

泰山文史資料選輯

泰山文史資料選輯（七）



泰山文史資料選輯（七）

# 萧山文史资料选辑(七)

政协浙江省萧山市委员会  
文史工作委员会



政协萧山市九届委员会文史工作委员会

主任 陈又雄

副主任 楼云和

委员 汤金友 杨敏生 密小敏

顾问 费黑 杨觉凡

主编 陈志放

编辑 陈岚

本选辑终审 巫凌霄

# 目 录

## · 改革之声 ·

从田野走向世界

——万向集团公司创业简史…………… 王 建(1)

红山人兴教纪略 …………… 冯逢年(10)

从小手工业“综合”体到综合化集团公司

——杭州弹簧垫圈厂厂长项维清的创业轨迹  
…………… 陈志放 方定波 陈 岚(14)

## · 围垦史迹 ·

萧山围垦二十秋 …………… 莫观馨(27)

## · 情系萧然 ·

拳拳报国心 依依故土情

——港胞沈明德先生爱乡事迹 …………… 孔海青(53)

扬善积德 造福桑梓

——魏天钦先生出资在家乡创办传关医院 …………… 冯逢年(57)

## 情系故乡

——记朱大椿先生支援家乡发展公益事业

..... 赵张荣 萧国林(60)

## 尽孝积德 造福桑梓

——台胞孙炳焕先生爱乡事略..... 蒋志汉 田克家(65)

## 殷殷游子心 点滴桑梓情

——郭氏港胞为家乡做好事集拾..... 田克家(67)

七旬台胞情系故里 捐资办学不忘乡亲..... 章鸿涛(69)

祖国兴盛“游子”福..... 黎桂芳(71)

## 沧海桑田

——一个归侨、归胞的迁居录..... 朱学曾(81)

## · 人物春秋 ·

“南包公”王绍兰..... 傅志良(89)

王绍兰在福建的循良政绩..... 张传兴(94)

翁同龢与萧山..... 任吾莘(98)

“谜样人物”曹聚仁..... 曹兆吉(101)

许廉父轶事逸闻二三事..... 章达庵(109)

## 历史的见证

——献给爱国老报人许廉父诞生百年纪念..... 田 地(112)

## · 史海钩沉 ·

我的曾祖父是杭州边福茂鞋店的最早创始人之一

..... 蒋志汉(118)

辛弃疾为萧山来氏始祖来廷绍写的墓志铭…………… 费黑点校(120)

· 考证争鸣 ·

郁达夫祖籍考补

——与蒋增福先生商榷…………… 蒋毅 陈亚兰(122)

· 文史动态 ·

汤氏学术研讨会…………… (127)

围垦“三亲”录征稿提纲…………… (128)

文史工作委员会成员名单

编后话

# · 改革之声 ·

## 从田野走向世界

——万向集团公司创业简史

王 建

### 一、创业的轨迹：

万向集团公司是1990年10月由省人民政府批准组建的计划单列的省级企业集团，其前身就是杭州万向节总厂。下属17个经济实体，其中两个为中外合资企业。

企业创建于1969年7月，当时只有7个人，4000元资产，84平方米场地。在党的改革开放方针政策指引下，企业依靠信息和决策，依靠优质的产品，合理的价格，良好的服务等各种优势取胜，从而赢得了国内外市场；依靠严格的管理，合理的分配制度，灵活的用工办法，强有力的宣传思想工作，调动了员工的积极性，促进了生产力的发展和经济效益的提高；依靠科技进步，尊重知识，尊重人才；依靠廉洁开拓的强有力的领导班子，走出了在社会主义市场经济条件下，没有化国家的投入，完全用自身的积累逐步发展壮大路子。现有员工4100多名（其中科技人员300余人），资产8.3亿元，已划为全国大型企业。集团已形成“产业结构多元化、经营方针全方位”，一、二、三产业全面发展的全新格局。主要工业产品有万向节、传动轴、轴承、等速万向节，还搞养鳊鱼、养蛇等养殖业和万向物资、机电、进出口、房地产等公司。其主要产品万向节荣获国家银质奖，已覆盖了国内65%以上的市场。产品从1984年开始出口美国，1986年被国务院定为中国万向节出口基地，1992年又获得自营进出口权，现在已远销到世界6大洲的30个国家和地区，



