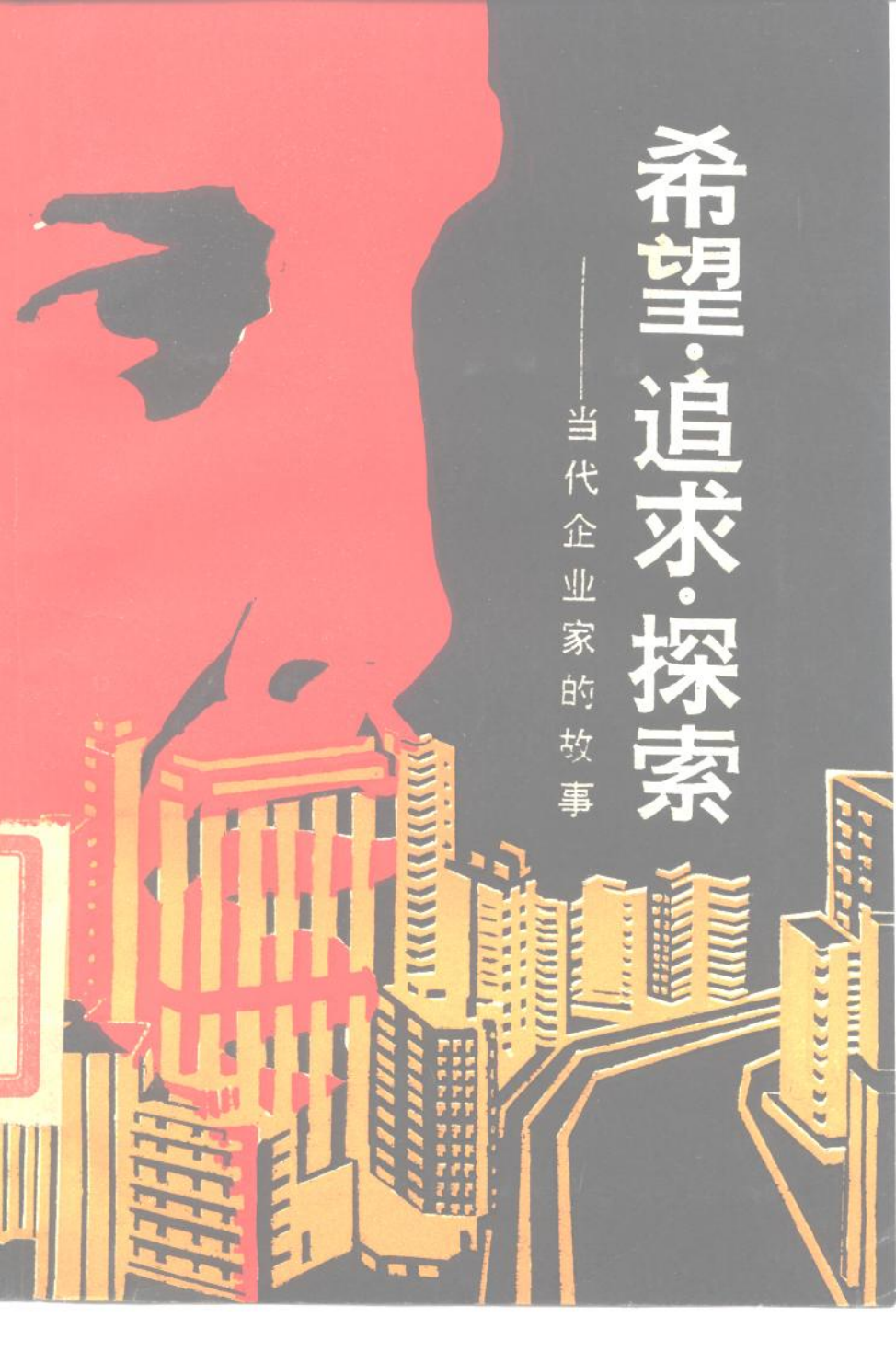


希望·追求·探索

——
当代企业家的故事



希望·追求·探索

——当代企业家的故事

郑盛丰 等著



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 南宁地区印刷厂印刷



开本787×1092 1/32 5.625印张 122千字

1985年11月第1版 1985年11月第1次印刷

印 数 1—29,700册

书号: 10113·314 定价: 0.85元

前 言

在广西经济腾飞中，涌现出一批立志改革的厂长和经理。他们在党的“对外开放，对内搞活经济”的正确方针指导下，结合本企业的实际，施展其抱负与才能，在短短的几年时间里，把一个个年年亏损的小厂，变成年年盈利的大厂；使无所作为的落后企业，变成具有竞争力的先进企业。他们象魔术师一样具有使企业起死回生的能力，又象老黄牛似地承受着来自四面八方的阻力与压力。本书就是以文学手法，真实而生动地记下这批企业家在开拓事业中的所作所为，讴歌他们的光荣业绩和可贵的改革精神。

本书由十多位记者、作家所采写。由于各人在文笔和风采上各有春秋，就使本书在艺术上呈现百花竞放、五彩缤纷的特点。

广西描写企业家故事的报告文学集，本书为第一部。但愿它能为企业家的锐意改革、为广西经济的振兴腾飞起到摇旗呐喊的作用。

1032638

目 录

龙马风骨.....	(1)
慷慨悲歌拓大道.....	(32)
白蚁奏鸣曲.....	(49)
含泪的喜剧.....	(64)
火性男儿柔水情.....	(80)
他正在奋飞.....	(103)
气魄与胆略.....	(118)
