

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经营大师蒋梦兰

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

卷首导论

中国必须造就出一大批自己的经营大师

中共中央政治局委员 国务委员 李铁映

党的十四大明确了我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。这是一个极真重大的理论突破和举世瞩目的伟大实践，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

社会主义市场经济体制的建立和发展，必须有一大批高明的企业经营人才，一大批企业家、经理、金融家……依靠这些经营人才来推动和促进市场经济的发展。外国成功的经营思想、经营方针、经营之术、经营之道，是邓小平同志要求我们吸收和借鉴的人类一切文明成果的一个重要组成部分。

在建立社会主义市场经济体制的今天，在我国进一步改革开放，与世界市场接轨的机遇面前，我们应当很好地参考借鉴国外的现代经营经验、科学管理方法。

同时，必须看到在我国十余年改革开放进程中，也涌现了一批我们自己的出类拔萃的经营人才，也有能够与世界级经营人才平起平坐的经营大师。他们为我国商品经济的繁荣，市场经济的建立，国民经济的发展，人民生活的富裕，做出了很大的贡献。他们之中，有国有大中型企业的厂长、经理，有集体企业、乡镇企业、私营企业中的企业家，也有三资企业中的中方高级管理者，以及其他生产、流通领域中经营管理的决策人物。他们的造诣和成就也是值得大书特书的。

现在，国务院友邻研究中心委托《中国第三产业》杂志社、中国发展出版社举办中国经营大师有奖征文活动，我认为这是一件顺应时代潮流、符合市场经济需求的好事，应该得到社会各界的大力支持！

榜样的力量是无穷的。师者，传道授业解惑也。经营大师，不是一般的企业家，而是企业家中大师级的佼佼者。经营大师，要具有独特的经营思想，高超的经营艺术，优秀的经营业绩，突出的经营效益，一定的社会影响。写出我们自己的经营大师，把他们的成功之路、经营之道介绍给全社会，其积极意义是不言而喻的。

市场经济，呼唤千千万万卓越的经营大师。

第三产业，需要千千万万优秀的经营大师。

我愿借《中国第三产业》杂志，向社会呼吁——中国需要宣扬和造就一大批自己的经营大师！

蒋梦兰领导的联丰厂在全国性的评比中取得了 20 个第一，其中突出的有 5 个冠军：

1987 年被国家机械工业委员会评为全国机械行业第一批替代进口可供出口的产品；

1988 年被国家建材局授予“红旗企业”称号；

1988 年被授予“全国出口创汇金龙奖”；

1990 年生产的 BLS-100 型冷却塔在全国乡镇企业中第一家获得国优金奖；

1990、1992 年连续两届全国玻璃钢冷却塔行检行评中获总分第一名，被评为“全国质量标兵企业”。

改革提供的机遇，使农民的儿子蒋梦兰创造了人生的辉煌：经营大师蒋梦兰，无可怀疑的“中国玻璃钢大王”！

经营大师蒋梦兰

第一章 从无到有

1. 美梦成真

兰花一梦

蒋梦兰，一个女性化的名字。嘎！大名鼎鼎的企业家原来是个女的，于是乎信件、电报雪片样的飞来：“蒋梦兰小姐收”，“蒋梦兰女士启”。可是若登门造访，站在你面前的，却是一位响当当的男子汉：瞧他那高而墩实的身材，100公斤的体重，大而方正的脑袋，壮丽稳健的双腿，粗而发达的双臂，特别是那两只长着汗毛的大手，张开像蒲扇，捏拢似铜锤，未及较量，便有一种咄咄逼人的感觉。

人不可貌相，其实他是一个慈眉善目的农民。头戴鸭舌帽，身穿中山装，脚踏解放鞋，一脸憨厚相。

那么这身高马大，腰圆膀粗的彪形大汉为什么取了一个女性化的名字呢？

这是半个世纪以前的一个故事，现在听来依旧十分美好。

上虞县百官镇联丰村，有户姓蒋的人家，民国26年中秋前后，家里充满着喜气，儿媳妇快要临产了，老一辈人盼人丁兴旺，想取个吉利的名字。

暮霭霭，夜沉沉，劳累一天的爷爷蒙蒙眈眈之中，居然看到堂前有一盆盛开的兰花。

上虞县旧属绍兴府。绍兴盛产兰花，是“越王勾践种兰渚田于此”的地方。

哇喇一声，初生婴儿的啼哭惊醒了南柯一梦。读过几年私塾的祖父应此吉兆，便将孙儿取名为“梦兰”，期望他的孙儿能“幽兰出谷”。

如今祖父的美梦已经成真了。

在改革开放的年代，蒋梦兰创建了联丰玻璃钢厂，走过20年历程，“联丰”已成了一个全国优秀乡镇企业，成为江南的一颗明珠。

说来也许奇怪，曹娥江畔的一家村办小厂，它的企业规模、生产能力、产品质量均居全国同行之首，被称为“中国玻璃钢冷却塔大王”。

听来难以置信，一家村办企业，它所制造的BLS—100型低超声冷却塔居然在全国乡镇企业中第一家获得国优金奖。

看来叫你吃惊，一个靠4个泥腿子，2万元资金，用锅铲豆撬起家的手工作坊，现在发展成为拥有13家企业的集团公司。创业20年获得20个全国同行评比第一。

这个浙江联丰集团公司的创始人蒋梦兰，成为中国乡镇企业家、'93经营大师、浙江省劳动模范、优秀共产党员、绍兴市政协委员、上虞市人大代表。

人杰地灵

浙江省上虞市。这是一块古老的土地。4000多年以前的新石器时代，就有人类在这里生活。相传父系氏族后期，虞舜避丹朱之乱南下，史称“舜避丹朱于此……舜与诸侯会事讫，因相虞乐，故曰上虞。”解放后先后出土的古陶瓷窑址及大量工艺精湛的陶瓷器皿，在国内外历史学界、考古学界和

陶瓷界中引起轰动，使上虞成为一致公认的“古代陶瓷之乡”和世界青瓷的发源地。

这是一块富庶的土地。娥江两岸水丰土沃，自古繁华，素被誉为浙东平原上的一颗璀璨的明珠。上虞位居杭州、宁波中间，高速公路已通，无论去杭去甬，都只一个小时的车程。上虞是全国农村经济实力百强县（连续3次）和全国财政收入大县之一，是全省11个经济强县之一，也是全省粮食生产先进市、全国棉花生产先进市和油料生产先进市。

1995年全市国民生产总值85亿元，工农业总产值240亿元，财政收入2.73亿元，全市农民人均收入3086元；“八五”期间年均递增56%，经济增长速度分别比全国、全省和绍兴市平均速度高出约30个、20个和10个百分点；工业绝对值居全省第八，经济效益考评居全省十强县市第一；现在正在成为具有江滨特色、交通枢纽型的中等城市。

这是一块英雄的土地。上虞人民有着光荣的革命传统，历史上为反抗外来侵略、阶级压迫和民族压迫进行了不屈不挠的斗争。解放战争时期，王一飞、叶天底等一大批先烈，在四明山游击区，为新中国的诞生前仆后继，流尽最后一滴血。

这是一块充满灵气的土地。上虞素有“山川毓秀，人杰地灵”之称。亚热带温和的季风孕育一方秀丽的水土，境内青山绿水，美不胜收。贯穿境内的曹娥江源远流长，早在盛唐时代就是一条著名的流淌着诗歌的河，两岸人文景观星罗棋布。曹娥江风景区已被列为省级风景名胜区。历史上曾有两次名士、学者在境内聚集：东晋时谢安兄弟及王羲之等隐居东山，后谢安出山从政，成为中国历史上的风云人物，因有成语“东山再起”的千古流传；本世纪20年代初，经亨颐、夏丏尊、朱自清、丰子恺等集于青山环抱的白马湖畔春晖中学，边执教边写作，赢得“北南开、南春晖”之誉。

东汉王充，被誉为“中国古代唯物主义者和启蒙思想家”，与王充同一时代的“凤鸣真人”魏伯阳被尊为“万古丹经王”，其著作《周易参同契》是化学科学领域全球“第一本这方面的著作”，东汉中叶的孟尝“合浦还珠”，被誉为古代廉政典范。三国时嵇康在哲学、文学、美学、音乐方面颇有建树，是竹林七贤之一。宋代李光，以面斥秦桧，力主抗金著名。明代叶经、陈绍、谢瑜、徐学诗，刚正不阿，数次冒死弹劾严嵩，史称“上虞四谏”。清代章学诚是我国方志学奠基人，一代史学大师。

在近现代史上，上虞大地后贤接踵，人才辈出。杜亚泉、马一浮、竺可桢、徐懋庸、徐鹤琴、范寿康、胡愈之、吴觉农等皆饮誉海内外。时至改革开放的今天，又有谢晋、经叔平、何振梁等虞籍知名人士活跃在祖国各条战线上。

人杰地灵，时势造英雄。农民企业家蒋梦兰在上虞这块充满希望的土地上脱颖而出，草木才子登上了大雅之堂，成为中国第一批18名经营大师之一。

2. 艰苦创业

穷则思变

在浙东萧绍平原上有条著名的河，叫曹娥江。在曹娥江下游有座久负盛

名的“江南第一庙”，叫曹娥庙。在曹娥庙的附近有个村，叫联丰村。有梦兰就是曹娥集镇上联丰村的村民。

联丰村在解放前是一个有名的穷村。据粗略统计，大约有 15% 的人家是无房户，他们或投亲靠友寄宿，或住在庵堂寺庙中，或栖身他人屋檐下，景况十分凄苦。有些虽然祖上传下个三间两舍的，也是低矮、潮湿、破败、狭小，七八个人挤在一起，能用竹篱笆隔开就算好了。泥墙草顶，当堂一站，能摸到屋顶。

当时的穷苦村民有三种活计：匠作、种田、挑夫。其中挑夫为多，也最出名，因为村南有一条萧绍内河，杭嘉湖、萧山、绍兴一带的船只要东去宁波、舟山，常从萧绍内河经过，再入曹娥江。但萧绍内河与曹娥江接口处被一道坝堤隔住，这坝堤叫“老坝堤”，便是联丰村。因此货物转运非靠人工搬挑不可，故而联丰多“脚伙”。“脚伙”早上出门，肩上搭一块肩布，一家人等米下锅，眼巴巴盼他回来，肩布里能兜几把米。若没找到活干，晚上回来肩布空空，全家人只好挨饿。“脚伙”一袋盐、一包南货，全靠肩膀，堤上堤下，来来回回，一天大干下来，精疲力竭。大家眼睁睁地盯着几只来船，好不容易挣到几升糙米，还要受“过坝行”盘剥，受“霸头”的欺压。

联丰村紧傍曹娥江。曹娥江时常涨大水，往往堤塘溃倒，冲毁房屋，淹死人畜，络麻倒伏，五谷烂掉，许多人家流离失所，生活无着，有的四处逃荒，有的去挑私盐。有年日本侵略者侵占了上虞，机枪架在龙头山，村民们不敢白天挑盐，常常晚间走夜路。日本鬼子看到曹娥江里有动静，就开枪扫射，有些村民就这么倒在江中，血水染红了江水。

青年农民蒋梦兰，从小就立志，要改变家乡贫困的面貌，跳出苦海。

赤脚朋友

横贯上虞 18 个乡镇的曹娥江，滔滔不绝地向杭州湾奔流而去。它带给下游人民的财富，是取之不尽的黄沙。曹娥一带的农民，素以捞沙、拉车、种麻为生，可是千船捞、万人挑，分到社员手里就没有几个钱。

那怎么办？靠种田嘛，种田倒是本份，但是光靠种田也活不了啊！

70 年代，百官公社联丰大队，1450 口人，只有 400 亩薄沙地，平均每人不到 3 分，面朝黄土背朝天，一年汗流浹背做下来，多数都成了倒挂户。这件事，刺痛了蒋梦兰的心。他是大队会计，最清楚乡亲们的家底。他还是大队党支部的副书记，是村里的当家人。一个共产党员的责任感，使他日夜难以安生。

蒋梦兰和大队里其他领导人一起，办过五金厂，开过锁厂，……然而，不是销路打不开，就是产品造不成，一个个倒闭歇业。头一年“9 万”（酒饭待客），第二年“10 万”（资金蚀光），第三年“3 万”（关门解散），走不出这条“22 万”的老路。

难道听天由命，就此束手待毙？蒋梦兰岂肯甘心，非走出一条起死回生的路决不罢休。为了带领乡亲寻找生路，求得温饱，他冒着被批判“唯生产论”、“割资本主义尾巴”的风险，拼死拼活，东冲西突，无论如何要杀出一条血路来。

天无绝人之路，使他绝处逢生。

有一天，他家里来了一位不速之客——上浦公社小坞大队的徐灿根。这

个赤脚朋友徐灿根，原来是在山脚边挖白泥的。挖了自泥卖给城里人要到曹娥火车站来托运，托运要靠曹娥人蒋梦兰帮忙，所以两个“红脚梗”结下了友谊。谁知这个挖白泥的徐灿根，一年不见，面貌大变。他和回乡来养病的亲戚、上海交通大学 204 教研室主任任世瑶搞科技民间合作，8 个人在土地庙里办起了风机厂。哪知风机厂一下子生产出了填补国家空白的冷却塔专用风机。这一消息给蒋梦兰极大鼓舞，求徐灿根拉他一把，也弄个厂来办办。徐灿根欣然答应，说可以与风机厂配套，办个冷却塔厂。不过，办冷却塔厂不是办锁厂、五金厂，它要求非常高，不但要有高大的厂房，还要有精密的仪器，齐全的设备，而且要有科学知识。蒋梦兰拍拍胸口说：“只要能帮助乡亲们挖穷根，再苦再难我也干！”

锅铲豆撬

创业伊始，举步维艰。

办冷却塔厂是定下来了（那是 1975 年），但资金、厂房、设备、技术，一系列问题怎么解决？

村民说：“绍兴有座大善塔，杭州有座六和塔，曹娥有庙没有塔，联丰农民难道造得了塔？”怀疑、担心。蒋梦兰向大家宣传，我们要做前人没有做过的事。

联丰村本来穷，集体经济十分薄弱，社员袋里也是瘪塌塌的，你到哪里去弄钱？蒋梦兰只好到各生产队去“搜刮”，砸锅卖铁，倾家荡产，总算凑了 2 万元。这便是启动资金。

厂房呢？如果新造，要好几万，没有能力，先在大队的大会堂将就一下。设备，土法上马。蒋梦兰邀了本村的朱阳兔、陈裕康、朱培荣三个社员当工人，从家里拿来了锅铲、豆撬当工具，带着铁扎、扁担，到曹娥江边去挑烂泥，到曹娥庙旁破败的寺院里去拾砖块，用水泥砌起了操作台。

搭好操作台，买来纤维布，借来了钢筋，可是最主要的原料环氧树脂还在天边飞。蒋梦兰东跑西颠搞不到，只得外出采购。为了节省开支，蒋梦兰出差睡浴室，吃干粮，于苦力，有一次到苏州去买环氧衬清，七八百斤重的货物，用板车从城北厂区拉到城南轮船码头，那是大冷天，街上的行人裹紧了棉衣还叫冷，而蒋梦兰穿着单衣，还热得满头大汗。

起步难，最难的是技术。

要造冷却塔，要懂得“流体力学”，这个怪里怪气的洋名词，不要说一窍不通，就连听都没有听到过。蒋梦兰便硬着头皮学，生吞活剥非把它掌握不可，好在“星期日工程师”是同乡人，热心指点，手把手指导。蒋梦兰虚心求教，打破沙锅问到底。不但白天在操作台旁边干边问，晚上带着习题到床头边去复习。功夫不负有心人，终于慢慢地学会了这门技术。

皇天不负有心人。蒋梦兰和他的同伙们，经过一年时间就生产出了第一批冷却塔，运到上海、青岛一用，居然还受到了用户的称赞。当年产值 5 万，利润 2 万；第二年产值 30 万，利润 12 万；第三年产值 72 万，利润 29 万；第四年产值 131 万，利润 52 万；……真是年年上升，步步登高。联丰大队的社员祖祖辈辈哪里见到过这么多钱，心里乐开了花。称赞蒋梦兰为联丰人种了一株摇钱树，捧回一只聚宝盆。

第二章 三梯登高

1. 背靠大树

借鸡生蛋

早在 1975 年办厂伊始，蒋梦兰就把科技知识当“宝贝”，把科技人员当“菩萨”，是上虞市开创“科技办厂”风气的先行者之一。

联丰集团创业 20 年，走了一条“靠科技起家，靠科技立业，靠科技兴厂，靠科技发财”的道路，使企业保持长盛的生机，不衰的活力。

蒋梦兰领导的联丰集团所以能成为“上虞市科技明星企业”、“浙江省科技进步企业”、“国家星火示范企业”，其根本原因就是坚持了一条“三梯登高，科技先导”之路。

1985 年 11 月 23 日，《中国乡镇企业报》头版发表了题为《五虎称雄，强劲何在？》的报道，介绍浙江省上虞县联丰玻璃钢厂等五家乡镇企业如何坚持生产与科研相结合，走出了一条求生存、争发展道路的经验。上虞乡企科技名声大振，在全国树起了一面旗帜。

办厂初期，举步维艰。

企业要立足、要生存，就得开发新产品，提高产品质量，而要开发新品，提高质量，光靠“泥腿子”这点本领是远远不够的，就得借助专家、教授的力量，靠他们辅导、帮助。于是聪明的农民企业家蒋梦兰就寻求了一条“三梯登高”的道路。

所谓“三梯登高”，就是借大专院校、大城市科研单位、大企业这“三把梯子”，并与“三大”联合，以发展壮大自己。开始是采取托“舅子”（亲戚）、付“票子”（转让费）、买“果子”（科研成果）的办法，打开局面。现在说来，这可叫第一阶段：民间往来。

