



凯达之魂

——记一个民营企业家人生和事业

冯萌献 著

陕西人民出版社

凯达之魂

——记一个民营企业家的人生和事业

冯萌献 著

陕西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

凯达之魂:记一个民营企业家人生和事业/冯萌献
著. —西安:陕西人民出版社, 2008
ISBN 978-7-224-08530-3
I. 凯… II. 冯… III. 张文远—传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 167483 号

凯 达 之 魂

——记一个民营企业家人生和事业

作 者 冯萌献

出版发行 陕西人民出版社(西安北大街 147 号 邮编:710003)

印 刷 陕西利达印务有限责任公司

开 本 850mm×1168mm 32 开 8.125 印张 10 插页

字 数 200 千字

版 次 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—3000

书 号 ISBN 978-7-224-08530-3

定 价 22.00 元

张文远这个人(代序)

□路 遥

在我的生活笔记里,有许许多多还没有进行“艺术加工”的人物,也就是人们常说的“生活原型”。张文远就是其中一个。

张文远何许人也? 答曰:非大人物。

是的,这个人只是平凡世界中极普通的一员。

可是,切莫忘记,我们生活的大厦从根本上说,正是由千千万万张文远们构造起来的。

张文远是个农民。

张文远又远不是我们过去印象中的农民。

说他是个农民一点也不错。他至今仍是农村户口,也不吃“官粮”。

说他是个农民又一点也不像。他谈吐优雅,满腹经纶,使“职业干部”们相形见绌。

张文远是兴平奶粉厂厂长。这是个乡镇企业。

可别小瞧这个奶粉厂! 它所生产的著名产品“桂花”牌奶粉名扬全国。在西安,这种奶粉尽管价格高出所有其他同类厂家的产品,但它已经把别的奶粉挤到了一种十分尴





尬的位置。1988年，这个只有80个人的厂生产奶粉523吨，税利42万元。各项经济指标在同行业居先，产值340万元，一跃为省级先进企业。

前不久，农民张文远西装革履，在北京和老外谈判成交了116万西德马克的生意，决定了引进生产奶片的设备和技术，企图建立他新的“奶帝国”，其气派之大，令咸阳“朝野”震动。

这个张文远啊！

张文远个子不算低，背微驼，脸色粗黑，头颅像一块山崖上的岩石，两鬓斑白的头发就像岩石旁的几缕秋天的茅草。给人端茶敬烟，动作是纯粹农民式的。如果你不是坐在他有沙发的奶粉厂的会客室里，你会觉得他是刚从地里回来。某些城里人爱从人的外表来判断一个人的秉性和智慧，往往正显出自己的愚蠢。其实，你和张文远谈上几句，你就知道这绝非凡俗之人。作为一个农民的儿子，我深深知道在农村这些穿戴土俗的人群中，有着怎样性格非凡、智力超群的杰出人才！综观中外历史，有多少伟人豪杰来自山乡野地，连毛泽东这样的人物也出身于农村。因此，我们不要为农民张文远作出这等事业而感到大惊小怪。

张文远说他小时候家境十分贫寒，连初中也读不起，就回家参加了劳动。这一点他不说我也料到了。没有经受过生活严酷的磨练，人怎么可能去发奋图强呢？当然，许许多多的人往往被农村的“垡头”煎熬完了勇气。张文远没有。为什么？因为他性格坚强。他不甘心，他不服气。

但是，人的发展总要有个环境和条件。在那些年头，社会生活犹如一潭死水，你不甘心不服气，又能怎样？难道硬拿自己的脑袋去碰山墙？

属于张文远的世界是自己所生活的这个小小的村庄。



他只能在这个天地里施展自己的力量和才华。聪颖而乖觉的张文远想在这个天地里证明自己的生存价值。他当了大队的会计。

他是个好会计，模范会计，在那个时代的农民里属先进人物一类。但在“文化大革命”中连这个小小的荣耀也被粉碎。先进成了“黑”的代名词，他又被揪斗，又被批判，没当什么官，倒尝遍了“当权派”的所有苦头。

