

农民企业家

中央人民广播电台农村部 编



中国书店出版社

农民企业家

中央人民广播电台 编
农村部

P 251 页是介绍我厂的文章。

题目是《小厂也要作出贡献》。

一九八七年十一月十七日

中国层中出版社

一九八七·北京

农民企业家

中央人民广播电台农村部编

•

中国图书出版发行

(北京西城区太平桥大街4号)

中国工运学院刷印厂 印刷

开本787×1092毫米	印张 9.25	202,000 字
1987年6月北京第1版	1987年6月	第1次印刷
印数1—85300		

ISBN7-5050-0079-9/F·34

统一书号：4271·332

定价：2.00元

编 者 的 话

从1985年3月到1986年底，中央人民广播电台的《乡镇企业》专题节目，介绍了全国各地的许多农民企业家和先进乡镇企业，受到广大听众的欢迎。许多听众希望将他们的经验印成书面材料，以资借鉴。为此，我们从广播稿中选择六十余篇，汇编成《农民企业家》一书出版，以满足乡镇企业战线的广大干部、职工和关注乡镇企业的同志们的需要。

党的十一届三中全会以来，在改革、开放、搞活的方针指引下，我国乡镇企业如雨后春笋，蓬勃发展。1986年，全国乡镇企业总产值达到3300多亿元，在农村社会总产值中第一次超过了农业总产值；全国乡镇企业的从业人员有7600多万人，占农村劳动力总数的1/5。乡镇企业在我国农村经济中，已经处于举足轻重的地位。

乡镇企业在蓬勃发展的过程中，涌现出一大批优秀的农民厂长、经理，其中有一些是特别引人瞩目的出类拔萃的人物。本书介绍的浙江鲁冠球、天津禹作敏、陕西郭建民、广东区鉴泉、吉林卢志民、江苏肖水根、山东常宗林、辽宁李桂莲、北京杨印环、湖北周作亮等农民企业家，在国内享有盛誉，有的还名扬国外。

这些农民企业家，都有各自的经历，各自的成功诀窍，但是，他们又具有许多共同的特点。他们有强烈的商品经济观念和市场竞争意识；他们重视信息、科技、人才和知识，讲求经

经济效益、生产效率和企业信誉；他们有旺盛的进取心和求知欲，百折不挠，勇往直前，从不因循守旧，故步自封；他们善于经营管理，善于正确处理国家、集体、企业、个人之间的关系，社会主义物质文明和精神文明建设都搞得好；等等。我们编辑出版《农民企业家》这本书的目的，就是希望能使他们的成功经验成为乡镇企业战线的共同财富。

成千上万的农民企业家所创造的辉煌业绩，使得人们越来越清楚地认识到乡镇企业的重要地位、作用和意义，并且强有力地证明：乡镇企业是振兴农村经济的必由之路，是亿万农民走向共同富裕的重要途径，是安排农村剩余劳动力的重要出路，是国民经济发展的重要组成部分，是建设具有中国特色的社会主义的重要方面。因此，我们都要关心和支持农民企业家，为他们创造茁壮成长的环境，让他们在祖国的社会主义现代化建设中发挥更大的作用，作出更大的贡献。

编选入《农民企业家》一书的文章，篇幅都不长，所以不可能将有关人物和企业的事迹、经验充分反映出来；另外，由于《乡镇企业》专题节目举办的时间比较短，全国各地许多农民企业家的事迹和先进乡镇企业的经验没有来得及搜集，这都是不足之处。本书的编辑工作难免有缺点甚至失误，我们诚恳地欢迎广大读者批评指正。

中央人民广播电台农村部

1987年3月13日

目 录

农民企业家鲁冠球.....	(1)
禹作敏 和改革.....	(22)
常宗林的“秘诀”.....	(26)
创优质 促发展.....	(31)
创优以后.....	(35)
奚也频的特色.....	(40)
“风机专家”徐灿根.....	(45)
红嘴的启示.....	(49)
“百货工厂”记事.....	(54)
他谱写“白鹅之歌”.....	(58)
温州农村见闻.....	(63)
耿车的经验.....	(76)
千家万户齐发展.....	(81)
清河的崛起.....	(85)
三星的发展.....	(89)
郭建华和淀粉事业.....	(92)
他们用新观念办企业.....	(97)
“铁算盘”姜连仓.....	(103)
“办企业就要有雄心壮志”.....	(107)
唱大戏的“配角”.....	(112)
农民心目中的“珍珠”.....	(116)

