

【新闻背景】1995年，在主管上级西电集团公司的支持下，处于困难之中的西安高压电瓷厂拿出静压和大瓷套两条生产线，和香港中联电力财务有限公司合资组建了西安双佳公司。5年过去了，主体员工还是当年随生产线划过来的那200多名职工。主要设备还是原来的设备，双佳却从名不见经传，一跃成为全国电瓷行业的佼佼者，每年的销售收入和产值以35%的速度递增，利润以70%的速度增长，双佳踏上了一条快速的超常规发展之路。

记者：同样的职工，同样的设备，又和两瓷厂同处一个围墙之内，这种超常规发展的动力来自哪里？

徐杜新：源自于依托多元产权结构这种机制的创新。双佳的职工来自于西电瓷厂，国有大中型企业的优良作风和传统，以及国企多年来对职工的一系列正规培训，使这些人的思想素质和技术素质都相对较高。合资后的双佳公司以其机制上的优势，使职工的潜能得到比较充分的发挥，从而增强了公司整体上应对市场经济的能力。正是这众多优势的嫁接，企业自成立以来，始终能保持一种快速发展的态势。

记者：您多年来致力于企业的改革，无论是在西瓷厂，还是如今的西电集团，您都是一位备受尊重和信赖的领导。请问：双佳的快速发展对您最大的启示是什么？

徐杜新：产权改革，机制转换，对国有企业的发展至关重要。我1968年从学校毕业后进入西瓷厂工作，一晃30多年，这

探索，永无止境

——西安双佳高压电瓷电器有限公司总经理徐杜新访谈录

■ 人物专访

里融入我的人生理想，我对这双佳这条道路是走对了。当然，对企业兴衰发展中存在的问题感受也比较深刻。作为全国规模最大的三家电瓷厂之一，西瓷厂也曾创造过辉煌。八十年代中期，由于及时从国外引进了等静压、氧化锌避雷器、电容套管三条生产线，起步晚的西瓷厂后来居上，规模、效益短时间内迅速得以提升，各项经济技术指标跃居全国同行业前列，1988年光荣地获得全国五一劳动奖状。但也就是在这一年，由于没有认识国企改革必然性和重要性，随着内外部环境的变化，西瓷厂经济效益开始滑坡。1992年，西安市在企业中进行三项制度改革试点，试图从改革人事制度、工资分配制度等方面为国企改革走出困境寻找道路。西瓷厂做为试点单位由我分管来抓，当时我们搞得很有成效，取得了一些成效，但由于国企深层次的积弊，这些改革远远解决不了西瓷厂的问题。于是我们厂领导班子开始考虑部分产权改革的可行性。国家的进一步改革开放政策给西瓷厂带来了机会，催生出双佳这样的合资企业，这是我们探

索产权制度改革的成果。应该说双佳这条道路是走对了。记者：当年西瓷厂拿出两条重要的生产线和香港中联公司搞合资，许多人还不理解。现在理解了吗？西瓷厂当初的出发点是什么？

徐杜新：（微微一笑）你可以到西瓷厂和双佳走走，了解一下民意，就能感受到人们对合资的肯定和支持。

记者：就是互惠互利，相互吸引。当时等静压生产线上只有四条，国内就西瓷厂一条，对香港方面也有吸引力；大瓷套生产线才上马，颇有潜力，对香港方面亦有吸引力。而当时，两条生产线在西瓷厂的国有企业旧机制下，发挥不出最大的潜能，技术上先进，经济上亏损。通过合作，转换机制，挖潜增效，发挥潜能，使生产经营得到较快发展，员工的收入不断增加，上缴的税金大幅增长，两个股东分

得的红利也逐年递增，这样的合资难道不值吗？以等静压为例，合资前年产值为1500万元，在人员装备没有多大变化的情况下，通过挖潜，去年的产值为3600万元，这也就是西瓷厂当初的出发点。

记者：徐总，我发现，您在说双佳成功之类的话时，您总在纠正：不能说“成功”，这是谦虚，还是您真的认为还没有完全成功？双佳的前景将会怎样？

徐杜新：我从不认为双佳“成功”了。双佳的路子还很长，内部问题还不少，还有许多困难要克服，只能说双佳经

过5年努力开始踏上了健康发展之路。如今可以说，从国企特别是西瓷厂角度看，双佳发展很快；但从合资公司角度看，双佳正在成长，许多方面还有待提升和再发展。目前，双佳的问题是再上台阶的问题。我们让这个新型企业无论从规模、产品还是经营、管理都要向更高一个层次迈进，始终处于国内领先水平，形成一套有自己特色的企业文化和企业精神，并具有相当强的同国外同行竞争的能力。

