

温州模式丛书



温州的 农民企业家

林 白 余国文 主编
周益林 胡方松

广西人民出版社

温州的农民企业家

林 白 金国文 主编
周益林 胡方松

公 木
端 嘉
陈 舒 著



广西人民出版社

首都师范大学图书馆



21144022

1144022

温州的农民企业家

林 白 金国文 主编
周益林 胡方松

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西新华印刷厂印刷

★

开本787×1092 1/32 7.375印张 160千字

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

印 数 1—20,000册

书号: 10113·482 定价: 1.40元

ISBN 7—219—00435·4/I·98

序

中共温州市委书记 董朝才

“温州模式”是理论界对温州农村商品经济发展新路子
的一个概括的提法。它的内容是指以家庭经营为基础、以家
庭工业和联户工业为支柱、以农民购销员为骨干、以专业市
场为依托、与村乡集体经济密切结合的双层合作经济。

在广阔的中国农村发展商品经济可以有许多启动点，温
州选择了一个比较切合当前农民自身状况的最低的、也是最
有效的启动点，即以一家一户或联户为单位办工业。这种家
庭工业既不同于传统的家庭手工业，也不同于资本主义原始
积累时期的工场手工业。它是根据国内外市场的直接需求，
运用机械化半机械化生产手段，生产各种各样的小商品，并
按照现代化生产的基本原则，进行广泛分工分业，绝大多
数产品都要经过几十乃至几百个家庭工厂的协作，才能进
入消费品市场。这是一个特点。

温州家庭工业的另一个特点是既不同于我国各地的乡镇
集体企业，也不同于资本主义的私人企业。这些家庭工厂和
农民购销员，通过温州特有的“挂户经营”形式，与集体企
业或全民企业联结在一起。就其内部关系来说，它是单家独
户或是几家联营的独立核算单位；就其外部关系来说，又是
合作经济组织统分结构中的一个层次，是整个社会主义经济
链条中的一个环节。

温州农村商品经济发展的这种新路子，是在党的十一届三中全会路线的指引下、温州500万农民群众的创造。这种新路子就是把农业上的联产承包的生产责任制成功地移用到工业生产等方面来，最大限度地激发农民发展商品经济的积极性。

温州农村的实践已初步证明这种发展商品经济的新路子，能够比较有效地解决农村中大量的剩余劳动力的就业出路，在短时期内调整了农村的产业结构，推动了农村新集镇的建设，比较快地改变了农村贫穷落后面貌，并在理论上提出了许多值得探讨的东西。

温州农村发展商品经济的新路子，虽然已被实践证明有较大的活力，但在前进中还存在不少缺陷和问题；有些东西即使今天看来是肯定的经验，随着时间的转移，将会逐渐显示其局限性；有些做法，在温州是灵验的，在别的地方，则未必可行。因此，如何总结、完善和发展这条新路子，仍然是温州人民当前的重大课题。

《温州模式丛书》的出版，有两方面的意义：一方面是把温州发展农村商品经济的一些做法，向全国人民汇报；另一方面是殷切期望得到全国人民的帮助，以便使温州发展农村商品经济的经验进一步充实、完善。

最后，借此向关心支持温州经济发展的新闻界、理论界、出版界的同志表示衷心的感谢。

目 录

	前言	
一、	模式“婴儿” ——记农民企业家叶文贵……………	(3)
二、	承包大王 ——记农民厂长王永锋……………	(22)
三、	鸡业“大亨” ——记农民经理朱明春……………	(34)
四、	钱庄“老板” ——记民间金融家方培林……………	(61)
五、	信息“博士” ——记金乡信息协会 秘书长钱明锵……………	(72)
六、	外贸新星 ——记瓯海县登山鞋厂 厂长李岩寿……………	(82)
七、	公仆新篇 ——记瓯北水果试验场 场长叶康松……………	(99)
八、	有志男儿 ——柳知春创奇迹的历程……………	(109)

