

●生活的坎坷，使他饱尝生存与创造的艰辛。他在追求中失败，也在追求中成功。为了一个绿色的梦想，他以自己的真诚和智慧，谱写了一个大写的人生！

●张茂龙 著

五洋之梦

●江苏文艺出版社

心灵的对白

——本书作者与本书主人公访谈录

访问者：张茂龙，中国作家协会会员，本书作者。

被访者：杨忠执，全国国防后备力量建设十佳新闻人物之一，全国第一家省级以劳养武集团公司——江苏五洋集团公司董事长、总经理。

时 间：1995 年春天一个阳光明媚的日子。

地 点：江苏太仓市人武部劳武大楼内。

问：现在，作为全国第一家以劳养武集团公司的主要创办者，不久前，你又被《解放军报》、《中国国防报》、《中国民兵》杂志联合推荐评选为全国国防后备力量建设十佳新闻人物之一，还受到了国务委员、中央军委委员、国防部长迟浩田的接见，你认为你

是一名成功者吗？

答：不能这么说。这种成功至多是初级阶段的成功。在以劳养武事业中，我们只是正在逐步摸索一条以劳养武实体从小打小闹、零打碎敲作坊式的企业，向“规模化、集团型”迈进的路子。“夺取全国胜利，这只是万里长征走完了第一步。”

问：1990年7月，你带着几位从田埂上走出来的普通民兵，走进太仓人武部，将一个“一无资金、二无仓库、三无场地”，唯一的家当就是四间破败的平房的经营部，仅仅经过5年的奋斗，发展成为今天拥有固定资产近2000万元，年销售额达到2—3个亿，并积累了一定的自有资金的集团公司，许多人都说，你创造了一个奇迹，对此，你怎么看？

答：第一，如果说，这是一个奇迹，那么，我杨忠执纵有三头六臂也创造不出来，这是集体智慧和汗水的结晶；

第二，就以劳养武工作而言，我们五洋是全国第一家省级以劳养武集团公司，在这个领域里，马马虎虎可以这么说；

第三，山外有山，天外有天。经济领域的奇迹不是永恒的，许许多多的以劳养武实体有的正在或者说有的已经超过我们，创造出了一个新的奇迹；

第四，如果说，我们创造了以劳养武事业的奇迹，那么主要是因为，我们拥有许多创造奇迹的契

机。

问：这个契机是什么呢？

答：第一，我们拥有一个机遇，这就是我们创业最艰难的时候，恰逢中国改革开放总设计师邓小平同志发表“南巡谈话”。市场经济给我们提供了生存、竞争、发展的机会；

第二，从太仓市人武部、太仓市委、市政府到江苏省军区、省政府乃至南京军区，给予了我们大力支持和关怀；

第三，由于我们所从事的以劳养武事业，是国防建设的一部分，因而得到了上至国家部委，下至厂家客户的理解和帮助。

问：有人说，“五洋”之所以能有今天，靠的是机遇。你同意这个说法吗？

答：我同意这个说法。正如我刚才所说，小平同志“南巡谈话”，改革开放的不断深入发展，市场经济的建立，这是我们“五洋”能有今天的最大机遇。

问：在生活中，想走向成才之路或有志于干一番事业的人，无不渴盼机遇的光临，盼望得到机遇的偏爱。你是如何看待机遇的呢？

答：“机遇”一词包含了这样一些含义：机会、时机、契机、幸运。好的境遇，是使你大展鸿图，实现夙愿的有利机会。一个企业，一个人要想在事业上成功，离不开机遇。

问：你认为什么是机遇呢？

答：机遇实际上是某种机会和时机。如人们在社会生活中偶遇知音，被人提携，或者在关键时刻经受了考验，或者被人拉了一把，使之得以崭露头角，从此踏上成才之路；还有在政治、经济、军事活动中出现的新情况、新信息、新机会带来的新的转机，都可称作为机遇。

问：你认为如何才能得到机遇呢？

答：机遇从不青睐那些没有准备的头脑。

问：你遇到过机遇吗？

答：当然。

问：那么，你认为有今天的发展，靠的是机遇吗？

答：（摇头）有一位哲人说过：航行于生命海洋上的旅人，往往只希望靠风力推动而不靠自己划桨前进，许多人的事业之船都是在他们垂手等待风力时翻沉。机遇只是给人的事业提供一个奋斗和追求的机会，重要的是抓住她！我想，我们如果有了些发展的话，是因为我们抓住了她！机遇+努力，才等于成功。

