



委员风采



政协许昌县委员会

序 言

在社会主义现代化建设的新时期，改革开放，发展经济在古老而文明的神州大地形成了一种强大的、不可抗拒的历史潮流，席卷着大江南北，冲击着长城内外，震动着每个人的心灵，引起了全世界的关注。一向自信的中国人面对崭新的世界，春风漫拂的时光，不再囿于个人的成败得失，自身的荣枯毁誉，开始了放眼全球，着足未来，干事创业，开拓进取的人生。温馨的环境，充裕的条件，孕育了一代振兴中华，光照九州，乃至影响民族精神的英雄。他们站在社会主义市场经济发展的潮头，为祖国的千秋伟业、炎黄子孙的兴旺而拼搏，为社会主义的两个文明建设而奉献，谱写了一篇篇惊天地、泣鬼神、启今人、惠后代的壮丽诗篇。

素以“人才库”、“智囊团”而著称的人民政协，会集了各路英才，囊括了八方名流，聚结了各界贤达，团结了四海朋友，在中国共产党的领导下，形成了一支社会主义现代化建设的生力军。他们以饱满的政治热情，直接参与国家 and 地方的大政，或协商监督，或参政议政，或献计献策，或为民族的腾飞而舍死忘生，殚精竭虑地推动着社会主义两个文明建设。在许昌县这块物华天宝，人杰地灵的沃土上，也涌现出了千百个无愧于时代的英雄。他们以大无畏的精神，投身于改革开放的洪流之中。有的为了经济的发展，有的为了教育的繁荣，有的为了科技的进步，有的为了企业的振兴，有的执法如山、铁面无私，有的勤政为民，恪尽公仆深情，不断地追求，辛勤地劳动，为许昌县不落人后而立业，为 80

万父老乡亲的幸福而建功。在铸造许昌县辉煌的里程中，各级政协委员都起到了不可替代的作用。他们中的不少人就是新时代造就的英雄。

讴歌改革开放，鼓动国民激情，共创美好未来，重建新的文明，是每个宣传工作者的历史使命，也是从事文史工作者的份内事情。把新时期政协委员中涌现出的一大批懂经营、善管理的企业家、事业家的坎坷曲折经历，苦甜酸辣人生，成功和顺境的欢悦，失败和逆境的悲痛，真实地记述下来，无疑是育人济世的真经。经过三年的艰苦努力，这本《委员风采》终于和大家见面了。我们希冀通过这本书，一是给全县人民提供一条发展经济可借鉴的路子，为更多的企业家、事业家的涌现创造条件；二是为精神文明建设树起学习楷模，营造一个培育“四有”新人的氛围；三是为后世留下一代新时期政协委员的群体形象，填补文史工作的一个空白，给千百年后的人们研究新时期的政治制度积存史料；四是让有功德于人民的人名垂千古，彪炳史册，给华夏文化再添浩然正气。为了实现目的，在文字的处理上，我们用了传记体形式和不严格的记传体命题方法，试图在内容和形式的统一方面进行一次新的探索。为帮助读者尽快把握人物风采，我们特意附加了题记。

此书限于时间紧迫，水平有限，人手不足，失误在所难免。敬请各界友人不吝教正。

最后，我们谨向全体关心、支持此书的领导，政协委员，诸位朋友，表示诚挚的谢意。

王德成

1997年12月

目 录

序言	王德成 (1)
名震商海的乌龙王郑有全	包书亮 (1)
胸怀大志的企业家常永福	包书亮 (11)
建筑明星王福臣	包书亮 (21)
服装行业的开拓者张长庆	包书亮 (31)
干事创业的实干家朱广银	包书亮 (41)
永不止步的乡镇企业家张银豹	包书亮 (51)
科技之星韩均平	宋春燕 (60)
勤奋务实的干部袁双喜	宋春燕 (66)
企业情痴黄汉林	包书亮 (71)
光明使者曹文定	宋春燕 (79)
心系乡亲的党支书叶国全	包书亮 (84)
献身畜牧事业的开拓者王友杰	包书亮 (92)
书画名家赵福祥	包书亮 (99)
牵挂农民的计生所长董保民	史 青 (108)