记者：听说合资初期，港方的投资没有按约定到位，当时你们的压力很大。请问：对内你们是怎样稳定员工的？对外你们是怎样逐步争取港方资金到位的？

徐杜新：合资初期的困难是难以避免的，当时双佳公司受到外部和内部的种种压力，面对压力和困难，一些人甚至提出了“红旗能打多久”的疑问。但是，双佳领导班子的头脑是清醒的，成立双佳是西瓷厂的重大战略，其成败，事关重大，只能前进，不能后退。于是我们提出“不等不靠，挖潜增效”，要求全

体的员工发扬艰苦奋斗的精神，用自己的双手创造一个生机勃勃的双佳。值得一提的是，双佳工会积极主动给员工讲形势，鼓励员工，在基层掀起又一个一个劳动竞赛高潮，在员工中形成努力开发新品、自觉增收节支的好风气。功夫不负有心人，双佳公司在初期连续七个月亏损后，从第八个月开始实现月月盈利。这一切被港方看在眼里，彻底改变了他们对国企过来的双佳人的看法，打消了他们的顾虑，他们觉得将钱投到这里可以放心，于是2550万元投资逐步到位。双方合作得很融洽。

记者：在双佳采访，人们都认为您对自己要求很严。你们作为令人瞩目的外商投资企业，是在3年后买的桑塔纳小车，4年后买的别克小车，外商对此既不能理解，又十分感动。徐总对此的态度是什么？

徐杜新：艰苦奋斗的精神对于任何有进取心的企业都是需要的，而对于一个要在国有大企业大环境里办好的合资企业来说更是必须的。所以双佳公司在买小汽车和其它一些事情上应该这么处理。我今年53岁，入党25年，在我们这一代人身上

留有很深的烙印和很强的责任感，所以我将个人的享受往往看得淡些，这不是刻意求之，更不是做样子，而是我认为我本应该如此。

双佳公司的领导层大多是共产党员，大家将党的优良传统和国企的好作风运用到实践中，讲事实，重实干，艰苦奋斗，这也许正是双佳凝聚力所在，是双佳能够克服一个又一个困难的动力所在，更是双佳的希望所在。

记者：作为一个有思想、有作为的总经理，从双佳的经历里，您觉得一个企业要搞好的内外因素是什么？

徐杜新：你对我个人过誉了，其实工作都是大家干的。根据双佳的经历，搞好一个企业，内部和外部的条件缺一不可。

从企业内部来讲，要有一个好的机制，即在常规的现代企业制度；要有一个团结的、有创新精神的领导班子；要有一个能不断开发有市场生命力的新产品的工作群体。这些是许多企业在孜孜追求的。

企业的外部条件对企业的生存和发展也有相当重要的作用，以双佳为例，西电公司是合资牵头人，对双佳公司的发展鼓励支持，呵护有加；西瓷厂是双佳可靠的大后方，它不但为双佳提供了种种服务，在人员使用上更是将不少优秀人才输入到了双佳公司；合资方香港中联公司对双佳公司经营给以正确思想的引导，而对企业的管理则放手让双佳人去搞。如果没有这些外部条件的支持，双佳公司的进步和发展都是不可能的。（本报记者）

在市场经济逐步建立的今天，优胜劣汰的竞争法则，在给企业带来机遇的同时，也带来了挑战。双佳公司在这种残酷的竞争中，从名不见经传到中国电瓷行业的佼佼者，经历了励精图治的五个春秋。

同样的职工、同样的设备，（港方的投资正在建设中，增量资金没有产生效益。）港方只投资，不参与企业的经营管理。双佳公司由合资前亏损到1999年完成产值6414万元、实现利税1262万元、人均劳动生产率26.7万元。各项经济指标雄踞全国同行榜首，其中的奥秘在哪里？