共坐一条船, 到达彼岸.....	(136)
一位有争议的厂长.....	(153)
开拓者之歌.....	(163)

龙 马 风 骨

郑盛丰

这是一个谜。出版社让我揭开这个谜

——采访去

这个人太幸运了！

犹如天外来客，他一下子成了全自治区的新闻人物。报纸、电台，把他的名字，连同与他相联系的“双马”牌电风扇一起，传遍千家万户。在有关经济改革的会议上，麦克风更是不厌其烦地重复着：刘雅章……刘雅章……

在这之前，关于他，人们一无所知。

使他声名大振的，是和他有关的这串神奇性的事实和数字：

——他所领导的柳州市电扇厂，从一九八三年起，电扇总产量就跃居全国第二，与历史悠久的“电扇之王”上海华生厂，成伯仲之势，只一步之距，引得华生厂也不惮远道，屈尊前来，登门取经。全国电扇行业会议，连续两年在这里召开。

——一九八四年，每人创造的产值七万一千多元，超过他执政前全厂一年产值的总和，在全国同行业中，名列“亚军”。直逼“冠军”宝座。

——同一年，每人创造的税利，一万一千多元，相当于他上任前全厂固定资产总值的一半。换句话说，现在一个职工一年就创造了过去的半个工厂。人均效益达到这个幅度的企业，在全区，寥若晨星；在全国，屈指可数。

——若要问到职工收入，更令人喜上眉梢。一九八四年，人均一千七百八十七元七角六分，相当于一个老资格的行政十五级干部的工资水平。然而，这里的职工，百分之七十还是喜欢唱《年轻的朋友来相会》的小字辈人物。

有关报道已经披露：柳州市电扇厂没有任何金字招牌，它出身卑下，虽是“非农”户籍，却是集体所有，前身是一些家庭妇女创办的街道小厂。它至今捧的，依然是“旱涝不保”的“泥饭碗”。不过，“泥饭碗”里，不再是稀粥咸菜，它那诱人的形色香味，倒惹得捧着“铁饭碗”的人们嘴馋心痒了。