开始的时候，联丰厂靠敲敲打打、糊糊刷刷，造出了第一代玻璃钢冷却塔，虽然也销出不少，但由于品种旧、规格老、质量差，已不受用户欢迎。而当时社会上民用建筑和旅游业兴起，需要大批的小型冷却塔供应。产品要改朝换代，少不了依赖大专院校的支援。

从 1982 年开始，蒋梦兰通过“星期日工程师”任世瑶的关系，与上海交通大学挂钩，建立了厂校合作关系。请他们派了 10 名专家教授驻厂辅导，办起职工文化学校，提高技术水平。同时输送一批文化较高的青工到上海交大等院校专业培训，回来成为技术骨干。在上海交大的帮助下，研制开发了第二代冷却塔，噪声比第一代降低 10 分贝，满足了用户的需要。

这可说是“三梯登高”的第二阶段：横向联合。

随着国民经济的迅速发展，大宾馆、大会堂、科研馆所纷纷拔地而起，这就需要低噪声、轻耗电、对周围居民少干扰的冷却塔供应。这种新产品技术要求更高，更需要大专院校的支持。

从 1984 年开始，蒋梦兰与上海交大一起成立了南洋风机冷却塔技术开发公司，建起了教育、科研、生产、经营、销售、设备“一条龙”的联合体，从此，“三梯登高”进入第三阶段：紧密结合。

1987 年，蒋梦兰干脆与上海交大签订合同，委托学校办了 2 年的“制冷和热交换”大专班，一下子选送 20 名职工上大学。

1988年，索性招收列入国家招生计划的青年跨入上海交大深造。从此，联丰厂的技术能力大为提高，在交大的尽心指导下，造出了第三代冷却塔——超低噪声冷却塔，再次填补了国内空白。

功不可没

1995年11月26日下午，在联丰集团创业20周年庆祝大会上，董事长兼总经理蒋梦兰讲了激动人心的一段话：

“联丰有今天，靠的是大专院校、科研单位的支援。上海交通大学、中国船舶总公司七四研究所、船舶设计院、北京中通公司，许许多多的专家、教授。我这里要特别感谢上海交通大学，是他们指点迷津，传授辅导，才使我联丰‘科技起家’；是他们开设大专班，培养人才，才使我联丰‘科技立业’；是他们研究课题，攻克难关。才使我联丰‘科技兴厂’；是他们不断进取，大力开发，才使我联丰‘科技发财’。联丰的金奖、银奖哪里来？联丰的400种新产品哪里来？联丰的2个亿产值、3000万利税哪里来？联丰的百名科技人才哪里来？我们不能忘记上海交大等众多大专院校的帮助！”

蒋梦兰的讲话引起了联丰千名员工雷鸣般的掌声，在场的数十名大专院校的专家、教授眼睛润湿了，到会的中央和省、市领导频频点头致意，对知识分子的贡献表示由衷的赞叹。

联丰人怎么会忘记，那年那月，每逢周末的晚上，上海交大的几位专家、教授，草草地吃过粗菜淡饭，匆匆地穿上粗布衣衫，骑着自行车，从徐家汇踏到北站，把车存在寄存处，坐一夜沪甬线硬座火车，天蒙蒙亮赶到联丰厂，忙一天的技术指导，星期天晚上又急如星火地登上曹娥站的列车，星期一的早晨赶回去上课。

联丰人怎么会忘记，那年那月，一批上海交大的专家、教授，在昏暗的油灯下为联丰的员工讲课，教授通俗易懂的解释，生动形象的比喻，使泥腿子、红脚梗、大老粗逐渐懂得流体力学的道理。

联丰人怎么会忘记，那年那月，上海交大的几位专家、教授，在联丰厂的设计室、车间、测试房，披星戴月，夜以继日，手把手地辅导，使联丰厂攻克一个个技术难关，试制出一项项新产品。

联丰人怎么会忘记，那年那月，上海交大10多个科、系、教研室，与上虞17家企业组成虞通星火联合集团，以及星联产业集团，蒋梦兰出任董事长，使科技联合跨上了一个新台阶。

联丰人怎么会忘记，那年那月，在上海交大等大专院校的热心帮助下，联丰厂月月有课题出台，季季有新产品问世。生产的产品已由1个系列、10个品种发展成为5大类、56个系列、440多个品种，年产冷却塔60万T/H，使曹娥江畔的村办小厂成为目前我国规模最大、产量最多、质量最好的冷却塔专业生产厂，被誉为“中国玻璃钢冷却塔大王”。在全国乡镇企业中，最早获得省级以上科技成果奖，工厂已9次获得部省级优秀科技成果奖，技术进步奖。迄今为止，获科技进步奖数量仍居全国同行之首。

引凤筑巢

“谁能为我厂研制成功热泵直燃式制冷机，愿意一次性奖励30万。”

蒋梦兰诚招天下贤才语出惊人。

在社会主义市场经济的条件下，产品的竞争关键是质量的竞争；而质量的竞争，决定于人才的竞争。

蒋梦兰的做法是：高薪聘请，委以重任，施展才华。

1993 年春天，蒋梦兰和他的同事们，连续四次到北京、武汉、杭州、绍兴，招聘来人才 31 人。

有一个浙江工学院毕业的大学生，自愿来厂工作，刻苦钻研业务，开发了 4 只横流式玻璃钢冷却塔系列产品，并负责国家“星火计划”下达的项目——高效低噪声节能冷却塔的实施，荣获全国“星火计划”成果交流金奖，为企业创造了数以千万元计的财富。对他，蒋梦兰 3 年中为他连升了 2 级职务，提拔他当了厂长助理。

到现在为止，联丰集团已与全国 20 多所大专院校、科研单位挂钩合作，聘请 40 多位专家、教授为联丰的技术顾问。上海交大任世瑶任技术副厂长兼总工程师，樊启泰兼副总工程师。

1995 年初，蒋梦兰以 40 万元重金聘请了上海某厂的一位高级工程师，安排他为副厂长，负责研制开发制冷系列产品。又以 30 万元高薪外聘某设计院的一位专家，专攻制冷机的技术难关。攻克后，每台可节省成本 9 万元。蒋梦兰带考察小组赴上海，特聘请上海十杰青年之一的上海交大硕士王红斌为集团制冷机厂总工程师，经过三年刻苦攻夫，跨越了国外 15 年的技术研究路程，创造出国际领先的大型空调机组。“引凤筑巢，养鸡主蛋”，使联丰的技术力量大为雄厚，于是成立了联玻溴化锂制冷技术研究所，试制成功的溴化锂吸收式制冷机被国家科委列入“星火计划”，获得浙江省科技进步三等奖和省优质产品称号。新研制成功的 BV 系列容积式换热器，获得部级科技进步二等奖，联丰也成为国家建设部重点推荐的生产厂家，获得浙江省独家生产的专利权，在绍兴市同行考评中获得总分第一名。

2. 内脑外脑

时不我待

联丰厂开张以后，一片兴旺景象，产品源源出去，客户纷纷进来，把个蒋梦兰乐得什么似的。

客户来到联丰厂，免不了带着好奇的心理，去看看这个，摸摸那个，想知道“敲敲打打造大塔”的村办小厂究竟有什么秘密。

一天，几个订货的客人在酒足饭饱以后，信步来到车间参观，东摸摸，西看看，顺便偷点拳头，摸点行情。哪知一与几个青年职工交口，便问出了破绽。

要知道这些采购员、供销员，看上去油嘴滑舌，其实大都是一些行家里手，见多识广，知道什么叫参数、性能、工艺、规格。

“这是什么牌子的聚脂？”

“大概是上海货。”

“那个框架的铁皮该用几毫米？”

“可能是半个手指头厚。”

“请问在潮湿的天气干燥多少时间？”

“呵！啊！那要去问厂长、问技术员。”几个青工被问得张口结舌，闹了一个大红脸。

青工当场出洋相，使蒋梦兰急出了一身冷汗。开始是埋怨职工不争气，后来一想责怪的应是自己：提高职工的技术水平，时不我待。

党的十一届三中全会以后，改革开放的政策似春风化雨。前几年冷却塔厂无非寥寥几家，可谓“只此一家别无分设”，如今眼睛一眨，懒孵鸡娘变鸭，冷却塔厂如雨后春笋，遍地开花，你还能“皇帝女儿不愁嫁”？

蒋梦兰意识到：市场的竞争其实就是技术的竞争。要想求生存，争发展，必须培养人才，提高技术能力。

蒋梦兰从长计议：要解决技术问题，我们已走了“三梯登高”之路，尝到了甜头，但总不能老是依赖外力的支援，我们更要培养自己的技术力量，提高本身的整体素质。

于是他就走了“造血增氧，孵鸡生蛋”之路。

别出心裁

1984年，蒋梦兰作出了一个别出心裁的招数：在全县招考高考落榜生”。新招一出，风波四起。

联丰玻璃钢厂历来招收的都是联丰村本乡本土的农民子弟，现在蒋梦兰搞了个新名堂，说本村的农民文化欠高，知识不够，要扩大范围，打破界限，在全县48个乡镇招收知识分子，让外地人来捧金饭碗，这不是味着良心吗？

一个说：“我们是要吃肉才打狗的，要赚钱才办厂的。他倒好，心思朝外拐，把油水泼到锅外面。”

一个讲：“我们砸锅卖铁办起这个厂，流血流汗种起了这棵摇钱树，本想自己的子弟进这个全窝银窝，他却吃里扒外，出卖本村人的利益。”

这是“吃里扒外”吗？

这是“出卖本村人的利益”吗。

这是“心思朝外，油水泼外”吗？

从眼前利益讲，可以这样说。但本村的子弟已招收得差不多了，再招收已招收不出够格的人员了。难道无限制地为了“吃肉”尽招收一些“素质差”的同乡人，让企业长期处于“低水平”的状态吗？

从长远利益看，为了改变企业人才结构，增强发展后劲，不得不忍痛割爱，面向全县，广招人才。这样企业增加了知识力量，提高了技术水平，工厂可以创造更多的财富，全村的农民可以得到更多的好处。

蒋梦兰走村串户苦口婆心地解释，联丰村村干部挨家及户从近到远地宣传，终于把父老乡亲说通了，支持蒋梦兰的这个新花样。这一年，联丰厂从全县报名的300名青年中，招收了第一批26名来自各地的“小秀才”。

尔后，顺风顺水地一批一批招进来。1987年招收的30名青工送到上海交大去培训，1988年又招收10名青工到大专院校去深造……。

蒋梦兰早在80年代初期，就采取借“外脑”（科技专家）之长，补“内脑”（本厂员工）之短，变“输血型”（外力支援）为“造血型”（自我提高）的办法，来出人才、出产品。出效益。

到80年代中期，蒋梦兰制订了近、远期规划，分成高、中、低三个层次，形成“宝塔型”结构，不惜血本，培养人才。高层次就是工厂先后选送

32 名高中毕业程度的员工到上海交大、浙大、浙江工大等院校深造，学习计算机、工业外贸、机械制造、制冷与低温技术、企业管理、工艺设计等专业。现已有 28 名学成回厂投入使用。中层次就是培养各方面的专科生。已求学回厂的 39 名，正在就读的 28 名，以补充新产品开发所需的企业计划、调度、质量、工装、模具等方面的需要。低层次就是一般职工开展岗位培训，如全面质量管理、计量标准、安全文明生产、基础技术知识等等。历时 10 年，耗资 700 万，已培养出各种专业人才 112 名。企业现已拥有各种专业人才 289 名，占员工总数的 22%。其中高、中级工程师、经济师等具有技术职称人员 84 名。从而大大增强了对高新技术的消化、吸收、开发能力。联丰厂被评为省、市尊重知识、尊重人才先进单位，蒋梦兰被评为先进个人。

货真价实

充实“内脑”，提高本领；

技术培训，立竿见影。

蒋梦兰重视智力投资，大力培养人才，使联丰厂员工的技术水平有了显著提高。

下面讲的是联丰厂员工大显身手的几个小故事。

有一天，有一个客人风尘仆仆地赶到联丰厂，说他们宾馆里的冷却塔噪声太大，实在受不了。而这个宾馆最近要接待要人，非尽快修理不可。听说联丰厂背靠交大，技术强大。恳求蒋厂长救人急难，转请交大派人前去改造。

蒋梦兰连声答应，决定马上转告交大帮助解决。

不出几天，“交大”的两个技术员前往那家宾馆，他们一到现场，把设计、改造、测试做得有条不紊，干净利落，引得宾馆领导的连声称赞：“真不愧是高等学府的专家，佩服、佩服！”两个“交大”技术员也满口的“阿拉、阿拉”上海腔与他们搭讪。待到冷却塔投入正常的运转，这两个“交大”人才摸出了工作证：“不瞒你们，我们并非交大的专家，其实是联丰厂的技术员。”对方愣了一下，很快翘起了大拇指：“你们已经是货真价实的专家了！”

有一次，联丰厂召开测试现场会，会议结束后，代表们都走光了。忽然从塔场后面闪进两个人来，动作麻利地拿出小刀切开了电动机上的电线。

他们要干什么呢？是要解开一个疑团。

这两个人是上海一家大厂的冷却塔行家，这次是应邀来参加 BLss 型超低噪声冷却塔鉴定会的。他们怎么也不敢相信，一家村办小厂竟能研制出如此高水平的产品。

两个人算了一笔帐：联丰厂这台每小时冷却 150 吨水的冷却塔，不但噪声只有 54.6 分贝，比一般的要低 12 分贝；而且电耗也只有 14.8 千瓦，比用户的要求低了 13.2 千瓦。这就是说，购买联丰厂的一台塔，光是几年省的钱就可以扳回成本。

他们不信：这不是吹牛皮就是做了手脚，要么是检测的仪器靠不住。现在你们人走了，我们要来试一试。

切开电线，用电功率钳钳住，扭动开关，数字便显示出来了：14.8 千瓦，一点不错。两个人尴尬地相对一笑：“的确了不起！”

第三章 金奖银奖

1. 磁场效应

价值共识

蒋梦兰经常到车间去，把外面的世界讲给员工听：

有一次，有个南方的客人到北方去旅游，他来到一个美丽的海滨城市，接连跑了几家旅馆，见门前都挂着一块同样的牌子：“今日无水，暂停营业。”奇怪！海滨的城市为啥会无水供应？一打听，原来是淡水奇缺，海水要经过淡化才能使用。

嗨，原来北方用水这么紧张，浙东水乡的务工农民哪里知道海滨城市的居民用水会这么困难啊！

蒋梦兰又从小故事讲到大形势：

我们国家水源紧张，人均占有量只有世界人均占有量的四分之一。堂堂首都北京，严重缺水，专家已发出警告。上海、天津、广州、重庆，越是工业城市，越是缺水严重。

啊！一股自豪感油然而生。原来以为造几只冷却塔无非是赚点钱养家糊口，哪里晓得车车刨刨糊糊刷刷，竟然和国家大事、四化建设连得这么紧。“我们一定要把住质量关，为国家建设作贡献”。员工们从内心里发出呼喊。

联丰玻璃钢厂总装一车间的备料组组长朱芙蓉，积极为制造优质冷却塔出力。他不但划样、剪板、焊接样样活计熟练，而且处处以身作则，吃苦耐劳，所以组里的职工干得很起劲，是质量最好、节料最多、费用最省的班组。

1990年全年节约材料49314元，节省费用4282元。下半年产品平均合格率达到99.19%，被评为全镇乡镇企业优秀班组一等奖。

联丰玻璃钢厂青年女工杜萍，是个如花似玉的姑娘，曹娥中学职高班文秘科毕业后，来到联丰厂壳体车间糊冷却塔的壳子，开始老大不高兴。糊制壳体既肮脏又有微量毒气，一股刺鼻的气味熏得头发晕，每一次糊完壳体总是唾液发黄，牙齿出血，心里很自卑，很苦闷。后来认识到“造冷却塔光荣”，慢慢对壳体产生了感情。每天总是认认真真地粘贴玻璃纤维布，仔仔细细地刷上化学聚脂，不让它有一点气泡，不使它有一点皱褶，糊得又平整又光亮。为了加速壳体干燥，晴天往往移到室外操作，春秋两季，孩儿面，每当休息时间遇到下雨，她总是第一个冲出宿舍，及时将产品搬进车间，不让壳体受到一点损失。杜萍因此被评为全厂“十佳职工”。

这就是蒋梦兰“凝聚力工程”的“价值共识性”。

目标激励

蒋梦兰总是把企业的总体目标与员工的个体目标结合起来，激励和引导广大员工奋发向上，积极追求，以此作为企业凝聚力的动力点。

蒋梦兰提出的企业精神八个字：团结、创业、务实、图新。

蒋梦兰提出的办厂宗旨三句话：科技是关键，质量是生命，用户是上帝。

蒋梦兰前几年提出的口号是“质量上等级、上水平，产品创部优、国优”。获得了国家银质奖以后，又提出了“产品创金奖，企业争国二”的目标。达

到了产品金牌奖、企业国家二级以后，他又发出了“产值半个亿，利税 1000 万，质量保金牌，管理创全优”的号召。

1994 年组建成集机电、化工、轻纺、商贸于一体，下辖 12 家企业的集团公司以后，1995 年又制订了“九五”规划，提出了到“九五”期末产值 15 亿。利税 2.2 亿元的目标。以此来激励员工心往一处想，劲往一处使，为实现宏伟蓝图而奋斗。

广大员工引以自豪：我们曹娥江畔的村办小厂居然创出了国优金奖，百官镇联丰村的村办企业居然成为“中国玻璃钢冷却塔大王”，多么光彩，多么荣耀！百姓无不称道：“联丰联丰国中称荣，梦兰梦兰世人赞叹。”联丰人在社会上被刮目相看，讲到“联丰”的名字人们会肃然起敬。我们受到群众的尊敬和钦佩，更加要艰苦奋斗发愤图强。蒋梦兰通过创优、评奖、达标、升级，增强了员工为企业争光的使命感和责任感。鼓舞士气，提高信心，把企业推上了质量竞争和效益竞争的舞台。

