

GU JIN TAN

萧山专辑



腾飞的“中国鹰”
从田野迈向世界
航民之路
荒涂变良田
布衣总理汤寿潜
祖国兴盛“游子”福

94

浙江省文史研究馆 合编
政协萧山市文史工作委员会

古今谈

萧山专辑

主 编 杨 炳
副 主 编 胡学彦
编 委 叶炳炎 杨 炳
茅蔚然 洪昌文
胡才甫 胡学彦
桑雅忠 章士严
蔡见吾
专 辑 编 委 巫凌霄 陈又雄
楼云和 汤金友
杨敏生 密小敏
费 黑 杨觉凡
陈志成
本期责任编辑 陈志成 陈 岚
美 术 编 辑 赵蔚明

目 录

· 改革记胜 ·

腾飞的“中国鹰”..... 王 建(3)
航民之路 陈国林(11)
从田野迈向世界
..... 陈志放 方定波 陈 岚(16)
红山人兴教 冯建年(22)

· 战天斗地 ·

荒涂变良田 莫观馨(24)
一次全新的尝试 朱坚巨(29)

· 人物春秋 ·

经术词章两擅长的毛奇龄 ... 陈志根(33)
“南包公”王绍兰 傅志良(35)
事业人皆争一第,功名我自励千秋.....
..... 陈出新(37)

2A/20/46

布衣总理汤寿潜	陈志放(44)
千秋神笔蔡东藩	陈 岚(48)
善始恶终的沈定一	朱森水(50)
萧山“五任”	王炜常(55)
翁同龢与萧山	任吾莘(57)
“谜样人物”曹聚仁	曹兆吉(59)

· 情系萧然 ·

拳拳报国心,依依故土情	孔海青(63)
扬善积德,造福桑梓	冯逢年(65)
悠悠故乡情	赵张荣 萧国林(67)
殷殷游子心,点滴桑梓情	田克家(32)
七旬台胞,捐资办学	章鸿涛(56)
祖国兴盛“游子”福	黎桂芳(69)

· 考证争鸣 ·

重申郁达夫祖籍	蒋 毅 陈亚兰(75)
文史动态 2 则	(77)

主办单位:浙江省文史研究馆
编辑出版:《古今谈》编委会
地 址:杭州市庆春路 626 号
邮政编码:310006
电 话 :7080012
印刷厂:萧山市文联印刷厂
准印证:(浙)字第 01 1030 号
订 阅 处:《古今谈》编委会

改革记胜

騰飛的“中國鷹”

——万向集团成功之路追踪

王 建



1994年5月1日凌晨,北京天安门广场。这里正在举行庄严的升旗仪式。

十余万人队列整齐。在最前排对着旗杆,肃立着一位天庭饱满,身架敦实的中年汉子,他就是杰出的乡镇企业家、全国十大杰出职工、万向集团公司董事长兼总经理鲁冠球。当国旗徐徐上升、国歌声响彻云霄之际。他心潮激荡,浮想联翩,双眼也渐渐模糊了……

他无法不激动。伴随着岁月流逝,这位从田野里走出来的农民的儿子,率领着众乡亲,向世人捧出了他们的“扛鼎之作”万向集团。

25年前,7名土生土长的农民借了4000元钱办了个打铁铺,用几把铁锤叮叮铛铛地敲击着通向共同富裕之门。光阴走过了四分之一世纪,如今,他们的汗水和智慧已结出了丰硕而灿烂的果实。万向集团现已拥有17家下属企业,有4100多名工人,资产达8亿多元,主导产品万向节荣获国家银质奖,覆盖了国内65%以上的市场,并远销到世界30多个国家和地区。它已成为国家一级企业,居于中国百家知名企业的第43位,乡镇企业行业首位,并跻身于全国500家最佳效益工业企

业之列。1993年,实现销售4亿多元,利税7000多万元,出口创汇1078万美元。

与之相应,近十多年来,作为“万向”人的杰出代表,鲁冠球先后被评为全国十大新闻人物之一,全国最佳农民企业家,第二届全国优秀企业家,全国优秀党员,全国劳动模范,全国经营大师,并荣获“五一”劳动奖章,全国思想政治工作特等奖,中国经济改革人才金杯奖,还荣任中国乡镇企业协会副会长,中国市场经济协会副会长,工业经济研究会副会长,是党的“十三大”和“十四大”代表。一个当年抡铁锤的毛头小伙子在短短的十多年中,竟有这么多美好的头衔加到身上,这是被誉为中国企业界的“长青之树”的鲁冠球自身努力的结果,也有其同伴的一分功劳。

无疑,万向集团已成功地走出了一条农民通向共同富裕的道路。15年的风风雨雨,万向人又是如何走过来的?让我们探索一下他们所走过的足迹,或许能找到使中国所有农民都能开启富裕之门的钥匙。

(一)

中国农民具有勤劳、朴实、敢打敢冲的传统美德,但知识不多,文化素质不高,也是个不争的事实。这似乎是农民办的企业继续发展的过程中,首先碰到的困难。鲁冠球对此有深深的体会,因而对提高职工素质的问题特别重视。

80年代初,鲁冠球开始承包企业,当时整个企业只有两名高中生,职工的平均文化水平只有初小,不少职工斗大的字不识一箩。这样的职工素质能生产得出质量要求十分严格的万向节吗?不行。为了把产品打入市场,必须为企业“换血”。他和党支部书记祝炳善商量决定:今后所进职工,必须高中毕业。可是这个厂所在的宁围乡当时有几个读完高中的?于是决定网开四面,向全县招工。一张由他草签的告示送到了县广播站。