这些已经成为历史和将继续成为历史的奇迹，无疑是一首出色的时代交响乐。它激起人们的惊叹和敬佩，也萌发了人们的好奇与疑问：这首交响乐是如何谱就的？作为它的首席组织者和指挥者的刘雅章是位什么样的人？据说，他原先是自治区公安厅的工作人员，对企业管理，既无间接知识，又无直接经验，却能给企业带来生机和希望，写出引人注目的乐章，他手里有何王牌，究竟有什么诀窍？

这是一个谜。我直奔柳州，就是要揭开这个谜！

快马加鞭，是他的口头禅，他常说：哪怕睡着，也不倒下——这就是龙马！

在柳州市电扇厂采访期间，我不止一次地向不同的采访对象提出一个相同的问题：“你们的电扇，为什么取名为‘双马’？”

得到的回答，惊人地一致：刘厂长喜欢讲快马加鞭，马不停蹄。他还说，真正的龙马，哪怕睡着，也不倒下；龙马成双，志在腾飞！

听似豪言壮语，细加探究，就会发现，此时此地，此人此语，实实在在，毫无夸耀。事实上，刘雅章从踏入工厂的第一天起，就把这种思想付诸实践。

这一方面的权威发言人，莫过于工厂“元老”刘娥珍了。她是最早创办该厂的八名劳动妇女之一，一直是工厂的领导成员。这位口音仍带有湖南乡音的妇女，面带微笑，用平缓而清楚的叙述，把那逝去的历史画面复活在我面前，多么严峻的历史画面哟：

一个瘦高个中年人，背着个洗得发白的帆布包，东瞧瞧，西望望，走进市区南端一个破烂不堪的猪仔行。不，这里已经不是猪仔行，而是一家工厂，一家濒临破产的街道工厂。当时的全称是：柳州市驾鹤公社东风电器厂。

这个新出场的人物，就是本文的主角刘雅章，出场时间，是一九七一年七月，那时，舞台上正时兴“三突出”、“高大全”。不过，刘雅章出场时，没有光环追踪，倒有阴影伴随。他是作为有“严重问题”的角色，从自治区首府放逐到最基层——共和国的人民公社。眼下，这个倒霉的人物，又被公社“调”去“负责”那个倒霉的工厂。

工厂就要散伙。过去靠敲敲打打的手工操作来换饭吃的状况，也难以维持下去了，全厂的固定资产，合起来不到二万元，欠下的债务，却数倍于自身的家当。工商、税务、银

行的人员，正在作最后一次清资结帐。厂里一些职工，正没精打彩地把仅存的一点生铁和焦炭，装上破板车，送往收购站。这个年仅五岁的工厂，眼看就要寿终正寝。七十五名职工，正在盘算着另谋出路。

“工厂不能散！东西不能卖！”那个新来的“负责人”，就“职”的当天，就发出第一号指令，他的就职演说，简单、奇特、坚定：“我们一定要千方百计把生产搞上去。我们不但要吃饱饭，还要争取吃上白切鸡！”

不是常见的政治口号，但职工同样无动于衷。他们听惯了光打雷不下雨的漂亮词句，已经学会凭行动，而不是凭宣言来判断人了。他们抬眼看看新来的“负责”人，只见他从神态到衣着，都普普通通。所不同的，是他鼻梁上架着一副近视眼镜，说明他肚里大概多斤把墨水。另一个不同，他是厂里唯一的国家干部，唯一的共产党员。然而，这管什么用？既使他浑身是钢，也未必能支起这已经破朽散乱的架子。再说，上面也不怎么信任他，不然，为什么不让他当组长，也不让他当主任（那时的厂长，由革命领导小组组长或革命委员会主任取而代之），更不让他当书记，而只任命个不伦不类的“负责人”呢？还是留个心眼儿，对来人，不可全信，也不可不信，骑着驴看唱本，姑且走着瞧吧。

