

· 中文版 ·

保存好，有特殊

燁 煌

刘儒主 编
中国人事出版社

THE BRILLIANT

辉煌

THE BRILLIANT

主 编：刘 儒

副主编：王 平

史祥舜

李志国

李 瑾

中国人事出版社

(京) 新登字 099 号

辉 煌

刘 儒 主编

中国人事出版社

北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

新华书店经销

鞍山太平洋印务有限公司印刷

ANSHAN PACIFIC PRESS CO., LTD.

787×1092 毫米 32 开本 8 印张 250 千字

1993 年 5 月第一版 1993 年 5 月第一次印刷

印数: 1500 册

ISBN 7-80076-492-3/G·146

定价: 16.00 元

《桦 煌》目录

1 ●杨新农/序

3 ●魏 麟 陈东立/人活着要多干点实事

——记张家口地区宣化水泥厂厂长刘成铭

13 ●夏文子 晓 虹/酒问

——中国长城葡萄酒有限公司总经理何珏访谈录

22 ●刘 儒 魏 麟/重振雄风

——沙华钢铁有限公司崛起纪实

32 ●席满华/英才自有腾飞力

——记张家口电子公司总经理杨承仁

49 ●刘 儒 魏 麟/山里汉子

——记张家口地区涿鹿煤矿矿长唐秀忠

61 ●周 文/使命

——张家口地区贾家营钢管厂厂长乔树军访谈录

68 ●郝存库/在大潮中搏击

——记张家口地区液压件厂厂长陶苏

74 ●王宏宇 马剑军 王富璋/牵引灯

——记张家口地区化工总厂厂长贾福海

81 ●杨景瑞 张礼吉/煤海星星亮晶晶

——记张家口地区尚义煤矿矿长杨宏

90 ●魏 麟/经好更有僧好

——记河北涿鹿化肥股份有限公司董事长牛玉清

98 ●郭嘉维/儒将

——记阳原县机械厂厂长王嘉瑞

- 104●席志海 李向东/弄潮者的足迹
——记怀安县磷肥厂厂长孔令云
- 111●白银海/黑煤炭炼出了一条男子汉
——记康保县煤矿矿长任贵昌
- 118●贾 飞 李 峰/奉献者之歌
——记怀安县化肥厂厂长孙小川
- 124●吕鸿年/“能剥钻”的企业家
——记万全县粮油加工厂厂长乔满
- 131●韩志新/芝麻开花节节高
——记康保县粮油加工厂厂长吉建国
- 137●张志文/圆就这场梦
——记万全县矿山机械厂厂长杨怀亮
- 145●韩树青/点石成金
——记阳原县西城镇采石场场长杨茂
- 152●杨兆成 李志平/深山“子规”
——记阳原县煤矿矿长张汉英
- 159●康德武/大山里走来的“骆驼”
——记怀来县水泥厂厂长张登举
- 169●郝振国/小水泥进京记
——记万全县水泥厂厂长张睿领
- 176●李春江/山“神”曲
——记阳原县水泥厂厂长张秀举
- 184●贾 飞/托起一片新天地
——记怀安县啤酒厂厂长张建华
- 189●李志平 杨兆成/弘州大地的希望之星
——记阳原县瓷厂厂长张喜悦
- 196●李秀丽 赵春霞/创业路上不停步
——记怀来县钻机厂厂长周万春
- 201●张春香/塞外汉神韵
——记万全县洗马林镇果品厂厂长陈进
- 207●成 林/不朽的追求
——记阳原县裘皮服装厂厂长陈喜仁
- 214●赵 俊/满目青山夕照明
——访农民企业家陈万

- 220●张志萍/胆与识的共鸣
——记万全县煤机配件厂厂长段朝礼
- 228●李成栋/实干型的企业家
——记万全县国营农林牧场场长梁秉福
- 237●霍成俊/为了大地的丰收
——记万全县种子公司的经理郭珍
- 242●米海滨/美梦成真
——记阳原县燎原暖气片厂厂长韩佃根

序

张家口地区行政公署专员 杨新农

《辉煌》一书今天和大家见面了。它是一部反映被人们称之为塞北的张家口地区企业界优秀管理人才的报告文学集。读者可以从中领略到开发张家口、建设张家口而长期战斗在工业第一线的企业家们的风采。

