

D ACHAO J IAOZI

大潮骄子

主 编

黄朝均
钱民乐

解放军出版社

大潮驕子

鍾光超

永葆军人风采

韩英

一九九六年一月五日

祝佛堂夏遊軍人

在阿華解放了軍中

再劉輝煌

周紹賢
一九五四年
十月二日

熱土鑄軍魂
大潮競風流

黃耀池
一九五二年
十月二十日

序 言

卢汉超

佛山位于珠江三角洲腹地，得改革开放风气之先，经济建设飞速发展。在我市的两个文明建设中，有一批勇立潮头唱大风的弄潮健儿，这就是退伍不褪色，坚持发扬我党我军光荣革命传统的复退军人。这次由民政局和军分区政治部组织编写的《大潮骄子——佛山复退军人风采录》一书，集中介绍了他们在改革开放中建功立业的事迹，展现了他们军旅是尖兵，大潮当骄子的崭新风貌。既说明我市复退军人在各行各业，各条战线，为两个文明建设作出了突出贡献，也体现了我市退伍安置工作取得了显著成绩。此书的出版发行，将有助于推动我市军地两用人才的使用开发，提高优秀复退战士企业家人才的知名度，进一步促进我市经济建设的发展。

党的十一届三中全会把工作转移到以经济建设为中心上来后，我市把军地两用人才作为发展经济的重要人才资源，列入经济建设的总体规划，充分发挥他们在两个文明建设中的聪明才智，促进了我市经济建设的腾飞。每年退伍安置工作期间，各级政府和主管部门根据不同地区的特点，制定切实有效措施，妥善安置好复退军人。各有关部门为复退军人大开绿灯，人事部门招收基层干部时优先安排复退军人，各级退伍安置部门当好政府参谋，努力开拓安置渠道，为广大复退军人在经济发展中建功立业提供了机遇，打下了基础，近十年来，全市接收复退军人 11592 名，98% 得到了开发使用，被国家民政部、解放军总政治部授予“全国培养和开发使用军地两用人才先进单位”称号。

改革开放为广大复退军人提供了广阔的用武之地，他们凭着在

部队大熔炉里铸造的过硬军政素质，在经济建设的各个领域大显身手，建功立业，成为我市振兴城乡经济，促进精神文明建设的一支生力军。目前，复退军人担任厂长、经理的有 1460 多人，其中被省以上授予企业家、劳动模范的有 16 人。他们在镇村企业中，善管理，懂经营，富于创业精神，不仅使企业产值持续稳步上升，还创立了一批名优产品和年超亿元产值的乡镇企业。在我市镇村企业生产出来的名牌产品中，复退军人担任厂长、经理的厂家生产的就占 30% 以上，被群众誉为创名优产品的精英。顺德市容奇镇退伍军人潘宁，1989 年担任镇办广东珠江冰箱厂厂长后，以“不知天高地厚”的勇气，靠着 9 万元资金和一些简易机械，经过十年多的艰苦拼搏，建成了现代化大型的国家一级企业，创立了国内名牌产品，并跻身于世界市场，荣获全国首家家电产品 IEC 国际认证。我国改革开放的总设计师邓小平同志曾亲临该厂视察，给予高度称赞。

军地两用人才在经济建设中展现了聪明才智，研制了一批高科技产品，为国家增添了光彩，使镇村企业在科技进步中不断发展壮大。佛山市张槎针织厂厂长庞兆权，在部队就是革新技术能手，多次受到上级嘉级。1984 年担任厂长后，广招人才，大搞技术革新，攻克了纺织品生产中的一道道技术难关，创立了“纱的坚”、鳄鱼牌 T 恤等名优产品，与日本、美国、德国、新加坡、菲律宾、丹麦、巴西、瑞士、意大利、印尼等几十个国家的纺织同行建立了科技交流。南海市大沥镇退伍战士邝鉴津，不仅创办了铜铝型材厂和热镀锌厂，而且主持研制成功热浸锌镍合金镀层的产品工艺，荣获国家科技成果二等奖，填补了我国的空白。

