

刘培林 主编

江海浪花

刘培林

JIANG
HAI
DOYJ
LANG
HUA

当代企业家
报告文学集
下 集

新 华 出 版 社

出 版 说 明

这部图书的主题是反映当代中国优秀企业家与明星企业在改革、开放激流中的崛起诀窍、腾飞奥秘和人物风采，旨在进一步扩大企业在海内外的影响和提高企业家的知名度，为发展外向型经济，参与国际大循环，促进四化、振兴中华服务。本书剪辑了一大批优秀企业家与明星企业的开拓画面和精彩镜头，具有纪实性文学欣赏价值，是城乡企业与企业家的良师益友和生动教材。

当代企业家与明星企业报告文学集《江海浪花》系长篇历史小说《董小宛传奇》（花城出版社出版）、《秦淮歌妓董小宛》（中国民间文艺出版社出版）和名人传记文学《张謇与沈寿》（《人民日报·海外版》连载）的作者之一，香港中国海外市场杂志社特约主编，香港中国经济出版社和北京新华出版社四编室特约编辑，《上海经济时报》记者，《长江开发报》记者，中国沿海进一步对外开放的明星城市江苏南通——《沿海经济》杂志社责任编辑刘培林组织撰写、精心指导、主编审定而成。全书收集的文章异彩纷呈，主题鲜明，构思巧妙，语言流畅，情节生动，趣味盎然，具有一定的艺术性、思想性、知识性和可读性。

这部书稿在计划征集、遴选题材、撰写编辑和出版发行的过程中，得到了原江苏省省长现任国家化工部部长顾秀莲的鼓励和南通市人民政府副市长顾嘉禾、南通市委副书记市长兼市委研究室主任刘志鹏，南通市政府副秘书长冯祖祥等各位领导，以及香港振南发展有限公司总经理陆纯康和新华通讯社主任记者赵明、《人民日报》记者孙健、南通广播电台副台长王嘉祥等诸位先生的关

心、支持和帮助。江苏省委研究室主任朱通华为书题词，给予高度评价。著名书画家范曾欣然题写书名。同时，图书在组稿、撰写和编审过程中，还得到南通市委研究室副主任黄鹤群、周书益和副处级研究员陈建华等以及南通市各县委办公室、研究室有关领导给予的关照和方便。此外，韩光亚、曹文俊、应美珍等先生在精神支持、帮助阅稿等方面做了不少工作。在此，我们一并表示衷心的感谢，并致崇高的敬意！

这部图书的编辑、出版、发行，适逢伟大的中华人民共和国成立四十周年庆祝大典。因此，这部企业家报告文学集的问世可作一份小礼奉献给亲爱祖国盛大的光辉节日。由于撰稿时间仓促，编审水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，敬希广大读者不吝赐教！

