

济南分册

主 编 宋焕新
窦昭泉 殷正林
李晓平 牟青国

山东人民出版社

齐鲁大趋势

《齐鲁大趋势》丛书

顾问委员会委员

苏毅然	陆懋曾	刘 鹏	李春亭
梁树威	刘志厚	于建洪	陈之安
翟永淳	王怀远	房忠昌	李惠信
韩寓群	刘洪仁	李居昌	张同生
李启万	梁凯军	李燕潭	王树文
郑树龙	平茅庐	段嘉田	于国钧
王 忠	管德茂	唐民卿	鲍瑞芝

势不可挡的大趋势

（总序）

马 仲 才

为纪念党的十一届三中全会召开十周年和中华人民共和国建国四十周年，山东大学主编了大型丛书《齐鲁大趋势》，突出反映我省改革十年以来所取得的巨大成就和走过的艰难历程，生动体现了改革这一富民兴鲁、振兴中华的历史大趋势。这部丛书的出版，对于全省人民深刻地认识改革，进一步坚定改革信念，在党中央的正确领导下，把改革和建设继续推向前进，是很有益的。

改革的春潮在神州大地上已经奔腾了十年，齐鲁之邦在改革浪潮的簇拥下也走过了它生命中非常值得骄傲和自豪的一段历程。改革的十年，是我省国民经济发展最快的十年，是各项社会事业全面推进的十年，是经济和社会活力最为旺盛的十年，也是人民群众得到实惠最多的十年。实践使越来越多的人认识到，改革是建设富强、民主、文明的有中国特色的社会主义现代化强国的必由之路，是实现中华民族的复兴的重要保证，是社会主义自我完善、人心所向、势不可挡的历史必然趋势。

十年改革的成就是巨大的，教益是深刻的，以党的十三届四中全会精神为指导，认真加以回顾和总结也是十分必要的。山东大学主编的《齐鲁大趋势》丛书，顺应这一需要，以调查

报告和报告文学的形式，采取新闻和文学手法，力求从多角度、深层次、全方位来表现我省改革的历程、横面和所引起的深刻变化，使之既具有史料性和认识价值，又起到启发引导的宣传教育作用。当然，这些想法和要求能否得以实现，还有待于实践的检验和读者的鉴评；由于层次、角度的不同，加之时空的限制，有些观点也未必准确，可能失之偏颇。但这种出发点和努力还是显而易见、值得称道的。

这部丛书有两个突出的特点。一是注重宣传改革中的先进模范人物，尤其是表现他们思想观念的变革。在改革的浪潮中，一大批新型的企业家、经营家和改革者脱颖而出。他们思想敏锐，勇于创新，注重科学，尊重人才，懂经营、会管理，依靠党的领导，依靠自己的聪明才智和辛勤劳作，带领群众艰苦奋斗，取得了极为显著的成果，促进了经济建设，也推动了社会主义精神文明建设。丛书选择了这样一系列既现实又典型的人物，如实地再现他们的改革经历，真实地描绘他们的思想变迁和精神风貌，客观地反映改革所引起的客观世界和主观世界的变化状况。阅读这些文字，可以唤起人们的共鸣和反思，使人们更加深刻地认识改革的必然性和主攻点，进一步坚定改革的信心。二是在叙述表象的同时，致力于规律性的深层探讨。丛书的编写，并未拘泥在对人物的直接描写和对事件的具体叙述上，也没有仅仅停留在改革对人心灵的撞击和由此而出现的心态变化和发展上，而是尽可能地把笔触探向纵深，力求在客观地表现人物和事件的同时，对我省的改革和建设进行大跨度的纵向眺望和多侧面的横向剖视，以发现历史演进的现实轨迹和必然趋向，给人以提示和启发，引导和激励广大读者更加自觉、主动地投身于改革大业。

参加编写丛书的，有专业和业余文艺工作者，有新闻和理论工作者，还有相当一部分是大学教师。这也是一种尝试，是

高教改革的一个方面。大学教师深入社会实践，调查研究，分析现实，著书立说，不仅为总结经验、加强宣传、推进改革做出了贡献，而且对端正高校办学方向，丰富教学内容，更好地坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，贯彻“三个面向”的教育方针，加强高校的思想政治工作，也起到了积极的作用。我们应当很好地坚持教育与实践相结合的方向，在教育为社会实践服务方面，不断地有所创新，有所发展，取得新的可喜的成就。

应丛书编委会盛情相邀，谨陈数言，聊以为序。

一九八九年八月

，

目 录

正确的决策是胜利的先导

- 来自济南化工厂的报告.....明 志(1)