人的生命和意志力具有惊人的顽强。张文远没有被搞垮，后来竟“混”到了公社里。他在公社搞过许多杂务工作，后来甚至到石头河水库领过民工。

虽然张文远“升”到了公社，但那时的张文远还只不过是是个张文远而已，没有多少人知道他的尊姓大名。

1978年，他所在的店张镇镇办企业棉绒厂垮台倒闭了。公社不知为什么想到了张文远，派他当厂长去收拾那个烂摊子。当然没有什么人对这个所谓的企业还抱什么希望，只不过总得派个人去收拾烂摊子罢了。

可是，对张文远来说，他的机会来了——尽管这时候他自己也未必意识到这是他一生的一个转折点。

张文远立刻走马上任。

他立刻感到他要咬的是一颗坏核桃。

他难以相信能把一个企业办到如此破败的程度。店张人能无能到如此程度？

店张可不是个没有名堂的地方！店张古名为底兆，是闻名世界的古丝绸之路的第一驿站。应该说，店张人对生意买卖早就大开眼界，没想到店张的后人办企业都破败到快把自己吃饭的锅砸烂卖了。

他看到，“厂”内一片荒芜，蒿草长了一人高，野物四处乱跑，简直像个乱坟场。仅有的几间破瓦房四处洞开，屋里



屋外没啥区别。至于那仅有的十来个工人，已经好长时间领不到一分钱工资了。领屁工资哩，手头无分文资金不说，还外欠三万多元债！

“张文远这小子吃亏呀！”有人说。

这没说错。他上班的第二天，讨债的人就接踵而来。有人竟撕住了这个新厂长的领口，说再不还钱，就要给他点厉害看看了。还有的人两腿一盘，坐在他办公室不走，说不还钱就不让他吃饭。家人一看这阵势哭啼着要他回家算了，说还是当农民无事。但张文远是个不安生的人，他想干的事就非干不可，越是这个时候，他越是有股牛脾气。他对讨债的人说：乡亲们，我们这厂欠的账我这个厂长什么时候都认。只要我活着，还是这个厂的厂长，这账一定会还你们的。大家看到了，我们现在才十来个人，本人又是昨天才上任的，要还账首先得让我干才行。大家可以说定个时间，到时有不还账怎样惩罚我都可以。你们现在连门都不让我出，我怎能挣钱还债呢？你们看，我一天都没顾上吃饭哩！放心！虽说我是个农民，但农民有农民的骨气，我把这个厂搞不好，我死不瞑目！后面的话，也许他只是对自己说的。但这肺腑之言总算打动了那些讨债的人，他们看到这个人眼里已满含泪水，就纷纷离开。

早春的夜晚是宁静的。张文远披着件旧夹衣，立在这个凄惨的厂院内。月光下，斑白的头发纷乱地披散在他的额头上。他想，没有任何办法，唯一的办法就是一个字：干！

棉绒厂的机器又转动起来了。

在将近 100 天的日日夜夜里，张文远带领全体职工没明没黑的大干。他几乎没有离开厂子半步。他好像不是个厂长，而是个强壮得像一头牛一样的工人。伙伴们被他感动了。在生产的同时，他加紧回收欠款，并通过各种渠道将



库里积压的卷烟和棉绒降价处理。他利用当年棉花丰收的有利时机,加班对外加工棉花、榨油。哪里人手紧张,张文远就在哪里,他是这个厂的推销员、采购员、工人,没有他不干的活。

外债立刻还清了,并奇迹般的在 100 天内实现利润一万元。于是工人们兴高采烈,领到了工资,拿到了奖金。讨债的人再也不来这个厂光顾了。但张文远瘦了,两只眼睛深深地陷在了眼窝里。他打赢了第一仗。尽管这胜利微不足道,但对他来说,意义十分重大。下一步怎么办呢?光棉绒这一项目从根本上救不了这个厂的命啊!

