

吴光辉 著

企业家改革者列传

# 搏风击雨十连冠



南京大学出版社

企业家改革者列传

# 搏风击雨十连冠

---

吴光辉 著

南京大学出版社

## 内 容 提 要

这是一部反映苏北一些地方改革风貌的报告文学集。

集中共收入中、短、微型报告文学十四篇。作者运用各具特色的手法，描摹了苏北老区在党的十一届三中全会后发生的喜人变化，有改革中的艰辛、有奋斗中的曲折、有胜利时的喜悦，也有成功后的徬徨，读后令人振奋，催人思索。

### 搏 风 击 雨 十 连 冠

吴光辉 著

---

南京大学出版社出版发行

阜 宁 印 刷 厂 印 刷

开本：850×1168 1/32 印张：6.5 字数：170 千字

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数：1——5000本

ISBN 7-305-00291-7

---

I·9 定价：2.00元

## 《搏风击雨十连冠》读后琐记(代序)

梅汝恺

读罢这整列的文章，我难禁故“国”情思。

我少小离乡，老大未还，然乡土旧梦，萦迴缠绵。或忆之弥新，或神往黯然。黯然者，少小不可再也。然而，说到底，我所半知半熟的苏北家园，皆成已逝的往昔。而吴光辉同志所描摹刻画的一切，于我却完全是陌生的，且皆令我肃然动容。“几处早莺争暖树，谁家新燕啄春泥”。时代的春讯，也带来了吾乡的生机。

文中描述的阜宁化肥厂厂长李鸿庆，便是“啄春泥”的可爱的“新燕”之一。单是拖着一条伤残的腿，行旅两万多里，为产销作论证，此为也，诚商品经济俊杰的意志和卓见也。这样的人物，搞出了“净水剂”，出口创汇，为国立功，自是必然的。因其器识非凡，谨为他荣获五一劳动奖章贺。无独有偶，又出现了益林酱醋厂的陶长荣，他以咸莲藕而征服东瀛市场。文中写他“挺直了腰眼”，出访东京、名古屋、大阪、奈良，巍巍乎一国际巨贾，跃然而为市场竞争中的雄者。我不由揉揉眼睛欲把他们的感人事迹再看一遍，力图更好地感应他们的奋争、曲折、辛酸、失败、转折、成功、喜悦。可看了又看，这样的乡亲确实是我陌生的。吾乡素来地利不利，很容易被人们认为卑乡僻土，过去有“多见芦花少见人”的说法，也有“一去二三里，盐村四五家，楼台无一座，四季不开花”的形容。商品经济似乎很难在这片土地上开花结果。比如化肥厂投产十五年，竟亏损掉整整一个

厂的全部投资，似乎此事倒能表白，这片贫瘠土地的无效，但事在人为，李鸿庆、陶长荣这样新人的出现，却又明证了天涯处处有芳草的哲义。如此，我甚至认为，他们越为我陌生，则越在显示吾乡社会变革的深广。“鸿鹄高飞，一举千里”，他们实在已不是“燕”了。

但是，对于陋习，告状打官司的事我倒是印象极深的。记得当年写状子的秀才们每被人骂为“恶狗讼师”。光辉同志为文的责任感，还在于他不回避阴暗面，大概有半数文章，都写到了现实的“恶狗讼师”们的可憎面。八分邮票，寄一封人民来信，就能让英雄遭难，虎落平阳。燃料公司的王友来，植物油厂的殷英莫不如此。诗曰：“蛇蛇硕言，出自口矣。巧言如簧，颜之厚矣。”这类丑恶陋习，却又是我所熟知的。斯时斯境，时代“清官”们的作用于是凸现了。如文中写到的郑县长、公社一把手、宣传部长、为刘卫轩撑腰的县人民法院，以及鼓励承包者放胆改革的县委书记。商品经济的强大能动性在于，它不仅将冲击旧有经济，还必将改造人际关系，重建道德尺度，各类矛盾必将密集化、复杂化，甚至还将尖锐化。“枪打出头鸟”的现象，随着开放改革的深入，必然频繁出现。“恶狗讼师”确有他们的广阔的活动余地。我以为这本集子如果能写出一个专花八分钱邮票写人的“讼师”的诬告下场，估计会很振奋人心的。可惜，文中但见好人受害，而不见对“讼师”们依法惩处。

