

新疆企业家

● 梁国英 主编

新疆人民出版社

梁国英 主编

新疆企业家

新疆人民出版社

新疆企业家

梁国英主编

新疆人民出版社出版

(乌鲁木齐市建中路54号)

新疆新华书店发行 新疆八一印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 11.5印张 2插页 240千字

1988年2月第1版

1988年2月第1次印刷

印数1——2500

ISBN7—228—00311—X/F·10 定价:2.20元

序

张思学

改革，是一场伟大的革命。在党的十一届三中全会的路线指引下，改革之风也吹到了新疆。全自治区成百上千的厂长、经理，积极学习兄弟省、市的先进经验，在企业中实行厂长负责制，实行承包、租赁……以各种各样的形式，以开拓改革的精神，投身于这场伟大的革命之中。他们在改革中迈出了可喜的步伐，取得了良好的成绩，值得我们学习，我们向他们致以热烈的祝贺！

如何进一步推动新疆的经济体制改革？又如何宣传好全区在经济体制改革中涌现出来的各类先进典型？这是目前摆在新闻、出版、文艺等宣传舆论界的一件大事。我们高兴地看到，许许多多的记者、作家、编辑正在致力于这方面的工作，正在深入工厂、矿山和各类企业，去感受改革给我区经济工作带来的活力，去体验生活，去挖掘典型，讴歌典型。

摆在读者面前的这本《新疆企业家》，报道了我区部分企业家在改革中所作出的成绩和历经的风风雨雨，而且从不同的侧面，不同程度地揭示出了我区在经济体制改革过程中所遇到的困难和存在的问题。这些企业家和他们的企业所创造的经验，可给更多的企业家和企业带来有益的启迪。

改革是艰难的，因为它面临着解决发展问题和体制问题

的双重任务。我们既要克服官僚主义、效率低下、运行僵硬、效益不高，物资的体制性短缺等弊端，又要克服封建残余、职工素质差、资金不足、管理落后、物资的发展性短缺等毛病。我相信，在党中央的领导下，在党的十三大方针、路线指引下，我区的经济体制改革定能克服重重困难，取得更加优异的成绩，也定能涌现出更多、更优秀的企业家。

1987年11月 1 日

目 录

序.....	张思学 (1)
选择.....	王 正 (1)
创业者之歌.....	张 骅 (20)
邱正德的“三部曲”.....	凌 翔 (41)
在崛起的背后.....	鲁 丁 (56)
企业家的脚步.....	木 正 (74)
奋进的人.....	张龙生 (91)
开拓者的歌.....	郑万里 (103)
第一个吃螃蟹的人.....	徐森森 (113)
崛起在绿洲.....	高炯浩 肖 林 (122)
虎将虎威.....	凌 翔 (135)
在艰难中起飞.....	李奇渊 (158)
春雪，静静地飘洒.....	雪 凝 (173)
微笑的企业家.....	肖 汉 (183)

人生一瞬间.....	樊兴初 王德和	(198)
一个人的钙质.....	艾 华	(208)
火洲“精灵”.....	王廷秀 鸣 季	(220)
绿歌.....	江广生	(228)
早安，集团承包者.....	张 骅	(239)
一位企业家的征途.....	汪一江	(252)
时代的骄子.....	宋军峰 杨海清	(263)
人生交响曲.....	郑万里	(275)
从军人到企业家.....	王树生	(286)
内行专家和他的企业.....	季宗绍	(298)
一个年轻的企业家.....	陈春生	(308)
这里有群实干家.....	李含春	(319)
从农民到企业家.....	赵文亮	(329)
江山代有才人出.....	雷元波	(338)
一个农民企业家的启示录.....	李含春	(351)