年创汇超 1000 万美元,是全国出口创汇“500 佳”之一,是全国机械行业出口创汇的先进集体,全国汽车行业“七五”期间出口创汇的先进单位。1986 年被评为全国企业管理的优秀单位,1990 年被评为全国乡镇企业思想政治工作先进集体,同年晋升为国家一级企业。1992 年被评为全国 500 家经济效益最好的企业之一,是浙江省机械行业中经济效益最好的企业。在中国企业管理协会知名度企业的调查中,名列全国第 43 位,乡镇企业第一位。企业党团组织、档案管理、安全生产、职工教育等均为国家或省级先进。

1993 年的销售收入达 4.38 亿元,利税 7251 万元,出口创汇 1079 万美元,职工按劳、按效分配人均收入为 8433 元,分别比上年增长 123%、80.23%、38.3%和 47.7%,都创历史最高纪录。

## 二、探索的体会:

### 1. “小而精”,搞专业化生产。

万向节集团七十年代除了生产万向节以外,还生产轴承、链条、失腊铸钢等,鲁冠球不满足这种人力分散的小而全的格局,和他的伙伴走上海,去北京,他们经过周密的市场调查,采取了果断措施,决意将其他产品全部下马,集中力量专攻汽车万向节。用“集中优势兵力打歼灭战”的办法,变多角经营为走“小而专”、“小而精”的专业化生产道路,专业生产汽车万向节。他们从生产批量小、规格多、难度大、利润薄、人家不愿生产的进口汽车万向节为突破口,带动了国内大批量使用的万向节的销售,以产品系列化,满足各种用户的需要,走出了一条新路。如今,他们生产的万向节有 400 多种规格 1000 万套,已占全国总产量的 65%以上,成为全国大型工业企业。中国汽车工业总公司称赞该企业是“小型巨人”。“小”就是走专业化批量生产之路;“巨”就是产品形成了“拳头”。香港一位经济学家评论这家企业时说:“把生产的战略决策集中于‘向专业化生产进军’的点上,不仅生产滞销的国产汽车产品,重点生产市场奇缺的进口汽车万向节,以此迅速占领市场,是极关键

的一着”。李鹏总理于1989年10月11日在全国生产工作会议上作的报告中说：“鲁冠球的万向节厂之所以能站住脚，就是因为它形成了批量生产。有了批量就可以竞争”。

## 2. 抓质量，产品创“国优”。

万向集团历来视产品质量为企业的生命。同行竞争的焦点就是产品质量，而质量的核心是按标准化生产。他们经过努力，使生产的万向节合乎了主机厂和配套厂的标准。为了树立信誉，让用户满意，他们按统一标准，对已发往用户的产品和放在仓库中的成品进行检验。经过检验，发现有3万多套产品不符标准，其中，也有人为的质量问题。鲁冠球虽然决定用合格品迅速换回了发往用户的不合格品，但对如何处理这3万多套不符要求的产品，他们的思想陷入矛盾中。

乡镇企业的职工，脑子中或多或少地存在着“图眼前，捞现钱”的小农意识，要使产品质量在符合标准的前提下进一步加以保证和提高，必须彻底破除小农意识，强化质量观念。为此，鲁冠球把中层干部和金工车间的职工召集到3万多套不合格的产品前，开了现场会。他说：“让不合格产品出门，是坑害用户，是断了自己的后路，是对国家和人民犯罪。从今天起，凡是这类产品一律作报废处理”。会后，将这3万多套万向节统统作废铁卖掉，一下就损失40多万元。这件事，使全体干部职工受到了极大的震动，从而从“图眼前，捞现钱”，不重视产品质量，卖得出算数的小农圈子中逐步跳了出来，产品必须讲究质量的观念开始深入人心。同时也得到了用户的信赖。

从这件事入手，这家企业对照机械工业部颁发的企业整顿条例，开始了以提高质量为中心的企业整顿。建立了产品检测中心（现在已用电脑控制），对产品质量进行严格检查；注重人才引进和培养，制订了严格的管理制度；落实了经济责任制，把全面质量管理的内容触及每个部门，每道工序，并与经济手段严密结合，提高