有人说，报告文学的侧重点应在于报告，对文学性的要求似可轻忽些。对这种看法，我持赞成态度。本书收集的十四篇作品，确实都做到了报告事实，让活人活事说话。光辉同志还每每善于选择新视角，运用光照作用的反差，使作品行文变得新颖而独特。象《租赁风云录》中的租赁之争的亦庄亦谐的描述，象《女儿国轶事》的扫描式手法的运用，象《谁主沉浮》的对受挫者

的抒写，以及对“激流勇退”者王观庭的议论风生，都写出了新意，显示了作者的“尺有所短，寸有所长”的辩证思考和匠心。

最后说到我自己。我毕生为文，而为苏北家乡写文极少，思之，愧作无已。唯愿新来者不以我为例，而应象光辉同志这样，视宏目光射于四方，辛勤笔耕，则执着于里下河之域，报效桑梓，弘扬新人。他乡生白发的我，虔诚地为我的衣胞之地广得人才而祈福！

一九八八年国庆日于扬州

# 目 录

## 序

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 自信会当明星现.....      | ( 1 )   |
| 搏风击雨十连冠.....      | ( 12 )  |
| 燕子汪之秋.....        | ( 26 )  |
| 劳动模范李鸿庆.....      | ( 43 )  |
| 负重奋飞记.....        | ( 59 )  |
| 中国藕传奇.....        | ( 70 )  |
| 淘金曲.....          | ( 84 )  |
| 攀厂长落泪.....        | ( 97 )  |
| 租赁风云录.....        | ( 109 ) |
| 女儿国轶事.....        | ( 122 ) |
| 渔塘有根金扁担.....      | ( 131 ) |
| 谁主沉浮.....         | ( 158 ) |
| 一个“有争议者”走过的路..... | ( 177 ) |
| 三爷的屋子空空荡荡.....    | ( 181 ) |

# 自信会当明星现

## ——寻求一个明星升起的轨迹

柏杨在他的《中国人与酱缸》一文中说：“中国人因为长期生活在酱缸之中，日子久了，自然会产生一种苟且心理，一面是自大炫耀；另一面又是自卑自私……一切好的东西，都要靠我们自己争取，不会象上帝伊甸园一样，什么都已经安排好了。”我和王洪林引用这段话后，怀着一种激奋，向敬爱的读者介绍一位年已不惑的普普通通的中国人。从他身上我们已经看不出柏扬所嘲讽的“自大炫耀”和“自卑自私”，而更多的是他的自信和执着。

### “全都是吹牛”

自信和自傲是一对孪生兄弟，仅仅相差毫厘。有人说，我们这篇报告文学的主人公，盐城市石油化工厂厂长陶长庚目空一切，喜欢吹牛说大话；也有人说他干事业充满自信和执着，全无中国传统的“酱缸意识”。不管人们怎样评头论足，还是先看看他的处境、看看他是怎样“吹牛皮”的吧。

一九八二年初春，西伯利亚吹来的冷空气，又使季节退回冬天似的，冰封大地，雪花飞舞，冻得人们不敢出门。由雪片织成的洁白如银的帷幕，挂在屋子外面。厂区没有一丝儿声音，仿佛一切都昏昏沉沉睡着了似的。