很快，他们瞧见了从未见过的镜头——烈日下，长街上，“负责人”拉起一辆板车，车上装着沉甸甸的细砂，如黄河纤夫负重而行。忽然，他一个趔趄，眼镜落地，一辆汽车，擦身而过，他不声不响，在路人复杂的眼光下，捡起眼镜，又俯身拉车了。那砂，是另一家工厂翻砂后丢弃的废物，正好，他“负责”的工厂，急待翻砂铸件，但无钱购买，他就率队去拉人家的废砂。当时，厂里没有汽车，最好

的运输工具就是板车了，拉吧，象老黄牛一样地拉，不怕路人侧目，不怕汗流如注。

他拉的仅仅是砂吗？不，他拉的是自强不息的劲头，是奋发图强的精神。

职工们明白应该怎么做了一——他们跟上车，一起拉！

接着，刘雅章又让职工们明白了另一个道理：国有国法（其实当时国已无法），厂有厂规。工厂要生存，要发展，必须有严明的纪律，严密的制度。从现在起，实行考勤，连续旷工七天者，作自动离职处理！

有人听了，当耳边风。哪会呢？早已砸烂了管卡压。别说旷工七天，就是旷工七十天，也没见开除过。时令只认“造反有理”，天下谁还信你那套烦琐的考勤制度？咱哥们照样想玩就玩，想旷就旷。

一个哥儿被除名了。

又一个哥儿被除名了。

连续五个哥儿被除名了。

职工们这才确信，这位瘦高个戴着眼镜一表斯文的新领导，说话算数，“真格的”利害！

再也没人敢旷工了。

我访问过一个车间主任。他一九六八年进厂，曾是厂里哥儿们的头，说起调皮捣蛋，他数第一流。他可以呼唤一群“弟兄”，把以往的领导捉弄得是哭笑不得，作揖而告饶。我问他对刘订的规章制度习惯不习惯。他说：“开始不习惯，很厌恶。慢慢地，习惯了，甚至感到要是没有规章制度，反倒不习惯了。再后来，我也喜欢用规章制度去约束别人了。”

规章制度征服了人。人，征服了生产，征服了命运。象

中了魔法似的，工厂活了过来，元气渐归，人心渐拢。刘雅章到任的第一个月，就填补了工厂帐本收入栏的空白。年底，扭亏为盈，结束了靠借贷发工资的屈辱历史。

那以后，企业生产节节上升，年年盈余，职工们碗里增添了甜的辣的。当然，还没有白切鸡。

可是，也有人压根儿就不希望职工碗里出现白切鸡，他们趁刘雅章出差外地的当儿，用“革命大批判”开路，朝刘雅章“法西斯的管卡压”猛烈开火，痛斥刘雅章的“唯生产力”言行。批判文章洋洋洒洒，长短结合，图文并茂，最招人眼目的，是一幅大漫画，画面上，一匹大黑马，背东向西，闭着眼睛，埋头拉车，正跌入资本主义的万丈悬崖！黑马所指，不言自明。

大批判的组织者，是刚从部队转业来的厂党支部书记，当然的厂第一把手。

刘雅章回来，并不发火。他理解党支书，知道党支书习惯“抓革命”了，正如自己习惯“抓生产”一样，都很难变过来。再说，刘雅章也知道自己所作所为，太不入时了，当时，全国都在批“唯生产力”，批“右倾”，批“翻案”，批“整顿”，抓“阶级斗争新动向”，可你刘雅章就是按兵不动，心里只想着生产，还总说要快马加鞭。这是多么突出的“埋头拉车不看路”的“唯生产力”典型！亏得当时的舆论界疏忽了他这个不起眼的厂，要不，足够占满报纸的一个版！

因此，刘雅章原谅党支书。他看了批判自己的漫画和文章，淡然笑道：“火力还不够呀！”当然，他也没低头认罪。他用另外一种方式表示了态度。第二天，在全厂职工大会上，他不动声色，同往常一样，总结当月，布置下月。只

