



# 走向 辉煌

沈阳出版社

# 走向辉煌

沈阳出版社

(辽)新登字12号

## 走向辉煌

辽宁省写作中心编

沈阳出版社出版

(沈阳市和平区十三纬路19号)

沈阳出版社发行 宽甸满族自治县民族印刷厂印刷

开本,880×1168毫米 1/32

1994年 第1版

印张,10.25

1994年 第1次印刷

字数,250千字

印数,1—3500

责任编辑:崔云虹

封面设计:贾维毅

责任校对:杰文

版式设计:晓白

ISBN 7—5441—0159—2/1·40

定价,12.50元

# 前 言

中国的改革以健康发展之势进入 90 年代。

十五年的改革实践为中华民族开拓出了一条崭新的发展振兴之路,尽管这条路上还将有艰难险阻,还将有狂风暴雨,但已无法阻挡这个英雄民族前进的脚步。我们党改革开放的战略决策,已使中国告别了误区,从此走向兴旺发达,走向繁荣富强。

改革拓宽了人们的视野,也改变着人们的观念和生活。在这股强大的社会变革的洪流中,涌现出一大批驾风驭浪的弄潮儿,他们走在改革的最前列,承担着改革的风险,领略着探索的甘苦。但他们不气馁,不动摇,奋力拼搏,勇往直前,成为改革洪流中当之无愧的主力军。他们,就是那些为党和党的事业奋斗不息的企业家们。

中国的企业正处在一个特殊的历史时期,中国的企业家们也正经历着前所未有的考验。旧的羁绊被打破,他们被赋予更多的自由,同时也承担起更大的责任和风险;他们面临着一个崭新的世界,一切称其为经验的东西都要重新接受考验,他们要学习他们曾经批判过的东西,他们要学会在竞争中生存,在竞争中发展,他们的处境将更艰难,而前途将更远大。

国家的前途,民族的命运,事实上是扛在企业的肩膀上的,企业是国民经济的支柱。在国家经济建设中,企业家们为国家经

济的腾飞和发展立下了不朽的功绩，历史应该为他们记下公正的一笔。为此，辽宁省写作中心为贯彻省委“第二次创业”指示精神，发动全省作家拿起手中的笔，为那些优秀企业家们著书立说，树碑立传，让他们的事迹永远载入史册。

由丹东市作家采写的这本报告文学集，从不同行业、不同角度、不同侧面，反映了丹东市的优秀企业和企业家们奋斗拼搏的业绩。为使企业走出低谷，振兴发展，他们历经了磨难，饱尝了艰辛。他们的事迹是真实的、感人的，表现了他们对党的事业的忠诚，也表现了他们对改革抱有的必胜信心。尽管他们的企业和他们的本人还存在着诸多的困难和不足，但他们改革的步伐和勇气告诉我们，他们不会被困难吓倒，他们的企业将会越来越兴旺，他们本人也将会越来越成熟。

当然，这一本书中所表现的企业和企业家只是丹东市众多优秀企业和企业家中的一部分，从他们的身上可以看到丹东市企业和企业家的精神风貌。也正是有了这样一批企业和企业家们，丹东市才有了辉煌的前途和希望。

辽宁省写作中心

1993年12月于丹东

## 目 录

“巨轮”出航.....	(2)
他是一颗种子 .....	(18)
电子大腕孙乃熬 .....	(34)
大厦作证 .....	(50)
李进藏的文章不好写 .....	(66)
金泽龙谈金泽龙 .....	(82)
越过高山 跨过平原.....	(100)
走向辉煌.....	(120)
银行家的情怀.....	(136)
蓝色的希望.....	(152)
话说保险.....	(168)
潇洒走一回.....	(186)
人生之旅的第 39 个驿站 .....	(202)
走出沼泽.....	(218)
丹东有“江雪”.....	(232)

<b>认识顾元首</b> .....	(246)
<b>满目青山</b> .....	(264)
<b>生命的轨迹</b> .....	(278)
<b>人格的丰碑</b> .....	(294)
<b>田野的希望</b> .....	(310)



