

# 江南潮

薛亦然 編

中國卓越出版公司

# 卓越叢書

委：王稼句  
李鎮華  
呂錦明  
吳炯新  
谷新欣  
章藝平  
黃勝新  
欽志球  
葉然  
薛亦羣  
盧羣

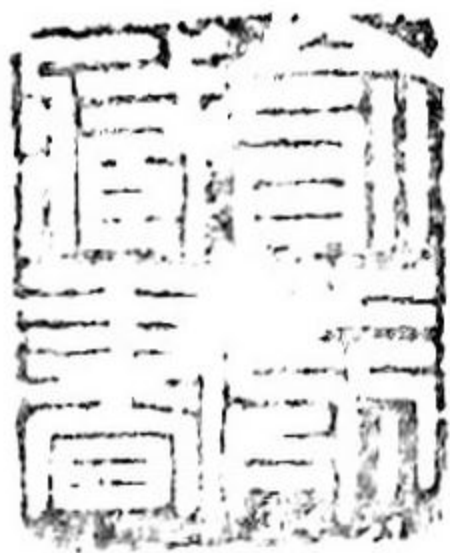
編：王稼句



俞前兄雅正

阿荻

1990. 7. 2.



责任编辑：陈 敏  
特约编辑：叶 球  
校 对：王 鸽  
装 帧：郁生宏

江 南 潮  
薛亦然 编

---

中国卓越出版公司出版

(北京市东直门外春秀路太平庄10号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

张家港市教育印刷厂印刷

---

开本：787×1092 1/32 印张：7.43 字数：160千

1990年10月第一版 1990年10月第一次印刷

印数：1—3000 定价：2.85元

ISBN 7-80071-391-1/F·123

## 序

时值改革大潮，当是为积极开拓进取的企业家、为献身于社会主义物质文明和精神文明建设的有志者摇旗呐喊、著绩修志的年代。《江南潮》正是顺应这样的时代要求而诞生的又一本报告文学集。

江南，千百年来就是一片山川秀丽、物产丰饶的宝地。党的十一届三中全会之后，改革开放的大潮澎湃涌起，“春风又绿江南岸”，这片土地愈加焕发出迷人的魅力。特别是这改革浪潮中涌现出的许多弄潮英雄更是值得大书一笔的。他们立志报国，审时度势，敢于承担风险，注重两个效益，在深化改革中表现出作风正派、思想优良、大公无私、不断创业的可贵品质。翻开这本报告文学集，我们可以看到社会主义新时期建设者们风貌。这里仅采撷了江南改革大潮中的几朵浪花，但“见一斑而窥全豹”，我们仍可以从中听到时代奏鸣曲的轰响和祖国前进的足音。

江南自古以来又是文人雅士荟集的地方，他们为这片土地吟哦出无数清辞佳句。在天地翻复巨变的今天，我们文学工作者的创作思想也有了截然不同的变化，他们的笔风更加成熟硬朗，其写作态度也更加实事求是。他们能走出书斋，怀着满腔热情投身改革激流，为优秀的开拓者写书立传，这是值得赞赏的。因为立志走利国利民之路的文艺工作者，只有遵循文艺的双百方针，在四化建设潮流中不断地进行求真求实的探索，才能悟到自身的价值，寻觅到创作观点变

革的契机。

“江南好，风景旧曾谙：日出江花红胜火，春来江水绿如蓝，能不忆江南？”而在改革中生的江南新风景线更值得赞美和歌颂，这是我们每个文艺工作者的义务与责任。我期待着这本书的主人公和作者们为我们的民族振兴大业作出新的贡献！

翁富荣

1990年10月

## 目 录

- 序.....翁富荣( 1 )
- 绸乡, 走向世界的新时代.....吕锦华( 1 )
- 凝固的音乐.....小 嘉( 28 )
- 沧海横流见本色.....卢 艺( 33 )
- 岁月, 在这里弹响一片回声.....吕锦华( 39 )
- 汾湖飘来一支歌.....雨 子( 46 )
- 背水一战.....许 河( 53 )
- 水乡女子的风采.....沈荣庆( 59 )
- 江南水乡的一颗明珠.....小 嘉( 65 )
- 七彩的梦.....丁 石( 70 )
- 农人的风范.....阿 庆( 76 )
- 嚶其友声颂黄牛.....陆惠琪( 82 )
- 为世界增添艳丽的人.....蔡永强 吕锦华( 85 )
- 金山狮的传人.....周 峥 施 野( 90 )
- 村之骄子.....沈元冈 罗宁凡( 94 )
- 警苑撷秀.....火 师( 99 )
- 半似海水 半似湖水.....惠 明 李 镇( 104 )
- 催眠大师马维祥.....亦 然( 111 )
- 无锡又有一个荣德生.....承 广 蔡 骏 盛 屏( 124 )



永不枯竭的动力·····	徐泉法(133)
补充报告·····	赵谷怀(145)
冲浪者之歌·····	文瑜(153)
点燃七彩的原野·····	平燕曦(162)
铁腕全凭情铸成·····	高羽 薛森(172)
无心弄潮者的业绩·····	尚曲(179)
把法律知识交给人民·····	黄胜平 杭建春(185)
足下一方土·····	希文(195)
萧瑟芦苇化红杏·····	李镇(201)
心化牛身解民忧·····	再兴 洪清 盛屏(210)
老丁创业记·····	冯梅 盛屏(220)
勇于开拓繁荣农村经济的新路·····	薛岳海(229)

# 绸乡，走向世界的新时代

吕锦华

盛泽，一座因丝绸而兴盛因丝绸而繁荣的江南古镇，历史上曾有“日出万绸、衣被天下”之称。明清年代它与杭州、苏州、湖州一起，被称为中国的四大绸都；如今，它仍为中国四大丝绸生产基地之一，与上海、杭州、苏州比肩称雄。

在漫长岁月的更迭中，这片富庶繁华的土地亦饱经沧桑饱尝忧患，象风雨中一艘飘摇的小船，丝绸兴它则存，丝绸衰它则亡，几经存亡走过了一条坎坷不平的艰难道路。解放后萧条冷落的绸乡喜逢春雨重振雄风又蓬蓬勃勃发展起来。特别是长江三角洲列为开放区后，盛泽丝绸业如鱼得水如虎添翼，走上了一条以出养进、以进促出的新路子，“盛绸”更以其迷人的风姿在国际市场独领风骚。

盛夏季节，我拜访了这座古镇。初看盛泽，似乎与江南其他城镇无两样，但仔细观察，立刻发现了一种不同寻常的特色：这里的商店，几乎都设柜台出售与丝绸有关的原料、绸匹、服装、纺机零配件；这里的男女老少，几乎都穿丝绸做成的衣服，潇洒飘逸，柔美大方；察访小巷里的人家，几乎家家都是丝绸世家，祖祖辈辈都纺丝织绸。这是一个何等面广量大又源远流长的丝绸古镇呵！——无家不织，无人不绸；人人都跟丝绸有关，丝绸就是这里人民生活的中心；盛泽，



真不愧是一个丝绸的世界，一个丝绸的故乡呵！

### 采访镜头之一：盛泽丝绸面面观

盛泽丝绸，轻如烟柔如水绚丽如霞光映照；而品种之多，又举不胜举。远在明代，它就有绫、罗、绢、纱等大类。罗有秋罗、银罗、锦罗；绢有纱绢、元绢、画绢；绫有吴绫、惠绫、绸绫、线绫等。（唐代进贡的吴绫即为盛泽所产）。稍后，盛绸开始走向世界，成为国际市场的抢手商品。晚清到民国时期，盛泽绸缎在国内外重要博览会上，如意大利都灵博览会、南洋劝业会、美国巴拿马赛会、西湖博览会等频频得奖；……盛绸精工细织的特点以此在国际上不脛而走名扬四海。

如今，盛泽丝绸更是千姿百态，在国际市场上享有极高声誉。产品有绸、缎、绉、纺等十几个大类、几百个品种、上千种花色。厚的，薄的，阔的，狭的，花色的，素色的，样样齐全。历年来获部、省以上优质产品称号的达几十种。有荣获国家金质奖的12751—1骏马花缎，如一片雪地上开满了晶亮的小花被誉为“绸中皇后”；有荣获国家银质奖的1401素绉缎，似一片冷冷的月光撒落人间；有似飞流瀑布的炼白双绉，有如一衣带水的和服绸；有薄如蝉翼的电力纺，有抽象写意的印花绸；有的厚重挺刮有的轻盈活泼；有的明快热烈有的淡雅高洁；有的雍荣华贵有的潇洒飘逸……；产品大部分销往日本、美国、香港等80多个国家和地区。

盛泽丝绸的生产亦已形成丝织、印染、试样、服装、纺机纺器、化纤原料等完整的生产体系和网络。盛泽镇现有大小丝织厂25家，工人在三、四千左右的中等企业有五、六家。其中新生、新民、新联、新华和新达，是古镇的五大丝



织骨干厂，被人们称为绸乡的“五朵金花”。由丝绸滋润的乡镇企业也一片欣欣向荣。这里有江苏省乡镇丝织业中最大的企业吴江工艺织造厂，近年来为苏绣、瓯绣、湘绣、蜀绣这四大名绣提供了千万米工艺面料。目澜丝织厂则以生产各种真丝线绉被面而著称，其三色软缎被面还被选为好产品而放在北京历史博物馆长期展出。工艺服装方面，盛泽工艺美术总厂、新生工艺服装厂都由原来加工比较简单的丝绸复制品发展到印花绣花折裱扎染，将产品打入国际市场。近年来，绸乡还分别从日本、英国、德国等工业发达的国家引进一流水平的丝织印染及其配套设备，引进技术项目 20 个，用汇 2709 万美元，使古老的盛泽丝绸业进入了一个全新的更高层次的发展时期。

盛泽现为吴江县的工业重镇，镇上从事丝绸生产的工人约占全镇职工的 95%，而丝绸工业总产值则占全镇工业产值的 98%。全镇现有织机 5 千多台；每年丝绸生产量占全国总量的十分之一，出口丝绸量为全国出口总量的五分之一。

## 采访镜头之二：古诗古遗址一瞥

盛泽古诗古遗址很多，象大海退潮后留下的贝壳，闪闪烁烁，扑朔迷离。在它们身上，我看到了当年绸乡商贾联袂万户机声的盛况。

现摘录数首与大家一起分享。

A：关于新杭的诗：

估舶列市梢，人家夹河岸。秋镫耿不眠，鸣梭响夜半。

——〔清〕计楠

一厘隔水是新杭，多少人家面野塘。画出江南好风景，夜深灯火织流黄。

——〔清〕屈茂垣

新杭市接王江泾，新杭人家稀入城。有时千匹万匹练，  
却上江船汉口行。——〔清〕陈毓乾

新杭即今盛泽群铁村，与王江泾一水之隔，在区域上虽为两者分治，而在经济上当时已溶为一体，成为一个具有丝绸生产和集散功能的市镇。丝绸销路的畅通使新杭居民无家不织无家不为，而且还要日以继夜赶织。诗中除记述了丝绸业的繁忙外，还伴有野塘、灯火、瓜棚豆架等江南田园风光的描绘，带给我们一片农家织造业浓厚的乡土气息。

B：关于黄家溪的诗词：

烟火千家两岸回，罗裳肉味笑颜开。梦回不识夜深浅，  
听得机声远近来。——无名氏

阿蛮小小已多姿，十岁能牵机上丝。漫揭轻裙上楼去，  
试看侬撷好花枝。——史在柱

郎起金梭妾起花，丝丝朵朵著人夸。无端北客嫌轻去，  
贱煞吴绫等苧麻。——史在柱

黄家溪现为盛泽乡属村，隔运河与浙江为界，古称青草滩。诗中我们看到清代黄家溪的提花技艺已相当娴熟，一个名叫阿蛮的女孩，十岁便能上机牵花换花，有人表示怀疑，阿蛮在揭裙上机之际便打赌以撷好花枝为报，其稚气和自信跃然纸上。另一首诗不但表露了夫妻的亲昵之情，还可以推测那时黄家溪一带已从男耕女织演化为夫妻合织的专业户了。

C：关于盛泽的诗词：

吴越分歧处，青林接远村。水乡成一市，罗绮走中原。  
尚利民风薄，多金商贾尊。人家勤织作，机杼彻晨昏。

——〔明〕周 灿



姐自治丝妹换花，双双娇女髻盘鸦。他年嫁作商人妇，  
组织功夫早到家。 ——沈 云

周灿为明崇祯辛未进士，盛泽谢天港人，官至江西巡按。周灿一诗是明末盛泽生动的写照。盛泽生产丝绸已有三千多年历史，但发展成为“绸都”还是从明朝开始。随着生产的发展和织绸技术的逐步提高，盛泽也出现了以社会分工和劳动力买卖为前提的资本主义萌芽——工场手工业。有财力的自备织绸机雇人织造，一般的人家在家中自织，而贫困的农民只能站在桥上待人雇织，称做“找做”或“走桥”。工场手工业的发展开始了资本的原始积累。著名小说家冯梦龙在《醒世恒言》中曾这样描述镇上施复夫妇发家的过程：夫妻两口最初只有一张绸机，由于精于养蚕缂丝织绸，织下的绸拿到市上去，人家看到光彩润泽都争看竞买，比往常多添银子。夫妻省吃俭用，昼夜营运，不上十年开起三、四十张绸机。施复之富，冠于一镇。……明万历年间，盛绸开始远销东南亚各国，进入产销空前繁荣的重要时期。乾隆九年，盛泽已有近5千户人家，人口达1.7万多，采购丝绸的商人带了巨款从全国各地云集盛泽，街上行人摩肩接踵，河里船只穿梭往来；各地商人为了便于采购盛绸并保护同乡人的利益，纷纷在盛泽买地建会馆，作为固定的永久性贸易机构。镇上先后建立会馆十余处，有山东商人的伍城会馆，山西商人的山西会馆，浙江宁波、绍兴商人的宁绍会馆、华阳会馆，还有安徽徽州和宁国府商人的徽州会馆等。一个镇上出现这么多商业会馆，它生动反映了这一时期盛泽丝绸市场的繁荣和在国国内的巨大影响。道光以后，绸行逐步替代会馆的功能。由于绸行不受地区限制，选购方便，服务周到，因此各地客商都乐于向他们购买绸匹。庄面是绸行集中的地方，它



与周围丝行、染炼作坊以及开设在上海、汉口、南京等重要商埠的分行组成一个功能齐全、辐射面广阔的销售网络。庄面的形成改变了盛绸传统的销售方式，提高了盛泽丝绸市场的专业化社会化水平，对盛泽丝绸的发展具有重大影响。

如今，在古镇还可以看到一些已改作民居的会馆的旧址；在热闹的住宅区还能找到当年庄面的石块街路；而解放后被改作粮库的蚕花殿，曾是盛泽周围蚕农祈祷蚕花娘娘保佑、亦是一年一度演小满戏的地方。至今，我们仍可看到因风雨侵蚀而斑驳陆离却仍飞檐斗拱气势轩昂的门楼，以及戏台花墙书院庙堂昔日的旧址。而座落在镇郊西北处的白龙桥，则是一座保存完好的三孔古石桥，巍峨凝重屹立在宽阔的大河上。桥身上刻着这样一副浮雕对联：“风送万机声莫道众擎犹易举，晴翻千尺浪好从饮水更思源。”桥联生动描绘了当年绸乡的情景，也提醒人们饮水思源切莫忘记了共同创造这一页历史的所有绸乡人。

### 采访镜头之三：一座美丽雄伟的绸城

座落在古镇姚家坝的东方丝绸市场是当今国内最大的丝绸市场，堪称一座美丽的绸城。

在市场管理办公室，经理兴致勃勃向我介绍了这座仿制明清庄面布局、占地六万二千平方、建造不到四年已云集了四海客商的市场概况。

东方丝绸市场于1986年10月正式开张，内设五个商区。第一、二区为丝绸面料，三区为纺机纺配件，四区是化纤原料，五区是面料加小百货服装。开张二个月销售额便达1700多万。至1987年，达1亿9千万；1988年猛增到4亿1千万；

1989年，销售额仍达4亿2千万。在不到四年的时间里，他们已向国家上交税收900多万。

我兴奋极了。我知道苏南当今许多城镇都有了招商商场，招商商场大抵也能冠以“繁荣”两字，但似乎从未达到这样可观的数字。经理微微一笑说，他们的市场与招商商场有许多的不同。首先，这里的丝绸市场以集体为主，集体设摊占90%以上；第二，他们以批发为主，批发占整个贸易的99%；三是他们就地取货货源充足，有400多家丝织厂作后盾，不用天南海北的采购货源；四是价格优势，厂商直接见面，减少了许多环节，价格也就比较合理。另外，这里商品集中，客户可以尽情挑选，采购极为方便；而且他们服务配套，从通讯到托运都很齐全。客户携带巨款可以马上存入银行，订下料后可以马上发出，即使最远的地方一个礼拜也可以到货了，而且，几年来这里从未发生过一起错发、短缺事件，因此信誉越来越好。

当然，对于当地厂家来说，好处更是说不完。过去要派人外出推销，现在是人家找上门来。另外市场信息灵通了，哪个产品好销，哪个产品滞销，他们从客户要货上马上分析出来，便可做到不盲目生产。经理告诉我，“商品销售也有周期，过去是二、三个月一个周期的商品，现在半个月左右就回落了。周期越来越短，说明了市场变化越来越快，因此对生产厂的要求也越来越高。刚开始建场，他们是一家一家去动员的，而现在，要求来此设窗口的企业应接不暇。

在商区参观，经理不无喜悦地告诉我，这里的客商来自全国各地，广东的，吉林的，新疆的，内蒙的……不远千里慕名赶来，最后都是满意而归。走着走着，我发现南国的商人倾心于一些薄型织物而东北的汉子则钟情于那些经得起磨洗



的中厚面料；西北的客商喜欢大红大绿的色彩而上海的个体户专挑淡雅的花案。据说场内丝绸品种少说也有二百多个，而花样色彩可达一、二千种，难怪人人可以尽情挑选了。

当然，这里的综合管理亦是一件很艰巨的任务。如今，这里设店设摊的来自江苏浙江安徽的各个地方。每个店就是一片天就是一个小世界。但市场的王书记很有信心。这是一位憨厚朴实的中年汉子，在他身上有一股令人感动的真诚。他说他们已专门研究，要进一步加强精神文明建设，加强商区绿化搞好卫生，让这座绸城真正成为五洲四海朋友心中的明珠。

#### 采访镜头之四：幽幽深深的巷弄

来到盛泽，我立刻喜欢上了这里的巷弄。

这里的巷弄与其他古镇有些不同。比如古镇黎里也是一个巷弄颇多的地方，但它们基本上都是一条条直通郊外互不相关的。而盛泽的巷弄横横竖竖曲曲弯弯，你勾我我牵你，初次踏访真象闯进了一座迷宫里。

黄昏，在这些很深很窄的巷弄里踟蹰是一件极有趣极快活的事。无名工匠艺人的雕塑构成了深巷多变的路景，几乎每家大门的门楣上都是精致的砖雕木雕和石雕，有神话有民俗也有戏文故事，许多都与丝绸有关。走着，有时是一堵接一堵的高墙迎着我，墙是古的，爬满了青苔，人行其中，犹如进入了高山峡谷的谷底，神秘极了；有时，是一片高楼突兀而立挡住去路，楼亦是古的，皱皱捏捏，但路头轻轻一转沿着墙根前去，前面忽然柳暗花明又出现一条弄堂。有时，是一扇接一扇向我敞开的门，门里有晚年了仍不肯歇着在摇纤理丝的老太，纤子发出嗡嗡的声音好听极了；有在白丝围



巾上手绘各种花卉仕女的姑娘，美的青春和美的丝巾争相映辉；当然，也有正津津有味躺在藤椅里听评弹的老头，一副悠闲自得的样子；有正对弈杀得不可开交的小伙子，还有做夜班刚起来趿着鞋子去井台上洗刷什么的女工……；随便找人聊聊，三句话离不开丝绸。

走着，我有一种满足——这是一幅色彩多么鲜明的绸乡风俗画呵！可我又有一种不满足——难道，绸乡人就在这个狭小的天地里打发属于自己的其它时光？

据说以前盛泽人是很讲究娱乐享受的。除了每年必搞庙会、小满戏等等活动趁机吃吃喝玩热闹一番外，平日里他们还会把上海最红的评弹演员严雪亭，把一些最叫座的戏班子请来。那时候盛泽光书场就有十几家。绸庄的商人一般出去收绸都要听一回书再动身。盛泽很早就有了电影院，全部仿造上海丽都电影院的格局，漂亮极了也舒适极了，有八百多个座位分设二层。而那时镇级有电影院的，江南只有二家，另一处为乌镇。另外盛泽还有一个戏馆，经常上演越剧京剧等；还有一座民众教育馆，类似现在的工人俱乐部，里面有象棋、阅报等各种娱乐活动。

我很想知道盛泽人是否还在怀念这一切，是否在抱怨如今的生活单调了。出乎意料的是，对于过去他们只是一笑了之。他们说，收音机和电视机给他们带来了一种新生活。如今在盛泽，即使是最古老破旧的风子里也能看到它们的存在。这二部机子给他们送来了外面那个五颜六色的世界五花八门的生活，如今不用出门，天底下发生的事情全能看到；每天活干下来，靠在沙发上椅子里泡上一杯清茶，一边品茶一边看电视，实在是一份极好的享受。其实，享受只是盛泽人的一方面。许多盛泽人现在空下来都不肯歇着都在想方设

法找一点活干挣一点钱。商品经济的发达使盛泽人从来回避一个“钱”字。他们觉得凭自己本事去挣钱挣得越多越光荣。他们之中精明能干之辈不乏其人。有人说，就连盛泽的孩子也比其它地方的要机灵几分呐！

### 采访镜头之五：喧闹的露天茶馆

黎明时分，宽不过四米的银行街上喧声渐起。除堂口里的几只桌子坐满了茶客外，临时搭起的茶桌则布满了街道的两侧。来往行人只得侧身而过。

据说只要无雨，这里每天有近二百茶客光顾喝茶。茶客以农民渔民居多，也有居住附近的退休工人。戴草帽的，剃光头的，穿老布衫的，赤膊的；这些人四处辐辏而来，少即三、四里，多则十余里，闻鸡上路，踏着晓星残月赶来。即使下着细雨不少茶客仍会撑伞而来。这时又添一景：桌旁围着蘑菇状的雨伞，夹杂着几顶退色的斗笠，深浅交错别有情趣。

经营这片露天茶馆的主人叫倪金官，倪家夫妇外加一个从其它茶馆关闭后转来的伙计再加一个退休后来帮帮忙的堂妹，合起来是三个半人。我们聊起天来。被老茶客称为“阿庆嫂”的倪妻阿兴也来凑热闹。阿兴年近五十，梳一头短发，脾气爽直手脚麻利，说起话来刮辣干脆。她告诉我解放前盛泽茶馆有四、五十家，遍布大街小巷；五步一楼十步一阁，其中迎宾楼、得意楼、同羽春、登椿园等都有几十桌排场呐。解放后茶馆并的并、改行的改行，越来越少。前年最后一家茶馆万泉楼因北新街拓宽也拆除了，于是他们百年老店万泉楼的传人只得退却到这里重砌炉灶，继续苦心经营这份祖传的行当。老虎灶蝇头微利。早茶三角一壶；除了早晨比



较闹猛外，过了正午就开始冷冷清清就只有周围居民泡泡水了；一瓶水才三分钱，而他们却不管严冬酷暑天天凌晨二点就得起灶，直到傍晚才关门，末了阿兴又叹息如今燃料价格上涨、生意难做，等等。可水灶又牵动附近居民的心牵动这些茶客的心，还有，没有房子，这露天茶馆毕竟不是长登之处呀。

听后深为同情且感动，真是谁知杯中水，壶壶皆辛苦呀！

天色尚早。我徜徉在这片灰蒙蒙的水汽氤氲的天地里，仿佛正穿行在绸乡一条岁月的长廊里。

茅塔村的王成龙63岁，蹲茶馆的历史已有半个世纪。祖父以前是航船主，差不多天天要上街。他六、七岁时就帮助祖父摇橹，而后祖父上庄交绸他便在茶馆里坐一个上午。如今他还是天天上茶馆。他说吃了茶再去田里干活就轻松多了。82岁的老太李二宝是这里唯一的女茶客，沦陷初期流落盛泽。丈夫过世后她就靠每月三十元生活费和子女补贴的一点钱过日子。老太并非农民却天天要来此找一个僻静的角落泡一壶茶慢慢品味。一个耳不聪目不明的耄耋老人来此有何乐趣？用她自己的话来说，她是要借助这份熙熙攘攘影影绰绰的嘈杂之声所构成的热闹气氛，来驱散心中的孤寂。要是下雨天出不了门这一天她会丢了魂似的。老太一月的菲薄收入在付掉房租水电等费用后已所剩无几，然而她天天来吃茶。

茶馆曾是吴文化的特有景色之一。茶馆有交易、评理、闲聊和休憩等功能。如今宾馆酒家咖啡厅如雨后春笋，茶馆便被寒酸地挤到了一角。然而，我们的农民渔民，那些寻常阡陌间的百姓仍需要它呀！看来，给他们建一个茶馆建一方

休憩聊天之地，也是绸乡一件亟待解决的事情呢。

老茶客怀念以前的茶馆亦怀念盛泽以前繁荣的吃食业。据说那时盛泽的早点特别丰盛。光面店就有汤面炒面等十几种。炒面炒得辣赤焦黄再放上面粉虾仁诱人极了。还有各种糕点。从登椿桥头的“周汤团”可以一直吃到东庙前面的油镫。有个做夹团松糕的驼背老师傅每天清晨头顶一匾糕团一路前去，走到银楼前卖光为止。背后叫他从不理睬。他说他的买卖不走回头路。盛泽的盘龙糕在江南一带也远近闻名。盘龙糕的盘龙心用豆沙、胡桃肉、桂圆肉、瓜仁、青梅、猪油等做成，呈同心状，蒸到猪油成透明半溶化状与下面豆沙等物凝在一起即好。当时做绸生意的商人上庄前都要买几个盘心而农民则买较为便宜又耐饥的外圈。还有汪鼎兴的酱鸭、义昌福的松肉、谷香春的熏鱼等，更是脍炙人口。松肉先用虾仁敲成浆放蛋调稠，然后肉馅放里面包成一只只圆球放水里煮，再捞出滤干开油锅煎至呈淡红色有微泡，复与鸡汤虾汤青笋一起烧汤。谷香春的熏鱼把关亦严。鱼得选用活的青鱼且肥瘦适中。伙计将鱼从一米高的柜台摔下，如不动就不要。熏鱼熏烤时常常香味飘过半条街。我想，要恢复这一切并不难。当绸乡人在经济领域里频频告捷后，他们自会在饮食领域里东山再起。

### 采访镜头之六：绸乡活史料周德华

在绸乡，周德华是个人物。

这当然不是什么运筹帷幄的大人物，而是一位对丝绸历史颇有研究的人物。如今，谁要了解盛泽丝绸在漫长岁月中的兴衰与演变，立刻有人会说：走，找周德华去！

好个周德华好本活史料呐！



其实，老周也不是什么科班出身的丝绸史研究专家而是一位搞技术的工程师。他研究丝绸史纯出偶然。那是1976年中国科学院自然史研究所的丝绸研究员赵承泽老先生来盛泽考察。赵老来后立刻被这座保存尚好的丝绸古镇吸引了。镇上到处是古迹都值得研究，赵老惊喜之际要求配备一名既懂行业内情又擅摄影的同志。当时，摄影这门艺术在盛泽问津的人还不多，而兴趣广泛的老周刚迷上它正天天背了个相机在到处游荡。于是，纺工局的同志立刻将这份差事交给了他。几天陪着赵老钻小巷穿弄堂寻古访古探古，几天下来老周竟也来了兴趣。原来这些不起眼的墙呀弄呀路呀桥呀，还有这些落满了灰尘的老式纺车，都记录着绸乡的变迁都是一页不说话的歷史都大有名堂呐！临走时赵老一番语重心长的话又深深打动了老周的心。赵老说，盛泽很有特色呐，你把当应盛泽的史料发掘出来，系统整理出来，为子孙后代做点好事，不然有些东西再过几年就要失传了。赵老还说，现在外国人都在研究中国，我们中国人更要研究自己的历史呀，赵老走后，老周找来各种史志资料阅读；县志、盛湖志，他细细地读、读了一遍又一遍，越读越入迷越读越为自己家乡自豪。从此，他一头扎进了这个浩瀚的大海里。

他开始用另一种眼光从另一个角度看待盛泽的每条街每条弄每座桥。他开始对人们不感兴趣的东西产生了兴趣。有时，他会冷不丁在黄昏里闯进一座小院，向主人打听一些已经淡忘了的往事；有时，他会在一堵破墙一幢摇摇欲坠的小楼一个荒草没胫的古戏台前转上半天不肯离去，仿佛要从这些砖砖瓦瓦里找出什么故事来；有时，发现一张旧商标一本破帐册他会欣喜若狂；有时……于是，镇上不久便传遍了关于他的笑话关于他的议论。



有些事是一开始就能被人们理解的。而有些事则需要经过一段时间的沉淀才能为人理解。如今，老周已在各种报章杂志上，文史资料上发表了十几万字的研究文章，并完成了《吴江丝绸志》的编纂工作。沧海桑田世事更迭，那些在岁月的风浪里被打得七零八散的丝绸史料，那些快要失传的绸乡的珍宝，经过老周多年的搜集整理终于神奇地组合成一部绸乡辉煌的丝绸史。如今，人们不再视老周为怪人而终于明白了他的一番苦心所在。

老周在盛泽土生土长。祖父、父亲都是丝绸领投（经纪人），他小小年纪便跟着父亲出入茶馆庄面，耳濡目染，如今再接触这些东西便倍感亲切。他由兴趣渐增到开始产生一种责任感。他立志要将绸乡的精华总结发扬光大。黑黑苍苍的老周已快六十年纪的人了。但给人的感觉却象个年轻人。他性格开朗豁达为人真诚坦率，任何人向他打听绸乡的历史他都热情告之。近年来吴江丝绸成为热门课题。他每年为来访的大学毕业生、研究生的毕业论文提供素材和咨询意见，还和日本、加拿大等学者进行交流。老周的住宅很狭小，每天晚上他就上他的办公室去。那里有他搜集的、整理的、撰写的各种资料。每天晚上踏进这方世界他便感到特别的舒畅和充实。老周还是个兴趣广泛又特别的人。每天的看报比吃饭还重要；另外，他喜欢读外国文学作品喜欢听外国古典音乐，喜欢集邮集古币钓鱼读英语。他自学了英语不久前翻译的几篇很有文采的文学作品还相继在《解放日报》上发表。

几天采访，老周陪我走街穿巷一路前去他的介绍一路不停。如今他熟悉这里的每一幢小楼每一个大院每一位老人。他告诉我，他如何追随前辈丝绸商人的足迹去苏州上海等地



追踪考察。一次，在苏州阊门内发现一个“盛泽码头”的地名。他紧追不舍终于发现此码头是清朝中期盛泽丝绸转运的专用码头。又如，在上海一条名不见经传的小巷里，他发现了已变成民居的“盛涇公所”（盛泽与王江涇联合开设在上海的行会组织）。他说这一切时欣喜之色溢于言表。似乎，这些已成了他生命不可分割的一部分。我忽然觉得，老周更象一位辛勤的渔夫，正在将散落在岁月烟尘里的珍珠一颗颗捡起来，惟其不易才愈见其可贵。

谁也不能无视你的奉献呐，老周！绸乡感谢你。

### 采访镜头之七：四仙过海，各显神通

在绸乡，“四新”厂工人都在三、四千上下，产值都在六、七千万左右，这可不是一副轻松的担子呀！然而，驾驭这四艘大船的船长却以各自不同的性格不同的战略战术，在丝绸经济的大海里迎风搏浪前进着。如今，“四新”厂不仅扬名全国，而且在国际市场都占有一席之地。

如今，提起“四新”厂长，绸乡人总是肃然起敬。

新生厂厂长张正昌似乎更象一位将军，一位不善言辞却胸有雄图的将军。这位将军总是一眼不眨注视着风云突变的市场注视着市场上的每一个细微变化。张厂长虽然缺少滔滔不绝的口才但他沉默时更给人一种震撼人心的力量。他处理问题大胆果断，思考问题周到细密，在绸乡常比别人领先一步。而且，这位在组织部待过数年的厂长深知用人的重要，充分发挥每一个人的积极性才是企业兴旺发达的关键。几年来，他不仅带出了一支适合当今国际市场变化的年轻精干的队伍，而且还将一些退下来的老同志安排进他的智囊团出谋划策，并大胆起用一些有争议的人物到对口的位置上，从而使



新生厂这部机器转得越来越有力。他曾经给我讲过一个种子与土壤的故事。他说最好的种子放到贫瘠的戈壁滩上仍要窒息，而瘦弱的种子有了好的土壤就能生长。作为厂长，他要努力创造这一片肥沃的土壤让种子生长。89年我曾跟张厂长去深圳采访，连续长途颠簸我们到后便一个个马上进入了梦乡。可天亮起来发现中厅里满是烟蒂和喝剩的茶水。原来张厂长一到深圳就和当地的同志随行的人员研究起工作整整一夜没睡！连续多天的操劳张厂长牙齿肿疼得不能吃饭，每顿只能蒸鸡蛋糊喝粥汤，但他皱着眉咬着牙仍四处奔波忙碌着。那段日子里我常常默默打量着这位个子不高平易近人的厂长，想着他那份令人感动的追求。他追求的，不就是要让绸乡人都过上好日子让绸乡的丝绸在国际市场上永远飘扬么？

新民厂厂长毕玉明则是一位高大魁梧的山东汉子。他15岁参加革命转战南北打过仗负过伤搞过土改干过公安，可没想到后半辈子却和娇贵的丝绸结下了缘。丝绸要发展，出路在哪里？经过调查摸索玉明厂长首先组织班子制订了第一轮技术改造方案。这个方案用了五年时间投资778万元，翻造了厂房淘汰了铁木结构的老式织机，使产值产量翻了几番。小锋芒试使玉明厂长尝到了技术进步的甜头，于是一个更为大胆的设想在他脑海里出现了，那就是引进当代先进织机。然而，全厂固定资产才800万，而搞引进贷款就得1400万，这一举的成败就不言而喻了。但玉明厂长还是那个倔脾气，一旦认准的路就要坚决走下去。他再次转战南北豁出去干。十五个月，当落花重又开满枝头的时候，他们引进的喷水织机竣工投产了，而且一发而不可收。而后，玉明厂长又开始了他的第三步设想。在他的积极筹划下，厂里再次投资1137万



元，引进48台当代世界先进的剑杆织机，投产半年即创汇173万美元。九年三大步，在玉明厂长的率领下，新民厂这个集体性质的小厂和另三个全民大厂争辉斗艳；发展势头如八月钱江大潮迅猛奔涌。88年“五一”前夕，玉明厂长成为绸乡第二位荣获全国“五一”勋章的人。

新联厂厂长张贤松是四位厂长中最年轻的，给人的感觉似乎就是新联厂风“严、细、实、创”的化身。他从小跟着父亲在丝织厂干活，因此熟悉厂里的每一道工序每一个工种。这位老工人的后代60年被保送去南大附属工农高中班学习，64年回来，65年又去苏州丝绸工学院进修一年。他是党一手培养起来的干部，他当干部后更加兢兢业业踏踏实实一丝不苟。他知道任何一个环节上的疏忽都会给产品带来不可挽回的损失。因此走上领导岗位后他在绸乡率先推行全面质量管理，把精力全扑在抓质量抓管理上。这位刚好五十的中年厂长朴实敦厚，不喜欢作假，“严细实创”的厂风带来了新联厂产品的不断获奖和出口创汇的遥遥领先。在最近举办的中国妇女儿童用品四十周年博览会上，他们厂的01素绉缎和02双绉又一举夺得金奖，高泡仿真丝晶富绸和晶花绉获银奖，参观者纷纷称赞其产品可以和南朝鲜的相媲美。89年新联厂外贸收购额6408万元为苏州市第三位，在丝绸行业中居首位。张厂长的办厂准则是：稳中求进，保持一定速度。

新华厂厂长曹永官和张贤松一样，也是一位“脚块子里出身”的丝织厂长。将“行家里手”的桂冠加之于他绝不过份。曹厂长单薄的身子总让人担心被风刮倒。可就在这瘦弱的身体里却蕴藏着极大的智慧和聪颖。这位瘦小的厂长以前曾是技术革新能手，曾被人们称为“小诸葛”。他不善谈吐让人想起他坐着的每一分钟都在琢磨着新产品的诞生。他当厂



长后把产品翻新放在了第一位。“你无我有，你有我好，你好我新”，这是曹厂长孜孜不倦追求的目标。新华厂87年共设计外贸新品种32种，新花样19种，完成外商来样52种，其中由法国丝织教授设计的桑凸缎、波纹绉两种高难度来样，均达到国际先进水平，产品为法国高档丝绸服装所选用。新华厂的12751—1骏马花缎还获国家金质奖，明华葛等3个产品获省优质奖。新华厂的产品翻新在绸乡独树一帜，这里面自然凝结了曹厂长的一番心血。

### 采访镜头之八：染坊师傅姚仲明

姚仲明是一位地道的绍兴籍染坊师傅，如今在县丝绸公司搞技术开发，前年还作为省公司的代表去香港一家丝绸炼染厂当了一年的技术顾问。对于绸乡的印染业，仲明师傅可是说来话长喽。

绸乡日出万绸；出了绸要染色，所以解放前盛泽染坊也多。吃染坊饭的大都是绍兴人。为啥要由绍兴人来干？因为这是一项苦活计。绍兴移民最早记载见于弘治吴江县志。康熙以后社会安定盛泽绸业进一步发展，绍兴移民便有增无减。绍兴人来盛泽原因有二，一是谋生而来，家乡活不下去了而盛泽在江浙接壤处是远近闻名的富庶之地，就业又比较容易；二是为逃避徭役及抓壮丁来此落脚，一落脚便发现这是一块宝地便再也不肯迁移了。

绍兴人在盛泽大多从事“五色三坊”行业。所谓三坊即丝绸的后整理行业——炼坊、轴坊和染坊。因为染坊当时已能染出几种主要颜色，按其主营色谱又分为洋红坊、湖白坊和玄线坊等。仲明师傅是抗战胜利后来到盛泽的，那年才11岁，大年初五只身背了个小包带几件旧衣就拜师学生意了。



在镇上那批解放前就吃染坊饭的老绍兴当中，他是“关山门”徒弟年纪最轻了。

三坊的活又艰苦又繁重，体力消耗大，工作时间长。如炼染两坊的用水都得靠人挑，每天挑几十担乃至上百担是习以为常。溽暑天气在低矮的棚屋里蒸煮绸匹犹如火燎。用稻壳烧淘锅，炼绸用的大铁锅可盛十几担水；师傅们一手拉风箱一手撒砬糠，满头大汗仍得一刻不停拉；窜出的火苗常常在手臂上烫起一串串水泡，每年过个热天都要脱好几次皮。寒冬腊月，赤脚立在河埠上漂洗绸缎，又会冻得青紫发僵。即使河面封冻也得破冰硬着头皮干。至于踹坊、踹绸时要脚踏重几百斤的石元宝在绸轴上来回滚轧，犹如杂技表演中的“跷板”节目，既惊险又吃力，但绍帮师傅竟驾轻就熟来还自如。

仲明师傅学的是染坊，六年满师。前三年做点“小生活”，帮师傅泡茶烧饭看看门；后三年才学做“大生活”，烧淘锅、晒染件……。这些活不轻松，常常累得他精疲力尽。染坊活最要紧的是“看水色”。师傅“大小”全在于此。本事大的师傅看二次即行，而本事小的师傅半天也调不好一锅颜色。

如今，令人望而生畏的三坊消失了，绸乡有规模较大设备齐全的国营吴江印染厂，印染操作全部实现现代化，驰名中外的盛绸大部分由该厂炼白染色整理后出口，产品在历年全国评比中多次获奖。仅次于印染厂的吴江印花厂是家乡镇企业，但设备操作、炼染技术也都达到一定水平。如今，在镇上亦很难听到纯正的绍兴乡音了。即使是绍兴人聚居的盛虹村里，也是“半带会稽半吴侬”了。然而，在盛泽丝绸发展的长河里，绍兴人以其顽强的性格，以他们的勤俭朴实刻

苦耐劳和健壮的体魄，承担了当时的绸乡人不敢问津的后整理行业，并以自己的聪明才智创造出一套完整的丝绸后整理工艺。他们的功绩将与绸乡的历史一起永存。

仲明师傅解放后入了党，还当了印染厂的技术科长。他是绍兴人中既平凡又不平凡的一员，他是绸乡印染业变迁的见证。

### 采访镜头之九：“五一”勋章得主钱福珠

在盛泽，“五一”勋章获得者有二位。一位是新民丝织厂厂长毕玉明，一位是新华丝织厂女工钱福珠。他们代表了绸乡不可分割的两个阶层。

与钱福珠的攀谈是断断续续的。这位高高瘦瘦的女工身体不太好且很伤感。说起她的家庭她的父母便泪花盈盈。

和绸乡绝大多数女工一样，钱福珠也出身在一个世代织绸的家庭里。父亲身体不好，一直长病假在家。后来又早早过世。她勉强读完了初中，就进厂当了一名挡车工。

进厂后福珠便一头扑在了开机上，八小时围着绸机转不敢稍有怠慢；其他绸机出了毛病她得立刻赶过去；冬天吃饭吃一口停一下，吃到后来饭全冷了。然而，功夫不负苦心人。后来，她们织的骏花缎在全国丝绸评比中获得了国家金质奖；后来，她这个普普通通瘦瘦弱弱的女工成了县、市、省的劳模，首批“五一”勋章获得者，党的“十三大”代表。

85年十月该是福珠幸福而难忘的日子了。她作为中国工人代表团的成员，赴朝参加抗美援朝纪念活动。朝鲜人民共和国中央人民委员会以政令授予她友谊奖章一枚。

如今福珠有了家庭有了孩子，家中有了彩电冰箱有了宽心的日子。爱人在新华厂基建科工作，是一个挺聪明朴实的



木匠出身的小伙子；而她则在新华厂与丝绸中专联办的技工班当了一名实践老师。为了绸乡的明天有更多的织造能手走向世界，她当起了一名园丁。

历史上曾这样记载绸乡的女子：“自十岁而外皆能纺织；丝织工人不仅素花皆精，而且熟谙前后道工序，成为江南一绝。”而今，千千万万象福珠一样的绸乡姑娘，正用金梭银梭织出云霞一般五彩的丝绸，成为世界一绝。

### 采访镜头之十：剪纸艺人何春永

何春永老人已经八十五高龄了，不瘦不胖，和颜善目。那天我去看他，他正拎着一只小竹篮步履轻松地要去菜市场买西红柿。第一眼见到他，我猜他至多六十出头的年纪。他笑笑伸出八根半指头。一时间，我惊讶得竟说不出话来。

在他家里，我看到了他被评为苏州市健康老人的很大的奖状和许多其他的证书。他耳灵眼灵不聋不花，剪字不用戴眼镜，“老态龙钟”一词与他不沾边。经历了快一个世纪风雨的老人如此清健实谓少见。我请他谈谈长寿的秘诀，他笑笑说，他没什么好谈的，如今生活安定了手头宽裕了因此心境好了是第一要紧的；另外他喜欢走动天天都要走上很多路，喜欢吃肥猪肉吃水果吃一点零食，而香烟老酒从来与他无缘，生活有规律了就一切都好了。当然，有时他也喜欢写写字剪剪字，他还参加了镇上的红梨书画社呐！

他说他爱剪纸亦爱丝绸，这两样正好占去了他人生的各半。这位剪纸艺人的一生丰富极了也坎坷极了。

何老祖上经营何应纪绸行。父亲也有一份好手艺擅长扎风筝也喜欢书画，因此当他稍大后他们弟兄三人便先后去上



海研习书画，他们曾经师事画师沈可庄，除习字画外又增补金石，还研习俞平伯祖父俞曲园的印谱。后来又去福昌、国泰等礼品店学习剪贴艺术。他的三弟后来又考取上海美专。三弟篆刻的印章为王个移等名家所喜爱，和书法家曹冷月等都是好朋友。

和三弟相比，何老则走了另一条路。那时，何老虽然做了多少的梦、梦见自己泼墨挥毫行云流水遨游在书画的海洋里，可命运却将他安排到了另一个大海里一个丝绸的海洋里。为了生活，他去了南京，在南京国货商场与另一家同行合伙经营起家乡的丝绸生意来。在南京期间，他参加过壮丁训练在中山门接受过检阅，见过蒋介石、何应钦，也见过孙中山的儿子沈科等国民党高级官员。那时，这些官员都陪同夫人来何老手中挑选过绸乡的丝绸。沦陷后何老曾计划去武汉继续经营绸缎生意，不料一场大病将他打发回了老家。病愈后何老无力再经营丝绸生意便在家乡开设了一个国华礼品店。当时，盛泽还有四、五个这样的礼品店，主要经营书画轴子之类。盛泽婚丧喜事的人家讲究在被面上写字贴字挂起来。于是，何老在开轴子店的同时又挂牌代人写字剪字。

日而久之，何老的书法、剪技便愈来愈精湛了。他能一把剪刀没有任何依托任何借鉴便剪出各种不同书体的字样，也能一支毛笔写出各种遒劲有力的书体。解放后何老进了盛泽工艺美术厂，成了该厂技术上的一把手。当时该厂产品以生产各种绸绢旗帜为主。何老只要一把剪刀便能按照规格要求将白色绸缎剪成各种字体贴在旗布上，动作之娴熟之干脆，人人见了人人赞叹。去年欢庆建国四十周年时，吴江邮电局30余米高的铁塔上需升起一面5公尺阔的特大国旗，此旗为县境内最大的一面，因县内制作旗帜的熟手较少，八十



四高龄的何老便乐哈哈承接下来并出色完成了。在吴江县志的“文化卷”中，记下了何老这份不同寻常的手艺和不平凡的一生。

何老笑眯眯对我说，他的前半生做丝绸生意，后半生却以书写轴对、剪制横额软匾谋生了。晚年的何老是幸福的。他有二个儿子，大儿子从部队转业后在当地政府部门工作，小儿子仍在部队搞文化工作，不久前还出席了全军文化观摩交流。如今，每当朋友或客人提出想看看何老的剪技，何老总是欣然答应。尽管手腕不如以前灵活了，动作也不如以前利索了，但最后脱落而成的字体仍是那么端庄与苍劲。

于是，在一片啧啧声中，何老又重温年轻时的梦。

### 采访镜头之十一：从丝绸古道归来的绸乡人

在丝绸市场一座古色古香的商区兼厂区内，我见到了两位从新疆归来的盛泽知青。如今，他们都已人到中年，在新生工艺服装厂担任正、副厂长，从事丝绸产品的深加工开发。

短暂的交谈给我留下了深刻的印象。

尽管他们的外貌仍然属于南方——文质彬彬，清清秀秀；但接触以后我便隐隐感到，一种内在的东西没法形容的东西却已属于大漠属于在古丝道上生活过的人。那是一种已经渗透了他们性格中的坚韧不拔豪爽真诚甘于寂寞和能苦能劳。当然，这又是两位脾性不同的男子汉。

戴着深度近视眼镜的副厂长张国林浑身充满了灵气和聪明。当年奔赴新疆，他凭着在家乡待业时学得的一份裁缝手艺，不仅为战友缝补了数以千计的破衣服，而且后来还成了和田地区很有名气的服装设计师。他为汉族同胞做衣服也为