- 九、 科研尖刀
——记科技经营大户王龄…………(116)
- 十、 购销能人
——记专业大户赵开良…………(125)
- 十一、 业务洽谈“大使”
——记瓯海县茶山花岗岩厂
陈宪京…………(136)
- 十二、 大地之子
——记种粮大户南士木…………(144)
- 十三、 家庭工厂楷模
——记“森力人”三兄弟…………(148)
- 十四、 托运大王
——记永嘉三江物资托运服务处
创办人吴陈云…………(158)
- 十五、 黑木耳专家
——记农民研究所所长
陈志勇…………(161)
- 十六、 合股企业“春蕾”
——记瑞安县春蕾塑料厂
厂长陈则姆…………(168)
- 十七、 年轻的心
——记鳌江镇办厂能人
章烈成…………(178)
- 十八、 步步登高
——记温州工业泵厂
厂长张成涛…………(184)
- 十九、 创业骄子

	——记永嘉福元拉练厂 厂长陈芝钿.....(189)
二十、	“登山”勇士 ——记平阳建筑起重机械厂厂长 柳上淡.....(199)
二十一、	共同富裕的前锋 ——记瑞安县碧山乡横塘村 办厂能人陈良昆.....(207)
二十二、	钮扣之光 ——记桥头钮扣市场经销户 王碎奶.....(217)

前 言

农民企业家，这是温州模式的灵魂。

温州农民企业家，是随着农村商品生产的发展而出现的。有的是上规模的乡办、镇办或村办工厂的厂长，但更多的是在专业户的基础上发展起来的，当地一般称之为经营大户。大量的的是从事工业生产，也有从事养殖、种植、金融、信息、科研、流通、服务等行业的。这在温州农村已不是几个几十个，而是成千上万。他们或办家庭企业，或办合股企业，都表现了相当大的规模，或有开创性的影响。从事经营办厂的，年产值或业务额一般都在50万元以上，百万元以上的已越来越多，最高的已达1700多万元。

这些农民企业家有许多显著的特点。一是不断扩大再生产，把赚来的钱都投入到发展企业中去，生活消费的比例很低。用他们自己的话来说，就是“办不完的厂，赚不完的钱，还不完的债”。二是国家和社会的观念相当强，遵法守纪，照章纳税，乐做公益事业。群众说：哪里兴办公益事业，哪里就有农民企业家。三是一人富了带动大家富，一户发了带动全村发。可以说，只要哪个地方有几个农民企业家，那个地方的商品经济就能以想象不到的速度发展起来。有人说温州农村的商品经济是能人经济，道理也就在这里。四是文化思想政治上的追求越来越高，要求入党的越来越

多，自学大学课程的也已出现，并积极开展社会活动。可以说，他们正以作为有良好形象的新型企业家阶层或企业家集团，崛起在温州农村，活跃在温州农村。

农民企业家的大批出现，把温州农村的家庭企业从“小打小闹”引向“大打大闹”，有效地促进了资金、资源和劳力的充分利用和有机结合，有力地推动了农村工业技术水平、产品质量和经济效益的提高，有利于加强商品经济运行的稳定性和可控性。它是温州模式所开出的一朵鲜艳之花，又用自己的芳香使温州模式更加迷人。他们每时每刻都在用自己的努力，推进、完善和发展着温州模式。没有他们，就没有温州模式。

温州的农民企业家，是先进生产力的代表，是社会主义经济的创造者，决不是作为资本人格化的资本家。他们是在为社会主义创造财富，是在实践我们共同富裕的最高理想。要足够地估计他们对社会主义事业发展的作用，鼓励更多的农村专业户成为农民企业家。

温州市各级领导对农民企业家，一贯抱着热情支持、鼓励和引导的态度。与农民企业家交朋友，已成了干部中的一种好风气。有的县已成立了企业家协会，正副会长都是农民企业家自己担任。全市正在开展农民企业家评选活动，要把他们一个个呼唤出来。

