



CONTEMPORARY
ENTREPRENEUR

1

当代企业家

《当代企业家》丛书编委会编

丁亦舟主编

《当代企业家》丛书编委会

顾
主
编

问
编
委

张 沛
丁亦舟
丁亦舟
杨世泽
赵行森
高永仁

黎先耀

史 克
杨大启
章寿松
蒋 华

叶芝伟
胡 晓
龚肇文

(按姓氏笔划为序)

编
撰

辑
稿

孙 平
王茂友
卢华增
伍生民
李 义
陈道熙
常宏元
黎 杨

李 勇
王定球
刘育贤
朱佩丽
严崇伟
罗 成
韩明琦
蔡维强

易 文
卢宗述
刘君才
李荣万
陈 华
唐警予
谭清源

(按姓氏笔划为序)

新平知

PDG

出版说明

十一届三中全会以来的改革实践，已经锻炼并培育出一批勇于改革、开拓，能按照社会主义商品经济的规律进行经营管理的企业家。

在这10年里，企业家立在改革的潮头上，搏击风浪，在10年经济建设的记功碑上，刻写着各自的功勋。

本书的名称是《当代企业家》。在这里，我们是从广义上来理解“企业家”这个词的。这本集子里的32位企业家中，有的是名震海内由政府正式命名的企业家；有的是各行各业公认的本行业的佼佼者；有的则是企业家行列中的新兵，他们还没有被正式命名。但在他们身上却不同程度地显露出企业家应该具备的各种品质，展现出新一代企业家的精神风貌。这些人都是实干家，而且都具有创造性。唯其如此，他们在不同的岗位上都突出地发挥着各自的作用，显现出卓越的才能。

我们认为“企业家”的称谓也不是一成不变的。即使是已被正式命名的企业家，如果固步自封、不思创新，他们的“企业家”称谓也将黯然失色；相反的，一些名不见经传的后起之秀，只要奋发图强，刻意进取，即使现在尚未被命名或公认，但这仅是指日可待的事而已。

目 录

篇首语	企业家，你的名字是强者·····黎先耀	(1)
于占河	抱负，从这里开始施展·····	(9)
耿昭杰	站在长城以北·····	(17)
邵国斌	希望在“西飞”·····	(23)
褚时健	云烟之王·····	(30)
罗群锐	开拓者·····	(38)
黄墨滨	风樯动 龟蛇静 起宏图·····	(48)
殷国茂	脊梁·····	(61)
熊振邦	熊氏和他的管理模式·····	(76)
郭代仪	迎风搏险展宏图·····	(87)
赵忠玉	谁解其中味·····	(93)
李知炳	路，在他脚下延伸·····	(99)
葛代富	煤海出佼者 矿山添壮色·····	(105)
彭明全	艰苦奋斗三十年·····	(110)
李其轩	明月江畔一颗星·····	(118)
刘正和	改写攀矿历史的秘诀·····	(124)
刘衍林	川东洄澜·····	(129)
陈志齐	钢铁汉子的风格·····	(136)
王关富	拓荒者的胆识·····	(143)
张大全	大巴山人的风格·····	(148)
袁大焕	创业没有终点·····	(156)
周德如	让理想在工作中闪光·····	(162)

龚发德	煤矿租赁闯新路.....	(165)
鲁冠球	乡土奇葩.....	(171)
王周龙	龙腾川西.....	(180)
张信礼	霜叶红于二月花.....	(188)
刘有伦	创业者的足迹.....	(192)
楼 金	涉身科技三十五载.....	(197)
翁岩友	心中的殿堂.....	(202)
刘世柏	走出低谷.....	(205)
刘支德	开拓创新展宏图.....	(210)
蒲大珍	崭露风姿的女企业家.....	(214)
杨承铃	企业的贤内助.....	(218)
篇后语.....	丁亦舟	(223)

企业家，你的名字是强者

四只脚的桌子作为商品，在中国跳起舞来了；她邀请了越来越多的厂长、经理们，一道翩翩起舞。（注一）

新时代的“幽灵”

1978年残冬，中华大地上开始出现了一个个新的“幽灵”，引起了一些人的非议与忌妒，有人总想赶跑他们。可是，非但没有驱赶走，他们奋起拚搏，顽强对抗，反而越聚越多，表现出了巨大的生命力。这些20世纪80年代东方的“幽灵”，就是在中国改革开放的形势下，出现的新型企业家，他们是社会主义初级阶段的英雄人物。