维族朋友搞设计；维吾尔民族是一个很讲究服装穿戴的民族，但对国林设计的衣服都钦佩不已。一时间，国林他们办在和田的综合厂很是轰动呐！

而颇有大哥风度的厂长袁炳南则给人一种稳重踏实干练的感觉。他是当年赴疆的盛泽知青的带队人，到新疆后又当起了二百多人的连长来。在武斗最激烈的时候场里知青都跑光了，只有他仍坚持留在连队里，外加一位维吾尔族老乡，管起一片无人照管的猪羊来。有年春天，他听说塔里木深处有片原始森林，当时场里不少知青要结婚却没有木材打家俱，为了改善知青们的条件他和三个连长二个维族老乡，每人带了一袋干粮一袋腌萝卜干还有一袋水就出发了。他们沿着克里亚河走呀走，走了整整半个多月，干粮都变硬了没法啃了，而且戈壁气候中午热得想扒皮夜里冷得又结冰。后来，他们历尽千辛万苦终于找到了这片挺不错的木材林。袁炳南就是这样，以自己的行动赢得了大家的敬重和信任。

六十年代他们从绸乡起程，来到古丝道上的明珠和田，面对这座边陲重镇想着几百年前家乡的丝绸曾经从这里运往西欧市场震惊世界，他们是多么激动和自豪。八十年代他们从和田回到家乡，在云霞一般灿烂的丝绸面前，他们又想起了被风沙岁月掩去的丝绸古道和古道上一块块美丽的绿洲。是啊，没有丝绸之路沟通东西方的交流也就没有绸乡今日的繁荣。似乎从那时候起，他们已不约而同地在心底里立下了誓言：要将产品打到国外去。

这一对并肩战斗了多年的战友回来后又成了一条战壕里的老搭档。85年新生厂搞横向开发，兼并了镇服装厂成立新生工艺服装厂，领导上把这副担子交给了他俩。这是在一片白地上起家。没有厂房他们就在厂工会的楼底搭一个简易棚



先干起来，直到89年9月才搬至现在的新区。产品开发在走了一段弯路在经过一段时间的摸索后，如今他们利用各丝织厂的零短料生产各种白、花、手绘的真丝围巾，产品已远涉重洋进入西德美国等市场。89年他们有120万条真丝围巾出口，创汇504万，成为苏州市创汇大户之一。最近他们又在研制一种用传统工艺“扎染”的真丝围巾，其图案更加朦胧抽象古朴，充满了中国民间艺术的韵味，我想，不久它一定又会在国际市场上成为抢手货。如今他俩一个管内部管理一个管外部开发，配合得更加默契更加和谐。

这对带着古丝道遗风披着大漠风沙归来的绸乡人，如今又在家乡的土地上大干开了。他们曾经盼望的呼唤的丝绸之路，已在他们自己不懈的努力下得到再现。

## 采访镜头之十二：与小车司机一席谈

小车司机名字暂且隐去。

小车司机很年轻，一身港式打扮。

一开始，我真弄不清他来自何方。后来我们攀谈了起来。他一说话，我便听出了，这是地道的盛泽口音呐！原来他还是附近农村的，父母都是农民，他自己掏钱学会了开车然后就找了一个单位挣起钱来。

他上身穿一件质地挺不错的黑色汗衫。他笑咪咪要我猜汗衫的价钱。我想了想使足劲说：“五十元。”他摇摇头。他说这种汗衫是现在最流行的是意大利进口的叫“梦德姣”，每件350元。他说得轻松极了而我顿时目瞪口呆。350元一件汗衫这未免有点太荒唐，即使超前消费也不至于到这个地步呀！但小青年立刻纠正我的偏见。他说在盛泽的年轻人中，穿这种汗衫的多得很。盛泽的青年人喜欢掀浪头，几个地方

的年轻人在一起总是盛泽年轻人掀的浪头大。哪样东西流行就穿哪样，绝不手软绝不落后，不管贵不贵。

我问他每月工资多少，他说三百多元。我说那你一月工资买一件汗衫其他开支怎么办，他笑笑说，没办法，不穿这种汗衫朋友会瞧不起。这叫吃粥硬胀气。他说的朋友他最多的每月能挣600多元钱，香烟一天一包，红双喜以下的不抽；350元一件的汗衫100多元一双的耐克鞋都看得很平常很不以为然。当然在吃的方面也很有一番讲究，比如早饭一般家里都不吃，去吃小点或有浇头的面条，面条要吃杀猪弄里那一家店的其他店的不吃。对于读书，他们觉得只要念到初中就蛮不错了，毕业了一进厂马上就有一百多元钱用用多开心。

我问他有没有对象，他摇摇头。他说盛泽女的比男的“狠”。因为女工挣钱比男工多，特别那些开机的，一月三、四百元钱不在话下，相比之下男工们有的反而略为逊色了。因此找对象也成为男工们一件颇伤脑筋的事。我又问他，空下来干啥？比如晚上。他说打打牌，看看录像；要不，几个小朋友轧在一起吹吹牛。他说盛泽也是一座不夜城，晚晚灯火通明灯光灿烂，只是大家都在干活不是娱乐。盛泽至今还没有舞厅。好在青年人也都忙；忙着挣钱；要上夜班，难得不上夜班时就拼命睡觉。

几百年来盛泽的风气就是重商贾而轻文人。盛泽一代又一代的人都不回避这个“钱”字。因此，如今盛泽的年轻人的目标也就要“挣钱”。据说现在年轻人中钻技术的多干活卖力的多，这不也是一件好事么？

与小车司机一席谈，我茅塞顿开。一方水土养一方人。难怪，在盛泽这块经济发达的土地上，尽出精明的企业家经营家发明家；难怪，以前人们把盛泽叫做“小上海”，而今



又把它叫做“小深圳”了。这至少与这帮年轻人的生存观念消费观念有很大的关联吧？

而盛泽的年轻人之所以能掀浪头，能毫不犹豫去追求他们向往的那种生活，看来只能归结为他们手中有钱了。

这样的年轻人似乎让人有点不安，但又让人感到一点可爱一点欣喜。

### 尾声：绸乡——更高意义上的存在

中国是世界上第一个发明栽桑养蚕缫丝织绸的国家。西汉张骞通西域打开了欧亚陆路交通的商路，当长长的驼队载着彩虹般的丝绸进入欧亚市场时，曾引起了西欧市场多大的震惊和赞叹呵！他们把中国惊呼为“丝国”，“东方维纳斯”；把这条商路叫做“丝绸之路”；他们称赞中国的丝绸象梦一般的神秘。丝绸促进了我国与西方各国的文化交流也架起了一座友谊的桥梁。

如今，盛泽丝绸大多漂洋过海进入西欧市场。用盛泽丝绸制成的各种高档服装是国际市场的热门货。如果说万里长城是中华民族的光荣是炎黄子孙的自豪的话，那么绸乡人则用比头发丝还细的蚕丝，用智慧和汗水筑起了一座比万里长城更为雄伟的丝绸长城，它可以把整个地球绕起来。

在历史的长河中，任何人都是过眼的烟云而任何人留下的业绩都是永恒的存在。绸乡人孜孜不倦追求的和奉献的，绸乡走向世界的新时代，这，不正是更高意义上的存在么？

# 凝固的音乐

——记吴江县黎里建筑公司

## 小 嘉

我们面对着那座刚竣工的石化供销大楼。

它巍峨屹立，气宇轩昂。鲜明的轮廓背衬着深邃的苍穹，古镇的灯火、淡淡的星光……

一位哲人说过：建筑是凝固的音乐。在它那坚硬的外壳内层，无声地滚动着建设者生命追求的乐章……

大楼的承建单位苏州市吴江县黎里建筑公司，这个拥有800余职工，年产值1000多万元的乡镇建筑公司，象美妙的传说一样名闻遐迩。

是的，他们应该自豪，并不是每个乡镇泥水匠，都能建成现代化的大楼，并不是每个乡镇，都能在短短的几年之内，招兵买马，白手起家，承建76项工程，创造3800多万产值，给国家上交75万多利税……

1988年这一年，对建筑行业来说是难熬的一年，还带着满身稚气和伤痛的黎里建筑公司，迎来了关键的一仗。经过努力，公司承接了吴江振华毛纺厂3千平方米办公大楼工程。

这次承包，虽然建筑面积不太大，但在黎里建筑公司的史册上，却是一个重要的里程碑。首先，他们在吴江集体建筑队伍中首创了“七个统一”的原则和“一定五奖”的制度。



在此之前，通过多次工程的承包，他们就敏锐地发现单包工程的弊病。单包，即指承接建筑工程的乙方只管施工，而不包料。一切材料由甲方，即建设单位供给。

人家的孩子不心疼。承建乙方用起甲方的材料来，往往大手大脚，造成不小的浪费。

谁能想到，就这样一件在今天集体建筑队伍中已普遍施行的制度，竟然引起一场轩然大波。

“双包？包啥？是不是想从买材料中吃人家回扣？”

“黎里建筑公司的板眼过场也是太多一点了！”

最令人愤慨，最叫他们发火的是：有人竟提出这样荒唐的质疑：

“农民建筑队伍嘛，忙时种种田，闲时修修房，搞那么气势汹汹，那么正经干啥？”黎里建筑公司没有动摇、泄气，他们在吸取兄弟单位经验的基础上，经过周密思考，推行全面经营承包制。在实行责任制时，坚持“七个统一”的原则和“一定五奖”的制度：即党政统一领导指挥，机械设备由设备科统一调度使用，主要材料由经营材料科统一供应，工程技术由技术科统一监督指导，资金财务由财务科按管理制度统一控制，实行工地专款专用，安全质量由质安科统一检查督促评比；在定上交公司的指标的基础上，实行节支奖、工期奖、全优奖、质量奖、考核奖。促使各工程队工程讲质量、工期求效益，达到低消耗、增收入之目的。受到有关单位的赞扬，显示了自己的实力。

为了使用户满意，施工期间，他们“以质量求生存”。黎里建筑公司有一支质量检查专用队伍，每月穿梭于数十个建筑工地，他们总结得好：没有质量我们能打进苏州地区站住脚吗？没有好的质量我们有现在这样的信誉吗？……苏州开

发公司某住宅工程，一家国营公司预算60万元，他们预算65万元，可开发公司筹建组不包给60万元的，非包给他们不可，他们说没时间，人家说就是等些日子也让他们干：为啥？不就因为他们讲求质量么？在振华毛纺厂施工期间，他们多次找该单位的工人了解情况。工人们向他们诉苦，以前某国营建筑公司给我们造的房子，真把我们害苦了。大晴天上厕所，都得头戴草帽，那管道屋顶渗漏严重，下雨一样，便没解完，全身倒给淋湿透了。他们立即吩咐各施工队，在管道周围、屋顶水落一律不许用泥沙、木屑填塞了事。全用高标号水泥细心糊抹，渗漏问题解决了，黎里建筑公司这种认真负责的精神，使振华毛纺厂领导十分满意，随即，又同他们签订了建造三期工程的合同。

在成功地打完振华毛纺厂3000多平方米工程的第一仗后，他们又接二连三地啃下了一个个难啃的硬骨头。连续三年取得3个市级优质工程项目。

正是凭着自己的形象，上海家用化妆品厂沪江日用化学制品厂把长年建筑的总任务包给他们；也正是凭着自己的形象，黎里供销社、党校、工商银行、税务所、机关大楼等也把建筑工程交给了他们。这在当前压缩基建，建筑业吃不饱的情况下，尤其显示出了他们优美的“企业形象”……

我问公司姚书记：如今搞建筑行业，无论是个体承包，还是外出做包工头，都能得到很大的收入，为什么你们黎里建筑公司的领导却能与职工同甘共苦？

“靠大家帮忙，大家都是‘老板’，大家都是‘伙计’。”老姚的回答十分简单，也十分有趣。

感情！感情的纽带的确是牢固的。黎里建筑公司的领导深知企业的艰辛，维护他们的共同的事业，几年来从未采



用一脚踢方式承包，在企业内部九个工程队、二个工厂、一个商店、一个经营部没有一个所谓“老板”。在规定考核联利记酬的前提下，有盈利集体领导与职工同得，有亏损领导与职工同受，充分调动广大干部积极性，他们坚持一个信念：“大河水盈小河满”。

信念变成了活生生的现实，黎里建筑公司是县城建系统的先进集体，并评上了省设备、安全两个单项先进。他们如今经济实力雄厚，备有钢铁模脚线400多吨，塔吊等机械设备资财超300万元，最近又新添桑塔纳轿车。几年来从未向银行贷款，目前拥有银行存款几十万元。

建筑工人最苦，他们顶烈日，披星月、御寒风，宿工棚，其工作之繁重，食宿之不便是人们难以想象的。他们用一片瓦一块砖为人们筑成一幢幢新楼，而自己呢？却住在日漏阳光，夜见星斗的油毛毡工棚里，那平地而起的大楼竣工之时，正是他们离开之日。矗立在黎里新马路的“石化供销大楼”在当地是最佳建筑，那一间间明亮而又雅静的房间，他们曾住过吗？没有。

这些苦楚，姚书记和公司领导想到了，有家庭的尽量照顾，安排其家属到丈夫的工地做工；有工伤事故的，单位不仅报销医药费，还在生活上给予补偿；职工建房，建材尽量优价供应；家庭有特殊困难的如生病、火灾等天灾人祸，单位均给予适当补助，使工人们安心在工地上。

集体经济的发展，带来了工人人们的实惠。去年公司职工人均收入2850元。然而建筑公司的领导并没有就此高枕无忧，他们在想什么呢？还是想他们的公司，想改革怎样深化？想怎样把人——这个生产力中最活跃的因素极大限度地发挥出来。改革、开放、搞活的政策给他们带来了机遇，他

们又大胆地根据建筑行业的特点，勾画了一个宏伟的蓝图。一业为主，多种经营。要做生意，要搞工厂，一切都为了与施工配套。比如他们建各种楼房，需要很多的楼板，向外单位求援，不仅这部分利润拿不到，而且难保质量和工期。于是他们自己建起预制厂，要什么规格有什么规格，既保证了质量，又保证了工期，还增加了产值、利润，何乐而不为？再比如他们的经营部，一年经营额百万余元。有自己的经营部经营建材，这肥水就不会外流。因为经营部不仅保证了重大工程的建筑材料，而且在全公司创利最高。还有液化气供应站、建材商店、饭店等。他们之所以搞这些是想以一业带多业，综合发展。企业只有不断地求新，才能进取，只有不断地开拓，才能逐步完善。黎里建筑公司在不断扩展自己的生存空间，推动了企业配套改革的实施。他们与职工一起制订关于进一步加强执行各项管理制度和职业道德的准则，贯彻改革方针，将竞争机制引入制度，从而激发了广大职工奋发向上的进取精神，形成了齐心抓好全公司各项工作的凝聚力，给公司的经济机制注入了新的活力。

我们再次望着那造型新颖的草绿色石化供销大楼。怎么评价它呢？可以说是古今融贯，也可以称作中西合璧，还可以视为艺术与实用的美妙联姻，辽远的碧空扯起湛蓝的画布，前景重檐斗拱，饰纹别致，堂皇的琉璃瓦流金溢彩。呵，匠心独运的黎里建筑公司用辉煌的语言谱写着凝固的音乐立体的诗章！



# 沧海横流见本色

——记吴江县芦墟砖灰厂厂长吴叙荣

卢 艺

## 一、老枝新花

座落在芦墟镇南汾湖之畔的芦墟砖灰厂是吴江建材行业中的骨干企业，该厂始建于1958年，当时只有二只石灰土立窑，每日产量也仅有几吨，经过几十年的风风雨雨，这个厂一直保持着向前进的姿态，虽然发展的步子不是很快，但产量产值大致上是逐步上升的。

近两年国家压缩基建规模，各地基建项目纷纷下马。这种形势对于建材行业是个严峻的考验，加剧了建材市场的激烈竞争。许多建材厂纷纷从竞争中败退下来，出现了普遍的滑坡现象。

然而，芦墟砖灰厂却奇迹般地在这种形势下将产值利润翻了一番！说起来，建材业的行家们和熟悉建材业的人都把头摇得拨浪鼓也似，“真有这样的事？”

还是看数字吧，这玩意儿不是讲故事，掺不了假：

1988年芦墟砖灰厂产值548.66万元，利润54.18万元；1989年该厂产值770万元，利润102万元；1990年产值又飞升至1300万元，利润达125万元。

沧海横流，方显出英雄本色！

在激烈的市场竞争中，每个厂的机会都是均等的。要取胜，就得看厂长和厂长背后的全厂职工的能耐了。

了解了这个厂的历史和今天，你就不能不佩服这个厂的老资格厂长、49岁的吴叙荣了。这位有8年军龄的企业家的确是个管理能手。

## 二、二十一年的厂长

1968年，吴叙荣离开生活战斗了8年的军营，跨进了芦墟砖灰厂的厂门，当时叫莘塔窑厂，只3只窑墩，70多人，每年近十万利润。至今已经整整21年了。

21年厂龄，21年厂长。身材高大、目光坚定、作风爽快的吴叙荣，就象一只螺丝钉，党把他安排在汾湖之畔，他就在那里扎扎实实地干了21个春秋没挪窝。21年中，镇党委换了七任书记，21年中，在吴叙荣的周围，发生过多少宠辱毁誉、升迁浮沉的悲欢故事呢？他对这些并不在意，他只是致力于厂的发展和工人生活水平的提高。当一天厂长，就要干好一天厂长。

踏踏实实地干，才能对得起人民对得起党。这是他一生信守的座右铭。

五十年代，他参加开挖太浦河，这条连接起太湖和黄浦江的气势磅礴的大河，将他的眼光牵得很远很远。

1960年他光荣入伍，世界在他面前展开了广阔的图景。他扎扎实实地干，连年被评为五好战士、四好班长；1964年后他又是连队唯一的战士支委。但是文化大革命来了。一切都失去了秩序，一切都变幻莫测。就在这朦胧中他回到了家乡。

很多人非常感叹吴叙荣的遭遇。命运的安排有时近乎捉



弄人，往往是那样差强人意。

吴叙荣属龙。但他更象牛，一头强悍而任劳任怨的牛，在泥泞中不息地耕耘。前面是荆棘，身后是鲜花。

### 三、打破老格局，冲进大上海

面对改革大潮，企业界、特别是乡镇企业，无不八仙过海、各显神通。有热衷于搞短期行为、短线产品的；有一窝蜂为畅销家电产品配套的；有一年换一块厂牌、心猿意马，哪里好赚钱就往哪里冲的；也有观望形势，唉声叹气，仍然满足于老牛拉破车的。

企业家们的素质、眼力、魄力、毅力就在这时候显出高下，发出光彩来了。

吴叙荣也在一浪浪汹涌而来的大潮面前分析着，思考着。其实，他已经思考了好长时间了，怎样才能打破传统工业的老格局，闯出新路子呢？吴叙荣是个具有超前意识的厂长。

他的战略构思越来越清晰了：击败建材市场上的如林对手，只有向国家骨干企业靠拢。

机遇只青睐有准备的人。当吴叙荣得悉上海有钢铁厂正在物色各类原料基地时，他便热情地请上海人来厂考察。

上钢一厂来了。吴叙荣领客人厂里转，介绍情况，抒发抱负。客人们看到厂的实力，更看到吴叙荣的开阔心胸。以后经过试用厂里的石灰，上钢一厂十分满意。因为这里产的石灰氧化钙达92%，比国家标准85%高出一大截！

从那一年起，上钢一厂与芦墟砖灰厂的友谊保持了十三年，一直至今。

这十三年的友谊来之不易。这十三年的友谊是吴叙荣和

他的全厂职工团结奋斗的结果，是产品的信誉、质量等诸要素凝结而成的。

上钢一厂年产钢铁近200万吨，占全上海钢产量的一半，该厂每天炼钢要用石灰400吨。他们耗用的石灰有一半是芦墟砖灰厂供应的。

为了把工厂建成上钢一厂的一个原料基地，吴叙荣十三个春节没休息，因为上钢一厂春节不休息。

为了保证上海方面的石灰运输供应，吴叙荣硬是咬着牙下大本钱，把过去的五条手摇木船，逐渐换成拥有200吨运输能力的水泥机器船队，现在，他已经成功地将水泥船全部换成铁驳，每船可载40~60吨，共9艘，总载重483吨，小火轮汽笛一拉，铁驳船鱼贯排开阵势，仅二十小时，即可将刚出窑的石灰经太浦河运至上钢一厂的专用码头。有这样的石灰原料基地，上钢一厂怎么会不放心呢？怪不得人家厂里的领导十三年中换了好几茬，与吴叙荣的友谊却一直保持下来。上钢一厂的领导与吴叙荣开玩笑说：你们成了我们的一个车间啦！

对于江浙一带的许多石灰窑来说，上钢一厂是一锅大肥肉，谁都想插一筷子，竞争无疑是激烈的。吴叙荣之所以能取胜，除了他的企业家胆魄之外，还得益于他的企业家风度。

那是1988年，市场上石灰特别好销，价格三天一涨。一直涨到90多元一吨。上钢一厂感到了压力，他们拍电报到各地，请求支持。吴叙荣接电后立即决定，今后几个月中厂里所产石灰，全部以老价格给上钢一厂，上海方面事后致电表示了衷心感谢。就此，他们成了患难之交。

正如讲义气的人总归能拥有好朋友，肯共患难的企业家



也一定可以拥有牢靠的产供伙伴。

吴叙荣是值得交结的好朋友；吴叙荣的厂，是值得信赖的好企业。他的厂连年被评为市级“重合同、守信用”企业，这是货真价实的。

#### 四、顾厂不顾家的人

现在，吴叙荣的厂已经拥有250人，另外还有六十几名退休工人，他们都是吴叙荣刚跨进这个厂时的老工人了。

全厂有6座石灰立窑，另外还在湖州租赁立窑，有砖窑十门。

这个家不好当。吴叙荣为此费尽了心事。

在厂里，他狠抓承包责任制。砖头利薄，过去每门砖窑每年亏损一万元，承包后，每年有1万元利润。

在石灰生产方面，他主要狠抓节约能源。上海方面每吨石灰提供煤炭180公斤，由于节煤措施抓得扎实，实际耗用175公斤。于是他们每天就节煤一吨，仅此一笔节约的钱就相当可观。

他还想办法把上钢一厂的焦炭屑运回来，与白煤拼烧，这也节约了好多钱。

为了进一步完善落实承包责任制，他还与孙副厂长、主办会计一起商量，把质量、产量、煤耗捆在一起考核，使奖金制度更合理，更能调动工人的积极性，他们搞了一个新方案，正准备近期出台。

吴叙荣是厂长，还兼支部书记。在人们慨叹世风日下的岁月里，芦墟砖灰厂人人遵纪守法，没有计划外超生，没有超面积建房，连续五年被评为文明单位。

他注重党组织工作，坚持三会一课制度。充分发挥了党

员的骨干模范带头作用，连续三年被评为先进党支部。他们的厂还是治安保卫工作、爱国卫生工作的先进单位；银行一级信用优良企业；百日竞赛全镇总评第一名；县总工会颁给了“职工之家”合格证……

1989年，他们厂被评为吴江县“明星企业”。

1990年，吴叙荣成为吴江县榜上有名的企业家。

然而，他自己家里农忙时从未回去帮过忙，他的爱人孩子都在生产第一线劳动，凭他的资格、关系，是有能力将她们换个科室工作做的，但他不干，原因很简单：我是共产党员，不能只图私利。爱人孩子也都谅解他、理解他，全厂职工都尊重他。司机小任也感慨如今这样正派的厂长难得。所以尽管小任有跳槽到更好单位的机会，但这位曾为福州部队空军副司令员开小车的驾驶员宁愿跟吴叙荣干。

吴叙荣也不只关心自己的厂，镇上的公共事业少不了他这个热心人。芦墟镇搞影剧院，汾湖公园，铺水泥马路，盖镇办公楼，振兴芦墟教育，兴建敬老院……他无不慷慨解囊，先后掏出几十万元。

现在镇上另一个骨干企业电线厂，原来是砖灰厂的一个车间，为了让其有更快的发展，吴叙荣慨然让出这个赢利部门。他心里装着整个芦墟！



# 岁月，在这里弹响一片回声

——菀坪人物速写

吕锦华

吴江有个菀坪。菀坪，人称“小西北”。

和苏南许多古老的集镇相比，这里没有悠久的历史没有鼎盛的过去。有的，只是一部中国农民的血泪史；有的，只是中国农民苦难的缩影。

1958年，吴江县委在这个以移民为主的区域成立菀坪乡。菀坪乡仅用了短短三十年时间就在一片白地上迅速发展了各种设施各种网络各种建设各种工程。十年改革更使菀坪发生了令人瞩目的变化。

然而，我还想知道，苦了大半辈子苦了一代又一代的菀坪人，如今他们又在想些什么干些什么追求些什么呢？

**人物采访之一：他成了吴江大名鼎鼎的种养大户，但他手头并不宽裕。**

他叫陈行政，河南人，从小就跟着父亲在太湖上放养鸭子，长大后当过一阵子兵。因为一次冒犯了长官被关了班房。出来后便又回到了太湖边。二十岁那年解放了，他很快成了当时土改工作组的成员，成了当地第一届人民代表。可是随之而来的一棍子又把他打得几十年抬不起头来。因为父母给

他留下了一些田产而他年龄又正好够上标准，便被评上富农分子。

二十多年的岁月对他来说真是不堪回首！那时，他每天晚上就是在煤油灯下没完没了的搓草绳。二十岁至五十岁是人生最美好的一段时光，他就这么黯淡无光地流逝了。当他重新被人看重，重新开始活得象个人样时，他想到的第一件事却是：重操旧业养鸭子。他太怀念小时候那段自由自在的日子了。

可是，二十多年没弄那玩艺了还行吗？养不好人家会不会又给你一顶大帽子？老伴为他着急为他担心。可他倒一副没事的样。他忽然变得十分自信十分执著。为了把这些集体的鸭子养好，他划着一叶小舟率领着那支呱呱叫唤的大军，象草原牧民那样不停地寻找着好的水域。他沿着太湖从江苏跑到浙江，从春天跑到冬天。厚厚白雪覆盖的原野上，他光着两片脚丫和数不尽的鸭子的脚印交叠在一起。那时他一年四季不穿鞋，他穷得连鞋也买不起呀！他四处漂泊的全部家当只是：一张晚上垫在身下用以防潮气的狗皮，一条补丁压补丁的被子以及一只煮饭用的旧铁锅。养鸭三年，他向大队上交利润2.4万。在七十年代末的这二万多利润，可把那些一直穷得叮当响的乡亲逗乐了。

1981年他率先在吴江县第一个亮出牌子承包土地承包鸭子。他还是那么自信那么执著，他说他相信共产党。那一年，他承包了百来亩田，又养了一万多只鸭子，还农林牧副渔再加运输再加三个小工厂；嗨，那一年十个轮子一齐转，他的摊子搞得好壮观哩！什么叫翻身当家作主人？在过了二十多年闷头闷脑的日子后他今天才算体味到了。那一年他虽然忙得象个陀螺，但开心得象个弥勒佛。



他坐在我面前，抽最廉价的烟，一根接一根，他说他和鸭子的恩恩怨怨说来话长。1986年他和浙江一家食品站签好合同放养2500只北京“樱桃谷”种鸭，一切投资由他来，生下的蛋全部由对方食品站收购，每只价格0.56元。他辛辛苦苦起早摸黑的终于将鸭子养大下蛋，可对方忽然拒收了。因为饲料涨价因为孵出的小鸭即使降到每只0.40元都没人要。他望着大箩大箩光滑鲜润的上等鸭蛋闷闷不乐了好几天。

“樱桃谷”种鸭是一种比较珍贵的鸭子，每只小鸭养大光成本他就化了25元，至于心血精力就更不要说了。最后他只好将鸭蛋当一般食用蛋出售而将种鸭以每只10元的价格去市场处理了。1987年初又有朋友来告，说这种鸭子又有回升的势头鸭蛋又要大量收购了，他欣慰之际马上又与浙江另一家食品站签好合同又开始投资放养。然而这次放养的结果与上次绝无两样。两次养鸭可把他养穷了，也把他养怕了。他一下子损失5万元。对于一个农民，一个没有任何家底清贫如洗的农民来说，5万元，可是一笔不小的财富呀！

有人不平，说可以去法院起诉。对方毁约损失应由对方承担，但他至今没有动静。他觉得与其将精力放在打官司上还不如放在新的开始新的寻找新的追求上。如今，他还是舍不得放下养鸭这份行当。他和鸭子的感情深深长长。他说种田和养鸭是连在一起的，鸭粪可以改良田地，他想在这个领域里再为家乡作点贡献。87年至89年他一人向国家上交爱国粮24万斤。他还想再干一番事业，他才不服老呐！

他黑黑苍苍干干瘦瘦，让人想起苏南土地上那些饱经风霜、熬尽了脂液却仍高高挺立着的古柳。

**人物采访之二：他当初一个火星般闪烁的愿望，后来竟变成一条致富路。**

来到王焰。王焰是这里最后一个形成村落的地方，才一百多年历史。

王焰紧傍太湖，风景特别的秀丽优美。这里桔园一个连着一个，鱼池一方挨着一方；还有李子桃子葡萄的各种果园，以及绵延数里的十分壮观的荷花荷塘；家家屋前屋后栽着绿树，树下放牧着一群群白鹅；太湖水流进这里人工开凿的纵横交叉的河道渠道，清清悠悠的河水映着农家的小楼映着碧绿的林带映着娉娉婷婷的果树，实在美不胜收。

村长去县委党校学习了，我和会计老刘聊了起来。他给我讲了老支书的故事。

王焰村的老支书叫范茂林。1983年老范退下来了。老范退下后的第一件事就是想给后代留点什么。菀坪太穷了总不能让别人老斜着眼睛瞧咱们。他一天到晚沿着太湖边转来转去。忽然，他想到了王焰紧贴太湖的那一大片浅水领域。那里水大时一片汪洋水小时蒿草丛生。如果将那一片水域开发利用起来不是比围湖造田什么的更有价值吗？于是他想到了在太湖种藕。

菀坪历史上还从未有过太湖种藕的记载，他决心试试。他爱人的老家在苏北宝应。宝应是一个出产荷藕很有名气的地方。说干就干。春寒料峭时他和爱人便摇着一条五吨的木船出发了。一路的艰辛自不必说了。顶风冒雨；夜宿船头；来回摇了一个多月，他们终于用向四乡八邻借来的二千多元钱换回了一船的藕种，开始了太湖种藕的壮举。一天天过去了。一次雨过天晴他又来到湖边，忽然他看见种下白藕的地



方冒出了一片星星点点嫩绿的芽头，好象一片惹人喜爱的绿蜻蜓在水面上随处点波翩翩袅娜，浏亮清光附于轻盈剔透的叶翼上又说不尽的潇洒与迷人，他高兴得几乎要跳起来了。可是，随之而来的一场打击又几乎使老范送命。

首先，他感觉吞咽困难。去医院一查，食道里有个阴影。切片检查，是食道癌。就在他住院开刀期间，老伴又给他带来最坏的消息：冒出的那一大片嫩头全让太湖里的螃蟹夹断了，只剩下十几个嫩头藏在蒿草中亦危在旦夕。

他执意要出院了。出院后他没有象一般病人那样调理啦滋补啦休息啦，而是一头扎进了太湖里，一声不响在堤埂边搭了一个小草棚，惨淡经营起自己那份朝思暮想的愿望。这一住就是六个年头六载风雨六个与世隔绝的春秋哇！他终于成功了。首先，他活下来了，这是一个生命史上的奇迹；其次，他的太湖种藕成功了，这在菀坪土地上又是一个奇迹。如今，太湖种藕已成了菀坪人一条致富的路子。除了老范在太湖上种了150多亩的鲜藕外，整个王焰村受他的指导和帮助也发展到了四百多亩，而全乡已发展到三千多亩了。今年2月，屯村乡交给他一万元钱订他的藕种。三月份太湖水位高不好开挖藕不出来。老范就将钱交给村里要求代保管。他说万一今年藕不好挖错过了季节，就把钱退还给人家。

满头银发的老范已快70年纪的人了。当初出于他的一个火星般闪烁的愿望，如今在菀坪已蔓延成燎原之火已构成菀坪7月的迷人荷塘。没见到老范，但仿佛已见到了老范，他该象菀坪土地最不起眼的一位老人一样，朴朴实实不苟言笑站在你面前，但你不能不敬重他不佩服他不怀念他。

映日荷花别样红。我想，在菀坪，它该还寄托了另一种情思。



**人物采访之三：他的内心该是一个大海，他正不露声色地在干一番大事业。**

写了几位苑坪的老人，当然还想和苑坪的年轻人聊聊。潘国明是我的目标之一。

潘国明的名字几年前就如雷灌耳。这位年仅35岁的苑坪缝纫机零件厂厂长，在竞争激烈的经济领域里却已遨游了十几个年头被评为苏州市优秀青年企业家，平时总是笑咪咪一副不慌不忙的大将风度。他原在加工厂工作，因为加工厂年年亏本濒临关闭，他便年少气盛地出来办厂了。开头办厂才儿人，为找出路曾去商店买了人家的缝纫机零件参加订货会。有整整半年时间他和同伴在上海颠倒着过日子，白天睡觉晚上干活，瞅工人师傅下班的空档赶制产品。因为那时他什么都没有也没有钱购置设备。当他终于将产品全部合格地交给订货单位，厂的帐户上有了第一笔收入时，他那高兴激动的劲儿真是没法形容。从此，他们便一发而不可收地跻身于一种新的行列。如今，缝零厂已有固定资产300多万，工人217人，占地面积1.2万平方，产品有五个系列的117个品种销往全国四十多家整机厂和专业商店。89年在市场疲软原材料涨价成本提高的情况下，他们通过挖潜改造提高质量仍完成产值615万，盈利近百万，成为吴江县乡镇企业中效益最好的工厂之一。

于是，我开始再度采访他。

原来他的老家是苏北宝应。父亲因活不下去才来苑坪种田，并在此成了家。他六、七岁就帮家里去放牛。那个年龄正是贪睡的时候呀，家里又没有钟，全凭天色来决定。而感觉的东西毕竟不可靠呐，有好几次其实只有二、三点钟他已被母亲叫起来了。这一放要放多少小时呀！他等呀等呀



就是不见天亮不见太阳升起来肚子饿得咕咕叫。他困极了常常在牛背上在田埂上睡着了。放学后他常常去太湖里割蒿草。蒿草割了背不动他就把蒿草扎得象个小山头放在水里，然后人站在上面顺着河流漂进来。八、九岁时，他一年已能挣八百多个工分了。

他很爱读书。那年听说要送他去报名上学他高兴得又蹦又跳。书本对他从小就是一种诱惑。上学后没有凳子他就坐在土坯上没有桌子就用水车的筒子当书桌。白天他总是很准时很认真地去学校上课，放学后将作业做完了才去干活。他就这样一直坚持读完了当时的洪湖初中班。

他又受父亲影响很大。有件事他至今难忘。那是三年自然灾害时期，父亲得了浮肿病病得奄奄一息了。当时父亲是生产队长而生产队的种子仓库就设在他们家。但父亲始终不准母亲动集体的一粒谷。后来去医院医生给父亲开的处方是：五斤青糠二两菜油；就是这张处方才救了父亲一条命。

17岁时他被安排进加工厂，而哥哥正好去入伍。分手时他们没说别的只说了这么一句话：“我们来个赛一赛，怎么样？”就是这句话使他们兄弟俩从此展开了一场竞赛。如今哥哥在部队成了一名好军医而他则在家乡土地上成了一名企业家。他正不动声色地在干一番大事业哩！

菀坪的年轻人在清贫中长大他们该更懂得追求懂得珍惜。他们是菀坪明天一支嘹亮的歌。这支歌会在苏南土地上馨香如酒。

这是一块贫瘠的土地奇特的土地又是一块正在变化的土地。岁月的风一阵阵从这里刮过。在这里，你能听到历史最苍凉最深沉最情真意笃的一片回声。

# 汾湖飘来一支歌

——记吴江县北厍工艺牌匠厂厂长倪菊葆

## 雨 子

### 一、认识菊葆纯属偶然。

一天，一位朋友打来电话，语气中不无惊喜：“喂，你知道你们北厍有位女厂长吗？此人可不简单呐！最近雷洁琼副主席还接见了她。”

我一楞。北厍近年来是出了不少企业家，但都是男的。在这支精明强干的队伍中，我还没有见过一位巾帼英雄。

我摇摇头，坦率告诉他：“不知道。”

没想到他更激动了，一个劲地责怪我：“喂，你呀还算是吴江人呐，你真该去好好采访她，她的经历曲折得可以写部书。她现在是厂长了，企业搞得也蛮好，但她朴实得没法形容。对了，就象田埂边的小草，我还没有见过这样朴实，这样真诚的女厂长呐！”

北厍还有这样一位女厂长，我怎么不知道呢？也许正是她的默默无闻她的朴实无华吸引了我，搁下电话我心里立刻翻腾开了。

对！就听他的，去看看再说。

### 二、来到浮楼不由一喜。

浮楼原是北厍一个出了名的穷村子。浮楼变化之大之新



首先引起我无限的感慨。而一路前去当我听村里人说浮楼富是因为出了一个好嫂嫂出了个倪菊葆时，我对这位未见面的女厂长的钦佩之情已油然而生。

菊葆已在家中等候。一位瘦小热情善良的女子，清秀端庄的脸上满是让人温暖的笑意。我们一见如故，也说不清为什么，就聊了起来。交谈中我知道她受过很好的教育，初中毕业后回乡务农，后来还参加过“四清”工作。她能歌善舞聪明伶俐，曾是乡村中一位不可多得的文艺骨干。当然后来，她的生活中出现了许多的曲折许多的坎坷许多的磨难，但她咬着牙都挺过来了。当她带着儿子在外面忍受不了一种屈辱的生活又回到老家、没有户口没有口粮实在活不下去的时候，她曾想托人去上海当保姆。保姆每月有25元钱工资，她至少可以省下来抚养儿子了，但几个舅舅出来干涉了。他们说年轻轻的又有文化，去干那活没出息。没去成，又要活下去，她便不顾一切硬着头皮学其他村的样，动脑筋想办法办厂了……。

菊葆轻轻说着，她是那么激动那么记忆犹新；二十多年的风风雨雨，对她来说那是一种一言难尽的甜酸苦辣交杂在一起的味儿呀！

末了，她又十分感慨充满感激地说：“其实，我一个女人能有多大本事？这几年企业兴旺发达了，还不是靠了党的政策好，再加上我们乡下人这点肯吃苦的精神。”她确实朴素极了又真诚极了；她把自己走过的人生道路全部毫无隐瞒地坦露在我面前，我感动极了。我只觉得要了解一个人不容易而要了解倪菊葆又太容易了。她就象一尊精致美丽透明的雕塑，你能马上看到她的内心深处能一下子感受到她那颗温暖宽厚滚烫的心。“以‘诚’待人以‘诚’感人，即使有人欺

骗了我，我仍一如既往宽待人”，这是菊葆做人的准则，她的胸怀该是多么宽广呐！

### 三、菊葆向生活抗争跨出的第一步是办了一个靠球厂。

一位小姐妹在她最困难时伸出了温暖的手，给她先发来了做靠球的原料。第一趟外出，是去浙江请师傅。就要上路了，她却一无所有，包括钱，包括外出的衣服。她只得向别人借了40元钱作路费又向妹妹借了一身衣服。第一趟外出坐在颠簸的汽车里，她心里真象揣了只小猫动荡不安得难受呢！谁知道师傅能不能请到；谁知道请来了师傅做出了靠球有没有单位要；谁知道……；呵，前方是一片迷沌的海前方是一片浓重的雾，她还是什么都不想什么都不管一个劲儿往前闯的好。因为回头没有路。

请来了师傅做出了靠球，她又开始天天早出晚归跑销路。她沿着古运河沿着太湖几乎跑遍了那里的每一个轮船码头。“靠球”是一种轮船停靠时防止碰撞使用的棕球。她跑呀跑，靠着两条腿和一张嘴，菊葆没向国家贷一分钱，竟把一个企业办起来了。第一年做下来每日工从原来的1角3分提高到5角8分，第二年提高到7角5分，第三年分红时竟超过一元钱了。看到那些穷惯了苦惯了的乡亲们口袋里开始有钱了，开始买鱼买肉买鞋子买衣服；开始象个过日子的人家了，菊葆的脸上第一次露出了舒心的笑容。

### 四、菊葆果断成立工艺牌圆厂是她人生又一历程的开始。

不知什么时候起，菊葆的头脑里也开始注意搜集一些信



息情报了。当然，用她的话来说，这么一批人的饭碗头都在她肩上，市场产品的竞争又这么激烈，她怎么能不多动动脑筋不操心呢？

85年7月，她从上海请来几位退休师傅，成立北厍浮楼工艺牌匾厂。开头二个多月，果真接不到业务，人家一听是村办厂马上把头摇得象拨浪鼓。请来的师傅只好排排坐。

九月底，总算接到第一笔业务。客户要求在三天内完成招牌的制作在国庆节要开张营业。原来就是因为时间紧别人都不肯做，才给他们接到了。一连三天三夜，菊葆和工人师傅都没有睡觉，硬是按要求保质保量将五个一米见方的铜字制作得金光灿灿送去了，客户见后高兴极了。苏州一家食品公司，她一连跑了14次，终于感动了对方，也接到了他们的业务。就这样，菊葆凭着她那份百折不挠的韧劲那份使客户满意的产品，后来竟陆陆续续不断接来业务。开头有些岌岌可危的企业，慢慢不仅站稳了脚跟，而且开始有了生气有了发展。

俗话说，“诚”招天下客。菊葆说，这个“诚”字，就是真诚、热忱、诚恳、诚心诚意，包括在产品的制作上不来假的。菊葆又说，五年来，她就靠了这么一个字，结交了一批又一批的朋友，扩大了一处又一处的业务。87年春天，黑龙江漠河人民银行来人订做一副铜字招牌。不久菊葆便将产品空运发了去。哪晓得不久大兴安岭失火银行也遭了灾。菊葆心里急啊！他们的一万多元贷款怎么办？拍电报去也没有回音。原来邮路都中断了。好久才有回信来，说是银行还好损失不大，倒是有几个职工的家都烧光了。菊葆忽然难过极了不安极了内疚极了。人家遭了灾，她还忍心去催讨贷款？算了！她忙又写了一封信去慰问。他们的家属到上海投靠亲



戚，她又马上送去自己积蓄下来的款子、大米和小孩衣服。后来，她都快把这件事忘了的时候，漠河突然来了人，不但送来了那笔货款，还介绍了好多其他单位的字牌业务。她们的产品在东北市场上享有很高的声誉。

苏州竹辉饭店的招牌也是她们制作的。合同签订后，人工材料一核算加起来的费用超过了原定的价格。有人叽咕了说赔本了，菊葆说亏本也要做，签订的合同不能毁约。他们按时按质按量送去了字牌。这消息后来不知怎么传到了饭店领导的耳中。对方感动了，主动前来补足了一部分费用。他们为日本东京的大晃大饭店、物产株式会社制作的招牌，提出了一个外国人也奇怪的要求：免费赠送，但下面要加一个“中国·苏州”的印记。菊葆说，因为是他们首家把我们的金字招牌带进了日本，企业经营当然要赚钱，但一个企业的产品真正打响了赢得了社会的公认，就不怕没有生意没有效益了。现在，除台湾、西藏外，全国各地都有他们制作的金字招牌。他们为上海“文汇报”社、“新民晚报”社、华山医院，为北京市美术公司、南昌革命烈士纪念馆、新疆水上乐园、青岛西游记宫等许多著名单位制作的字牌都受到了客户极高的评价。其中最大的字有4.5米见方。在这些字牌中，有江泽民、张爱萍等国家领导人的题字，也有刘海粟、赵朴初、沙孟海等艺术大师的手迹。他们不但在字体的放样上力求做到精确无误不走样，而且在质量上一次次改进现在已能保证三年之内字体不变色。最近，他们又开发了仿古建筑上的铜皮制品和“福”、“寿”字等工艺品出口。作为一名厂长，她已开始懂得，要参与市场竞争，要提高自身竞争能力，要“人无我有，人有我好，人好我新”，不断开发新产品。



## 五、九十年代是菊葆又一新生命的开始。

新年伊始，她将自己苦心经营了数年、且搞得热气腾腾的工厂送给了村里。村办工业一直不景气，集体经济一直不雄厚，她心里也一直不踏实呀！这些年来，她没向国家贷一分钱，已向村里上交了三十万利润，她的日子好过了，她却从没忘记过集体。当地的一些建设譬如翻建小学啦医院添设备啦办敬老院办农贸市场啦，她都主动送一些自己积蓄下来的钱去尽一点心意，但这毕竟人单力薄贡献微弱呀！她很想趁自己还能干一点事的时候为家乡再作一份贡献。

她拿出比以往更大的劲头来办这个赋予了新生命的小厂。她舍不得放弃每一笔业务，每天起早摸黑的四处奔波。她是厂长，她除了要洽谈业务还要送货还要验收产品质量，每天忙得没有喘气的工夫，但她没有一句怨言。现在，有的工人的工资是她的三倍，她感到高兴。工人工资高说明厂里任务足产值就可以上去，今年这个铜字专业村产值能达到一千万呢！她说作为厂长，她当然希望厂里效益好钱赚得多；但人活着并不只是为了钱；人活着有时更是为了争一口气、不能让人小看呀！

为了让企业在今后的岁月里百尺竿头更上一层楼，最近她又为产品设计了一种信誉卡，又叫红卡；红卡负责三年之内产品的一切质量问题免费抛光涂层；三年之后红卡换绿卡，凭绿卡抛光涂层只收一半价，这样就等于和客户建立了长期合作的关系。

90年7月8日该是菊葆最难忘的日子了。就在她走得很累很寂寞的时候，全国人大常委副委员长雷洁琼在百忙中接见了她，并关心地询问起她如今的情况。两个相隔将近半个

世纪的女人坐在一起竟有那么多话可讲竟足足交谈了二个多小时。事后，雷老又让人陪同菊葆等人参观了正在筹建中的亚运村。

汾湖水清清。汾湖是支歌。汾湖的歌多少年来都是男人弹奏的，雄壮，宏亮，气势磅礴又惊心动魄。还在救亡图存的年代，这里曾经走出一位柳亚子，亚子先生“铁肩担道义，辣手著文章”，以他傲然的风骨不朽的诗篇垂名青史。现在，建设未来的年代，这里又涌现一批企业家，他们使地瘠人穷的家乡旧貌换新颜。如今，汾湖边又传来一支歌。

呵，汾湖，你听到了一位女子没有歌词筑成的委婉深情的歌了么？



# 背水一战

——吴江红旗化工厂氧化乐果车间

上马投产纪实

许 河

抓住那似水流年，抓住，抓住！

[古罗马] 贺拉斯

—

建国初期，江南的地图上出现了一条河流——太浦河。太浦河是一条缀满珍珠的绿色绸带。

黎里镇是绸带上一颗耀眼的宝石。

与太浦河结伴而行的还有一条苏沪公路。河路之间有一条狭长地带。1970年傅计春领着一帮青年把厂子从镇东迁到这里时，这里还是一片稻田。四下打量，他心里快活地叫着：嘿！这块地方生来就是办厂用的呀！

这就是企业家的眼力。

叮叮当当干起来。厂门开在公路边，后门开在码头旁。船队河边一弯就泊上了码头；大卡车出了厂门一拐，就鸣一声喇叭在公路上疾驶了。

老傅领着大家信心百倍地干，越干厂子越大，职工越多；越干产值、利润越高，每年都有新发展；把镇办小厂干成了县办大集体厂；产品由无足轻重的防水涂料变成在江苏、上海一带产稻区举足轻重的农药杀虫脒。吴江红旗化工

厂成了黎里镇上屈指可数的大厂。

然而，傅计春当年不会想到：在他们厂家大业大名声也响得多的二十年后，他们会猝然面临一次生死存亡的抉择，他们要在太浦河畔面对瞬息万变的市场形势，使出浑身解数进行背水一战！

## 二

产品的演变史往往就是企业的沿革。

但十几年来，杀虫脒一直是主要产品。

可是，杀虫脒却因为残毒问题被限制生产了，而且，到1993年必须淘汰！

建厂二十余年，他们经历过多次难关，都度过了。而且发展成为拥有三百多名职工、三百多万元固定资产，工业总产值超过千万元大关，利税近百万、各项技术经济指标均符合省级企业的标准要求、具有一定规模的县属化工企业！