不待大雪融化，市石油化工厂召开了职工大会。会场设在一幢空荡荡、缺少门窗玻璃的车间里。工人们尽管挤在一起，也还

觉得十分寒冷，许多人便不停地跺着脚、搓着手。

今天是陶长庚任厂长、兼党支部书记的第一次会议。

会场异乎寻常的静寂，人们注视着空荡荡的主席台，大家旋绕于脑际的恐怕只有生存这个概念，早已失去对一切事物的兴趣，对新厂长也不抱多大期望。

这副烂摊子，有谁能收拾得了呢？

对于盐城市石油化工厂——这个原料纳入国家计划的石油工业部定点厂的镇办企业来说，真是风雨飘摇、枯叶离枝、前景黯淡。

利润倒亏三十七万元。

背外债四十余万元。

东北原料油供货单位先后多次来电、来人催要货款。

二百多职工象放羊似地放假回家，每月到厂里领取十五元生活补贴费。

……

应当说，不上班、领生活费，这是厂里采取的应急措施了。然而吃惯了大锅饭的职工们，却感到委屈得很呢！。

“我们是持镇里介绍信进厂的，为什么拿不到全工资？”

“社会主义企业就得管我们拿足吃饱！”

……

吵着，嚷着。

有几个还往厂长、书记家里跑。有人自己动手盛饭吃……

一时，厂内厂外乌云翻滚，人心大乱……

事态愈演愈烈。

不知是那一位消息灵通人士传来信息：“石油化工行业属技术密集型，不适应乡、镇一级生产，要关、停、并、转一批小石油化工企业，我们厂也难保得住……”

这如同给油锅里撒了一把盐，在人们心里炸开了，惊恐，失望、不安。

有人索性拖着二轮车，到车站上转悠搭客，混口饭吃；有人跟上建筑公司拿瓦刀，拎灰桶，苦个一块八角的……

病急乱投医，主意胡乱出。有人提出与酱醋厂商谈，将有一、二百万元固定资产的石油化工厂作为酱醋厂生产酱油的一个附属车间。世界之大、无奇不有，竟将白油与酱油混为一谈，真让人啼笑皆非！

后来由于种种原因，这个协议终未达成，也为后来的改革者们留下了用武之地。

八点整，陶长庚走入会场。三百余副眼睛盯住他。谁不熟悉曾是本厂的一个副科长、后来又当了副厂长的陶长庚呢？有些人还知道的详细一些，他曾干过镇报道组长，算得上很不错的笔杆子。大家都知道他说话慢声细语，不会拍桌子骂人；对人总是那样谦虚、和气……就这样的酸先生能把工厂搞好？这时他略略低下头，看了一眼笔记本上的提纲，便开始慢条斯理地讲了起来：

“大家知道，我们这个厂是靠两口大锅起家的，是无数‘三朝元老’们辛辛苦苦地创办起来的。眼下，这个厂遇到了困难，我心已横下，与同志们捆在一起，准备一年扭亏为盈！”

人们激动以后，回到那满地的油污、烟头的操作台、更衣室，仿佛又从半空中滑落下来。许多人担心：

“陶长庚本事再大，也不能把死马医活。”

“扭亏为盈？谈何容易！”

个别人冷笑：“吹牛也得换个地方，明年的今日就得现相！”

期待、怀疑、嘲讽，象大杂烩呈现在他面前。

几天来，陶长庚在思索着……

傍晚，他伫立在厂长室打开的窗前，太阳从一扇窗口斜射进桔黄色光线，好象用尽最后的热量，由西到东的放射一次光芒，一切都被它拉成了又细又长的线条。四千平方米的广阔厂区沐浴

在绛紫色的晚霞中，厂房仿佛在梦乡中酣眠。只有隐约传来时断时续的机器声，说明生产还在慢慢吞吞地进行着。车间门口，围着几对青年男女嘻嘻哈哈地在调情逗笑。窗外几棵枯枝上拉着一道又一道铁丝，上面飘荡着新的、旧的、黄的、绿的衬衫和工作服，还有一片片破破烂烂的小孩尿布，恰似万吨巨轮上挂的万国旗。场地上，枯黄的野草在微风中摇曳，象是在诉说着无法抹去的令人揪心的记忆。

一阵刺骨的寒风，吹落了树枝上的几片残叶。陶长庚仍然伫立不动，目光是那么坚定。你别以为他的就职宣言是心血来潮。只有副厂长、科长、车间主任们知道，一个个白天、一个个夜晚，他细致地走访、调查、座谈、分析，对全厂产、供、销，企业的今天、明天、后天，一一地作了剖析、研究，逐步在胸中形成一套改革方案。

.....

