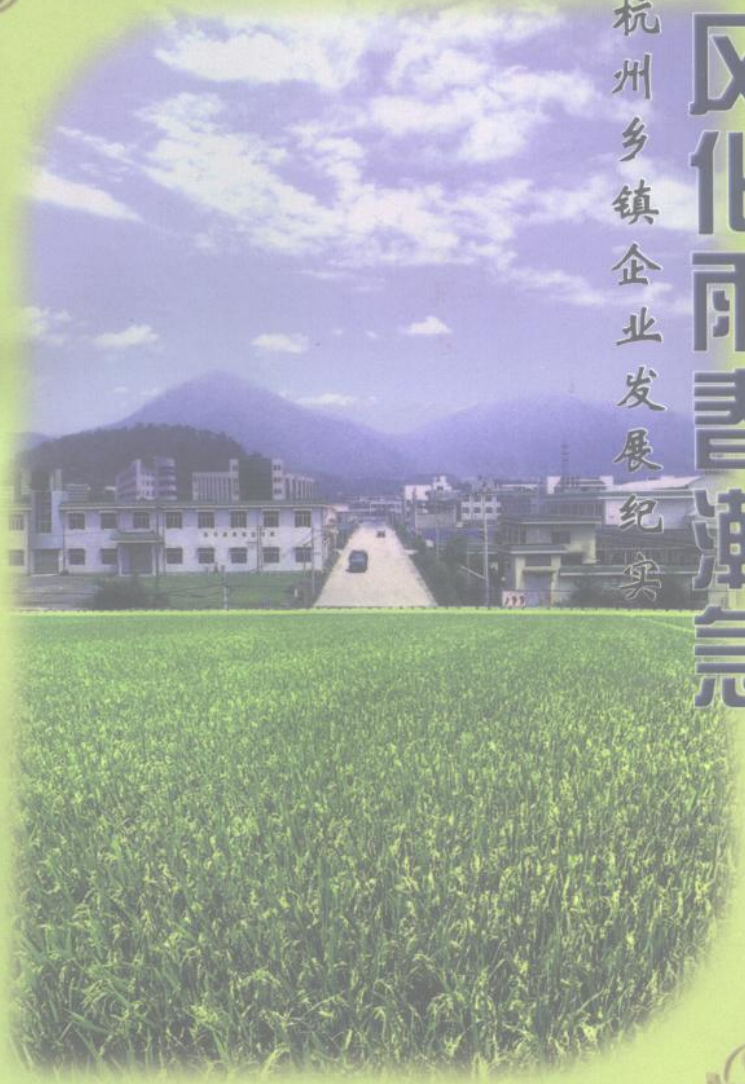


杭州文史资料第二十一辑

东风化雨春潮急

● 杭州乡镇企业发展纪实



政协杭州市委员会文史委编

1301

杭州文史资料

(乡镇企业专辑)

第 21 辑

政协杭州市委员会文史委编

1999年6月

东风化雨春潮急

杭州文史资料第 21 辑(乡镇企业专辑)

政协杭州市委员会文史委编

印刷:浙江省农科院科技印刷厂

装订:杭州体东装订厂

开本:850×1168/32

印张:6.25

插页:4

字数:160千字

印数:1~2500册

版次:1999年6月第1版第1次印刷

浙江省新闻出版局准印证

浙内图准字(98)第194号



1995年5月15日江泽民总书记视察万向集团公司



1991年10月25日,中共中央总书记江泽民视察航民村



万事利集团董事长沈爱琴 1998 年 3 月在出席全国人民代表大会期间受到李鹏委员长的接见



1997 年 11 月 2 日，中共中央政治局常委、中纪委书记尉健行视察东冠村



1994年，中共中央书记处书记温家宝在省市领导柴松岳、李金明等陪同下视察杭州灯塔养殖总场



1998年11月20日，全国人大副委员长曹志在西子电梯集团公司视察



杭州市市长王永明(左三)视察陶瓷品市场



全国政协委员、传化集团公司徐冠巨总裁(左一)在全国政协九届二次会议上

序

熊恩生

在二十世纪八十年代中国农村的大地上，在改革开放春风吹拂之下，一支乡镇企业的大军如春潮涌动，迅速崛起。这是中国亿万农民的一个伟大创造，是实践邓小平有中国特色社会主义理论结出的一个硕果，为我国农村奔小康插上了一对腾飞的翅膀。