一石激起千层浪。

“鲁冠球怎么了?肥水流到外人田,乡办企业不面向本乡本土,却将胳膊肘朝外拐!乡里乡亲的,低头不见抬头见,何必这样呢?”撇嘴的、吹胡子瞪眼者有之,兴师问罪者有之,要求鲁冠球把胳膊肘朝内拐过来。

“不!”鲁冠球可是铁打的心肠,骂随你们骂,主意还是原来的。50名高中毕业生来参考了。考试结束,负责招考的干部说:“其中3个人考试时有舞弊行为,怎么办?”这三个人是本地的,鲁冠球明知把他们涮下来要结冤,涮了一个可能得罪一片。但他还是拿起笔,果断地把这3个名字勾掉了。从此,又有人骂他“六亲不认”。

企业有了一支47个高中毕业生的队伍,这够了吗?不够。鲁冠球陆续选送他们到吉林工业学院、浙江大学、浙江农业大学等院校培训,一人一年两千多元,全由厂里出。乡镇企业挣点钱可不容易,“这个鲁冠球葫芦里装的到底是什么药?”有人不解。

“好好学吧!工厂的明天靠你们”。鲁冠球语重心长地把这批未来的“工程师”送上了路。

这仅仅是他的企业一项宏伟工程的开端:舍得钱财,造就人才。

就这样,十几年来,万向集团源源不断地送出一批又一批委培的大学生。同时,他们还请进一些人来创办职工业余学校,开设会计、电工、机修、外语培训班。现在集团4000多名职工有近半数受过专业技术培训,1000多名职工通过统一考试,拿到了单科结业证书。

事业发展了,“万向”人做起了“发财梦”。在原来的乡间土路上,他们用小汽车接来专家、教授、工程师,高薪聘请了“顾问团”,请他们传授技术原理,传播管理信息,舆论惊呼:农民开始抢“财神”了。

抢?这一提反倒使万向人冷静了。他们深知,专家、教授分身无术,这么多的乡镇企业都在抢“财神”,还不挤掉国家要他们做的大事情。有本事就得引进和培养长期可用的

“财神”。

1984年,春光烂漫。

国务委员张劲夫来到万向节厂视察。在参观了厂区,听取了汇报之后,他问鲁冠球:“你有什么困难?”

“给我几个大学生吧!”鲁冠球不假思索,“我们可以花钱买,或者可付培养费。”国务委员顿时来了兴致,他到过许多企业,多少次地问过这同一个问题,无非是资金、原料、销售等一大堆困难。乡镇企业要大学生,这可是破天荒头一遭。“付培养费,好主意,这可以考虑。”国务委员答道。

不久,鲁冠球站在厂门口迎来了第一批大学生,共四名,向有关部门支付了2.4万元培养费。厂里给他们每人安排了一间宿舍,配备了相应的家具,鲁冠球还把省里奖给他的一台彩电给他们用。

如今,万向集团有大中专毕业生300多人,全国多所重点大学有不少学生已在这儿落脚。又新造了4幢科技人员住宅楼,已与160多名大学生签订了引进协议。引进的科技人员大部分已成为企业骨干。1986年毕业于南京航空学院的周建群,现在是万向钱潮股份有限公司副总经理。

有了人才,还得让英雄有用武之地,最大限度地发挥人才的效益。让慕名“投奔”来的人知道,万向集团有他们施展才华的广阔天地。周国安,到万向集团工作六年多,一直从事能源、环保管理等工作,埋头苦干,发明了“正压复激式水力除尘器”,除尘效果超过国家级标准,获得了国家专利。工程师戚卫东,冲破传统观念的束缚,1984年离开全民企业来到这个乡镇企业,6年时间攻克了卡簧热处理变形的难题。工程师姚培友发明了“微型滚针装针机”,提高了工效4倍,获得了国家专利。

“既然是人才,就得用在刀刃上”。鲁冠球的用人之道从下例可见一斑。

1993年,万向节总厂热处理车间的关键生产设备无罐气体渗碳炉,虽经高等院校来

的专家多次试制,结果都不理想,投入的资金大有“血本无归”的趋势。

“金水,你以前在热处理车间呆过,你来试试搞出两台炉子来,怎么样?”鲁冠球想到了朱金水。他当过车间主任,四十来岁年纪,人精明能干,但因思想不稳定,几年前从车间主任的位置上调下来。他对机械的热处理业务有一定经验,又有一股闯劲,对渗碳炉这个难关,曾经提出自行制造的想法。

“行,不过得给我资金和用人权,由我全权承包。”朱金水胸有成竹。很快地他就拉起了一支“攻坚”队伍。

跑材料、画图纸、设计方案。智慧和汗水短短数个月就换来了引人瞩目的成就,两台达到国内先进水平的渗碳炉试制成功了。经使用,它的功效超出了国内另外两家企业所制造的,成为国内第3家渗碳炉制造企业。仅此一项,节约资金达130多万元。

随着科技人员的引进,职工素质的提高,事业的发展,新的人才如雨后春笋般冒出来。一些原来挑大梁的骨干人员却反而跟不上形势的发展,相对落后。于是优胜劣汰的用人机制在万向集团酝酿出台了。

1992年,鲁冠球宣布一项重大改革:每年起码要调整100名员工的工作,其中一部分人可能淘汰出企业,一部分管理人员由高层调到低层或非管理人员。

1993年,一个侵占集体资产的农场负责人被开除。1994年,又一名有20多年工龄的副厂长,因工作不负责造成失误,由固定工降为合同工,一名集团部门经理,因观念跟不上发展的形势,“沦为平民”;一名厂长因不善经营,工厂效益下降,被企业内部兼并,失掉了厂长资格。

“老鲁啊,这些人可都是原来的功臣啊”,“好心人”来劝说,“你这样做是不是太残酷了?”

