

# 沈国强：我把自己当作一枚普通的启辉器

记者 薛智谊

埃美柯诞生于1954年开始的中国城市手工业合作化的大潮中，代表了当时具有中国特色的城市工业的一部分——中国集体经济。1997年，沈国强带领着这家有历史、有传承的企业，开启了筚路蓝缕的创业征程。他带领埃美柯从旧体制的窠臼中挣脱出来，脱胎换骨，从一个混合着自然经济、计划经济成分的草根企业，蜕变为当代中国现代制造业的明星企业。这是一个不断追求升级与进步的过程。它是城市经济发展和改革开放大潮中一个非典型性的样本。

## 1.

1997年夏天，我正在湛江出差，接到上级部门领导打来的电话，要我当天回来，出任埃美柯董事长、党委书记、总经理。我出生的地方与埃美柯的老厂房相隔不远，自然对这家工厂有种说不清的感情。那一天的电话改变了我的命运。从此，我就在埃美柯扎下了根，不知不觉已经21个年头了。

到埃美柯之前，我先后在宁波日用不锈钢总厂、宁波洗衣机总厂担任负责人。通过改革，长期束缚在这两家工厂身上的枷锁解除了，它们重新焕发生机。

我是1983年担任宁波日用不锈钢总厂的副书记的。工作之余，我读完了大学，弥补了青少年时期没有系统接受教育的缺憾。

1990年，我主导了宁波日用不锈钢制品总厂的改革。我从劳动、人事、分配制度下手，推陈出新，淘汰了那些严重阻碍着生产和经济效率的、旧的规章制度，全厂的活力被激发出来了。

三项制度改革在宁波开风气之先，市里召开了有市委书记参加的专题大会，推行这一改革经验，宁波日用不锈钢制品总厂还被确定为省试点单位。

在不锈钢制品总厂改革成功后的第二年，组织要我出任宁波洗衣机总厂厂长。当时这家工厂已经濒临倒闭。通过改革，这家工厂起死回生。

## 2.

我1997年接手埃美柯时，这家企业已发展成了一家中外合资企业，做的是外贸出口，有几款产品填补了国内空白。1986年与中国五矿、美国埃美柯国际贸易有限公司合资组建的“宁波阀门有限公司”（后更名“宁波埃美柯金属制品有限公司”，再更名为“宁波埃美柯铜阀门有限公司”）成为行业内第一批中外合资企业。埃美柯合资以后的第一任董事长是石广生，就是负责中国加入世贸组织谈判的外经贸部部长。后来又有两任董事长，短短几年内就完成了两次与外资的合作。

踏进厂区，我感受到了埃美柯的热烈气氛，公司生产繁忙，仓库装货的卡车排着队。工厂的产品远渡重洋，正流向世界的每一个角落。在中国，它已是响当当的行业头牌。

但通过调研后我发现公司产品规格单一，自1972年制成第一个铜闸后的25年，就靠这几款数得过来的产品打天下。这些规格的产品，在宁海、玉环、温州的中小工厂，能以更低成本生产出来。而且，企业还存在产权不明晰、管理结构重叠、装备落后、科技水平低下、创新动力不足，分配不公等很多问题。

我选择了设计和装备作为突破口来解决这些问题。我给设计部门新辟了样品室，里面陈列着世界顶尖产品：引进了计算机设计系统——CAD软件，每人一套。埃美柯迎来了久违的创造激情。短时间内，新设计如雨后春笋般冒出。最有市场推广价值的首推法兰阀门。还有各种类型、各种规格的管道连接件。这一时期的开发，最终达到了这样一个效果：用埃美柯的产品可以连接任何管系、任何阀门和任何配件。为了满足新品生产，新工艺不断被引入，新设备也自然而然地出现在了车间。发明专利源源而来，成熟的马上就被转化。各厂区热衷于创造发明，纷纷建立自己的技术科。

执掌埃美柯以后，我不惜血本购置了大量国际先进设备，仅前期投入就达1.2亿元。这种大手笔式的投入，20年间保持了一致的惯性，从机器换人到加工中心到全司系统导入信息化。

初到埃美柯时，我发现公司有些虚胖。除了总厂，还有分布在城市的角角落落的十几家企业。十指在外，各自为政。我做出了收拢产业、握指成拳的决定，决心举全司之力建埃美柯工业城，突出阀门、龙头产业。以此为原点，创品牌，产品追求广覆盖，品质追求高精尖，做大做深水文章，通吃市场。只要是涉及水的，无论家庭、工厂、道路还是酒店、场馆、车船、飞机，不论中国还是外国，只要有需求，埃美柯工业城都积极去满足。

在全面质量管理上，我在埃美柯引入了GE、微软也在运用的卓越绩效模式。这带来了三个变化：公司获得了政府质量奖；职工的收入与个人业绩、企业整体效益挂钩；股东的分红稳步增长。埃美柯先后获得了中国最具市场竞争力品牌、中国驰名商标、宁波市百强企业、长三角地区优秀品牌企业、高新技术企业、全国卓越绩效管理先进单位……2009年宁波市在埃美柯建立了企业工程（技术）中心。次年，埃美柯建立了国家级实验室。2011年12月，埃美柯获得宁波市市长质量奖。好产品就是人的物化，对技术出身的我来说，一直以来有一个工业设计师的梦想。20年来，我一直鼓励设计人员把奇思妙想讲出来、画出来，变成一款产品、一套设备。

1978-2018