为了上等级上水平，联丰玻璃钢厂总装二车间备料组组长杨荣成，把质量和效益放在首位，每当车间任务下达，他总是提前弄清任务的轻重缓急，做到心中有数。在派工时，尽量按组员的技术能力合理分配。他以“铺路石”的精神，使自己的活计早备好，早脱手，让后续的打孔组、焊接组的活计紧密衔接，不等待，不碰头，保证整个车间的任务顺利完成。在生产上，做到安全第一，危险的工作尽量细心，宁可转弯抹角去做，防止那怕一个小事故出现。干活时努力改进工艺，讲究质量，每个月为企业节约用料 1 吨以上。他的组在全厂首届质量先进班组评选中被评为优胜班组。

为了上等级上水平，联丰玻璃钢厂技术二科科长朱成，对技术精益求精，在科研上成果累累，这个 1982 年进厂、当过两年描图员的高中生，经过上海交大半年培训，技术上有很大提高。当厂里有一批技术骨干“跳槽”时，他勇敢地挑起重担，攻克技术难关，打开了新局面。他以主要参加者的身份，1987 年参与设计国家“星火计划”的项目“高效低噪节能冷却塔”，1988 年获得省科技进步三等奖。作为主要负责人设计的“大型冷却塔”，1989 年通过了国家级鉴定。1991 年 1 月，为了测试风机的风量，求得正确的数据，他冒着危险，爬到又冷又脏的风叶底下，取得了确切的根据。现在他被提拔为联丰集团化工厂厂长。

这就是蒋梦兰“凝聚力工程”的“目标激励性”。

利益共生

蒋梦兰把国家利益、企业利益与员工的个人利益紧密地结合在一起，形成了“厂兴我兴，厂衰我衰”的团体意识，结成企业与员工同呼吸、共命运的共同体。

1994 年推行现代企业制度改革、实施股份制以后，更加加深了企业与员工“血肉相连，风雨同舟”的紧密关系。这是联丰集团构成企业凝聚力的基本要素。

联丰集团现有 1400 名员工，其中 70% 是本村的务工农民，是联丰的老班底，虽然近几年新招的员工（包括大批的知识分子、科技人员和外地的高中生）超过了 500 名，但这“八百壮士”仍是联丰的基干队。处理好这批“基干队”之间的关系，是凝聚人心的关键所在。

这些种过麻、捞过沙、拉过车的务工农民，过去面朝黄土背朝天，终年辛劳难以温饱。如今每户有人在厂务工，得到优厚的报酬，几乎家家造起了新房，买齐了“五大件”，成了“万元户”，过上了幸福生活。他们感到，我有今天，靠的是联丰这只“大船”；我家有今天，靠的是这个坚持社会主义方向的集体企业。所以当蒋梦兰根据“水涨船高”给他们“吃鱼吃肉”时，他们更是扑心扑肝地为联丰出力。

吼声震天，腰圆膀粗的联丰压力容器厂钣金工陈丙生，便是一个从务工农民到上虞十佳优秀工人的代表。他热爱集体，常年累月一身泥灰一身汗，任劳任怨拼命干，被称为“耕不败的老黄牛”。

1995年7月，工厂从建设部引进新一代换热设备——PV—03.04系列容积式换热器专利，他承担了试制样机的任务。经过30多个不眠之夜，攻克了许许多多难关，终于使样机试制成功，并达到了国外同类产品的先进水平，为企业多创利120万元。

爱厂如家的徐玉仙是联丰玻璃钢厂壳体二车间二组的组长。这个当了12年班组长的中年女工，一家有4个人在厂里工作，得到了厂里的许多好处。她知恩图报，积极工作，尽心尽力把厂办好。她像爱护自己的子女一样爱护产品，有时在吃饭时忽然看到天下雨，就连忙放下饭碗，快步跑到工地，把室外的壳体拉进车间。她非常重视产品的质量，生产中不断巡查检验，发现不合要求的，当场批评，立即返工。徐玉仙还十分注重女工的团结，所以从未发生相互的口角。即使多嘴的女工调进她的班组，也都变得服服贴贴，成为全厂有名的和睦女工班，产品质量月月领先。

这就是蒋梦兰“凝聚力工程”的“利益共生性”。

感情融洽

蒋梦兰关心人，理解人，信任人，把员工当“宝贝”，当“上帝”，当“主人”，关怀体贴，爱护备至，这是凝聚力的核心。

他经常深入到车间、班组，与员工促膝谈心，交流思想，相互沟通。使员工们呼声有处说，建议有处提，要求有处讲，委屈有处诉，营造成一种和睦团结的气氛。

厂里已坚持10年评比先进。每年评出百名先进生产（工作）者，十名最佳职工，使大家学有榜样，赶有目标，形成一种埋头苦干，奋发向上的空气。联丰集团员工的精神面貌在全市同行中是最好的。

工厂严格厂纪厂规，决不让歪风邪气露头，联丰集团犹如“世外桃源”，没有出现一起偷、盗、赌、嫖的案件，被评为首批浙江省文明单位，被命名为绍兴市和上虞市的德育教育基地。

蒋梦兰努力优化企业的文化生活环境，经常开展生动活泼的思想教育活动和丰富多彩的文娱体育活动，陶冶员工情操。

蒋梦兰还努力优化企业的生产作业环境以及优化员工的物质生活环境。厂里先后建造了400平方米的餐厅、200平方米的浴室、5000平方米的宿舍，使每个单身职工有集体宿舍居住，每对新婚的双职工有一套单元住房，每个知识分子、技术骨干有一套两室一厅、煤卫齐备的房子。

联丰厂的工资是全市最高的，联丰厂的奖金是全市最多的，联丰厂的福利是全市最好的。员工把进联丰当成了“跳进了龙门”，感到温暖和幸福，

许多大中专毕业生和城镇知识青年宁可不要国营公司的“铁饭碗”，而要联丰这只村办企业的“泥饭碗”。

投之以桃，报之以李。

由于员工与企业风雨同舟，所以大难临头时能挺身而出。1992年8月31日，特大洪水袭击联丰，大批原材料和半成品面临浸泡的危险。这时候，数百名员工连夜从四面八方赶来，膛着洪水，抢运转移，把损失减少到最低限度。

由于员工与企业风雨同舟，所以在生产的关键时刻，主动献计献策。在1991年3月的“质量、品种、效益年”活动中，5天时间里，就有203个员工送上258条《我为联丰献一计》的建议书，找漏洞、挖潜力，增收节支50万元。

由于员工与企业风雨同舟，所以在企业危急的时候，热情伸出援助之手，1990年3月，国家宏观控制，银根紧缩，工厂束手无策，难以启动，这时候联丰千名员工纷纷自动出钱，7天内集资100万，帮助企业渡过难关。

这就是蒋梦兰“凝聚力工程”的“感情融洽性”。

2. 质量如命

毫不手软

时间：1991年3月21日上午。

地点：联丰玻璃钢厂门口。

早晨，厂门刚开，无锡制冷设备厂的卡车就来装货了，装车完毕，返身就跑，说今天还要来拉第二趟。到中午，还有湖北第二汽车制造厂的2辆卡车等在门口，非要轮到装了货才走。杭州争光化工厂和武汉三亚公司早早来了电话。说车子已经开到半路上，请在晚上一定发货，不要落空。这一天，联丰厂共接待9批客户，由7辆卡车拉走了13台冷却塔，还有2台是另外用一个火车皮运走的。日销售额达到23.2万元。

为什么联丰玻璃钢厂生意始终这么好？为什么人们不远千里要到浙江来购货？为什么“冷却塔窝里”的客户要舍近求远到上虞来买塔？还不是冲着联丰牌冷却塔的金奖名牌优质产品。

金色不褪，雄风不减。1993年8月6日，在中央“质量万里行”检查组来到的时候，浙江省计经委等16个主管部门将“联丰牌玻璃钢冷却塔”作为“首批浙江名牌产品”向社会推荐。

1995年12月25日，国家农业部向全国宣布：“联丰牌玻璃钢冷却塔”被评为“中国乡镇企业名牌产品”。

这是联丰厂光荣的一日。

可这一日来得实在是太不容易！

办厂伊始，哪懂得什么质量。

这些拉惯车、捞惯沙、种惯麻的务工农民，怎么能习惯于精心。细心地操作，要他们在制造庞然大物的过程中连一根头发丝都不能相差，该有何等的艰难。有的开头还认真，后来敲着敲着，把支架敲扁了；有的起初还用心，后来糊着糊着把壳体糊出了气泡。时间一长，他们“小农经济”的尾巴拖出来了。

有一次，糊壳体的职工，发现使用的玻璃纤维质地比较柔软，渗透性比较好，就擅自改变了一层纤维布加一层树脂的操作规程，来一个双层纤维粘一层树脂的办法。

更有甚者，他们来了个移花接术的妙计。有一次有一家内地偏僻地区的厂家来订货。几个职工便把搁置了三四年，壳体开始老化，将要作报废处理的一台冷却塔乔装打扮后运上了火车站月台。

这还了得！

粗制滥造岂能过关，偷工减料焉能存在。

蒋梦兰毫不手软，动了真格。

你糊壳体打马虎眼，好，扣你奖金，不但当时操作的职工扣，车间主任、班组长，谁叫你不把关，也扣。连明明看到，但不阻止、不报告的工人也照扣不误。扣要扣得你肉痛，以后谁还敢。

废品当作正品卖，一台 300 型老塔卖了 4 万元，钱是不少，但工厂不要这个昧心钱。厂长蒋梦兰和副厂长朱阳兔两个人，急急忙忙赶到车站，把快要装车的货物截了回来，这还不够，索性把它摆在厂门口，让全厂职工来看，这就是正副厂长从月台上追回来的“皇帝女儿。”

五条硬杠

头痛医头，脚痛医脚；过得了初一，过不了十五。

治标容易，治本困难。“一定要从根本上解决问题！”蒋梦兰如是说。

“围绕质量，加强管理”。蒋梦兰采取了 5 条措施。

——精神灌输，使职工树立“质量是生命”的意识。职工一跨进厂房大门，“科技是关键，质量是生命，用户是上帝”15 个鲜红的大字就劈头向你敲响了警钟。职工走进塔场，高大的龙门吊车上写着“质量第一，用户至上”的标语，犹如一位严师在谆谆地告诫你，步入车间，四壁挂满了《TQC 条例》中的条文，好像列队的卫士火眼金睛地看着每个职工。蒋梦兰响亮地对职工说：“乡镇企业是‘泥饭碗’，有质量才有销路，有销路才有工资，没有质量就没有产值、利润，你只好去喝西北风！”

——打破“大锅饭”，以质取胜。从 1985 年起，蒋梦兰对车间、班组和职工实行了岗位经济责任制。按职责范围定出标准，实行考核，使劳动成果与质量挂钩，职工工资按对半比例分为基本工资和浮动工资两部分，基本工资按照工种劳动强度，技术高低分为 10 级，每级等差 10%，浮动工资按产品及工作质量。文明生产、劳动态度 4 方面，每月根据实绩计酬。奖勤罚懒，奖优罚劣，调动职工的积极性、主动性、创造性。

——贯彻质量系列标准，建立全面质量管理体系。蒋梦兰从 1983 年起就推行全面质量管理，组织 142 个重点岗位上的职工和科室人员参加了“全面质量管理电视讲座”学习，聘请大专院校和大厂的质量管理专家来厂举办 3 期质量管理学习班，使全厂质管教育面达到 92.5%；在此基础上，制订了全厂的质量管理方针目标，建立了 TQC 领导小组和标准化领导小组。车间、班组配备质量员，形成全厂质管网络。同时建立各级质量责任制，做到事事有人管，人人有专职，办事有标准，工作有检查。

——严格实行产品“一条龙”质量控制，不让一件不合格产品出厂。抓原材料与外协件的进厂检验，不合格的原材料一律不准进厂。加强生产过程

的质量检验，坚持自检、互检、专检，一经发现问题，立刻阻止扭转。对重点岗位设立质量管理点，保证了关键部位万无一失。最后严把出厂关，做到台台冷却塔出厂符合规定标准，不让一台次品溜走。

身体力行

有一次，联丰厂从南京某厂购进 360 台减速器，在试验过程中发现齿轮强度不够，要是勉强装上也是混得过去的。蒋梦兰发现后决定作了报废处理，虽然企业由此损失了 18 万元，但保证了产品质量。

有一次，有个上司单位的干部，来联丰厂推销 20 吨聚脂。因质量不好，被蒋梦兰拒绝。那人抬出了某领导人的名字，说：“你们每年耗用几百吨好料，掺上这一二十吨次料又有什么关系呢？”但蒋梦兰决不通融。

有一次，由于发货员粗心，错把一台库存 6 年之久的冷却塔发给了用户，蒋梦兰得悉后，马上派出小车追了回来。

领导严把质量关的模范行动，鼓舞影响了职工的实际操作。

1991 年 3 月 9 日，联丰厂厂部组织了一次质量突击检查。花了 4 天时间，查了 5 个车间的 88 个重要零部件。哪里查出问题，公开亮丑揭短，彻底寻根究源，及时堵塞漏洞。通过检查，对 2 个车间，4 个班组，16 个人作了奖励，对少数质量差的单位和个人作了处罚。

1991 年 3 月 13 日，联丰厂进行了一次产品质量现场管理活动。生产副厂长、全质办主任、质检科长与全厂 12 个质检员一起揭矛盾，找原因，订措施。一个质检员说，这几天生产任务紧，而现在厂里只有 2 只 500 吨的模子，一天要浇 2 次，连轴转，无法保养，浇出来的塔壳光洁度差，要保证质量必须马上增加模具。另一个质检员说，我们还靠分离卡和油标尺，怎么测得准高标准的产品。还有个质检员提出，现在是 300 吨塔的图纸，600 吨塔的夹板，两者不配套，质量难提高。现场管理活动当场拍板，对 20 几个质量问题一一落实了解决措施。

1991 年 3 月中旬，联丰厂有 200 多个职工送上了《我为联丰献一计》的建议书，提出了 300 多条提高质量的意见和建议。金工车间全体职工提出，如能添置一台外圆磨床，就能提高 SS 皮带减速器主轴的质量。溴化锂分厂一车间的张建华建议技术科室调整节流阀的尺寸。他说，现在 C 32 油封档只有 20 毫米深，放一只太深，放两只欠深，所以应改为 25 毫米。总装二车间的陶曙光认为，如果把圆型塔的底盘加几根加强筋改变为整件，既能防漏又能省时。壳体一车间的李云乔拿出了一个 F 型冷却塔新型进风窗片模具方案，既节省材料，又操作方便，一年可节约聚脂 232 公斤，玻布 700 米，价值 3434 元。

1991 年春季，联丰厂总装一车间职工为了保质保量完成优质产品冷却塔任务，62 名职工加了 156 个加班日。备料组的青工陈峰、任小牛，放弃了晚上文娱活动的机会，每天从傍晚 5 点钟日班下班，接着又连续做到晚上 10 点钟。第二天早晨 8 点准时上班，从不偷懒、松劲。焊接班女工陈小宝、朱永花，不顾家务牵累和承包田耕种，日夜加班干。3 月 10 日春寒料峭，阴雨连绵，总装一车间 5 个职工，冒雨作业，一天时间搭好了一台 200 吨方塔的支撑架，完成了过去要 10 个人干两天的活。

人心齐，泰山移。

蒋梦兰通过强化质量管理的“铁手腕”，又运用凝聚人心的“软功夫”，“软硬兼施”，促使产品质量不断提高，1986年产品合格率就达到100%，一等品率达到96%。联丰牌玻璃钢冷却塔的质量与同类产品相比，降噪10分贝，节电25%，20年来为用户提供的1.5万台优质冷却塔，已为社会节水116亿吨，节电5000万度。联丰厂的产品在全国乡镇企业中，最早获得部级优质产品奖，部级质量管理奖，已先后获得部、省级质量奖7次，是全国同行中获得优质产品奖最多的单位。

3. 鸡毛上天

先摘亚冠

1987年3月15日《浙江日报》头版发表消息：

联丰玻璃钢厂冷却塔被评为1986年度国家银质奖

（本报讯）上虞联丰玻璃钢厂生产的BLS—100型、200型玻璃钢冷却塔，最近被国家经委评为1986年度国家银质奖。这个厂是1986年度全国乡镇企业中唯一获得这个荣誉的企业。昨天，该厂厂长蒋梦兰在北京参加了授奖仪式。

村办的联丰玻璃钢厂，是目前国内最大的一家玻璃钢冷却塔生产专业厂。玻璃钢冷却塔是一种制冷设备，机械工业部几位高级工程师对该厂获奖产品评价是：与国内同类产品相比，节约电30%以上，噪音低10分贝左右。外型美观，冷却效果好，漂水少。我国首次向泰国出口的冷却塔，就选中了这家厂生产的产品，如今已在东南亚最大的纺织厂——泰国美伦纺织厂运转6年之久，性能良好，泰方报刊数次载文赞扬。

联丰玻璃钢厂的产品曾多次被评为省、农牧渔业部优质产品。为使产品质量再上一个台阶，达到国优水平，他们除了依靠科技进步，继续办好科研生产联合体以外，去年以来，还着手推广应用现代化管理方法，先后引进全面质量管理、价值工程分析等5项现代化管理方法，全厂大多数职工参加厂里举办的全面质量管理讲座，提高了职工素质，并且建立了一套科学质量管理制度，形成了一个质量保证系统，从而进一步提高了产品质量。

这条喜讯，另由笔者写稿，同时发往全国20几家报刊，都登在显著地位，为国人瞩目，知道“曹娥江畔有个了不起的联丰厂”。

联丰厂在80年代初叶接连获得部、省级科技进步奖，优质产品奖以后，名声大振，士气高涨。蒋梦兰谦虚谨慎，戒骄戒躁，进一步抓紧“科技先导”、“质量第一”，连连获胜，捷报频传，又取得几个重大突破：

