

甘肃卷

改革风貌纪实文学丛书

主编 张锐

副主编 赵近元 张俊彪

丝路潮



文化艺术出版社

目 录

- 凤凰，在烈火中新生……………管卫中 黄建敏(1)
——甘肃省五交化公司改革纪实
- 女经理的风格……………匡文留(19)
——记兰州市文教用品批发公司经理钱逸芳
- 男子汉如烈酒……………匡文立(38)
——兰州酿酒厂厂长李卫栋其人其事
- 不息的纺歌……………赵少智(53)
- 中国清洗大王的崛起……………萧 鸣(70)
- 飓风·逆向的风……………余振东(85)
——剪辑自正宁县山河冷冻厂
- 年轻新鲜骄傲……………匡文留 匡文立(98)
——中国有色金属进出口总公司
甘肃分公司写意
- 路标——奋进……………陈莉群(114)
- 兰州有个铁厂长……………陈鹤年 李智勇 陈少沛(129)
- 旱塬七彩虹……………魏 义(144)
- 苏醒的热土……………严 明 李家祥(161)
- 一个工厂厂长的断代史……………蔡 磊(177)

想摘世界稀土王冠的人.....刘 玉(197)

——记甘肃稀土公司经理李寿田

钢铁之魂.....刘俐俐(214)

荡起美的未来.....声 谷(231)

奋起者的足迹.....石 铭(248)

——记兰州日用化工厂厂长王连中

离土.....贾福海(266)

丝路明珠.....赵启强(283)

大写的人.....玄承东(302)

好雨知时节.....声 谷(321)

飞天大厦兮，平地起.....柏 原 林 玮(336)

磷之灵.....李志荣(354)

企业强人.....高东泰(370)

——记兰州电机厂厂长李连维

长风赋.....赵近元(388)

凤凰，在烈火中新生

——甘肃省五交化公司改革纪实

管卫中 黄建敏

引 子

我的家，背靠着一条黄河。

从青藏高原奔腾下来，一路绕岭冲峡，荡关夺隘，它简直是一头暴怒的下山狮子。到了兰州城一带，它忽然收敛怒容，变得平静，坦荡，柔和。开阔的河面上，看不到叠涌的浪花，听不见震荡峡谷的喧嚣。只有柔波鳞鳞，鱼雁起落，白云飘渡。

这一段黄河的水文情况比较复杂，这我多少知道一点儿。水波不兴的河面下，其实就埋伏着相互冲撞的逆流，急剧回转的漩涡，斧刃一样锋利嶙峋的礁石；隐藏着黄河千里跋涉而来的艰辛沉重。可流到这儿的黄河，似乎已不再喜欢诉说，不再有壮怀激烈的狂涛，裂石崩云的冲动。它以一个饱经忧患的中年人特有的成熟、沉稳和巨大的承受力，甚至还有几分透彻的悲凉，容纳了失败、辛酸与艰难，缓慢而坚

韧地向前面流去。

黄河，你就是我寻觅了很久的父亲么？

你就是我们华夏民族的象征么？

一、置之死地而后生

兰州的3月，依旧春寒料峭。天上稀稀地飘着雪花。马路上结了一层冰，不断有自行车锵然滑倒。我想找甘肃省五交化公司的大小经理们谈谈，骑车赶到宾馆，却正赶上公司1989年订货会开幕。奔走拥挤的人群中，哪里去找我要找的人？我索性楼上楼下的瞧热闹。

哟，这儿还真有点小小广交会的味道了。楼下大厅里，每一层楼道上，房间里，人们都成了疙瘩。在指点着样品品头论足，在洽谈，在签约，在讨价还价，在慷慨拍胸，在紧紧握手，在俯耳低语，在畅怀大笑……

“这是省五交化公司有史以来规模最大的一次订货会。”后来，我见到公司新开办的商场经理高武生先生时，他不无自豪地对我说。怕我不明白，他又说：“1985年9月来参加我们订货会的单位，只有三十多家。这次，到会的单位有二百多家，四百多人，我们的销售额达到一千一百多万元！”