王金王

以情会友，以诚待人，

以心治业，以德修身。

王



## “巨轮”出航

王金力

舵手，这本是每艘轮船上都有的一个职位，可自从有人把这个具有象征意义的职业名称送给了一位伟人的时候，便再没人敢拿这个职位来比喻任何人了。不消说，若是倒退十几年，当我把丹东化纤工业(集团)公司比喻为一艘巨轮，而把总经理安福江比作这个巨轮的舵手的话，那我们两人无疑将同时遭受灭顶之灾了。如今，那不正常的年代已经过去，那些不正常的禁忌自然也该消除了。

我愿意将丹东化纤工业(集团)公司比作一艘巨轮，把安福江比作舵手，我觉得这比喻很贴切。

那个下午，安福江在百忙之中接受了我的采访之后，我就一直在思考着用什么样的形象来比喻这个平常却不平凡的人，来

做这一篇文章的标题。我想到了“不着戎装的将军”。当今，改革大潮迭起，激烈的市场竞争犹如战场，安福江就像一个将军，运筹帷幄，指挥若定，带领化纤人取得了一个又一个胜利；我又想到了“化纤城的‘元首’”。鸭绿江边一个城中城——化纤城已经形成，这里有自己的商店、宾馆，有自己的医院、学校，有自己的住宅小区、托儿所、饭店、俱乐部……安福江就是这个化纤城中的元首，是他带领化纤人使化纤城走向繁荣，使化纤城的人们走向富庶。

但我还是不满意，觉得这两个形象还不够贴切。

那个早晨，那个朝霞满天的早晨，当我趟着挂满露珠的草丛登上了厂区边有着美丽传说的帽盔山顶，鸟瞰山下宏伟狭长的厂区时，我的头脑里豁然跳出一个灵感：巨轮！对，丹东化纤工业（集团）公司的厂区多像一艘巨轮，那高大的厂房就是巍峨的舵楼，高耸的烟囱就是舵楼顶上的铁塔，而这艘“巨轮”的“舵手”就是丹东化纤工业（集团）公司的总经理安福江。多年来，正是安福江驾驶着这艘“巨轮”，绕过暗礁，闯过险滩，使这艘“巨轮”始终朝着正确的航向破浪前进。

那一刻，我确定了这篇文章的标题：“巨轮”出航。

丹东化纤工业（集团）公司的厂部就设在这艘“巨轮”的“前甲板”上，二层尖顶小楼，一看便知是幢五六十年代的建筑物，对于这个拥有 14000 名职工、丹东市第一大厂、第一利润大户来说，这厂部未免显得寒酸些，但却由此让人看到领导一班人的务实精神。

我是没打招呼就直接赶到这里来的，采访中我得出个经验，电话中要和企业家约定个固定时间实在太难，有时候他们自己都掌握不了他们的时间，倒不如这样直接闯到面前，有时或许就

可挤出一点时间来。我来得还算巧，安福江刚刚出差回来，正在召开党委会。我坐下来耐心地等待，既然总经理在家，我无论如何也要见他一面。一个小时后，党委会结束了，安总经理知道了我的来意后，很为难地蹙紧了眉头。原来他三天后又要到部里去办事，仅有的两天时间，要有多少事情等着他去处理，等着他去决断。我以为这次采访又要落空了，不料，安总经理果断地对我说：“这样吧，你搬到我们的海燕宾馆来住，我随时挤时间和你谈。”

我自然喜出望外。

那天下午，在二楼会议室里，在一架摇头电扇的嗡嗡声中，安总经理接受了我的采访，为此他把两项重要事情推到第二天去做，不知那仅有的一天，他将怎么繁忙了，这事让我感动，同时又让我深深地不安。