创新创优受欢迎	(120)
卢永坤的魄力	(124)
“酱油大王”李凡聪	(129)
要积极为花农服务	(133)
从农民到总经理	(137)
他为农民着想	(141)
“状元”厂的诀窍	(146)
干事业的人	(151)
她向旧观念挑战	(155)
“致富先锋”张文生	(159)
“思想政治工作也得创新”	(163)
宽广的胸怀	(167)
虞德水的成功	(171)
生命	(175)
要走自己的路子	(180)
我们的体会	(185)
供销工作大有可为	(189)
搞改革不能怕风险	(193)
立足山区做文章	(197)
发展中的昌邑乡镇企业	(201)
新街农民的富裕之路	(205)
金秋时节访长乐	(208)
春风化雨	(213)
丁国强的胆识	(217)
女厂长周春玲	(222)
风格	(226)
在竞争中求发展	(230)

唐玉山和东陌堂村·····	(234)
和服腰带绳“大王”兰敦华·····	(238)
机绣之乡织里镇·····	(243)
珍珠与吴友象·····	(247)
小厂也要作出大贡献·····	(251)
他在小山村干出大事业·····	(255)
“三严”厂长谈志仁·····	(259)
创业者的足迹·····	(263)
他走一步看三步·····	(267)
研制清洗剂的农民·····	(271)
褚观学与黄金村·····	(275)
他们靠办饭店富裕起来·····	(279)
常开银与“运输村”·····	(281)
穷困地区的乡镇企业怎样起步·····	(284)

农民企业家鲁冠球

王建人 陈 淦 徐潮江

在浙江省萧山县宁围乡，有个全国闻名的乡镇企业——杭州万向节厂。这个厂生产汽车传动轴装置的部件万向节，是机械工业部三家专业生产万向节的定点厂之一。它生产的钱潮牌万向节，在全国同类产品中很有名气，销售到全国各省、自治区、直辖市1,300多个单位，供不应求。1984年，钱潮牌万向节开始出口到美国。其他国家也陆续到杭州万向节厂来订货。这个厂是浙江省的“六好企业”，全国乡镇企业的先进典型。

鲁冠球，这位杭州万向节厂的厂长，几年来在广播电视里，在报刊杂志上，经常可以听到和看到他的名字。他已成为全国知名的新闻人物。他作为千百万农民企业家的优秀代表，受到社会各界的赞扬。人们赞扬鲁冠球能正确处理国家、企业和个人三者关系，始终把国家利益放在首位，心里装着国家；人们赞扬鲁冠球既抓好本厂的经济效益，又重视社会效益，时刻想着为社会多作贡献；人们赞扬鲁冠球在巨额奖金面前不动心，坚持改革，不断完善改革；人们赞扬鲁冠球既有雄心壮志，又有拼搏精神，为创名牌，争第一努力奋斗。

他心里装着国家

每一个厂长都经常会碰到这样的问题：怎样摆正国家、企业和个人三者利益的关系。特别是在作出重大经营决策的时候，这样的问题对每一个厂长都是严峻的考验。

杭州万向节厂厂长鲁冠球从1966年当厂长开始，到现在已有17年了。他深深懂得，一个厂长的决策是否正确，直接关系到企业的方向、前途和命运。他一事当前，总是把国家的利益看得高于一切。17年来，他作为厂长，有过多次决策，每次决策始终坚持这样的原则。人们赞扬鲁冠球“心里装着国家”。

最近几年，鲁冠球在调整工厂产品方向上有三次重大决策。

第一个决策是在1979年，决定停止生产能源消耗过大的产品失蜡铸钢，集中力量生产汽车传动装置上必不可少的部件——万向节。

当时，失蜡铸钢等产品的年产值已经有70万元，利润很高。但是，生产这种产品耗电很厉害，一个车间的耗电量占了全厂的一半，不仅给大批量生产万向节带来了困难，而且给工业用电非常紧张的萧山县带来了负担。对这种压力最敏感的还是鲁冠球自己。每当交纳电费的时候，他就会想起党中央、国务院关于节省能源的一系列指示，眼前就会出现许多企业因为电力不足不得不压缩生产的情景。他想到失蜡铸钢虽然赚钱不少，但是能源消耗那么大，对国家、全局不利。我们应当自觉调整产品方向，把宝贵的能源让给更需要的企业去用。

工厂的会议室里，烟雾腾腾，议论纷纷。人们对鲁厂长停止生产失蜡铸钢等产品的决定不理解。发言最激烈的自然要算失蜡铸钢车间主任了。这位干了多年失蜡铸钢的车间领导，对这个产品有着特殊的感情，一时不能接受鲁厂长的决策。他再三强调失蜡铸钢的产值和利润对企业至关重要，而全部转产万向节，就象走钢丝一样，弄不好是会摔下来的。

