

黃金十年叢書

# 起死回生

傅溪鵬 著





## 作者小传

傅溪鹏。男，1938年出生于福建省泉州市。1964年毕业于上海复旦大学新闻系。中国作家协会会员。任过《报告文学》副主编。现任国际文化出版公司副总编。从事报告文学创作十来年，发表过三百多万字文学作品。著有《蓝色的成方圆》、《元帅的女儿》、《十字架下》、《女明星》等十个报告文学集及散文集。

## 内 容 提 要

历几载风雨，经几番磨难，这家中国最早的国营股份公司终于在濒临破产的困境中，生存了下来，并在短短的几年内得以迅速的发展。该书以典型的事例，生动地描述了该公司总经理洪俊和与他的伙伴们为挽救公司时所产生的感人的故事……。

主 编:戴木胜

副主编:丹圣 钟永华

编 委:(按姓氏笔划为序)

丹 圣 杨 群 贺京沙 钟永华 戴木胜

总校对:曾培新

继续  
建设  
深圳  
特区

郭良玉

一九九〇年二月

## 《黄金十年丛书》序

李 灏

这是一套诞生于深圳，富有时代精神、特区特色，属于深圳人，也属于全国各族人民共同所有的书。

她的名字就叫《黄金十年丛书》。

黄金十年！中国的改革开放经历了整整十个年头，在改革开放大潮中诞生的深圳经济特区，也即将度过她十周岁的生日。

十年，在历史的长河中仅仅是短暂的一瞬，但是，在中国的九百六十万平方公里土地上，在深圳经济特区却发生了深刻、巨大的变化。经过十年的奋斗，我们已把深圳这个昔日的边陲小镇建成一座初具规模的现代化城市，以工业为主的外向型经济已打下一定的基础，经济发展既保持较高的速度又协调平稳。初步发挥了“四个窗口”的作用，社会主义精神文明建设也取得可喜的成绩。这一切充分显示：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”

十年风雨，十年奋斗，十年求索。在这十年里，深圳的各行各业，认真贯彻党的十一届三中全会精神，坚持四项基本原则，坚持改革开放，发扬“开拓、创新、献身”的特区精神，创造了许多业绩，涌现出大批先进人物，

有经验，也有教训。这套丛书，选择一批在特区建设中卓有建树，作出较大贡献，或者道路曲折，值得纪念并能给人以启示的单位入卷，比较全面、具体、生动地反映了他们在“两个文明”建设方面开拓创新的业绩，真实地记录了深圳十年改革开放的历程。这是千千万万特区建设者在十年改革开放中用血汗冶炼出来的精神瑰宝，是深圳人民的共同财富，也是激励时人、启迪来者的生动教材。

在庆祝深圳经济特区建立十周年的同时，我们也步入了特区发展的第二个十年。任重而道远。我们要根据党中央关于进一步办好经济特区的指示，认真贯彻十三届四中、五中全会精神，坚持物质文明和精神文明建设一起抓，坚定不移地搞好改革开放，继续发扬“开拓、创新、献身”的特区精神，谦虚谨慎，艰苦奋斗，创造更大的成绩，在全国的现代化建设事业中发挥更大的作用。

感谢《特区文学》编辑部和上海文艺出版社、花城出版社的同志们，为我们编辑出版了这套丛书。

一九九〇年五月

## 目 录

序 .....	李灏
第一章 路在何方 .....	2
第二章 留在茂名的足迹 .....	39
第三章 特区管理线的建设者 .....	57
第四章 非常时期,非常策略 .....	70
第五章 千辛苦打翻身仗 .....	97
第六章 积极拓展远洋贸易 .....	126
第七章 新的考验:难题,任务,措施 .....	139
第八章 三个必须遵循的“信息” .....	158
第九章 总经理的心海 .....	171
第十章 “拼命三郎”游子建 .....	192
第十一章 点将台 .....	203
第十二章 新的蓝图 .....	232



起死回生

## 第一章 路在何方

深圳三和国营股份有限公司成立于 1983 年 9 月。主要股东有：深圳特区经济发展公司 25%；国家航空工业部深圳中航集团公司 20%；深圳市食品集团公司 10%；深圳市外贸粮油进出口公司 15%；深圳市工业饮料公司 15%……

三和公司的董事局主席由特区经济发展公司总经理孙凯风出任，副主席由中航公司总经理刘景范出任……

深圳三和有限公司是当时国家推行股份制中，最早的并拟在国内外发行股票的大型企业。

国内外新闻界均以显著的版面报道了这个公司。

“刚刚打开改革开放门户的深圳市府，把三和公司做为改革中一个耀眼缤纷的彩色气球，升上深圳和中国的天空。公司开业之际，海内外记者纷至沓来，沸沸扬扬；国内外宣传媒介争抢新闻，捕捉热点。一个多家大公司投资入股，浩浩荡荡试图打入国际食品工业行列的大型企业，自然被舆论刮目相看。当初，公司上下

芸芸众生欲大展雄图的豪气如虹，自不在话下……”

