

● 人才风采录丛书 ●

主 编：蒋蕊娟

骄 子 风 采

王建平 李荣君 万家峰等著

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

骄子风采/蒋蕊娟主编. - 北京: 中国人事出版社, 1998.4
(人才启示录丛书)

ISBN7-80139-192-6

I. 骄… II. 蒋… III. 报告文学-中国-当代 IV. I25
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 05948 号

中国人事出版社出版

(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销

煤炭工业出版社印刷厂印刷

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 6.5

字数: 140 千字 印数: 1-3000 册

定价: 16.00 元

目 录

- 序一..... 张学忠 (1)
- 序二..... 孙长贵 (3)
- 序三..... 蒋蕊娟 (5)
- 为了大地的丰收..... 王建平 (1)
- 记吴江市政协副主席、国家农技推广研究员郭连生
- 慈云魂..... 俞 前 (14)
- 记吴江酒厂副厂长吴梦海
- 白云悠悠丝绸情..... 李荣君 (24)
- 记新联丝绸研究所高级工程师邵牧非
- 大运河的骄子..... 万家峰 (33)
- 记中国环保优秀青年厂长宋七棣
- 拨亮的烛光..... 王建平 (43)
- 记全国优秀教师汪兆龙
- 一片真情献双浜..... 周浩锋 (56)
- 记梅堰曙光化纤厂总工程师李栋
- 鹰击长空..... 刘振明 (64)
- 记中国鹰翔集团公司董事长、总经理徐关祥

- “艺龙”旋风 宋津明 (79)
——记江苏艺龙集团公司董事长姚德荣
- 熔情铸鼎 沈荣庆 (86)
——记江苏永鼎电缆集团公司董事长顾云奎
- 英雄本色 胡伟彪 (102)
——记金家坝镇杨文头村党委书记谭逢林
- 太湖骄子 丁石 (112)
——记中国亨通集团公司董事长、总经理崔根良
- 金不换的心灵 蔡永强 (124)
——记桃源镇广福村支部书记、金不换集团董事长孙礼荣
- 用青春筑起高高的牌楼 万家峰 (131)
——记中国华鑫集团公司董事长、总经理张剑明
- 春蚕吐丝花吐蕊 丁石 (141)
——记江苏华佳缫丝厂(集团)董事长、总经理王春花
- 亮出人生的“金字招牌” 胡伟彪 (149)
——记苏州江釜仿古工艺有限公司总经理倪菊葆
- 苦乐六十年 周浩锋 (161)
——记吴江市政协副主席、原市外贸公司总经理钱文炳
- 作为的境界 沈荣庆 (168)
——记原吴江物资局局长蒋元生
- 不远的印记 海山 (179)
——记中国标准缝纫机(集团)公司副总经理冯庆甫
- 为了一个产业的崛起 沈卫新 (189)
——记江苏爱富希新型建筑材料厂厂长朱家振

由吴江市人事局局长蒋蕊娟同志主编的《人才启示录》丛书如期付梓，我作为一个同行，倍感欣喜。

蒋蕊娟等同志，长期从事基层人事工作，无论是发掘人才，还是服务于改革，他们都将一般事务性的工作紧搭在社会进步的脉搏上，其间一定不乏有益的启示和可资借鉴的经验。从这一点看，这套书是“基层人写”和“写基层人”，这对于如何做好基层的人事工作，无疑是不可多得的“经验谈”。今年春天，我在会议间隙，到吴江实地考察了那里的人事工作，他们的努力和做出的成绩令人倍受鼓舞。

当前，我们人事工作的指导思想和总的要求是：认真贯彻落实党的十四届六中全会精神，坚持邓小平同志关于建设高素质干部队伍的要求，紧紧围绕经济建设这个中心，大力加强精神文明建设，把工作的连续性和创新性结合起来，继续推进人事工作“两个调整”，深

化相配套的人事管理体制，加快整体性人才资源开发的步伐，开展“为人民服务，让人民满意”的活动，建设好公务员、专业技术人员、管理人员三支队伍，为实现跨世纪的宏伟目标提供强有力的人事人才保障。

这套书的另一个特点，就是立足于“吴江人写”和“写吴江人”，编撰角度新颖，因而书中所论及的人、事无不带着江南润土的气息。

吴江地灵人杰，群英荟萃，曾走出许多诸如柳亚子、费孝通这样的知名学者。然而，他们所处的年代，只是一个人才自生自灭的历史阶段。当前的重要任务，对我们这些从事人事工作的干部来说，就是从这一古老的土地上，发现、发掘、培养出大批投身于社会主义建设的优秀人才。这大概就是蒋蕊娟同志编撰《人才启示录》丛书的初衷吧。

是为序。

1996年12月26日

张学忠同志为国家人事部副部长。

《人才启示录》丛书是吴江市人事局向社会奉献的一部佳作，其品位，感同非凡！

不断耕耘，不断收获。早在几年前，吴江市人事局就创造性地站在人才发展的战略高度，创办了《人才》报，并通过这张报纸以及多种媒体，颂扬历史，反映当代，全面、系统地展现吴江人的精神风貌，以其浓厚的吴越乡情雅集了一大批海内外英才贤士。《人才启示录》丛书的面世，无疑给人们以启示，为读者迷津指途，为吴江的两个文明建设发挥积极的促进作用。

《人才启示录》丛书既以其真实、鲜活的内容体现出激人发奋的正气，又凝沉着赏心悦目的雅气，有其独特的风格；超越寻常，高瞻远瞩，开拓了行政地域和行业界限的视野，着力揭示了人才成长的普通规律。

因此，丛书给广大人事工作者以深刻的启示，同时又不失为青少年的良师益友，也是人

们用以教育后人的好教材。这正是我为其高兴之所在。

吴江，既有悠久的历史，又颇具现代特色。相信《人才启示录》丛书的出版，又是一次很好的体现和弘扬。

1996年11月于南京

孙长贵同志为原江苏省人事厅厅长。

近年来，日益深化的现代意识，使得人们对人才所显示出的巨大力量感到越来越不可轻视，有的人已经乐意将它强调为各项事业兴盛的“第一推动力”，这种意识在我看来一点也没有过分。

作为一个多年从事人事人才工作的人，我一直认为，古今中外由人才造就的喜怒哀乐都是至关重要的，因而，很值得思考、借鉴。每当不肯放弃这种念头时，我总希望能够通过某种人们乐于接受的形式——比如采取富有人文色彩的形式——来补偿具体事务性工作所不能尽力的部分，于是，《人才启示录》丛书就在这样的心愿驱使下开始编撰了。

想要完成这样一项不小的文化工程，而且期望丛书的品质能经得起时间的考验和行家的评鉴，确实不是轻松的事。好在有一个特别的基础，那就是我负责编刊的《人才》报，其栏目中有相当一部分文章具有启发和教育的意

义，也受到过读者的喜爱。不过，即使如此，我们在选编中也注意到，凡是对现实启示作用不明显的文章一律不用，凡是写历史的文章必须具有较高的文化价值，凡是纪实的作品都应是第一手资料。这些原则，也就构成了丛书的基本特色。

《人才启示录》丛书共分为六册，分别是《谈人说事》、《名人画廊》、《骄子风采》、《走向卓越——自己的故事》、《人才史话》和《凡人风华》。在体裁上主要是言论性的杂谈、人物散记、报告文学、自述性传记、笔记小品和随笔，力求在阅读时能够轻快、活泼一些。

我们承认，编撰像这样一套从人才角度来论及社会、人与事的书籍，因缺少参考资料，不免显得稚嫩，加以本人水平有限，不妥之处存之必然，当请读者朋友指正。

在此，我要衷心感谢我的同事们和朋友们，是他们在丛书的编撰过程中给予了我很多的支持和帮助。

1996年秋于退思园

为了大地的丰收

——记吴江市政协副主席、国家农技推广研究员郭连生

王建平

郭连生心情平静地坐在新落成的吴江市农业大厦的三楼办公室，宽大的铝合金窗外是一片皎洁无比的蔚蓝，偶尔会悠悠地飘过几片薄纱似的白云，就像一个美丽的少女披上了一件绝轻绝柔的白纱巾。

他是有理由有这样的悠闲的心境的。一个精神生活丰富的人，一个有着明确的奋斗目标的人，一个在自己痴迷的研究领域已经取得了光辉业绩的人应该尽情地享受生活赋予的美，他们是最懂得生活的人，也是最会欣赏生活的人。

可惜这样的时刻太少了，对于他来说甚至是一件昂贵的奢侈品。

他在想什么呢？

(一)

1955年国家“一五”计划顺利完成了，这是新中国成立后百废待兴的五年，翻身作了主人的人民以主人翁的姿态兴高采烈地迎来了“一五”的全面捷报。

1956年10月中央召开了知识分子会议，毛泽东主席号召全党努力学好科学文化知识，“向科学

进军”的口号响彻全国。至1956年3月全国已有95%的农民加入了合作社，广大的农村迫切需要有文化懂技术的知识青年。郭连生被火热的生活感染着、激励着，初中毕业，当老师动员他们报考农业技术学校时，郭连生毫不犹豫地报名单上填上了“苏州农校”。

人的一生有着许多次的选择，远方不断有新的风景出现，魔鬼般地诱惑你。在苏州阊门生活了近二十年的郭连生回首往事，从没有为自己的第一次的选择后悔过，虽然以今天的目光来看，这样的选择似乎带了不少的盲目和狂热。他原本可以报考更好的学校更好的专业，但他选择了农业，选择了与土地打交道的农技推广事业。四十年的光阴就这么悄然地过去了。四十年啊，在史学家眼里那不过是一个小小的切片，可对于一个人来说那是大半辈子的鸟语花香、风霜雨雪的岁月。四十年的光阴可以使多少人的思想、生活、观念发生巨大的落差。然而郭连生这个城里人还在默默地在黑土地上耕耘着，还在八坼镇农创村与农民围坐在一起津津有味地吃着豆腐干烧肉，热烈地攀谈着农事。

1960年1月，一群青年男女的嬉笑声划破了冬日的宁静。河上结满了厚厚的冰层，脚踩在地上，发出了冰渣子破碎的“咯咯”声。这些从县城里来的年轻人充满了朝气，就像早晨八、九点钟的太阳，在任何困难挫折面前他们都不会望而却步。

年轻的郭连生此刻正站在他们中间，这个身材羸瘦、面孔白皙的小伙子也从农业局机关来到这个新成立的位于今天八坼镇境内的国营农场进行劳动锻炼，担任技术指导工作。

1959年7月，郭连生从苏州农校作物栽培专业学成毕

业了，按分配方案，他该去南京土壤研究所，然而不知怎的，一向听话的好学生犯了犟脾气，他是苏州人却选择了吴江。而且，一口糯性的苏州话没有了，换成的是一口刚柔相济粘合得恰到好处的松陵话。

国营农场的几年是艰苦的，一个城里的孩子，一个文弱书生从小巷深处走向了田野，或许他也曾闹过把麦苗当作韭菜的笑话，但现在他绝不会这样了，因为他现在是老师了，是教那些种了大半辈子农田的农民如何来种田。

农场 10 个农技员，每人负责一摊子事，这对年轻人是种压力，但又何尝不是一贴兴奋剂呢？三年自然灾害的风浪席卷全国，郭连生感到了肩上担子的份量。“以粮为纲，以粮为纲”。他在心里一遍遍地念着伟人的语录。或许在来农场前他的脑子里还满是报上宣传的亩产超千斤过万斤的激动人心的话语，但现在他明白了，农业的丰收来之不易，需要人踏踏实实地去做。

在农场，郭连生主要从事良种繁育，“853”、“农垦 58”良种先后在这儿示范种植成功，并推广到全县。国民经济全面恢复期的 1965、1966 年因为推广这两个良种吴江增产了 0.8 亿斤的稻谷。

但在这些成绩的背后却隐藏着郭连生的一件至今仍铭记在心的事。初到农场，年轻的他血气方刚，怀着远大的理想抱负，一心想在农业科研领域大有作为。他起早摸黑地工作，然而出乎他意料，他负责技术指导的几块田收成却比用老办法种的少。这是没有理由的事呀，他苦闷、彷徨。

就像五六十年代电影里描述的那样，一群人围坐在一起开诸葛亮会，你一言我一语的，真理往往是越辩越明，郭连生

在这场批评与自我批评式的讨论中终于明白自己出身城市搞农业科技存在着许多先天不足的毛病，中间的拦路虎还很多。干革命光有热情而没有过硬的技术那是万万不行的。郭连生变了，在田头他向老农学习种田的一整套把式，学习他们在长期的实践中积累下的查虫防虫的方法。朴实的农民渐渐喜欢上了这个好学肯干的苏州小伙子，因此当1963年国营农场转为地方经营的集体农场，农场干部、技术人员全部撤回时，郭连生与老场长在当地干部农民的一再挽留又干了二年。

(二)

小荆钗已经学会了比较的概念，她会用一口清脆的童音一本正经地告诉你：“我们家数外公最黑了。”

自然这种黑并不是现代女性追求的那种健康美，但它倒也是太阳浴带来的结果。

1991年的夏天，我第一次见到郭连生时就惊讶于他身上的不和谐：戴一副玳瑁眼镜，文质彬彬，淡眉，清秀，肤色却是黝黑黝黑的。只有手腕上戴手表的一圈显出因反差过大而特别的白来。几年之后当我又一次去采访已是吴江市政协副主席、国家农业技术推广研究员的郭连生时，我的脑子里突然跃出了一个美学术语：多样统一，这是形式美的最高级的组合规律，郭连生身上显露出来的不和谐正是他在进行美的创造时附带来的结果。

对八坼，郭连生的感情是深厚的，1960年他第一次走进了那个位于今天八坼区域内的国营农场，直到今天，他仍是平八农业示范方的实际上的技术负责人。近四十年从事同一种工作，又以同一个地方作为自己的试验、示范基地，来

来回回走的是同一条路。骄阳烤晒着他，风雨围裹着他，寂寞伴随着他。没有科学严谨的治学态度，没有坚韧不拔的顽强毅力，没有报效祖国农业科技推广事业的拳拳之心在支撑着他、激励着他，他会取得今天这样的成绩吗？

1989年10月，南方十三省市农业厅局长会议在江苏省扬州市召开，会议安排了一个参观丰产方的内容，于是在省厅俞厅长的带领下队伍一路走来，扬州、常州、无锡、苏州……当队伍顺着205省道进入吴江地界时，他们的眼前一亮：似有神仙点化，以103亩土地作画板，一幅动态的巨大的油画呈现在他们的面前，颗颗硕重的稻穗在瓦蓝瓦蓝的天空下变幻着不同的造型，代表们激动了，眼前的一切由不得他们再保持无谓的谨慎了，“江南第一方，这是江南第一方呀！”不知是哪位专家失声喊了出来。这一富有戏剧性的小插曲为这次以研讨水稻高产配套技术为议题的专门会议镀上了一层绚丽的色彩。几年之后，当年的与会代表还清楚地记得当时的情景，因此当他们再一次驱车经过扩大了规模，提高了标准的平八农业示范方，或从有关新闻媒体得知这一示范方已被列为省级农业领导示范工程时，他们一定会说：“喏，这地方我去过，很不错呀。”

郭连生收回了投向窗外的目光，他又要到农创村去了，江苏农科院的一位专家要来看看平八农业示范方。郭连生已经记不清陪同多少位领导、专家去过。中国人很习惯搞样板，集中精力堆一个盆景展示给外界，也使全体向个体趋同的目标具体化。1985年郭连生开始在八坼镇农创村开展百亩丰产方建设，这是探索在包产到户，土地分散经营的新形势下如何将“新农艺、新品种、新技术、新肥药”的农业

“四新”技术普遍推广的一项带有挑战性、风险性和试验性的工作，只许成功，不许失败。已担任吴江县农业局作物栽培技术指导站站长的郭连生一头扎进了农创村。

1990年的初夏，水稻移栽刚刚完毕，气温表上的水银柱就异乎寻常地一个劲地往上升，把老郭愁得够呛，高温干旱天气对于刚栽种还没有完全成活的秧苗意味着什么，这是每一个略微懂点农活的人都能明白的事。郭连生对老伴说：“我得下去住几天了。”

老伴叹了口气，有什么办法呢，谁让他吃了农业这碗饭，对待那些稻子麦子就像自己的孩子似的。平日里下面来个电话请老郭去解决技术问题，老郭说走就走，一忙就忘了家里的老伴，这可苦了她。别人家夫妻双双早已在洁净的大街上闲逛了，可她却还在门口张望。晚饭凉了又热，热了又凉，好不容易把人给盼回来了，却是往床上一躺。由于劳累，腰椎间盘骨质增生又加重了，浑身上下似有乱针在扎，和善的老伴却一把把他拖了起来，郭连生一看，自己也不禁乐了，裤脚管上满是黑乎乎的污泥。

郭连生又一次挽起了裤脚管，他与站里的小青年们一起白天赤着脚一块田一块田地查勘，晚上坐在灯下分析数据，认真讨论。他们发现，由于高温，水稻的田脚烂，秧苗根系生长缓慢，如不及时采取措施就会造成大面积的减产。问题找出来了，药方就可以开了。郭连生向有关领导汇报后，县里马上在农创村召开了现场会，把郭连生他们拟定的“早搁田，多次搁田，增施钾肥”的药方一一开给了各地。

这一年农创村的水稻丰产方亩产达1356斤，获得了苏州市“丰收杯”高产竞赛水稻百亩丰产方一等奖。原农业部

副部长，著名的水稻专家刘雪庚就在那一年的秋收时节率全国水稻专家顾问组的同志来到了吴江，他们听了郭连生的汇报，又查看了农创村的丰产方现场，他们与农民一起分享着这来之不易的丰收成果，一向不轻易赞许别人的老专家们也情不自禁地说：“你们做的是一项具有国际水平的工作呀。”

郭连生紧张的心情释然了，这些都是很早就从书本上认识的我国水稻专家，是一些高山仰止的国宝级的人物；在他们面前，他一个基层的农技推广人员，永远是一个小学生，而今学生的作业竟得到了泰斗们如此高的评价，郭连生是多么地兴奋啊！

(三)

《吴江报》1997年3月26日 本报讯：今年是国务院确定的农业技术推广年，我市“水稻高产适用技术讲师团”赴各镇巡回宣讲……参听人数达2500人。讲师团由市政协副主席、高级农艺师郭连生任团长……

丰产方这一联产承包责任制后出现的新科技推广模式，逐渐成为发展农业的突破口，推广适用技术的示范方，高产高效的样板方，规模系列服务的“火车头”。在吴江，郭连生把这一新方法操持得活灵活现。现在全市丰产方的面积已达10多万亩，占水稻总面积的20%。郭连生蹲点的八坼镇农创村成为全市农业中心示范村，每季单产都比全市平均高出二成以上，1988—1994年获得各类高产竞赛奖11项。1995年获得了江苏省“吨粮杯”竞赛一等奖。

但郭连生明白盆景终归只是盆景，在真正的风景面前，盆景便显出了小家子气。如何把丰产方中取得的成绩推而广

之到农户的每一块田里，全面提高农民的科学种田水平，全面提高农田的单产量，这才是一名农业科技推广人员所终极的目标。

现在当你晚饭过后，沏上一杯茶，把身子埋进沙发，观看吴江电视台的新闻节目时，你经常会看到一个戴眼镜的中年人正拿着一只电喇叭在为参加农业现场会的代表或从外地来吴江参观丰产方的同志介绍技术要领、发展情况。他就是郭连生，许多农业方面的户外活动总是由他充当了解说员的角色。

那时的他，潇洒得如一名指挥千军万马的将军，对着这一片亲切的大地，他口若悬河，滔滔不绝。一些枯燥的术语，一些重复了百遍千遍的技术问题，每次解说时他仍然是那么动情，那么投入，仿佛讲的不是稻子麦子油菜，而是唐诗宋词元曲。

科学技术是没有县界省界之分的，在主持吴江地区每年的冬训和阶段性技术培训的同时，郭连生还应邀为上海市南汇、松江、川沙、宝山、崇明等地的同行们作农业科技讲座。他主编的《吴江农技》每年都出刊不下40期；他成了吴江人民广播电台《农技节目》的特约撰稿人。

在经济发达地区开展农技推广事业，无疑是件吃力不讨好的事情。蓬勃发展的乡镇工业和有后来居上势头的第三产业把80%—90%的农村劳动力都吸引去了，而且大多数又是有文化有知识的青年人。可耕地在一寸寸地被蚕食，农业失去了往日诱人的风采，郭连生仿佛听到了他所钟爱的土地的低沉的哭泣声，他要为土地们讨回一个公道。《重视农业，抓紧粮食》、《略论农业基础地位的不可动摇性》……一篇篇

饱含了他无限深情的富有建设性和可操作性的文章先后在《小城镇研究》等刊物发表或在有关研讨会上宣读。

郭连生明白自己没有一呼百应的能力，他所做的只是一个战斗在农业技术推广第一线的普通的科技人员应该做的，最要紧的就是把本职工作做好，只有虚实结合才能产生预期的效果。

科学技术是第一生产力。小平同志的这一富有哲学思想的阐述在一般人听来是抽象的，而郭连生却深深地感到了一代伟人的这句话的份量，因为他所承担的就是把农业科学技术转化为现实生产力的工作，充当的是一管催化剂。

1984年，扬州。正是烟花三月的时间，瘦西湖如一个俊丽的少女，吸引了众多的游人。郭连生却没有心思享受这良辰美景，他来此地是来参加江苏省农林厅和江苏农学院联合召开的三麦生产技术论证会的。在会上他将宣读经过吴江县农业科技人员多年研究已取得了阶段性成果的“稻茬麦免、少耕技术的开发与应用”的课题报告。稻茬麦免、少耕本是农民在实践中摸索出来的新方法，但由于当时技术不配套，加之受传统种植观念的影响，有人还冠之以“懒惰麦”的别称而嗤之以鼻，但老郭他们却敏感到这或许是突破传统的耕作方式的一个契机。1977、1978年先在八坼农创村和八都双板村作为一条抗灾措施，在秋种多雨的情况下进行小面积试种，结果免耕麦长势良好，比常规的翻耕麦显著增产。1982年这项技术被列为省级科研课题，全县仅对比田就有119组，原始数据达100万个。对于这项倾注了自己和同事们无数汗水和心血的科研技术，郭连生感到了某种压力，它是否会被苛刻的专家们认可呢？这是一个踏踏实实做

学问的知识分子才会产生的想法。科学是来不得半点毛估估和想当然的，美好的理想并不等于现实。

翔实的数据，严密的论证。专家们终于露出了笑容，严肃的会场气氛随之活跃起来，大家纷纷走上前去向吴江的同志们表示衷心的祝贺。许多思绪如潮水般涌上心头，郭连生的眼睛潮湿了，奋斗多年的工作终于得到了肯定，这怎不叫人激动呢？同年这项技术获得了苏州市科技进步三等奖。郭连生参与编写的《免耕麦栽培问答》一书也在1984年由江苏科技出版社出版，使这项技术产生了更加广泛的影响。1988年江苏省农林厅、吴江县农业局等三家单位合作开展的《太湖地区稻茬麦免、少耕适用技术的研究及其在全省的开发与应用》获得了国家科技进步二等奖。这项被评委们认为是传统的耕作制度上的一次革新的技术随后在苏浙沪等地全面普及推广，其省工、降本、节能、稳产、高产的效应大大增加了该地区的夏粮种植面积，提高了粮食的单产量。

(四)

1995年4月20日，和煦的春风吹拂着江南大地，放眼望去，到处是一片喜人的绿色。

这一天郭连生收到了中华人民共和国国务院颁发给他的证书：

郭连生同志：

为了表彰您为发展我国的农业技术事业做出的突出贡献，特决定从1994年10月起发给政府特殊津贴并颁发证书。

国务院

面对这巨大的荣誉，郭连生几乎有些不大相信。自己，一个靠函授才完成了大专学习的农村基层技术人员竟也能享受那些顶尖级的知识分子才有资格享受的荣耀。这，无疑是对自己近四十年来在农业科技事业上不懈追求的充分肯定。

回首自己这些年来走过的路，虽然有曲折，有坎坷，但每一步都留下了深深的足迹。生活往往只对那些奉献了全部才智和热情的人绽开笑脸。80年代后期，自己根据多年积累的经验，提出了“熟制调简，茬口调早，品种调优，单产调高，效益调好”的种植业结构调整新思路，这一符合吴江实际的方案很快为决策层所采纳，改双季稻为单季稻，改籼稻为粳稻，改大麦当家为大小麦并举……一步一步的改革有力地促进了吴江这一经济发达地区农村劳动力向非农产业的转移，促进了贸工农三业的协调发展。80年代吴江的三麦平均总产8900万斤，比70年代增产1.12倍；水稻单产也由70年代的420公斤稳步提高到80年代的500公斤，1988年吴江市的粮食生产受到了江苏省人民政府的表彰，1990年至1995年又三次受到了国务院的表彰。

人的信念，有的也许很简单，但这正是照亮人生之路的灯塔。当年积极投考“苏州农校”时，郭连生就暗暗地立下了为我国的农业生产奉献自己的青春年华和毕生精力的信念，几十年来他把这信念深深地溶进了实际工作中。单季稻高产配套技术、双季双抛秧高产配套技术、双低优质油菜高产栽培技术开发……近四十年来郭连生先后主持研制了十多项农作物稳产高产栽培配套技术，以及秀水04、秀水122等高产良种的引种、鉴定、推广、应用工作。吴江市农业生产的科技含量已达55%以上。

郭连生又看到了那绿油油的麦苗，金黄色的油菜，闻到了田野上飘来的阵阵香味，他摇下了车窗玻璃，凝神向外望去，那是一片他所熟悉的亲切的世界呀。

郭连生的苦干是出了名的，即使在1994年他担任了吴江市政协副主席，社会工作日益繁忙的情况下，每月仍然要坚持去他挂钩的农创村蹲个三四天。老郭对那些刚从校门出来的年轻人语重心长地说：“搞农业的不下田不赤脚，你怎么拿出高质量的东西来。”听的人连连点头，忙打点行装跟着郭老师到村里蹲点去，有的一蹲就是二三年，成了农业科技战线上的新秀。

1996年阴历年岁末的一个星期天，大街上飘满了过年的气氛，大家都在忙着采办年货，我因惦记着给几个小孩买压岁书，走进了新华书店，在一大群穿校服的孩子中间，发现了一个熟悉的身影。

郭连生正捧着一本厚厚的书在专心致志地看着。他的面前是一排排排列整齐的书籍。

这就是生活中的郭连生，这就是曾获得过全国农技推广先进个人、江苏省有突出贡献的中青年专家、“八五”期间江苏省农业技术服务先进个人、苏州市优秀专业科技人员、先进工作者、吴江县劳动模范等许多荣誉称号的郭连生。我终于明白作为市政协副主席的郭连生和作为国家农技推广研究员的郭连生本质上并没有什么区别，头衔对于他而言，也和姓名一样，只表示某种符号，仅此而已。

1991年当我要去采访郭连生的事告诉了我的一位在农业战线上工作的朋友，他沉吟了片刻，说：“老郭技术上有花头，我们都服他。”

无数的星期天，郭连生走进了书店，走进了办公室，走进了田野……几年来郭连生自学了《水稻生态学》、《稻作理论与技术》、《农业气象学》等农业科技著作以及相关的边缘学科的学术著作，努力使自己的知识面开阔，开阔，再开阔。他先后主编和参与编写了《农村经济良性循环之路》等三部专著，并在《江苏农业科学》等杂志上发表学术论文16篇。

1997年的春天又如期而来了，郭连生站在八坼农创村、北厍汾湖村、梅堰联合村的田埂上，一次又一次地担当了解说员的角色，江苏农科院的专家在频频点头，吴江市委的领导在频频点头。郭连生无意于做屹立潮头的风流人物，作为一名典型的中国知识分子，他爱国心的表达是深沉的。他默默地埋首于平凡的工作之中，兢兢业业，把自己的一生都奉献给了祖国的农业生产，奉献给了第二故乡——吴江。

“为了母亲的微笑，为了大地的丰收，峥嵘岁月何惧风流……”

歌声从远处传来，让我们侧耳倾听吧。

慈云魂

——记吴江酒厂副厂长吴梦海

俞 前

震泽，是江南大地上一座历史悠久的物华天宝的水乡古镇，镇上巍然耸立着一座名溢吴中的千年古塔——慈云塔。

30米高的五层宝塔，龙角飞檐，雕梁画栋，那高耸的塔尖，指向蓝天白云，在千百年的风雨沧桑里始终顽强地挺立着，仿佛支撑着一种不甘沉沦的奋发精神。

在改革开放的80年代里，曾经剥落了风采的慈云塔，又被修葺一新，重新发出她那艳丽的光彩，洋溢着浓浓的时代气息。慈云塔更加豪迈地、雄伟地挺立着，她的魂、她的直冲云霄的气概，她巨大的身影之下的震泽新一代的奉献与拼搏的精神，随着传播时代信息的悦耳铃声，随着百舸争流的运河之水，流向全国，走向世界。

慈云塔当然不会走离古镇，但，用“慈云”这神话般的名字注册的吴江香料，佩戴着“慈云塔”美丽的图案，走出了震泽，名扬四方。为此，在吴江人心中，慈云塔似乎高了几层。

己酸乙酯、丁酸乙酯、己酸异戊酯、可可酞5只香料产品先后荣获：

4项江苏省优质产品

3项轻工业部优质产品

己酸乙酯新工艺、乳酸乙酯新工艺、丁酸乙酯新工艺先后荣获：

江苏省科技成果三等奖

江苏省“佳丽奖”发明一等奖

轻工业部金龙腾飞奖

轻工业部科技成果二等奖

全国第二届发明展览会铜牌奖

全国发明四等奖

是谁，使“慈云”香料获得了如此殊荣？是谁，使慈云塔在人们心中蓦然高大？

是吴江酒厂技术副厂长、青年专家、高级工程师吴梦海。

(一)

东北风肆意地狂虐。由于断电，震泽镇的人们大都早早地进入了梦乡，吴江酒厂梅诗场宿舍群，一盏灯明亮着，发出了夺目的光彩。

吴梦海伏在写字台上，在台灯下翻阅着《有机合成》一书。写字台的玻璃板下，陈列的是香料产品信息和广播电视英语时间表。

吴梦海的台灯，是一盏不会熄灭的灯，他在灯旁配制了电瓶，断电仍不误看书。

吴梦海，在无锡轻工业学院学的微生物，但吴江酒厂的骨干产品是香料。当一个学生面临专业不对口时，是自暴自

弃还是积极进取？体现了两种截然不同的人生观。吴梦海是这样想的：自己正当年轻，又是企业最早的大学生，企业要上产品，我不搞谁搞？专业不对口可以学，知识是触类旁通的。

从此，他利用一切可以利用的时间攻读《食用香料》、《物理化学》、《基础化工工程》等专业书籍。图书馆、资料室成了他第二课堂，车间、实验室是他实践的第一场地。短短的时间里，他了解了香料生产的秘诀，选准了本厂技术攻关的课题。为掌握国外技术动态，他在日语的基础上，开始学习了第二外语——英语。1982年乳酸乙酯新工艺的改革成功，是他青春旋律回荡的第一个动人音符。

1977年跨出校门，已整整7年了，此时的吴梦海，正聚精会神地思考着己酸乙酯新工艺的改革方案。只见他时而翻阅资料，时而提笔疾书，一个个符号、一道道方程、一行行数据、一张张测试报告单，在他脑海里旋转。他，仿佛在努力地向慈云塔登攀，去采撷那传说中的塔尖里藏着的异常珍贵的宝贝……

对！提高成酯率可以使整个反应过程在一套反应中进行。一个念头闪现在眼前。

“找车间主任商量一下”。他站了起来，走出了书房，望了一眼熟睡的妻儿，披了件衣服，顶着狂风，扑向了朦胧的夜……。

不久，己酸乙酯新工艺的改革，在厂长的支持下开展了。它的成功，震动了香料行业。武汉，全国第二届发明展览会。北京，国家发明奖答辩会。吴梦海侃侃而谈，得到了家门的青睐。

多少个日日夜夜，多少赤诚的心血，奏响了人生的强音。啊，创业开拓，是青春的本分，是青春的价值，是青春能动的追求，使慈云香料散发出诱人芬芳。

(二)

吴梦海就要出差回来了。妻子盛晓明为他准备了可口的饭菜，与儿子一起等候着他。

这位与吴梦海同年出生，又同在吴江酒厂工作的高中毕业生，对吴梦海的追求是非常理解的。

门开了，风尘仆仆的吴梦海提着一个包走了进来。

“爸爸”儿子急忙迎上前去接过提包。“哦，这么重，我的变型金刚可买来了？”说着拉开了提包。“哎，又是书！”儿子那股高兴劲减弱了。

吴梦海出差偷闲，跑的就是新华书店，带回来的也往往是一大捆书或外语录音带。他送给儿子和侄子的礼物亦往往都是书。儿子在他的启蒙下，连年被评为“三好学生”。此时，吴梦海把几本儿童科普读物交给儿子后，回头把二本《文学作品选》递给了盛晓明，他知道，妻子喜欢文学。

“你呀，就知道买书”晓明亲昵地说道：“快吃饭吧，大忙人。”

“我现在还不饿，告诉你，我途经苏州，去了市科委资料室，收获可大呢！”

“哦”，晓明转过身说：“又有了什么新发现？”

“我在一本资料的启发下，想到了一种使丁酸乙酯反应达到新的平衡的方法。”吴梦海神采飞扬。

吴梦海说着就坐到了写字台前，一头沉浸在丁酸乙酯里

了。

丁酸乙酯旧工艺由于酯化反应不全面，脱水后就反应不下去，得率仅在70%—80%，如果攻克这个难关，吴江酒厂的香料产品将有个新突破。

吴梦海在思索着，探求着……一个方案油然而生。他，要在充满希望的社会主义事业中用青春的情思，拨起新的生命之弦……

上海外贸急需10吨丁酸乙酯出口美国。而吴江酒厂的丁酸乙酯新工艺的改革刚刚完成小试。为满足外贸出口，必须跃过中试阶段，立即投入生产。

当月试产，当月出口，只准成功，不能失败。吴梦海和他的同志们投入了紧张的战斗。

试产已进入了四昼夜，吴梦海与香料车间主任亦四昼夜没有离开车间了。他们与工人一起集聚在反应锅前，心像反应锅里的香料一样火热。

丁酸乙酯生产新工艺改革成功与否，不仅关系到企业产品能否在激烈的市场竞争中走在前列，而且关系到国家的声誉，出口合同可不是开玩笑的。吴梦海把全部心血扑了上去。

白天，黑夜，厂内，厂外，查资料，做小试，一次次试验，一次次进取……第一批产品正式生产，吴梦海思想的弦绷得更紧了。车间工人三班倒，他和车间主任一起日夜坚守在现场。饿了，啃几口面包，困了，就地轮着睡上一会儿，切注视着流量表，严格控制流量比例和回流比例。

“你先回去休息吧”车间主任对吴梦海说。

“不，不完成试验，我怎么能放心睡觉呢？”吴梦海就是

有这么一种坚韧的品格，做一件事非得有个结果。香料上的每项工艺改革，他都日夜跟班，把握第一手资料。当上吴江酒厂副厂长后，还是一如既往。

在这紧张的日日夜夜里，厂长、书记亲临现场，问寒问暖，其他两位副厂长，紧密配合，全力以赴，这，给吴梦海等人以极大的鼓舞。月底，终于试产成功，得率98%以上。

10吨丁酸乙酯如期飞向了美国。时常皱眉沉思的吴梦海的脸上，露出了发自内心的喜悦，他心里喃喃自语：慈云塔，我没令你失望？

(三)

90年代第一春天，风和日丽。

盛晓明无心欣赏这江南春色。此时的她，脸色苍白，正由一位妇女搀扶着走进家门。

吴梦海又出差了，她却患了细菌性痢疾。去医院就诊后配了盐水，为能照料儿子，就请街道的一位阿姨到家里挂。

阿姨走了，盛晓明躺在床上，望着一滴一滴的盐水，心里产生了一种不可名状的苦楚。此时，她是多么希望丈夫守在身边啊。然而，她理解丈夫。对这，已习以为常了。

记得那年儿子患病，她每天一下班就匆匆忙忙抱着儿子去打针。一次打完针，护士无意识的问道：“孩子的爸爸是否在外地工作？”她心里不由一颤，但很快平静下来说：“不，他正在厂里为工艺改革忙着呢。”

同事知道盛晓明患病，就告诉吴江酒厂领导，厂长、书记都非常关心，立即派了一位同事来陪伴她。

过了几天，吴梦海回来了，看到妻子那患病的样子，心

里一阵惭愧，急忙端起茶水递了上去，并表示歉意。

“我不要紧，厂里挺关心，你忙你的事吧。”妻子的一句话，引起了吴梦海的无限感慨：大学毕业后，自己未做出什么惊人的业绩，但党和政府却给了自己不少荣誉：省、市、县劳动模范，省中青年有突出贡献的专家，省轻工系统科技先锋，县优秀共产党员还享受了国务院颁发的特殊津贴。这一切，如果离开了厂领导、同事和妻子的支持与帮助，能得到吗？

没过几天，厂长谈业务需要去广州，涉及到技术问题。同时，他亦正在设想米香型调香剂的试制，据说广州有企业生产，他觉得自己应该与厂长一起去，可一想到病未痊愈的妻子，有了一丝犹豫。

妻子的病床前，吴梦海沉思着。

细心的盛晓明看出吴梦海有心事，就追问他。

吴梦海说出了原委，盛晓明也进入了沉思。

1989年1月份，吴梦海的母亲不幸病逝，吴梦海精神上受到很大打击。生活的担子确实不容易挑啊。当年，吴梦海的父亲长期在苏州工作，他们兄弟姐妹4人全靠劳动服务站工作的母亲带大的。母亲虽然识字不多，却全心支持子女的学习。当母亲生病时，吴梦海的大妹在南京中医院工作，小妹在美国攻读生物化学博士学位，弟弟为去澳大利亚留学在南京进修英语。而他，作为长子，在母亲身旁却未能很好照料母亲，未能及早意识到母亲病情的严重，他怀着一颗孝顺之心默默地谴责自己，心里，一度非常沉闷。盛晓明看在眼里，急在心里，她陪他登上了慈云塔极目远望，她陪他细细咀嚼着党总支书记的语重心长的话，慢慢地，吴梦海从怀