有一天,张文远偶然从报纸上看到介绍三原、富平搞奶粉的报道,他的眼睛一下亮了起来。1978 年底,张文远来到了三原。奶厂的师傅告诉他,办奶厂利很大,技术也并不复杂。他忙问奶的来源怎样解决。这位师傅告诉他,边办厂子边发展奶源的基地,这样滚动发展,厂子和奶源基地很快就壮大起来了。你不办奶粉厂,奶源基地永远也发展不起来。师傅的话是有道理的。张文远又跑了一些外地的奶粉厂,觉得这项目确实有利可图。他从不少食品公司获悉,奶粉的销路愈来愈好。张文远赶回兴平后,给有关方面作了详细汇报,很快得到了财政等方面的支持。但问题随之也出来了。有些部门的领导指出,投资十来万元?这不是开玩笑嘛!一开张,奶从哪里来?如果发展奶羊基地,植树造林还搞不搞?到处是羊群,那不把树叶吃光才怪呢?

通往未来的路是艰难的,而他的事业又刚刚开始。

张文远差点跑断了腿。有人说,现在办事主要是靠“跑”。从上到下,各个系统、单位,无论有用没用,设立了那么多机构,建立了那么多铁门,你不跑能行吗?

张文远自嘲地想,幸亏我是农民,毕竟能跑哩。1979



年10月,有关方面好不容易下了文件,兴平县奶粉厂开始筹建了。

筹建的资金十分有限。张文远精打细算,要在资金极少情况下把这个厂办起来,真不容易!在施工十分紧张的那些日子,店张镇正逢庙会,连续唱了十五天大戏。在偏僻村镇,逢上这么热闹的日子,人们的心都乱了。戏白天黑夜唱,到处人欢马叫。张文远和工人们没去看一场戏,他和所有的工人从早晨一直干到深夜两点。看戏的人们心满意足地回家了,但奶粉厂的建设工地仍然灯火通明。夜渐深了,工人们才拖着疲倦的双腿回到了自己的工棚去睡觉。张文远的窗口却又亮起了灯光,他在筹划明天的施工任务。有时一直要忙到天亮。

事情常常往一块儿凑。这节骨眼上,他姐姐得了癌症,张文远只回去看了一次姐姐,半天未到就赶回了工地。不久,姐姐就去世了。张文远还是没有离开工地半步。

一般办一个同类厂子,最少要30万—40万元投资,得花近一年时间,而兴平奶粉厂只花了16万元,半年时间就拿出了产品,省市有关部门获悉这个情况,都认为这简直是奇迹。

奇迹不会凭空出现,奇迹是人用劳动创造的。奶粉厂建成投产后,张文远又忙开了奶源。面对奶源不足的严重情况,他大胆地采取了打破地域,提高奶价,让利于民,多种求利的应急措施,先后拿出10万元提高收奶价格,每斤奶比同行业高出一分至二分钱。此法很奏效,日收奶立刻由原来的3000公斤增加到了8000公斤。为达到目标,他同时派出20来个小伙子,走乡串户,上门收奶,方便了群众,又开辟了新的奶源。这样群众乐意,厂方受益,用张文远的话说:在竞争中求发展,就得采用各种手段!

1980年,兴平奶粉厂就生产出320多吨奶粉。张文远



当即拿出 20 万元钱进一步扶持群众大量养羊。

这店张镇地处礼泉、兴平、咸阳三县(市)交界地带,张文远发展奶源正是利用了这个地理优势。但万万没想到,人家也利用这个优势展开了发展奶源的工作。他花了大资金发展起来的奶源基地,被礼泉、咸阳等地的奶厂收去了三分之二。这是一个沉重的打击。张文远明白,这也是一种竞争。他又不声不响地拿出 10 万元向南方发展奶源,因为从地势上看,其他奶厂到这些地方收奶就不太方便了。

