

● ZGYMWZUZIXG

中原民族之星

河南人民出版社

HENANRENMINCHUBANSHE

河南省民族事务委员会
河南省



مەدەنىيەت، ئىقتىسادىي قۇياش نۇرى

ئىقتىسادىي ئىشلىرىنى يېتىلدۈرۈش!

سەيپىيە

1989. 26

全国政协副主席、国家民委主任司马义·艾买提
为本书题词：发展民族经济 造就一代新人！

目 录

胆识兼备的农民企业家.....	(1)
开拓者的足迹.....	(9)
平顶山下舞“龙”人.....	(16)
奋斗在商业战线的回族之子.....	(20)
险 着.....	(27)
改革中崛起的风云人物.....	(32)
他在改革中开创了五个“第一”.....	(37)
从农民到企业家.....	(41)
在困难中崛起 在逆境中拼搏.....	(48)
锐意改革 公正无私.....	(55)
经济舞台新角色.....	(61)
致富路上的带头人.....	(66)
一 红杏出墙来.....	(71)
竞争长志气 企业换新天.....	(77)
胆识兼备 气度不凡.....	(84)
他心中装着一个大舞台.....	(91)
立马腾飞志千里.....	(96)
民族企业的一颗明珠.....	(103)
潞滨之星.....	(109)
“愚公精神”颂.....	(116)

路，在他脚下延伸.....	(121)
说说俺村的冷冻厂.....	(128)
后记.....	(134)

胆识兼备的农民企业家

沁水河畔有个远近闻名的回民“明星村”。村里有一位胆识兼备的回族农民企业家，他就是沁阳县城关镇水南关村党支部书记、民族经济开发公司总经理买望真。

买望真祖居沁阳县城关镇回民聚居的自治街，因早年丧父、家境贫寒而寄居水南关外祖父家里。他未上过学，仅仅在扫盲班学习过两个月。可如今，凡外地人来村参观，或他到省里参加经验交流会介绍经验，他都讲得有条有眼，头头是道。他干农业是把好手，搞皮毛加工也是个内行。早在1960年，21岁的买望真就被推选为生产队长，1970年当选为村党支部副书记，1983年任党支部书记。后来，他亲自筹建了民族经济开发公司，被城关镇任命为该公司总经理。

在改革开放的大潮中，买望真带领全村群众闯出了一条共同致富的光明大道。在实践中，他摸索出一套切实可行的经济管理经验。凡是到水南关参观过的人，无不心服口服地称赞：买望真不愧为领导群众共同致富的带头人！

路子选正 根基打牢

“水南关，多难关，面貌难改变”，这是60年代在水南关盛传的民谣。这个2000多口人的回民村，人均不到3分地，1个生产队1头牛，全村只有两个村办小厂，固定资产不足

12万元。在那“穷过渡”的岁月，户户吃粮靠统销，花钱靠救济，生产靠贷款。

党的十一届三中全会的春风吹绿了沁河之水，唤醒了水南关的穆斯林群众。党员们纷纷找买望真要“主意”，谋求全村致富。买望真经过一番思索，坚定地认为，凡是符合民心民意的政策都是正确的，党的富民政策不会错。他挨家挨户到群众中征求意见，而后，上门找老支书商量，并召开党支部大会进行了认真的研究，他说：“党支部的战斗堡垒作用就在于带领群众共同走富裕的道路。”大伙一致同意他的看法，决心带头迈出第一步。1979年，20多名党员率先办起了个体、联合体企业。村里集体贷款买了10辆汽车，一年获利25万元，还清了债务，闯过了致富路上第一道关。1980年略有积累之后，村里办起了一个玻璃厂，采取滚雪球的办法，不断扩大生产能力。目前，这个厂能生产平板玻璃、罐头瓶和玛赛克等多种产品。

迈出第一步之后，买望真没有“埋头”蛮干，而是从历史的经验中探索着致富的方向和整个水南关经济发展的战略目标。通过党支部委员和村干部联席会议的认真研究，他们确定了他们这个小“天地”的“经济发展战略”，即从开发民族传统商品入手，大力兴办集体企业，打牢共同致富的根基，以此为龙头，带动商品经济的发展。