中国的农民实在太穷了，不改革行吗？胶东半岛的牟平县新牟国际联合公司常总经理，站在他们村新从英国引进的纺兔毛纱的机器前，激动地对我说：“1979年春节，我在村里兜了一圈，发现供销社案子上放着不少猪肉没有人买。革命已经革了几十年，那时这里大部分老乡过年，连配给的一户两斤半肉都买不起啊！这样穷，不改革还能有活路吗？”就是这种要在经济上也求得翻身的强烈愿望，推动着从祖祖辈辈“面向黄土背朝天”的庄稼汉里，迅速涌现出了一大批企业家。常宗琳，这位过去拉过排子车，扛过大包的农民企业家，今天已经以国家主人翁代表的身份，满面春风，坐在全国七届人大的主席团台上。你可知道几年前，他出差外地，

曾为了节省几块钱店费，夜晚披件破大衣，蜷缩在一座人们废弃的窝棚里过夜，还被警察误认作“小偷”哩！

中国的手工业者也始终未曾跳出旧作坊的困境，他们也迫切需要改革。我在太原城里遇见过一个闹改革出名的邵裁缝，凭着他那“并州快剪”似的性格，铰断了多少捆绑他手脚的绳索。有人想挤垮他承包的企业，他有本事一夜之间在柳巷盖起了一座几百平方米的门市部，如今他领导的皮革塑料厂，终于在太原闹市站住了脚跟。这个集体企业的职工都以自己是这个厂的成员而自豪，再也没有“二等公民”的自卑感了。

我参观泉州石狮镇一个乡办工厂时，厂长打开一盒漂亮的“爱花牌”乳罩，骄傲地向我介绍说，这是第一次进入巴黎妇女用品市场的中国货。是这座小镇生产的商品，使欧洲商人重新回忆起古代“海上丝绸之路”上“刺桐港”的繁华。

我坐在南京市中心金陵饭店高高的旋转餐厅里，俯瞰着这座六朝古都的新貌，听周鸿猷总经理谈中国人怎样学习外国旅游业的先进方法，依靠自己的力量建造并管理好这座现代化饭店的经验。可是，有人却给他扣上一顶“洋务派”的帽子，这并没有把他吓倒。他坦率地向人们声称：“我是社会主义时代的‘洋务派’，我要引进西方先进的东西，为中国的四个现代化建设服务”。

他们给祖国大地带来一片新绿

是这些崭露头角的企业家的本事大吗？改革打头阵，确是很难。他们是凭着对我们国家实行经济建设的战略大转

移，认识得比别人深，紧紧抓住了党的十一届三中全会之后推行改革的千载难逢的良机，硬着头皮，拚着性命，不顾脸青鼻肿，不怕丢官卸甲，硬是顶破了铁板似地扣在头上的旧习俗、旧观念；在缓缓吹来的春风化雨之中破土而出，转眼之间，给暗淡的大地带来了亮眼的新绿。动人的春色虽不多，却给了人们一片希望，一个信心：中国人穷，并不是命里注定的；只要路线方向对头，是不难改变的。祖国啊，不是没有能振兴您的儿女，只是需要改革的风云来召唤他们。这些曾在地上觅食的鹰，一旦狂飙突起，它们依然能展翅冲上云天。可是对这些“出头鸟”，四面都还有枪瞄着它们呢！著名的乡镇企业家鲁冠球回答得好：“我们飞得高些，看得远些，让他们打不着！”

马克思厚厚的三卷《资本论》里，曾提到过一个中国人，那人却是一个“徽商”。今天，中国的“新徽商”——以孙超命名的安庆劳动服务公司，大胆地闯入了外贸的禁区。这家民营外贸企业，把我国的大豆、高粱、玉米，以最快的速度，运销世界各地。

清朝杭州出过一位显赫一时的“红顶商人”——胡雪岩，他以“江南药王”闻名海内。今天，一位“胡庆余堂”末代小伙计出身的冯根生，不仅坚持了“采办务真，修制务精，药关性命，万不可欺”的经营古训；而且大胆改革旧章，“中药西制，电脑管理，挖掘古方，推出新药”。杭州中药厂生产的灵妙的“青春宝”，已同美丽的西子湖一样，驰名世界了。

我到北京海淀智力密集区的中关村，在马路行道树边，雨后蘑菇似地出现的简易房屋里，访问过几位民办科技实业

家。他们原来都是中国科学院一些研究所里捧铁饭碗的科技人员。他们不甘在象牙塔里过舒舒服服的日子，为了实现振兴中华的抱负，宁愿担惊受苦，早生华发，出来另谋生路。他们集资办起了一些科技与工业、贸易相结合的新型企业。这座中国的“硅谷”，已经也开始结出了自己的“苹果”。万里同志称赞这些民办科技实业家，是第一批冲出圈来的“千里马”。