奶源问题基本解决后,质量问题也得同步跟上。以质量求生存,对于一个企业来说,这是一条基本常识。厂里先后派出五人在外地学习培训,精通化验业务,提高识别掺假能力。在生产工艺流程中,又坚持跟踪化验、班班检验,确保产品质量。1987 年经咸阳市质检部门多次检验均为特级,先后获得投产鉴定、产品质量、三级计量三个合格证书,还荣获了市级优质产品证书。1988 年被评为省优质产品。

企业红火起来后,管理也变得复杂起来。企业发不出工资,大家可以咒骂几句离开厂子,因为这不是国营企业。奖金高了,三朋四友、亲戚熟人又都想来干,有托人捎话的,也有亲自求上门的。文远知道,搞企业必须六亲不认,该严的地方就得严到底。

1985 年,张文远有个外甥在厂里表现越来越不像话,自认为他是厂长的外甥,干活歪好,谁敢说个不字? 张文远当即就宣布把他辞退。他姐姐上门说过多次也无济于事,最后只能破口大骂张文远是“白眼狼”。村支书的娃将厂里的冷冻机上的铜管拆下来,锯成截卖了,导致几千元的设备报废,张文远不管他是支书的娃,照样把他也除了名。他不仅对工人严,对干部更严,一次就曾免过两个副厂长。这些举动在厂里反响极大,有力地促进了生产的发展。

兴平奶粉厂越办越红火，张文远声名大震。

事业红火，名声远扬，张文远累得腰弯背弓，但是他的精神却真正树立了起来。这个有魄力的人突然决定上大学，这不是为了图虚名。他认识到，一个文化粗浅的农民，即便是性格非凡，也不可避免一种局限性。现在，事业发展了，业务联系愈来愈广泛，许许多多的新东西、新事物扑面而来，一个初中还未毕业的农民很难招架这飞速前进的生活大潮。

他立刻报考陕西省广播电视大学。

他被录取了。

一个40来岁的人，还要管理一个工厂，张文远上这学实在是忙上加忙，有时上厕所都一路小跑。妻子煤气中毒，他顾不得回去照顾一下，为学习，为工厂的事，为欠下亲人的情义，张文远心力交瘁，精疲力竭。

人可以亏人，但生活不会亏人。张文远在自己洒满血汗的土地上收获了累累果实。

1987年，42岁的他以优异的成绩毕业于陕西广播电视大学，取得了大专文凭。

同年，他被兴平县委、县政府命名为全县乡镇企业优秀厂长，次年又被评为市优秀农民企业家。《陕西工人报》等新闻单位报道了他的先进事迹。一个十来人的破烂小厂，如今已拥有百十号人马，固定资产已达200多万元。

1988年，雄心勃勃的张文远不仅将目光投向秦岭以外，并且将目光投向了国外。他要引进国外的先进设备和先进技术生产奶片，大踏步地将他的企业提高到国际水准。

于是，同年10月，这位已有工程师职称的农民企业家，一身洋装，会同镇县领导来到北京，开始和国外的商业大亨们谈判。

当他踩上红地毯，面对洋老板们做一笔 100 多万西德马克生意的时候，他大概想到了他那坎坷的大半生历程。是的，从兴平那个小村庄走到这里，他经历了人生的万水千山。同时，我们也从这个人身上，看到了我国农民身上所具备的最大潜力。这潜力一旦有条件释放，其能量将无法估计。我们习惯于把农民看做是我国实现现代化的沉重包袱。其实，我们忽略了他们的才能和素质。现在，张文远用他的实际行动给我们作出了新的回答。千千万万个张文远都在向我们回答这个问题。

张文远不负众望，以一个谈判老手的技巧“斗”得一群洋老板汗流满面，“斗”得他们不由竖起大拇指向自己的谈判对手致敬。最后，外商总报价 169 万西德马克的奶片生产设备，被巧舌如簧的张文远经三天三夜压到了 116 万西德马克成交。