买望真带领几个骨干东奔西走，到处捕捉信息，请专家进行论证。经过大量的实际工作，他们先后建起了4个制革厂和皮毛厂，使回族群众的传统工艺特长得以充分发挥。后又根据市场需求，在原有一个小造纸厂的基础上，先后扩建和创办了3个中型造纸厂。不久，为了适应日渐兴盛的运输

业的需要，村里还专门开办了一个汽车大修厂和一个汽车配件门市部。为了解决企业设备更新问题，买望真他们还想方设法把一个小翻砂厂改造成了造纸机械厂，并逐步扩大生产规模。目前，这个厂可以生产全村各个造纸厂所需要的机器设备和部分其它企业所需的机械配件。为了实现回民新村规划蓝图，满足群众建房和生活的需要，他们还靠集体积累和群众集资，筹建了一个建材预制厂，开办了一个供销社，还支持清真寺建了一个酱菜厂。

截止1988年底，十几个集体企业都初具规模，职工达1344人（其中少数民族职工904人），固定资产1451万元，流动资金740多万元，年总产值达到2000多万元，年利润200多万元，集体企业产值占全村工农业总产值的91%。昔日贫穷落后的“多难关”变成了人人向往的“锦绣关”。

方法科学 事业兴旺

“别看望真土生土长，可他那眉毛一动就有高招”。群众对买望真的赞誉并不过份，他既有惊人的胆略，又有较强的管理才能。企业建起来了，怎么管？这是买望真考虑最多而又不断探索的问题。正象他说的那样：“管的太死了，企业丧失自主权，就没有活力；管的太松了，就会失控，难免要出这样那样的问题；如果放手不管，各厂自行其事，更不中，发展下去会有脱离社会主义道路、改变集体企业性质的可能……”怎么管呢？既要坚持改革、开放、搞活，又要保持集体企业的性质和特点，并在竞争中经久不衰，这确实得有一套成熟、有效的管理办法。经过一番考察论证，买望真确

定了一个方案。在提请党支部委员和各厂厂长联席会多次研究，报请上级批准后，建立了“水南关民族经济开发公司”。他亲任公司总经理，负责综合协调工作，管理全村各企业。上任后，他实行宏观控制，大胆放权。公司只控制各厂的生产任务、规划指标、上交任务及财务协调，提出各类干部和骨干的职责范围与基本要求。具体经营办法由各厂自定，实行责、权、利相统一的经济承包责任制。厂与厂之间引进竞争机制，并采取“超奖亏罚”的办法。这些措施极大地调动了职工的积极性，企业产值利润逐年上升。

买望真特别注重具体指导工作，注意及时发现问题，认真解决，不抓出成效不放手。比如1987年，正当各厂效益猛增的时候，光华制革厂却因管理不善，产品质量下降，销路不畅，造成严重亏损，11月份累计贷款70万元，无法偿还。买望真发现后没有动怒，却把该厂厂长兼村党支部书记买胜荣请到家里，一边下棋一边闲聊。买望真对买胜荣说：

“只要承认你这个支部副书记的本事还不如刚选的青年厂长，你就可以把光华制革厂合并到新星皮革厂，我绝对不再批评你。”买胜荣听后红着脸在街上走了三遭，一字一句揣摩着买支书的话外之音。最后，他连夜召集厂委会7名领导成员开会，认真总结经验教训，分析了亏损原因，决心重整旗鼓，采取措施，尽快改变厂里的面貌。第二天一大早，他们集体找买书记立下了“军令状”。买望真听了他们的汇报，认为措施切实可行，同意给其“将功补过”的机会，并亲自下到厂里，帮助他们找问题、订措施，进行整顿。3个月后，该厂产品质量显著提高，效益大增。在此基础上，他们又扩建厂房，更新设备，1988年6月新厂房竣工，他们边

生产边搬迁，10天就绪。截止9月底，获利31万元。干部群众都说，望真这一军真将到点子上啦。

买望真还把思想政治工作同企业管理有机地结合起来，功夫下在“渗透”二字上。大到企业发展中的问题，小到村民纠纷，他事事心中有数，三言两语就能切中要害。从经理、厂长到每个职工、村民，直至清真寺的阿訇，无人不佩服，人们都把他当作“主心骨”全村形成了一种无形的凝聚力。