创业厂长薛志明	史 青 (117)
依法执言的高级律师张金盘	史 青 (125)
优秀的白衣战士董喜梅	史 青 (133)
商场弄潮人卢春法	史 青 (142)
永不满足的中学校长武中福	宋春燕 (147)
教改先锋马绍周	李季安 (152)
食用菌发展带头人李彦增	史 青 (157)
一心一意育栋梁的园丁王松峰	宋春燕 (164)
中学语文学科带头人张凤枝	李季安 (168)
教坛老将王丙合	宋春燕 (173)
多面手杨汝斌	李季安 (176)
北街村的当家人摆书记	宋春燕 (181)
勤劳致富的领头雁杨文松	宋春燕 (187)
桂村乡建筑公司经理张铁柱	李季安 (193)
白手起家的创业人田殿章	宋春燕 (196)
年过古稀的张士旺	李季安 (201)

名震商海的乌龙王郑有全

包书亮

题记：

许昌县政协副主席、河南省工商联执委、河南瑞贝卡发制品有限公司董事长兼总经理郑有全，以公正坦诚的美德集结了一批志同道合的英才，凭着精明果敢的超人胆魄，抓住一个个微妙的机遇，以 800 元起家，带领一班农家子弟，驰骋商海，满怀强烈的敬业爱岗精神，艰苦奋斗，执着拼搏，创出了一个固定资产 3000 万元，流资 3000 万元，拥有 10 个分厂、一个公司、3000 余名职工的全国档案深加工行业规模最大、效益最好、出口创汇最多的外向型骨干企业。他称雄世界工艺发市场，自 1994 年连续 3 年位居世界工艺发贸易额之首，被人尊称为“乌龙王”。1996 年，他上缴的税款占全县财政收入 1.1 亿的十分之一，从而成为全县人民心目中敬仰的人物。



1954 年农历 11 月 14 日，郑有全出生在许昌县西陲，全国毛发集散地——泉店附近的小宫村郑家。

郑有全自幼聪明机敏，1962 年 9 月一进入小宫村学校就

当上了班干部。他喜欢用脑，什么事总爱打破砂锅问到底。下象棋是他喜爱的游戏，12岁同村里的两位老者对弈，居然赢了个“卒攻心”；因此，村里人都另眼相看，说“这孩儿长大，定成大器”。在以后上初中、高中的日子里，因他学习好，有帅才，一直被同学们推为班长，颇受师长垂青。可惜的是生遇“文革”，给他的学历画上了句号。可他嗜书如命的习性怎么也改不掉。偏僻的乡村，清淡的农家，哪有多少藏书，于是他就到处求借，政治的、经济的、历史的，各类书籍广为涉猎。他扑在书本上，就像饥饿的人扑向面包，忘记了吃饭，忘掉了睡觉。

1973年，本村小学缺乏教师，乡亲们一致举荐他当上了教师。

是宝石，放在哪里都放光；是人才，哪个岗位都稀罕。1977年，村里办了个窗纱厂，万事俱备，只欠厂长；干部们一合计，硬把有全从教育上拉下来推上了厂子的帅位上。

党的十一届三中全会以后，改革开放的春风唤醒了长年面朝黄土背朝天的农家子弟。他们在党的富民政策指引下，抬起了祖辈传下的档发加工手艺，借助“许泉发”享誉海内外的声望，纷纷搞起了档发加工。曾为村里作过不少奉献的村办窗纱厂1983年解体了。郑有全投亲靠友，东拼西凑，筹集800元钱，也开始搞起了档发生产。

单家独户搞档发生产有很多不便；资金不足，信息不灵，人手缺乏，买卖困难等诸多障碍横在面前；搞联合成了大家的共同愿望。郑有全看透了大家的心思，首倡以入股的形式组织联合体，以每年5000元的租金租下了原村办纱窗厂厂房，办起了“小宫工艺厂”。大家公推郑有全担任厂长。他果然不

负众望，很快把一些有识之士集于自己的麾下，形成骨干。凭着他的精明强干，公正坦诚，率领大家走南闯北，游村串寨，把散见于农家的人发购买集拢，车载袋装，运回许昌；有时为买到辫发，还要钻进贫困地区，出入深山老林，爬岭涉水，风餐露宿；然后，再把购回的辫发和发团，用双双磨绽茧花的手调弄加工，制成档发，运向口岸，销往国外。郑有全与大家同甘苦，共患难，历尽艰辛，屡遭磨难，1984年一年下来，竟也取得了良好效益。