黄金缘

- 省劳模王锡友和冶金部山东地质勘查局.....胡 兴(23)

老刁头的三部曲.....王育田(36)

改革路上的探索者

- 记冶金部山东地质勘查局一队队长阎学义.....李德明(46)

在对外开放中所得到的

- 来自济南卷烟厂的报告.....志 民(55)

正本清源道古今 阿胶正宗显风流

- 阿胶之乡山东平阴阿胶厂风雨录.....生 力(73)

企业之光.....谢庆立(86)

在改革中崛起

- 记济南肉类联合加工厂.....张志庆(98)

会当凌绝顶.....冯瑛冰 曹修川(112)

路，在脚下伸展

- 记济南电焊设备总厂.....范进学(124)

王传熙传奇.....张法贵(141)

燕山清泉.....孔智光(173)

王舍人镇的崛起.....子 秀(188)

改革使“裕兴”腾飞.....马强胜(221)

历下新星

——记济南市半导体元件实验所	邹宗良 (233)
“三三四”的故事	王京传 马光华 (249)
效益宫殿的崛起	王 薏 (269)
在改革的长空展翼	
——记济南第五棉纺织厂厂长叶鸿玃	王如祥 钟海燕 (283)
一片爱心在化五	
——济南化工五厂纪实	谢锡文 (291)

正确的决策是胜利的先导

——来自济南化工厂的报告

明 志

你见过那直下险滩的一叶扁舟上的弄潮儿吗？他挥着长篙，一会儿前顶一下，一会儿后撑一下，一会儿左点一下，一会儿右打一下。眼看着船儿就要撞上前面的礁石，他挥着长篙，一顶、一撑，安然绕过了；眼看着船儿就要被冲上浅滩，他挥着长篙，轻轻一点，又回到急流中了。

看着这幅惊心动魄的景象，你不能不赞叹船工的干练、沉着。但你仔细一想，他这一撑、一顶、一点、一打，无不来自他准确的决策。他注视着前进中一个个复杂的情况，不断地作出一步步的决策：撑，顶，点，打。每一个弄潮儿都是英明的决策家，他们就是靠着恰当的决策冲过急流险滩的。

现在企业改革也是一股大潮，也有急流险滩，企业家们也要在汹涌的波涛中，在急流险滩中弄潮。是平安直下，还是磕磕碰碰，是触礁搁浅，还是翻船遇险，这都要取决于他们对于各种情况、各种机遇的分析是否正确，采取的决策是否得当、英明。如今的企业家，也应该是伟大的决策家。

笔者采访济南化工厂，访问了厂长、副厂长、总会计师、总工程师、劳动人事处、宣教处的同志以后，就逐渐形成了一个突出的印象：这个厂的领导者们，虽然不能算是伟大的决策家，但他们泛舟于改革的浪潮中，那一撑、一顶、一点、一打，确实是有不少决策家的风度的。

笔者走到济南化工厂门口，看到和厂牌并列的还有一块牌子：《华鲁氟化学工业联合公司》。

进厂以后，一问宣教处的同志才知道，这个厂主要生产氟化学产品，是全国氟化学基地。全国氟化学联合体，就是以这个厂为依托的。“华鲁”，“华”就是全国，“鲁”就是山东。全国第一台年产万吨无水氟化氢的装置，1989年将在这个厂正式投产。

但说来可笑，这么个有名的氟化学工业基地，30年前却是从一口普通大锅里搞出氟来的。总经济师在这个厂多年了，他向笔者介绍了这个厂的历史。

这个厂最早是1924年私人经营的造肥皂的小厂。日伪时期为日军接收，造军用甘油。抗战胜利后，国民党接收，仍制肥皂。解放后改为济南化工厂，1954年又将一些小厂合并过来，后又分出一个轻工化学厂，将肥皂生产分给它，而这个厂就生产无机盐、烧碱、氯化钙之类。几十年来，一直生产普通化工产品。

50年代末，60年代初，我国制造第一颗原子弹，提炼铀235，需要无水氟化氢。国内没有，国外又向我们封锁禁运，只好按当时的方针，自力更生。为制造我国第一颗原子弹做贡献的、光荣而神圣的任务，就分给了上海和济南化工厂了。

从教科书上看制氟并不复杂，但一进入工艺过程，真的生产起来，麻烦就来了。氟的腐蚀性很强，不能用玻璃容器，没法试验，没法生产。就这么个小小的问题，当时竟成了一大难关。