但这次难关是空前的。

傅计春和他的同事们都意识到这次考验是十分严峻的！产品可以淘汰，企业不能淘汰！375名职工不能淘汰！山不转水转，必须另起炉灶。

几位厂长不约而同地想到氧化乐果。

氧化乐果是一种内吸性的杀虫、杀螨剂，杀虫谱广，特别对乐果及其它有机磷农药产生抗性的棉蚜虫有较好的防治效果，对害虫具有触杀和胃毒作用，主要用于粮食、棉花、果树、茶树等作物上防治稻飞虱、叶蝉、卷叶蛾、果树红蜘蛛、稻蓟马、三化螟等刺吸式或咀嚼式口器的害虫。氧化乐果国内年产仅七千吨左右，近几年来一直在市场上供不应求，是国家鼓励发展品种之一。



而且，曾经于1983年在上海市农药研究所帮助下小规模地生产过氧化乐果，技术上不陌生。

更重要的是苏州三县三市和上海郊县等水稻产区的农民长期使用他们生产的农药杀虫脒，一旦他们停产，必然会对这些地区的农业生产产生影响。只有转产氧化乐果，才能使他们的老用户不致于产生什么波折。

是的，最后拍板不能只靠血气方刚的一时之勇，必须有严谨的科学依据。

苏州市农业协调小组的信息来了：苏州地区60万亩棉花，需要用400吨氧化乐果。而江苏海门农药厂年产氧化乐果2000吨，苏州去拿难度较大——苏州很重视红旗化工厂的意向！

傅厂长又从省石化厅得到回答：江苏在苏南没有生产氧化乐果的专业厂，只苏北海门一家。省里认为南北各有一家专业厂将形成均衡势态，应该支持！而且准备纳入1990年国家计划并上报部里——傅计春又吃了一枚定心丸。

综合各方信息，几经认真谨慎的研究，生产规模定为年产40%氧化乐果乳油1000吨！并在苏州市计委、经委、市供销社、市农资公司、市化工局的具体指导帮助下，于1989年8月经苏州市经委改字（89）143号文批准同意，经省计经委（89）762号文批准开工。

剩下的只有一个字：干！

### 三

决策固然不易，实干就更难了。

建造年1000吨氧化乐果的生产装置，并对公共设施、三废治理进行同步改造，必须一下子投资400多万元！这是

一个令人生畏的数字。400 万元，等于重建一个吴江红旗化工厂！

1989年10月的一天，傅计春在由市计委、市供销社、市农贸公司牵头召开的座谈会上，提出集资要求。

到会的同志都是行家，长期合作中建立起来的信任感使他们纷纷报出集资数目，当时集资总额即达二百万元！

一些远在川、赣、豫的农资公司也闻讯慷慨解囊参加集资。

银行也慨然贷款一百万。

还有50万的缺口，傅计春在全厂职工会上进行动员，结果得到完全的响应，少则500元，多则两三千，大家淋漓尽致地表现出主人翁意识。人心齐、泰山移，有这样以厂为家的职工，还愁什么困难得不到解决吗？

书记邱振烈也对笔者介绍了全厂职工都有一种危机感。这种危机感不仅来自他们集体企业求生存于陈容整齐的全民企业与处事灵活的乡镇企业的夹缝之中，还来自于他们行业的特点。

由于厂内外各种因素的努力，集资问题迅速解决了，傅计春面对县领导签了责任书：用6个月时间完成氧化乐果车间的建造任务，1990年7月拿出产品！

1989年12月25日，在令人激动的气氛中，氧化乐果车间工地打下了第一根桩。

#### 四

自行设计的图纸拿出来了；

土建工程施工队开进去了；

好几支安装队开进去了；



从各部门各车间抽出来的精干力量扑上去了；

全厂职工的心啊，都长了耳朵谛听着来自工地的消息！

一枝一叶总关情呵！

傅计春疾病缠身，天天打针，但又天天坚持现场指挥，早来晚走。这种身先士卒的精神有力地带动了大家。

技术科长沈祥生胃出血，但还坚持工作；另一位副科长家住平望镇，但每天都坚持到晚上七、八点钟才回家。

设备科长在安装过程中更是每天下班最后走，披星戴月地往回赶。

参加这会战的共产党员个个都是好样儿的，各部门送出自己的骨干都是顾全大局、毫无怨言，刚开工时天气寒冷、大雪纷飞；到了最后阶段又是酷热气候，大家忙得头发顾不上理，胡子没有时间剃；早上夏令时五点钟就到厂，晚上八、九点钟才离厂，一个个成了“原始人”。

厂部提出的抢时间、争速度、占市场、创效益的口号成了全厂职工心中的鼓点！

一份耕耘一份收获。1990年7月24日，新建成的氧化乐果车间试产成功，全厂上下一片欢腾！

8月10日，在隆重的试产典礼上，傅计春厂长在致词中充满感情地说：

“氧化乐果项目时间紧、任务重、配套性强、要求高，全厂干群无论是厂级干部，还是技术人员；无论是党员干部，还是普通群众，上下一条心，拧成一股劲，几个月同心扑在项目上，加班加点、日以继夜，斗严寒、冒风雨、顶烈日、战酷暑，充分体现了工人阶级是企业的主人，使工程胜利完成。在此，我向全厂职工表示感谢！”

是的，创建氧化乐果车间的190天，将是全厂职工记忆

中难以忘怀的190天，将是吴江红旗化工厂厂史中熠熠闪光的190天！

## 五

正常运转的新车间使这个厂满怀信心地走进了金碧辉煌的秋季；

浩荡的秋风为他们送来了令人神往的前景——

他们不仅使试产比预计的提前了三个月，赶上了农时用药季节；在氧化乐果车间建成的同时，全厂的公用工程也得到了同步更新改造，新增冷冻能力60万大卡，制冷能力扩大4倍，供电供水能力翻了一番，为企业调整产品结构，更新换代产品增加了后劲。

环保设备也同时设计，同时施工，同时投入启动。

这个厂的决策者们并没有陶醉于此，他们把目光又投向遥远的地平线——例如氧化乐果原料的自给配套，例如……

背水一战之后，厂门前的苏沪公路更宽了！厂畔的太浦河水流得更欢了！

1979年，这个厂是学大庆首批先进企业；

1988年，这个厂是省先进单位；

可以确信，在未来的年华里，傅计春和他并肩奋斗的同事们将会取得更丰硕的成果！



# 水乡女子的风采

沈荣庆

## 一

芦墟。和江南许多古镇一样，蜿蜒悠长的小河，牵来“人家尽枕河”的风情；两岸店铺毗邻相挨，石拱小桥携东挽西，乌篷小舟枕浪卧波……远处，湖荡一片连一片，耕地一方接一方，组合成一派恬静典雅的田园风光。

芦墟人世代以种田为业，日出而作，日落而息。经济形式单一，人民生活一直比较清苦。1978年，芦墟的乡镇工业迅速崛起，一跃成为苏州工业卫星名镇。

## 二

1983年，墟芦镇工业公司为适应新形势的需要，给乡镇企业及时补充知识型劳动力，向全镇城乡公开招工，择优录用。一位姑娘握笔凝思良久，毅然在志愿栏里写下了一行秀气而又颇有男性气质的字：吴江电线二厂。

姑娘，你很幸运，以优良的成绩如愿以偿了。你，就是现在的吴江电线二厂生产厂长。

你叫查全珍，今年28岁。

## 三

吴江电线二厂的前身是芦墟塑料厂，说是塑料厂，其实

只不过是烫烫塑料袋的作坊，一台旧吹塑机，13个工人。尽管不分昼夜地干，效益仍微乎其微。1978年末，改革的春风吹遍祖国大地，也吹进了位于太浦河畔的塑料厂。从生产眼药水瓶、蓄电池夹板到转产1.13铁芯护套线。开拓、创新，使塑料厂变成吴江电线二厂……

你没忘记老厂长意味深长的话：要爱厂，首先要了解厂，晓得厂的今天来之不易。

进厂时，你才21岁，可谓风华正茂。你满心欢喜想进厂多学点技术，可安排你的却是挤塑车间辅助工。你一扬头：“厂长，我想做挡车工，我想学技术。”

厂长给了你一个机会，可上岗没几天，就出了差错。一时议论纷纷。

让别人说吧，走自己的路。

一分耕耘一分收获。你终于能独立操作了，产品合格率一直保持在95%，改变了人们对你的看法。

#### 四

为了增强企业的后劲，85年，吴江电线二厂与上海塑料制品厂联营。厂部决定选派职工去上海学习。又一个学技术的机会来了，可你是班组长、生产骨干，厂部安排你第二批去学习。跟师傅学技术可不比课堂上听老师讲课，一个月的时间，学多学少全凭自己要。挤塑机的关键技术是模具修理。那段时间，你白天听师傅讲解业务知识，晚上，别人去欣赏都市夜景，你却去了车间。上海师傅娴熟的操作技术深深地吸引着你……

归来时，搁在你面前的是两副担子：检验员与成品收发员。检验员，放在别人眼里也许算不了什么，可在吴江电线



二厂的历史上毕竟是破天荒第一位呀。任重道远，你说，学到的知识一旦有了用武之地，还有什么比这更令人欣慰的呢？

一个人干两个人的活，累得你够呛。况且检验员这行当的性质已决定了难免得罪人。一次，甲车间出了一批次品，经检验发现是电缆科本身有问题。丁是丁卯是卯，你把问题反映到厂部，谁知却惹火了供销人员：“小姑娘说话轻飘飘，现在的原料非常紧张，有本事你去搞几吨看看？”你据理力争：“现在不是你搞我搞的问题，而是次品已经出了，厂里已造成了损失，责任谁承担，今后怎么办！”供销人员自知理亏，哑了。从此，“查顶真”的外号不胫而走。

生活中哪会没有苦甜；生活中哪会没有波澜。这话你懂。可承受太多，心灵的重压也会超负荷的。你也曾苦恼过，几次想卸掉检验员的担子，厂长非但不放你，反而提你做了质管科长，那年你才24岁。

其实，厂长早已不动声色地观察着，思考着，比较着。只要有适当的气候和土壤，这棵小苗会长成参天大树的。

## 五

担子越压越重，知识越来越感到不够用。

85年下半年，你参加上海市全面质量管理电视讲座。半年时间，获得全班第3名。接着，你又参加江苏省标准化培训。87年，厂里又委派你去上海技工学校短期培训两个月，专门学习电线电缆专业，考试成绩名列前茅。你深有感触地说：“乡镇企业象贫血的孩子需要营养一样需要技术。领导重视，给我创造了再学习的良好机会，理应尽力多学点知识，报效企业。”

你清楚地记得，87年厂里派你负责上铅包电缆项目，现

有设备不适应电缆生产，职工又大都来自农村，技术素质不高。你大胆提出设备、工艺、检测、环境和职工主观能动性五方面的挖潜、改造。

1987年10月，你光荣加入了中国共产党，入党介绍人是扶你上战马的老厂长。晚上，你躺在床上辗转反侧。鼓励、厚望，干不出新的成绩，受之有愧啊！

1987年11月，企业面临两大考验：新产品鉴定，老产品认证。厂长考虑再三，还是把担子交给了你。

临高必攀，唯旗是夺。这就是你——新一代农家女的胆识。

经过一段时间的准备，新产品铅包电缆以其优良的品位顺利地通过了上海电线电缆建设中心的鉴定。接着，你全身心投入老产品的认证工作中去。你知道，这次认证关系重大而又难度较高，全国有几千家电线电缆厂参加认证，实际只有134家企业能获证，更何况你们是乡镇企业。而眼下乡镇工业异军突起，竞争也异常激烈。市场，就象一个多情的姑娘，谁有魄力就钟爱谁，管你是国营大厂，还是乡镇企业。必须有自己的拳头产品。

经各种可行性分析和一系列整改措施。12月，专家小组进厂验收一次合格。88年2月，你终于从北京领回了梦寐以求的《产品认证合格证书》。至此，吴江电线二厂终于成功地跨入国家专门生产电线电缆的企业行列。

## 六

1988年阳春三月，26岁的你出任吴江电线二厂的生产厂长。

5月1日，是你的喜庆的日子，爱人是现役军人。按农



村风俗，家里人本想气气派派地摆上几桌庆贺一番。可厂里有一大堆的工作等着你去处理。上午做新娘。下午硬是“溜”回了厂里。弄得亲朋好友扫兴地说：“结婚大事，岂有做半天新娘之理？”别人不理解，可爱人理解你支持你，你有你的理想、信念和事业。你说：“我既想得到家庭的幸福，更想得到事业的成就！”

1989年3月，厂里又开发新品，上HYA通讯电缆。与挤塑机配套的承缆机，购置需化25万元。乖乖，又是一笔巨款，乡镇企业哪能样样靠买。作为分管厂长，应最大限度地发挥企业的现有能力。你发动金工车间的师傅们走自力更生这条路。

经过一个月的连续奋战，一台设计要求、技术数据均达标的承缆机诞生了，造价16万元，一着棋就为企业节省9万元。

承缆机上去了，身怀六甲的你却累得头晕目眩。几天茶饭不思。医生嘱咐你好好休息，可一个星期的休假你只休息了三天，拖着病体又上班了。HYA全塑通信电缆，作为厂的重点工程，当年投产，当年见效。产品合格率达到97%，1989年11月通过了省级鉴定。

新产品通过了鉴定，可你们的爱情结晶却没能通过鉴定！由于长时间超负荷地工作，把你送上了难产的产床。医生尽最大努力保住了你的生命，却无法保住你的孩子。

面对失子的痛楚和家人的埋怨，你忍着，坚强地忍着。人非草木，孰能无情？可你不习惯艾艾怨怨的悲剧意识。成熟的女性，应全身心地感受希望，沉着地面对失望。人生不就是一支亦喜亦悲的歌么？你，生活已教会了你用自己的手把心的褶皱抹平！

## 七

你對自己關心不夠，可職工的冷暖你都裝在心裡。你沒忘記你們是福利工廠，殘疾人的生活、工作和婚姻，一樣需要社會各方面的關心和愛護。金工車間的小錢是個癩腿，家境清苦，30多歲仍光棍一條，鄰車間的殘疾姑娘敬慕小錢的人品和勤奮，倆人悄悄相愛了，可這事遭到了女方父母的堅決反對：“女兒殘疾了，不能再找一個殘疾的女婿。”你得知後，會同工會幹部一次次上門做工作。精誠所至，金石為開，有情人終成眷屬。廠里舉行集體婚禮的那天，一對新人激動地說：“我們能有今天，多虧了查廠長操心。”

……

而今，吳江電線二廠已被郵電部定為電纜電線的定點生產廠家，產品發展到80多個品種的200多個規格，6種產品獲得中國電工產品認證合格證書。89年，企業被省政府授予“明星企業”稱號。今年1月，吳江電線二廠氣派地掛出了蘇州通信電纜廠的廠牌。

## 八

你總說不要寫你。可在採訪過程中，你那滿腔熱情的工作和樂於助人的事例，在車間，在班組，在左鄰右舍，人們都在叨嘮着你，夸贊着你。一把珍珠我才檢得幾顆？

你很自信。

你說：“我從來不承認女同志比不上男同志，女領導就一定比男領導差。這是一種‘成見效應’，這就在一定程度上挫傷了婦女塑造成功的社會角色形象的積極性和創造性。在改革開放的今天，婦女應比任何時候都更具魅力！”



# 江南水乡的一颗明珠

——吴江黎里织染一厂

## 小 嘉

在景色秀美的太湖侧畔、京杭大运河之东，江浙沪交汇之处，有一座举世闻名的江南水乡古镇——黎里。

历史上黎里曾人才辈出，灿若群星，孕育了一代又一代才华横溢的骚人墨客。如今这里又涌现出一大批开拓型的弄潮儿，一个又一个明星企业脱颖而出。吴江黎里染织厂便是其中之一。

上海，南京路。暑气逼人，接连几部洒水车开过，一阵清凉仅使行人舒了一口气，须臾，暑热依旧。

中百一店门前熙熙攘攘的立交桥上，正凭栏斜倚着一个三十多岁的壮年人，一张清瘦的脸，浓黑的眉毛下，炯炯有神的眼睛显得干练而果断。

在流淌着彩色人流的天桥上，过往行人穿着各色各样的衬衫，组成五彩缤纷千姿百态的服装世界。男人的，女人的，老人的，孩子的，薄型的，潇洒的，舒适的，涤棉的，流水一般令他目不暇接，他忘了时间，痴痴地看着，脑子里却在飞快地盘算着……

这位来自江苏吴江染织一厂的厂长张建元，此时此刻，他心里并不轻松，若说他肩上的担子有千斤重并不过份。这个黎里镇的乡村小厂，敢于和大厂争高低，短短的一年时

间，把衬衫面料推向全国，打进大上海，使同行对这家村办企业刮目相看。一年来，张建元博采众长，独辟蹊径创自己的衬衫面料，把目光盯住上海这个“衬衫王国”，直接从那里获取面料质地信息。服装面料是顾客的“第一印象”，他们紧紧抓住社会消费心理，使自己成为上海厂家的面料生产基地，小小村办厂充满了生机和活力……

1989年5月承包，固定资产44万元，当年便创利100万，一个月的产品销售额就达100万元，创利近2万。

这巨大的成功后面是什么呢？

俗话说：“人招人千声不语，货招人点首自来。”厂领导明智地把宝押在质量这一立足之本上。他们强化质量意识，扩大质量防线，由被动型转为主动型。全厂上上下下每个岗位都有质量标准和考核要求，从原坯布入厂直至成品出厂到客户手中，全面质量管理象锁链一样环环相扣，脉脉连通，从不间断。发现问题及时汇报厂部解决，使厂内各个产品质量普遍得到提高。

人管人，管煞人，制度管人，则上上下下，互相监督，领导放心，工人也服贴，因此很少有迟到、早退等现象，厂里看不到一个闲人。

走进一车间，工人们站在长台旁技艺娴熟地精心操作，使每一个来访者置身在既宁静，又紧张的快节奏气氛中。

二车间负责浸渍定型。巨大的蒸筒内，滚烫的蒸汽绕着一匹匹加浆后的坯布隆隆翻腾，其间非常讲究，需要严格按照程序操作。

而走进力织车间，几乎是清一色的女工，只见她们不顾额头汗珠盈盈，不停地巡回操作，宽阔的织机织着亚美绸，轻轻地发出欢悦的震动声，象音乐的旋律，美妙动听，令人



间，把衬衫面料推向全国，打进大上海，使同行对这家村办企业刮目相看。一年来，张建元博采众长，独辟蹊径创自己的衬衫面料，把目光盯住上海这个“衬衫王国”，直接从那里获取面料质地信息。服装面料是顾客的“第一印象”，他们紧紧抓住社会消费心理，使自己成为上海厂家的面料生产基地，小小村办厂充满了生机和活力……

1989年5月承包，固定资产44万元，当年便创利100万。一个月的产品销售额就达100万元，创利近2万。

这巨大的成功后面是什么呢？

俗话说：“人招人千声不语，货招人点首自来。”厂领导明智地把宝押在质量这一立足之本上。他们强化质量意识，扩大质量防线，由被动型转为主动型。全厂上上下下每个岗位都有质量标准和考核要求，从原坯布入厂直至成品出厂到客户手中，全面质量管理象锁链一样环环相扣，脉脉相通，从不间断。发现问题及时汇报厂部解决，使厂内各个产品质量普遍得到提高。

人管人，管煞人，制度管人，则上上下下，互相监督。领导放心，工人也服贴，因此很少有迟到、早退等现象，厂里看不到一个闲人。

走进一车间，工人们站在长台旁技艺娴熟地精心操作，使每一个来访者置身在既宁静，又紧张的快节奏气氛中。

二车间负责浸渍定型。巨大的蒸筒内，滚烫的蒸汽烧着一匹匹加浆后的坯布隆隆翻腾，其间非常讲究，需要严格按照程序操作。

而走进力织车间，几乎是清一色的女工，只见她们不额头汗珠盈盈，不停地巡回操作，宽阔的织机织着夏装，轻轻地发出欢悦的震动声，象音乐的旋律，美妙动听，令人

振奋。没有一个人抬头，眼到、手到，个个利索，捕捉绸面毛丝头，避免绸面出斑点。

随着商品经济的搞活和开放，人民生活水准普遍提高，人们的消费心理已从原来的追求温饱型转向追求舒适型、艺术型。吴江黎里染织一厂针对这一消费趋势，在追求穿着舒适、外观新颖上狠下了一番功夫。特别在衬衫面料的质地织造、原料结构上下功夫，追求优雅、柔和、多变。那经向100D涤纶低弹纬向60支涤棉织出的斯吉纹、康乐司、新乐绸、亚美绸、竹叶绸、得亮绸……真为男士的潇洒，女士的妩媚平添了几分魅力、为夏季的明丽绚烂增加了几分浪漫……

厂领导重视市场信息，订有经济信息方面的多种报刊，密切注意动向，有的放矢地增加品种。

上半年，上海协大祥布店、苏州察院场商场康派司塞满货架，个体户到处兜售康派司，五花八门的康派司衬衫满街流动，张厂长吃惊了。中国人总是一哄而上，不懂得物以稀为贵的道理。有盛必有衰，这是辩证法。染织一厂可经不起“低谷”的威胁。他果断地将当时还有利可图的康派司拉下马，转产斯克纹、康乐司等新产品。他还把涤纶低弹丝的原料作了调整，把纬向涤纶低弹丝改为60支涤棉纱，生产了黎花绸。这种新型衬衫面料手感比涤纶低弹丝好，色泽比涤纶低弹丝鲜艳。秋天是收获的季节，有些厂正面对涤纶低弹丝织造的面料滞销大惑不解，束手无策，染织一厂的新产品上市了，黎花绸成了市场上的抢手货。

尽管如此，染织一厂还是积存了一些涤纶低弹丝面料，对一个小厂新厂来说，一分钱的资金也是十分宝贵的。张厂长从报上看到西安市乾县有个化纤市场，他就想，我们沿海地区经济比较发达，相对来说内地则比较闭塞，涤纶低弹丝



振奋。没有一个人抬头，眼到、手到，个个利索，捕捉绸面毛丝头，避免绸面出疵点。

随着商品经济的搞活和开放，人民生活水准普遍提高，人们的消费心理已从原来的追求温饱型转向追求舒适型、艺术型。吴江黎里染织一厂针对这一消费趋势，在追求穿着舒适、外观新颖上狠下了一番功夫。特别在衬衫面料的质地织造，原料结构上下功夫，追求优雅、柔和、多变。那经向100D涤纶低弹纬向60支涤棉织出的斯吉纹、康乐司、新乐绸、亚美绸、竹叶绸、得亮绸……真为男士的潇洒，女士的妩媚平添了几分魅力、为夏季的明丽绚烂增加了几分浪漫……

厂领导重视市场信息，订有经济信息方面的多种报刊，密切注意动向，有的放矢地增加品种。

上半年，上海协大祥布店、苏州察院场商场康派司塞满货架，个体户到处兜售康派司，五花八门的康派司衬衫满街流动，张厂长吃惊了。中国人总是一哄而上，不懂得物以稀为贵的道理。有盛必有衰，这是辩证法。染织一厂可经不起“低谷”的威胁，他果断地将当时还有利可图的康派司拉下马，转产斯克纹、康乐司等新产品。他还把涤纶低弹丝的原料作了调整，把纬向涤纶低弹丝改为60支涤棉纱，生产了黎花绸。这种新型衬衫面料手感比涤纶低弹丝好，色泽比涤纶低弹丝鲜艳。秋天是收获的季节，有些厂正面对涤纶低弹丝织造的面料滞销大感不解、束手无策，染织一厂的新产品上市了，黎花绸成了市场上的抢手货。

尽管如此，染织一厂还是积存了一些涤纶低弹丝面料，对一个小厂新厂来说，一分钱的资金也是十分宝贵的。张厂长从报上看到西安市乾县有个化纤市场，他就想，我们沿海地区经济比较发达，相对来说内地则比较闭塞，涤纶低弹丝

面料在这儿虽然滞销，在那边可不一定不受欢迎。于是他和供销人员一起风尘仆仆奔赴陕西。

陕西。一家大型衬衫厂。

该厂厂长接过他们递上去的介绍信对乡镇小厂似乎不屑一顾。

张厂长连忙从皮包里掏出衬衫面料样品，有声有色地介绍衬衫面料织造原料规格特性……

对方挑剔地打量着样品：“你们厂生产的？”

张厂长点点头，随即从原料谈起，介绍了整个生产工艺。

对方见他们蛮在行，就说：“你们产品是不错的，只是我厂的面料库存还很多，过一段时间再说吧。”

张厂长和供销员有点受不了。来一趟陕西多不容易啊！

第二天，他们又出现在这家大型衬衫厂，结果还是不理想。张厂长知道，推销产品靠的不是别的什么，而是质量。对这一点，他有自信心。

功夫不负有心人。一次又一次地登门，凭染织一厂的质量，凭染织一厂的诚意，这个厂的厂长终于被感动了，于是签订了合同。

这是一份什么样的合同啊！

5000米衬衫面料，订货额18750元。多么寒酸，简直近乎可笑，不过，张厂长心头还是出现了亮色：“不管怎么说，人家信任我们了。”

5000米面料，如期交货了，并且质量指标优于其它同行厂家。

那家厂觉得染织一厂值得信赖，又和他们订了第二笔业务。这回订量上升到20000元，随着不断的业务往来，订货



量逐渐上升。现在，已成为黎里染织一厂的老客户、大客户了。

张厂长清楚地认识到，要搞好工厂，就必须懂得商品经济的规律，必须抓住经营销售这个关键。他说：“自己厂生产的是商品，厂长当然要懂得经营。厂长不懂得经营肯定不是好厂长。”他领导的染织一厂坚持按商品经济规律安排生产，月月保持产销平衡，二年来无库存积压产品。

工厂在发展，职工平均奖金每年可拿2500元左右。日子好过多了，可是厂长心里丝毫不敢松懈，他本着细水长流，精打细算的原则，在财务上紧紧把关，凡是与生产销售无关的开支，哪怕极小的数目，张建元也拒不签字。有人说他将一分钱看得磨盘大，他却认为手中一支笔，关系重大，牵联全厂职工的生计前途。

产品的生命力在于不断更新，张建元做起事来雷厉风行。总赶上时代发展的趟。但是，个人的利益却不在心上。镇上审核，要给他“有成就奖”，但他不要，认为厂里搞得好，是靠大家的努力，厂长不能搞特殊。厂长们的收入与供销人员、工人的收入差距也不大。因此，工人士气高，干劲足，把厂的效益与自身的得益挂起钩来，充分发挥了个人的积极性。国家、集体、个人三者利益一起抓，产生了强大的企业凝聚力。“把人作为人，这是任何一家企业成功的前提。”我突然想起了这句不知是哪位成功企业家的名言。

吴江黎里染织一厂即将度过她的童年，正以勃勃的生机走向成熟，在改革的大潮中崛起，在竞争中走向市场。

# 七彩的梦

——记上海第七丝织厂吴江分厂厂长屠国奇

丁 石

“破则破，上海货。”是芦墟的一句民谚。

由此可见，这里的人对上海的迷信。

1987年，当二丝厂准备和上海第七丝织厂联营，已被大量库存积压压得喘不过气来的工人们，顿时情绪高涨，高涨的一大半原因是从此产品也成了“上海货”，不愁上不了市场。

不料，厂长屠国奇在职工大会上一番话，如一盆冷水浇下来，从头凉到脚：“总厂不是婆家，也不是娘家，资金还得自己找，原料还得自己寻，至于产品当然要靠自己的本领，去开辟市场，占领市场。”

总之一句话，不能有依赖思想。

二丝厂从来没有依赖别人的习惯，即使在资金奇缺、原材料供应十分紧张的1985年，也硬是几百号人拧成一根绳，凭着自尊自强的精神，一步步闯过来的。

若要人硬，先要货硬。屠国奇向来这样主张：“我们不是吊奶头的娃娃了。”

一番话，说得年轻女工脸红，也说得人成熟许多。

屠国奇相信，在当今竞争激烈的年代里，特别是作为小弟弟的乡镇企业，唯质量才是厂子的生命。他这样想这样



做，并专门成立了质检科，订下责任制，谁出问题谁负责。

“不怕不识货，就怕货比货。”那年8月的订货会上，上海的一些纺织品批发部同志，心里顿时无限感慨，一下子成交80多万元。

当时，订货会在样品陈列室里开，屠国奇问客人：“是不是去车间看看？”

“不用了，我们是来看产品的。”言语中充满着无比信赖，被人信赖是不容易的，跑供销出身的屠国奇深有体会，特别是设备简陋、技术落后的乡办厂，走到如今这一步，其中的甜酸苦辣，细说起来，可以说上一年半载。

## 二

1985年的冬天，镇党委把他找了去。

“要我去二丝厂？”屠国奇明白了领导的用意。二丝厂最近停滞不前，要他去带着一块跑。“谁让我是跑供销的”，只有这句话，算是表态，一半无奈，一半赤诚。

12月18日，他便从镇西跑到镇东。

其时，他被任命为抓生产的副厂长，大量的库存积压，在他面前设置了许多障碍，严重的资金短缺，已无处举债……

俗话说：“一钹逼死英雄汉”！

屠国奇什么都没有，没有经验，没有权威，如果说有什么的话，那就是一腔赤诚，两条不倦的腿。

整整一年，他下车间、跑上海、找朋友，唯独不向上面叫苦伸手。86年一开春，他终于以自己艰苦创业的精神和踏实高效的工作，使二丝厂这爿濒临关闭的企业萌发新的生机。

178万产成品有了销路。

70台织机开始正常运转。

那365个日日夜夜呵！

这一年，屠国奇又走马上任二丝厂厂长兼党支部书记。

好些人都说屠国奇现在上任厂长有点象当年诸葛亮出山。镇党委副书记徐阿学也在车间主任会议上坦率地说：“他这次上任，是万不得已的。”

好在二丝厂的干部和工人都是好样的。他们同心同德，同舟共济，患难与共，不计较个人得失，不讲求待遇高低。设备科长兼三车间主任许林奎，为改进设备尽心尽力，车间工作都抓得比较出色。副厂长何永贵和许菊华更是时刻奋战在第一线，一心一意踏实工作。屠国奇说起他的工人和助手们，心中充满感激，与人便说：“如果没有他们，我别说是厂长，恐怕连班长都当不了的。”

人和，是力量的源泉。

### 三

人都说“多吃半夜饭，少吃年夜饭。”织厂一年四季三班倒，苦呵累呵的叹息，几箩筐都装不完。而且工人大部分是农村里人，至少要走三四里地，风大落雪，月黑天阴，与田里活儿比起来，也只不过是从小泥地爬上芦席，高不了几厘米。

外    在“捞世界”，自然有人呆不长了，来找厂长。那时间，屠国奇说了：“出去闯闯也好，如果不行就回来。”

屠国奇有屠国奇的想法。他深深懂得，要留人必须先留心。以往产品质量低劣，心不在焉是主要原因。他谆谆告诫并亲自规划，从实处关心职工生活。他说：“留心，更要将



心比心！”

于是，办食堂，宁亏毋盈。

于是，建托儿所，情愿化血本。

于是，设立医务室，扩大女工宿舍，改善厕所环境，就连妇女卫生用纸，都提上了议事日程。

#### 四

“厂里这样想着我们，我们也要多为厂里出力。”工人们顿时动了真感情，积极性之高前所未有的，甚至有的职工利用休假日，投亲访友扩大销售，而且捕捉到许多市场信息。

信息反馈，给二丝厂注入新的活力。

在“新”上下功夫。屠国奇亲临苏、浙、沪各重要纺织品批发站，访问调查，并把上海丝绸研究所的高工请来，协助研究设计，仅仅一年就开发出闪光绸、欣光绸、欣美绸、金玉缎、涤软缎等7只新产品，深受消费者欢迎。

如今，屠国奇可以这样说了，市场上需要什么新产品，我们就及时转产什么产品。

然而，屠国奇没有说，他心中有更高的追求。

二丝厂对于芦墟镇乡办企业来说，是个老大哥，但是，正因为老，设备及厂房等都明显地落伍了。106台织机，大部分是六七十年代的产品，有外县买来的，有本地农机部门生产的，也有自己组装的。因此，产品偶然出了点质量问题，有人就往织机身上推，说这是“胎里毛病”，除非来个彻底更新换代。

设备陈旧固然是个问题，但领导者要分析研究，从关键处着手。

为此，屠国奇连续多次召开质量事故研讨会，在会上，

他循循善诱，又切中时弊，他例举了厂里的那辆小车，以前为什么非撞即擦，事故不断，而现在怎么又会外观整洁，安全无恙呢？说来说去，人是决定因素，思想是问题的关键。因此，屠国奇十分注重思想政治工作。

当年，103名青年团员喊出了“振兴二丝厂，发展二丝厂”的口号，第三车间被共青团吴江县委命名为共青团车间。

从86年至今，短短的5个年头，该厂的台帐上刻下了从红字到70万利润的坎坷历程，同时也刻下了428位工人的团结奋斗精神。

政治思想工作，使屠国奇尝到不少甜头。

## 五

如果以当今银屏上的改革者、企业家形象来衡量，屠国奇既缺少九天揽月的雄才大略，也没有长篇大论的治厂经验。这位44岁的小镇创业者，只有一个心愿，那就是把这副由三个亏损单位并起来的摊子摆弄好。

由于经济效益可以，厂里的人员变化流动较大，一年新进30多个工人，要拜师学艺，要组织轮训，总厂派来的师傅忙不转来……

由于要建新车间，发展生产，设备的来源，资金的来源，乃至一块砖，一片瓦，他都要亲自安排……

“厂小，事情可不少啊！”这些年来，屠国奇吃住在厂里，连四五里地外的家门也很少踏进，难得和家人同桌吃饭，也总是狼吞虎咽的。那时爱人就问：“你忙呀忙的，究竟有多少事情？”

他听后，用筷子敲敲碗，笑说：“你数得清这碗中的饭粒，就晓得我那400多人要吃饭，究竟有多少事情。”



尽管，如今的二丝厂已根本不需要为吃饭问题犯愁。他们的产品在上海是抢手货，他们的年收入在小镇可以数一数二。然而，屠国奇却不这么认为。

居安思危，多少年来，已成为他的一句口头禅：“我们乡镇企业的饭碗，不小心，就很可能摔碎。”他深知企业现在所面临的境况，这条路只能进，不能退。

也许，是连续四年的县文明单位的称号使他更加冷静；也许，是连续四年的镇优秀共产党员的荣誉使他愈发深沉；也许，是省团委的那面锦旗；也许，是工商单位颁发的那块铜牌……

有人发现他一个人独坐时不免露出一丝倦色，就问他是不是觉得肩头这副担子太沉重？他却说：“因为夜里多梦，没睡好。”

## 六

人，可以有許多梦。

梦，可以有許多色彩。

屠国奇的梦，小镇人都知道，是七彩的。

不信，你可以去看看二丝厂（呵，二丝厂现名上海七丝厂吴江分厂，小镇人叫顺口了，一时改不转来）那个样品陈列室……

# 农人的风范

——农民企业家张君骥纪事

阿 庆

庸夫总欲平平过 实境偏过曲曲程

题记

他总是不满足。带着一颗中国农民炽热的心，无情的病魔夺去了他步履潇洒的风姿，岁月的年轮在他的额头刻下了隽永的记号，然而，他依然如一个充满活力步伐矫健的年轻人那样工作着，追求着……

—

他叫张君骥。

1946年前，当君骥带着脱离母体时的痛苦“呱呱”坠地，便在这无边的困苦中挣扎着。可命运象是故意捉弄他似的，7岁那年左腿不幸得了结核病，老实巴交的父母抱着孩子，终于在上海中美医院动了手术。腿保住了，可足足短了15公分，肌肉严重萎缩，从此便落了个终身残疾。父母含辛茹苦让他念完了初中，回到生产队当了会计。可他生性要强，农活中搁河泥这行当最吃力，强壮劳力一天搁下来也觉腰酸背痛，君骥一腿跪在船板上，一干就是好几天。家里弟妹多，他是长子，多挣几个工分钿，也好为父母接把力。村里人常



说：“从小看大，君骥这孩子懂父母的苦楚，将来一定有出息。”

## 二

党的十一届三中全会给我们国家的政治经济生活制定了新的价值尺度。随之而来的农村生产责任制给君骥带来了施展才能的最佳时期。因而在三中全会的第二年，君骥肩负全村父老乡亲的重托，出任全村第一个村办厂——木器厂的厂长。十来个人在一间简陋的老屋里苦干巧干，生产木器家具、教学模具和木制纺机配件。这“木头饭”一吃就是5年，为村里积累了些资金。

改革是时代的潮流，要创大业，就得大刀阔斧地干。守摊子，求安稳那有什么出息？

要使自己的村办厂腾飞，可路在哪里呢？

1984年9月，君骥只身搭上了去上海的班车。几番寻觅几番周折，契机终于得到。通过朋友介绍，君骥结识了上海纺织科学院工程师朱达汉。当时，朱达汉已离职创办民办研究所，从事纺织浆料的技术开发工作。但研究所创办不久，除了几个科技人员外，其它几乎一无所有。君骥暗暗思忖：

“如能与这个研究所联系上，发挥他们的科技优势，我利用企业现有基础，在村里联合办厂不是一件两全其美的事么？”

真是“两情一线牵”。共同的愿望，共同的志向，组合成一个共同的目标：联合在黎星村创办吴江纺织染料厂。

俗话说，巧媳妇难为无米之炊。搞科研没经费，再大的本事也是枉然。君骥快人快语，当即预付了3千元技术转让费。投李报桃。朱达汉有了这笔经费，研究所迅速运转起来。

木料与浆料，一字之差却大相径庭。从简单的木工生产转向化工生产，困难可想而知。

君骥回厂后，一古脑儿淘汰了原有设备，从厂房建设，设备安装到职工培训同步进行。

惊人的胆识和魄力，分秒必争的时间观念和艰苦创业的的求实精神使浆料厂迅速地初具规模。仅仅两个多月的时间，就生产出国内第一个普通浆料。经纺工部南方测试中心和中国纺织大学的测试鉴定，各项技术指标均达到了进口普通浆料的水平。由于质量过硬，价格适中，倍受用户的欢迎。

第一炮打响，上海方面的科技人员异常兴奋。是啊，多少年来苦苦研究的课题，终于成了商品，被社会所接受。可这时的君骥却异常冷静。他明白眼下这好势头多少沾了“第一家”的光，一旦有了竞争对手，自己的产品能否在市场上站稳脚跟？

根据市场信息反馈，近年来，我国纺织行业大力发展先进的喷水织造技术。全国已有50多家丝织厂引进了5000多台喷水织机。与此同时，在织造工艺中一种不可缺少的化学助剂——喷水浆料也随之源源不断地涌进国内。5000台织机年耗浆料约4000至8000吨，几乎全部从日本进口，国家每年要化大量外汇。

“泱泱大国，卫星能上天，小小的浆料却要依赖进口？”君骥的心情久久不能平静。商品具有价值，那人的价值呢？看来，拿下喷水浆料不仅有重要的经济意义，更重要的是政治意义。君骥心事重重地找朱达汉商量。朱达汉告诉他：“攻下这道技术难关并不难，只是新产品试产阶段的成本高，有一定的风险。”君骥动情地回答：“开拓的本



身就意味着承担一定的风险，当时日本的互应化学公司，松本油脂公司和大日本油墨公司这三大集团公司，他们也是由小型生产起步发展到大型生产、联合企业的。创业的道路从来都是荆棘丛生、坎坷不平的，作为中国专业浆料厂的厂长，拿出一流的‘争气浆料’，责无旁贷！”

人的才能不是天生的。经历、阅历只是孕育才干之树的土壤，实践同样是增长才能的大学。

1986年初，一条爆炸性新闻轰动了纺织界：吴江纺织浆料厂研制生产的喷水织造浆料，经专家鉴定和生产厂试用，耐水性，强伸性等质量指标均达到日本同类产品的水平，而价格比日本进口产品便宜一半多，它的问世，结束了外国喷水织造浆料一统我国市场的局面。经过一年多时间的努力，新型喷水织造浆料系列产品相继开发成功，并形成了批量生产能力。仅1986年，吴江纺织浆料厂向全国18个省市的几十家用户供应500多吨浆料，为用户减少支出350万元，为国家节省外汇折合人民币700万元。

#### 四

几年来的实践使君骥彻悟到：“内罚比外罚更重要，自责比他责更有效”的道理。一次，浆料车间当班女工误将氨水抽入四分之三单体中，直接经济损失3000多元。为了强化劳动纪律，厂部按规定对这名女工进行了经济处罚，并张榜公布，给全厂职工敲警钟：产品质量就是企业的形象，形象的美丑直接关系到企业的生存。谁给企业形象抹黑，谁就得受到厂规厂纪的严肃处理。严是爱，溺是害！

为了使用户对产品质量了解、欢迎和乐意购买，君骥有一手促销绝招：用户在试用本厂产品时，若发生因浆料质量

问题，则一切损失由本厂负责。好一个大将风度。如果没有一套严格的管理制度和对自己的产品质量绝对有把握，这大话谁敢说！

实践证明，搞好产品销售，是企业再生产的重要条件。为能及时掌握国内外市场信息，君骥抽调12名思想素质好，精通业务的骨干分6组派往全国各地。厂里安装了全国直拨电话，便于信息员及时与厂长取得联系。

We404 A喷水浆料问世不久，信息员从广东和南京反馈来一个相同的信息：一些纺织厂已使用一种国外的通用喷水浆料。这种浆料既可用于涤纶又可用于锦纶，用途很广泛。君骥当机立断，研制通用喷水浆料。在上海实用胶体化学研究所，上海丝绸技术研究所的大力合作下，很快又研制成we505涤纶、锦纶通用喷水织造浆料。这种浆料对于锦纶和涤纶两类合成纤维都具有良好的粘接力。抗水性，上浆性及使用效果都达到国际标准，成为进口通用浆料的替代产品。最近推出的DH—1020一步法仿水剂，用于化纤织物的防水涂层，通过了省级鉴定，获90年苏州市优秀新产品“金马奖。”

君骥上新品的速度之快，效率之高，在全国同行中拔了头筹。

1987年阳春三月的一天，全国政协副主席、著名社会学家费孝通在北京寓所亲切会见了君骥，费老对家乡的农民企业家开创我国纺织浆料市场新局面给予了高度评价，并兴致勃勃地为吴江纺织浆料厂题写了厂名。

而今，占地6000平方米的吴江纺织浆料厂拥有粒子、浆料、稀释三个主车间的整套生产设备，职工180多人，固定资产200万元。年产能力2000吨，产品扩大到



两大系列的10多个品种。1989年实现产值1327万元，占全村工业总产值的80%，利润200多万元。厂长张君骥被县委县政府授予“县能人”、“县优秀企业家”、“县劳模”等称号。

## 五

君骥没忘记自己是农民的后裔，生命的细胞里活跃着祖祖辈辈眷恋土地的遗传基因。这几年企业犹如芝麻开花节节高。作为一个共产党员，君骥常常惦记着村民们的生活。全村900多人，人均收入超出千元。昔日穷村而今90%的农户盖起了楼房。企业为村里创造了200多万元的财富。1988年厂里出资15万元，使全村家家用上了自来水。农村用电紧张，厂里又投资建起了小发电厂，免费为农民更换了电线。村里老人全部享受养老金，给老弱病残和老干部、老党员发放补助金，为村办小学教师提供奖金，给村里修桥铺路……村民们感慨地说：“浆料厂有了张君骥这样的好当家人，俺村民的日子越过越惬意呵！”

是啊，作为厂长，君骥放弃了许多应该享受的权利。在他的日程表上，几乎没有一天星期天和节假日。他有一个幸福温暖的家，但他却很少给予温暖，自然也很少享受这种天伦之乐，他整天泡在工作里，不是在车间里就是拐着腿天南地北地闯……

呵，君骥，祝你下一步马到成功，甩出更漂亮的王牌！

# 嚶其友声颂黄牛

陆惠琪

我们将要叙说的关于“周工的故事。”

1988年冷饮机大战已经偃旗息鼓，全国四十家冷饮机生产企业中，站稳脚跟的仅为十分之一。1988年的市场“胃口”之大是毋须介绍的。区区几万台冷饮机，连市场的“牙齿缝”也塞不满呀！于是，各地用户纷至沓来，新老客户络绎不绝，厂销售科里可谓是“高朋满座，胜友如云。”一双双求援的手，一张张晃动的汇票，要求发些等外品的电报送到了厂长手里，更有甚者，竟然提出要买废品！”卖方市场，用户第一。用户要什么，我们就给什么。”哦，亲爱的朋友，你说——这是不是至理名言？你说——到底是卖还是不卖？还是让我们接着往下说吧：中层干部会议上，所高级工程师、技术科长周子衡却是“牛”劲十足，非但不同意制订冷饮机等外品的技术标准，反而略带挑衅意味地宣布：委派两名得力干将跟班劳动，检查工艺执行情况。望着那张方正的脸庞，当一双布满血丝充满激情的眼睛注视着你的时候，深邃犀利的目光之下，纵然你心底十分肯定：其所作所为正不合“潮流”但是，面对一个坚持原则永不妥协的老共产党员，你还能说些什么呢？我们的中层干部终究不是塞万提斯笔下那些没有血肉情义的风车，周工自然也不是中世纪的唐吉珂德。会议室里，一种先企业之忧而忧的精神渐渐地从周工身上弥散开来。“等外品”早已悄悄地退出了会场，一个



产品创名牌的计划突然占据了与会者的心灵。事后，我曾询问过一些与会者：你们对自己瞬间的变化是否感到意外？回答我的竟是一片大笑！惊愕之余我恍然大悟：这帮“财”迷心窍的家伙，还有什么能比金牌更对他们的胃口！？

然而，产品创省优、部优是一桩容易的事么？且不说TQC的十二项硬指标，仅是冷饮机标准要达到八十年代中期国际先进水平，就有许许多多的技术文件要修改，相关的工艺自然也要修改，况且还有新产品开发等大量的日常工作。周工身上的担子是十分沉重的。在1989年春夏之交的那些日日夜夜里，对国家大事的焦虑加之日积月累的操劳，周工病了。痔疮发得很厉害，以至他在仅仅30分钟的午餐时间里，不得不赶回家中，用热水浸泡一阵子，然后急匆匆地又来到厂里，坚持着没有休一天病假，硬撑着和大家一起去化解那一道道又一道难题，从来就不知道该“悠着点”就连走路也还是步履匆匆的；迎面碰上什么人，很突兀地咧嘴一笑，复又蹙紧眉头，十有八九又在解那些难题，在他那高大的体魄里。似乎蕴藏着充沛的精力，可到底是将近六十岁的人了，渐渐地好象也有些吃不消了。有一天，厂办主任把一篇自己起草的文稿请周工过过目。周工看着看着，先是点点头，继而摇摇头，钢浇铁铸般的皱纹凝结在他脸上。他凭着直觉感到稍稍有些不妥，但又无从落笔修改。沉默了片时，便拿起笔来轻轻地扣击着桌面。突然，周工推开文稿，神情严肃地讲述起责任制，一向任劳任怨的老科长忽然讲究起责任制来了！硬是逼着厂办主任，在厂长的支持下，把任务分割到了每个部门，并且还建立了产品创优责任制。也不知道那些中层干部当时都想了些什么，不过，在那一张张“晴转多云”的脸上，无可奈何的神情是明摆着的。或许，他们曾误解过周工。这也难



怪，周工的健康状况确实也欠佳，所幸的是他们没有把这种误解说出来，要不然，他们会后悔的。事实上，分割任务的必要性很快就显现出来了：由于全厂上下都发动起来了，创优工作贯串生产经营全过程，无论是工作质量还是产品质量，均有了显著提高。最叫人信服的是：软件、硬件，省优、部优，没有哪桩不是一次通过的。一只优质名牌产品，在1989年也许算不得什么，可在市场疲软的今天，它硬是撑起了我们这家工厂的半壁江山。