北京·新华出版社四编辑室
香港·中国海外市场杂志社

一九八九年四月

目 录

下 集

江海弄潮儿

——记南通江海电容器厂厂长缪康强

.....孙建国 袁卫平 409

彩虹，在江海之滨升起

.....李 邓 王 诚 徐 志 明 成 430

全国第一个“星火”项目出在这里

——记如东生化总厂厂长石瑞祥

.....陶明生 周桂官 吴延卿 442

风险：胜利的使者

——女企业家刘英掠影

.....枫 亚 乔显曾 马志杰 454

黄金村大亨

——南通时装(集团)公司总经理咎圣明纪事.....陈永良 467

探险者的足迹

——记海安县建材机械厂厂长谢有顺.....周铁根 475

飞鸿，留下一路金色的足迹

——访启东县综合贸易服务公司经理王震

.....沈惠忠 朱忠元 484

在那桃花盛开的地方

——记南通市乡镇企业家刘伯勋……………黄志冲 493

企业家的人生方程式

——记海安机械总厂厂长魏民恢……………鲁德龙 黄建国 506

明珠，在金色滩涂升起

——访如东县鳊鱼养殖场场长汤有俊

……………萧 杨 王成林 512

留福人间

——记如皋印刷厂厂长李留福……………徐 珣 喻耀辉 526

不断攀登高峰的人们

——访如皋县综合贸易公司……………元 坤 范 健 535

在困境中奋起

——记南通市外贸如东制刷厂厂长秦建成

……………鲍惠舫 陈发俊 542

一个孜孜不倦的奉献者

——记如东县拼茶国营商业批发公司副经理兼

五交化批发部主任徐康……………刘 刚 551

在横向联合的大潮中

——来自如皋县金属机电化轻公司的报告

……………房兴柏 万元坤 564

为江山添一笔重彩

——记如皋县第四建筑工程处……………朱霁云 572

他永远追逐着花期

——记如东县快乐蜂乳厂厂长王洪生

……………顾 洛 582

“骏马”奔驰

——记南通市新华建筑工程公司经理马仪兴

……………长 弓 百 味 587

长江之子		
——记江苏省乡镇企业家丁正国·····	宋继高	595
胆识、魄力和度量		
——记南通印染机械厂厂长钱德奇·····	黄步千	609
凤凰，艰难地奋飞		
——记启东电扇厂厂长朱家成·····	黄庆宇 王伟荣	620
破浪导航		
——记南通市化工机械厂厂长陈昌辉·····	徐泽霖	635
新星，闪耀在消费者的心头		
——记江苏省如东县工商联副主任、新新商业 公司经理冷德育·····	益 鸣	644
永不停息的追求		
——赞海安县仁桥缫丝厂厂长张英凯 ·····	张全成 戴伍宽	656
为北国粉妆添彩的东陈人 ·····	方元坤	66 ₁
创业之路		
——记江苏省如东县乳胶总厂厂长吴文汉·····	陈发俊	670
走过春夏秋冬		
——记南通市蓄电池厂厂长顾永刚和他的一班人 ·····	王子和	680
水之生涯		
——记南通市棉织十四厂厂长陈正余 ·····	王子和 卢庆平	693
勇于开拓的女厂长		
——记如皋纬编厂厂长沐美云·····	程 然 洪 达	703
奔腾吧，我的通扬河		
——记如皋制革机械厂厂长袁德凤·····	张正余	709

一业为主 立体开发

——记南通市开发区总公司纺织辅料公司第一

分厂厂长纪盛汉……………喻耀辉 徐 珣 袁春静 717

“农民佬”闯天下

——记如皋县第二鞋帽厂厂长朱炳鉴

……………张 宇 薛志勇 蔡余祥 725

铺出今日“丝绸之路”的人

——记海安县丝织厂厂长殷昌华

……………徐厚德 陆祥明 732

海鹰飞翔

——记如东县掘港副食品厂厂长邰维治

……………高昶昭 刘 刚 738

艰难的开拓

——记如皋县长江工业公司经理尹梓和

……………孙宏兵 刘炜焕 朱洪达 749

竞争的强者

——访海安县建筑工程公司……………顾延长 756

“铁军”之中一英雄

——记南通县英雄建筑工程公司经理沈国钧

……………吴红军 764

招引洋人的“大姐”

——记启东县工艺鞋厂厂长徐水兰……………黄庆宇 775

张骞与沈寿

……………刘培林 张德义 785

如海揽胜

——访如皋水绘园、定慧寺、花木苑、徐铁民

……………流 江 808

出版说明……………

江海弄潮儿

——记江苏省乡镇企业家、南通江海电容器厂
厂长缪康强

孙建国 袁卫平

来疑沧海尽成空，万面鼓声中。

弄潮儿向潮头立，手把红旗旗不湿。

在我们构思这篇报告文学时，不由想起宋朝词人潘阆的词句，再三吟诵，仿佛在远征海洋的改革浪潮中，听到几声嘶鸣的海啸。……

话说在长江北岸金三角的江海平原上，江苏省南通县，孕育了一位改革家。这位握过锄把，扛过枪的中年汉子，——南通江海电容器厂厂长缪康强在接受采访时说：“改革是大有希望的，也是不能很快被人理解的，我个人的……算不了什么。”他个人的什么呢？是曲折，是艰辛，还是……这位一向口若悬河的硬汉子，此时显得有点语无伦次了。是啊，十八年了，六千多个日日夜夜，几多艰难，几多风险，几多欢乐，怎不叫他一言难尽呢？！

敢于冲破旧体制的勇士

(一)

