

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经营大师宁运久

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

## 序

1995年6月22日。北京。一向敏锐的首都新闻界的视点聚焦在与中央电视台仅一路之隔的京西宾馆。由国务院发展研究中心委托《中国第三产业》杂志社、中国发展出版社联合评选的'94经营大师颁奖仪式将在这里举行。

上午9时整，德高望重的全国人民代表大会副委员长王光英、李佩瑶等国家领导人神采奕奕地步入会场，掌声响起来，十余架摄像机的镜头对准了他们。这是一批职业革命家，在20世纪前半叶的腥风血雨里，他们用镰刀和斧头将中华人民共和国的年号镌刻在历史的石壁上，用鲜血和生命建立国家。王光英——这位饱经沧桑的被周恩来总理誉为“红色资本家”的老人目光安详地注视着台下前排那由20位“红色企业家”组成的小小方阵。这是一批职业企业家，在20世纪后半叶脱胎换骨的经济大变革中，他们从计划经济的泥潭里无畏地跃入社会主义市场经济的海洋中搏击，用勇气和智慧建设国家。

从某种意义上讲，这是一次职业革命家与职业企业家们迟到的欢聚，也是中国大师级的企业家们的集体亮相。

70年代末，当我们的总设计师用一把叫作“改革开放”的金钥匙徐徐打开那扇紧闭了5000年的国门之际，有位西方学者曾忧心忡忡地预言：如果神秘古老的泱泱之国里诞生一批红色的洛克菲勒、松下幸之助，龙将改变整个世界。

谢谢名士的明示。

十年文化大革命的恶梦做得太长太久，醒来时，中国的经济之车已经远远落在世界后面。落后就要挨打，昨天告诉我们。贫穷就要受辱，今天告诉我们。于是，在中国960万平方公里的土地上，爆发了一场史无前例的“经济大革命”，它将持续十年、二十年乃至整整一个世纪，“一百年不动摇”。这是人类历史上的一次最壮丽的长征。在地球——这座圆形的大竞技场上，它将改变中国的未来，它将检验中国共产党人的信仰，它将决定中国人的命运。于国家民族而言，这是一场胜之存在败之灭亡的战争。

于是，一个崭新的社会主义市场经济体系微露端倪。西方经济学家们为之目瞪口呆，称之为不可思议的“水与火的融合、钢与木的嫁接”。

于是，在由旧体制向新体制剧烈嬗变的阵痛中诞生了第一批中国自己的经营大师。

“师者，传道授业解惑也。”中共中央政治局委员、国务委员李铁映热情洋溢地写道，“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……向社会呼吁——中国需要宣扬和造就一大批自己的经营大师！”

一个由国务院各部委部长、主任及国内著名学者、专家组成的“评审团”组成了，这是一批权威公正的考官，一台沙里淘金的机器。两年里，从评委们极为苛刻的目光之门中走过的仅仅只有38人！这是中国自己的经营大师，是社会主义市场经济的无畏先行者，是经济战争中大智大勇的谋略家、艺术家，是中国企业界的精英和脊梁。在他们的行列里，有在南国之域迅猛地刮

起“三九”之风的赵新先，有在西子湖畔响亮地唱起“娃哈哈”的宗庆后，有从黄土地走出来的“万向节之王”鲁冠球，也有中国房地产界的骄子宁运久……

在热烈的掌声中，颁奖仪式开始了。在大师们的行列里，有一位身着紫色T恤衫的中年人，他的双眼睿智而明亮，一脸书卷气，全然不像是一位刚从残酷无情的经济战争中走出的猛士，而是一位文静的学者。他就是山东省威海市城市建设综合开发公司总经理宁运久。

当国家领导人将那枚闪烁着耀眼光彩的镌刻着‘94经营大师的金牌挂在他胸前的时候，宁运久动情了。他感觉到这枚金牌沉甸甸的分量。在全国2万多个房地产企业中，获此殊荣的仅他一人。他从领导人的目光里读到了四个字：信任、重托。此刻，他心绪的鸟儿早已放飞回千里之外的东海之滨。那里，有生他养他的故乡蓬莱，有他用智慧和汗水营造的美丽的城市威海，有他魂牵梦回的企业，有铁军之称的员工队伍、亲爱的家人和无尽的事业……

## 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！

经营大师宁运久

## 第一章 大椽炼就

### 1. 人事局新来的年轻人

#### 10 斤粮票

1961 年的冬天特别冷。年末岁尾的最后一场冬雪悄然落下的时候，威海市人事局新分来一位年轻人。他那身打扮古怪极了，叫城里人看着怪招眼的：上着蓝土布对襟棉袄，下穿胶东农村特有的那种大裤裆宽裤腰黑色棉裤，脚蹬一双千层底布鞋，浑身透着一股上坷坷味，可居然还修剪了个小分头儿。局里的同志都忍俊不禁。那时候，人事局是个大衙门，咋就突然闯进个土里土气的庄户娃？直到张福全局长介绍道“宁运久同志是蓬莱师范优秀生，是从烟台专署人事局直接分来”时，大伙才肃然起敬。当时，中专生就是大知识分子了，又是从大机关下来的，这小伙子肯定是满腹经纶，道行不浅啊。

宁运久这身行头是娘亲手缝的。恐惧和羞怯在他脸上荡然无存，他只知道要坦坦荡荡地唱念做打，演好组织上分配给他的角儿，他无权选择。尽管此时他还不知道，帷幕拉开之后，社会环境的起承转合和舞台风云的奇诡变幻将使他经受一次又一次严酷而庄严的人生洗礼。

他是蓬师毕业后直接分到烟台专署人事局的，这得赖于哥哥们用前赴后继的鲜血染红的家族之门和他“终身学生领袖”的历史，当然，还有他一生视为座右铭的四个字：作风正派。他在人事局干一般职员，任务是抄抄写写忙忙碌碌。说心里话，他不满意平平淡淡，而喜欢轰轰烈烈。机关虽然是一个软性笼子，但他还是得“时刻听从党召唤”。抄抄写写 5 个月，笔头子练熟了他也好挪窝了，原因是“威海需要干部”。那时候党风简朴，不兴跟风送行那一套，没有现在人事变动上谈条件讲价钱的官场生意经。命令一下，“打起背包就出发”。临行时，局里给了他 10 斤粮票。宁运久感动极了。大灾过后，粮票金贵得像外汇券，虽然只有 10 斤，但这表明了组织上对他的关怀。

#### 打起背包就出发

1961 年 12 月 18 日，他只身一人乘公共汽车抵达成海。

威海是一个谜。

他只知道，与蓬莱一样，威海也是一座历史名城。震惊中外的甲午海战发端于此，声名显赫的北洋水师覆灭于此。令人惊异的是，两座海滨城市的对手都是日本鬼子，两地都出了位民族英雄：一个戚继光，一个邓世昌。

就凭这，他喜欢威海。

1962 年，大病初愈的国家刚刚恢复了元气。

新年到了，22 岁的宁运久头一次没有回家过年。鞭炮噼里啪啦地响着，他有一种度日如年的感觉。他真想家。过年了，也该寄点钱物孝敬父母了。可寄什么呢？刚到了新的工作单位，月薪三十几元，添置点脸盆毛巾什么的也就所剩无几了，就寄上 5 元钱吧，对了，还有 10 斤粮票，当时庄户人最认这个。宁运久是个孝子。为人不孝的人能为国尽忠？

新年一过，10 斤粮票还没来得及寄，他就被调到粮食局了。不是管粮

票，而是管档案，干文书。原来的文书文字功底还不错，可惜家庭出身不好，调了。粮食局业务分工很细，有业务、储运、财务、秘书4个股，他在秘书股。

## 读万卷书，行万里路

文书的工作挺忙乱的，每天写写材料抄抄报表听听电话做做记录什么的。别的活他不怵，手灵腿勤就是，唯独这“写写”他最头疼。在师范他学的是理科，文墨不深，“大跃进”时虽也写过几篇文章登过校报，但与真正写材料是不能同日而语的。有一回，某粮食仓库保管员不小心将扫帚烧了，差点酿成一场火灾。局长脸上起火灾了，说小宁你马上写个情况通报全局。这下宁运久毛了，“通报”？怎么写？还得“马上”！硬着头皮“马上”吧，连夜加班加点弄出来，当场叫局长毙了，找别人另写。通报处女作胎死腹中。这件事对宁运久触动很大，这是失职啊。他是个天生要强的人。路是走出来的，本事是学出来的，谁也不是天生就会。不会不怕，不缺胳膊不少腿的，怎么就该比别人差？一个字，学！如何学？文书文书，学人家的文章读人家的书。于是，宁运久没日没夜地读“万卷书”了。书读精了，还要行“万里路”，到基层去了解情况。局里的同志惊奇地发现，小宁心野了，坐不住窝了，有事无事地骑上了辆破旧的“大国防”到五六十里路外的草庙子、泊于、初村等基层粮所去转悠。小宁，你这是怎么了？

“我这个人最乐意钻研。”多少年后，宁运久在总结自己过去时曾说过这样一句话，“钻，拼命拱进去。研，研究研究。透彻了，满眼无限风光。”

事实证明，是一种强烈的永不满足的探求欲引发了他的钻研癖，也造就了今天的宁运久。对他来说，已知事物陈旧得像被别人嚼过的馍，而未知事物则新鲜得如一个从没人进去的洞，走进去探险，也冒险，但其乐无穷。

苦苦钻研几个月，宁运久渐渐入道了。机关各类公文的写法、结构、用语被他弄了个一清二楚，往后便下笔若行云流水。从此，局长很少枪毙他的文章了，还常常夸奖他的“笔头硬”。按理说，干到这份上他也该知足了。可宁运久偏偏不喜欢轻车熟路，走别人没有走过的路才最有意思。

当时宁运久是想在粮食局安营扎寨一辈子的。可是不久，他鬼使神差的犯了个小小的错误，便诱引他易弦更张，走上了一条充满风险的路。

## 2. 如椽之笔从何而来

### “引以为戒”全文发表

那错误若放在今天根本就不算回事儿，性质很简单，叫作“官僚主义”。

事情是这样的，有一回，会计把一摞封好的报表交给他，叫他马上寄发到各基层单位去。宁运久是很讲效率的，当即贴上邮票寄走了。隔了一天邮递员登门拜访他，送他的礼物是一句辛辣的讽刺：

“都像你这样工作，我们就永远不会清闲了。”

他被说得丈二金刚摸不着头脑。细一问，才知道收报表的油厂和门市部离局机关还不足五步远，浪费了两张邮票，时值人民币两毛钱。区区几毛钱，在当时也算不了什么，可宁运久不是这号人，绿豆粒大的事也得分出个是非

曲直。人一生不能没有错，犯了千万别藏着掖着，错了就坦坦荡荡地亮给大伙儿看看，也引以为戒。

还真引以为戒了。不过这次他不是用“口头”，而是用“笔头”。刷刷写了一篇小文章，投寄到粮食部主办的《粮食工作通讯》上。

稿子寄走后便如泥牛入海，他一点没在意。一个名不见经传的小文书还指望自己的“拙作”在部级刊物上变成铅字？

当时他的心气还没那么高，他只是想以稿“赎罪”来保持心理平衡。几个月后，投稿的事他也就彻底淡忘了。

一天，当机关的同志拿着一本新到的《粮食工作通讯》议论纷纷的时候，有位眼尖的家伙突然发现新大陆似地惊呼道：“嚯，小宁的文章上刊物了！”

起先大伙谁也没在意，可后来数道目光仔细扫描，终于在刊物的小旮旯里将他捕获了，白纸黑字的分明是：大家都要以“一厘钱”精神对待工作——山东省威海市粮食局宁运久。

大伙噢地一声欢叫起来。

宁运久却愣愣地站在那里，仿佛还在梦里。

### 走上陌生而新奇的路

33年后，这篇小小的文章，还被规规矩矩贴在宁运久厚厚的剪报第一页上。由于年代久远，纸页已经发黄。文章连题目带姓名、工作单位刚好230字。虽然是一块被岁月风干的小豆腐块，但里面却闪烁着宁运久朴素的情感和一颗金子样的心。说心里话，文章的语言还是很拙朴的，但这毕竟是宁运久的处女作啊。

“230个字，影响了我23年啊！”宁运久曾无限感慨他说。

是的，一道新鲜的门打开之后，展现在青年宁运久面前的是一条陌生而新奇的路。他第一次感觉到文字的魅力。在他的梦里，一个个方块字幻化成一只只小小的精灵，它们活泼地相互组合，便变幻成无数幅色彩斑斓的图案。

一年后，宁运久调入市人事监察局时，尽管“四清”运动的春雷已隆隆响起，但他还是沉醉于奇妙的文字游戏。他撰写的《如何处理来信来访》被省人事监察厅转发全省，他创作的几篇科普文章刊载在《山东科技报》上。……

生不逢时的宁运久啊，做文字游戏是危险的。在大中国的舞台上，一场反文化反传统的“文化大革命”的残酷活剧之帷已徐徐拉开……

在共和国的编年史中，马年的1966年是一个万马齐暗的年代的始点。在此后的整整10年中，10亿中国人无一幸免地卷入并参与了一场狂风暴雨般的政治运动。“红海洋”甚至波及到大洋彼岸，在巴黎和纽约的街头和校园居然也出现了大批金发碧眼的红卫兵，他们狂热地游行示威、散发传单、打砸图书馆。隔岸观火的某位西方学者曾一针见血地指出：这场运动的特点是反传统。

是反传统。庞大的国家机器被摧毁，政策法规被废止，各级领导人被批斗，文物成了“四旧”，文人学者成了“反动权威”，在那个真理变成谬误的年代里，忠诚与愚昧同在，狂热与冷酷并存。那时中国960万平方公里的广阔国土实际上是一座照妖镜式的大舞台，生旦净末丑一览无遗；也是检验10亿中国人的大考场，它将准确无误地测试每一个人的人生方式、人性之光和人格力量。

恰恰就在这一年，年轻的宁运久完成了自己人生之旅的两次重大转折。在短短三个月里，他先后加入了两个家庭。一个家庭最大，它是世界上最大的政党——中国共产党，有 3000 万党员。另一个家庭最小，他与美丽的女打字员李尚英组成了一个小小的俩人世界。

### 问心无愧是抵御各种罪名的盾牌

“文化大革命”的烈火终于在威海点燃了。

当时，宁运久的党龄还没“满月”。

“文革”初期，党的各级机构还能正常运转，大批判的锋芒仅仅指向文艺界。文化馆写文章的成了“反动学术权威”，吕剧团的名角脖子上被挂上了几双破鞋。反复油炸火烧打倒砸烂狗头还踏上一只脚叫他们永世不得翻身，便觉得乏味。于是，学生发难了，在校园里揭竿而起，昔日倍受尊敬的师长们成了“落水狗”，阴阳头喷气式纸帽子。接着，机关后院起火了，大字报铺天盖地，大喇叭震耳欲聋，大辩论唇枪舌剑，大批判如火如荼，“造反、打倒”成了最常用的字眼，被历史学家称之为“红色帮派组织”的红卫兵雨后春笋般地四处疯长，都称自己“忠诚革命”，都说对方“保守反动”，10 亿人民一锅粥样地搞“文攻”了。

开始宁运久还是相当冷静的，兢兢业业地坚守工作岗位。他不理解的只是党的各级领导干部怎么在一夜之间一古脑儿地成了“叛徒特务走资派”？领导了新中国 17 年的执政党内怎么能“洪洞县里无好人”？

带着无数巨大的问号，他还是与他的朋友机关团支部的黄志敬一起参加了一个小小的红卫兵组织。可设想到第二天另一个大组织的“勒令”就到了，要与他们打擂台大辩论。仓促上阵的后果是可想而知的惨败，还背了个“保守派”的“职称”回来。保守派就保守派吧。反正我宁运久热爱党热爱毛主席。问心无愧是抵御各种罪名的盾牌。

### 落了个“退稿大王”之名

宁运久于 1970 年 4 月正式调入市革命委员会报道组，成为一名专职新闻报导员。

可进了报道组之后，他才知道自己是个搞新闻的门外汉。

刚进门时宁运久心气儿也挺盛的。不就是写文章么，7 年前咱的处女作就出世了，10 年前俺还是学校黑板报的编委呢。没什么了不起的，一门心思写吧！来他个稿海战术，就不信敲不开报社的门。

于是，宁运久成了一部连轴转的机器，一篇篇新闻从他的“生产流水线”上造出，发往报社。之后便是一段难捱的时光，在盼望中等待，在等待中盼望。后来他形容当时的心情是“就像盼望自己的孩子出世”。

日子开始不好过了。社会上各类风言风语不断寄到他耳朵里。

“宁运久根本就不是块搞新闻的料儿。”

“小伙子毛儿太嫩啊。”

“这个退稿大王！”

……

宁运久挺气，不是气别人，而是生自己的气。但宁运久是个从来不服输

的人。他就像在拳击台下与人搏击，一次次被人重重击倒，再一次次爬起来。

## 一炮打响

解剖文章。用剪子裁下报纸上刊发的各种文章：新闻，述评，综述，言论，消息，报道，通讯，……分门别类之后，再用目光之刃细细剖析，从字里行间中摸索门道，从五脏六腑里寻觅“穴眼”。接下来便是实用主义的摘抄妙句，拿来主义的烂记于心。

整整一个冬天他仿佛进入了休眠期，按兵不动地一个字没写，他在暗暗积蓄力量，蓄机而发。

一冬瑞雪不断，早春田野泛绿。人欢马叫的春耕开始了。

早春二月，窝了一冬的宁运久绷紧了那根叫作“新闻敏感”的神经，骑上自行车直奔孙家疃公社，蜻蜓点水般地在全公社扫描了一遍之后，并不遥远的远遥大队便被他稳准地套进了光圈。坐上了村支书的炕头拉春耕，走进了农民的土地上谈生产，几天下来，腹稿成形了，视角还挺独特；备耕生产备什么？千重要，万重要，最重要的是抓好生产队领导班子的落实。他龙飞凤舞了一个晚上，1600个方块字便组成了一篇题为《远遥大队备耕生产扎扎实实深入开展》的大文章。

稿子寄出去他便静候佳音。尽管他心底还有点发虚。

没想到一炮打响。

1971年2月18日的《新烟台报》在二版头条将文章全文发表，并配以“千头万绪抓根本”的编后话。仅仅过了一天，山东省最权威的党报《大众日报》居然在头版头条也发表了该文，此后，许多报纸纷纷予以转载。

宁运久兴奋极了。春果如果香甜，秋天肯定是不错的年景。

在此后的整整一年里，他骑着自行车顶风冒雨，走遍了威海的山山水水。伴着昏黄的灯光，大笔重彩浓抹。蘸着洁白的月光，稿纸一派灿烂。威海睡了的时候，他醒着。威海醒来的时候，他睡了。“写作机器”夜以继日地转动着，大块块的文章飞鸿般飘走了，……

秋天，他稿纸的田野里一派金黄，笔之镰刀收获着喜悦。

在短短一年里，他撰写的23篇稿件被新华通讯社、《大众日报》等重要报刊发表，并有4篇登上了党报的头版头条。

宁运久一举成名。

编辑们震惊了：默默无闻的宁运久，难道是一夜之间从地里冒出来的？

年底，宁运久被《大众日报》评为优秀通讯员。这荣誉称号，他一气披挂了12年。

## 一支笔败走麦城

“退稿大王”在短短的时间里摇身一变成了“发稿大王”，且稳稳坐上了报道组长的铁交椅。而且，什么文曲星、文胆、威海一支笔，赞美之词不绝于耳。对此，他有一剂机警的“醒酒药”，现录如下：

做名人，不丢人，

淡名分，平常心。

丢人不是名人，

名人绝不丢人。

不久后发生的一件事，差点使“一支笔”败走麦城。

这故事叫“黑龙变白龙”，起因是宁运久撰写的一篇治理环境污染的报道。

当时的威海还不是全国卫生城，市区内二十多支大烟囱冒出的滚滚“黑龙”污染着美丽的小城。为此，市委、市府痛下决心，加大治理力度，在春节休假期间，进行大规模的技术改造，一举砍倒了13条“黑龙”，使之变成了“白龙”。这是一件利市利民的好事，“一支笔”当然极敏锐地捕捉到这条新闻。没想到文章发表时，编辑把题目改为《威海市“黑龙”变“白龙”》，局部变成全部，当即在部分市民中引起轩然大波。有人断章取义地置文中“制伏13条黑龙”而不顾，声称市府鼻子底下的橡胶厂还“黑龙滚滚”呢，便断言宁运久是个为市府脸上贴金的“吹牛大王”。

