

三 中外富豪列传 三

BIOGRAPHIES OF MEN
OF GREAT WEALTH OF
CHINA AND FOREIGN

中国当代 企业家传

王建春 主编

下

海南国际新闻出版中心

下
中外富豪列传

中国当代企业家传

MEGAMILLIONAIRES
BIOGRAPHIES OF
CHINESE ENTREPRENEURS

王建春 主编

海南国际新闻出版中心

(琼)新登字 005 号

装帧设计:吴 捷

责任编辑:张新奇

中 外 富 豪 列 传

上卷 海外华人富豪传

中卷 世界各国富豪传

下卷 中国当代企业家传

海南国际新闻出版中心出版发行

新华书店经销

南京新九州彩印厂印刷

字数:4644800 印张:182

开本:787×1092毫米 1/16

1996年10月第1版第1次印刷

印数:0001—5,000

ISBN 7-80609-281-1/F·20

定价:568.00元(全三册)

如有印装质量问题 请与承印厂调换

目 录

从诗人到老板——丁朝晖	(1)
电力之星——马 东	(4)
汽轮动力大王——方 文	(7)
铲运机之王——王昌华	(14)
助残先锋——王命兴	(25)
关外第一商——王柏英	(33)
中华肥王——王祥林	(35)
抗癌药物专家——王振国	(51)
商场小巨人——王素珍	(63)
雨衣之王——王锡贵	(66)
铁路“保姆”——王瑞章	(69)
镍都傲骨——王德雍	(73)
商界霸主——毛冬声	(80)
城建骄子——宁运久	(85)
昌宁集团总裁——石山麟	(90)
东方“巨人”——史玉柱	(98)
中国“保尔”——史桂开	(103)
商场少帅——卢俊雄	(110)
先科老板——叶华明	(119)
跨国大商家——牟其中	(122)
私企先锋——庄荣昌	(139)
饲料大亨——刘永好	(141)
都市化乡村的带头人——刘志华	(145)
金融大王——刘延农	(150)
私营企业家——刘希贵	(155)
石油大王——刘佐卿	(161)
闪亮的金星——刘明星	(169)

显像管之王——刘金堂	(173)
职工之友——刘树才	(177)
影星富豪——刘晓庆	(181)
铝业铁军——刘铁军	(196)
石化先锋——刘海燕	(200)
蓝天飞鸽——刑起富	(208)
505 神功王——来辉武	(212)
皮革制品大王——朱治国	(226)
锅炉厂长——迟建国	(231)
锁阳旋风——孙世环	(234)
矿泉壶大王——孙寅贵	(237)
丹依之主——余韦达	(247)
运动鞋大王——汪 海	(250)
柴油机大王——汪志钧	(255)
不热不做的大亨——利焕南	(261)
东宝人参王——李一奎	(264)
饮料大王——李经纬	(273)
玩车大亨——李晓华	(292)
医药大师——吴力新	(296)
军品转民品的带头人——吴民展	(299)
文武全才——吴启梅	(304)
商之余则学儒——吴谢冈	(307)
书生创大业——杨 休	(310)
股市英雄——杨百万	(315)
东北巨龙——杨忠义	(331)
运输大亨——杨振华	(335)
旅游业之王——陈 仁	(350)
家电大王——陈汉章	(355)
追求卓越的人——陈光明	(358)
不信命的农民企业家——陈金义	(363)
熊猫集团总经理——陈祥兴	(369)
苏北酒神——陈森辉	(373)
海盐童话——步鑫生	(380)
点子大王——何 阳	(398)

中国保险女将才——何静芝	(411)
威海华艺总经理——邹康新	(419)
东北大亨——张宏伟	(425)
雕刻大王——张果喜	(428)
机械通才——张佩林	(443)
海王集团总裁——张思民	(447)
信托投资大王——张德元	(451)
西湖巨人——宗庆后	(458)
海南巨富——冼笃信	(464)
黑与白旋律的演奏者——周 波	(466)
橡胶大王——周久才	(471)
此生只与商结缘——罗忠福	(477)
当代猴王——易继纯	(485)
电器大王——金明君	(491)
从功臣到囚徒——禹作敏	(497)
纸业先锋——孟祥海	(502)
玻璃大王——祝友文	(507)
龙的传人——姜 伟	(512)
农民造大城——姜 斌	(517)
装璜大师——姜冬生	(522)
鄂北烟王——胡学斌	(526)
汽车巨子——赵希友	(530)
毛发再生大王——赵章光	(546)
商界巨头——赵新先	(550)
老骥千里——侯越峰	(556)
地产之王——骆锦星	(560)
汽车电器大王——郭伟帆	(579)
丝绸女神——高春花	(584)
功勋厂长——栾清源	(587)
春桂装璜公司——夏守春	(590)
商界女豪杰——热比娅	(597)
从村姑到富翁——梁凤娥	(605)
鳗鱼大王——黄学敏	(609)
经贸高手——龚振权	(617)

