

# 当代能人

吴克强 著



新华出版社

# 当代能人

吴克强 著

新华出版社

# 当代能人

吴克强 著

新华出版社出版发行  
新华书店经销  
重庆新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.875印张 133,000字  
1987年10月第一版 1987年10月重庆第一次印刷

印数：1—1,350册

统一书号：10203·218 定价：1.25元

## 前 言

我国农村正处在一个历史性转变的过程中，从自给性生产中解放出来的农民结束了仅仅同土壤打交道的历史，告别了赶着古老的牛车慢悠悠地重复“家里——地里”、“地里——家里”的两步曲。他们一接触到商品生产，就变得更加聪明起来。不但生产方式、生活方式变了，而且思想方式也在变，产生了新的价值观、时间观、信息观和知识观。他们在新时期的改革舞台上演出了一幕幕有声有色的话剧。

在这壮观的历史舞台，唱主角的是一大批农民企业家。如果说，自然经济社会的主要组织者是家长式的父母官，那么在商品经济日趋发达的今天，社会的主要组织者则是企业家，其中包括农村涌现出来的一大批进取意识强，善于经营的“经理”、“厂长”、专业大户等，他们是我国农村的当代英雄。

浙江“物华天宝”、“人杰地灵”。历来经济文化都比较发达。浙江农民向以善于经营著称，党的十一届三中全会以后，更是大显身手。商品生产搞得非常活跃。尤其是一大批农民企业家率先脱离小块耕地的束缚，把祖国辽阔的版图作为自

已从事商品生产的活动舞台，他们之中的佼佼者以非凡的胆略和气魄，放眼世界，阔步跻身于国际市场。近些年来，我在同他们接触中，对他们新的生产方式、活动方式和在生产经营活动中表现出来的新的企业家意识，以及富于传奇色彩的个人经历，感受颇深，禁不住产生了要表现他们、歌颂他们的强烈愿望。

收入本书的九篇报告文学，从不同的侧面刻画了浙江省九位最有代表性、影响最大的农民企业家。他们中有被赞誉“为‘乡镇企业之光’”的著名经理、厂长，也有经营规模最大的种植业、养殖业专业户；有集体企业的管理者，也有带头集资邀伙办厂的大能人。再现农村当代英雄的丰姿神采，为关心农村变化的人们提供些形象性的材料，给全国广大农民尤其是农村青年介绍沿海经济发达省份一批企业家的经营之道，这就是本书的宗旨。鉴于作者水平有限，时间仓促，本书肯定有不少缺点和错误，恳请广大读者不吝赐教。

吴克强

一九八六年春于杭州

## 目 录

1. 从田野走向世界.....( 1 )
2. 征服者的喜悦.....( 40 )
3. “野马”拉车记.....( 61 )
4. “瓦楞理论”和它的主人.....( 90 )
5. 美的创造者.....(112)
6. 育花记.....(132)
7. 彩色的梦.....(143)
8. 青山志.....(163)
9. 留在大地上的事业.....(191)

# 从田野走向世界

## 第一章 五光十色的汽车王国

一架银光锃亮的巨型七四七客机停放在停机坪上。西装笔挺的农民企业家鲁冠球在跨进机舱前，站在舷梯上向这个繁华、喧闹而高度现代化的城市看了最后一眼。阳光下，奶黄色的候机楼显得格外雄伟，楼顶上的蓝白相间的星条旗迎风飘扬。他心里涌起一股豪情，喃喃地说：“再见，称雄世界的汽车王国，我们还会来的！”

飞机腾空而起，徐徐飞上蓝天。鲁冠球迅速系上安全带，含笑望了望对座的总顾问韩君己和翻译陈伟年，他俩也不约而同地笑着把目光投向领队，三个人脸上的表情显然在交流这样一句话：访问成功，一切顺利！