一千一百多万！这真是一个不小的数目。但我更感兴趣的，是三十家和二百家这一对数字。这抽象的数字背后隐藏着，兴许就是一个企业大跨步迈进的历史，兴旺发达的腾腾热气，越来越受人信赖的企业形象……

1984年7月，对咱五交化公司的全体职工们来说，

是一段难忘的岁月。咱这个公司，原来是一个行政管理型企业单位。它的麾下，有天水、嘉峪关、张掖、咸阳、兰州等七个二级站。它们象众星捧月一样，围绕着这个权威的领导机关。七个二级站每年利润中抽出了六十万元，供它使用。这个数目，虽然不很宽绰，却也能维持派头。平常日子，机关里的人们处理来往公文，传达上级指示，造报表，打数字。该学习时学习，该开会时开会，该强调“五讲四美”时，就来一阵儿嘻嘻哈哈的“您好”、“对不起”……

天晓得，不知怎么一来，这“城市田园”的悠闲日子就过不成了。

这年7月，省上下令，将省公司管辖的七个二级站全部下放到地方市。

一夜功夫，省公司成了光杆司令。

一百零八个机关职工。十几间陈旧不堪的办公室。外加一男一女两间厕所，和火车东站一点小铺面。这就是公司的全部家当了。

昔日领导机关的威风红火一扫而光。好日子眼看成了昨天的美好记忆。

更要命的是生存问题。财政不拨款了，五十万没有了，这老老少少男男女女一百单八将大睁着眼睛扑楞扑楞吃什么？他们每月那点不多不少再少也能想法养家活口的几十个大子儿——总不能不发吧？

残酷的改革。要人的命哩！

有那么个脑瓜儿活络的，出了个不坏的点子：“不行咱们搞个股份公司？”

嘿！这龟孙子，你咋不早说？！

搞！每个职工二百元，公司兜翻了口袋底，好歹凑了四十万元。火车站那点铺面刚好上在刀刃上。噼里啪啦，咚！噼里啪啦，咚！一挂鞭炮，两个二踢脚，红红火火一个五交化股份公司开张了。阿弥陀佛，谢天谢地，生意还怪不错！娘的，这人的嘴刚嘻开半拉儿，中央来了指令：不推广股份公司。

咣当：一根才点上还没红亮起来的蜡烛，被这关门的风煽得摇摆闪跳了几下，灭了个毯的。

嗨！说起那一截截的难肠，到现在还叫人鼻子酸兮兮的。“掌柜的要吃个浆水饭，/小叔子要吃个醋哩，/一个锅里两样子饭，/难心者阿姆（么）着做哩？”

这功夫，公司新调来了一位经理。说是叫什么苏发胜。咱瞧他的，这一摊摊烂摊子，看他怎么收拾！

哟？这位主儿上任的头一把火，是对公司施行大手术——把原来的行政管理型机关改成个经营型的经济实体。

我想会会这个赫赫有名的苏经理。可他真不好找。第一次去找他，不在，说出差了。第二次去找，又不在，说昨天晚上刚回来，今儿一早去开会了。追到宾馆会场，人又说他临时被叫去参加省上一个什么会了。以后又找，又不在，再找，再不在……这个人哟，简直象一辆开足了马力在车辆的洪流中左拐右闪飞速穿行的“巡洋舰”，又象一尾在波涛的曲线中出没浮沉的鲸鱼，你可以发现它的踪迹，遥遥地看见它偶尔一闪的光滑的背脊，却很难追上它，抓住它。

我只好来个守株待兔。有一天还真让我给逮着了。不过有点不巧，经理办副主任小郑领我走进他阔大的办公室时，他正在对着一个中年妇女骂什么人：“这个××厂怎么这么操蛋！见利忘义到这种程度！你总还注意一下自家的形象嘛！以后这交道还打不打了？确实他妈的这个老×不是个东西！我给他打电话。”

