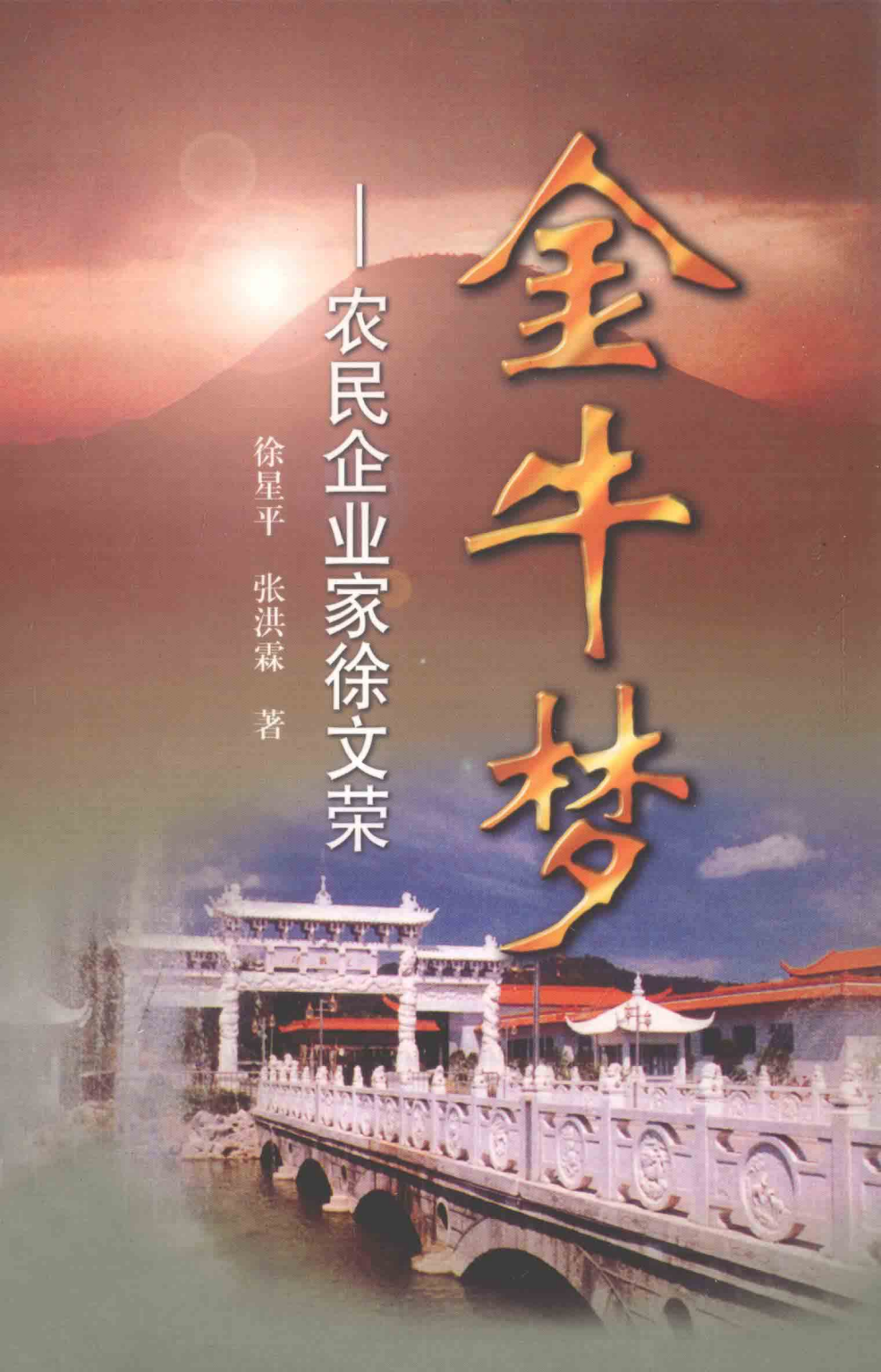


金牛梦

——农民企业家徐文荣

徐星平 张洪霖 著



金牛梦

——农民企业家徐文荣

徐星平 张洪霖 著

中共中央党校出版社

· 北京 ·

责任编辑 沈丹英
封面设计 孙超英
版式设计 李 灵
责任校对 冯 力

图书在版编目(CIP)数据

金牛梦:农民企业家徐文荣/徐星平,张洪霖著. —北京:
中共中央党校出版社, 1999 5

ISBN 7-5035-1971-1

I. 金… II ①徐…②张… III ①乡镇企业-企业管理-经验-中国②徐文荣-生平事迹 IV .F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 12831 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