问：通常人们对机遇的理解是指对人的工作和生活创造的有利的客观条件，而就我对你的了解来看，在你的追求和奋斗的道路上，始终是坎坎坷坷，甚至经历过痛苦和失败，这能称作为机遇吗？

答：是的。对我个人来说，挫折、痛苦、失败，这是最大的机遇。譬如，那年我所在的楼巷村若不是因为

工农业生产在全乡倒数第二，拖了全乡的后腿，乡党委也许不会让我当村支部书记。后来我被调任乡经联会副主任兼外贸公司经理，若是一帆风顺，没有由于企业亏损、破产的失败而遭人误解的痛苦。也许，我还不会到太仓搞以劳养武，更不会有今天这样。因而，我觉得一个人要想干一番事业，客观上的有利条件是一种机遇，而所经历的挫折、失败和痛苦，也是一种机遇，关键是你能够抓住和把握这个机遇！

问：这些年来，你认为最大的收获是什么？

答：最大的收获就是经历过痛苦和失败，有了一些教训。我认为教训一旦被接受，比经验更宝贵。

问：在你的教训中，最让你忘记不了的是什么？

答：就是在沙溪担任乡经联会副主任兼外贸公司经理时，有些关系没有处理好。

问：你有自己的座右铭吗？

答：我有自己喜欢的格言：第一句是精明不等于高明；第二句是：大事不糊涂；第三句是：思考比什么都重要；第四句是：站直啰，别趴下！

问：在你的成长初期，什么人对你影响比较大？

答：在生产队时，我们大队书记对我影响比较大，因为他说话算数，从不失信；在沙溪乡里时，党委书记沈兆祺对我影响比较大。作为一个农民，没有任何背景，完全是自己脚踏实地干出来的。他有丰富的

基层领导工作经验，尤其能使喜欢他和反对他的人都服他，这不容易。他是一个高明的领导。因此他在沙溪特别有威信，在他的身上，我学到了不少的人生经验。

问：你最喜欢读什么书？

答：我喜欢读领袖人物、政治家、企业家传记类的书。他们的人生经历，其实就是历史的再现。

问：你最喜欢唱哪一首歌？

答：《月亮代表我的心》。因为，公司能有今天，我能有今天，要感谢的人实在太多：领导、同事、朋友、同行、员工甚至还有我的家属。我又不善于向人表白，只能以这首歌代表心意。而这首歌，我其实只喜欢歌名。

问：人说颜色能代表性格。你喜欢什么颜色。

答：白色。

问：在公司，你作为董事长、总经理，你对你自己的工作，最满意的一点是什么？

答：相对来说，我以为在用人方面还不错。

问：听说在用人方面你有许多独到之处，那么，你一般都有一些什么用人准则呢？

答：第一，“没有缺点”的人不能用。因为，所谓没有缺点的人大多平庸无奇，缺少个性和主见，除了知道“听话”，讨领导欢喜之外，别无他能。

第二，怕犯错误的人不能用。因为，怕错误的人

大多没有责任感和事业心，更无开拓进取的能力。“宁可不开工，决不犯错误”这是他们的信条。事实上，怕犯错误的人每天都在犯错误。因为，他们在消耗时间和生命。

第三，喜欢议论他人的人不能用。喜欢议论他人的人，大多没有真本事，没有真才实学，更不会有突出建树，因为他们把精力都用在议论他人上面去了；其次，喜欢议论他人的人道听途说，捕风捉影，议论的主题又常常是那些名人、有才华人的生活隐私，污染环境，极不道德，自己没本事却常常看不惯那些有本事的人，干扰他们的工作。

第四，自以为有十分能力的人不能用。因为，他们往往是样样行，样样不行，另外一种就是“感觉太好”、“凡事我行”，不尽心尽力。人，只要一技之长就足矣！

第五，不能同舟共济的人不能用。因为这些人经不起考验，容易当“叛徒”。

第六，启用“不得志”者。因为许多“不得志”者，往往既有志，又有才，往往是由于单位内耗或者得罪领导而遭受“冷落”。由于他们几乎被埋没，谁重用他，他就会对谁忠心耿耿。