康赛旋风——童施健	(622)
中国鸡王——韩 伟	(632)
油米厂长——蒋玉华	(638)
玻璃钢大王——蒋梦兰	(641)
花粉大王——舒 仲	(647)
从田野走向世界——鲁冠球	(651)
卷烟大王——褚时健	(658)
毛纺大王——滕志荣	(662)

附：近现代实业家()

白手起家——陈万运	(669)
金融干才——陈光甫	(673)
民族工业鼻祖——陈启源	(681)
银行巨子——张嘉璈	(684)
维新商人——郑观应	(691)
财务商人——经元善	(704)
红顶商人——胡雪岩	(708)
买办商人——唐廷枢	(713)
远东贵族——徐 润	(718)
洋务官商——盛宣怀	(724)
商界闻人——虞洽卿	(741)

从诗人到老板——丁朝晖

1989年冬,他第一次来到深圳。

他想在这里寻找诗歌,可他什么也没找到,他的眼里到处是翻卷的黄土和嘈杂的建筑工地。

他扫兴而归,回到有诗歌的南京。

第二年,他再次来到深圳。

这是一次“被动来访”——单位派遣。

而这一次,深圳给他的感觉已全然不同,他被这座城市日新月异的变化震惊了,从而兴奋起来。

如果你是一位诗人,人们会对你说:不可去深圳;如果你是一位商人,人们会对你说:不可出深圳。

深圳似乎从来就是这样一座城市:讲究实际,拒绝诗意。在酒馆、在咖啡厅、在鸟笼式的生存空间里,人们谈论的是股票、期货、房地产,谈论诗歌则是一种不合时宜的奢侈和浪费。诗人与商人在这里似乎显得格格不入。

所以,当我在深圳、在一间别致的办公室里见到丁朝晖时,我感到一阵迷惑。而当他如数家珍地介绍着他的尼克艺术设计公司的骄人业绩,比如北京分公司如何如何上海分公司如何如何海口分公司如何如何发展时,我甚至表现出少有的吃惊。

丁朝晖,这位本世纪末中国最先锋派诗歌团体——南京《他们》文学社的重要成员,曾以其画风和诗风的怪诞名噪一时。我怎么样也不能将他同深圳一家公司的老板联系在一起。

我仔细打量他:短短的、直而硬的头发,

根根直指天空;清瘦的面颊上,短短的、直而硬的黑须,根根直指地下;……我极力想从他的面容上寻找到一点“老板”的迹象,但我失望了。

从诗人到商人:一念之间

问丁朝晖目前已拥有多少财富,他笑而不答。他只是说第一次来深圳仅仅是为了寻找诗歌。那是80年代末的最后一个冬天,他背着行囊,以一个流浪诗人的姿态踏上了南中国这块最炽热的土地。

“没有找到感觉。”他现在这样评价自己的这个“第一次”。到处翻卷的黄土和嘈杂的建筑工地使这位浪漫诗人扫兴而归。他依然回到南京东南大学教他的书、画他的画、写他的诗。

第一次与深圳失之交臂。那么,如果不是一年后受所在单位派遣再来深圳,丁朝晖或许至今还不是一个“深圳老板”。第二次深圳之行使他的感觉大不一样。这座城市所表现出来的日新月异的发展,使他颇为兴奋。他觉得这个“发展”中一定充满了挑战和机遇。“而这种‘挑战和机遇’对于一个不甘寂寞的人来说太重要了。”

他出差的任务是帮助一家大型房地产公司搞艺术设计和模型制作。现在在华侨城三栋高住宅上的巨幅世界地图便是他当时留下的作品。任务完成了,正要启程回去,这时这家公司的老总看中他手头的“活儿”而劝他留

下来。面对老总诚恳的脸,他终于决定留下来了。

但半年后,他便感到这种打工不是他的生活目的。而坐在办公室,循规蹈矩地办事也不合他的性格。他想写诗,但静不下心来。他感到内心一阵阵骚动不安。他要自己干,独立干,打出一片自己的天地来。

于是,他找上几位朋友,紧锣密鼓地做了起来。跑工商、跑税务,跑得热火朝天。不久,一块“深圳尼克艺术设计有限公司”的牌子便挂出来了。

虽然称“公司”,但当时,总共才有七八个人,吃、住、办公全在一套租来的房子里。“不管怎样,我总算在深圳迈出了关键的一步。”

这一步——从现代派诗人到商人,其间的距离有多远?