我市各级部门把复退军人作为充当基层干部队伍的主要来源，大力推荐选拔优秀的军地两用人才担任基层领导。目前全市有 1500 多名退伍军人担任镇村干部，其中 7 名为县（区）级，他们在改革开放大潮中勇于开拓，带领群众劳动致富，成为我市经济建设的骨干力量。

《大潮骄子》一书，收集了全市 24 名优秀复退军人的感人事迹，具有广泛的代表性和先进性。集中反映了广大复退军人的精神风貌，是全市广大复退军人学习的榜样。我们要借此书出版发行的东风，在全市掀起一个学习宣传复退军人的热潮，运用各种形式，广泛学习宣传优秀退伍军大胆开拓，勇于实践的创新精神，学习宣传优秀复退军人自力更生、艰苦奋斗的先进事迹，学习宣传优秀退伍军人带头劳动致富，致富不忘群众的崇高品德，进一步动员广大复退军人投身到改革开放和现代化建设的热潮中去，促进我市两个文明建设再上一个新台阶。

借此机会，向在此书出版宣传中给予大力支持的《解放军出版社》、香港《文汇报》和广州军区宣传部的同志表示感谢。

祝广大复退军人在我市两个文明建设中再立新功。

目 录

序	卢汉超(1)
他是一个兵	赵 江(1)
水师水将	赵 江(15)
正义满胸膛	赵 江(28)
不当“老板”当公仆	赵 江(41)
南海有个胡家柱	卢耀光 老 樵(54)
一个成功者的足迹	卢耀光 老 樵(65)
敢立潮头唱大风	卢耀光 老 樵(75)
从退伍军人到董事长	卢耀光 老 樵(85)
人质在黎明前获救	卢耀光 老 樵(94)
从战场到商场	周德国(107)
群众的需要就是我的追求	宁习洲(119)
智神创世	宁习洲(132)
刘“将军”和他的“航空母舰”	卓尔凡(147)

搏击商海显风流	张冠锋(152)
敢打硬仗的人	黎尚熙 卓尔凡(161)
渴望辉煌	宁习洲(168)
编织通向五洲的彩虹	卓尔凡(181)
在企业中找准自己的位置	赵 辉(191)
猛士雄风扬警威	戴开盛(199)
爱的真切 恨亦分明	戴开盛(206)
工厂“守护神”	张冠锋(213)
这片热土的忠实儿子	张冠锋(221)
天职	宁习洲(232)
布衣品,鸿鹄志	赵 江(245)

他是一个兵

——记广东科龙电器股份有限公司总经理潘宁

赵 江

不知道潘宁的人多。

不知道“科龙”的人少。

然而，在国内，象华南，将注视“科龙”的目光转而注视潘宁；在国外，象日本，将研究《三国》的精力转而研究“科龙”以至潘宁，却大有人在。

这就是说，潘宁——“科龙”，蔚然一体。

随着人们对“科龙”的兴趣越来越大，潘宁是怎样一个人？也就成为越来越多的人们兴趣的焦点。

那么，怎样简略描述潘宁呢？怎样满足人们在了解“科龙”的基础上大致了解潘宁其人的愿望呢？本文将告诉你：

潘宁，他是一个兵。

看清楚这一点，需要透过许多耀眼光环。这些光环包括如下一些文字：潘宁——广东“科龙”股份有限公司总经理兼党总支书记，该公司的创始人和领头人，广东省劳动模范，全国轻工业优秀企业家，全国“五一”劳动奖章获得者；“科龙”股份有限公司——1990年晋升国家一级企业，1992年在中国500家最大工业企业中排序第154位，1993年列147位，全国十大乡镇企业排名首位，全国1000家乡镇企业最佳经济效益第一位，国家一级计量企业，国家一级节能企业，国家特级安全企业，广东省模范集体，全国模范职工之家，邓小平和江泽民等党和国家领导人先后亲临视察，许多国家和跨国企业集团领导者曾慕名而来，在这里留下他们的足迹……