哦，亲爱的朋友，等到水印技术普及的那一天，倘若你提议在奖状上印制一群千里马，我举双手赞成；如果我要求再添制一批老黄牛，你也不会反对吧？

老黄牛吃的是草，挤出来的却是奶。当这些“乳产品”支撑着我们渡过难关的时候，当开拓前进的道路上又响起突兀而且粗壮的“哞哞”的叫声的时候，你总不至于再认为这些老黄牛在拖你的后腿吧。老黄牛的品格可是有目共睹的呀！也许你还会穷追不舍地发问：什么叫有目共睹？什么叫有口皆碑？是啊，当周工坚持修订的冷饮机标准，即将列为轻工部行业标准的时候，当周工本人在首次民主评议党员活动中，被评为优秀党员的时候，周工这头“老黄牛”是被人肯定了。但有目共睹的老黄牛精神，却离“有口皆碑”还远着呢！

喔！默默耕耘奋力开拓的老黄牛啊！

嚶其鸣矣，以求友声。亲爱的朋友，你还有几多疑窦？你还要踟蹰多久？来吧，我志同道合的朋友，抬起你的头，拉着我的手，让我们一起亮开歌喉：齐声赞颂时代的老黄牛！



## 为世界增添艳丽的人

蔡永强 吕锦华

“丝盖棉销畅，速发红、黄、白、蓝色各2000米，款即汇上。”

八月的成都，正是浓荫匝地，骄阳满天，春天已经去远，而秋却望不见踪影。在并非繁华地段的荷花池市场上，一间不起眼的小小经营部里，一种春秋季节服装面料——丝盖棉，却在成都市里掀起了一股热潮，三尺柜台前挤满了闻风而来的客户。最多的一天竟售出了5000米。

在成都千里之外的江南水乡一个小厂里，接连飞来的电报也掀起了欢乐的浪潮。厂长顾勇官和他的伙伴们，一遍又一遍读着那短短的电文。那薄薄的小纸片发毛了，褶皱了，面上的文字已被汗水浸染得模糊……

对于顾勇官和吴江第三针织厂来说，那不是一份普通的电报，而是一份名符其实的捷报。

透过那薄薄的纸片，顾勇官又似乎看到了八七年落叶萧萧的秋天。那一天，他踏着满地沙沙作响的落叶，找到了松陵镇文化站长，一个乐于助人的热心朋友，借下了二间堆放杂物的旧房子，挂出了“松陵针织厂”的牌子。

除了牌子，顾勇官和他的三十一名工人没有票子（资金），甚至没有机子，但他们有三十二双手，三十二双灵巧

的有力的劳动的手，还有一股不把针织厂办起来办不好不罢休的劲头。没有资金，他们拿出所有的积蓄，还动员亲朋好友集资，凑了67000元，购进了第一批原料；没有设备，他们就租。有一家村办针织厂经营不善，濒于倒闭，顾永官闻讯赶去，以较低的价格租用了二台针织机……

没有自己的房子、机子和票子的松陵针织厂终于艰难地开始运转了，第一个月竟赢利了1000元。

第二年，他们终于有了自己的厂房。那房子又低又矮，地面坑坑洼洼，一下雨，满屋子亮晶晶的小镜子，门都有缝隙，窗没有玻璃，而院子里的垃圾积了有一人高，当天，全厂职工都从自己家里拿来了扫帚畚箕，努力地清理场地。

在整修一新的厂房里，顾勇官亲手安装了第一台针织机，他拧紧了最后一颗螺栓，接通了电源……

1988年，松陵针织厂的涤盖棉由于质量好，价格低，在客户中的信誉越来越好，并一步步打进了苏州、上海的大商场。

这一年，顾勇官办了二件事。

一件是扩大生产能力。顾勇官南下云贵，走访了一些老客户，和他们一起探讨针织面料的发展趋势，向他们介绍松陵针织厂的生产形势，得到了这些企业的支持，借到了15万元，用来购置新设备。

又一件是在春暖花开的四月，在县城开了产品展销订货会。顾勇官邀请了几十家新老客户来评头论足，请提宝贵意见。时装表演队身着各式用松陵针织厂的面料制作的时装在会上作了精彩表演，成为松陵镇上的一件盛事。吴江人第一次发现在自己身边还有这么一个小小的工厂，却生产着那么漂亮的产品。



展销会的成果排满了1988年下半年的生产计划表，还从上海引进了60万元资金，而新设备陆续到厂，安装，调试，投产，到10月份，针织机从2台扩展到10台。

1988年6月1日，松陵针织厂正式更名为吴江第三针织厂。

1989年的6月，似乎是一道分水岭，全国性的购物热潮一下子冷凝下来，市场疲软，疲软，把针织三厂带入了深深的谷底。对于针织三厂来讲，这一年没有夏季，春天还刚刚开始，就面临着一个严峻无情的秋天。库存严重积压，销售不畅，老用户需要面料却付不出货款，资金周转不灵。困难如同一座座大山，沉重地压在顾勇官和他的伙伴们身上。

怎么办？顾勇官咬了咬牙，不能退，要稳住。

要稳住职工的情绪，关键要稳住生产。机器不停，才能让工人感到企业有希望。顾勇官要求中层干部集资到厂里来，保证生产不中断。在他带动下，全厂干部职工决心与企业共度难关，一个多月集了4.2万元，仅中层干部就有3万元。

这一段时间里，关掉停掉并掉的小企业很多，但针织三厂却奇迹般地挺了过来，而且在准备破围而出。

顾勇官明白，要打破这困境，光靠等是等不来的，要适应外部环境的变化，自己就要先变。突破口在哪里？产品。涤盖棉在市场上俏了好几年了，那新鲜劲早过去了。

上什么产品？为了解答这个问题，顾勇官到东北、四川、云贵，跑了半个中国。

“三九四九，缩头袖手”。二月初的哈尔滨，正是北国最寒冷的时候，零下39°的气温，街头那凛冽的风就如同一把薄刀子，无情地割拉着人们的肌肤，顾勇官一家一家商

场跑，手都冻僵了，刚买的几本技术书掉了也不知道，回到旅社才发现。

可是他终究找到了自己要找的目标。那是几个运动员，穿着新颖的运动服，那面料颜色特别艳美，阳光下泛着炫人的光彩。人家告诉他，这是国外生产的，叫丝盖棉，是涤盖棉的升级换代产品。顾勇官豁然开朗。现在人们的消费水平提高了，要求也高了，不管什么都追求个真、纯。真皮，真丝，纯棉，纯羊毛。涤盖棉虽有不少优点，但那个涤字总让人感觉是化纤产品，档次低。丝和棉的结合将给你美和真的享受。顾勇官心里不觉冒出了这样一句广告词。

他又调查了苏北、上海等地的市场，消费者对丝盖棉有很大的兴趣。顾勇官当机立断，把厂里的技术人员全都集中起来，攻工艺，改设备，上丝盖棉！

表面起毛的问题解决了。任你搓，任你洗，仍然平挺、光滑，不毛不球，质量达到了部颁标准。

染色问题也解决了。不脱不褪，长保鲜艳，那红的如朝霞如胭脂如少女娇艳的双唇，那黑的就是一团浓墨在你眼前慢慢地晕润开来，嫩黄的如一团团雏鸡，白的如一地月色，绿的如一泓碧水……

丝盖棉，以其表层的真丝风格，内在的纯棉感觉，很快赢得了消费者的青睐。

子夜时分，夜色如墨，大雨如注。一辆装满了染色后的成品的卡车开进了厂房。喇叭声象命令一样，把宿舍里已进入梦乡的工人们从床上唤了起来，冒着大雨把二吨多面料搬进了仓库。

没有干部在场，也没有加班工资，那些来自安徽、苏北



和本县农村的姑娘们觉得这是极平常极自然的事，平时她们常常这样做，厂长、科长、车间主任也都这样做。针织三厂所有的物资进出，装卸、打包、上下刀，全是科室人员自己动手。

针织三厂的工作条件谈不上好，报酬收入在松陵镇上也挂不上名，但是在厂里的人都不想走，出去的人还想再回来。

这也许就是人们常说的凝聚力吧。

往后看，那最艰难的一段路终于走过来了，朝前看，今后的路还很长很长。顾勇官决心要使针织三厂在竞争中站得更稳，在前进路上走得更快。他提出要提高销售层次，从过去主要供应小企业和商业上柜零售转到面向大的服装厂的轨道上来，要在全国服装行业中占一块地盘，从而占据竞争的有利地位。

年轻的经销人员带着漂亮的样品和打进去站住脚的决心、信心，跨进了上海服装公司、苏州服装公司……

丝盖棉很快得到了服装行业的认可。用丝盖棉为面料设计的八套运动服得到了运动员和教练员的欢迎，而丝盖棉鲜艳的色泽更使童装的世界更加五彩缤纷，千姿百态。苏州友谊服装厂、上海华丰服装厂、蚌埠绣衣厂、徐州针织服装厂以及河北、山西、山东、甘肃、陕西的一大批服装厂纷纷与针织三厂签下了供货合同。今年一至八月，吴江第三针织厂完成产值120万元，实现利润6万元。

第三针织厂今后的路不会一马平川，无阻无碍，不过可以相信，有了昨天的经验教训，明天走起来会更快更稳更顺当的。

顾勇官和他的伙伴们都这样认为。

# 金山狮的传人

——记吴县枫桥工艺美术厂厂长陶龙海

周 崢 施 野

石狮，通体透着威严、孔武，这是一种民族气派，是我国传统石雕艺术的中坚。

石狮有三个故乡，北有河北曲阳，以汉白玉为主要石料；南有福建漳州，以花岗石料为主；中，则有江南苏州，花岗石、汉白玉兼用，确切地说，就在苏州吴县枫桥以西的金山一带。金山石，是有名的花岗石，质硬，结晶细，是雕制石狮的优良材料。很久以来，在当地就有“香山的木匠，金山的石匠”的说法。香山，在金山以南数十里外。六百年前，著名的建筑大师薛祥带着一班人马，开进北京，承担了故宫建造中几乎所有的木工活；而金山的石匠呢？则是南京中山陵和建国初期北京十大建筑中的一支主力。

那都是历史掀过的一页了。今天，吴县枫桥工艺美术厂的一百多名石工，雕刻石狮已成了他们“垫脚”的技术。瞧！在他们石屑迸飞的铁锤下，一批巨型历史人物雕像问世了，巍然屹立在东西南北，屹立在伟大祖国的欣慰目光中。

于是，这脉民间石雕艺术的历史，在这家整日叮叮咚咚的工艺厂是转了个弯子，从此拐上了大路。世界，在他们面前折扇般地展开了。于是，陶龙海这个名字就必须提到了。

他的技艺并非来自祖辈的传授，他选择的道路也并非出



自父母的设计。

他是六六届初中生。十六岁，虎虎生气的年龄，如火如荼的年代。可是，这些都不属于他。虽然祖上也是道地的庄稼人，但是在旧社会祖父曾抛弃了土地，手里捏着几个辛勤积蓄来的小钱进出赌场。他当不上红卫兵，连参军报名的资格也没有。按照枫桥农村的习惯，十六岁，该学一门手艺了，他就拜师学了石匠。没有从业的兴奋和激动，只有人生的责任和义务，再，就是心底一点可怜的秘密——他爱画画，爱用泥捏点小玩意。

“少年石匠老郎中”。石匠是个力气活，是性格和毅力与石头的较量。抓起铁锤没几天，手臂就红肿了，吃饭抓不住筷，捧不牢碗，两只手每天都要被钢鏊下迸飞出的石屑划破，被锤子砸出血来。他咬咬牙，用舌头舔去血，抓紧锤子钢鏊，凿！凿！凿！半年过去，手上磨出铜钱厚的一层茧；三年不到，甩掉了“小学徒”的帽子，和老师傅一样记上了最高工分。石匠，要有比石头更硬的性格！

小伙子能干，肯干，样样活拿得起、放得下。二十岁才出头，就领着一班人走南闯北搞安装。往往是人在外，表扬信、锦旗已先飞回了厂。领导看他是块料，有心培养他搞管理。75年果真调到厂部来了。可没过几天，有人发话，小陶不适宜培养，他爷爷是个“白相人”。于是又放回去打石头。前后算来，一共在厂部呆了一个星期。76年又如此这般重演了一次，那位旧社会的“白相人”，在把家里的积蓄“白相”掉的同时，顺便把孙儿的前途一起“白相”掉了。

到了1977年，北京兴建毛主席纪念堂，点将点到了金山石工和石料。工程指挥部里的石工名单上有陶龙海，接着又被划去。以后工程进入紧张阶段，指挥部负责人与公社负责人

商量，才把这个年轻人调去。

陶龙海带着一支小分队开到太阳山上，没日没夜、叮叮咣咣地整整干了两个月！终于在五月一日前全部按质按规格完成了任务。陶龙海的名字第一次上了光荣榜！之后，他担任了石料厂细石料加工的负责人。

当个管理干部不是他追求的目标，但无端将他“二起二落”深深刺痛了他的心，他暗暗发狠：一定要干出个名堂！

石工可分两种：一种是开山的，专门炸山取石，你要多大的什么形状的石料，他有本事给你崩出来；一种是细石工，把崩出来的粗料加工成桥栏杆、石柱头之类。而搞石狮的石雕工则是细石工的一个分支，是高层次的细石工，唯有他们，才真正进入了艺术的殿堂。

艺术，诱人的石雕艺术，仍然只能在陶龙海心中幽幽地招唤，招唤着他难以泯灭的投身这一职业时的初衷。多少个夜深人静之时，他独自在居室一隅用泥巴捏一些小玩意，用石刀雕一些小摆设，以寄托向往艺术的一腔情愫。

机会来了！公社想办石雕厂，石料厂领导有意推荐了他。喜悦、激动、满足，他兴冲冲地在石料厂选了十名石工，又大张旗鼓公开招考，录取了四十名高中生，加上其它小厂合并过来的一部分工人，凑起了枫桥工艺美术厂。这是百废待兴的1979年。为了这一能实现夙愿、让他大显身手的机会，他苦苦守候了二十个春秋。

创业的过程中，苦也多，乐也多。在那些紧张的日日夜夜，他吃饭总吃不出个滋味，睡觉，却是夜夜好梦。他的梦太多太多，如今终于要变为现实。他与老师傅商量研究，如何让传统工艺发扬光大，后继有人；他背上挎包，跑到上海大学工艺美术学院，南京艺术学院，浙江美术学院等高等艺



术院校，向雕塑艺术家讨教学习，寻求合作；他揣一袋干粮，走访各地石矿，研究各类石种的性能；他广泛收集市场信息，密切注意石雕工艺的发展趋势，订下企业发展大计；他要让传统的石雕工艺走一条新路，使它在现代社会焕发青春的光彩！皇天不负苦心人，在他与他的同事们的心血浇灌下，各种类型规格的石狮、塑像、组雕、石灯笼、石花座，浩浩荡荡涌出厂门，走向大江南北的许多公园、大型建筑，走向日本、新加坡、澳大利亚、美国……

苏州市政府反复比较多种方案，最后选用他们厂雕制的金山狮作为礼品，送给古城姑苏的友好城市威尼斯、金泽、维多利亚……

大型雕像马克思与恩格斯、蔡伦、苏东坡、李时珍、济公、阿英，也先后离开这家厂，安座在上海复兴公园、西湖的苏堤、杭州的虎跑及一些厂矿……

他们的作品相继被国家外贸部，省、市授予“优良产品奖”、“品质优良荣誉证书”、“四新产品奖”……他也光荣入党，1988年还出席了全国第三届工艺美术代表大会。会议期间，他对记者侃侃而谈，谈传统工艺的前景，谈乡镇工艺企业的出路，谈工艺行业中的人才流动，引起了广泛注意。

建厂那年年产值仅八万，之后每年以30%以上的递增率逐年上升，88年达八十多万，89年将超过百万。

88年，他参加了省外贸部门的石材考察团赴澳考察。他几乎跑遍了澳大利亚南部沿海的每一个城市，他参观城市建筑，寻求新的合作伙伴，甚至走入澳国用户家中征求意见……世界，在他面前更加开阔。

他爱做梦。他经常步入这样的梦境：一只小石匠雕刻的金山狮生出了翅膀，就要起飞啦！

# 村之骄子

——为张建军剪影

沈元岗 罗宁凡

当他西装革履端坐在全国日用玻璃协会保温容器行业会议桌前，与另外七位权威人士并肩起草《2L塑料壳保温瓶安全标准》时；当他穿梭般周旋于京、川、皖等地的保温瓶行业时，当他对同事和伙伴们侃侃谈起企业发展的方向和前景时，儿时的伙伴会对他刮目相看，行业中的前辈也深感“后生可畏”，熟悉他的人都会称他一声“村之骄子”啊。

这“骄子”究竟是谁呢？

他就是苏州吴县塑料八厂塑壳分厂厂长张建军。

## 倦倦学子心 恋恋村上情

先前由于寒山、拾得的传说引出了一座名扬四海的寒山寺，继而唐·张继《枫桥夜泊》一诗更使枫桥畔的诗韵钟声名闻遐迩，也许宝地真会“聚宝”，它邻近的东浜村曾以粮食高产而香漂过海，联合国粮食考察团欣然前来观光。但是，天时、地利，要紧的还是人和，天赐地给也少不了人的辛勤和汗水。所以当改革的春风刚拂绿村边的柳树芽时，东浜村的生产力开始得到了大解放，他们运来机器，树起厂房，轰轰烈烈走农、副、工、贸同时并进的“江南模式”道路。一个以纸箱、盆桶、塑壳、竹器、注射等五个分厂组成



的吴县塑料八厂在东浜村应运而生，并且日益壮大。

张建军这时高中毕业，以几分之差高考落选。第二年，他到浒关中学修读一年，又以几分之差名落孙山。第三年再考，还是榜上无名。因此时有热心人来劝他，说建军啊，你父亲识字不多，不也当支书，任厂长，还被县里评为优秀乡镇企业家，凭你现在这点文化，前途无量呢……

张建军默然一笑，虽然他已被安排到纸箱厂工作，其后村里还委任他为村团支部书记，但他要上大学的念头仍如出土的禾苗在日长夜大。特别是当他看到塑料粒子调价，市场竞争愈来愈激烈，竞争对手愈来愈多的现状时，想到了企业的生存，想到了采取怎样的有效措施。而措施来自脑袋瓜呵，不管是技术的、管理的、经营的……哪项措施离得开知识和文化？知识就是财富，知识就是力量，趁年轻不多学一些文化，怎对得起这祖祖辈辈“脸朝黄土背朝天”的父老乡亲，怎对得起这养我、育我的家乡山水呢？

1984年，当苏州电视大学开设“塑料加工成型专业”的消息传来时，张建军再也按捺不住了，抱着一颗上大学不为“农转非”，一心只想多学点知识把村里的塑料厂搞上去的朴实之心，终于应试及第，成了一名大学生。

### 业成负大任 受命患难时

三年寒窗学业已成，张建军出任塑壳分厂厂长，成为邻近地区颇闻名的大学生村办厂长。

1988年，全国经济膨胀发展，宏观失控，虽然苦果在后，但当年的日脚还是好过的。张建军的塑壳厂一帆风顺，靠为苏州日用玻璃厂加工保温瓶塑壳这一单一品种，创下了300多万年产值和80余万毛利润。可是第二年就出现了大起

大落的局面，苏州日用玻璃厂给他们的加工业务从6月份的16万只跌到7月份的7万只，进入8月份一只也没有了，因此9月份工厂被迫停产。

张建军紧蹙眉，苦苦思考，同时，他召开会议，听取左右的意见。最后决定走出去寻找新的伙伴，改变盯牢一家厂家、生产单一品种的生产经营格局。

张建军主动出击了。他走南闯北，东奔西跑，日夜兼程，快马加鞭，几乎兜遍了全国的保温容器行业，尝够了当厂长难的滋味。在他的努力下，塑壳分厂与蚌埠、芜湖、北京、张家口、成都等地的保温瓶厂建立了初步关系，多渠道的业务网络渐渐形成。尽管这样，1989年底他们仓库里仍有17万只塑壳积压待销。

### 内家修养功 见效在今朝

大气候需要稳定，小环境需要什么呢？张建军深信困难是暂时的，人的因素是第一的，于是提出了“练好内功”的治厂方针。他首先加强班组核算，改革分配制度，变“记件工分制”为“记件工资制”。这一变革，使职工有了“实感”，原来看得见摸不着的“工分”，现在既摸得着还用得着了。由于分配明确，职工生产积极性大增，产量一下提高了30%，成本相应降低。这时张建军开始走第二着棋，即扩大产品的花色品种。本来他们坐等来料加工，而今自己设计新花样送到客户手中，任他们选择。新增花样外观上增加了“套花”，规格上增加了2磅、4磅、8磅的大口瓶塑壳，同时还开发了第二代杠杆式气压保温瓶的塑壳配套产品。在开发新品时，配合三级计量工作将原材料消耗的定量工作做在前，结果“定额消耗”使原材料每月节约0.8吨。张建军·



步一个脚印地治理企业，使企业活力大大增强，到处呈现出一派生机勃勃热火朝天的景象。

热浪真的来了。厂房里的每个角落都热气蒸腾，令人难熬。今年6月的干黄霉，接下来7月的高温天气，热得吹塑车间的三班制职工喘息不止，挥汗如雨。张建军看在眼里，琢磨在心间。于是他的第三着棋酝酿成熟了：全厂管理人员实行“跟班制”。

功夫不负有心人。去年他们6、7两月产量大幅度下降，今年却上升了30%。

### 干劲加文化 势能变动能

89年刚开始开发第一代杠杆式气压保温瓶时，张建军就应用力学原理与技术人员奋战四个月，绘制出模具图纸二十一套，创造出了突破一般格局的气压保温瓶。这种保温瓶出水气压8.4PA(国家标准6PA)，掀一次的出水量350毫升(国家标准250毫升)，气拍使用寿命达13万次(国家标准1万次)。苏州日用玻璃厂将它们配套成虎丘牌气压保温瓶，于当年就向苏联出口8万只。文化知识不仅给了张建军技术上的能量，还拓宽了他的视野，增强了他的交际能力。过去农民进城低人三分，被人称呼“乡下人”、“阿乡”，现在张建军一介农民，跻身于全国日用玻璃协会组织，与全国各大保温容器行业中的厂长、权威谈笑风生，一起开会；一起进行学术探讨，毫不“怯场”，毫不“谦虚”。这是否象有些人所说的他一会喝酒，二是乡镇企业的厂长口袋里有的是钱呢？不，不是的，张建军并不靠酒、钱来壮胆，而是他的文化知识造就了他良好的心理素质，难怪群众说他是“里外通”。

当他练好企业“内功”后，又向外“通”去了。他的企

业自参加全国日用玻璃协会以来，知名度也大大提高，现在市场疲软只能“出外靠朋友”了。但是张建军也不是白白地向朋友“讨饭吃”的那种人，他早有准备，胸有成竹。首先他确保产品质量，以质量取胜。二是走薄利多销以价格取胜的道路。三是靠服务周到取胜。有一次，蚌埠厂要投产4磅大口瓶，张建军他们只花了一月不满的时间就把小样送去了，质优价廉，信誉可靠，这是蚌埠厂对他们的评价。从此，蚌埠厂断绝了其他四家配套厂的业务，全数托付给了张建军。现在，蚌埠厂的业务占了张建军他们生产任务的50%。塑壳分厂由启动进入良性循环，至今年10月，不仅把当年的产品销出去，连上年积压的17万只也销掉了。今年1至9月，塑壳分厂的销售额增加40%，达到历年来的最好水平。张建军曾预测90年的总产值可达700余万，毛利近80万。企业冲出低谷，胜利在望。

张建军作为一个有现代化文化知识的农民企业家，他正在改革的社会主义大道上走他自己的路。他信心满怀：要开发新一代杠杆式气压瓶，要采用注射塑壳的新工艺来替代吹塑老工艺，要使产品向质量好、档次高，安全、卫生的方向发展，要使企业从“加工”向“自销”过渡。啊，这个青年农民要做的事实在太多了吧，然而，这都是事实，都在进行之中。

枫桥畔又传来了寒山寺的悠扬钟声，这凝重雄浑的声音似乎在提醒正背着手、仰着头瞻仰古寺的西方洋人：看吧，就在这附近，有一个创造这些人类文明的华夏子孙，他也在为他的子孙谱写更加值得骄傲的光荣历史！



# 警苑撷秀

——访苏州双塔派出所

## 火 师

苏州自有苏州的韵律，连公安机关也不失几分雅韵。这是我采访双塔派出所的第一印象。

双塔派出所在古老的望星桥南堍，傍着一条小河，恰似唐诗中的“枕河人家”。那是一幢旧宅院，却被主人匠心地修葺一新。那粉墙，那窗棂，那花径，那台阶都给人极“干净”的悦目感。那一间间办公室，窗明几净，布置得体，严整中透出些许书斋气。

所长陈宪洪，面目清秀，戴一付眼镜，显得斯文；指导员陈前欣，天庭饱满，举止稳重，显得温雅。然而正是他俩带领全所二十几名干警，管辖着一万一千多户人家，三万六千多居民的区域，恪尽人民警察的职责，保一方平安，作一方公仆。

派出所业务繁多、事迹不少，若要一一叙出，恐非数千字短文所能。仅能籍群众的若干口碑，略撷其秀。

**一、六菱电子有限公司港方总经理余文治称赞道：“大陆警察真神，为港府警方所不如。”**

六菱电子有限公司是双塔派出所辖区的一家中、港合资企业。去年2月27日，该单位发生了一起特大盗窃案，一批总价值达11764元的进口配件不翼而飞。直接经济损失尚且不

谈，更严重的是将造成停产，致使与外商签订的供货合同无法履行，其后果不堪设想。中、港经理心急如焚。

此案甚有难度。作案在凌晨二点，报案已是早晨八点，窃贼早已无影无踪，偌大一个苏州城哪里去找？然而不到二个小时，当案犯王鹰推着自行车准备离家出门的时候，双塔派出所民警出现在他的面前。一番盘问，结结巴巴，民警很快从他的床底下搜出了全部赃物。经过审讯，同案犯郭嵘也很快落入了法网。当专程从香港赶来的六菱电子有限公司总经理余文治到双塔派出所领回被盗物品时，激动万分，握着陈宪洪所长的手连连称赞。

“真神！”我也为之惊叹。

陈所长笑道：“我们不是神仙，哪有神法，不过是认真、细心而已。”

原来，罪犯在翻墙逸去时颠落了几粒沾在铜赃物上的铜屑，细小如芝麻，一般人不会发觉，而认真细心的警察却决不会放过。于是，陈所长带领十三名干警，搜索了现场附近的七条街巷，果然找到了几十粒同样的铜屑。从而分析出罪犯运赃的路线，循迹追踪近一公里路程，一直追到了罪犯的家里。所谓“神”便是有耐心在七条街巷里大海捞针似地寻找几十粒铜屑！我为之赞叹不已。

**二、76岁的台胞牛维学老泪纵横拱手说：“恕我年迈跪不下去，否则我要给你们叩头。”**

去年8月16晚，一位耄耋老人乘三轮车来到双塔派出所，他是台胞牛维学。此番他专程回大陆寻找离散了42年的姐姐和外甥女。希望派出所给予帮助。正在值班的副所长袁学昌和民警楼微立即根据老人提供的姓名查找户籍底册。从



50年查起，足足翻完了32册也未找到。老人又回忆道：“记得47年前，我家住过叶家弄8号。”可是两位民警知道，叶家弄8号早已不存在了。不过，他们还是连夜到当地去访问了几户老居民，老居民也只记得当年似有一户姓牛的人家，别的就毫无印象了。无可奈何，只好安慰老人一番，暂且送老人回宾馆。

第二天，袁学昌便到市公安局口卡室吊卡，又到市房管局查看房屋变迁资料，东奔西跑还是没查到。只查到了一个叫“李鸿娥”的姓名来，这个姓名与牛维学要找外甥女李洪娥只一字之差，会不会就是这个人？袁学昌怀着最后的一线希望，顶着烈日来到带城桥下塘4号，终于发现李鸿娥就是老人要找的外甥女，只是牛老先生要找的姐姐已经亡故。

为了感谢大陆警方寻亲之恩，牛维学在凤凰楼菜馆订了两桌酒宴，可是派出所再三婉言谢绝。牛老先生只得作罢，于是决定登门谢恩。8月19日，牛老先生由他刚寻得的亲属搀扶着，来到双塔派出所。先在门前燃响300响爆竹，然后将一面锦旗赠给派出所，上绣“热诚为民、尽心尽责”八个金字。老人老泪纵横拱手道：“风烛残年，唯有寻亲一愿，若非贵所相助，此愿难偿。恕我年迈跪不下去，否则我要给你们叩头。”

陈指导员讲完这段故事自己也动情了，感叹道：“海峡两岸生离死别，牛老先生盼得这千里寻亲的机会何等不容易，若让他失望而归，我们心里也会难过好几天的。”

**三、苏大物理系副教授许冠仁慎重申明：“我这不属行贿，确确实实是出自内心的感谢。”**

这是一个十分简单的故事：家住孔付司巷的苏大物理系

副教授许冠仁，70多岁了，身边无人照顾，申请将儿媳和孙子的户口由市郊迁入市区，报告已经打了多年，但是，由于这个地段的户籍警曾经一度空缺，此事搁住了。当新民警黄戟接手这个户籍段之后，发现了这个问题，便根据政策主动办理手续向上申报。去年11月市局批准下来。

许冠仁喜出望外，买了六条香烟、十斤糖果送到派出所。派出所自然不肯收受，立刻派人送回。不想，许冠仁第二天又把礼品送来。就这样送了退，退了又送，足足打了三个来回，最后只好由指导员亲自出马退礼。许冠仁这才握着陈指导员的手说了心里话：他以前总认为：“不烧香，拜不倒佛”。为这户口的事他乱找关系，乱托人情，化去的钱够买一只电冰箱了，但都白扔了。结果倒是分文未花办妥了大事。怎么不感激！所以一定要买些烟糖表个谢意。没想到派出所会如此顶真，三次上门退礼。不过他慎重申明：“我这不属于行贿，确确实实出自内心的感谢。”

谢意和贿赂，有时分得清，有时分不清。陈指导员的观点是：分不清就不必去分，一概拒收，毫不犹豫！我知道，他确实是这样做的，不久前还拒收过一条12克的金项链。我觉得这态度十分可取。

**四、沈阳青年刘延辉给民警沈钢来信写道：“沈大哥：你是我二世父母，有着再造之德，也是我们全家的恩人。”**

去年5月28日治安民警沈钢执行查店任务，在凤凰旅馆查到一位名叫刘延辉的沈阳青年时，发觉此人神态萎靡，郁郁不振，谈吐中又流露出厌世轻生之念，便仔细查看了物品，果然发现一瓶安眠药和一封写给他父母的绝命信。

当生命的桅杆即将在风暴中折断的时候，多么需要有人



扶持一下。只要桅杆不断，生命的风帆才有希望重新扬起。刘延辉的生命之桅就是在沈钢的扶持下渡过了一场思想风暴。

在派出所办公室里，他们终于象弟兄一样谈起心来。刘延辉痛苦地倾诉了他的恋爱遭到父母反对，致使他失去生活勇气的情形。这次他到人间天堂“苏杭”一游，只想最后看一眼世界，然后结束他无望的一生。警察大哥却告诉他，生活中也许会遇到许多痛苦和失望，但是只有鼓足勇气生活下路，才有机会赢得希望，死是最无希望的选择……他终于点头了。沈钢便给他沈阳家里通了电话，得知家里可怜的老母为儿子出走急得昏迷过去。沈钢连忙到火车站设法为小刘买车票，再赶回派出所送小刘上火车，直到把刘延辉交给一位可靠的列车员，看着火车开动，他才回家。此刻已是次日凌晨一、二点钟了。

数天后，派出所收到了刘延辉和他父母分别写来的感谢信。刘延辉的信中写道：“沈大哥：你是我二世父母，有着再造之德，也是我们全家的恩人，我永远不会辜负你的教诲，一定要在事业上有所突破来报答你。”信是用毛笔写的，字迹工整。我亲眼看到了，很有感触。如果这位独生子在一念之差之际无人搭救，那么在沈阳的一个家庭也就完了。

陈所长和陈指导员还讲了许多有关本所民警的故事，却没有讲他们自己的故事。也许这也是一种故事，一种谦逊的故事。

# 半似海水 半似湖水

——访常熟市西服二厂厂长吴振明

惠 明 李 镇

采访在小巧玲珑的何市镇宾馆进行。吴振明斜靠在沙发上，晚餐时的几小盅酒，使他的脸微微透红。澄黄的灯光下，他的眼睛里有着游移的光点，炯炯有神。

将近四个小时的采访中，我们始终注意他那双有着游移光点的眼睛，半似奔腾咆哮的海，终于发觉那双眼睛，那海水是咸涩的；半似坦荡明朗的湖，那湖水是淡泊的，带有丝丝甜味。

—

“1989年初，我在常熟市何市乡的机床电器厂当厂长。一月下旬的一天，我从太原出差回来，来接站的驾驶员悄悄问我：‘厂长，你是不是又要跑了？’我说：‘到哪里？’‘听说是调回西服二厂。’我心想，这不可能。我刚同乡长一起出差了半个月，要调动我，他嘴里还不吐一、二个字出来？不相信。”

“1月28日早晨，乡党委陈书记打电话给我，说是要和几位乡领导一起到我家吃顿年夜饭。我一听，心里打了个转：2月6日才是年初一，这么早就吃年夜饭？况且以前乡领导从未到我家吃过年夜饭。难道驾驶员的话要应验，真要



调我？那天，我到无锡开协作会，5点半赶回家。吃酒时，陈书记几次话到嘴边，都被旁边的乡长打断：‘先喝酒，有话以后再讲。’我心里越发生疑。喝罢酒，到楼上会客室坐定。几个领导果然亮出了底牌——要我回西服二厂去。

“果真如此，‘二进宫’西服二厂。可是我的离厂，他们都是清楚的。当年我是流着眼泪离开西服二厂的。”

……

这样，他又参加了筹建西服二厂的拓荒事业，并担任乡供销公司经理。

西服二厂那时已是棵倒在地上的大树——猢猻四散。有的人走了，有的人虽在，心散了。吴振明一到西服二厂上任，首先下了一道“大赦令”。凡是由于种种原因离厂的职工现愿意回厂的，允许回厂，承认其原工龄，享受原有工资和乡调资待遇；对已除名的熟练车工，凡愿回厂的，也一律撤销原除名决定，承认其原工龄，享受原有工资和乡调资待遇……大赦令还拿到乡广播站广播。这下象扔了个炸弹，全乡震动。有人说，吴振明这头一炮开得好。也有人说，吴振明是“招降纳叛”。好话、坏话对他来说都不在乎，他只是认为，原来职工的离散都有着种种主客观原因。有些问题上孰是孰非？谁也说不清。个别职工即使有点小毛小病，只要肯改就好。做一个领导要有这样的肚量，要善于收拢人心。

“天时、地理、人和”三者之中“人和”至关重要。西服二厂要搞翻身，关键要“人和”，要调动起每个职工的积极性。

吴振明到西服二厂做“回汤豆腐干”，有人欢迎，自然也有人反对；有人放心，也有人担心。

吴回明是打铁出身，最懂得“打铁先要榔头硬”的道理。他到厂之前就听说西服二厂的牌风比机床电器厂还要兴

几分，坏在厂里的大小头头都带头打扑克、搓麻将。上梁不正，还能刹得住。吴振明来个铁面无情，在大会上讲：“牌风从今天开始刹！以前的可以一笔勾销，但以后再看到有人上班时打牌、搓麻将，不管干部大小，见一个处理一个。”吴振明还专门将几个“牌迷”头头召来订下约法三章：一是打牌要注意场合；二是娱乐可以，不准赌钱；三是不得超过11点钟，影响明天上班。有的青年职工以为吴厂长自己不会搓麻将，所以才禁止搓麻将。吴振明笑着告诉他们：“不是我不会搓麻将，我的牌龄比你们年纪还大，而且可以说是祖传的，我祖父、父亲二代都是开茶馆的，我抱在娘手里时就学会了麻将。但是我这个老麻将现在要禁麻将，为啥？为了救救我们这个厂。”人们也许真的被感动了，再也没人在厂里打牌、搓麻将了。

吴振明治厂真有点手段，他不怕碰硬。有一名门卫职工一向调皮捣蛋，由于他对个别厂领导心怀不满，趁吴振明新官上任来了个谎报“军情”，说那个厂领导带头赌博。吴振明一查没这回事，马上处理，叫他到搬运组当搬运工。那职工急了，说：“我是忠臣。”吴振明说：“我不要你这样惹事生非的‘忠臣’你告刁状图的是泄私愤，而结果将造成领导之间的矛盾，这会毁我工厂！”那职工到乡里告状，说吴厂长整他。乡领导一听原委当然支持吴振明。吴振明更理直气壮，对那个“忠臣”说：“你不服从分配就停职停薪，想通后再上班。”二个月后，“忠臣”想通了，来找吴振明说：“厂长，你惩罚吧！”吴振明罚了他50元。问他：“服不服？”“忠臣”说：“服！服！教训深刻。”

吴振明的治厂方略中还有一条是治自己。他在全厂职工大会上讲：“凡是跟我吴振明沾亲带故的人要注意，你们若



是犯了错，我对你们的处理要重一点。”他真的从重处理了有关自己的两件事：第一次是吴振明的妻子到厂里为公爹（吴振明之父）一件棉T恤，按85%付的款，是书记批的条子，吴振明知道后在全厂大会上作了检讨，说：“我吴振明不隐瞒事实，我当厂长穿本厂的衣服按规定只付5元钱一件，是为厂里做广告，但家属绝对不能享受这个权利。我妻子为我老子买了套便宜服装，这不合规定，钱要补足。”会后他到财务科补交了钱。第二次也是吴振明不在厂，他妻子到厂里为在外读高中的儿子买了件夹T恤，副厂长同意先拿衣服后补办手续。吴振明晚上11点回家，发现后第二天他找到副厂长，对他说：“照这样弄下去，我们厂领导将名誉扫地、威信全无，企业哪能搞好？”于是，吴振明作出决定：出黑板报公开检讨，就写吴厂长家属擅自从仓库提货违反制度，厂长自处罚款10元。黑板报公布了三天，全厂震动。工人们讲，吴厂长执法如山，有点象京剧里的曹孟德“割发代首”。在制度面前人人平等。

抱住“质量”、“信誉”两块金字招牌，兰吉牌打进上海“华联”，八九式警服评得全国第一，西服二厂起死回生。

我们来看一看这几年的产值情况：88年是810万元、89年1240万元、90年将突破2000万元。说到税利，吴厂长更是得意，他说：“今年90年我可以弄到100万元的水平，明年会更好。”我提醒他，目前服装行业也竞争激烈，市场又比较“那个”，前景未必可以乐观。吴振明同意这一观点。但是他说，竞争我倒不怕，我有三条腿：一条走内销；一条走外贸；还有一条走向公安部——做警服。当然至关重要的还是“质量”和“信誉”这两块金字招牌要抱得牢。

抓质量，是吴振明一向注重的。他对西服二厂的全体职



工说：“我们要有勇气，把我们厂的服装打进上海这个世界大都市。”他说到做到，立刻派人到上海做广告，让上海的名牌商场经销我厂产品。现在，全国范围内都知道了：“穿在华联”。华联商厦是服装的“超级大国”。吴振明就拼命地往那里钻，把产品挤进去，占据一块地盘。

他发现在中国，上海领导服装新潮流。上海的消费者，特别是青年人目光朝国外看。投其所好，就是领先一步。比如：有种宽大袖长、松紧带装在腰部的新产品在常熟一带不好销，但一到上海就抢手。因此，吴振明对设计人员规定：外销的新款式产品在未出厂前要严格保密，出口半个月后，解除保密，并将多余的产品投入上海市场，试探适销程度。

服装生产要掌握市场信息。吴振明还有一条捷径，就是注目国际流行款式动向，采用适合国情的国外款式。这样做比从国内取得信息来得直接，来得快。上海的面料款式比北京早一个季度，而北京到东北几个城市，又要相差一个季度，甚至几个季度。经营销售摸准了这个时间差，就能稳操胜券。

吴振明还把信息作为财富。他看电影、电视、听音乐会，很大一部分注意力集中在明星的演出服上。他出差总带着照相机，注意到行人的衣着，看到好的款式就拍下来。已经积了十多本照相簿。这些信息资料，有的立刻能派用场，有的当时不流行、不适合。但过了若干年也许就流行起来，非常有价值。吴振明当即展示了一下他身上穿的那件兰吉牌短风衣。那是件第二次世界大战时期流行于欧美军用派克大衣，五十年以后的今天在中国走俏了。在上海“华联”，在苏州工业品商场抢手到令人惊讶的程度。吴振明在苏州一家商厦遇到一位高级知识分子，他为了要买这件兰吉牌短风



衣，已经跑了十趟，没买到，愤懑至极。巧遇吴振明，高兴极了，他称赞吴振明有眼光。这个款式实在大方实惠。

目前，“兰吉牌”已经打出牌子！除了款式新之外，还有一条是质量上乘。大部份外销到美国、英国、德国、新西兰、日本、加拿大等国。说到质量，吴振明得意起来：“质量好不好，我不敢自夸，但可以举个例子。”89年11月香港健德远东公司总裁的代理人到厂里来检验出口西德的5万条裤子的质量，验完货，他说：“我在中国做了一亿五千万美元的生意，唯有你们厂的产品得到德国人的称赞，一次性验收合格，你们厂也是独家，希望能同贵厂长期合作。”后来，德国客户又直接来厂验了一次货，这下子亲身体会到同德国人做生意不好做，日尔曼人的检验比起大和民族的客商要严格得多。50条裤子一箱，一千箱货色统统开箱亲自清点。验货时上面三层不看，专抽中间的验，验好一箱打个“X”。吴振明陪在旁边看，看到这样验货，一开始心里真有点发慌，万一出了毛病可不得了！验货从上午十点半开始，一直验到下午二点半，中间不吃饭，吴振明也不敢离开，一直陪在那里，直到验货单上写上“OK”！他心里的石头才算落地。90年1月份，香港德利太公司王先生来厂验货，吴振明给他一箱一箱地搬出了一万五千件。王先生仔细看了一眼，连连点头说：“西服二厂质量今非昔比，不看了，免检。”

然而，打质量翻身仗是艰苦的，说实话，西服二厂的质量观念也并非一下子就树立起来的。就拿公安警服来说吧，任务是好不容易争取到的。被列为公安部警服定点生产单位，也许是吴振明接手西服二厂后最最开心的一樁喜事。公安警服批量大，销路不成问题，问题只要保证质量。工厂翻身



有望。可是，偏偏不争气。88年全国第一次评比，15家生产警服的定点单位，吴振明的西服二厂得了第10名。消息传来，吴振明一夜未眠。第二天，到厂就召开质检人员会议，当众撤了质检科长的职，就象诸葛亮挥泪斩马稷。吴振明流着眼泪对大家说：“企业的命运、前途关键在于质量。上级领导信任我们，给了我们这样一只金饭碗，而我們不争气，眼看要给自己摔碎。无颜向各级领导交代、无颜向480名职工交代，公安警服生产关系到企业的效益、声誉。这次吃败仗，我当厂长的有责任。但是主要责任在质检科长身上，没有把好关，做老好人，这次只能请他‘代王充军’，就地免职。”这位“六朝元老”的质检科长被免职，在厂里引起震动。从此，厂里制定了严格的质量内控标准，从制度上把牢质量关，不让一件不合格产品漏出厂。90年5月份，公安部又对全国16个警服生产定点厂家进行了检验评比，结果是：常熟市西服二厂和青海省的一家服装厂并列男女警服总分第一。喜讯在《法制日报》头版登出，小小何市乡震惊了，厂里更是一片沸腾，职工欢呼着流泪了，吴振明也跟着流泪了。不过那是喜悦欢快的眼泪！多少多少心血总算没有白流，多久多久的心愿总算实现了——他朝思暮想的名列前茅。

吴振明笑了，但这笑中带着些许辛酸，甚至有点凄然。他对我预言道：“在西服二厂，我也许又呆不长，到91年或者92年……不过，如果真是命中注定，那么我愿做一辈子拓荒者。”

我们拉开窗帘，远处的灯光依然恰似夜的眼睛，审视着人间。我们不仅回忆起吴振明的那双眼睛，半似海水、半似湖水。是淡、是威、是甜、是苦、是酸？也许什么都有。后来，他们偶然听说吴振明是信佛的。或许那倒是真的。



# 催眠大师马维祥

亦 然

我一定尽我的能力和思虑来医治和扶助病人，而决不损害他们。

——希波克拉底

你可曾记得在你的生活中有这样的一天：你工作得特别轻快，你的创造性得到了空前的发挥，你的工作由此而卓有成效。你这天感到幸福，心里有一支歌在欢快地跳荡……总之一切都那么称心如意。

——奥托

## 神秘的魔术？百闻不如一见

暮春，下午的阳光从长窗斜射在苏州广济医院心理室的一张小床上。床上躺着一位病人，床边木椅上坐着一位身着洁白柔软白大褂的大夫。

一次催眠治疗就要开始了。

术前，她顺便告诉施术大夫：这几天腹泻，诊断是肠炎，但吃药无效，现在肚皮胀得很，得疲劳。大夫点点头回答：今天我还将帮助你消除疲劳，而且，也把腹胀的问题解决掉。

——好，开始了。肌肉放松。（大夫的手指在病人肩部一点）感到手酸了吗？好，酸感到了手心吗？抬不起来了是

吗？抬抬看，好。脚心有没有感觉？有了，好。四肢都动动。动不了了，好。

——感到脸上发热了？眼皮抬不起来了？（病人上眼睑动了动，没能睁开眼）好。手心也发热了，全身都发热了。你已感到了吗？全身已完全放松无力了！……

施术大夫平静的声音象是从很遥远的地方传来的。

——你现在已经进入催眠状态，无忧无虑地享受催眠时的轻快感。你能体验到这种轻快感，体验到了，是的，已经体验到了。你手臂好象完全离开身体，你深深入睡。（病人正发出轻轻的鼾声，呼吸深而均匀。）

大夫转头对我说：“她现在除了我的声音，别人的声音都听不见了，你呼喊她，她也不会听见。”

我在她耳边放开嗓门“喂”了几声，她全无反应。回声在房子里嗡着，格外静。

大夫还说，催眠状态下四肢绵软，但若给予肌肉紧张的指令，别人力气再大也扳不动。我用力试了试，果然如此，真是不可思议。大夫又笑着说，有次为一位心理学女研究生做催眠术，他指令她背部肌肉收紧再收收紧，她的身体就象木板一样。大家把她的头和脚分别搁在两张椅子上，她的躯干可以悬空，他让她的同学站上她的腹部，谁都不敢。后来一位勇敢的小伙子站上去，女研究生仍然象木板一样。大家连连咋舌。当时还拍了照，后来照片发表在一家杂志的专访上。

大夫接着针对疲劳和腹胀问题发出相应暗示性指令，顿时病人感到肠在蠕动、咕咕作响，治疗中，大夫还不时与发出鼾声的病人谈话、询问感觉。病人也象小孩一样回答，只是反应似乎迟钝了些。



最后，大夫说：“现在我准备唤醒她。我数三个数，当我数完最后一位数时，她便会醒来。醒来后有一种豁然开朗、心旷神怡的感觉。”

“1——2——3！”病人突然睁开了眼睛坐起来，羞涩地笑了笑，四十分钟的催眠治疗，她自我感觉睡了三、四个小时，但睡眠中的事情她全然不知。肚皮不胀了，疲劳消除了，就象清晨一觉过后舒服地醒来，鸟儿在窗外鸣叫，浑身精力充沛。

真是奇妙！我叹为观止。翻阅着手中一迭报刊，我看见《周末报》、《中国卫生画刊》、《报刊文摘》、《健康报》、《中国医药报》等都有关于这位大夫的报道。他在北京、南京等地开会、讲学时都曾受到记者采访并应邀做过催眠表演。人们的反映可以从这些文章标题看出：《不可思议的催眠术》、《一个正在分解的“未知数”》……