他气呼呼地拨电话。电话通了，“嘟——，嘟——”地一声紧似一声，催人心发紧。一场舌战就要开始了。

但没有人接。他举着话筒，一言不发地等待着，不肯放下。再拨一次，还是“嘟——，嘟——”的声音；再拨一次，没人。他通地一声放下话筒，嘴里在嘟哝：“简直是这个……哎呀呀……简直是……”

这人看上去有四十来岁，高，壮，黑。穿一身不怎么入时的灰色西装。头发蜷曲。眼睛有点鼓出。唯一有点与众不同的是腰板挺得笔直。他给你递烟，打火，不说话。偶尔说一句，声调慢悠悠的。就连刚才气极骂人的时候，也有点象是自言自语。这，可是跟我了解到的那个大刀阔斧的改革家的风格有点不大吻合。

没有时间寒暄、铺垫了，我直接进入了要谈的话题：“苏经理，一个行政机关，要改成个经济实体，这一步恐怕不容易吧？”

他略一沉吟，说：“那会儿我们要啥没啥。一没有购销渠道，二没有经营场所，三没有库房，四没有善经营的人员。你想想，都是蹲惯了机关的人，一下子要去经商，行吗？我们等于是两手空空，要白手起家，去跟人家争一块地盘哪。”

“那你要改经济实体不是太冒险了吗？”

“不改不行呐。这一百多号人，闪待着干什么？总不能光等着吃吧？当然喽，话说回来，我们也不是完全没有一点把握。我分析，当时我们也有一些有利条件。一、我们是省公司，跟地县公司沟通经营关系比较便利，以前在全国五交化系统也还小有名气；二、前头办股份公司，时间虽然不长，但打开了一些进货渠道，有了些经营经验。最要紧的是，我们的全体职工为找出路都憋着一股气。这就是我们发家的资本。”

“当时大家的心都很齐？”

“心里着急，这点儿人人都一样。可到底怎么做呢，意见却很不一致。搞经济实体，有的人觉得把握不大。当时传说省公司要取消。公司能不能存在下去，都是个问题，你还搞个啥实体？再说，经营渠道能打通吗？业务能不能扩大？生意做大了被改革掉咋办？奖金能发到什么程度？真是疑虑重重。”

“您作为这场变革的总指挥，是怎么考虑的？”

“我当时有几点明确的想法：一、我们要去占领农村市场。当时的情况，城市市场，我们很难插进去。原来公司所属的这几个二级站，特别是兰州市的三个二级站，外加一个市五交化公司，人家历来就是搞实际经营的，资金、仓库、人员、货源渠道，样样都比我们强。在城市里，我们争不过人家。但广大的农村，他们的渗透相对来说比较薄弱，可挖掘的潜力很大。二、我们要迅速发展横向联合，尽快沟通与外界的关系，保证货源。三、为了保证经营的效率与效益，

必须调整公司内部人员结构，让精明能干的人都上第一线去；把不称职的干部，不适于经营的人换下来，调整到适当的位置上去。”

一场争生存，求发展的搏斗，就这样开始了。

二等乙级残废军人、原铁道兵某部某团副政委苏发胜同志，拖着一条在青藏公路翻车事故中摔断过的腿，一马当先，仗剑呼啸着杀进了强手如林的商业战场。他勒马挽辔，站立在高地上，频频挥动令旗。立时，陇南山区千回百转的山乡小路上，陇东高原起伏如浪的峁峁丘壑间，出现了一小股一小股风尘仆仆带样品上门的探路人；戈壁漠漠黑风似夜的古丝绸之路，天苍苍野茫茫的甘南草原上，出现了一辆又一辆拖一道滚滚黄尘的送货汽车。仿佛是一尊生气勃勃的千手观音，新生的企业一夜之间伸出了无数只捏着橄榄枝的纤纤素手。它们伸向上海，天津，广州，宁波，无锡，伸向一级站，伸向企业……它们象从这些大亨们的口袋里抽取彩色飘带一样，抽出了一缕缕五彩缤纷的货源。通向大西北的交通网线上，汽笛长鸣，喇叭如歌。一条条潺湲的小溪从四面八方流向兰州。又从这里流向静静的黄土高坡，流向遥远的雪山怀抱，流进柴扉半掩的千家万户……