杭州万向节厂厂长鲁冠球一行是应美国克林福兰市派来

克斯公司总部的邀请，专程赴美国考察汽车配件万向节产销行情，寻求生产与贸易伙伴的。鲁冠球作为一家乡镇企业的厂长，是我国第一个到美国考察的农民企业家。

他们行程三万六千五百公里，先后在美国的旧金山，纽约、克利夫兰、哥伦布、布法罗、罗切斯特、华盛顿、丹佛等十个城市，参观考察了以实力雄厚、技术先进誉满全球的舍勒公司的万向节制造厂、代销店、销售中心、国际卡车公司、格里森公司总部和齿轮机床制造厂。还同在美国很有影响的、以经营汽车零件为主的派来克斯公司以及舍勒公司举行了几次洽谈。签订了双边关系和今明两年订货意向书，以及合资经营意向书。双方商定，杭州万向节厂将利用从这两家公司引进的技术、设备和资金，到一九八七年生产三百万套万向节，其中一百二十万套返销给这两家美国公司。

“杭州万向节厂，了不起！”鲁冠球在美访问中，美国同行们常常笑容可掬地望着他轮廓分明而刚毅的脸庞，伸出大拇指这么称赞，对他的精明强干、治厂有方给予很高评价。

早在1984年春季广交会上，杭州万向节厂的产品就引起了美国派来克斯公司和舍勒公司的兴趣。他们经过严格检验后发现，这家中国农民办的工厂不但产品质量与他们的产品相匹敌，而且磨损度还高出一筹。精明的美国企业家马上进一步调查，了解到杭州万向节厂是中国二十二家万向节厂中产量最高、品种最多、成本最低、质量最好的企业，年产九十五种规格的万向节五十多万套，占全国万向节定点厂家总产量的一半以上，其中独家生产的六十三种规格的进口汽车

万向节填补了国内市场的空白。

“理想的贸易伙伴！”美国两家公司的客商不约而同地作了这样的评价。不久，两家公司派出派来克斯公司驻香港的亚洲办事处主任多伊尔专程赶到交通不便，棉田环抱的杭州万向节厂，与鲁冠球签订了订购三万套万向节的合同。就这样，乡镇企业杭州万向节厂的产品打入了号称“汽车王国”的美国。这是我国第一次向工业发达国家出口这种汽车配件。

好事传千里。美国席菲柯锻件厂公司总裁奥当罗先生闻讯，也亲自赶到杭州万向节厂订货。

“我们是乡镇企业，先生！”鲁冠球很有礼貌地坦然相告。在中国，“乡镇企业”被某些人认为是没啥“花头”的“丑小鸭”。

“知道，知道”，奥当罗先生打着手势连声说，“久闻贵厂产品质量好，办事迅速认真，恪守信誉，所以愿同贵厂交往”。

高大魁伟的奥当罗先生仔细参观了一个个车间，一道道工序。他敏锐的目光四处寻觅，嘴里说着客气的恭维话，心里却在想：一家乡办厂，难道真象人们说的那么好？

为了验证这种怀疑，他的眼光近于挑剔。可是他很难找到一处瑕疵和疏漏。车间里，墙壁洁白，操作台井然有序，一台台机器设备崭新锃亮，工人们埋头熟练地操作着，只是偶尔抬头友好地向客人点点头。他走近一个工人的操作台，随手从产品堆里捡起一个十字轴（万向节零件），径自大步流星地走进测试室，亲自用测试仪测试。嘿，垂直度和平直度的误差只有一百毫米比四丝，就是说误差还不及半根头发宽，美国的一些万向节厂也不一定能达到这样高的精密度。

“Very good!”(很好)奥当罗先生心悦诚服地赞叹道,微笑的双唇露出一口洁白的牙齿,旋即拍了拍鲁冠球宽厚的肩膀说:“鲁冠球先生,敝公司愿同贵厂长期合作!”