企业概况

双佳公司是改革开放的产物。作为国家“一五计划”兴建生产的西安高压电瓷厂，80年代中期曾以骄人的业绩，荣获全国电瓷行业第一个“五一劳动奖章”、第一个“国家二级企业”，成为我国电瓷行业的排头兵。进入90年代以后，西瓷厂在向市场经济过渡中，国有企业与新经济体制不相适应的一些深层次矛盾逐渐暴露，工厂的经济效益在低迷中徘徊。面对困难重重的局面，1995年8月，在西电公司的大力支持下，西瓷厂作出了深化改革，加快发展的重大战略决策：以存量换增量，吸引外资，转换经营机制，将等静压、大瓷套两个车间的存量资产与香港中联电力财务有限公司合资，组成西安双佳高压电瓷电器有限公司。公司现有员工205名，下设等静压、大瓷套两个工厂，主要生产110—500KV等静压棒形支柱瓷绝缘子和大型电瓷套管系列产品。

基本经验

一、练内功抓管理，降成本促效益。

搭上千载难逢的改革快车伊始，等待双佳人的是一系列严峻考验：员工思想观念陈旧、管理基础薄弱、设备因无资金检修，故障频繁、销售新人新面孔，市场一时难以打开……眼看着材料买不回来、工资发不出来、亏损不断加剧，员工们悲观失望，有人还产生了“红旗能打多久”的疑问。

面对严峻的生存挑战，公司总经理徐杜新和领导班子成员没有动摇，他们认真分析企业存在的问题，寻求摆脱困境的办法。经过反复研究，大家一致认为，公司初期陷入困境的原因虽然很多，但究其根源，员工的思想观念陈旧、基础管理落后是大病根。找到了症结所在，双佳人无反顾地走上了艰难的创业之路。

转变思想观念，练内功抓管理。历时四个月整顿思想、整顿队伍、整顿作风、整顿纪律的整顿工作，使双佳公司的员工思想统一、纪律步调一致、工作讲求效率，生产得到了正常运转，企业度过了最困难的时期，迎来了满天彩霞。1996年实现利税267万元，成为西安经济开发区纳税大户。

市场的竞争，实质上是人才的竞争，也是管理水平的竞争。为此，双佳公司注重在提高员工素质和管理水平上下功夫。先后举办工艺操作规程和设备操作为主题的员工培训，提高了员工的技术素质；开展“学部钢、降成本、增效益”活动，工厂、部（室）分解指标，独立核算，内部管理从粗放型的不重成本转向了理想的成本控制。企业的百元产值制造成本由96年初的76元降低到99年的49元。

挖掘生产潜力，走内涵扩大再生产的路子，不失为双佳人的高明之举。等静压工厂在现有人员、设备的基础上，改善工艺技术条件，采取了增加窑炉装料量、缩短烧成时间、提高产品合格率等有效措施，解决了生产中“窑炉等毛坏”的顽症，窑炉周转期由原来每月四个窑次增加五个窑次，产量直线上升。

占领国内市场，进军国际市场，振兴我国民族的电瓷工业是双佳人追求的目标。他们在以质量赢得市场的同时，全面铺开质量体系达标认证工作，对生产过程中的各道工序、各个环节都制定了明确的质量标准。经过不懈的努力，终于在1998年12月，通过ISO9001质量体系认证，从而使企业成为国内同行业中率先通过质量体系认证的“通行证”。

二、调整产品结构，努力开发新产品。

巨大的挑战，不仅来自于转化机制、开拓市场的艰辛，更来自于日趋激烈的市场竞争。双佳公司原来的产

品品种比较单一，缺乏市场竞争能力。为了改变这种状况，他们根据市场需求，提出了“开发一代、储备一代、研制一代”的战略构想，在开发新产品、进行技术改造上下功夫。在96年订货较困难的情况下，他们开发的126KV瓷柱式SF6断路器用支柱、灭弧室瓷套两个新产品，成为企业97年的主导产品。此后，他们又瞄准国内输变电设备发展的需求，果断地提出了生产精品、大型、技术含量高的产品的目标，加大了开发研制的力度。在短短的几年中，双佳公司先后开发研制出了50多项新产品。其中高度2.5M，整体成型的220KV瓷柱式SF6断路器用灭弧室瓷套、500KV/20KN耐污型棒形支柱绝缘子产品，填补了国内空白，达到了国际水平。有了这些科技含量高、附加值高、又能替代进口的产品，既满足了国内输变电发展的需要，并为国家节约了外汇，又避免了过度竞争所带来的资源损失，开拓了新的市场。