可惜事与愿违。仅仅两年，由于该公司用人不慎、管理混乱，公司下属的贸易部是独立核算单位，具有法人资格，一个副经理都发生严重经济问题畏罪自杀命丧黄泉。加上公司投资选项不当带来的失误，负债竟达数千万元之多！一个资金雄厚的公司顷刻内囊尽空，一贫如洗；一个声名显赫，如旭日方升的企业，瞬间信誉大迭、一落千丈……”

## 第一节 谁来收拾这个烂摊子

特区经济发展公司总经理兼三和公司董事局主席孙凯风的办公桌上，放着一份令他头痛的“请示报告”，叫他寝食不安。

关于《郭、吴案件的严重后果和当前急需解决的几个问题》的请示报告

孙董事长、刘副董事长：

各位董事、股东：

我司贸易部“郭耀华、吴国焯案件”发生后，在3月22日第四次董事会议上，已作初步报告。现将案情发生处理经过、严重后果和几个急需解决的问题，报告请示如下。

(一)案情发生和处理经过

1、“郭、吴案件”，案情错综复杂（不正之风掩护经济犯罪、经济犯罪利用不正之风），牵涉面广（海南、北京、佛山、广州、香港等十个省市），金额巨大（欠账内外债务七千多万元），损失惨重（初步估计约三、四千万）。带来的后果十分严重，不仅贸易部资不抵债，经济上已彻底破产；也给公司造成灾难性的创伤和压力，经济纠纷不断，威胁股东权益，危及公司存亡！

此案得到市委、市纪委、省检、中央高检重视，列为经济大要案。由市纪委牵头，组成联合办案组，公安、检察、我司均派人参加，正在深查有关问题。

要查清所有问题，无疑还须较长时间，付出艰巨努力。而当事人造成的严重后果和惨重损失，已经明显，急待治理挽救……

2、贸易部是我司属下独立核算自负盈亏的经济法人。于1984年3月26日，领有深企字0027副字2号《营业执照》，注册资本人民币50万元。公司拨给流动资金200万元，同公司是“定额承包上缴利润”的子母关系。

冰冻三尺，非一日之寒。从发现问题，教育挽救，到不能不诉诸法纪求解决，经历了长时间曲折复杂的过程。

1984年底，贸易部上报公司，年终结算盈利400多万元，上缴利润300万元，暂时掩盖了一些矛盾。

1985年初，公司发现并查处“钻石工艺公司严明、于长福诈骗案”，暴露了贸易部经营管理上的混乱。

同年三月，公司第三次董事、股东会上，针对贸易部“人、财两乱”问题，提出“加强纪律制度建设，大治大理”方针。随后，陆续制定出《令必行、禁必止》、《合同管理》、《资金管理》、《固定资产管理》、《贸易工作八做八不做》、《人事、劳资管理》等十个规章制度，明确禁止帐外贷款、帐外经营及不顾政策后果的违法经营活动；四月，开展“两清一收”（清理债权债务，清理积压物资、收回资金权益）。这些规章制度和整顿治乱措施，却受到贸易部主要领导人的抵制。对此，公司在七月，又重申《合同、资金、固定资产》三项管理制度，发文严肃批评了贸易部的“阳奉阴违”行为。

同年9月，省市常委扩大会议后，公司连续开会三天，坚决贯彻会议精神，照镜子、吸教训、订措施，提出：“守法治业则事业兴，目无法纪则事业败”的警告，端正业务指导思想。接着，先后开了多次“两清一收”、“啤酒项目三个平衡”问题的专题讨论会，以求解决贸易部经营管理失控问题。但郭、吴仍执迷不悟，依然我行我素。9月，又出现“内外勾结”，走私锡锭出口被罚没损失180多万元事件。10月，全市财经纪律大检查开始，公司鉴于贸易部的乱子层出不穷，令不行、禁不止，经济混乱纠而不正的严重状况，多次报告上级公司，请求派财经纪律检查组，进驻公司，协助清查整顿贸易部。并于11月18日，将发现的问题，书面报告上级公司财经纪律大检查领导小组和各位董事、股东，请求派出有财务人员参加的工作组，进驻三和，协助解决贸易部的问

题。与此同时，公司组成“两清一收”工作组，冲破阻力，直接分赴海南、广州、佛山等地，协助贸易部清查帐目，力求以经济上弄清贸易部的债权债务平衡问题，维护公司权益。

第二批整党开始后，鉴于郭、吴长期外出，拒不回来参加整党，依然我行我素，坚持帐外经营活动，公司党支部不得不在11月28日，再次书面报告上级整党领导小组和纪委，请求停止吴国煊职务，改组广州办事处，取消贸易部二号业务章，责成郭、吴回深参加整党，以便有效落实党中央《整党决定》规定的四项基本任务，解决好贸易部的问题。

公司党支部还对面列出郭、吴经手的大量债权债务问题（其中吴国煊一人经手的债务5,447万多元，债权3,280万多元），作出八条决定，要求郭、吴正视，主动逐笔清理旧帐，停止违反财经纪律的帐外乱贷、乱收、乱支活动，停止违反政策的错误做法。期望通过整党教育，达到统一思想，整顿作风，加强纪律，端正方向，挽救其本人和挽回经济损失的积极目的。

