

1108

《浙江改革风云人物》系列丛书

搏击商海



团结出版社

政协衢州市第三届学习和文史委员会

主管副主席	傅秀祥		
主 任	崔铭先		
副 主 任	余大卫	汤学楚	潘玉光(专职)
委 员	余敬中	庄月江	李春宜
	陈定蹇	郑艮安	徐文荣
	徐寿昌	董志珍	韩章训

前 言

历史文化名城衢州，居闽浙皖赣交通之枢纽，境内气候宜人，山川毓秀，物华天宝，人杰地灵。衢州建立地级市十年来，320万人民同心同德，励精图治，各条战线都取得了令人欢欣鼓舞的新业绩，农业生产成果丰硕，工业经济阔步前进，基础设施建设步伐加快，交通邮电迅速拓展，科技教育蒸蒸日上，文卫体育蓬勃开展，外经与旅游欣欣向荣，财政平稳运行，提前五年实现了国内生产总值比1980年翻两番，总而言之，综合实力不断增强，社会事业全面进步，两个文明建设齐驱并进。

波翻浪涌的改革大潮，推进工商企业与个私经济的百舸千帆。十年中，工业生产建设取得了令人瞩目的成就，仅从1995年之一斑便可窥全貌：全市工业总产值是167.56亿元，其中乡及乡以上99.36亿元；乡镇工业总产值达到96.41亿元；村以下也实现49.02亿元；全市国有工业实现利润1.23亿元，工业产品销售率高于全省平均水平。全市新发展各类农业股份合作制企业92家，新批有限责任公司106家，市本级53家企业签订了资产经营责任制。全市乡及乡以上独立核算工业企业完成技改投资额6.81亿元，开发省级以上新产品技术110项，30个部、省级重点技改项目列入“九五”计划。

十年改革日新月异，工业经济的长足发展，是市委、市政府贯彻落实邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线的成果。在夺取成果的创业之路上，一批企业崭露头角，并成为衢州经济的支柱，一批厂长经理大显身手，锻炼成经济建设的先锋，他们在企业界发挥出示范作用和激励作用。市政协学习和文史资料委员会和省文联编辑事务所联合征编出版的《搏击商海》一书，形象地反映了一批先进企业和厂长、经理在市委、市

政府的领导下,在社会主义市场经济海洋里击水弄潮的风姿,展示衢州企业界立足浙西、面向世界,为促进经济发展而施展才智的素质,体现他们为建设四化、振兴中华而建功立业的壮志。同时也试图对探索社会主义市场经济的客观规律提供有益的启示,以期提高企业现代化管理水平,用科技开发产品,向管理夺取效益。

无工不富,已成共识,工商企业是创造社会财富的重要源泉,企业家是发展工业的中坚力量。在“九五”奠基之年到来前夕,市委、市政府制定了跨世纪的宏伟蓝图:2000年,国内生产总值在“八五”期末的基础上翻一番,到2010年再翻一番,争取全市经济社会发展主要指标达到全省平均水平,把衢州建设成为现代化中等城市和省际边界经济中心,为提前实现第三步战略目标打下坚实的基础。要完成这一伟大而艰巨的历史使命,至关重要的战役是攻工业。亟盼金衢盆地上涌现出千千万万的企业家,他们应具有献身于社会主义事业的抱负,能守法、精业务,能把领导权威和民主管理和谐结合,并同全市各行各业的建设者们齐心协力,在市委、市政府领导下奋发进取,使衢州经济打开新局面,再上新台阶,谱写出三衢大地历史上光辉的新篇章。

目 录

改革雄风

- 衢州市供销社、衢州盛大集团改革纪实 (1)

临危受命挽狂澜 新招迭出成大业

- 记浙江省第五建筑工程公司总经理方尚木 (7)

追求卓越

- 记衢州长城商务发展公司总经理周春根 (11)

十年磨一剑

- 记衢州市饲料有限责任公司总经理蒋鸣球 (21)

挖掘祖国中药宝库 填补中年保健空白

- 衢州中年宝有限公司 (26)

“凯燕”风采

- 开化杨林水泥厂崛起纪实 (30)

为民造福 功在千秋

- 记衢州市迎和实业总公司总经理卢鑫尧 (36)

志若金刚 创业有成

- 姚小刚及其金刚防腐有限公司纪略 (40)

艰苦创业谱乐章 锐意改革更辉煌

- 浙江衢州市柯城区房地产开发公司创建发展纪实 ...
..... (47)

