

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经营大师郑广银



引 子

保定是一座历史文化名城。保定是一座有着光荣革命传统的名城。保定又是一座在改革中奋进，在开放中发展的城市。伴着市场经济的大潮，古城人民创造了一个又一个新的辉煌和奇迹。坐落在城西北郊的我国第一座大型化学纤维联合企业——保定天鹅化纤集团有限公司（前身为保定化学纤维联合厂）便是扬帆闯海、激流勇进并取得成功的佼佼者。

“八五”期间，保定天鹅化纤集团有限公司取得了历史性的成绩：连年跻身于全国500家最佳经济效益企业；利税连年以两位数递增；主导产品“天鹅牌”粘胶长丝被全国纺织总会评价为全国同行业“产量第一、质量第一、效益第一、出口创汇第一”；在1995年11月国家经贸委、国家统计局公布的中国工业企业综合评价最优500家中列第131位，在全国纺织行业列第6位……

一个成功的企业，必定有一个成功的管理者、经营者。

郑广银作为保定天鹅化纤集团有限公司的董事长兼总经理，是带领员工创造企业新辉煌的领头人。

郑广银1961年毕业于天津纺院。他在保定化纤厂一线30年，从技术员到分厂厂长；他1991年5月出任保定化纤厂厂长（后改为公司制），领导企业实现了由计划经济到市场经济的跨越和转变。上级也由此给了他应得的荣誉：河北省劳动模范，河北省杰出企业家，全国纺织总会有突出贡献的中青年专家，1994年中国经营大师，全国劳动模范……

面对成功，郑广银保持着清醒的头脑。他说，我必须总结过去，但绝不回头数脚印；我必须着眼未来，但当是一切从零开始。

“天鹅牌”粘胶长丝是国家名牌，出口世界十几个国家和地区，1995年占全国出口总量的40%以上。郑广银说，名牌是过去，名牌不是终点站，更有新路在前头。让我们这个中国名牌牢牢占稳世界市场，才是我最大的追求！

对于如何保持“天鹅”这个名牌，郑广银说，名牌产品靠名牌员工，在把产品推向市场的同时，我也必须把我自己推向市场……

对于今后如何促销经营，郑广银说，“女儿俏”还要嫁风好，好产品还要有好商德……

对于如何使企业保持不尽的活力，郑广银说，要喜中找忧，给报忧者排忧解难，让吃苦的不吃亏……

对于做决策特别注意的问题，郑广银说，反复论证，反向思维，没有相反的意见时，决策尤其要慎重……

对于如何经得起上级的检查，郑广银说，我的追求是全公司上下都要经得起不检查……

对于用人之道，郑广银说，用人不搞走马灯，不换思想才换人……

……

辩证的思维方式，深邃严密的政治头脑，熟谋运筹和审时度势的决策指挥，精通业务、熟知自己、更善于用人的良好素质，使郑广银恰到好处地执行了发展国有大企业这台精彩的活剧。

卷首导论

中国必须造就出一大批自己的经营大师

中共中央政治局委员 国务委员 李铁映

党的十四大明确了我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。这是一个极其重大的理论突破和举世瞩目的伟大实践，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

社会主义市场经济体制的建立和发展，必须有一大批高明的企业经营人才，一方批企业家、经理、金融家……依靠这些经营人才来推动和促进市场经济的发展。外国成功的经营思想、经营方针、经营艺术、经营之道，是邓小平同志而要求我们吸收和借鉴的人类一切文明成果的一个重要组成部分。

在建立社会主义市场经济体制的今天，在我国进一步改革开放，与世界市场接轨的机遇面前，我们应当很好地参考借鉴国外的现代经营经验、科学管理方法。

同时，必须看到在我国十余年改革开放进程中，也涌现了一批我们自己的出类拔萃的经营人才，也有能够与世界级经营人才平起平坐的经营大师。他们为我国商品经济的繁荣，市场经济的建宜，国民经济的发展，人民生活的富裕，做出了很大的贡献。他们之中，有国有大中型企业的厂长、经理，有集体企业、乡镇企业、私营企业中的企业家，也有三资企业中的中方高级管理者，以及其他生产、流通领域中经营管理的决策人物。他们的造诣和成就也是僵滞大书特有的。

现在，国务院发展研究中心委托《中国第三产业》杂志社、中国友谊出版社举办中国经营大师育奖征文活动，我认为这是一件顺应时代潮流、符合市场经济需求的好事，应该得到社会各界的大力支持！

榜样的力量是无穷的。师者，传道授业解惑也。经营大师，不是一般的企业家，而是企业家中大师级的佼佼者。经营大师，要具有独特的经营思想，高超的经营艺术，优秀的经营业绩，突出的经营效益，一定的社会影响。写出我们自己的经营大师，把他们的成功之路、经营之道介绍给全社会，其积极意义是不言而喻的。

市场经济，呼唤千千万万卓越的经营大师。

第三产业，需要千千万万优秀的经营大师。

我愿借《中国第三产业》杂志，向社会呼吁——中国需要宣扬和造就一大批自己的经营大师！

经营大师郑广银

第一章 飞行苦旅

1. 1995 年的最新故事

最是可亲天鹅人

1995 年 9 月的一天下午，当天鹅化纤集团公司总经理郑广银从外贸及经销人员那里得知，目前市场无光丝竞争异常激烈，一些兄弟厂家的产品正在千方百计扩大市场占有率的信息时，时针已指向 17 : 40，离下班时间还有 20 分钟。

哒哒的钟声并没有扰乱他敏捷的思路：无光丝一直是我们的拳头产品，在国内外享有很高的声誉，并保持着俏销的势头，价格也高于其他厂家……明年 7500 吨技改工程投产后，产量将翻一番……原有的客户要巩固，新的市场要开辟……当一个成熟的方案在脑海里形成后，”他马上召集外贸经理、经销处长、办公室主任，下达了邀请江浙八大客户和一个公司的厂长、经理五天后到本公司参加“恳谈会”的指令，并当即责成外贸、经销部门发邀请电传，办公室负责全部接待工作。安排完后，郑广银说：“当今的市场是无情竞争，有情服务。我们应当时刻重视情感销售。这次邀请八厂一司的一把手来开‘恳谈会’，就是一次情感投入。通过这次会议，我们要加强感情联络、信息沟通，同时，让用户参观一下我们的生产现场和技改工程，以增强对我们的信赖感，为我们今后开辟新的市场奠定基础。”他又说：“一个企业要生存，要发展，就要潜心研究市场动态，不失时机地运用有价值的信息，并高效地做出反应，及时恰当地确定自己的经营策略。美国德尔计算机公司销售人员有一个特别的写字板，电话在接通后，一边与用户交谈，一边记下要点，并起草合同计划，谈话结束后，合同计划已经拟好，并准备发电传了。这才是真正干事业的效率。我们公司各部门员工也要以这样的效率去工作。”

他要求外贸、经销部门做到：一、培养快速反应能力，充分利用电话、传真、资料检索等现代化手段，对重大市场信息一个不能漏掉，并及时反馈给公司主要决策者。对麻痹大意，遗漏延误且造成损失者一律按重大失误处理。二、提高综合归纳能力，对一般或细小信息，要善于分析归类，从中找到规律性的东西，并拿出相应的对策和完备的实施步骤，提交公司主要决策者作为决策参考。三、增强值班和责任意识，要二十四小时有人听电话、搞接待，处理急务。市场经济不是有备于我，而是我要有备于市场。市场的变化有时候没有时间性，要“全天候”待命。

9 月 27 日，江南八大丝绸厂和一个公司的厂长、经理准时参加了会议。郑广银和书记徐占山等公司主要领导陪同客人参观二期技改工程现场，到纺丝一线观摩，并在亲切、坦诚的气氛中，请客人提意见，谈印象。双方交流感情，切磋发展，拟定合作协议。一切都按计划进行。会议历时两天。当依依惜别时，客人留下了热情的话语：“‘天鹅’是我们最信赖的名牌，不论市场如何变化，‘天鹅’都将是我们的最好的合作伙伴、最可信赖的朋友”。

无情未必真豪杰

这几年，天鹅化纤集团公司经济效益连年以两位数递增，名列全国同行业前茅。人造丝产品也荣获国家银奖，产品几年来保持全国同行业的四个第一：即质量第一，产量第一，效益第一，出口创汇第一，是首家获准加附 CCIB 中国商检质量标志的企业，在国家经贸委、国家统计局最新公布的全国工业综合评价最优 500 家企业中排名第 131 位，在全国纺织行业排第 6 位。8000 多人的企业，可以说，规模之大，效益之好，名气之高，是很具有“大家”气派的。但对郑广银来说，怀平常心，做平常人，始终是他追求的一种境界。

他经常教育接待人员，我们企业大，人造丝销路好，人家来采购、来办事，就像去商店购物。无论大厂小厂，无论老主顾还是新客户，无论是买还是卖，都要热情、真诚，体现化纤人的精神风貌，给人以“店大情真”之感。他特别强调有三种情况需要认真处理：一是在企业处于困难时期，人家帮助过咱，“不能因为现在产品俏销，就随意提价或推三阻四；二是人家陷于困境，向咱们求援，尤其国有企业，无论生熟都要给以关照；三是老友新朋，没什么事情，前来看一看、转转，不能因为人家不谈生意，便冷眼相待。要讲胸怀，讲道德，把眼光看得远一些。

1995 年春节前后，“天鹅”牌人造丝走俏国际市场，到了有多少可以售出多少的地步，而且一吨高于国内销售 2000 元左右。郑广银指示进出口部，加大出口，保证质量，注重信誉，多赚国际市场的钱。

这时求购“天鹅”丝的国内客户，只能满足 1/3，郑广银要求经销和进出口部，对能买到丝的和买不到丝的客户，要一视同仁。尤其是对买不到的，要热情、真诚、说明情况，求得理解，让人感到货未购到，“天鹅”牌人造丝的厂家依然是朋友。

1995 年正月初六。春节过后刚上班的第一天，郑广银的办公室走进一位陌生的客人。来者姓朱，是安徽某丝绸厂的供销科长。郑广银对节后第一位客人表示了欢迎，马上让他坐下，沏上一杯浓浓的热茶。问道：“大过年的，你吃过早饭没有？”朱科长一听，眼泪立即流了出来。他向郑广银介绍了来保定的经过：正月初二，厂长就指派他到保定采购人造丝，初三、初四、初五企业放假，饭店又不营业，他吃了三天点心蛋糕之类的甜食。他说，这我不怕，怕的是买不到原料，全厂 3000 多人，设备在等米下锅，拿到了人造丝，就等于我们的 3000 人有饭吃了……

面对眼前这位 1.80 米的汉子，郑广银激动了。想想他们企业对“天鹅”的信赖和需求，看看人家大年初二就出来采购的敬业精神，他说，尽管我们手里国际订单和购货咨询很多，难以满足供应，但冲着 3000 名工人兄弟等丝开车，我也得关照你们。不过，先吃饭！他打电话找来有关人员马上安排了饭菜，又同进出口部联系让他们千方百计挤出 15 吨人造丝供应这家丝绸厂。他见进出口部负责人面有难色，就说：“我们出口赚外国人的钱，外国人也通过进口赚我们的钱。内销一些人造丝，我们可能受点损失，但我们面对 3000 工人兄弟，面对他们等丝开车，做一点牺牲也值得，请你无论如何安排好！”进出口部的领导按总经理的意图很快挤出 15 吨人造丝……

至今，这家丝绸厂是化纤厂的忠实客户。有几家人造丝生产厂距离安徽近，在推销平稳时来厂推销，他们都谢绝了，坚持购买保定“天鹅”牌人造丝。他们说，社会主义企业之间的互相理解和支援，是塑造企业形象的重要方面。

郑广银主张，为人处事，要讲究真善美。为此，他提出企业职工也要增

强“公关意识”。因为客户、厂家或各界朋友，来到企业，方方面面都可能接触，总经理、党委书记等人不可能关注到企业的每一个角落、每一个细节。大家是企业的主人，都有责任维护企业的形象和声誉，否则，你这里说得井井有条，他那里却不以力然，放任自流，就会破坏整体的和谐统一。“公关意识”，说到底是一种主人翁意识。没有以企业为家为企业的兴衰捏把汗的精神，就不可能表现出醒世明理的气度。当然，“公关意识”的实现，还需要专门的学问，特有的技巧。天鹅化纤集团公司多次举办“公关礼仪”讲座，印制《公关基础知识问答》，使专门从事此项工作的同志有所提高，而一般员工有所明了。这种一般与重点的紧密结合，使天鹅化纤集团保持了良好的企业形象，客户口碑甚佳。

前不久，一位外地采购员到天鹅化纤集团公司联系购货业务，进大门未留意“厂内禁止吸烟”的牌示，门卫也未及提醒。进大门后，这位采购员把吸剩的烟头随手扔在地上。一位老工人此时恰从这里走过，见此情景，微笑着说：“同志，您大概是第一次来厂吧，厂内禁止吸烟啊！”说着，弯腰拾起烟头丢到附近垃圾箱里。这时，门卫也赶来对那位采购员说：“对不起；进厂门时我忘了提醒您……”老工人真诚的微笑和躬身拣起烟头的举动，警卫人员的礼貌和自责，给那位采购员留下了美好的第一印象。由于公司的产品对路和服务周到，这位采购员成了老客户，当然也成了“厂内禁止吸烟”的模范执行者。

那位老工人和门卫的行动，体现着一种心系企业的向心力和较强的公关意识。假如当时老工人板起面孔，怒指烟头，责令其“立即拣起”；假如警卫人员不由分说，甩出罚款单，厉声一喝：“拿出 50 元来”，很可能使送上门的生意告吹，谁愿意花钱买“气”受呢？！

计长虑远

1995 年 7 月，无光人造丝价格猛炒猛涨，南方市场上炒到 6.4 万元一吨。面对红红火火的场面，郑广银冷静思索：东西少了、缺了，就奇货可居，铆足劲儿炒。我们是货的源头，再上 2000 元，市场还可能火爆。但是杯满则溢，月盈则亏。这是事物发展变化的法则。虽然市场经济受价值规律制约，具有一定的弹性，但它同样具有收缩性。郑广银记得北方近些年有几次大的市场起落，一次是传言冰箱要限制生产，价格炒上去近一倍，仍然旺销；另一次是 1995 年北方气候炎热，空调售价猛涨。因为两次都出于消费能力超常发挥，加之谣传消除和气候的正常化，行家预测这两种消费品，前一种局部市场趋于饱和，后一种社会普遍购买力尚未达到，都将出现冷销态势，而由于一时热销所拉动的原材料涨价部分，还得由生产企业自行负担和消化，这就使本来产品销价下跌的厂家雪上加霜，更加苦不堪言。郑广银结合自己多年的市场经验，认为人造丝价格不能再上、再高。炒过了头，市场就会冒烟、起火，而烟火之后，则是一片废墟。丝绸厂家用人造丝生产不赚钱，赔本赚吆喝，他就会不干。他不干的结果是人造丝的滞销。高价之后是贬值，再好的产品，没人用得起，岂不是一堆废品？郑广银当机立断，组织营销人员分析市场，预测前景，迅速做出如下决策：

一、减少或杜绝为中间商或其他流通环节供货。中间商肩挑两头，没有责任感。人造丝赚钱时，他们拼命拉关系、套近乎，货一到手，便把价格炒

起来，不少人为赚钱不顾一切。生产企业，尤其人造丝厂家绝不能图一时之利而把自己的后路断了，客户丢了。

二、稳定销售价格，上限不超过 5.8 万元一吨，同时将厂价通报主要的用户丝绸厂，并做好解释工作：为了供需双方长期合作，价格不能再涨；人为加重丝绸厂家负担甚至超出其负担能力的做法，是不道德的；另外，保定厂不能因为贪图暂时利益而引发全国人造丝涨价大战，这样做没法向人民交待。

三、暂缓为流通环节供货，直接向丝绸厂家（主要是企业长期客户——南方 8 个大厂和上海丝绸公司）供货。此举的目的在于加大供货量，减少他们的不足，以扼住涨价的势头。

三项措施的出台，平抑了全国人造丝价格，也稳定了丝绸厂家的人心。丝绸厂家纷纷来电来函，表示谢意。这样，天鹅化纤集团公司虽然一时收入少了些，但获得了很好的社会效益。月圆总有月缺时。10 月份以后，人造丝进入淡季，市场上的无光丝一吨跌到 5.2 万元。一些丝绸厂“家领导对郑广银说，你 5.6 万元一吨，我们仍然进货。你们是有源的水，而且讲究商德和信誉。那些中间环节，是无源之水，有利则来，无利即去。我们需要稳定的供货渠道，我们也愿意给在我们困难时支持我们的朋友以回报。

郑广银深有感触他说，一个企业家的远见卓识，在于他不但看到眼前的金钱，更看到信义。因为从人格来说，信义是立身之本，金钱是身外之物。而从企业家办企业来说，则要金钱、信义兼顾。不然，企业无法发展，职工无法生存，这正是社会主义市场经济这一语汇的涵义所在。企业家的远见卓识，还在于看到今天，更看到明天；看到自己，更看到自己以外的方方面面。只看到今天，就没有发展规划，就会变成吃一顿饱一顿、走到哪儿算哪儿的行乞主义者或只顾脑袋不顾屁股的鸵鸟，只看到自己，忽视了自己对生存环境、社会条件的依赖性，忽视了社会化大生产中的对立统一关系和矛盾运行法则，就会最终失去自己，或因不适应环境而被击败，或因自私自利而被抛出竞争圈子。企业家的远见卓识，更在于不断修正自己，善于用显微镜看到自己的长处与短处，扬长避短，取得发展，比如，“天鹅”牌人造丝质量好是长处，但对南方使用厂家来说，路途远又是短处，就要想方设法让他们感到北上求购的合算性。企业家另一只手还要持有望远镜，能够看到和看透千里之外的云图气象。比如，你在这里加班生产，他那里明年就要下马或转产，你的产品卖给谁？同理，只看到 7 月份人造丝身价倍增，而想不到 10 月份后的“跌价”，人家不来与你合作，你哭也没有眼泪呀！

赞誉如潮，平静似水

1995 年 6 月，当郑广银从国务院发展研究中心主任孙尚清同志手中接过“，94 经营大师”证书和奖章时，他的心情更多的不是激动，而是沉甸甸的责任。这几年，郑广银获得了很多荣誉，省市的不要说，仅全国“五一”劳动奖章、全国劳动模范、全纺有突出贡献专家等就一大串。他说：“党和人民给了我这么多荣誉。就我个人而言，算得了什么？没有党的好政策，没有企业 8000 多名员工的团结奋斗，天鹅化纤集团没有今天，我郑广银更没有今天。荣誉属于事业，荣誉属于天鹅化纤集团全体员工。我只是作为企业的代表出现在领奖台上。如果因此而陶醉，那就大浅薄，也太不自知了。”

郑广银最讨厌的是好大喜功，华而不实。《论语·子罕》载有孔子说的一句话：“苗而不秀者有矣夫！秀而不实者有矣夫！”意思是说，庄稼长起来而不吐穗的也有吧！吐穗而不结颗粒的也有吧！这种看似长了穗却不结实的人，具有一定的欺骗性。如不认真考察，很容易被这样的人盗取名誉。另一种是蝇营狗苟，趋炎附势。有的所谓“企业家”、“知名人士”创业时，默默无闻，流血流汗，一旦荣誉潮水般涌来时，便忘乎所以，把曾经崇尚的理想、事业变成了灯红酒绿、纸醉金迷，毁掉了自己不说，还造成大笔亏空，而使企业一落千丈，难以为继。郑广银痛斥这些人为“败家子”。同时，也镜鉴自己：一个追求事业的人，不应该注重外在的东西；人到了一定层次，就不应沉湎于低级的追求。更何况，自己的荣誉是因企业兴盛而来。市场经济是无情的，市场只认产品，只认竞争，优胜劣汰，适者生存。所以，郑广银来不及喘口气，也不允许自己稍有松懈，把荣誉一次次置于脑后，一头扎在企业里，扎在为企业的奋斗、发展中。

郑广银说，一个人要戒狂、戒奢、戒旁务。只有这样，才能保持平静，奋发进取。戒狂，就是职务高了，荣誉有了，千万不要狂妄自大，要想到荣誉地位是怎么来的，同时，看到山外山，楼外楼，偌大世界，尤其市场经济，哪容你摆大卖狂！戒奢，就是正确处理简朴与奢华的关系，把各种欲念，自然而然地归顺到理智的范围。除了用于发展事业而外，不该花的钱一分也不能乱花！戒旁务，一个人有了名气、地位，社会事务变得多起来，而且也容易被赞誉、奉承所包围。如果你喜欢这样，必然被这些东西牵着走，而变得浮躁、庸碌，无所作为！因为你的根在企业，你的专长、你几十年的情感也都在企业，你对社会上的那一套不适应，没研究，就应当老老实实地回到自己的岗位上去。否则，打不到草，还会丢了羊。

不少同事和员工都说“郑总有定力”。这“定力”看来与他的宠辱不惊和善于思考关系甚密。

2. 一梦三十年

均一操作法

郑广银 1960 年 8 月毕业于河北纺织工学院，来到刚刚建成并投产两个月的保定化纤厂。

当时，正是全国国有工业迅猛起步的年代。郑广银和所有同学一样，对国家的工业腾飞充满激情与热望。毕业时，他可以留在天津，也可以到行政管理部门，但他的决心是：到一线去，到企业去，到国家最需要的地方去，把自己的所知所学，献给人民、献给火热的生活。

1961 年 3 月 29 日，保定化纤厂人造丝定名为“天鹅”牌，第一批产品就渗透了他的汗水。

1961 年 5 月 5 日，朱德委员长到保定化纤厂视察，看望刚刚出世的“天鹅”。殷切的希望，谆谆的教诲，在年轻的郑广银心中激起巨大的波澜。和所有员工一样，打那时起，他就立定了志向，决心为“天鹅”的展翅高飞贡献全部力量。

三年自然灾害时期，企业面临严峻的局面，加上生活和工作条件的艰苦，有的同学调回了天津。郑广银没有动心。他认为，困难是暂时的。只有意志懦弱的人，而没有克服不了的困难。那时，他和许多年轻人一样，对奥斯特洛夫斯基的《钢铁是怎样炼成的》爱不释手，对主人公保尔·柯察金不屈不挠的精神充满敬仰。他清楚地记着主人公很多名言，借以激励自己。他在技术员岗位上一干就是 10 年，并与同事们研究制定了“均一操作法”，即：作为纺丝工艺流程，在管理力度和操作技术上达到均衡一致。否则，一道工艺的疏忽大意，就会形成“连锁反应”，影响产品的产量和质量，甚至造成废品。“均一操作法”来自实际，对实际产生了巨大作用，使企业的管理意识和管理水平提高到一个新的阶段。此后，他主持研制的 166.7 分特/30 孔粘胶丝问世，填补了国内空白，受到纺织部的表彰。担任纺丝一分厂厂长后，他的思维开始从微观向宏观转化。工作职责也从单纯管技术，变为员工、设备、技术一起管，而且从技术员到分厂厂长一干就是 30 年。

如今，郑广银已担任了公司董事长兼总经理，职务高了，三十多年形成的本色却丝毫没有变。他说，我还是当年的那个技术员、分厂厂长，所不同的是责任大了，担子重了，只有更加勤奋务实，更加严格要求，更加胸怀宽广，才能赢得同事和员工们的信任，把“天鹅”化纤集团带人一个更加辉煌的境界。

用志不分，乃凝于神

如果说，郑广银在一线当分厂厂长时体会还不十分深刻的话，那么，他从担任总厂厂长开始，便深深懂得了“天鹅”人造丝被市场的认可率决定一切，决定职工的工资、企业的积累、企业的兴衰，同时也决定了他自己的命运。他也体会到，同命运相连的东西，当是最应给予全身心投入的。

《庄子·达生》云：“用志不分，乃凝于神。”意即用心专一，才能精神集中。郑广银曾经有很多机会，凭技术可以接受外地企业、外资企业的高薪聘请；凭能力可以自起炉灶，搞经营，办企业，为自己而致富；凭资历、

关系，可以到行政管理部门做“官”从政。但他都一一拒绝或放弃了。他说，我的根在化纤，我的理想、志趣也在化纤，功名利禄只是过眼云烟，生不带来，死不带去，只有让“天鹅”飞得远远的、高高的，我才感到生命的快乐。

他对于“天鹅”化纤事业矢志不移，全神贯注。当“天鹅”牌人造丝获得银奖并走俏国内外市场，为企业带来勃勃生机的时候，他越发珍爱“天鹅”的命运。

首先，为了提高质量，他从生产人造丝的第一道工序——粘胶抓起，不惜投入巨资，一改过去工人凭感觉配料为电子计算机控制，改肉眼监测为电子计算机监测，其配料之合理、数据之准确。效率之高，开创了化纤厂生产史上的新纪元。工人从笨拙的劳动和忧心忡忡的心理中走出来，粘胶合格率也达到并一直保持汪100%。这就为“天鹅”人造丝的高质量、高效率生产，奠定了牢固的基础。

其次，为降低消耗，他从入口——人造丝的主原料棉短绒购进抓起，把住降低成本第一关。他建议并督促制定的采购纪律和“三不准”原则，发挥了重要作用。他要求供应部门货比三家，全国哪里货好价低就从哪里进，但不能以价格降低对棉短绒的质量要求，否则，成本低了，产品却因质量问题销售疲软，是划不来的“傻冒”行为。他提出的“三不”原则即质量不合格不准购进，分量不足额不准验收，统计、保管员、主管领导不在场不准入库。这已逐渐形成制度，为有关部门奉行不悖。

为了解“天鹅”嫁出去的情况，郑广银下江南、赴国外，走访客户，回来后马上向员工报告喜讯，激励员工焕发生产热情，敬业爱岗，为企业的腾飞再鼓一把劲。同时，也把问题向员工讲清楚，并积极探词解决问题的办法，比如，有的客户提出“天鹅”有毛丝，他便和科研人员一起查资料、找原因，并一个工序一个工序地检查，终于使瑕疵得到及时剔除；再如，有的客商对“天鹅”牌人造丝不了解，一些市场难以攻破，他便与公关、宣传部门研究组织新闻宣传活动，并邀请一些生疏厂家来“天鹅”公司做客，还派公关、销售人员携带样品，分头走出去，送货上门，观看人造丝的使用情况，使客户，厂家十分感动。“让更多的人、更大的市场认识‘天鹅牌’人造丝将是我也应当是你们努力奋斗的目标。”郑广银对供销人员说。

几年来，“天鹅”牌人造丝各项指标均达到国家一级企业指标，职工精神饱满，产品畅销不衰。二期技改工程竣工投产后，企业将为国家、集体和职工做出更大的贡献。天鹅人创造、生产了“天鹅”，“天鹅”又以强烈的市场冲击力，为天鹅人带来利益和自豪，郑广银也因此多次被省市授予模范共产党员、优秀企业家、有突出贡献的专家，还被国家授予全国劳动模范、中国经营大师等称号。郑广银认为，说一千道一万，没有好产品就没有好企业；不是好企业，哪来的企业家？企业家站稳脚跟的基点在产品。

郑广银一次和老伴谈心，问老伴陪伴他一生的将是什么？老伴猜了很多，郑广银都一一摇头否定。最后，他说：“一个是你，一个是人造丝。对你们两位我都毫不例外地倾注了心血和情感，只是陪你的时候少，陪人造丝的时候多，请你谅解吧。”老伴抹抹泪，看看郑广银的痴迷样儿，破涕为笑。还有一次，郑广银逗孙子：“谁最好哇？”孙子不假思索地回答：“爷爷最好。”郑广银说：“再想想。”孙子看看爸爸、妈妈和奶奶，忽然想到什么，凑到郑广银耳边说：“是人造丝。”郑广银又问：“为什么？”孙子回答说：“因为你总念叨它呀。”郑广银感动得抱住孙子，连声说：“还是孙子知我

的心哟。”们见他双眼噙满了泪花。

3. 近看主人公

最高的奖励

1995年7月，公司开展“一个党员一面旗”活动，要差额评选出10位党员标兵。基层党组织的书记们对24名候选人进行无记名投票，郑广银得票竟位居第二，书记们说，老郑是严了些，但面对市场经济这样一种严峻形势，面对这样一个大规模企业，没有严格管理不行，郑广银认为，众多书记肯定总经理的工作，而且是在无记名投票这种形式下，是最高信任，是难能可贵的。

他说，书记们的肯定，是对我以后工作的希望与激励。关键是大家的配合意识好，大局观念重。其实，我这个人有时爱激动，脾气有时也急。没有大家的理解与支持，哪会有这种结果。

有人问他有什么体会时，他道出了“三点认识”。

首先是克己奉公。郑广银说，作为企业的主要领导要严格要求自己，一心为公。毛泽东同志在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中指出：“大公无私，积极努力，克己奉公，埋头苦干的精神，才是可尊敬的。”克己奉公，就要甘于清贫，甘于奉献，企业的钱不该自己用的，坚决不能用。在分房、调资等问题上一律公开打分、张榜，不留一点私弊。生病住院，公司职工医院能治的，决不去住市内或外地医院。

其次是上下一致。郑广银认为，企业领导或其他部门领导最容易让群众不满的是上下不一致，或者叫媚上欺下。上级领导来了，百般逢迎，甚至不惜动用巨款，大肆铺张招待或送礼上门，而对职工群众的态度却冷、横、硬，没有一点人情味。职工生病、公伤或有其他困难，不闻不问，或者该自己出面慰问解决的，只派身边的人例行公事地去看一看。职工们看在眼里，寒在心头，哪还有半点信任可言。长此以往，企业何来凝聚力？为什么一些官员“人去后”，“政声”十分不佳，甚至怨恨连天，以鸣放鞭炮贺其下台，不能不说是失德于民造成的。正确的态度应当是尊重上级，有理有节，而把职工的利益、疾苦装在心头。因为是他们支撑着企业，创造了财富。他们是企业最可爱的人。

再次是公正公平。郑广银说，我们这些“头儿”，既不能优亲厚友，也不能触犯企业的规章。比如说，天鹅化纤集团效益好，社会名望高，不少人走关系，托后门，想调进来，你不让人家书记、副书记、副总经理、分厂领导随便答应，你总经理就更不能随便答应。大家拥护你，你是总经理，不拥护你，也可能消极，而消极恰是最可怕的……总之，既然是一个共产党员，还要讲党性，讲原则。该办的一定办，不该办的，谁找谁闹，也不能办。工作中还要功过分明，赏罚清楚。郑广银认为，要求严一些，批评狠一点，只要公正公平，下属和员工即使当下难以接受，最终还是能够想通的。

郑广银说，同事和员工对我的信任，对我来说，是一种最高的奖励。但常令我不安。古人说，“天下有三危：少德而多宠，一危也；才下而位高，二危也；身无大功而受厚禄，三危也。”（语出《淮南子·人间训》）我时常想自己是否有“三危”或者“二危”、“一危”，并以此警示自己，培养和提高德才水平，减少失误，多为国家和员工创效益，谋福利，以不负大家对我的厚爱 and 信任。

牛马精神

有人说，现在“老黄牛”精神过时了，苦干、埋头不行了。牛出的是笨力，马才是时代精神：跑得快，叫得响。只听说伯乐相“千里马”，没听说相“千里牛”，西班牙倒是崇尚“斗牛士”，还写流行音乐广为人知，不过，那节奏可没有一点慢慢腾腾的牛的味道。郑广银对此不以为然。他认为，无论社会发展到什么程度，只要工作需要人来负责、人来承担，牛、马精神就永远是现实存在。因为人作为一种客体，体貌性情与生俱来，我们后天努力的目的，不是改变人的性情，而是让每一种性情的人都能找到自己的位置，发光发热。不能想象，大家都想做“马”，一日千里，那日常的工作谁来完成。况且，牛的品德、马的精神是一种互补关系，相辅相成。马有奋进的一面，也有刚烈不羁的一面，只看到奋进，而忽视了“不羁”，就会疏于驾驭而栽跟头。牛有踏实苦干的一面，也有盲目的一面，只强调苦干，而胸无大志，不辨明目标，就会陷入庸碌之中。只有取二者之长，优势互补，形成合力，才会圆满。

郑广银从哲学角度，把牛、马精神看成一个对立统一体。他希望这个对立统一体存在于人，也存在于企业。无论个人和企业，都应该务实和创新。创新必须植根于务实，以务实为前提；务实又必须以创新为目标，在创新中使务实进入一个更高的层次。这种务实和创新的滚动发展，形成了一个企业的进步和一个企业的腾飞。改革开放时代，没有敢闯善闯的精神不行。天鹅化纤集团公司果断上马二期扩建项目，使生产能力达2万吨。这对于化纤厂来说，是几十年来的一个新的跨越。但为了实现这个跨越，公司员工就要苦干实干，积累资金，培养人才，否则，跨越就不会成功。

就个人而言，郑广银说，在企业家、尤其大型国有企业经营者身上，同样要有牛的韧劲和马的闯劲。没有连续几天不休息的精神，没有一年365天不松劲、不甩套的韧劲，对生产进度、质量状况、设备性能、安全保障、运筹调度等没有一个严格的掌握，也就没有适时推进某项工作的切实方法。郑广银1995年2月到中央党校学习，三个月的时间，他丝毫不敢懈怠，坚持每半月回来一次。大多是先进厂后回家，或到分厂车间、扩建工地，了解生产和工程进度；或召集中层干部，传达在学习中明了的国家政策；或与公司领导成员，畅谈学习体会，传递最新市场信息，部署重点工作。与此同时，他十分注重市场变化，敢于决策，善于决策。在争取进出口权、B股上市、提高国外市场占有率和二期扩建工程等重要问题上，他马不停蹄，与国外客商洽谈，到中央部委跑动，与深圳等地沟通，无处不表现出他的闯劲、他的拼命精神。

郑广银说，牛、马精神相结合，是一种理想境界，我为此付出努力的同时，也愿意把企业和员工引向这种境界，因为，那是充满实际而又洋溢活力的动人情景。

只想当一个称职的经营者

郑广银获得“94经营大师”称号后，很多人都对他更加敬重，但他却说，这算不了什么，我只是想当个称职的经营者。

他说，如果考虑个人，眼前的饭够吃了，荣誉有了，企业前景又不错，我可以走轻松的路。但是，既然企业发展需要，把我推到了领导岗位上，我就只有全身心投入企业发展。

有人把一张《人格十六鉴》的短笺摆在他面前，问他属于哪一种。郑广银先是浏览了一番：孤傲者——傲慢、孤芳，盛气凌人；软弱者——纤细、委婉，优柔寡断；强悍者——大略、粗犷，文质彬彬；文静者——淡雅、恬适，叱咤风云；活泼者——洒脱、活络，挥洒自如；刻板者——呆滞、沉郁，缄默无言；宽厚者——认真、豪爽，语多奖掖；博学者——谦虚、健谈，豪征博引；豪放者——直爽、雄健，语多激扬；潇洒者——沉稳、自信，言谈风雅；谦虚者——充实、博学，含蓄蕴藉；刻薄者——浅薄、严厉，词多贬抑；开朗者——聪慧、自如，潇洒大方；直爽者——粗犷、爽朗，豪放雄健；沉稳者——高洁、踏实，温文尔雅；温柔者——恬静、腼腆，秀丽端庄。郑广银看后一笑，把短笺推给来说：“这十六种人格概括的准与不准不说，其遣词讲究，值得称道。就我个人而言，坦率地说，我喜欢宽厚、博学和沉稳。经营企业，尤其经营国有企业，人格的力量和影响是十分重要的。我觉得人格的重要构成是无私无畏。无私，才能公正、公道、公平，不计名利，才能全身心投入事业；无畏，是在无私的前提下产生的，无畏就能经受挫折，敢于负责，在任何艰难险阻面前保持锐气和进取之心。”