念母亲的痛苦中解脱了出来。

如今，吴梦海的勃勃英姿又展现了，晓明心里充满了甜蜜和喜悦。她深情地说：“为了香料事业，你去吧，放心地去吧，家中的困难，同事们会帮忙。”

吴梦海紧皱的双眉舒展了。

第二天，吴梦海与厂长一起奔赴了广州。

(四)

1991年11月的一个星期天。一辆小车停在了吴江中医院门口，车门打开了，吴江酒厂吉寿宝厂长匆匆地走了出来，进了医院，跨进了三楼病房。

一见吉厂长，吴梦海急忙下病床。

吴梦海由于过度劳累，加上患了肛门瘻管又不吱声，最终出现浓血，经厂领导的劝导才去医院诊治，但瘻管深度已达8公分长，医生也为他忍痛吃苦的精神捏了一把汗。他只得住院手术治疗。

吉厂长刚坐下，吴梦海急忙问：“醋酸乙酯新工艺效果怎么样？”

“你呀，就知道工作。”厂长坐下说：“改革相当成功，最近还在县职工合理化建议、技术革新优秀成果评比中获了奖……”

听到这，吴梦海的脸上露出了欣喜的笑容。

醋酸乙酯是酒厂30年的老产品，在食品、日化、医药等方面应用广泛，但后因工艺落后、消耗大、质量差而被迫停产。1989年6月吴梦海向厂部提出了改革醋酸乙酯生产工艺的建议。厂部将改革该工艺的任务下达给技术科。

吴梦海与其他同志一起进入了紧张的战斗，从原料配比、催化剂的选择、设备的改进和添置、工艺条件的确定进行了无数次的优化。一年时间，几十次的日班夜班，几十次的废寝忘食，为了观察试验反应和酯化、精馏的全过程，吴梦海一段时间中饭也由妻子或儿子送到试验场地，终于使实验加快了进度。

1991年8月多次小试、中试和生产性实验，醋酸乙酯终于投入了正常生产。不久吴梦海却病倒了。

吉厂长问候了吴梦海的病情，要他安心休息，同时告诉吴梦海，醋酸乙酯改革成功，达到了提高成酯率、降低酸值的效果，使企业产品提高了质量，减少了成本，8—12月份可生产40多吨，创利5万多元。1992年，推测可实现销售300吨左右，出口有望，这样，可为企业增加30多万元利润。加上其他产品，明天是大有希望的。

二位厂长的脑海里，描绘出了吴江酒厂的灿烂的明天……。

(五)

1992年，吴江香料厂与上海外贸签订了邻苯二甲酸二乙酯供货合同，合同期已到，外贸催货，车间产量拿不出，告急文书送到吴梦海手中。

吉厂长在新加坡，也频频来电话，要吴梦海无论如何也要想法做出产品，这关系到企业命运。

吴梦海又失眠了。

邻苯二甲酸二乙酯，出口效益好，江苏目前无企业生产。按照美国标准和常规办法，试制了几个月，由于沸点

高、蒸馏困难，无法稳定生产。吴梦海钻在车间里与技术员一起分析、研究。最后，他毅然作出了不采用常规蒸馏形式，另采用自己设想的新工艺。大胆艰辛的试验换来了丰硕的果实，生产出的产品成本低、质量好、香气浓，全车间人员振奋了。

1993—1994年，230多吨邻苯二甲酸二乙酯飘洋过海，赢得了信誉，赢得了效益。

1995年后，企业经济效益面临着很大挑战，吴梦海把技术攻关的目标瞄准了降低成本，在分析市场行情及本企业实际情况后，设想生产乙缩醛。这是当时市场紧俏的产品，有企业向吴江香料厂要货时，只能向其他企业购得后供应客户。说干就干，吴梦海又一头钻进了实验室。1996年下半年产品试验成功，含乙缩醛达97%—98%，超过了美国标准。

这几年，吴梦海拿到了一张张荣誉证书，他把这作为人生的一个个里程碑，又不断攀登着一个个高峰，近年，他开发的新工艺，又获得了第14届布鲁塞尔尤里卡世界发明博览会银质奖。在“慈云”香料芳馥的氛围里，慈云塔仿佛又在不断地升高，这时，塔尖上萦绕着朝霞映现出来的是奇特的光环。

吴梦海在思索，在探求，他那深邃而坚毅的目光，正注视着那闪现光环的慈云塔尖……。

白云悠悠丝绸情

——记新联丝绸研究所高级工程师邵牧非

李荣君

“无论身处怎样的环境，我都与丝绸相依为伴。”

——摘自本文主人公谈话

吴江新联丝绸研究所内陈列着一件非同寻常的工艺品，这是我国首件用真丝做底料的双面绣作品。在此之前，作为“国宝”的双面绣，其底料只能用进口尼龙。

真丝底料的名称：高经纬密度刺绣真丝绡。
1988年获轻工部金龙腾飞奖和科技进步奖。

发明人：邵牧非，高级工程师、新联丝绸研究所所长。

至1997年暑假，邵牧非在新联厂工作整整36年，开发设计丝绸新品上百种，发表有影响的学术论文20多篇，教授和培训了一批小有成就的丝绸专业技术人员。

邵牧非1943年出生于姑苏城内一条名叫“凤凰”的小街。早年毕业于黄埔军校的父亲和从事会计工作的母亲怎么也没有想到，若干年后，他们的儿子真的变成了一只展翅腾飞的“金凤凰”——

1992年10月1日，获国务院特殊津贴终身殊荣；
1992年12月，获纺织部突出贡献中青年专家称号；
1995年4月，获纺织部劳动模范光荣称号；
……

塞翁失马，安知非福？有时候逆境也是一种资源。他在逆境中寻找生活的“亮点”，最大限度地开发利用他所拥有的资源

邵牧非的遗传因子中并没有多少丝绸的成分。或许是因为苏州与丝绸有着太多的关联，也或许是丝绸工人的光荣和体面吸引了他的双亲，他们硬是说服他放弃保送体专的机会，报考了丝绸工业学校。

他在考生志愿一栏中填写“丝绸”二字时，心中的感觉是神圣的，尽管这不是他的初衷，但终究是经过慎重思考后许下的诺言。

19岁那年一个盛夏的日子，邵牧非满怀一腔热情，踏进了新联丝织厂的大门。在一间由办公室改成的临时宿舍里，他把随身携带的行李往竹榻上一放，顾不得擦去额头上的汗珠，便兴冲冲地赶到技术科报到了。

当时的新联厂还挂着“盛泽布厂”的大牌子，主产色织布。肩负产品开发设计任务的邵牧非把书本知识与生产实际结合起来，潜心研制，一连设计了好几个棉布色织产品，并在丝绸刊物上发表了颇有见地的论文，不久担任了江苏省色织产品艺术组组长。

同行们不得不对这位苏州来的小伙子刮目相看。

正当他准备大显身手之际，意想不到的事情发生了——

“文革”中他蒙冤下放车间劳动，一干就是8年。

体力上的付出他毫不吝惜，只是精神上的烦恼和压力怎么也摆脱不掉，毕竟他不是作为“劳动人民”在劳动，他是“臭老九”！除了“三班倒”，他还要“扫大街”，每天两小时，雷打不动。

那天，风和日丽。邵牧非“扫大街”扫到厂区内。正在出黑板报的工人顾小英发现了。顾小英知道，邵工在厂里好几年，是个好人，多才多艺能写会画，让他“扫大街”真是屈才了。于是她悄悄走到邵工面前，接过他手中的扫帚，请他去出黑板报。他出的黑板报自然没说的。外人不知其中奥秘，纷纷赞叹：力织车间的黑板报出得真棒！

以后，每当他“扫大街”扫到厂区，工人们总要想办法换下他，让他去发挥特长。

多好的工人啊！邵牧非被感动了。他暗暗命令自己：无论碰到什么困难，决不放弃专业。要为工人、为工厂做更多的事。

在车间，他干过勤杂工、挡车工、机修工、平车工……每当有技术上的难活，他总是抢着干，工人们有什么不懂的问题，也都乐意向他请教。他还多次参加厂里的技术革新和技术改造，和工人师傅一起攻关，解决生产中的难题，先后完成和服绸三幅机革新，大大提高了织机效率；配合K611织机改造，研制了锦丝绒、真丝绒产品；开发出棉纱与人丝交织新品棉纱绫和棉线绫……

机声隆隆的车间成了邵牧非的“第二大学”。

在脱离专业技术岗位8年之后，专业不仅没有荒废，而且大有长进。为此，他感到欣慰。

结束了一天的辛勤劳作，他常常在夜深人静之际苦思冥想。他要把几年的实践经验和自己的理性思考诉诸笔端，让盛泽、吴江乃至全国的同行们共同分享，共同提高。于是，他一口气写下了“提花机装造差错及其纠正”、“被面纹版查错及纠正方法”等几篇较有影响的技术论文，其中6篇被收入教科书。为表彰他的贡献，全国性的丝绸杂志社评选他为优秀作者。

与丝绸结伴而行十几年后，邵牧非对它的兴趣和感情更浓厚了，对丝绸的认识也进入更高的层次。他深知，爱美与追求美是人的天性，因此，作为一种美的载体，丝绸产品的开发设计永无止境。丝绸，每天都面临新的挑战。尤其是当今社会，人们追求日趋多元化，丝绸理应为满足人们的审美需求多作贡献。

多么神奇，多么充满魅力的事业！

他庆幸。为自己，为丝绸。

丝绸精品是技术与艺术结合的产儿，对于企业来说，又是生存与发展的关键。为此，他说：“我豁出去了！”

1978年，35岁的邵牧非平反重新回到技术岗位。

鉴于他的能力、表现和业绩，组织上委派他组建丝绸产品设计室。之后，他又被聘做经营计划科长，还担任过厂长助理……

他像一根拧足劲的发条，不停地运转、运转！

工作之余，他还兼职盛泽丝绸中专教师，把经验和技能毫无保留地传授给学生，奉献给社会。国家人事部和纺织工

业部举办“全国首届丝织技术高级进修班”时，也慕名请他去作专题讲座。

当然，他最倾心、也是付出最多的，还是丝绸产品的开发设计。

新品开发和设计，是一门技术，也是一门艺术。从市场调研预测，到产品构思设计，再到织造及后处理，经过反复试制，直到最后推向市场，每道环节，既需要科学、严谨，也离不开艺术的敏感和灵感。由一根丝变成异彩纷呈的面料产品，其差异在于组织结构、密度厚度、织造工艺，还有后期的染整技术。对邵牧非来说，构成产品差异的因素，犹如一个个音符，而他本人则像一位娴熟的作曲家，把这些“音符”通过有规律的排列组合，谱写成一首首动人的“乐曲”，这“乐曲”，就是人称“织构皇后”的丝绸。

许多人对真丝绸有着特殊的偏爱，每当夏日来临，也是真丝绸大为风光的日子，因为它的透气滑爽柔和飘逸是其他织物不可比拟的，只是它并非十全十美，在抗绉性及悬垂度方面就不尽如人意。邵牧非精心开发设计的“重绉”，较好地解决了这个问题。

那是1986年的事。他和同事们通过市场调研，预测国际市场看好30—40姆米重绉真丝。该产品在国内尚属空白。他毅然挑起了这付担子。产品研制要新投入十几万元，有一定的风险。当时的书记兼厂长张贤松信任的目光给了他很大鼓舞。他抛除一切杂念，一头扎了进去。经过几个月艰苦奋战，12022、12023重绉终于面世了！这两种全国最重磅的丝绸精品，自当年投产以来，成为新联厂出口创汇拳头产品，新联厂因此获得“全国出口创汇先进企业”称号。如

今，产量已由当初年产 25 万米，增加到 180 万米。

1990 年，为适应市场经济要求，新联丝绸研究所应运而生。邵牧非走马上任当了所长。

他点的第一把“火”就是与厂里立下“军令状”：每年至少开发 3 种新产品。

科班出身的邵牧非深知：工厂景气与否关键看产品，而产品是否能赢得市场，主要在设计。从这个意义上说，研究所可谓企业的“龙头”。他心里清楚，如今的丝绸市场产品周期越来越短，竞争越来越激烈，他肩上的担子也越来越重。

他不敢有丝毫懈怠。

他怎么也忘不了研制高泡仿真丝系列产品的艰难历程……

1978 年，全国第一届仿真丝产品展评中，素以丝绸著称的吴江市却榜上无名。邵牧非不服气，他暗下决心，要在第二届展评中打一个翻身仗，向世人证明，吴江的真丝绸久负盛名，仿真丝也毫不逊色。

于是，一场“高泡”研制的“马拉松”开始了。

扎实的专业功底以及对消费者心理和市场的把握，使他很自然地联想到，以全新的巧妙的组织结构，开发设计一种表面风格独特的产品，定能爆出“大冷门”，让人们对吴江仿真丝刮目相看。按照这条思路，他精心构思了双层组织高泡仿真丝系列产品，并经过 360 多个日夜奋战把它研制出来。可产品在后整理中却“卡壳”了，试制半年仍不见进展。

怎么办？他急了，觉睡不好，饭吃不香。想起在省科委

立项时领导的鼓励，想起分管科研的厂领导以及周围同志们的支持，他坚定了信心，下定了决心。

不到长城非好汉。

他先后几十次赶到印染厂，与技术人员共同切磋、攻关。终于，堡垒攻克了，高泡仿真丝系列产品晶富绸、晶花绉、华龙绸经过艰难阵痛呱呱坠地了！

新联研究所的员工们对那一幕激动人心的场面至今记忆犹新：

1992年，在北京举行的全国性丝绸新品展评会上，李瑞环、顾秀莲、吴文英等党和国家领导人来到新联厂的展台前。他们被眼前富丽华贵颇具立体感的“高泡”产品吸引住了，一边用手抚摸，一边啧啧称赞，还饶有兴趣地询问了开发设计情况。纺织工业部部长吴文英对“高泡”面料更是爱不释手，干脆买下一块带回家去。

在那次展评会上，新联厂的高泡仿真丝系列产品获得最佳设计奖，名列第一。华龙绸还得了联合国发明创新科技之星奖。

高泡仿真丝产品被列为国家级新产品。

人总是要有一点精神的，他不相信“人为财死，鸟为食亡”。他爱工厂，更爱丝绸，再大的诱惑，也改变不了那一颗忠贞不渝的“丝绸心”

新联厂所处的盛泽镇是著名的丝绸之府工业重镇，改革开放以来，许多人背靠丝绸“近水楼台”率先富裕起来。作为全国有突出贡献的丝绸专家，邵牧非自然成了一些老板们争抢的“财神”。新联厂组织人事科副科长朱海根感慨地说，

邵工要是出去干，肯定会发大财。有几个外资企业和私营企业老板来高薪聘请，都被他拒绝了。

对此，邵牧非自有一番自己的想法：毕竟与新联厂共同度过了几十年，如今已是血脉相连，党和政府又给了我这么多荣誉，我怎能一走了之？丝绸的振兴需要许多人共同努力，作为专业人员，我更是责无旁贷。

是啊，人不能为钱而活着。人，是要有点精神的。邵牧非的可贵之处就在于，逆境时能坚持，顺境中也能守得住自己，耐得住寂寞。用他自己的话说，就是：无论身处怎样的环境，我都与丝绸相依为伴。

邵牧非的居室与周围人家相比，显得较为一般，但有一个地方很引人注目，那就是书房。简直像是一个小型的丝绸专著和奖证奖品陈列室，光是大大小小各种证书聘书就擦了一尺多高。他的爱人孙小妹边寻找照片边告诉我：嫁给邵牧非就像嫁给了丝绸。好在我是绸乡长大的，自己也吃的“丝绸饭”，能理解他。

对丝绸的深情和专注，使邵牧非无暇照顾家庭，为此，他对妻子深怀歉意。

邵牧非很早就是一名体育爱好者，也是文艺活动积极分子，如今这一切在他的日程中已经排不上号。有时为市场调研及生产经营的事，邵牧非也有出差的机会。可他出去总是日夜兼程，直奔“主题”，完成任务当即赶回，哪怕一天半天也舍不得耽搁。1995年12月，邵牧非到四川万县出差联系产品加工业务，从吴江经重庆到万县，办完事后又经重庆返回吴江，总共只花4天时间。当时许多人想去一睹三峡风采，苦于没有机会，而他与三峡几乎擦肩而过，完全有条件

“潇洒走一回”，却没去。

苏州市委组织部组织高级知识分子去黄山、庐山疗养，两次有他的名额，他都放弃了。对此，他解释说，单位有那么多事等着我，我能有心去吗？

新联厂的老职工们这样评价邵牧非：邵工还是那个邵工，在车间劳动也好，当所长专家也罢，都是我们心中的邵工。

的确，邵牧非没有变，也不会变。

他钟爱丝绸事业。

他愿为丝绸奉献。

一生一世，无怨无悔。

大运河的骄子

——记中国环保优秀青年厂长宋七棣

万家峰

宋七棣，大运河的儿子。

他生在运河边，喝运河水长大，又在运河边的大地上腾飞，展翅在我国环保事业的蓝天之中……

(一)

1973年的一个夏夜，满天繁星，银河清晰得像一条雾带，由北而南和着古老悠远的古运河一上一下地流动着。在江南古镇——八坼的运河大桥上有一位青年正凭栏远视。月中的星空有多清新？月下的河水有多明净？

他，就是宋七棣。

在学校读书的时候，同学们都说他有才气，不但学习成绩好，而且还富艺术天赋，吹拉弹唱样样入门，有人甚至预言他将来会吃艺术饭。然而，他给人们印象最深的还是他的笑声，那么地爽朗，那么地会心。

今晚，他再一次回顾熟识的古镇，却显得有点沉默。高中毕业了，明天就要成为乡农机厂的一名正式工人，他感到自己长大了，隐隐有一种责任感潜入了他的意识之中。

(二)

跨入农机厂的大门后，宋七棣一声不吭地干了起来。不久就熟练地掌握了车、钳、刨、铣等多门手艺，他的勤奋和聪明，博得了师傅的啧啧称赞。没过几年，他还当上了指导人家的技术员。

1978年，苏南的乡镇企业开始发展起来。乡领导们看中了宋七棣这棵苗子，决定送他去苏州，参加通风除尘技术的培训。

培训班为他开拓了一片新的视野，他渐渐懂得了环境保护的涵义，懂得了工业发展和净化大汽的关系。从此以后，当他再次眺望星空、俯视运河时，他感到一种沉沉的使命感压上了肩头：净化我们生存的空间。

(三)

培训班一结束，他就被乡里调到了除尘设备厂负责技术工作。

这是一家什么样的工厂？运河西岸几间简易的棚式车间，里边只有几台老式的车床。不管怎样，宋七棣有了他环保事业的最初舞台，他开始了向环保领域的探索。

一次偶然的机会，宋七棣听一位朋友说，北京市劳动保护研究所研制出了不少新产品，正在寻找合作伙伴。这一信息使得宋七棣心跳起来。这天夜里他怎么也睡不着，厂里没有好产品怎么能生存，怎么能发展？如果上京去争取一个产品，人家愿意给你这么一个小厂吗？

午夜运河里的航船长长的汽笛声一次次把他从遐想中警

醒：不出去争取，难道人家会把产品送上门吗？这条路一定要闯一闯！

也许命运注定宋七棣与环保事业有缘，北京劳保研究所的专家们看到个子不高，但浑身上下透着一股灵气的宋七棣，他们对他寄予了希望，将一只脉冲袋式除尘器产品图纸交给了他。

1980年春，凝结着宋七棣和厂里工人的几个月心血的第一只真正的产品——LSB脉冲袋式除尘器在运河岸边呱呱坠地，结果石破天惊，产品通过国家劳动部鉴定！

(四)

首次成功的喜悦使宋七棣对企业的前途和环保事业充满了信心。

那天他下班回家，走过运河大桥时看到一只雄鹰在蓝天盘旋、翱翔。他想：雄鹰能飞得这么高是靠了它雄健的翅膀，那么我们环保事业的发展需要靠什么呢？

靠科技！宋七棣认准了这一双“翅膀”。

于是，宋七棣忙里偷闲闭门谢客，悉心钻研起环保领域的科技，在他简陋的卧室里到处摆满了科技书籍，他还参加了中国文化书院大专函授并获得了大专毕业证书。

尤其是1983年宋七棣走上厂领导岗位后，更是牢固确立了“科技兴厂”的思路。科技实力不足怎么办？他凭着对环保事业的一腔热情和真诚，开创了“科技环境工程技术开发公司”，请到了来自北京、上海、重庆以及东北等地共50多位环保专家定期来公司指导生产。

企业要立足市场，要求得发展，必须打自己的牌子，宋

七棣铁下了心，一定要打响自己的“宝带牌”。然而，当时的除尘厂还比较穷，还买不起图纸。

“你们讲，我来做！”宋七棣常常对科技公司的专家们这样说，经过数年卧薪尝胆式的拼搏，除尘厂出现了历史性的转机——

LBS型对喷、LFS型双层布袋反吹风等各种型号的除尘器连连问世，并频频获得省市科技成果奖；

解放军报社里的两台煤粉锅炉装上了他们的产品，原来飘飘荡荡影响钓鱼台国宾馆的粉尘立即消失了；

1986年，FSF-BLW型三状态反吹风袋式除尘器问世了，经中国科技情报所查询，此除尘技术处于国内领先地位，国外尚未发现同类产品，其结构原理达到了国际先进水平。该除尘器还获得了国家实用型专利和农业部科技进步三等奖；

.....

吴江除尘设备厂“宝带牌”除尘器声誉鹊起。一时间客户纷至沓来，令宋七棣应接不暇。

(五)

宋七棣的“科技兴厂”并未仅仅停留在口头上，并没有因取得了一些成绩而束之高阁。

为来为去为个“人”，——这是宋七棣在科技兴厂之路上琢磨出来的一句话，为此，他倡导了“带动型、自发型、竞争型”的人才培育体系。

宋七棣是一位当之无愧的带动型典型。十多年来，他边学习、边实践，不但从原来一位学徒工晋升为高级工程师，

还先后获得农业部科技进步成果二等奖，国家环保局科技进步成果三等奖，中国环保优秀青年企业家，江苏省有突出贡献中青年专家、享受国务院特殊津贴等荣誉。

同时，宋七棣还致力于人才培养和职工素质的提高，采取请进来送出去，厂院（校）联合等形式培养人才。先后引进科技人才和大中专毕业生 20 多人到企业工作，还选送 46 名有志青年进行脱产、半脱产、函授学习。并与苏州城建环保学院联合开办了环保机械中专班和大专班，共培养初级技术人员 40 人。同时还请专家来厂进行岗位培训，开展技术练兵竞赛活动，促进员工素质的提高。该企业现有职工 310 人，其中有高级职称 20 人，中级职称 24 人，初级职称 30 人，还有一批职工获得了中级工的资格。

在人才培养上宋七棣独具慧眼，在硬件投入上他也是毫不含糊。“八五”期间，企业共投入 1818 万元用于新产品研制，2850 万元用于技术改造，科研基金 630 万元，购置了微机多工位转塔冲床、光电跟踪切割机等新科技设备，建立了 CAD 工作站等。企业列入了江苏省高新技术企业行列。

（六）

宋七棣梦寐以求的科技翅膀渐见丰满，他终于站在一个新的高度起飞了，并在蔚蓝的天空中划出一道道优美的弧线——

企业在中小型袋式除尘器的生产基础上，向大型布袋除尘器和高水准的结构件的设计和生产发展中迈出了可喜的一步，目前已拥有大、中、小型除尘器的专业生产基地和大型结构生产工厂，以及除尘设备配件厂。

在“八五”期间，先后开发了十二项新产品。其中分室侧喷低压脉冲袋式除尘器，滤袋笼骨撑杆获国家专利；LCPM型分室侧喷低压脉冲袋式除尘器先后获得了江苏省科技进步奖，农业部科技进步二等奖，并被国家环保局列为环境保护最佳实用推荐产品；LCXS大型玻纤袋式除尘器获江苏省优秀新产品金牛奖，并列入1995年国家火炬计划；LCBT旁插侧喷脉冲袋式除尘器被列为环境保护最佳实用推广技术。

1994年成功地完成了上钢三厂引进的100T直流电弧炉配套的LFSF-18000m²大布袋除尘器。并承担了目前国内最大也是亚洲之最的宝钢三期工程过滤面积为28000m²的反吹风大布袋除尘器的设计、制造；还设计、制造了国内最大型的长袋脉冲袋式除尘器。

1995年与法国CLECIM公司、美国AAF公司合作承担了过滤面积达28224m²的大布袋除尘器的设计制造任务，被国务院经济研究中心列为中华之最。

1996年与日本SPINDLE公司合作，为南韩钢铁公司生产制造了33000m²过滤面积的大型袋式除尘器，这是目前我国向国外出口最大的布袋除尘器，也是目前东南亚国家中最大过滤面积的袋式除尘器。企业被日本同行专家称为：世界上最大的除尘设备生产企业。

企业被国家储备局认定为机构化骨干仓储除尘器定点生产厂。

1996年企业参与的世界全球环保基金会资助中国发展适合我国国情的高效工业锅炉除尘项目，通过世界银行专家的审核并一举中标，赠款94万美元，发展锅炉除尘技术，

是国内目前唯一通过世界银行审定的除尘器设计、制造单位。

1996年企业完成产值8900万元，创利税1800元，其中由科技产生的效益占90%。

企业现拥有世界先进的全自动板金加工中心，CAD工作站，全自动焊接生产设备及销售、财务等计算机管理网络，形成年产30万平方米过滤面积的生产能力。产品除畅销全国外，还远销澳大利亚、日本、南韩、埃及、菲律宾及东南亚等国和地区。

.....

昔日运河滩上的几间简陋车间早已被历史之浪冲得无影无踪，取而代之的是运河两岸拥有占地5万平方米、建筑面积3万平方米的崭新工厂，同时还发展了宾馆、酒店等第三产业。

运河边的父老乡亲们又能听到宋七棣那爽朗、会心的笑声了。

(七)

宋七棣，这位在我国除尘设备行业“宝塔尖”上的人物，却丝毫没有一点一阔脸就变的“派头”，待人既亲切又随和，古镇上的人们还习惯地叫他“七棣”，厂里的工人们还习惯地叫他“宋师傅”。他常说：人都是平等的，应该相互尊重，要惯什么浪头？

因工作关系，笔者近年来常去造访他，而他总是说：“我有什么写头，要写就写写厂里的其他同志和一线工人，没有他们哪会有除尘厂的今天？”

然而，在除尘厂，不管是谁，只要知道你是来采访的，总要说起关于宋厂长的感人故事——

故事一：前两年，厂里盖起一幢新颖别致的宿舍，分房对象是这样宣布的：一、城镇户口。二、8年以上工龄。三、夫妻是双职工。宋厂长哪条对不上号？职工沈根宝家住本镇渔业村，在厂里勤勤恳恳，表现出色。厂里盖起了新宿舍，他也悄悄地向厂里递上一份要房申请，当分配方案一公布，却傻眼了，自己哪条也对不上号。

然而宋厂长此时却在端详着这份申请。看了很久，眉头紧锁起来。他吩咐厂里几个同志到沈根宝家实地看看。一看，去的几位同志差点落泪，只见沈根宝家吃住拉撒全蜗居在一间低矮的房子里，宋厂长听了汇报后，心情难以平静。翌日，在厂部会议上，他提出破例分给沈根宝一套住房，厂部一致通过。而宋厂长他却并没有搬进新房去。

故事二：有一次一家外省企业来订了一份要货合同，要求当月交货。由于时间紧、任务重，全厂的干部职工全扑了上去。宋厂长天天泡在车间里，后来为了节省上下班时间，他干脆住在了厂里。

连续的重体力工作使工人们疲惫不堪。中层干部们向宋厂长请求道：“宋厂长，厂里大部分职工家里有责任田，这些天又是农忙，能不能……”，“是不是和客户商量一下，延长一下交货期？”

宋厂长一言不发。一面是订下的合同，企业要讲信用；一面是劳累的工人，他怎不心痛自己的职工呢？在那晚的厂干部讨论会上出现了少有的没有结果的会议。

第二天，当工人们得知宋厂长陷入为难境地时，大家默

默地把工作抓得更紧了，他们看到宋厂长就在自己的身边和工人们一样，干得满身油污。下班的铃声咣咣咣敲个不停，可车间里仍是机声隆隆，电弧闪烁……

故事三：中国袋式除尘器专业委员会主任郭丰年老专家60多岁了，他与宋厂长交上了忘年好友，每年要亲自来厂里好几次。

今年春季，郭老正在厂里，老伴突发胆囊炎，疼痛难忍。这时宋厂长正忙着准备赴日本考察、洽谈项目。郭老怕宋厂长太忙，没告诉他。自己与镇医院联系，让老伴住进了医院。这事等宋厂长从日本回来那天才知道。正巧那天郭老的老伴动手术，宋厂长就赶到医院陪了郭老一个下午，等他老伴从手术房里出来后，宋厂长才放心地回了家。

第二天，宋厂长在接待客人时还不忘打电话给食堂，关照厨师为郭老的老伴烧点黑鱼汤送去。

(八)

天时地利人和，企业兴旺发达。宋七棣该歇口气了吧？

然而，他却说：“还要奋斗五年，现在还轮不到享福。”宋七棣还有危机感。

他说，除尘行业在国内是“朝阳行业”，还只是刚刚起步，前景十分广阔。但我们面临的是，国内同行已瞄准我们的发展模式在研究、仿效，和我们开展竞争；而中国的环保市场又是国际上发达国家环保产业界的目标。我们要在力争保证“全国第一”这个位置的同时，还要和外国人争市场！

宋七棣正在下决心进一步增加科技实力，提高科技含量，他打算通过几年的努力，在国内同行中率先走出除尘产

品电脑设计第一步，生产自动化率要在“九五”期间达到70%，努力使国际上先进的技术和套件进入到“宝带牌”除尘器的组合中。同时探索实施以人才集合为优势的区域延伸发展战略，从事适合市场区域人才特点的驻外设计、研究、销售、办事机构，壮大具有真正参与国际竞争的實力。

今日的吴江除尘设备厂（集团）已不再是前些年人们概念中的乡镇企业了。

今日的宋七棣已不再是前些年人们观念中的带“土”的乡镇企业家了。

（九）

宋七棣将他的办公楼依傍在大运河的身边；

在他的办公室里有一尊根雕艺术品：一只振翅而飞的雄鹰……

拔亮的烛光

——记全国优秀教师汪兆龙

王建平

(一)

1991年7月7日。

室内虽然放着冰块，热浪仍然顽强地试图压将过来。窗外，知了在声嘶力竭地呼号着，平添了莘莘学子们的几分烦躁和紧张。

这是一场智慧与毅力，生理与心理的组合双打的比赛，对手就是自己。

结束的铃声响了，一群震泽中学的考生从考场里走了出来，不，几乎是在跑了，他们急切地想找到自己的语文老师。

“汪老师，汪老师。”

他们的脸因为过度的兴奋而涨得通红。

汪兆龙面带微笑地站在那儿，像慈爱的父亲满怀信心地等待着自己的孩子归家。

“巧，竟会考到这题目。”

“看过类似的文章，写起来顺手多了。”

“老师，‘时文专辑’可帮了我们大忙啊！”

学生们七嘴八舌地说着，引得过往的考生也不禁停住了匆忙的脚步。

汪兆龙果真能猜中高考题？1991年高考后，汪兆龙又一次成为人们关注的人物。

打好基础，才会有真本事。不管考上大学，还是没考上大学，这些学生都会成为对社会有用的栋梁之才。

(二)

几乎与天安门上二十八声礼炮同时鸣响，太湖之畔的古镇震泽的一条窄弄里传来了婴儿清脆嘹亮的啼哭声，宣告了一个小生命的诞生。这家的主人，汪仲宣医生抑制不住内心的喜悦，拱手向祝贺的人一一道谢。在有了三个千金之后终于盼来了儿子，汪家医术后继有人了。

然而随后的事实却令他大大地失望了，儿子并没有继承他的衣钵，儿子最终成了一名教书匠。

1969年9月，汪兆龙带着一大包的医学书被敲锣打鼓地欢送去下乡接受“再教育”了。一年后，他走进了八都勤新小学的教室，后来，又调到八都东风中学担任高中英语和语文的教学。

如果说第一阶段的民办老师的生涯，是在汪兆龙没有多少选择权的情况下不由自主地被纯朴的农民推上去的，那么八年之后，他断然地丢开学了多年的医学书投考师范学校则是他义无反顾“寻”来的。

1978年1月18日，汪兆龙伏在办公桌上，一笔一划认真地填写着高考志愿书。那时他已经结婚，并且有了一个可爱的女儿。他也曾犹豫过，现在生活安宁，小日子也算过得去，何必再去受那个苦呢？

但求知的心被激活后就再也不能平静了。填表的时候，

汪兆龙想得很多很多，如有一股股激流在他脑际回旋。倘若不是“文化革命”，自己怕早已秉承父亲的旨意成了一位医术精湛的医生了，然而命运却使他成了一名民办教师，而自己竟然在当初以随遇而安的心态走上教育岗位，历经八年之后却深深地爱上了这一职业。汪兆龙闭上了眼睛，仿佛看到了父亲企盼的眼神。这志愿该如何填呢？思索片刻，汪兆龙重又拿起笔，在志愿书上郑重地填上了三个志愿：

江苏师范学院中文系

南京师范学院中文系

扬州师范学院中文系

他在心里暗暗地说，父亲我辜负您的希望了。

在江苏师范学院苏州地区专科班读书的二年里，汪兆龙的生活是清苦的，一家三口只靠当营业员的妻子的那点微薄的工资支撑着。汪兆龙珍惜这来之不易的学习机会，认真上好每一节课，课余时间常常泡在图书馆查阅资料。那时候他已经显露了出众的才华，开始在《福建教育》、《河北教育》等刊物上发表探讨教材教法的文章，“‘故乡’中的两次插叙”后来还被收入上海市语文特级教师于漪主编的教学丛书。

汪兆龙当时的学习小组长王国明是这样评价他的组员的：“学习特别认真刻苦，一丝不苟，对问题有独特的见解。”

1980年5月，汪兆龙回到了母校震泽中学。站在红专楼前，汪兆龙浮想联翩，他的心里油然而生出了一种游子回归的感觉。

汪兆龙到震中后先教初中语文。他知道在藏龙卧虎的震

中校园有许多值得他好好学习的师友，学校每一位语文教师的课他都认真听过。晚上则遨游于书海之中，向书本学习。几年来。他先后自学了《西方文论》、《古代汉语》、《美学》等中文本科段的课程。平时上课，他也一反师道尊严的古训，让学生随时指出自己上课时读错、讲错或写错的地方，对自己上课的意见或建议也请他们在小作文中反映出来。他在读书时就养成的敏于思考，敢于向权威发难的独立分析的习惯，使他的教学在继承传统的基础上又时时有新的闪光点冒出来。

(三)

到震泽中学任教的第三年，汪兆龙开公开课了，而且是省级的。汪兆龙认为，语文教学“训练听说读写的基本功，才是‘固本’、‘浚源’的真本事”。于是改错别字比赛、演讲比赛、一句话影评比赛、拟广告词比赛……汪兆龙走出了语文教学因为繁重的升学压力，单纯围着几篇课文或几张卷子转，不敢越雷池一步的做法，努力培养学生学习语文的良好习惯，夯实基础，让学生学以致用，提高他们的学习兴趣。

在学生心目中一向枯燥乏味的早读课，在汪兆龙的导演下，成了学生们练习和表演的一个舞台。读，让学生轮流上台，朗读课外搜寻到的好文章；说，让学生讲说读到或听到的新闻，还要加上三言二语的评论，培养他们关心时事的习惯，锻炼口才；练，5分钟的书面专题练习，提高学生的写作水平。

汪兆龙主编的第一期“时文专辑”问世了，教室墙上巴

掌大的一块地方像一个巨大的磁场把学生的注意力深深地吸引住了。

他们纷纷议论着，都有一种醍醐灌顶、茅塞顿开的感觉。汪兆龙微笑地站在他们的后面，静静地听着，这种效果正是他所需要的。

“时文专辑”的编写，是汪兆龙试图花极少的时间，最大限度地拓宽学生阅读范围，增加阅读量的一次极为成功的创意。几年来他先后从自己自费订阅的二十多份报刊上剪辑、编写了《国旗颂》、《祖国新貌》、《英雄赞歌》、《不忘国耻》、《生活的思考》、《大水无情人有情》等主题型专辑；编写了影评、书评、散文、小品等同一文体的专辑，还配上自己撰写的鉴赏文章。1991年高考前半个月他编辑了一组运用逆向思维进行写作的文章，“逆向思维”这在当时对学生而言还是一种比较新的思维方式，专辑选登了“班门偏要弄斧”、“旁观者未必清”、“也谈‘这山望着那山高’”等几篇文章，其中有一篇就是与那年高考试题相似的《人民日报》刊载的杂文“近墨不黑”，这些都极大地拓宽了学生的思维空间。那一年的高考作文学生们由于早已从“时文专辑”中见识过这类文章，并且在汪老师的指导下练习过，因而写来得心应手。

汪兆龙的会思考使他获得了成功。在北京《中学语文教学》杂志上他连续发表了5篇有关课外扩展阅读的文章。其中“一种以读促写行之有效的办法”还获得了1992年全国语文教师论文大赛一等奖。

传统教学中有很多优点和长处值得我们继续发扬，但单靠“一支粉笔一本书，一块黑板一张嘴”显然不适应现代社

会生活的节奏和现代教育的要求。

汪兆龙明白语文的主战场还是课堂，编“时文专辑”之类打的还只是外围战。要使学生学得好、学得深、学得广，还得在45分钟上下功夫。

(四)

语文是一门古老的学科，每一册课本中所选的文章都饱含了写作者的深厚的思想感情，有一些甚至是穿过几千年的历史，尘埃落定后，依然字字珠玑大放异彩的美文。然而这么优美的文字学生却不爱听讲，这是为什么呢？