“一念之间”。丁朝晖微笑着,玄乎地说。接着他回忆起多年前,在南京几个搞艺术的朋友一起聊天时他偶尔说的一句话:“我们当中应该出个商人,解决生活问题,让大家潇潇洒洒地写诗。”当时,谁也没有把他的话当真,包括他本人。

经营思想:诗歌法则

对待他的公司,丁朝晖象对待一首诗那样经营着和创造着。他将现代派的诗歌精神——自由与和谐——带进他公司的管理与经营中,并发挥得淋漓尽致。他把公司员工看做他的诗歌朋友一般。

“说实话,跟他们在一起,我倒是很担心损害这种关系。有一点,我想做事,但我不贪,我也不允许别人贪。这是一个大家的地方,某一个人在里面太贪的话,那么就肯定会损害这个集体,大家到最后就没有这个机会

在一起做事。”

不抱投机心理,而是追求一种精神,追求一种生活方式。这是丁朝晖从商后给自己定的第一条原则。也是他在波诡浪谲的商海中稳步前进的根本。

模型制作,这是一个近几年才在中国兴起的新行业。人员素质和技术要求都高。随着房地产业的蓬勃发展,这一新兴行业将有着广阔的发展前景,丁朝晖正是以他敏锐的观察力盯住了这点。

1991年,在广锦广场的模型制作中,尼克公司初露锋芒,一举找到了深圳的模型市场;接着,海王大厦的制作使尼克公司声誉鹊起;而后来的深圳发展中心大厦模型的制作更奠定了尼克公司在深圳同行中的重要地位。

尼克公司以模型制作起家,现在逐渐发展到三维动画设计制作、展示设计、企业CI策划、室内外装饰设计等多种项目。

尼克公司的发展一直是顺利的,或者说是幸运的。

“幸运与一个人的成熟有关。”丁朝晖自豪地说。

从商人到诗人:生命将回归?

完成了从诗人到商人的角色转变之后,丁朝晖依然表现得如鱼得水。那么,他是否还会回到他原来的角色?

“我不保证这一点。”他侃侃而谈。“正如我去经商是一个情感问题,我将来重新投入写作,肯定是因为有一个东西不断触动我,使我觉得非写不可了,或者非放弃经商做另外一件事不可了,然后才去做。”

然而,实际上,到目前为止,丁朝晖还不情愿将“商人”二字跟他的名字相提并论。显而易见,他的骨子里还在怀念他的诗歌。

但是,他的另一番说法却颇耐人寻味:
“诗人不一定要一直写诗。他有过的诗歌假如是一流的,那么他就是一个诗人;假如他后来经商了,那么他同样是个商人,这是可以同时存在的。”

不过,对于将来,有一点,丁朝晖似乎从

来没有含糊:赚了足够的钱以后创办一流的诗歌刊物,培养一流的诗人。

这是他从商的目的吗?我没有问他。

今年仅 34 岁的丁朝晖,有足够的时间去实现他的一切。

电力之星——马 东

马东,男,满族,出生于1936年,大学文化程度,现任辽宁发电厂厂长。

1960年,马东以优异的成绩毕业于清华大学热能动力系。他舍弃了留在北京的机会,自愿报名来到当时全国最大的火力发电厂——辽宁发电厂。

20多年过去了,马东由一名普通技术员成长为现代化大型发电企业的领导者、精通电力生产技术和管理的企业家。1980年,他被任命为副厂长兼总工程师,1983年正式接任辽宁发电厂厂长职务。

马东接任厂长之时,正至国家“六五”期间,正是企业腾飞的大好时机,但辽宁发电厂的机组已运行30余年。加上“文革”10年长期失修,各种设备事故不断,生产状况很差。面对这种情况,马东决定先从设备改造入手,从根本上扭转被动局面,由此将企业推上腾飞之路。

