

第一章 莱州湾畔响春雷

敢问路在何方

来自西伯利亚的寒风呼啸着，掠过茫茫的渤海莱州湾，直扑位于山东半岛中部、黄河南岸的这座小城。

按一般规律，过了“雨水”，天就该变暖了，但今年却是“倒春寒”。再有半月，就是“惊蛰”了。但寿光县城里却仍然滴水成冰，呵气成霜。每日清晨，路边的柳树缀满了银花，高低不平的建筑物像琼楼玉宇般闪烁着耀眼的银辉。

溶化了一半的残雪经冷风吹过后，结成一个个冰疙瘩，本来就坎坎坷坷的道路上就像长出一个个瘤子，使过往的行人和车辆行走格外艰难。如果太阳一照，便满地泥泞，给行路的人们带来了极大的不便。

1987年2月20日，依然是一个寒风凛冽的日子。位于县城西部的寿光造纸厂，人们仍像往常那样，小心翼翼地踏着厂门口潍博公路上那溜滑溜滑的冰，懒洋洋地来到办公室里，来到车间里。有的聊天，有的打扑克，有的下跳棋，也有的倦曲着身子，偎依在墙边的暖气片旁，享受着这寒流中的点滴温暖。

旋转的蒸球，轰鸣的纸机，失控了。它在愤怒，它在咆哮，它在无情地嘲笑、惩罚着这些不负责任的主人们。

但在工厂的决策层中，却失去了以往的沉默，被一个突如其来的消息所惊醒。

县委书记、组织部长带着新厂长来了！

新厂长叫陈永兴，50多岁，白皙的脸膛泛着红光。一项灰色压舌帽下露着苍白的两鬓。镜片遮挡下的双目不算大，但目光锐利，炯炯有神。中等身材，腰板挺直，结结实实。给人们的印象是：精明、老练。

厂办公楼二楼中间，有两间会议室，里面摆着几排课桌，放着十几条长凳，与其说是会议室，倒不如说是个简陋的学生教室。

30多名中层以上干部稀稀拉拉地走了进来，各人都愿意往后面的墙角钻，这已是老习惯了。因在暗处，说个话、做个小动作或开小差不易被会议主持人察觉。

玻璃窗上结着一层冰花，渐渐地开始融化，水顺着玻璃往下流。

县委书记王伯祥用一口地道的寿光话向在场的企业大小“官员”们宣布了县委关于陈永兴任职的决定，

全场顿时鸦雀无声。

对于陈永兴，厂里不少的人认识，有的早有所闻。他是本县台头镇的副镇长，兼任经委主任。抓企业，上项目，亲手主持建起了“寿光第二造纸厂”，成为寿光造纸厂的竞争对手。与他打过交道的人，都知道他的脾气，外柔内刚，好胜心强，说一不二，办事快刀斩乱麻，干脆利索，凡认准的事，不到长城心不死。不论在哪个地方干，都是脚板上拴铃铛——走到哪响到哪。用当地老百姓的话讲，就是“够厉害”的。

神通广大也罢，厉害也罢，那是在乡镇的事。时过境迁，现在你接的是个薄底子，烂摊子，散班子，而且是国营企业，就是生出三头六臂，也够你这个老头“试火”的——有的人心里犯着嘀咕。

陈永兴环视了一下满屋的人，“嚓”地划着一根火柴，点上了支烟，吸了两口，随着缕

缕青烟的升腾、扩散，这位“新官”发话了：

“这里可有不少老熟人呵，是吧？我知道大伙儿心里在想啥。在看看我老陈今天亮出什么新招，对不？”

“说实在的，我初来乍到，人地两生，两眼一抹黑。县委领导让我来挑这个担子，是对我的信任。信任归信任，这么一大把年纪，我确实感到有些力不从心哪！”

“但咱们既然轧伙到了一块，就得把拳头攥得紧紧的，齐心协力地把眼下这个难关先渡过去。”

“我是庄户出身，炮筒子里插木棍——一直来直去，有啥说啥。有的同志可能等着我‘新官上任三把火’，我在这里先表个态，现在一把火也不点，先得领着大伙儿拾点‘柴禾’，等条件具备了，咱再把火点起来。首先宣布一个政策，就是三个暂时不变：一是现有的厂级领导班子不变；二是中层干部不变；三是原来的生产、管理程序也不变。但是，绝对不变是不可能的，不变中有变，变中有不变，这是马克思主义的辩证法中讲过的。如果啥也不变，县里派我老陈来干啥！”

“据我了解，造纸厂建厂已经快30年了，对吧？但依然是老样子，而且前途渺茫，看不到出路，怎么办？电视剧《西游记》里有首歌不是这么唱么，‘敢问路在何方，路在脚下’！”咱们厂的路，我看也在咱们自己的脚下！”

“发展造纸厂究竟要走哪条路，我看哪，这条路，那条路，唯有改革才是出路！下一步，我们必须在“三个暂时不变”的基础上，对一些影响发展的弊端进行彻底地改革，把寿光纸厂推向发展的快车道！”

哗——陈永兴的话，激起了一阵热烈的掌声。在场的人们普遍感到，这位厂长讲话很实在，很符合厂情，也很鼓舞人。俗话说：“一朝天子一朝臣”，起初有人曾担心新厂长来了丢了“乌纱帽”，听了陈永兴“三个暂时不变”的承诺，心里总算有了底。但当听到他讲改革的时候，不少人心里又有些忐忑不安。改革究竟怎么改？路子到底怎么走？人们把希望寄托在了这位新任厂长的身上。

这里刮着五股风

陈永兴“亮相”后，县委领导走了，他便在厂办公楼三楼上的单职工宿舍里住了下来。白天，他这个车间走走，那个车间转转。晚上，找这个干部谈谈，与那个职工啦啦。直到深更半夜了，还和那些单身汉们侃个没完没了。就这样，没几天的功夫，陈永兴便把厂里的情况摸了个差不多。

寿光造纸厂是一个在1958年大跃进中上马的国营老企业。经过30年的建设发展，企业已初具规模，有职工654人，年生产纸张能力0.6万吨，分别是建厂初期的10多倍，产品品种由原来的手捞纸发展为有光纸、书写纸、单胶纸、卫生纸等七八个品种。经济效益最好的1985年，曾完成工业总产值884万元，实现利税总额233万元，为满足人民群众的文化生活需求做出了很大贡献。可以说，寿光造纸厂过去30年的历史，是艰苦创业的历史，是奋勇前进的历史。在这30年的路程上，洒满了全厂职工辛勤的汗水，踏满了一代又一代创业者深深的脚印。

但到了80年代中期以后，企业却如同一只航行于茫茫大海中的孤船，遇上了顶头风。

1985年初，厂领导从企业发展的前景出发，经县政府批准，决定投资1100万元，新上了一台“1760”长网纸机。

这对固定资产只有500来万元、一直使用圆网纸机的企业来说，承受能力的确是有限的。刚动工不久，便缺人力，缺资金，缺技术，一系列棘手的问题接踵而来，厂领导感到了

“心有余而力不足”。

为了不使这一项目半途而废，全厂只好“骑在老虎屁股上——只能上不能下”。他们勒紧腰带，咬紧牙关，分两线作战。一线抓老纸机的生产，一线抓新项目的施工。为了解决资金短缺的困难，厂领导发动群众集资，每人300元，半月时间，便凑起来了24万元，很大程度地缓解了资金紧张的矛盾。可以说，厂里的职工主人翁意识是比较强的，觉悟也是比较高的。

1986年上半年之前，新项目的施工尽管困难重重，但进展还是较顺利的。老纸机的生产也比较正常。

但进入这年7月份后，企业便越来越走向困境。前几年所挣的钱已基本上让新项目吃净了。厂领导主要力量都靠在新项目上，经常外出，有时一连几十天回不来。加上制度不严，管理力量薄弱，生产、管理开始发生混乱，不少人起初是有章不循，继而违反厂规厂纪，而后有的明火执仗地破坏、扰乱生产秩序。

管理上出现混乱，导致生产的失败。物料消耗上升，产品质量不稳，产量大幅度下降，完不成生产任务的车间、机台占多数，全厂生产出现了灾难性的大滑坡。

在这犹如泰山压顶之下，厂主要领导力不从心，因病住进了医院。

在群龙无首的情况下，企业更加举步艰难。到1987年2月，寿光造纸厂在历史上首次发生长达7个月之久的连续亏损现象，亏损额累计达20多万元。

正在建设、安装中的“1760”长网纸机，因资金断源不得被迫放慢速度，该设备生产厂家——西安造纸机械厂按照合同追收设备欠款，企业的压力越来越大。

在此内外交困、前景暗淡的形势面前，大家的精神支柱坍塌了，心散了，对企业失去了信心和希望。顿时厂里刮起了五股风。

一是偷盗风。现代京剧《龙江颂》里有句唱词，叫做“堤外损失堤内补”，而这里的人却嚷起了“堤内损失堤外补”。所谓“堤”，就是工资收入，“补”的办法很多，有的偷纸，有的偷建筑工地上的钢筋、水泥，也有的偷砖瓦木料。还说什么“靠山吃山，靠水吃水”，“国外有个加拿大，中国有个大家拿，不拿白不拿”，反正“人多无罪”。——不少人是这样想的，也是这样干的。

二是酗酒风。一瓶侯镇白干，一个辣疙瘩咸菜，便可凑起一堆。不图解馋，只图解愁。喝多了，嘴巴、手脚便不听大脑的指挥了，有的破口大骂，有的动手动脚，显示自己的“功夫”，谁也不服谁。厂里有这么几个小团伙，常常搅得满厂天昏地暗。曾经有个小伙子喝多了，拿着块砖头就朝另一个人的头上扔，没砸着头，使厂长办公室的窗户玻璃“哗啦”一声，粉碎落地。但却无人敢管。

三是迟到早退风。在这种歪风面前，干多干少一个样，甚至干多的不如干少的，干好的不如干孬的。再说，干多了又不多拿钱。况且，家在农村的职工又多，都种着责任田，晚来早走，好在家里帮帮手，多收点粮食，多种点菜，也好补补这“财政困难”。因此，规定的作息时间已不起什么作用，有时甚至“放了羊”。

四是打架斗殴风。心里不痛快，必然有股火，如要有根导火索的话，立即就会爆炸。邻居之间、车间科室之间、干部职工之间，“东风吹，战鼓擂，现在世界上究竟谁怕谁”？鸡毛蒜皮的事，芝麻粒大的事，都闹得难解难分，最终要找厂领导。厂里为应付这些事，专门成立了调解委员会，但是治标不治本，能管多少用，谁也说不清。调解来，调解去，照样是你捅我一拳，我踢你一脚，时常打得难解难分；你骂我娘，我骂你奶奶，不堪入耳。

五是请调风。俗话说，兵败如山倒。眼看着厂子风雨飘摇、像要垮掉的样子，不少职工要求调走，“东方不亮西方亮”，求亲告友，“八仙过海，各显其能”。厂长力办公室里，请调报告厚厚的一摞。就连建厂时期的部分老职工，也依依不舍地告别了为之奋斗了30年的造纸厂，一步三回头地“另求生路”去了。

不少职工说，寿光造纸厂是姥姥死了儿——没舅(救)了!

力排众议痴心不改

经过深入调查，详细了解，陈永兴对企业的情况越来越清楚。同时，他感到肩上的担子也越来越沉重。

这时，他才真正地信服了上任前不少人对他的真诚相劝——

当陈永兴要上任寿光造纸厂厂长前，有位老朋友闻讯后找到他说：“咱已过知天命之年了，过了50就往60上数了，还能干几年哪？如果现在再年轻10岁，凭你的水平、你的才干、你的那股拼劲儿，去拼他几年，干出个样儿来，不蒸馒头‘蒸’(争)口气。可现在干部制度一刀切，年龄到了点儿，你就是条龙，也别想打个‘呱啦’(雷)，何况造纸厂现在是这么个难以收拾的烂摊子!就是干顺了，别的不说，就欠下的那一屁股债，也够你还个三年五载的，如果干不顺，一脚踏进泥坑里，就难以拔出来了……”

老伴也一个劲儿地直唠叨：

“咱大半辈子了，虽没发棵大芽子，但总算是顺顺当当的。比上不足，比下有余，一辈子不栽跟头，这就满足了，再说，大孩子户口还在农村没转出来，小孩还没成家，谁不指望着你?你去找这个巴结，一旦有个三长两短，俺娘们儿不砸了锅?就是干得好，到了点儿不照样下来?你看你那几个要好的朋友，下来了还不如那没当回官儿的，灰溜溜的。这下你一旦干砸了，你这老脸往哪搁!”

……

朋友的相劝，老伴的唠叨，陈永兴越来越觉得不是毫无道理。

企业的困难多，这是秃头的虱子——明摆着的；治厂的难度大，也是在他预料之中的。难怪县委书记王伯祥对他说：“如果没有难处，派你老陈去干什么?”

是啊，党组织的信任、职工们的渴望，这是比什么都重要的。他还时刻牢记着：他是一名共产党员，是一名有着30多年党龄的老党员。30多年前，他曾在鲜红的党旗下庄严地宣誓：

“为党的利益宁可牺牲个人的一切，为共产主义事业奋斗终生!”

那时的情景，历历在目，仿佛就在眼前。30多年过去了，在十几个工作岗位上，陈永兴跟随着历史的浪潮时起时落，迂回前行，每前进一步，都是凭着对党的坚贞不渝的信念的鼓舞。就是在“文革”时期，他也以务实的作风，力排干扰，顶着巨大的政治压力，坚持抓业务，抓生产。不论在哪个岗位上，都脚踏实地、一步一个脚印地工作，把半生的精力和心血都交给了党。现在，党又一次向他召唤，又一次需要他，又一次考验他了，他能打退堂鼓吗?

鼓舞陈永兴勇挑重担的另一个重要的因素，他是寿光人民的儿子，他深深地爱恋着养育他的这片殷实的土地。

寿光，历史悠久，人杰地灵。这里有着龙山文化古城堡遗址、周代纪国故城遗址和古聚阴宋台遗址。史传黄帝史官仓颉曾始创蝌蚪文启文字之秘；秦始皇曾在黑冢泊筑台望海；汉武帝曾躬耕于巨淀湖畔；光武帝刘秀曾来纪城劳军……2000多年来，沧桑变易，风云际

会，时势造就英雄，历代人才辈出。西汉，在幼年牧豕海上的公孙弘，出任汉武帝丞相，封平津侯。东汉，有被誉为“词义典雅，足传于世”的文豪徐干，是文学史上的“建安七子”之一。东晋和南北朝时代，有与大将恒温“扞虱谈兵”的王猛，辅佐苻秦成为一代名相，封清河侯。北魏高阳太守贾思勰，重视农桑，躬身实践，写下著名的古代农业科学著作《齐民要术》。诸多历史名人，彪炳史册，可谓“衣冠文采，标盛东齐”。

近代史上，人民革命斗争如火如荼。这里是辛亥革命的鲁东指挥中心，是中国共产党最早点燃革命火种的地区之一，是无产阶级革命家、巾帼英雄陈少敏的故乡，是八路军鲁东游击队第八支队抗日起义之地。在革命斗争的烈火中，寿光大地涌现出赵魏、张玉山、马保三、王云生等一代革命先驱，有近4000名英雄儿女为人民的解放事业献出宝贵的生命……

抚今追昔，陈永兴热血沸腾，心潮澎湃。对于自己的名，自己的利，他从不计较，对看准了的事，从来义无反顾、痴心不改。在组织上需要这位“老将出马”的关头，他横下一条心：成也罢，败也罢，为了纸厂的几百名员工，我老陈豁出去了！

面对现实同心干

老车间生产购原料，新项目施工筹资金，上千张嘴巴张着要饭吃……这一切，集中到一个字上，就是：钱！

在十几年前那场所谓的“文化大革命”中，“钱”是再臭不过的了。谁要是提“钱”，那便是搞“物质刺激”、“金钱挂帅”，被当作走资本主义道路的典型，批倒批臭，而且被再踏上一只脚，让他永世不得翻身。过去，陈永兴在基层工作时，曾经搞过按劳取酬，但没少吃苦头。那时，越没有钱，越穷，越光荣，越革命。

而现在，离开钱，企业寸步难行呵！

“二月二，龙抬头”。

一声闷雷打响之后，绵绵春雨淅淅沥沥地下了起来。春雨给大地带来生机，为万物带来希望。

但寿光造纸厂人们心头的坚冰却依然没有融化。潍坊市第一轻工业局召开全市一轻系统8个亏损企业的扭亏会议，局长张敦柏拍着寿光造纸厂参加会议的副厂长的肩膀说：“回去捎个信儿，咱全市16个造纸企业，只有你厂还亏着，能不能尽快甩掉这亏损的帽子，就看你们老陈的了！”

副厂长回来向陈永兴汇报后，使陈永兴的心里如同倒了五味瓶——酸咸苦辣涩都有，就是缺甜。

为了拿到钱，稳定职工情绪，陈永兴找到当时在单位说了算的几位老朋友，厚着脸皮，向他们求援。冲着老友的面子，有3个单位慷慨解囊，伸出援助之手，借给了十几万元钱，使全厂职工领到了工资和平均每人15元的“奖金”。

15元钱，虽然不多，但职工们却像久旱未雨中遇到了甘霖，像漫漫长夜中看到了一缕曙光。

但多数人却不晓得这钱是从哪里来的。

转眼间，陈永兴进厂20多天了。天气已渐渐地转暖，门前的那几棵白杨树已长满被人们称之为“毛大嫂”的小穗，柳枝已开始吐出黄绿色的嫩芽。

一大早，全厂职工便集合起来。厂院里布置了会场，职工们都屏住呼吸静静地听着新厂长的“就职演说”。

陈永兴越讲腔越高，越说越来劲，开始坐着，后来干脆站了起来，红润着脸，有些激动地说：“我在这里可以直言不讳地告诉大家，这个月工资发了，奖金不多，但也拿到手了，

不少同志心里还挺坦然的，但你们知道这钱是哪里来的吗？这不是咱们自己挣的，是像讨饭一样跟人家借来的！”

顿时，会场有些骚动，但接着又平静了下来。陈永兴摘下帽子，露出一头白发，继续讲了起来：

“咱还是国营企业，也都是些堂堂的五尺汉子，连碗饭都挣不出来，真是让人家笑掉大牙呀！”

“天上不会掉馅饼。《国际歌》里不是说吗，从来就没有救世主，我老陈更不是救世主。大家对我期望值也不要过高。那么，要改变当前这个落后的面貌要靠谁？我看靠大家，靠全厂干部职工同心协力，同舟共济。我没有大道理可讲，只有一句话，七个字，也算是给当前咱厂提个口号：面对现实同心干！”

紧接着，他便向全厂职工谈了他的改革意见：在分配上，全面实行按劳取酬；在干部配备上，择优选用；在生产、管理岗位上，实行优化组合，进行全方位的改革。具体的实施方案，待职代会修订通过后实施。

此时，在陈永兴和他伙伴们的耳畔，一曲昂扬的旋律骤然响起：

从来就没有什么救世主。

也不靠神仙皇帝。

要创造人类的幸福。

全靠我们自己

……

高亢的《国际歌》声，陈永兴的“就职演说”，改革方案，在人们的心头浑为一体，如同初春的滚滚惊雷，在渤海莱州湾畔隆隆轰鸣。

春天，来到了寿光造纸厂。

第二章 背水一战

难以泯灭的激情

夜深人静，潍博公路渐渐地沉静下来。天上缀满的闪闪发光的星星，像串明珠挂在银河青色的天宇上，大地已经沉睡了。除了从夜班车间里传出的纸机运转声和公路上偶然驶过一两辆汽车的喇叭声外，整个办公楼静悄悄的。

躺在办公楼三楼单职工宿舍里的陈永兴，翻来复去，久久不能入眠。

新上的“1760”长网纸机，将原来的1100万元贷款早已“吃”进去了。为了使设备尽快安装试车，陈永兴不得不“井里无水四处淘”，又到县纺织机械厂、盐业公司等单位借了300万元，才把设备购齐。安装完毕后，试车几次，都不成功！

这台纸机是关系到企业生死存亡的命根子！

如果顺利投产，那将使产量翻一番，由此改变企业低档次的产品结构，推动企业跃出低谷；如果像眼前这样持续下去，迟迟投不了产，把大家刚燃烧起来的热情火焰熄灭了，那造纸厂再翻过身来，可就更难了。

上任前，面对别人的劝阻，陈永兴总是满有把握地说“没问题”。而且在县委王书记面前也是许下了诺言的：一年改变不了纸厂面貌，就地免职！

丢了这项“乌纱帽”，倒没啥了不起，可上千万元的国有资产在这里闲置着得不到增值，每年还要承担银行贷款利息上百万元。不挣，就是亏啊！

职工们往往企盼着发工资的这天快快来到，而此时的陈永兴，却一天一天地算计着，最怕的就是发工资的这天一步一步地向他逼来。到时发不出工资，对社会就意味着又增添了一份“不安定因素”，而在企业内部，职工们所怀有的一线希望便化为泡影。在当时工资制度尚未改革、“大锅饭”还没改变的情况下，头拱着地也要把大伙的饭碗保住，以保持厂里的“相对稳定”。上月的工资是陈永兴从兄弟单位借来的，那么下一个月的来源又在哪里呢？近千口子人都在眼巴巴地瞅着陈永兴。在这寂静的夜里，他能睡得着吗？

陈永兴心里冷一阵，热一阵：我老陈奋力不息地干了大半辈子，啥时服过输！

往事如烟，一幕幕从他眼前掠过——

1934年，陈永兴出生在寿光县城西北20多里地的化龙镇张屯村。论排行，他数老四，家里人口多，生活贫困，从小就过着苦日子。家乡的那片黑土地，小清河那清澈的水流，勤劳、勇敢，善良、忠厚的父老乡亲，给童年的陈永兴的心灵上留下了难以磨灭的印记。艰难

困苦的童年生活，赋予了他坚韧、顽强、勇敢、好胜的性格。

他是村里当时少有的初中毕业生之一。尽管儿时家境困难，但“望子成龙”的父母含辛茹苦，也凭着自己坚韧不拔的毅力念完了当时少有的初中。毕业后凭他优异的成绩和好学习进的上进心，他本应上高中、上大学，但是他觉得不能再增加家庭的困难，也看到建国初期家乡的孩子们因没有老师而不能学习文化，便毅然放弃了无量的前程，回村当起了教师，以后又担任了教导主任、校长。就这样，在家乡的讲台上度过了 11 个春秋，为党的教育事业献出了自己的青春年华。

60 年代初期，经过 3 年自然灾害，农村经济十分萧条，尤其是处在寿光北部的盐碱涝洼地带，冬天白茫茫，夏天水汪汪，多数农民群众生活在贫困之中。这时，县里为了加强农村生产一线的领导，尽快组织农民摆脱贫困，从机关、文教系统选调了一批年轻干部充实到基层，陈永兴也在选调之列。从此，他依依不舍地离开了与师生们亲手建起的学校，离开了洒满青春热血的三尺讲台，离开了那些与他同甘共苦的同伴们和那些天真烂漫的孩子们，投入了农村改天换地的滚滚洪流之中。

他先后任过公社党委秘书、团委书记、党委宣传委员、赴胶南县工作队队员、公社党委副书记等多种职务。

在那场史无前例的“文化大革命”中，曾在公社担任领导职务的陈永兴，因一味抓生产、抓业务而忽视了“抓革命”、“抓阶级斗争”、“抓革命大批判”，而被当作“走资本主义道路的当权派”遭到无情的批斗。

历经磨难的陈永兴并没有因遭受严厉的打击而改变初衷，当他恢复工作后，那颗火热的心便与农民贴得更紧了。在南河公社工作期间，为根治那片祖祖辈辈留下来的盐碱地，他率领上万名土地改良大军，高擎着“愚公移山，改造中国”的旗帜，晴天一身汗，雨天一身泥，一连奋战了 4 个年头，使昔日一苗不拔之地变为田成方、地成垅、道路畅通、绿树成荫的丰产田。

1978 年，党的十一届三中全会的春风吹绿了渤海南岸。“以经济工作为中心”，像一把重锤，砸开了套在陈永兴心头的枷锁，多年来抓经济工作那种理不直、气不壮的包袱一下甩掉了！

在“一大二公”环境中生活了几十年的农民开始叩开现代文明与工业化的大门时，陈永兴所在的台头镇依然在贫困线上挣扎，人们仍然过着日出而作、日落而息的小农经济生活，全镇的面貌没有明显改变。

为了从根子上改变祖祖辈辈沿袭下来的旧思想、老观念，担任副镇长兼经委主任的陈永兴上任伊始，就带领全镇村干部南下，到江苏、浙江、广东等地考察，目睹了那里在改革开放初期乡镇企业雨后春笋般蓬勃发展的喜人景象，大开眼界，取回了“真经”。

从南方农村改革经验中发现，除经济承包责任制外，更引入注目更成功的一条经验，就是乡镇企业的大发展。

他从南方归来后，便开始了办乡镇企业的筹备工作。为发挥当地资源优势，他们白手起家，四处求援，建起了寿光县第二造纸厂，以麦草为原料，生产卫生纸。继而又办起了油毡厂、橡胶厂、水磨石厂等一批企业。

十年树木，百年树人。要在几千年的惯性中造就开放、自信、充满进取心的一代新农民，决非一朝一夕就能成的。陈永兴兼任本镇工业党总支书记，对全镇企业的人、财、物，产、供、销一把抓，没几年功夫，台头镇的经济便红火起来了，成为全县第一个工业产值过亿元的乡镇，年创利税上千万元，产品出口十几个国家和地区。

……

半个多世纪了，风风雨雨，坎坎坷坷。

回首往事，他心潮澎湃，难以平静。

想到寿光造纸厂的未来道路，他胸中涌起万丈豪情。三国时曹操的那首《龟虽寿》再一次浮现在眼前：

老骥伏枥，

志在千里。

烈士暮年，

壮心不已……

单身“小诸葛”

咣当，咣当！上夜班的几位年轻人的闭门声，打断了陈永兴的思绪。他点上一支烟，索性下床，敲响了隔壁的门。

隔壁，住着3个小伙子。听到深更半夜敲门声，他们诧异地问：

“谁？”

“我，老陈。”

一听是厂长，仨人便的溜辘轳从床上爬起来。王志军披着大衣开了门。

王志军，28岁，任厂办主任。他与陈永兴已并肩工作一两个月了，对陈厂长的脾气已有所了解，对厂长的心事非常清楚。没等陈永兴坐下，便搭话说：“陈厂长，还为‘1760’投产的事发愁啊？”

“愁，有啥用？‘三个臭皮匠，顶个诸葛亮’。正好你仨在这，不是臭皮匠，是些小知识分子，顶个诸葛亮还有余。你们说说看，有什么好点子。”陈永兴幽默地说。

王志军眨巴了几下眼睛：“我看设备问题不大，关键是人员素质问题。像这样水平高的纸机，目前咱们的确还不熟悉。就是现在开起车来，往后也很难使唤它。我看应该分这么三步走……”

没等王志军把话说完，杨克祥便接上话茬：“咱们现有设备都是圆网纸机。而现在新上的‘1760’却是长网纸机。这一‘网’之差，便是造纸设备和工艺上的一次飞跃。就车速来说吧，每分钟‘1092’为50米左右，‘1575’为80米左右，而‘1760’为200多米，比它们快几倍。从目前咱厂的技术力量看，能掌握它的人还不多。我认为下一步应该从这里入手……”

杨克祥，1981年毕业于山东潍坊一轻技校。原来学的是轻工机械专业，分配来厂一直在设备科工作，最近又攻读了3年电大，学的是机械专业，因此对机械设备来说，就是厂里具有权威性的人物。

经这几位“小诸葛”你一言我一语的“进谏”，使陈永兴心里亮堂了许多。他沉默了片刻，忽地从凳子上站起来，下命令似地：

“志军，你想着，明天一早办两件事，一件是给西安造纸机械厂发封加急电报，请他们火速派人来帮助试车。二是通知五车间，一早我要去召开现场调度会。我就不信，花这么多钱买的这些设备咱就玩不转转！”

手里的半截香烟，被他往盛烟灰的碟子里一下挤灭了。

“1760”攻坚战

尽管已进入了春季，清晨的风还是冷嗖嗖的，充满了凉意。6点半左右，离上班时间还有一个多钟头，陈永兴饭没顾得吃，便来到了新纸机车间。

车间里，冷冷清清。只有一个人蹲在纸机底下，铺展着图纸，在捣鼓着什么。

他叫侯焕才，25岁，个头不高，黑黝黝的脸上长着不少粉刺疙瘩，是制浆造纸专业的技校毕业生。分配来厂已3年时间了，因为他虚心好学，能吃苦，没白没黑地拼命干，技术上也是内行，工作很有成绩，被评选为县劳动模范，后又被评为潍坊市劳动模范，被职工选为车间副主任。在设备安装之前，他曾受厂里委托，在上海江南造纸厂学习了4个月的时间。从安装开始，他一直靠在车间里，对这里的情况，他算是了解得最清楚的了。

一见陈厂长来了，侯焕才急忙站了起来。

陈永兴关切地望着他：“这么早就干上了，辛苦你了。这会儿咱可是鸟枪换炮啦，小侯，对开车有没有信心？”

侯焕才想了想，说：“厂长，不瞒您说，我们熟悉的全是圆网机技术，对长网机前些日子虽然在上海学习了些时间，但是独立操作心里没底，好在咱们已经试过几次机，虽然没成功，但是练了兵，心里有数了。”

侯焕才看着陈厂长眉宇间挤起的疙瘩，舒展开了，又接着说：“咱们已经反复研究过多次了，总结了经验教训，设备再调试一下，横下一条心，就是每人掉上几斤肉，也要保证按期投产，厂长，您放心好了！”

陈永兴并不放心，他接着问：“小侯，就这条生产线而言，你算是权威人物了，你觉得难度大，难在那里？”

“机械传动部分问题不是太大，突出问题在电气部分，尤其是可控硅整流控制系统。咱们最近才了解到，四车间的张东风有这方面的知识，他在部队里接触过这些东西。”

正说着，车间主任韩文建过来了。

陈永兴见他两眼布满了血丝，关切地说：“又是一夜没睡？”

“想睡，睡不着啊！”

来到眼前这位长者身份的老厂长面前，对几次试机不成功韩文建感到歉疚，眼眶里有些湿润。

车间的人们都早早上班来了，各自换好工作服，来到岗位。韩文建把大家招呼到了一块。

人们看到陈永兴这么一大早来车间迎接上班的职工，都觉得事情一定很重要，心里沉甸甸的。

韩文建道了几句开场白后，陈永兴便打开了话匣子：

“我来厂一个多月了，虽然情况还不太熟悉，但我越来越清楚地发现了一个问题，也得到了一个根本性的结论：咱寿光造纸厂能不能打个翻身仗，我看关键就在于你们这个车间能不能顺利地开起机来！”

“现在1000多万元贷款都砸把上了，厂里的老底儿也都搭上了，全厂大半千口子人都眼巴巴地瞅着咱们，大家的心都系到这‘1760’上了。”

“如果上去，咱厂的产量能扩大一倍，效益提高好几倍，咱们所有的职工都不愁吃、不愁喝了，咱们还能攒下钱来盖宿舍楼，人人都能过上小康的日子。但如果跨下来，不光是咱车间，就连全厂职工也都要跟着去喝西北风！”

“汉朝时期，有一位大将军叫韩信，一次他率兵去攻打赵国，他下令，让万人部队背水

列阵，与敌人交战，前临大敌，后无退路，使全军将士都与敌人决一死战，结果使赵军大败。

“我看，咱厂特别是咱这个车间，也可谓‘背水一战’了，再没路可退啦！”

“在这里，我敢保证，要人出人，要钱出钱，要物拿物，只准成功，不准失败。出了问题我兜着，但如果上不去，我可要拿你们韩文建试问了！”

陈永兴的话，没像他刚来厂时那样神采飞扬，而是像一声声闷雷在人们头顶炸响，使人们的肩头增添了几份重量。

当天，在陈永兴的亲自组织下，成立了3个技术攻关小组，分工负责，把问题一个一个地排出来，一个一个地整治它。四车间里的张东风也被调来，专门负责可控硅整流部分的调试工作。

厂里向西安发出电报的第三天，西安造纸机械厂的3名工程技术人员便从千里之外风风火火地赶了过来，一到厂，便铺下身子和职工们一起铺下身子干了起来。

在陈永兴的精心组织下，在工程技术人员的指导下，大家经过连续5个昼夜的攻关，按设计要求对设备进行严格地反复调试。

车间内，电焊的银光，把四周照得一明一暗，就像打闪一般。空气热乎乎的。长长纸机，汗涔涔的职工。马达的嗡嗡声，金属的撞击声，吊车来往的轰鸣声……各种声音交织在一起，形成了一支“1760”交响曲。

张东风，这个30多岁的山东大汉，负责调试电气部分，他和厂里的另外两名电工师傅一起，白天忙活在车间里，晚上在灯下查资料，翻图纸，把在部队里学到的“老底”全倒了出来。拿不准的还要去请教别人。有时，饭都忘了吃，同伴给他从伙房里打来的饭都一次次地凉透了。

这两天，张东风的小孩正患了急性肺炎，发烧高达40度，爱人把孩子送到医院打吊针，捎信让他回去看看，但在这个决定全厂命运的时刻，他哪里顾得上呢！

陈永兴听说后，马上让厂办主任安排了两名女同志，到医院帮助张东风爱人照料孩子，使得张东风更加“死心塌地”。

经过几天的努力，对各个线路都逐一进行了测量调试，最后一切正常无误时，张东风他们的心才像一块石头落了地。

看到张东风轻松愉快的神态，陈永兴绷着的心弦稍微松弛了一下。

4月16日这天，由厂领导、工程技术人员和操作工人组成的试机攻关小组对整个纸机从头到尾经过了周密检测，确认再次试机开车已具备基本条件。

车间的不少同志提议，试机时间定在4月18日。图个吉利，“十八”，即“实发”！

但陈永兴却一摆手，“我看现在条件已基本成熟了，时不我待，一天也拖不起啊！明天上午做好准备，下午试机，‘十八’是个吉利日子，我看‘十七’更不错，四月十七，就是‘四一(yao)七’，也就是‘誓要起’，说明寿光造纸厂一定要起来，一定要翻过身来！这比哪一天都吉利！”说得大家直拍手。

4月17日，微微南风吹来。空气暖融融的。下午4点钟，厂里的大小头头和技术人员以及西安造纸机械厂的3位工程师都围在“1760”纸机旁。

随着陈永兴一声令下，“1760”纸机马达在轰鸣声中启动起来。

纸机各部陆续连在传动上，转动起来，操作工人在各部忙碌着。压榨在调压力，烘缸开始通汽升温、干毯也紧了起来，各部车速也不断得到了调整。

陈永兴等人走动在纸机旁，看着工人操作熟练多了，但心还是免不了有几分紧张。

开始放料了。人们都聚在网部，看到浆料从堰板流到铜网上，铜网载着浆料向前运行。白水像倾盆雨一般从网上滤下，随着向前逐渐稀疏下来，浆料经过吸水箱成为湿纸幅。

伏辊向压榨引纸了，一次、两次、三次，操作工又连续换了两个人。工人一边调整压辊速度一边引纸。在旁边的人全都屏住呼吸……终于引纸成功，人们才松了一口气。纸幅通过

压辊，又粘在压辊上，工人们又忙向毛布上揭送纸幅……开始向干燥部引纸了。

一次、两次……调整烘缸速度，又一次、两次……引纸成功了。又从一个烘缸引到另一个烘缸。在这个过程中，逐步变干的纸页屡屡断幅。断幅，再引。再引，再断。从纸机上扔下的损纸，越积越多，人们的心也提了起来。陈永兴在旁边盯着工人操作，不住地嘱咐：“沉住气，注意安全”。并投去信任和鼓励的目光。工人们调整着烘缸的速度和温度，一个烘缸又一个烘缸地向前推进。不少时候，前边引过了，后边又断了，又要重新开始。人们跑前跑后，跳上跳下，不知经过了多少时候，人们忘记了时间，也忘记了饥饿。伙房师傅送来了晚饭，又送来了夜饭，他们根本顾不上吃……纸幅终于引到冷缸，卷上纸轴。

陈永兴和大家都长长舒了一口气，脸上露出笑容。

纸轴越卷越大。质检科来采样、检测。职工们根据检测结果又反复调试工艺条件。终于，质检科长拿着检测结果喜气洋洋地跑来向陈永兴报告：“厂长，各项指标基本合格了！”

在场的人都高兴极了。

试机成功了！

陈永兴走到各个操作工前和大家握手，连声说：“祝贺你们，我代表全厂职工，谢谢你们！”

从4月17日下午4点多钟试车开始，到18日凌晨4点整，12个小时他们一直处在紧张的战斗中。这时候的第一个感觉就是有点累，有点饿。但几个小伙子还是挑起了预先准备好的一串1000头的红色爆竹，跑到厂门口外。

天还未亮，蒙蒙的细雨正在无声地滋润着大地。春雨贵如油啊！

职工们将爆竹点燃。

噼噼啪啪，噼噼啪啪……

连续不断的爆竹声，掠过飘洒着春雨的晨空，传遍了几乎半个寿光县城。它给寿光造纸厂带来了生机，给整个寿光市的经济带来了新的希望。

从“1760”试机的背水一战中，职工们进一步认识了自己的厂长。

第三章 生产力的大解放

一纸合同千万金

陈永兴来厂上任一个月后的一天，在寿光县政府会议室里，当着县委书记、县长的面，与县财政局、体改委、劳动局、经委、轻化工局等5个县直部门签订了承包合同：

3年完成利税总额1000万元！

1000万元，这对当时的寿光纸厂来说，简直是个天文数字。如果摊到厂里职工头上，每人就是1.5万元。如果分到职工手里，全厂可都是腰缠万贯的“万元户”啦！

寿光造纸厂从1958年建厂到1968年，第一个10年累计实现利税46万元，从1969年到1978年的第二个10年累计实现400万元；从1979年到1986年的8年间，造纸行业发展形势较好，累计实现利税也不足1000万元。也就是说，建厂后的近30年，共实现利税不到1500万元。

眼下企业亏损的局面还没有摆脱，技术改造项目1200多万元的债务还正压得喘不过气来，在这一轮为期3年的承包期限内要完成1000万元的利税，这对刚上任的陈永兴来说，无疑是一副千斤重担压在他的肩头。

陈永兴迈着沉重的步伐走入了工厂的大门。这天，天色灰蒙蒙的，西边的落日黯淡无光，足有五六级的西南风，刮得天昏地暗。

厂办公室已按照陈永兴的指示，通知了全厂班组长以上干部，下班后到厂北院的大餐厅里开会。

5点钟刚过，人们陆陆续续地集合起来。

主席台上，陈永兴用目光扫了一遍在场的几十位大小头头。这里有两鬓斑白的建厂元老，有刚进厂几年的小伙子，有扎着长辫子的大姑娘，还有从幼儿园刚接过孩子的年轻夫妇。有他早已熟悉的面孔，也有十分陌生的脸庞，还有似曾相似的身影……

这，都是寿光造纸厂的台柱子！

陈永兴不紧不慢地拿出与县里签订的那张合同，使劲地吸了口烟，说：“这是今天我与县政府 5 大部门签订的合同书。字，我已经签了，我是代表你们签的，代表全厂 600 多名职工签的！”

“3 年，完成利税 1000 万元哪！如果完成，咱们的饭碗就保住了。超了，按比例奖励。如完不成，罚！连工资也发不得，甚至要倒贴！我不是开玩笑，要是罚款，我老陈还有老婆孩子押出去，没啥，可你们——”他指着前面的几位小伙子：“连老婆孩子都没的押！”

如果在往常，这话一出口，会场上会立刻响起一阵轻松的笑声。可是，这会儿却没有一声笑，所有的人都瞪着大大的眼睛，安静地听着。连平日最活泼、最爱发笑的几位姑娘也那样严肃认真，专注地望着陈厂长。不知为什么，陈永兴也顿时感到严肃了，他知道这是在给全厂干部职工施加压力，压力变动力，动力促水平。而在场的这些干部职工呢，他们感到，不仅自己，而且连自己的妻子、丈夫、甚至连刚刚抱出摇篮的孩子，也都把他们的生活、他们的出路、他们的未来、他们的希望托付给这位领导、这位兄长、这位前辈了！

全厂职工的命运，与陈永兴手中的这张合同纸紧紧连在了一起，都掂出了这张合同书的份量。

陈永兴内心十分激动，眼圈有些湿润了，他体会到有一种从未有过的崇高力量。台上台下，男女老少，已经被一种无形的压力推到了一起。

历史，应当永远记住这个日子——1987 年 3 月 19 日，寿光县企业内部经营机制从这时开始产生实质性的转变，经济全面承包的第一个企业出现了。

反差

来厂一个多月了，陈永兴越来越感到这里的气氛与乡镇企业相比，异常的沉闷，甚至透不过气来。

党的十一届三中全会已经开过 8 年了，改革开放的进程也逐步加快。特别是 1984 年召开的党的十二届三中全会，作出了关于加快城市经济体制改革的决定，明确提出我国的经济是“有计划的商品经济”。陈永兴认为，所谓“有计划的商品经济”，其中心词是“商品经济”，“有计划”是“商品经济”的定语。那么，现在企业从事的是“商品经济”吗？

陈永兴扳着指头，一样一样地数：原材料全靠上面给供应，一旦断源，就停工待料；产品靠国家调拨，一旦调不出去，大批的产品便堆积在仓库里睡大觉；生产靠计划，省里每年召开一次生产计划会，让你生产多少就产多少，多产一吨也不行。在企业内部，中层以上干部都要由主管部门批准任命，连个班组长也要到上面去备案，招个临时工还要到几个部门去要计划，得不到批准不敢招。在分配上，干多干少一个样、工资不高月月发，旱涝保收……

这一切，与陈永兴所办的乡镇企业形成了强烈的反差。

70 年代末到 80 年代初，以农村联产承包责任制为主体的农村经济体制改革取得了巨大成功。陈永兴所在的台头镇走在了全县改革的前头。千家万户从“一大二公”中解脱出来，甩掉了几十年的“工分制”，得到了农田种植、管理的自主权，所带来的是粮满囤，柴满园，五谷丰登，六畜兴旺。生活上，摆脱了祖祖辈辈以吃地瓜干为主的历史，取而代之的是雪白的大馍馍，要是在过去，连过年都很少吃到啊。随着电力的普及发展，家用电器也开始进入普通农民的家庭……

在农村改革的启发下，陈永兴在抓乡镇企业中，也开始进行改革，对企业实行效益目标承包，超者奖，欠者罚，不胜任者辞回家，反正户口都是农村的，家里有地种。

对所生产的产品，完全按市场需求安排，干好了挣了钱，人人有份，干不好砸了锅，摔

碎了饭碗活该倒霉!

改革，大大解放了生产力。陈永兴运用激励机制和风险机制把台头镇的造纸厂、油毡纸厂、水磨石厂等一批乡镇企业推向了市场，培养了一批能经营、会管理并能到国际市场“闯江湖”的乡镇企业干部。

但是，台头是台头，县城是县城。乡镇企业的干部、工人都是临时工，而这里是国营企业，工人一旦进了这个门，就是国家的人。如果挣了钱，都是国家的，如果亏损了，国家也照样发工资，就是企业破了产，工人也得由国家养活着——一般人都这样认为。

这些传统的观念深深地印在职工脑海中。

陈永兴经过调查认为，要迅速改变企业的被动局面，首先要让全厂干部职工的传统观念得以彻底的转变，以改革实现生产力的大解放。

灵魂深处的革命

识时务者为俊杰。

陈永兴认为，企业要尽快摆脱困境，必须进行以人事、分配、用工这三项制度为主要内容的改革。要改革，必须以思想观念的转变为前提，尽快把大家头脑中历史形成的积淤冲掉，在灵魂深处爆发一次革命，增强职工对改革的心理承受能力，以确保改革的一次性成功。

在中层以上干部会议上，陈永兴大讲产品经济的由来和经过：

1922年，斯大林在苏共十五次大会上提出了指令性计划经济的最初设想。这种经济模式的最大特点就是社会理解为一个巨大的卡特尔(工厂)，每个企业只是属于国家的一个车间，每个工人尽力为“车间”劳动，又按劳分配领取“车间”的一份工资。“车间”生产什么产品、生产多少，全由国家统一制定计划。“车间”需要多少原料，达到怎么的质量标准，什么规格，全由国家提供。最后，“车间”的利润全部上交给“工厂”。

这种高度集中的经济模式，帮助苏联在反对帝国主义的封锁和二次世界大战中抗击德国法西斯的侵略取得了胜利。可是，随着时间的推移，传统经济模式的弊端愈来愈明显了。

陈永兴拿出一张表：

1951年到1955年，这段时间，苏联的国民收入平均增长率为11.5%，工业总产值平均增长率为14.8%，人均收入平均增长率7.2%，而1961年到1965年这段时间，这3项指标的平均增长率分别降为6.6%、8.6%和3.6%。由于社会成员的积极性低下，大量资金、人力的投入，已很难驱动国民经济这台机器快速有效运转，人民生活水平下降也就是在所必然的了。

50年代初，苏联便生产原子弹，但生产不出洗衣机、电冰箱，国民经济失去了平衡。

而在我国，从1955年敲打锣鼓进入社会主义，计划经济在全国范围内建立。在社会主义改造以前，只是在国营部门搞计划。个体农业、资本主义私人工商业都下达不了计划。所以，我国第一个五年计划是以间接计划为主，是靠通过市场去影响、引导那些非社会主义成分。1953年提出总路线，要求把公有制度变成唯一的经济基础。1955年经过批判“小脚女人”，就来了社会主义高潮，进入社会主义，就只剩下一个半所有制了，即一个全民所有制，半个集体所有制，其实是国家管理一切。既然有了这种条件，按我们的理想就可以搞全面计划了。但我国真正搞像苏联那样的计划经济也就是1956年。可就在这年党的第八次全国代表大会前夕，全党总结第一个五年计划的经济，许多人认为这一体制的毛病很大。毛主席根据总结报告，又概括为《论十大关系》，就是针对从苏联学这一体制的弊端。所以“八大”决定了要改革，但一直到党的十一届三中全会前，我们的改革都不成功，有时还捅了大漏子，如1958年的大跃进。

早在 1961 年，我国著名经济学家孙冶方就指出过，改革的核心问题不是在政府、单位分权，问题的本质是要使得企业有独立性，要发挥价值规律的作用，提出要把计划放在价值规律的基础上。到“文化大革命”结束后拨乱反正时，他的观点得到了绝大多数经济学家的认同。十一届三中全会后，我国改革有点摸着门了。1980 年，国务院体制改革办公室在工作会议上提出改革的初步意见，要建立有计划的商品经济。可是，很快便遭到了一些经济理论界的批判，认为社会主义商品经济是错误的，按老祖宗的提法，商品经济是资本主义的，它与社会主义是不相容的。因此，十二大的提法就变成了“计划调节为主，市场调节为辅”。这样一来，我们企业的改革就失去了理论依据，原来的改革方案不少搁浅。最多也就在奖励制度、企业留成上做点文章。虽然整个改革还在前进，但主要在农村，在乡镇企业，在“三资”企业，在城市的个体私营经济。国营企业的框子破不了，政企就分不开，企业也就活不了。而且计划经济其本身的规律就是死，而不是活。斯大林说，计划就是法律。

经过几年的反复实践，并学习了一些国家的改革经验，党中央在 1984 年的十二届三中全会上明确了改革的目标是建立在公有制基础上的商品经济，提出了“有计划的商品经济”这一崭新的概念。这可以说是一个非常理论上的突破和政策上的转变。

从这一理论的提出到现在，已经三四个年头了，但寿光造纸厂不少的人们却仍在迷恋着产品经济的温床，无动于衷。

陈永兴越讲越来劲：

什么计划？国家的计划一层一层地传到咱们这里，啥也没有了，剩下的就是商品了。如果咱再不主动走向市场，非在竞争中被淘汰不可！

为把握领导工作的主动权，陈永兴在这一段时间里，系统地学习、研究了不少有关改革的理论，经过他多次地、反复地向厂里的干部、职工们灌输，使大家对改革有了较为深刻的认识，在心灵深处发生了一场革命，为企业改革奠定了坚实的思想基础。

改革踢出头一脚

一场春雨一阵暖。

和煦的春天来了。它披着灿烂的阳光，它踏着欢腾的波涛，它穿行在辽阔的昌潍平原上。寿光县城的树木，不管是苍老的还是幼嫩的，都被春风染绿了。

经过陈永兴上上下下、里里外外对改革思想的灌输，使乡镇企业的一些作法、经验，在寿光造纸厂人们的心目中如同一阵阵毛毛雨，将干涸多年的心田湿润起来。

4 月份，为照顾大家的情绪，厂里如挤牙膏似地挤了又挤，好歹挤出厂几万元钱。发奖金时，按照大家的意见进行分配，副厂级以上干部每人 15 元，中层干部每人 8 元，普通职工每人 6 元。

有些人拿到后，有些沾沾自喜。几年没拿到奖金了，这回总算有了盼头。但陈永兴心里却不是滋味儿。这倒不是因为他拿得少，他觉得平均分配太不公平合理，这平均主义的分配办法该到了改一改的时候了！

更使陈永兴感到不合理的是，所谓的“知识分子”补贴，不论“知识”多少，作用发挥得再好，一律给予十几元的“补贴”。厂里的一名图书管理员，为找中专“学历”，到几年前所在的部队去找人补办手续，光差旅费就花了几百元，这值得吗？

还有，为了这点“补贴”，好几个本无文凭的职工到有关部门去走“后门”，花钱买“文凭”来，吵吵嚷嚷要补贴。有一个 60 年代在一所艺术中专学校被开除了现在车间里从事“简单生产劳动”的职工，竟一夜之间拿来了中专毕业证书，强烈要求厂里给落实“知识分子政策”……

这些传统的思想观念、分配方式，使陈永兴改革的决心越来越大。

一天晚上，他把全厂的中层以上干部召集起来，劈头盖脑地一句：

“这次会议的内容，就是研究取消所谓的知识分子补贴！”

语气不轻不重的一句话，把大家惊愣。

知识分子拿补贴是有上级“红头文件”的，时下正大讲重视知识、重视人才、充分发挥知识分子的作用，让“知识分子坐花轿”，你老陈竟斗胆冒天下之大不韪，顶风逆流而上，这不是与上级的精神唱反调儿吗？

有人赞成，有人反对，有人不表态。

陈永兴对知识分子不重用吗？不是，他在台头搞乡镇企业时，就是靠知识分子发的家。他从外地招聘了 10 余名有真才实学的知识分子到乡镇来挑大梁，并在住房、工资待遇等方面都给予了特殊照顾，使他们在这里大有作为。来寿光纸厂后，他所聘任的第一位副厂长就是不到 30 岁的大学毕业生尹同远，因为他既有真才实学，又有领导工作能力、胜任其本职工作啊！有知识，不发挥其作用，光“补贴”好干啥？另外，那些滥竽充数的“知识分子”拿到了补贴，这有啥用？这“补贴”，不是国家发的，是职工的血汗钱哪！

道理大家都明白，就是一旦涉及到个人利益的时候，一些人都很难接受。大家围绕着这种补贴该不该拿这一议题，把会议一直开到凌晨 1 点钟，总算勉强地得到了多数人通过，按照少数服从多数的原则，“知识分子补贴”的政策在寿光造纸厂取消了！

第二天一大早，有人就找到县长、县委书记。

陈永兴自有他的主心骨。凡是会议集体研究定了的事，谁也变不了，要变，就得要再研究。况且，县委的领导对陈永兴的举动还给予了充分肯定呢！

改革，总算踢开了头一脚。

洪流冲决“大堤”

知识分子补贴的取消，在寿光造纸厂敲响了平均主义的丧钟。

接着，以陈永兴为首，由副厂长高学勇、企管办的老会计桂连桓等同志组成了定额测算考核领导小组，对各车间、各工序进行了测算，对工人实行劳动定额，实行产量、质量、消耗、安全四大指标考核，百分计奖。完成任务，拿基本工资，超额奖励，完不成者扣罚工资。

方案一出台，不少人抱着“无所谓”的态度：过去这样的事情多着呢，超了奖是能做到的，但完不成任务扣工资，说归说，定归定，真执行起来谁敢？

经过职代会通过的“四大指标考核百分计奖方案”推行一个月结束后，大部分车间的职工完成任务，领到了奖金，个别人领的奖金多一点。但有 9 名职工因完不成生产任务或产品质量的问题，不但不得奖，反而被扣掉 30%至 70%的工资。

人家几百元拿到了手，装进了腰包，而这几位却可怜巴巴地领了几十元钱，一下傻了眼。其中的两个小伙子一起来到陈永兴的办公室，一屁股蹲下，不走了。陈永兴好说歹说，都听不进去。他们嚷道：“你不给我们饭吃了，我们就跟你要着吃！”

中午了，厂里的人都下了班，这俩人还是赖着不走。厂办主任王志军叫来了几名保卫科的同志，要把他俩架出去。陈永兴使了个眼色，让他们退了回去。

陈永兴到三楼宿舍里，拿来了从家里带来的 6 张单饼和 3 个咸鸭蛋。3 个人平均一分。这俩人便毫不客气地大口吃了起来。

“不给俺工资，俺就吃你的，不给吃，就绝食！”吃完，他俩边嘟哝边用火柴杆剔着牙走了。

下午 5 点半，又到了下班时间，人流缓缓地通过厂门。

陈永兴从车间里回来，一看俩小伙子又早已蹲在自己办公室的门口，这时他真想给他们

两耳光!

但是，他还是把火儿压在了心里。

“好，你俩等着，我给你们打饭去。”陈永兴拿着饭盒下了楼。

当白发苍苍的陈永兴提着一兜馒头，党办主任常立亭端着两饭盒菜进屋时，俩小伙子一下长了脸，不好意思地起身要走。

“别走，给我回来!”陈永兴大声喝道。

“先把这饭吃了再说，你陈四爷再穷，也满管得起你俩饭吃!”

这晚饭不像中午饭吃得那样实在，俩人往嘴里艰难地塞着馒头，比吃中药丸还难。

“厂长，俺想通了，真对不起……”

俩人难为情地走了。

在下一个个月结束的时候，陈永兴专门到那个车间查了查，他俩得到的奖金比谁都多。

几十年被人们筑成的工资“大堤”，被改革的滚滚洪流彻底冲决了。

用人原则：能者上，庸者下

一只小狐狸寻食归来，母狐狸驻守在洞门口，不让小狐狸归家。尽管小狐狸苦苦哀求，母狐狸仍把小狐狸咬得遍体鲜血，强行赶走。

小狐狸走了，走向茫茫原野。

火球似的太阳在天空升起，在悲壮的主题曲乐中，小狐狸勇敢地创造着属于自己的世界。

又一只小狐狸长大了……

这是日本电影《狐狸的故事》中的一组精彩的镜头。

当寿光造纸厂在改革的道路上艰难地迈出第一步的时候，陈永兴越来越清醒地意识到，企业改革的成功、经济效益的好转，关键的问题是要建立一个团结一心、能攻善战的企业领导班子，由此带出一支过硬的职工队伍。

按照传统的程序，副厂级以上领导干部要由县委组织部任命，车间主任、部门负责人由县轻工局任命。

论干部的条件，杠子定得很严，报批程序很复杂。

但对寿光造纸厂来说，却有些例外。因县里已与陈永兴签订了为期3年的承包合同，同时也把厂级班子的“组阁权”、中层干部的任免权全部交给了陈永兴，为他的各项改革政策的出台提供了一个宽松的环境。既然有这样的机遇，陈永兴是不会轻易放过的。

在全厂职工代表大会上，他对干部的选拔任免问题，提出了一个原则：能者上，平者让，庸者下!

在“组阁”厂级领导班子的过程中，尤其是对一部分没有大中专文凭的，不少人持有不同意见。

陈永兴却不这么想，他觉得应该重视文凭，但不唯文凭，而重在水平，他在使用干部上取消的第一个界限就是有无文凭的界限。他说：“我在台头时，乡镇企业里有几个有文凭的?照样是狗撵鸭子——呱呱叫。不在文凭的高低，关键在他胜任工作的能力，如果八面子砍不出个镢楔来，光有文凭，啥用也没有!”

就这样，一部分没有大专以上学历的和一部分不是国家干部身份的员工，在社会上正大刮学历风的时候，破格进入了厂级领导班子。

在厂级领导班子改革的基础上，陈永兴结合全厂各车间、各部门承包合同和岗位责任制的落实，在全厂范围内引入竞争机制，打破国家干部与工人、正式工与合同工，有文凭与无文凭的3个界限，敲响了岗位竞争的擂台战鼓。

陈永兴首先将他与县里承包的指标分解到各生产车间与部门，然后找各车间主任、部门负责人谈话，问他们对完成任务有无信心，对所承担的指标有没有能力接受。如有信心，有能力接受，接着干；如无信心，没能力接受，让位。在全厂内招标，对中标者，经厂党委考察后，厂长发聘书，签订责任状。这个用人改革方案的出台和实施，使4名工人走上了厂级领导干部岗位，32名工人成为中层干部，有5名不称职的“国家干部”被降职或“削官为民”。由此在全厂逐步形成了一种“能者上，庸者下”的浓厚气氛。

赫茨伯格“双因素”理论的成功运用

陈永兴始终牢记马克思的一句话：人们奋斗所争取的一切都与他们的利益有关。这就是说，获得利益是人们的生活目标，如果得不到他应得的利益，必然会产生不满，长此以往，便会对追求利益逐渐失去兴趣和动力。如果得到与之付出劳动相当的利益，就会促使他付出更多的劳动以获得更大的利益。因此，分配合理科学会产生激励作用。利益分配之所以如此重要，正是因为社会经济的发展和物质财富的创造有赖于他所产生的对全体劳动者的激励。

陈永兴通过多年来的实践认准了一个道理，激励就是企业管理，特别是对企业中人的管理之核心问题。要想使企业卓有成效地工作和运行，就必须激发起全厂干部职工从心底里参与企业工作的兴趣，以及创造性地工作的热情，这就必须要运用激励这一重要的手段。

何为激励？用陈永兴的话来说，就是要鼓起干劲，激发热情，调动积极性。这一表述虽然不够严密，不够完整，却一针见血地抓住了问题的本质。他觉得，在企业管理中，作为激励的手段有许多种，如思想政治工作，企业管理民主化，对职工进行精神奖励等等，但最重要的、最根本的还是经济利益的分配。

“古人说：衣食足而后知荣辱。职工到厂里来干什么，一是建设企业，二是改善生活。说到底，是到厂里来赚钱的。这话不一定中听，但事实就是这样。作为我们经营者就要将这种动机作为激励职工创利的重要因素。”

——陈永兴对他的助手们如是说。

在寿光造纸厂的企业内部改革过程中，首要的一条就是重视了利益分配的作用，向旧的分配制度开刀，运用新的分配方法在企业内形成了良好激励机制。

美国心理学家赫茨伯格在50年代末提出了一个著名的双因素理论。他认为，要使一个人达到满意或不满意，有两种不同的因素在起作用，一类因素能使人激发起过去曾经体验过的成就感、责任感、荣誉感与自信心之类的积极的感情，因而能增进人的满意感，从而激励他们努力工作和追求上进。由于这些因素能够起到积极作用，所以叫做激励因素。另一类因素的性质和功能则不同，它们的特点是，没有它们，人们会大感不满，牢骚满腹，可是有了它们，怨言是不存在了，但人们并不能因此鼓起劲来。换句话说，他们只能消极地、被动地消除或防止人们不满意感的滋生和增长，却不能起到积极主动的激励作用，这些因素叫做保健因素。

陈永兴经过研究这个双因素理论，他逐步发现，同样一种东西，在不同的条件下，会倾向于起保障作用或激励作用。比如，人们需要或追求某种东西，如果不用付出很大努力或根本不用付出努力，逐渐就会感觉获得这种东西是理所当然的，得到它时不感到满意，而得不到时便会失望和沮丧，这时保障作用便占了上风；如果这种东西不能轻易得到，需要付出相当的劳动，久而久之便会在职工们心理上形成获取必须付出代价的观念，努力追求便成为理所当然的事情。因此起到了激励的作用。

由此可以看出，企业职工的收入既有可能出现激励作用，也有可能出现保障作用，关键

在于分配制度。由于工资是职工生活的主要来源，所以，工资可以分为相对较为固定的基本工资和浮动的奖励工资两个部分。固定工资有助于使职工产生安全感，即使完成任务不太好，也能得到基本的生活保障，这也是十分必要的。

通过分析工资这两个组成部分的作用，寿光造纸厂的领导班子一致认为，基本工资主要起保障作用，而浮动的奖励工资是激励因素。

从1987年第一季度开始，他们先拿出职工基本工资的30%作为浮动部分，与奖金捆起来一起浮动。随着职工心理承受能力的提高和企业经营情况的不断好转，自1989年开始，工资浮动部分增加到50%，1990年增加到70%。当浮动部分大于固定部分后，职工的着眼点必然地集中到了浮动工资上来，这有利于竞争，有利于拉开档次，克服了平均主义的弊端，体现了各尽所能、按劳分配，能者多劳、多劳多得的社会主义分配原则，使职工的积极性得到了空前的提高。

当企业步入了良性循环的轨道后，企业的抗风险能力已大为增强，职工的安全感已树立起来，且固定工资部分已不是收入的主要来源了。陈永兴审时度势，及时地把握这个火候，自1992年，便果断地取消全部固定工资，把原有的固定工资只作为档案工资保留起来，实行全额浮动。实现了以体现岗位技能为主要特征的全员全额浮动工资制。这不仅在寿光县城，就在潍坊市、山东省的大中型国有企业中，也可称得上是个先例。

“置之死地而后生”

推行全额浮动工资，把过去的平均主义的“大锅饭”砸碎了，实质上把过去那些在厂里“混饭吃”的职工置于了“死地”，绝了他们的后路，摔了他们的饭碗，使他们不得不重新认识自己，塑造自己，以崭新的思想风貌和脚踏实地的工作表现涌入到改革和生产的大潮中来。

在推行全额浮动工资的过程中，坚持了“十二字”推进法，即“以岗定分，竞争上岗，联效计酬”。

在实行承包责任制和岗位责任制的基础上，对全厂196个岗位进行劳动评价，将影响劳动的四大要素(技能、责任、强度、环境)进行分解细化，按分数确定了23个等级，以90分为起点，5分一个级差，最高分数为200分。人员竞争上岗后，根据其技能及胜任岗位工作的能力，并参考其学历、职称、工龄、劳动强度、原工资基数等全面权衡，在23个等级中对号入座，最终以考核确定分数。

在此基础上，坚持不断在人事劳动制度改革中引入竞争机制。每年年底，在下年度承包方案出台后，明确每个岗位的责、权、利关系，本着程序公开、政策透明、机会均等、择优上岗的原则，打破各种身份界限，层层调动起发包和承包两个方面积极性，双向选择，动态考核，进行人员优化组合。

对于每个人的报酬，则与企业经营效果挂钩浮动。每个岗位都有详细的考核指标，人员一上岗，其责任就十分明确。大到生产责任、质量责任，小到车间的每个门窗玻璃的清洁都有考核指标，而每项标准都与每个人的分数联系起来。谁每天工作怎样，当天记小分公布，月底累计起来是全月收入的依据。在兑现上，厂里根据“工效挂钩”的比例计算出全厂工资额，按照本部门总分数得出每一分的“含金量”，每个人多少分，拿多少钱，一目了然。

改革，是大势所趋，在改革的大趋势中，陈永兴和他的助手们，既考虑改革的方向，又考虑到历史、现实的具体情况，考虑到群众的承受能力，坚持具体情况具体分析，具体对待，做到“两治两不治”，即治懒的，不治病的，治滑的，不治老的。这便是寿光造纸厂在改革

中所遵循的一条基本原则。

陈永兴对此概括为：“上岗靠竞争，收入凭贡献。”

由于竞争上岗，必然要有一批又一批的职工在竞争中被淘汰下来。为了妥善安置被组合下来的人员，厂里每组合一次，就举办一次学习班，对下岗的人员进行业务、技术培训。培训结束后，再一次竞争上岗。为安排确实上不了岗的，厂里成立了劳动服务公司，提供条件让他们自谋出路，寻找施展才能的另一块天地。

对老工人，按国家规定办理厂内退休。在分配上对老弱病残职工采取保护政策，使这部分人员不致于因从重要的岗位上退下来而过多地减少收入，保持生活的相对稳定。

分配制度的改革，与用人制度相呼应，把职工置于了只能奋发进取，绝无退路的境地，向前则海阔天空，退缩则财尽名劣。在风险面前，苦钻研、多奉献、开拓创新，已成为一股不可阻挡的潮流。危机感带来了责任感，变成了工作热情。职工对企业、对国家的贡献大了，他们的收入也增加了，全厂人均收入 1986 年为 876 元，以后逐年递增，80 年代末到 90 年代初，每年平均增加 500 元左右。

公平与不公平

任何新生事物的发展，都不是一帆风顺的。

当厂里全额浮动工资的改革方案出台后的第一个月，有的职工拿到 800 多元，而有的却只拿了 100 多元，同样是管理人员，最高的比最低的工资高出几倍。

面对这种局面，有的人心软了，动摇了。连拿高工资的也不好意思把钱往自己兜里揣，而是被人们簇拥着去“请客”。而那些连基本工资也拿不到的，便火冒三丈，有的甚至当场把工资袋“啪”地摔在地上。

这样的分配办法，在乡镇企业、“三资企业”、私营企业中可能都比较习惯了，而在国有企业，特别是在当时的大环境下大多数国有企业的改革还没有深化到如此程度的时候，在改革的“大气候”尚未形成的时候，吃了 30 多年“大锅饭”的人们，心理上确实是一时难以承受。

不少人看来，这实在是太不公平了！

什么是公平，什么是不公平？

针对这个问题，陈永兴组织全厂职工进行大讨论。大摆“大锅饭”越吃越穷的危害，大讲改革给企业所带来的活力，给职工带来的实惠，使大家对分配制度的改革有了进一步的认识，对什么是公平、什么是不公平有了三方面的认识：

一是公平应建立在付出和创造价值的基础上。分配不公现象指的是不劳而获、少劳多获和采取不正当手段而获取利益。而不应把收入差距、甚至可能是较大的收入差距都看成是社会分配不公的现象。

二是正确地对待和估价别人的劳动，特别是复杂劳动和创造性劳动的价值。复杂劳动所产生的价值确实是简单劳动所不能比拟的，创造性劳动的价值更大。另外，开拓性劳动和带有风险性的劳动，如经营者的工作，也具有更多的价值，理应获得更多的收入。全厂上下树立起了一种正确的观念，理解他们的劳动，准确地评价这些劳动的价值，并确定他们应得的收入。

三是在社会主义体制下最终应是共同富裕，但又要强调和坚持按劳分配。在这两者之间要形成公平合理的分配，必须找到一个最佳的结合点，既要保证贫富不至太悬殊，又要保证人们创造和改革的积极性，这就给政策制定者们提出一个重要的课题，以此研究各种承包合

同的科学性和合理性，力求分配中的公平合理。

主人翁意识与利益机制的“切点”

现代行为管理的基本原则，有人把它看作是世界最伟大的管理原则，就是人们去做受到奖励的事情。这个原则很简单，也许正是如此，过去人们常常忽视它。把这个原则应用到利益分配上来，如果企业再像以前那样以平均主义“奖励”人们的劳动，他们必然在付出的劳动上表现了平均主义，谁也不会多干一点。如果以按劳分配“奖励”人们的劳动，他们中的能者必然多劳。按劳分配是这个伟大的管理原则在利益分配中的具体体现。

陈永兴通过分析这个管理的作用，得出了这样一个结论：人们是根据奖励来行事的，也就是根据所能得到的报酬来确定自己的行为，也就是按酬付劳。

1991年7月，由于当时的产品供不应求，产量不能满足销售的需要，而当月的交货量比较大。为了缓解这个矛盾，保证交货期，厂里提出这样一个口号：“奋战7月份，创月产值900万元，利润100万元，人均收入达到500元。”当时，正值高温季节，气温常常高达38℃以上，但职工的劳动热情异常高，甚至星期天都到厂里加班。职工们经过一个月的紧张劳动，最后的结果是，当月完成产值1050万元，实现利润112万元，人均收入达到540元，保证了交货期，维护了企业的信誉。事后，有人半开玩笑地说，没有“人均500多元”的激励作用，会有如此出色的结果吗？

1990年秋天，厂里的一台纸机出现了故障，经联系由一个大企业来修理，需要修理费2.5万元，时间需一个半月。可当时厂里急需这台机器，时间拖一天，就是十几万元的损失！

在这种情况下，陈永兴果断地提出在全厂范围内张榜招贤，5天内修好这台设备，奖励2000元。当天就有几名技术人员揭榜，他们组成一个攻关小组，日夜奋战，3天修好了这台纸机，使生产得以正常运行。虽然这几名维修人员得到了2000元奖金，但仅为这台设备每天所创利润的十几分之一。

按说，这几名技术人员并不是这个车间的，他们并没有维修这台纸机的责任和义务，而且，他们也并不是厂里最好的修理能手，是这2000元诱使他们？还是他们本身具有的主人翁精神？

陈永兴认为，两者兼而有之。他觉得，我们的国家目前正处在社会主义初级阶段，要教育职工树立共产主义忘我劳动思想，鼓励无私奉献精神，培养高度的企业主人翁意识。但又要从客观现实出发，坚持按劳分配、按劳付酬的原则，做到精神鼓励与物质奖励相结合，找准主人翁意识与利益机制的“切点”。

从这一“切点”出发，寿光造纸厂的利益分配机制得到进一步转换，企业内部改革尤其是工资制度的改革越来越引向深入，激励效应越来越明显，由此大大地解放了生产力，企业不断焕发出勃勃生机。

第四章 借船出海破浪行

赴省城“找米下锅”

1988年元月的一天，副厂长尹同远乘一辆半旧的吉普车向省城济南奔去。

在这严冬即将过去，春天即将来临的时候，这几天气温却有些反常。元旦刚刚过去，在一个月阴风冷的夜晚，气温突然下降，西北风伴舞着雪花，纷纷扬扬地落个不停。从那以后，一天比一天冷。空旷的原野被白雪所覆盖着，公路上的积雪已结成冰，滑溜溜的。汽车司机都格外小心地牢牢地把握着方向盘，300多里的路程，竟跑了近6个小时。

尹同远来到省造纸公司。

当听说尹同远是来要木浆时，公司接待他的人变得紧张起来。

见了一位科长，尹同远让司机小李从车上拿来一卷挂历递上去，谁知人家却像面对一颗定时炸弹似地不敢接。直到尹同远说这是自己厂里印的，是厂里的宣传品时，人家才收下来。于是，主人递上一杯茶水，但尹同远无心喝，开口即说明来意：

“我们厂实在‘没米下锅’了，陈厂长派我来，请求领导的支援，批给点木浆吧！”说着，便递上了陈永兴的一封信。

对方看完信后，眉宇聚起了疙瘩：“陈厂长我们已是老熟人了，虽然接触不多，但关系不错。不过，木浆可没有你们厂的计划。”

尹同远苦笑着，恭恭敬敬地递上支烟，祈求说：“如果有计划，我们就不来麻烦您领导了，你们领导的路子广，办法多，想想办法给弄点计划外的也可以，至于价格高点低点，都无所谓。”

科长连连摆手：“那怎么行？计划就是计划，这是省计委统一制定的，全国一盘棋，我哪里有计划外的呢！”

临别时，尹同远仍然不甘罢休地说：“科长，过几天我还来找您！”

看来，这条路暂时走不通了。

过去，寿光造纸厂生产用浆，全是草浆。自从“1760”长网纸机上马后，开始配上木浆，产品档次有了较大提高。在过去的大半年里，厂里在上级无木浆计划的情况下，找米下锅，到兄弟单位去调剂一点，也就是从人家的锅里舀碗饭吃，以维持生产。但到了1987年末，

木浆市场发生了重大变化，因进口木浆受国家限制，到了严重短缺的地步，不少厂家都成了无米之炊。

如果说过去靠人家挤一点去应付生产需要的话，那么现在人家已是泥菩萨过河——自身难保了。

寿光造纸厂的路又在哪儿呢？

天赐良机

天无绝人之路。

就在寿光造纸厂在木浆问题上难以为继的关键时刻，潍坊造纸公司的一位负责同志领来了一位“不速之客”。他来自天津市文体教育用品进出口公司。

听说是外贸单位的，陈永兴高度重视起来。

这位客人叫车瑛，30岁出头，是专搞纸张进出口的，而且他们单位是全国纸张出口量最大的单位。

对于纸张出口，陈永兴已蓄谋已久，就是没找到机会。在台头镇期间，他创办的寿光第二造纸厂生产的卫生纸出口到匈牙利，年创外汇近百万美元，就是靠外贸发的家。自来县纸厂后，他一直寻思着把产品打到国外去，到省外贸部门联系了多次，都没办成。

车瑛介绍说，他是冲着这里的新纸机来的，是搞来料加工的。意思是由他们提供木浆，厂里生产出产品后，再由他们外销。来此之前，他已联系了几家大造纸厂，但都没谈妥。

来料加工，两头在外，这正中陈永兴的意啊！

客人走了，留下了一张16开的纸样和几个技术性指标以及产品价格。

当着客人的面，陈永兴大包大揽地说，“没问题”。可题目出来了，文章就由他来做了。

他把副厂长尹同远，“1760”车间的正、副主任韩文建、侯焕才以及厂技术科的同志召了来，掂着那张16开的纸样摊牌：

主要技术质量指标为：

白度：87%以上，比国家标准高出5%以上；

平滑度：60秒以上，比部颁标准高出20秒以上；

匀度、平滑度、色泽等外观质量指标均高于部颁标准。

而产品价格，每吨为3200元，比国内市场低300元左右。

陈永兴让大家在两个方面统一认识：

一是能干不能干，技术力量适应不适应这个标准要求。

二是合算不合算，在国内市场供不应求的情况下，低价销售，有没有利润可赚。

他让大家深入下去，征求职工群众的意见。晚上8点钟召开碰头会。

夜已经很深了，雪花在凛冽的寒风中飘落着，把大地严严实实地覆盖起来。而厂二楼会议室，却热气腾腾，烟雾缭绕。厂长陈永兴正与他的助手们对出口纸张的问题讨论研究，拍板定案。

有的认为，现在国内纸张市场吃紧，用户挤破门，供不应求，在这种形势下，外贸单位出价太低，是吃亏的买卖。

有的认为，目前厂里技术力量不足，“1760”纸机只运行了半年多的时间，产品达到部颁质量标准，就很不容易了，如果给外贸单位干，标准高，要求严，太苛刻，没有这个把握。

经过七嘴八舌地讨论，大家的注意力都集中到了陈永兴脸上，看这位掌舵人如何拍板。

陈永兴吸了两口烟，摘下眼镜擦了擦镜片，又戴上，目光环视大家一遍，不紧不慢地说：

“大家的意见都有道理，都是从厂里的利益着眼的。我觉得有这么几层意思需要大家认真考

虑：

“一个是纸张市场的问题。虽然现在市场情况很好，产品供不应求，但以我的预感，这种局面持续不了多久。从马克思主义政治经济学来讲，商品的价格是围绕商品的价值而上下波动的，价值规律是在自发地对市场起调节作用的。我们老百姓有句话，叫‘听着疲，去赶集’，‘听着快，别去卖’。我认为说的就是这个道理。在今天国内市场旺销的情况下，就应该考虑到明天市场疲软的问题，未雨绸缪，早做打算，早找出路。

“另一个是木浆的问题。要提高产品档次，非用木浆不可，可眼下木浆不好搞。同远去省里闯了闯门路至今仍没有回音。而天津他们搞来料加工，按计划内价格供应我们木浆。这个价格比计划外的市场价差一倍多，每吨要少付 2000 多元，产品价格低一点，而木浆价格却下来了，这里面有利润可赚。

“再一个就是长远战略的问题。寿光纸厂要发展，要提高竞争力，我看在开拓国内市场的同时，要把注意力盯在国际市场上，要提高产品质量，提高企业声誉，让寿光纸厂名扬四海。台湾是我国的一个小岛，日本也是一个岛国，他们为什么很快地发展起来，富裕起来，而且成了世界经济中举足轻重的角色？靠的是贸易，靠的是沟通，靠的是信息！台湾、日本、香港经济快速发展的经验，完全足以说明发展国际贸易、走外向型经济之路势在必行。

“在我们企业内部，就要通过生产高标准、高质量的出口创汇产品来提高职工队伍素质，开阔我们的视野，而决不能把自己关在笼子里，束缚住自己的手脚。

“我看，天津外贸单位主动找上门来，真可谓‘天赐良机’。机遇来了，我们能不能抓住，这就看自身的本事了。如果这个意见能得到统一，下一步与天津外贸单位的联系工作由尹同远负责，产品开发问题由韩文建负责，具体办法自己去想……”

经过大家一番议论，统一了认识，都认为生产出口产品是势在必行。对陈厂长的意见口服心服。

陈永兴看了看手表，时针已指向下半夜 2 点了。他不得不果断作出决定：

“我看今年咱厂的重点，就是盯住天津外贸，借船出海！”

初探天津路

正月十五，元宵节。

尹同远受陈永兴的重托，与寿光县外贸局的刘科长从青州站踏上火车，奔向天津。

尹同远把手提包用一条链子锁锁在车厢的行李架上，但他仍有些不放心，两眼时常紧紧地盯着那只鼓鼓囊囊的黑色提包。

其实，这包里并没有什么值钱的东西，全是厂里刚刚生产出来的纸样，可是，这包纸样却重似千斤。

那是在天津外贸单位的同志刚刚离开寿光的第二天，厂里便成立了以陈永兴为首的出口产品攻关小组，调集了厂里的精兵强将，按照出口产品的标准，奋战了十几个昼夜，终于产出了第一批纸样。

为了这批纸样，陈永兴连续两个晚上没休息好，尹同远等厂里和车间的领导一直在拚搏，这是关系到企业前途与命运的一场决战啊！

列车隆隆地开进了天津站，尹同远与刘科长手持车瑛的名片，大步流星地走了大半小时，到了天津的繁华闹市区。在劝业场东侧，一座四层高的玻璃墙楼房把他俩吸引住：

天津市文体教育用品进出口公司。

一块引入注目的牌子，把他俩终于引到了目的地。

“你们找谁”？门卫人员问了一声。

“我们是山东寿光造纸厂的，是来联系出口业务的。”尹同远说着，笑咪咪地递上一支烟。

“噢，咱还是老乡哩，好，先登个记，我领你们去。”门卫很客气地同俩人握了握手。来到车瑛办公室，不巧，他出差了。在门卫人员的介绍下，别的同志把纸样收下。

经过严格认真地检测，人家提出了两个问题，一是白度略低一点儿，二是尘埃略多一点儿。

别看这两个“一点儿”，却把寿光纸厂的产品挡在了出口的大门之外。

县外贸局的刘科长堆满笑脸对天津公司的同志说：“我们回去再作进一步改进，先签合同吧，要不我们白来一趟了。”

“这可不是闹着玩儿的，出口比不得内销，凑凑付付就可以了，一旦砸了，这可是国际影响啊！”检测人员板着面孔，十分严肃。

在尹同远和刘科长的再三恳求下，他们给提出了改进方案，并答应改进后把纸样再送来。这样，出口的这条线索总算没有断。

回到厂里，为解决白度和尘埃等方面的难题，陈永兴从潍坊市造纸公司请来了徐良谱总工程师以及潍坊造纸总厂的几位专家，从配料，蒸煮、打浆、漂白、抄纸到包装，逐一工艺进行检查诊断。瞄准出口产品的质量标准和标准，经过连续几次的生产、测试，终于使这几项指标过了关。

按理说，质量的标准达到了，难题解决了，大家应该松口气了。可是，陈永兴的这口气却松不下来，心弦一直绷得紧紧的。因为，这只是自己的测试，还没有经过外贸部门的手呢！

第二天，陈永兴便与尹同远一起，驱车直奔潍坊，来到市外贸局进行“试套”。

在外贸局孙科长的陪同下，尹同远又一次打点行装，踏上了通向天津的路途。

路上，他的心沉甸甸的。别小看这提包里的一卷纸样，它却与全厂 800 多名职工的心紧紧地系在一起，这里面寄托着厂长陈永兴以及全厂干部职工莫大的希望啊！

如果产品达到出口标准，将为寿光造纸厂的振兴找到一条新的途径，木浆缺乏的矛盾迎刃而解；如果测试再不成功，或者人家又找到了新的生产厂家，那对厂里是多么沉重的打击啊！厂里的“宝”，现在全押在尹同远身上了，这位青年汉子的肩头如负千斤重担。

尹同远，他是普通工人的儿子，在 1958 年那场大跃进的年月里，他出生在寿光县寒桥乡西高湛村一个普通家庭。艰难困苦的生活，磨炼了他坚强的意志和坚韧不拔的毅力。

当 10 年“文革”结束、恢复高考制度后，尹同远终于一路过关斩将，考入了山东轻工业学院，从家乡那片黑色的涝洼地跨进了省城，开始了为期 4 年的大学生涯。

1982 年盛夏，一个烈日炎炎的日子，踌躇满志的尹同远从山东轻工业学院毕业，怀着一颗报效家乡的赤子之心，来到了寿光造纸厂。

当时，厂里设备陈旧，产品落后，生产效率低，条件简陋。他觉得在当时条件下，这种情况并不奇怪，这才是发挥自己专业特长的好机会，下决心改变它，才是自己要走的路。

白天，他在生产办公室里干调度员的工作，晚上，一有空便跑到车间里，与职工们一起生产、操作，以求理论与实践的结合。经过半年的实践，他已全面熟悉了厂里的生产工艺、设备性能、产品检测、质量标准，成为一个名副其实的“内行”。

1983 年初，厂里新安装的“1575”纸机投产的时候，尹同远便担任了这个车间的副主任，1984 年初，他又被提升为生产科科长，主持全厂的生产调度。

1984 年冬，年仅 26 岁的尹同远被提拔为副厂长，负责全厂的生产、技术等业务。在“1760”纸机上马的过程中，他担任该项目工程指挥部的副总指挥，负责整个项目的技术性工作，成为厂长的得力助手。

在进厂后几年的实践中，他对工作一丝不苟，精益求精，对分管的工作总是“咬定青山不放松”，既有一股韧劲，又有一股钻劲，表现出了一种勇于吃苦的“老黄牛”精神。厂里

的干部和职工都认为他老练、朴实、扎实，是一个既懂技术、又有实干精神的管理人才。

由于他一心扑在事业上，26岁时，竟连对象也没谈上。在家里他是独子，父母长辈们都为他的婚事着急，每当他回家，老人直嘟囔：“快30的人啦，连个媳妇找不上。还不如快回来，别在城里干啦！”尹同远总是一笑：“晚不了！”

当时，厂里有10个大龄青年，尹同远是其中之一。

后来，经人介绍，他与胜利油田采油指挥部地质研究所的谷丽订了婚。女方在东营，工作条件好，为解决夫妻两地分居的问题，谷丽单位的领导亲自出面，给尹同远在胜利油田找好了工作，具体单位是地质研究所的检验中心。

这时尹同远面临着两关，一是爱情关，二是调动关。如不调动工作，对象可能谈不成，再说，胜利油田可是“铁饭碗”，如果带着大学生的桂冠，在那里绝对吃得开。何况，当时的造纸厂并不景气，工作、学习、生活的环境与胜利油田相比，有很大的差距。

说尹同远没动心，那是瞎话。但是他与造纸已经结下了不解之缘，经过反复思考终于下了决心，决定留在造纸厂，要把青春和热血献给生他养他的故乡，献给祖国的造纸事业。

最终，谷丽服从了他，放弃了那里优越的工作条件，调来了寿光工作。

陈永兴调来之后，尹同远又被聘为副厂长。如果说别的副厂长独当一面的话，尹同远可谓独当几面，哪里有困难，哪里遇上麻烦，都由他去解决。诸如新纸机的上马、新产品的开发、企业管理的晋档升级、产品的出口，如此等等，他都亲自抓，成了厂里的多面手……

鸣——列车一声长鸣，把尹同远的思绪从回忆中拉了回来。天津站到了，等待他们的是成功，还是失败呢？

一锤定音

一张超薄页纸印成的《出口纸张供需合同》，论重量，达不到1克，但是在尹同远手里，却重似千斤。合同书中第4款清清楚楚地写着：

“甲方(厂方)要保证出口纸的质量稳定，有关品质及包装的检验均由厂方自检，并按照丙方(外贸部门)要求的格式出具检验报告。如货到国外，发现质量与本合同不符造成索赔时，一切损失由甲方负担。”

他反复盯着“造成索赔时，一切损失由甲方负担”这句话，心里确实感到忐忑不安。

这次带来的样品，经检测，质量已达到出口标准。但尹同远心里清楚，这是厂里请专家帮助生产的，而且是经过一张一张地检验搞出来的，如果大批量地生产，质量有把握吗？

如果合同签了，产品出口后一旦砸了，这损失能负担得起吗？

当夜深人静的时候，尹同远来到招待所的总服务台，挂通了寿光的长途电话。陈永兴闻听天津外贸单位检测质量达到了标准，心情顿时一阵兴奋。当尹同远向他汇报签订合同要担风险时，陈厂长斩钉截铁，一锤定音。

“签！怕啥？不担风险啥也干不成，天塌下来，我顶着！”

一句话，使尹同远如同吃了定心丸。第二天一大早，他便果敢地同外贸公司签下了合同。

“你们能够接受多少？”一位姓高的科长问尹同远。

“越多越好。”

尹同远把胃口张开了，令天津外贸的同志刮目相看。

高科长说：“今年我们的用户一次接受量最大的是50吨。”

尹同远紧接上话题：“那我们干500吨。”

“你们想一口吃个胖子？”

“不，这叫后来者居上！”

看到尹同远胸有成竹、泰然自若的神情，高科长笑咪咪地点了点头。

来自海外的佳音

清晨，淡黄色的太阳从东方冉冉升起，金灿灿的阳光照抚着一望无际从冬眠中苏醒的土地，一团团白雾在寿光纸厂周围升腾着。不到7点钟，“1760”车间已拥来了提前上班的人们。

听说尹同远带着500吨出口产品的合同书回来了，全厂沸腾起来。下了夜班的工人都没走，上白班的人们也提前来到车间，大家要接受新的艰巨的任务。

厂长陈永兴致勃勃地拿着一张合同书，面对着全车间的工人们大声地说道：“这个任务从大处讲，是要为祖国争光，为中华民族争气；从小处讲，是关系到咱们厂命运的一场攻坚战。干得好，大家有福同享，干砸了，只好有难同当了！”

寿光造纸厂的职工素质是高的，在关系到企业前途命运的问题上，谁都同国家和企业的命运联系起来，勇于承担任务。在生产出口产品的过程中，环环相扣，职责严明，检测严格。而且每天取一份纸样给外贸单位寄出，让他们检验，如果发现问题及时通知改进，以免造成不应有的损失。

一天，两天，三天……

转眼间，两个月过去了。寿光纸厂的干部和职工们以高度的爱国心，责任感，以顽强的拼搏精神，终于完成了500吨70克出口书写纸的生产任务。

为了更有把握起见，他们又请来天津商检局的质量检测人员以及潍坊市商检局的权威人士，对整装待发的出口产品抽样进行了检查。结果，一切都比较理想。

在青州火车站，寿光造纸厂的出口产品整整装了10节车厢，用篷布严严实实地蒙盖着，编入了长列货车，随着一声长鸣，缓缓向远方奔去。

几十天后，从天津返回了信息：寿光纸厂的产品出口到巴基斯坦，用户评价效果良好，没有发生质量问题。

至此，陈永兴的心似一块石头落了地。

初次出口成功，天津外贸部门以每吨1100元的价格按出口纸张量的60%供给寿光造纸厂进口木浆。当时，木浆的市场价已高达近4000元，这对正处于“无米之炊”状态中的寿光造纸厂来说，无疑是一次成功的大好机遇。

“不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。”陈永兴紧紧抓住这个机遇不放，趁热打铁，下半年，又生产了出口产品1500吨。这一年，共实现出口交货值1000万元，不仅在寿光县企业中独占鳌头，而且在潍坊市的造纸企业中也独领风骚。

年底，寿光造纸厂分别被寿光县政府和潍坊市第一轻工业局命名为“出口创汇先进企业”。

同时，被中华人民共和国轻工业部授予出口创汇“金龙腾飞奖”。

借船出海，带动了寿光造纸厂的起飞，使陈永兴尝到了出口创汇的甜头。同时，也进一步开阔了思路，放长了眼光，把注意力瞄向了国际市场。

陈永兴认为，世界是一本书。一个人、一个企业只局限在自己的国家里，那么他只看了这本书的第一页。1989年，陈永兴应用户的邀请，专程到了巴基斯坦，对用户进行走访，并对市场作了全面考察。后来，他又随省里的一个代表团到了俄罗斯、德国、法国、意大利等国家进行了市场考察，在那里，既学习了他们的先进生产工艺、管理方式，又像钉子钻木头似地找到了几个大用户。

在不断巩固天津这一出口渠道的基础上，经过多方联系，先后又与上海、江苏、广州、

青岛、深圳等外贸部门挂上了钩，以这些地方为突破口，开辟了通向 13 个国家和地区的出口产品航道。

借船出海，乘风破浪。在为生产争得了原料的同时，更有价值的是，在经过 1988 年前后造纸行业市场的旺季后，从 1989 年下半年开始，国内纸张市场逐渐疲软，多数企业都“望纸兴叹”，而寿光造纸厂却以“舍近求远”的超常之举，为企业的兴旺发达赢得了契机。

第五章 春风化雨润人心

铁面孔 菩萨心

一辆兰白相间的警车旋转着红灯，鸣叫着刺耳的警笛声，把寿光造纸厂的青年职工小王带走了。

小王把脸紧紧地贴在窗玻璃上，两眼通红通红，是悔恨，是痛心，还是绝望？

大家为他惋惜，特别是厂长陈永兴，望着呼啸而去的警车，心里真比锥子扎还难受。

这事发生在 1987 年的春天。

陈永兴刚从台头镇调来不久，一起偷盗案件被公安机关破获了。小王因盗窃厂里的钢材而被依法逮捕。

论责任，与陈厂长毫无关系，因这案子发生在他调来之前。但是陈永兴的心里却像灌了铅一样的沉重。他觉得，在任厂长期间，自己的职工犯了罪，是莫大的失职，太对不住自己的职工，也对不起他们的父母了！

“办企业，为的是获取经济效益，但更重要的是培养人才”。陈永兴年轻时做过教师，做过县委组织部干事，任过公社党委干部。多年的思想政治工作经验，使他认为企业管理的核心，是人的管理。毛泽东同志曾经说过，“人世间一切事物中，人是第一个可宝贵的，只要有了人，什么人间奇迹也可以造成出来。”对这段话，陈永兴有深刻的理解。在他看来，人，一撇一捺，虽只有两画，但写好了，并不容易，关键要立得住，立得稳。

他在分析小王犯罪的原因时眼含热泪，十分激动地对大家说：“小王从咱厂里走向监狱，沦为犯罪，咱们当领导的有没有责任？人家的父母把孩子送进咱们的厂门，就把孩子托付给咱们了，而咱们却把不住关，管不住人，看不住门，这是咱们当领导的最大的失职啊！”

