

报告文学集

小草旋律

朱一鸣 徐万龙 等著



《小草旋律》

——报告文学集

朱一鸣 薛江明等 著

中国新闻出版社

1989年·北京

主 编：王守荣

副 主 编：朱一鸣

特邀编辑：吴宣德 许庆华

摄 影：唐 健 缪雪霖

小 草 旋 律

朱一鸣 薛江明等 著

中国新闻出版社出版发行

北京东直门外新中街7号

北京东光印刷厂印刷

新华书店经销

737×1092毫米1/32开 印张5.25 插页4 字数115千

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数：1—5600册

ISBN 7-80011-192-3/G·139

定价：2.80元

序

中共苏州市委副书记 黄俊度

昆山县经委朱一鸣等同志编了一本报告文学集，要我作序。起先，我觉得我写这个序不合适。因为：文学我素来喜欢，但很少“沾边”；平时公务缠身，确也很少余暇。可朱一鸣同志说：“你可是乡镇企业的支持者啊！”这使我无法推辞。

大家知道，我们苏州乡镇企业的萌生发展，从60年代算起，已有20多年的历史了。20多年来，它经历了许多磨难和曲折，走过了一段坎坷不平的道路。费孝通先生称之为“草根工业”再形象不过了。他说道：“苏南的社队工业到处蔓延，落地生根，历经艰险而不衰，这种强盛的生命力和普遍的适应性，不能不使人联想到野火烧不尽、春风吹又生的小草。草根深深地扎在泥土之中，一有条件它就发芽，就蓬蓬勃勃地生长。”我们苏州也有句话，叫做“在夹缝中求生，在困难中前进，年年有困难，年年有发展。”事实确乎如此。苏州乡镇工业正是从无到有、从小到大、从低到高发展起来的。1978年时，全市乡镇工业产值仅占全市经济的16.1%。去年全市乡镇工业产值为171.6亿元，已占到全市经济的52.3%，成为名副其实的“半壁江山”。去年同1978年相比，产值增长了15倍，年递增速度为36.3%。可以说，我们苏州经济这几年之所以发展较快，很大程度上得力于乡镇企业的日益发展壮大。

诚然，乡镇企业的发展是十分可贵的。然而，更为可贵

的是一大批土生土长的农民企业家的脱颖而出。如果我们把众多的乡镇企业比作一条条船，那么牵着这一条条船前进的，不是别人，正是这些农民企业家。写一写80年代的农村改革者，写一写实现农村工业化的带头人的倒是埋藏在心底的多年的夙愿，朱一鸣同志此举，正合我的心意。本书写的就是这样几位农民企业家，写的虽是昆山市昆山事，但对苏州乃至全国都很具代表性。这里真实地记录了这些农民企业家在带领农村走向工业化过程中涌现出的许多可歌可泣的事迹。这里有痛苦的思索，有深沉的叹息，然而更多的是百折不挠的奋进、追求和搏击。读一读这本书，可以看到昆山县这几年来的变化，更可看到这些农民企业家前进的足迹和时代风貌。此外，本书还可作为历史资料保存，以激励后辈。从这个意义上说，编写此书无疑是一件很有意义的事情了。所以，我愿意推荐这本书，也算是支持乡镇企业的一个具体行动吧！

1988.8.31于苏州

目 录

序·····	黄俊度(1)
淀山湖畔升起一颗星 ·····	徐万龙(1)
开拓者 ·····	朱一鸣(15)
编织彩霞的人 ·····	蔡清符(36)
颤动的旋律·····	蔡 平 朱雁萍(44)
“以塑代钢”的探索者 ·····	徐万龙(63)
星 ·····	薛江明(77)
竞春曲 ·····	陈 益(96)
路 ·····	薛江明(107)
淀山湖畔的一颗彩珠 ····· 张寄寒 薛江明 朱一鸣	(133)
泥腿子企业家 ·····	朱一鸣 (149)
后记·····	(164)