1988年，BLSS超低噪声冷却塔获国家科委“全国星火计划成果金奖”。

1988年，获国家建材局“全国建材行业红旗企业”称号，蒋梦兰赴京领奖，受到李鹏总理的接见。

1988年，获农业部、经贸部“全国乡镇企业出口创汇金龙奖”。

1989年，被国务院企管指导委员会命名为“国家二级企业”。

1989年，被国家玻璃钢监测中心认定为“玻璃钢冷却塔首届行检行评质量标兵企业”。

再夺状元

到了1990年，蒋梦兰领导的联丰玻璃钢厂终于荣登宝座，摘取了全国

乡镇企业产品的第一块金牌，夺取了国家最高奖——国家优质产品金奖。

从银奖到金奖用了3年时间。

3年前，蒋梦兰从北京捧回银牌，在喜庆的锣鼓声里，他将庆功大会开成了动员大会，号召员工：发愤图强，一定要在三年内拿到金奖。

原来冷却塔外壳光洁度不够，大家总认为这不影响产品的内在质量，一直没有把它当作一回事。得到银牌后，大家在这个问题上动了真。技术科、壳体车间和设计室的负责人、技术人员、工人三结合，重新制订工艺，修改配方，结果外观上的小麻点消失了，光洁度提高了。

蒋梦兰常常提醒大家：“得了银牌想金牌，加强管理无止境。”原来冷却塔的中心管、布水管采用聚氯乙烯管，时间长了就老化。壳体车间TQC小组设计制造了玻璃钢中心管、布水管，不仅延长了冷却塔的使用寿命，还使生产成本降低了10%。蒋梦兰自己，为了产品质量再上一个新台阶，先到厦门，再到重庆，直至沈阳，绕了大半个中国；行程一万多公里，访问了100多家用户，搜集到许多意见：壳体嫌大了一点，壳体造价嫌贵了一点……他把这些意见及时与技术人员讨论，采取了改进措施。

获得金质奖以后，1990年10月23日下午4时，蒋梦兰一下北京返回的飞机就到省委省府报喜，受到了沈祖伦省长的热烈赞扬和热情鼓励。沈省长拉着蒋梦兰的手说，你们获得全国乡镇企业唯一的金奖，这不仅是联丰的光荣，也为浙江争了光。谁说乡镇企业产品质量差，你们就是最有力的反驳。希望你们发挥带头作用，作出新的贡献。

1990年11月15日联丰厂召开“荣获国家金质奖和厂庆15周年庆祝大会”，蒋梦兰厂长在会上激动他说：“我们企业生产的BLS—100型低噪声冷却塔，荣获了全国1800万家乡镇企业中有史以来的第一块金质奖。这是全厂职工坚持改革，用血与汗浇灌科技、管理的成果。我们要珍惜这一荣誉，二切从零开始，向‘国家质量管理奖’和‘国家一级企业’目标前进！”

第四章 两次战役

1. 首出国门

阿乡应命

那是 70 年代的最后一个月。

上海，寒风凛冽，小雪飘扬。可是在静安宾馆的大会议室里，却一片热气腾腾。

这里正在举行成套纺织设备出口泰国的洽谈会议。

主持会议的是国家一机部通用机械总局的李局长，一位机械行业的老前辈。出席会议的，是从全国各地精选出来的 27 家出口配套厂的代表。

在那些衣着笔挺、目光敏锐的厂长、经理当中，在那些头发花白、前额高耸的工程师、设计师里面，竟坐着一个地地道道的乡下人。众人以疑惑不解的目光注视着这个土头土脑的乡巴佬：咦！这家伙怎么混进这个高级出口会议上来了！

此人不是别人，就是蒋梦兰。

这时候，李局长开场了，他带着沉重的口气强调说：“同志们，这是我们第一次承担的出口任务，中央领导同志非常重视，只能打胜，不能打败，背水一仗嘛，否则只能跳进黄浦江。”

情况确实如此。

这次出口泰国成套设备，买方是泰国华人大实业家伍仟已。他建设的泰美伦纺织厂是一家大型纺织企业，造好以后作为礼物送给他在国家财政部供职的爱女，他的女婿是泰国国防部少壮派军官。这家纺织厂和马路对面的另一家纺织厂，原来是日本人承建的。当基建完成之后，伍老板与日方发生了矛盾，要另找客户。

1979 年“五一”劳动节，伍老回国观光，在中央领导人接见时，伍仟已提出，我在有生之年要为祖国作点贡献，希望从中国引进成套纺织设备。

李局长接着说，这是我国挤入东南亚市场、打破日本垄断纺织设备的天赐良机，而且对东南亚的外交将会起微妙的作用。

这时候，他对着蒋梦兰说：“在成套设备中，唯独空调系统中的冷却塔成为悬案。

60 年代这种东西还要从国外进口，我国目前的冷却塔生产厂家又全是乡镇企业。有人曾经提议从日本或者香港进口配套，但是我们一定要以自力更生来解决。所以我们这次会议把你请来了。”

一席话说得在座的老总们刮目相看：原来这个“土老冒”还大有来头。

重任在肩

来头在哪里呢？承接出口泰国任务，全国有 25 家冷却塔厂跃跃欲试。

25 家厂的名单呈送中央分管经济的一位首长，中央首长拿起粗大的红铅笔在“联丰玻璃钢厂”的名字旁连画了三个大圆圈。

特殊的洽谈会在继续进行，会场一片宁静，鸦雀无声。

李局长对着蒋梦兰，说出了中央首长画圆圈的原委：“这次为什么选中

你厂，有三点理由，第一，从三个月的全国考查来看，冷却塔的外观，数你们最为美观，国外讲究的就是这一点，第二，你们有上海交大作技术后盾，后台老板硬得很，第三，看你老蒋忠厚老实，靠得住。”

那天晚上，蒋梦兰睡在上海大旅馆的席梦思上，好像躺在火烧火燎的烤灶上，辗转反侧，难以入睡。

19 台冷却塔，76 万块钱的产值，相当于一年的产量，两倍的家产，造得好，企业从此发展壮大；造不好，工厂将会一败涂地。而且这不但关系到本厂的胜败，更是关系到国家的荣誉。领导这样看得起我们，难道我们可以让领导丢脸？

蒋梦兰翻身爬起，打开窗户，一股寒风扑面而来，使他打了个寒噤。

南京路上密密麻麻的灯光，外白渡桥轮船低沉的汽笛，……他联想到这里以前叫十里洋场，连火柴、煤油也要用洋火、洋油，如今这个耻辱的年代已经过去，用的全是精美的国货产品。今天国家相信我们农民的产品能打到国外去，我们为什么不争这口气！

他探出窗口，遥望曹娥江。家乡是九县通衢的浙东重镇，改革开放的春风吹醒了沉闷的上虞大地，乡镇企业像雨后春笋般的异军突起。党的富民政策为我们创造了这样好的条件，海阔凭鱼跃，天高任鸟飞，我们一定要乘这个大好时机，大干一番，为乡亲争得利益，为社会创造财富，为国家赢得荣誉。

蒋梦兰睡不着了，连夜给家里打长途电话：“喜讯、喜讯；重担、重担。”

旗开得胜

蒋梦兰带着会议上布置的要求，急如星火地赶回联丰厂。这次我国首次出口泰国的成套纺织设备，对联丰玻璃钢厂要求有五个：

第一，针对泰国终年炎热的气候条件，冷却塔要增加冷效。

第二，为了保证塔面美观，不能用油漆涂刷，要用胶衣树脂的新工艺。

第三，齿轮箱和电机需要重新设计配套。

第四，说明书要用中英文对照。

第五，必须采取正规的包装技术。

一句话，就是要新制作，高标准，严要求。

联丰厂现在还只有 70 多个工人，只有四年的办厂历史。羽翼未丰的村办小厂要挑起这副重担，困难程度可想而知。

为了采用正规包装，蒋梦兰跑到福建去采购优质木材，又跑到南京加工包装箱。

为了采用胶衣树脂新工艺，蒋梦兰与工人一起，经过了多少个不眠之夜，碰到过无数次失败的教训，终于摸索到雷雨前不能操作的窍门，获得成功。

为了绝对保证按期按质交货，蒋梦兰不惜血本，精心制造了 32 台，比要求数多制了 13 台，以供验收人员挑选。

产品终于如期发货了。上海海关检查一切正常。一机部出口处处长对联丰厂产品的良好包装大加赞赏。

中华人民共和国浙江省上虞县曹娥乡联丰玻璃钢厂制造的 19 台冷却塔安装在泰国首都曼谷泰美伦纺织厂。在泰美伦纺织厂的马路对面的另一家纺织厂，安装的是日本制造的冷却塔。两家纺织厂的冷却塔都安装在屋顶的醒

目之处，每天有几千人从塔下经过。这是一种无形的较量。中国的产品无论是冷效还是噪声、飘水，都优于日本货。整套出口设备经过运转的考验，冷却塔被评为最好的设备之一。《中国日报》、《机械报》等报纸纷纷报道，赞声不绝。日本信和公司提出要购买一台联丰牌冷却塔，想找点奥秘，还特地写信来探问，派人来考察。那位国家一机部通用机械局的李局长，气宇轩昂地拍拍蒋梦兰的肩膀说：“老蒋啊！是你救了我的命，黄浦江终究不是我们的葬身之地。我看你定能步步登高，飞黄腾达。”

联丰玻璃钢厂昂首挺胸走出国门，在泰国建立了基地，成为泰美伦纺织厂常来常往的朋友。以后泰方连续 4 期工程均选用了联丰的产品，只此一项联丰就为国家创造了 100 多万美元的外汇。

2. 角逐亚运

巍然挺立

北京亚运村耸立的现代化建筑群，写有“中国制造”字样的“联丰”大型玻璃钢冷却塔，巍然挺立。

“我们亚洲，山是高昂的头；我们亚洲，河像热血流……”《亚洲雄风》激越的旋律，雄壮的歌声，激起联丰玻璃钢厂员工的自豪。因为在这次举世瞩目的亚运工程招标中，全国 50 多家冷却塔厂群雄逐鹿，结果总量的三分之二（32 台）为联丰所获，而且都要安装在关键部位上。

1989 年 11 月 5 日下午，蒋梦兰站在北京亚运村的拳击场工地上。他手搭凉棚，举目眺望，看到了气势恢宏的建筑群上一个心爱的宠儿——方型逆流冷却塔。

蒋梦兰咧开嘴巴笑了。他回想 1987 年年底的那一次，听到亚运会工程主持人用洪亮的声音宣布：浙江上虞联丰厂将承建亚运工程冷却塔的三分之二项目，他曾兴奋地咧嘴笑过。而当他将那半杯白兰地一饮而尽，然后迈着大步从人民大会堂红地毯上走下汉白玉台阶的时候，他的笑容便没影了，他看到大门正中在阳光下熠熠闪耀的国徽，心里感到自己肩上的担子如此沉重。冷却塔工程是为亚运健儿服务的，冷效发挥的好坏影响几千名亚洲的运动员。这实在不是一般的产品角逐，而是一种国家声誉的较量。

浴血奋战

联丰人在亚运村工程中取得的成绩，是他们拼命干出来的。

生产科长章其庆，一个才 20 多岁的年轻党员，一年中有大半年都在生产第一线。他说，要创亚洲水平，首先要赶超亚洲对手——日本信和公司，不会日语怎么行，他就挤出时间学日语。亚运村冷却塔分 8 次发货，每次发货，章其庆总负责最后一道验收包装，不管任务多重，时间多紧，他总是检查到每一个细小部位为止，毫不马虎。

攻关、会战时，全厂 58 名大中专毕业生、技术科、设计室人员统统下到车间，与工人一起操作，一起攻克工艺上的难关，一起抓好质量控制点上的薄弱环节。他们终于突破了难关，改掉了冷却塔旋转淋水设备布水器转动不灵的毛病。

工人们有的几个月不回家，有的放弃花前月下的约会，有的病倒发高烧，有的老婆要临产，有的接到亲人病危的急电，可没有一人退却。有位技术员得了重感冒，一边打针吃药，一边设计安装，一个月不离开工地。

叶嘉潮负责这次冷却塔的安装和保驾。会前，他带着安装人员经过几十次的检查，一切正常，他才放心。在后来亚运会期间，他们放弃了亚运会的入场券，坚持 24 小时值班，一丝不苟。他们说，保驾的是联丰的产品，维护的却是祖国的威望。

亚运会工程指挥部决定，在亚运村醒目的地段，为浙江上虞联丰厂立一块牌，将厂里的产品作为一件漂亮的工艺品展现在亚洲运动健将的面前。

第五章 钳形战略

1. 东进南下

眼观六路

进入 70 年代末期以后，冷却塔这种东西渐渐为人们所熟悉，应用日趋广泛，销路供不应求。

冷却塔由于销路好，赚头大，工艺要求不算高，从而使一些乡镇企业、个体户闻风而动，制造厂家纷纷崛起，一下子全国竟有两百家之多。这些单位多则两三百人，少则几十个员工，不少是鱼目混珠，良莠不齐，展开了一场激烈的混战，谁都想在市场上分一杯羹。

在这众多的冷却塔厂家中，有三家称得上鹤立鸡群。一家地处江苏武进，它已占领上海，并正在向西北挺进，大有渡长江，跨黄河，直逼京都之势。另一家位于河南信阳，雄心勃勃，正在南下武汉，北上郑州，西进西安，称雄中原。还有一家浙江上虞，便是联丰厂。它虽然盘踞本省，以攻为守，见缝插针，稳扎稳打。但从地理位置而言，却处于劣势。因为它背靠东海，活动中心被约束在小范围内，出击困难重重。

蒋梦兰的厂长办公室经常是灯火彻夜不灭，书柜里的技术、管理书籍堆积如山，他有时站在全国地图前想得出神，有时到销售科里去仔细地了解行情……一个经营思路逐步在蒋梦兰的头脑里形成，那就是“钳形战略”。

何谓“钳形战略”？就是北上进入上海市场，南下开拓南昌市场。上海是我国经济中心，产品进入此地，等于进了广告橱窗。南昌是南下福建、广东的必经之路，是产品向西推进的主要通道。占领上海、南昌两个市场，犹如握住两只有力的“钳头”，由此再在外围布点，就可形成里应外合的局面，势不可挡。

进击上海

1981 年底的一天，两个满脸忧虑的上海人冒着寒风，沿着乡间的泥泞小道，摸到了联丰厂。一进门，他们就急急他说：“我们要见厂长。”

当蒋梦兰热情地与他们握手时，两个上海人一时竟大出意外。身穿蓝色中山装，脚踏圆口黑布鞋，眯着眼睛像瞌睡，一脸木讷笨拙相。既没有企业家的风度，也不具备时代的气息。这种人难道有起死回生的功力，有力挽狂澜的臂膀吗？

来客是上海元件五厂的求救者。这家厂是全国电子产品的配套厂，技术精湛，管理先进，颇有点名气。可是近来碰到一个头痛的问题，冷却塔出了毛病。他们从江苏某厂买来 10 台冷却塔，由于噪声大，飘水厉害，引起了公愤。上海市区寸土如金，人口居住稠密，工厂和居民区混杂。冷却塔的噪声如同魔笛，闹得百姓血压升高、失眠、头痛。严重的飘水使群众挂晒的衣服、被单终日不干，种花养草倒是再合适不过。人们纷纷写信指责，环保部门出面调解，但在当时还没有解决冷却塔噪声的先例，元件五厂也是一筹莫展。弄得西装笔挺、风度翩翩的企业领导变成众猫追捕的地洞老鼠。居民联名告到市政府，市长批示下来，要么限期改造，要么搬出郊外。若要搬厂，

谈何容易，非几千万不可。要是改造，原生产厂要价 16 万，时间和效果还不能担保。无路可走，只好“病重乱投医”。听说浙江上虞有家联丰厂，技术不错，所以派员出发，抱着一线希望前来求“医”。哪知蒋梦兰一副道地的农民相，使来者心里凉了半截。

“请两位稍为休息，我们一定帮助解决。”谁知蒋梦兰答复得如此坚决。

面对上海的求援，蒋梦兰连夜开会，他发表了鼓动性的讲话：“现在机会已经出现在我们的面前，这是一个进入上海市场的突破口。”蒋梦兰提出，为了经营战略的需要，宁可以较低的价格为上元五厂出力。

有人提出不同意见：“凭联丰冷却塔出口泰国的余威，就是走下坡路也有十年好走，这个价格连技术咨询费也收不回来，何必做这种低利的买卖。”

蒋梦兰斩钉截铁地一锤定音：“为图长远的发展，我们必须这样做。如果满足现状，不远的将来就会被对手击败。”

蒋梦兰语重心长他说：“上海市场对我们来说事关重要，花点本钱理所当然。再说能攻克冷却塔降噪的难关，就是一个重大突破，既是我们的光荣，也是对社会的贡献。”

大家被说服了，决定全力帮助上海元件五厂。

第二天，蒋梦兰答复上海来客：“我们愿意帮助贵厂改造冷却塔，明年“五一”前交付使用，价格两万四。”

“蒋厂长，你说什么？”对方几乎不敢相信自己的耳朵。

“达不到要求分文不收，如果没有意见，就先订个合同。”

上海人开始吃惊，后转激动，随后又有些疑惑，这样的生意，一方不是大吃亏了吗？“不知贵厂还有什么附加条件，请尽管讲来。”

蒋梦兰又眯缝着眼睛笑起来：“要说附加条件，倒有一个，就是请贵厂作宣传。你们是上海电子行业的一个窗口，参观的、订货的一定很多。如果有人问起冷却塔是怎么修好的，就请实事求是地介绍我们的产品。”

“这个一定，这个一定。如果改造成功，你们就是我们的大救星。”

信誉是立业之本。

联丰厂果然在“五一”前，把改造后的冷却塔在上元五厂安装完毕。

改造的冷却塔采用大直径一宽叶片一低转速的设计构思，外型美观漂亮，开机运转良好，噪声降低 10 分贝，完全在环保规定的范围之内。上元五厂的厂长紧紧握住蒋梦兰的手，眼睛已被激动和欣喜的泪水润湿。