无疑，这将是命运的安排，是他有生以来的一次艰苦卓绝的搏击。他深深感到自己身上背的这块十字架是那么的沉……但是，党的信任、时代的召唤，夹带着他童年的梦幻、自信的秉性，还有全厂三百名职工期待的目光，他决心在近“知天命”的年龄和干部职工们来一次拼搏！

### **“酸先生”也敢碰硬**

改革，赋予二十世纪八十年代新的含义。它不是一句轰轰烈烈的空谈，也不是闭着眼睛胡乱吹牛皮，而是实实在在的十分艰难的创新。

与其它企业一样，陶长庚改革的第一步，也是从端掉大锅饭入手的。

陶长庚常说：“企业的好坏，管理很重要。”他一上任，就与副厂长们几度筹划、探讨，确定了一系列改革道道，运筹起实行承包责任制的“八卦阵。”

他从细胞分裂中得到启迪，将白油、凡士林、润滑油、动力等几个车间原来各三个车间主任，留下一名，其余两名根据各人专长分散到其它部门。这样一留一调，使佼佼者们各得其所了，人人握灵蛇之珠。这样，从厂长到科长、车间主任、职工，每人都有岗位，都有十多条职责。

另外，厂部按全年计划核算成产量、消耗、安全、精神文明建设指标，层层分解下去，实行百分考核法，天天计分，月末兑现奖惩，从而有效地促进工厂各项指标的完成。一九八七年，主要原材料消耗达到了国内一流水平。他还把各车间、科室工作任务、费用支出实行包干，将职工的切身利益与经济效益挂上钩。他同时又破格提拔懂经营、会管理、年富力强的能人，担任副厂长、科长、车间主任等要职，让他们的本事倾注到事业上。

“现代化生产的企业，没有铁一般的纪律，那还了得，岂不成了一盘散沙。什么？有人嫌制度太严，打报告回家享福去，我立即签字！”在一次班组长以上人员会议上，他十分严肃地说。不一会，全厂便传开了：“别看他陶长庚平时有说有笑，想不到他是软里带硬。”就这样，石油化工厂三百多职工的脑细胞里关于纪律的概念，如今被陶长庚刺激得异常敏感了。

陶长庚后来深有体会地说，这些改革不过是企业起飞的准备。最主要的措施是在厂里组建质量保证体系，推行标准化、开展TQC小组活动。

凝聚力、创造力是生产力家族中的两分子。改革，犹如醉人的春风，倾注进每颗心房。盐城市石油化工厂一反万马齐喑的局面，陶长庚、贾中佑、陶应祥、孙桂祥、林加伏五大“诸侯”坐镇四方，深谋远虑；科长、车间主任、技术人员分兵把关，献技献策；三百职工人人怀珠抱玉，尽心尽力。

石油化工厂呼啸而起了……

——一九八二年，盈利十二万元，洗刷了亏损大户的耻

辱；

——过去，供销员到处推销产品，现在货主找上门来拉货；

——过去，工人关心工资的多，关心生产的少；现在工人们每天都争看生产报表，算计全厂生产情况；

——一九八七年八月十四日，国家标准局质量监督局对该厂白油产品进行了抽查，所检的十一个项目全部符合国家标准。九月，企业升级整顿，经省、市、县三级验收合格，总分名列盐城市第一。白油、凡士林两个产品，分别被评为盐城市的优质产品。

.....