谈判进展得很顺利,第一批货很快发往美国席菲柯锻件公司,经过检验立即予以认可,纳入了该公司的世界销售网络。

鲁冠球在美国的十五天访问中,高潮的一幕是舍勒公司为他举行的盛大欢送宴会。

那天,他从下榻的宾馆驱车前往舍勒公司万向节厂。舍勒公司总裁舍勒先生和他的双胞胎弟弟以及三十多个职员站在厂门口欢迎他们,舍勒兄弟的胸前都佩戴着杭州万向节厂的厂徽。那天蓝色底子上的镀金厂名和钱塘江大潮的图案,在阳光下熠熠闪光。“舍勒万向节厂和杭州万向节厂是一家!”鲁冠球想起了舍勒兄弟去年访问杭州万向节厂时讲的这句话。那次访问给舍勒兄弟留下了良好的印象,临别之际,兄弟俩特意向鲁冠球要了两枚厂徽作为纪念。

当鲁冠球在舍勒先生和夫人的陪同下走进豪华的宴会大厅时,在场的当地各界名流都彬彬有礼地站起来鼓掌欢迎,他们中有银行家、企业家、大学校长等。

宴会的气氛友好而热烈。席间,面色红润、热情豪爽的舍勒先生有意把话题引到未来的合作上。他举着酒杯,兴奋地站起来,高声对鲁冠球说:“希望我们两家成为世界上最好的万向节厂,共同占领国际市场”。

望着舍勒急切、期待的目光,鲁冠球矜持地微笑着,少

停，才从容回答：“我们一定通力合作”。

“干杯！”

“干！”

宴会厅里爆发出一阵阵笑声和掌声。

宴会结束后，舍勒先生把一面美国国旗和一块由印第安人的祖先开采的石头赠送给鲁冠球，这是只有最高贵的客人才能享有的机遇。

飞机象大鹏鸟似的在高空疾飞。鲁冠球把头舒舒服服地靠在座椅上，闭着眼养神。十五天来，鳞次栉比的高楼大厦、车辆川流不息的高速公路、以电脑为中心的工厂现代化管理系统……一切象五彩缤纷的万花筒在他眼前转动、闪现，使他的脑筋有点儿疲劳，恨不得马上美美地睡一觉。然而，一想到再过十多个小时，飞机就要在上海虹桥机场降落，他就止不住心跳，倦意顿消，思绪如同潮水奔腾不息。他怎能不激动呢？在那里，在上海以南约一百八十公里的画一般美丽的钱塘江畔，有他的工厂，有他的伙伴，有他的事业，有他的希望和追求……

## 第二章 “鸵鸟的腿”和“山鹰的翅膀”

1979年12月底，江南水乡的小河里覆盖了一层薄冰，路边光秃秃的树枝在寒风中抖瑟。在浙江省萧山县万向节厂（后改名为杭州万向节厂）墙壁斑驳的会议室里，一个决定该厂前

途和命运的厂务会议正在举行。

鲁冠球身穿一件半长不短、半新不旧的棉外衣，胸有成竹地端坐在长条桌的上首，透过一缕缕上升的烟雾扫视着正襟危坐、颌首沉思的十几名车间主任和科长们。有人捏乡镇企业比做波涛汹涌的海上渔船，厂长好比“船老大”，舵把不稳就会船翻桨断。而此刻，鲁冠球和与之同舟共济的伙伴们，正在经历一次新的风浪的考验。

地处钱塘江入口处的萧山 县宁围乡，早先是“潮来一片水汪汪，潮退一片白茫茫”的盐碱地，后来由于钱塘江的泥沙在这里沉积，才形成一片沙洲，有人居住不过近百年的历史。沙土种粮食产量不高，又人多田少。七十年代末期，这里的农民冲出“以粮为纲”的窠臼，开始探寻新的出路。1969年，初中毕业后当过几年铁匠的鲁冠球，身负重托，带领六位农民兄弟，靠四千元资金，在一片棉地旁办起了宁围农机厂。挂出的招牌响亮而又气派，而生产方式仍然是中世纪的手工作坊，几把榔头、火钳和一台铁砧，每天“叮叮当当”地敲打，修理一些简易的农机具，被人们称为“铁匠铺”。但是，农民们有无与伦比的韧性和聪明才智，他们在精明干练的鲁冠球的带领下，通过十年艰苦奋斗，以惊人的速度从铁器时代向机械化进军。“铁匠铺”发生了令人头晕目眩的变化，宁围农机厂堂而皇之地改名为浙江萧山万向节厂，从只会搞一点简易的农机修配，发展到生产万向节、失腊铁钢、轴承、喷油嘴等，产品由有关部门包购包销，职工已有数百人。