带着绳索的舞蹈家

一个时代有一个时代的特征，一个时代也是一个时代的英雄。今天，中国时代的特征是社会主义商品经济，当代的英雄就是企业家。他们代表着新的生产力，虽然脚上还有着沉重的历史锁链，毕竟艰难而又勇敢地迈出了改革的第一步。有人形容当中国的企业家不容易，是“带着绳索的舞蹈家”。

近百年来，中国历史上曾经产生过张之洞、张謇、范旭东、卢作孚、陈嘉庚等民族企业家。虽然在帝国主义的侵略下，他们先后失败了；但是这些“实业救国”的仁人志士，在发展我国民族经济方面所作过的贡献。我们是永远也不应该忘记的。如今，鞍钢、首钢、宝钢，一汽、二汽，燕化、齐鲁，大庆、胜利……这些中国社会主义的栋梁企业，是新中国经济的“国家队”。我相信如今把它们也放到竞争的天地里来，定能造就出一批比起前辈来，毫不逊色的中国社会主义大企业家。

近几年，我国的中小企业，由于政策优惠，环境宽松，出现了一批知名的改革家。石家庄的改革能人，人称“马承包”、“张联合”、“许引进”……他们都是在商品经济竞

争风浪中勇敢机智的弄潮儿。马胜利以“三十六计，包为上计”的经营之道，搞活了他承包的造纸企业；许期颐为了节省时间和外汇，他不出国，在国内照样摸清国外行情，利用贷款，大胆及时引进联邦德国的新式经编设备，生产出了畅销市场的经编提花装饰布……

厂长是要耗尽一个人全部心血的职业

中国的企业家们，为了建设一个富强的新中国，他们代表我们苦难的民族，正在改革中备尝的酸甜苦辣的人生滋味。

鞍钢原无缝钢管厂厂长王泽普，在一次企业家的聚会上说，他带头搞改革，是“半夜鸡叫”，过错可能是叫得太早了，打扰了一些人的清梦。他虽然所谓“中箭落马”了，但并未灰心，更未死心，表示还是想当厂长。人们不是还在广西、东北等地，看到法院宣告被诬陷误判的企业家，无罪释放，他们跨出监狱的门，仍然坚定地重新回到厂长或经理的岗位。为了国家与民族的复兴，他们甘愿背负着这受难的“十字架”继续前进。改革总是要冒一定风险的。我们对于失败的英雄，应寄予由衷的同情，给予真挚的帮助。

改革就是要依靠这些空手起家的企业家，他们最知道穷是什么滋味，也最懂得只有改革才有生路。本溪市37岁的副食店女经理关广梅，她率先承包，率先租赁：租赁最差的，承包最大的。她不怕有人说她搞“资本主义”，现在已经组建起千名以上职工的商业租赁集团。人们称这种经济改革方式为“关广梅现象”。你们可知道，她少女时代最大的愿望，是能有两件换洗的衣服，不用洗了衣裳，还要躲在屋里等它

干；最美的梦想，就是哪天能乘坐一下每天从田野里奔驰而过的火车。也就是因为她对过去的贫困生活有太深的体验和理解，所以她对新生活的追求，始终抱着一种女性执著的热情，舍得第一个拿出家产做抵押租赁商店。在北京前门卖“大碗茶”起家的大栅栏贸易公司总经理尹盛喜，最近贷款投资780万元，正在“肯德基”美式炸鸡店的西邻，兴建一座中国式新沙龙——老舍茶馆。背后又有人在吹冷风，挖墙脚。尹总经理毫不含糊地表示：这次就是搞砸了，我老尹重新在箭楼底下烧茶炉，也还是要把这改革的事业搞下去。