三、有一个讲学习、讲政治、讲正气、谋发展的领导班子。

火车跑得快，全靠车头带。调查中我们了解到，双佳公司之所以能够得到快速发展，关键是企业有一个好的领导班子，有一个好的带头人。几年来，不管是企业处于困境时，还是在企业发展的坦途时，他们都能注重加强自身的思想作风建设，注重筹划企业的发展。

他们讲学习，注重提高领导者的综合素质。总经理徐杜新掌握公司人事、分配、资金、决策大权，肩负着实现企业发展目标之重任，强烈的责任感迫使他必须不断学习，提高政策理论水平，提高管理企业和适应市场经济的能力，从而在激烈的市场竞争中作出迅速、正确的各项决策。

他们讲政治，牢固树立了依靠员工办企业的指导思想。凡是涉及企业的重大问题，坚持集体研究决定。需要交员工代表大会讨论的问题，坚决按员工代表大会的职权办。这样做，既增加了领导班子的团结，增强了决策的民主性和科学性，也使企业的决策变成了全体员工的自觉行动。

他们讲正气，有严于律己、率先垂范的作风。企业在先后制定完善10多项领导干部廉洁自律制度进行约束的同时，主要领导干部作出表率，在住房、用车、办公条件、子女就业等方面，都带头遵守规定，不搞特殊化。靠领导者的垂范影响，更靠人格力量的感化，把205名员工凝聚起来。

他们谋发展，有甘于自加压力，不断

竞争中奋起的奥秘

■ 调查报告

开拓进取的精神。按照组建双佳公司可行性报告分析，企业在建设期每年要亏损59万元。他们在增量资金还没有产生作用的情况下，在人员、设备基本没有增加的情况下，硬是靠人股时的存量资产，不断给自己提出指标，千方百计，挖掘潜力。三年建设期，不仅没有亏损，反而盈利334万元，从而为建设期后的更大发展奠定了基础。

四、坚持以人为本，倾注一片爱心。

全面增强企业的生机和活力。这个讲正气、讲发展的领导班子靠的是管理和技术这两个轮子，但他们更靠的是联系这两个轮子的轴——员工。我们在调查中了解到，双佳公司的领导班子无愧于全心全意依靠员工办企业的光荣称号。他们在日常工作的方方面面，总是把员工的冷暖疾苦挂在心上，为员工创造了良好的生产、工作、生活、学习环境，对员工倾注一片爱心。

公司总经理徐杜新认为“员工是企业发展的真正动力”。因而在工作中，他始终遵循着诚心诚意相信员工、全心全意依靠员工、真心实意爱护员工的准则。他把对员工的关爱是落实在具体的行动上。员工的“婚丧嫁娶”、“生病住院”、“文体活动”、“生日庆典”等，他不管工作再忙，总要抽时间参加。在企业经济效益不断提高的情况下，他主动征求员工的意见，提出增加员工工资和其它福利待遇，保护和调动了员工的积极性。

为了贯彻落实“维护职工合法权益，共谋企业发展”的外商投资企业工会工作指导思想，在企业建立稳定协调的劳动关系，推动企业的健康发展，双佳公司工会确定了以“双爱双评”活动为主线，在企业发展中求作为的工作思路。在工会主席刘开欣的带领下，工会把落实法律赋予员工的各项权利作为企业员工的重要表现和神圣职责，开展一系列富有成效的工作：工会主席依法列席董事会，参与企业改革发展、生产经营、规章制度及关系员工切身利益的重大决策，从源头上实现了对员工利益的整体维护；在广泛听取员工意见的基础上，工会与行政签订了集体合同，将员工的权益用法律条文的形式规范下来，使员工“有法可依、有理可说”；坚持对员工实行“婚丧嫁娶”、“工伤病号”、“家庭纠纷”、“闹思想情绪”、“过生日”的“五必访”制度，架起了“干群之间的连心桥”；和行政协商，企业出资为每个员工办理了“职工安康互助保险”，解除了员工的后顾之忧；在开展好小型多样文体活动的同时，每年组织一次全体员工游览祖国名山大川活动，既陶冶了员工的情操，又激发了他们的爱国、爱厂、爱岗之情；与行政协商，为员工更衣室、休息室