可喜可贺的是，在这一春潮涌动之中，杭州的乡镇企业不仅应运而生，而且如雨后春笋，一派生机。经过近二十年的蓬勃发展，到1998年，全市已有各类乡镇企业11万多家，现价企业总产值和工业总产值均突破千亿元大关，其中工业总产值已占到全市工业经济的61%。在经济总量快速增长的同时，规模档次也不断提高，涌现了如万向集团这样的全国大型企业，并在经济成分、产业结构、经营方式等方面形成了“多轮驱动、多轨运行”的格局，成为我市国民经济的重要方面军和县域经济的主体。

尤为值得一书的是，在我市乡镇企业发展的历程中，还涌现了一批排头兵。他们抓住机遇，解放思想，艰苦创业，大胆探索，勇攀高峰，在激烈的市场竞争中，或一马当先，或脱颖而出，或后来居上，成为灿烂群星中的佼佼者；同时还在实践中孕育了一大批懂经营、重科技，善管理、乐奉献，具有驾驭市场经济能力的优秀农民企业家。

为了纪念改革开放20年走过的光辉历程，迎接中华人民共和国建国50周年的到来，杭州市政协文史委在所属各县(市)区政协文史委的通力协作下，在各有关乡镇企业的热情支持下，编成了这本乡镇企业专辑(《杭州文史资料》第21辑)。本书汇编的文章生

动地记录了杭州部分乡镇企业和企业家的风采与感人事迹。这虽只是众多企业和企业家中的一小部分,但“一斑可窥全豹”,仍不失从一个侧面展示了我市乡镇企业发展的历史进程,反映了我市乡镇企业发展的瞩目成就,也描述了我市乡镇企业创业者们的酸甜苦辣,特别是其中不乏大量翔实可信的亲历、亲见、亲闻的宝贵史料,相信这对“存史、资政、育人”都具有积极意义,希望这本书的编辑出版能得到读者的喜爱。书中的企业家都是这段历史的见证人,历史也会永远记住他们的卓越贡献,更祝愿他们百尺竿头进一步,再创新的辉煌。

乡镇企业伴着改革开放的春风诞生发育,也伴着改革开放的东风成长壮大。可以预见,随着我市改革开放的不断深入和扩大,乡镇企业前程似锦,不仅将继续推进我市农村经济上一个新台阶,而且还将对具有中国特色的我市工业化、现代化和城市化产生重大影响,热烈企盼着这一天的早日到来!

1999年6月

目 录

- 写在田野上的大文章····· 鲁冠球(1)
- 崛起在沙地
- 记全国政协委员徐冠巨和他的传化集团公司
····· 陆亚芳(24)
- 青春热血写华章
- 记党的十五大代表、滨江区东冠村党委书记章方祥
····· 龙伟秀(39)
- 平凡的事业 光辉的业绩
- 记浙江航民实业集团有限公司党委书记、
董事长朱重庆 ····· 沈宝璋(45)
- 创业做强者 奉献谱新篇
- 记浙江爱迪尔包装集团公司书记、总经理王鑫炎
····· 陈轶铭(51)
- 崇杭机械集团公司发展 30 年····· 俞庆发(59)
- 古籍延年 富阳纸贵
- 记市政协委员、浙江华宝斋古籍印刷厂厂长蒋放年
····· 许哲平(69)
- 托起明天的太阳
- 记蒋敏德和他的杭州未来食品有限公司 ··· 曹 荣(76)
- 走在“共同富裕”的大道上
- 记八届全国政协委员方雪木和他的“贝尔公司”
····· 陆增裕(82)
- 从“四求”向“四高”的追求
- 记杭州富春印务有限公司总经理罗建平 ··· 孙维耀(89)

EARTH/CS

在困境中求发展
——桐庐县横村镇乡镇企业发展纪实…………… 姚荣平(97)