张家口是一块古老而神奇的土地。它雄踞冀北，紧靠京津，北依内蒙，西邻山西，地理位置十分优越。千百年来，历史在这片厚重的土地上演绎了许许多多的故事，使它成为中华民族灿烂文明中不可或缺的部分。这里有最早人类的栖息地——“泥河湾盆地”遗址；有统一华夏民族的战争——黄蚩之战的古战场；有横贯全区、盛极一时的“丝绸之路”——张库大道；有气势宏大、巍峨壮观的万里长城；有一望无际、风吹草低见牛羊的茫茫草原……如此众多的人文和自然景观，无不显示着勤劳智慧的塞北人民曾经创造过的辉煌。不仅如此，大自然还造就了这块土地物华天宝、资源优势的优势。现已发现的矿产种类达 57 种，煤炭、黄金等 13 种矿产储量居河北之首。已探明的大型矿床 12 个，中型矿床 30 个。华北储量最多埋藏最浅的大磷矿——矾山磷矿、华北最大的铅锌矿位于境内。皮毛、粮食、水果数量多，品质好，在国内外享有盛誉。杏仁、口蘑、蕨菜等农副土特产品，在国际市场上一直畅销不衰。

近些年来，张家口地委、行署把发展工业作为建设张家口、振兴张家口的主攻方向，制定了“工业为主”的经济发展战略，采取了一

系列切实有效措施，使工业得到蓬勃发展。到1992年底，全区已形成了以化工、煤炭、建材、冶金、机械、酿酒、皮毛为支柱的包括33个门类的资源加工混合型工业体系，大中小型企业星罗棋布，共有乡及乡以上独立核算工业企业1014个，工业总产值达到22亿元。大部分工业产品销往全国各省市，部分工业品打入国际市场，并享有盛誉。驰名中外的长城干白葡萄酒厂位于境内怀来县沙城镇，蔚县地毯厂生产的纯毛地毯被国际友人称为“中国的波斯地毯”，工艺美术厂的剪纸在国际市场上受到青睐。

在发展工业的实践中，一大批治厂有方、经营有道的企业管理人才脱颖而出。他们当中有勇于开拓、奋力进取，使企业跳跃式发展的优秀厂长、经理；有挽狂澜于即倒，救企业于危难的风云人物；有主动适应市场变化，积极调整产品结构，改变经营策略的典型；有艰苦创业，勤俭持厂的模范；还有科技兴企，内引外联的精英……每一个成功的企业，都有一套完整可行的方略；每一个成功的企业管理人才，也都有一部可供借鉴的历史。他们所展示的风采使人们相信，地杰人灵的张家口，不仅有着辉煌的过去，而且正在造就着辉煌的现在，并且预示着张家口的未来一定能够更加辉煌灿烂。

略有缺憾的是，近些年来，由于受诸多因素的限制，张家口在人们的记忆中似乎淡去了许多。今年初，地委、行署作出开展“宣传张家口、热爱张家口、建设张家口”活动的决定，重塑张家口的对外形象，让更多的人认识张家口，了解张家口，促进张家口地区经济和社会的全面发展。就这个意义来讲，《辉煌》一书的及时出版无疑是一件很好的事情。

一九九三年五月

魏 麟 陈东立 ●

人活着要多干点实事

——记张家口地区宣化水泥厂厂长刘成铭



成铭爱说，“人活着要多干点实事”。

如今，成铭年过半百，回首往事，成铭说，“想是那么想，干却没干什么。算一算这几十年，只有四件事做得还勉强说得过去。”

轻描淡写，他却为“四件事”付出了几十年的心血和精力。

1958年，成铭从承德农专毕业，分配到宣化县工作，先后担任县农机局技术员、崞村拖拉机站站长。两年后加入中国共产党，同年又考入河北工学院，毕业后仍回宣化，担任了县拖拉机站站长，这段时间里，县拖拉机站从成立到搞得很有起色，便是成铭所说的“四件事”中的第一件事。

第二件事是开发宣化县付家堡山区。1966年，29岁的刘成铭被派往宣化县最穷困的公社付家堡担任公社书记。当时县里对成铭颇为器重，派他下去是想让他到“最艰苦的地方”磨炼一下，旋即提拔重用。谁料不久“文化大革命”开始了，于是历史重写：成铭在乡下磨练了十年。这付家堡艰苦到什么程度？成铭来的时候，这里的人们一年中