口子已经掘通，现在应该是顺利放水的时候了。

联丰厂于当年 7 月，在本县县城召开了产品鉴定会，邀请专家、用户、环保部门参加。全新的设计，优良的性能，加上丰盛的款待，造成广泛的影响。紧接着 8 月份，由浙江省环保局与上海市环保局联合召开官方的产品鉴定会，盛况空前。

不久，定型为 BLS 系列低噪声冷却塔被评为上海市重大科研成果二等奖，浙江省优秀科技成果三等奖。联丰产品名声大振，上海客户纷至沓来，万体馆、大光明电影院、上海广播电台、上海市委……一下子，上海冷却塔市场有 60% 被联丰厂占领，这一次订货会就突破 500 万大关。

2. 南下火炉

征服南昌

进入上海市场后，开拓南昌市场也获得了决定性的进展。

1983年，南昌国药厂的三位使者，风尘仆仆来到联丰厂。他们与上海人不一样，一进门不是找厂长，而是一头沉到了车间，爬到塔顶看看，钻到塔底瞧瞧，不用多说，这些都是老练的选购人员。

他们来到厂长办公室，客套话没说上两句，开门见山，向蒋梦兰问了一大串技术数据，蒋梦兰对答如流。

“你能保证你们的冷却塔进出水温差在5度以上吗？”

“我们厂的产品温差绝对不会低于5度。国内外的用户一致公认，你们尽可放心，”

“你知道南昌是什么地方吗？”

“请指教。”

“南昌是全国有名的五大火炉之一，夏季气温高得难受。你们的冷却塔其他地方可行，在南昌恐怕要打个问号。”还有一个加上一句：“到时候，你们乡镇企业死活不管，倒霉的是我们国营企业。”

“你们先在我们厂里住下，慢慢再谈。”蒋梦兰叫人要去安排住处。

“谢谢！我们还是住在街上小客店里好，免得以后骑虎难下。”

蒋梦兰理解来客的心情。

目前一些乡镇企业生产的冷却塔，确实有些粗制滥造，以次充好，时有发生因外壳强度不够而倒塌的事件。南昌使者的担心和顾虑是完全正常的。

蒋梦兰以极大的耐心、诚恳的解释，来打消对方的疑虑。客户总算作出让步：产品先使用半年，如果性能达到要求，货款如数奉上。要是达不到要求，对不起，分文不付。

蒋梦兰感到，对方能让步，说明我们的产品有吸引力。厂家十句百句，不如用户金口一句。为了开拓南昌市场，就是再苛刻的条件也要答应。于是喜形于色，立刻拍板成交。

不久，联丰厂根据南昌气候特点设计的冷却塔造好了，按时安装在南昌国药厂，开始接受考验。

然而险情迭出。

不到几个月，用户一封电报：“设备故障，请速来！”

蒋梦兰立即组织精兵强将，星夜赶赴南昌。一检查，原来是电机受潮所致，属管理事故。大家松了一口气。

不久，又是一封电报：“设备故障，请速来！”

又组织人员奔往现场，经检查，是操作事故，照样免费修理。

第三封电报：“设备故障，请速来！”

检查结果，还是操作上的问题。

如此这般，先后达16次之多。

精诚所至，金石为开。面对周到的服务，良好的信誉，无可非议的质量，厂方赞不绝口，货款不但如数汇到，还当了联丰冷却塔的义务宣传员。南昌国药厂从此成为联丰厂的“活广告”，引来了江西、福建、湖南、湖北四省制药厂的顾客，先后购买联丰冷却塔多座，价值达200多万元。

南昌市场从此门户大开，厂家订货接踵而来，在那里站稳了脚跟。

3. 挺进西南

乘虚而入

当“钳形战略”取得胜利以后，蒋梦兰不失时机，乘虚而入，向大西南挺进。

“捷足先登，割据西南市场，无往而不利。”这是蒋梦兰提出的新战略构想。早在社会主义市场经济雏形阶段的80年代初期，众多的厂商尚因于旧体制的束缚，在自家门前踌躇不前时，联丰集团已横跨数省走向大西南。俟市场经济不断演进，大市场促进了大流通，西南五省成为群雄逐鹿时，联丰集团已经站稳了脚跟。联丰集团·公司抢先一步早已与西南300多家用户单位形成了稳定而良好的业务关系，联丰牌冷却塔已在西南五省遍地开花，先后在成都机场、四川人民广播电台、成都大酒店、成都饭店、重庆百货大楼、重庆友谊华侨公司，以及广西玉林集团、云南热电厂、红河州磷肥厂等单位投入使用，受到用户单位的一致好评。西南市场钟情于联丰产品，联丰产品伴随着大西南前进的步伐阔步向前。

联丰牌冷却塔何以能打响西南市场，其成功的奥秘缘在何处？集团公司总裁蒋梦兰对《厂长经理日报》的记者说：“在市场经济面前，质量、价格和优质的纵深售后服务是联丰产品取信用户的必要条件。”

蒋梦兰轻拉慢唱，缓缓道来：

“在西南开辟市场的十多年来，我们积极同西南科研单位相协作，实施了专职科技人员上门技术咨询，开办专业培训班，现场讲授测试技术，开设用户服务窗口，设立用户服务热线电话，追踪服务等六条措施，使联丰产品成为市场的抢手货。”

迂回包抄

蒋梦兰占领西南市场的另一种手段，便是迂回包抄。

西南经济区与东南沿海经济区相比较，在地理环境和地区间的生产要素的优化配置方面存在很大区别，给地区间的业务往来增大了困难。那么为什么联丰产品的市场覆盖率能在西南五省以每年24%的速度递增呢？

蒋梦兰的办法是派出大批的营销人员，长途跋涉，四路出击，穿街过巷，上门落户，把一台台冷却塔的供销合同签订下来。

正由于采取这种“一户联一片、一点带一线”的滚动发展用户的形式，使联丰产品在西南市场的占有率迅速扩大。

1990年，业务单位还只有昆明翠湖宾馆、云南绥江电厂等几家，合同额仅30多万元，到1993年就增加到广西玉林集团、云南热电厂等上百家，合同额超过300余万元。现在联丰集团产品的销售，已从过去单一的冷却塔，带动了溴化锂制冷机；从单纯的制冷设备，带动了压力容器、中央空调工程等的全面西进。

4. 搏击商海

遍地信鸽

“喂！喂！蒋总吗？北京这几天有一批大工程上马，大塔的需要量很大。”这是驻在北京东单栖凤楼胡同 55 号渤海饭店 2409 房联丰集团业务点打来的电话。

“蒋总，武汉今天有一批钢材，价格比上海的要低 3%。是否有订购意向？”这是驻武汉市武昌付家坡梅苑小区 106 幢二单元六楼一室联丰集团业务点发来的传真。

驻在上海浦东大道 850 号上海勘察设计院 206 室的联丰集团业务点“近水楼台先得月”，设计院指名要安装联丰牌冷却塔的信息特别多，几乎是每天一个电话。

驻在“天涯海角”的海南省海口市盐灶一横街 118 号南希公寓 A2—401 的联丰集团业务点隔三差五地发来“出口转内销”的行情。

来自沈阳市和平区胜利北街 1 号联丰集团业务点的电话是中午 12 点 48 分，把蒋梦兰从“午休一刻钟”中吵醒。

成都市人民中路三段 4 号蜀苑宾馆 314 号联丰集团业务点的电话往往在午夜时刻，把刚刚步出办公室的蒋梦兰叫回来。

为了占领市场，蒋梦兰四路出兵，八方布阵，派出了 84 名业务员，在全国各地布下了天罗地网。从长城内外，到大江南北，从冰雪世界，到椰林芭蕉，在北京、天津、沈阳、济南，在洛阳、西安、武汉、长沙，在南昌、成都、昆明、上海，在杭州、南京、福州、海口建立了 16 个业务点，每个点分管二三个省，兼顾四五个市。

业务点第一个作用，是搜集情报，为正确决策提供科学根据。这批业务点成为蒋梦兰的“千里眼”、“顺风耳”，成为联丰集团的“国内市场信息系统”。它可以在 24 小时内得知：哪里有最先进的技术。最新的科学成果，最熟练的人才；在哪里能生产最低价的产品，在哪里能挖到最优惠的资源；哪里有新的供货项目在启动，哪里能出售自己的产品；……蒋梦兰依据这些“快讯传递”，及时采取相应的生产方式和销售方法。

业务点的第二个作用，便是承揽订货。这些业务员跑遍千山万水，说尽千言万语，用尽千方百计，历尽千辛万苦，为企业找来大批业务。联丰集团每年 70% 的要货计划是他们订来的。联丰牌冷却塔国内市场占有率达到 32%，联丰牌溴化控制冷机省内市场占有率达到 73%，主要是业务点的功劳。

一年一度的联丰厂业务员法律知识课正在厂部礼堂举行。

岁末年初，新春伊始，充满着节日的气氛。联丰厂常年在外的数十名业务员，大都回家来过春节，蒋梦兰每年这个时候，都要举办一次学习班，请公检法的律师和检察官来上一课法制课，作为新年的礼物送给推销员。

联丰玻璃钢厂这支庞大的业务员队伍，具有年纪轻、文化高、机灵干练、善于公关等特点。他们常年长驻外地，走南闯北，四处流动，缺少集中培训的机会，缺乏厂纪厂规的约束，往往走偏方向，以致违法乱纪，给集体和个人造成损失。作为厂长的蒋梦兰十分关心这支队伍的建设，不但关注他们生活的甘苦，更关注他们的思想作风。所以每年趁集中返厂的机会，对他们进行一次苦口婆心的教育。这次蒋梦兰特地请来了县律师事务所的蒋仁华律师，给他们宣讲了《经济合同法》。从经济犯罪的典型案例，讲到近来经济诈骗、贪污贿赂等犯罪活动，从哪些是政策允许的界限讲到哪些是法律所不允许的范围，使推销员打了一支预防针。他们表示：厂内厂外一个样，处处要依法办事，做一个让蒋厂长放心的业务员，不损害联丰的形象。

以信立本

有一年，联丰厂出了一件倒霉的事：

一次，厂里与嵊泗冷冻厂签订了6台冷却塔的购销合同。由于合同无人管理，生产、销售环节没有衔接好，延误了交货时间，对方提出退货，造成厂里7万元的经济损失。

吃一堑，长一智。

农民出身的企业家蒋梦兰习惯于“口头合同”，契约观念不强。接受这个教训以后，头脑里敲起了警钟，从1984年开始就强调重合同、守信用。

蒋梦兰组织管理人员学习有关经济合同的知识，并规定凡没有参加过经济合同法培训的职工一律不能当管理人员。

蒋梦兰建立了厂部、科室（车间）二级合同管理体系，厂长担任合同管理小组长，各科室（车间）配备一名合同专管员，供销科统管全厂合同，一环扣一环，互相制约，相互监督。

蒋梦兰还建立了以经济合同为轴心的生产经营运行机制，从原材料的组织，产品的设计，生产、检验，成品的发运，货款的回收，产品的售后服务等各个环节，都依据合同的要求有条不紊地组织运行。

蒋梦兰还采取微机管理，把过去几星期才能完成的合同处理工作量，缩短到几分钟，提高了合同管理效率。

实施了经济活动的法制管理后，联丰厂在市场上的信誉与日俱增。

有一次，广州钢铁厂向联丰订了2台冷却塔，合同规定火车托运，由于车皮紧张，快到交货期限，车皮还未批下来，若不按期交货，既要违约，又要影响对方生产，蒋梦兰果断决定，不借增加运费，用汽车直运广州，对方十分感激。

从1985年到1989年的统计，联丰玻璃钢厂与客户签订了5000份经济合同，履约率达到100%。这年的2月，联丰厂被国家工商局授予“重合同、守信用”先进单位，蒋梦兰代表联丰厂到北京去参加“全国重合同、守信用先进经验交流会”。

跟踪服务

用户反馈：

上海溶剂厂来信——

我厂聚甲醇车间使用上虞联丰玻璃钢厂2台BLS200型冷却塔，效果显著。1982年安装的冷却塔，在产量增加50%的情况下，冷却塔节电2万度左右。

1983年安装的冷却塔，在增产量65%的情况下，仍节约用电1万多度。

上海大光明电影院来信——

我院1982年使用上虞联丰玻璃钢厂BLS—100型冷却塔以来，运转情况良好。在38~39℃的高温情况下，每天运转16小时，冷却效果不变。同时，你厂对用户实行“三包”，受到用户欢迎。

上海外贸局江湾冷冻厂来信——

我厂原有3台玻璃钢冷却塔需要技术改造，你厂从厂长到技术人员、工

人，为客户动脑筋、想办法，急用户所急，想用户所想，讲究信誉，多次派人来实地考察和征求意见，直到我厂认为满意为止。这种全心全意为用户服务和对产品负责的态度值得赞扬。

这种感谢信几乎每天有人寄来。

这种赞扬信何止成百上千。

这种反馈信映出联丰人的一片赤诚之心。

这种意见信浸透了联丰人的心血和汗水。

蒋梦兰实行“十年包修制”。

蒋梦兰推行“全方位售后服务”。

蒋梦兰采取上门技术咨询、开办专业培训班、现场讲授测试方法、设立用户服务窗口等 7 种方式，抽调 50 多个熟练工人和技术人员，定期到全国各地巡回为用户提供服务。

上海有一家用户，由于在安装冷却塔时，底下风板装置错位，风机叶片倒装，使冷却塔的制冷效果达不到规定标准。信息反馈到联丰厂后，蒋梦兰第二天就派技术人员赶到现场，当场进行纠正。同时，手把手地教会了对方工人维护调试技术，从而增进了用户与企业之间的感情和信任度，对方除了自己又订购了好几台外，还为厂里介绍了几笔新业务。

蒋梦兰还投资 12 万元，对用户的冷却塔安装、调试、维护等 10 多个项目用微机分类，处理存档，从而加快了信息反馈和为用户服务的周期。有一次，厂里根据微机提供的信息，专门派出了 30 多人组成的 6 个服务队，奔赴北京、上海、杭州、福州、济南等地的 70 多家用户单位，上门服务，同时举办了有 100 多家单位参加的 10 多期用户培训班，解决了用户因使用不当而引起的 100 多个技术问题，避免和降低了由此造成的故障费用 30 多万元。从不久前反馈回来的信息看，用户对联丰厂的质量满意率达到 99%。

第六章 名牌称王

1. 群雄逐鹿

参评参展

蒋梦兰很早就有“争全国第一”思想。他一开始就树雄心、立壮志，要“造一流产品，办一流企业，创一流业绩”。一生中孜孜以求，顽强奋斗。

参展参评是显露头角的机会。“不怕不识货，只怕货比货”，在全国性的大展大评中要敢于比赛，赛出实力，赛出层次，在同行中去争得霸主地位。

蒋梦兰领导的联丰厂参加全国性的评比、展览有五次，次次取得了冠军。

——被评为全国机械行业第一批替代进口可供出口的产品。

1987年11月24日，联丰玻璃钢厂生产的BLS系列冷却塔参加全国机械行业替代进口可供出口产品的评比。由于建立了科技与经济结合的机制，造就了素质优良的职工队伍，造出的产品性能和质量方面，均已达到或接近进口设备的水平，经国家机械工业委员会评审，列为我国第一批替代进口可供出口的产品。这在全国500家玻璃钢冷却塔生产厂家中还是第一家，从而名声鹊起，购者如云。

——被全国建材局授予“红旗企业”称号。

1988年1月25日下午，作为全国乡镇建材企业的唯一代表、浙江省上虞县百官乡联丰村联丰玻璃钢厂厂长蒋梦兰在北京中南海受到国务院总理李鹏、国务委员方毅、张劲夫、宋健等领导同志的亲切接见。

联丰玻璃钢厂较早地推行了厂长负责制和企业承包责任制，并在用人制度、劳动分配制度等方面进行了择优聘任、择优组合及工资总额浮动包干等一系列改革，积极推行技术进步，加强科学管理，取得了主要经济指标居同行业先进水平的好成绩。安全文明生产、厂容厂貌整洁也是全行业的佼佼者。这次授奖的全国建材企业只有15家，作为乡镇企业的建材企业，联丰厂是仅此一家。从而在全国同行中树立了榜样，成为全国500家玻璃钢厂追赶的目标。

——被评为全国出口创汇“金龙奖”。

1988年7月15日，为推动沿海经济发展战略的实施，引导乡镇企业积极发展出口商品生产，跻身国际市场，国家农业部、对外经济贸易部、《中国乡镇企业报》、《国际商报》和《经济参考》报联合举办全国首届乡镇企业出口创汇评优活动。共计评出167家优胜企业，有的以出口创汇多取胜，有的以产品优质获选，有的以敢于创新夺冠。联丰玻璃钢厂1987年出口创汇596万元，属全国同行业之首，当之无愧，被授予“金龙奖”，成为全国500家玻璃钢厂争相仿效的楷模。

——被评为“国家星火示范企业”。

联丰玻璃钢厂依靠科技进步，月月有新课题出台，季季有新产品问世。产品不断更新换代，不到一年时间研究成功了第二代BLS低噪声冷却塔，噪声比第一代降低10分贝，达到日本等先进国家水平。接着，又很快研制成功了第三代产品——超低噪声冷却塔，再次填补国内空白。1987年接受国家科委下达的3个“星火计划”项目，在不到一年的时间内，已完成了FBBS组合式超低噪声冷却塔和GBL高温型冷却塔的研制任务，并投入批量生产。