潘宁自己有一段话，读来十分亲切，他说：“回想我所走过的历程，是军营生活给了我坚贞不拔的毅力，给了我胆略和勇气。没有人民军队这所大学的锻炼，就没有我的今天。所以我对军队有着特别的**爱**。”

潘宁提出的办厂方针是四句话，十六个字：“居安思危，办厂育人，容声冰箱，质量取胜。”笔者以为，这个办厂方针，凝聚了潘宁全部的心血、智慧、忠诚和博大情怀，反映了他作为一个现代企业家的较为全面和优良的素质，体现了他的企业经营思想之精华。

居安思危——没有硝烟的“冷兵器”战场

应该说，潘宁和他的同仁是幸运的。

为什么这样说呢？因为最早沐浴改革开放春风，最早身处改革开放前沿，最早走出国门观看世界，最早受惠于中央和地方各级党政领导改革成果的，除了经济特区，就是珠江三角洲地区了。假如我们重温一下广东省改革开放初期的形势，就会感觉到以上所说这一点。

早在80年代初期，广东省委、省政府就提出了“对外更加开放，对内更加放宽，对下更加放权”的方针，还提出了闻名全国的“用好、用足、用活政策”这三大原则。怎样是把政策用好？政策规定有许多条，为了办成于国于民都有利的事情，要多方查阅各种规定，这一条不行就用那一条，要积极找根据把好事办成，而不要到处找根据去卡，使好事多磨；怎样把政策用足？政策规定有幅度，允许灵活的，则应向有利于生产发展和搞活经济的方面去灵活执行，而不应该相反；怎样是把政策用活？确实利国利民的改革，如果从现有文件中找不到根据，还可以试点，在试点中突破现有规定。

90年代初，广东省委、省政府决定，将顺德市作为全省改革开放的综合试点，让顺德在改革开放方面超前行为，为全省的改革开放事

业探索路子，积累经验。

潘宁所在的顺德市容奇镇，正是由于处在这样一方热土的中心，处在这样一种大氛围之下，因而能够在1984年的时候，就由镇党委和镇政府在当时大多数人对电冰箱尚处在闻所未闻的情况之下，经过市场调查，作出一项颇冒风险、颇具胆识之举：投资9万元，办冰箱厂！

应该说，潘宁和他的同仁，又是艰辛的。

为什么这样说呢？因为改革开放先走一步具有披荆斩棘的意义，改革的份量和力度越大，行动越超前，磨难越深重，其间的种种艰难困苦是“后来居上”者所无法体味的。“居安思危”这一办厂思路，或许就是在这个时候，与“起家”之时同步产生的，它是被逼出来的，它同时又是高瞻远瞩的。

夹缝中求生存，这是一个“危”。

潘宁这个1956年入伍，1961年退伍，时任镇政府工交办副主任，“做梦都没有想到自己会去搞电冰箱行业生产”的“老兵新将”，挑了一肩信任和嘱托，于1984年被任命为刚成立的“珠江冰箱厂”厂长；镇属第二机械厂，这个最早是搞些农副产品加工的腰果厂，后来成为一间不足百人的作坊式机械小厂，被决定作为“珠江冰箱厂”厂址，转产电冰箱。

这就是如今年产值达33个亿、计划在“九·五”期间实现年产值100个亿的“科龙”公司的起源！

在当时，用“千难万险”来形容潘宁和他领导的“冰箱厂”，一点儿也不过份。且不说外界有多少怀疑，多少拦路虎，就说自己两手攥空拳，人才、技术、设备、图纸等等，在哪里？有谁懂得制冷的基本原理？有谁懂得热胀冷缩？就连当时唯一的学铸造的工程师张成耀也没见过冰箱是怎样制冷的。厂里派张成耀和另一位技术员到西安交通大学参加培训，到那一看，同期培训的都是国家级冰箱厂的人，人家说行话，他们听不懂，于是不敢报自己也是制造冰箱的，只说是搞家电