选 择

王 正

淅淅沥沥的雨，认真地下着，冲刷着边城郁积了一天的闷热。窗外黑魑魑的树丛，从白天燥热的昏睡中醒来了，在飘摇的雨丝中舒展着一身的凉爽、舒适和水灵灵的轻松。

夜风穿过树丛，从打开的风窗里，吹到十月厂的厂长室里来了。

张任和还在侃侃而谈。从下午四点到现在。而现在已是子夜了。他不歇气地整整谈了八个小时，还是那样神采飞扬！我几次提醒他：

“打住吧？嗓子该冒烟啦。”

他淡淡一笑：“雨夜里，凉凉快地和你谈话，是很愉快的。对我来说，这该算是休息了。”

这种马拉松式的采访，在他是休息！

休息对他，竟是这样吝啬。

这时，我的嘴角上一定有一抹无法言喻的苦笑。

好一个“休息”！只消在静静谛听的我，却感到全身骨节酸痛，有些难以支撑了。看来，这位当年参加过清华、交大、莫斯科动力学院田径通讯对抗赛的西安交大的优秀运动员的底气，并没随着他的年龄的增长而衰老。我眼前的这位已近天命之年的中年汉子，无丝毫“发福”的痕迹，身材还

是年轻小伙子般的匀称。只不过，他那一头浓密的乌发里，已杂上一些花白了。

“其实，他若不回十月厂，一根白头发丝儿也不会有。”

张任和西安交大的同学何均安似乎有些惋惜地对我说。

“他在新疆工学院干得好好的，工程师、讲师的职称都有了，副教授也不远了，向他招手了嘛！讲待遇规格，比这个厂的厂长高嘛。他搞的成组技术的科研项目，开始出成果了，而且是国内的时髦项目。除了俄语，他自学了日语、英语，BASIC、PASCAL……这些计算机语言他都懂。在治学的道路上，他的脚下并非坎坷，而是铺满鲜花的，可他偏偏……”

“他偏偏要到十月厂来！”

“偏偏”之中，蕴含着多少必然和偶然、客观和主观、服从和意愿、潮流和命运既矛盾又不能不统一的曲折运动！

本来，告别工作了十八年的十月厂到“新工”教书，张任和是不准备再回来了。从“十年浩劫”到1982年，连续十七年亏损的这个“老大难”单位，他是在一种极矛盾的心境中和它告别的。辛酸的告别。青春，人生中最宝贵的青春都抛洒在这里了，留下的又是什么呢？个人在历史面前，尤其是在对知识分子存有偏见、落实知识分子政策困难重重的十月厂，他显得多么渺小和微不足道呀！离开吧。

但，历史总归要清醒的。领导找张任和谈话，一定要他回十月厂。选择，对他还是自由的。在“冷落”和“信任”的对比中，他感到的并不是常人的“心热”，而是一种冷峻

的沉甸甸的历史感。党把他这个剥削阶级家庭出身的逆子培养成一个优秀的机械制造专家，并不是最终希望他从这个领域中超脱。而那种辛酸的超脱也并非是他的初衷。当历史的土壤已变得不是扭曲而是要催发这种初衷的时候，初衷的复萌就是理所当然的了。

十月厂，总归抛洒了他十八年的青春和血汗！那里的一草一木，一机一床，一人一物，人们的一颦一笑，都连着他的血肉和神经，牵动着他的情愫和记忆，这就是张任和历史生命的基因，造就着他过去和未来的选择。

他从“新工”回来了。

他别无选择。但这总归是选择。这位机械制造专家在选择的时候就清醒地意识到：这是艰难的选择。这是沉重的选择。从他服从了组织决定的那一时刻起，他的肩头就异样地沉重起来。他陡然间变得老了，他的背在点头服从的一霎间也陡然有些驼了。这时的张任和，和那些一心只想当官的瘾君子的心情，竟有霄壤之别！

