

此處村人致函

光緒二十五年
正月五日



序

——读《农村能人致富经》有感

江渭清

喜读《农村能人致富经》，一股清新的空气迎面扑来，令人耳目一新。书中介绍了四十多位能人，他们有的是加工业的“大王”，有的是养植业的“司令”，有的是种植业的“状元”，还有的是探求科学技术和知识管理的闯将。他们的致富经验新鲜感人，展现了农村经济发展的生动景象，使我们看到了农村商品生产这个大千世界的缩影。

农业生产曾经是我们长期焦虑的大问题。过去，我在江苏省委工作的时候，最担心的是农业，主要精力抓的是粮、棉、油，但农业生产发展缓慢，不能从根本上摆脱困境。党的十一届三中全会确定的路线和方针、政策，给农业生产带来了蓬勃发展的生机。江苏和全国一样，广大农村春意盎然，农村经济充满活力，农民中能人志士有了施展才华的广阔天地，整个农村正在向专业化、商品化、现代化的美好前景进发。所有这些，使我们这一辈人感到十分欣慰。在喜悦之余，深感有重新认识今日农村之必要。

《农村能人致富经》只总结了全省专业户、联合体中很小一部分能人生产经营的经验，要反映广大农民丰富多采的实践，特别是成千成万农村能人的生动活泼的创造力，是远远不够的。然而，它至少会给我们这样一个启示：农村能人“能”在哪里？依我看，作为先进生产力的代表，他们“能”就“能”在对党的富民政策有坚定的信念，思想解放，头脑明白，不循旧规，很少保守，有开拓新的生产经营门路的胆量和气魄，有学习科学技术和掌握各种信息的钻劲和毅力。这正是他们成功之所在。如果广大农民的素质都能提高到农村能人的水平，那么，农村能人的今天，不就是广大农民的明天嘛！

农村已经出现的这种兴旺发达局面，是我们多少年所热切期望的。然而，“左”的思想和旧的框框捆住了农民的手脚，这种期望仅仅是人们的宿愿而已。党的十一届三中全会开辟了农村发展的新时期。我们的时代无愧是造就英雄人物的伟大时代。我热忱地希望江苏农村的各级党组织和各级领导，要珍惜这个来之不易的现实，思想再解放一点，胆子再放大一点，态度再积极一点，工作再扎实一点，让农村的致富能人辈出不穷，使农村商品生产更上一层楼，把社会主义新农村建设得更加繁荣昌盛。

一九八四年十二月

目 录

序.....江渭清

——读《农村能人致富经》有感

一代农民企业家的崛起.....	1
村办小厂飞了起来.....	7
农民当上了农贸公司经理.....	13
“泥腿子”成了“大老板”.....	17

科学致富的追求者和传播者.....	22
动脑学科学，“冒富大嫂”发大财.....	27
科学养猪，七大改革.....	31
“王大饼”成了“鸭司令”.....	36
从“鸭司令”到“板鸭大王”.....	41
科学养鸡名气扬.....	44
念活了“致富经”的“祁三万”.....	48
信政策专业养鱼，靠科学勤劳致富.....	50
身手不凡的养禽能手.....	54
养蜂讲究勤俭巧，致富路上名前茅.....	59
物稀为贵，养蝎致富.....	62
残废人成了“十万富翁”.....	67
“花木兄弟”迈开了致富路.....	72
回乡知青打开了致富门.....	77
畜牧为农综合服务，实现生产良性循环.....	81

“春生农场”创办记·····	86
荒山坡上做出致富文章·····	92
退休干部带头搞承包，荒滩变成金银滩·····	95
科学种田，粮超八万·····	99
套种夹种巧安排，亩均收益一千元·····	102
书记带了头，荒碱地上夺丰收·····	105
一个经济效益显著的建筑联合体·····	109
联户办起农民运输船队·····	114
夹着饭盒进城，开着汽车回村·····	118
德利办起绳网厂，三千农户都得利·····	122
镜框条搭起“致富桥”·····	127
“李三万”的四季致富经·····	132
自费购买汽车的运输专业户·····	136
就地取材自办石灰厂·····	139
茅山沟里的家庭加工厂·····	142
炊事员成了肉食加工专业户·····	147
发展炒货加工成了“万元户”·····	149
国营农场里的家庭鸭场·····	152
农场里办起了家庭面包店·····	156
青年致富能手周银虎·····	159
银针为民除病痛，医术致福造新楼·····	163
我是怎样传授食用菌栽培技术的·····	师峻岭 166
我办起了家庭良种养鸡场·····	颜江 169