维修的。

潘宁到上级有关部门联系办厂事宜时，人们听说一批乡下人竟要生产冰箱，都用惊讶的眼光看着他，感到不可思议。有人好心相劝道：“电冰箱是高档、技术密集型产品，你们一个乡办的股级企业搞什么电冰箱？”言下之意是他们不知天高地厚，异想天开。更有权威人士认为，他们这同乡镇小厂出身“低微”，搞不出名堂，打算宣判其“死刑”。

冰箱厂到底办还是不办？这条路子到底对还是不对？

思想上的矛盾，观念上的守旧，比设备落后、技术贫乏等成为更大的制约。

是啊，从农业到工业，从小手工作坊到具有高科技以至尖端科技的现代企业，这是一个多么大的脱变和演进！这种脱变和演进过程怎么可能有着现成的答案和康庄大道呢？就说科龙公司所在的容奇镇吧，一个真正的农业镇，基础极端薄弱，视野极端狭窄，改革开放前，整个工业就是编竹筐和制鞋，还被人编了顺口溜：容奇鞋，容奇穿，走出容奇不能穿（坏了）。

对于走“夹缝”，对于不能理直气壮堂堂正正地办厂，潘宁是有心理准备的。诚如科龙公司现任办公室主任张成耀所说：“潘宁这个人是个有抱负，有眼光，有理想，有创造素质的人。所以他的事业心很强，危机感也很强，有着忧国忧民的襟怀，‘居安思危’是他一贯的思想。”

在困难面前，好汉不低头。潘宁领着一百多名离土不离乡的员工，不唯上，不唯书，只唯实，靠着一些简易机械，开始了生产电冰箱的艰难历程。为掌握电冰箱结构、制造原理和有关工艺，他们买回三台产品，拆了装，装了拆，反复揣摩研究。还组织人员到生产电冰箱的厂家参观，借机从中“偷师”。总之，为了实现寄托在“冰箱”这种前所未有的产品上面的理想，他们什么办法没有想过啊！

第一台电冰箱终于试制出来了！大家欢欣鼓舞。可惜，这台电冰

箱不但门不好开,更严重的问题是制冷不过关。这一失败的打击可谓沉重,一些员工信心动摇,感到乡镇企业不是生产电冰箱的料子。潘宁想,别人怀疑自己,并不可怕;自己也怀疑自己,这就是最大的“危机”了!在这生死攸关的困难时刻,重要的是稳定军心,经得起失败的考验。此刻,人们都把眼光盯着他,他自己首先要沉得住气,要百折不挠。他充满信心地领着干部、工作和技术员日夜奋战在车间里,找失败原因。他要用行动证实:我们自己是不容置疑的,是有力量的。

潘宁的家与工厂只隔一条小巷,他常常忙到半夜一两点才回家,后半夜睡不安稳,又从床上抓起来到厂里去;每当技术、工艺攻关的紧要关头,他总是一连几天几夜不睡觉;许多时候,看到大家快没劲了,潘宁便讲传统,说笑话,鼓励大家振奋精神继续干。经过反复试制,不懈努力,三台合格的电冰箱终于生产出来了!

可别小看这三台冰箱,它在当时不啻为一个爆炸性新闻:国产冰箱,由乡镇企业荣誉出品!

仿佛打了一场胜仗,仿佛度过了一场危机,潘宁初尝了背水一战的创业硕果的甘甜。他知道,企业所以能在当时设备落后的情况下取得成功,正是由于在思想观念上先进了一步,是居安思危这一思路引发的结果。试制冰箱的过程,不但锻炼了队伍,掌握了技术,增强了信心,坚定了方向,而且改变了社会上普遍存在着的偏见,使乡镇企业在外界舆论和自身观念上有了一席之地。就是说,土头土脑的乡镇企业可能存在下去,还可操弄洋枪洋炮,更可以生产出家电精品。

成功,回报了一切磨难,荡涤了一切屈辱。

满足现状,固步自封,这是又一个“危”。

“搞大堆头,自我提拔”,这是顺德市围绕解放生产力、发展生产力这个目标,在既无上级部署又无先例借鉴的情况下,大胆开拓,实施企业定级制度、激励机制等系列改革中的一条重要经验,作为顺德市改革的急先锋,潘宁“居安思危”这一思路的形成当然“事出有因”,