本书所介绍的，就是其中一些有代表性的人物。通过他们，人们就不难了解，温州农民企业家是如何工作、经营、生活和奋斗的。

张和平、王志远、张钢、水寿杰等人，对本书的写作给予支持，深表谢意。

一、模式“婴儿”

——记农民企业家叶文贵

他貌不惊人，但事业颇为显赫。在已办的几个厂中，一个厂的产品属全国独家，一个厂年产值达200多万元，刚投产不久的一个新厂年产值可上千万元。

他为当地商品生产作出了重大贡献，却不追求个人名声。不论谁去采访，他无不例外地呛你一句：“只要谈上三句外行话，我谈话的兴头就没有了。”连对著名作家也如此。“我也不问你叫什么，反正我也记不住。我根本不看你们的文学作品。”

他身居偏僻小镇，名声冲出了市界省界。外地到金乡考察的人，都极力找他叙谈，到他办的厂里亲眼目睹一番。连福建省府的领导，都专程前来拜访。全国政协副主席费孝通听了他的汇报后，连声啧啧称慕：新型的企业家。

他，就是叶文贵。

(一)

叶文贵今年36岁，不过7年时间，已先后在当地办了5个厂。而且，办一个成功一个，产品也不断翻新。这增添了金乡商品生产的活力，更完善了他自己的形象。

他原在外县一个全民单位端“铁饭碗”，看到金乡大量生产的校徽、厂徽、标牌等铝制品，原料全部由外地进，一路关卡甚多，就毅然辞掉了工作，到金乡创办自己的事业去了。他邀集16个人合股经营，艰辛地奋斗了一年，办起轧铝厂，就地解决了金乡相当一部分铝制品的原料。

轧铝厂越办越兴旺，没想到正在“春风得意”时却“内院起火”：合股者要求分光积累。叶文贵坚决反对，他主张积累应用于扩大再生产。他说服不了大家，便断然退掉自己的股份，辞去负责人职务，另闯天地去了。当地生产红膜制品的工具落后，不能搞大规格的产品，叶文贵就带上一个徒弟，独家兴办高频机厂，率先试制成功大功率高频机，使专业户可以接受任何规格红膜制品的订货，解决了生产中的一大难题。

金乡的小塑片在全国出了名，销路特别好。但原料缺乏，必须要从上海等地成车成车进货，而生产剩下的大量边角料在当地又难以处置，只得又用车拉回大城市进行再生。重复运输造成的多种之弊且不说，这笔变废为利的钱可是白白地给别人送上门去的呀。金乡人难道不可以把它赚起来吗？1983年，在镇委书记启发下，叶文贵经过了一番深思熟虑，决定把几年积蓄的10多万元都拿出来，另找人合股办厂，就地取材，生产各种薄膜和塑片，为乡亲再做一件治害兴利的好事。

对金乡，这是一大贡献。可对叶文贵却是冒险——除去手中已掌握的钱，每月还有1000元的稳定收入，这个未知数的新厂的保险系数是多少呢？——冲击接踵而至。

全家除了妻子陈星初，没有第二个人赞同他的观点。与不少先富起来的农民一样，原先全家曾商议用这笔钱造一幢

别墅式的新房，内设花园、小桥和养鱼池。还搞好了设计图，并落实了基地。而今，突然转了一百八十度，正陶醉在即将到达目的地的喜悦之中的一家人，怎么能够马上接受这陌生而茫然的航行？当星初辞去国营交电公司的正式工作，回家帮丈夫创业后，家庭矛盾就到“白热化”程度了。父母责怪儿子是听了妻子的“煽动”，才会冒险得连一条退路也不留。于是，把满腔的怨艾一股脑泄在星初身上，同门出入都不打招呼。

亲朋好友耐心相劝：“你赚的钱只要不拿出，谁也不知底。拿出去，政策一变，想收都来不及。”连一向理解他的老师也探询着问他：“这10万块钱，你真不在乎？”“为了办事业，我不在乎。我相信党的政策，不想把钱带进‘棺材’更不愿把钱留给后代，因为这样做，等于给孩子们套上枷锁，无异于培养社会寄生虫。我留给他们的，该是为社会创造财富的精神。”叶文贵一字一句坚定地回答。