象是给他的判断做注解,1982年,捷克机组因设计不合理引起联轴器震动造成5台汽轮机叶片断裂事故。要根治这种先天性的病症,必须更换汽轮机全部轮盘和叶片,这如同“心脏移植手术”一样,难度高,风险大。马东抱定了破釜沉舟的决心,他认为,一个领导者在关键问题上要有魄力和勇气,不然就趁早让位。在他的决心的感召下,全厂上下齐心协力,先后对5台捷克汽轮机进行了彻底改造,共换汽轮机隔板34段,轮盘18个,叶片23段6千多片,从此结束了辽宁电厂捷克汽轮机叶片断裂的历史。

在对捷克机组进行改造的同时,马东还着手组织解决了锅炉“三器”爆破,调速汽门

失控、电机转子护环裂纹等重大设备存在的缺陷,在前后两年多时间里,全厂共完成设备技术改造391项,设备健康水平明显好转,安全生产水平持续稳定提高。

1983年,辽宁电厂有史以来第一次实现了3个安全生产100天。其后,安全生产记录扶摇直上。1983年至今,总计实现17个安全生产100天,其中包括两个安全年。到1988年5月27日,辽宁电厂已创出15台发电机组连续安全生产600天的历史最高纪录,并继续向新的高度攀登。

科学管理和技术进步,是企业腾飞的两个翅膀,做为一个优秀的企业家,马东深谙此理。过去,发电厂从不单独核算,燃料烧多少算多少,全国的电厂中没有一个厂具有专管能源的机构。马东觉得,作为一个企业,不能单纯地只注重生产,更重要的是应该不断提高经济效益。为此,在他的极力主张下,辽宁电厂成立了能源管理科,在全国发电企业中率先解决了入厂燃煤亏吨和亏卡问题。为降低发电成本,提高经济效益发挥了重要作用。1982年,辽宁电厂的供电煤耗是430克/度,到1986年达到425克/度,超过了设计水平,居全国同类电厂的前列。在人们没有自觉地认识到这个问题的时候,辽宁电厂成功的改革实践,已经为企业转轨变形打下了基础。

当经济体制改革的大潮在中华大地上奔涌而来时,很多人尚在迷惘、徘徊中,马东的步伐,已经合上了时代的步伐。1982年,马东意识到,要搞电力企业,就必须打破电厂只是电网一个、车间不是独立企业的传统观念。电厂必须要有一个适应电力生产特点的明确

目标。于是,他和厂领导班子一起,提出了电厂实行利润承包的设想。这一设想的核心是使企业转变为具有自我积累、自我发展、自我改造能力的自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。1983年,这一经验得到水电部的肯定,在东北、华北、华东电网中进行了推广。

几年来,辽电各个方面的成绩都取得了一定的成绩,但作为厂长,他深深感到企业的真正发展应该是现代化科学管理的应用。为提高企业的现代化管理水平,他组织制定了“辽宁发电厂全面质量管理办法”“全面质量管理实施计划”,在全厂形成了“横向到边纵向到底”的方针目标管理体系。要想搞好管理还必须有管理人才。在他的支持过问下,厂开办了管理培训班,加强各部门的管理力量,充分发挥民主管理的作用,同时完善各种规章制度和岗位责任制,加强了计划、定额、计量、档案、全质、设备等管理工作。1984年开始实施的计算机管理联网,已经通过部级鉴定,确认在全发电行业中处于领先地位,至今已有16个终端,实现了厂内各个生产部门的联网。在机组大小检修中应用网络技术编制统筹图、因果图,控制大小检修进度。综合电力企业特点,编制出区别于其他行业的标准体系表。这一成果,被东北电管局在局内推广。

1985年,辽宁电厂成为东北电力系统中首批实行厂长负责制试点单位之一。当时,有关“厂长任期目标责任制”的提法,还只限于文件精神,其具体内容还不十分明确,但基于几年改革实践,马东感到,厂长任期内应该有一个目标,并且应该有一个尺度来检验这一任期目标的执行情况。正是在实行厂长负责制的同时,他就组织拟定了“厂长任期目标”。当后来普遍推行“厂长任期目标责任制”时,辽宁电厂已经摸索出了一些成熟的经验。由于马东具有强烈的改革意识和不断进

取的开拓精神,使辽宁电厂在许多方面走到了同行业的前列,他们的许多做法,也无形中合上了时代的改革步伐。

做为社会主义的企业家,马东十分注重调动生产力中最活跃、最革命的因素——人的积极性。

辽宁电厂输煤系统是大跃进时期的产物,无防尘除尘设施,每天有近8千吨煤要装卸输送,输煤现场煤尘滚滚。遮天蔽日,粉尘浓度超过国家标准几十倍、上百倍,严重威胁工人身体健康。马东亲自抓输煤系统改造,经几年努力,使粉尘浓度由原来300—400毫克/立方米,降到国家规定标准10毫克/立方米以下,为输煤工人创造了优美舒适的工作环境,稳定了输煤工人的工作情绪。