1964年仲夏，安福江毕业于北京化学纤维工学院。这是当时中国仅有的两座化纤专业大学之一（另一座是上海纺织工学院），这里的毕业生，后来都成为了中国化纤业的技术栋梁。五年的系统学习，使安福江掌握了大量的化纤工业知识，他和他的同学一样，满怀着为祖国的纺织业做贡献的豪情壮志，喊着一切听从党安排的口号分赴祖国各地。安福江，这个北京化工学院的高材生，离开他的父母，离开他眷恋着的伟大首都北京，来到了祖国的这个边陲小城丹东，分配到丹东化纤厂粘胶长丝车间实习劳动。

实习劳动是大学毕业生走上工作岗位的一条必由之路，目的在于让大学生接触实际，让他们有个从理论到实践的过程。实习劳动期一般为一年，实习劳动期满，将会被分配应该担负的技

术工作岗位上去。然而，安福江实习劳动期满，却赶上了那场史无前例的运动，一切正常秩序遭到破坏，自然就得继续实习劳动下去。不久，他在北京莲花池养鸭场当场长的父亲，因为工作出色，所在养鸭场被评为北京市红旗单位，他本人曾受到北京市长彭真的接见而被打成了反革命。黑五类的父亲使千里之外的儿子受到了牵连，安福江这个宝贵的60年代大学毕业生，自此做了一线工人。

安福江从60年代入厂，先后当过普通工人、检查工、副组长、组长、跟班技术员、跟班值班长、厂白班技术员、白班技术组负责人、车间副主任、车间主任、分厂副厂长、分厂厂长、公司副总经理、公司第一副总经理。直到1987年，才被任命为公司总经理。

安福江是真正从生产第一线一步一步走上公司最高领导岗位的干部。中国纺织报驻丹东记者魏伯奇同志曾写过一篇介绍安福江的文章，题目就叫《十五级台阶》，在我采访安总经理的时候，他诙谐地说：现在已经不是十五级台阶了，而是十七级台阶了。原来，自1990年起，安福江又兼任公司党委书记，党政工作一肩挑；1993年，成立集团公司，安福江又当了董事长。不多不少，正是十七级台阶。十七级台阶记载下安福江奋斗的历史，也同时记载了他不甘沉沦的精神。布袋里藏不住锥子，社会终究承认了他的才华。二十几年的基层工作，使安福江了解了化纤公司几乎全部生产环节，他成了一个名符其实的化纤通了，这些生产知识和实践经验，使他在后来的领导工作和做出的每一件重大决定，都能更贴近实际，很少出现失误，从这个角度说，倒又是塞翁失马了。

也许是命运的安排，也许是历史的巧合，安福江上任伊始，便遇到了丹东北纤工业(集团)公司有史以来没遇到过的难题：纺织部将化纤公司由部属改为市属，削减了大部分原材料指标，部分产品也从1987年起不包分配，自产自销。以前，化纤公司是纺织部直属企业，原料由纺织部供给，产品由纺织部包销，领导只要抓好生产就成，倒也轻省。现今却不行。除抓好生产外，要拿出很大一部分精力去抓原料，去抓销售，去研究市场。而市场上原材料涨价，国家紧缩银根，资金严重不足，这一切都严重困扰着安福江，眼前的难关如何渡过？今后的路该怎么走？

在困难面前，安福江清醒地认识到，改革是大势所趋，计划经济向市场经济逐渐过渡也是今后必由之路，那么挣脱母体，剪断脐带，靠自身发展去求生存就是中国企业所将面临的新课题了。走老路不行，四平八稳也不行，改革势在必行；不改革，企业将无法发展，无法生存。安福江横下一条心，在化纤公司进行了一系列的大胆的改革。

一个企业的兴衰，干部是决定的因素，安福江决定首先从改革干部制度入手，打破铁交椅，能者上，庸者下。干部实行公开招聘，不拘一格选拔干部，有许多工人走上了领导岗位，有的走上中层领导的岗位。紧接着劳动人事制度改革措施出台，厂里无论工人干部，全部实行合同制，打破铁饭碗，让每个干部工人树立起危机感、责任感，分配制度的改革是最实惠和具体的了，也是最受工人们欢迎的。改革后奖金拉开距离和档次，奖金向苦、脏、累的一线倾斜，向技术人员倾斜，向销售人员倾斜，取消后勤人员奖金，实行自创自资。