淀山湖畔升起一颗星

徐万龙

1988年，江苏省首次推出一批乡镇明星企业，昆山淀东镇的淀山湖香精厂就是其中的一个。

不久，《新华日报》乡镇企业家专栏的编辑来信，约我写一篇专稿，我便从县城驱车31公里，来到了这个仅有55名职工的小厂采访。

这天，正巧厂长朱楚明出差，待他回来已是太阳快要落山的时候了。当我讲明来意后，朱楚明便邀我先去厂区看看。

已是临近中秋时节，厂区松树青翠欲滴，花坛里，花墙旁，花卉争妍。假山、喷泉令人心旷神怡。鲜花簇拥中间有棵红似火柱的枫树，在夕阳的直射下，反衬出美丽的彩光。整个厂区充满生机。我随朱楚明向厂门外走去。厂门口西侧昆山通向上海的公路向两边伸展，犹如为企业插上了两只腾飞的翅膀。穿过公路，朱楚明收住脚步，回首凝视着在夕阳照射下闪着金色光泽的“明星企业”锦匾，脸上出现一种奇特的神情。我从这位年仅34岁的农村青年、明星企业厂长的眼里，似乎看到了他那在事业上自强不息的奋斗精神，在他成长的道路上留有的不寻常的足迹……

江、浙、沪交界处有一个淀山湖，它，水质澄明，阳光透底。空中俯瞰，象一块晶莹的翡翠，微风吹动，似一幅飘动的绿绸；阳光照耀，如一个巨大的银盘。那清澈的湖水仿佛滤过一般，望一眼就有甜丝丝的感觉。倘若你驾船犁浪破雾行驶在湖中，便可望见一座葱郁环翠的岛屿——金家庄。它是淀山湖中唯一的一个岛村，它形若卧鱼，浮于湖面，素有“淀山湖浮翠”之美称。你若沿着蜿蜒的环岛驳岸漫步，犹如置身于一幅色调明快的水彩画中。登高远眺，西南方向天水相接，缥缈深远。东南方则是上海水上运动场，楼房高耸入云。朱楚明就出身在这个令人神往的湖岛上。

然而，美丽的湖光水色没有对朱楚明呈现出玫瑰花朵一般的艳丽色彩。他父母是一对普通的农家夫妇，他上有一个姐姐，下有两个妹妹和一个弟弟。他几乎没有享受过多少童年的快乐。本来上学读书很晚，又遇那个动乱的年代，14岁的朱楚明读完四年级课程，学校被封，他辍学了。父母挣几个工分，要应酬全家七口人吃喝穿住，日子过得十分艰难。一天，当朱楚明得知生产队要派人常驻上海高桥饲养场收禽粪时，他拉着父亲的手说：“爸爸，快去跟队长说，让我去吧，这种活我能干！”

当地人有句俗语，叫作“外面金窝银窝，不如家里的狗窝。”自然，这个长年离家在外的苦差使，谁愿意去呢？而这这对朱楚明来说却是一个良机，结果他如愿以偿了。在村里人看来，朱楚明这次“远征”是够苦的，孤独一人离开了父母，离开了兄弟姐妹，离开了淀山湖中的家。而朱楚明的心里却

很充实，他不但从此要自食其力了，而且第一次乘坐了公共汽车，又饱赏了上海大城市的风光，到了高桥饲养场，一天到晚与鸡鸭作伴。在那里，他看到一卡车一卡车的鸡鸭被运走，他似乎过分的敏感，过早地想他也许不该想的问题：“这些鸡鸭送往哪里？”“送往上海城里呗！”饲养场的师傅告诉他：“上海城里有很多很多工人，吃的鸡鸭都是由象他们那种饲养场提供的，正象他们吃的大米由农民提供的一样。”