郑广银认为，做一个称职的经营者，不仅要无私无畏，还要善于谋划。经济工作有自身发展的规律。经营一个国有大企业，应当着眼全局，把握方向，善于整体规划，并把这种规划脚踏实地、一步一个脚印地落到实处。天鹅化纤集团的特点是产品定型，有市场，深加工的潜力很大，规模效益好，而且员工众多，技术力量雄厚。只有走技术改造的道路，提高产品产量和市场占有率，才能获得更加壮丽的前景和谋取更大发展。近几年，天鹅化纤集团投入技改的资金约 3000 多万元，利税每年以两位数递增。有 2000 多户职工改善了住房条件，职工工资由年平均 5000 多元增至 9000 多元。

1995 年初又动工兴建了 7500 吨技改扩建项目，预计产值可在现在的基础上翻一番。这一个个具体目标的实现，表现出郑广银和公司员工的执著追求。郑广银说，我已把个人名誉、甚至生命和这个企业紧紧连在一起。没有一个连贯的责任者，没有连贯责任者的连续努力，企业的发展目标是难以实现的。

郑广银在实际工作中，常常感到自己的不足，因此，也常常寻找机会学习深造。1995 年 2 月初，省委组织部推荐他到中央党校进修，他二话没说，交待好工作按时前往。三个月时间，他从理论和实践的结合上，对自己的经营思想、管理方式进行了认真的整理和总结。与国外企业管理的经验、与国内先进企业相比，他认识到自己的不足与差距，并从宏观和微观的角度，进行了认真的探讨。通过学习，他更加深切地认识到，经营者的素质决定着企业的兴衰。一个真正的企业家可以引导企业从小到大，从弱到强，一个不称职的经营者可以造成一个企业从强到弱，从盛到衰。当然，兵戎之事与企业经营不能相提并论，但商场如战场，市场经济的严酷并不比战场温情。日本企业界对《孙子兵法》的酷爱就说明了这一点。

回顾企业发展的历程，郑广银感慨很多。企业家或者企业经营者需具备的素质和条件太多太多。不是说企业有了较好的规划、目标就万事大吉；也不是企业经营者无私无畏便代替一切。没有员工的协调一致、同舟共济，就

失去了坚实的基础。所以，郑广银坚持用物质投入加感情投入，增加企业的凝聚力，使企业发展具有人和物的双重条件。大到解决职工的住房、就餐、行路及各种福利待遇，小到职工生病住院，斗嘴吵架，只要时间允许他都仔细过问，能解决的当场解决，不能解决的限定时限解决。职工们说，有这样的好领导，我们服气。

一次，参加一对青年的婚礼，客人让新婚夫妇介绍恋爱过程，郑广银即席说：“这个我知道。‘天鹅’化纤事业使他（她）们相识相爱，他们的相识相爱也会在‘天鹅’化纤事业中获得永久的魅力。”

在参加一位老同志的家庭生日庆典时，这位老同志没想到郑广银会来，他拉住郑广银的手，久久不肯坐下。郑广银扶他落座，动情地说：“你是化纤厂第一代创业人。请相信，你的下一代，包括我在内，一定不会让化纤厂败在我们手里。”这位老同志十分激动，连连点头。事后，他逢人便说，老郑这个人信得过。咱过生日这点儿事他都牵挂，化纤厂的大事他能糊涂吗？！

事实上，郑广银善于从大处着眼，谋划全局，又善于从小处入手，密密缝制。他的这个特点，无疑被这位老同志言中了。做称职的经营者，这就是郑广银质朴而又不凡的追求。

第二章 一飞冲天

1. 狠狠抓出个“响”

意识的升华

人们都喜欢天鹅。

郑广银也喜欢天鹅。他喜欢天鹅，不只是因为天鹅形体优美，颈长，坚实，脚大，在水中滑行时神态庄重，在空中飞翔时长颈前伸，徐缓地扇动双翅，给人一种奋勇向前、积极向上的形象感染，还因为他所领导的企业的当家产品就是“天鹅”牌——一个多么美妙的品牌！

1991年5月，郑广银担任保定化纤厂厂长。这时他已过“知天命”之年。这个为化纤事业呕心沥血、不畏艰难险阻的硬汉，此时，儒雅依然，坚毅如旧，只是额头上爬满的皱纹，愈发显得密集而凝重，而那双炯炯有神的目光，把他的思想引向更加深远的目标。

应当说，他既幸运又沉重。作为拥有上万职工的大型国有企业的“当家人”，他是有幸的。他希望有一天能够站在这家企业的决策位置上，一展抱负。如今，在经过民意测验、组织考察之后，他实现了这个愿望。然而，上万名职工，30多年的历史，怎样发展，如何起步，像沉重的大山压得他未露一丝喜色。他陷入了深深的思考之中。

几天下来，他一米八的个头显得较前革薄、消瘦，目光虽仍坚毅，但眼晕已说明他又经过了几个不眠之夜。他性格内向，苦处宁肯自己吞咽，绝不轻易流露半分。这是他多年养成的习惯。而吐露出来的，一定是摆脱苦恼后的轻松和睿智。

老伴看着他几乎夜夜辗转难眠，真是束手无策。有一天，老伴怎么也憋不住了，小心翼翼地凑到斜靠在沙发上的老郑跟前，埋怨道：“凭你几十年的经验，当这个厂长不会差到哪儿。你一向拿得起，放得下，现在却连个笑模样都没有，何苦呢？”

老郑睁开半眯的眼睛，自问自答似地说：“有道理。化纤厂30年历史已打下个好基础，照过去的路，我可以逍遥自在地当这个‘官’。可实行市场经济，让国家包起来、养起来的日子没有了。‘天鹅’要自谋生路，自我发展，能不能经受住市场经济的风雨，对‘天鹅’来说，对天鹅人来说，是一场严峻的考验啊！”

他缓缓站起身，沉思片刻，眼睛里忽然放出一抹亮光，像是久蓄心头的乱麻，一下子被梳理畅通，也像是久阴的天空，挂起一道彩虹，他似是对老伴说，又似自言自语：“咱们产品的产量没问题，是吧？”老伴疑惑地点点头：“是啊。”“人造丝的销路没问题，是吧？”老伴又下意识地回答：“是啊。”

“这就对了，化纤厂要扩大市场占有率，提高经济效益，关键是提高产品质量。目前，我们的产品质量还不稳定，还有很多潜在市场没有打开。只要咬住质量，实施一种名牌战略，率先抢占制高点，狠狠抓出个响来，我们就能为今后的发展闯出一条光明的路来！”

老伴笑了。郑广银也笑了。其实，注重规范化生产，抓产品质量，是郑广银多年来一直坚持的观点。在当技术员时，他和同事们就提出了“均一法”

的管理操作思想。郑广银那时就提出各道工序、工艺和操作规程必须保持均衡一致，只有各道工序的高质量，才会有整体运行的高质量。这就是“均一法”的核心和要义。

正像“天鹅”牌人造丝产量逐年增长一样，郑广银从技术员、工段长、分厂厂长，而至总厂厂长。他的管理思想也随着职责的扩大，跃入了更广阔的空间，由“均一法”形成的质量管理意识，在沉思中升华至“名牌战略”。他数日的不眠，思索，终于有了结果。可以说，他抓住了各项工作的“纲”，有了“纲”，就能“纲举目张”。也许现在再谈“名牌战略”已不新鲜，但放在市场经济初露端倪的1991年，就具有了相当的胆识和预见性。郑广银也为自己久困的思绪一朝贯通，而兴奋不已。

工程启动

接下来，便是和厂党委书记徐占山、厂党政领导长达四个小时的专题交谈研讨，从职工的生产、生活，到设备的维修和新产品开发，从一件件小事，到企业大的谋划，大家的心越贴越近，话题越谈越拢，“稳定产量，提高质量”，成为厂领导和主管部门的共识。一个在全厂范围实施“名牌战略”工程很快启动。全厂上下，各个部门被充分发动起来找纰漏，谈差距，一时间成为保定化纤厂的热点问题。出主意，提建议，也成为职工的自觉行动。在汇集了方方面面的反映之后，一次以“质量就是生命”为题的职工大会召开了。

郑广银站得笔直，声音沙哑着说：“我们把质量看得如此之重，为什么？因为质量是产品的生命，也是企业的生命。正因为如此，它和我们每一名职工的经济利益乃至政治荣誉紧密相连。一个孱弱的病体不能从事创造性的劳动。同样，一个毫无质量可言的产品，照样不会闯开市场经济的大门，姜闯进市场经济无情的殿堂，只有靠响的产品、响的名牌产品！谁毁坏了我们的产品，谁就毁坏了我们的企业，谁就砸了职工的饭碗。在产品质量问题上，我们舍得投入，也敢于重罚重奖，毫不留情！”

会场上响起雷鸣般的掌声。郑广银眼窝里噙满激动的泪水。他为有这样理解和支持他工作的职工而自豪。

接下来是五项质量保证体系的全面实施。

首先是质量活动群众化。郑广银以极大的热情，组织开展了群众性的岗位练兵活动。截止目前涌现出技术明星42名、星级能手225名、技术能手155名。他还组织职工开展QC小组、合理化建议、小革新小发明活动。从1991年到现在已完成质量攻关509项，解决质量难题2000多个。

其次是工艺操作规范化。人造丝质量提高的关键，在于有效地排除工艺操作中的各种不利因素，使产品物化指标在高水平上保持稳定。为此，郑广银进一步完善了“均一法”，制定出“五不纺”、“五不捻”、“五不落”的纺丝、捻丝、落丝工序均一标准操作法，并健全了其他工序的工艺操作规程。同时又在全厂开展了“严格工艺规程、严格操作规程”的“双严”竞赛活动，使全厂的工艺操作实现了科学化、规范化。

再次是质检队伍网络化。为杜绝产品检验中的漏检、错检现象，郑广银提议加强了质检队伍建设，并很快形成了总厂、分厂、车间三级网络组织，全厂专职质检人员达233名，约占在职职工总数的3%。

第四是质量监控现代化。郑广银决策投资 35 万元，建立起生产调度微机监测系统。该系统在采集与产品质量相关的工艺参数，公用工程参数过程中，一发现超界或不合理苗头，便自动报警，使有关环节能够及时调整。该系统使用后，检验次数相当于过去的 640 倍，大大提高了监测水平。

第五是质量措施制度化。为了使公司员工始终保持抓质量的旺盛热情，郑广银将员工质量工作的业绩与本人收入挂钩，分别实行了工艺管理、设备管理、操作管理的百分制考核。每季度还在厂报和闭路电视上公布质量指标完成情况，并在核算分厂工资、奖金时兑现奖惩。

亮丽的姿色

这五项质量保证体系为“天鹅”人造丝建造了可靠的“产床”，从它的孕育到诞生，每一个环节，每道工序都能得到精心的呵护。因此，它以亮丽的姿色，首次并且连续三年超过国家一级企业的质量标准。1992 年“天鹅”荣获纺织工业部优秀产品奖称号，被河北省确定为首批“质量监督免检产品”。1994 年 11 月 28 日，亚洲最大的粘胶人造丝企业集团——中国保定天鹅化纤集团有限公司宣告成立。郑广银出任董事长兼总经理。中国化纤工业协会在贺电中对其核心企业保定化纤厂给予了高度评价：在全国同行业中“产量第一，质量第一，效益第一，创汇第一”。

多少个日日夜夜的思考谋划，多少次上上下下的动员部署，郑广银当厂长一年间，掉了十几斤肉，曾经黑亮的头发也增添了几许银丝。然而，在一片荣誉和赞扬声中，郑广银没有陶醉。他把目光又投向另一个目标。

2. 十五次冲锋号

严峻的课题

质量和管理，是现代企业、现代企业家关注的焦点。如何把产品形象和企业形象连接起来，使企业质量成为产品质量的可靠盾牌？严峻的课题摆在郑广银面前。他清醒地认识到，靠硬性措施，可以提高产品的质量，但员工的质量意识、形象意识，却不能一下子牢固树立起来。只有使企业从“必然王国”走向“自由王国”，企业的发展才能最终得到保证。而打开这一难题的钥匙，就是基础管理。

基础管理涉及方方面面，既包括生产现场、生产环境，也包括供销、后勤、员工素质等，从哪里下手，向何方开始，以什么形式发端，郑广银陷入苦苦的求索之中。

他飞落长白山下，在皑皑冰城里，去向同行讨教。他也曾如同置身商洛山中，像李闯王当年困居那样，面壁苦苦思索去寻求突破的要领。他领略了大西洋彼岸以及西欧的工业文明，也在祖国的沿海工业区嗅到了现代化浓厚的气息。当他重新回到自己的岗位面对现实时，按他的话说，“先把外边的感受封存起来”，因为外边的世界代替不了自身，再好的经验也只有与本企业的实际相结合，才能奏效。于是，一份详尽的考察报告，在公司班子成员中传阅。而他却悄不作声地车间，蹲班组，开始了深入细致的调查研究。半个月后，他画了一个“鸟”型示意图摆在案头并请来行家里手，共同参详。他思索道，“我走了不少地方，最重要的感受集中到一点：就是一个优秀的企业，是由一个个优秀的部门、部位组成的。没有‘个体’的高质量，就不会有整体的高质量。我想以现场会的形式，对10个分厂和5个部门进行规范化整顿，从而推动整个公司基础管理上档次。这个草图，代表了企业10道工序5个环节，也就是10个分厂5个部门。我们的‘天鹅’就是这样一步步生产出来的，每一道工序都是它的摇篮。只有把摇篮安排得舒适、文明、高效，才会有‘天鹅’的健康诞生和振翅高飞。”

几名分厂厂长摩拳擦掌，跃跃欲试。纺丝二分厂率先请缨，提出第一现场会在他们那里开。郑广银微笑着点点头，而后试探着说：“这可不是开玩笑。众人眼里藏不住丑啊！”

二分厂厂长笑着说：“厂长提要求吧！”

郑广银胸有成竹：“要求有六个字：整洁、文明、规范。还有一些细节暂不相告。到时候呼啦啦去一大群，东挑鼻子西挑眼，搞不好，你会下不来台呀！”

“这个您不要担心，通不过验收，我自动辞职；保持不了验收标准，您随时可以撤职！”二分厂厂长毫不含糊。

从哪里下手

送走了分厂厂长们，郑广银立即召集党政联席扩大会议，进行具体部署。郑广银压制住内心的激动，铿锵有力地说：“整洁、规范各生产工序，是我们实施名牌战略的重要内容。我们制定的各项制度，包括质量保证体系，是要由人来执行、来完成的。我们要把公司的积极性变成各分厂和广大员工的

积极性，在创名牌产品的同时，也要创名牌企业，塑造企业的良好形象。否则，‘天鹅’飞不远，也飞不长久。我宣布，以分厂现场会为契机，全面强化基础管理工作正式启动。会后，由办公室、企业管理处、生产指挥部三家，参照我们考察的国外和外地先进企业的经验，结合各分厂的特点，搞一个整治、验收方案，如材料管理、卫生状况、生产布局、岗位责任、质量检查，纪律作风等，把标准定实、定细一些。半个月后，到纺丝二分厂现场检查观摩！”

随后，确定了以郑广银和徐占山为正副组长的基础管理整治验收小组，并明确了现场会“不能影响正常生产，不能增加开支，不能摆花架子，勤俭节约，力求实效，重在改善生产面貌和精神面貌”的原则。

对于纺丝二分厂来说，1994年1月15日无疑是一个喜庆的日子。这一天没有张灯结彩，也没有到处张贴标语口号。

纺丝机照常轰鸣，指挥调度按部就班。只是机器被擦得锃亮，车间玻璃窗、地面一尘不染，卫生清理责任表贴在墙头，库房、车间、厂部残缺的墙皮被补就并粉刷一新。分厂厂长、副厂长岗位责任制度、工作制度、生产调度记录、完成产量、质量指标等或装镜、或制图，一一挂在墙上。每一个办公桌或岗台前，都摆放着一个写明职务、姓名的小牌牌。郑广银和同来的几十名总厂、分厂的领导和代表，在巡视了一圈之后，不由得点头称道。

依照程序，轮到分厂厂长向来宾介绍情况了。他热情地就班组、车间、分厂的职责和任务及队伍、厂区、厂貌建设一一作了介绍，并表明，此次分厂的现场治理没花企业一分钱，都是分厂组织职工在业余时间，因陋就简，自力更生解决的，甚至车间、厂部的花盆也是职工自愿捐献的，并要长期在这里“安家”。来宾们报以热烈的掌声。这位分厂厂长接着说：“我理解，塑造企业形象，保持产品质量，要从我们做起，从一点一滴做起。我们在职工中提出了‘内抓生产，外塑形象’的口号。内抓生产，就是保产量、保质量；外塑形象，就是以良好的精神面貌待人待物，在社会上形成‘化纤人谦逊、肯于、特别能战斗’的印象。”又是一阵热烈而响亮的掌声。

接近尾声，郑广银讲话说：“一个人做件好事并不难，难的是持之以恒，永远坚持。如果天天如此，月月如此，年年如此，我们的企业何愁没有大的发展！我们新的形象何愁不能树立！”

最后，他问分厂厂长有什么困难需要总厂解决。分厂厂长坦言相告，一是一线工人定员紧张，二是雨天雪天工人上下班不方便。郑广银当即责成有关部门一周之内给该分厂一个圆满答复。

回到总厂，郑广银组织代表们对纺丝二分厂现场管理进行背靠背测评。大家一致认为，二分厂整体面貌大为改观，全部生产过程井然有序，应给予充分肯定。郑广银根据制定的验收标准和大家的意见，决定给二分厂通报嘉奖，并在事先准备好的现场管理分级表上给二分厂挂上了红旗。这一下，其他分厂厂长们红了眼。他们争先恐后地要求下一次现场会的举办权。郑广银不急不火地说：“别着急，大家都有机会。不过，挂红旗容易，摘下来就难堪了。这个红旗虽然给二分厂挂上了，但大家今后可以随时检查，不够标准了，工作马虎了，随时可以摘下来，还要通报批评。”

第二次现场会定在原液分厂。也就是在这次现场会之前，纺丝二分厂的一线职工得到了充实调整，总厂又进一步完善了下雨、下雪天接送职工上下班制度。

新的一步迈出去了

原液分厂是人造丝生产的第一道工序。可以说，纺丝分厂和原液分厂是产品的两端，要纺好丝，首先要出好胶。制胶质量的好坏直接影响着纺丝质量的优劣。粘胶的质量指标，加甲纤含量、含碱量、粘度、熟成度、其间既有物理的变化。

又有化学的变化，稍有不慎，几分钟就会形成次品或废品。因此，原液分厂的责任显得格外重大。郑广银和分厂厂长乔金亭同属天津纺院毕业，相识多年。在乔金亭的记忆里，郑广银跟他谈工作最多的是质量问题。郑广银上任总厂厂长伊始，首先拜访乔金亭。郑广银与乔金亭的谈话简短而朴实：“金亭，你我是同龄人，在岗工作的时间都不是太多了。在退休之前，我们应该为化纤事业再做点贡献。文化大革命耽误了十几年，现在老了，再不做点事情，连自己的良心也对不住”。乔金亭牢记他这几句掏心窝的话，并对他推行的基础管理和名牌战略十分理解和支持。

接到在原液分厂召开现场会的通知，恰值春节之前，满打满算只有 20 天的准备时间。乔金亭深知郑广银的脾气，丁是丁，卯是卯，一言九鼎，说了就做。当时受春节即将到来的影响，职工心绪下太稳定。乔金亭主持召开分厂班子紧急会议，决定春节全体管理人员不放假，目标是外改环境，内提质量，以全新的面貌展示分厂形象。乔金亭负责全面，党总支书记分管职工精神面貌、纪律作风，工会主席分管“职工小家”，工艺流程、设备养护分别由两名主管副厂长负责。把任务逐一分解到职工，并事前声明：这种劳动是为了自己没有任何报酬。

原液分厂 400 名职工被全部动员起来，车间厂房、主副机设备全部刷洗一新；更衣室、休息室、职工娱乐室、“职工小家”精心布置，整齐划一；职工们纷纷从家里搬来鱼缸花盆，作为捐献，不再取回。各种工艺操作规程、岗位职责等，认真编制，精心修订，并要求人人背得过，记得牢，行得准。

当 60 多名代表身临其境时，不禁为该分厂改变面貌的速度和质量怦然心动。郑广银拍着乔金亭的肩膀，笑着说：“老乔，你是担子越压，肩头越硬啊，能保持住吗？”

乔金亭嘿嘿一笑：“总经理，新的一步我们迈出去了，往后的路我们会走得更实。我老乔和原液全体员工会说到做到的！”

郑广银何尝不知道，半年前正是企业调整品种结构的关键时刻，乔金亭夜间在车间检查工作时不慎跌倒，脚跟骨骨折。他和老伴前去探望，抚慰中透露出上新品种的意思。乔金亭躺不住了，三天后就在病床上主持召开了分厂生产会议，十几天后提出拄拐上班的要求。当时郑广银即将出差，看拗不过他，嘱咐小车班长一天四趟接送乔金亭。乔金亭拄双拐出现在车间了。职工们既为乔厂长的敬业精神所感动，也为郑广银的爱才惜才精神所折服。相比骨折的痛苦和被理解的感情，现场会这点劳顿算得了什么？

事后，乔金亭对举行现场会的做法谈了五点好处：一是促进了职工精神面貌的改观和队伍建设；二是原材料、机配件、车辆等管理进入了更加有序的状态；三是形成了分厂与分厂之间的比学赶超活动，使人心聚的载体更具实际；四是自己动手，节省高效；五是提出了问题，各单位尤其是机关能够及时协调解决。

实现三化治理

十五个现场会，每月一次，将近一年半的时间。从纺丝、原液、酸浴、动力等 10 个分厂到物资处、行政处、经销处、生产指挥部、膳食处等 5 个职能部门，都一一得到了科学化、规范化和美化治理。总厂也拨出 10 多万元奖金，对现场办公会作出成绩的单位 and 职工予以奖励。职工们为工作环境、工作章法的改善与理顺而拍手称快。比如膳食处，原来职工对餐厅意见较大，品种较单调、服务不规范。郑广银把职工意见一股脑儿摊出来，要求他们以现场办公会为起点，认真改进工作，验收后，如不能保持职工认可的水平，请处长自动辞职，职工待岗。该处不负众望，面貌大变。直到现在，职工们依然把到该餐厅就餐视为一大快事。

知名的产品品牌和卓越的管理水平，成为天鹅化纤集团的强劲羽翼，具备了对社会、对市场的强大冲击力。企业多次被授予省市级优秀企业、花园式单位、党建先进集体，并受到国家级表彰。郑广银深有感触地说：“企业是产品的载体，没有名牌产品，企业无法生存与发展。同样，没有良好的内部管理和企业形象，产品最终会折戟沉沙。名牌战略理所应当地包含这样两个内容。”

3. 管用的土公式

“抱着炸弹经营”

产品名牌=质量+管理+智商+情商。这是一个土公式，但很管用。“天鹅”牌人造丝就是借助这个土公式孕育、产生并腾飞的。

一天，郑广银问一位老工人知不知道“天鹅牌”人造丝在外面的销售情况。

老工人很自豪地说：“这我还不知道？我们的产品是皇帝的女儿啊……”

郑广银又在机关请一位经销人员谈市场预测，这位经销人员不假思索地说：“市场我可能琢磨不透。反正酒好不怕巷子深。现在宾馆里住着七八个等着买我们人造丝的外地采购员……”

听着这些话，郑广银陷入了深深的沉思：“皇帝的女儿不愁嫁”，“酒好不怕巷子深”……持这种观点认识的是少数员工还是一批人？这种认识是对眼下人造丝畅销的自我注解，还是由于“天鹅”品牌硬带来的一种过分自信？而这背后是否潜伏着危机？会否隐藏着忧患？这些认识如果仅仅是一些一般员工的尚可理解，因为这其中毕竟渗透着大家对“天鹅”深厚的感情，同时他们对市场营销也没有更深长的谋虑。但是，如果我们的诸多管理者都陶醉于这种“歌舞升平”之中，都在心底盲目乐观起来，那危险就大了！在市场激烈的竞争中，企业领导者们只见满目辉煌，而不虑长策，当风浪袭来时束手无策进而导致全盘失败的教训，在企业界里真是太多太多了。他告诫自己，市场经济只钟情于勤奋、智慧、超前的经营者。他特别欣赏日本企业家小山秋义关于“抱着炸弹经营”的至深体验。

于是，他同公司党政领导交换意见，找营销人员了解市场行情，找质检人员严查产品质量标准，找生产技术人员细查物耗能耗指标，找科研院所仔细汇集分析人造丝未来发展趋势的信息……借以求是地认定“天鹅”的真正辉煌之处，寻找“天鹅”的玉中之瑕，解除系在“天鹅”之翼、看似耀眼实为累赘的“黄金”，为“天鹅”飞向新的起点增添新的动力。而在这一切心中有数之后，他召开了全公司中层干部大会。

“狼来了”与“废丝饼”

公司全体中层干部大会。首先，郑广银请经销处长谈人造丝国内市场的行情，把国内11家生产人造丝企业的生产规模、经营策略，目前所处的位置同“天鹅”做比较，使大家看到时不我待的严峻形势，看到“天鹅”这个全国人造丝“老大”领先人家的长处和人家已近赶上或超过“天鹅”的事实，增强“狼来了”的危机感。

接着，他请进出口处长谈“天鹅”在国际市场竞争的情况，介绍国际市场只认品牌、优上劣下的严酷事实，使大家明了“天鹅”是靠品牌“挤”进国际市场，靠品牌立足国际市场的现实。

郑广银向讲台上缓缓走去，他左手提着一个蓬乱的丝饼，右手提着两个大小不一的筒丝。落座后，他用平缓的声音说：“我感谢大家为我们的‘天鹅’高飞所付出的努力、所做出的贡献。没有大家带领公司员工的忘我奋斗，我们就没有今天的灿烂与辉煌。但是，我们可不能满足于一时的耀眼、一时

的辉煌啊！如果说大家对历史上诸多今日山呼万岁、明天却被打倒的朝代更替轨迹知之不多，那么，大家对昨天被市场经济大潮推上顶峰，‘领导’一时潮流的许多企业，今日却或跌到低谷，或沙滩搁浅，或触礁沉没的惨痛事实并不陌生。与其说他们是被市场经济所淘汰所挤垮，倒不如说他们是自己打倒了自己。今天，在我们自己为自己的成功大唱赞歌的时候，我却说我们已经到了最危险的时候。”

说着，郑广银拿起那个蓬乱的丝饼，“这个丝饼有300克，是我上午从一堆废丝里拿出来的。我告诉大家，这类披扔到废丝堆里的‘废丝饼’绝不是一个两个。而我们的一吨一等废丝价格才只等于一吨好丝价格的1/5左右啊！”

老郑拿着废丝饼要说明什么？大家交头接耳。而用丝饼成筒的分厂领导却低下了头。他们知道，总经理抓住了他们的毛病。

郑广银手拿着乱丝饼，提高了嗓门：“大家看着我手上这个丝饼！”郑广银是老纺丝出身，干这个活儿自然驾轻就熟。只见他把丝饼套到左手，右手或快或慢，或轻或停，或往外拉或稍停顿，不过5分钟，去掉了乱丝，露出了缠绕有序的好丝。郑广银用平缓的声音讲道：“从这个乱丝饼中扒下的废丝，可能有80%，而剩下的20%就是好丝，我们有的挡车工为了图快，图产量高，就毫不痛惜地把这20%好丝扔到废丝堆里了。我们有近千名挡车工，一天24小时，手下留情和不负责有多大差别！这个帐大家肯定会算。而眼前事实是，我们几十道工序生产出来的产品，有一部分就这样白白扔掉，这仅仅是个浪费吗？这是在败家呀！”……

郑广银又拿起了那两个已经成筒的丝饼，用痛惜的语调说：“两个丝饼，是从南方两个厂家返回的，一个有毛丝，织不成一等品；一个有脆丝，上机就出现断头。当然，这是个别的。但这个废丝是怎样混入好丝里去的？一只老鼠坏一锅汤，这是老掉牙的话，可这老话里有哲理呀！……经销处的领导会后马上到南方这两个厂家，了解情况。凡是因为我们丝的质量问题给人家造成的损失，要全部包赔！当然，毛丝、脆丝产生的原因我们也一定要找到，一定要克服！”……

在扫一眼凝神静听的中层干部之后，他话锋一转，语调变得平缓：“我还希望大家转变一种观念。有人说，好酒不怕巷子深。从坚持产品质量的角度看，是对的。但从营销角度看，就不对了。好酒不怕巷子深，这是在信息封闭的年代自然经济的表现。即使那时也还要在巷子口挂一个幌子，不然谁知道你的酒店作坊在哪儿？现在时代不同了，有好酒也要宣传，也要推销。我们制定的名牌战略，最终要兑现在市场上。你说你是名牌，客户不知道，不买帐，你这个名牌就是自封的。当年“可口可乐”上市时，平均每天只销售9杯，到1994年初，这个品牌的无形资产已达到359亿美元。人家通过免费品尝，免费送货，到建立全球性销售网络，打了一场智力仗。商场如战场。战场是需要计谋韬略的。商场也要讲究智商、情商。要动脑筋，想办法，还要注意感情投入，以情动人，以优质服务动人。因此各部门尤其宣传、经销等部门近期拿出一个工作方案，加大市场营销力度……”

恳谈会与大讨论

会散了，郑广银留住了办公室主任和经销处长：“你们马上起草一个通

知，以我的名义邀请南方八大客户的一把手一个星期后来咱们公司开恳谈会。有特殊情况的，带上我的便信，亲自去请。”

吩咐完后，郑广银又把宣传部部长找到跟前，叮嘱道：“快到纪念抗战胜利 50 周年了，中央、省、市都会有大型活动，你们利用这个机会，把企业 and 产品再精心宣传一下。”

此后不久，赞助省、市庆祝抗战胜利 50 周年和文化部职工文艺调演等活动实施了，《人民日报》、《经济日报》、《全国政协报》、《中国纺织报》、《中国第三产业》杂志等大型报刊采访报道文章也陆续推出。天鹅化纤集团的企业形象为更多的人所知晓。国家领导人、部长、省委书记、省长等纷纷在天鹅集团留下足迹，提出希望。天鹅集团在形象宣传策划中迈出了坚实的步伐。而南方八大客户的如期来临，亲切恳谈，又为天鹅化纤集团营销策略增添了浓重的一笔。郑广银像接待老朋友一样，带大家走车间，串厂区，谈意见，定合同。那至诚至信的交流与沟通，那恰到好处的接待与关照，那游览白洋淀、清西陵的巧妙导引，使远方的客人如沐春风，如饮醇醒，合作自然也就更加紧密了。

郑广银与班子成员协商，趁热打铁，在全公司掀起了一场“假如我是客户”的讨论。厂报、厂电视台以醒目标题，一组一组地推出员工的讨论文章和活动专题报道。郑广银也亲自参与，《推销产品和推销自己同等重要》、《店大不慢客》等署名文章还被刊登在《中国企业家》杂志，赢得一片赞誉之声。

如今，天鹅人造丝国内客户日趋稳定，市场不断扩展，已出口十多个国家和地区，仅韩国峨伦株式会社每年就进口保定化纤厂人造丝近 3000 吨。正如该社董事长所说：“天鹅”人好，是我们的密切合作伙伴；用“天鹅”丝制造的绣花线质量世界一流。郑广银为此感到欣慰。他终于使“天鹅”飞得更高、更远，无论丽日蓝天，还是风雨交加，“天鹅”已成为摧不垮、摇不动的瑰丽精灵。

4. 名牌靠什么铸就

人·物·素质

作为企业的主“帅”，郑广银无时无刻不在关注着人才的使用和员工素质的提高。近五年来，企业共招进各类人才近千名。他们都具有中专、中技以上学历，其中大专以上学历者 100 多名。这就为企业，为关键岗位和工序填补了得力人员，使企业的生产与管理呈现出活力。同时，公司还制定了奖励人才的办法。一是荣誉奖励。公司每年选评劳动模范、“三八”红旗手、技术标兵、先进工作者。各分厂也照此办理，一年一度评选出各自的先进模范人物。这些人的事迹通过公司报纸、闭路电视得以宣扬。他（她）们的名字也连同照片被装进公司的宣传栏，放在公司最显眼的地方。二是物质奖励。凡被评为全年公司级劳模、“三八”红旗手、优秀管理干部，都颁发一次性奖金和优先晋升工资。三是职务上聘用，根据人才的个人素质状况和工作需要，聘用适合的领导职务，有的逐级聘，有的跨级提拔。到目前为止，已有 50 多名拔尖人才被选拔到各级各类领导岗位。另外，公司近几年还拿出上百万元的资金，加强技校建设，开办工人夜校、职工自学辅导班等，加强对员工的教育培训，增加员工的知识积累，提高他们的科学技术水平和业务能力。郑广银认为，花在这方面的钱，职工会以十倍、百倍的努力加以回报。公司效益每年以两位数递增就是这种回报的体现。

市场竞争需要名牌产品，名牌产品需要高素质员工，而高素质员工又会以创名牌、保名牌的实际努力而使名牌畅销不衰。就像行军打仗，没有精兵强将便没有战争的胜利，而精兵强将每一次攻城掠地，又会把胜利推向新的胜利。郑广银分析说，历代交兵，胜败均在于素质。项羽兵败于刘邦，李自成失利天下，都是自身和将上有勇无谋、内部不和、见利忘义等素质低下造成的。对于企业员工来说，高素质包括政治素质、业务素质、技术素质和品德修养、敬业精神。政治素质，就是具有坚定的信仰、信念，能够准确理解和掌握党的路线、方针和政策，在大是大非面前不做“糊涂虫”，并能预见和维护企业的长远利益，为人处事从大局着眼，不计较一城一地的得失；业务素质，就是精通自己所从事的工作，掌握相关知识，并能熟练地运用到实际中去，比如，郑广银要求搞营销的，要懂营销学、社会学、公关学、地理风物知识等；要求所有技术工种，要对生产工序、操作规程了然于胸，具有较高的操作、维护、改进能力，并善于人与物的结合，创造最佳效益。对设备维护工人来说，郑广银则要求他们蒙上眼也能找到工具，找到设备部位，找到机器的故障所在，从机器旁走过，就能从声音运转中听得出是否工作正常。品德修养和敬业精神表现为一种思想素质，就是善于把各种优秀品德和责任心、事业心凝聚起来，以高尚的人格和高尚的行为，从事自己的工作。

如果说先进技术、科学管理是促进企业发展的两个轮子，那么，高素质的员工就是连接二者的驱动轴。天鹅化纤集团用招聘人才、培训员工、建立奖励机制等方法，所要达到的目的，就是要在创造名牌产品的同时，培育和塑造较高素质的员工，使人与物达到完美的结合，使企业长盛不衰。

“金装”未必是一流

郑广银多次召集主管部门，认真分析和深入研讨产品包装问题。为了搞好包装，他还亲赴用户、厂家，征求他们对包装工作的意见。哪怕是很细微的问题，如标志线的粗细，标志符号的清晰程度等等，都一一记录下来，并在几番调整中，达到有所突破，有所创新，力求做到使顾客对产品和包装双满意。如今，“天鹅”人造丝不论内包装，还是外包装，都已成为产品有机的组成部分，为国内外市场所赞誉。郑广银的包装思想是：一、包装是一个重要环节，也是产品的一种外在形式，但形式要为内容服务，要分清主次，为了包装而包装，不是我们的目的；超过产品质量抓包装，是喧宾夺主，苦果将来只有自己吃。二、包装要符合产品特点。人造丝的包装个性，只属人造丝产品，贪大求洋花里胡哨，只能起降低产品品位的作用。当然，也要讲究美学艺术。郑广银尤其强调把“天鹅”牌商标印得漂亮些。他说这是保定人造丝外观的灵魂和人们认识保定厂人造丝的“窗口”。三、人造丝很精细，内包装要得体、适用，外包装则要强调实用、结实，要从包装成本核算入手，进而合理降低人造丝总成本。包装问题既连自身利益，也连客户、使用厂家利益，卖包装，赚昧心钱不对；盲目降低包装成本，因质量问题造成运输破损，并因此造成产品损失，因小失大，则是目光短浅的行为。