此后，为强化企业管理，厂里定出了一系列严格的规章制度，除去对职工进行行之有效的思想政治教育外，更重要的是用规章制度来约束。

为严肃厂纪，在 1987 年春夏之交，厂里大刹偷盗迟到早退风和违章乱纪风。在小王偷盗案被破获之后，又一起偷盗胶皮管子的案子被厂里查出。

有一名车间副主任竟同给厂里送麦草的个体运输户相串通勾结，将 100 多公斤胶皮管子放在车上，让送麦草人往外盗运，当他们到集贸市场上销赃时，被人们发现了。

接到群众的举报，陈永兴顿时火冒三丈。

他已来厂两三个月了，规章制度已明确公布实施。但有些人竟视厂规厂纪于不顾，视企业的利益于不顾，视党纪国法于不顾，损公肥私，如此胆大妄为！

眼睛里哪容得下砂子！当查明情况后，陈永兴命保卫科的同志把被偷走的 100 多公斤胶皮管子在厂里显眼的地方吊了起来，让全厂职工参观，并发动职工提出处理意见。

对此处理方法，这是陈永兴的一贯做法。谁违反了厂规厂纪，一般的按制度办；特殊的，他总是发动大家提出处理意见，然后集中起来，厂长办公会研究确定，最后交厂职代会通过后执行。这样既走了群众路线，避免了主观性，又通过这些举动教育了群众，提高了职工明辨是非的能力。

对胶皮管子一案，集中大家的意见后，对主犯给以开除厂籍留厂察看处分。

两起案子的查出，大刹了厂里过去刮着的偷盗之风，震慑了歪风邪气。同时，职工们也由此看到了厂长陈永兴伸张正义、敢于碰硬的一股硬汉子气概，看到了陈永兴在歪风邪气面前不低头、不手软、不怕得罪人、勇于维护企业利益的一副铮铮铁骨。

偷盗风刹住了，但违章违纪的仍大有人在。因为，不少职工长期浪荡惯了，对新执行的制度仍有些不太适应，迟到早退等现象时有发生。

要严格厂纪，陈永兴决定先从制止迟到早退入手。

厂务会决定：凡迟到一分钟，罚款一元。

职工代表大会通过后，便在全厂实施。

多数人认真起来，或是提前到厂，或是紧卡着点，不耽误一分钟。但也有的拿着这一制度当儿戏，总是认为，制度是制度，现实是现实，就是真来晚了，也未必真罚。还有的心存侥幸：迟一分钟是要罚的，如果干脆迟到他一两个小时，也就让厂里没法罚了。

果真有人向这刚刚出台的制度进行挑战了。

太阳已经一竿子高了，厂传达室的钟表的时针已指向了 8 点 50 分，一位女职工不紧不慢地来到了厂里。

接着，在传达室的小黑板上记上了“李 XX 迟到 80 分钟”。

顿时，厂里不少人议论纷纷。

“每分钟 1 元，80 分钟就是 80 元，看陈厂长怎么个罚法？”

“这李 XX 可不是好惹的，从前哪个当官的没挨她的骂？”

有人说她是“天不怕”，有人说她是“女霸王”。

“再说她的丈夫在厂里管着生产，挑着厂里生产的大梁，不看僧面还要看佛面呢，陈厂长真好意思？”

……

面对纷纷议论，陈永兴对拿着处理请示报告而来的保卫科长说：“这有啥请示的，照章办事就是了！”

接着，一张布告贴出：要求违纪者在 15 分钟之内将 80 元交财务科，否则，加倍处罚！

在陈永兴的办公室里，迟到人的丈夫已应陈厂长之约来了，他很不好意思地对陈厂长说：“我老婆多年来自由散漫惯了，过去谁也管不了她，连我的话他也一直听不进去。这次，既然撞到枪口上了，该怎么处理就怎么处理。不过，现在家里很困难，给孩子治病刚花了 1000 多元，家里只还有 25 块钱，我可以先借点交上吧！”

结果不错，按时按数将罚款交上。

在当时低工资、低消费的情况下，此事震动了全厂。

“厂里动真格的了！”

“‘惹不起’这回撞到蓖麻根上了！”

“陈厂长果真能说到做到，不简单！”

……

面对各种各样的说法，陈永兴只往耳朵里听，他自有他的主张。不论发生什么事，对事不对人，这是他的一贯处理问题的原则，对那位女职工迟到违纪的处理尽管圆满结束，起到的作用也较为理想，但在陈永兴的心中，却老是像坠着块砖头似的。

等二天晚上，陈永兴与尹同远等几名负责同志一起，踏进了那位女职工家的门。

“陈厂长，过去俺确实散漫惯了，您刚来就给您惹麻烦，真不应该啊！”

女职工内疚地低下了头。

陈永兴环视了屋里，没几件像样的东西。让陈永兴动心的，竟是一个刚动过脑手术的娃娃躺在床上，痴呆呆的！

陈永兴详细了解了这一家的经济状况后，心里感到特别的苦涩。

回厂后，他有些激动地对他的助手们说：“咱当领导的不光是治人的，职工们有了困难咱绝不能撒手不管！”随后，他便委托厂工会、行政科的同志们到她家进一步了解情况，对她家的困难从经济上给予了适当的帮助。

“在执行规章制度时一幅钢铁面孔，在关怀职工时是一幅菩萨心肠——大家对自己的厂长有了更深的了解。

“渐进”与“共振”

1992年2月初，春节刚过，山东省职工思想政治工作研究会第七次年会在省城济南隆重召开。根据会议安排，寿光造纸厂长兼党委书记陈永兴在会上作了《发挥政治优势，推进企业改革》的经验介绍，受到省委领导和与会代表的一致好评。

此后，寿光造纸厂思想政治工作的经验在全省各地推广，陈永兴以及其他主管企业思想政治工作的厂领导经常出现在各级会议的讲台上。潍坊市职工思想政治工作研究会第八次年会就作为一个现场会在寿光造纸厂召开。

陈永兴，在领导全厂的改革中，大刀阔斧，一下成为全省的先进典型。而在思想政治工作中，他又以其独到的思维方式和工作方法，把工作做到全厂职工的心坎上，使企业成为思想政治工作的一面旗帜。

改革的深化，加剧了思想政治工作的难度，使思想政治工作得到加强，而思想政治工作的强化，又推动了企业的改革，促进了生产经营，过去经济工作和政治工作“两张皮”的现象在寿光造纸厂已不存在。

在谈到思想政治工作的体会时，陈永兴说：“改革的目的在于解放生产力，其成功的根本是依赖于给广大职工带来的实际利益。农村改革之所以成功，就是让农民得到了实惠，调动了农民的积极性。作为企业，内容和条件与农村大不一样，改革要付出代价，职工又不能在独立的劳动中直接获得利益，这就决定了必然有个别干部职工心有疑虑，热情不高，闯劲不足等客观心理因素，这也正是企业改革的难点所在，也是市场经济条件下思想政治工作的重点所在。因此，在改革中做好干部职工的思想政治工作，首要的一条就是让职工从企业发展、国家多收、职工多得的实际利益中看到改革的威力，看到企业的前景，认识到自己的前途命运。”

基于这种认识，陈永兴和他的伙伴们在实践中，紧紧抓住改革这条主线，围绕提高企业

经济效益这个中心做思想政治工作的文章，不断提高了全厂职工对改革的认识和投入的积极性。1987年初，在企业一度因管理混乱、连续7个月累计亏损20多万元、负债1100多万元的情况下，厂领导班子团结一心，首先引导职工抓整顿，抓管理，解决“干部上套、职工上道”的问题，3个月便扭亏为盈。在此基础上，他们趁热打铁，通过调查，认准了干部、分配、用工这三项制度的改革是企业发展的必备条件和巨大动力，就在1987年秋天便动起大手术来。在此后的几年间，他们坚持对不见效益的改革慎重行事，影响职工情绪的改革坚决不办。有时还顶住上面的某些“风”，从而使内部改革得以顺利进行。

通过改革，职工工资由过去的“铁工资”变成了100%的全员全额浮动工资，最高的与最低的差几倍甚至十几倍，但多的不骄，少的不馁，形成了能多能少、你追我赶、力争上游的跃进局面。

由于职工对改革的适应力和承受力不断提高，全厂干部岗位实行了年度公开竞争选聘，先后有十几名干部被降职或免职，30多名工人走上了干部岗位，其中有4人担任了副厂级干部，6名农民合同工担任了车间主任，在全厂形成了“能者上、庸者让”的竞争场面。在车间和班组中，实行优化劳动组合后，对105名落岗和富余人员进行了培训和安置，在新的岗位上发挥出新的光和热。

陈永兴能在较短的时间内将企业迅速地发展起来，壮大起来，并非他有三头六臂。也不是他有回天之术，其中奥秘，在于他具有朴实主义的民主作风，注重发扬了共产党一贯联系群众的作风，全心全意地依靠工人阶级办企业，最大限度地增强了全厂职工的主人翁意识。

在介绍思想政治工作的经验时，陈永兴深有感触地说：“社会主义的职工是企业和国家的主人，这是我们与资本主义企业相比所特有的优势。”抓住了这个优势，发挥了这个优势，陈永兴便抓住了企业发展的“牛鼻子”。

在改革的实践中，陈永兴注重发挥社会主义国有企业的优势，全心全意依靠职工搞改革，较好地处理了企业与职工的关系。为强化民主管理，厂里成立了由书记、厂长、工会、共青团等参加的民主管理委员会，作为厂长决策的参谋机构。工会、共青团等组织分别建立了民主管理体系。车间、科室、班组分别设立了民主管理联络员，建立健全了《党政工联会议制度》、《厂长向党委会、职代会报告工作制度》等等，并设置了监督箱，配备了监督员。每项改革方案出台前，首先发动职工讨论，广泛征求各方面意见，然后反馈到民主管理中心，经过修改完善后，再做决策，这样既减少了改革的失误，又增强了职工的主人翁责任感。在具体操作中，他们注意到，改革的目的是让职工明白，改革的方案经群众讨论，改革的决策由职工代表大会拍板，改革的情况受职工群众民主监督。在“三项制度”改革中，厂领导既没有让干部去砸职工的“铁饭碗”，也没让职工去搬干部的“铁交椅”，而是通过摆事实，算细帐，使大家看到企业经营机制中非改不可的若干弊端，自己来解放自己，打破旧体制。

自从陈永兴任厂长后，每季度至少召开一次职工代表大会，揭露生产经营管理中存在的问题，听取群众对改革的意见和建议，充分尊重职工的意愿。在推行“全员全额工资浮动”这一重大分配方案时，对此办法经过五上五下，五易其稿，根据职工提出的100多条意见进行了认真修改。因此这一分配方案在全市国有企业中率先实行后，一直一帆风顺，取得了圆满成功。

陈永兴认为，改革，是一个除旧布新的过程，是经济领域的一场革命，不是一件轻而易举的事情，需要解决好国家与企业、企业与职工两个方面的关系。“三项制度”改革主要是解决企业与职工的关系，以建立新的经营机制。为此，就要处理好制度改革与机制转换的关系。为了处理好这方面的关系，陈永兴一班人始终坚持实事求是的思想路线，正确估计职工的承受能力，充分考虑到历史和现实的实际情况，根据职工的思想实际，及时疏导沟通，实行“渐进”和“共振”原则，从而减少了机制转换中的摩擦力和阻碍力。

所谓“渐进”，就是陈永兴提出“允许看”的观点，使新观念、新体制、新办法有一个

发育成长的过程，不能急于求成。他们的工资制度改革，从浮动 30%到浮动 100%，前后历经 3 年，走了 4 步。在工资改革中 1800 名职工没有一个闹事的，没出现一个上访的。

所谓“共振”，就是发动职工积极参与，使方方面面形成合力，尽可能减少改革中的负效应。在这方面，陈永兴坚持三条原则，一是“治懒不治老”，制定出了向老职工倾斜的分配政策，实行工龄津贴。二是“治滑不治病”，对患病和老年职工安排适当工作，允许提前退休由其子女顶替。三是“治厂不治人”，对在改革中优化组合下岗的职工，发 90%的基本工资，进行 3 个月培训后二次参加组合。几年中有 60 多名工人重新上岗，有的在第二次上岗后担任了车间主任。与此同时，厂里广开就业门路，先后办起了 8 个经济实体，不但没有把一名工人推向社会，还吸收社会闲置人员 50 多名。

这就是陈永兴改革成功经验之所在，这就是陈永兴和他的助手们做思想政治工作的具体体现和成果。

为有源头活水来

在社会变革、经济发展的环境之中，企业面临的挑战和市场上的商品竞争，给陈永兴和他的助手们不断带来新的刺激和感受。他们通过观察和分析，在这种面对面的市场激烈竞争的背后，是企业之间“人才”的看不见的较量。这是因为融合于产品之中的是企业优秀职工的知识和技能，如果产品中的这种成份越大，它就越具有强大、持久的竞争力。

“没有一批能干的人才，任何企业都只能是一个空壳，就象是铁矿石不能自己成为钢铁一样。”陈永兴的这一观点一开始人们听起来觉得再简单不过了，其实不然。调集和培养一批有才干、有技术的人员是企业发展壮大的先决条件。在这一点上，寿光造纸厂的人们理解是深刻的，他们认为，“提高企业素质的关键是要提高企业的管理水平和技术水平，而管理水平和技术水平主要是人的素质，谁有人才，谁就取胜。”

如果说，乡镇企业是中国商品经济环境中诞生的一支新的工业力量，恐怕没有人怀疑。他们给人最深刻的印象就是以创新的精神，按照市场规律的要求，不断适应市场的变化。他们以灵活的经营机制、实惠的产品价格、低廉的产品价格、低廉的劳动力成本，以及较好的服务态度而进入竞争激烈的市场环境中。

然而，乡镇企业的弱点也是显而易见的，并伴随它的发展暴露得更为突出，这些问题最为突出的是企业的职工问题。有些人把这些问题称之为“先天不足”。

从抓乡镇企业起步的陈永兴，来到这个国有企业之后，从思想观念上，便引进乡镇企业的人才意识、竞争意识。而在客观现实上，他以国有企业“后天的营养”来弥补“先天的不足”。“人的专门知识是企业最珍贵的资源”这一不言面谕的真理已被他越来越清晰地认识到，他从来厂时起，便把人才的培养作为改变企业面貌的一项重大战略目标。

从 1987 年下半年开始寿光造纸厂便步入大发展阶段，继而便踏上良性循环的轨道，但这些并没有把陈永兴迷惑，他敏锐地感觉到，随着城市经济体制改革的逐步深入和全民所有制工业企业条例的贯彻实施，企业之间的市场竞争日益激烈，特别是那些由国家投资的大型企业越来越活。在这种形势面前，自己却面临着许多难题特别是人才匮乏的问题越来越明显，虽与乡镇企业相比略有优势，但在人才流动的今天，乡镇企业已今非昔比，“筑巢引凤”的做法已在不少企业这样作了。如与一些省属、市属大企业、老企业比，自己的劣势更为突出了。从眼前看，厂里大学生寥寥无几，有三分之一的职工来自农村，文化素质差，文化程度参差不齐。于是，陈永兴作出一个判断，如果这种情况继续下去的话，自己的优势将有丧失殆尽的危险。因为，自己的优势就是较早地引进了乡镇企业的某些经营机制，较早地进入了市场经济的环境。而现在，各大中型企业就像一队运动员，正逐渐进入最佳竞技状态，加上

不少企业在技术、设备、管理，特别是人才方面具有雄厚实力，这些优势一旦发挥出来，将成为众多的竞争对手。把环境变化的压力变成发展的机遇和前进的动力，去迎接未来的挑战，这是陈永兴的老传统和老做法。当大家的思想认识统一后，他们便把培养人才、提高职工素质摆在了企业发展的重要位置上。

培养人才，提高职工素质，需要投入一定的财力、物力和人力，这就不同程度地影响到企业的经济利益。然而，对这个问题，陈永兴却有自己的主张：“弄清楚企业的长远利益和近期利益的关系是认识这个问题的关键。利润会上升也会下降，但知识、人才是长远的，是巩固的财富，是保证和提高产品质量的关键。只要有大批的人才，必然会有真正持久的效益。做为一厂之长，就要有远见，有远见方能舍得破血本。”

“知识和人才是企业腾飞的双翼”。这是寿光造纸厂多年实践经验的总结，他们从注重人才开发的实践中深刻体会到，狠抓职工教育，狠抓人才培养，是提高产品质量、扩大再生产的最有效的投资。科学技术是第一生产力，教育可以创造生产力，新产品的开发与生产，必须拥有雄厚的科研基础，而科研必须依靠教育和培养，因此，他们舍得在人才培养上花大钱，在 20 世纪 80 年代末，他们平均每年用于教育培训的投资就达 100 多万元。

为了脚踏实地地提高职工队伍素质，他们从建立以提高职工技能水平、文化水平和管理水平的教育培训入手，建立起了职工学校，由厂党委直接领导，设专职教师和兼职教师，教学计划和教学大纲由教师直接负责，学校常年开设文化班、以工种划分的专业班、企业管理班和电大班。

在教学内容上，分为基础知识教育和技能教育。前者侧重于提高职工的文化素质，并要求职工必须达到一定的文化标准；后者又分为基本技能教育和专业技能教育。基本技能教育是针对职工不同工种进行对口培训，提高职工的业务知识水平、操作技能和劳动中实际处理能力，对多数工人重点认真学习《纸和造纸工艺学》等课程，重点培养中级技工。专门技能教育是基础技能教育后的进一步深化，目的是有针对性地对职工所需要的技能进一步加深理论上的造诣。比如对全厂职工的 TQC 教育，对各级管理人员的企业管理专门知识教育，对大专以上文化程度的科技人员进行技术知识更新教育等。

为确保企业培训计划的顺利进行，他们制定了《职工教育管理制度》，从职工教育的组织管理、职工的学校管理、学员守则、考核及奖惩条例等各方面都作出较为明确的规定。此外，对新招工人采取“先培训后投产”的制度，由工厂直接与当地学校联办职业培训班，对愿意进入本厂工作的社会青年实行 1—2 年的培训，由企业提供教育经费及有关教学器具及设备。

经过几年的努力，寿光造纸厂创造出了一种全员求学上进的文化风气和环境。争当企业的“知识分子”或“革新能手”、“技术尖兵”，在寿光纸厂人们眼里是一件非常光荣的事情。他们提倡用智慧、知识、技能去劳动，而不是单靠体力。为创造和形成这种气氛，厂里大张旗鼓地宣传，由厂党委主要负责同志亲自抓，通过各种形式，如自己创办的《晨鸣报》、寿光纸厂广播站、黑板报、企业简讯以及经常开展的知识竞赛活动等，进行宣传、鼓动，奖励那些自学成才者、革新能手和勤奋好学、勇于上进的职工。使全体职工头脑中逐步形成了“只有有文化、懂技术、肯实干的人才算有真本事”的观念，使职工认识到，学到本领不仅是个人的财富，更是企业的财富。具有出色的素质，是自己实现劳动价值的最重要的基础和条件。只有拥有足够的技能和知识，才能制造出高质量的产品，才能搞好技术革新，才能提高工作效率。

对调入和分配来厂的专业人才，厂里总是在政治上关心，生活上照顾，工作上把他们分配到能够充分发挥特长、专长的岗位，经济上给予较为丰厚的待遇，创造良好的生活条件，使他们切身感受到企业尊重知识、重视人才的温暖，从中领悟到，谁有文化知识，谁就受到人们的尊重，谁有专业特长，谁就受到重用。在这里，掌握知识和本领的人是大有作为的。

从而使职工无形中进一步加深了对学习文化的理解，产生了学习的强烈愿望。

在 1987 年以前，厂里只有一两名大学生，中等技术职称的工程技术人员几乎没有。为了改变这一劣势，在改革的前几年，他们通过交付培养费的方式争取到有关部门分配了十几名大学毕业生；从本厂选出了 30 多名基础素质较好的职工分别送到 6 所大学深造，学习技术和管理，学费由厂里全部承担。他们敞开大门，招聘社会人才，先后从外地引进各类专业技术人员 30 余名。同时，鼓励职工自学成才，对通过自学考上函大、业大和自学高考的职工规定工资及各种福利照发，并给予适当奖励，另外，还利用社会短期专业培训的机会，每年至少派出 180 多人参加各种专业培训。

通过教育培训，使寿光造纸厂的干部职工们更新了观念，他们把提高个人素质变成一种自觉的行为。厂党委在对职工的抽样调查中，当问到你目前在哪个方面占用业余时间最多时，有 38.7% 的回答是在“读书、学知识”，有 49.3% 的回答是“为了工作钻研业务，提高技术水平”。当问到你最喜欢什么样的师傅时，有 89.9% 的人回答是“关心徒弟，有较高的技术水平和文化素养”。这说明，寿光造纸厂职工对本领的追求深入人心，他们注重实际工作效率，以立足于社会。

教育培训不但提高了寿光造纸厂职工的技术和文化教育素养，而且培养了他们的劳动品质和工作态度，使他们以主人翁的姿态投入到工作之中。被选送到山东省青年干部学院学习两年后回厂担任中层干部的一位同志深有感触地说：“我厂大部分工人受到工厂的培养，特别是我们这些经工厂培养的大学生，更感到工厂集体的温暖。我们这些原来只受过普通教育的青年，是工厂投资把我送到大专院校受专业教育，才成为具有高等文化知识的职工。因此，投身事业，献身工厂，是我们共同的心愿，把所学到的知识，运用到具体工作中去。每当工作上碰到难题，为了工厂和国家的利益，我们就刻苦钻研，努力工作。反之，对职工只使用，不培养，不但会使我们的责任下降，知识匮乏，而且还讨厌工作，缺乏自信和创新精神。”

“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”寿光造纸厂的职工就是在这种培养教育的环境中，树立了自己的自信，用热爱工作来爱护企业，关心企业，把自己学到的知识和技能自觉地与自己劳动相合，仅此 1988 年和 1989 年两年内，职工的革新项目有 54 项获奖，用于生产后，直接节约费用约 68 万元，由此激活了企业的一塘清水。

新价值观的形成

现代企业管理的发展表明，管理价值已发生了根本的改变。已不再把追求利润作为进步的唯一目标，还特别注重对企业文化的建设。这实际上是新的管理实践和理论进一步发展和人们观念的改变。1954 年美国著名学者德鲁克在他所写的《管理和实践》一书中就曾论述过企业文化的问题，日本和西方的管理专家也已经不把企业管理仅仅理解是为企业盈利服务，而是把焦点从管理手段本身转移为管理给企业带来的新的价值观、新的形象、社会人际关系的沟通与合作，以及管理对民族文化的贡献上来。

陈永兴通过对上述问题的研究，使他的思想境界、认识水平不断得到升华。他觉得，追求利润是企业发展的主要任务之一，但在现代社会中，随着科学技术的进步，先进技术在企业生产中的应用，社会化大生产分工协作的关系进一步紧密，专业化程度越来越高，使企业越来越失去作为完全独立的经济组织的地位，越来越不能停留在自己想生产什么就生产什么，想赢多少利润就赢多少利润的状态，对社会的依赖程度逐步上升，企业与社会相互性已成为发展的重要条件。这表明企业与各种信息组织、教育机构、科技团体以及那些辅助性经济单位所形成的联结纽带对企业发展的至关重要性。这种工业社会化的明显趋向，使陈永兴在制定自己的发展计划时，不仅考虑所能赢利多少，而且考虑社会的整体利益。企业作为

社会的一个经济细胞存在，它必然按照内在的发展规律，包括政治的、经济的、文化的各个方面，力求达到在群体中保持平衡与发展的最佳状态。也就是说，光是产品的增加已远远不能满足社会多元化的需要，必须深刻了解和履行社会责任来满足社会的需要，否则，社会就会拒绝它的产品和服务。

陈永兴有一种观点：我们是国有企业，企业的利益不仅仅是金钱，它还包括无形的价值——精神的要素。像利润、产品这些都是企业物质形态的追求。而信誉、形象、公共关系、人才、伦理精神、经营哲学等则是企业物质形态以外的追求，这实际上是企业整个价值观念的综合反映。现代企业的重要标志之一就是追求利润的极大化转向企业中人的劳动活动的满意程度。

“职工的收入取决于工厂的经营状况，或取决于他们的劳动贡献。”

“企业是我们大家的企业，只有企业这个代表大家利益的集体办好了，效益高了，我们的收入才会增加。”

把企业变成职工追求人生价值的场所，让大家树立新的观念，使职工奋斗的目标与企业的目标有机结合起来，这是寿光造纸厂与其它一般企业的一个重要的文化差别。

在寿光造纸厂，人们经常受到这样的教育：

“在厂服务，一定要尽力工作，只有为人类创造财富，为企业带来名利，才能使自己的生活更加幸福。”

“国家富强了，企业兴旺了，个人才能得到更大的实惠。”

.....

那些在“光荣榜”、《晨鸣报》、厂广播站受到表彰和宣传的先进人物，不断地成为职工们效仿的对象，这些先进人物和典型在厂里深深地影响着广大职工。特别是对新进厂的职工，也必须进行这种价值观的教育，不少外厂职工和社会待业青年及农家子弟，来厂初衷大都是看中寿光造纸厂名气大、收入高。陈永兴与他们交谈，告诉他们：“工厂名气大、收入高是靠大家齐心协力干出来的，不要忘记只有企业办好了才有大家的高收入！”

寿光造纸厂的领导干部，就这样十分注重强调劳动贡献与劳动报酬的相互关系，让职工们懂得，个人利益包含在为社会和企业的劳动贡献之中。只有为国家多做贡献，为企业多创造财富，才能实现个人的劳动价值。要想把企业办好，就要大家同心同德，共同努力。

一位老职工，6个月干了一年半的活，成为厂里的标兵。问他为什么这样拼命干，他说：“我是亲眼看着工厂壮大起来的，想想当年那艰苦创业的情景，更感到应加倍爱护工厂，珍惜今天的工作环境，好好劳动，有十分力不出九分九。既为工厂也为自己，劳动贡献大了，收入才能提高。”

如果问那些收入较低的职工，他们的回答是：“不怨天，不怨地，就怨自己不争气。”

制浆车间一位普通的女工，当来访者问她时，她说了自己的看法：“工厂发展了，我们的职工才能不断增加收入，改善生活，工厂的好坏与我们有直接的关系。”

这些极为普通的看法说明，职工们深知他们自己应该如何去劳动和工作，如何去评价他们同伴的劳动表现。大家从共同信奉的观念中获得了巨大的力量，每个人都感到自己是本厂重要的一分子，只有每个人好好劳动和工作，才能形成巨大的合力，这种感染力不仅渗透于每个职工的内心世界，而且凝聚在企业的整体之中。

这种价值观的形成，在寿光造纸厂有着重要的基础。它是建立在一定管理信念和实践基础之上的。厂长陈永兴认为，“一个企业要兴旺发达，就一定要重视人的观念的更新，这需要对职工进行教育、培养和启发。为此，就要形成优秀的企业文化，在企业管理上形成良好的文化气氛”。他们深知，要想让职工对企业所提倡的价值观有明确的认识，就必须树立与此相联系的管理思想和观念，创造良好的管理文化环境，一旦这些通过职工在劳动实践中被他们认可和接受，就会非常有力地去影响甚至强化职工确立起企业所提倡的价值观。陈永兴

在接受《工人日报》记者采访时说，首先是强调和尊重职工的劳动地位，只有让职工真正意识到自己是企业主人时，他们才能关心企业的发展，才能使企业所提倡的这一价值趋向扎根于职工的群体意识中，使想主人事、尽主人责、干主人活、当主人翁、享主人乐的主人观成为全厂职工的自觉行动。另外还要强调和尊重职工的劳动本领。“打铁先要自身硬”。这是寿光造纸厂职工在劳动实践中的切身体会。在职工的观念中，充分认识到做贡献就必须用知识和技能武装自己，提高自身的素质。他们倡导的重要思想之一，就是号召大家在劳动中“事事处处信得过”，这不仅增强了职工掌握真本领的强烈愿望，而且在无形中也成为衡量他们本领的标准。

这种管理思想对于寿光造纸厂的职工来说都是熟悉的，因为他们通过一切能够传播的方式广为宣传，通过制定而予以贯彻，所以，当职工们知道他们的企业所追求的是什么、他们应该维护什么准则的时候，通过强调和尊重职工的劳动地位、劳动本领以及劳动价值对于形成职工共同信奉的价值观——“个人价值的实现包含在社会和集体的劳动贡献之中”就产生了巨大的促进作用和广泛的影响力。

从“领导生产”到“领导职工”

人是万物之灵。强调人的重要性，是寿光造纸厂企业管理的一个重要方面，也是陈永兴治厂的一个成功之举。他们始终注意把“领导生产”这种传统观念转到“领导职工”这一新的管理观念上来，极力培养职工对人生意义的正确认识。他们逐步发现，如果职工感到只是为生活而劳动，就会产生人生凄凉、生活没有乐趣之感。如果领导不去培养懂得人生意义的职工，缺乏对职工真诚的爱护之心，那么，职工的思想境界不仅不能提高，还会造成职工劳动自觉性、积极性和创造性的不断下降。为此，他们将思想教育的重点放在培养职工应该树立什么样的人生观才有意义的高度，具体落实到让职工形成热爱厂、关心厂的观念，使大家以主人翁的姿态去从事自己的生产和工作，并能够用他的劳动行为和对人的热情，激发起职工和睦、互助、团结的情感，从而形成集体的凝聚力。在具体实践中，他们通过开展各种教育活动，培养职工树立正确的人生观，使他们懂得人生的真正价值。在全厂开展的“人生的目的是什么”的大讨论中，陈永兴联系自己的治厂经历阐述了自己的看法：“每个人都来应有理想，这个理想要以现实为基础，它的出发点应该是力争使自己的一生为国家和集体多做贡献，而实现理想的道路就在自己的脚下，从一点一滴做起。”他的这一观点在青年职工中引起了较大反响，对于个别调工资、评奖金“力争上游”，而对工作却挑挑拣拣、拈轻怕重的青年触动很大。大家各抒己见，联系自己厂的创业史、发展史，大部分职工的人生目标日趋一致。“人生的价值就在于为社会多做贡献”已成为青年职工的普遍认识。

要想让职工从关心企业、热爱企业、为企业贡献力量中认识人生的价值，就需要有强烈的责任感和踏实的工作作风。厂党委提出，“做职工的思想政治工作，必须从关心职工、理解职工、帮助职工的角度出发，不仅要关心职工的安全生产、福利待遇，还要从关心职工的实际问题、迫切需要入手，来解决职工的思想问题。”

“企业领导爱职工，职工才会爱企业。”这是陈永兴从事企业经营实践的切身体会，这是寿光造纸厂对人的管理的指导原则。作为一厂之长的陈永兴，以身作则，以他的工作方式和作风去影响职工，使职工真正体会到他们的爱护，体会到生活在这样一个集体中的温暖。他可以随时接触到任何一位职工，甚至把他们请到家里，倾听他们的愿望和要求，他可以与一位犯了错误的工人谈话，鼓励他重返自己的工作岗位。当他宣布只要与寿光造纸厂的大龄青年结婚的人都可以调到厂里工作时，立即消除了大龄青年们的不安情绪，深得人心。他个人资助家境贫寒的青年职工喜结良缘，并亲自上门庆贺；当一位汽车驾驶员因车祸撞伤腿后，

他花上百元买上甲鱼，亲自登门探望。他从不放过职工提出的合理化建议，不但每件事都予以答复，而且还要适当给予奖励和表扬。陈永兴认为，“倘若企业领导因认为这只是件小事而不加理睬，职工就只能把它当成大事而四处奔波。这样，就会造成把小事放到了主导地位，而让企业的大事靠了边。如果真诚照顾职工、关心职工，职工就会真心爱厂，从而会体验到生活的价值和意义。”

那是 1988 年麦季的一天中午，一片黑压压的乌云如同一群野马从西北天边奔驰而来，一道道闪电划破乌黑的天空，隆隆雷声步步逼近，一场暴雨就要来了。

动力车间主任李乐华一家顿时乱了手脚，摊晒在场院刚刚打下的麦子没有任何防雨设施，面临灭顶之灾。6 亩半麦子，是全家人一年的口粮啊！在全家呼天天不应、喊地地不灵的时候，一辆“大头车”急驰而来，在场边“哧”地停住了。司机小王受陈永兴之托，送来了两块大篷布。

暴雨倾盆而降，整个场院被两块篷布蒙了个严严实实，几千斤小麦安然无恙。李乐华 70 多岁的老父亲拉着小王的手：“回去说啥也要为俺给陈厂长捎个好呵！”

滴水之恩当涌泉相报

陈永兴拥有十分丰富的感情世界。对职工，他有一颗父母心，一腔同志情，设身处地地为他人着想，时时刻刻把大家的安危冷暖挂在心上。四车间主任甄世敏的父亲病危，陈永兴闻讯后，宁肯自己挤公共汽车去潍坊开会，让小汽车送老甄一家去 70 里外的老家探望亲人。

3 天后，当甄世敏领着家人准备赶公共汽车回厂时，陈永兴却派车来接他了。谁不能从心底里为厂长这种行为而感动和敬佩呢！

一次，陈永兴从县里办完事回厂时，遇见了职工张玉华在搬家，坛坛罐罐摆在大门口。他二话没说，回厂立即安排厂办派了汽车来，帮助张玉华拉了过去。像这样的事，大家数也数不清。

那还是他来厂头一年的夏天，他正在主持召开着一管理会议，五车间主任跑进会议室报告，说一名职工中暑晕倒了！陈永兴顿时心如火焚，立即派人组织抢救，并就地研究了防暑降温措施。随后，他拿着温度计，挨个车间、挨个岗位测试温度，测定工作环境的恶劣程度，以确定相应的劳动报酬和改变环境的有效措施。在当时厂里条件还比较差的情况下，他带头把自己办公室里的电风扇扛到了温度最高的工人岗位上……

青年职工刘春山是生产骨干，技术能手，因爱人在离厂百里外的羊角沟镇工作，一度想调走。当请调报告打到厂长办公室时，陈永兴问他：“如果你对象调来县城，愿意不愿意？”

“那当然求之不得。”

“如果调来，你还走不走？”

“当然不走了，不过父母都是普通工人，自己没门路。”

“好，我帮你办！”

陈永兴委派厂劳资科的同志为刘春山的对象办理了复杂的调动手续，终于调来了县城，并根据专业专长，安排来厂干了会计，还破例为他们小两口安排一套单元楼宿舍。

已近 30 岁的刘春山饱尝了世态炎凉，何曾有人像陈永兴这样对他肝胆相照。他动情地说：“陈厂长的为人，天下难找，他不只是给我解决了夫妻两地分居和房子问题，而是解除了我的后顾之忧，这实际上是帮了我一生为之奋斗的事业。滴水之恩当涌泉相报，我愿为陈厂长和企业肝脑涂地！”

刘春山更加积极地工作着，后来，担任了车间主任，并兼任了团总支书记，入了党，被团县委授予“新长征突击手”称号，后来又担任了一厂的厂长，再后来当上晨鸣板材公司的

总经理。

这些普普通通的事，看起来平平常常，但在职工的心海里却激起一层层的波澜。他们所接受的，不是这些事其自身的价值，而是看到了企业领导对自己职工的尊重、关心、体贴和爱护，看到了一个党员干部密切联系群众的优良的工作作风。这样不间断的、经常地关心和教育职工的结果，就是使大家越来越感到成为寿光造纸厂集体中的一员是多么自豪和光荣，使职工对人生意义的空洞、渺茫的认识落实到想企业所想、干企业所干的积极劳动之中。维修车间的技术工人老李，当“1575”纸机因一个机件损坏而发生故障时，他在一无图纸、二无资料的情况下，铺下身子，刻苦钻研，干了一天一夜，便使纸机恢复了正常运转，为企业减少损失 15 万元。当厂里要给予他奖励时，他却说：“厂里对我非常关心，家里遇到困难，厂里及时帮助我解决，最近又安排我的家属进厂工作，使我工作安心，深受鼓舞。我加班维修设备不是为了钱，就是对企业和厂长的一点小小的报答吧！”

一位从高等院校毕业自愿到寿光造纸厂工作的大学生说：“陈厂长尊重职工、用人所长的做法早有所闻，我毕业后放弃了可以留在大城市工作的机会，自愿到这里来。这里的环境虽然比大城市差一些，但当我看到自己的劳动得到大家的承认时，内心就感到充实和快乐，这样活着应该说是有意义的。”

培养出懂得人生意义、有爱厂意识的职工，这是寿光造纸厂管理成功之所在。它使职工的劳动充满了主动精神，没有那种只是不得已才劳动的感觉。他们的精神是充实的，据厂党委办公室一次摸底调查，有 85% 以上的职工认为，他们在工作中的主动、创造精神来自“进取向上，不甘落后”、“以主人翁思想为企业做贡献”、“事业心和责任感”等等。可见，企业的凝聚力是强有力的，它使每个职工在为实现企业的目标而努力完成本职工作，并共同分享成功的乐趣。

这就是主人翁精神

啪啪啪！随着一阵急促的敲门声，陈永兴一轱辘从床上爬了起来。

厂办主任气喘吁吁地报告说：动力车间吊煤的行车出毛病了，大家正在组织抢修！

陈永兴心里明白，吊煤车一旦停止运转，每小时耗煤数吨的锅炉就将停火，一旦锅炉停火，全厂生产即将瘫痪……

他不敢再想下去了，衣服扣子还没来得及系上，便匆匆登上车，风驰电掣般地向厂里奔去。

动力车间内，灯火通明，人声鼎沸。车间主任李乐华正带领近 20 名上夜班的职工，将堆积在地面上的煤粉一袋袋地装好，跃过 72 级台阶，用肩膀扛到楼上的炉旁。另一队人员，正在紧张地修理吊车。

虽是春寒季节，但大家都脱去了外衣，汗流浹背，浑身沾满了黑炭粉，满脸漆黑，只露出了两只白眼球和一口白牙。

从凌晨 1 点钟开始，一直到早上 5 点吊车修好时，4 个小时的时间里，人们共将 18 吨煤扛到了楼上，平均每人 1 吨，如果每袋装 100 斤的话，就是每人平均扛上去了 20 袋！从而保证了锅炉的正常运转，保证了全厂生产的正常进行。

陈永兴亲眼目睹并亲自指挥了这惊心动魄的一幕，他看到了职工们一颗颗炽热的爱厂之心，感到了职工们像火山熔焰般的炽热情感在喷发。他当场决定，给李乐华和参加抢运煤炭的全体人员记功奖励，却被大家谢绝了。用李乐华的话说：“作为企业的职工，我们只是尽主人的一次责任罢了！”

一位记者听完这个故事后，激动地脱口而出：“这就是主人翁精神！”

在寿光造纸厂，上到厂长，下到普通职工，都能把企业的事当作自家的事，急企业之所急，解企业之所难。

也是在这个锅炉旁，一次，一根锅炉管子破裂了，锅炉不得不立即停火。正当全厂面临停产的紧要关头，正在厂里值夜班的焊接工韩文明闻讯赶来，自告奋勇，披着用凉水泡湿的棉被，手持焊枪，一头钻进 100 摄氏度以上的炉堂内焊接，外面的人们用鼓风机向里面吹风、喷凉水降温。韩文明一鼓作气拼搏了大半个小时，直到把管子焊接好。当他出来时，披着的棉被都被烤焦了，脸上、手上、胳膊上到处是伤。他觉得自己做了应该做的事而感到欣慰，为此，厂里给他记功授奖，并晋升一级工资。

过去，韩文明并不多么积极上进，曾以他“牛得出名”而被大家公认为厂里“四大出名者”之一。而且并不是锅炉车间的职工，锅炉出事，按说与他无关。全厂停产，也绝不会追究他的责任，但他却不这么想，自觉自愿地以他娴熟的技术承担起这样的重任，作出如此的奉献。像他这样的人，这样的事，在寿光造纸厂已蔚成风气。

那是 1989 年夏天的一个深夜，天公作恶。一场龙卷风从渤海湾卷着巨大的旋涡向南岸袭来，连海滩上的不少养虾堤坝都被卷垮了，据说大家洼的一个建筑队的全部家当都卷上了天。

夜里 11 点钟，正在厂办公室开会的厂领导干部从不同寻常的风声中预感到一场天灾即将来临。厂院里的露天仓库将面临着大祸！

机警的陈永兴立刻休会，火速组织在场所有人员及值班人员全部到场，负责看护好那放在露天仓库的 500 多吨成品纸。

当他们刚走出办公楼时，巨风咆哮着铺天盖地而来，天空一片昏暗，厂区的电线被刮断，只有空中闪电时，才能给人们带来瞬间的光明。

蒙在两个大纸垛上的篷布已被狂风卷飞了，连压在篷布上的石头也给刮跑了。雷声隆隆，电光闪闪，一场暴雨即将降落。

在这漆黑的夜间，与狂风暴雨争夺这 500 吨纸的搏斗开始了。

正当人们为失去光亮而犯难时，八束灯光神奇地射向两个纸垛。原来，那是 4 名汽车司机分别把车开来，打开车头的大灯，为大家照明。

各个生产车间的主任把能够调动出来的职工全部拉了出来。保管员高建敏、耿素芹等也冒雨骑车从家中赶来。顿时间，在纸垛的周围，围满了人群。在厂领导干部的带领下，职工们找回了被刮走的篷布，重新盖好，用绳子拉紧，几位职工干脆把绳子拴在腰上，紧紧趴在纸垛边上，任凭风吹雨打，一直坚持到一个多小时后风息雨止！

这场风雨，使寿光县境内的损失达 1 亿多元！造纸厂车队刚刚盖起的一座房子竟被“龙卷风”削去了一个屋山头！但这 500 多吨纸，竟一张没受损失，其价值达 200 多万元。

曾在寿光造纸厂采访过的人，无不为此处职工们的主人翁意识所感动，无不为此处的人们的献身精神所赞叹不已。

1990 年 12 月 15 日，是寿光造纸厂的所有职工难忘的日子。

这天，天寒地冻，滴水成冰。

已是深夜，不知是谁突然喊一声：“草场失火了！”果然，厂里西边的草场冒起了滚滚浓烟！

火情就是命令。伴随着一阵刺耳的警报声，全厂的干部、职员及其家属蜂拥而至，投入了一场气壮山河的灭火战役。

火的起因是自然。是从垛心开始的，唯一的解救办法是把草垛转移。

十几垛似小山的麦草、苇草，要一下子搬走，谈何容易！

在草场旁边，设立了指挥部，由一位副厂长担任总指挥。架起了高音广播喇叭，接通了电话，几十部汽车，上千名职工，在 30 支水枪的掩护下，展开了与火神争夺麦草的一场激

战。

不少职工听到火情后，把孩子锁在了家里，连家属一起来背草、搬草。浓烟、烈火，人们无所畏惧，最心焦的，就是企业的财产受到损失。从早到晚，除在纸机上操作生产的工人外，其余全部自觉地来到救火现场。在生产岗位的职工交接完班，不回家，自觉来到草场。食堂的职工们给大家送来了热气腾腾的大包子和姜汤，但人们顾不上吃，顾不上喝，不少人全身衣服被水湿透，结成冰，顾不上回家换，大家只有一个共同信念：让企业尽量减少一点损失！

生产办公室主任杨克祥的爱人正遇上生孩子，为了灭火，他托人把亲戚叫来，在医院照料，自己始终不下火线。仓库保管员耿素芹的丈夫患阑尾炎，为不误抢草，这位新婚不久的妻子让丈夫在医院里多受了四天罪，直等到救火结束后才做了阑尾切除手术。

车间主任张邦吉在往垛上爬时，两只手被烤热的铁梯子烫熟了一层皮，他顾不上疼，包扎起来后，又上去了。

承包了车队的队长仇冠英，见厂里的车不够用，便将5个兄弟单位的近20辆汽车借来运草，吃饭、喝水等他自己全包了。

第二天夜里，下起了雪，西北风嗖嗖地像刀一样割在这些忘我拼搏的人们的脸上。不少人的衣服被水浸湿后，冻得像盔甲似的。火势得到控制后。陈永兴让人们轮流回去休息，但没有一个退场的，因为，他们早已把个人的安危冷暖置之度外。

4个300多吨的草垛被人们像蚂蚁啃骨头一样，一背一背、一车一车地运走了。这里留下的，是被全厂干部职工的汗水浸透的土地，是一个个闪烁着工人阶级高度的主人翁精神火花的灵魂，是一座公而忘私、见义勇为、具有崇高奉献之情的高大丰碑！

事后了解，有36名女职工正处于经期，在风雪交加、水火相斗的环境中拚死拚活地度过了5个昼夜。

厂里召开表彰大会，对上千名干部职工记工授奖，大张旗鼓地表彰那些舍身奉献、无私无畏的职工，大力弘扬这种爱厂如家的企业主人翁精神。

但是，负责草场管理的原料科长吕仁胜却难过至极，心里十分沉重。他来到厂长办公室“负荆请罪”，觉得自己在管理工作上没尽到责任，要求组织上给予处分，说着说着便泣不成声。

“哭啥，火又不是你点的，接受教训就是了。责任，我当厂长的先负！”陈永兴拍着胸膛说。

查明原因后，除在管理上整改、加强防范外，陈永兴和分管厂长承担了这次事故的主要责任，并按规定作了经济处罚。

大家都明白，他这样做，并不是为事故的责任者打了“保护伞”，而是表现出了他深邃的思想修养和独特的用人艺术。

“随风潜入夜，润物细无声”。

陈永兴经过科学、细致、独特的思想政治工作方法，如春风化雨，滋润了全厂职工的心田。在造纸厂这片土地上，一株株绿苗破土而出，茁壮成长。一朵朵鲜花争芳斗艳，万紫千红。

第六章 大步迈向市场

重心向市场倾斜

陈永兴办公室坐满了经营人员，有副厂长韩文建，有经营办公室主任张汝波、有业务员李森森……

沉默了片刻，陈永兴推开窗户，透了透空气。

在陈永兴的办公桌上，摞着 20 多封来自 12 家省以上纸张经营单位和出版社的电报：因市场发生急剧变化，这些单位中止购货合同。

据统计，中止量共达 6000 余吨，占当时年产量的 40%。

这急转直下的纸张市场，使寿光造纸工厂的人们不禁想起了时下正在流行的一句感人至深的顺口溜：

难忘的 1988 年，躺着睡觉也赚大钱；

难忘的 1989 年，拚死拚活也解不了难！

的确如此。1988 年，在国内的经济大循环中出现了能源、原材料价格暴涨，超前抢购风的狂潮把企业特别是把作为初加工产品的造纸企业推向了经济的峰巅。

而到了 1989 年下半年，银根抽紧，资金短缺，市场疲软，经济滑坡，市场的急剧降温又把造纸企业摔入低谷。

资金，历来被比喻为企业经营的血液。企业进行生产经营活动的过程也就是资金运动的过程。企业的供、产、销活动无不伴随着资金的循环而进行。但到了这时，却是资金告急，“三角债”数额惊人，不少大中企业欠债少则几百万，多则上亿元。“三角债”犹如一张无形的网，把具有相互联系、相互依赖关系的纵横交错的企业紧紧束缚住了。不少企业因产品

大量积压，商品资金无法转化为货币资金，没有货币资金购买生产资料 and 支付职工工资而失去生产的物质条件，扩大再生产不能继续进行。众多企业的厂长、经理为筹措资金而四处奔波，销售人员催款的足迹遍布全国，全国企业界的“神经”都跳动起来了，围绕着“资金”而大伤脑筋。

资金流动停滞冲击着每个企业的经营活动，寿光造纸厂也不例外。当时全厂拥有流动资金 1000 万元，而产成品和应收货款就已达到 1560 万元！

这样一来，这个日产量达 40 余吨的企业便难以为继了。整个厂区已成了露天仓库，原有的篷布不够用了，只好又购来一批新的。厂内库存量多时达到 1200 多吨，这在本厂的历史上是没有发生过的。刚刚从困境中苏醒过来的寿光造纸厂再度陷于困难之中。

自企业进行三项制度改革后，干部和职工的生产积极性、创造性象火焰熔岩一样迸发出来，生产正常，秩序稳定，产供销平衡。特别是第一台“1760 纸机生产能力的正常发挥，使 1989 年产量将达到 15000 吨，步入了中型企业的行列。而到了这年的 6、7 月间，市场疲软一阵旋风把企业卷入了进退维谷的境地。

陈永兴首先听取了大家的汇报，并让各位畅谈了自己的意见和建议。之后，他谈了对纸张市场的看法：“前几年，咱们的主要矛盾在于组织生产上，就是看咱们能不能拿出产品来，只要生产出来，有多少能卖多少，用户走上门来挨号，光到我这走‘后门’的都难以招架，我看主要是沾了印刷包装业的光。

“而眼下，国家提出治理整顿，印刷包装业也正在面临一场不小的考验。这样一来，对咱们造纸业来说，不能不说是一个极大的影响。另外，西方国家对我国进行制裁后，出口受到限制，国内市场日趋饱和。在这种形势下，我看咱们的工作重心必须向市场倾斜，重头戏应该由你们搞经营的来唱了！”

韩文建的神经一下子紧张起来，他屏住呼吸，听完陈厂长对市场的分析后，直冲冲地冒出一句：“厂长，您经多见广，您说咋办吧，天塌下来，俺大伙撑着！”

经营办公室原有 11 个人，个个都是单挑单拔的，精明强干，但在眼下的市场形势面前，已显得力单势薄了，陈永兴授权韩文建：“在咱厂里，除了我老陈以外，你看中了谁调谁，一切工作为你让路！”

韩文建拿着厂长的这一“手令”，把生产科长、部分车间主任以及部分善经营、懂业务、会交际、家里离得开的十几名骨干分子调到了经营方面来，使经营办公室一下子增加到 25 人。然后，厂里及时举办起“速成培训班”，使全体经营人员不仅懂纸，而且懂印刷，还善于及时了解市场信息，研究用户心理，学会结算知识，掌握法律常识。在此基础上，按省份划分，实行区域性包干。在充分了解全国各地的价格、品种、供求量、外欠货款等各方面的情况下，未雨绸缪，超前决策，及时把握机遇，以变应变。

为最大限度地调动起销售人员的积极性，使他们能在市场的风浪中经受住考验，对他们实行了包区域、包销售量、包市场信息、包处理销售中发生的问题、包回收货款的“五包”责任制，对原先的政策进行了调整，取消工资奖金，实行联销责任制。具体规定，在“五包”的前提下，每销 1 吨胶版纸提成 10 元；每销 1 吨有光纸或书写纸提成 6 元，使销售工作与每一个人员的利益直接挂起钩来。

对销售人员家中的生活，厂领导亲自过问，让厂办公室和行政科具体负责，及时走访，对遇到的困难尽力帮助解决。到了秋天，正是“三秋”大忙季节，而奔波在外的十几名推销人员却顾不上来家秋收秋种，在陈厂长的安排下，厂团委书记张军组织厂里的团员青年成立了 10 支义务帮工队，利用业余时间分赴到乡镇农村，帮助供销人员家属劳动，使他们在外安心工作，不误大局。

经营办公室主任张汝波家这年秋天盖房子，家里备好了料，找好了工，看好了日子，就是等不到张汝波回来。家人无耐便“自力更生”，破土动工。陈永兴闻讯后，立即派厂基建

科安排人员，为他们助一臂之力，并带去暖气片，为新房安装上土暖气。正在南方的张汝波听到这个消息后，激动得难以言表，决心卖不完产品拿不到钱绝不回家！

投桃报李

金秋，硕果满园的季节。在寿光造纸厂门口，张灯结彩，喜气盈门。来自全国各地的21个较大的用户代表应邀来这里聚集一堂。

厂长陈永兴笑咪咪地招呼大家说：“请大家来并不是订货的，而是让各地的老朋友们来品尝一下咱山东的土特产：烟台的苹果，莱阳的梨，以及咱潍坊的萝卜皮。”说得大家一阵大笑。

“顺便请大家对厂里的情况进行咨询诊断，特别是对产品结构的调整以及厂子的发展问题提提意见。”陈永兴那热情好客的朴实作风、以厂为家的实干精神和那精湛的管理艺术，都给客人留下难以忘怀的印象。

这次会后不久，厂里就收到定货的电报、信函30多件，一个月内就订货5400吨。

为了保证尽快地走向全国市场，厂里相继又在南京、哈尔滨、福州等地召开了小型用户座谈会，从中了解到大量的市场信息，对各地用户的需求了如指掌。如东北地区进纸，以档次较低、价格较低的为主；东南沿海需要量大的是白度高的产品；西北地区主要需求有光纸、书写纸这类产品……

根据这些信息，厂里及时调整产品结构，坚持以销定产，变大批量生产为小批量、多品种。这年，相继开发混纤胶版纸、计算机打印纸、40克/平方米书写纸、38克/平方米招贴纸等12种新产品，提高了市场占有率。

天津一家企业来厂求购30吨漆皮原纸，但厂里从来没接触过这种产品。陈永兴却当着客人的面，大包大揽地许诺：“20天交货！”之后，在厂长的指挥下，两名副厂长和生产技术科、车间的同志一起，研制攻关几个昼夜。技术科和经营办公室的同志带着试制产品3次赴天津进行现场试验，光路费就花了1000多元，终于如期交货，为企业赢得了信誉。

“投之以桃，报之以李”。寿光造纸厂对待客户的赤诚之心，使他们的产品“借梯上楼”。在吉林的长春，在福建的福州等地，有几家专营纸张的公司，每当寿光纸厂的产品到货后，他们便当地的电视台、广播电台、报纸等新闻媒介作出“山东寿光纸”的广告，使用户越来越多。

尽管如此，但由于受经济大气候的影响，受“三角债”的严重困扰，寿光造纸厂的被动局面仍没有得到根本性的扭转。虽然订货量不断增多，但不少是“纸上谈兵”，远水解不了近渴。要尽快从“三角债”的枷锁中解脱出来，陈永兴，要从坐阵指挥的位子上下来，到第一线冲锋陷阵了！

襄樊会议的特殊代表

那是一个秋风萧瑟的日子。

陈永兴得到一条重要信息：

全国文化用品定货会在湖北省的襄樊市召开。

但这几天，陈永兴正身体不适，在厂卫生所里打着吊针。他心里想，如果能够参加全国订货会，有可能是走上市场的大好机遇，企业有可能从这里发生一次转折。

然而，像这样的会议，作为一般的中等生产企业是无资格参加的，特别是像寿光造纸厂

这样名不见经传的县属企业，更无从谈起。但陈永兴却认为这是一个走上市场的桥梁，是向市场发起进攻的一个重要突破口，是了解市场行情的大窗口，是建立起与用户的友好关系的纽带。

他索性拔出针头，带着经营办主任张汝波、销售员李森森，让厂里的“桑塔纳”把他们一溜烟送到青州火车站，3人一块挤上火车，踏上了通向湖北的征途。

列车上，人挨人，人挤人，连半个座位也找不着。李森森觉得陈厂长和张汝波都是50多岁的人了，“罚”着站，心里很过意不去，便挤过人群，来到列车办公席，要求补个卧铺票，并递过去了一盒“将军”烟。那售票员让李森森到2号车厢找列车长。

来到2号车厢，列车长不在，一名值班人员问明来意后，低声对他说：“这事用不着找列车长，我就能办。”李森森一听，差点高兴得跳起来。

“不过——”，那人这么一转折，把李森森的神经转得紧张起来。

“不过，我这里有几张汽车票，请帮着给报销了。”

“有多少？”

“大约七八十元吧，不多。”说着，便掏出一摞崭新的汽车票。

“先别急，我在8号车厢，我得同‘老板’商量一下，咱小兵一个，说了不算。”李森森伸了一下舌头。

小李跟陈永兴一说，气得陈厂长头皮都发了麻：“胡扯淡。买一张票还得再搭上这么多钱，简直是胡来！”

照理说，这么大的厂，作为一厂之长，多花百拾元买张票，而且3个人轮流躺躺，也没有什么大不了的，但是陈永兴却坚决不干，他对这种不正之风深恶痛绝。他感到，这样做，不只是花多少钱的问题，而且是走什么道儿的问题。眼下企业尽管发展了，但艰苦奋斗、勤俭过日子的作风绝不能丢！

车厢内走廊里的人渐渐稀少了，李森森把装着纸样子的一个纸箱子放好，让陈厂长有了个临时座位。

直到列车行驶近10个小时后到达徐州时，陈永兴和张汝波才勉强挤到了位子上。列车经过23个小时的奔驰，终于到达了武昌。

从武昌转车，又经过8个多小时的行程来到了地处湖北省西北部的襄樊市。

襄樊，由襄阳、樊城两部分组成，唐河、白河由此处汇入汉水，汉丹、焦柳铁路在此交轨，历史上即为汉水上游物资集散地和“南襄隘道”门户。三国时期诸葛亮的隐居地隆中就在这郊外，是著名的风景区。

好家伙，一出车站，满街都是巨幅标语广告，气球升腾，彩车游荡。各省、市、自治区的省级文化用品经销单位及大型生产企业的广告充满大街小巷，拉开了竞争角逐的大幕。整个襄樊市呈现出一种激烈市场竞争的气氛。

陈永兴一行3人走了几家宾馆，所得到地答复是，全部房间都被会议包了，一次次被拒之门外。

还是陈永兴点子多，他提出要赶快找到山东省的代表，说不上能碰上熟人，让他们给想想办法。他们边走边打听，最后还是通过广告牌上所提供的住址，与山东省百货站的同志接上了头。

在山东省百货站“大本营”值班的高科长曾与陈永兴见过面，是寿光老乡。他一眼认出陈永兴后，便有些惊讶地问：“陈厂长，您怎么来了？”

陈永兴一见是老乡和老熟人，真有些喜出望外，像到了家一样，心里踏实了。

高科长是位热心人，而且“老乡”的情味儿格外浓。不过因他们所住的体育场招待所也满了客人，只好与招待所里的同志们商议了一下，在人家的房间里加了3张简易床，每人每天4元，终于使陈永兴他们安顿下来。

经过了解，陈永兴发现在主会场设了样品大展厅，以省为单位各个展台早已摆得琳琅满目。张汝波不大好意思地对省百货站的宋主任说：“能不能麻烦您把俺的产品摆到展台上，至于费用问题，往我们身上摊就是了。真不好意思再麻烦您！”他笑得两眼眯成了一条线。

“费用倒是无所谓，展台早都布满了，而且都是大会布展处统一布局、统一设计、统一摆布的，都早已编号注册登记，你们‘半路杀出个程咬金’来，我看是老虎吞驴——够呛。”宋主任锁紧眉头。

“事在人为嘛，要不然我和你一起去找一下会务布展处的人。另外，俺陈厂长让我捎个话，今晚上他请你们吃顿饭，叙叙旧，也和你们那几位认识一下，往后还少不了的事情麻烦你们哪！”张汝波拍了拍宋主任的肩膀。

真是好事多磨。在省里的同志的帮助引导下，寿光造纸厂的产品终于被勉强地登上了大雅之堂，接受着来自全国会议代表的大检阅。

另外，陈永兴还非常高兴地通过高科长他们取得了两个“代表证”，他们在证的上面恭敬地填上“山东寿光造纸厂”的名字和所在宾馆房间号，当他们把证挂在胸前后，便堂而皇之地成了名副其实的正式“会议代表”了。

机不可失，时不再来。陈永兴这个特殊代表饭顾不得吃，觉顾不得睡，像猎人寻找猎物一样，每到一处宾馆，就到总服务台那里搞一份住宿登记表，从中选择目标，找上门去。

在各个宾馆的显眼处，他们还贴上“告示”，大红纸上写着厂名、产品、价格、洽谈地点、联系人等内容，吸引了不少的用户。

张汝波、李森森风风火火地在外张罗，陈永兴在招待所里坐阵，接待用户，洽谈生意。

他们展开攻势，果真如愿以偿。上海南汇印刷厂的负责人虽初次与陈永兴见面，但一拍即合，一下订下扑克面纸 2000 吨，会后立即付款提货。不到 10 天的时间，订货量达 6500 吨，涉及到 6 个省市的 8 个省级大户，成交额达 200 多万元，按合同规定，80%的定货量为现钱交易。

进军襄樊，马到成功，初战告捷。但陈永兴并没有松劲，这次出差，他并不是只为襄樊而来的，而是还有一块更大的处女地正等待着他去开辟，一场攻关夺隘的新战役已在他胸中酿成。

安阳会上的“新闻人物”

“呜——”，列车一声长鸣，徐徐开动了。陈永兴迎着凉嗖嗖的秋风，从窗内伸出头，依依不舍地离开这弥漫着市场风云的襄樊，依依不舍地离开这当年刘备三顾茅庐的隆中，依依不舍地离开这将要给寿光造纸厂带来新曙光的订货会场。

按照陈永兴的原计划，张汝波由襄樊乘车到上海催收货款去了。他只好与李森森一起，返回武汉，又从此地转车，向河南省的安阳市奔去。

“咣当！咣当！”列车有节奏地震动着，摇晃着。高山、大河、平川、村庄、树木一闪一闪地从车窗外快速地向后退去。陈永兴在襄樊取得初步成果，使他兴致未尽。但这次赴安阳，也深感任务重大。是吉，是凶？难以估计。

出发前，他了解到，一年一度的全国纸张定货会在安阳召开。在这样的会上，轻工业部将安排一批计划内生产指标，而且这种会议，专业性强，比起襄樊的文化用品会议来，更具有针对性。但是，本厂并没有资格参加这次会议，更不会接到会议通知或邀请函。陈永兴原来安排韩文健到那去看看，了解一下行情和纸业动向。经过襄樊会议，陈永兴尝到了甜头，他决心再到会上去钻一钻，试一试，即是没有实质性的收获，也不妨开开眼界，扩大视野，结识一批朋友，说不准，还许会钓上条大鱼呢！

列车经过一夜一天的奔波之后，途径河南省的信阳、漯河、许昌及省会郑州，在漆黑的夜幕中，轰鸣着跨入黄河大桥。

深夜，车厢内冷清起来，广播早已停止了，有座位的旅客大多数都入睡了，有趴着的，有躺着的，有的竟躺在座椅底下，还有本素不相识的男人和女人紧靠在一起昏昏入睡了。也有的龟缩在车厢连接处的角落里。

李森森趴在茶几上疲劳地睡着了，不时地打出几声呼噜来。

此时，陈永兴却异常清醒，丝毫没有睡意，他抽出一支烟，前后瞅瞅没有列车管理人员，便掏出那只一次性的打火机，“嚓”地点起火，把烟点上，吸了起来。因车厢里不准吸烟，刚上车时曾点上支烟，还没等吸完便让乘务员逼着掐灭了。此后，20多个小时过去了，他连抽也没敢抽，真难受啊。这时夜深人静了，乘务员们大概都躲在自己的小间里打瞌睡了，他便冒着被罚款的风险，抽起烟来。

透过车窗望去，滔滔黄河从自己的脚下不息地向东奔去，大桥两岸的灯火倒映在河中，似漫天星斗，闪烁着粼粼波光。触景生情，陈永兴的思绪随着列车节奏，飞驰起来。

黄河，你从青藏高原的巴颜喀拉山发源，几经曲折，滚滚东流。你养育了世世代代的炎黄子孙，你创造了中华民族的灿烂文化。你时缓时急，日夜不停，不以尧存，不以桀亡。

眼下，中国的经济有时犹如久旱不雨时的黄河，任凭战鼓催征也只能缓缓前行，有时似乎如在山洪暴泄之后的汹涌急流，湍湍奔腾。在市场经济体制初步形成的时候，许多经济现象是梦里千呼回不来，一朝到来难以应付。当经济学家面对去年的抢购风惊呼“短缺加剧”、“恶性通货膨胀”，盼望有朝一日从卖方市场转变为买方市场的时候；当不少家庭把生活品囤积得箱溢柜满的时候；当企业家踌躇满志追加投资增加生产的时候，市场竟突然断裂变形，疲软代替了短缺，甩卖代替了抢购……企业家被搞得晕头转向，紧急刹车，减产、停产，惨淡经营。还有那“三角债”，把共和国的一棵棵摇钱树的脖子连环套住，越勒越紧。消费者心理急剧变态，过去抢购买涨，现在却不买落，经济学家被震得目瞪口呆，清醒之后紧急掉转笔头，研究疲软如何形成，探讨怎样启动市场，共和国的经济之船正在驶向发达彼岸的时候突然搁浅，经济运行曲线的斜率又一次由正变负。据国家有关部门公布的数字，工业总产值1989年7月增长10%，8月为7.6%，9月为-5.3%，10月为-9%，与1988年增长20.7%相比，滑落了近30%。

共和国在进入不惑之年的时候困惑了。

“位卑未敢忘忧国”。

作为一个国有企业的厂长，作为一名党培养多年的党员干部，作为一名拥有一千多号人马的指挥员，如何为你的祖国、为你的民族分忧呢？

“安阳到了，安阳到了！”

乘务员沙哑着嗓子喊了两声。陈永兴推了两把进入梦乡的李森森。俩人提起提包和一个纸箱子，便匆匆忙忙地跟着下车的人流出了站。

出了车站，俩人分辨不出哪是东西南北。大约是凌晨4点钟，街道两旁几盏昏黄的路灯寂静地眨着眼睛，除几个匆匆进站上车的和慢腾腾出站的人外，不见什么人，道路两旁的店门都紧紧地关闭着。天空乌云低沉，朦朦胧胧地洒着毛毛细雨。突然一阵凉风，把一堆落叶刮到他俩人身上。

在安阳，举目无亲。公共汽车尚未上班，这个时辰，连辆出租三轮车也不见。幸巧发现有个甩拉面的小摊子，俩人肚子正饿得咕咕叫，每人狼吞虎咽地吃了两碗拉面，且多放了一些辣椒酱，身上顿时暖和起来，摊主并向他们介绍会议大约地点在中原宾馆。

车站离中原宾馆约3里路，俩人提着提包、箱子，大步流星地向前走去。一座高大的建筑物突兀在前面，“中原宾馆”的霓虹灯大字一闪一闪地打破了黎明前的寂静。

但宾馆的大门紧锁着。干脆，他俩把风衣扣全部扣紧，竖起领子，把头缩在里面，一屁

股蹲在箱子和提包上吸起烟来。

离开家已十几天了，走时匆匆忙忙，对厂里的工作也没有作详细的交待。当前资金吃紧，厂里生产是否能正常运行；新上第二台“1760”纸机的报告已经报到市里，不知批下来了没有，如果批晚了，明年的技改计划将要落空！为此，尹同远他们不知受了多少难！另外，离开家时，老伴因感冒引起了支气管炎，憋得喘不过气来，现在，究竟是好了还是厉害了……

“行人无限秋风思，隔水青山似故乡”。厂里人，厂里事，家里人，家里事，一齐交织在陈永兴的心上，一股游子思乡之情油然而升，两眼有些湿润。

一阵阵凉风袭来，街道上静悄悄的。过了一会儿，听到环卫工人在什么地方清扫的声响，刚刚睡醒的小麻雀也唧唧喳喳地啾叫了起来。

这时，宾馆的门开了，里面的一个人走了出来，但人家又要关门，陈永兴俩人乘机过去，递给那拉门的一支烟，说明了来意，人家发了善心，把这一老一少放了进去。

宾馆人员上班后，因好房间都被会议包了，他俩便在一个低档房间里住了下来。

会议还没有开，早来了，好像是浪费时间。但对陈永兴来说，正合他意，可以打个时间差，争得主动权，会务组的牌子挂了出来，陈永兴第一个去报到，人家要出席会议证明，陈永兴拿不出来。对不起，只好等部里的领导来了再说。

组织这次会议的轻工业部领导在当地政府人员的陪同下来了，纸张进出口公司的会议代表来了，各省、市、自治区的会议代表来了。最使陈永兴欢欣鼓舞的是，山东省造纸印刷包装集团总公司的李总经理也来了！

寿光造纸厂作为作为山东省造纸印刷包装集团总公司的一员，近年来生产经营后来居上，特别是在经济上指标上，为集团公司贡献大，争了光，深受集团总公司领导的器重。陈永兴那开拓者的勇气、改革的力度和企业家的素质，深得李总经理的赏识，俩人感情也逐渐加深，成了莫逆之交。

“出门见老乡，两眼泪汪汪”。这话不出门体验不出来，在举目无亲的异省他乡，一见到自己的业务上级领导，真像见到了亲人，心里热乎乎的，像有了靠山似的。

几句寒暄话之后，陈永兴便开门见山：“李总，趁会还没开，说啥你也得带我去见见部里的领导。”

“那不成问题，我还得向领导举荐你这位叱咤风云的企业家哩，哈哈！”李总经理大笑起来。

听说寿光造纸厂来人了，轻工部造纸司的领导颇感兴趣。眼下造纸企业都不太景气，而他们却像一支出墙的红杏，充满了勃勃生机和活力，部领导急切地问陈永兴这厂长是怎么当的，有什么绝招儿。陈永兴这回可不谦虚了。这是一次千载难逢的好机会啊，如平常，咱进部里的门都不容易，要向领导汇报反映情况，哪能挨上号？

陈永兴便像数家珍似地把厂里的情况一五一十地向领导作了汇报，并反映了企业当前所面临的困难，部里的同志听着陈永兴的介绍，感到很新鲜，干脆与他商量，能不能在这次会议上作经验介绍。陈永兴一听，情绪更上来了，他一下意识到，这不是一般的介绍经验，而是不花钱的广告宣传啊！按照会议组织者的意图，这次会议分两段开，第一段是造纸行业计划会议，第二阶段是定货会。

陈永兴被安排在计划会议上发言。面对这来自全国各省、市、自治区的领导，部属企业的厂长、经理们，以及外贸、商业等部门的领导们，陈永兴一点都不拘束，虽然没有发言稿，但他敞开思路，对厂里两年多来在三项制度改革、转换经营机制、抓技术改造、开拓国内外两个市场等方面，作了详细介绍。他情绪高昂，声音洪亮，条理清楚，语言生动，不时激起一阵阵热烈的掌声，寿光造纸厂的经验引起了大家的一致好评。

经他这样一介绍，在轻工部根本列不上册子的一个县属企业，一下在领导心目中有了重要的位置，引起了上级领导的重视。部领导在最后讲话时说：“可以这样说，在渤海湾的胶

东半岛，我们造纸行业又升起了一颗璀璨夺目的新星！”

陈永兴这个本来并不是“会议代表”的代表，一下成了会议上的“新闻人物”。

“好风凭借力，送我上青云”。这么好的机遇，陈永兴哪肯放过！经过努力，他终于争取到了1000吨纸的生产计划。这1000吨“计划内”产品，不仅轻工业部负责包销，而且供应计划内木浆，按当时的价格计算，这批木浆比到市场上买要少花120万元。尤其是能争取到“国家计划内产品”，这在寿光造纸厂的历史上开了先河。

在进入会议第二阶段的前夕，韩文健领着几名助手，开着厂里的汽车风尘仆仆地行程1000多里，从厂里赶来了。有了这几天的活动基础，他们乘胜出击，见缝插针。带着样品兵分几路，逐个单位联系，挨个房间介绍，以他们上乘的质量、较低的价格和良好的公关意识感动了不少“上帝”。与西安、江西、湖北、广东等地的30多家第一次接触的用户成交，共订出产品合同5500吨，成交额达2000多万元。

一场秋雨一场寒。

霜降已过，冬天将临。陈永兴出发20多天了，连个信儿也没有回。那时还没有手机，不好联系，厂里的同志们都十分着急，真有些按捺不住了。

尤其是陈厂长的老伴，尽管她因支气管炎发作，咳嗽得连喘气都十分困难，心里却牵挂着老头子，在家里一个劲儿地直唠叨：走时只带着件很薄的羊毛衫，连条毛裤也没有捎，走时还挂着吊瓶，药也忘了带……晚上，她一会儿梦见被狗咬了一口，一会儿梦见摔了个跟头碰掉了两颗牙，全是恶梦。

隔上三两天，在家主持工作的尹同远便跑上门去撒谎：“陈厂长来电话了，一切顺利，再过不几天就回来！”不时地给这位厂长的“贤内助”吃定心丸。

但是，尹同远他们自己的心里却忐忑不安，牵肠挂肚。往襄樊的几家宾馆打过电话，回答是：没来住过。往安阳的几家宾馆打电话询问，得到的答复是：无法查寻。

厂里生产经营一切正常，最让尹同远他们为难的是，厂里决定新上第二台“1760”长网纸机，厂长出发前，把请示报到了上边，现在，请示已批下来了，图纸也绘出来了，建筑队就要来厂了，但资金还没有着落。虽然陈厂长走时交待，让在厂主持工作的同志们全权代理，处理一切事务，对特殊情况，如拿不准，可与厂长通气，如果联系不上，可以先斩后奏，当机立断，出了问题，厂长承担。话虽这么说，但对事关全局的重大决策问题，陈厂长不在，谁能作了主？有关的问题也无力解决。

特别让这些副手们揪心的，是陈厂长这么大年纪了，这几年头一次出这样的门儿，待这么长的时间，而且当时南方的社会治安较差，特别是车匪路霸较为猖獗，万一有个什么好歹……

这是一个秋高气爽早晨，嘀嘀——，一声车鸣，厂里的小汽车回来了，陈永兴风尘仆仆地走下车来。尹同远、王志军以及常立亭等厂办的人们一下拥了上去，问寒问暖，有的为他拿着风衣，有的为他提着包，把他接到办公室里，大家都急切地问长问短……

驱“麦草大战”之阴霾

常言说，“甘蔗没有两头甜”。

陈永兴和他的战友们通过对价值规律的有效运用，对市场脉搏的成功把握，寿光造纸厂在全行业不太景气的情况下，后来者居上，

1989年实现产值2375万元，创利税973万元，其中利润524万元，经济效益出人意料地被列在全省114家造纸企业的首位！

陈永兴连续两年被评为潍坊市一轻系统的“十佳厂长”。

这奇迹般的变化，对陈永兴来说，并不满足，更没有沾沾自喜，而是感到有巨大的压力。因为他深深懂得，价值规律是客观存在的，也是无情的，今天市场看好，那么也可能意味着明天或后天要看坏。今天获得了冠军，各级领导、全厂职工的眼界已提到水平线以上了，如果往后再从“第一”的位子上跌下来，大家会怎么看待？俗话说，夺冠军难，保冠军更难。中国女排久战沙场，力克对手，夺得了“五连冠”，但在第六次夺冠过程中却出乎意料地兵败汉城，仅得了一块铜牌。其实，这并不奇怪，自然规律就是这样，长江后浪推前浪嘛！

当销售领域逐步扩大、市场越来越宽的时候，正像陈永兴担心的那样，企业又一次遇上了顶头风。

这天，黑云密布，空气沉闷。原料科科长吕仁胜向陈永兴报告：

这几天送麦草原料的车越来越稀少了，送草量已不足平常的40%，而且各造纸厂之间争抢原料，有的提价，有的与当地有关部门联合，在路上设卡子，不准草车往别处运。据悉，有几个邻县的纸厂已因草源断绝而停产了。

陈永兴心里明白，别看草场的几个草垛像小山似地卧在那里，但那是储备急用的，不到万不得已时，绝对动不得。就是用起来，充其量也只能用个半月二十天的。而且目前正在初春季节，离麦收还差三四个月呢，这段时间草要是供不上，那今年的生产任务、效益指标将全成为泡影。

这种情况对人家以生产木浆纸为主的厂子威胁不太大，而像自己厂，以草浆为主要原料的企业的难度就大得很。

如果原料一旦断源，别说保冠军，上台阶，就是自己与自己相比，也要大滑坡。厂长的“乌纱帽”丢了无所谓，但寿光造纸厂的荣誉丢不得，全厂干部职工高涨的热情冷不得！

作为一厂之长，上代表国家对企业进行管理，下代表着一千多名职工的切身利益。要上对得起国家，下对得起群众。眼前这一难关，非闯过去不可！

当晚，陈永兴便召开全厂职工大会，向全体职工告急，传达了厂务会研究的收草方案。好在厂里多数职工家在农村。厂里要求，除正常上班外，每人每月收草不少于2吨，至于运输问题，如自己解决，厂里支付运费，如自己解决不了，厂里可负责派车运输。除按照市场价格支付卖主外，按照收购数量给职工以补贴。

动员会之后，171名党员带头，骑着车子下了乡。上夜班的职工白天收，上白班的晚上收，多数就地找车组织运输。

一旦把群众发动起来了，便立竿见影。草慢慢地由少变多。在此基础上，陈永兴亲自出面，到他的“根据地”、任职多年的台头镇建立起较大的收草点。之后，又连续在各乡镇转了几天，建立和恢复了南河、口埠等13个收草点。

厂里从各车间和科室部门抽调出47人，组成了专业收草队，配备上一辆吉普车和3辆大卡车，分路出击，足迹遍布寿光、青州、博兴、广饶等县市的100多个乡镇，在生产不受一点影响的情况下，收草量恢复到了正常水平。

真是“按下葫芦瓢起来”。草虽然收到了，但运输成了问题。一地排车只装一吨两吨的，但体积却像个小山似的，在公路上慢腾腾行进的驴车，直接影响着交通，影响着市容，按照规定，这样的车不准上公路。

陈永兴十分焦急地来到县公安局、公路局、交通局、交警队，反映厂里的困难。特别对那些收草户（草贩子），如果不准进寿光，那么人家只好送往东营、青州或其他造纸厂。

这件事很快反映到县委、县政府领导干部的耳朵里。寿光县领导是开明的，这几年寿光经济之所以发展快，得益于县领导的思想解放，敢于破常规。据说，他们在培育蔬菜市场的过程中，就把政策适当放宽，对死政策放活，县交通部门曾明确规定，凡运输蔬菜的车，不论超高还是超重，或是其它小违章行为，交通、公路等部门不准扣车、罚款，一律放行，不

得干预，特别是对外地车辆，更不能欺负，否则，谁阻碍、破坏了蔬菜运输，就追究谁的责任！在这种变通的政策面前，寿光培育起了全国最大的蔬菜批发市场，成为县里的一大财政支柱。

在目前出现的麦草运输困难面前，县领导立即组织召开由交通、公安、公路及寿光纸厂领导参加的办公会议，从本县实际出发，对草车大开绿灯。一般情况下，运输安排在晚上进城，既不影响交通，又不妨碍收草，并对专业收草户及临时收草队发放《寿光造纸厂收草专用通行证》，上面写明确写着：

“凡持本证为寿光造纸厂运草者，一律放行。”

上面盖有县公安局、县交通局、县公路局的鲜红大印。

“巴东诗句澶州策，信手拈来尽可惊”。陈永兴的精明之举，使企业冲破了“麦草大战”的阴霾，迎来了一个又一个艳阳天。

出奇制胜造优势

当年，石家庄造纸厂马胜利以承包企业出了名，尤其是他们的卫生纸系列产品，开发快、小批量、多品种，新颖别致，其经验在全国推而广之。后来，据说，他那些新产品根本不是他们生产的，而是从日本买来的。

而今，陈永兴却反弹瑟瑟。他认为，一个企业要在风云变幻的市场竞争中站住脚，要在国内、国际两个市场上占有一席之地，开发新产品、不断实现产品的更新换代固然很重要，但更为关键的，是要出奇制胜地大造产品优势，形成一种当家的“拳头”产品，无论在质上还是量上都成为气候，进入“会当凌绝顶，一览众山小”的境界。

企业的发展史告诉陈永兴，在当前日趋激烈的市场竞争中，要与强者周旋，若仅仅为了生存，将受制于人，穷于应付。唯有着眼于发展，自强不息，才能独立于世界企业之林。他从这一基点出发，在超水平发挥好第一台“1760”纸机的基础上，于1989年在纸业较为萧条的形势下，果断拍板，投资800万元，新上第二台“1760”长网纸机，从立项到投产，仅用了半年的时间。

转眼间到了1991年，他们又在市场调查的基础上，决定投资1400万元，新上碱回收与之配套项目——第三台“1760”长网纸机。1992年动工，1993年便投产，同年，还新上了一台“1760”小长网纸机。特别是后几台纸机的投产，增加了2万多吨产量，使年产量由1.6万吨猛增到4万吨，按其规模，进入了大型企业的行列（数年后，他们通过实施内抓滚动式发展、外抓低成本扩张战略，将年生产能力扩大到100万吨以上，成为中国民族造纸工业的排头兵）。

生产规模上去了，必须要有销路作保证，如果市场的大渠道不畅通，每天100多吨的成品纸，连放也没地方。

如果说前几年寿光造纸厂在经营战略上注重了销售网点的建设的话，那么现在他们便向着销售基地化迈进了。

“晨鸣”京城大走红

北京的冬天，雪花纷飞，银树下垂。

在海洋宾馆里，山东寿光造纸厂用户座谈会正在召开。会上，气氛热烈，暖意融融，与外面的寒冷空气形成了鲜明的对比。

陈永兴热情地向来自京津地区的 80 多个较大用户的代表介绍着厂里的情况，虚心听着他们的意见。

这些用户代表，有来自中国出版印刷物资总公司的，有北京纸张进出口公司的，有人民美术出版社的，有科技出版社的，有文献出版社的，有天津文教用品进出口公司的。

.....