说起那一段艰苦奋斗的日子，有人无意中讲到一个小小的笑话：有一天，苏发胜东颠西跑拜佛求神回来时，已经是夜里十二点多。家属院的大门上锁了。他敲门，无人答应；他使劲摇晃门上的锁链，没有反应；他火了，大声吼叫门房的名字，也没有声音。奶奶的！老子从早跑到晚，脸色看够

了，笑脸陪够了，气都快跑断了，这会儿来个闭门羹！以他军人的脾气，他真想三拳两脚踏倒这扇门，踏平这堵墙！可转念一思谋，也难怪，夜夜这会儿敲门，开门，门房老头儿不烦？算了，再使唤一回当愣头青时偷枣掏鸟窝的本事吧。想到这儿，苏发胜伸出他那双曾经捏过铁锹攥过枪杆抡过洋镐指挥过上千名士兵的粗大的手，扳住墙头试了试，噌地一声上了墙……

嘿！这个平日里不苟言笑威严如山的总经理！

这个在成昆、襄渝、青藏铁路上倔强地铺展过自己人生的士兵！

这个古浪河水喂养大的西北汉子！

没有人晓得，他爬上墙头时，负过伤的腿是否感觉到了疼痛；准备往下跳时，可曾有几份担心？也没有人知道，当他带着一身土走进卧室时，妻子看着深夜归来的丈夫的这般模样，心头会腾起一缕怎样的忧凄……

不必去推演文学故事。生活是饱含浓汁的艺术。苏发胜的口头禅：“宁叫牛挣死，甯叫车翻倒！”

他有个副手，名叫高士林。这人一不善宏观运筹，二不善社交活动，就知道闷头干活儿。刚开始经营那阵儿，公司就跟个生平头一回下水撑船似的，把不住舵儿。你想想，这市场上的行情，千流百汊，哪一股不是潜藏着机变诡谲？你要摸不清，一宝押进去，得，全砸了。这刚开张，谁砸得起？这事儿叫谁打头阵，谁都有点怵头。连苏大帅，心里也是没底儿。谁知平常不起眼的高士林磨磨蹭蹭粘粘糊糊凑到苏发胜跟前说：“我去搞经营。”

你？你行吗？苏老板疑疑惑惑地瞄了这个老农民的儿子一眼，心里七上八下。怎么看也觉得他不象个做大买卖的坯子。谁知道，这位老兄一脱褂子，扑通一声，就扎进了市场。他象一个潜水员，摆动着两只扇子般的脚蹼，在深水处这儿瞧瞧，那儿摸摸。瞧够了，摸够了，浮出水来，摸一把头脸上的水，慢腾腾地游上岸，蹬上裤子走了。

这一年下来，公司的销售额达到了一千五百万元。

人哪，你说咋说呢？后来仓库租金一涨再涨，经营又不得力，差错屡出，得罪了顾客，伤了信誉与效益，成了公司一个大麻烦，大包袱。公司决定换一位得力的大将去把关。可派谁都愁眉苦脸往后挪。高士林又磨磨蹭蹭粘粘乎乎蹭到苏发胜跟前，还是那五个没一点色彩韵调的字：“我去管仓库。”

苏经理这回痛快了。一拍他的肩膀，说：“行，你去！”一个是运筹帷幄，大志在胸，一个是踏踏实实，埋头苦干；一个是风险之中慧眼独具，当机立断，一个是拍马挺枪奋勇出阵，力排疑难。多么精彩的组合，多么难得的默契！

1986年，公司销售额比上年翻了一番，增加到三千六百万。

置之死地而后生。改革的年代，一个充满活力的经济实体，犹如一枝葱绿劲挺的树枝，就这样从腐烂坏死的老树桩上脱颖而出。

二、进攻！创新！发展！

报载：中国的许多个体户们，一发了财，就拿钱去赌，去嫖，去纳妾，去整修祖坟，甚至年纪轻轻就给自己造“陵

寝”，以至于有的城市满目皆坟。他们不晓得，除了吃喝玩乐，海花浪掷以外，钱挣多了还能干什么。他们人生的最高目标，无非是皇帝模式：山珍海味，三宫六院，外加一座高大壮观的陵寝。