城头变幻大王旗。“发稿大王”一夜之间变成“吹牛大王”。市委本来要提拔他当宣传部副部长的，这下也石沉大海了。一时间，威海街头流言鹊起，“黑龙变白龙”成了他一顶摘不掉的帽子。以至十几年后还没人给他“摘帽”：就是那个黑龙变白龙的宁运久？

说句公道话，那文章无论从文字、数字和事实来说，都是无可指责的。在近500字的文章里渗透着作者多么强烈的环保意识。有意思的是，10年后的1990年10月，当威海市戴上了“全国第一个卫生城”的桂冠时，功不可没的宁运久却戴帽依旧。

当时宁运久如芒刺满背鱼骨在喉，他心痛心酸且心凉。他是个烈性子人，一是一，二是二，眼里揉不得半点沙子。他真想大笔一泼，吼一声“老子不写了”！自己呕心沥血爬格子熬夜的图个什么？……可宁运久毕竟成熟多了，他已不再是当年那个毛手毛脚的小伙子了。作为一名党的新闻工作者，他深知自己手中笔的分量和肩头的重责。

### 智者用心，大笔如椽

有位哲人说：愚者用笔写作，智者用心写作。宁运久显然是后者。他热爱威海，热爱威海人民。他用优美文字、渊博的学识与深沉的爱心加以调和，辛勤的笔便不竭地流露，真诚的爱便不停地宣泄。通过新华社、《人民日报》、《光明日报》、《中国法制报》、《中国城市导报》、《中国农民报》、《文汇报》等报纸，娓娓讲述了一个个感人的故事，深深勾勒出一帧动人的威海大全景。

宁运久是一位歌颂威海的浪漫诗人。

宁运久是一位赞美威海的不倦歌者。

作为一个学者型的新闻工作者，在山东威海市，可说他奋笔疾书，大笔如椽了；在人生追求上，他希望自己能做盖房的椽，就做盖房的椽，能做顶天的柱，就做顶天的柱。宁运久不断向事业的顶峰登攀。无限风光在朝他招手。

可是几年后，宁运久的大名却突然从报纸上消失了。

## 第二章 优材破土

### 1. 易笔之艰

#### 著名作家的惊叹

徜徉在美丽的威海市区，使人有一种误入花房的感觉。纵横交错的马路像一条条静静流淌的河，将小城任意切割成大小不同的方格：一生碧绿的冬青，季季燃红的月季，黄了一春的波斯菊，多情地把小城涂抹成一幅大写意；而想象的翅膀却典雅了这座海滨小城的每一幢建筑：精巧别致的商业街，风光怡人的苹果园小区，枕涛听浪的伴月山庄……

建筑，是一部凝固的音乐，是人类智慧的结晶，它反映着一个民族的特性特点特色和特征，也在空间飞翔了它们的理想和向往。埃菲尔铁塔、凯旋门和香榭里舍大街将一个庄严和尊贵的名字镌刻在法兰西的额头上，年轻的美利坚人则用高耸入云的国际贸易中心挺拔了自己的身躯，而故宫和王府井却合奏了中华民族的古老……

只有懂得美的人才能构思一座美的城市。

只有热爱美的人才能建设一座美的城市。

1991年深秋，我国著名儿童文学作家宋凡，踏着飘落的法桐叶子来到威海。与他同行的还有北京市作家协会副秘书长陈予一先生和《东方少年》编辑部主任陈红军女士。

宋老被美丽的威海深深地迷住了。三天里，他用一双儿童文学作家睿智的目光好奇地审视着小城的每座建筑，商业街新奇的造型和居民区新颖的布局新鲜了他的思维。宋老断言道：

“一座童话王国。”

他已被小城之美彻底征服了。当他得知一些住宅小区的设计和指挥者是个搞新闻的，威海市一支笔，五年前才下海搞房地产开发时，不由叹服道：“这是一支神奇之笔。”

是的，是一支神奇之笔，且是大手笔。昔日用新闻的笔触诉说小城历史的人，今天用真实的文字宣扬威海的现实。只不过不是用方块字，而是用秦砖汉瓦。在提高威海知名度这方面，宁运久是功不可没的。他用成百上千篇文章几百万个方块字在全国人民心的版图上建起一座崭新而美丽的威海，使每个威海人的脸上都平添了几许豪气。可是令人不解的是，几年前，宁运久的名字却突然从报纸上消失了。听说他金盆洗手了，放下了那支伴随了他二十多年的沉甸甸的笔，真的玩起了秦砖汉瓦。友人百思不解。文人下海，早已是司空见惯了。可你这文人兼政府官员的“两栖动物”，干嘛凭着好端端的铁饭碗不端，只身一人义无反顾地跳入商品经济的大海里弄潮斗浪？宁运久呵，在你的人生之路上，你轻率地走了一招险棋！你是个文人，当然懂得“水能载舟亦能覆舟”的道理。你已不年轻了，而冒险是属于年轻人的。写文章的人有一句行话叫“角度”。或许，你是想变换一下人生角度，从上层建筑的象牙之塔里走出来、去体验研究探讨一下经济基础是否牢固？用砖瓦写一篇更加壮美更加清晰的大文章？

事实证明，他并没有改行，他依然在“爬格子”。他用身躯做笔，以热血为墨，把威海的这页大稿纸勾勒得更加美丽了。这是他一生中创作的最动

人最动情的文章……

## 四年学本事

下海前，宁运久被整整“雪藏”了两个月——待业。其时他位居威海市人民政府办公室副主任，稳坐6年。

人到中年常回首。回忆身后走过的路，宁运久总是感慨万千。风风雨雨半个世纪，经历了两个社会，前半生走过的路没有笔直和平坦，总是曲折透迤千回百转，沿途布满了十字路口中转站。12年学生，10年科员，12年耍笔杆子。轻车熟路了，情指望沿着无限风光的“格子路”一门心思爬到底，谁想到扑面而来的又是一个人生急转弯。

1982年刚吃罢春节饺子，调令来了，提拔重用。说心里话，宁运久没有官瘾却有“野心”，干一辈子新闻肯定不错，他也实在舍不得撂笔和自己营中那批小笔杆子。报道组是个人才库。一年又一年，飞走了一茬又一茬笔头子硬了翅膀也硬了的才子，他们有的成了才华横溢的政界要员，有的成了浪迹文坛的知名作家，没想到这回轮到大帅拔寨换防了。换就换吧，只是那支笔万万扔不得，专业干不成了，搞业余。

芝麻宫不好当。政府办公室是个“大集市”，副主任们个顶个地守一摊子。当时办公室文字上不去，宁运久便理所当然地分工文字，且协助两位副市长分管文教卫生加财贸。公正他说，大跟班的专业干得相当出色，工作起来得心应手游刃有余。他还时常忙里偷闲地挑灯夜战爬格子。专业作家们悲喜交加地发现，业余作者宁副主任的稿子上得更猛了，经常大块大块地霸占报纸版面，大有欺行霸市之势。而且他的文章大块也大气了，许是所处的位子使他视野开阔高屋建瓴了。其实宁运久压根儿没有抢专业们饭碗的意思，经常更换笔名地与读者玩捉迷藏。其实此招并未奏效，风格即风骨啊！

跟了“二王”一年，更换当家的了。他跟另一位副市长抓城市建设。这是个工作狂，作风大刀阔斧，魄力十足，摧枯拉朽式地抓城建，鸡蛋里面挑骨头地搞卫生。说拆哪条街，一声令下，按日按期地乖乖给我搬，诉苦求情讲条件的，上一边子去；搞城市规划，四十八字方针就是铁打的章法：碧海蓝天，红瓦绿材，矮层楼房，楼有间隙，楼楼有别，一栋一式，高低错落，有进有出，因地制宜，随坡就势，白色门窗，淡色墙壁。企图玩花点子越轨者，统统格杀勿论；抓市。内卫生，城市就像染了洁癖，街头流行黄帽子（清洁工），清除垃圾还得定点儿，门脸儿实行三包了，落个材叶儿你也得给我赶紧拾起来；搞城区绿化，草坪如茵地满眼绿，波斯菊春天黄，月季月月红，还别出心裁地法桐街芙蓉路苦核子道什么的。他这一套拳法还真是灵验。往日的威海还好意思称市么，满打满算五六幢小楼，“文革”期间还烧了一半，“一条马路三盏灯，一个喇叭响全城，一家熬鱼满城腥”。整个一座大乡镇子。后来却摇身一变阔多了，整齐的道路，红瓦白墙的建筑，俨然一副现代化小都市的派头。因此说副市长邵恒斋是威海城市建设的第一大功臣。

跟上这么个人听差，宁运久遭老罪了，副主任兼秘书，与星期天是彻底“拜拜”了。大清早没吃饭就直奔工地开修路现场会，晚到一秒就挨批。白天满城乱转查卫生，喘口气的功夫还得处理拆房征地单位的扯皮事。晚上也闲不着，眼珠子通红地熬眼写材料。如此日复一日地干，年复一年地拼，人累丑了，城市变俊了；拓宽修建了新威路、海滨路、长征路、昆明路等市区

主干路，建设了环翠楼广场和胶东地区最大的，日处理 5000 吨的污水处理厂，从而勾勒出未来城市的格局，拉开了大规模城市改造的序幕。

“跟邵市长累，”宁运久曾对朋友说，“可那一阵子也真学本事了，长见识了，搞城市建设也摸索出点儿门道了。”

邵恒斋是宁运久的领导兼老师。

跟邵恒斋副市长学徒，一晃 4 年。

## “失业”两个月

1987 年 6 月，局内人风传国务院已正式批准威海升格为地级市的消息，在一向平静的机关大院内激起轩然大波。县级市改地级市，衙门大了位子多了，也把某些人急于升迁的胃口吊大了。权力，确实是一种红色的诱惑，不由人不为之怦然心动。于是，有人便坐不住了，托亲靠友四处活动，上下联络疏通关系，请客送礼加深感情。

宁运久极为厌恶那种“大白天干黑乎影儿的事”的勾当。他很自信，笔杆子还会失业？再说此时他的活儿还挺多，国家建设部将在威海召开全国城市建设规划会，作为材料主笔，他加班加点地整整突击了一个月。9 月 25 日，会议在东山宾馆召开，他写的材料，由邵恒斋副市长代表威海市人民政府在大会上做了典型交流发言，获得了出席会议的各省建委主任和市长们的广泛好评。

会议结束后的 10 月 1 日，地级威海市正式挂牌了。城建专家邵恒斋破格越级升为威海市副市长。令人颇感意外的是，区调市的干部名单里宁运久榜上无名。他一点儿也没上火，在哪里都是为党工作。几天后，区里中层班子也公布了，对宁运久既没免职又未公布新差，人被悬起来了，也没有上门送水的公务员了。后来听说区里原钦定宁运久出任建材工业公司党委书记兼经理，可又风闻“宁由市里安排”，将升任市房管处副处长去主持工作，于是他的大名便被勾掉了。这一来，市里区里都没安排，他成了“失业干部”。

没事干的日子真难熬。他心里有一种深深的失落感。辛辛苦苦为党工作了 27 年，人品政绩是有目共睹的，到头来怎么就成了个没娘的孩子？没工作也得上班，打水扫地之后，就躲进自己的小屋看报读书。两个月里，他居然读了二十多本理论书、小说，还津津有味地读过几本刀枪剑戟武打的。他喜欢那种公正平等的竞争，他渴望那方激烈搏杀的战场。

下班回到家，也该上班干家务了。结婚 11 年，也苦了李尚英。宁运久风风火火地在外闯，家都扔给妻子了。洗洗涮涮，打水做饭，还得照料两个孩子。眼下自己无官一身轻，多干点活儿作为补偿吧。李尚英善解人意，丈夫少言寡语眉头聚聚着，心里有事，窝着堵着非闹出病来不可。心病无药治，“走，运久，逛海沿儿去。”

初冬了，海风很烈，浪涌排山倒海地扑向海堤，激起一派散珠碎玉。

一对肩并肩的中年人情侣般地站在岸边听风观浪。远远地，海里浮动着小几顶时隐时现的小红帽。男人的双眼突然闪闪发亮。那是一群无畏的下海者。

## 2. 开篇之难

### 光杆司令找人难

1988年1月8日，威海市环翠区城市建设综合开发公司挂牌了。

鞭炮声里，光杆司令宁运久走马上任了，这年是他的本命年，48岁。

他是1987年12月10日奉召接旨的。“组织上找你谈话”的潜台词就是对你另有任用。终于重新就业了，未来的新差使会是什么呢：他兴冲冲地“奉旨进宫”，却被区委组织部长兜头泼了一盆冷水：

“老宁，你的工作问题组织上考虑了，准备叫你干区开发公司经理。”

他愣了。区开发公司？区府办公室副主任怎么从未听说过？说心里话，当时物价局长还是个空缺，他想搞物价。罢了，既然组织上选准了他，自己不能躲。区开发公司，听名儿八成不会是个皮包公司，准是个名正言顺的国有企业；这回他真是下海了。下就下吧，孬好还是个经理，既封谓经理，总该有人财物吧！

“钱、物、办公地址都没有，”李部长目光炯炯地盯着他，“一切事由你自己定盘子，人么，就你一个。”

闹了半天，他是个光杆司令。

明知苦海也得下。共产党员能与党讲价钱谈生意？

谈过话，马不停蹄组阁去，满机关各企业地扒拉出7个小伙计，丛培和、邹爱国、刘昌海、刘华军、胡广健、孙小丽、赵洪，加上老掌柜的刚好8人。后来他又选准了3人，市开发公司工程科长姜永洲、市住宅建筑公司技术科长谷恒昭 and 经理助理毕复军。这三位“专家”可不好挖，磕头捣蒜好话说尽人家硬是不放人，亏了邵恒斋副市长、建委副主任和区委书记3人出面才将那3位协调来了。

## 思绪与目光

据称，香港排名前10位的豪富大都是靠开发房地产发家的。当然，他们金碧辉煌的宫殿是用无数惨败者的红砖黄瓦建筑起来的。所以说，房地产业是一个美丽的陷阱，忽而热得烫手，忽而冷得寒心，那忽冷忽热的两只手上写着“发财”与“破产”；它也是一盘幻化万千迷径幽路的棋局，一招不慎，满盘皆输。但房地产业的不可捉摸性却激起了宁运久强烈的“创作欲”。他喜欢新颖的题材，他喜欢走别人没有走过的路。老套路老招数是最令人乏味的。

在房地产纵横交错的大棋盘上，你将如何调兵遣将驰车走马呢？

其时，你的棋势一派惨淡，兵力不足，财源匮乏，败局已定，老师你还有退路么？

他囊中如洗，人丁不旺。大旗一竖，招兵买马，连他才8条汉子。正好八仙过海，各显神通。可张果老还有条瘦毛驴呢。两手攥空拳，也能渡过商品经济的汪洋大海。

此刻，宁运久的心境是平静的，他的目光是敏锐的。他在一页叫作“中国”的大稿纸上发现一点空白，他要笔锋若行云流水，写一篇房地产开发的大文章。

民以食为天，人以居为乐。自从我们的祖先走出了森林，便开创了人类的建筑文明史。树皮木棍搭成草棚，火烤手凿就岩洞。从古汉字“筑”上，我们依稀看到了我们的祖先造屋时的情景：“工”匠们用“竹木”把屋架搭

建成线条流畅的“几”形，“凡”字里“、”，便是人了。及至秦汉时代，“秦砖汉瓦”便领世界建筑之风骚了。之后的绵延数千年，聪慧睿智的先人为我们留下了多少震惊世界的经典之作啊！气势宏伟的避暑山庄，金碧辉煌的紫禁城，中西合璧的圆明园，妙不可言的虎丘斜塔，壮观瑰丽的黄鹤楼……奠定了我们泱泱建筑大国的地位。可是后来，由于在城市建设战略思想上的重大失误，我们落伍了，并为此付出了宝贵的时间和昂贵的学费。城市的风格也被强求划一成了大片大片灰蒙蒙的“火柴盒”，被国外同行讥讽为“兵营式的建筑”。这又被称之为“建筑污染”，大大损害了城市形象。进入80年代，随着城市人口的急剧膨胀，居民住房问题日益尖锐。大片大片的老城区没有改造，人们居住在有几百年年龄的“祖宗”房里，拥挤，潮湿，在这人均只有五六平方米的可怜巴巴的生存空间里，儿女同室，三世同堂，人们的心理也被挤压地变态了，走形了。有人做过一项有趣的调查：人均居住5平方米的地区比人均居住10平方米的地区的犯罪率高50%！可怕的成正比。同样可怕的一项调查是，与父母同居一室的青年夫妇的性生活不和谐率高达30%！住房变成了严重的社会问题。更为严重的是由于在住房分配上的不正之风，损害了党与群众之间的关系，影响了社会的安定团结。住房！住房！住房！！

！这个对年轻的共和国性命攸关的问题引起了党中央国务院的高度重视。国家每年拿出几百个亿来改善、缓解群众的住房问题。可中国太大了，中国人太多了。在近4亿城市人口和：亿多个家庭面前，这几个钱好干什么呢？请原谅我们多灾多难的祖国吧。她刚刚从10年动乱的阵痛中恢复了元气。百废待兴啊，她也勒紧了裤带……

宁运久沉思了。他的眼睛睿智而明亮。

思绪让目光越过大洋，登临彼岸，在那片两个多世纪前还是一片荒蛮的土地上尽情扫描：二百年，弹指一挥间。在930万平方公里的荒凉土地上，耸立起上百座现代化的城市：纽约，华盛顿，洛杉矶，旧金山，迈阿密，底特律，休斯敦……在这令人眼花缭乱的变迁中，房地产建筑业战功彪炳，彻底改变了美利坚的形象，带动了其他产业的腾飞，并与钢铁、电子信息、汽车产业并驾齐驱，成为四大支柱产业之一。大量的金钱从房地产建筑业中源源不断地流入国库，支撑起美利坚世界第一强国的地位。110层的国际贸易中心耸入云天——这就是美国的形象，它自西海岸做视着我们，我们无言以对啊……

宁运久的心被深深刺疼了，等着瞧吧，龙的故乡总有一天要耸立起山一般的脊梁，傲立于世界民族之林。

他山之石，可以攻玉。进军房地产，走城市综合开发之路。这路艰难而漫长，充满了凶险和坎坷。宁运久，你有把握么？你有信心么？你有毅力么？你有韧性么？你有力量么？既然你认准了，你就义无反顾地走下去！哪怕等待着你的将是数不清的挑战和机遇。

### 穷把人逼到绝境

宁运久穷得叮当响。

刚挂上“威海市环翠区城市建设综合开发公司”的牌子，就得恩忖这穷日子如何打发。万丈高楼平地起。开发房地产，改造老城区，是用票子砌起

来的，动辄成百上千万。财政局也够大方了，拨了可怜巴巴的 5000 元开办费。笑话。这么几个钱盖楼房？宁运久却没嫌钱少，拣了金子一般。区里也困难，给这几个钱不容易。穷就穷过日子。花小钱办大事，不花钱也办事，一分钱掰成八瓣花。

“当时我们是房无一间，地无一坑，穷得锅底朝上。现在回想起来，那日子也不知是怎么熬过来的。”宁运久曾感叹他说。

苦熬。没有办公室，总不能在大街上办公吧。租又租不起，买更是天方夜谭，脸一腆，借吧。于是，市房管处车库上面腾出 5 间房，对付着办公。信息社会，企业没有电话就成了聋子。去邮局打探了一下，着着实实吓了一跳，装一部电话要 4000 元！毁了。还未动土家底儿就全得搭进去。唉，还是得求人。邮电局还真仁义，对这个连邮递员送信都找不到的穷单位破例开了绿灯；先装上电话，钱以后付。这回成了，办公室里一坐，可以办公了，可惜只是想象。“一坐”，坐什么？水泥椅子？穷急生风，还是老方儿，借。桌椅板凳，笤帚簸箕，连挂牌开张放的那串鞭炮也是借钱买的。东借西讨的，惹得外界纷纷扬扬：“宁运久真会过日子。”是会过。办公用笔墨自己买，迎来送往抽烟喝茶全得个人掏腰包。有一回，某单位有位同志到经理室找宁运久，见“宁经理”屋里就一把椅子，心酸得回去马上赞助了一对沙发。对于过穷日子，宁运久有他自己的理论：一贫如洗才能穷则思变。