这些在党和政府的支持下，最初打出来的企业家，都是一些象“乔厂长”那样无私无畏的人（注二）。他们任劳任怨，履险如夷，不计个人得失，也不怕得罪人。他们是生活中的强者。但是有人说，他们的毛病就是骄傲。最近，我在重庆木模厂兴建新厂房的工地上，听著名女厂长蒲大珍，向我述说她是怎样从一个油漆工当上厂长的。她用飞机，赶在开学前，把课桌椅送到上海的大学里，已在教育界传为美谈。这家条件简陋的工厂所建立的信誉里，包含了她付出的多少辛劳，多少委屈！他们夫妇俩都一心扑在厂里，家中无人照料，儿子不幸游泳淹死在嘉陵江里。蒲大珍谈到这里，眼里涌出了泪水，这是一位女厂长的泪，也是一位母亲的泪。占卜者说，中国的女企业家“长着男人的心”。她们有时还需要比男人更坚强些呢！谁说“女人的名字是弱者”？中国的企业家是强者，中国的女企业家更是强者中的强者啊！有些人攻击蒲大珍，抓不住别的，就说她“骄傲”，她最不以为然。她说中国人缺少的正是这种“骄傲”的性格。中国人现在最需要一副决心自立于世界民族之林的“傲骨”。

新出现在中国舞台上的企业家们，确是改革中出手不凡的强者；但是在国际市场的竞争中，毕竟还是一个新手，一个弱者。中国的社会主义企业家们，急需迅速提高自己的素质和能力，在世界商品经济的无情角逐中，不断磨练成长。最后，毕竟还是谁掌握真理，谁依靠先进的工人阶级，谁就是强者。

我多么希望他的塑像能穿上一件风雨衣

虽然至今我国的《辞海》里，还没有“企业家”这个词汇；但是在新颁布的《企业法》中，终于已给予了企业家在企业里的“中心地位”。虽然至今我国的小学教科书里，教孩子们效法的英雄人物中，还没有一位企业家；但是在首都一家工厂的新楼上，毕竟已经树立起了一座企业家的塑像。在原长城风雨衣厂厂长张洁世同志塑像揭幕典礼上；当人们在大声赞扬他生前没有穿过一件风雨衣的时候，一位女作家在我耳边悄悄地念叨：“我多么希望他能穿上一件最漂亮的风雨衣啊，哪怕是他的这尊塑像！”我看见了她在眼里的泪光

.....

在南国的春夜里，我终于听到了一位厂长欢乐的歌声。在广州郊区白云制药厂的厂区内，昔日的知青们用铁锹种穿心莲，用铁锅熬穿心莲的荒园里，今天已矗立起一幢幢漂亮的职工宿舍。我听见从楼上明亮的窗户里，传出钢琴伴奏的动人歌曲，那是他们厂长贝兆汉作的“厂歌”：

“满腔爱国志，激励爱厂情；
兴利图奉献，求实符盛名；
白云腾飞急，催我进取心！”

这是厂长的号召，也是职工的心声。

马克思说得好，不要给所谓舆论的偏见让步，还仍然遵守伟大的佛罗伦萨诗人的格言：“走你的路，让人们去说罢！”

在这场伟大的改革事业中，我们民族失去的，只是身上破旧的衣裳和头脑中的陈腐思想束缚；将获得的却是繁荣和富强。

北京有位厂长说得好：中国企业家队伍在共产党领导下形成壮大之时，就是社会主义中国富强之日，也是中华民族振兴腾飞之日。

黎先耀

1988年7月

注一：引用马克思在《资本论》第一卷第一章《商品与货币》中对商品所作的比喻。

注二：美国最早以工人出身的工程师弗雷德里克·泰罗命名的科学管理制度，列宁曾主张苏联采用“泰罗制”中合乎科学的先进方法部分。

注三：蒋子龙小说《乔厂长上任记》中的人物。

峨嵋铁合金厂厂长

于 占 河

心底无私天地宽



抱负，从这里开始施展

一张普通的峨嵋铁合金厂职工履历卡，这样记载着：于占河，男，1938年生于辽宁省影武县，中共党员，文化程度：大学；职称：高级工程师；职务：厂长。

1966年5月。风驰电掣的支援三线建设列车，从北国松花江畔将这位刚结束实习生活一年，风华正茂的冶炼技术员，送往开发大西南的洪流中，扎根在风景秀丽的峨嵋山下。

他——一个普通中国公民的抱负，从这里开始施展……

漩涡中的歌

1967年7月。为共和国大西南钢铁工业配套的重点铁合金生产厂、峨嵋铁合金厂破土动工了。创业难。他同他的伙伴一起，在处女地上铲土、推车、砌墙、抹灰。起步难。70年代第一台电炉投产了，他同他的战友一道上炉台、甩大锹、捅炉眼……在出铁浇铸的万道彩虹中，他的学识经验更丰富了，人也更日臻成熟了。随着技术员、工程师、主任、科长、副总工程师等职称、职务上升，肩上的担子也日益增加。岁月流逝，艰难拚搏。他将企业存在的某些弊病看得更清，体会得更深；一张张治病的改革良方在心中默默地积累着。