着眼未来 注重人才

买望真虽然识字不多，但却善于在实践中求索，善于掌握那些有用的知识。由于他对知识的渴求，便更懂得培养人才的迫切性。

在企业管理中，他大胆重用年轻人才。公司副经理、业务部部长和各厂厂长，90%是从懂技术、会管理的30岁左右技术工和业务员中选拔的。支委、经理、业务部中层干部，多数都兼任厂长或副厂长，直接参与生产活动。

为了改善企业技术构成，他从省内外招聘工程师15名、技术员46名、技术工64名、高级技术顾问5名，为全村企业的腾飞插上了翅膀。他把这称为“借鸡下蛋”和“借翼起飞”。不过，他在每一步“棋”取胜之后，都仍然保持着清醒的头脑。他一面坚持“借鸡下蛋”，又一面从长远出发，采取措施，以逐步实现“养鸡下蛋”。1987年以来，他设法培训技术工人27名，并投资6万元，将3名有较好基础的青工送到郑州专业学校学习3年。1988年底，又从外地招收50名高中生，计划培训一年再送到天津、新乡等地实习，然后

当作技术骨干，充实到腾飞皮革厂的各个车间。预计每个学生将要投资6000元。有人开玩笑地说：“望真的小算盘拨拉得那么精细，咋还干这么多赔钱的生意呀？”买望真却笑着说：“人才投资是企业腾飞的本钱，多投点资值得！”

买望真办事从不脱离现实，而目光又时刻盯住未来。他认为，抓好少年儿童的基础教育，也是水南关兴旺发达的一件大事。他任党支部书记以来，每年拨2万元补充教育经费；1986年投资42万元为学校兴建了教学楼和教师办公楼、宿舍楼，总面积达1510平方米；1987年又投资15万元建了幼儿园；对招聘来的中、小学教师，每人每月增发20元浮动工资；1985年开始，对学校实行了奖学金制度，有效地促进了教学质量的提高。他常说：“水南关要腾飞，就必须尽快提高后代人的文化素质。”

通盘运筹 本固枝荣

到过水南关的人都知道，在村委会办公室里，摆着一幅象征“水南关发展蓝图”的精美沙盘，这就是买望真带领全村群众开拓奋进的宏图。

买望真胸中始终装着全村共同富裕的一盘棋，统筹兼顾，抓西瓜不忘种芝麻。在大力兴办集体企业的同时，他还注重发展个体、联合体企业，帮助他们解决场地、资金和执照等问题，为运输专业户修建了停车场，为卖豆腐专业户架设供电线路……1987年，全村个体、联合体企业已达232个，产值650多万元。

在以工补农方面，买望真也花费了不少心思。他把集体

企业上交的资金大部分用于发展农业生产。买了8台大拖拉机，配齐了各类农机具，实行耕地、播种、浇水、施肥、治虫“五统一”，全部免费，做到了农机、水电双配套，旱涝保丰收。1988年，全村工农业总产值达2203万元，人均产值1万元，人均收入1340元。

集体富了，买望真在扩大再生产的同时，也抽适当数量的资金用于群众福利事业。他计划1990年前投资300万元作为新村道路、绿化等项经费。目前，全村490户中，已有380户在统一规划的“新村”街道上盖起了两层楼，共计2850间，预计1990年可全部搬迁完毕；1988年，村里投资24万元修建了750米水泥路面，为各家各户铺设了自来水管；投资17万元架设了专用供电线路，解决了工农业生产和群众生活用电不足的问题。为了解除老年人的后顾之忧，买望真和村委们一起研究制订了“养老”制度：每月分别发给70岁以上老人及60岁以上党员、烈军属、五保户25元至55元的生活补助费。

沁河水潺潺有声，水南关锦上添花，买望真也名扬中原，但他却始终保持着冷静的头脑，时刻注视着未来的目标。现在水南关被命名为沁阳县商品经济发达的“明星村”，被评为河南省“双文明村镇建设先进单位”；买望真1988年4月相继出席了河南省民族团结进步表彰大会和全国民族团结进步表彰大会，下半年被评为全省少数民族企业家，而今又被评为全国少数民族企业家。当中央人民广播电台的电波传到豫北大地之际，水南关的群众乐开了花，就连那沁水河畔洗衣服的村妇都在赞口不绝地议论着：“望真为咱穆斯林争大光了，许多以前连想也不敢想的事，他都领着咱大伙做到