告别了治学道路上的鲜花，他沉重地踏上了布满荆棘处处坎坷的厂长之路。

于是，他完成了生命史上第一个重要的选择。

选择不是个体的选择

1984年9月，张任和是拐着腿来十月厂当副厂长的。在新疆工学院办成组技术学习班时，他把腿摔伤了，骨折了。他带着伤后未愈的微跛迈入他十分熟悉、十分怀念、十分亲切的十月厂。这一年，十月厂确定为自治区经济体制改革的

试点单位，开始实行“厂长负责制”的试点了。这一年，十月厂盈利284万，实现了利润翻番。拐腿的个人遇到了一个“不拐腿”的大好形势。

1985年5月，张任和由副厂长升任厂长。

飞速前进的历史，郑重地选择了他。

他没有“官迷”的飘然，而是被一种使命意识、忧患意识沉甸甸地压到心灵和双肩上来。

既已游到激流中来，就由不得他自己了。大江东去。他只有扎扎实实地向前奋进了。

“小时候，我一下水游泳，不泡得全身发白是上不来。这可以说是我的生性！对改革，我也是这么股劲。就说厂长负责制，我一次任命了七十九名、免了二十六名中层干部，而且是在我访日前夕、离厂前的三天由我亲自宣布的……你也吃惊了？这是最艰难最敏感的领域，却非办不可，不管阻力有多大。这个中层干部的任免权，是厂长负责制的重要基础。过去党委管干部，‘用人’、‘管事’相脱离，用人的不管事，管事的不用人，谈何责任感积极性的充分发挥？只有保证了厂长的‘用人权’，‘用人’、‘管事’一致，责权一致，才能政令畅通，令行禁止，才能提高工作效率……我提请你注意，这不是我的认识，这也是厂党委的认识，而且，眼下已经变成了厂党委的实践。我们理顺了党政工三者的关系。三驾马车并驾齐驱。三个群体汇成一个整体。我们实行分三个层次归口进行管理，有严格的决策程序，决策真正做到了科学化、民主化。即使有不同意见，也会在决策过程中，通过讨论，甚至辩论达到完全的统一。

百名干部的任免，不是没有人在阴暗的角落里说我专

断，说我凌驾在党委之上，有些人竟义愤填膺了：还要不要党的领导？！……你别笑，这种传统的思维，有时就象雨后的蘑菇！但党委支持我，职代会支持我，这种大事我们是经过充分协商的，我聘用的是德才兼备的干部，是坚持“四化”标准的，所以，我理直气壮地给这些‘正统’的卫士们回答：党对企业的领导，就是党的路线、方针、政策在企业中的正确贯彻。你们为什么只看到厂长聘用的现象，而舍弃这种现象所体现的本质呢？……唉，历史的前脚，快迈进了二十一世纪了，而我们国人的处处可见的习惯思维，还这样神圣地停留在事物的表层。在他们那里，现象直接等于本质，一切由表及里的科学分析都该永远靠边站，都该站在被告席上！这不能不说是一种遗憾……”

张任和激动地站了起来，裸露在短袖衬衫外长长的手臂，激动地向下一挥。他站到风窗前，吹着带着雨凉的夜风。我们不知道雨在什么时候停了。如墨的夜空，已是一片乌蓝，夜雨洗过的星空，星汉灼灼地灿烂了。

此刻，这位企业家的心事，大概早已超越了他制造的小四轮拖拉机，正扇动浩渺的双翅，飞向广漠的天宇了。此刻，我才真正懂得了全疆的企业家经理们为什么要选他当厂长经理工作研究会的会长了。他从广州“现代化经营管理高级研讨班”捧回来的那只《优秀论著奖》的奖杯的金光，也一定是他璀灿的思想之光！

这不是一个只会在厂长的斗室里思考的人。

他眼前，是一个浩瀚、深邃的星空。

于是，我想到了他的那些坚定。

所以，问题不仅仅是选择

有一位与张任和私交甚厚的车间主任，踏实、热情、肯干。他领导的车间，连续三年先进。大概这是烈酒，这位虎虎有生气的中年男子汉，竟有些飘飘然了，何况，他滚烫的血管里流的又是革命烈士的鲜血。工人的话，他有些当耳旁风了；听到批评的意见，他习惯于不冷静了；以至，厂长的意见，他也听不进去了……车间，似乎不是工厂的车间，而是他的“自留地”了；离开他，“地球”能否转动，已是他的的一种潜意识的怀疑了。