寿光造纸厂北京办事处主任郭秀成忙前忙后，既搞会务、接待，又不断地向陈厂长介绍客人。这位 27 岁的办事处主任，原是山东煤碳经济学院的毕业生，分配来厂后从事企业管理工作，后又任物资保管科科长，后因北京办事处的设立，陈永兴便指名让他来此挑了头。

开始一些人不理解，学管理的大学生让他去做生意，是浪费人才。可陈永兴却独有思路。这几年，凡来厂里的大学生，不管学什么专业的，一安排工作，便是让其去跑销售，先让他们认识市场，适应市场，在市场的风雨中接受锻炼和考验，然后再根据需要分配工作，如能适应经销工作的，留以重用；不适合的，则另行安排工作。陈永兴认为，中国的经济已进入了市场经济阶段，作为企业的每一名干部和职工，都要适应这种变化。陈永兴风趣地说：“有市场这杯酒垫底，什么样的酒也能对付了！”

郭秀成学的是企业管理，对企业的情况又较熟悉，进入了北京市场后，使他有了施展才能的广阔天地。起初，他对北京用户不熟悉，后经副厂长韩文建、许向东等领导的引荐，一个一个入上了门，接上了头。此后，他带领办事处的一帮人以山东人那种朴实、勤劳的作风，积极为用户服务，使京津市场步步为营。

据统计，当时北京市场每年需双胶纸 10 万吨左右，经过几年的努力，寿光造纸厂的销量达到了 1 万吨，占总需求量的十分之一。一个县属企业，能做到这一步已很不容易。然而，后来又不断打开了新的局面，1993 年的销量达到 2 万吨，占北京市用量的近五分之一。“晨鸣”牌双胶纸在京城大走红，被评为“被消费最信得过的产品”之一，与吉林开山屯的凸板纸、金城的胶印书刊纸一起，被誉为京城纸张市场的“三大名牌”。基本垄断了北京市场。仅中国出版印刷物资总公司一家，每月就接收 12 个车皮的货！

这次座谈会，巩固了关系，加深了理解，使寿光造纸厂在祖国首都的用户心目中，树起了一面不倒的旗帜。几年后，晨鸣纸定集团成立，郭秀成升任分管经营的副总经理，他们在北京成立了销售分公司，北京市场的年销量达到 15 万吨以上，经营额近 10 亿元——这是后话。

用户座谈会结束后，陈永兴一行从京城出发，风雪中日夜兼程。来到了祖国的大西北。在古城西安，他们隆重举行了本厂西安办事处的开业典礼，由此拉开了挺进中原、决战西北的序幕。

第七章 宏伟工程

敲响警钟

这是 1988 年的一天。

陈永兴办公室里，所有副厂长、副书记等干部们都坐在周围的沙发上。他们是接到紧急通知而赶来的。

陈永兴脸色铁青，双眉紧锁。

大家看他那极其严肃的表情，知道一定出事了，心里都像有十五个吊桶打水——七上八下。

陈永兴从文件夹里拿出一份《山东经济报》，亮给大家：

“你们看看，这是什么？”

通报！是产品质量全省抽检不合格的通报！

大家一时目瞪口呆了，整个屋里只听到人们急促的呼吸声。空气一时像凝固了似的，沉闷得让人们透不过气来。

谁心里都明白，眼下企业经过一年的改革、拼搏，迎来了第二个春天。群情高涨，顾客盈门，经济指标直线上升，知名度逐步提高，企业形象开始在人们的视线里渐渐改变……

这一通报，绝不亚于在通红的炉火上浇上一瓢凉水。此时，陈厂长的心情大伙是十分理解的。

“我分管生产，这责任由我来负。”尹同远把话头接了上来。

“论责任，主要是我，因当时来人抽样时，没重视，可能招待不周，我觉得这有很大关系。”厂办主任的几句话，把屋里的气氛缓和了一下。但遭到了陈永兴一个白眼：“瞎扯！”一下把他的话截住了。

你一言，我一语，争着承担这次质量事故的责任。

陈永兴环视了一下在座的各位，喝了口茶水：

“论责任，首先由我负，我是厂长。现在主要的问题，不是追究谁的责任，而是把问题实质搞清楚。

“一年多来，生产是上去了，销路也扩大了，但咱头脑里那根质量弦却放开了，更可怕的是，有些同志沾沾自喜，骄傲自满，夜郎自大，这完全是小生产意识在作怪啊！”

当天下午，这次质量事故的处理结果向全厂作了通报：

厂长、副厂长、质量科长及质检人员，全部扣罚当月奖金。有关人员在全厂会议上作检查。

这次质量事故的风波，对陈永兴触动很大，不仅影响了企业的信誉和形象，而且反映出企业在管理方面的薄弱环节。一年多来，县、市的领导对本厂在大小会议上多次表扬，还在这召开过几次改革现场会，一直以“常胜将军”的形象出现在社会上。可是，在经济指标高速增长、职工收入在幅度增加的背后，还隐藏着管理上的不少漏洞。

曾经有些人认为，甚至还和陈永兴顶嘴，认为用户承认就是标准，对一些具体的技术、质量指标不屑一顾，持无所谓态度。看来，质量的警钟该敲响了，企业管理的宏伟工程应该构筑起来了！

“天方夜谭”与“四部曲”

那还是在寿光造纸厂刚刚起步的时候，国务院发出了“抓管理，上等级，全面提高企业素质”的号召。此后，各级业务主管部门便分别颁布一系列的升级标准，分为县、市级、省级先进企业、国家二级企业和国家一级企业5个档次。其主要考核指标为产品质量、物质消耗和经济效益三大系列。早在1987年下半年，陈永兴通过对国务院这一指示的理解，便大胆地提出了1987年升县级、1988年升市级、1989年升省级、1990年升“国二”，创造条件升“国一”的宏伟设想。

他认为，企业升级表面上虽然是“虚”的，而实质上，是以升级为动力，推动管理上水平，从这个意义来讲，这个活动有一定的“务实”性。特别是对本厂来说，管理工作刚刚起步，企业标准也很不规范，非常有必要通过企业管理进档升级来促进管理水平有一个实质性的提高，推动企业面貌有一个大的改善。

对陈永兴提出的“四部曲”，当时，不少人认为这是“天方夜谭”。觉得陈厂长只不过是鼓鼓劲儿、打打气儿而已。就厂子这么个基础，上水平是可以，但一年要迈上一个这么大的台阶，那不是自己所能左右的，尤其是那些硬指标不是说达到就能达到的。

陈永兴对别人的看法和议论不是不理，而是积极找他们座谈，让他们提出升级难度大的原因，找准问题，逐个击破。再说，陈永兴提出这个方案设想也不是随意的，而是经过深思熟虑、认真考察论证了的。之所以一年一个台阶，是因为企业的基础太差，管理还没达到那个水平，职工队伍的素质也不高，所以只能循序渐进。

而对“国家一级企业”的升级问题，他在前面加了“创造条件”几个字的限制，因他知道，要创一级企业，必须解决污染问题，而造纸行业的污染问题一直没有较好的办法解决，而最成功的路子便是碱回收，如要上这一项目，起码要投资1200万元以上，这从当时寿光造纸厂的实力上说是力不从心的。如真要上，也不是一年半载能上去的。另外，国家政策变

动频繁，“企业升级”只是促进企业管理的一种手段，至于成功与否，谁也没有数，只有靠实践来检验，四五年之后，还不知搞不搞呢，因此，“牛”吹得太大了，倒起反作用，让职工望而生畏。

第一年，第二年，他们过五关，斩六将，一路顺风，果真以绰绰有余的三大系列指标，先后跨上了“县级先进企业”和“市级先进企业”的台阶，第一阶段的战役首战告捷。

1989年春季，该是创“省级先进企业”的时候了。

寿光县企业管理办公室把盖有县政府大印的推荐寿光造纸厂为省级先进企业的呈报材料送到了潍坊市第一轻工业局。

在市一轻工业局二楼局长会议室里，市企管办负责升级的同志和一轻局联合召开会议，对升级企业名单进行把关，从严筛选。

按指标衡量，够升级的企业不少，而上面按系统、分行业分配的指标却寥寥无几，仅为指标合格企业总数的30%左右。那么升谁？这就要看“软指标”，看他们的管理水平、职工素质、领导班子精神状态、企业的发展前景、对国家的贡献、产品在社会上的影响，等等。

当局企管办主任提到寿光造纸厂的名字时，整个屋里的气氛紧张起来了。

这年考核的指标，是上年的指标。而寿光造纸厂在上一年，却因产品质量抽检不合格而被省里通报过，绝对地具有“一票否决”的作用。

对此，陈永兴早有充分的思想准备。本来，为此他不想申报了，但作为增强质量意识的一种手段，从显示质量管理的地位、增强全体员工对质量意义的认识出发，还是硬着头皮，在县企业管理办公室、县轻化局的再三催促下把材料报上来了。

主持一轻局工作的张敦柏局长双眉紧锁，静静地听着各位的发言。

有的认为，光是硬指标够格的企业就安排不了，排不下，何况是有问题的呢。

有的认为，要维护升级的严肃性、权威性，只要有问题，就要否决，把好质量关。

也有的说，先按规定办，不予列上，如厂里来找，到时再另行研究。

也有不少的同志认为，看问题要看主流，先报上去，不行再说。

……

听着不同的意见，张敦柏心里冷一阵，热一阵。这位曾担任过扭转4个濒临倒闭的企业的厂长的局长，深知企业的难处，深感当厂长的苦辣酸甜。对企业的情况，尤其是对寿光造纸厂的情况，他更是了如指掌。

等大家发言完毕之后，张敦柏很激动地说：

“寿光造纸厂确实存在着一些不可忽视的问题，可能老陈头两年来把主要精力用在抓生产、抓市场上了，内部管理还没腾出手来狠抓。但从目前寿光造纸厂的情况看，欣欣向荣，蒸蒸日上，这是谁也否认不了的事实。特别是他们改革的锐气、干部职工拼搏的精神，已成为不仅是我市一轻系统，而且在全省系统内颇有影响的一个典型，可以断言，寿光造纸厂很有可能是我市一轻即将升起的一颗新星！”

“作为企业晋档升级，我认为，这是推动面上管理水平提高的一项措施。所谓的硬指标，都是人为规定的，是为了防止滥竽充数、以次充好的一种制约手段。作为我们主管部门，看企业要辩证地看，要以发展的眼光看，况且，质量事故是发生在一年前的事，而此后的一年中，再也没有发生问题，这说明他们的整改措施是得力的。

“目前，不少企业特别是造纸行业发展已出现降温势头，矛盾越来越突出，而寿光造纸厂却常胜不衰，大有后来居上之势，这是有目共睹的现实，从效益报表上已清楚地显示出来。在这个节骨眼上，作为我们主管部门，是为企业加加油、鼓鼓劲儿，还是泼冷水，扯后腿，这些应引起我们的深思。”

张敦柏的一席话，表现出了明显的倾向性，也完全符合客观现实，符合我们党实事求是

的思想路线，大家都心服口服。经过充分酝酿，最后对寿光造纸厂升级问题形成一致意见：一报、二保、三指导。

“报”，就是先上报；“保”就是要保证他们升得上；“指导”就是局里派技术质量科的同志立即赶往该厂，帮助制定措施，对质量管理问题予以指导。

此后，张敦柏将这件事迅速向潍坊市企业管理办公室主任辛丕宏同志、潍坊市企业管理领导小组组长、分管工业的副市长房忠昌同志作了汇报，征求他们的意见。得到的答复是：

“你们的意见非常正确，照此办理。”

在各级领导的亲切关怀下，寿光造纸厂果真登上了“省级先进企业”的宝座。

“取经”南下

一个“省级先进企业”黑底金字的牌匾，挂在寿光造纸厂的门前。这使陈永兴感到，这荣誉是上级领导的鼓励，也是鞭策，下真功夫抓管理的时机已经成熟。

按照陈永兴的目标，1990年，晋升国家二级企业。但“国二”企业除规定的几项指标和几个大框子外，又是什么样子呢？他先派人到在山东省造纸行业第一个升为“国二”的安丘造纸厂参观学习，从中学到了不少的好经验、好做法。

是对着安丘造纸厂的经验照抄照搬，还是独创出一条管理的路子来？陈永兴对这两者既肯定，又否定。

正在这时，国家公布了第一批“国家一级企业”的名单。

陈永兴从这些企业中，一眼就看出了一个熟悉的名字：浙江民丰造纸厂。

这是全国造纸企业中唯一的一家“国一”企业。

1990年春节刚过，在噼噼啪啪的爆竹声还没有消失的时候，陈永兴便组织起了一支“取经”队伍，浩浩荡荡地南下了。

这支队伍由副厂长尹同远带队，有郭希成、王志军、各科室负责人、各车间主任，还有原县经委主任、现在县企管办负责企业升级工作的陈凯生同志，共有22人。除陈凯生外，全是寿光造纸厂的骨干力量。

厂级干部只留下了陈永兴和工会主席王中正，他俩在家喝起了“空城计”。

民丰造纸厂位于浙江省嘉兴市，是全国屈指可数的大型造纸企业之一。陈永兴对此早有耳闻，只是公务缠身，未抽出空来前往取经，这回，他要豁上老本取真经了。

尹同远一行乘火车自上海转车，3天之后，便从渤海之滨来到了这风景秀丽的钱塘江畔。

在寿光，天寒地冻，雪花纷飞。而这里，却暖意浓浓，茶花盛开，绿竹青翠。在位于大运河东岸、南湖之畔的这座中等城市，他们找到了闻名遐迩的民丰造纸厂。

这里属亚热带湿润季风气候，这几天，绵绵细雨一直落个不停。尹同远一行来到厂门前，结果，令他们大失所望。

厂大门紧紧关闭着，在大门一侧，竖着一块牌子，上面写着：

“本厂关门整顿，谢绝各界朋友参观访问，请见谅。”

不少同志兴致一下减了下来，有的埋怨起来：“你们领导太盲目了，也不早与人家通个气儿，这么远白来一趟，真是劳民伤财，赔了夫人又折兵！”

尹同远把眼一瞪：“嗑呼啥？我就不信人家不接待！”

他便与王志军、陈凯生两人一起，与门卫说明了来意，拿出了介绍信，登了记，便大大方方地进了厂。

他们来到厂长办公室，厂办主任是个中年人，尹同远递上支烟，人家连声道谢：“不会，不会。”接着，主任往墙上一指，“严禁吸烟”个大字便映入眼帘。

接着，王志军又递上山东省造纸公司的介绍信。

看着这信，厂办主任的眉头越皱越紧了。之后，他把脸转过来，很不好意思地说：“实在对不起，国家一级企业公布后，厂里压力很大，厂长觉得自身的问题多着呢，因此，决定从正月初一到十五，关门整顿。今日上午省电视台来录相，我们都谢绝了。你们从哪里来？”

“山东寿光，足有三千多里路呢，光坐火车我们就坐了三四十个小时哪。”尹同远愁眉苦脸地说。

“什么，你们是寿光？”厂办主任好像发现了什么似的。

“对，寿光造纸厂的，属于发展中企业。”尹同远急忙递上了自己的名片。

厂办主任看完名片，又认真地看了一遍介绍信，然后从报架上拿来报纸夹，一张一张地翻了起来。

他翻出一张《消费时报》，这是由轻工业部主办的机关报，原名为《中国轻工业报》，在造纸行业，家家都订得不少。

在1990年1月22日的这张报纸的第三版，登载了本书作者采写的长篇通讯，一行醒目的大标题一下映入了他的眼帘：

渤海湾的潮声——山东寿光造纸厂改革纪实

好家伙，整整一版，还配发了厂长陈永兴的照片。

“噢，原来你们就是寿光造纸厂的？请喝水！”厂办主任的脸顿时“多云转晴”。

然后，他便拿着这份报纸出去了，过了一会儿，厂办主任来了，身后还有一位约有50多岁的老头，经主任介绍，这就是大名鼎鼎的民丰造纸厂的第一把手、厂长——张贞契。

张厂长热情地握着尹同远一行的手：“欢迎，欢迎啊！你们厂搞得不错嘛，这不，报纸上大张旗鼓地宣传推广你们的改革经验呢，你们来得正是时候，也给我们传传经，施加点压力嘛！”

这意外的情节，真使尹同远、王志军和陈凯生喜出望外，他们从家里走来时，这报纸还没见到，在这里却起了这么大的作用，真从心底里感谢记者和编辑们。

就这样，他们被安排在厂招待所里住了下来。因厂里正在整顿，工作还很不就绪，正月十五还没过，接待的准备工作还要做，便准备派车拉着他们到素有天堂之称的杭州游览两天，观赏西湖岸边的迷人风光。但尹同远他们“取经”心切，婉言谢绝了。为了给人家一个缓冲的余地，王志军提了个好建议，到南湖去看一看，半天就可以。

第二天，天灰蒙蒙的，毛毛雨像绢丝一般，又轻又细，听不见淅淅的响声，也感不到雨浇的淋漓。只觉得好象这是一种湿漉漉的烟雾，轻柔地滋润着大地和人们的心田。他们来到嘉兴市边的南湖岸边。

南湖，是中国共产党第一次代表大会的会址之一。

“问苍茫大地，谁主沉浮？”

往事如烟。大半个世纪过去了，南湖的水还是那么清澈，那么美丽，那只游船还是那么坚固，但历史却早已翻开新的一页。老一辈共产党人在腥风血雨中，为了崇高的理想抛头颅，洒热血。那么，进入90年代的青年人呵，你该为你的民族、你的国家、你的企业担负起什么样的责任呢……

尹同远他们触景生情，顿时更加感受到自己肩头的担子更重了，取经的心更为迫切。

第二天一大早，寿光造纸厂的来宾们突然发现，厂里的气氛大变：

厂大门已四敞大开，大门前一幅巨大的跨路标语分外醒目：

“热烈欢迎山东寿光造纸厂领导莅临我厂检查指导工作！”

原来，就在他们去南湖之时，厂里作了全面动员。厂里认为，寿光造纸厂了不起，更难能可贵的是年没过完就派出这么多骨干南下，真有股子上上进心，一定要高规格接待，以此建

立起友好的关系。

然后，尹同远他们便将将对将、兵对兵地对口学习起来。

“山不厌高”

时下，有不少的单位和个人，以参观学习为名，公费旅游。寿光造纸厂却不然，他们能付出如此的代价，派出这么多的人员，其目的在于取真经，办真事，以便在企业管理上干真的，办实的。临行前，陈永兴再三嘱咐他们，“海不辞细水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。”不管时间长短，不管花钱多少，一定要深下去，细下去，绝不能敷衍了事，走马观花，要博采所长，拿来就用，以便自己在管理上少走弯路。

按照陈厂长的嘱托，他们白天学习，晚上便在房间里整理笔记。每晚都要集合，每个小组都要汇报学习情况，谈学习体会，找出自己厂、部门与民丰纸厂的差距，怎么解决，每人每晚写一份报告。

有位车间主任本来捎着扑克来的，但哪有时间用上？每天晚上都折腾到11点以后。

民丰造纸厂使寿光的“取经”者们感触最深的，是他们那严细的管理制度和标准，各个环节滴水不漏，有标准，有记录，有检查，有结果。在记录簿上他们看到，一个女职工在车间里晾衣服，违反管理制度，其处理结果很简单：

把扣子剪掉，放入打浆池！

另外，他们政令畅通，立说立行。上午厂长布置了要热情接待寿光客人，下午便满厂标语，大会小会作动员，准备的材料有条不紊，井然有序。

还有，基本建设、技术改造年年有动作、年年有较大幅度的发展，特别是他们注重抓机遇，有效地利用外部环境，在政策运用上善于打时间差，信息灵，决策准，动作快，效果好。

……

这一切都在来自寿光的人们心里烙下了难以磨灭的印记。

“标准化”——夯实管理的基础

“取经”归来，寿光造纸厂领导者的眼界明显开阔了，标准也高了。他们按照国家二级企业的标准，对照民丰造纸厂的管理经验，找出了企业在管理上存在的30条差距，逐一落实，限期整改，并制定出了总计有120多万字的151项管理标准，铅印成书，发到各车间、科室，并制定出各种岗位的责任制，编制出《岗位手册》，全厂干部职工人手一册，作为管理的行为准则。为建筑起企业管理的宏伟大厦打下坚实的基础。

为完善和强化各项规章制度，他们坚持横到边、竖到底地建立起各项制度网络，依据现代化生产的分工和要求，规定了每个职工在自己岗位应该承担的任务和责任以及相应的权力，由此保证了各方面人员按照自己的责任有秩序地协调地完成企业共同的目标，防止了无人负责、职责不清、相互扯皮的问题。从厂长到每一名普通职工，从生产、技术到经济管理，全部完善起严格的岗位责任制。

他们把岗位责任制贯穿到各个工作环节，不管是谁到哪个岗位工作，都要执行那个岗位的责任制，做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查，体现出明显的特点。

把上下左右的工作结合起来，通过岗位责任制实现了本企业各个方面工作的在机结合。

把工作任务和工作方法结合起来。如在工人的岗位责任制中，就规定了生产任务、质量

标准、管好用好保养好工具设备、文明生产、取全取准资料等。同时还规定了交接班、巡回检查，设备维护保养、安全生产、班组经济核算等制度，有利地保证了责任制目标的实现。

把职责和权力结合起来，不仅规定了岗位人员的职责，而且规定了相应的权力。比如他们明确规定，职工要对自己使用的设备工具负责，同时也规定，岗位工人有权拒绝执行设备超期运转的命令，有权阻止非本岗人员随便使用本岗位的设备工具，等等。

把专业管理同群众管理结合起来，对企业中专业管理和各项规章制度以及所需的各项原始数据和资料，运用综合分析的办法，合理地分别落实到各个岗位上。另外，工人参加班组管理或岗位管理所设置的“六大员”也建立了专责制，从而使专业管理有了广泛的群众基础。全体职工在自己的岗位上，在专业管理的指导下，按照岗位责任制的要求，有责有权地参与了企业管理。

把工作和学习结合起来，除规定的工作任务外，还相应地规定了学习制度，如规定的技术练兵制度中，就规定了岗位人员的技术标准有及适合岗位特点的练兵方法，有力地促进了岗位工人技术业务水平的不断提高。

在制定好各项责任制、颁发《岗位手册》的基础上，陈永兴还从现代化管理的高起点入手，狠抓了企业管理业务的标准化，把企业重复出现的管理业务，按照客观要求，规定其标准的工作程序和工作方法，并用制度把它固定了下来。作为行动的准则，在制定管理业务标准中，由副厂长许向东亲自抓，企管办主任郭希成具体负责，成立了5人的工作班子，采取了四步走的工作步骤：

第一步，绘制流程图，用图解法来表示管理业务的工作流程。其图表由反映某项管理业务总体关系的总体图、反映某一个部门进行某项管理业务工作的管理流程图、反映某一个岗位工作情况的岗位工作图、反映信息传递路线的信息传递图以及文字说明5部分组成。

第二步，发动有关部门的职工进行座谈讨论，看它是否符合科学管理的要求，对那些不合理的、有缺陷的地方进行修改补充。

第三步，将流程图付诸实践。在实践中，检验是否符合实际。在此过程中，出现的问题往往是流程的堵塞，因而就对每一个堵塞的地方采取具体措施，逐个疏通。然后把那些行之有效的办法，分别写入岗位责任制，作为今后的惯例处理。经过反复实践证明，流程畅通了，工作效率提高了，管理确实比过去改进了。便确立它为某项管理业务的工作标准。

最后一步，正式编制“XX管理业务标准”，由厂长颁布执行。

管理业务标准在寿光造纸厂一经确定，就与其它制度一样，具有了至高无上尚的权威性，雷打不动地得以执行，经过几年的实践，对推动管理的制度化、规范化、科学化起了重要的作用。使管理工作按照科学的程序办事，避免了过去那种杂乱无章、凭经验办事、职责不清、互相扯皮的情况，即使出现问题，也极容易查找，得以及时解决。自有了管理标准后，采用图解法，对职能科室和职能人员的职责，一目了然，使得每个岗位的人员，容易看清自己在管理工作中的地位，了解自己工作的好坏对整体的影响，从而使职工更加负责地工作，责任心更强了。随着管理业务的标准化，使企业领导在处理每一项管理业务的程序中设置多少岗位也确定了，每一岗位有多大工作量一般也容易计算出来，从而比较准确地配备岗位人员，避免了人浮于事，忙闲不均的情况。实行管理业务标准化后，厂领导对那些大量重复出现的管理业务，放心地授权有关人员按标准去执行，按惯例去办理，厂长只负责检查督促，处理一些例外事情。对这些例外事情经过一段实践后，把它再变成“例内”，使之标准化，再授权下放。这样例外的事情便逐步减少，厂长便抽出更多时间来研究处理企业在经营管理中的重大的带有决策性的问题。怪不得陈永兴常对人风趣地说：“具体工作全由他们来顶着，我的大部分时间是坐屋里喝茶水。”话虽说得很轻悄。实际上，他是从繁忙琐碎的事务中解脱出来。

另外，管理业务标准的制定，为他们运用电子计算机编制程序提供了条件和依据，为

实行管理的现代化创造了良好的条件。

至高无上的权力

“下道工序就是用户”。

一进入“1760”生产车间，便看到这行巨大的黑体字标语凌空横挂，它时时为人们敲打着质量意识的警钟。

自1988年产品质量事故后，质量问题被陈永兴看作是关系到企业生死存亡的头等大事。结合创优升级，一场以全面质量管理为重点的质量攻坚战拉开了帷幕。

陈永兴认为，产品质量的高低，是衡量一个企业生产力发展水平、技术水平和管理水平的一个重要标志。而产品质量，受生产经营活动多种因素的影响，是企业各项工作的综合反映，要保证和提高产品质量，必须把影响产品质量的因素全面地系统地管起来，必须大张旗鼓地推行质量管理。

为抓好全面质量管理，他们立足在抓产品质量质量管理的同时，狠抓产品质量赖以生存的工作质量，大力提高生产经营管理、技术、组织以及思想政治工作的水平，降低生产成本，供货及时，服务周到，以全面质量的提高来满足用户的要求，为提高质量而创造了良好的条件。

陈永兴认为，产品质量，是经过生产全过程一步一步形成的，优质产品是生产出来的，不是靠最后检验出来的。因此，他不断要求各部门强化措施，要求职工把不合格的产品消灭在它的形成过程中，做到防检结合，以防为主，把质量管理的重点从单纯的事后检验转到了事先控制不合格品的生产上来。在生产过程的一切环节加强质量监督检查，消除产生不合格品的种种隐患，形成了一个能够而且完全能够生产合格产品的生产系统。

实行全过程的管理，以防为主，他们要求所有各个工作环节都树立起“下道工序就是用户”的意识，要求每道工序的生产和工作质量，都经得起“用户”的检验。自陈永兴进厂以来，他们便在生产过程的各个工序开展复查上道工序的工作，保证本道工序质量，坚持优质、准时为下道工序服务的，并经常组织上下工序、左邻右舍之间互相提供质量保证。形成了相互监督、相互依存的质量保证体系。

实践使寿光造纸的干部和职工们深刻体会到，产品质量的好坏，是许多工作和许多生产环节活动的综合反映，它涉及到企业所有部门和所有人员，提高产品质量需要依靠全厂人员的共同努力。因此，从厂长、党委书记、技术人员、管理人员、经营管理人员到每个生产工人，都必须参与质量管理。过去，生产车间的工人把产品入了库，便高枕无忧。而现在，他们对产品质量负责到底，搞“责任终身制”。当销售出去后，如果将来用户反馈回产品质量的问题来，由销售部门追查到生产车间，然后依据产品编号，顺藤摸瓜，直至追查到生产班次，追究到生产者、责任承担者。因此，每一位职工对质量问题高度重视和警觉，一旦销售人员出差归来，各生产车间的头头儿们便急切地了解质量反馈情况，都为他们的未来捏着一把汗，质量的弦一直绷紧紧。

自1988年以来，厂里在分配形式上，实行“一酬多挂”、8大指标百分考核。这8大指标所占的比重分别为：

产量：15分

质量：30分

消耗：20分

技术进步：5分

设备管理：5分

安全文明生产：10分

精神文明建设：5分

基础工作（计量、统计原始记录、班组建设、全面经济核算等）：10分

质量，占职工领取劳动报酬总额的30%，由此看出了这个厂对质量问题的重视程度。

在寿光造纸厂，谁的权力最大？不是厂长，不是书记，而是质量检验员，他们的权力至高无上，可以随时否决一切劳动成果，否决一切经济数据，否决一切评比资格。

为了保证产品质量，他们根据技术标准，对原材料、在制品、半成品、产品以至工艺过程都设置了检验员，严格把关，保证了不合格的原材料不投产，不合格的半成品不使用，不合格的产品不转序、不出厂、不计算产量和产值。

虽然在各个环节设点检验，但对于大规模的各车间来说，每一令纸、每一道工序，都要依靠专职检验人员去检验是不可能的，而且，产品质量的好坏，归根到底还决定于操作工人，检验人员不能直接决定产品的质量。他们除拥有一支专业的检验队伍外，还广泛发动全厂职工参加，实行专职人员检验和生产工人自检、互检相结合的三检制度，使一个注重质量、关心质量、追求质量的群体意识逐步形成。1988年到1990年的3年中，先后有7种产品获山东省第一轻工业厅优质产品奖，双胶纸和书写纸两种主导产品分别荣获“山东省优质产品”和“轻工业优质产品”称号，在市场上这消费者树立了良好的形象。

“造纸王国”的启示

1990年一个秋高气爽的日子。一个由几十部汽车组成的队伍浩浩荡荡地开进了寿光造纸厂。

在山东省第一轻工业厅李昭泰厅长的率领下，参加全省一轻系统职工思想政治工作会议的全体人员到这里参观。这次会议的参加者主要是各地市轻工局的党委书记，省厅直属单位和省厅所属骨干企业的党委书记、思想政治工作者。

在厂区道路的两旁，在各生产车间、办公楼的门侧窗前，到处盛开着鲜红的美人蕉，如火的串串红，金灿灿的秋菊，姹紫嫣红的玫瑰……

整个厂院像刚用水洗了似的，不见一颗杂草，不飞一粒尘土，到处整整齐齐，井然有序。

参观的人们来到车间，刚进门，对面便是大型壁画，有黄果树瀑布，有镜泊湖风光，有桂林山水，有苏州园林，有杭州西湖，有布达拉宫……

车间里，照样是鲜花盛开，枝叶繁茂，特别是那长方形的玻璃鱼缸里，充氧器一个劲地冒着汽泡泡，红色的，黑色的、五颜六色的金鱼、燕鱼、叫不出名的热带鱼摇头摆尾，游来游去……

这哪是生产车间，这是宾馆啊！

但眼前却是轰鸣的机器，是一滚滚刚从纸机上吊下来的白纸卷，这确实是生产车间。

在这里，地面上见不到水，墙角处见不到废纸，就连制浆车间也是窗明墙净，机器设备被擦得油光发亮，摸一把手指上见不到灰。

“造纸企业，做到这一步，真不容易！”

参观者发出由衷的感叹。

这些人，真不愧是内行，他们都是包括造纸业在内的一轻系统的管理者，是专抓精神文明建设的领导者，对环境问题特别是造纸企业的环境问题心里有数。

寿光造纸厂能有今天如此文明整洁的新面貌，并非一日之功。

那是在1989年的8月份，陈永兴西装革履，作为国家企业管理考察团的一员，来到了北欧的波罗的海岸。

被称为“千湖之国”的芬兰，利用本国丰富的森林和水力资源，大力发展了木材加工业，成为全世界纸浆和纸张的重要出口国之一。

位于斯堪的纳维亚半岛东侧的瑞典，是北欧面积最大、人口最多的国家。国土一半以上覆盖着茂密的森林，纸浆、新闻纸的出口量居世界重要地位。

在这两个“造纸王国”，陈永兴参观了不少先进造纸企业，他们生产规模之大、现代化程度之高、设备水平之先进，都是国内企业所无法伦比的，特别令陈永兴所触目惊心的，是那里高度的文明生产习惯，在各建筑之间，除领略那现代化大生产的场面之外，更犹如进入那幽雅舒心的人间“仙境”……

而我们的企业，车间地面上到处是水和废纸，厂里垃圾成堆，杂草遍地，一经风吹，尘土飞扬，乌烟瘴气。与这些国家的企业比，真是又脏，又乱，又差！

井里的蛤蟆只能见到井口大的天，走不出去的人，往往认为自己就是天下最好最好的了。

有的人认为，企业只要生产上去了，产品有了销路，职工收入不少，就一俊遮百丑，就是好企业。而陈永兴出国回来后，思路大开。他觉得企业环境面貌，实质上企业的形象和素质，反映着职工的精神状态，体现着企业的管理水平，“窝囊财主”式的小生产者管理意识该破除了！

经过陈永兴的精心策划和现场动员，一场以整顿环境为突破口、以强化现场管理为目的，以加强社会主义精神文明建设为宗旨的新的管理工程形成高潮。

现场管理，这是企业管理科学上的一种新提法，国内尚未形成较为系统的理论，也没有成功的经验可借鉴，陈永兴凭自己多年的实践经验，从厂里的实际情况出发，独辟蹊径，开造纸业现场管理的新路子。

厂里成立了由副厂长许向东为首的现场管理领导小组，首先制定出现场管理的实施方案和各个车间、各部门、各工序、各环节的现场管理标准，并制定出了相应的规章制度和责任制，提请职工代表大会通过后，在全厂投入运行。

他们首先从整治环境、清洁环境、清洁卫生、消灭“死角”入手，推行定置管理。把生产岗位范围之内的设备、备品、备料按科学量化，减少生产损失，杜绝浪费。在此基础上，对全厂生产区划分为12个定置区，把所有的大宗物品放入定置区域。在车间标出定置线，对物品供应既保证生产需要数量，又减少搬运时间，提高了工作效率。

对所有设备，实行包机持牌制，落实到人管理，将使用、保养、维修全部落到人头，标在牌上，全厂150台设备一机一牌，责任分明。

对全厂物资管理全部采用ABC管理法，从原料到产品的管理全部落实到人。

作为一个具有30多年历史的老企业，其整体布局上明显不合理，为改变布局乱、环境差的现状，他们结合技术改造，对整体布局实行优化。随着第二台“1760”纸机的投产，淘汰了2台“1092”纸机和2台10吨锅炉，拆除掉了那些低、旧的房子。取而代之的，是高大、宽敞、明亮、整齐的崭新厂房。实现了集中供水、集中供电、集中供汽、集中供浆，使物流损失大大降低，各个工序衔接合理，厂区道路四通八达，人流物流井然有序，到处呈现一派现代化生产的气派。

“红管家”

凡是精明的企业家，他都不会忽视企业的财务管理。这是通过对企业生产经营活动进行财务监督、维护国家财经纪律、正确组织企业财务收支活动、提高资金使用率效果的一个重要环节。对此，陈永兴不会不重视。

高学勇，一个 50 多岁的老头儿，个子不高，胖胖的身子，红脸膛，小眼睛，乍看上去，外貌并不很潇洒，但却是厂里的明白人之一。这位只有高小文化程度的副厂长，却有一套丰富的财务管理经验，加上他生性有点“粘乎”，对财务关把得严，滴水不漏。对拿来报销的单子，不论是谁，他都审上半天，问不清楚，办不齐手续，他从来不签字，对厂里与外签合同之类的事，他总斤斤计较，“抠”到家，不让企业有一分一厘的损失，因此被人们誉为“红管家”。

陈永兴对老高一百个放心，除大事须点头同意外，一般性的财务问题全由老高作主。老高凭着一股老实、忠厚、认真、科学的态度和干劲，使厂里的财务管理井井有条，成为全市企业中财务管理的一个样板。

在 1987 年以前，企业管理混乱最主要的根源在财务管理上，漏洞百出，有章不循，并有人乘机钻空子，落入了违法犯罪的深渊。针对这些问题，企业首先在加强财务队伍的建设上下功夫，经常不断地组织财务人员认真学习《会计法》、《成本管理条例》，不断提高他们“实事求是、精心核算、坚持原则、廉洁奉公、讲求效益、当好参谋”的自觉性。与此同时，大力提倡学习钻研业务的风气，并定期办班培训，鼓励自学成才。一年内选派了 6 人到大专院校学习进修，有 5 个通过自学获得了大专毕业证书，80%以上的财会人员取得了初级、中级技术职称。在全厂开展的岗位技术练兵活动中，财会人员寻找岗位在管理工人过程中的薄弱环节，共提出合理化建议 58 项，整改后，增加经济效益 170 万元。

建立完善财务管理机构、落实岗位责任制，这是寿光造纸厂财务管理的一个重要步骤。他们按照现代化管理的要求，逐步建立起了以厂财务科为核心、各生产车间独立核算的会计管理体系，形成了以目标成本、责任成本为中心的核算网络。在全厂建立了 8 个核算岗位，其工作标准明确，责任具体，工作有序，奖惩分明。

从 1988 年起，他们便借鉴银行的管理机制，成立了厂内银行，制订了《厂内银行实施方案》和《管理条例》，在确定车间流动资金和各种定额的基础上，改过去的统计结算为货币结算，明确了结算方法、传递手续和节超支奖罚规定，把流动资金实行分级分口管理，使内部银行成为厂内经济活动的结算中心，由此使全厂物资利用上的领用关系变为买卖关系，各个车间、各个岗位都管钱管帐，大大调动了各个环节增收节支的积极性，加快了资金周转。

在储备资金的管理上，他们运用“ABC”分类法，加强集中控制，减少占用量。按照物质消耗的客观实际，根据材料采购的易难程度，核定资金下库额，把进口木浆及缺口较大的化工原料划为“A类”，根据生产计划和消耗定额，把烧碱、液碱的储备期定为 30 天，进口木浆定为 180 天；把专用材料、维修备件划为“B类”，储备期为 90 天；通用材料、备件和劳动保护用品划为“C类”，储备期分别定为 15 天和 30 天。然后，把资金承包给供应公司和物资管理部门，实行采购员、保管员“两员”管理，责任到人。每月下旬，物管部门根据车间需要编制物资需求计划，结合物资仓库情况，提报物资采购计划，报财务科平衡，厂务会批准后由供应部门按计划采购，所节约资金按月息 5%进行奖励；超定额占用资金，按月息 8%罚款，准时兑现，这样，一年就比过去减少储备资金 200 万元，减少利息支出 20 万元以上。

作为经济运行命脉的厂财务科，积极主动地为厂长当好参谋，及时而又准确地提供决策依据。除加强日常核算和控制支出外，坚持每月召开一次综合经济活动分析会，根据各方面的数据资料，分析产量、质量、消耗和资金占用、销售数量、销售成本等经济要素，及时掌握企业经济活动的脉搏，有的放矢地制定工作措施。针对企业的小改小革挖潜项目，厂财务部门运用货币时间价值和影子价格这两个概念，进行预测和技术经济分析，对项目建议的必要性和可能性、投资估算、经济效益和不确定因素分析等进行了认真的评估预测，为项目的决策提供了可靠的依据。这些项目上马后，在两年时间内，便获得经济效益 103 万元。

80 年代末期，企业最棘手的问题是资金问题。寿光造纸厂的情况也不例外，由于受国

家收紧银根大气候的影响，外欠货款不断增加，1989年，三项资金占用达993.6万元，占用全部流动资金的67%，为此，副厂长高学勇与销售人员一起，落实回收货款责任制，提高了货款的回收率。另外，他们紧缩非生产性开支，大搞清仓查库、修旧利废，使资金逐步松动起来，为企业不断注入新的活力。

历史性的工艺革命

1989年深秋的一天，一辆乳白色日本“丰田”面包车从济南驶来，进入寿光造纸厂的大门。

轻工业部经济发展战略研究中心副主任宫景隆、工程师朱江民等一行5人，在山东省第一轻工业厅领导同志的陪同下，到这里进行考察。

这次，宫主任的主要意图是，寻找微机管理造纸生产的试点厂家。

在我国造纸行业，影响生产和产品质量的因素较多，关系极其复杂，特别是在诸多中小企业，技术水平偏低，在生产的一些环节仍采用简单的人工操作，质量、消耗等一些主要技术指标，仍由人工控制，操作者仅凭经验进行调节，这就不可避免地造成产品质量的不稳定和原材料及能源的浪费，不能保证正常而稳定的生产。

轻工业部宫景隆一行在省城济南时，厅长李昭泰向他们介绍，厅里正准备将寿光造纸厂作为全省一轻工业现代化管理的样板厂呢！两级领导一拍即合，可以将微机控制造纸生产的问题与寿光造纸厂作一下协商。

而此时的陈永兴，正处于企业已升为省级先进企业、继而向“国家二级企业”迈进的过程中，他正为寻求一条现代化管理的手段而苦思冥想。

自1946年美国研制出世界上第一台电子计算机开始，已有40多年的历史，它在发达国家已得到迅速发展。特别是陈永兴在国外看到，人家的设备基本上全由计算机控制，现代化程度之高，实属国内罕见。此时，在他的脑中，早已萌发出开发运用微机控制生产、管理企业的设想，只是还没有疏通开路子而已。

宫景隆一行的到来，使陈永兴茅塞顿开，正中下怀。而部、厅的领导认为，寿光造纸厂基础好，潜力大，技术力量雄厚，特别是厂长，对现代管理的重视程度高，有远见，可以说天时、地利、人和，具备了试点的基本条件。

随后，轻工部、西北轻工学院便派3人驻厂，进行考察、论证，与企业一起研究开发“中小纸厂生产过程控制系统”的课题，其目的是准备在制浆和造纸全过程的关键环节上，广泛采用计算机技术，实现工艺参数的连续在线检测和自动控制，使实际工艺参数和理论工作达到紧密吻合，以稳定生产过程中半成品和成品质量，节约原材物料，降低能源消耗，提高经济效益。

在充分考察论证的基础上，企业决定投资110万元，开始了造纸术自东汉时期发明以来的又一次历史性的工艺革命。

他们首先针对蒸煮工段粗浆得率低、汽耗偏高、质量不稳定的问题，与山东电子研究所一起，研制开发蒸煮工段微机自控系统。并借鉴国外企业的做法，又加以改进，利用计算机自动控制升温曲线，又通过二次采样，对升温曲线进行自动校正，从而对蒸煮过程达到终值控制而无需检测装料的重量和水份值。这一项目投入运行后，可靠合理，控制准确。资料表明，提高粗浆得率0.5%，年节汽200吨，质量波动减少30%，当年可收回项目的投资。

在造纸行业，影响产品质量的主要指标就是水分和定量，而且这是最难以把握和控制的两大指标。在初步摸索蒸煮微机经验的基础上，他们便与西北轻工业学院微机应用研究所合

作，决定对水分定量实行在线检测，应用了抗干扰性能强的 STD 标准总线计算机，开发了水分定量自动控制系统。本系统采用模糊控制理论，以水分表、定量在线检测数据为依据，以反馈控制、前馈控制多种方式控制产品纸的定量和水分含量。这一项目投运后，每一项节浆 90 多吨，节汽 350 吨，减少了断头次数，产量、质量明显提高。

之后，他们又在制浆车间新上微机计算系统，使吨纸耗浆平均降低 20 公斤；在打浆、配浆等各个关键环节，全部采用计算机技术进行在线检测自动控制，收到了明显的成效。

在开发生产过程控制系统的同时，以实现经营管理的标准化为目标，与轻工业部经济发展战略研究中心合作，开发应用辅助管理微机系统。

当时，国内不少企事业单位已配备了计算机进行辅助管理，但很多单位都没有用好，有的仅仅当作一台打字机使用。这在人力、物力上都是一个很大的浪费。造成这种现象的主要原因，就是管理的标准化工作没有做好，各种报表、统计材料和信息形式各异、随意性很大，这样，计算机的长处在实际工作中根本无法发挥。

寿光造纸厂认真吸取了这些教训，下大功夫狠抓了传统管理的标准化工作，使传统管理向着规范化、标准化迈进。首先，计算机工作人员深入各职能科室、各生产车间，进行了深入细致的调查研究，绘制出了全厂信息流转网络图、物质流转网络图，使全厂的管理工作脉络清楚，层次分明。然后，他们大力推行定量管理法、分类管理法等先进科学的管理方法，使管理行为迈向了规范化的轨道。对各种报表、统计资料、信息都规定了严格流转方向和形式，做到整齐、划一、规范，从而为计算机在管理工作中的广泛应用打下了坚实的基础。在轻工业部战略研究中心的指导和帮助下，已先后开发成功财务、成本、劳动工资、物资管理、能源管理、设备管理、统计考核、档案管理、计量管理等 9 个子系统，成为经营管理的重要工具，为厂长的经营决策不断提供可靠的依据，产生了明显的管理效益。

社会主义企业家的情怀

1990 年初秋一天的早晨，空气异常清新，天际间柔和的光辉澄清缥缈。寿光造纸厂迎来了轻工业部组织的“国家二级企业”考评组的全体成员。

从“硬指标”到“软组织”，从外部环境到内在质量，从职工素质到产品水平，他们认真细致地考评了整整 3 天，鸡蛋里就是挑不出骨头来。有一位参加考评的专家感慨地说：“你们厂的管理真没想到上得这么快，真像拔地而起的一座大厦，基础牢固，坚不可摧！”

当镌刻着“国家二级企业”6 个大字的金底黑字的凸型铜牌挂在厂门口的时候，寿光县城犹如一声惊雷，召唤了无以计数的来访者，考察者，参观者。仅 1991 年统计，前来参观取经的人数达 10635 人，来自十几个省、市的几百个厂家。县、市、省的现场会一年中在这里召开十几次。有时，一天来访者达十几轮，忙得厂领导团团转。

有人主张，这么繁重的接待任务，纯粹是“赔本搭上吆喝”，干脆来个“关门整顿”、“谢绝参观”。

也有人提醒陈永兴：“同行是冤家”，咱们的经验让人家学了去，咱们可就被动了。

但陈永兴却虚怀若谷：“咱山东是礼仪之邦，自孔孟起，就有“有朋自远方来，不亦乐乎”之说，多来些客人，可以多交流传递一些信息，互相切磋，取长补短，对我们来说，也是一次次的学习机会啊！”

他抱着这种态度，对每一名来客都以礼相待，热情介绍情况，使接待工作纳入了规范化、制度化。

陈永兴热情、坦诚、实在、好客的性格和他的开拓、拚搏、创业、扭转企业被动局面的影响一样，由近及远，在社会上，特别是同行企业中，影响越来越大，知名度越来越高。

一天，自东北辽宁省的开源造纸厂的侯厂长结交了陈永兴后，心服口服，深为寿光造纸厂的变化所感动。他们是一个拥有 2000 多名职工的大厂，但当时步履艰难，侯厂长握着陈永兴的手，真诚地说：“如果可能的话，我回去就向主管部门提出申请报告，把我们厂归你们寿光纸厂，为了两千多人吃饭，为了国家财产不受损失，我干什么无所谓……”

陈永兴以寿光纸厂起死回生的经验现身说法，启发鼓励他们从困境中奋起，并与他签定了两厂友好协议。

1991 年冬天，在地处沂蒙山区的临沂地区挂职的寿光县委副书记杨学荣，找到陈永兴，征求他的意见：根据临沂地区领导的请求，是否派名同志去帮助临沭造纸厂整顿整顿，上上水平。

其实，在这之前，杨副县长对此早已向县委书记和县长汇报了，他们的意见是：尊重老陈的意见。

要派人去帮助人家整顿，上水平，等于是培养扶持自己的竞争对手，这可是胳膊肘子向外拐啊！

一时间，厂内议论纷纷。前几年，来参观的，来咨询的，搞联营的，已挤破门，陈厂长以宽广的胸怀，培养了一批“老虎”，但是，“老虎”的本性是“吃人”的。有一位老职工，还给陈厂长讲“农夫和蛇”的故事……

但陈永兴却有自己的主张，在厂党委会议上，他充满激情地对大家说：“沂蒙山区是革命根据地，这里的人民在抗日战争和解放战争年代付出了巨大的代价。而今，解放都 40 多年了，他们的生产力却仍然没有得到解放。作为我们同行企业，真为他们着急啊！”

“当然，市场竞争是无情的，多一个好纸厂，就对我们增加一个竞争对手。但我们是社会主义国有企业，我们的目的是共同发展，共同进步，胸襟可不能太狭窄了！”

陈永兴开阔的胸怀，动人的语言，讲得大家心里热乎乎的。最后，大家一致决定让郭希成开赴沂蒙山区。

临沭，位于山东南部，与江苏省接壤，这里大山层迭，信息闭塞，交通不便。临沭造纸厂，是一个不足 600 人的小型企业，最为先进的设备是一台“1575”纸机。因产品结构不合理，销路不畅，加上管理混乱，人心涣散，已连续几年亏损了，亏损额已达上百万元。

郭希成，30 多岁，中等个头，老诚稳重，大专文化程度，学的财会专业，在厂里任企业管理办公室主任、厂长助理、副总会计师。寿光造纸厂的管理标准、岗位责任制、工作章程规范，有不少是出自他的手。

他带着陈永兴的重托，带着寿光造纸厂的干部和职工以及寿光全县人民对革命老区的一片赤诚之心来到了临沭造纸厂，担任起副厂长的职务。

他上任后，把陈永兴当年大抓改革、强化管理的经验移植过去，又结合该厂实际情况，与这个厂的领导一起，研究方案，制定措施，在强化管理的同时发展生产，发挥设备能力。

为帮助他们打开市场销路，寿光纸厂把临沭纸厂的产品带着销售，凭着寿光纸厂的信誉，很快便把他们的库存吐了个净光，并在保证产品质量的基础上在市场上站住了脚。

也许有些其他因素的巧合，郭希成来后第三个月，临沭造纸厂便扭亏为盈。在 1992 年一年的时间里，便取得利润 200 万元，在临沭县城创造了奇迹，轰动了全省造纸行业。

当一年“帮助”期结束的时候，临沭造纸厂已羽翼丰满，生产、经营、管理都已踏上了正规之路。

在一个温风和煦的春日，临沭县分管工业的副县长亲自把郭希成送回寿光来。并以县委、县政府的名义赠给寿光造纸厂一面锦旗，在紫红平绒面上，镶嵌着八个金光闪闪的大字：

高尚风格

博大胸怀

第八章 “深圳速度”

当今世界分为快速经济和慢速经济两个部分，所有国家都面临着一个无法回避的规律——最快速者得生存。

——托夫勒

“一夜工业城”

80年代初，在中国南部的珠江三角洲，第一个经济特区出现了。

深圳，这个当年的小渔村仿佛一夜之间从海底下生长出一座神奇瑰丽的城市。

高 150 多米，加地下层共 53 层的国贸大厦在建设过程曾以承包的形式，采取先进的工艺，以“7 天一层楼、5 天一层楼、3 天一层楼”越来越快的速度创造了国内建筑业的奇迹。

从此，“深圳速度”便作为深圳效率的象征而名扬海内外。

而到了 90 年代，在渤海莱州湾南岸的寿光县城，一座现代化的企业在这里日臻成熟。

进了寿光造纸厂的大门，人们惊奇地发现：前几年那座低矮破旧的车间不见了，那拥挤不堪的小平房、小厦子、小棚子无踪无影了。代之而起的，是一排崭新、整齐、高大、明亮的车间，巍峨的“职工文化宫”，漂亮的科技中心大楼以及职工教育中心、变电站等建筑物，

被一条笔直的柏油路一分为二地排列在东西两侧。由此向南，穿过厂区，便是一座6层高的红顶白墙装修一新的造纸公寓，独具一格建筑特色的职工医院、幼儿园，5幢5层高的新起的职工宿舍楼一字排开……

在生产车间，隆隆的现代化纸机托着前不见头、后不见尾的雪白的长卷，飞速地旋转着，一个上百米长的生产车间，只有两三个人在电子计算机前两目凝视着那五彩的屏幕……

如果有5年没到这里来的话，那简直不敢相信，这，就是寿光造纸厂！

1993年盛夏，一个烈日炎炎的日子，刚刚由轻工业部改组为中国轻工业总会的副会长潘蓓蕾慕名来这里视察，当她听了省一轻厅李昭泰厅长的介绍和陈永兴的汇报后，颇感兴趣。这位女会长认为，寿光造纸厂的技术、设备、管理水平在国内是领先的，特别是发展的速度是相当惊人的。其发展速度之快、效果之好在国内造纸业中实属罕见。

临别时，潘会长欣然命笔，为寿光造纸厂写下苍劲洒脱的4个行书大字：

纸业新秀。

西方有句谚语，叫做：

“Rom was not built in day”（“伟业非一日之功”）。

当人们站在寿光造纸厂“造纸公寓”的顶层俯瞰全厂的时候，不能不面对神话般的现实惊呼了：

“这是一夜之工业城！”

“简直像阿丁神灯的力量！”

是一股什么样的神力在主宰这一切呢？

风险性的决策

当历史刚刚告别了1988年，圣诞老人的雪撬滑入1989年的轨道时，地球上的人们在早晨打开窗户，突然发现，他们已经进入了一个难以捉摸的时代。

大地急速旋转。

世界瞬间万变。

自4月份开始，一场发生在京城的政治风波震惊中外。

以美国为代表的一批西方国家对我国实行经济制裁。

自1988年四季度开始的“治理经济环境、整顿经济秩序”初见成效，盲目上马、投资过热的空气在治理整顿中得到遏制，“调整”、“紧缩”的政策效果越来越明显：经济增长率下降，市场由旺变疲，企业存款上升，经济效益下降。自1989年5月份起，全国经济增长速度逐月下降，8、9两月已分别降为-0.7%和-1.1%，成为改革10年来增长速度最低的两个月份。社会商品零售额也呈现负增长，是解放40年来继1961、1962和1968年之后出现下降的第四个年份。

据国家统计局有关资料表明：1989与1988年相比，工业总产值下降18%，社会商品零售额下降7.7%，全民所有制工业全员劳动生产率下降16%，上交利税下降18%，相当一部分企业处于停产、半停产状态，约计企业亏损面为30%左右。主要工业产品中，除钢材等少数产品略有增长外，其余绝大多数产品不同程度地呈现“负增长”。全国有35.8%的居民家庭收入和生活水平下降。这是自1963年以来从未有过的。

中国经过10年经济改革，本当可以速度更高，步伐更强健，然而，却是在疲软和萧条之中向90年代迈进，这给我国本世纪最后10年的经济发展蒙上了一层阴影。

国际政治舞台风云变幻，动荡不安：

1989年9月12日，波兰以团结工会顾问马佐维耶茨基为总理的波兰新政府宣布就职。这是东欧40多年来第一个由非共产党人领导的政府。

1989年12月，罗马尼亚共产党在国内大动荡之后退出政治舞台。

……

而在寿光造纸厂的会议室里，陈永兴一锤定音：

投资1000万元，再上一台“1760”长网纸机！

这一问题的提出，像一瓢凉水倒进热开的油锅里，立时在厂内厂外激起了噼噼啪啪的炸响。

不少人认为：“企业刚刚恢复元气，在市场上脚跟未稳，而且国内市场也不乐观，资金缺乏，在这样的大气候与小气候面前，再作这样大的投资，冒这样大的风险，可是拿着企业的生命下赌注啊！”

“如果真要上，就是前景乐观，资金从哪里来？”有人已意识到这个关键的问题。

更有些好心人劝陈永兴：“你已快60岁的人了，还能干几年哪，不如见好就收。如果再去冒这个风险，万一失败，可就前功尽弃了！”

……

对众说纷纭，陈永兴把它当作耳旁风，他有他的谱气，他有他的信念，他有他的追求。

在他看来，在一个发展规模有限、技术力量薄弱的企业，不可能走上专业化、集团化的现代企业发展之路。批量小就不可能进行大规模的专用性技术装备，生产管理难以规范化。工人操作的熟练性差，效率低，就导致了产品成本高，附加值低，质量不稳定，竞争力差，而且在市场上形不成优势。而过低的利润率反过来又进一步限制了扩大批量的投入能力，这将是一个死循环。倘若企业仅仅以维持生计的发展目标而不追求新事业的开拓，那么或许游走于低水平之中尚有勉强存活的机会。但这样就如随波逐流的浮萍，扎不下自己的根，风雨一来，终是根基浅薄。

然而，寿光造纸厂的发展方向应是代表先进的生产力水平、专业化、大规模的现代型企业。要做到这一步，必须向薄弱的技术、贫乏的资金、陈旧的设备 and 低素质人的综合产物——低水平告别。

一个人的命运临界点常常就那么几次，而一个企业的转折的机遇也同样只有那么少数的几回。这是一次决定整个企业未来发展生死存亡的关键决策。失之毫厘，便将谬以千里。

有人说决策的艺术就是从不充分的前提中得出充分的结论。在我国经济体制中，缺乏完善的社会化信息渠道已是与市场经济发展形成极不协调的突出矛盾。由于社会结构的封闭性，信息或是失真率大、水分多，或是残缺不全，不能构成正常决策所需的完备信息。但是，敏锐的陈永兴毕竟还是从报纸、电台的新闻中捕捉到一丝丝有价值的信息。在激烈的市场竞争中，不少的小纸厂特别是一批乡镇企业纷纷停产或破产。而一批以木浆为主要原料的大企业又因木浆进口缺汇而在“无米之炊”面前陷入困境，这给予了寿光造纸厂这样一个处在发展中的而又具备了相应的自制浆能力的中等规模企业一次发展机遇。另外，当前计算机用纸大部分依赖于进口，但进口又缺外汇，这将给企业提供一片产品开发的处女地。

按照市场经济的运行规律，当整个行业处于低潮时，应以新的姿态，快速地积存实力，迎接高潮的到来。

促成陈永兴敢于冒险决策的特殊原因，那是来自北京中南海的声音。

1987年7月4日，我国改革开放的总设计师邓小平在接见孟加拉国总统艾尔沙德时讲到：“我国几年来的发展情况表明，凡是实行改革、开放政策的地方都要搞得好。现在国际上有一种议论，说中国改革的步子放慢了，政策要变。说放慢步子还有些依据，说政策要变就没有根据了。改革总会出现一些问题，有了问题就要进行调整。去年和今年我们继续在搞改革、开放，但步子放得稳重了些。现在看来，一年多的时间里步子太慢了一点。所以，我

们现在提出要大胆一些。改革、开放是一个新事物，没有现成的经验可能照搬，一切都要根据我国的实际情况来进行。实践证明，步子放大些有利。当然步子大风险也就大。”

1988年6月7日，邓小平同志在会见波兰工人党中央政治局委员、部长会议主席梅斯内尔时说：“我们不仅着眼于本世纪，更多的是着眼于下一世纪。现在面临的问题是，不进则退，退是没有出路的。只有深化改革。而且是综合性的改革，才能够保证本世纪内达到小康水平，而且在下个世纪更好地前进。”

“我们的改革有很大风险，但很有希望成功。有了这样的信心，才能有恰当的决策。我总是鼓励我们的同志更大胆一些。关键是有两条。第一条就是要同人民一起商量着办事，决心要坚定，步骤要稳妥，还要及时总结经验，改正不妥当的方案和步骤，不使小的错误发展成为大的错误。第二条就是要在改革过程中，保持生产有较好的发展，不要勉强追求太高的速度，当然太低了也不行。过去十年的发展速度不算低，如果今后这些年也保持比较好的速度，我们的深化改革的风险就小得多了。”

陈永兴从邓小平同志的谈话中，深刻地领悟到，中国的路子，只有改革，只有发展，“发展才是硬道理”。寿光造纸厂要在市场上争得一席之地，也要靠发展，如果不发展，摊子是守不住的，不进则退！

1989年的数九隆冬，皑皑白雪覆盖着北方大地，而寿光造纸厂却开进了一队人马。一座新的“1760”车间动工兴建了。

从土建工程到安装试车，正常工期需两年半，而寿光造纸厂却自1989年底开始挖地基，1990年底便将设备安装完毕，1991年初试车一次性成功，当月盈利20万元，整个工期压缩了一半。

“1760”新车间运行正常后，他们便投产电子计算机原纸，很快地占领市场。使企业的规模一下由不足万吨提高到年产4万吨以上，使寿光纸厂在它的发展道路上又走过了一个里程碑。

着眼于未来的选择

清晨，一团团像烟雾似的热气笼罩在造纸厂的上空。陈永兴慢悠悠地踱着方步，望着这眼前的景色发愣。

脚下，从厂里流出的一股黑水，上面漂着一堆堆白色泡沫，哗哗地从这沟里流过。这是从制浆池里流出来的，是带有严重污染性的水！

此时此刻，潍坊市人大会议召开时的情景仿佛就在陈永兴的眼前。

初春季节，在第七届潍坊市人民代表大会第二次全体会议上，不少代表对造纸污染问题慷慨激昂，义愤填膺，纷纷要求解决污染问题，并当作一项造福子孙后代的大事被列入了市政府工作的议事日程。

在昌乐县的马宋乡，污染严重的县造纸厂已经停产，被迫搬迁于城北，改为干法制浆工艺。

在五莲，县造纸厂也面临停产问题。

在安丘，县造纸厂为解决污染问题，不得不投资1200万元，上马碱回收工程。

不少小纸厂已在强烈的舆论压力下，因防污措施无力而纷纷下马。

而目前的寿光造纸厂，尽管排污措施较好，还没有直接污染着环境，对社会还没造成多大的损害，但这毕竟是暂时的，企业要发展，污染问题已成为前进道路上的拦路虎。

环境保护，已成为一项基本国策。尽管目前生产还处于正常，但如不根治污染，迟早有一天，寿光造纸厂会关门。

从国内治理造纸业污染的方法看，比较成功是办法就是碱回收，其它办法虽然很多，都不理想，也不是从根本上解决问题的措施。要上碱回收工程，至少要 1500 万元，相当于上马一个中等类型的化工厂。这样大的投资、这么大的工程量，上级能批准吗？企业有个实力吗？这个风险还能再冒吗？

一连串的问题，似眼前这团团白雾在陈永兴脑海里翻腾。

如果从个人角度出发，陈永兴再干三年五载，保证能坚持下来，污染问题不会影响他任职的这几年。但要从对国家、对人民、对企业负责的角度讲，就要放长眼光、着眼于未来，从现在开始就从长计议，把治理污染问题当作关系到子孙后代健康和企业生死存亡的头等大事抓在手上了。

1991 年春天刚刚来临，第二台“1760”开始投入正常生产，企业的建设者们还没有来得及喘口气，又一个大胆的决策便在寿光造纸形成了：

投资 3500 万元，上马 50 吨/天碱回收及配套浆纸平衡工程！

3500 万元，对寿光造纸厂来说，可不是个小数目。钱从哪里来呢？陈永兴，这位几年来攻关夺隘、指挥若定的常胜将军，这位平时发下工资原封不动地交给老伴的一厂之长，顿时更加感到金钱的力量。

除了企业自筹 1000 万元左右外，资金的主要来源：贷款。

前两台纸机已向银行贷款 2000 多万元，尚未还清，现在再贷 2000 多万元，能还得清吗？

“不要向别人借钱，也不要借钱给别人”。长期以来，阶级教育把破产、走投无路的惨状都同“借贷”二字联系在一起，而国人，一提起“借”字便都有些害怕。

而此刻，陈厂长却又要贷款几千万元。

具有保守、“保险”意识的人认为，企业最好是既无外债，又无内债，只要守好摊子，能挣则挣，不赔就好，风险冒不得。而陈永兴和他的伙伴们却认为，要创大业，就要敢于举债经营。他形象地给大家讲，这叫“借鸡生蛋”：

有人从别人手中借了 10 个鸡蛋，一年利息为 100%，即一年后要还 20 个鸡蛋；这人拿 10 个蛋孵出 10 只鸡，一年后 10 只鸡各生 10 个蛋，共 100 个蛋。还了借的蛋后，就赚下 10 只鸡外加 80 个蛋。这只是一种假设，自然要附加一系列的前提条件，但这又是经济学中最简单的资本增值的道理。寿光造纸厂的人们是逼着来学这种原理的。

寿光造纸厂的钱，前几年就是这样赚来的。寿光造纸厂的车间厂房、造纸机械，就是这样盖起来、安装起来的。

也有人为了陈永兴、为寿光造纸厂的前景担忧：

借贷的确可能生钱，但是如果“鸡不生蛋”呢？即如果厂里向银行贷了款，不能产生高效益，或者产生的利润被企业吃掉了，利息上加利息，债不是越背越重吗？

这种担忧是正确的，这就是陈永兴把企业推向改革轨道的原因。过去，在传统的计划经济体制下，企业、职工吃着两锅“大锅饭”，都没有压力，有盈利属于国家，有亏损也属于国家，职工关心的是，只要每天上班，便有一份工资；当干部的关心的是，只要不犯“错误”，干部可以一直当下去，最坏也就是给换个地方，“乌纱帽”照样戴在头上，没有什么风险。而现在不同了，企业是借了钱来过日子的，耽搁一天时间就多付一份利息，这样逼着全厂干部和职工“如履薄冰”，从厂长到职工的脑筋每分钟都在急速地转，都在惦记着怎样还清那些贷款，从而拚命去创造高效益、高利润。结果，效益也就来了。

这时，正遇国家收缩银根，全国性的资金紧张，要贷到如此多的款，又谈何容易！

巧借东风

《三国演义》第四十九回有一则“借东风”的故事：

孙刘联军，欲火攻曹军，“万事俱备，只欠东风”。为此，周瑜猝病，卧床不起。诸葛亮知其心事，点破之后说：亮虽不才，曾遇异人，传授奇门遁甲天书，可呼风唤雨。若在南屏山筑台祭风，能借三日三夜东南大风。借风之夜，天色清明，微风不动。周瑜甚疑：“隆冬之时，怎得东南风乎？”没料到将近三更时分，风声响，旗幡动，真的刮起了东南风。一场火烧赤壁的大战就这样开始了。

诸葛亮巧借东风大败曹营的故事，给陈永兴以很深的启发。当今市场，也要趁风而借。所谓“东风”，就是机遇。而当时，对资金问题，是否有“风”可借呢？

这几年寿光县盐业发展较快，以蔬菜市场为主要收入来源的农业发展也很迅速，仅这两项，就使县财政收入基本完成国家指定的上缴任务。在此情况下，县委、县政府制定了一项非常开放的政策，就是县属工业企业如技术改造、发展生产所需，可将上缴县财政部分的利润全部自留，以“放水养鱼”。这对寿光造纸厂来说，可是“天赐良机”，这样一来，一年就是 600 万元！两年就可上一台纸机！

只要有“风”，一定会被“通晓天文”的人借来的。

那是一个盛夏的季节。在被称之为“四大火炉”之一的济南，陈永兴正在山东省工商银行跑贷款。

省工商银行行长宋恩木见陈永兴为贷款的问题愁眉不展，便告诉一个信息：

澳大利亚有一家公司正要找一家内陆企业投资，其代表正住在南郊宾馆。

陈永兴顿时像发现新大陆似的，立即打通厂里的电话，让副厂长尹同远带着有关材料火速赶到济南。

在南郊宾馆，他们拜会了澳大利亚钻石山国际股份有限公司的刘海燕女士，双方经友好洽谈后，一拍即合。

然后，对方签订合同。双方本着平等互利的原则，引进资金、技术、设备和科学的管理方法，新建“ZW24 型 1760”（内部施胶）长网机抄纸系统、电脑打印纸加工系统，进一步扩大生产规模，开发新产品。对原有企业实行更为科学的管理方法，不断提高质量，降低能源及原材料消耗，生产符合国际市场需求的的产品。配套上马 50 吨/日黑液系统。对排放的废水进行处理，达到环境保护标准。

合资公司总投资额为 2500 万美元，注册资本为 1600 万美元，流动资金为 900 万美元。寿光造纸厂以土地使用权、生产设备、厂房、办公楼、仓库及配套设施折款 1200 万美元作为出资额；澳大利亚钻石山公司以现汇出资 400 万美元。

另外，合同规定，由钻石山公司负责将本企业 30% 的产品销往中国境外，协助企业选择进口木浆；协助企业在悉尼建立产品销售代办处。

1993 年 5 月 11 日，由中华人民共和国国家工商行政管理局局长刘敏学签署的“潍坊光澳纸业有限公司”的营业执照发到寿光造纸厂。

领取营业执照的一个半月后，对方按照合同，将 200 万美元汇入寿光造纸厂帐户。

钱来了，对方开始等待着分红拿利润了。

尽快地将这些“蛋”变成“鸡”，再让“鸡”生出更多的“蛋”，便成为寿光造纸厂最大的追求。

“倒计时法”

在火箭要升空的一刹那，人们屏住呼吸，听着指挥员喊着：十秒，九秒，八秒……一秒，点火！轰地一声巨响，地动山摇……

在竞争激烈的篮球赛场上，当两队比分悬殊不大时，人们对时间感到特别的珍贵，分秒必争啊！常常看到计时器上显示 10、9、8、7……1，接着，咣地一声铜锣，宣告了比赛的结束，决定了胜负两队的命运。

人们习惯地将这种计时法为“倒计时法”。

而今，寿光造纸厂在基本建设、技术改造的过程中，也采用了这种计时法。

1992 年春节刚过，作为 50t/d 黑液碱回收系统的前期工程——第三台“1760”长网纸机要上马了。

生产车间长为 96 米，宽 13.5 米，纸机为上海造纸机械厂所产，全部投资 1380 万元，其中土建工程 200 万元。这样的建设项目，国家周期定额为 406 天。而陈永兴对分管技术改造的副厂长提出：11 个月完成。

分管领导、工程技术人员排列出工期进度表。根据前两台纸机安装工程的经验，他们感到 11 个月完成任务，时间相当紧张，如有一个环节上稍有不顺，则整个工期就要滞后。

陈永兴为鼓励他们确保如期完工，决定如果按工期投产，则对有关人员一次性奖励 3 万元。

但大家对奖金问题并不注重，关键问题是如何完成任务，向厂长、向全厂职工交待。

他们按照时间进度表，对土建工程向社会招标。先后有 7 个施工队前来投标，经过竞争答辩，最后由基建实力较强的潍坊市一建公司中标。

2 月 15 日，春寒刺骨。几辆推土机、吊车、运输车隆隆地开进厂来，新的车间又破土动工。

按照计划，4 个月完成基建主体工程。市一建公司在工作日程安排上以小时计算，每天的工作量确保当天完成，如遇特殊情况完不成，第二天坚决补上，宁肯一夜不睡觉。他们每天工作都在 14 个小时以上，一日两餐吃在工地上。

转眼间，6 月 15 日到了，一座高大的车间已拔地而起，土建主体工程如期完成。16 日已进入设备安装阶段。

设备安装，是由上海造纸机械厂的技术人员和寿光造纸厂的工程技术人员负责，而此时建筑公司的人们还在进行着基本建设的后期工程，两方时常发生矛盾。厂领导便不断地进行调度、协调，以土建促安装、以安装促土建，使双方配合默契，互相谅解，相互支持。

在车间地面上，根据设备安装的需要，要留 1085 个孔，建筑公司的施工人员按照图纸要求，留得一公分不差，令安装人员叫绝。而在车间封顶时，建筑队的吊车一时没有开起来，在大家十分焦急中，寿光纸厂的王继培工程师一个电话，找到在潍坊市建筑机械化施工公司的老同学、公司总支书记，立即开来两辆吊车，正常需 15 天的吊装量，而他们 9 天便完成吊装任务，确定了工程的如期进行。

1993 年 1 月 5 日，整个工程已开工 320 天，离计划完工日还有 10 天的时间，设备已安装完毕，水、电、汽、暖已全部接通。全部人员已进入紧张的试车准备阶段。

1 月 8 日，是个吉祥日子，经过试车，同前两台“1760”一样，又是一次成功！洁白的纸张伴随着隆隆的机械转动声从成型机中涌了出来，卷起了一个个大圆纸滚。

“倒计时”，一天一天地算，一天一天地赶，竟比计划提前了 7 天，比正常工期减少 77 天，而每天的效益就是数以万计哪！

只争朝夕

“多少事，从来急，天地转，光阴迫。一万年太久，只争朝夕。”

第三台“1760”长网纸上马后，年生产能力已达到 4 万吨，每天需纸浆 80 至 90 吨。而

原制浆能力为日产 30 吨，尽管经过了改造挖潜，但也不过日产 40 吨左右。另外，如果不上浆能力碱回收工程也将无法进行。因此，扩大浆能力是碱回收工程的前期工程，这也是把这一工程列入碱回收浆纸平衡项目之中的主要原因。这样，随着纸机的安装，扩大制浆能力，已摆在寿光造纸厂决策者的面前。

按照 50t/d 黑液碱回收系统纸浆平衡工程方案，一个日产 50 吨纸浆能力的制浆车间（即九车间）于 1992 年 7 月 18 日破土动工。

这个由轻工业部所属轻工设计院设计的制浆车间建筑面积为 4144.5 平方米，需用 26000 个工日，共投资 1080 万元。按照正常速度，这个项目从动工到投产，需要两年时间。而寿光造纸厂在时间上却等不起。

盛夏，骄阳似火，热乎乎的南风吹得人感到格外烦躁，蝉也热得在树枝上用劲儿吱吱地叫个不停。在炎热的阳光直射下，陈永兴和分管技术改造的副厂长并肩在施工现场察看。陈永兴指着眼前已经耸然而立的第三座“1760”车间，问副厂长：“你打算多长时间把制浆能力搞上去？”

副厂长不敢说大话，说：“按常规，大约需要两年，但我敢保证，一年半上去。”

“再有几个月这车间就要运转了，按你的意思，要让纸机空等一年呵！？”

副厂长已明白陈永兴的意思，但心里没有底。

“陈厂长，你说得用多长时间？”

“对咱来说，不能考虑常规作法，再有半年，生产能力就上去了，这纸机就要等饭吃了，能不能把饭做出来，就看你的了。叫我说，时间太短了不切合实际，太长了，咱又等不起，我看最晚明年 9 月份投产，争取 8 月份出浆。”

副厂长一听，心里紧紧的弦一下松开了，他原来还怕厂长给他的时间更短一些。于是，他便大起胆来：“再短了不敢说，只要资金能有保证，明年 8 月底前出浆，我敢立下军令状！”

根据有关部门对寿光地耐力的测定，车间立柱的根基最深可挖到 13.5 米。而每根柱子对 550 吨的承受力将不可靠，万一出现塌方，后果不堪设想。

陈永兴派工程技术人员连夜赶到济南，到省地震局地质勘察队，向这里的工程师们请教，并把他们请到厂里来实地勘察。

勘察队员们在厂领导的陪同下进行了 3 天 3 夜的现场地质勘察，随后，他们带着勘察小样走了。

两天过去了，勘察化验的结果还没有出来，将直接影响着工程的进行。陈永兴干脆派人奔赴省城，一屁股蹲在地质勘察队的办公室里。在人家工作十分繁忙，本来对这事还没排上号的情况下，详细说明工程的紧迫性，让他们优先安排。从而得到了他们的支持，仅一天一夜，便把结果拿出来了。

有了地质资料，他们像似吃了定心丸一样，下手干了。为解决立柱深度与地耐用力的矛盾，他们在地基的底部，将直径为 0.8 米的立柱的扩底墩扩大到 2.4 米，以增强地耐力。

66 个坑，需动用土方 1000 多立方米。按照施工计划，12 天完成。如何把这上口细、下口粗的坑挖出来？如用机械作业浇筑完这 66 个坑，需资金 40 万元。但从资金上看，不允许如此大的支出，而人工挖，难度却很大。

刻不容缓，一时也犹豫不得。他们雇来民工，以每个坑 200 元的报酬承包。考虑到挖坑过程中的危险性，又将价格提到 300 元。他们将锹把锯到 1 米长，借来过去农村提水用的轱辘，开始了紧张的地下作业。挖到 10 米深，下面已缺氧。厂里便弄来皮管子，接上电风葫芦，向坑里输送新鲜空气。与此同时，建筑队把钢筋笼子绑扎好。挖完一个坑，立刻放进笼子，把混凝土浇注进去。经过 12 个昼夜的艰苦劳动，终于将 1000 立方米的混凝土填入 66 个坑，一丝不苟地把 66 根大立柱的底部铸成了。

建设者们以只争朝夕的精神，到 11 月初，已将车间的主体框架竖了起来。这时，轻工

设计院的图纸已供不上了。

厂领导打电话让本厂北京办事处的同志赶紧到院里催图纸，但人家还没设计出来。最后陈永兴只好派人赴京，把设计者请到了厂里来。

轻工设计院的高级工程师张敦智和 60 多岁的刘志中同志本以为工程还早着，厂里可能是在“慌报军情”，当他们看到主体工程已进尾声，切草工段、地中衡、输送栈桥等配套工程也已完工的现场时，极为佩服，认为这样的速度是少数，的确不简单。

接着，他们便迅速返回北京，组织力量搞突击，很快把扫尾部分的图纸绘制出来，保证了工程的顺利进行。

安装决战

1993 年，春节刚过，陈永兴便把七车间（制浆车间）主任候焕才调出来，组成了一个 27 人的学习队伍，由候焕才任队长，乘上南下的列车，到上海新华造纸厂学习制浆技术。

这个即将上马的制浆车间，采用的是三段漂白制浆新工艺，这在山东省是首家，就是在全国，采用这种工艺的也是凤毛麟角。这与过去采用的单段漂白制浆工艺相比，可降低化工原料 20~25%，大大提高浆的白度，使产品返黄率降低……

候焕才一行在上海历经一个半月的时间，认真学习了设备安装、操作、工艺流程、维修等技术之后，急忙返回厂里。这时，已进入 4 月中旬了，离投产时间只有 4 个月了，而现在土建工程正在扫尾，设备还多没到厂。

4 月 18 日，设备安装开始了。候焕才已被任命为这个车间的主任。通过精心的组织、认真调度，又有以往多次安装投产的经验，工程开始阶段一直很顺利。但到了安装洗浆机时，因设备到不了货，使安装被迫中断。

7 台洗浆机，全由安丘机械厂制做，因为这种设备该厂也是第一次加工，就连加工的部分设备都是现买的，原合同规定，3 月底全部到厂，而现在已进入 5 月中旬了，洗浆机因转鼓没有加工出来，而不能安装。这不得不使人们的心弦又一次绷紧了。

第三台“1760”纸机自元月份投产后一直发挥较好，运转正常，当月产纸 600 多吨，第二个月产量达到 900 多吨，第三个月已突破 1000 吨，达到了设计能力。而此时，厂里供浆已严重不足。自产浆每吨成本为 1000 元左右，而购买商品浆每吨价格达 2000 元以上。制浆车间晚投产一天，就影响几十万元的效益！

陈永兴只好派人来到安丘机械厂，找着厂长，帮助人家研究方案，并预付全部资金，并蹲在厂里，生产一台，拉走一台，安装一台。

一波未平一波又起。洗浆机的事解决了，车间南侧又有一地下通讯电缆影响了施工。经了解，这是国家级重要通讯电缆，没有中央级的批准，任何人都动不得，否则，将追究法律责任！

而这电缆不改道，制浆车间无法进行安装。当陈永兴闻讯后，也大为惊讶，这都是意料之外的障碍啊。

他们来到潍坊市传输局，来到省里，顺藤摸瓜，直至找到中央主管部门，终于得到批准，厂里花上 20 多万元，使电缆改路。这样复杂的过程，前后只用了 10 天。事后，一些局外人评价说，如不是寿光造纸厂的办事效率高，挪动这种电缆，跑上一年也办不成。

转眼间，进入了 7 月高温季节，这已是安装的关键阶段了。自安装开始，从工程总指挥到车间工人，每天都工作 14 个小时以上，没有一个人歇过一天班，他们集中的目标：按期投产。

屈指可数，主要设备已安装就绪。此时陈永兴得到一个情况：经国务院批准，寿光撤县

建市，8月8日举行建市仪式。

陈永兴来到生产现场，当着全车间人员的面，提出争取8月8日出浆，向寿光建市献礼。这比“军令状”又要提前20多天，大家身上的压力更重了。

其实，陈永兴这一要求，也并不是没有根据的，他已经对工程进度作了详细调查，对投产的准备工作做了精心的安排，并已与有关负责同志打过招呼。但是，在这最后的攻坚阶段，谁能保证不出意外？果然，在安装蒸煮工序的喷放锅时，遇上了麻烦。

这个喷放锅由河南安阳一家企业生产，体积达150立方米，基于运输方便，运来的全是铁板片子，人家来人现场对接。

生产厂家的条件：对接安装时间为2个月，安装费10万元。

安装费贵点，这并不是大问题，2个月，即就意味着投产日期要拖到9月份，甚至以后，这对寿光造纸厂来说，是不能接受的。

人家没有丝毫余地。

20多块铁板，在10多米高的地方焊接，没有相当高的焊接技术是难以操作的。况且，这喷放锅又是压力容器，万一焊不好，发生了意外，其后果是不堪设想的。对此，人家已明确表示：“如不经我们焊接安装，出了问题概不负责。”那责任该有多大啊！

时间就是生命，效率就是金钱。陈永兴是个敢想敢干的人，处理问题快刀斩乱麻，凡瞅准了的事，从不考虑过多。当即立断：自己干！

辞走了安阳的客人，他们在本县城请来了3名技术高的焊工，从维修车间抽调了部分技术好的工人，苦战12个昼夜，出色地对接成功，经压力试验，完全达到质量要求，而费用不到5万元。时间节省了五分之四，费用降低了二分之一！

8月5日，一切安装完毕，在陈永兴等厂级领导成员的目睹下，早晨8点钟开始投料。此时，他感到压力特别大，以往厂里的项目都是一次成功的。而这次，不仅有经济意义，而且是作为向新建寿光市献的一份厚礼，赋予了它一定的政治色彩，万一不成功……

他不敢往下想，只是和厂里的工程技术人员认真地盯着每一道工序：切草——装球蒸煮——三段漂白（先通液氯汽化，汽浆混合氯化，碱处理）——出浆。

厂里的几位领导轮流着一直盯了3天3夜，哪里出了毛病及时解决，一切得以正常运行。

8月8日，是一个大吉大利的日子。

随着寿光撤县建市的隆隆礼炮声，寿光造纸厂的新上的制浆车间生产出了第一批洁白的成品浆。

18支大鞭噼噼啪啪与远处的礼炮遥相互应，奏响了一曲一场攻坚战胜利的凯歌。

营造乐园

“生产发展了，职工的收入增加了，职工的文化生活水平要随之有一个较大幅度的提高，职工的福利设施也要有一个明显的改变，真正使企业两个文明一起上，把工厂变成职工工作和生活的乐园”。

这是陈永兴在第一轮承包结束之后，第二轮承包开始时提出的一个目标。

为实现这一目标，从1991年9月开始，厂里便决定新建一座大礼堂，改变过去露天开会或在餐厅里挤着开会的境况。起初，计划投资120万元，单纯建成礼堂，专供开会所用。但当陈永兴考察了省内外的几家有名的企业的文化娱乐设施之后，他眼界大开。他觉得，单纯礼堂太“单纯”了，建，就要建个综合性的，就要建个20年内不落后的！

于是，他便在厂长办公会上形成决策，共投资 356 万元，建设一个容礼堂、接待室、卡拉 OK 舞厅于一体，集文化娱乐、开会于一身的综合性职工文化宫。

从 1991 年底动工，到 1992 年底，不到一年的时间，一座 2383 平方米的文化宫便耸然挺立起来了。在主大厅，共安有 1068 个座位，设有演出大型戏剧的舞台、灯光、音响和放映设施，文化宫门首，是 4 层建筑，设有接待室、会客室、来客休息室，放映室。特别是卡拉 OK 舞厅，为本厂职工、外来客人提供了水平较高的娱乐场所。

落成后，不仅本厂的职工大会在这里开，就连市里的不少会议也把会场设在这里，不少兄弟单位也把这个文化宫当成了自己开会的场所。

前几年，为解决职工住房困难，厂里先后购买和自建 4 幢宿舍楼，解决了几百户的住房问题，但随着企业的发展，职工越来越多，特别是青年职工的大量涌入，住宿问题显得越来越重要。

1992 年 7 月 22 日，陈永兴来到基建科，正好正好分管基建的副厂长和基建科长在场，陈永兴便开门见山地说：“你俩跟我出去一趟。”

俩人一听，便知道厂长又要出题目了，连问也不问，提起文件包，便挎上汽车，三人出发了。

他们来到一家建筑公司，在经理办公室，当着不少人的面，陈永兴便单刀直入地问经理：

“如果盖一座 6 层的宿舍楼，你们什么时候可能拿出图纸来？”

“8 天。”经理毫不犹豫地说。

“敢不敢保证？”

“敢！”经理狠了一下心。他了解陈永兴的脾气，如果再犹豫一下，这个项目就要泡汤了，到嘴的“肥肉”就要飞了。

陈永兴兴奋起来：“什么时候能动工？”

“8 月 8 日，不，8 月 4 日”。

“什么时候能完工？”

“明年 5 月底交付使用！”这位经理胸有成竹地回答。

“好，就这样定了。有关具体事情由你们研究，但如果到期不能兑现，你可要对我老陈负责噢！”

就这样，一座 6 层高，建筑面积达 3814 平方米的“造纸公寓”破土动工。自 1992 年 8 月初开工，11 月中旬便完成主体工程。次年 5 月底，如期全部完成。

这座投资 160 万元的造纸公寓，共 176 间客房，可安排 600 多名职工住宿。使这些单身汉们，总算在厂里安了“家”。

与此同时，在造纸公寓的前面，3 幢职工单元宿舍楼齐刷刷地站立起来，其中一座全是“两室一厅”的“鸳鸯楼”，主要为新婚夫妇做新房用。

与这些项目交叉进行，一座投资 60 多万元 1040 平方米的职工食堂于 1993 年年底顺利建成，可供 600 多人同时就餐，并配有简易的卡拉 OK 音响设施……

在外界看来，这些工程好像是神不知、鬼不觉地建成的，但企业的决策者和建设者们，却每天都处在极度的紧张之中。每月一套施工进度表，既考虑到生产车间的施工，又照应到生活福利设施的进度。每天干什么，每天完成多少工作量，都精心安排，严密组织，环环相扣，“一个萝卜一个坑”。正是凭着一套科学的施工方案，靠着几支能硬仗的施工队伍，才创造了这神奇的“深圳速度”，营造了这个现代化企业的一座座巍峨大厦。

第九章 搭上改制头班车

春天的使者

1992年5月5日，寿光造纸厂来了两位客人。

一位是《中国引进报》社社长宋舟，一位是北京国际发展咨询公司副总经理韩嘉乐。

两位客人的光临，负有特殊的使命。他们是受香港第一东方（集团）有限公司、广华投资基金有限公司的委托来这里进行考察的。

5月，已进入盛春季节。厂里办公楼前、道路两旁那被修剪得整整齐齐的冬青墙已全部露出了嫩绿的新叶，一颗颗玫瑰树开满了紫红色的鲜花，飘荡在空间里的柳絮杨花在和煦的春风、温暖的阳光下飞飞扬扬。

那是一个多月前，陈永兴在北京，一个偶然的的机会，结识了宋舟先生，并委托他给联系一家合资伙伴，还请求给予咨询指导。

宋社长是个热心人，把陈永兴的托付当作一件大事来办，终于找到了一个比较理想的合资伙伴：香港第一东方（集团）有限公司、英国广华投资基金有限公司。该公司已在20多个国家已有较多的投资，在我国的南京、上海、淄博、烟台等地已都设有分公司。

该公司北京的办事处的李先生将寿光造纸厂的情况和愿望向董事长诸立力先生汇报后，引起诸立力先生的浓厚兴趣，接着便委托宋舟社长二人前来考察。

就在这年年初，我国改革开放的总设计师邓小平同志在武昌、深圳、珠海、上海等地作了重要的“南巡讲话”。他指出：“改革开放胆子要大一些，敢于实验，不能像小脚女人一样。看准了的，就大胆地试，大胆地闯。”“改革开放迈不开步子，不敢闯，说来说去就是怕资本主义的东西多了，走了资本主义道路。要害是姓‘资’还是姓‘社’的问题。判断的标准，应该主要是否有利于发展社会主义生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平……”“我国现阶段的‘三资’企业，按照现行的法规政策，外商总是要赚一些钱。但是，国家还要拿回税收，工人还可以拿回工资，我们还可以学习技术和管理，还可以得到信息、打开市场。因此，‘三资’企业受到我国整个政治、经济条件的制约，是社会主义经济的有益补充，归根到底是有利于社会主义的”。

邓小平同志的南巡讲话精神，深深地鼓舞着寿光造纸厂的干部职工。陈永兴由此感悟到，我国经济体制改革正面临着一场深刻的革命，对于企业发展来说，正面临着一个重要的机遇。而此时的寿光造纸厂，已连续3年获得全省造纸行业经济效益第一名，要保持这种优势，企业非搞技术改造不可，非再搞较大的固定资产投资不可。但当时国家资金紧张，县里财力不足，企业自身的利润不能满足发展的要求。在此情况下，按照小平同志的讲话精神，引进外资，不仅解决资金问题，而且也促进企业改制、转轨，这是实现与国际接轨的重要举措。企业要再上一个新的台阶，一个重要的契机，便是寻求一家理想的合资伙伴。

宋舟、韩嘉乐两位客人经详细的考察后，对寿光纸厂的现状颇为满意，对企业的发展前景充满乐观，对寿光县的投资环境也持以肯定的态度。特别是对以陈永兴为首的厂领导班子的开拓创新精神和奋发图强的作风颇为赞赏。当场表示，同意与其进行合资。并初步提出，对企业正在进行施工阶段的第三台“1760”纸机和日产50吨纸浆车间进行合资，实行“一厂两制”。具体事宜回去和最终决策者汇报后，由董事长决定。

从贯彻学习邓小平南巡讲话的“大气候”，到本厂加速发展、转换机制、与市场接轨的“小气候”，寿光造纸厂的人们已经沉浸在春天的氛围中。他们越来越清晰地感到，一股汹涌澎湃的改革浪潮将迎面扑来。

“咬定青山不放松”

8月14日，在宋舟、韩喜乐先生到寿光造纸厂考察3个多月后，广华投资基金有限公司的诸立力先生自青岛来到寿光。

与他同来的，有该公司董事邹英凡先生、董事麦世泽先生和简家宜小姐。

在此之前，他们根据前两位使者的考察情况，进行了大量的研究论证，当他对企业的投资环境基本了解清楚后，便亲自出场，进行实地考察决策。

在寿光县副县长李福铭、县经委主任肖庆周、县轻化局长尹启祥等县府和有关部门领导及陈永兴、尹同远的共同参与下，双方就合资问题进行了深层次的探讨。

诸立力先生认为，寿光造纸厂的投资环境良好，比原来预料得更为理想。双方一致认为，如果像当初提出的对企业部分资产合资，虽然成功的可能性大，但不利于企业的发展，“一厂两制”后，外中有我，我中有外，不利于企业的管理，国家所制定的优惠政策不能很好地落实，职工的福利不能妥善解决，对老厂房、老设备也不能改造，总之，弊大于利。

而如果全部合资，除较好地避免以上不足外，最大的优点是有益于企业的全面发展。

经过友好地探讨、磋商，双方达成共识，由陈永兴和诸立力分别作为两方的代表签订了《合作意向书》，共同确认：

关于双方投资成立合营公司问题：

山东寿光造纸厂总厂以全部资产投入，第一东方（集团）有限公司及广华投资基金有限公司（或其有关公司）以外汇投入，成立中外合资股份有限公司，外方投资不少于 25%。合资企业以寿光造纸总厂为主进行经营管理，确保其盈利。第一东方（集团）有限公司尽快争取合资公司股票在香港及境外国际证券市场上市。寿光造纸总厂承诺在境外上市事宜全面与外方配合，包括增加港方在合资企业股份投资比例的可能性。

关于成立合资公司的进度安排：

意向书经双方签字后，于 1992 年 9 月中旬以前，第一东方（集团）有限公司即委派办事人员来到山东寿光与寿光造纸厂有关部门共同起草合资公司的章程、合同等有关文件，经双方确认同意后举行签字仪式。

意向书的签订，出乎意料的顺利。陈永兴认为，我方出资是以厂房、设备及土地折价作为股份，而对方是以现汇投入，初步估算，占 25% 的份额，意味着对方投资近 300 万美元。这在寿光县以及潍坊也算得上是较为理想的合资伙伴。

咬定青山不放松，

立根原在破崖中。

千磨万击还坚劲，

任尔东西南北风。

清代扬州八怪之一的郑板桥的这首诗，被陈永兴挂在了办公室里。

诸立力一行刚刚离厂，陈永兴便让办公室连夜向县委、县政府写报告，汇报情况，提出想法，求得支持。

县委书记李光信接到陈永兴送来的报告后，非常重视。他与县长马金忠立即召开县委书记扩大办公会议，并且亲自主持会议，让陈永兴汇报了对该项目前段所洽谈的情况，分析了部分合资与全部的利弊及双方合作的可行性，提出了谈判的基本方案及合资企业内部机制转变的部分设想。

县领导一致认为，这的确是一个好项目，如果成功，这对寿光县来说，在外向型经济发展上是一个重大突破，在国有企业的改制上可以创出一条新路。因此，必须抓紧抓好，抓出成效。

会议决定，立即成立洽谈领导小组。由分管工业的副县长任组长，经委主任、外经委主任和陈永兴任副组长，并由县法律顾问处的律师参加。

9 月 7 日，港方代表麦世泽先生及代表韩嘉乐先生来到厂里，县里谈判小组的成员也于这天的上午 9 点准时来到了二楼会议室，此时，实质性的问题开始涉及，正式谈判的帷幕徐徐拉开。

迷雾散尽见晴空

9 月，金秋已经来临。

前两次接触，双方都十分客气，热情洋溢。而在这接触实质问题的谈判中，双方都绷紧了面孔，展开了激烈的论争。

焦点问题之一：土地价格问题，以什么为标准？之二：职工福利问题，如住房、生活等，以后怎么解决？之三：投资收益时间问题，多长时间收回投资？如此等等。

按合资合同，双方合资期限为 15 年。由于外方对中国政策的稳定性持有较多的顾虑，我方提出 15 年让对方收回全部投资的意见，外方难以接受。

而外方提出，4 年收回全部投资。这就意味着每年将有近 600 万元利润被外方拿走，如果企业亏损，也要必须保证他们四分之一的投资收回。在此之后，再按投资额比例分得利润。

他们这种比较“保险”的投资方式，陈永兴出乎意料地毅然接受了。

但陈永兴乘机提出：在 4 年还清外方投资后，再逐年还清我方的投资，然后，双方再分利润。

谈判是平等的，对方只能默认。

而我方的投资是现有固定资产折价投入，占 75%。

双方对敏感的问题各持己见，互有相让。中间休谈达 10 多次。最后只好各自保留意见，处于暂停状态。

客人走了，有人担心地提醒陈永兴，是否在某些问题上作出让步，不然，则前功尽弃。

陈永兴自有他的主心骨。他心里有数，对自己的投资环境，对方是不会轻易放过的，只不过是时间问题而已。同外国人打交道，他已不是一次两次了，他了解外人做生意的特点。

在双方僵持大半年的时间里，信函来往 60 多次，合作的气氛忽冷忽热，情绪忽高忽低。合作项目被一团迷雾所笼罩起来。

任凭风浪起，稳做钓鱼舟。

就在此期间，寿光造纸厂意外地唱了一支小插曲：

与澳大利亚钻石股份有限公司合资成立了“潍坊广澳纸业有限公司”，1993 年 6 月便领取了营业执照。

这一出乎对方意料的消息，使得第一东方（集团）有限公司的老板们沉不住气了，他们频频发来电报，要求加快合资谈判的进程。并明确表示，对原来争执不下的土地问题、职工住房问题、后勤服务人员等问题都作出较大的让步，基本按照中方的意见进行。并承诺合资后的产品由外方尽力组织出口。

迷雾已经消散。陈永兴见时机已经成熟，便与县委主要领导一起，直飞香港，与对方签署了正式合营合同。

至此，长达一年之余的谈判帷幕才降下来。

1993 年 7 月，美丽的青岛，碧海蓝天。在汇泉王朝酒店，“（中英合资）寿光永立纸业股份有限公司”首届董事会第一次会议隆重举行。

出席这次会议的有，寿光经委主任肖庆周、轻化局长尹启祥和陈永兴、尹同远、已任厂总会计师的郭希成等中方代表；英方代表是邹英凡和麦世泽先生。

在这次会议上，双方代表共同重温了公司章程和合同，确立了以陈永兴为董事长的企业领导班子。会议决定，在抓好前 3 台“1760”纸机及其它纸生产的同时，再上一台“1760”小长网纸机；投资 4000 万元，新上一台具有国内先进的水平的“2640”长网纸机，作为 1994 年的主要投资方向。同时，还就企业的发展前景等问题进行了商讨。会议确定了合资企业召开创立大会的时间。

就这样，经过紧锣密鼓地努力，寿光县最大的中外合资企业诞生了！

按照合同规定，合同签订后的 9 月 24 日，在开设于中国银行寿光支行的寿光造纸厂的帐户上，一笔多达 275 万美元的外汇从香港划了过来。

转换运行机制的一个良好机遇

1992年金色的10月，中国共产党第十四次全国代表大会在北京隆重召开。江泽民总书记在《加快改革开放和现代化建设步伐，夺取有中国特色社会主义事业的更大胜利》的报告中提出了“通过理顺产权关系，实行政企分开，落实企业自主权，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体”的要求。

寿光造纸厂，通过前几年的不断改革，企业实力大为增强，已进入了一个新的发展时期，但是通过几年的实践，陈永兴明显地感到，承包经营，三项制度改革，虽然能调动企业和职工的积极性，但却不能从根本上解决企业的经营机制转换问题。发展社会主义市场经济，就要迅速地从机制上与市场接轨，从企业的产权关系上进行改革。实践表明，传统的管理制度和传统的经营机制已越来越不适应形势的发展了。

按照十四大所指引的航向，陈永兴看准了一次新的发展机遇：搞股份制，建立股份公司。

起初，不少的同志对国有企业搞股份制的前景持怀疑态度，对股份制的发展趋势存在模糊认识。为点燃厂内干部职工心头的明灯，陈永兴像当初宣传改革三项制度那样，大会讲、小会讲，广泛发动大造舆论，教育大家认清股份制的本质意义，把握其历史发展的基本规律。

股份公司萌芽于资本原始积累时期。16世纪后，随着对外贸易、殖民掠夺的发展，资本主义越来越需要大规模地、长期使用的投资。单个的私人资本是相当有限的，而用组建股份公司的办法集资则成为最有效的方式。这种方式的最大特点就在于它集资面广量大，动员资金迅速。面向社会发行股票，其股息和红利高于银行存款利息，因而能迅速招来大批购买者，广泛地动员起社会资金。再加上股票票面额可大可小，又可以通过股票市场转让买卖，使股份资本实现了自由投资、自愿集中，也适应了一些人从股票买卖中投机发财的需要。

在我国，股份制随着帝国主义的入侵而被带进来的。最早出现于列强在我国开办的工商、金融企业中。到20世纪80年代，随着我国改革开放的滚滚大潮，某些地方和企业开始试行股份制，于是在我国绝迹多年的股票又开始在市场上露面。

1984年9月，北京市成立了第一家股份有限公司——天桥百货有限公司。发行定期3年的股票。从1986年起，一些比较著名的企业相继打出股份有限公司的招牌，大中型国营企业纷纷加入股份筹资的行列，这就促使我国股票发行市场由小到大发展起来。

在我国南方的新兴城市深圳，1986年国家就确定为股份制改革的试验城市，当年这个特区就有80多家企业被改革成为股份公司。股票、债券及证券市场等金融意识在深圳已经深入人心。

而在北方，在山东，在寿光，股份经济还没有被大多数群众所认识，甚至不少人在对股份制的认识问题上，仍被姓“社”还是姓“资”的问题所困扰。多数群众不敢冒此风险，宁愿把钱存进银行，也不去搞“风险投资”。

汹涌澎湃的大潮冲击着渤海南岸。

陈永兴用邓小平同志的南巡讲话和党的十四大会议精神统一了企业领导班子的思想认识，以中国特色的社会主义的理论和社会主义市场经济的理论武装企业干部职工的头脑。他们已看准了推行股份制的时机，经过申请，努力争取，被列为山东省首批50家大中型企业股份制试点单位之一，是潍坊市5家试点单位中唯一的一家县属企业。

改制，终于搭上了头班车。

主人翁精神的升华

又是一个桃李芬芳的阳春季节。

经潍坊市经济体制改革委员会批准，山东寿光造纸（集团）股份有限公司成立。

在县委、县政府成立的试点工作领导小组的指导下，按照国家体改委《股份制试点办法》、《股份有限公司规范意见》的有关规定，成立了股份公司筹备工作委员会，然后在潍坊市会计师事务所和县国有资产管理局的大力协助下，完成了企业的资产评估。在此基础上，拟定了公司章程等有关文件，做好了股份公司成立的前期准备工作。

经批准，该公司股票（股权证）总额为 6665 万元，实行定向发行，每股面值 1 元，计 6665 万股。

一份印刷精美的《招股说明书》很很快发向主管部门、上级体改委及工商银行、工商局等有关部门，并通过多种渠道传向社会各界。

在这份说明书上，印有公司筹委会主任陈永兴的照片和他“抓住机遇、发展经济、振兴寿光造纸事业，祝君发财”的题词。

一张张色彩鲜艳的《股票（股权证）发行说明书》通过邮电部门发向全国。

说明书告诉大家，1993 年 4 月 26 日举行股票（股权证）首发式，即日起开始发售，根据企业效益预测和有关政策，红利率不低于 17.6%。合资企业在享受有关优惠政策的前提下，红利率有可能达到 20%以上。