细细一琢磨，这理论还挺辩证的。

穷把开发公司逼到了绝境，他们是没有退路的。自古华山一条路，只有咬牙硬着头皮朝前走，将千尺幢、鬼见愁统统踩在脚下，才能攀上胜利的峰巅。

1988 年 1 月 9 日，开发公司挂牌营业的第二天，宁运久便率领他的 7 位勇士顶着纷纷扬扬的碎雪骑着自行车奔赴战场了。

### 四三政策与“闭门羹”

跑计划，选址，定点，征地，设计，……工作之难难以想象。盖一幢房子从规划到开工，得盖 18 颗鲜红的印章。区开发是新单位，与各级主管部门关系生疏，拿着猪头找不着庙门。为了理顺关系，疏通关系，宁运久亲自制定对策，发扬三不精神（不畏艰难，不怕碰壁，不怕冷遇），采取三会形式（谈心会，座谈会，汇报会），运用三勤方法（勤跑，勤联系，勤汇报），实行三走战术（遇到绿灯跑步走，遇到黄灯摸索走，遇到红灯绕道走），可好走么？他就经常“走麦城”。

从前他是个政府要员，风光得很，谁见了都是宁主任长宁主任短的。现在毁了，某些人（包括有的下属）是一升市官脸就变，见了你爱理不理的。你去汇报工作，人家头不抬眼不睁地与别人谈笑风生，故意别扭你，叫你坐冷板凳。好不容易陪着笑脸搭上腔，回答是冷冰冰的俩字儿：不行。气得你一脸乌青，真急着扇他个耳刮子。与你们谈的是工作，是党的事业，不是什么私人的生意。可你还是没有发作，极力忍了。权在人家手里，咱得求人家。唉，刚烈性子得罪人哪。某位小官的属下喝酒成风，被不知好歹的你在邵恒斋副市长面前参了一本，活活把人家得罪了。这回人家公报私仇卡你了，没咒念了，只好自掏腰包地拎上两条烟两瓶酒去人家府上进贡，连李尚英都嫌掉价，硬是吃了人家个“闭门羹”。解决不了问题就动不了土，征不下地就

盖不了房。没法了，大摆宴席请客吧，可单位穷没钱买单，亏了瀛洲宾馆的李龙，小伙子挺仗义，“宁老板，你只管来吧！”当然，大多数主管单位还是通情达理的，市劳动人事部门大开绿灯，人才、干部任挑选。电业局、邮电局、建管处、规划处、质检站等部门大力协助。需要埋管，自来水公司随叫随到；园林处的破吉普，有借必给；市建行主动为公司筹措资金，保证工程需要。

### 四个没有想到

一年之计在于春。春天征不下地动不了土，一年的计划就泡汤了。店穷揽不了大生意，他们就采取“零星建设，见缝插针”的战略，选择了寨子、古陌路、戚家市、纪念路等空闲地。3月15日，宁运久从事房地产开发的处女作——公司的第一幢2800平方米的住宅楼破土了，继而，一项项工程相继开工。到年底，共开工4万平方米，竣工16000平方米，并完成了3个小区的规划和征地。公司实现了五个“当年”：当年组建，当年开工，当年竣工，当年见效益，当年住进了自己的办公楼；出现了四个“没有想到”：没有想到公司发展壮大这样快；没有想到开工竣工面积这样多；没有想到经济效益这样好；没有想到干部职工情绪那样饱满。

### 3. 绝处逢生

#### 新生儿濒临绝境

1989年春。

蛇年预兆曲折？

由于前几年国民经济过热，盲目追求高速度，从而导致了蛇年伊始的经济大滑坡。经济危机的种种征兆已显露出来：市场萎缩，销售疲软，商品积压，物价上扬。还有一根叫作“三角债”的绳索捆得企业透不过气来。国民经济徐徐滑入谷底。对此，国家采取了相应对策：治理整顿，紧缩银根，压缩基本建设规模。

对于当时相当幼稚的国内房地产业来说，这是“新生婴儿”第一劫，界内人称之为“89鬼门关”！

形势是极为严峻的。

区开发公司，你这刚满一周岁的“婴儿”，身子骨儿还不硬朗，羽翼尚未丰满，能九死一生地经历磨难，渡过难关么？

外界有人说：区开发没戏了。

外界有人说：明年此时是区开发的周年。

一股危险的悲观情绪在公司部分职工中蔓延。

区开发公司又一次濒临绝境。

#### “仙人指路”，兵多将广

大将临危而不乱，破釜沉舟而后生。那阵子，宁运久成宿成宿睡不着觉，烟成了他的唯一伴侣，一根接一根。他在思索对策，运筹良方，审时度势。

他极为冷静地在困境寻找“夹缝”。商品经济的大海浪涛汹涌，面对急流，险滩，暗礁，风暴，迷雾，一丝一毫的惊惶、迷惘，对于一船之长来说都将是致命的。冷静！冷静！冷静！他紧锁眉心，目光前行，透过雾障，终于隐隐约约地看到了一线曙光……

宁运久毕竟是精明的。

国家压缩基本建设，压的是楼堂馆所和未列入计划的地方工业项目，而对改善居民住房条件的住宅建设还是开口子的。从宏观角度看商品市场销售疲软，但从威海这一特殊局部来看，由于威海刚刚升为地级市，从外地调入人员比较多，住房仍然紧张，商品房还是大有市场的。

宁运久浑身一阵轻松，他稳稳在心里写下了：稳定军心，夹缝中间求生存；加强竞争，以质取胜夺市场。

他这招棋叫“仙人指路”。

大帅军令一下，营盘内三军闻风而动。将士相帐中运筹帷幄，车马炮前线浴血奋战，过河卒阵中合力当先……

副经理姜永洲是个“房地产开发通”。瓦工出身，由瓦工班长官至工段长、劳资科长、住宅公司副经理、房地产公司经理。宁运久早闻其名，钦慕已久，千方百计将他挖来，协助自己负责全面工作。事实证明，姜永洲副经理工作能上能下，任劳任怨，精通业务，确实是一员不可多得的将才。

施工科长谷恒昭，1957年毕业于北京建筑学校，专攻工业民用建筑施工，人称“施工通”。他有一双火眼金睛，施工质量有问题，打眼一瞅心里就清清楚楚。斩钉截铁一句话：推倒重来！某些施工队想捞点油水，多报工程预算。老头儿心一算，头一摇，几十幢楼硬是砍去140万元！施工队叹服了，“区开发这帮人真能算计，想多挣他们的钱真不易啊！”

材料科长邹爱国原任钟壳厂供销科长，是头能吃苦耐劳的牛。大军未动，粮草先行。

1988年三大材料紧张，为了保证施工需要，他没白没黑地东奔西跑寻找货源，一年下来，足足掉了10斤秤。光明街农贸市场工程急需440块100X460水磨石板，由于量少时间紧，无厂家接活。军令如山倒，头拱地也得完成，他便星夜在威海、文登、牟平连轴转，终于按期交货，使工程如期交付使用。

计划经营科长刘长海，头脑清楚，工作有魄力。该科是公司的“龙头加龙尾”，动迁磨破嘴皮子，卖房绞尽脑汁子。1989年公司竣工11万平方米，至年底已售出95%，回笼资金3900万元，大灾之年夺丰产。

还有才智双全的财务科长刘华军、办公室主任陈述敬，工作扎实的副科长孙世强、胡广健……

兵多将广啊！宁运久就是依靠他们，在两年多一点的时间里，将公司发展得红红火火。

可他们却众口一词：没有宁运久，就没有区开发公司的今天！

## 一场大战，一诺千金

进军东南村！开发东南村！

区开发公司历史上最大的战役打响了。

东南村是块难啃的硬骨头。这里是威海的老城区，地势低洼，房屋破旧，

住户密度大。每逢雨季，涝洼成灾。这里有条巷子叫“拉屎巷”，足以见其脏乱差的程度。住得差点儿还能凑合，公用设施差却使人不能忍受。就说水龙头吧，大街脸儿就那么一个，僧多粥少，这下热闹了：冬天风寒，井台俨然一座光溜溜的滑冰场，老太太老爷子们腿脚不便，就隔三岔五地出麻烦；夏季缺水，水龙头像流油，街面上便排起了水桶水龙阵……

解放四十多年了，还住在旧社会的房子里，能怨群众么？宁运久意识到，这不光是个住房问题，更重要的是它关系到党与群众之间的关系。特别是在敏感的拆迁问题上，要深入到拆迁户中，了解他们的困难，征求他们的意见，知道他们的意愿，进而制定相应的政策，使群众人人都满意，以加强党与群众的血肉联系；

春节前，宁运久亲自带队深入东南村挨门挨户地走访。

不久，信息反馈上来。根据广大拆迁户的意见，并充分考虑到他们的经济承受能力，宁运久大胆拍板，制定了一系列政策。尽管这政策在当时还有点冒险，但宁运久意识到，改革就是开辟新路。四平八稳地在前人开拓的路上迈四方步，还不如回家抱孩子去。

正月初八的拆迁会上，当着东南村的几百口子老少爷们的面，宁运久字正腔圆地宣布了他的拆迁政策，并保证“说话算数”。

1. 拆迁户全部回迁。
2. 年初拆迁，年底竣工，保证住户回来吃过年饺子。
3. 每人 300 元搬迁安置费。
4. 拆买差价 50 元左右。也就是说，拆你 40 平米住房，回迁时住同样面积的新楼房，住户只需掏 2000 元左右，房权归己。
5. 楼层安排一律实行公开。除老弱病残作适当照顾外，谁搬迁早准优先挑选楼层。

东南村轰动了。老少爷们拼命地鼓掌啊，他们喜形于色，奔走相告。

“还是区开发公道啊！”

“区开发好！社会主义好！共产党好！”

盖房也是政治。宁运久作为开发公司的经理，你美化群众的居住环境，而作为共产党员，你美化人们的心理环境，这就是你脑中博大的“系统工程”。要是每一个共产党员都像你，要是每一个中华人民共和国公民都像你，我们的社会该有多么美好！

事实胜于雄辩。短短一个月里，400 户居民全部迁完，没有一个钉子户！

一场大规模的拆迁战开始了，不抓紧拆除旧房，清理战场，工程就不能及时开工，将严重影响工期，延误居民年底回迁。自己可是朝群众拍了胸脯儿的。宁运久懂得，对于一个红色的房地产商来说，一诺千金，信誉是企业的生命，也关系到党的形象！有趣的是，在区开发改造东南、东北村的同时，人强马壮的市开发也在西南村、西北村摆开了战场。一路之隔，两家在打擂台！这就是竞争。在这场不流血的战争中，谁赢得了时间，谁就取得了战场上的主动权。宁运久在不露声色地静观第一回合拆迁大战的同时，先发制人地发了一通“当头炮”。

平整完“战场”之后，区开发的工地上突然开进了 7 台威风凛凛的打桩机。4 个村中有 3 个村的地质条件较复杂，必须打桩。而威海打桩机械有限，总共才有 5 台。宁运久捷足先登，请人家来开座谈会，全部订下这 5 台，又派人赴外地请来两台，这下区开发垄断了打桩机。轰——通！轰——通！

工地上欢腾开了！

按期完成打桩任务，单台机奖 2000 元。提前一天加奖 100 元，延误一天罚 200 元！轰——通！轰——通！就像擂战鼓，擂得对手心急火燎。这面桩快打完了，那面桩才开始打。

最后，还是由有关领导出面，从区开发工地上“借”走了两台给市开发工地。

打完桩，工程便全面展开了。

出师不利！大战方始，姜永洲副经理就因病住院了。宁运久充分发挥了一个指挥员的作用，亲赴前线督战，当时最困难的是资金问题。3 个住宅小区全面开工，约需资金 4100 万元！建行满打满算只能贷款 500 万元，还有 3600 万元的缺口。对于刚满周岁的区开发来说，这不啻是个天文般的数字！宁运久临危不乱，未雨绸缪。工程刚刚动土便进行了一场大规模的销售战。他月月下达指令性的销售计划，通过电视、广播、报纸广泛宣传，并以合理的设计、优质的工程和热情的服务赢得用户。一招妙棋，满盘皆活。十万、几十万、上百万购房款源源而来。钱来之不易，他用之小心。哪个工程先拨款，哪个工程后拨款，他精心安排，巧妙筹划，从而胜利地闯过了资金短缺这一难关。

按理说，这回他也该喘口气了，等着工程一完庆功总结。可睡觉也睁着一只眼的宁运久又在精心筹划他的“三大战役”了。

#### 4. 四年杰作

##### “三大战役”

那阵子，宁运久忙得六亲不认地就认识俩字儿：时间。它分分秒秒无情地流走。眼下的形势并不妙：摊子大，工期紧，人手少，施工力量不足，材料严重短缺，工程进展缓慢。稍有懈怠，胜利便失之交臂。延误工期的后果是不堪设想的，400 户居民万一不能如期回迁“吃上马年的饺子”，他们会骂娘的。骂谁？单单骂你宁运久？骂区开发？……他不敢想下去了。他不能失败，区开发也经不起“走麦城”，而扭转危局的唯一途径是将一年余下的不足 10 个月的时间分割成期，组织战役，调集精兵强将逐段突击。战场一打响就进入了倒计时！于是，“三大战役”的号角便激越地奏响了：大战三、四、五（月），完成新开工 8 万平方米，工程全面铺开，为战役的胜利赢得主动；狠抓七、八、九（月），建成主体工程，向国庆节献礼，这一战是关键中的关键；大干十、十一、十二（月），抓工程扫尾，保证工程年内如期竣工。

为确保“三大战役”的顺利实施，宁运久绞尽了脑汁，操碎了心。他亲临火线，沉着指挥每个战役。告急电话，一个接一个：各战场信息，接踵而来。他果断地发出一条条指令，使一个个问题迎刃而解。工程开工不久，前方告急：水泥断了顿，工程就得停。下午 4 点，神情严峻的“宁老板”召见了邹爱国，下了命令：“明天一定要把水泥搞回来！误了工期，拿你是问！”邹爱国不敢懈怠，星夜出发，晚 7 点抵达栖霞水泥厂。厂长已下班了，邹爱国登府求援，厂长感动了，大笔一挥，120 吨水泥连夜起运，第二天就发回来。

工程进展神速起来，督阵的大帅宁运久与工程大总管谷恒昭在火线上不期而遇，总共谈了四句话：

“能如期完工么，老谷？”

“能！”

“完不成怎么办？”

“我就辞职！”

一股子火药味，一派战场语言。

随着夏季气温的急剧升高，塔吊林快速地拔节，几十幢居民楼飞快地疯长。第二战役也接近尾声了。宁运久没有歇人歇马，而是紧锣密鼓地书写第三战役的序曲。“二战”的结束，只是文章初稿的完成。修改润色才见真功夫。东南村小区是他的成名作，是区开发的模范工程，也是他爱之如骨的“孩子”。辛勤培育他长大了，他会健壮么？他会完善么？他会招人喜爱么？他想得很远很远。他具有强烈的竞争意识。他要在社会的大屏幕上，让“东南村小区工程”成为一个美丽的广告模特儿。他特别强调在小区建设上要讲求社会效益，不惜花血本。

社会效益第一，要适应群众的不同口味，是很不易的。首先在设计上，要尽量满足群众的需要。在居住面积上，根据居民的不同情况，设计出“三室一厅”、“两室一厅”和“小三间”。从前的住宅是“进门见锅灶”，既不卫生又不美观。考虑到厨房是家庭主妇常年做家务劳动的地方，他们把后阳台全包起来，改作厨房。这里瓷砖到顶，马赛克铺地，宽敞明亮，通风透气，保障了家庭主妇的身体健康。在施工质量上，则有五点要求：

一、锅灶火炕要好烧，不串烟。

二、水泥地面不起沙，不空鼓，不裂缝。

三、门窗要合缝，开启要灵活。

四、屋面不漏雨。

五、管道不渗漏。

作为读者，可能会感到宁运久婆婆妈妈了。但作为住户，会作何感想呢？

## 美梦成真

1989年底，东南村小区如期完工了。

居民们喜气洋洋地乔迁新居。鞭炮僻里啪啦响着。对于400户东南村的居民来说，今天是个重大的节日啊！他们从世代居住的昏暗狭窄的老祖居走出来，搬进了宽敞明亮的新楼房，仿佛是在梦里一般。老人们脸上的皱纹里都被笑意溢满了，孩子们欢快地笑啊跳啊，此时，他们已经淡忘了宁运久的名字，却将党的形象深深地镌刻在心里……亲爱的居民们，马年的钟声响起的时候，当你们坐在宽敞的新居里，手里端起第一碗过年饺子的时候，你们可曾想到，为了能让你们在春节阖家团聚在新居里，宁运久日夜奔波在工地上。整整一年，他没睡过一个安稳觉，没休过一个星期天，50岁的人了，头上平添了丝丝白发……他也是个有血有肉的人，他也懂得什么叫家庭，什么叫过年，他的妻子在小年头一天患了重病，正躺在医院里……

这一年，环翠区城市建设综合开发公司羽翼丰满，展翅腾飞了！全年开工10万平方米，竣工11万平方米，高速度高质量地建成了54幢住宅楼，使1300多户居民告别了旧居。这在威海同行业中名列前茅。

谁能相信，威海房地产界两年里崛起了个小哥大！

这一年，公司被授予环翠区先进集体、优秀党支部和文明单位的光荣称号。

这一年，宁运久继在 1988 年区机关岗位责任制评比中获晋升一级工资的奖励（全区只有 3 人获此殊荣）之后，又被通令嘉奖。

## 后院起火

就在宁运久没日没夜奔波在火线上的时候，后院起火了。

李尚英大病，住院治疗：脑血管破裂，麻了半边身子，看不清东西。

墙壁雪白得刺眼，浓烈的来苏水味令人窒息。盐水点点滴滴流入她的血管，也注入她干涸的心田。明天就是小年了，躺在冷清的病房里，她多么想亲爱的丈夫可爱的孩子和那个建成了 25 年的温暖的家。

两个人结合，共筑一间爱巢——家。建立了家庭仅仅是开始，在以后的风雨中，它需要两人用青春和爱心来维护与修缮。家不是路边的凉亭，而是共撑的雨伞。人生之路漫长，两人依偎在一起才能躲避自然的霜雪抵御人间的风寒。

可宁运久呢？心里头根本没有这个家，而是把这个家当成累了歇息的旅馆。结婚 25 年了，就没正儿八经休过一个礼拜天。碰上哪天没上班，就是病了。

是病了，“家庭意识淡漠综合症”，且病得不轻。

人太忠了，对工作尽心尽力，还要尖儿，干什么都想干好。可就是外面勤快家里懒……

两口子，谁家不是亲亲热热厮守在一块，热热闹闹过日子？邻居家的男人也在市政府工作，可看看人家两口子，回家热热火火一块做饭，吃完饭一起逛海沿，日子过得有滋有味。可是你呢，每天掉了魂似的忙在工作上！

想着想着，李尚英哭了。哭够了，擦擦泪，她又挑起了生活的重担。……

## 精品工程

成功的房地产商都是下大血本大刀阔斧地大规模开发，都是大睁着双眼盯紧居民的钱袋了，大把大把地捞大笔大笔地赚，“大”手笔只写一个字：钱！

可宁运久不。作为一个同样的成功的红色房地产商，他的神来之笔却坚持写八个字：美化城市，方便居民。

这是桩费力赔钱的买卖。

在获得 1989 年大丰收之后，执威海房地产开发业牛耳的区开发没有大规模地拓展战线开辟战场发动一场更宏伟的战争，而是偃旗息鼓地按兵不动，只是小规模地打了一场试探战：新开杏花村小区。这个杀鸡用牛刀的举措使市内房地产界圈内人士大为惊奇：区开发这是怎么了？具有年开发竣工 10 万平方米的实力却突然大减胃口地只动了 4 万平米，宁运久又在玩什么花招？