社会舆论四起，不乏讽刺挖苦者。有人替叶文贵算过一笔帐：10多万元存信用社，每月净得1500元利息。仅此一项，这辈子吃穿不用愁。倘若自己家中只用1000元，另拿500元做好事，更是皆大欢喜。又何必去办什么厂！其实，叶文贵夫妇何尝未算过这笔帐，只是他们想得更远。叶文贵说：“人不能一辈子只图享受，抽抽好烟，品品好酒。还要给当地群众——我不敢说所有人民——留下点事业。”

没人能拦住叶文贵的“冒险”，也没舆论能动摇叶文贵的决心。他先后拿出14万元，与12个人合资30万元，办起压延薄膜厂。一张张“大团结”，映出一颗颗晶莹的心。

创业难，创大业更难。叶文贵却越难越来劲。不懂技术、不懂工艺，他就自费到上海、杭州、常州等地学习。转

了100天，花了3000元，倍尝了种种难堪。

对方厂家不让参观，他多次被人象叫化子一样赶出来。可他泄气，这个厂不行，就换一个试试；找领导没门，就“暗通”工人。一天两天，一次两次，终于看到了压延薄膜生产线，弄清了设备、工艺等情况。

虽然心里有了底，但新的忧虑又冲了上来。懂行人告诉他，一套设备要几百万元。没有100万元，工厂甭想开张。叶文贵手中的几十万元，是远远不够的。是退还是进？退，金乡薄膜永远只能靠外地供应，让人家卡着脖子过活。进？资金差的是倍数。怎么办？在上海当机械工程师的姐夫也是个热心者，他告诉文贵设法找旧设备改造。这点子真妙，文贵的心病释然了。

正当他在外东奔西跑忙得不亦乐乎的时候，六届人大召开，邓小平同志被选作军委主席。这消息愈坚定了叶文贵的信心。那天凌晨他从广播里听到喜讯，一下跳下床，邀请同屋不相识的旅客同去会餐。见大家莫名其妙，叶文贵解释说：“邓小平当军委主席，说明中央政策不会变，我们就可以放开干了。”仍有人不解：“这同省长、市长有关，与你有何关？”叶文贵很兴奋：“怎么无关？我是个民。邓小平搞的就是强国富民。”

叶文贵真的放开干了——立志用几十万元的资金，办一个需几百万元投资的工厂。在杭州一个厂家，他买到了两台旧设备，请姐夫定改造方案；打电报给插队认识的老朋友，邀请他到金乡共商大计；另用每月300元的高薪，从上海请来了4位老师傅……这样，边参观边规划边购买。结果，人回到金乡，设备和技术也同步到达。钱不够，常常是一个电话打给星初。星初呢，掏完家里的，又到亲朋邻舍那儿去借。

文贵来一次电话，星初就得外出借一趟钱。这上万元的款子，有时竟要一连求借十多人，才能凑足。尽管夫妻俩在当地信誉不错，但人们仍不免担心“竹篮打水一场空”。为解除别人的戒心，星初开口借钱就要带上一句：“若是万一还不了，我们家的几间旧屋，都可用来抵帐”。语气轻松，事情却当真——星初也跟文贵一样，豁出去了！

工厂是合股办的，但叶文贵负责经营管理。请师傅、寻地址、盖厂房、安设备、招徒工……一口气奋斗了大半年。200多个日日夜夜，叶文贵已全然忘却了他的家，连饭都是星初送到工地。真是“夫唱妇和”，星初也跟着文贵，把孩子丢在一边，连出麻疹都未及时发现，差一点付出了血的代价。

谁知好事多磨。奋战了八九个月，到了1984年5月，工厂开机试产了，但薄膜厚薄不匀，质量不过关。一个月过去了，两个月过去了，三个月过去了，无论怎样查找，毛病依然如故。压力来了，象泰山轰顶，简直要把叶文贵砸碎。