运行职工四班三运转,年节不休息,工作很辛苦,运行人员思想不稳定是电厂的通病。马东作为厂长,千方百计为他们创造条件,解除后顾之忧。过去运行单元室高温难耐、噪音扰人,他组织力量先后几次对单元制冷系统和防噪音装置进行改造,为运行人员创造安静舒适的工作环境。同时,运转休息室也达到了旅馆式的标准,使运行人员感受到了厂里对他们的关怀,充分发挥了工作积极性。

实行厂长负责制后,马东十分尊重职工群众的主人翁地位和民主权力,积极支持工会、职代会开展工作,他认为,工会、职代会工作是企业整体工作的重要组成部分,对企业发展进步,具有至关重要的作用。为此,行政方面有重大问题,他坚持事先同党委、工会和职代会沟通情况,重大决策前坚持主动征求党委、工会和职代会意见,在一些涉及职工切身利益的问题上,他十分尊重工会、职代会的意见,按民主程序去办。

他认为,社会主义企业的厂长,不但应是经营管理的能人,也应该是思想政治工作的强人。他要求行政干部必须会做思想政治工作,并亲自主持制定《行政干部思想政治工作

细则》，建立了行政干部“一岗两制”制度，较好地解决了思想政治工作和生产工作“两层皮”的问题。

他积极倡导、支持开展群众性文体活动，使职工业余文体活动生机勃勃，丰富多彩，既活跃了职工业余文化生活，又增强了企业对职工的吸引力。

马东当厂长后，积极为职工排忧解难把改善职工生活作为重要任期目标，他当厂长以来，有 600 多户职工搬进新居，新建了职工医院、食堂、翻新了托儿所、单身宿舍，同时，在他积极努力下，克服困难，自力更生建成了副食品生产基地。养鱼场年产鲜鱼 9 万公斤，养鸡场年产鲜蛋 10 多万斤，年产肉食鸡 2 万余只。此外蔬菜大棚、猪场、冷库已初具规模，缓解了职工吃蛋难、吃鱼难等问题，增强了企业凝聚力。

在个人利益上，马东一向严格要求自己，按照《准则》办事。他曾 3 次放弃为自己晋升工资的机会。在奖励上，他作为厂长还没有

一线工人多。对爱人也是严字当头，1987 年基层给他爱人申报百分之三奖励工资，也被他卡掉。

几年来，在马东的领导下，辽宁发电厂的面貌发生了深刻的变化，到 1987 年末，已连续 9 年超额完成国家发电计划，利润水平大幅度提高。自 1983 年以来的 5 年中，实现利润平均每年比核定的利润指标超额 90%。先后被评为水电部、辽宁省、抚顺市、东北电管局的“先进企业”，1988 年“五一”节，辽宁电厂又被中华全国总工会评为“全国先进集体”，并授予“五一”劳动奖状。

党和国家为了表彰马东的成绩，给了他很多的荣誉。几年来，他先后被评为辽宁省和抚顺市的“优秀企业家”，抚顺市“特等劳动模范”，东北电管局“劳动模范”，辽宁省“模范思想政治工作者”，“优秀工作者”。1987 年“五一”，他被评为全国“优秀经营管理者”，荣获中华全国总工会颁发的“五一”劳动奖章。1990 年被评为第三届全国优秀企业家。

汽轮动力大王——方文

一个奇妙的等式

1991年10月24日,中共中央总书记江泽民风尘仆仆地来到了杭州汽轮机厂,下车后紧紧握住该厂厂长方文同志的手说:“是第二次来你们厂了,第一次1977年,我陪同一机部曹副部长前来视察引进项目的建设情况,十四年来,你们干得不错吧”。江总书记当年在一机部工作时,曾亲自负责过作为国家“四五”重点的“杭汽轮”引进项目。十四年后,他在车间里与工人、干部谈笑风生,对该厂所得的成就十分满意。临行前对方文厂长说:“你们厂技术密集,设备先进,环境优美,在改革开放中可以更有更大做为。”方文厂长回答,“请总书记放心,我们一定不辜负党中央、国务院所寄予的厚望”。

方文厂长和他所领导的企业果然不负众望,1993年完成销售收入24393.2万元,比上年增长50.57%;实现利润1971万元,比上年增长24.20%;利税总额3476万元,比上年增长35.9%;人均创利税8536.58元,比上年增长20.4%;全员劳动生产率15875元,比上年增长41.85%。综合经济效益为全国汽轮机同行前三位,进入全国机械行业百强之列。

方文和他领导的企业,是制造“上帝之手”的人们。

何为“上帝之手”?