“当工人真舒服！”朱楚明常常这么想。在他看来，无论是种田的农民，还是饲养场的师傅，都在为城里的工人服务。而工人又在为谁服务？这个问题，他自然没有去想它！

两年过去了，家里来信要朱楚明回去上学读书，这自然是求之不得的事。在回家的路上，车窗外千变万化的镜头不再对他有多大的吸引力，他在想，回去后要加倍地学习，学到了知识，将来到大城市去工作。人在轻轻地摇摆，多么甜蜜的童年的摇篮啊！他，不再是一个“修”地球的农民，而是穿上了一身崭新的工作服，手不停地摸弄着小口袋上面红色的“安全生产”四个小字的工人。他骑着自行车，他踏进厂门，他走向机声隆隆的车间……

“嘟嘟”汽车喇叭声把朱楚明从梦中惊醒，哦，到站了。

二

现实和梦境并不遥远！

时间跨入1979年，中国具有3.6亿多的农村劳动力集团，以强大的攻势，在自然经济狭小的天地里呼之欲出，开始向垄断工业的城市挑战。这就是以乡镇企业为标志的中国农民的商品经济活动。在这场变革中，朱楚明是一个幸运儿。他

有文化：初中毕业，他见过世面：当过三年兵，又是一个共产党员，连朱楚明自己也没有料到，在他身上竟会出现高远而精彩的跳跃。一个没有进过厂门的农民，转眼间，就成为一个企业的技术员、车间主任、副厂长。

迷茫？惊异？是的，时代造就了这种近乎神话的现实！

朱楚明所在的厂是淀东化工厂。当初办起来的时候，说来真有点可笑。一天，不知那儿来了一个神通广大的人，说是他有一个项目，建成后做的产品销售出去每吨8000多元，而成本只要5000元，一年能生产几百吨。这么一道简单的加减法，谁都会做。镇领导被对方的话说热了：“上！”1979年2月筹建，造了几间平房，招兵纳马一阵子，当年8月产品出来了。谁料，工厂“开出门来就遇雪”，产品销售价降到5500元。到1980年底，生产了40吨，企业入不敷出，被迫停产。后来又先后转产油漆、210硬树脂。供销员跑到市场上，被市场饱和的信息撞得眼肿鼻青。折腾了一年多，结果50多名工人背了32万元的债。

1981年1月，经熟人介绍，企业领导认识了一个名叫郁盛年的上海师傅，据郁师傅自己介绍，解放前，他在上海一家香料厂当过推销员，由于后来自己的潜心钻研，学到了一套用天然香料调制烟用香精的本领，如果需要，他愿意帮助生产烟用香精。

那时，淀东工业几乎还是一张白纸。从镇领导到化工厂的厂长，都是从田野里走来的农民，对于办工业全是凭想赚钱驱使下的一种侥幸心理。现在化工厂亏损32万元，这无疑有一种难以承受的压力，他们艰难地喘息着，思索着，寻找着。眼下听到郁师傅有一种产品，便决定“上！”这叫做要饭人吃萝卜——吃一段揩一段。

镇领导决定，原化工厂继续办，生产烟用香精另砌炉灶，从化工厂中划出部分职工新办一个厂，并任命朱楚明为香精厂厂长。朱楚明上任后，第一件事是要拉住郁盛年，因为他有技术。他知道，化工厂连遭失败，除了市场变化外，还有一个主要的原因是缺技术，“拉”住一个有技术的人价值是无法估量的。朱楚明边安排好郁师傅的住宿，边请他尽快试产，并表示只要产品试出来，有前途和效益，厂方一定会付给优厚的报酬。经过近一个月的筹备，第一只香精型号出来了，朱楚明连夜给全国各地100多家香烟生产厂家发信。同时，派出供销员带了小样跟踪推销。7月，广州卷烟厂的一份电报，驱散了笼罩在淀山湖香精厂上空忧虑、失望的阴云，“请立即运送烟用香精两吨。”朱明楚马上组织原料进行生产，货发出半个月，钱就汇来了，这笔业务盈利8千元。