郑有全并没有被初战的辉煌陶醉，而是冷静地总结经验，完善制度，与大企业攀亲联营，同众股东团结一心，开拓进取，使企业迅速发展，规模象滚雪球一样越来越大，产值、利税一年一个新台阶，企业越办越红火。正当大家的腰包慢慢鼓起来的时候，他看着粗加工后出口的“许泉发”经过外商深加工，制成工艺品，身价成几倍、几十倍的增长，大把大把的外汇被别人挣走，大块大块到嘴边的肥肉被别人吞下，心里难过极了。心想，我们许昌人搞了一百多年的档发生产，就不能向深加工转化一步吗？

国家轻纺投资公司垂青于许昌县这一全国最大、名扬中外的档发集散地，投放贷款扶持成立发制品总厂，实施许昌档发当年出口的转换工程。要实现这一历史性跨越，谁来担纲？县领导“赛场选马”，从档发经营的大军中选中了深谙档发经营之道的青年农民郑有全。1989年6月的一天，一部“桑塔纳”轿车开进了小宫村，几位县领导拱手相请，邀郑有全出山担任厂长，筹办许昌县发制品总厂，实现档发资源的深加工增值。“英雄所见略同”，县领导的想法正中郑有全的下怀。

郑有全要到县城搞大买卖的消息一传出，工艺厂的伙伴

们立时炸开了锅。“我们的生意正红火，干嘛要另起炉灶？”“大家都在厂里投了资，要这么一折腾，老本蚀进去咋办？”“搞档发深加工，人老几辈子，谁见过用啥设备？谁听说过需要啥工艺、啥技术？”郑有全思虑再三，给大家解释说：“现在时光好、政策好，咱们一个个有了钱，但不能钻进钱眼里跳不出来。我们不能留恋老婆孩子热炕头的生活，应该有干大事创大业的气魄。咱们许昌搞了一百多年的档发出口，几代人采用原始家庭作坊搞粗加工，力让咱们下了，钱叫别人挣了；我们这代人还要把这种局面继续下去吗？档发深加工，国外有，国内沿海也有，我就不相信许昌人就笨，就干不成！”郑有全靠自己满腔的烈火，点燃了大伙的热情。于是，一班人打点行装、告别故土，走上了开拓者之路。

建厂伊始，郑有全大胆提出了高起点、多增值，多创汇的经营方略，经多方筹资、协调、磋商，出资 20 万元，买下了县城一家倒闭工厂，挂上了“许昌县发制品总厂”的牌子。可要想把厂办起来，首先需要的是添置大量毛发深加工设备，但国内没有生产厂家，完全依赖进口，这笔高额花销是无法支付的。其次，上百道工序无人指点；难度颇高的技术无人传授。其三技术封锁，资金不足，产品销路不明等，使办厂之难，难于上青天。于是有人颓唐，有人动摇了。郑有全则说：“开弓没有回头箭，咱豁出去干；失败了，就当一块铺路石，让别人踏上去，接着干！”他自写条幅“艰难困苦，玉汝于成”挂在屋内；引用孟子的话，“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨……”与大伙共勉。

郑有全强烈的事业心和执着的追求，象一块磁石，使大家精诚团结如一人，上下求索攻难关。他们发扬艰苦创业精神，

没有技术自己钻，没有设备自己造，没有资金自己筹。为了一种设备，他与同事们一道，废寝忘食，四处奔波，求师学艺，在没有样机的情况下，自行设计出十几套专业加工设备。实践证明，这些自行设计的设备，性能并不比进口的差，郑有全高兴的称之为“争气机”。为了试制一种新产品，他在车间一蹲就是几天几夜，同职工一起，掌握了大量生产技术数据和生产工艺。为掌握染色过酸技术，他和请来的师傅一起不分昼夜地“泡”在车间，由于酸性腐蚀作用，他5个月竟穿坏了3双鞋。“苍天不负有志人”，经过非凡的努力，郑有全他们终于掌握了档发——色发——工艺发的全套技术，从而使档发价值由原来的吨价12.5万元增至27.3万元，实现了许昌档发的划时代跨越和“世纪革命”。

1990年10月9日，许昌县发制品总厂宣告开业！这个辉煌的日子，里程碑似地载入许昌档发生产的历史；这一奇迹，让许昌人骄傲，让埠外人震惊，惹外国人瞠目。这一年，相继开发新产品136个，15个档次，实现工业总产值550万元，利税25万元，出口创汇20万美元，形成固定资产120万元。