了企业的素质。

1980年底,由中国汽车工业公司组成的检验团对这家企业从产品质量、管理等各方面的验收中,该企业以99.4的高分居全国同行业之首,从而被列入了全国仅有的三家万向节定点生产专业厂之一。从1982年开始,该企业的产品先后被评为省优、部优,1987年荣获了国家的银质奖。

### 3. 跻身国际市场,为国争光。

严格的质量管理和先进的技术,促使企业有了较大的发展,到1983年,万向集团产品国内的市场覆盖率达到25%,但他们没有满足于现状,根据了解的信息,当时世界汽车的社会拥有量多达4亿辆,每年仅用于维修的万向节就需2亿多套。他们认为乡镇企业不能局限于已占有的国内市场,应该从田野走向世界,出口创汇,赚外国人的钱,为国争光,才是真本事。

“酒香不怕巷深,花香粉蝶自来”。优等的质量,合理的价格是产品最好的推销员。1984年,美国派莱克斯公司从广交会上看到这家企业生产的万向节后,便来该企业,经过异常严格的检验,当天就与该企业签订了向美国出口3万套万向节的协议书。一年后鲁冠球应美商邀请赴美考察,再次签订了在以后5年里由该企业每年向美方出口20万套万向节的协议。在签字仪式上,插着中美两国国旗,鲁冠球的心里很激动,他代表的不只是自己的企业,而是代表了我们的国家,代表了正在奋起的中国农民。

第一批出口产品运抵美方后,经他们测试,全部数据达到了国际标准。但他们还不放心,把产品装在卡车上,在美国、澳大利亚、南美等地进行路试,结果产品经受住了复杂路面和恶劣气候的考验,为此美方专门发来传真,说“我们对贵企业的技术能力表示敬意”,赞扬该企业的生产、供货速度是个奇迹。金勒公司总裁握着到美国考察的鲁冠球的手说:“你们的经营信誉象产品质量一样过硬,愿我们两家合起来一起干,占领国际市场”。并几次专门来人要

求独家包揽经营全部出口产品。这样使企业对进一步扩大和占领国际市场增强了必胜的信心。1988年,美商特为鲁冠球送来了象征美国的铜制的鹰,对鲁冠球说:“鲁先生,我们敬佩您的精明、强悍的性格,愿我们的事业象鹰一样腾飞全球”。

如今,这家企业已能生产国外汽车任何一个品种的万向节,包括球笼式等速万向节,产品远销到世界6大洲的30多个国家和地区,1993年创汇1079万美元,在全国出口创汇500万元以上的企业中被排为206位,为中国汽车零部件出口之首。1986年就被批准为出口基地。1992年又获得了自营出口权。

#### 4. 培养好人才,管理上台阶。

万向集团取胜的再一个重要原因是重视了企业管理。他们认为,先进的技术弥补不了落后的管理,先进的管理可以弥补落后的技术,而最重要的是加强对人的管理,调动人的积极性。董事长鲁冠球“两袋(口袋和脑袋)投入”的理论已为全国政工线上的同行所公认。“口袋投入”就是解决好分配问题,真正体现多劳、高效多得的分配原则;“脑袋投入”就是教育职工明确自己的工作意义,脚踏实地做好本职工作。他们制订了“连利计酬承包责任制”,坚持按劳、按效、按资分配的原则和试用合同工、合同工、固定工的阶梯式用工制度等激励机制,建立了集团、企业、车间、班组四级管理网络,从操作工到后勤管理人员,“职、权、利”都十分明确。随着对国家、集体的贡献的增多,而逐步提高职工的收入,1993年,按劳、按效分配这一块人均达到8433元。该企业十分注重职工的思想政治工作,教育职工要做“主人翁”,必须“想主人事”、“干主人活”、“尽主人责”,最后才有“享主人乐”。在职工中开展“信得过”活动,教育职工自觉把握质量关,树立主人翁的责任感。他们还以工会、共青团组织为主,开展丰富多采的活动,寓思想政治工作于活动之中。通过活动,使职工受到教育,从而调动了人的积极性,起到了大规模的投资和先进设备起不到的作用。因此,党委、共青团、职工教育