企业成为上虞硅谷——虞中机电星火密集小区的中坚力量，被命名为第一批“国家星火示范企业”，令全国 500 家玻璃钢厂刮目相看，望尘莫及。

——在连续两届全国玻璃钢冷却塔行检行评中获得总分第一名，被评为“全国质量标兵企业”。

联丰玻璃钢厂的产品，由 1 个系列 10 多个品种发展成为 5 大类、56 个系列、440 多个品种，年产冷却塔 60 万 T/H，成为目前我国规模最大、产量最多的专业生产厂。联丰厂 9 次获得部、省级优秀科技成果奖，9 次获得国家级和部、省级优质产品奖，成为目前我国质量最好的冷却塔厂。联丰厂 1995 年产值 2.3 亿元，利税 3000 万元，成为目前我国效益最好的玻璃钢厂。1990 年、1992 年两度被评为全国同行行检行评第一名，“中国玻璃钢大王”的地位无可动摇。蒋梦兰取得了“领头羊”的地位，左右了玻璃钢局势，领导着冷却塔新潮流。

创出名牌

产品是企业的形象，产品质量是企业的生命。高质量的产品，拥有一定的市场占有率、社会知名度和较大的经营规模，就成了名牌。产品一旦成为名牌，它的含金量就增加了，因为它的质量有了保证，用户有了安全感，就能为企业带来可观的经济效益和旺盛的生命力。

浙江省自 1992 年开始实施“找质量差距、创浙江名牌”活动，蒋梦兰积极响应省政府的号召，在主导产品——联丰牌冷却塔先后获得国优银奖、金奖的基础上，在全市率先开展创名牌活动。

蒋梦兰把实施名牌战略当作一项系统工程来抓，建立起“以市场为导向，以质量生命，以科技为先导”的经营管理体系和生产运行机制。充分发挥科技人员的知识技能、质量责任感，及时采用国内外高新技术，优质生产设备和检测手段，走质量效益型企业的道路。

联丰集团在创名牌活动中，坚持以国际先进技术为起点，注重新技术、新材料、新方法的应用。研制开发成功的具有 90 年代国内领先水平的 sXz4—60D 系列全封闭接口的溴化锂制冷机，在吸收了国内外同行产品技术优点的基础上，采用先进的 MDC—ZXZ 微电子控制技术，实行机电一体化设计，使机器实现全自动最佳工况运行，改善了产品的管理、维护条件，大大提高了产品的技术性能和运行效率，很快抢占了市场竞争的制高点。光这项产品 1996 年 1 至 3 月份的销售合同就达 2400 万元，创历史最高水平。

联丰集团在创名牌活动中，“八五”期间投资 3000 多万元，用于新产品的开发和企业的技术改造，引进国际先进设备和检测仪器，先后完成超低压蒸汽双效溴化锂制冷机产品系列、第四代玻璃钢冷却塔产品系列等 37 种产品，其中有 4 只被列为国家级“星火计划”项目，2 只被列为省级“星火计划”项目，并全部通过“星火计划”验收和产品的鉴定，极大地提高了市场竞争力。同时引进具有广阔市场前景的 PV—03、04 系列热水交换器，大大增强了企业的发展后劲，为培育名牌产品注入了生机和活力。

联丰集团在创名牌活动中，研制成功的第 4 代玻璃钢冷却塔系列产品，不但解决了噪声对人类环境的危害，而且产品的技术性能达到了国际水平，填补了国内空白，产品的市场占有率逐年提高，市场覆盖面逐年扩大，牢牢地控制着国内冷却塔市场竞争的主动权，并在国际市场上占有一席之地。联

丰牌玻璃钢冷却塔 1993 年被推荐为“首批浙江名牌产品”，1995 年被国家农业部认定为第一批“中国乡镇企业名牌产品”。

2. 独领风骚

鏖战会堂

1993 年国庆前夕，首都秋高气爽，碧空万里。

天安门广场游人如织，人流如潮。

在人民大会堂里，一场修建工程的投标会议正在紧张而热烈地进行。

那时节，名扬中外的建国十周年北京十大工程之一——一家是已组建集团的河南省泌阳县某玻璃钢公司；一家是拥有现代化设备的广东省阳江市某国有大型企业；再一家就是有“中国玻璃钢大王”之称、曾为举世瞩目的亚运会工程安装 2/3 冷却塔的浙江联丰玻璃钢总厂。

今天它们的“老总”和“谋士”都西装革履、气宇轩昂地早早来到投标现场，准备参加一场势均力敌的争夺战斗。

没有客套，没有寒暄。人民大会堂管理局负责人把冷却塔工程的要求一下子摆到投标厂的面前。

各位厂长开始红光满面，喜形于色；一听施工要求，冷了半截，面呈难色。

管理局要求在仅有的有限面积上安装水量 4000 吨/小时的冷却塔。由于受力位置的特殊限定，安装要以悬挂受力为主，在保证高冷却的前提下，其噪声必须小于 48 分贝。

一位前额高耸的厂长摇摇头说：“对于常规的冷却塔，当水量大于 300 吨/小时时，低于 60 分贝已属超低噪声。你这样的高标准，严要求，谁吃得消？”

一位体态臃肿的厂长接着说：“以电机为动力带动风机旋转并以淋水降温为工作机理的冷却塔，其淋水所产生的噪声也将近 48 分贝。你现在这样的要求，恐怕没人能达到！”

“我能！”一位英姿勃发的年轻人霍地从座位上站起来。人们看到是张陌生的面孔，收住了惊奇的眼光，表示对这种口出狂言的举止不屑一顾。

青年人胸有成竹的口气滔滔叙述：“我们对这一国家重点工程的特殊要求，按照人民大会堂的建筑特点，作过细致的测算，准备采用方形逆流式 FBLssD—500 型 8 台组合的超低噪声冷却塔，并以动能回收型风筒，配以多台风机。对电机则采取变频调速新技术。淋水装置将采用新式软件填料，重新设计消音屏，这样可以达到噪声低于 48 分贝的要求。”

听了这个方案，大家再次投来惊奇的目光：“他是哪里的？嘎，原来是浙江联丰蒋梦兰的代表，怪不得，怪不得！”

舍我其谁。

联丰玻璃钢厂独家中标。

原来有关主管部门已经作过历时半年的严格检查、测试、考核，对全国几家大型冷却塔厂作了比较，做到心中有数。通过今天的公平竞争，更加清楚、明白，议标会当场拍板，向联丰玻璃钢厂订购冷却塔 8 台、7500 吨，产值 138 万元。

蒋梦兰中标以后，即以高超的技术，精良的设备，投入产品制作，三个月制造完成，并经过初步调试，获得满意的效果，于1994年3月20日前将6车皮冷却塔运到工地。同时派出20名安装工在3月25日到达现场，争取两个月内保质保量如期完成任务。

联丰厂不负众望，向全国人民交了一份满意的答卷——为首都人民大会堂安装的冷却塔除噪、节能指标达到国际先进水平。

扬威京都

积小胜为大胜，胜初战为再战。

蒋梦兰乘势而上，扬威京都。

1994年8月25日，由国家农业部、人民大会堂管理局等单位联合组织的“联丰牌超低噪声冷却塔评议会”在庄严的人民大会堂湖北厅举行。

在这里，联丰集团又一次站在国内同行的首位，向全国广大用户展示了自己雄厚的实力。

参加这次会议的，有原国家科委副秘书长吴武封，人民大会堂管理局副局长沈棠，有北京各设计院和上海交通大学的专家、教授，有首都各用户单位的代表，还有人民日报、新华社、中央电视台等10家新闻单位的记者。

浙江联丰集团董事长兼总经理蒋梦兰、常务副总经理、企管部部长朱阳兔、党委书记杨自荣和本工程的主要设计者许国潮等作了扬眉吐气的报告。自80年代以来，联丰牌冷却塔先后安装在首钢、京西宾馆、外交部、国际大酒店、贵宾楼饭店、中央电视台发射中心、中国人民银行总行、北京城乡贸易中心，以至亚运村和人民大会堂，久经考验，运转正常，显示了高超的技术和优秀的质量，有口皆碑，现在要更上一层楼，走向更为广阔的市场，竭诚为广大用户单位服务。

这次会议为联丰厂中标更大的西客站工程唱响了前奏曲。

独占西站

1995年3月11日《上虞报》发表消息：

既进大会堂又闯西客站

联丰牌冷却塔扬威首都

（上虞报1995年3月11日张家治北京专电）打败了9家同行强手，北京西客站冷却塔工程16台方型500吨冷却塔全部由联丰玻璃钢厂独家中标。这是3月5日发生在北京铁路局的精彩一幕。

最近，全国重点工程北京西客站动工兴建。这一工程是我国继1990年亚运会工程之后中国建筑史上又一里程碑。其空调工程冷却塔项目由谁来承担，再一次成为全国500家冷却塔厂家关注的热点。各家实力雄厚的冷却塔厂竞相投标，其中最具竞争力的有10家。各有优势的强手，旗鼓相当，互不相让，最后被联丰玻璃钢厂中标。其原因：一靠名牌，联丰牌冷却塔在全国乡镇企业中第一家获得国优金奖；二靠技术，联丰牌冷却塔在北京人民大会堂中使用表明，其降噪、节能以及结构等指标均达到国际先进水平；三靠信誉，联丰厂以优质的产品、合理的价格、优质的服务来满足用户。经过北京西客站工程指挥部及各大设计院专家的综合评定，14位专家一致同意，将冷却塔工程中的生产任务交给联丰玻璃钢厂。

第七章 王者风范

1. 苦练成才

挑灯夜读

夜静更深，万籁俱寂，只有舜杰大酒家的歌舞厅，还时时飘来嘭嚓嚓的器乐声。

在联丰集团办公楼 301 房间里，灯光仍亮得耀眼，蒋梦兰捧着一本书，用手指头沾着唾沫，一张一页翻着，一行一句点着，聚精会神地在阅读。

这个只读过一年初中，挑沙种麻出身的农民企业家，深感文化跟不上形势的需要，所以发愤学习，要把过去贫穷没书读丧失的时间抢回来。他说：“知识也有裂缝，只要有钻劲，肯定能钻进去。”因此他虽然日理万机，可是每晚 2 个小时的挑灯夜读，是坚持不懈的。

每项企业管理制度一出台，开始作用很明显。但时间一长，就像打麻药针一样，失去了药性。1987 年那回，联丰厂对分配制度作了改革，采取按基本工资和浮动工资比例分的办法，的确调动了职工的积极性。可时间一长，毛病出来了，工人只关心工时、产量，忽视了成本、原料，造成费用增加，物耗上升。

一副药只能医一种病，不能包医百病。新的药方怎么开，逼着蒋梦兰去研究、去探讨。白天，他深入车间，征询职工意见，晚上集中归纳，分析解剖。然后，他就去啃书本。

比砖头还要厚的《管理决策论》，他从头至尾看过，字里行间还划上红杠杠。

比石块还要重的《日本企业经营之道》，他一页一页翻过，有几章还做了摘录笔记。

几天以后，蒋梦兰拟订的《分厂型经营责任制》出台了。很快，厂里实行了厂部、车间二级核算。厂部对车间制订了半成品、成品的收购价格，同时把原料、辅助材料、能源消耗、车间费用等生产成本全部包给车间，厂部与车间、车间与车间、前道工序与后道工序的一切经济往来全部通过“厂内银行”的支票方式结算。不出三个月，企业的经济效益提高了 30%。

博采众长

请注意，你不要看他老是这个样：眼睛半开半闭睡不醒，讲话张口结舌说不清，走路老牛拖车慢吞吞。其实他是个思路敏捷，目光锐利，说话干脆，办事爽快的人。

蒋梦兰之所以有这样的能力与本领，靠的是他眼观六路，耳听八方，博采众长，为我所用。

蒋梦兰平时经常读报纸，看电视，听广播，关心国家大事，关注形势发展，特别注意政治动向、经济政策、市场走势。他能根据大局的变化及时作出正确的判断，调整自己的决策。

蒋梦兰广交朋友，不论政府官员，新闻界、文艺界，还是企业同行、科技专家、银行老板，都有一批坦诚相见的人。他不断地从他们那里获取信息、

知识和经验。

他常说：“在我们乡镇企业，拿来主义很有用，周期短，见效快。”

1987年6月，蒋梦兰到日本三洋电器公司、三菱公司、信和公司去考察。他带了笔记本，每到一家公司，首先关心的是企业管理，认真记录，不懂就挖根刨底地问个不停。

他在参观中深深感到：信和公司只有160个工人，年产冷却塔却有1.5万台；而联丰厂400个工人，年产冷却塔只有800台，这个差距的原因就在于管理。他把日本企业管理的精华带回来，根据本厂的实际，加以运用。

他创造的“成本控制法”就是这样来的。

他针对本厂“高产穷厂”的弊病，采取了控制成本，降低消耗，提高效益的手段。例如生产计划原来按月下达，时间跨度长，材料、设备的采购不能随生产需求的变化而变化。因此，采购时保险系数过大，生产情况起变化后，就出现贮存过多、资金积压的现象。实行“成本控制法”后，生产计划改为按旬下达，这样容易发现计划上的漏洞，也能防止材料贮存过多、资金积压的毛病。

蒋梦兰的“成本控制法”推行后，只经过半年，就收到了显著效果，产值达到438万元，比上年同期增加28.8%，利润130万元，增加52.9%。其中主要原材料（钢材、树脂、玻璃纤维）的利用率比上年同期提高11%，每吨原材料所创造的产值由上年的14400元增加到16000元。

自学成才

实践出真知，斗争长才干。

原来的大队会计，如今成为高级经济师；过去的村党支部副书记现在已是高级政工师。

农民企业家蒋梦兰自学成才，成为一个办厂能人。

1992年4月，他写出《长盛的生机，不衰的活力》的文章，作为“成功之道”刊登在1992年第4期《中国企业家》杂志上。

1994年7月，他又写出了《走活五只棋，打通一条路》的论文，参加“中国市场经济与经营大师研讨会”，并在《中国经营大师（1993卷）》发表。

1984年蒋梦兰被评为浙江省乡镇企业优秀厂长；

1987年蒋梦兰被评为绍兴市优秀企业家；

1988年蒋梦兰被评为浙江省优秀企业家；

1990年蒋梦兰被评为全国乡镇企业家；

1994年蒋梦兰被评为'93经营大师。

蒋梦兰是个光彩的人物。

蒋梦兰是个传奇的人物。

有人曾给他画过一张像：

他虽然不能出口成章，过目不忘，但他自学成才，任人唯贤，不安于现状，不任人唯亲；

他虽然不是才高八斗，学富五车，但他坚持原则，忠诚老实，不浮夸骄傲；

他虽然不会妙语连珠，诙谐幽默，但他恪守信誉，不欺上瞒下，不拉人

情网；

他虽然有时心直口快，直来直去，但他言行一致，赏罚分明，不滥用职权，不算计别人；

他虽然看上去土头土脑，貌不惊人，但他严于律己，宽以待人，不溜须拍马，不弄虚作假；

他虽然经常乐于助人，慷慨解囊，但自己清正廉洁，勤俭节约，不搞形式主义，不要花架子。

2. 三乐精神

不忘乡亲

有一次，有人请蒋梦兰在书本上题词，他写的是“三乐精神”。

有一次，所属企业请他在新楼上写标，他写的是“三乐精神”。

有一次，他在办公室里的壁上写座右铭，他写的还是“三乐精神”。

那什么是“三乐精神”呢？

蒋梦兰说：

“知足常乐，自得其乐，助人为乐。”

他没有口头解释这三句话的含义，他以实际行动作了生动的注释。

蒋梦兰常说：

“如今，我们联丰集团虽然已经成了‘千人大厂’、‘亿万富翁’，但我们是联丰村抚养长大起来的，村里把我们当‘摇钱树’，我们要把村里当‘生身父母’。”

他还说：

“我们要反哺农业，支援村里发展经济；我们要不忘乡亲，为改善村民的生活条件尽心尽力。”

蒋梦兰是这样说的，也是这样做的。

蒋梦兰 20 年来，已满腔热情地吸收本村 800 多个农民本人和子女进厂。全村 487 户村民，几乎户户有人在联丰厂务工。有的一户二三人，甚至全家成了联丰厂的职工。每月得优厚的工资，每年获大额的奖金，有许多早已成了“万元户”、“十万元户”，过上幸福生活。

蒋梦兰每年拨出 15 万元贴农金，20 年来共付了 380 万元，支持联丰村发展农业生产。在企业实行内部股份制时，将联丰村原来的启动资金以占总股本 9.2% 的份额作为村集体股享受分红。

蒋梦兰包下了全村的农业税、养老金，村里的学生从幼儿班到高中毕业，书籍费和学杂费全部由联丰厂支付。

蒋梦兰从人力、物力，财力上扶持本村兴办了 3 家工厂，使联丰村由农业村变成了工业村。

1995 年全村工农业总产值达到 4.2 亿元，创税利 4200 万元，成为上虞市的首富村，绍兴市的文明村，浙江省的“百家奔小康示范村”。

广助社会

到洙溪村兴办希望小学——

1995年12月27日，蒋梦兰顶着凛冽的寒风，踏着荆棘的山路，来到下管镇洙溪村参加希望小学的捐赠仪式。

这个农民企业家，非常重视教育事业。他是从那个文化被冷落、教育受冷遇的年代走过来的，自己学历不高，倍感知识的重要，他深知随着时代的进步，科技的发展，文化在经济中的含量将愈来愈高。没有文化和教育，经济就会形销骨立，缺乏生机。所以他很早就慷慨解囊、乐于助教。他多次出资为曹娥中学扩建校舍、新建教育楼，金额达60万元之多。他拨款10数万为学校成立教育基金会，奖励有成就的教师和品学兼优的学生。他每逢教师节都捐款给几所中小学，提高教师的待遇。……这次，他听说贫困山村要建立希望小学，于是就出资6万元，还亲自送到海拔数百米的高山上。

倡议设立老党员基金会——

上虞设立老党员基金会，这是全省第一个。这个基金会是由蒋梦兰等企业家发起成立的，他并担任了董事长。

1995年3月23日，上虞市老党员基金会成立大会在市府礼堂召开，浙江省、绍兴市和上虞市的党委领导专程前来参加，对蒋梦兰等人的义举深表赞赏。

在革命战争年代，上虞市有数千名共产党员，在枪林弹雨中出生入死，为建立红色政权立下了汗马功劳。现在虽然在世不多，但年事已高，生活清贫。上虞市有数以万计的共产党员在解放初期积极参加土改、合作化运动，在农业社会主义改造中功勋卓著。可如今健在的数千人还停留在温饱线上。