本次募集以中国工商银行山东信托投资公司为主干事，组成承销团代理发行。

《大众日报》、《消费时报》等报纸以整版的篇幅套红刊登了该公司“招股说明书”及首发式的公告，在社会上引起了强烈的反响。

1993 年 4 月 26 日，温风和煦，天空碧蓝。寿光造纸厂内鲜花竞放，歌声飞扬。

一大早，在职工文化宫门前，职工们排成了一条长龙，争购自己企业的股票。

上午 8 点，文化宫礼堂内，“山东寿光造纸（集团）股份有限公司股票（股权证）首发式新闻发布会”隆重举行。

出席会议的有省、市、县里的领导，新闻单位的记者，集团购买股票的代表，共上千人。

陈永兴以公司筹委会主任的身份向大家介绍了企业的现状、发展前景和股民的效益预测，展望了企业的光辉未来，受到在场人员的热烈欢迎。

接着，县委书记马金忠代表县委、县政府讲话，介绍了股份公司成立后县里采取和给予的一系列优惠政策，并对企业提出了希望和要求。他希望造纸厂改组为股份制企业后，充分运用试点政策，尽快建立起新的运行机制，借助新的机制，促进企业更快发展。希望全县所有企业，要认真学习 and 借鉴寿光造纸厂的经验 and 做法，切实加快股份制改革的步伐，促进企业各方面的工作提高到一个新水平，再上一个新台阶，为全县经济的发展做出新贡献。

首发式之后，据各发行点反馈回来的情况统计，发行股票 2015 万股，募集资金 2418 万元。其中中国出版社物资总公司购得 150 万股，邮电出版社购得 96 万股，福建纸业贸易中心购得 500 万股，法人购股者达 100 多个单位。

更为使陈永兴激动不已的，是全厂职工购股的积极性空前高涨，购股率达 100%，多的上万股，最少的也达 3000 股。在陈永兴看来，职工购股不仅是筹资问题和分红问题，更重要的是他们的命运更紧密地与企业连为一体了，名副其实地成为企业的主人。主人翁精神，由此得到进一步升华。

“9.28”，历史性的里程碑

1993 年 9 月 28 日，秋高气爽。

寿光造纸厂的每一座大楼上，彩旗飘扬。4 个彩色汽球在晴空中悠悠荡荡。汽球下面垂

着的4幅巨幅标语格外引人注目：

产值93'一亿四，力争95'超双亿！

坚持科技兴厂，推动企业腾飞！

深化改革，扩大开放，推动发展！

勇夺全省五连冠，争创全国十五强！

在厂大门两旁的一片红、白、黄巨幅竖标从楼顶垂下来：

热烈祝贺寿光造纸集团股份有限公司成立！

热烈祝贺寿光永立纸业有限公司隆重创立！

为建设经济发达文明富庶的寿光再立新功！

发扬寿纸精神，振兴永立大业！

……

身着黄色民族服装的十几名壮汉，敲锣打鼓，喜气洋洋地迎接着前来参加“两个公司”创立大会的各位嘉宾。

进入厂门，一队身着蓝色运动服的仪仗队，手持彩旗，列队迎接客人；身着白色制服的鼓乐队，雄赳赳、气昂昂地敲打、吹奏着雄壮有力的乐曲。

职工文化宫前，两棵硕大的粉红色和大红色的杜鹃花争妍开放。

祝贺单位送来的几十个花篮、上百个牌匾、40多架立式座钟依次摆放在文化宫大门两面侧。

门前，4名婷婷玉立的小姐，身着大红旗袍，身披黄底红字的授带，授带上面写着：“欢迎佳宾”。

礼堂内，座无虚席。

主席台的上方，悬挂着这次会议的会标：

山东寿光造纸（集团）股份公司、寿光永立纸业有限公司创立大会

红黄色相过度的天幕下，十面红旗分两旁悬挂。主席台前，中国少年儿童出版社、浙江嘉兴纸业经济贸易总公司等单位送来的5个花篮一字排开，将大会主席台簇拥在鲜花的氛围中。

在主席台上就座的领导有，省一轻厅厅长李昭泰，潍坊市委常委李光信，潍坊市副市长王伯祥、房忠昌、王在辉，寿光市委书记马金忠、市长鞠法昌、副市长杨学荣等上级领导，

还有英国广华投资公司董事邹英凡，中国出版印刷物资公司的鲍英和寿光市五大班子的领导干部等嘉宾。

会议由市长鞠法昌主持，他首先宣读了省体改委、省外经委、山东蔡伦纸业有限公司、民丰造纸厂、佳木斯造纸厂、清华大学出版社等单位发来的贺电，宣读了 460 多家祝贺单位名单。

接着，鞠法昌向在场的人们庄严地宣告：

“山东寿光造纸（集团）股份有限公司、寿光永立纸业有限公司今天正式成立！”

“通、通、通！……” 21 响礼炮，在礼堂外骤然响起，噼噼啪啪的爆竹也响成一团。

一对像年轻情侣似的镌刻着公司名称的金色铜牌，被上级领导将蒙在上面的红绸揭开，在向人们昭示着她们的诞生。

在雷鸣般的掌声中，在少先队员献词的朗诵声中，在如雷贯耳的鞭炮声中，两个公司董事长于一身的陈永兴、股份公司副董事长兼总经理尹同远、永立公司总经理韩文健以及全体在场的干部职工，心潮起伏，难以平静。

几代人卓越经营了 35 年之久的寿光造纸厂，风风雨雨，历尽坎坷，几经耕耘，几多收获，在这硕果满园的季节里，向昨天告别，脱胎换骨地走向新生，又一次播下春天的希望。历史，将永远地记住：“9.28”，寿光造纸厂一座新的里程碑！

第十章 闻鸡起舞

不须扬鞭自奋蹄

夜幕徐徐降临。

寿光造纸集团公司内那条南北路两侧的电灯瞬间亮了起来。一束束耀眼的光芒显得满天星斗和挂在西南天空的那弯残月黯淡无光。

微微南风将从几座车间里冒出一团团白色的烟雾缓缓地吹散。

座落在公司东面的科技大楼的三楼会议室，灯火辉煌。

200多名员工已鸦雀无声地坐在观众席上，等待着一个历史性的时刻到来。

时针指向7点半。

公司董事长陈永兴与总经理尹同远等公司领导一起，兴致勃勃地来到了会议室的主席台上。

坐在中间的陈永兴，这年已61岁，头发雪白雪白，白皙的脸膛泛着红光，一副黑框眼镜下两眼炯炯有神。一件深灰底白红杠相间的T恤衫束在裤腰里，浑身透出奕奕神采。

他掐灭了手里的那支香烟，将烟蒂放在眼前的烟灰缸里，然后环视了大家一眼，对着齐刷刷射来的目光，他发话了：“请大家记住今天这个日子，公元1995年6月5日，农历五月初八。我们公司为之奋斗了一年零信八个月的‘2640’纸机今晚上就要投料，由此拉开试车决战的序幕。

“关于这台纸机投产的意义，我在这里就不必多说了，在座的各位已经在这一年多的时间里亲身体会到了。这是我们自1993年企业改制以来的第一个大项目，是全国造纸行业推进技术进步的一个样板工程，是我们寿光市实施名牌战略的一号重点项目。现在，4500万元的资金已经投进去了，如果说这是万里长征的话，我们已经走了九千九百九十九步，最后这一步能不能顺利地迈过去，全国造纸业的同行们在关注着我们，全市120万人民在期待着我们，我们公司的几万名股东和几家合资合作伙伴也在盼望着我们。我们已经有了三次‘1760’一次性投产成功的经验，我相信，只要我们发扬寿纸人特别能吃苦、特别能战斗的优良传统，打一场攻坚战，‘2640’一定能够取得一次性成功！”

“具体的工作，由同远作一下安排。”

公司总经理尹同远就领导班子成员的分工、公司的整个工作部署向大家作了全面安排。并宣布了“2640”纸机投料试车的具体实施方案。

一切安排就绪。

当时针指向9点18分的时候，陈永兴大手一挥，以他那高亢洪亮的嗓门下达命令：

“下面我宣布，‘2640’纸机投料试车现在开始！”

一座宽大的厂房，矗立在寿光造纸集团的南端。

从厂房的窗口透出的灯光和传出的人与机械的嘈杂声，就使人们知道这里正在进行着一项非同寻常的壮举。

“2640”车间，灯火通明，人声鼎沸。

100多名干部职工按照公司决策者的统一安排，在车间主任胡长青、副主任杨克祥的带领下，正在紧张地对纸机的各个部位进行调试，并将纸浆引入送料工序。

陈永兴从车间的底层走到顶层，从西头走到东头，看着一个个辛勤忙碌的身影，对这台纸机投产的成功充满了必胜的信心。

他问尹同远：“明天能不能保证出纸？”

尹同远犹豫了一下，扫视了一遍卧在车间里的这台庞然大物，说：“从眼前调试的情况

看，主要部分基本正常，但由于‘2640’是台新型纸机，大家经验不足……不过，明天出纸是不成问题的。”

听到尹同远有些含糊其词，陈永兴心里“格登”了一下。他清楚，尹同远是学造纸的，科班出身，对纸机是十分内行的，况且这些天来又一直盯在车间里，试车的主要方案也是在他的具体主持下制定的。如果对明天出纸问题他有半点犹豫的话，那将意味着这场攻坚战更为艰难。

时间，不知不觉地进入子夜。

尹同远等几位年轻点的公司领导见陈永兴守在车间里，纷纷劝他回去休息：“陈董事长，你这么大年纪了，没白没黑地干，咋能受得了？有我们几位在这里，你尽管放心好了！你在这里耗着，反让我们有些缩手缩脚，拳脚伸展不开，倒不如你赶紧回去歇着。你尽管把心放在肚子里，明天若是拉不出纸来，我们几个倒着走给你看！”

陈永兴觉得这话不无道理，领导们都靠在这里也不是个唯一办法，于是便说：“好吧，咱们班子成员有一人在这里就可以了，其余全部回去休息，同远，你安排一下，轮流值班，有特殊情况随时跟我联系。”

交待完毕，陈永兴怀着忐忑不安的心情，迈着沉重的步子，回到了家。

他躺在床上，一闭眼，眼前就闪现着“2640”纸机那庞大的身躯，闪现着车间的人们那忙忙碌碌紧张工作的身影。隆隆纸机的轰鸣声和人们的喊叫声交织在一起，在他的耳边回荡。

“2640”纸机，所产纸张的宽幅为2640毫米，相比企业原有的“1092”、“1575”、“1760”来说，自然要宽得多，如果相同车速的话，其产量自然也就高得多。但是，设备越先进，其技术要求也就越高。

那是1993年春的一天，陈永兴在国外考察时发现，现在国际上最流行的印刷设备为“880高速轮转印刷机”，所用的纸是宽幅为880毫米的卷筒纸。这种设备的印刷速度比传统的平板纸印刷的设备快若干倍。

回国后，经过调查，国内已有少数印刷厂引进这种设备了，而他们所用的纸却全为进口，因技术要求高，国产纸张还不能适用于这种“880”印刷设备。

这一发现，深深地刺激了陈永兴那敏感的神经。

“国产纸为什么就不能上‘880’设备？我就不信这个邪！”

在公司董事长办公会议上，陈永兴显得有些激动。

陈永兴就是这么个人，只要他看准了的事，难度再大他也要试一试，碰一碰，非搞出个眉目来不可。

他安排尹同远等公司领导对“880”印刷机所用的纸张市场作了进一步考察。

考察中他们发现，要生产“880”规格的纸张，最为合适的纸机是“2640”。将“2640”一分为三，正好是“880”。

针对“2640”纸机的问题，陈永兴再一次派出有关人员，在全国范围内进行了全方位的考察。

眼下，在国内造纸企业里，只有一台“2640”纸机，安装在江苏省某造纸厂。这台设备是“八五”期间轻工部的重点项目，总投资8000万元，西安造纸机械厂制造。该厂将设备安装起来后，因资金不到位，技术问题解决不了，上马已经几年了，一直没有开起车来。他们去看时，发现该设备默默地沉睡在宽大的车间里。该厂的工程技术人员介绍说，因为这种设备是国内首家上马，无经验可借鉴，成了“半拉子工程”。不仅设备不能如期投产，而且巨额的贷款把企业拖得难以为继了。

对于这个考察结果，陈永兴和公司领导班子成员进行了认真的分析。他们认为，这家造纸厂的“2640”不成功，自然有他们的厂情，而寿光造纸集团经过近几年的改革和实践，尤其是在接连不断的技术改造项目的实施过程中，锻炼和造就了一支能打胜仗的职工队伍，培

养了一批过得硬的工程技术人才，企业具有较为雄厚的资金实力。只要项目选题准，大家拼得上，就一定能够成功。

想，虽这么想，说，虽这么说，其实大家心里都清楚，上个重大项目，绝对不会太容易。前几年的几台“1760”纸机尽管都上得比较顺利，但作为厂里的主要领导，他们操了多少心，费了多少力，流了多少汗，他们自己心里清楚，大家心里也是小葱拌豆腐——一清二白。

“1760”纸机目前在国内并不是太复杂的项目，全国的大中型纸厂司空见惯。而“2640”纸机成功的却绝无仅有。现在寿光造纸集团刚刚从低谷中爬出来，还没来得及喘口气，就要上这么大的项目，冒这么大的险，一旦不成功怎么办？

对这个问题，陈永兴不是没想过。这年，他已经59岁了。按照现行干部政策，60岁自然退休，与他相同年龄的，早已退居二线，而他能干到这个岁数，市里已经是破格任用了。这几年，因政绩突出，企业被评为国家二级企业，还拿了不少市、省和国家级的单项奖，他个人也被评为全省优秀企业家、优秀共产党员、劳动模范，1993年春天获得全国“五一”劳动奖章。对此，不少的亲朋好友都劝他说：“时至今日，你老陈名也有了，利也有了，真是功成名就，干脆见好就收，正好借企业改制的机会，为自己的事业划个圆满的句号。既然如此，上项目的事就不必要过多地考虑了，没有必要再去担这个大风险了！”

听到这些话，陈永兴很感激，觉得他们说的都是肺腑之言。但是，现在自己既然还是一厂之长，那就要把责任负到底。市委、市政府之所以让自己超年龄工作，这说明了上级领导对自己的信任。俗话说，“当一天和尚撞一天钟”，自己当一天企业领导，当然就要为企业、为职工操尽一天心，出尽一天力。

再说，眼下正是造纸行业自1987年市场低谷后出现的复苏阶段，很有可能一两年之后将进入高涨期。如果失去了这个良好的时机，那将有愧于党，有愧于企业，有愧于全公司的员工。因此，在上级领导没有给自己卸任之前，这个句号划不得！

决心下定后，陈永兴与尹同远等有关人员一起，先后到西安、上海等地对“2640”纸机进一步进行了实地考察。并借鉴了其他造纸厂在上项目过程中的经验教训，最后选定，设备主机由上海造纸机械厂提供，对某些非标准部件以及工艺流程全部由自己企业的工程技术人员负责设计。作为关键部件的流送系统，则从美国BC公司引进。

就这样，随着设备订购合同的签订、建筑公司的选择和4500万元资金的筹集，陈永兴这匹“不须扬鞭自奋蹄”的老马，又一次将自己牢牢地套在了企业前进的战车上。

工期问题来不得半点含糊

1993年10月13日，也就是寿光造纸集团股份公司和永立纸业有限公司创立后的第16天。

在三座“1760”车间南侧的一片空地上，彩旗招展，机声隆隆。

一座巨型吊塔已安装起来，高高耸立在场地的中央。

一队头戴安全帽的人马呼啦啦拥到了工地上。

两辆挖掘机伸展开巨型手臂，向划着一道白线的地方挖去。

“2640”项目破土动动了。

在项目开工前的调度会议上，为确保项目的顺利进行，公司成立了“2640”工程指挥部。陈永兴对大家说：“现在，咱们上‘2640’项目的事，已是隔着窗户吹喇叭——名声在外了。全国不少造纸企业都将目光盯在咱这个项目上。而且在省一轻厅、轻工业部甚至国家经委都挂上号了。这个项目上得好与坏、快与慢，不仅仅是关系咱寿光造纸集团公司发展前景的问题，而且已经被列入全国造纸行业技术进步的议事日程。咱们能不能争下这口气，就

看在座的各位了！”

从建筑公司开进工地的这一天起，陈永兴的心就和“2640”项目连在了一起。

他心里明白，4500万元的投资，相当于新上4、5台“1760”纸机的资金啊！

土建部分紧锣密鼓地干了起来，但设备的设计却还没有开始。他真担心，这个项目一旦上不好，自己功败垂成、前功尽弃倒无所谓，葬送了这几年企业改革的成果、败坏了企业的形象那将是无法估量的损失啊！一想到这，他的心里就像揣个小兔子，蹦蹦地跳个不停。

尽管工程指挥部在项目进度上与陈永兴立下了“军令状”，但陈永兴的肩头却始终像压着一副千斤重担。从10月13日起，他的身子、嘴巴和大脑很少有闲下来的时候。他与工程指挥部的同志们一起既要联系设计院搞设计，又要与生产厂家联系定货，还要与几家国外的企业联系引进关键部件的事，同时也要统筹协调土建部分的施工。他真恨不得自己像孙悟空，从身上拔下一撮毛，一下变出若干个来，一个地方一个……

转眼之间，将近两个月的时间过去了。

树上的叶子已经落尽，初冬的寒风吹来，街道上纷乱的落叶开始枯败。枯烂的残枝败叶在冷飕飕的寒风中忽东忽西地翻卷。项目开工时偶尔出现的暑气一点一滴地消失了，退得无踪无影。陈永兴因为一直马不停蹄地走着，身子总是热的，所以身上的衣服脱换得慢一些。即便这样，也从开始的T恤衫逐渐变成长袖衬衫、外罩夹克和羊毛衫。待进入11月下旬，早晚的凉气直逼而来，羊毛衫外面已经加上了毛衣。

就在衣服脱换添加之间，新车间打起的桩基、垒起的墙体慢慢地起高了。

俗话说，小雪封地，大雪封河。

12月7日，是24个节气中的“大雪”。

市建筑公司的吴经理找到陈永兴说，按常规，冬天是要停工的，因此与他商量是否将土建工程停下来，这也是从工程质量方面出发考虑的。

对此，陈永兴当然不同意。因按项目整个工期要求，来年5月设备就要进厂，在此之前，车间的主体框架必须完工。而像吴经理提出的一停工就是3、4个月，那整个计划就要泡汤。

陈永兴斩钉截铁地对吴经理说：“别的都好说，就是在时间进度上不能有任何商量的余地，工期问题来不得半点含糊，讲不得任何价钱！质量既要保证，时间一天也不能拖，而且要分秒必争！这是咱们在合同书上写明白了的，至于采取哪些保温、防冻措施，你们搞建筑的，自然比我明白得多，至于所增加的费用，我们可根据情况适当考虑。”

隆冬季节，数九寒天，万木凋零。而寿光造纸集团的“2640”车间工地上，却是热火朝天。两座高大的塔吊伸展着巨臂左右旋转，把一方方的砖头、一块块钢筋水泥预制件、一斗斗灰浆提起来，轻轻地放到工人师傅的面前……

在整个冬季，这里没有停过一天工，在保证质量可靠的前提下，确保了施工进度。当第二年春暖花开的时候，整个车间的主体框架已经按计划完工了。

上海“常驻大使”

1994年“五一”刚过，庞大的“2640”主机部件已从上海陆续运来，在土建部分还没完工的车间内，本公司的工程技术人员、操作人员和上海造纸机械总厂派来的安装工程技术人员一起，紧张而有序地将工程推向设备安装阶段。

在此之前，为提高“2640”安装质量，加快安装进度，公司特聘请供货单位的两名外国专家来现场对安装前的设备预组装工作进行了指导。

就在设备安装进入高潮的时候，上海的设备却不能及时供货了。

“2640”是流水作业的生产线，缺一个部件，就会影响整套设备的安装进度。为此，陈

永兴亲自出马，去了上海，与该厂领导协调保证及时供货的问题。

时下，造纸行业不够景气，拖欠货款现象严重，“三角债”困扰得企业难以转动。对此，陈永兴开怀大度，将原合同所订的“先付部分定金，交货时付清全部货款”的条款改为提前全部付款。

尽管寿光造纸集团公司资金紧张，缺口达 2200 万元，但陈永兴靠企业良好的形象和较高的信誉，两下深圳，三上北京，多次与港方的合资伙伴协商，使对方追加投资 550 万元。又通过省工商银行等多种渠道，得到国际贷款 1000 万元，使设备资金迅速到位。

随后，大笔资金从寿光汇入上海，使供货的速度不断加快。但是，时隔不久，因设备不到位，安装现场又出现了“等米下锅”的局面。

纸机厂的难处，寿光人理解。但保证不了及时供货，项目就无法保证正常进行。市场是无情的，时机将会瞬间即逝，时不我待。陈永兴急了，立即找到指挥部的负责同志说：“你们现在就去上海，盯在那里，直到主机全部拉过来。”

“那家里这摊子……。”

“设备来不了，你们全呆在这里有啥用，家里有我顶着，你们放心去就是，这就叫‘好钢用在刀刃上’！”

于是，工程指挥部便派了两名得力人员，直奔上海。

在上海造纸机械总厂的招待所里，两名寿光人安心地住了下来。他们买了厂里的饭票，开通了房间里的长途电话，成了寿光造纸集团公司在上海的“常驻大使”。

他们同厂里的职工一起上下班，时刻盯在车间里，看到加工完一个部件，就立即组织发运，使加工出的零部件源源不断地向寿光送来。

有时，他俩还对人家厂里的资金到位情况进行监督，以保证自己企业划过去的钱真正实现“专款专用”。有时甚至还将人家给别的用户加工的产品也拿来应急。

两位“常驻大使”一直在上海呆了 3 个月，直到将主要部件加工完毕并发运回来后，才放心地撤了回来。

这时，时间又进入了一个雪花纷飞的隆冬季节。

争分夺秒十车间

光阴荏苒，日月如梭。

寿光造纸集团的人们在紧张繁忙中不知不觉地度过了一个春夏秋冬轮回。

当 1995 年的钟声敲响的时候，被命名为“十车间”的“2640”车间正式成立。由胡长青和杨克祥分别担任车间正、副主任。

春节，是我国的传统节日，是合家团圆的幸福时刻。但在寿光造纸集团公司的十车间里，人们却仍然干劲十足。整个车间一片繁忙，到处是铁锤的敲击声、磨光机的马达声，一支支电焊枪“嗤嗤”地放射出耀眼的光芒。大家只有一个心思：争分夺秒拼命干，力争纸机早投产！

这时，企业派往湖北汉阳造纸厂和湖南岳阳造纸厂的两支队伍经过一个多月的学习后回来了。他们还没来得及洗去一路风尘，便与大家一起投入到了设备安装的会战中。

“2640”纸机，机体庞大，自动化程度高，安装任务十分艰巨。别说本企业职工从没接触过这种设备，就是提供主机设备前来帮助安装的上海造纸机械总厂安装队的工程技术人员，也是第一次安装这种型号的设备，真可谓“摸着石头过河”。

尽管如此，大家还是以一种知难而进的勇气，拼命地奋战在各自的岗位上。他们常常肩扛手背，刀挖钳拧，将大大小小的部件装装卸卸，卸卸装装，直到把一个个部件安装到正确

的位置。车间电气所需要的电缆长达 3.3 万米，由于车辆开不进车间，几十名工人只能用肩膀扛，用手抬。虽然是严冬季节，但个个都汗流浹背。劳动一天，肩膀又红又肿。

在给烘缸填保温的岩棉时，如果一不小心沾在身上就会痒得难受。但大家硬是忍着难以忍受的痛苦，坚持完成了任务。

因设备生产厂家也是首次生产“2640”纸机，不少地方不符合质量要求，这无疑加大了安装的难度和工作量。在这种情况下，全车间员工发扬顽强的创造精神，出大力，流大汗，每天工作达 12 个小时以上，有的甚至连续几天几夜不回家。饿了，吃点食堂送来的饭菜；困了，找个偏僻角落打个盹儿，醒过来后接着再干。

对安全和质量，他们却慎之又慎，严之又严。因该设备车速高，若有一处安装不精确就会影响投产。车间领导认真把好每一个环节的质量关，对安装图纸反复推敲，不断制定出安装的最佳方案。对已安装的部位一旦发现质量问题便立即解决，将隐患消灭在萌芽之中。

陈永兴对十车间提出要求：“2640”是本公司到目前为止生产规模最大、先进程度最高的纸机，是全公司生产龙头。因此，要作为样板车间，一开始就要打好基础。做到从严管理，科学先进，为全公司起好表率作用。

按照陈董事长的要求，指挥部和车间的领导做到安装工作和加强管理同步。十车间一成立，就首先制定了《职工考勤制度》、《学习人员管理制度》、《门卫工作制度》、《安全文明生产制度》、《安装制度》、《工具管理制度》等各种规章制度和操作规程。在这些管理制度的约束之下，实现了人尽其才，物尽其用。

“机器无脑人有脑，疏忽大意祸临头——安全是天！”

一条醒目的标语，悬挂在车间里最显眼的地方。

安装工作越紧张，安全工作就越显示出它的重要性，胡长青不敢有一丝一毫的懈怠，在安装人手非常紧张的情况下，车间设了专职安全员，恪尽职守，不放过丝毫隐患，以此保证了安装工作有条不紊地进行。

“六连冠”与全国劳模

滚滚的历史车轮进入 1995 年。

寿光造纸集团公司的财务报表显示出如下一组数字：

1994 年完成销售收入 15673 万元，与上年比 56%。

实现利税 3205 万元，其中利润 2274 万元，分别比上年 18.5%和 25.5%。

据山东省第一轻工业厅的统计，其利税和利润总额均居全省造纸行业第一位。

又是一个第一位！

这是自 1989 年跃居全省同行业经济效益第一位之后的第六次第一，因此被称之为“六连冠”。

“六连冠”，对中国人来说，这个词很不陌生。当年中国女排的目标，就是夺取世界大赛的“六连冠”。然而，在夺取了“世界杯”、“锦标赛”和奥运会的“五连冠”之后，她们雄心勃勃地准备在 1988 年的汉城奥运会上摘取“六连冠”的桂冠时，却出乎意料地兵败汉城，使“六连冠”的梦想彻底破灭。

而今天，一个原来名不见经传的县办小厂，经过几年的改革拼搏，一鼓作气地登上了全省同行业“六连冠”的宝座，将一些省属、市属大型企业乃至轻工部定点的老牌企业远远地甩在了后边，这怎不令全公司的干部员工欢欣鼓舞！

在《寿光报》举办的“寿光’94 十大新闻”评选活动中，寿光造纸集团公司获全省同行业“六连冠”被评选为十大新闻之一。

令人激动不已的消息频频传来。

在国务院有关部门组织的1994年度中国500家最大工业企业及50行业重点企业评价活动的结果显示：

寿光造纸集团公司的生产规模居同行业第29位，利润总额列第4位。

全国的造纸企业成千上万，光国家定点的大型骨干企业就遍布祖国大江南北。几年前，与这些企业相比，寿光造纸厂算老几？而今天，无论是生产规模，还是经济效益，都跻身于全国造纸企业的前列，这不能不说是一个奇迹。

当陈永兴将这一消息高兴地告诉昼夜奋战在“2640”纸机旁的职工们时，大家用那一双双沾满油泥的双手，拍响了热烈的掌声，眼睛里涌出了兴奋的泪花。都对眼前这位出色的企业领导人深感敬佩和敬意，为自己能生活、工作在这个企业里而感到由衷的骄傲和自豪。

陈永兴充满信心地对大家说：“今天我们拿了效益全国第4名，这说明我们这几年改革对了，项目上得对头。作为企业领导，决策上没有失误，作为企业职工，大家都干得非常出色，劲没有白使，汗没有白流。但是，人外有人，天外有天啊，我们寿光造纸集团要在全国占一席之地，要不断迈上新台阶，只有一个字，这就是‘干’！”

“咱们在干，人家也在干，只有咱们干得比人家快，比人家好，咱才能出奇制胜，创造一流。现在，我们再鼓一把劲，一鼓作气地把‘2640’上去，咱们的产量就翻一番，经济效益有可能一下提高几倍。到那时，我敢肯定，在全国造纸企业的龙虎榜上，咱们寿纸集团就可能不是今天这个样子了，能不能拿第三，拿第二，甚至拿第一？我看有这个可能，也有很大的希望和把握。我很欣赏拿破仑说的那句话，不想当元帅的士兵不是好士兵，那么，不想挣大钱的企业当然不是好企业了。几年后当我老陈把个全国的冠军交给你们年轻人的时候，退下来也就问心无愧了！”

夺取全省“六连冠”，进入全国经济效益前4名以及陈永兴董事长被省一轻厅授予“明星企业家”称号的消息，极大地鼓舞了寿光造纸集团的全体员工，尤其使十车间的人们群情激昂，干劲倍增，安装的速度不断加快。

在人们极其紧张的气氛中，冰雪消融，万物复苏。公司内外的树木花草悄悄地吐出一簇簇新芽。渐渐地，大地绿了，花儿红了，寿纸集团整个院子成了一个五彩缤纷的大花坛。厂区东南方的天空上，飘起了多姿多彩的风筝。

4月29日一大早，当听到董事长陈永兴要去北京参加全国劳动模范表彰会的消息时，刚刚下了班的人们有的还没来得及换下工作服，有的放下刚刚端起的饭碗，有的揉一下刚刚合上的眼睛，有的放下才扑入怀中的孩子，纷纷来到公司大门前，为自己这位可亲可敬的带头人送行。

当陈永兴在市委书记鞠法昌、市人大主任王天德、市纪委书记郭秀亭、市总工会主席吴占堂等领导同志的陪同下走出职工文化宫时，公司内外锣鼓喧天，掌声雷动，一片欢腾。王天德主任为陈永兴披红戴花，幼儿园的小朋友为陈永兴献花、敬礼……

4月30日晚上，寿光造纸集团的家每户打开了电视机，将信号调到了中央电视台第一频道。

激动人心的画面出现了：

北京，庄严的人民大会堂。

庆祝“五一”国际劳动节暨全国劳动模范和先进工作者表彰大会隆重举行。

党和国家领导人江泽民、李鹏、乔石、李瑞环、朱镕基、刘华清、胡锦涛等在主席台上就座。

江泽民总书记在会上作重要讲话。

随着摄像机的镜头，大家看到了：

陈永兴，胸挂一片金光灿灿的奖章和一朵鲜艳的大红花，坐在观众席的前几排，凝神注

目着大会主席台。

“看，那就是陈董事长！”

“陈爷爷，那就是陈爷爷！”

寿光造纸集团公司的人们在电视机前喊了起来。

颁奖仪式开始了。人们高兴地看到，陈永兴同其他受到表彰的劳动模范一起，健步走上主席台，从党和国家领导人手中接过了大红证书……

陈永兴被评为全国劳动模范的消息，在公司内外引起了强烈的反响。大家认为，这不仅仅是陈董事长一个人的光荣，也是整个寿光造纸集团公司的光荣。这是党和人民对本公司这些年来所作出的努力的充分肯定。

寿光市不少的部门和单位送来贺匾，不少的用户和同行业公司或是发来贺电，或是来人表示祝贺，尤其是山东省企业家协会、山东省企业管理协会的传真贺电更令寿纸集团的每一名员工深受鼓舞：

陈永兴同志：

欣喜获悉你荣获全国劳动模范光荣称号，特向你表示热烈祝贺！

你在企业家岗位上奋力拼搏，无私奉献，为加速我省经济建设和各项事业的发展，为促进物质文明和精神文明建设贡献了智慧和力量。你的突出业绩，将进一步激励全省企业家投身改革开放和现代化建设事业的积极性和创造性，将带动涌现出更多的先进模范人物。

祝你为我省改革开放的现代化事业做出更大的贡献！

几天后，当陈永兴从北京载誉归来踏进十车间的时候，他惊喜地发现，主机部分已全部安装完毕，水、电、浆等供应管线也基本接通。车间的门窗、地面已处理完毕，现已进入设备调试阶段。

听了在家主持工作的总经理尹同远和项目负责人的汇报后，陈永兴便得出一个令人为之振奋的结论：“2640”纸机的投产已指日可待，比原计划工期起码要提前 20 天！

插上腾飞的翅膀

在朦朦胧胧中，陈永兴度过了一个焦虑的夜晚。

当宿舍南面的五里墩村里传来第三遍雄鸡的啼鸣时，他便从床上爬起来，到卫生间抹了把脸，漱了漱口，急匆匆地走下楼来，向十车间跑去。

这时候，启明星已若隐若现，一片片桔红色的云霞涂抹在东方的天空。公司南大门口那几盏电灯在白亮的天幕的背景衬托下，已显得不那么亮了。

刚进公司门口，十车间那机器的轰鸣声和人们的嘈杂声就传进陈永兴的耳朵。

又是一个沸腾的不眠之夜。

陈永兴看着尹同远等几位公司领导布满血丝的眼睛，心疼地命令道：“我现在给你们 4 个小时的时间，轮流找个地方打个盹儿吧！”

但尹同远等好像没有听见似地纷纷上了二楼的试车场地。

大约7点钟，职工食堂的师傅推着小车送饭来了，今天特意给试车的人们增加了花色品种，有稀饭、豆浆、油条、蒸包、花卷，除了平日供应的几种小咸菜外，还增加了猪肉炖粉条。

但是，人们迟迟走不下工作岗位。

他们心里急啊！

投料已经12个小时了，但目前纸张的影子还见不到呢。找不到拉不出纸来的原因，谁能安心下来吃饭呢？

“人是铁，饭是钢，一顿不吃饿得慌。都给我过来，纸早点晚点出来不要紧，要是把你们饿出胃病来，我可承担不起这个责任啊！”

陈永兴一边开着玩笑，一边把一勺勺猪肉粉条给大家舀到了碗里，同时也使车间的气氛松弛下来。

也许是巧合，也许有些人人为的因素，赶上这个大吉大利的日子：

6月6日。

常言说，四平八稳，六六大顺。

而今天，试车却很不顺利。

一直到9晚上点多，投料运转了25个小时的“2640”还没有出纸。各个岗位的操作人员已经随机器连续作业了一个昼夜有余。试车一开始就守在现场的公司领导和市经委的领导也没有离开半步。几百颗焦灼的心都与生产线一起，始终悬着。

大家以一丝不苟的态度对各个部位不断地检查，调整，再检查，再调整，早已忘记了长时间操作所带来的过度疲劳。指挥人员更是聚精会神地紧紧盯住几个关键环节的运转，不断地将观察和设想到的种种情况及时反馈给操作人员。

9点50分，当洁白的纸张从成型机中涌送出来，被卷上纸辊的那一瞬间，兴奋的欢呼声压倒了纸机的轰鸣，响彻整个十车间，许多人激动得流下了眼泪。

1年零8个月，近600个日日夜夜。在这漫长而又短暂的时间里，公司的决策者操了多少心，职工们流了多少汗，大家心里都明明白白。正是这些心血和汗水，才铸成了今日投产的成功，为寿光造纸集团公司的腾飞插上了翅膀。

高速旋转的纸辊托着宽宽的白色长卷，在庞大的“2640”纸机中流动着。

这是我国第一台投产成功的同型号的设备，它代表了我国当时造纸机械的最高水平。其主机部分采用了具有世界先进水平的奥地利制造技术；对影响整机运转性能及产品质量的关键部位，则吸取了世界造纸技术的精华，全套引进了美国BC公司的流送系统、日本横河的水分定量控制微机系统、瑞典的浓度调节系统、英国欧罗公司的电控系统和芬兰的切纸机等，整套流水线的自动化程度高，技术含量大，无论是装备水平还是技术性能，寿光造纸集团公司的这条生产线完全可以在全国竖起大拇指。

“2640”纸机的投产，不仅扩大了生产规模，壮大了市场竞争实力，而且极大地鼓舞了全公司干部员工的士气。在陈永兴看来，冲上全国造纸行业经济效益冠军的宝座已为期不远了！

第十一章 柳暗花明

一举多得的黑液资源化

6月6日，寿光造纸集团公司双喜临门。

庆祝“2640”纸机投产的庆功酒还没有喝，投资2000多万元的黑液资源化工程又成功了。

在公司院内的西侧，一座新建成的车间拔地而起，从制浆车间流过来的黑液废水经过这里处理后，COD去除率达到71%，其含量由每升12万毫克下降为每升2万毫克，一种新产品——木素，被源源不断地生产出来。

在当时污水治理还没有成熟的路子可走的情况下，这个项目的建成投产，使寿光造纸集团在治理污染上实现了重大突破。

自陈永兴1987年迈进寿光造纸厂的那一步起，环境污染就成为困扰他的一大难题。

随着国家对环境污染治理措施的不断加强，他越来越清醒地认识到，寿光造纸厂要保持旺盛的生命力，必须将环保问题摆上重要议事日程，切实做到发展生产、扩张规模与治理污染同步进行。否则，企业只能走向一条死胡同。

从1988年起，厂里先后投资100多万元，上马了3台套“蒸煮喷放废气余热回收装置”和7台套废水处理设施，在治理造纸排放废水中发挥了有效的作用，收到了较为明显的效果。

但是，随着企业生产规模的不断扩大，这些“小打小闹”般的治理措施相对于日新月异、蓬蓬勃勃的大生产来说已经是杯水车薪。第三台“1760”纸机的立项，就是作为污染治理的一个配套项目而上马的。可是，由于当时国内治理造纸排放废水污染的方法还不够科学合理，还未能找出一条投资少、效果好的路子。因此，寿光造纸集团只能将污染治理列入了“八五”规划，并抽出专人组成班子，积极寻求、探索治污的有效途径。

然而，客观现实却是严峻的。

1994年初，当潍坊市精神文明建设指导委员会对全市的“文明单位”进行复查验收时，根据验收细则中的有关规定，因寿光造纸集团公司污水排放超标造成环境污染而将省级文明单位的牌子摘了下来。

在生产经营、经济效益方面，寿光造纸集团可谓一路过五关，斩六将，所向披靡，但环保问题却败走麦城，这引起了陈永兴和全公司干部职工思想上的强烈震动。

治理污染迫在眉睫！

于是，陈永兴亲自出马，与潍坊市环境保护局的领导同志一起，到中国科学院环境保护部进行咨询，寻求治污的最佳方案。

然后，他们又到了河北省涿州造纸厂进行了实地考察。

经过认真考察和论证，陈永兴与他的同伴们最终决定，作为根治污染的第一步，先投资2000万元，上马“造纸黑液资源化联产工程”。

所谓黑液资源化联产工程技术，是用资源回收来治理污染。将秸秆的利用从单一的纤维素造纸改造为综合利用纤维素、木质素和聚糖类资源的联产技术。黑液污染治理彻底，无二次污染，将黑液组织分离，并且生产出多种原料产品，为二次开发提供了广阔的发展前景，具有明显的环境效益、社会效益和经济效益。

陈永兴清醒地认识到，资源和环境已成为当前人类社会生存和发展所面临的两个重大问题。随着人口的不断增多，资源量相对不足，充分利用资源已成为社会发展的方向。人类活动造成了对环境的严重污染，保护环境则是每一位企业家义不容辞的历史责任。

造纸业是人民生活和国民经济发展的支柱产业之一。中国造纸业在世界上占第4位，但80%的造纸厂是以秸秆为原料的中小型纸厂，约有9000多家为乡镇企业。造纸黑液形成了严重的污染。一个纸厂污染一条河。据有关部门统计，1992年造纸工业废水排放量为全国工业废水排放量的八分之一。目前我国人均用纸量不足15公斤，仅为发达国家人均用纸量的二十分之一。虽然社会对纸张的需求量日益增多，但是一些造纸厂却因污染问题没有解决而面临被关闭的境地。1993年全国第二次工业污染防治会议公布的资料表明，在全国3000家限期治理污染的企业中，造纸企业就有460家。为此，国家每年都大量进口纸张和纸浆。造纸纸浆所用的秸秆原料主要由纤维素、木质素和聚糖类物质组成，而造纸仅用纤维素部分，所余下的50%以上的天然有机资源，在制浆蒸煮后和加入的碱一起进入废水中，既浪费了资源，又形成了污染。因此急需对黑液进行资源回收和治理。

中国科学院环境评价部主任孙连超教授于1988年创造发明了造纸制浆黑液资源化回收治理技术。这是一个非常简捷的技术路线，是一种新颖的技术构思，用资源回收技术来治理黑液污染，治理彻底，无二次污染，资源回收充分。该技术具有明显的社会效益和经济效益，因而被作为国家“八五”攻关科技成果、国家星火计划研究成果选入国家重点科技推广计划，并于1994年荣获中国专利博览会金奖。

凡是认准了的，不管代价多大，一定要进行到底，搞出个名堂来。这是陈永兴的一贯作风。

经公司董事会研究决定，以30万元的代价买下了专利号为“89106694-2”的中国科学院的这一造纸黑液资源化联产专利技术。总投资2000万元，分两期完成。第一期工程自1994年8月破土动工，经过项目全体人员近8个月的艰苦奋斗，于1995年6月4日进入试运行，6月6日生产出第一批木质素。

黑液资源化，对寿光造纸集团来说，还是一件新生事物。为强化管理，理顺关系，公司董事会决定成立化工分厂。

分厂负责人杨克祥带领大家在技术资料不全、经验不足的情况下，不等不靠，根据公司对项目的要求，积极组织技术人员攻关，在中国科学院提供的工艺流程的基础上进行了大胆的创新。其中对过滤能力严重不足的板框压力进行了改造，使过滤面积由原来的170平方米增加到1480平方米，将更换下来的板框压滤机留作二期工程的亚钙提取用。

为增加设备的干燥能力，他们创造性地增设了一台闪蒸干燥系统，以满足年处理2.5万吨纸浆黑液的项目要求。同时，通过对生产实践中掌握的数据进行统计分析后，对不合理的工艺指标给予及时更正。并制定了详尽的工艺规程和严格的安全操作规程，使各段的反映更加充分、彻底，生产工艺指标不断趋向合理化。

该项目的投产运行，在全省乃至全国造纸行业开创了资源回收利用和治理污染同步进行的先例，收到了一举多得的效果，很快引起了各级领导和同行业的高度重视。全国人大常委会环境与资源保护委员会主任曲格平等一行来到寿光造纸集团视察后，对其给予了高度评价。中共潍坊市委书记齐乃贵来看过之后，称赞寿光造纸集团“办了一件大好事”。

《学习决定》与“五精管理法”

形势的发展完全在陈永兴的预料之中。

进入1995年后，纸张市场急剧升温，完全由一年前的买方市场变为卖方市场。

在此情况下，寿光造纸集团的三台“1760”纸机以及“1760”小长网、“1575”、“1092”和新投产的“2640”纸机满负荷生产，以满足国内外市场的需求。

当上半年结束的时候，一组组让人惊喜的数据闪亮登场：

1至6月份，销售收入达到13877.2万元，与上半个同期相比增长96.92%，接近翻了一番。实现利税4513万元，其中利润3586万元，分别比上年同期增长2.87倍和3.18倍。到这时，已经超额完成了市里下达的全年实现利税4440万元的任务目标。

据有关资料表明，该公司的经济效益指标已居轻工总会发布的全国造纸行业排行榜的首位！

为在胜利面前保持清醒的头脑，找出目前在企业管理方面存在的薄弱环节，将企业推向一个更高的层次，陈永兴派尹同远专程去济南，聘请了由山东省企业管理协会、省企业家协会的8名企业管理专家组成的“现场管理样板企业”咨询服务小组前来公司进行了为3期天的现场咨询。

各位专家经过充分的调查，对寿光造纸集团的现场管理作了实事求是的评价。一致认为很有特色，具备了现场管理样板企业的基本要求，并盛赞董事长陈永兴善谋实干，具有“60岁的年龄，40岁的思路，30岁的干劲”！

7月5日，潍坊市“管理效益年”活动现场会在寿光造纸集团职工文化宫礼堂召开。

中共潍坊市委副书记、副市长王玉芬，副市长房忠昌，以及寿光市的党政领导出席会议。

公司总经理尹同远受董事长陈永兴委托在会上作了题为《强化管理，增强后劲，确保企业效益翻番》的发言。各级领导参观了八、九、十3个车间后，对该公司所取得的成就给予了高度评价。

次日，寿光市委、市政府又在这里集会。

省一轻厅厅长李昭泰、省委研究室副主任李继坤以及潍坊市有关部门的领导和寿光市“五大班子”的负责同志出席了这次会议。

会上，陈永兴以《强化管理增效益，快速发展创一流》为题，向诸位领导和全体与会人员汇报了本公司近年来所走过的路程、取得的成绩和体会，亮出了今后发展的思路和奋斗目标。

接着，中共寿光市委副书记王炳富宣读了市委、市政府《关于开展向寿光造纸集团股份有限公司学习活动的决定》。

《决定》指出：

寿光造纸集团股份有限公司是在原寿光造纸总厂的基础上改造而成的大型股份制企业。

该公司自1987年以来，在优秀企业家、全国劳动模范陈永兴同志的带领下，深化改革，扩大开放，从严管理，开拓进取，实现了速度效益同步增长。8年间，共完成工业总产值5.85亿元，利税总额近亿元；增值25倍；年生产能力由7000吨提高到现在的7万吨，提高了10倍。经济效益连续6年居全省同行业第一位。1994年以实现利税3205万元的成绩列全国同行业第四位。今年上半年，实现4512利税万元，提前6个月完成了全年利税任务。预计全年可完成利税8000万元，比去年增长123%，为推动我市经济的快速发展做出了突出

贡献。

为弘扬寿光造纸股份有限公司的改革创新精神，推动我市经济持续、快速、健康发展，市委、市政府决定，在全市广泛开展向寿光造纸集团股份有限公司学习的活动。

一、要学习寿光造纸集团股份有限公司永不满足、敢于争先的进取意识。像他们那样，不管是形势趋紧时，还是环境放松时，都牢牢扭住发展不放松，瞄准一流，自我加压，想大的，求高的，干新的，年年抓投入，时时谋发展，使企业一年一个新台阶，年年都上新水平。

二、要学习寿光造纸集团股份有限公司锐意改革、勇于开拓的创新精神。像他们那样，以改革为己任，自觉站在深化改革的前列，按照市场经济的要求，建立起干部能上能下、职工能进能出、收入凭技论能的竞争机制和激励机制，以机制的大转换带动整体素质的大提高。

三、要学习寿光造纸股份有限公司争一流、创名牌的竞争观念。像他们那样，瞄准国际、国内市场，不断调整产品结构，加快技改步伐，创造一批叫得响的名牌产品，在市场竞争日趋激烈的形势下，牢牢把握生产经营的主动权。

四、要学习寿光造纸集团股份有限公司眼睛向内、苦练内功的扎实作风。像他们那样，坚持“外抓市场，内抓现场”，夯实基础管理，狠挖增效潜力，健全规章制度，岗位责任到人，使企业的管理达到规范化、标准化和科学化，加快推进现代化管理的步伐。

五、要学习寿光造纸集团股份有限公司坚持以人为本，注重队伍建设的科学方法。像他们那样，立足长远抓根本，着眼提高人的素质，精心培养研究开发能力强、勇于开拓的经营者队伍和业务熟练、能打善战的职工队伍，不断强化民主管理，增强企业职工的主人翁责任心和使命感。以他们为榜样，坚持“两手抓，两手都要硬”，正确处理好改革、发展的稳定的关系，为夺取改革开放和两个文明建设的更大胜利而奋斗。

在陈永兴的写字台上，放着市委、市政府刚发下来的这份红头文件。

他反复琢磨道，全市开展学寿纸集团的活动，难道寿纸集团就完美无缺了吗？不是，按照现代化企业管理的要求，自己并不是铁板一块，在目前日新月异的高新技术面前，与发达

国家的造纸企业相比，还有很大的差距；在日益激烈的市场竞争面前，自己还有不少的薄弱环节……那么，企业要有一个更快更大的发展，名副其实地成为全市企业学习的榜样，这就首先要企业管理上加大力度，务求实效，大步迈上一个新的台阶。

于是，经过深思熟虑之后，在本公司全体管理人员会议上，陈永兴提出了“五精管理”的要求。这就是：

生产管理精耕细作；

财务管理精打细算；

现场管理精雕细刻；

技术管理精益求精；

人员管理精诚团结。

陈永兴对全公司的成员强调指出，按照这“五精管理”的要求，在生产管理中就要像农民种地那样，深耕细耙，精心种植，针对生产中的各个环节，从一点一滴抓起，节能降耗，提高质量，降低成本，确保生产的顺利进行；在财务管理中，要坚决杜绝因财大气粗而大手大脚、铺张浪费的现象，以资金管理为中心，把抓货币收入作为营销重点，大力缩短资金周转天数；在现场管理方面，要针对在创建“现场管理样板企业”活动中存在的薄弱环节，进一步完善和强化管理，力求达到“完美无缺”；在技术管理上，要继续开展技术攻关和小改小革活动，积极开发新工艺、新技术，并及时推广应用，通过科技进步推动企业的不断发展；在干部队伍、职工队伍的管理上，要讲大局，讲奉献，讲团结，以企业精神统一大家的思想和行动，形成更强的凝聚力和向心力。

按照陈永兴“五精管理”的要求，各部门、各车间分别寻找自己的薄弱环节，对症下药，制定各自的整改方案，以求在管理上得到更大的突破，实现增产增效。

对各个老生产车间，陈永兴没有什么不放心的。使他放心不下的，就是十车间“2640”的投产和设备能力的发挥。

攻关

“五精管理”法提出后，经过一段时间的努力，全公司面貌为之一新。多数生产车间上去了，产量一个劲地往上升。唯独新投产的十车间徘徊不前，投产已经一两个月了，生产却一直不正常，月产量竟达不到设计能力的四分之一。

这么先进的设备，这么大的投资，为什么发挥不出应有的效益呢？

十车间的问题，像一团巨大的阴云在寿光造纸集团领导人的脑际覆盖着。

为了理顺生产体制，加强对车间的管理，尽快使设备转入正常，公司董事会研究决定，对该车间领导班子进行调整，任命陈洪国为造纸分厂厂长兼任十车间主任，董建文担任了十车间副主任兼党支部书记。

一提起陈洪国，全公司无人不晓。

他是董事长陈永兴的次子，今年30岁，在农村长大。1982年高中毕业后就工于寿光县

建筑公司，负责安装工作。

1988年，也就是陈永兴来到造纸厂的第二个年头。陈永兴开始对企业三项制度进行大手术的改革，特别是取消传统的八级工资制，彻底砸碎“大锅饭”和“铁饭碗”，截断后路。当时有不少的职工对其不理解，思想上接受不了，议论纷纷。

有的说：“陈永兴是国家干部，端的是铁饭碗。再说也是快要到退休点儿的人了，说走一拍屁股就走了，说退一拍屁股就退了，好歹有国家养着，就是咱这厂子办砸了，他也早不着，涝不着。而我们，改革一旦不成功，就连西北风也喝不上了！改革这优越那优越，他怎么不让他儿子来呢？”

……

这样的议论，当时陈永兴听得满脑子里都是。

为了证明自己与大家背水一战、破釜沉舟的决心，他硬是将儿子陈洪国调来本厂，像“人质”一样，“抵押”在了厂里。

而陈洪国来到厂里之后，却时时处小心谨慎，严格要求自己，一进厂，就全身心地扑在了新项目的工地上，没日没夜地实干，将在建筑公司学到的安装技术派上了新的用场。

为了适应造纸技术不断发展的客观要求，陈洪国到山东轻工业学院学习了一年时间的制浆造纸工艺。

后来，他在车间里干了工段长。因他既有技术，又有实干精神，还精于管理，人品也很好，1992年被职工选为六车间的副主任。后来又担任了八车间即新上的第三台“1760”车间的主任，同时连“小长网”车间也一起管着。

如果说八车间的工作还比较顺手的话，那么“小长网”车间却令人头疼。

这个车间因设备先天性不足，投产后连续8个月亏损。陈洪国接手后，针对这个车间的实际，先从抓定额管理、内部考核入手，建立健全了一系列规章制度，不断找出了在设备方面影响生产和产品质量的症结，然后一个个地予以解决。

结果不错，他来之后的第一个月就扭亏为盈，实现利润4万元，产量由原来的270吨提高到320吨，几个月后便达到570吨，比过去翻了一番还要多。

人还是那些人，设备还是那套设备，费用也没有增加，产量一上去，单位成本就大大降低下来了。使该车间的经济效益大幅度提高，职工的收入也随之增加，后来在全公司里拔了尖儿。

陈洪国的崭露头角，使全公司的干部职工大为称赞。普遍反映他为人实在、厚道，是凭自己的真本事干事，从不打着打老爷子的旗号“拉大旗做虎皮”，而且干啥像啥，的确确实是块好“钢”，有人称他“将门虎子”。

而今，“2640”又要向他招手了。

几位好心的朋友劝他：“在八车间你已经作出了这么大的努力，理顺得差不多了，‘小长网’也走上了正规。而十车间却不是好玩儿的，设备复杂，现有的人员都是凑档子，300多号人马形同一盘散沙，如果干好了，功劳不比现在大；干砸了，你陈洪国也就栽了！这不仅你自己不好收拾，老爷子的脸也没处搁啊！”

陈洪国琢磨着这话确实在理，但企业需要自己，大伙信得过自己，明知山有虎，也要偏向虎山行！为了“2640”尽快发挥生产能力，为了公司实现更快更大地发展，这个风口浪尖非冲上去不可！

陈洪国来到十车间后，与董建文一起对该车间进行了一系列的整顿工作。

首先，建立完善了各项规章制度，借鉴了八车间管理的经验，结合本车间的实际，逐步将车间管理纳入正规。在此基础上，他们以提高车速，增加产量，尽快达到设备生产能力为主攻目标，组织全车间干部员工展开了全面的攻坚战。

陈洪国经过调查并查阅有关技术资料后认为，十车间要想尽快让设备发挥效益，其关键

在于将车速提上去。由此他提出了分 4 步走的目标：

第一步，由眼下的每分钟 250 米提高到 300 米；

第二步，由 300 米提高到 320 米；

第三步，由 320 米提高到 370 米；

第四步，由 370 米提高到 400 米以上。

了解这个车间的人们都明白，就当时的人员素质、基础条件，要提高车速，增加产量，半年之内实现提高 150 米的攻关，这简直是一个不可想象的现实。

形势的发展竟如此迅猛。据了解，到这时，国内已有 3 台“2640”纸机投产了，其中的最高车速为每分钟 270 米。不少人认为，别说 400 米，只要能达到 300 米就很不错了。但陈洪国认为，路是人走出来的，奇迹是人创造出来的，“2640”的设计车速就是 400 米，何况寿纸人历来就有创造奇迹的拼命精神和科学态度呢！反过来说，如果车速提不上去，产量就无法保证；产量上不去，投资效益就无从谈起。

于是，他们白天深入到车间的各个部位观察现场，了解情况。晚上坐下来分析原因，研究对策。几个不眠之夜后，全车间方方面面的情况基本上理出了个眉目。

管理以人为本。

要提高纸机的运行速度，首先要优化操作队伍。为此，陈洪国他们就人员管理存在的问题展开了一系列的工作：

首先，及时调整、理顺了各生产骨干的分工和协作，对大部分的工段进行了调整，改变了以往存在的相互扯皮、责任不明等现象。设立了意见箱，广泛发动职工提合理化建议，以此作为车间领导制定工作目标和工作措施的参考依据。仅 1 周的时间，车间便收到职工的建议 250 余条，其中具有采纳价值的 185 条。其次是认真细致地制定、健全了车间内部考核制度，并公布上墙，做到人人知晓，严格遵守。

另外，车间领导班子成员和生产骨干全都做到以身作则，率先垂范，保证了所定制度的严肃性，使其顺利得到了贯彻实施。

从 7 月中旬开始，经过全车间近 20 天的奋力拼搏，到月底，车速逐步由每分钟 250 米提高到 300 米，当月的产量便达到了 1411 吨。

第一步目标的实现，使整个车间充满了朝气，呈现出旺盛的生机和活力。公司总经理尹同远代表董事长陈永兴专门来看望大家，对所取得的成绩给予充分肯定和鼓励，并要求大家一鼓作气，向着每分钟 400 米的车速冲刺。

陈洪国、董建文及时抓住这个有利时机，自我加压，提出了 8 月份车速达到 340 米、产量突破 2000 吨的奋斗目标。

为保证这一目标的实现，他们着重加强了设备的维修、保养工作，对所有的设备包机到人，明确责任，大力提高设备有效作业台时。同时制定了激励政策，做到奖优罚劣。他们规定，在产量方面每超过 1 吨奖励 50 元，反之扣罚 30 元；班产量超过规定上限数奖励 200 元……这些政策的出台，极大地调动了生产一线的职工的积极性，各班组的劳动竞赛不断提高。8 月份，他们一举突破 2000 吨大关，实际产量达到 2107 吨。

这一目标实现后，他们不骄不躁，进一步分析了生产过程中存在的问题，总结了在提高车速、增加产量方面所取得的经验，及时统一了思想。陈洪国认为，产量超过 2000 吨。这仅仅实现了量的扩大，更为重要的则是做到优质、高效、低耗。为此，他们通过班后学习、技术交流、搞好传帮带多种形式来提高全体职工的技术和操作水平。同时，努力向科技要效益，大刀阔斧地进行技术改造，有步骤、有计划地对流送压力波动问题、烘干部引风系统、石辊活动刮刀、毛布网子洗涤移动水管、滑石粉加添等系统进行了改造，有效地解决了设备运行中制约生产的诸多因素，保证了 9 月份产量 2304 吨的实现。

随着产量的节节上升，车间生产和管理的工作量也随之加大。职工们一干往往就是十几

个小时。车间领导看在眼里，急在心里。陈洪国带领有关人员几次外出招工。同时召开各抄纸车间负责人会议，抽调出部分人员支持十车间的工作。各车间深明大义，统筹安排，照顾大局，在本车间操作人员十分紧张的情况下，坚持“五人工作四人干，抽出一人去十车间”，使十车间的人员逐步就绪，于9月下旬实现了四班三运转，使生产走向正常、高效的轨道。

面对新设备投产后不断发生的问题，陈洪国、董建文带领大家不断进行技术改造，努力提高设备的自动化程度和技术含量。为了方便操作和减轻滑石粉溶解人员的劳动强度，将滑石粉容罐改地上放置为地下放置，简易了将滑石粉吊到两米多高的平台上进行溶解的繁重操作过程，并且减少了操作人员，提高了工作效率。

随着车速的提高，“2640”烘干系统的干燥能力已不能满足生产的要求，成为制约生产的一大不利因素。为此，他们派出技术人员到湖北汉阳造纸厂、湖南岳阳造纸厂等企业进行考察学习。经过研究创新，在1至5烘干网下面各安装了一组热风系统，提高了烘干部的干燥能力，收到了明显的效果。

车速提高后，烘缸罩内蒸气量增大，加之秋冬季节来临，气温下降，致使罩内滴水严重，直接影响纸页和干燥效果。于是，他们经过反复研究论证后，在三、四烘缸部位增加了引风机一台，使蒸气及时排出，解决了这一老大难问题。

到11月底，经过全车间干部职工几个月的辛勤努力，“2640”纸机的车速终于达到了每分钟420米，超过了400米的设计车速。

年底，陈洪国到无锡参加全国造纸设备会议，当轻工总会造纸司的一位领导问起“2640”纸机的运转情况时，陈洪国如实作了汇报。对每分钟420米的车速问题，这位领导同志很感兴趣，并感到十分惊讶。因为全国同类设备这几年已经连续上了好几台，车速从没有超过300米的。

会议结束后，轻工总会的这位领导同志和几位专家专程来到寿光作了实地考察，对眼前的现实惊叹不已。

惊心动魄的24小时

那是一个深冬的早晨。

随着“嘎吧”一声巨响，正在轰鸣运转的“2640”纸机压轧部的一个压轧石辊爆裂！操作人员紧急关机。

寿光造纸集团公司历史上从未有过的设备事故发生了！

这个天然花岗石的圆辊9.8吨重，直径650毫米，长度达3.1米，位于离地面3米多高的位置。

这突如其来的消息震动了整个十车间，震动了公司总部。

已担任车间主任的董建文此时正在车间里跟班生产。他心里清楚，这种石辊在一般情况下是不会出问题的，因此公司的仓库里根本就没有备件。

退一步说，就是有备件，要换上这个石辊也不是3天5天就能轻而易举地办到的。

生产部长侯焕才来了，抄纸分厂厂长陈洪国来了，公司总经理尹同远来了……

面对一卧在车间里的“2640”纸机，人们长吁短叹，心如火焚。

陈洪国立即打电话与设备生产厂家——上海造纸机械总厂联系。而得到的答复是：厂里没有备件，也没有遇到过此类问题。

怎么办？石辊换不上，纸机就无法启动。

这时，该机的日产量已达100吨，又正处于市场的最旺季，纸张价格已跃入顶峰，一天

的利润就是 20 多万元，实在拖不起啊！

别无选择。尹同远与陈洪国、侯焕才、董建文等召开了一个紧急会议，作了如下部署：陈洪国带人立即赴济南，寻找加工厂家。

由董建文负责组织抢修队，自行拆卸，待加工出新件后迅速组织安装。

从事故发生到作出这一决定，不到一个小时的时间。

太阳还没出来，陈洪国就与车间里的两名技术人员带着图纸驶上了通往济南的路途。

董建文组织了由 20 人组成的抢修队，在公司设备科的协助下，自行拆卸。

当时人们预料，如果石辊加工顺利的话，设备修复完好起码需要 5 天的时间。

为了抢时间，争主动，把损失减少到最低程度，具有敢打硬仗的光荣传统的寿纸人这一次又拼上去了。

在拆卸过程中，几位年轻人脱掉了上衣，只剩下背心，挽着裤脚，光着脚板，仿佛不是严冬季节。

负责指挥的维修班长喊哑了嗓子，嘴上急出了水泡，饭顾不得吃，觉顾不得睡，只有一个心思，分秒必争，尽快将石辊修好！

当天晚上，当抢修队的人们顺利地将破裂的硕大石辊从机身上吊下来的时候，陈洪国带着新加工出来的“大家伙”从济南急急忙忙赶了回来。

他在济南找到加工厂后，好说歹说，亲眼盯着人家马不停蹄地干了近 10 个小时，终于顺利地将所需石辊如愿以偿地加工出来。

新加工的石辊丝毫不差地被安装在了设备上，随之，“2640”迅速地轰鸣起来，雪白的纸页从刚刚更换上的石辊上顺利通过。看到眼前的景象，眼里充满血丝的人们紧张的心总算舒适一些。

这时，东方的天空开始放亮。大家看了一下表，计算了一下时间，从事故发生到修复，一共用了二十个小时。

这是多么惊心动魄的二十小时啊！

为民族争下这口气

接受“2640”纸机石辊仓库无备件而在爆裂后影响生产的教训，陈洪国在济南某厂让他们给加工出第一个石辊后，又委托他们给加工了两个同样的产品，存放在备品仓库。同时，对其它备件也进行了一次认真的检查，对短缺的及时购进，做到有备无患。

“2640”正常后，陈永兴开始考虑产品结构调整的问题。正在这时，他们了解到，全国的学生课本所用纸张已由过去的胶印书刊纸改为双胶纸，而印刷设备则为引进的国外设备，即一年前他们所了解到的“880 高速轮转印刷机”。这种印刷机精度高，速度快，其效率一台能顶 7、8 台普通印刷机，为 90 年代世界先进水平。所使用的纸张为宽幅 880 毫米的卷筒纸。

由于技术性能高，国产纸张达不到技术要求，此种印刷机所用的纸全部是进口产品。

作为一个中国造纸企业的董事长，陈永兴心里沉甸甸的。他想，在奥运赛场上，运动员通过拼搏让五星红旗随着激昂的国歌一次次在世人面前升起，那是啥情景？在国际学术会议上，科学家以卓越的研究成果、高水平的论文语惊四座，那是啥滋味？而如今上街吃饭，满街的“麦当劳”、“肯德基”；要杯饮料，总离不了“可口可乐”、“百事可乐”，还有“红牛”；时装店里，满目的牌子标志着“皮尔·卡丹”、“真维丝”、“稻草人”；家用电器就更不用说了，“索尼”、“日立”、“松下”、“三洋”、“飞利浦”……

难道所有的国货都真的比不上“洋货”吗？

消费品的表现其实只是社会大众心态的反映。“崇洋”，一度成为“流行感冒”，自信心的丧失也不再是新鲜的话题。爱国主义、民族主义的旗帜应该高高地扬起了！

1992年，世纪伟人邓小平南巡，在视察广东顺德科龙集团的时候语重心长地说：

“没有自己的民族工业，没有自己的拳头产品，这个国家就没有前途。”

“我们应该有自己的拳头产品，创造出我们中国的名牌，否则就要受人欺负。”

陈永兴觉得，现在，发展我们中国民族造纸工业的历史责任应该承担起来了！

在公司领导办公会上，陈永兴大胆地提出了开发“880高速轮转印刷纸”的设想。他认为，由于8色调整轮转机的大量进口，我国印刷业正在面临着一场快速技术的革命。因一时尚无适用于这种调整印刷设备的纸张，大批专业用纸只能依靠进口，耗用了国家大量的外汇。我们寿光造纸集团在经济效益方面能在全中国领先，又有一流水平的“2640”纸机，那么在产品上我们也要带个头，率先开发出“880”纸张，让进口设备用“国货”，为我们的民族争下这口气！这样，既为国家节省了外汇，又能迅速占领市场的制高点，为企业的进一步发展开辟一条新的路子。

意见得到统一后，迅速成立了技术攻关小组，并聘请了日本造纸专家给予技术指导，采用了国际先进配方。经过几个月的反复试验，有效地解决了影响质量的起折、吸墨性不高等关键技术问题，使“裂断长”达到了6000米，超过部颁标准一倍多；通过改进打浆工艺，采用表面施胶、控制水分等措施，使掉毛掉粉等问题也迎刃而解。

产品试制出来后，他们带着样品去潍坊、德州、滨州、郑州、江苏淮阴等地的新华印刷厂进行试验，根据试验中所发现的问题又不断进行了改进。经过努力改进完善，各项技术指标有了明显好转。

1996年6月6日，是“2640”纸机投产一周年的日子。该机生产的新产品——“880高速轮转机专用纸”用户座谈会隆重召开。来自北京、上海、广东、新疆、甘肃、广西、福建等15个省市、自治区的300多家客户的代表参加了会议。公司董事长陈永兴真诚地感谢各位客人在百忙之中前来本公司参观指导。他介绍说，为保证本公司“2640”纸机生产的“880”卷筒纸在质量上更进一步提高，恳请大家多提意见，以便使本公司有的放矢地加以改进，使产品赶超世界先进水平。他说，目前的形势是印刷技术超前于造纸技术，两个行业的主要矛盾不在于供需方面，而在于技术。特别是我国为进一步提高印刷品质量，对造纸业提出了更高的要求。为适应这一要求，寿光造纸集团公司充分发挥设备方面的优势，率先开发了为“880高速轮转印刷机”配套的产品，在不少厂已经试用的基础上，请各位用户提出合理化的意见和建议，以便进一步改进，使产品从不合格到基本合格，再到完全合格。

集团公司副总经理许向东向大家汇报了本公司销售部门深入全国各大出版印刷公司，反复调研，不断提高产品质量的过程。

负责“880”卷筒纸研制工作的技术攻关组组长王秀梅汇报了该产品开发的前后经过。

座谈会上，潍坊新华印刷厂的谭家成厂长向各位介绍了产品上机使用情况。他介绍说，当初我们在引进调整轮转印刷机的时候，顾虑重重，一直担心这种代表国际先进水平的高档印刷机不能吃中国的“粗粮”，现在，通过使用寿光造纸集团的新产品，原先的顾虑完全消除了。两个月来，潍坊新华印刷厂的“880高速轮转印刷机”全部使用寿光纸，印刷出的教科书，从没发生质量问题，与进口纸相比，不分上下……

各位客户代表经过在寿纸公司进一步考察后，认为寿纸集团的确解决了目前我国印刷业的一大难题，是超前之举。随后，他们纷纷签订购货合同，将已经生产出的300多吨“880”卷筒纸抢购一空。

未雨绸缪的四大战略

“2640”纸机的投产，使寿纸集团的年产量达到了7万吨。

为适应生产规模的迅速扩大和市场变化快、同行业竞争日趋激烈的新形势，陈永兴及他的同伴们以高度的市场竞争意识，立足本企业实际，从强化营销管理入手，认真把握市场走势，始终将“顾客至上”作为自己永恒的信条。

陈永兴用这样一种观念来教育指导公司的干部员工：

无论市场兴旺还是市场萧条时，顾客都是企业的“衣食父母”。因为，他们既是我们服务的对象，又是我们生存和发展的基础。所以，用户最终决定我们企业的成功与否，即使在唯利是图的市场选择中，客户仍是市场中最具有决定性作用的因素！

陈永兴很欣赏日本上野明的一句名言：“低速增长的时代，也能保持辉煌业绩，这并不容易。但是如果企业家掌握独特的经营哲学，并将其渗透到企业组织的最低层的话，在不景气的时期就会有很强的抵抗力；景气时期发展能力也会更加出类拔萃。”因此他认为，现代企业的经营理念就是行销的观念。也就是说，企业不断地创造让“顾客满意”的环境和氛围，以“顾客导向”为中心，开展经营活动，只有赢得了用户，才能创造出效益。

市场犹如战场。在市场竞争日趋激烈的形势下，产品营销对于一个企业的兴衰存亡起着决定性的作用。从1987年以来，寿光造纸集团公司的营销工作经历三个阶段。

陈永兴刚进入造纸厂时，将营销的着眼点放在了产品上。企业把提高产品质量、降低产品成本、改善产品使用性能放在最重要的位置上，通过努力制造出质高价廉的产品，并将其推向市场。

当企业大步走向市场后，他便将营销的着眼点从产品转向用户。其营销手段是在市场研究的基础上，把用户的利益放在十分显要的位置上，并从用户的需求出发寻找市场机会。这一阶段的出现，是因为技术进步已使国内同行企业间的产品质量差异很小，因此必须通过优质服务来培养与用户之间的长期感情。

自企业改制后，他们又通过成功的企业形象塑造，使企业从推销产品发展到推销企业，推销自己的企业文化、价值观念及对社会的责任。为了将这一阶段推向深入，他们实施了四大营销战略。

一为“名牌拳头战略”。依靠产品规模和过得硬的质量占领了市场。尤其是双胶纸已在北京、上海、西安、东北等市场上名声大震，独占鳌头。

二为“基地化”战略。至1995年，已在全国10个省市建立了10大销售公司，配备了通讯、仓储、运输等设施，并实行独立核算，确立了二级法人地位。

三为“高点定位”战略。他们在对用户进行全面调查的基础上，根据用户的经营情况将其分为一、二、三类，最后在全国范围内确定了398家大出版社和印刷物资公司作为主要销售对象，并通过优质服务，与他们建立了长期稳定的合作关系。与此同时，他们优化目标市场，带动了其他市场的销售，初步占领了全国同类产品市场的制高点，并在影响价格走势方面发挥了重要的作用。

四为“市场国际化”战略，充分利用合资企业不断开拓出口领域，使产品不断加大了出口量，增加了创汇。

四大战略的实施，使寿纸集团的销售形势越来越好，特别是在1995年纸张由前几年的“买方市场”变为“卖方市场”后，产品供不应求。在此情况下，有的同志主张趁市场走紧之际将产品提价，乘机大捞一把。而陈永兴却不然，他认为市场好只是一个暂时现象，不可能永远好下去，要保持本公司市场永不衰竭，我们就要未雨绸缪，对用户以诚相待。

就在生产公司的产品满足不了客户需求的时候，一个全国性的寿纸集团用户座谈会于1995年8月底召开了。

来自北京、天津、东北、太原等地的 300 多家用户前来参加会议，其中有来自北京的《求是》杂志出版社、高等教育出版社、少儿出版社等 70 多个单位派来的代表。

在豪华的寿光东都宾馆，陈永兴、尹同远等公司领导同客人聚集一堂，开诚布公地进行了交谈，并请他们到企业生产现场进行了参观指导。

各位客人对寿纸集团给予了高度评价。他们认为，在当前纸张市场十分趋紧的形势下，寿纸集团急用户之所急，想用户之所想，帮用户之所难，始终给予了大力支持，而且一直将用户奉为上帝，真可谓信得过的朋友。

在公司发放的《征求意见书》上，大家以十分真诚的态度，为寿纸集团填上了自己的意见和建议。

“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。

四大战略的实施，使寿光造纸集团公司的产品源源不断地走向四面八方，走向五湖四海，走向千家万户。为发展中的企业带来了生机，带来了光明，带来了一个又一个充满活力的希望。

第十二章 跨越

为着省委领导的重托

1995 年，寿光造纸集团公司是在凯歌声中度过的。

“2640”纸机顺利投产，增强了企业的实力。

黑液资源化一期工程投入运营后，在治理污染的同时，生产出的木素产品打入市场，收到了较为客观的社会效益和经济效益。

董事长陈永兴被评为全国劳动模范和“中国经营管理大师”。

总经理尹同远被团中央授予“全国青年科技标兵”称号。

在人民大会堂召开的全国节能工作会议上，国家经贸委、国家科委、全国总工会授予寿光造纸集团公司全国造纸行业唯一的一块“全国节能先进企业”的奖牌。

公司还获得如下荣誉称号：

中华人民共和国海关信得过企业；

全国外商投资双优企业；

山东省生产现场管理样板企业；

山东省信誉评价 AAA 企业；

……

主导产品“晨鸣牌”双胶纸被评为“中国公认名牌产品”、“全国'95 消费者信得过名优产品”、“'95 中国国际纸制品博览会金奖”。

本公司与日本两大株式会社合作的无碳复写原纸项目合资意向书签约。

经国家有关部门批准，“ISO9000 质量认证”活动在本公司全面展开。

特别值得众庆幸的，则是企业实力的增强和经济效益的全面提高。

全年完成产量 60731 吨，比上年增长 38%；

完成产值 23523 万元，增长 38.4%；

销售收入 35589 万元，增长 127%；

出品创汇 888 万美元，增长 130%；

实现利税 11080 万元，其中利润 8396.1 万元，分别增长 245.7%和 269.2%。

利税总额第七次列全省造纸行业首位。

利润额已从 1994 年的全国造纸行业第四位跃居第一位。

当 1996 年的曙光照耀大地的时候，一个又一个喜讯不断传来：

陈永兴被评为全国轻工业优秀企业家。

寿光造纸集团公司经国家经贸委、国家统计局、财政部等部门严格审定，进档为国家大型（一）级企业；被评为山东省行业设备管理一级单位……

面对接踵而至的荣誉，年逾花甲的董事长陈永兴对企业的进一步发展壮大充满了信心。同时，也对竞争越来越激烈的市场形势存有几分忧虑。

他在董事长办公会上说，我们寿光造纸集团能够发展到今天这个地步，很重要的一个原因，就是抓住了发展的机遇，年年抓投入，上规模，一步一个新台阶，实现了滚动式发展。那么今后的路子该怎么走？我看必须要进一步解放思想，开拓新路，实现全方位的扩张战略，保证公司持续、健康、快速地发展。

元旦刚过，正当陈永兴与大家寻找新的发展机遇的时候，山东省经委副主任王宝山、省一轻厅厅长李昭泰等一行来到了寿光。

省里的领导带来了这样一条信息：

不久前，中共山东省委书记赵志浩在德州市上报到省委的一份文件上批示，由省委副书记宋法棠、副省长邵桂芳负责，解决齐河县山东黄河板纸厂长期不能正常生产的问题。

按照省委、省政府领导的指示，省经委、省一轻厅等有关部门近日多次研究，寻求解决这一问题的良策。最终，将焦点对准了全省造纸行业的排头兵——寿光造纸集团公司。

当省里的负责同志向陈永兴提出要寿光造纸集团将黄河板纸厂经营起来时，寿纸集团的人们并不太感兴趣。因为，对自己企业下一步的发展，早就有了明确的思路：

“九五”期间，他们将计划投资 10 亿元以上，新上年产万吨无碳复写原纸、10 万吨彩色胶印书刊纸、10 万吨铜版纸及 100 吨碱回收工程等重点项目。而且部分项目已经动工，同时还与日本客商建起了本公司第二个合资企业——丽奔制纸有限公司，预计在未来的 3 年内，本公司将形成年产 20 万吨以上纸张的能力。

而对于黄河板纸厂，陈永兴早有了解。这个厂位于德州地区的齐河县，是一个先天性不足的企业，要将它运转起来，起码要以注入 5000 万元流动资金为前提。况且齐河与寿光相距 200 多公里，不属一个地区管辖。这样，与其经营“黄河”，倒不如集中精力、专心致志地将自己的项目上好，以求稳扎稳打，步步为营。

看到陈永兴犹豫不决的神情，王宝山主任心急火燎，他说：“陈董事长，对黄河板纸厂的问题，不只是省经委的事，也不只是省一轻厅的事，而是全省的大事啊，现在已成为省委赵书记议事日程上的事情了，宋书记和邵省长也为此研究过几次。这次我们是带着省委、政府领导的重托来的，现在省里的领导认为，要解决黄河板纸厂的问题，只有你们最为合适了……”

李昭泰厅长也说：“要把黄河板纸经营起来，肯定是有难度的，但在你老陈的手上，并不一定是个难题。现在，中央一再鼓励跨地区、跨行业、跨所有制形式的承包、租赁、兼并、联合，倡导企业走资本运营的路子，如果这一合作项目取得成功，对咱寿光造纸集团来说很可能是一个新的发展机遇，是实现规模扩张的一个成功步骤，对全省企业也将闯出一条成功的路子来。”

王宝山又补充说：“当然啦，经营黄河板纸厂只是个建议而已，现在是市场经济了，搞不搞，行不行，这要从你们企业的实际出发，你们可以先考察一下再说。”

面对省里领导的重托，陈永兴还有什么话可说呢？自己是一名共产党员，公司是一个社会主义的国有企业，他暗暗地下决心，不管前进道路上布满荆棘、暗礁，还是地雷阵，现在只有去探索，去拼搏，去大干一场了！

压在德州人民头上的“大山”

1996 年 2 月初的一天，迎着呼啸的西北风，冒着纷纷扬扬的雪花，陈永兴与尹同远、陈洪国、夏友亮、侯焕才等一起，驶过济青高速公路后，跨越凌空飞架的济南黄河公路大桥，再向西北行驶数十公里后，来到了位于齐河县的黄河板纸厂。

空旷的厂院内，连棵树也没有，各个角落积满了残雪，一簇簇枯黄的篙草在寒风中颤动。有的地方的野草被人们烧过后，留下一片片乌黑的灰烬。

一阵西北风刮来，枯草败叶满天飞扬，黄尘扑面，混沌一片。

在齐河县有关领导的陪同下，陈永兴一行咯吱吱地踏着残雪，来到了座落在厂区北边的一座宽大的车间。

车间里，庞大的板纸生产线在沉睡着，上面落满了厚厚的灰尘和点点滴滴的鸟粪。人一进入车间，一群麻雀扑楞楞从破碎的玻璃窗空中飞了出去……

寒风呼啸，仿佛在诉说着十多年来这里所发生的一切——

党的十一届三中全会召开后，黄河西北岸的鲁西北人民通过实行家庭联产承包责任制，逐步摆脱了贫穷。他们在贫脊的盐碱地上辛勤地耕耘，取得了连年丰收，尤其是棉花的逐年增产，成为当地经济发展的一大资源优势。

这里适宜种植棉花，因面积大、产量高、效益好，成了当地农民的主要经济来源。

但是，当鲁西北的人民将收获的棉花售给国家之后，对堆积如山的棉柴却犯了愁。他们

除了烧火做饭用掉很少的一部分外，别无他用。如何消化掉这些棉柴，变废为宝，便成了当地政府领导者和科技工作者案头的一大难题。

正在这时，由国务院成立的晋冀鲁豫棉花开发领导小组提出了一个新的课题：

用棉杆作为造纸原料，以代替木材，既节约国家森林资源、节省进口木浆外汇，又能就地取材，消化掉这些废物，增加当地农民的经济收入，可谓经济效益、社会效益双丰收。

1984年，国家有关部门投资1600多万元，在河南省焦作造纸厂进行了小试和中试，初步取得成功，生产出了较好的产品。

山东省是产棉大省，又是改革开放的前沿阵地，经济基础好。当省政府领导得知这一消息后，便捷足先登。省有关领导带领有关人员几进京城，经过艰苦复杂的工作，最终将这个项目争取到了山东，并落在了属德州市管辖的黄河西北岸的齐河县。

这个项目设计投资11280万元，上报9282万元。国家有关部门于1986年批准了可行性研究报告。

但当时国家正紧缩银根，压缩固定资产投资规模，国家一时无钱投入，因此便作为预备项目被保留下来。

经过6年的立项、可行性研究等各项筹备工作后，1989年10月18日，国家计委将该项目作为“八五”期间山东省重点建设工程正式批准开工。计划投资11280万元，引进具有当代国际先进水平的英国BC公司的板纸生产设备，年生产能力3.4万吨，当时在全国属最大的板纸生产项目。

自1990年3月开工到1993年夏天，经过齐河人民3年多的艰苦奋斗，一个现代化的板纸生产企业巍然屹立在黄河西北岸。并取了一个非常大气和响亮的名字：山东黄河板纸厂。

然而，当国家又一次注入流动资金3200万元后，却因为制浆工艺、设备安装、生产技术等多方面的原因，企业迟迟不能投入正常运行。

因棉柴制浆工艺不过关，生产成本过高，因此不得不重新投资，新上一套废纸制浆设备。但是，几千万元资金花掉后，仍生产不出合格的产品来，企业无奈，只好停产，上千名员工由此放起了长假。

齐河县政府为了再次让企业运转起来，于1995年夏天从本来就十分紧张的县财政中挤出了启动资金850万元，使其强行开车。但最终还是由于先天不足及管理等方面的人为因素，不到半年时间再次陷入瘫痪。

这样，从争取立项到二次停产，前后共12年的时间，共计生产板纸不到1万吨，而债务却累计达到3.4亿元！

由于该厂行政级别一建厂就定为正县级，为全县级别最高的企业，短短几年里上级就从该厂提拔县级领导干部4人。难怪省里的一位领导在讲话中说，“黄河板纸厂光出干部不出纸！”

如此沉重的包袱，不仅使企业在泥潭里越陷越深，而且严重制约着当地经济的发展。国家各大金融机构已明确宣布，齐河县被列为“高风险投资区”。

德州市的主要领导称黄河板纸厂为压在德州人民头上的“三座大山”之一。

面对此情此景，板纸厂职工的心散了，齐河人民的心凉了，黄河的滚滚波涛仿佛在沉痛地呼唤着：

救救黄河板纸厂！

开全省跨地区租赁经营之先河

经过对黄河板纸厂的认真考察，陈永兴和寿光造纸集团的决策者们认为，黄河板纸厂尽

管负债累累，长时间开不起车来，企业管理也十分混乱，但这里的设备是先进的，在国际上可算得上是一流水平，像这样的生产线在国内并不多见，可以说，黄河板纸厂大有潜力。

经过与齐河县委、县政府领导交谈，陈永兴觉得齐河人坦诚、可靠、实在、可交。尤其是黄河板纸厂的广大职工在历经磨难之后，多数人已经表现出对企业恢复生产、走向振兴之路的强烈渴望。

陈永兴认为，尽管前进道路上肯定会有不少的艰难险阻，但只要有省委、省政府领导的支持，有当地党委和政府的支持，有本厂全体干部职工的支持，这次与黄河板纸厂的合作一定能够成功！

1996年6月1日，20名寿光人怀着为齐河人民造福的一腔热情，向黄河板纸厂走来了！

寿光的使者一行踏入黄河板纸厂的大门，像一块巨石投入平静的池塘，在齐河县掀起了一场轩然大波。

在黄河板纸厂内外，出现了不少的风言风语：

“寿光人是来掠夺我们财产的！”

“我们虽然下了岗，但仍然是企业的主人，而今天却成了亡国奴！”

……

一时间，满城风雨，人心慌慌。

在厂里，寿光人不时遭到人们的白眼。

在厂招待所里，他们不断地受到一些不三不四的人的骚扰。

晚上走在路上，有人向他们吐唾沫，掷石子……

面对这样情况，寿光人的心很不平静。他们用电话向陈永兴汇报后，陈永兴说，这只是黄河东去的一股小小的逆流而已，只不过是少数人对政策不了解，对跨地区经营的作法不理解，对寿光造纸集团不认识。要相信省领导，相信齐河县委、县政府，相信黄河板纸厂干部职工队伍的主流。

顶着巨大的舆论压力，20名寿光使者“厚着脸皮”在冷言冷语中坚持了20天的时间。到6月20日，历史在这里翻开了新的一页。

这天，天气晴好，阳光明媚。齐河县政府招待所的会议室里，聚集了山东省、德州市、潍坊市、齐河县和寿光市的党政领导和新闻记者。

在中共山东省委副书记、副省长宋法棠的亲自主持下，寿光造纸集团公司董事长陈永兴与山东黄河板纸厂的代表签订了为期10年的租赁合同。

合同规定，寿光造纸集团每年向对方交纳500万元的租赁费，租赁期间共交纳5000万元；

企业定名为“山东寿光造纸集团齐河板纸厂”。

当陈永兴的名字在合同书上出现时，全场爆发出一阵十分热烈的掌声。

山东省第一个跨地区租赁经营的国有企业由此诞生了！

《中国轻工报》、《大众日报》、山东电视台、山东人民广播电台以及德州、潍坊的各新闻媒体对这一活动进行了详细报道，在社会上产生了轰动效应。

合同签字仪式结束后，上级领导走了。陈永兴、尹同远等集团的领导作了交待和安排后也都回寿光了。而驻扎下来的寿光人肩上的担子却感到十分沉重。他们所面对的是一个千疮百孔的企业，是一条先天性不足且严重失修的生产设备，是一支下岗很久的职工队伍。

合同一经签字，便产生了它的法律效力。也就是说，从6月20日起，寿光造纸集团每天就要向齐河县交纳1.4万元的租赁费。时不我待，分秒必争。摆在他们面前的首要任务，就是迅速恢复生产，使企业运转起来。

“3200”起死回生

身负省领导的重托，齐河板纸厂的干部职工按照陈永兴董事长“齐寿共建企业，谋求更大发展”的要求，将板纸厂的起死回生既作为一项经济任务，又当作一项重大的政治任务来对待。他们迅速着手，以优化组合的方式招回了下岗的原板纸厂的 700 多名员工。然后兵分三路，展开了恢复生产的攻坚战。

一路在副厂长侯焕才的带领下组织人员对设备进行检修。

一路在黄树杰的带领下，筹备原料，组织人员收购废纸箱，进口“美废”。由于寿光造纸集团一下注入流动资金 5000 万元，因而仅十几天的工夫两座小山似的原料已经储备充足。另一路由常立亭负责组织，对所有人员进行上岗前的业务培训。

一切工作准备就绪。开车的前几天，厂里组织了 400 多名生产、管理的骨干，乘 6 辆大客篷汽车，自齐河来到寿光造纸集团总部参观学习。

在职工文化宫，陈永兴董事长就公司的发展情况向大家作了介绍，他说：“今天我怀着特别高兴的心情，代表集团公司全体员工热烈欢迎大家的到来。寿光与齐河的联合，使我们公司的职工由 2500 人增加到 3200 多人，固定资产由两亿元增加到 3 亿元以上，而且新增年产板纸 3 至 5 万吨的能力，这为我们在未来的市场竞争中站稳脚跟奠定了雄厚的物质基础……”

陈永兴还就双方合作的性质、权利及义务、分配等问题作了简要的说明。陈永兴还要求大家适应管理体制模式的变化，尽快转变作风，更新观念，在各自的工作岗位上团结拼搏，自我加压，努力工作，为齐河板纸厂的崛起做出积极的贡献。

之后，齐河板纸厂的人员分 7 个组交叉参观了公司的主要生产车间及职工文化宫、职工公寓等场所。

通过参观，齐河板纸厂的管理、技术骨干们对寿光造纸集团公司有了进一步的了解，为自己能与其合作、为自己能加入到造纸集团而感到由衷的庆幸，对自己企业的未来充满了信心。纷纷表示，回去后全力以赴，扎实工作，确保顺利开机，以优异的成绩向陈董事长汇报，向省里的领导汇报。

到 7 月 9 日，寿光派来的 20 名使者已经来到齐河整整 20 天了。原打算准备工作起码需要 1 个月的时间，而现在已完全具备了投料运行的条件。

次日，上午 9 点钟，董事长陈永兴和总经理尹同远风尘仆仆地从寿光赶了过来。

他们没有去办公楼，而是直奔板纸车间。

齐河县、县政府的几位领导听说陈永兴亲临现场，都纷纷赶到板纸厂，要请陈永兴去县政府招待所，为他接风。而陈永兴跟他们寒暄了几句后，便与尹同远一起，在车间里从头到尾地巡查起来。

从白天一直忙到晚上，陈永兴没有离开企业半步。

又是一个沸腾的夜晚，又是一个不眠的夜晚。

在陈永兴、尹同远的陪同下，大家在车间里马不停蹄地奋战了整整一夜。

当第二天朝霞满天的时候，在庞大的“3200”板纸机的终端，一张土黄色的牛皮箱板纸源源不断地从机身中伸展出来，卷成了圆滚，越卷越粗。

成功了。这跟以往寿光造纸集团公司上的新项目一样，又是一次性投产成功！

当几滚宽幅为 3.2 米的箱板纸从生产线上卸下来的时候，中共山东省委书记赵志浩发来了贺电，省政府发来了贺电，省经委、省一轻厅等部门也发来了贺电。

当天下午，天下起了小雨。

省委副书记、副省长李文全冒雨从济南赶来，直奔生产车间，代表省委书记赵志浩、省长李春亭看望大家，对这一跨地区租赁企业项目的投产成功表示祝贺。

“3200”板纸机的起死回生，使齐河板纸厂的全体干部职工无不欢欣鼓舞。上亿元的国

有资产盘活了，板纸厂有救了，近千名职工上岗了，他们从此有了收入来源。他们从董事长陈永兴身上，从寿光造纸集团派来的 20 名使者身上，看到了企业的希望之光。

暴风雨就要来临

时间已是凌晨 1 时。

一声闷雷隆隆地从头顶滚过。

侯焕才一睁眼，隔着窗玻璃便看见北面漆黑的天空瞬间被闪电照亮了，厂区的楼房，鲜明地显示了出来，立刻又沉没在黑暗中。接着又是一声闷雷，把窗子震得发抖。他立即意识到，一场暴风雨即将来临了！

昨天晚上天气还好好的，刚刚收购来的 1000 多吨废纸箱还堆放在露天仓库里，没有盖篷布，一旦遭了雨淋，其损失是可想而知的。

侯焕才二话没说，立即喊醒了住在招待所里的全体人员。

就像战士接到战斗的命令一样，仅仅 2 分钟的时间，除了 3 名还在车间里跟班生产的外，从寿光过来的近 20 人全部冲出了招待所。

刚刚跑到厂区，狂风夹着豆大的雨点劈头盖脑地向人们袭来。大雨像一片瀑布，从西北的天空横扫着齐河板纸厂的原料场，遮天盖地地卷了起来。雷在低低的云层中间轰响着，震得人耳朵嗡嗡地响。闪电，时而用它那耀眼的蓝光，划破黑沉沉的夜空，照出了在暴风雨中不顾雷电袭击抢救原料的人们。