### “牛吹到了国外”

企业家，都有胆识、有气魄、有毅力，都能审时度势，紧紧抓住企业命脉之所系。虽然市场变化莫测，但是精明的企业家都能在自己的领域内，导演出各有特色的一幕幕活剧。

不知始于何年何月，陶长庚对“横向联系”这个名词发生了兴趣。当然，这不是“长官意志”逼迫他，而是经营需要呼唤着他。

他把企业的“准星”由国内校正到国外，渴望加入国际大循环。

他终究发现了，从事乡镇企业中特殊的技术密集型行业，凭苦于是无法挤身时代前列的，只有靠技术和人才才能到达理想的宫殿。

一九八五年九月，耗资五万元，自办电视大学化工班，全省乡镇企业仅只此一家。

轮流选送副厂长到南京化工学院等高校代培，也是他目光深远的一着。

择优选送青年工人去大中企业实习，他从不吝惜成千上万的

人民币。

聘请高级技师来厂，对操作工进行技术培训，成为他抓企业技术素质的家常便饭。

经济脑袋来自视野的开阔，来自信息的灵通，来自内心宇宙间的开拓。生产原料靠国家调拨外，大部分还要“找米下锅”，寻找一个比较稳定的供应基地是石油化工厂经济腾飞的前提。陶长庚带着伙伴们，数百次地奔波于大江南北……

靠以诚相待，重情、重德、重义，终于攀上了高亲，找到了靠山，和辽河、大庆、克拉玛依等十多个大油田和炼油厂建立了业务关系。

“借才生财”，他不惜人力、精力，聘请四名高级工程技术顾问。

一九八四年九月，陶长庚与苏州特种油品厂、泰州炼油厂、无锡炼油厂联系，成立了一个跨地区的润滑油、脂和油田化学等产品的开发、应用服务组织——江苏省油田开发服务公司（现改为江苏省炼油、润滑油技术协作组）。

在横向联系中，石油化工厂实行紧密、半紧密、松散的三种形式的联合，基本建立了三个协作群体：

产供协作群体，保证企业原材料供应；

产销协作群体，保证产品销路畅通；

生产科研协作群体，保证提供技术的信息和生产的科研项目。

全面引进技术、人才，关键在于消化。

一九八一年，陶长庚带队去吉林实习，引进了白油生产线，第二年就试车成功，并出口创汇，工艺、产品质量都达到国内同行业的一流水平。

在这以后，还相继上马了不少项目。

出口创汇，企业才会有出路。不过你知道吗？油品的外销比内销利润低，石化厂有人主张不生产外销产品。

陶长庚可不是这种头脑简单的人，他曾反复考虑过，权衡过。出口产品，虽然利润低一点，但可为国家创汇，又能增强企业产品竞争能力。

“古巴五天内急需三十吨黄凡士林，是否有可能给予支持……”这是一九八四年六月三十日下午六点钟，省外贸公司打来的电话。

“行，按期送货！”陶长庚果断地说。

这时有人认为这根本办不到，五天内生产三十吨，这不是把牛吹到了国外？

他连夜召集车间主任、科长、厂长开会，明确供应、生产、化验三条线。

缺少50号机械油，供销科连夜派人去市石油公司运回二百吨。

连夜检修设备，确保正常运行。

……

第二天，凡士林车间的职工们精心操作、忘记了疲劳、饥饿……

清刷油桶、堆放器材，人手不够，其他车间、科室的人员主动赶来……

陶长庚日夜守候生产第一线，坐镇指挥。

第三天，省、市、县三级外贸部门催货的同志，被石油化工厂上上下下人们的精神感动了，也拿起工作服穿在身上，投入了奋战的行列……

经过三天三夜的会战。七月四日，终于将三十吨黄凡士林运送到停泊在上海港的外商远洋轮上，还提前了十二小时。

贴本的交易，一般人绝不愿意干。但是，陶长庚他们干了。八三年石油化工外贸暂时处于低潮，出口价格压得很低，内销白油吨价一千六百元，而外销价格只有一千一百元，实际生产白油每吨要倒贴一百六十多元。这一年，外贸落实石油化工厂三百