购置了立式空调、净水器和样式新颖、功能齐全的更衣柜，改善了员工的劳动作业环境。

爱心使企业赢得了200多颗滚烫的心，激起了一幅幅员工与企业共命运的图画。正是他们以主人翁的高度责任感，关心企业的兴衰荣辱，努力为企业拼搏，才创造了双佳公司的辉煌。

五、西安双佳高压电瓷电器有限公司快速发展的调查

有益的启示

随着改革的深化，我国的投资环境有了很大的改善，为什么在这宏观环境不断向好的情况下，仍有许多外商投资企业的生产经营步履艰难。有的外商投资企业因为亏损严重，生产难以维持，相继实行了关、停、并、转，出现了注册登记多，开业生产少的现象。调查过程中，双佳公司几年来卓有成效的工作实践给了我们许多有益的启示：

一、搞好外商投资企业必须落实党的“依靠”方针。

全心全意依靠工人阶段是我们党的一贯方针，外商投资企业的员工仍然是国家的主人。因此，办好外商投资企业，必须坚持党的全心全意依靠工人阶段的指导方针，保证职工参与企业管理的权力，充分发挥他们的积极性和创造性，依靠职工办好企业。双佳公司正是清醒地认识到这一点，并落实到行动上，把员工当作企业最重要的资源和最有竞争力的竞争资本，最大限度地释放员工潜在的能量，才使企业得到了快速健康的发展。

二、搞好外商投资企业关键是建设好企业的领导班子。

实践表明，无论是何种机制，凡是搞得好的企业，必然有一个好的领导班子。所以，领导者综合素质的高低是企业成败的关键。双佳公司能够得到快速健康的发展，其重要原因之一，就是企业有一个求真务实的领导班子。几年来，不论是企业处于困境，还是在企业发展的坦途上，主要领导既注重加强自身的思想作风建设，提高自身的综合素质，严于律己、率先垂范，更注重筹划企业的发展，不断开拓进取，并把自己的努力建立在职工积极性的基础上，与职工群众的积极性和创造性相结合。才使企业充满了生机和活力。

三、搞好外商投资企业必须切实做到企业经济的增长方式由粗放型向集约型转变。

在市场经济体制下，企业要想生存和发展，就必须实现经济增长方式由粗放型向集约型转变。双佳公司在成立后，不是一“合”了之，而是把企业的管理同国外现代化管理对接，靠不断深化改革，建立有利于节约资源、降低消耗、开发新产品、增加效益的企业经营机制，有利于自主创新的技术进步机制，有利于市场公平竞争机制，把企业的经济增长方式同市场经济体制的转变有机地结合起来，企业才保持了强有力的竞争能力，得到了不断地发展。

四、搞好外商投资企业必须注意充分发挥工会组织的作用。

工会作为党联系职工群众的桥梁和纽带，在外商投资企业中起着更为重要的作用。工会在外商投资企业中，只有遵循以维护企业经营者和职工利益为基点，以法律法规为武器，以激励教育为手段，倡导互爱互敬，才能调动劳动双方积极性，最终达到共同促进企业发展的目的。双佳公司行政和工会正是基于对工会工作重要性的认识，协商一致，相互支持，积极探索外商投资企业工会工作新路子，深入开展“双爱双评”活动，调动企业爱员工和员工爱企业的积极性，从而推动了企业的健康发展。

五、西安高压电瓷厂以存量换增量，吸引外资，转换机制的探索对国有企业改制的示范作用。

发展是目的，改革是动力。实践表明，西瓷厂以存量换增量，吸引外资，转换机制的探索已初见成效。西瓷厂这两个车间在合资前，由于产销率低，处于亏损状态。他们在深化改革，转变机制中把等静压、大瓷套车间分离出来，组建了一个与市场经济体制相适应的合资企业。双佳公司组建以后，由于他们积极支持双佳公司机制创新，克服了国有企业的诸多弊端，也由于双佳公司的有效动作，存量换增量的结果：西瓷厂的优势资产释放出更大的能量，从而增强了西瓷厂的整体经济实力。

西安外商投资企业工会 梁双荣



双佳公司的每一项重大决策都要通过员工代表大会表决通过。



每逢员工过生日，工会都要为其举办生日晚会，公司领导抽出时间前去参加。