当然，在产品的包装问题上，除了包装本身——“硬包装”而外，还有一个社会包装，或曰“软包装”问题。在郑广银看来，“金装”不能靠吹，也不是吹出来的。一个企业要有“好酒不怕巷子深”的精神，坚持质量，坚持认准的目标不动摇，但也应重视社会宣传。包括广告宣传。现代社会，闭关锁国，关门闭户，不可能取得理想成就，要让世界认识你，你也要主动认识世界。但宣传中要把握不虚伪、不造作、说真后、讲分寸的原则。言不及意不好，过犹不及更不好。

郑广银的包装观，和他本人与企业一样，不媚俗，不趋时，沉稳朴实，而又热情奋进。

“天鹅”的价值

天鹅化纤集团公司经过多年的努力，冠以“天鹅”牌的粘胶人造丝，已发展为有光、无光、着色等多个品种和 83 分特、111 分特、133 分特、167 分特、383 分特等多种规格，以强力高、伸度适中、丝身光洁、染色绚丽、穿着舒适等特点，成为纯织或交织生产高档丝绸的理想织物。其主要物理机械和染化性能指标已接近或超过世界先进水平：1979 年获国家银质奖；1980 年获国家著名商标证书；1987 年在全国同行业中率先打入国际市场；1992 年获纺织工业部优秀产品奖并被河北省批准为首批“质量监督免检产品”；1994 年 5 月在全国纺织系统中首家获准加附 CCIB 中国商检质量标志，成为当之无愧的名牌。

名牌是一种高价值含量的商品标识。在市场经济条件下，在激烈的竞争中，企业没有名牌就难以生存与发展。可以说，在当今世界，名牌已作为企业的生存、发展能力，为世人所瞩目，所向往。保定化纤厂创出“天鹅”名牌，企业也因此超常规发展，形成新的规模宏大的天鹅化纤集团有限公司。用户提起“天鹅牌”人造丝无不交口称赞，国外客商曾多次就合作事宜来人来函洽谈，条件是公司以“天鹅”品牌作为股份投资即可。郑广银婉言谢绝：“我们不能这样做，‘天鹅’属于化纤厂全体员工，‘天鹅’属于国家。他

们深爱着这个荣誉，我个人或其他人无权随意承诺。”

“天鹅”品牌无形资产价值 2600 万元。这是由国家认定的专业评估机构根据超额收益观值法，在商标信誉、产品质量、市场占有率、赢利能力等因素，与同行业、同产品比较之后，评估出来的。具有国内和国际的认可权威性。郑广银把“天鹅”视为掌上明珠，颇具呵护力度。郑广银认为，名牌不是避风港，如果躺在名牌上高枕无忧，本身就退出了竞争，让出了“阵地”。只有扬帆奋进，永不懈怠，才会冲向更加耀眼的“口岸”。

名牌不是大杂烩，名牌有它独立的品格。这种品格就是企业、企业员工高效、高质劳动的凝聚。所以它代表着一个企业的形象和追求。他说，“天鹅”是化纤人创出来的，作为无形资产，还要由化纤人一代代继承和开拓下去，图眼前利益，为一时热闹，而使名牌鱼目混珠，良莠杂陈，不要多久便会断送它的前程。这类有损企业长远利益，有伤员工感情的事情，永远不能做。

名牌不是终点站。在郑广银看来，创出名牌只说明企业进入一个较高的层次。既然是进入，就仅仅是开端，如何保持势头，扩大战果，工作是大量的，品牌价值，本来是由产品质量、市场占有率、盈利能力等因素构成的。要使无形资产增值，只有牢牢抓住这些有形因素才能达到。况且，名牌不是一劳永逸的，不思创新，不能超越自我，名牌就会日落西山，成为市场冷漠的未牌。为此，郑广银一手抓质量，一手抓产量。首先是充分发挥科研攻关作用，研究攻克质量难题，使人造丝的瑕疵降至“冰点”，研究储备新的产品品种，做到生产储备并行。同时，建立健全质检队伍和质量保证体系，使产品的优质率处在环环相扣之中。有时，郑广银还突检已包装待发的产品，使质检人员对产品质量始终保持着警惕性。另外，强化全国科技情报站网络和国外信息吸储量，使企业在生产之中，浸透了竞争意识，产品品种比例、花色、规格等随时加以调整，企业就像一只灵动的魔盘，充满了活力。在扩大生产规模和产量上，天鹅化纤集团最有效之举措就是二期技改工程的上马，它将使年生产能力大大提高，国际市场占有率将由现在的年占国内出口总量的 41% 有一个大幅度的上升，那时的“天鹅”品牌，其无形资产含金量将会有个更大的突破。

第三章 衣食湖海

1. 赖以生存的是什么

老调如何有新意

郑广银喜欢琢磨天鹅。

天鹅，生存在湖滨、海边。天鹅有灵性，是纯洁、高雅的象征。作为“天鹅人”，我们的天鹅，赖以生存的是什么呢？是广阔的市场，是浩瀚的国内、国际市场！那正是天鹅赖以生存的巨湖浩海！

郑广银上任后，与众不同。他认为搞市场经济，企业就应当把调研、分析运用市场信息作为调解产、供、销的重要手段。开发利用好信息资源，既可以“自救”，也可以借机发展壮大自己。所以，他对信息工作的重视不亚于对产品质量的重视。他说，我们搞惯了计划经济，计划经济中计划就是指导，信息是定向的、固定的，而且以纵向传播为主。纺织部为我们下达指令，任务量、产品发往地一一标明，价格、销路、盈亏等诸多问题，无须操心，企业靠在国家这棵大树上就行了。大树底下好乘凉。所以信息似乎不那么重要。现在不同了，国家给企业松了绑，让企业走向市场。在市场上供需双方直接打交道，正如马克思在《资本论》中所指出的那样：“他们不承认任何权威，只承认竞争的权威，只承认他们互相利益的压力在他们身上的强制”。因此，供求信息就变得十分重要，并且起着导向作用，而横向信息的获取尤为迫切。

信息就是财富。这是被许多成功企业证明了的正确结论，似乎已是老调子。但是，在经济生活中，善于把老调弹出新意，却需费一番努力。

这是因为“信息”的提出虽然较早，但市场经济体制却刚刚起步，尚待提高和完善，企业和企业经营者并没有完全从旧的经营思想、经营模式中摆脱出来，对信息的开发利用认识不足，表现得较为迟钝，此外，由于产业、产品结构不合理问题一时难以解决，设备更新、技术改造不能及时进行，信息对一些企业虽有价值，却空叹奈何。这种情况愈发使企业陷入困境，而麻木不仁。

1992年夏天，郑广银从国际市场上了解到一些国家的富春纺面料很俏，而富春纺的原料是无光丝。当时入市场上有光丝正畅销。郑广银从国际市场信息分析中得出结论：有光人造丝的需求以后是稳中有降，无光丝必然会随着国际市场大批需要富春纺面料而成为抢手货。于是，他说服一些同志，果断做出决定：腾出两条生产线，由生产正畅销的有光人造丝改为生产无光人造丝。一个多月后，国际市场果然影响到国内市场，无光丝一下子就卖出了好价钱。当不少兄弟厂家据此生产无光丝时，保定“天鹅牌”早已占稳了市场。仅此一项，企业就多赢利几百万元。

郑广银说，有价值的信息，时间性强，正如“控制论”的创始人维纳所说的：“信息是有秩序的量度”。既然信息是有量度的，那么，及时抢入这个量度之内，便会获得成功。否则，量度已满或已无，再去施行，除了剃羽而归外，只有获得教训。此外，量度虽然是个客观存在，但利用某种信息的人越多，其价值存在的时间也就越短。因此，郑广银强调抓住和利用信息要做到“多”、“准”、“决”、“变”。

所谓多，就是信息资源要丰富，渠道要广博，郑广银有个形象的比喻：种一亩小麦，不过收获 400 来公斤，但种十亩、百亩呢，产量就上去了，这是占了种植面积的光。即以棉短绒采购而言，河北、河南棉花受灾减产，新疆、四川就未必。要把触角伸向四面八方，只有占有了量，才能在量中求质、求精。像计划经济那样，只有纵向信息，而缺横向的交叉的信息，思维分析也会变得单调。

所谓准，就是在占有大量信息的基础上，做出准确的分析和筛选。即便非常有价值的信息，自己条件未具备，或已来不及处理，也没有用处。只有那些与自己企业关系密切，市场盈虚、产品销势、国内外价格差异、国家信贷、税收税种变化以及同行业经济走势等等情报，通过分析、研究，才能转化为生产力。信息出生产力，也就出在这个准字上。看得不准，摸得不清，或者被假象迷惑，都会使企业陷于困境。

所谓快，就是认准的信息，要马上加以决策和利用。这当口，争取时间、把握时机非常重要，优柔寡断、该定不定，便会贻误战机。本来自己能赚的“大钱”，也会被别人“抢”了去。

所谓变，是说头脑要灵活，能随机应变，能及时调整或延伸决策；对已经变化了的情况，或起于青萍之末的信息，要善于捕捉。这里有两种倾向需要注意。一是强弩之末，看似没有利用价值，却忽视它的潜质，该利用完的没有利用完；二是未雨绸缪，早下手，早准备，等到人们准备挡风用具时，你准备的雨伞已然派上用场。这一着对于“掉头难”的国有大型企业尤其重要。

屡屡成功的信息战

给人方便，于己方便，郑广银把这个道理用于经营，叫做从给人的有用信息中获得更多的好处，他认为，市场经济是复杂的，这种复杂有时表现为激烈的竞争，有时则表现为利益交叉；有些事情表面看是利他的，但细一分析，还有利己的一面隐藏其间，甚至可以在利他中，省去很多利己的周折。郑广银常记得儿时的“把戏”，为了看到或得到同学手里的“小人书”，把兜里的糖块掏出来给同学吃，同学一高兴便把“小人书”一拍：“咱们是哥们儿，给你了。”现在看来，这种儿戏，虽然有点功利主义色彩，但同学的“小人书”已经看过，又得到糖吃，舍出来，与己无损，于人有利，何乐而不为？市场经济纷繁复杂，但儿时互惠互利的做法还是依然管用的，只是叫等价交换，换而言之叫价值规律而已。何况，在社会化大生产条件下，离开各种社会条件是寸步难行的。比如，化纤企业不生产纸币，不生产米面油盐，只有把产品卖出去，才能换回自己所需要的东西。再具体一点讲，人造丝是丝绸厂的原料，不是最终产品，只有织成绸缎，绸缎再变成服饰，才能成为消费品。这一连串的过程，是由社会化工来完成的。所以，丝绸业的兴盛，是人造丝市场得以扩展和稳固的根本前提。郑广银深谙此理，并将之熟练地运用于营销策略之中。

南方一些丝绸厂家取得了直接进出口权，但由于经验、市场和其他一些原因，有效作用于直接进出口权还有距离。郑广银说，如果你们乐意，我愿意留意左右，为你们牵线搭桥。

郑广银利用“天鹅”人造丝出口世界十几个国家和地区，同国际客商接

触多，对人造丝织物、丝绸产品在国际市场的行情了解多的有利条件，精心留意，为丝绸厂家提供信息。有人开玩笑说，老郑，你做这方面的工作，拿了多少信息费？郑广银笑着回答，商家不是冤家，商家是朋友，他们富有了，我的碗里锅里自然也就多了。人们不解，他说，你看哪，丝绸厂家用我们的人造丝织成产品，织得多，销得多，用的人造丝必然也多，得利的是我们双方。这叫给他信息我得利，一户好引来大家好。如果丝绸厂都愁丝绸产品卖不出去，那我们的人造丝还有出路吗？

郑广银了解到台湾一客商想用 120D 有光人造丝面料，在国内寻找合作伙伴。郑广银就把台湾客商介绍给了安徽和绍兴两家丝绸厂。台湾客商选中了一家有喷气织机的厂家。这家丝绸厂的厂长对郑广银说，120D 有光丝，谁的我也不用，就用保定的“天鹅”牌。

郑广银得知香港宝达贸易发展公司需要用人造丝产品，就介绍给山东淄博一个丝绸厂家。目前，这家丝绸厂用“天鹅”牌人造丝织出的产品已出口到香港，供求关系十分稳定。

当然，郑广银在给别人介绍信息，提供方便的时候，也把握了几个原则。首先，介绍的信息必须有用、能用。所谓有用，就是对厂家是急需的，可以大幅度或稳定提高生产、销售能力，提高经济效益。用也可不用也可，或者用了虽然利很大，带来的结构、设备、技术调整也很烦琐，就有些失当，也就很难说能用了，所以，要强调信息的可操作性。同时，还要做到真实可靠。用户要可靠，生产厂家也要可靠。二者或因信誉有问题，或因技术条件差，质量、交货日期难以保证，最终会导致合作失败。这种结果，必然对“红娘”造成影响，至少是失察或缺乏识人眼力。

其次，也是连带问题，在为丝绸厂家与客商牵线搭桥中，要讲究利益挂钩。或曰遵守“游戏规则”。小时候常有给了糖，不给“小人书”看的问题，闹得双方吵架斗殴，很不愉快。现在就要说明，我帮助你扩大了丝绸销量，在同等质量条件下，我的人造丝你就必须保证用，甚至我以质论价，略高于其他厂家产品价格，为保丝绸质量，你也应当用。因为，你把我的人造丝原料织成绸缎，也是按质量销售给客商的，从原料到成品，中间的增值，幅度很大，全归你所有，你就要在使用我的人造丝时讲究道义，讲究物有所值。否则，对员工，对良心，我都没法交待。所以，在把有用、能用信息介绍给兄弟厂家时，郑广银有很强的选择性。

再次，不为浮云遮双眼。国有企业要有“国”字气派，对确有困难和刚刚起步的丝绸企业，要敢于扶持，勇于奉献，只要姓“国”，企业信誉好，赊销产品，或给予资金支援，都无可。因为这是企业征服市场、获得长远利益的重要举措。天鹅化纤集团这类事做得不少，都收到了预期效果，而且，企业形象在市场开发中，赢得了广泛赞誉，这说明社会主义的企业道德仍然具有相当的魅力。

正确对待“稍纵即逝”

世间稍纵即逝的东西很多。正像杜甫《可叹》诗中所言：“天上浮云似白衣，斯须改变如苍狗。”天上的浮云本来像件白净的衣服，转眼问却又变成了灰狗的样子。浮云变化如此，时间、机会、事物，无不处在千变万化之中。《左传·曹刿论战》中谈到士气时说：一鼓作气，再而衰，三而竭。也

是强调抓住战机，克敌制胜。商场如战场。战场获胜，必须抓住时机，先下手为强。这是一般的思维方式。对此，郑广银说，稍纵即逝的东西，有时必抓必擒，否则就时不再来。但有的时候，该纵的就纵，该逝的就让它逝。

天鹅化纤公司 1994 年生产的 12 吨 75D 人造丝在库中积压，有关人员建议郑广银降价至 5.5 万元/吨销售。郑广银不同意，他说，75D 是细旦丝，只用于织细小飘带一类精细饰品，而且全国就我们一家能够生产，现在压库滞销，我们降价也没人买，因为他不需要。如果他需要，我们涨价他也得买，放一放吧。需要的厂家一旦用完库存，会找上门来的。

不久，香港智发公司求购 75D 人造丝，12 吨的库存积压，以 6.5 万元/吨的价格全部售出。

郑广银认为，机会对于企业来说，具有相当的复杂性，可分为表层机会、潜在机会、眼前机会、滞后机会、小机会、中机会、大机会。不分青红皂白，是机会就动，看机会就抢，就成了机会主义。机会主义无论右倾，还是左倾，都给中国革命造成过巨大损失；运用于企业，也会导致决策的失败而使企业遭受损失。比如，纺织业，本来形势看好，但一度盲目发展，忽视了国内外市场的供求状况，国有、乡镇、个体一起上，造成企业密集，原料匮乏，产品挤撞，在非正常竞争条件下，国有企业大面积陷于困境，而乡镇、个体企业因产品技术含量低，又闯不进国际市场的大雅之堂。所以，还要来一番产业结构、产品结构和生产规模的大调整。

纺织业一度盲目发展就属表层机会。表层机会谁都看得见，摸得着，没有个性特点，用起来便捷，但无大利可言。比如酒厂、饮料厂的大面积创办，使得很多厂家加入广告大战，把大把的钱给了电视台，有的十几秒钟，占一段黄金时间竟出手几千万元。真不知是斗气、斗富还是穷叫劲。所谓潜在机会，就像宋代苏洵《辨奸论》中所语：“月晕而风，础润而雨。”月亮周围出现了光圈，天就要刮风；础石潮湿了，天就要下雨。任何事情在发生时都有前兆。这前兆预示的就是潜在机会。郑广银说，搞市场经济、打商场之战，要有看透市场的本事。一件事，看正面，更见反面；看今天，更见明天，才能在经营大事上不糊涂，小事也明白。只看到市场的正面、表面，而不具备看透市场的能力，就可能机会到了眼前，也浑然不觉，到手的钱也会悄然溜走。眼前机会，是伸手就可以抓到的。对企业虽然有利，但利不长远，或条件暂不具备，就由它去。而对滞后的机会，就要潜心研究。俗话说，事不过三。初次机会可能是提醒、启发式的，并具有重复性，下一个机会层次更高，更有价值，所以要格外关注，郑广银说，小机会随时都有，中机会多些，大的机会就更少了。作为一个上万人的大型企业，当然也要珍惜 10 吨、20 吨高价丝的出售，但像过去农村老太太那样，自家的鸡被偷了骂声连天，生产队的牛丢了却不闻不问，无动于衷，这就缺乏全局观念，不是一种过大日子、干大事业的气魄了。因此，郑广银千方百计谋求与国内外客商、厂家的长期合作，即使一些中间商给得价格高些，也坚持优先满足长期客户的需求，而使人造丝产品落落大方，不带一丝媚气。当然，小、中、大机会也应与企业的短期、中期、长期发展目标相结合，不能排斥没有小就没有中、没有大这样一个浅显的道理。但市场经济中因小失大的教训比比皆是，不能不引起警觉。比如与外商谈判进口短绒原料，你斤斤计较一毫一厘，咬住嘴不放，通盘生意就会泡汤，这时就应了“小不忍则乱大谋”的古训。

所以，郑广银认为，只要拥有实力，在稍纵即逝的东西面前，就应沉得

住气，该逝的让它逝去，不该逝的，就想方设法把它抓住。过犹不及不对，及而不就也不对。对各种机会还是有一个客观的、审慎的态度为好。

2. 女儿俏还要嫁风好

嫁风好则亲戚多

郑广银常常留意一些社会现象，比如婚丧嫁娶。本来男女自由恋爱，婚嫁已成定局。一些做家长的或女方亲属不明事理，非要挑三拣四，甚至大闹一番，好像不如此不能显示女方的尊贵。其实，婚嫁都已经同意，何必弄得双方不愉快呢？况且，家长为子女幸福计，就应当尊重子女的意愿，并用最恰当、最适宜的方式对婚嫁给以呵护和珍爱。否则，受苦的还是子女本身。由此，郑广银联系到企业，产品质量好，身价自然高，但如果“嫁风”孬，态度劣，照样会失掉顾客，失掉知音，最终丢了市场。

郑广银经常强调，不能因为天鹅化纤集团人造丝畅销便漠视客户、厂家。因为是客户、厂家形成了买方市场，才有了人造丝和企业的好光景。所以，公司多次向需求厂家和客户发邀请函，电，到公司来座谈联谊。而每次来了之后，郑广银和公司领导都要一一看望、问候，并细致安排客人的食宿。座谈会上对客人更是礼遇有加，请他们作主讲。从供货质量到服务态度、供货方式、交货时间听客人一一提出意见，能拍板的当下拍板，暂时拍不了板，就在实际工作中加以调整和改进，让客户、厂家看到实效，见到真诚。按郑广银的说法，这叫“请上门”。还有“找上门”，厂家没能前来座谈，或隔一段时间感到有些主疏，郑广银或其他公司领导便主动拜访，征求意见，联络感情。像上海、绍兴、苏州、盛泽丝绸公司，吴江丝绸厂等，以产品为媒介，形成的那种熟识关系，就像亲戚相处一样。

好嫁风不仅表现在嫁前、嫁中，还表现在嫁后。有很多慈爱的家长，逢女儿回娘家，便要告诫、提醒一番，怎样对待丈夫，怎样孝敬公婆，怎样料理家务，知之唯恐其少，告之唯恐不详。当女儿回到婆家，自然就会有一个好的表现。如果搞成那种“嫁出去的女儿泼出去的水”，效果如何，可想而知。

郑广银认为，保持好嫁风，重要的是牢固树立信誉观念。首先，买卖双方就像自由恋爱一样，你欢我悦，才能成交。但要信守诺言。不能这山看着那山高。女儿要出嫁了，却感到不合算，生出要高价或另有所爱的念头，这是极其不道德的。俏时人家是主顾，淡时人家也光顾。有好几次，公司与客户签供货合同后人造丝提价，郑广银都严格界定合同前和合同后，指示有关部门严格履行合同，维护自己的信誉。他说，我们是大企业，我们不能像一些个体小户那样，货贵头仰，货贱头低，更不能搞不仁不义，以种种借口搪塞客户。市场经济千变万化，风险起伏。正因为如此，我们必须寻找稳定的因素，拉住固定的客户，然后，根据供求状况，再决定市场扩展与否。郑广银指示销售部门要增强全程服务意识。产品售后，全程跟踪服务，不管涉及什么问题，哪怕一点一滴的毛病也要纠正。

1995年，江浙一带出现了假“天鹅牌”人造丝，郑广银一方面派人到法律部门求得支持和保护，同时派人到主要用户厂家进一步说明自己产品的包装特征、质量标准，与假冒的根本区别，防止上当受骗。历史上有个“前据后恭”的典故。说客苏秦先以“连横”游说六国，结果一败涂地，回到家里父母不理，妻子不睬，嫂子奚落一顿。后来，改以“合纵”游说，六国钦服，他终佩六国相印，再回到家时，父母远迎，妻子羞怯，嫂子跪地磕头，

苏秦笑问：“嫂子，何前倨后恭也？”此间道理虽指世态炎凉，但也适用于企业。产品畅销还是淡销，销前还是销后，前据后恭不行，前恭后倨也不行。因为这两种态度都是奸商习气。市场经济不能排除趋俏避滞，存优汰劣，但不讲信誉，没有市场风骨，没有真善美的商德，没有公平、充满人情的服务，企业便失去发展、兴旺之本。“人无信不立，事无信不成。”这已为不少企业因不讲信誉、不懂服务而垮台的事实所证明。

相对来说女儿嫁风好，容易做到，也是社会的普遍现象。女儿俏嫁风好，做起来很难。正因为难，才能显出一个企业的品位和远见卓识。我们当努力为之。郑广银总是这样说。

好产品要加上好人品

在郑广银看来，“诚”、“信”主要表现在两个环节，一个是生产，一个是销售。生产要讲诚实，要坚持质量标准，不允许有任何马虎或不负责任的态度。因为客户、厂家最终要打开产品使用，是好是坏，立判分明。如果不诚不信，受害者首先是天鹅化纤集团。人家客户或找上门来理论索赔，或从此断交，你的产品还卖给谁？经销和进出口部门要讲服务，讲信用。来的都是客。有约在先的，要及时、足额供货；买不到的，要详细询问情况，热情给以咨询，并尽量提供供货机会，给人家留下好形象、好印象。本来，人家买不到货已经很烦了，你冷言冷语冷面孔，人家不骂娘才怪呢？

如果说，企业讲“诚”论“信”在一般情况下，还容易做到的话，那么在重大利益抉择面前，就不容易做到了。因为价值规律这条法则表明：当商品价格浮动越高、幅度越大，企业就越能赚取高额利润，况且这也是企业、商家所追求的目标。同一种商品，供大于求时，价格便会猛跌，求大于供时，价格就会猛涨。企业的益损就浮在供与求的矛盾之中。天鹅化纤集团人造丝产品最紧俏时，海南一中间商来到企业，与供销部门、与郑广银摊牌，要把1000万元货款存入企业，要求逐月为他发货。此时，国内江浙一带丝绸厂家采购员也在等货。如果给海南，江浙厂家就无货可发。郑广银强调，此时更要注重社会效益。厂家要货，直接用于生产，如果再让中间商扒一层皮，无疑会提高生产成本。而这个成本，或者由厂家勒紧腰带，自我消化，或者转嫁给消费者，牵动物价上扬。此外，厂家几百上千人等米下锅，涉及职工生存问题，设身处地，我们不能无动于衷。再说，中间商一手托两家，有利当然大干特干，而且是楔而不舍；无利呢，或者利小呢，就会不辞而别，不告而退，甚至不肯登你的门坎。我们是国有大型企业，担负着繁荣经济、稳定生产和社会的责任，不能因一时之利，而为中间商所左右。郑广银主张，对流通环节和生产厂家，同等价格，有货先供厂家；在各类厂家中，优先考虑国有大中型企业。货源紧张时，略低于流通环节的价格，也卖给生产厂家。这一举措，赢得了国内众多厂家，包括中间商在内的理解和赞誉。因为，中间商只要不处于与厂家“争食”的关口，企业还是乐于合作的。

郑广银认为，企业是否产品好、人品好，不是由自己去说，而是由用户、使用厂家和社会来评价的。在市场经济条件下，你做得不好，人家不会留情面，不会买你的帐；做得好，还要坚持一贯，偶尔表现一下，或作为权宜之计，不会取得长久效果。正像一个人，为了得到某种荣誉，在一定阶段，拼命表现，或者表面一套，背后一套，迟早会露出原形，遭到唾弃。“一个人

做点好事并不难，难的是一辈子做好事，不做坏事。”这是郑广银和天鹅化纤集团公司信守的原则，也是他们持之不懈奋斗的目标。我们有理由相信，好产品与好人品能够相互渗透，融为一体，天鹅化纤集团公司所作所为已经证明了这一点。

谋事与成事

郑广银常常跳出企业的小圈子，以大视野审视周围环境，分析经济走势，在一些地方和部门的兴衰荣枯中汲取经验教训。他认为，谋事在勇在精，成事在实在细。在重大社会变革和发展机遇面前，历来有着不同的表现和不同的结果。仅以党的十一届三中全会以来的情况看，有的因势利导，真抓实干，取得巨大成就；有的思想麻木，行动迟缓，坐失良机；还有的封闭保守，不愿进步，造成与发达地区、发达企业无法弥补的差距。

郑广银觉得，一个单位，一个部门，一个企业，工作千头万绪，但有无一个良好的精神状态，至关重要。首先要敢想敢干，敢负责任，勇于创新。新从何来？新从学习党的理论、方针、政策和先进经验中来。只有认真学习邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的方针、政策，并打开门户，广泛吸收先进经验，才能明确方向，开阔思路；新从改变旧的思维定势中来，“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”。观察事物的方法、角度变了，得出的结果也会大不一样；新从破除旧框框中来，“不破不立”，这是一个很浅显的道理。总之，新从解放思想、更新观念中来。当然，要改革创新，就会有风险。但在市场竞争日趋激烈的情况下，事业不进则退。你在那里呆上三五年，甚至十年八年，不求有功，但求无过，效益平平，面貌无改，岂不愧对大好时光和广大员工？！有作为才能有“官位”，无所作为就没有“位子”。我们的厂长、经理或其他行业的领导干部要以对人民高度负责的精神，宁可自己冒些风险，吃些苦头，也应满腔热情地把事业搞上去。否则，到手的财富就会失掉，就会错过发展良机。

郑广银说，当然，从事市场经济，不是单凭热情和勇气就能奏效的，还要有胆有识，注重实际，真抓实干。只看形式，不重效果；脱离实际，工作飘浮；轻率夸口，不抓落实；图慕虚名，不肯实干……这些不良作风应当遭到唾弃。注重实际，真抓实干，首先要大兴调查研究、实事求是之风。企业行业不同，即使同一行业，产品品种、规格等也千差万别，就不能照搬照抄，袭用一种思路、一种模式。只有把市场情况调查清了，问题分析透了，才能依据客观实际和内在规律，形成切实计划和决策。在这方面，深圳“巨人”集团、保定“天威”集团等开发一个产品，就抓好一个产品，并在稳定市场之后，再一步一个脚印地推出另一个产品的做法，值得借鉴。只有使管理人员由“事务型”转变为“事业型”、由“坐唱型”转变为“跑动型”，各项工作才会焕发生机，充满活力。山东人跑部进厅，开发乡情资源；广东人抓住机遇，抢先“落子”，带活全盘；北京人甩掉“京者大”包袱，与国内外客商广泛合作，重塑首都形象等一系列经验，颇有精明勇气和实干精神。

郑广银认识到，关键是要有一支兵强马壮的队伍。为此，在教育干部增强事业心、紧迫感的前提下，定岗、定位、定责，制定严格的目标管理和相应的考核、激励机制，对于创新务实精神的树立和发扬，是十分必要的。

3. 走向大自然，飞向大市场

推销产品和推销自己同样需要

产品需要推销，企业家自身也需要推销。郑广银有一种观点，即从一定意义上讲，企业家推销自己比推销产品更有特殊的意义。有时，客户通过产品认识企业、认识企业家，但反过来，客户又通过企业家的言谈举止、营销思想、发展战略进一步认识企业产品。

文学上有一种现象，叫做“文以人传”，还有另一种现象，叫做“人以文传”，但无论“文以人传”也好，“人以文传”也好，其结果是既见文章，又识人，二者结合，相互促进，相得益彰。

郑广银认为，这种“人文相传”的经验，也应当为企业所借鉴。因为，只见物不见人，物就缺乏生气和活力，也易被假冒和利用，而只见人不见物，人就失去了基础，变得空洞虚伪，而落欺世盗名之嫌。企业、企业家与产品和作家与作品一样，其社会功能一是满足社会的物质需求，一是满足社会的精神文化需求，都是要通过社会或曰市场渠道得以和消费者见面的。所不同的是，真正的作家可以写出好的作品，并表现为个人劳动；而企业推销产品却是一种团体行为，即产品不是单枪匹马生产的，注入了许多职工的社会必要劳动时间。这就更需要让社会了解产品，了解企业，了解企业家的作为。作家的作品所得归个人所有，而企业产品的销售获利却要养活企业和职工。另外，企业职工由于分工不同和职责所在，不可能像作家那样人人可以直接走入市场，进行自我推销，只有派出自己的代表，即企业法人，与客户进行交易活动。所以，企业法人、企业家的社会形象就显得格外凝重。能不能把企业精神和员工风采表现出来，能不能认真履行自己的职责，是对企业家的严峻考验。郑广银一直坚持，企业家的风格应当与产品品位相一致。比如，“天鹅”牌人造丝获得国家银牌，品位亮丽，作为厂家的主要决策人，风度、气质也要与产品相匹配，做到不卑不亢，既不以名牌厂家自居，也不失大家气派。营营苟苟，利益熏心，或惜名牌吹嘘炫耀，随意承诺，都会损害产品品牌，而最终损害企业整体利益。郑广银在不断的推销产品、推销自己中，总是认真负责、一丝不苟，具有很强的责任感。他认为，不能像有的企业那样，一边作广告，一边粗制滥造，而事到临头又推三阻四，甚至逃之夭夭。一次，郑广银到南方一丝绸厂家，对方说到“天鹅”牌人造丝拉力不够，他没有坚持说自己的产品质量好，而是实地查看后带回样品，经检验，认定不是保定化纤厂产品，而是冒牌货。郑广银派人及时通知使用厂家，并专门派员前往，进一步说明“天鹅”人造丝的特点，免于上当，同时向当地有关部门举报，查处了伪造的“天鹅”牌人造丝。厂家说，保定厂丝好人更好，冲这种负责劲，我们要坚定地使用“天鹅”产品。

郑广银经常走出企业，到外界交朋友，或参加产品展销会、洽谈会、联谊会，或走访用户，看望厂家，或跑部进厅，讲述企业的发展思路、营销策略。他还安排用“天鹅”牌人造丝织成画幅，作为一种礼品，赠送朋友，接受朋友的品评。他以书信、电话或贺卡等形式保持着与各地、各界众多人士的联系，也从他们那里得到建议或启发。

郑广银作为一个企业家，在推销自己的时候，经常注意这样两点：一是要和企业的要求、作风相一致，不然，就会让人感到虚假，不可靠。比如，

天鹅化纤集团禁止厂内吸烟，禁止班中酗酒，作为总经理外出期间，在餐桌或客房里就不能随意为之。无论在厂在外，他一直保持着不喝酒、不吸烟的习惯，虽然这是个生活细节问题，却表现了一个人、一个企业家的严谨态度。否则，外出期间猛吸豪饮，谁能相信你在企业能够禁止吸烟、酗酒呢！二是要和企业、产品紧密结合。郑广银在公关活动、生意往来中，始终牢记自己的角色，无论哪级报刊记者采访，他都主张写企业、写产品、写基层，实在推不过，则要求把他放在企业、放到班子中去写。郑广银说，提起我，就想到企业、想到产品，这种自我推销是有价值的。因为我和企业融为一体。提起我，记不得企业、记不得产品，这种推销就是失败的。因为那样的郑广银，企业不需要。

为经销人员饯行

1994年，河北、河南的棉花因自然灾害严重而减产。天鹅集团生产人造丝的主要原料棉短绒也因此骤然紧张。郑广银经过反复调研，决定组织采购力量到新疆采购棉短绒，补充内地绒量的不足。

经过精心选拔，10月下旬组成了一支得力的进疆采购队伍。临行前，郑广银组织他们和他们的家属到餐厅共进晚餐，为远行“将士”饯行。他熟知“三国”，记得刘备、诸葛亮创立蜀国后，为使将士安心军旅，兴盛国运，想方设法把他们的家眷迁到蜀地，有的将士双亲年迈体衰，故土难离，便拨付银两，抚慰其生活，将士们无不为之感动。一个个雄心勃勃，摩拳擦掌，愿为兴蜀大业肝脑涂地，万死不辞。这一方面表现了蜀主的仁厚怀德，一方面也是一种工作艺术，借此解除了后顾之忧，凝聚起将士的意志，方可开创万世基业。当然，蜀后主少德寡能，致使基业“二世而亡”，这是后话。郑广银每念及此，感慨万端。刘备、诸葛亮如此通晓人心，体恤将士，我们社会主义国有企业的领导人，作为员工的“公仆”不是应该做得更好吗？

夜色融融。公司小餐厅里一片温馨。所有远行者及其家人围坐在一起。郑广银环顾大家，高兴而平和他说：“今天请大家到这里来，不是单单吃顿饭，重要的想请你们谈谈，有什么困难需要解决，公司愿意帮助大家，好让外出的人无牵无挂，安心远行。”他逐一询问大家的情况：孩子的接送、老人的照料、家事的安排，并请公司办公室的同志一一记录下来。要走的人说：“都安排好了，请郑总放心”，留在家里的人说：“没有问题，有什么困难我们自己能解决，公司里的事就够郑总操心了。你放心吧，我们不会拖后腿的。”听着这一句句纯朴的语言，看着这一张张面带笑容的脸，郑广银高高举起酒杯：“好，谢谢各位。我代表公司8000名员工敬你们一杯。”

其实，郑广银早已知道，他们中有拿着来自戈壁滩卫星发射基地“孙儿病重，请爷爷奶奶速来”的电报，有的3岁的小女及病中老人需要照料。一句简单的“有困难我们自己能解决”的背后，需要付出的何止是担心与辛苦！相互理解、相互关心，在这里显得格外珍贵。

事后，郑广银对主管后勤服务的同志说，开辟新疆原料市场不是件容易的事情，估计时间不会太短。对他们的家人、家里的事情一定要勤加问候，多多帮助。我们为他们饯行，只是表示一下心意，大量的实际工作需要你们去做细做好。不然，当面一套，背后一套，就会影响他们的士气。以后再有艰苦的工作谁还肯去？孟子有曰：“乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，

民亦忧其忧。”我理解，把职工的快乐当作自己的快乐的人，职工也把他的快乐当作自己的快乐；把职工的忧愁当作自己的忧愁的人，职工也把他的忧愁当作自己的忧愁。现在公司最担忧的是棉短绒原料不足，经销处的人员为公司解忧去了，那么他们家庭中的忧愁，我们必须承担起来。