1970年5月的一天，这是极普通的日子，但对徘徊数年不能前进的平潮综合社来说，却非同寻常。刚刚调来的副主任缪康

强，果断地提出要上拳头产品，为企业打翻身仗。这一天，南通无线电仪器厂的一位热心人来综合社办事，得知缪康强要转产品，就说：“你搞电容器吧。这是一个很有发展前途的产品。”缪康强权衡再三，果断地说：“我干了！”

要生产电容器的消息不胫而走，综合社的主要领导不禁大吃一惊：一个街道小厂，才几十人，既没资金，又无设备，更无技术，这不是开玩笑吗。他找到缪康强：“同志，可不能意气用事啊，凭你几个人还能搞出电容器，真能搞出来，你屙屎我吃都不嫌臭。我看还是搞喇叭稳妥。”

怎么办？拍板，无异于冒险，而冒险则需要勇气和果断。缪康强说：“你们搞你们的喇叭，让我组织几个人搞电容器，看谁先拿出样品。”

很快，缪康强带了陆明泉、钱越等四人到江南一家电容器厂参观。看了人家现代化的生产设备，缪康强回到旅馆，一夜没有合眼。看来，要搞电容器，对一个街办企业，还真不容易啊。

缪康强是一个明知山有虎，偏向虎山行的人。没有铝箔，他东借西凑，再买一点；没有腐蚀设备，他土法上马，用钵头、砂缸代替；没有卷绕机，他用吃饭的筷子搓着卷。经过两个月的奋斗，试制的第一批14只电容器竟在这破败的厂房里诞生了。他带着新产品忐忑不安地来到无锡电容器厂，请他们给做个鉴定。出乎意料，14只电容器全部合格。

为了领到批准生产证书，缪康强又背起行装，连夜从无锡赶到南京。找不到旅馆，他就睡在浴室里。第二天大早，他来到机关，不巧，负责批文的同志到镇江开会去了。他立即奔往镇江，凭着一股子韧劲，终于拿到了批文。

这一年——1970年，也是缪康强来到平潮电器维修综合社的第一年，这个小小的街办企业，走上了新的转折点。缪康强带着三十多个人和三万元资金成立了平潮无线电元件厂。也是这一

年，他们在扬州召开的订货会上，首批订了3000只铝电解电容器的生产任务。缪康强和他的战友们终于迈出了这艰难的第一步。

缪康强靠三万元钱另立门户，使这个小小的企业开始有了生机。但他感到，要生产代表时代进步的电子产品，不改变手工作坊式的原始状态，最终还会被淘汰。他心里揣着一团火，碰到的却是一块块冰。

他向镇上提出花近万元买一台切箔机，有人说：“你一年有多少利润，还买这么贵重的机械？”

为了扩大腐蚀车间，他要求搭一个棚子，一位领导说：“你搭了棚子，就写检查来。”

他要将原来小容量的变压器换成大的，又有人阻拦：“你们几十个人的小厂，要那么大的变压器？”

缪康强设备照添，棚子照搭，变压器照换，同时，他也把检查写好了放在那儿。他说：“一份检查，能换来工厂的发展，那值得！”

不过，缪康强却给某些人留下了“目无领导”、“骄傲自满”的印象。当时，有位领导摇头叹气地说：“嘿，听话的厂长没本事，有本事的厂长不听话。”

缪康强是素来不甘与怯懦者划等号的。1978年，他感到这小天地已远远不够施展了，决心搬迁厂房。

阻力，还是阻力！

缪康强没有在压力面前退却，他体内流动的依然是一腔热血，这就是企业未来对他的诱惑力。

(二)

1975年初秋的一天，早过了下班时间，厂里的一些干部、工人还聚集在一起，焦急地等待着缪康强的归来。他们早就从工厂墙上的大字报、工作队的到来，意识到缪康强此次凶多吉少。

那是什么年代，缪康强竟敢把实行了多少年，对某些人来说是不可动摇的“大锅饭”砸掉，在厂里实行起计件工资制。这当然不会被一些领导理解，也不会为一些工人接受。缪康强也许还没有想到，在文革阴影笼罩下的中国，一个小小的企业领导，即使有满脑子的创新计划，也很难施展。

在那些日子里，厂里贴满了大字报：缪康强是资本家；计件工资是资本主义的一套；计件工资是卡工人的……

有人劝缪康强说：“缪厂长，你看这铺天盖地的大字报，就回头吧，你这可是捅的马蜂窝啊。”缪康强不介意地一笑：“这几年，见得多了，几张大字报，打不倒我缪康强。”

