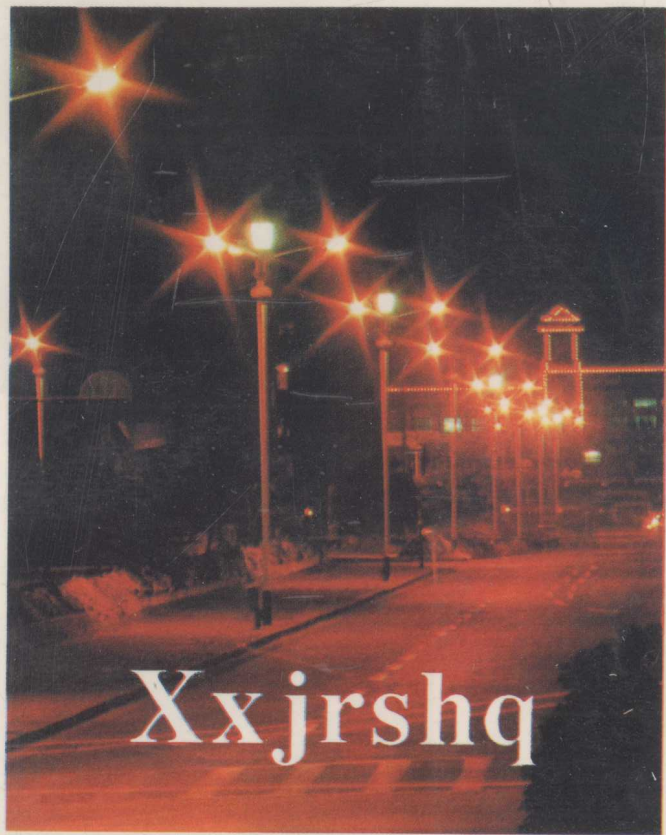




Lzyjzhgzchdbg

來自冶金制管總廠的報告



Xxjrshq

**新星
今日升起**

新星,今日升起

本溪市政协文史委编著

开 本/ 787×960 1/32

字 数/ 85000

印 张/ 4 1/2

插 页/ 5

印 数/ 3000

版 次/ 1994年3月第一版

印 刷/ 7212工厂

书 号/ BLTZ—1994—10

定 价/ 8.60元

目 录

- 001 上篇 洪雨松
短短八年,洋洋巨变
——市冶金制管总厂改革扫描
- 037 中篇 张文金 林溪岩
石缝里挤出来的巨人
——话说企业家安吉庆
- 103 下篇 徐 淮
不能让振飞的翅膀折断
——记安吉庆的伙伴们

短短八年，洋洋巨变

——市冶金制管总厂改革扫描

人都有梦。美梦、恶梦。

美梦是理想。

实现了，那叫走运，有能耐。

实现不了呢？

时间退回到 1986 年。

改革开放已经搞了 8 年，中国已经出现许许多多十万元户、百万元户。在开放城市，摩天大楼灯火辉煌，星级宾馆酒绿灯红。

在本溪市彩北的一角，有一家叫做“化工实验厂”的小厂子。这是民政局办的一家福利厂，里面的工人多数是盲聋哑痴呆傻。这几年的光景却一年不如一年了。

厂长换了 6 茬，工厂越亏越多。如今是设备没有设备，产品没有产品。厂长可以拍拍屁股走人，换个地方还是官。可叫那些工人怎么办呢？

尤其是这里的残疾人员，那真是人人有本血泪账。这里的一位盲工人，家住在市区的另一边——平山角，为了赶 10 多公里路来上班，天天得早晨 4 时 30 分起床。还有一位盲人，下班回家搭

错了车，摸啊摸，摸到家已是后半夜！

他们也有梦。

们的梦能实现吗？

答案是肯定的。民政局的老局长杨振华虽到离休之年，始终没有忘记这家福利工厂。他“三顾茅庐”请来一位大能人，指着这片厂区和 150 多位工人说：就把这些交给你了，你说怎么干就怎么干，反正得给他们开工资，得给他们改善生活。

谁会对这样的条件感兴趣呢？可是这位年过半百的汉子却觉得该为残疾人员出点力，谋点福利，竟然同意了。

这个汉子便是安吉庆。他使这家破破烂烂的工厂变成了全省民政企业的明星企业，变成了拥有固定资产 4805 万元的中一型企业。8 年中，化工实验厂变成铆焊制管厂，又变成本溪市冶金制管总厂。它已拥有两个大厂区、两家工厂、两家饭店、一家商行、一个矿山、一个农场。农工商俱全，省内外有名。1993 年获得的利润为 1986 年的 134 倍多。