随之，闲言四起：“看叶文贵倒霉不倒霉，破产不破产！”“这么长时间没影儿，等着好戏看”。……叶文贵的“悲剧”，几乎成了金乡人饭后茶余的谈话资料。

继而内部矛盾也尖锐起来：合股办厂的14个股东，见一年多只投入没收入，不管三七二十一，在节骨眼上退出六股。退股——退钱——军心涣散，压延薄膜厂象被地震震裂了底层的大厦，摇摇欲坠了。

加上资金匮乏：几十个人的工资要发，原料和设备尚未购买，厂房还需建设，哪一项不等着钱花？可是股东们的“油”已流尽，银行里又不敢给贷。企业的命脉，眼见着要被掐断。

然而叶文贵是豁出去了。闲话？管他呢，由人家说去。每每夜深人静，和星初交觥对饮，商量对策，相互鼓励。对于退股，早在办轧铝厂时就碰到过，司空见惯的，也有了应付经验——不惊慌、不声张、自己把股份接过来，悄悄将钱补进去。没有钱？借。民间利息，二分五厘的、三分的，甚至三分五厘的，咬咬牙全借。给自己借，也给厂里借。一共借了10多万元。他说：“我就不信办不好一个厂，也不信还不了这笔帐。我和星初商量，大不了彻底破产，举家抵债。”星初呢？也作了充分思想准备：“赔光了也还有两只手，不怕没饭吃。”

破釜沉舟，背水一战，终于闯过了急流险滩。到同年11月，从外地请来的一位工程师终于从一个被人忽略了的小处找到了毛病的症结，很快解决了产品的质量問題。尽管这一年企业大亏，来年第一季度也还在亏，但势头是越来越好，全年下来，生产薄膜561吨，就地解决了金乡所需十分之一的原料。全年产值达187万元，利润17万元，缴税8万元。1986年，产值又跃升到230多万元。

压延薄膜厂刚走上轨道，叶文贵又在追求新的事业了。虽然他一人占了全厂一半以上的股金，但他却与股东们约定：三年不分红。他把本来可以用于生活消费的资金，全部投入到扩大再生产中去。他拿出5万元，与上海医科大学合办了微机器厂，生产纤维蛋白原凝血仪。他又和几十人合股投资123万元，贷款45万元，购置了国内最新一代设备，兴办包装材料厂，生产无毒透明片，并于1986年10月正式投产。对这个厂，叶文贵的目标是：年产量2500吨、年产值1000万元。

这该够了吧？还远远没有。在包装材料厂上马的同时，

叶文贵又考虑要办新厂了。已提上议事日程的有：铝泊厂、花岗岩厂。前不久，他又抽出一个月的时间，带人去各地考察，进一步引进新技术新产品……

他还立志走向世界——一方面设法引进外资，另一方面努力把产品推向国外。他的宏图是：在金乡办一个新型的企业集团，年产值要上三五千万元。

（二）

“办企业最困难的是什么？”慕名到厂考察的加拿大教授鲍勃惠问叶文贵。

“起初最困难的是资金。”

“管理上最困难的是什么？”

“是如何形成向心力。”

教授听罢，大拇指一翘：“在中国农村，想不到有你这样的人。”

启动向心力——是叶文贵办厂的一个鲜明特色。他从中外成功的企业管理经验中获知：上下同欲者胜。他不摆严肃的面孔，少订强行的制度，多做培养感情的工作。

他把职工吃饭当作头等大事。全厂不过百来人，食堂配备专人11位。千方百计保证职工餐餐吃饱吃好。早点，干稀俱全：有牛奶、豆浆，也有包子、糯米饭，计十几个品种。夜餐，每天都据职工事先登记的准备，大夜班还一律供应两次。至于中、晚餐，就更甭提了。如果谁下班迟了，食堂剩的菜不合适，厨师会主动另烧。文贵妻子星初，偶或也到食堂转转，看看菜的味道如何，有时还亲自掌勺露一手呢。

国家法定节日，厂里请职工会餐；