中共中央党校印刷厂印刷 新华书店经销

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 14.125

字数: 338 千字 印数: 1 — 15200 册

定价 22.50 元

说 明

徐文荣是农民企业家吗？

不了解乡镇企业的人，心里难免会产生疑问；而了解乡镇企业的人，会认为这是毫无疑义的问题。

目前，在全国乡镇企业排序中，横店集团是3家特大型乡镇企业之一，其核心企业资产名列全国第一，并跻身全国最大工业企业500家行列；徐文荣是浙江省功勋乡镇企业家、全国优秀乡镇企业家、1997年全国企业家最高奖“全球奖”得主。

更难能可贵的是，徐文荣以过人的胆识、气魄和才能，创造了横店社团经济模式、企业养生法、文化力理论等很多大企业家也不曾有的精神财富。

徐文荣是个颇具传奇色彩的人物，也是个几十年间颇多争议的人物。有人说他是企业家，也有人说他是企业思想家，还有人说他是当代横店人最崇拜的英雄，可他自己常说：“我是农民。”

徐文荣今年64岁，是我国第一代最有成就、也是至今仍活跃在乡镇企业舞台上的少数几个大乡镇企业家之一。

人们在电视上、在报纸杂志上、在各种会议上，常常会看到一个微胖的身材、宽阔的额头、笑咪咪的眼睛、黑白相间的后背长发，以及开口谈笑风生，走路两手插兜疾行的身影——那就是徐文荣日常生活的样子。