凭借着闪电的光亮，人们将几块篷布迅速地蒙在废纸箱垛的顶部，但又被狂风给刮了下来。副厂长常立亭身体胖，重量大，他很快爬到了垛顶，狠狠地将篷布压在身下，让下面的人将四角牢牢地固定住……

与狂风暴雨搏斗了近半个小时，3 个小山似的废纸箱垛被篷布严严实实地蒙盖了起来。而侯焕才他们却一个个都成了落汤鸡。

就要撤离现场的时候，厂党委副书记王文评领着一群职工提着马灯、拿着手电、穿着雨衣蜂拥般地赶来了，当他们看到眼前的情景时，真不知道该说什么是好。

王文评是原黄河板纸厂的党委书记，企业改制后，他任党委副书记、副厂长。他在板纸厂属元老派，亲身经历了企业兴衰荣辱的过程。寿光人来到这里后，他亲眼看到了他们以企业为家，顽强拼搏的奉献精神。在近一个月的时间里，竟没有一个人回过家，全都一心一意地靠在企业里，组织职工搞好试车准备。设备投产后，又全力以赴地组织生产，并及时派出人员去开拓市场。寿光人的敬业精神，深深地感染着齐河板纸厂的每一名员工，一开始在寿光人面前所产生的恐惧心理和抵触情绪早已在铁的事实面前烟消云散，企业的凝聚力大大增强。

这次雷雨来临之际，王文评也意识到了还没有盖好的废纸箱，待他将住在宿舍的职工们召集起来时，寿光来的人已经将纸箱全盖好了。

寿光人的形象在齐河人的眼里更加高大起来。

板纸厂一年前停产后，刚开始职工每人每月还能拿到 200 元的生活费，但发了两个月后就减少到 100 元，而 100 元只发了 3 个月就 1 分钱也发不出来了。有点经营头脑的职工还能在街上摆个小摊儿，挣个一星半点儿的来维持生计，那些“老实巴交”的职工便由此陷入了“无米之炊”的困境之中。

过去的“纸厂路”是一条十分繁华的商业街，卖小吃的一家挨一家，一户连一户。自从板纸厂停产后，这里变得十分萧条冷落。因周围的住户大部分是板纸厂的职工，他们手里没

钱了，那些摊主能把东西卖给谁呢？

饱尝了“厂光我荣、厂衰我耻”辛酸的人们看到板纸机又一次隆隆地转起来了，而这次转起来与以往有着本质的不同。因为现在有着坚强的后盾——寿光造纸集团公司。他们既有过硬的技术力量，又有雄厚的资金实力，还有一套严格科学的管理制度和办法。尤其是他们形成的“团结拼搏、自我加压、多作奉献、勇创一流”的企业精神，更成为使企业走向振兴的巨大法宝。因此，这次板纸厂投产，是一次充满希望的投产，是一个走向辉煌的起点。

一开始，板纸厂有一小部分职工对寿光人的管理还有些不适应。一是觉着管理太严，二是感到干活太累。但他们痛定思痛之后，便有一股强大的激情焕发出来，投入了全厂的大决战。

为整理厂容厂貌，职工们利用晚上义务劳动，共运土 1000 多方，使厂院初见平整；开车前收购的 4000 余吨废纸箱，全由职工自行卸车，节约费用数万元；厂里的地沟过去都是雇人清理，现在他们利用工余时间自己干，连续 6 个晚上，每次都干到深夜 11 点，终于将几年未清理的地沟整治了个一清二白。大家虽然累得精疲力竭，弄得满身污泥，但一想到企业的希望，便心甘情愿，喜上眉梢。

旗开得胜

到 7 月底，板纸车间已生产板纸 2000 余吨，平均每天 100 多吨。这样便达到了年产 3.4 万吨的设计能力。而且经检验产品完全达到质量要求。

第一个月的工资发到职工们手里的时候，不少人眼睛里噙满了泪水。他们深知这钱来之不易。虽然不多，每人平均 300 来块，但他们感到自己的生活有望，企业得救了。

投产两个月后的一天，中共山东省委书记赵志浩专程来到齐河板纸厂，察看了生产现场，听取了陈永兴的工作汇报，对企业的变化大加赞赏，称他们为全省跨地区联合树立了一面旗帜。

8 月 23 日，中共齐河县委、齐河县人民政府作出了《关于开展向寿光造纸集团齐河板纸厂学习活动的决定》，《决定》指出：

寿光造纸集团齐河板纸厂以“齐寿共建企业，谋求共同发展”为指导思想，全厂上下共同努力，继试车成功后，又顺利实现了第一阶段经营目标。在面向市场办企业、强化科学管理、加强企业领导班子建设、充分发挥思想政治工作优势、艰苦创业、节能降耗等各方面，都为我县各条战线、各个行业，特别是县属工业树立了一面旗帜。县委、县政府决定，在全县广泛开展向寿光造纸集团齐河板纸厂学习的活动。

寿光造纸集团齐河板纸厂，是在省委、省政府领导关怀下实现跨地区租赁经营的一个成功典型。租赁后短短两个月的时间，全厂干部职工克服重重困难，创造出一个又一个新记录，充分表现出高度的敬业精神、拼搏精神和奉献精神。他们紧紧围绕办好企业这个主题，解放

思想，转变观念，从根本上解决“职工吃企业大锅饭，企业吃国家大锅饭”的问题，真正做到了企业围绕市场转，全厂围绕效益转；他们在短时间内建立健全了符合本厂实际、便于操作的各项规章制度，从科室到车间，从领导到职工，方方面面的工作都严格标准和要求，并且赏罚分明，制度面前人人平等；他们有一个特别能战斗的领导班子，他们始终发扬团结拼搏精神，不谋个人私利，不计个人得失，舍小家顾大家，特别是从寿光来的同志人人做到以齐河为家，以厂为家；他们艰苦奋斗，精打细算，在节水、节电上狠下功夫，不该花的钱一分也不花，厂领导带头参加义务劳动，能自己干的活决不雇人干；他们把强有力的思想政治工作贯穿到整个工作始终，广播天天办，车间科室黑板报每周办，每周一、三、五晚上政治学习雷打不动，“三会一课”职工大会每次都结合实际落实，牢牢地把干部职工的思想言行统一到办厂方针上来；他们具有高境界、高起点、高标准和敢于争先的思想观念，确立了 1996 年底达到全国同行业中上游水平，1997 年效益创全国一流的奋斗目标。

寿光造纸集团齐河板纸厂的创业精神，具有鲜明的时代特色，不仅是我县搞好企业的一面旗帜，也是搞好其它各项工作的一本生动、具体、形象的活教材。因此，在改革开放和发展社会主义市场经济的新形势下，学习寿光造纸集团齐河板纸厂的先进经验和他们的创业精神，具有重要的现实意义。县委、县政府要求，全县各条战线、各个行业都要广泛开展向寿光造纸集团齐河板纸厂学习的活动。全县广大党员干部特别是领导干部，都要认真学习寿光造纸集团齐河板纸厂领导班子的敬业精神、创业精神和奉献精神，以身作则，率先垂范，带头苦干，为官一任，造福一方；县属企业的领导干部，要把寿光造纸集团齐河板纸厂作为一面镜子，对照先进找差距，虚心学习他们围绕市场办企业的思想，学习他们科学管理的方法，学习他们不怕困难、开拓进取、勇创大业的拼搏精神；全县各级党组织要学习寿光造纸集团齐河板纸厂党委一班人狠抓思想政治工作的经验，真正发挥思想政治工作在工作中的统帅作用；全县广大干部群众，要认真学习寿光造纸集团齐河板纸厂干部职工艰苦奋斗、敢于

争先和敬业爱岗的精神，在各处的工作岗位上创出一流业绩。

学习寿光造纸集团齐河板纸厂，要同深入贯彻落实党的十四届五中全会精神和学习江泽民同志的一系列讲话结合起来，激发全县广大党员干部全面落实党的基本路线的自觉性，积极投身到建设有中国特色社会主义伟大事业的实践中去，为齐河的发展建功立业；同理想、信念教育结合起来，树立正确的世界观、人生观和价值观；同深入学习张家港结合起来，从我做起，团结实干，艰苦创业，争创一流；同加强各级领导班子思想作风建设、组织建设结合起来，提高干部队伍的整体素质和领导水平。

县委、县政府号召全县广大干部群众特别是县属企业的干部职工，都要以寿光造纸集团齐河板纸厂为榜样，坚持党的基本理论和基本路线，振奋精神，团结实干，不甘落后，奋力拼搏，为全县经济建设和各项社会事业的发展做出新贡献。

……

进军齐河，旗开得胜。使寿光造纸集团在资本运营的道路上迈出了成功的一步，为今后在更为广阔的领域内经营积累了宝贵的经验。

第十三章 “试验田”

二次创业展蓝图

市场的确残酷无情。

1995年，纸张市场一度火爆，不管质量好的产品还是质量差点的产品，用户都抢不到手，很多顾客为能买到纸，千方百计的找人走后门，批条子。整个市场出现了自1988年抢购风之后的又一个高潮。

然而，好景不长。进入1996年后，纸张市场像被一个魔力无比的魔术师操纵着一样，

瞬间疲软下来，不少的造纸企业“门庭冷落车马稀”，在各级主管部门的财务报表上，一组组下降的数字令上级领导感到头疼，对经济效益大幅度降低的情况，人们赋予了一个新名词，叫做“负增长”。

但是，经济效益下降的企业也不是千篇一律，寿光造纸集团公司就在效益滑坡的大气候下，“满园春色关不住，一支红杏出墙来”。

1996年7月1日，在寿光造纸集团公司财务处的帐簿上，一组显赫的数字跳入人们的眼帘：

1至6月份，本公司实现利税100400万元，比上年同期增长129.9%，其中利润7237万元，同比增长101.8%。

这是一个了不起的数字，这是一个极其辉煌的成果。

这是寿光造纸集团公司在上年利润指标在全国同行业中登上全国冠军的宝座后，实现的又一次大跨度的跳跃。

几天后，汇总到轻工总会的情况表明，寿纸集团的经济效益指标继续在全国保持了领先的地位。

对此，中共寿光市委、寿光市人民政府专门发来贺电：

寿光造纸集团股份有限公司：

欣悉你公司今年上半年实现利税过亿元，特向你们提出表扬并表示热烈的祝贺！

近几年，你们紧紧把握加快发展这一主题，发扬“团结拼搏，自我加压，多作奉献，勇创一流”的企业精神，坚持以市场为导向，以科技为先导，“三改一管”配套推进，企业规模与效益同步快速增长，在夺取全省同行业经济效益“七连冠”、1995年跃居全国同行业首位的基础上，今年1至6月份实现利税超亿元，并适应两个转变的要求，跨地区承租了齐河黄河板纸厂，进一步壮大了企业规模，为全市实施名牌战略发挥了很好的示范作用和带动作用。

市委、市政府希望你们在日益激烈的市场竞争中继续发扬拼搏进取精神，为实施我市小康向富裕型跃做出新的贡献。

在辉煌的成绩面前，陈永兴发现有的同志沾沾自喜，不思进取了。这与“自我加压，勇创一流”的企业精神是格格不入的。为此，董事长办公会决定，自现在起至2000年，在全公司实施“第二次创业”的发展战略。

在动员大会上，陈永兴说，经过前几年全体员工的艰辛努力，我们的企业发生了翻天覆地的变化，由一个名不见经传的小型县属企业跨入了全国大型企业的行列，并进入“全国造纸十强企业”，利税、利润年均增长50%以上，在连续7年保持全省同行业经济效益第一位的基础上，1995年夺得全国同行业冠军。到目前，企业已经拥有3条“1760”和一条“2640”生产线，租赁齐河板纸厂后，又增加了年产板纸5万吨的箱板纸生产能力，所有产品都在市场上畅销。可以说，我们在第一次创业中取得了伟大的成绩，全体员工都立下了汗马功劳，

使我们具备了实施第二次创业工程、加快发展步伐、实现第二次飞跃的基础条件。

陈永兴说，按照中央提出的实现“两个转变”的要求，为适应市场经济的新形势，实施第二次创业工程势在必行。市场经济的本质是一种竞争性经济，市场竞争靠的是名牌。随着国内经济与国际经济逐步接轨，市场竞争将由国内竞争上升为世界范围的竞争，我们面临的压力将越来越大，不进则退。在这种形势下，我们唯一的出路，就是必须由侧重量的扩张变为在继续扩张总量的同时，要注重质的提高和效益的增长。实施第二次创业工程就是为了顺应这一发展变化。通过技术进步，推动企业上规模、上水平、上档次，提高名牌产品的市场占有率和竞争实力，进而在更大的范围内和更高的层次上，开拓国内外两个市场，抢占经济发展的制高点，在日趋激烈的市场竞争中永远立于不败之地。进行二次创业，是历史为我们提供的难得的发展机遇。随着我们企业知名度的提高，社会各界给予了我们多方面的关心和支持，创造了良好的外部环境。从市场角度来看，有些发达国家限制造纸业的发展，对纸张的需求量必将日益增加。从国内市场看，我国文化用纸人均消费量只有发达国家的十分之一，随着我国人民生活文化水平的提高，市场潜力越来越大。同时，国家对造纸业的重点支持、保护发展大型企业集团的政策也为我们提供了千载难逢的机遇。特别是经过 10 年的改革，广大干部员工的科技意识、市场竞争意识和质量意识都明显提高，这成为我们进行二次创业、实现再次飞跃的最根本、最重要的优势。只要全公司上下迅速把思想统一到这一目标任务上来，以新的工作姿态和饱满的工作热情，事事创一流，人人争先进，就一定能够实现二次创业所要达到的宏伟目标。

在谈到二次创业的目标任务时，陈永兴说：二次创业是一个动态的企业发展运筹规划，它是我们今后一个时期经济发展的重要战略。从现在起到“九五”末，我们以实现“两个根本转变”为总目标，坚持科技兴厂，实施名牌战略，不断培植新的经济增长点，提高经济运行质量，促进企业综合经济实力、市场竞争实力、可持续发展能力的全面提高，走集约型经营之路。总体发展目标是，1996 年底建成与日本制纸株式会社合资的投资 1.1 亿元的万吨无碳复写原纸项目；1996 年下半年动工兴建投资 6000 万元的日处理 100 吨草浆黑液的碱回收项目；1997 年动工兴建投资 7.5 亿元，已被国家经贸委列入全国“双加工程”项目的 10 万吨彩色胶印书刊纸生产线；随后动工兴建高档铜版纸项目和中段水处理工程。力争 3 年内使企业生产能力达到 25 万吨以上，年创利税 5 亿元。同时，积极探索生产基础情报计划、物资采购、产品质量、安全生产、财务核算、成本控制管理和产品开发的新途径，形成科学完善的生产指挥系统、科学管理系统和强大的市场开发能力，不断完善现代企业制度建设。

陈永兴提出，为了实现二次创业的宏伟目标，在工作措施上，要实施好四大战略：

一是人才战略。加大教育投入，充实教学力量，抓好企业党校、职工学校，坚持不懈地抓好各层次的思想道德教育和专业技术培训，培育造就一大批技术人才，加快高新技术的应用和转化。同时建立健全人才引进、培养、使用奖惩体系，最大限度地发挥人才优势，促进科学知识与经济结合的紧密结合，增加经济增长的技术含量，把企业转到依靠科技进步和提高劳动者科学文化素质的轨道上来。

二是名牌战略。要以市场为导向，以技术进步为手段，加大新产品开发力度，在扩大现有名牌产品总量的基础上，再开发研制 5 种以上在国内外市场上叫得响、过得硬、占有率高的名牌拳头产品，真正让名牌显优，名牌更名。

三是市场开发战略。强化市场的信息化、服务化、国际化建设，拓宽流通领域，逐步建立起多功能开放型的市场体系，培育起永不衰竭的名牌产品市场空间，带动二次创业工程的实施。

四是财务管理战略。围绕资金运营效益，在加强财会、统计人员培训的基础上，实施公司上下一盘棋的大财务管理战略，形成资金运筹、预算控制、会计核算、成本控制一体化，盘活资金存量，引导资金流向，实现企业由实物管理向更高层次的价值管理的转变。

陈永兴动员之后，伴随着二次创业工程的全面展开，全公司迅速开展了一场大讨论。公司党群部门结合讨论的情况，将二次创业大讨论的内容分为企业精神篇、奋斗目标篇、发展战略篇等，撰写了大量的宣讲材料。各车间、科室利用班前、班后会的时间组织学习，每周写出一篇大讨论活动的情况汇报，并将这一活动纳入精神文明建设的内容考核，党群部门及时注意各部门、各车间的学习和讨论情况，广泛搜集信息，定期向公司领导提供情况报告，并且在《晨鸣报》和企业《简报》开办了二次创业大讨论活动专栏，对大家讨论中提出的好措施、好建议和涌现出的先进集体和先进个人进行了集中宣传报道。通过讨论，使大家方向更加明确，进一步看到了企业的光辉前景，对未来充满了必胜的信心。

寿光市第一枚“人民勋章”

在气氛热烈的“二次创业”大讨论中，在紧张繁忙的生产经营中，寿光造纸集团公司的人们带着丰收的喜悦，大踏步地进入了一个硕果飘香的金秋。

10月11日，寿光市人大常委会第二十九次会议通过了一项重要决定，授予陈永兴、王乐义“寿光人民勋章”。《决定》说：

寿光市第十二届人民代表大会常务委员会第二十九次会议，审议了市人大常委会主任会议《关于授予陈永兴、王乐义“寿光人民勋章”的议案》。会议决定，授予陈永兴、王乐义“寿光人民勋章”。

会议号召，全市人民要在市委的领导下，以党的基本路线和邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，大力弘扬爱国主义、集体主义和共产主义的时代精神，深入学习宣传陈永兴、王乐义等模范人物的先进事迹，立足本职，奋发向上，无私奉献，建功立业，为推进全市改革开放、经济建设和各项社会事业的发展，顺利实现由小康向富裕型跨越的宏伟目标做出积极的贡献。

按照我国有关法律规定，对做出突出贡献的公民，人大常委会可授予勋章。这次授给陈永兴、王乐义人民勋章，在寿光市的历史上还是第一次，也是本市人大常委会所设立的最高荣誉。

陈永兴和王乐义获得人民勋章，是当之无愧的。

陈永兴在企业改革、发展工业经济方面作出了重大贡献。而王乐义是寿光三元朱村的党支部书记，近年来寿光市的蔬菜大棚当初就是在他的领导下搞起来的，不仅遍及了寿光，而且将塑料大棚种蔬菜的技术传遍全国，使几亿人受益，为发展高产高效农业、为增加农民收入、为丰富城乡蔬菜市场做出了重大贡献。一年后，王乐义被推选为中国共产党第十五次全国代表大会代表，与他在新疆自治区任党委书记的胞弟王乐泉一起出席了党的十五大。一家出了两个党代表，曾经成为轰动一时的新闻。

无独有偶。几个月后，陈永兴又光荣地被选为全国第九届人民代表大会代表，与他在菏泽地区担任行署专员的侄子陈光一起，身负 9000 万山东人民的重托，赴京出席了全国第九届人代会。一家出两个全人大代表，又一次成为一个新闻热点。

由此看来，寿光市人大常委会这次授予的勋章得主，其层次是相当高的。

在庄严的授勋大会上，陈永兴红光满面，与王乐义一起，登上领奖台。

在耀眼的镁光灯和热烈的掌声中，市人大常委会的领导将金光灿灿的奖章挂在了他俩的胸前。

陈永兴作为受勋者代表，作了热情洋溢的发言。他说：“今天我光荣地被授予寿光人民勋章，这不只是我个人的荣誉，这是市人大常委会对寿光造纸集团公司全面工作的充分肯定，同时也是对我个人极大的激励和鞭策。我将绝不辜负寿光人民对我的信任、支持和期望，一如既往地加倍努力，做好各项工作，进一步把企业办好，为寿光市的两个文明建设作出自己最大的努力！”

授勋大会刚刚结束，陈永兴便匆匆地离开会场，风风火火地向公司赶来。

公司的职工们得知董事长载誉归来，都纷纷前来迎接，有的提前一个多小时就在公司大门前等候了。

当董事长进入公司大门时，在场的人们沸腾了。人们将束束鲜花送到他的面前，为他送去大家由衷的祝贺和深情的祝福……

陈永兴向人们深深地鞠了一躬，然后直接去了原来的五车间，即现在作为“二次创业”重点项目的“丽奔”公司的施工现场。

日本技术入驻寿光

时间回到 1995 年 12 月 1 日。

日本首都东京某酒店。

陈永兴与日本制纸株式会社的宫下武四郎、日本纸张浆商事株式会社的栗田厚等有关人员在进行了 10 轮唇枪舌剑般的谈判后，终于使论争偃旗息鼓，双方合资成立的“丽奔制纸有限公司”的合同正式签订。

中共寿光市委书记鞠法昌、市经委主任王永春等有关领导出席了这次签字仪式。鞠法昌书记在评价这个项目时说：“这个合同签得好，这是我市有史以来最好、最为成功的一个合资项目。”

作为乙方的日本制纸株式会社，是日本国最大的制纸企业之一，拥有固定资产 11 亿美元，员工近万人。1995 年的销售收入达 70 亿美元，利税 4 亿美元以上，利润 1.9 亿美元，在十几个国家有投资。

作为丙方的日本纸张浆商事株式会社，是一个集纸张、纸浆、建材、房地产、计算机等经营于一体的大型企业，固定资产 1.7 亿美元，年销售收入 45 亿美元，在国外设有 20 多个支店和事务所。

3 方合资的目的，在长 26 章、68 条的《合同书》上写道：

在世界上著名造纸生产厂家乙方积累的无碳复写纸原纸的秘诀及其所特有的先进且实用的技术引进到甲方，并将其生产的产品在中国国内及海外销售，使合资公司为投资者各方提供利益，提高中国的造纸技术，为中国的社会发展作出贡献……

合资企业的成立，对寿光造纸集团公司来说，还有其特定的含义，即通过合资，可以学习借鉴日本先进的管理方法和生产技术；企业可以享受国家所规定的“三资”企业的优惠政策，减少税赋，增加企业的积累；享受自有进出口权，除自行组织产品出口外，还可以较为方便地进口原材料，为本企业的经营开辟新的渠道。

尽管合资的好处很多，但当陈永兴与日本人签订合同的消息传到寿光时，还是引起了不小的反响。

尤其是对合同中所规定的投资比例，寿光有不少人持有疑义。合同规定，投资比例甲方占 26.4%，乙方占 61.5%，丙方占 12.1%。对此，人们感到有些恐惧和不安。

在以往的合资中，一般我方的投资比例占到 50%以上，这样，企业的总经理就由我方担任，那么主动权就掌握在我们的手里。几年前与香港第一东方集团有限公司及广华投资基金有限公司合资成立的永立纸业公司，外方的投资就是在 50%以下，仅为 25%。这样，既引进了资金，我们又没有丢失“主权”，企业的生产经营全部为我方所操纵，只不过“风险共担，利益均沾”罢了。

而现在，日本方两家企业的出资比例总共达到 73.6%，毫无疑问，企业的主动权将由作为乙方的日本制纸株式会社掌握。

这样一来，寿光投资近 2000 万元，而被日本人所操纵，前途是吉是凶，谁也说不清楚。尤其是日本人，在半个世纪以前曾在中国人身上欠下了累累的血债，一提起那段血淋淋的历史，不少人都毛骨悚然。而今，把企业的“主权”送给这些“东洋鬼子”，真有些不放心。因此，市里和公司里的个别人对陈永兴的这一举动不理解，认为他“开放过头”，“行动过火”。有人劝他当心上当，以免将企业的钱像泼出去的水，将来想收也不好收拾了……

对此，陈永兴心中有数。在董事长办公会议上，他胸有成竹地说：“怕啥？咱们现在的大环境与以往不同了，上有中央改革开放的政策，下有咱们公司的实力，真是天时、地利、人和。咱们只不过出资一两千万元，而且主要是以土地、厂房和设备的形式。再说，咱不是整个公司与他们合资，而是仅仅拿出一个车间来，建立一块试验田，是赢，还是输，不就是一个车间吗？”

“不管怎么说，日本人投上资，安装起设备来是在咱寿光的地盘上，他们无论如何也不会说拉走就拉走吧！对这个项目，该冒险就得冒险，他们不会把咱们给吃了！”

看到董事长一副稳操胜券的样子，公司领导层的思想很快得到了统一，于是便抓紧办理有关手续。

经过寿光市外经贸委、潍坊市外经贸委的逐级申报，山东省对外经济贸易委员会于 1995 年 12 月 22 日以“鲁经贸外资字（1995）第 266 号”文件向潍坊市外经贸委发出了《关于颁发中外合资经营企业“寿光丽奔制纸有限公司”批准证书的通知》。

《通知》说：

经审查，寿光永立纸业有限公司（甲方）与日本制纸株式会社（乙方）、日本纸张纸浆商事株式会社（丙方）合资兴办的“寿光丽奔制纸有限公司”合同、章程符合《中华人民共和国中外合资企业法》及有关法律规定的有关规定，现予批准生效，并就有关问题批复如下：

一、合营企业总投资 11000 万元人民币，注册资本 6907 万元人民币。其中甲方以场地使用权、设备、厂房作价及部分现金出资 1823 万元人民币，占注册资本的 26.4%；乙方以

设备作价及部分汇出资折 4250 万元人民币，占注册资本的 61.5%；丙方以现汇出资折 834 万元人民币，占注册资本的 12.1%。

二、经营范围：生产销售无碳复写原纸、无碳复写纸、印刷用纸。

三、合营期限 20 年。

四、同意董事会组成人选。

……

6 天之后，即 12 月 28 日，由中华人民共和国国家工商行政管理局局长王众厚签发的《中华人民共和国企业法人营业执照》挂在了寿光造纸集团公司办公室的墙上。

《营业执照》注明了该公司的领导成员：

董事长：陈永兴。

副董事长：泽崎匡广。

总经理：浅井守。

副总经理：夏友亮、郭希成、罗远跃。

至此，寿光丽奔制纸有限公司正式宣告成立。

1996 年 10 月 1 日，是国庆节。而寿光造纸集团公司的所有干部职工都放弃了假日，像往常一样匆匆地吃过早饭后，来到各自的工作岗位上。

陈永兴这几天格外忙。

在上一个月里，几乎是马不停蹄。

市人大常委会环境保护委员会副主任王义德和齐鲁环保世纪行记者采访团来本公司里进行了检查和采访。

由中共安徽省委副书记方兆祥率领的赴山东省考察团一行 30 人在山东省委副书记韩喜凯的陪同下来到本公司参观考察。

接着，省委书记赵志浩到齐河板纸厂考察，陈永兴及时赶去，向赵书记作了全面汇报，并听取了省委领导的指示。

投资 6000 多万元的碱回收工程破土动工。

公司 B 种股票的发行工作在省市领导的关心支持下，已被上级有关部门批准，进入实质性的工作阶段。

晨鸣大酒店于 9 月 28 日落成，总建筑面积达 4100 平方米，设有 51 个房间。同时能容纳 150 多人就餐、100 多人住宿、100 余人开会。3 星级标准，在寿光市具有一流接待水平。

……

上午 9 点多钟，在原五车间门前，由公司总经理尹同远主持了与日合资的丽奔公司的年产万吨无碳复写原纸项目的开工典礼。

典礼仪式一结束，公司各有关部门与日方专家、工程技术人员便进入车间，开始了原有设备的拆卸工作。

与日合资的车间，是 1985 年建成的五车间，至今已有 10 多年的时间。其设备是西安造纸机械厂制造的“1760”纸机。这台设备经过多年使用磨损后，技术性能已经过时，多个部位老化，很难生产出 100 克以下的低定量双胶纸。所产的 100 克以上的产品在市场上已不受

欢迎。这次拿出这个生产车间来，引进嫁接日本的先进技术，生产无碳复写原纸，这对寿光造纸集团公司的产品结构调整、增加市场有效供给，无疑是一个巨大的推动。

经过大半年的准备工作，10月1日这天，原来的“1760”纸机停止生产，丽奔公司进入施工阶段。

汗水浇开的花朵

从市里受勋归来的陈永兴走进施工现场，只见几十米长的车间内焊花飞溅，铁锤挥舞。一个个头戴桔红色安全帽的施工人员正在紧张而有序地忙碌着。

丽奔公司的负责人向陈永兴汇报说，本车间自10月1日凌晨停机后，各项工作进展较快，仅仅5天的时间，所有拆除工作便按质按量地完成。自10月6日起安装工作全面开始。目前，抄纸部配管工程已完成30%，新调成车间完成形象进度30%。尽管工作头绪多，并且有5个安装队交叉作业，但整个施工现场有条不紊，按部就班，所有工具、物件摆放有序，并未发生一起安全事故，各项工作健康发展。

这位负责人还汇报说，这次老设备的拆除工作共分8个小组，在各工段长的带领下，每天晚上都加班加点。前几天，因铲车出现故障，180多吨的管道、电缆等全由车间的人员自己拆除、搬运，人人都付出了艰辛的劳动。10月5日晚上，天公不作美，下起了雨，负责运输的职工们冒着冰凉的秋雨，一直加班干到凌晨3点钟。因泥泞铲车进入不了工作现场，许多人踩着泥巴，搬运管道，泥水湿至膝盖，浑身被雨淋透，但没有一个说出一声怨言。负责维修的人员在老设备刚刚停机后，便冒着较高的余温，踩着梯子，登上管道，进行气割，尽管被岩棉等保温材料弄得痛痒难受，但他们全然不顾，顺利地完成了任务。

陈永兴听着他们的汇报，看着眼前这沸腾的场面，心里不断涌动起一股股澎湃的激情。他对现场的人们说：“丽奔公司这个项目，是我们寿光造纸集团二次创业战役的第一炮，这一炮能不能打响，关键就看你们几位了。与日本人合作，咱这是第一次。现在全公司的人都注视着你们，市里的领导也在关注着你们，尽管丽奔公司在我们企业内属于一个‘试验田’，但你们仍然是寿光造纸集团的人。因此咱们的企业精神不能丢，在学习日本人先进的管理经验和生产技术的同时，要继续发扬企业主人翁精神，顽强拼搏，努力开拓，在外国人面前树立起咱寿光人的良好形象！”

按照陈董事长的要求，进入丽奔公司的全体人员与日方派来的安装人员密切合作，昼夜奋战，仅用3个月的时间，将一条新的生产线安装完毕。

在新安装起来的纸机上，采用了日本产价值600万元人民币的流浆箱，引进了美国ABB公司的电气设备和美杰公司的质量控制系统，形成了年产无碳复写原纸1万吨的生产能力。辛勤的汗水终于浇开了绚丽的鲜花。

就在1997年的朝阳刚刚从东方地平线升起的时候，从丽奔公司传来令人鼓舞的消息：万吨无碳复写原纸生产线试产一次性成功！

任何事物的发展都不是一帆风顺的。

合资项目投产后，在中方人员熟练的操作下，产量很快上去了，而质量却迟迟达不到标准要求。

按照合资合同规定，产品的销售由日方全部负责。因此，对产品的经销，他们委托设在上海的代理商JP公司全权代理。

然而，由于质量不完全符合国际标准，生产出的产品迟迟卖不出去，造成了大量积压，使刚刚建成的“丽奔”公司陷入亏损之中。

在此情况下，日方的总经理浅井守先生黔驴技穷，无计可施，一拍屁股回国了。

这时，陈永兴不得不站出来说话了。

在董事会上，陈永兴对日方的代表说：“你们不了解中国的国情，不了解中国的市场，只按照你们日本的营销路子，在中国是根本走不通的！要让丽奔公司迅速扭转局面，必须改变目前的经营思路，在开发市场和调整产品结构上做文章。

为强化经营管理，寿纸集团公司对中方的领导人也作了一次调整，将在齐河板纸厂担任经营科长的李金栋调来担任了副总经理。

日方接受了陈永兴的意见和建议，并在李金栋等中方人员的努力和协助下，使形势不断发生了转机。作为代理商的上海 JP 公司对销售也作出了较大的让步，让寿光造纸集团在山东周围开辟市场，由此打破了他们“垄断”经营、一统天下的格局。

在产品结构上，也作了适当调整，根据市场需求量的大小有效地组织生产，在以生产无碳复写原纸为主的基础上，适量生产部分高档双胶纸，由寿纸集团的设在全国各地的分公司负责销售。这样以来，很快使得“丽奔”的销路逐步扩大，经济效益迅速好转，成功地走上了健康发展的大道。

第十四章 “小插曲”

“晨鸣”，闪光的名字

为适应股票发行上市的要求，1996年12月6日，经山东省人民政府批准，山东省工商行政管理局登记注册，寿光造纸集团股份有限公司更名为：

山东晨鸣纸业集团股份有限公司

“晨鸣”，从字面上，人们不难理解。

“晨”，即早晨；

“鸣”，即鸣叫。

“晨鸣”，原来是寿光造纸厂的产品商标。图案是以一轮刚刚升起的太阳为背景，一只飞鸟在鸣叫着展翅飞翔。

这个商标10年来在寿光造纸集团公司全体员工的努力下，已经蜚声海外，成为闻名市场的商标。“晨鸣”牌双胶纸也由此成为全国名牌产品。

而今，将“晨鸣”这个产品商标作为企业的名字，这使用户更容易接受，对提高企业的知名度，必将产生不可估量的作用。

俗话说，一年之计在于春，一日之计在于晨。让自己的企业时时刻刻处于“晨鸣”的状态，沐浴在灿烂的晨光里，永远充满朝气蓬勃的活力。这也是陈永兴及集团公司决策者们的初衷。

从此，寿光造纸集团公司的全体员工便以自己的企业取得这样一个闪光的名字而自豪，为自己成为“晨鸣”人而引以骄傲。

一位普通员工以《我自豪，我是晨鸣人》为题发表了一首小诗，以此表达了3000多名晨鸣员工的共同心声：

走到街上，我自豪；

工作台上，我自豪；

佩戴厂徽如同戴着一个灿烂的花朵；

“晨鸣”是我心中的太阳！

她是一轮火红的太阳啊，

从那滔滔的波浪中喷薄而出。

她是一轮金色的太阳啊，升腾中天，光彩夺目。

她是奔腾的时代列车，驶向那朝霞满天的黎明。

她是五彩缤纷的乐园，

结出了无数累累硕果。

啊，我自豪，我是晨鸣人，

我生活、奉献在这片热土！

走向国际市场的通行证

在晨鸣纸业集团登记注册的第二天，也就是 1996 年 12 月 7 日，来自国家和省有关部门的 20 多位专家来到晨鸣纸业集团公司，经过反复检查、验收，鸡蛋里挑骨头地挑剔了 4、5 天的时间，最终形成了一致意见：

晨鸣纸业集团公司通过 ISO9000 质量体系认证。

这是山东省造纸行业第一家通过此项认证的企业。

ISO9000 是国际标准化组织（缩写为 ISO）制定的质量管理体系，是一个非常复杂、严密、规范的系统工程。ISO 质量认证是世界各国现代化监督管理的通行做法，已成为克服国际技术堡垒的重要手段和走向国际市场的通行证。

几年来的实践，使陈永兴深刻地认识到，产品质量是企业经济效益的源泉，是企业的生命。在建立社会主义市场经济体制和扩大对外开放的新形势下，质量工作正面临着新的机遇和挑战。自己的企业要想在国内外日趋激烈的市场竞争中站稳脚跟，推动企业向更高的层次迈进，就必须下大力气加强质量管理工作，努力提高和保证产品质量。而采用国际标准，已成为全世界的发展趋势。据国际标准化组织分析，有 50% 的国际标准同发展中国家的生产技术水平相适应的，因此建议发展中国家直接采用。

我国于 1978 年 9 月已加入国际标准化组织。采用国际标准也是中国的重要的技术经济政策。在这种情况下，学习和研究国际通行的质量监督管理制度，熟悉和掌握国际贸易中的质量保证措施和技术，按照国际惯例办事，维护企业的正当权益，显得尤为重要。

执行 ISO9000 质量认证标准，涉及到生产经营管理全过程的每一个人，牵扯到每一道

工序，每一个岗位，需要全员参与管理。按照它的要求，企业的每一项工作，每一件产品，每一种原料，每一台设备，每一个生产过程，以及所有这一切的每一个方面，都必须处于科学严密规范的受控状态，来不得半点随意性。为抓好这项工作，陈永兴从省技术监督局请来了专家进行咨询，指导本公司的有关人员编写出了质量体系文件，确立了“强化质量意识，增加质量投入，严格内部管理，争创名牌产品”的企业质量方针。同时，还制定了各种质量目标，由公司总经理与各个部门签订了质量管理责任状。在多次聘请专家进行咨询指导的同时，培训了 9 名内部审核员，成立了由企管办为主的内部审核小组，按照 ISO9000 质量认证标准，编制了质量手册和一系列管理性、技术性文件。先后推行了质量管理、GB/T10300 国家标准和 ISO9002 国际标准，逐步建立健全了质量保证体系。在原材料供应、生产过程操作、产成品入库等关键环节设立了质量检查员，保证了对生产经营整个质量系统的有效控制。并且把执行情况纳入各车间、各部门经济责任制考核，直接与经济收入挂钩，进行奖惩兑现，从而促进了质量管理工作的日趋规范化。

ISO9000 质量认证工作使晨鸣集团的各项工作和每一个人的行为都处于严密的受控状态，并且上升到了一个新的高度。一是标准水平升高了。各项标准均向国际标准看齐，结合企业实际能力重新制定，要求员工按照新标准执行。陈永兴要求，新标准要定在“伸手摸不着，跳起来摸得到”的水准上。伸手能摸着，没有压力；跳起来摸不到，挫伤积极性。标准定位必须准确，标准应保持动态性，限期达到或超过国际标准。二是标准种类全面了。过去的标准存在着残缺不全的现象，物质标准多，非物质标准少。ISO9000 质量管理体系的建立，使晨鸣集团补充制定了一些新标准，如“程序控制”，把企业的产、供、销、人、才、物等各项工作的每一个环节、每一步流动及其涉及的方面和层次均设定了纲领性的框架，作出了规范性的要求，使管理者明确每一项工作为什么做、由哪些人做、按什么样的程序做。三是标准内容系统了。每一项技术标准，每一项管理标准，内容均比以往更系统、更细化、更全面。如《质量责任制》，从总经理到职能科室、生产车间各级人员，围绕质量这个中心，规定了每一段、每一类人员、每一项工作上的责任、义务和权力，形成了以质量为目标、以各项工作为手段，纵到底、横到边的质量管理责任网络。每一层级，每一类人，在这个网络上都能找到他的责任、义务和权力。四是标准管理规范了。按照制定的“基础标准”，所有标准文件的术语、格式都作了统一规定，加强了科学性，减少了随意性。标准文件的管理、使用、保存、修改、销毁也有明确规定，用标准方法来管理标准。五是标准意识强化了。管理标准化意识是标准化管理成败的关键。陈永兴带头倡导和坚持一切标准办事的原则。他认为，只有企业的领导层具有强烈的标准化管理意识，才能使企业的标准化管理全面地推行起来。因此，公司实行了三个转变：首先由“要我办”转变为“我按标准办”。推行标准化管理者，而标准化管理首先管的就是自己。过去没有标准，人们可以凭经验，凭个人认识来处理问题，现在有了标准，就不敢轻易处理，首先要看标准是什么，如何按标准去做。其次是由“领导有事情亲自办”转变为“由下属人员按标准办”。对于大量重复的事务，既然已经有了标准，企业领导就放心地授权有关人员按标准执行，领导者可以拿出主要时间和精力负责处理例外事情。而对这些例外事情，经过一段实践后，使之标准化，领导又摆脱了事务，拿出充足的时间和精力从事重大问题的研究。第三是由“领导指示下属怎么办”转变为“要求下属按标准办”。下属不用看着领导的指挥棒，领导的指挥棒也不用像交通警察那样随时挥动。因人人手上有章法，翻开看看，按章法办就行了。

“人情大于王法”，这种不良的社会现象对晨鸣集团也有过影响，为了有效地克服这种人情障碍，坚持标准化管理。陈永兴将毛泽东同志的一句名言作为全体干部特别是领导干部的座右铭，用有机玻璃统一制作了标准规格的标牌，上面写着“办事论理论法，私交论情”。由此把公与私、人与事、情与法的界限严格分开，既讲人情，又讲法制，同时两者又绝不混淆。使企业的所有管理者自觉地用这句内涵丰富、哲理深刻的名言指导自己的言行，处理标

准与与人情的关系，使人与人之间既有无情的原则，又有浓厚的人情味。

新春誓言

产足本职，苦练内功。

强化管理，落实责任。

挖潜改造，降低消耗。

服务市场，优质高产。

规范操作，安全高效。

努力完成产量 15.5 万吨，一等品率 97% 以上，为实现利税 2.5 亿元再立新功！

这是刚刚进入 1997 年时全公司干部员工在向公司宣誓活动中生产系统全体员工的誓言。

1996 年结束的时候，在晨鸣纸业集团全体员工大会上，董事长陈永兴向大家概括了过去一年所取得的辉煌成就：

——竞争实力大大增强。全年生产机制 10 万吨，完成产值 3.5 亿元，比 1995 年分别增长 67% 和 48%，实现销售收入 5.53 亿元，增长 55.4%。特别是承租齐河板纸厂的成功，不仅可年增产量 6.5 万吨，而且优化了产品结构，企业抗击风浪的能力明显增强。

——经济效益高速增长。全年实现利税 2.08 亿元，比上年增长 87.9%，职工人均收入达到 1 万元。

——资本经营取得重大突破。1995 年底与日本株式会社合资建设的万吨无碳复写原纸生产线，现已投入正常生产。最近又获得了 1 亿元人民币额度 B 种股票的发行权，企业由产品经营迈入资本经营的新轨道。

——管理水平进一步提高。1996 年被评为山东省管理示范企业，上个月又顺利通过了 ISO9000 质量保证体系的认证，成为全国同行业第一家通过国际质量认证的企业。

——环境保护成效显著。生产废水得到有效治理，黑液除去率达到 78%。为彻底根治污染，1996 年又投资 6000 万元，动工兴建 100 吨碱回收工程，现已完成主体工程 80%。

——精神文明建设整体水平上了一个新台阶。“团结拼搏，自我加压，多做奉献，勇创一流”的企业精神更加深入人心，并成为全体员工的自觉行动，企业被评为山东省优秀政工企业。

.....

1996 年是实现“九五”计划的开头年，头年旗开得胜，业绩不凡。

陈永兴的工作报告，极大地鼓舞着晨鸣集团的每一位员工的工作热情和创造精神，大家士气昂扬，信心倍增。

为巩固过去一年所取得的成果，继续保持良好的发展势头，夺取更好的经济效益，1996 年底，公司就制定了 1997 年的 10 大目标：

- 一、完成机制纸产量 15.5 万吨，其中文化用纸 9 万吨，牛皮箱板纸 6.3 万吨。
 - 二、完成产值 4.6 亿元。
 - 三、完成销售收入 706 亿元。
 - 四、实现利税 2.5 亿元，其中利润 1.8 亿元。
 - 五、年内生产废水达标排放，10 月底前投运 100 吨碱回收、日处理 4 万立方米中段水和氧漂 3 大废水治理项目。
 - 六、完成 10 万吨彩色胶印书刊项目土建工程和设备定货。
 - 七、完成 1 亿元人民币额度的 B 种股票发行工作。
 - 八、在通过 ISO9000 质量体系认证复查的基础上，争创全国企业管理“金马奖”。
 - 九、正确处理三者利益关系，留足“三项基金”，保证员工收益，股东权益与效益同步增长。
 - 十、建成省级文明单位，争创全国优秀政工企业。
- 全公司从上到下按照 10 大目标，逐级进行分解，并层层签订责任状。人人立下坚定的誓言，连续几天，利用班前会、每人都举手宣誓。
- 不同的岗位，有不同的誓词和不同的目标。
- 奋战在经营工作一线的员工们宣誓到：

搜集信息，把握动态，

全盘联动，立体开发，

灵活经营，拓展空间，

严细认真，提高效率，

无私奉献，树立形象。

坚决完成销售收入 7.6 亿元，不获全胜，决不收兵！

.....

通过新年宣誓，全公司上下呈现出你追我赶、奋勇争先的龙腾虎跃局面，拉开了“奋战九七年，实现再跨越”的架式。

雪夜，碱回收、中段水处理工程施工现场电焊火花闪闪发亮，搅拌机隆隆作响，奏出了“二次创业”的进行曲。

生产车间内，操作人员与技术人员围绕完成 15.5 万吨产量的目标，就地研究制定挖潜增效的措施。

科技大楼的灯光彻夜通明，科技人员紧张地工作在电子计算机旁，绘制着一张张 10 万吨彩色胶印书刊项目的施工图。

办公大楼里，各部门组织全体管理人员对照生产一线找差距，制定措施抓整改，努力形成“在岗有责，建功立业”的共识，决心夺取全国企业管理“金马奖”。

会议室里，来自全国各地的 12 个分公司的经营人员正在研究拓展市场的经营战略。

.....

1 月 12 日上午，晨鸣纸业集团公司天空上气球飘飘，标语高垂，充满了一派节日的气

氛。

晨鸣纸业集团利税过两亿元庆功大会在公司职工文化宫隆重举行。

出席会议的有山东省副省长韩寓群、省委研究室副主任李继坤、省一轻总会会长李昭泰、潍坊市人大常委会主任孙嘉炼、中共潍坊市委常委兼秘书长李光信、寿光市委书记鞠法昌、寿光市市长刘命信以及寿光市各部委办局、各乡镇、各企业的负责人。

一个企业召开一个工作会议，竟有从省到乡镇这么多的各级领导出席，这在寿光企业的发展史上，是从来没有过的。

会上，分管全省工业工作的副省长韩寓群讲话，高度概括和总结了晨鸣集团 10 年发展所取得的经验。这就是有一个好班子、好产品和好机制，并以市场为导向，不断深化了企业内部改革；坚持把企业的改革、改造、改组与企业管理结合起来，全面提高企业素质；坚持了两个文明一起抓；各级党委、政府为企业的发展创造了良好的外部环境。

市委书记鞠法昌在会上作了重要讲话，他要求全市各级、各部门都要以晨鸣集团为榜样，瞄准一流目标，自我加压，扎实工作，努力在全市形成一个争先创优的热潮。

公司董事长陈永兴作了 1996 年度工作总结报告，并部署了 1997 年的工作任务。总经理尹同远宣读了公司关于表彰 1996 年度先进集体和先进个人的决定。

在席台就座的省市领导为评出的吴炳禹、王在国、王继培、李若华等 20 名劳动模范和李若栋、马丽曼、郝筠、李海梅等 20 名明星员工颁发了荣誉证书和奖金。

省委研究室副主任李继坤宣读了他现场作的《沁园春·赞晨鸣集团》，激起了一阵热烈的掌声，将大会的气氛推向高潮：

改革开放

大潮涌动

百业兴盛

看寿光城区

一片繁荣

纸业崛起

金龙腾空

自强自立

处变不惊

国有企业扬威风

抗巨澜

商海搏击中

晨鸣称雄

两个文明争艳

社会主义旗帜更红

忆发展实践

思想先行

生产管理

精益求精

全体员工

共洒汗津

集群力众志成城

踏行程

祝再接再厉

永攀高峰

培植新的增长点

庆祝 1996 年利税超过两亿元大会热烈的气氛还没有退去，陈永兴就已经坐不住了。

表面上，他向大家讲企业所取得的赫赫战绩，大讲企业光辉灿烂的发展前景，以大长员工们的志气，大鼓员工们的信心。而他的内心深处，却如同翻江倒海的潮水，极度不能平静。

眼下，造纸行业的市场竞争越演越烈，各地都在不断地扩大生产规模。南方的几个省市一下就分别引进了年产几十万吨的项目，并与外国人合资，其设备、技术、产品都是世界一流水平的。现在，晨鸣集团已是名声在外了，尽管已经着手上马被国家列为“双加工程”的年产 10 万吨的彩色胶印书刊纸工程，但该项目规模大、周期长，按计划需要两三年的时间。这样一来，晨鸣集团就在相当长的一段时间内缺乏新的增长点。

逆水行舟，不进则退。

要保持晨鸣集团在市场上的优势地位，培植新的增长点已迫在眉睫。

在董事长办公会上，陈永兴大胆提出了这样一个设想：利用上大项目的时间缝隙，唱一

支小“插曲”，新上两个“1760”规模的万吨纸机项目。

有的人提出，上两个过万吨的项目，起码要投资 2000 万元以上，是要自下而上被列入技术改造计划的。而咱们随随便便地搞“计划外项目”，如被上级追查起来，恐怕不好收场。发展企业本是来是好事，但却得不好的结果，尤其是作为“一把手”的董事长，是要担政治风险的。

对此，陈永兴笑了笑说：“现在是什么年代了，《公司法》赋予了我们充分的自主权，我们有钱，有能力，上个小项目，增加产量，对社会、对企业、对职工都有利，谁能干预？不过，真要是上，上边的工作该做的还是要做的，该办的手续一定要办好，在这个方面，我包下了，绝对没什么问题！”

要是一般的企业，要上个千万元的项目，并不是件容易的事情，起码要得到三级部门的批准，光论证会就要开十个八个，公章也要盖上几十个。而在晨鸣集团，却对这样的项目真像陈永兴说的“小插曲”一样，说唱就唱起来了。

经过考察论证后，公司董事会决定，利用厂区内职工文化宫南侧的一座废旧仓库和一座旧车间的地盘。投资 2300 万元，新上一条“1760”和一条“2400”生产线，打两场短、平、快的小战役，培育起经济发展的一个新增长点，再次敲响“二次创业”的战鼓。

晨鸣工地无冬天

1997 年元旦刚过，以副总经理陈洪国为首的“1760”和“2400”项目领导班子组建起来。

四个建筑队同时开进施工现场，开始了对旧房的拆除和新厂房的施工。

对“1760”纸机，已很顺利地订了货。

而“2400 纸机”，经考察，选用了潍坊造纸机械厂的产品。起初，是该厂为一家板纸厂生产的设备。这台设备所出产品规格是几百克的牛皮箱板纸。但潍坊造纸机械厂给对方制造出纸机的主体后，对方却因资金缺乏而无力购买了。从而使这台已经投入 200 多万元的纸机主体在厂里闲了近 1 年的时间。

当晨鸣集团得到这一消息后，公司立即派陈洪国出马，找到潍坊造纸机械厂厂长刘连营，提出了对该纸机的改造方案，并欲求订货。

对已因巨额投入而压得喘不过气来的潍坊造纸机械厂来说，为这台废弃的产品找到了一个财大气粗的用户，真是求之不得的事情。他们根据陈洪国提出的意见，立即组织技术人员进行改造，将这台板纸机改成生产薄页纸的纸机。

春节前后，从西伯利亚过来的冷空气掠过渤海莱州湾，使寿光一带的气温突然降到零下 10 度以下。晨鸣集团公司里的青松、翠竹、冬青的枝丫上，积满了白雪。天空是灰色的，连续几天的大风刮过之后，呈着一种浑沌的气象，而且时常飞着清雪。人们走起路来是快的，嘴里的呼吸，遇到了严寒好像是冒着白烟似的。按常规，在这样的条件下，土建工程是难以施工的。但目前晨鸣集团的建设工地，却依然是热气腾腾。

人们将蒸气管道通入搅拌泥浆的水中，使水温达到 20 度以上。又将垒砌好的墙体、立柱、浆池等建筑物包上棉被，通上蒸汽，不断地用温度表测量着，昼夜有人值班，以确保“恒温”，从而达到了防冻、干燥，使其加速凝固的目的。

在土建部分紧锣密鼓地施工的同时，设备安装工作便与其交叉进行。

车间的四面垒着墙体，上面封着顶，中间已打好基础，设备“对号入座”。

由于时间紧，要求高，设备加工企业很难按时间要求及时供货，经常使安装现场出现“等米下锅”的现象。这时，陈洪国及时派出专人坐着专车盯在潍坊造纸机械厂，只要是为自己

加工出的产品，生产一件，拉走一件。好在晨鸣集团具有资金方面的优势，一般是先付款，后提货，才使得加工方对其“优先照顾”，没有因为设备加工不及时而影响整个工程的进度。

经过了寒风刺骨的严冬后，春天向人间走来。

“1760”纸机在晨鸣集团已经上过3台，对此已是轻车熟路。自元月4日破土动工，到3月15日，仅仅71天时间，就竣工投产，而且又是“一次性试车成功”！

奇迹是这样创造的

“1760”的顺利投产，使晨鸣集团的领导和广大员工进一步认识到，上这两个短平快的项目，决策是正确有，这两支“插曲”唱得好。这对正在从事“2400”项目的建设安装人员也是一个很大的鼓舞和促进。

但是，“2400”是本企业初次上的一种纸机，其复杂程度和技术要求的难度自然要比“1760”高得多，况且，在整个车间的布置上，也为国内造纸企业少有的。

传统的造纸车间都是二层布置，其供浆、供汽、供水等部分设在一层，而造纸部分则设在二层上。

而现在上马的“2400”纸机，却创造性地采用了单层布置，大大节省了土建费用。但是由于缺乏设计经验，国内又无先例可借鉴，自然给施工安装增加了不少的困难。

担任该项目总调度的杨克祥，原是公司技改部的副部长，他与本车间的负责人桑子谦、张清治等一起，在陈洪国的带领下，以只争朝夕的精神，指挥协调各个环节、各个方面、各路施工人员的工作。

4月初，陈永兴董事长到现场察看了一番后，断然提出，“2400”纸机说啥也要于5月1日投产。这样就比原来满打满算的6月1日提前1个月，以创造全国造纸行业项目建设速度的奇迹。

这时，土建部分尚未完成，厂房的顶部还没封好，窗户没安上，附跨厂房才打地基，浆池、附机基础还没动工。设备只是有了主体框架，安装起了大部件，各种管道也刚刚安装完毕。

杨克祥屈指可算，离“五一”只有20天的时间了。要在这仅有的20天内，完成一般企业需要大半年的工作量，谈何容易？

这是在向极限发起的挑战！

现在只有一种办法，将整体项目逐个分解，进一步落实责任制，并强化监督检查，哪一个环节影响了进度，唯其负责人是问！

各控制台，包括仪表、高压电路等电气部分，在一般情况下，安装完毕最少要用两个月的时间，而现在只能给他们7天。

烘干部分由张土昌负责，压轧部分由刘洪章负责，低压电路的高压电气部分分别由高凤磊和张兴文负责……

整个车间内工作人员达到300以上，而本公司的员工只有30余人。其他多是来自各地的外协人员和建筑工。这样，如果组织协调不当，各路人员很容易发生矛盾冲突，以致出现误工现象。为此，总调度除了派专人负责监督协调外，车间的领导一刻不停地轮流指挥在生产现场。

工地上，从指挥长到一般工作人员，都一心一意地为了项目的如期投产而忘我地奉献着自己的一切。车间副主任张清治在抬一个工件时不慎扭伤了腰，在疼痛难忍的情况下，依然坚守工作岗位；刘洪章唯一的弟弟结婚，但为了赶工期，他没有回家帮手，成为终生遗憾；10多位年轻的母亲，忍痛割爱地将孩子送到农村的老家或亲戚朋友家托人照管，与男同志

一道始终工作在安装第一线；市一建公司的几位队长也为了工程的提前完成，喊哑了嗓子，跑酸腿肚子……

常常在深夜收工时，杨克祥动员施工人员退出场地，几经催促，竟无一人愿意离开，直到把当天的任务全部完成，将明日的工作做好一切准备。

挂靠两个项目的公司领导与全体指挥、工程技术人员日夜辛劳在一起，为全体参战的员工起到了良好的表率作用。

挂在车间墙壁的倒计时牌，是由白色有机玻璃做成的。当上面的数字由两位变为一位的时候，土建与安装工作已进入了激烈的酷战。施工人员经常加班到深夜，有时通宵达旦，杨克祥等有时几天几夜不回家，吃住全都在工地上。

4月27日，倒计时牌上的数字是“4”。

尽管土建部分还没有完工，地面等都没有处理好，但设备已经基本安装完毕。

陈洪国下令在不套毛布的情况下，开机进行空运转。

经过1天的运转，技术人员解决了各个部位的技术性问题，于28日套上毛布，开始供浆。

这时，陈永兴正在国外洽谈10万吨项目的设备引进问题。几天前临走时，他专门到“2400”施工现场转了一圈，对在场的几位负责人说：“看到你们这个样子，我放心了。5月1日，我在国外等候你们胜利的消息。待我回来后，亲手给你们这些功臣披红戴花！”

5月1日一大早，尹同远就来到了“2400”车间。

他与在场的人们一起，等待着出纸的那一瞬间。

上午9点，一张幅宽达2.4米的白纸像流水一样从纸机中涌出来了。在场的每一名公司员工和停下手中活的建筑公司的师傅们激动的心情难以言表，一个个眼里噙满了晶莹的泪花。

整整4个月的时间，120个日日夜夜，将一个正常工期为1年半至两年的项目竣工投产，生产出了经检验质量完全合格的80克双胶纸，创下了“晨鸣速度”的新记录，被同行企业称之为一个“突破极限的神话”！

两支“小插曲”，唱活一台戏。

“1760”和“2400”两个项目的相继投产，为晨鸣集团增加了27560吨的产量和年创利税6875万元的经济效益，同时增加了产品品种，优化了产品结构，进一步壮大了市场竞争实力，为实现更大的发展打下了更为坚实的基础。

第十五 深市鸣锣

1997年4月28日晚上11时。

青岛流亭机场。

一架银色的波音747客机灯光闪烁，呼啸着冲上群星璀璨的夜空。

陈永兴靠在舷窗旁，望着天空密密麻麻的繁星和浩瀚大海中的点点渔火，胸中的潮水如同身下东海的波涛，汹涌翻卷。

这次深圳之行，如果顺利的话，那将揭开晨鸣纸业集团发展史上崭新的一页。尽管凶吉难测，前程未卜，但陈永兴对这次南行已成竹在胸，信心十足。

多日来所发生的一切如同眼前的团团云烟，在他的脑际掠过——

千载难逢的机遇

1993年，寿光造纸厂实现股份制改造之后，陈永兴和他的伙伴们就把注意力集中在了股票上市上。

他们认为，如果能够取得股票上市权，那将会募集到一笔十分客观的资金，对进一步发展壮大企业规模、增强市场竞争实力，都具有举足轻重的作用。同时，通过股票上市，将自己的企业进一步推向资本运营的轨道，对于全面推行现代企业制度、实现企业与国内处市场的接轨，打好晨鸣集团的“二次创业”的战役，是十分关键的一步。

凡是认准了的路，前面纵然是刀山火海，是万丈深渊，陈永兴从不犹豫。风险再大，困难再多，也要想方设法闯过去。60多年的人生之路，他就是凭着一股坚韧不拔的意志和勇闯难关的精神走过来的。尤其是在晨鸣纸业集团的10年间，更是如此。

说办就办。公司董事长办公会研究决定，将副总经理韩文健从分管经营的岗位上抽调出

来，专门分管股票上市工作。

随之，公司证券办公室成立，郝筠等近 10 名精通企业管理业务的骨干被调入该办公室，专门从事股票上市的工作。

在全公司中层以上干部会议上，陈永兴作了关于做好股市工作的动员。

他说：“我国现在已经进入了社会主义市场经济的新时期。市场经济的发展要求我们企业能够迅速开辟一条融资途径，建立一条能够实现企业间资产联合的纽带，寻求一种能够适应投资主体多元化的组织形式。

“我公司于 1993 年实现了股份制改造，募集资金 2500 多万元，使我们初步尝到甜头，认识到了股份制是推动我们走向市场的一种有效形式。但是，股份制改造仅仅是迈出了第一步。我们下一步的目标，就是要千方百计地争取股票上市。在目前我国股票市场已经比较完善的情况下，通过股票的溢价发行，可以筹集到更多的资金，甚至通过发行人民币特种股票，增加一条吸引外资的新渠道。

“现在，股票上市的时机已经成熟，只要我们发扬晨鸣集团以往那种坚韧不拔、敢打硬仗的作风，努力工作，我相信不久的将来，在股市交易所的电子显示屏上，一定会出现‘晨鸣’二字！”

决心已下，立即付诸行动。

在寿光市体改委和潍坊市体改委的推举下，公司领导带着股票上市的应用报告，来到省体改委。

晨鸣集团的初衷是申请 A 种股票上市的，而在济南，却意外地遇上了 B 股。

对于股票的知识，陈永兴早就有所了解。

我国现行的股票分为 A 股、B 股和 H 股 3 种。A 股是只在国内发行、用人民币买卖和计价的普通股票；H 股是在香港地区发行的股票；B 股是 B 种股票的简称，是人民币特种股票，是指以人民币标明股票面值，专供境外投资者以外汇买卖的记名式股票。境外投资者包括外国的法人和自然人，香港、澳门和台湾地区的法人和自然人。B 股的买卖一律以人民币计价，以外汇支付。通俗地讲，B 股就是向境外发行，募集境外的资金。发行 B 股实际就是引进外资。

B 股享有与 A 股同等的权利。目前，我国仅有上海、深圳向境外投资者发行 B 种股票。因此，B 股较之 A 股来说，更使众多的企业青睐，自然，发行难度也就更大一些。在这之前，山东省仅有 3 家企业发行过 B 股，而且都是在境外上市。而在全国整个造纸行业，还没有一家发行 B 股的企业出现。

此时，中央批给了深圳证券管理办公室一部分 B 股发行的额度。但我国作为发展中国家，其 B 股并没有被境外投资者看好，市场一直处于低迷状态，因此 B 股额度就出现了暂时的剩余。

为了充分利用这些剩余额度，更为了树立深市 B 股的形象，深圳证券管理办公室派出使者来到了山东，寻找在国有大中型企业改革中搞得成功的好企业，作为他们 B 股上市的合作伙伴……

了解到 B 股上市的形势后，本来就对股标上市充满信心的董事长陈永兴更加振奋。他认为这是一个千载难逢的机遇。本来对 B 股上市他认为是可望而不可及的事，因而所确立的目标是上 A 股的，而现在，B 股却送上门来了，真是天赐良机！

于是，他立即召开公司董事会进行了研究，决定暂时放弃 A 股，集中精力，捷足先登，全力以赴地争取拿下 B 股！

对于发行 B 股，当地也有不少人持有异议，认为省内有不少论名气、论规模都比晨鸣集团大得多的企业，他们有的已争了几年的 B 股上市，结果是名落孙山。也有的现在正在跑着 B 股，而晨鸣集团与这些企业相比，还是“小巫见大巫”，如果硬赶这个“热行市”，

与省内一些财大气粗的大企业集团竞争，弄不好 A 股丢了，B 股也跑不成，到头来鸡飞蛋打。

也有的对 B 股存有疑虑：既然 B 股市场处于低迷状态，那么为什么要去赶这个“冷市”呢？

……

而陈永兴却认准了。他对 B 股上市的成功充满了自信。他分析到，晨鸣集团在全国的国有大中型企业中论生产规模是数不着的，固定资产不足 2 亿元，员工不过 3000 多人。远的不说，就本省来讲，海尔、济钢、轻骑……哪个不比晨鸣大得多？但是，从经济效益的角度来看，晨鸣集团却有独到的优势。据从山东省 1996 年度工业工作座谈会得到统计资料看，1996 年晨鸣集团在山东省工业企业实现利润总额的排名中居第三位，而资金利税率、人均利税等经济效益指标，晨鸣集团在全省国有企业中是遥遥领先的。

1996 年晨鸣集团的负债仅为 28%，销售利润率 44%，人均创利税 6.9 万元，这要比省内一些大企业高得多。而且在全国造纸行业经济效益已连续两年名列榜首。

对此，自己还有什么理由信心不足呢？

对于 B 股的市场前景，陈永兴更是成竹在胸。

当前，中国的经济建设正需要从国际资本市场上筹措大量资金。而与此同时，世界上每天有相当于 1 万亿美元的资金在全球金融市场上寻求投资机会。国际投资者也希望从中国经济的高速增长中获得利益。因此，在互惠互利的基础上，境外融资正当其时。这对晨鸣 B 股的上市提供了十分可喜的机遇。

对 B 股的上市，寿光市委、市政府高度重视，并给予了大力支持。市委书记鞠法昌与陈永兴一起多次研究上市的各项准备工作，并且亲自出马，协调与上级各有关部门的关系，疏通各条渠道，为晨鸣集团的 B 股上市工作在本市创造了良好的外部环境。

对于晨鸣集团上市的申请报告，山东省体改委和省证券管理办公室高度重视，立即组织起一队人马来到晨鸣集团，展开了考察论证工作。

晨鸣集团良好的业绩、较高的管理水平、驰名市场的品牌和较好的企业形象，使省里来的领导和专家大为赞赏。在全省推荐上市的 4 家企业中，他们将晨鸣集团列为首位！

时间，进入了 1996 年秋天。为了确保 B 股发行成功，经中共潍坊市委、潍坊市人民政府批准，成立了“山东寿光造纸集团公司 B 股发行工作领导小组”，组长由中共潍坊市委副书记、常务副市长王玉芬担任，中共寿光市委书记鞠法昌、省体改委副主任兼省证管办主任段虎担任副组长，省体改委证管办副处长陈家琰、潍坊市体改委主任马鸣棠、寿光市副市长杨学荣、晨鸣集团公司董事长陈永兴、寿光市财政局局长杨学德、寿光市国土局局长李丰国、南方证券公司副总裁宫龙云等为领导小组成员。

在公司党政工联席会议上，陈永兴就 B 股发行工作这样对晨鸣集团的全体干部员工提出了四条要求：一要提高对 B 股发行工作重大意义的认识。要充分认识到，B 股发行工作的成败事关企业大局，事关公司的命运，这也是按照市场经济要求实现“两个根本性转变”的客观要求。如果 B 股发行成功，晨鸣就可能融资 5 亿元以上，为公司的进一步发展奠定雄厚的物质基础。如今，已引起了省、市各级领导的高度重视，摆上了工作的重要议事日程，企业要将这项工作作为全公司的重中之重，一切都要为 B 股的发行让路。这项工作做好了，我们的“九五”规划就会全盘皆活。二要通过 B 股的发行工作进一步树立起企业和干部职工的良好形象。B 股发行成功与否，干部与企业的形象尤为重要。下一步，深圳和香港的 3 家中介机构将要进驻公司办公，全都是专家级的人物。这就要求从领导干部到每名员工既要认真学习股票知识，提高业务水平，作风严谨，态度和蔼，说话办事都要体现出企业形象。三是领导干部实行分工负责制。除分管领导主抓主靠外，其他领导干部要在认真做好自己所分管的工作的前提下对 B 股上市工作给予尽力协助和支持，一切为 B 股上市开绿灯。四是

有关部门要迅速列出工作清单，要有预见性、针对性、计划性地开展工作，力求主动、高效，把矛盾解决在问题发生之前。只要上下一起努力，晨鸣 B 股的上市一定能够取得圆满成功！

攻关夺隘拿批文

按照陈永兴提出的四条要求，全公司上下迅速行动起来，开始了 B 股上市的各项准备工作。

其时，B 股上市的企业在全国也是不多的。晨鸣集团没有现成的经验可借鉴，只有在干中学，在学中干，边学习，边探索。

深圳证券管理办公室原来向中央申报的 B 股上市企业只有两家。这两家企业早已做好了报审的全部准备工作。晨鸣现在来了，总算是搭上了末班车。

这样，深圳证管办就将 3 家企业一起向中央申报 B 股发行额度。

虽然是搭车上路，但晨鸣人却以较高的工作效率并以后来居上的姿态调派人员，日夜兼程。一方面，通过自己积极的工作跑发行额度。另一方面，通过南方证管办开展全方位的咨询，坚持与国际惯例接轨，认真做好评估、审计、法律、推介等各项中介机构的准备工作。

晨鸣人果然出手不凡，以迅雷不及掩耳之速度，于 10 月 10 日在 3 家报申的企业中，率先争取到了 1 个亿的额度。而且由于本公司业绩卓越，又取得了 15% 的超额发行权。这样，晨鸣 B 股的额度就成为 1.15 亿股。

10 月 12 日，来自深圳、香港等境内外的多家中介机构的有关人员全部赶来寿光，在晨鸣集团住了下来。并在晨鸣集团抽调出的 9 名业务人员的配合下，迅速展开了实质性的工作，对所有的资产一件一件地进行清点登记，对所有的帐簿一页一页地进行认真核对。这一住就是 4 个多月，连春节他们也没有住手，最后终于将晨鸣集团的家底摸了个一清二白。

就在 B 股上市的准备工作进行到关键处的时候，一系列的问题随之出现了。

首先就是永立纸业公司的问题。

寿光永立纸业有限公司是于 1993 年 5 月由原寿光造纸厂与香港第一东方集团共同出资成立的中外合资企业，它与晨鸣纸业集团公司资产相互占有。这样，与后来国家颁布的《公司法》不相一致，属于不规范的股份公司。如今股票上市，公司必须按《公司法》予以规范，然后进行资产重组。

专家们认为，目前的路子只有一条，就是由晨鸣集团吸收合并永立纸业公司，将永立纸业公司注销，然后以“晨鸣纸业”发行上市 B 股。

当年成立永立纸业公司时，陈永兴是与外商签订了合同的，是经各级人民政府批准了的，是在国家工商局注册登记的。现在，说注销就注销，哪能这么简单？再说，第一东方集团公司能同意吗？

陈永兴只好又一次飞抵香港，与第一东方集团的老板诸立力先生以诚相见，进行了友好协商。

在陈永兴的一片赤诚面前，为了双方的共同利益，诸如先生深明大义，毅然同意了陈永兴所提的方案。

随后，永立纸业公司迅速召开了董事会，与晨鸣集团签订了《合并协议》。确定 1996 年 10 月 30 日为资产评估基准日。共同聘请境内外会计师和评估师对公司所有资产进行了全面审计和评估。同时召开了晨鸣纸业集团公司股东大会，确定 1996 年 12 月 31 日为 B 股发行资产评估基准日。

经评估，永立纸业公司净资产 25300 万元，晨鸣集团净资产 40300 万元。第一东方集团公司按投资比例折股 1907 万股，为境外法人股，占晨鸣纸业 B 股发行前总股本的 12%。

“永立”注销，并不是轻而易举的。

按照国家有关法律规定，吸收合并永立公司后，国家应追缴在合资期间企业所享受的“三免两减”优惠政策所减免的税款。

这部分税款一共是 3168 万元。

对这一问题，中共寿光市委、市政府的决策者们以高屋建瓴的姿态来对待。他们不搞急功近利，而是放长眼光，着眼于资本增值，决定对这部分税款不交财政，而是转为国家股份。然而，仅地方政府同意是不够的，必须要有国家税务总局的“红头文件”。

一个地方企业，要在有限的时间内拿到国家税务总局的批文，不是简单的事。但如果时间长了，错过了 B 股审批的机会，那一切都将是“无用功”。

陈永兴真不愧是位企业“外交家”，当他了解到这一情况后，便火速赶到省城济南，当面向省委副书记、副省长宋法棠作了汇报，请求省领导帮助解决。

前段时间租赁黄河板纸厂的事，就是宋法棠副书记牵的头。而且合同签字仪式也是由他亲自主持的。租赁成功后，宋书记又不断地前往该厂视察，及时了解企业的情况，并不断地提出发展企业的思路和要求。因此，他对晨鸣集团的情况了如指掌，对陈永兴雷厉风行、勇于开拓的精神大为欣赏。对这次取得国家税务总局批文的事，他自然责无旁贷。

宋法棠看了晨鸣集团的申请报告后，立即打电话与税务总局局长进行了联系，并在文件上签字，指派省税务局负责协调办理。

晨鸣 B 股上市的领导小组组长是潍坊市的领导。省税务局打来电话，去北京拿批文，最好由潍坊市的市长亲自出面，以示重视，这样成功率会更高一些。

陈永兴忽然想起，中共潍坊市委书记齐乃贵此时就在北京学习。如果请他出面去税务局协助办理这件事，再合适不过了。

经过市、省两级党政领导和税务局务部门的大力支持和共同争取，前后不到半个月的时间，国家税务总局终于下达文件，作出批复，为晨鸣 B 股上市开了绿灯。

114 个文件和 100%的得票率

拿到国家税务总局的批文，只是在 B 股上市的手续办理过程中唱了一支小小的插曲，而关键的工作在于取得国务院证券委的批准。

1996 年底，国务院证券委下发文件，将晨鸣集团纳入全国 30 家发行 B 股的预选企业名单。

所谓“预选”，这就表明晨鸣集团的上市并不是铁板钉钉，而是面临着一场竞争激烈的“淘汰赛”。更使人头疼的则是审批的路线发生了变化。按照国家规定，B 股上市的审批权已由深圳证管办转到国家证监会，并设立了专门的发审委员会，对申报的上市企业逐家审查。这无疑给晨鸣的上市工作带来了新的难度。

要取得国家证监会审批，其手续是相当严格的。按照要求，需上报 114 个文件，盖 114 个公章！

尽管如此，在寿光市委、市政府和财政、税务、土地管理、外经、房管、环保、工商等 15 个部门的密切配合下，在短短的时间里，便将这 100 多个文件一一拿到了手。事后人们作了一下统计，其中：

寿光市政府文件 12 个，部门文件 39 个；

潍坊市政府文件 8 个，部门文件 31 个；

山东省政府文件 7 个，部门文件 19 个；

深圳市文件 3 个；

国家部委文件 7 个。

要拿到这些文件，其中的工作量可想而知，工作难度不言而喻。

从争取额度到所有材料准备完毕，一共用了 4 个月的时间。

到 1997 年 2 月下旬，从北京传来消息，B 股上市的审批工作就要进行。

晨鸣集团是否定能够入围？历史又一次对晨鸣人提出了严峻的考验。

2 月 26 日，根据国务院证券委的要求，晨鸣集团由副总经理韩文健率领一队人马，带着两台复印机和打字机、传真机等办公用品赶赴北京，随时向上级审批机关进行“应试”。这队人马在北京一住就是整整两个月，期间因工作量大，那两台新买的复原印机完成了它的使用寿命。人们估算了一下，在这些日子里，仅办公纸张就耗用了 10 吨！

4 月 26 日，国家证监会对上市公司进行审理。

这天，对晨鸣集团来说，是一个决定前途命运的日子，就像长跑运动员在赛场上，到了最后的冲刺阶段。其成功与否，用陈永兴的话说，就是“砂锅捶蒜——一锤买卖”！

会议对晨鸣集团的审查开始了。

先由国家证监会的一位处长作有关晨鸣集团情况的报告，然后由发审委员会的成员根据所提供的有关材料对晨鸣集团的代表进行现场提问。

在异常紧张的氛围中，面对众多专家单刀直入地轮番提问，晨鸣集团的代表沉着应答，镇定自若，灵活善辩，侃侃而谈，充分体现了晨鸣人的风采，给现场的所有人员留下良好的印象。

经过一系列严格苛刻的审查之后，评审委员们便进行投票表决。

这时，晨鸣工作组的每一位人员的心弦绷紧了，甚至屏住了呼吸，等待着这次表决的结果。

对这次表决的结局，尽管大家心里有 99% 的把握，但此时还都是往最坏处想的。当年北京申报承办 2000 年奥运会时，国际奥委会委员们最终投票表决时的场面，人们仍记忆犹新。本来，中国的老百姓以为承办奥运会的事已十拿九稳了，但投票的结果却使在场的中国人十分尴尬被动，更使电视机前的亿万观众大失所望！

常言说，不怕一万，就怕万一。如今，万一出现那种局面，那将如何收场？韩文健将如何向一直关心股票上市的上级领导交待？如何向陈董事长交待？如何向全公司的员工们交待……想到这里，大家真有些害怕。

评委们表决的时间总共 20 分钟，而晨鸣的使者们却如同熬了半年。

决定命运的结果终于出现了：

晨鸣纸业集团以 100% 的得票率获得证监会的通过！

人们好像有些不相信自己的眼睛和耳朵似的。

在这大半年的时间里，为了 B 股的顺利上市，公司尽了多大的努力啊，陈董事长为此付出了多少心血啊！

这努力，这心血，终于浇开了今天这朵绚丽的鲜花！

这个 100% 的得票率，标志着晨鸣 B 股的上市已胜券在握，指日可待！

谈判桌上的效益

带着国务院证券委员会批准山东晨鸣纸业集团公司 B 股上市的“证委发（1997）26 号”文件，陈永兴、尹同远与潍坊市体改委主任马鸣棠、中共寿光市委书记鞠法昌、副市长杨学荣等一行深夜 11 点自青岛起飞，于 4 月 29 日凌晨 3 点来到深圳，准备与承销商签订包销合

同。

虽然已进入下半夜了，但深圳仍像一颗夜明珠，灯光如海，千街闪烁。从珠江江面吹来的晚风轻轻拂送着花木的幽香。

踏进一家十分豪华的酒店的大门，就如走进一座灯火辉煌、珠光宝器的宫殿。五颜六色的霓虹灯，洋溢着欢快旋律的音乐茶座，舞池里不停旋转着七彩灯光，扑朔迷离的电子激光游戏，空气中飘荡着的香水和奶油味，加上川流不息地进进出出的港澳来客，衣着时髦的小伙和靓女，组成了一幅绚丽多彩、有声有色的特区之夜。

当陈永兴一行步入富丽堂皇的宾馆会客厅的时候，主承销商和副承销商的代表早已迎候多时了。

来自山东的人们还没有坐稳，两家承销商的代表便异口同声地提出，今晚的主要议程是商定市盈率，明天召开新闻发布会。

陈永兴下意识地感觉到：此事有点不妙，对方似乎在给自己来个措手不及……

陈永兴知道，市盈率的高低，事关大局。

B股配售，一般都采用包销的方式，市盈率乘以每股收益就是发行价格，因此市盈率越高，发行价格也就越高。

面对承销商的“突然袭击”，陈永兴沉默不语，冷静地观察着局势的发展。

商场如战场。

如果市盈率相差1倍，发行1.15亿股的晨鸣B股，对发行者和承销商双方来说，都将关系着500多万元人民币的利益！

在这个节骨眼儿上，谁都不会有一丝一毫的让步！

尹同远和韩文健一个唱黑脸儿，一个唱红脸儿，巧妙地与对方周旋着。

承销商的一位不知姓名的年轻人，摆出了一副老师的姿态，夸夸其谈，海阔天空，大讲股市的理论，好像山东人对股市的知识一窍不通似的。

但陈永兴听得出来，他这是在诱导对股票“外行”的晨鸣人以低价就市。

而陈永兴却清醒得很。如果市盈率定低了，上市时所涨出的部分便为这两家承销商所有。

对于市盈率这个焦点问题，陈永兴一来这里便向对方提出，待第二天商定。而一两个小时过去了，对方却仍不收场，摆出一副“不获全胜，决不收兵”的架势。

陈永兴终于沉不住气了，话语不温不火，绵里藏针：“今天非常感谢几位先生的一片盛情，我们一下飞机便受到了你们的教育，这对我们这些股市上的‘老外’来说，真是一次难得的机会啊！在股票上市这一点上，我们3方虽然角度不一样，但可以说是一个利益共同体。今天这么晚了，你们是给我们上课，还是在教训我们，还是想把事情共同办好呢？我还真有些搞不明白！”

主承销商的代表听到陈永兴话里有话，含着明显的讽刺意味。作为主承销商，他绝不希望与晨鸣人闹翻了，以失掉这个大有油水可捞的合作伙伴。于是便默不作声了。

而副承销商的代表却仍然火上浇油，步步紧逼。

陈永兴火了，气不从一处来。他拍案而起：

“××，你这是干什么？你还讲点商业道德吗？今天我与我们的市委书记千里迢迢来到这里，晚饭还没吃呢。玩证券我确实不如你，但我认为你这是在搞阴谋，搞突然袭击！原来我们商定的议程有今晚上的安排吗？今晚真要谈市盈率问题，你也没有资格！告诉你，我是共产党的代表，是国有企业的代表，代表的是国家利益。别说我们市里的第一把手来了，就是不来，我也要打电话及时汇报的。而你代表谁，替谁当的家！？”

“算了，今晚到此为止，要谈，我也要与你们的老总谈，现在还轮不到你！”

陈永兴一发火，使对方脸不是脸，鼻子不是鼻子，真有些无地自容的样子，于是便退避三舍。

在他们的眼里，突然发现晨鸣人不可小看！

4月29日，正式谈判开始。

陈永兴这次只约了主承销商的代表，而将副承销商撇在了一边。

主承销商南方证券公司出席这次谈判的代表是该公司的第一副总裁宫龙云先生。在过去晨鸣B股上市的筹备工作中，他尽了很大的努力。而且不止一次地来过寿光，陈永兴与他早已是老朋友了。就连潍坊市公布的晨鸣集团公司B股上市领导小组的成员中，就有他的名字。

在这次谈判中，宫龙云先生首先肯定晨鸣集团运行质量好，股票价格也应该高一点。但他还是充满忧虑地说，鉴于目前B股市盈率还没有突破8倍的先例，因此晨鸣B股定为7.9倍比较合适。

宫先生看到陈永兴沉默不语，便忧心忡忡地说：“如果将市盈率放得再高了，证券公司实在承担不起这个风险啊！”

陈永兴点上一支烟，慢悠悠地说：“我们之间彼此都是相互了解的，我敢保证，晨鸣B股上市后行情肯定看好。若是这次价格定得过低，我在寿光的父老乡亲面前不好交待，在全国造纸纸业的同行面前更不好交待啊！再说，定价与市场价格悬殊太大，这说明你们南方证券公司的水平也是不高的，必定会影响你们的形象和今后业务的开展，这样一来，对我们双方都是不利的……”

市委书记鞠法昌一直保持着冷静观察的姿态。这时，他感到火候到了，便对在场的承销商们说：“晨鸣集团经济效益已连续两年在全国同行业中拿第一，而且后劲充足，这是明摆着的事实。它的股票上市后前景如何，你们比我们清楚得多。不管怎么说，我们这是在拿外国人的钱来发展我们的民族工业。在这一点上，我们的立场、目标是一致的，我们应以民族利益为重啊！”

话语不多，但掷地有声。这在双方谈判的关键时刻起到了举足轻重的作用，使谈判出现了明显的转机。

在陈永兴安排的宴会上，宫龙云面对强劲的对手沉思良久，终于痛下决心：“这样吧，放到10我是绝对不敢的，干脆放到9.8吧，‘久发，久发’，这是个吉利数字，就这样敲定了！”

一言即出，周围的掌声响成一片。

9.8，这已经大破国内B股市盈率的记录了。

陈永兴见时机成熟，便说：“宫总，我十分佩服你的高姿态，现在请允许我说一句话，‘九发’是个吉利数，总不如‘十全十美’更好一些，来，咱俩单独干一杯！”

见宫龙云仍然一副犹豫的样子，陈永兴一下站起身，举起酒杯，对着在场的全体人员说：“现在，我提议，为了‘十全十美’，咱们共同干杯！”

随着砰砰的酒杯碰击声，晨鸣B股的市盈率终于到了10倍！

“晨鸣B”，一鸣惊天下

10倍市盈率的敲定，使晨鸣B种股票的发行价格每股达到4.75元人民币，折合4.43港元，创出了中国证券B股发行以来的最高市盈率。仅这一点，便使晨鸣纸业集团公司多募集资金1亿多元！

自5月8日起，配售工作便全面展开。

不少的国际大公司、大财团强烈要求多购晨鸣B股，但由于额度有限，只能按原来申报数发售。其中世界著名的跨国公司日本丸红株式会社要求购买500万股，并且资金已打过

来，结果只能买到 50 万股；加拿大卢堡公司老板李继祥先生申请购买 6000 万股，结果也只能买到 50 万股……

仅仅 4 天的时间，1.15 亿股的晨鸣 B 股全部配售完毕，共为集团募集资金 5.46 亿元。

5 月 25 日，深圳富临大酒店张灯结彩，充满了一派节日的气氛。

山东晨鸣纸业集团 B 股上市新闻发布会在这里隆重举行。

出席会议的有中国造纸协会理事长张思亮，山东省体改委副主任姜明文，中共潍坊市委常委、副市长王伯祥，深圳证管办主任张云东，潍坊市体改委主任马鸣棠，寿光市委书记鞠法昌，寿光市副市长杨学荣以及境内外各大证券商、新闻记者等 100 多人。

会议由晨鸣集团公司总经理尹同远主持。

一开始，先放了晨鸣集团录像专题片。

随后，陈永兴大步走上讲台。他西装革履，满面红光，一头银发。他扶了扶那副黑框眼镜，看了看在场的所有来宾，以铿锵有力的嗓音对大家说：

“在我们山东晨鸣纸业集团股份有限公司 B 股即将上市之际，请允许我代表公司董事会对诸位的大驾光临表示热烈的欢迎！并借此机会向在我公司 B 股发行上市过程中给予关心和帮助的各位朋友致以衷心的感谢！”

接着，他向在座的各位领导、来宾汇报了本公司自 1987 年以来认真贯彻落实国家搞活大中型国有企业的一系列方针政策，以建立现代企业制度为目标，不断深化内部改革，并于 1993 年作为山东省首批 50 家股份制试点企业之一，完成了股份制改造，在此基础上通过成功地实施资本运营等一系列有效措施，使企业不断发展壮大的过程。

他介绍道，几年来，本公司立足抢占市场制高点，大规模地对企业进行技术改造，使企业技术装备达到了国内领先水平，产品结构适应了市场需求。同时，“高点定位、立体开发”等营销战略的实施，形成了稳定的市场营销网络。近 3 年来，销售收入年均增长 47.9%，从而保证了利润指标的逐年大幅度增长，1996 年在山东省工业系统利润排名榜上由 1995 年的第 13 位跃居第 3 位。更为惊喜的是，随着企业规模的膨胀，业务范围的拓展，锤炼了一个对造纸行业具有透彻了解、能够准确把握市场动态及行业发展方向的高层管理领导班子和一支具有现代效益观念、业务技术优良的员工队伍，在国内造纸业树立了名牌企业形象。另外，还充分发挥管理、技术、名牌产品等各方面优势，跨地区承租经营企业，取得了巨大成功，得到了国家经贸委、轻工总会、山东省委、省政府领导的肯定和赞扬。最近，被国家经贸委确定为国家重点支持的“全国优强企业”。现在，B 股发行上市又获得圆满成功。所有这些都为企业今后的大发展提供了优越的条件，奠定了坚实的基础。

陈永兴充满信心地说，科学严细的内部管理，先进的生产设备，产品的规模优势，较高的市场占有率，巨大的发展潜力，再插上资本经营的翅膀，必将使晨鸣 B 股在股市中的表现像其产品在市场上表现一样，不负众望。晨鸣集团公司董事会决心抓住这次 B 股上市的契机，大力推进“二次创业”进程，积极培植新的经济增长点，对外继续通过实施兼并、买断收购，租赁经营等多种形式，不断扩张生产经营范围和规模。在企业内部继续以科技进步为手段，立足于生产高附加值、高市场占有率的产品，充分利用本次 B 股发行所募集的资金，加快实施招股说明书中所列举的一系列技改项目。在未来的 3 年内，晨鸣纸业集团的年生产能力将达到 35 万吨以上。可以肯定，作为中国造纸 B 股第一股的晨鸣纸业必将为广大股东带来丰厚的回报！

陈永兴的讲话，不时地激起一阵阵热烈的掌声，人们从他那充满自信的目光中，从他那坚定有力的语气中，看到了晨鸣 B 股的希望，看到了中国造纸业的美好未来。

陈永兴讲完话后，中国造纸协会理事长张思亮又登上讲台，他在讲话中指出：“八五”期间，中国造纸业有了很大的发展，为中国轻工经济腾飞做出了突出贡献。而晨鸣纸业集团作为造纸行业的后起之秀迅速崛起，成为全国造纸行业的排头兵，经济效益连续两年居全国

同行业首位。同时，在企业改革和发展等方面都创造了许多可借鉴的宝贵经验，为推动行业发展起到了很好的带动作用。

张思亮说，在最近召开的全国轻工业基本建设工作会议上，轻工总会提出了优先支持制浆造纸等行业发展的重点倾斜政策，这为晨鸣集团的更快发展提供了良好的外部环境和条件。加之几年来该公司形成的管理、技术、名牌产品等各方面的优势，连同这次 B 股发行所形成的雄厚物质基础，晨鸣集团必将实现更大更快发展，也必将为广大股东带来丰厚的收益。

接着，山东省体改委副主任姜明文讲话，他说，在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的指导下，山东经济建设和改革开放取得了长足的发展，涌现出了像青岛海尔、济南轻骑等多家上市企业，在证券市场上形成了异常活跃的山东板块，在广大股民中树立了良好的形象。今天，我省又一家行业排头兵企业——山东晨鸣纸业集团公司 B 股上市，这必将为我们山东板块增添新的活力。几年来，我省这些上市公司自觉按照《公司法》之规定，坚持高起点、规范化，在建立现代企业制度方面取得了可喜的成绩，对全省整个工业企业的改革、搞好大中型企业积累了丰富的经验。我们将继续推荐素质优良的企业到深圳交易市场，以不断壮大山东板块的实力，为发展我国证券市场做出应有的贡献。

代表中共潍坊市委、潍坊市人民政府出席这次新闻发布会的中共潍坊市委常委、潍坊市副市长王伯祥在讲话中说：

山东晨鸣纸业集团股份有限公司，是我市较早按规范化要求进行股份制试点的企业。几年来，该公司在全国劳动模范、中国经营管理大师陈永兴董事长的带领下，锲而不舍抓改革，坚定不移抓发展，紧盯市场抓营销，使企业得到了飞速发展，成为我市的排头兵企业。这次 B 股的成功发行上市，标志着晨鸣集团实现了从产品经营向资本经营的历史性跨越。它作为搞好国有大中型企业的又一重大成果，将为我市企业改革起到积极推动和示范作用。

实践证明，实行股份制改造，向社会公开发行股票进行直接融资，对于转换企业经营机制、建立现代企业制度、不断提高企业竞争实力和经济效益具有重要意义，成为推进企业两个根本性转变的有效途径。同时，深交所为我们提供了宣传潍坊和股份制企业上市的良好条件，并对我市股份制企业上市工作给予了多方面的支持和帮助。在此，我代表中共潍坊市委、潍坊市人民政府表示衷心的感谢！

中共寿光市委书记鞠法昌在介绍了寿光市市情之后，又对关心、指导、支持晨鸣 B 股上市工作的深圳证券交易所、中国南方证券公司等有关方面表示感谢，并真诚地欢迎各位到寿光做客，联络感情，洽谈贸易，共图经济的更快发展和进一步繁荣。

各级领导亲临新闻发布会，并纷纷讲话，使这次会议取得了圆满成功，为晨鸣 B 股的正式挂牌上市拉开了序幕。

次日，深圳证券交易所交易大厅。

上午 9 时 30 分，证券编号为“2488”、简称“晨鸣 B”的晨鸣 B 股正式挂牌交易。

从准备工作开始到现在，300 多个日日夜夜，一路风尘，一路凯歌，晨鸣人一步一步地迈过坎坎坷坷，终于从黄河之滨来到珠江河畔，走到了股市交易大厅的开市锣前。

此时此刻，陈永兴胸中激荡着万般豪情。他听人说，谁家的开市锣敲得响，谁家的股市行情就会好。他接过包装精美的一把铜锤，用足全身的力气，狠劲地向那面开市锣敲去……
当！当！当……