1984年9月，改革的大潮把于占河推上了企业的中心舞台。施展报负，报效祖国，他终于有了一席用武之地。从此，他站在企业改革的漩涡中心唱起了一首首漩涡中的歌。

序曲。就职“宣誓”会上。近200名中层以上干部济济一堂，大家聆听着新厂长的施政演讲：“我代表新班子，向诸位保证四条：第一健，全完善各种规章制度，全厂上下都要按章办事、按制度办事，一级对一级负责，做到有章可循，有章必循，改进工作作风，提高工作效率；第二，深化改革，开拓前进，不因循守旧，不盲目决策，保证国家、企业、职工个人三者利益得到兼顾，同步发展；第三，加强民主管理，搞群言堂，团结全厂4000多名职工，齐心协力共同把我厂的事情办好；第四，决不以权谋私，损公肥私，做到有困难大家克服，有成绩大家分享。上述四条，全厂职工可以监督。”于占河的发言结束了，没有华丽的词藻，没有豪

言壮语，但句句是实在话。掌声过后是平静。大家都在思索着厂长的誓言，思索过后，是希望、是寄托、是事实。

——推行职工逐级聘用制。几十年社会主义全民企业的“大锅饭”人们已经吃惯了，旱涝保收的“铁饭碗”谁也不愿打破。国家虽然穷，但我们的制度优越。职工干劲的楞角在攀比中被磨圆了，企业效益在日益扩大的队伍中被吞噬了，“各尽所能，按劳分配”成了一句空话。现行的劳动人事制度谁敢打破？第一个吃螃蟹的人总是有的，于占河就是这样的人。上任伊始，舞台还没站稳，首先在用人用工制度上动刀，看起来他的胆子的确不小。从方案构思到出台，前后40多天，准备充分，措施得当。虽然53名中层干部、117名工人落聘了，但他们各得其所，没有形成“地震”，全厂秩序井然，干群面貌焕然一新。于占河的运气不错，第一首歌就唱响了。

——党政职能分开，党委保证监督实行厂长负责制，摆正、理顺党政工三者关系，深化一系列配套改革。时针拨回到1985年3月。峨嵋铁合金厂作为四川省大中型首批试点企业之一，实行厂长负责制。碍于历史的局限，摸着石头过河；背着企业难以理顺内外部关系的包袱，坎坷的路，步履艰难。徘徊侵吞时间，时间就是金钱，厂长的手脚何时才能放开？腾飞？党的十三大召开了，七届人大一次会议又通过了《企业法》，是党给改革者指出了前进的方向，是人民赋予了现代企业家力量。宏图大展，于占河深思远虑的各项改革方案在逐步实现。

结合政治体制改革，于占河抓住党政职能分开这个关键，丢掉老框框，对企业体制进行改革。又是一次沉浮。好

心的职工问：“老子，你这一手是手太狠了点，但干得漂亮；63个二级单位，一下就刷了24个；矛盾的焦点是人员怎么安排？”于占河不紧不慢地答道：“同志，当前企业是以生产经营为中心，衙门多，推诿扯皮多，干部多，人浮于事。一杯茶、一张报、没事论天下的时代该结束了，要体现机构设置的科学性和整体性，提高办事效率，转变工作作风，不改行吗？至于人员的安排，还是老办法，一定会人尽其才，各得其所的。”

实行经济承包责任制，于占河又出新招，吨铁合金工资含量包干，保底不能封顶，企业承受不了；以生产经营指标为主要考核内容，又忽略了精神文明建设。实践出真知，再完善一下。两个文明建设一起承包，建设成果统一考核；生产、辅助分厂全都实行自计盈亏、利润分成、超收自得、亏损不补。这一招满灵，效果颇佳，又为下一步全员承包积累了经验。

党政职能分开后，职工的思想政治工作转到行政，厂长全面负责，党政工团齐抓共管的新格局已经形成。于占河又是怎样开创职工思想政治工作新局面的？下面摘录他在厂六届三次职代会上所作工作报告中的一段话：做好企业的思想政治工作，首先要以培养“四有”职工队伍为目的，继续抓好“四职”教育，形成厂长全面负责，以行政干部为主体，专业政工人员为骨干，党团员、积极分子和职工代表为基础的全方位、多层次、多渠道、一体化的思想政治工作新格局。二是改进理论说教式的单一方法，既要做到条理化、规范化，又要做到科学化、实际化，有的放矢，注重实际效果。要把尊重人、理解人、关心人作为思想政治工作的基本