他就是著名催眠大师、苏州广济医院主任医生马维祥。

人类越来越聪明了，聪明的一个结果就是发现人对自身的认识还是太少。但是，对一些神奇的事情，你尽可以不理解、却不能不相信。

### **催眠术的奥秘：让你更清醒！**

事实证明：催眠能让人清醒。

马维祥告诉我，有一位电大学生，经常无故冲动毁物，消极悲观，成绩下降，被迫退学后，工作心不在焉，不能完成翻译任务被调往车间，跳舞常至深夜，还常说谎，后因行为反常而住院，临床诊断为抑郁性神经症。经了解，他的身世类似电视剧《血疑》中的幸子，受人歧视。自己由于继承权纠纷才知道这个秘密，感到难以做人。从此悲观，甚至想

自杀，后经抗抑郁药物治疗和清醒状态下的心理治疗，收效不显。于是马维祥给他作了催眠治疗。在催眠状态下，他暴露了埋藏在心里的秘密。发泄了内心痛苦的体验。在催眠状态下，经分析、解释、心理治疗，病情得到改善，情绪稳定，痊愈出院。他回忆说：医生给我的指令虽然记不清，但是是千真万确的，清醒后就很愉快，有一种豁然开朗的感觉。重新工作后，他的才干得到充分发挥，外宾来厂参观，他还曾担任翻译。

神经症患者Z，是广济医院的常客，发病6年，曾6次住院，反复发作，发病时烧东西，吃漂白粉、放火、吵闹。第6次入院后，经催眠治疗，更正了既往的错误诊断。马维祥停了他正服用的氯丙嗪等药物，拟定了催眠术治疗的方案，病很快就痊愈了。Z的父母感谢马维祥说：“过去儿子吃药吃得发了呆，现在才象个人，马主任救了我们一家！”

性格内向的小H来自郑州，在读书期间，被有些同学散布了一些流言蜚语，她承受着很大的思想压力，头脑里一直摆脱不了烦恼和怀疑，情绪忧郁，经常头痛失眠，多恶梦，每天只能睡4、5个小时，记忆力下降，高考失败后参加工作，亦不能胜任。经介绍，他父亲带她赶到苏州，经一个月二十次治疗，效果很好。小H高兴地告诉我，现在睡眠很好，很香。对过去一些事改变了看法，学校里的不愉快的事已大大淡化了，记不清了，被诽谤的内容已从记忆中消失，不再多疑了，感到恢复了初中时的活泼，心情很舒畅。

### 催眠术与现代病

马维祥告诉我：几乎每个人都有心理问题。对许许多多患有心身疾病的人不可能都用药物来解决，医学上缺少有效



方法，往往难以收到满意的效果。而催眠术则能治疗这些心理因素引起的神经症。

我始则一惊，继而怀疑。然而一组组数据、事实是无法漠视的——

1959在，四川医学院调查了七种不同职业的10830人，患神经衰弱病例总数为643人，患病率为5.9%；

同年川医附院门诊统计，神经症占内科初诊病例的10%占神经精神科初诊病例的80%；

1980年，川医在新津县医院门诊调查内外各科患者中的1401人，有各种神经症的有133人，占就诊者的9.4%；

同年，南京秦淮医院内科门诊1263例中有神经症患者146例，占11.5%；

1982年，湖南医学院精神科调查，361例连续就诊的门诊病例，神经症（包括神经衰弱和癔病）占50%。

近年来不少权威人士确认：内科门诊中，心身疾病、神经症和其它疾病各占三分之一。可见由心理因素致病的神经症是门诊中最常见的疾病。

为了防止我的概念不清，马维祥说：神经症也称为神经官能症，它与精神病是两种不同的病。精神病学的研究认为，大多数精神病是一种病因不明的疾病，而神经症却是心因性心理障碍，一般由现实或幼时创伤性心理致病因素引起发病。

马维祥又说：我国还未就神经症做过全国性的统计调查，对比例日趋上升的神经症还未引起足够的重视。最近看到天津市高校体育卫生验收资料，全市5万名大学生中16%以上存在不同程度的心理障碍，也就是说近8000名大学生的心理状态不很健康，有些“天之骄子”长期处于自我干扰状

态中，竟为一点区区小事而自杀！触目惊心啊！这是一种不容小觑的现代病。

是啊，世界卫生组织1948年成立时公布的章程里，给“健康”下的定义是：“健康不仅仅是没有疾病和病症，而且是一种个体在身体上、精神上和社会上的完全安宁状态。”在我们当中，有多少人能达到这种“健康”境界呢？

“而我们的医疗现状呢？”马维祥忧心忡忡地说：“为数可观的医务人员仍旧是对症开方，病人也就只能依方吃药。”治病不治人，仍然是众多综合医院的写实，对生物——心理——社会医学模式缺乏认识，忽视心理因素社会因素致病的重要性，大量神经症病人所得到的也只是一张处方。”

既然催眠术对这些现代病有神奇的疗效，为什么不推广呢？催眠师太少了。目前将催眠术应用于临床治疗的屈指可数。苏州广济医院心理研究会开展催眠治疗也仅马维祥与他的学生陆福荣医师等两三人，远远不能满足来自全国各地的求诊者。

文明的进化路途伴随着许多非文明的负面。

为害越来越大的“现代病”期待着古老的催眠术大显神威。

### 小Z的清单

有些比较熟悉马维祥医生、了解催眠术疗效的求诊者，往往在求治主要病症的同时，还把自己其它的病告诉马医生，要求在催眠术中附带治一下。

我在马医生的办公室里就曾经看到过病人小Z开的一张清单，上面罗列了胃寒、关节痛等等7项病名。

小Z是一位外语教师，1976年在农村插队时受惊吓，以



后经常出现幻觉，这是一种心因性的魔鬼视幻觉，每次发病都恐惧不安、痛苦莫名，严重影响了她的生活和工作。曾经多方求医，仍病情如初。马维祥给她施行催眠术后，效果明显，幻觉消失了，睡眠情况大大改善。出于对医生的信任，她开了疾病清单，结果，许多症状还真消除了。小Z怀疑马维祥有气功，不然怎么会有如此大的本领？气功的神奇人们听说得比较多，而催眠术，人们知道得太少了。对此，马维祥认为，催眠术并不是气功，而是一门独立的学科。

有谁能开一张催眠术神奇作用的清单吗？催眠术的潜能与人的潜能一样，显得深邃莫测。

是的，我们对催眠术的全部功能所知不多，但目前已知的那部分已经使人们惊奇、兴奋了。我曾亲眼看到这样一个试验：马维祥在为病人做催眠时对我说：“催眠术能够开发人体的潜能，甚至激发人的特异功能。”说着，他把一块手绢叠四叠遮在受术者紧闭的眼睑上，然后对受术者说：“你虽然闭上了眼睛，但是你比过去视力更好，你不需睁眼，就可以看清我给你看的東西。”马维祥拿出一支金黄色杆的钢笔放在受术者眉心上方说：“请告诉我：这是什么？”受术者嘴唇动了两下，似乎辨认了一会儿，说：“长纤纤的，黄的，”接着又迟疑着说：“是不是圆珠笔？”接着马维祥又拿起听诊器头给她“看”，她很快就说：“圆的。一边白，一边黑，是听诊器！”

催眠术还能戒烟。上海有一个小伙子失眠8年，痛苦不堪，曾准备自杀，被认为是精神病来苏州治疗。马维祥给他做了一次催眠，术前，他要求先抽支烟，不然催眠中瘾来了不行。马维祥认为抽烟对他的病不利，就附带给病人“做”了一下。术后，小伙子迷糊了一星期，不失眠了，也不想抽

烟了，认为烟很臭。

催眠术还能戒酒。虽然还没有病人提这个要求，但马维祥自信地说：“肯定行。”

催眠术还可以减肥。有位董护士患一侧面部神经麻痹：到上海看了两年都没好，马维祥的助手陆福荣给她做了十次一个疗程催眠，病情大有好转，自我感觉笑时不象过去那么紧紧地牵拉了。这位发了福的护士还惊喜地发现体重轻了10斤！

马维祥幽默地说，如果她嫌轻，我还可以帮她增加体重。

还有一种“后催眠”现象也挺有意思。后催眠，就是催眠对行为的影响不仅在催眠状态下表现出来，甚至在催眠醒来后也会表现出来。马维祥曾经对南京师范大学心理学研究生班来苏州广济医院实习的一位女研究生做过这样一次试验。

马维祥让女研究生进入深度催眠状态，对她发出了三个指令：一、明天打牌时，你必须叫三次牌；二、明晚的联欢会上你必须唱歌，唱一支“深深的海洋”；三、联欢会你还必须主动邀请马医生跳舞。醒来后，女研究生对马维祥给她的指令一无所知，但最后一一应验了。研究生们无不叹服马维祥的高超医术。

### 苦难的历程

催眠术，过去被人们视为神秘不可思议的巫术，在中国则长期被斥之为迷信。虽然几千年以前的周穆王时期便有了关于催眠术的记战，唐明皇“中秋夜游月宫”的故事更是一次完整的催眠术，但催眠术在中国的道路注定是一次苦难的历程。



催眠术需要为它献身的人。

他于1954年毕业于南京医校。学医，并不是他人生的第一选择。

1951年他读中学时是个好动、爱打球、爱结交朋友的少年。然而，就是因为他有几个形影不离的好朋友，就被别人怀疑是反革命。一个以为生活就是花团锦簇的少年怎受得了这种打击呢？他失眠了，整夜整夜地失眠。如今不少病人向他诉说因失眠而痛苦得想死的时候，他总是低低地说：我理解、我理解。

处分下达在中学毕业考试时前：勒令退学！在同学们从南京三中飞向各自理想的时候，他拿到的是一张肄业证书。他每夜在南京空旷的大街上兜，不知向何处走。他患上严重的失眠症，感到了失眠症对人的痛苦折磨，最后，他选择了学医的道路，决心为遭受打击引起失眠的病人解除痛苦而努力。

他如愿走进南京医校了。既然走向外部世界的路标显示不清，那么还是到人体的内部世界去探索吧。

毕业后他分配在镇江第六康复医院外科，不久就师从著名的陶国泰教授进修神经精神科、心理学。一扎进催眠术这块新颖而神秘的学术领域，他似乎找到了自己的价值所在，一下子着了迷。

他沉思着说：“可能在我的潜意识里有这样的东西，我自我分析自己曾身受其苦，才这样对催眠术感兴趣。”

这里，我应该提及一下比尔斯·詹姆斯和迈尔的身世。

1900年，一个目睹哥哥患羊痛风的可怕症状而精神失常的青年人从美国一座四层楼上跳下自杀未遂。1903年他痊愈出院后写了一本题为《一个发现自我的心灵》的自传，出版

后成为风靡一时的畅销书，他呼吁人们要注意对精神患者的种种不公正、不人道待遇的事实，引起广泛重视。这位青年就是以后世界心理卫生运动的发起人、心理健康学的先驱、精神病学医生克利福德·比尔斯。

比尔斯的书刚出版时遭到社会的冷淡和非难，幸而得到当时著名的心理学家威廉·詹姆斯和精神病学大师阿道夫·迈尔的同情与支持。他们一起奔走呼吁，创建了世界上第一个心理卫生委员会，发动波及全球的心理卫生运动。然而世人很少知道，詹姆斯是因为精神失常才从事这个事业，迈尔也是因罹患于忧郁症才立志献身精神医学的研究。

其实，解放前已经成功地运用催眠术治疗癔症的陶国泰教授开始时并不想将催眠术传授给马维祥。马维祥是从门缝里第一次目睹陶教授做催眠术的。

那位病人是南京大学中文系学生，右下腹疼痛，紧张出汗，神志不清，常发病。在专家会诊时，内科认为是胆道蛔虫，妇产科认为是输卵管疾病，外科认为是阑尾炎，神经科认为是癫痫，而陶教授确认为是癔症（歇斯底里）。以后陶教授给他做催眠术治疗，马维祥便从门缝里观看。陶教授发现了，就让他进来说：“既然你感兴趣，就进来看吧。”催眠术做了三次，病人痊愈出院了。

马维祥认定催眠术确有疗效，由于资料少，学催眠基本上是实践。当时社会认为催眠术是唯心的，从事催眠术的困难可想而知。

马维祥想不到他与催眠术的缘份是从偷着观看开始的，以后又经历了偷着干的20多年。

1956年10月，马维祥来到苏州广济医院，当时院里只有他一个正式的精神科医生。



反右了，马维祥也未对催眠术丧失信心。

文革了，马维祥的催眠术更遭雪上之霜。工宣队开进了广济医院。马维祥搞催眠的事是瞒不住的，于是开会批判也就免不了。但是，马维祥还是偷偷干。无论是奔赴郊县筹办精神病院，或者是下放到农村搞精神病治疗，他从没有忘记催眠术。尽管还存在着一些莫名其妙的嫉妒和流言蜚语，他从来没有间隔对这一科学领域的探索。

### 不能卖，我就靠这张床

催眠术的地下活动状态一直持续到1981年，广济医院成立了心理研究室，由马维祥负责。他开始为找上门来的病人做催眠术治疗。在近四、五年的时间里做了200余例、一千余次。自从1988年几家报刊相继报道了他的情况以后，各地来人求诊的络绎不绝，更多的是来信预约求诊，最多的一天他收到30多封信，有幸安排下来做催眠术的，都得到了明显的疗效。许多人摆脱了病魔的折磨，更多的求诊者则只好在马维祥的日程表上远远地排着。

他太忙了，心理室不是他唯一的工作地。他负责着精神病二科两个病区。他应邀在苏州医学院开课，还要指导实习，进修，他要应邀出席一些专业会议、赴外地讲学；他要著书立说，四五家出版社向他催稿，催眠术是一个热门的出版选题；他要复信……他还有着一大堆头衔，区政协委员、省心理学会理事、市心理学会副理事长，中国心理学会会员、省医学心理学会常务理事、全国心理卫生协会特殊职业群体专业委员会委员……

有一位常年为失眠所苦的老年病人，郑重地向马医生提出要买他的那一张小钢丝床，因为他觉得躺在这张床上马上

就会呼呼睡去。马维祥慌忙摇手说：“不能卖，我就靠这张床了！”

事实确实如此：马维祥神奇的催眠术赖以施行的，除了他那轻缓而自信的语言，和令人充分信赖的眼光以外，就是这张小床了。他多想要一台多导仪啊，用来测定催眠过程中全身的心理变化，那是很有价值的，会使催眠术的研究趋向深入，可是那得用外汇，他没有。

他要房子。现在的治疗室太简陋了。

任重而道远的催眠术啊。

### 催眠术：在21世纪门前

催眠术事业最重要的物质力量——催眠师队伍的形成，不是一纸文书就能解决的事。乍一看，催眠师依靠的就是一张嘴：催眠暗示呀，行为指令呀，不难学。

马维祥与助手陆福荣他们常开玩笑说：干我们这一行，要有演说家的口才，在密切注视受术者情绪的每一个细微变化、内紧外松地确定施术进程的同时，要不停地思考，而且要讲得艺术，有分寸，恰到好处，不然，催眠术就可能归于失败。催眠师在施术时还得扮演“上帝”的角色，象父亲那样的威严而富有权威性，还要象母亲那样慈祥、同情和关怀，取得病人的充分信赖，他必须成为战胜病魔的吉星。越如此，疗效才会越理想。同时还必须做一只保险柜，病人常常向催眠师倾吐平常人难以启齿的隐秘和痛苦，有时是在清醒时，有时是在催眠状态中，这也是催眠术的关键，治病必须找到病根，于是，催眠师就得自动担负起道义上的责任，决不将病人的隐私告诉任何第三者，这是职业道德，是对病人的尊重，更是催眠事业的圣洁之所在。



那么，演说家+上帝+保险柜=催眠师吗？

当然还不够，还必须有深厚的医学精神病学、心理学等理论基础，从事这个事业还必须具有高尚的道德，否则有可能被坏人利用，干出有害于社会的事来。马维祥说，去年苏州办了一个催眠术讲习班，全国各地许多高校、研究所，医院纷纷来电来信报名，有关方面还是进行了严格的控制。

马维祥还告诉我，我国催眠术的水平在国际上并不落后，但在应用上却不如西方先进国家广泛。有些国家已经应用于司法实践，用催眠术审讯犯人，证人在催眠状态中回忆出的情况作为证词也被法庭承认。

现在，马维祥在业余时间里致力于著书立说。由科普出版社出版的《催眠术》已经问世，《心理治疗指南》、《自我催眠与应用》、《心身疾病》等也将由吉林、上海等地的出版社出书。他还参加了《心理治疗辞典》的编著工作，还有一些出版社也正在与他磋商出版事宜。他期望这些书能对催眠术和心理卫生知识起到一点作用，以争取全社会对催眠术的理解和广泛支持。

他的双眼盯着21世纪。

马维祥，你对催眠术事业有多少期待，社会就对你有多少期待！历史注视着你们。

# 无锡又有一个荣德生

——记全国纺织系统劳动模范、

无锡市优秀企业家高仲芳的先进事迹

承 广 黎 骏 盛 屏

太湖之畔的无锡，是中国民族工业的摇篮之一，也是我国近代民族工业先驱荣宗敬、荣德生先生的故乡。在这块土地上曾经诞生了许多中国近代民族工商界实业家和著名人物。今天，随着我国有计划商品经济的发展，一大批社会主义企业家生气勃勃地出现在无锡地区。被人们誉为“无锡又一个荣德生”的无锡市合成纤维总厂厂长高仲芳就是其中的一个突出代表。这里记叙的是他先进事迹的片断。

—

石油，是一种奇怪的液体。有人夸张地说过，除了大米提炼不出来以外，人们几乎能从这种神奇的液体里提炼出一切。在我国70%人口聚居的漠河——腾冲线以东，怕没有哪一个人身上，找不到从石油里抽出的细丝——俗称化学纤维织就的衣衫。

1984年，我国化纤总产突破100万吨。

1985年，上海金山石化二期工程告竣，年产15万吨化纤的10条生产线全面投产。



1986年，江苏仪征石化工程告竣，年产12万吨化纤的8条生产线全面投产。

六十年代化纤生产就形成相当规模的无锡第二合成纤维厂的产品，也曾市场上红极一时，但相比之下，毕竟竞争力不足，特别是二化纤的产品，质量不稳定，生产成本低，不但远客不再上门，就连一河之隔的无锡第二棉纺厂里，也寻不到它的影子了。

二化纤的产品堆在车间里、过道上，室内堆不下了，干脆拿帐篷一遮，码在露天。1986年1至8月，工厂开开停停、停停开开生产了千把吨化纤，倒有700多吨成了嫁不出去的姑娘。在省原料公司里，二化纤欠着300万元货款；银行里，欠着300万元贷款。工人们上班讲老空，下班逛市场，人人都在盘算一旦灭顶之灾降临之时，脚底擦油朝哪条道上跑……

失去篷帆的一叶小舟，在两艘艘巨舰之间“吃夹档”再不想个办法，就要被挤得粉身碎骨了！局长和市领导们绞尽脑汁之后，终于“绞”出了一条锦囊妙计：“找纺工部副部长何正章商量，那个高仲芳，我们不借了！”

高仲芳，多么动人的芳名！可他不是粉黛裙钗，而是七尺须眉。1960年从无锡轻工业学院毕业前，就加入了中国共产党，毕业后留在马列主义教研组任教。1968年，因父亲历史问题所牵累，高仲芳卷起铺盖，来到了尚在初创时期的第一合成纤维厂当技术员……寒又去，春再来，随着案头载有他的论文的学术刊物日见增多，他的职务也不断迁升，当上了一化纤厂长，后又由纺工部副部长何正章作主，借到深圳惠中化纤公司任筹建领导小组组长。

无锡第二合成纤维厂850名职工，1986年1至8月，全

厂只发了13000多元奖金，平均每人每月2元。

高仲芳8月底走马上任，9月初就许下宏愿：年终奖，平均每人发300元！为了表示说话算数，当月每人就发了30元，“聊补无米之炊”。

“执政的共产党要给人民带来希望，执政的厂长要给职工带来实惠。大家放心，只要天不塌下来，地不陷下去，一化纤就不会垮！”高仲芳一边发奖金，一边开始实施他的“施政纲领”。纲领的第一条，就是鼓舞人心。在厂领导班子会议上，他说：“大家各就各位，各司其职。干得好，二化纤今年可以盈利80万元！”

果然，这300元赛过强心针。讲老空的不见了，逛市场的不见了。大家心里都明白，这300元要在9、10、11、12这四个月里，付出超额劳动挣出来。预发了部分年终奖之后，高仲芳办公桌上100多份请调报告没再增加一份，相反的，一份份振兴工厂的建议象雪片似的飞到他的手里……

国庆之后，高仲芳假座广瑞饭店大宴宾客——可那顿饭绝不是好吃的！应邀赴宴的专家学者和用户单位代表，必须针对二化纤产品的缺陷提出改进方案，对积压在厂的700多吨产品，也要帮助推销。对于提出改进方案的用户单位还可以大幅度让利。40天后，最后一批积压产品运出了厂门。高仲芳一拍帐，虽然损失了7万多元，但二化纤长期存在的超长纤维多、疵点多，可纺性差的技术问题，基本都得到解决。这7万元，人人都说花得合算。

1986年，二化纤盈利102万元！

## 二

1987年，二化纤与上海机床厂、华东纺院等单位联合，



研制成功了柔性纺丝新技术和设备，开发出花色长丝新产品，受到了市场青睐。当年纺工局下达的盈利指标是80万元。国庆刚过，就报出了喜讯，四季度只要稍微加点油，80万元的利润指标可以翻两番完成！

这天快速电梯把高仲芳送上高耸于古运河畔的纺工大楼。挟着皮包正准备下楼的冯惠民局长，返身把他推进办公室。

“老高，帮我出出主意，你娘家日子过不下去了！”

“娘家”指的是一化纤。高仲芳离开一化纤的1984年，年终奖金是人均600元，在无锡6000多家企业中，算得是“冒富大叔”了。“现在，市场行情一变，景况就糟啦！”冯惠民一边踱步一边告诉高仲芳：1987年1至10月，一化纤已经亏损38万元，负债1400万元，成了利不付息、资不抵债的“破产户”了。这几天，劳保挂钩医院已经不认一化纤的记帐单，工人们快要“造反”了……

这些情况，高仲芳大致清楚。他沉痛地说：“我就去一厂，帮他们想想办法。”

“办法不要你想我早想好啦，就看你接受不接受？”

高仲芳心里“格登”一跳：“要我杀回马枪？”

“不，并厂！”

出乎意料！高仲芳从沙发上弹跳起来，虎视眈眈地望着冯惠民，一时不知说什么好。

11月23日，由一化纤、二化纤合并而成的无锡合成纤维总厂，在一片凄风苦雨中成立了。高仲芳成了无锡化纤“托拉斯”的“领头人”。他在苦苦思索，全厂1.6万吨的生产能力，怎样得到充分发挥？85%的计划外原料，到哪里去寻觅？1500名职工的生产积极性，怎样进一步调动？纺工局下

达的125万元利润指标，怎样保证完成。

经营集团商量1988年的方针大计的会议一连开了几天，有几个同僚就是一口咬定：碰到天，利润也只能框84万元——局里下达的指标绝对完不成！

“不行！”高仲芳拍案而起，“不想讨老婆就不要谈恋爱，不想打胜仗就别去扛枪！连任务都不想完成，这一年还搞什么改革，搞什么生产？！照你们这么说，我要辞职！”他一边激动地说，一边摸出第二天去北京的飞机票，朝厂办的同志说：“退掉！不去了！125万只能确保，不能让档！在这个问题上大家思想统一不起来，会就不散！”在别人心目中，高仲芳实在太主观、武断，甚至有几分霸气。可是，当1988年无锡合成纤维总厂实现利润573.4万元的数字成为铁打的事实时，这些同志还能说什么呢！紧接着，高仲芳拿大家“开刀”了。

他宣布：所有中层干部一律根据能力大小和品德差异重新聘用，聘不上的通通下去当工人。

他宣布：所有工人一律根据技术特长和劳动态度重新分配工作，多余人员一律靠边站——待业。

他宣布：封存所有干部、职工原有工资标准，按照工作实绩发给岗位工资、组合工资、效率工资，外加竞赛奖，超产奖、超工时奖、百分比考核奖。贡献大的，收入可同国家一级、二级干部旗鼓相当；干得差的，扣得你刚够混上一饱……

这三斧头砍得真狠，而且后两斧足足比无锡市其他国营企业早砍了半年。三大斧砍下去的结果是，67个中层干部剩下了32个，200名工人被他打入“待业大军”，贡献最小、收入最少的职工每月只有五、六十元。一时间，老高力挽狂澜



的高大形象在不少人心目中黯然失色。

“善有善报，恶有恶报。别看他成天笑嘻嘻的，懊悔不及的日子在后头呢！”有人冲着高仲芳的背影说。

可是，事情的发展又是石破天惊：1988年上半年，无锡合成纤维总厂盈利108万元，完成了年计划的86.4%！以往三年总共只创造了28万元利润的长丝车间，这半年竟创造了利润64万元！随着生产的迅速发展，职工收入也迅速上升，人均月收入达到200—250元。

### 三

恩格斯说过：“当人们意识到自己成为最宝贵的社会生产力进行最佳选择时，这些人的力量就增加了100倍。”

1988年下半年的高仲芳，更加清晰地意识到这一点。一个隐藏在心中长达6年之久的雄心勃勃的计划，渐渐开始分裂、繁殖、膨胀……

1982年，纺工部化纤局长（现为中纺部副部长）季国标曾与高仲芳谈起国内化纤行业发展的三大目标：工业用丝、特种用丝、过滤材料。“比如说这根香烟上的过滤嘴，”季国标说，“国内没有一家厂子能生产。搞技术引进吧，同外商谈了几年也谈不下来。老是仰人鼻息，行吗？……”

高仲芳当时一言未发，只是咬咬嘴唇，重重地叹了口气……

今天，他经过6年的学习、思索、钻研，不再叹气了。他要瞄准国际水平，率领无锡化纤总厂的1500名职工发起冲锋了！

“外国人肩上扛的，也只是一个脑袋，我们没哪个比他少！我就不信他弄得出我弄不出！”可是，不论高仲芳怎么

鼓气，一连30次失败，不但把许多工人的信心扫荡尽净，就连自称是“死心塌地”跟着高仲芳干到底的实验分厂厂长赵洪发，口气也软下来：“国内不少单位都在攻关，搞成了，我们可以搞技术引进……”

“美国搞了10年才搞成了，你才搞了几天就打退堂鼓了？”趁赵洪发还没合上嘴的工夫，高仲芳把个白馒头朝他嘴里使劲一塞，大声吼道：“加点料，连夜干！同志们，我们搞的不是一般性的生产，而是事业！”

7月8日清晨，一辆乳白色的“桑塔纳”载着两天两夜未合眼的高仲芳和生产部主任阙宪旦，风驰电掣地驶进上海卷烟厂。早已守候在这里的中国烟草总公司科学技术部副主任宁志林没等车子停稳，便迫不及待地打开行李箱盖，捧了一箱雪白晶亮的聚丙烯丝束细细端详，几个穿着白大褂的化验员从人群里挤过来，剪下一把丝束送去化验。

9时整，上海卷烟厂徐副厂长一边微笑着把化验报告塞进口袋，一边下令：“上机试验！”

几分钟后，一条同香烟一般粗细的烟用过滤棒，以每分钟110米的速度从流水线上喷泻出来。穿过自动切割机的肚子之后，它很快被切割成香烟一般长短，一支支地飞到人们的嘴上。大家象品尝圣水甘露一般眯起眼睛抽吸起来。

可是，宋志林皱起了眉头：“吸起来挺吃力！”

“是吃力，象啃只干奶头！”人们应和着。

分析报告出来了：吸阻确实过大。

高仲芳抓起一把滤棒，在手心里碾成一团棉球，他搓着棉球，斩钉截铁地对宋志林说：“你等着，明天上午我再来！”说完，便掉头就朝轿车跑去，边跑边对阙宪旦说：“给赵洪发挂电话：一个人也不要放走，今夜加班！”



第二天上午10时，无锡合成纤维总厂试产的烟用聚丙烯丝束第032号样品，输入了上海卷烟厂的滤棒成型机。

几分钟后，人们又象电视大奖赛的评委们一样开始“亮分”了。“蛮好蛮好！”

徐副厂长当即下达最新生产指令：“与甲级牡丹烟接装！”1988年9月6日，江苏省科委在无锡举行的烟用聚丙烯丝束鉴定会上鉴定证明，无锡合成纤维总厂生产的烟用过滤材料，各项技术指标均达到国际先进水平，填补了国内空白。经过这种材料过滤过的烟气的化学指标，优于国外同类产品。

12月10日，中国烟草总公司再次组织鉴定，确认无锡合成纤维总厂在国内首先形成烟用过滤材料的批量生产能力，质量达到食品级要求。公司总经理江明当场向高仲芳颁发了生产许可证。

全国七八家科研单位和大型化纤企业苦斗几年尚未搞成的产品，竟叫高仲芳在短短的半年之间就搞成了，这件事不得不叫同行瞠目。更加令人吃惊的是，从7月份聚丙烯过滤丝束研制成功到年底国家组织鉴定，高仲芳和他的同志们竟象变魔术一般，从设计图纸和采购材料开始，造出了一条年产2500吨过滤丝束的生产流水线！1989年，烟用聚丙烯丝束形成规模生产，当年获利1176万元，占全年利润总额的70%。与此同时，高仲芳又瞄准了国内另一项空白，引进高技术，开发被国际上称柔性钢丝的高难度产品涤纶帘子布。

三项产品的开发成功，使无锡合成纤维总厂出现了决定性的转折，形成了差别化纤维、烟用丝束、工业用丝三大系列产品的新格局。如今，这个曾经奄奄一息的工厂一跃成为无锡市的明星企业和利税大户，并步入全国化纤行业的先进行列。1989年完成产值2.8亿元，创税利7000万元，职工人

均收入3100元。高仲芳治厂有方，善于经营，成就卓著，在无锡企业界声誉鹊起。许多人称他是改革开放时代无锡的又一个荣德生。这是意味深长的。

(中共无锡市委宣传部供稿)



# 永不枯竭的动力

——记无锡动力机厂厂长季美昌

徐泉法

## 一、我们无力让大自然降温， 却有办法改善工厂的小气候

季美昌是88年担任无锡动力机厂厂长的。

迎接季美昌上任的是一个数十年未遇的高温，火辣辣的太阳把17万平方米的厂区熏烤得象贴大饼的通红炉膛，季美昌和党委书记黄生宝等领导人一起，在热浪袭击工厂的时候，常常出现在工人们的身旁，采取紧急降温措施，组织人员把大量冷饮送到车间，增设各种型号的电风扇，在厂区内不间断地喷洒自来水……

可是，季美昌很快地觉察到，有一股比高温更为可怕，更易涣散人心的潮流正悄无声息地向动力机厂袭击。也许人们记忆犹新，1988年夏天，在涨价浪潮的冲击下，常常可以看到在粮店、副食店、百货商店门前站着一串串长长的队伍，他们手里提着布袋，拎着塑料桶，带着一切可以存放商品的容器，疯狂地、过量地购买着米、面、油和其它生活必需品。人们谈论的、关心的、发牢骚的无不与涨价和抢购有关，这与60年代初在饥饿的威胁下天天想着吃饭一样。动力机厂不是生活在真空中，工人们可以顶着酷热坚持在车间里

上班，但是却无法不受涨价浪潮的冲击和干扰而影响情绪，影响精力而最后导致影响生产。

于是，这个头脑敏捷、眼光深远的厂长对干部、对职工、对每一个与动力机厂休戚与共的人说道：

“我们刚刚战胜高温的袭击，难道不能从中悟出一点有益的启发吗？”

不等人们的回答，他自己解释道：

“虽然我们没有办法叫大自然降低温度，来适合我们生产和生活的需要，但是，我们却可以想方设法局部改善各个车间的小气候，诸如泼水呀，吃冰砖喝冷饮呀，多装几架电风扇呀，等等，你们说是不是这样啊？”

工人们频频点头，但是不知道厂长把此事提出来与现在的涨价风、抢购风又有什么关系呢？

“这就对了，”季美昌兴致勃勃地说，“道理是一样的，我们动力机厂，包括我厂长季美昌，书记黄生宝，谁都没有力量扼制物价的上涨，可是，我们却有办法把生产搞上去呀！产值上去了，利润增加了，不只对国家的贡献多了，工厂的实力强了，就是我们每个职工的收入，也会有所提高。大家口袋里的钱多了，也就能轻松自如地对付物价的上涨啦！这同室外高温，我们降低室内的温度，是一样的道理，你们说对不对呀？”

这一番充满哲理的对人充分理解颇有人情味的话，象初冬的太阳驱散了野外的浓雾，工人们迷惘的心豁然开朗起来。人们逐渐淡化了物价上涨带来的疑惑和困扰，把全部的热情、精力和心血一股脑儿地扑到工厂的生产上。这一着果然有效。1988年职工的平均收入，比前几年有了较大幅度的提高，那种“谈物价色变”的现象，得到了很大程度的缓和。



## 二、他的思维模式似乎与别人不一样， 资金奇缺却耗巨款去开发新产品

1989年，随着国家治理整顿和经济紧缩大气候的影响，无锡动力机厂已经明显地感到日益增加着的困难，这好比一个壮实的汉子穿着一身比他的体型小得多的衣服。在严峻的形势面前，厂里一些人就劝季美昌顺应潮流，按部就班，开发新产品一类耗资巨大的项目，就留待以后再说吧，这几年只要2300个职工不饿肚子，没有功劳也有苦劳的了。

季美昌完全能够理解这些同志的好意，如果从自身的利益着眼，安安稳稳地度过自己的承包期，又有什么不好呢？但是，一个有眼光的厂长，不只要安排好任职期间的生产，更重要的还必须考虑到自己离任以后工厂的发展，这才算得上深谋远虑。在厂党委书记黄生宝和经营集团主要干部的大力支持下，季美昌斩钉截铁地对全厂职工们说道：

“资金紧缺，我们可以想办法筹措，可是，延误了开发新产品的时机，谁也负责不起啊！我季美昌不仅要对得起你们，还要对得起动力机厂的子孙后代。”

季美昌说干就干，在厂里总工程师和有关科室的严密论证下，1989年毅然投资100万元，用于新产品开发。于是，由前任厂长李延人起头试制X6135柴油机的工程，又继续热火朝天地干开了。

季美昌在厂部成立了集设计、工艺、产品试验为一体的X6135柴油机办公室，调配技术人员和经验丰富的老工人一起参加试制，把部件的生产分配给各个分厂包干完成，并邀请外厂柴油机权威人士帮助审图。结果，从消化图纸到样机出产，按平常的速度要一、二年时间，动力机厂只用了8个

月就一次试车成功！

然而，这离开批量生产还存着很长的距离。1990年，季美昌又咬紧牙关再拨100万元，以保证X6135柴油机顺利地进入各种性能的测试过程。现在，X6135柴油机已有4个品种交付用户进行耐久方面的严格考核。试制新产品的技术人员和工人们几乎每天都能得到令人喜悦的数据，而把周身的疲劳忘记得干干净净。季美昌和2300名职工期待X6135柴油机的开发成功，其迫切、紧张、渴望的心情，象怀孕的母亲期待孩子呱呱坠地，象年轻的妻子思念远征的丈夫早日回归，象父母亲等待考场中的儿女带回喜讯……

除试到X6135柴油机外，季美昌还领导技术人员对从英国引进的D系列增压器，进行消化吸收，并开发试制了新的增压器品种。1990年，国家机电部工程农机司同意贷款无锡动力机厂100万美元，从西德莱宝公司引进三套制造增压器的先进设备。这样，动力机厂就有条件大规模地生产世界市场供不应求的高质量增压器，从而大大提高自己在商品生产中的竞争能力。

### 三、他到过东南亚和中东， 带回一串串深沉的思考

1989年10月，他随同无锡市机械局组建的贸易团组出访东南亚。他从香港飞到新加坡、泰国。1990年8月，他和中国电器出口联营公司出国团又踏上了飞往中东的班机，到过巴基斯坦、土耳其、塞浦路斯、叙利亚、阿联酋，连去伊拉克也办好了入境手续，因为那里出现了战事而只得忍痛割爱。

这两次出国考察，季美昌把原来的思维定势彻底推翻了。



以前总以为动力机厂生产的设备、工艺、产品比不过外国的，原来是没有依据的自卑观念在作祟呀！如果同这两个地区的国家相比，无锡动力机厂无论是设备、技术和产品，并不比人家落后，我们生产的12V135柴油机、柴油发电机组和涡轮增压器等三大系列产品，他们不仅需要而且是十分欢迎的。也就是说，不同层次的产品可以向国外不同层次的市场推出去。这就是季美昌两次出国考察得出的一条最重要的带有普遍指导意义的结论。

事实也果真如此，1989年，季美昌通过广交会向印度尼西亚的一家公司卖出去4台柴油发电机组。1990年秋季广交会上，这家公司的总经理又到了广州，指定要购买无锡动力机厂生产的柴油发电机组。这是多么值得季美昌和动力机厂2300名职工兴奋和自豪的事情啊！

一位马来西亚的客商在1990年，广交会一结束，他迫不及待地乘飞机赶到无锡，系统地参观了生产三大产品的设备、过程，并考察了管理水平，观看了对产品性能的各种测试。临走的时候，他紧紧地握住季美昌的手，激动地说：“贵厂的产品质量如此之高，这在我以前是没有预料到的。我回国以后，一定向国内热情推荐你们的产品，让贵厂的‘三大系列’在马来西亚生根、开花、结果。”果然，这位客商回到马来西亚以后，就打电话给季美昌，要求迅速报价，以便签订订货合同……

有什么样的经营思想就会有什么样的经营结果。1988年，无锡动力机厂外贸收购额从1987年的68万元增加到160万元，1989年，又上升到211万元。1990年1至9月的外贸收购额已经达到265万元，全年可望达到340万元。

目前，季美昌正把眼睛盯在西欧和北美两大市场上，他

的产品就是1982年从英国引进而加以消化吸收的H系列增压器。从先进国家和地区引进的产品，经过自己的加工和改造，再打到这些国家和地区去，这就是季美昌在外经外贸实践中大胆提出的一项主张。

#### 四、他的这一招让人感到困惑， 可用户们都说他干得好

季美昌上任后两次出国考察，并不是单单为寻找国外市场，“老外”们一切符合商品经济规律的做法，他都象干枯的土地遇到雨露一样，点点滴滴都渗透在心里。

外国人的工作频率、服务态度，我们无锡动力机厂为什么就不能学习呢？如果对“老外”们管理企业中的这些先进经验，仍象以前封闭状态下抱着某种偏见淡然置之的话，那么，这样的思想就不适应当前改革开放的潮流而必然要被时代所抛弃。就在这个时候，季美昌听到教育科科长梅郁春汇报说，外地一些用户单位，由于对动力机厂的产品性能缺乏了解和没有掌握最基本的使用方法，屡有损坏机器的事故发生，从而降低了对动力机厂产品质量的信任。

这是一个普通的信息，就象在海滩边散步的人被汹涌的浪花溅上一滴水，很容易被忽视而把它遗忘。但是，季美昌却象沸腾的油锅中撒下一撮盐，引起了剧烈的震荡。本来，用户使用不当造成机器损坏，这是用户的过失，动力机厂在法律上和道义上都没有任何责任。然而，季美昌想到外国经理用直升飞机送机器的故事，猛然跳出一个火花：为什么我们不可以把使用机器的技术送到用户的手里呢？说确切些，可以由教育科牵头，挑选一些技术业务较高的同志，组成一个三大系列产品技术讲解组，自己出钱跑到用户较为集中的地



方，为他们培训机器使用人才。

一个新事物的产生，开始的时候往往不易被人们所理解和接受。厂里一些人认为这是赔本买卖，向用户献媚。季美昌耐心地做着说服解释工作。为了摸索经验，1988年10月，他派出两位工程师，前往用户较为集中的四川省资中县举办了为期半个月的12V135柴油机和柴油发电机组培训班。

效果良好。工厂为用户着想，用户维护工厂利益，两者之间的感情纽带拉得更紧了。

“这条路子要继续走下去。”季美昌在党委正副书记、正副厂长、工会主席、总工程师参加的经营集团会议上，语气十分坚定。自然，他的这一招得到与会者的肯定与支持。于是继续干。1989年11月，季美昌委托教育科长梅郁春带头，一行6人来到位于河北省青县的石油部华北油田第一机械厂。这是一个很大的用户，每年都要购买无锡动力机厂为数可观的三大系列产品，而因为使用机器不当造成的事故也时有发生。技术讲解组一口气为该厂培训了50多名学员。当时正值寒流南下，北风裹着强冷空气，袭击着这些从南方来的衣衫单薄的技术讲解员，禁不住一阵阵地震抖。但是，他们肩负着季美昌厂长的重托，以知识分子严谨而一丝不苟的作风自始至终地办完了培训班。而且，按照预定计划，又赶到济南，为冶金部山东地质勘探公司老用户举办培训班，当着学员们的面，技术讲解组成员现场为该公司修复了一台柴油发电机组。

1991年，季美昌准备把技术讲解组派往用户集中的陕西去开办培训班。

季美昌的另一手就是请进来。无锡动力机厂每年都要集中一定的人力和财力，在本厂为全国各地的用户培训使用三

大系列产品的技术人才,负责讲授理论和实践知识的教育科、设计科、产品试验办公室的工程师和老师傅们,无论怎样忙,都怀着满腔的热情到培训班去传授知识。此外,季美昌还在成都、上海、广州、青县设立4大维修服务点,同时借用各地有关系的厂家,为用户们提供三大系列产品的配件,使用户们在产品发生故障时能得到及时的修理。

### **五、滑坡没什么可怕的,这是暴露工作上的弱点从而加强企业管理的好时机**

这年头,如果到企业和工厂去走走,你随时都能听到厂长和职工们为经济紧缩带来的一系列困难所发出的呼声,有为产量上不去发愁的,有为利润下降叹息的,有为产品积压骂娘的,有为产品卖出去后收不到钱而牢骚满腹的,凡此种种,应有尽有。

无锡动力机厂又何尝不是这样呢?1989年10月在为1990年征求用户订货额的时候,形势还是生机勃勃的,表示订货数的红色箭头象夏天太阳光下的水银柱,直线向上升腾,订货额达到1亿2千万元。但是,刚过了个年,原来订货的单位纷纷打来紧急电报或长途电话,要求降低订货数额,有的甚至把订数降至为0!