叶增敏和他的“增谊”公司

- 衢县增谊有限公司发展轨迹 (52)

商海方显英雄色

- 记江山市昌盛贸易公司总经理王怀曾 (58)

天童山下的领头雁

——开化天童神集团有限公司	(63)
市场弄潮竞雄姿	
——衢州市粮油购销储运公司	(68)
从军营到商海	
——衢县第一纸箱包装厂厂长严宏国	(73)
叶金生创业记	
——衢州市劲松实业有限公司	(77)
私营企业之星	
——衢州市巨林企业发展有限总公司	(81)
奉献者之歌	
——记衢县廿里砖瓦厂厂长吴位龙	(86)
手牵手,共同走向辉煌	
——记私营企业主邵珠暨和他的妻子朱小菊	(91)
灿烂之星	
——衢州市柯城建筑工程公司	(97)
在市场竞争中崛起	
——浙江粮友机械有限公司	(100)
关山初渡路犹长	
——浙江电瓷厂、衢州市瓷厂	(105)
骑自行车的董事长	
——周建才创业记	(109)

改革雄风

——衢州市供销社、衢州盛大集团改革纪实

雄风起衢江。

在改革的浪潮一浪高过一浪的当今时代，面对激烈的市场竞争，端惯“铁饭碗”、坐惯“铁交椅”的供销社如何走出计划经济体制下的困境，在社会主义市场经济的海洋里重振雄风、扬帆挺进？

衢州市供销社以卓有成效的改革举措有力地回答了这个问题。

——1994年，商品总销售2.6亿元，综合效益400万元；

——1995年，商品总销售3.86亿元，综合效益508.3万元。

数字是枯燥的，但数字最能说明问题。在工农业总产值位居全省各市之后的衢州市，在人均购卖力相对萎缩的情况下，衢州市供销社（市本级）却以商品销售3.86亿元而跃居全省各市供销社之中游，并有与经济发达的杭嘉湖等地区并驾齐驱之势，这不能不说是一个奇迹。

“咬住改革不放松”。

改革，便是创造这一奇迹的秘诀。

—

1994年2月，现年45岁的樊笑啼担任衢州市供销社主任兼党委书记。

这位出身军营并屡获部队嘉奖的“老三届”，从一个粮站验

货员、县财贸办公室和县机构改革办公室干事员到常山县商业局局长兼党组书记，他的人生轨迹无不与这个大变革的时代脉搏息息相关。

在常山县商业局任职期间，他就以该县突出的边界贸易实绩而蜚声浙江省商业界。凡与他共过事或与他接触过的人，无不为其开拓奉献的精神、敏捷活跃的思路、严谨务实的作风感到钦佩，并留下深刻印象。

1992年4月，他调入市供销社担任领导开始，以他敏锐的目光分析得出市供销社存在三大问题：一是经济总量小。由于整个衢州市工农业总产值低，人均购买力相对缩小，直接影响着流通行业效益。二是基础设施和其它行业相比较差。三是人员素质较差。干部职工思想观念陈旧，没有完全从经济模式中解脱出来，参与市场竞争，尤其是基层供销网点设置存在明显的不合理因素，特别是1993年由于农资和农副产品收购放开后，基层供销网点受到个体经济强烈冲击，已是举步维艰……

改革是硬道理，不改革就是死路一条。他深深感到，只有在供销社系统内部来一场真正彻底的改革才能为其注入活力，才能不断适应社会主义市场经济体制的发展形势。

通过深思熟虑，他提出“立足本级，面向全市”原则和“抓改革、活流通、攻工业、强管理、促服务”改革思路。参照先进地区改革经验，以资产经营为纽带，强化资产管理，理顺资产关系，在市供销社展开了以转换职能、发展经济为宗旨的机构改革，经过近一年的大刀阔斧的改革，经市政府批准终于在1994年12月成立了以衢州盛大集团总公司为核心企业的衢州盛大集团。

衢州盛大集团组织机构由核心层、紧密层、半紧密层和松散层组成。核心层由市供销社本部及其所辖的衢州盛大经济贸易公司组成的衢州盛大集团总公司，拥有净资产2900万元；紧密层由核心企业全资子公司或控股企业组成。全资子公司有衢州