接着，郑广银又主持召开了有关部门联席会，组成慰问服务小组，分头对出差人员进行家访活动，并及时将家访中的情况和问题进行汇总，逐一加以解决。对生病的老人，郑广银和书记徐占山还登门看望，嘱咐有关人员妥善护理。出差人员在来信中对公司领导的关心爱护深表谢意，决心保质保量完成任务。

不出郑广银所料，经销处赴疆人员苦战3个月，为公司购进棉短绒4500吨，既解了企业原料吃紧之困，又为以后开辟了巩固的“根据地”，保证了此后棉短绒原料的不断调进。

借题发挥，借光经营

在一次中层干部大会上，郑广银说，我们不应满足于过去某种单调陈旧的营销定式。市场经济条件下，除了过去还在用的好的办法和渠道，我们还要走借光经营、借光发财之道。

荀子《劝学》中有言：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰；假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”其中“假”就是凭藉、借助的意思。郑广银认为荀子的这一思想，对于营销策略具有十分重要的借鉴意义。

郑广银喜欢看新闻联播，也喜欢看许多人并不喜欢的广告节目。他认为，广东健力宝的成功经营就借了“体操王子”李宁的光，可以说“先有李宁，而后有健力宝”；浙江“圣达鳖精”则借了“马家军”的“光”；而“国氏”减肥品在借了许多名人的光后仍嫌不过瘾，又开始借亚运会女子体操五项全能冠军莫慧兰之“光”……应当说，这种站在名人肩头，或与名人达成默契的做法是十分高明的。因为他们巧妙地利用了“名人效应”而使自己的企业和产品因名传名、因名获利，省去了很多笨拙的筹划和高价低效的付出。

郑广银说，有钱就应当这样会花会用。抗日战争胜利50周年之际，借助宣传保定抗战的辉煌历史，经郑广银决定把“天鹅”的名字打上了中央台，这就使“天鹅”的品牌与保定形象连在一起，起码能让观众晓得“天鹅”在保定，并且是保定建国后经济发展的一个标志；钱之光是中国纺织工业的奠基人，选址保定建化纤厂钱老也费了心血，在纪念钱老的专题电视片上，有加入化纤厂的产品和形象，这就使保定化纤厂与钱之光为之奋斗的纺织事业连在一起，而“借光”生辉；文化部举办的全国职工文艺调演，天鹅化纤集团精心组织，认真排练，节目在调演节目中赫然在目，并且在人民大会堂为，'95“五一”国际劳动节表彰的全国3000多名劳模和先进工作者演出，如雷的掌声和国家领导人的勉励，有“天鹅”公司一片辉煌……

第四章 修炼炉火

1. 编导与创新

“弹钢琴”的联想

郑广银特别喜欢天鹅。

那闻名于世的芭蕾舞剧《天鹅湖》，多么优美、典雅、形象、深刻！她是靠着天鹅的婀娜多姿、音乐的巧夺天工、舞蹈的绚丽多彩、故事的简明深邃而大获成功、征服世界的。这一切，需要编创人员、演职人员付出多少修炼的心血呵！天鹅靠修炼成仙，《天鹅湖》靠修炼成名，“天鹅人”呢，必须靠修炼才能成功！如果把高中级管理人员比做《天鹅湖》的编导人员，我们管理工作的修炼何等重要！

这些年来，郑广银牢记毛主席所说的领导干部要学会“弹钢琴”。他理解，所谓“弹钢琴”就是协调配合，以高低不同的音节、曲调，形成美妙动人的乐章。

历史将从事粘胶长丝生产专业三十余年的郑广银和其他9名同伴，拥入市场经济这个偌大表演舞台的一个领导岗位。作为公司主要角色的郑广银，面对市场经济汹涌的大潮，肩负党和国家及8000多名员工的期望，他和他的同伴们一次次搏击、一次次拼杀，向希望和 risk 挑战。5年过去了，经济报表向上跳跃的数字显示出令人振奋的效益。

1995年，该公司各项经济指标均创历史最好水平，国家统计局、国家经贸委，专发证书并给予祝贺，保定市委领导专程到公司为郑广银和书记徐占山等公司劳模披红戴花，称赞该公司“有一个坚强有力的领导班子和一支过硬的员工队伍。”

几年来，天鹅化纤集团效益每年以两位数递增。中央及地方电视台、报纸、杂志各种新闻宣传媒体把企业烘托得光芒四射，中央、省、市各种奖励、荣誉为企业戴上层层美丽的光环。凡是公司的员工都可自豪地向人介绍“我是天鹅公司的”……

这一切确实令人鼓舞。那么，郑广银和公司一班人是如何“坚强有力”地将企业推向如此辉煌呢？

郑广银说：“一个人的本领再大，也是有限的；管理能力再强，也不可能管到每个角落。我们这几年之所以能年年跃上新台阶，重要的一条就是党政领导班子的团结。这是我们事业发展的坚强保证。”在回答这种团结或曰凝聚力是如何形成时，郑广银归纳出三条经验：

一曰“通力源于同心，和谐源于共识”。几年来，公司党政一班人合力长聚不散，共同执行“同一目标”，紧紧扭住生产经营这个中心不放，围绕企业经济效益这个整体目标，各司其职，通力合作，协调运转。首先，不利或游离生产经营这个中心的会不开、话不说、事不做。公司工作千头万绪、方方面面，摆布不好，就容易分散力量，形不成统一意志、统一步调。郑广银和书记徐占山率先垂范，把公司的经济目标时刻放在心上，挂在嘴边。生产计划会议实打实，调度部署会议实打实，就是政治思想工作也要虚功实作，强调为“中心”起“保证”作用。其次，班子成员所分管的工作都有量化指标，季度一小结，半年一对照，年终搞讲评。讲评时，召开公司中层干部“听政会”，根据班子成员的述职报告和工作实绩，中层干部为其无记

名打分，分出“优”、“良”、“差”或“优秀”、“称职”、“不称职”，为上级主管部门评价公司领导干部提供依据。再次，公司班子成员公出时有个不成文的规矩，不管到什么地方，开什么会议，办什么事情，都要兼作“业务员”或“信息员”，关注市场变化，搜集供求信息，以便及时组织和调整营销策略。

二曰掌握弹奏艺术，注重指力、指法。演奏家有了一张好乐谱，对于弹钢琴来说，只是一个重要前提，音量、音质、音色不同，指力、指法不匀，照样会杂乱无章，演奏失败。天鹅化纤集团公司党政领导共 10 个人，年龄、性格、阅历、能力、爱好等都不尽相同。郑广银总是如数家珍般地谈班子成员的个性特色：“除我和党委徐书记外，我们的荆辉玉副总经理沉稳老练，卢中兴副总经理经验丰富，刘云行副总经理肯干务实，伶维力副总经理负重勤奋，王春雨副总经理谋远好学，党委副书记谭全力多思笔硬，纪委书记宋国晟敏锐坚定，工会主席王立善联上下……这样诸多的优点互补，我们这班人干什么事情就都得心应手。徐书记和我作为公司党政一把手，长期合作，配合默契。遇有重大决策，根据领导班子成员的意见，先行碰头，再分头摸情况，搞调查，最后提交公司党政联席会议决定。有时忙不过来，我们则各率‘兵马’，走南闯北，最后在公司会师时，将问题统一定夺。我们之间的密切合作，也极大地影响和感染着班子成员，一个各司其职、团结协作的好‘班子’是天鹅集团腾飞的第一保证。”

三曰不以职位论高低，而以意见正确与否较短长。郑广银认为，领导者的权威不是靠争来、压来的，而是从为企业谋良策、定良谋中产生的。我们一些领导干部习惯于搞个人说了算，往往造成面服心不服、面和心不和的弊端。正确的态度应当是：谁的意见正确就听谁的；意见分散时，以多数人或持有真知的见者为准。比如，公司强化质量管理体系和党员形象教育活动，就是由公司主管副职提出后予以实施的。郑广银一贯坚持重大问题没有反对意见不决策、没有主管同志发表见解不决策、没有书记表态不决策的“三不原则”，形成了班子内部浓厚的民主气氛，也调动了班子成员勇于和善于议政、论政的积极性，大大提高了公司整体决策的质量和水平。

营造好的共事氛围

所谓“氛围”，是指周围的气氛与情调。郑广银认为，对于企业领导班子来说，营造良好的氛围十分重要。首先，有一个宽松和谐的人际关系，对于班子成员相处议事，便提供了融洽的环境。而这种环境影响开来，对下一级或者企业中层干部会起潜移默化的作用；其次，氛围作为企业领导班子决策和凝聚力的外延状态，又是对领导班子整体素质的一种折射。如何形成企业领导班子良好的共事氛围，还是邓小平同志所说有“相互容忍，相互谦让，相互帮助，相互补充，包括互相克服错误和缺点”。容忍，就是讲究胸怀，枝节问题，小是小非，不要争短论长，应保持平和。谦让，就是讲究风格，尽量多让别人发表意见，出头露面或遇有荣誉待遇，留给别人的机会多一些，不要事事总要以老大自居。帮助，就是成人之美。同事有了困难，或工作中遇到阻力，缺乏经验，要善于援手，助一臂之力。补充，就是拾遗补缺。这里包括“明补”和“暗补”两种。“明补”是对表面上明显的遗漏或偏颇，进行提醒或修正，使之完善。“暗补”是对实际工作中出现的问题妥善处理，

而非炫耀居功，或者代为解释说明，绝不贬低别人。互相克服缺点错误，是要善于与人为善，开展批评与自我批评，或者通过自己的教训、失误，现身说法，警示他人。要做到以上这些，就必须加强自身修养，严以律己，宽以待人。

郑广银在分析企业班子失和时，研究了三种类型。一种是主帅无能，副手越权，其表现为主要领导能力平庸，既无识人量理之明，又无拍板决策之才，副手则强悍有力，造成政出多门，不知所以的被动局面；另一种是主帅强悍，独断专行，而决策又往往盲目，副手当面“好好”、“是是”，背后却牢骚满腹，不加配合，工作出现正负面相抵，甚至实际负面增大的状况；再一种是主帅处事不公，搞小圈子，而小圈子大多以个人恩怨和小团体利益为重，形成严重对立面，你非为我也胡作，相互抵毁，相互告状，工作处于瘫痪。

郑广银的观点是，一个企业的领导班子应当是一个人才集中的群体。既然是人才而非全才，就需要一个好汉三个帮，众人捧柴火焰高，这样才能形成良好的共事氛围，具体讲，主帅或曰“一把手”是能否形成共事氛围的关键。因为无论什么事情，作为“班长”的“一把手”不倡议，不提出，看不明，理不顺，或者主观武断，或者平庸无能，或者处事不公，都将直接影响“一班人”的士气。“一把手”应当是一杆旗，迎风猎猎，引导方向；“一把手”也应当是一只大缸，什么都能装，什么都能容；“一把手”还应当有一副铁肩，善于扛住困难和风险以及种种压力，善略长策、善谋大事、善赢大利、善图大的发展、善站企业航船之首，把班子和企业带到希望的滩头彼岸。而“二把手”或其他副手，应当具备三种品质：一是净友品质。对自己分管的工作和了解的情况知无不言，言无不尽，在重大问题上，要敢于亮明观点，为“一把手”和集体决策所借鉴。二是实干品质，相对“一把手”宏观操作来说，副手则是分管某项工作或几个部门的领导者，对于“一把手”或集体研究的工作，必须一丝不苟，并有创造性地干好，干出成效。夸夸其谈，或上推下卸，不是正常所为。三是配合品质。当意见未被采纳或者自己能力较强时，要少看别人的短处，多看自己的不足，并养成平和服从的习惯，在悄悄“补台”中显示自己的风度。每一个班子如果都能这样选配或选配后尽快找准自己的角色，那么，和谐、愉快、高效的氛围不难形成。

天鹅化纤集团之所以名声鹊起，效益连年大幅度增长，其主要原因之一就是得益于各级班子的共事氛围。从公司到各分厂、机关各处室，再到各工段车间，良好的共事氛围像一个个气圈，一环一环地连接在一起，上上下下形成强大合力，感染和激励着广大员工，为企业制定的近、中、远期目标而团结奋斗。

为报忧者排忧

郑广银常常叮嘱部下，我们是从事生产的，天天搞投入产出，产出要经受严酷的市场检验，来不得半点虚假。他要求下面喜少报，忧多提，报忧排优，企业才能兴旺。

1994年下半年，公司消防队参加市里的消防比武，由甲级队降到乙级队。

面对新上任的保卫处长，郑广银说，“报报忧吧，消防队担子重、责任

大，训练质量上不去，真遇上事就应付不了，光念喜歌会误大事的。”

保卫处长谈了人员老化、设备老化、训练器材不足等实际问题。郑广银明确表示，消防队的问题，保卫处自己解决不了的，公司解决。他指示有关部门，调整人员。派公司宣传部干事、33岁的刘刚和曾在部队任过连长的朱占友担任消防队指导员和队长。同时，筹资20多万元购置了新消防车，让老车退役。

这一来，为消防队排了忧。消防队借此抓整顿队伍，强化训练，并请上级有关部门的同志前来指导训练。很快，达到了甲级队规定的标准。

郑广银听到这一达标消息后，很有感触：“忧到患还有一段距离，但这个距离是直接的、明显的。忧生患的事故比比皆是。这几年，全国各地发生了数起火灾，物焚人亡，教训惨痛。其实，忧是客观存在的，易燃物堆积、安全通道狭小、缺乏消防设备，如果能够及早报忧排忧，很多事故都能避免。我们不能仅看生产怎样，效益多大，还要看怎样生产，在什么条件下生产，保持高度的忧患意识，才能使生产处于一种长期安全稳定的状态之中。《申鉴·杂言》中有语：‘进忠有三术：一曰防，二曰救，三曰戒。先其未然谓之防为上，救次之，戒为下’。这就把问题阐述得一清二楚。忠于职守有三忤态度：防、救、戒。但‘防’处于未形成灾祸阶段，是上上之策。否则，事故发生了，再去‘救’，去‘戒’，总之是悔之晚矣！”郑广银鼓励下属部门报忧的目的也在这里。

在郑广银看来，报喜不报忧，是一种顽症，也是一个思想意识问题。分析起来，有三种人不愿听忧，不愿报忧。一种是贪图享乐，好大喜功者。他们把目光只盯在成绩上，把时间消磨在颂祷里。报忧排忧是一种麻烦的事情，也非“盛世之象”，所以，竭力回避之。大跃进、“穷过渡”年代，明明“瓜菜代”，还喊着“提前进入共产主义”；用棍棒支撑起来，让人站在稻田上拍成大特写，刊在报纸上，自欺欺人。凡此种种，不形成问题才怪呢！另一种人是粉饰太平，显示政绩，为了晋升。这种人明明知道有忧有患，但却极力掩盖，瞒上压下，一旦目的达到，问题也就暴露无遗。再一种是缺乏责任心，工作马虎，做一天和尚撞一天钟。像寓言中的“寒号鸟”那样，“寒风冻死我，明天就搭窝”，结果，明天风和日丽，“搭窝”的思想跑到九霄云外。日复一日，终于冻饿而亡。以公司消防而言，早报忧，早谈困难，问题会提前解决，不至于落个降级的结果。好在敲响了警钟，没造成什么实际的损失。

坚决实行“一票否决”

天鹅化纤集团公司党委有“一票否决”制度，就是基层单位在计划生育、消防、防火、治安防范上出了重大事故的部门，不能参加先进单位的评比。

郑广银刚上任时，厂内一些部门、单位存在纪律涣散、管理不严、消防隐患较多的问题。他分析了方方面面，企业是重点防火单位，决定从禁烟抓起。这是一个牵涉数千人众的大难题，解决得好，全局管理将会呈现新的面貌。当然，有人对此持怀疑态度。

郑广银首先带头，戒掉了几十年吸烟的老习惯，然后是班子成员依次办理，如法炮制。在此基础上，公司召开中层干部大会，全厂总动员，并约法三章，发现在厂区吸烟者从重处罚。公司领导主动聘请职工代表进行“执法

检查”，发现公司领导吸烟，一次罚款 300 元。

一次，原保定市市长周德满来厂，进了会议室，坐下便掏出烟来要抽。郑广银毫不犹豫他说：“市长同志，我们已经在厂内全面禁止吸烟了，您看连烟灰缸也没有。”

市长一听，连忙收起烟，说：“很好，我支持，我落实。”后来，据这件事写成的特写《市长同志，请不要吸烟》发表在 1992 年 7 月 3 日《经济日报》头版头条。

员工们说，看来老郑是动真格的了。市长的烟都不准吸，咱们吸岂不自找没趣。当然，也有人偷着吸，有的还因此出了火警。郑广银说，一项纪律颁布了，就要执行。不执行，纪律就是一纸空文。当年马谡立下军令状，丢了街亭，许多人为他求情，即便刘备也心有不忍，诸葛亮照样挥泪斩了他。军中无戏言。令不行，禁不止，如何统帅三军，克敌制胜！在市场经济条件下，企业又如何能在激烈的商战中站得住脚？

有一个分厂，全年生产任务超额完成，经济效益很好，单位领导班子也很团结，就是因为个别人违章在办公室吸烟引起办公室内的文件柜、办公桌起火。郑广银支持评比小组行使一票否决，把这个单位从先进集体名单上拉了下来。

郑广银当场强调：这几年，国内一些企业因火成灾，物毁人亡造成的损失触目惊心，还不足以引起我们的警觉？况且，化纤企业属重点防火单位，稍不留意，就会使我们为之奋斗的事业毁于一旦。古今交战，烧粮草，炸军火，不是有很多能征善战之师因此毁于困境而不战自溃吗？管理工作一定要严格，关键环节要严上加严。还有超计划生育、出刑事案件等，无不说明你思想政治工作不到家，或者不得法。让你评了先进，岂不是客观上鼓励你继续这样做么？

会上，郑广银进一步表明了自己的态度：“一票否决”只是一种方法，目的在于引起你们的注意，把隐患、问题处理了、解决了，各项指标上去了，下一次依然可以评先争优。如果你失个“街亭”，他失个“街亭”，刘备和诸葛亮还怎么打江山？办企业也是如此，要尽量减少尖误，大的失误必须杜绝。现在我们之所以还能坐在一起研究工作，是因为问题尚不严重，尚能弥补，否则，摘掉“乌纱”，还要进行党纪政纪和经济处罚，甚至还有追究刑事责任的可能。真到那份上，个人负责是一回事，给国家造成的损失又何以能弥补？因此，“一票否决”的制度，不能变！变了，我们的事业包括企业和员工利益就缺少保障。你们和员工工作时，也要态度鲜明，毫不动摇。要维护企业已经形成的从严管理的好风气！

在一次中层干部会议上，有关部门对一个生产部位存在的严重节故隐患摄了像，曝了光。个别人想不通，认为没有形成事故事实，注意防范就是了，无需小题大作。郑广银毫不客气：“形成事故就晚了！没有出事是你侥幸。凭侥幸过日子早晚要垮台。在这个问题上就要小题大作，并且要做深做细。”他责令有关单位和主管人员作出深刻检查，并限定时间进行整改。郑广银也为此“引火烧身”，认为自己检查督促不力，负有领导责任，免去当月奖金。

目前，“一票否决”仍在这个企业实施，并且已经成为企业员工的共识。

双向挂钩的创举

企业如何实现物质文明和精神文明双丰收？如何发挥党的组织和有关职能部门在生产经营中的积极作用？

郑广银提出：“业绩大家创，经验大家出，典型大家当”的口号。他在党委支持下制定并实行了党务活动、政治工作目标和生产经营、行政工作目标双向挂钩、双向考核、双向评比和双向奖惩的制度，调动了各级党组织“围绕经济抓党建，抓好党建促经济”的积极性，使得广大党员在生产经营中的模范作用大为加强。

组织纪检干部直接参与经营则是郑广银调动方方面面积极性的一个创举。企业采购大宗的材料、设备、备件等，郑广银都明确纪检、物资供应和使用单位三方人员组成小组，由纪委书记带队，对市场进行联合调查，不仅有效防止了可能出现的背后交易，加强了廉政建设，还为企业节约了大笔资金。通过采用这种方法，1993年，企业采购10000米电缆时，节约开支50万元；1994年在订购24个碱站罐时，节约开支60万元。

另外，郑广银全力倡导并支持党组织开展“共产党员奉献日”、评选“优秀共产党员”等活动，发挥分厂党总支、车间党支部、工段党小组在生产任务、质量达标等工作中的“战斗堡垒”作用，并把行政部门与党组织的意见放在同等重要的位置看待。他们提出并组织的“一个党员一面旗”活动，在全公司产生了巨大影响。加工分厂整理车间25位共产党员，个个过硬。她们有的带病坚持工作，有的克服照顾父母、孩子的困难，有的牺牲年休假、缩短产假，积极投身于企业的生产活动。在整理车间报表上，记录着1994年党员班组生产情况的数字：郭淑凤小组纺丝超产43.1吨；董梅花小组超产39.6吨；张彦楼小组超产39吨；王凤珍小组超产38吨。整理车间总计超产630.5吨，多创经济效益968.22万元。这无疑是一个惊人的数字。

郑广银和书记徐占山提议在全公司大力宣传她们的先进事迹，并且一一列入公司光荣榜，还把整理车间树为“样板车间”，号召全厂上上下下对照检查，深入学习。郑广银据此提议，凡是政治思想工作不得力并出现纰漏，或者党政不团结，完不成政治工作目标，车间、工段不能评先进，分厂领导不能当模范。这要作为个“硬杠杠”定下来。

郑广银和党政一班人认为，现在社会风气不好，论关系，讲金钱，成为“时髦的行为”。这必然波及到企业的生产经营活动。无论从企业利益着想，还是从爱护同志出发，都必须加强政治思想工作和党内监督。让纪检部门介入企业大宗交易，就是基于爱护企业、爱护同志这样两个目的。不然，个人一时把不住“砵”，栽了不算，还会给企业造成重大损失。再说，我们设立有关职能部门为什么？总不是摆样子，壮门面，应当让他们介入公务，参与重大生产经济活动。平时“马放南山”，出了问题再“拉出来遛遛”，为时已晚。不是有很多查不清、查不实，旷日持久的案例吗？其原因就在于有关职能部门，如纪检、监察部门，事先不了解，书中未介入，事后查已难。这种状态必须改变。

此外，我们是社会主义国有企业，是党的事业的一部分。党的组织健全，党员队伍庞大。发挥党员的模范带头作用，是题中应有之义。那种以为搞市场经济，就可以忽视党的建设、忽视政治思想工作的倾向，是极其错误的。从化纤厂的过去、现在和将来看，党员、党的组织在日常生产经营中，在关键时刻，其地位和作用是无法替代的。党员干部、党员职工本身就是一个精神追求和物质创造的结合体。职工不安心岗位不是好职工；党员职工不讲奉

献、混同于普通的老百姓，不是好党员。企业抓注党员优势，就能一带十，十带百，带活一大片，从而形成充满活力的企业形象。

所以，郑广银和公司一班人在研究下达经济指标的同时，也把党建要求融入其间，才有了整理车间“党员之星”光彩夺目，纪检干部走南闯北，其他各级党组织争先恐后、不甘落后的动人局面。

2.拍板与用人

拍板之艰

有记者采访郑广银，问他企业几年来利税以两位数递增，从决策者角度，体会最深的是什么？

郑广银回答：“把板拍在点子上。”

1994年底，国际市场人造丝疲软，是压价销售，搞薄利多销，还是增加库存，等待时机。郑广银分析认为，西方年底前因忙于过“圣诞节”，出现短期“冬眠”状态是正常现象，而国际人造丝产品结构调整，造成的品种、规格缺档现象，不久就会在买方市场暴露出来。因此，他果断决定增大库存量。年底压库约700吨，到1995年1月库存增至1500吨，超正常库存1000吨以上，占用资金6000多万元。当郑广银与员工阐述自己的见解时，少数人依然疑虑未除。到1995年2月上旬开始，国际市场价格开始反弹，到售出时，每吨由3.8万元涨到4.5万元，直到5.3万元。仅这一着，就净赚利润400万元。员工们眉飞色舞，无不叹服。

郑广银也在记者的一再追问下，讲了自己决策即把板拍到点子上的几个秘诀。

首先是吃透上面的。这包括邓小平建设有中国特色社会主义的理论、有关会议精神，政策文件及其变动调整情况。吃透了这些，就明确了总体方向。为此，1995年2月底，郑广银到中央党校学习两个多月，课课不落。不但掌握了政策精神、经济走势，还学会了一套结合实际，吃透政策的方法。

第二是摸清下面的。这包括员工思想、设备状况、产品质量、能耗物耗等。摸清的方法多种多样，有月、季、年生产情况分析；有周、旬生产计划调度；还有职工代表、技术能手、中层干部等座谈会，而下车间、进班组，更是他直接体察职工情绪和生产环节的重要手段和工作作风。

第三是明了外面的。这包括市场行情、各方信息以及客户心理、质量品种需求等等。他们还在全国各地及海外建立了信息网络，并跑部进厅或利用出国机会，让出国人员索取最新资料，使企业生产营销始终处于国内外市场高密度信息之中，减少了生产的盲目性，保持了产值、利税大幅度增长的势头。

第四是形成自己的。这就是综合以上情况，找出重点，集思广益，运筹帷幄，做出决策。怎样才叫吃透精神，不能靠说、靠喊，而要看是否真真切切地消化了。比如部、厅的精神，是在中央和省委总的工作方针指导下出台的。中央重要会议提出的某项政策的调整，必然影响一个时期的经济走势；而部厅制定的精神，对同行业不同类型的企业，施力的轻重大不相同。这就需要分析和研究，以便结合企业的实际，形成自己的优势，得到上级主管部门和有关方面的积极支持。再有，什么叫市场？市场是一个不大规则的时空概念。但你得以规则的行为，形成特点，形成自我。这样，市场才会在不规则中认定你，并给你以信心和宠爱。所谓市场不规则，即包括主客体的多元化，也包括市场外界情况的无序拉动。比如，美国突然对伊拉克实施军事行为和经济制裁，使得军火市场启动并倾斜，同时，也使得伊拉克的石油输出暂时中断，一些国家闹开了石油恐慌，于是石油价格弹势甚猛。这就告诉我们，从事市场经济，既要关顾暂时利益，又要坚持长线产品，不为一时的热

闹所动。伊拉克问题很快就要解决，中东和平进程也在加快，用不了多久，石油价格就要大幅回落。

第五是变成大家的。我拍了板，画了圈，付诸实施，还要靠各级管理干部和员工，靠宣传舆论让大家明了，靠制定诸多的细致的计划，然后从人力、物力、财力上，保证拍的板变成现实。企业是一个多功能的群体，上万人的队伍，各有所司，如何在一个重大决策上，统一意志，协调步伐，不是一件很容易的事。第一，要像部队作战一样，首先由参谋部讲明作战意图、作战部署和要求。第二，有关职能部门迅速行动，立即到位，进入临战状态。这时，要有一点理解的要执行，不理解的也要执行的精神。我们决策的认可概率100%不可能，达到80%以上就可以了。第三，涉及到某些人、某个部门，承担的责任可能偏重或偏轻些，有的打主攻，有的打策应，有的连外围也打不上，自然在经济利益上有些差异。这不要紧，可以制定另一套系统标准，对处于非战事状态的员工进行考核，以适当平衡利益分配。当然，互相攀比，争高赌低现象绝不允许存在。而要形成前方、后方都是战场，打好一仗，胜利属于大家的全局观念。

郑广银的“五的”原则，实际上是一种“内外功”兼修的至高境界。无论哪个企业，何方神圣，要想取得成功，拥有辉煌，概莫能外。“上面的”、“下面的”、“外面的”、“自己的”、“大家的”，这方方面面的问题，郑广银正在探讨和努力，以求自己的决策更加科学而高效。

没有相反的意见不决策

郑广银在处理关系企业命运的大事，如改换产品、大项技改、任用关键人物等时，都坚持广泛听取意见，不希望异口同声。因为众人对一个原本不熟悉的问题一接触便异口同声，肯定不正常。

郑广银欣赏明代张居正在所著《翰井为师相高公六十寿序》中所说的：“有所举措，不我贤愚，一因其人；有所可否，不我是非，一准于理。”意思是说，有举荐出来的人，不根据自己的主观好恶妄加评论，一律春其人的具体情况；有反映上来的意见，不用自己的成见妄加决断，一律拿理去衡量，看看是否合乎道理。他认为，张居正的这番话点中了要害。作为主要领导，缺乏民主作风，凡事独断专行，甚至对持有不同意见的同志说三道四，或打击报复，人家就不敢、也不肯说真话或陈述见解。另外，也要讲究方式方法，你在会下或会上已经表明态度，还能让人家说什么，怎么说？正确的态度应当是提出某一个具体问题或研究某项工作，事先认真听取同事的意见，会上广泛征求不同看法。既然是为了工作，为了事业，那就要舍得面子，放下架子，从善如流。如果私心太重，问题明摆着，某一个人不应该提，某一件事不当办，而你非提非办，并且要走程序，让大家表态赞成，只能使大家缄默不语，甚至养成阿谀奉承的作风，进而危害工作。

当然有一种倾向也需要注意，造成会议中异口同声的现象，肩时候是因为对情况不了解、不熟悉，又不能不表态，只有“好好好，是是是”。郑广银认为，这种责任也在主要领导。既然实行政务公开，研究什么问题都要事先打招呼，让班子成员有一个思想准备和调研过程。在占有大量一手材料和分析归纳之后，大家才会有发言权，发言也才会有针对性和建设性。否则，仓促议论，不是浮光掠影，就是不着边际，即使有异议，不过徒增口角摩擦

之弊。

天鹅化纤集团公司 7500 吨技改工程，需要引进设备，而设备可以在意大利、德国、瑞士、美国、英国等众多国外厂家选择，究竟用谁的好？郑广银召集班子成员和专家反复论证。各种资料事先交给专家和与会人员，让大家进行分析，充分讨论。他则坐在一旁静听，绝不打断大家的发言。

有一次，一位专家的意见在会上没有展开讲。郑广银便单独邀他到办公室，听他谈是言非，论利析弊。这位专家对资料吃得较透，对国外各厂家设备的优势、劣势一一进行了剖析，并对可能出现的问题、隐患，都作了明确的阐述。

最后，经党政联席会研究决定，采取集各家所长的办法，选中了意大利的纺丝机、瑞士的连浸和过滤机、美国的集散控制系统。郑广银认为，这样选购国外设备有一个最大的好处，就是打破垄断局面，使国外厂家处于相互竞争之中，有利于我们选择，也利于我们提高质量和跟踪服务水平。

在一次研究中层干部人选时，郑广银和多数班子成员赞成重用某一同志，主管人员提出异议，认为该同志工作有魄力，是块好料，但生产管理缺乏认真、细致的作风，造成一些事故隐患，建议谈一谈，再考查一段时间。郑广银当下没有拍板，并采纳意见，到基层进行了调查，确认所存在的问题。在与这位干部谈话中，郑广银既肯定了他的长处，又明确指出问题，其语重心长之情，使这位中层干部十分感动。之后，这位干部工作中大胆要求，深入细致，赢得一片赞扬。一年之后，公司再度研究他的使用问题时，大家一致通过。郑广银由此更加体会到不同意见的重要性。他说，如果当时不听同事的意见，把那位中层干部重用起来，只能助长那位中层干部的粗心大意，位置越重要危害也就越大。他进而认为，公司领导身不在一线，对情况不可能尽知尽晓，加之信息储存少，决策依据贫乏，就必须认真听取来自方方面面的意见，即使总体决策正确，在局部和细节问题以及具体实施中，也需要完善与修正。这就要坚定地依靠集体的智慧，格外看重相反的意见。否则，脸上不吃苦头，实践中也早晚要跌跟头。

永远把差距摆在前面

一个人，一个企业只有不断战胜和超越自我，才能立于不败之地。化纤厂在成绩面前未停步，组建了天鹅化纤集团公司，并在实施二期技改工程中超越自我，把产值、利税提高到一个新的层次、新的水平。企业规模也从国内大型，而成为国际屈指可数。但完整地实现和操作这个发展战略，还存在管理水平、运作方式以及思想、技术、质量、销售、节能降耗等种种不适应的问题。因此，郑广银向自己，也向企业中层管理干部和各级带“兵”的处室领导提出如下要求。

一、对所管工作、所管员工的要求要与公司总体工作、阶段性目标同步提出。公司的总体工作思路由公司主要领导提出，并经党政联席会确定后，下达到各分厂和机关处室。各分厂和各处室由于任务、职责、工作目标不尽相同，要各自制定自己的规划和保证措施，并对岗位、人员的分布、职责做到量化、细化，以便监督执行。只有各分厂、各处室圆满或超额完成各自的任務，全公司的工作才能有效推进。

二、准确、清楚地表达对本单位发展的具体要求。比如，纺丝分厂产量、

质量、要保多少，争多少，每月、每季指标怎样分解，实际每年可完成多少，或提高多少个百分点；对设备、技术的完好状况，保持到什么程度；在节能降耗上如何挖掘潜力，事故易发区、易发部位如何防范等等。再如，公司报纸、电视如何加大新闻宣传力度，一年推几个典型，抓哪些问题，过去存在哪些差距，如何为全公司争优创优活动加油鼓劲，要有个明确的目标和通盘考虑。以此类推，各部门、各单位都要如此办理。否则，公司将提出严厉批评并限期认真纠正。

三、把要求、指标告诉职工，使职工懂得怎样达到标准要求。职工是企业最重要的生产力，但这种生产力只有明确了方向、任务、指标，也就是说，进入一种有为有序状态，才能充分发挥作用。因此，各部门、各单位要通过建章立制、指标责任分解以及质量保证体系、奖惩等措施，激发职工尽职尽责和忘我的工作热情。

四、帮助指导所有班组、每一个员工都能实现标准和要求。分厂和各处室对班组、员工要均衡施力，人人平等，不使一个员工掉队，也不使一个班组自甘落后。为此，要善于发现问题，抓住思想苗头和关键环节，深入细致地开展思想政治工作，该排忧解难，该解铃解套，并利用典型引路、榜样垂范的方法，“抓两头带中间”，以多数促少数，保持班组和每一个员工的活力，奔赴振兴企业的同一个目标。

五、有弥补失误的方法，有使每一个员工完成任务的措施。人无完人，事无完事。尤其在社会化大生产条件下，工作效率提高，失误的紧急性和连带损失也显而易见。比如，如果主要原料棉短绒出了瑕疵，在投料生产上就会迅速形成人造丝高成本和低合格率问题，而削弱产品的竞争力，这就要严格管理。另外，要结合实际，调整工作力度，减少决策性失误，并善于从失误中找到规律性的东西，形成制度，警人省己。再以员工而论，文化素质、技术水平、反应能力等参差不齐，在生产上会表现出快慢优劣。这就需要区别一般和个别，想方设法使每一个员工的工作达到基本水准，像处理文化艺术那样，注重“普及与提高”的关系。

六、有全面检查工作的能力，有总结工作的能力，有指出差距的能力。检查总结工作，是各级领导的一项基本任务，要善于归纳分析，并抓住规律性的问题，或提炼教训，或形成经验，用以指导全局工作。全局有大、小之分。对公司来说，分厂、部室是局部，对自身来说，又是全局。所以，中层单位承上启下，所处位置十分重要。尤其对存在的问题和差距，中层干部应当比公司领导了解得更清楚，掌握得更细致。因此，在制定对策上要形成权威性，既不能骄上，也不能骄下。对上汇报，形势大好；对下讲话，一片祥和。是一种极不负责任的态度。正确的态度应当是：成绩谈够，问题谈透，并在一个个问题的处理和解决中，寻求新的提高，新的进步。

领导要让工人放心

企业领导要做到让员工放心，员工才能尽职尽责，努力工作。否则，人心涣散，任何事情都难以办成。

天鹅化纤集团是大型国有企业，工人是企业的主人，企业领导只是代表国家和职工进行经营管理。当然，作为企业法人代表，有权在职责范围内进行决策拍板。在这种情况下，如何使工人放心？郑广银不满足于自上而下的