季美昌通知经营集团的成员们召开紧急会议,明智地指出全国经济紧缩的形势已经波及到无锡动力机厂,工厂的滑坡将不可避免地出现……

经营集团的成员们聚精会神地听着季美昌对形势的论证和分析,都为其精辟、深刻、而富于哲理的见解钦佩不已。经过充分的研究和讨论,经营集团一致通过季美昌关于1990年定为动力机厂管理年的方案。



那就从节电节水做起吧。这初看是个老掉牙的问题。建国41年了，我们国家搞过几次大张旗鼓的宣传节约的运动。

不过，季美昌的号召是有力量的，职工们知道厂长是为全厂工人的利益着想。2300名职工扭成一股绳，该有多大的力量！据厂部统计，单工厂节约用水，每月就是1万元，改高峰用电为均衡用电，一个月就要省下原本用于计划外用电罚款的七、八万元。

铸工分厂的干部职工们攻克汽缸头翻制过程中的薄弱环节，减少产品的废品率，为工厂节约大量资金的事，在动力机厂曾传为美谈。原来，翻制汽缸头的工艺，是一门极为复杂的国内同行业中都没有解决的难题，废品率一般都在40%左右。废品率高，解决问题后的油水一定也大。铸工分厂决定解开这个国内难题，不知经过多少个日日夜夜的探索和试验，竟然出人意外地获得了成功，汽缸头的废品率由原来的40%猛跌到20%多一些。仅这一项，就为工厂每年节约12万元！

据说胸襟狭窄的人都害怕下属提建议，似乎会损害他当领导者那种居高临下的威严。季美昌却不这样想。你能够提建议，说明你是一个肯动脑子的人。你敢把建议亮出来，说明你对我厂长是一种信任和保护。你建议提得好，我就照你的去做。1990年10月23日，季美昌打开厂长信箱，收到一份由本厂职工写给自己的信，信内还剪了由厂宣传科主编的《无锡动力报》上的一篇文章。美昌一看，这篇文章就是自己在职代会上工作报告中论述节约的那一段话。这位职工在信上说：“季厂长，既然目前工厂这样困难，既然你号召我们要节省一切开支，那么，为什么我们厂里眼下还使用那么多农民工呢？”这是多好的职工，多中肯的批评和建议啊！

季美昌立即将信批给劳资科调查解决。后来，由劳资科作出一次就清退了27个农民工，并根据决定，任务情况列出计划，逐步清退，管好劳力使用。

1990年，季美昌还用了很大的精力抓了企业的内部升级。动力机厂作为一个整体，1987年被评为省级先进企业，1988年升为国家二级企业。可是，是不是每个分厂，每个车间，每个科室，都能达到这样的标准呢？显然，各个部门是不平衡的。季美昌就是要通过内部升级的评比活动，促使各个部门的平衡。也许，以后还会出现新的不平衡。季美昌就是要通过这种平衡和不平衡之间的矛盾运动，来提高全厂的企业水准和竞争活力，摆脱滑坡的困扰，提早冲出低谷期。我们可以预言，象钱塘江大潮般汹涌的、不可阻挡的大发展的趋势，很快就会出现现在无锡动机厂的面前。

## 六、机会在每个人的眼前一闪即过， 明智的人只是能够牢牢地抓住它

无锡动力机厂已经开始崭露头角——被广泛地运用在柴油机和汽油机上以增加马力的涡轮增压器，无论产量、品种和质量均居全国同行业之首。12V135柴油机已形成年产1200台的能力，高居全国第二位。柴油发电机组的生产已名列全国第三位。三大类产品广泛应用于石油勘探、交通运输、邮电通讯、军工援外等方面，行销全国29个省、市和世界40多个国家和地区。1989年，季美昌被评为无锡市优秀厂长。这一年，全厂创造产值5157万元，利税1042万元，产值、利润分别是1979年的3.9倍和5倍。1990年，在产值停滞的情况下，利润仍可望比去年有所增加。季美昌和他领导的动力机厂经受住了经济紧缩和市场疲软的考验，正以稳健的姿态，



立于无锡企业之林而处于不败之地。

其实，我们这样的认识，已经落后于动力机厂的实际形势了，季美昌已经在筹划工厂发展的宏图大略了。

事情的提起是为附近一家工厂无力支撑局面开始的。由于种种原因和滑坡的猛力冲击，这家工厂出现了严重的亏损。无锡市机械局经过缜密的考虑，初步决定由动力机厂实行兼并。消息一经透露，引起了部分干部和职工的不满和反对——

这不是加重动力机厂的负担吗？

这不是要拖着我们一起沉下去吗？

可是季美昌却不这么看。这家工厂被兼并以后，虽然一度时期确会加重动力机厂的经济负担，特别是加重厂长和经营集团其他成员的工作负担。但是，只要经营得好，这家工厂就不会继续亏损下去。而兼并以后所提供的职工、厂房、设备、土地等等资源，却为动力机厂的日后发展增加了强大的后劲。季美昌推心置腹地对那些持否定态度的人说：

“机会在每个人的眼前一闪即过，明智的人只是能够认识和抓住它。我们害怕兼并后会加重负担，可是，如果人家搞得好好的，他们会让我们去兼并吗？我们一旦失去这个机会，以后还会有同样的机会落在我们的面前吗？比如说，两年前李延人厂长的那次兼并，不就是抓住了一个难得的机会吗？”

人们自然不会忘记，1987年底动力机厂对无锡汽车发动机厂的兼并，开始也有人持怀疑的态度，可是，李延人坚定不移地拍了板。后来李厂长外调无锡市政府另委重任，兼并以后的大量工作，诸如人、财、物、产、供、销的统一管理及干部的调整，都由季美昌上任后逐项落实。实践证明，兼

并对动力机厂的发展有益，而对被兼并厂的生产恢复和职工收益的迅速增加，也都有明显的好处。

事实是最有说服力的，人们不再反对兼并。而直到本文定稿的时候，季美昌和他的战友们还在同这家工厂的领导成员进行一轮又一轮的协商，因此，我们还无法在此公布关于兼并的最后结果。

尽管如此，有一条却是可以肯定的，季美昌决不会放过一切有益于动力机厂发展的大大小的机会，而推动动力机厂一步步前进的动力，不管是来自厂长季美昌和经营集团，还是2300名职工，都永远不会枯竭！

（中共无锡市委宣传部供稿）



# 补充报告

——记无锡建筑构件厂(钢窗厂)厂长蒋锡增

赵谷怀

来由

他的头衔真多，多得让你眼花缭乱，记都记不住：无锡建筑构件厂并无锡钢窗厂厂长，中外合资华德铝合金制品有限公司（下称“华德公司”）董事长，无锡机械工程学会常务理事、学术委员会会员，工程师，高级经济师……

他叫蒋锡增。

## 在危雄之际的别开生面的就职演说

这家工厂座落在建筑路边，规模好大呵！厂区面积达15万平方米，有200多亩田哩，在无锡市区确为罕见。主要产品有三大项：商品混凝土，钢窗门，铝合金窗门，分别由构件车间、钢窗门车间，铝合金车间制造。我趁采访空隙踏看全厂，宽阔整洁的大道，道旁耸立半空的宝塔形针叶松树，使人心胸为之豁达。尤其让人感受到一种宏大气魄的，是那有五层楼高的电脑操纵的混凝土搅拌楼，占地数十亩的露天预制场和场上高高矗立着的两个巨型龙门吊架……三大产品，三大车间，老蒋称之为“三足鼎立”。好一个“三足鼎立”！正是它，使该厂成为无锡建工局稳固可靠的“后勤基

地”。许多本市和外地的大型建筑无不渗有着它1500名职工的心血和汗水。

然而，就在4年前，1987年，它拖了市建工局的后腿，象部气喘吁吁、爬不上坡的牛车。它几濒瘫痪，“后勤基地”变成了“救灾前线”。

“救灾”的重任鬼使神差地降落到市机械局属下无锡轴承厂副厂长蒋锡增的身上。

其时，蒋锡增刚进入“知天命”之年。他要去“抢救”的不再是机械行业的技术难题，而是一并为建筑业提供配套服务的工厂，一升很不景气却是江苏省最大的建筑构件、建筑门窗专业生产厂。

去，还是不去？老蒋稍作踌躇，毅然决定：“去！”下了决心，哪怕前面是火海油锅也要硬着头皮上。这就是老蒋的性格，这是他在长期攻打技术难关的工作实践中冶炼出来的性格。它的名字叫：“攻坚。”老蒋说：“否则，我不成了孬种，还叫什么中国共产党党员？”

果然，他刚踏进厂子，就立时遭到了重重“包围”：告状的，讨好的，提希望的，说意见的，下战书的；还有许许多多期待的、冷漠的、嘲讽的、等着瞧的形态各异的神色和眼光……

老蒋敏锐地看透了问题的症结：祸起“萧墙之内”。所谓“质量往往被关系淹没，信誉往往同回扣携手”，“一些乡镇企业畸形崛起，一些国营厂被它们冲得七零八落”云云，其实是现象掩盖了实质！

个把月的调查摸底过去了，老蒋突然宣布召开中层干部会议。群情哗然：“新官上任就是要三把火”，“这下要动真格了”。这个厂搞混凝土、钢窗门，也多的是死不认账。



硬梆梆的人，他们说：“看他把我侃撤下去，有颜色给他瞧！”

哪知，老蒋侃侃而谈，竟大出人们意料，换得了全场掌声雷动，还夹有活跃的笑声：

“……我到贵厂上班，就我一个人，我不搞一朝天子一朝臣。你们过去有纠葛，有积怨，这是你们的事，与我无干。我相信大家都是想把厂子搞好的，所以我一视同仁。原班干部全部不动，留任。至于调整嘛，在实践中你自己调整。这话怎讲？你们在考察我，我也在考察你们。根据什么？不根据亲疏贵贱，只根据你自己的表现。有事业心、责任心，有实绩的，就上；反之，就下。对于前任，我的态度是，好的要吸取，不足的要避免。我不能也无权非议，也希望大家不要非议——

“至于今后我本人的工作，历史自有公论。有人说，斯大林、毛泽东的功过是七三开，他们是伟人。我只希望，我这个凡夫俗子能够对半开就不错了……”

这是蒋锡增一席别开生面的就职演说。

顿时，厂子人心大定。大定而思大干。

紧接着，老蒋同新调来的年轻副厂长严树坚在深入调查、细致核算的基础上，将承包指标由上而下地分解到车间、班组，公开推出生产全额实物量计件工资制、供销全额销售量计件工资制和其他几种分配制度……这在建工局系统首创的工厂内部机制改革措施的出台，仿佛人体给注进了强有力的球蛋白，顿使厂貌焕然一新，大大提高了工厂在市场的竞争能力。

蒋锡增走马上任，旗开得胜。

## 从搬迁办公桌讲起……

· 头发斑白的厂党委书记孙耀林，满有兴味地告诉我一件逸事：副厂长孙富友的办公桌，经蒋锡增横功竖说，给搬到厂部，同老蒋的办公桌放到一间办公室里。

那是蒋锡增上任后不久的事。

老孙身为副厂长，长期却给冷搁在构件车间，他只做他兼职的车间主任，从不过问厂部的事；前任对构件车间也不闻不问，大有让它自生自灭之意。副厂长老孙的办公桌当然一直放在车间里。关系最糟时，个性急噪的老孙常常闹着要调离。这可坏了！构件车间是建工局的“宝宝子”，商品混凝土、预制构件……主要靠它供应。老孙要走，岂非要砸？老孙不能走！

每逢星期天，蒋锡增到厂里，总见老孙在车间、工地转悠，顿时感到欣慰：紧张学习期间的星期天是宝贵的休息日，老孙对厂子不放心，足见他工作责任心、事业心之强，看来“实干家”之称诚非虚誉！及至两人接触多了，老蒋觉得老孙向厂部提的意见和建议大都是有利生产、经营的，尽管火气颇大，可内容却是合理的。呵，这是一位值得信赖和依靠的同志啊。孙富友笑着对我解释：“蒋老板为什么相信我？因为我一是把家，二是不瞎搞。”至于脾气嘛，老蒋自己也是心直口快的角色，认为老孙的气质跟自己类似，惺惺惜惺惺，便再三由衷地邀他将办公桌搬到厂部来。没说的，老孙爽爽快快地将办公桌迁到了蒋锡增的办公室里。

老蒋长老孙3岁，两人朝夕相处，有事相互通气，好象亲兄弟。老孙有时“干仗”，老蒋颇有风度，虚心倾听，“小原则不管，大原则不让。”老蒋有时为工作火烧眉毛，



难得拍桌，老孙闷声不响，事后却道：“老板火得有理！”

可贵的是，老蒋不止是团结了老孙，还团结了程也达、严树坚两位副厂长，更理顺了厂长与厂党委的关系，理顺了自己作为华德公司的董事长——中方“老板”同外商总经理的关系。老蒋对三位副厂长说过：“我年纪比你们大，总是要退休的，路还得你们自己走。”在厂部分工上，他大权独揽，小权分散。几位厂长之间，各司其职，各负其责，又齐心协力，相互支持。每天早晚，他们都要碰头通气；遇有大事，老蒋总要征求副厂长和厂党委的意见。资格较老，办事认真细心的副厂长程也达说：“厂部班子是团结的。我们对老蒋是信任的，拥护的。”华德公司的外商对老蒋既办事精明又礼节周到的领导作风，感到无懈可击，只能表示钦佩，“合作愉快。”

值得顺便一提的是厂党委书记孙耀林，这位被称为“老革命”的辽宁籍的转业干部——某炮团政委，他是1983年就来到厂里担任书记的。他是一位待人和蔼、豁达大度的长者。你怎么也想不到，他随军参加过抗美援朝、炮击金门、抗美援朝的炮战，立下战功。血与火炼就了他军人的炮筒子个性。士兵叫他“孙大炮”。可是，“孙大炮”到了地方就变成了“孙和风”，他特别注意思想政治工作的态度与方法。1987年，企业实行党政分开后，他愉快地服从了党的决策，在观念和措施上来了一个变革。他从不弄权，提出了全厂闻名的“八互八不”：互相支持不争权，互相信任不猜疑……全力支持厂长行施行政权力，很好地发挥了厂党委对厂部的监督、保证和配合作用。作为党委委员的蒋锡增表示：有老孙在政治上把舵，我们放心。1989年北京动乱期间，老蒋同党委一起，坚持把稳定职工思想情绪放在首位。全厂职工不

听谣，不信谣，不传谣，无一人上街游行，坚守岗位，正常生产，6月份还创出日产、月产最高记录。

无锡市建工局期望建筑构件厂、钢窗厂“理顺关系”这关键的一着棋，在蒋锡增和同仁们的努力下终于出色地完成了。发动机故障排除了，直升飞机轻快地在万里蓝天飞翔。蒋锡增，仿佛又一次沉醉在当年攻克发动机技术难关的无穷乐趣中——

在他承包经营该厂（并公司）四年里，“政绩”如何呢？一句话，承包指标已于1990年6月提前半年超额完成。工业产值：1987年突破2000万元，1989年达2400万元，创造建厂36年的最高纪录。利润：1987年到1989年的创利年年以25%递增，大大超过承包利润目标。产品（工程）质量创优、企业升级：使用该厂产品建造的大型住宅群——无锡清扬新村获得国家银质奖，成为国家南方住宅示范小区。开发新产品47项，广泛应用于国内30个省市、自治区的各类建筑物，并向巴基斯坦、毛里塔尼亚、朝鲜等国出口，获得国际市场较好声誉。1989年，工厂在质量、物耗、经济效益三大指标以及企业管理上达到省级先进企业标准，顺利晋升为省级先进企业，在江苏省国营建筑构件、门窗行业中是仅此一家。职工收入：人均年收入以每年递增15%的水平增长，1989年达2361元。蒋锡增也获得无锡市优秀厂长的殊荣！

当然，取得成绩的原因是多方面的：他“抓前不抓后”的经营决策思想，他“抓住大户、巩固老户，发展新户”的市场竞争方针，他“经营为生产先导，管理是经营后盾”的治厂措施……然而，不可否认，他的恢宏度量，他的民主作风，产生了班子的团结和关系的和谐。这是一个不可或缺、至关重要的因素呵。



## 再滚动两年

五星办公大楼的廊道向厂外横排着八个大字：“团结严格开拓求实”。这是该厂的治厂方针。我望着它们，顿然省悟一个虽老而犹新的道理：团结就是力量。是同心同德的“团结”，使得后六个字得以真正兑现，也正是后六个字使该厂的“团结”有了基础和目标。

告别蒋锡增时，我问：“你承包期限已满，今后打算怎样？”他很爽直地告诉我一个秘密：他的“娘家”——市机械局有意要他回去出任某研究所所长，他自己也想“功成告退”，回到自己熟悉的行业，过几年省心日子，吃吃定心饭，做他的高级工程师，圆圆机械技术的美梦。再则，老实说，在建筑构件、钢铝窗门这个微利企业（法定利润只有5%）里，也同其他行业一样，要承担上交国家、社会税利的同等义务：所得税、土地使用税、销售税、印花税、物价粮食补贴基金……要消化增加工资、水电费调价和管理费用膨胀等开支，却比其他行业面临国家控制基建、借贷“大气候”下生产任务不足、同行业市场竞争的更大压力；虽然4年承包指标已经完成，但1990年度计划完成不够理想，一定程度影响了职工的收入，以致怨言鹊起；作为改革措施的承包，固然促进了生产率的提高，也存在尚待完善的问题（如干部和工人分配的差异，承包厂长与职代会的关系）……老蒋自感肩膀的负荷越来越重，有时竟觉得力不从心——可是，市建工局不放他走，希望他再滚动承包两年。

他又一次踌躇了。最后，他毅然决定：“干！再干！谁叫我是共产党员？”就象4年前他到该厂一样，他决心再一次“党叫干啥就干啥”，在市场疲软的严峻形势下再攻一次

坚！他说：“我的三个子女都已成家，老伴也已退休。”

是的，他已无后顾之忧，也无后退之路。为了领导的嘱托，为了本厂1500名职工的期待，他要再一次豁出去，让可以煞车的轮子再滚动下去！

他是好强的。他听不得“困难时期想撂挑子”的冷言冷语。

他是自信的。班子和全厂的团结是他战胜困难的尖端武器。

蒋锡增，这位大度而精干、可敬而可爱的高级经济师呵，祝你鸿运高照，再传捷报！

（中共无锡市委宣传部供稿）



# 冲浪者之歌

——记无锡县医用仪表厂厂长陈文祥

## 文

席卷中华大地的改革浪潮，汹涌澎湃，似奔腾不息的骏马，一往直前。因而我们的岁月，焕发出了前所未有的辉煌，我们的生活，展示着日新月异的鲜艳，人生呢，也显现出异常的生动和神采。

陈文祥对他所处的时代及自身的价值，有着非常清晰的认识，他知道没有改革开放，就没有今天的无锡县医用仪表厂，更不会有他这个厂长了。

### 最初的选择

陈文祥要走了，是辞职。

他干过多年的工段长和车间主任，他有二十多年的工龄。他要离开的无锡市电容器四厂，是早涝保收的国营大厂。领导和同志们都来劝阻和挽留他，可他去意坚决，毫不动摇。当大家知道他即将去的医用仪表厂是一家作坊式的镇办厂时，更觉得他的行为不可思议了。

而他的想法似乎很简单，他是学医用仪表的，现在厂里产品转向了，专业不对口，有劲没处使。

他谢绝了大家的好意，踏上了最后一班去张泾的长途车。

等待着他的的是二间破瓦房和三、四十个工人。

一瞬间他犹豫了，并不是为自己的选择后悔，而是面对这样的现实，一时间觉得无从着手。

要改变面貌，要搞出成绩，自信心又使陈文祥涌起创造的冲动和激情以及对前途、未来的憧憬。

从各抒己见产生集思广议，以深谋远虑赢来真知灼见。陈文祥毅然决定，将生产工业温度计转为生产医用仪表。

他要上马生产的第一件产品是体温计。

### 跑千山万水讲千言万语吃千辛万苦

一百多道工序、设备、技术和人，要一一把关，一一落实。陈文祥仿佛是一架上足发条的机器，夜以继日。

他因工作所累患了头痛病，发作起来就含上一片止痛药，一片不行两片，两片不行三片。

他有严重的关节炎，风尘仆仆赶到火车站，刚跨进站台，膝关节猛地一阵剧痛，他不由自主地跪倒在地。

为请到一位专业技术人员，他冒着酷暑，接连七次登门拜访，以诚动人，以情感人。凭着对事业的热情和执着的追求，他赢得了人们的尊敬和信任，先后充实了厂里的管理和技术力量。

为了设备的设计和安装，他带着一位技术人员，兴冲冲赶到一家大厂去参观，没料想人家不欢迎，被拒之门外了。但他们不死心，绕了一圈，想趁人不注意往里面溜，结果他被发现了——他是个大块头，目标自然大些，而那位技术人员侥幸溜了进去，可还是进不了车间，只得伸长脖子在窗户外面探头探脑。

“你太矮，要是我进去就好了。”



陈文祥不无后悔地对那位技术员说。

产品终于投产了，陈文祥又马不停蹄，为销售而奔忙了。那年正好有一个全国医疗保健用品的展销会要举行，陈文祥就带着介绍信赶到会上。

“乡镇企业，从哪里冒出来的，竟也能生产体温计”，会务组的同志毫不掩饰内心的看法。

“是的、是的，您不妨看看我们的产品”，陈文祥和和气地说。

“看了也没用，展览厅里放不下了。”

“本省放不下，能不能占一丁点外省的地方。”

“那也不行，走吧，起吧。”

陈文祥觉得很扫兴，可叫他走却又有点不甘心，化了公家的差旅费，跑了这么远的路怎么能这样不明不白地回去呢？哪怕摆一个地摊，对，就摆在展览馆门前。

那一次博览会传出一条很大的新闻，便是一家仅几间厂房，百十号工人的乡镇企业，生产出了工艺精良的体温表。

可正当生产的销售呈现稳定，奋发可待的当口，一个大浪袭来，险些将准备大展鸿图的陈文祥掀翻。

1985年4月15日的《中国医药报》，刊登了无锡县医用仪表厂生产的产品，——体温计，经抽查不合格率为80%。

从省到地方的领导都来了。紧接着“停产整顿”的通知书也到了。

陈文祥十分难过却又异常冷静，日日夜夜，含辛茹苦换来的不是企业的腾飞，而是深刻的教训。

他召集全厂职工，并将五万多支不合格的体温计堆在垃圾箱旁边。他也一语不发地站在那里，他不是没什么可说，而是想说的话太多了。

质量要创优，管理必须上台阶，这是赖以生存和发展的必要条件，也是打开销售市场的基本保证。

陈文祥提出了必须道道把关，层层落实的一系列方针和措施。谁出问题谁负责，将不合格产品送出厂门，就由厂长负责。

一个月过后，无锡县医用仪表厂，一次性通过了质量整顿验收。

然而，陈文祥的眉间和心头仅仅舒展了一瞬。

生产正常了，质量上去了，怎样去打开销售市场呢！

靠拉关系，套近乎，给好处，请客送礼是一种方法。可陈文祥没有这么做。

唯一能送人的，是“方圆”牌体温计，让产品本身说话是最简洁的方法。而能够赢得客户的，除了价廉物美的产品，还必需的是销售人员的素质，以及一颗时刻为客户着想的真诚的心。

### 彩虹挽起太湖水 碧波牵着朝阳走

1988年，无锡县医用仪表厂乘风奋飞的一年。1989年，尽管市场疲软，陈厂长的体温计却供不应求，产量和销售量全国同行业第一。

“没有什么法宝”，陈厂长说：“有的只是互相的依托和信任。”

其实，这便是法宝。

若不是当初在体温计普遍紧俏的当口，急用户所急，想用户所想，当淮阴医药站求货上门时，陈厂长二话没说，当即拿出了六十万支体温计，人家怎样会在市场饱和的情况下，打来电传：“只要淮阴市场上能卖掉一支体温计，就卖



你陈厂长的产品。”

要不是当别的厂家将每支体温计单价提到1.50元时，张泾医用仪表厂依旧一如既往，每支体温计在确保质量的前提下，比别的厂家便宜20%，又怎么会吸引这么多用户呢？

若不是抓住时间观念，信守合同，怎么能赢得一致的称誉。

1989年10月上旬，有一批货通过中国医保进出口公司出口到孟加拉国，当时合同上注明要等到客户来电后再安排生产，结果10月2日下午接到电传，要求这批货在10月6日下午二时正运上外洋轮船。而按当时正常生产，要一星期才能完成，陈厂长立即布置突击。“不能失信于人”，他当时只有这么一个念头。职工们苦战三天三夜，陈文祥带着科室人员也奔忙了三天三夜，端茶送饭。望着专心致志的工人们，陈文祥不由自主从心底涌起一股激情。他走上前去，常常替他们擦去晶莹的汗珠。

1988年3月，国家医药管理局下达了“关于无锡县医用仪表厂列为体温计定点生产厂的批复”。按规划定点企业对待，纳入归口领导。

“方圆”牌体温计荣获无锡市1988年优质产品。

陈厂长领导的医用仪表厂，在国内市场饱和，生产厂家产品普遍积压的情况下，通过十多家出口渠道，与美国、西班牙、澳大利亚、台湾、南朝鲜、香港等国家和地区建立了贸易关系。

从作坊式工场，到无锡市二级企业、“明星”企业，从几十人发展到五百余人，从1984年5.84万元利润，到1989年227.25万元利润。

从无到有，从有到好，从好到强，应该说陈文祥是成功

了！只有中流击水的冲浪者，才能尝到这份搏击的快乐，才能体会到奉献的幸福和痛苦。

这是怎样的幸福和痛苦呵。

他经常工作到零点以后，从计划管理，到生产和安全的检查。节假日放假，他就留下来值班，“职工们生产忙，平日里够辛苦的了”，他说。厂里有四辆汽车，可从市里到张泾，他上下班从来都是挤公共汽车的。陈文祥没有用公款抽过一支烟，喝过一口酒。对于一个乡镇企业的领导，做到这一点，是多么的难能可贵啊。

一次上级领导找到他，提出要对他作考察，希望他能提名找些职工来。

“这不行。”

他毫不犹豫地拿出花名册来。

“名单都在这，要找谁，你们自己找。”

考察结果，从党支部书记，到普通职工说得都差不多。

“这样一心扑在工厂里，一心想着群众的领导，有什么不同的地方，我们都能谅解他，何况他实在挑不出啥是非来。”

“他一日三餐都是拿着饭菜票到食堂来打的，要说不正之风嘛，有时等电话，来不及排队呗，别的有啥？”

上级领导忍不住笑了。

他通过了“无锡县优秀企业家”的考核，他通过了无锡县政协常委的资格考核。他是有口皆碑的好干部，好厂长。

然而，他却不是好丈夫，好父亲。

“原来不错的，原来在市里工作时，买菜洗衣服他都干，缝被子也干，闲下来就找人下下棋什么的，现在呀，掉了魂似的……。”



陈厂长的爱人，是个朴素善良的女工。1983年，陈文祥一走了之，去了张泾，留下她和三个未成年的孩子在家中。为了有更多的时间照看家里，照顾孩子，几年来她都是上常夜班，白日里忙里忙外，深夜了还要去工厂。

陈文祥呢，陈文祥是三天两头要去市里的，可就是顾不得回一趟家，难怪他妻子要有牢骚：“大禹治水也就三次没回家，你还不是大禹呢。”

那年，大儿子毕业了，准备参加分配工作，全家人兴冲冲地巴望着陈文祥能回来一趟。他有个亲戚在市劳动局，而当了几年厂长，熟人和朋友总有一些的，希望着通过他给儿子谋个好工作。

陈文祥果然回来了，但他要去西安出差，又要走。

“别指望我能帮上家里什么忙，我是张泾几百职工的厂长，和你们是毫无关系的，工作进步主要靠自己，靠组织，否则即使找到一个好工作，你不好好去干，也是白搭，而假如找到一个不太理想的工作，只要勤勤恳恳去干，不也同样有前途吗？”

“真是铁石心肠。”

妻子望着他转身出门的身影，忍不住说了一句。

又一年冬天，赶去上夜班的妻子正等着公共汽车，猛地感到眼前一黑，就跌倒在地，不省人事了。

巡逻的联防队员将她送回家，偏巧赶上出差回来的陈文祥。联防队员以为他妻子得的是癫痫，便责怪道：“有这种病，怎么能让她在夜里一个人出门呢？”

陈文祥无言以对。

哪来什么癫痫呀，他妻子是由于长期上夜班，而得的贫血。

送走了联防队员，望着妻子，陈文祥不禁流下了热泪。

### 今天比昨天好，明天呢？

有人戏称陈文祥是一个三头六臂的能人，细想起来，不无道理。他的一个脑袋，用来审视昨天，再一个脑袋，用来把握今天，还有一个脑袋，用来思索和开创明天。

还在体温计很紧俏的时候，同行的一些厂长聚集在一起，大家都说，这样的势头，至少保持五到十年。可陈文祥坚持说，至多只能二到三年。

故而他连续二次谢绝了乡党委分给他们的“蓝鸟”高级卧车的额子，而将这笔钱投入到新产品的开发中去。

“中央部长都改乘国产车了，我们有什么资格享受高级轿车呢？”

每次外商客户来谈判都要向外面借车，但除此之外，并没有什么特别不方便的地方。

1989年，国家准备对吸氧产品结构进行调整，有关部门将国外进口的样品，转到上海、西安一些厂家，希望能参考着对自身产品进行改进。可这几家厂认为国产的吸氧器，尽管造型笨重些，但在国内市场上，还是有销路的，都不愿费这个事。几个月过后，样品转到无锡县医用仪表厂，陈文祥二话没说，当即表示以最快速度尽最大力量研制。

三个月过后，新型的吸氧产品诞生了，陈文祥带着它到上海医保站，正赶上有二位巴基斯坦客商在场，起初他们以为这架吸氧器是日本产的，当得知这是中国乡镇企业产品时，对着这价廉物美的吸氧器，赞不绝口，并当即要求订货。第一次就签订了1000多台的订货合同。

1989年，中国医保组织了一个代表团，带着产品出访好



几个国家，他们很希望陈文祥同行，偏巧陈文祥脱不开身，陈文祥便嘱托他们带上自己厂新研制的豪华型血压计及新型的“方圆”牌吸氧器，听取意见并看看有无订货意向。

结果，中国医保带出去的纱布、绷带之类，竟没有一处订货，而陈文祥的产品，却签订了一百多万元的订货合同。

中国医保专门向陈文祥打来电话，向他表示感谢。

“实在应该感谢你们，没有中国医保及省市各级医药管理部门的支持和帮助，也就没有我们今天的业绩。”陈文祥认真且深情地说。

有人认为，乡镇企业只能生产单一的粗产品，陈文祥听了，微微一笑，并在沉默以后，用铁的事实，来证明自己的素质和力量。

从贬中找差距，从贬中求经验，是陈文祥一贯的做法。人家说乡镇企业管理差，他却把管理和经济社会效益放在第一位，或许是二十多年国营厂的经历，使他对一些钻改革空子的不正当做法，自然而然地有了一种免疫力。

说起他对今后的打算及展望时，陈文祥沉思片刻：

“我们的厂，领导干部团结，职工群众又很有凝聚力，加上产品本身的因素，或许可能有意外的困难产生，但我对企业的前途充满信心。”

陈文祥说着，走上阳台，迎面是灿烂的阳光，那金色的光芒，沐浴着新建的厂房，陈文祥的脸上，透出一丝笑意。

（中共无锡市委宣传部供稿）

# 点染七彩的原野

——记无锡县丝绸印染总厂厂长、无锡县

特阔棉印厂厂长郁加尚

## 平 曦

出无锡城向北，汽车行进在一片广袤而富庶的原野上。正是将临收获的季节，放眼望去，盈目的是一望无际的由青而黄的秋色。

随着路旁白色厂房和蓝色的工厂指示牌的渐次增多，用不着司机的提醒，我们便知道，我脚下的这块飞驰的土地，拥有一个骄傲的名字——前洲。

前洲，绝不是太湖岸边一位多愁善感的美女子，但千百年来，她的巨眸里却总饱含着贫穷的泪水，大自然奉献给她以外的江南沃土以殷实和丰收，留给她的，却只有水涝、瘪谷和饥馑。

而今，她却成了中国乡镇企业的发祥地和代名词，成了一种全新的经济模式，成了中华大地上五万多个乡镇中工农业产值的“金牌获得者”……。

穿过厂房鳞次栉比的街区，再过风格古朴的西塘宾馆，便是谢村了。

无锡县丝绸印染总厂和特阔棉布印染厂就在谢村。



## 二

郁加尚习惯于点燃一支香烟，然后很随意地将烟盒丢在桌上，很安祥地听你说些什么，并用那双藏在茶色琇郎镜后面的深邃的眼睛打量着你。我理解他。

四十七岁的郁加尚是无锡县丝绸印染总厂和特阔棉印厂的“领头人”，是四百二十来号人的领袖。他的厂，是一九八五年才有自己的历史的。五年来固定资产翻了55倍，利润翻了30倍，产值翻了35.7倍，累计上缴税金400余万元，成为拥有固定资产1500万元，年产值近亿元，年创利数百万元的优秀乡镇企业，无锡县的重点村办企业。

对于这些，郁加尚自己也感到吃惊。他说：“要是往前二十几年，哪怕十年，我连想都不敢想！”

可不是吗？从1958年到1979年，郁加尚整整摸了二十二年的锄头把。那时，他的眼里是黄色的土，梦里也是黄色的土，他认定他要和黄土打一辈子交道了。

郁加尚的整个童年和大部分少年的时光是在上海这座东方大都市度过的。那段生活他一直铭刻在心。他不知道什么是忧郁，也不知什么是怕。

然而，这种无忧无虑的日子并没有持续多久。大跃进，大炼钢铁。下来是三年自然灾害，下来是四清，再下来是文化大革命、批林批孔、批邓反右……。

他变得沉默寡言，远离人群了。锻炼身体和埋头读书成了他仅有的嗜好。家门口的石担，一百二十五斤，他能单手托起。他常用这种方式来抒发一种情绪，排遣愤懑，显示青春。

他读所有能够找到的书，今的，古的，禁的和不禁的。韩

信胯下受辱的故事曾使他泪流满面。

他应该感谢这种生活。这生活使他完成了对自己性格的塑造，也为他以后的成功播下种子。

### 三

谢村先前贫得出名。谢村如今富得出名。

谢村的变迁得益于前洲镇的变迁，而前洲的变迁又得益于乡镇工业的起步早，发展快。

前洲人都感谢那位老书记朱光明，若不是他和他的后任们顶着压力，拎着乌纱帽率先于六十年代末中国大地上尝试乡镇工业的话，前洲人也许不会有今日的腾飞了。

当谢村第一家村办企业县印染机械厂谢村分厂办得红红火火的时候，郁加尚还是村里的生产队副队长。那是1971年。

许是性情乖张，许是生产队长这个职务难免冒犯人，抑或是有“四类分子”子女之嫌，又过了八年，郁加尚作为村里最后一个壮年劳力，才被吸收进了印染机械厂谢村分厂，而厂长一接触就觉得此人很精明。

真给说着了。郁加尚进厂才三十八天，就当上了厂的总调度。不久，便拿出了工厂第一个完整的规章制度。

然而，在封闭的中国乡村，人们的观念一旦形成，就很难改变了。郁加尚渐渐感到了阻力越来越大，风言风雨也越来越多。他无法施展自己的才华，无法实现自己的想法。信任过他的人也明显地起了戒备。

正在这时，厂里得到了这样一个信息：南通有家印染厂，因设备较土，资金缺乏，经营不善等原因濒临倒闭。这对郁加尚来说，无疑是个振奋的消息。他早就想出去闯荡闯荡了。于是，村里厂里究研，也只有郁加尚胜任。他主动提



出带人去南通搞联合经营。厂里正愁没法打发郁加尚呢，就决定给他七男三女和两台印染机器，让他去了江北南通。

如小鸟出樊笼，如猛虎归深山。南通为郁加尚提供了充分施展才华的土壤。他有着浑身使不完的劲。一切都要从头开始，条件无疑是艰苦的。住的地方没有，十个人就挤住在水塔房里。设备需要安装，整天要不分昼夜地加班加点，吃的是杂粮、蔬菜，且很无规律性，于是他的胃病发展成了严重的胃溃疡。

可郁加尚并不理会这些。经过一段时间的工作，“南通金南前洲联合印染厂”挂牌生产了，他任厂长。仅仅两个月，便盈利四千元，第二年，赚了十六万元，产值也突破百万元大关。到了第三年，利润又翻了一番。这个村办联合企业取得了令人瞩目的成绩。

如果把郁加尚去南通办厂只看做赚点小钱花就错了。精明的郁加尚一方面组织生产，一方面对他手下的这班人进行技术培训、管理尝试，同时，又广交朋友，联系业务。拿他的话说是“借人家的地方打自己的基础”。后来，他手下的“过江干部”发展到了三十名，个个都有生产技术，成了他自办企业的骨干队伍。1984年11月底，他带着这批人马，重新回到了谢村。

仅仅过了四天，12月1日，一个新厂——无锡县丝绸印染厂便诞生并投入了试生产。谢村有了自己的丝印厂。郁加尚有了自己的厂。厂奇迹般建成与投产离不开村里的大力支持。具有远见的村领导看到了作为印染设备之乡的巨大物质优势，赏识郁加尚和他的“过江干部”们的热情、决心，毅然从印染机械厂拿出二十八万元，半年前就开始了工厂的筹建。

郁加尚不负众望。13个月后，便收回了全部投资。

#### 四

初战告捷终于点燃起郁加尚想干一番事业的勃勃雄心。

工厂建成的头一年，只有两排平房。流动资金才80万元，只能印染普通的人造纹坯布，用于民用服装、枕套、被套等生产，利润不高，产品也难打开销路。郁加尚不是个安于现状、思维僵化的人。在推销产品过程中，他听说我国制伞业发展迅猛，前景远大，尼丝伞绸的需要量也供不应求。他当即决定产品转向，上马印花和涂层项目。他把这称为“人无我有，人易我难”。

说难真够难，首先是项目论证，“印花”是手工台板花，劳动强度大，效率低，是否合适？“涂层”（在尼丝布坯上涂一层防水防羽化学品）争论就更大，不仅有毒素，而且容易爆炸，出了事担当得起吗？郁加尚的答复是：“印花”的效益虽然低些，但增加了花色品种，可以留住老客户，引来新客户。“涂层”是伞绸生产的必不可少的环节，没有它工厂就没有发展的前途。

好在乡镇企业是很早实行了责任制，老郁说话是算数的，减少了许多环节和扯皮。新项目很快就投产了，可人们的担心不是多余的，——涂层间两次发生爆炸，屋顶都飞了出去，损失几十万元，侥幸的只是没死人。

郁加尚有个特点，就是吃准要办的事决不放弃。他马上从上海请来了有关专家，进行分析改进。很快查明，爆炸是由于排气箱中甲苯含量过多而引起的，于是将烘房由平顶改为拱顶，增添了排风管，并采取了必要的防爆及环保措施，妥善地解决了这一难题。



如今，厂里上下都钦佩老郁当时的远见，新建的台板印花车间与原有的印染车间已分离成相对独立的两个分子，而由这两个分厂生产出的素色和花色尼丝纺晴雨伞绸经涂层车间的加工，成了印染总厂主要产品，年产可达1500万米，加工产值逾千万元，产品覆盖了大半个中国。

以每把伞用伞绸 $0.650\text{m}^2$ 计算，1500万米伞绸可制成3900万把伞。换言之，三年来，有一亿双手擎着“谢村绸”行走在中国的大地上。

一亿朵五彩的伞花盛开于华夏大地，那是何其壮观的景象！

“伞在我们手中 并且高于头颅  
在众河之间 很静地走去……”

## 五

1989年7月，由于经济萎缩，市场疲软，资金积压严重，各商店无法付清伞厂货款，原本薄利多销的伞厂对无锡县丝印总厂的伞绸货款也只能拖欠。这一个月，就有74家伞厂欠印染总厂货款80余万元，使厂里失去了进购坯布的能力。情况颇为紧急。郁加尚苦思冥想了几日，终于得一妙着：他先与提供坯布的上海虹口区纺织品公司洽谈，把原进销业务让给“虹纺”，让利6%。上海方面见有利可图，答应每月提供200万元的坯布。有了坯布也就有了钱，工厂及时将加工后的伞绸以上海虹口区纺织品公司的名义提供给各伞厂，伞厂再通过银行承兑在两、三个月内将货款归还，使印染总厂在三个月内还资上海方面。这样，每米伞绸的加工利润少了三角，而业务量却大增，利润增加了25%，同时救活了伞厂。

《乡镇企业家》、《上海价格》杂志和《新华日报》均

为此作了突出报道。《新华日报》还专门配发了“编后随笔”，评议老郁是“从全局着眼，从我做起让利开决，引进活水，疏通一点，搞活一片，活了别人，也活了自己”。

郁加尚不是个“小富即安”的人物，他喜欢发起挑战。而特阔棉印厂的兴建正体现了他的这种挑战精神。

他从无锡市一位工程师那里得到这样一个信息：无锡市国棉二厂从日本引进了96台96英寸剑杆织布机，这意味着国内已有能力生产出特阔细支高密纯棉布，但国内无法对这种布进行印染，由于国家规定纯棉产品未制成品不能出口，因此生产厂只能将坯布运到香港印染。再运回国内加工出口，成本极高，周期又长。又由于这种布年产仅200万米，国内一般国营厂都无法进行印染配套。（设备利用率不高）。

经过大量社会调查和反复的可行性论证后，郁加尚决定投资500万元搞特阔棉印项目。

500万元？开玩笑！他手上的丝印总厂固定资产当时只值311万元。又是1988年银根紧缩时期，吃不准的话，身败名裂是小，倾家荡产也还不起呵！——人们担心。

郁加尚是拎着脑袋下定决心的。他自筹了400万元，无锡县机电工业公司又投入100万元。工程1988年7月23日动土，1989年元旦基建结束进入安装，工艺是自行设计的，他们从泰兴、上海等处购了设备。四月份开始试生产，五月份就正式生产了。这么大工程项目从立项到生产只用了十一个月，这种速度恐怕是任何一家国营企业都望洋兴叹的吧！

作为国内唯一的一家特阔棉印厂，具有600万米/年的生产能力。1989年9～12月七个月便创利112万元。生产厂长是臧培兴，法人代表仍然是郁加尚。

总厂厂长助理臧祖耕把郁加尚这种挑战，形象地称作是



“冒险”。郁加尚并不否认，“干事业就是要不怕冒险。乡镇企业这片天地就是冒险家的乐园，唯其冒险，才有乐趣”！

## 六

郁加尚正吩咐厂办主任臧正威马上将筹集250万元贷款的事情办妥，因为据说美元又要涨价了——他准备用这笔钱换成50万美金，用它去购买西德的RKK—280型轧光机。

“一个美金多付一块人民币的话，我就要多掏50万块人民币，时间就是金钱！”

轧光机作为特阔棉印染的尾道工序，将使印染出的特阔棉变得光亮坚挺，产品将大大提高一个档次，制成高档羽绒衫出口，每件成本就要上千元，前景极为乐观。

看来，他又在“冒险”了。

其实，列入1990年郁加尚的“冒险”项目的，还有一项CMH571A—180型机械（圆网）印花工程。投资400万元，（其中贷款300万元），5月20日土建，11月就要出产品。用它来取代落后的手工台板印花，产量可提高20倍，可同时套印12种颜色，质量、花色品种也将有突破性的提高，为全国首创。

郁加尚陪着我在他的“王国”里漫步。占地六十亩的“王国”被四野的水稻包围着，显得颇为壮观。20部大小汽车散布在厂区，120台机器在快乐地运转着。白色的剑麻花和红色的月季开得正浓，黑板报廊长长的，已出到第十期，上有亚运金牌统计厂双增双节月报，和郁加尚谈工厂情况的稿件——《二十八万到一千五百万》。

他兴致颇高地向我谈了他治厂的秘诀，很有条理性：一、确立新项目以奇取胜、开发新产品以难取胜；二、工程上马以快取胜；三、搞经营、筹资金以信取胜；四、产品质

量以优取胜；五、治厂以严取胜。

但是我看见他茶色镜后的眼光渐渐深沉起来。

“我正在和港商谈判合资的问题。香港有家纱染厂，设备齐全，由于地皮、劳力和排污等代价太高，无法生产，很想和内地联营，又担心国营厂的效率，我们彼此很投机，我有80%的把握，到时候，把那十几亩地吃下来，再投400万元，建一个托拉斯，产品全部返销。”

“但我最最担心的问题是管理。生产上得这么快，而管理却很落后，这也是乡镇企业共同存在的问题。”

“一个是人的素质。农民从日出而作日落而歇的田园生活到拎着饭盒三班倒，很难适应工业化的生产。这几年我除名了二个工人，都是因为赌博，耽误生产。”

“一个是企业素质。厂里文化程度最高的是高中生，几乎没有经过系统专业培训的。我们有二十几个聘用的退休人才、星期日工程师，却没有自己的经济师、工程师、管理人才。市里、县里我们也得了不少奖，但企管、计量、质量方面的却没有，名实难符啊……”

人无远虑，必有近忧。郁加尚认识到了这一点。这就是他的聪明。

## 七

谢村变了，变得连土生土长的谢村人都认不出了。

1453个村民，1240亩土地。1990年将向国家上交粮食41.3万斤，且可超百分之十几。

六米宽的柏油马路把谢村人的目光与梦想拉得好长好长。

小学校长不再为校舍而四处哭诉了，因为破旧的寺庙教



室已成为1300m<sup>2</sup>的崭新大楼所取代，投影幻灯、动物标本、电声乐器……直令镇上的中小学师生们艳羡不已。

村上的老人每年有养老金；学生有奖学金、助学金；村上的人辞世了，骨灰将被安放在肃穆的安息堂内。

投资250万元的配电房，使谢村成了不夜村。

60户谢村人有了电话，30个家庭装了空调，百余户人家烧上了液化气。

……。

翻开1990年10月5日的《无锡县报》头版头条的黑体标题是：谢村十年巨变！

十年，谢村的工农业总值增加了76倍，利润增加了7.6倍，固定资产增加了66.6倍，人均收入增加了9.9倍。

这时，人们并没有忘记郁加尚和他的四百多位职工的辛勤劳动和奉献。五年来，他们共上缴村财政130多万元。

他尤其忘不了村、镇、县各级领导在他最困难的时刻给予的物质支持和精神支持；镇党委书记于顺元、镇长杨志明经常到厂过问生产，解决具体困难；当郁加尚一度成为人们议论中心时，是村党支部书记韩产兴、村长张秋根做了大量的解释说明；厂里因为征地、用电等问题与村民或其他厂发生纠纷时，也是村里出面调解……。

就为着这无数双信任的眼光，郁加尚能不义无反顾地干下去吗？

郁加尚别无选择。他重新认识了鲁迅的那段话：

——所谓路，原本是没有的，走的人多了，便有了路。

（中共无锡市委宣传部供稿）

# 铁腕全凭情铸成

——记王明根和无锡电子管二厂

高 羽 薛 森

都说无锡轻纺工业和电子工业异常发达，为国内外经济界所瞩目。且说电子工业方面，有雄踞一方的以虹美电视机争衡天下的无锡电视机厂，有以梅花收录机为拳头产品的梅花电子集团公司……当然，光有主干而无枝叶是称不上盘根错节、繁枝茂叶的，也谈不上发达，我这里选取无锡电子工业这棵参天大树上的一个分枝细而述之，让读者诸君深一层意义上领略太湖之滨的人们如何在改革开放的峥嵘岁月显身手、展宏图，创造出人间的奇迹。

我记述的是无锡市电子管二厂和这家工厂的当家人王明根厂长。工厂是一个群体，群体中孕育出个体，而个体——尤其是作为厂长这个个体，其品格、作风与工厂的盛衰息息相关。

去无锡城之东二十公里，驱车半小时即到达了梅村镇。我怀着浓厚的兴致去无锡电子管二厂采访适值秋高气爽的季节。秋季是丰收的季节，是金灿灿诱人的季节，而梅村又是我的旧游之地，所以下车伊始就生出了欲歌欲吟的情愫。——且慢，且暂将诗情纳胸臆，留与风流人物赋。

我此行的目的是访厂访人。厂到了，门面朴实无华，厂舍亦平淡无奇。登楼，向厂长办公室走去，于走廊里却听到



了一个爽然宏亮的嗓音，走近，却见办公室里一个汉子正心急火燎在打电话，陪我前去采访的市委宣传部的老黄轻声告诉我，他就是电子管二厂的厂长王明根。老黄并跟我说，今儿个总算把王厂长给生擒活捉了。原来，这位厂长阁下极是难找，他亲自把握着供销关卡，每每亲自走马行辕，足迹遍布全国各地。故而老黄瞅准时机，一锤定音与他约定了今天这个法定的节假日——星期天，看你王厂长还能不“束手就擒”？

王厂长见着我们到来甚是高兴，一如他在给我们的信中所表达的那样率真，——“欢迎你们来我厂指导工作，提供信息，介绍市场，传播经验。我们也将密切配合你们搞好这次宣传工作，把我们的成功经验和深刻教训毫无保留地告诉大家。”他憨厚地笑着给我们沏茶，渐次地脸上露出了歉疚的神色，他嗫嚅着告诉我们，今儿个有天津和杭州的客户莅临，他得跟他们谈业务，对我们的采访只能敬谢不敏。不过尚有通融的办法，他已请下了他的副手——副厂长华永良接待我们。

遗憾之余亦觉宽慰，所遗憾者这位王厂长即便给我们“生擒活捉”，却是“身在曹营心在汉”，这是无奈的事，谈业务是硬件，搞采访是软件，我们理当让路；所宽慰者有华副厂长，还有别的领导和同志们接待我们，有道是“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，说不定旁观者能更真切，更立体地把他们的厂长和盘托出呢。如是，则幸甚矣。

闲话休扯，就把采访华永良、周仁兴副厂长以及工人座谈会上所撷取的素材经由拙笔加工，一一道来。

### 受命于危难 脱颖于同行

无锡市电子管二厂厂龄其实不长，正式建成在1984年5月，那时名“无锡县显像管复制厂”，堂堂正正挂上无锡市

电子管二厂的牌子，还是1990年的事，再往前溯，这家厂的前身是个蘑菇脱水厂。蘑菇脱水厂眼看连年亏本，再也维持不下去了，于是就审时度势办起了电视机显像管厂。说是电视机显像管厂，实在寒碜得很，拢共只有职工57人，固定资产几十万元。这样一个摊子要与同行竞争谈何容易？一如风雨飘摇中的一叶小舟，极可能弄个倾覆摧折的结局，这时候最关键的就是要有一位勇于开拓、精明强干的当家人，于是我们的王明根同志领下了这枚沉沉的帅印。

这是一副不寻常的重担，一是逢上了群雄纷争的时势，优胜劣汰的法则毫不留情，二是乡办厂偏生儿选择上了电子管工业的行当，似乎太不自量力，你能具备这个条件呀？你能敌得过国营大厂吗？但请别低估了乡办企业的无尽的潜力，请别低估了王明根这一代乡镇企业家杰出的禀赋，这里暂不展开王明根艰辛的创业之路，只扼要他介绍一下眼下王明根所领导的这家工厂的情况，你便会由衷地信服这一点，乡镇企业家是当代中国经济生活中的一个重要角色，乡镇企业完全有能力兀立于“中国企业之林”。

——拥有固定资产600万元，流动资金800万元，89年年产值达5000万元，向国家上交利税316.9万元，人均年收入2800元。注意，这是一家占地面积17833m<sup>2</sup>，拥有职工552人的规模并不宏大的工厂。他们能年产黑白显像50万只，产品质量达部颁标准，1985年9月获企业行业标准整顿合格证书，86年获企业管理基础一级合格证书，87年9月获无锡市标准计量局颁发的三级计量合格证书。87、88、89年连续三年被县政府命名为“文明单位”，88、89年被县政府命名为“明星企业”，89年被县政府命名为“科技进步先进企业”同时被市政府命名为“重合同、守信用企业”以及“双文明



企业”，并升级为市二级企业。这家工厂不仅以上乘的质量取得了“14和17”黑白显像管的生产许可证，还在省同行业产品质量评比中获第四名。名显排行在许多国营大厂的前列。厂子得到了殊荣，王明根厂长的价值也为社会所认可。88年他被县团委评为优秀青年企业家，89年被中共无锡县委评为优秀党支部书记，还被无锡市人民政府命名为市劳动模范。

“却顾所来径，苍苍横翠微。”现在就让我们来看看王明根和他的工厂所经历的道路吧，回头看，一片苍苍，这苍苍是鲜绿的嫩草？是繁茂的树林？还是横道的荆棘？因为荆棘也是苍翠的。

### 重槌擂响鼓 强将无弱兵

王明根不愧是一个将材，他明白自己统率的这家工厂不比当初的蘑菇脱水厂，不是一种不需要多少科技力量的食品加工行业，而是生产显像管、干系到千家万户文化生活的需要有较高科学技术的行业。既然如此，产品质量成了头等要紧的大事。产品质量不是空的，既要有设备的保证，更需要有科技人员的谋划以及大批有一定文化素养的工人的劳动方针得到保证，也就是说强将需得军师的运筹和精兵的作战方能决战决胜。瞅准了这一点，他首先在招工这一关上就注意了一定程度的筛选，招收的新工人都得具备高中文化程度。不仅如此，进厂的工人还得经过培训，分批送去市电子管厂学习，让农家子弟吸收科学技术知识，从“三锄头六稻棵”中脱拔出来，成为新一代的离土不离乡的工人。我接触了三位这样的青年工人，交谈中感受到端的是有水平、不俗，与通常的乡镇企业的工人两样的风格，同时也不象某些城市青工