听完大家的意见，老鲁不紧不慢地发言了。他把自己长期思考的问题和对党中央、国务院有关指示的理解和盘托出，扳

着手指头分析说：“失蜡铸钢的确是产值大，利润高。但是，眼下光是萧山县就有三家在生产，我们要是不停止生产，那得消耗掉多少能源哪？而利用这么些能源，集中生产万向节，又可以对国家、对社会作出多大的贡献啊！”老鲁接着胸有成竹地说：“我作过市场调查，随着整个国民经济的发展，交通运输作为‘先行官’，肯定是优先发展的，生产汽车配件的万向节，虽然暂时要吃点亏，但是企业今后的前途将是不可限量的。同时，我们企业也只有走小而专、小而精的道路，才能生产出质优价廉的产品，去开拓和占领市场，取得稳步发展，因此这是不可能象走钢丝那样发生危险的。”

老鲁说的这一番大道理，还真管住了人们的小道理，老鲁的透彻分析，驱散了人们心头的疑云。杭州万向节厂的干部职工充分信任自己的厂长，也具有服从国家整体利益的觉悟。失蜡铸钢车间的总电闸终于拉下来了，万向节上马了。

鲁冠球厂长的第二个重大决策，是加大生产进口车型万向节的比重，为企业开拓新产品，替国家节省外汇。

杭州万向节厂本来只生产国产汽车万向节，他们实行专业化生产以后，很快提高了产品质量，降低了生产成本，站稳了脚跟，打开了销路。但是，老鲁并不满足。一次，他和厂党支部书记祝炳善一起来到中国汽车工业总公司。他们在那里了解到许多有关汽车配件生产和需求的信息。其中一个信息引起了鲁冠球的重视：国家每年要花大量的外汇向国外订购各种进口汽车的万向节。这种为进口汽车配套的万向节，国内很少有厂家生产，因为它工艺复杂、利润少，所以不愿意生产，有好多用户为买不到这种进口汽车万向节而犯愁。老鲁心动了，他和老祝一商量，决心把这个任务担当下来，以生产进口汽车万向节为突破口，占领更大的市场。中国汽车工业总公司的同志知

道他们有这么大胆的想法后，故意说：“愿意生产进口车型万向节，那当然好，但你们是乡办企业，能行吗？”老鲁回答：

“那就立个军令状，我们保证在半年之内交货。”就这样，杭州万向节厂又挑起一副重担。

厂里既没有进口车型万向节的图纸，也没有这方面的样品，怎么办？

鲁冠球果断地决定，派技术人员到全国各地寻找各种型号的进口汽车，把万向节拆下来，当场测绘分析，搜集资料。包括老鲁自己在内的十几名技术人员，立刻分赴全国各地，和抱有各种不同态度的车主商量，拆下了数不清的万向节。在很短时间里，他们掌握了16种进口汽车万向节的第一手资料。从此，杭州万向节厂开始生产进口车型万向节，解决了用户的燃眉之急，为国家弥补了市场短缺。从那以后，他们不断增加生产进口汽车万向节的比例。现在，杭州万向节厂生产的110种万向节中，进口车型就有81种，为国家节省了大量外汇。

不光要替国家节省外汇，还要为国家创造外汇。1984年，鲁冠球作出第三个重大决策：生产出口产品，打进国际市场，为国家创造更多的外汇。

这个念头，鲁冠球其实早就有了。四年前，老鲁上下奔波，好不容易得到一个参加广交会的名额，他带上自己厂里生产的20多套万向节样品南下到了广州。可是，他们精心挑选出来的样品，没有被客商看中。大多数客商只是瞟了一眼就走了，少数客商拿起来正反看一看以后，摇摇头、耸耸肩，也走开了。老鲁没有灰心丧气，他从来就是个不服输的人。老鲁因为有机会和外商接触，开阔了眼界，了解了国际万向节市场的行情，找到了自己的努力方向：必须大力提高质量。他坚定了搞出口产品的信心。