发布命令，而是采取自下而上的建议决策方针。遇有重大的决策或重要问题需要处理，先把想法、把问题交到下面，由员工们说长道短，评头论足，然后由各部门把意见汇总起来，再由公司办公室分类整理，交总经理办公会或行政党委联席会分析研究，做出决策。比如，公司二期技改工程引进设备需用几千万美元，事先在员工中尤其是在工程技术人员中广泛咨询，并把引进的意义、目的、资金的使用等，一一向员工说明，还请职工代表大会进行论证。这就保证了决策的透明度和群众性。郑广银说，既然是为企业谋发展，为员工绘未来，那就应当明明白白告诉员工，大伙辛辛苦苦挣来的血汗钱，不能你说怎么花就怎么花，要让大家感到应该花，花得值。敢不敢这样做，能不能认真听取群众意见，是对领导素质的基本考验。天鹅化纤集团近五年职工提合理化建议 5000 多条，70%以上被全部和部分采用，其中技改闪蒸一项合理化建议就节约费用约 300 万元。对采纳的合理化建议，根据节省或增创效益的情况，给以数百、上千或更多的奖励。这就使公司的言路始终处于敞开状态，有的员工找郑广银或其他领导谈意见，提建议，就像说家里的事情那么自然。

郑广银还常把老干部请到厂里，专门听他们对工作的批评和看法。这些老干部对生活区安全问题有意见，郑广银立即责成有关部门从人力、物力上加以强化。不久，老干部们对郑广银说：“问题解决了，挺好。”公司生活区的 4300 多户居民，分住在建设北路东西两侧，高峰时一小时几百辆车南来北往，给上下班职工和子女上学带来很多不便，几次与上级有关部门联系均未解决。郑广银指示公司有关部门专派两名懂交通法规的同志，着上交警服装，一日六次在上下班高峰的路口疏导车辆行人。车不堵了，行人也安全了，工人们高兴，写信给市政府。市政府派公安局交通队检查，并开了现场会当场给予肯定。郑广银说，这类的事你一辈子也许解决不完，但你知道了，有能力，你就该尽全力去解决。

1993 年，企业的一个分厂拆除，设备设施和一些旧器材需处理掉，几十家集体、个体纷纷找上门来。郑广银说，摸清情况，掌握行情，贴出公告，公开拍卖，几十家欲买者的竞价抬价，使这些物资卖了一个好价钱。原来一些拭目以待看猫腻的工人都说，这样我们就放心了。而选定企业技改、基建工程项目的施工单位，郑广银又总是让有关领导、有关部门出以公心地公开调查、选拔，出以公心地向上级主管部门汇报，借以选出、确定施工质量好、进度快、费用合理的建筑施工单位，有的施工单位想上门个别同郑广银谈谈，他就说：我们有主管部门，你们去找他们。有的暗示点什么东西，他说：摆不到桌面上的，别到天鹅公司谈……就这样，八九亿费用的几个大工程，进展得顺顺利利，无一出现说不清项目。

郑广银说，金钱、名誉是身外之物，而为天鹅化纤集团奋斗的事业是永存的。是为了满足一己贪念，牺牲偌大的事业，也包括自己，还是为了事业而摒弃一己之私，这确是一个严峻的考验。“上可对党、对天，下可对员工、对良心”，这是郑广银始终不渝的信念。他所以敢把任何心思、任何谋划亮给员工，就在于他的心底无私。员工们之所以对公司的决策、谋划给以热情关注，也在于他们对公司领导的信赖和支持。这种信赖来自点点滴滴的观察，来自一次次审计的结果，来自自力更生、勤俭节约的实际工作，来自一丝不苟地按程序办事的工作作风。有了这种信赖，员工们看到了希望，感到了为自己而劳动的快乐。这就是天鹅化纤集团产品好，员工人心齐，设备完好率、

利用率高的奥秘所在。

领导对员工放心，员工对领导放心，其结果必然是互相信任，各司其职，以最好的产品，最好的业绩，共赴企业辉煌的目标。

让管理干部不讲“论关系”

郑广银经常对身边的人讲，当干部就要干。论关系，走后门，拽裙带，不是正派作风，他十分推崇历史上的贤明人士。他记得两副对联。一副是清代曾任晋州州官的陈景登悬于衙门大厅的对联：头上有青天，作事须循天理；眼前皆瘠地，存心不刮地皮。另一副是清代无锡县令武承漠悬于大堂的对联：人人论功名，功有实功，名有实名，存一点掩耳盗铃之心，终为无益；官官称父母，父必真父，母必真母，做几件悬羊卖狗的假事，总不相干。

当然，这只是封建士大夫表明为官心迹的堂皇之作。真正为民谋利，公正无私，不仅在封建时代，就是在现今社会也十分不易。这是因为，我们这个民族，历史久远，一些封建主义糟粕并没有因推翻了封建王朝而灰飞烟灭，加上长期的闭关锁国，土生土长的旧思想、旧观念根深蒂固。没有一点牺牲精神，没有一种敢于和落后习俗宣战的决心，什么事情也干不成。

所以，郑广银和公司一班人始终把树立干部的正风正气，放在干部管理的重要位置，遇有机会，便大讲特讲。公司有近千名管理干部，大家做出了成绩，都希望得到认可，得到客观评价。郑广银说，我们应当为管理干部创造这样一种氛围，即让大家放开手脚，目不斜视，全身心地投入工作，只知干事业，不去论关系。

毛泽东同志早在 50 年代就以“三国”为例，论述过干部问题，他说：“看这本书，不但要看战争，而且要看组织。你们北方人——刘备、关羽、张飞、赵云、诸葛亮，组织了一个班子南下，到了四川，同地方干部一起建立起了一个很好的根据地”。企业，特别是国有大企业，更是如此。天鹅集团的干部，来自十几个省、市、自治区，有土生土长的，有大专院校毕业的，有部队转业干部……谁个优良，谁个平庸，谁个可上，谁个当下，都由组织考核其品行、成绩决定。三年来，郑广银同党委一起组成考核组，对公司中层干部进行了三次大规模全面考核，对每个人都写出操行评语，提出升、降、免、撤的具体意见。一位自称和郑广银根“铁”的干部，工作中出现了不少不该发生的问题，郑广银通过正常手续，依旧免了他的职。郑广银说，我在化纤 30 多年，要说对干部没有熟一些和生一些，接触多一些和少一些的区别，这不实际。但是，无论亲和疏，无论是半路来的，还是企业土生土长的，都要一视同仁，否则，就不能团结共事，就不能成就事业。

在进一步阐述自己的思想时，郑广银强调有三个问题需要认真把握。一是领导干部要严以律己，做出表率。靠组织去考核调整干部是一个重要的原则。调整的是否得当，或者说，被撤、被免的干部是否服气，就看你领导干部做得如何。一方面，你去批评人家，撤换人家，一方面，你自己却行得邪，做得差，不按要求自己那样要求自己，最终会闹得怨声载道。还是陈景登的对联说得好，“头上有青天，作事须循天理”。领导干部头上的“青天”就是党的路线、方针、政策，就是党纪国法，就是人民和企业的利益，你不去遵循这样的“天理”，存心“刮地皮”，或者“悬羊卖狗”，就会遭到干部职工的反对，你做出来的决定，也不会代表广大员工，做到公正不欺。二是

鼓励干部求实功，论实名。因为调整干部不是目的，目的是推动工作，发展企业，发挥干部的聪明才智。像当年的高休那样，因为踢得一脚好球，并善阿谀献媚，便被皇上授以重柄，是一种极不正常、极端有害的行为。干部要养成一种正气，不为荣耀所牵制，不为权势所畏惧，不为贪念所左右。堂堂正正做人，老老实实干事。要经得住困难和挫折的压力，锻炼成为坚定、坚强的人。这样的人，最终不会吃亏。三是领导干部对待下属要公正、公平，具有洞察、分辨能力，还要对说情风、裙带风、枕边风等等“关系风”看得清，顶得住。他一张条子，一个电话，或者走一个程序，便能升迁或避过处罚，人家为什么要老老实实地干，你让人家目不斜视，就要有让人家目不斜视的条件。路边涧旁能摘到花草果实，人家为什么非要爬到山顶去领略风光；你让人家放开手脚，却又不时地给人家穿“小鞋”、戴“手铐”，人家的手脚怎么放开？所以，郑广银不止一次地强调我们不让人家论关系，自己就要真心实意支持人家干工作，同时，还要敢于为人家撑腰，顶住来自各方面的影响和干扰。

当然，还有一个“内举不避亲，外举不避仇”的问题，既不能因为保住自己的位置，而媚下、媚仇（对自己有不正确意见者），也不能因正常的工作关系，而委屈同志。在这方面也要有勇气，有魄力。不然，照样会造成压抑人才、贻误工作的问题。

另外，我们处在社会这个大环境之中，没有关系是不可能的。对外，有社会关系、朋友关系、隶属关系、业务关系等；对内，有上下级关系、同事关系等。我们把这些关系当作资源利用起来，以加快工作进程和事业发展，无可非议。但要防止媚俗现象。通过关系，我们某些事情办得快，办得好，办得顺利，用合情合理的方式，给以道义、精神或物质上的感谢，是应该的，但不允许内部人员节外生枝。因为这类关系处理得不好，照样会使干部管理等问题陷入窘境。

3. 一个管字学问大

只管自己该管的

一个企业，特别是像保定天鹅公司这样的大企业，领导者应当把主要精力放在哪里？应当重点管些什么？

这是一个单位主管常年遇到的问题，是一个老问题，但又是必须面对、必须时时加以解决的常新的问题。

天鹅化纤集团有 8000 名在职员工，2700 名离退休人员，700 名集体工，几十个中层部门和单位，管什么？怎么管？郑广银始终保持着清醒的头脑：“我浑身是铁，也只打一百多斤钉。设了部门，就要管事；聘任了各级领导，就要让他们负责。我个人，只管我该管的，我不会也不能样样都管，面面都抓。如果那样，我是什么也抓不住的，而化纤集团也不会有今天。”

当年，楚汉相争，百端待举。作为汉王的刘邦却有条不紊，摆布有方；管粮草后勤的有萧何，管参谋运筹的有张良，管领兵打仗的有韩信。为启用韩信，他还特意筑台拜将，授“大将军”印，而使汉军重振声威，有一次韩信笑问刘邦：“我会将兵，陛下会什么？”刘邦哈哈一笑：“你会将兵，我会将将啊。”韩信叹服而退。当然也有领导如诸葛亮者，事必躬亲，甘苦备尝。但假如刘皇叔也如此办理，岂不枉废了偌多贤才。

郑广银喜欢笑谈这些历史故事，比喻今天的企业管理：“虽然新时代不再有‘君臣关系’，但办企业与打江山道理相同。只有任人唯贤，各司其职，调动属下的积极性才能使事业有成。所以，在管什么，怎么管的问题上，第一就是抓‘将’。一级是公司的副职，一级是中层主管。首先是抓干部的任免使用。这是至关重要的，识人不准，察人不明，后患无穷。只有把那些德才兼备而又能独挡一面的人，选拔到领导岗位上来，才能服众，也才能开创工作新局面。我认为，领导用人有三忌。一忌偏心，只用亲近自己的人；二忌粗心，不调查，不摸底，便糊里糊涂把人用起来；三忌妒心，明明是可用、可造之才，却担心能不能降得住，管得了，甚至超越了自己怎么办？这种不顾大局，把企业当成一己家私的心态最是要不得。其次是干部的日常管理。既然提拔使用起来，就要放手让他们去干。对他们的好思路、好点子要及时肯定和支持；对他们分管工作的完成落实情况，要准确掌握，加强指导和督查。同时，对他们在工作中表现出来的缺点错误，也要敢于批评，善于管理。我和书记徐占山每年都要共同或分别与副职和中层干部轮流谈话，交流思想，研究工作，实行面对面的‘传帮带’。尤其在生活会上，更是知无不言、言无不尽，保持了干部和工作之间的统一、协调，团结奋进。使用管理好干部，就像砌筑了牢固的梁柱，企业的大厦就坚不可摧。

“第二就是抓营销。一出一进，事关企业的生命。原料价格、质量把不住，就会大幅度提高成本，降低效益，同时也会使产品的合格率失去前提保证。而产品的质量、价格及市场情况，又关系企业盈亏成败，不了解，不掌握，会葬送企业前程。所以，我们十分关注企业的投入产出和经济运行质量。要求问题该堵在哪一关的，必须堵住，堵不住流入下一个环节，下一个环节没有发现，实行‘连坐法’；上一关从重，下一环节也逃不掉，一律给予经济处罚，严重的处以党纪政纪。要想方设法改变粗放状态，力促集约经营。管理要细要严，一滴油、一颗钉、一络丝不该废弃的，都必须收拢、利用起

来。我在中层干部会议上再三强调，不要以为手指缝流下的不是钱，不要以为买高一点，卖低一点微不足道，我们这么大的企业，这么多员工，集中起来就可能造成几十上百万元的损失。大家要学会精打细算，也要善于理财、理物、理人，不然，我们这么个大摊子承受不起。

“第三是抓机制，抓规划。一个好机制，一个好规划，是企业发展的两个要害问题。大到国家、小至家庭也都如此。好机制的标准虽然各有不同，但高效、高能却是一致的。结合企业实际，天鹅化纤集团实行董事长总经理负责下的副总经理、党政领导分工合作，并把所负责任、近远期经济指数等捆在一起，与各分厂、处室订立责任书，确保政令畅通和总体目标的实现。好规划，就是谋划企业远景，考虑企业长远发展。目前天鹅化纤集团谋划的‘九五’规划，已描绘出了到2000年实现产值30亿元、利税7亿元的蓝图，设计了逐年、逐阶段实现的分期目标和各项实施措施。

“第四是收集信息，分析信息，适时地根据信息做好决策。天鹅公司在全国重点销售地区都设有信息员，在香港、日本、韩国等地也有自己的信息网络，连通国际市场。有的信息直接反馈给我，有的反馈给有关部门，经过分类、筛选再交给我，以及时调整品种、产量和库存比例，使生产与市场紧密对接，减少和避免生产调度上的盲目性，保持企业对市场的适应能力和主动出击势头。”……

以上四方面，表现了郑广银的自我定位意识。而这种定位，又影响着天鹅公司的其他干部，使他们在各自的岗位上，恪尽职守，自加压力，努力寻求所负工作的创新性和突破性，形成了全公司稳定有序而又充满活力的良好局面。

不要事事当“一把手”

郑广银担任天鹅化纤集团有限公司董事长兼总经理，是企业的一把手。但他却时时告诫自己不要事事都当一把手。一把手有决策、干部任免等多种权力，同时，也负有重大责任。

所以，很苦，很累。只有把大家的积极性调动起来，才能形成人人奋进、个个负责的局面。

他认为，不要事事当一把手，就是让别人有说了算的机会。这既可以让部属发挥作用，也可以达到心理平衡，自己还可以得到适当的宽解。比如，公司副职在分管的工作上就是一把手，就有按分工要求单独处理事务的权力，在职责范围内做出决策，就具有一把手的权威性。为此，郑广银掌握三点原则，一是副职责任范围内已经决定了的事情，坚决支持，即使有偏差，也不予推翻，而由副职自己去修正。因为偏差只要不是出于有意，一经发觉，副职就会感到不安，就会采取措施加以补救，这时你过多地指责，或者出面干涉，副职会很难堪，而在下一项工作中就会表现出左盼右顾，畏缩不前。甚至还会导致另一种倾向，反正好坏总是有人兜着，有人出面，错就错了吧，这就十分有害了。二是公司研究工作，无论产、供、销，还是人事问题，先由主管的副职介绍情况，表明态度，拿出意见。因为，副职作为分管领导应当成为所管工作的行家和知情人。他们的意见往往集中了对情况的熟悉和分析，能够抓住要害，提出真知灼见。郑广银认为那种不负责任，是非不清，优劣不明，敷衍塞责的人是不配担任公司副职这样较高职务的。三是不能越

级上访，除涉及公司全局的问题，可以直接找总经理反映外，局部问题或者完全可以在副职那里得到解决的，一律不准越过去。否则，就会挫伤副职的积极性，还会在班子内部产生分歧和摩擦。副职解决不了或处置不当、不公，才可以由一把手根据情况做出决断。

分厂厂长就是分厂的一把手。郑广银到分厂检查工作，听取汇报，或参加分厂会议，都以与会者或参与人身份出现。主角由分厂厂长唱。即使分厂在理解公司意图上有距离，有偏差，也只是会后或私下找分厂厂长谈，使其在实际工作中加以注意和改进。他从不欣赏“官大一级压死人”那种官僚主义作风，下车伊始，便哇啦哇啦发议论的，那种早被毛主席批评过的现象。郑广银说，权威不是争来的，压来的，是靠正确决策换来的，是从尊重别人中实现的。他到基层搞调研，分厂厂长没时间就不陪，该开的会照样开。分厂厂长和他本人都感到互不影响，轻松自如。

当然，郑广银不要事事当一把手的观点，还体现在家庭中。由于公司事务繁多，他很少在家，有时外出十天半月不进家门。老伴和孙子时有抱怨。当然，更多的是牵挂和惦念。为此，郑广银一有机会，便要补偿。补偿的方法，主要就是不当“一把手”，维护老伴的家庭“领导”地位，然后是孙子说了算。他自己甘居第三、第四，或者干脆当好服务员。有时动手炒几个菜，有时给孙子讲故事，有时听老伴善意的嗔怪而哈哈一笑。他说，天伦之乐连着我的事业。一次到北京同外商谈判进口棉短绒，经过激烈而富有诚意的洽谈，双方达成了协议。同外商共进午餐后，随从以为几天的紧张，老郑该好好休息一下了，但郑广银却叫人一起去王府井妇女儿童用品商店，而且径直奔向玩具专柜，认真挑选了一只毛绒绒的小跳动狗，一把玩具手枪。他说：“这是给两个孙子的。工作太忙，时间太紧，欠家人的太多了，给孙子买个玩具，也算是一种补偿吧！”没有时间和孙子一起玩，但外出时，他总要问问他们对爷爷有什么要求，老伴有什么“指示”。这不，两件玩具之后，还有一个书包要买。紧张工作之后，他觉得干这事不是增加负担，而是一种放松，一种乐趣，一种欣慰。

回到家里，看到孙子们高兴地接过小礼品时，他再累，再紧张，心里也高兴。因为隔代人都能理解，他就没有了后顾之忧，工作的风帆就会鼓得更满，全身心投入企业就更有力量。

郑广银认为，家事、国事、企业的事，情况有别，道理相通。事事都是一个人说了算，处处都显出自己高明，设置那么多部门干什么？要那么多办事员干什么？况且，一个人的精力、能力毕竟是有限的，论技术，你不会高于专家；论了解情况，你比不上基层的同志；论处理家务，你更不如女人细心。所以，与其端着架子自己难受，不如放下架子找准角色。你也会在各种角色的串演中，学会做普通的人，普通的亨，而使自己生活得更充实，更真切，更富有质量。

“死棋”下活靠管理

向企业内部管理要效益，这是企业永恒的话题，也是郑广银始终扭住不放的问题。

1995年初，化纤生产面临原材料价格大幅上涨的严峻考验，重要原料棉短绒由上年同期2000多元一吨，一下子涨到6000元。原材料价格大幅涨，

效益还要大幅增，一道大难题摆在企业和郑广银面前。郑广银认为，虽然原材料价格涨势之猛，为企业所始料不及，但随着原材料市场逐渐放开和买方市场的拉动，原材料价格，尤其是棉短绒价格，暂时不会处于平稳状态，涨价是总的趋势。作为企业，应当有这种思想准备。同时，还应当看到，原材料价格上涨，必然会拉动产品价格上扬。这种上扬大致与原材料的上涨保持同步，但人造丝尚不是终极产品，所以上扬的幅度未必和原材料涨价的幅度相一致。这样，要实现理想的经济效益，就需要企业强化管理，堵塞漏洞，由粗放管理向集约管理大步迈进。

他举了很多粗放管理的例子，比如大手大脚，造成水、电、能源的浪费；成本核算与操作存在较大差距，规定的指数到位率低；各种基本建设、基本开支存有控制不严的问题，消耗过大等等。这就很难把原材料涨价部分消化在企业内部，而是以提高产品价格为手段，把涨价包袱甩给客户，如客户不买帐，你就是死路一条。我们很多企业之所以歇业、倒闭，在很大程度上就是因为没有走出这种困境。

郑广银和班子成员反复研究之后，在全公司范围内推出一系列深化管理措施和增产节约活动。首先是把住降耗降成本的源头即原材料的进货，他要求货比三家，要求供销部门组织人力对市场进行充分调研。一方面，以自己的产品与市场同类产品比质量，比价格，比售中、售后服务，保持产品的旺销势头。另一方面，打开眼界，把采购触角伸向全国市场，对包括棉短绒在内的十几种主要原材料产地、货源等情况摸清弄明，并严把质量关、计量关。尤其棉短绒，用量大，来路广，要有统一规范的标准，不允许缺斤短两和以次充好的问题发生。作为使用和检验环节的库房、车间，发现问题，追究采购人员和主管部门的责任；库房、车间必须做到量入为出，物尽其用。在月、季度成本核算中，哪个环节因计量不严，造成损失，重罚哪个环节；相反，哪个环节对材料的保管、使用克勤克俭，重奖哪个环节，以把涨价因素通过各个环节的高效运转消化掉。郑广银把这种从采购、保管到生产一路把关的一系列措施，称之为原材料的“保值运作”。其次是减少中间环节，重点原材料从厂家直接进货。比如焊管，从厂家进比在本市进每吨低 250 元。一次进货 70 吨，就少支出 17500 元。

1995 年 8 项采购任务共节省款额 145762 元。三是可直发工地的原材料，坚决杜绝二次倒运。

1995 年 1~7 月水泥直发 6000 吨，一吨省 12.5 元，共省 75000 元；直发钢材 5000 吨，节约 150000 余元；直发木材 1375 立方米，节省 20625 元。

郑广银十分推崇美国著名管理大师李·亚科卡的“以人为本”的管理思想。企业成功的关键在于人，在于那些富有激情和敬业精神的管理人才。如果说企业的关键在人的话，企业管理的关键又是什么呢？亚科卡的回答是：“管理就是发动其他人去工作。”郑广银认为，企业的管理人员既是决策者，又是发动者。要使一项工作运转起来，发动就是一切。一个人可能能干两个人的工作，但不能变成两个人。与此相反的是，上一级要善于鼓动下一级的人去干，由他再去鼓动其他的人去干。这应当是一个“主”字结构，每一层次都有一批人在干，而同时又把工作意图传达给下一层次。各层次各环节组合在一起，就形成了企业的“主人”力量。

郑广银的这种管理思想和方法，在公司和各分厂、共青团、工会组织的增产节约和技术练兵活动中，得到充分显现。郑广银认为，按部就班，从严

管理，能够保持生产稳定，杜绝浪费，使“原材料保值运行”，但相对而言，这只是静态的、守成式的方法，而要在现有基础上大幅度地做到增产节约，必须在提高员工技术素质和技术革新上下功夫。这是一个“变量”，可使某个局部和整体效应发生显著变化。于是，在他和公司的倡议下，由公司工会、共青团发起的技术练兵和技术革新活动普遍展开。1995年底，评出技术标兵200多人，技术革新项目100多个。原材料利用率、单位时间产量、质量得到显著提高，而技术革新所产生的经济效益就达200多万元。

郑广银说，管理的目的，是根据企业目标的要求规范员工的行为，但如无员工创造性和积极性的充分发挥，则这种管理是静止的、呆板的、低层次的。所以，他强调动、静结合，以静保持管理的稳定性，以动促进管理向高层次发展。1995年天鹅化纤集团公司实现利税1.73亿元，企业发展近40年的最好成绩。这正是天鹅化纤集团走活“棋局”，遇险不惊的根本所在。

管理的最高境界是真善美

任何事情都有它能够或者力求达到的境界。所谓境界就是一种程度，一种水准。李白、东坡作诗，追求“大江东去”气概；鲁迅写《阿Q正传》，力求刻画出“精神胜利法”

以及国民的劣根性；陈景润以人魔式的钻研，破解“哥德巴赫猜想”，而闯入世界数学的神圣殿堂。作为企业管理，它要达到的程度又是什么？

郑广银认为，企业管理的最高境界就是真善美。一次，他听到这样一个情况：加工分厂一个有32名女工的生产小组，全年生产任务在几十个小组中完成得最好，劳动纪律最好，团结协作最好，全组没有一个因为违纪违章受过处罚，没有一个因质量问题扣过分。郑广银很感兴趣，便深问原因。一位女工向他说了这样一件事：一位女工早班迟到5分钟，迟到了按规定扣5元钱。组长问明了原因却一分没扣，还把她分到最轻的工种去打袜套。原来，这位女工的孩子头一天晚上发高烧，她伺候打针输液一夜，第二天早上把孩子交给婆婆，饭没吃就往厂里赶，半路上自行车还被人撞了。组长说，了解了这样的前因后果，处罚她，于心不忍，于人不仁。采取了正确的办法，迟到的女工内心感激不说，小组所有女工耳闻目睹，也“山呼万岁”。

郑广银对许多干部说，如果说过去有谁不懂管理的最高境界是真善美，这位组长处理组员迟到的过程，便是典型的事例。他分析道，过去的封建士大夫讲究“驭人之术”，实际上是玩弄权术，施展心机，把人控制在掌握之中。这种东西因为不是光明正大的，只能得逞于一时，最终连自己也玩进去。我们共产党人也讲对人的管理，并且提出向管理要效益。但其真谛是：真、善、美。所谓真，首先要做到实事求是，了解真实情况，其次是善于从实际出发，分析处理问题。像这位组长发现职工迟到，不是火冒三丈，而是问明原委，再根据实际情况给予合理决断。如果死板地、不分青红皂白地一律迟到就罚，效果会截然相反。所谓善，就是与人为善，心地善良。这个小组都是二三十岁的年轻女工，大多上有父母、下有孩子。同事有难，大家都有同情之心。组长善待一位因孩子生病又有可理解的原因而迟到的职工，就是善待了大家，因为再有谁遇到此类事情，照样会得到类似的关爱。这样，小组遇到困难，或接到什么紧急任务，大家会体谅、理解组长的难处，而团结一心，拼命工作。所谓美，就是情操高尚，不造作，不虚伪，以行云流水似的

风采，给人以健康向上的感染与激励。据了解，这位组长一向勇于奉献，上班早来，下班迟走，姐妹们班上、家里有困难，她都以替班、探望的方式，伸出友爱之手，而从不计较别人对自己如何，也从不要别人一定要和自己做的一样。对那位迟到职工的处理，就渗透了她善解人意、心胸豁达的特点。

郑广银说，与真善美对立的是假恶丑。在管理部属时，你不实事求是，上来就胡乱批评，以罚代教，或者装腔作势，玩弄心计，属下就不会服你；恶言恶语，简单粗暴，罚不当罚，奖不当奖，凭个人好恶、个人感情办事，属下就不会听你；要求别人做到的，你自己却从不遵守，或者台上说的呱呱叫，背地里争名逐利，甚至违法乱纪，属下就不会信你。不服、不听、不信，你的管理就是失败的，你本人也不具备管理素质和管理能力。那就应当从管理岗位上撤下来，寻找失落的“自我”，或扞自我去寻找出路。

管理是一门科学，也是一项十分繁杂的工作。有人说，当好了班组长、车间主任，就可以当好厂长、经理；在部队当好班、排长，是当好将军的基础。从某一个角度看，这话不无道理，因为越是基层，情况越复杂，员工素质也参差不齐，在如何处理管好个人与管理他人，如何处理违章与守纪，怎样才能做好后进的转化工作，怎样才能形成一个统一和谐的整体等问题上，确实十分棘手。郑广银在阐述了上述看法后，要求公司各级管理人员学一学那位组长，追求管理的最佳效果、最高境界。比如，奖励如何奖出积极性，处罚如何罚出积极性，教育如何教出积极性，等等。

4. 效益从哪里来

向精兵简政要效益

面对一个有 8000 多名员工的大型企业，人们常常以“人多势众”来形容。人多岗位多，创收面大，这是好事。总经理郑广银也以此为荣。但他同时认为，“人海战术”是粗放经营的特征，它所带来的各种负担和运作中的诸多不便，也显而易见。尤其科室林立，繁文褥节，十分令人头疼。

郑广银十分客观地分析这一问题：一方面是一岗多人，即在同一个岗位上，人员超编、拥挤；另一方面是因岗设人，即因人设岗，即因人员太多，无处可去，只好增设岗位，以安其身。这种情况的弊端是，一碗饭大家吃，落得大家不饥不饱；一碗汤自己喝，饱了只是汤的作用。由此就形成工作中的“半负荷”状态，而且互相牵制，影响了创造性和积极性的发挥。造成这种状况的原因，郑广银认为有三条：一是企业历史长，发展慢，老工人一退休，其子女便接班，而且一家几口、老少三代在厂的，多不胜数；二是年年接受大专、中技学生和复员转业军人以及其他调入人员，有的持有领导或领导部门的公函或便条，不办不行；三是企业效益比较稳定，调入的多，调出的少，员工只增不减。

当然，冗员问题是全国企业的通病，没有机会，没有决心，没有断然措施，万难解决。郑广银担任保定化纤厂厂长及后来天鹅化纤集团的总经理后，与领导班子几经研究，立意革除此弊。

首先是乘者厂改造、上二期技改工程之机，加强科学调配，所需定员，由老厂内部挖潜解决三分之二，另向社会招收三分之一。这样使老厂多余人员分流出来，进入新的岗位，既可以提高劳动生产率、增加企业效益，又可以减少开支、提高员工收入。

其次是减缩机关队伍，本着有利生产经营、保持精干高效的原则，公司和各分厂的机构，该合的合，该并的并，该撤的撤，机关人员减掉三分之一，一方面充实到力量薄弱的和新建的部门，如人员较紧的经销部、新建的进出口部等，另一方面派到新开车、开工的一线去，承担基层工作任务，积累基层工作经验，以备将来工段、车间、分厂、公司各级班子使用。

三是彻底行使国务院赋予企业的十四项权利，不该进的人一个不收，先发通报，无论谁批条子、说好话，一律不予受理。特殊情况需经公司党政联席会研究决定。个人无权承诺任何有关人员调出调入问题。对社会招工，实行公开、公平、公正的原则，以保证所招人员的良好素质。

郑广银把上述三项措施称为：“三板斧”。“三板斧”砍出三“多”效果：年轻员工学习业务、钻研技术的变多了，面对新的岗位和新的机遇，他们决心做新一代创业人，干劲和热情格外高涨；机关干部忙多了，由于机构削减，人员少了，工作相对浓缩，大多一身数职，整天忙的不亦乐乎，达到满负荷而自甘其乐；出主意，想办法，不磨不蹭、不推不诿的现象增多了。扯皮问题、懒惰依赖思想消失了。无论公司科室还是车间班组，岗位对号，责任到人，工作好坏皆有定量定质考核，只有开动脑筋，勤奋努力，别无他途。

郑广银深有感触他说：“无论什么事情，干就出效果，出生产力。公司精兵简政就是明证。不干，像毛主席所说的，半点马列主义也没有。”

坚持“四个围绕”

在市场经济条件下，启动和促进经济发展的杠杆主要不是计划，而是市场。既然是市场，就形成以价值规律为依存的买方特点。你生产的产品卖不出去，或因不对路，或因质量次，或因其他原由，其损失只有自己负担。这个负担如果不能及时卸掉，造成国家利税无望，资金沉淀，职工无饭吃，企业将会被压垮。相反，信息灵，产品好，市场需求大，企业就会产生丰厚的效益。“四个围绕”——科研围绕生产转，生产围绕经销转，经销围绕市场转，全厂围绕效益转——就是鉴于这种基本认识由郑广银明确提出来的。在实际操作中，应当实行“互相推导”。即，市场反馈经销，经销反馈生产，生产部门与科研单位根据反馈情况，决定产品的开发、改进或批量规模。这作为一种市场营销战略，既具有宏观指导作用，又具有微观实施意义。郑广银要求，处于每一环节的员工必须具有高度负责精神和迅速反应能力，并通过各环节的切实努力，使“四个围绕”高效运转，形成良性循环。

为此，总经理率先垂范，同技术人员一起对国外一些名牌人造丝进行认真研究，并对照自己产品找差距，明了自己产品与国外产品的差异所在，及时调整工序和技术指标，使产品既吸收了国外产品的优点，又形成了自己的特色，为打入国际市场夯实了产品质量基础。与此同时，公司果断成立了进出口部，调选精干力量，进入国际市场竞争的前沿阵地。不久，一份翔实的国际人造丝市场调查，摆在郑广银案头。其中，既有人造丝企业的分布、销售情况，也有对人造丝未来走势的准确预测，这就为公司取得进出口权后加大外销能力提供了依据。此外，负责国内市场经销任务的公司经销处也得到调整和充实。他们在原有的基础上，扩大关系和信息网络，及时捕捉国内厂家的生产经营情况和市场盈虚状况，并开发市场资源，在全国各地设立情报站或信息员，形成市场反馈的少层多面机制。

加大“四个围绕”实施力度，郑广银还提出一个耐人寻味的问题：企业经营谁作主、谁为大？并倡议在员工中展开讨论，讨论的结果与郑广银的认识相一致。企业经营由市场作主，由适销对路的产品作主；企业的“老大”不是董事长、总经理、党委书记，而是生产能力和规模效益。为此，郑广银强调，公司各层次、各单位，着力点都要集中到生产和效益上来。科研所在大力开发新产品，并在产品的质量、规格型号等问题上提供准确可靠的数据；生产指挥部门要及时调度，严格工艺操作规程，下达准确指令，使生产一线明了产品的规格、型号和质量要求；生产一线要恪尽职守，保证下达的任务和产品合格率的完成；经销人员要进入市场、了解市场、熟悉市场，成为连接企业内部和外部的关键环节。

郑广银提议，公司对处于科研、经销、生产环节的员工，包括管理干部进行督查和考评，严格奖惩，并试行上、下岗和待岗制度，以确保公司各项决策和经济目标的实现。对处于外围状态的人员，如公司机关处室和其他勤杂人员，一律量化指标，以“我为企业增加效益做了些什么”为主题，对照检查，随时校正自己的行为。

郑广银认为，企业就像一架大型机器，内部要有效运转，外部也要有保证条件。“四个围绕”就是内部运转、外部条件都要解决，奏响统一、协调、发展共鸣曲的五线谱。

常讲“旧闻”为敬业

在郑广银的脑子里，装着这样一则“旧闻”：1991年12月27日，瑞典九欧航空公司75号客机升空后，因遭云中冰块撞击引起爆炸起火，机长史蒂芬临危不乱，历尽艰难将飞机迫降，机上129人全部生还。满脸是血的史蒂芬被抬上直升机后，却要求绕客机飞一周，望着地上断成几截的飞机，他泪如雨下地感叹：她死了，但依然美丽……

温故而知新，可以为师矣。郑广银不止一次他讲这则旧闻，是因为他为史蒂芬大无畏的精神所感动，更为他珍爱客机以致泪如雨下的情感所折服。任何机器设备在运行中难免遇到这样那样的情况，但以什么样的态度去对待，却是一个关乎思想境界的问题。郑广银几乎在每次中层干部会上都讲如何爱护机器设备，并把这个问题同敬业爱岗、职业道德紧密联系在一起。

郑广银强调，机器设备（含零配件）作为企业的重要生产资料，起着使固定资产增值，为企业创造效益的作用。使用维护得好，可以高效运转；使用维护不利，不但会降低其寿命、还会为企业带来再投入的负担。古人云，工欲善其事，必先利其器。所以，要格外强调卫生清理、检修以及生产现场的整洁有序。一个工段、一个班组生产现场混乱，物品摆放庞杂，就难免发生错使错用的问题，也不可能对设备故障进行及时准确地排除，加之油渍遍地、尘土飞扬，机器设备就会藏污纳垢，而降低其利用率。