供销大厦、衢州市供销社工业品公司、衢州市新兴贸易发展公司、衢州市供销社房地产开发公司、衢州市土特产公司、衢州市日杂回收公司、衢州市副食品公司、衢州市罐头饮料工业公司、衢州市供销机械厂、衢州市供销储运公司；控股企业有衢州市农业生产资料公司、中外合资衢州亿达拉链有限公司。半紧密层由衢州市生活资料公司和由核心企业参股的浙江金三环食品有限公司、衢州市信托投资公司和衢州市生产资料市场组成。松散层由与集团有稳定经营业务关系及全资子公司或控股公司参股的衢州百乐门夜总会等企业组成。

衢州盛大集团的成立是衢州市供销社体制改革历程的一次壮举。

“以资产为纽带，以贸易为龙头，以实业为基础，工贸并举，内外贸结合”的综合发展思路成为衢州市盛大集团这艘“航空母舰”的指路航灯。

二

怎样使衢州盛大集团这艘庞大的“航空母舰”在社会主义市场经济社会里乘风破浪，扬帆远航？

作为衢州盛大集团总裁，樊笑啼没有停止改革的步伐。当他把经过反复酝酿的企业体制改革方案提出后，得到了集团内部其它领导的一致赞同。于是，凭借他那股致力于改革的勇气和魄力，企业体改奏鸣曲奏响了。当然，樊笑啼是位出色的组织者和指挥者。

明晰产权关系，积极推进股份合作制的建立和完善。在衢州市农资公司股份合作制经验指导下，利用一年时间，完成 12 家企业包括集团总公司本部全面改制工作。一、清产核资，摸清家底；二、根据企业资产规模和资产构成状况，核定劳动积累股比

例；三、通过劳动积累股的量化，强化职工个人配股比例。

优化资产结构，加快兼并步伐。全面排队分析集团紧密层各企业的资产结构和经营状况，以发挥最大资产效益为原则，优化资产结构，实施兼并、拍卖等措施。

完善资产承包经营责任制，积极推行风险抵押承包。在明确资产关系实行股份合作制基础上，集团总公司对紧密层各企业继续完善资产承包经营责任制，对经营者实行风险抵押承包和规模效益工资，促使所有权和经营权适当分离，推进企业上规模、上台阶。

按照现代企业制度的规范要求，改革集团总公司内部运行机制，使其成为集团紧密层企业的决策中心和投资中心。实行“一转换、二打破、三调整”方案，强化企业集团内部管理。一转换就是按照企业化和集团化及“一社两体”要求，改革集团总公司的机构职能。二打破，就是打破机关和企业的界限，打破干部和职工的界限；三调整就是调整总公司的机构设置、调整总公司的职能任务、调整总公司的人员结构。定员定岗，实施两年一聘的双向聘任制。并把科室由30个缩减到23个。通过改革，集团总公司真正成为“精简、统一、高效”的现代企业管理机构。

三

1995年，是衢州市盛大集团在市场经济海洋里乘风破浪的一年。

这年，衢州盛大集团在樊笑啼总裁的率领下，加大改革力度，奋力搏击，艰苦创业，坚持流通实业并举培植新的经济增长点；优化资源配置；加快企业集团化、现代化进程。

一、深化改革转机制。

①积极而有步骤地推进股份制改制工作。

②进一步抓好内部组织机构调整。

③完善和推行多种形式的资产经营。

④以求实的态度,加强县以上供销社的经济实体和联合体建设。

二、立足城乡强服务。

从发挥供销社本职职能出发,要一如继往地为“三农”服务,要下大力气抓以城镇为中心的供应服务,以提高经济效益为中心,以服务为手段,在零售上做好“大而点”、“小而专”文章,在批发上主攻开拓、争取规模,努力提高市场占有率。

三、开拓经营扩购销。

①通过引进外资、加快技改推动社办工业发展,大力发展三资企业。

②积极兴办新的经营实体,拓展新的经营领域和经营项目。

③优化资源配置,为基层供销社开拓新的经营领域和经营项目。

四、强化管理促效益

这“二十八字”改革措施,使衢州盛大集团在竞争激烈的1995年大展雄风,主要经济指标全面增长。——1995年实现商品总销售38600万元,增长44.8%;实现工业产值1027万元,增长22.8%;利润90万元,增长1.2倍;各项提留402万元,实现综合效益492万元,增长25.5%。

四

改革是要冒风险的,也是要有勇气的。衢州盛大集团这种敢为天下先,在实践中不断探索的改革精神,正是我们这个时代所应倡导的。而樊笑啼总裁的那种有胆有识、勇于改革实践、无私奉献、执著开拓精神,不正体现出当代中国企业家的英雄本色