“忘记了老党员就忘记了革命”，蒋梦兰的联丰集团、陈祝州的五建公司和叶明星的芳华集团各出资100万元，共计300万元建立老党员基金会，以每年不少于30万元的利息作经费，资助全市的老党员事业。这样，全市建国以前入党的农村不脱产党员每半年可补助一次；对1952年12月底以前入党的农村不脱产党员每年可得到一次补助。基金会还对生活上有特殊困难的老党员给以格外照顾，并负责老党员正常的活动经费。

热心筹建慈善总会——

1995年秋，蒋梦兰所在的联丰集团捐款10万，积极筹建绍兴市慈善总会，并担任副会长，这在上虞传为佳话。

改革开放以来，经济突飞猛进，社会日新月异，人民生活像芝麻开花节节高，百姓日子乐陶陶。可是也有为数不少的民众，家境贫困，负担沉重，粗茶淡饭，难以度日。要是再遇到天灾人祸，他们就确实落到了绝境。年轻的儿子死于车祸，顶门立户的丈夫死于溺水，一场大火把家财化为乌有，一场大水毁掉了满地的庄稼，这样的事情蒋梦兰见到过很多。“先富起来的农民难道不应帮他们一把吗？”“救难济困”乃是传统美德，新社会的老板应该伸出援助之手。贫苦农民出身的蒋梦兰率先出钱，向绍兴市慈善总会捐款。接着，又以巨资资助上虞慈善总会（筹），催促慈善总会早日成立。

3. 两袖清风

黄牛耕田

1993年12月28日，我专程到浙江联丰玻璃钢总厂去采访了解，看看蒋总的一天是怎么过的。

早晨，寒风刺骨，遍地浓霜。

这时候，联丰玻璃钢厂的大门打开了。铁栅徐徐滑动，便见一个身穿前克衫，脚踏老板鞋的大汉，一拱一拱地走进来了。

他先是直头直脑地进了玻璃钢厂的壳体车间，摸摸冷却塔表面的环氧聚脂有否干燥。接着，又熟门熟路地转到溴化锂厂总装车间，用袖口揩揩制冷机外壳的除锈效果如何。一忽儿，跑到了压力容器厂钣金车间工地……当他裤管沾满油污从空调工程公司二车间出来的时候，正好上班铃大作，他满面笑容地迎接一批一批气宇轩昂的联丰人。

这个浙江省劳动模范蒋梦兰，醉心于玻璃钢冷却塔事业。全身心地投入工作，没日没夜地为厂里办事。一年 365 天，几乎没有节假日，上班数他最早，下班他是最迟的一个。晚上办公室的灯总要亮到十一二点，实在瞌睡了就坐在门角落处打个盹。他不搓麻将不跳舞，不打老 K 不钓鱼，把时间和精力都用在经营上。

有人给他算了一笔帐，他一年的劳动时间超过 400 天，创造的财富何止千百万，可他拿的工资是本厂职工评定职称的工资。要是算奖金，作为联丰厂的创始人，根据他创业 20 来年的贡献，就是每年发他几十万，也不为过，可他并没有领取额外的报酬，把尽可能多的资金用于企业扩大再生产。

省吃俭用

上午 8 点钟敲过，蒋总要出门办事去了。

我就站在车库门口，看看有没有小车开出来。一看车库里“奥特”、“小霸王”卧着，14 辆轿车还一辆都没有发动，于是便在厂区内转悠起来。

联丰确实家大业大了。厂区面积从几百平方米扩大到 20 万平方米，人员从 4 个增加到 1400 个，资金从 2 万元上升到 1 亿元，产值从 5 万元提高到 1.2 亿元，利税从 1.2 万元跃升到 1200 万。如此的大型企业，厂长、经理早该小车进、小车出了。

可左等右等总不见蒋总的小车开动。门卫说，他早就不声不响地跨开大步过了曹娥江大桥。

这个浙江省优秀共产党员蒋梦兰，经常出门在外，天南海北地联系业务，可从不住豪华宾馆，上高级餐厅。宿的是普通旅馆，吃的是小饭店。

有一次到北京领奖，出了人民大会堂，跑到大排档里吃了一碗阳春面，陪去的员工以为今朝总得去全聚德吃餐烤鸭宴，而他只请大家吃了一顿家常饭。他说，要尽量给厂里省几个钱。

为了开拓出口业务，蒋梦兰多次飘洋过海，出访泰国、日本等 14 个国家和地区，但也尽量节衣缩食。

有一次到美国考察，那里没有茶喝，只好喝饮料。而饮料要 3 美元一杯，等于 20 元人民币，肉痛，不舍得。就到马路边的喷管里去喝自来水。但在马路上低着头，扑着身，不雅观，便拿了矿泉水的空瓶去接，带在路上解渴。

到埃及去，带的是干菜、咸鸭蛋。

到德国，自备面包、榨菜和酱瓜。

不久前，一次到香港，规定 8 天时间，可他 4 天就把事情办完了。本来多余的时间尽可逛逛花花世界，而他却提前回来了，为厂里节省了几千元。

拒绝红包

在厂区西侧，有幢新建的七层大楼，是总厂厂部的科研办公综合楼。大理石铺地，马赛克贴面，落地钢窗到顶，中央空调贯通，装潢豪华，气派一流。

上午 10 点缺一刻，蒋总从市区回来，已端坐在 301 办公室。办公室四周已坐满了等待商谈的客户和官员。10 点 18 分，他与首都要员谈判北京西客站安装 16 台冷却塔的项目。

10 点 46 分，会见银行副行长洽谈投资 3000 万建造风机盘管热泵厂的事。24 分钟后，溴化锂制冷机厂厂长来请示吸水式温水机组批量生产的问题……

这个两度获得中国乡镇企业家称号的蒋梦兰操持着年产超亿元的业务，真可谓日进“斗金”、日出“斗银”，每天进出不下 30 万，每天成交不少 50 笔。每个大项的谈判，都要由他拍板，所以乘机捞几笔回扣，还不是垂手可得。可蒋梦兰决不“顺手牵羊”，不该得的钱一分不要。

光说基建工程一项。这几年总厂大搞投入，接连有好几个大工程上马。每一项造价几百万，承建的利润十分可观。许多基建单位把门槛踏断了，都来找蒋总要承包。

有一次，有个包工头当场提出，如果这幢大楼让我来造，我就送你女儿一套新房（蒋女原系本厂职工，现外调，因无住房，当时还租住在联丰厂宿舍）。蒋总笑笑说：“不要说一套，就是两套我也不要。我要的是公平竞争，谁的质量好，就叫谁来造。”

中午 11 点半，蒋总接待完一批批客户，已过了下班时间，请请请，蒋总笑容可掬地陪引客人到食堂就餐。

说是食堂，其实是宽敞明亮、设施齐备的餐厅。每天待客一二十桌，万商云集的场面。生猛海鲜，四季时新，一派真诚待客的气氛。

在大腹便便的大款、老板举杯行令时，却找不着蒋总的身影。一个餐厅服务员说，蒋总一百餐中难得有一餐在这里陪客，九十九餐在家里吃粗茶淡饭。

一次，有个台商特地赶到蒋总的家里去看，只见桌上摆着一碗咸鲞，一碗豆腐，一碗克菜梗，一盆冬瓜汤，那位先生大惑不解，以为走错了门户。

这时，有个职工在一旁说，老蒋硬气，我们服气。他的妻子是村里的妇女主任、共产党员，还是办厂初期的半个功臣。老蒋说她年龄偏大，文化偏低，不符合招工条件，三次没有同意。

在座的一个供销员模样的人接着说，老蒋立得正，站得稳。像他小儿子的安排，中学毕业，有文化，身体好，如果去城市销售点，工作轻快，收入三四万（一年），而偏偏分派他到装配车间当电焊工，一身油腻一身汗，一年收入三四千。这东进西出还不是老蒋一句话，可他硬要叫儿子去锻炼四五年，真让人佩服！

陋室为家

下午 3 点多钟。

我走进曹娥联丰路 117 号蒋总的家。

推开双扇门，着实吃了一惊。在两间 70 年代建造的两层楼房里，水泥地面已经凹凸不平，四周的粉墙涂料剥落。家里的摆设，除了一台老掉牙的彩电和一架轰轰响的洗衣机外，就是一张八仙桌和四条方凳。

咦！难道这“亿万富翁”的联丰总厂没有房屋分配给立下汗马功劳的“开国元勋”吗？那倒不是，是他自己多次让房，以至如今还“三世同堂住陋室”。

那是 1988 年，联丰厂第一批 24 套新房造好，正好蒋总的儿子大了要结婚，家里人提出要分配一套，可蒋梦兰说不出口，他对家里人说，现在厂里引进很多科技人员、大学生，他们为获得国优银奖出了力，应该先给他们安家。

1991 年，蒋梦兰的大儿子结婚了，所在单位里没有房子分，新房只好做在老房里。第二年，媳妇生了孩子，老蒋当了爷爷，家里添了生气，可房子带来拥挤。老蒋只好一半安慰，一半解释。

1994 年 5 月，厂里又一批新宿舍落成，左邻右舍都为他着急，这次总该下手了吧。蒋总却想着一批长年在外的供销员，要使他们有个安逸的家，免得心挂两头。这下，家里人意见大了：你这个大厂长是白当的，连一套房子都分不到，这时候蒋梦兰也毫不含糊：我作为一个党员厂长生不带来，死不带去，儿女们要靠自己的本领吃饭！

耳听是虚，眼见为实，蒋梦兰廉洁奉公的事迹受到厂内外群众交口称誉，百姓称他为“两袖清风的百万富翁”。他的事迹被社会广泛传诵，在全市党员大会上作介绍，并被刊登在《浙江日报》“浙江儿女”专栏上，题目叫《总裁的立体形象》。

第八章 征程尚远

1. 抓注机遇

三动战略

东方风来满眼春。

以邓小平同志 1992 年初南方重要谈话和党的十四大为标志，我国改革开放和社会主义现代化建设进入了一个新的历史阶段，全国再一次出现了深化改革、扩大开放、加快经济发展的有利时机，这是乡镇企业发展的又一次最重要的机遇。

蒋梦兰看到了这次机遇。

蒋梦兰认识到：机遇是客观经济规律的阶段性表现，把握机遇则是充分利用有利条件，有效地发挥主观能动性的一个过程。从一定意义上说，机遇就是水平，机遇就是效益，机遇就是实力。如果丧失机遇，眼下也许平平庸庸过得去，但从长远看，差距会拉大，问题会成堆，许多大事情想办也办不成。丧失机遇是最大的失误。我们要从实际出发，把握机遇，及时调整工作思路，这对联丰的发展和提高，至关重要。

蒋梦兰不失时机地抓住机遇，采取了“三动”战略。这就是实施规模滚动，扩大经济含量；坚持科技驱动，提高经济质量；注重外向带动，促进经济增长。

回溯以往，乡镇企业以“船小好调头”而著称，并以之为优势；放眼当今，原先老一套的形式和规模与企业的发展越来越不相适应。“小船”只能在小河洪里转悠，要到汪洋大海里去闯荡，就非造“航空母舰”不可。

经过长时间的酝酿、调查、探讨、摸索，蒋梦兰断然决策，采取“关联滚动”的方法，来发展壮大企业，组建企业集团。

第一步，他在“老班底”联丰玻璃钢厂的基础上，新办了联丰玻璃钢大型冷却塔厂。

第二步，紧接着，他办起与冷却塔紧密相关的溴化锂制冷机厂。

第三步，溴化锂要制液，他就办起制冷工程设备厂；制冷机要安装，他就再办制冷空调工程公司和制冷空调成套公司。

尔后，他又开办了与制冷行业紧密相关的化工厂、压力容器厂，并建立了工贸经营部及高科联工贸实业公司，并且到宁波、海口去办了冷却塔分厂。

不过两三年时间，联丰玻璃钢厂就滚动发展成 9 家工厂和 5 家公司，成为集机电、化工、轻纺、商贸于一体的企业集团。

1994 年 8 月 18 日，蒋梦兰挂起了第一批省批集团——浙江联丰集团公司的牌子，充分运用和发挥集团的六大优势：

- 资产迅速增值，增值率翻番上升；
- 生产规模进一步扩大，产品品种大幅度增多；
- 加速由劳动密集型向科技密集型转化；
- 增强了占领国际市场的实力；
- 强化了科学管理。

在组建集团以后，蒋梦兰及时地提出了“发挥‘航空母舰’威力，开大马力，向‘大’、‘空’、‘冷’、‘暖’进军！”的口号。

这就是充分依靠集团公司的力量，大力开发“大”（大型冷却塔）、“空”（空调工程）、“冷”（制冷机）、“暖”（暖通设备）产品，去占领国内外市场，争取达到国内领先水平。

从此，身为董事长兼总经理的蒋梦兰就坐正“王位”，“遥控指挥”，启用各路英雄，调动精兵强将，在经济舞台上演一出有声有色的活剧。

派小木匠出身的骆关森，去担任联丰玻璃钢厂厂长。这个经过交大培训、掌握流体力学的青年人，已具备多年当副厂长的实践经验。他挑起重担以后，很快施展了精明的才华，把个玻璃钢厂办得成为联丰集团的“王牌军”。他们新研制成功了高效节材型冷却塔，被评为省星火二等奖。新开发的3台1500T/H冷却塔在深圳美视电厂一次性安装调试成功。

蒋梦兰任命年轻的技术员任苗全为联丰制冷机厂厂长，不久他就在创造优质名牌上作出了贡献。他们开发更新了4代产品，形成了蒸汽型、热水型、直燃型3大类60多个品种，先后获得省优质产品奖、科技进步奖。1994年去香港参加名特优产品博览会荣获金奖。这家厂的产品已占省内市场的70%，年创产值达到5000万元，成为联丰集团的“先锋”。

由青年企业家顾小平任厂长的联丰压力容器厂，是蒋梦兰重用的新手。这个百名员工平均年龄只有26周岁的企业，他们以“初生牛犊不怕虎”的精神，实现跳跃式的发展，年产容积式换热器500台，获得省独家生产专利权。1995年产值达到2114万元，销售收入1748万元，利润432万元，分别比上年增加191.99%、188.72%和148.57%，人均创利7万元，资产增长5倍多，成为联丰集团的“明星”。

蒋梦兰抓住扩大开放的机遇，与台商单锡东先生合作，创办中外合资浙江联盛制衣有限公司，双方各投资50万美元，在曹娥开发区建筑7000平方米厂房，招聘员1320人，1993年10月，从日本引进具有90年代国际水平的服装生产流水线6条，年产能力达40万件（套）以上。

无浆工艺令“乐帅文”衬衫一炮打响。国内销售全国十多个城市的各大商场，外销东南亚、港澳台等国家和地区。

1995年内销额突破400万，外贸额超过600万，在服装行业普遍滑坡的形势下，“联盛制衣”保持一枝独秀。

三个加大

蒋梦兰牢固树立发展是硬道理的观念，做到投入思路再拓宽，投入结构再优化，投入效益再提高。90年代，他加大了投入力度，增强了企业发展后劲。

组建后的集团公司已拥有固定资产5820万元，流动资金7644万元，加上国家重点项日拨款，企业已“财大气粗”，有能力上大的技改项目。

1994年投入资金1800万元，完成了溴化锂制冷机第二期技改工程，使年生产能力从130台提高到250台。

1995年投资3000万元，新征土地40亩，开发生产风机盘管热泵，此项目已被列为该年度省技改新开工项目。蒋梦兰准备在“九五”期间投入2个亿，开发大批新项目，使企业形成制冷、空调、暖通为龙头的经营格局，实施全套服务，在国内占据绝对领先地位。

实施名牌战略，培育名牌产品，是当前经济发展面临的新形势。企业名

牌有着“企业魅力”的美名，它是不可低估的无形资产。蒋梦兰意识到它的重要，在 90 年代，加大培育名牌力度，形成名牌群体优势。

蒋梦兰此举的措施有 5 条：一是靠质量取胜。联丰牌冷却塔“三梯登高”，科技先导，围绕质量，加强管理，9 次获得部、省级质量管理奖，2 次获得国优金银奖。成为省级首批名牌产品和部级首批名牌产品，现在要努力争创为国家级名牌。舜水牌溴化钾制冷机依托先进的技术和过硬的质量，先后获省优质产品奖、省科技进步三等奖和市科技成果二等奖，1995 年被国家计委、经委、科委联合推荐为优秀成果节能推广产品。现在要统一改名为联丰牌，培育为省级名牌产品。

措施之二是靠售后服务取信。联丰牌冷却塔和联丰牌制冷机用户反馈的满意率已达到 90% 以上，现在要求达到 95% 以上，使这两种产品全部成为用户信得过产品。

措施之三是在投标中树声誉。联丰牌冷却塔在亚运会工程、人民大会堂工程和北京西客站工程的举世瞩目的大工程中战胜如林强手，独领风骚，成为打遍天下无敌手的精品，国内市场占有率已达到 32%。现在要在各方面竞争中继续保持优势，国内市场占有率要超过 50%。

第四条措施是在参评、参展中树威望。联丰牌冷却塔积极选送参加全国性的展览、评比达 30 次之多，取得权威部门优异的认定，在全国同行评比中获得 20 个第一。现在要继续主动参加各项国家级的大赛、大展，扬威首都，名震京华。

第五条措施是广告中扬名，联丰牌冷却塔已被评为绍兴市著名商标。现在要舍得花钱，大做广告，提高知名度，扩大销售市场。联丰牌冷却塔如今已畅销全国 29 个省、市、自治区，远销东南亚等 18 个国家和地区。现在要在国内外加大广告宣传力度，使联丰牌冷却塔名扬天下，几乎是哪里有高大建筑物，哪里就有联丰牌冷却塔。