雄浑的锣声在深圳交易所的交易大厅里悠悠回荡着。它在向全世界庄严地宣告：来自渤海莱州湾南岸的晨鸣纸业集团，肩负着振兴中国造纸业的神圣使命，已经昂首阔步地走向世界，去迎接一个光辉灿烂的黎明！

伴随着开市的锣声，交易大厅的电子显示屏上跳出一串醒目的红色大字：

热烈祝贺“晨鸣 B”股票上市！

此时，整个大厅一片欢腾。

这一天，“晨鸣 B”开盘价高达 7.8 元，劲升 4 成，成为近一段时间深圳股市的强劲股之一。

全国各大证券报连续 7 天对晨鸣 B 股的上市作了重头报道，在国内外引起了强烈的反响。

《香港商报》报道：“中国造纸第一只 B 股的成功上市，必将带动中国造纸业向国际化发展……”

庆祝宴会结束之后，陈永兴站在宾馆大厦的平台上，极目远眺，绿草如茵，花团锦簇，巨厦如林的维多利亚海湾，一片蔚蓝充盈着他的视野，充盈着他的心房。

这时，港报的一位记者来到他的身边，打开采访本，不失时机地对他进行采访。

讲什么呢？

讲邓小平理论的伟大与正确？讲如何贯彻江泽民总书记十四大报告中发展社会主义市场经济怎样走向未来？讲一个炎皇子孙在香港洗雪百年耻辱、回归祖国母亲怀抱前夜的激动心情？讲中国造纸业千百年来的风雨历程？讲……

刹那间，热泪猛地涌出他的眼眶。

是啊，从东汉蔡伦发明造纸术到今天，已近两千年了。在这漫长的岁月中，华夏民族的无数仁人志士前赴后继，为之奋斗，不就是为了实现那个走向世界的强国梦吗？

如今，中国造纸终于走向股票市场，走向世界，从外国人的手里把资金不断地吸收过来，化作一块块砖瓦，垒砌在共和国的大厦上。

作为一位社会主义中国的当代企业家，陈永兴怎不激情万丈，壮怀激烈！

晨鸣 B 股带给人们的启示

5 月 31 日，也就是晨鸣 B 股上市后的第 6 天，中共山东省委书记吴官正来到晨鸣纸业集团公司，他在考察了该公司的主要生产车间、听取了陈永兴的情况汇报后，对晨鸣 B 股成功上市表示祝贺，对公司实施资本运营、实现大发展的做法给予充分肯定和高度评价。临别时，吴书记紧紧握着陈永兴的手，说：“老陈，你还要继续干下去啊……”

省委书记的话，对已年逾花甲的陈永兴来说，无疑是一个极大的鼓劲和鞭策，同时也在他的心头增添了一份无形的压力。

晨鸣 B 股上市成功的消息传来，在公司内外产生了轰动效应。

《中国轻工报》、《大众日报》、《潍坊日报》等新闻媒体都对此作了重点报道。中共山东省研究室主办的《情况与资料》以《晨鸣 B 股上市成功的启示》为题，发了专刊。该文章认为，启示有四：

启示之一：适时地把握发展机遇，以建立现代企业制度为目标，下大力气深化改革，转换经营机制，走集团化经营、滚动式发展、裂变式膨胀的路子，是实现企业快速高效发展的成功之路。

启示之二：依靠内涵方式扩大再生产，加快技术进步，优化产品结构，发展规模经济，是构筑属于企业自身、又为市场所承认的发展优势的关键所在。

启示之三:树立管理出效益、管理也是生产力的观念,不断改革完善企业内部管理制度,增强企业自身素质,全面提高企业管理水平和决策水平,是企业提高经济效益和竞争力的有力保证。

启示之四:在发展社会主义市场经济条件下,加强企业精神文明建设,培育企业精神,把全体员工凝聚在一起,形成一个风险共担的命运共同体,是企业走向市场、不断发展壮大的动力源泉。

6月6日,晨鸣纸业集团公司内部都又一次充满了欢乐喜庆的气氛。晨鸣B股上市成功庆祝大会在职工文化宫礼堂隆重举行。

山东省一轻总会会长李昭泰,省委研究室副主任王永清,中共潍坊市委副书记、副市长王玉芬,潍坊市纪委书记房忠昌,中共潍坊市委常委、秘书长李光信及中共寿光市委书记鞠法昌,市长刘命信等五大班子领导成员和各乡镇党委书记、各部委办局,公司、厂站的主要负责人出席了这次庆功会议。

鞠法昌书记在讲话中说,晨鸣B股上市成功,是寿光市实施名牌战略所取得的又一重大成果,填补了全市上市公司的空白。希望晨鸣纸业集团以B股上市为新的契机,百尺竿头,更进一步,为加快本市由小康向富裕型跨越做出更大贡献。

省一轻总会会长李昭泰、省委研究室副主任王永清在讲话中都对晨鸣集团近几年的发展和B股上市给予了高度评价。同时,对今后的发展提出了希望与要求。

公司董事长陈永兴向全体与会人员介绍了B股上市的情况,他讲道:晨鸣B种股票已于5月26日在深交所上市成功,募集资金5.46亿元,成为全国造纸业B股上市的第一家企业,实现了企业资本运营与国际资本市场的对接,为实施“二次创业”工程提供了可靠的保证。这些成绩的取得,是省市各级党委、政府正确领导和社会各界大力支持的结果,是本公司全体员工团结奋斗,拼搏奉献的结果。进入90年代以来,我公司适时把握发展机遇,以建立现代企业制度为目标,下大力气深化改革,不断转换经营机制,从而使企业走出了一条集团化经营、滚动式发展、裂变式膨胀的路子。工作中,我们突出抓了四个关键环节:

一是以盘活资产存量为切入点,实现以产权关系为纽带的资产重组。1993年,我们以贯彻邓小平同志的南巡讲话精神为契机,对企业实施了股份制改造。经潍坊会计师事务所进行资产评估,国有资产5580万元,比1986年增长9.8倍。随后,我们按每股净资产1.2元将国有资产折股4649.74万股,并向社会法人和内部职工发行2015万股,募集资金2418万元。在当时国家紧缩银根的形势下,为企业募集到了发展资金,同时为股票上市打下了坚实基础。

二是以招商引资为突破口,实现两个改造同步推进。1993年与香港第一东方集团合作,成立了寿光永立纸业集团有限公司,引进外资339万美元。1996年人们又以寿光永立纸业有限公司的一个生产车间为母体与日本制纸株式会社合作,成立了寿光丽奔制纸有限公司,引进外资610.2万美元,壮大了企业实力,拓展了发展空间。

三是以企业名牌形象为依托,实现了企业规模快速膨胀。1996年5月,承租了长期亏损的齐河黄河板纸厂,仅5个月实现利税515.7万元,为企业实现跨地区扩张战略积累了经验,趟出了路子。

四是以发行B种股票为主渠道,实现了向国际资本市场直接融资。我们抓住国家将行业龙头企业推向国际资本市场进行融资的机遇,把B股发行作为搞好资本运营、提高主体

投资能力、加快企业发展的重要措施，以 10 年来积累形成的实力赢得了 1 亿元人民币额度 B 种股票的发行权，并成功上市，使企业由此实现了与国际市场接轨，走上了参与国际资本市场运营的新领域，揭开了我公司发展史上新的一页。

在谈到企业资本运营时，陈永兴体会颇深，他认为：

进行股份制改造、发行股票不单纯是为了募集资金，而更重要的是通过股份制改造真正建立起现代企业制度。股票上市使企业成为投资主体，企业可以根据国家宏观经济政策，围绕提高市场竞争能力，实现资本合理流动，自主进行投资决策。

成功的资本运营，必须以企业的实力为后盾。10 年间，企业利税、利润年均增长 59.8% 和 66%。今年以来，继续保持了良好的发展势头，各项经济指标均有较大幅度的增长。最近被列入国家重点支持的 500 家“全国百强企业”。随着企业有形资产的扩张，无形资产也迅速增值。

企业资产的多元化重组，必须以对国家高度负责的态度保证国有资产增值。从我公司股票发行所进行的资产评估前后结果看，评估后总资产为 7.42 亿元，净资产为 4.04 亿元。其中国有总资产为 4.75 亿元，净资产为 2.59 亿元，比 1986 年增长 83.6% 和 45.6%，比 1993 年进行股份制改造评估时增长 8.5 倍和 4.6 倍。股票发行后，企业总资产为 12.88 亿元，净资产为 9.5 亿元。其中国有总资产 4.78 亿元，净资产 3.53 亿元，使国有净资产在这次重组中比股票发行前增长 36.3%。目前，晨鸣集团包含国有、社会法人、中外合资、上市公司、境外个人、境内个人 6 种经济成份。以 4.78 亿元的国有资产激活支配了 12.88 亿元多种经济成份的资产，这不仅实现了国有资产保值增值的目标，而且极大地提高了其渗透能力。

要取得资本运营的成功，必须把资本经营与产品经营紧密结合起来，以不断扩大的产品再生产实现资本最大限度的增值。近几年来，我们通过产权重组、流动，为企业大发展注入源源不断的资金，先后完成大小技改项目 160 多个，企业年生产能力扩大到 15.5 万吨，比 10 年前提高 26 倍。

对于企业的未来，陈永兴充满无比的信心，他说，结合 B 股上市，我们对今后几年的发展规划进行了充分论证，通过今明两年的努力，到 1995 年使生产能力达到 35 万吨。到 2005 年生产能力达到 50 万吨，把企业建设成为装备先进、管理科学、效益良好的现代化大型企业集团。

从陈永兴的讲话中，在场的人们深深感到，晨鸣 B 股的发行成功，不仅聚集了丰富的资金，而且给人们带来了诸多的经验和启示，对指导和示范其它企业的发展有着非常重要的作用。它向人们昭示：

在激烈的市场竞争中，企业必须由生产经营、商品经营转向资本经营，而搞资本经营一定要进入金融领域。

资金短缺和负债率过高是目前影响国有企业改革和发展的主要问题，充分、合理、有效地利用境外资金则是缓解这一问题的有效途径。晨鸣集团出让股权，境外融资，企业获得了急需的长期性自有资金。而这种资金不构成企业的债务，不需还本。由于境外资本的入股，使企业的产权更加明确，行政部门对企业不必要的干预大大减少。企业在利用外资的同时，大步走向国际化经营的道路，真正做到利用国际国内两种资金、两种资源和占领两个市场。然而，在晨鸣 B 股发行的前前后后，也有不少人出于不理解，认为出让股权，是将企业卖给了外国人，使国有资产流失了。

从陈永兴的讲话中，了解晨鸣集团的人们清楚地看到，晨鸣 B 股发行后，国家股占公司总股份的 37.13%，国有部分实际资产达到 4.78 亿元，而 10 年前的寿光造纸厂净资产仅为 568 万元，而且负债 1100 万元。与 10 年前相比，国有资产增值 842 倍，也就是说，从 1987 年以来的 10 年间，陈永兴带领晨鸣纸业集团在原有基础上又新建了 84 个同等规模的企业！

从这次上市后的股东看，有英国、美国、日本、加拿大、东南亚各国以及香港、台湾、澳门地区 187 家财团。这使晨鸣集团自然地与这些世界范围的大企业连在一起。同时，来自境外股东的约束力量，使得晨鸣集团的一切行为都必须按照国际惯例去做，促进走向国际市场的步伐，在国内外更好地树立起自己崭新的形象。

晨鸣 B 股的发行成功，使企业由过去拿着产品找市场转变为握着资金寻找新的发展机遇，面向未来的航道，陈永兴和他的同伴们又一次升起了顺风的大帆。

第十六章 生命工程

责任

1997 年底，中央电视台“焦点访谈”节目披露了我国首宗因环境污染而被追究刑事责任的案件。由于对企业排污所造成的经济损失负有主要责任，山西省天马造纸厂厂长作为法人代表因犯“破坏环境资源保护罪”被收审，并被判处有期徒刑两年，罚款 5 万元。此事在国内造纸行业引起了极大的震动。

1997 年 3 月 4 日，全国人民代表大会第五次会议修订自 1997 年 10 月 1 日起施行的新

《刑法》，增加了“破坏环境资源保护罪”的罪名。第 338 条规定：

违反国家规定，向土地、水体、大气排放、倾倒或者处置有放射性的废物、含有传染病原体的废物、有毒物质或者其他危险废物，造成重大环境污染事故，致使公私财产遭受重大损失或者人身伤亡的严重后果的，处三年以下有期徒刑或者拘役，并处或者单处罚金；后果特别严重的，处三年以上七年以下有期徒刑，并处罚金。

1998 年 12 月 27 日晚 21 时 10 分，中央电视台《新闻调查》又对一起破坏环境案予以曝光。

浙江省庆元染料化工公司因两次污水排放造成环境污染而被关闭。曾多次荣获过优秀企业家称号、对当地经济发展做出过突出贡献的该公司经理作为法人代表因犯“破坏环境资源保护罪”而被依法逮捕。

破坏环境资源保护，已从过去的道德谴责、行政处罚转向追究刑事责任。

由此可以看出，环境保护问题在当今社会上的地位与份量。

国务院关于环境保护若干问题的决定中明确要求，到 2000 年，全国所有工业污染排放污染物要达到国家或地方规定的标准。

造纸工业是污染环境的主要行业之一，其废水排放量占全国工业废水总排放量的 10% 以上，是急需治理而又最难治理的行业。

据有关部门统计，我国现有年产万吨以下的小造纸厂占造纸企业总数的 90%，其中多数是污染严重的麦草浆造纸，仅急需治理的淮河流域 4 省就有年产 5000 吨以下的小纸厂 2500 家以上。这些都是国家所明令关闭的。此时，全国的 1 万多家造纸企业中 90% 面临关停的危险。

山东省为了实现国务院确定的 1997 年使淮河流域水质初步变清的治理目标，保证小清河、南四湖、东平湖、沂沭河流域污染综合治理规划的顺利实施，促进全省经济与环境协调发展，省政府根据国务院淮河流域水资源保护领导小组会议精神和省委、省人大关于加强流域污染治理的要求，于 1995 年便发布了“鲁政办发（1995）第 42 号”文件，即《山东省人民政府办公厅关于对小清河、四平湖、东平湖、沂沭河流域部分污染企业进行关停、限产限排和限期治理的通知》。

《通知》指出，对四流域内的 127 家重点污染源（129 个项目）实行限期治理。

这 129 个项目中，有晨鸣纸业集团公司两个：

一个是 1995 年底前完成黑液资源化工程。

一个是 1997 年底废水处理达标排放。

在治理污染问题上，晨鸣集团没有所谓的“认识过程”。

1987 年，陈永兴走进这个风雨飘摇的寿光造纸厂时，就以一位社会主义企业家的历史责任感把治理污染摆上了重要议事日程。第二年，在当时资金十分紧张的情况下，就投资 100 多万元上了当时比较先进的治污设施，从此开始了对治理污染的探索和实践，在治理污染上迈开了坚实的步伐。

早在 1992 年，他们就在全国第一个响亮地提出将治理污染作为企业的“生命工程”，提到了事关企业生死存亡的高度来对待。为了较大幅度地降低污染负荷。他们在产品利润一路高扬的情况下，宁可少赚钱，毅然降低草浆配比，改主要生产普通双胶纸为主要生产高木浆

配比的静电复印纸、出口双胶纸，使木浆比例增加到 50%以上。此时，木浆价格是草浆的 3 至 4 倍。与此同时，大力压缩自制浆产量，从甘肃等地高价收购部分草浆，尽可能地降低了污染负荷。

1995 年，在企业资金紧张的情况下，他们不盖办公楼，不盖宿舍楼，按照省政府的 notification 要求，在广泛考察论证的基础上，首先投资 2000 万元，引进开发了中科院的专利项目黑液资源化工程，于 1995 年 6 月正式投入运行，日处理麦草浆黑液 32 吨。经过测试，黑液 COD 去除率达 70%以上，年削减 COD812 吨。这个项目在全国运行是最成功的，得到了全国人大领导同志的充分肯定。

但是，随着晨鸣集团的不断发展壮大，随着造纸能力的不断提高，黑液资源化工程只能治理全厂所排放废水的 20%左右，远远不能适应全面治理污染的要求。

如果到 1993 年底废水排放不能完全达标的話，按省政府《通知》要求，除企业关停外，“省政府将派出检查组进行检查，对落实不力、到期完不成任务的，依法从严处罚，追究有关领导者的责任。”

面对法律规定和上级的要求，陈永兴深感责任的重大。他认为，治理污染，造福子孙后代，这是一个企业家义不容辞的责任。作为公司的董事长，他又一次站到了历史发展的高度，审时度势地作出了决定企业命运的重大决策：

投资 6500 万元，上马 100 吨碱回收工程！

势在必行的项目

众所周知，烧碱是工业生产的重要原料，也是高耗能产品。造纸工业在制浆过程中消耗大量的烧碱。据有关资料表明，我国造纸企业每年耗用 1000 多万吨，除少量回收外，绝大部分都随废水排出。而含有烧碱的废水污染严重，成为治理环境污染中的一块难啃的硬骨头。

我国是草浆大国，而在草浆中以麦草为主，其中化学禾草浆年产量约有 700 多万吨。为了突破麦草浆碱回收的难关，我国已探索了近 20 年，并且建立了 20 多条麦草浆碱回收生产线，其中有成功的经验，也有失败的教训。

在市场调查中，晨鸣集团的人们发现，目前规模最大的是河南省漯河第一造纸厂 100 吨麦草浆碱回收项目，最小的一家是山东章丘造纸厂 25 吨麦草浆碱回收项目。

纯麦草碱回收以山东安丘纸厂坚持得最好，原设计的万吨麦草浆项目已连续生产 8 年时间，经多次改进，实际生产能力已达 50 吨左右，回收碱量逐年提高，回收成本逐步降低。据该厂厂长王新棣透露，1995 年碱回收盈利 50 万元，1996 年盈利 100 万元。但是该厂的黑液提取率、提取浓度、提取温度都还较低，蒸发能力严重不足，电除尘尚未正常投用。

漯河第一造纸厂通过对碱炉进行改进，取得了较好成效。但最大的问题是提取方法落后、简陋，致使提取率、提取浓度都较低。可值得借鉴的是，该厂首先在麦草浆黑液蒸发工段采用了板式蒸发器，已运行 1 年多时间。该蒸发器对麦草浆黑液蒸发最适宜的，是当前较好的蒸发设备，其蒸发率高，结垢少，且垢片易脱落，易清除，弥补了麦草浆黑液易结垢的缺陷。麦草原料天然的缺陷，如硅含量高、杂细胞多、细小纤维多、多糖含量高等，给黑液提取、蒸发、燃烧、苛化、白泥洗涤等都带来一系列困难。全国已建成的碱回收项目仍有 11 个没有开起来，其原因除了管理、技术、思想认识等方面的因素外，工程设计上大都存在严重不足之处。例如黑液提取不足，大多先用国产带式洗涤机，且洗涤能力选用的小，一般约差 10%的提取能力；蒸发不足，大都是管式蒸发器，蒸发面积小，一般也差 10%左右；备料方式多数只有干法备料，泥砂除不干净，导致一系列硅干扰。提取不好，造成蒸发成本高，蒸

发不好，导致浓黑液供不上，迫使燃烧炉频繁开停，油耗高得惊人。有个造纸厂试车时，出了 8 吨碱，烧掉 20 多吨油。有关专家认为，这样的碱回收是无法坚持运行的。

在充分调查的基础上，陈永兴先后聘请了国内外知名专家 and 环境保护部门的技术权威人士来到企业现场会诊，出谋划策。经过多方认证，陈永兴认为，目前国内解决草浆污染的最佳途径就是碱回收。尽管有人提出有的企业上碱回收后失败了，但陈永兴提出决不能因噎废食，只要技术成熟，路子对头，硬着头皮也要坚持到底。他说：“别的企业能干好的项目，我们绝对能干好，别的企业干不好的项目，我们也一定能够干好！”

1996 年 8 月 8 日，在炎炎烈日下，寿光市市长李群带领市环保局、建委、国土局、国有资产管理局等有关部门的主要负责人来到晨鸣纸业集团，对公司提出的《100 吨碱回收工程项目建议书》和委托上海、长沙轻工设计院起草的可行性研究报告进行现场办公研究。

市领导听取了陈永兴的汇报后，经认真讨论研究，一致认为晨鸣集团的碱回收工程是关系到企业生死存亡的一个战略性项目，势在必行。因此一致同意可行性报告，并对有关的问题提出建设性的意见。

同时，市政府成立了晨鸣纸业集团碱回收工程领导小组，由市长李群任组长，陈永兴及建委、环保、国土等 11 个部门的主要负责人任副组长，并形成了“8·8”会议纪要。

至此，晨鸣集团的碱回收工程拉开了序幕。

碱回收工程破工动工

9 月 5 日，山东省计划委员会以“省计工基字（1996）第 72 号”文件《关于山东晨鸣纸业集团股份有限公司 100 吨原白麦草浆碱回收工程的批复》，使项目正式立项。

9 月 12 日，6 台钻机隆隆地开到了位于厂区西侧的碱回收车间工程现场。

这天下午，海水般湛蓝的天空中浮的几缕白云在悠闲地飘荡，天高气爽，风清云淡。4 点开始，钻机启动，开始了碱回收车间桩基的施工。

说来也巧，半个小时后，一溜小汽车鱼贯般驶了过来。由省人大、省政协带领的“齐鲁环保世纪行”新闻采访团一行 40 多人前来采访。

采访团的领导和记者们参观了黑液资源化工程后，相继来到碱回收工地。

经公司党办主任吴炳禹的介绍，公司总经理助理、碱回收工程总指挥王继培接受了众多记者的采访。

王继培，是基建科班出身，过去曾担任过县建委主任，氯碱厂副厂长等职。自 1991 年调来晨鸣集团后，担任了基建科长。这几年，厂里年年上项目，搞改造，他积极为公司领导出主意，献计策，认真协助公司领导抓好基建工作，使基建工作有条有理。1995 年上黑液资源化，他也参与了施工建设。因此，他对碱回收的施工建设问题，胸有成竹。

对着几架摄像机的镜头，王继培充满信心地回答了记者所提出的各种问题。

之后，王继培高兴地说：“现在我向各位领导和记者同志们报告，就在刚刚过去的 4 点 38 分，我们的施工人员已打出了碱回收第一根桩基，这标志着我公司投资 6500 万元的碱回收工程正式动工。我们计划 1 个月打好基础，4 个月搞好土建，明年 10 月份竣工投产。届时，我公司所排放废水将全部达标，污染问题将得到根本性的治理。

有位记者问：“王先生，您说 4 个月完成土建工程，那么，很快就要进入冬季，据我所知，严冬季节是不能施工的，你们考虑到这个因素了吗？”

“对于冬季施工的问题，在我们晨鸣集团并不是什么稀罕事了，也不是第一次了，在这方面，我们已经积累了一定的经验。我可以有把握地告诉大家，不管气温高低如何，我们既

保证质量，又不影响施工进度，我们有一句响亮的口号，叫做‘晨鸣工地无冬天’！”

王继培的答记者问，博得了一阵热烈的掌声。

严冬里崛起“化工城”

按照碱回收的施工进度计划，到10月10日，整个基础全部打好。

陈永兴及时召开项目调度会，认真分析了形势，进一步落实了任务。从时间上看，这时离封冻只有50天了。在这段时间里，必须要完成主体框架。为此，前来施工的市第一建筑公司和第三建筑公司兵分两路，分工负责，落实工期，并组织全体人员庄严地宣誓：

“治理污染，建筑公司多做贡献！”

而就在施工队伍紧锣密鼓地大干时，燃烧段的图纸却供不上了。

图纸的供方是轻工部武汉设计院。

在碱回收项目开始时，公司领导就对设计问题高度重视。此时麦草浆碱回收项目在国内尚无非常成功的经验，原先几家造纸厂上的碱回收项目基本上处于亏损状态，有的运行不配套。晨鸣集团在选择设计者时，首先考虑到设计工作的先进性和科学性，起码要具备国内一流水平。他们对国内几家设计院进行了综合比较后认为，轻工部武汉设计院在麦草浆碱回收方面具备一定的优势。8年前安丘造纸厂的碱回收工程就是由该设计院设计的，在此过程中，他们已积累了一定的经验，达到了目前国内的一流水平。最后，晨鸣集团果断决定由武汉设计院承担了这一工程的设计工作。

现在按时间要求，武汉设计院提供的图纸已全部送来了。而由于施工队伍将工作量提前了，使设计院本来就安排得十分紧张的设计任务更为紧张。

图纸来不了，就无法施工。而燃烧段的工程进行不动，其它的工段就无法进行了，真是牵一发而动全身！

眼下，建筑公司的人马已经全部拉到了前线，正进行着一场只争朝夕的攻坚战。在这节骨眼儿上，决不能因图纸而影响施工。

为此，陈永兴只好找到尹启祥，让他亲自出马，跑趟武汉。

尹启祥原是市经委副主任兼轻工业局局长，前几年退居二线后，陈永兴就聘他来到晨鸣集团公司担任了高级顾问，主要协助分管总经理负责基本建设项目。

老尹干了大半辈子的工业，当过几个厂的厂长，可谓老马识途，对上项目轻车熟路。他在积极认真地为公司领导当好参谋的同时，还经常亲自出马外出考察，与兄弟协作单位进行联络，成为陈永兴智囊团里重要的一员。

他们算计了一下，去武汉，要等到这部分图纸设计出来，最少需要8天的时间，光路上坐火车就要两天两夜。

对此，陈永兴毫不含糊地说：“坐火车慢，可以坐飞机嘛，特殊情况可以特殊对待，这会儿可以破个例！”

公司规定，在国内一般性出差是不能坐飞机的，但为了“生命工程”的进度不受影响，陈永兴只好开了个特殊的口子。

对这次武汉之行，尹启祥深知它的分量，于是对家里人连个招呼也没打，便匆匆忙忙地乘上飞机，直奔武汉。

当初，与武汉设计院签订合同时，尹启祥就是晨鸣集团方的重要成员，与该院的领导及设计人员大都比较熟悉。

来到武汉设计院后，尹启祥找到有关负责同志和设计人员，讲明了情况。

设计院的同志们对晨鸣集团是很感兴趣的。他们认为，晨鸣人不仅讲信誉，而且办事效率高。与晨鸣合作，尽管时间安排得紧张，工作累，但心情愉快，出成果。为晨鸣集团搞工程设计，是自己一生中的一个转折点。

于是，院领导集中起一批技术骨干，昼夜加班突击。

尹启祥也一直盯在现场，直到设计人员将该拿到的图纸全部设计好，他才火速赶了回来。连去带回，只用了3天时间。

时间过得真快。

一夜寒风就把不凉不热的秋天吹走了，讨厌的冬天追随着最后一批南飞的大雁降临在渤海莱州湾的大地上。白杨树上的叶子完全落光，每时吹过一阵寒风，经霜的法桐树叶猝然脱离树枝，像一群飞鸟一般，在风中飞舞。

国家的有关条文规定，在气温连续3天零下5度以下的条件下施工，便视为冬季施工。进入12月后，已经连续7、8天零下5度以下了，有时竟超过零下10度。可晨鸣集团的碱回收工程仍然在紧张地进行着。

陈永兴找到王继培说：“天这么冷，项目该停就停下来，咱只能在讲究科学的情况下超常规，违背自然规律的事咱不办，就是到期完不了工咱也不办。”

王继培说：“陈董事长，您放心好了，只要公司再花点钱，我敢保证，天气再冷，也不会影响施工，而且也不会违背自然规律。”

“你要什么条件？”

“一千床棉被，外加塑料薄膜和蒸汽。”

“绝对没问题！”

“好，赌注押在你王继培身上了！”

陈永兴放心地点了点头。

这时，作为“小插曲”的“1760”和“2400”两个项目也同时开工了。

在晨鸣集团，一下摆开了与严寒搏斗的3个战场。

以同样的防冻、保温方法，王继培让人以每床120元的价格买来棉被1000床，以每方蒸汽62元的代价使冰冷的水温上升到20度。

经过一个冬季的鏖战，碱回收工程施工计划如期进行。到来年的3月20日，3座高大的车间拔地而起，一根涂着白红相间颜色、高达80米的烟囱耸入云霄。一座现代化的“化工城”在严冬季节里迅速崛起了。

高起点·严要求·快节奏

2月下旬，春寒料峭。

碱回收工程土建部分正在轰轰烈烈地进行收尾的同时，公司已将碱回收车间的班子组建起来。并组织起一队人马，开始了设备安装前的准备工作。

杨建强，是制浆分厂的厂长。当陈永兴点将让他到新组建的碱回收车间负责时，他二话没说，以“一切从头学起”的态度，带领30多名刚刚从各车间、各部门抽掉过来的职工，来到了湖南省岳阳造纸厂学习。

岳阳造纸厂，是轻工业部的定点培训基地。这里有着良好的生产学习条件，该厂在两年前已经上马碱回收项目，其规模与晨鸣集团所上的相当，设备类型也基本相同。

临行前，陈永兴再三对杨建强说：“这次学习得孬好，事关咱们碱回收工程的成败。你

们一定要虚心向岳阳纸厂师傅们请教，不耻下问，并且严格遵守人家的规章制度，在把知识真正学到手的同时，还要体现出咱们晨鸣集团的形象来。让人家从中看到，晨鸣集团不仅经济效益好，晨鸣人的工作作风也是过得硬的，是一流的……”。

杨建强一行没有辜负陈董事长的殷切希望，一来到岳阳纸厂，便一头扎到各个工作岗位上，与该厂的职工一起上下班，在工作实践中，认真钻研、努力把握学习的知识。

山东晨鸣集团 30 多名干部员工的到来，在岳阳纸厂如同一石激起千层浪，全厂上下反响强烈。在该厂的厂报上登出了题为《送上门来的榜样》的消息。文章说：晨鸣纸业集团是全国造纸行业的排头兵，他们派使者来我厂学习，这是我们厂的荣誉……

在一片盛情之中，杨建强带领所有的学习人员努力克服了气候不适应、生活不习惯所带来的困难，白天在生产岗位上跟班操作，收集资料，记录数据。晚上回到招待所便组织讨论，整理笔记，交流学习心得体会。

经过两个月的学习与实践，杨建强一行基本掌握了碱回收工程的操作要领，经岳阳纸厂培训处组织考试，全部取得了 90 分以上的好成绩。

离开寿光南下岳阳时，还是雨雪霏霏的天气。如今，当杨建强领着这支队伍满载而归的时候，寿光已是杨柳依依、鲜花争艳的时节。

这时，所有的设备已陆续进厂，负责安装的中国化工第十六建筑安装公司和武汉特种锅炉厂的技术人员自 3 月下旬已在公司里安营扎寨，一场设备安装的攻坚战又要打响了。

在设计上，轻工部武汉设计院博采众家之长，吸取了全国碱回收工程的经验和教训，结合晨鸣纸业集团的实际，在提取工段，采用了鼓式真空洗浆机组逆流洗涤浆料和提取稀黑液。该机易于操作和管理，且在国内一些生产厂家成功运行；在蒸发工段，采用长管升膜与自由降膜板式蒸发器相结合的蒸发系统即用长管式升膜蒸发器蒸发稀黑液，用板式降膜蒸发器蒸发浓黑液，这种“管板”蒸发流程能充分发挥两种蒸发器的优势，提高生产效率；在燃烧工段，按照设计的 WGZ15/1.27-I 型锅炉，能够较好地适应麦草黑液进炉浓度低、粘度高、热值低的特性，在全国居领先水平；在苛化工段，采用了连续苛化生产工艺，操作条件好，碱损失少；在烟气除尘上采用了双列静电除尘器，除尘率可达 96% 以上，既回收了碱尘，又使排放的烟气符合环保要求。

同时，为了加快施工进度，该工程黑液喷射炉采用紧身封闭布置形式，碱炉后面的圆盘蒸发器和静电除尘器采用露天加雨篷的布置形式，由此解决了冬天气温偏低给施工、操作、维修带来的不便。

在设备的选用上，他们坚持项目建设高投入、高回报的一贯原则，不惜投入巨资，定购了国内一流水平的设备。如蒸发工段，他们选择了与芬兰奥斯龙公司的设备相媲美的张家港沙工化工机械厂的蒸发器，该蒸发器分为六体五效，总蒸发面积达 5700 平方米，I 效二体可以两体交替使用，一效在运行时另一效可以进行清洗，解决了最容易结垢的 I 效蒸发器的清洗问题，可使蒸发工段能够连续运转，从而大大地提高了生产效率。

在工程的“心脏”——蒸发工段，他们选用了具有悠久碱炉生产历史的武汉锅炉厂生产的碱炉，它代表了国内麦草浆碱炉的最新水平，该炉外部仅用岩棉等轻质保温材料，在炉尾省煤器下，设置板式空气预热器，使进炉一、二次风从 150 度提高到 250 度，改善了麦草浆干燥和着火条件，提高了炉子工艺热负荷和热效率，使热效率达到 68%，这种 WGZ 型炉虽然一次性投资高达 50 万元，但在工艺生产过程中可节约能源，长期连续运转费用低，经济效益良好。

晨鸣集团的决策者们认为，设计科学、设备先进只是一个方面，更重要的是人的因素，只要发挥好人的积极性和创造性，项目的建设就如虎添翼。

针对碱回收工程投资大、工期长、工艺复杂、施工人员多等特点，为加快项目进度，所有参加建设的人员遵照董事长陈永兴提出的“争创全国一流样板工程”的要求，坚持以人为

本，不断强化管理，建立健全了极其严格的规章制度。公司总经理尹同远亲自分管碱回收工程，另外由一名副总经理和项目办负责人具体靠上抓。根据工程总的计划，他们将各个工段施工质量、成本等指标以承包的形式确定下来，实行动态管理，然后根据项目进度不断下达任务并严格考核，及时进行奖惩兑现，使施工人员的积极性和创造性空前高涨。同时，制定了各个工段工作标准、技术标准和施工规程，加强了管理力度，保证了施工质量。

杨建强等 30 多人从岳阳学习归来后，又派员前往湖北汉阳、浙江民丰及安徽等造纸厂进行了参观学习，开阔了视野，进一步掌握了碱回收方面的知识。

为了在建设过程中少走弯路，他们邀请了岳阳造纸厂的工程技术人员前来指导工作。还将燃烧工段的安装工作承包给了武汉锅炉厂安装队。该队具有丰富的安装经验，优良的工作作风，过硬的安装技术。由他们安装的燃烧炉，在水压试验中，所有焊缝无一出现漏水现象，焊接全部一次性成功，为整个工程的试车成功奠定了良好的基础。

施工过程中，公司领导从省内外不少碱回收工程因工期延长而导致全盘被动的事实中吸取教训，牢固树立“时间就是效益”的观念，对该工程实行重兵投入，人财物全方位倾斜，采取工程倒计时法，充分运用网络技术，边土建，边安装，边培训，千方百计加快项目的建设进度。在整个安装期间，为将一天当作两天用，安装人员实行两班工作制，吊装等高空作业白天干，焊接等地面上的活儿放在晚上干，这样既保证了施工人员的休息和安全，又加快了施工进度。从 4 月初安装开始到 8 月中旬，提取工段、蒸发工段和苛化工段全部完工。工艺最复杂的燃烧工段安装也接近尾声。

在此基础上，工程指挥部组织有关人员已经完工的各个工段进行了分段试车，对出现的问题及时进行了改进，为整个工程的全面试车清除了障碍。

“给子孙后代留下碧水蓝天”

炎热的夏天终于过去，天气渐渐地凉爽起来，吵人的蝉声被秋风吹得不鸣叫了。晨鸣集团公司内外的松树、槐树、法桐等多种树木，既有深沉的绿色，也有变为黄色、红色和由黄转红的各种颜色。这么多的颜色交织在一起，形成了一幅色彩斑斓的画面。

10 月 3 日这天，晨鸣纸业集团的碱回收工程现场分外紧张繁忙。

在作为整个工程心脏部位的燃烧工段，聚集着坐镇指挥的公司领导以及所有指挥人员、工程技术人员和操作人员。

在各个工作岗位上，操作人员全神贯注，严阵以待。

他们已连续十几天没有松口气了，其中不少人两三天都没有休息过。

经过几个月的努力拼搏，到 8 月下旬，提取、蒸发、苛化工段相继安装完工，燃烧工段从 9 月下旬开始煮炉、烧炉。工程指挥部根据公司制定的“积极主动，各个击破，务求一次投料成功”的方针，对已完工的各个工段进行了分段试车。

到 10 月 1 日，投产前的一切工作准备就绪。

10 月 2 日，燃烧工段锅炉开始打压试验。

10 月 3 日凌晨 6 时 16 分，油枪将锅炉点燃。

几个小时过去了，全过程的几百套调节系统的设备运转正常，各种调节阀开度适宜，每个仪表所显示出的数字标志着一切都处在正常工作状态。

1 时 30 分，操作人员将喷枪向燃烧炉内喷放黑液。

整整一个小时后，人们等待已久的融熔物从锅炉的流子口流了出来。

融熔物的顺畅流出，它向在场的人们表明，晨鸣集团的碱回收工程试车成功！

此时此刻，从公司领导到每一位操作人员，心情无不激动万分。

为了这一时刻的到来，多少人为之付出了巨大的心血和汗水啊！

人们难以忘记，为了这项生命工程的实施，董事长陈永兴在繁忙的工作中，始终将它挂在心上，就连在国外考察期间也仍忘不了打电话来询问施工进度。从国外考察归来，他一进公司的门就来到碱回收工程现场，及时召开调度会，对设计土建、安装等各路人员进行合理协调，科学指挥，使其分工明确，合作密切。并在技术力量、操作人员、资金等方面让全公司为碱回收工程让路，以保证工程的按期实施，如愿以偿。

在场的人们谁也不会忘记，在碱回收工程的进程中，项目负责人杨建强多日来吃住在工地上，不放过任何一个薄弱环节，在紧张地指挥中，他连嗓子都喊哑了，说不出话来，就用手势指挥，在他的身体力行的行为中，各项工作按部就班，扎实、有序地进展。在整个运作过程中，全体干部员工都表现出了可贵的敬业精神和牺牲精神。特别是在烘炉后检查炉衬时，职工王凤檀、郭成华等同志在一根绳子的牵引下，冒着 50 多度的高温，钻进几米深的炉膛内作业，表现出了崇高的奉献精神。在苛化工段的试车过程中，因提渣机管道堵塞，致使提渣机内沸腾起来，石灰、火碱大量外溢。在这危急关头，职工陈月强、张国英、张志田、李明武等置个人安危于不顾，冲上去排除故障，高达 70 多度的火碱与石灰水溅在身上，有的手部被烧脱了皮，有的脸上汤起了泡，但他们全然不顾，没有一句怨言……

正是靠这些决策者、施工者对社会、对事业、对企业、对子孙后代的一片赤诚，才燃响了今日庆贺碱回收项目成功的鞭炮，才铸就了企业的辉煌！

熊熊的炉火，将黑液中的有机物燃烧掉，将无机物绿液输入苛化工段。

10 月 8 日，苛化工段正式试车，提取的烧碱顺着传送带源源不断地流入仓库。

至此，投资 6500 多万元的碱回收工程联动试车全面成功。

到 10 月 16 日，人们将油枪撤掉，实现了无油助燃运行。历时一年的碱回收这篇文章终于划上了一个圆满的句号。

一年的时间，对紧张而繁忙的晨鸣人来说，是那样的短暂。一年前，这里还是一片储存麦草的原料场。而今天，这里粉饰一新的三座高楼林立，80 米高的烟囱在蔚蓝的天空中吐着淡淡的白雾，俨然成了一座现代化的化工厂！

难怪张瑞凤副省长前来公司视察时，对这里所发生的奇迹般的变化赞叹不已。

难怪中国第十六化工建筑公司和武汉特种锅炉厂的安装技术人员十分钦佩地说：“我们参加过不少工程的安装，也经历了多家碱回收安装项目，真正达到一次性试车成功的绝无仅有，像晨鸣这样的进度、这样的质量，名副其实地在全国数第一！”

难怪省“环保世纪行”采访团的领导和记者再次来到晨鸣集团时，看到眼前的景象，将晨鸣集团的碱回收项目称之为“造纸行业环保工程的奇迹”……

在碱回收车间的前面，一幅巨型油画清新夺目：

蓝天、碧水、青山、绿树、鲜花、彩蝶……在画面的上部，一行鲜红的黑体字赫然人目：

给子孙后代留下一片碧水蓝天

这就是晨鸣人的立足点，这就是晨鸣人的责任感，这就是晨鸣人为之奋斗的力量源泉！

激浪翻滚中段水

1997 年 6 月，就在碱回收工程如火如荼地进行的时候，在寿光市城区西侧文家乡仇家村头 70 亩的土地上，晨鸣集团的中段水工程又破土动工了。

所谓中段水，就是碱回收处理后的水和生产车间所排放的工艺用水。

时下，晨鸣集团有3条漂白麦草浆生产线，日生产麦草浆130多吨。制浆生产过程中所产生的黑液进入新上的碱回收工程，经过蒸发工段、燃烧工段、苛化工段处理后排放。剩余的30多吨麦草浆黑液进入资源化工程，经过提取木素工段、苛化工段和蒸发工段处理后排放。以上两种排放污水所含的COD仍达不到国家规定的排放标准。中段水工程上马后，经过处理，可使COD含量每升达到400毫克以下，将完全达标。然后再进入城市污水处理场。

制浆生产线经过洗涤、筛选、漂白过程，每天产生大量的中段水。根据公司的规划，近期内将上马年产10万吨高级文化用纸项目，同时配套日处理200吨废纸脱墨生产线，日产生污水6000多立方；还将新上铜版纸项目，也将产生大量的污水。

这些污水如果不经处理排入张僧河，之后流入渤海，水中的BOD、COD等有害物质不仅对沿河地区人民的身体健康造成危害，同时使张僧河及渤海湾遭受严重污染，造成生态环境的破坏。

根据寿光市环保局环境监测站对晨鸣集团公司制浆车间中段水水质的检验结果和检验报告的分析，并向轻工部上海设计院等单位进行咨询和考察，确定了中段水治理工程的初步方案，即生化法与物化法相结合，采用先加药进行化学处理，然后进行生物化学处理的工艺技术路线。这是参照国际上一些先进的制浆造纸厂和浙江民丰造纸厂中段污水处理的经验而拟定的，技术上较为可行。

该工程由轻工部上海设计院设计，淄博市建筑工程公司承建，引进了芬兰奥斯龙公司所产的具有世界一流水平的技术和设备。

为确保该工程技术性能和建设质量，相继招标优选了设计和施工安装队伍。

自1997年6月15日破土动工后，经过工程施工人员的共同努力，于12月28日竣工，并放水投入运行。这个投资近5000万元的项目，所设的一沉池、二沉池是目前国内最大的圆形池，直径分别为50米和60米，深6米，曝气池南北长达190米，东西宽46米，深6米，设计容水量38000立方，配备了两台132千瓦和8台110千瓦的曝气机，日处理污水4万立方。

在10台曝气机的轰鸣中，曝气池内土黄色的中段水被搅得激浪滔天，白沫飞溅，如同翻江倒海。

经曝气后，处理过的水流入气浮池。

诺大的气浮池，被一片郁郁葱葱的“水葫芦”所覆盖着，水中的游鱼摇头摆尾，追逐嬉戏。

中段水处理车间的院落，就是一个五彩缤纷的花园。甬道两旁和所有的空闲地上，草坪茵茵，鲜花争艳，这是寿光市被命名的两个省级“花园式单位”中的一个。

正对着大门口，一块巨大的广告牌上写着：

振兴中国造纸，留下碧水蓝天。

这异常醒目的标语，代表着晨鸣人根治污染、走向繁荣的一腔豪情。

全面通过验收

1995年5月的一天。

潇潇细雨下了整整一夜。

当天空出现蓝色的幕际时，一条彩虹出现在寿光城的上空。橙黄绿青蓝紫七种颜色，一层层重叠着，相映生辉，就像一座金桥横卧头顶，气势雄伟而绚丽。

陈永兴站在寿光城西文家乡仇家村头的晨鸣中段水处理车间院内，凝望着凌空彩虹，

望着几里外的那座白蓝色相间的碱回收工程烟囱鹤立鸡群般地挺立着，吐着淡淡的白雾。看着眼前中段水曝气池里翻卷的浪花，看着眼前满地的绿草和一朵朵鲜花上挂满的晶莹露珠，触景生情，突然想起了一位名人的话：坚冰已经打破，航道已经开通……

上午9点钟，山东省环保局检测中心站的两位高级工程师来到这里，对污水综合治理工程进行了抽样检测。共从中段水的进口与出口采集了36个水样。通过现场检测，COD平均每升达到401毫克，大大低于国家规定的造纸行业排放废水的标准。

随后，省环保局依据他们出据的检测报告，组织专家对晨鸣集团共投资1.3亿元的污水综合处理工程进行了全面验收。

验收结果表明，晨鸣集团相继投入运行的黑液资源化、100吨碱回收、4万立方米中段水处理工程起点高，技术先进，效果良好。经处理后的废水完全达到国家规定的排放标准，成为全国麦草浆生物法处理率先达标的企业，为全国造纸行业治理污染提供了先进而科学的经验。

在这全面通过验收的时刻，晨鸣集团到处洋溢着喜庆的气氛。6月5日晚上，公司文化宫大礼堂内灯火辉煌，公司通过环保验收庆功大会隆重召开。

总经理尹同远宣读了《关于表彰污染治理先进单位和有功人员的决定》，给在污染治理工作中成绩突出的碱回收车间、中段水车间记集体一等功；给杨建强、王凤檀等3人各记大功一次；给王志军、王继培、赵仕明等4人各记一等功。公司还拿出10万元奖金，对有功人员给予奖励。

会上，陈永兴发表了重要讲话，他说，近几年，本公司在发展生产的同时，环保工作也得到了长足进展，投资1.3亿元的废水限期治理工程在全国同行业中以投资数量最大、建设速度最快、运行效果最好的成绩率先通过省级达标验收，这不仅为现有生产排除了障碍，而且为即将竣工的10万吨高级文化用纸项目的投产、为正在准备上马的铜版纸项目铺平了一条宽广的大道，为公司今后的更大发展创造了条件。

在雄壮、激昂的进行曲和一片热烈的喝彩中，公司领导向获奖人员隆重颁奖。

从这一派激情热烈的氛围中，大家已经清楚地看到，在晨鸣集团公司未来的道路上，洒满了一片耀眼的金光。

第十七章 步步为营

十五大吹响冲锋号角

1997年9月12日，全国各族人民盼望已久的中国共产党第十五次全国代表大会在北京隆重开幕。

这是1997年继香港回归祖国后的又一件大喜事。

庄严的人民大会堂内，江泽民总书记作政治报告的声音通过无线电波传向全国，传向全世界，传到了山东晨鸣纸业集团公司。

“国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业的改革，对建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度，具有极为重要的意义……”。

电视机前，陈永兴凝神注目，专心致志。江总书记报告的每一句话都在他心中激起一层波澜。

回想起近年来晨鸣集团所走过的路程，展望企业发展的未来，陈永兴心潮澎湃。

是啊，企业改革势在必行。

国有企业的改革到底怎么搞，这几年我国经历了一个不断探索前进的过程。改革之初，主要是在国家和企业的利润分配关系上做文章，而没有从政企职责分开上下功夫。沿着放权让利的思路，从一步利改税到二步利改税，从利润承包到1993年的规范税制，不断认真总结经验，终于认识到，不调整国家和企业的利益分配关系是不行的，但仅仅从国家和企业利益分配关系上作调整也是存在缺陷的。因为，这样做不能从根本上解决国有企业的经营机制问题，而只是从理顺产权关系和公司内部治理结构入手，才能比较深刻地触及传统国有企业的病根。

在十五大政治报告中，江泽民总书记指出：“建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要按照‘产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学’的要求，对国有大中型企业实行规范的公司制改革，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。”

现代企业制度从财产组织形式和内部治理结构来说，就是将传统的国有企业按照《公司法》，规范地逐步改造为有限责任公司和股份有限公司。用公司这种财产组织形式，进一步明确出资人、企业法人、法人代表、管理层的权利和责任。国家作为出资人按投入企业的资本额享有所有者权益，对企业的债务承担有限责任；企业依法自主经营，自负盈亏。

“要着眼于搞好整个国民经济，抓好大的放活小的，对国有企业实施战略性改组。”这是我国这些年来在国有企业改革的实践中取得的新认识的总结，是完善国有企业的一条重要途径。陈永兴认识到，抓好大的，就是集中力量抓好一批关系国民经济命脉、具有经济规模、处于行业排头兵地位的国有大型企业的改革和发展。一个国家经济的发展、经济整体素质的提高，以及在国际科技经济竞争中地位的增强，主要靠大型企业和企业集团。当今世界上，发达国家之所以有实力，靠的就是有一批在世界各个领域居于领先甚至垄断地位的大企业集团，连一些中小国家也有一些在世界市场上叫得响的大企业。我国提高科技水平和产业结构升级的历史重任，主要由国有大企业和企业集团承担。要根据世界科学技术日新月异国际经济结构加速重组的趋势，加快产业结构调整，加快国有资产存量和企业组织结构的调整。国有大中型企业的产业重组要以资本为纽带，不能走过去由政府包办代替搞“拉郎配”的老路。

陈永兴清醒地看到，随着世界性的快速技术进步，技术成为主要的生产要素。国家和企业的竞争优势，已经从过去以资源和成本为主转向以技术和管理为主。谁在技术上占有优势，谁就在竞争中处于优势地位。随着竞争的加剧，一个企业如果不持续地开发新技术，推出新产品，就不可能在激烈的生存竞争中获胜。企业要有所作为，就要积极促进科技和经济的有机结合，推进技术进步，鼓励、引导企业和社会的资金投向技术改造，形成面向市场的新产品和技术创新机制。

江泽民总书记在报告中指出：“要采取多种形式，包括直接融资，充实企业资本金。”过去，企业普遍存在的一个问题是没有资本金，上项目完全是靠银行贷款，搞“无本买卖”，背上了沉重的债务负担。其后果是国有企业无力还本付息，债务越来越多，成本越来越高，

在市场上毫无竞争力。过去追求外延扩张，盲目增加投入，搞“大而全”、“小而全”，多年来已经吃够了苦果。现在大部分工业产品的生产能力都已经超过市场需求，如果再热衷于铺摊子、上项目，不仅现有企业无解困之日，还将不断产生新的困难企业，这种被动局面决不能再出现了。

那么要改变这种局面，就需要进一步实现由产品经营到资本经营的转变。在十几年的实践中，陈永兴亲身经历了企业两次大的转变。第一次是企业由生产型向经营型转变。原来企业与市场不直接发生联系，只与上级主管部门发生联系，靠国家下达生产计划，靠国家拨给原材料，靠国家分配产品，靠国家负责盈亏。改革后，这“四靠”局面已经发生根本性的变化，企业自主权给企业带来了巨大的内在动力，竞争则给企业带来了巨大的外部压力，迫使企业根据用户和市场的需要组织生产，发展新产品，努力提高产品质量，降低生产成本，改善管理，提高经济效益，提高适应市场需要的应变能力。企业尽管有了上述巨大的转变，但其范围主要限于产品生产和销售领域。

社会主义市场经济的深入发展，使得我国逐步由产品市场化走向要素市场化。这就要求企业进行第二次大的转变，即由单纯的产品经营转向资本经营。这一次转变较之前一次转变意义要深刻得多，空间大得多，内容也丰富得多。产品经营的主要内容是以物生钱，即以生产产品为中心，最后实现产品销售、达到盈利这样一个全过程。企业从事这种经营尽管以市场为导向，但经营活动余地十分有限。而资本经营则更多地注意到以钱生钱，其范围大，内容多，机会广，层次高，交易方式明显优于单纯的产品经营。

以实现最大限度资本增值为目标的资本经营，正成为我国企业管理创新的主题。这一主题与我国现代企业制度的建立同步展开。产权明晰使公司得以拓展资本增值的途径，使得资本经营成为现代公司的内在冲动力的目标追求；产权明确使经营者能充分施展其驾驭资本经营的潜能；管理科学则为现代企业的资本运营创造了高效的操作条件。与此同时，市场经济体制的确立，种类市场的形成，产业政策的科学引导，以及政企职能、职责的分开，为企业创造了实施资本经营的良好外部条件。这种内在动力和外部环境的配合，使得我国企业由产品经营走向资本经营成为一种不可逆转的潮流。

一年多以前，晨鸣集团已成功地租赁了山东黄河板纸厂，经过一年多的实践，取得了良好的效果。之后，又将晨鸣 B 股推向市场，在资本经营的道路上大大地前进了一步，并且尝到了甜头。面对新的形势，企业改革的步子该怎么迈，全市的企业都在看晨鸣，而晨鸣集团的人们在看着陈永兴。

久经市场风云考验的陈永兴通过电视屏幕上那一幅幅激动人心的历史性画面，通过江泽民总书记那一句句激荡人心的政治报告，耳边仿佛响起了一支嘹亮的冲锋号角，他眼前仿佛展开了一条通向 21 世纪的宽广大道。

“无形”盘活“有形”

一轮火红的太阳刚刚从东方地平线上升起，陈永兴便和尹同远乘上那辆黑色的“林肯”，来到了当年陈永兴工作过的地方——寿光市台头镇。

在一个设计新颖的大门前，“林肯”停了下来。

这个大门的门柱，是用大理石做成的一个圆柱形的巨大的“纸机圆辊”。使人们一看便知道，这是个生产造纸机械的企业。

这就是寿光市造纸机械厂。

见陈永兴来了，厂长孙炳辉急忙走下楼来，十分热情地将陈永兴和尹同远接到了接待室。

厂内，鲜花怒放，彩旗招展，充满了一派节日的气氛。
在一尘不染的厂院里，设置了大会主席台，上面的一条横幅上醒目地写着：

山东晨鸣造纸机械有限责任公司成立大会

陈永兴与孙炳辉交谈了一阵子后，市里的领导刘命信、肖庆周、张焕然等也兴致勃勃地来到了造纸机械厂。

人们清楚地记住了这个日子：1997年9月12日。

9时30分，大会开始。会议主持人宣读了中共潍坊市委、潍坊市人民政府发来的贺信。新成立公司的总经理孙炳辉介绍了企业的情况之后，董事长陈永兴讲话，他说，晨鸣造纸机械有限责任公司的成立，是晨鸣集团实施资本运营、实现低成本扩张战略的又一成果，这为进一步壮大集团的实力、为相关产品的深度开发开辟了捷径…

在场的人们都知道，寿光造纸机械厂的前身是台头镇农修厂，始建于1955年。在计划经济时期，这不过是个修理农具的社（人民公社）办“联合工厂”而已，根本没有什么定型产品。

1983年，在该厂即将倒闭的情况下，在本镇所办的寿光第二造纸厂担任厂长的孙炳辉受命于危难之时，来到了农修厂任厂长。

这时，陈永兴正在台头镇担任副镇长兼经委主任，主管乡镇企业。第二造纸厂也是白手起家，一步一步地发展起来的。此时，该厂所产的卫生纸已打入匈牙利等国际市场，年创利税近百万元，成了一个规模可观、效果良好的乡镇企业。正因为厂长孙炳辉管理有方，经营有道，经过陈永兴的点将，镇党委决定让他大展宏图，到农修厂这个即将破产的企业扭转乾坤。

孙炳辉是干造纸的，当然对造纸业的发展趋势十分了解，对造纸机械也不外行。他来到该厂后，经过深入市场调查，认为“农修厂”这块牌子不能再挂了，企业要起死回生，关键要开发自己的当家产品，将企业尽快推向市场，在夹缝中争得一席之地。

他的想法与陈永兴不谋而合。

很快，“寿光市造纸机械厂”的牌子便堂而皇之地挂在了厂大门口。

从此，孙炳辉带领全厂职工开始了艰难创业的历程。

经过十几年的奋斗，造纸机械厂逐步发展壮大起来，并形成了一定的生产规模，能够生产“1760”等多种系列圆网和长网多缸纸机和配套纸机的压光机、卷纸机、复卷机、切纸机、涂布机等设备，在造纸机械市场上终于占有了一席之地。1996年利税总额达到了300万元，成为台头镇升起的一颗新星。

随着市场经济的深入发展，造纸机械市场竞争越来越激烈，孙炳辉感到自己肩头的压力也越来越重。他认为，尽管自己的企业有了较快发展，但与国内的一些大企业相比，简直是“小巫见大巫”。就一个镇办企业而言，在资金、人才、技术等各方面都难以适应市场经济发展的客观要求。他感到，在市场经济的汪洋大海中，自己就像一只风雨飘摇的小舢板。

与其驾驶“小舢板在风雨中挣扎”，倒不如登上一艘航空母舰，以提高抵御风浪的能力。

1997年春天，全国造纸行业产品定货会在南戴河召开。

陈永兴与晨鸣集团销售公司的有关业务人员参加了这次规模空前的会议：

会议期间，陈永兴意外发现了挂在会场处的两条巨幅标语：

“山东晨鸣造纸机械厂祝贺大会圆满成功！”

“山东晨鸣造纸机械厂向广大用户致意！”

陈永兴一看就明白了，这一定是孙炳辉搞得鬼！

他之所以这么判断，是因为他对孙炳辉太了解了，甚至能喊出小名来。

陈永兴在台头镇任副镇长时，孙炳辉还是个 20 多岁的小伙子，他是亲眼看着孙炳辉成长起来的。因此，这些年陈永兴虽然离开了台头镇，但两人之间的交际并没有疏淡。两个企业的关系也十分密切，晨鸣集团时常订购造纸机械厂的设备及其配件，可以说是唇齿相依。

陈永兴想着想着，孙炳辉来了，一脸不好意思。没等孙炳辉开口，陈永兴便说：“你想改名？”

孙炳辉不好意思地笑了笑。

“没啥，你愿意叫就叫吧，我不会告你侵犯我的名誉权的！”

这一手真管用。一见晨鸣集团的造纸机械厂来了，众多的造纸企业便产生了浓厚的兴趣，纷纷过来探询，并欲求订货。

在这个会上，孙炳辉一下订了 4000 多万元的设备供货合同，抱了个“大金娃娃”。

孙炳辉初次尝到了“背靠大树好乘凉”的甜头，一回厂里便向镇党委、政府作了汇报，然后与镇里的主要领导一起来到晨鸣集团，向陈永兴正式谈起了加盟晨鸣集团的事。

陈永兴深知，现代市场营销学认为，品牌是整体产品的重要组成部分。对于一个生产企业来说，其产品的品牌与企业的信誉、实力紧密相联，品牌形象就是企业形象。它是经过一定的时间积累而成的，代表着消费者的利益，是消费者心目中的产品偶像。它的价值无法精确计算。因此，企业应将产品品牌作为一项无形资产来管理，尤其是知名度、美誉度很高的品牌更应该视为企业的一大财富。据美国《金融世界》的一份调查，1996 年全球商誉价值最高的名牌中，万宝路香烟品牌价值是世界之最，为 446 亿美元；可口可乐商标价值为 433 亿美元；麦当劳的商标价值达 189 亿元。1996 年北京名牌商标资产评估公司测算，享有中国“第一名烟”之称的“红塔山”为中国顶极品牌，商标价值为 320 亿人民币；“长虹”品牌价为 87 亿人民币……

品牌作为一项无形资产，在市场营销中正起着无以替代的作用。

那么，“晨鸣的品牌究竟价值多少？”早在晨鸣 B 股上市前的资产评估中，权威人士对此作了 5000 万元人民币的界定。

虽然如此，在与孙炳辉的联合中，一向开怀大度的陈永兴，对品牌的价值就不斤斤计较了。

按照法定程序，经上级政府批准，寿光市造纸机械厂加入晨鸣集团并更名为“山东晨鸣造纸机械有限责任公司”。晨鸣集团以“晨鸣”的无形资产入股，占该公司资产总额的 10%。

“晨鸣”无形资产的投入，一下盘活了造纸机械厂的有形资产，使原来冷落的门庭红火了起来。

就在公司挂牌的十几天后，甘肃省兰州榆中造纸厂便慕名而来，订购了价值达 6000 多万元的一台“1760”多缸长网纸机，并预付资金 200 万元，成为该厂建厂以来最大的一笔定金。

加入到“航空母舰”之后，订货者纷至沓来。在短短的几十天内，临清造纸厂、淄博造纸厂分别订购 1 台“1760”纸机，青州华裕造纸公司订了一台“2400”纸机，使企业一改前阶段定货量不足的危机局面，出现了供不应求的旺销势头。

在此情况下，陈永兴要求孙炳辉及时抓住这个历史性的良机，增加技术力量，扩充加工设备，完善检测手段，向高档次、大规模、宽领域发展，争取在较短的时间内跻身于全国骨干造纸机械企业的行列。

在公司挂牌不到两个月内，定货量便达到 1 年的生产量。1998 年利税总额突破了 1000 万元大关，使一个具有光辉前景的造纸机械企业在台头这片土地上崛起。

控股热电，实现能源自给

在晨鸣纸集团公司西南侧不远处，有一座近年来刚刚崛起的现代化的企业。

这里，高楼成排，烟囱入云，冷却塔蔚为壮观。

这就是寿光市热电厂。

据该厂厂长扈文和介绍，寿光热电厂建厂时间虽然不长，但有一段极不平凡的发展史。

1988年5月一个春风荡漾的日子，在寿光县城西南侧五里墩的一片土地上，一队人马开来，使一座满载寿光人民希望的小火电厂破土动工。

到第二年年底，一台6000千瓦的凝汽机组投入发电，寿光从此结束了自己不能发电的历史。

然而，当机组运行3个月后，因国家能源产业及政策调整，刚刚正常投入生产的发电厂便被迫停产待命，由此陷入了无法摆脱的困境。企业濒临倒闭，人心涣散，失去了应有的凝聚力。面对困境，发电厂的干部职工没有怨天尤人，没有被困难吓倒。他们经过多方考察论证后认识到，如果搞热电联产，可具有节约能源、改善环境、提高经济效益的多重优越性。由此提出了发展热电联产、实行集中供热的设想。目标确立之后，得到了当时的县委、县政府的大力支持，县里成立了集中供热领导小组，厂领导一班人带领全体职工内抓机组改造，外抓热网建设，仅用6个月便顺利完成了热电联产改造任务。自1990年开始对城区实行集中供热，当年实现利税30万元，从此走上了健康发展的道路。

该厂厂长扈文和过去曾担任过县科委副主任、县纺织机械厂副厂长等职务，深谙经营之道。他认为，企业要发展壮大，必须要有足够的资金支持。为了募集更多的资金，进一步扩大生产规模，1994年6月，他们以建立现代化企业制度、盘活存量资产为切入点，对企业的产权关系进行了重大改革，企业由原来的“寿光热电厂”改为“寿光热电股份有限公司”，成为寿光市继晨鸣纸业集团公司之后较早实行股份制改造的企业。通过改制，共向社会法人和内部职工募集资金1322.8万元，使企业总股本增至9955万股。在当时国家紧缩银根的形势下，为企业募集到了发展资金，并逐步建立起了“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。

扈文和认为，热电联产、集中供热作为社会公益事业，必须要与城市经济的发展相适应。随着城市建设的日新月异，热电用户逐年增加，公司几乎每年都是满负荷运转。为了使热电的发展与全市经济建设同步，为了不拖全市经济的后腿，公司每年都拿出大量资金用于扩大再生产。在投资战略上，他们坚持“准、快、好、省”的方针，不断克服重重困难，结合市场需要，于1991年新上1台3000千瓦的背压机组，同年又将6000千瓦凝汽机组改造为6000千瓦抽凝机组。1993年又投资596万元，新上1台35吨锅炉，使当年实现利税总额达到619万元。

为了进一步缓解全市热电供需矛盾，1995年10月，投资1.29亿元的三期工程经省计委批复立项。该工程规模为两台65吨煤粉锅炉，1台3000千瓦背压机组和1台12000千瓦抽凝机组。

经过不到两年的努力，三期工程于1997年7月全部竣工，并投入运行。达产后每年将节约标煤4万吨，年创利税3300万元，大大缓解了全市热电需求紧张的矛盾。1996年和1997年实现利税总额分别达到1360万元和1906万元，成为寿光市的利税大户。

随着三期工程的上马，企业的负担也越来越重。三期工程所投入的1.29亿元资金基本全为银行贷款，使得企业总负债率达60%。沉重的债务，压得企业透不过气来，要想再上新的台阶，谋求更大的发展，已经是步履维艰。

如何摆脱企业过重的债务负担，如何找到一条直接融资的渠道，如何再次将企业推向发

展的快车道？这成了扈文和心头的一件大事。

而晨鸣纸业集团自寿光热电厂建成后，就撤掉了本企业的锅炉，按照全市实行统一供汽的要求，全部采用热电公司的汽源，其用汽量占热电公司产汽总量的 53.6%。正在建设中的晨鸣纸业集团 10 万吨高级文化用纸项目建成投产后，全公司用电、用汽量将分别增加到 9430 万千瓦时和 60 万吨，用汽量可占热电公司产量的 70% 以上。

正在大力实施资本运营、实现低成本扩张的晨鸣集团，也正在将扩张的巨手向热电公司伸去。

刚刚召开的党的十五大提出的“以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团”的要求，深深地鼓舞着晨鸣集团和热电公司决策者向“强强联合”的道路上靠拢。

一方需要资金。一方需要热电，双方又是近邻，真可谓“天时、地利、人和”。

在市场政府的协调下，陈永兴和扈文和一拍即和。

经市政府批准，晨鸣纸业集团公司以 7143.6 万元增量控股寿光热电公司 51% 的股份。热电公司更名为“山东晨鸣热电股份有限公司”。

1997 年 12 月 1 日，“山东晨鸣热电股份有限公司”隆重的揭牌仪式在热电公司举行。

市五大班子的主要领导在欢快的鼓乐和鞭炮声中为公司、公司党委、公司工会揭牌。从此使寿光市的热电事业发生了一个历史性的转变。

晨鸣集团 7000 多万元的巨资投向热电，为热电公司解除了以往在项目建设过程中形成的沉重负担，使其轻装上阵，为更大规模地发展创造了良好的条件。

新公司挂牌的 4 个月后，他们又投资 1600 万元，开工建设 1 台 65 吨煤粉炉，并于 1998 年 10 月份投产。从而使该公司的生产规模达到 8 炉 4 机，将为全市经济发展提供更有保障的能源和动力。

晨鸣的巨手伸向热电，使热电公司的经营机制发生了根本性的转换，企业管理大为增强。他们以晨鸣集团的管理为标准，在原有基础上进行了较大幅度的改革，不断取得了新的突破和成果。

为搞好安全管理，他们紧紧围绕安全生产的三要素，全面落实上级有关部门制定的规章制度，始终坚持“安全第一、预防为主”的方针，将安全生产置于企业管理的中心地位，常抓不懈，不断消除了事故隐患，杜绝了人身和设备事故。在此过程中，他们成立了安全领导小组，建立了安全监督机构和三级安全网，增设了 54 名专兼职安全员，进一步明确了各级、各部门安全工作的第一责任人，层层签订了安全责任书，使安全工作层层有人抓，处处有人管，形成了一级抓一级、一级带一级、级级有责任、层层有压力的自下而上逐级安全保证体系和群管、群防、群控的格局。为了增强企业全员安全意识，他们充分利用各种工具和资料，广泛开展安全宣传教育，将每周五定为安全活动日，定期召开安全例会和安全分析会，强化各类人员常规培训，严格考核，并与奖金直接挂钩，从而大大提高了全体员工的安全意识，形成了人人想安全、人人讲安全、人人关心安全的良好氛围。与此同时，还根据电力生产的特点，坚持开展“安全日”活动和季节性、针对性的防事故演习，定期组织安全检查，以检查促安全，以安全促生产。

在文明生产方面，相继制定了《文明生产行为规范》、《戒烟活动奖惩规定》、《定置管理标准》等一系列规章制度，使文明生产不断步入规范化。公司规定，职工进入生产区必须穿工作服，戴安全帽，胸前佩戴标志牌。运行人员上下班要排队进入或离开生产区。为配合文明生产向纵深发展，公司向全体职工提出了戒烟的要求，制定了严格的戒烟奖惩办法，并纳入各部门的考核之中。由于领导以身作则，身体力行，实现了全公司戒烟。按照“现场管理 ABCD 定置法”的要求，对科室、班组和生产现场推行了定置管理，通过以物定区、以区定牌、以图定位，使运行、检修现场各种物品摆放整齐，井然有序，实现了人、物及工作场所

的最佳结合，达到了改善环境、方便操作和有利于文明生产的目的。

抓好设备管理的标本兼治，是热电公司企业管理中的一个成功步骤。首先，严格执行设备管理标准和设备缺陷管理制度，建立健全了各种台帐，增强了职工的责任心和压力感。对设备缺陷进行分类统计，坚持做到小缺陷不过班，大缺陷不过天，关键缺陷连续干。并把设备缺陷的发现、处理、安全措施及时统计考核，登记入卡，将事故隐患消灭在萌芽状态。其次，坚持计划检修，抓好检修管理，对设备的检修始终做到计划、资金、人员、时间、质量“五落实”。积极搞好单项与分段相结合的验收工作。各项监督有专人负责，制度严格，责任明确，防止事故发生和设备老化。使主设备完好率达到 100%，一类率 85%；辅助设备完好率 98%，一类率 80%。保证了所有设备安全运行，促进了安全生产和稳定满供，从而被评为山东省设备管理一级单位。

推行成本管理，降低成本，热电行业大有文章可做。为此，先后派人到邯钢、诸城等地考察学习，结合自身实际，制定了具体的成本管理办法，积极推行模拟市场核算，实行成本否决等先进和管理方法，从生产流程、劳动纪律、产品经营等各个环节上严格实行责任制，把成本管理量化、细化、具体化。将目标成本分解成若干指标，层层落实到车间、班组和个人，层层签订承包责任状，把市场风险落实到每一位职工身上，人人盘算着如何最大限度地把每一分钱省下来。由此杜绝了跑、冒、滴、漏，使各项消耗指标都达到了国内同行业的先进水平。

人是生产力中最活跃的因素。市场竞争，说到底也就是人才的竞争。因此抓好人的建设，具有直接的现实意义。

首先，强化企业领导班子建设，充分发挥党的政治核心作用，坚持精神文明和物质文明一起抓。企业改制后，党委在企业发展中的作用不但没有被削弱，而且更为加强。在重大问题的决策上，党委具有否决权，党委不通过的决策，公司绝不会出台。在领导班子建设中，他们不断学习邓小平建设有中国特色社会主义理论，努力学习现代科技知识和市场经济知识，不断提高自己的业务素质和决策管理水平。为加强廉政建设，制定了《领导干部廉政廉洁十项规定》，党员干部以身作则，受到了广大职工的好评。对企业领导干部，公司实行聘任制，不断完善了干部监督机制，使大批学有专长的能人进入各级领导班子。基本形成了一个知识、专业结构合理的智能性领导群体，使企业的决策水平和管理水平都有了很大提高。

从晨鸣集团的高速发展中，晨鸣热电的人们看到，提高职工队伍素质，是企业不断发展壮大的动力源泉。企业要振兴，关键在于充分调动每一名职工的积极性和创造性。基于这种认识，公司把解放职工思想作为首要问题摆上了日程，使职工树立起了“三个有利于”的标准意识；建立了敢为人先，争创一流的拼搏意识；树立了抢抓机遇，加快发展的赶超意识。坚持不懈地进行思想教育，使职工的思想观念发生了深刻的变化，逐步树立起了与社会主义市场经济体制相适应的人生观和价值观。晨鸣热电公司正是以强有力的思想政治工作使职工自我激励，鼓舞斗志，把爱厂之精、奉献之志付诸实际工作中，成为推动企业发展的强大精神动力。在工程建设中，广大干部职工顶酷暑，冒严寒，每周牺牲一个星期天，每天加班一小时。对部分工程自己设计安装，节省资金数百万元。还在全公司强化了“辛苦我一个，温暖千万家”的意识，积极开展“我为风筝城添光彩”和“文明杯”跨行业优质服务竞赛活动，完成了 2200 米的管道改造工程，使蒸汽运行能力大为提高。同时，还实行了社会服务承诺制度，每当接到跑、冒、滴、漏等事故报告后，维修人员 10 分钟内赶到现场，排除故障，进一步赢得了民心，得到了热电用户的一致好评。

公司从不间断加强职工的政治和业务培训，采取组织业务学习、离岗培训、聘请专家上课、现场指导、外出参观学习等多种形式，提高职工的业务素质。对新招收的员工，根据专业有针对性地进行岗前培训，考试合格后方能上岗。在公司的 600 多名员工中，具有大中专以上学历的有 230 人，具有初级以上职称的有 140 人，企业的人才结构不断优化……

晨鸣的巨手伸向热电，使热电公司充满一派生机。

外国人眼里的“晨鸣”

晨鸣 B 股上市后，晨鸣集团在国际上的地位大大提高，在外国人面前树立起了良好的企业形象。

1997 年 5 月，山东省一轻总会会长李昭泰带队前往美国考察，在以生产造纸机械而闻名世界的贝诺艾特公司，李昭泰一行看到了该公司制作的《全球造纸战略研讨》幻灯片。

其中的一幅画面是全球造纸年产量超过 30 万吨企业的地区分布图。

随着解说员的介绍，中国的版图随之放大，在渤海湾南岸，出现了一个亮点。

解说员指着这个闪闪发光的亮点说：“这里就是中国的寿光，此地有个晨鸣集团……”

贝诺艾特销售公司的一位副总裁对中国一行说：前段在北京招标的 10 万吨高级文化用纸设备我们在晨鸣没有中标，这是我公司的一大遗憾。但我们并不就此罢休，以后一定要将产品打入晨鸣。要占领亚洲造纸机械市场，首先要占领中国市场，而占领中国市场，首先要占领晨鸣，这是一个制高点！

在不少外国人的眼里：晨鸣集团代表着中国的造纸水平。

为了进一步在外国人面前树立起良好的形象，为了更好地加强与全球投资者的沟通，继续扩大晨鸣的影响，自 1997 年 7 月初开始，晨鸣集团组织了一个 B 股推介代表团，开展了向全球推介的活动。

这个代表团由 9 人组成，陈永兴任团长，寿光市副市长杨学荣任副团长，潍坊市体改委主任马鸣棠任支部书记，成员有公司副董事长韩文健、山东省证管理办副处长陈家琰、深圳市证管办处长孔雨泉、南方证券投资银行总经理安红军等。他们自北京出发，先后访问了英国、美国、新加坡和香港特别行政区等国家和地区。每到一处，都通过召开推介会议、拜访有关机构的投资者、参观访问等形式，加强了与外方合作伙伴的联系。陈永兴还在推介期间拜访了合作单位——美国中南公司等，进一步密切了感情，达成了继续在其它方面合作的合资意向。

通过 20 余天的推介活动，圆满完成了推介任务，取得了丰硕成果，使海外投资者进一步了解了晨鸣集团的经营状况及未来发展的前景，树立了在二级市场上的良好形象，提高了在国际资本市场上的知名度。通过向境外投资者展示公司的优良业绩和十分可观的发展规划，引起了境外投资机构的强烈关注和兴趣，并得到了认可，为企业的大发展拓展了空间，为公司依托国际资本市场加速膨胀规模创造了有利条件。

在危机冲击波面前挺起脊梁

就在晨鸣集团进行全球推介活动的同时，亚洲的经济形势发生了出人意料的危机。

1997 年 2 月 2 日，在中国，举国正在欢庆香港回归，沉浸在喜悦中的人们几乎没有注意到，就在这一天，泰国政府宣布放弃实行了多年的与美元挂钩的汇率政策，当天，泰铢贬值 20%。一夜之间，泰铢失去了五分之一的国际购买力。

这仅仅是一个开端，“我们现在所看到的一切不过是烟花燃放前的几个小鞭炮而已。”西方经济学家这样评价这一天的泰国。

在香港，对于那些 7 月 3 日放完假回中环大楼上班的银行家、高级白领和财经记者来说，

这次爆发的消息就像是热带风暴的天气预报，一场台风就要袭来。

无论是烟花鞭炮，还是台风，全都如期来临了。

据陈永兴及他的助手们所了解，7、8 两月，马来西亚、印度尼西亚、菲律宾、新加坡等国家及地区的金融市场和货币汇率都受到国际金融投机家的猛烈狙击。在一片惊惶失措中，东亚各国及地区纷纷放弃与美元挂钩的汇率政策，货币大幅贬值。各国政府为挽救本币汇率付出了高昂的代价。马来西亚的损失相当于 4 年半的财政收入，泰国政府耗尽 250 亿美元的储备仍然输掉了这场保卫战，台湾也在几天内为此耗费了 50 亿美元。

与此同时，亚洲股市猛烈下跌。

刚刚回归中华人民共和国主权怀抱不到两个月的香港特别行政区，作为亚洲的金融中心，也开始面临国际金融投机家对港币与美元间联系汇率的冲击。

当台湾宣布放弃新台币与美元挂钩的汇率政策之后，7 月、8 月、10 月，金融投机家连续 3 次全力冲击香港汇市。在东亚，港币成了他们最后的攻击目标。而对于亚洲国家来说，港币却是最后的堡垒。香港金管局竭尽全力，收紧银根，扯高拆息，一次次击退了以索罗斯为代表的金融炒家。

但是国际投资基金对东南亚证券的竞相抛售，却使香港股市急剧下挫。

尽管如此，大多数经济学家依然乐观地认为，此次金融风暴只是在东南亚一隅徘徊，并不足以影响世界其它地区，甚至有些国家准备坐收渔翁之利。

然而风暴却丝毫没有停息的动向，而且刮到东亚、东北亚，甚至太平洋的东岸。

港币汇率终于没有像东南亚货币那样轻易崩溃。但是随着利率的提高，国际基金撤离东南亚，香港股票市场的波动，却牵动了整个华尔街和整个世界的神经。

进入 11 月以后，是日本金融业的滑铁卢。11 月 3 日，三洋证券公司破产，负债 3 亿美元。这是东京股市交易所第一类的第一宗破产事件。

伴随 1988 年的到来，是两场更大的震动，那就是韩国和印度尼西亚国家金融体系的更为严重的危机。

韩国 30 多个家最大财团的负债竟占全国财富的三分之一。

与此同时，韩国遭受了历史上最为严重的企业倒闭的打击。从 1997 年 12 月 29 日到 1998 年 1 月 5 日，仅汉城一个城市，就有 500 家企业宣布倒闭，创下了最高纪录，韩国中央银行称，1997 年 12 月 10 日汉城宣布倒闭的企业第一次超过了 1000 家，据估计，韩国这个月倒闭的公司竟达 3000 家。

在印尼，国际货币基金组织对印尼 1998 年预算案进行了严厉的批评，要求印尼遵照他与该组织签订的协议，严格落实协议中的关于经济改革的承诺，否则将不会发给第二期的 30 亿美元贷款。这一批评导致了印尼盾新一轮的猛跌。1 月 8 日，印尼盾首次跌破 1 美元兑 1 万印尼盾，全天跌幅为 18.4%，股票市场份额跌幅近 20%。

投资者越来越恐慌，将资金紧急撤离印尼，这股情绪很快蔓延到全社会，人们匆忙涌入市场，大肆抢购大米、白糖、食油以及卫生纸等在内的日用品，方便面成了紧俏物资。雅加达超市的货架被一扫而空。一家超级市场的经理说：“人们担心他们会买不到这些物品，他们一次购买足以用上 5 个星期的物品，这是我们最忙碌的一天。”

印尼军方不得不出面，吁请民众不要恐慌。同时还宣布，将延期购买价值 5 亿美元的俄罗斯战斗机计划。

经济学家则公开在媒体上要求苏哈托政权下台。

迫于压力，苏哈托宣布，印尼将暂停 15 项大型基础设施计划。

这一轮印尼盾猛跌也导致泰铢、马来西亚林吉特、菲律宾比索和新汇率及股指先后滑落。

除了中国内地之外的东亚地区，已经确凿无疑地陷入了空前危机。据权威机构 1997 年底的估计，在不包括日本在内的东亚各地，银行贷款已经积累了将近 1 万亿美元的坏帐……

这就是自 1997 年下半年开始发生的亚洲金融危机。

展望 1998 年后的亚太经济，美国《商业周刊》文章预言，“一个痛苦的新时代已经降临。”如果领导人再不采取有效行动，东亚各国的经济体甚至有被世界淘汰出局的风险。

美国大投资银行戈德曼·萨克斯公司的一项研究推测，亚太区的金融改革可能需要 4 年时间。如果领导人像日本政府那样优柔寡断，将会导致整个地区的长期萧条。

人们一度认为亚洲货币贬值将带来新的出口机遇，希望利用货币贬值提高出口产品竞争力，增加出口，促进经济复苏。然而货币贬值大大提高了这些国家进口原料的成本。此外，面临严重呆帐的银行也不愿轻易向企业提供新的美元款进口原料。

亚洲出口增长面临另一个严峻挑战，是地区内部普遍减少进口。多年来，亚洲各国互为市场，三分之一以上的进口贸易在地区内部进行，而在危机之后，泰国、菲律宾、印尼、马来西亚、韩国都掀起了“购买国货运动”，减少进口，以节省外汇，稳定货币汇率，减轻危机影响。这对东亚地区内部贸易又是一大打击。

中国面临着同样的困难。

进入 1998 年的第一个月，中国商品零售价格指数连续 4 个月出现负增长，国家计委公布，1 月份我国商品零售价格指数较上年同期下降 1.5%，消费价格指数仅上升 0.3%。经济学家指出，这是中国经济正逐步放慢的信号，反映了消费需求疲软、出口增幅下降。

吴仪在北京发表谈话说，1998 年中国对外经贸工作面临的形势十分严峻，决不能低估亚洲金融危机对中国外贸工作产生的不利影响……

亚洲金融危机的暴发，也使晨鸣集团的市场受到了一次前所未有的冲击。

据来自全国 13 个分公司经理汇总来的信息表明，在金融危机中，印尼等一些国家将大量纸张对中国实行倾销。印尼政府宁可以贴上 4 亿美元的代价，也要将产品占领中国市场！

在此情况下，晨鸣集团的营销形势急转直下。

深圳分公司告急！

广州分公司告急！

沈阳分公司告急！

……

原先订出的销售合同有不少的一部分已无法履行，上亿元的货款难以收回……

这时，陈永兴像一位出征前的将军，认真分析了市场形势。他认为，尽管金融危机对国内市场造成了一些影响，但国内的用户还是有的，市场潜力还是很大的，其关键在工作。在此情况下，是主动出击还是坐以待毙，这正是考验晨鸣集团每一名经营工作者的时候。晨鸣集团毕竟是已具备较强实力的企业，只要不惧困难，迎难而上，进一步强化销售，就一定能够顶住危机的冲击波。

在全体销售人员会议上，他严肃地提出：

只要我们在危机冲击面前挺起脊梁，晨鸣集团就无往而不胜！

陈永兴认为，要经得住金融危机冲击波的考验，关键在于进一步巩固和开发市场，在稳住局势的前提下去迎接更加严峻的市场考验。于是，在市场建设上，在实施“四大战略”的同时，以“一体化经营”的战略方针，从人事组织到收入考核，从结算调度到市场营销，从加强销售队伍建设、提高人员业务素质出发，不断完善经营工作运行质量的指标体系。凡从事销售业务的人员，一律经过严格考试考核，限期达标，不能达标则不准上岗。通过达标上岗，在企业内部和社会各界及用户中树立了晨鸣集团良好的形象。同时，对正常业务的管理和工作运行也同样制定了工作标准，以规范各分公司的工作，全面提高经营工作的运行质量。

陈永兴认为，在信息激增、国际国内经济运行与联系日益密切的现代商品经济条件下，信息就是财富。可以说，只要掌握了信息，就等于在激烈的商战中掌握了出奇制胜的先机。信息对于经营犹如情报对于战争，没有确切的情报，部队就要陷于被动，寸步难行。而同样，

没有可靠的信息的话，企业的营销策略就难以充分发挥作用。所以，要在激烈的竞争中牢牢地站住脚，就必须做到“手眼通天”，及时获得最大的信息量，捕捉到多、快、好、准的信息和交易机会，并进而转化为企业的利润和财富。

于是，他们从信息的系统设计入手，不断完善系统管理，加强了正常信息的收集和汇编，加快了异常信息的处理，形成了完善有效、高速的信息网络，以准确地把握市场动态，提高了经营工作的信息传输与管理水平。

在充分开发和利用好信息的同时，对市场进行规范化管理。

首先，不断优化用户结构，实行了分类管理。做到巩固开发 A 类用户，优化筛选 B 类用户，观察淘汰 C 类用户。与此同时，规范结算程序，完善结算制度，彻底杜绝了呆帐、死帐的发生。他们对每个市场的清欠款项列表入档，对每个用户分别制定出具体措施，逐一清欠，从而使应收货款逐步降低。其次，大力搞好市场基地建设。他们将市场向更深、更细的方向发展。继石家庄、武汉、长春等一批二级市场建立后，又使长沙、南宁、郑州、新疆等一批二级市场逐步建立起来，并逐步完善了财务、信息、仓储等各项手段，使市场覆盖面日益扩大。

进入 1998 年后，面对亚洲金融危机的进一步冲击，晨鸣集团进一步强化销售队伍建设，又将一部分具有大专以上学历、业务素质较高的员工通过招聘，充实到了销售队伍中来。同时，销售公司利用每月底召开一次销售例会的机会，大力加强对全体销售人员爱厂敬业教育和业务培训，提高了营销人员的政治与业务素质。

自 1997 年底，晨鸣集团控股汉阳纸厂后，销售公司全面推行“一体化”经营战略，大力构筑“一体化”的营销格局。在全国各地原有的销售分公司和办事处，分别充实了晨鸣汉阳公司的销售人员，把两地的产品纳入统一的销售渠道，统一供应，统一收款，达到了人流、物流、资金流的高度统一，对扩大产品的销售范围、提高市场占有率发挥了重要的促进作用。

在营销措施上，一是加强调度，实行分管副总经理日调度制。并本着“谁付货款及时先发给谁产品”的原则，制定发运计划。二是加大宣传力度，充分利用控股汉阳纸厂的良好影响，提高了公司在用户中的威望，为与各用户建立战略性的长期合作关系奠定了基础。三是切实抓好各分公司的建设，对重点分公司实行人、财、物全方位倾斜；对中间分公司，不断加大产品结构力度，通过充实完善品种体系，增强其市场密度；对工作起色不大的分公司，分管领导靠上抓，充分挖掘其市场潜力，尽快开创工作的新局面。

经过强有力的工作，使各分公司的经营局面很快打开，不断出现旺销的势头，第一季度结束的时候，经统计，全公司产品销售量、销售收入两大指标分别比上年增长 58% 和 150%，从而实现了虎年首季“开门红”。

真诚于“上帝”

1997 年 10 月下旬，由国内贸易部、中国轻工总会主办、中国轻工物资供销总公司承办的全国纸张定货交易会在风景如画的广西桂林召开。

会场上，两条大标语分外引人注目：

“古有蔡伦，今有晨鸣！”

“晨鸣以五十万吨的大规模跨入二十一世纪！”

晨鸣集团的各种宣传版面占据了会场的显著位置。

交易会召开的前一天，晨鸣集团便先声夺人，在大宇宾馆召开了晨鸣用户座谈会，使来自全国三分之二以上的各大印刷出版物资公司的 300 多位负责人集聚一堂。晨鸣集团董事长陈永兴、寿光副市长杨学荣等领导真诚地向各位用户代表致意，感谢他们对晨鸣集团的支持，并诚恳地希望继续搞好协作，加强交流，为进一步发展我国的造纸和印刷业做出积极的贡献。

会上，来自江苏、河南、山东的 3 家全国最大的印刷物资公司的总经理和上海、广西、吉林等地的用户代表纷纷发言，对晨鸣集团的产品及良好的信誉给予了高度评价，并纷纷表示要继续凭借晨鸣集团的实力，携手并进。

在一片热情洋溢的气氛中，晨鸣集团公司在这次交易会上与用户签订了 7.5 万吨纸张的意向性销售合同，为企业冲出市场疲软的困境开辟了一条通道。

大鹏南飞，依仗翼下巨风。没有巨风扶持，它虽然有志、有力，难以一飞九万里。这巨风，就是赋予大鹏腾飞的机会和条件。

好风凭借力，送我上青天。企业要腾飞，寻找机会，抓住机会，借助机会创造的条件，增强其发展、竞争能力。

这机会，这条件，就是被晨鸣人视为“上帝”的用户。

晨鸣集团的经营者在与用户长期打交道的过程中得出了这样的结论：真诚于用户，首先要让自己的产品“说话”，这要比“王婆卖瓜，自卖自夸”有效得多。因此，他们每年都邀请用户来公司坐客，参观生产现场，征求对产品的改进意见，不断加强与用户之间的沟通。

陈永兴在日本考察时，日本企业把“看样先看厂”，让顾客参观工厂作为产品信誉销售的做法，使他深受启发。丰田汽车公司很早就设置了“工厂参观课”，大力推行参观活动。各工厂都有参观招待员。这些招待员都受过发音、讲话、解说技巧等特别训练，以提高参观效果。为了加强对参观者的服务，丰田公司还盖了一座富丽堂皇的宾馆。一楼陈列展示该公司的各种资料、零件、成品。二、三楼是装有空调设备、能自动放电影的大礼堂。四、五楼则为套房，为参观者免费提供住宿。日本还有不少大工厂的工作场所为配合参观者而精心设计，走廊两边都用玻璃，门也是玻璃，使人们透过玻璃便将内部作业状况尽收眼底。工作场所内装有隔音和防尘装置，参观者再多也不会妨碍生产，制造中的产品也丝毫不会被尘埃污染。松下幸之助认为：让人参观工厂，是推销产品最快的方法之一。俗话说，百闻不如一见。用户通过参观企业，不仅对企业而且对产品产生良好的印象，从而大大加快了产品销售的速度。

在这一启发下，1998 年 7 月 26 日，晨鸣集团真诚地邀请全国各地的印刷、出版界的 20 多位用户代表来到晨鸣大酒店，召开“九八年晨鸣重点用户座谈会”。

这次会议由分管经营工作的副总经理郭秀成主持，寿光市市长助理、经贸委主任王永春出席了会议。公司分管领导就企业的发展状况及 10 万吨高级文化用纸工程建设的情况向各位客户作了介绍，引起了与会各位的浓厚兴趣。

在参观了公司的生产现场和建设工地后，来自各地的用户代表对晨鸣集团近年来的发展惊叹不已，纷纷投下赞许的目光。

会上，山东省印刷物资公司总经理张丽升说，晨鸣集团这几年承租齐河板纸厂，成功发行 B 股，控股汉阳纸厂，连续跨进了几步，一步一个新台阶，一跃成为中国造纸业的最大厂家。前两年适应市场需求在国内最早研制开发了八色轮转印刷纸，使用效果良好。他们即将投产的 10 万吨高级文化用纸工程，又将为促进印刷业再上一个新台阶起到重要的作用。

河南省印刷物资公司总经理王杰玉说，我这是第三次来晨鸣集团，每次都有不同的新感触。晨鸣以良好的品牌、高超的营销水平成为当之无愧的造纸行业龙头，与这样的公司合作我们没有后顾之忧。

江苏省印刷物资公司副总经理丁健说，我们与晨鸣集团经过市场的风风雨雨，在相互支

持的基础上合作良好。以晨鸣为龙头的山东造纸行业已迅速崛起，主导着印刷市场的风云。但今后几年，市场竞争将日趋激烈，未来市场究竟如何，尚难预料。希望贵公司能够正确审视当前的市场形势，进一步加强工艺管理，确保产品质量的稳定，以更强的实力迎接新的挑战……

座谈会上，上海印刷物资公司副总经理汪碧君、陕西印刷物资公司总经理王新华、广西出版印刷物资公司副总经理董秀珍等也纷纷发表了各自独到的见解，给晨鸣集团留下了宝贵的意见。

黄河之滨再奏凯歌

自 1996 年夏天晨鸣集团租赁齐河板纸厂后，全厂干部职工经过艰苦奋斗，顽强拼搏，取得了十分可喜的成果。在 1996 年不到 5 个月的时间里，生产牛皮箱板纸 20860 吨，提前 11 天完成了两万吨的生产计划，合格品率达到 97% 以上。完成销售收入 6749 万元，实现利税 493 万元、利润 228 万元，彻底扭转了这个厂多年亏损的局面。

1997 年，他们乘胜前进，生产板纸 59485 吨、纸箱 61 万平方米，完成销售收入 20246 万元，实现利税 3709 万元。成了齐河县的第一利税大户。

晨鸣集团租赁齐河板纸厂的成功，引起了省里领导的高度重视。省委书记吴官正两次到这个厂视察，省长李春亭及副省长陈建国、宋法棠、邵桂芳、韩寓群等不止一次地来到该厂，带来了上级领导对企业的关怀，为企业的进一步发展指明了方向。

1998 年初，根据企业发展的需要，晨鸣集团公司副总经理王志军出任齐河板纸厂厂长。

东南亚金融危机的严重冲击，使板纸市场风云突变，急剧降温。先是在东南沿海，陆续转向内陆，使为数不少的包装企业一时手足无措，陷入了难以为继的境地。仅两个月的时间，山东齐河板纸厂原来的 1.2 万吨的订单用户不能履约，到 7 月底，外欠款就达 7000 多万元。这一惊人的市场变化，像一瓢冰凉的水，一下泼到了全厂干部职工的头上。

在极其严峻的市场形势面前，齐河板纸厂的干部员工们以“生产围着经营转，经营围着市场变”为指导思想，工作着重点由前两年的抓生产转为抓市场营销，5 位正副厂长中有 4 人抓经营。厂长三分之二的时间在市场上奔波。从广州、云南到新疆、内蒙古。跑遍了 14 个省、市、自治区，先后敲开了百余家纸箱生产企业的大门，与 20 余家较大的用户签约成交。

在经营战略上，他们审时度势，迅速实现了三个转变。一是销售区域由过去的以沿海市场的基础上，集中力量，已将经营的触角伸向中原、西北、西南等地区；二是市场网点由过去的以中小企业为主的向大用户、大市场转变，将四川长虹、云南红塔山、安徽美菱、青岛颐中烟草等大集团拉入自己的用户圈；三是在经营方式上由以往的坐门等客、“守株待兔”向主动出击、搞好售后服务转变，全方位、多渠道地建立与用户稳定的关系，并每吨板纸平均让利 100 元，以良好的售后服务在用户中树起了良好的形象。

在开发市场的同时，他们在企业内部全面推行“倒逼成本管理法”，广泛开展双增双节运动，动员全厂职工从节约一滴水、一度电、一斤煤做起，努力降低消耗，减少跑、冒、滴、漏，加强生产过程的管理。并注重提高购进效益，把好原材料的进货关，以缓解市场对企业的压力，将让于用户的利润在内部挖潜中得到补偿。

在企业管理方面，他们坚持依法治厂，教育全厂的所有干部职工知法守法，把自己的言行限制在法律规定的范围内。事事处处按章法办事，按规程操作，按标准执行。领导不能随心所欲，员工不能为所欲为。法律法规、厂规厂纪成为一切行为的最高准则和一切活动的最终裁判。

于是，他们对研究制定的上百种《管理标准》和《工作标准》进一步组织了认真学习，然后组织了严格的考试，经考试合格的人员方能上岗。

一开始，有个别职工认为规章制度只不过是表面文章而已，对此不屑一顾，结果撞到了“枪口”上。

厂里规定，上班每迟到 1 分钟罚款 5 元。一名职工一次竟迟到 25 分钟。有关部门不用请示任何人，按规定令他在当日之内将 125 元交于厂财务科。

质量管理是一切工作的重中之重，来不得半点马虎。在一次质量抽查中，质检人员发现了部分产品的颜色不完全符合标准。而有人却认为这无关大局，对用户影响不大。但厂领导却丝毫不放过，立即决定将这批产品打入废品，并按责任大小对有关人员予以追究，结果，从操作工人、机台长、车间主任到分管厂长分别处以 80 至 200 元的罚款。

销售人员虽然长时间出差在外，也必须在厂规厂纪的约束下从事一切业务活动。除了完成销售产品、回收货款的定额外，还必须事事处处维护企业的形象，绝对不得出现任何有损企业利益的行为。厂里派驻某地办事处的一名业务人员背着厂里为别的企业销售同类产品，从中拿提成。厂里立即将其调回，令其反省检查，然后安排到生产车间当操作工人……

像这样的事在齐河板纸厂已司空见惯，顺理成章。

无规矩不成方圆。依法管理，使全厂干部职工自觉置于规章制度的约束之下，有效地避免了问题发生后出现的各种不正之风，使领导与被领导之间处于平等的地位，密切了干群关系；依法管理，增强了工作的透明度，使每个车间、每名员工，每月生产多少产品，创造多少效益，自己多少收入都一清二楚。违反了哪条规定，应该接受怎样的处罚，都明明白白，无怨无悔；依法管理，使职能部门各司其职，各负其责，使厂领导从纷繁复杂的日常事务中解脱出来，拿出主要的时间和精力进行大的决策，开拓市场。1998 年后，包括厂长在内的 4 名厂级干部出差在外的时间达 70% 以上，在板纸市场低迷的形势下将市场逐步扩大。而企业内部只有一名副厂长主持，所有的工作都有条有理，没有出现丝毫的偏差。

1998 年 9 月 15 日，又一份成功的捷报传来寿光。

齐河板纸厂租赁的齐河县造纸厂的“1760”纸机投料后一次性试产成功。

齐河县造纸厂与齐河板纸厂一墙之隔。由于经营管理上的原因，该厂已有一年多的时间处于停产或半停产状态，致使大部分职工下岗。其情形如同两年前的黄河板纸厂一样。

两厂近在咫尺，看到板纸厂被租赁后红红火火地发展起来了，职工福利也提高了，县纸厂职工的心理严重不平衡。尤其是 98 年春节，板纸厂向每位职工发了 300 多元的年货，有肉、鱼、鸡、菜……人们大包小包往家拿。而西邻的县纸厂却捉襟见肘。厂里在清欠中清回了一批苹果，刚要当作“年货”发给职工时，被一个有债务关系的单位知道了。

“欠我们的钱不还，还发什么苹果!?”