然而，好花没有百日红。他们厂的产品本是在“史无前

例”的年月趁一些国营工厂处于停工半停工状态时上马的。粉碎“四人帮”后，随着国民经济状况全面好转，这些国营大厂恢复了生机，犹如从沉睡中醒来的巨龙跃跃腾飞，杭州万向节厂的产品面临着巨大的威胁。1979年底，又产生了新的危机。当时，我国贯彻调整、改革、整顿、提高的八字方针，由于能源紧张，下一年度的国产汽车锐减，与汽车工业命运联结在一起的万向节厂岂能幸免于难。一部份用户要求修订合同，减少订货数量，杭州万向节厂的产量、产值在直线下降，处境日趋困难。

“下一步棋怎么走？”“明年的计划作何安排？”全厂职工尤其是车间和科室的骨干们焦灼地思考着这个问题，“我们厂刚刚过了几年好日脚，别来个——”

“来个什么？遇礁沉船、鱼死网破！我从来没觉得日子好过！”

“总得走出一条路……”

“路会有的”，鲁冠球把手一挥，“还是毛主席说的：前途光明，道路曲折！”

鲁冠球用镇定的笑容和坚决的语气打发走了一批批向他询问的工人，在他独处的时候，浓黑的双眉却凝成一团，香烟一根接着一根。

几天之后，刮净了脸、穿一身新衣服的鲁冠球，精神焕发地出现在厂党支部书记祝炳善的面前。老成持重的老祝疑虑地看着面前自己钦服的厂长。这些日子，老祝正为工厂的前途担心。

“老祝，快准备准备，我和你出去跑一趟，见见世面。”

“冠球，你又玩啥花头？这个时候还有心思跑出去？”祝炳善不解地问。

“我需要信息！”鲁冠球平静地回答。

是的，现代化社会离不开信息，信息是企业的耳目，信息是企业的生命。大企业要发展，小企业要生存，都离不开信息交换。在乡镇企业的厂长岗位上搏击了十年的鲁冠球想到，总结办厂以来的成败得失，最大的教训是过去躺在产品由有关部门包购包销上睡大觉，不关心、不研究市场，不注意收集市场信息。而眼下，在强手林立、竞争激烈而危机四伏的情况下，如果依然闭目塞听，孤陋寡闻，必然要被淘汰。于是他拚命抓信息，订了《经济管理》、《市场情报》等三十多份杂志，装了两部自动拨号电话机，火速组织了一批销售员队伍。现在，他又披挂上阵，决定亲自去信息的海洋里游泳。

迎着呼啸的寒风，鲁冠球一行北上青岛、北京、沈阳、南下广州、武汉，访问了中国汽车工业公司和几家专业汽车配件厂。在火车、汽车、轮船上，在兄弟单位的办公室里，在城市路边的阅报栏旁，鲁冠球高度紧张地调动五官，在听，在看，在思考。往往某位同行不经意的闲谈，报纸上一段不被人注意的文字，都成了重要信息，输入和储存到他的大脑里。半个月后，风尘仆仆的鲁冠球面带笑容回到了厂里。第二天，便召开了厂务会议。

鲁冠球抬起头来，目光闪电似地扫过全场，然后用缓慢

平稳的语气简略地总结了办厂以来取得的成绩，汇报了这次出外访问考察的收获，分析了这个厂面临的严峻局势……随后，他的话题一转，用坚定的显然是经过深思熟虑的口吻提出了下一步的对策：“我主张缩短战线，向专业化进军，把有70万元年产值的轴承、失腊铸钢、喷油嘴等产品调整下马，通过改革产品结构，把我厂建成生产万向节的专业厂。根据我厂技术力量薄弱，生产国产汽车万向节暂时竞争不过专业大厂的情况，集中生产市场奇缺的进口汽车万向节，走‘多品种、小批量’，‘小而专、小而精’的路子，一举占领市场！”