是玩花招，但不是玩花架子地“更上一层楼”。尽管房地产业一派风光，但透过繁荣兴旺的表象，他敏锐地看到了一丝危机：由于市区各公司更大规

模地铺开了摊子，新一轮的住宅积压已微露苗头。基于“别人大步咱小步，积蓄力量迈大步”的考虑，他制定了“缩短战线、狠抓配套、美化城市、绿化小区”的战略。

由于前两年打的是突击战，便留下了很多后遗症。1988年搞的是“见缝插针零星建设”，形单影只的几幢楼无法配套，楼隙之间铺块水泥板便是路；1989年虽然连片开发了东南村、东北村居民小区，但由于工期紧，使得配套工程严重滞后：道路没硬化，空地没绿化，雨污管道没埋设，煤气供暖管线不通畅，为居民服务的粮店商店公厕没兴建，建筑垃圾没清理，极大地影响了小区内居民的正常生活。

宁运久最讨厌没有风格的平庸之作，他喜欢个性鲜明的杰作。

1990年春，东南村、东北村居民小区的“精品工程”开始实施了。

不舍得花钱的宁运久首先组织干部职工披挂上阵，分科室承包，清理建筑垃圾和路面。接着，舍得花钱的宁运久大笔一挥投资250万元，修建了12米宽总长达1520米的车行道13条；自来水、雨污水、煤气供暖管道8500米；绿地48块，商店、粮店等商业网点13座，大大方便了群众生活。之后，在前后错落点线结合鳞次栉比的小区建筑群内，他又精心布点，见缝插绿，种植绿地，培育花坛，巧布小品，点缀雕塑，把两个居民小区描绘成一派花团锦簇，勾勒出一道绚丽风景。

1990年6月，威海市被授予中华人民共和国第一个“全国卫生城市”的光荣称号。

国务委员李铁映和来自全国各地的省长、市长们兴致勃勃地参观了威海市第一个模范生活小区——东南村。他们被小区别致的建筑和优美的环境陶醉了，他们在花草间流连，在雕塑边驻足，……

这是一尊令人忍俊不禁的雕塑小品，憨态十足的宋郎正在呆呆地守株待兔。

可宁运久不能“守株待兔”了。

中国共产党威海市委员会即将向他发出一纸调令。

将自己用四年汗水和心血描绘的文字、画图，撒手作罢，尽管宁运久自认为只是宏图初稿，他舍得么？

### 第三章 硬栋耸起

#### 1. 不安分的龙

##### 理顺关系谈何易

当时宁运久正忙于组建区建委。不是想扩充地盘争权做官，而是想理顺关系。

环翠区设立两年多了，与市里好多关系没有理顺，盘根错节的，上下工作不好衔接，由此引起诸多矛盾误会麻烦和“死结”。这也难怪，区市分家毕竟不同于兄弟俩分家，由娘舅主持快刀斩乱麻对半劈就成。这里牵扯到一个敏感的政策问题，弄不好彼此间伤了和气不说，还会大大挫伤双方的积极性。就说建委口吧，由于区里没设建委，所以区里在市区和乡镇建设上光有义务没有权利，连清道夫们也归市里管。这不仅影响了老城区的管理，还大大延缓了乡镇建设发展的速度。

区开发成立之后，宁运久马上写了一份内容详尽的报告，区上当即批了，区建委的牌子也挂起来了。没想到市里不同意，下令马上摘牌，区里却顶着不让摘。两家较劲的结果是，区建委成了个没有户口的空牌位，胎死腹中。当时宁运久正指挥“三大战役”，累得眼珠子发蓝，没精力顾及此事，便只好作罢。转过年来当“配套攻坚战”的硝烟刚刚散去，他便腾出手来给区政府参谋，重提此事。这回惊动了上层，当时的市委书记李太启亲自主持召开了由市区各有关方面参加的“关于理顺市区城市建设规划管理的协调会”。会上，双方旗帜鲜明各抒己见。区里的观点是四项权利一条义务，即：

- 一、村镇规划建设由区管，城市这块由市管。
  - 二、村镇区直建筑施工队由区管。
  - 三、村镇环境保护由区管。
  - 四、区内砂石管理由区负责。
- 一条义务是区里负责城区和生活区的环境卫生。

议来论去，双方的观点接近了。市委为此下发了会议纪要，并指定由市建委牵头负责具体落实。这时节新任市建委主任王福文走马上任了。他对这事很关心，叫区里拿出成熟意见来。后来，双方经过多次友好协商，终于达成了共识。

1990年10月，宁运久“回身上岸”了，负责组建区建委。经过一段时期的精心策划，建委的轮廓清晰起来：设立村镇建设规划管理处、建筑工程管理处、市容监察处和拆迁办公室；将设计院和房管所由区开发划归区建委；市里也将地方建筑材料管理处划给区里。宁运久本人则一马双跨：首任区建委主任兼区开发公司总经理。从严格意义上说，这回他真是个不伦不类的“两栖动物”了，既是政府的官儿，又是企业的头儿。但改革就是前无古人。不久，新官便殚精竭虑地实施“挖人工程”，为他空落落的衙门物色能人。

事实证明，宁运久是极有远见的。区建委成立后，各方面气顺劲足，环翠区的乡镇建设突飞猛进地大踏步跨越，迅疾地走在了全国的前列。……

宁运久啊，你是个崭新的人才。在管理一个区城乡建设的同时，你还管理着一个生机勃勃的企业。

就因为你管理有术，你的虎皮交椅是不会坐长久的。

## 惊动了伯乐

首先对他流露“调意”的是市建委主任王福文。他身边缺将。

那是 1991 年春天。宁运久到王主任那儿汇报工作，寒暄几句之后，王主任仿佛无心地说：

“老宁啊，区里水儿浅，到市里来扑腾吧。”

当时宁运久没动心，便推托道：

“区建委刚刚组建，方方面面才开始运转，再说还有区开发那一摊子，我能拔擢走人？”

其实，他是舍不得走。

事情就这样撂下了，一撂半年。

这年秋大，宁运久和邹存奎副区长到王主任府上请示工作，没想到一直对此事耿耿于怀的怕乐先生对邹副区长劈头就是一句：

“邹区长，叫老宁上来吧。”

一句话，使宁运久心生暖意。市里还认定他是个人才啊。就凭这一句，他有点心活了。

回去的路上，同样借才的邹存奎怕宁运久心存走意，便一路喋喋不休地陈说利害，说是你这几年干得这么漂亮，人大政协的还能没有你的位置？一席话说得他又二心不定了。罢罢罢，回家发扬家庭民主，请夫人儿子幕僚拿个章程。

没想到李尚英是个顽固“守摊派”，理由是很令人信服的：这些年你一个光杆司令东跑西颠打天下，什么苦你没吃，什么罪你没遭？好不容易支楞起门头来，家业富足了，也该喘口匀溜气儿，安安稳稳地坐老墩了。再说你身子骨儿有病，年龄也不饶人了。……

说得在理。自己是 51 岁的人了，这些年容易么？硬是白手起家，孤身一人地创建了区开发。4 年里，公司盖了 25 万平方米的房子，搬迁了 2000 多户居民，为国家积累了几千万元的财富。如今公司名声也响了，财大气粗了，固守城堡肯定会为自己一生画上一个极完美的句号。“知天命”的人了，平稳走向“花甲”，多好的结局啊！

可儿子铁军是个铁杆极力鼓吹“走人”，言词虽激烈，却极一派新意地蛊惑人心，还多有历史性的总结：爸你这个人一生干事业图新鲜，老窝在一个地方就憋死了。想想你干了三十多年了，还不是打一枪换一个地方地越来越红火？爸你这个属龙的天生是个不安分的命。你住不惯老龙潭，你得到老洋里伸展。市里场面大也新，尽心尽力扑腾一回，身败名裂也过瘾！

宁运久叹服了。知父莫如子啊，这浑小子说得精彩，点到自己穴眼上了。去意一定，走，到老洋里闯荡去！

他马上告知王福文。大喜过望的王主任立即到组织部和邵恒斋副市长那里摇唇鼓舌。邵恒斋的回答只有五个字：同意，上来吧。组织部也开了绿灯，准备让他官升一品，到威海市城市建设开发公司担任总经理。

空等了两个月，老宁沉不住气了。一打听，原因有二：一是市里决定将市开发由副处级升格为正处级单位，并由市政府直接领导。单位一升格，班子自然得另行考虑了。二是区里死活不放人。这事有点玄了。

后来这事还亏了组织部。部长立即给区委书记刘家钦打电话。刘书记是

个爽快人，一说就通，表态说市里提拔重用区里的干部，区里决不挡道，不过眼前不能放人，得等年底区干部调整完才能走人。刘国信区长却爱才如命，斩钉截铁一句话：老宁不能走！关键时刻，市委书记李文全（现任山东省委副书记）发话了：

“为了大局，你们得放人！”

他的走势明朗了。

## 二月二，龙抬头

1992年春节刚过，区里将他免职了，新领导都报到了，市里的调令却迟迟未至。这是他一生中第二次“两头翘”。此时他并不知道，他人未走茶就凉了，个别别有用心的人在他免职的同时向市里写了黑信，言之凿凿地为他罗列了两大罪状：用公款交个人电费，送给小姨子一套房了。不白之冤哪！事实是公司的电工为公家交电费时，宁运久托他将自家的电费一块交了；房子是小姨子单位711厂掏钱买的。纯粹是子虚乌有。后来宁运久苦笑着说：“写黑信的家伙也拙劣得可以，要是为我创作点儿乱搞妇女贪污受贿什么的，就足够上面查半年的，还不毁了我？”

真该毙了那些红口白牙编造谣言的家伙！

干屎抹不到人身上。宁运久是条堂堂五尺汉子，挺得住。

二月初二早上，电话铃急骤地响了，市委组织部有请。姜永洲欢喜地说：

“好事。老宁你属大龙，今天是二月初二，主你龙抬头。”

还真叫他蒙上了。

李文全书记和连承敏部长亲自召见了。连部长说组织上决定让你去市开发任主持工作的副经理，赵吉泉同志担任党委书记。你们俩要相互配合，干好工作。李文全书记则语重心长地对他说：“老赵是个很不错的同志。市开发有点乱。你在区里干得很好，到市里来干事业，一要为威海城市建设多做贡献，二要给市里多赚钱。”

宁运久很感动，但他没拍胸脯。他当时的想法很朴实：既然组织上信任他，自己还有什么理由不好好干呢？但他奇怪地是领导始终没对他提关于那封黑信的事，另外，李书记说的那句“市开发有点乱”指的是什么？

几天后，他明白了。

## 壮行酒

1992年3月9日，宁运久只身一人走马上任。

赴任前，他没喝壮行酒。但市委组织部副部长于建成（现任威海市委常委、乳山市委书记）送他的一句话却足以伴他壮行千里：

“那封黑信纯属无中生有，你也别朝心里去，组织上是有数的。”

多醇的一杯壮行酒啊，谢谢了，党是信任宁运久的，就请党放心吧。

为了这“放心”，他其实是担心且悬心啊。

52岁的人了，距解甲归田的界碑只有8年。极有可能，市开发是他事业之旅的最后归宿。人生如文章，结尾最难写。顺了，点睛之笔；砸了，狗尾续貂。他不懂占卜术，他不知道市开发是不是他的滑铁卢，若是就惨了，身败名裂一时毁了轰轰烈烈一生。此时，他有一种“风潇潇兮易水寒，壮士一

去兮不复返”的感觉。

如何打响战斗第一枪，写下文章第一笔，他也没有数。同是开发公司，却是熟悉的事业陌生的企业。“市开发有点乱”，病了，但他不是怀揣秘方的江湖郎中，也不是隔帘切脉的济世名医，他只是个普普通通的“赤脚医生”。

## 人们拭目以待

晨7时，当他走进市开发大门的时候，蓦然发现几位职工正聚集在门口默默地看着他。

“宁经理，来了啊！”

他心头一热。从他们的眼里流露出一股多么强烈的信任啊。

他当时无言，只是点了点头，不想也不能过早表态。共产党员不是占山为王的山大王，坐上虎皮交椅便牛气冲天发表施政演说，人为地在自己与部下之间设置篱笆。他只是想保持一种刚“入伙”的弟兄的心态，不声不响地走近市开发，平平静静地走进市开发人的心里。

一个平淡而有意思的开头。

从3月9日报到至3月16日的整整一个星期里，你没开出任何药方，也没发出任何指令，而是不露声色地像一条悄无声息的鱼，深深地潜入水底，上上下下做了大量细致的调查研究工作，你在解剖麻雀：与员工们坦诚相见，促膝谈心倾听呼声。公司的“档案”载入你厚厚的笔记本里。在赵吉泉书记的协助下，你摸清了家底，查明了病因，公司模糊的底片终于清晰地曝光在你的眼里。市开发是一部虽能正常运转但却是锈迹斑斑的机器：贷款820万元，积压了500套房子无人问津，大量的陈欠款没有收回来（居然还有10年前的欠款），导致资金周转不灵，开工面积不足（堂堂一个市开发，开工面积只有七八万平方米）。机关纪律涣散，企业管理混乱，7点半上班8点到，办公时间看小说喝茶抽烟，玩象棋扑克聊天，中午到施工单位和用户那里喝人情酒，喝个红脸关公再上班。有人喝得酩酊大醉，公然躺在办公室里睡大觉！中层干部人心浮动，心里揣了只兔子，担心你一朝天子一朝臣，新官上任大换血。你的心被深深刺疼了。一个社会主义的企业就好比一艘船，在市场经济的大海里航行，只有精诚团结，众人划桨，心向一处想，劲朝一处使，汗往一处流，才能绕过险滩，冲过激流，驶向美好的彼岸。而任何自乱阵营不思进取的后果都是可怕的。宁运久啊，作为市“开发号”的新任船长，你上任后的第一号指令是什么呢？

水手们在拭目以待。

你没有杀气腾腾地抡斧子，只是做了出山后的首次登台亮相：

1992年3月16日，你在出任威海市城市建设综合开发公司副总经理（主持工作）后召开的第一次全体干部职工大会上，发表了一次慷慨激昂的讲演。

## 2. 龙腾三把火

### 整肃军心

对于他的那次讲演，许多开发人至今记忆犹新。他们由衷地说：在那次大会上，我们真正认识了宁运久这个人。他玻璃人儿似的，心里头藏不得一

点黑灰儿，把自己的五脏六腑扒拉给大伙看，掏自己的心窝子拉（呱）给我们听。那勇气，真了不得。他一双好眼，将开发公司的家底儿理得清清爽爽，把开发公司的病症看到骨子里了。他是一个高明的医生，为百病缠身的公司开了一付令人信服的药方子。那药方子特神奇，真像是一支兴奋剂，一下子就使大伙儿抖擞起精神了。

是的，宁运久是个高明的医生，在全公司几十口子人的众目睽睽之下，他果敢地举起一把锋利的手术刀，自信而又无情地解剖了自己和市开发公司，他淋漓尽致地做了一次灵魂表演，为自己画了一张像，画得真实而传神

“我叫宁运久，属大龙，1940年生人，1966年入党，1961年蓬莱师范毕业后，分配到威海。先后在粮食局干文书，人事局干统计。之后在市报道组舞文弄墨12年。1982年到区政府办公室干副主任，与城市建设打上交道。威海升地级市后我创建了区开发。我这个人是个烈性子人，性格急躁，直肠子，心里头有什么说什么，不会拐弯抹角，不会虚言假套，更不会当面唱喜歌背后捅刀子。我嫉恶如仇，对人，对事，对工作，一是一，二是二，做错了天王老子也批评，干好了平民百姓也表扬。我心里有杆秤，没有半点歪歪心眼儿。有人说我事业心强，要尖儿，想干的事儿头拱地也得干成，还得干好。干文书，我弄了个案卷目录，档案局在全市发文推广；干统计，我在全烟台地区受表扬；干新闻报道，我的上稿见报率最高，威海人给我编了个顺口溜：‘一四七，三六九，天天都见宁运久’；干开发，大家伙儿有目共睹，我白手起家，在短短4年里，实现利税2000万元，固定资产590万元，区开发光存款就有1000万元，1年利息42万元。……”

宁运久啊，你应该知道，千百年来，国人的传统美德就是“谦虚”，老人家还说“谦虚使人进步”呢。可这些年谦虚被推崇得过分了，绝对了，人说话都“含蓄”得透出三分假。人前人后谈自己时千万得把住嘴巴这一关，骂自己损自己没错儿，创作点错儿作践自己，人人便夸你“谦虚”。可你一个不留神，出溜出自己半点好儿来，毁了：你小子尾巴翘到天上去了！难道你就不怕人们背地里的风言风语讥言恶语流言蜚语？你是想在公司里创造一个真实的环境，在于群之间形成一种真诚的氛围。你的文章开门见山，好漂亮的开头啊！

解剖完自己，接下来便是解剖公司了——

“公司目前的状况，大家伙儿心里头清楚。原因是什么？我看就一条儿，没有一条严格无情的纪律，没有一套约束员工的制度，没有一部管理企业的法规。同志们哪，企业不是一处没有围墙的集市，我们也不是一拨没有纪律的散兵游勇，我们不能由恣由性地像一匹无缰的野马，我们得在自己的心里安上一副笼头。这是大实话。今天我还得讲几句大实话。市委派我来市开发，我就和大伙拴到一条船上了。我有信心使市开发重振雄威，成为房地产业的龙头企业。这不吹牛。先给大队吃颗定心丸，中层干部一个不动！下面这味药可就有点儿苦了，是送给大伙的五项条条：

1. 坚持8小时工作制。
2. 按时上下班。7点30分以前必须上岗，差一分也不行。
3. 不准中午喝酒，公酒私酒一律不准喝。
4. 严格请假制度。半天科长批，一天以上我批。
5. 财务一支笔。从今天起，一切单据由我签字。

简直是5条军规！宁运久并用了16个字加以强调：有令则行，有禁则

止，雷厉风行，干就干好。军中无戏言：“大伙知道，没有规矩，不成方圆，规章是企业的法律，定下就板上钉钉。以上五条，从我做起，请你们监督。同时，也希望大家伙儿严格遵守，违反者要处罚，谁撞到枪口上我绝不客气。我宁运久说到做到，说话算数。”事后有人用了 24 个字形容会上的气氛，人心为之一紧，人心为之一惊，人心为之一动，人心为之一振。

紧、惊、动、振，正是宁运久追求的效果。下马威是吓唬人的，而规章是约束人的。宁运久深深懂得在商战的大棋盘上纵横驰骋，胜机和风险将公平地设伏在你进击的路上。假如将帅没有一套完整的规章去规范营盘的秩序，没有一道铁的纪律去约束兵卒们的行为，那么，营垒中将自乱阵脚，将士相令出不行，车兵炮各行其事，此局将必输无疑。

新官上任三把火。头一把火，宁运久称之为“整肃军心”。

### 建规立制

第二把火叫作“建规立制”。

坐上市开发第一把交椅，他没有“占领军”的感觉。职务上的跳跃并没有引起他特别的喜悦，他的感觉只是从一座竣工的建筑里走出又奔赴一处刚刚打桩的工地。成功者是从不同眸的，尽管他背后留下了一篇多么壮美的杰作。他喜欢新鲜的工地，他醉心于创造。

那么，在市开发这处纷乱的大工地上，你将如何把丝丝如扣的脚手架编织在员工们的心里呢？

他有一件镇山之宝。

有位来中国签约的外国企业家曾傲慢地用教父般的口吻对他的中国同行说：“如果说你们的工艺比我们落后 10 年的话，那么你们的管理至少比我们落后 20 年。”

1990 年 7 月，当有位朋友将这句话作为礼物送给了宁运久时。他沉默了许久许久。猛然，他扬起脸，动情的眸子里燃烧着火焰般的一句话：

他们能，我们也能！

我们——共产党人！

共产党是伟大的管理家啊。在管理一个由 12 亿人组成的大家庭上，它是无与伦比的。尽管在经济管理上我们还很稚嫩，还需引进。但洋和尚的洋经未必能适合“中国特色”，原装的洋货未必能使社会主义企业“可口可乐”。

3 年一瞬。在这短暂的时光里，宁运久用他的心血和智慧总结出了一套全新的管理模式。其内涵是，社会主义的企业管理，实际上应叫作“情感管理”。人不是没有生命的机器，人是有情感的灵物，不是条条框框能约束得了的，不是靠指令而被动工作的算盘珠子。人永远是主人翁、主角。企业是他们主动表演的舞台，管理者只是一个导演，而不是提线木偶的操纵者。这就是社会主义企业与资本主义企业的根本区别。文字是苍白的，理论是干巴的，还是让我们来列一道公式加以注解，使这套理论立体化形象化吧！