然而，在成功和辉煌的背后，乃是一部充满苦辣酸甜的个人奋斗史；这正是人们在这本书里将要看到的徐文荣的人生轨迹。

目 录



第 一 章 家贫辍学不丧志 自务经商露锋芒/1

- 3岁迁徙到横店
- 少年赶集学赚钱
- 贫病交加难读书
- 敢想敢干学经商
- 经商有道受表彰

第 二 章 甘愿扔掉“铁饭碗” 立志改变穷家乡/39

- 自愿弃官回家乡
- 成为村民的好榜样
- 当支书造福一方
- “文化大革命”中死里逃生
- “钻空子”搞起工副业

第 三 章 白手起家办丝厂 奋勇争先闯难关/71

- 勇挑创业脱贫重担
- 争取一张农民办厂“准生证”
- 真情感动“财神爷”
- 求贤三请工程师
- 就地取材招工人

- 求助工人老大哥
- 初战告捷赚大钱

第四章 “鸡蛋理论”做武器 滚动发展抓机遇/121

- 顶住压力不分钱
- 果断增设纺织车间
- 展销会上“卖”发票
- 给“横店女婿”拜年
- 不惜花钱学技术
- 办起磁性器材厂

第五章 爱厂如家苦也甜 忍辱负重讲党性/163

- 徐家变成了“旅馆”
- 背着“磁铁”上北京
- 善于用人之长
- 属下涉案受牵连
- 接受“查账组”调查
- 党员就该讲党性

第六章 心底无私天地宽 争来企业自主权/197

- “不服管”事件
- 政策变暖谋发展
- 坚决为企业争“松绑”
- 政企分开来之不易
- 实行“一包三改”管理办法
- 首次出国考察

第七章 调动全员积极性 拿下横店“亿元镇”/231

- 咬紧牙关大投入
- 保外贸出口有高招
- 建立法制护航体系
- 咬定钹铁镘不放松
- 市委号召学横店
- 重访日本作演讲

第八章 主动调整保大局 降服洪魔上台阶/263

- 忍痛割爱卖“母鸡”
- 对企业管理体制动手术
- 拒绝“三制”试点
- 不向洪水低头
- 重振企业雄风

第九章 组建“航母”出大海 乘风破浪向前进/295

- 率先组建企业集团公司
- 调兵遣将抓扭亏
- 发挥优势开拓国内外市场
- 成功启用一名倒闭国营厂厂长
- 廉政自律有章法
- 倾心建设美好家园

第十章 积极上马高科技 开拓进取求发展/331

- 花大钱购买高科技

- 迅速提升企业知名度
- 栽下梧桐树引来金凤凰
- 遍地开花办企业
- 面对亿元不动心
- 当选全国人大代表
- 奖励“贤内助”出国旅游

第十一章 社团经济得人心 横店模式传天下/361

- 独创社团经济理论
- 抓紧精神文明建设
- 消灭村办企业空白点
- 社团经济挂在市长心上
- 实施“西进扶贫”战略
- 开乡镇企业办大学先河

第十二章 总结企业养生法 二次创业谱新篇/395

- 规划“11882”工程
- 实施周边带动策略
- 严格管理抓作风
- 推出“企业养生法”
- 热心开发文化力
- 构建“东方好莱坞”
- 推进二次创业纵深行

后 记/444

第一章

家贫辍学不丧志

自务经商露锋芒

- 三岁迁徙到横店
- 少年赶集学赚钱
- 贫病交加难读书
- 敢想敢干学经商
- 经商有道受表彰

(一)

本世纪30年代中期，正是中华民族灾难深重的时候。帝国主义的侵略欺辱，国民党政府的腐败无能，使饱受战乱和贫穷之苦的老百姓生活在水深火热之中。

在浙江中部半山区东阳县境内，老百姓的艰难困苦，比平原地带更甚。因为，那里山多地少，且山是秃山，地是瘠地，物产匮乏，又交通不便，几乎养育不了这里的华夏儿女。而天道世理，似乎又有相辅相成之意。也正因为自然条件的先天不足，把世代代的东阳人磨练出勤劳勇敢、坚韧耐劳的个性。在那个时代，很多东阳人都是以种桑养蚕为生，其中不少人在农闲时节，都要跑出去找活干，靠打短工挣几个钱贴补家用，勉强维持生活。

徐双福就是一个亦农亦商，农忙时种地，农闲时出去卖货赚钱的小生意人。他家没有房子，也没有地，一家人租住在东阳县附近的李宅新东村两间土房里，因家境贫寒，租种几分土地，收成不多，根本不够养家糊口。他只好以做流动商贩来维持一家人的生活。这个身体健壮、头脑精明的中年汉子，终年累月就靠肩上一副货郎担，走村串户地吆喝叫卖，换回一点点钱物，来维持一家人的生活。虽然没积攒下财产，却也积累了不少经商做买卖的经验。

战乱频仍，社会动荡不安，在外经商的徐双福过着提心吊胆的生活。

东阳县是有近一千八百年建县历史的古城，商业文化传统悠

久浓厚。那时，只有县城里有商店，农村的商品流通主要靠摇拨浪鼓的货郎担们。做这种小商贩本钱不多，却要有好脚板，头脑也要灵活。比如在县城购买些毛巾、肥皂、盆碗、红糖之类的货物，挑到离城较远的偏僻农村去叫卖，由于农民手头很少有现钱，便要用鸡蛋、米、面等农产品换。不换东西就卖不出去货物；换了东西，又要挑到另外一个地方卖个好价钱。所以，商贩们走到哪里，都要了解当地的需求和价钱，这样才能保证出了力气有钱赚；否则，不掌握行情，出了力气也可能赚不了钱。