我们中国人是聪明的。当时各行各业不都发扬敢想敢干的

精神，大搞土法上马吗？玻璃容器不耐氟腐蚀，何不用做饭的铁锅，铁比玻璃耐氟素腐蚀啊！

于是，就在车间里支起做饭的大锅，下面直接用火烧，把原料放在锅里，用根木棍在锅里搅和。他们居然用最原始的设备、最原始的方法，试制出了中国第一批氟化学原料。

我国第一颗原子弹爆炸成功，世界震惊，举国欢腾，中共中央、中央军委和国务院给他们发来贺电。厂里大幅标语贴满院，披红挂彩，敲锣打鼓。省里来贺、市里来贺，大会、小会，着实欢腾了一阵子。

六七十年代，我国氟化学产品专为军用。无水氟化氢是提炼原子弹原料用的，含氟塑料是用在原子反应堆上，用在飞机、导弹等空中武器作特殊容器、密封材料和航空导线的。那政治身价自不必说了。制氟比起普通的化学工业来，格外有一种神圣感、神秘感。

“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”到70年代末，我国的历史出现了大的转折。条件变了，观念变了，以前有些神圣的东西，一下子变得不那么神圣了。

氟化工产品过去是靠“军用”、靠政治性使它“神圣”起来的。到70年代末、80年代初，氟化学既军用也为民用了。氟氯烷烃是可以制冷的，随着改革、开放，冰箱、制冷机、空调机普遍起来了，这就要用氟。含氟塑料，不光用在原子反应堆、飞机、导弹上，很多民用设备，也开始用这种材料了。大量的氟化学工业产品，由军工调拨，转而到普通市场上了。

商品市场上，是没有天然尊长的。价格面前，人人平等。商品经济取消了一切神圣感、神秘感。

到70年代末、80年代初，全国生产有机氟的厂家，有十多家。他们这个全国首批制氟的、为制造第一颗原子弹做过贡献的厂子，也不得不被抛到无情的市场竞争中。昔日的神圣感、

光荣感、优越感，早就被抛到九霄云外去了。

氟塑料在我国，民用还处在推广试用阶段。开始还比较稀罕，但不久就滞销了。价格太高，军用可以不计成本，民用就要算经济帐了。面对滞销，不得不降价。聚四氟乙烯每吨由6万元降到4.5万元，最后降到3万元，大亏血本了。

不少厂家撑不住，纷纷停产、转产。好在化工行业产品种类多。

在我国刚刚起步的氟化学工业就此夭折了吗？他们，氟化学工业的骨干厂家，怎么也不甘心。

干。一定要坚持干！别的厂家不坚持，他们不能不坚持。

感情不能代替理智，一般的决心也不能代替认真的分析、思考和恰当的决策和措施。要越过险滩，不只要有决心，要紧的是分析和决策。

他们分析和决策的基点，首先是建立在这样一个明确的观念上的：氟化学是新兴的、很有前途的化学工业。

这个厂的总工向笔者介绍说：氟是非金属性最强的元素，它的化学性能最活泼，和其他元素一结合，就很牢固，含氟的高分子材料最坚固、最耐用。塑料本来是不耐溶剂、不耐温差变化的，但在塑料中加进氟、替出碳，耐溶剂性和耐腐蚀性就大大加强了，在300度高温下不变形，在零下200度，还能保持良好的弹性。它磨擦系数最小，还耐腐蚀、耐老化、耐电压，绝缘性好，制成轴承可以“无油润滑”，制成导线可以防火，用作“上天”的材料，比什么金属都好。水壶上涂一层，可以不结水垢；锅里涂一层，煎鸡蛋不用油；厨房墙壁上涂一层，可以不沾油污；熨斗底面涂一层就极滑溜；涂在一般织物上或作充气屋顶，可耐用十年。这种加氟塑料，就叫“塑料王”。

难怪他们那样坚定，原来氟是那么神奇的元素，氟化学工业有那么可观的前景。

但，这“前景”大都是国际市场的情况，当时国内氟化学工业市场还是很景气啊！

当然，他们也看到我国的生产水平、生活水平，正在迅速提高。氟化学工业产品，现在虽然还在推广使用阶段，但不久会普及到一般工业、一般家庭的。可是，目前氟化学市场不是发展而是萎缩，推广使用的成效愈来愈差！

关键是目前氟化工产品质量差、成本高，一般工业、一般家庭用不起。

努力提高质量、降低成本。先从管理入手，降低原材料消耗，节省一切开支。他们每吨聚四氟乙烯的成本降至2万多元，市场最低售价3万元，这算保住了本，维持了生产。但氟化工业还是不能发展。