有一个奇妙的等式:汽轮机=上帝之手

古希腊伟大的科学家柏拉图曾经断言:只有上帝之手才是驱动万物的动力之源。

18世纪中叶,英国人詹姆斯·瓦特从突突

上冒的开水壶盖里抓住了这只神秘的“上帝之手”,于是发明了蒸汽机。到了19世纪,美国人爱迪生对瓦特的发明作了重大改进,设计制造出人类历史上第一台汽轮机,使这种机器成为能量(热能、电能、机械能)转换过程中的动力之源,因而被人们通常称之为“原动机”。

人们用汽轮机发电,用汽轮机将巨轮推向大海,用汽轮机驱动各种大型装置……

正如美国当代著名的社会学家托夫勒在他的《第三次浪潮》中所说的那样:瓦特和爱迪生的发明是“划时代”的,柏拉图的“上帝之手”变成了机器,人类开始了“机器大工业”的新纪元。

马克思、恩格斯在不朽的《共产党宣言》中写道:“于是,蒸汽和机器引起了工业生产的革命”。

中国的汽轮机制造业,起步于20世纪50年代。在短短的四十多年中,走完了西方工业国家需要100年才能走完的历程。杭州汽轮动力(集团)公司是国内九大汽轮机主机制造企业中一颗璀璨的明珠。

杭州汽轮机动力(集团)之所以与众不同,首先在于它是国内唯一能按用户各种特殊需求,中标设计制造工业汽轮机的厂家。其次在于它是国内最早引进技术的企业之一。1975年就引进了德国西门子公司三系列工业汽轮机设计制造技术,这套技术采用积木块设计原理,并运用CAD、CAM(计算机辅助设计、辅助制造)技术,不仅在当时是先进的,现在仍然具有国际领先水平。与此同时,还从德、英、法、美、日、瑞士等国引进了52套

大型加工设备和精密测量测试仪器,它是国内所有汽轮机厂设备最先进的企业。

国内第一套年产30万吨合成氨装置、第一套年产52万吨尿素装置、第一套年产30万吨乙烯装置、第一套年产60万吨纯碱装置、第一套百万立升煤气加压装置、第一座垃圾电厂、第一座催化裂化装置……中的汽轮机均出自这家厂。

“上帝之手”被源源不断地送往祖国各地,哪里有“上帝之手”,哪里就会竖立起一座座现代化的大型生产线。输入的是强劲的动力,而输出的则是取之不尽的财富!

两条独特的优势

方文,1960年毕业于杭州工学院,以后又在富阳师范学校担任物理教员。1964年为充实重工业技术力量,他进了杭州汽轮机厂。先是在车间里当技术员,“文革”期间为了“接受再教育”,拜师学艺,做了三年镗工。1977年进了第二汽轮机车间筹建组,为了使引进项目尽快上马,他跟着当时的厂领导经常跑北京,向部领导汇报项目进度、遇到的困难和解决的方法。为了及时消化引进技术他写了不少文章,并与其他同志一道整理出厚厚一本数百万字的项目验收文献总汇。1981年调到厂总工程师办公室,协助总工程师解决吸收消化引进技术中的技术难题。1983年任厂长助理,1985年任生产副厂长。

当方文中标成为杭州汽轮机厂一厂之长的消息传开以后,人们首先关注的就是那份由他圈定的“组阁名单”。结果是既出乎意料却又在情理之中。他把竞选厂长过程中最后参加答辩的其他四位“竞争对手”,全部请进了领导班子。他是这样认为的:参加答辩的五个人都具备领导杭州汽轮机厂的才能,并且各有所长,是一掌伸出的五个指头,只要我们大家在今后的工作中精诚团结,就能形成

一个拳头,打出中国工业汽轮机制造业的威风来。

在杭州汽轮机厂,党、政、工三者关系是相当融洽的,方厂长上任不久,就建立起三务办公会议制度,参加者包括党政工主要负责人,每周一次,雷打不动,工厂大大小小的决策都由这个会议作出。有的决策即使在办公会议上获得一致同意,方厂长还是不放心的,要拿到有职工代表参加的工厂管理委员会讨论,即使得到工厂管理委员会的认可,他也不匆忙行事,还要让职工代表大会审议。如1993年制订企业转换经营机制改革总体方案时,就曾四下征询意见,先后七易其稿,最后在职代会上获得顺利通过。