汪兆龙从容地走上讲台，面带微笑地开口说：

“同学们，我先给大家讲个故事……”

汪兆龙常常这样根据青少年学生既求知欲强又往往从兴趣出发，既好奇求新又持久注意力差的特点，改革语文课堂教学的结构和方法，扫除语文课沉闷死板的空气，讲求导入新课的“趣”，讲读课文的“活”，并逐步形成他教风实、教法活、教法新、视野宽的教学风格。在每一节课的教学中，他都努力达到三个境界：开头，引人入胜；中间，波澜起伏；结尾，余音不绝。激发学生的学习兴趣，使他们变苦学为乐学，变被动学为主动学。

苏州市教委的一位领导这样评价汪兆龙的课：“教案设计精到，教学思路清晰，课堂节奏恰当，语言表达准确干净，教学中感情充沛，教学效果很好。”

汪兆龙的语文教改取得了成果，他任教的几届毕业生语文中考成绩都位居吴江第一，其中1984、1987两届的平均成绩高出第二名10多分。任教高中后，学生的高考

语文成绩也都在吴江名列前茅，1994年还居于苏州市首位。他的语文教学改革的方法得到了众多同行的认可，在上海《中学语文教学》杂志上汪兆龙连续发表了6篇总结自己教学艺术的文章。“求实、搞活、创新、拓宽”一文还获得了1993年度全国语文教师论文大赛二等奖。1992年9月号的《江苏教育》以“精雕细刻水磨功”为题刊登反映汪兆龙语文教学艺术的专题文章，用这么多的篇幅介绍一位教师的教学情况，这在《江苏教育》上还是破天荒的第一次。

(五)

这是一节高中语文课，上的是刘白羽的《长江三峡》。

汪兆龙站在讲台上，他的左边是一台电视机，一台录音机；他的右边是一台幻灯机。

这是一节不用粉笔的课。

“看来，巫峡确实是一条秀丽多姿的画廊，下面，我们通过电视由此观赏这条画廊。不过，这段录像片没有解说词，我想请同学们给它配上解说词。”

“配解说词？”同学们被语文教师的这一要求吸引住了。

录像放完了，同学们还沉浸在巫峡那美丽的景色中。预习时已滥熟于心的文句随着镜头的切换，缓缓地流淌出来。

汪兆龙打开了录音机。“我给大家放段音乐，大家可以一边听音乐，一边写文章。音乐也许可以激发我们的灵感。”

轻悠悠的音乐在教室里飘散开来，同学们徜徉在美妙的意境里，他们深深地感受到了语文教学带给他们的美。

这样的课哪个不爱上？

“听他的课，就像读一篇精妙的散文，开阖自如而又充

满了江南水乡的灵秀之气；看他的教案和自制的电化教育软件就像观赏一帧精美的苏绣，针线绵密，一丝不苟。”专家们如是说。

“汪老师的课生动、形象。他在校内开课，不仅语文组老师都去听，其他学科的老师也去听。”同行们如是说。

“汪老师把课讲活了，听他的课，知识就像涓涓的溪水，伴随着美妙的音乐，流进了我们的心田，潜入我们的记忆。”学生们如是说。

1990年初，汪兆龙执教的“长江三峡”教学录像带被苏州电教馆选送到中国教育电视台。在“长江三峡”一课的教学中，他继承了传统教学法的长处，又发挥了电教手段的优势。引导学生进入课文所描绘的意境，去感受美、理解美、欣赏美，激发学生创造美，对散文电化教学，做出了有成效的探索。审片的专家被深深地吸引住了，当即决定采用，3月12日“长江三峡”通过亚洲一号通讯卫星传播四方，以后又先后播放了7次。

1993年汪兆龙的“长江三峡”教案获得了全国语文教学案与教学设计大赛一等奖。

汪兆龙的追求永无止境。

“今天人们实际生活在一个由现代传播媒介（如广播、电视等）组合的社会化大电化教育环境之中，学校的教学应该考虑运用先进的电教手段，把录音机、电视机、录像机、投影机等引进课堂。电化教育的声音媒体、图像媒体和声像结合媒体都具有更多、更快、更好地传达教学信息的功能，使用电教手段，不仅能激发兴趣，提高效率，加强学生的思维训练，还会促进教学内容，课堂教学结构和教学方法的改

革。”

1986年汪兆龙上了一节电教公开课，那是初二年级的“故宫博物院”，这时震泽中学刚被苏州市确定为电化教育试点学校，汪兆龙成了吃螃蟹的勇士，从此他的教学艺术进入了一个新的殿堂。

从当初自制教具，有一点电化教育的朦胧意识，到成为江苏省第一本《中学语文电教参考书》的组稿及编写人员，中间跨了整整一大步，这其中凝聚着汪兆龙多少心血和汗水！

(六)

震泽中学的校门口又挂上了一块铜牌，江苏省电化教育示范学校，这是对汪兆龙及其同事们在电化教育事业上不懈追求的充分肯定。由语文学科作为突破口，几年来这所省重点中学在其他学科上也广泛采用电化教育和计算机多媒体辅助教学手段，取得了令人瞩目的成绩。

我是一个人民教师，就应该全心全意为人民培育下一代，为国家培育栋梁之才。

下课铃响了，汪兆龙提起粉笔在黑板上写了一句话：

“春天的气候乍（ ）还（ ），变化无常。”写罢便让学生填空。

学生们稍稍愣了一下，这与本课内容似乎无关呀。

汪兆龙叫了一位同学上来，学生稍加思索，填了出来，乍暖还寒。

汪兆龙满意地点点头，他提高嗓门说：“现在已是春天了，但‘乍暖还寒’。我看班上有几位同学的衣服穿得十分

单薄，这是容易感冒的。希望他们再多穿件衣服，注意保暖啊。”

学生们恍然大悟，一股热流涌上心头，多么体贴人关心人的汪老师呀……

学生病了，下课后汪兆龙马上到宿舍去探望，并与学生约定补习的时间。学生有问题来请教，不管什么时间，不管自己手头多忙，汪兆龙总是耐心给他们讲解。

汪兆龙的胃病又犯了，他疼得几乎直不起腰来，削瘦的脸上肌肉仿佛都僵硬了，但这只是瞬间的事，下面几十双眼睛在注视着你，你一定得挺住呀。汪兆龙在心里默默地说着，继续用富有磁性的语言娓娓动听地引导学生遨游在知识的海洋里。

学生们都没有发现这个细节，他们早已被汪老师的教学艺术迷住，心无旁顾了。

作为一名共产党员，汪兆龙始终把育人与教书放在同等重要的位置，中国自古就有文以载道的说法，语文是基础工具，又是表情达意的工具；语文教学是诉诸于形象的教学，中学语文课学习的又是一篇篇有丰富的思想内涵的课文，学生通过教师的讲解分析，学了某篇课文之后不仅有所知还会有所感，必然会受到作者对客观事物和对人生的看法的强烈感染。

(七)

一学期几十篇课文，几年就是几百篇，学生就会发生从量变到质变的飞跃，但是这种飞跃又不是凭空产生的，是从字、词、句、篇等基础知识教学中体现、激发出来的。读了

“谁是最可爱的人”，谁不为志愿军战士的高贵品质所感动呢？读了“孔雀东南飞”，也一定会进一步认识封建社会专横的家长制的罪恶。即使读了“石钟山记”等文章，也会激励同学们在今后的人生道路上以勇敢的探索精神、严谨的求实态度去认识世界、改造世界。汪兆龙在语文教学实践中，把德育教育渗透到每一节课中，通过形象化的教学，强有力地作用于学生的思想感情，使学生既受到思想熏陶又得到文学修养。

这是一堂诗词导读课，教的是毛泽东同志的“水调歌头·游泳”，离下课还有五分钟了，听课的教师已经合上听课本，准备汪老师宣布下课了。且慢——

汪兆龙从备课本里拿出一张报纸，扬了扬，然后对同学们说：“同学们，告诉你们一个好消息，4月3日，我国七届人大五次会议通过了一项历史性决议，三峡工程列入国民经济和社会发展规划。修建三峡工程是几代中国人的愿望，毛泽东曾激情迸发，将中国人民的美丽憧憬凝炼如下的诗句：更立西山石壁——”

汪兆龙刚念出这句，学生们都情不自禁地跟着背诵：“截断巫山云雨，高峡出平湖。神女应无恙，当惊世界殊。”

待大家平静后，汪兆龙深情地说：“在座的同学，是祖国未来的建设者，你们将来很有可能亲身参加三峡工程的建设，老一辈革命家设计的宏图将在你们手中变为现实。同学们，努力吧！”

下课铃响了，然而汪老师的话还在同学们的心中久久地回荡，激起了千尺的波浪。

正是在这种润物细无声的教育下，学生的思想感情向良

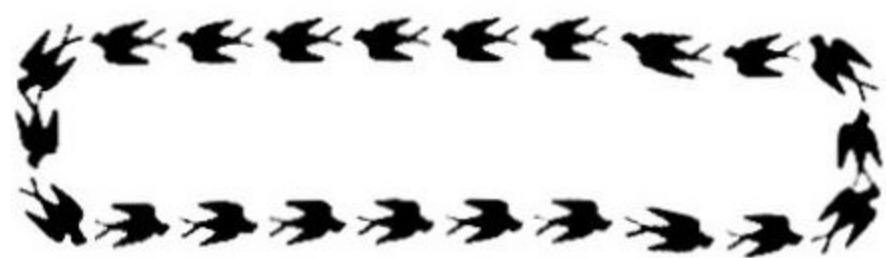
性方向发生了迁移，运用祖国语言文字的能力也在某种内驱力的作用下得到了提高。这种教育目标的达到，不是强制性的，而是潜移默化地产生的，是汪兆龙遵循“导而勿牵”教学原则达到的。

(八)

汪兆龙的老父亲已经 80 多岁高龄了，退休在家，颐养天年。汪兆龙对父亲始终怀有一种歉疚感，当年他没有遵从老人家的意愿，走上从医之路。父亲对他曾是寄予了多么大的希望啊。汪家中医外科也算是当地一块响当当的金字招牌，父亲见儿子无心学医，只得传给了女儿。但汪仲宣老人最终还是理解了儿子，儿子在教书这一行当上也做出了令人刮目相看的成绩，在省级以上报刊发表教学文章 300 多篇，参与了 20 多本书的编写工作，先后被评为全国优秀教师、江苏省党校函授优秀教师、苏州市语文学科教改带头人、吴江市有突出贡献的优秀教育工作者，1994 年 10 月又成为吴江市第一个也是目前唯一的中学语文特级教师，这是多么不容易的事呀。看儿子每天那么认真地备课、改作业、看书、写东西，天天都要到深更半夜。儿子是个孝子，精心地侍奉自己的起居，身子骨也熬坏了，汪老先生心里有些舍不得，叹口气，说：“自古忠孝不能两全，你忙你的去吧。”

1992 年 11 月，一个金桂飘香的日子，在离开位于虞山脚下的母校 12 年之后，汪兆龙来到常熟高等专科学校，为中文系的学生作题为“现在的‘学’与将来的‘教’”的讲演，此前汪兆龙的事迹已由学校推荐编进了江苏省教委编撰的《校友风采录》一书，汪兆龙的成功经历对在校的准教师

们来说无疑具有极大的号召力，他们聆听着这位中年校友的朴素无华的介绍，仿佛看到身材颀长、面庞清瘦的汪兆龙正在越来越亮的烛光下引导着学生在浩瀚的文海里探寻着知识的奥秘，慢慢地他把自己也变成了一支红红的蜡烛，燃成了一座通向未来的航标灯。



一片真情献双浜

——记梅堰曙光化纤厂总工程师李栋

周浩锋

双浜，是一个村的名字，它与中国农村大地上无数的小村一样默默无闻，周而复始的岁月里，双浜的村民在默默地耕耘着自己的希望，这份希望就像泥土一样淳朴。过上好日子，中国农民对此的追求和为之付出的努力没有少过，而这份希望终于在改革开放的春风中露出了令人欣慰的曙光。双浜，和苏南的其他农村一样，在躁动中酝酿着自己的出路，于是他们用一颗颗满载激情的心和一双布满茧痕的手办起了工厂。被誉为“草根工业”的乡镇企业于简陋中开始伸展自己的手脚。

双浜人没想到，就是一个小小的化工厂和一个铸件厂撑起了他们的一种胆识和一种热望，从田头走进工厂，他们尝到的不仅仅是工厂产生的效益所带来的甜头，更主要的是让他们看到了一种实实在在的农村发展模式。

发展确实是个硬道理。尽管双浜人对这个道理没有多少理论上的认识——我们不可能要改革开放初期的农民有多少远大的目光和理想，但办厂带来的实惠已是一个最最完美的说明了，双浜人知道这样起步会走到一个更好的境地。

1987年，中国历史上并不是个特殊年份，然而对于双浜，这一年它走出的一步确实算得上是里程碑式的。于是，在这篇文章中出现了一个人物：李栋。

世上想不到的事太多了，正因为有了未知的潜在，我们的生活才五彩缤纷，才酸甜苦辣。

1987年，李栋在天津的家里接待了两位远道而来的陌生客人，他们来自一个陌生的以前从没听说过的地方：吴江市梅堰镇。这两位陌生人中的一位就是当时的双浜村党支部书记、现任梅堰镇党委书记的黄松林。那时的黄松林只知李栋是国内的一名知名化纤研究专家，凭着一股致富乡亲们的愿望不远千里上门拜访，此行的目的便是希望李栋前往梅堰双浜工作，因为当时的双浜尽管已有了一定的工业基础但也正面临着如何质变的问题，他们希望李栋能先到双浜去看一看，能否帮村里指点一条更新的发展之路。

在天津，两位农民的善良和真诚在尘嚣中显得多么珍贵，李栋，这位我国第一代化纤研究的老专家被深深地感动了，这份感动从心底涌起，他知道这感动一旦涌起就挡不住他的脚步了。

尽管双浜村离318国道并不太远，但在1987年，还没有一条像样的公路把双浜与外界相连，因此李栋工程师第一次进双浜村是坐船的，从北方来的他对坐船或许有种新鲜感，而江南纵横交错的河道是否给他留下了一个美好的印象呢？我想应该是的，不然他何以能用十年的心血倾注于一个一切陌生的小村呢？而当时双浜村及梅堰镇的领导陪着他走进双浜时心里是诚惶诚恐的，他们想这样一个地方能否留得下大都市里来的大工程师呢？应该说，他们的担心不无道

理，也很实际，但当时的双浜就这个水平，正因为落后才思变，这一份良苦用心化作他们的真诚，对于这份真诚，李栋看在眼里、记在心里。现今，满头白发的李工程师坐在我面前接受我的采访时，他对当时的一切还历历在目，他说他抗拒不了两位陌生的当地父母官眼中流露出的渴望，这份不含私心杂念的渴望是他决心背井离乡踏进双浜的主要动力。

正是李栋的人生轨迹发生了这样的转换才使双浜村的发展有了质的变化。也可以这样说，双浜村今天的成绩与李栋的心血和辛勤密切相关。在采访李栋工程师的间隙，我与现任双浜村党总支书记黄文观有着简短的交谈，这位双浜村的“一把手”对李栋深怀一份敬慕之情，他甚至说了这样的话：“没有李工就没有我们双浜村的今天。”掂掂这句话的份量，我们就清楚了李栋对双浜所作的贡献。

那么今天的双浜又是怎样的一个村呢？

它是吴江市最早的四个现代化试点示范村之一，共有7个村办企业，1996年的总产值达3.7亿元，其中高科技产值占了近80%。双浜有全市第一个合作农场，村民别墅区、高科技工业区、农业丰产区等格局已初步形成。这一切的变化，李栋是清楚的，也证明了他当初的选择是正确的。

李栋读大学时学的是医学，后来由于组织上的安排及工作的需要进了天津化学纤维研究所。“六五”期间，国家设立了一大批攻关科研项目，纺织部的项目由他负责，在他的带领下，我国在涤纶化纤方面的研究取得了很大成绩，他也因此受到了纺织部的表扬。对于这样一位在国内化纤研究方面有重大贡献的专家，他到双浜自然要干自己的老本行。

于是办厂。

在办切片厂的立项申请报告上，李栋写下的投资金额为50万。这份报告到了当时的县经委主任手里时，经委主任不相信50万就可以办个切片厂，因为按正常预算需500万。相差10倍。对于这个常人不可理解的预算，李栋摆出了一大堆道理，这道理中浸透了一个老专家的倔劲和对这片陌生土地的深情。人的情感往往叫人猜不透也不可理喻，但李栋想既然来了就要实实在在地办事，而这办事又要花尽量少的钱，因为他也明白双浜并不富，该省的钱自然要省掉。

报告批下来后，他和村里的领导一起开始了白手起家。

在选择生产切片产品时，他毅然选定了差别化涤纶切片，因为这不同于普通的切片，因此也更具市场潜力和市场竞争能力，当然，这对技术指标及工艺程序要求更高，但李栋相信自己的能力，这份自信源于他几十年孜孜追求和奉献的化纤研究事业，源于他与双浜的人民之间已经产生的一种感情。既然来了就要对得起双浜的1400位人民。

我不知道当初李工程师是怎样的一种心情，因为他所面对的是一片完全陌生的土地，况且，江南的一个小村要与高科技产品相连，这等号能不能画完美？

当镇、村的领导以及全村人民的目光都聚到李栋身上时，他感到了肩上担子的份量，淳朴的村民把一份美好的希望寄托于你，你只能成功不能失败！

他一头扎进了工厂。

在工厂的化纤研究所里开始了他的第一次科研高潮，在研究过程中他面临了许多困难，比如有时研制出一个产品等到要投产时发现原料太贵，于是得重新开始。当科研与生产直接连系在一起时，许多实际问题是无法回避的，因此他在

研究的同时还不能不考虑实际，这给他的工作增加了难度，但他的心中始终坚持一点：要为双浜的经济发展作出一点实实在在的贡献。

双浜的切片厂在李栋的呵护下健康成长起来，产品质量、销路、工厂效益都令人满意，但同时也面临着一个更实在的问题：切片年产量在 4000 吨以下时，产品质量要想在原来基础上提高已不太可能。为了适应市场竞争的需要，进一步提高质量必须要扩大生产规模。

挑战和机遇面前，谁是胜者呢？

识时务者为俊杰。李栋当然想做俊杰。

于是在 1993 年，一个上一万吨切片、投资达 2000 万元的项目被提了出来。

这个项目提出来后村里的许多人被吓了一跳，因为全村人口只有 1400 名，2000 万元对于双浜村来说无疑是个天文数字。

我问李栋工程师，当初准备上这样的大项目时是否面临许多困难和阻力？

他说，困难是很多，但阻力倒并不太大，上这样的项目我是有信心的，至少在工艺、质量方面会领先人家，另外这是高科技项目，省里和市里都会扶持的。

经过努力，这个项目终于被立为火炬项目，也因此得到了 1000 万元的低息贷款。双浜村的村民或许没有想到，正是这个项目的诞生，使双浜逐渐成了外界瞩目的焦点。

本身，像李栋这样一位有着高级职称的专家告别条件优越的都市生活来到一个小村工作就是一件新闻，世间想不到的事太多，双浜人没有想到的许多东西正在变为现实。

1993年双浜村的一万吨级切片项目上马后，立即使双浜村的发展发生了更明显的质的变化，李栋一直注视着这份变化，对于他来说，双浜的巨变或许正是他追求的方向，当初他坐一条小船的情景仿佛还在眼前：狭窄的村道、低矮的民房、破落的小厂，等等，而今天，作为苏州市和吴江市的现代化试点村之一的双浜又与都市有什么区别呢？看到这一切，李栋的心里也许会有一些成就感，于是在业余时，他会一个人到宽阔的村公路上走走，他在想自己当初的选择真的没有错。人的抉择往往在一念之际，而李栋的一念之际就改变了一个村的命运。他说他与双浜已有了一份难以割舍的感情，这份感情到底是什么呢？也许就是为之付出后的一种深深的心灵触动。

如今，在双浜的7个村办厂中，有5个是高科技工厂，其中的4个与化纤有关，另一个是造纸厂，如果没有十年前李栋前来双浜创办第一家切片厂，双浜的历史肯定会改写，说不定它还与其他众多的小村一样默默无闻。双浜村是幸运的，那么要维持这份幸运又要靠什么呢？

在采访中，李栋工程师对笔者说，他终究要离开双浜的，因此作为双浜来说，培养自己的人才至关重要。村领导也懂得其意义，于是在李栋的推荐下，村里选送了8名有文化的青年到北京服装学院、中国纺织大学、苏州丝绸工学院等高等院校进行系统的学习和培训。企业的竞争，到最后必定是人才的竞争。人才，这个决定企业生存和发展的因素在新的时代里愈显其重要性。而在双浜，无论从企业的规模还是生产的产品来看都已达到了现代企业的规格，如果缺少现代化的管理和人才，那么它的进一步发展显而易见是吃力

的。外请专家当然是一个方面，而培养本地的、自己的专业人才意义将更深远。

现在，双浜的切片项目又在扩建，扩建后切片的年产量将达到3万吨！盘子越来越大，双浜的知名度也越来越高，作为总工程师，李栋深感自己的担子和压力不小，而在这份担子和压力下，他提到了他的学生和助手：王玉华工程师。王工70年代初毕业于天津大学高分子系，研究差别化涤纶是她的本行，她在双浜所做出的贡献并不比她的老师李栋小，作为助手，她默默地配合好李栋的工作，其实在双浜、在梅堰、在我们吴江，这样默默无闻工作着的专家人才又何止这一些！在采访李栋的过程中，他一再强调双浜的今天不是他个人的力量所能实现的，像王玉华这样的工程师在双浜还有好几位，正是有了大家的努力，有了双浜村民的团结，才有双浜惊人的发展速度。

我不去想他的话是不是谦虚之音，这本无所谓，重要的是他确确实实为双浜作出了让双浜人民永不会忘记的贡献！

十年了。李栋的一头白发换来双浜几亿的年产值，就是这样一个人，他走在双浜村的村道上与村里的农民又有什么两样呢？村民们也都把他当作自家人，家里有了什么喜事会喊他去喝几杯，他呢，也乐意前往。

李栋在双浜的这十年，也正是双浜发展最快的十年，到了今天，双浜已站在了一个崭新的高度，它将何去何从呢？

李栋工程师说：现在的双浜宏观上不能出错，企业的发展应在人才及现代化管理上再下功夫，双浜应该发展得更快更好。

十年，在他七十年的人生岁月里不算太长，然而这十年

的时光已把李栋——一位朴实无华的老工程师与一个曾经生疏和贫穷的小村紧紧地联系在了一起，双浜成了他生命中从此淡不去的一个印迹。

吴江与天津，遥隔千山万水，李栋肯定没想到他会在双浜奉献这么长时间，这源于什么原因呢？源于双浜村民们的一片真诚和实意。他说他也不用再去找什么原因了，唯有毫无保留地付出才是最好最完美的回答。

今天，当我们踏上双浜这片沐浴着改革开放的春风正展露出一份让外人羡慕的土地时，是否会想到一位年近七旬的老专家在此播种的过程？面对一个现代化的苏南农村，我们的感叹肯定很多，但双浜的回答将会和李栋工程师一样：用事实向世界和世人证明——我们曾经奋斗过、我们一直在奋斗，我们必将拥有更美好的明天！

鹰击长空

——记中国鹰翔集团公司董事长、总经理徐关祥

刘振明

江总书记说：“全国企业都像这样就好了。”

1995年5月12日。

刚刚参加完“世界反法西斯战争50周年纪念大会”的江泽民总书记，从莫斯科回到上海不久，他便风尘仆仆地从上海来到吴江，车过平望，又朝盛泽疾驶而去。

上午10时，春雨过歇，江泽民总书记视察鹰翔集团公司来了！江泽民边看边听取中国鹰翔集团公司董事长兼总经理徐关祥介绍企业十年的巨变。走进纺丝车间时，徐关祥汇报说：“鹰翔集团从55万元贷款起家，现在拥有固定资产13亿元。”

听到这个令人鼓舞的成绩，江泽民转身问道：“资产自有率有多少？”

“资产自有率占76%。”徐关祥回答说。

江泽民听到这个数字，翘起大姆指，对身旁的中央书记处书记温家宝、国家经贸委主任王忠禹、江苏省委书记陈焕友说：

“全国企业都像这样就好了。”

12月，徐关祥带着新的喜讯到北京，向党中

央汇报。14日，党和国家领导人江泽民、李鹏、刘华清等在人民大会堂接见参加全国优秀退伍军人企业家代表的全体成员。

徐关祥被评为全国十大优秀退伍军人企业家。

十二年创奇迹：从6只染缸到19亿元资产

在“日出万绸，衣被天下”的“华夏第一镇”江苏省吴江市盛泽镇东南，矗立着一座现代化乡镇企业——中国鹰翔集团公司。

鹰翔集团公司坐落在苏嘉公路两侧，占地约2平方公里，拥有职工4000多人，下属9个分厂、1个金融服务社、15个经营公司、3座宾馆、1个房地产开发公司，5家合资企业。从1989年起，它连续7年在全国乡镇企业百强评比中名列前茅。1996年，名列中国最大规模乡镇企业1000家之31位，中国最高利税总额乡镇企业1000家之106位，中国最大行业经营规模乡镇企业第2位。

来自全国各地的参观者络绎不绝，对这里的一切都啧啧称赞。

公司里，宽敞、平坦的水泥大道两旁，楼宇鳞次栉比，绿茵相间；两座碧水环抱的花园，犹如两颗闪烁的明珠。到处显得洁净、明亮。

艰苦奋斗的气息和大干快上的热浪扑面而来。在大楼外面、车间里面，处处是红幅标语。“乘东风一路领先，看战绩项项夺魁”、“跃马扬鞭十年，再创辉煌向前”，使人振奋、激动。这里，年年红旗招展，年年标语换新。红幅标语成为公司的一道风景线，引得浙江几家国营大厂派人来拍照片，

拿回去作宣传鼓动的参考。

迎着公司大门，竖立一尊大理石方柱，柱顶上有只展翅腾飞的紫铜雄鹰；方柱大理石上嵌着一行铜字：“同心同德，共创一代伟业。”

紫铜雄鹰正视着公路相隔的吴江盛泽印染总厂的大门，大门上方镶嵌一只不锈钢的地球模型。

公司南区一座钟楼，四面电子钟，正点报时。

一组数字让人惊奇：1985年，以6只染缸，55万元贷款起家；1989年，产值2.3亿元，扩建为盛泽印染总厂；1992年，产值12亿元，利润6000万元，印染生产总量2.4亿米，组建江苏鹰翔集团公司；1994年，产值25亿元，工税利留1.5亿元，全员劳动生产率78.12万元，扩建为中国鹰翔集团公司；1996年，产值29.73亿元（新的统计口径），工税利留2.08亿元。1997年1—3月份实现工业总产值、工税利留分别比去年同期增长39.5%和41.8%。

创造这一奇迹的带头人徐关祥，今年53岁，个子不高，腰板笔直，快人快语，身上透出朴实、机敏和坚毅。徐关祥在改革的交响乐中，奏出中国农民的独特旋律。

“乡镇企业必须‘变鸡为鹰’才能腾飞”

徐关祥，1945年11月生，属鸡。他经历简单：孤儿，放牛娃，生产队长，参军、入党、副班长、五好战士，接着复员回乡任生产队长，建筑队长，农药厂负责人，大队长、大队副书记，乡水泥厂书记。工作岗位换了一个又一个，徐关祥始终是“党叫干啥就干啥，要干就干出个样子”。

他年幼放牛，羡慕蓝天下翱翔的雄鹰，飞得多快多高

啊！

有梦想就有追求。

1982年，乡水泥制品厂一年亏损12万元。徐关祥受命于危难之时，1983年任该厂书记。他和工人滚在一起，赢得“赤脚书记”的美称；企业也在当年扭亏为盈，利润12万元；1984年又是翻一番，利润24万元。

但是，他不满意自己，说：“鸡只会啄食吃，没出息。”他期待有一个更大的舞台，迸发自己的全部能量，创一番轰轰烈烈的事业。

筹建一年的盛泽乡印花厂于1984年9月投产。半年下来，这乡办第一家集体企业起色不大。乡党委着急啊。

派谁去接任这个厂长呢？

搞好印花厂是付重担子！

乡党委在思索。

最后，乡党委决定：

“派徐关祥去！这位同志党性强，工作责任心强。”

“他闯劲大，相信他能把这个厂办好。”

乡党委找徐关祥谈话，不料他开口就问：

“几时去？”

1985年3月，徐关祥“戴着黄帽子，卷起裤脚管”，走马上任，接下这么个摊子：6只染缸、11间工棚、55万元贷款和74名工人。

徐关祥要在国营大印染厂隔壁办小印染厂。有人说开了：

“徐关祥是不是有点蠢？”

“大饭店门口摆小粥摊，徐关祥是癞蛤蟆想吃天鹅肉。”

徐关祥自己心里有数。他从小就有颗雄鹰高飞的心，什么苦都吃过，人不羸，胆子大，有老虎胆也想吃，别说天鹅肉了。

盛泽素有丝绸之富，亦不乏人文之美。《醒世恒言》中有短篇“施润泽滩阙遇友”，以繁华绸市盛泽为背景，描述施润泽由一张绸机、一锭银子（50两）起家，经十多年而成为拥资数千两，排机（绸机）三四十张的作坊主。

明嘉庆年间，汪雍斋以制钱数十吊为本，贩丝绸获利，在王江泾创汪福昌绸庄。子汪访庐将牌号改为汪永亨，把盛泽绸缎行销到全国和海外。孙汪鞠如打破旧规，把握质量，改浆货为清水货，盛泽绸缎在意大利都灵赛会、美国旧金山巴拿马博览会以及南京南洋劝业会、杭州西湖博览会上频频获奖，使汪永亨绸庄名扬海外。

盛泽自古孕育优秀人才。

今天的盛泽人才更加优秀。

在全厂欢迎大会上，徐关祥提出一个震惊全厂的目标：“1997年还清55万元贷款，利润达到160万元！”有人摇头，有人咋舌。

他说：“乡镇企业必须‘变鸡为鹰’才能腾飞。”

请来国营大印染厂退休师傅作技术指导，派人出去进行培训，来个“双管齐下”，提高工人技术水平和产品质量。

改进工艺，从以化纤印花为主迅速转向多品种丝绸印染，优化产品结构。

组织生产内销产品，自找坯源，灵活经营，以代销招来客户，跻身市场。

年底算盘刚打完，数字传遍盛泽：徐关祥当年还清了

55 万元贷款，利润达到 300 万元。

乡党委召开全乡大会，给徐关祥披红戴花，庆功放鞭炮，通报嘉奖全厂工人。

乡党委睿智识人才！

徐关祥，在别人渺茫时看到希望，在别人犹豫时抓住机遇，在别人退却时坚持下去，开始走向成功。

徐关祥并不陶醉。

有消息说，吴江县政府决定在盛泽镇创办东方丝绸市场。他立即意识到，哪家企业首先进入市场，那家企业就赢得市场。经过对全镇上百家县、乡镇、村三级企业竞争激烈态势的分析，他毅然宣布：投资 300 万元增加设备，把日产量 5 万米提高到 25 万米；建造厂房，培训人员，提高工厂整体素质；进入东方丝绸市场，设立 4 个经营部（后来发展到 8 个），配备营销人员（达全厂总人数的 1/10）。

万事俱备。

1986 年 10 月 11 日，东方丝绸市场开张。徐关祥交待经营部的负责人：“你们要学会广交朋友，吸引客户。”在商贾云集的东方丝绸市场，盛泽印染厂（印花厂已改称印染厂，人称“小染厂”）经营部很快同 1000 多家客户建立业务关系，遍及全国 28 个省、市、自治区。工厂由单纯加工生产型转为生产经营型，为产值超亿元打下基础，也为企业今后突破行业范围，向科研、生产、经营、金融、服务一体化迈出第一步。

徐关祥视野打开了。

1989 年初，一位广东客户拿着香港市场流行的水洗布来问：“你们厂能不能生产？”

徐关祥摸摸这块料子，手感很好，印染及后整理的要求虽然高，经过努力还是可以生产的。他说：“可以试一试。”

签下合同后，他集中全厂技术工人进行试制，起绉、染色、成型，反反复复。徐关祥铆在试制现场，硬是把水洗布的工艺攻破了。2天试制成功，4天出了样品，7天批量生产。徐关祥提前兑现了合同，广东客户深深感动。

徐关祥随即迅速增添设备，将批量扩大到几百万米。产品新颖，销路旺盛，徐关祥抱了个大金娃娃。

等同行醒悟过来，他又拖来两匹真丝绸，根据水洗布的新工艺试制出一个一个新品，投放市场。

经济学家保罗·索尔曼说过：“如果市场起飞……那些恰好在起飞之前或起飞点上进入市场的人，将享受到超过一般数学期望值的投资报酬率。”徐关祥腾飞了，把自己的才干、能力和锲而不舍的精神，淋漓尽致地舒展开来。一个由他带出来的，属鹰性格的企业诞生了！

“月亮当着太阳数，日夜奋战争贡献”

在盛泽，印染企业林立，竞争越来越激烈，徐关祥悟出一个道理：取胜之道在于快。他扳着手指说：白天是北京时区、夜晚是纽约时间，大家都在干。要争分夺秒，“月亮当着太阳数，日夜奋战争贡献”，否则，在市场竞争中将被淘汰。

1988年春，徐关祥要在厂内办金融服务社。乡镇企业办金融，是卓有远见的一着棋。经济学家常对人们说，工业家受商业家制约，商业家受金融家钳制。要办就要快。徐关祥马不停蹄，跑吴江、跑苏州、跑南京，三个月里一天也不

空下。省人民银行愿和徐关祥一起，第一个来吃这只“螃蟹”——批准同意。6月，全省第一家厂办金融服务社在盛印厂成立并营业。通过集资、拆借、吸储以及本厂数百万元流动资金的注入，金融服务社资本达2000万元。这使盛印厂的资金管理科学、使用严格，也为社会提供信贷服务。金融服务社半年盈利几十万元。徐关祥高兴地说：“盛印厂半年以来，再未发生过头寸不足的问题。”

“手里有粮，心中不慌。”徐关祥提出，要迅速地由劳动密集型向资金和技术密集型转移，大幅度提高自动化程度。

1990年，投资4000万元，从日本津田驹公司引进104台喷水织机和配套设备，推动产品向前延伸。7月提出项目，9月就和日商达成意向，前后不到50天。徐关祥一直盯到喷水织机进厂门。紧接着全厂动员，卸车、拆箱、定位，要自己动手安装、调试、运行。

找来曾去日本学习过的项目负责人王龙元，问道：“每台机调试要花多少时间？”

“一般要7天。”王龙元回答说。

“国内先进水平是多少时间？”

“据说只需3天。”

“我们能不能更快一点？”

徐关祥要的是更快、更好。他领着王龙元和项目组干了起来：图纸挂在墙上，零件对照图纸组装。调试前，让去日本学习过的项目组人员再熟记一遍日文技术规范。结果，第一台喷水织机调试时间只花4个半小时。104台织机不到半个月全部投入生产。

当日本专家按照合同来帮助调试时，发现这里的中国农

民已用日本机器生产出 10 多万米坯绸。日本专家惊讶地说：“都说日本人的时间观念强，没想到中国这块地方的人时间观念更强！”徐关祥心里想，不拚命学、拚命干、拚命超，什么时候才能赶上你们日本？不快，不行！

以市场为导向开发高起点的新产品，使徐关祥尝到市场回报的甜头。1992 年春，引进 8 条仿真丝生产线，总投资 5.5 亿元。从意向签约到领取营业执照，从项目提出到技术论证和项目审批，6 个月内全部办理完毕。他组织项目指挥部，派出一路与外商进行技术交流、商务谈判，一路进行设计，一路搞土建施工，一路筹措资金、国内设备以及人才的招聘、引进、培养。四路齐头并进，立体作战。

在综合分析各种信息的基础上，他要加快进度。

土建任务要 8 个月完成，第一期纺丝生产线（4 条）要 300 天完成。

建筑公司经理面有难色地说：“您放宽些时间吧。”

“不行。现在一切是超常规。我再说一遍，行，签合同；不行，换别的施工单位。”

经理没了退路。为了保证 8 个月完成施工任务，建筑公司调集全公司 30 岁以下的精兵强将，实行 24 小时轮番突击。

任务完成，建筑公司经理佩服徐关祥的“超常规”。

超常规，仅仅半年多时间，主厂房立起，水、电、气配套到位，其他各项工作进展顺利。外商看到这样的速度，不得不把机器到港时间提前 3 个月。

德国专家看到项目迅速建成，赞叹说：“我到中国 11 次，走了 20 多家企业，还没有见到过这样严明的纪律，这

样快的速度。”

世界佩服日本人、德国人的高速度，但是，日本人、德国人佩服鹰翔人的高速度。殊不知，徐关祥是个风驰电掣的人！

“把地球装在心中，用自己的智慧和双手 创造名牌产品，打进国际市场”

盛泽与我国传统绸市苏州、杭州、湖州并驾齐驱。早在明清时期，盛泽的丝绸就畅销法国、日本、朝鲜、越南等国和南洋地区，展示出盛泽人的智慧和辉煌。然而，近几十年来，西方国家更新丝绸产品，占据国际市场，抢占中国国内市场。

徐关祥很不服气。鹰翔集团公司是全国最大的印染生产和加工基地之一，应该生产出优质产品，具有国际市场的竞争能力。他说：“把地球装在心中，用自己的智慧和双手创造名牌产品，打进国际市场。”

他善于组织会战，搞技术革新，难点攻关，所向披靡：

炼染出“绢纬斜纶绸”新品，出口法国、日本，为全国乡镇印染行业“真丝绸炼染出口”填补空白；

真丝绸起绉技术获省“金牛奖”；

蒙丽绢获省丝绸精品“金陵杯”奖；

华龙绸获全国丝绸精品奖；

美艺缎、双面缎获“中国妇女儿童用品四十年”银杯奖。……

徐关祥年年出新招。

已有 10 多种产品获省优、部优称号，30 多种产品获苏

州市新品开发奖。他还在寻找，创造新工艺、新产品。

1995年11月，公司有位工程师到上海购买设备，捕获到一个信息：JODC（日本海外技术输出协会）向联合国承诺，每年向发展中国家派遣200名专家，义务开展技术指导。JODC正在中国寻找一家理想的企业，开展技术指导。