苹果一下子被“抢”走了……

在困境面前，县纸厂形成了恶性循环。一年前投资上千万元上马的“1760”纸机，主机虽已安装起来，但由于其它辅助设备不能配套和缺乏流动资金，一直不能开机。

在这样情况下，县政府为了盘活这笔国有资产，为了解决部分下岗职工的再就业问题，再次与晨鸣协商，要求板纸厂租赁这台纸机。

自租赁齐河板纸厂后，他们又租赁了原黄河板纸厂的纸箱车间，现在又要租赁县造纸厂的设备，是否可行？

厂领导在统一了企业领导班子的认识后，及时向陈永兴董事长请示。

“1760”纸机是生产文化纸的设备，但再产文化纸，对晨鸣集团来说，已经意义不大。陈永兴认为，要租赁这台设备，就不能再产文化纸了。可以生产与纸箱相配套的瓦楞原纸，这样，齐河板纸厂就可以形成一个产品系列。

按照陈永兴的意见，他们以每年 20 万元租赁该纸机。自 8 月 10 日开始，将县纸厂的

“1760”纸机正式接管，由此打响了“租赁之租赁”的一场攻坚战。

为了早日投产，厂领导组织有关人员仅用4天时间就确定了设备改造的实施方案，并翻阅了大量资料，查找各种数据，绘制出了改产瓦楞原纸的施工图纸。从8月16日开始，从各部门抽调出一批精干力量，在“1760”车间摆开了战场。

为了再树晨鸣的形象，这支精干的技改队伍在厂领导的带领下，冒着盛夏酷暑，发扬不怕疲劳和连续作战的作风，苦干加巧干，科学安排，顽强奋战，在1个月的时间里，参加安装改造的职工没有星期天，没有休息日，不分昼夜，时常吃住在工地上，经过努力，共完成设备改造项目30多个，拆除大小设备4台，安装设备20多台套、各种管道1000多米，铺设电缆1200多米……保证了设备的按期竣工。

当均匀的纸浆在洁白的网上轻快地向前流动的时候，当一张没有尽头的瓦楞原纸卷上卷纸轴的时候，每位在场的齐河板纸厂的职工都兴奋不已。

这台在县造纸厂1年多时间不能运行的纸机，在晨鸣人的手下，仅一个月就出纸了，这不能不说是一个奇迹。人们透过这条轰鸣的生产线，进一步看到了晨鸣纸业集团的实力，看到了齐河板纸厂兴旺发达的光辉未来，对晨鸣寄予了更为殷切的期望。

第十八章 国企资产重组的典范

长江边奏响晨鸣曲

就在黄河之滨的晨鸣集团齐河板纸厂频频传来捷报的时候，地处长江边的江城武汉，奏响了晨鸣集团进军的交响曲。

1997年12月18日，当冬日的朝阳穿透一层薄雾从长江边缓缓升起的时候，湖北汉阳造纸厂那一根根耸入云霄的烟囱、一座座高大宽敞的厂房连同武汉经济技术开发区那一幢幢拔地而起的摩天巨厦，都张开双臂，迎接一个不平凡时刻的到来。

上午10时18分，武汉市沌阳大厦内鼓乐高奏，笑语声声。

山东晨鸣纸业集团公司与湖北汉阳造纸厂合资组建的“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司”成立揭牌仪式在这里隆重举行。

山东省省长助理孙光远、省一轻总会会长李昭泰、潍坊市副市长赵凤池、中共武汉市委副书记刘善壁、武汉市副市长张代重、中国轻工总会的有关领导及寿光市市长刘命信、副市长杨学荣等出席了这次揭牌仪式。

会议主持人首先宣读了中国轻工总会发来的贺电：

正当全国上下认真贯彻落实党的十五大精神之际，传来了山东晨鸣集团和湖北汉阳造纸厂组建武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司成立揭牌仪式的喜讯。对此，我们表示热烈祝贺！并向武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司的全体员工表示亲切的慰问！

山东晨鸣集团与湖北汉阳造纸厂合资组建新公司，是贯彻党的十五大精神的重要成果，是坚持和完善社会主义公有制经济为主体、多种所有制经济共同发展、建立现代企业制度的重要举措，是国有企业改革日益深化的反映。

山东晨鸣集团是由前国有企业——寿光造纸总厂改组而成的大型股份造纸企业集团。1994年被确定为现代企业制度试点单位。该公司坚持锐意改革并同企业改组、改造和加强管理有机结合，使企业得到了迅速发展。现生产规模16万吨，自1989年以来经济效益连续9年居山东省造纸行业第一位。1995年以来，跨入全国造纸行业“十强企业”之列，经济效益连续3年居全国造纸行业第一位。目前正着手建设已列入国家经贸委第二期“双加”技改工程和第一批产品结构调整技改项目导向性计划的高档文化用纸项目，建设规模10万吨。

加上继续发展国内合资或联营企业，计划到 2000 年把晨鸣集团建设成为年生产能力达 50 万吨、具备投资主体能力的现代化大型造纸企业集团。

汉阳造纸厂是具有 40 多年历史的国有大型骨干制浆造纸企业，是全国胶印书刊纸生产基地之一，以芦苇为主要原料，现生产能力达 8 万吨。该厂适应改革开放的发展，80 年代后期，引进国外具有 80 年代末世界先进水平的制浆造纸部分关键设备，推动了企业技术进步。该企业被国家经贸委列为全国 1000 家重点扶持发展的企业。“九五”提出的年增 5.1 万吨彩印书刊纸技改项目已列入国家经贸委第二期导向性计划。虽然目前企业负担过重，生产经营暂时遇到一些困难，但企业具有良好的发展前景。

在党的十五大精神的指引下，山东晨鸣集团和湖北汉阳造纸厂积极抓住机遇，大胆开拓进取，以市场为导向，以资产为纽带，组建了具有较高的竞争能力、跨地区的大型企业集团，为实现造纸国有企业的战略性改组开辟了一条成功的道路。武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司的成立，将有利于企业形成有效的激励约束机制和新产品、新技术开发机制，有利于强化企业的竞争和风险意识，有利于以管理、技术、品牌等优势使企业更好地去迎接市场的新的挑战，进一步全面地推进企业改革和发展。同时对造纸行业加快国有企业改革步伐将起到一个很好的示范作用。希望武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司以更大的信心和热情去开创国有企业改革和发展的新局面，为我国造纸工业的发展做出更大贡献。

祝武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司兴旺发达!

晨鸣集团公司董事长陈永兴西装革履，精神饱满。他在讲话中说：汉阳公司的成立，是我们贯彻落实党的十五大精神的结果，她实现了以资本联结为纽带、以共同发展为目标的两个企业优势的互补。她将以振兴我国造纸工业为己任，以资产重组为契机，以建立现代企业制度为措施，切实搞好资本运营，盘活存量资产，为公司不断注入新的生机和活力，为使晨鸣成为著名的国际品牌，为中国造纸业走向世界做出不懈的努力……

中国轻工总会、山东省人民政府、武汉市人民政府的有关领导在热烈的掌声和激昂的鼓点声中为镌刻着“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司”字样的铜牌揭幕。

挂了近半个世纪的“湖北汉阳造纸厂”的牌子被这块崭新名字的铜牌所代替。掌声阵阵，锣鼓声声。

这是一曲雄浑舒缓、壮阔悠远的交响，它召唤着我国造纸工业的改革正在走向深入，标志着我国造纸工业的航空母舰正在启航远行……

来自“八大厂”之一的使者

1997年9月的一天，晨鸣纸业集团来了3位不速之客。

他们是湖北汉阳造纸厂的财务处长、技术处长和企管处长。

3人是带着厂长冯长楚的重托来商谈合作问题的。

一向注重友情、善交朋友的晨鸣集团董事长陈永兴，对汉阳3位使者的到来十分热情和重视，进行了高规格的接待。

对汉阳造纸厂，陈永兴并不陌生。

几年前，晨鸣集团上马“2640”纸机时，曾组织了一队人马到汉阳纸厂学习。不久前，上碱回收项目时，他也派人去那里参观学习过。

汉阳纸厂的设备水平、产品档次以及当地的资源优势都给晨鸣人留下了难以忘怀的深刻印象。

这个厂曾是由轻工业部直接管理的国有大型骨干制浆造纸企业，系全国八大胶印书刊纸厂之一。是一个集制浆、造纸、碱回收、发电、供水、机械加工等于一体的大型企业，拥有3条制浆生产线，10台造纸机，设计年生产能力为8万吨。据说，当年建厂时，时任湖北省主要领导的李先念骑着马在一片荒野里跑了一圈，直到马跑不动为止。于是，这一圈便成了汉阳造纸厂的厂址……

改革开放以来，作为轻工业部的定点企业，该厂近水楼台先得月，实现了较快的发展。并于80年代后期引进了具有当代国际先进水平的制浆造纸部分关键设备，推动了企业技术进步，被国家经贸委列为全国1000家重点扶持发展的企业。

在晨鸣人的心目中，汉阳纸厂一直是老大哥……

进入90年代，中国造纸业风云变幻，出现了“国内市场国际化，国际竞争国内化”的纷争格局。随着市场对纸张需求量的逐步扩大，国外造纸企业纷纷投资办厂。据有关资料透露，印尼企业在江苏上马了一个年产30万吨的纸厂，而后又在镇江建设了一个年产130多万吨的纸厂，而韩国纸商也在上海兴建了一座50多万吨的纸厂。

与此同时，国外纸张凭借质优价廉的优势，大量拥入国内市场。据来自海关的信息，目前中国纸品的平均关税为23.35%。为准备进入WTO，近期关税还将下调。可以预测，未来进口纸张对国内市场的冲击会有增无减。

在经济大转型的背景下，汉阳纸厂固有的种种弊端终于暴露无遗。据3位使者介绍，一是资产负债率居高不下，到1997年，负债率超过90%，欠银行贷款本息累计已逾6亿元，总负债高达7亿多元。二是流动资金枯竭，该厂建厂时财政核拨资金加历年积累仅为1100万元，企业效益尚好时，兼并了3个亏损企业，先后投入了5000多万元，却没有产生应有的经济效益。三是企业办社会的包袱沉重，在职职工不到4000人，退休职工却达2000多人。从幼儿园、小学、中学、中专、电大到医院、殡仪馆，应有尽有，而且还养着一条从厂区到市区长达8公里的公路……

沉重的负荷，使上任刚满3年的厂长冯长楚白了头发。在感到无力为继的情况下，他便悄悄地派出一个3人小组秘密出访，到全国各地寻求前来兼并自己的伙伴，以救企业于困境之中。

听了3位汉阳使者的介绍，陈永兴深表同情，并认为，与汉阳纸厂合作，可谓天时、地

利、人和。

如果与汉阳合作，正符合江泽民总书记在党的十五大报告中指出的“以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团”的要求。

如果说租赁齐河板纸厂是跨地区经营，控股寿光热电公司是跨行业经营，参股寿光造纸机械厂是跨所有制经营，那么与汉阳纸厂合资正是跨省经营的一种新的尝试。

陈永兴认为，如果与这个送上门来的伙伴合作成功，那对晨鸣集团来说，又是一次历史性的发展机遇。姑且不说设备方面的优势，光汉阳纸厂这块牌子就值得晨鸣人一搏。兼并一家被列入“全国八大”的部属企业，必将在全国产生一个轰动效应，将晨鸣的知名度大大提高一步。另外，汉阳纸厂居于长江中游，九省通衢、辐射中原的地位更具优势，对晨鸣的发展也是十分有利的。

对于汉阳纸厂来说，能够找到晨鸣这个新东家是始料不及的。其雄厚的资金实力、遍布全国的销售网络、处于全国的龙头地位，尤其是陈永兴及其伙伴们所表现出的坦诚、大度和热情友好，对汉阳纸厂的使者产生了极大的吸引力。

随后，双方经过进一步考察、洽谈，最终商定，汉阳纸厂以部分优质资产作价 2 亿元入股，占 49% 的股份，晨鸣纸业集团以现金 2.08 亿元入股，占 51% 的股份，组建“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司”，合资期限 50 年。

新公司成立后，陈永兴出任董事长，派出公司执行董事、副总经理陈洪国担任总经理，冯长楚任党委书记。

汉阳纸厂继续保留法人地位，承担原有债权债务，剩余经营性资产以每月 50 万元租赁给新公司使用。

1997 年 12 月 4 日，合资组建新公司合同签字仪式在寿光晨鸣大酒店隆重举行。

仪式由寿光市市长刘命信主持，武汉、潍坊和寿光市的有关领导出席并讲了话。

陈永兴和冯长楚作为双方法人代表在合资《合同书》上签字。

跨越两省的一个以资产联结为纽带的合资企业成立了。

两种观念的大碰撞

1997 年 12 月 26 日，是新公司挂牌的第八天。

当以陈洪国为首的 14 名寿光人正要甩开膀子准备大干一场的时候，一件出人意料的事情发生了！

3 辆红色的消防车旋转着红灯，鸣着刺耳的警笛，后面跟着上千名职工，排成长龙，缓缓地行进在公司门前的大街上。面对大街两边一群围观者，游行队伍中不断有人高喊：

“山东鬼子滚出去！”

有人大声发表演讲：

“我们是堂堂国有重点企业，他们是县办企业，怎么能控我们的股？有什么资格来兼并我们？”

“汉阳纸厂是全国数得着的大型企业，有响当当的产品——汉阳纸，怎么就不能靠自己的力量救厂，非要同山东人合资不可？”

一位年逾花甲的老人激动地说：“咱不就是缺钱嘛，我愿意把积攒了一辈子的 3 万元钱全部捐献给厂里，为什么硬要卖厂呢？”

当时任党委副书记的吴炳禹赶到现场时，一下被人们包围起来，几位老太太扯住他的衣服，痛斥他为“日本鬼子”。

吴炳禹扯开嗓门喊到：“当年日本鬼子是拿着枪来杀我们的，今天我们是拿着钱来支持

你们的……”

尽管他喊哑了喉咙，汹涌的人流仍退不下去。

厂里的生产已经全停了。面对着此情此景，赴汉阳的几位小伙子有些惊惶失措，沉不住气了，对陈洪国说：“赶紧打电话向家里汇报，向董事长汇报，若是出了大乱子，咱们可收拾不了啊！”

面对滚滚东去的长江水，陈洪国双眉紧锁，久久没有说话。

厂外抗议的呐喊声仍一浪高过一浪地在他耳边回响。他想，这是自己出任总经理后现实对自己的第一次严重考验啊，如果连这么点风浪抗不住，那以后怎么能在汉阳扎下根？

陈洪国没有将这一情况向寿光汇报，而是表现出了一副在大风大浪面前临危不惧、沉着冷静的大将风度。

他分析到，这是改革与保守的两种观念的一次大碰撞，厂里的职工对合资问题不理解，对晨鸣人不了解，对自己厂里的情况不了解，对上级的方针政策不熟悉。只要把问题的实质向大家讲清楚，相信职工们是会支持新公司开展工作的。只要正面引导，使员工们转变观念，相信这场风波会很快平息下来的。

当天晚上，党委书记冯长楚通过厂内电视台向大家亮了家底：

“目前，我们厂的职工尽管月月领到不少的工资和奖金，但你们想过没有，你们领到的是哪里的钱吗？现在我把实情告诉你们，这钱不是我们自己挣的，而是用户的，是银行的！我们现在是在吃自己的老本，坐吃山空啊！”

“到现在，我们厂的总债务达 7 亿多元，资产负债率达 97%，也就是说，我们 1 元钱的家中，9 角多钱是人家的！在所欠债务中，仅原料款就达 8900 多万元，设备、五金配件款 6600 万元，电费 600 多万元，欠职工和社会债券 4200 多万元……如果说所欠银行的钱还能拖着赖着的话，人家的原料款、电费不能不还吧，现在，债主早就逼得我们走投无路了。在这样一种极其困难的背景下，晨鸣集团带着两亿多元资金来汉阳与我们合资办企业，这是多好的机遇啊！”

“两亿多元是什么概念？如果分摊到我们 3000 名职工身上，每人就是 7 万元哪！这样的合资伙伴，怎么能说是来掠夺我们厂财产的鬼子呢？他们不是鬼子，是解放军啊！……”

灯不拨不明，木不钻不透。

当职工们了解到事情的来龙去脉后，对晨鸣人的到来有了初步的理解。

市政府及有关部门深入公司，坚持做好深入细致的思想政治工作，着力使大家树立改革的意识，认识到资产重组是国家的大政方针政策，是大势所趋，是企业走向振兴的必由之路。

与此同时，公安部门也介入此事，对怀着恶意煽动闹事、扰乱破坏正常生产者依法拘留。使公司的人们平息下来。

游行抗议的风波平息了，摆在陈洪国面前的，则是如何将汉阳纸厂这艘已经搁浅的巨轮驶入前行的航道。

“三铁”在这里被彻底打破

长江，是世界第三长河，被称为“天赐中华的神圣、美丽之河”，它发源于青藏高原，奔行于横断山脉，穿过“天府之国”的四川盆地，奔腾于“湖广熟，天下足”的两湖之间，滋润着“江淮稻粮肥”的苏皖大地，灌溉着“富甲海内”的长江三角洲，沿途汇聚了 700 多条大小河流，有容而乃行其大、其长，然后浩浩荡荡一泻千里，沿崇明岛注入东海。相比之下，美国的密西西比河略显平荡，埃及的尼罗河更多浑浊，印度的恒河更易泛滥。当世界同纬度地区河流干涸、沙化汹涌、树少地薄之际，独独长江，迄今为止依然是不尽江涛滚滚

来。

汉阳造纸厂，位于长江北岸，号称武汉经济技术开发区的南大门。

当被任命为公司总经理的陈洪国与被同时任命为副总经理的郭希成、夏友亮，党委副书记吴炳禹等一起踏上汉阳这片热土时，他们兴奋不已。在他们眼里，这里与寿光相比，发展造纸工业的条件要优越得多。别的不说，光原料一项，就令晨鸣人有些喜出望外。汉阳造纸厂所用的原料，不是寿光用的麦草，而是芦苇。相距不太远的洞庭湖、洪湖，芦苇无边无际，犹如北国的大草原。而且交通便利，所收原料全是由船舶从长江水道直接运到汉阳造纸厂的自家码头。

这么好的自然条件，为什么汉阳造纸厂却陷入了困境？

究其原因，是管理问题，是经营机制问题。

尽管改革已经十几年的时间了，但这里的陈旧观念仍然根深蒂固，束缚着人们的手脚。

企业的经营管理机制仍停留在计划经济的时期。

企业还在吃着国家的“大锅饭”，职工还在端着企业的“铁饭碗”。

厂里虽然负债累累，机器时停时开，但职工工资却仍然照发不误，而管理干部的收入还要比生产一线的职工高出许多，正像冯长楚所讲，他们在“坐吃山空”。

如今，所欠用户的钱已经吃完了，银行的钱也吃光了，“大锅饭”已经吃得锅底朝天了。那么往后还能吃什么呢？

经过观察、调查，陈洪国认准了一条路：要扭转汉阳纸业公司目前的被动局面，首先要从打破传统的“铁饭碗”人手，迅速建立起一套全新的分配、激励机制。

但是，汉阳纸厂是一个老厂，人员关系盘根错节，裙带关系错综复杂，有的一家具有亲属关系的职工就达 60 多人！

十几位晨鸣人初来乍到，人地两生。要一下打破他们几十年来形成的一套习惯性的分配机制，势必要涉及到不少人的利益。

那么公司的干部职工能承受得了吗？

不少人为陈洪国提出的改革思路捏着一把汗。

陈洪国却认为，不鸣则已，一鸣惊人。既然晨鸣人来了，就要以晨鸣人特有的勇气和魄力雷厉风行，决不能左顾右盼，战战兢兢。如果不改革，企业就不可能有什么变化和起色；不改革，企业只能在原有的老路上徘徊不前；不改革，晨鸣集团所股入的两亿多元的资金就有可能打了水漂儿；不改革，那将无颜面对江东父老！

因此，要在汉阳打开局面，首先要冲出一条“血路”！

10 年前，陈永兴一踏进寿光造纸厂的大门时，就是向传统的观念和制度开刀的。在当时还没有先例的情况下，坚持“摸着石头过河”，冒着巨大的风险，冲破了条条框框的束缚，在企业内部大刀阔斧地进行了三项制度的改革，创造了一个与市场接轨的管理机制，称为“第一个敢吃螃蟹的人”。

而眼下，汉阳纸厂管理的症结比当年的寿光造纸厂更为突出，更为复杂。全厂共有 3100 名职工，光机关人员就 800 多人，分布在 5 个办公地点。厂里的分配政策又向管理人员倾斜，有的管理干部领着正常的工资外，还背后里另外多拿着几个车间的工资，从而严重影响了职工的生产积极性。因此，生产工人为了寻求“平衡”，只能消极怠工，迟到、早退现象十分突出，偷拿企业产品和物资的也习以为常。为了避免工人脱岗，工人上班后，厂领导只好让门卫将大门上锁。

“大锅饭”、“铁饭碗”、“铁交椅”，成为制约企业发展的严重障碍。

陈洪国认为，新成立的武汉晨鸣公司要有一个良好的开端，首先要借新老公司交接的机会，彻底解决人浮于事、吃闲饭的人员过多的问题。

在第一次中层以上干部会议上，陈洪国激动地挥着手说：“我们现在的情况是评论员、

裁判员太多，而运动员太少，这样下去怎么能行？我这不主张烧那三把火，而是崇尚扎扎实实的工作，要让公司有所转机，关键在于改革……”

改革的第一步，是定员定岗。

经核定，新公司需要 2500 人。如果人员再多，就是浪费。这样，就意味着有 600 人下岗。陈洪国责成有关部门一天内拿出方案，对各部门、各车间实行优化组合。对管理科室，只留下 100 人，其余自愿选择生产一线岗位，对不愿上岗的，停发工资。对在岗人员，公司与其签订劳动合同。凡不签合同的，将不再是晨鸣的员工。

陈洪国深知这一改革的难度，因此他一再强调，对所有人员的调整，要以工作需要为依据，绝对不能照顾关系、开“后门”，要经得起实践的检验，谁出了问题谁负责。对管理岗位上的职工下岗的，凡是符合条件的，生产车间可优先安排。

尽管规定了这样的优先安排政策，但从各科室、部门管理岗位上被“优化组合”下来的 300 多人中，自愿到生产一线工作的，只有两人！大多数人员宁可失去工作，宁可一分钱不挣，也不愿到生产车间去当“二等公民”。

其中的大多数人是存在着某种幻想，认为自己是国有企业的干部，其饭碗不可能说碎了就碎了，只要不去车间，肯定会有出路的……

他们的想法大错而特错了，这已不是计划经济时代。

既然你自己作了这样的选择，那就只能由你去了，公司的利益不再与你无缘！

对上岗人员，试用期为 3 个月，如果合格，在职工自愿的前提下，与公司签订劳动合同。

结果，仍有 100 多人以管理太严、受不了这种约束和劳动量太大为由，拒不签约。那么，这些人只能再次被淘汰。

在此基础上，公司领导再次触动敏感的神经，取消多干少干一个样的铁工资，坚持与经济效益挂钩，将原有的基本工资从第一个月的 20%、第二个月的 30%到第三个月的 50%与奖金捆在一起，联效计酬，实行浮动。然后再逐步过渡到取消全部基本工资，完全实现按劳取酬。

用工制度和分配制度的改革，犹如一块巨石投入平静的江水，在汉阳纸厂激起了轩然大波。有不少过惯了太平日子的干部和职工感到不适应，于是有的到市里上访，有的对公司领导进行威胁，有的在大骂“山东鬼子”的同时，骂原厂领导是“汉奸”……

因对公司的改革持有偏见，有一个分厂，4 名领导成员竟有 3 人不接受聘任。被重新组合的职工中，有 150 多人拒绝签订劳动合同……

陈洪国知道改革的艰巨性。汉阳纸厂因远离市区，多年来自成一体，人际关系复杂，亲戚连亲戚，师徒套师徒，处理一个人，牵动一大串。但要让企业有一个起死回生的转变，只有改革这一条路。由于公司领导敢于动真的，干实的，多数职工已经慢慢地顺应了历史发展的潮流，那少数持有偏见的人在这“大江东去”的滚滚洪流中掀不起一点浪花了。

建立全新的机制

在破除传统的用人制度和分配制度的基础上，陈洪国立足于一个“立”字，对生产经营管理机构的设置进行了重大改革。从本公司的实际出发，确立了 5 大办事机构和 18 个专业职能管理处室。

由过去的分散办公改为统一集中办公。

经过改革，打破了常规，仅几个月的时间，就使企业的经营机制、运行方式产生了根本性的转变，形成了适应市场的四个新机制。

——优胜劣汰的用人机制。晨鸣集团几年来的一条主要经验，就是企业不仅出效益，更

重要的是出人才。从这一点出发，武汉晨鸣在改革的过程中，首先体现“有为就有位”的用人观念，为一心一意办实事、干事业的优秀人才脱颖而出提供了现实条件。新公司成立后的前3个月，对公司的13个生产单位、20个处室的中层正职干部经考察后，及时将其中的17人调整到了能够更好地发挥作用的岗位，将26名生产技术骨干提拔重用，使中层干部队伍得到加强，内在潜能得到了更充分发挥。

七车间日产量原来仅为30吨，新聘用了一名大学毕业的车间主任后，在他的带领下，通过技术改造和岗位练兵，产量提高2.2倍，成本下降11%。

——按劳取酬的分配机制。对公司内部的500多个岗位，根据责任大小、技术要求高低、劳动强度及工作环境等因素，确定了近千个岗级，拉开了收入档次，实行多劳多得。岗位分从100至210分，且重点向一线倾斜。实施后的第一个月，人均工资600元，收入最高的和最低的相差1200元。

——灵活高效的管理机制。按照现代企业制度的要求，结合企业实际，精简工作程序，将原来的110中层干部精减到77名。另外，还将被压缩的224名管理人员充实到了生产第一线。

从领导班子成员到每一名中层干部，全部落实工作责任制。原来的中层干部不实行跟班作业，导致工作中遇到问题难以及时解决。改革后，每天由一名公司级领导干部坚持24小时值班，所有中层干部实行跟班作业，实现了决策快、运转灵、效率高。

过去由于生产调度方面的原因，制浆和造纸车间经常发生扯皮现象，在跟班生产的公司领导的不断协调下，使这一问题得到了较好的解决，保证了生产的正常进行。

——适应市场的运行机制。新公司运转后，供产销三个环节全部进入市场，原材物料供应讲求购进效益，实行货比三家。仅煤炭供应一项，通过对客户考察，送货竞标，年可节支120万元。

对原料的收购，充分发挥本公司知名度和资金方面的优势，改过去的分散收购为送货到厂，并当场验收。这样既减少工作人员70多名，又使每吨芦苇的收购价格比其它造纸厂降低了近百元的情况下，有效地保证了苇草的数量和质量，仅此一项每年就可减少采购支出1200多万元。

在销售方面，他们利用晨鸣集团分布在全国的18个销售公司的渠道，全力搜集市场信息，及时掌握市场动态，并且制定了一整套售前、售中、售后服务措施，得到了广大客户的信赖，树立起了良好的名牌形象。仅湖北市场月度销售额就提高60%以上，为进一步扩大生产规模、提高竞争实力创造了良好条件。

管理出效益

古人说得好，“没有规矩，不成方圆”。

党的十五大以后，我国经济体制改革逐步进入了建立社会主义市场经济基础结构的关键时期，企业之间的竞争日益激烈。因此，企业管理再度成为企业家们关注的热点。

陈洪国认为，现代企业的管理制度是与社会化大生产和市场经济相适应的规范化、系统化、法制化的企业行为准则和管理实现形式。社会化大生产要求严密的生产组织。一条现代化的生产线，每个环节、每个动作，都必须按照既定的程序执行。稍有闪失，整条生产线就要受到影响。现代化企业设备上了档次，就要求企业员工的素质也要上一个新台阶，以适应不断进步的企业硬件环境。就像一个庞大的交响乐团，什么时候该用小号，什么时候该用黑管，什么时候该齐奏，等等，组织要相当严谨，不能出半点纰漏。

如果有一个乐手没按要求演奏，那么这台音乐会就可能达不到预期的效果，就有可能演

砸。

思想工作并不是万能的，用制度管理是目前企业管理员工的普遍手段。制度就是尺子，用尺子来约束人们的言行，这样才能出整体效果。因此必须建立健全企业的各项规章制度，有针对性地规范人们的行为，达到令行禁止。

基于这种认识，陈洪国要求全体干部员工牢固树立“管理出效益，管理也是生产力”的观念，使晨鸣集团 10 多年来管理方面的经验在这里得到移植和嫁接。根据本公司的实际，制定了涉及 33 个部门、500 多个岗位的工作标准和考核细则，出台了 7 个专业考核标准和班组管理、员工奖惩条例，按专业分工成立了设备、安全、技改、计量、班组建设、精神文明建设等 6 个考核小组，制定和颁发了各项管理制度 33 项。在实施过程中，对照岗位标准，个人每天有自查，部门每周有抽查，专业考核小组每旬有检查，从上而下形成了一个横到边、纵到底的严格规范的管理网络，较好地治愈了过去那种领导在上面抓管理，员工在下面搞对策“防管理”的痼疾，基本建立起了规范有序的生产经营秩序。

去过晨鸣集团总部的人，对那里的管理没有不佩服的。面对武汉晨鸣这样一个在管理方面千疮百孔的大企业，陈洪国和他的伙伴们坚持求实、求新、求效，努力将自己的拿手戏演活。在管理手段上，投资近 40 万元，对质量、计量、生产等重点部位实行微机化管理，推行了晨鸣“现场管理精雕细刻，财务管理精打细算，技术管理精益求精，人员管理精诚团结，生产管理精耕细作”的五精管理法，使内部管理在科学化和严细化方面都有很大提高，保证了各项改革方案的顺利实施。

长期以来，长明灯、长流水在汉阳纸厂司空见惯，跑、冒、滴、漏习以为常。通过改革，他们将消耗指标落实到人，并与个人的收入挂钩。短短几个月，消除各类浪费点 800 多处，生产消耗指标随之下降。

3 个月后，企业管理的效益就明显显现出来，据统计，主要消耗指标与汉阳纸厂历史上最好纪录比，吨纸耗电下降 18 千瓦时，吨纸耗水下降 86 吨，吨纸耗浆量下降 42 公斤，吨纸综合制造成本下降 692 元。

以人为本

陈洪国通过多年的实践体会到，从传统管理发展到现代管理的一个重要标志，就是如何认识人在管理中的地位和作用。传统管理只侧重生产过程的分析 and 组织控制的研究，侧重于物的管理，以至使人成为机器的附属物。而现代管理则认为，人是社会的人，管理的基本目的就在于能够充分发挥人的创造性、主动性和积极性。现代企业越是进步，就越要重视人的因素。

任何先进的管理方式都是伴随着企业管理的实践而产生的。

随着我国社会主义市场经济的发展和企业管理思想的更新，以人为本的管理在我国企业的实践中已显示了巨大的作用。以“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”为核心的现代企业制度的建立，不仅不应削弱职工的主人翁地位，相反更需要通过加强人本管理，为广大职工创造一种能够掌握自己命运、激发其潜在能力的组织氛围和文化氛围，努力筑建具有中国特色的企业人本管理模式，进一步实现从以物为中心到以人为中心的转变。

以人为本，是晨鸣集团多年来的治厂方略。陈洪国认为，企业要有生气，关键在于领导班子有志气，职工队伍有士气，这是克服困难、走向市场的根本。因此他们坚持以人的管理为核心，建班子，带队伍，着力培育“团结拼搏，自我加压，多作奉献，勇创一流”的晨鸣企业精神。日常工作中，领导成员以企业精神统帅行动，以苦干实干做出样子，一心扑在企业上，没有节假日，没有星期天，每天工作达 14 个小时以上。正是靠着一股忘我的干劲，

靠非权力的影响，对广大职工特别是那些对合资不理解的员工产生了感染、凝聚、鼓舞和带动作用。

企业经营机构的设置可以在一夜之间完成，而职工思想观念的转变则需要有一个学习、实践和适应的过程。公司针对部分员工思想观念滞后的现状，在全体党员、干部中深入开展以“四破四立”为主题的思想教育活动。各基层党支部利用组织生活会、班前班后会组织广大员工联系思想实际，摆现象，谈感受，定措施，并组织开展了“四破四立”的征文活动，广大员工积极参与，在如何迅速转变思想观念方面力求做到“五要”，即要尽快将自己的“左、旧、小”观念亮出来；要迅速将市场经济观念在脑海里树起来；要将自己所负责的工作大胆干起来；要将外来的先进经验在实践中学起来；要不断总结教训，对则坚持，错则改，身体力行行动起来。

为规范员工的行为，针对少数人的一些不正常的言行、衣着和恶习，及时制订出台了《员工十不行为规范》、《严禁赌博吸毒》等强制性制度，制止了少数员工的不良行为。

与此同时，他们发扬晨鸣集团一贯的关心职工疾苦、为职工群众办实事的优良传统，坚持多为员工办实事，努力解除员工的后顾之忧。

来到武汉晨鸣后，陈洪国发现这么大的一个企业竟连职工食堂也没有，不少的单身职工吃饭成了问题。于是，企业投资 30 多万元，在新公司运行不到半月的时间内便修复了停伙多年的职工食堂，制做出可口的饭菜按成本价格向职工出售。

针对部分职工上下班路途远的实际，公司免费提供四辆大客车，解决了上班难的问题。为每位职工投入 200 多元，制做了工作服……

春节期间，当公司领导了解到不少职工生活困难时，立即研究决定每人发给 200 元的过节费，让职工真切地感受到了企业的温暖。

“晨鸣人是来干大事的”

武汉，是长江重镇，这里气候适宜，风光秀丽，名胜甚多。建于长江边蛇山上的黄鹤楼，辉煌瑰丽，轩昂宏伟，峥嵘缥缈，几疑“仙宫”，为长江 3 大名楼之一；风景如画的东湖，碧波万顷，渔舟荡漾，湖岸曲折，吞吐奇丽，可与杭州西湖相媲美；归元寺，古琴台，灵济塔……众多的古迹名胜，吸引着络绎不绝的中外游客。

而从寿光来的这十几位晨鸣人，一进入汉阳纸厂，便一头扎在了企业里，一连几个月都顾不得回家，尽管家里有年迈的父母，有尚不懂事的孩子，有班上班下忙不停的妻子……他们没有星期天，没有节假日，一天工作达十几个小时。来武汉的几个月里，没有一个人能够抽出时间来光顾这旖旎的风光。他们只有一个心思，尽快把企业搞上去，为晨鸣人争光，为发展武汉和寿光的经济、为振兴我国的造纸工业作出不懈的努力。

“晨鸣人不是来掠夺我们财产的，而是来干大事的！”

这是公司成立几个月后职工们发出的由衷感慨。

事实正是如此。

陈洪国一行和公司的全体干部职工立足于企业的大发展，不搞短期行为。首先对产品结构进行了调整，改变了以往以生产胶印书刊纸为主的状况，组织技术力量相继开发了高档书写纸、胶版纸等新产品，提高了产品档次，适应了市场需求。

为加快技术进步，当年计划投资 6000 万元，对影响产品质量和生产能力的设备进行改造，使水、电、浆、纸平衡配套；从芬兰奥斯龙公司、美国 ABB 公司和英国阿特拉斯公司引进部分关键设备，促进了产品档次的提高；在本公司热电厂新上了 1 台 60 吨煤粉锅炉；新上碱回收板蒸设备，扩大碱回收能力；新盖一座成品仓库和一座切纸车间……所有项目全

部按计划施工，当年全部建成投产。

据有关资料表明，1998年一季度的湖北省38家造纸企业中有18家停产，17家亏损。而武汉晨鸣却如同一枝出墙的红杏，短短几个月的时间，厂还是那个厂，职工还是那些职工，只是转换了经营机制，企业便产生了令人可喜的变化。第一季度，在检修设备、筹备原料、组织几个项目上马的同时，生产纸张14539吨，实现利税1324万元，其中利润1018万元，实现了首季“开门红”。

一石激起千层浪。

晨鸣集团控股汉阳造纸厂，组建新公司的举动，在武汉引起了强烈反响，尤其是他们大刀阔斧地进行改革、转换经营机制、一举扭转亏损局面、将企业推向发展的快车道的经验和做法，在湖北省产生了轰动效应。陈永兴、陈洪国等晨鸣集团的领导人也名声大震。

《湖北日报》在头版头条以《靠借贷吃大锅饭濒临破产，借外力转换机制两月巨变》为题，对汉阳纸业公司的变化作了报道，并发表“编后”说：

部分国有企业由于历史包袱以及管理不善、资金不足等原因，造成生产经营困难，亏损严重，甚至濒临倒闭。企业面对的是一幅“众叛亲离”的局面，银行不给贷款，客户避之不及，职工人心涣散。企业依靠自己的力量几乎无法脱离苦海。

在这样的情况下，借用外力使企业来一次脱胎换骨的改造可以说是上佳选择。“外来和尚好念经”确有道理。首先，既是请来的和尚必是富和尚，有财力搞活企业。第二，既是富和尚必有富经，这就是管理输出。第三，外来和尚确实好念经，他没有原有的人事、行政等方面的束缚和经济因素以外的顾虑，可以大刀阔斧抓改革管理。汉阳造纸厂在短短两个月的时间里，由停产状态变得红红火火，缘由皆因于此。

《长江日报》也在头版头条的显著位置发表通讯《是“卖厂”还是“救厂”——请看汉阳纸厂员工如何解开资产重组思想疙瘩》，文章结尾时说：

一个个具体可感的变化，解开了许多职工的思想疙瘩。一位老职工的认识颇具代表性：山东晨鸣人员刚来厂时，他骂其为“日本鬼子”，说他们是来掠夺汉阳纸厂财富的；现在，他由衷称赞他们是“解放军”，说他们解放了汉阳造纸厂的生产力……

《证券时报》以四分之三版的篇幅刊登通讯《山东“虎徒弟”救活汉阳“猫师傅”——晨鸣纸业武汉淘金》。

企业的显著业绩和舆论界的宣传，使前来参观者络绎不绝。当4月中旬晨鸣集团董事长陈永兴和几位副总抵达武汉时，湖北省的另外几家造纸企业的厂长纷纷递来了要求合资经营

的建议书……

迎战惊涛骇浪

数亿年前的古大陆造山运动，在天崩地裂中激烈对撞，隆起了一座世界屋脊。一条曲线迷离的长江横空出世，浩浩荡荡，横贯华夏，奔流东去，滋润着两岸肥沃的土地，吞噬着人们美丽的家园。数千年来，我们的民族就是在这样喜怒无常、善恶变幻的两种面孔中，维护着自身的生存、繁衍和发展，谱写着一部辉煌而沉重的历史。

正当陈洪国和武汉晨鸣汉阳纸业公司的干部职工们斗志昂扬地不断取得节节胜利的时候，一场历史罕见的特大洪水于 1998 年夏天席卷而来。

连续 7 次洪峰，一次比一次凶猛，持续 70 多个昼夜，江水居高不下，浸泡着松软的堤岸。

面临空前的危险，位于长江沿岸的汉阳纸业公司，紧急调动所有生产之外的人力、物力和财力，与参加抗洪抢险的数百万军民一道，用血肉之躯在长江大堤上筑起了一道新的长城。

7 月 26 日，位于长江南岸的汉阳纸业公司原料场——军山苇场因长江堤防情势危急而出现严重险情！

在此情况下，以陈洪国为首的公司防汛指挥部立即作出决策，迅速调集由各机关处室、分厂、车间组成的防汛抗洪大军前往军山苇场加固堤防，投入了一场生死之战。

从 29 日到 31 日，长江水位继续上涨，突破历史最高水位，给堤坝造成巨大压力，加上洪水浸泡时间过长，险情频频出现。仅 29 日，在 1500 米的长堤上，先后出现了 7 处漏水险情。公司防汛指挥部及广大抢险人员沉着抗战，副总经理兼防汛前线指挥张汉平，副总经理夏友亮、周少华等有关领导都在各个险段亲自督阵指挥，党委副书记吴炳禹一连两个多月指挥在抗洪第一线，在一次指挥堵管涌时，他不慎落入江中，随身携带的手机被洪水冲走……

在各位领导的影响和带动下，全体参战人员发扬“严防死守，三个确保，誓与大堤共存亡”的英雄气概，克服重重困难，以自己的实际行动谱写了一曲曲动人的壮歌。

7 月 31 日深夜，陈洪国得知军山苇场再次出现险情后，便立即乘船前往组织抢险。

当轮船行至江中时，船的桅杆触到了高压电线，强大的电流一下将来不及换上胶鞋而且站在船边的陈洪国打入江中！

漆黑的夜晚，滔滔的江水，不会游泳的陈洪国瞬时无踪无影了。

船上的人们的心一下涌到了嗓子眼儿，一同前往的武汉经济技术开发区的领导也急得大喊起来。

在这万分危急的时刻，公司原料场的船工蔡俊华一头扎入江里。

人们焦急地等待着，总经理生还的唯一希望就寄托在蔡俊华身上了！

时间，一秒一秒、一分一分地过去，这是多么难熬的分分秒秒啊！

十几分钟后，奇迹终于出现了！

滔滔江水中，露出了一个黑影，蔡俊华将陈洪国顶出了水面，向船边游来！

但由于陈洪国身上带电，当接触到船体时，再次被击入水里……

在蔡俊华及现场人员的抢救下，陈洪国终于脱险。

据有关部门统计，这次洪水，全国共死亡 3000 多人，其中长江流域就有 1320 人。在抗洪抢险的生死搏斗中，人员的伤亡已不足以为奇。而陈洪国在这次事故中侥幸地大难不死，是汉阳纸业公司的一大幸事。

消息传至寿光，晨鸣集团的人们倒抽一口冷气。不禁想起当年毛泽东派他的儿子毛岸英去抗美援朝的前线，血洒战场，尸骨未还……

在陈洪国等公司领导的亲自指挥下，广大干部职工齐心协力，力挽狂澜，在狂风暴雨中多次击退洪魔的猖狂进攻，使军山苇场的损失降到了最低限度。同时，确保了二号码头防汛大堤的安全，使这个号称开发区的南大门安全渡汛。

两个多月惊心动魄的抗洪抢险，并没有影响汉阳纸业公司的生产经营。他们精心组织，科学安排，力求做到抗洪、生产两不误。

按照公司确定的“深化改革，转换机制，强化管理，争创高效”的治厂方针，努力克服各种不利因素，一步一个脚印地扎实工作，特别是在9月份洪水渐退的情况下，坚持每天早晨召开一次领导班子会议，对所出现的问题及时处理。并且组织力量抢运军山苇场被洪水浸泡达两个月之久的原料。在这个过程中，有关领导坐阵指挥，不到一个月的时间，就抢运出原料13000多吨，较好地保证了生产所需。为加快九号纸机技改工程进度，工程技术人员采用倒计时法日夜奋战在生产现场，于10月中旬使该机投入运行。

为帮助受灾的职工渡过难关，公司为95户发放了慰问金和生活物品，使他们解除了后顾之忧，安心地投入到了生产经营之中。

抗洪斗争胜利后，武汉市召开隆重的表彰大会。

会上，晨鸣汉阳纸业公司荣获“武汉市防汛抗洪先进集体”荣誉称号。

陈洪国等5名干部员工荣获“武汉市经济技术开发区防汛抗洪先进个人”称号。

“晨鸣”带来了什么

在长达两个多月的抗洪抢险斗争中，晨鸣汉阳纸业公司的全体干部员工以“万众一心，众志成城，不怕困难，顽强拼搏，坚韧不拔，敢于胜利”的抗洪精神，取得了抗洪、生产经营的双胜利。抗洪结束后，他们继续发扬这种伟大的抗洪精神，生产经营节节胜利。

在8月份利税首次突破1000万元的基础上，9月份利税再次突破千万元，10月份达到1157万元，累计达到7535万元，人均收入比上年同期增长近一倍。

11月18日，公司最大的机台——八号纸机技术改造工程正式开工运行。

12月9日，由晨鸣汉阳公司、襄樊白兰集团有限公司、晨鸣集团总部和汉阳造纸厂共同合资组建的“襄樊晨鸣铜版纸有限责任公司”合同签字仪式隆重举行。

合资合同规定，武汉晨鸣汉阳公司出资1000元人民币，占百分之31%的股份，襄樊白兰公司以固定资产入股，占百分之30%的股份，晨鸣集团总部以无形资产投入，占百分之20%的股份，汉阳造纸厂以部分债权占19%的股份。

在随后举行的首届董事会一次会议上，董事们经过认真审阅酝酿，一致通过了《襄樊晨鸣铜版纸有限责任公司章程》，选举陈洪国为首届董事会董事长，选举王斌、冯长楚为副董事长，聘任夏友亮为公司总经理。并根据总经理提名，聘任彭黎光、王爱玉为公司副总经理。讨论通过了《公司机构设置方案》、《公司劳动财务制度》、《公司审批制度》、《合同补充协议》，确定1998年12月26日举行襄樊晨鸣铜版纸有限责任公司挂牌仪式，计划1999年完成产量1万吨、实现利税600万元、利润360万元的生产经营目标。

1998年底，在武汉晨鸣汉阳公司的财务报表上，出现了一个令人鼓舞的数字：全年完成利税9022万元。这在武汉市所有工业企业中名列第五位，在武汉市经济技术开发区的所有企业中列第一位。

面对如此巨大的变化，当时曾将合资认作“卖厂”、将晨鸣人骂作“山东鬼子”的老职工心悅诚服地说：“是山东人救了这个厂！”

晨鸣汉阳公司现在的工人，基本全是原厂的职工。工人们说：“我们现在受的夹磨比过去多，但干活的劲头却比过去足，是晨鸣带来了干活的动力。”

一位姓李的师傅介绍说：过去的生产现场坐椅、躺椅比比皆是，每个车间至少有一个澡堂。那时候，上班迟到、早退、串岗、睡觉甚至洗澡是常有的事，车间内一年到头蒸汽弥漫。有一次，厂领导决定关掉设在车间里的澡堂。人们闻讯后，有人就议论开了：咱造纸厂用蒸汽方便，就这么点福利，领导还要砍掉，岂有此理！结果，澡堂还是照常开放。

晨鸣接管后，拆除了所有生产现场的坐椅、躺椅和澡堂，并规定上班时间坐一次罚款50元。此外，还制定了相当多的制度，甚至连进厂走路也作出了排队的规定。不守规矩，轻则罚款，重则“走人”。

“这些事，山东人从来不与任何人商量和讨论。制定之后，我们大多数职工都能自觉执行，也没觉得有什么不妥。”李师傅说这话的时候，似乎对自己也觉得不解。

夹磨多了，为什么职工干活的劲头还要大呢？

在每个车间里，都有一个公告栏，上面从车间主任到普通工人，每个人的到岗情况、产量、质量、消耗、安全等各项考核得分和收入、违章罚款情况，都一目了然。

工人们说，这个公告栏我们叫它“明白墙”，这是山东人来后才设置的。过去，每个人的奖金基本上是头头们说了算。有什么差别、为什么不一样，没个说法。家里有钱盖楼房的、进出坐出租车的、天天进出餐馆的，都是那些搞采购的、管账的、有关系的。而在车间卖力的却拿不到钱。而现在，个人收入多少是凭干活。干得多，创造效益多，违章少，收入就高。

武汉晨鸣的车间主任，绝大部分是从原汉阳纸厂选拔的。他们深有感触地说：“晨鸣人进来后，组织和管理生产比以前方便多了，晨鸣带来了管事的压力。”

车间主任马顺喜过去也是这个职务，他说：“过去，经常要对手下人说‘抬庄’二字，工人们靠哥们儿义气干活。遇到设备出故障，就得劝工人们‘哥们儿好好干，修好后我请大家出去撮一顿’。如今，属下的员工如果不服从管理，我手下的班组长就有权让他下岗。”

据介绍，为了强化管理人员的权威，陈洪国明确提出，所有干部包括班组长都不是带头干的，而是带头管的。考核干部的主要标准，就是看他能否发现问题和及时解决问题。

11月6日，公司发了一份通报：一车间蒸煮蒸汽生产原始记录部分未签名，罚款50元。以上问题车间副主任陈某负有管理责任，根据有关规定罚款10元。

通报上所说的“有关规定”，便是管理人员的陪罚制度。公司总经理陈洪国直言：“制定这项制度的目的是督促干部去主动发现问题和解决问题，使他们产生一种压力，然后再将这种压力逐步传递下去，直到每一个人。”

晨鸣汉阳公司的领导班子中，有好几位是原汉阳纸厂的干部，他们说：晨鸣所带来的主要东西，是传递市场压力的艺术。

张汉平的职务是武汉晨鸣的副总经理。以前，他是汉阳纸厂的总工程师。他说：“汉阳纸厂变化的原因，说长了，三天三夜也说不完。细想起来，似乎三言两语就可以讲清楚。汉阳纸厂原来为什么越搞越亏？因为产品成本太高，平均每吨纸的成本要比市场价高出200元。生产越多，亏损越大，市场竞争当然逼得你倒闭。武汉晨鸣为什么越搞越兴旺？因为产品成本低，平均每吨纸的成本比以前要低1000多元。公司全年实现利税9000多万元，可以说主要靠管理得来的。”

那么，为什么同样的人，差不多同样的设备，成本却相差如此巨大？

对这个问题，张汉平说：“因为管理方式不一样。上班可以洗澡，车间到处漏汽、漏电没人管，生产成本能不高吗？违章了就有人来罚你的款，大家都兢兢业业干事情，产品成本能不低吗？企业能不能搞得更好，关键在管理。晨鸣所带来的，最主要的是管理——严格的管理！”

原汉阳纸厂的总工程师、后任武汉晨鸣副总经理的周少华也有同感：“以前，产品卖不出去，厂里只有几个主要领导着急，现在销售形势很好，但公司从上到下都有危机感。晨鸣管理模式的厉害之处在于，它有效地传递市场竞争的压力，能将压力从总经理传递到每一

个员工的行动上，最终使压力变成生产和管理的积极性。”

晨鸣集团取得汉阳纸厂的控股权，凭的是“来一批人，带一笔钱”。对这批人的作用，汉阳人上上下下都赞赏有加。而对“投钱”一事，几乎无人提及。当有人问：“晨鸣进来的时候，不是带来了两亿多元的资金吗？”

对这个问题，有位职工说道：“汉阳纸厂前几年从银行弄了几亿元贷款，从政府部门弄了上千万元解困资金，这些钱都到了厂里，汉阳纸厂不是照样越搞越亏吗？如果管理方式不变，不要说带来两个亿，即使拿来4个亿，企业照样搞不好！”

武汉晨鸣翻天覆地的变化，成为全市的一个新闻热点，在全市开展的评选1998年度10大新闻活动中，被评为10大新闻之一。

1999年元月5日至6日，武汉市最高规格的经济工作会议在市委会议中心隆重召开。市委、市政府、市人大、市政协、市纪委五大班子的主要领导和市直各部委办局、武汉警备区、市各人民团体、各区县、各大中型企业、事业单位的党政主要负责人共500多人出席了这次会议。

陈洪国作为全市企业界的唯一代表，在大会上作了题为《“三改一管”同步推进，实现企业快速发展》的典型发言。

陈洪国的发言不断激起一阵阵热烈的掌声，受到了与会者的高度评价。市长王守海在讲话中说：“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司在资产重组的道路上，敢于大胆探索与实践，管理创新，不断加大科技投入，盘活存量资产，为国企解困作出了显著的成绩，为武汉市国企改革典范。他们的成功经验应在全市范围内推广。”

武汉晨鸣一年来的巨变，尤其是改革管理的经验，其意义已远远超出了企业自身。在整个湖北省产生了轰动效应，参观者络绎不绝，舆论界对此称之为“晨鸣现象”，“国有企业改革的奇迹”，“国企资产重组的典范”。

近亿元的利税总额，在全国造纸行业来说，也是一个不小的数目，使这个过去多年来一直处于下风的企业一下跃居同行业的前列，令行业主管部门的领导和造纸界的同行们无不刮目相看。

人们对此议论纷纷：“陈洪国果真有两下子，他能敢接汉阳纸厂这个烂摊子，就已经了不起了，而且能在短短一年的时间里搞得活力十足，不愧为名副其实的企业家！”

也有的说：“晨鸣十几个年轻人能在武汉这个地方压住阵就不容易了，能将企业治理得有条有理，使人们心服口服，说明晨鸣确实有能人，有高人！”

就连一年前武汉晨鸣成立时少数等着看笑话、看热闹的人，也不得不佩服陈洪国的胆识和魄力。

至于那些开始上岗时不愿在晨鸣干而在汉纸待业或干脆调离纸厂的人，大部分后悔不已。

1998年岁末的一天，虽然是深冬季节，但武汉这个地方并不像寿光一样雪花飘舞，万木凋零。公司内外的万年青、樟树、水杉树、白玉兰等树林依然郁郁葱葱，欣欣向荣，充满了融融春意。

傅庭松、郭合彦、曹东升等8位年逾花甲的老人受汉阳纸厂的2000多名离退休干部职工的委托，手持写在一张鲜红的大纸上的感谢信，紧紧握住陈洪国的手，十分激动地说：“你们山东人真是好样的。一年来的实践证明，你们确实不是来夺取我们财富的，而来解困的啊，在你们身上，我们看到了纸厂美好的未来！”

一位职工写诗一首，以此表达了广大员工对公司的热情赞美之情：

越过一年尘雾的弥漫，

越过市场风云的变幻，
黄河与长江的牵手，
使我们以坚定的步伐走向艳阳天。

已有不畏风雨的强健的体魄，
已有辩明一切的明亮的慧眼。

任何不测都不能迷惑，
何惧面前的重重关山。

还将征服险峻的高山，
还将历经残酷的鏖战，
跨越观念的屏障，
不停跋涉永远走向灿烂。

一切厄运艰辛都不能羁绊，
一切危难险恶都不能阻拦，
前方的道路漫漫而修远，
晨鸣，我们的前程风光无限。

1998年祝捷的大会还没有召开，陈洪国又一次运筹帷幄，把进军的目标锁定在了1999年。

元月10日上午，公司第一届董事会第三次会议在晨鸣宾馆举行。

会议由董事长陈永兴主持。陈洪国、冯长楚、郭希成、张汉平等出席了会议。董事会监事吴炳禹、王志敏及公司副总经理周少华等列席了会议。

会议听取并审议通过了《总经理工作报告》、《1998年财务决算、1999年财务预算和1998年利润分配方案》；审议并原则通过了《1999年公司方针目标》。

会上，陈永兴作了重要讲话。他高度评价了武汉晨鸣一年来取得的成绩，对公司的形势进行了客观的分析。他认为，合资公司成立一年来的实践充分证明，合资双方的决策是正确的，资产重组是成功的，完全符合党的十五大精神，符合企业自身发展的实际，为进一步实

施低成本扩张战略奠定了良好的基础。

对于新一年的工作，陈董事长提出，一是管理要进一步完善，在严细化、规范化上下大力气；二是要把员工思想观念的转变这篇大文章做细做活。要加强员工队伍的业务技术素质教育；三是严格财务管理，提高资金使用效率，把有限的资金用在“刀刃”上，决策每一项工作必须把效率放在第一位，确保经济效益的稳定提高；四是进一步搞好与外部的关系，创造一个较为宽松的外部发展环境。

按照董事长的要求，陈洪国与公司领导班子成员经过充分论证，以乘胜前进、再创辉煌的昂扬斗志，提出了新一年的方针目标。

其方针为：科技驱动，保护环境，深化改革，规范管理，团结一致，乘势而上，再创辉煌。

奋斗目标为：完成产量 10 万吨，争取 11 万吨；实现销售收入 4.5 亿元，争取 5 亿元；实现利税 1 亿元，争取 1.2 亿元，其中利润 7000 万元，争取 8000 万元。

为确保公司董事会提出的这些经营目标能够实现，公司总经理班子便将目标层层分解，以落实到各分厂、车间，以增强各基层单位的压力感和责任感，使各个生产单位始终围绕公司的生产经营管理大局科学地组织生产，由此进一步拉开了大发展的架式。

当 1999 年结束的时候，武汉晨鸣以实现利税 1.95 亿元的显赫数字令人赞叹不已。

完成机制纸及纸板产量 12.84 万吨，比上年增长 62.5%，比合资前的 1997 年增加产量 8.5 万吨；

供电量 11477 万千瓦时，同比增长 25.7%；

回收碱 11714 吨，同比增长 19.3%；

销售收入 5.9 亿元，比上年增长 74%；

实现利税 1.95 亿元，其中利润 1.46 亿元，同比分别增长 116.7%和 123.7%。

据国家权威部门统计，经济效益综合指标武汉晨鸣由 1998 年的全国第 6 位上升为居晨鸣集团总部之后的第二位。

2000 年，陈洪国又带领大家一鼓作气，完成纸品产量 15.7 万吨，实现利税 2.46 亿元，其中利润 1.83 亿元，同比分别增长 22%、26%和 25%，经济效益综合指标继上年之后再次列晨鸣集团总部之后居全国同行业第二位。并荣获“武汉市企业突出贡献奖”等多种荣誉称号。

陈洪国带领十几位寿光人在武汉奋斗 3 年，创造利税 5 亿多元，在当地引进了强烈反响，被舆论界称之为“晨鸣现象”。但陈洪国并没有满足，以一往无前的勇气和永无止境的追求，不断加大了企业技术改造步伐，自筹资金，自行设计，仅用 6 个月的时间，建成投产了年产 3 万吨的 3150 大型纸机。在武汉市经济技术开发区征地 500 亩，投资 7 亿元，开工了年产 15 万吨高档新闻纸项目。该项目属国家重点技术改造项目，纸机宽幅为 4800 毫米，具备国际先进水平。2000 年 11 月 8 日由国家经贸委牵头，在北京人民大会堂举行了设备引进合同签订仪式。经过紧张的施工建设，于 2002 年元月建成投产。

为实现公司的可持续发展,投资 1.2 亿元建成了被视为生命工程的 200 吨/日和 5 万立方米/日中段水处理工程。经过建设者的艰苦奋斗,碱回收工程创造了板式蒸发器加热面积、碱炉带汽轮发电机组、碱炉采用 DCS 控制、圆盘蒸发器加热面积等四项国内第一,运行投产后回收碱的自给率达 80%,年增加收入 1500 万元。由德国冯诺顿西公司提供世界专利技术和、采用低污泥负荷法工艺的 5 万立方米中段水项目的投产,使公司的黑液、废水完全实现达标排放,提前完成了国务院下达的“一控双达标”任务,被武汉市政府授予“环保一控双达标先进集体”荣誉称号。

为实现规模化经营、滚动式发展,控股经营襄樊晨鸣后,使该公司运行质量不断提高,2000 年实现利税 2149 万元,其中利润 1544 万元。在此基础上,又相继控股经营武汉晨鸣乾能热电公司、赤壁晨鸣公司、汉南纸业公司等企业,使这些濒临破产或停产多日的企业均焕发出勃勃生机,由此走上了资本运营的康庄大道。

第十九章 辉煌的崛起

目标瞄向世界一流

再过两天就是“冬至”了。

天气越来越冷，季节越走越深，天亮得越来越晚。

黎明时分，透过依稀的曙色，一夜没有睡熟的陈永兴从床上坐起来。他扯过一件上衣披在身上，摸过烟盒，点起了一支烟。光线黯淡的房间里，红红的烟火一闪一灭。

老伴醒过来，看到了坐在床头闷然抽烟的陈永兴：“天还没亮，你起来干啥？”

陈永兴掐灭了烟头：“干啥，今天不是厂里双喜临门吗，待会儿，一两千人要来厂里参观呢，我能睡得着？”

说完，他便穿好衣服，走出家门，向着刚刚投产的 10 万吨高级文化纸项目走去。

一出公司宿舍北门，陈永兴便看到了从新车间的窗口透出的明亮灯光，听到了机器的运转声隆隆轰鸣。

望着眼前这座迅速崛起的高大厂房，听着车间里那台“4550”纸机奏出的欢乐乐章，陈永兴的思绪又飞到了两年前那个不眠之夜——

陈永兴睡不着了。

这是 1997 年夏天一个身处异国他乡的难熬的夜晚。

伫立在窗口，远眺美国旧金山那五彩缤纷、灯火如织的不夜城，他心潮难平，思绪在历史和今天之间流连着。

此次美洲之行，他怀着一种渴望，考察了一些世界著名的造纸企业和造纸设备制造企业，既兴奋又失望。

让他感到兴奋的是，他看到了世界上最先进的造纸生产线和实验室。令他失望的则是在他到过的造纸企业、研究机构、纸张市场竟没有见到一张中国纸的踪影。

一个颇为沉重的问号悬垂在他的脑际：

两千年前中国的蔡伦，发明了造纸术，成为我国古代的四大发明之一。直到 1500 多年后，造纸术才传到美国。而今天，与世界先进的技术相比，中国造纸已大大地落后了。

中国造纸何时才能重振雄风，走向世界呢？

睡不着，就想心事。

他想起丘吉尔说过的这样一句带有预见性的话：“未来的帝国是头脑的帝国。”

同样，未来的企业也将是头脑的企业。以知识为基础的经济最主要的驱动力是高科技的发展。如不奋起发展新技术、高新产品，那么就将处处被动挨打。

联想起几年前那次日本之行，在富士山脚下的日本制纸株式会社，他拿出自己的科技成

果展示给日本同行时，对方连连摇头，看也不看地用生硬的中国话说：“你们的产品无法达到 GOP 标准，还谈什么科研成果？”

一个中国企业家的的心被深深地刺痛了！

他感受到了前所未有的耻辱和痛楚。个人的自尊心几乎本能地与民族自尊心融合为一体。

外国企业能做到的，我们为什么就做不到呢？

知耻而后勇。

是啊，在这个风云变幻激荡的时代，希望在天空闪烁，危机在云层里轰响，挑战在湍急的航道布下一个又一个巨大的漩涡。要知道，陈永兴为振兴民族造纸工业而付出了多少心血啊！

一年前，国家经贸委在选择“加大科技投入、加快技改步伐”的“双加”项目时，将晨鸣集团上报的高级文化用纸项目列入其中，并计划通过银行定向贷款 13800 万元。

已被列入国家计划盘子的“双加”项目到底怎么搞，一时成了晨鸣集团决策者们的头等大事。

1995 年至 1996 年，造纸行业的生产和市场产生了一个戏剧性的变化。

1995 年，纸张市场需求骤然增长，市场火爆，供求两旺，纸张、纸板和纸浆生产形势空前大好。但是，进入 1996 年后，市场风云却突然发生了变化，火爆的市场消失了，造纸行业的生产、效益急剧滑坡，整个行业处于不景气的困境之中。

有关权威人士在分析这一现象时认为，其中一个很重要的原因，就是国外产品的冲击。众所周知，我国纸张供给基本属于自给型的，但近两年进口纸张品种越来越多，量也越来越大。据海关统计，1995 年我国进口各类纸张和纸板 300 万吨，1996 年则达到 450 万吨，已接近我国生产总量的 20%。1997 年一季度又进口 113 万吨，比上年同期增长 58%。在每年进口的品种中，数量较大的主要是涂料印刷纸、白板纸、牛皮卡纸和箱板纸等，这几个品种都在 60 万吨以上，有的已超过 100 万吨，并且从趋势上看进口量增加的问题短期内不会有大的改观。

从国内造纸企业自身来讲，一个重要的原因就是自己生产的产品不能满足市场需求。这里面有量的问题，更重要的是质的问题。虽然我国的年产量有 2000 多万吨，但 50% 的产品还属于低档次产品。急剧发展的相关行业需用的高档纸，或是品种空白，或是产量不足。

在社会主义市场经济的条件下，企业的生存与发展，其生命线是市场。特别是近几年来随着国际上一些跨国公司和一些世界名牌产品参加到国内的市场竞争中来，已使国内市场国际化、国际市场国内化。我国造纸工业正面临着越来越激烈的市场竞争。

虽然我国造纸工业在总量上已是世界第三位，但同发达国家相比，我国产品的质量和档次确实还存有很大差距，人均消费量还很低，市场潜力还很大。因此国际上的几个造纸大国和周边一些国家如印尼、韩国等都在紧盯着我国市场，而且将以很猛的势头进入中国，他们正聚集更大的经济实力，向我国大举拓展。

此时，印尼在镇江的 135 万吨合资项目经国务院批准开始启动。韩国的韩松公司在上海合资兴建的一期 12 万吨新闻纸工程已经完成，计划 1998 年 5 月将投入生产，它的最后规模将达到 55 万吨。印度尼西亚资源集团和江苏合资在常熟兴建的 30 万吨文化用纸项目，设备已经订购。

另外，这两年国外的各类纸张也正以质优价廉的方式大量拥入中国，对我国的造纸工业已构成威胁，有的已造成严重冲击。以铜版纸为例，我国生产能力约 55 万吨，这两年全国年产量只有 20 万吨左右，只能发挥生产能力的三分之一。而进口铜版纸 1995 年约 45 万吨，1996 年则达到 63 万吨，进口量已远远超过国产量，已造成国内铜版纸生产企业全面亏损。

为此，中国轻工总会代表行业的利益向国务院提交了报告，并向有关部门进行了及时反

映。但是过去国家制定的各种保护政策将逐步减少，进口纸关税要进一步降低，进口配额、登记等要逐步取消。国家从大局出发，为加入 WTO 作好相应准备，还准备要下调关税。江泽民主席在亚太经合组织会议(APEC)上代表中国政府正式承诺，到 2000 年中国的关税平均水平下调到 15%左右。在这种情况下，进口纸张势必大量拥入中国，这将是国内造纸企业将要遇到的不可避免的现实。

在这样的形势下，陈永兴认为，任何事物都有其两重性。正是这种局面向我国的企业明确地展示出国内外市场的空间和企业的出路。挑战与机遇并存，这就要看我国企业是自己能够及时地抓住机遇，迅速调整结构，转变增长方式，积蓄实力发展，与国外企业一争高低；还是消极等待，被动挨打。两条道路，两种前景，二者必居其一。

经过对形势的认真分析，陈永兴认为，目前中国企业最大的优势是市场。我国的人均消费量还很低，市场潜力还很大。

大量的信息资料表明，国内纸张的需求已日趋多样化，正向着高质量、低定量、多品种的方向发展。包装用纸、印刷用纸、彩色胶印纸、低定量涂布纸等需求正大幅度增长。各种工业配套用纸、生活用纸的市场非常广阔。比如目前我国人均生活用纸消耗仅为 1 公斤，只是发达国家的 5%。随着经济的发展，生活方式的更新，多种生活用纸的消费正呈现上升势头。在这种情况下，晨鸣集团要发展，要与国外企业在竞争中决一雌雄，自己就必须要及时适应市场需求，提高产品质量，加速产品的升级换代，以科技带动生产，同时要创造出自己在市场上叫得响的名牌，以名牌来赢得市场。

物竞天择，适者生存。一个企业、一个产品，只有符合市场的需求，才能生生不息，不断发展壮大。

基于这种认识，面对国际市场的挑战和新的造纸技术革命的兴起，对眼下的“双加”工程，陈永兴断然否定了两个方案：

一个是引进“二手”纸机的方案。在前些日子，有人建议，从国外引进一台“二手”纸机，共投资两亿元，其设备在国内仍居先进水平，这样投资少，见效快。

另一个是新上两台“3520”纸机的方案，投资 1.5 亿元，属国产设备。此类型号的纸机国内数家企业已经拥有。

陈永兴觉得，作为列入国家“双加”的项目，首先起点要高，起码要在当今世界居于一水平。“二手”纸机再好也是人家淘汰的设备；“3520”纸机的档次已经落后于国际先进水平。那么，既然要上项目，就要瞄准国际一流水平的设备，生产一流水平的产品，不仅要代替进口，而且要在国际市场上与国际名牌争高低！

经过多次考察，陈永兴与晨鸣集团的其他决策者们最终确定了以 Fine. paper(无碳复写原纸)、Lwe(低定量涂布纸)等高级文化用纸为产品的开发方向，选定了与国际接轨的车速每分钟达 1100 米的“4550”纸机。

出奇制胜的国际招标

1997 年元月 12 日，晨鸣集团公司南侧的一片空地上，聚集了一片人群。在连续不断的礼炮声中，山东省副省长韩寓群、省一轻总会会长李昭泰以及潍坊市、寿光市的党政领导挥锹铲土，将镌刻着“奠基”字样的晨鸣集团“双加”工程的奠基石深深埋下，由此使这一“双加”工程迈出了可贵的第一步。

项目奠基后，陈永兴以振兴中国造纸业为己任，着眼于国际顶尖水平，组织力量与 40 多个国家进行了技术交流，并组织了两个考察团先后到美国、德国、芬兰、奥地利、西班牙等十几个国家进行了认真考察。

经过多方考察，他们将目光盯向了芬兰维美德公司(Valmet)、德国福依特公司(V01th)和美国贝诺艾特公司(Beloit)3家企业。

这3家公司，是当今世界上最负盛名的造纸设备制造商。

但当晨鸣集团技改部的人员与这几家企业商谈时，他们的要价却特别高，简直到了让人难以接受的程度。

既要引进高水平的设备，又要将投资压到最低限度。如何解决这对矛盾？

陈永兴一言九鼎：招标！

对于招标问题，不久前，晨鸣集团已有过小小的尝试。

1997年3月，在建设35千伏的2号变电站时，晨鸣集团对所购设备以250万元的标的，委托潍坊市机电设备公司组织了招标活动。在其招标过程中，有北京开关厂、上海华通开关厂等6家国内企业投标。相同的设备，最高报价为350万元，而最低的价却不到200万元。最后，晨鸣选择了质优价廉的淄博开关厂的产品，比计划投资节省50万元，降低了20%。

通过这次招标，陈永兴受到了很大的启发。通过招标定购设备，可使投标者在竞争中将价格压到最低点，减少了“水分”，使投资者受益。另外，通过公开投标，有效地避免了各方面的“后门”，减轻了企业领导的压力。同时，还较好地防止了在设备购买过程中的违法违纪行为，保护了干部，真可谓一举多得。

那么，现在所面临的将是一次国际性的招标活动，所招标的对象，全是外国企业，究竟怎么个搞法，陈永兴一时心中无数。因此，他便拿出最强的力量，从事这项前无先例的工作，让尹同远具体组织实施。

为了使这次国际招标取得圆满成功，尹同远带着有关人员来到国家经贸委所属的中国机电设备招标中心进行咨询，并委托该中心具体组织这一招标活动。

在招标中心的指导下，晨鸣集团组织了国内在造纸、设备、机电和设计等方面具有权威性的专家，编写了标书，对所购设备的技术要求及各方面的性能参数都提出了具体、明确的意见。

1997年4月30日，《中国日报》英文版向海外发布了设备招标的公告。

虽然招标公告没有注明是哪家企业，但不少国外厂家的老板心里有数。因为在此之前，晨鸣集团的人早与他们接触过。

公告发布后，美国、德国、芬兰、西班牙等20多个国家的19家造纸设备制造公司根据公告所发布的信息，前往中国设备招标中心购买标书。

6月18日，地处北京海淀区颐和园南面的龙都宾馆，气氛有些异常的紧张。

下午两点，二楼会议室的会场布置一新。

主席台后面的墙上，悬挂着“中国机电设备招标中心、山东晨鸣纸业集团国际招标开标大会”的会标。

此时，作为招标者的晨鸣纸业集团首次在外国人面前公开亮相。

出席这次开标大会的有国家计委、国家经贸委、轻工总会等有关部门及山东省、寿光市的有关领导。

北京市长安公证处的3位公证人员现场进行公证。

陈永兴专程从寿光赶来，出席这次事关公司命运的开标会。

开标仪式由招标中心的王钊处长主持。

上级有关领导讲话后，陈永兴面对在场的200多位外国客商，首先介绍了晨鸣纸业集团的现状和所上10万吨高级文化用纸项目的设想，展望了此项目上马后，在全国造纸行业中的地位和产生的作用，并谈了本公司的打算和设想。

陈永兴讲话后，庄严而紧张的开标程序开始了。

晨鸣集团每一位在场的人员和前来参加投标的每位外国客商，都瞪大了眼睛，聚精会神

地关注着每一个投标的结果。

主持人王钊处长对工作人员送上来的每一个密封好的纸袋向大家展示后，当众剪开，然后宣布投标报价。

工作人员将投标结果逐一写在一块白色有机玻璃板上。

7个标全部唱完后，公证人员宣布，此次整个投标程序合法，开标结果有效。

开标大会就这样结束了，国外的投标者都纷纷离开会场。而晨鸣集团的人们却高度紧张起来。

前段时间，经过与国外的几家纸机制造公司交流，陈永兴和公司的其他几位领导成员估计，该项目投资最大的造纸主机的价格，大约3000万美元。他们也是以这个数目作的投资预算的。

但是，在开标会上，唱出的第一个标是美国贝诺艾特公司的他们投的价格竟是5500万美元！

此价一喊，在场的尹同远、陈洪国等禁不住忽地站了起来。

德国和芬兰的两家公司报价也都在3500万美元以上。

其它几家企业，晨鸣人有的了解，有的不了解，其报价也都大大地超出晨鸣人的预料。

面对出乎意料的投标结果，不少人心里没了底。高的不说，就按最低报价订购整套设备，也要比预算多支出三四千万美元，那么将大大超出总投资7.5亿人民币的计划盘子。

对这7.5亿资金的构成，陈永兴是这样筹划的：国家贷款1.38亿元，从B股上市募集到的资金中拿出5亿元，另外的1亿多元再另想办法，多渠道融资。

然而，这次开标，一下多开出两三亿元人民币，顿时使陈永兴的心里增添了沉重的压力。

为保证这次招标的成功，陈永兴派出了强大的阵容，组成了17人的工作班子。有总经理尹同远，负责技术改造工作的副总经理陈洪国，有高级顾问尹启祥、郭光耀，有负责工艺的胡长青、负责设备的王金忠、负责电气的李若栋、负责自动化仪表的程显峰、负责涂料制备的邵学军、负责打浆制备的杨克祥，以及翻译、资料、保密等有关人员。

另外，还聘请了北京、上海、长沙3个轻工部设计院的专家和北京造纸厂、辽宁板纸公司等单位的在全国具有权威性的纸机设备专家。

不管是晨鸣自身的人员，还是聘请的专家，都在招标期间处于严格的保密状态。除设在宾馆内的招标办公室留一部电话外，其他房间的电话全部切断，与外隔绝。就是招标办公室，也必须由两人同时值班，其中一个晨鸣集团的，一个是招标中心的，一旦有电话打来，必须做好详细的记录。

所有参与招标的人员，一律不得擅自离开宾馆半步。如遇特殊情况，必须经尹同远批准，而且保证3人以上同时外出活动……

各外商报出价格后，艰难的询标开始了。尹同远组织了各专业组对外商的投标文件逐一整理后，由招标中心组织各专业组长统一对外进行询标。对外商制造设备的精度、质量、性能等进行全方位的探询，对标书中的某些疑问和模糊不清的地方加以澄清。

整个询标过程进行了23天。

经过询标，排除了各个标书中的疑点，对外商的设备一清二楚。

经过这一段时间后，开始了关键的定标阶段。

为确保万无一失，陈永兴和中共寿光市委书记鞠法昌一起，又来到了北京。

全市的一把手亲自参与一个企业的定标，这在寿光市的历史上前所未有的，由此可以看出这次活动在全市经济发展中的份量！

面对一个个居高不下的投标价格，看着一副副愁眉不展的面容，陈永兴在会上嘱咐大家，一定要沉住气，保住密，不露声色，把握主动权，争取最后的胜利。

为了稳定大家的情绪，在最为紧张的时刻，陈永兴与鞠法昌下起了象棋。

在所要订购的一系列设备中，投资最大的是造纸主机。对投标这种设备的5家公司，经过询标，淘汰了两家，只剩下了3家。

至于哪家公司的设备合适，陈永兴、尹同远心中已经有数了。

古代“秘本兵法三十六计”中说：“敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象。利其不自主而取之。”意思是说，战争中敌人的指挥混乱，不能判明情况和应付突然事变的发生，这是潭水高出地面，随时有溃决危险的征象。应利用敌方失去控制的时机将它消灭。此计称为“声东击西”。

陈永兴还给大家讲了一计，叫“欲擒故纵”：

“逼则反兵，走则减势。紧随勿追，累其气力，消其斗志；散而擒，兵不血刃。需，有孚，光。”其意思是，逼得敌人无路可走，就会遭到他的反扑；让敌人逃跑则可以削减他的势力。追击时，尾随跟踪敌人，不要过于逼迫，以消耗他的体力，瓦解他的斗志，等他溃散了，再行捕捉，这样用兵可以避免流血战斗。暂缓对待，小心行事。瓦解敌人，这样对我有利。

陈永兴运用此计与对方展开了尖锐的谈判较量。

在此之前，陈永兴与这3家纸机制造公司的代表一直没有正面交锋。而现在，陈永兴明知美国贝诺艾特公司的产品既价格高，又保证不了供货时间，但他却与该公司的代表谈得火热。

陈永兴明知道德国福依特公司制造的设备对晨鸣集团不合适，他却与德国人接触十分频繁。

这一招，芬兰维美德公司销售公司的副总裁慌了手脚，主动找上门来。

起初，该公司本以为自己的设备质优价廉，竞争力较强，晨鸣所订设备，非己莫属，因此一直“稳坐钓鱼台”。然而他们万万没有想到，晨鸣人却对他们敬而远之……

陈永兴对找上门来的副总裁一针见血地说：“你们要想占领中国市场，必须要把价格降下来，否则，美国的贝诺艾特正等着我们签约……”

无奈，芬兰的副总裁只好将主机价格降到了3000万美元以下。

见时机成熟，陈永兴一锤定音：就要维美德的产品！

最后，除切纸机定标为西班牙帕萨巴公司外，涂料制备、流送系统、打浆系统、复卷机、平板包装机等主要设备全部定标为芬兰维美德、奥斯龙等几家公司。

随后，由招标中心向这几家中标公司颁发了定标书。

至此，整个国际招标活动初战告捷，比预料投资节省资金1000多万美元！

自6月16日进驻北京到7月11日定标，共26天。在这段紧张的日子里，参加招标活动的全体人员以对国家、对企业高度负责的精神，时刻绷紧神经之弦，表现出了晨鸣人的大智大勇。尤其是在紧张的评标过程中，组织工作严格有序，没有发生丝毫泄密。这次评标共有40多包次，其资料达几吨重，从这些浩繁的资料中选优界定，其工作量可想而知。所有工作人员在尹同远、陈洪国的带领下，每晚都工作到深夜，12点前从未睡过觉。

就在其他人员休息后，尹同远等几位公司领导又开始每日的总结，研究谋划下一天的策略。

尽管天气炎热，工作辛苦，行动不自由，但大家任劳任怨。他们深感责任之重大，始终严肃认真，毫不懈怠。特别是公司的高级顾问尹启祥、郭光耀两位老同志，不顾年老体弱，带病坚持工作，表现出了高度的责任心和敬业精神。

7月1日，香港将回归到祖国的怀抱，洗雪百年耻辱。全世界都在注目香港，注目北京。晨鸣集团的招标者，对此也极为关注。

为了满足大家的这一欲望，当立在中国革命博物馆前的香港回归倒计时牌上出现最后一天的时候，他们集中一起来到了天安门广场，来到了倒计时牌前，接受了一次爱国主义的教

育。除此之外，在近 1 个月的时间里，没有一个人上过街。

北京，是祖国的首都，是全国政治、经济、文化的中心，这里有众多的名胜古迹，有风景如画的旅游景点。来自晨鸣集团的这十几人中，有的是初次来京，有的虽然不是初次来，但从来没有去过风景名胜之地。而现在，他们就住在湖光山色的颐和园附近，利用饭余散步的时间就可进园游览，一饱眼福，但他们却没有一人提起。

晨鸣人严格自律、奉献忘我的精神和一丝不苟的工作态度，深深地感动了外商。他们说：“把制造的设备安装在这样的企业里，我们放心！”

7 月 23 日，在寿光晨鸣大酒店，晨鸣集团 10 万吨高级文化用纸工程设备订购合同签字仪式隆重举行。

晨鸣集团公司总经理尹同远与芬兰维美德公司的代表在合同书上签字。

在一片热烈的掌声中，10 万吨高级文化用纸工程的一期设备招标工作划上了一个圆满的句号。

攻坚战在晨光里打响

1997 年 8 月 18 日，一轮金色的太阳从东方的万朵云霞中徐徐地露出笑脸，给晨鸣集团公司南侧的 10 万吨高级文化用纸工程工地洒下了一片金光。

一架架钻机林立在金色的晨光里，一面面彩旗迎着晨风招展，一个个硕大彩色气球拖着长长的标语在灿烂的朝霞映衬下飘动。

一队浩浩荡荡的施工大军头戴桔红色的安全帽，来到了工地上。

8 时 18 分，随着尹同远一声“开工”令下，整个工地瞬间鞭炮齐鸣，钻机欢叫，一片沸腾。

10 万吨高级文化用纸工程的战役打响了！

开工之前，公司成立了由副总经理陈洪国担任总指挥的工程指挥部。通过招标，选择了轻工部长沙设计院负责该工程的设计。

整个工程占地 318 万平方米，建筑面积 5 万平方米，由打浆工段、抄纸工段、整装工段和原料仓库、成品仓库 5 大部分组成。其中作为抄纸工段的主要生产车间长度达 253 米，主跨 2 层，附房 3 层，均为现浇钢筋砼框架结构。

开工典礼后，寿光市第二建筑公司运用从意大利引进的打桩设备，采用现代化的施工措施，夜以继日地奋战，仅用 28 天，便将整个工程的 2706 根桩的桩基全部打好。

在此基础上，工程指挥部于 9 月 16 日通过招标方式，对投标的十几家建筑公司进行比较后，最后确定了淄博建筑工程公司承建 10 万吨高级文化用纸项目的土建工程。

淄博建筑工程公司，建于 1949 年，已有近 50 年的历史，属国家一级资质建筑安装施工企业。在前几年的企业管理晋档升级中，被评为山东省级先进企业，还被上级有关部门授予国家二级计量单位、山东省“重合同守信用”企业，其信用等级为 AAA(特级)。

两天之后，一座座塔吊在工地上立了起来，一辆辆抓斗车开了过来，一队队人马在这里安营扎寨，在工程指挥部的指挥下，上千名施工者投入了这场攻关夺隘的“跨世纪工程决战”。

通过一期设备的国际招标和对施工单位的招标，使晨鸣集团受益匪浅。于是，他们在以后的所有设备购进、工程发包等经济活动中，全部采取招标的方式。

就在 10 万吨工程开工的第二天，二期设备开标仪式在青岛海关总署培训基地举行。这次招标项目包括传动、QCS、DCS 等 3 个系统。前来参加投标的是在电气及自动化方面在国际上著名的 10 家公司。开标后，评标委员会的专家与参与招标的晨鸣集团人员一起，立即投入到阅标、询标和评标工作之中。全体人员在陈洪国的带领下，昼夜苦战，扎实工作，

针对每家公司设备的特点、供货时间和技术水平，写出了详细的评标结论。并在此基础上由各投标公司作了进一步的价格澄清。经过多方验证比较，最后选出了美国 ABB 公司、芬兰维美德自动化公司作为中标单位。

这次招标像前不久在北京举行的国际招标一样，取得了令人满意的效果，不仅订购了世界一流水平的设备，而且比预计投资节省资金 200 多万美元。

在如火如荼的工地上，处处闪现着晨鸣指挥者的身影。建筑公司的人说，在其他单位施工，施工单位的领导平时一般是不到现场的，而在晨鸣集团，包括陈永兴、尹同远在内的公司领导却轮流着盯在施工现场，随时协调解决施工中遇到的各种问题。

为了加快施工进度，工程指挥部不断强化措施，每天召开两次调度会议，在安排好当天工作任务的同时，针对施工中出现问题及时采取有效措施，迅速解决，做到处理问题不过夜。尤其是针对建筑工地人员多、物品杂乱的现象，加强了现场管理，在确保工地道路畅通的同时，对原材物料的放置力求做到井然有序，并且做好项目建设的物资节约和成本管理工作。技术管理人员实行三班倒工作制，与施工人员一起，跟班作业。

就在工程紧锣密鼓地进行到高潮时，由山东省经贸委、轻工部长沙设计院和晨鸣集团的有关人员组成的技术联络团，在晨鸣集团公司副总经理陈洪国的带领下，前往芬兰，对 10 吨高级文化用纸项目的工艺、电气、仪表等有关事项与外方进行了技术联络，对设备选型、设备的安装形式、安装尺寸等进行了认真的商定，为下一步设备的引进、安装打下了扎实、良好的基础。