蒋梦兰认为，乡镇企业发展到 90 年代，必须加大管理力度，以加速发展，加快提高，创业 20 年来，原有的技术水平低、经营管理不善、产品质量差、经济效益不好以及单纯追求速度等问题，充分暴露出来。为此必须处理好深化改革与加强管理的关系，政府指导与企业自我管理的关系。蒋梦兰提出的要求是：

- 以建立现代企业制度为目标，强化企业管理；
- 以提高经济效益为中心，加强企业财务管理；
- 以节能降耗为重心，加强目标成本管理；
- 严格规章制度，认真搞好企业现场管理；
- 积极推行国际认证，加速接轨国际市场。

蒋梦兰采取的举措是：

——加大改革力度，全面推行和完善现代企业制度。在内部股份合作制的基础上，进一步理顺集团公司的产权关系，完成集团公司的公司制改造；按照《公司法》要求，建立科学、规范的现代企业领导制度；逐步实现现有子企业的公司改造；配齐五总师（总经济师、总工程师、总质量师、总会计师、总政工师），提高领导层决策水平；组建国家级企业集团。

——开阔思路，精心运筹，提高经营水平。开拓资本经营，提高吸纳外资入股能力，改变集团目前比较单一的产权结构，扩大经营规模，保持较低资产负债率；完成“联丰”商标和企业名称的无形资产评估，量化、盘活无

形资产：组建财务公司，拓宽国内外的融资渠道和方式，试行内部银行化管理，提高资金利用率；加速应收帐款回收，采取措施避免新的拖欠款。

——理顺管理体制，强化企业管理，调整管理机构设置，健全事业部制；逐步改变目前集团公司对所属企业的车间制管理模式，健全下属企业的独立运行机制；加强各方面的规章制度建设和内部监察、审计功能；从现在起全面推行 GB/T19000—ISO9000 系列质量管理和质量体系标准、争取 1996 年底压力容器厂、制冷机厂、制衣厂首先获得 ISO9000 系列标准国家认证；以点带面，逐步全面推行岗位星级管理办法；逐步全面实现计算机网络化管理。

2. 战果累累

十大成就

鞭炮齐鸣，锣鼓喧天，气球腾空，贺樟飘扬。

1995 年 11 月 26 日下午 2 时。

庆祝浙江联丰集团创业 20 周年大会正在上虞市府礼堂隆重举行。

首长到场，宾客如云。

出席会议的，有全国人大常委会科教文委常务副主任吴武封，有国家农业部乡镇企业司领导郭满堂，有浙江省科委主任马询，有浙江省机械厅副厅长王鹏举，有浙江省建材总公司总经理张友裕，还有绍兴市委常委、副市长顾仁章，绍兴市政协主席戴本妥，上虞市委书记王润生。上海交通大学派出了由谢副校长率领的 30 人祝贺团。

联丰集团千名员工身穿节日盛装，脸上充满着胜利的喜悦。

上虞市委常委、常务副市长傅建祥主持了今天的庆典。

董事长兼总经理蒋梦兰容光焕发，他以如雷贯耳的声音，向世人报告联丰集团创业 20 年的十大成就。

“创业 20 年，走对了一条科技质量效益型的光明之路，在全市、全省乃至全国同行中树起了一面旗帜，成为中国乡镇企业的明星。

“创业 20 年，造就了一大批办厂能人，涌现了众多的省、市级优秀党员、先进工作者、三八红旗手、青年标兵，特别是出现了中国乡镇企业家、中国经营大师这样国家级的企业精英。”

这时候，会场上响起了雷鸣般的掌声。

“创业 20 年，培养了一支 1400 人的、庞大的、精锐的员工队伍，为社会创造出巨大的物质财富。

“创业 20 年，发展成为集机电、化工、轻纺、商贸于一体，下辖 12 家企业，拥有亿元资产的集团公司。

“创业 20 年，成为目前我国规模最大、产量最多、质量最好的冷却塔专业生产厂，被誉为‘中国玻璃钢冷却塔大王’。

“创业 20 年，全国行检行评桂冠从不落，荣获 20 个全国同行评比第一，在全国乡镇企业中第一家获得国优金奖。”

蒋梦兰气壮如牛的报告，不时为阵阵掌声所打断。

“创业 20 年，每年产值、利税以 50% 的速度递增，成为年创产值 2 个亿，利税 3000 万的国家二级企业，被评为‘全国优秀乡镇企业’、‘国家星火示范企业’，跻身‘全国 1000 家最佳经济效益乡镇企业’、‘全国 1000

家最大经营规模乡镇企业，和‘全国1000家最高利税总额乡镇企业’之中。

“创业20年，共计创造产值8个亿，创造利税1.28亿元，向国家上交5800万，占全市财政上交额的1/40，成为上虞经济的台柱子。向各界赞助800万元，成为社会公益事业的坚强后盾。向本村拨款380万元，成为反哺农业的‘摇钱树’。

“创业20年，积累了一套‘科技是关键、质量是生命、用户是上帝’的成功经验，使企业保持长盛的生机、不衰的活力，成为同行借鉴、模仿的榜样。

“创业20年，取得物质文明、精神文明双丰收，被评为首批省级文明单位，被命名为绍兴市和上虞市的青少年德育教育基地。”

蒋梦兰的报告极大地鼓舞了联丰集团千名员工的士气，人人豪情满怀，表示要乘胜前进再创光辉业绩。

廿个第一

蒋梦兰舍得花本钱，在报纸、电视上“铺天盖地”、“狂轰滥炸”，大做其广告，引起社会很大震动、极大反响。

用心塑造形象，精心包装形象，隆重推出形象，蒋梦兰重视广告效应，通过企业形象策划，加强自我宣传，产生了良好的效果。

1995年4月27日，蒋梦兰以2个版面的篇幅，率先在《上虞报》上打出大红广告专版，标出“蒋梦兰雄风不减，联丰集团势不可挡”的大字标题，全面介绍了联丰集团的巨大成就和丰富经验。成为《上虞报》广告之最，在读者中产生很大影响。

1995年8月23日，蒋梦兰又以“企业形象有奖竞答”的形式，在《上虞报》再次推出5、8版通版广告。出了10个题目，叫群众回答，使百姓了解联丰、关心联丰。一个月中收到全市各界民众的答案868张，为115名中奖者分别发给了优厚的奖金，共发奖金和实物计16500元。这是一次对联丰形象的大宣传，大叫板。

1995年10月1日，蒋梦兰在《上虞报》上又做了一次“企业形象专版”广告，以《插上科技翅膀使联丰骏马腾飞》为题，系统地介绍了联丰集团“三梯登高，借鸡生蛋”、“造血增氧，孵鸡生蛋”、“引凤筑巢，养鸡生蛋”、“脱胎换骨、插翅腾飞”的事迹，把联丰这个“上虞科技明星”的风采昭告社会。

1991年11月8日，蒋梦兰破天荒地到《人民日报》上登广告，告诉全国人民“联丰集团大展宏图，蒋梦兰再创辉煌”，联丰集团“质量夺魁，冷却塔获得国优金奖”，“联丰决心奋战‘九五’，达到冷空暖国内领先”。

1995年10月18日，蒋梦兰出资10万，在《浙江日报》上作了套红整版广告，以无比的骄傲和自豪，把创业20年获得20个全国第一的奇迹广告世人。

这“20个全国第一”是：

联丰玻璃钢厂在全国乡镇企业中第一家获得国家优质产品金奖。

联丰玻璃钢厂在全国建材行业乡镇企业系统中，第一家获得国家建材局红旗企业称号。

联丰玻璃钢厂在连续两届全国玻璃钢冷却塔行检行评中获得总分第一

名，被誉为“全国质量标兵企业”称号。

联丰玻璃钢厂在全国玻璃钢冷却塔行业中第一家被国家工商局命名为“重合同、守信用”企业。

在全国机电产品中，联丰玻璃钢厂 BLS 低噪声冷却塔第一批列入机电部替代进口可供出口的产品。

在全国乡镇企业中，联丰玻璃钢厂的产品第一批通过采用国际标准验收。

在全国冷却塔行业中，联丰玻璃钢厂第一家获得国家二级企业称号。

在全国冷却塔行业中，联丰玻璃钢厂第一家获得部级质量管理奖。

在全国乡镇企业中，联丰玻璃钢厂最早获得部、省级科技进步奖、优质产品奖。迄今为止，获奖数量仍居全国玻璃钢行业第一。

在全国玻璃钢冷却塔行业中，联丰玻璃钢厂第一家获得国家银质奖。

在全国冷却塔行业中，联丰玻璃钢厂产品第一批出口东南亚，为同行中产品出口最多的企业。

在全国建材行业乡镇企业中，联丰玻璃钢厂第一家获得“文明生产二级企业”称号。

在全国玻璃钢冷却塔行业中，联丰玻璃钢厂第一家通过国家二级计量标准验收。

联丰玻璃钢厂生产的超低噪声冷却塔，第一家通过“国家星火计划”项目鉴定，填补国内空白。

浙江联丰玻璃钢总厂的规模、产量、效益均居全国同行第一，有“中国玻璃钢大王”之称。

浙江联丰玻璃钢厂获得第一批“全国优秀乡镇企业”称号，跻身“全国 1000 家最佳经济效益乡镇企业”之中。

浙江联丰玻璃钢总厂获得全国第一批“国家星火示范企业”称号。

联丰玻璃钢厂厂长蒋梦兰第一批获得“全国当代农民企业家”称号。

浙江联丰玻璃钢总厂厂长蒋梦兰第一批被评为“全国乡镇企业家”。

浙江联丰玻璃钢总厂厂长蒋梦兰第一批被国务院发展研究中心授予“93 经营大师”称号。

联丰集团名声越来越大。

蒋梦兰地位越来越高。

3. 乘胜前进

“九五”蓝图

1995 年 10 月，联丰集团处于“临战”状况，“决策层”犹如“大决战”前夕，闭门谢客，关在会议室里连续几昼夜，精心制订“九五”规划。

所谓“决策层”，就是联丰集团的“六把手”，有人称他们为“政治局”。这个领导核心，是蒋梦兰得心应手的左膀右臂，是联丰集团的“顶梁柱”。

会议正在紧张和热烈的讨论中。

坐在蒋梦兰左首的英俊壮年人首先发言了，他叫杨自荣，是集团公司的党委书记兼行政部长。这个原来联丰厂的青工，从联丰去部队，又从部队回联丰，从班组长升到车间主任，升到生产科长，在企业的党务工作中做出了

很大的成绩，被评为市优秀党委书记，现在是高级政工师。他分析，联丰优势很多，最明显的是产业优势。我们抓住了具有前途的主导产业——工业空调制冷业，又不断推出拳头产品，使冷却塔处于全国第一位，溴化钾制冷机处于全国第四位，使企业的发展有了明确的主旨。他接着列举了规模优势、科技优势和改革优势，认为这些优势已为今后的发展奠定了雄厚的经济基础，并且提供了较高的起点。

坐在蒋梦兰对面的中年人是常务副总经理兼企管部部长朱阳兔。黧黑的脸上透出一股机灵。他是与蒋梦兰一起创业的4个“开国元勋”之一。他称得上科技专家，在联丰的金奖银奖上作出过很大的贡献。他在会上说：“我们要看到企业不足：经营比较粗放。公司还没有跳出单纯产品的经营框框，产权结构过于单一，吸收外来投资的能力还没有充分发挥出来，经营和销售工作还处于半自发状态，现代意识和手段比较欠缺。管理偏弱，人才不济，思想文化建设滞后……”

一个矮个子青年人和一个高个子壮年迫不及待地发了言。矮的是副总经理兼供应部部长戴建民，高的是副总经理兼销售部部长陈荣水，他们是市场经济的行家。刚刚过了而立之年的戴建民，原来是一般技术人员，由于他有出色的表现，很快被蒋梦兰启用为化工厂厂长和制冷空调公司经理。曾在溴化钾制冷机当厂长的陈荣水精通营销，有一套丰富的经验。他们分析了联丰集团“九五”期间的外部环境，列举了众多的有利因素：“空调制冷行业市场前景看好，根据有四：国家将大力加强基础工业，扶持支柱产业，这些产业的部分以至全部都是需要空调制冷设置进行工艺性或舒适性配套的产业，因此必然扩大空调制冷行业市场。”

戴建民不停顿地接着说：“据统计，近年来我国房屋安装工程投资增长的速度要比同期建筑工程投资的增长速度高出19.8个百分点，而这其中就包括了用于安装空调制冷设备投资的快速增长，光从建筑安装业发展的角度看，我们空调制冷行业的市场前景就非常广阔。”

陈荣水补充道：“根据国家民政部的报告，中国未来5年内需要增设城市102个，现有城市规模也在不断扩大。到2000年，我国城市总数将达到724个，城市人口将达到3.1亿人，城市增多将带动以城市为依托的第三产业的发展，从而提供空调制冷行业的潜在市场。而且随着人民生活水平的提高，用于空调的消费也将逐步增加。据统计，我国现在人均空调消费是2美元，而美国人均空调消费已达到500美元。由此可见，我们行业的市场潜力是巨大的。”

坐在会议室一角老成持重、沉默寡言的王晓峰发言了。他是联丰的“内务大臣”、集团副总经理兼财务部部长。这个当了十几年“内当家”的中年人，对联丰的内外经济了如指掌，理财用钱井井有条，盘活资金功绩卓著。今天，他从金融的角度，谈了几个不利因素。他慢条斯理地缓缓讲来：“‘九五’期间，国家将继续执行适度从紧的货币信贷政策。据预测，直到1997年以前都将是适度从紧的。这就要求我们，为保证扩大再生产和今后的技改、新建项目投入，维持企业‘九五’期间适当的发展规模和速度，在资金筹措和财务运筹方面要拿出相应的对策来。”

他又说：“预计‘九五’期间国家将逐步提高贷款利率。如果与通货膨胀的因素结合起来考察，目前我国的贷款利率实际上是深度负利率，净负10%左右。预计国家在复关之前将逐步进行调整。所以我们必须要两手准备，

从根本上讲应在提高企业的劳动生产率和资金利用率上下功夫，从策略上讲应保持较低的负债率，以避免由于贷款利率提高所带来的沉重负债压力。”

这几天，蒋梦兰两眼布满了血丝，喉咙也嘶哑了，他根据大家的发言，归纳为4个优势，4个不足，3个有利条件和3个不利因素。于是，他提出了经过深思熟虑、反复修改的“九五”发展规划，取得领导班子的一致意见。

再创辉煌

蒋梦兰把“九五”规划的框架放到分厂、车间、班组：员工当中去讨论，再拿到专家会上来论证。

在1995年11月27日举行的浙江联丰集团公司“九五”重点发展项目现场项目论证会上，联丰的“九五”规划引起中央和省、市有关专家教授们的浓厚兴趣，并获得较高评价。

专家们认为：“九五”期间，联丰集团拟投入1.85亿元进行风机盘管的开发和压力容器的第2期技改，制冷机的第3期技改，项目完成后，将使企业主导制冷产业实现“一条龙”服务；压力容器产品技术水平居国内领先地位，企业规模占华东地区首位；制冷机各项经济指标由现在的全国第四位上升到全国第三位。这很了不起。

领导们认为，这3个重点项目的发展，决心大，方法对，既符合国家的产业政策，又利于发挥公司现有的优势。特别是对节约能源，环境保护等方面有很大的意义，有很大的发展前途。对于公司“九五”期间实现产值15个亿，从而实现大发展是有力的措施。

材立雄心壮志，决心大展宏图。

在厂庆大会上，蒋梦兰做了《乘胜前进再创辉煌业绩》的报告，把联丰集团的“九五”规划，以庄严的口气，昭告于天下。

“我们联丰集团‘九五’期间的发展目标，定量指标是：销售收入达到15亿元，为‘八五’期末的8.3倍，年均递增45%。税利实现2.1亿元，为‘八五’期末的6.7倍，年均递增46%，税利在销售收入中所占的比重达到21%，比‘八五’期末同比高出1个百分点。出口创汇1亿元人民币，为‘八五’期末的11倍，平均递增62%。集团公司自有资产达到4.5亿元，为‘八五’期末的5.3倍，年均递增25%。发展规模：集团新增有资产关系的生产型成员企业4家，其中中外合资企业不少于2家，使生产型企业总数达到10家，有资产关系的集团企业总数达到14家以上。职工队伍：高中毕业文化程度的达到在职职工总数的80%；五级以上的技术人员达到在职职工总数的50%。人才队伍：有职称人员达到在职职工总数的30%，比‘八五’期末提高1倍；高中级职称人员达到职称人员总数的30%，比‘八五’期末提高4个百分点。职工人均年收入达到1.8万元，为‘八五’期末的2.5倍，年均递增20%。

“我们联丰集团‘九五’期间的发展目标，定性指标是：技术主导产品达到90年代初国际水平，成为全国科技进步先进企业。装备水平、工艺设备要达到国内同行领先地位，关键生产设备要达到80年代末、90年代初国际水平。品牌质量：联丰牌制冷产品成为中国名牌。经营水平：制冷机械生产企业各项经济指标达到全省同行第一，全国同行第三位；其中冷却塔全国第一位，制冷机全国第三位，压力容器华东区第一位；继续保持全国最佳经

济效益乡镇企业、省信用 AAA 级称号。规模：实现自报‘123’工程规划，成为国家级企业集团和相关多元化的国内最大的制冷生产基地。”

蒋梦兰越讲越有劲：“我们实现‘九五’规划的主要措施有 8 条……，我们要把联丰集团建设成为以空调制冷行业为龙头，集科、工、贸为一体、质量增长型的国家级企业集团，为下一个世纪的腾飞奠定雄厚的基础。”

蒋梦兰以无比激动的心情说：“我们的目标一定能实现，我们的目标一定会实现。让我们在 2000 年的金秋季节，再到曹娥江畔来开厂庆 25 周年的庆功会吧！”

蒋梦兰的报告引起经久不息的掌声。

蒋梦兰的声音在市府礼堂久久回响。