这位工程师立即将信息传递给徐关祥。

好机会！徐关祥马上作出反应。

运筹帷幄。徐关祥当即派人赶赴上海，和JODC上海事务所接触。

一天打11个电话：一头连着上海，一头连着徐关祥。

精诚所至，金石为开。11月24日，JODC上海事务所首席代表和日本专家来考察了。

日本人很认真、很仔细，在鹰翔集团公司整整考察了一个月。两位日本人对公司赞不绝口。接着，JODC总部发来电传：1996年6月1日起正式派遣冈本吉彦到鹰翔集团公司印花分厂义务技术服务一年。

既然你日本同意派人来，我就有办法让你早来。“变通”一下，“灵活”一点，是徐关祥的拿手好戏。徐关祥连夜向吴江、苏州、南京、北京发电传送申请。同时，邀请日本专家冈本吉彦作私人访问。

春节后，关关通过。北京的同志百思不得其解：一个乡镇企业用什么办法请动了冈本先生？全国有多少厂请也请不动呢！

好事往往多磨。有消息说，北京想让冈本先生改到浙江去。徐关祥成竹在胸。果然，JODC总部认准鹰翔。

办妥日本专家冈本吉彦的一切手续，已是1996年3月

14日。

冈本先生抢来了。世界先进印花技术——雕印、金印，将在印花分厂嫁接。

“留住才和宝，企业才有竞争力”

1990年，盛泽印染总厂产值4.5亿元，纯收入2500万元，当年的“小粥摊”建成了“大饭店”。在成绩和赞扬面前，徐关祥首先想到工人，是他们五年中的奉献和拼搏取得了硕果。

他要为工人办实事。

把连续3年以上评为一等奖的工人家属招进厂。在全厂大会上，他说：“工人没有想的事情，厂部已为工人想到；工人不敢提的要求，厂部已为工人考虑。”工人们鼓起掌来。

建造外来工人宿舍楼。1995年投资2000万元，建造2.6万平方米宿舍楼，将分散在四处民居里的外来工人集中起来住宿。

8幢4层宿舍楼，一色瓷砖贴面。每幢楼专人管理，没有纸屑烟蒂，更看不到垃圾，四周树茂花艳，室内窗明几净。顶层居住外来双职工。每层设一间电视室。

但徐关祥还不尽心，准备再建造图书馆、大型投影电视厅，进一步提高外来工人的文化水平，丰富他们的业余生活。

在徐关祥看来，工人是宝，科技人员是才，“留住才和宝，企业才有竞争力。”

超常规、跳跃式、滚动式的发展，需要科技人员。1992年，“春风如醇酒，著物物不知。”邓小平的南巡谈话犹如一

夜春风，吹沸徐关祥的热血。他决心乘势而上，使鹰翔集团公司跃上一个新台阶。而企业的发展急需大批人才。

毛遂自荐，欢迎。

丁工程师被故乡盛泽的日新月异变化召唤，定下“回归”的决心。可一些国营大厂不吭不哈。

背水一战吧，不端全民事业单位的“铁饭碗”，到乡镇企业去端“泥饭碗”，只要学以致用，有个发挥自己才能的岗位。

徐关祥说：我们盛印总厂欢迎你丁工来！

先看看盛印总厂的远景规划，怎么样？新上马的万吨涤纶细旦异长丝合资项目，怎么样？

徐关祥说：“你是淮阴化纤研究所副所长，愿到乡镇企业工作，了不起！有什么要求，你说说看。”

坦率、热情、诚恳，深深打动了丁工的心。

见其动情，徐关祥趁热打铁地说：“工作安排上专业对口，搞这个合资项目；你妻子在厂经营部当会计；厂里在镇中心购买三室一厅商品房，让你落户、安家；联系镇上最好的小学，让你小孩读书。”

一个爱才如渴，一个旱逢透雨。第二个月，丁工举家迁到盛印总厂。

徐关祥上班一身汗，下班一身泥，让丁工从心底佩服。丁工学起徐关祥的样子，日夜滚在工地上。

神鹰化纺有限公司成立，丁工被聘为副厂长。

徐关祥招聘特别，不签什么合同，讲的是“自由恋爱”。

种好梧桐树，凤凰来筑巢。

办起印染实用技术研究所，吸纳人才，多出成果。

在食、住、行方面，盛印总一把最好的拿出来安排给科技人员。

四川的、安徽的、湖南的，应聘来了；淮阴的、吴江的应聘来了；本镇应届毕业的大专生，应聘来了。

陆续聘来了工程师 8 名、助理工程师 30 多名、大专毕业生 120 多名。

科技人员聘来了，徐关祥再公开“留着的一手”：住房，免房租；电话，厂里装。

科技人员来了，工厂的科技含量迅速提高，看——

提高新艺乔其、美艺缎等 4 种产品的质量，产品评上“市优”；新艺乔其还被评上全国“最佳品种花色奖”；改革工艺，把印染延伸开发到织丝造绸；开设技术培训班，提高工厂整体素质。

在许多企业滑坡时，鹰翔集团公司的经济效益直线上升。徐关祥高兴地说：“重视科学技术，是我们厂新飞跃的有力保证。”

一位经济学家说过：“社会主义如果找不到发挥群众在社会生活各个领域里的创造活动的新途径，就不能有效地履行职能。”徐关祥找到了这条新途径，社会主义在鹰翔集团公司有效地履行着职能。

“做鹰翔人，办鹰翔事，创鹰翔业，扬鹰翔名”

1997年初，鹰翔集团公司全体干部职工召开大会，总结过去一年的成绩，展望新一年的宏图。盛泽镇的领导也到会坐在主席台上。镇农工商总公司总经理姚林荣感受了鹰翔人高昂的斗志，提出了“做鹰翔人，办鹰翔事”的要求，镇

党委书记鲍玉荣又补充两句：“创鹰翔业，扬鹰翔名。”徐关祥将这四句话联在一起，作为全体鹰翔人的座右铭和新时代的企业精神。

1995年，鹰翔集团公司投资2亿元，搞了“四大工程”：兴建1.2万千瓦热电厂，扩建自来水厂和污水处理厂，建造外来工人宿舍楼，扩建印花生产基地。

1997年，鹰翔人在“四大工程”的基础上又迈上了新的征程。他们准备再上12条高科技纺丝生产线，投资近3个亿，使纺丝能力达到10万吨级，成为全国最大的纺丝生产基地。

一位哲人曾说过：“谁在夺取了胜利之后又征服了自己，谁就赢得了两次征战。”徐关祥不曾回眸接受鲜花时的微笑，不曾陶醉在昨天的成绩之中。世上没有任何东西能束缚他的双翅，不让飞翔，——除了他自己。

徐关祥又在征服自己。

一阵激越而优美的歌声从鹰翔集团公司飘来：

“飞翔吧 盛泽

胸怀壮志再攀登

我们有盛印的朝气

我们有盛印的理想

肩负着企业的重任

向奋斗的目标飞翔……”

歌声中，我们仿佛看到一只展翅的雄鹰向远方飞去，向21世纪飞去。

“艺龙” 旋风

——记江苏艺龙集团公司董事长姚德荣

宋津明

(一)

吴越分歧处，青林接远村。

水乡成一市，罗绮走中原。

明代诗人周灿描绘了当时盛泽镇作为丝绸之府的盛况。20世纪80年代，一个皆称“姚书记”的人，将几百年的盛泽辉煌当作尘封的历史，竟然置经典的真丝绸生产程序于不顾，悄悄地搞起了“仿真丝”。

80年代末，正是我国大陆假冒伪劣产品泛滥的时候，“撒向人间都是怨”。然而，姚书记的“仿真丝”却逐渐受到了市场的青睐，那料子又轻又柔，色彩鲜艳，洗后不用熨烫，一次定型任你怎么折腾也不起皱，而且价格适宜，一套仿真丝连衣裙，价格不用真丝绸的一半，这可乐坏了消费者上帝。1989年，姚书记搞出的仿真丝名声远扬，从塞北天南直至白山黑水之间，客户们不远万里，前来一睹芳容。拿不到产品的客户整天缠着姚书记不放。时过两年，当名曰“艺龙纱”的各类仿真丝产品达1200万本时，还供不应求，产品陈列室里那

幅地图上，从太湖边上小镇牵出的红线几乎辐射了整个中国。

此事很快惊动了全国纺织总会，纺织行业的最高首长吴文英特地将全国性的纺织会议放在姚书记的厂里开，那是在1993年的金秋季节。在会上，姚书记称：艺龙要做仿真丝业的盟主。之后，姚书记只要到北京出差，就会成为吴文英会长的座上宾，吴文英这样评价姚书记：他为中国的纺织行业作出了巨大的贡献。

姚书记，名德荣。年幼家贫，营养不良，读书不多，身材弱小，却显得很有灵性。人说这与他从小放牛有关。在乡村野际，与牛同行，相濡以伴，必有一分心灵的沟通。及至后来，他在厂里建造一座“金牛园”，号召全体员工与其一道发扬牛的精神，并将“事业，事业，毕生奉献于事业”作为座右铭，皆与童年的经历相关。1983年，已是不惑之年的姚德荣被调到工艺织造厂当书记，姚书记的称呼便延续至今，尽管他1987年时当了厂长，后来又是总经理，又是董事长……

姚德荣迷恋上仿真丝纯属偶然。因为，1987年时，工艺织造厂的优质真丝绸产品已开始外销。这一年全厂产量达到650万米，利润300万元。然而，当姚德荣从那些旅居海外的同胞回乡探亲访友馈赠给丝绸之乡的礼品中认识仿真丝时，他得出了与人们不同的结论：这东西虽不是“真”的，却必定有前途（钱图）。

仿真丝的源产地在日本、韩国等地。丝绸是中国的国宝，几千年以来，中国人为此而骄傲。但是这些东西一到了日本，总会被他们“消化”、“吸收”，然后“创新”出新的

产品，那就是仿真丝，这专利只能属于日本。所以，90年代，日本商人正欲牛气轰轰地挺进中国市场，不料却后院起火。1993年，姚德荣将中国人的仿真丝打进了日本、韩国、香港等国家和地区，当老外们习惯地用手指轻轻一捏面料，心中不免疑惑，“这真是中国的产品？”于是，便有了生性狐疑的日本商人独自溜到姚德荣所在的工厂，亲自“考察”虚实的故事。

1990年，仿真丝旺销之际，姚德荣转向了仿麻系列产品的探索，这一年开发了36个仿麻新品，斯尔麻、乔麻纱、舒麻绉等新产品供不应求；1991年，有近千台织机，3000多名工人的主体厂——工艺织造厂，在全国乡镇企业中，产值名列第七。如今，艺龙集团已拥有资产近10亿元，形成了纺丝、织造、印染、服装一条龙生产体系。1996年，艺龙集团成为中国最大经营规模乡镇企业1000家第79位，中国最高利税总额乡镇企业1000家第98位，中国最大出口创汇乡镇企业1000家第168位，中国最大行业（纺织业）经营规模乡镇企业第6位。

（二）

姚德荣和他领导的艺龙集团赢得了“仿真丝大王”的美称。这5个字既是现实，又永远是目标，姚德荣把它们挂在205省道的上空，让全厂的职员和社会上的人们都能了解这一意图，为此，姚德荣特地为“仿真丝大王”造了一座天桥。

1995年8月，市委举办骨干企业领导培训班，在畅谈参观学习张家港后的体会时，姚德荣道：真是山外青山楼外

楼。他认为，创业如学艺，常常是“初学三年，天下第一；再学三年，寸步难行”。因此，他深切感到“创新”的重要，把“依靠科技兴业”作为矢志奋斗的目标。

这年8月2日，是姚德荣难以忘记的一天。由艺龙集团与日本伊腾忠商事株式会社等合资的“吴伊时装面料有限公司”举行隆重的开业典礼。通过引进日本和世界各地先进的高科技印染后整理技术，艺龙集团在仿真丝的织造和印染技术赶超国际先进水平上迈出了坚实的一步。近年来，艺龙集团已进行两轮大规模的技术改造，累计投入3318万美元。设备更新率达82%，先进设备占有份额74%。经国家经贸委批准，列入“双加工程”，总投资9900万元的印染后整理技改项目进入实施阶段。这一切，都是为了搞出一个高水平的后整理工厂，使艺龙在国际竞争中立于不败之地。

在艺龙集团的一些车间里，常可看到“织优得优、织新得新、织疵得疵”等条幅。企业规定，凡达不到一等品率95%标准的，责任人将受到重罚，织优和开发新品有功就有奖励。为了从根本上提高技术水平和素质，集团从两方面下功夫。一是强化一条龙的开发机构。由厂办丝绸研究所、试样车间承担新品开发试制，各成员企业负责小批量生产的技术性工作。负责新品开发的技术人员，三天两头往一些专业市场跑，常常在一周内就能拿出最新产品的市场分析。集团每年投入新品开发的资金都超过100万元，还把每年从政策享受的新品减免部分，全部返回用于新品开发；二是变招工为招生。与中国纺织大学联合办班培养人才，首期办班38人，后来两期又有几十人，专业扩展到机电一体化、服装等，还打算办一个工业自动化控制本科班。姚德荣说，我们

不在“挖”人才上做文章，各家有各家的办法。高待遇“挖”人才与花大钱自己培养，我取后者。他在全市高考落榜学生中选拔生源，平常在厂里上学，暑期去上海中纺大上实验课，边实践边理论，毕业后充分允许志愿选择工作岗位。

(三)

1996年6月20日，《中国乡镇企业报》开设了一个栏目，叫“决策与争鸣”。“编者按”指出：本报开设这一专栏，并非要褒扬贬抑，判断是非，只是希望通过展示不同观点，以有利于企业家的经营决策更加合理、全面。因为姚德荣在不久前的一件“决策”引起了“争鸣”，被农业部的这家权威报纸捕捉到了。

事情源于：5月30日，全国仿真丝大王——江苏艺龙集团董事长姚德荣为实施名牌战略，亲手点燃了一把火，将该集团生产的价值50多万元的2.6万多米疵点面料付之一炬。姚德荣以此方式擂响了名牌战略攻坚战。有人认为，“这样创名牌，弊大于利”。这些面料一把火烧掉，不如送给贫困地区和灾区的人民。但姚德荣说：“创名牌，意识比金钱更重要！”

重要的是意识。姚德荣一直在为提高企业员工的市场意识、名牌意识、超前意识而努力。于是，姚德荣又做出了一件令众人评头品足的举动：让分配来的大学生在厂区沿街门面摆摊做裁缝。对于外界不理解的心情，姚德荣很是坦然。他认为，毕业生的实践，作为继续教育这一课不能缺，很关键。通常“工厂”与“毕业生”相互看不起，有的人进了车间，厂里发现学生“嘴上一套”什么都做不像，就几个月一

直做一样活，比如，让学服装的缝半年袖口看看行不行。这样是人才的浪费，什么时候才能完整地做一件衣服？同时，学生们眼高手低也十分普遍，所以决定，请一些学服装的毕业生在厂里沿街门面对社会营业——设大学生裁缝一条街，自负盈亏。从揽活谈价到量尺寸到时间安排、设计、裁、缝、试衣，一条龙全由一个人实际操作，让你心里有数。

姚德荣始终具有超前的意识。那么，他这种意识又是从何而来呢？他说，我们这个行业，可以说天天都面临着新产品的挑战，必须多接受多体会。市场竞争不由你一厢情愿，我们没有什么绝招，我认为跟什么层次多接触就会形成什么层次的意识，这不光表现在工作上，在业余一切途径中都影响到思想意识，在这一点上成功的、失败的我都比较留心总结。

(四)

姚德荣是全国劳动模范。

他一生就是热爱劳动，养成了亲自动手解决困难的工作作风。以前，盛泽一带有专门为织户加工经轴的。40米左右的经丝，绷紧在六七个支架上整理上浆，把作的老师傅叫行箱，下手两人，一管调整支架，一管端浆钵头，3人合唱一台戏。姚德荣家里穷，请不起帮工，父亲行箱，14岁的姚德荣一人干两个下手的活，放下浆钵调支架，时间掌握得恰到好处。

在工厂的东区，临近桥北荡有一个美丽的金牛园。这花园工厂的一角，是当年姚德荣带领党员、团员和干部、职工自己建设的。他们在下班以后，星期天节假日，参加义务劳动，党旗、团旗、国旗迎风招展，艺龙人凭自己的双手建设

了美丽的家园。

如今，家大业大了，姚德荣埋头苦干、脚踏实地的工作作风没有变。为了创出艺龙自己的名牌，他规定企业管理人员及职工不穿西装、不打领带。“因为我们自己还没有生产出名牌，没有创出名牌，不许穿西装系领带，尤其不得穿名牌，让我们自己每天都受刺激，早日创出自己的名牌，那时才有资格穿。”

姚德荣时时感到员工的素质与资格之间有一种落差。他为了将一件事情做好，不惜耗时亲自冲厕所，“我想让他们知道，这厕所没有搞不干净的道理！”集团印花厂经营不善，濒临倒闭，从1996年下半年以来，他亲自接手，坐镇指挥，终于重振旗鼓。从求别人印到别人求他印，效益的差别全体现在这里。这靠什么？实际上到今天，有些人尽管每次跟姚德荣在车间加夜班，也很辛苦，可是他们并没有完全理解。他们说：“姚德荣都在亲自干，我们怎么能走？哪里好意思？”这样理解就错了！

关键在于解决问题。姚德荣总是在各个车间里不断地发现问题，解决问题。作为董事长，他不习惯于坐在办公室，批批条子，听听汇报，甚至在外面听听大哥大。曾有人这么建议过。他无法接受。在这一点上，他既不愿完全像外国的董事长那样，也不敢苟同于我国的一些企业负责人的行为。各人结合个人实际最好。姚德荣相信，如果他的行为能使一个倒闭发不出工资的企业，在他手里半年后变为每人人均月工资1200元以上，他就认为自己的做法起到一定的好作用。

熔情铸鼎

——记江苏永鼎电缆集团公司董事长顾云奎

沈荣庆

芦墟，苏州市最东端的一个水乡古镇。东依上海南连浙江，318国道与太浦河刚柔相济地携手从这里经过。

芦墟，因汾湖四周“芦苇片片”而得名，历史上，芦墟是吴、越两国的必争之地。

顾云奎便生于斯长于斯跌打滚爬于斯。

走近顾云奎：农民。大队书记。江苏永鼎电缆集团公司董事长。苏州市人大常委会委员。

59个春秋练就了不折不扣的秉性；41年党龄铸成了一颗拳拳报国之心。就凭41年前面对鲜红的党旗对党许下的那句誓言，兢兢业业地雕塑党的形象，洋洋洒洒地显示生命的内涵。

走近顾云奎，我们不妨先把日历倒翻19年前：芦墟太浦河畔，三间旧瓦房，13名农民工，1台吹塑机，2万元贷款，可怜巴巴但也凑合着算一个厂——芦墟镇塑料厂——“永鼎”的前身。那时的日子，真叫“坐到没有柴来烧，站起没有米来淘”呵。

走近顾云奎，我们不妨再把日历翻回19年后的今天：企业占地14.7余公顷，厂房面积95000

平方米，拥有职工 1600 多名，下设 8 个分厂、5 个三资企业、8 个经营公司、1 个海外工厂。目前集团总资产 6.5 亿元，其中自有资产占 90% 以上。企业 1995 年完成产值 8 亿元，创利税 8000 万元。通讯电缆产量居全国同行业前列，占全国总销量的 8%。企业获全国 1000 家最佳效益乡镇企业第 49 位，全国 500 家优秀民营企业第 228 位，被农业部评为 '95 中国、最大经营规模、最高利税总额乡镇企业，多次被江苏省人民政府评为文明单位、明星企业。1996 年 7 月，又被国家批准为国家一级大型企业，成为以苏州通信电缆总厂为龙头企业组建的苏南乡镇企业中第一个国家级集团公司……

倒翻日历是艰辛的苦涩的，翻回日历又是那样的令人亢奋和喜悦！而这一倒一回，远非一般意义上的简单机械的往复动作，而是将一种平凡、琐碎的日常工作效率转换成实实在在看得见摸得着的效益，而让人刮目相看让人百读不厌。

人有一种很常规的思维方式，即探究心理和逆反思维，那么，干脆就顺着这样的思维，看看作为永鼎集团领头羊的顾云奎，又是凭借一种什么样的“路数”使永鼎如此这般的茂盛和蓬勃？

(一)

往事历历在目。

1977 年，顾云奎未及拂去裤脚管上的泥屑，便风风火火受命于芦墟塑料厂当厂长。为使企业迅速摆脱困境，顾云奎四处奔波找米下锅。1977 年生产眼药水瓶；1978 年转产蓄电池夹板；1979 年试产铁芯护套线。那段日子里，为开

发新品上双护套电缆，顾云奎从早到晚泡在车间里，成天忙得团团转，常常连吃饭也没有个安顿时辰。企业像营养不良的孩子，脸上渐渐有了红晕有了光泽，可顾云奎的眼窝凹陷了，颧骨突起了，一连30多天的拚死拚活累得顾云奎够呛。那次，顾云奎不慎摔坏了肩胛骨，去医院上了石膏，回来又一头扎进了厂里。顾云奎的妻子心疼地劝他不要玩命了，孩子噙着泪花催爸爸回家歇息。顾云奎动情地对孩子说：“等产品上去了，阿爸就回来。”

梅花香自苦寒来。新品双护套电缆经测试，合格率达97%，昔日小作坊出落成像模像样的吴江电线二厂。

这段经历就是顾云奎和他的企业最初的发展，也是最为艰苦的创业阶段，靠的什么？靠的就是大家齐心协力；靠的就是弥足珍贵的凝聚力、向心力和艰苦奋斗的精神。

1982年初夏，邮电部电线电缆计划会议拟在华东地区召开。顾云奎得知后抓住机会千方百计把会议“抢”过来开，乡镇企业不蒸馒头也得蒸（争）口气！

儿媳见公婆，头一趟的印象尤其要紧。多少个不眠之夜，多少个加班加点，勤劳朴实的“媳妇”终于赢得“公婆”的喜欢，会议如期在吴江电线二厂一间朴素大方的会议室里召开。

顾云奎知道，“抢”来的又何止是一个会议呢？

据市场信息反馈，护套电缆很快趋于饱和，而通信电缆将有更为广阔的市场前景。顾云奎抓住机遇果断决策：开发生产通信电缆。

世代农民出身的顾云奎懂得“一条水渠灌溉两家田”的道理，这或许便是最初意义上的横向联营。1985年，顾云

奎凭借与上海近邻的优势，与上海塑料电线制品厂联营“上海塑料电线制品厂吴江电缆厂”，4个月建造了1800平方米厂房，完成了150吨的设备安装、调试，实行员工外出培训同步进行。天道酬勤，当年就实现产值700万元，创利209万元。

就像孩子长大了要成家立业一样，1986年电缆厂分出电线厂。组织上决定把分出的电线厂作为一家福利厂，仍由顾云奎任厂长。

有人替顾云奎惋惜：这不是前人栽树后人乘凉吗？

顾云奎无语。但顾云奎心里比谁都清楚：残疾人失去的已经够多了，可不能再让他们失去自食其力的权益和机会呵。

另砌炉灶，再上电缆。

经过筹措，顾云奎毅然亮出了苏州通信电缆厂的招牌。

新格局新起点新挑战。

“新”是一种精神、一种力源、一种无法躲闪的命运！

(二)

顾云奎暗暗思忖这几年市场竞争的发展走向。农民搞企业，必须摆脱那种小富即安的“吃小粮”意识。这几年的实践使顾云奎的眼线放得更远：企业的长远发展，必须搞规模经济效益形成产品组合，才能永葆企业活力。

乡镇企业的“胎里病”是科技含量低、起点慢，要壮大自己强健自己，唯一的出路只能依靠科技开发高新产品。HQ电缆，导电性绝缘性好，但技术要求高，前后工序多达12道。顾云奎一着棋摆出两种阵势：一步派员工到上海、南通学习取经；一步组织金工车间突击改制设备。1987年试制，下半年

便通过了省级鉴定,企业注入了活水,脸上又泛出一片希望的春色。

顾云奎又一鼓作气马不停蹄地投入老产品的认证工作。

顾云奎心里有底,认证工作关系重大而又难度极高,全国有几千家电线电缆厂参加认证,而实际只有 134 家企业能获证。认证,就像一位多情的姑娘,谁有魅力就钟爱谁,管你是国营大厂还是乡镇企业。

必须有自己的压寨产品。

经各种可行性研究和一系列整改措施,12月,专家小组进厂验收一次合格。1988年春,顾云奎终于从北京领回了梦寐以求的《中国电工产品生产许可证》。至此,苏州通信电缆厂终于气气派派地跻身国家专业生产电线电缆企业的行列。

竞争意识使顾云奎在强手如林的市场上频频得手。然而,现代市场行情变化莫测,决策思维的最大特点、最优功效是审时度势的随机性和超前性。乡镇企业的当家人是怀着危机感过日子,好歹都不能搁下求生存图发展的自强心进取心。顾云奎清醒地意识到自己手中的“看家拳”并非一劳永逸的“杀手铜”。高新技术产品日新月异,被淘汰被替代的可悲结局正一步不拉地尾随着,稍有懈怠便会毫不留情地逼你改写命运!

许多大、中城市的电信事业发展迅猛。电话走向程控化需要大量新型的 HYA 电缆,目前我国大都采用进口货。这种产品技术要求相当复杂,除了一家大厂从国外引进生产线可生产外,国内还没有第二家能问鼎。顾云奎权衡再三,没有条件创造条件也要上 HYA 电缆。

退一步山穷水尽,进一步海阔天空。

又一个难煎难熬的难关。这其中的每一步路都走得不易而又扎实。顾云奎没有在取得一点成绩时就洋洋自得起来，自高自满起来，这便使得顾云奎具备了比其他一些企业家更为优秀的品质，而这样的优秀品质的具备，无疑为向市场的更高领域冲刺增添了原动力。

以前，顾云奎敞胸掏心的为人处世作风给企业带来了生机，也结交了不少良师益友。南京邮电学院、上海电缆研究所、机电部研究所、邮电部研究所、成都电缆厂、上海市内电话局等单位向顾云奎伸出了友谊之手：有的寄来图纸，有的送来样品，成都电缆厂干脆派员从千里迢迢的峨嵋山下来到江南水乡帮助运行启动。顾云奎不惜血本投资 120 万元，依照国际标准设计建造系列全塑通信电缆车间。速度与效益令顾云奎意想不到的惊喜：3 个月造出成缆机，1 个月出样品，4 个月产品通过省级鉴定，创下了当年试制、当年投产、当年获利 100 多万元的奇迹！第二年 HYA 电缆又荣获江苏省优质产品称号。

(三)

那阵子，上海市对陈旧通信网络进行改造，电话主机进口。由于外汇紧缺，原准备随机进口的 SYV 铜轴射频电缆改由国内配套替代，在上海找了几家大电缆厂，最快也得半年，这对当时由朱镕基市长挂心的重点工程来说时间太长了。顾云奎得知这一信息，心里翻腾开了：上海在全国乃至世界越来越显示出举足轻重的地位和作用，何不抓住机会跳一次“龙门”，撑撑乡镇企业的门面。

主意拿定，即刻动身。上海市电话局的同志笑笑说：“时

间紧任务重要求高,你们乡镇企业能行吗?”“满话勿讲,给我一个机会!”“好,我们等你的消息。”

顾云奎有一个信条:苦能吃,累能熬,面子不能丢!或许,这就是中国农民的某种秉性,半是倔强半是自信。这秉性一旦用到刀刃上便是一种力量、一种财富。顾云奎亲自披挂上阵组成研制小组,3天改造好现有设备,7天拿出实样,经机电部科研所检测,各项技术参数全部合格;衰减、阴抗两项还超过日本同类产品,半月内便满足了上海市电话局的急需。

这一招可谓灵光,借上海的大舞台做自己的戏,得益非浅。

开局出手不凡,顾云奎乘胜出击,铅包电缆、市话电缆、局用电缆、配线电缆、铜芯电话线、轻型被复线、金属线、话筒线等10多种通信电缆相继出台。顾云奎快中求稳,稳中求高,开发一个达标一个、成功一个占领市场一个,企业的肌体日臻健壮。上海万体馆、上海电讯大楼、天津电信局等单位纷至沓来。而最吃香最风光的要算国家邮电部将苏州通信电缆厂列为邮电部定点厂。

这,无疑又是一个诱人而折磨人的新起点新挑战。

“国家改革步子越快,电信事业的发展就越快,电缆需求量也就越大,订单多得来不及做。”顾云奎介绍说:“召集厂领导碰头,15分钟拍板一个项目——兼并亏损企业芦墟台布厂,投入150万元,添置6条45型挤塑机,6条对绞机,1个月产出2万对公里电缆。”

中国如今的乡镇企业,再不是多年以前的那种简单低效的生产方式,他们的魄力,他们的胆识,一旦突破原来的躯壳,便会绽出许多更富生命力的新枝,去茂盛被冠以“乡镇企业”

的这样一棵为世人瞩目的参天大树。

1990年深秋的一天，武汉来电，即将竣工的一项国家重点工程急需2公里600对电缆。踏破铁鞋无觅处，经朋友介绍向顾云奎发了求援电，顾云奎搁下电话旋即指令生产厂长，立即“开小灶”投产9吨电缆，连夜装车送往武汉。滴水之恩涌泉相报，1991年春，武汉一下订了1200万元的电缆业务。

1991年夏天，历史罕见的特大暴雨肆虐着太湖流域，车间被淹，生产受阻。而福建却遇上旱灾，福建电信局向顾云奎求援20吨400对电缆，顾云奎卷起裤脚管与工人一起筑堤排水日夜赶制。该死的洪水冲垮了铁路，顾云奎便派出厂里的车子日夜兼程把货送到福建。

还是1991年的上半年，上海市电话局急需2公里高级电缆用于南浦大桥的专用电缆。结果又使上海老客户露出了欣慰的笑容，保证了南浦大桥以“上海速度”竣工。

(四)

电线电缆这玩意是细活，比不得犁田种地，手腕粗的一根电缆里，头发丝粗的电缆丝有3600对，若有一根盲线或断线，后果不堪设想。顾云奎深谙此道极重此道。有人向顾云奎推荐一个人，此人1965年毕业于上海机电学校，原在武汉工作。组织上照顾他夫妻两地分居把他调回芦墟，分配在国营水泥厂工作。专业不对口，顶着石臼做戏——吃力不讨好。而顾云奎手下急需这样的人才，两情一线牵，那老兄当真放弃了“铁饭碗”端起了“泥饭碗”。顾云奎拍拍那老兄的肩问：“不后悔吗？”“干一份自己乐意干的事，值！”那老兄果不负顾云奎所望，如鱼得水般鲜活起来光亮起来。不久，顾云奎便果断任命

他为技术厂长，成了顾云奎事业上的得力臂膀。

朱其珍是永鼎集团的主办会计。如今永鼎每天进出的资金多达 200 多万，有生产上的，基建上的，供销上的，还有各种各样的杂务开支，可谓名目繁多。顾云奎之所以委以重任，主要是看准了她的细心、认真和坚持原则。永鼎虽然家大业大，但如果在细小问题上不把好关，那么最大的“金山”也要吃空。朱其珍是会计，又是党委副书记。这样的工作内容和工作性质，无疑决定了其珍每天像上足发条的时钟，确保永鼎正确无误地运转。

小查是土生土长的农村姑娘，仅差 1 分，高考落榜。来电线二厂工作不久，便引起顾云奎的注意。查姑娘外柔内刚，好胜心极强，而且做一样像一样。顾云奎不动声色地观察着培养着。由挡车工、成品收发员、检验员、质管科长，到生产厂长。正如顾云奎所预料，只要有合适的气候和土壤，这棵小苗会长成参天大树的。

小姚跳槽到电线二厂，做的活儿是押车员。不想此人还真有心计，每次送货都把对方情况记在心里。脑子活络噱头多，供销人手不够，让他替代跑几回，回回出色。年纪轻有头脑，但办事讲江湖义气，任用上有些看法。其实，讲江湖义气并非是一件坏事，只是如何引导，如何利用这种潜在的能力，一样能把这种江湖义气转换为企业所用的生产积极性。顾云奎抖开布料看正反面，取其长弃其短，还是把他放到合适的岗位上锻炼。那次，小姚的妻子盲肠炎开刀，他竟让丈母娘陪着，自己又赶火车又乘汽车去了北京。半个月内北京来回跑了三趟，可一趟也不去医院看看他的妻子。顾云奎在掂掂他的斤量，他也得掂掂他自己的斤量。供销工作是企业的主动

脉,为能替企业争取到更多的业务,小姚出门在外非得跑出点名堂才肯回家……小姚已露尖尖角,顾云奎干脆把供销厂长的重任压在了小姚的肩上,压力变动力,动力产生了生产力,人的主观能动性一旦得以释放,无疑将是企业兴旺发达最宝贵的“无形资产”。

洪永华是电子工业部上海 23 研究所的高级工程师,1994 年顾云奎聘用他为技术顾问。可实际上的洪永华所具备的才能已不仅仅是“顾问”所能框定的工作范畴了。1996 年上半年他先后为“永鼎”开发了投币电话、热塑套管、程控保安器、免维护蓄电池等四只新产品,为“永鼎”更好地拓展市场、占领市场作出了贡献。其实,洪永华不仅仅是“顾问”的概念,正是顾云奎聘他的“潜台词”。俗话讲,“刮熟锅子省硬柴”,顾云奎乘势将五分厂交给他管理,使他有职有权,有一方更好地发挥他才智的天地。

人都是有感情的,你给他一尺,他回你一丈,而这尺与丈之间的关系,说穿了,正是人与人之间的关系。维系这种关系最直接最本质的莫过于一个情字,两情才能一线牵呀。

……

在顾云奎的案头,压着诸葛亮《出师表》中的一句:“亲贤臣,远小人,此先汉所以兴隆也。”

“择人度势,是经营管理中的艺术。一个经营者如果感到无人可用或者有人不敢用,这样的经营者本身就是一个弱者。”

——这话顾云奎可说到点子上了。

问及顾云奎这些年来办企业的最大体会是什么,顾云奎说:“理论一大套的大话空话套话我不会讲,但我知道,不管什

么时代,不管科技如何发达,九九归一,最重要的还是怎样调动人的因素。人,才是发展生产力最根本的源泉。因为人是经济活动的主体,一切经济活动,归根到底都是人的活动。试想,提高产品的质量,开发适销对路的新产品,打开产品市场,哪一样能离得了人的主观努力。所以,抓‘物流’畅通,着眼点还应当是焕发人的活力。作为一个企业领导,首先需要重视人、理解人、爱护人。”

在用人方面,顾云奎的做法一点不含糊:唯才是举,能者为先,打破单纯讲学历、论资历的用人标准,鼓励员工参与竞争,真正做到能者上,平者让,庸者下。一般而言,一个大学生学的是一种专业。而在永鼎,顾云奎放心让一个大学生管一个部门,而一个部门的概念远不是一种专业的范畴了。四分厂的沈卫东,学的是机械设备,顾云奎任他四分厂的厂长之后,他不但管理着 140 多人的从生产 2.5 对到 3600 对全塑电缆的骨干车间,而且一旦车间里的进口设备出现了故障,他都亲自修理。在“永鼎”,只要你是人才,顾云奎总会想方设法将你的聪明才智用足,使其发挥更大的作为。18 年来,顾云奎先后聘请各大专院校、研究所的中、高级以上各类专业人才 60 余名,最近又从北京邮电大学招聘了 8 名专业对口的大学生。他们各自活跃在生产、经营、技术、质量管理等工作岗位上,攻克了一个又一个难关,取得了 8 大类上百个品种,产品合格率达到 98%,且荣获苏州市、江苏省优质产品称号,相继成功地开发了 HQ 电缆、HYA 通信电缆、CYTA 通信光缆、DDF、MDF 等一系列高科技新产品。

然而,决策性、启动性的高科技人才,对一个企业而言,毕竟凤毛麟角杯水车薪,大量的终极产品还得靠生产一线的工

人去制造去生产,电缆产品比不得其它产品可以降级销售,正品率必须在98%以上。故而,提高中间技术力量和生产一线工人的技能,亦是企业生存的关键所在。顾云奎心挂几头,几头落实。将招聘、引进的人才抽调各分厂、部门,一则让他们到基层去锻炼,二则可让操作工从他们身上“充电”,然后再让放出去的“活鱼”回游,优胜劣汰,组成一支有150余人的技术力量雄厚、实力庞大的科技队伍,按各自的职能,把好每道生产工序关,每月还安排本企业的科技人员对操作工分别就质量管理、线缆工艺及加工和电缆操作应知应会进行授课。如今,公司95%以上的员工都达到了三级工,都有一套熟练的操作技术,其中的优秀分子还可以进入大学深造。1995年5月,江泽民总书记在视察苏南乡镇企业时专程前来永鼎集团。江总书记在永鼎足足呆了半个小时,而且不时地用英语和工人交谈。顾云奎向江总书记介绍说,永鼎的新职工进厂都要在初高中以上,不少职工都有一定的英语基础。总书记听后连连称赞,他真没想到乡镇企业的变化会这么大、人员素质会提高得这么快。

(五)

企业兴旺,匹夫有责。而匹夫的生活企业领导有责呐。顾云奎始终没有忘记企业最初是一个福利工厂的属性。顾云奎与四残职工相濡以沫了十几年,深知残疾职工的艰辛和不易。而今企业搞上去了,有全厂181名残疾职工在默默掏心尽力呢。冬天,为职工发保暖费和工作服,没忘记为四残职工增发一台电暖器;夏天,为职工免费配制营养汤,让残疾职工实行5小时工作制。每年定期请上海仁济医院的专家来为职

工体检。为每位职工发一辆自行车,方便职工上下班。女残疾职工许玉琴身患狼疮性肾炎,身体非常虚弱,顾云奎得知后,立即派专车,由厂医陪同去苏州医院治疗。真情换真心,这位残疾女工噙着泪花对顾云奎说:“顾书记,你不要为我一个人太操心了,你自己也要多保重呵。”此情此景,顾云奎也禁不住热泪盈眶:“小许,上帝给了你不健全的身体,可你却把健全的爱厂之心给了厂里,现在你有病了,我怎能不为你牵挂呢!……”

残疾职工由于自身的残疾,加上社会、家庭的种种原因,成家立业成了他们的一大难题,困扰着他们的正常情绪。老职工钱福荣,为人忠厚老实,已经30多岁了仍孑然一身。顾云奎知晓后,委派厂工会出面做红娘,为他介绍了残疾女青年叶永珠,结果一拍即合。考虑到残疾职工家庭经济上有一定的困难,工会安排他们参加厂里一年一度的集体婚礼。一对新人在集体婚礼的鞭炮声中与健全青年一样分享着婚姻的甜蜜,人生的美好……

1991年7月,厂里生产任务非常紧张,二分厂大型注塑机开车投产,操作这一机器难度很大,且技术要求过硬。两名技术素质较好的残疾职工主动请战,他们冒高温,一步不离地坚守在机器旁,确保了机器的正常运转。

《日本优秀企业成功的条件》一书中说,企业只要录用员工,就不能单是将其作为生产要素,而要作为人去尊重,去培养。实际上,顾云奎的工作正是这本书的观点的具体化,即:企业管理已从看重“物”的硬管理转向注重“人”的软管理。而企业管理层的基本功是理解人、洞察人的心理,进而最大限度地激发人的潜能,使其转化成生产力。

从顾云奎关怀他的残疾职工一例,我们不难看出顾云奎工作的朴实性里,又多了一层实效性、长远性——以人为本,这或许便是顾云奎的一步经营妙着。

当然,要调动人的因素,还需要调动企业的全方位职能,1995年9月,创办吴江市首批爱国主义教育基地。同时,永鼎还开办了自己的厂史教育基地,要爱厂,就得先了解厂。注重职工的素质教育和精神文明建设,使之有一个与企业形象相适应的职工群体形象。在这方面,加强党的建设,发挥党员的先锋模范作用就显得尤为重要。两年里,企业党的组织从支部发展到总支,又从总支发展到党委。党委及下属6个支部坚持党员“三会一课”制度,举办党的基本知识和基本理论为主要内容的培训班,使全体党员普遍掌握了一些政治理论知识。

人要有人的精神,企业也应有企业的精神。永鼎的企业精神是:“团结拼搏、开拓创新、精益求精、永争一流。”企业有了“精神”,还得如何将这种企业精神贯彻到企业的各项工作中去;贯彻到每个永鼎人的心里去,使之真正成为激励、鼓舞和团结职工共同奋斗,促进企业进步的强大精神原动力。

有一句常在嘴边说的话:提高整个中华民族的科学文化水平。而小至一个企业,此理亦然。顾云奎想到了这一层:工欲利其器,必先利其人——提高职工思想素质和技术素质作为弘扬企业精神的一个重点来抓。对优秀的职工送他们到大专院校深造;请专家、教授来厂为班组长以上骨干授课,给头脑“加油”,为技能“充电”,从而使他们在生产和工作中迸发出更大的积极性和创造性……

走进“永鼎”,犹如置身园林:喷泉、假山、鱼池;草坪、树

木、花卉……顾云奎说，一流的企业得有一流的环境，为环境两字就化了100多万元，原因很简单，企业靠人来办，人靠环境呵护。

——生活在树木葱郁、空气清新、鸟语花香的“永鼎”环境里，没法不使人全身心地投入工作。

(六)

越过一山又一山，那山又比这山高。

说实在的，攀到这一步，顾云奎已无需为企业过日子而操心，顾云奎所操的是中国人应争的那口气。

——还是临高必攀唯旗是夺的性格。

“我们在忙乎通信电缆，外国早在搞光纤电缆了。1987年我国列为重点攻关项目，1990年我国年产光缆能力1万公里，而“八五”期间预计需求光缆8万公里，这么大一个缺口靠谁？靠中国人自己创！”

好一个顶天立地的中国汉子，有顿有挫、有声有色的吴江方言掷地脆响：“一年内拿不下光缆我解甲归田！”

——划地30亩投资900万元，从国外引进先进流水线上光缆。1992年3月土建及第一期设备安装调试，1993年春投产，16个月回收全部投资。近二三年里，他们一共投入了3.5亿元，一边投入一边产出。长长的流水线都是从德国、瑞士、日本、芬兰等国引进的90年代最为先进的设备。产品严格按照美国农村电气化 REA-TE-22 和邮电部入网标准生产，测试设备是从澳大利亚引进的国际一流的。由于过硬的质量，不断有新产品占领了国内20多个省市的市场。上海南浦大桥、杨浦大桥及中南海等重点工程，都纷纷用上了永鼎的产

品。他们还为国际上的贝尔、西门子、富士通等几家跨国大公司配套生产各种光缆。其中,去年新开发的 MDF 电缆为比利时贝尔公司、日本富士通公司、美国 AT&T 公司、西安大唐集团、深圳华威集团等著名企业集团产品配套。下一步将申报认证 ISO9000 质量标准体系,为打开国际市场奠定基础。

忙呵,忙得顾云奎常常边走路边嚼饼干充饥。日子一长,胃自然对顾云奎很不友好,站着坐着总觉气闷,只有躺下才稍稍舒服些。

可顾云奎哪来闲功夫躺!