是，他说到下月的生产指标时，加重了语气，同时，更清晰、更响亮地强调了他的口头禅：“快马加鞭，马不停蹄，争取下月生产更上一层楼！”末了，他又加上一句：“工厂的任务，是发展生产，不发展生产，我们用什么发工资呢？总不能空着肚皮闹革命吧？”

人才是企业之本。何处去寻觅？

——眼皮底下细挖掘

要发展生产，需要人，需要愿意并能够促进生产，具有一技之长的人，这种人，也就是通常说的人才。人才，是企业的“龙马”。为了企业的迅速奋飞，“龙马”多多益善。

这是刘雅章一贯的观点，他把这一观点凝炼为七个字：人才是企业之本！

然而，认识到这一观点是一回事，把这一观点变成事实又是一回事。后者比前者艰难得多，尤其是在那样的年代，那样的企业。

能直接分配大学生来，无疑是最理想的事，但，如此甜美的果子，许多国营工厂都吃不着，哪里轮得到你这个微不足道的街道集体企业呢？

能从其他单位调来，也是很惬意的。后来，也确实这样做了，只是不叫调，叫招聘，但在企业当时尚处于名不见经传的时候，这个想法，也只能是空想。

路，只有一条：从眼皮底下发掘，在本企业中寻觅。

但是这是一条无法行走的路。任你翻遍企业职工名册，也找不到一个具有高中以上学历的人！

刘雅章硬是从没有路的地方踩出路来。人工培养的是花，野外自长的也是花。谁说唯有大学文凭的才是人才？

刘雅章最早发现了一个人。此人学历，小学毕业；政治面貌，现管右派；姓名，赵金城。

政治地位，厂里数赵金城最低。生产技术，数他最高。他是五级技工。他的技术，是在新疆戈壁滩劳改时，每天劳作之后，晚上在昏暗的灯光下苦读得来的，然后在遥遥五年的劳改中不断应用而得以巩固提高。

可是谁敢用他呢？这个现管右派！那时——一九七二年——流行的口号是“知识越多越反动”，有点知识又戴着右派帽子的赵金城，只有“老老实实脱胎换骨”的份儿。每逢星期六，他还得到派出所恭听训话，汇报思想。他的知识和技术，只有在下述情况下才不反动：机器坏了，需他修理；设备旧了，需他设计新的。

刘雅章反“潮流”而动，他公然敢冒天下之大不韪起用了赵金城，让他负责全厂的技术工作。

受当时社会条件的限制，他无法委任赵金城具体职务，一年有两次他在职工大会上宣布：全厂生产上的技术问题，由赵金城全权负责，大家要服从他指挥！

赵金城被感动了，工作上更加发起狠来。当时厂里生产的是工业用的排气扇，他大胆革新，变机壳和扇框翻砂浇铸为铁皮拉伸，工效提高，成本下降，产量产值和利润同时上升。

但，赵金城毕竟是“专政对象”。流言出来了：刘雅章重用右派，丧失立场，别有用心！

“右派又怎么啦，即使是敌人，用他一技之长，为建设社会主义服务，又有何不可呢？”一些人的攻击反倒促使刘

雅章下决心查一查，看看解放前靠给财主打徒工活命的赵金城，到底是一个什么样的右派。

跑专政机关。一次，二次，……终于查清了，五十年代末叶的那个萧条的秋天，赵金城只因讲了几句实情话，就名列另册。那时，他是民警，属一般职工，按政策规定，不在职工中划右派。

阴差阳错！天大冤枉！

应当翻案！早该摘帽！

刘雅章四出奔波了。为了一个人的政治生命，为了让这个人能更好地为社会主义建设出力，他在那样的年头，那样的政治背景下，去政法部门反映情况，去街道局做解释工作，去落实政策部门呼吁和提出要求。在他一而再，再而三的努力下，一九七四年十月，上级终于摘掉了赵金城的右派帽子。