真诚的爱心 + 科学的规章 + 自身的清正 + 正确的决策 = 企业的成功。

所谓“真诚的爱心”是指管理者对下属应具有中国式家庭里兄长对弟妹的那种浓郁的东方人情味的爱心，要记住每个人的姓名年龄性别爱好特长婚姻状况家庭成员，从而极大地调动他们的积极性，发掘他们的内在潜质，释放他们自身的能量，使之心甘情愿地为家庭（即企业）服务。“科学的规

章”要害在于科学，它必须符合企业的实际，是规范企业的法律，约束员工的准绳，是有形的标尺，而不是无形的枷锁。“自身的清正”是指管理者要为政清廉，为人情白。而“正确的决策”来源于决策者的智慧和灵感，面对瞬息万变的市场大舞台，深远的超前意识和敏锐的洞察力来源于科学判断和正确把握。有了这四条，企业就能永远立于不败之地！宁运久还总结了一个“十六字令”——

以情动人，以理服人，以法治人，以己带人。

而情理是建立在法之基础上的。

由此，他为规章下了一个新颖的定义：企业王国里无情的法律，员工行为中柔性的准绳。

市开发将是验证他这套崭新理论的大试验场。

他没有完全生搬硬套，而是根据市开发的实际情况精心策划，陆续出台了一系列规章制度：经济承包责任制、财务管理制度、公司工作管理制度、卫生管理制度、车辆管理制度，甚至还有“威海市城市建设综合开发公司文明用语规范”。这个规那个制的，林林总总几十项，涉及到公司的每一个部门的每一项业务，也涉及到公司的每一位员工的每一种行为。事事面前矗立着运作的坐标，人人头顶高悬着行为的标尺。以往喝茶聊天脱岗酗酒的陈规陋习统统绝迹了。为验证这套规章是否灵验，有人曾别有用心地做过两次有趣的试验：一天中午连续邀请十几位员工喝酒，居然没勾起一人的酒瘾，统统被他们婉言谢绝了；一个小时内接连向公司各部门打了十几个电话，回答是极为热情的同一句话：您好，我是市开发。市开发俨然是一台有条不紊营营运转的巨大机器，员工们分兵把口，埋头工作，忙忙碌碌，各司其职，简直是一处肃穆而静谧的偌大蜂房。规章制度的热线像四通八达的神经，网络了每位员工的责权利。计算机的语言是准确而无情的。综合处按计划提前超额完成了公司下达的寨北小区 240 亩征地、15 万平方米工程的立项、制药厂小区的规划定点、花园路 72 户拆迁、寨子顶、寨子村等处的征地手续及其他任务，公司嘉奖全科 20 分，而拆迁处没有按计划将庙讲小区二期工程剩下的四个“钉子户”全部拔掉，影响了工程开工，公司便给予全处扣 5 分的处罚。当然，作为主要领导人的宁运久也不能幸免，自扣了 2 分。这处罚够严厉的，拆迁处才人均扣了 0.5 分呢。但效果是相当鼓舞人心的，员工的积极性空前高涨，工程进度大大加快，开工面积不断增加。

这一把火把公司烧醒了。市开发像一艘整修一新的巨轮，徐徐启航了。

## 突击销房

宁老总放的第三把火把销售处长丛全滋烧得如同热锅上的蚂蚁。

销房突击战！

形势是严重的：巨额的陈欠款掏空了公司的金柜，大量的积压房为公司锁上了脚镣。资金是企业的血液，而贫血的巨人是迈不开步伐，难有大动作的。因此，销售积压房，回收陈旧款便成了当前任务的重中之重，急中之急。

盘活资金，为奄奄一息的公司打针输血。宁运久向丛全滋发出了一道十万火急的命令：

把你的人马杀出去！把你的关系调动起来！把你浑身的解数使出来！这一战关系到公司的生死存亡，只许胜不许败！败之狠罚，胜之重奖！

命令全是惊叹号的最后通牒式，没有任何讨价还价的余地。

丛全滋毛了，心中暗暗叫苦抱屈。多年来房地产市场的景气，养成了销售处坐老墩的习惯。住宅旺销使得皇上的女儿不愁嫁，“公主”大批的集体婚礼，销售处便成了“丈人处”，风光逍遥得可以。眼下市场不灵，住宅成了没人要的“老姑娘”，这回销售处麻烦了。宁老板也够狠的，还月月有指标，用枪逼着你满山“拉郎配”。

人被逼急了，就得豁上嘴皮和脸面。坐家等客不行了，脚一跺索性倾巢出动来个“春季大扫荡”，实行“梳篦战术”。“三光政策”。好在丛处长是个老威海，走在街面上满眼是朋友。于是，在威海街头出现了一支奇异的货郎队，一拨甜言蜜语的掮客帮，一伙摇唇鼓舌的推销商。6条汉子沿街顺路地拉大网，挨个厂子登门吆喝：一毛，二毛，六毛，铅笔厂，机床厂，制药厂，……态度极为诚恳地磨嘴皮子，磨得还挺艺术。厂里资金紧，没事儿，分期付款，不计利息。伙房设计得不太合理，放心吧，马上改。你想多买，咱价格优惠。500平方米不嫌少，5000平方米谢谢你。三十六计都使唤上了：破釜沉舟、暗渡陈仓、围魏救赵、苦肉计、连环计、走为上，……皇天不负苦心人哪。几月功夫，回收陈欠款1000万，500套积压房一扫光。丛全滋满脸是笑了。库底子都捣腾光了，没房卖了，他也光荣地失业了。

你想得挺美丛处长，宁运久正设法解决你的失业问题，你重新上岗指日可待。

输血使企业重现生机，宁老板早“蓄谋已久”了一个惊人的大动作——“18工程”。

### 3. 写真大手笔

#### 赌一口气，搏全身力

“18工程”，就是一年开工18万平方米！

不是吹牛吧？就凭你手下的一百单八将（当时市开发正好108人），扎纸房子也够你们忙活半年的。一个成熟的领导人，说话办事都要留有充分的余地，作为市开发的新任领导，对公司家底你是有数的：1991年公司开工8万平方米，竣工7.8万平方米。这对于市开发来说已达到了极限！你有什么妙方能孙悟空似的一跟头翻到18万？人们理解你的一番苦心，你是想新官上任大手笔！你是想叫市开发在激烈的市场竞争中“高人一等鹤立鸡群”！你是想叫人们“一提起市开发就竖起大拇指”！你是想为国家“多挣钱挣大钱”！你是想叫“所有的威海市民都住进达到小康标准的楼房”！可你想到了你自己么？如此的一句话，已把你推到了破釜沉舟背水一战的险境。想想看，假如你费劲巴拉地只完成了17.999万平方米，人们会怎么看你？胡吹海诳。好大喜功。你的威望会一落千丈，你的声誉会毁于一旦，你将无法在市开发立足。据说当时根据市场形势和公司的开发能力，公司制定的奋斗目标是：1992年10万平方米，1993年15万平方米，1994年20万平方米。可你嫌保守，嫌三寸金莲步子小，想超常规的三级跳。你在赌博。是赌博。你承认道，是赌一口气，搏全身力。

“18工程”是一项艰巨而宏大的系统工程，是一个在市城建开发史上亘古未有无人奢想的宏伟计划（引自18工程总结）。当设计师宁运久把这

张蓝图呈现在人们面前的时候，人们的目光是闪烁不定的。

“一个动听的口号。”有人评价道。

“一个大胆的设想。”有人断言道。

而宁运久镇定自若，一派大将风度。还是让时间来公证这张蓝图。

号令一发三军动啊！

### 指挥所充满火药味

一场规模空前的开发大战拉开了帷幕。

1992年3月28日上午。宁运久办公室。

这里压根儿不像是总经理办公室，倒像是一处充满浓浓火药味的前线指挥所。四五个人头不抬眼不眨地围着一张图纸比比划划，嘀嘀咕咕，一支接着一支抽烟，一句连一句争执。十分钟后，他们终于达成了共识，相互一笑，匆匆卷起图纸，走人。

在人们印象里，亲临火线的指挥官总是泥一身水一身地泡在工地上，浑身脏兮兮地散发着汗臭，眼带血丝，一脸无血的苍白。可宁运久不同：西服革履，配一条漂亮的领带，头发梳得一丝不乱，红光满面的（请别误会，宁运久每星期都要去几次工地的）。

这时，门外又涌进一拨人。看样子这伙人事挺急，说话劈雷火闪的。为首的是个头发花白的小老头儿，拆迁处长戚其林。拆迁处是公司的开路先锋，也是个得罪人的买卖。“有儿子连个媳妇也找不着，”他叹息着诉苦，“干拆迁的心要安在当中，同情老百姓，又得按政策办。老人住老祖居，不乐意动窝，这可以理解。可有人见钱眼开，老是想挖国家的墙角肥自己。……”

宁运久一皱眉，“诉完苦了戚其林？说工作。”

“不顺。”戚其林搓搓手，“有户无理取闹，把草厦子顶盖上个道士帽，闹着非得算平方。”

“不能算。”宁运久简洁地一挥手。

“我们在庙讲小区摸底，遭到一些人的围攻，薛峰还挨了打。”

宁运久关切地问：“伤的重不重？”

“还能顶班干。晚上有人给我打电话，指名道姓地开了骂，戚其林我×你祖宗，小心你的脑袋。还有人硬的不行来软的，晚上拎两条烟到我家。我说有事到办公室谈，我就值两条烟钱么？老婆子埋怨我满山得罪人，我还真得罪了不少人。二闺女复员转业，找好了单位，可一听是我闺女，死活不要了。真窝心。”

“你也别罗嗦了，还有几个钉子户？”

戚其林无可奈何地摇摇头：“4户”。

“说服工作还得做。真蛮不讲理漫天要价的，上法院。”宁运久目光炯炯地望着他，“误了工期，我拿你是问。你自己定个期限吧！”

戚其林一咬牙：“十天内拔了！”

说完，老头儿一阵风走了。

宁运久还没来得及喘口气，两部红色电话几乎同时急骤地响起来。他一手抓起一部，讲起话来嘎嘣脆。

“喂，是我。什么？这不行！培友我告诉你，4月1号以前寨北那块地你无论如何得给我拿下来，古陌纠纷那块骨头也得给我啃下来。困难？没有

困难要你这个处长干什么？就这样。喂，是我。什么，水泥供不上？你找错人了，屁大点事也找我，找材料处！”

咔！电话挂了。

这人，活脱脱一个挥洒自如的乐队总指挥，一个思路机敏的机场大调度。司机的脸在门口闪了一下。

“宁总，该去医院打针了。”

“不去！”他猛一挥手，“什么时候了，到了节骨眼儿了，叫张秋萍来这儿给我打。”

他是轻伤不下火线。“司令”的血压一准上去了。

## 恩威并施鬼门关

据说，市开发的各路诸侯最怵每月1号。这是道鬼门关啊。每逢这大，1号首长总是升帐点兵，总结上月工作，布置本月任务。每人都得过筛子，无一漏网。完成任务的捞不着松口气，表扬之后又派新差；没完成任务的就得无地自容地把脑袋钻进裤裆里，光处罚还不行，躲不过劈雷火闪一顿批，叫你脸上红一阵紫一阵，苦水朝肚里咽，羞愧朝心上搓。不由人不战战兢兢。

有人说：老总是个黑脸包公。

有人说：老总是个红脸关公。

他们怕他六亲不认的虎头铡和青龙偃月刀。

又是一个月的一号日。

“今天是4月1号，春分已过10天了。俗语道：一年之计在于春。我们也该动起来了。下面我把上月的工作总结，下。综合处三项任务：寨北罐头厂征地、塔山定点、解决古陌纠纷。可迟至今日，三项任务只完成了两个半项。地征不下来，将影响今年的计划。你们处是全公司的龙头。二月二，龙抬头。现在都快三月二了，你们还在那儿打瞌睡！去年你们一直打先锋，今年开春却吃了败仗，原因是什么？要好好总结一下。按规定要扣分的，但你们也立了一功，把疗养院托儿所的地点争取来了，功过相抵，这月不扣分，通报批评，看本月表现。如果再拿不下来趁早缴枪！”激将法！

年轻的丛培友处长并没有打瞌睡，只是脸上有一种无颜见江东父老的神色。综合处实际上是公司的“公关部”，一拨儿开辟道路的“扫雷的”。近些年来，随着城市建设的迅速发展，昔日值不了几个钱的地皮身价百倍了。眼下房地产开发公司多如牛毛，都眼巴巴地视好地皮如盘中的一块肥肉。僧多肉少啊，这就大大增加了征地的难度，上上下下左左右右要与十几个单位打交道，哪一柱香烧不到事就黄了。会后丛培友摇着脑袋说：“难哪，宁经理办事丁是丁卯是卯，定下一个月征下这块地，你过一天也不行，军令如山倒，再硬的骨头我头拱地也得啃下来。我冒着大雨钻到人家家里泡蘑菇，上窜下跳地一个礼拜穿破了一双鞋，分了房子搬家我没耽误一小时。去年是汀先锋，到省计委批地，两天就办下来了，其实，大章程还是宁经理拿。今年不顺，趟雷拔钉的还吃了败仗。综合处是公司龙头，地征不下来，拆迁处就失业了，工程处就开不进工地。一年的计划就泡汤了。影响了18工程的进度，老总能不上火？有一回宁经理急眼了，亲自动身，大清早就打电话把人家从被窝里喊了起来……”

“工程处三项任务（开工、进度、质量）完成的不错。上午我去了花园

路庙讲，工地上轰轰烈烈。羊亭（建筑队）一层砌完了，张家产（建筑队）干到二层，冯家（建筑队）在制药厂挖基础。但美中不足的是塔山寨子网点和寨顶 29、30 号楼没竣工，汽车站暖气安装没完成，制药厂 15 号楼至今没动土，工地上屑然清烟了。这不行！工程是否如期完工，关键看三四五（月）。这三个月搓不下主体来，临麦收时施工队就放鹰了。罐头厂两幢楼已卖给威海卫大厦了。人家三番两次来催，咱脸上都麻沙沙的。王永胜来了没有？（有人答，去验收了）寨北米山的 19 号楼已卖了，要抓紧工程扫尾。西北山这两幢楼我看贴马赛克了。请你们研究一下制药厂小区暖煤气上下水有线电视邮电线路如何走线，这涉及到 240 户居民的搬迁问题。那里老人多，绝不能叫他们挨冻。克秀你得靠上去给我盯紧了。”

克秀指的是工程处长王克秀，这人是开发公司的元老，开司功臣。几十年来，他风风雨雨奔波在工地上，晴天一身汗，雨天一身泥，脑子里装满了工程进度质量和钢材木材砖瓦灰沙石。有一回，某施工队偷工减料，灰浆和得不成比例，叫王克秀一双火眼金睛看穿了，立刻把经理和技术员找来，亲自动手过磅和灰，弄得人家心服口服。按理说工程处长是个肥缺，吃点喝点拿点是很平常的事。可王克秀硬是两袖清风，不吃请不受贿。有人怨唧唧地对他说：“跟着你少喝了多少酒！”你猜他说什么？“现如今社会上没有叫你白吃白喝的人。”老实话，却是真理。“工程处好比部队打仗的突击队，攻不上去会影响全局的。”宁运久对王克秀的评价是：勤勤恳恳，任劳任怨，不可多得。别看有时十几号人围着他比比划划吵吵嚷嚷，一阵功夫，老头儿就把弟兄们打发走了。一人一摊，一伙子督战队。这老头儿像个分工派活的伙计头子。

“拆迁处干得不错，但你们要抓紧把花园路的那个钉子户拔掉，如果法院判了，强行拆除，请你们为他准备好房子、车。另外你们要协助打好三个官司。戚其林是个打官司专家，从没输过（众笑）。材料处基本上把排水以来的烂库底子查完了。你们一定要保障材料供应，耽误一天罚款 50 元。前天通知送水泥，到了今天怎么还没送？毕可杰你这个新任仓库主任不要辜负大伙的期望，好生干，今年把你老婆弄个‘贤内助’（众笑）。财务处要抓紧与市建公司田村供热公司和煤气公司清帐。政工办的任务很重，创省级文明单位头拱地也得创上。创不上去罚你们 100 分，罚我 30 分！我们的有利条件很多，经济效益与社会贡献都是第一流的，干部职工的精神状态也是第一流的，可要是有一个计划外生育的，有一个青年人喝多了酒把酒瓶子朝人家风脉上抡，完了，前功尽弃。咱要一级保一级，处长们要瞪起眼发起威来，8 小时以外也要管。高运涛（团支部书记）你甭一天到晚板板正正小老头儿，多琢磨点花花点子，组织青年闹腾闹腾，……”

宁运久口若悬河他讲了整整一个半小时！外人会听得目瞪口呆如痴如醉。他究竟是个什么脑子？

他讲话的结尾就像他的文章一样是出人意料的，那是一个笔锋陡转的“豹尾”：

“公司买了几百斤虾爬子，每人 3 斤，回去尝个鲜。另外，眼下春暖花开了，该换服装了，每人发一条裤带，扎上去，勒紧裤带鼓劲干。”

这叫恩威并施。

这就是他那套独特的经营管理法中的“软件”。

宁运久，一个多么好的当家人，一个多么高明的艺术管理者。

## 出人意料的奇招

1992年秋天，当金黄色的梧桐叶子漫天飞舞的时候，如火如荼的“18工程”进入最紧张的时刻。距年底只剩下不足60天了，但战局仍不明朗：大多在建工程尚未收尾，8万平方米住宅刚刚动土，……时间像一根无情的绳索勒得人们透不过气来。这种时刻在战争中被称之为“白热化的胶着状态”，围棋战阵中叫做“收官”，而在马拉松中则被喻为“35公里鬼门关”。尽管此时距目标似乎只有一步之遥了，但劳累困乏和懈怠的绊马索将阻止你前进的脚步。任何松口气歇一阵的念头都将致命地毁灭你眼看就要到手的胜利成果。就在这关键时刻，宁运久居然别出心裁地提出搞交谊舞培训班，并请来了舞场高手邹树君老师。宁总啊，你笔走龙蛇地刚刚进入尾声，干嘛突然臭然而止？你是挺不住了？你这个想法很危险，你就不怕前功尽弃？……

那晚上很有意思。宁经理、赵书记亲自督阵，政工处长王炳开则赶鸭子一样把人们赶下舞池，当悠扬的慢华尔兹响起的时候，宁运久勇敢而笨拙地“走”起了舞步。那舞步真令人哭笑不得：杂乱无章，没有半点节奏感，还一脸虔诚的邯郸学步呢。他满头大汗的当儿，还有闲心招呼别人呢。

“伙计，快带你老嫂子跳。”

人们一次又一次大笑了。

人们却被深深地感动也感悟了。这笑声是那样开怀，那样真诚，那样动听，那样悦耳。笑声里，仿佛看到了一个和谐群体，看到了市开发人整齐的“人”字形雁阵！

他这是一步出人意料的奇招！

决定战争胜败的只有——人！

他始终目中有人。他至今笃信老人家的一句名言：人的因素第一。企业是一个奇特的人际部落。在这里，人与人之间没有血缘关系，人们彼此的心灵是陌生的，人们相互间的心界是设防的。人能创造成功，也能制造失败。人能和谐如友，也能反目为仇。人能力抵千斤，也能手提斤两。人是企业兴衰的主宰。宁运久认为，只有人的心境孕育着自由，人的心情躁动着愉快，企业才能诞生一个叫作“奇迹”的婴儿。一个温厚的兄长是一个成功的企业家必须扮演的角色。“形似”是不行的，必须用心扮演，要“神似”。

### 一套科学“法术”

宁运久深深地懂得，企业是一个大家。而在一盘散沙的基础上绝对建不起“家”的宏伟大厦。这个家不是一处靠义气维系的梁山水寨，这拨人不是一帮唯利益聚集的乌合之众。家是一艘船，员工是水平。而如何使水手们诚心皈依大海，风雨同舟地“万众一心划大桨”呢？他自有一套科学的“法术”。