纺丝二分厂机件库井井有条，郑广银便组织各分厂到该库召开现场会，展示这个库保管员的敬业精神，望着井然有序的现场，摸着锃明瓦亮的机件，观摩者无不叹服。

郑广银对这位保管员的工作大加赞扬并把他的“一勤二细”作为企业材料器件的保管精神，在全公司推广。他说，如果都能像这位保管员说的、做的那样，我们的各项工作就会有一个全新的状态，就能形成良性循环，而使企业的经营素质迈上一个新的台阶。他由此推想到增产节约，节能降耗。涤纶分厂有个青工叫阎益宏，共产党员，几年来从空油桶里控出两吨多锭子油。如果每吨以3000元计算，就是近7000元；倘若职工都能在本岗视节俭为本分，那节约数字将是惊人的。郑广银和书记徐占山商议，经公司党委同意，授予阎益宏“优秀共产党员”的称号，并在全公司发出向阎益宏学习的号召。

郑广银是老纺丝出身，在技术员、工段长、分厂厂长岗位上干了30年。他熟悉每一个生产环节，也深知机器设备的重要性。在车间巡查，他发现有的职工操作不规范，有的使劲猛推猛拉防护窗致使玻璃震碎。他躬下身来，手把手地教，和风细雨他讲解操作要领，并指出操作不规范，形成习惯就不容易改正，也会损坏机件，进而影响产品质量。对个别职工的粗心大意、乱摔乱放，他在制止之后说：“纺丝设备如同战士手中的枪，打仗没有枪不行，有了枪，不好好使用保养也不行。当然，枪坏了可以换，但那要增加投资，况且，战斗在激烈进行中，换枪也来不及呀，你说后果怎样吧？”

郑广银在全公司倡导敬业爱岗、爱设备活动，使运转三十多年的一纺分厂纺丝机仍处于良好状态，工人们用50年代的设备纺出了具有90年代质量水平的产品。郑广银对此十分欣慰。他说：“我再三提及史蒂芬驾机着陆的事件，目的在于培养员工对企业财产的珍惜、爱护精神。作为危难中人，史蒂芬可以置客机于不顾，跳伞求生。但作为机长，作为忠于航空事业的人，

他希望将乘客和客机安全保存下来。这种甘冒生命危险、甘愿自我牺牲的精神，对于我们社会主义企业的员工，无疑是一笔宝贵的精神财富。但愿员工们理解这种苦心孤诣，为我们利用有限设备，创造高效益、高质量的企业行为，添一把火，助一份燃！”

第五章 翱翔征程

1. 规模经营绝不比名牌战略轻松

“天鹅”怎样才能展翅翱翔

郑广银欣赏天鹅。

无论在水中还是在空中，其他水禽的行动都不如天鹅快速。体态轻盈、形象可爱的天鹅，在蓝色的天空翱翔，在绿色的湖水中游弋，都会使人产生美的联想、发出快的赞叹……

可我们的“天鹅”呢？我们经过艰苦奋斗，精心创立，已然成为响名牌的“天鹅”呢？

在郑广银看来，实施名牌战略无疑是企业的“杀手锏”，但实现规模经营才能最终使企业摆脱徘徊的效益，跃入世界知名企业的行列。保定化纤厂作为一家老企业，生产标量为7500吨，即使开足开满、加班加点也不过10000吨左右。因此，扩大企业规模，实现规模效益，就成为天鹅人孜孜以求的梦想。当飞逝的时光，把“当家人”的担子压在郑广银肩头时，他意识到责任的重大。掰指头算一算，按惯例60岁退休的话，有效时间不过还有七八年。怎么办？是进，是退，还是维持现状？严峻的课题，不容回避地摆在他的面前。

他记得60年代初，自己曾经为这家一流的化纤企业欢欣鼓舞，深感自豪。那时他只是一个技术员，一个兵。如今全国几家化纤厂已不分彼此，规模、效益也只在伯仲之间。当年，朱德委员长题名的“天鹅”能不能实现再度腾飞，实现第二次创业，作为主帅的他，真是寝食不安。国内、国际市场的激烈竞争启示他，只有像50年代率先抢占化纤行业的制高点那样，通过二期技术改造的形式，把企业推向更大的规模，在国内乃至国际独领风骚，才能使“天鹅”展翅翱翔，立于不败之地。“活着干，死了算”，“生当为人杰、死亦为鬼雄”，他暗暗攥紧拳头：干！豁出去了！

然而，决心好下，困难重重。上一个与老厂同等规模的技改工程，需要几亿元资金。企业这些年上缴多，积累少，在职与不在职员工上万人，大家要吃饭，要勒紧腰带过日子。但只能勒到一定程度，否则就要“炸窝”，因为现在毕竟不是那个“瓜菜代”的年代了，社会风气和人们的心理承受力今非昔比。更现实、更直接的问题是，在他上任之前，企业“228”粘胶扩建工程已上马，而且是“七五”期间省里立的项目。这个工程不下马，企业的二期技术改造工程便无法立项。

宁肯丢乌纱，也下“228”

“228”有正式批文，有合资营业执照，并且273亩地已然买进，加上设计、论证等已投入630万元，400多名农村占地工也即将进厂。撤下这个项目就等于白扔了600多万元，农村占地工的协调也是一个棘手问题。最令人头疼的还是尊重不尊重现实，是继承发展还是过河拆桥等等的指责、议论。万一处理不好，冲撞了在职的上级领导，会不会罢官撤职？！那样，一切的计划、梦想都将付之东流。

几次党政联席会议意见不一，领导班子举棋不定。

看着老郑忧心忡忡的样子，老伴劝老郑道：“咱们什么也不求，只求平平安安。如果你感到为难，这厂长咱不干了。儿女都大了，也没有负担了，凭咱俩的退休金日子还过下去？……这些年，运动一茬接一茬，哪次不是先打出头鸟哇？现在虽然不搞运动了，谁敢保哪天不来一下？！”

亲朋好友也私下劝解：“老郑啊，工作搞好了是大家的，弄砸了可是你一个人的！何苦呢？”

郑广银铁了心，听不进去。他在新一轮党政联席会上分析道：“‘228’下马势在必行的原因有三，一是名义上是引资、合资建厂，实际上外商只以设备投入，加大了企业负债。二是自建没有资金来源。这个项目筹措两年，已经错过了最佳时期，久拖无益。三是设计方案中设备配置、规模产量等已不适应市场的发展，400名农村占地工也会给企业带来不适。”稍微停顿了一下，他的语调变得更加坚定：“鉴于上述原因，我主张‘228’立即下马！现在国家已经出台了新政策，根据企业厂房、设备等腐蚀、老化状况，国家提倡技术改造。这是国家提供给我们的一次良好机遇。至于我个人，我是一名共产党员，不能看着明摆的问题绕圈子而不敢正视。”乌纱帽，是职工和组织给的，随时可以拿去，我完全可以去于我高级工程师的工作。”

又是一番认真的讨论。话说明了，理摆清了，撤“228”的意见也就完全一致了。

开局大吉

方案定了。撤“228”的意见当然还是由他向省里说。不能说没有一点畏难情绪。他上任不久，跟省里的关系不熟，吃闭门羹怎么办？不同意怎么办？在皱了几皱眉头之后，执拗劲儿便上来了。古人讲“武死战，文死谏，”毕竟不是封建时代了，我就不信衙门高官气大。再说，我代表的是企业，握得是理，你握得虽说是权，但代表的也当然是群众利益……

去省城那天，他起得早早的，整肃衣冠，神情凝重，颇有点慷慨赴难的味道。岂料，事情办得异常顺利。

在省长办公室，叶连松省长热情地接待了他，并向他介绍了宋叔华副省长，叶省长说：“郑广银同志，保定化纤厂一是省内重点企业。有什么问题就请你敞开说吧！”郑广银悬着的心一下落了地。他有些激动地提出吊销“228”项目的请求，并陈述了他在党政联席会上所讲的几条理由。叶连松沉思片刻，问他吊销“228”后有什么打算。郑广银说：“我们想搞一个二期技改工程，采用国际最先进的技术设备，生产人造丝标量1万吨，使企业总产量翻一番，成为全球第一，产值可望突破20个亿。”“好。二期技改项目你们尽快搞出个可行性报告交过未。”叶连松说完，问宋叔华：“怎么样，可以定吗？”宋叔华点点头，就这样，仅仅40分钟，“228”项目被同意吊销。当然，让郑广银更加兴奋的，是二期技改工程引起了省长的重视。这个开局真是大吉大利！

苍天不负有心“鹅”

回到厂里，郑广银顾不得休息，立即召开党政联席会，通报情况，并把自己酝酿已久的二期技改工程概貌做了介绍。大家心潮澎湃，出现了少有的

群情激昂的气氛……

接下来是遣将调兵。企业、省里、部里的专家被请来了，一次次现场勘察，一次次论证会，把技改工程的每一个细节，每一个实施步骤，都搞得清清楚楚，明明白白。然后是起草可行性报告。郑广银的要求是：严谨，务实，高标准，高质量，确保一次性通过。

在此期间，郑广银马不停蹄地跑立项。市里同意了，跑省里、部里，再跑国家经贸委。郑广银的真诚和锲而不舍的精神，打动了一级级领导。

1992年12月4日，国家计委批准立项。当时，国家批准的粘胶技改工程全国只有两家。长丝项目是保定化纤厂，短丝项目是丹东化纤厂。以后粘胶长丝的技术改造项目，国家再没有批过。

郑广银最放不下心的是资金问题。按照概算，二期技改项目总投资投入为6.3307亿元人民币。这一串天文数字如何才能爬出纸面，成为看得见、摸得着的东西？郑广银被这庞大的数字压得几乎透不过气来。没有别的办法，国有企业的靠山是国家。当然，项目完成投产后，大量的税金也要交给国家。就是凭着这个简单而朴素的“理儿”，他一次次推开市长、省长的门，或慷慨陈词，或软磨硬泡，不达目的绝不罢休。有时跑到省城石家庄，省长去了邯郸，他就追到邯郸；去了承德，他就追到承德。功夫不负有心人，按照一位领导的话说，一是这个项目很有前景，是市里、省里关注的项目；二是郑广银是个干事业的人，人才难得。就这样，从省委书记、省长，到市委书记、市长都作了明确的批示，要求省市财政给予大力支持。省市财政共拿出了两个亿，占总投资的30%。郑广银又想方设法，找到了国家工商银行总行。在省部领导和各界朋友的撮合下，他有机会向总行主管领导陈述情况，描绘发展远景。终于，总行决定拨出外汇3000万美元和8000万人民币予以支持。两条宽大的资金渠道，给天鹅人带来了无限的生机。剩下的部分，郑广银号召开源节流，紧一紧腰带，自行筹集。

可靠的资金来源，无疑为可行性报告平添了实力。从占地。土建、公用工程、工艺主机，到环保设施等，可行性报告都作了完备而充实的设计与论证。专家的精辟意见悉数采纳。无怪国家经贸委审后认为，报告的设计和所选用的设备是国内外先进水平，符合国家产品上档次的要求。

1993年7月，国家计委正式批准了保定化纤厂关于二期技术改造项目的可行性报告。1993年12月工程破土，1994年7月18日主体开始建设。天鹅人以空前的热情和无与伦比的干劲，拉开了第二次创业的壮丽帷幕。

2. 达到世界先进水平的技改谈何容易

郑总的正确决策

列入国家“八五”计划的二期技改工程投产后，将使企业生产能力翻番，成为世界最大的粘胶长丝生产基地。这无疑是全国同行业最大的技改项目，可如何保证工作的最终结果达到世界先进水平？关键是采用 90 年代最先进的技术设备，这就需要认真考察，详细论证，还要坚持多、快、好、省的原则。考察分成两组，一组在国内，一组去国外。国内的好说，国外的谁去？郑广银进入了深沉的思索之中。出国考察一向被人视为美差，炙手可热。争着抢着不说，一些单位还把它作为平衡关系、优亲厚友的筹码。是头头们轮流坐桩，皆大欢喜；还是事业第一，注重实效？郑广银在两难之中，毅然选择了后者。他在党政联席会上，明确表态：考察组成员必须专业化，不在行的一个也不能去。考察组成员回厂后，要及时交出自己分工部分的考察报告，并对此负责到底。对于关键设备要重点考察，我亲自去。

事实证明，他的这一决策是正确的，连续浸压粉机引进两条 5000 吨生产线更适应生产需要，可有人出国考察后说国外只有万吨的，并已达成意向。当郑广银通过考察了解情况之后，果断进行了调整，并对有关人员提出了严肃的批评。他在一次会议上，意味深长他说，“我们有的同志，不是不懂业务，而是被外国人牵着鼻子走，为什么，起码是责任心太差。我们的项目投资这么大，企业自筹部分尚在落实中，节省每一块铜板，用最少的钱办最好的事，应当成为我们每一个人的责任。这才叫心系企业，这才能无愧良心。”

不是出国是奔命

为了考察国外连续纺丝机的生产质量情况，郑广银率队跑了 3 个国家。按随行人员的说法，那能叫出国？简直是奔命！郑广银生病在身，在飞机上头重脚轻，下了飞机就头疼呕吐，硬是用去疼片之类的药物撑着。贝加尔湖风景奇特，无缘结识。红场的壮阔，只是一擦而过。至于威尼斯的旖旎，更是不敢存丝毫奢望。所以，很多人都不愿随郑广银出差，结论是太抠、太苦。可谁又舍不得放弃与郑广银出差的机会？因为长见识，效率高。

正是这次出国考察，郑广银摸清了底数：发达国家不再发展人造丝工业，对其设备的研究投入较少，但只要有人订货，他们仍组织生产，因此，有诸多不稳定、不成熟之处。郑广银牢牢掌握了主动权：不是你大生产使用的设备我就是不买，而且还要货比三家，并与国内同类设备相比较。比如，南方一兄弟厂家，全套引进原液设备，在大黄机这个主件上吃了大苦头。实际上国产 2151 黄化机制胶质量、过滤性能都比国外的好，其重要部件“老成鼓”更堪称世界一流。所以，郑广银在考察分析了国内外设备技术的优劣之后，在党政联席会上确定了“主机设备以国内先进设备为主，部分引进具有当今世界先进水平的制胶设备和连续纺丝机”的设备选型思路，得到班子成员和专家的一致赞同。

质量上来了，报价下去了

在汇集了国内、国外诸多资料和考察意见之后，专家论证会召开了。郑广银开宗明义：“我们既不能妄自尊大，也不能妄自菲薄。我们有许多东西比不上国外，但我们也有许多东西比国外强，就以保定出的砂轮机来说，已经打入了美国超级市场，并通过国际质量认可。保定出的变压器、胶片不是也招来国外厚厚的订单吗？再有，我们“天鹅”牌人造丝，已通过 SGS 国际商检，并加附了 CCLB 中国商检质量标志，畅销十几个国家和地区。这些，都说明国内的产品质量和技术设备有了长足的进步与提高。因此，一定要去掉盲目性，把国内、国外厂家一同纳入筛选视野。”

专家们纷纷点头称是，并根据这一指导思想，经过深入细致的切磋、权衡，统一了认识：90 年代原液设备的先进水平应当是引进国外的、购进国内的、自己制造的“三结合”。

这样，技术性能可靠，便于操作，还可节省一大笔外汇。同伴，人造丝关键设备纺丝机也应如法炮制。为保证此项设备万无一失，专家们建议，将国内外不同厂家生产的纺丝机样品安装在车间，然后再确定采用的机型。

专家的建议与郑广银的想法不谋而合。这一举措很快得到落实。实践证明，国内国外各有优长，为了确保质量，郑广银以商家的睿智，决定让山西经纬厂和邯郸纺机厂这两家国内最大的纺丝机生产厂家，按照同一图纸，各生产 100 台。结果是质量上来了，报价下去了。

精彩的对外谈判

依照同一思路，郑广银进入了与外商斗智斗谋的谈判。

这次技改工程需引进的连续纺丝机价值近 2000 万美元。谈判中松点儿紧点儿就能差出个大数。郑广银利用外商们都想打开中国市场的心理，让他们在相互竞争中降低售价。

1994 年 4 月，他将国际上生产此类设备的 3 个国家的 4 个公司，都请到了保定。在三星级的燕赵大酒店，国外 4 个公司的谈判高手不明底细地相会了。郑广银搞了个封闭式谈判，只让客人竞争，不让客人“串连”。由于是分头洽谈，信封报价，除了他心里亮堂，别人都摸不清底码。外商们急得团团转，直跟工作人员发牢骚。郑广银还嫌火候不够，又搞了个“最后报价机会”，使售价越报越低。那家曾扬言专利设备说什么也不卖的公司，也不得不降低报价 40%，最终以这一价格与保定化纤厂成交。

外商按惯例提出 80 万美元的专利费，郑广银说：“你们的设备安装在我们保定化纤厂，就等于在整个中国做了广告，广告费怎么算？”最后专利费不了了之。外商不提条件了，郑广银提出了条件，再配上两年用的配件。外商同意后，连称“郑老板真厉害！”

由于郑广银在引进设备的谈判中连连告捷，该厂在完成设备引进后节约用汇达 1000 多万美元，占引进设备概算的 1/3。

3. 大战中的统帅风范

我承担全部责任

如果说在交叉引进国内外设备上打了一个个漂亮仗，在自制设备上能否取得突破，则成为郑广银关注的又一个焦点。典型是“闪蒸”设备。老厂引进的是德国设备，经过使用暴露出不少问题，企业组织技术力量对该设备进行了改造。此次技改，是否还要引进？1991年底该设备国外报价折合人民币1800多万元，数字惊人，另据使用和调查表明，该设备不大精密，也不复杂，国内配件材料已经具备。只要选型、设计合理，完全可以自行制造。郑广银责成酸浴分厂厂长桑学斌就此项论证提交可行性报告。有人当即提出了不同意见，怀疑自制能力，并以“要对整个技改工程负责”为由，表示反对。郑广银毫不客气他说：“桑学斌等同志主张自制‘闪蒸’设备主机，是对整个技改工程高度负责的表现。明知国外此类设备有缺陷，非要花大把的钱引进，究竟是负责还是不负责？这个问题我们可以暂时不讨论。现在请大家认真谈一谈这份可行性报告，究竟可行不可行。……”

会场鸦雀无声。“好，我谈谈个人意见。”郑广银原以为这个问题会顺利通过，没想到要搁浅，便单刀直入地亮明态度：“我认为这个报告是可行的，符合当初定的节省、优质、高效的原则。作为总经理，我愿意为自制设备承担全部责任。”党委书记徐占山表态道：“我支持郑总的意见。”“好，没有不同意见，就算通过。现在我宣布由酸浴分厂和机械分厂组成闪蒸设备研制小组。桑学斌同志任组长。另有两个分厂的四名副厂长为成员，公司技术部门全力配合。时间紧，任务重，你们马上投入工作。”

郑广银的务实精神和雷厉风行的作风此时表现得淋漓尽致。作为知识分子出身的桑学斌感动得热泪盈眶。他说：“人生和事业难得几次机遇。这次技改是化纤厂百年不遇的机遇，是第二次创业，是化纤人再造形象的良好时机，此时不干，更待何时？！”

士为知己者死

不久，由桑学斌带队的六人考察小组上路了。他们访遍河南、四川、陕西、江苏、浙江五个省十几个城市。挤火车，换汽车，乘三轮，更多的是迈动“11号”，累了，席地喘口气；饿了，啃口面包。桑学斌患有糖尿病、腰椎间盘突出，他硬挺着不使自己倒下去。就这样，他们了解掌握了原材料、配件的第一手资料，并对防腐管道进行了详尽的考察。回厂后，他们以忘我的热情，投入设计。仅用于“闪蒸”的图纸，前前后后就达600多份。部分设计还进行了大胆的创新改造。

制造的速度也是惊人的，在别人看来需要两年的时间，他们不到一年就完成了。目前，自制“闪蒸”设备已安装完毕，各种性能检测均达到国际先进水平。成本投入只有300多万元。加上他们自制的仪表和4台“单效蒸发”设备，三项共为企业节省费用1000多万元，在谈到这次自制设备的感受时，桑学斌说有“三不难”：“千难万难，有领导的正确决策就不难；千难万难，依靠大家的智慧就不难；千难万难，有了脚踏实地、忘我奋斗的精神就不难。”当郑广银到桑学斌家中探望，听了这“三不难”时，感动得眼含热泪。他紧

紧握住桑学斌的手，动情他说：“我感谢你们，公司感谢你们。你们为天鹅人争了气，也以实际行动改变了一些人的态度，增强了干部员工的凝聚力”。

在天鹅公司，在技改工程中，像桑学斌这样的人何止十个八个。在引进美国电脑工艺自控设备时，公司未购母盘，六个进厂不久的大学生自行编制，受到国外客商的一致好评；几名员工提合理化建议，主张自己制作塑料风道，仅此一项就节约100多万元；公司纪委书记带队由内部使用单位，物资人事部门专业技术人员组成市场调研采购小组。仅花岗岩一项，通过对浙江、山东、河北等地的跑动比较，好中选优，优中选廉，节省资金共计数百万元。

在购进设备和各种建筑货料中，郑广银始终把握着两个原则：即不能因为质量好，便任其漫天要价，加大工程的投入成本，也不能因为报价低，而不加鉴别，影响工程质量这个百年大计。最有趣的一件事，郑广银至今记忆犹新。工程防腐设施要求十分严格，几家施工队纷至沓来。有的把工艺、技术力量等说得好上加好，而费用呢，却报得低之又低。郑广银分析，这样做的目的，无非是把工程揽下来。实际操作起来呢，要么偷工减料，要么中途发难。郑广银建议公司工程招标办公室不妨杀个“回马枪”。结果，到对方提供的地址考察，不想竟是个“皮包”单位。郑广银听了汇报立即表示，价格没有大的悬殊，还是用“国家”队好。

用好“国家队”，用好国有企业的创业精神，已经成为郑广银贯穿二期技改工程的坚定信念。

不交钥匙工程

对保定化纤厂二期技改工程；省领导只要来保定视察，几乎都要过问它的进展情况。从工程破土那天起，由市长任总指挥、市府各主要部门参加的工程指挥部就在化纤厂宣告成立。郑广银作为指挥部成员和现场总指挥，深感责任重大。各种设备已经定购和制作，工程建设就成了最后关键。土建部分已经市领导同意，采取省一建、省四建两支队伍同时进行的方法。设备安装，是自己干，还是请厂外的安装公司干呢，郑广银沉入了思考。

保定化纤厂三十年来搞过不少大大小小的技改项目，大多是安装与使用两脱离。安装是一方，使用是一方。这样的好处是可以互相制约，互相印证，但最大的问题往往是安装的只看图施工，基本不懂或根本不懂他们安装的东西派什么用场，有什么作用，因而经常是交工之后不能用，交工之后再返工，有的一拖就是很长时间，造成巨大的损失和浪费。

郑广银痛感此弊，在分厂当厂长时他就提出过改进意见，但始终没有好的办法加以解决。此次技改工程，投资大，时间要求紧，40个月的工期必须提前到30个月完成。本来整个工程要求就是破例的，边设计，边施工，边安装。能不能在安装问题上再破个例？他自言自语，工程拖不起呀。晚一天开工，就要损失130多万元的产值、近40万元的利润。如果像过去那样，工期延误，再加返工，这么大的工程，三年两年都可能搭进去，资金严重占压不算，有希望赚回的投资成本也要付之流水。因此，必须寻找一条快、省、好的安装路子。快，就是工程进度快，整体步伐快，争分夺秒，拼抢时间；省，就是节省费用，减少环节，努力降低投入成本；好，就是安装质量好，使用起来好，不能造成任何返工的后患，一切问题都圆满解决在竣工之前。面壁数日之后，郑广银开始行动。他找中层干部谈意见，听技术专家讲得失，

和分厂厂长们分析将来投产使用后方方面面的情况。经过七上八下的反复咨询论证，一个“不交钥匙工程”方案在他头脑中形成在专题召开的党政联席会上，郑广银胸有成竹他说：“我征求了方方面面的意见，决定实行一项‘不交钥匙工程’。也可以叫做‘工程不必交钥匙’。也就是说把安装、试车、使用合为一体，使用者即是安装者，安装者也是使用者，无需竣工后，安装一方再向使用一方交钥匙。具体讲，是由本企业九个生产分厂成立九个安装队，相应设备，自行安装。谁安装，谁试车，谁使用，责任到底；二总厂有吊装设备，可以分配使用。人员大约需要 1500 人左右，由总厂和各分厂挖潜解决。”。

一石激起千层浪。会场上先是一阵沉默，接着便是“好主意”、“好点子”的议论。

35 岁的总厂副厂长佟维立站起来，神情很激动：“我请求去当这个先锋官。请让我再选一些 30 岁左右的年轻人跟我上阵，保证完成任务。”

“好！”会场上又是一阵叫好声。

像一阵清风，吹去了满天的阴云。郑广银眉头舒展，露出了很少见到的带有几分欣慰的微笑。

操碎心的人

调兵遣将。击鼓上阵。总厂召开动员誓师大会。任命九个分厂厂长分别为九个安装队的队长，并号召青年员工到艰苦的地方去，到企业急需的地方去。九位厂长像出征的大将，一个个走上台去，表达各自的决心。不到一周时间，全部人马筹集齐备。在生产按部就班、照常运行的情况下，一支由企业内部管理、技术人员和职工组成的安装队声势壮阔地开进了施工工地。

实践证明，这一决策十分正确。这些安装人员对施工安装的设备、线路、管道、走向、技术要求、规范标准等了如指掌，对于本不熟悉的新技术、新设备，在安装中也是一次学习和提高的过程，而且是谁安装谁使用，责任心自然到位。因为一次性开车成功与否，是对他们工作成果的直接检验，也关系着他们今后新的生产工序能否正常。各分厂都相继提出了：自己的事自己干，自己的事要干好，干好的事自己检，不能用自己的失误打自己的脸等通俗口号。

更为可喜的是，50 年代火热的劳动竞赛场面在这里重现。早上班，晚下班，司空见惯。下雨天，顶着块塑料布照干不误。一个职工发高烧，同事把他送到医院，第二天他就跑回工地。还有一位职工，家里妻子生病，自来水管道又坏了，他叫内弟帮助修好，并照看病人。几十名主动请战的大学生，三十岁左右，生龙活虎，把专业知识和辛勤汗水一同洒在工地上。晴天一身土，雨天一身泥。几个月下来，身上掉了几斤肉，手上磨起一层老茧。他们笑呵呵吟起打油诗，表明心迹，“企业发展我发展，企业完蛋我完蛋。要想不完蛋，只有拼命干。”

安装队在释放空前的劳动热情的同时，还把“精心、细心、耐心”的工作作风带进了工地。

1995 年 10 月底，主设备、主要流水线宣告完工。期间，几个安装队对不合理的设计屡次提出质疑。一次，二动力分厂安装队认为一个部位的动力管路走向不符合实际需要，与技术人员交涉。有人说，设计者是国家尖子人

才，不会错的。他们不肯罢休。经过设计者、生产者、施工者的共同分析，重新论证，设计者修改了方案。有关专家说，像这样的问题，过去只能在试车时才能发现。到那时再改，费钱费力不说，而因一道工序耽误了整个生产线的开车运行，其损失可就不是能用十万、百万计算的。

将士们在前线热火朝天地干，郑广银哪里坐得住！除每天挤时间往工地跑，夏天还送去冷饮，并一瓶一瓶地打开；送到职工的手里；冬天了，冰天雪地，他抱着一件件大衣，和公司班子成员，一个工地一个工地地发送。他安排专车，供职工处理急务。他宁肯把公司机关的开支压下来，也要首先满足工地一线人员。为了褒扬安装人员的创业精神，他拨出 10 万元设立了奖励基金，用于那些工作突出者。他说：“这点钱只是小数目，我们仅安装费一项，就能节省几百万元。应该让那些吃苦的不吃亏。”

与此同时，郑广银也把温暖带到乙方土建工地。与工地领导促膝交谈，给工人们送去与本企业人员同样的水果、冷饮，工人生病了，马上安排公司医院精心诊治。中秋节、国庆节，还把乙方代表请到一起会餐，畅谈合作，交流感情。乙方所需的工程进度款，每次都是及时足额到位。乙方感慨道：天鹅公司真是有大家风范。

为了工程的顺利进展，郑广银操碎了心。他还记得 1958 年老厂设备安装时，砸死两名职工的血的教训。每到工地，他首先强调的是安全，是安全条件下的高质量、高速度。在布置安全保卫工作时，他每月特意拨给各分厂 2000 元，作为晚上值班人员看护设备、工地的额外补助。

随着时间一天天逼近，施工进入高、难度阶段。省、市领导再三催问。早完工、早投产，成为上上下下的一致呼声。像运动场上一样，最后冲刺需要重新凝聚爆发力。此时稍一松懈，就会打乱全局目标。为此，郑广银在党政联席会上提出具体时限，“1995 年 7 月 1 日正式联动试车，各工序投料试生产。7 月 1 日，是党的生日。能不能向党的生日献上这份厚礼，是对我们的一场严峻考验。”此时，距离这个日子只剩下三个月。

1996 年 3 月 15 日，公司成立会战指挥部。施工月计划改成了日计划。同日，倒计时牌竖立在公司大门口。由公司团委向 35 岁以下青年发起的义务劳动倡议书，同时在厂报、闭路电视和公司宣传栏刊出。成群结队的男女青年纷纷在宣传栏下签名。怀着为企业第二次创业贡献青春热血的真诚热望，一支支青年突击队开进了工地，冲上了如火如荼的战场。

郑广银心潮起伏，看着火热的施工场面，看着一个个跃动着的青春身影，多少辛劳化作一抹微笑。他相信“七一”试车一定能够实现。他深邃的目光中，似乎看到一只硕大无比的天鹅，在苍茫碧空中悠悠翱翔。

第六章 万鸣动地

1. 八千天鹅人，一首动地诗

闪光点当是关注点

郑广银时常赞赏天鹅。

一种十分有趣的现象是，天鹅在击退敌手后，会像大雁那样发出胜利的欢叫声。那充满喜悦、充满活力的欢叫声，是大自然的精灵搏击过程的歌唱，竞争胜利的喜庆……

天鹅化纤集团公司八千余人，不也时常在歌唱自己搏击的过程、喜庆自己竞争的胜利么？

八千天鹅人，发出的欢叫声，当然是一首惊天动地的诗与歌了。然而，那搏击、那竞争、那声律、那节拍，不知要比大自然的天鹅艰辛几倍、激烈几倍、困难多少、复杂多少了……

人的事情是世间最麻烦、最难办的事情。

天鹅集团公司的员工中蕴藏着极大的创造力，有着忘我的奉献精神。他（她）们的很多事迹是在与困难做斗争中产生的。基层汇报工作，也往往拣着这些“闪光点”说。比如，把小孩锁在家里来上班，高烧 39 不下岗，十几年没在家度过一个春节等等。

郑广银却常常为此感到不安：职工越是想着企业，企业越要想着职工，越要从各方面关心他们。在许多方面，职工精力、能力有限，依靠自己办不到，企业领导不想着他们怎么行？

按郑广银的分析，职工遇到的困难大致有两种：一种是厂外的，一种是厂内的。厂外的主要来自家庭，如孩子入托、上学，老人患病，家中房屋、水管、暖气管件损坏等等；厂内的主要是洗浴、伙食、劳保用品、倒班休假、生病等等。这两种困难相互交织，相互影响，在没有解决之前，只有靠职工自己扛着。在厂任劳任怨地工作，回到家风风火火地苦干。职工们在工作 and 家庭双重压力下，身心疲劳却很少抱怨。这使郑广银十分感动，他不止一次对中层领导和“秀才”们感慨道：“你们总结材料，汇报工作，专说那些困难面前不低头的方面。这种精神当然是闪光的，可贵的。殊不知，越是闪光的地方，往往也是职工最艰苦之处，就越是需要我们关注和解决的。”

为此，公司组织了行政、党委领导联席会，专门研究解决职工的困难，提出“关心群众生活，注意工作方法”的问题。郑广银说，关心群众生活，注意工作方法，是毛主席早就提出的。职工有哪些困难，需要怎样去解决，我们应当认真地分析和思考，并付诸行动。我们不能只让职工讲奉献，而不理解他们的苦衷，也不能只是口头上讲理解，而不实际地、恰当及时地解决。党委书记徐占山也说，不关心职工的痛痒，不为职工解决实际困难，是一种官僚主义的表现。

为此，公司分层次有章法地每年都开展大规模的家访活动。各分厂领导分工走访职工家庭。重点人、特别困难的情况，公司领导逐一上门，问寒问暖。每年中秋节或春节前夕，公司还举办“贤内助”座谈会，把职工家属请到公司，当面致谢，倾听他（她）们对公司工作的意见。大年三十和正月初一，郑广银都和公司其他领导对坚守工作岗位的职工一一看望、慰问。职工

节假日三班倒的，按时间排列，轮大班休息，每年还有 12 天假期。常日班职工除节假日正常休息外，另有年休假。公司在北戴河专为老工人开设疗养点，每年安排数百名老工人疗养。在承德避暑山庄为科技人员设疗养点，分批前往疗养。在外地一个有温泉的疗养院，全年订床位为职工服务，职工们说：公司这样关心我们，我们没有理由不干好工作，自己能够克服的困难，也没有理由给公司增添麻烦。

为了改善职工的工作环境，郑广银和书记徐占山商议，派代表团到吉林等地参观，学习建“职工之家”的经验。发动职工尤其是各级领导把“职工之家”建设好。一是各分厂、处室保持整洁、规范；二是职工的休息室要做到舒适、便利。从整体说，要让职工爱厂如家，工厂就要像个家，绿化、美化、净化都要保持高水平。为此，公司投资数十万元，用于改善和建设职工小家，职工小家以班组为单元。小家标准分为优秀、合格、不合格三种。每半年检查核定一次，年终复查。目前优秀率达 70%，合格率占 27% 以上。此外，公司还投巨资新建了标准幼儿园，改善了子弟小学、中学和技工学校的办学条件，并公开招聘优秀教学人才，致力于提高教学质量，使职工子女从小就在良好的教学条件下接受良好的教育。

随着公司一系列为职工排忧解难措施的实施，职工敬业爱岗精神日益强化。保定化纤人为在化纤集团工作而自豪，其他企业的职工也报以羡慕和渴望。郑广银说，总的看，企业领导有两方面的任务，一方面抓好生产，另一方面关心职工。你不能只看到职工在困难面前的闪光，而忽视了闪光中的困难。闪光是宝贵的，应当提倡，但也应让职工看到希望，看到自己闪光的价值。只有随着一个个困难的解决，闪光的东西才能升华，才能在更高层次上被激发。正像一位中央领导同志所说的，“干打垒”培养了一代人的创业精神，但如果代代都要“干打垒”，这只能说明社会没有发展。我们就应该反恩何以造成这种低能状态的缘由。

闪光点当是关注点。作为一种独特的思维和施力方式，必将推动企业和员工向更高的目标跃进：郑广银深深地体会到了这一点。

职工冷暖装心间

无论走到哪里，无论什么时候，办公室的工作人员都会清楚地记着这样一幕：

那是几年前一个多雪的冬天。郑总下意识地从小楼的办公室望着窗外，厂门口站着许多下早班等班车的职工。他抬腕看看表，时间到了车没到。“车该到了”，郑广银想，又过了几分钟，他问身边的工作人员。回答说：“问过了，天太冷，车一时发动不起来。”时间一分一秒过去了，这时已晚了 10 分钟，郑广银急了：“马上去和职工解释清楚，他们已经工作了 8 个小时，很辛苦！这样大的雪，让他们在雪地里站这么久？什么都不应该成为理由！不好发动，为什么不早做准备？我们也不是只有一辆车嘛！”接着，他找来办公室主任……

车来了，职工上车去了。望着缓缓行走的班车，郑广银语重心长他说：“事虽小，但就看是否把职工放在心上。整天喊职工是企业的主人，实际却不当主人看待。长此下去，职工就会寒心，就会不跟我们走。企业的发展就无从谈起！”

打那以后，办公室修订了车辆管理制度，进一步明确规定接送职工用的班车，必须时刻保持完好状态，有问题事先排除，事先解决，绝不能事到临头才提出。接送职工要及时到位，提前可以，延误则罚。自此，无论在任何情况下，班车风雨无阻，绝对准时，其他车辆也都起而效仿，无一落后。