问：在一个单位领导中总要有主角与配角，你认为你是适合做主角，还是适合当配角？

答：我适合做主角。配角的工作，我干不好。

问：你喜欢什么样的配角，也就是说你喜欢什么样的助手呢？

答：这个问题，上面已经作了回答。不过，这个人我一旦启用，我能做到“用人不疑，疑人不用”。

问：你喜欢能力上超过你的助手吗？

答：能力上超过我的人，来当我的助手，那不是浪费人才吗？

问：就你的能力而言，你认为你目前最适合做的工作是什么？

答：就我现在的能力而言，管理这个五洋集团挺适合。

问：你有没有从政的打算？

答：现在还没有，我喜欢做实业，因为我的个性和修养不太适合从政。

问：你有没有想过，有一天你的公司会突然垮掉？

答：商场如战场，没有风险就没有市场竞争。因而，公司创业、发展、崛起不容易，但要是垮掉也可能就是三五天的事。一个决策失误，一个天灾人祸，都有可能导导致公司垮掉。就像前些时候破产的巴林银行，一个决策失误，世界著名的金融机构，顷刻处于绝境。正因如此，我们公司除了推行危机管理外，在固定资产积累上投入了很大的力量。另外，给每位员工买了人身保险和养老保险等。一旦出现天灾人祸，公司员工生活还会有保障，公司也能东山再起。

问：你感到最自豪的事情是什么？

答：公司不断壮大和发展，不但保证了民兵预备役工作和建设的经费，而且，也为国家创造了财富。与此同时，公司的员工收入在太仓也名列前茅。

问：在太仓，许多企业承包人每年按企业利税的20—50%的标准领取奖金，而你的奖金标准还不到5%，对此你有何感想？

答：对于从事经济工作的人来说，钱当然是好东西，因为它是效益的标志。不过对于个人生活来说，钱这东西生不带来，死不带去。够用就行了。禅语上说：“来如风雨，去似微尘”，“纵有钱财千万，夜眠只有八尺宽”。再说，我要是为了钱，我就不会来干这个以劳养武了。

问：你最难忘的一件事是什么？

答：被选为全国国防后备力量建设十佳新闻人物。

问：你最激动的一件事是什么？

答：1995年1月10日，受到国务委员、国防部长迟浩田将军接见。

问：你最欣慰的是什么？

答：我有一个幸福的家庭。妻子对我的工作很支持，儿子学习成绩在班里优等。

问：你最感到厌恶的是什么？

答：虚伪。然而，有时候我也不得不违心地去做一些内心不愿做的事

问：你目前心境如何？

答：压力太大。搞企业的必须眼观六路，耳听八方，稍有不慎，就可能前功尽弃，大浪淘沙。

问：你最感到满意的是什么？

答：公司连续三年被苏州市工商局评为重合同守信用企业，先后被江苏省建设银行、江苏省工商银行、江苏省农业银行评定为特级（AAA）资信企业。

问：你最苦恼的是什么？

答：公司要发展，要走向国门，参加国际大循环，但是，缺少人才。

问：你现在最大的愿望是什么？

答：3年内，公司销售总额争取达到5-7个亿，2000年争取达到10个亿！

楔 子

1954年12月19日。这是一个平常的冬日。

古城太仓县沙溪乡楼巷村村东头的一栋茅屋里，一声悦耳的婴儿啼哭声划破了乡野的宁静。

“啊，是个儿子！”婴儿的父母笑逐颜开。

从此，这个农户家将有了一个能“续香火”的根；楼巷村多了一个男社员；刚满5周岁的中华人民共和国将多了一个男性公民。

1958年的秋天，楼巷村村东头这户农家传来一阵撕心裂肺的哀嚎：刚满4周岁的那个男孩，因吃了一块糯米团，而哽住了喉咙，当即不省人事。男孩的父母抹着眼泪，赶紧划着小木船，匆匆把这个“哽死”的男孩送往沙溪医院抢救。小船划在半路上，这个男孩却突然睁开了双眼，大大咧咧地扯

开喉咙哭喊起来……

——这孩子命真大，差点噎死哩！乡邻们说。

1964 年的一个夏天，楼巷小学一位三年级的任课老师端着粉笔盒和课本走进教室。当他推开教室的大门，却不想当头挨了一扫把，老师的课本掉在地上，粉笔盒里的白色粉笔洒落一地。望着摸着头、一脸尴尬的老师，教室里的同学顿时哄堂大笑……

这个恶作剧的制造者不是别人，正是楼巷村村东头那个农户家已满 10 岁，上小学三年级的男孩干的！

——这孩子真顽皮，长大准没出息！大人们摇着头说。

事隔两年后的大年初一，那位男孩已是 12 岁的少年。那天，他举起土枪瞄准树梢上叽叽喳喳叫个不停的麻雀，却不想“叭”地一声枪响，麻雀未打到，他的右脚丫中了枪，顿时鲜血直流。原来他枪未握好，勾动扳机的一刹那，枪口垂直挪了下来。鲜血浸湿了鞋袜。然而，少年却咬紧牙关，没流下一滴眼泪……