一、政治激励，坚持任人唯贤。导语：确立员工的政治地位，激发其献身精神，满足其民主愿望，实现其自身价值。公式：员工=主人翁，干部一铁交椅。结论：选拔中层干部，能者上，平者让，庸者下。不搞一言堂的定调子，而是议事厅的写票子，由职工大会选择意中人。失掉铁交椅的干部们“九牛爬坡”，当上主人翁的员工们“个个出力”。

二、目标激励，坚持唯旗是夺。导语：确立主攻方向，制定长远目标，

鼓励自我加压，引导奋勇向上。公式：先进=光荣，落后=可耻。结论：有先进就争，有荣誉就上，有红旗就夺。人人红着眼睛想当排头兵，白着眼睛鄙视落伍卒。

三、荣誉激励，坚持以人为本，导语：强化集体荣誉，淡化个体意识，约束自我言行，共为企业争光。公式：“大家”（指企业）=大家，人人=个人。结论：企业兴衰荣辱，员工匹夫有责。提高个人素质，开展岗位练兵，进行劳动竞赛，共创企业辉煌。

四、经济激励，坚持按劳分配，导语：按劳分配原则，分配拉开档次，改变“调整工资人人有、发放奖金齐步走”的状况。公式：勤者=多收入，懒者=少拿钱。结论：天上下会掉馅饼，要吃馒头自己蒸。只有种稻，才能收米。年最高奖，5万，年最底奖——挨罚！

五、精神激励，坚持教育为主。导语：满足精神需要，引导理想方向，升华思想高度，陶冶情操档次。公式：精神=前进的动力，物质=万能的钥匙。结论：树立“爱党，自觉向党靠拢”的风尚，摒弃“给多少钱于多少活”的雇佣思想。要做精神的高尚者，不当金钱的俘虏兵。

六、制度激励，坚持以法管理。导语：制度之门，不能绕门而过。规章之尺，不能量体裁衣。公式：制度=企业宪法，规章=行为准绳。结论：企业如一台戏，员工似各类角。戏规森严，剧情才发展有序，角色才各司其职。

七、行为激励，坚持率先垂范。导语：上梁不正下梁歪，兵熊熊一个，将熊熊一窝。公式：领导=群众的榜样，群众=领导的监督。结论：工作上身先士卒，战士们奋勇向上。生活上清正廉洁，“弟兄们”效而仿之。大话是有声的废纸，行动是无言的命令。

如此新鲜完善的激励机制，大大增强了市开发的活力，也大大增强了市开发人的战斗力！

还是让事实来发言吧！

1992年底，一条惊人的新闻震动了全市房地产开发界：市开发在宁运久的领导下，扬眉吐气地一年翻身，一年巨变，超常规地一步跨越了三年：全年累计开工面积22万平方米，占年度计划的200%；竣工面积12万平方米，占年度计划的200%；工程合格率100%——均创历史最高纪录，重新确立了市开发在全市房地产业的排头兵地位！入还是这帮人啊！惊叹之余，人们在沉思：奇迹是如何产生的？……

## 第四章 强梁横空

### 1. 在“黑色 93”之下

#### 风景这边独好

就在宁运久们还深深地沉浸在庆祝“18工程”大捷的喜悦中之际，“黑色 93”悄然而至了。

对于中国房地产界来说，“黑色 93”是个刻骨铭心的日子了，是充满大喜大悲的一年。它到来的那么陡然，使大多数房地产发展商始料不及。由此，房地产业又循环至一个寒冷异常的“小冰河时期”。

有人说，'92 中国是一个火热的大工地。不假。岁尾年初，由“集邮热”、“炒股热”而伸延的“房地产热”热到了极致。在中国这个脚手架林立的大工地上，雨后春笋般地冒出了 2 万多家房地产开发公司和 1 万多家房地产经营公司，从而组成了一支规模宏大的主力军。高价位的房市和高回报率的投资刺激了它们的野心，也诱惑了它们的胃口，使它们置高风险于不顾，将大量资金的鲜血注入房地产业这一纤细的血管。此时，美国普天寿不动产管理集团副总裁、美国房地产协会主席麦尔奇先生访华报告的发表，更是起到了推波助澜的作用。他认为在中国投资房地产的实际风险比人们想象的要小，千万不要错过入市中国房地产这一大好历史机会，于是，由港台新马巨子组成的外籍军团乘势大举入侵，凭借雄厚的财力入主中原逐鹿，兴风作浪。与此同时，大批梦想点土成金的投机商们则组成了神出鬼没的游击队，充当“第三者”和“掮客”，打一枪换一个地方地倒地皮，今天一个价明天一个市地炒楼花，导致了地价居高不下，楼价不断攀升。及至年中，患了“重感冒”的房地产市场骤然由热变冷。国家对畸形发展的房地产业实行宏观调控，银行抽紧银根，房地产市场萎缩，商品房滞销，致使大批搞投机的公司叫苦不迭进退维谷，面临着风雨飘摇的困境：在市场总体价位大幅下滑之际，势力大的损兵折将，忍痛断臂斩仓；实力弱的被不动产套得苟延残喘奄奄一息；而玩空手道的则自生自灭一命归西了。据权威人士透露，几千家房地产公司在“黑色 93”里夭折了。

然而，耐人寻味的是，在大多数房地产企业陷入困境之际，市开发却“风景这边独好”。公司的日历上掀过了一页“红色 93”。

回顾自己的创业史，宁运久最喜欢充满惊涛骇浪的 1993 年。沧海横流，方显出英雄本色。平平淡淡的棋局造就不出弈林高手。大起大落的房地产市场，正为智慧的决策者提供了一个展露才华的舞台。宁运久认为，冷静是一个企业家所必须具备的素质，而慧眼则为一个企业家的成功插上了翅膀。好棋手看三步，印证了宁运久的战略：干一含二眼观三。他有一句名言：决策，透视市场风云变幻的眼睛；谋略，跨越时空胸有成竹的预言。且让我们复盘 1993，看宁运久如何精心策划，调兵遣将，在房地产这方纵横阡陌的大棋盘上，极富想象力地连出妙棋。

#### 突杀“回马枪”

年初伊始的威海房地产业沉浸在一派歌舞升平的景象里。由于威海知名

度的提高和经济的大繁荣，导致了外来人口的大量涌入，各地驻威机构纷纷设立，与威海一海之隔的虎视眈眈的韩国商人们潮水般抢占威海滩，建立桥头堡。人口膨胀刺激了房地产市场的旺盛，诱引楼市扶摇直上不断攀升。此时，“威海将建立全国第五个特区”的风言也盛传一时。于是，威海成了令国人瞩目的风水宝地，地产仿佛一夜间成了寸土寸金。

说来有意思的是，1992年宁运久们骄人的业绩，使市内很多人看花了眼，热晕了头。分明是“清水捞白银”嘛，“巨额的利润使他们张大了贪婪的毛孔”（马克思）。于是，工农兵学商，大家一齐上，到处盖房子，大把赚票子。资金雄厚的大片大片买地，大批大批盖楼，栽下摇钱树嘛。本钱少的一只皮包就开张，扇风点火地炒它个无本万利。外地大批的淘金者也不甘示弱，京津辽吉组成南下纵队，广深海（南）出动北上兵团，千里赴威赶大集凑热闹。连现居香港的前乒乓球国手世界冠军林慧卿女士也携巨资来威“单打”了一间公司……

这下威海热闹了。三百多家房地产公司争奇斗艳，近千个施工队叫阵斗法。沿街数一数，百步之内必有三家“开发”，百人之中必有三位民工。

威海房地产界由“春秋时期”进入了“战国时代”。

面对各路诸侯并起大举威海逐鹿的险境，宁运久镇定自若。在激烈的竞争面前，他总是有一股子“鹿死谁手舍我其谁”的大无畏气概。打了败仗的将军未必不是勇者，不敢到战场拼杀的将军肯定是懦夫，而既敢于到战场拼杀又百战百胜的将军必定是智者。

市场若战场。宁运久认为，几十年计划经济之雨的浇灌，把相当一部分企业娇惯坏了。计划经济是一个圈，某些厂长、经理被驯化成家养动物，只会眼巴巴地等待嗟来之食，它们恐惧市场经济的草原，而那方大草原的真正主人是无畏的野生动物，它们自己打食吃，因而生命力极强。只有把人工喂养的东北虎大熊猫放归山林，使之逐渐适应大自然的环境，它们才能存活并不被这颗蔚蓝色的地球所驱逐出境，从而免遭灭亡和淘汰。

无所畏惧地走向市场吧，且听宁运久的战争宣言：

“社会主义市场经济的建立，把国有企业无情地推到商战的火线，使每一个企业都面临着生死存亡的境地，面对着广阔而又充满风险的市场，企业家不应有是否被选择的恐惧，而应充满必将被选择的自信。这是一方自由平等竞争的舞台，能否立得住打得响一炮走红关键要看你自己是否有自己的绝活几。简而言之，就是你是否叫得响的产品，产品是有生命的，它不应板一副冷冰冰的面孔，人见人厌。而应以魅力无穷的形象，深深地进入用户的心里。大自然有个无情而又多情的法则，叫作‘物竞天择’。这‘天’，就是考官，就是市场，就是消费者，房地产开发业以前是个宠儿，由国家垄断，皇帝女儿不愁嫁。现在，那黄金时代已成过眼烟云。在我们这个弹丸之地的威海，有资质的房地产开发公司就有几百家。企业如何生存，我看主要有三条：第一是质量，第二是质量，第三还是质量！”

奇人宁运久啊，就在别人大规模地扩大战线之时，你却缩小战线集中兵力突然杀了个“回马枪”。

### 深刻的主题

公司有个“3.5大行动”。3月5号岂止是公司有活动，那是一场大规

模的全国大行动。党政军民学齐动员，团员青年自愿上大街去，红旗飘飘人流如潮，场面极为热闹，义务理发修车看病清除垃圾什么的。年复一年，如此而已。这一天实际应该叫作“学雷锋节”。

3月5日，威海的大街小巷却没有市开发那杆大旗。公司偌大一座楼里也连个人影也没有。那天并不是公休日，可人都跑到哪里去了呢？

宁运久置吃紧的前线而不顾，居然抽调了1/4的兵力，25员大将，兵分5路，杀了个回马枪，一天里回访调查了33个搬迁户和32个商品房用户，坦诚地请人家横挑鼻子竖挑眼，虚心地向人家戳疼处揭疮疤。之后再杀回一彪人马换瓦整线修管抹墙堵漏镶玻璃疏通下水道消灭死角医治后遗症。对于一个房地产公司来说，房子售出后就是嫁出的女儿泼出的水，如此兴师动众地“访亲家”，如此大动干戈地请人家“回娘家”，这不是哗众取宠么？

“现在的房市牛气冲天的”，事后有人与他一起侃大山时曾问过他，“房子热销得很。别人都在猛烈地抢占地盘吃肉，可你们却在没事找事地搞什么回访，……”

他满脸商业秘密的浓浓吐了一口烟，轻描淡写他说：“文章见报了，真想听听读者们的反映。”

原来如此。

这种大规模的“听读者反映”，在威海的城建开发史上还是第一次。反映听过之后，员工们发烧了，宁老总发言了，便诞生了那篇题为《切实强化质量意识，全面提高工程质量》的总结报告，之后，宁运久大笔一批，转发全公司员工。

报告的导语说：工程质量的好坏，涉及到千家万户的切身利益，既是人民群众十分关心而又非常敏感的社会“热点”问题，又是关系到我们开发公司生死存亡的头等大事。进而演化成一道公式：质量=群众的切身利益+公司的生死存亡。

他曾对这道公式作过绝妙而又奇特的注解——

“所谓质量含义有二：建筑质量，外观形象。还是那句老话：用户就是上帝！当他们‘读’到我们的‘作品’之后，可能赞美，也可能骂娘。他们是最公正的裁判，我们威海市城市建设综合开发公司是全市房地产业的龙头企业，就要盖第一流的房子，创第一流的效益（经济效益和社会效益），干第一流的业绩，建第一流的队伍。第二条是外观形象，说穿了就是商品形象。这官商品质量是两个不同的概念。你知道房子是特殊商品，我们提供给用户的不是一个没有感情色彩的笼子，而是一个充满温情的优雅的生活环境。一个家庭的一半时光将打发在这小小的空间里，它会影响到人们的情绪和情感。设想一下吧，假如生活在一座灰蒙蒙的兵营式的建筑里你会是一种什么样的心绪？假如居室里光线昏暗或屋顶漏水你会是一种什么样的心情？假若住宅周围没有鲜花绿草，你会是一种什么样的心态？……你肯定会骂的，骂的恐怕不单单是房子。开发人不单单是开发房地产的，更重要的是要开发一个安详和谐的社会环境！……”

## 创名牌企业

在社会主义市场中赶集，宁运久不是一个随行就市随波逐流的生意人，不是一个见钱眼开见利忘义的二道贩子，而是一位一言九鼎一诺千金的商界

骄子。他最欣赏那些经商的老行话：“一招鲜吃遍天”讲的是独特；“酒香不怕巷子深”说的是质量；“童叟无欺”道的是信誉。若要是集三者于一身的话，肯定是会“欺行霸市”的。

他真羡慕那些百年老字号。同仁堂，改朝换代仁义在。狗不理，岁月流逝不理睬。王麻子，天王老子用三代。荣宝斋，隔世文人进斋来。人家那名望，才是千年不朽万年不倒的招牌啊。

发思古之幽情后，便冷眼向洋看世界了。

与我们一衣带水的东流邻居曾傲气十足他说：日本人有一张脸，一半是索尼电器，一半是丰田汽车。商品形象代表了国家形象。

与我们隔洋相望的山姆大叔曾牛气冲天他说：可口可乐要是一夜之间毁了，第二天它就会流出来。

夸张却不夸口，自吹却是自信。

人家的招牌有“4个9”的含金量，其无形价值是个天文般的数字。

其实，我们也无须自卑。“熊猫”步履蹒跚地走向世界了，“海尔”海潮般地漂洋过海了，“春兰”也在异国悄然开放了，就连威海还有一批又一批出国打工的“工友”呢。可在房地产界呢？有饮誉海外的商品杰作么？有声震南北的王牌企业么？

作为一个目光深邃的企业家，宁运久心中总是充满了忧患意识，总是充满了“野心”。对于一个企业来说，求生存、图发展必须有一个长远的战略目标，目光短浅的短期行为将是短命的。他要使市开发成为未来的老字号，他要为市开发镶上一块光彩照人的金字招牌。尽管这目标还很遥远，尽管在他任期内还难以竣工这座金碧辉煌的大厦，但他得用心血打下理想之桩，用智慧搭起未来之架。……为此，他创造性地提出了一个有别于创产品名牌的战略口号，叫作“创名牌企业”。

什么是名牌？

最狭窄的意义是：大家都知道的产品的商标，有的称“著名商标”，有的称“驰名商标”。

延伸一步，它还应该包括生产那种商品的企业。

再延伸一步，它应该包括企业的名望和领导者的名气，包含企业的产品质量。技术、信誉、传统、文化等诸多因素。

这就是名牌企业。

创名牌企业很难，需要几年，十几年，甚至几十年的则间，也正是因为难，所以必须现在就起步，不然就更迟了。

于是，他为这无形的目标制定了六条有形的标准。

- 一、有相当的声望（在全国房地产界）。
- 二、有强大的实力。
- 三、有准确的决策。
- 四、有有效的融资渠道。
- 五、有诚实的经营方针。
- 六、有一流的产品。

于是，一套由宁运久亲手敲定的苛刻无情的质量管理制度和严密完善的质量保证体系出台了。它将工程质量合格率和优良品率列入每个员工的经济承包责任制中严格考核。

于是，每位市开发人便铭心刻骨地牢牢记住了宁总的一句话：

质量：商品舞台鹤立鸡群的模特。

信誉：企业形象光彩照人的时装。

## 一字失万金，一让 2000 万

质量之门威严地耸立在市开发产品流水线的终端，在这里，任何不合格的产品都休想蒙混过关，哪怕是白壁微瑕也得亮起红灯。

在庙讲 1 号楼工程验收中，技术人员里三遍外三遍地挑刺，终于发现了一个常人难以发现的小毛病：地面砖质量不合格。这事放在过去，抬抬手也就过去了。有十全十美的建筑么？可宁运久硬是不发准生证。有人舍不得了：

“宁经理您就高抬贵手吧，拆了返工，公司得搭上多少钱哪！”

宁运久眉毛一拧，斩钉截铁道：

“我们要使用户 100% 的满意，而不能给用户留下 1% 的遗憾。一句话，全部拆除！”

4 个字，公司损失 4 万元。真是一字万金哪！

刚进入 5 月，房地产骤然“发烧”，打摆子似的如同孩子的脸三伏的天，价格说变就变，一路强劲跃升至高点。市开发的 16 幢楼年初与客户签订的合同价是每平方米 900 元，在短短 3 个月内一跟头翻到 1800 元，决策层心疼了，员工们也心疼了。这 16 幢楼价格不涨，将意味着 2000 万元打了个水漂！在这天文般数字的金钱面前，宁运久果断拍板：市开发必须堂堂正正经营，情清白白赚钱，真正贵重的是市开发的信誉，这是用金钱难以买到的。16 幢楼全部按原合同价出售，一分一厘也不涨！

开发人心里在流血。宁老总啊，你眉毛眨都不眨的一点儿也不心疼？

其实，宁运久比谁都心疼。他疼钱，但他更珍惜市开发这面金字招牌。

有意思的是，此后一年当房市坠入熊市房价一泻千里之时，那位焦头烂额的“炒房者”无奈之际将这 16 幢楼按原价完璧归赵，宁运久低价收回后竟在数月内以每平方米高于市场价几百元的价格迅速售出。足以见市开发金字招牌的含金量。这是后话，不赘。

市开发声誉鹊起了。

1993 年，市开发奋力登上由山东省房地产协会选评的“全省综合效益百强企业”。

1994 年，市开发昂首阔步跨入由国家建设部和国家统计局联合评选的“全国房地产行业综合效益百强企业”。

1995 年，市开发扬眉吐气地进入由中国公共关系协会评选的“全国企业形象最佳单位”。

房地产界被震动了：极少做广告的宁运久啊，在短短几年里，你究竟靠什么法术将一个默默无闻的小企业变为一个饮誉中国房地产界的知名企业呢？

## 众人皆热他独冷

六月艳阳天。这年少雨，酷热。

威海的房地产市场随着气温的升高火爆到了极点。

市开发销售处门庭若市。那阵子，房子是个人见人爱的大金娃娃，竣工的早跟别人姓了，在建的早叫人家领养走了，就连刚出图纸还没出生的也被号称“炒爷”的人口贩子号了个精光。开发入美的嘴都合不拢了。利市啊，动土就是刨人参娃娃，盖房就是造金屋。宁老总，你就领着弟兄们甩开膀子朝家里扛票子吧。

热了，人们总是容易发晕。

宁运久却很冷静，他的目光总是看得很远很远。他总是雄心勃勃的。他的设想总是超前的。上年年底，在极为严峻的市场竞争中，他审时度势地提出了“干一含二眼观三”（即手里干着一块、嘴里含着一块、眼里盯着一块）的战略指导思想，他的思路已延伸到“181程”之后。在拿下了制药厂小区续建、庙讲花园南路旧城改造等几项与“18工程”有关的工程之后，主动出击，把寨北小区15万平方米的肥肉稳稳拿进盘中。

令人奇怪的是，就在市开发大踏步前进的时候，他却突然停住了脚步。

他感觉到一股令人可疑的热浪扑面而来。

在扑朔迷离的大棋局面前，他一改落子如飞的习惯，举棋不定，而陷入深深地思考：

房地产价位十几个月来层层攀高，这正常么？

六个月里，房价陡然翻了一番，这正常么？

在弹丸之地的威海，三百多户房地产商跑马圈地，展开了疯狂的封建割据，这正常么？

一幢楼房被炒爷层层倒手，一个月内三易其主，这正常么？

大量资金涌入房地产这根纤细的血管，导致国民经济大面积缺血，这正常么？

只有十几万市内人口的威海，在建住宅近2万套，这正常么？

一连六问，问的他不寒而栗。持续高温之后，寒流还会远么？

尽管浸浴在灼热的喧嚣里，他却感到了肃杀的寒冷。

不规范亦不成熟的中国房地产市场，你又在上演跌宕起伏的活剧？你会否泛起泡沫经济的浊浪？你已进入那令人毛骨惊然的循环周期的怪圈？高峰——收缩——谷底——复原，周期性起伏变化的曲线如一条永远的轨道周而复始永恒循环。