1995年7月下旬。炎热酷暑。人们就是在屋里吹着风扇都喘不过气来。郑广银带着公司党、政、工、团的领导，来到二期技改工坟。

每到一处，郑广银便把一箱箱一瓶瓶冰镇汽水送到职工手里。看着一张张淌满汗水的脸，握着一双双磨出老茧的手，郑广银关切地嘱咐大家：“天气热，任务重，你们一定要注意安全，注意身体。”职工们异口同声回答：“请郑总放心，我们保证完成任务！”这70年代的誓言，响彻在90年代厂房的上空，久久回荡。

不是亲临现场的人，不会感受到那种昂扬的激情；不是亲眼目睹的人，不会为那种真情所感动。正是他们，从早上7点进入工地，到晚上8点才走出工地。几百公斤重的机台，凭的是他们的肩扛和手抬，每月预计安装20台的任务，他们完成100台。

所有这些，身为公司当家人的郑广银，看在眼里，记在心上。他说，工人敬业、创业、忘我奋斗，我们要鼓励、要理解、要提倡，但同时，我们比创业初期好多了，凡是企业能做到的职工福利，我们一定要尽心办。职工是企业的根，爱护他们，就是爱企业之本；领导给予充分的理解与关心，他们会以十二分的奋斗来回报，不然，我们40个月的技改工期凭什么30个月能完成？

郑广银经常讲，企业是国家的，不属于某一个人，只有大家拧成一股绳，苦乐共担，祸福同受，企业才能有好日子过。他的这种思想，深深地感染着全公司的每一位员工。厂兴我兴，厂衰我衰；与企业同生死，共患难，在员工的心目中早已是不难理解的道理。

“讲电影”的启示

有一次，郑广银给中层干部讲开了电影，绘声绘色，大家都感到很新鲜。

“同志们记得《南征北战》中那个叫胖墩的战士吗？当正往前线开进的炮兵战友对他开玩笑说：‘再不上去，聚歼敌人就没份了’时，这位胖墩战士讲了两句精彩的话，叫做‘大炮不能上刺刀，解决战斗靠步兵’。后来战事的发展，无论是抢占摩天岭高地的激烈战斗，夺取将军庙车站的血火考验，还堤凤凰山总攻的最后冲锋，胖墩和战友们手中的刺刀、手榴弹、炸药包都充分发挥了最后‘解决战斗’的作用。电影讲的是打仗。现在，使我们的企业决胜于激烈的市场竞争中，也是一场硬仗。机械、维护、动力诸多分厂都有先进的设备和专门的技术，有些还是国内、国际先进水平。你们都要为一线出好产品创造条件，但你们的‘大炮，能不能‘上刺刀’，高新技术要靠人去掌握。而且，最后‘解决战斗，还离不开一线职工认真负责、一丝不苟的工作……所以，我们这些当领导的，在工作中，一定要做到既见物又见人，要把一切工作的出发点和落脚点放在最后‘解决战斗’即出最好产品、创最佳效益上……”

“电影《董存瑞》里有这样一个情节，当董存瑞和战友们坚守阵地时，发现一股敌人正企图迂回偷袭七连阵地。如果七连阵地丢失了，董存瑞所在

连的阵地也就直接面临威胁，由此就可能影响全局的成败，此时，董存瑞要求出击偷袭敌人，打破敌人的企图，而董存瑞的班长却说上级只命令坚守阵地，董存瑞要攻击敌人的想法是‘无组织无纪律的典型’……董存瑞把个人的荣辱置之度外，冒着违犯军纪的风险，率邓顺义等战士突袭敌人。解了七连阵地之危，为整个战斗胜利创造了有利条件。……

“同志们，过去打胜仗是强将和精兵的结合，董存瑞就是精兵！现在我们为企业发展努力奋斗，同样需要强将和精兵的结合。我们是带兵的人，我们的‘兵’即广大职工，是企业发展的根本动力，调动他们的积极性和创造性，让他们主动地而不是机械地，自觉地而不是雇佣地，认真负责地而不是敷衍塞责地，明明白白地而不是稀里糊涂地从事企业生产和各方面的工作，是我们这些当领导者的根本责任哪！”

电影“讲”了一个多小时，内容清新人耳，顺情入理。大家说，厂长把课讲活了。

注重“精神投资”

在节省开支、量入为出的呼声中，不少机关团体、企事业单位大幅度削减报刊图书订量，郑广银却主张加大投入，每年除保证订阅报刊费用外，几年来，还拨出数十万元购买图书。保定市委要求市区 15 人一份党报，天鹅化纤集团达到每 9 名职工便有一份。图书馆藏书超过了 10 万册，阅览室订阅的报刊有 120 余种。公司主办的《保定化纤报》，也在编制、经费上给予充分支持，费用逐年增加。

这是由郑广银的指导思想决定的。他认为，一个优秀企业，生产要搞得热气腾腾，学习娱乐，精神追求，也要讲究上水平、上档次。从某种意义上讲，精神生活丰富与否，直接制约着企业的生产力水平。在市场经济和改革开放的条件下，企业职工已不满足于上班操作大机器，下班安心睡大觉，而是愿意较多地参与社会活动，求知意识也比较强烈，这是好事，应当支持。

郑广银认为，书籍是人类知识的宝库。报刊是传播大量信息的载体。不读书不看报就会闭目塞听。况且，现代社会，技术进步加快，知识不断更新，不注意摄取新的知识，新的“营养”，一个人的思想就会僵化、枯竭，而跟不上时代潮流。宋代宰相赵普曾有“半部论语治天下”的名言。半部论语能否治理天下且不去论，但书本中的技能、经验和各种知识如为我们所用，为员工所掌握，治理企业一定会是如虎添翼。从这个意义上说，从劝学的角度出发，赵普的话是很有道理的。

不少员工不满足于在企业图书馆、阅览室读书看报，业余时间读电大、攻夜大。只要不影响生产，郑广银都大力支持，并负责报销有关费用。有的员工学习有成，或考上研究生，或调到有关部门工作，郑广银和公司领导都非常高兴地给以很多鼓励，一一为他们送行。郑广银和书记、副书记每年都要带头撰写论文，公司员工中也出现了不少“秀才”，均在省、市和中央报刊发表文章。公司决定，对为企业形象宣传做出贡献的同志要给以荣誉和物质奖励，同样可以上光荣榜。郑广银说，无论出产品，还是出人才，都是企业的成果，而且二者是紧密相联的。物质产品和精神产品同等重要，精神产品的产出有时甚至比输入程序的物质产品更艰辛，更富有意义。

在郑广银看来，“精神投资”的作用还表现在可以改变人的生活方式，

塑造新的时尚，新的气象。过去那种“日落而息，日出而作”，“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的生活习性，已经远远不适于这个时代。日出而作，日落而能歌善舞，能书能画，应当成为当代员工的风采。企业员工条件好，工作段落性强，就更应该陶冶性情，把自己培养成多面手了。为此，公司多次以工会、共青团、宣传部的名义，组织演唱会、演讲会、知识竞赛、书画展览、手工制作比武等活动，还组织了职工文艺演出队，参加文化部组织的职工文艺调演，节目荣获二等奖。不少员工的根雕、盆栽、书画作品等被拍成照片，在各级报刊发表。

郑广银说，提高员工的整体素质，首先要在文化知识素质上下功夫。社会主义大型国有企业与一些乡镇企业、个体企业的显著区别之一，就在于员工文化素质好，精神境界高，同时，也肯于在这方面投资而不加吝啬。否则，腰包虽然鼓起来，一抬手一投足，仍然俗不可耐，那是旧社会也司空见惯的东西，与当今这个时代格格不入。

创出一种好产品，带出一支好队伍。这支队伍大可以讲理想、有信念，小可以情趣高雅，为人不俗。郑广银就心满意足了。他说，我们还要不断加大“精神投资”力度，使我们的后来人无论从技能、管理、情趣爱好、知识结构、求新意识等方面都超越我们。他们的路一定要比我们走得更洒脱、更辉煌。

2. “四小天鹅”是拔尖的

尊重人才，重用人才

柴可夫斯基创作的芭蕾舞剧《天鹅湖》中那四只绝顶美妙的小天鹅，打动了多少人的心，闯入过多少人的梦！不是什么人都能饰演四小天鹅的。在世界上任何一个芭蕾舞团中，饰演四小天鹅的无疑都是拔尖的。

大凡有一定才能或专长的人都有个性，有的个性十分鲜明。在企业照样存在各色人等，有的大胆管理，不畏人言；有的勇于改革，不论亲疏；有的技术过硬，不肯被人呼来唤去。你能说不难得、不可贵吗？郑广银作为企业主要领导，十分注意其重要职责是启用人才为事业所用，而不是压抑、限制或磨平人才的棱角，而使工作变得平淡无味。他自己也曾有被委屈、被误解、被认为个性强而遭受大大小小挫折的经历。“我个人无所谓，有比我更适合的，我愿意让位。而且，我已经 56 岁，退下来也只是时间问题。如果因为我的行为压制或耽误了优秀人才的使用，那将是对天鹅事业的犯罪”，郑广银不止一次如是说。

他认为，在人才问题上，有人提出“容忍”、“雅量”的处理方法，是不全面的，郑总以为，首先应当是尊重和爱护。企业是国家的，不能因为你的偏狭或嫉贤妒能而延误发展，所以，他提出企业领导者要领，要导，还要鼓劲扬帆。扬改革之帆，鼓拼搏之劲。尤其对于新的管理措施、新的技改成果、独特的机制运行和富有创新的构思设想，要倍加珍惜和爱护。一位分厂领导有魄力，敢碰硬，工作积极，单位成绩突出，但周围有人认为步子迈得大快，想出风头，并且叽叽咕咕，说是与某领导关系如何如何。郑广银旗帜鲜明地提出，我们要敢于为改革者撑腰，要看大局，看成绩，并组织全公司中层干部到该分厂召开现场会，学习推广先进的管理经验，把该分厂树为全公司样板。

原库房物资保管组长李文生，每天下班前到所有的库房巡视一遍。一次深夜大雨，他从家里赶到库房检查，淋得浑身湿透。厂家送来棉短绒，他仔细检查质量，认真验收。有时客户为了留下不合格的棉短绒或在重量上做手脚，示意请他吃喝，并给“好处费”，都被他严辞拒绝。在他领导下，组员们对库房的设置、材料存取量、室内干湿度、消防规范等掌握得一清二楚。有人说他脾气倔，不随和。郑广银在党政联席会上说，他有个性，有缺点，有时可能还很明显，但是，他的成绩也是出类拔萃的！他把公司的原料库房管理工作做好了，他把“大军草料场”管了 10 年无事故，无差错。仅此一条，他就是人才，他就该受到重用！经郑广银提议，李文生由组长升任科长。从此，他对工作更加负责，也更加理直气壮了。

郑广银的理论是，尊重和爱护人才，就不能横挑鼻子竖挑眼，更不能用显微镜去人为地扩大人才的缺点。人才有个性，大多性情耿介，不肯就俗。所以，在人事安排、岗位调动等问题上，他总是先调查研究，综合分析，再研究如何遣将用兵，有的管理上有一套，年富力强，便破格提拔到公司和分厂领导岗位上；有的不愿从“政”，就放到技术科研岗位上去；依然乐意在基层工作的，则以其他方式对他们的贡献表示褒掖。尊重人才的最好办法，是遵从他们的意愿，创造宽松环境，让他们愉快地工作。

让先进人物轻松些

文武之道，一张一弛。工作没有张弛，总是一种速度、一个节奏，那是机械性能。即使机械，也要散热，润滑，部件也要因磨损而维修，不然，化纤厂的设备为什么还要定期和不定期检修？人更是如此，尤其是先进人物，单位时间贡献多，劳动效率高，精神紧张，极易消耗精力和体能，应当让他们有休整和放松的时间。

有一种倾向，认为榜样的力量是无穷的，榜样的精力也应是无穷的。因而不关心他们的困难。其实，榜样也有和一般人一样的情感，一样的家庭和社会负担，一样的工作时段，工作之后也会有疲惫。之所以造成对先进人物的误解，一方面由于社会风气有许多不尽人意之处和对先进人物的不了解。另一方面，则是一些人只盯着先进人物的荣誉，而忽视了荣誉背后的付出。郑广银认为，先进人物是企业形象的代表，也是先进生产力的代表，他（她）们为企业发展呕心沥血，忘我奋斗。如果以冷嘲热讽，给他（她）们的心理再增负担，则是很不公正、很不道德的行为。中国有一种“气人有，笑人无”的消极思想传统。有这种思想的人，他们自己有了，讥笑人家没有，或没有能力有；人家有了，便嫉妒人家，甚至捕风捉影，长舌伤人。郑广银旗帜鲜明地指出：要使先进人物轻松起来，首先要创造良好的环境，消除罩在先进人物心理上的压力。不然，谁也不愿当先进，谁也不敢当先进。而不愿、不敢当先进的群体一定是没有希望的。公司各分厂领导带头，鼓励先进人物提意见，不得以“翘尾巴”对待；公司领导走访先进人物家属或请到公司，为先进人物评功摆好；劳模、先进对同事或其他员工纠正违章行为或敢于管理，如有无理顶撞者扣发奖金乃至工资；对劳模、先进人物横生枝节、冷嘲热讽者，发现一个批评一个，严重者给予纪律处分。

郑广银也曾劝导哭诉上门的先进职工，“你是劳动模范，不是完人，自己也不要把自己当完人看。只要不影响工作，该哭该笑全由你。有人骂你，你要找领导，也希望来找我。只要你感到心里好受就行。”郑广银想起日本一些企业，专门安装电话或专设房间，让员工发泄情绪，得到心理平衡。他认为我们没这个必要，员工，尤其是先进人物可以直接找我，找各级领导。不管属于我们领导方面的原因，还是属于别的原因，都可以一泄不遗。作为企业主管，作为一名共产党员，我也应当以接受批评或以代人受过的方式，对员工，尤其对先进人物的积极性给以爱护和珍惜。

让先进人物轻松些，还要尽量不使他（她）受委屈，除了荣誉之外，还要让他（她）们得到实惠。1995年公司表彰一个分厂有突出贡献的25名优秀党员，郑总当时外出，他从外地专程打回电话，表示祝贺与感谢，并主张奖励时精神的、物质的都要有。

公司在分房、调资等问题上，都专列条款，规定“分数”，对劳模、先进人物给以照顾，1994年公司对生产、技术、质量标兵进行一次性奖励，组织劳模和优秀女工去西安旅游。西安是六朝古都，标兵们登乾陵，爬大雁塔，观“兵马俑”，还看了骊山“华清池”、捉蒋亭等古迹，身心得到放松，并开阔了眼界，增长了知识，有的还写诗撰文，抒发旅游感想，描写旅游景观，被公司和其他报刊采用。1995年，公司又组织标兵到丹东旅游，大家被这座清秀、洁净的海滨城市所吸引。又一路领略了东北风情。大家说，不是公司组织安排得这样周到，我们一辈子也不可能到这些地方。他（她）们

工作中的劳累、疲惫一扫而光，代之以轻松、舒展和欢快。

郑广银心里清楚：让先进人物轻松些，分内外两种。内，指情感、情绪、心情。公司要为广大员工提供当模范、争先进的平等机会，同时又采取措施，千方百计保护先进人物的积极性，使他（她）们尽可能多地摆脱各种干扰，愉快地工作。外，指形式多样。不能总是发奖金、戴红花、休假等。组织舞会、游艺、卡拉 OK 演唱、爬山、情侣或家庭几日游等都可以。总之，要让人家认认真真的轻松起来。只有这样，愿当先进、敢当先进之风才兴，比学赶帮超之风才兴，这样的风兴起来，企业还愁不兴旺么？

不搞“排排坐，吃果果”

小孙子从幼儿园回来，为郑广银唱起了“排排坐，吃果果”的儿歌。郑广银饶有兴趣地听着，听着，听着……他的思绪转到了另一边，连孙子叫他也听不见。他是由“排排坐，吃果果”的人人有份，想到了企业的奖励、奖金分配。

企业发奖金是对员工所付劳动的一种补偿形式。但在奖金分配上却存在着诸多弊端。首先是人人有份，份份等量。这种源于计划经济的平均主义、“大锅饭”现象根深蒂固。旧时农民起义曾有“等贵贱，均贫富”的口号，作为推翻封建王朝的一种思想武器，发挥了积极的作用。但所表现的小农意识却流传至今。不管分多分少，只要数量一样就没意见。大块分金，大碗喝酒，作为一种古朴民风至今仍被人推崇。这就以表面的“公平”和人们的“心理平衡”，掩盖了员工之间、不同责任、不同岗位之间的真实劳动价值的高低。而且单项·奖大多，奖金划块使用，如全勤奖、误餐奖、完成任务奖、安全生产奖、节约能源奖、节约材料奖，等等，实际上造成单项中有人“混饭吃”，无功受禄。当然，在不少国有企业不景气，天鹅化纤公司效益较好的情况下，员工不会因奖罚不当而离去，但缺乏积极性、怀有怨愤消极情绪却是大有可能的。

在分析现实问题的基础上，郑广银决心力除此弊。他和书记徐占山商议，并征得公司其他党政领导同意，决定取消“排排坐，吃果果”的平均主义，实行“当奖者奖，当罚者罚；当重奖者重奖，当重罚者重罚”。

首先，除保留必要的单项奖外，对考核不明、设置不当的单项奖合并“同类项”，并严格标准。比如，采取评劳动模范、先进生产者（工作者）、技术能手，安全标兵、模范干部、优秀管理人员等形式，对先进人物进行奖励，并分成公司、分厂、车间三个级别，在奖励上拉开档次，依据贡献大小、时间持续长短（年、季、月或连续被评），颁发不同的奖励额度。

其次，对先进采取精神鼓励为主的原则，尤其体现在党内。党员的奉献、牺牲、奋斗精神需要弘扬，就以表彰会、报告会、电视介绍、厂报宣传等形式进行。当然也辅之以物质奖励。郑广银说，评先选优的数量不宜太少，应有个合适的比例。这在一个有 8000 多名员工的企业中，光奖金就不是个小数目。我们的企业还需要发展，发展是硬道理。既要发展就要积累资金，集中财力，就不能分光吃净。所以，我们不能在劳和得中间划等号。还是要提倡奉献精神。

第三，对贡献突出的重奖，对表现差的坚决不奖，对造成损失或影响很坏的，坚决施以经济的、行政的处罚，天鹅化纤集团每年都有成百上千人受

到数百或更大数目的奖励，也有些人受到停发月奖、年终奖或调离岗位、撤销职务的处罚。而且，每次物质奖励后，公司宣传都要跟上，还适时刊出光荣榜，举办专刊、专栏，让被奖励者有声有影有事迹介绍，形成浓厚的激励氛围，使先进者感到光荣，使落后者感到羡慕，激发了人们的上进之心。对造成损失，负有重要责任者，也分别情况，给以通报批评乃至公开曝光，以警醒他人，严明纪律。

郑广银明确宣布，国家取消了企业的“大锅饭”，企业也要取消员工的“大锅饭”，不然，干与不干一个样，干好干坏一个样，企业的“饭”就会变成“汤”，甚至连“汤”也会变得没有。

3. 天鹅应是洁白的

以人为本的第一着眼点

郑广银在要求干部技术素质要好，要能胜任工作的同时，把干部政治素质放在更重要的位置上。他说，以人为本，第一着眼点就是干部的品德、政治素质。

一次，郑广银和党委副书记谭全力谈论干部的品德问题，引用了唐代罗隐《两同书·贵贱第一》中的一句话：“不息无位，而患德之不修也；不忧其贱，而忧道之不笃也。”罗隐的意思是，不担心没有职位，而担心品德不够完美；不忧虑地位低贱，而忧虑道德不够厚实。郑广银感叹，古人这种重品德而轻职位的思想，在一些干部身上很少见到了。

谭全力记起了《礼记·大学》中的一段话：“古之欲明德。于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心。”

郑广银沉思良久，对谭全力说：“我们古人的很多观点都抓住了事物的本质。比如，这段话看我理解得对不对：古代要向天下显示完美道德的人，首先要治理好他的国家；要治理好他的国家，先要治理好他的家庭；要治理好自己的家庭，首先要加强自己道德品质的修养；要加强自己道德品质的修养，首先要使自己心地纯正。”郑广银说：“看来，不仅治理国家，治理一个企业、一个单位，缺乏道德修养和心地纯善，也是照样不行的。宋代吕祖谦《官箴》把道德修养和干部操守说得更具体：‘当官之法惟有三事，曰清、曰慎、曰勤。’清就是清廉，慎就是谨慎，勤就是勤奋。我想，这三点如能够做到，任何事业都能成就。”

天鹅化纤集团有 10 个分厂，近 30 个处室、150 多名中层干部，他们是企业生产的组织者，同时担负着掌握人、财、物的责任，如果政治上不坚定，作风上不正派，品德上不地道，就不可能正确行使权力，就不可能忠实地为企业发展服务。

如何使中层干部做到清廉、谨慎、勤奋，也就是廉政勤政，郑广银认为仅靠一般号召、一般说教是不行的。一方面要像《礼记·大学》中说的加强自身修养，一方面也要用措施制度加以约束。加强自身修养的办法，首先是学习马列主义、毛泽东思想，学习邓小平建设有中国特色社会主义的理论，明确政治方向，牢记党的宗旨，同时，还要学习《党章》、《准则》、刘少奇同志的《论共产党员的修养》等，以明了哪些应当做，哪些不应当做；哪些是高尚的，哪些是卑鄙可耻的。为此，公司党委多次组织党员干部上党课，并分期分批到各级党校脱产学习，还利用树党员干部标兵和组织党员知识竞赛等形式，激发党员干部的学习热情。他们开展的“一个党员一面旗”活动，也使党员干部的言行处于广大员工的监督之下，而保持了高度的自我警惕性。郑广银也两次被评为公司党员标兵。

在监督制约方面，郑广银和公司一班人强调中层干部向职工的述职制度，并对职工反映上来的问题，及时进行调查，分别情节轻重给予不同处理。为了彻底摸清和掌握中层干部廉政勤政底数，郑广银和书记徐占山提议，对中层干部进行了三次较大规模的考核。由公司党委副书记、纪检书记、组织部长、党办主任、人事处长组成考核小组，对 150 多名中层干部分别以面

对面谈话，让职工背靠背评议等方式，得出综合性意见，提出升、降、奖、免的建议，报公司党政主要领导和党政联席会做出决策。结果，有的被重用，有的被降职，有的得到奖励，有的查明了问题，进行了组织处理。这一举动，大得民心，也使得广大中层干部自警自励，不敢懈怠。此外，在调级、奖金分配、人员调动、分房诸方面，推行了“公平、公正、公开”的原则，在程序上实行逐级上报，层层把关，避免了优亲厚友，处事不公或谋取私利等问题发生，客观上也起到了爱护干部的作用。

郑广银说，以人为本，解决好第一着眼点问题，不是一朝一夕的事情，需要长期努力。我们既要出名牌产品，也要造就出色人品。否则，即使名牌创出了，也是保不住的。我们要把好产品、好人品、好思想、好作风，通过切实的努力树立起来，并传给我们化纤人的下一代。

牢骚的转化

在企业，时不时听到职工的牢骚，有的是当面发，有的是传来的。

郑广银对牢骚从不轻易否定，而是采取辩证的态度：牢骚本身不是好事，牢骚发得太多，太狠，太远，太离奇了，会令人泄气，误人误事；但是，不少牢骚又往往事出有因，听一听，悟一悟，从中得出几分真知的见，可以改进工作，增强稳定。

他分析了牢骚的不同种类。一种是为个人发牢骚。这里边包括自己受了委屈，埋怨领导处事不公；自己本来错了，处理得也合理，但对别人没这样处理；自己本来工作不力，但看到别人多拿奖金或评先得优不眼气。一种是为他人发牢骚。这里边包括张三比李四强，为什么不用张三用李四；陈某假模假样，成了领导的红人，凭什么；这个月生产完成的不错，为什么奖金比别的车间、班组低。还有一种是泛牢骚，看到什么不满意、不顺心便牢骚满腹：既然厂区不让吸烟，蹲在大门口外吸，门里门外，算不算违章；花钱植树种草，哪如给大伙多发点奖金；整天喊禁止大吃大喝，哪个单位小吃小喝了；……这种牢骚没有十分具体的目标和针对性，但牢骚所指的现象是存在的。

对后一种牢骚，郑广银大多付之一笑，有时也和职工开玩笑：“植树种草不花钱，你给玩玩魔术变出来不更好吗？到大门外吸烟，只要你是班后，我并没反对。”这样一来二去，哈哈一笑，牢骚便平息了。但对前两种牢骚，郑广银认真调查过，有的属于个别职工无理取闹，有的确实暴露出一些管理人员不公正或工作方法简单等问题。郑广银不止一次地在各种场合讲，你要让员工少发牢骚或不发牢骚，首先要把自己搞正确。屁股底下一摊屎，不让员工喊声臭，那是不可能的。另外，要特别讲究工作方法，有的问题不必在会议上点名，敲打一下效果更好；有的问题不在班上讲，谈谈心，搞搞家访，什么都解决了；还有些时候，领导要有点胸怀，非原则问题，他多说一句，你少说一句，最终能使员工好好干工作，比什么都强。

当然，涉及员工困难和企业发展方面的牢骚，无论当面听的，还是背后传的，都要认真对待。因为这样的牢骚可能代表了大多数人的意见，即便是一种误解或糊涂认识，也有解决和澄清的必要。郑广银认为，企业以人为本，就是广大员工为本，员工中有许多正常正当的需求，而本人又难以做到，企业领导不管，谁管？冬天下雪，郑广银听到一位工人说，“这上班的路真滑！”

另一工人则说：“当官的不怕，屁股后边冒烟。”郑广银心头一沉，看着职工骑车打滑的样子，暗暗自责，他把总务处的同志叫来，嘱咐：“凡工人上下班通行的路，都要打扫干净，来不及的话，先撒上盐，再清除。我们企业的职工每天都在创造财富，他们的行路安全没保证，既是总经理的失职，也是主管部门的失职”。从此，每逢下雪，或落叶飘零，总有人及时清扫，保持路面整洁。

在涉及企业发展上，郑广银也听到一些牢骚，较有代表性的是：以化纤厂现在的老底子，十年八载没问题，挣点钱不发给工人，还留着下小的呀？郑广银认为这是一种极其危险的思想。说明不少员工缺乏企业忧患意识。“生于忧患，死于安乐”这是老祖宗的至理名言。企业也是如此。虽然化纤集团固定资产不少，产品很过硬，知名度也不低，利润回报也很高，但安于现状，不求进取，漠视市场的千变万化，早晚要蚀掉老本，垮下台来。于是，他和班子成员在全公司范围发起“喜中找忧”活动。诸如“我们的家业与上万名成员是否相称”、“10年不发展我们将会怎样”、“市场经济给我们什么启示”、“守成与创业”、“停滞的生产力还叫不叫生产力”，一系列带有重要意义和哲学思考的命题，在广大员工中产生了强烈反响，厂报、墙报、宣传栏、电视台等舆论阵地也被充分利用起来，一个谈忧患、讲发展的话题扯得越来越深，越来越细。最后在上不上7500吨技改工程上形成共识：必须上！赶快上！

员工们对加快企业发展的关注和热情，令郑广银感慨不已。从一句牢骚发端，加以正确引导，产生如此巨大的凝聚力，说明员工是可敬可爱的。但作为企业领导，不应等到意见撞破你的耳鼓时，才去听，才去问，才去想办法。牢骚有积极的，也有消极的。应当把牢骚中反映的正确意见，从“地下”引到“地上”，打开言路，牢骚自消。于是，公司设立了合理化建议奖，每半年综合归纳，评出获奖者。重要建议，可以产生社会和经济效益，马上组织认定论证，迅速组织实施。郑广银说：“言路打开，良策纷来。”

宝贝·财富

天鹅化纤集团公司有100多名建国前参加革命的离休老同志。他们在化纤厂工作了十几年、几十年，为保定化纤事业的发展做出了重要贡献。

老干部虽然离休了，他们的作风、经验依然留在企业，在企业经营管理中继续发挥着作用，产生着影响。这作为一笔宝贵的财富应当与企业同在。况且，他们的老部下、老同事以及他们的子女亲朋都在企业，关心他们，就是关心员工，关心企业自身。在管理企业的许多方面、许多时候，他们说话是很管用的。我们应当充分利用这一有利条件，促进企业各项工作的蓬勃开展。

天鹅化纤集团每年都举行几次座谈会，必邀老同志参加。请他们讲经验，提建议，发表真知的见，并把企业编制的长、短规划交给他们审阅把关，还把他们邀到公司餐厅聚餐谈心。企业举办大的活动，都要请老同志忆传统。抗日战争胜利50周年前夕，举行“18岁成人节”仪式，公司借机请老干部代表作“当年我18”报告会，进行革命英雄主义和革命人生观教育。提起当年烽火连天和企业初创的艰苦岁月，不独青少年激情难捺，就是讲述者本人也热泪盈眶。一些老同志深有感触他说：“和青年在一起，我们也变得年

轻；和企业在一起，我们似乎仍在岗位上与企业共存亡。都说‘人一走，茶就凉’，我们却感到人虽走，茶仍热，而且热气腾腾。”

在郑广银的意识中，对待老干部的态度，既是一种政治责任，也表现出现任领导班子的道德修养水平。前一阵报纸上讨论“人走茶凉”问题，澄清在这个问题上的是非观念是应当的。但坐而论道，不如起而行之。如果表面上“尊重、爱护”喊得漫天价响，实际上却搞“廉颇者矣，一顿三遗失”，只是一句空话，甚至是心术不正。《史记·汲郑列传赞》载：“始翟公为廷尉，宾客阗门；及废，门外可设雀罗。”人家在位时，你去做宾客，百般奉应；人家谢位了，你远远避开，甚至说三道四。这种人是造成离退休干部“门可罗雀”的始作俑者，人格上应当受到谴责。

只要健康允许，应当充分发挥老干部的余热。但老干部毕竟老了，要把关心他们的健康和生活放在首位。郑总率先做起，经常到老干部活动中心检查设施，了解工作人员的工作情况，建议并督促购置老干部健身器材和娱乐用品。他说，对老干部一定要关心，心中一定要有老干部。为此，他要求有关部门做到四个不忘并且自己以身作则。

医疗保健不能忘。老干部年纪大，身体差，企业备有专职医生，天天在活动中心值班，遇到特殊情况，医生要送医送药上门；定期和随时为老干部进行体检，有病早发现、早治疗，发现苗头，及早预防；老干部医药费 100% 报销，财务人员定期到活动中心专门为老干部报销医药费，省得跑到厂区来费时费力。

生活、衣着不能忘。有关部门、有关人员定期或随时对老干部进行家访。对生活上困难的，及时给予经济上的补助。老干部生病住院，总经理或党委书记等公司领导都要出面看望，必要时，还要研究治疗方案，确保早日康复。同时，积极为一些老干部子女调整工作或从外企业调入，以解除老干部的后顾之忧。在住房问题上，坚持老干部优先的原则，并落实到位。有一位老干部住在市里，生活、保健有诸多不便，希望能调房到企业生活区。郑广银责成有关人员努力做好调整，满足了这位老干部的要求。

娱乐活动不能忘。公司设图书阅览室、健身室、游艺室，既可以活动体力，也可以用棋、牌、球、谜语等等形式锻炼脑力，达到促进身心健康的目的。公司有关部门还经常为老同志举办各种娱乐活动，郑广银及公司领导只要不外出，没有紧急任务，都要参加，分享老同志们的一份快乐，为老同志们带去一份温馨。公司每年都组织身体好的老干部外出学习、参观、旅游。承德避暑山庄、天桂山、苍岩山、西柏坡，到处留下他们的足迹。他们还利用洗温泉等形式，法除皮肤病疾，达到身心放松。很多老干部参观之后，谈体会，说感想，写日记，抒发对祖国山河的热爱，激发“老骥伏枥”的情怀，并对天鹅化纤集团公司提出很多宝贵意见，促进了企业的良好运作。

公司大型活动不能忘。每逢企业庆典、项目竣工、表彰先进、升级达标、职工代表会、新型经济组织成立等，都要想到老干部，请老干部代表参加，使天鹅化纤事业在继承优良传统的基础上向更新、更高的目标飞跃。

第七章 天鹅壮歌

1. 世人爱天鹅，天鹅爱人类

狭路相逢勇者胜

郑广银钦佩天鹅。

别看那些不知比人简单多少的小天使，它们在迁飞的时候，居然能在高空组成“一”字斜线或者“V”字形队列前进。不管人们出于何种想象，把这“一”理解为目标始终如一也好，还是把这“V”解释为英文“胜利”的字头也好，天鹅们毕竟表现出了“非自由化”、“非无政府主义”状态，准又不为此联想起一些什么呢？

郑广银想到过“团结就是力量”？想到过“大写的‘人’字”？想到过“加强纪律性，革命无不胜”？想到过“天人合一”？……

冥冥之中，那无言的精灵们在高空中到底向人们昭示什么？

或许，是说我们天鹅与人们是“一”样的？

或许，是说我们天鹅爱你们——“人”们？

企业不会也不可能包揽社会诸多问题，但企业职工应有正义感和见义勇为的模范行为。

企业处于社会大环境之中，是社会的一部分。企业职工既是企业生产的承担者，也应是社会稳定的重要责任人。因为，这不但是由于工人阶级的先进性决定的，也是企业自身发展和推进社会文明的需要。出于这种认识，总经理郑广银和党委书记徐占山在职工大会上提倡：化纤员工对坏人坏事要能看出来，站出来，豁出来。

看出来，就是有发现问题的机警和分辨是非的能力。尤其在大是大非面前或艰险时刻，对坏人坏事，不能装聋作哑，视而不见。

站出来，就是具有强烈的社会责任感，敢于亮明态度，挺身而出，制止坏人坏事的发生和恶性蔓延。

豁出来，就是舍得一身剐，敢把坏蛋打个垮。尤其在关键时刻，能不能放胆一搏，是检验一个人思想品德的试金石。

这“三来主义”，是企业长期进行思想教育和加强凝聚力的结果，也是一个企业有无战斗力的界石。在郑总看来，一个职工缺乏社会责任感，就较难做好本职工作。为树立正气，弘扬见义勇为精神，他坚决支持在厂内设立“见义勇为奖励基金”。1993年，他批出4万元，同时发动各分厂、处室拿出1万元，设立了基金，奖励见义勇为者。到1995年年终，天鹅集团公司已为21名勇士颁发见义勇为奖7000多元。其中，有奋不顾身救出被歹徒劫持的孩子的外单位职工；有挺身而出制止偷盗化纤器材的保定技校学生；有赤手空拳在生活区抓获偷车贼的本企业职工。当大红花戴在勇士胸前，表彰会场响起热烈的掌声时，郑广银便感到一种前所未有的激动和振奋，感到一种由衷的满意和欣慰。企业生产一项好的产品，为人类社会创造了物质财富；而培养成批优秀职工，培养一种浩然正气，不是为人类社会创造了更有价值的精神财富吗？！

每当看电视时见到褒扬见义勇为者的镜头，郑广银就会把儿孙们召集在一起，非常动情他讲述见义勇为者的事迹，并加上自己的人生见解，开导和

教育他们如何做人，如何处世。他说，“做人一不能贪，二不能乞，三不能做软骨头。不贪，就是正直正派，靠自己的双手和努力去争取荣誉和必要的物质条件，而依附势力或职权牟取不义之财，是人生一大耻辱；不乞，就是挺直腰杆，甘于贫穷，不巴结逢迎，不追名逐利，成为市井小人；不做软骨头，就是泰山压顶不弯腰，当不公正待遇、当种种厄运降临的时候，要保存丹田间一股正气。”