一系列改革政策出台，理顺了关系，强化了管理，调动了干

部、工人的生产积极性，大大提高了工作效率。在此基础上，安福江带领全厂干部群众，广开财源，拓宽原材料市场，发展外向型经济，不断进行技术改造，扬长避短，开发研制自己的拳头产品，终于使化纤公司渡过难关，使企业出现了新的生机和活力。

时至今日，社会上许多企业出现危机，亏损、停产，濒临倒闭。甚至一些曾经十分兴旺的企业也滑入低谷，朝不保夕。但化纤公司却能在激烈的竞争中冲出重围，保持不败，不能不说是一个奇迹。纵观化纤公司这艘“巨轮”的航迹，我们才发现，化纤公司这艘“巨轮”，当年同样面临着暗礁险滩，若不及时修正航向，今日也会像许多企业一样，难逃厄运。

这要追溯到安福江上任的那些日月，在重重困难面前，在繁忙的改革中，安福江始终保持着清醒的头脑。这个从最底层上来的公司最高决策人，对化纤公司现状最了解，他知道正面临的困境，更知道潜伏着的巨大危机。从某种意义上说，潜伏的危机更可怕，因为它开始不被人们注意，而一旦有所察觉，为时晚矣。

丹东化纤工业(集团)公司的前身始建于1939年。1957年在国家纺织部的领导下复建投产，后来不断扩建，才发展到初具规模的化纤企业。进入80年代，设备技术普遍落后，而同期国内许多大型化纤企业纷纷建立，安装的大都是国外成套的先进设备。安福江敏感地意识到，如果不及时进行技术改造，化纤公司前景不妙。国家已经有意打破计划经济模式，推行市场经济，果真那样，激烈的竞争必然发生，凭着化纤公司现有的技术设备，竞争中必然不堪一击。安福江正是高瞻远瞩地看到了这一步，所以上任之后，始终抓住技术改造不放松，边生产边改造，做到生产改造两不误。技术改造增强了企业的生产能力和技术水平，不但产量得到提高，产品品种和产品档次也有了很大提高。粘胶短

纤维原年产15000吨，技术改造后，年产20000吨。粘胶长丝更为明显，原年产2000吨，技术改造后，年产5000吨，是原来的1.5倍。在险恶的竞争风浪中，化纤公司终于化险为夷，化纤人终于明白了安总经理多年坚持技术改造的良苦用心。

如果说安福江上任伊始就紧抓技术改造不放，是一个远见之举，那么后来的因地制宜，扬长避短，发展自己的拳头产品，就是他和他的一班人的又一个英明决策了。

80年代中期，合成纤维一度走俏，而生产合成纤维工艺路线短，干起来容易，国内不少厂家都在上合成纤维。但安福江没去随这个大流儿。他看到，国内连续建成并投产几大化工企业，如辽化、天化、燕化……这些大化工厂，设备先进，又是直接从石油裂解开始生产合成纤维，竞争优势高。如果丹东化纤公司也挤进这个竞争圈，势必难逃被挤垮的下场。安福江和一班人统一了思想，认为丹东化纤公司应该扬长避短走自己的路，合成纤维优点是强度高，织物挺括，缺点是透气性差，吸湿性差，染色性差，而粘胶纤维却能弥补合成纤维的不足。所以安福江断定，随着合成纤维的大量生产和使用，粘胶纤维的需求量也会越来越大。丹东化纤公司紧挨鸭绿江边，有着充足的水源，而生产粘胶纤维必须有充足的水源，这是发展粘胶纤维不可多得的好条件，应该利用这个水源优势和本厂技术力量雄厚的优势，独辟蹊径，把丹东化纤公司建成一个粘胶生产基地。