“安吉庆”这个豁亮的名字给 416 个残疾人编织了——不，是实现了比他们自己所能想像的最好梦境。

第一个目标

安吉庆面临的第一个目标是解决全厂 156 人

的温饱问题。

化工实验厂的帐目上有固定资产 7.5 万元。资产在哪里呢？院子里长满枯草，厂房里可以见天，除了两台制钉机、一台电焊机还可用以外，那几台老机床已经转不动了。用安吉庆的话来说：跟 1948 年刚解放时一样。

化工实验厂的主产品是洗涤剂。名义倒挺好听，但货色不起眼，肥皂不似肥皂，浆糊又不像浆糊，包装没包装，效力没效力，在激烈竞争的市场，这样的东西当然得败下阵来。工人改做钉子，156 人每月生产 50 公斤。那钉子要是金打银浇的，也许能盈利，可都是铁的，能卖多少钱，够几个人开资？

不改行没有出路，要改就得安吉庆来改。这位在机电五金行业干了 20 多年，锻铆焊样样精通，搞过供销，当过厂长的老安，自然得把企业引向他熟悉的轨道上去。经过局里批准，铆焊制管厂的牌子挂出来了。

当时，市里正在上余热热水供暖工程，马路旁到处挖坑埋管，安吉庆好容易揽得 500 吨管道任务。没有资金，他把去年在别处挣得的 18 万多元钱投到厂里。没有钢材、跑本溪、跑营口、跑丹东，马不停蹄跑了十多天。材料有了，没处加工，又和本钢运输部机务段联合，靠了人家一台卷板机和技术力量，硬在 10 月份前把管子制出来。全厂职工实际上是当卵子工，什么都干，白天黑夜，风里雨里，

干得最累最苦的还是厂长安吉庆。眼瞧任务快完成了，偏偏有一处管道爆裂。事故不算大，但连市领导也被惊动了。安吉庆赶到现场，二话没说，带头跳进水坑抢修起来……

这一年，铆焊制管厂补上了前四个月亏损（2.6万元），还盈利了7.5万元。数字很小，但出师有利总是好事，说明企业站住了。全厂职工头一回领到了奖金，过年时也领到了厂里发的鱼肉蛋。东西不多，可是职工们心里特别高兴。高兴他们走上了温饱之路，生活有保障了。

安吉庆却毫无知足的感觉，他又在琢磨新招。

大胆的试，大胆的闯

这是小平同志对深圳经验的总结。他说：“没有一点闯的精神，没有一点‘冒’的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条新路，就干不出新的事业。”

这是中国十五年改革开放之路的高度概括，也是一切成功的改革者的必由之路，安吉庆也是从这条路上走过来的。

安吉庆不是捧个饭碗就知足的人。7.5万元的盈利根本没在他眼里，职工靠卖卯子工度日的现状更使他夜不成眠。小小的彩北一角，也拴不住他的心。他又开始编织新的梦境了。

他要把自己开的船驶向大江大海去。他要为

职工找个能安稳立足的基地，他要为企业发展找块地盘。

溪湖区的油毡纸厂也是个老亏损企业，厂区在溪湖太平沟里，群山环抱中却占有一大块平地，面积达2万多平方米。老安看中了这块长满蒿草、遍布瓦砾的宝地，打算兼并它。经过谈判，条件很苛刻，对方要求付给18万元现款（这并不多）；要把该厂原有的124名职工（含69名退休人员）都接过来（这也应该）；还有厂子的68万元贷款和77万元潜亏也要归他承担（这就不轻了）。可是安吉庆一拍胸脯就同意了，他说：“什么吃亏便宜的，还不是肉烂在锅里！对方多要点钱也不到私人腰包，自己多背点包袱也无所谓，只要有利于企业发展，为党为国家多做贡献，何必斤斤计较。”

“冶金制管总厂”这个新婴儿在母腹中躁动了。它是在一无所有的凄凉土地上诞生的。

从彩北搬迁到太平沟，全都搞的夜战，因为白天怕汽车被交警截住。搬家的解放汽车是借来的。安吉庆和副厂长武玉斌一个管拆管装，一个管卸管安，整整干了三个通宵。他们回忆起搬家过程时说，那是三九天，真冷呀，也真累呀。人们排成长龙，握着电筒，往车上装，场面还真壮观。厂长副厂长都带头当装卸工，职工没有一个拉松的。人们心里都有个数，觉得这回厂子要发展了。