——这小子胆子真大，敢玩枪！大人们说。

——这小子真勇敢，流了那么多血，却没有掉一滴眼泪，喊一声疼！大人们说。

1985 年，楼巷村因一直摘不掉经济落后的帽子，拖了沙溪乡的后腿。乡党委书记特意来到楼巷村找到村里当年顽皮的男孩如今已经是担任经济合作社社长、年仅 32 岁的年轻人。他问他，如果让你当村支部书记，楼巷村能不能甩掉落后的帽子？年轻人自信地说：能！不久，他被任命为楼巷村

党支部书记。果然，那年楼巷村破天荒工农业总产值过百万，利润达到 10 万元！

——“这个年轻人不简单！”乡里干部和楼巷的群众说。

1990 年初，沙溪乡工业受到重创，渔机厂、乳胶手套厂亏损严重，先后倒闭，……而主管这项工作的正是从楼巷村调来的那个年轻人，那会儿，他担任乡经联会副主任兼外贸公司经理的职务。

——这家伙无能！

——我早看出他没本事！

——我早料到他要倒霉！

……

1994 年 4 月 12 日，全国第一家省级以劳养武集团公司在太仓市诞生。由中华人民共和国国防部长迟浩田上将亲笔题写的“江苏五洋集团公司”八个金黄大字悬挂在一栋新大楼上。创办了这个全国第一家以劳养武集团公司的不是别人，正是从沙溪调来的，四年前遭到人们非议的那个楼巷村的年轻人！

1994 年底，这个年轻人的名字被写进了全国国防后备力量建设十佳新闻人物的名单！

1995 年 1 月 10 日，国务委员、中央军委委员、中华人民共和国国防部部长迟浩田上将，在北京亲切接见了这位来自江苏太仓的年轻人……

1995 年 7 月 25 日，苏州军分区政治部主任肖汉涛将一枚金光闪闪的三等功章佩戴在这位身着人武制服的年轻人胸

前。他是江苏省以劳养武领域中第一位立功者。

——这孩子，我从小就看他有出息。楼巷村的长辈捻着胡须说。

——没想到这家伙现在发起来了！非议过他的人说。

——这个人原来是我发现的哩！这会儿伯乐似乎出了好几个。

.....

现在，我们该认识一下当年诞生在沙溪乡楼巷村村东头那栋破败的茅草屋里的，如今已进入不惑之年的年轻的企业家——我们这本书的主人公了。他叫杨忠执。他的名片上这样写着他的身份：江苏太仓市以劳养武办公室主任；江苏五洋集团公司董事长、总经理。

第一章 沙溪点将

人生的轨道是无法预测的，
没有人能事先写好他的自传。
——赫斯契尔

1. 求贤若渴

晨曦初露，东方刚泛起鱼肚白，美丽的江南古城太仓早早地醒来了。

太仓，古为滨海村落。元末筑太仓城，吴元年建太仓卫，明初置镇海卫。弘治十年，割昆山、常熟、嘉定三县地建太仓州，清雍正二年升为江苏直隶州，并析州地置镇洋县，民

国元年，太仓州和镇洋县合并，定名太仓县。

太仓东濒长江，南邻上海，西连昆山，北接常熟，素以人文荟萃著称，名家辈出。古有北宋水利学家郑亶；元末明初医学家王履；明代书画家仇英、戏曲音乐家魏良辅、文学家复社领袖张溥；清代画家王鉴、诗人吴伟业；近有民国教育家俞庆棠、唐文治、新闻界人士俞颂华；当代有著名书画家朱屺瞻、宋文治等等各个历史时期代表人物，他们以自己的才华给太仓留下了辉煌的一页。

随着改革开放的进一步深入，面积815.14平方公里的太仓也在发生着巨变，漕浦纵横，河港交叉，公路四通八达，高楼大厦鳞次栉比。城乡市场活跃，经济繁荣，人均收入在全国名列前茅，成为全国首批小康县之一。

太仓是一块人杰地灵的宝地。

在太仓城厢镇东南角，有一排低矮的灰砖瓦房，由于天长日久，日晒雨淋，那黑褐色的墙面已显斑驳，在已进入小康的太仓，在高楼大厦林立的城厢镇，这样的平房已近属于“文物”，成了太仓过去的写照。尤其是在邻近刚刚耸立起来的颇具现代化的几栋新的商厦反衬下，这排平房更显得古老和苍凉。

然而，在这个不到50万人口的县城，这排平房却不是一块普通的地方。平房院门前挂着一块大木牌，上面白底黑字写着：太仓县人民武装部。这块普通的长木条的牌子给这排极不起眼的平房增加了几分威严和肃穆。