吗？！

为把衢州市供销社从过去一直习惯于计划经济体制、依赖于行政手段的经营模式，逐步引向能够适应市场竞争的经营体制，他忘我地工作，无私地奉献着……

乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海。樊笑啼和他率领的“航空母舰”——衢州盛大集团，乘着改革的雄风，迎向社会主义市场经济的浪潮，扬帆远航……

（撰稿/汪建平）

临危受命挽狂澜 新招迭出成大业

——记浙江省第五建筑工程公司总经理方尚木

“你在哪里工作？”

“我在浙建五公司上班。”

“五公司，好的。”

在衢州我们经常可以听到这种内容的对话。平头百姓一句“好的”的评价，朴实无华，这正是五公司人几年来团结奋斗的结晶。谁又会想到，就在五六年前，由于施工企业受外部客观环境的影响，家底薄，基础差，经济效益连续滑坡，浙建五公司到了资不抵债的边缘。五公司这条小舢板，风帆破，包袱重，人心涣散。如今，飞走的凤凰又回巢，五公司已经发展壮大成为一支善于劈波展浪的“联合舰队”，在改革开放的大潮中崛起，在市场经济的大道上跳跃式前进，目前已成为具有工程施工、建筑构件、材料租赁、人才培养及房地产开发、多元化经营等综合能力的建筑一级企业。成功的取得，并非偶然，是五公司人一步一个脚印地创造出来的。沿着岁月的大河溯流而上，让我们重新回到1992年——一睹现任公司总经理方尚木当初——

临危受命，大刀阔斧，一举扭亏为盈

1992年初，浙建五公司已经亏损累计近1000万元。1992年3月，浙建五公司党委大胆启用年轻的总经济师方尚木同志，任

命他为浙建五公司副经理(1993年1月升为总经理),主持行政全面工作,并相应调整领导班子各岗位的成员。

方总受命于危难之际,他全无惧色,率领新的领导班子大胆地积极开展工作。首先,毅然与总公司签定了为期四年的扭亏增盈责任书,并在干部大会上立下“军令状”:不达目标,自动下台!落地有声,铿锵有力。随即带领全体职工,以邓小平南巡讲话为指针,围绕企业经济建设为中心,确诊症结,连出七“刀”,狠抓扭亏增盈工作。第一刀,立即制定年度扭亏增盈计划,亲自任组长,抓落实考核工作;第二刀,改革用工制度,精简机构,压缩非生产人员,压缩非生产性开支;第三刀,完善和推进经济承包责任制,改进奖金分配办法;第四刀,狠抓工程核算,定期组织工程成本分析,发现问题及时解决;第五刀,积极筹措资金,在企业掀起生产高潮;第六刀,开拓经营,争揽巧揽业务,发展第三产业;第七刀,狠抓管理,强化基础工作,改善企业内外环境,开展双增双节活动。由于抓住了机遇,措施得力,注重落实,刀刀中的,当年就实现了扭亏增盈,在消化1991年前118万潜亏的情况下盈利11.20万元,各项经济技术指标和职工人均收入都超过了历史最好水平,还被总公司授予安全先进单位和重点工程优胜单位。

上任伊始,力挽亏损狂澜,初战告捷,公司呈现生机勃勃的势头,上下一片欢腾,方总头脑清醒,远虑深谋,他意识到还必须

配套改革,整体推进,转换经营体制

由于经济体制的负面影响,僵化的经营机制已是阻碍生产力发展的头号因素,不革除陈旧弊端,不创建新体制,企业就没有出路,更谈不上发展壮大。方尚木同志深刻意识到改革的必要

性、迫切性和艰巨性，一直注重对企业内部经营机制的转换和对企业积压项管理的加强，连续重“拳”出击，形成了一套颇具胆识的“组合套路”：

第一招，认真贯彻《转机条件》及其《实施细则》，积极落实企业各项经营自主权，使企业成为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人和市场竞争的主体；第二招，推行“三制”改革，积极推进全员劳动合同制，建立岗位技能工资制，试行干部竞争上岗和项目经理招标等办法；第三招，不断完善经济承包，实行风险抵押方法，强化了奖金的激励功能；第四招，改进管理体制，实行两层分离，管理层和劳动层分离，将公司科室撤并为“八部一室”，改直线式管理为短阵制管理；第五招，创造性的运用“模拟法人经营方式”，极大的调动二级单位全体职工参与企业生产经营和适应市场经济的积极性和主动性；第六招，推进项目管理，实行优化组合，动态管理，孕育发展内部五大市场；第七招，也是“绝招”，积极创建现代企业制度，方总始终认准这个大方向，积极着手企业改制的各项准备工作。现已成立股份制改革领导小组，组织学习，取经调查研究，分析论证，如开研讨会、开展各种形式的宣传、做好清产核资工作等等，拟将公司改制为有限责任公司。