靠着银行贷款，这一年厂子上了一台32型制管机组，还上了一台纵剪机组。所有设备安装和厂

房建筑都是本厂职工自己干的。边建边改边施工，先安设备后盖厂房，老安就是总指挥。没有技术力量，到处求援，央告着把别的单位工程师请来“看看就行”。最后把一位受过处分的轧钢能人请来做指导，终于生产出合格的薄壁管。

这一年，厂子还恢复了油毡纸生产，并且把冷轧带钢、冷拔盘元，铁线都搞了出来。几种产品销路都不错，共完成产值 279 万元。给别人还清债务，300 多名职工外加 90 多名退休人员的开资外，获利 30 万元。工厂开始有生气，厂区内已不是荒芜的土地，一座座初具规模的厂房起来了。

安吉庆闯出了第一步。但一个更大胆的想法，又在他不甘安稳的脑子中萌动了。

航船驶进了大洋

厂子的生产运转很正常，虽然小困难不断，都被他们用土办法解决了；产品的销路也不坏，工厂月月盈利，职工生活也天天在改善；可是原材料供应却常常发生危机。

安吉庆想，在本溪市搞冶金制管这一行，要是能和本溪钢铁公司这个大企业挂上钩，那就甭提有多美啦。设想是很大胆的，可是，人家拔根毫毛比咱们的腰都粗，挂得上吗？

哪年头，工业改革还在步步深入，中央号召企业间实行横向联合，报纸上常常有某厂与某厂联

合成功的消息。老安想，这是个机遇。咱们是民政企业，不仅仅是包袱。为残疾人谋福利是党的事业，未尝不是优势。行许本钢会同意跟一个民政福利企业联合的。本钢那样的大企业出点血为残疾人员做点贡献，并不是不可能的。他越想越觉得这是个好题目，能做出好文章来。民政局的领导认为老安的想法顺理成章，很支持他，叫他和本钢领导去商量。

安吉庆壮着胆子走进本钢机关大白楼，走进总经理办公室。总经理比他还年轻，热情地接待了他这个小同行，非常有兴趣地倾听他的阐述，并且当场表示原则赞成他的构思，尽量争取为残疾人做点贡献。总经理说，他将很快派人去考察冶金制管厂情况，以便进一步商定联合事宜。总经理亲自送他出大白楼。

会谈仅仅半个小时，这是多么宝贵的 30 分钟啊！都说：“时间就是金钱”，这 30 分钟该值多少钱！不，这还不能用钱来衡量，这两位企业家对残疾人的那份心思，金钱是不能表述的。

想了多少个日日夜夜的大事，顺利地有了开篇。冶金制管厂这艘船驶出了港湾，驶进了大洋。安吉庆一方面积极邀请本钢各职能处负责人来本厂考察，一方面跑市委市政府请市领导出面协调，联合的具体事宜一步一步地落实。才两个月的时间，联合企业“民钢联合企业公司”的大牌挂出来了。

签字那天，安吉庆像过节那么兴奋。本溪市市委书记、市长都参加了。本钢总经理和两位副经理都来了。这是安吉庆调到这个厂子第三年的开始。从此，本钢的优待价供应的原料，源源进厂，冶金制管厂再不是小打小闹的局面了。职工们都甩开膀子干，产量一跃再跃，这一年全厂产值突破千万元，获利 189 万元，比上年猛增六倍多。

这一年，厂子跃上了市先进企业，省、市文明企业的台阶。

上，上，上

胜利一个接一个，形势一天好一天。对一位真正的创业者来说，成就不是纪念碑，而是下一次的起脚石。是在更高的基点上，向下一个高峰迈进的起点。

安吉庆的身旁已经聚集着好几位和他共同创业的好帮手，有共产党员武玉斌、隋景和，还有丢掉国营大厂金饭碗、甘心来为残疾人打江山的工程师张振声。这些脚踏实地、忠心耿耿的伙计们，成天核计着怎么上，再上点啥。定下来什么事，总能拿下来，那怕要掉十斤肉。他们用挣来的利润武装自己，乘市场疲软的机会，廉价购进多台名牌机床、磨床、铣床，把机修车间装备一新。汽车队也成立起来，不必有事就求别人借车。最先买的是两台大客车，用来接送残疾职工上下班。