可贵的是他藉此将这一思路的效应发挥到极至。

1985年，潘宁带几位干部和技术人员出国考察了世界冰箱王国意大利、日本后，深深感到不安，一来是因为自己落后，二来是因为不论愿意与否，现代商品都将被推上国际经济市场的大舞台，落后就意味着终将被淘汰。这个结论是多么无情啊！

1987年，有位日本客商来到珠江冰箱厂参观，走进生产车间，他突然撤下陪同人员，掉头就往回走。开始以为他是上洗手间，谁知他一去不返。经了解，才知道人家觉得你这车间太脏、太乱，没什么看头。

以上这两件事，对潘宁以及他的同仁，刺激可够大的。

痛定思痛，居安思危。潘宁提出按照“高起点，高质量，高技术，高速度”的路子从事冰箱的生产和经营。国人有句老话，叫作“语不惊人死不休”；潘宁则来一句新说：“货不惊人死不休”。当然，好货要“出身”在好的技术、好的设备、好的厂房、好的环境之中，潘宁深谙此道，在这方面下足功夫。

在资金极其困难，根本没有能力进口全套设备的情况下，潘宁等人采取“取其精华，择优引进，博采众长”的变通办法，只引进生产冰箱的关键设备，自己组合成线。这样，既达到了设备及流水线的先进性，又节约了资金。

1986年，公司投入4000多万元施行第二期工程，扩大生产规模；1989年，公司又投入2500多万元改造第一、二期工程，引进了90年代的先进设备。

1991年当科龙公司先后投资2.5亿元，实施的第三期工程顺利建成投产后，由于引进了西德、意大利、日本等国一流的生产流水线，使企业具有单班年产60万台冰箱的能力，实现了一定的经济规模。许多外界人士认为，这回潘宁可该松口气了，身上的压力也该减轻了。内部干部员工亦有不少议论，觉得这下子可以安心搞生产抓经营了，不用再分心搞基建了。

潘宁却说：“压力就是动力，外国的大公司年销售额几百亿美元都不满足，我们公司的销售额还不如人家的‘零头’，况且是单一的产品，感到满足是很危险的啊！”科龙公司的干部员工都知道，潘宁平时最喜欢鼓动大家唱两首歌：《国际歌》和《国歌》。他常说，我们天天要唱国际歌，从来就没有什么救世主，全靠我们自己；天天要唱国歌，我们到了最危险的时候……

潘宁带领着科龙公司年年不停步，年年迈大步，年年上台阶。就在1994年，科龙公司建厂十周年之际，潘宁还在公司’94第二次质量工作会议上讲了这样一段话：

“这次公司赴日考察团没去之前有点飘飘然，一去日本就心惊胆战。我们看到日本在仅仅有两年时间里进步非常之大，使我们大吃一惊。从东芝、三洋、夏普等名牌厂到不知名的小厂，管理都井井有条，tpc、le、iso9000 认证如火如荼。我们要在质量管理上与国际体系接轨，为创国际名牌打基础。你想也好不想也好，许多国际名牌进入了国内市场，你通也要不通也罢，三菱、松下、夏普、东芝等空调琳琅满目，来同我们竞争。如果我们不居安思危先走一步，忘乎所以，躺在成绩面前睡大觉，满足现状，就会在下一步的竞争中一子错全盘皆输，这决不是危言耸听，这是保住我们饭碗的大问题。”

办厂育人——不穿军装的战士

企业是为资本的最大化和利润的最大化而存在的。

可是，潘宁把“办厂育人”列入办厂方针中的重要内容，把办厂和育人结合起来，在这里，“育人”不是参与竞争、赚取利润的手段，而是成为目的本身。不能不说这是一种创造性思维，也不能不说这是潘宁的带有浓厚军营色彩的“用兵之道”，恰是这一点，深刻地体现了“中国特色的社会主义”。