干脆利索的“组合套路”，使五公司整体情况出现了根本的变化。自方总担任经理职务以来，公司生产总值递增情况是：1992年5102万元，1993年7706万元，1994年10484万元，1995年20198万元，主营业务加强，多种领域拓展，公司信誉日增。但他从不居功自傲，他认为——

中心核心 党政同心 齐抓共管

方总自全面主持行政工作以来，非常重视和其他党委成员

的合作与协作。俗话说，“家合万事兴”。他常说：企业的工作千头万绪，要兼顾到方方面面，关键是领导班子的团结，领导班子团结搞好了，这个企业才会有希望，才会有发展。无数的事实证明，公司党政是一个团结的班子。正如主管部门在考核后给予的评价那样：“中心突出，核心形成，班子团结，职工同心。”

一位哲人说过，火车之所以成为陆地上最为强大的机械，不只在于火车头的动力，更在于所有轮子的一齐转动。方总平时也注意带好头，严格要求自己，品质端正，清正廉洁，豁达大度，勤奋踏实，作风民主。许多和他同事过的人常说，方总是一个平易近人不摆架子的领导。对于职工的呼声和要求，声声入耳，自觉接受职工的批评和监督，也正是这样才受到了广大职工的一致拥护，党委一班人为着共同办好企业的唯一目标，真正做到了职责上分，目标上合；工作上分，思想上合；任务上分，步调上合。

“逆水行舟，不进则退。”发展并不是平坦的阳光大道。党委一班人从来没有被困难所束缚，他们勇于面对困难，激流勇进，团结拼搏，齐抓共管，尽心尽责地为公司的发展扫清路障。

1992年以来公司先后被评为“重点工程先进建设单位”、“重合同守信用单位”、“民兵基层达标活动先进单位”、“安全生产管理先进集体”、“省级先进单位”、“安全生产标兵”、“先进职工之家”和省治安合格单位等等。

奋斗，铸就了永恒的丰碑！市场，永远属于强者的天地！

公司的蒸蒸日上，凝结着方总和全体职工的心血汗水，显示了浙建五公司的勃勃英姿，是他们以不懈的努力和追求，铸造了浙建五公司的精神风貌。我们相信，方总经理和他所领导的企业必将在实现“九五”规划和2010年宏伟目标征途中，奏出更加激越昂扬的乐章，再创浙建五公司的辉煌！（本公司供稿）

追 求 卓 越

——记衢州长城商务发展公司总经理周春根

当每次周春根忙碌一整天之后漫步在古城的上下街，回顾人生曲折的历程，他应该是踏实的，是无愧于自己也无愧于社会的。他所作的一切努力，所牺牲的一切代价，就象这座历史名城一样，永恒而辉煌。

面对未来，周春根是亢奋的，激情满怀，热血沸腾。所有的疲劳和烦恼都被他那不竭的创造激情和不断超越自我的探索精神所替代。46岁，这本属安身立命的年龄，他却在商海里“折腾”。虽然疲惫的倦容时时袭击他那执着的神情；但他始终以一种年轻人的朝气蓬勃风风火火干净利落地为企业为社会为浙西经济建设日夜奔波，顽强拼搏。

这是他特有的无法改变的对事业的执著和热爱。

凭着这股执着和热爱，在浙西这片未曾开垦的土地上，敢想敢闯，敢于向未知领域挑战，敢于在不被人理解的困惑和世俗的偏见中，用血汗和智慧走出一条属于自己的路。

—

光阴荏苒，逝者如斯。

历史进入20世纪80年代，改革的春风吹拂着这座历史悠久的古城，市场经济的浪潮冲击着一切旧有的体制和观念。历尽变革的阵痛，古城的经济领域可谓百舸争流，日新月异。但苦难和阴影也随着这汹涌的时代浪潮而来，泥沙俱下，伴随改革的步伐深入，一些国有企业或沉或浮，或兴或衰。古城的工商企业界