那样圆滑。好了，一支优质的工人队伍培养出来了，下一步该请军师参谋了。王明根和他的同事们真好气派，要请就请高层次的。往哪请？——北京，电子工业部。好家伙，一请就请了五位。组成了一个高级智囊团，把他们养在厂里，生活上照顾好他们，业务上信任他们，在他们中间聘请了一位技术副厂长。这不禁使我想起了历史上的许多名人，如战国四公子，如三国的曹操刘备孙权，倘无食客三千，谋士如云，能够成就一番事业而名垂青史么？这不能不说是王明根的过人之处。那天我遇到了一位由南京退休而应聘在他们厂里工作的科技人员，问他身处梅村这个小镇感觉如何，他只回答了一句话：“象在家里一样。”这句话再清楚不过的了，“礼贤下士”往往先已成功了一半。

我十分佩服王明根这一高着。由于聘请了部里的科技人员，就直接搭着了整个显像管行业的脉搏，许多难题都迎刃而解。这里并非说王明根搭上了“天线”而直通中央，一路绿灯可以开开后门。俗话说“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，在本身条件过硬的前提下，必要的扶持还是需要的。

良将、精兵再加上足智多谋的军师，一支队伍建成了，这里再须补充一点的是这支队伍是一支非常年轻的队伍。王明根自己不过三十多岁，他的两位副手——华永良和周仁兴副厂长皆与他年龄相仿。队伍年轻就富有朝气，富有战斗力，就少保守，勇于开拓。当然，必须配有经验丰富的智囊团，那一股朝气才不至于无谓地消耗。

“人的因素第一”，这句话大概不会背时吧，王明根的这一条人的流水线是一流的，那么即使生产设备流水线还比较陈旧，他们可以积累、蓄势、发展、更新设备，配备上与



“人的流水线相称的先进的生产设备流水线”。不出所料，就在乡镇企业面临严峻挑战的1988年，王明根果断地投资250余万元，引进了一条新的生产流水线，生产能力大大提高，产品质量也大大提高，工厂出现了前所未有的兴旺景象。

### 胸中多丘壑 情义铸铁腕

优质的工人生产出优质的显像管不等于万事大吉可以高枕无忧，你有优质的显像管，别人也有优质的显像管，象无锡电子管二厂这样水准的显像管专业生产厂家全国就有二十九家，除此还有不计其数的小厂家。而且随着彩电的日益普及，黑白显像管的市场日趋缩小，这就面临着一场销售上的竞争。可以算这么一笔帐，王明根的厂子今年可产显像管50万只，那么一天就可生产1400只，如果一天的产品搁死，那么就要搁死资金20万元，还要仓库储放；倘搁死一月，就有600万元之多，工厂就会变成死蛇一条。王明根认定销售这一环节与工厂生死攸关，遂亲自把守这一要害部门，务使货畅其流。几年来他几乎跑遍了整个中国大陆，有时半夜里辞妇别雏，登程上路，其披星戴月、餐风宿露自不必备述。谈到这一点，他的副手以及工人们都倍为感动，他们多么企望可敬的王厂长能多休息休息呵，企望他将养得白些胖些，但销售这副重担又非他莫属，以至于他父亲猝然去世，他亦奔波在外。

产品一天也搁死不得，这是王明根心中的警钟声。除了常年奔波，在激烈的销售竞争中他摸索出了许多窍门：如挖掘潜力抓管理，降低产品成本，以质优价廉去占领市场；如把产品销给整机厂时不一定收取现款采取以机代款的办法，这样客户就满意，相应地他们在倾销给内地显像管时再把整机一起售出，内地的客户也易于接受。这些灵活的销售办法

使王明根左右逢源，有了充分的回旋余地。那天我去采访的时候就看到厂子里歇了一溜的车队，正在装运着源源的显像管产品。

王明根把经营搞活了，把工厂引入了良性循环的轨道，王明根在厂子里树起了一致公认的权威。我在采访过程中感受到了这一点：王明根是一个铁腕厂长，其治厂之严是远近出了名的，奖惩制度、层层考核，谁不守厂纪，谁玩忽职守出了质量事故，定罚不饶，相反谁有了困难，他会主动关心，给予补助，到了农忙季节，谁的田里缺乏劳力，他会调拨工人去相帮，而他自己的责任田有时因无暇料理而欠收，通常情况下他在厂里吃饭与工人们一个窗口买饭买菜，除了重要客人来厂商谈业务他陪宴外，一般很少陪客吃饭的。连平时抽的烟都是自己买的，除非应酬客人才公费报销……

不必赘述了，一个优秀企业家的形象已经呼之欲出了，没错，王明根是个铁腕厂长，但他的铁腕厂长是一腔深情铸成的，这是对党对社会主义的深情，是对工人兄弟姐妹的深情。华永良和周仁兴副厂长说得淋漓尽致：“即使王厂长骂我们，我们也觉得痛快，因为他是出于公心，为了事业。”

梅村自古圣贤地。三千年前吴泰伯由两歧奔吴，开创了江南的早期文明。梅村的泰伯庙纪念着这位吴人的先祖，如今吴泰伯的子孙在这吴文化的发祥地又在开拓前所未有的业绩。我相信王明根和无锡电子管二厂必将无愧于我们的先祖。

（中共无锡市委宣传部供稿）



# 无心弄潮者的业绩

——记宜兴市无缝钢管厂厂长吴洪生

## 尚 曲

“的士”在新建的一级公路上奔驰，很稳很惬意，我在车里看着那份刚从无锡市委宣传部得到的简介：

宜兴市无缝钢管厂，始建于1984年11月，1986年5月投产。现有职工250名（其中残疾人员114名）。目前已拥有固定资产326万元，自有流动资金192万元，年产值达2100万元，年利税达200万元。是宜兴市重点骨干企业。

该厂主要生产 $\Phi$ 76mm以下无缝钢管，规格达300多种，产品质量通过上海市商检局检定，远销二十多个省、市、自治区。

“该厂位于长江三角洲，西濒常州、东靠无锡，座落在锡宜公路，与殷村港交界处的万石镇相近，水陆交通十分方便……”。

突然，“咯噔”！一下，车子右转弯，驶入一条泥路，车子剧烈颠簸起来。司机稳重而熟练地操纵着方向盘，开起最慢档，我还是被颠得东碰西碰。好不容易开到厂门口，厂门倒蛮气派。唉！从公路到厂门，也就这么四百来米一段路，怎么就不肯铺铺好呢！好一个“水陆交通十分方便”的无缝钢管厂！好一个大能人——厂长吴洪生！

第二天早上，我才与吴洪生见面。见面的第一句话就是道歉：“门前这段路不好，真抱歉！”看来最使他难以为情的莫过于这段路，所以对每一位客人都首先致歉。

“不过，工程师马上就到，测好，画好立刻开工，过半个月你再来，已经铺成柏油路了”，吴厂长没有半点虚话。中午，他招待我吃饭，同桌的果然都是宜兴市交通局的人马，其中工程师就有二位。一上午他们已经完成了勘测，并对工料作出了估价，只要钱到，一星期内开工，一礼拜内完成，没有问题！

吴洪生非常满意，马上拍板：“五万元筑路费全部我们来付，马上汇出。”

我倒颇有点为吴厂长不平，在这条路上开大门的企业还有好几个，路在门前过，大家都受益，按理费用应该大家分担。

吴洪生苦笑道：“这几年，路铺不起来，就是因为分担不分担的问题，现在先铺路，后算帐吧！如果没人认帐，就由我们无缝厂独家来负担。”这话不是财大气粗，不是骄矜之气，而是一种豁达气度和不屑计较的务实主义气魄。否则，路永远铺不成。

吴洪生爱铺路在乡里小有名气。他在到无缝钢管钢管厂当领导之前，是在华山村当书记。当了四年的书记，为村民办了三件好事。第一件就是修路，他看到村民家家有了自行车，就是烂泥路上不好行；他看到村里家家盖了新房子，就是阡陌不通难相联。于是拿出几万元钱在村里修路，铺起一万多米石板路，铺得家家相连，户户相通，骑上自行车“嘀铃！嘀铃！”可以一直上公路。

他在村里办的第二件好事是发电。村里虽然早已通了



电，但是常常要停电，而且是越到关子头上越容易停电。一停电，村办厂不能生产，秋收时不能脱粒，全村失去照明，一切活动只好停止，村庄就象半死了一样。又是这个吴洪生，力排众异，在村里装上了自发电。每当线路停电，远近村庄都变得有气无力，唯独华山村马达“托托”地响着，全村充满着无限的活力。

当然，最要紧的还是要办好村办厂。吴洪生在村里办起了“金属回收加工厂”和“烟滤嘴厂”，一年利润30多万元。小小一个华山村，日子过得相当实惠。吴洪生的名声在全乡传开。

也许，乡党委确实透过虚有的名声看出了吴洪生的实际才能。1988年初，八名乡党委委员开了一次常委会，决定把吴洪生调到无缝钢管厂做头头——书记兼厂长。

吴洪生从来没有想到乡党委会把全乡最重要的一个企业交给他管。他也不相信自己有这么大的能耐。

但事情就这样决定了。

无缝钢管厂职工听说吴洪生要来当一把手，人人拭目以待，等着看吴洪生的“新官上任三把火”。但是，这个吴洪生，走马上任，就是不放“三把火”。原来猜想，他会撤掉几个中层干部，他却对人员一个不动；原来猜想，他要开全厂大会或者找个把人训斥一顿，他却从来未训过一人。只是不声不响地做了几件实事。首先又是从修路开始。把厂里坑坑洼洼的场地和路面浇上水泥，又发动职工大搞卫生，改善厂容面貌和生产环境。在此基础上再逐步推行文明生产，使全厂的管理走上正规。与此同时，他抓食堂，改善职工用餐。原来厂食堂只蒸饭，不供应菜，有的职工中午只好回家吃饭，造成迟到误工，纪律松弛。于是，吴洪生决定实行

免费供菜，每天中餐给上班的职工每人免费供应一份三角钱的菜。三角钱，发挥了大作用，积极性上来了，出勤率提高了，劳动纪律大改善。有人说，他这一招是吃小亏占大便宜，倒是一点不假。他还有一招也很有趣。刚到无缝钢管厂的那几天，他知道厂里习惯性迟到的人不少，就坐在传达室里观察，但是他不是扳起脸孔记名字，而是微笑着向迟到者问好，迟到职工见厂长不骂不训，反而向自己问好，便会面孔涨得通红，责怪自己的手表慢了。这时吴厂长便捋起袖子与这位职工“对对表”。凡是对过一次表的职工，以后再也见不到他迟到了。

难道凭这几个小招术，就能治好这样一个乱糟糟的厂了吗？当然不是。用吴洪生的话来说，他的主要功夫还是用在理顺人际关系上。他与人谈心的本事最好。经他一谈心，怒的怒气全消，哭的破涕为笑；怨的能一泄怨气；错的能丢掉包袱。一连几个星期，他自上而下，与一个个干部谈，再与每个职工谈。原来提防着“一朝天子一朝臣”的干部就放下心来了。原来有意见不能提的说了个畅快；原来互相间有误会、有疙瘩的，通过书记调解化为乌有了。厂领导班子内部关系理顺了，厂领导与中层干部的关系也理顺了，干部与工人的关系也理顺了。特别是全厂18名党员凝成了一个核心，领导全厂职工扭转局面。

如果说吴洪生受命于危难之中，仅仅是内部人际关系问题倒也罢了。实际上，更棘手的是企业已经丧失了外部信誉，濒临破产。由于管理混乱已导致资金周转不灵，加上当时正是银根抽得最紧的1988年，吴洪生翻开帐簿一看，吓了一跳：非但自有流动资金身无分文，还欠着几笔巨额的逾期贷款。如由于拖欠宝钢的160万元贷款，宝钢已停止向厂里供应



原料，厂里已没有干部有“颜面”去宝钢求援。吴洪生觉得现在不是保持“颜面”的问题，而且要让企业生存下去的问题。决定不顾颜面赴宝钢，打破僵局，挽救信誉。当时他正犯着由腰椎骨刺引起的坐骨神经痛，每移一步就意味着一次痛苦，但是，他觉得只有他这个新上任的厂长出马，也许还能赢得些同情和信任。于是带上“止痛片”与财务科长一起去宝钢。果然，感动了上帝。他又马不停蹄奔向成都、南京、宜兴等地，把一条条堵塞了的渠道重新疏通。从此以后，到还贷‘从不逾期。无缝厂的信誉恢复了，生产也就运转起来。

无缝钢管厂走出困境并不等于可以高枕无忧。这一点吴洪生相当清醒。乡镇企业实质上是完完全全的市场经济。它的特征就是竞争，不能在竞争中取胜，必然在竞争中灭亡。竞争是无情的，无缝钢管行业的竞争更为激烈，近在咫尺的无锡市就有14家竞争对手，一不小心就可能鹿死他手。为操胜券，吴洪生采取了四大方略：

第一是薄利多销。同类商品竞争莫过于价格的竞争，吴洪生很精明，他善于权衡“薄利”与“多销”之间的关系，又善于定出“薄利”的适当程度，使“多销”达到最佳状态。今年对各种不同规格的无缝钢管作了不同程度的薄利销售后，销售量比去年增长了20%，效益下降的趋势得到弥补。

第二是质量取胜。无缝钢管行业是一种加工行业。容易上马难以精。因为产品的质量渗透在生产的全过程中，每一道工序的马虎，都可能造成质量问题。吴洪生抓质量，运用了科学的全面质量管理，以每道工序的检验监测为手段，道道把关，出厂产品的质量绝对保证100%。

三是节约能耗。过去厂里管理混乱，不讲究节约，不考虑消耗，只要多生产，别的都不管。吴洪生到厂里以后从铺



路开始，搞起了文明生产和科学管理，车间场地乱丢原辅材料的现象改变了，消耗无定额的时代也过去了，对每个产品的原辅材料消耗都规定了指标。目前，全厂无缝钢管的成材率已达80%，比部颁标准75%提高了5%。其他原辅材料的消耗水平比老牌子的江西洪都钢厂低20%—40%。

四是客户至上。客户是上帝。“没有客户就没有无缝厂”，这是吴洪生经常讲的一句话。因此，他要真正以对待上帝的态度来对待客户。大客户要拉住不放，小客户也拉住不放。当然，要拉住客户并不是请客吃饭，而是要千方百计满足客户对品种规格的需要。吴洪生认为抓住品种就是抓住客户，别家没有我家有，客户自然向我流。现在吴洪生手里有300多个不同规格的无缝管。为了拉住客户，吴洪生对多规格、小批量的客户也不轻易放弃。今年三月，上海四方锅炉厂要求供应42×5的无缝管200公斤，32×3.5的无缝管400根，生意很小，但是吴洪生的观点是哪怕不赚钱也要拉住客户。这次生意小，下次未必不会带来大生意。

四大方略使宜兴无缝钢管厂在经济滑波的日子里渡过了难关，也使她在竞争中站住了脚。1988年、1989年实现利润分别为130万和156万元。成为万石镇首屈一指的创利老大哥。吴洪生也于1988、1989年分别被评为宜兴市先进工作者、宜兴市优秀党员和宜兴市优秀农民企业家。

临别时，吴洪生赠我一句妙语：“是领头三思为妙，怒上心，一忍最高。”我想这句妙语大概是他的治厂格言吧。看来这位无心弄潮者，在商品经济的大海里不仅勇于拼搏，而且挺有心机。我们衷心预祝他谱写新的篇章。

（中共无锡市委宣传部供稿）



# 把法律知识交给人民

——记江苏省无锡市司法局局长蒋寿椿

黄胜平 杭建春

江南的夏夜，明月当空，万籁俱寂。热闹了一天的城市，已进入了宁静，充满了温柔。临街的窗口，或闪出幽幽的灯光，或传来甜蜜的鼾声……突然，街巷中传来悠扬的歌声：

望穿秋水；不见伊人的踪影；更声漏残；孤雁两三声；  
……

歌声如诉似泣，充满伤感，假如在卡拉OK舞台上，许会赢得阵阵掌声。可现在是深夜，是进入梦乡的时分呀。果然，打着鼾声的居民从梦乡中被吵醒，于是窗口传来了骂声：“半夜三更，吵什么，算你嗓子好，要嚎回家嚎去！”

“关你屁事，嘴巴是我自己的，我想唱就唱，你不愿听捂上耳朵好了”，唱歌的小青年也不示弱。

“你这小子嘴硬，看我下楼撕烂你的狗嘴！”

“你下来，老子的拳头正在发痒呢。”

于是，一个个窗口探出看热闹的人头；于是，两条壮实的汉子在街灯下扭到一处。

正在巡逻的治安队员闻声而来。

“谁也不许动手，动手打人触犯《治安管理处罚条例》，打人是违法行为。”声音不高，但充满威慑力量，两个扭在

一起的身影竟松开了。

“你们说，为啥吵起来”，治安队员适时进行调解。

“他半夜三更唱歌，吵得人睡不着。”

“我唱歌关他什么事，嘴巴是我自己的。”

两人各执一词，嗓门都不低。

这时，窗口看热闹的人发话了：“小伙子，嘴巴是你自己的，可休息权是我们大家的呀，你半夜三更唱歌制造噪音，侵犯了我们的休息权，这可是违法行为哟。”

“说得对，小伙子不懂法，回家学学去。”有人附和道。

于是，唱歌的青年耷拉下脑袋，悄然离去。一场纠纷就此化解了，街巷又恢复了温柔和宁静。这是一个江南城市居民自觉运用法律武器维护自身权益的小镜头。这个城市就是江苏省无锡市。把法律知识交给人民的，正是荣获全国普法工作先进个人称号、荣立三等功的无锡市司法局局长蒋寿椿和他的同志们。

在拥有400万人口的无锡城乡，每年有数万起民间纷争，有些甚至濒临恶化，司法机关不可能件件解决，只有把法律知识交给人民，让人民自觉地运用法律武器，变恶性为良性，化干戈为玉帛，才能保障社会正常的生活和生产秩序。

## —

就在蒋寿椿同志担任司法局长的这个地方，发生过这样几件事：

某地农村一位17岁的少年张某，娇生惯养，父母对他的要求几乎是百依百顺，一天，张某开口向其母亲要500元钱花花，母亲正好没有这么多现金，就告诉张某，等过几天给。



张某却以为母亲在骗他，遂生歹念，趁母不备，随手拿起一根棍子猛击自己的亲生母亲，母亲连呻吟的功夫都没有就倒地咽气了。张某翻遍母亲全身，仅找出2元人民币。

在回答法官的询问时，张某竟连杀人偿命这一国法的基本精神都不知道，满以为杀个人没什么了不起的事情，用不着惊动法官大人。他当然地受到了法律的严厉制裁。

城里有个有夫之妇徐某，与姘夫同居六年，其丈夫多次提出离婚要求，官司打到法院，法院调解无效，准备判决准予离婚。可徐某声称，若判离婚就当场死在法院，徐某的丈夫同样向法官声明，如果不准予离婚，就自杀。面对这种进退维谷的局面，我们的法官先生耐着性子，不知磨破了多少张嘴皮子，终于圆满解决了这宗离婚案件。

一桩桩怵目惊心的犯罪事实，一件件侵吞国家钱财的大案要案，怎不打动从无锡市中级人民法院副院长、郊区人民法院院长职位上走过来的蒋寿椿的心呢？他在痛苦地思索着：法律，为什么非要到它代表国家意志而对触犯它的人施以强制时，人们才幡然醒悟，才感到它磅礴的威慑力呢？为什么甚至有人反其道而行之，利用手中的魔杖肆意地鞭笞它呢？能否编一套系统的形象化的教材来预防和制止“违法不知法，犯罪不知罪”的现象发生呢？也就是把法律知识交给人民，让人民自觉地维护自身的合法权益，同时又能自觉地防微杜渐，把犯罪行为消灭在萌芽状态。于是，向全市人民普及法律知识的设想，在蒋寿椿脑子里酝酿开了。

1984年春节刚过，主持无锡市司法局全面工作不久的蒋寿椿，来到地方最高权力机关的神圣殿堂——无锡市人民代表大会常务委员会办公地，找到人大常委会主任，递上了一摞厚厚的《关于经常化系统化开展法制宣传的若干建议》，

主任戴上那副老花镜，似乎要挑剔点什么，可是任凭他反复审视，就是找不出半点疵瑕，只觉得一股暖暖春风扑面而来。全篇立论恢宏，章法严谨，步骤缜密，寓意透彻。主任阅毕，连连说“好，好！”俩人会意一笑，笑声达成了默契。

于是，他立即行动，马不停蹄。市委宣传部、公检法、总工会、市妇联、讲师团、政法委、产业局、司法局各基层，几乎都留下了他的足迹。不久，无锡市人大常委会作出了《关于在全市范围内普及法律常识的决议》。

蒋寿椿捧着决议，小心翼翼地抚摸着掀开扉页，童真般吻着那鲜红的大字，两眼不禁湿润了……。

他知道，自己为之努力的全民普法终于开始了。

## 二

1984年春夏，法制教育系列讲座在无锡市委小礼堂拉开序幕。同时，传来了司法部本溪会议的精神——向全体公民普及法律常识。翌年，全国普法规划颁布，根据规划规定，凡是普法对象参加学习并考核及格的人数必须在60%以上。这是一股推波助澜的春风，为无锡市的普法工作注入了活力，树立了旗帜。无锡的普法工作，捷报频传。但蒋寿椿同志并不满足，他想到：

在素有渔米之乡之称的江苏无锡，经济发达，文化领先，普法工作的基础很好。但是，每年仍有不少对夫妇结婚不办法律手续；不少家庭父母干涉儿女婚姻，子女干涉父母再婚；不少兄妹姐弟，为财产分割反目成仇；不少企业，违背经济合同，造成无穷后患；不少涉外单位，与外商交往不慎失利……。



人文荟萃的无锡，怎能长此以往？！全国的普法合格率为60%，无锡应该以更高的标准来衡量。根据蒋寿椿同志的提议，无锡市委、市政府、人大、政协提出了高标准宏伟目标：全市有接受能力的公民共305万，参加学法并考核及格的人数为282万，普及率应达92.5%，其中干部应达到95%的普及率，领导干部达98.6%。

为了达到这个目标，蒋寿椿同志采用了“举纲张目”的战略，普法工作先从领导干部做起。他报请市委定下了市级领导首批脱产学习的名单。于是，无锡市的最高层领导：市委书记邓鸿勋、副书记朱根宝、市长吴冬华等聚集运河饭店，参加了领导干部学法讲座。

往日台上的决策者，今天成了台下的小学生。

当时的无锡县委书记袁培春到运河饭店找邓书记汇报工作，看到邓书记和其他常委们那专心致志刻苦用功的学法劲头，连饭也忘了吃，他回去后即组织办起了县委四套班子学法讲座班，随后，各县、区局的领导班子纷纷开设了学法讲座班。

蒋寿椿在讲座班既任教，又辅导，既服务又联络，忙得紧张而又愉快。天公也真能戏人，在这当口，10岁的儿子胳膊断了，15岁的女儿泪汪汪地用自行车把弟弟送到医院，久等不见爸爸的影子。而此刻，她的爸爸正在运河饭店讲得带劲着呢。等他晚上10点多钟赶至儿子的病榻前，儿子已动好手术熟睡过去，眼角上挂着颗颗晶莹的泪花，蒋寿椿哽咽着替儿子擦去泪花，自己的泪水却扑簌簌往下掉。儿子被惊醒了一了，第句话就是：爸爸，你不要走了，今晚就陪我一夜好吗？他何曾不想多陪一会儿自己的亲生骨肉以安慰那颗幼小的心呢？可是四套班子普法讲座还是把他从儿子身边牵走了。

无锡市委四套班子学法在全省乃至全国也是具有超前性的，这一行动的后来影响及引起的一系列连锁反应远远超过了它本身的意义，这是中央提出五年而我市要用四年时间向全市公民普及法律常识的关键一步。就是这超前性的一步，高标准的要求，为无锡市领导依法治市创造了良好的条件。

市委书记邓鸿勋，以普通居民的身份，参加居住地的“家庭百题法律知识竞赛”，取得优异成绩；

委副书记朱根宝在电视屏幕上向全市干部讲解学法用法的体会；

市长王宏民，深入研究了廉政建设与普法教育的关系，主持制订了《市政府领导活动的若干规定》等地方法规，在市区挂起“市长信箱”，沟通政府和群众的关系；

副市长华焕林，每次批转文件都要秘书查阅有关法律规  
定。他提议，市政府的行政规章要请法制部门审查，下发文件要从法律上把关，有关会议，要请司法部门同志参加；

副市长庄申，在得知某企业违反药品管理法的事情时，带上法律文本下基层调查，依据法律条文要求主管部门处罚违法行为；

……

### 三

有了超前性的动作，高标准的要求，如何更有效地付诸实施呢？蒋寿椿和司法局的同志们，为此建立了一张巨大的普法网络：

9800多个普法领导小组应运而生；

39000多名普法工作人员临阵以待；

80000多名普法教员个个磨拳擦掌；



随即，市委、市政府各部门齐抓共管，出现可喜的普法局面；

无锡市妇联举办了全村以上妇女干部培训班以及“法在妇女生活中”演讲比赛；

无锡市教委在全市小学开设了法律常识课程；

无锡市总工会部署了60万职工的普法并组织了13.5万职工参加了全国各类法律知识竞赛；

无锡市团委对百万青少年进行了普法教育；

无锡市工商行政管理局对10万个体户进行了循循善诱的法制教育；

……

始于1986年初掀起的这股普法劲风，曾使无锡市44万余人加入了全国、江苏省举办的五次法律知识竞赛。其中的一次全国职工法律知识竞赛，无锡有452名个人、22个单位获奖；在江苏省农民法律知识竞赛中，无锡农民的获奖率达到28%，居全省前茅；无锡的一个普通工人，一举夺得全国和全省法律知识竞赛的优胜奖。

宜兴市在普法工作的第一年就有3090对“事实婚姻”夫妻补办了结婚登记手续。

……

凡此种种，在一定程度上归功于无锡电视台在1986年2月21日始推出的为期半年的教育专题节目——电视普法讲座。而讲座的发起者和设计者又是蒋寿椿。这是他精心策划的普法行动，也是普法网络之纲。讲座授课内容：十法一例；授课人员：南京大学和华东政法学院的著名法学专家、教授；时间：每周两讲，计25周；收看对象：全市3万名企事业单位干部（后来发展到8万人之众）。

可是一开始，问题就接踵而至。收看率要统计，辅导站要建立，检查制度要健全，结束时的考核要认真，等等，这些都是蒋寿椿预料中的事。他亲自率领一班人马到各收看点巡视检查，把各处的情况用摄像机、照相机录拍下来，立此存照！谁还敢心不在焉？在辅导方面蒋寿椿成竹在胸，这几年陆续培训的3万多名辅导员正是大显身手之际，辅导材料也早已由20多位年青的司法干部编写好经蒋寿椿审定后付印。

考核倒是着实让人揪心的事。蒋寿椿同志也曾顾虑重重：如此面广量大的学法活动，如何才能比较全面真实地检验学法成果呢？有人主张学过就算了，有个印象就行，不要那么正儿八经；有人主张学完了开卷考试，加深一下对法的理解，必要的形式还是不可少的；更多的同志主张实行严格的统一闭卷考试，要象学生高考那样正规，这样做有助于避免学法普法“走过场”，使学法者巩固所学的法律知识，强化法制观念。这恰与蒋寿椿的想法不谋而合。很快，电视普法将统考的消息在三万干部中间传开了。

江南盛夏，酷暑难当，1986年8月21日这天，蒋寿椿俨然一位运筹帷幄的将领，呼拉拉一下招集了1600多名监考官，60多名巡回检查人员，动用了20多所学校的500多间教室，第一批1万名考生齐刷刷坐到窗明几净的教室准时赴考。等考试铃声一响，蒋寿椿又逐个到各考场巡视察看，结果表明，考场纪律严明，秩序井然，没有考生因天热而中暑晕倒，情况出乎意外地好。

三天的考试，考生的成绩绝大部分在优良以上。

#### 四

大规模、快节奏、高效率的全民普法，使无锡市305万



有接受能力的公民遇到法律问题能够谋求法律机关给予公正解决，法律知识已成为全市人民生活须臾不可离开的一块“金元宝”。作为这场普法运动的组织者之一的蒋寿椿，除了责无旁贷地投入普法工作外，还要主持日常的司法行政工作。就在普法工作进行的同时，无锡市的律师办理了13000多件法律事务；有720家企事业单位到司法局聘请了常年法律顾问；无锡市对外经济律师事务所参与了重大的外贸项目审批工作；无锡市公证处的涉外公证文书运用到五大洲20多个国家和地区；全市乡镇建立法律服务所122个；这些事务所为1408家企业担任法律顾问；全市的律师和基层法律工作者为企业提供法律服务，挽回经济损失1.75亿元，避免经济损失2.89亿元；全市建立人民调解委员会5825个，设立调解员47000多人，有效地实行了社会综合治理……。

这么大的工作量，对仅1.6米个子，50公斤体重的瘦弱单薄的蒋寿椿来说，真是超负荷的。他经常一天工作10多小时，很少在家里过星期天。就拿普法工作开展前的准备阶段来说吧，蒋寿椿是这样做基础工作的：

1983年寒风料峭时节，蒋寿椿选调20多位精兵强将分头沉到了遍布城乡的基层单位，搜集情况，听取反映。他那辆破旧的自行车每天要驮他行程几十华里，有时，自行车坏了，只好由蒋寿椿来驮它，腊月隆冬，漫天大雪，路上打滑，就推着走。夜深人静时，蒋寿椿与同事们的脑袋凑在一起，谈感受，写心得，饿了，吃块饼干，困了，眯会眼睛，谁要来了灵感，大伙就完全忘记了疲劳困倦，整个屋子就会变得静静的，唯有那笔与纸的沙沙声……。

两个多月不分昼夜的连轴转，20余种20余万字的调查报告、宣传提纲出笼了，蒋寿椿决定刊印10万份，分发到各基

层。《严厉打击刑事犯罪活动案例选编》收集了400个活生生的案例，在群众中引起了强烈反响。

老蒋看到受党的政策感召而出现的3400份检举揭发材料、700名投案自首者、563名坦白交待问题者时，舒心地笑了，笑去了工作的劳累、困顿，笑出了朵朵普法之花。

老蒋在工作中超前决策，超负荷运转，高标准要求，而对待家事、私事恰恰相反。

有一年，冬天下大雪，老蒋家的简易棚房的屋梁被压断了，女儿被封在房里。他妻子给老蒋打电话，要他回家救女儿，而老蒋却回答：马上要枪决犯人，必须赶写材料，暂时没空回家。简短地说完就毅然挂断了电话。他妻子欲哭无泪，硬是装着胆子，用8根毛竹顶住屋梁，推开房门，救出了女儿。房棚塌了就要修，蒋寿椿对此也是一拖再拖，总推辞工作忙。最后还是他妻子求助厂里的小姐妹，带上女儿一起拖回水泥，修理好了房子。

是啊，在默默无闻的司法岗位上，蒋寿椿除了全身心投入普法工作外，还时时刻刻不忘用实际行动塑造着一个共产党员的廉洁形象。身为司法局局长，不仅带头学法普法，还带头执法守法，这本是司法干部的应有之义，而我们却看到了司法战线的希望，看到了无锡正朝着“依法治市”的宏伟目标阔步迈进。

(江苏省司法厅供稿)



# 足下一方土

希文

这是一块古老，神秘而又充满了勃勃生机的土地。陈兴泉——这个刚刚步入中年的土生土长的农民企业家，以他特有的胆识和魄力，在太湖之畔这一方土地上踩出了一行行深深浅浅，曲曲弯弯，但又清晰可辨，坚实有力的足迹……

公元1985年的一天，39岁的陈兴泉站在家乡无锡县荡口镇的一块土地上，望着远处隐约可辨的鸿山默默出神。那里，安葬着圣人泰伯的灵骨。

此时此刻，陈兴泉心潮起伏，久久无法平静。他不由又点燃了一支烟。对脚下的这方土地，陈兴泉十分熟悉，但眼下却似乎有种不可名状的陌生感。是啊，办电化铝厂不可说着玩的。设备，生产工艺，产品……一切都是那样陌生。他仿佛听见许多个声音在对他发问：你行吗？

行！为什么不行？哪件事是人生下来就会的？哪条路不是人走出来的？况且，办电化铝厂也不是自己一时心血来潮，是经过调查摸底，作过可行性研究的。顿时，他的心里感到踏实了许多，成功的信心也增强了。

那年，无锡荡口镇实业公司打算在镇砖瓦厂附近创办一家化工厂，生产建筑涂料，他们看中了原砖瓦厂厂长陈兴泉把这副担子压在了他的肩上。

在选择人才方面，镇和公司领导是颇有眼力的。就是这个原新光大队党支部副书记，自从1980年到砖瓦厂任职以来，

把那个年年亏本的单位搞得红红火火，企业积累逐年上升，并利用厂里的机修车间土法上马，自行设计、生产出制砖机，创办了建材机械厂，1983年产值高达30多万元。

这是一个了不起的成绩！

陈兴泉是个有头脑的人。他接过了担子，但没有盲从。经过调查和市场情况分析，他得出了这样的结论：建筑涂料由于生产工艺简单，生产单位多如牛毛，市场上已供过于求。再加上墙布、壁纸等新型装饰材料的兴起，涂料逐渐有被取代、被淘汰的可能，生产前景十分暗淡，无法形成拳头产品。于是，他对镇领导说：“我不赞成搞涂料。要搞，就要搞能在市场上站住脚、有发展前景的！”

口气不小，但不无道理。

“你打算搞什么呢？”领导望着眼前这位身材瘦小、肤色黝黑、貌不惊人的汉子，问道。

是啊，搞什么呢？陈兴泉自己心里也没有底。无数个白天和黑夜，他的思维机器都在高速运转着，象雷达的波束对自己的家乡作了一次又一次全方位的扫描。猛然间，他的眼睛里认出了一丝光亮：对，办他个电化铝厂！

“异想天开！”

“胡来！”

“不懂技术，缺乏资料，能搞得成功吗？”

否定，指责，干扰，纷至沓来。陈兴泉顶住压力，据理力争，终于得到了批准。1986年上半年，电化铝厂基建工程在荡口镇砖瓦厂附近的一方空地上破土动工了。

这是真正的白手起家！陈兴泉带着三位高中生，拿着从砖瓦厂借来的6万元资金，开始了一场艰苦的创业。

陈兴泉时时处在一种紧迫感中。他提出了一句口号：分



秒必争！在基建工程进行的同时，他一面采购机械设备，一面到上海轻工研究所咨询技术，一面组织人员外出培训。当年7月，第一批电化铝试制成功，正式投产。为了记住这个具有历史意义的时刻，陈兴泉把产品的型号定为“867型”。

对于陈兴泉来说，最大的兴趣莫过于拼搏了。“高速度、高质量、高效益”并不是一句时髦的空头口号。6月份安装调试设备；7月份正式投产；8月份召开用户座谈会；10月份制定市标，产品通过了市级鉴定；12月份创市优质产品。陈兴泉一年内跨出了几大步，实现了“当年筹建，当年生产，当年收回投资”的初期目标。1987年，该厂电化铝年产量已达万卷，无锡县电化铝厂已成为全国电化铝四大生产厂家之一，产量占全国总产量的十分之一，据全国第三位，全年完成产值850万元，比上年翻了一番！

这又是一个了不起的成绩！

然而，成功并不意味着一帆风顺。电化铝的生产毕竟不象烧砖制瓦那么简单，也不象制造建材机械那样刻板。这种二十年代与黄金等价，五、六十年代只能用相同数量的白银从国外换来的薄如蝉翼、闪光耀眼的烫印材料，生产工艺十分复杂，需要化学和物理等许多方面的知识。这对文化程度不高、农民出身的陈兴泉来说，无疑是困难重重。

产品到了用户手中，一用，反映来了：产品质量不够稳定。有时烫印效果较好，但有的时候却不如人意，要么烫不上去，要么烫印上去后会产生色变。这是什么原因呢？陈兴泉这样问别人，也这样问自己。脑子里塞满了各种各样的名词和术语：溶剂，温度、湿度，张力，感温性，牢度……。他苦苦思索着。陈兴泉明白：有关生产工艺上的技术参数和涂料配方，各同行单位都是保密的。要解决这些问题，只能靠

自己的摸索和实践。

陈兴泉决定先从溶剂和涂料的配方上入手。他和厂里的技术人员及生产骨干一起，对不同沸点的各种溶剂进行了配方试验。经过数百次的试验对比，终于找出了最佳的溶剂和配比。同时，他把目光投向了机械设备。在涂布工艺中，烘箱内的温度基本上是均衡的。而温度的高低又直接影响到电化铝涂层在聚酯薄膜上的附着力。如果附着力强、牢度大，那么在日后烫印时的感温性就差，电化铝层不容易从聚酯膜基上脱下来。反之，又会产生脱膜，根本无法使用。

这是一个矛盾。要解决矛盾，必须先弄清楚矛盾的构成因素。陈兴泉想：电化铝涂层与聚酯膜的结合只是暂性的，最终还是要分离。那么，能否在温度上做做文章呢？比如，根据溶剂和原、辅材料上的性能，在各个流程中采用不同的烘烤温度，使其达到暂时结合的牢固性和稳定性，最终分离时的容易性和彻底性这种双佳效果呢？

嘿，有点门。试试看！

陈兴泉试着在涂布机烘烤箱的热风通道内不同部位加了几块不同的档板，使风力受阻，形成几个相异的温区……果然，问题解决了！

有位哲人说过这样一句话：大凡有成就的事业者都有个共同点——永不满足。

随着产、质量的不断提高，“华虹”牌电化铝名声在外了。产品销售的辅射线不断延伸。除新疆、西藏、宁夏、贵州、海南等少数几个省份外，其它各地几乎全有“华虹”牌产品的足迹。用户普遍反映：无锡县电化铝厂生产的乳液型、溶剂型电化铝具有色泽鲜艳不褪；温压范围宽、感温性好；对各种纸张的适应性强；产品质量稳定等优点。在叠色



使用方面，其性能甚至超过某些进口产品。有不少彩印厂原来都使用进口电化铝，自从接触过“华虹”后，就和那些洋货们“拜拜”了。两前年，企业之间的货款拖欠情况相当普遍，但各地用户却没有拖欠过无锡县电化铝厂一分钱货款。产品的供不应求使该厂的用户单位养成了“来车提货，来款等货”的习惯。这是对“华虹”产品忠实的信赖和无言的褒奖。

淡金、金、银、红、蓝、绿……各种色彩的电化名贵产品组成了一条烁目耀眼的地上长虹，从荡口这座历史悠久的江南小镇上源源不断地吐出，向前延伸着，延伸着……。

陈兴泉对厂里的前景并不乐观。由于国家提高了进口电化铝的关税，使市场上进口电化铝的价格猛然上升，国产货愈发走俏。上海烫金材料厂，福州第三印刷厂，浙江平湖轻工烫金材料厂等单位看准了这一点，纷纷添置设备，扩大生产能力。一些新建的电化铝生产厂家也亮出牌子，一哄而起。

陈兴泉再也忍不住了。他在厂干部会议上说：“形势逼人，增加生产线，提高产量已经势在必行，刻不容缓！”他连夜给镇有关部门、县工商银行起草了两份增添设备、扩大生产规模的可行性报告。此举使厂里增加了涂布机5台，真空镀膜机2台，国际标准的宽幅生产流水线2条，形成了年产40万卷电化铝的生产能力，成为江苏最大电的化铝生产厂。

在足下的这一方土地上，陈兴泉不断地开垦、拓荒，把这家仅有三年厂龄的乡镇企业办成了国内电化铝生产单位中具有较大规模、声誉和具有重要地位的厂家。江苏省轻工厅特地委托这家镇办企业制定了电化铝生产的省级标准，这不仅仅是一种殊荣。

陈兴泉累了、瘦了，但精力仍然那样充沛。那双乌黑明亮的眼睛里不时透出一个企业家的精明和果敢。他也许永远是个奇迹的创造者。他曾经打破常规，用12微米的聚酯膜替换通常的16微米聚酯膜生产，虽然生产难度增大，但产品的感温性能好，而且每吨聚酯膜要多生产四分之一的电化铝，增加了效益。他也曾和厂里的干部、技术人员、工人们一起，率先用国产设备、原材料生产出国标标准的电化铝产品，走在了国内同行的前列……那么，接下来呢？

正当陈兴泉雄心勃勃，准备从英国MARKEM公司引进激光电化铝软件，朝生产一件多色的闪彩电化铝的方向发展，争取早日赶上国外先进技术水平时，一纸调令把他调到了镇上另一家企业——无锡县拉丝机厂。陈兴泉离开了那一方结下了深厚感情的土地，到另一个环境里走马上任去了。

那一方土地，他恋恋不舍；这一方土地，又在热切地向他呼唤。被连年亏损弄得心灰意冷的600多双眼睛在期待，他们多么希望有个泰伯式的人物来带头领路，引导这家具有20多年历史的老厂走出困境，重新迈向辉煌啊！

然而，他不是泰伯，不是一位救世主式的圣人；他是陈兴泉，一个共产党员，一个普普通通、实实在在的人。和你、和我、和许许多多的人一样，没有万能的本领。他觉得肩上的担子从来没有象今天这样沉重……。

陈兴泉是个有责任感的人。既然接过了上级党组织交给的两副担子，即使再沉也要把它挑起来。踩着足下这一方土，陈兴泉开始了新的起步。

路是人走出来的。

路在你的脚下……。



# 萧瑟芦苇化红杏

——访宜兴市第二化学试剂厂

李 镇

陈墅，这个地名以前未曾听说过，太小了，是宜兴市分水乡的一个普普通通的村。二百来户人家，一千多人口，在地求上画不着个芝麻点。然而，无锡市委宣传部的黄胜平科长却建议我到那里去下下生活，说是那里有位农民企业家陆锡明，值得一见、值得一写，保证不虚此行。

从无锡驱车，一路饱览太湖风光，不到半个小时，便到了分水镇。再顺着一条机耕路三转四弯就进了陈墅村。但见一座不大不小的工厂鹤立于田亩、农舍之中。厂房、烟囱、蒸馏塔、架空管道、袅袅白烟、腾腾蒸气……煞是壮观。这就是陆锡明苦心经营的宜兴市第二化学试剂厂。

不巧，陆锡明到安徽黄山开会去了。江苏省化学试剂行业协会的二十多个会员企业的厂长、经理都去参加。陆锡明是这个行业协会的理事长，是这次业务会议的主持人，当然非到不可。不过，这倒使我犯疑：行业协会理事长，这个衔头多少有点“马首是瞻”的意思吧。江苏省化学试剂行业中不乏声名赫赫的国营大企业；厂长、经理中亦不乏精明强干的行家里手。怎么轮得到区区村办厂的陆锡明坐这把交椅呢？回答是：“选的”。原来是“宋公明入主忠义堂”一一公推的。这就没话可说了。看来这个陆锡明还真不简单！

“老陆厂长不在不要紧，他儿子小陆厂长在，情况他都晓得的。”穿制服的门卫老同志看了我的名片之后，非常热情地把我引进厂，安排我住进一幢蛮“高级”的招待所。

一刻钟之后，来了一位瘦瘦的中年人，他自我介绍说姓殷，叫殷三左，是分管生产的副厂长。他表示十分抱歉。因为，不但陆锡明不在，实际上陆锡明的儿子陆正辉也不在。小陆副厂长一早到宜兴市里谈一宗生意去了。不过他今天无论如何会赶回来的。明天他还要奔西安，飞机票已买好了。乖乖！这些人物真够忙的！看来这次采访要落空了。

“没有办法呀！”殷厂长也许看出了我的心情，连忙向我解释。是的，村办厂全靠跑，他们没有当“坐商”的福气。原材料、技术、资金、销路，一切的一切都是“跑”出来的。

辛苦呀！辛苦！此刻我谅解了，也被感动了。那怕见不到本人，我也要写一写这位辛辛苦苦的实干家陆锡明。

### 青青芦苇凭借力

午后无事，出去散步。出厂门，走百步，便是太湖。岸边芦苇青青，远处茫茫一片。在湖滩上，我遇到一位在整地的老农。我给他递过一支烟便攀谈起来，不出所料，他肚里有本陈墅村的历史书。

关于陈墅村，村里有个代代相传的故事。当年，上苍怜惜江南水流失调，决意降一大泊调节水利，恩泽百姓。于是，上苍念念有词，下界山动地摇。现今的苏州、无锡、宜兴一带大地颤抖，渐渐陆沉，七七四十九天的地震形成了三万六千顷浩瀚太湖。上苍只道赐泊是恩，那顾得震祸及了当地生灵，山坍地陷之际，不知多少家园覆灭湖中，不知多少生



灵化为鱼鳖。唯有一脉陈姓族人，仓皇逃离家园，历尽七七四十九天的大劫难，精疲力尽地来到一处地方。眼看大地还在颤抖，地面还在下沉。他们却再也无力抬腿，只好一个个伏地哀叹，只待一死。

突然，空中飘来一阵歌声，歌曰：“皇天兮惜陈，后土兮沉住，沉住兮民安，感恩兮涕淋。”陈氏族人便和声随唱，反反复复，歌声悲怆，感天动地。上苍忽悟恩中有失，遂停止念词，下界顿宁。陈氏族人绝处逢生，一片仰拜，一片欢呼：“沉住也！沉住也！”寻那引歌人，原是一位鹤发道人，一甩拂尘，驾一朵祥云去了。自此，陈姓族人就在这太湖畔定居，依着“沉住”的谐音，取了陈墅这个村名。

后来，这里又先后进来了姓陆和姓丁的两家，那姓陆的便是陆锡明的祖宗。相传是双枪陆文龙的一脉子孙。因为失了家谱，也不知道是真是假。只是现今这个三家村，陆姓最盛，全村一千零八人，姓陆的有七百五。这倒是真。

陆锡明生长在这块绝处逢生的宝地上，应该说是幸运的。虽然那传说中的鹤发道人再也没有来过，但是却实实在在地来了两位下放干部。一位是当时常州交通银行的干部范品良；另一位是当时常州省中的教师恽正平。这两位知识分子不知是根据老人家最高指示到这里来接受“再教育”的呢？还是犯了某某“天条”下来受罚的？下来之后别的感想不多，只感到农村确实太苦。一个千百年来久负鱼米之乡盛名的地方，却千百年来过着勉难鼓腹的日脚。看来单靠种田还会一直穷下去。当他们的这个观点象石子一样投进陆锡明心里的时候，这颗古老而年轻的心起了波澜。当时担任生产队会计的陆锡明，初中毕业生，是村里文化最高、与下放干部最合得来，于是结起了不解之缘。

“种田富不起来。”

“应该上工业。”两位下放干部这样启迪。

上工业！也就是办工厂？“工厂”，年青的陆锡明在书上读到过，在城里看见过，这么伟大的东西乡下人也能办？

厂房、机器、资金、技术哪里来？最最要紧的是钱。

“想想办法”，下放干部又说。

三个人一面散步一面商量办法。香烟一根接一根，一个铜子也没有商量出来，却已走到了秋风萧瑟的太湖滩头。眼前是茫茫湖水，萧萧芦苇。

“芦苇！”陆锡明突然象触电一样叫起来，芦苇可以卖钱，钱不就有了吗

于是村里男女老少一起动手割芦苇，卖得八百元钱交给陆锡明“上工业”。至今这段“八百元起家”的故事仍在村里传为佳话。

陆锡明在下放干部指点下，拉上农技员虞坤刚、社员陆亚妹、王美英，买来三只酒精灯、三只大烧瓶、三根冷凝管，架起一只大水缸当水塔，利用一间不到十平方米的破房子，大言不惭地办起了个“陈墅村日用化工厂”。那1970年10月15日，这一天陈墅村的历史终于翻开了新的一页。

“厂”算是办起来了，怎么开工生产？只能“走一步算一步”。陆锡明打听得生产盐酸试剂比较容易，就试制酸盐试剂，七试八试，产品总算出来了！全村象养了头生侬子一样高兴。不过产品送出去给人家一试用，洋相出足。盐酸试剂浓度的国家标准是36—38度，陆锡明只道越浓越好。“头生侬子”的浓度达到40度，险些烧伤了试用单位的操作人员。不过“走一步，算一步”的路子，终于慢慢地从曲曲弯弯走成了直线。“俊秀牌”试剂走进了市场，第一年搞出了