一代农民企业家的崛起

淮阴县果林场有一个综合公司，内有停车场、饭店、车队和养殖场。开业以来，年年亏损，濒临倒台。关闭吧，舍不得，这里紧靠城郊，有得天独厚的优越条件；保留吧，几十名工人连饭都吃不上。正在进退维谷之际，三十多岁的李士华，接受场党委的邀请，牵头承包这个公司。李士华承包综合公司后，冲破种种压力和阻力，使企业起死回生。从一九八三年八月到一九八四年五月，实现产值二百万元，获得纯利十九万多元，上缴国家税利二万多元，上缴果林场部利润一万多元。产值和利润分别相当于承包前的二十二点六倍和五十四点三倍。在短短十个月的时间里，创造了令人惊叹的奇迹。犹如报春的红梅，显示了一代农民企业家的崛起。

开 拓 前 进

李士华承包综合公司后，心里盘算的不是守着原来那个旧摊子，而是考虑开拓前进的新点子。七十年代初，他不甘心和大伙捆在一起守穷，曾长途贩运水果，结果成了“暴发户”，定了“投机倒把”的罪名，被割掉了“资本主义尾巴”。三中全会后，十分敏感的李士华又一次奔波千里运输线上，贩运水果和农副产品，不到两年工夫，经济上又冒了尖。根据多年经营的经验，他体会到果品是国家开放的三类物资，货

源足，销路广，地区差价大，国营商业经营能力不足，经销果品不仅效益高，风险小，而且能够把车队、饭店、停车场搞活。因此，他走马上任后，第一个点子就是作出以果品经营为主，兼营服务业、运输业的决策。这个符合实际的点子给企业带来了希望。一九八三年八至十二月，综合公司实现的产值和利润都大大突破了原定的指标，迅速使企业由衰落转为兴旺。随着公司经营规模的扩大，职工人数也不断增多。但是，前进中又出现新问题。果品经营是季节性的，一年之中半年闲。单一的果品经营，忙季人员不够用，闲时人员工作无法安排。李士华针对这种情况，决定改单一的果品经营为综合经营，果品旺季以果品经营为主，淡季经营生产资料、建筑材料。同时，扩建可以容纳三百辆卡车的停车场，并将陆续建起三座高标准的服务大楼，他还承包开发果林场一百三十五亩荒地，搞种植、养殖业；下半年筹划办一座小工厂，把原来这个小集体小规模的单位，变成商、农、工三业并举的中型企业。

雷 厉 风 行

李士华刚踏进公司大门，看到的是劳动纪律松弛，经营管理混乱，企业萧条冷落。他意识到，企业的出路在改革，只有端掉“大锅饭”，企业才有活力。他上任不久，就宣布三条改革措施：（一）签订经济合同，指标分解到科室、班组和个人，层层落实经济责任。超额完成利润指标的，按规定予以奖励，完不成利润指标的，工资向下浮动。（二）实行干部选聘制，工人合同制。公司副经理由李士华按条件择优聘用，科

室干部和下属单位负责人由经理提名、任命。企业工人一律实行合同制，合同一年一订，合同期内职工表现好，期满后
可以续订，表现不好，经教育不改者，经理有权将其辞退。
(三)实行基本工资浮动加奖励的制度。对完成承包任务的，除
得全额工资外，科长得奖励的百分之十，副科长得百分之五，
其余百分之八十五奖给职工。对完不成承包任务的，干部职
工的基本工资酌情向下浮动百分之五到百分之二十。

要改革必然会遇到各种各样的压力和阻力，改革能否卓有成效，决定于改革者雷厉风行的魄力。公司原有三位经理，李士华到任后，调整了两个。结果有人叫好，有人怨恨。说情的从早到晚把他团团围住。他毫不动摇地按照自己确定的标准，聘请了两位新的助手。公司有一个会计，原是场党委一位负责同志介绍来的，她不干工作，傲气十足，三次找她谈话，她不仅不接受批评，反而要挟领导。李士华又一次咬紧牙关，在职工大会上宣布除名。这下可惹了大祸。会计本人大吵大闹不算，还有人暗暗规劝李士华：“要她走，你得征求某领导的意见才行啊！否则……”他斩钉截铁地说：“干工作就要铁面无私，否则，这个烂摊子一辈子也收拾不了！”处理一个人，赢来了几十个人的信任，李士华得到大多数职工的拥护，更加坚定了改革的信心。目前，这个单位从上到下，工作井井有条，忙而不乱，近百名职工拧成一股绳，形成了一个朝气蓬勃的集体。