不久，地区工作队开来了，收集材料的，开座谈会的，抄大字报的，在江海厂往来穿梭，一些人得意了，这回缪康强“栽”定了。

在平潮回纺厂，缪康强的“检讨”还在继续。面对全镇的厂长和工作队员，他豁出去了，要把心里憋了很久的话说出来。“为了发展企业，我得罪了一些人，要添设备，要扩大车间，他们不同意，我还是坚持办了。我当时只考虑到让企业有发展，让工人有活干，对国家有贡献，怎么也没想到，做对党和人民有利的事，会得罪个别领导。至于实行计件工资制是不是资本主义，请大家帮助我提高认识。社会主义，是不是要求工人一天到晚想做就做，想玩就玩，工资照拿；相反，做得越多，对国家贡献越大，就变成了资本主义呢……”

全场骚动，在场的几位厂长激动得想鼓掌。缪康强说出了他们想说而不敢说的话，做了他们想做而不敢做的事。缪康强的“检讨”，也激动了一位在场的老同志，他就是当时的地区负责同志唐真寿。他看到了一位为企业，不怕个人承担风险的优秀共产党员的崇高品质，发现了一个优秀的企业管理人才，及时制止了对缪康强的审查。

此时，那些想整倒缪康强的人沉默了。然而，他们也许并不明白，缪康强争得的并不是地位和权力，而是献身的机遇。

(三)

这是一个漆黑的夜晚，星月被浓重的乌云吞没。副厂长马根树和几个厂领导推门走进厂长室，不由惊呆了：缪康强象一只中箭的猛虎，正蜷曲在办公桌上，热泪满面。

老马他们望着缪康强的脸庞，心中一阵阵酸楚。连日来，内忧外患，令人愤慨、失望、伤心的事接连不断，老缪明显消瘦了。他们想劝慰老缪，千言万语，又从何说起呢？

为了整顿劳动纪律，缪康强推行了厂规厂纪，可偏有这样一个人，凭着她那当官的丈夫，就是不买帐，想迟到就晚来一点，想早退就先走一步，看你奈何得了。缪康强罚了她。任凭领导们来说情，都没有用，她一气调走了。好一个缪康强，你僧面佛面都不看？

工厂有40%的工人工资晋级，缪康强通过职代会讨论，拿出了方案，他亲自送到镇上去批，结果不行。为什么？他人没到厂，说情的来了。原来镇上有个小父母官的朋友的亲戚，这次不在40%的晋级范围内，要他关照关照，缪康强感到一时难以照办，就婉言拒绝了。小父母官儿亲自出马，也无济于事。他急了：你缪康强就没有三亲六故？好，等着瞧吧！

听说缪康强家在盖房子，习惯于抓小辫子的人想，缪康强不会到厂里基建工地上去偷材料。这倒是个抓把柄的机会。于是，他们派人去监视，结果一无所获。他们小看了缪康强。

天有不测风云。1979年夏，江海厂搞基建时，一位工人从卡车上卸木材，不慎被滚下来的木头砸死。一时闹得满镇风雨，一些正愁抓不到把柄的人，就象从大海里捞了一根草。是啊，死了人，最起码说你管理不善，罢了你的官，你也只好受着。

这几天里，缪康强觉得自己像个受气的小媳妇。别看在厂里充老大，出门就得姓“孙”，稍有不周，就得穿小鞋，防不胜防，弄得你整日战战兢兢，如履薄冰。

也是个硬汉子，从不轻易掉泪。此刻他禁不住泪如泉涌……

“男儿有泪不轻弹，只因未到伤心处。”朝夕相处的同事们十分理解缪康强的心中有多痛苦！看看老缪，想想自己，想想办企业的艰难，他们的眼睛潮湿了。老马哽咽地问缪康强：“下一步，你想怎么办？”

缪康强抬起头，呆呆地望着窗外深邃幽暗的夜空，感情复杂地说：“实在干不下去了，我准备辞职。”

在场的同事们的头“轰”地一下子像要炸开。一向性情比较温和的老马像头暴怒的狮子，在办公室里咆哮：“你不能倒，江海厂不能倒！他们真要把你整下去，这官司就是打到中央，也要打到底？”