人才是宝贵的。朱楚明意识到他的企业眼下的前途和命运全都系在郁盛年的身上。如果不留住他，后果是不堪设想的。要留住对方，除了生活上照料好之外，付给多少报酬是一个重要因素。凭心而论，朱楚明是过惯清贫生活的。记得自己在上小学的时候，父母苦忙苦做，却连姐妹几人上学买铅笔的钱也得到鸡屁股里去抠。一次，爸爸给他两角钱买本子和铅笔，不慎丢失了，竟整整哭了一个多小时，连饭也不敢回家吃。他体察到，父母由于他们姐妹多，恨不得把一分硬币分成两半用，自己竟一下子丢失了两角钱。他心疼、悔恨，后来连续几夜没睡好。这件事直到现在还常常出现在他的梦中。他深知，钱，能给一个人带来喜怒哀乐，而眼下要决定给郁盛年这个“摇钱树”的工资，对朱楚明来说，这无疑是一件艰难的事情。定少了，郁师傅愿不愿在这里干下去？定多了，社会舆论、流言蜚语，自己能顶住吗？他再三权衡之后，

感到一个区区小厂欲抗击社会上的不合理现象，对企业是没利的，况且，郁盛年是凭他的本领拿钱呵！于是，朱楚明咬紧牙关，强迫自己去做一件与自己习惯格格不入的事情。“给他每月工资400元！”镇领导是开明的，谅解了朱楚明的用心。但消息传开，在当时年平均不足300元的农民中，激起了阵阵涟漪……

实践证明，朱楚明是成功的。郁盛年得到了优厚的报酬，他产生了要做出与此相适应的贡献的想法。他埋头工作，连续调制出了几只型号，先后被广西柳州卷烟厂、云南昆明卷烟厂等采用。当年销售香精24吨，盈利17万元。次年，实现利润47.97万元。

三

淀山湖香精厂犹如一颗腾空而起的新星，在昆山县上空熠熠闪亮，朱楚明决心大干一番。他三年的通讯兵生活，两年是在总机上度过的，使他体会到，执行每一项军事任务，瞬息万变的信息传递得是否准确及时，会直接影响到“战斗”的胜负。从化工厂连连受挫的亲身经历中，他也同样意识到，要使一个企业办好，办得兴旺发达，也取决于市场信息探索和反馈得是否准确和及时。

昔日传递信息的战士，今日成了纵观全国市场的指挥者。朱楚明在办公桌上展开全国地图，在上面圈圈点点，时而连成线，时而筑成圈。他作出了一个决战方案，派出三支“侦察”部队，目标：东北、华中、西南。

120次列车在京沪线上飞驰。一节普通车厢的硬席上，朱楚明还在笔记本上部署着“作战”方案。旅客们东倒西歪，在

强烈的“匡当”、“匡当”声中几乎都进入了梦乡。朱楚明却毫无睡意。他时而闭上眼睛遐想，时而莫名其妙地窃笑。他想象着这次远征的三班人马，若是满载而归，对他的企业来说，产品将被车水马龙般的卡车运向四面八方，倘若一无所得，企业将旗偃鼓息……

“香精？乡办厂？你们的质量过关吗？”

“喏，这就是我们的产品！”朱楚明从包里拿出一瓶香精小样，放到某卷烟厂的工程师面前。

工程师打开瓶盖闻闻，没有现出惊奇失望的感觉。尔后，工程师摸出香烟，在烟上抹上瓶里的香精，点燃后抽了起来。

“你们乡办企业，没有技术力量，烟用香精技术要求高，又没有固定的型号，难哪！依我看，你们想赚钱，还是做做其它简单的产品吧！”