创新和探索的“三级跳”
——“华海”创业小记…………… 朱睦卿(104)

为使弧光更耀眼
——记新安江电焊条厂厂长邵秋富…………… 李新富(110)

千岛湖畔的办厂能人
——记淳安县千岛湖卸岭绸厂厂长郑奇高
…………… 方月桂 方本昌(114)

勇立潮头搏激流
——记淳安县文昌工艺品厂厂长何金福
…………… 方月桂 方本昌(121)

依托南宋官窑 创建三星市场
——记玉皇村党支部书记兼陶瓷品市场总经理李炳泉
…………… 马天龙(127)

爱拼才会赢
——记省劳动模范、杭州灯塔养殖总场场长顾建国
…………… 李天骅(134)

梅花香自苦寒来
——万事利集团公司创业的不平凡历程
…………… 沈爱琴(148)

“伟业”的崛起
——回顾浙江伟业集团的创业历程…………… 周定伟(156)

从普遍农民到汽配集团董事长…………… 朱财宝(165)

“西子电梯”的风雨历程…………… 王水福(173)

昔日田畝头 今日“海外海”
——记市政协委员、杭州海外海集团总公司总经理夏国良
…………… 田建模(180)

写在田野上的大文章

鲁冠球



第一“笔”就歪歪扭扭，想当工人却遭厄运

我永远不会忘记在我读初中时看到的一幅画面。老师布置我们写一篇作文，题目是《秋天的田野》。回家时走在崎岖不平的田埂路上，我便注意那田野的景色。秋日黄昏的田野被一片金色笼罩着，确实美极了。然而，与这田园诗般的秋景格格不入的，是在田野上劳作的父兄们。他们躬着腰，与广袤的田野相比显得如此渺小；不时地有些挑着箩担的农民从我身边走过，刚收下的稻谷装满了箩筐，但他们脸上却没有一点笑容。因为单靠这点谷子，还很难支撑他们的温饱，于是那生活的重压便使他们感到畏难和恐惧。

我的心十分悲凉，莫非这就是我们中国农民的命运？莫非这就是我自己日后的生活？！我不愿成为这样的农民。我也不愿让我的父老兄弟们长年累月过着这样的生活。

我是怎样完成老师布置的作文的，已经忘了。但我隐约地觉得，日后我应该写的是另一篇“作文”。自然，这想法在当时仅仅是为了追求一种自我的摆脱。直到现在，我才比较明确这篇“作文”的主题。

要让农民成为“巨人”，精神和物质上都富足的巨人，这就是主题。这篇“作文”不是写在纸上，而要写在一望无际的田野上。

这就是我的追求，为此我已经奋斗了二十多年。但就这篇“大文章”来说，还刚刚开头。

1944年12月16日，我降生在浙江萧山一幢破瓦屋内。做乡间郎中的父亲给我取了个名字——冠球。迄今我也不知道他为什么要给我取这样一个很有气魄的名字。但有一点可以肯定，并不像妙笔生花的记者们所演绎的，是要我“名冠全球”。讲究实惠的农民，当时所追求的只不过是“三间草棚大灶头，老婆孩子热炕头；不愁日日蹲田头，只求年关有猪头”。

我的家庭是个奇特的科学和迷信的复合体。父亲开过店，后来做了游坊郎中。他从业的严峻和治家的节俭，留给我的印象极深。而穷怕了的母亲，却又终日念经拜佛，希望菩萨能带给她的下一代一种殷实的生活。她常对我说，为人要积德，要多做好事。她那中国传统妇女的慈悲胸怀，使我难以忘怀。

在当地中学刚读到初中三年级，我便因家境不佳而辍学。当时幼稚的我认定，当工人也许会富起来。于是跑到萧山城里的第一家铁器社做了三年铁匠活，刚要满师，正逢国家困难时期，因为我是农村户口，就被精简回家了。