忙呵,忙得顾云奎常常顾了大家忘了小家。人非草木孰能无情,顾云奎何尝不想拢着孙儿享享天伦之乐呢。

可顾云奎哪来辰光呆在家里!

1991年4月16日,全国人大副委员长费孝通来永鼎视察,给顾云奎题下了“艰苦创业,再展宏图”八个遒劲的大字;1995年11月20日,《人民日报》总编范敬宜为永鼎题词:“永不止步,力能扛鼎”。还有,中央书记处书记温家宝,原国家政研室主任袁木,水电部部长钮茂生,江苏省省委书记陈焕友、省长郑斯林等领导同志相继来永鼎视察……

“想想有那么多领导的鼓励和期望,真心焦背热呵。”

刻在“永鼎”丰碑上的业绩不只是对人的一种鼓舞,更重要的是反映了一种精神——务实创新、无私奉献的进取精神。顾云奎没有忘记41年前举手对党许下的诺言,更没有忘记41年来党对他的培养:苏州市优秀党员、省优秀企业家、省劳动模范、全国优秀乡镇企业家……这一个个以自己的心血和汗水凝成的熠熠灿烂的光环,就是顾云奎对党的事业的一片赤诚之心!

英雄本色

——记金家坝镇杨文头村党委书记谭逢林

胡伟彪

人活着，就要有理想，有目的，就要不顾一切去奋斗。至于胜利和成功，并不能令人真的满足，也不能令人真的快乐。

真正的快乐是在你正向上奋斗的时候。

你只要经历过这种快乐，你就没有白活。

——题记

1987年春天，全国油脂订货会在美丽迷人的西子湖畔隆重召开，叱咤于油脂市场的各路人马聚集于此，展开了一场硝烟弥漫的订货大战。

在喧闹的人群中，却有一个人在静静地注视着这一切，很少开口说话。他在等待。

投眼望去，这是一个矮墩墩的结实汉子，衣着极其朴素，说是来自乡下。

不久，订货会传出信息：全国硬化油紧张。等待，终于有了结果。

庄稼汉动手了，他好比一个精明的猎手，总能在“说时迟那时快”的当口扣响扳机——他要抢购油脂。

第一时间。他飞赴北京一下子向中国粮油进出

口公司订购了 8000 吨棕榈油。转身，他又飞回厂里，东奔西走，拿到货款，买了棕榈油。然而原料来了，不等于就有了硬化油。他调动村办厂所有劳动力加班加点，及时满足了上海、杭州等大中市场的需求。

财务室里传来“噼噼叭叭”的珠算声，一阵忙乎后，会计不禁喜笑颜开：“哇，我们净赚了 160 万呐。”

那位庄稼汉的脸上闪过一丝微笑，但目光依然冷静。这目光使人感到他似乎永远在思索着什么……很容易让人联想起艺术大师罗丹那举世惊叹的杰作——思想者。但他不是纯粹的思想者，而是静如处子动如脱兔的实干家。

他，就是吴江市金家坝镇杨文头村党委书记、江苏金杨集团董事长谭逢林。

乡间窄窄的田埂上走着一位管水员，他心里憋着一股闷劲，第一次办厂就像吃螃蟹，年轻的逢林说他不怕扎破嘴

杨文头，原来叫“杨坟头”。相传明朝有位姓杨的将军途经太湖之滨的一个小村，看到这里山清水秀，景色宜人，便吩咐家人：“百年之后吾墓葬于此。”这，大概就是“杨坟头”这个地名的来历吧。

然而，好风水并没有给杨文头人带来好日子，单一的小农经济使村民们始终摆脱不了贫穷的困扰。10 多年前，这个有 1000 多号人的村人均收入不足 100 元，而赤字却有三个 10 万：银行贷款 10 万元，农户透支 10 万元，社员缺粮 10 万斤。

在那种“日出而作，日落而息”的封闭原始小农生活

里，也有人想变一变生活方式，他，就是谭逢林。

初中毕业后，谭逢林在村上当起了生产队管水员。在窄窄的田埂上，人们总能看到他拿着铁锹赤足走着，眉头紧锁着，因为他心里憋着一股闷劲。

谭逢林在村里也算得上是个文化人。他订了几份报纸，每天都要认认真真看一看。一天，他眼睛一亮：报纸上报道一则邻县某乡一个村办起了小工厂的消息。“我们村也办它一个，挣点钱，不是一条好路子吗？”

可是谭逢林区区一个小管水员，他果真能一如美国著名教育家、心理学家史华兹博士所说的“我们所面临的每个挑战，都能被梦想所克服”吗？

只有等待。

1978年，改革开放的春风吹过江南大地，乡村工业如雨后春笋般涌现。那年春天，杨文头村党支部召开了一次具有历史意义的会议。会议最后决定：无论如何要办一个工厂。

办什么厂呢？由谁来办呢？众人一筹莫展。

“我来干！”谭逢林一声惊雷平地起，使得满座皆惊。

有人说：农民还是要靠“六棵头”，办厂怕不行吧！

也有人说：谭逢林真是吃了豹子胆！泥巴捏的人，还能当厂长？

也许，成功的创业者与众不同的地方在于他们永远拥有绝对的自信；永远拥有面对困难百折不挠的积极的心态，他们义无反顾地去面对周围的一切，即使泰山压顶，也在所不惜。

谭逢林就是这样。时至今日，他还喜欢把办第一个工厂比作第一次吃螃蟹，即使扎破嘴，也是无所畏惧，无怨无

悔。

当时，谭逢林看到农民建房需要水泥预制件，就办了个水泥制品厂，用砬糠换煤，再用煤去换钢材、水泥，制成楼板出售，当年居然盈利 9300 元，第二年又盈利 1.5 万元。到办厂的第三年，利润已达到 2.5 万元。

杨文头沸腾了！村里人茶余饭后凑到一块，都喜欢竖起大拇指夸赞道：逢林可真有两下！

他笑称自己是“机会主义者”，杨文头据此成为“吴江第一村”。北京多菜油，华东有豆油，串换的结果赚了一把。逢林擅长此招

人生的成功与失败往往在于是否能够及时并且充分利用一切机会，包括适时地发现机会、缔造机会、抓住机会。

谭逢林就是一位善于抓住机会、利用机会的成功者。

自水泥制品厂一炮打响后，他又听说回收尚能利用的旧铁桶，经过整修、油漆后再出售，很有经济效益，就办起铁桶厂，进而扩展为铁制品厂，从整修旧桶发展为制造新桶，从单纯生产铁桶发展成制造文件柜、床、桌等金属系列产品。

在整修旧桶时，发现桶内有一些残留液是制造肥皂的原料，倒掉了既污染环境，又是一种浪费，于是办起了油品厂。就这样，企业越滚越多，越滚越大，全村经济实力也越滚越强。到 1990 年，村办工业利税已达 450 万元，人均产值和人均净收入都居吴江市各村之首，一跃成为全市的首富村。

有人说，“小富即安”是中国农民的传统习惯。而谭逢

林却不是容易被成就所陶醉的人。他一直在思索着、寻觅着。他要把杨文头带向更大的辉煌。

那是个使他热血沸腾、振奋不已的夜晚，那是个在杨文头发展史上闪光的一个夜晚。那晚他回家已10点多钟了，临睡前，他习惯性地从包里取出报纸开始阅读（白天太忙，他喜欢晚上躺在床上读报）。哦，是小平同志的南巡谈话。他如饥似渴地读起来，读着读着，兴奋地从床上爬起，喊道：“太好了，中国大发展的机会到了！”

小平同志说得多好呵！

“改革开放胆子要大一些，要敢于试验，不能像小脚女人一样。看准了的，就大胆地试，大胆地闯……”

“有条件的地方要尽可能搞快点，只要是讲效益，讲质量，搞外向型经济，就没有什么可以担心的。低速度就等于停步，甚至等于后退。要抓住机会，现在就是好机会……”

谭逢林读着读着，夜不能寐。

不久，杨文头与澳大利亚、香港、台湾等地客商合资的苏州金利油脂公司、苏州九龙电缆有限公司、苏州佳荣丝绸服装有限公司、苏州星岛金属制品有限公司等4家企业相继成立。在外向带动的作用下，杨文头又一次踏上了发展的快车道。

目前，村办江苏金杨集团公司下属9家企业实体，拥有总资产3.5亿，行业涉及油脂、化工、金属制品、服装等4大类。

如果把企业比作一架马车的话，那么生产和经营就是马车上两个轮子，谭逢林善于把两者结合起来，工贸并举，双轮齐驱，有力地加速杨文头村的经济的发展。

有一年，北京市油脂公司积压了大量菜油，原因是北京市民不喜欢吃菜油而习惯于吃豆油。出差在北京的谭逢林得此消息，隐约觉得这里有文章可做。回来后，他马上作了一个市场调查，发现华东地区积压豆油，且价格比北京市场上便宜，而北京的菜油价格相对低。谭逢林就用华东地区的豆油跟北京市油脂公司的菜油进行串换，数量达 2000 吨。此举可谓一箭双雕，既射中了经济效益，又射中了社会效益。

——谭逢林总是像一个射雕的英雄！

作为一个理性的企业家，谭逢林善于从外面纷繁的世界中，升华自己的灵感。刚刚涉足食用油市场时，谭逢林像一个浪迹天涯的孤独行客，四处奔波考察市场。在内蒙、甘肃、张家口等地，他了解到那儿是缺碘地区，群众爱吃含碘较高的亚麻油。回来后，他马上从国外大量进口亚麻油，按食用标准加工后供应缺碘地区。在此基础上，谭逢林不断拓展市场，通过几年努力，到 1995 年，金利油脂公司销售的亚麻油已在国内市场上占有 85% 的份额。

群雄逐鹿，优胜者取决于决心、意志、速度。

谭逢林决心、意志如铁；速度迅雷不及掩耳。

“成功了，是你运气；失败了，咎由自取”。谭逢林是拎着一大串把机会兑换成丰硕成果的典范，他笑称自己是“机会主义者”。

谭逢林这个名字在上海滩小有名气：脑子活，信誉好，在集体利益和朋友交情的天平上，他倾向于前者

上海，中国第一大都市，享有“东方明珠”的美誉。刚

刚初中毕业的谭逢林曾跟着大男人一起摇小船去装氨水，装大粪。那时，谭逢林大开眼界，原来杨文头以外还有一个美丽的世界，还有这样一些过好日子的人们！

他对父亲说，我要让杨文头人像上海人一样，过上住高楼、穿花衣、吃鱼吃肉的生活。

父亲对他讲，母鸡生蛋，公鸡打鸣，老天安排好的。别多想，想多了会得神经病的。

他不甘心。

1986年的一天，谭逢林在设于上海哈密路的办事处里接待了第一批客商。那天，他确实有些激动。

——少年时代的梦想正在一步一步实现！

——进军上海，展示的是一代农民企业家搏击商海的时代风采！

肩上，担子沉甸甸的。

是孬种，还是好汉，世人自有评说。不久，谭逢林出资85万元，在上海添置了40节铁路专用油罐车，租了一条铁路专用线和10000吨容量的油库，其中在黄浦江边的油罐，外轮可以直接装卸货物。

随后，又挺进三产，和上海油脂公司等单位联合办起了出租车公司，投资600万元，两年内共发展到100辆出租车。

好家伙，单单这两招，见多识广的上海人就不敢小觑眼前这位庄稼汉了。于是，谭逢林在上海滩便多了一件绰号：谭大胆。

“谭大胆”在生意圈内以头脑灵活、胆识过人著称的同时，更是一个信诺第一的人。

1990年，谭逢林接手一笔生意，将800吨二级食用油按每吨2500元的价格预订给对方。但当实际提货时，市场价格已上升到每吨2700元，两者相比，差价高达160万元。

村、厂的一些领导有点坐不住了：“谭老板，160万元不是个小数目，这笔生意要么取消吧？”

但谭逢林想到做生意最关键的是“执事以信”，宁可自己亏本，也要坚守信诺。

“我们报出的价格就像我们作出的承诺，是一定要兑现的。想取消这笔生意是错误的，我们这宗生意即使亏本了也要做。”

谭逢林说到做到，按照预订价格发货给对方，使对方深受感动。

在信誉面前，谭逢林就是这样大方。当然，他也有小气的时候。

1993年，他在谈一笔涉外生意时，一位外国客商曾半开玩笑半当真地说：“你们的钱是共产党的，我的钱是自己的，价格上能放就放一点吧。”面对这位有多年交情的朋友，谭逢林一口回绝：“生意不在情谊在，我们不能做有损集体利益的事。”

外国客商不但没有反目，反而竖起大姆指连称道：“共产党，了不起！”

“捞一分钱好处之日，也就是你的事业开始衰败之时”。走南闯北，他心里装着乡亲，有一种剪不断的“乡亲情结”

“企业家没有正确的人生观，企业就不可能有正确的方

向。”“作为一个厂长，想捞个人好处是容易的，但捞一分钱好处之日，也就是你的事业开始衰败之时。”谭逢林经常这么说。

听其言，观其行。且看看谭逢林是如何实践自己的诺言的。

早在1985年，杨文头村的村办工业有了起色，有位负责村办工业的领导问村支部书记谭逢林要不要实行“一脚踢”承包。“依你的本事，个人每年赚几十、几百万块钱不成问题，而且你的七亲八戚也能跟着你发财。现在这样子，钱再多也是集体的。”

“不，现在集体要我出力，我不能这样做”。谭逢林谢绝了。

近年来常有一些朋友问谭逢林为什么不去搞个体，他们说：凭你的能耐，不要出门，只要在家打电话，一年准能赚个几十万甚至上百万。谭逢林还是没有动心，他说：“致富不能丢了乡亲们。”

领取奖金，是合理合法的事情。然而，谭逢林面对重奖，表现依然淡泊。自1986年以来，他每年都把一半以上的奖金留在企业发展生产。

“一个人活着，心里只图个人的私利，这种生活是没有意义的。”谭逢林认为，“只有把自己有限的生命投入到对社会的无限奉献之中，才有人生乐趣，生命才真正有价值。”

这种价值，是一个共产党员的价值观，是一个共产党员的美好追求。

谭逢林为杨文头的发展做出了突出的贡献，党和人民也给了他相应的荣誉。1988年以来，他先后被评为吴江市优

秀党员、农民企业家，苏州市优秀厂长、企业家，江苏省劳动模范、省优秀村党委书记。

一个接一个的荣誉，一个又一个奖杯、证书，像春风一样向谭逢林迎面扑来。在成绩、荣誉面前，他并没有陶醉，他深知自己的成绩更应该献给杨文头的父老乡亲。

这些年，谭逢林走南闯北，千里奔波，可心里时刻装着乡亲，有一种剪不断的“乡亲情结”。

有一年春节前夕，老谭去深圳洽谈业务，在上海虹桥机场登机前 10 分钟，他突然想起敬老院里的孤寡老人，忙取出记事本在上面写道：“慰问敬老院，送 3000 元压岁钱。”人到深圳，他马上挂通长途电话，嘱咐村干部要在春节前慰问好孤寡老人，让他们过一个快乐的春节。

无言的纯朴所表示的情感，才是最丰盛，最动人的。杨文头人说，逢林几十年不变，总是那么淳朴善良，那么古道热肠……

中国自古有“功成名遂身退，天之道也”的古训。如今的杨文头已是江南农村最富裕的地方之一。55 岁的谭逢林可说是功成名就，望高德劭，如果在荣誉和鲜花中激流勇退，在常人看来是功德圆满。

但谭逢林并不想这样做，他要继续驾驭着杨文头的经济舰船在迈向现代化的征途上劈波斩浪，勇往直前，使杨文头经济再度腾飞，再跨台阶。

望着谭逢林终日匆忙的身影，不禁使人想起“仰不愧天，俯不愧人，内不愧心”的古训。

这，不正是谭逢林创业风貌的真实写照吗？

太湖骄子

——记中国亨通集团公司董事长、总经理崔根良

丁石

村言野史般的开头

吴江有三大电缆企业，呈鼎足之势。

亨通是后起之秀，而且八面雄风。

它一年生产的电缆，可以绕出个月球，1996年，实现销售产值6.3亿元，利税突破4300万元大关。

一年出山，两年创业，三年三分天下。崔根良小辈英雄，咄咄逼人。到今天，更是独树一帜，大势显赫。

同行介绍他，听不出半点嫉妒。

然而，我如闻村言野史那样，似信非信。

崔根良个头不高且瘦小，嘴里爱哼歌。

况且，他的手下的千余兵大都年龄不到三十，并且还带着一批残疾人。

既无雄兵，又乏将威，何以创出如此江山？

温酒暖人心

作为乡里点的将，崔根良当然决非庸庸。

部队里当兵，立过三等功。

回到地方，从职工一直干到科长，从生产管理到供销经营再到厂长、董事长兼总经理。

当初，乡党委交给他的的是负债 120 万元的倒闭厂，上任之际，恰又逢百年未遇的特大洪涝灾害。那时，对于他说，真可以比作“受任于败军之际，奉命于危难之时”。

崔根良到底年轻气盛，乡党委书记亲自委任时说了“三无”：无资金、无设备、无技术人才。不料，他跟书记说：有来无往非君子，我也回你个“无”，无畏！

无畏就是什么也不怕，还怕困难吗？

书记说：“好，就等着看你小巫（无）见大巫（无），如何？”

可是，崔根良第一个怕喝酒。

刚到工地，他的几位助手就嚷着要他请客喝酒。理由很简单，风急浪大，驱驱寒。

崔根良明白，大家是在心寒。

好，喝就喝！三瓶“洋河”，四碟菜，一个个仰脖畅饮。崔根良不胜酒力，喝到半路上就说比年龄，比过年龄称兄弟，那情景有点像当初刘关张“桃园三结义”。

可他们不在桃园，而是在洪涝灾害迫近的基建工地上。

崔根良思忖：要成其大业，不能没有这些臂膀。俗话说：“一个好汉三个帮”，俗语又说“三个和尚没水喝”，关键是一条心。

分管基建的宋永嘉懂得他的苦心，一拍胸脯说：兄弟你放心，若两个月内我不把这厂房扩建好，我去乡里辞职！

众人的心里都蓦地一热。

就这么一“热”，两个月后，2000 平方米的新厂房站起

来了，两个月后，200吨的机器设备各就各位。

《三国》里有出“温酒斩华良”；到20世纪的今天，崔根良演出了“温酒暖人心”。

这些年来，他就是如酒意犹存一般，大大咧咧歪歪扭扭地闯了过来。

旗开得胜

七都就在太湖边上，地势矮人三分。

志书上说：这里水患不绝，龙卷风尤盛。

七都穷，穷就穷在这水上。

兄弟姐妹5个的崔根良，当初当兵，是为了避穷，而现在当厂长，是为了造福乡里。他要为七都几百号残疾兄弟走出贫苦杀出一条生路来，为七都的经济竖起一杆旗帜来！

可是，一钱逼死英雄汉呵！

面对浊浪排空的太湖，崔根良攥紧了拳头。

破釜沉舟。他扳着指头算熟人，又扳着指头数日子。临行，拿走了家里的全部积蓄。

三个月，南京北京，苏州上海。

到底吃过多少面包，他也记不清了。

他当兵的时候，最高职位是代排长，见过的首长也不过团级师级。但他这会儿，不知哪来这么大的胆量，敢闯省府大门，敢进部长官邸，“我们要办福利厂，为残疾人谋生路……”话虽稚嫩，人也不老练，但回回动人心。

也许，福利厂“福”字当头，逢凶化吉。

省通信电缆厂在已和两个单位有约在先的情况下，舍近求远，前来联营。

更有那通信电缆行业科研单位如同“拉郎配”似地你争我夺时，武汉邮科院、省通信协会纷纷伸出热情之手。

市民政局和镇党委深受感动，表示即使丢卒保车，也要把这厂扶起来。

三个月后“江苏省通信电缆厂吴江分厂”的木牌，自信地悬挂在雪白的粉墙上。短短两个月就实现产值 500 万元，利税 87 万元。

当年投产当年见效，崔根良旗开得胜。

“高跷”效应

崔根良雄心勃勃，要在全省同行中争位子。

1992 年春节刚过，就在会上提出，要进口 2 条生产流水线。这是春节联欢会上踩高跷给他的启迪。他要抢占行业的制高点，必须要有两条腿。一条是人才，一条是科技。

人才，他有措施：高薪聘任和带薪委培。

科技，就是国际先进水平的生产技术。

有关人士找到崔根良，劝他要冷静。理由之一是总厂认为三年之内只有 400 对生产能力，不是没有依据的，即使你有这个能力，也可以缓一缓，不能不给人面子；理由之二是没有钱比不得“空城计”，买设备又不能扫灰尘蒙人眼；理由之三是办厂伊始，百废待兴，兵马也有个休养生息的时候……

可崔根良一言既出，驷马难追。

他要用自己的眼睛看前景，他要用自己的思路求发展。

固步自封，死路一条；瞻前顾后，同样死路一条。竞争不允许挂免战牌！

他说：钱借了可以还，机会失了不再来。

崔根良心里有底：先集资贷款 5000 万元，然后去广州开个全国性订货会，以他的产品，以他的信誉，两者都有可能成功。

事实果然如此，在集资贷款到位的同时，订货会传来捷报，150 家大小用户，一下子订下 5000 万元销售合同。而且人家愿意先出 1/3 订金。

一切都好像安排好的那么顺当。

奥地利罗森达尔公司得悉，派员进驻苏州“竹辉饭店”。但他们的报价偏高。

崔根良早有准备：海勃尔经理，你知道不知道芬兰有家诺基亚公司？

知道。

为什么我们没要他的设备？

可每条 110 万美元，已是我公司的保底价了。对方的脸色不太好看了。

崔根良坚持原则，据理力争。并报出自己的价格：86 万美金一条，超过一美分也不订。

对方无奈，直谈至凌晨 3 点，不得不忍痛接受。

于是，七都通信电缆从 100 对制式年产 10 万对公里迅速发展到了 2400 对制式年产 180 万对公里的制高点。

但崔根良还不满足，他决定要上光缆。

他的技术顾问高工刘朴成等成为急先锋。

邮电部设在武汉的科研院举双手赞成。

光缆，是电缆行业的高新产品，能占大市场。为了求得技术合作，崔根良便和该院成立了长江光缆联合公司。

可是，光缆项目属国家宏观调控项目，不允许引进设备。崔根良灵机一动，来了个“暗渡陈仓”，分别和香港碧天有限公司、日本株式会社妙香园结成合作伙伴，办起了中外合资公司，从而让外商把光缆设备和电缆检测仪器等带到七都。

接下来是攻关。崔根良走出“中军帐”，现场指挥，事必躬亲。从安装到调试，从投产到鉴定，没有一项不经他的手。为了提高产品质量，顺利过渡，他把光缆设备生产的芬兰技术员请来，给职工讲课，并言传身教。

1992年底，光纤电缆顺利通过有关部门鉴定，各项指数均达到美国农村电气化通信标准（REA），填补了省内空白。生产仅半年，效益增值百万元。这一年的成绩，他们称之为“高跷”效应。

全省同行排座次，他的企业名列前茅！

他的职工，包括残疾人年平均收入全乡第一。

不要“心理残疾”

兵贵神速，企业也是同样。仅三年，崔根良以百米冲刺速度，开发新品，昨天还是小规格普通电缆，今天已是产品领先特种电缆；刚才还是全塑市话电缆，现在已是光纤光缆。他说，我们不能围着市场转，要让市场跟着我们跑。

崔根良既是“将”，又是“相”。营销、管理都有高招。订制度，想措施，使供销人员忘身于外，生产技术人员不懈于内。

对“外”，他实行风险承包，个人收入与销售额挂钩。

对“内”，他实行“三自三核”的计件工资制。

奖勤罚懒、奖优罚劣，决不姑息迁就。

这种管理方式似乎不像福利企业。在人们的一般概念中，福利企业是很有弹性的安乐所在。特别是对于残疾人，往往一进厂就提出许多条件，这要照顾，那要照顾。

但是崔根良有崔根良的想法做法。

他说，做好一名职工关键不在身体的某个部位。福利企业要照顾残疾人，主要是工作态度。因“体”制宜可以，因人而异不可以。

他公开宣布：我们企业不要“心理残疾”的人。

这也是他的用人标准。

在他的5个业务科室中，两位负责人是残疾人。总务科长计巧法工作认真，待人热情周到，客户赞不绝口。调度室主任孙金来，兢兢业业，每天20多辆车运输，安排得妥妥贴贴。

而他们两位都是从职工中选上来的。

自己的经历也是如此，崔根良认为：当不了职工的人就当不了领导。

因此，越是有发展前途的人，就越是要放到艰苦的岗位。他在乳胶厂任厂长时就这么干过，现在的副总经理钱瑞就是一例。

困难锻炼人，三尺宝剑磨砺出人是他选才用才的逻辑。

他最怕“扶不起的阿斗”。

这话，他也用来提醒自己。

1992年的夏天，浙江电信局有个通信工程改造，急需一批电缆，并要求在一周内交货，而且质量要求高、生产难度大，小的企业没有条件生产，大的企业又不愿生产，人家

就试探着来了。

技术人员听着看着，使着眼色劝他别承揽这笔业务。

对方也说，不要勉为其难。

可崔根良还是接了下来。当天组织攻关小组，并立下军令状：“三天出样，七天交货，耽误在谁那里，谁负责！”

整整7个日日夜夜，崔根良一步也没离开过厂。他并非耽心谁，而是耽心自己会不会过高估计了生产能力。

结果，事实说明了问题。7天后，当负责前来提货的人看到车已装满，他高兴地向崔根良说了句：谢谢你，帮了我们大忙了。

话朴素，却出自肺腑。有恩不报非君子，自此，浙江市场也有了其产品的一块领地。

短短3年，黄河两岸、大江南北都有了崔根良的销售市场。

但在这电缆行业大发展的当口，稍不留神就有可能兵败军溃、一蹶不振。

可市场竞争不是赤壁战，“借鸡生蛋”也比不得借东风。借来的东风不用还，而借来的“鸡”要加倍奉还。且接下来的几年，又是国家宏观调控，原辅材料大幅度上涨，困难重重，危机四伏。

“亨通人”不重过去，只看将来

崔根良作为企业生产、经营、管理的“三军统帅”，运筹帷幄。

1994年，他提出办企业集团，大船好出海。在改革开放中大运亨通，前景无限。

1995年，他又明令销售财务部门三加强：加强成本核算，加强资金周转，加强清理借、垫、宕帐。

到1996年，崔根良扳扳指头，手里已有固定资产3.5个亿、总资产6个亿。可在他看来，还属于“毛毛雨”。

要有大作为，必须有大气魄，崔根良对他的下属常这么讲：“亨通人”不重过去，只看将来。

这年的6月，据悉，在宜兴的一家投资近亿元的光缆外商独资公司要出卖，崔根良当即决定“吃”下来。

可谈判并不顺利，因为全套的进口设备，外商要价高。好些人都劝他作罢，有人甚至怀疑，这样做是不是要出风头，因为收购外资企业在我国乡镇企业说来，是破天荒。

然而，胸有成竹的崔根良，想到要争电缆行业的一流，就要有一流的设备。这正是可遇而不可求的。

马拉松似的谈判，整整进行了半年。

当年12月，当崔根良将“江苏亨鑫通信线缆有限公司”的牌子挂到宜兴时，在全国电缆行业引起了强烈的反响。电台、报纸记者纷至沓来，可他却只字不谈。

因为，崔根良最注重的是未来。

本身也是感情教材

崔根良不失为大将风度，还善于以恩感人。

当然，崔根良说，这恩是党的恩，是社会主义集体经济的恩，他的职工们深有感触。

五里三乡都知道，崔根良五年为七都建校、修桥、铺路、办敬老院捐助不下几百万元。

社会主义福利事业是增强人际间的爱心，增进中华民族

凝聚力的粘合剂，这是崔根良和他的同事们的共识。

崔根良豁达乐观，爱哼歌。

他最爱哼的是郑智化的那首《水手》。

熟悉他的人都说他会拢络人，这一点，他也承认。他企业里有不少残疾人，《红楼梦》里有句词，叫做“天缺一块有女娲，心缺一块难再补”，残疾人身残志不残，这是最要紧的事，郑智化的人和歌，是感情教材。

“这点痛算什么？”多好！

他的企业和他的职工就需要这种气度！

1993年，中秋节的月亮悬挂在贵宾楼歌舞厅。没有回家的崔根良和单身残疾人团聚在一起，一曲《水手》，被崔根良唱得那么深情，那么动人，直叫人扑簌簌往下掉热泪。

单身残疾人是无家可回，而崔根良是有家不归，不知那位知情人，悄悄拨通他家的电话，让他听。

电话里传来他爱人的歌喉，艾怨而深情。《爱上一个不回家的人》，那版卡拉OK录音磁带是他托人捎回家的呵，只听两句，他就感到眼眶里潮兮兮地难受。

粗一看血气方刚，其实并非铁石心肠。

人们说，一位成功的丈夫背后必定有一位愿意为其作出牺牲的妻子。其实谁愿意牺牲自己的感情呢？况且他们正值如火如荼的青春！

因此，尽管他难得回家一次，也要拌嘴。

但结束争吵的还是崔根良那句话的作用：我没办法，你也没办法。

作为一名企业领导，确实身不由己，会要开，事要干，而且有时还要干自己不愿干的事。

1993年10月，厂里有辆卡车去如皋送货，不料刚到乡里小水桥附近，一辆无证驾驶的摩托车飞来横祸，尽管责任完全属于对方，但死人不错，“花钱买太平”，他干了；上门吊孝，不愿干，他也干了。而且，还要在众人面前“挥泪斩马谲”；把卡车司机停职反省，他还是干了。

亲亲眷眷见其大权在握，时有说情的，求职的，特别是他亲妹妹，因体单力薄，多次上门诉苦，想从三班制换下来，但他都摇摇头回绝了。

自身不正，何以服人？

并非结束的尾声

实践证明，崔根良是位将才。

以质取胜，以量取胜，以市场覆盖率取胜，三步棋落子有声。

跨世纪人才培育，跨行业规模发展，跨国集团国际经营，开展高新技术产业，创优质产品名牌。五大战略智勇过人。

不枉当初“三顾茅庐”。当初镇党委书记，现任市委副书记的程惠明这么想。

大事业要有大气魄。当时镇党委书记王志林支持他办“亨通集团”时这么说。

民政福利企业要“努力奋进”。国家民政部长多吉才让为他和他的企业题词就这么写。

想的，说的，写的都有了。

集体荣誉，个人荣誉都有了。

还需什么呢？

改革开放打开了国门，打开了人们的心灵之窗，人们的期望和要求已不再满足于现状。“三分天下”不行，国内竞争也不行！

崔根良眼睛已瞄准国外市场。

采访他时他嘴里仍哼着歌，歌名是《明天会更好》。

也许是一种巧合，也许是有心寓意。

但我从太湖广阔的背景中，实实在在领略到一种风采——太湖骄子叱咤风云的英雄气概。



金不换的心灵

——记桃源镇广福村支部书记、金不换集团董事长孙礼荣

蔡永强

孙礼荣忘不了前任书记顾浩宇临走时语重心长的话：广福村大有奔头啊。广福现在是亿元村，但还要发展。你要带领广福人向二亿、三亿、向更高的目标前进。

有人说受命于危难之际，是对一个领导者的精神、意志和能力最严峻的考验。诚然，风雨危途、坎坷颠簸、霜雪扑面，固然是力挽狂澜显英雄本色的关键时刻，但是，风劲帆满，顺流千尺，人们自然而然要求你比昨天更高、更快、更好、更……

两种处境绝然不同，谁能说得清哪一种情况下的压力更大一些呢？

至少孙礼荣觉得后者的压力更大、难度更大。他默默地回味着顾浩宇的一番话时，想起了乒乓球国手常说的一句话：夺冠军不容易，保冠军更不容易。创业难，守成更难。

孙礼荣不能不感到肩头的份量沉重。

其实，孙礼荣自己就是广福村最早的创业者之一。这个敦厚、诚实、严谨的中年汉子，21岁就当上了生产队长，二百多号人的当家人，他实实在在，话不多，人挺聪明。庄稼地里，耕、播、种、

管、收，不管哪个活，孙礼荣件件拿得起放得下，脏活累活走在头里，春、夏、秋、冬，不管哪一天，总是头一个下地最后一个回家。他的心就想着怎样才能让广福村的乡亲们过上富裕的好日子。

1983年，改革开放的春风吹进了广福。广福村办起了童装厂。孙礼荣从田头走出来，还没洗净两条腿上的泥，就干起了这个只有几间屋、又是车间又是仓库、没有办公室的村办厂长。虽然是大姑娘上轿头一回，但他就凭一股子钻劲，一股子拼劲，加上能吃苦受累，硬是把童装厂办得红红火火，热热闹闹，当年就赢利6万元。80年代初，一个农村壮劳力天天出工，到年底只能分上几十元钱。6万元这个数字，叫村里人大大地高兴了一阵子。孙礼荣在兴奋之余，实实在在地感到一个暖春来了，一个叫几千年一直背负青天、脸朝黄土的庄稼汉挺直腰杆、扬眉吐气的暖春到来了，浑身的劲头就像蕴伏了一冬的地气，在每一个骨节里涌动、迸发。他不满足办个小小的童装厂，不满足一年挣6万元，他要甩开手脚在春天的阳光下大干一场。