鲁冠球从广交会回来以后，在厂务会议上谈了自己的所见所闻和感受。他说：“现在我们要扎扎实实做好基础工作，全面提高职工素质，为生产出口产品作充分准备。”可是，在搞出口产品问题上，大家的意见不一致。一些同志认为，生产出口产品工艺复杂，要求高，做1只出口产品的用工，相当于5只内销产品，要货又急，利润比内销产品薄，人家大厂都不肯干的事情，我们乡办企业何必出这个风头呢！鲁冠球耐心开导大家，他说：“我们考虑问题的出发点，不能老是本厂利益，不能老是想自己吃亏不吃亏。搞出口，是为了替国家增加外汇收入。要赚外国人的钱，就要有点本事，所以这对我们厂也是一个考验和促进。因此这不是什么出风头，而是为国争光。这样的事，我们怎么能不干的呢？”

老鲁的主张变成了大家的主张，全厂上下迅速行动起来，为生产出口万向节这个共同目标齐心协力奋斗。

老鲁对有关进出口公司的同志讲：“以后如果有外商来购买汽车万向节，请你们尽量介绍到我们厂里来，产品质量我们保证，哪怕厂里暂时亏本，我们也决心为国家多创外汇。”

功夫不负苦心人。在1984年春季广交会上，美国多伊尔公司的代表，注意到了杭州万向节厂的产品。我方工作人员介绍说：“这是一家农村企业的产品。”这位外商说：“没关系，产品质量好，价格合理，有兴趣。”几天以后，美国多伊尔公司的代表来到了浙江省萧山县农村，走进了杭州万向节厂，同鲁冠球签订了购买3万套万向节的合同。这是我国第一次向工业发达国家出口万向节。随后，又有好几家外国公司在鲁冠球厂长的会客室里洽谈生意。中国农民办的工厂，开始在大西洋彼岸有了很好的形象。

1984年秋天，美国锐勒公司总裁和总工程师专程到杭州万

向节厂考察。他们在参观中随手拿起一个刚刚加工好的万向节十字轴，亲自用仪器测试。当测试结果表明它的垂直度和平直度都达到相当高水平的时候，客商都竖起大拇指连声称赞。

1985年初，鲁冠球应邀访问了美国。这是我国第一位到美国考察访问的农民企业家。他受到了美方的热烈欢迎和盛情款待。访美期间，美商又同鲁冠球签订了一项协议：从1985年起的五年内，杭州万向节厂每年向该公司提供20.5万套万向节。这一数字正好是这个厂目前年产量的1/4。

鲁冠球说过：“只有能正确处理好国家、企业和个人三者利益关系的厂长，才是党和人民需要的好厂长。”他正是这样一位心里装着国家的好厂长。

他重视社会效益

在杭州万向节厂的礼堂里，四面墙上挂满了各式各样的奖状、证书和锦旗。有一面锦旗不很显眼，然而上面绣着“无私援助、雪中送炭”这八个金黄大字，引起了我们的注意。赠送锦旗的单位是浙江火电设备安装公司。浙江火电设备安装公司为什么要赠送锦旗给杭州万向节厂，并且还特意绣上这两句感人的话呢？我们一打听，才知道这里面有着一个生动的故事。

1984年春节前，正当家家户户都忙着办年货的时候，浙江火电设备安装公司两位同志忽匆匆地来到杭州万向节厂，说要找鲁冠球厂长。老鲁凭经验知道，在这种时候上门来肯定有什么急事要他们帮忙。老鲁的猜测没有错。浙江火电设备安装公司正在杭州半山发电厂紧张施工的时候，一台90吨大型日本吊车的万向节突然坏了，直接影响半山发电机组的安装。他们向几家汽车配件公司联系购买万向节，对方都说没有。他们又向几家生产万向节的大厂联系定做，对方都没有接受。如果直接从日

本进口配套的万向节，不光价钱贵，而且要层层报批，远水救不了近火。就在这种走投无路的情况下，他们找杭州万向节厂这家乡办企业寻求帮助来了。

老鲁一边听着浙江火电设备安装公司的同志谈情况，一边在心里盘算。他了解浙江能源的紧张状况。他听说，半山发电厂采用先进发电机组，早上马一天，就可早一天缓和全省用电的紧张状况。这样大的事摆在眼前，能推掉吗？老鲁不等对方说完，就问：“你们希望什么时间交货？”那两位同志见老鲁这么爽快地答应了，高兴得连连回答说：“越快越好，越快越好。”浙江火电设备安装公司的同志留下那个坏了的万向节走了。鲁冠球马上把技术人员和车间领导找来商量，大家对这项特殊任务都没有意见，但是究竟需要花多长时间才能完成任务，看法就不一样了。