不让我在城里当工人，就在自己家里当，我心里憋着一口气。当时，我看到村里人吃麦食多，脱壳、轧麦片、碾粉等要跑到六七里外的集镇去，于是萌生了办粮食加工厂的念头。这个想法得到亲友的支持，不到一个月，我就筹集了三四千元资金，买来了设备，准备开业。谁知，我想“写”的“文章”第一笔就是歪歪扭扭的。因为这个合伙办的工厂在当时是“资本主义”的，“非法”的，尽管到处求情，三换地点，但仍然难逃厄运。一次，电动机从支撑架上跌下来，差点砸死人，村里老年人也叽咕了：“这个厂办得不吉利啊！”于是，

在堂而皇之的行政干预和愚昧的舆论压力下，粮食加工厂被迫停办。我只好把机器折价变卖，仅得原价的三分之一，我背上了几千元的债。债主上门，我又把祖传的房屋变卖，成了鲁家的不孝子孙。

两次打击，并没有动摇我摆脱贫困的决心，我学过钳工活，便在钱塘江边的九号坝摆起了自行车修理摊。

那年月的修车匠，可不像今日城里那些大把大把赚钱的个体户。我一天干到晚挣不到块把钱。铺子虽搭在堤外，但仍逃不脱“割资本主义尾巴”的那张大网；光靠修车也包容不了我当工人的大愿。于是，便与别人合伙办起了一个铁匠铺，总共7个人，包括我的妻子章金妹。公社化了的农村喊出“社社实行机械化，农村维修不出社”的口号，我们7个人背着用血汗换来的价值约4000元的家当，投奔到公社名下，挂出了“宁围农机厂”的招牌。这个招牌，如今已被确认为杭州万向节总厂的前身。当年的7名铁匠，也被公认为是工厂创业的“元老”。

——那是1969年的事。

“八”字有了一“撇”，“多角”中我挑了“冷门”

一个只有7名职工的铁匠铺，虽然挂上了人民公社的招牌而成了厂，但贫穷并没有自动离开那幢破屋。作为厂长的我，白天拼命抡大锤打铁，晚上还须为原料和产品的销路发愁。挂着农机厂的牌子，其实除了打犁刀制铁耙外，什么能赚钱我就搞什么。到了1974年，宁围农机厂还生产轴承、石蜡铸钢、喷油嘴和万向节等。

磕磕碰碰、小心翼翼地走过了10个年头，到了1979年和1980年间，在我们江南这块贫瘠的田野上，开始滋生起乡镇企业的早期萌芽。当时我这个厂已有几百个工人，生产着多种多样的

产品,以致日后被经济学家称之为“多角经营”。这“多角”,虽然分散了企业的风险,但也肢解了技术力量和设备,耗散了我这个厂长的经营管理精力。而经过十年动乱又逐渐复苏的大工业,也对游击式的小工厂构成了竞争威胁。形势逼着我要从这“多角”中挑出一个拳头产品,走专业化生产的路。

我经常看报,各种报刊都看,从国家领导人的讲话到中缝里的各种广告。有一条消息触动我的神经。国家在安排 1981 年国民经济计划时,汽车货运指标要达到 5 亿 4 千万吨;有些专家还建议要缓解中国交通的紧张状况,得致力挖掘公路运输的潜力。我心动了,何不生产万向节呢?

万向节是汽车传动轴与驱动轴的连接器,因其可以在旋围中任意转换角度而得名。它像个十字架,4 个头的横断面平光如镜,磨掉头发丝的 1/6 就得换新的。只要有汽车,就少不了这玩艺儿。原先我厂生产的“多角”中,就有这一“角”。

我着手调查万向节市场的状况,结果是令人失望的。原来此时全国已有 56 家生产万向节的企业,市场几乎呈饱和状态。但从北京得到的一个信息,给了我希望。中国汽车工业公司的同志对我说,现在缺的是进口汽车万向节。由于它型号多、批量小、质量高、工艺精、利润少,许多万向节厂都不愿生产,国家只得花一大笔外汇去进口。他们真诚地对我说:“如果能填补这个空白,就是为国家作了一大贡献。”我一听,当即表态说:“我来搞,给我六个月时间。”

当时,一个新的经营方针在我的脑海里开始形成。第一步,是为国家填补空白;第二步,是在实践的基础上,提高质量,同外国货开展竞争;第三步,将产品打入国际市场,为国家创汇。我对公司的同志说,我们搞乡镇企业就得避开“热门”挑“冷门”。不论哪个国家的哪种型号的汽车,只要在我们国家公路上跑的,我就要把它