富 有 远 见

李士华在经营上有远见，生意做得活，局面打得开。他

的经验概括起来就是处理好四个关系。

一是大与小的关系。经营水果的人一般都以为大城市单位林立，人口众多，水果好销，纷纷涌去。李士华从多年的经验中认识到，水果上市规律是“大城市吃不了，小城市不够销，边远地区吃不到”。因而，他经营果品，很少到大城市，而是占领中等城市，抢进小城市。公司成立以来，他仅在扬州就销售七十五万斤，曾一度垄断三“州”（扬州、泰州、沙洲）。

二是主观与客观的关系。李士华十分重视市场信息，把决策建立在摸清市场行情的基础上。他从全县八个乡招聘了二十一个会做生意的人员搞供销，常年分住在省内外各地，每天都要给公司打电话报告行情。多渠道的准确的行情，使他组织到早熟果品，抢占了早市，等到大批果品涌来，他又能及时收缩，将果品短贮一个时期，待闹市过后再行出售。有时，水果到一个地方行情突变，市面上水果突然剧增，他就果断决定，“不惜血本”忍痛抛售。他认为处理越快，损失越小，甚至还能保本，如犹豫不决，怕亏本，果品一旦变质，即使降大价也无人问津。

三是多赚与少赚的关系。李士华常说：“要想多赚钱，先要少赚钱，薄利才能多销。”一次可能比人家少赚点，但果品价廉物美，卖得快，加快了周转。营业额大大增加了，到头来还是比别人多赚钱。有时，为了赢得信誉，他还舍得贴本。一九八三年，他们销售给安徽省黟县五万斤苹果，因果质较差，使该县有关部门亏本二千多元。他知道后，心里很不安，第二次专拣一级果子送去，按原价售出，使该部门不仅弥补了上次亏本，还盈利三千多元，而果林场综合公司却亏损了两千多元。这件事在客户中传开，使综合公司信誉大增，生

意一下子扩大了。

这里的停车场，由于地处交通要道，也兴旺过一阵子，但时隔不久就冷冷清清。李士华上任，对这一变化进行了周密研究，立即进行内部整顿，提高服务质量。一九八三年夏天，山东有五辆车子运苹果往苏南，后面两部车子五个人与其它车子走散了，半夜停在综合公司，他们又饿又渴又累，身无分文。公司接待的同志为难了，来请示经理。李士华知道后，决定热情安排食宿，不要他们写欠条，不记车号，如缺钱，再借给路费。这几位同志住了一宿，满意启程，几天后将用费如数归还，还当了该停车场的义务宣传员，经常带了一大趟车子来此停住。短短两个月内，这个停车场又恢复了生机。

四是新老关系。李士华经营果品多年，开始只在三个省、五个地区活动，以后发展到六个省、市的十多个地区。一些新开辟的地区品种多，批量大，成为他们业务往来的主要关系户。但李士华并没因此放松同老关系地区的联系。他认为，客户与主户间的亲密关系，不在于营业额大小，而在于互相信任和支持。一九八三年，老关系地区有个果品站，堆满了被龙卷风刮下来的苹果，果品站束手无策。李士华明知无利可图，但考虑双方历来有交往，下了决心，两次抢运销售积压的果子共三十七万多斤。事后有人问他：你为什么冒这么大的风险帮他们呢？李士华说：“诚招天下客。”“诚”，给李士华带来了无法计算的效益。全国几十个销售点，只要知道是淮阴“李记”果品，人家问个价，就立即卸货，不要检查质量；在果品产区，李士华只要一开口，要多少果品就给多少，价值二三十万元的果品他一分钱不付，就可以运走，待销后结帐；他们的车辆，从淮阴到山东，从山东到苏南，从购果到销售，

往返五千多里，只需五天时间。

利 人 律 己

李士华在公司里，关心体贴职工，严格要求自己，充分调动了广大职工的积极性。他刚到综合公司，发现职工的工资比较低，最高的四十多元，最少的只有二十四元。他决定给职工增加工资。当时公司无分文积累，他就自己拿出一万八千元作为公司的周转资金，普遍给职工增加了工资，最高的月工资增加到八十多元，最少的也有三十八元。这一变动带来什么结果呢？李士华算了一笔帐：从一九八三年八月，到一九八四年五月，十个月时间，公司盈利十九万元，每月平均盈利一万九千元，而工人工资每月仅增加六百多元。

一九八三年春节前夕，几十名职工外出售果，李士华为他们每人备足了食品、曲酒等年货，外出同志赶到家，一人一份，高高兴兴地回家欢度春节。他既当经理，又当采购员、检验员、售货员、服务员，处处为人表率，严格要求自己。每天坚持提前半小时上班，迟半小时下班，常常是一天只睡五小时觉。他还经常和职工一起，翻山越岭亲自采购物资，检验质量，亲手包扎、装车、押运、销售。公司搞得热火朝天，企业办得越来越红火。