都荣获省级先进,思想政治工作荣获全国先进。

万向集团十分尊重知识,尊重人才。十年先后投资 100 万元,通过引进、国家分配、送出去代培、请进来教学等各种方法培养和积聚了一批人才。到目前为止,已有大专以上文化水平的工程技术人员和管理人员 160 多人,中专中技职高毕业的 200 余人,高中毕业的超 1000 人。企业在政治上关心他们,使他们有理想、有追求,工作上尽量对口,使他们有用武之地;生活上照顾他们,解除他们的后顾之忧,充分发挥了他们的作用。工程师周国安发明的“复激式水力除尘器”、电大毕业生姚培友发明的“微型滚针装针机”都获得国家专利,企业给了他们重奖。企业还根据他们的表现,科技人员中已有 20 余人聘任为中层干部,30 余人被派往国外学习、考察。南航毕业的周建群,1985 年进企业,因表现突出,已聘任为万向钱潮股份有限公司副总经理,更多的当上了工程师、技术员,挑了技术、管理工作的大梁。

万向节集团非常注意设备更新,把设备折旧缩短到 5 年,把税后利润的 8% 都用到设备更新上,现在多数设备属国内先进水平,从 5 个国家引进的设备达世界先进水平。保持设备先进,才能保证产品质量,使企业立于不败之地。国务委员、国家科委主任宋健到该企业视察作了“科技兴厂,前程无量”的题词。

万向集团还努力做好各项基础工作,质量管理、设备管理、安全生产、职工教育、标准化、计量、档案等都上等级,有的达国家一级或二级水平。目前该企业的计划、生产、销售、人事档案、质量检测都已采用了现代化的计算机管理。企业在 1986 年就被评为全国企业管理优秀单位,1990 年晋升为国家一级企业。

##### 5. 有一个廉洁的领导班子。

万向集团的成功,是与以鲁冠球为核心的廉洁领导班子分不开的,他们提出了“上对国家有利,下使职工受益,内保企业后劲,外要用户满意”的办企宗旨,正确处理好“国家、集体、职工、用户”

四者的关系,保证国家税收,保证出口创汇,保证当地政府积累,保证职工收入增长,保证企业留存,保证质优价平,形成了企业利益共同体,使四者都受益。

董事长鲁冠球能正确处理权和利的关系,不以权谋私。最突出的表现是对承包奖金的处理和妻子的工作安排上。1983年,鲁冠球以价值2万元的龙柏苗家产作抵押承包企业,但承包的奖金却不要,从1983年到1985年第一期承包期间,他可以拿的承包奖金达49.9万元。第一年8.7万元,他送给厂里培养人才;第二年11.2万元,他把10万元送给乡政府造小学,1.2万元买了国库券;第三年有25万元。他说,我承包的目的不是为了自己捞钱,而是为了有自主权,把企业搞活。按政治经济学的观点来讲,“等量劳动得到等量报酬”,我作为厂长的劳动强度虽然大了一点,但不可能是职工的100多倍;再说合法的事不一定是合理的。考虑再三,他把这笔奖金放弃了。到目前为止,鲁冠球放弃的承包奖金已超过100万元。鲁冠球的妻子章金妹是企业创建时的7个元老之一,20多年来,风风雨雨跟着鲁冠球吃苦,企业办好了,鲁冠球没有给妻子安排一官半职或轻便的工作,直到1992年底退休前,一直做普通的钻床工,给全公司员工树立了良好的榜样,得到国内外客人的高度评价。一位全国政协委员说:“是知名度那么高的厂长夫人,又是建厂的元老,20多年来一直做普通工人,真不简单!”斯里兰卡银行总裁称赞鲁冠球和他的妻子的行为“是我国人民,也是世界人民学习的榜样”。朝鲜劳动党的代表团说:“鲁冠球和他的妻子能这么做,充分说明社会主义制度的优越性,也证明了只有共产党人才有这样高尚的情操和博大的胸怀”。

鲁冠球还能正确处理好先富与后富的关系。为了带领更多的人走共同富裕的道路,办了10多个分厂,解决了3000多农村剩余劳力的出路问题,安排了宁围镇及附近乡的复员军人进厂工作,推动了征兵工作;兼并了亏损企业,使其扭亏为盈;组建了企业集团,