“不是我残酷,而是市场竞争残酷。人有情,市场无情。我如果照顾少数人的感情,就会伤害4000多名职工的感情啊!”鲁冠球语

重心长。

(二)

万向人深知,企业要在激烈的市场竞争中站稳脚跟,就得让产品占领市场。对于精确度要求很高的万向节来说,质量显得尤为重要。万向节这种联结汽车传动轴与驱动轴的关键部件,其精度和硬度关系到传动的正常,要求必需严格,产品磨损超过了头发丝的六分之一,就要报废。为了确保产品质量,万向集团把更新设备作为企业建设的重要内容。他们把80%的税后利润用于更新设备,并采取快速折旧法。当国内企业折旧年限为15年时,他们已定为7年。还在1984年,美国席柯锻造公司总裁奥东尼尔先生在万向考察时曾指着一些自动磨床说:“我们的工厂还没用上这种设备呢!”1994年,万向集团的一个投资1800多万美元的合资企业,为了确保高技术含量的等速万向节能批量生产,从国外六个发达国家引进了先进生产线,一下子成为了我国规模最大、最先进的等速万向节生产企业。

优质产品是占领市场的最有效的通行证。多年以来,打上“QC”(钱潮)商标的万向节在国内外配套企业几乎成为免检产品。用户说:对“钱潮”牌万向节,我们信得过。国内有一个大型汽车制造厂,原来自己生产万向节,后来发现“钱潮”牌万向节质量比他们自制的好,价格也便宜,即停止生产而由万向节厂为之配套。万向集团在市场上如何开疆拓土?

当年,某些乡镇企业家曾有这样一种想法:乡镇企业产品“生产出来就行,卖得出去就好”,他们对自己的产品缺乏自信心,在市场上也就缺乏竞争力。万向人可不,他们一次缴了43万元“学费”,在员工心目中树立起牢固的质量意识。

那是在胶南的一次订货会上,鲁冠球“摆

地摊”,减价20%出售万向节,顿时刮起了一股黑旋风,使这家小小的乡镇企业顿时名扬四方。但不久,一封来自芜湖的退货信给了鲁冠球当头一棍,信中说:贵厂生产的万向节价格虽然公道,但有些出现了裂缝。

“把所有不合格的产品都要回来。”在鲁冠球眼里,让不合格产品打入市场不仅丧失自己的信誉,也会让对方的生产造成损失。他忧心如焚。

背回来的三万多套次品堆成一座小山,鲁冠球召集全厂职工,开了个现场会。

“生产次品,不仅是砸‘钱潮牌’的牌子,更是对人民的犯罪。我作为一厂之长,有不可推卸的责任。我们必须下狠心生产出用户满意的产品。”鲁冠球的话斩钉截铁,“至于这些次品,统统当废铁卖掉!”

简直令人不敢相信自己的耳朵。“鲁师傅,修修总是好用的。这值40多万啊,我们农民一辈子也挣不了这么多钱。”几位工人恳求道。

“我知道40多万元是个什么样的大数目”,鲁冠球的声音显得有点激动,“可是现在我们在办厂,不是到集市上卖白菜。你在好白菜里裹棵烂菜,用绳子一捆,钱到手管他骂爹骂娘,反正第二天谁也认不得谁。如今,搞万向节的有56家厂在竞争,靠请客送礼拉关系是纸糊的灯笼,经不起一脚踩!真要立住脚,靠的是质量,是信誉”。

三万套次品六分钱一斤卖给废品收购站,实际损失43万元。随着次品化为铁水,几千年来凝结在农民头脑中的“图眼前捞现钱”的观念也开始冰释了。这一招把质量第一、以质量求生存的思想牢牢烙在全体职工心上。

一年以后,由中国汽车工业总公司组成的检查团来到这儿,专家们忙碌了一个星期,留给人们一个意外的结论:杭州万向节厂的产品质量获总分99.4,居全国同行之首。

杭州万向节厂与青岛、广州两家国营老大哥一起,被列为全国仅有的三家万向节定点厂。

高质量的产品备受市场青睐。“杭万”这棵口盖壮大、枝繁叶茂的“企业之树”大有遮天蔽日之势。在中国公路上奔驰的汽车，至少每三辆有一辆装有“杭万”生产的万向节。当年为将次品拉进废品收购站而痛心疾首的“万向人”喜上眉梢。但这时的鲁冠球却紧蹙眉头，他没有陶醉在“全国三分之一”这个数字之中，倒是另有一长串数字在搅动着他作为农民企业家的敏感的神经：世界轿车保有量，美国是1.6亿辆，日本约9000万辆，联邦德国2000万辆……全世界共4亿辆，每年维修就需2.2亿套万向节。“冲出国门，走向世界，赚外国人的钱。”万向人把眼光瞄向世界。