而另一种帽子，却落到刘雅章头上：他肯定得到赵金城的什么好处，要不，他怎么花大力气冒大风险为赵金城争取摘帽？有的说得更具体：刘雅章穿的那件黄大衣，就是赵金城送的。

人啊！“以小人之心，度君子之腹”这种旧社会的怪病，为什么总有人唯恐其绝迹，义务继承，绵延至今？

刘雅章一笑置之，身正不怕影儿歪，随别人说去吧。倒是赵金城急了。事隔十一年，我去采访他时，说起这事，他还神情激动：“我能给老刘什么好处？那时，我老婆无工作，上有老母，下有幼子，全靠吃我，我只好少吃了。那时为赶生产，常加夜班。干完夜班，我转身就走，老刘说：‘吃点夜宵吧。’我说：‘不饿。’日子一长，老刘知道我‘不饿’的秘密了，他将自己的一把饭票塞给我：‘拿去，别老

让肚子唱空城计！’”这位在戈壁滩的逆境中也不曾流泪的硬汉子，此时热泪盈眶，他好不容易才抑制住感情往下说：

“其实，直到摘帽，我也不知道是怎么摘的，是谁帮助摘的，老刘从没对我说起过。按常情，冒险替人做了这等大恩大德的事，总会有意无意漏一两句的，老刘却半句没说过，连暗示也没暗示过。”

大千世界，林林总总。对于好事，有人做了不说，有人说了不做。而做了不说的人，往往要吃说了不做的人的亏。古今如此。中外如此。但愿不会永远如此。

不过，从另一个意义上说，刘雅章用赵金城也确曾得到过好处，大好处。那就是人们所概括的：用对一个人，活了一个厂。更大的好处还在于，大胆重用赵金城，无疑向全厂职工，也向社会证明：“知识越多越反动”并不是真理；干社会主义，搞建设，多一点知识，多一点技术，总比文盲、科盲强；你没有知识，缺少技术吗？学习吧，别甘居“大老粗”；凡有知识，有专长，而又愿意贡献知识，贡献专长的“龙马”，在刘雅章手下决不会被埋没，哪怕他还在盐车的重压下。

这也是刘雅章的一个重要主张。他认为，企业领导人要有两种秉赋。一、善出主意；二、善用人。而用人，不能只凭历史档案定尊卑，应从现实表现看短长，不拘一格，量才使用。他努力实践这一思想。结果，厂里一批能人，各得其所，脱颖而出。

黄连福，中专毕业，学建筑的，处事果断，有组织能力。人说他的父亲解放前做过生意，有资产阶级之嫌。老子所为与儿子何干？用！提为副厂长，主管基建，兼跑外交。果然不负所望，人称“怪才”。

朱春鹤，精力充沛，谋略过人，先后在商业和另一家工业单位当过会计，理财管家，颇有一套。人说他家庭历史有问题，其父母解放前也是会计，伪职员。作祟的又是“血统论”，不管它！照样对朱委以要职，提为厂长助理，协助厂长运筹帷幄。

李秀玲，女性气质，精明慎密。人说她是资本家女儿。一了解，是养女，养父与人合股做过买卖，破产以终。“资本家”者，仅此而已。用！提为副厂长，分管后勤，协助指挥生产。

厂里这些具有出众之才的人物，有些是工厂合并转来的。有道是：“新鸡进笼老鸡叮。”刘雅章一反其道，“新鸡进笼丢把米”，使之和睦相处。而后，一视同仁，唯才是举，根据各人所长，赋予相应权力。并一一培养发展他们入党。由于“右派”的阴影，赵金城入党晚一些，直到一九八〇年冬才能握拳宣誓。提拔赵为副厂长，更是几经反复，入党三年后才成为事实，那还是刘雅章越级上告，市委过问，撇开主管局，直接下文任命的。