进入全国轻工业“十佳”

从西伯利亚吹来的凛冽寒风，没有挡住晨鸣集团 10 万吨工程前进的脚步。

在工程指挥部的精心组织下，各路人马按照项目的统一安排，每日召开一次协调会，及时分析解决工程进程中出现的种种问题。同时采取了一系列有力的防冻措施，又一次在严寒中施工，实现了“晨鸣工地无冬天”。

经过 4 个月的艰苦鏖战，到 1997 年 12 月 20 日，主车间的主体结构已拔地而起，巍然屹立。

这天上午 8 点多钟，几座高耸入云的塔吊伸展着长长的巨臂，将挂在上面的一串串鞭炮燃响。

噼噼啪啪的爆竹向人们宣告：10 万吨项目主车间开始封顶了！

也就在这一天，中国轻工总会在北京召开全国轻工业工作会议，对晨鸣集团等 10 个企业进行表彰，并作出了《关于表彰全国轻工业“十佳企业”并在全国轻工系统开展学习“十佳企业”活动的决定》。

该《决定》指出：

为认真贯彻党的十五大提出的关于深化企业改革，加强科学管理，开创企业改革和发展新局面的精神，充分发挥典型示范的作用，指导和推动广大轻工企业面向市场，进一步转换经营机制，推动轻工企业改善经营状况，促进轻工业更快、更好地发展，按照企业改革力度大、管理有特色、技术进步成效显著、产品适销对路、市场竞争能力强、领导班子开拓进取、

主要技术经济指标处于同行业先进水平等条件，经中国轻工总会研究决定，对海尔集团公司、无锡小天鹅股份有限公司、上海家化有限公司、中国轻骑集团有限公司、广东健力宝集团有限公司、山东晨鸣纸业集团股份有限公司、安徽古井贡酒股份有限公司、上海英雄股份有限公司、大连盛达集团有限公司、石家庄三鹿集团股份有限公司十个企业予以表彰，授予'97全国轻工业十佳企业"称号(以下简称"十佳企业")，并在全国轻工系统开展学习"十佳企业"的活动。

学习"十佳企业"，要重点学习他们以市场为导向，以经济效益为中心，以加快发展为目的，树立市场观念，主动走向市场，积极参与竞争，努力建立现代企业制度；通过深化企业内部改革，建立和完善适应社会主义市场经济体制的企业经营机制；通过推进技术进步，逐步形成技术创新机制，提高企业技术装备水平和竞争实力；通过不断开发研制适销对路的新产品和加强市场营销，调整产品结构，提高产品质量，在提高整和优化企业资本结构，实现规模效益；通过加强领导班子和职工队伍建设，不断提高企业经营者和职工素质；通过改善和加强企业管理，实现管理创新；通过加强精神文明建设，树立良好的企业形象，增强企业凝聚力。

在一片紧张和欢乐的气氛中，晨鸣集团送走了辉煌的 1997 年。

这一年，我们国家顺利实现了香港回归，成功地召开了党的十五大，在我国的历史上写下了光辉的一页。

这一年，也是晨鸣纸业集团极不平凡的一年。

晨鸣 B 股在深圳证券交易所成功上市，募集资金 5 亿多元，为全国造纸企业 B 股上市的第一家。

晨鸣的资产重组取得重大突破，采取承债剥离、增量控股的方式，与全国 8 大造纸厂之一的湖北汉阳造纸厂合资，组建了武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司，使企业的生产能力扩大到 23 万吨；控股经营了寿光热电股份有限公司；参股经营了寿光市造纸机械厂，使集团在多元化经营和向相关产业扩张方面迈出了坚实有力的一步。

晨鸣的环境污染得到了根本性的治理，总投资 1.28 亿元的碱回收和日处理 4 万立方米的中段水工程竣工投运，为企业可持续发展创造了必需的条件。

在做好这些工作的同时，经济效益又有了较大幅度的提高。全年完成产量 15 万吨，比上年增长 46%，销售收入 6.9 亿元，增长 25.2%，实现利税 2.5 亿元，其中利润 2 亿元，分

别增长 20.3%和 37%。在夺取全省造纸行业“九连冠”的基础上，自 1995 年以来连续 3 年保持了全国同行业的经济效益第一位。

山东晨鸣纸业集团股份有限公司除荣获全国轻工业“十佳企业”称号外，还获得“全国造纸行业样板厂”、“山东省造纸行业经济效益最佳企业”、“山东省一轻工业明星企业”、“山东地方工交系统利润大户”等荣誉称号。

董事长陈永兴荣获国务院颁发的《政府特殊津贴证书》，其荣誉终身享有……

当选为全国人大代表

1998 年 2 月 28 日，俗称为“龙抬头”的农历二月初二。

这是自上年入冬以来风最和、日最丽、天最蓝、云最白的一个特好天气。

晨鸣纸业集团公司办公楼前，一片片茵茵绿草和一株株冬青树在温柔的春风中吐着嫩黄的幼芽，十几只“丹顶鹤”在花坛中或展翅起舞，或凝神注目，等待着这里即将发生的一幕。

下午两点多钟，获悉董事长陈永兴作为第九届全国人民代表大会代表即将启程赴京消息的人们，蜂拥来到职工文化宫前，深情地为自己这位可亲可敬的公司领导人送行。

总经理尹同远主持了简短的欢送仪式。

寿光市人大常委会副主任李德丰对大家说，在今年元月 8 日召开的山东省八届人大六次会议上，陈永兴光荣地被推选为全国人大代表。他将肩负着 9000 万山东人民的重托，赴京参加将于 3 月 5 日召开的第九届全国人民代表大会。

李副主任高兴地说：“陈永兴同志能够取得这么高的资格，这不仅是晨鸣集团的光荣，也是值得我们全市人民骄傲和自豪的。在此，我代表 102 万寿光人民向陈永兴同志致以崇高的敬意，并衷心地祝他一路顺风！”

在热烈的掌声中，职工们拥上前去，将结好的红绸大花戴在他的胸前，将一束束绚丽的鲜花献于他的手中。

在一朵朵姹紫嫣红的鲜花的映衬下，陈永兴红光满面，精神抖擞。透过那对老花镜片，他看到了眼前那一张张脸上洋溢着的祝福，他看到了那一双双眼睛里所流露出的信任。他深情地说：“在我当选为全国人大代表，即将出席这次跨世纪盛会的时候，我忘不了全省人民对我的信任，忘不了全市人民对我的支持，更忘不了 11 年来与我风雨同舟、休戚与共的公司全体同志们……”。

陈永兴向大家鞠了一躬。

此时此刻，台上台下所有人们的心情都难以平静。

是啊，陈董事长忘不了，在场的人们更忘不了，在通向全国人代会会场的这个起点上，浸透了陈永兴多少汗水和心血啊！

人们忘不了，11 年前，也是这个季节，也是这片土地，但那时却寒风凛冽，滴水成冰。面对严重亏损、负债累累、人心涣散、举步维艰的困境，刚刚踏入寿光造纸厂大门的陈永兴向大家发出了“面对现实同心干”的动员令，带领人们高高扬起了改革的大旗，在全市企业中率先对人事、用工和分配制度进行了改革，为全国工业企业闯出了一条“破三铁”的成功之路。在此基础上，他又将市场机制成功地引入企业内部，极大地调动了广大干部职工生产经营的积极性。继而又实行了股份制和外资嫁接的改造，由此唱活了改革的“三步曲”，使现代企业制度逐步建立起来，成为全省企业改革的“实验田”。

人们忘不了，当企业一步步走出低谷后，他审时度势，认准了“只有发展才是硬道理”，透过风云变幻的市场形势，看到了造纸业发展的曙光，一次次果断决策，6 年间投资 1 亿多元，先后将 3 条“1760”生产线和 1 条年产 3 万吨高档薄页纸的“2640”纸机一次性投产成

功，使生产规模迅速膨胀，经济效益连年翻番。

人们忘不了，年逾花甲的陈永兴并没有因企业的腾飞而陶醉，而是当企业步入良性循环后，继续探索和尝试，以当代企业家的非凡胆识和战略目光，运筹帷幄，决胜千里，叱咤风云，所向披靡。在国内外市场竞争日趋激烈的形势下，坚持高起点、大跨度地向市场迈进，将企业推向了一条通过资本运营实现资本增值的有效途径，租赁“黄河”，控股“长江”，上市 B 股，吸纳热电，根治污染，上马“双加”……使企业的经营方式由过去“拿着产品找市场”转变为“握着资金寻找新的发展机遇”，为企业不断插上奋飞的翅膀……

在一片紧张繁忙的气氛中，陈永兴转眼间来厂已整整 11 年了。11 年，在晨鸣人的心中，是多么短暂啊，一晃而过，而面对眼前的现实，又是多么波澜壮阔，多么灿烂辉煌！每当人们想到这里，对眼前这位白发苍苍的长者的崇敬之情便油然而生。

手捧鲜艳的花束，陈永兴十分激动地对大家说：“我将牢记人民的重托，带着前段时间所征求到的意见，充分行使人民代表的权力，为国家的改革和建设事业，特别是如何搞好国有大中型企业提出科学合理的议案和建议，并在选举跨世纪的国家领导人的过程中投上庄严而神圣的一票。同时，我将认真学习、领会好大会的精神，将其圆满地带回来，与大家一起来认真执行、实施，使我们的事业乘风而起，再创辉煌！”

伴着雷鸣般的掌声，锣鼓喧天，鞭炮齐鸣。陈永兴在市领导和公司领导的陪同下，向夹道欢送他的同事、战友们频频招手致意，激荡的心潮汹涌澎湃……

3 月 5 日，北京人民大会堂。

全国各族人民关心和盼望的第九届全国人民代表大会第一次会议在庄严的《国歌》声中隆重开幕。这是继党的十五大之后我国政治生活中的又一件大事。

九届全国人大一次会议，是一次换届的大会，是一次肩负着重要使命的大会。在为期 15 天的会议上，陈永兴和来自全国各地、各民族、各条战线的近 3000 名代表，作为最高国家权力机关的组成人员，带着 12 亿人民的重托，齐集一堂，共商国家大计。

会上，代表们听取和审议了政府工作报告、国家计划和预算报告，审查批准了《国务院机构改革方案》，根据法定的程序选举和决定了国家跨世纪的新一届领导人员。

这次会议高举邓小平理论的伟大旗帜，把党的十五大提出的宏伟目标通过法定程序变成了国家意志，为进一步动员人民群众满怀信心地把建设有中国特色社会主义的事业全面推向 21 世纪提供了更切实的政治保证和组织保证。

九届全国人大任期的 5 年，是跨世纪的 5 年，是我国将胜利实现第二步战略目标、开始向第三步战略目标迈进的 5 年，是中华民族振兴史上承前启后、继往开来、气势恢宏的 5 年。一年一次的全国人民代表大会，是国家最高权力机关行使自己庄严职责的最重要的国事活动。

在自 3 月 5 日至 19 日的会议上，陈永兴就国有企业改革问题提出了不少的建议，受到了大会的高度重视。

期间，陈永兴与时任山东省菏泽地区行署专员的侄子陈光一起作为人大代表同时出席了这次世纪盛会。一家出了两个人大代表，成为这次会上的新闻佳话。

3 月 20 日，沐浴着和煦温暖的春风，陈永兴从北京归来。

当他来到 10 万吨高级文化用纸工程工地时，眼前的一切令他激动不已。

如火如荼的工地上，到处呈现出一派紧张而繁忙的景象，马达的轰鸣声、钢件的撞击声不绝于耳。长达 250 多米、宽近 30 米的抄纸主车间和东西两侧的打浆、完成车间巍然屹立。抄纸车间的门窗安装和内墙处理已经结束，二层以上的室内装饰及设备基础也已完成，一层设备的基础、部分浆池的施工已进入高潮；打浆车间主体结构架及所有砌体全部完成，正转入室内装饰阶段，部分浆池的施工大面积展开；完成车间内所有的平台、立柱及房架吊装均已完成，现已转入砌体和内装饰阶段。

公司总经理尹同远兴致勃勃地向陈永兴说，到7月底，设备安装将全面开始。

取经造纸王国

正如尹同远所说，到6月底，10万吨高级文化用纸工程的打浆、抄纸、完成3个工段的土建工程已经全部完工，原料、成品仓库的土建开始进行。国外的设备陆续进厂。

一进入7月份，所有工段的设备安装便全面展开。

为确保这一工程的按期投运，公司给予了倾力支持。

从工程动工开始，就设立了绿色通道，实行人、财、物全方位倾斜。公司领导多次到工地现场办公，以随时解决工程建设中遇到的困难和出现的问题。

承担项目建设的公司工程技术人员按照董事长陈永兴提出的“保质量，抓进度，重安全”的方针，以高速度、高质量、高标准地完成这一具有世界90年代先进水平的工程为己任，珍惜这次难得的锻炼机会，发扬自力更生、艰苦奋斗的优良传统，狠抓工程调度，实行每日例会制，并将各项指标层层分解落实到人，增强了各路人员的压力感和责任感。同时对各施工单位不断强化管理，使其适应项目进度的要求。为确保施工质量，各项目工程师严把各个环节的质量关，还聘请外国专家随时对各个工段进行检验，不论是原料入厂还是土建、安装，都达到了精益求精。

与此同时，工程指挥部还针对工程技术含量高、设备复杂等实际情况，及时组织了岗前培训工作，利用晚上时间分期分批分阶段对所有的干部职工进行了培训。

为保证设备安装的顺利进行，有效地驾驭国外的先进设备，6月中旬，公司派出22名技术骨干赴芬兰维美德公司进行了为期25天的技术培训。

在芬兰这个造纸王国里，寿光一行得到了东道主维美德公司的热情接待，他们不仅提供了若干培训现场，而且抽调了30多位专家和技术人员进行授课。

为确保培训质量，学员们在精心分工组织学习的同时，分组进行了培训。纸机操作组从流浆箱开始对网部、压榨部、烘干部等主要系统及附属系统的结构、性能、操作、维修等方面进行了详尽的学习，该组的自动化知识培训也收效很大；涂料制备组主要培训了工艺流程和平面布置、设备的结构原理和维修操作要点、所用仪表及自动控制原理等内容；完成组学习了复卷机、卷筒包装机、平板打包机的性能、结构及工作原理；设备维修组在与操作组共同学习的同时，对一些特殊辊子的结构、参数、调整等系统进行了培训。

在学习过程中，学员们克服了时间紧、生活不适等方面的不利因素，挤时间，勤奋好学，对技术的把握上有了长足的进步。

学习结束后，维美德公司为学员们颁发了结业证书。

通过在造纸王国的培训，使晨鸣人大开了眼界，学习到了很难在国内学不到的东西，大大提高了技术人员的知识水平和管理素质，在设备安装中发挥了重要的作用。

按照工程施工计划，12月份将竣工投产。为打好投产的人才、技术基础，确保技术人员和操作人员能够尽快地适应设备的要求，9月5日至10月18日，由“晨鸣二厂”副厂长胡长青带队，又组织了一个赴外学习团，到芬兰和葡萄牙进行技术培训。

这个学习团共16人，涉及到整条生产线的各个工作岗位。培训以学习工厂操作为主，同时兼顾理论的学习。整个学习分为两个阶段：第一阶段在芬兰的KALMET纸厂学习，第二阶段在葡萄牙的INAPA纸厂学习。培训计划以周为单位，每周各有侧重点，且步步深入，层层推进。

第一周以了解并掌握生产线的工艺流程、工艺参数为主；第二周以课堂教学为主，由

VALMET 专家授课，主要讲述有关操作的内容，并对前一周学习的内容应用于现场操作，以增强感性认识，同时对照操作手册，结合本公司的设备，找出其差别和共性的东西；第三周则在掌握流程、参数和具备操作理论的基础上，到现场观看人家操作，尽可能地争取自己能动手，巩固学习效果，掌握实际操作的能力；第四周则侧重于对前一段培训和学习中所遗漏的问题进行补充完善；第五周着重强调学习并掌握实际生产中的操作技巧以及如何处理实际生产中出现的問題...

为保证本次培训的顺利进行，学习团制定了严格的作息时间表，以使所有学员养成良好的作息习惯，以保证每天都能精神饱满地投入到学习和实践当中。

在整个培训过程中，他们采取了灵活的学习方法，坚持实践与课堂教学相结合，对课堂上所讲的问题及时到纸机现场去验证、领悟；实践中不明白的问题再到课堂上去向专家求教；在工厂实践中所遇到的问题，集中起来，大家讨论、论证、分析，直到融会贯通。

时下，在社会上，公款出国之风盛行。不少的单位以出国考察学习之名，行公费旅游之实。曾经出现过这样的笑话：某单位组织了一个出国考察团，耗费了上百万元，参观了七八个国家。考察归来，在向领导汇报考察结果时，该团团长感慨最深的一点，就是“外国人连小孩都会讲外语！”

而晨鸣人在频频出国的过程中，以取到真经为目的，以学好知识、回来适应工作为出发点，一心一意，精益求精，一丝不苟，以“山不厌高，海不厌深”的胸怀，尽量将国外的先进生产技术和先进的管理经验学到手，表现出了高度的敬业精神和严肃认真的作风。

在这次学习期间，他们实行军事化管理，每天早上召开班前会，不断强调安全教育，杜绝私自外出，单独外出必须请假，并且做到 5 人以上同行，对任何不守纪律的苗头都不放过，保持了整个团队步调一致，组织协调。在此基础上，狠抓了作风建设，不放过任何松松垮垮的行为，学员们吃苦耐劳、雷厉风行的过硬作风，得到了 VALMET 专家及实习工厂的一致好评。尤其是他们在实习工厂停车期间，个个动手，不怕脏累，给外国人留下了良好的印象。

没有硝烟的战场

当胡长青一行满载着学习的丰硕成果从造纸王国回到寿光家乡时，一块巨型的倒计时牌立在了晨鸣集团 10 万吨工地联合厂房西南侧的墙面上。

自 9 月 15 日开始，整个工程便进入了倒计时阶段。

在集团公司领导的精心组织下，将整个工地摆开了一个没有硝烟的战场。工程指挥人员及各施工队伍正争分夺秒，日夜苦战。

到 10 月初，整个工程已完成计划的 90%。打浆段已基本完成，并具备调试条件；抄纸段主机已进入收尾阶段；完成段的复卷机、卷筒包装设备已完成安装，切纸机完成安装量的 70%；公用工程已全部进入收尾阶段。

10 月 20 日至 22 日，10 万吨高级文化用纸工程大型工作联络会议在晨鸣大酒店隆重召开。

来自维美德公司、奥斯龙公司、帕萨巴公司、ABB 公司及工程安装、土建、设计单位的专家和工程的主要负责人、技术骨干参加了会议。

与会人员察看了工程现场后，就投产前的有关事项进行了充分的讨论与协商，对工程投产前急待解决的产品方案、试车计划、现场培训、产品标准、设备安装等 15 个问题达成了协议，并签署了《晨鸣工程综合联络会会议纪要》。

会上，公司董事长陈永兴对大家说：一年多来，经过国外几家供货厂商和现场千余名建设者的不懈努力，实现 12 月 18 日建成投产的目标是大有希望的。这是参与此项目的厂家、

建设者共同奋斗的结果。10万吨高级文化用纸工程是晨鸣集团发展史上的里程碑，是寿光造纸厂建厂40年以来一件振奋人心的大事，是一件展示公司建设辉煌成就的大事，是公司实现特大型企业奋斗目标的重要举措。它将向全世界同行业表明，晨鸣人有能力用16个月的时间完成这一国内造纸行业中的最具现代化的工程。陈董事长要求工程所有的设备供货商和建设者团结一致，密切合作，抓住投运前的关键时机，全力做好准备，确保按期投产，并且一次性成功！

在大型联络会议精神的鼓舞下，整个工程进入了冲刺阶段。

对于渤海湾南岸的寿光来说，从秋天向冬天的转换是迅急的。

几乎在不知不觉间，树上的叶子已几近落光，寒冷和萧瑟即将来临。一早一晚，行走在大街上的人们偶尔呼出一口热气，也开始带有隐约的白色弧线。冬天就要到了，人们身上的衣服已经明显发生了变化。

而晨鸣10万吨工程庞大的主车间内，却热浪翻滚，一个个钢铁机架上焊花四溅，一片繁忙。车间四周不断传来叮叮当当的钢铁碰撞、敲打、磨切声，天车从车间上空掠过，把一个个钢铁零件吊装过来……

承担主机安装的中建八局苏州安装公司曾承担过许多厂家大型工程的安装。然而，习惯于对质量和进度自行掌握的他们来到晨鸣工地后，存在着与晨鸣集团的快节奏、高效率、严要求的管理不相适应的状况。对此，工程指挥部多次开会协调，并由项目工程师为他们制定计划，解决所遇难题，使他们很快提高了适应能力。

中建八局的一位工程师深有感慨地说：“在以往的工程安装中，在工地上基本见不到厂家的领导干部在工地，而晨鸣却截然不同，大小领导干部天天靠在工地上，使人分不出领导与工人的区别。而且在安装中，晨鸣的项目工程师还将技术和管理经验无私地传授给我们，使我们的管理水平有了很大提高。”

对每一处的施工质量，必须经过多次检验，并且必须由外国专家签署“合格”后才能通过，否则就要推倒重来、停工整顿，直至处以经济处罚。在质量问题上，当施工单位与外方专家意见不一致时，以外方专家意见为准，外方专家与本公司意见不一致时，要经集体联合会研究确定。对如此高质量的安装，连外方专家也不得不伸出大拇指连称“OK！”

“晨鸣二厂”副厂长胡长青在谈及项目的建设时，深有体会地说，与以往参与国内最高水平的项目相比，承接这一具有世界级先进水平工程的管理，技术跨度大，有许多以前所未遇的问题。一开始，工程技术人员很不适应，但通过到国外培训，眼界开阔了，观念有了很大的更新。通过将国外先进的管理方法应用于实践，驾驭纸机的能力明显提高，在项目管理上也更具全盘性、系统性与计划性。

分管电气部的李若栋说，参与此项目后，管理水平提高了。在以往项目的建设过程中，都由分管厂长、车间主任把问题考虑好并做出决策后，我们只去实施。而现在，摊子大，任务重，领导尤为繁忙，这就迫使我们每一名工作人员独挡一面，挑起工作的大梁。

从国外过来的资料，全都是外文。为适应这些文件资料，全体工程技术人员和操作人员认真学习外语，经过几个月的努力，有10余人能够较熟练地与外国人进行口语交流，有50多人能够看懂外文资料。

10万吨工程，不仅建造了一个当今世界领先水平的现代化项目，而且锻炼造就了一大批技术人才，为晨鸣集团参与下世纪市场竞争储备了力量。

在工程施工中，所有的工程技术人员都竭尽全力地献计献策，默默地奉献着自己的一切，年仅30岁的王金忠，参与公司项目的建设已有8个春秋了，在几大车间的建设中都洒下了辛勤的汗水。10万吨工程从筹建到安装，他又是主要参加者之一。在工程土建过程中，他就与各项目工程师一起，严把质量关，创造了预埋脚螺栓一次性成功的先例。因这一项目技术复杂，安装难度大，外方专家要求在土建时就要将基础板地脚螺栓一次预埋完毕，这是与

以往纸机的安装所不同的。为此，他与伙伴们不顾天寒地冻，克服现场复杂、机架梁钢筋密布等诸多困难，重新找基准线，并引至二层平台，将 2000 多根螺栓全部严丝合缝地埋好。经芬兰专家检测，完全符合安装要求。芬兰专家说，这一成功的预埋技术在国外也不多见。

在他担任投资额最大的造纸主机的安装负责人后，将自己多年的实践经验运用到实际中去。为搞好质量控制，他与外方专家共同建立了质量管理体系，打破了传统工程施工的常规，纵横控制，细致而周密，做到不存漏洞。有一条明文规定叫可追溯性，即每个施工工序完成后，都建立档案，随时可查。此外，做到严格检查，赏罚分明，对每一项工作，小到每块基础板调整螺栓，大到主要设备安装，他都根据外方提供的数据实行“三检”，即由安装方检测之后，公司检查，最后经外方检查认证。在执行质量标准上做到万无一失。

紧张而繁忙的环境，严格而有序的施工进度，不仅使晨鸣人处于紧张的氛围之中，而且使前来帮助安装的外国专家也经历了一场安装会战的洗礼。

对从遥远的千湖之国前来安装的专家们来说，语言、生活习惯、风土人情的差异都给他们造成了很大的不便，但他们努力克服这些不利因素，与晨鸣干部职工和中建八局的安装人员一起，兢兢业业地昼夜工作在工程建设的工地上。几位芬兰专家都具有丰富的实践经验，年轻的 John(约翰)是机械安装督导，是小组负责人；后来的 AoTo(阿涛)已有 28 年的工作经验；年纪最大的 Paoro(帕瓦)竟有 40 多年的安装经历。他们对每天的工作都有详细周密的计划，对每周的工作及时总结，对存在的问题都及时找出来，对症下药，以保进度。为确保安装的质量，他们按照质量控制手册对各安装部位不断进行校正、记录、测量，哪怕是一颗螺丝钉放得不是地方，他们都会予以纠正。对各项工作的每一步骤、每一环节，布置得明确具体。如果大家不够明白，他们往往边写、边画、边说，三遍五遍不厌其烦。如果安装队的工作不到位，他们便拿出从芬兰带来的先进仪器供安装队使用，待安装完毕后，他们再认真地进行检测，以保证其准确度。

在工地上，这些“老外”不当“甩手掌柜”，而是实干家。干起工作来，不管地上多脏，工作量多大，专心致志，常常一身汗，一身土。

就连气温居高不下的三伏天，他们也依旧穿着又厚又硬的工作服工作，给晨鸣人留下了深刻的印象。

12 月 8 日，10 万吨工程所有设备的安装结束。

一大早，车间里正在召开一个由全体施工人员参加的规模盛大的会议。几百名职工聚拢在一起，或站或蹲或坐，各种姿式的人员围在新安装起来的机器旁，虽错落无序但又成为另一种风格独具的会议样式。

陈永兴站在车间中央一个较高机器位置上，正在对全体人员讲话：

“关于这个项目的意义，我不再重复了。反正这台设备的投产对咱晨鸣来说，就两个字：重要！不重要，我就不会与你们签军令状了。原先，我曾想光把各段的负责人招呼起来开个会，布置下去。再一想，不行，我必须要把全体人马都拉出来说一说！啥军令状？就是行也得行，不行也得行，总之，咱们必须行！《英雄儿女》里有个王成，提起来谁都知道是个英雄。为啥？就因为他为了朝鲜人民，为了自己祖国的安全，宁愿牺牲自己的生命，顶住了敌人的进攻。他是英雄！他真行！《三国演义》中有个马谡，谁提起来谁觉得可惜，连诸葛亮挥手令斩时都掉了泪，可最后还是斩了，就因为他顶不住敌人，失了街亭。他不行！所以，我把咱晨鸣二厂的全体人员招呼起来，就为了让大伙说一声行！说你行你也得给我行，说你不行你也得给我行，来来回回就在这一个‘行’字上，咱投资 7.5 亿元的项目死活就在这一个‘行’字上了！”

陈永兴讲话间，几位年轻人还在顺着梯子往高处爬。陈永兴一指铁梯上的几位年轻人：“哎，你往哪儿爬？下来，听我把话说完！”

几个年轻人扑腾扑腾从铁梯上跳下来。

陈永兴接着说：“是啊，加班加点几个月了，连轴转，连班倒，你说不难为人也难为人。谁家没个家长里短？谁腩后头不跟着点罗索事？老婆哭孩子吵，嘴里苦心里躁，天上掉下个林妹妹，半路杀出个程咬金，谁都会有这事那事牵扯着。但我把话说前头，不管啥事牵扯着，先给我咬咬牙，跺跺脚，踹到一边去！秦琼卖过马，林冲发过配，到底一咬牙、一跺脚，秦琼还是秦琼，林冲还是林冲！我不是拿着绿林响马跟咱工人比，我那意思，做不了响马得做条好汉！咱晨鸣为啥今天在社会上响当当，就凭着咱们晨鸣人的那口志气、那把力气。今天咱要是长不住这口志气，拿不出这把力气，咱就等于眼睁睁地看着咱晨鸣的家业毁了！大家说，是不是这个理儿？”

全车间上下响起一片掌声。

陈永兴摆摆手：“行了，甭使劲呱哒手了，留下这把力气干活！”

陈永兴从高高的机器上下来，上上下下的人们纷纷起身，四散而去。

投料试车从这时开始了。

陈永兴这几天一直不敢外出，始终盯着这个事关企业前途命运的大项目上。

尹同远、韩文健、许向东等公司领导停下了手中的其它工作，全身心地靠在了 10 万吨项目上。

一连 8 天 8 夜，10 万吨车间办公室的门没有锁上过，除公司的几位主要领导亲自协调指挥外，胡长青、张延军等项目的主要负责人分工负责，各把一关，对试车中出现的问题逐个解决。

但是试车并不顺利。在以往所上的纸机试车时，从投料到出纸，一般不超过 5 天时间。但现在，面对世界一流水平的先进设备，却迟迟不能生产出纸来，连在场的外国专家也皱起了眉头。

因技术问题把握不准，打浆池出现了溢浆现象，操作人员为了不造成浪费，又将溢出的浆扫入浆池内，但就因这进入池内的一根笤帚苗，将一池 40 吨的木浆全部报废……

转眼间，投料已经六七天了，纸还没有拉出来。

这时，上千份请柬已经发出去了。有的发向了北京，有的发向了省城，有的发向了全国四面八方的用户，有的发向了新闻记者，有的发向了兄弟单位，还有的发向了国外……

请柬上说：12 月 19 日召开晨鸣集团建厂 40 周年和 10 万吨高级文化用纸项目投产庆祝大会。如果到时生产不出纸来，那算投的什么产？那还开什么庆祝会？尤其是届时来自全国各地的 600 多位用户代表，他们来晨鸣的主要目的是来看项目，看新产品的，到时候看不到新产品，那晨鸣人将如何向所请的客人交待？

用户是企业的上帝，如果这次庆祝会开不好，以后的生意将如何做下去？

可想而知，一向被称为“常胜将军”的陈永兴，此时心头的压力该有多大！

15 日这天，陈永兴一直盯在试车现场，晚上直到 12 点时他还没有吃晚饭。当伙房的师傅们送来热气腾腾的包子时，他才和在场的尹同远以及在场的人们在车间里好歹吃了几口，接着便又来到机器跟前。

大家劝陈永兴回去休息，但陈永兴说：“这次试车比不得以前，关键时刻我不能走！”

人们心里明白，陈永兴尽管在技术上帮不上什么忙，但有他在场，大家心里踏实。

又是一个不眠之夜。

16 日清晨，初升的太阳燃烧着晨雾，洒下一片金光。

7 点左右，10 万吨车间刹时间沸腾了！

轰鸣的纸机将一张洁白的纸张源源不断地送出它庞大的躯体，卷上圆轴。

此时此刻，车间门前燃响了激烈的爆竹，在场的人们无不欢欣鼓舞，激动异常。

8 天 8 夜，这是多么漫长而又是多么短暂的时刻啊！

在这 8 天 8 夜里，无论是晨鸣集团的领导、职工，还是外国专家，还是外地安装公司的

人员，他们真是豁上了，把项目以外的一切的一切都置之度外。有的父母病了，顾不得照顾；有的爱人在医院里生孩子，顾不得照料；有的自己生了病，发烧高达 39 度多，仍坚持不下火线……

在这令人难忘的 8 天 8 夜里，为了这个大项目的投产成功，人们付出了多大的代价啊！看着眼前飞速旋转的卷轴上的纸辊越来越粗，陈永兴心里的石头终于落了地。

辉煌的里程碑

天亮了，住在晨鸣大酒店的客人拉开窗帘向外远眺，寿光这座古老而又年轻的渤海南岸的城市，她像是一位巨匠正在挥笔创作一幅并未完成的巨画：

无垠的、爽朗的、清新的天空，一轮由绯红而橙黄、而晶亮的朝阳，冲出天边那一片片薄云缓缓升起。

她似乎正以产后不久的母亲那样充满喜悦、温柔和爱意的辉光，轻轻地抚摸着还静静地躺在微波荡漾似的杂以绿的、黄的、紫的斑纹的彩色绒毯上那高高耸立的一幢幢新楼、一座座塔吊，那人头攒动的全国最大的蔬菜批发市场，那连续 3 年在全国同行业独占鳌头的晨鸣集团公司的座座大厦……

几乎就在这刹那间，晨鸣集团南北大门处一个又一个彩色气球飘起来了，红的，绿的，黄的，蓝的……它们拖着长长的飘带，悠悠飘荡在蔚蓝的天幕下，摇曳在刚刚升起的金色的太阳中……

热烈庆祝晨鸣集团建厂四十周年！

热烈祝贺十万吨高级文化用纸项目胜利投产！

热烈欢迎来自全国各地的领导和贵宾！

从气球拖着长长的飘带上，人们不难看出今天晨鸣集团公司活动的主题。在厂大门口处，在职工文化宫前，上百条色彩斑斓的条幅从楼顶上垂下：

集团上下齐努力，当好纸业第一强！

乘胜而上攀高峰，实现全国“四连冠”！

继往开来绘宏图，开拓进取谱新篇！

拼搏奉献创大业，自我加压争一流！

立足国内创业，面向世界发展！

奋起二次创业，再创晨鸣辉煌！

这天是 1998 年 12 月 19 日，历史将永远记住这个日子。

晨鸣集团建厂 40 周年。

晨鸣集团投资 7.5 亿元的高级文化用纸项目竣工投产。

上午 9 点多钟，一支锣鼓队敲响了铿锵的锣鼓。随之，一支身着华美制服的军乐队又奏起了悦耳喜庆的乐曲。鼓乐齐鸣中，装饰一新的晨鸣集团公司拉开了双喜庆典的序幕。

陈永兴、尹同远、韩文健、许向东和从汉阳、齐河陪同客户前来参加庆典活动的陈洪国、王志军等一起，站在职工文化宫门前，热情地迎接着来自四面八方的老友新朋。他们西装革履，一改往日的紧张和憔悴，面部表情都显出应有的松快、自然和喜悦。

文化宫门前的两侧，摆满了数百个兄弟单位送来的花篮、落地钟、挂匾、锦屏等贺礼。

文化宫的前厅内，人民日报社长邵华泽题写的“良晨金鸣”四个大字苍劲洒脱。

“想出精品书，就用晨鸣纸”，10 个光芒闪烁的金字在一对两米多高的巨型陶瓷花瓶上熠熠生辉。

北京出版社、中国标准出版社、人民邮电出版社、华夏出版社等单位送来的“一帆风顺”等新颖别致的贺礼让人们目不暇接，流连忘返。

文化宫礼堂的主席台，装饰一新。蓝天白云的天幕前，3 道七色彩虹凌空飞架，将一个附着在太阳表面上的晨鸣集团标志“C”的图案托起。

彩虹的左右，分别挂着 3 串红色的大红宫灯。

主席台左右两面，写着一幅对联：

四十年艰苦创业拼搏开拓铸辉煌

跨世纪继往开来团结奉献展宏图

悬挂在主席台上方的会标是：

山东晨鸣集团建厂四十周年暨十万吨高级文化用纸项目投产大会

在主席台上就座的上级领导和贵宾有，中国造纸协会秘书长李友元、芬兰驻中国公使密凯松、山东省人民政府省长助理孙光远、山东省经贸委副主任王宝山、原山东省一轻总会会长李昭泰等省有关部门的领导，潍坊市和寿光市五大班子的领导，以及武汉市、齐河县有关领导，芬兰维美德公司和晨鸣集团重点用户代表。

9 点 58 分，当主持会议的寿光市副市长杨学荣宣布庆祝大会开始时，礼堂外骤然响起的 19 响礼炮，震耳欲聋。

接着，寿光市实验小学的上百名少先队员有的持着鲜艳的花朵，有的打着红色的腰鼓，有的吹着金色的军号，从 4 个大门口蜂拥般向会场涌来。

一对身着节日服装的少年男女，走上主席台，在台下众多儿童的呼应下，充满激情地向大会献词：

飘飘瑞雪，

猎猎彩旗，

迎来了晨鸣纸业集团建厂 40 周年，
迎来了 10 万吨高级文化用纸项目的胜利投产。

声声锣鼓，

朗朗笑语，

迎来了五湖四海的宾客，

迎来了四面八方的友朋。

让我们怀着无比激动的心情表示热烈的祝贺，

让我们用百倍的挚诚表示热烈的欢迎!

40 年的拼搏奋斗，

40 年的雨露风霜，

40 年的坎坎坷坷，

40 年的灿烂辉煌——

中国公认名牌；

全国信得过企业；

中国轻工业“十佳”；

五百家全国优强；

20 亿元的总资产；

3.5 亿元的年利税；

8000 多人的职工队伍，

40 万吨的年产量。

中国造纸行业的排头兵，

连续 4 年龙虎榜首美名扬!

谁能相信，

这一切是仅仅是 10 年时间创造的，

谁又能不信，

这一切都已经载入了历史的篇章。

这是晨鸣人团结拼搏自我加压的体现，

这是晨鸣人多作奉献勇创一流所创造的辉煌!

10 年间，你从低谷迈上了顶峰，

你从寿光走向了全国，

走向了五大洲四大洋。

你用大智大勇大手笔，

谱出了大功大业大篇章——

转换机制搞改革，

技术改造年年上，

资本运营结硕果，

全面进军大市场。

几年间，你从北方走向南国，

你从黄河走向长江，

你从渤海滩头走向太平洋彼岸，

你从微弱走向刚强!

晨鸣，我们为你而自豪，

晨鸣，我们为你而歌唱。

歌唱你 40 年的路程，

歌唱你 40 年的辉煌，

歌唱你 40 年的创业历史，

歌唱你 40 年的千古绝唱!

你深知，成绩只能代表过去，

你深知，未来的道路还要奋力去开创!

站在世纪之交的门槛上，

你已露出极其坚定的目光。

10 万吨高级文化用纸项目的投产，

又为你插上了腾飞的翅膀。

宏伟蓝图早已在你手中绘就，

十五大的东风将你的大帆高扬。

啊，让我们携手并肩，

精诚合作，

共赴前程，

再创辉煌，

向着 21 世纪的曙光!

.....

少年儿童献词后，坐在主席台前排右侧的陈永兴致勃勃地讲话，向大家报告了晨鸣集团四十年来所走过的路程。他介绍说：

伴随着共和国的前进脚步，晨鸣集团走过了 40 年极不平凡的道路。伴随着改革开放的时代旋律，晨鸣集团创造了 10 年辉煌业绩。

晨鸣集团的前身，是寿光造纸厂，始建于 1958 年。40 年前的 12 月，在几间低矮简陋的平房里，十几名职工靠着一台木制造纸机、一口铁锅，造出了寿光县的第一张纸。

投产后的第一年，完成产量 53 吨，产值 9.8 万元，实现利润 2239 元。

在计划经济体制下，企业时沉时浮，艰难发展。到 1986 年，经过 28 年的积累，企业总资产达到 1530 万元，其中净资产 568 万元。

改革开放的强劲东风，鼓起了晨鸣集团奋进的风帆。特别是自 1987 年以来，我们坚持以建设现代化集团为目标，锲而不舍抓改革，千方百计抓投入，紧盯市场抓营销，以人为本抓管理，实现了超常规、跳跃式发展。到目前，晨鸣集团以设在寿光的第一造纸厂和刚刚投产的第二造纸厂为核心，以武汉晨鸣、齐河晨鸣、晨鸣热电公司为紧密层，已发展成为一个较为规范的现代化大型企业集团，拥有员工 8000 多人，总资产 20 亿元，其中净资产 12 亿元。年生产能力已达 40 万吨。

近 11 年间，利税、利润年均增长 59.8% 和 66%，经济效益连续 9 年保持全省同行业第一位，连续 3 年居全国同行业第一位。今年预计完成产量 24 万吨，实现销售收入 12 亿元，分别比去年增长 63.3% 和 73.9%，预计实现利税 3.3 亿元以上，各项经济技术指标继续在全国同行业保持领先地位……

在谈到晨鸣集团的发展思路时，陈永兴充满信心地说：

分析形势，挑战和机遇并存，困难和希望同在。展望未来，我们志在必得，豪情满怀。我们确定的奋斗目标是：1999 年完成产量 40 万吨，实现销售收入 20 亿元，实现利税 5 亿元；到 2000 年，产量达到 50 万吨，销售收入 30 亿元，经济效益增长 20% 以上，把企业建设成为能够抵御国际市场风浪的特大型造纸集团。

为确保这一目标的实现，近期我们将着力抓好以下几个方面的工作：一是继续实施低成本扩张战略，进一步构筑集团规模优势。加快与湖北襄樊铜版纸厂的合作步伐，将资本运营向纵深推进。二是充分利用上市公司优势，提高融资能力。同时努力创造条件，积极操作 A 股上市，为“内抓滚动式发展，外抓低成本扩张”战略提供资金保障。三是以项目建设为龙头，加快技术进步。动工兴建 15 万吨高档铜版纸生产线，并在此基础上建设 20 万吨以上板纸项目。四是坚持管理创新，努力实现与国际市场接轨。按照“三改一加强”的总体要求，进一步优化企业管理，把以人为本的全质管理提高到一个新水平。同时，进一步强化“用户至上”的经营理念，为广大客户提供优质产品和优良的服务。并以此为纽带，全面加强营销工作，提高市场占有率。五是加强企业精神文明建设，努力争创全国文明单位。紧紧围绕增强党组织自身的凝聚力和战斗力，努力营造新的精神文明运行机制。同时加大投入，提高精神文明物质载体水平，激发职工全心全意为企业发展多作奉献的积极性，为实现跨世纪的奋斗目标提供充足的动力源泉。

随着市场经济体制的建立和完善，国民经济的关联性进一步增强。纵向开发、横向联合是企业发展的总体趋势。晨鸣集团将更好地奉行精诚合作、共同发展的宗旨，在上级党委、政府及各有关部门的领导和支持下，以振兴民族造纸工业为己任，与五湖四海的新老朋友携手并肩，共创美好未来，以昂扬的姿态迈向 21 世纪！

省长助理孙光远、芬兰维美德公司副总裁埃瑞托里宁、武汉市经贸委主任黄卫国、潍坊市副市长王伯祥、寿光市委副书记黄风岩以及用户代表先后讲话，不时地激起一阵又一阵热烈的掌声。

掌声中，12 位身着红色旗袍、肩披紫红授带的礼仪小姐托着 12 朵红绸结成的大红花朵，翩翩来到主席台的前面。李友元、孙光远等 11 位领导来到用一条红绸连起的一朵朵大红花前，持起剪刀，将红花间的绸子剪断。

“咔嚓、咔嚓”的剪刀声，剪开了 10 万吨项目的胜利投产，剪出了晨鸣集团发展道路上的又一座巍巍丰碑，剪出了晨鸣集团的又一个辉煌的崛起！

庆祝大会结束后，各位领导和佳宾在陈永兴等公司领导的陪同下，步行来到 10 万吨项目现场。

一进入气派壮观的南大门，一尊不锈钢雄鸡雕塑便映入人们的眼帘，她向着东方，仿佛

正唱响报晓的旋律。

大家来到米黄色的主车间跟前时，一阵异常激烈的鞭炮声响彻云霄，上千只和平鸽扑扇着翅膀腾空而起，飞向明媚的天空。

宽大明亮的车间内，一尘不染，用“自流平”铺成的橄榄绿色的地面镜子般铮光瓦亮。

挂着“VALMET”标志的高速运转的“4550”纸机，将一张宽宽的纸张送出流水线。设在纸机南侧的“干部控制室”、“湿部控制室”内，一台台电子计算机显示着五颜六色的符号和数字，工作人员聚精会神地操作着键盘，控制着车间内的这个庞然大物。

自动化的切纸机将复卷后的纸辊按照规定的尺寸切断后，机器人自动地用牛皮纸进行包装，然后，传送带将一个个圆圆的纸辊送入成品仓库……

“太先进了，太现代化了！”

“这就是当今世界造纸技术的最高水平！”

参观者不断发出啧啧赞叹。

而一个个金发碧眼的外国人，却不时地竖着拇指，用不很流利的中国话讲着：“晨鸣人，了不起，16个月投产，奇迹！我们安装过很多设备，时间这么快的从来没有，真是奇迹！”

是奇迹，是勤劳勇敢的晨鸣人以最快的节奏、最高的质量，像运动员在奥林匹克赛场上冲刺一样，创造了新的世界记录，以辛勤的汗水和心血，以超人的气魄和胆识，在晨鸣集团的发展史上立起了又一座金色的里程碑！

面对川流不息的参观队伍，面对每分钟运行速度达1100米的现代化设备，面对晨鸣人建立的又一个新增长点，面对这次辉煌的崛起，在这个双喜临门的大吉日子里，陈永兴抚今追昔，心潮澎湃，一幅宏伟的蓝图又在他胸中绘就。

第二十章 走向坦途

“中国走向世界的第一张纸”

10万吨高级文化纸项目胜利投产，给蓬勃发展中的晨鸣集团增加了10多万吨的年产量，使集团本部的生产规模翻了一番。该项目投产后，为了便于运作，公司决定成立晨鸣二厂。

在陈永兴的亲自指挥下，二厂领导、工程技术人员及生产一线员工经过艰苦努力，使整条流水线逐步趋于稳定运行状态，在不到1个月的时间内，车速由试车初期的每分钟750米提高到850米，产品质量日趋稳定。在生产出高质量的双胶纸后，工程技术人员按照陈永兴的思路，在经过充分调查认证的基础上，将产品开发的目标瞄准了一种当今世界较为流行的高级印刷用纸——低定量涂布纸，又称轻涂纸。

所谓低定量涂布纸，即软压光纸，低定量主要是指涂布量低，即涂层薄，一般控制在19至21克左右，是在档次介于高档双胶纸和高档铜版纸之间的一种高档印刷用纸，其印刷性能相当于铜版纸，是当时世界上最流行、应用范围最广泛的一种高档印刷纸，是印刷业的更新换代产品。而国内所用于印刷的此类产品全部为进口产品。

经过奋力攻关，他们以木浆为主要原料，在50克/平方米优质原纸的基础上，进行表面涂布，成功地生产出了64克/平方米的低定量涂布纸。经测验，其质量指标、技术参数基本达到国际先进水平。

第一批产品生产成功后，便运往北京市场。

产品以每天数百吨的批量下线，但由于市场没有广泛打开，多数用户没有认可，就连已用该产品的一批老用户通过一段时间的试用，也认为不够理想。尤其是这一年，全国纸张市场十分严峻，整个价格混乱，竞争无序，既有中外合资企业、独资企业的价格侵吞，又有国内企业间相互压价蚕食，市场竞争达到了白热化的程度。在这样的大背景下，产成品资金占用越来越多，几个月里，便达到上亿元。

在企业困境初现的情况下，陈永兴便将主要精力放在了新项目即二厂上。在领导班子会议上，陈永兴一针见血地指出：今年的生产经营能不能搞好，任务目标能不能完成，最关键的就是我们能不能将10万吨项目的水平提上去。如果上去了，日子将好过一些，甚至抱上个大金娃娃，晨鸣的市场竞争力可能发生实质性的变化；但如果上不去，很明显，光拖也把咱拖垮了！如果这样持续下去，企业的包袱将越背越重，晨鸣的市场声誉将会受到严重影响，项目的贷款也将难以及时还清。这么大的投资规模，这么先进的设备，发挥不出效益来，我们将愧对全国同行业第一的荣誉！

为了及时扼制和扭转初露的被动局面，陈永兴果断地调整了二厂的领导班子，并委派总经理尹同远将办公室迁至二厂，亲自坐阵，真抓实干。

在政策上，对二厂实行全方位倾斜。在人员管理上，实行优化上岗，加强培训，并聘请外国专家现场指导，搞好传帮带，迅速提高实际操作水平。在资金调度上，实行优先保证。

公司原计划上半年增发 B 股 9000 万股，但由于 B 股市场持续低迷，使这一计划泡汤。另外，上年公司对控股、租赁企业及环保项目的投入过多，流动资金出现了近几年前所未有的紧张。

为了保证二厂生产的正常进行，企业将裤腰带勒紧，最大限度地压缩一切非生产性开支，员工的工资也暂缓发放。企业的气氛显得异常紧张。最为明显的标志就是，厂周围的众多小吃店、小卖铺都是为晨鸣人开的。这几个月，由于厂里的员工临时拿不到工资，这些小店也不得不纷纷停业关门。

经过科学高度，多渠道筹措，几个月时间内筹集到 3 亿多元流动资金，投入到二厂，为产品的开发成功提供了可靠保证。

按照陈永兴在二厂进行产品攻坚总动员时提出的尽快开发一流产品、全方位占领市场、坚决打好翻身仗的要求，尹同远组织公司的技术人员和二厂的干部员工奋力攻关，到 6 月份便将车速提高到 1000 米/分钟，月产量达到 1.1 万吨。在完全实现达产的同时，集中优势兵力打好新产品开发的攻坚战，对低定量涂布纸在连续 4 次开发试验的基础上，广泛吸收了用户的意见，不断完善了产品开发方案。并且收集到了美国、加拿大、日本、芬兰等国家生产轻涂纸的工艺要点，博采众家之长。还将自己发明的配方送到美国陶氏公司做了试验，以求帮助寻找最佳配比方案。与此同时，根据试生产过程中所积累的经验，对逐台设备、逐项工艺、每个控制点都找出最佳工艺参数点。对原来的试车方案不断改革完善，由原来的直接涂布改为试好原纸再进行涂布。经过一系列的创新，低定量涂布纸经北京的人民日报印刷厂、日本独资企业——北京日邦印务有限公司等全国知名的印刷企业试印，均表现出良好的印刷效果。用户一致认为，晨鸣低定量涂布纸质量指标与性能已全面达到进口产品水平，可与日本王子制纸的产品相媲美！

另外，还根据市场需求，开发出了字典纸、电话簿纸、亚光铜版纸等系列产品，受到用户的青睐。

在一手抓好产品开发的同时，陈永兴的另一手抓市场。面对新产品用户一时难以接受和市场极其严峻的形势，陈永兴及时提出了重兵投入的营销策略，并亲自披挂上阵，将 7 名副总经理分片包干，扎根于市场一线，抓市场开发，抓销售分公司的管理，抓货款回收，并对销售队伍进行全面整顿，采取优胜劣汰的方式，调整、充实、壮大了销售力量，使销售人员由 100 多人猛增到 200 余人。对销售部门，不断加强了管理，坚持靠制度约束、靠政策调动的原则，由企管、审计、财务等职能部门与销售公司联合办公，制定出台了 20 多项销售管理制度，规范了销售行为，有效防范了市场风险，提高了服务水平。在激励措施上，改变了以往推行的“一酬多挂、百分考核”的传统模式，实行工资费用总包干，从而进一步调动了全体销售人员的积极性，不断降低了销售费用，开辟了销售渠道，仅半年时间新增用户 200 多家，仅北京市场月均销售收入达 3000 万元以上。另外，还千方百计寻求出口途径，与东南亚及中东地区的部分客户建立起了业务关系。

自下半年开始，二厂产品呈现出良好的销售势头，最高时一天发货 1000 多吨，并远销到香港、台湾、菲律宾等地。

在此基础上，陈永兴率领大家乘胜前进，奋力开拓国际市场，通过采取走出国门招商、网上招商、以外引外等灵活多变的措施，低定量涂布纸在国际市场一路走红，许多国际知名的大公司纷纷与晨鸣开展业务，日本的 KOPLIC 公司、丸红公司，加拿大的加晟公司，瑞典的伊诺夫汉森公司等都相继来到寿光，与陈永兴共商合作事宜。其中 KOPLIC 公司一次

性签订接收产品 8 万吨的合同，成为晨鸣在日本的最大客户，由此使晨鸣产品出口量不断加大，月出口量达到万吨以上，2000 年总出口量达到 6 万多吨，创汇额达 5800 万美元。

对此，中国造纸协会的领导发表评论说：“晨鸣集团的低定量涂布纸，无论是质量还是销量，都占了上风，打了品牌，打出了国威，真可谓中国走向世界第一张纸！”

据了解，晨鸣低定量涂布纸在日本市场的占有量约占该国同类产品进口量的 60% 以上，这对进入世界企业 500 强的王子制纸形成了强烈的冲击。为探究晨鸣经营的奥妙，王子制纸株式会社社长大国昌彦先生专程来到晨鸣集团考察，与晨鸣结为好友。

关怀与鼓舞

1999 年 3 月 31 日上午，中共中央政治局委员、中共山东省委书记吴官正同志在潍坊市委书记曹学成、寿光市委书记刘命信及有关领导的陪同下，来到晨鸣集团调查研究。

吴官正一行在晨鸣集团董事长陈永兴、总经理尹同远的陪同下，考察了碱回收车间、一厂十车间和晨鸣二厂。

在一厂十车间，见到墙上挂着一个政务公开记录本，吴官正进行了仔细翻阅，并对陈永兴说：“这样很好，职工一天收入多少，一目了然，能够充分调动员工的积极性。”当吴官正一行来到二厂主生产车间时，看到车间地面上铮明瓦亮，设备上一尘不染，不断地点头称赞。

在化验室，吴官正亲切地问正在忙碌的化验员：“你们每月的收入有多少？”

化验员回答道：“接近两千元。”

“很好，很好！比你们董事长工资还要高。”吴官正大声说道。

化验人员还告诉吴官正，我们晨鸣集团有一个好董事长，有一个好的领导班子，每一项决策都很正确，企业才有今天的好形势。

吴官正听后连连点头。身边同行的上级领导说：选人非常重要！

在晨鸣二厂一楼会议室，陈永兴向吴官正等上级领导全面汇报了公司 10 多年来改革发展的情况。

听取了陈永兴的工作汇报后，吴官正对晨鸣集团 12 年来所取得的巨大成就给予高度评价。他说，晨鸣集团的改革力度很大，发展步伐很快，管理水平很高，经济效益很好。12 年的时间，由一个亏损企业发展到今天这样的水平很不简单。吴官正特别强调指出：晨鸣集团 10 万吨高级文化用纸项目是世界一流的工程；晨鸣改革和发展的经验对全省工业企业具有普遍的指导意义；晨鸣集团董事长陈永兴多年来为企业、为国家做出了突出贡献，并带出了一个好班子和一支好队伍，功不可没，应当受到奖励，应该受到尊重。

当吴官正听到陈永兴关于今后 5 年公司投入 40 亿元，使年产能达到 100 万吨、利税突破 10 亿元的发展规划时，十分高兴，说道：“陈永兴同志，你要在董事长这个位子上，把晨鸣搞到 100 万吨，为党和国家争光！”

下午两点，在市政府招待所丰乐苑二楼会议室，吴官正与晨鸣集团的 8 名中层干部和职工代表进行了亲切座谈。8 名晨鸣人以既朴实又风趣的发言使吴官正及其他上级领导不时发出爽朗的笑声，对晨鸣干部员工的素质给予高度评价。

吴官正在晨鸣集团考察一个多月后的 5 月 18 日，陈永兴与他的伙伴们再一次怀着十分喜悦的心情，迎来了中共中央政治局常委、全国人大常委会委员长李鹏一行。

上午 9 时 30 分，冒着霏霏细雨，李鹏一行 120 人乘 7 辆中型轿车，缓缓驶进晨鸣二厂。

在二厂主车间前面，车刚停稳，市委书记刘命信便向李鹏介绍提前等候在这里迎接的陈永兴：“这就是晨鸣集团董事长陈永兴同志。”

李鹏亲切地握着陈永兴的手：“我们熟，你是全国人大代表！”

接着，陈永兴、尹同远陪同李鹏及山东省、潍坊市的领导步入二厂生产车间参观考察。

在化验室，李鹏拿起PH值检测记录本问：“这些PH值是怎么测出来的？”

操作人员回答道：“是通过微机测出来的。”

李鹏满意地说：“你们的仪器很先进，数据很准确，这些都保证了产品质量。”

在参观生产流水线时，李鹏问：“你们一天的产量是多少？”

“450吨左右。”

“有几个品种？”

“现在主要是低定量涂布纸、高级办公用纸、电脑用纸等。”

“电脑用纸用量很大，有前途。”

这时，陪同李鹏视察的山东省委书记吴官正介绍说：“晨鸣一个月利税最高时达4700万元。”陈永兴接着说：“今年可达到4.5亿元。”

李鹏问：“税占多少？”

陈永兴说：“可占到五分之二左右。”

李鹏高兴地说：“那你们对国家的贡献可大喽！”

在主控室，李鹏与在场的工作人员一一握手，当听到操作人员介绍整条生产线实现电脑控制时，李鹏说：“这是中国民族纸业的水平，感谢你们为国争光！”

在成品检验室，操作人员将先进设备及其应用一一作了介绍，李鹏边认真地听，边不住地点头。他说：“产品质量是关键，市场开拓必须要有好的质量做保证，你们这些先进的设备，保证了产品质量。”当他看到用晨鸣产品印刷的彩色《北京晚报》时，对随行的全国人大常委会办公厅的同志说：“以后我们人大的刊物，就用这个产品印刷。”

接着，李鹏在现场欣然命笔题词：

晨鸣集团开拓进取，振兴民族造纸工业。

最后，李鹏一行来到完成车间，与省市领导及公司的部分干部员工合影留念，并单独与陈永兴留影。

晨鸣集团现代化的生产设备和先进的管理给委员长留下了很好的印象。他在离开晨鸣时，对随行的人员说：“晨鸣是一个很好的企业，是中国民族造纸工业的典范，国有企业都要向晨鸣学习。如果国有企业都像晨鸣一样就好办了！”

中央首长几度光顾晨鸣，给陈永兴以巨大的鼓舞。使他方向更明，信心更足，决心在现有起点上再作一番更大的努力，将晨鸣集团进一步推上发展的快车道，以不辜负中央领导的殷切期望。

托起呼伦贝尔草原的太阳

1999年5月28日，地处内蒙古自治区呼伦贝尔盟的海拉尔市的海拉尔造纸厂，失去了往日的平静。

海拉尔晨鸣纸业有限责任公司，一个新的企业名字于这一天诞生。

受陈永兴的派遣，杨建强带领十几名生产技术人员千里迢迢自黄河之滨来到这北国大草原，开始了艰难的创业历程。

海拉尔市位于内蒙古自治区东部，因海拉尔河在境内流过而得名。海拉尔是由蒙古语“哈利亚尔”音转而来，意为“野韭菜”，在河两岸，野韭菜丛生，因而取以河名。

海拉尔地处水草丰美的呼伦贝尔大草原，是呼伦贝尔市委、市政府所在地，是全市政治、经济、科技、文化、交通的中心，素有“草原明珠”之美誉。全市土地面积 1440 平方公里，城区面积 28 平方公里，海拔在 610 至 760 米之间，属温带大陆性季风气候，年平均气温 -2.3℃ 至 20℃，年平均降水量为 320 至 350 毫米，年日照时数平均为 2807 小时。

建于 1966 年的海拉尔造纸厂占地面积 19 万平方米，以芦苇为主要原料，生产双胶纸和书写纸，年设计生产能力为 1.2 万吨。

近几年来，由于外部市场和内部管理等多方面的原因，该厂渐入困境，难以为继。于 1998 年 9 月 22 日宣告破产。

为盘活该厂资产，促进当地经济的发展，海拉尔市政府鉴于晨鸣集团的优势以及连续在全国租赁、控股经营几家国有企业的成功经验，多次派人到晨鸣集团联系与其合作事宜。

陈永兴通过亲自到海拉尔考察之后，基于建立苇浆原料基地的考虑，同意双方共同出资对原海拉尔造纸厂破产资产作价收购，组建海拉尔晨鸣纸业有限责任公司。晨鸣集团以 1200 万元入股，占 75% 的股份。

4 月 10 日，公司总经理尹同远代表陈永兴与内蒙古海拉尔市人民政府的代表李勇杰在晨鸣大酒店签署了联合组建海拉尔晨鸣纸业有限责任公司的协议。

晨鸣人到来，如春风吹进茫茫草原，使这个破产近一年的企业萌发生机。与当初进入黄河板纸厂一样，一切从零开始。面向原厂的职工，聘用 350 人上岗。为搞好企业管理，公司迅速制定出台了包括《员工奖惩条例》在内的一系列规章制度。并从转变员工思想观念入手，以严格的纪律、严格的制度和严格的管理确保思想到位。在此基础上，针对企业当时的实际，以 7 月 1 日投产为目标，确立了技改方向，制定了技改计划，以倒计时法安排工程进度，实行立体交叉网络作业，使整个企业呈现出一派热火朝天的繁忙景象。以杨建强为总经理的公司领导班子成员以及从晨鸣集团总部和从武汉晨鸣派出的工作人员身先士卒，以身作则，既是指挥员又是战斗员，一直吃苦在前，冲锋在前。工作之余，他们还积极深入到职工群众中做深入细致的思想政治工作，使全体员工热情高涨，干劲倍增。重新上岗的员工们提出了：“晨鸣使我焕新生，我为晨鸣增光彩”的口号，纷纷向公司递交决心书、请战书和军令状，表示一定要珍惜这次上岗机会，打好技改这场硬仗，以实际行动向集团交一份合格的答卷。

8 月 28 日，茫茫呼伦贝尔大草原碧蓝的上空奔跑着白色的游云，云层重重叠叠，前呼后拥，像是谁把千万座高山峡谷一块抛上了九霄云外。

高空的风，恣意地追逐着戏弄着，撕扯着云朵。那千奇百怪的云彩，一会儿像温顺的猫，一会儿又变成昂首抖鬃的吼狮；一会儿变成甩着长袖起舞的仕女，一会儿又变成面目狰狞的罗汉金刚。风，卷着云，云驾着风，在广阔的碧色天空中展示着呼伦贝尔草原粗犷、豪放、暴戾而美丽的性格。

茫茫天穹下无边无际的草原，如此之大，如此之宽，如此之美！天暖草肥的黄金季节，无边无沿的绿草与那做落在上面红、黄、紫、白等各种颜色的野花，展开了一幅巨大无比的绿色地毯，一直涌向云天相连的远方。

被称为草原明珠的新兴工业城市海拉尔，正在发生着一次前无先例的壮举。

上午 10 时 18 分，海拉尔晨鸣纸业有限责任公司开业典礼在公司内隆重举行。

出席这次庆典活动的有潍坊市委常委、常务副市长王伯祥，寿光市委书记刘命信，人大主任王天德，晨鸣集团董事长陈永兴，常务副书记、副总经理李明仁等来自山东的领导；呼

呼伦贝尔盟副盟长高敏，海拉尔市委书记安国道，市长姜宝水，副市长李秀杰等当地党政领导。

在一派热烈欢快的气氛中，西装革履的陈永兴作了热情洋溢的讲话。他充满信心地说：“海拉尔晨鸣的组建，是晨鸣集团低成本扩张战略的一个重要组成部分。她的建成，使晨鸣在我国北部边陲开辟了新的发展空间。只要环境优美，资源充足，晨鸣将坚定投资的信心，将海拉尔晨鸣建成一个具有较强市场竞争力的骨干造纸企业，为促进晨鸣集团更大发展、推进海拉尔经济建设做出应有的贡献！”

海拉尔晨鸣开业庆典，翻开了晨鸣集团发展史上新的一页。作为晨鸣派出的“戍边大臣”的杨建强，深感责任之重大。为了不辜负董事长陈永兴的期望，他带领全厂干部职工大力发扬晨鸣精神，积极移植晨鸣理念，以顽强拼搏的精神，仅用 40 天的时间，完成了正常情况下 4 个月的技改工作量。原计划 7 月 1 日开车，由于道路运输问题，设备在运输途中被滞留近 10 天，经过协调运作，于 7 月 8 日使纸机运转起来，生产出了高质量的产品。

晨鸣人高效率的工作和敢打硬仗的作风，让海拉尔人由衷地佩服。特别是晨鸣严而又严的规矩和动真的、来实的的管理，更让当地人所感叹。通过加强管理，不断整顿，彻底剔除原来职工中存在的懒散状态，逐步形成了一种群情激昂、团结奋进的氛围。

辛勤的汗水结出了丰硕的果实，从投产到年底，不到半年的时间，生产苇浆板及卫生纸 5000 吨，销售收入 1370 万元，实现利税 232 万元。使这个多年亏损并破产的企业起死回生，并开始走上坦途。

到 2000 年 7 月末，当海拉尔晨鸣开业一周年的时候，从该公司传出喜讯：一年间，经过成功运作，公司共创利税 1000 万元，人均实现利税超过 2 万元，利税总额起居海拉尔市工业企业前列。

年底，捷报再一次传来，全年利税过千万元，达到 1055.4 万元，其中利润 692.1 万元。

这个数字，对晨鸣来说，也许是无足轻重的，但对地处经济欠发达的呼伦贝尔大草原的海拉尔来说，确实是一个惊人的业绩。

公司在自身蓬勃发展的同时，还拉动了当地芦苇采割、交通运输、电力、煤炭、化工等行业的发展，提供了 500 多个就业岗位，对地方经济的全面发展做出了突出的贡献，多次受到党委政府的表彰奖励，并被树为全市工业企业学习的典范，如同一颗火红的太阳，在北国的茫茫草原上喷薄升起。

A 股增发，募集资金 14.56 亿

2000 年 10 月 25 日。

位于北京王府井教堂广场北侧的天伦王朝饭店，一派节日的气氛。

装饰一新的颐和厅，处处张灯结彩。

晨鸣纸业 A 股增发路演推介会在这里隆重举行。

会场入口处，由鲜花拼成的“晨鸣纸业欢迎您”的“迎宾墙”绚丽多姿，放射出沁人肺腑的芳香。一幅幅以“雄鸡报晓，东方晨鸣”主题的宣传画悬挂在会场的各个显眼处，十分夺目。会议主席台的背景由“金鸡报晓”图案和“晨鸣纸业 A 股增发路演推介会”等字样组成，主席台两侧，分别设有幻灯投影和因特网投影银幕。

来自全国各地的 100 多名基金经理、基金公司研究人员、机构投资者、老总、券商研究人员以及北京和山东十几家新闻机构的记者出席会议。

会议由中央电视台著名节目主持人文清主持。

会议开始后，中共寿光市委常委、副市长杨学荣首先致辞，他说，十几年来，晨鸣纸业以科技创新为先导，以资本运营为手段，规模和效益保持了连年增长，创造了国企改革

迹。我们寿光市以有晨鸣这样的中国造纸龙头企业而自豪。市委、市政府衷心希望晨鸣纸业以这次 A 股增发为契机，加大科技投入，继续调整产品结构，立足国内，胸怀全球，以大气魄、大手笔进行资本运营，努力打造中国乃至亚洲的纸业航母。今天的寿光以蔬菜之乡闻名全国，明天的寿光必将以晨鸣纸业而扬名世界！

国家轻工业局行业管理司司长、中国造纸协会理事长钱桂敬在随后发表的讲话中，分析了我国造纸业面临的形势和发展的趋势后说，晨鸣纸业是民族造纸工业走向世界的先锋，是中国造纸工业的骄傲。国家轻工业局和中国造纸工业协会将继续不遗余力地给予晨鸣科研开发、原材料供应及进出口等等方面的支持。同时也衷心希望晨鸣纸业利用本次 A 股增发的机遇，继续加大科技投入，不断充实科技力量，发挥国家级技术开发中心的优势，开发出更多更好、满足市场需求的新产品，为民族造纸工业增光添彩，同时给投资者带来丰厚的回报。

作为晨鸣纸业 A 股主承销商的西南证券公司总裁孙兵在致辞中说，晨鸣纸业 A 股的发行，是西南证券在我国证券市场不断发展壮大的过程中，为广大投资者全心奉献的又一精品力作，也是为中国证券市场培育的又一支绩优蓝筹股。

在播放了介绍晨鸣集团的长达 10 分钟的电视录像片之后，晨鸣集团总经理尹同远作推介报告。报告分公司概况、核心竞争优势、财务状况、发展规划和 A 股增发 5 部分，演讲大纲在投影幕上作同步演示。

推介报告结束后，尹同远与公司副总经理胡长青、财务部长刘英华、董事会秘书郝筠等现场回答了 30 多位与会者的提问。

两天后，推介人员挥师南下，在深圳市彭年酒店再次举行推介会，向 100 多位相关人士介绍了晨鸣集团以及 A 股增发的有关情况。

11 月 2 日，晨鸣纸业 A 股上网定价发行结束，以每股 20.8 元的价格一次性募集资金 14.56 亿元！

对此，中共寿光市委、市政府当日发来贺信，对这一成果表示热烈祝贺，并要求晨鸣集团以此为契机，进一步提高企业管理水平，再创新的辉煌。

次日，潍坊市委书记曹学成、市长王伯祥也专门发来贺电：

山东晨鸣纸业集团股份有限公司：

欣闻晨鸣集团 B 增发 A 股上网定价发行获得成功，特表热烈祝贺。

晨鸣集团是一个不断开拓创新、始终充满活力的企业。通过这些年的不懈努力，始终保持在全国同行业的领先地位，经济效益居造纸行业首位。这次你们依靠具有巨大经济效益的好项目吸引投资者，闯出了一条独具特色的晨鸣自我积累、自我发展的成功之路。你们的做法和经验，值得认真学习和借鉴。

当前，全市上下正在深入学习贯彻党的十五届五中全会精神，以发展为主题，以结构调整为主线，以改革开放和科技进步为动力，正在变成各级各部门自觉行动。你们这次增发 A 股上市，就是贯彻落实五中全会精神，加快企业改革和发展，实现企业技术创新，提高企业

运行质量和效益的实际步骤和具体行动。希望你们借次东风，再接再厉，实现更快更好地发展，为加快潍坊由经济大市向经济强市的跨越做出新的更大的贡献。

12月20日，晨鸣纸业A股上市仪式在深圳证券交易所隆重举行。上午9时，交易大厅的电子显示屏出现了令人振奋的字眼：

热烈祝贺“晨鸣纸业”A股股票隆重上市！

国家轻工业局党组书记、局长陈士能，轻工业局行业管理司司长钱桂敬，山东省一轻厅厅长张国敏，潍坊市副市长蒋文彩，寿光市委书记刘命信，副市长杨学荣，市经贸委主任王永春等上级领导在公司总经理尹同远，党委副书记、副总经理李明仁的陪同下，兴致勃勃地来到交易大厅，出席A股上市仪式。

尹同远首先代表董事长陈永兴作了热情洋溢的讲话。他说，自1997年晨鸣B股上市以来，我们不断得到了各级领导和社会各界的支持，企业生产规模日益扩大，经济效益大幅度提高，继续保持了全国同行业的领先地位，在进军国际市场的道路上迈出了坚实的步伐。在今天A股上市的钟声即将敲响的时候，我们深感责任之重大，深知任重而道远。早在两千年前，我国就发明了造纸术，1500年以后才传到美国等西方国家。而今天，我们与西方发达国家相比，却大大落伍了。再过40天，人类将迎来新的千年和新的世纪。站在世纪之交的门槛上，晨鸣纸业责无旁贷地举起民族纸业的大旗，瞄准国际一流水平，加大科技投入，尽快建成中国纸业的航空母舰，跻身于世界造纸业的先进行列，为我国民族纸业的振兴和发展作出最大的努力，以良好的经营业绩给广大股东带来丰厚的回报！

9时28分，深交所的曾理事长向陈士能、尹同远赠敲钟锤。尹同远向深交所赠送了代表晨鸣形象的“金鸡报晓”铜塑。

随后，陈士能、尹同远同时敲响开市钟。

当，当，当！

随着雄浑的钟声的响起，电子屏上跳出了“晨鸣纸业开盘价24.22元，涨幅16.14%”的字样。

尹同远在接受多家新闻媒体记者的采访时表示，晨鸣纸业A股上市，标志着晨鸣集团又走过了一个新的里程碑，在公司的改革发展史上具有重要的战略意义。这次A股发行所募集到的14.56亿元资金，将全部投向被列为国家重点项目的年产15.3万吨高档铜版纸工程，为公司进一步走向国际市场、跻身于世界纸业之强创造有利的条件！

由于身体原因，陈永兴没有直接参加A股上市的仪式，但他始终关注着这一关系着公司前途和命运的大事，及时出谋划策，帮助排除前进道路上的种种障碍，确保了上市工作一路顺风，旗开得胜！

为铜版纸项目奠基

晨鸣A股上市半个月后的12月6日，晨鸣又一项为社会各界关注的重大活动如期举行。

这天，风和日丽，暖意融融。位于寿光城西文家乡仇家村北面的一片土地上，彩旗猎猎，气球飘飘，洋溢着派喜庆欢乐的气氛。临时搭建的会议主席台两侧，挂着一幅醒目的盈联：

乘东风科技兴企勇创新业

鼓斗志加快发展再创辉煌

由仇家村、联盟化工集团、中建八局、晨鸣新力热电公司、美国 ABB 公司等单位放飞的几十个硕大的彩色气球带着他们良好的祝愿飘荡在主席台两侧。

上午 10 时 38 分，主持人宣布晨鸣集团 15.3 万吨铜版纸工程奠基仪式开始。瞬间，军乐高奏，锣鼓喧天，19 响礼炮震耳欲聋，由此打破了寿光西部往日的宁静，将这片深沉的土地带入了一个欢腾的历史阶段。

在大会主席台就座的上级领导有，中共山东省常委、常务副省长韩寓群，国家轻工局副局长张善梅，国家经贸委投资规划司司长甘智和，山东省经贸委主任王仁元，国家轻工业局行业管理司司长钱桂敬，中共潍坊市委书记曹学成，潍坊市市长王伯祥，山东省轻工行业办公室主任张国敏，潍坊市政协主席刘玉兰，潍坊市委常委、纪委书记房忠昌，潍坊市人大副主任王在辉，潍坊市副市长李守民，寿光市委书记刘命信，寿光市市长刘德成等。

公司董事长陈永兴在主席台前排就座。

晨鸣集团全国各地具有紧密合作关系的 120 多位客户代表，为 15.3 万吨铜版纸项目提供贷款的银行领导，承担项目建设的中建八局领导，设备制造商芬兰维美德公司、德国福依特公司的代表，寿光市五大班子成员，各乡镇主要领导，市直各部门的主要负责人，省市各新闻单位的记者参加了奠基仪式。

公司总经理尹同远首先报告项目情况，他介绍说，铜版纸作为一种高技术含量、高附加值的高档纸品，代表着出版印刷用纸的发展方向。但目前我国的产量、质量都难以满足市场需求，大部分信赖进口，耗用了国家大量外汇。为缓解这一矛盾，减轻国家压力，提高民族造纸业水平，我公司自去年开始，便着手筹备 15.3 万吨铜版纸项目，国家经济贸易委员会和国家发展计划委员会以“国经贸投资（1999）824”文件批准，被列入国家重点技术改造项目计划。今年 6 月 14 日，经国务院总理办公会审查通过。本项目计划总投资 19.2 亿元，主要设备全部从国外引进。自 9 月初开始，由国家经贸委牵头，在北京与国外 30 多家设备制造商进行了两个月近 20 轮的谈判，最终选定了代表当今世界造纸机械最高水平的芬兰维美德公司的浆料制备、造纸机、复卷机等设备，德国福依特公司的涂布机、整饰压光机，西班牙帕萨巴公司的平板完成设备。生产线原纸部分设计车速 1300 米/分，纸幅宽度为 4685 毫米；涂布机设计车速 1500 毫米/分，纸幅宽度 4635 毫米，其主要技术指标均达到世界最高水平，总造价 10557 万美元。11 月 8 日，在北京人民大会堂举行了国际设备引进合同签字仪式。

尹同远还介绍说，本项目占地面积 18 万平方米，使用面积 16.4 万平方米，建筑面积 13 万平方米。联合厂房全长 418 米，宽 142.5 米，建设工期 20 个月，计划 2002 年 7 月建成投产，每年可生产高档铜版纸 15 万吨，销售收入 13.14 亿元，实现利税 3.2 亿元，投资利税率为 18.2%，投资回收期为 6 年半。项目建成投产后，在为国内市场增加有效供给的同时，将大批量销往国外市场，以此带动我国造纸工业向着规模化、现代化和国际化方向发展。

国家经贸委投资规划司司长甘智和在讲话中指出，晨鸣集团的 15.3 万吨铜版纸项目，具有投资规模大，科技含量高，市场适应性强的显著特点，它的建成投运，不仅对缓解我国高档铜版纸主要依赖进口的矛盾产生巨大作用，为国家节省大量外汇，而且对实现我国造纸工业结构优化升级产生带动作用。因此，国家给予了很大的扶持和关注。希望各级政府、各有关部门要严格按照国家已批复的可研报告的内容组织施工建设，严格执法，全力支持配合，确保项目建设的高质量、高水平和高速度。对此，国家经贸委已经发出一系列文件，提出了明确具体的要求，并给予了一系列优惠政策。地方各级政府及有关部门也要在政策上给予倾斜，为项目建设创造良好的环境。国家经贸委将及时跟踪项目建设情况，并以此为依据，确

定今后在项目上的支持力度。因此要求晨鸣纸业集团要充分借鉴在国家“双加”工程 10 万吨高级文化用纸项目建设中的成功经验，加大措施，力保重点，高标准、高质量地建成这一项目，为全国树立榜样，为我国造纸工业做出新的贡献。

有关上级领导先后发表讲话后，陈永兴陪同韩寓群、张善梅、甘智和、王仁元、钱桂敬、曹学成、王伯祥、张国敏、刘玉兰、房忠昌等上级领导走下主席台，来到早已准备好的奠基石旁，持起系有红绸的铁锹，挥锹铲土，为中国造纸工业这一具有里程碑意义的工程奠基。

瞬间，整个奠基现场锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，军号高奏，将气氛推向高潮。

面对这汹涌的人海，听着这如潮的掌声和欢呼声，望着树立在眼前的雄伟壮观的铜版纸厂房效果图，望着一座座耸入云霄的立钻和塔吊，望着一辆辆挖掘机和运载车，望着眼前这一幅幅气势磅礴的画面，陈永兴心潮澎湃，思绪万千——

光阴似箭，岁月如梭。自 1987 年初至今，转眼间，14 个年头了。

晨鸣，你承载着古代文明，从浑沌中走来，从风雨中走来；你肩负着历史的重任，从春天里走来，从晨光里走来。一路风尘，一路凯歌，驰骋市场，所向披靡。从弱小走向强大，从幼稚走向成熟，从渤海滩头走向世界。

晨鸣所走过的路，是一条极不平坦的路，是一条充满希望的路，是一条兴旺发达的路！

在陈永兴眼前，这座奠基石瞬间幻化为顶天立地的高大厂房。

在陈永兴的耳边，这阵阵锣鼓和鞭炮声顿时化作隆隆的机器声。

在陈永兴的脚下，这片撒满彩色纸屑的土地已经成为一条洒满金光的宽阔大道，笔直地伸向远方，伸向朝霞满天、太阳升起的地方……

尾声

2001年5月6日，中共寿光市委鉴于陈永兴年龄和身体的原因，提名陈洪国担任晨鸣集团董事长。

4个月后，在集团公司第三届董事会第一次会议上，出席会议的所有董事和委托代理人一致选举陈洪国为董事长，选举尹同远、李明仁、扈文和等4人为副董事长，聘任陈永兴为公司董事会高级顾问。

陈洪国上任后，在创造性地继承和发扬前任领导班子优良传统和作风的基础上，奋力开拓创新，以其大思路、大手笔，从深化改革入手，不断拉开了大发展的框架。

陈洪国上任的当天晚上，便召开专题会议，研究强化市场建设的问题。为了突出市场建设的重要性，陈洪国亲自主抓销售。为强化队伍建设，将原来分管销售的公司副总经理、现在在武汉晨鸣的郭秀成调回，任命为集团公司销售总公司经理。将工会主席常立亭、副总经理王福增、一厂厂长刘春山等领导调入销售部门，派往销售前线，抓点带面。对所有销售人员进一步落实了目标责任，奖惩分明。与此同时，对销售机构逐步进行了调整，由原来的20多个销售分公司陆续增加到50多个。并以北京、广州、西安、武汉、济南、成都、沈阳等大城市为轴心，设立了11个销售管理区。2001年5月，又将集团销售总部从寿光迁至北京，在投资4000多万元买断的北京海淀区中关村数码大厦第26层安营扎寨，从而形成了从销售总部到管理区，再到分公司、办事处，然后到销售网点，最终到用户的覆盖全国市场的销售网络。为了方便客户，便于操作，在各销售分公司设立了仓储、运输、结算、信息中心、售后服务等配套成龙的职能机构和部门，使市场服务功能日臻完善，有效地促进了销售工作的健康发展。自进入2001年5月后，当月回款额连续5个月突破2.5亿元，创造了历史新高，2002年，回款额达近50亿元，在市场竞争日趋激烈、公司产量不断扩大的情况下，基本实现了产销平衡，保证了公司的快速发展。

在大力强化经营工作的同时，陈洪国大刀阔斧地对管理中存在的一些弊端进行改革。首先进一步完善了干部能上能下的用人制度，采取选拔和面向全国公开招聘的形式，使几十名副总经理级的领导干部脱颖而出，走上了公司的领导岗位。对领导干部的分配，不再论资排

辈，而是凭工作量的大小，对公司贡献的多少，所承担责任的轻重和业绩的好坏。同时推出了年度末位淘汰制，对公司副总经理以上的干部和中层干部，每年淘汰 5—10%，真正打破了“铁交椅”，不断增强所有干部的危机感和压力感，形成了严密的约束机制。

在管理工作中，大力推行了紧逼问题工作法，在全公司大力倡导“发现不了问题就是最大的问题”的观念，规定每位中层以上干部每周必须发现 1 至 4 个问题，然后有针对性地采取措施加以解决。否则，对其进行必要的处罚。这一制度的推行，有效地促进了管理水平的提高，将一些问题消灭在萌芽之中，堵塞了管理漏洞。

陈洪国继续大力实施低成本扩张战略，在不断对原有控股公司进行投资扩张、强化管理的同时，于 2000 年下半年在进行充分调研的基础上，果断决策，投资 4163 万元，控股经营吉林亚松浆纸公司，组建起吉林晨鸣纸业公司，经过成功运作，开发的双胶纸、静电复印纸、木浆、木质素等产品成为市场的抢手货，月创利税达到 700 多万元。

2002 年，又投资 20 多亿元，成立江西晨鸣纸业公司，规划了年产 100 万吨的项目，其中一期工程投资 25 亿元，上马已列入国家重点技改项目的年产 35 万吨高档低定量涂布纸项目，并于 2003 年 4 月开工建设，计划于 2004 年 10 月建成投产，预计年销售收入为 24.5 亿元，利税和利润分别达 5.25 亿元和 3.5 亿元。

在大力扩张造纸规模的同时，将低成本扩张的触角向造纸机械领域延伸。2002 年下半年，出资 7200 万元，以 61% 的控股权经营上海造纸机械厂，成立了上海晨鸣造纸机械有限公司，并开始了老厂区的拆迁和现代化新厂区的建设，动工兴建投资额为 1.8 亿元的国债技改项目和国外流浆箱先进技术引进项目。该项目完成后，可生产幅宽 10 米、车速每分钟 1300 米、年产 10—30 万吨的板纸机和年产 10—15 万吨新闻纸和高级文化纸机。

在武汉晨鸣、齐河晨鸣、赤壁晨鸣、海拉尔晨鸣、晨鸣热电等子公司，也处处摆开了技术改造的战场，发展的热潮一浪高过一浪。

2002 年，是晨鸣发展史上最为辉煌的一年。

1 月 18 日，投资 7 亿元的武汉晨鸣工业园的第一个项目——年产 15 万吨高档新闻纸项目竣工投产，所开发的 45 克、42 克低定量新闻纸填补国内空白，倍受客户喜爱。

5 月 4 日，齐河晨鸣年产 18 万吨高档箱板纸项目胜利投产。

8 月 6 日，总投资 19.2 亿元的年产 30 万吨高档铜版纸项目全线竣工投产。这个经国务院总理办公会批准、列为国家重点工程的技术改造项目，全套引进了芬兰维美德的原纸机和德国福依特的铜版纸涂布机，均具当今世界一流水平。如此宏大的项目，却只用了 1 年零 8 个月的时间，创造了国际同类项目建设速度之最。项目投产后，成功开发出“雪鹰”、“雪狐”、“雪燕”等系列产品，投放市场后，好评如潮。在 11 月 19 日于北京友谊宾馆举行的晨鸣座谈会暨铜版纸推介会上，1200 多位客户代表对晨鸣铜版纸产品给予高度评价。并纷纷与晨鸣签订定货合同，使这一被称为晨鸣新的增长点的新产品蜚声大江南北，并远渡重洋，出口于美国、英国、日本等 10 多个国家和地区。

2003 年元月 8 日，晨鸣集团到处彩旗猎猎，气球飘飘，洋溢着一派喜庆的气氛。

年创利税超过 10 亿元、铜版纸项目投产剪彩、30 万吨白卡纸项目奠基三大庆典仪式隆重举行。

中国轻工业联合会会长陈士能、山东省副省长王仁元、潍坊市市长张新起、寿光市委书记徐振溪等上级领导以及来自全国各地的用户代表出席这三个盛大而热烈的仪式。

公司董事长陈洪国在仪式上作了公司情况介绍。他高兴地说，2002 年，是晨鸣集团跳跃式发展的一年。经过全体干部员工的努力奋斗，纸品产量突破 100 万吨，利税总额超过 10 亿元，同比分别实现了翻番，这是上级领导关心和支持的结果，是广大客户鼎力相助的结果，是公司员工积极弘扬晨鸣精神、团结奋斗、顽强拼搏的结果。这一的成就取得，标志着晨鸣集团迈上了快速发展的新阶段。

在谈到晨鸣集团的发展方向时，陈洪国雄心勃勃，成竹在胸。他充满信心地说，中国的入世，为晨鸣提供了一个新的发展机遇，为实施国际化发展战略搭建起了新的更大的舞台。晨鸣计划于新的一年开工上马寿光晨鸣 30 万吨高档涂布白卡纸、江西晨鸣 35 万吨高档轻涂纸、上海晨鸣大型纸机生产加工、100 万亩速生杨及其制浆等项目，2004 年，纸品产能将达到 200 万吨，再经过两三年的努力，将生产规模扩大到 300 万吨以上，跻身于世界纸业 50 强，为中国民族纸业的振兴做出应有的贡献！

按照这个思路，进入 2003 年后，晨鸣纸业日新月异般地加大了发展的步伐。

9 月 30 日，在寿光晨鸣三厂南侧的工地上，随着施工总指挥的一声令下，十几台打桩机一齐开动。年产 30 万吨涂布白卡纸项目破土动工。该项目是国家“双高一优”大型技改项目，总投资 13 亿元，主要设备从芬兰、德国、意大利、日本、奥地利等国家引进，板纸车速为 800 米/分，卷纸宽度为 5650 米，年产量可达 40 万吨。计划工期为 18 个月，投产后可为社会提供 500 个就业岗位，年销售收入可达 17 亿元，年创利税和利润预计分别达到 3.2 亿元和 2.3 亿元。

在此之前，总投资 25 亿元的江西晨鸣年产 35 万吨轻涂纸项目也顺利开工。该项目位于江西南昌国家级经济技术开发区，毗邻京九铁路和昌九高速公路，位于赣江边，占地 2000 亩，规划建设三期，造纸总产量 100 万吨，其中一期建设由晨鸣集团投资并得到国家贴息贷款支持，投资 25 亿元，利用江西省的资源和区域优势，建设内容包括热磨机械浆车间、废纸脱墨浆车间、造纸车间、自备电厂、污水处理厂及仓储、运输、供电、供水等工程，计划于 2004 年 10 月建成投产，形成年产低定量涂布纸 35 万吨、废纸脱墨浆（DIP）17 万吨、漂白热磨机械浆（BTMP）18.7 万吨的能力，每年可实现销售收入 24.5 亿元、利税 5.25 亿元、利润 3.5 亿元。

为确保这些目标变为现实，身为董事长的陈洪国以非凡的胆识和超前的战略目光，将企业带入国际化发展的轨道。

自 2001 年开始，陆续在香港、韩国、日本、美国、英国等国家和地区建立起分公司或办事处，营造起国际化的营销网络。

2003 年 4 月，在青岛海天大酒店，陈洪国与韩国第二大造纸企业——新茂林制纸株式会社李源洙社长签订缔结战略合作伙伴关系协议，双方在市场、技术、原材料采购、投资等方面实行资源共享。此后，双方频繁交流，在产品开发、市场开拓、技术创新、联合投资组建企业等一系列问题上达成共识，促进了企业产品质量和管理水平的不断提高。

陈洪国认为，人力资源的加速积累是跨跃式发展的先导。为适应国际化发展的要求，晨鸣以“海纳百川”的胸怀，面向全国乃至全球公开招聘人才，2002 年，先后在国内招聘了财务、销售、基建、技术、企管等高级管理人员 30 多名。另外，大力开展全员培训，举办各种类型的培训班 200 多期，培训员工 12000 多人次，重点加强了对管理干部的培训，与经济类院校联合举办管理干部培训班，利用半年的时间，对公司全体中层以上管理干部进行了一次正规系统的培训，由此增强了管理者的学习意识，提高了干部的整体素质，一批又一批高素质的人才健康成长，成为晨鸣发展的不竭动力。

几年来参与市场竞争的实践，使陈洪国进一步认识到，要与以世界诸强为主的高手过招和竞争，必须要有自己的绝招技术。为谋求企业更大的发展，更高质量地运行，晨鸣集团靠人才、靠技术、靠创新获得市场竞争的主动权。每年用于技术开发的投资近亿元，建起了拥有 300 多名科技人员的国家级技术开发中心，并与美国、德国、韩国、芬兰等国家的相关科研院所建立了长期的技术合作关系。在两年多的时间里，开发新技术、新工艺 40 多项，获国家专利 20 多个，开发出低定量涂布纸、电话号簿纸、橙色新闻纸、高档铜版纸等近 20 种填补省以上空白的新产品，成为市场上的抢手货，使晨鸣在国内外市场上名声大震，国际化发展步伐越来越快。

2003年10月14日至15日，中国林纸企业家俱乐部第四届会议及中国国际浆纸发展研讨会在上海隆重开幕，来自国内的各大造纸企业及美国国际制纸、日本王子等国际著名制纸企业的100多名企业家出席会议。陈洪国被推举为大会主席，并致开幕词。

在这次会议上，他作为中国造纸排头兵企业的董事长，向世界庄严地宣告：晨鸣集团面对中国加入WTO后世界经济一体化的新形势，正以世界一流的品牌和巨人的步伐，大步走向世界。并愿与世界各国企业携手联合，开展多层次、全方位的合作，为振兴中国的民族造纸工业，为推动人类文明的进步而作出不懈的努力！

透过陈洪国这铿锵的声音，透过晨鸣十几发展的道路，人们深深地感觉到：晨鸣，已不是寿光的晨鸣，已不是山东的晨鸣，也不只是中国的晨鸣，她已经成为世界的晨鸣！

中国，是发明造纸术的国度，曾在人类的文明史上写下过辉煌的篇章。今天，以晨鸣为代表的造纸企业肩扛振兴民族工业的大旗，使中国造纸业的复兴变为现实，带动中国纸业的巨轮昂首驶入国际经济的海洋。

晨鸣的路，是一条洒满金光的路。

晨鸣的路，是一条充满生机的路。

晨鸣的路，是一条充满希望的路。

晨鸣的路，是一条永远兴旺发达的路！