成本高、质量低的关键，还在技术、设备。工业每前进一步，都是由技术设备的进步伴随着的。

世界上有没有先进的氟树脂生产设备和技术？有的，国外在50年代就有。但是我们弄不到手，巴黎统筹委员会控制着，禁止转让。当时连加氟塑料也禁止向我国出口（现在这项开禁了），那只有靠自己，逼得我们不得不利用那传统的“自力更生”的武器。

这个厂成立了以曲志莲为首的攻关小组。这些中国氟化工业的开拓者们，为不使中国氟化工业、为不使自己开创的事业夭折，日日夜夜地耗费着心血。他们的事迹被记者采访并见诸报端，被各级领导多次表扬过。

我们毕竟是社会主义国家，在攻克重大难关时，社会主义大协作的优越性就充分发挥出来了。化工部、国家科委把这个难题作为重点项目，组织有关科研单位和厂家合作攻关。当时，他们依靠包括自己在内的全国许多单位的力量攻克了这一难关。

技术难关解决了，成本也降下来了，质量也上去了，市场也就随之兴旺了。他们，我国氟化学工业的开拓者们，终于在这场市场萎缩、技术难关的考验中站稳了脚跟。

这是社会主义协作精神的胜利，也可以说是这个厂的科技人员、管理人员发扬自力更生、艰苦奋斗、精打细算的精神的胜利。而我们这里特意要讲的是领导的决策。在氟化学产品面临成本过高、市场萎缩，很多厂家纷纷转产不干，刚刚兴起的氟化学工业面临夭折的情况下，是这个厂的领导者们正确地分析了氟化学工业的前途与现状，作出了准确的判断，采取了有力的措施，才引来了胜利。正确的决策，才是胜利的先导。

二

决策总是要冒一定风险的。如果前途、结果都象“ $1+1=2$ ”那样明白无误，道路都是笔直而平坦，那还要什么决策者呢？决策大都建立在几成把握之上，往往决策时的风险和成功时的效益是成正比的，决策时风险越大，成功时效益越高。

总经济师向笔者介绍了这个厂冒风险较大的一次决策过程。

事情发生在1981年初，正是氟塑料市场不景气，这个厂日子不好过的时候，忽然来了一个机遇，但又使他们很难拿定主意。

他们现在的厂址是济洛路中段，当初建厂时这里是郊区，前前后后，大都是菜地。随着城市的发展，现在这里都是密密麻麻的建筑物，已经成为比较热闹的市区了。工厂要再发展，就要受地盘的限制。这一直是厂领导们的一桩难以解决的心事。

在这个厂北面郊区，有个济南石油化工三厂，他们的客观条件很好。占地多，大有发展余地。还有一条铁路专用线，这是一般厂子很少有的。他们的水电条件很好，而这又是济南很多厂子最挠头的事。厂里固定资产达1000万元，但经营不善，欠外债300万元，有700名职工，开不出工资，濒临破产，是济南市化工系统的一个大包袱。

当时济南市正在搞企业整顿、调整，市里有意将这个厂子合并给济南化工厂。化工厂的领导也认为这是个好机遇。这不一下子就有了发展地盘了吗？但是，目前厂里的形势并不怎么好……

这么大的事当然要征求全厂职工的意见了。

先在小范围吹吹风，意见就很不统一。赞成的少，反对的多，还有一些人拿不准。

公开亮出来论证。开了几次论证会，论证来，论证去，还是反对的多，赞成的少。

赞成的人少，而摆的理由不少：

这个厂各方面的客观条件好，就是因为经营管理上的问题，才造成现在这个局面的。而我们厂经营管理方面很有优势，有成熟的经营管理思想，也有一整套行之有效的经营管理方法，正好以我之长，补他之短。

他们厂的有些产品，正和我们厂的有些产品配套，产供销都不成问题。

最大的好处是合并以后我们厂就有了发展的条件。不要看现在氟化工产品市场不景气，从长远看，氟化工业是很有前途的，我们将来要发展氟化学工业，要把我们厂建成国内氟化学基地，没有地盘怎么行？