1935年3月14日，徐文荣就出生在这样一个家庭里。

这天，清早起来，徐双福看天阴沉着脸，一副随时都要哭天抹泪的样子，他顾不上吃饭，就急着往城里赶。因为不出去赚点钱，家里的生活就维持不下去。

东阳县离新东村不到20公里，虽然山路弯弯曲曲的，不大好走，但下午总是可以回到家的。

徐双福在县城上了点货，准备早点赶回家，他心里惦记着就要临产的妻子。

当他急匆匆地走了一半路程，天就下起了毛毛雨，他赶忙披上蓑衣，可瞧瞧蒙在货箱子上的粗布，也渐渐地湿了，他心里也犯了急，脚步也就更快了。

不远处，路边的避雨亭伫立在那里，这是避雨歇脚的好去处，天空乌云越聚越黑，一场大雨就要来临，徐双福怕担子里的货物被雨淋坏，赶紧躲进亭子里。他已无数次在那里歇息过了，每次都对兴建这个亭子的人家感到敬佩；他也曾暗下决心，等到自己有钱的时候，也要修建几个这样的亭子，供过往的行人需用。那可是一件了不起的善事啊。

今天，他又走进亭子间，把担子倚墙放下，把搭在扁担上的

毛巾拧干，再把脸和头擦擦干。他坐在石头上，眼望着越下越大的春雨，心里犯急了，默默地祈祷老天爷开开恩，雨快停下，自己好快点赶回家里。他想，也许妻子已经生了，自己就是五个子女的父亲了，管他是儿是女，都是自己的财富。有了他们，自己辛苦点又有什么呢？老了也就没有什么可怕的啦！不是说一代更比一代强吗，我这个老头子就指望他们享点福了……

咔嚓——一声响雷伴着一道闪电从天而降，打断了他的遐想。雨哗哗地下大了，豆大的雨点撒落在路上，像绽开的一朵朵喇叭花，随着水流顺着山路倾泻而下。

等到雨过天晴的时候，太阳已经过午偏西了。徐双福没能吃上午饭，重新挑起货郎担，沿着山路大步流星地往新东方向赶。挂在扁担上的拨浪鼓一路叮铃铃地响，像是在给他加油，又像是在替他驱赶着一个人走路的寂寞。

也许是徐双福太惦记在家即将临产的妻子，心里越着急，感觉脚步越慢；他恨不得此时能插上一双翅膀飞回家里。而雨后的山路很滑，他忽然摔倒了。腿摔破了皮，身上沾满了泥水，他马上又爬起来，一路上摔倒了幾次，汗水和泥水顺着他的两颊直往下淌，他终于气喘吁吁地回到了家。

(二)

徐双福这个家，是用土坯造起来的两间破旧的平房。一扇白茬的木门，在久经日晒雨淋之后，显得越发苍白陈旧，一块块木板拼凑在一起，已经裂开了上下一条条的缝隙。靠南北两面的墙上，各开出一扇小窗户，安着木格子似的窗框上面糊着发黄的

包装纸，几乎和土墙一样颜色。平常日子，那两扇窗户和一扇门总是敞开着，以增加屋里的光亮。要是关上门窗，屋里便一片昏暗，特别是刚从外面进来，就好像一下子掉进了黑夜，什么也看不见，需适应三五分钟，才能恢复视物能力。而常在屋里的人，就是缝针走线，也能轻松自如。

徐双福每次从外面回来，看到那旧房子旧门窗，心里就有些发酸。可他没有钱为自己盖一座新房子，只能一次次地暗下挣钱的决心。

今天，他看到自家的门窗都没有开，猜想妻子可能是生产了。便急急地快走几步，自己拉开门进了屋，并习惯地叫了声：“我回来了。”

“爸爸，我妈妈生个小弟弟。”大儿子文浩闻声赶紧跑过来，边说边帮父亲把肩上的货郎担拿下来。大女儿香女抱着小妹妹香翠也赶到了门口，一看父亲满身是泥水，转身到里屋，从破柜子里找来一件破旧的黑布衣裳递给父亲。

外屋搭着一个大灶台，灶上支着一口8切锅，锅沿外的宽土灶台上，整齐地摆放着盆碗什物，靠近灶台放着一口大水缸，与水缸相对的南墙角，也就是靠外屋门的东侧，是一个柴禾堆。进了里屋，挨着南北墙两面，用木板搭着两张大床。靠西墙摆着一个低矮的小木柜子，刷着深褐色的油漆。地上放着一张勉强能够站立的方桌，四周放着三五个用木板钉制的方凳。这便是全部的家当。