总有些日子要吃树叶、高粱糠，倘吃上一顿带皮的毛糕，则是上等生活；人们不会种菜，没见过茄子、西红柿；人们住在山上，吃水要到山下去挑；这里没有修过路，自然没有现代交通工具，甚至没有马车……但成铭离开时候，这里大变了模样：开了梯田，修了公路，有了汽车拖拉机，有了蔬菜果树。水上了山，不再为下山挑水发愁；有了米面加工站，不必再去推沉重的碾子……二十多年过去，山里人没忘当年帮助他们改变山区面貌的公社书记——全公社 17 个生产大队，成铭都曾去挑过水，干过农活，并亲手教会了人们种蔬菜、种果树——于是，就难免有山里人进城来，给成铭送上点苹果和山里的土特产。

1976 年，成铭的“锻炼”随着文革一同结束。他被抽调到县里筹建水泥厂，只半年多，便建成投产。成铭被任命为该厂的书记兼厂长。建这个厂，是成铭所指的第三件事。此中甘苦，不必细述。六年之后，成铭被擢升为县经委主任。

1982 年，刘成铭在经委立脚未稳，消息传来：他将被推上主管工业副县长的位置。几乎与此同时，张家口地区主管工业的专员召见，又要他去啃一块硬骨头：到张家口地区宣化水泥厂担任厂长。虽然那些日子，一会儿一个消息把他搞得有些心绪烦乱，但阳春五月，当任命下来以后，他二话没说，便来到了地区宣化水泥厂，开始干起了他所说的第四件事——发展该厂的水泥生产，一直干到了今天。

二

在成铭所做的四件事中，或许由于第四件事干得时间长、距离今天近，成绩更为突出，于是便尤为令人瞩目。

我们采写成铭的时候，在水泥厂翻阅了《中国企业家传略》、《闪光的足迹》、《拼搏者的足迹》等许多书刊报纸资料。这里面许多大大小小的文章，记载的均是成铭这一阶段的工作业绩。这些业绩表现为成铭上任以后，水泥厂方方面面的变化。其中最为主要的是企业的发展在十年中完成了两度大的跨越。使一个历年亏损的企业，跃居为省内利税大户。第一个跨越：水泥年生产能力从“30 万”真正到了 30 万。第二个跨越：生产能力从 30 万发展到 60 万。

成铭上任之前，就听说国家曾给宣化水泥厂大量投资。按照要求该厂该已形成年产 30 万吨的生产能力。到任之后，却发现这个数字竟是假的，当年产量只有 17 万吨。怎么会是假的呢？他每天准时到厂，

跨过把水泥厂切割为两部分的钢轨，进入南半部生产区，找工人师傅聊天，召开各种类型座谈会，于是了解到所谓的“30万”，生产工艺和设备能力根本不配套，不协调。烘干设备、包装设备和仓库，都不能满足30万吨生产能力的需要。更明显的症结，是窑、磨不平衡。4台 $\varnothing 2.2$ 米的生料磨总生产能力是35万吨，而3座立窑（包括两座旧窑）年生产能力最多21万吨。不够30万吨，为何谎报军情？原来国家投资的钱是花了，但花得不是地方。刘成铭终于按捺不住，捅了马蜂窝，向那虚假的“30万”公开宣战。《河北日报》对此曾有一篇文章如此描写：

新官上任，人们在等待他的三把火，他却端着一大瓢凉水。他想到了自己大干一番事业的雄心。他多么希望那个“30万”是真的呀！国家投资1380万元进行的扩展工程，水泥厂苦干了5年，都是为了这个“30万”。好容易“实现”了，却要由自己亲手来戳穿，告诉大家：别空欢喜了，“30万”是假的！刘成铭的一瓢凉水泼在了青烟滚滚的油锅里。厂里一位负责人梗起脖子爆起筋，对着刘成铭大吵大嚷。上级一位领导对着刘成铭又拍桌子又骂娘，好象那宝贵的“30万”是被刘成铭一口气给吹跑的……