增强了企业实力。最近,他又提出了“西进计划”,在西部投资 1 个亿,抛砖引玉,为发展西部农村经济,为中国农民提前实现小康水平贡献一份力量。

这位高级经济师不仅在实践中为发展乡镇经济、探索农村致富走出了新路,而且在理论上也有创新,已有 50 余篇论文在全国和地方报刊发表,其中,有 6 篇上了《求是》杂志,4 篇上了《人民日报》、《光明日报》,5 篇获国家特等奖、一等奖,被社会科学界誉为“农民理论家”。从 1985 年开始先后荣获全国劳动模范、全国优秀企业家、全国十大杰出职工等十余项全国先进,兼任中国市场经济学会副会长等多项全国性社会职务,还当选为党的十三大、十四大代表,多次受到党和国家领导人的接见。鲁冠球的照片还被美国《新闻周刊》作为封面,成为继邓小平同志之后我国第二个获得这一殊荣的人。

### 三、发展的思路:

在 1993 年年终总结会议上,鲁冠球董事长提出了从今年开始第二次创业的奋斗目标,争取“两个三级跳”,企业集团为省级集团、国家级集团、跨国集团,经营规模要实现省前 10 位、国家前 100 位、世界前 1000 位。为了实现这个宏伟目标,要大力开拓国际市场,在国际市场中站稳脚跟,向生产专业化、产品系列化、工厂公司化、公司集团化、集团股份化、股份国际化发展,与国际经济接轨;同时培养、选拔有知识、有思路、有胆略的人,承担第二创业,形成企业家群体。

1994 年的具体指标,销售收入 6.5 亿元,其中工业销售 4.5 亿元,利税 1 亿元、出口创汇 1 亿元、综合积累 0.9 亿元,员工收入人均 1 万元。具体措施:一是高起点投入,做到目光远、投向准、投入重、产出高、上层次、上等级、上水平,向产品的深度和广度进军;二是引进高精尖设备,淘汰落后设备,由劳动密集型向技术密集型转变;三是聘任高层次人才,在继续引进高质量人才的同时,将逐

渐调整落后人员；四是生产花费原料少，劳动附价值高的精品，扩大国际市场。同时要完善集团化管理体制，推进现代企业制度试点；扩大股份制实践内容，多角度、全方位拓展新领域，完善各项基础工作。



## 红山人兴教纪略

冯 逢 年

朋友，你到过红山吗？这个我省最先达到“小康水平”的农村乡镇级单位，面积仅六点七平方公里，坐落在钱塘江南岸萧山市境内，距省会杭州不远，与下沙开发区隔江相望。车过钱江二桥，奔驰在水网交织的沃野上，不过 20 分钟，就可行驶在宽阔平坦的红山大道上。放眼望去，映入眼帘的便是那别墅式的住宅、花园式的新居、别具一格的公寓，林林总总，一闪而过。林荫道上，繁花似锦，阵风送暖，馨香醉人。目睹这整齐恢宏的气势，赏心悦目的场景，怎不令人耳目一新，精神为之一振。

漫步在那八个走路不沾泥的新村，村前村后，绿水环绕，波光粼粼，水声叮咚；屋前道旁，垂柳如伞，丹桂飘香，此身如置画中，令人流连，令人遐思……

历史是最好的见证，回忆起昔日，那 20 多年前的岁月，可有谁又能想到呢？那时候，这里竟是水草簇簇，芦苇丛生，野鸭出没，满目荒凉的一片盐碱地。晴天泛盐白茫茫，阴天下雨水汪汪，潮水一来遍地流，潮水退去两泪流。场民们喝的是苦涩的咸海水，住的是低矮的茅草棚。有道是“草舍顶上延南瓜，草舍底下住人家，喝的泥浆咸潮水，吃的番薯老南瓜”。而那些被讥称为“盐黑子”、“青草鹅”的盐民子女们不得不在那简陋的茅草棚内求读。时光流逝，这境地，这状况，日复一日，年复一年……

是党的十一届三中全会的春风吹醒了这沉睡的土地，是党的改革开放的政策给红山人带来了无限的希望，激发了红山人大大干快上建设社会主义新农村的热情。“无农不稳”，在农工商三个转子