冶金制管总厂走上了小康之路。然而，安吉庆并不满足于此，在他的脑海里，现在更敢想了。

根据市民政局的决定，从1989年至1991年，冶金制管总厂又兼并了局属黎明冶金机械厂和石英矿，职工又增加了500多人，又接收了493万元债款。这是不小的包袱。可是，机械厂2万多平方米的厂区，却是安吉庆眼中可以一展鸿图的新天地。他慷慨为该厂462名职工一次补发拖欠的6个月工资27.6万元。当半年没有领到工资的职工，拿着新厂发给他们的钱，情不自禁地高呼：“共产党万岁”！他们不约而同地表示，一定要为新厂立新功，创大业。

安吉庆乘热打铁，投资35万元上了热轧设备和油毡纸设备；使这个停产多年的厂房又冒出轰隆隆的机械声，解决了职工多，无活干，无产品的被动局面。一个亏损企业能够复活，这该算是很了不起的了。但在安吉庆的字典里，没有“守成”这个词，他是在想更大的计划。现在，只要到这个厂区走一圈，看一看新建的螺旋管车间厂房和螺旋管厂办公楼，再看一下黎明机械厂的最大的铸造车间厂房和厂办公室平房，这两者之间的差距，起码有40年的时间！这个不愧是九十年代的社会主义新型企业，而那个仿佛是改革前生产队办的乡村工厂。

人们常常哀叹机缘难找，可是安吉庆却常常遇到机缘。是安吉庆特别走时气吗？这样说未免

太唯心了。应该说，安吉庆太有事业心了，太肯动脑筋了，一句闲谈也会在他的脑海中引起层层波浪，化作累累硕果。引进 $\varnothing 45$ 制管机组便是从一次偶然的谈话中得来的启示。而且从拆迁到安装到试车生产仅用 23 天，一次投产即产出合格的产品。这个速度比厂订计划还提前 56 天，莫说是一台旧机器，就是新设备，怕也很少有这么快能投产的。

这 23 个日日夜夜是如何熬过来的？几位副厂长说，全厂干部最早离开现场是晚上 22 时。后来，厂长挨个撵，可是撵谁也不走。人们说还数厂长最累，23 天不离车间，渴了喝口清水，饿了啃个面包。等机器投产时，厂长的肝炎又犯了，住进了医院。但是，牵挂着这台新机组，他让食堂倒出一间小屋，就在那儿打吊针。他又把电话挪到床头上，病床成了指挥部。

这台机组是 1990 年 8 月 2 日正式投产的。谁都知道 1990 年我们中国人又遇到过什么新困难。疲软的市场仿佛什么都找不到销路。前年，一台彩色电视机卖 3000 元疯抢，90 年竟跌到 1500 多元！冶金制管总厂的老产品也销不出去，上半年竟亏损了几十万元。不是新投产的高频钢管，这一年哪会有盈利 120 万元的纪录。虽然这一年是冶金制管总厂建厂以来利润下降的年头，但这 120 万元的纪录仍然是光彩的。

度过了艰难的 2 年，冶金制管总厂又开始迈

大步了。1991年投资近300万元，新上一台76制管机组，使高频焊管的生产又上一个新台阶，能生产十几种不同规格的钢管。于此同时，安吉庆已经准备上一种本溪市还是空白的螺旋管生产线。这种城市敷设煤气管、余热水管必不可少的材料，市场上是缺货。上这条生产线的地盘是现成的，但900万元的投资项目在厂史上也是前所未有的。仅新建厂房3160平方米就需要花200多万元，动土方一项就达32万立方米。购螺旋管设备得300多万元，建成后将是冶金制管总厂唯一的一条够得上现代化水平的生产线。车间长100多米，钢板从这头打开，焊制好并经过打压试验的钢管从那头出来，够气魄。这个大项目仅仅用了一年多的时间便告竣工，经过几个月的试生产，于1993年7月正式剪彩投产。这使冶金制管总厂的产值利润都翻了一番，它是向中一型企业迈进的重要一步。

这里，几乎把两家够档次的第三产业漏掉了。这几年，为了安置富余人员，他们办了两家饭店：一家是在市中心闹猛地段的龙富宫酒家。这家装潢考究、服务周到的高级饭店日营业额在万元左右，效益也是全市同行业的上游。另一处设在职工住宅区的磁锅居的营业状况也不错，业务也在继续扩大中。还有一家经营百货的吉庆商行，移到市中心后也有发展趋势。