了。”可买望真还是那股老劲，他在沉思，在勾划着一幅新的蓝图，筹划着“卒子过河”的新途径，准备1995年攻下那“工农业总产值一亿元”的大关。

(田坤一撰文)



开拓者的足迹

1988年，对李书安这个朴实而又精明的回族汉子来说，是鲜花簇拥的一年。4月中旬，他参加了河南省民族团结进步表彰大会，被省政府授予“民族团结进步先进个人”的光荣称号；4月下旬，又光荣地出席了全国民族团结进步先进集体、先进人物表彰大会，被国务院授予“全国民族团结进步先进人物”称号和奖章，受到了党和国家领导人的亲切接见与勉励；5月间，连续被省、地、县命名为“优秀农民企业家”和“优秀共产党员”；11月份，他又被省民委、省广播电视厅评为省少数民族企业家；最近又被国家有关单位命名为全国少数民族企业家……荣誉接踵而来，荣誉受之无愧，可荣誉也来之不易呀！

1981年的粮东村，在邓州市是出了名的穷村，全村1000户，5000多口人，人均收入100元左右，40%的农户吃粮靠救济，花钱靠贷款，温饱问题解决不了。再加上人多地少，不少人没事干，有2/3的青年终日闲逛，大队仅有的几个村办企业也负债累累，濒临倒闭。面对这样的困境，怎么办？改革、开放的春潮，使干过技术员当过采购员的李书安再也坐不住了，与其困守待毙，倒不如豁出去干它一番事

业。在村党支部的支持下，李书安根据南阳是一个皮毛集散地，粮东村是个回族聚居村，回族群众对经营皮毛制革有传统特长等优势，决定首先从加工皮手套入手，办手套厂。没有资金，他把某化工厂拖欠大队的3000元追回作建厂铺底金；没有厂房，他就从当地粮站借一块大帆布搭起来当“车间”；没有机器、技术人员，他跑到南阳市一家皮件厂里“借”。就这样，经过半年多的努力，终于生产出了一批物美价廉的皮手套，一次便与北京西单商场签订了24000双手套供货合同，获利5万多元。

然而，前进的道路并不是一帆风顺的，皮革手套仅生产一年多，市场便出现滞销，手套厂面临着倒闭的危险。就此罢手，李书安不甘心，他不忍心看着乡亲们在人均六分的黄土地上永受苦穷。于是，通过研究分析当时的市场行情，李书安瞄准了国际市场上的“俏货”——驼绒，果断地决定转产上毛纺。仅仅初中毕业的“泥腿子”李书安要办毛纺厂，玩“洋机器”，不少人认为是一件荒唐的事。20多万元的投资呀，这对于历来就局限在“以土为命”圈子里的粮东人来说，可真是一个硕大的数目，怎能不叫人震惊，让人担心呢。面对着无技术，无设备，贷款无担保，告状信四处飞的局面，李书安却是铁了心，硬是要开开“洋荤”。为学到毛纺生产技术，李书安忍饥挨饿，行程数万里，奔波于北京、天津、上海、沈阳和省内的毛纺厂家之间，想尽了各种办法，记下了毛纺生产的重要设备和技术操作程序。为筹集资金，李书安30多次来往于邓州市、南阳市之间，八方求援，使尽了浑身解数，向有关金融单位请求解决资金问题。但由于本厂自有资金不足，金融单位按规定不愿贷款。李书安只

好采取借梯上楼的办法，首先求得外贸单位的支持，补足了自有资金，然后请有关单位进行论证，终于得到了银行的贷款和支持。为尽早购回原料、设备，他一连20多天穿梭在郑州、天津、兰州等地，每到一处，就向有关领导和人员介绍厂里的情况、困难，争取对方的信任，请求给予帮助。1983年12月，李书安不顾家人的劝阻，和一名司机冒着零下十几度的严寒，过秦岭，翻六盘山，到兰州去拉梳毛机，困了在驾驶室里打个盹儿，饿了吃自己带的干粮，就这样日夜兼程12天，往返3000多公里，提前把机器运到了工厂。机器刚运到，他就马上组织施工安装，一连45天吃住在厂里。在李书安的带动下，全厂工人日夜苦干，原计划12个月的施工安装任务，仅用6个月就胜利完成。到1984年8月，针织绒试车投产，仅3个月就完成产值47.6万元，实现利税7.8万元。1985年，他及时得知毛呢短缺的信息，从天津等地购回设备，扩大了毛呢生产线，使产值年净增100多万元。失败为他提供了经验教训，使他更加成熟。成功的喜悦振奋了李书安的心，也更加坚定了他的信念。