80年代初，鲁冠球得知进口车万向节奇缺，由于它质量要求高，品种规格多，生产批量小，很多厂不愿意干。

“我们干，先在国内同外国货竞争，为国家填补空白。”鲁冠球的“看家”本领之一就是善于把有价值的信息变成财富。

过去厂里试制新产品一个月搞一个，试制进口车的万向节却不成。它不仅费工费时，而且成本高，利润薄，每套价格外销比内销低7—8元，从工艺技术上说做一套出口万向节所化的精力可以做成5套国内产品。“肥肉不吃啃骨头”，“老鲁，算了吧，还是赚稳当钱好”。有人打退堂鼓。但鲁冠球主意拿定后，八匹马也拉不回来。“功夫不负有心人”，没有多久，“钱潮”牌万向节堂而皇之地陈列在美国派来克斯公司的货架上。这是中国汽车万向节首次进入国际市场。一年以后，鲁冠球应这家公司总部邀请飞往美国，签订了五年中每年向美方出口二十万套万向节的意向书。西方的大公司的总裁和东方的乡镇企业家的手紧

紧握在一起。那位总裁对鲁冠球说：“我们两家一起干，占领国际市场”。

但任何事情都不以人的意志为转移。占领国际市场说说容易，进入市场竞争是严酷的，国际市场上的竞争更处处隐伏着刀光剑影。

1987年，多伊尔总裁和公司国际部经理莱比赶到杭州万向节厂，向鲁冠球提出一个要求：凡是杭州万向节厂的产品，必须通过他们公司才能出口。

不久，一份措词严厉的函件出现在鲁冠球的办公桌上。美商在信中说万向节产品存在问题，需要检验，检验费由万向节厂支付。随即将原定46万5千套万向节的计划，削减为21万套。“只要签订两家经营合同，检验费和削减合同等事可以一笔勾销。”多伊尔先生捎来的信中还开了个“小口子”。

万向集团迈向市场中也经受过不少大风大浪，多年苦心培植起的“企业之树”，并非如“老外”所料那么脆弱。那年，他们开发出60多个新品种，打进了日本、意大利、澳大利亚、联邦德国等18个国家和地区，创汇140万美元。远在大洋彼岸的老外妄图垄断他们产品的迷梦被击得粉碎。圣诞节前，一辆豪华轿车驶进杭州万向节厂，下车的竟是多伊尔和



鲁冠球主席在车间

莱比，“鲁先生，我们敬仰您的精明，强硬的性格，愿我们的事业象鹰一样腾飞全球！”他们捧出一只振翅奋飞的铜鹰，同时，还提过一份1988年要求供货的合同。

“我不把它看作是对我个人的褒奖，而把它看成是世界对中国农民，对中国乡镇企业的一种承认。”鲁冠球说。

就这样，“中国鹰”搏击世界，奋飞长空，万向集团把产品打入国际市场，并不断扩大影响。不仅赚了外国人的钱，还提高了我国产品在国际市场上的信誉，营造了一个国内国外市场，国内不足国外补的局面。他们通过出口创汇，使企业自身实力越来越强，国内占有市场的比重也不断提高，企业声望越来越高，被中央领导誉为“浙江省乡镇企业的典范，全国乡镇企业的榜样”，外国人士称之为“中国农民的希望”。

(三)

万向集团象滚雪球一样迅速壮大，派生出许多下属企业。规模大了，矛盾和问题就会多起来，往往难免出现那种被企业界称为“家大业大”的大集团病。万向人清醒地认识到这一点。作为乡镇企业典范的万向集团开始探索如何从乡镇企业逐步向现代集团转型。

事情可追溯到1983年，当时党中央开始在企业中推广承包经营责任制。3月17日，是鲁冠球难忘的一天，这天，他在简陋的乡政府会议室里，在承包合同上签了字。

承包的条件可说是苛刻的，为了签上鲁冠球这三个字，他用自家苦心培植了几年的价值二万多元的花木作了抵押。事后，他对人说：“我搞承包并不是为赚钱，是为了争得振兴企业的主动权。能为大家谋福利，要敢于施展身手，勇于第一个吃螃蟹。”

1984年，万向节厂的《还权于民，还利于民》的方案出台了，企业内部职工入股，年终按入股资金利润率分红。

1986年5月，股份制“触角”向外延伸，

先后吸收中汽投资公司、中国工程与农机进出口公司等社会法人投资入股。

1988年，万向节总厂进行了一次资产评估与产权界定，“花钱买不管”。考虑到乡政府没有资金投入，原来84平方米的土地所有权属于乡政府，于是在企业3000多万元总资产中，划出750万元作为乡政府的资产投入。这样一来，乡政府也成为企业的一个股东，每年同样按资金利润率付给红利，政企之间“小葱拌豆腐”，关系明确了。

鲁冠球大胆吃螃蟹尝出了味道，他为我国乡镇企业管理摸索出了一把“金钥匙”。

1989年4月，国务委员张劲夫同志在中南海怀仁堂专门召开了全国十家股份制试点企业座谈会，同意把万向集团列为全国十家国家级股份制试点企业之一。这在乡镇企业大军中可谓是开创了先例。