这时，徐双福已经快步来到靠近南面那张木床头，看着妻子苍白的脸，轻轻地说：“你辛苦了！对不起，我回来晚了。”

妻子无力地坐起来，说：“我知道外面下雨了，看你也遭了不少罪吧！快把湿衣服换下来，别着凉了。”

“我这路上紧往回赶，还是没有赶上你生产的时间，感觉怎么样？”徐双福边问妻子，边把大女儿拿来的干衣服换上。

“我和孩子都算平安，对了，你快看看儿子长得像谁？”妻子李双音脸上露出了笑容，把小儿子抱给丈夫看。

“对呀，忘记看我儿子啦。”徐双福边说边从妻子手中抱过儿子说。

“哈，我小儿子长得浓眉大眼的，脸型也长得好，这叫‘天庭饱满’，是福相啊。他一半像我，一半像你，不错！”徐双福抱着小儿子，脸上露出高兴的神情，一边细细地端详着，嘴里还不断地说着，一路的疲劳和饥饿早被抛到脑后去了。

这时，大女儿香女和大儿子文浩，已经给妈妈熬好了一大碗大米粥，端到了妈妈床前，并把煮好的一大盆红薯粥端到桌子上，叫父亲一起来吃饭。

他们夫妻俩会意地笑了。徐双福劝妻子趁热吃了，赶快躺下休息。自己把小儿子放到床上，边和孩子们一起吃晚饭，边对两个大孩子说：

“我总在外面跑，你们两个当大的，也跟着受累了啦。”

“爸爸，干点活儿没事儿，累不坏。”文浩和香女抢着回答。

徐双福欣慰地笑了。

徐双福是个知足常乐的人。虽然家不富裕，看着孩子越来越大，越来越多，他能感觉到生活的担子越来越沉重。可是，他很少有犯愁的时候。特别是在妻子、孩子面前，他永远都是个乐天派。

妻子李双音是个贤惠勤劳的女人。她嘴上不说，但心里明白丈夫的辛苦。她操持家务，拉扯孩子，家里的事情从来不让丈夫分心，还把房前屋后的狭小空地整治利用起来，种点青菜供自己

家食用，有时也拿到集市上去卖几个钱，贴补家用，尽量减少丈夫的负担。加上双福做小生意经常能拿回几个现钱，家里的日子也还过得去。为此，夫妻俩都感到很满意。

吃完饭，妻子说：“给孩子起个名字吧。”

“好吧，”双福低头想了一会儿，又抬头向着妻子说：“咱大儿子叫文浩，意思是文化越多越好；我看这二儿子就叫文荣吧，这‘荣’是兴旺发达的意思，他能做个有出息的文化人，就能够当官发财、光宗耀祖了。你看行吗？”

“你有文化，你说行，就行吧。”妻子满意地笑着说。

(三)

徐文荣出生后，徐家的生活似乎没有大变化。父亲更辛勤地东奔西跑，肩挑着担子，手摇着拨浪鼓，一声接一声地叫卖不止；母亲又多了一个孩子照顾，家里家外更是忙个不停；哥哥文浩读了两年书，就跟着父亲做买卖；三个姐姐总爱凑在一起玩，有时也替母亲照顾小弟弟。

小文荣在这个家里，虽然是个躺在摇篮里的小孩，但是他并不感到寂寞。他的两只大大的黑眼睛滴溜溜地转个不停，在墙壁上屋顶上寻找一只爬动的蜘蛛，或头顶上飞来飞去的苍蝇。每当他看到一个目标时，就高兴地在摇篮里手舞足蹈，有时还向它们发出“噫、啊”的呼唤；有时那些小动物很快逃得无影无踪了，他就会露出沮丧的表情。所以，当他独自躺在那里的时候，别人会对他突然发出的咯咯笑声感到莫名其妙，有时则会为突然发出的喊叫或哭声感到难以理解，岂不知他是在自己的世界里感受着