他有一种身居高峰望见谷底的感觉。

整整一个月里，宁运久心神不定坐卧不安地思索，仔细研究中外房地产景气循环的大势。

台湾房地产业的景气循环一次约80个月，它经历了1974年、1980年、1989年三次景气高峰，分别相隔了6年和9年。日本则经历了1955年、1961年、1973年、1980年、1987年五次高峰，周期时间分别为6、12、7、7（年）。我国的房地产市场起步较晚，最近几年才刚刚启动，并无这方面的数据，而唯一可以参照的是固定资产增长率，其高峰期分别出现在1956、1958、1964、1969、1975、1978、1985、1988、1992年，因此，目前应处于第九个周期的高峰点。

在一派虚假的繁荣里，威海房地产业真的面临日趋迫近的降低期么？若是，哪日跌落“谷底”，何时再攀“高峰”？他无法准确预言，但在仔细分析“高压槽”、“暖湿流”之后，总能大致分析预报。

他断言，威海的房地产市场在当时是畸形的，其一，在土地资源配置尚

未完全市场化的情况下，通过行政划拨或以低价位取得建筑用地，便可轻易获取高利，泥土也能生黄金，它是为开发商生钱造血的“肝”。于是，它炙手可热了，并因之派生出一拨“炒地土地爷”。其二，金融体制改革远未到位。有了地要造房子还得钱，钱从何来？威海大多开发公司是“饿皮虱子型”、“皮包骨头型”、“穷神瘦鬼型”，出路只一条：贷。而银行当时又不是纯粹企业化管理的商业银行，缺乏约束机制，无法承担贷款责任。加之它们自身也看好了房地产这一生财新路，纷纷成立公司。于是，大量资金流向房地产便造成了它们自身的贫血。其三，房市除受制于经济因素之外，还受政治因素左右，当信贷规模膨胀导致经济趋紧时，国家便不得不实行宏观调控抽紧银根。这个杀手铜利害啊，断了血的公司们犹如沙滩楼阁，台风一至，顷刻坍塌。

基于此分析，他将此时期定性为“黑暗前的黎明”。

于是，宁运久大胆而果敢地做出了一个令同行们膛目结舌的预测：半年之内风将变冷。其实，宁运久并不是个神机妙算的仙人。他只是透过“房地产热”和“开发区热”的表象，看到了基建规模高速膨胀而引起的资金短缺。国家金融对此是不会长时间熟视无睹的，宏观调控之手将徐徐举起。他认为，国家为虚热高烧的房地产市场注射退烧针，将有利于房地产业今后的健康。当然，打针是有副作用的，百病缠身的病体很难在短时间内复原，短需4年，长则7年——这是他可怕的推测。

这将是一个长长的异常寒冷的冬天！

大浪淘沙，留下来的是金子；优胜劣汰，站起来的是勇者。宁运久迅速调整战略，极富想象力地制定了“紧缩基建、加速竣工。薄利多销、回笼资金”的战略，并精心策划，调兵遣将，在威海这方纵横阡陌的大棋盘上，运作展开了蔚为壮观的三大战役。

## 2. 宁总的第二次三大战役

### 打恶仗靠一股“士气”

当时，市开发人并没有“长期过冬”的心理准备。因此，当“三大战役”的电令急达的时候，他们始料不及地仓促上阵。

第一战役是“大干三个月，确保竣工16万（平方米）”。战役10月份发起，命令铁板钉钉：要在90多天的时间里，将16万平方米的在建工程，干净彻底地画一个完美的句号！这场战役够悲壮的了。且不说由于当时经济大气候的制约，工程进度受到资金、材料、施工队伍素质等诸因素的影响，更为严峻的是，为政府广场拆迁配套的19、20、21、22号楼迟至8月才刚刚开工！但开发人不愧是一支特别能战斗的队伍，在他们的字典里永远没有“临阵退缩”一同，宁总一声令下，全体人马斗志昂扬地杀上了火线。

当时，影响工程进度的拦路虎是原材料供应紧张。由于房地产热是全国性的，从而导致了三材货源严重匮乏。火线告急电话一个接一个，几近弹尽粮绝了。十几处工地胃口大极了，几十吨钢材几十吨水泥还不够一天吃的。饿急了，杯水车薪地来车水泥，你一吨我半吨的大伙一块儿塞牙缝。宁老板发威了，分管材料供应的工锡东副总经理和号称公司军需库的材料处长王传泉坐不住了，马上召开紧急会议研究部署，并分兵三路：一路李光田周承林

飞抵大连、济南弄钢木材，二路刘英俊毕道志奔赴栖霞水泥厂蹲坑逼宫搞水泥，三路王锡东王传泉车驰烟台通过关系挖墙角。那阵子，“二王”真是身先士卒，俩“军火商”在烟台一靠就是半个月，饥一顿饱一顿地也没怨言。早上拱晚上磨的，最后通过烟台房管处的关系，居然将烟台港即将装船南运的水泥截留下来直发威海。与两位头头儿比，栖霞的二位就不那么幸运了。没有关系，求爷告奶的让人家手指缝里漏几吨。人家被逼急了漏一把，这二位便拣了金子似的，弄一车，发一车……

三路兵马大战了几个月，3万吨水泥、5千吨钢材、6千方木材源源运回老巢，直到把工地上闹了个弹足粮丰，这才班师回朝。这回粮草搞多了，过盛，怕撑坏了工地，还是共产主义一下于吧，支援威海水泥厂1千吨水泥。水泥厂干恩万谢的，它们的门快被挤烂了。

材料处保障给养，工程处坚守阵地。

分管工程施工的李景春副总经理在处里当督战官，三位处长只得屈身下驾当伙计头子。王克秀处长司职中锋，当工程总调度。王铁成副处长充任前卫，抓工程技术质量、施工管理及竣工验收等工作，另外，古北三巷和花园南路工程统统划归他属下。张起虎副处长担当后卫，抓配套及水电暖煤气有线电视挡土墙铺管筑路什么的。

4个官儿分工停当，16个兵也部署完毕，上火线了。

那阵子，没什么星期天，每天十几个小时地干。工程处的和施工队的人搅和成一锅粥，分不清谁是谁了。宁老总定下的12月31号全面完工，你敢拖到明年元旦？还有李景春这位催命王爷，整天用枪顶住弟兄们的屁股逼你朝前冲，谁不草鸡？最令人头疼的是怕施工队累稀了，磨洋工，今儿砌一砖明儿盖一瓦的，拖到上了冻，不就毁了？急得王克秀直朝人家行贿，递烟倒水的，可对自己人却不那么客气。因为花园南路煤、暖气安装进度慢，刘洪朗被王克秀“克”了一嘴水泡，夜里做梦都是煤气，也不怕中毒。逼急了，弟兄们也火了，心一横，这回就拼了吧！人家雨中干，咱不屋里闲。人家挑灯夜战，咱也10点下班。几天功夫，王铁成累的掉了5斤肉，老病也犯了，却死活不下火线。病是8月份得的，宁运久爱将，亲自派车生逼着他去青岛治病。去了一查，胆道蛔虫，一个方儿，开刀。他不开，不是怕疼，而是没时间。老总对人如此仁义，他能忍心回家养病去？牙一咬硬挺吧。硬挺的还有张起虎，名如其人，他真是一只虎。配套工程牵扯单位多，他一会儿到自来水公司去协调，一会儿到电业局去“公关”，一会儿又得去园林处谈判，像一个连轴转的风车，忙得恨不能五马分尸。事后宁总感慨他说：“材料处立功了，工程处遭罪了。”事实证明，开发人善打恶仗靠的是一股“士气”。而如何振奋施工队伍的士气，则成了一个迫在眉睫的问题。

当时工地上的几十支施工队来自山东河南等省的十府八县。一伙杂牌军，各吹各的号，各进各的庙，井水不犯河水。工人们劳累了一天回到工棚，看不到电视，听不到广播，文化生活极为贫乏。个别人闷急了溜到市区小偷小摸，酗酒闹事，导致了施工队伍军心不稳，士气低落。宁总认为，1+1才等于2。只有甲乙双方密切配合，扭成一股绳，并唱大合唱，才能确保战役胜利完成。于是，宁运久亲自导演了一幕“干涉内政”的喜剧：公司成立了一支由党委书记赵吉泉带队，工会主席邹树君亲自组织的文艺小分队，带上电影和文艺节目，晚上到庙讲、古北、林海3个小区工地巡回慰问演出。在林海小区演出时刚演了一半停电了，第二天又去补演一场。当高高的塔吊

上挂起银幕的时候，工地上黑鸦鸦地聚拢了几千人。赵书记代表公司向乙方全体施工人员表示慰问，工人们便叫好鼓掌。当公司女歌手刘晓江动情地唱起了那首感人肺腑的《父老乡亲》时，全场群情激昂、掌声雷动……施工单位的领导感慨他说：走遍大江南北，在所有的甲方里，唯有市开发最有人情味儿。这种“人情味儿”的效果是奇妙无比的，大大振奋了施工队伍的士气，也加速了施工进度。到年底，开发人为竣工 16 万平方米的工程交上了一把“金钥匙”。

### 预言不幸言中也要夺胜

主题是“强化销售，回笼资金”的第二战役是与第一战役同步进行的。这是块难啃的硬骨头。

宁运久的预言不幸而言中了。

市场怪异。至深秋，火爆的房地产市场已是一派枯叶凋零残花败落的景象。尔后，一股更为强大的寒流滚滚而来，“搅得周天寒彻”。

银行的血液冻结了，房地产业心室缺血，之后心绞痛，之后心肌梗塞，……

回首当年，那是一派多么喧闹的景象啊，莺歌燕舞，建筑草木般疯长。而今，塔吊林在寒风里瑟瑟发抖，化为一片僵死的枯木。

威海房地产业的大钟停摆了。

许多盖了半截的楼房可怜兮兮地竖在那里，再也无力拔节；大片被推平的土地无可奈何地躺在那里晒太阳；大批楼宇尽管花朵般美丽，但成了一群无人理睬的老姑娘；投入的资金被死死套牢而无法周转，而巨额的利息像一张贪婪的大嘴，吃光肥肉（利润），啃掉骨头（老本）。这是典型的鳄鱼式投资。

欲哭无泪的房地产业啊！

与半年前形成鲜明对照的是，到处开业的鞭炮变成纷纷关门的丧钟，四处飞来的游击队早已拎起皮包八方逃走。只可惜那些被债务之链套住的“兔了”，只有坐以待毙了。

尽管宁运久事先做出了“天气预报”，尽管市开发早已做好了过冬的准备，但这股寒流大强烈了。值得庆幸的是，由于预报准确，在冷空气前锋抵达之前，在全市现楼住宅积压 1 万多套的情势下，市开发的现楼基本预售一空。但大量的房款没有收回，占用公司的巨额资金，使市开发的处境险恶起来：帐面上上半年还有 1000 万，到下半年最困难的时候只剩了 50 万！从另一种概念上讲，50 万只值两套住宅，或者是半套别墅！在严峻的形势面前，宁运久“危难时刻显身手”，在出征前的动员大会上，他的动员令是钢一块铁一块的：

“你们是去讨债的。再烂的呆帐也得给我盘活！再紧的死结也得给我解开！再深的死胡同也得给我趟通！指标是：3 个月回收 2000 万！”

你这不是将人逼上梁山么？现在的形势你也不是不清楚，银行的大门冷冰冰地关死了，见死不救了，资金异常紧张！活性的企业不多了。面对着讨债大军的是度日如年的“杨白劳”。穷家败户的，你能搜出几粒粮食来？你就忍心揭人家的锅么？……

漫天飞舞的大雪为将士们裹上征衣，讨债大军分四路出动，展开了艰苦卓绝的冬季“大扫荡”。在他们的心里回荡着一句话，那就是——完不成任

务，就提着脑袋来见你！赵吉泉书记亲自出马了，靠到经营公司并统兵一路。兵是唐爱东，征讨 280 万；丛全滋率仲洪波是二路，任务 300 万；三路是由吴熙俭和刘志玲组成的娘子军，中帼不让须眉的讨债 200 万；四路邓兰英的搭档是戚华松和姜辉，目标是 300 万。当时，公司提出的口号是“大战 11、12 月，回笼资金 2000 万”，并具体制定了奖惩政策，每月 1000 万，完成了奖千分之五，超收部分奖千分之六；完不成罚工资的百分之五。这一弄，把经营公司穿在一股线上了。“老总这回动真的了。”人们说。是动真的了。还有一条，若完不成任务，宁总自罚 500 元！

讨债之难，难于上青天。债主们磨破嘴皮子，绞尽脑汁子，想尽鬼点子，走烂鞋底子。债户们技巧更高，东躲西藏，软缠硬磨，苦苦哀求，弯来绕去……当时率领一路的邓兰英副经理回忆起讨债大战时说：

“那阵子宁经理布置任务很硬，没余地。我们三个人‘趟’了 300 万，心里打怵，不求奖，别挨罚就烧高香了。怎么完成任务？我们就掌握一条：尽心尽力，热情服务，积极宣传，市开发是政府办的，‘老字号’，社会声誉高，说到做到。对客户宣传要实，不吹乎，要拉回头客。那阵子我们遭老罪了，公司规定女同志提前 15 分钟下班，我们从来没享受过。领客户去看房子，不管刮风下雪，起早摸黑的，摔跤滚到沟里，也没怨言。去欠款单位要款，按点上班去，有时一天去一趟，人家都不好意思了，给款了，那阵子不知道饭是怎么吃的，觉是怎么睡的。我们三个人一个心眼儿，互相配合。有回没车，姜辉领客户走着去庙讲看房，忙活完了回来都下午，1 点了。戚华松说：‘从来也没遭这么个罪儿。’我儿子 12 月 26 号结婚，没时间置办东西，我中午都在单位吃饭，抽空出去买。那一阵子一门心思忙工作，一分钟也不耽误。儿子的婚事，亏了亲戚帮助。……”

“那阵子想的就是别挨罚，结果超了 90 万。”

说得真好，邓大姐的话朴实而又真实。

经过两个月的艰苦奋战，讨债大军大获全胜：11 月回收欠款 1282 万，12 月回笼资金 1412 万。这近 2700 万的资金来源不断地回笼进市开发的口袋里，为公司的腾飞上紧了发条加足了油料。

事后，宁运久对此战的评价是，“这一仗打得漂亮！”确实漂亮。准确一点说，应该是“这一年打得漂亮”。这一年，绝大多数开发公司伤痕累累损失惨重，而市开发却“大灾之年夺丰产”，是历史上最红火的一年。并以完成年度计划的 150%、创利税 4000 万元的骄人战绩昂首跨入“全国房地产开发综合效益百强企业”的行列。

## 为党做个美丽的广告

在前两个战役进行得如火如荼的时候，公司的第三个战役——人民广场拆迁也紧锣密鼓地展开了。与前两个战役所不同的是，这场战役打得不仅仅是经济战，而是一场严肃的政治战！

人民广场，是威海市的标志性广场。建设人民广场，是市委、市政府实施城市规划，完善城市功能，改变城市面貌，改善投资环境，适应改革开放的一项重大举措，为全市人民和社会各界所注目。这是一项复杂的系统工程。据初步统计，共需拆迁住宅楼 18 幢，平房 19 栋，搬迁居民 251 户。其中，拆迁安置产权调还单位 15 个，动迁涉及单位 58 个，居民人随楼迁 180 户，

非产权单位外迁 71 户。这是威海城建拆迁史上规模最大难度也最大的一次行动。它牵扯到拆迁单位和拆迁户们方方面面极为敏感的利益，也牵动了威海市决策机关的神经，市委臧海强书记对宁运久恳切他说：“修建人民广场是全市人民的大好事，老宁啊！一定要把好事办好。”

市开发历史上最宏伟的巨制开始动笔了。

1993 年 12 月 26 日，宁运久亲自主持召开了人民广场拆迁工作专题会议。在认真听取了战情通报之后，他为工程定下了主调：只准搞好，不能出问题。要把所有的矛盾揽过来，绝不推给政府。

工程的前哨战——大风险的大拆迁打响了。

当时分管广场拆迁的丛洪滋副经理说：“我 10 月 8 号报到，可 9 月 28 号晚上宁总就打电话，催我 30 号来‘分分工’。因为锡东经理住院了，叫我接手广场拆迁。我东西南北向还没掉过来，就接上火了。”

是接上火了，说得准确极了。当时在部分居民中已露出不祥的苗头。有人在暗地里煽动不满情绪，组织了一帮一伙的，准备到市府上访。苗头一露，宁运久迅速制定了“走出去，请进来”的对策。一方面将拆迁处综合处合并，除了留 4 个人值班听电话，其余 10 个人全部走出去，不分白天黑夜地深入到广大拆迁户家里，和群众交朋友，了解情况，帮助他们解决实际问题，消除对立情绪，化解矛盾于无形之中。另一方面，派面包车适时分批请被迁居民代表来公司专题对话，会议室里备好香烟、水果和茶水，宁运久亲自出面，开诚布公地把政策交给群众，反复解答群众关心的搬迁热点问题，并明确表态：有什么问题请大家到开发公司来，由开发公司负责解决。请大家放心，开发公司说话从来是算数的！短短一席话，加深了公司与被迁群众之间的感情，化解了群众的对立情绪。宁运久和开发人大度的热情和无私的真诚赢得了广大居民的信赖。他们纷纷倒出肺腑之言：没想到市开发还有这么一招！我们不怕硬，经理解决得不当还真准备闹腾闹腾，大不了戴铐子挨电棍。可面对你们微笑的宣传，横竖一个不发火，我们服了！

在加强“感情攻势”的同时，公司下大本钱把新居民区建成目前市区内设施最完备的规范化小区，做到通气、通电、通讯、通暖。同时搞好区内环境绿化及道路铺设，充分体现了党和政府对搬迁居民的关心，也体现了开发人对群众的一片爱心。

威海是个缺水的城市，工业和生活用水就靠崮山、米山水库这两只大水袋子。逢上哪年旱魔肆虐，远水解不了近渴，常常影响居民的正常生活。为解决区内高层住宅居民吃水，公司无偿投资 30 万元，建起一座蓄水池。

居民们感动了，叹服道：“针头线脑的事儿他也惦记着，宁经理的心可真细呀！”

谈到水，这里还有个小小的故事。

搬迁高峰期，公司的团员青年自动组织了青年志愿者服务队，帮助有困难的住户搬家。可没想到他们刚住进新区两三天，水管子突然停水了。居民们恼了，一个调儿：上当了！市开发一打听，原来是修文化路换自来水管。公司派人晚上 7 点赶过去开楼长会，一解释，群众哈哈笑了，说：“你们今晚不来说说，我们明天顶着水桶上市委去。”群众也是通情达理的。宁总说：我们多一点麻烦，他们多一份理解。我们应该多为群众想一想。

多好的“想一想”，现在，人民广场拆迁虽已圆满结束，但公司为群众的“想一想”尚在继续中：为该区老干部筹建的活动中心已经竣工，微利租

赁的副食品早点店即将开业，通过这次广场拆迁，市开发交了几百户朋友。一去新区，老百姓打老远就接二连三地往屋里拉，……

这使人想起了战争年代党与群众之间那种水乳交融的血肉关系。开发人啊，你开发的究竟是什么？是用汗水为安定祥和的社会公园栽一片绿树，是用理想为党和群众鱼水关系的擎天大厦浇筑钢筋！

需要说明的是，人民广场的拆迁是无偿的，公司为此投入了 2000 多万元而没有任何回报。

但回报率是极高的，高得无法用金钱来计算，宁运久想。他在老百姓心的屏幕上，为党做了一个美丽的广告。

### 3. 意味深长望海园

#### 两点分析，一份礼物

有人说，“黑色 93”磨难了中国的房地产业，而“灰色 94”则延长了房地产业的痛苦。当大多数企业步履艰难地步入 1994 年之后，蓦然发现，房地产业漫长的冬天没有半点复苏的迹象，市场回暖遥遥无期。一年遭蛇咬，十年怕井绳。于是，大伤元气之后他们就按兵不动地静养伤口，谁也不敢再在“太岁头上动土”。而宁运久却在不露声色地开展“人售一套房”活动，大量吸纳资金之后，趁房产低迷、地价回落之时，突做惊人之举：出巨资 3200 万元在距市区 8 华里的戚家庄购地 320 亩，加紧规划筹建规模宏大的望海园生活小区。有人惊呼“太冒险”了。宁运久听了淡淡一笑。人走路不能老盯住脚底下那点儿地，企业要大发展、大动作就要登高望远，像意味深长的“望海园”。