人们为张文远的成就而感叹欷歔。张文远却平静地说：当生活向平等竞争这个趋向在不断发展时，每个公民展示自己才能的机会也逐渐多了起来——在古老的中国，这无疑是一个令人庆幸的大转变……

张文远这个人啊！



我的朋友张文远(序)

——读长篇传记《凯达之魂》

□李 星

绝对不是因为清高,而仅仅是因为自卑和自己所从事的专业的缠绕,通常所谓的“社交”越来越淡出我的生活范围。即使是在与专业有关的文学圈子,我的交往也只止于以文会友,极少其他内容。资讯已经发达到这样的地步,古人所说的“秀才不出门,晓知天下事”,在当今社会,已经成为可能。所以,我不认为这是与年龄相关的“自我封闭”。然而这些年,民营企业家张文远却成为我愈走愈近的朋友。

他的大名我早就听说了,只是无缘结识。20世纪90年代末,在家乡经营纸箱生意的一个远方堂弟找到我,说与他生意有关的张文远先生,想要收藏一些名人书法,想用我的关系将大家请来聚聚。就是在这次聚会中,我第一次见到了张文远。留下的印象是,他的年龄与我不相上下,举止得体,文静儒雅,决无某些成功人士的志得意满,张牙舞爪,夸夸其谈,让我在书法界的朋友中间很有面子。又过了几年,一个高中时的同学突然打电话过来,说张先生已将凯达总部由兴平迁来西安,就在与我一街之隔的丰登路。有老





同学的关系，又有与张先生的一面之识，我岂有不见之理。这是一座五六层的中等楼盘，位于丰登路与丰镐路十字的东南角。最难得的是，楼南有一大门，直通楼后面的小花园，繁花绿树，假山小桥，芳草茵茵，紧依着喜来登酒店的西围墙，十分优雅清爽。院南一排几十间的三层厦楼也同主楼一起装修了，室内还留着木材和油漆的味道。我问张先生，装修用了多少钱，租金多少钱，张先生坦然说，租金交了三年，连装修，也就是七八百万的样子。但是，我最担忧的却是一个外县人闯进西安这个大都市所可能遭遇的人际环境困扰，想不到张先生却更为自信地说，没有任何问题，有些麻烦没等我出面，这里的朋友就摆平了。我以一个书生之见说，怕得花钱吧。他笑了，说花什么钱，坐在一起吃一顿面就意思了。

从此，一个像中学教师那样的文雅而淡定从容的张文远就定格在我的记忆中。我碰见过他和年轻时一定很体面的妻子，带着孙子在街头散步，偶尔也同他们一起吃只有几个小菜的家常便饭，听他娓娓而谈经营上的点滴体会，讲他处人处世原则。远离官场、政治，但却也交官场上的朋友，靠友谊、情感办一些事，但却从不以金钱为手段。最让我感到他的自尊的是，有一次谈到我们都认识的一个官场的人物，我问：“现在还有来往吗？”他说：“没有了。”我继续问道：“为什么？”他说：“受不了他的居高临下。”他说：“朋友的基础就是平等，他升官了，权大了，又有了居高临下的习惯，做朋友的基础就不存在了，我何必自轻自贱。”就是这种“以性格捍卫人格”的自尊，加深了我对他的理解和尊敬。

张文远对朋友的体贴和关心表现在许多细节上。经常向我介绍自己对付高血糖等老年病的经验，劝我不要太累了自己。他来我家，一见我有事，就赶忙告辞；只有在我们

都有闲空时，他才放心坐下来，神吹海聊。他是一个从来不给朋友添麻烦，却十分注意你的需要的人。他早对我说过，用车子言传，但我却同样是一个不愿给朋友添麻烦的人，逢年过节回老家，宁愿租车，也不愿开口。他很快觉察到这点，一到年节，在他也要离开公司前，总要打电话给我，说公司有值班车，你要回去，打电话给某某，我已经安排好了，等等。对于一个几乎对他的事业无用的老书生，如此关照，只能说出于真诚和友谊，实在令我感动。