一万多元产值，赚了几千元利润，也算得上是“开门大吉”！

### 艰难历程三部曲

天上洒下雨来，不能与老农攀谈下去，便匆匆回厂。

先到厂长室看看，陆正辉还没有回来。倒是遇上了陆正辉的娘舅党支部书记陆瑞明。他是陆正祥的娘舅，那么陆锡明便是他的姐夫，我心里立刻演绎出这个结论来。那么，当然要请他谈谈。他是一个三十几岁的现代化农村干部，很爽气，也很健谈，话匣子一下子就打开了：

“我侬这厂，改了两次厂名，起先叫“陈墅村日用化工厂”，1982年改名为“陈墅化学试剂厂”，84年改名为“宜兴市第二化学试剂厂。”想想二十年发展到现在这样规模，职工从4名发展到146名，厂房从一间不足十平方米的破屋发展到现在的七千多平方米；资金从八百元起家，发展到现在一百六十五万元固定资产和九十多万元自有流动资金。俊秀牌化学试剂的品种从一只发展到129只。1989年销售产值达到715万元，实现利润130万元，陆书记掰着指头，如数家珍。但是他的结论不是全盘赞扬，而是客观审视：化了二十年才走到这一步。慢了！他直言不讳地把二十年的厂史比喻为一部“艰难历程三部曲。”

三部曲的第一部是“小草曲”。没有花香，没有树高，枯枯荣荣却是一株不死的原上草。从1970年到1980年，这十年陆锡明面临的不仅是创业维艰，更是冒有政治风险。那年头，动不动就抓阶级斗争新动向，时不时要来割资本主义尾巴。那时日，多种一寸自留地，多养几只鸡鸭都容不得，哪还容得一个“厂”。陆锡明只得小心翼翼地在夹缝里求生存，全乡六七家乡办厂都被作为“尾巴”割掉了。他

的试剂厂没有被割掉。什么道理？他机灵。眼看上面要来“割”，他赶快转产磷肥，支援“学大寨”。尾巴上扯起一面“支援农业学大寨”的旗帜，当然没有人敢来“割”了。只是，保住性命已不容易，“发展”两字就无从谈起了。

第二部是“拉磨曲”。从1980年到1984年这一段，乡镇企业的黄金时期来了！只听得东边的某某村发了、西边的某某乡也发了。反正一办厂准发，发得滴水冒油。就是陈墅村的试剂厂象只做僵的馒头发不起来。陆锡明手里痒煞、心里急煞，但他一点办法也没有。虽然他办起这个厂已经有十几年，却只是个没头没衔的“负责人”，是个“掌钥匙的丫环——当家不作主”。作主的是村里的老书记陆瑞华。这位老同志换不过脑子、跟不上党的步子。陆锡明看准了时机想冲、看准了项目想闯，老书记一摇头就统统白想。陆锡明鼻子上有根看不见的绳，牵在老书记手里，只得象驴子拉磨一样在磨道上转圈。从1980年转到1984年，化学试剂厂的产值只增长到44万元，丧失了多宝贵的黄金时机！

第三部才好算“腾飞曲”。历史也许玩弄了一次象征性的戏法。1984年，老书记陆瑞华寿终正寝。当人们拭目以待，要看陆锡明的“牛绳”换给谁牵的时候，乡党委作出英明决定，从今以后党企分开，实行厂长负责制。可是化学试剂厂没有厂长，乡党委英明决定：选！真正的民主选举。全厂职工自由投票两轮，第一轮推选厂长候选人；第二轮从两名得票最多的候选人中选出一名厂长来。第一轮选举开始，四十八名职工每人发一张白纸条，愿意写谁就写上谁的名字。选票收起来一唱票，四十八名职工倒有四十五张写着陆锡明的大名。到场监选的乡党委领导当即站起来宣布：“陆锡明绝对优势，当选为厂长。第二轮投票不必要了。大家同意不



同意？”“同意！”会场上顿时响起雷鸣般的掌声。从此开始了陆锡明的全权管理，从此试剂厂插翅腾飞。在84年44万元年产值的起跳线上，1985年到1989年来了个令人惊叹的五级跳远：78万元——150万元——250万元——540万元——750万元。与此同时，企业的声誉大振。八六年起连续四年被评为宜兴市先进企业，宜兴市科技进步先进单位，中国农业银行无锡分行一级信用企业，无锡市“重合同、守信用”单位，无锡市二级企业。87、88、89年陆锡明连续三年评为宜兴市优秀党员。

### 一枝红杏出墙头

天黑时分，门卫老同志来报讯：小陆厂长刚回来，回家吃饭了。问我是否到他家里去谈。到他家里去看看，再好不过，便请老同志给我带路。

家里贴着艳红的“喜”字。原来陆正辉新婚还不满十天，新婚蜜月就往外跑，新娘子不提意见？新娘子李群仙含羞笑道：“他呀，结婚第二天就跑无锡、上海，我不管。”等他们小两口吃完晚饭，我与陆正辉正式谈了起来。他说他父亲陆锡明有三大优点：

第一是“老实”。陆锡明从父亲陆汉荣身上继承的是世世代代中国农民最为共同的性质——忠厚老实。也许正因为这一点，他才结识到许多朋友，而且能得“贵人相助”。除了受两位下放干部启蒙之助以外，他又得到许多朋友的真诚帮助。84年北京外贸化工进出口公司的马镜温科长，就是结识陆锡明的“老实”，决定助他一臂之力。当港商何思亮要求在国内开发印刷线路碱性蚀刻剂时，马科长就把陆锡明叫去商量，把何先生带来的五公斤国外样品交给了陆锡明。陆锡明便与上海化学试剂研究所联合剖析、试制。最终生产出了品质



优于国外同类产品的碱性蚀刻剂。何思亮先生看到这个产品后，十分高兴，当场答应由他代理向外经销。他建议给这个产品取名为Sy—28。“Sy”表示上海、宜兴二家单位合作；

“28”是广东话“二发”意为两家一起兴旺发达。有了这个拳头产品陆锡明真是“发”了起来。Sy—28于86年11月在无锡通过了技术鉴定，填补了国内电子化工产品的一项空白，它以低于进口产品40%的价格，赢得了几乎全部的国内市场。并把“拳头”打进了香港和东南亚市场。88年达到内销250吨、出口100吨的销售量，创利润55余万元，并成为全国化学试剂行业中创汇名列第二的企业。被授于农业部和经贸部联合颁发的“青龙奖”。全国仅有的21条青龙，竟有一条从区区陈墅村飞起，这实在是意想不到的。

陆锡明的第二个优点是“远见”，他明白乡村企业的生命力在于竞争，而竞争的真正实力在于人才、质量和后劲这三方面。他收罗人才、培养人才，自己带头上大学读书，取得了大专学历和经济师职称。又把厂里的青年人送出去读书，每年智力投资二万多元。现在厂里已有了16名专业技术人员。他还借用外单位专家，形成了一支拥有8名高级工程师、工程师和助工的技术顾问队伍。

有了技术力量，质量就有了保证。85年化工部对225种化学试剂实行生产许可证制度，当时他们领了28张，在宜兴市同行业中稍稍领先。今年换发新证，全宜兴市共领到120张许可证。宜兴市化学二厂占了83张，同行吓了一大跳。

讲到后劲，陆正辉说得挺神秘。他说：他父亲陆锡明肚里有一份开发计划，由于竞争激烈，相当保密。这连他也不知道。最近试制成功了两只新产品。一只叫YSC化学镀铜系列试剂，一系列8只产品，获得了江苏省第二届优秀新产



品“金牛奖”。另一只是电力电容器灌封料。现在正在试制的至少还有两只品种，但是他不能透露产品的名称，就称之为“X”产品和“Y”产品吧！这些产品都瞄准了国内市场的空白和国际市场的热门，前途无量。

陆锡明的最后一个优点是“有魄力”。1989年3月7日，在深圳诞生了全国第一家由村办厂开办的合资企业“中外合资深圳依富利化工有限公司”，这个公司又是陆锡明的杰作。办这件事的起因很简单，有一次陆锡明与港商何思亮会面，何先生叹道：“和你做生意难呀！从外贸部门转来转去，写封信都要几个星期，实在不方便。要是能直接做生意多好。”就这么一句话触动了陆锡明开拓化工外贸的神经。他立刻行动，经过几个月的东奔西跑终于与香港怡和洋行和中国银行深圳分行达成协议，三方合资办起了这家注册资金为100万元的中外合资企业，拥有独立进出口权。由陆锡明出任董事长，由陆正辉出任总经理。象红杏出墙，中国的村办厂向国际市场伸出了第一根芬芳的枝条。陆锡明跻身到了国际大循环中。

我不想更多地占用这对新婚夫妇的良宵时辰，十点不到就结束了采访。第二天，陆正辉要到上海乘飞机去西安，那里有一笔可增加1000万元年产值的生意。对这笔生意他很乐观，看来他比起他父亲陆锡明来，似乎更加雄心勃勃，更加踌躇满志。他踏上希望之路去了，我预祝他成功，并祝愿这并走向世界的村办厂前程无量。

# 心化牛身解民忧

——记无锡市优秀农村宣传干部张明福

1990年9月中旬，我去江阴市璜塘镇采访镇宣传委员张明福。

提起恰值半百的明福，镇政府的一些工作人员及当地百姓忙不迭左一件右一件说叨起他们的“明福科长”。

一句句零碎的话语竟连缀成他值得咀嚼的历史：71年至75年在乡报道组工作时，连继五年创用稿全县第一。75年至81年调至江阴县人民广播电台期间，曾受邀给苏州军分区通讯员学习班、南京师范学院讲过新闻采写课。81年至84年回乡任秘书、文卫工作。自84年正式任乡宣传委员始，连续六年被评为江阴市先进宣传工作者，89年被评为无锡市先进个人。《无锡日报》、《新华日报》、《农民日报》、《农村工作通讯》、《民主与法制》屡见其作品……

9月21日上午，璜塘镇党委会议室。笔者与镇广播站长孔德虎攀谈起来。一提起张明福，老孔顿然打开了话匣子：“怎么说呢。按农民大白话讲：明福这人，工作有股子韧劲。一年开夜工、加班啥的，老比人家多干个百把天，89年，他有108个晚上加班超过了12点，加上节假日加班，一年至少多干了200天。明福5次放弃去北京、厦门、庐山等地学习考察良机。平头老百姓有啥犯愁事老爱找他谈谈。”乡文化站站长张仁清接过孔德虎的话茬：“明福这个



人，天生爱跟泥腿子农民打交道。爱琢磨农民的苦事、难事，忙得个能脚不沾地奔啊。有些人笑他傻，难听话讲了一大箩。可明福却对我讲：仁清啊，除了多想想农民的喜怒哀乐，变个新花样给农村吹吹中央的风，我这辈子不选别的事干。咱是农民的儿子，心里不多装些农民的苦恼事装啥事？质朴的话语后面隐藏着一腔热爱宣传工作的梦萦情怀。

—

“说罢上庄话上庄，当年琐塘‘南大荒’。”琐塘镇有18个村，上庄村是最南边的一个。它太穷了，人们才编了这句顺口溜。八十年代初那段日子，一年还欠了10多万元债呢？

上庄人听了这顺口溜，嘴上不服心里却象打翻了五味瓶，横竖不是滋味：穷样子明摆着。

明福分工在那儿蹲点。心里能不急吗？那段时间，一回家老给爱人张仁娣提上庄怎么样怎么样。“你老提上庄，上庄成了你的儿子，横竖挂嘴边。”明福嘿嘿一笑：“是又怎样，全乡十八个大队，那个大队拉下都脸上无光。”

明福在暗暗物色一位能为上庄甩掉落后帽子的人物。

1984年，他盯上了同村的张国兴。国兴是个能人，谈微型喷雾器的制作、设计、生产，他能眉飞色舞地和你侃半天。他在中学校办厂工作。

明福打定主意之后，又是向大队书记、乡书记力荐，又是做中学的工作，又是找国兴谈心、鼓劲。那半个月，明福老磨到深夜12点，眼窝都陷下去了。张国兴走马上任咬咬牙挑起这副担子。当年还清了债不说，还稳当当赚进60多万元。村里人都夸：明福眼力不错！

明福喜在心里却补充了一句：“国兴，有啥难事找我

啊。”为这话，他付出了不少代价。

87年9月底，明福陪同国兴厂里一行人赴南京召开订货会。邀请各新闻单位、写材料，他没有哪天在深夜十二点以前上床飘入梦乡。订货会召开之前，他天刚亮便到《新华日报》社取了100多份载有微型喷雾器厂产品信息的当日报纸。又匆匆赶到会场一一分发好。这产品信息吸引了各地客户，一下子订出200多万元的产品。

张国兴欣喜地环视着众多客户，而明福却由于多日劳累倒在沙发里睡着了。细心的张国兴瞅见了这一幕，油然而起对这位幕后英雄的感激之情。

如今提起这厂子，全国同行谁不折服。那挤压式微型喷雾器不久将去国际博览会登台亮相呐。今年年方36岁的张国兴，89年底在石城还被陈焕友省长称为“喷雾大王”呐！

“南大荒”落后的面貌终于摘掉了。

我在璜塘采访那天，乡文化站杨副站长告诉我：明福这人，脑袋里点子特别多，脚下象装了车轮，转来转去总能在宣传上合上时代步伐。

一句话孕含无数值得称道的往事。

1986年，在经济改革中，实行了厂长负责制后，一些企业书记和厂长的关系很微妙。明福认为长此下去会造成经济的开拓和党的监督间矛盾激化。这是大事啊！明福坐不住了，他一个个厂轮着调查，掌握了情况。

在乡里召开由党支部书记参加的第四期党训班。明福瞅准时机，登台放了一炮。一句句顺口溜赛连珠炮一样有力：团结就是力量，团结就是产量，团结就有质量，团结就有黄金万两。班子团结紧，空子钻不进，班子内部不灵， $2+1=0$ 。在场的支部书记细细咂摸咂摸有味儿啊。明福见状，趁



热打铁，将他不久前根据乡里的一件真实事当场编了个《打了耳光之后》的故事讲给大家听。一些同志很受启发：厂长、书记离心离德可真不对劲呐，我们再也不能学张果老骑骡——朝后看！

……

明福，你仍低头写着什么。你双眉耸成浓浓的墨团，抬起头，不紧不慢开口：“这农村宣传工作，很大一部分是如何琢磨着为农村发展经济服务。摊到具体事上、节骨眼上，我们要巧做红娘吹个喇叭开开道。企业有犯难事，你扶一把；厂子有尴尬事，你帮一帮。怎么帮呢？抓典型啥的形式是老方法老传统，一时丢不了。面对新问题，宣传干部要勤学习、多动脑，才能找到新路子呐。整个农村发展一台戏，我们宣传干部要尽着心变法子当好配角。”

明福，你的行动已为你的此番见地画上了一个完美的注解。

## 二

时光返回到1988年夏忙季节。璜塘乡东常村十四队的一位妇女，弯着腰站在快涨干的秧田里，满脸堆起愁云。

丈夫已亡，俩小孩才上学，40多岁的自己又体力不济。前几天，割了亩多的麦已弄得腰酸背疼这儿麻那儿痒了。拔秧请谁？挑秧请谁？蒔秧请谁？唉，难呐！

——思前想后，她捂着脸嚶嚶啜泣。随之，打定了主意：没法子，抛荒吧！

这事儿被正想回家赶农忙的明福知道了，他火急火燎约了那大队负责人赶到田头。这寡妇见他们来了，呆立在田中央，散握秧把的手摊摊，求援似盯着明福。明福没言语，探

出右手伸入稻田试试水的深浅，又捏摸了一会儿泥巴。稍停，他轻声开口：“再拖下去不碍，泥要涨干结块了。这季稻得荒呀。”

明福了解了这位妇女的心事之后，拉过大队负责人商量妥。不一会儿，从某厂里抽出的10多个壮男子，奔这儿帮她干开了活什，让田里匀称地插满秧苗。

那一年，东常村没一分抛荒田，全乡没一分抛荒田。那一年夏忙，明福田的活，全搁给了妻儿，他走马灯似地忙着象上述那样的棘手事。

1981年，十一届三中全会刚开过不久。农村队长的权威性与日俱下，这个芥菜籽官儿越来越难当。

这是个大问题，农村没人管不行。当时在县广播电台的明福脑海中蓦地闪地这个念头后，他将一位生产队长请到家里，聊农事儿讲知心话。连夜代笔写下篇“怎样当好生产队长”的稿子，建议《中国农民报》开展讨论。

不久，《中国人民报》赫然刊出，又随之特设专栏整整讨论了一年。众多的生产队长通过学习与实践，提出了路数。明福心里的石头才落下。

让时光再退回到1978年。当时，农村刮起一股造房热。许多地方不从实际出发，拆老村、建新村，贴钞票、贴劳力，硬把居民点规划到离老村很远的公路旁，以显示“气派”和“新貌”。农民纷纷反对：“房子可以搬，田不能搬。有一户农民每天来回三趟，得跑十里路，摆这种‘气派’不值得。”

明福匆匆登程前去采访，迅速写好稿子。

几天后，江苏人民广播电台播出，引起了反响。一位乡党委书记连连拍手称好：“明福，赛过下了场及时雨。我们正



为老房拆迁犯难。如今喇叭响了有根据，不再一刀切了。”

惦老黄历，县太爷是七品官，宣传委员差不多能摊上个九品官。九品官净管那芝麻粒、芥菜籽大小的杂事儿？

不少人这么说风凉话。

你猜明福是怎么回答的：“芝麻官管芝麻事，才算真格儿。”你幽默地笑笑，又说下去：“扳指头算算，农村里起码有六件难事，违章造屋、超生超育、迷信赌博、家不和睦、征兵逃役、抛荒欠谷，全冲着你来。农民们讲实在，有啥难事找干部的谈。人民的官，肚里就得专门辟个地方装人民的大小事儿。”

想不到。一向平静含蓄的张明福越说越激动：“农民在生产、生活中遇到困难，干部该打气、鼓劲啊。”

噢，我高兴对你有了些新的发现：风声雨声民间疾苦声，声声进你耳；国事家事百姓苦事，事事入你心。你是在以处理这些小事给广大农民默默树起整个执政党的形象。

对吗？明福。

### 三

“明福这人，我老猜他大概心里专门辟出了一个角落，专放乡下人拌嘴吵架的小事儿。办这事的劲头，嘿嘿，真格是婆婆嘴，勤快腿，胶水屁股。啥胶水屁股？乡下人俗称，做人家的工作，他耐心好，能一坐几个小时。”文化站长张仁清慢慢补充道。

常言道，清官难断家务事。张明福这个芝麻大的官却能断好一件件家务事。下面要说的这件事，至今让人称道。

1985年，嫁到华村才三个月的张华萍因夫妻吵架挨打而哭回了滩上村娘家。娘家人大怒，当即出动数十人开了条大

船，将女儿所有的嫁妆全搬了回来。临走还扔下一句硬梆梆的话：离婚！肚里的孩子去医院打掉！

燕华的丈夫徐军急忙赶往丈人家负荆请罪。一连几次，都吃了闭门。

有一天，他拎来了两条扁鱼。华萍娘将鱼儿吊在晒场的竹梢尖尖上：让馋鬼去吃吧，没人稀罕这臭鱼！

这鱼在露天“曝光”，一群群嗅觉灵敏的苍蝇在那里团团转，真的散发出刺鼻的臭味。

明福发现了这一切，把小徐拉进了自家门。留他吃晚饭，留宿，并耐心地开导劝慰他。“小徐，别再男子汉大丈夫了，动手打老婆可是封建思想作怪啊。明天，我劝劝你丈人去。”徐军听罢，激动得一时噎语，呆呆地望着明福。

第二天傍晚6点多，明福草草扒完了夜饭，便匆匆跨进了张华萍娘家大门。

华萍老子笑嘻嘻迎上，招呼他坐下：“张委员，是不是冲那事儿来的。”说着说着脸上慢慢堆起冰霜。

“阿叔，徐军那小伙子也是个爽直人，他听说要打掉胎子，急得一夜没合眼。小伙子真寻了短见，不就更糟糕？”

“哼，他还这么重感情。”华萍老子撇撇嘴唇。

“阿叔，你也是个明白人。谁家夫妻没个磕磕碰碰？小伙子也在我面前表了态，改改性子。还是尽快和好吧。”

“嗯，有理。”华萍的父亲若有所思点点头，慢慢吸进一口烟，目送明福迈出门槛。

明福留徐军住了好几夜，又隔天上华萍娘家泡了十多次，又摸黑骑车到徐军家做了工作。终于，那两条腐烂得只剩下骨架儿的臭扁鱼给华萍娘家人取下扔进垃圾堆。华萍和徐军重修旧好。



如今，两口子的孩子已四岁多了。小家庭的日子越过越红火。

当我采访明福，请回忆上面这件事的时候，我打趣他：“你快成拥民模范了”，他笑笑，谈道：“吵嘴打架是小事，积起来是大事。你对这些事儿不闻不问，说小了会弄歪一些美好的伦理道德条文，说大就是放弃农村这块阵地。小事儿稳好了，才谈得上稳定社会、稳定人心。你说对不对！”

我默默地点点头，还能说些什么呢。

#### 四

翻开1990年6月3日的《新华日报》，列为华东九报头条新闻赛的《江阴掀起乡邻文化热》赫然入目，其中特地点到了璜塘镇。

这事儿传到明福住的那个滩上村，竟迭变出一个富有戏剧性的小插曲。村里一帮热血小伙子纷纷议论着：啧啧，叫啥乡邻文化，新鲜词儿。嘿，老黄历。我们明福科长前几年就在自己家里搞了，他才是啥乡邻文化的带头人呢。

这究竟是怎么回事呢？

1987年前后，滩上村近几百户人家差不多全迷上了搓麻将。大赌的少见，小来来的为数众多。一时间，洗牌之声不绝于耳。

明福心里着急，得弄出个新鲜花样，将他们从赌台上吸引过来。

1987年夏季，他自己投资1500元，在家门口浇了片羽毛球场，家里添了简易乒乓台、羽毛球拍，还添了吊环、拉簧。

除夕，明福唤俩儿子出去张贴比赛启事。大年初一那天，

村里的加油声和竞赛者的欢声笑语，驱走了哗哗哗筑“长城”的杂音。

寓教于乐的文体活动吸引了越来越多的村民参加。一位特喜欢赌钱的年轻人也在这儿迷上了乒乓。用他的话说：“原来手痒时光想到搓麻将，现在手痒时光想到打乒乓。”一次，一位中年农民为了抢着第一个上明福家打乒乓，洗完脚来不及擦洗干趿上鞋就走，一个裤管高一个裤管低着奔来了。一副气喘吁吁生怕被别人抢了先的模样，恰逢无锡市文化局前来参观，一位参观者当即摄下了这动人的一幕。

明福笑了。瞧农民乐成这样子，他心里好舒坦好惬意。

江阴市委及时发现了这个典型，使这颗种籽在璜塘，在江阴遍地开花。广大农民踊跃涌入乡邻文化之家。

……

“明福这人，肚里常惦量如何让宣传形式叫老百姓接受。”孔德虎掐灭烟蒂一字一句补充，又陷入往事回忆……

啥典型引路法：符家村女青年张士萍，公公再婚时，深明大义，让出自己朝南前房让公公作新房。她尽心服侍公公和新婆婆。东常村王镜燮，精心服侍生病的妻子十三年，终于使妻子恢复健康。明福获讯，对两个人及时作典型宣传。张士萍连续两届当选为县人民代表大会代表，受到省里表彰；王镜燮家被评为全国“五好家庭”代表。

啥戏剧教育法：有家兄弟俩分家后都建了新楼，却把老母亲推到猪舍里，群众都看不下。明福找到文化站，排成小锡剧，到全乡十八个村轮流演出。这事伸张了正义不说，那兄弟俩也红涨成个关公脸，抢着把母亲接进新楼。外地评弹演员来璜塘演出，明福科长都要自己动手编两段弹词开篇，表表本地情况。给艺人一唱，璜塘的中老年听众都觉新鲜呐。



啥乡土教材小册子，啥《喜看琐塘十大变》、《勤劳致富二十例》。那后来搞的《琐塘之最》，让大家推荐本乡各方面的变化，找找身边的新鲜事。参加的人兴致那份高嘛。

……

明福，你终于站直身子，不慌不忙吐出一句：“孙猴子七十二变，全为降魔伏妖取真经。宣传干部多出点子，全为让农民接受。农民不接受，一切全成了放空炮。”

说着说着，你摘下了眼镜。字也写好了，我取过一看。四行工整的钢笔字扑入眼帘：人甘当牛身，扬鞭学马奔，改革添虎劲，小蛇亦龙腾。”

明福笑视着我，略显不好意思地开口：“89年初自诩的顺口溜。我属蛇，这话不过时吧。”

不，不过时。它永远不过时。明福你以牛耕马奔等于虎跃龙腾这个公式作座右铭，创造性地以农民喜闻乐见的形式宣传贯彻党的基本路线，播种精神文明之花。

……

千里江南水乡，一头牛正默默地拖动铧犁前行，身后的泥土刷刷地翻开，散发出扑鼻的芳香。

明福，您心化牛身，默默耕耘在农村意识形态这块精神领地。明福，您心里那块专贮民间喜怒哀乐的“忧民角”，永远不会荒芜。

这幅清新、明丽的春牛图又清晰地浮在我的眼前。对吗？明福。您会永远以整个身心描绘未来，描绘一幅又一幅更加精美的精神文明画卷……

（中共无锡市委宣传部供稿）

# 老丁创业记

——记江苏省冶金工业炉集团总经理丁荣兴

冯梅 盛屏

太湖之滨、锡惠山麓，乡镇企业一如广袤原野上纵横交错的阡陌，星罗棋布。

座落在无锡市郊、古运河畔的村办企业——无锡太湖耐热铸造厂，近几年来，在无锡市灿若群星的乡镇企业中，悄然崛起，后来居上，以它独特的风姿和魅力，一次又一次地成为众所瞩目的地方。这个厂的厂长丁荣兴，又是江苏省冶金工业生产集团的总经理。省冶金工业生产集团的牌子就挂在这个村办厂的大门口。老丁和他的村办厂正是这个全省工业生产集团的主心骨。中共江苏省委《党的生活》杂志、《中国机械报》、《无锡日报》等报刊先后不吝版面，连篇累牍刊登了关于丁荣兴其人其事的报道，使丁荣兴在无锡乃至江苏和国内冶金行业成为知名人士。

丁荣兴当然不曾忘记1986年9月16日的下午。那天，他被人唤到村（那时还叫大队）党支部办公室。刚迈进门槛，支书吴海良就紧步跑到他跟前，双手拉着他的手，脸上的神情显得十分焦灼、沉重。

“老丁，农机厂没辙啦，眼看就要关闭。大队经过慎重



研究，决定还是让你去农机厂……”听到这儿，这位当时在大队矿泥厂任供销科长的中年汉子，双眉顿时拧成了疙瘩。

农机厂建厂以来一直在风雨中飘摇。丁荣兴早有所闻。

五爱农机厂是1973年依靠大队豆类加工厂贴给大队的钱办起来的，开始以加工农具将就度日，继而以浇些铸件勉强营生。建厂以来，这个才五十来人的小厂，形同“王小二过年——一年不如一年”。八年中，厂长象走马灯似的，竟调换了十茬。每位厂长上任时，踌躇满志，雄心勃勃，为时不久，又都叹回天乏术。到大队决定授任丁荣兴时，农机厂到了已濒临行将倒闭、难以为继的地步。

“老丁呀，希望全寄托在你身上了，如果连你都不行，那就关厂吧！”吴海良说罢，长长地叹了一口气。

## 二

几天后，丁荣兴在众说纷纭中迈着自信的步伐，睥睨着一副挑剔的眼睛，到农机厂赴任了。

秋夜，宁静而又幽深，屋外间或传来秋虫的鸣叫声，更增添了夜的神秘。灯下，丁荣兴疲惫地靠在椅上，竭力从纷乱中理出头绪，却总归无效。那破旧的厂房；简陋而又陈旧的设备，那懒懒散散，上班不象上班，中班干了两个小时就回家的工人……象电影过场般呈现在面前。

他翻开笔记本，上面记录着车间、仓库和料场上全部材料、半成品以及积压下来的产品数量。他估计一下，不由地倒抽一口冷气：这些家当，加起来顶多只能卖五千元。这远比他在接手时，有人告诉他的数字要小得多！

那夜，他辗转反侧，整宵没合眼。

贫困产生欲望，奋斗激发胆略。为稳定军心，尽快恢复

生产，丁荣兴不慌不忙。他一面四出奔波，求爷爷，告奶奶，寻找加工任务，使久已停顿的机器运转起来；另一方面，他运用职权，大刀阔斧地整顿企业，狠刹歪风邪气。他先从那些“老虎屁股摸不得”的人身上开刀，顶住各种压力，把不称职而又无悔改之意的干部、职工辞掉。整顿出干劲、出效益。第一年，农机厂产值达到三十二万元，利润实现零的突破，达到七万余元。

小厂有了本钱，工人的劲头来了。1983年，产值、利润又分别达到六十九万元和十七点五万元。

农机厂终于摆脱困境，现出中兴的晨曦！

然而，大千世界，商品林林总总，究竟哪样既合乎厂情利于生产，又能在市场走俏呢？

丁荣兴迈开双脚，开始进行市场的探索。

皇天不负有心人。1983年春，他偶然听到一个外厂工人这样说：常州一家国营大厂，因炉排片不耐高温，时常烧坏，一天停产就是几万元。

丁荣兴眼睛忽地一亮，急不可耐地问道：“无锡有生产耐热铸铁厂吗？”“没听说，怕全省也不见得有的。”

为了验证这条消息是否可靠，他花了两个多月的时间，足迹遍布无锡城乡。证明此说属实。

无锡没有专门生产耐热铸铁的厂家，江苏以至全国也没有吗？结论得产生于调查的末尾。于是，丁荣兴先去上海探询后，又带领几名技术工人去省城南京，叩开江苏省冶金设计院的大门。在那里，他恭请专家学者论证耐热铸铁生产在江苏乃至全国有无前途的命题，得到了肯定回复：专业生产耐热铸铁产品大有奔头。因为在具有数千家钢铁厂的江苏省，迄今还未有一家生产这一产品的专业厂家，在全国也是



一个薄弱的领地……

丁荣兴沉浸在难以掩饰的兴奋中。他风风火火回到无锡，说干就干，借了一台五吨重的早行车，买废铁板做了一座二点五吨的冲天炉，又请人做了一只鼓风机。

凡事开头难。

丁荣兴勉励干部工人：“难不可怕，可怕的是自己志短没有信心。”

七月流火，他来到市内一家铸造厂学习取经，得到的不是拒绝提供有关资料，就是礼节性地规劝他撒手：“这类产品，我们尚且把它视作畏途，何况你们。”“趁早死了这条心，国内某研究所十年前曾作了无数次的试验，都失败了，最后还是不了了之。”

有人甚至鄙夷地讥刺说：“村办企业要搞耐热铸铁，无异癞蛤蟆想吃天鹅肉，白天做梦！”

丁荣兴不争不辩，仍然满脸堆笑，心里却啐道：“你们不行，他们不行，难道就注定其他人也不行？真是岂有此理！”这位粗通铸造技术的农民后代，打小就养成一股子倔脾气：认准的事从不半途而废！他知道，耐热铸件材质的耐执热程度，关键在于摸出并掌握住各种配方的比例。做到这一点，就能够事半功倍。他在熟人那里借得《铝硅耐热铸铁和铸造》等专业书，啃读起来。为了便于借鉴，也为了不失信誉，按期归还书籍，他就择其要者，一页一页地抄将起来，有时一抄就是大半夜。春节，儿女从上海回家探亲，他就规定儿女每人每天抄十页……

很快，耐高温铸铁进入试生产阶段。为增强保险系数，他亲自掌握配方，尔后与工人一起开炉、溶炼、浇铸。

在起初几十天日子里，他思殚竭虑，全力以赴。失败

了，不甘心，继续干。才几天，他那白皙如书生的脸孔，被一千多度的炉温烤成了古铜色。一周下来，他那本来丰满的脸颊，变是颧骨高耸，下巴尖尖……工人们见厂长这样白天黑夜地拚命干，大受感动，积极性如江河出谷，纷纷替厂长挑担子、排忧解难。

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”。顽强的奋斗，给丁荣兴架起了一座通往成功的桥梁：中小型轧钢企业急需的铝硅耐热铸铁、电炉底板炉用部件等产品终于问世了。

紧接着，丁荣兴请教研究所的一名工程师，进一步改进材料，将铸铁变成球铁，解决了铸铁强度不够的弊端。产品很快打入国内不少省市轧钢企业。

以后，丁荣兴又马不停蹄，领导干部工人开发成功了水平往复炉排整机，畅销上海、天津、河北等十八个省市。用户反映，使用该机后，每提可节约能源百分之二十至百分之四十，烟气黑度、含法量，也显著低于国家规定的排放标准，仅节能一项，一年就能收回全部投资。

1984年4月，经丁荣兴提议，无锡太湖农机厂正式更名为太湖耐热铸造厂。

改革的大潮无可阻挡地涌进工厂。这年7月1日，厂里正式聘任丁荣兴为一厂之长。从此，丁荣兴成为工厂名副其实的“行政首脑”。

### 三

面对俯仰之间变幻无定的市场竞争，企业如何才能立于不败之地？

对此，丁荣兴自有一套。有一次，他对干部们说：“不要以为我们开发了几个新产品，在市场上有一定的覆盖率、



占有率，就可以高枕无忧了，甚至板起面孔朝南坐了——这样，我们的优势维持不了多长，就会变成劣势，最后失去市场。”临了，他加重语气、瞪着眼睛，用严厉的口吻说：

“不向用户负责，马马虎虎，苟苟且且，等于是自己砸自己的锅，自己烧自家的后院。这不是危言耸听！”

生活似乎有意考验一下丁荣兴此番话是否言出于衷。就在他发上述“牢骚”后不久的一天上午——1985年春节初五，昆山钢厂两名供销人员来到厂里，找到值班人员，说节日加班检修时，发现备料库里滑轨已经用完。为保证节后正常生产，特地赶来无锡。

岂料事不作美，厂里的滑轨也告售完。

消息传到了丁荣兴家里，他披衣离家，当即找来就近住着的干部工人，要大家分头通知部分工人提前两天上班，到厂里造开炉。一名工人听罢因由，楞了：“老丁，你吃上傻子药啦，就几个厂要滑轨，犯得上吗？你咋不算一下，咱厂会倒贴多少？”

“你咋不算一下，一个轧钢厂停产一天，国家会损失多少？”丁荣兴斩钉截铁地说。那名工人语塞了。

第二天，昆山钢厂的同志带着尚有一百多度余温的滑轨，揣着对生产厂家的深深感激，满意地踏上了归途。

1986年1月22日，陕西济宝鸡钢厂给厂里拍来一份加急电报：因操作不当，致使水平往复炉排机横梁断裂，望火速发货。看完电报，丁荣兴盘算起来：把横梁作为急件交火车托运，至少也得花十五天……时不待人啊！他当机立断，派人随车把货送去。

晚上九点多钟，销售员赵军来到车站，过磅时，因横梁超重，加上当时适逢春运，铁路人满为患，车站人员非要小

赵办理托运。而这时，距火车离站时间仅差两个钟点了。小赵焦急地拨通了厂里的电话。

刚刚熄灯就寝的丁荣兴闻知此事，一骨碌爬起来，冒着雨雪，直奔车站。他找到车站值班室负责人，恳切地说：“时间就是效益，国家的利益也是我们共同的利益……”对方被他这种急国家所急、想国家所想的精神感染了，当下拍板破例放行。

丁荣兴，他把中国农民吃大苦、耐大劳，在极端艰辛的环境中都能生存的能力，和一个酷似精明货郎擅长理财和经营的智慧巧妙地结合起来了。

有这样的人在工厂主事，岂不幸甚！

#### 四

行文至此，笔者蓦然发现一个重要遗漏，这便是丁荣兴与知识分子的密切关系。因为在整个采访过程中，主人公曾多次讲到，我们这个厂和知识分子，是唇齿相依、鱼水难分的。“没有他们的鼎力相助，我老丁纵有三头六臂也枉为”

先以丁荣兴与刘样骏的关系为例吧。

刘样骏是江苏省冶金设计院工业炉组的组长，工程师。那年丁荣兴率人到设计院验证信息是否准确时，便与刘工一见如故。丁荣兴的求贤若渴，和刘工急于施展，使他俩人一拍即合，彼此引为知己。以后，两人书信往来不断，每有机会聚首，就开怀畅叙，一方不耻下问，恭敬从师；一方从善如流，竭尽所能，既帮助解决工厂的燃眉之急，又为工厂的未来发展出谋划策。

通过刘工的引荐介绍，丁荣兴结识了冶金部五大设计院、六个省级设计院以及国内不少著名学府的专家、教授。



其中32位欣然受聘，担任了丁荣兴的技术顾问，组成了一个知识层次极高的智囊团。

他们中，有长年在厂帮助技术攻关，提高产品质量和培训职工的；有在千里之外不断向工厂提供国内外各种最新信息，协助厂长决策的；有凭借广泛的社会影响，向用户介绍、推销工厂产品的。也有为工厂研究和提供新技术、新工艺、新材料设计，不断开发新品的。

1984年10月，厂里基本形成工业炉整机生产条件。刘祥骏不失时机地向丁荣兴进言，成立窑炉公司，为用户实行从砌筑炉子到安装整机一条龙承包，与丁荣兴的想法不谋而合，经过紧张筹备，翌年元月10日，一个名曰太湖工业炉公司在太湖之滨宣告成立。它的成立，正如有关领导所说的，对于打破我国窑炉由企业自行搞而带来的小而全的弊病，促进窑炉生产的商品化、社会化，提高窑炉等级，提高经济效益，都具有重大意义。这位领导感慨地说：“这个我们想了几十年要办的事情，竟被一个村办厂办到了。”

1984年4月，在江苏省冶金厅的支持下，经江苏省计经委批准，在太湖工业炉公司的基础上，由省内十三个企业组成、承担工业窑炉设计、制造、安装、调试等任务的江苏省冶金工业炉企业集团宣告诞生，它是全国同行业中第一个省级企业集团。

成立大会上，丁荣兴被宣布担任集团公司总经理。

凭借各方人才的力量，丁荣兴和他的伙伴们冲破了村办厂只能“小打小闹、修修补补”的樊篱，逐步走上了规模经济、集约经营的大道。目前，在丁荣兴的领导下，集团公司正朝着立足江苏、面向全国、走向世界的目标大步前进。

和专门人才广泛、深入的接触共事，也不断开阔着丁荣

兴的视野，丰富着他的知识。他先后被省内外一些专业学术团体吸收为新的成员。国内不少高级的学术会议上，时常出现他的身影。由丁荣兴配合、刘祥骏工程师执笔撰写的《水平往复炉排机在轧钢加热炉上的运用》的论文，1986年2月的春城昆明召开的全国金属协会年会上宣读后，在与会者中引起不小的震动。当人们得知论文主要出自一位农民出身的企业家之手时，都表现惊愕不已的神情。

1987年12月13日，《无锡日报》在头版头条的位置，披露了太湖耐热铸造厂何以财源茂盛通四海的一个重要因素——依靠科技力量发展企业。报道的标题也够刺激人的：《村办厂成了“托拉斯”》。

两年后，笔者曾到这个厂采访过。两年后，我们旧地重游，已不见昔日的痕迹了。工厂处处呈现出兴兴向荣，生机勃勃的喜人现象。如今，挂在总经理办公室墙上的那张图表，向人们显示了工厂新的实绩：1990年在非常困难的情况下，该厂完成工业产值1710万元，比上年增长58.5%，销售完成1496.28万元，比上年增长67%，利润完成253万元，比上年增长37%，全员劳动生产率达68400元……

“事业是没有止境的。逆水行舟，不进则退。我是五十开外的人了，再拼搏上十年也只是六十来岁。现在政策好，国泰民安，干事业，正逢其时。只要照现在这个样子干下去，一年生出一个耐热铸造厂保险没问题……”说着，他发出一阵舒心的畅笑。笑声里洋溢着这位乡镇企业家的对事业、对前途的坚强信念。

(中共无锡市委宣传部供稿)



# 勇于开拓繁荣农村经济的新路

——江阴市璜土镇多种经营服务总公司

## 薛岳海

多年来，我们贯彻“围绕生产办实体，办好实体促生产”的精神，坚持一业为主，综合经营，参与竞争搞经营，艰苦创业办实体，实现了流通经营年年增长，工业实体年年扩大、种养业生产年年发展，各项工作进入了先进行列。1987年以来连续3年被评为江阴市明星公司，1988年荣获江苏省政府嘉奖令，1989年被评为无锡市先进集体。

我公司自1983年成立以来，经历了一个从无到有、从小到大、从穷到富的发展过程。经历了初创、发展和调整提高三个阶段。在1983年的初创阶段，克服“三无”（无资金、无经营人才和无经营门路）的困难，创办多服公司，积极开展有关多种经营生产和本地乡镇工业所需原辅材料的采购供应工作。以后几年的发展阶段中，我们主要通过“三借”（借脑子引人才，借路子扩门路，借票子融通资金）的办法，大力发展经营业务，使公司走上了自我积累、自我提高和自我发展的道路，办成了一个经营范围广，商品流通活，服务网点多，经济实力强的经济实体。我公司现有固定资产380万元，流动资金276万元，兴办各类实体11个，职工350多人。1983年以来，公司年均经营额达2000万元。年均工业产值近千万元，年均创利将百万元，在近两年来的调整提高

阶段中，我们积极适应国家宏观控制的严峻形势，调整经营方式，提高经营水平，坚持一业为主，综合经营，依靠“三全”，保持了各项经济指标的持续增长。1990年，实现经营额3288.12万元，完成年计划的173.1%，完成利税总额170万，比去年增长28.5%。

### 一、努力开拓，确立“全面出击”的经营思想

经营上的全面出击，就是面向市场，捕捉信息，认准目标，多形式、多层次、多渠道地开店、办厂、做生意。

一是围绕“联”，发展经营联合体。我们先后与全国15个大公司、大企业，与胜利、华北、辽河的中原等5个大油田，以及一些中央、部、省单位和企业建立了较为紧密的经营业务联合、技术开发联合、原料供应联合、经济实体联合，从而实现了“三个不愁”即原料供应不愁，产品销售不愁，业务来源不愁。例如：我们利用横联渠道多的有利条件，与省总工会技协搞联营，利用原有设备厂房，办了一个实验化工厂，年产值可达300万元。

二是着眼“扩”，发展工业企业。我们认为，作为经营型公司，发展一些工业企业，有利于稳定公司经济，在当前流通经营形势比较严峻的情况下，尤为重要。为此，我们在发展流通经营的同时，先后办了化工、服装、五金、木器、包装材料 and 厨房设备等7个工业企业。这些企业，产品适销对路，规模不大，效益较高。近年来，总公司工业企业产值一直稳定在1000万元左右。如东方助剂厂以印染助剂、阻燃剂、粘合剂为主体产品，畅销全国7个省、17个市。又如在1988年9月份新办的厨房设备用品厂，十月份拿出产品“气化节能油灶”，近年来又扩大了气化节能热水器，不锈钢门



和不锈钢厨柜等新产品，供应全国5个大油田和上海渔轮公司，现已定为东海舰队装备部定点产品。

三是讲究“活”，发展流通网点。流通网点越多，经商渠道就宽，信息传递就快，经营门路就多，流通就活。多年来，公司发展了商业、工业和农副产品3大类共100多个网点，各地网点与总公司保持密切联系，沟通信息，保证了经营业务“四面出击”、“主动出击”。今年我们在参加上海召开的全国煤炭订货会之前，通过流通网点掌握了市场信息，因此，在会议期间就落实近10万吨煤炭的经营业务。近年来，我们通过网点交易的经营额年均在200万元以上。

## 二、善于竞争，采取“全天候”的发展对策

所谓“全天候”，就是在流通经营、发展经济实体中，采取能应付各种复杂情况，适应商品经济竞争形势的发展对策。近年来，主要是围绕形势需要，注重提高三方面的能力：

一.自我调节，提高应变能力。以变应变，在变化中掌握规律。前几年，根据市场特点，专做“万吨钢材、万吨煤”的大生意，获利颇丰。近年来，一改经营方式，在抓住机遇做大生意的同时，化整为零扩大销售，以物易物融通资金，寻找冷门做成“热点”经营，同样获得了较好的经营效益。今年以来，煤炭经营不景气，但我公司已成交7万多吨，获利40万元。同时公司建成“宝塔型”的管理机构，扩大基层经济实体的决策自主权，有效提高了基层单位的应变能力。

二.加强管理，提高承受能力。国家宏观控制后，如何保持生产和经营的持续发展，我们认为关键是加强管理，内部

挖掘，增强活力，提高企业的承受能力。在经济管理上，我们完善经济责任制，实行审计制，压缩费用开支，确保公司高效精干地运转。各部门实行定指标、利润、上缴、费用和报酬、超利分成加奖赔的“五定一奖”责任制，按月定期进行经济审计，全面压缩非生产开支。在人员管理上，我们通过健全党内各项生活制度和强化思想政治工作，开展“爱厂、爱岗、爱公司”活动，积极进行思想导向，使广大干部职工受到经常教育，真正做到不论在任何艰难困苦的条件下，都能保持良好的精神状态，经得住任何考验。

三、增加投入，提高发展能力。我们坚持财力、物力、人力投入，保持和提高经济实体的发展能力。在物质投入上，公司工业实体的生产投入累计达到400多万元。在1987年到1988年两年调整期间，我们还投资了30万元，办了2个厂。在人才投入上，重视科技人才的引进工作。几年来，我们聘请和引进的各类专门人才有11人次真正做到借人家的脑子，开拓经营生产的路子，增加公司集体的票子。1988年1989年两年中，分别从常州、无锡和本镇外单位引进化工、五金等方面的8名人才，调整了5个企业班子，新上5只产品，从而使这些企业单位在生产经营上有了突破性进展。

### 三、适应需求，实现“全方位”发展

近几年来，我们根据经济形势的发展和变化，坚持以一业为主，积极开展多种经营，确保了公司多年来持续、全面、协调的发展。

一、形成了流通、工业企业和服务商业全面发展的经营格局。目前，公司年均产值、经营额共达3100万元，其中工业实体产值占30%，经营额占60%以上，服务业占10%左右。



在多年来的发展中，这三大行业互为补充，互为促进，抓好流通带动了工业、服务业的发展；办好工业、服务业又促进了流通经营的发展，从而使之相得益彰。

二. 形成了流通经营和种养业齐头并进的势头。多服公司根据其条线本身的特点，坚持一手抓流通经营，一手促种养生产，多年来从经营利润中拿出30多万元用于补贴，先后帮助专业户销售瓜果蔬菜等各类农副产品达20多万担，组织优惠供应了钢材、水泥、木材、毛竹、饲料、农药等大量副业生产所需物资。全镇形成了前栗山的水蜜桃、南湫的茭白、小湖的韭菜、南郭庄的水产、西贯的蕃茄西瓜、贤庄的芹菜、卞家桥的编织和黄墅的绞绳等10个专业村。全村发展果树面积2270亩，形成了产业优势。多种经营种养业、队户工业和第三产业收入连年增长，年产值收入合计超过5000万元。

三. 形成了物质文明和精神文明建设同时并举的新局面。多年来，我们在全力抓好物质文明建设的同时，加强精神文明建设，提倡奉献精神，我们积极地为国家、为集体、为社会争作贡献。1983年以来，公司模范执行国家法规，累计上交国家税金180多万元，上交镇地方财力170多万元。负担条线技术人员开支费用计10万余元，减轻了镇政府的负担。同时先后支持薄弱村发展资金7万元，修桥铺路3万元，文教事业3万元，补贴镇居民吃肉1.8万元，尽力支持发展社会文化教育等地方福利事业。

今后，我们要继续开拓，综合经营，夺取社会主义物质文明建设和精神文明建设的新成果！

（中共无锡市委宣传部供稿）