的万向节生产出来！

那时候，我们厂的年产值已有 300 万元，光农机配件就有 70 多万元。有人责备我，你鲁冠球是不是发疯了？摆着几十万的现成产品不做，多可惜。我对他们说，不摔掉几十万元的坛坛罐罐，就创不了几百万、几千万元的大业。

话是这么说，但真要生产进口汽车的万向节，也确实不易。外国汽车万向节的技术和工艺，是保密的。那么多的进口汽车，又到哪里去找图纸？经多方打听，我得知天津海关掌握着全国进口汽车牌号和去向，便立即派人前去请教，然后再派技术人员分路跟踪。每找到一种进口汽车，我们就恳求这辆汽车的驾驶员，让我们利用晚上时间把万向节卸下来，按实样画成草图，赶在早晨以前又把万向节装上去。将草图带回厂里，我们便着手试制。生产出来的产品，我规定从哪辆汽车上画的草图，就装到哪辆汽车上去试用。要专程送去，亲手装；不收分文，只求驾驶员告诉我们试用情况，提出改进意见。

经过几个月的试制，我们生产的进口汽车万向节，通过了行业鉴定。职工捧着这些银光锃亮的新产品，爱不释手，说：“这是我们的头生女儿，该给她起个好名字！”我想到了滋润着我们这块土地的钱塘江，想到了那举世闻名的天下奇观——钱江潮，便给她取了个名字，叫“钱潮”牌。我希望我们的产品能像钱塘江的潮水那样，流向东海、大洋，也能够举世闻名。

“乡下女儿”的“陪嫁”，“严”字就是大本钱

有道是“皇帝的女儿不愁嫁”，但这种好事是属于国营厂的名牌产品的，“钱潮”牌是个“乡下女儿”，倘要出嫁，还得着实耗费一番大心血。当时，在山东省胶南正召开全国汽车配件订货会，我租

了二辆卡车满载万向节，日夜驰往胶南。赶到一看，我大吃一惊，这个小小的县城，居然聚集了3万多客商，沿街展销摊好似长藤结瓜，不见头，不见尾。我们是乡镇企业，连一个正式代表证都搞不到，自然也进不了正式的业务洽谈处。

这难不倒我，不让进洽谈处，就可以摆地摊。三下两下，我们的各种万向节就一字儿摊开了。但那些财大气粗的采购员连眼也不斜一下，昂首挺胸地从我们的摊前走过。

其实，整个订货会中也没有多大的动静。3天过去了，各个点上，都不曾掀起销售的浪头。我好生纳闷，便派出30多人去探虚实。原来，买方与卖方正在价格上“拗手劲”。买方眼看有这么多的汽车配件，巴望价格能松动；而卖方是带着“指令”来的，“将”虽在外，仍得服从“君命”。我一听心里踏实了。好！我就从价格上来一个突破，打你们一个措手不及。我和大家作了一个估算，按部定价格降低20%，也还有薄利可得。我吩咐厂里的销售员，把降价广告贴出去。

第二天一早，在订货会的各个要害部位都出现了“钱潮”牌万向节薄利供货的广告。一瞬间，我们的地摊前，订货的人群蜂拥而至。几天下来，竟订出了212万元，占了我们预计年产值的三分之二还要多。那些国营万向节厂，气得直跺脚，因为他们倘若要降价，还得请示、汇报、批准。

胶南订货会有人说我刮了一次“鲁旋风”。不过我知道，我能刮起这股“旋风”，靠的是乡镇企业灵活的机制。但在竞争激烈甚至残酷的市场中，光靠灵活是远远不够的，取胜的法宝是产品的质量和职工的素质。而在这样的较量中，我们厂毫无疑问处于劣势。我清楚地知道，我带领的是一支虽冠以“工人”的称号，而实质上还是农民的队伍。他们中有很有一部分人看不懂图纸，不习惯用千分尺、游标卡，几乎没有质量检验制度。全面质量管理的“TQC”