真诚就是给人以充分的信任和尊重。杭州汽轮机厂之所以能够在方文就任厂长后,经济效益年平均增长幅度始终保持在20%以上,1988年摘掉“微利企业”的帽子,1989年在经济效益普遍下滑的情况下,他们的经济增长却“一枝独秀”,成为浙江省机械行业的利税大户,综合效益指标在全国同行的排行榜上,从后三位一举跃居前三位。其中的奥妙就在于:厂长的真诚使企业内部形成了一个巨大的相互吸引的磁场,造就了一种心畅人和的氛围,由此产生了一股势不可挡的动力,将企业推上了高速发展的快车道。

“真诚之于个人是一种美德,而之于企业整体便是滚滚财源。”方文如是解释他的成功秘诀。

当格里希怏怏不乐地离开武汉柴油机厂的时候,方文就在想,或许让西方人直接领导中国的企业,是有点强人所难了。但中国企业要在国际市场竞争中站稳脚跟,就必须从技术、管理、质量等方面全方位地与国际惯例接上轨。聘请洋专家参加管理企业事务,是一条捷径。那么能不能换一种方式,既不使洋专家难堪,又能让他们把全部智慧和经验奉献给中国的企业呢?

方文在他熟悉的老朋友——鲁道夫·维克尔身上打起了主意。

这也是一位德国人,国际汽轮设计制造界的技术权威,积木块三系列工业汽轮机的发明者,曾担任西门子公司威塞尔汽轮机厂技术厂长长达20年之久。自1976年以来,维克尔先生先后15次来到杭州汽轮机厂,帮助该厂解决了大量引进技术过程中所遇到的技术难题。在长期交往中,方文与维克尔结下了深厚友谊。

1991年5月,即将退休的维克尔携夫人应方文厂长之邀来中国准备作最后一次“中国之旅”。期间,方文把打算聘请维克尔作自己的“技术顾问”的设想告诉了他。维克尔十分坦率地对方文说:“我已收到来自4个国家的聘用信息,如日本的富士电机公司、意大利的新比隆公司,还有巴西、印度的两家,他们都引进了西门子的技术。你们是第5家了。按照惯例,我的受聘必须由西门子董事会决定,我无权作出选择。”就在这次谈话的第二天,维克尔夫人在游览灵隐寺的过程中胆囊炎突发,痛得她脸上直冒黄豆般的汗。陪同游览的厂翻译和小车司机,立刻把她送往浙江医院,然后打电话给方文厂长,方厂长闻讯立即中断正在主持的一个重要会议,驱车赶到医院。他找到院方领导,请求他们选最好的医生、用最好的药、以最快的速度治好这位洋专家夫人的病。一切费用由杭州汽轮机厂承担。他还指派了厂里一位懂英语的小姐配合护士全天24小时予以护理。三天后,维克尔夫人病愈出院,稍作休息便准备飞往德国。这天,方厂长前往宾馆为他们饯行,维克尔此刻不无激动地对方文说:“我和我夫人已经作出决定,准备接受您对我的聘任,并努力说服西门子公司董事会。”

方厂长以他的真诚赢得了维克尔先生的信赖。1991年11月维克尔先生在杭州接受聘约,担任方文厂长的技术顾问。

三年多来,维克尔先生不仅以他渊博的专业知识协助工厂解决了一个又一个汽轮机设计制造上的技术难题,还以他丰富的管理经验帮助企业找出了营销、生产、财务、质量、信息等方面管理中存在的问题,并提出了一份又一份详实的整改方案。落实这些方案便能逐步缩小杭州汽轮机厂与西门子威塞尔汽轮机厂之间的差距。1993年9月,维克尔先生被中国国务院授予“友谊奖”,并代表4440位获奖专家讲了话。西门子公司董事会称维克尔是西门子联系中国HTW(杭汽轮)的第一桥梁。而方厂长则赞誉维克尔铺设了HTW直达国际市场之列车的第一轨道。

引进“洋顾问”,借外国专家的智慧和经验来加速自己的企业与国际接轨,这便是方文用超前思考引出的一条成功之路。

1989年下半年,当一些企业家面对朝起暮落、风云突变的市场形势发出阵阵悲叹的时候,方文却对自己企业的前景充满乐观。他又在超前思考了。

1989年10~11月间,北京能源部成套局、节能投资公司,以及河北电力局、电力规划设计院等地的领导、专家分别接待了一群“不速之客”,为首的就是方文。客人们向主人们侃技术、侃产品,如数家珍似地介绍自己厂运用西门子技术开发给水泵汽轮机的特点和优势。