不过，提赵为副厂长前，刘雅章已尽自己的职权所能，任赵为技术科长，使赵在生产上有了一定生杀权。

和赵一起，还有一批德才相当的职工，起任中层干部，其中含前面提到的那位昔日的“哥们”首领。

在中国的经济改革大潮到来之前，柳江之滨，龙泉山下，这个尚默默无闻的集体企业，已在人事上先行一步，自我部署。将士相，车马炮，各就各位，等待出征。来吧，除旧布新的暴风雨——刘雅章心里这样呼唤着。

背水布阵 企业绝处逢生

审时度势 好球尽归他手

来了。改革的大潮，伴随着八十年代的第一个春天。

刘雅章率队跃上潮头。

啊，潮水中，万头攒动。无数企业都在奋力浮游。乱哄哄，你撞我，我挤你。长期闭关锁国的经济闸门，一经打开，既令人亢奋，又使人眼花缭乱，不知所措。而汹涌的潮水，只乐于与强悍的水手作伴，不屑于同不识深浅的莽汉为伍。改革既给企业以成功的机会，也给企业以垮台的威胁。

关键在于掌舵者的胆识。

关键在于决策的第一步。

刘雅章走对了第一步：企业转轨，变生产工业用排气扇为家用电风扇。工厂更名为柳州市电扇厂。

这一步，算是顺乎潮流，应运而生。当时，国家正大刀阔斧调整工业布局，重工压缩，轻工扩张。家用电风扇，好似“旧时王谢堂前燕”，正欲飞进“寻常百姓家”。那是一个潜在的广阔市场。

为了到这个新市场中一展身手，一九七九年，刘雅章就以预见性的眼光，“收容”了一家行将破产的集体企业——柳州红阳电扇厂。这家工厂资金缺，设备差，栖身在一家破庙里，破产在即，二百职工，嗷嗷待哺。谁也不肯要的一个大包袱；刘雅章却出人意料地要了过来。更早些，一九七六年，刘雅章也拍板接收了另一个同样很不景气的集体企业——卫东砂轮机厂。这家企业管理混乱，连年亏损，换了十

八位领导，依然故我。拨给谁谁都怕。刘雅章翻翻这个厂的名册，见多数是青年职工，又有高初中文化，世间万物，人是最宝贵的。刘雅章心痒了，接过来！这样，三厂合一，力量大增。到转产家用电扇时，企业职工已近七百，满可以迅速推出批量，与竞争对手一较高低了。

首战告捷。主攻电风扇的当年，一九八〇年，电风扇产销量达二万四千台！这个数字，那时是颇为可观了呢。

风云不测。次年，市场竞争这个不讲情面的魔鬼，把羽毛未丰的柳州市电扇厂逼进深谷！

原因是不少厂家见生产电扇有利可图，纷纷上马，争相生产。其中不乏设备精良，技术雄厚，资金充足的国营企业。江浙一带，乡镇企业，异军突起。一时间，全国生产电扇的厂家，达四千之多，仅柳州市，就有十五家。区外一些厂家的电扇，以其价格低，款式新的优势，长驱直入，遍及广西城乡。相比之下，柳州市电扇厂的“双马”牌电扇，就如出身贫寒的村姑，受到冷落了。

本市商业部门停止收购“双马”，一批又一批电扇积压在厂房，资金无法周转，机器停止轰鸣，工厂一片死寂。

自己推销吧。一九八一年，上百人马，跑了一年，到处磕头，求人帮销，倒是销出二三万台，但疲于奔命，耗资不少，又丢了生产，权衡利弊，得不偿失。

山穷水尽，四面楚歌，看来只能坐以待毙了。

工厂面临考验。刘雅章面临考验。

厂部办公室的灯光，通宵不灭。一夜，又一夜。决策者们不是在准备挽歌，而是在酝酿新的进行曲。

激烈争论。长久沉默。不同的目光，盯着同一个对象，那神情分明在问：刘雅章，十一年前，你救活了那个差点被