村办小厂飞了起来

从一幅广告引起的反响

一九八一年春天，瑞士建筑机械企业某公司的一位董事长，专程前来拜会无锡县真音起重设备厂的领导人。

真音起重设备厂是胡埭镇下属一个大队办的百把人的小厂，何来这般大的名声，这么大的魅力？

原来，这位董事长来我国洽谈业务，就参加了在苏州召开的全国性的机械行业会议。刚下火车，一幅JG-150搅拌机的大型广告，立刻吸引了他。广告是整个画面出奇地简单，左侧是三架灰蓝色的JG-150搅拌机，黑体字标明的价格和“三包”的具体内容，醒目地重叠在机身上；右上方有四个惊心动魄的大字：“来吴竞争”！一家乡村小厂，竟敢亮出这样咄咄逼人的广告，是何等的胆量，何等的气魄！这位董事长在广告前伫立许久，决定专程到无锡拜访。哪知无独有偶，在无锡车站前，竖着与苏州同样的广告，落款同样是“真音起重设备厂”。不过右侧的“竞争”改为“买借都可以”，并注明了租借手续费。董事长微微一笑，意味深长地轻轻颌首。这别具一格的广告使他认定：这家工厂的厂长一定是有雄才大略的企业家。因此，迫不及待地赶到胡埭，要认识一下这位厂长。

后来，当《人民日报》记者询问厂长费志远设计这幅广告的用意时，三十六岁的费志远诙谐地一笑：“城市橱窗装缀得

鲜艳夺目，姑娘们打扮得花枝招展，广告再搞得花花绿绿，就被淹没掉了。构图简洁，颜色简单，反而容易引起人们的好奇，这也可以叫相反相成吧！至于亮出竞争目标及经营方法，这是我们办厂的宗旨。”记者们笑了。于是关于真音起重设备厂广告的报道，很快在《人民日报》和《广告》等报刊上刊出了。

乡村小厂办了“大专班”

如果说这两幅与众不同的广告，从一个角度反映了费厂长的独创精神；那么，一个小小的村办厂提出办大专教育，更可以窥见这位厂长的远见卓识了。

“一个百多人的乡村小厂，办什么‘大专’，费志远不是心血来潮，就是急昏了头！”

“一刀下去车几丝，这是硬练出来的，不是粉笔灰糊出来的。”

“……”

面对这些流言蜚语，费厂长毫不动摇。他在日记中写道：“当今企业的竞争，是比质量、比速度、比工艺改革的竞争，归根结底是比管理比科学的竞争，实际是人才的竞争。”他给大家算了笔帐：厂里能看懂图纸的只有两个人，会制图的只有一个人，如何使产品更新在竞争中立于不败之地，关键在人才。靠国家分配吗？我们是村办小厂，没有我们的份；送一个工人去上大学，得花万把元。若在厂里办学，学生可以半工半读，不增加家庭负担，厂里只需支付教师的报酬，购买必要的书籍和教学设备，一个人的学费可以使几十人受教育，学的知识还可以紧密结合生产实际，很快出成果。究竟哪个

划得来，不是一目了然吗？

于是，“大专班”办起来了。合肥工大与真音厂有协作关系。费志远便请来合肥工大的教师，把厂里一间最幽静的楼房改成为教室，崭新的抽屜桌和其他教学设施一应俱全，实习工厂就在身边，这样的环境条件，并不比正规大学差多少。

老师都是工大的讲师、教授，工大作为协作单位，曾为真音厂搞了“涤纶标牌设备及工艺”、“ZS-6移动式真空输粮机”，以及钛菁绿和涤纶粘合剂科研项目，使真音厂分出两个车间独立建厂——真空镀膜厂和化工厂，利润成倍朝上翻。他们十分了解真音厂的需求。

学生是公开招考的。一年过去，学完了机械制图、材料力学、机床电器、金属工艺学、模具设计等七门课程。学生理解、接受能力之强，使老师惊讶！二十名学生个个能制图，其中四人能独立设计。厂里原来缺少磨铣等技术工人，经过学习的工人顶上去了。学生丁建柱、沈士琴根据厂里发展新产品的需要，利用课余时间合作设计并安装了一台双动压力机床，成本只花了三千元，而买这样一台机床起码两万元。费志远说：“我们的智力投资是加法，收效是乘法。”确实，一百二十四人的小厂，一下子增添了二十名大专生，带来了多强的活力啊！

“指挥示意图”与“单体办公室”