刘成铭有个倔脾气，开弓没有回头箭。到这个份儿上，他早就拿定主意：“让我干，就得来真格的。不让干，摘纱帽去当工程师。”于是围绕“30万”展开了反复的论证，众说纷纭，沸沸扬扬。直到省建材局的一位领导带着工程师们在厂里实地考察测算后，才证实张家口地区宣化水泥厂确实没有形成年产30万吨的生产能力。

刘成铭松了口气，但并没达到目的。他的目的是在推翻所谓的“30万”以后，实现真正意义上的30万。于是，刘成铭马上向地区计委提出填平补齐技改项目的建议。方案批下来以后，没有资金，压力很大，但不能后悔。刘成铭想尽办法筹措了300万元，上任的当年就新上了两台球磨机。次年，1983年，又扩建了一座塔式机械化立窑，并安装了四嘴包装机。1984年，对旧的球磨机又进行了更新……两年间大大小小十多个配套项目迅速建成，生产基本配套，真正形成了30万吨的生产能力：1985年产量25万多吨，1986年产量27万多吨。实现利税470万元，其中利润220多万元。累计利润弥补历年亏损外，尚

有 170 多万元的盈余，于是摘掉了企业亏损的帽子。

1987 年，30 万吨的技改刚完成不久，张家口地区将宣化水泥厂列为全区第一轮实行厂长承包经营的改革试点企业，刘成铭作为法人代表，签定了三年承包合同。领航掌舵，刘成铭眼观六路，耳听八方：从全国形势看，大窑高标号水泥，年产 3000 万吨，供不应求；而立窑低标号水泥，年产 1 亿吨，供大于求。而且，随着形势发展，就连农民盖房，对低标号水泥也不愿问津。怎么办？当时的宣化水泥厂还只能生产低标号水泥！于是，刘成铭向职代会提议，“为了增企业发展后劲，我们应该上五级旋风预热窑外分解回转窑，生产高标号、高强度水泥。”这提议立刻又掀起波澜：“刚够了 30 万吨生产能力，日子正好过了，又穷折腾啥？”“承包了还是想想大家的经济利益吧。”这些话并非没有一点道理：新建旋窑要推倒两座旧窑，水泥减产 45% 左右，人员剩余，利润下降，工期两三年，工资能不能保证？旋窑上马涉及全厂上千口人的生活 and 命运啊！

这些，刘成铭在心里反复掂量过：旋窑自动化程度高，是我国四种新型干法回转窑生产线中较先进的一种，上了旋窑，可以改变产品结构，增强市场竞争能力，企业就有后劲，有活力。为了明天吃得更好，今天就要把裤带勒紧一点。否则，明天就真要饿肚子……

刘成铭又是开弓没有回头箭。当他把自己的全部想法向全厂职工说清以后，人们齐齐刷刷举起了拥护的拳头。资金不足，刘成铭带头拿出 1700 元，很快全厂集资 90 多万元，使旋窑工程得以顺利进行。从此，宣化水泥厂的生产能力开始了从 30 万到 60 万的跨越。

1990 年 5 月 16 日，拔地而起的旋窑点火试车成功。同年 8 月 23 日，正式举行旋窑竣工典礼。这是值得纪念的日子，激动人心的日子。当时，许多文章记录了这两个日子的盛况，记录了为迎接这两个日子的到来，刘成铭怎样拖着带病的身子四处奔波；全厂职工怎样冒着严寒酷暑艰苦拼搏……历史已有人写过，这里只作几点简单交待：

——旋窑工程的有效工期 1 年零 8 个月，比常规建设时间缩短了两年。全部工程投资 3800 万元，比同类窑建工程节约了 5000 多万元。工期短，投资少，在全国也属罕见。

——宣化水泥厂在建旋窑拆掉两座陈旧立窑的情况下，承包三年期间分别超额完成了承包产量任务和承包利润指标，技改、生产两不误。连续三年被评为张家口地区经济效益先进企业。