机不可失，精明的鲁冠球又一鼓作气，以吸收股份的方式兼并了五家乡办企业，他们分别以承担债务或购买的办法实行兼并。兼并后，及时调整了产品、产业结构，又新办了10余家企业和公司，一下子使原来单一的万向节产品发展到传动轴、等速万向节、各类轴承等多种加工产业，并向创汇农业及流通贸易等第一、第三产业领域迈进。1990年，更以杭州万向节总厂为轴心，组建了企业集团——万向集团。

不能说股份制是发展企业的“灵丹妙药”，股份制也存在着风险。但对万向集团来说，成立股份有限公司是必然要走的一步。当时，“万事俱备，只欠东风”，这东风就是国家对股份制政策法规的进一步完善。1993年万向集团下属主体企业杭州万向节总厂，按照新的法规，率先成立了万向钱潮股份有限公司，成为全省九家规范化股份制试点企业之一，唯一的一家乡镇企业。1994年1月10日，“万向潮”股票经国家证监委批复，在深圳上市。

股份制使万向人的精神风貌焕然一新。员工的集体责任感增强了，国家、集体、个人

三者利益的关系也摆端正了,是非荣辱分明。医务室的倪德坚,从1991年开始接管药品采办的“美差”以来,三年如一日,每次都把售货单位的“回扣”抵作进药付款,累计3.75万元。这是一笔不小的数字,有多少人把它看作是自己应得的收入,毫无愧色地把它放进自己腰包,但倪德坚严于律己。他说:“我是万向集团的一分子,不能对企业有二心,就象是自己家里一样”。陈柏根,机械有限公司销售部经理,他的整体观念特强,乐做“份外事”,在推销自己份内应推销的产品时,同时还想方设法向客户推销集团其他的产品,无论何时何地都以“企业老板”的姿态出现。象这样自觉维护企业效益,形象和声誉的事例,在“万向集团”中不胜枚举。

拥有下属17个实体的万向集团又使出了新的管理“绝招”,保证事业航船在市场大海里劈波斩浪,顺风前进。

1993年1月8日,在集团办公大楼一间会议室里,正在举行隆重的承包合同签字仪式。这回承包,对象不是鲁冠球,而是万向集团下属主体企业万向节总厂和其它实体。

被邀请来的报社记者敏感地觉察到:鲁冠球在放权。

不错,鲁冠球这天又使出一个大动作:他宣布,万向节总厂与万向集团分离,改变几年来万向集团与总厂两块牌子,一套班子,下属各分厂、各公司只是操作单位,供销依赖于总厂的局面,使万向节总厂与其它单位并列,都是独立核算单位。本着“企业的权力归企业,企业不能解决的问题归集团”的原则,将原来集中于集团和总厂的产供销、用工和分配权力,全部下放到所属企业,让这些企业发育成长为面向市场、自主经营的经济实体。

1993年12月29日,《公司法》通过后,万向集团又进行了一些新的尝试:实行工厂公司化,把下属全资企业改组成独立法人地位的有限责任公司,原来的行政放权变成经济上的放权;上下属关联企业、公司相互进行资金参股,建立内部股份链;强化人的管理,

培养企业家群体……

(四)

“不满是向上的车轮”,万向人从不说成功二字。

是的,今日的万向人并未沉湎于自己的成就里,他们仍在披荆斩棘,进行第二次创业。他们深刻地意识到:在竞争激烈的现代社会里,企业的发展如逆水行舟,不进则退,发展慢了也意味着落后,因此,他们确定了一个动态的目标:两个三级跳:“省级集团——国家级集团——跨国集团”,“省内前10位——国内前100位——国际前1000位”。围绕这个目标,他们工作的指导思想是:高起点投入,高精尖设备,高层次人才,高档次产品。这“四高”是企业迈向现代化、国际化的必然要求,他们凭借自营进出口的优势,大力开拓国际市场。他们第二次创业的主要特点是知识密集型、技术密集型、资金密集型和依靠高效高速的管理。万向集团走的是一条前人没有走过的新路。

作为农民的后代,万向人关注中国农民的命运并不只守着自己的“一份家业”。早些年,万向人曾经向本乡本土八个贫困村投资办厂,解决了数千名劳动力的出路问题。他们频频“施惠义举”告诉人们,万向人有着殷切希望农民走向共同富裕道路的美好情怀。

1994年,万向人的改革步伐跨得更大了。4月,鲁冠球郑重宣布,万向集团向中国西部地区投资1亿元,实行“西进计划”。

“这1亿元会有预期的回报?”有的人不免担心。

其实,作为一个企业家,鲁冠球关注并率先参与西部的开发事业,并不是一时的心血来潮。早在80年代末,社会学家费孝通考察沿海地区时,曾与鲁冠球有过一次彻夜长谈,主题便是:发达的东部和落后的西部如何实现嫁接合作?