实践证明了这个决定的正确。进入90年代，正如安福江所预料的那样，一度被冷落的粘胶纤维开始走俏，成了市场上的抢手货。

在抓粘胶纤维的同时，安福江又狠抓了涤纶产品的更新换代，用新产品占领市场。先后研制成功了阳离子改性纤维、涤纶

弹力丝、涤纶网络丝、涤纶细旦长丝、漂白人造棉、三维卷曲纤维、医用无纺布、化纤纺纱等新产品，使销路大畅，效益大增。其中涤纶纤维荣获省新产品开发一等奖和金鹰奖，漂白人造棉出口前苏联、香港等地。

提起漂白人造棉的开发，还有一段小插曲。

1988年，安福江随国家纺织部组织化纤代表团去日本参加国际化纤会议。就是在那个会议上，安福江通过种种资料分析得知：在世界纤维市场上，漂白人造棉需求量很大。回国后，他立即组织开发生产这一新产品，结果半年投产，当年就创汇1200万元。时至今日，漂白人造棉销路仍然看好。

改革使中国打开了封闭多年的国门，国外的先进技术、先进设备、先进的管理经验大量引进国内，国内的一些企业家有机会得以和外国人对话、做生意，这种交流对中国的改革开放无疑是大有益处的。但是，市场就是战场，这句话在国际市场上同样适用。和外国人做生意，不仅需要高度的责任感，有渊博的学识和专业知识，还要有一个精明的头脑，果断的气魄，才能在瞬息万变的市场上捕捉到战机，取得胜利。

采访中，安福江跟我讲起年初和一个外商谈判的故事。故事相当精彩，安福江以他缜密的计算和丰富的专业知识戳穿了那个奸滑外商的骗局，使得公司免受了损失。鉴于种种原因，这个故事不便于公开，但却由这个故事引出了另一个故事：安福江就在这次谈判归国时，途经香港稍做了停留，其间得知世界涤纶纤维聚脂切片紧张，而且价格有不断上涨趋势，当即果断决定，和港商签订了5000吨合同。果然，合同签订后，聚脂切片价格扶摇直上，时至8月份，每吨价格比签合同同时涨了80美元，5000吨，



差价就是40万美元，一笔合同，就赚了40万美元。

安福江说，这么大公司，每笔交易都是几十万、几百万，甚至几千万，稍一失误，几十万、几百万就进去了，但该拍板时又必须拍板，因为市场机遇瞬息万变，稍一犹豫，就会错过良机。怎样掌握这种时机呢？这不是赌博，也不是押宝，要靠分析、判断、决策的能力；也是一个对企业家素质的考验。令人称奇的是，在安福江的诸多决策中，至今还没出现过大的失误。这件事引起了极大兴趣，我继续刨根问底；到后来，我总结出，安福江所以很少失误，除了他具备了一个企业家应有的素质之外，还有一个不可忽视的原因，那就是他秉公办事，清正廉洁。

有人说，改革给一些有权力的人创造了发财的机遇。事实是这样的。有不少有权力的干部和企业家就是这样做了，他们本人发了财，但与此同时，国家和企业往往就要受到损失，有的甚至受到巨大损失。一些厂子穷了，厂子领导却富了；一些企业濒临倒闭，企业头头家的私人存款却直线上升，这说明了什么？还有在我们改革初期引进国外设备中，有多少为贪图外商的贿赂，而用国家几十万、几百万美元的外汇购进一批淘汰旧设备的例证。

安福江没有发财的机会吗？身为一个14000人大企业的最高决策人，可以说这种机遇比比皆是。上边提到的那次谈判，中间人曾对安福江明确表示：事成之后，可以得到10%的回扣，这一笔就是几十万元。安福江毫不动心，相反倒引起了他的警惕。正是这种清身自好的品质，使他保持了清醒的头脑，才使企业免受了损失。

安福江的事迹，是不是可以使我们的领导和纪律检查部门得到这样一个启示：在追究那些在重大失误而使国家和企业蒙受重大损失的领导者责任时，别忘了清查一下他们的私囊。