这不是马根树个人的意志，而是江海人的同声呼喊！

历史的悲剧不会重演。党的十一届三中全会的春风吹到了这个闭塞的小镇。党在新时期的路线、方针、政策，使缪康强如鱼得水。

一幢幢高楼拔地而起，一排排厂房平地而生。到1980年，南通江海电容器厂的产值、利润跨入了全县的先进行列，成为电子工业部专业生产铝电解电容器的定点企业。

计效工资在华夏大地上出现

在凛冽的寒风中，缪康强走下汽车，拎着提包，迈着矫健的步伐，直奔福建省电子工业厅会议室。

这是1984年11月，国家电子工业部在福州召开生产工作会议。

江苏省电子工业厅计财处负责人杜伯元和缪康强见面寒暄后，对他说：“老缪，上次到你们厂里听了你介绍的计效工资制，

我回去后向大家作了汇报，认为这是对分配制度的一次重大突破。部领导也很感兴趣，请你在这次会议上作介绍。”

出乎人们意料，缪康强不但没有谦让，连一般的客套话也没说，就爽快地答应了：“行啊，我正想找机会造造舆论，如果我的计效工资制不能被大部分人接受，这说明它对企业还不具有普遍意义，还要加以改进和完善。”

第二天，缪康强俨然像一位博士登上讲台，他习惯地嗅嗅鼻子，咳了两声，以调节一下激动的情绪。

“我发言的题目是：计效工资制是增强企业活力的重要法宝”。话音一落，全场所有的视线都集中到他一人身上。他滔滔不绝，一口气讲了两个多小时。

哗——掌声，震撼人心的掌声，它告诉缪康强：你，一个乡镇企业的厂长，登上部级讲坛了不起！它还告诉他：你这样的改革是深得人心的！

然而，掌声过后，缪康强却陷入了深深的沉思。有谁知道，缪康强改革之初的苦衷呢？在他记忆的屏幕上，一年前的往事历历在目……

那是1983年初春的一天，缪康强兴冲冲地来到镇政府，把自己酝酿多年的新的分配制度向领导作了汇报。

他滔滔不绝的讲述，把领导给弄懵了。“什么计效工资？老缪，你可不能胡来啊！”

是关心？是责备？缪康强自己也给弄懵了。

所谓计效工资，就是实行联质、联时、联本，全额浮动的工资制，也就是把每个生产线的工人与产品的质量、数量、台时、成本费用直接挂钩，实行优质优价，劣质劣价，按质论价，亏本赔偿，多做多拿，不做不拿，上不封顶，下不保底。

“我看，现在的奖金制度不是蛮好吗？”

“奖金”到底好不好？缪康强心里最清楚。几年来的实践，

使他明显地感到，奖金这条经济杠杆太短了，作用不明显。工人往往认为工资是本份，奖金是第二收入。由于按人定级别、工资基数，按人确定奖金额，按管理心理学剖析，这种奖金制度给职工形成了一个应用的“铁饭碗”的心理定势。

经不住缪康强的软磨硬说，领导终于同意让他回去试试，临走，还嘱咐一句：“可不要违背政策呀。”难怪有人说，在国外办企业只冒一种风险——经营风险，但是在中国，除经营风险之外，还要冒政策风险，这话不是没有道理的。

“计效”工资的实行，犹如一石激起千层浪，在全厂上下引起阵阵波浪。人们有的担心，有的疑虑，有的高兴，有的愤恨……在全厂职代会上，一串串问号向缪康强飞来。

有人问：计效工资对生产第一线工人有章可循，对你们干部、勤杂人员、辅助工种怎么实行？

缪康强立即把早已准备好的，根据不同岗位不同工种，制定的计时工资加浮动工资、计时工资加职责的定额奖惩和对行管人员实行联利承包责任制等五种经济责任制向大家作了解释。一位工人说：“这样做，我心里服啦。”

这位工人的话音刚落，又有人提出了一个问题：“请问缪厂长，实行计效工资后，上浮工资将会给职工带来大来大去和小来小去，你如何正确地确定上浮系数呢？”