近年,愈演愈烈的“民工潮”和东西部经济差距进一步拉大,很有可能危及中国改革和发展的进程。万向集团已经具备了相当实力,如何帮助改变这一状况,鲁冠球感到自己有一份责任,因此他作出了“西进”的决策:通过东西合作,带动西部开发。这东西两大经济模块的结合点,正是发展乡镇企业。

鲁冠球说:这次西进不是政府动员我去,而是我自己主动要去。我是一个企业家,是去办企业的。西进计划是一次企业投资行动,西部的落后是市场经济的落后,西部崛起最终要靠市场行为来实现。一个国家要进行一项改革,又怎么可能不经历风险?四平八稳那就什么事也别干了,现在最需要的是——一方面我们要理解中国改革的难处,同时更要为改革分忧解难。希望能通过万向集团的西进,探索出一个‘东西嫁接’的新模式。希望通过我们

万向人的行动带动更多的东部企业家投身到开发西部的宏大事业中去。”

万向人西进的消息,迅速引起各方人士的兴趣,国家扶贫基金会负责人专程赴杭与鲁冠球共商西进;国务委员陈俊生同志在万向集团调研时指出:沿海乡镇企业参与中西部地区开发,不仅对贫困地区,而且对整个国家的经济发展都有重要意义。这是一个具有战略意义的行动,希望万向集团取得成功。

在短短一个月时间里,鲁冠球的桌前已堆起了来自西部地区的 300 多封应征信和几十篇献策论文。

从带领本土本乡农民致富,到投身西部农村开发,万向人开始了新的企业。他们要在西部再创造几个“万向集团”!

“中国鹰”,再一次振翅腾飞!



改革记胜

航民之路



陈国林

在被称为“文明之邦”的浙江大地，有一条以“天排云阵千雷震，地卷银山万马奔”的雄阔壮观的潮涌冠绝天下的钱塘江。钱塘江的南岸，有一座海拔 299 米，名叫“航坞山”的山脉，山脚下有一个叫“航民”的小村庄。

航坞山亦称“王爬山”，因五代十国时期吴越国王钱缪曾屯兵于此，并欲在此建国都而得名。

就象朱元璋没有给凤取人带来多少好运，钱缪也没给这片土地带来多少“王气”。解放前，这片被称为“鱼米之乡”的土地，人们居然也吃不饱。稍上年纪的，都对那种苦难岁月有很深的印象。航民全村穷得只剩下“三只半米淘箩，而讨饭棒却有三十六根！”

由于一次又一次历史的错位，使勤劳的航民人守着那人均不到半亩的耕地，人均年收入在 100 元上下徘徊，过着聊以糊口的艰难日子。

党的十一届三中全会以后，中国大地发生了翻天覆地的变化。航坞山下的航民村，在短短

的十几年里崛起,成了远近闻名的“小康村”。

于是,村民们看到了江泽民、乔石、李瑞环、万里等中央领导来到了他们的工厂;他们的家庭;于是,村民们看到了联合国的官员,看到了那写在留言簿上的“……,一幢幢华丽的新住宅以及这些主人人们的生活水准,也许可以和世界上任何一个地方,任何一个最发达的村庄相媲美……”的赞语……

当村民们过着美满的生活,有谁会忘记过去那艰难困苦的生活,又有谁会忘记那艰苦的创业史呢?

一九七八年前,航民村已有一家叫“农机圆钉纸制品厂”的企业。说是企业,其实也只是手工糊纸袋等的简单生产,一年能赚几千元的小利。

看着这样一家小厂也有几千元的赚头,航民人豁然开朗:办一家厂。

调查、考察,各方面的信息归总了:办漂染厂能赚大钱。和着党的十一届三中全会的春风,村党支部拍了板,把全村从人民公社化到1978年的20年间的全部积累——6万元钱押上,办一个漂染厂。这是在1979年的炎炎夏日里,航民村的父母官们在经历了几个“马拉松会议”后下的决心。

6万元,对一个每天只能挣几毛钱的实足劳力来说,或许已经是一个天文数字了,但在办厂中,其功效好象就不是那么大了。

一套漂染的基本设备要花40万元!

为了使厂办起来,村领导四处奔波,从银行里贷来了“照字底贷款”6万元钱。

终于有了12万元!但这能办成至少需40万元钱的厂吗?

“何不找些‘换落行头’”,为了使厂不至于夭折在萌芽状态,创业者们不得不把目光瞄向了“废

品”堆,去掏“宝”了。他们赶上海,跑杭州,辗转一些大印染厂的废品堆和废品回收公司,低价购进了尚能一用的旧设备。

经过近二百个日日夜夜,一个以“废品”武装起来的工厂,终于在航坞山下的方千溪湾边建成。

1979年12月5日,这是一个应该记住的日子。在这一天里,漂染厂竣工投产,它拉开了航民工业发展的序幕。一条条五彩被面,闪耀着炫目的光彩,展现在人们面前。1980年,漂染厂创产值38万元,利润14万元。

14万,相当于当时1000亩土地所产粮食的总价值。除了收回全部投资外,还赚了2万元参加生产队分红,每户人家平均增加了100元收入,村民们高兴不已。

航民人没有陶醉于这成功的喜悦,他们以市场为先导,推行先进管理,使萧山漂染厂滚雪球般发展了起来。1982年,利润突破百万元,使航民村成了萧山市第一个“百万富翁”。如今,萧山漂染厂已发展成为一个有2000万元固定资产,年染整加工能力达5000万米的中型企业。至今已创产值3亿元,利税5600万元,为航民村的进一步发展,打下了坚实的基础。

“治贫必治愚,致富须靠知识”。航民的领导意识到了这一点。他们认为,要使企业长期稳定地发展,就必须提高职工的素质。在影响



航民村党总支书记朱重庆

企业的诸多因素中,文化技术素质是相当重要的,因为企业的竞争,既是力量和意志的竞争,更是才智的竞争。

握惯了铁耙柄的农民们终于拿起了比铁耙柄还“重”的笔。这是在1988年,航民村办起了职工业余学校,聘请四名教师,办起了初小、高小、初中三个班级,二百余名“大”学生走进了学校。