可惜，这一系列思想教育和行政管理规章、措施，非但没有被理解接纳，相反，郭、吴却自恃“特殊”，变本加厉，“你有政策，他有对策”，我行我素，以致问题成堆，积重难返。

从去年9月至今年1月底收捕前，郭、吴长期外出，频繁往来广州、南海、海南、北京、佛山。名为“做生丝大生意，赚上千万元填补窟窿”，实是进行掩、堵、假、

收、卖等帐外活动；债权自收自还不归帐（如海南债权，公司9月前派人调查有700多万，现查又余300多万，被吴收走300多万）；物资自销自得（如存盐步400多吨桐油，进价5,400元/吨，吴私写条子托盐步以4,000元/吨卖掉，每吨亏1,400元。吴从盐步“报销”4万元），收入也不归帐；故做假“合同”、假“票证”，搞“攻守同盟”，填补贪污、瓜分公款的漏洞，掩盖矛盾，抵制“两清一收”，逃避财经纪律监督和整党，制造了新的财务混乱。致使不少债主上门追债，找不到郭、吴，追到公司头上，使公司承受了巨大的压力冲击，整党和业务，被迫不能正常进行下去。党员群众忧心忡忡，提出：“三和公司被贸易部害苦，贸易部被少数几个人害死！”“三和公司处在生死存亡关头。解决好贸易部的问题，就生；不然，就死！”、“两驾马车，各奔东西的现状，不能再继续下去了！”

面对严峻局面，公司不得不把“两清一收”暴露出来的问题及外单位来调查反映的材料（既有大量的失误和错误，也有严重的违法乱纪行为），写成书面报告，两次上报市纪委、中纪委和高检，得到上级重视。在政法部门鉴证核实构成犯罪事实基础上，于1月29日和2月1日，先后在海南、广州、深圳途中，收捕郭耀华、吴国焯、叶挺生三人归案。

案发前，公司对郭、吴等人，已尽了长时间教育挽救的责任。

案发后，公司一手抓整党，配合办案，总结沉痛教

训，刹歪风，树正气；一手抓整顿，提出争取党风、管理、经济三个根本好转的奋斗目标。重点整顿贸易部所办的十几个企业网点；承受了十多宗官司纠纷的巨大压力。拚尽全力，稳住危局，减少损失，争取三个好转。

然而，由于贸易部在前正副经理郭耀华、吴国煊、黄小明（畏罪潜逃）操持下，利用独立经济法人地位，乘开放改革之机，滥用职权，自视“特殊”，背离党中央正确路线，有令不行，有禁不止，有章不循，有法不依，弄虚作假；帐外贷款，帐外经营的债务债权太多太乱，纠纷太多，经济陷坑深不可填；捕前，东挪西补，攻守同盟，又制造了新的混乱，增加了查处理顺的难度。现在，当事人捕的捕、死的死、逃的逃，遗留下一个烂摊子和堆积如山的难题。不仅有内部综合治理的问题；更有外部大量债权债务、官司、纠纷的法律责任和贸易部是否“破产还债”的问题；连累威胁到股东权益如何保护的问题；公司能否承受得起重大压力、能否继续办下去的问题。

## （二）问题及严重后果

到目前为止，清查出郭、吴案有如下问题及严重后果：

第一、违法乱纪，损失惨重。

1、贪污公款。初步查出，郭耀华贪污 16 万元，吴国煊贪污 19.3 万元，叶挺生贪污 7.65 万元。三个共贪污 42.95 万元。

2、送不正当的“手续费、咨询费”等 23 笔。人民币



3,686,890 元,港币 788,000 元,美金 70,400 元。折合人民币共 4,432,890 元。

3、走私、炒汇等被罚没 6 宗。损失人民币 4,143,597 元。

4、送礼。送各种汽车 18 辆。电视机、电冰箱、洗衣机等一批折合人民币约 1,826,420 元。

5、私自买船,开船务公司,行走台湾航线,出口物资不结汇,在港滥支乱用等损失约港币 8,000,000 元,折合人民币约 4,000,000 万元。

6、内外勾结。郭耀华提供资金,给其兄港商郭耀荣,联营汽车、投资办厂、贸易等 4 项 10 笔,共 1,106,707 美元。其中未收回贷款 42,375 美元,有问题未结清 347,365 美元,共 389,740 美元。折合人民币有可能损失 2,338,440 元。

以上六项合计,有可能损失人民币 17,162,297 元。

第二、债务如山重,债权收不回。

1、债务问题。

郭、吴等经手的帐内、帐外贷款 11 笔。贷款总额人民币 135,960,629 元。已还 64,875,254 元,应付利息 4,137,754 元,已付利息 2,147,568 元。尚欠债 71,085,374 元,欠利息 4,321,596 元,共欠债息 75,406,971 元。超过注册资本 50 万元的 150 倍。

其中:帐外贷款 6 宗,96,250,629 元。已还 57,822,006 元,付息 2,147,568 元。尚欠 38,428,622 元,