一个特殊规格的进口车型万向节，需要重新测绘、制作新的工夹模具，还要单独试样等，一般需要三个月时间。眼下正要过春节，三个月还不一定拿得下来呢。老鲁拍板了。挑选技术熟练的人员组织一个临时班子，春节期间也日夜加班，以最快速度来干。就这样，老鲁亲自督战，从腊月二十七连续干到正月初七，终于在短短十天内拿出了一套特殊规格的万向节。正月初八，他们打电话通知浙江火电设备安装公司派人来取货，只收取了他们78元的加工费。浙江火电设备安装公司的同志哪里知道，杭州万向节厂为了制造这套万向节，发给加班人员的加班工资不算，单是专门制作的工夹模具就花了6,000多元。当然，对老鲁和职工们所花费的心血、所表现出来的崇高思想，更是无法用金钱来衡量的。

象这样明显的亏本生意，杭州万向节厂做过不止一次两次。急人所急，尽力而为，这是鲁冠球在处理对外业务中遵循

的一个原则。老鲁认为，我们社会主义企业不光要讲经济效益，更要讲社会效益。他说：“一个厂长如果只讲经济效益，充其量只能打60分；只有既讲经济效益，又讲社会效益的厂长，才能够争取打满分。”

杭州万向节厂的经济效益是相当显著的，最近五年来，他们的产值和利润每年平均递增55%。在这种情况下，老鲁开始关心工厂围墙以外的公益事业，修道路、建学校，老鲁带头出钱出力。他觉得，乡镇企业有能力，就应当尽这样的责任。不过，鲁冠球也清楚地认识到，单单靠这些，对社会的贡献是有限的。最好的办法是提供一条致富之路，组织乡亲们发展生产，尽快改变宁围乡的面貌。

老鲁回顾几年来的办厂历程。逐渐形成了一个想法：利用本厂的资金和技术力量来扶持全乡各村，办一批万向节加工分厂。这样，一来可以安置上千名农村闲散劳力；二来可以走专业化协作的道路，增强工厂的竞争能力。他的这个想法得到了乡政府的支持。不过，也有一些人不怎么赞成老鲁的想法。他们认为，杭州万向节厂自己还象是个走路怕摔跤的娃娃，怎么带得了吃奶的孩子？这不是多管闲事吗？在厂务会议上，老鲁拿出了一整套资料数据，说明工厂虽然刚刚起步，但已经具有逐步扩散产品、兴办分厂的能力。他深有感触地说：“这不是多管闲事。这是乡亲们的期望，是社会赋予的责任。同时，我们也只有通过产品扩散，走专业化协作的路子，才能集中人力、财力、物力，进一步向产品的深度、精度进军。”几年来，杭州万向节厂先后办起了九家分厂，安排了1,200多名农村闲散劳动力；加上本厂的近千名职工，现在萧山县宁围乡每十个人中间就有一个人是在为生产万向节出力。老鲁高兴地说：“我们宁围乡称得上是名副其实的万向节乡了。”

现在，他们承包经营了8百亩土地，包括4百多亩水面，投资90万元建成了一个农业车间。这些土地，特别是大片水面，原先因为资金短缺，管理不善，一直没有搞好。乡里跟鲁冠球商量，要他们厂承包，老鲁答应了。他想自己比较有比较成熟的管理经验，利用厂里的积累发展养殖业，这也算作是对社会的贡献。

1984年暑假高考期间，鲁冠球的一项新决定又一次在全县引起了震动。

事情是这样的。高考发榜以后，没有被录取的青年正感到失望。这时候，从杭州万向节厂传来一个振奋人心的消息：他们准备择优录用一部份高考落榜青年，请几所大学代培，由工厂承担全部学费和生活费。开始，人们不怎么相信，以为这是说说而已，或者最多挑选两三个。没想到老鲁胃口真大，一下子挑选了44名学生，分别送到五所大学去代培。人们纷纷感谢鲁冠球，老鲁说：“不要感谢我，应该感谢党的好政策。如果我们厂的经济实力再雄厚一点，真希望让更多的青年能够有继续深造的机会。”

的确，一下子送那么多的学生上大学。单单经济上的负担就相当重。据初步估计，44名学生培养四年，少说也要花掉35万元。一些兄弟企业的厂长半开玩笑半当真地对鲁冠球说：

“你真不会算帐，花30多万元给青年人读书，还不知道什么时候才见效呢，如果用这笔钱去招十几个工程师上门，那是能立竿见影的。”老鲁的想法可不一样。他解释说：“引进人才才是好，我们也引进了一些急用的人才；但是，引进人才只有人才的流动，并不是人才的增加。我们有责任花钱花力气培养人才，为国家、为社会、为企业增加人才。”厂里有些同志担心说：“如果一些青年在大学毕业以后不肯回来呢？”老鲁笑着说：