这种“三不主义”与“三来主义”可以说一脉相承。如果说“三不主义”强调的是内在修养的话，“三来主义”偏重的则是外在行为。二者相辅相成，互为因果。

郑广银经常与青年职工谈心，无论从泱泱华夏，因何为日寇铁蹄所蹂躏，还是从《阿Q正传》中鲁迅如何对阿Q哀其不幸，怒其不争，抑或兵法上的狭路相逢勇者胜，他都娓娓道来，春风化雨，激励了一个个后进青年的奋进和先进青年的雄心。在他看来，一个人一生从事一种或数种职业，最精通的也不过一两门技术，而人的大脑对外界信息的吸储能力却大得惊人。它可以依照事业的发展，吸收有关知识，也可以超乎寻常，接受各种坏事物坏风气的影响，而渐变乃至质变为社会痼疾。因此，树立一种健康而强悍的精神，营造一个与这种精神相适应的企业环境，可以扶正除邪，激励职工走上成才之路。见义勇为精神的倡导和褒掖，正是这种深层思考的结果。如今，几十名染有恶习的青年，在这里得到教育和启迪，转变为优秀职工；职工有难，伸出上百双手、上千双手给予援助，已经成为新的风气；吃亏让人，遇险争先，被职工们奉为不宣的命令，而主动为之。

见义勇为精神的倡导，不仅造就了企业正风正气，在深层延伸上，也为产品冲向并占领国际市场提供了精神动力。为了国家的利益和荣誉，“天鹅牌”人造丝挺直腰杆，加入国际竞争，并在强手如林的情况下，稳稳占据了一席之地。在外国考察期间，在与外商进行业务洽谈时，郑广银不卑不亢，据理力争，表现出来的“勇者”风度和大将气魄，连连令外商大呼“OK”。

见义勇为，已成为天鹅化纤集团公司企业精神的一个重要方面，为“天鹅人”所熟知，所奉行。数千职工为社会、为企业做好事所减少的损失，增加的利益，是难以用数字准确估算的。而他（她）们的忘我工作和无私奉献，更成为这家产值6个亿的国有企业的魂魄。无怪乎，河北省、保定市有关部门和领导，在对这家企业进行综合考评后，都接连给予了高度赞扬。

经得起不检查

要经得起不检查，不检查更是一种考验。这是郑广银经常倡导的。

他认为，上级部门或上级领导来了，洒扫庭除一下，以干净、热情的态度迎接检查是应该的。但检查迟早要结束，你糊弄得了领导，糊弄不了自己。正像民间流传的“傻子过年”的故事一样。把全年所有的东西都一古脑儿拿出来，大年初一全部吃光送净，还念念有词道：“一天就是一年，一年就是一天。大年初一吃饱了，一年都不饿。”当年，李自成还真犯了此类错误。攻陷京城后，日日花天酒地，天天摆宴庆功，结果是72天便被赶出北京。民间传说，李自成应作72年皇帝，但因天大过年，72年变成了72天。当然，这样说法未免荒唐。但自己的日子怎么过，却是一个值得思索的问题。

联系到实际工作，郑广银一有机会便教育部下：“经得起不检查的考验，

首先要解决一个思想意识问题，就是说，我们干工作为什么，或者说为谁干。我们社会主义国有企业是国民经济的主体，我们的工人是国家的主人。我们办企业，从事生产的目的是为国家、集体和个人三者的共同利益，而不是为了好看、好玩，或得到某种评价或赞扬。当然，我们的工作干好了，肯定和赞扬是顺理成章的事情。一些人虽然经过检查等形式，得到领导给予的赏识和名利，但不能代表职工的意愿，那也是廉价的。第二个问题：既然职工是为国家、为集体，最终是为自己而工作，那么，就要端正工作态度，做到‘领导在与不在一个样，检查不检查一个样。’把工作热情和认真负责的精神倾注到日常工作之中去。”

为此，天鹅化纤集团公司下大力从两个方面抓起。一方面，实行“一级对一级负责”的责任制，严格操作规程，严格工艺规程，建立各种规章制度，使职工有章可循，有规可依，使各级管理人员找准各自的位置，明确各自的责任，功过是非一概在制度面前讨说法。这就使公司员工始终处于制度的约束之中，不因检查与不检查而有所紧张或松懈。另一方面，充分激发员工的敬业爱岗精神，通过常年不断的树典型、评先进、比贡献活动，使员工学有目标，改有尺度，造成浓厚的激励氛围，在车间班组，卫生差了，有人管；机器脏了，有人擦；用具摆放不到位，有人收拾。职工与职工之间既友爱相处，又“互不服气”，“她这个月合格品率高，下个月看我的。”过去，上级领导前来检查，厂里总要通知搞好卫生，要求某一个或某几个分厂“准备准备”；现在，何时来，怎样查，都不再打任何招呼，保证让你乘兴而来，满意而归。不少领导检查后说，天鹅化纤集团工作扎实，没有检查与不检查的概念。不像有的单位海绵似的，看一看不错，捏一捏出水。

天鹅化纤集团生活区有4300户居民，是一个小社会。他们的固本工程、看门育人工程、绿化、美化等建设卓有成效，为职工创造了良好的安居环境。被命名为“文明小区”后，保定市区有关部门领导常领外地客人前去参观，很少提前与公司打招呼。客人走一走，看一看，不住赞叹。有的拉住职工问：小区是怎么管理的？职工一五一十地介绍，客人不住地点头。达到了检查不检查一个样的效果。

员工们说：“你来检查，我擦胭脂粉；你走了，我仍然脏兮兮，我是为检查活着，还是为自己活着？”“你来检查，是为了我好，我为啥不自己先好起来”。郑广银为有这样的员工而自豪。这种强烈的主人翁意识和自觉精神，才是企业的兴盛之源、立业之本。郑广银说，检查是为了推动工作，但实际工作没有靠检查完成的。只有踏踏实实地埋头苦干，只有不图虚名的求实精神，才是企业和企业管理者最可宝贵的。

让吃苦的不吃亏

一线最苦。筒子工，一个班下来，巡回五六十里路，累得腰酸腿疼。纺丝工，工作条件艰苦，潮湿、憋闷，而且与有害气体打交道。郑广银说，苦的不能亏，老亏就没人再乐意吃苦，没有大批甘愿吃苦的员工，企业就没有希望。于是，工资向他（她）们倾斜。一线的奖金、保健高于机关科室人员，也高于包括郑广银自己在内的公司所有领导。

劳模、先进付出的苦多，公司首先给予他（她）们荣誉，让他（她）们成为耀眼的人物，同时，在待遇上也适当给予照顾，如颁发奖金、浮动升级、

组织外出旅游等。

郑广银来自一线，最心疼一线的将士。他不断宣传自己的观点，为企业甘愿奉献、乐意“吃苦”的人越多，企业就越有希望；造就一大批艰苦创业、乐于“吃苦”的员工，是企业前进的巨大财富。当领导的，在倡导这种精神时，切记“让吃苦的不吃亏”。当然让“吃苦”的不吃亏，不是搞等价交换，不是要在“吃苦”与待遇之间划等号，但领导如果缺乏这种尽可能让“吃苦”者不吃亏、的意识，企业就肯定缺少动力，他认为，要处理好这个问题，必须克服三种错误论调。

一是“平等论”。一些人头脑中有一种顽固的个人意识，总是强调自己所做工作的重要性。比如，有的科室人员认为自己从事的是脑力劳动，是复杂劳动，一线职工是体力劳动，也是简单劳动。复杂劳动待遇比不上简单劳动是不合理的。郑广银承认，科室工作固然是十分重要的工作，但相比之下，一线职工是又动体力、又动脑力，工作条件艰苦，劳动强度大，而且是把领导意图、计划设计、市场需要的产品规格标准，毫分不差地物化到每一寸人造丝之中，稍不留神，就会出残品、次品，造成浪费，甚至形成事故。在机关科室，工作环境和条件，明显优于基层，而且，并非所有人员都百分之百地付出应有的劳动，苦乐不均问题客观存在着。问题的实质不在于简单地和一线比，而在于如何改进机关作风，提高工作效率，把与一线待遇上的攀比，变为工作中的实际努力。

二是“吃苦活该论”。郑广银曾经听到过这种议论，一线艰苦，他（她）就是干那个的，嫌苦怕累调走呀；劳模、先进怎么样，还风光了呢！他认为这是不讲道理。劳模、先进不是先有了待遇才产生的，而是对他（她）们艰辛劳动的肯定。劳模、先进的事迹令人感动，应当想方设法给他（她）们以褒扬和激励。至于“他（她）们是干那个的”，更是一种错误认识。没有数千名职工在一线拼搏，企业的产品哪里来？效益哪里来？你兜里的工资、奖金哪里来？如果都嫌一线脏累，纷纷请调，这个企业还办不办，上万名员工（包括离退休人员）岂不喝西北风？向一线倾斜，鼓励一线职工忘我工作，超额完成生产任务，国家、企业和全体员工都能得到实惠，何害之有？倒是持此怪论者应当放到生产一线受教育才对。

三是“主人翁奉献论”。有的人专门在字面上作文章，说什么工人阶级尤其是一线工人是国有企业的主人，要具备社会主义精神，讲奉献，不讲索取。干工作或多出了些力气，便讲条件，闹待遇，有失主人翁水准。郑广银认为，这是一种假“主人翁”之名，而行掩盖失衡心理之实的论调。首先，国有企业员工不分“一线”、“二线”，都是企业的主人，不能借此拈轻怕重；其次，同一企业，职责、岗位不同，确有苦乐不均问题。我们划出“一线”，就是要承认这个事实，并非说哪个部门、哪些人就不重要了；再次，持这种论调者本身就缺乏主人翁意识。在化纤人为天鹅事业忘我的奋斗中，不允许这种消极情绪的存在和扩散，要发现一个，批评教育一个。批评教育不改的，实行停业待岗，不发奖金，扣发半额工资，以观后效。

郑广银认为，与一线职工和劳模、先进所吃的苦、所作的贡献相比，企业给予他（她）们的奖励、待遇微不足道。很多老工人在企业干了一辈子，眼使花了，腰累弯了，甚至疾病缠身，他们得到的又有多少呢？所以，让“吃苦”的不吃亏，更多的还是精神上、道义上的安慰。作为企业的领导，既要提倡吃苦耐劳，推崇忘我奋斗，也要尽力保护职工的积极性，理解关心为企

业兴旺而肯于吃苦者。

2. 可敬的领头天鹅

从小天鹅抓起

保定化纤厂是一家老企业，员工几十年默默奉献，头发白了，体力衰了。同他们聊天，他们常有一句话，我们这辈子为化纤献出了全部，无悔无怨。只希望后代比我们好，比我们强。

保定前几年幼儿事业不发达，一是幼儿园少，好的幼儿园更少；二是设施差，儿童进园后智力得不到开发，也得不到很好的照料。即是如此，化纤厂职工为了能让孩子进幼儿园，尤其好一点的幼儿园，托亲求友，四处活动，简直成了一大难题。大家难以安心工作。父母、爷爷奶奶都被牵扯进去。郑广银想，谁家没有儿孙，谁家的儿孙不是掌上明珠，谁家的儿孙不渴望得到良好的保育和教育？这个问题不解决，势必长期困扰企业和职工。职工在企业没有依靠，没有优势感，怎么可能安身立命，为企业发展竭忠尽智。他和班子成员商量，筹资上百万元，建起一所保定市及至全省都堪称一流的幼儿园，起名为“小天鹅乐园”。园内设施完备，功能齐全，有练功房、音乐厅、舞蹈室，还开办了绘画班、英语班，强化学前教育。为了改变师资不足和水平低的状况，他们连续几年从保定市十四职业中学幼师专业班中选聘人才，使幼师队伍综合素质显著提高。省市精神文明检查团、保定市委书记、市长多次来到这个“小天鹅乐园”，为幼儿的节目表演和文明整洁的环境所打动，赞之为“一流的”，是保定市精神文明和物质文明建设的一个“窗口”。

问起为什么建这样高档的幼儿园，并倾注了那么多心血，郑广银回答道：“除了让职工安心工作这一层意思外，还想我们不是苦行僧，我们要使日子一天比一天好，后代比我们好。从何好起？就从孩子好起，这里起码有三层意义。一是我们这个年岁的人包括比我们年岁小一些的，孩子时期，大多家境贫寒，生活‘瓜菜代’，玩耍的内容也不外转陀螺、打仗、野跑等，体质和文化素质都比较差。现在条件好了，情况变了，不能再让孩子们走我们的老路，要让他们人生初举就站在一个高起点上。二是条件好了，竞争也激烈了，社会不再是‘一大二公’，要靠自己有本事，有能力。而且，竞争的时段超前，从小学、中学到大学、就业，无不处在竞争之中。我们办个一流的幼儿园，目的就是让孩子们从小就得到良好的教育，夯实竞争的基础。如果职工的子女将来在学业上个个过得硬，不但是国家之幸，企业也将在人力资源上有了充足的发展后劲。三是可以告慰我们的职工。职工在企业创造的价值，除一部分表现为工资、奖金外，还通过办幼儿园的形式，在他们的子女身上得到延伸。他们会焕发更大的热情，投身自己的工作，创造更多的价值，以求各种困难和待遇的顺利解决。从这一点上说，孟子的‘天下可运于掌’是很有道理的。全厂员工齐心协力，企业发展不是也能‘运于掌’吗？！”

分房与租车

房子，是公司员工关注的一个热点。在人们初步解决了吃饭、穿衣等基本需求之后，“衣食住行”中的住房问题就变得越来越突出。

在天鹅化纤集团，老少三代共居一室者有之，找房和找对象一样难者有之，入厂几年还在农村租房住的达数百户……

郑广银中学时代就熟背唐代大诗人杜甫的《茅屋为秋风所破歌》，尤其对诗中“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”两句记忆殊深。他既为杜甫忧国忧民的博大胸怀所感动，也为旧社会贫富不均，劳动人民饱受苦难的历史而辛酸。他认为，解决劳动人民的衣食住行，应当成为一种社会公德和社会自觉行为，可惜在那个私有制年代，是不可能做到的。当他担任了公司总经理、企业法人代表之后，他中学时代的情怀愈发壮烈，在新的社会和历史条件下，职工是企业的主人，也是物质财富的创造者。他们理应以自己的劳动，换取住房条件的改善。作为社会主义国有企业的管理者，也有责任、有义务，把这副担子挑起来。不然，我们何以鞭策职工为国家创造更多的财富？！他公开表示：“只要我在岗位，企业就要筹钱年年盖职工宿舍，年年为职工改善住房条件！”

1994、1995两年，公司筹集4000多万元资金，新盖职工宿舍1100套，新进和调整近2000户，占生活区总户数的40%以上。要说盖房难，分房更难。多少单位盖房时欢天喜地，分房时却打得不可开交。在分房问题上，表现的依仗职权“多吃多占”，优亲厚友等不正之风，困扰着整个社会。中央为此发文布令，对领导干部分房、住房问题多次提出并再三明确有关纪律和规定。郑广银认为，说一千道一万，关键是领导干部心底无私，立身清正。为此，他提出公平、公正、公开三原则，要求不权分上房、调了房的满意，全体员工都要满意。

首先从自身和领导班子做起，他在职工代表大会上明确表示：“包括我在内的公司领导，不写条子，不做人情，不打电话。经员工讨论、职代会通过的分房、调房细则，包括我在内的任何人不能自行改动。有意见、有问题可以在讨论。通过方案细则前充分讲、大胆提。一旦定了，就要坚决执行。”

河北省纪委领导到公司调查研究，得知这个信息，十分赞赏，转发了公司的做法和经验。

由于领导决策准确，方案公开、公平、公正，执行操作有力，近2000套新房旧房的分配调整，没有一户找领导，闹意见。职工群众说，好事办好，这次分房算是最说明问题的。

盖房、分房如此，还有一件让职工叫好的事情。

每年7月7、8、9三天是全国高考的日子。这几天，学生关注，家长关注，社会关注。公司生活区考生每年有几十名。按惯例，都由公司派车送往各考点，为他们顺利通过高考提供方便。不巧，1995年公司“大客”大修派不出。消息传开，考生和家长都急得团团转。有的提出提前等乘公共汽车；有的几家联合雇“出租”；有的家长干脆叫孩子骑自行车……但要安全、正点，都不是万全之策。

郑广银得知这一情况后，立即责成有关部门：“没车租车也要接送！”于是，公司花数千元在市里租了一辆“大客”，3天内每天4个来回，按时送接考生。在广大员工中传为佳话。

郑广银说：“社会上不是流传着‘房子、票子、儿子’的说法吗？如果说那是对不正之风、腐败现象的讽刺的话，我们也搞‘房子、票子、儿子’。但这里所指的房子，是解决职工的住房困难；儿子嘛，是关心职工子女的读书、考学、就业；而票子，自然是多创利税，多办福利，为国家、企业和职工谋求最大的利益。”

年年盖房，年年分房，表现了郑广银的这种思想，送接职工子女参加高

考也是这种思想的延伸。郑广银认为，衡量是否真正关心职工、爱护职工、一切为职工着想，在分房和子女问题上，起码有三个问题可资借鉴：一是领导干部是不是在分房之列，是否因此制定政策规定之外的标准以便自己获得所谓表面的“公允”或者干脆扣住部分房屋，以各种借口用于优亲厚友；二是是否以自己的孙男弟女参加或不参加类似高考就业之事为界，确定或支持，或不支持，或提供方便，或不提供方便；三是能不能让员工面对面提意见，把任何有利员工的事情摆明亮透，对损害员工利益的行为，包括领导干部在内，进行毫不留情的制止与斗争。

郑广银说，只要能够妥善处理以上三个问题，领导者心底无私，天地自然就宽，就能提高企业的凝聚力，调动起职工的积极性，增强企业发展的后劲。否则，无论是谁，都难以很好地履行应当履行的职责。

安全是大事

天鹅集团公司东西生活区，现有住户 4000 余家，居民达 2 万多人。保定至山西大同的国道横贯其中。车流高峰，每小时达几百辆，这在大都市密度并不算大，而对一个人口稠密的中等城市或区域来说，就不是个小问题了，数千名员工上下班需穿越马路；千余名子女上学需穿越马路；人们购物采买和相互交往需穿越马路……

经济发展，社会进步，工作繁忙，必然带来车多、人多，行色匆匆，加之一些意外因素，事故、险情呈正比例上升，在人们心头蒙上一层阴影。郑广银作为大型企业的管理者，作为 8000 多名员工的带头人，不能无动于衷。他说，在各种生产、管理中，要加上安全调度这一条。大家上下班、行车、走路，缺乏安全感，存在后顾之忧，就没有心思抓生产、搞建设。生活区交通秩序非治理不可。

于是，他亲自任总指挥，亲自组织策划。首先在路面，划上规范、醒目的分道线，使快车、自行车、行人依道而驱，各不相扰，减少了事故发生率。其次，投资 3 万余元，跨越公路，竖起两座警示门楼，上面书写“天鹅化纤集团欢迎您”、“驶入生活区，请慢速行驶”，既具有装饰色彩，美化了生活区环境，又起到了督促车辆注意安全的作用。其中“欢迎您”、“请”等用语，使南来北往的司机心头发热，而感大家风范，与众不同。再次，在市交警支队支持下，公司配备两名编外交警，在早、中、晚上下班时间，指挥疏导车辆和行人，来一个“正规军”与“土八路”齐抓共管，综合治理。两名编外交警工资、奖金一分不少拿，工作认真负责，堵住了不少交通险情。一次，一名下班职工骑车晃悠悠横穿马路，正好一辆卡车疾驶过来。编外交警见事不妙，抢前一步，拉住骑车职工，并命即将驶过的司机停下车来，当面进行行车安全教育。这位司机是外地人，因急着赶路，未注意马路上横悬的警示牌。而骑车职工则是感冒发烧，正要回家服药休息。编外交警在对双方进行耐心教育之后，将卡车放行，送职工回家。

郑广银得知此事后，对编外交警提出表扬。他说：“看来，任何工作要想保持良好状态，都需要有很好的敬业爱岗精神，不然，硬件建设搞得再好，总是死的东西，没有人的主观努力和能动作用，就活不起来，就不能达到预期的目的。这叫作‘外因通过内因起作用’”。

为了进一步强化员工的交通安全意识，郑广银和书记徐占山部署公司闭

路电视和《天鹅报》，连续播发、刊登交通安全知识和法规，剖析案例，以提高员工遵章守法意识。

郑广银还责成有关部门制定相应的行为规范，印制宣传活页，发到员工手中，以自警自律，并要求回去警律家人及亲属。

一系列措施的出台和实施，使公司生活区交通秩序得到有效整顿，事故发生率显著下降。郑广银和广大员工也去掉了一块心病。

保定市交警支队先后两次在公司生活区召开现场会，总结推广其经验。有关领导评价该生活区交通秩序好、发案率低时概括为“思想教育、治理措施、硬件建设三到位”。

郑广银认为“到位”一语很重要，无论什么工作，达不到它应该达到的标准和水平，就不可能取得预期的效果。交通秩序关系人身安全是如此，其他事也是如此。

稀饭的故事

古人行军打仗，讲究兵马未动，粮草先行。我们的职工每天都在一线奋战，他们的“粮草”如何？郑广银时常这样问自己，也问膳食处。

一个生产，一个生活，这是职工日常活动的主要构成。生产是维持企业运转的基本手段，生活或具体说膳食是职工体能的基本需求。我们要求职工为企业做贡献，职工也同时在看企业，不仅看当月发多少工资，还要看他们天天接触的许多与之相关的方面；开水有没有，空调转不转，从食堂窗口买到碗里的饭是否与所付价格等值……既然是职工关心的问题，公司领导就更关心。郑广银家住生活区，早餐大都在职工食堂吃。每天来得早，家中做饭不如到厂里就餐方便；经常光顾，还可以实地考察饭菜质量。在一次中层干部会上，郑广银毫不客气地指出，职工食堂的一碗稀饭米粒都数得清。中层干部为之击节叫好。膳食处长坐不住了，散了会便把食堂管理人员叫在一起，狠狠批了一顿。郑广银说，批一顿没有用，这个问题事关职工利益，整改的要求是马上见效。第二天，膳食处长便“跟班作业”，一碗粥一碗粥地看，一个油饼一个油饼地比，而且多开了窗口，满面春风地迎接职工。早餐的品种也逐渐增多，有大米粥、小米粥、牛奶、豆浆，主食也形成系列，馒头、馒头干、油饼、油条、玉米馍，一应俱全，小菜也增加到十几个。

郑广银一再强调，公司给予食堂的补助，要取于集体，用于集体，原原本本还给职工。公司办食堂的目的，就是要让职工有一种“家”的感觉。不能像大街上的餐馆，以赢利为唯一目的。为了使职工在就餐时得到稍许休息和放松，公司投资 20 多万元，装修了餐厅，并安装了冷热空调，增加了红外线消毒器、电烤箱和自动馒头机等。与此同时，公司还把厨师送到外地培训，参加省市厨师定级考试，并请和人民大会堂工作的高级厨师前来传经授艺。之后，又连续组织了练兵表演和技术比赛，评出最佳最优，出席公司和市里的模范人物表彰会。这就使职工食堂里里外外，从设备到人员，从饭菜到服务，来了个“脱胎换骨”的改变。如果问职工对全厂满意的方面有哪些，职工食堂必然名列其中。一些领导和外地客户也为餐厅的整洁环境和可口饭菜而叹服。

郑广银打年轻时就有一种体会，劳累奔波了半日，回到家残羹剩饭，或者饭菜不合口味，心里总感到别扭，一天打不起精神来。过去，经济收入低，

自身条件差，生活可以穷对付，现在情况变了，尤其在天鹅公司，员工收入都不算很低，他们希望不仅在家里，就是在公司食堂，也要略为讲究一点，当然，这种讲究还是有限度的，他们辛辛苦苦工作一个月，不可能把钱都花在吃喝上。公司有条件，就要体谅他们，理解他们。既要做到物有所值，又要做到风味多样。你总是说，职工是企业的主人，领导干部和管理人员是公仆，实际上总是反过来，人家就不信你的，不听你的。

郑广银把改善职工食堂的工作叫做“软投入”。它不像工艺规程和操作规程以及各种制度那样，对职工有直接的作用力，而是通过满意的服务，调动起情感的力量，间接地作用于工作和生产。如果把食堂、职工之家之类设施，比作加油站、避风港的话，那么从这里出发的就应当是一支生气勃勃的队伍，而经劈风斩浪之后，再回到这里，得到充实、休整之后，又回到前线，如此循环往复，其力无穷。

在郑广银看来，不懂生产管理的人，不是好领导，而不懂关心职工生活，不懂得职工生活与生产关系的人，照样不是好领导，而且是一个既不懂尊重人，又缺乏一定品位的官僚主义者。这样的人不会得到职工拥护，这样的企业也不会具有活力。

3. 天鹅永远是一支歌

商品交换与社会道德

在一次全公司的中层干部大会上，郑广银讲起了白求恩：“作为加拿大一位著名外科医生，他用自己的技术和手术刀完全可以换取很多金钱和享受，没有必要远涉重洋到中国来饱尝艰苦。用商品交换的原则衡量，这无疑是一种‘冒傻’行为。但正是中国共产党和无数志士仁人这种很‘傻’的忘我奉献，正是千千万万这种‘傻’人才挽救了中华民族，拯救了受苦受难的人民。这是什么精神，这是国际主义精神，这是共产主义精神。作为国有企业员工，尤其共产党员，如果不讲奉献，一手拿着加了多少班的工时，一手拿着由此换算出来的自认为应得的报酬，他就不配当一名党员！一个党员管理干部，把工作当成寻求个人利益的筹码，他就不配当干部！”……

郑广银和他的一班人，无论工作到多晚，即使周日、节假日不休息，也从未要求过一分加班费。在调级、增资等问题上，只要名额有限，首先让给条件更合适的同志。公司发奖金，总经理坚持自己和机关处室的同志一样的标准，不允许任何人找任何理由为自己“加码”。他几次生病都是在同事一再劝说下，住进公司医院的，还坚决不让用高级药品。在郑广银的垂范下，公司讲道德、比贡献蔚然成风。一位退休老工人，公司技改工程吊装，需要他出马。他一不说难，二不问钱，换上工作眼，就来到吊装现场。这种心系大局，为企业兴旺无私忘我的精神，使郑广银十分感动。为此，他在一次公司中层干部会议上专门讲这件事，并当场宣布奖励这位老技师500元。

天鹅化纤集团公司为了使技改工程早日完工，早日投产，成立了9个安装队、突击队，没黑没白地加班。大家都是讲任务、讲进度、讲质量，没有一个讲价钱的。二期技改工程主体顺利竣工，倾注了他们无数心血，上万箱机件设备全部安装完毕，仅此一项就为企业节约安装费近千万元。领导们说，大家越是这样，我们这些当“头儿”的越不能亏待他们。但企业当下拿不出钱来，没说的还得继续干。工人们说，我们明白公司资金紧张的现实，突击安装是我们自己的事，为自己干事当然不能讲价钱。

作为“天鹅人”的标志之一，就是具有良好的道德风尚。不讲索取，只讲奉献。这样得到的将是企业的长远利益和员工待遇的根本提高。

赞扬也出生产力

而今社会发生了深刻的变化。应该颂扬、应当肯定的东西太多太多。尤其作为企业领导者时时为员工的忘我工作而感动，赞扬就必不可免，势在必行。有的员工在分房、调资等问题上谦让再三，有的员工带病坚持工作，你能不赞扬？有的科技人员潜心科研，解决了生产技术上的重大课题；有的管理干部精心组织，把一个单位的两个文明建设搞得红红火火，你能不赞扬？同事中，有人利用业余时间，写出高水平的文章，发表在《经济日报》、《工人日报》、《政治思想研究》等报刊，你能不学习，不赞扬？赞扬本身就是对人家工作的肯定，就是一种表态，希望继续这样做下去。同时，对于那些未被赞扬而做得不怎样者，也是一种无声的批评。因为做得好的毕竟是少数。比较好或一般化的居多，批评哪里批得完，而用表扬的方法，以“典型引路”，

就收到了二者“兼得”的效果。

这就是郑总的赞扬观。当然，赞扬也要讲究方式方法，也要懂得赞扬的艺术。比如，对同事、对副手进行赞扬，郑总在会上或平时工作中，常以这样的口气说：“这个问题我没想到，××同志考虑得比较周到”；“××的文章发表在《工人日报》，体会比较深刻，请大家认真读一下”；“老×呀，你身体不好，上次就是坚持着去的，这次就别再难为自己了”。对下级或员工的模范事迹和行为，总经理则一般采取当场赞扬、大会点名表扬、通报表扬，请家属来或上门去赞扬等方式进行鼓励。他认为赞扬出生产力，就在于通过赞扬使美好的东西被肯定，并得以持续下去；同时，造成学习效仿、比学赶超的局面，使工作充满生气，得以推进。

赞扬要出以公心，公正合理。不要因为自己印象好，或者被赞扬者与自己私交深，或者别的什么动机，而滥施赞扬。那样，赞扬就会贬值，非但不能起到积极的作用，还会使人灰心丧气。赞扬要实事求是，不能随意夸大。既然是赞扬，总要揉进一些感情色彩，以自己的感动或激动，唤起他人的情感交流，但此前一定要掌握事实，摸清来龙去脉，前因后果，否则，你渲染得越重，效果越不好。比如，有一个职工腿受了伤仍然坚持工作，表象是带病上岗，应当表扬，但了解的结果是这个职工自己学骑摩托车摔了一跤。这就需重新考虑表扬与否或怎样表扬了。表扬也要讲究分寸。我们一贯犯的毛病是，要么艳若桃花，要么粪土不如。除了劳模、先进工作者、优秀党员、生产能手等以综合指标衡量外，对单项工作、对某一行为、某种精神的肯定，要保持它在它的延长范围内。比如，有的员工成绩和不足都很鲜明，那就该表扬的表扬，该批评的批评，不以美掩丑，也不以丑夺美，事实求是，分寸得当。有的员工做了好事，不愿意当众被点名表扬，可以采取慰问等方式加以肯定。总之，领导不要吝啬赞扬，要充分利用它的积极作用，为企业的发展壮大、正风正气服务。

兴企之本是职工

唐代名相魏征曾说：民如水，水可以载舟，亦可以覆舟。毛泽东在总结抗日战争和解放战争的胜利时说：兵民是胜利之本。“民本思想”历来为贤明的政治家所尊崇。

“民本”在企业就是以职工为本。这一点在郑总和一班人思想中是树立得很牢固的。一个企业不以职工为重，不想方设法调动职工的积极性，就成为无源之水，无本之木。职工既是生产的主力军，也是企业的主人。天鹄化纤集团效益每年以两位数递增，靠什么？就靠过硬的职工队伍这个根本。

当然，职工中思想、文化和技术水平是参差不齐的。甚至有些人不能代表职工的形象。但就整体而言，艰苦创业，勤奋务实，是他们的主旋律；爱厂如家，无私奉献，是他们的可贵品德；朴实直爽，敢于和歪风邪气作斗争，是他们良好的作风。但郑广银可不以此而满足，总在琢磨：时代在发展，技术在进步，人的思想观念和技术技能也不能总停留在一个水平上。比如，过去生活条件差，讲究生产节约，牙缝里抠食。现在看来，仅靠这种一点一滴的积累，是不足以求发展的。关键在于创造，只有大量的创造财富，才能摆脱穷困，走向富裕。所以，两个问题都要提，一个是扩大规模，发展生产；一个是勤俭节约，爱惜国家资财。为此，公司出台了一系列规章制度和措施。

如评先评优、节省开支、限制超标准接待和待遇向一线职工倾斜的若干规定，就大大激发了职工的生产热情和对企业的爱戴。公司还提出“外塑企业形象，内造职工之魂”的战略口号，既修“内功”，又炼“外功”，内外结合，整体推进。当一位外地记者采访时，问郑广银怎样理解这个口号，得到的回答是：内造职工之魂，就是崇尚理想，忠于事业，不怕吃苦，忘我奉献，同时要形成一支“标杆”队伍，使大家学有榜样，赶有目标。外塑企业形象，包括创名牌产品，以名牌树企业；加强企业宣传，让企业在更大的范围内得到认识和传播；职工在社交场合，以良好的素质，“现身说明”，为企业赢得荣誉。当然，职工是兴企之本，是指组织起来的，富有高度觉悟技能和纪律观念的群体。职工素质低，人员庞杂，一盘散沙，非但不会兴企，还会有害事业。公司所做的思想政治工作、所提出的战略口号以及各种评优争先活动，目的都在于改变和提高员工的素质。但仅如此还不行，要加大对职工的学习培训力度，因为大道理、某项活动再好，只能起鼓劲作用，不能代替专业知识和技术本身。只有崇尚事业，而又具有实际本领，亦即“又红又专”的人，才能担当兴企大任。为此，公司开设了电子计算机班、英语班、企业管理学习班、技师培训班，请科研院所、大专院校的专家、教授为工人讲课。教材通俗易懂，授课深入浅出，工人们受益匪浅。公司还把 10 余名职工送出国门，到意大利、巴西等国学习连续纺技术；新设备要在国内试机，需要一批费用，公司毫不吝惜，爽快布置在二纺分厂进行，带出一批素质高的工人；公司每年都拨出专款对新工人进行轮训，对一线工人进行考核，轮训、考核不合格不准上岗。5 年来，企业自办的职业中学、技校毕业学生 700 多人全部在公司就业，为企业发展注入了鲜活的力量。

郑广银认为，兴企之本是职工。但职工必须有主人翁精神和文化知识、科学技术水平。这方面的工作，企业必须花费力气和财力，否则，任何水平都不会自然而然地得到提高。这也是检验一个企业领导者有无群众观念，是否把职工视为企业主人而加以尊重和爱护的试金石。

一代一代往下传

天鹅化纤集团的历史，是一部创业史、奋斗史，也是一部为国家的贡献史。三十多年来，天鹅化纤集团为国家上缴的利税超 14 亿元人民币。这是一种光荣，也是一种莫大的慰藉。他和书记徐占山多次强调，要让年轻职工了解这一历史，并从中汲取爱的力量，激发奋进的勇气。

头发花白、宛如慈父般的总经理郑广银谆谆告诫青工：“知企业才能爱企业。否则，便没有原动力。要做到知企业，首先要了解保定化纤厂的历史，明了 50 年代、60 年代化纤工人的创业精神和可歌可泣的事迹。”

为此，他和公司党委支持共青团用一年的时间开展“化纤人足迹报告会”活动，请不同阶段、不同年代的老工人，讲历史，作报告，忆传统。当年的保定化纤厂是在一片沼泽地上创建的，一道围墙圈住了厂区，却挡不住泥泞、风沙和满目荒凉。职工们为了创业，离妻别子，从四面八方汇集在一起，风餐露宿，夜以继日地鏖战、苦干。有的职工累倒了，有的职工发高烧不下岗，坚持纺出第一个人造丝饼，加工出第一批“筒子”。为了提高操作水平，扩大产品品种、规格，多少技术人员、多少职工付出了心血和汗水。闷热的夏天，寒冷的冬季，企业没有更多的力量改善职工生产和生活条件，大家只有

硬撑着，强挺着。数百上千人谱成的创业壮歌和谋求发展的动人旋律，使保定化纤厂度过了艰苦的岁月。那一桩桩、一件件感人肺腑的事迹，那一幕幕、一场场牵人心魄的讲述，使年轻的化纤人从心灵深处受到震撼而激动不已，他们有的连夜写出决心书；有的含泪递交了入团、入党的申请；有的还在车间班组办起了墙报、专栏，抒发对创业者的讴歌，对献身化纤事业的激情。

公司还适时举办了图片、历史资料展览，组织得力人员编纂出版了几十万字的厂史、厂志。翔实的资料，清晰的描述，使年轻员工们更加感到了企业的今天来之不易，更加明确了自己肩头的责任。一位青年工人在给郑广银的一封信中说：“我们的企业有今天，是因为前辈们付出了血与汗的代价；我们的企业有未来，是要我们继承和发扬前辈们的创业精神，以更加勤奋的工作去开创。”

郑广银们为有这样热爱企业、深明大义的年轻一代而自豪。他坚信只要广大员工把“爱国、爱党、爱厂、爱岗”的精神凝聚起来，天鹅集团的前途就一定是一片光明。