朱楚明看着这位工程师摇头甩手的样子，觉得一定是自己的产品质量有问题。三年的军营生活，使朱楚明养成了坚韧刚强的性格。他点了点头，忙又摇了摇头。

“不！我们是一个初办企业，正因为缺少技术，缺少信息，所以这次来，希望能得到象你这样有技术的专家帮忙指点。一面想听听你对我们产品的意见，一面又想听听你们烟厂目前需要什么样的产品。”

善意需要真诚，而真诚是打开人们心灵的一把钥匙。这位工程师告诉朱楚明，这个小样是用纯天然香料配制而成的，工艺是50年代的，你们生产烟用香精，要想打开局面，首先应该在工艺改革上下功夫。

用一个月的时间，淀山湖香精厂三班人马跑遍了全国100多家卷烟厂。他们象一群黑不溜湫的灰鬼，一个一个地驮着

疲惫，带着汗臭，挂着微笑，背着希望回来了。

汇聚来自四面八方的信息，经过汇总分析，朱楚明清醒地看到了自己的企业正潜伏着一种悄无声息的危机。虽然烟用香精在市场上潜力很大，但要站住脚跟必须采用最新工艺。眼下之所以能销掉一些产品，主要靠的是建立在经济手段上的关系。这种关系是短命的。采用被淘汰的工艺生产，必然会导致产品被淘汰，而产品被淘汰就意味着企业被淘汰，这是最简单的道理。

怎么办？朱楚明果断地决定，在保持旧工艺的同时，立即组织力量攻克以天然香料为主、合成香料为辅的新工艺！这一决定，对于一个从旧社会走过来，每只配方用英文书写的郁盛年来说，这意味着什么是不言而明的。他火气十足地找到朱楚明，愤愤地说：“是我扶植了这个厂，你们刚会走，现在就想飞了！”

朱楚明谅解郁盛年的想法，他苦口婆心地向郁盛年作解释，并保证：“即使新工艺研究成功，老工艺被淘汰，但你的报酬照给。”

郁盛年心里舒坦了。

在部队的时候，朱楚明常听首长说，要取得一个战役的胜利，激昂的士气至关重要。而对于一个面临困难的企业，想闯过难关，职工迎难而上的精神同样不可缺少。在职工大会上，朱楚明喊出了两句响亮的口号，第一句：企业的命运就是每一个职工的命运；第二句：每个职工都要为个人的利益而理直气壮地去奋斗和拼搏。第一句无可非议，第二句有点刺耳。可朱楚明说：没有为个人利益奋斗的涓涓细流，就汇不成企业高效益的巨大洪流！

技术科长吴雪元看上去是一个沉默寡言的青年，连说话

都轻声细语。可是，他的内心却燃烧着一团火，他跟着郁师傅，早就打算学点真本领，可是，由于种种原因，他有劲无处使。现在，听朱楚明这么一说，他追求的目标好象一下子变得清晰了。他暗暗立下宏愿：走自学成才之路，为企业创出高质量的产品，在烟用香精生产领域干一番事业！

吴雪元开始钻研起来了，专业书籍成了他形影不离的伙伴，他钻进了烟草香精研究那五彩缤纷的王国。理论上的难关，在他的脚下一个一个被踏平，实验中每一次失败，成了他走向成功的阶梯。一天、两天，一个星期、两个星期……白天与黑夜对吴雪元来说没有明确的分界线，他在希望之路上艰难地跋涉着，他在知识的海洋里奋力地遨游着。不久，他终于征服了难题，试出了样品，他连奔带跑闯进厂长室，把他的小样送到了朱楚明的办公桌上，掏出一支烟，说：“试试吧，行不行？”

朱楚明深深地吸了一口，“刷”地从椅子中跳起来，狠狠地接了对方一拳：“象，象，象！”朱楚明俨然象指挥员作了一项重大的决战方案一般，手在空中一挥，说：“明天，立即做出小样，在家的供销员带上样品全部出动去烟厂！”