“我们初步确定了五条分配原则。”缪康强环顾了一下会场，接着提高嗓门：“知识分子是企业的栋梁，他们的劳动价值比工人要高几倍、几十倍，甚至几百倍，因此，他们的上浮系数应该比工人高。”

听到这里，一些知识分子代表会心地笑了。

“大家知道，我们的干部是从优秀职工中选拔出来的，他们所做的工作直接关系到一个部门的好坏，他们责任大，工作难度高，还要担风险，因此，干部的上浮系数应该高于工人。”

这时，会场上出现了骚动，有人开始交头接耳。

缪康强轻轻地敲了敲桌子，人们的注意力再次集中。“在座的都清楚，过去，工人不愿到生产第一线工作，因为，前方出劲，后方逍遥，形成了干的干，看的看，结果收入一样多。这不行！生产一线工人的上浮一定要高于后勤人员”。接着，他又阐述了生产一线工人中的技术工种和关键工种高于一般工种和老工人高于新工人的观点。最后，他强调说：“我们的改革，决不侵犯职工的基本利益！我们要严格区分‘大锅饭’和社会主义的优越性。另外，我要告诉大家这一点：老弱病残，绝不是我们的改革对象！相反，我们还要通过改革，使他们的切身利益得到更好的保障！”

犹如吃了一粒定心丸，干部职工那紧绷的脸上，慢慢绽出笑容。

计效工资制的实行，给那些手脚勤快的工人插上了翅膀，他们飞得更高更快了。可是给那些平时干活吊儿郎当的工人却象套上了紧箍咒。不久，零部件车间一位“油子”由于不负责任，把铝壳冲坏了，造成了一千多元的损失，按照计效工资的计算方法，他不仅上浮工资一分没有，而且连基本工资垫上也不够赔，还要转入下月工资中扣除。

眼看别的工人拿着一百多元的上浮工资欢欢喜喜地回家了，他不禁流下了悔恨的泪水。此时，不少干部、工人纷纷找厂长为他说情。这位“油子”眼泪未干，桌子一拍，“油”劲又上来了：

“妈妈的，我不信社会主义不让我吃饭”。他也气呼呼地来找缪康强。

缪康强断然地对他说：“饭是要让你吃的，罚是一定要罚的，我已通知财务科，给你无息贷款三十元。”

值得庆幸的是，实行计效工资五年来，仅出现这一例。

江海厂职工深深地尝到了计效工资的甜头，他们的月收入达2000多元，几乎是其他企业工人工资的两倍。

这时，又有人怀疑了：缪康强只知道向工人讨好卖乖，却坑了国家和集体。他搞的那一套是不是社会主义？

在一些人的眼里，似乎高速度、高效益、高分配只属资本主义，而共产党只能搞平均主义，吃大锅饭，一旦打破大锅饭，就认为是大逆不道。面对人们的议论，缪康强说：“我实行的计效工资是以国家增收得大头，企业多留得中头，个人致富得小头为原则。1988年和1982年相比，产值由331万元上升到6316万元，增长20倍；利润由72.4万元上升到1050万元，增长10多倍，上交国家税金由43.36万元上升到200多万元，人均收入由621元上升到2300元，全厂职工的人均收入增长了3倍，而上缴国家税金却增长了四倍。我坚信，只要三者关系对头，搞改革就不怕杀头。”

1984年，他们实行的计效工资制获市现代化管理成果奖，许多新闻单位相继报道了他实行计效工资的做法。

寻找、重用人才

1. 冒风险重用“黑五类”

起伏的山丘，辽阔的平原，弯曲的江河……在他的眼底一闪而过。徐春堂晃晃脑袋，眨眨眼，不禁脱口而出：“这是真的”！

“老徐，看你那激动的样子”。缪康强笑着说。

“厂长，要不是你，我哪辈子才能坐上飞机”。

是啊，你徐春堂，一个资本家的儿子，过去是国民党员，在那念念不忘阶级斗争的1973年，能坐上飞机，怎能不高兴，不激动呢？

“我真害怕，这次回去，你又要为我挨领导刮胡子了”。高兴之余，徐春堂不免为缪康强担心。

缪康强摸摸下巴，若无其事地笑了笑，算作回答。

1970年，他转产搞电容器时，急需一个会经营、懂管理的人负责计划成本。选来选去，找不到一个合适人选。他不由把目光