冶金制管总厂现在是全省乃至全国民政企业中一颗闪闪发光的明星。

八年辛苦不寻常

广东话中“八”和“发”同音，所以，广东人习惯地把“八”看成最吉利的一个数。“八”者，“发”也。八八八，也就是发发发。

冶金制管总厂走过的八年道路，也确实是大发特发的路，其发展的速度是惊人的。

以1986年盈利7.5万元为基数，到1993年等于连续翻了七番，翻到了1012万元，超过了134倍。这个效益不惊人吗？

安吉庆同志1994年2月2日在该厂93年双先表彰大会上说：“这确实来之不易”，他说：“八年来的风风雨雨，八年来的艰苦创业，八年来的长足发展，八年来成功的改革经验，值得我们深思。”

从既无产品，又无资金开始，以后又经历了销售困难，资金紧张，原料紧缺等种种困难。而今，生产规模大、生产运行正常，十几种产品销遍全国除西藏外的29个省、市、自治区；到眼前止，1994年的销售任务基本已经落实，日子过得富富裕裕。

全厂上千名职工的工资一次也没有迟发过。许多残疾人说，我们的待遇跟本钢比都差不多。虽然两个厂区都在较偏僻的溪湖和郑家，但厂子现在有八台大客车，正时正点接送上下班职工，失明的职工等在家门口就行。他们已经能从成千上万台的汽车中，听出来那一台是“咱们厂的车”。食

堂、休息室、浴池都是够标准的。福利农场一年为每位职工解决 12.5 公斤猪肉（回民 10 公斤牛肉）。

技术队伍也已初步形成，一线职工中已有技工约 500 名，工程技术人员占 15%，其中有 5 名高级工程师。

安吉庆现在是厂长兼党委书记。这八年对他来说不仅经历了拳打脚踢的艰苦创业道路，年近 60 还白天黑夜地干；他还的确经历了风风雨雨的吹打。1989 年，在有人“上告”的情况下，市财政局、审计局、民政局联合组成调查组到厂子查了一个多月。查账结果是厂子的盈利是实盈实利，安吉庆个人的经济账清楚，他不仅没有多拿，反而有 2 万多该提的利息没有提。为此，省报登了一篇大通讯，题目是“查出来的好汉”。

安吉庆饱含感情说，这几年我没想个人发财的事。不是为了办好这个厂子，不是为了为残疾人员谋福利，想自己发财这几年挣个百把万并不难。哪又有多大意义呢？我们共产党员活着就为自己吗？我何必写哪 130 多张入党申请书呢？

2 月 21 日，安吉庆发着高烧，打了两瓶吊针。他利用打针的时间和笔者谈了半天。他说，八年的时间是有收获的。但是，厂子富了以后，骄傲情绪似乎也在滋长，有的人不大讲艰苦奋斗了，大手大脚的毛病也产生了。这不是好现象。照我看，我们现在的状况不值得骄傲，好戏还在后头呢！我们还

要往大型企业发展啊！

安吉庆说，我们是靠艰苦创业白手起家的。但这是在中国改革开放的大气候中搞起来的。所以，我常跟全厂职工说，我们时刻要想到改革开放这个大方针。没有这条康庄大道，就没有我们厂子的发展。不想改革开放，我们还有可能垮下去。要扎扎实实地在改革开放中求发展，我们才能永远立于不败之地，才会取得更大的胜利。在激烈的市场竞争中，比逆水行船更困难。不进即退，这是条规律。

安吉庆不愧是一个改革闯将，他的心胸够宽广的。他不仅为别人编织美丽的梦境，他是在通过自身为他人实现梦境。

吃着一个，拿着两个，想着三个

“安吉庆的脑子确实灵，他一天到晚在想事。虽然他没念几年书，但几十年来他一直在自学，读了不少书。他想的事都符合新潮流，叫我们这些有文化的人都跟不上趟。”和他有四十年合作经验，情同手足的副厂长、高级工程师张振声这样地向我们介绍安吉庆。他说：“他一天到晚在想事，很少有12时以前睡觉的时候。他的道道特别多，总是吃着一个，拿着两个，想着三个。这几年咱们厂从来没有干不下去的时候，这种产品销路有问题了，马上就有接替产品可以上，企业不会闲着。他的思