吨计划，年底，他们如数完成。这样，他的企业虽然没有盈利，却赢得了省外贸的信赖。

八二年以来，石油化工厂生产的白油、凡士林远销日本、苏联、古巴、科威特、香港等十八个国家和地区，登上了国际竞争的大舞台。几年来，共出口四千二百多吨，为国家创汇九百多万元，成了江苏省石油产品外贸出口的生产厂家之一。

### “贪心不足”

不断开拓新产品，是一个充满风险的过程。商品经济的海洋上浪急风高、瞬息万变。对此，陶长庚早有所料。他说：“风险决策是经营的基本特征，企业家就要在风险中锻炼，干出一番事业来。否则，就不是真正的企业家。”

有人说陶长庚“贪心不足”。

确实，在产品的经营开发上，他的胃口很大，从来没有满足过。他在全厂提出过这样的口号：“口里吃一个，手里拿一个，眼睛盯一个，脑中想一个。”这个口号现在在石油化工厂已经深入人心。

打了一个又一个胜仗以后，陶长庚是人不歇气、马不停蹄，向新的目标奋进。一九八二年上了三千吨白油装置；一九八三年上了五千吨常压炼油装置；一九八四年三千吨凡士林投入生产；一九八五年又投资八十万元，新上了年产四万吨特种油品的生产装置。

他还不满足。

一九八六年盛夏。天热得发狂，太阳刚一出来，地上又象生了火。陶长庚带着由聘请的几位经济技术顾问和本厂部分同志组成的苏北地区进出口设备配套用油考察调查组，对苏北地区考察了七十二天，调查了一百二十多个企业进口车辆用油情况，了解到这些单位买油，得花大量外汇。回来后，他们不顾旅途劳累，放下行李，立即组织技术力量进行攻关、试制。八七年十二月终

于拿出十五个新的油品。

### “他不是吹牛家”

一九八八年四月的一天，石城南京，春风怡人。那茂密的梧桐组成的绿化带，象一条条彩绸纵横交错地飘洒在市区的每一条街道和公路上。长江大桥的雄伟、金陵饭店的高大、玄武湖的娟秀……一切都在向陶长庚，以及来自全省各地的厂长经理们致意。

这天，陶长庚被江苏省人民政府命名为乡镇企业家，他的工厂也被命名为明星企业。

他走上主席台，双手捧着那金光灿烂的嘉奖令，竟一时说不出话来。他确实很激动。

这几年，把企业置于改革大潮中磨炼，这是陶长庚的胆略；把企业引入国际经济大循环的行列，这是陶长庚的精明。胆略并非吹牛，精明出于自信。在陶长庚的领导下，石油化工厂生产速度以千米赛跑似地冲刺向前飞跃着。从一九八一年到一九八七年，他们的总产值由一百零三十七万元上升到一千零五十万元，利税由亏损二十七万增加到一百六十四万元，固定资产也达二百六十万元。

陶长庚在成就面前没有忘乎所以，他把这些都作为工厂走向振兴的起点。他也预料到，在未来的征途中，还会出现许多艰难险阻和许多激烈竞争，但他自信必定会克服困难，苦战过关。因为他毕竟有了一个精通经营、团结协作的领导班子。除陶长庚外，另四位副厂长是：负责新品开发的、成天与书本实验器材打交道的贾中佑；负责经营财计的、一年有大半年在外奔波的陶应祥和孙桂祥；负责生产的、成日成夜奋战在生产第一线的林加伏，这五路诸侯缺一不可！不知是谁形容他们说：“我们的厂长、副厂长呀，就象一只手的五个手指，配合默契、运转自如。”