——旋窑建成投产，结束了建厂 32 年只能生产小窑水泥的日子，

填补了张家口地区大窑水泥的空白，使该厂跻身于全省四大水泥企业之一。这条日产700吨熟料的 $\varnothing 3 \times 48$ 米窑外分解回转窑生产线，采用了微机控制、自动监测、X荧光分析配料等技术。尤其熟料冷却机由篦冷机改为 $\varnothing 3 \times 40$ 米单筒冷却机，尚属全国最大的单冷机。窑尾采用了6700平方米的布袋收尘，并采用了从美国引进的声波助清灰技术，配建了5万吨熟料伞形库。这条生产线在河北是首例，在新技术推广应用方面为国家承担了试验任务，也为老企业技术改造树立了榜样。

1993年春天，全国大窑水泥市场空前紧张。宣化水泥厂产品供不应求：托门子找关系开票的几乎挤破了门坎，拿到票也常常取不上货……面对这种形势，人们感慨地说：“当初要不是刘厂长坚持上旋窑，水泥厂哪有今天这局面？恐怕连工资都保不住了。”

三

张家口地区宣化水泥厂始建于1958年，当时年产能力只有3.2万吨。此后四年间，累计生产水泥尚不足2.6万吨。党的十一届三中全会以前，该厂长期亏损。虽然1979年开始盈利，到1983年盈亏相抵后，仍有261万元的亏损老帐。这笔帐，直到该厂真正实现了30万吨生产能力以后才彻底还清，并逐渐跃为全省利税大户。今天该厂，已是拥有固定资产8000多万元，职工1800多人的国营中型一类企业。现有窑外分解回转窑和机械化立窑两条生产线，综合能力达60万吨。生产的“黄羊山”牌525#、425#普通硅酸盐水泥和425#、325#矿渣硅酸盐水泥，行销全国十多个省、市、自治区。产品1988年进入了亚运工程，1991年出口韩国，打入了国际市场。

宣化水泥厂所以能够由小到大，由亏损企业发展为利税大户，还有一条就是强化管理不断进行改革整顿。

刘成铭十分注重企业基础建设，先后建立健全了厂规厂法和各级各类岗位责任制，推行了全面计划管理，全面质量管理，建立了全面计划和全面质量管理体系，完善了生产、经营中各个环节的管理制度，实现了企业基础工作的成龙配套，为企业的发展奠定了基础。此外，从1984年起，刘成铭先后在厂内推行了经济承包责任制和目标管理责任制等多种形式的经济承包。1987年推行厂长负责制后，在三年承包期内，打破了厂部直接对车间、部门承包的旧模式，实行了厂长对各主管副厂长；副厂长对车间、部门领导；车间部门领导对班组分口管理、

逐级承包。全厂按专业分为生产、经营、技改、行政、矿山五大部口，把与地区承包的产量、利润、技改三大指标进行了分解，逐级放权，逐级考核兑现奖罚。各级承包目标具体，责、权、利明确，体现了利益共享、风险共担的原则，较好地发挥了干部职工的主观能动作用，为全面完成承包任务创造了条件。

1992年，刘成铭在已经初步进行过的劳动、人事和工资制度改革的基础上，试行全员劳动合同制，实施全员签约签证。这项改革的主要配套工作是制定了《全员劳动合同制暂行规定》、《优化劳动组合实施方案》、《岗位技能工资制实施方案》以及《职工医疗、保险、福利待遇暂行规定》、《编余人员和不适宜岗位工作人员待遇若干规定》、《岗位技能工资考核实施细则》、《管理岗位测评标准》等方案，并经职代会讨论通过。按照这些方案，根据工资制度改革的需要，组织了10个支部书记和专业技术人员，对全厂43个部门的511个岗位逐步进行了调查、岗位测评和应知应会考试。在此基础上，根据工人和管理人员的不同岗位和工作，按工人12个岗次、管理人员5岗14个档次，确定了新的工资构成和标准。此外，根据劳动制度改革的需要，把劳动合同分为长、中、短期三种，使职工在与企业平等自愿、协调一致的基础上，分别签订了合同，从而确立了企业与职工相互平等、相互依存、相互制约的责、权、利相统一的新型劳动关系。经过改革，干部实行聘任制，做到能上能下；分配实行岗位技能工资，拉开了档次，体现了按劳分配；用工实行全员劳动合同制，建立了上岗靠竞争，报酬靠贡献的激励机制。同时，本着“理顺关系，合并科室，保留职能”的精神，全厂科室进行了“精兵简政”。