二

几年的办厂实践，使李书安深深地懂得：村办企业要在激烈的商品竞争中站稳脚根，就必须在信息、科技、管理上下大功夫，严把产品质量关。为保证企业长盛不衰，李书安一方面通过各种渠道、各种方式了解市场行情，抓信息，在全国毛纺产品重要市场上建立了信息网络，及时地给企业的发展导航。一方面采取“以优质求生存、以新颖取胜、以信

誉求发展”的战略措施，积极发展“拳头”产品，以求每一种新产品一出世，就在花色、品种、质量上处于领先地位，经得起市场竞争的严峻考验。

在加强技术力量上，李书安更是费了一番苦心。几年来，该厂共拿出15万元用于职工技术培训，每年还不惜重金，拿出2万多元从外地聘请高级技术人员到厂进行专业技术辅导。李书安还发动工人开展技术革新活动。针织车间主任李全坤潜心研究改进滚霉工艺流程，年节约万元以上。李书安就大胆提名送他到北京乡镇企业管理学院进修学习，从而使厂里出现了学技术、钻技术的热潮。经过努力，毛纺厂的技术水平发生了翻天覆地的变化。过去是十几个“土包子”用着6台退役的工业缝纫机，剪、裁、划、熨全是手工操作；现在经过考评，厂里有14人被评为工程师、助理工程师，90%以上的工人成了熟练工人，“泥腿子”李书安如今也成了工程师。厂里还大力进行固定资产投资，购买先进机器，现在，全厂有大小现代化机器75台，实现了原毛——织布——成品一条龙生产线。

为把好产品质量关，在李书安的领导下，厂里先后制定了50多条厂纪厂规，80多条各类人员职责条例，建立了各级承包责任制。每投产一种产品，从原料到销售，就层层建立明确的质量管理责任制。规章制度制定后，在执行中，李书安奖罚分明。一次，他妹夫洗羊毛不净，李书安对他进行了严厉批评，并罚款30元。后来，其妹夫玩忽职守，损耗羊毛30多斤，按规定这是应除名的，妹妹哭着求情，老娘又是骂又是闹，厂里的干部们也劝李书安，但李书安坚持法不避亲，召开了全厂职工大会，将他妹夫除名，他的叔叔偷卖机

器零件，他发现后果断将其清除出厂。这几件事的处理，对全厂工人教育很大，厂风厂纪日趋良好。

他不仅对职工要求严格，对自己他也从没有放松过。为了掌握企业管理技术，他共写下了2万多字的技术笔记，掌握了8个车间30多个工序的操作技术，不管哪批产品出现斑点，都逃不过他的眼睛，职工们都说，我们的李厂长既是技术总指挥，又是名副其实的质量检验员。

由于李书安的严格要求，该厂毛纺产品的质量有了很大的提高，1987年经科技部门鉴定，毛呢的各项技术指标都达到了部颁标准，针织绒达到了出口标准，该厂成为出口针织绒的重点厂家之一。就连北京王府井百货大楼、天津劝业场等单位，也都宣布：邓州市毛纺厂送来的货，免检。1987年9月，美国、香港的客商到厂参观，称赞他们厂生产的针织绒、驼绒等产品“最放心”，并当场签订了10万米购货合同。

一分耕耘，一份收获。现在的毛纺厂已是一个有380名职工，资金近千万元，可生产毛毯、毛呢、针织绒、驼绒等23个花色品种及高档服装的现代化工厂。1988年创产值712万元，占所在粮东镇工业产值的2/3，实现税利110多万元。产品不仅畅销北京、上海、天津、沈阳等20多个大中城市，而且出口美国、苏联、日本、香港等10多个国家和地区。

三

近几年的粮东村成了邓州市的富裕村，李书安也成了名