三年后，孙礼荣找到了他寻觅了几年的目标，生产皮革。他和村里其他领导一起走遍了上海、杭州、苏州、无锡、南京、宁波、济南、青岛的大商场、外贸公司，摸行情、抓信息，经过多方论证终于确定了上制革项目。当孙礼荣和伙伴们风尘仆仆跳下长途汽车，兴冲冲走在回村的路上时，脚步是有力的，他觉得浑身的劲头算是抓到着力点了。搞制革，关键要有个懂行的专家，制革不比做童装，一要识原皮，二是懂化工，还要会管理，没有内行不行。其实孙礼荣心里早就看准了一个人，那是邻省南浔镇一个制革厂的退

休老厂长胡文荣，这是个世代相传的制革世家，几十年的老行家，技术精湛，经验丰富，要有了他来广福不愁制革厂办不好。可是吴老先生一来上了点年纪，不想离开老家；二来看这个村里办厂，行不行？心里也没底。但顶不住孙礼荣下了刘玄德三请诸葛亮的决心，一趟又一趟上门，那份诚意，终于感动了吴老先生不得不出山了。

开弓没有回头箭，孙礼荣认准了目标，自己给自己下了死命令，非把制革厂搞好不可。那时，村里要办工业实在很难，一没资金，二没技术，他咬紧牙关，一步步朝前闯。终于，项目批下来了，40万元启动资金也落实了，1987年当年投入，当年就生产出了第一批质量不错的羊皮。

从那时候开始，广福制革厂走上了健康成长的发展之路，广福的村办工业也很快在桃源、在吴江拔了尖、冒了头了。

到1994年，广福制革厂年盈利700万元。广福有了自己的品牌——金不换。

金不换是什么？孙礼荣认为，金不换就是人生的价值，就是尽快把广福带进社会主义基本现代化。这是孙礼荣的追求，千金不易。

孙礼荣常常想：人的一生就是昨天，今天，还有明天。一个企业、一个村也一样，广福的昨天是产值超亿元、利润千万的全市村级经济的排头兵，自己的昨天是一个办得还不错的企业厂长。那么，今天的广福该怎样加快发展？自己又该如何去走好自己的路，创造新的业绩呢？

还是要从皮革着手，从“金不换”开始。

广福靠皮革起家，靠皮革发家。进入90年代，皮革市场的竞争越来越激烈，特别是浙江海宁一带，二三年间，皮

革、皮件生产发展迅猛，海宁皮货一时间铺天盖地。不少人对广福皮革的前景深感忧虑，冲击太猛了！

也有人认为，现在各地都在抓调整，广福正好借此机会转个向，发展发展新行当，比如搞电子，机械……

孙礼荣不这么看，他和村里的同志讲：广福要更快更好地发展，要搞新产品，这不错，但千万不能丢了自己的优势，弃长逐短。广福的优势是什么？是皮革。制革，我们的技术是先进的，质量是上乘的，还有这许多年建立起来的供销渠道。海宁的机制活，方式灵活，但我们的基础扎实。我有信心，我们的皮革完全能够与海宁竞争，不光是能竞争，而且能打赢。当然，我们也要调整，也要开发，一是要提高产品质量，二是要发展皮革新品，三是要上规模，争取更多的市场份额。

当附近的皮革厂在海宁产品的冲击面前纷纷退避三舍的时候，孙礼荣却逆风猛进，他断然投入 600 万元改造设备，扩大规模，提高质量，一年多时间，革皮产量增加了 50%，达到 200 多万张，无论产量质量都称雄江浙，产品行销国内外市场，从无积压。

皮革行情时涨时落，市场有旺有疲，但广福的皮革生产不温不躁，稳稳上升，海宁刮过来的旋风没能吹走孙礼荣脸上自信的笑容。

那段日子里，天还没亮，孙礼荣已经在工地上、车间里转悠了，夜已经很深了，他还在和技术人员一起探讨、攻关，用他自己的话说，这是广福经济发展的关键时刻，我不敢有一点松懈。

广福的皮革生产扩大了规模，站稳了脚跟，但孙礼荣心

里有本帐，广福皮革的优势还没有真正发挥出来，还大有文章可做。文章在哪里，还要做在“金不换”上头。

“金不换”是广福皮革的品牌，消费者口碑也不错，但前几年村里实力还不够强，没有及时发展壮大，现在是时候了。过去，广福制革多，初级产品的比重太大，要想占有更多的市场，要想获得更丰厚的回报，必须扩大深加工，搞最终产品，而且要上名牌。

近几年，改革开放的门窗越放越大，那些外国名牌看准了中国是块大市场，十多亿人的消费，潜力大着呢。于是，什么皮尔卡丹、金利来、梦特娇……一涌而入，质量好，档次高，身价不菲，而改革开放以来一天比一天富起来的中国人，慢慢地也在讲究起品牌、讲究起“型”呀“款”的来了。孙礼荣敏锐地感觉到了消费趋势中这一新的搏动，要及时赶上这潮流，创出自己的名牌，创出乡镇企业的名牌。

一定要打响“金不换”这个品牌，孙礼荣心想：有朝一日和“金利来”比一比高低。

他第一件事就是抓质量。名牌必须有高品质作基础，这可不是吹出来的。孙礼荣和厂里的领导统一思想，要让“金不换”这个牌子成为同行中最好的，质量一定要过得硬，从每一张原皮进厂到成衣出厂，上百道工序，就有上百条质量标准，层层负责，道道把关，好中要选最好的，精益求精。他对工人们说，我们要把“金不换”三个字当作自己的名字来写，“金不换”的声誉就是我们每一个人的名誉，就是我们广福、桃源的名声，一荣俱荣，一损俱损，千万千万马虎不得。我们要有这个信心，要让任何一个消费者拿到“金不换”产品，从里到外挑不出半点毛病来。

“金不换”的名声渐渐响起来了，来过吴江、到过广福的人对“金不换”皮装都是爱不释手。无论是山羊皮还是绵羊皮，一样又柔又软，但牢度很高。色彩丰富，款式新颖，风格多样，小伙子大姑娘也好，中老年人也好，爱潇洒浪漫的也好，喜欢朴素大方的也好，在“金不换”的天地里都可以找到自己中意的“包装”。

但孙礼荣和他的伙伴们不满足：“金不换”不能只在家门口叫响走红，要到外面的世界里去走一走，比一比……

他们把目光投向了上海，投向了南京路。这条中国最繁华的商业街。每天有几十万只商品在这里展示亮相，有几十万消费者在这里评判选择。有的品牌在这里大红大紫，声誉鹊起，从此扶摇直上，也有的产品只在橱窗里面露了一下脸，从此就无人问津，无影无踪了。这里不是什么“名牌”、“金奖”的评选台，却是市场竞争真正的试金石，最公正也最无情。

孙礼荣决心要在南京路上来检验自己的产品究竟是不是真正的“金不换”。

他以年租金每平方米5万元的高价，在南京西路开设了以“金不换”命名的第一家皮装专卖店，那也是外地皮装最早到南京路上叫字号的一家。

上海的顾客是最精明的，也是最挑剔的，对这名不见经传却口气不小的“金不换”产品，最初走进这小小店堂的人们不过是随便看看，路过弯弯，并非认真想买衣服的，看过之后，觉得质量不错，价格也合适，就是没名气。但七八家跑下来，还是回头过来再看一看，比一比，就感到质量做工不比那些名牌差，款式又新，掂量了掂量，“金不换”这个

品牌也挺不错，还叫得响，心甘情愿地就把钱包掏了出来。

一个月下来，闻名而来的就多了起来，三个年轻姑娘接待、开票、收款，忙得转不过来，一个旺季下来，不光赚出了全年房租，小小的专卖店的利润还挺可观。孙礼荣也舒了一口气，“金不换”终于在上海站住脚了。

“衣”名惊人“金不换”！

人生得“衣”金不换！

上海、南京、杭州、北京、成都……繁荣的街道上高大的广告牌、大楼广厦上的霓虹灯，街头奔驰的公交车，都可以看到“金不换”的广告。华联、一百……一个个大商场，认识了“金不换”，认可了这个村办企业生产的名牌产品。

广福村在孙礼荣担任党支部书记、“金不换”集团董事长的两年后，经济总量翻了一番。1996年，全村工业产值达到2.2亿元，实现利润1500万元，全村人均收入6000元。顾浩宇的期望似乎已经实现了。

当初孙礼荣和伙伴们坐着拖拉机出去考察市场的那条弯弯村道，已经改建成了坦平宽敞的水泥公路。蓝天丽日下，漂亮的村委会的旁边，是“金不换”集团的核心企业制革厂、皮件厂，从高高的楼顶上望去，广福十里平野，像一块绿色绒毯，那五六个居住点，一幢幢风格各异、色彩鲜明的农民小洋楼争艳斗妍，就像绣织在绿毯上芬芳的花簇……广福正在向现代化新农村的明天迈进。

而孙礼荣的思绪也在想明天。明天，“金不换”还要发展，“金不换”家族中已经增添了皮鞋、西装两个成员，还得上箱包、皮件、衬衣……

要创就要创最好的。孙礼荣这么想。

用青春筑起高高的牌楼

——记中国华鑫集团公司董事长、总经理张剑明

万家峰

凡到过江苏省吴江市八都镇的人，都会在一座高高耸立、气宇轩昂的牌楼前驻足凝视，这是中国华鑫集团公司的标志建筑，上书田纪云同志的手迹：神州第一甲鱼场。

——题记

每一个人都拥有自己的青春，青春又是人生最为美好的年华。然而，当我们终究有一天回首这段美好年华时，我们又将如何对自己的青春作出客观的评价？

东南亚最大的养鳖基地；

中国农业系统第一家国家级集团；

中国首家也是唯一的中华鳖专用全价饲料生产企业；

中国首家中华鳖原种场；

中国首家中华鳖良种场；

中国最大的欧洲鳗养殖基地；

中国最大的头巾纱出口企业；

1995年、1996年度中国千家最高利税总额乡镇企业之一；

.....

张剑明，这位看上去既随和又斯文的“江南书生”，就是用他人生中最美的青春年华——31岁到40岁这十年的时间，在太湖之滨的一块贫瘠的低洼地上，书写了以上如诗一般的业绩。

今天，如果一定要张剑明回答本文开头的那个提问的话，我想，他一定会在心里默默地说一声：青春无悔。

阿拉伯头巾的故事

那天赶到华鑫，急于想看一看养甲鱼的场面，听一听关于甲鱼的介绍，可张剑明却话题一转，娓娓讲述起一个阿拉伯头巾的故事来——

华鑫集团始起于一个镇办小厂：吴江工艺纺织厂。该厂创办于1984年，惨淡经营四五年一直没有起色，亏损额大于资产额，真可谓资不抵债，谁都断定该厂是必死无疑了。就在此时，一纸调令把张剑明从一家正红火的丝织厂派到这里。面对3台织机，18万元贷款、18个工人两年工资未付的状况，张剑明一声不响地踏上了创业历程。

巴勒斯坦总统阿拉法特常戴的那种黑白相间的头巾当时正行俏国际市场，然而这种看似简单的浮纹头巾制作工艺却极为复杂，国内尚未攻克生产难关，而张剑明就是看中这个产品，决心把这块硬骨头啃下来救活企业。他凭着多年纺织行业的关系，请来“高手”，终于在半年之内拿出了高质量的产品。

1990年3月，张剑明带着10多条阿拉伯头巾样品来到上海找出路。在马路上，他一边啃着面包一边望着抽纱品进出口公司的大楼，心想：要是有一天，我厂的产品能打进这

幢大楼就算成功了。功夫不负有心人，该公司头巾科接待了他。但当他们看到吴江工艺纺织厂高品质的头巾样品时却表示出了怀疑，问：“这头巾是你们厂自己织的？”在得到肯定回答后，该公司头巾科科长即赶赴八都考察，亲眼目睹了头巾纱的织造过程，他们服了。可是他们在临走时丢下了一句话：“这样的小厂，我们是不会与你们合作的，除非你们在一个月内能扩大生产规模。”

只要企业有出路，再大的困难也要上！张剑明又毅然揽下了刚经受一场大火灾的八都无纺布厂，同时接管债务 40 多万元。他带领一班创业者，用板车拖，用肩膀扛，不雇一个搬运工人，不租一辆车，用自己的双手运出火灾后的垃圾 200 多吨，仅用 25 天就完成了了一座标准厂房的清理、搬迁工作，织机也从 3 台扩大到了 25 台。当上海方再次察看工厂时，他们惊讶了，感动了，他们更多的是看到了眼前这个企业的希望所在。

华鑫生产的阿拉伯头巾经苏州市科委和上海抽纱品进出口公司鉴定，品质超过了日本、韩国的同类产品，而且填补了国内空白，产品终于通过上海抽纱品进出口公司打入了国际市场，受到中东消费者的欢迎。当年，中澳华鑫纺织工艺品有限公司成立，并在短短的一年多时间中，织机扩大到了 108 台；企业也一跃成为苏州市明星企业，江苏省特级信用企业。优质的阿拉伯头巾源源不断运往中东地区。到 1993 年，他们共生产出口阿拉伯头巾 250 万条，产值达 2800 万元，创汇 250 万美元，企业负债全部还清，这个名不见经传的乡镇企业逐渐成为我国最大的头巾纱出口企业，阿拉伯浮纹头巾在中东地区的市场覆盖率达到 40% 以上。在中东

地区，至今仍然流传着这样一句话：要买头巾到中国，中国头巾在华鑫。

阿拉伯头巾的故事，使人对张剑明的创业精神肃然起敬。然而，阿拉伯头巾与中华鳖又有何内在联系呢？

神州第一甲鱼场的崛起

中华鳖俗称甲鱼，是餐桌上的佳肴珍品，华鑫养甲鱼纯属“偶发事件”，可这偶发竟成必然，最终成为华鑫的主导产品了。

阿拉伯头巾研制成功后，张剑明对帮助过他们的众多专家、技师从心底感激不尽，一直想送几只甲鱼给他们补补身子。可是甲鱼价格太贵，张总只能望鳖兴叹。在一次出差途中，张总偶然看到一张报纸上的养鳖报道，他喜出望外：买不起甲鱼，何不养甲鱼呢？

1991年，公司筹集140万元，征用了23亩低洼贫瘠土地，走上了养鳖之路。一年下来，除了了却对专家们的心愿外，还出售甲鱼2万只，产值240万元，创利110万元，一下子抱了个金娃娃。

困难，对于弱者来说或许就是灾难，而对于勇者来说或许便是财富。海湾战争的爆发，使得头巾出口受阻，产品积压9个月，企业再度陷入困境。张剑明感到，调整产品结构已势在必行。在既缺资金又缺技术的情况下，张剑明立足传统水产养殖优势，敢为人先地设想开发工厂化养鳖，闯一闯传统农业产业化这一新天地。

要干就干全国最大的、最好的。张剑明迈出了养鳖第一步后，从此一发而不可收。

1991年6月，张剑明带着意向去北京，当时有位专家对他说：“家养200只鸡与工厂化养20万只鸡不是一回事。”于是张剑明又用一年的时间潜心投入甲鱼繁殖的研究，终于攻克了温室养鳖这一道关键的难关。第二年8月，张剑明再上北京，他的研究成果和百折不挠的工作精神折服了在京的有关领导和朋友们，在3天内签订了三个项目，引进了一批资金，走上了一条种鳖—产蛋—孵化—幼鳖暖房饲养—中鳖室外池塘饲养—销售或深加工的中华鳖工厂化养殖的道路。

1994年11月，经国家工商行政管理局批准注册，华鑫成为国家级集团。《中国食品报》1994年12月21日头版报道：国家级华鑫集团的成立，标志着我国农业开始打破目前小范围、小投入、低起点的局面，从而向规模化、科学化、配套化的现代企业方向发展。

甲鱼的自然生长期一般为五年左右。而华鑫靠什么“秘方”使甲鱼的生产周期压缩为一年呢？为了打消我的疑虑，张总破例开了一次绿灯，领我参观了神秘的温室。

遵照张总的叮嘱，我们蹑手蹑脚地进入一座高大的密闭“厂房”。室内光线昏暗，四季恒温在30℃左右，一排排，一层层密密的都是甲鱼场，我们看到数以百计的甲鱼或趴在池边休息，或在食槽上吃食，小的只有二三两，大的有0.5公斤多，稍有声响它们就一溜滑入水中。

接着，我们又乘车来到八都镇北的中华鳖室外养殖基地之一——华洲公司。登上有两层楼高的“赏鳖亭”，放眼望去，1065亩甲鱼池规模宏大，确有天下第一的气势。一千多亩的养鳖水面被分隔成一百多个10亩大的养鳖池，每个鳖池的中央有一条水泥凹槽露出水面供放饲料；鳖池四周有

河沙平台，供甲鱼夜间活动和产蛋；鳖池之间水渠相通，从太湖引进来的水经过几道过滤后按需流入。走在鳖池间的路上，随处可见斤把重的甲鱼在食槽上吃食或在沙滩上晒太阳。张总介绍说，池中的甲鱼到冬季即可上市了。

1996年华鑫集团上市商品成鳖80万只，销售中华鳖专用全价饲料4000吨，集团共计实现销售1.6亿元、利税6187万元。目前集团已拥有总资产3.4亿元，其中自有率为70%。华鑫称雄神州，当之无愧！德高望重的费孝通副委员长在参观了华鑫后称赞：“华鑫人水中捞金，大有可为。”

我在华鑫中，华鑫在心中

张剑明管理企业以“严”出名，而这“严”字，他首先从自己做起。

尽管目前集团已拥有3亿多元总资产，他仍然对自己“严格把关”。平时出差到外地从不问津星级饭店。吃饭常常是用几元钱一客的快餐，甚至一只用旧了的公文包还舍不得换掉，对此不少人难以理解，而张剑明的回答是：自己没有做好，怎么能去管别人？

为了尽量节约非生产性开支，张剑明坚持不抽烟、不喝酒。他与我粗略算了一笔帐，集团所属十多个企业在烟酒上一年可省下50万元以上的开支。张剑明常常说：有勤才有收获，而不廉即使有收获也是空的；办企业要以资产保值增值为目标，债务越来越多、亏损越来越大，这是在损害集体利益。正是在这种精神驱动下，华鑫集团已从起步时的负债，发展到资本增值3.4亿元以上。

严字当头，带来了良好的企业管理：集团机构人员精

简；资金运用定额计息；待宾接客在自办食堂就餐等等，在华鑫，每一分钱都能产生最佳的用途。

张剑明对自己、对企业是“严”的，而对待部下、职工的生活却是十分的“宽”。

前几年，一位浙江籍管理人员家中遇不幸，经济十分拮据。张总知道后，不仅在生活上对他无微不至的关心，还提高了他的工资。当时有不少人认为他与张总不是亲戚也是至交。当知道什么都不是时，有人暗里问他给张总送了多少礼？听了这句话，这位浙江同志哭了，他说：“我至今还不知道张总家住在哪里，我只知道他是一个有远见、会爱才、会用才的共产党员。”张剑明就是凭着一颗赤诚的心请到了华鑫所需的各路英豪。至今，他已牢牢吸引了中科院、上海水产大学、江苏和浙江的水产研究所等科技协作单位上百名科技人员为华鑫服务。

每个人活在上世，对快乐的理解和感受都是不同的，对此，张剑明是这样说的：“干事业的人，办成一件事，比什么都快乐。最快乐的莫过于那次在北京三天谈成三个项目了。”那是1992年11月，在养鳖生产刚起步之时，张总再一次上京跑项目，他简餐少寝抓住机遇与有关部门恳谈，在三天之中分别与中国工艺品出口总公司、中国纺织品物资总公司谈成了三个项目，从而组成了华港、华洲、华尔康三个公司，增加了近6000万元新投入，养鳖设计能力增加了60万只，并将生产延伸到深加工领域，奠定了华鑫的坚实基础。

的确，张剑明把自己融进了华鑫之中。

1993年12月，由于长期超负荷工作，张剑明染上了伤寒，虽然人已十分憔悴，喉咙嘶哑，但他还是一边吊着盐

水，一边召集有关人员在病床边开会，安排年终工作和规划华洲养殖公司。

1995年4月，香港一个老板来八都考察，发现养甲鱼前景看好，果断决定投资2000多万元合作，但他提出一个条件，要求张剑明以个人名誉出面，获利各半。张剑明听后十分严肃地回答道：“对不起，我干的事业是为集体、为国家多作点贡献。如果我要富，早就富了。你如果要我出卖集体利益为自己谋私利，那么免谈。”一席话使这位香港老板由衷敬佩。

张剑明那位住在本镇勤星村的老母亲年事已高，他虽然心里一直牵挂着老母亲，碍于工作繁忙很少去探望。去华南、华港、华昌三个甲鱼外池基地必经勤星村，但他也很少弯入老家。

.....

张剑明这位农民的儿子也是个凡人，他不是不想休息，不是不想享受，更不是不想孝顺母亲，只为他心里更有一个华鑫！

他收到江总书记的亲笔回信

1996年10月22日，正出差在南京的张剑明接到团中央通知：立即赶往北京，参加首届中国十大杰出青年农民及提名奖的表彰大会。

在由团中央、农业部、财政部、水利部、林业部、全国青联等六部委组织的中国十大杰出青年农民评选中，张剑明获得了提名奖的荣誉。这在整个江苏省仅他一人获此殊荣。

当天晚上，张剑明赶到北京，与来自祖国四面八方的另

19位青年相会。第二天他们将作为首届“中国十大杰出青年农民”提名奖获得者，在庄严的人民大会堂受到隆重的表彰和接受党和国家领导人的亲切接见，此时此刻，他们激动的心情无论如何也平静不下来，于是决定联名向江泽民总书记写了一封信，倾吐心声：

“……虽然我们每个人的成长经历不同，但都在党的富民政策引导下，辛勤劳动，为农业和农村经济发展，为国家和社会做了一些有益的事情，今天，党和国家给予了我们这么高的荣誉，我们心里充满感激之情，同时深感自己的贡献还太少，太不够！

“……我们一定不辜负党中央的期望，永远扎根农村，大干农业，不仅自己带头干，还要把村里的人带动起来，把周围的人带动起来，为建设社会主义的新农村添砖加瓦……”

11月25日，张剑明在八都收到了团中央发来的江总书记亲笔回信的传真。江总书记在回信中说：

“看了你们的来信很高兴。你们作为全国青年农民的优秀代表，受到表彰，是很光荣的。我向你们表示祝贺！并向奋斗在农业第一线的全国广大农民致以亲切的问候！

“……实现中国农业的现代化，建设有中国特色的社会主义新农村，任重而道远，前途十分光明。在这个伟大的实践中，需要一批又一批、一代又一代的有志青年，成为突击队和生力军。希望你们再接再厉，自强不息，带动更多的青年献身农业，用青春和汗水，在农村两个文明建设中不断创造新的业绩……。”

张剑明，这位新一代的农村青年，面对从北京领回的奖

牌，面对江总书记的亲笔回信，他深为十年来为华鑫事业所付出的辛勤劳动而感到欣慰。

张剑明好静，除了上班或出差一般就在家里，几乎没有应酬。在家里看报、看电视，了解市场信息，钻研科技知识。这一“静”，保证了他有足够的时间来思考集团的发展前途，达到了静中有动，这“动”便是华鑫向着更高目标的发展。



春蚕吐丝花吐蕊

——记江苏华佳缫丝厂（集团）董事长、总经理王春花

丁石

巴尔扎克说过：女人和男人一样，也是根据社会需要而成为不拘一格的人才的。

毛泽东也称妇女是“半边天”。

纵观中国社会革命和历史进步的全过程，出男性伟人，也出女中豪杰，出骁勇神将，也出巾帼英雄。辛亥革命，光出孙中山推翻不了满清统治，还得出秋瑾；有个豪放派词人苏轼，远代表不了一代宋词的繁荣，还得出个婉约派女词人李清照；有古代四大发明的科学贡献，当然也少不了黄道婆把棉纺技术普及人间。

我们的历史是男人和女人一起踩出来的，我们中国女性人才毫不逊色于男性，当然也不排斥在改革开放的今天。

然而，中国的女性，除了要工作，要养儿育女外，还要做贤妻良母，做孝女淑媳。她们面对社会需要，成才成功的道路远比男性曲折坎坷，步履更加困难艰辛。

这就是本文主人公、女企业家王春花的感慨。

(一)

和许许多多缫丝姑娘一样，王春花也来自偏僻穷困的田埂，家庭困难，姐妹众多，当时仅 16 岁的她，在无奈的贫穷生活面前，只能含泪读完小学最后一册课本，早早地告别了学校，告别了家人，到镇上谋生。

那是 1970 年 4 月，春寒料峭，当她拎着被褥铺盖，与村里小姐妹挥手道别时，竟发现她们眼里充满羡慕、好奇、惊喜的神采。因为她这次去的是镇上的第一个乡办厂，尽管做的是缫丝女工，但毕竟是当上了工人呀，这对于面朝黄土背朝天、只知种种“六棵头”的小村来说，那是多么的幸运、出息。

然而，当她踏进厂门时，发现迎接她的仅是一圈很矮的围墙。而且这地方俗称东坟场，是个既荒凉又令人害怕的地方。后来有人告诉她：坛丘，坛丘，是因为元兵曾在这里残害百姓，死骨如堆，祭坛如丘，这就是今天坛丘镇名的由来。这破败荒芜的景象，这骇人听闻的传说，加上四面通风的女工宿舍，对于当时还是个小姑娘的王春花来说，在心底平添了多少恐惧和苦楚呀。

况且，坛丘缫丝厂，其实只有 24 台缫机和 58 位工人。没钱造车间怎么办？她们就去拆庙，用破砖残瓦兴土木；没钱添设备又怎么办？她们就用铁锅木桶来替代。土法上马，艰苦创业，王春花就是在这样的条件下，和她的姐妹们一起开创了坛丘机器缫丝的历史，为今天的“华佳（坛丘缫丝厂）集团”奠下了基业。

“艰苦的环境锻炼人，艰辛的创业激励人。”王春花每当

回首往事，总感慨万千地这么说。

(二)

曾让村里小姐妹感到“出息”的王春花，就是凭着一种吃苦精神，一种奉献精神，在短短的几年里，不仅让村里的父老乡亲刮目相看，也让厂领导、乡领导十分器重。先是“先进工作者”、“优秀团员”、“缫丝能手”，后是车间主任、生产厂长，1984年，乡党委正式任命她为坛丘缫丝厂书记兼厂长。王春花20余年一步一个脚印走到今天。

法国作家雨果说：“好奇心是女性勇敢的一种表现。”这话对于王春花刚进厂时，刻苦钻研技术，勇争先进有一定的涵盖意义。然而，自她担起了企业的全副担子，更多的是事业性和责任心。可以这么说，责任心是女性崇高和伟大的显示，中国的女性责任心往往表现在承负一个家庭上，但王春花大大超越了一般家庭的概念，她爱的是自己的企业，一个有1000多人的大家庭。

她的职工们常说：“春花厂长的心里只有企业，只有我们这些姐妹们，就是没有她自己。”

多少年来，在她的日程表上，看不出节假日，从大年初一干到大年三十。她经常一早到厂，深夜回家，到处奔波，不知疲倦，抓生产，搞经营，谈项目，跑资金，为企业的生存和发展呕心沥血，竭尽全力，似乎她是个不知累，不知倦，铜浇铁铸的人。

其实，她何尝没有精疲力尽的时候，何尝没有病痛。1987年的夏天，她月子里患上的坐骨神经痛发作了，脚每走一步都钻心地痛，厂里的干部职工都劝她到医院治疗，但

她一想到自己的企业，想到自己的职工们，硬是叫丈夫用自行车推她到厂里。后来，其他厂领导实在看不过去，硬把她往车里塞，送苏州住院，可没几天，她口袋里揣着药又回到了厂里。1992年7月的一天夜晚，王春花在家又忽遭窃贼的袭击，头部被钝器打得鲜血直涌，生命垂危。可是，当过了危险期，能稍稍起床走动，头上缠着绷带又来到厂里，指挥生产，洽谈生意，如没事的一般。

苏联作家高尔基也曾说：“女人在生活中是起着莫大的、包罗万象的作用的。”可王春花在家庭生活中，没有发挥出女人的作用。她常常感到愧疚，感到自己没有尽到当妻子、当母亲、当女儿的责任，对不起她的家人。自她担任厂长后，养育女儿、照料老人、操劳家务的重担全落到了丈夫身上。她的丈夫，原来也是一个企业的厂长，他也想干一番事业，但家里有6亩多责任田，每逢农忙季节，全靠丈夫干活。家里盖房子，对于农民来说，是一生中的大事，但王春花同样没有时间过问，全凭丈夫张罗。人说，一个成功的丈夫背后必定有一位伟大的妻子，而王春花的背后恰恰有一位甘于奉献的丈夫。

(三)

王春花对女儿同样深感没有尽一位母亲的责任，自女儿满月后，她几乎没一次和女儿尽兴地玩过。1994年8月4日，这个日子王春花终身难忘，是她亲口答应陪女儿吃顿饭后送女儿去外地上中学，可是为了厂里的事，她失约了，只能在电话里向女儿请求原谅。她的声音带着颤抖，她的双眼噙着泪水。因为，她王春花毕竟是一个女人，一个有七情六

欲、深知人间亲情的女人。

她并非天生一副“铁石心肠”，她不乏女人温柔、细腻的感情，只是她把这一份温柔，这一份感情都给了1000多位姐妹们，给了这个企业，谁让自己是这个“家”的当家人呀。

她们更需要亲情，更需要爱心。缫丝厂有来自湖南、四川、江西、苏北的200多名“外来妹”，为了使她们没有远离家乡之感，她把她们当成自己的姐妹、女儿。她不建办公楼，建食堂；逢年过节，专门派车送回家度假的职工；为了丰富“外来妹”的业余生活，还帮她们建立起服装设计、棋牌、烹饪等业务兴趣小组，开设了乒乓室、桌球室、图书室、卡拉OK舞厅等。职工们也把她当成大姐、母亲，有心里话找她说，有矛盾请她调解，真真切切把她们的厂长当作贴心人。

(四)

当然，王春花不乏企业家的优秀素质。

德国有句谚语：男人看得广，女人看得深。王春花以其女性所具有的敏感和洞察力，看她的企业、市场、前景。

1987年以前，她的企业只有蚕茧收购和缫丝两个项目。当时，市场“白厂丝”紧缺，价格奇高，按理说，那会儿只要当好家、理好财就算大功告成了。因为进不忧，销不愁，回报又十分优厚。不少同行都乐此忘彼，纷纷抢原料，增产量，两只眼尽盯着立缫机转。但王春花的双眼早已投向了真丝面料市场。她认为经济发展是有周期性的，企业要发展，不能把“宝”全押在缫丝上，要做好产品延伸。

于是，她提出了用自己生产的“白厂丝”织真丝面料，上针织项目。当时有人提出疑问，并为她算了一笔帐：现在“白厂丝”每吨23.5万元，而真丝面料每吨不过24.5万元，花这么大的劲上真丝针织值得吗？她听后，说“值！”，而且也算了一笔帐，这是企业生死存亡的大帐。

没有具体数据，只有理论依据，说服不了别人。先说服自己，她相信自己的远见。

果然没多久，“白厂丝”价格下跌，真丝面料价格上涨。在成功和效益面前，王春花更加自信，自信自己的敏感和眼力，自信自己的胆略和勇气。接下来，便是一发而不可收的产品延伸和规模经营，形成蚕茧收购—缫丝—真丝针织面料—印染—服装生产一条龙。1991年9月，办起了中美合资江苏雅婷日用化工有限公司，1992年又和香港客商联手，兴办了苏州华佳针织服装有限公司，1996年12月办起了华佳集团。

如果说，王春花的成功，胆略和勇气是一方面的话，精明和细心则是她的另一面。这也是女性所赋予她这位企业家的本能。

1996年的某日，她出差苏北，当看到沿途大部桑树被砍，农民弃桑重粮，砍下的桑树像小山似地堆在公路两旁，王春花的眼前忽然一亮，凭她的直觉，这无疑是一条十分重要的市场信息！

丝绸行业的疲软滑坡，缫丝业出现大面积亏损，蚕茧的收购价低之低，严重影响了农民的养蚕积极性，但大量的养蚕户停止养蚕植桑，势必会引进茧原料猛涨。有着聪明的头脑和二十多年缫织经验的王春花深深意识到这一点。回厂

后，她立即召开有关会议，同时分析了大量信息资料，经过研究决策，一下子从四川等地购进茧原料 100 吨。

1997 年伊始，茧价猛涨，最高涨幅达 30%。王春花以敏感神经捕捉到的一条信息直接为企业节省资金 100 多万元。

(五)

当一个女人把事业看成自己生命的一部分后，她的力量是无坚不摧的，这就是女性的执著。王春花把一个小小的乡办缫丝厂发展成拥有 9800 万元总资产、年创利 500 多万元、自行出口创汇 150 万美元、职工 1000 余人的省级集团型企业，步履也是维艰的。连续 4 年多的行业滑坡困难如念头上的金箍咒。但他以诚实的为人和对党事业的忠诚，一次次勇开拓，渡难关。一是依靠总厂规模和质量的优优势，走产品深加工道路，开发新项目，提高产品附加值；二是完善经营方式，盘活存量资产，同时实行分块经济承包责任制，实行“三定额一分成”的考核办法；三是狠抓质量管理，增产节支。“要过好日子，先过紧日子”这是她勤俭持家的格言。

王春花作为这个集团的董事长兼总经理，并且是坛丘镇农工商总公司副总经理，她深感肩头的份量有多沉。但她从未喊过苦，叫过累。1995 年 3 月，当她从中国丝绸进出口公司得悉，一意大利客商欲来中国投资真丝捻线丝项目，为了争取得到该项目，竟不辞辛劳，五上北京，一次不行二次，二次不行三次，直到第五次，意大利客商被她的真诚和毅力所打动，才答应来看看。9 月 30 日这位意大利纺织客商来了，当他看到井然有序的秩序，准备充分的环境，包括一旦合作后的土地批

租,土建材料,深受感动,10月1日签下协议,几天后125万美元就到帐。然而,他临行时对王春花只要3个月时间就完成土建深表怀疑,并说如果3个月内能完成,哪天通知我,我哪天来。当1997年元旦一过,这里基建完毕,设备安装也进入尾声时,他来了,看后连称:“不可思议,不可思议。”说王春花创了纺织行业上的一个奇迹。

(六)

是的,王春花带领她的企业确实创下了不少奇迹。企业曾获江苏省明星企业、苏州市明星企业、全国出口创汇先进乡镇企业、还连续四年评为苏州市文明单位、十一年吴江市文明单位。她自己也获得了苏州市优秀企业家、吴江市三八红旗手等殊荣。

应该说,王春花作为一位从田埂上走来的乡下女子,事业成功了,追求实现了。而面对改革开放的需要,她却总感觉:功未成,事未了。

她说:“我的企业还只是个刚出胎的婴儿,还需要时代和社会的哺育。”

又说:“我虽然40多岁了,但我感到还很稚嫩。”

这就是一位企业带头人的谦虚。当然,这其中也不乏她的几许忧虑和耽心。

然而,我从她对企业、对职工的一片深情中,忽然想起巴尔扎克还说过:女人的情比男人的力要强得多。而且,她的情是对党对事业的热情,是对1000多位兄弟姐妹的真情,有这样的情,还怕什么困难,怕什么逆境呢?