在我的心目中，张文远永远是一个温文尔雅的乡党，一个处人低调的同龄（他小我一岁）人，一个有着感人的人格魅力和惊人的思想智慧的生意人。当然我不会不知道他还是一个经营有方的企业家，不知道他可能很有钱，起码比我有钱。但他个人对生活的要求并不高，其行为方式永远像一个清心寡欲、轻松乐观的老教师，甚至一个退休了的老教师。直到看了朋友冯萌献的这部书稿——《凯达之魂》，我才知道了他竟是这样一个身家上亿的说大不大说小不小的优秀民营企业家，一个拥有几千名职工的集团公司的掌舵人。就在他将总部迁往西安，我们之间断断续续来往的几年中，他竟然作出了那么多可谓重大的决策，西出阳关在新疆建立了几个效益良好的分厂。这不能不让我想到，这是一个运筹帷幄、决胜千里的人。从容淡定，举重若轻，“谈笑间檣櫓灰飞烟灭”，这是多么难得的事业艺术，也是多么让人惊叹的人生境界啊！

也是从这本书中，我才知道，从一个只有中学文化程度的中学生，从一个生产队的记工员开始，张文远走过了怎样艰难曲折的事业和人生之路，经历了怎样的社会和人生的洗礼、岁月风雨的考验。这是事业的攀登，也是人生的攀登，是青虫化蝶、凤凰涅槃的从形体到精神的蜕变。从事业

上,他完成了一个农民向优秀民营企业家的转变过程;从人生上,他完成了由一个长男对家庭成员的责任感,向更大的社会责任感、历史使命感的转变,攀登上自己人格精神境界的新高度。

文学上有一句深刻的话叫“功夫在诗外”。我认为,张文远之所以能够超越同时期涌现的许多农民企业家,并且不断地超越自己,其根本原因也在生意之外。在于他的人格和精神,在于他踏踏实实,一步一个脚印,不事张扬,诚实守信的信誉和作风,在于他与我交往中所表现出来的点点滴滴的优秀品质。“人的敌人永远是自己”,这句近些年极为流行的人生格言,又一次在张文远这里得到了印证。

本书的作者冯萌献先生,也是张文远的近乡党,他自己也经历了从一个青年农民到一个作家,又从一个作家到文化局长,再从文化局长到陕西有名的楹联学者的艰难过程。正是这些人生经历,使他对张文远的人生和事业有着感同身受的理解和体验;他不是一个才华横溢、文采飞扬的人,这使他要写张文远,必须长期采访、观察、调查,日积月累,内容十分详尽,细节氛围也十分真实,极少许多传记文学中常出现的夸张与无边无际的虚构。这种文风与张文远的信念作风相一致。我以为,《凯达之魂》不仅是一部优秀民营企业家的传记,且是给党的以经济建设为中心改革开放路线的颂歌,通过对一个人及其事业精神的肯定,肯定了我们这个给许多平凡人物以机会的伟大时代。同时,《凯达之魂》又完全可以成为青年人的人生教科书,张文远的奋斗之路、成功之路,将给他们许多深刻有益的人生和生活的启示。

祝贺《凯达之魂》一书的出版,祝朋友张文远的事业取得更为辉煌的成就。

2007年6月26日

目 录

1 张文远这个人(代序)/路遥

1 我的朋友张文远(序)/李星

——读长篇传记《凯达之魂》

1 楔子

5 苦难童年

32 动乱岁月

48 初露锋芒

69 再创新路

88 在困境中发展

108 高瞻远瞩

120 大家风范

139 选贤任能

151 亲情与事业

172 清骨劲节

186 西出阳关

201 完善自我

214 铸造凯达精神

225 爱心无价

235 迎接新挑战 实现新跨越

——在凯达集团公司年度总结会议上的讲话/张文远