成功的喜悦，使一些人产生了“够吃就行了”的思想苗头，甚至有人说：“干得再大，钱挣得再多，大头给了国家，咱还能落几个？”郑有全听了，严肃批评这种“小家子气”，“国家政策指引，贷款倾斜；领导重视，寄予厚望；父老乡亲热切期待，这些都是为啥？为的就是给国家做出大贡献，为振兴一方经济出把力。我们讲‘三兼顾’，首先让国家落大头，这是个原则问题。再说，国内外发制品市场竞争激烈，我们如果求稳守摊儿，就势必会站不稳脚跟，败下阵来。”他号召干部员工居安思危，不断同小农意识和保守思想作斗争，上规模、上档次。在

他的倡导下,厂里提出了“永不满足,永远追求”的企业精神,“顾客至上,永远至上”,“质量第一,永远第一”的经营宗旨,“说了就干,干则必成”的工作作风。

1992年,郑有全组织人力一方面积极把新产品推向市场,下深圳、闯青岛,频频同外商洽谈;一方面,搞征地、搞扩建,以求更大发展。凭着全厂职工的执着追求和产品的过硬质量,赢得了外商的青睐和信任;产品也飘洋过海,跻进了国际大市场。这一年,郑有全的企业挤进了全省“工业行业利税二十强”。

企业市场上刚站稳脚跟,一个新的发展蓝图又在郑有全的脑海里形成了。“要充分发挥和利用许昌档发集散地的传统资源优势,使发制品冲出国门,走国际大循环、大市场、大贸易的发展道路,积极参与国际‘三假’(假发、假辫、假眉毛)市场的竞争,实现创办一流企业的愿望。”他以惊人的胆魄,同美国芝加哥新亚国际有限公司合作兴办了河南瑞贝卡发制品有限公司,该公司于1993年3月20日正式开业,实现了许昌县发制品直销美国的第二步重大跨越。同年9月,郑有全又亲自乘机飞抵大洋彼岸,了解商情,并在美国芝加哥等地设立了办事处,使其作为公司在国际市场上的观察窗口,及时收集市场动态,反馈供求信息。与此同时,公司获得国家直接进出口权,实现了供需直接见面;从而使企业进入了国际贸易大循环的轨道。由于成绩显著,郑有全被县政府授予“优秀企业家”称号。

为了使企业以“新”发展,以“优”取胜,不断增加科技含量,郑有全先后以高薪从青岛和南韩等地聘来科技人才,一方面加强新产品的研制,一方面对职工加强技术培训。在原有

工艺发条 136 个品种 15 个档次的基础上,又开发了马尾发,男、女妆头套、化纤发等系列产品,并使其技术指标达到了国际先进水平,产品全部出口。为了使企业在激烈的国际“三假”市场的竞争中立于不败之地,郑有全广泛借鉴、吸收国内外先进的企业管理经验和管理方法,不断加强企业的现代化、科学化管理。首先,他撇开传统的企业管理模式,参照外国公司的做法,设置必要的机构,不搞因人设岗和虚设机构。其次,企业坚持用人唯贤,人尽其才的原则,使能者上,庸者下。其三,在管理手段上采用高薪激励和提倡奉献的方法。企业内部经营体制的改革和完善有效地促进了劳动效率的提高,确保了产品的质量。这一年,企业发展成为全国档发深加工行业规模最大、效益最好、出口创汇最多的外向型骨干企业。10 月中旬被全国外商投资协会评为“94 全国外商投资双优(高利税、高创汇)企业”,年底瑞贝卡牌假发又获“中俄边贸民用消费品博览会金奖”,企业又被授予“省工业综合效益百佳企业”。郑有全被国贸部中国首届中俄边贸民用消费品博览会授予“发展中国边贸事业特殊贡献功臣”荣誉称号;被省工商联授予“河南省十佳民营企业家”称号。自 1994 年开始,郑有全连续被评为“许昌市十大新闻人物”。

随着年代的推移,“瑞贝卡”的知名度越来越高,成了省、市、县领导关注的地方。于是,有人说:“瑞贝卡”是郑有全靠头脑设计,靠双手托起来的。郑有全向来不居功。他说:“辉煌是一大批忠于‘瑞贝卡’,尽职尽责的员工们共同创造的;是员工们不断克服自我,在凝聚中实现的;是我的同事们和衷共济,同心同德,联手铸造的。”