反对者人多，摆出的理由只有一条：

现在氟化工业还处于低潮，我们自己还在泥菩萨过河自身

难保呢？现在又加上700多口人、300万元的债，背上这么个大包袱，弄不好，就要把我们厂拖垮。

反对的理由虽只有一条，但非常现实，都是看得见、摸得着的利害关系。不仅绝大多数工人拥护，很多中层干部也拥护。

这可直接关系到厂里每个人切身利益了。议论很热烈，说什么的也有。有一些人骂“智囊团”是“黑参谋”。

这个厂是有这么一个包括总工程师、总会计师在内的组织。厂里的大小决策，厂领导都要征求这个“智囊团”的意见，都要经过他们充分酝酿讨论。

反对的人这么多，反对的意见这么强烈，如果把这个厂合过来真的背上个大包袱，那怎么向全厂职工交代啊！

一方面，氟化学工业美妙的前景在向他们招手，另一方面，比较成熟的经营管理经验在坚定着他们的信心，而大多数职工的反对意见促使他们把合厂计划考虑得更细致、更周密。他们还特别相信一条：这个濒临倒闭厂里的工人，于绝处逢生，其积极性，是容易地调动并发挥出来的。

并厂大会选了一个有意义的日子：1981年“五·一”国际劳动节。会场设在济南化工厂。大会开得很隆重，工人心里都感到热乎乎的。

并过来的厂第一年就扭转亏损局面，第二年就盈利200万元。

“咱领导还真有远见呢。”此时是众口一辞了。骂过“黑参谋”的人，此时也有愧意了。他们哪里知道，为了这一步决策，这些工程师、会计师们不知和厂长、书记们在石油化工三厂考察了多少次、测算了多少回、开了多少大大小小的碰头会、讨论会、论证会呢！

群众大都是现实主义者，他们最习惯于从看得见、摸得着的地方考虑问题。岂知这个厂的领导们考虑的哪里仅是200万

元的利润！他们要在北厂这块广阔的厂址上实现一个新的宏伟的蓝图。

三

果然，没多久，实现这个宏伟蓝图的时机就成熟了。不过，这可是一场激烈的斗争！

氟树脂生产技术一过关，产品成本降低，销售市场活跃起来，氟化学工业的优势很快就显示出来了。

“建成全国有机氟生产基地！”这个厂的战略目标越来越明确，信心也越来越坚定了。

你越来越明确，越来越坚定，人家同样也是越来越明确，越来越坚定。在70年代末，80年代初氟化学产品市场萎缩中没有被挤垮、转产的几家厂子，现在都看到了氟化学工业的美妙前景，谁不想把自己建成全国有机氟生产基地呢！

竞争的第一个回合就是争取引进设备和技术。

氟化学工业产品的基础原料是无水氟化氢，它们年产只有几百吨，而国外最先进的设备年产是几万吨。要发展氟化学生产，要使自己厂子成为全国有机氟生产基地，那就要引进先进的技术和设备。

正巧，1984年国家科委、化工部要选定一个厂子，拨给他们一定的经费，引进先进的生产无水氟化氢的关键设备和技术。

化工部派出了四人专家小组，到上海、武汉、衢州、济南几个厂子考察。谁都知道，这次谁被选中，谁就首先引进最先进设备，谁就占领了氟化学工业的山头。

“鹿死谁手？”“彩球”打中谁？

说条件，他们厂在这场竞争中并不占优势。果然，部里的

倾向明显了。有一家大厂他们自己就有生产氟的原料，虽然没有生产过氟，但他们厂子大、实力强。部里倾向于选这个厂引进生产无水氟化氢的设备和技术。看来济南化工厂要“名落孙山”了。

这个厂的计划造上来了：引进一套先进的生产无水氟化氢的设备技术，建立一个基地，连同各种配套设施，共需两亿元。

两亿元！济南化工厂的同志吓了一跳。

他们是若干小厂合并起来的，小日子过惯了。他们的习惯思路是：根据当时当地的现有条件，搞最省钱、最适合自己的，力求花钱少，见效快。

他们测算过，现在引进一套生产万吨无水氟化氢的设备和技术，也就是几百万美元，所有投资也就是三四千万元人民币。

他们把详细的测算方案送到了国家科委和化工部。

这是在“引进”问题上两种不同的思路、方针。他们不知道上级主管部门对这两种方针、思路是怎么讨论、怎么辨析的，只知道那个很有名声的大厂没有被选中，而他们被选中了。

竞争的第一个回合，也是最重要的一个回合胜利了。他们靠的就是正确的决策：周期短、投资少、见效快的、适合中国国情的“引进”方针。

1984年8月，国家科委、化工部从科研经费中拨出300万美元，为济南化工厂引进一套先进的、年产万吨AHF（无水氟化氢）的技术设备。于是他们就开始与外商打交道了。

济南化工厂的领导、专业人员没有和外商做过生意，还不懂得与外商做生意的生意经，但他们很熟悉中国最古老的生意经。

“货问三家不吃亏。”