在能源部成套局庞金处长那里,方文甚至说:“只要允许我们进入市场,产品的价格就由你们定了!”庞处长为方厂长的诚意所感动,他决定为杭州汽轮机厂专门组织召开一个全国性的30~60万千瓦给水泵汽轮机技术介绍会。

杭州汽轮机厂成功了!他们终于得到了第一份西柏坡电厂30万千瓦半容量给水泵汽轮机合同。接着,用户纷至沓来。1993年给水泵汽轮机合同承接量从6台直升到28台。

外国人独霸中国给水泵汽轮机市场的历史只是昙花一现。一些有远见的外国公司,如日本三菱、意大利爱莎尔多等主动前来杭州,与方厂长探讨合作生产给水泵汽轮机事宜。

节能样板工程,是中国能源部规划的小型老电厂技术改造项目。其意义就在于使中国成千上万个中小型老电厂降低能耗,提高效益,使电能、热能得到最有效的利用和配置。国内外众多汽轮机生产厂家都竭尽全力地争夺这块市场。

方文厂长鼓励他的数百名中高级工程师技术人员,不要害怕竞争,外国产品技术比我们先进,但其价格高,而国内产品价格低于我们,但技术比不上我们,抢压市场讲究的是先发制人,我们能否占领中小型老电厂技术改造项目市场,就看第一炮能否打响!

1990年4月,能源部招标的5个样板工程在北京揭晓,杭州汽轮机厂投了4个工程的标,结果全部中标。

“国内用户都应接不暇,还接待国外用户?”厂里有人曾对方厂长的超前意识提出疑问。

方文认为:我们不能面对旺盛的汽轮机国内需求而得意忘形。如果等到国内需求衰退,再去考虑开拓国际市场,那就迟了!

1987年的夏天,方文随浙江机械设备进出口公司贸易代表团来到千岛之国——印度尼西亚。在萨马林达街头,他看到许许多多的商场、餐馆门口,都备有一台柴油发电机,这是一个缺电国家特有的标记。在印尼工厂里,他特意请求参观他们的自备电站,他发现如果把这些小型电站里的汽轮机汇集起来,就可以开一个汽轮机博览会。美国、日本、德国、法国、俄国的产品应有尽有,就是很少看见来自中国的。

据他所知,在号称亚洲“小龙”的东南亚几个新兴工业国里,电力供应却相当匮乏。

于是他打定主意,要让HTW产品进入这一市场。

黄鸿年的中策公司90年代犹如一阵狂飚在中国大陆长驱直入,他手上握有中国几十个大中型企业的控股权,不可不谓“财大气粗”。可是黄鸿年到杭州来却要把方文厂长邀为“座上宾”。因为,方文是唯一以控股为条件与他签订了在印尼合资办厂意向的中国企业家。当印尼舆论对他把大量资金投入中国的行为表示不满的时候,正是这份意向书使他摆脱了骚扰。

HTW将汽轮机总装厂办到印尼去的大胆设想,或许还要等待一段时间才能实现。但急于打入东南亚市场的方厂长,似乎没有这样的耐心,他在新加坡、泰国、香港等地寻找着自己的代理商。

机遇来了。一个名叫云祥刚的新加坡籍中国人有幸结识了方厂长。他的新加坡狮皇机械有限公司于1993年12月荣幸地成为HTW第一个境外代理。从1993年底到1994年3月份,短短三个月里,他为HTW承接了近200万美元的汽轮机供货合同。云祥刚激动不已地对方文说:“HTW产品的销路,比我预测的要好得多得多。”而方厂长则微笑地说:“这仅仅是开始,大生意还在后头呢”。

与国际接轨,抢夺市场,需要超前思考;深化企业内部改革,练内功也需要超前思考。

1992年12月成立有32个跨地区、跨行业企业加盟的杭州汽轮动力(集团)公司时,方文以董事长、总经理的身份向全体员工提出了“高技术结构,多元化组合,集散型生产,全方位经营”的发展总战略和“大集团模式,小核算体制,混合型经济,全球性战略”的发展总方针。

这个“八句话”发展总思路,被浙江省委书李泽民和副省长张启楣称为“超前”。

1993年1月23日大年初一,中共中央政治局常委乔石同志冒着瑞雪视察了杭州汽轮