不知郑有全的人都认为,这个全国档发行业最著名的董

事长、总经理，定是个财大气粗，不好接近的人物。殊不知，他却是一个极富人情味的人。为了凝聚人心，使企业上下一体共谋大业，郑有全告诫同事们，要学会尊重人，爱护人，关心人，帮助人。他给自己立了个规矩，凡职工家里逢婚丧嫁娶，都要带领有关领导到场，或致贺，或慰问，或帮助解决问题。职工过生日，要送贺卡；若生日和国庆、“七一”、“三八”等重大节日重合，则要送双重礼物祝贺。为了跟全厂职工加强心灵的沟通，他特意在办公大楼前设置了一个“总经理信箱”，要求职工通过信箱为厂里提合理化建议，指责厂里的弊端，或者同他谈心，探讨理想、人生、爱情等各种问题。凡有好的建议，他除了交有关部门研究采纳外，还要给予奖励，列入年终评先的重要条件；有闪耀火花的思想，则要通过黑板报、广播进行宣扬。一个青工曾写信这样问他：“总经理先生，你有钱，可你还要不分昼夜的操心受累，图的啥？在你看来，什么是幸福？人生价值怎样体现？”郑有全一次和几名职工交谈时，有针对性地对这个问题的作了回答：“我认为，创造价值才是幸福。在创造价值的过程中，也就实现了人生价值。”郑有全还把“人情味儿”融入贸易交往中。为了业务，公司经常要和外商、港、澳、台商打交道，同外埠客商谈生意。为此，他时常嘱咐部下：“买卖不成人情在。虽说商场如战场，但商场毕竟不是战场。商场要用心，用情。有时你的一丝友情，其效果往往会比发动一个装甲师还灵。”他还告诫有关人员：“生意是平等的买卖关系，一方面该争的分文必争，不能失掉国格、人格；另一方面，要热情待客，体现我们是‘礼仪之邦’。”郑有全也身体力行，赢得了许多客户。一位外商评价他说：“彬彬有礼，落落大方。”

郑有全以真挚的情唤醒了全厂职工“我与瑞贝卡共命运，

人人争先当标兵”的主人翁精神，又以其过人的精明睿智，抓住机遇扩大生产，果断上马了一个年产 10 万个马尾发、20 万顶女装头套、15 万顶男装头套、30 万个教学用头、20 万条化纤发的流水生产线，使公司年产值达到了 1.3 亿元，利税 1800 万元，创汇 1000 万美元，继续雄踞国内同行业榜首，抢占了国际档发市场的一个制高点。企业的成就，信誉不断上升，瑞贝卡成了全县的“明星企业”，“市出口创汇超千万美元的先进单位”；省建行把该企业的信用等级定为 AAA 级。郑有全被省轻工业厅评为“河南省轻工业优秀企业家”。

1996 年世界发制品市场出现了原材料涨价，产大于销等多种不利因素。为巩固公司在国际工艺发市场上的主导地位，郑有全主持修订完善了抓质量、抓服务、抓开发的措施。他把技术监督和商检部门的有关人员请进厂里讲课，强化全员质量意识；将产品质量与每人的工资、奖金、评先、升降级联系起来，增加职工的质量责任感；坚持引进新技术，确保质量上品级。为落实好售后服务，公司先后在美国、俄罗斯等国设立了信息网络，负责走访用户、收集意见、反馈信息。7 月，公司通过驻外机构得知一批工艺发重量略显不足，就在立即停止出口的同时，迅速与美国批发商联系，主动要求将差 5.7 克的重量补足。此举不仅令美国客商大为赞叹，而且，进一步巩固了企业的信誉。为使公司顺应世界发制品市场趋势，又引进 50 台生产专用设备，使产品扩展到工艺发条、女装头套、教习用头，男装发块，化纤头五大系列，300 多个品种，满足了美国、西欧、韩国、日本等国家各阶层人士的需要，大大增加了公司在国际市场上的竞争力。为了扭转国内原材料不足对企业生产的影响，郑有全又派人到印度对人发市场进行了考察，签