出席会议的人目瞪口呆，莫不是厂长此行看花了眼，想昏了头？厂长，难道你忘记了现在是什么局势：能源紧张，大量汽车封存，大批万向节积压，汽车配件行业将要执行调整方针，一些国营汽车配件厂的万向节生产尚且下马，你怎么偏要上马？古语说得好，激流勇退，识时务者为俊杰，可千万别逆风张帆！

“就是要激流勇进，逆风行船！同志们，我们厂是乡镇企业，论设备、技术、职工素质哪一样都比不过国营大厂，顺大流，人家咋干我咋干，不会有出路！我们当然要看眼前有激流险滩，但是更要看到海阔天宽，前景光明。只有登高望远，出奇制胜，才能摆脱困境，闯出一条生路！”

鲁冠球环视周围十几张表情严峻的脸，又滔滔不绝地说出了制定这一决策的根据：大量信息表明，目前的能源紧张，大量汽车封存，大批万向节积压只是暂时的现象。有消息说，

国家下一年度的石油产量将不少于上年，我国还和国外一些石油公司签订了协议，对我国南海、南黄海四十一万平方公里海域进行地球物理普查。还有消息说，国家将在调整中把交通运输作为发展的重点，1981年国民经济计划中安排的汽车产量是16万辆，汽车货运指标是5.4亿吨，汽车工业大发展的势头将会在我国出现。目前，全国万向节市场总的情况虽是供过于求，但只限于国内一贯制生产的六个品种。由于对外开放和国内建设、旅游等各项事业的发展，进口车辆大量增加，而这些车型的万向节在国内尚无厂家生产。末了，鲁冠球狡黠地一笑，有力地挥动了一下右手说：“别人下马我上马，抓紧时间上进口汽车万向节，形成自己的拳头产品，现在正是大好时机！”

外国人有个比喻，情报能力是“鸵鸟的腿”，需要脚踏实地一步一步前进；情报意识如同“山鹰的翅膀”，它翱翔万里，高瞻远瞩，瞬间进入一个全新世界，形成一种新的思想境界。就是说，领导者要有自己的情报资料和信息网络，并从中引伸发展成一种新概念和新思想，用来指导工作，作出正确的决策。两者的有机结合是现代企业家由经验型向科学型过渡的必经之路和重要标志。而鲁冠球，这位卓尔不群的农民企业家，在企业的关键时刻将这两种能力结合在一起。

钱塘江的水并不是平静地流入大海的，河床的深浅，桥墩的阻挡都会溅起涟漪和浪花，生活也是如此。改革产品结构、集中上进口汽车万向节的决策一定，鲁冠球家说客盈门。几位当初和他在一个铁砧上打过铁如今已是厂里骨干的老伙

伴忧心地说：

“你不是常说船小好调头吗？我们厂多一样产品就多一条后路，如今单打一上进口汽车万向节，万一落空，想调头也没有路走。”

这时候，企业家毫不动心，耐心地开导同伴们说：“乡镇企业兴办初期产品不定型，当然要充分发挥‘船小好调头’的优势。但是‘船’老是调头就只能在原处打圈子，不能前进；企业发展到一定规模，要想自己这条‘船’开到国内市场和世界市场的‘汪洋大海’中，就必须认准一个方向，走‘小而专’、‘小而精’的道路！”

有的乡干部也来提醒他：“这样做搞不好会垮台，还不如上热门货自行车保险。”

鲁冠球“嘿嘿”一笑，朗声回答：“这个方案我们不是没有考虑过，但是经过调查，现在生产自行车的厂家多如牛毛，而只有少数年产二十万辆的厂才有经济效益，这说明上自行车风险更大。当然，上进口汽车万向节也不见得保险，但是喝凉水还牙疼哩，办企业总得有点冒险精神”。他略微顿了顿，炯炯有神的目光扫了扫几位乡领导同志的脸，象是在下最后的决心，接着果断地说：“看准了的就要干，我死也要死在万向节上！”

厂长的正确的决心，维系着企业的生命。鲁冠球以不可辩驳的论据说服了众人，并把自己的决心变成了全厂数百名干部、职工共同奋斗的目标。