湖南省新田卷烟厂率先采用，一订就是两吨。淀山湖香精厂象一只飞出笼子的鸟，新工艺的研究成功，一下子天地变得宽了。它，穿过空间，跨过时代，这艰难的一步，一跃就是30年呵！

从此，吴雪元变魔术般地调试出了一只只新产品，业务单位遍及十多个省、市、自治区的40多家卷烟厂。

四

严寒过去了，企业迎来了勃勃生机的春天，全厂干部职

工欢腾雀跃，朱楚明却显得格外的冷静，他想得更多、更深远了……

每到寂静的深夜，朱楚明都要走出厂门，漫步在没有尽头的公路上，把自己躁热的手臂裸露出来，伸向充满生机的绿叶，伸向夜色下晶亮的小露珠，他那被淀山湖边的风吹得黑赤的脸上，那闪烁着个性的大眼睛流露出沉思的神采。他经过对办厂三年以来深沉的反思，重温近年来耳闻目睹的现实，他看到自己的企业是在田野上建设起来的，55名职工身上带着泥土气息。他们虽然身为80年代的工人，却仍保留着许多难以洗刷去的农民小生产的习气。上班时间观念淡薄，遇上雨天，个别职工把大块大块的烂泥带进车间。小事情反映了一个大问题，淀山湖香精厂迫切需要加强管理！

加强管理首先要让管理意识在职工心中扎根，于是，朱楚明首先对科室、中间干部、技术员等上管理课，领导大家算三笔帐：一是经济负担帐；二是增产效益帐；三是节支降本帐。他边算帐边做思想工作，说：“办企业不仅要会干，而且要会算，这就叫经济头脑”。中层干部、技术骨干想通了，大家便从企业大帐算到各科室、各道工序的小帐。很快把自己构想的目标成本管理方案付诸实施。一只型号的产品，要用20—30只原料配成。做一吨产品，用料少的只有几克，多的则几百公斤，份量稍有偏差，非但浪费原料，而且会直接影响质量。于是，他就与部门负责人一起制订了严格的计量制度，设立了仓库、车间两级计量控制关。仓库里原料常备的有300—400种，在强化台帐的基础上，实行严格的原料进出检测制度，做到把不合格的原料拒之门外，变质的原料不发往生产车间，确保了产品质量的长期稳定。

接着，朱楚明根据办厂以来积累的经验和本行业的特点，

改革了原有的供销方法。为了防止本厂供销员重复上门，把业务单位按地区划分成北中南三个区域，每个区域定到供销小组，以致于个人，全年产值分解到人。同时改过去做了小样上门推销为供销员、技术人员联合上门与烟厂技术人员一起试样定型定产，把烟厂满意的香精定型后带回厂里，车间按小样的配方进行生产。

卷烟厂家众多，业务单位又遍及全国各地，这对产品的运输增加了难度。况且每开发一只新型号产品，凡顺利的，也必须经烟厂分别试小样和大样以后才投入批量生产发货。而信守交货时间合同，这是企业赢得信誉的关键之一。为此，朱楚明订下规矩：业务不分大小，只要烟厂需要，本厂一律有求必应，保证在规定的时间内运到对方厂家。一次，在卷烟行业享有盛誉的云南省昆明卷烟厂，于春节前夕拍来加急电报，请求在春节前把5吨香精运到烟厂。春节前夕，铁路运输量剧增，铁路运送已无法办到。时间短，路程远，摆在朱楚明面前的难题好比鸭爬树——难实现！怎么办？朱楚明吐口如钉：“用卡车送！”

“送？这得要花近万元的代价啊！”有人提醒说。

“再大的损失也要送，信誉是无法用代价来计算的，懂吗！”

拉出去的是5吨香精，拉回厂的却是一车信誉！

五

“草根工业”培育出“草莽英雄”式的企业家，如果不注意提高自己的素质，那就难免被现代商品竞争的激流所吞没。这是朱楚明经常提醒和告诫自己的信条。为了提高自己治厂