订了月进口 10—15 吨档发的供货合同,从而使企业生产步入了良性循环的轨道。1996 年公司创产值 1.5 亿元,实现税利 2050 万元,创汇 1400 万美元,继续名列世界工艺发贸易额之首,雄踞世界工艺发市场的“制高点”,被商界朋友尊称为“乌龙王”。

为感谢党和政府,郑有全每年都坚持拿出一部分钱奉献给社会。他对教育事业更是情有独钟,继 1995 年捐款 2 万元设立家乡教育基金会之后,1997 年又一次捐款 2 万元,受到了县委、县政府的表彰。几年来,为办学、修路、救灾等社会公益事业,他先后捐款近百万元,受到了社会的好评。他领办的河南瑞贝卡发制品有限公司,1996 年向县财政纳税 1002 万元,扛起了县财政收入的十分之一,令人赞叹不已,受到了全社会的敬仰。

1997 年春天,“永不满足,永远追求”的乌龙王郑有全乘上银灰色的“波音”,在世界商海里尽情地驰骋、遨游:结交朋友,洽谈生意,考察商情。一个以市场为导向,一头在外,一头在内,多行业,多品种,抓规模经营,规模效益的现代化企业集团的宏伟蓝图,正在他的脑海中逐渐清晰起来。他贪婪地吸收着各国人民创造的人类文明,设计着企业实现向世纪跨越的桥梁。

胸怀大志的企业家常永福

包书亮

题记：

许昌县政协常委、县二工局局长兼党组书记、许昌高压开关有限公司总经理、许昌县烟草工业设备厂厂长常永福，出生农家，心存大志。为使父老乡亲都过上好日子，他一心迷在企业上，积极探索，执着追求，奋力拼搏，锐意进取，顽强创业三十年，先后办厂近十个，最终创办了争雄全国的烟草工业设备厂，高科技含量的国能高压开关有限公司，开发生产新产品两大系列，32个品种。他以自力更生为本，以攀高枝、善引进为术，用企业家的胆魄，借助科学技术的神力虎威，不断开拓，不断奋进，使企业从一个负债数万元的60余人乡间小厂跻身于“河南省明星乡镇企业”和“全国综合经济效益十佳乡镇企业”的行列，为许昌大地铸造了辉煌。他也从一个普通的乡间俗子成长为河南省优秀共产党员，河南省劳动模范，河南省乡镇企业家，全国科技先进工作者。



1948年4月，常永福出生在长村张乡常庄村的一个农

民家里。他两岁的时候，失去了父亲，兄妹4人依靠勤劳善良的母亲日夜劳作，艰辛度日。

“瘠土出韧竹”，饥寒交迫的生活，坎坷不平的道路，使天资聪颖的常永福养成了刚强、勤奋、果断、豪爽的性格。在母亲“人穷志不穷”的教诲下，常永福一步入学校就刻苦攻读，成了班上的尖子生。随着学业的长进，在他纯洁的少年心灵里，一个“我要立志成才，让天下的穷苦人都吃得饱穿得暖，过上好日子”的理想萌生了。1965年，常永福在班上第一个加入了中国共产主义青年团，成为学校出类拔萃的尖子生。可惜的是，他中学毕业后由于文化大革命大学停办，使他失去了继续深造的机会。

他回到村里后，以为乡亲父老多办好事为快乐，凭着血气方刚的秉性和一身用不完的力气，事事跑在前。不仅不怕苦，不怕累，不怕吃亏，不计报酬，而且勤动脑，善想法，把事情办得既快又好。1969年，他光荣地加入了中国共产党，并被全村党员一致推选为村党支部书记。在那战天斗地的年月里，他带领全村干群不分昼夜地挖沟渠，搞积肥，抗旱排涝争丰产，到头来，仍然使乡亲们摆脱不了“红薯汤，红薯馍，离了红薯不能活”的苦日子。

活生生的现实使他悟出了一个道理，要使群众同贫困告别，非发展乡村企业不可。于是，他辞去了大队党支部书记的职务，一头扎在企业里，成了全公社有名的“企业迷”。从1972年起的十年间，他怀着要让乡亲们过上好日子的坚定信念和一身用不完的干劲与精力，先后办起了公社磷肥厂、腐殖酸氨厂、氨水厂、竹编厂、薯干淀粉厂。在那“一大二公”的年代里，由于政策不活，管理上“大锅饭”，生