1992年9月19日，《张家口日报》头版头条报道水泥厂三项制度改革的消息。评论员文章指出：该厂试行全员劳动合同制签约签证，“标志着我区工业企业在劳动、人事、工资三项制度综合配套改革方面又迈出了新的一步，并开始向更深层次发展，可喜！可贺！”

事实也正是如此！三项制度改革后，水泥厂出现了可喜的变化。之一：广大职工群众的积极性空前高涨，主人翁责任感明显提高。1992年10月份，15名大、中专毕业生联名写信，主动要求到旋窑车间当看火工。制成车间主任朱宝安说，“现在我这个主任好当多了，四台水泥磨争着催皮带机快送料，慢了还有意见。”之二：改革促进了各项经济指标不断刷新，经济效益明显提高。1992年全年有三月月产水泥达到3万吨以上。1993年仅1—2月份就生产水泥61738吨，实现利润

308 万元，月产量和效益都达到历史最高水平。

刘成铭带领水泥厂的干部职工年年都上新台阶，为企业争得了一个又一个的荣誉。从 1984 年起，连续 8 年被省工商管理局评为重合同守信用单位；1987 年以来，先后被评为张家口地区先进企业、安全生产先进单位、节能技改先进企业、建材企业十佳企业、效益杯竞赛优胜单位、“八五”项目建设先进集体、民主管理工作先进单位、河北省建材行业先进企业、省设备管理优秀单位；1990 年被国家建材总局命名为文明生产二级企业、1991 年晋升为国家二级企业……刘成铭本人自 1987 年以来连续多年被评为张家口地区优秀厂长，1989 年被评为河北省建材行业优秀企业家，1990 年被评为张家口地直工委优秀共产党员，1991 年被评为河北省建材行业劳动模范，1992 年获得河北省劳动模范光荣称号……

四

中国经济出版社 1990 年出版的《中国企业家传略》收入了撰写成铭事迹的文章《务实求新》，并刊登成铭一张彩照。照片上成铭西服领带，金边眼镜，标致儒雅，学者风度十足。不知情的人很难想象这相貌包容的内心世界，原来有着刚烈的性情，无畏的英雄气概。

说成铭有学者风度，一点不离谱：大学毕业，高级工程师，发表过不少论文，当选了中国工程机械维修研究会常务理事，中国新型干法水泥技术研究会常务理事等等。成铭从小喜欢博览群书，直到今天仍孜孜不倦。1993 年春天，中共张家口地委组织部请成铭去讲市场经济、股份制及国外考察的体会，成铭没有讲稿，一口气讲了三个多小时。若是碰上特别谈得拢的朋友，成铭可能谈兴勃发，陪你聊中国的鲁迅、郭沫若、茅盾、巴金、老舍、曹禺；外国的果戈理、托尔斯泰、高尔基；陪你聊儒、释、道、金石书画、经脉穴位……。若是遇到看不上眼的主儿，无论你职位高低，成铭也就寡口难开了。

这便涉及到了性情。

成铭性情刚烈，眼里揉不得沙子。遇到看不惯的事，难免出来打抱不平。1982 年成铭刚来水泥厂，厂里有个干部小食堂。小食堂吃得好，花钱少。有的领导干部以一张电影票冒顶饭票，就能全家吃顿饺子。成铭看不惯，便取消了小食堂，自己带头到大食堂排队吃饭。群众见小食堂被成铭一刀砍了，拍手称快。但也有些人心中不快，说三

道四。成铭却不去管它，反正看准了的事就要干，干了就不怕别人说闲话。

成铭很是自尊自信。今年在美国考察时，成铭住纽约宾馆。一天，中国代表团准备到联合国大厦参观，成铭在宾馆大厅吸着烟等待同伴。成铭对面坐着三个日本人，正高谈阔论。成铭学过日语，对这三位的狂妄便有些反感。那日本人中有一位也吸着烟，弹烟灰时把烟缸挪到了自己前面。成铭便心中不快，把烟缸挪回到了茶几中间。那个日本人正侃得忘乎所以，旁若无人，过一会又把烟缸挪到了他面前。成铭登时恼怒，索性把烟缸夺到自己面前，拧灭没吸完的烟，站起身拂袖而去。对这个举动，成铭说，“一个原因是外国人的无礼，伤害了我的民族自尊心，不能容忍。另一个原因，我的老家距辽宁仅十几公里。日本侵华战争，东三省被蹂躏最久。所以我对日本人心心里别扭。”民族自尊心不容伤害！