典型的农民心态。

难怪中国的市民阶层中不容易产生民间企业家。难怪中国的资本主义始终发展不起来。

企业家和个体户都在挣钱。他们之间的根本区别是什么？个体户的全部目标是个体的生存与享乐。而企业家的目标是发展实业，以发展实业来为民族的振兴出力，借此实现自己的人生价值。

当今中国，迫切需要实业救国！教育是百年大计，却远水解不了近渴；政治改革是关键，但靠执政者阶层对保护他们既得利益的政治体制进行彻底的改革，很难；唯有蓬勃兴起的实业，才是一股谁也阻挡不了的时代洪流。中国的富强、民主、进步，全赖于此。

于是苏发胜在1987年的职工大会上一板一眼地说：“比起1984年来，咱们是有饭吃了，有一点家底儿了。但光守住摊子不行！在百家经商的当前局势下，守家业就是倒退，就是死路一条。咱们还得勒紧腰带干！要稳中求发展，大胆地探索，进攻！再进攻！”

好一员进攻型战将！有道是，商业市场如战场。这里没有密布的战争风云，却分明是百舸争流，千帆竞发；这里没有刀对刀枪对枪的厮杀，却不乏针锋相对寸土必争的格斗！这里的人们个个彬彬有礼谈笑风生，但斯文之下却掩藏着百

米赛跑般的激烈、紧张与拼命。商业，是铮铮男儿的事业。一切优柔寡断的懦夫、守业攒钱的懒汉、不善运筹的笨伯，都将被优胜劣汰、适者生存的残酷法则高高地抛起来，狠狠地扔进泥沼！

苏发胜不是不知道1987年公司的形势有多么严重——这一年，城市改革进入深化阶段。十八路诸侯，七十二路烟尘一起出动，各显神通。市场竞争空前激烈。而他的身上，却负有几大块巨石：

——他没有自己的仓储设施。滚滚而来的货源，只好租他人的仓库置放。不方便不说，年租金八十多万！他们辛辛苦苦赚来的一点钱，都填进了租金的无底洞！

——经营网点太少。当初交给他的家户，本来就那么点儿。这两年，他争取的是生存，哪里顾得上考虑别的？而现在，没有经营场所，他的生意没法发展！

——职工业务素质跟不上需要。活，是人干出来的。人员素质上不去，生意怎么能搞好？

——紧俏货源减少。顾客买不到所需要的东西，必将弃他而去。这无疑是经商的一大忌。

新的困难团团围住了他。“进攻”谈何容易！

就在这时候，承包制下来了。承包，承包，这分明是又逼你一步，让你立军令状。老虎背好上不好下。谁敢冒这个险？

苏发胜在他宽大的办公室里踱来踱去，烟吸了一支又一支，直搞得满屋子烟雾腾腾，进不去人。忽然，他猛力摁灭了大半截烟蒂。

甘肃省首批承包单位名单上，出现了五交化公司的名字。

一支支精干的商业小分队，背着帐本，带着样品，又出发了。一辆辆大车拉着满满当当的货物，轰隆隆地出动了。这些雄心勃勃的人们哟，把足迹踏向了更广阔、更偏远的农村。他们采取降低批发起点，简化批发手续，尽量让利，扩大回扣，组织运输，送货上门等一系列优惠手段，硬是抓住了众多基层企业的心。以兰州为圆心，他们呈放射状射向全省各地的脚印，车辙，连缀成了一环一环的圈儿，他们的“农村根据地”在一圈一圈地扩大，日渐形成了农村包围城市的阵势……

1987年，国家允许钢材进入市场。苏发胜的脑海里立即闪过一个大胆的设想：经营原材料！利用甘肃的原材料优势，串换紧俏商品，投放市场。既解决了紧俏商品货源不足的问题，又发挥了地方优势。对！他与有关人员商量后，当机立断，成立一个新的科室，专门经营原材料。任命王其芳为科长。从此，公司里又新添了一个“独立大队”。在年轻的女科长的带领下，三位职工上镍都，下铜矿，进铝厂。一批批镍、铜、铝经他们之手源源流向上海、天津等地，一批批彩电、冰箱、上海名牌自行车又源源不断地流到兰州，流进群众手里……