免！虽然这又是一种痛苦的选择。总归免的是私交甚厚的友人。他聘用了二十六岁的里夏提当车间主任。这位年轻的大学生还真叫车间变了个样。地球照转不误！但是，怎么能六亲不认？你张任和是十月厂的老人嘛，谁不知道谁？在这里，工厂的利益，车间的生产却可以置之不理，要紧的是“和为贵”的人际关系。

“唉，难的不是某种选择，而是在作出这种选择的时候，首先要战胜自己。自己呀！真的。往往，自己是自己最强大的敌人。”

他的话是坦率的，他敢于面对自己。不敢面对自己，他也无法面对别人，面对工厂，面对社会了。

上级给他派来了一位工会主席，这不是他自己可以选择的。但他了解了这位同志，于是，他对他说：“我又欢迎你又不欢迎你。你是上级派来的，我不能不欢迎。但是，你不具备当工会主席的素质，你不了解职工，也不了解工厂的生

产过程，……你只比我小一岁，不容易学出来了。所以，我又不欢迎你。你刚来就和两位工会副主席闹矛盾，其实，他们有许多值得你学习的地方……请原谅我的直率……你可以把我的话如实地向上级汇报。”

从世故的观点看，张任和的话有些犯傻了，为什么要选择如此直率的方式呢？他面对的，不仅是工会主席，还有派他来的上级。但他就这么说了，因为他不能容忍工会团结的涣散。这种选择，难的还是面对自己。他注定要失去很多东西。狂妄。目无组织。目无领导。就这几条就够了，对一位领导者，这无异于说，他身上已经发现了癌细胞！对于一心走仕途的人，这就是绝症！

现象又直接等于本质了。而工会的团结，工厂安定的局面，在“狂妄”的标准里，又算得了什么呢？

“有时候，你的一种选择就堵了一条路。”我颇世故地提醒他。

“只能这样了。若不，对一切都听之任之，这个没有后劲的老企业就要垮掉了。2700多名职工呀……至于我，倒好说，大不了回‘新工’教书……”

说到这里，张任和似乎有些超脱味儿地一笑。大约，他笑的不是自己那种“大不了”的结局，而是笑造成这种结局的那些令人啼笑皆非的原因。

我又想到了厂办陈秘书告诉我的一件事。张厂长爱人的老师有个儿媳妇是个钳工，想从阿拉沟调到十月厂。上级也出面了，办了也不是不可，爱人、上级都照顾到了，两全其美，何乐而不为？经过“全方位”的权衡，陈秘书决定向厂长直言了，他万万没想到，厂长的回答是：“小陈，你不要

理他们！”

看看，就是为一个本可以消化掉的人，爱人、上级的面子可都拂了。

“你也太‘那个’了！”我也很不以为然。

“不是一个人，是不能开这个头。”

“我是打心里怵张厂长了，”陈秘书说，“我一家三口住的是一间二十平方米的土房、老房，光线暗，白天还要开灯。给厂长当秘书，我是超负荷运转，一声令下，材料、数据、报表连夜就要赶出来，材料的理论水平、文字水平他从不给你含糊……按说，该有个起码的生活工作环境吧？给我一间光线好一点的房子是理所当然的吧？我下定决心要找厂长要房子去！这不是近水楼台，这是工作需要。但我还是怵！我喝了酒，要借借酒劲一说为快。我找到张厂长家，我先谈工作，谈呀，谈，可我要房子的话，始终没有谈出来……”