几年学习下来,扫盲班70名学员中有69人取得脱盲合格证书,高小班46名学员全部领到了高小毕业证书,初中班42名学生经市教育局考试,获得了初中结业证书。

文化补习初战告捷后,航民人又迈开了职工技术教育的步伐。开办了机电、机械、染整、染化等技术培训班,有326人领到了初、中级技术证书。如今,这些自己培养的“土”人才,在各自的生产、管理岗位上,日益发挥着越来越大的作用。

时令进入1992年,航民村的技术教育又向更高层次迈进,与浙江大学成人教育学院联合开办的“染化大专班”。如今,30名学员已读完了规定的课程,走到了自己的岗位上。

同样,航民村在职工子女教育上推行了一系列措施:实行12年义务教育制,学生从上幼儿园到高中毕业学什费全免;考上大中专的每月给200元补贴;选派学生到重点学校就读……

谁又会怀疑,在广泛重视文化教育的航民,其经济发展的速度将会越来越快呢?

“中国质量万里行”,“质量认证”等活动正方兴未艾地开展,这说明人们对质量问题相当重视。小到“质量是企业的生命”,大到“质量兴国”。

由于长期的贫困,使农民们对生活质量没有高要求,对产品质量的要求仅仅是“差不多”、“还过得去”,这成了进入竞争激烈的商品市场的致命伤。

一次质量事故,给这些农民工人们敲响了警钟。

1983年,因染料配方的失误,一批经漂

染厂染色的布给退了回来。村里决定,全额赔偿对方损失8万元,并把这批退布免费给每个职工制作一套服装,规定大家都必须穿上。

“洋相”出现了。许多人穿了这套服装出门后,几乎回不了家。因为纤维脆化,那套服装穿不多久就纷纷断裂,等于搞了一次“劣质时装表演”。

在职工大会上,厂领导讲话了:要是你们这套劣质服装是从哪家厂里、哪片商店买来的,你们还会去砸了人家的牌子?产品质量是企业的生命,效益的前提,职工的“饭碗”……

一次偶然的质量事故,给大家上了一堂生动的商品、市场、竞争、质量的启蒙课,职工的质量意识提高了。

谁会怀疑,在高度重视质量的群体里,它的经济发展的生命力怎么会不强呢?

对“竞争”一词的理解,不少人认为是你死我活,不然怎么叫竞争呢?可航民人却有独到的见解,概括成四个字叫“开放竞争”。

航民的领导者认为,社会主义企业之间的竞争,不是谁吃掉谁,谁搞垮谁,而是在竞争中取长补短,共同发展。

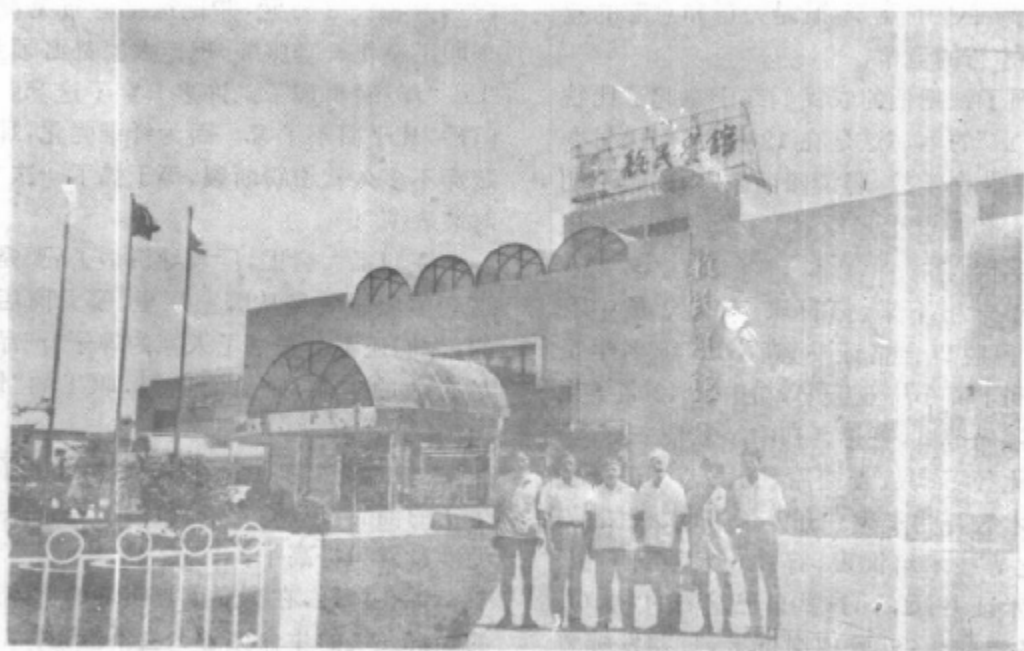
航民大大的发展了。于是,村民们有了满足感。他们认为守着脚下的这块地盘足够过上好日子了。

但航民的领导者却没有这么想。他们认为,航民虽则发展了,但还只是属于“初级阶段”,只有向“高级阶段”迈进,才不会落在历史发展的后头。

于是,航民人把发展的触角伸向大江南北。南下广东顺德,北上辽宁海城,挺进河南郑州,办起了一家又一家的联营企业,均获成功。

当然,航民的领导者到外地办厂的主要目的,不光是为了赚钱,更多的是让自满自足的小农思想不再在村民头脑中存留。确实,他们把技术人员派出去,又把先进的管理方法带了回来,通过联营达到优势互补。

航民人已不再被脚下这块巴掌大的土地



《古今谈》编委胡学彦等和朱重庆在航民宾馆前合影

所桎梏。

工业上去了,农业怎么办?