在德国考察时，一次成铭与一位德国专家探讨预热器、引风机等合作问题。谈得高兴，那德国专家说，“我们的图纸，加工的事我们来干，你们做一些防护罩就可以了。”成铭听到这里，把笔摔在桌上回敬道，“咱们也可以调换一下，加工的事我们干，你们只做防护罩好了。”翻译刚译出成铭的话，那德国专家就听出了弦外之音，马上站起来向成铭道歉。道歉就好，成铭便不计较，于是握手言和。

以上几例，事情不算大，却很能体现成铭的性情与风格。如果我们把这一切与成铭在水泥厂的从“30万”到30万等一系列决策，举措联系起来看，是否会感觉到其中有着一种一脉相承的内在联系？回答应该是肯定的。当前，尽管还很少有人从这方面研究企业家对企业发展的影响，但从成铭身上，我们已经感觉到这是一个很有价值而且充满魅力的领域。

五

我们曾与成铭一起探讨过，当一个好厂长应该达到什么标准。成铭说，“懂业务、会管理、头脑清醒、善于决策，应该是基本条件。此外关键是要有点牺牲精神，少考虑自己，多关心别人。”

如果话说得不错，成铭则当之无愧了。有人曾计算过，成铭在第一轮承包期内，如果不上马旋窑，不推倒那两座早该淘汰的立窑，那么按照承包合同，成铭每年都可以拿到1万元奖金。这些，成铭不会

不清楚。但为了旋窑上马，为了企业前途，他毫不犹豫地把这可能到手的几万元舍弃了。成铭说，“我就是每月挣40元工资的时候，对钱财也不大看重。”男子汉立于天地之间，自当拿得起，放得下。但成铭也有着颇具人情味的一面。

1989年春节期间，厂里停产放假一个月。成铭却忙于技改，一直没在家休息。正月初六就赶到北京、天津、邯郸联系旋窑施工事宜。但没人知道，此时成铭已接连收到三封哥哥病危的电报。他早年失去双亲，哥哥曾给他不少帮助，因而手足情深。成铭捏着电报心急如焚，只盼着赶紧办完事一步赶到哥哥面前。但当成铭赶回老家的时候，兄弟俩却没能见上一面。从不落泪的成铭在哥哥的遗象前痛哭失声，缅怀哥哥的恩情，哭诉人生很难完美的缺憾和苦衷。

成铭对别人的关心还是很细微的。谁要有了病痛，成铭知道后，便要责令他们看病、休息。有时吃什么药，成铭都会具体关照。92年，有个工人患结肠癌到北京治病，因北京肿瘤医院床位紧张，一直住在旅馆里。成铭从石家庄开会回来，途中想看看病号，可又不知病人住在哪家旅馆，于是就在肿瘤医院附近一家一家地查找，从下午5点到晚上8点多钟，才找到病人住的弘善旅馆。见到厂长来了，病人和家属感动得热泪盈眶……

成铭一直把职工的冷暖放在心上。成铭上任以来，水泥厂建起了托儿所，改善了职工食堂、浴池和医疗卫生条件。先后建起了旅馆式的职工单身楼两栋，结束了多年来职工住生产区小平房的历史。先后建起了5栋职工家属楼，而且大部分用上了煤气和暖气。但成铭仍住在过去的平房里。几次人们劝他搬进楼房，成铭说，“你们先住，你们住进去了，我也就‘面包会有的’，楼房会有的。”厂里购置了大轿车，解决了职工上下班远、职工子女上学难的困难。成铭上班也不近，从家里到厂里10华里，但没有急事或生病，成铭每天坚持骑车上班。水泥厂工会主席说，“人家刘厂长身教胜于言教，他把事做到那儿了，其他领导谁还好意思随便用小车。”

六

成铭骨头挺硬，很有点宁折不弯。平时也最瞧不起奴颜婢膝、趋炎附势之辈。上行下效，他的部下便不乏天王老子也不怕的主儿。有时跟成铭争辩起来，便很有些两刃相割的架势。但成铭屈服于真理，事