说到这里，陈秘书坦然地哈哈大笑。我也笑了，我能理解他的坦然。因为我清楚，十月厂盖了一栋三层楼，作为厂长，他住进去是理所当然的。但，厂里的主要领导却没住，而是让给退居二线的老领导住了，让给老红军、让给其他同志住了。面对这样一位厂长，陈秘书即便借助酒劲也没提出他的要求，就可以理解了。

厂办王主任到酒泉、张掖、武夷催拖拉机售销款，他在河西走廊日夜兼程马不停蹄地跑了三十七天，催回来三十七万。他硬是累病了，“好汉顶不住三泡稀屎”，他拉肚子拉得连坐的劲也没有了。从甘肃金昌回乌鲁木齐的火车上卧铺却没有，他想，要个小板凳坐一下也好，但却遭到了拒绝。

只有一个软卧了，病中的他只好住进去了。回来，张厂长却不给报。说到这里，王主任也坦然地笑了。

他说到这里，我却有些不以为然。软卧不就是多化了几十块钱嘛。三十七万与三十元之比，革命的功利总不能不讲吧？

“问题是，在制度后面，有更大的功利。”

我不准备和他争了。他总有更深刻的东西在等着你。从他的下属的坦然中，我切实地感到，战胜自己的这种最艰难的选择，下属也从他那里学会了。这种选择的幅射力度，一旦使企业形成一种整体的素质，就不仅是十月厂经济效益的问题了。

也不仅是战胜自己的选择

十月厂自1984年的企业改革开始，当年利润就翻了一番。1985年，利润增加到六百二十八万元，又比上年翻了一番多。改革使十月拖拉机厂起死回生，三年迈出了三大步。这是改革的成效，这是历史的选择。历史的大潮涌过来了，战胜自己，迎上前去。但眼前是一片汹涌的汪洋，何处是必须越过的湍流呢？

张厂长的案头上，摆着一摞蓝色或咖啡色的塑料文件夹，谈着谈着，他就把塑料夹抽出来：“你看，……在这里，中央文件是这样说的……你看，在这里，自治区的文件是这样说的……”要不，他就敏捷地打开身后的文件柜，准确地抽出某一本文件汇编。在每个文件里，我都看到字里行间或红或蓝的波线和圈点。那是他学习思考的起伏和凝聚，

标出了一个企业家宏观思考的色彩和轨迹。

“自十二届三中全会公报明确提出政企分开、简政放权以来，中央是作出了榜样的。中央机械工业部、兵器工业部合并后，3700人一下子精简了2700人，就剩1000人了。而在我们区内，在我们机械电子行业的厅局里，做得又怎样呢？不但没简，又组建了一个市机械电子工业局，增加了一层多余的机构，增加了人员编制。企业的重大问题是：资金、材料、技术改造、产品创优、劳动工资等等，它都无力解决，但却比任何一个上级机构更渴望施展其权威，更渴望自己成为“管束”企业的婆婆。我曾在自治区人民政府召开的会议上坦率地表明了意见。至今，我仍认为我的意见符合中央的改革精神。”

“不在其位，不谋其政，你是不是又犯傻了？”我又在嘲笑他了。

“婆婆一多，媳妇难当，不得不说。国务院企业扩权条款落实有阻力，你说，这是不是企业搞不活的根子？你说，有没有必要建议党政领导及各级政府，在政企分开、简政放权、两权分离上更果断地决策，采取更切实有力的步骤？……你别又笑我书生气，这是企业必须争取的工作环境。从宏观上看，没有环境就没有一切。没有大英博物馆的学习环境，就没有马克思的科学社会主义，让他到塔克拉玛干大沙漠里试试……对吧？在文学里，这种说法算黑色幽默吧？”

于是，我又想起了他讲给我听的那两则也算幽默的故事。

今年5月11日，在区人民政府二楼会议室里，济济一堂，坐满了自治区领导、各委办厅局和大中型骨干企业的厂长、经理二百多人。坐在最后排的张任和因感冒不停地喝