亮出人生的“金字招牌”

——记苏州江鋈仿古工艺有限公司总经理倪菊葆

胡伟彪

江苏省吴江市北厍镇有一个叫作浮楼的行政村，300 多户人家，1000 多人。它原本同中国那些最古老的村落一样，闭塞而且贫穷。

可如今，当我们走近这个村，看见一片簇新的楼房沿着微波细澜的小河在绿树掩映下亭亭玉立，家家用上了自来水、液化气，多半人家装有程控电话，村里建有闭路电视转播塔、水塔、水泥公路。

这里，已甩去贫穷的帽子，提前进入小康了。浮楼村，已成为名噪江南的“金字招牌专业村”。

令人惊奇的是，在这片神奇般崛起的土地上，诞生了一位富有传奇色彩的女子——倪菊葆。

倪菊葆，50 出头，瘦小的个子，双眸透着朴实、机敏和坚毅。名片上写着：“苏州江鋈仿古工艺有限公司总经理，吴江市天葆钛金厂厂长，吴江市天葆纺织助剂厂厂长”。

她说起话来富有激情，特别是一谈及养育她的土地，她的“金字招牌”，便情不自禁，坐着坐着就站了起来，说着说着便热泪盈眶……

**“男人能做的事，女人为什么不行？”倪菊葆
办厂的第一个目标是要改变自己的命运**

今天，在苏南一带，也许倪菊葆名字比浮楼村还要响亮，初到吴江，只要你问一声：“倪菊葆的工厂在哪里？”几乎人人都能给你指路。

一个普通的江南农村妇女，为什么会当地有如此高的知名度？为什么会受到群众的如此爱戴？

其实，倪菊葆不是一帆风顺走来的。

倪菊葆是一个柔弱的女子，她有着太多的曲折太多的坎坷太多的磨难。母亲很早就离开了人世，父亲远走他乡，刚刚初中毕业的倪菊葆就尝到了生活的艰辛，带着幼小的妹妹独立撑起了清贫凄苦的小家。

到了情窦初开的年龄，倪菊葆和村里一个在外地工作的青年相爱了。他们组建了一个恩爱和睦的小家庭，但在极左的年代里，一时四起的流言蜚语击溃了这个小家庭，离婚成了无奈的结局。倪菊葆又一次背上了沉重的枷锁，尝尽了命运的辛酸与苦涩。她曾经拼死拼活地拣生产队里最重的活干，但可怜的工分养不活自己嗷嗷待哺的儿子。迫于生计，她远嫁他乡，又被凶暴残忍的丈夫打骂凌侮。于是，她毅然带着儿子重返老家。但老家已空空荡荡，妹妹嫁人了，老屋里已没有了往昔的笑声和温情。

“苍天啊，我该怎么办呀？”一连几个晚上，倪菊葆失眠了，她要找一条路，一条可以使自己和儿子活下去的路。

干脆，去上海给人家当保姆算了。倪菊葆打点行装准备动身。

两个舅舅闻讯赶来，坚决阻挡：才 30 岁出头的女人，就给人家当保姆，难道就没有别的路可走了吗？亏你还是一个读过书的人！

舅舅的话深深地刺疼了菊葆，她忽然想道：是啊，难道真的别无选择了吗？——她突然想起了邻村的人都在办厂子。“要不，我也来试试……”

倪菊葆的念头刚一出口，有人便说开了：

“女人办厂，顶着石臼做戏！”

“啥？她能办厂，蚀光老本去跳海！”

倪菊葆自己心里有数。她什么苦都吃过了，还有什么好怕的呢？再说，女人又不是少胳膊少腿，男人能做的事，女人为啥不能做？！

她已经吃下秤砣——铁了心：一定要办工厂试一试。

有人说：命运之帆的航舵掌握在强者手中。倪菊葆出发了，她要改变自己的命运。

身穿借来的衣服，怀揣 40 元借款，她请来师傅，沿着运河顺着太湖，每一个轮船码头都留下了她的足迹

1978 年，改革的春风吹遍神州大地，正在等待着机会的倪菊葆猛然发觉改变命运的机遇到了。

在一片劝阻声、风凉话和怀疑的目光中，倪菊葆我行我素。她向在广州工作的小姐妹赊来了 5000 元软木，办起了一个靠球厂。

一个乡村女子办厂，谈何容易——要钱没钱，要技术没技术。但是，倔强的倪菊葆不愿向困难低头，她把儿子托付

给妹妹，向别人借了一身衣服，怀揣着一位熟人借给她的40元钱，只身踏上去浙江萧山请师傅的道路。

师傅请来了，做出了靠球。靠球是轮船上停靠时防止碰撞的一种用具。为了找销路，倪菊葆沿着古运河顺着太湖几乎跑遍了那里的每一个轮船码头。她跑呀跑，脚底的血泡好了又起，起了又好，最后成了一层层厚厚的茧皮；隆冬的早晨，她踩着厚厚的霜花赶到汽车站，在瑟瑟的北风中站到双脚疼痛发麻；已经十月怀胎快足月了，她还在汽车上颠簸往来。

天道酬勤。倪菊葆的艰辛劳动付出后，终于使小厂一天比一天红火起来。第二年，四个生产队依靠靠球厂，工分从原来的1角3分提高到5角8分，一跃全乡之首。穷惯了苦惯了的乡亲们开始买衣买肉，同时也渐渐服气了：菊葆这女子行啊！

客户说：“倪厂长，你是在用金子般的心制作‘金字招牌’”。于光远执笔蘸墨，欣然题词：制作金字招牌的金字招牌企业

时至今日，当倪菊葆回首已走过的历程，总会毫不犹豫地果断成立工艺牌匾厂视作最为精彩、最为成功的一页。

1985年春天，有人告诉菊葆，随着改革开放大潮的涌起，现在工商企业开始重视门面装修，原来破旧的牌匾将会换成锃亮的“金字招牌”。

说者无心，听者有意。倪菊葆得到这个信息后果断决定：办字牌制作厂。

当年7月，她从上海请来了师傅，成立了北库浮楼工艺牌匾厂。一段时间后，他们凭着优质的产品质量，优良的服

务态度打开了局面，客户和订单源源不断涌来。

俗话说，“诚”招天下客。倪菊葆制作字牌一靠质量，二靠真诚。1987年，漠河人民银行来人订做一副招牌。不久漠河地区发生大火，菊葆知道后便写信去慰问并说货款就免了。不久，漠河客人的家属到上海投靠亲戚，她得知后又马上送去大米、衣服和自己的一些积蓄。过后，菊葆把这件事淡忘了。几个月后的一天，两位东北汉子突然又出现在倪菊葆面前，他们特意送来了因大火灾而拖欠的万元货款，同时还为倪菊葆的工厂揽接来许多业务。

临走前，两位漠河汉子激动地说：“倪厂长在我们遭受不幸的时候，立刻向我们伸出了温暖的手，倪厂长真是用金子般的心制作金字招牌呀。”

办厂10多年来，倪菊葆始终坚持以高质量、高信誉取信客户、求得生存。三访苏州工商银行，就是一个典型的事例。第一次拜访苏州市工商银行，倪菊葆为他们加工了两副“中国工商银行”的铜牌。但由于镀光技术不过关，不到半年两副铜字都发黑了。倪菊葆了解情况后第二次登门拜访，她自费请国营专业大厂重新镀光。可是，半年之后，两副铜字又发黑了。倪菊葆第三次登门拜访，再次免费镀光。这次，她采用了先进的镀光技术，终于解决了镀光的质量问题。

中国有句古话：蚀本生意不做。可倪菊葆偏偏做过蚀本生意。那是为苏州竹辉饭店四个大字制作铜牌，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。厂里有人提出既然亏本就不要再做了。菊葆一听，响亮回答：亏本也要做，签订的合同不能毁约。后来，他们按时、按质、按量送去了字牌，没有留下半句闲话。

这消息，后来传到饭店领导那里，对方非常感动，并主动前来补足一些费用；这消息，还于1993年深秋的一天传到了著名经济学家于光远的耳中。听了介绍后，于光远执笔蘸墨，欣然为倪菊葆写了一副苍劲有力的书法作品：“制作金字招牌的金字招牌企业！”

倪菊葆成功了，她所领导的钛金厂已是国内最大的金字招牌制作厂。该厂生产的钛金字和钛金面板连续荣获1994年、1995年中国建筑装饰协会最佳产品奖。除台湾、西藏外全国各地都有他们制作的金属字牌。为上海“虹桥宾馆”制作的招牌，徽标总面积达260平方米，字内装灯，金碧辉煌，为国内之最。

“一人富，富一家；大家富，富全村。”她不封锁技术，也不阻止别人和她争生意。北厍形成了远近闻名的铜字产业

如果不是亲眼所见，你也许不会相信，今天的浮楼村几乎家家户户的门前屋后都有一个制作铜字、铜牌的作坊，敲打铜皮的乒乒乓乓声此起彼伏、响不绝耳。

原来，浮楼村人在倪菊葆的厂里学会了字牌制作技术，成了熟练工后，便纷纷离厂自办铜字作坊。几年来，有100多名工人从厂里学到技术后另立门户制作字牌。

有人不理解，商场如战场，哪有自己花钱培养竞争对手的，这不太傻了！也有人愤愤不平地提出：“今后新工人进厂要交保证金，谁要走就没收保证金”。

倪菊葆笑笑，她没有这样做。“一花独放不是春，大家富裕才是社会主义。再说这些人跳出来与我们竞争，可以逼

着我们动脑筋上档次出新品。从这种意义上来说，这也是好事，也是我们发展的一种动力。”

倪菊葆言行一致，她不封锁技术，也不阻止别人和她争生意。如今，北库镇已有铜字专业户 1500 多家，从业人员达 2200 人，全镇铜字年产销量已超 2.5 亿元，从而形成了远近闻名的北库铜字产业。

在北库，镇领导还向我们介绍了倪菊葆把自己经营的一个效益很好的厂送给村里的故事——

1989 年，倪菊葆的字牌制作厂已是红红火火、小有名气了。可她就在此时作出了一个令人瞩目的决定：她要把自己千辛万苦创出来的工厂，无偿地献给集体！镇、村领导和党组织要她慎重考虑，倪菊葆却动情地说：“一人富，富一家；大家富，富全村。我赚钱不少，可是钱是有底的，而人的事业是没边的；有钱不等于有一切，吃不完用不完不等于幸福。我倪菊葆能有今天，靠得是党的开放政策，靠得是政府和支持，靠得是乡亲们的帮助，我不能忘记这些，我要为集体创一份家业、造一份福。”

企业转公后，倪菊葆经营的视野更开阔了，她在商品经济的大潮中得到了更大的锻炼。不久，企业又办起了合资的苏州江鍍仿古工艺有限公司，引进了国内最先进的金属镀钛工艺设备。

一次全国人大会议上她被作为“一个感人的例子”介绍，最近的一次采访，她说要续写新篇章，再写“第一回”

1996 年 8 月 26 日，庄严的人民大会堂中正在隆重地举

行八届人大常委会第二十一次会议，这次的重要议题之一是审议《中华人民共和国乡镇企业法（草案）》，在上午的分组审议中，全国人大常委、全国工商联常委孙廷芳先生发言时，将倪菊葆的感人事迹作为乡镇企业法定代表的标兵与楷模向大家进行了介绍，这些事迹被大会收入了简报。

孙廷芳常委在热情洋溢的发言中提出要促使乡镇企业持续地健康发展，一要调动积极因素，限制消极因素；二是先富带动后富，积极承担支农义务；三要在党的领导下，树立标兵与楷模。他就在这个大背景大前提下激情地说：“这里我举一个感人的例子。”据听到他的发言的同志转述，说他介绍得既言简意赅，又非常全面，概括了这位传奇式女子的创业与发展的艰辛历程：江苏省吴江市天葆钛金厂是乡镇企业首创的一家金字招牌专业厂家，它的创办人倪菊葆是个水乡农村妇女。1978年用借来的40元承包办起了一个船用靠球小厂，第二年队里社员的工分从1角3分升到5角8分，被乡亲们看成是村里的女能人、大能人。1985年，在改革开放大潮中，全国各地高楼大厦拔地而起，她又看准时机，捷足先登，办起了金字招牌厂，去打扮这千万间广厦，为它们画龙点睛，使它们金光锃亮。她发挥惊人的智慧和毅力，克服了无数的困难和阻力，使她的工厂的产品遍布全国各省、市、自治区，还远及日本、东南亚和台港各地。中央人民广播电台、上海人民广播电台、《文汇报》和《新民晚报》等许多报社、交通银行和建设银行等各大银行、上海虹桥宾馆等著名单位……都用她的厂所制的金字招牌。几年来，有上千工人从她厂里学到技术后，自办作坊，她没有一点怨言，认为万紫千红才是春，共同富裕才是社会主义。孙廷芳

常委说到这里特别激动，他觉得这就是活生生的“先富带动后富”的动人事迹。他知道倪菊葆的家乡现在已成为金字招牌专业乡，现在乡里一年的字牌生产收益竟达2.5亿元。

孙廷芳常委慷慨陈词之后，在座的94岁高龄的雷洁琼副委员长从座位上站起来说：孙廷芳先生介绍的倪菊葆厂长的优秀事迹都是事实，我参观过吴江天葆钛金厂，还向倪菊葆厂长详细了解过她的艰苦创业的经过。程思远先生也在旁说：“我认识，我也认识。”当即会议厅里有一些常委向孙廷芳先生打听倪菊葆和她工厂的地址和交通线路。

当我知道人民大会堂里曾有这么动人的一幕，再去采访倪菊葆时，已是1997年6月中旬了，但这次的“迟到”，却尝到了“迟到”的甜头。天气还不该大热的时候，却已骄阳如火。但一进天葆钛金厂厂门，觉得生产的热度比自然的热浪还高。接待我们的同志说，倪厂长正在车间指挥生产。他引导我们到车间的路上向我们介绍说：最近我们厂长荣获全国优秀女企业家的称号，这次江苏只评到两人，她是其中之一。这几天正在为香港回归赶制一批准备空运到香港去的金字招牌。单是香港闹市区商业中心的华懋大厦的一个徽标就高达6.8米×6.8米，比1994年做的被人称为“全国之最”的“虹桥宾馆”的徽标还大得多，有些技术问题需要攻关。当我们到车间时，他们要找的技术参数都已心中有数了。倪菊葆好像特别高兴与轻松。她笑着对我们说：“7月1日祖国的五星红旗将在香港上空高高飘扬，7月1日，天葆钛金厂的金字招牌将在香港的高楼大厦上闪闪发光！”她希望为香港回归多干事，干实事。她在一片干净的水泥大场上，戴上白手套，把镀好钛的巨大的金字一一排列成行，逐个检查

质量。她对我们说，要纤尘不染，一个指印也不留。“我们很快就作为急件空运到香港，给香港的安装工留半个月安装时间。我们紧一紧，他们就更能有充裕的时间。做生意要让别人满意，但更重要的是让自己也满意，这才对得起这笔生意。”她讲得太好了，无怪她的质量声誉和商业信誉都有口皆碑。厂里连续三年被江苏省国际评估公司评为 AAA 级资信企业。

当坐在她的办公室里与她长谈时，却很谦虚地说：“我做得很不够，这是领导上对我的鼓励与关怀，但我把这些事迹都看成是我的昨天。也谈不上什么“传奇性”，如果一个人的创业也能成为一段故事的话，那么在今天我要续写新篇。”这“续写新篇”四个字掷地有声，我们就紧紧抓住四个字不放。沉静而自信的厂长就将我们领到一排新盖的厂房面前，指着一块崭新锃亮的金字招牌说：“这是我续写的‘第一回’。”这招牌上镌着“吴江市天葆纺织助剂厂”几个字。她领我们看“反应釜”，看化验室。指着一筒筒的原料，一筒筒的成品对我们说：吴江素以丝绸之乡著称，江浙历史上就是全国纺织重镇，好的纺织助剂能催化出优质的丝绸涤纶。但现在的纺织助剂主要是从外国进口的，成本极高。为了节支降本，出路之一是在于向油剂国产化进军。通过广泛的市场调查，与有关的科研单位紧密合作，我们认为用国产油剂取代进口助剂已经可以提到生产日程上来。这些项目投资并不算大，见效较快，有一定的销售渠道和广阔的发展前景。在领导和有关部门的大力支持下，经过我们的不懈努力，现在烟囱冒烟了，反应釜起化学反应了，成品经试验成功了，产品已走向市场了。倪菊葆指着烟囱，指着反应釜，

指着产品，如数家珍。

我笑着问倪菊葆：“你一向姓‘金’，生意火旺，忙得来不及做，怎么又要向‘绞丝旁’靠拢，去搞纺织助剂？”她也被这个问题逗笑了：“居安思危。”这四个字从她嘴里脱口而出，看来她胸有成竹：“现在的确是定货源源不断，老本可以再吃几年。但高枕无忧，容易养成惰性；居安思危，才能立于不败之地。市场竞争无情。一旦出现饱和状态，轮船再去调头，万一港汊浅狭，就会搁浅，那时将手足无措，饥不择食，弄不好是要翻船的。再说企业以一业为主，多业并举，向规模型、集团型方向要效益，是许多企业进一步扩大经营范围、全面发展的行之有效的新战略，我也得好好学习。更何况吴江是丝绸之乡，向‘绞丝旁’靠拢，为‘绞丝旁’服务，也理所当然。”

回答是滴水不漏的，但采访还可以进行，问题还可以延伸：“你的新传奇的‘第二回’是什么回目？”我们得寸进尺。“正在筹划之中，不便说得太具体。总的说来，现在上马的油剂，是科研机构的已有科研成果。我们是一手抓住一个，一眼还要看准一个。看准的是如何填补国内空白。我们拟聘请专家，成立专家小组，根据国内最需要的产品，进行攻关，力争填补国内空白。也即从购买现成科研成果到走向参与开发新品，这道路也许是漫长的，也肯定是艰巨的。”她稍停一下，很有感慨地说：“‘不入虎穴，焉得虎子。’要摘鲜花，得践荆棘。成功的喜悦和磨难的酸楚对个人来说都是暂时的。对我来说，最大的收获是许多乡亲们已靠金字招牌走上了致富之路。在人生的小路上，我向油剂进军，我无论走多久，走多远，我但求留下一串扎实脚印。”

这次采访收获很大。离开天葆厂时，回眸看那大照壁上的“金字安广厦，青铜飞全球”的十个大金字，在骄阳下闪闪生辉，觉得在这条宽阔的公路旁，也算是吴江一景了。



苦乐六十年

——记吴江市政协副主席、原市外贸公司总经理钱文炳

周浩锋

采访钱文炳不容易，主要是他太忙，忙已成了他的主要生活方式——我这样讲不知是否确切，但至少这是我个人的印象，其实想想也挺正常，作为吴江市外贸公司的总经理，他哪有不忙之理？

好不容易等到他给我半天的采访时间，就是这半天我还在他隔壁的办公室等他处理完一些必要的事务才得于与他面对面地坐在一起。等到我把此次采访的意图向他说明之后，他谦虚地笑着说：“我的工作很平常，也很普通，谁坐在这个位置上总是要尽力干好的。”朴素的话语一如他朴素的品质，就像他平时常说的：我们所做的一切一定要对得起这块土地以及这块土地上的人民。

钱文炳出生于贫寒的农家，18岁那年他穿上了军装踏入绿色军营，迈出了他人生中至关重要的一步。只读过四年小学的钱文炳进入军营后发现外面的世界原是如此丰富多彩，于是这位有着苦难童年的少年开始用一双渴求的眼睛探寻这个诱人的世界。在军营里，吃苦耐劳是他的本能也是他的优势，而坚韧好强又是他的本性和基础，不久他就成为连队里出类拔萃的一个，并成为全军十大军区学

习的四大标兵之一，后来被委任为空军某雷达站站长。1960年8月，钱文炳参加全国文教群英会，作为军代表，他荣幸地被刘少奇、朱德、陈毅等国家领导同志接见。

谈起这些往事，钱文炳脸上露出了天真的笑容，60岁的人了，往事似乎很遥远了，军营的团结紧张、严肃活泼以及与之有关的一切仿佛历历在目。每个人都无法忘怀生命中曾经深深刻下的印记，钱文炳作为一个普普通通的人，自然不例外，也正是军营中20余年的跌打滚爬培养了他大公无私、处事果断的男子汉性格。

1976年，钱文炳脱下军装转业回到了家乡吴江。20多年在外的游子对家乡的感情不是三言两语能说完的，尽管他习惯了也爱上了军营生活，但家乡的召唤或许正来自于他的内心深处，于是回到家乡后他首先想到的便是如何报效家乡、为家乡的经济建设出一分力。

1979年，钱文炳出任了吴江县交通局局长一职，在任交通局长的4年半时间里，吴江公路修了98公里，桥建了103座，而解放至他任交通局长前的30余年里，全县公路只修了3公里！按中国传统的说法，修路造桥是件行善积德的好事。钱文炳行的善积的德可谓多焉，吴江的桥和路可以作证！但在修路造桥的过程中尝到的酸甜苦辣对于钱文炳来说真是一言难尽，他记忆犹新的便是建造坛墟桥！

坛墟桥是坛丘通往盛泽的必经公路桥，以前这里无桥时百姓摆渡常有翻船死人事故发生，为造这座桥当地老百姓盼了不知多少年，这一次，他们特地自愿集资31万余元决定造桥。但这里水流湍急，环境险恶，要造一座高水准的公路桥谈何容易！而钱文炳看到当地百姓想建桥的迫切心愿，也

想到这是把坛丘与盛泽连在一起的纽带，对坛丘乃至吴江整个西南地区的经济发展都将有积极作用。于是他想作为一名交通局长理应为改善这里的交通状况而出力。这个念头一闪，就在他的心里定了格，他知道这一次无论有什么困难都应想法去克服，为百姓做一件好事是他朴素而又真诚的心愿。

桥，如期开工。

但由于资金、技术等原因，来自各方面的压力使这位属虎的男子汉感到了肩头的负担，要办一件像样的大事真难。而此时，他的大女儿又不幸跌了一跤且昏迷不醒，按迷信的说法造一座桥必有一次灾难，因此来自老母亲的压力也使他几乎怀疑自己决策的正确性了。然而他明白自己此时别无选择，唯有建好这座桥才对得起当地的百姓，才对得起自己的良心。也正是在他陷于苦闷之际，坛丘乡及县里的主要领导给了他温暖和安慰，卸去他心头沉沉的重负。造桥，毕竟是件积德的事。

今天，钱文炳每次路过坛墟桥，总要深情地多看几眼，回味往日的酸甜，而桥下河水的流声也仿佛在向他致意。

在交通局长的位置上坐了4年多，经历的事很多很多，而唯坛墟桥是他最难忘的，这份感情该用什么来表述呢？钱文炳说，或许换了别人，当时会退缩，但他从小养成的争胜好强的天性给了他巨大的精神动力。钱文炳又说，人该有点自己的主见，这也是一种精神，尤其在某个领导的位置上，就像打仗一样，有时候不进就意味着失败，而且这失败再也没了挽回的可能。

1985年，分别在盛泽镇党委书记和县委组织部副部长

的位置上作短暂任职的钱文炳走进了外贸公司的大门。

外贸，是一项全新的工作。当时的吴江外贸收购额已连续3年获得了江苏省的第一名，也就是说，钱文炳接手的这个企业不是一般意义上的公司，“三连冠”算得上是个插满鲜花的桂冠了，你钱文炳接手有多少双眼睛在注视着呵！自然也有猜疑的甚或是“红”眼病。

人家是60岁学吹打，钱文炳是48岁学外贸。当外贸公司的总经理不是当一般行政领导。这一点钱文炳是清楚的，也是有心理准备的，因此他一上任就把“学”放在第一，同时又到全国各地及吴江的各个乡镇了解产品信息，知道哪个地方有哪种产品，吴江各乡镇的生产优势和拳头产品等等，有了感性认识才能思考总结，方能开展工作，才能适应社会发展的需要。

行万里路，看万家厂。钱文炳的足迹遍布全国各地，而在实际工作中他也分明感觉自己在外贸方面了解的知识不够，外贸公司，通俗地讲就是与外国人做生意的公司，怎样做到知己知彼呢？

学习。

于是他在紧张繁忙的工作中抽出时间参加了上海外贸学院和南京外贸学院的函授，并以优异的成绩获得了合格证书。这些都是往事了，往事总被钱文炳记住，源于这些往事有着深刻的意义。

吴江的乡镇企业起步较早，但在改革开放的大潮中举步维艰的也不少，作为外贸公司的总经理，钱文炳想自己有义务扶助一些企业的发展，于是他又为我举了这样一个难忘的例子：

有一次，他接到一港商生产医用手术巾的业务，一笔大生意，诱惑力较大，但港商的质量要求非常严，医用手术巾是个人命关天的产品，而钱文炳下决心要把这个客户留在吴江。他找到了北厍西服厂厂长沈其南。其时，北厍西服厂濒临倒闭，工资发不出，人心涣散，钱文炳决定先借10万元钱给西服厂，先稳住人心，然后一定要保质按时完成生产任务。随后他与沈其南一起去福建、广州、北京等地追踪港商，终于用诚心打动港商。一星期后，当港商提取产品时连连呼满意，钱文炳的脸上也露出了欣慰的笑容，自己的辛劳终于没有白付。这位港商接着又介绍了三位外商前来合作，并与吴江外贸公司建立了良好的密切的关系，从而使北厍西服厂从此踏上了发展的快车道，并使这个厂发生了质的变化，后来又组建了江苏省利康集团，成了全省的创汇大户，医用手术巾这个产品也使吴江的名声远扬海外。

谈起这件事，钱文炳可谓眉飞色舞，笑意里又有多少岁月的印痕悄悄凸现。

而今，钱文炳已当了12年的外贸公司总经理，12年正好是他如今五分之一的生命历程，其间难忘的事一擦一擦，在他脑海里留下的正是他努力付出的。

我问他，其中最最难忘的一件事又是什么呢？他为我讲了下面这件事。

到1991年，吴江的外贸收购额已在全省获得了九连冠。一天，他在洗脚时正在考虑十连冠的事，因为如果拿不到十连冠，那么前面的九连冠将不再存在，也没了存在的意义。由于思想高度集中，脚被热水笼头里流出的烫水泡伤也浑然不知，直到用手一摸才发现皮与肉已分离。

可以说，外贸公司的发展，吴江外向型经济的振兴已与他的生命融合在一起了，作为公司的宏观控制者他要考虑的事情何止千万？吴江外贸发展到今日在全省拥有举足轻重的地位，又怎能离得了钱文炳这个名字？

1993年，吴江外贸公司开始拥有了自营出口权，结束了为人家收购的历史，机会和挑战同时降临。这一年，吴江外贸公司引进了一大批大中专毕业生，新鲜的血液正是吴江外贸再次腾飞的基础，从全省外贸收购额十二连冠的光环里走出，吴江外贸公司面对一个全新的世界，对于钱文炳而言，同样如此。

于是他在公司里进行了一系列改革性的措施：抓管理制度，抓新品创名牌，抓货源建基地，抓教育用人才……现在，吴江外贸公司已拥有五大洲39个国家和地区的固定客户100余家，全公司引进大中专人才近百名，这都是基础工程，吴江外贸何去何从，做好上面的这一些至关重要。钱文炳自己心里有本帐，在外贸公司呆一天就得尽力做好每一件事，“忙碌”是对他工作生活的最准确的概括。他没有休息日，他没有节假日，60岁的人了，图的啥？

钱文炳回答：只图吴江经济的发展。他还是这样的观点：人得有点精神，得有点作为，其他的便变得次要了。

譬如说，照吴江外贸公司这样一个单位，总经理的办公室该是豪华气派的吧，其实不，我采访他时坐在他的办公室里感觉很简陋。他说简陋点好，办公室弄得最好不去办实事岂不是自欺欺人？实实在在做人似乎也是他的为人处世的信条，就像他喜欢的一个字：忍！不需要与别人去攀比物质上的拥有和享受，实实在在地做一些实事，对得起这块土地以

及这块土地上的人民，这就够了。

为了事业而照顾不上家庭，这几乎是每个成功人士的共性，谈到这一点，钱文炳面露愧色。他说这没办法，也想与家人一起多聚聚，享受一下天伦之乐，但……不说也罢。其实他不说人家也知道。

面对了一个新的时代，市场的竞争和风云，在他脑海里交映，吴江外贸公司作为国家经贸部授予的“全国企业先进单位”中唯一的一家县级单位，它的领头人钱文炳肩头的担子又有多重？每个人都有自己的理想，但理想的实现要靠自己去奋斗，时至今日，钱文炳称得上是功成名就了，但他从没停止过奋斗。

老骥伏枥，志在千里？钱文炳笑笑不语，我猜他心里又构筑好了一个新的蓝图。因为处于世纪之交的十字路口，我们看到的東西更多了，也就会觉得自己做得还很不够，要不被时代的列车抛下，就得不停地跟上，就像跑步，跑了一圈又是一个开始，只有不停地跑才能体现真正的价值。

对钱文炳的采访很匆忙，我的叙述也很粗浅，我写不完他所做过的事情，想想也没这个必要。我采访他最深的感受也正是他说了好几篇的那句话：人要有一点精神。

人有了精神来支撑才不会空虚。

我们每个人都少不了一种精神！

这60年呵，钱文炳说，无怨无悔。

作为的境界

——记原吴江物资局局长蒋元生

沈荣庆

恩格斯说：有所作为是生活中最好的境界。

(一)

四月，江城的东西环路两旁，一簇簇色彩艳丽、馨香四溢的月季花，在油漆一新的栏栅关怀里，欣喜地竞相展露着孕育一冬的美好，与月季花晨昏相伴的一棵棵黄杨、罗汉松和高大挺拔的香樟、合欢树，悄没声息地渐次绽放着一片鲜活的生命亮色……春天，以它一如既往的姿态，给大地上的所有细节都赋予欣欣向荣的初衷。生命的蓬勃，便在这一次次的吐故和纳新中呈现出所有的景致和风范。

在一个阳光和煦的上午，我循着这条多姿多彩的东西环路，走进吴江物资大厦。电梯把我送上八层楼面的总经理办公室。为我开门的是一位戴着一副琇琅镜的中年男子，我问他：物资局的蒋局长在吗？他说：我就是。早先耳闻这几年在我市物资系统艰苦创业、业绩卓著的蒋元生局长，印象中该是一位气宇轩昂、风度不凡的人物，不意在我面前的蒋局长却瘦小文弱、儒雅大度，给人一种亲切而颇能亲近的感觉，这样的感觉正是人类之间至尊至贵

的状态。而由于这样的状态，平凡的蒋元生和不平凡的蒋局长之间一些个令人启悟的精神实质，便成了我写写他的某种不可遏制的想望。

(二)

在我的采访经历中，蒋元生或许是一个很难用笔采访的人，因为他实在是说得不多，干得不少，而他干得不少的工作又不愿多用话语去陈述去重复。这样的采访无疑只能用心去体会去检索了。在蒋元生办公桌的玻璃下，压着这样一方墨宝：多奉献，少索取，心安理得；宽待人、严律己，地阔天高。这不是一般意义上的书法作品，这是折射蒋元生行为准则和思想素质的一面镜子，我们不妨通过这面镜子，透视一下蒋元生的人生轨迹和内心世界的某种成因。

(三)

1993年14期《江苏物资》杂志上发表了蒋元生的经验之谈——“在竞争中创造自身价值”。其实，蒋元生不是吴江人，他的家乡在常熟市支塘镇，他是带着13年军龄于1987年1月转业到吴江物资局下属的金属机电公司的。这样说来，他的“在竞争中创造自身价值”的由衷体会，该是在吴江的土地上所领悟到的一份人生真谛。1989年，蒋元生出任物资局机电设备公司副经理，一年后又成为该公司法人代表、经理。在蒋元生主持工作下的机电设备公司，自1989年开始，连续获得吴江市“先进单位”、吴江市“供销工作先进单位”、苏州市“物资集团先进单位”等称号，而“企业承包优秀承包经营者”、吴江市“优秀企业家”、吴江

市“优秀共产党员”、“物资供销先进工作者”等一项项熠熠生辉的荣誉，锃亮的不是蒋元生“在竞争中创造自身价值”这句人生誓言吗。

大志者，言必信，行必果。

(四)

1989年，为适应市场需要，金属机电公司分解为机电设备公司、金属材料公司和金属回收公司。而机电设备公司在当时是底子最差的一个公司，业务薄弱，资金不足，经营的又都是些二三类的小商品，而1989年，正是整个生产资料市场处于极度疲软、机电产品问津乏人的时期。唯其艰辛，才越显其价值。蒋元生四处找米下锅。然而，好事开头难，头四个多月跑下来，业务几乎像空中楼阁，可望不可及。蒋元生也曾产生过灰心情绪，实在做不好，只能打道回常熟了。而蒋元生的内心却一直在绞着一股劲：我就不信我蒋元生一事无成。

哀莫大于心死，心不死，事竟成。蒋元生凭借业务科跑业务的一年多时间里的经营路子和经营经验，慕名去北京拜访海淀区生资公司吕老板。吕老板是生意场上的精明人，他重讲生意伙伴的情谊，当即决定“放”一批小轿车生意给蒋元生，使得吴江机电设备公司的肌体渐渐有了起色。然而，靠别人“施舍”毕竟成不了自己的气候，强烈的市场意识，使得蒋元生频频向外出击。在最初的一年时间里，蒋元生有270多天在外面跑，他常常刚刚出差回来还没坐稳，一个电话信息又把他牵到了千里之外。在公司，跑资源，找客户，赚大钱，都是蒋元生冲在前面，用蒋元生的话说，只有身先

士卒，才能鼓动公司上下心往一处想，劲往一处使，才能形成合力，同心同德把公司办好。

天道酬勤。在蒋元生的倾心经营下，1990年，机电设备公司实现销售超亿元。蒋元生和他的机电设备公司，历经岁月的磨砺，将某种令人难以体察的故事情节故事细节熔炼成拔地而起的高度和辉煌，为物资局添了一笔重彩浓墨。而这样的重彩浓墨一旦有了自己的笔和砚台，那么，华彩乐章便是舞墨人人生高度的全部内涵及其外延。

1991年，某名牌轿车生产厂家与蒋元生签订了长年供应轿车合同。

1992年，江苏公安、检察系统认定机电设备公司为本系统专用车辆定点供应单位；同年，国家工商局、国家计委又批准该公司为全国第七批小轿车经营单位。而这一系列的“青睐”所给予的，却是一个县级市的一家并不怎么张扬的小公司，这不能不说是一种奇迹。而这奇迹不是天上掉下的“馅饼”，它是蒋元生和他的公司员工励精图治而升腾的一轮血色朝阳。

1992年5月，蒋元生出任吴江物资局副局长，仍兼公司总经理。1993年，机电设备公司实现销售5亿多，由原来苏州六县市同行业中“垫底”，到在全国县级物资系统排列第二名。

(五)

蒋元生1993年的两步棋，着实令人刮目相看。

年初，蒋元生为了扩大公司的经济含量，投资200万元到海南搞房地产。但到海南考察房地产市场后，蒋元生不由

倒吸了一口气，南方的房地产市场，犹如大汗涔涔的海豚，又疲又软，等待恢复体力，拿出精彩的节目，那么，资金的静止怕是一笔不小的损失。蒋元生权衡再三，便果断撤回全部资金，第二天赶回来，到上海汽车工业销售总公司拿了100辆桑塔纳轿车，一进一出，获利140多万元。

1993年下半年，上海汽车工业销售总公司开促销会，由于国家经济宏观调控，市场购买力反弹缓慢，促销会上订单寥寥无几。与会客商预计“宏控”时间会持续很长。但蒋元生认为，即便“宏控”时间会很长，但轿车市场不会沉默太久，市场运转的节律，轿车无疑是一个强拍，休止符后必有一个强音出现。蒋元生在会上表明了自己的观点并率先订下了300辆桑塔纳轿车。有人说，决策带有很强的风险性，而风险性又包含着很大的获利性。如何在风险性里获取利益，这就要靠决策者的审时度势和高瞻远瞩的综合能力。蒋元生从大量的工作实践中练就了从微妙的信息变化中预测市场的趋势，果断决策。正是具备了这样的胆识和远见，一着不让地抓住契机，实现最大程度的成功。

蒋元生从订购300辆桑塔纳轿车到同年12月底，轿车市场销售一直攀升。上海公司佩服蒋元生在市场销售信息方面的判断能力。然而，更感激的是，上海公司在困难的情况下，蒋元生伸出了兄弟般的手，使促销会摆脱了尴尬与难堪的局面。真情换真心，在日后桑塔纳轿车走俏情况下，上海公司也保证了吴江公司的车源。

有人说，蒋元生这人搞经营特精明。其实，这精明两字，不仅体现在对市场行情心中有一本帐，而且要体现在对自己所从事的行业市场规律的把握上。更令人叹服的是，他

对外汇兑现率、银行利率和商品收益率等方面的事十分精到，算起帐来如口含珠玑，气结玉盘，启齿成泻，落地有声，连缀不断，其快捷、其缜密、其准确，让人莫及。

(六)

俗话说，人无远虑，必有近患。市场经济体制下的各种所有制物资流通企业参与竞争，打破了国有企业一统天下的格局。如果安于现状，不求发展，必将在无情的市场竞争中陷入困境。蒋元生凭借这几年经营汽车的经验 and 国内汽车市场的潜在优势，于 1994 年着手组建汽车贸易公司。然而，就像汽车行驶，前方不会有永远平坦的路，机电设备公司经营汽车毕竟是副线，想要另起炉灶将汽车经营转为专门的一条主线，又谈何容易。

箭已上弦，势在必发。

1 月 3 日从零开始组建汽贸公司，1 月 4 日，蒋元生亲自上北京，通过国家内贸部，几经周折，终于签定了国内唯一的一家县级汽车贸易公司，当年实现销售 4.2 亿元。开局出手不凡，蒋元生一鼓作气，把汽车销售的“蛋糕”越做越大；上海汽车工业销售总公司吴江销售有限责任公司、苏州东安汽车销售有限公司、吴江一汽轿车专营有限责任公司等五个汽车销售部门。一个企业有 5 个汽车销售经营权的，全国独此一家。

(七)

家大才能业大。全国检察系统一年的装备用车数量大，范围广，具有全国性的辐射效应，是一块极具诱惑力的巨大

市场。蒋元生利用自己已有的汽车资源优势，于1994年，成为全国检察系统汽车定点销售单位。堂堂的全国检察系统与一个小小的县级公司打交道，这到底意味着什么呢？世上自然没有无缘无故的爱，用蒋元生的话说就是：诚字为本，信字为立。诚与信看似一个抽象的词，但一旦在工作中体现出来，那么，它所赋予的实际效能将是无法估量。譬如，原来全国检察系统基本上都到上海买车，但由于名目繁多的各种手续，交款后2个月都提不到车，而到吴江汽贸，当天在2个小时内就能办好一切手续，当天就能把车接回去。其实，经商者都讲诚和信，只是程度不同罢了，而蒋元生的诚和信真可谓是到家到位了。一些客户由于流动资金短缺，一时拿不出足够的资金买车，而工作又急需用车，这是卖方与买方之间一个比较棘手的问题，但如果卖方一味摆着“坐商”的作风，就等于拱手放弃了这块原本潜力可挖的隐性市场。蒋元生大胆尝试汽车租赁、分期付款等融资销售方式，刺激了潜在的需求，促进了汽车销售的增长功能。1996年一年，租赁和分期付款售车达36辆。像这样的销售方式，早已被世界汽车大国广泛运用，而吴江汽贸毕竟也跨出了这可喜的一步。

精明人下棋，走一步看三步。而蒋元生毅然下起了“为客户送车”的风险棋。“远到新疆、哈尔滨，可谓是八千里路云和月。长途跋涉，难免旅途会有闪失，但责任都由卖方负责，因为买方要的是一辆崭新的车呀。蒋元生这样做的目的，还不都是为了节省客户的时间和资金。将心比心，你把车千里迢迢送到人家手里，人家会不感激你吗？而这份情正是蒋元生日后取之不竭的巨大隐性财富呐。这不，与全国检察系统合作的3年多时间里，他们以热情的态度、优质的服务和良好的

信誉赢得了全国各地检察院和最高人民检察院的高度好评和信任,不少地区的检察系统的朋友鼎力推荐他们的朋友及兄弟单位来吴江联系购车事宜,这在无形之中,也为吴江汽贸在全国各地做了免费广告。去年,吴江汽贸供应全国公安政法系统装备用车 500 多辆,占到全年总销量的 15%。

(八)