航民村已实行联产承包责任制,家家有田,户户有地。村民们上班当工人,下班当农民。平时倒还能应付过去,一到了农忙季节,矛盾就出来了,职工上班不安心,种田也不安心。于是,村民有了土地仍旧由集体统一种植的想法。1987年,当村民们已能够自觉交出土地,接受做工不务农的现实的时候,航民村拉开了集约化,机械化经营作业的序幕。建起了三个农场和猪、禽、鱼养殖场,实行种植、养殖规模经营。

当祖祖辈辈面朝黄土背朝天的庄稼人,开起了大型收割机,当村民们用少量的钱从村里购进“价格保护粮”,当村民们从村里分到肉、鸡、鱼等的时候,已真正地感到他们是工人了,是和城里人一样用不着下地种田的工人了。

“人生感意气”,这是唐朝名相魏征《述怀》诗中的一句。作为忠直农民代表的航民领导者们,有着为意气奉献的情怀。他们深知作

为领导者,只有与职工打成一片,与他们同甘共苦,才能得到职工的信赖。由于领导成员日夜工作,不计个人得失,在群众中树立了良好的形象,感染着每一个群众,保证了各项目标的实现。

1987年,航民村提出了奋战三年,实现“三个一”(即人均创利一万元,人均创税一万元,户均收入超万元)。结果,提前一年实现。1990年,当航民村被命名为萧山市唯一一家“红旗村”时,党总支又提出“八五”规划:在“八五”期末固定资产达到1.2亿元,产值2.5亿元。结果,这些目标在1993年就实现了。

这里虽说挂着“萧山市航民实业公司”的牌子,但实实在在的概念还是“村”字,一个超越了平常概念的“村”字。全村现已有2亿元的固定资产,独资、联营的工商企业已达15家,职工3600余人。在93年完成的2.54亿元工农业总产值中,工业产值占了99.8%,所完成的3800万元利税,足以说明这里的经营状况良好。

走进航民村,映入眼帘的是:一幢幢排列

整齐,规格统一却风格各异的农家小楼;一条条疏密有致,散发着清香的绿化带;一条条纵横交错,平坦整洁的水泥路;一盏盏宛如盛开的白玉兰花的水银路灯,或许会使你疑心进入了城市里的新村。当你了解到有85%以上的村民住进了新楼房,人均居住面积达50平方米的数据后,再实地到村庄里走一走,便会感觉到航民村获得全国村镇建设文明村的称号是多么的实实在在啊!

当你看到村口那幢气派不凡,投资2800万元,县三星级水准的航民宾馆时,更会感到航民人的大手笔。在这远离城镇的农村,造这么一个宾馆,许多人认为只是空摆设,做做样子而已,可是,当你看到来自四面八方的宾客源源不断时,你就会实实在在地佩服航民人办一个项目成功一个的本事。

航民的孩子是幸福的,他们从小就有了正规的幼儿园教育;

航民的老人是幸福的,他们享受着每年13个月的养老金;

航民的村民们是幸福的,他们有一个一

心一意为集体共同富裕而开拓创新的好领导班子;

……

当今天真正过上小康日子的时候,航民人却反而感到了不满足。从国外,沿海开放地区考察归来的人们,已实实在在感到了差距的存在。

一个宏伟的设想正在付诸实施。到1995年,航民将建好沿山工业小区,沿路商业、文化娱乐、住宅小区,全村经济再翻番。到本世纪末,真正把航民建设成经济更加繁荣,事业更加兴旺,文化更加昌盛,社会更加安定的社会主义新农村。

相传,很久以前,航坞山上有盏日夜闪光的航标灯,指引着在江潮翻腾上航行的过往船只。今天,航民村在搏击时代经济大潮中,竖起了“社会主义新农村的一座航标”。

我们完全有理由相信,不断进取的航民人会使这座“闪烁的航标”放出更加璀璨的光芒。

路,在航民人的脚下延伸……





萧山市市长莫妙荣（右三）陪同美国「EPC」公司客商到
杭州弹簧垫圈厂方可时，与厂长项维清（右一）合影

从田野迈向世界

——杭州弹簧垫圈厂厂长项维清创业轨迹

陈志放 方定波 陈 岚

杭州弹簧垫圈厂位于萧山市新街镇，紧靠钱江二桥、杭州台商外商投资区和杭甬高速公路，是蜚声海内外的我国唯一的弹簧垫圈出口基地；国家二级企业；海关保税工厂，也是机电产品出口基地，已形成融紧固件、弹簧垫圈、汽车零部件、电子产品、丝绸、轻纺、商贸、投资为一体的综合性集团化企业。主导

产品弹簧垫圈 80% 出口，其中美制 (ANSI/AMSE)、德制 (DIN)、英制 (BS)、日制 (JIS)、公制 (GB) 五大类 100 多种规格的标准件，年生产能力达 1 万多吨，“CH”牌弹簧垫圈畅销全国，远销世界 30 多个国家和地区，年创汇能力 700 多万美元。1987 年荣获全国乡镇企业出口创汇“金龙杯”奖；1988—1993 年间两