这一年，凭着自己的努力和日渐增高的威望，他们抖擞精神跨进了“上海交电商品联销集团”、“天津交电商品联销集团”和“长风电器集团公司”、“永新涂料集团公司”的皇皇厅堂，甚至分别坐上了副总经理、理事的交椅。这简直是一些埋通向大企业的输油管道。适销对路商品和紧俏商品从这些管道中滚滚流入公司，又从县、市、乡供销社的喷头中呈

雾状喷射了出去。

这时候的五交化公司，不再是三年前瘦弱胆怯不敢在城市里跟人争雄的贫血少年了。他已经羽毛渐丰，体壮腰圆，成了一个棒小伙儿！他要杀一个回马枪，在购买力最强的城市里跟人一试高低，夺回一块地盘！

第一经营部太小太旧了吗？翻修扩建！数月之后，一座宽敞明亮的营业大厅焕然出现在人们面前。漂亮端庄的营业员小姐，热情耐心的服务，伴着闪烁的霓虹灯，节奏悠扬的音乐，使得路人们由不得多瞧两眼。

5月，在兰州市的另一个交通枢纽和繁华地带，第三营业部新油漆的牌子又赫然打出来了。

大雪纷飞的年底，又一个由职工集资的股份公司在市区最繁华的街道上正式开业。

到了1988年，公司打出了一张更具魄力的牌：他们毅然向位于市区东端的飞天贸易大厦投资二百万，准备建立一个在全国也是第一流的现代化大型五交化商场！

随着室内装潢热的兴起，装潢科成立。

一万平方米的大型仓库破土动工。

如今的五交化公司，又成了一轮被众星拱卫着的小月亮。不过这轮月亮，不再是当初借他人之光，借行政权威发亮的星体；它成了一颗自己散发热能光能的经济小太阳。

原材料科，装潢科，五金科，五交化商场，还有一批批送进大、中专学校培训的职工，已经在公司经营管理中发挥作用显示威力的微机设备，消息灵敏的商情科，以及激活各科、部经营活动的二级核算制……这些，都是汗血马背上新

生出的一双双强劲的翅膀！它们显示的是那些站在这座实业大厦底下的总设计师们不拘一格、根据形势需求不断改进、发展自己的作品结构的胆识与匠心，显示的是一个企业生生不息汹涌澎湃的青春活动！这些，不是比突破一亿大关的经营额更有魅力，更令人振奋吗？

三、经商企业的魅力来自哪里

1988年8月，抢购风潮席卷全国。电视机，火柴，肥皂粉，无所不抢，无所不涨。老百姓叫苦不迭，怨声载道。人人有朝不保夕之虞，个个有大厦将倾之危。

黑色的八月，兰州的抢购风一样疯狂。然而，在涨价风浪的中心，却静静地停泊着一座岛屿。它以自己的沉静，抵御着周遭风浪的猛烈拍击与摇撼，神态自若，纹丝不动。

“那一回，我们搞到了一批大将军电冰箱，和一批长虹十八吋彩电”在家电科，胖胖的女科长，王芝卿告诉我，“当时抢购风刮得正凶。市场上根本见不到这类商品。‘大将军’的市场价格上涨到两千八百元，长虹十八吋涨到了二千九百三十元，人们照抢不误。我去跟苏经理商量，这批货咱们是不是也稍微……苏经理不容我说完，就斩钉截铁地说：‘不行！原来怎么卖，现在还怎么卖。一分钱都不能涨！’就这样，1000台彩电，300台电冰箱，分别以每台2750元和2550元的价格卖光了。”

说话的功夫，先后进来了两个换货、退货的人。听口音，看打扮，都是从外地来的顾客。王芝卿看看发票，刷刷地在上边签了个字，招呼一旁的小伙子：“小张，你看着给换了。”