走进真音起重设备厂，两样东西令人感到新奇。一是厂区左侧一块显眼的“指挥示意图”，一是干道旁一长排火车软卧车厢式的“单体办公室”。

“指挥示意图”颇象军棋的棋盘，但比军棋棋盘既复杂又明了。上自厂长费志远，下至各部门的管理人员，管理的层次、幅度、决策、计划、组织、协调、控制、责任和奖惩都绘制得清清楚楚。例如：工人有了什么问题，找谁解决，一看图就知道按图找人，解决问题，不存在互相推诿“踢皮球”的现象。外地来真音厂办事的人都说这个点子真绝，联系工作，一看图就知道往哪儿跑，少了许多周折。

费厂长不仅对全厂整体布局，各部分的调度，搞得合理科学，而且对在企业内部建立一个科学的、合理的、现代化的管理机构，别具匠心。“单体办公室”不仅仅是一种办公的形式，更主要的是使真音厂在当前企业竞争中具备了自己的优势。

单体办公室只有两个平方米，只能安放一张办公桌，一把椅子和一个简便的文件柜。门的上半部分是玻璃。办公室高约两米，伸手可以触到屋顶。真音起重设备厂的十三名管理人员，就在这十三个单体中办公。办公室前后左右都是车间。这里是面对面的领导。“单体办公室”无闲人容身之地。那种漫无边际的聊天，眉飞色舞的闲谈，自然绝迹。“敲锣卖糖，各管一行”。大大地提高了工作效率。

说起来有趣，真音厂需要多少人员，计算精确到零点几，采用定额工作量安排法。比如生产科长是零点五个，下面当然无科员，生产科长的职务工作报酬，是按月产值百分之四计算，行政工作每天只需四小时，其余时间参加车间劳动，与职工同样拿提成计效工资。实践证明，管理制度的改革是技术改革的保证。科长王千千去年收入一千七百多元。个人的劳动效率和部门的产值都直接关联着他的收入。他半开玩笑

地说：“幸亏我们厂长发明了‘单体办公室’，否则要象人家那样‘泡’大办公室，我这科长的工资还不如学徒工呢！”

计效工资是“魔棍”

一九八三年，真音起重设备厂每人平均创产值一万二千九百元，上交税利三千五百三十二元。在同行中，这是罕见的。他们的产品搅拌机、砂浆机、井字架、平衡吊等，都是所谓“长线产品”，并非热销货。由于原材料价格上涨，基本建设战线压缩，建筑机械行业不太景气。有些厂转产了，有些大厂都极艰难的维持着，而这个村办小厂，从一九七九年到一九八三年间，产值增长了八点八倍，五年递增百分之五十八，净利润则增长了九倍，这还不包括两个分厂。

有人惊呼：这简直是奇迹！有人怀疑：莫非费志远手中握有“魔棍”？！

是的，费志远手中确有“魔棍”，这就是工资制度的改革。五年中真音厂的分配计酬进行了三次大的改革。一九七九年，费志远一上任就将吃“大锅饭”的平均分配法，改为逐级承包，“超利润提奖法”；一九八一年，又改为从生产盈利中提成支付职工工资的“联产计酬方法”；一九八三年，全厂实行了“计效工资”制。

所谓计效工资，是企业根据各工艺流程所需时间多少、技术高低，参考主观因素和客观条件，确定效益标准，再根据计划与实绩所反映出的效益的高低，计算各人的工资。例如，一九八四年，厂里劳动报酬及其分配方案是这样确定的：

一年计划产值二百万元，以上年度毛利占销售额的百分之

二十六为指标，一九八四年，要求完成毛利五十二万元。从毛利中提取百分之二十二作为全厂职工的劳动报酬，总额为十四万四千四百元。其中，百分之五为管理工作的职务补助，金额为五千七百二十元；百分之四为技术革新奖，金额为四千五百七十六元，百分之四为奖学金；百分之八十七为工资，金额为九万九千五百二十八元。平均工资为八百一十一元六分。工资分配是根据计酬单位的人数和规定效益，将工资金额分配到计酬单位，年终根据实绩结算，计酬单位(车间或小组)再用评比计算方法算到个人。工人完成规定的数量和质量，便可获得规定工资的百分之七十，超则顺增，减则按比例扣除，扣款中还要加机械损耗费和拖延计划费。文化学习成绩、身体健康与否，各占百分之十五，这就促使工人在努力工作的同时，还要努力学习文化，加强锻炼身体，使工人与企业素质，不断提高。这样，计效工资制比较完整地反映了职工和管理人的技能、劳动态度和工作效率，大大提高了全厂的生产水平和技术水平。