一次偶遇两个骑车的小朋友,一个小朋友的车坏了,而另一个小朋友却笑着对他说:“修车何必东奔西跑,有事请找吴江汽贸。”其实,这是一句经常在吴江电视台黄金时段里播出的吴江汽贸大众维修站的广告语,而此时却在两个孩童嘴里说出,这不能不说是形象生动、琅琅上口的广告语其本身的渗透功效了。然而,广告语是一个企业对公众的一面旗帜,一份承诺。去年,吴江汽贸为了进一步搞好汽车的售后服务,投资 800 万元,征地 30 亩,在不到半年的时间里,建造了上海大众汽车吴江汽贸特约维修站,真正体现了上海汽车工业销售总公司“整车销售、配件供应、信息反馈、维修服务,四位一体的经营策略。维修站的建成,使总公司具备了对所出售的汽车提供全套维修保养的能力,解决了用户后顾之忧,使用户“买得称心,用得放心”。

我们说,一个企业家的精明,不在于眼前,而在于长远。胆识和韬略一旦转化为物质基础,那么,所产生的力量将是无穷的。办大众维修站这一招,用蒋元生的话说就是:维修站本身或许不会赚大钱,但可以全套优质服务来带动整车销售,以销售来促进维修业务的发展,使两者都变为企业的两条长腿,从而迈出更新更快的步伐。

我们不妨回到“修车何必东奔西跑，有事请找吴江汽贸”这句广告语上。有事请找吴江汽贸可不仅仅是一般意义上的广而告之，它必须实实在在在工作中体现出来，才能使公众对你所打的广告语产生理性认识。而这一点正是蒋元生所孜孜以求的，也是大众维修站员工们为之而努力的。我们暂且忽略它的一流设备和它的技术考核严格到几乎苛刻的地步，仅从一个小例来窥视一下它的软环境，或许能给你某种揭示。

今年上半年的某一天，一辆桑塔纳出租车呻吟着停在了维修站的门口，车上一位外国友人急切地走进维修站大厅。一位服务小姐热情地迎上前去，用英语询问了他的情况。原来，这位外国友人乘坐的出租车坏了，而他又急于要赶往张家港。问明情况，维修站的同志迅速为他安排了去张家港的车辆，并及时将出租车进行了修理。像这样的小例在维修站也许太不经意了。然而，一滴水同样能折射出太阳的光辉。一个小例反映的，却是整体意义上的品质和风貌。俗语说，强将手下无弱兵。看来，蒋元生的用兵思路和用兵韬略确乎不同寻常。

蒋元生并不讳言用人机制中的“关系”现象：一是内在关系，你有真本领，有才干，精神境界高尚；另一种是外在关系。但不管什么“关系”进来的，都要严格遵守公司的规章制度，如果谁依仗着“关系”或是什么“靠山”而游离了公司的规章，我只能一律对待。蒋元生刚来机电设备公司当经理时，手下有一个自以为“靠山”很硬的人，工作不思上进，整天晃晃悠悠地这岗窜到那岗，自己不好好工作，还要影响别人的工作，在公司里产生了很坏的负面效应。蒋元生摸清情况后，毅然将他

除了名。蒋元生说，我是以制度管人，而不是人管人。只要谁违反了制度，天皇老子都难保你！

也许，这样的事例在一个企业中并不鲜见，如果有了，企业领导就要敢于动真格的。如果这个姑息那个迁就，企业就很难树立正气，精神文明建设就很难开展，企业就不成其为企业了。蒋元生正是以处事讲原则、工作讲奉献的精神，使企业如蓬勃茂盛的大树，撑出一方不枯的浓荫。

(九)

天降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨。蒋元生毕竟是穿了13年军装的军人。1974年，他刚到无锡新兵连时，正是寒冬腊月。新兵连挖鱼塘，一天工作下来，蒋元生穿的解放鞋结成了“冰鞋”，放在水里溶化后在炉子上烘干，第二天再穿。军训时，蒋元生在练卧倒动作时，一个钉子打穿手背，直到训练结束，才发现手上沾满了粘糊糊的鲜血……蒋元生常说，苦不苦，想想红军二万五。1982年，蒋元生调到吴江武警中队当队长，妻子也从常熟调来吴江，总算解决了夫妻两地分居。可蒋元生却要和战士实行“三同”，妻子只得一个人生炉子煮饭。为了搞好自己所带的部队，蒋元生成天忙着抓军训、抓教育。妻子怀孕了，他无法照顾；妻子生病了，他未能及时陪她上医院。那年去庐山开会，一开8天，妻子偏巧也去外地学习，只得把刚刚5岁的儿子放在托儿所，一放就是8天……

无情未必真丈夫，蒋元生每每念及这些，他常常深表内疚。作为丈夫，作为父亲，他欠家人的太多了；而作为一个企业的领导，蒋元生正是以舍小家为大家的模范行动，体现

着“致力于集体，奉献于事业”这样一种崇高的思想境界。而这样的思想境界的树立，无疑为企业的发展带来了更为广阔的前景。

为了开拓和培育市场，成立了汽配摩托车销售公司，与洛阳大阳摩托、南京玉河摩托、济南轻骑厂家建立了特约经销关系；先后在南汽、一汽、江都汽车制造厂等汽车生产厂家投资300多万元，在北京、上海设立了办事处；在海南设立了海口汇海经济发展公司；在苏州设立了汽车摩托车经营部……

大气魄，带来了大发展。

1997年，蒋元生出任吴江物资局局长。

改革的跑道，永远没有终点；志在顶峰的人，不会在半途流连。经济建设高潮的热浪滚滚而来，蒋元生踌躇满志地感到这是充满希望的风帆，他看到了燃起的前进的焰火，他也意识到了肩负的历史重任。他说：“作为一名中国共产党党员，只有坚持党的一个中心两个基本点的方针；坚持物质文明与精神文明一起抓，努力朝在本世纪末把我国建设成社会主义的伟大强国这一宏伟目标奋进，必将走向更加灿烂辉煌的明天。”

有个哲人说：“可以满意于所得，但不能满足于现状。”

一局之长，可不是原先一个公司或一个部门的概念，他必须运筹帷幄地统领全局，把这只大船撑到大江、大海里搏击风浪，这样“船老大”的作为，才是一种质的飞跃和境界的升华！

大“蒋”无小志。

不远的印记

——记中国标准缝纫机（集团）公司副总经理冯庆甫

海 山

1997年春牛年开始的时候，忽然想到冯庆甫先生是属牛的。60岁是值得庆贺的年龄，便觉得应该写点文字，以我自己的方式表示对他的祝愿。待到铺纸握笔，感到文字其实很浅薄，我对冯先生的印象，只可畅想而难以诉诸文字。《骄子风采》的编者徐安如先生，因了我曾做过冯先生的秘书，就将采写他的任务交给我，两位先生都是我的良师益友，再也没有推托的理由。但现在表彰企业家的文字颇为热门，我担心一杆秃笔把冯先生这位我认为名副其实的企业家写得不够形象。冯先生一贯不欢迎别人写他，关于他的文字，我见过的几乎没有。我曾经自作主张写过一篇《纤夫》，他倒是没有怎么反对，现在想起来，也许是他对我的一种鼓励。或者，他也知道我不太愿做吹鼓手，没有真情实感不会动笔。临时抱佛脚，我以一段个人经历为冯先生作一幅剪影，来完成安如先生的嘱托。

冯庆甫先生的资格，在吴江大大小小的企业家中称得上是第一位的，身份又特别。他在国家大型企业陕西缝纫机厂曾任车间主任、副厂长、厂长。陕西缝纫机厂即今中国标准缝纫机公司，是1970

年由上海惠工缝纫厂内迁陕西临潼时组建的名牌企业。上海惠工缝纫机厂是中国最早生产缝纫机的专业厂，品牌就是享誉国际的标准牌，惠工迁厂陕西时在上海转让了几只产品，便有了现在的上海工业缝纫机厂。所以，标准牌缝纫机在中国缝纫机制造界的影响和地位是尊崇的。冯庆甫先生是中国缝纫机工业的第一代人，论资排辈也可称是老一辈的人，他随惠工厂响应党的号召支内，从动员到出发，仅一个星期就到了黄土高原的秦川骊山之麓，31岁的冯庆甫就成了西安人。那时他已有了14年中共党龄。记得一次，他笑着对我说：我的党龄比几个党中央的政治局常委都长呢。

我曾有机会几次赴标缝公司。公司坐落于临潼美丽的骊山镇，背倚青翠骊山，面对滔滔渭河，右面是兵马俑，左面是秦皇陵，都是名闻世界的历史文化遗址。整个企业就建在这片具有不可估量的历史价值的遗址上。因为是冯庆甫秘书的缘故，我在标准公司受到高规格的待遇，这个公司的高层和中层主要领导，大多数是冯先生的老同事和新“学生”，他们敬重地向我述说冯先生的经历和为人处事，使我感受到冯庆甫先生留在这里的人格影响，是如此丰厚。

冯先生于1986年到苑坪。苑坪缝纫机厂是国集合资联营企业，由国营企业和当时苑坪乡政府共同投资而成，一方负责行政、技术、生产、销售，一方负责党务、工会、教育等，是个共负盈亏的经济联合体，80年代初期，它在实践上已是比较健全的股份制企业。苑坪缝纫机厂是标准公司在江浙沪数十家联营企业最成功也是最紧密的工厂，专业分工生产标准牌中厚料缝纫机。当冯庆甫先生以生疏和期待的心情来到苏南这个正在勃勃兴起的乡镇企业，此时给他带来的

将会是什么？

对于他来说，是默默地背起了一根纤绳，系着他为之奋斗了一生的标准牌缝纫机事业，淡名薄利地放到肩上。

我有幸随冯庆甫先生经历了中国标准缝纫机事业在吴江的一段重要的发展时期。如果说我从中得到了什么，那就是我学会了怎样尽心尽力做一个真正的自己，学会了思考，学会了管理，并进行有成效的实践。冯先生管理过数千人企业的经验指导，是苑坪缝纫机厂的推动力，也成了我魅力无穷的知识宝库，潜移默化地在我的思想观念、思维方式和工作行为方面发生着影响。这是我在后来的机关工作生涯里才觉悟到，并获益匪浅的。这段经历塑造了我。西安的一位朋友曾告诉我：你思索的姿态，就像冯厂长。确实，我现在为人处事的许多方式，与冯先生是相关联的，但这决不是模仿，我自认为是属于创造型的，身上不曾有哪一些长处来自师教，那是我与他共事中形成的良好习惯。至今，我仍固执认为我唯一的长处是管理，以及对管理的思考，虽然，我以后也不一定有机会进行实践。而这一长处也就是冯先生不凡的特长。

我几乎没有见识过精于管理之道的专家和管理理论。管理不是包涵于科学的概念之内，而是与科学并驾齐驱的创造工具，也是认识和改造事物的方法。我以为管理的原则至简至朴，那就是简洁有序，便捷有效。很少有人真切意识到管理作为最具综合特征的知识 and 能力的运用，及其处处存在、事事发生的奥妙。我曾研究过日本的企业管埋，因为他们家庭亲和式的管理形态，与我以厂为家的思想有着文化渊源。我对此的兴趣是在感染到冯先生的管理魅力后产生的。

他的有条不紊，是在遇到任何纷繁或者棘手的问题时，都驾轻就熟地轻松化解。不曾见过他有什么不适宜指令，对各职能部门和人员的工作状态了然在胸，因此，不会随心所欲交待工作项目，使下属出现应接不暇的紊乱，而总是恰到好处地提出商议性的工作内容。这样条理清晰的工作节奏，营造出一种韵律和谐的工作氛围。他的管理能力极高，达到了大家风范。当然，在他的管理思想中，各个岗位的职能不会发生碰撞，各种位置适得其所。同时，冯先生用人不疑，放权到位，鼓励创造性的工作能力最大限度地发挥。我曾经担心的是，他的管理思路和方法，是否能在一个素质参差不齐的群体里有效运用。但因为他对人事状态的把握总是自裕而且得体，仿佛设身处地衡量过一般，因而避免了那种因素质差别而产生的决策与实施之间的落差。他并不轻易表露关切或许诺，不超前轻率结论，初看似乎是漫不经心的安排，但在事后便能感受到他的细微体贴，体味到他的深思熟虑。在企业经营管理的策略上，尤其鲜明的显示出这种轻松却又深沉的独特风格。

不少人跟我开玩笑：你是冯厂长的红人。他们的意思是要我在厂长面前讲讲好话，弄个人进厂，或者调整一个舒适的岗位。我一次也没有做过这种蠢事。我与冯厂长之间是很纯净的关系，我不愿用世俗的混浊去蒙上灰尘，而并非清高。当初，我去他办公室报到时，还是第一次与他会面。此前，我只是从各种人的口碑中认识他，说他精于治厂，尊知重才，风度不凡，等等。苑坪缝纫机厂的科室是苑坪人最向往但也是最难跨进的门，不仅是这个厂历来效益高，个人收益好，而且，选择人员的标准严，大学生进厂都是下车间，

显示了业绩后才能调整到科室从事管理。这在人们心目中象征着能力与光荣的公平竞争。当时，我因为原先的工作不对口，就向素不相识的冯厂长写信自荐，未料，还没面试，他就通过镇党委领导将我要了过去。这也是超乎了冯先生用人常规的，他对于用人的标准是相当严格的，宁缺勿滥，择人注重能职、责权相当，不搞看似公平实质极不公正的用人关系上的平衡。未经深思熟虑的考察，不会轻易作出决定。一年后，他就让我负责厂长办公室工作，当时厂内各部门的主要负责人都由标缝公司老资格的人员派驻，菀坪人掌管的部门寥寥无几，以我仅一年多时间经历的年轻人资格，来管理一个部门，在菀坪缝纫机厂大概是先例。

但是，冯先生不讲资历、不讲关系，只注重实绩。他的原则里从来没有什么空洞的说教，任何大事小事以有利于工作为准则，厌恶谄佞逢迎。我与他极少有个人的接触，却相互感情融洽，我很少主动去他就在我隔壁的办公室，也不为他做诸如替客人泡茶、打扫卫生一类的事，那都是他亲自做的。我们也不大有工作之外的交谈，有时他过来讲一些风趣的话，有时他看到我们在做事，欲说还休，就默默地离开了。共事两年之后，我竟还不知道他家所在的方位，现在想来，我是不合格的，我因不愿给闲人什么谈话资料，从不走访领导，平时也没有礼尚往来。其实，只要出于纯真的人情动机，那些顾虑是丝毫没有理由的。这段经历中，倒是冯先生曾在年节赠送我一本日本出品的摄影年历，和一条小包装的红塔山香烟，而我则送过他几本如中国文化史之类的书，这可以证明我与这位厂长间重义轻利的君子之交。

冯厂长对菀坪缝纫机厂的体制问题进行过较长时间的探

索和努力。他为这个一直被列为乡镇企业的工厂，输入了内涵丰富而健全的国营大企业管理机制，从技术管理、质量管理、生产管理到行政管理、财务管理，制定了一整套的行为规范，并建立了完善的质量、产量、消耗、安全和文明生产、基础管理的考核体系，这些在80年代还十分新鲜的东西，犹如健康的血液，使工厂生机勃勃，成为国内中厚料平缝机品种最多、质量最优的企业，声誉鹊起，与陕西、上海、华南并列为全国四大缝纫机生产基地。固有的企业体制管理问题，却在很大程度上束缚了发展，许多作为缝纫机行业的政策优势失去了，如省轻工行业的产业发展投资、物资供应计划等。当时，省轻工厅建议工厂划归行业管理。一个国营与全民集体的经济联合体，怎么会变成了乡镇企业性质呢？冯先生感到困惑，他亲自致信吴江政府领导，陈述工厂历史沿革和划归行业管理理由。他甚至表示如能划归行业，原先统计口径可以不变，上缴当地政府利润也照旧不变。此外，他积极赴省轻工厅争取企业所属行政区划内的行业政策优势。

于是，我与他有了一次难忘的南京之行。从节俭考虑，我们不坐轿车乘火车。在旅程中，他坚持不上餐车，每人一份盒饭，2.5元一盒。到南京后，先去山西路轻工厅商洽工作，当时，轻工业厅有两点意见，一是如不能划归行业，就不考虑原辅材料的计划供应，如果划归，还可争取国家“八五”计划中扶持江苏缝纫机发展的投资，这一点冯先生不能决定；二是请菀坪缝纫机厂“兼并”苏州缝纫机厂，或者请冯庆甫厂长提供GB型老产品，由苏州缝纫机厂协作生产，如果同意，则可将属于苏州缝纫机厂的物资等计划渠道，转给菀坪缝纫机厂，对此，冯先生无力承受。跑出轻工厅，天

色将晚，他说就在附近找家旅馆吧。我们就住进一家武警招待所，一间双人房，房价是15元一间（这是在90年代初）。这些事例，曾被记者写进了冯厂长的廉洁报道，而那时工厂的利润已经超过了600万元。关于体制之争问题，悬而不决，现在已经并不重要，只是冯厂长为企业和职工利益，曾倾注了心血。我至今感动着的还是冯先生以堂堂厂长身份，差旅竟简单到低于一般供销员的标准。

他对我说过，省分容易赚厘难，富时多想穷时景。他告诫厂领导，“用钱时要想想该不该花，一条红塔山香烟，等于销两台GB型脚踏机的利润，大手大脚忍心吗？”我在厂办3年，他自己即使接待客人，也极难得领用一包香烟。有时，其他厂领导一次领了两包烟，他要问声为什么，可能还要批评。

该花的钱，他不吝啬。有一次，一位车间主任要我与厂长沟通，他们车间开展技术革新，自行改造废弃车床节省设备投资，能否奖金鼓励一下。我汇报后，他当即实施了一项全厂技术革新奖。当时，工厂里奖金最高的是开发新产品、开发市场人员，奖金向一线工人倾斜。

冯先生的语言表达能力比我熟谙，文字表述条理简洁清晰，但他很少在我的文字稿上作改动，不强加观点和意见，虽然他的分析见解更缜密深刻，但他总是容纳兼顾我对事物的肤浅理解。他只是完善某些字句，却有画龙点睛之妙。

冯先生是宽容的。在我的记忆里，他从没有对我疾言厉语，不仅没有批评，反而用温和的商讨语气，所以，我感到自己似乎不曾被责备，不曾有过自尊心的挫伤。他的严格是体现在爱护里的。事实上，他是个脾气很大的人，我见过他为一只滴水的自来水龙头大发雷霆。他夫人沈杏芬女士经常

告诉我：老冯血压高，心脏不好，容易激动。工厂办公大楼设施很完善，而他住的寓所却很简陋，炎夏时分屋内如同蒸笼，一次沈杏芬对我说，老冯昨晚热得在风扇前坐了一夜。作为一个菀坪人，我经常在内心感到愧疚。因此，每当他面临一堆烦杂业务，尤其涉及人的管理时，我总不免劝慰一番。我很少提意见，而提出来的问题，他从不会漠视，我一直以为那是他对我的无言激励。

但是，我怀着显示作为一个农民价值的心愿，参加吴江市第一次面向农村青年的机关招干考试，而且被录用了。离开工作了3年的办公室时，我心里感到了深深的缺憾，当时，我曾决定如考试成绩在第三名之后，就放弃做所谓的国家干部。行前，冯先生伤感地说，是否农民身份这么重要？在外面做事不容易，不再会有比这里更宽畅的工作环境。那时我竟没有意识到，冯先生是在以自己的方式挽留我，而我不懂得珍惜。我并不看重身份和随身份而来的某些所谓高贵，这些不是品质的属性。虽然，那次面向农村的招干考试，现在为止还是苏州地区唯一的一次，省人事部门的同志称我是人事改革的产物，但是，若能早点懂得人世沧桑，我宁愿选择质朴的生活，留在冯先生身边工作，就像他选择了平凡的菀坪，贡献他的治厂智慧。值得一提的是，由于菀坪缝纫机厂的影响力，我在参与多种国内外缝纫机行业的重大活动中，从国家行业领导机构到遍布国内各省市的兄弟单位，结识了一批行政、技术、信息管理方面的友人，频相往来，情谊诚笃，一旦离厂，相逢无常，也令我惆怅。我离厂后的一年多时间，冯先生没有选配厂办主任，自己在繁忙中承担了原本属于我的事务。一次，邂逅沈杏芬，她说：这儿

天老冯把自己关在家里写总结，你走后，他可辛苦多了。而他并没对我有偏见，常说有机会要来看看我。我偶然去访他，他不仅打破一般不陪客就餐的习惯，而且让我坐在他旁边。一次，他到同里镇见到我，还说起当时真不想放我，但他理解并尊重了我的个人意愿。记得他给我的一封信上，写了四行诗，是念旧也是鼓励，我将他的信和诗都珍藏在自己的手稿里。我很希望能再帮他做一些事情，却始终没有如愿以偿的机会。

冯先生年轻时是优秀的业余足球运动员，还喜欢书画艺术，如今，饱经艰辛风霜的他，只能望梅止渴似地偶尔欣赏了。我经常能够感染到他那与生俱来的文化素养的魅力。他的办公室挂着两幅字画，一幅是“山雨欲来风满楼”，他经常用来告诫企业要居安思危；另一幅是“奋发图强，振兴菀缝”，他特别喜欢，因为表达了他美好而强烈的心愿。他对菀坪是有所偏爱的，十多年的光阴，在寂寞的小镇上倏忽消逝，他演奏了一曲激昂的人生进行曲。以他在全中国缝纫机行业里的权威和影响，哪里都可以坐高薪的“老板椅”，但他哪里都不心动。从繁华的上海都市到古城临潼，再到僻壤之乡菀坪，地方越来越小，人生境界却越来越大。对于他，事业已经高于一切功名利禄，他的一生都融于标准缝纫机事业之中了。面对他，我时常愧疚，我为标缝事业工作的时间太短暂了，盲从于虚幻的追求，并因碌碌无为而显得浮躁、浅薄。

关于冯先生的消息，不时可以获悉，这是我欣慰的时刻。他现在太忙碌，频频活跃在振兴中国缝纫机事业的各种活动中，身为标准缝纫机菀坪机械有限公司总经理，又兼任中国标准缝纫机公司副总经理和上海办事处主任，担负着协

调管理江浙沪等南方标准牌企业的重任。因为他在苑坪缝纫机厂创建了一个良好的管理机制，他能挤出多一点的时间和精力，为标准事业献出更多的才华和智慧。

5年前，冯先生设计了苑坪缝纫机厂在20世纪末的发展蓝图：1000人的职工、10万台的年产量、1亿元的年产值、1000万元的年利税。这个目标早就被他运筹帷幄地超额实现了，几年前就达到1000多万元的利润，10多万台的产量，人均年收入保持着1.2万元水平，并实现了开发生产高速中厚料平缝机系列产品的愿望，产品品种达到三大系列21种，保持全国中厚料平缝机40%的市场总量。唯有职工人数目标没有实现，而这正反映了冯先生治厂之道的水平。苑坪缝纫机厂的企业综合素质，不仅在全国的乡镇企业，就是在国营企业中，也堪为翘首。这样一个小厂以骄人的业绩，跻身到了全国同行业的第二名，并且十多年来始终保持着排名前列，决不是侥幸。回顾苑坪缝纫机厂的历程，它始终在规模、品种、效益和职工收入这些主要技经指标方面稳步增长，逐年进步，在国内同行业的地位稳步上升，如此驾驭，只能是一个功力深厚的企业家的大手笔。企业管理是一门科学，也是一种艺术，涵映着精神境界和人格力量。企业管理的高度，就是企业家思想的高度。我经常深有感触地喟叹：冯先生对于那许许多多企业管理者的启迪是太多了。

我依然清晰地记得冯先生亲自制定企业精神时的情景。那是非常朴素的一句话：“以辛勤诚实的劳动，创造美好幸福的生活。”这个精神的内涵，时间愈久愈丰富，它也是冯先生奉行的人生真谛。我一直为这样的生动景象而深深地感动着。

为了一个产业的崛起

——记江苏爱富希新型建筑材料厂厂长朱家振

沈卫新

古镇同里，这颗江南水乡的璀璨明珠，每天吸引着成千上万的游人。特别是以退思园为标志的一系列独具风格的明清建筑，更使人们流连忘返。在亭台楼阁交相辉映下，那些秦砖汉瓦丝毫不见已有2000多年历史的那份沧桑，却似乎处处飘逸着古朴醇香，给人以美的享受。

古镇北端，同样有一座颇具现代气息的厂家受人注目。那幢褐黄色屋顶、白色墙面的五层综合大楼在喷水柱的衬托下格外醒目，楼厅内的水晶大吊灯，明洁可鉴的大理石楼梯以及其他华而不失雅致的装饰使人如置梦境。然而，整幢大楼却不用一砖一瓦，替代它的是一种叫“FC”的新型建筑材料。

秦砖汉瓦的历史功绩似乎不必过多叙述，但是，世世代代以来，它却不断在给我们人类赖以生存的地球表面制造着“千疮百孔”，国内因建筑需要，每年大约有几十万亩的土地“流失”。因此，从中央到地方，有识之士早就呼吁：不能再砸子孙万代的饭碗！

这似乎是一个矛盾。然而，既然是矛盾，除了对立，也包含着统一。

朱家振，这位从小在江南土生土长的汉子，为了这个矛盾的统一，为了使秦砖汉瓦找到一个好替身，更为了新型建材这个新兴产业的崛起，他一刻不停地探索着、追寻着，足足有了 13 个年头。

一段悲壮的故事

江苏爱富希新型建材厂的前身是一家生产石棉瓦系列制品的小厂，日子虽然清苦，却也能过得去。1984 年，他们求“富”心切，根据当时国内外信息，作出了一个重大决策：开发国际流行的 FC 建材。项目进展倒十分顺利，从德国引进的万吨压机年内就投入使用。但是，矛盾也随之接踵而来，一个仅有 146 万元固定资产的小厂，在投入 98 万美元引进先进主设备、500 多万元人民币基础设施及配套设备后，筹资无门，不能正常运转。小马拉大车，谈何容易！产品质量过不了关。另外，企业开发的门类很窄，生产的产品主要用于造船、发电行业。年产 150 万平方米设计能力，当年仅销售了 2.3 万平方米。严重的产品积压，巨额的贷款利息，使企业不堪承受，当年亏损 50 多万元。

“借债买洋货，结果一场空”，当时社会议论纷纷。刚从外单位调来上任不久、受命于危难之际的厂长朱家振，更是陷入了沉思。

那是一个难忘的夜晚，深夜 2 点了，朱家振还睡不着觉。他干脆披衣起床，走出门外，不知不觉到了厂里。在车间里，夜班工人们正兢兢业业，埋头苦干。一位老师傅对厂长说：“再过几天，产品要堆到马路上去了。唉，何时是石棉厂的翻身之日啊？”朱家振沉默片刻，眼圈湿润了，他情

不自禁地握住老工人的手，动情地说：“师傅，请放心，有我朱家振在，就有石棉厂翻身的那一天！”

朱家振不仅不肯倒下去，而且对企业前景充满信心。在次日召开的全厂干部职工大会上，他和盘托出了自己的治厂之道。朱家振认为，以“FC”代替传统砖瓦是建材业改革发展的必由之路，在中国更有特定的含义。国内人均土地面积仅美国的1/8，加拿大的1/33，采土烧砖制瓦决非长久之计，周围一些砖瓦厂已从外省买土维持生产。他分析企业困境后提出了三项对策：上技改，提高产品质量；抓开发，扩大产品种类；跑市场，开辟一个新天地。

朱家振和工人们一起，决心背水一战！

朱家振走南闯北，感慨地说，机遇稍纵即逝，关键时刻要抓住不放。

1986年，上海新客站扩建，吊顶材料已经买下了石膏板产品，但在施工前却发现了缺陷，便决定改用FC产品，但条件是价格必须压低，以弥补替换产品的损失。当时，爱富希厂供销人员拿不定主意，向厂长汇报。朱厂长出差闻讯后，连夜返回并到上海追回了这笔并不算大的生意。生意是做成了，企业却亏了3万元。但是，朱家振却敏锐地意识到，这是一次跃身市场的机遇，一次活的广告。

不久，上海二轻局大楼一场大火引起了消防部门的高度重视，经普查，发现不少大的商场内装修都用易燃物。市百一店6至8楼内全部采用木质夹板，必须限时更换，朱家振闻讯，又立即送FC样品到上海消防处，FC板在电炉上烧烤80分钟竟不变形！对方当即认定。

后来，天津新客站设计者在考察上海站后，也决定采用 FC 板，一次订货 12 万平方米。

几个回合，使朱家振和他的同伴们看到了企业“柳暗花明又一村”的希望。

为了使自己的产品尽快占领市场，朱家振带领全体供销人员四处奔走。他们每人身上都带着数 10 公斤的样品，走南闯北，数不清的千辛万苦，道不尽的千言万语。这些日子，是朱家振生命的机体运行得最为紧张的阶段，出差途中，他常常告诫同伴：机遇稍纵即逝，关键时刻要抓住不放。

朱家振为实现建材改革，使 FC 产业化的一片痴情，感动了国内一批又一批著名的建筑设计专家、声学专家、防火专家、建材分析专家，他们纷纷伸出援助之手，并利用一切机会为朱家振和他的产品进行推荐和宣传。

1990 年，在建筑北京亚运会重点工程——英东游泳馆时，由于蒸发的大量水蒸汽无法及时排出，进口铝合金吊顶发生了滴水的现象，整个工程施工已近尾声，这可急坏了马来西亚一位姓刘的著名建筑设计专家。当他了解到当时爱富希厂最新开发的穿孔 FC 板性能后，便抱着孤注一掷的态度用 FC 板换下了进口铝合金材。

结果，换上去的 FC 板，不仅装饰美观大方，而且馆内 6000 多名观众的掌声、喝采声能在 0.3 秒钟内消失，比赛 3 小时，人们呼出的二氧化碳和游泳池蒸发的 3 吨水蒸汽能全数吸收，丝毫不影响观众的视线和滴湿衣衫，还使建筑造价比用进口材料降低 50 万元。

这位专家彻底信服了，每逢学术交流、技术讲座等活

动，他总要热情地向同行介绍 FC 这种防火、防水、高强、轻质、吸音、隔声的新型建材。

为了一个产业的崛起

吴江，素有丝绸之府的美誉，而近年来，随着结构的调整，新型建材这一后起之秀也被市委市政府列为五大支柱产业之一得到重点发展，朱家振，这位行业排头兵深感责任重大。而在国内，尽管新型建材作为一个新兴产业受到国家政策的扶持，但要追赶世界先进水平，要与有着 2000 多年历史的传统建材竞争，朱家振更感到任务之艰巨。

为了托起这个产业，朱家振全身心投入到了这一伟大事业中去。企业几乎每两年就完成调整开发一代产品，从而使 FC 系列产品不断完善，在市场竞争中显示出极强的生命力。

80 年代中期，爱富希厂开发生产第一代 FC 板，产品具有基础负载轻、施工进度快、保温效果好等建筑优势，但也存在明显的缺点。为此，在中国建筑材料科学研究院、同济大学等单位的帮助下，他们开发了第二代加压板——无石棉纤维水泥压力板，产品获得部级科技进步二等奖，国家星火项目四等奖，解决了国内医药、卫生、食品等特殊行业的建筑板材依靠进口的矛盾。

朱家振深知，开拓一个应用新领域就是开辟一方销售新市场。1990 年，亚运村广播电视转播中心投入试用后，由于首都机场的飞机升降正好掠过上空，噪音影响卫星接收效果。他们获悉后，在著名声学专家的指导下研制出高隔音的 FC 新品，使用后可使室内噪音下降 20 分贝，取得明显效果。这一成果很快引起音响音视单位的关注，并广泛被北

京、上海、拉萨、乌鲁木齐及缅甸等数十家电视台应用。1989年、1990年，国防科工委两次以文件形式通知铁路沿线专门提供车皮将FC产品直送西昌卫星发射中心。

三年后，爱富希厂又果断地投入400万元，添置了高压釜、大型精密磨床等设备，开发出第四代加压板产品——硅酸钙板，这种低缩率、不开裂、厚度偏差几乎等于零的板材一投放市场，就得到用户的肯定，产品销售直线上升，其销售量超过FC总量的55%。

1997年上半年，FC第五代加压无石棉粉煤灰硅酸钙建筑平板和可挠性纤维石膏板诞生了。两新产品于9月8日在吴江顺利通过由国家建材局组织的部级鉴定。这种国内首创，被称为生态（绿色）建材的新型材料完全符合中国国情和国际新型建材发展的方向。该产品中用废渣粉煤灰代替了30%以上的水泥，不仅降低了成本，更节约了资源，现已出口日本、台湾等十几个国家和地区。

至此，朱家振在用FC板替代秦砖汉瓦、发展新型建材这一新兴产业的道路上迈出了更为坚实的一步。

目前，FC系列产品经过几年的完善，企业年生产销售能力达到500万平方米，产值近亿元，成为具有科研、开发、生产、销售、施工、安装一条龙配套的多功能、综合性企业，并在国内外市场上享有较高的声誉。

朱家振，一个充满辩证思维的企业家

朱家振，是一位朴实、稳健、谦逊而又十分自信的企业家。他在担任“爱富希”厂长十三年来的奋斗历程中所发生的故事很难一一叙述，但从他平时反复强调包含辩证思维、充

满哲理的言语中，我们会得出这样的结论：朱家振和他企业的成功，有机遇，还靠自身努力；有偶然的因素，却在必然之中；出乎意料，更在情理之内。

哲言之一：“两个效益一齐上，企业一定会兴旺”

无论是开创 FC 产品之初期还是调整结构全过程，朱家振对自己的企业始终充满信心。事实也的确如此，用 FC 替代秦砖汉瓦，保护森林、土地资源，提高生态、环境效益，这是百年大计，符合国策。按企业目前生产量，就相当于每年节约 100 多亩面积、2 米深的土地。这样一门为子孙后代造福、功德无量的事业，必兴无疑！

哲言之二：“享受免税是为了更多地交税”

爱富希厂每年都有新产品，且隔两三年都要更新换代，一些人不理解地说，朱家振目的是为了“逃税”。而精明的朱厂长却笑答：享受国家政策扶持，把“蛋糕”做大，是为了更好地上交税金，我们合情合理合法！据统计，十多年来，企业已上交税金超过 2000 万元，并连续五年年人均上交税金超 7000 元，成为全市的纳税大户。

哲言之三：“市场无限大，看你本领大不大，市场无限小，有你就缺他”

朱家振常常用这种“市场”观念教育和影响全厂干部职工，特别是对销售人员。确实，市场竞争残酷无情，适者生存，不适者淘汰。用朱厂长的话来说，外部环境是客观的，市场疲软不等于每个企业都疲软，“爱富希”更不能疲软。正是在这种思想的灌输下，企业产品国内市场占有率达到 60% 以上，成为同行中规模最大、质量最好、信誉最高的企业。

哲言之四：“不靠神仙和皇帝，全靠自己救自己”

近年来，随着市场经济的不断深入，作为市属企业的爱富希厂一些诸如人浮于事之类的弊端也日益突出，但朱家振不是简单地用减法，把富余人员推向社会，而是根据企业的特点，多管齐下，开辟就业门路。就这样，几年来，全厂500名职工在主体厂工作的目前减到400名，而另外100名“富余”人员分别就业于3个配套厂、6个安装工程队、1个房屋建筑公司及其他三产部门。朱家振赋予“再就业工程”新的含义，并成功地导演了“自己救自己”的光彩一幕。

哲言之五：“用户是上帝，工程活广告”

朱家振对“用户是上帝”有更为深刻的理解，因为目前凡使用FC产品的大多是国家重点工程或有名的企业集团，产品“穿”在这些“标志性”建筑物上，本身就是一只活的广告。

1997年7月的一场大暴雨使北京西客站屋顶局部突然倒塌，中央电视台等新闻媒体立即给予分析报道，而由爱富希厂提供的吊顶和墙面FC板，尽管遭受数吨水的重压和长时间的浸泡，待专家鉴定后却完好无损。FC又一次名声大振。类似的例子还有一个，1989年冬天的一个深夜，哈尔滨火车站候车室用石膏板吊顶的一半大面积倒塌，幸好没有砸到旅客，而另一半用该厂FC板却安然无恙。对比是最好的广告。一封求援信发到企业，当朱家振赶到哈尔滨时，对方像迎接贵宾一样欢迎制造优质产品的企业家。

哲言之六：“先创产品名牌，再谈个人荣誉”

多年来，朱家振先后获得吴江市劳模、优秀企业家、苏州市劳模等一系列荣誉称号，然而，他除了感谢职工的信

任、组织的关心外，心中把个人得失看得很淡。唯有企业产品的名牌却使他魂萦梦绕。继 1996 年 FC 产品获江苏省名牌后，一年后又获得“国家级新产品”荣誉称号。朱家振自信地说，保省名牌，创中国名牌，不断开发新产品是企业发展的必由之路，拿到国家级名牌，才有企业的兴旺，个人的荣誉。



高、蒸馏困难，无法稳定生产。吴梦海钻在车间里与技术员一起分析、研究。最后，他毅然作出了不采用常规蒸馏形式，另采用自己设想的新工艺。大胆艰辛的试验换来了丰硕的果实，生产出的产品成本低、质量好、香气浓，全车间人员振奋了。

1993—1994年，230多吨邻苯二甲酸二乙酯飘洋过海，赢得了信誉，赢得了效益。

1995年后，企业经济效益面临着很大挑战，吴梦海把技术攻关的目标瞄准了降低成本，在分析市场行情及本企业实际情况后，设想生产乙缩醛。这是当时市场紧俏的产品，有企业向吴江香料厂要货时，只能向其他企业购得后供应客户。说干就干，吴梦海又一头钻进了实验室。1996年下半年产品试验成功，含乙缩醛达97%—98%，超过了美国标准。

这几年，吴梦海拿到了一张张荣誉证书，他把这作为人生的一个个里程碑，又不断攀登着一个个高峰，近年，他开发的新工艺，又获得了第14届布鲁塞尔尤里卡世界发明博览会银质奖。在“慈云”香料芳馥的氛围里，慈云塔仿佛又在不断地升高，这时，塔尖上萦绕着朝霞映现出来的是奇特的光环。

吴梦海在思索，在探求，他那深邃而坚毅的目光，正注视着那闪现光环的慈云塔尖……。