线职工，向苦、脏、累、险关键技术岗位，向对企业有突出贡献人员倾斜的目标，从而形成凭贡献拿报酬、奖勤罚懒的激励机制，充分调动了广大职工的积极性。

二、依靠科技 加速企业发展

“科技兴厂”是我厂长期坚持的战略方针，也是我厂近几年飞速发展的根本所在。随着市场经济的发展，乡镇企业的蓬勃兴起和国外涂料产品的纷纷涌入，使原本不大的油漆竞争得更为激烈了。国有企业的生产要在量上有大的突破，只有向高、新、尖技术发展才是唯一的出路。我厂正是基于这一认识，将科技重点放在新产品的开发和老产品的技术改造上。一方面不断加大科研专项资金的投入；另一方面与高等院校、科研等单位建立技术协作关系，邀请德国、日本、台湾等涂料专家来厂指导，并派遣科技人员赴日本、英国等国进修学习。从而不断开发出新产品，使新产品开发向多层资、全方位、高档化发展，并与国际接轨。88年以来，共开发了50多只新产品，其中国家级新产品二项15只，省级35只，市级4只，新产品新创税利近2000万元。94年又先后开发了HQ系列哑光、亮光闪银家俱漆、意大利聚酯清漆等新产品，投放市场后深受用户的青睐。通过新产品的开发，改变了建厂初期品种单一，产品低档的局面，使企业在激烈的市场竞争中站住脚跟，并求得发展。

三、加大企业技改力度，增强企业发展后劲。

一个企业要发展，要上规模，必须进行技术改造。我厂从85年以来，共投入2000多万元技术改造资金，先后完成了醇酸树脂车间、液体原料仓库为主体的第一期安全技改工程和以色漆车间为重点的第二期安全技改工程，改变了以往设备落后、安全系数低的局面，形成了工艺设备机械化、生产过程密闭化、液体输送管道化、分段生产自动化的生产技术水平。随着市场经济以及企业生

产经营的发展，产品结构的变化和环保安全要求的提高，95年决定根据‘总体规划、综合治理、就地改造、分期实施’的技改方针投资5920万元分三年进行第三期技术改革，以进一步改善生产环境，促进企业的长足发展。

四、拓宽思路，加快向现代企业制度迈进。

规模化、多元化、集团化是国有企业的发展之路。作为国有企业必须解放思想、拓宽思路，进行全方位开发，才能走向更广阔的市场。我厂在搞好本行业的同时，积极开拓第三产业。93年创建了浙江环球实业股份有限公司，总股本5000万元，进行贸易、房地产、工业实体等多方位经营。另外，我厂还投资了一些发展前景好、投资回报率高的项目，如金华企业大厦、金华国际大酒店、金华石化有限公司、浙江八达有限股份公司等，这些项目的投资，将为我厂进一步发展第三产业进行了有益的尝试，也为我厂的发展增强后劲。同时，我厂积极创造条件吸引外资，兴办合资企业，大力发展外向型经济，与日本有限会社マルテツ合资创建的中日合资金华富士化工有限公司已投入批量生产，其产品日本墙漆王投放市场后备受用户欢迎。投资近5000万元的省重点项目《轿车漆和高级油墨》正在招商中。

几十年的风风雨雨，创造了金华造漆厂的辉煌历史，漫漫征途，金华造漆厂还有很长的路要走，但我们深信，在市委、市府和全市人民的关心和支持下，通过全厂干部、职工的不断开拓创新和努力拼搏，一个多元化的集团企业一定会矗立在婺江之畔，为金华的经济腾飞作出更大的贡献。