是太冒险了，是大手笔，但却使人感到心惊肉跳。55 岁的人，就不怕是你人生结局大败笔？你在玩火。尽管香港巨子李嘉诚先生说过：风险与回报成正比！尽管你通晓“一片哀鸿露微曦，谷底投资最相宜”。但你应该明白，此时投资的关键是选择最佳区位。“地者，远近，险易，广狭，死生也”。大谋略家孙子在忠告我们。而你为何却鬼使神差地将一枚巨大的骰子定位于望海园？

此地该不会是你凤雏之落凤坡曹操之华容道吧？

你在押宝。你的探险基于两点分析和一份礼物。

分析一：目前正临谷底，置地有利可图。真正的黄金地盘并不多。有，亦是兵家必争之地，往往所费代价太大。表象里“望海园”离市区较远，含金量大减，陷脚烂地一块。但只要因地制宜，地尽其利，发现其特点，发挥其优点，也能化腐朽为神奇。那里地处经济开发区中心，周围大企业林立，外商抢滩登陆，点土成金迟早而已。

分析二：迟早，总有时限。迟，7 年。早，5 年。不是心血来潮掐指会算，而是有充分的依据。威海发展迅猛，人口大量涌入，“房等人”用不了多久便会是“人等房”了。再一点，威海人有钱，持币等待第三次消费高潮。

2000 年前后，已有 5 岁“小康龄”的威海人消费心理成熟后，住宅必然成为消费的首选商品。那时，必将是走出谷底见高峰，房地产业的又一个黄金时期姗姗而来。

礼物：威海三面靠山，一面临海，几年来经众多开发公司的掠夺性开发，

土地资源日渐枯竭。2000 又逢龙年，宁运久进入花甲也该功成隐退了。临隐之前该给后人留下一件什么礼物呢？土地，是一张保值且升值的大额储蓄单；望海园，是市开发人迈向 21 世纪的跳板！

从这个意义上讲，宁运久是一位广置房多买地留给后人的老地主。人，不能光为自己，不能目光短浅，不能吃祖宗饭而断子孙路。

根据你的预测，房地产业的下一个景气周期的高点是 2000 年。那么，在这个缓缓的马鞍型的周期里，在这段长长的令人难耐的时光里，你是兵困汉中原中困兽犹斗还是突起奇兵师出祁山呢？

你这个人的性格决定了你不会按兵不动地“猫冬”，你按捺不住“霸主中原”的野心。那么你只有一条路了：明修栈道，暗渡陈仓。

### 从步兵团到混成旅

有一回，一位威海房地产界的老总，小酌神聊，耳热面赤之际，突然黯然伤神道。

“好汉不提当年勇啊，想当初，老子也不是山贼水寇，麾下猛将如云，地盘广而有之，在威海房地产界也是风光一时。可江山代有才人出，各领风骚三五年哪。这下毁了，逢上个淫雨绵绵的连阴天，总不放晴，只年把功夫，老本吃光了，库底也抖搂干净了，只剩下一屁股饥荒和一片卖不出去的烂房。如此下去，我只好跳楼了。老弟，死马当活马医，还有救么？许是气数已尽啊。机关算尽反送了卿卿性命。神法无治了。唉，也不知宁大仙人还有什么灵丹妙药五韬六略？”

他说的“宁大仙人”指宁运久。他想知道现在那位威海房地产界的大哥大如何在大灾年里逢凶化吉。

其实，宁大仙人从来就不是“临时抱佛脚”，他早就远见卓识地“备战备荒为人民”了。

他清醒地意识到：威海是一片地域狭小的桑叶，用不了几年，就会被蚕食殆尽。大规模开发的机遇将逐年减少，仅靠单打一就会陷入死胡同。企业要发展，必须钻出牛角尖，扩大视野，独辟蹊径，从更广阔的领域拓展自身生存和发展的空间，走上一条诸军协同，自我积累、自我保护、自我消化、自我发展。自我壮大的良性循环的轨道，使市开发成为一个一业为主、多种经营、配套成龙、全面发展的大型房地产企业集团。

在现代战争中，要把“步兵团”改造为“混成旅”。

于是，早在 1993 年上半年，从市开发庞大的身躯里，一连派生出 9 个孩子。有趣的是，9 胞胎的面孔是不尽相同的。

头生于华新房地产有限公司是个中外合资的混血儿，是山东省首家中外合资房地产企业，它是市开发和北京华美公司、香港新华港公司“三角恋爱”的结晶（后华美公司退出，市开发买其股而控股）。香港新华港公司名声并不大，但总裁刘新民先生却是一位大名鼎鼎的设计家，闻名遐迩的深圳“锦绣中华”就出自此君之手。华新出生后的第一步迈得就身手不凡，在有虎踞龙盘之势的合庆山设计兴建了威海一流水准的高档别墅区——伴月山庄。这里风光如画，景色宜人，一幢幢造型奇特白墙红瓦的别墅掩映在墨绿群山和碧蓝大海之间。美轮美奂的伴月山庄居然被市政府定为新的旅游景点。

与“华新”不同的是，建筑设计院是市开发的全资嫡子，而高技术产品

开发有限公司、机械工程有限公司、建筑装饰有限公司、物资供应有限公司、住宅配套有限公司、长久金属制品有限公司和物业有限公司则是由员工集资入股按现代股份制公司组建起来的，全体员工都是“老板”。9个孩子三种体制，这个“大家庭”怪有意思的。

九子登科之初，母体没有断脐，生存依赖于母亲的胎盘。肥水不流外人田么，市开发的龙头一动，九子配套成龙，吃的都是房地产的饭，端得都是老子的碗。惯子如杀子，长此以往，孩子们都会染上软骨病，经不起市场风雨的折腾，轻了发烧感冒，重了断气夭折。

卵翼之下成不了大器，裙带之缚长不硬翅膀。于是，宁运久下决心放飞孩子了：断奶割脐，放虎归山。将他们统统逼上市场，让它们“自己打食吃”。

这下热闹了，九只嗷嗷待哺的小老虎被放归山林了，它们在市场上撒着欢儿地闯荡，拼了命地觅食，上演了一幕幕八仙过海的悲喜剧。

一年后，野性十足的九虎回娘家述职。

## 第五章 广厦俯海

### 1. 奇兵屡发

#### “虎牢关”逼得虎虎生威

宁运久之所以办起了九个经济实体，一是追求规模效应，二是重在培养能人。光有望海园不行，还要有一茬又一茬能征善战、独挡一面的开发人！

这样，每年述职来的各个实体负责人的年审会，便成了放出去“自己找食吃”的小虎们的重大一关了！

且看九虎们如何过宁运久的“虎牢关”。

马传明（建筑装饰有限公司经理），去年与“长久”分家，他们带走了56万，还剩33万。资金严重不足，但还是承揽了太保（太平洋保险）、电业局。地税局办公楼等装修工程。技术力量不足，工期紧，我们就在工地上支大锅，一年下来，利税100万。

宁运久：今年弄多少？

马传明：还没研究。

宁运久：这不行，得明确表态。下面的都准备，少说空话来实的。

马传明：那就50万吧。

宁运久：老马去年弄得不错，进了全省50强，在下面的公司里拔了尖儿。刚才将你们的军，希望你们正确对待。

1996年工作没有影儿，这不行。电业楼落实的怎么样？去年留下的活得马上搓上去，前天我去你们那儿，老宋（景卫）走了，地场宽敞得很，可以想点子上项目。另外得给你们提个醒儿，邵宏民开私车，差点翻桥底下，这怎么行？！

宋景卫（长久金属制品有限公司经理）：去年2月份创建，吃了多少苦，遭了多少罪，实现利税51万。

宁运久：老卢（绍殿）揽了多少？

宋景卫：15万。

宁运久：提了多少？

宋景卫：6000元。不发工资，每月只发120元生活费。

宁运久：老宋弄了个新方法，闯了条新路，各公司都可以借鉴。长久也有装饰业务，马传明你可以上铝合金，你们两家可以打擂台，你们什么时候搬进新厂房的？

宋景卫：9月18号。

宁运久，（笑）久要发，你们还挺会选日子的。前几天我去了，厂房挺宽，牌子还挺多。宿舍还分一二三室。（众笑）传达室盖得挺阔，可为什么不修厕所？几十号人，男男女女的，用个板一挡，成何体统？马上给我建起来，再就是院子东北角的那个大坑。搁眼皮子底下也不嫌丑，马上组织人填了！

宋景卫：回去马上弄。明年打算对铝合金和装磺实行区段承包。新上不锈钢，面向市场抢活，力争实现利税58万。

宁运久：抢活，说得好！一百个和尚抢饭吃，抢不到，你就暗示了，就得饿死。

苗华庆（住宅配套有限公司经理）：去年年头不好，没有等靠要，而是迎着困难上，完成利税 55 万。不足之处是思想上墨守成规，前怕狼后怕虎，怕市场，怕风险，失去许多机会。优势是精神文明建设没放松，没发生一件违纪的事，还组织了义务劳动突击队，……

宁运久：这一点很重要。尤其在市场经济形势下，有了这个宝贝，军心稳定；丢了它，军心大乱。老苗你们去年是公司的精神文明建设先进单位，今年得弄市级的。炳开你马上组织人下去，按标准检查验收。

戚其林（物业有限公司经理）：我们有句话，兴旺时期在一起，困难时期在一起，哭在一起，笑也在一起。

宁运久：说得好。团结出动力，团结出智力，团结出凝聚力，团结出生产力。

戚其林：去年利税 80 万，今年稳扎稳打不上新项目，如果楼卖出去，完成 100 万。

宁运久：150 万！港北能挣多少，经理还能没有数？

雒鸣慧（物业建筑公司经理）插话：挣钱不挣钱，全看预算员。（众笑）

戚其林：最后提点建议。断了奶，但不是弟兄混子分了家，还应该是有福同吃一锅肉，有苦同喝一碗粥。建议各处室与各公司结成对子一帮一，并与经济利益挂钩。你帮我揽了活，我给你提成。

宁运久：这个点子可以考虑。困难的时候，我们几百口子要同生死，共命运，一心一意地“飞蛾扑火”，而不能三心二意地隔岸观火，都有危机感，才能渡难关。

董海清（高技术产品开发有限公司经理）：去年 1 月我带队去南京宁川节能建材厂考察，回来是小年了。节前向领导汇报，认为工艺简单配方先进，正式决定立项。2 月 18 号我再赴南京签订转让合同，正月初七领导定盘子我干经理蒋延政当厂长。4 月 6 号放线，20 号开工，5、6 两个月厂房竣工，7 月调试安装设备，8 月 1 号如期投产。

宁运久：你们十得不错，当年引进，当年建厂，当年出产品，当年见效益。

蒋延政：去年生产型材 500 立方，涂料 50 立方，产值 90 多万。

董海清：主要抓了产品推销，在济南、日照寻找合作伙伴。今年准备上小型施工队，生产 2000 立方，利税 60 万。

宁运久：我给你算了，一立方挣 500，2000 立方能挣 100 万，还不算李林焯的采暖工程安装。现在主要的问题是销售渠道不畅。这个产品很好，我们不能王婆卖瓜。你就是吹破了天，人家不认，还不一样臭了门市？你们赶紧建立营销队伍，满天飞出去，把产品打出去。公司投资了 100 来万，得赶紧把老本赚回来！老蒋你写的那份材料我养病期间看了，我同意你成立研究所和那个教授弄得那一套。

王传泉（物资供应有限公司经理）：去年市场疲软，基建滑坡，建材滞销，资金缺乏，雪上加霜。帐面资金 10 万元，严重制约了我们业务的开展，该做的生意不能做，能做的生意不敢做，资金等不来，我们怎么办？巩固老关系，结识新朋友，对缝当掮客，百分之九十的生意是用别人的钱来做的。另外我们还开展了屋面防水施工和帅猛敌机油代销等业务，完成利税 60 万。年前我去了海南，今年准备上高档红木家具。

宁运久：传泉你这 60 多万来得不容易。你们也没出什么事，没有喝酒

耍酒疯的。

王传泉：没钱喝什么酒。（众大笑）

有笑的就有哭的。

“虎牢关”不好过。也有那么几位没有过关的先生被宁运久竖在台上当了靶子，脸红脖子粗的满头是汗。台下不去了，老总不给梯子。出路只一条，老老实实伏法，认认真真表态。

事后，有位过了关的经理愁眉不展他说：

“今年过了关，明年呢？老总是用枪顶在你腰眼上，逼你舍命闯市场去。”

九只虎啸山林的小老虎虎虎生威，闯出一片新天地：两年里，实现利税1200万！

它们在风雨中长大了。

### 从逼人跳海到乐不思岸

工会主席邹树君怎么也没有想到，在形势严峻的1994年，宁运久会令他出任房屋经营公司经理。

他一点儿心理准备也没有。老板这不是逼着他朝火坑里跳么？

公司上下也一片哗然：一向善于用将布兵的宁总这是怎么了？

隔行如隔山啊，邹树君是中国音乐学院声乐系本科大学生，1965年金榜题名时，是著名音乐教育家汤雪耕亲临威海招的生，当年，中国音乐学院声乐系在全国只录取了17名学生。入院后，他师承王秉锐教授，7年寒窗，邀游于民族声乐王国中，遂得其髓。学成返威后在文化馆从事音乐教学工作。1988年他调入市文联，历任音乐家协会主席、文化委员会文艺科副科长。从艺20多年，经他亲手培养考入音乐院校的就30多人，可谓桃李遍天下了。此外，他还是威海市普及推广交谊舞的“开山鼻祖”。因此，威海市文艺界人士皆恭而敬之称此君为：邹老。

然而令人大惑不解的是，在1994年2月，邹老突然下海搭上了市开发这艘顺风快船。

宁运久爱才，遂任命他为工会主席。

邹老如鱼得水了。今天排节目去部队慰问，明天组织活动自娱自乐，后天拉大网式的扫除舞盲，直把市开发弄得人人能“华尔兹”几步子，个个能“卡拉OK”几嗓子。全市的文艺大拿弄这个，小菜一碟。

忙了一年，情指望此生将把工会主席这把交椅坐穿的邹老忽然奉旨进宫了。八成是商议春节期间的文艺活动，邹老当时想。

这天是1994年1月18日。下海之后继续下苦海的邹老之蒙难日。

“树君，准备叫你到房屋经营公司干经理。”宁运久很认真他说。

邹老当时吓了一跳，半天没醒过神儿来：“宁总，你怎么叫我去‘房屋’？我这个人只会‘刀来米发索拉西’，超过‘7’的数从来不用。”心里却道，你这不是逼着尼姑养孩子么？

“你行！”宁运久目光炯炯地盯着他。

这俩字的分量很重啊。

1994年的形势异常严峻，“房屋”唱的是重头戏，领唱的你选的怎么会是一个不懂“8、9不离10”的“乐盲”？万一唱砸了后果将是可怕的。

在用人上你也敢冒险？你是想出奇兵而胜之。你从邹树君身上发现了一点常人难以具有的优势：除有较高的个人素养外，在社会各界还有很好的口碑和很高的威望。充分利用他的优势之矛，去攻市场之盾，往往会获得出人意料的效果。去年他在短短几个月里迅速办妥了8个股份制公司的所有手续，就是明证。

千军易得，一将难求。起用邹树君，相信他不是“扶不起来的阿斗”。

就这样，邹老走下文艺舞台，到经济舞台上客串表演了。

邹老没有辜负宁总的一番苦心，他像一个高明的指挥家，指挥着他的房屋小乐队在'94交响乐中演奏了一段优美的华彩乐章。

其实，步入乐池的时候，指挥的境况并不妙，在五六千万元售房回收款的任务面前，是一批几乎清一色的乐盲。赶紧吧，将楼宇位置价格浮动等等给大伙ABC了一遍。数日后，刚迈出扫盲班的学员们便跟着新官奔赴林海、古北、寨子、庙讲小区考察阵地去了。

他们的动力从何而来呢？

是压力。宁老总下达的指标够逼人的。业务不熟练就完不成，完不成就等着挨罚吧。头一个月吃了败仗，按系数递增，邹老竟被罚去600元。那个月，“房屋”的弟兄们可怜兮兮的像群叫花子，女的工资能买几瓶海飞丝奥利斯什么的，先生们的饱银刚够几条烟钱。如此下去，甭吃粮食了，喝西北风去吧。因此，你敢不撅着屁股好生练活儿么？

房屋经营公司的'94大讨卖自此而始。

邹老们玩得是软硬兼施，硬的言之凿凿地唬：欠债要还，古之常理，真想拖着赖着的，咱法庭上对簿公堂去；软的甜言蜜语地缠：你们财大气粗，不在乎这么几个钱（动辄千八百万）。你们通情达理，能眼看着我们挨罚？房屋哪点儿不顺眼儿，我们马上修。……也仗着邹老在市面上名气很大，好多单位的文艺活动是他去指导的，好多企业的头头是他手把手教练的弟子。而今师傅有难，敢不赏脸。某位领导慨叹道：

“老宁真会找人，邹老来了，好意思不给么？”

邓兰英们演的是双簧戏。来了位客户，她就眼睛红红地盯紧人家的钱袋子，戏也开始了，角儿便粉墨登场。一个唱白脸，一个唱红脸，头几句台词一般是鼓吹单位声望，之后便歌颂房子质量，未了就蛊惑人心地动员人家慷慨解囊资金外流。当然，当场定夺的很少，多数是“回去商议商议”。商议也罢，一样礼送出境，欢迎再来。对二进宫的依然是满面春风，继续攻关。

什么卖房子，分明是卖话。卖一户住宅，得费三篓子唾沫星。当然，不能光卖嘴，还得卖腿，领人家看货去。每天十几趟，不在话下。

闹腾了几个月，效果不错。弟兄们的钱包稍微有点鼓，受了奖。奖虽不多，也该庆贺一下子。公款当然吃喝不得，宁老总说那是“股东们的血”。于是私款公请，趁周末时你去拎只猪耳朵我去弄几根黄瓜他去买几袋咸菜的一凑，桌子一对，乱刀一剁，欢欢喜喜入大席。

如此简单的宴会现今并不多见，菜之质量令人不敢恭维，数量之少使人不忍动筷，但那种氛围，像一家人似的围坐在一起，就着和谐喝下团结，夹起真诚喝下友谊。他们是一群欢乐的孩子，隔阂的篱笆拆除了，心灵的界墙推倒了，职务的阶梯抹平了，性别的差异消逝了。……

年底算盘一响，“房屋”一家人战果辉煌：回收欠款和售房款6000万元，为完成公司全年收入1亿元立下了汗马功劳。

邹老乐不思岸了，在房屋客串了一年后，居然有了在此长期安营扎寨的念头。他真舍不得这帮同生死共患难的弟兄们。

然而数月后宁运久重新调兵遣将了。邹老官复原职，奉令班师回朝。

市场不相信眼泪。但在依依惜别之时，弟兄们都掉了泪，52岁的邹老也满眼泪光闪闪。他感谢弟兄们对他的支持理解，他钦慕宁运久高超的用人之道，他感激知人善任的宁总给他机会使自己在有生之年过了把瘾。

## 情到深切处

鼠年春节招聘专业人员座谈会。会议是在1996年2月2号召开的，宁运久抱病主持。他患心肌梗塞还没上班呢。客人是外地调入公司的7对夫妇。

宁运久：在鼠年春节到来之际，我向远离家乡来公司工作的同志表示节日的祝贺！（掌声）在过去的一年里，你们为公司做出了很大的贡献。（刘）延明老锥（鸣慧）老魏（汝新）（王）长本勤勤恳恳任劳任怨，老朴（明显）张健干得不错。四位女的（包括家属）在公司干，俩杨，胖杨在府东大厦管工地，很辛苦。你们远离家乡，威海没有亲戚朋友，公司就是你们的家。我这个人工作方法简单，性了急，有什么不周到的地方，请大伙提出来，小杨先说。

杨青梅：我来这儿一眼就看中了，人特善良，像我们陕北老区的人。领导比安排没说的，细心周到。

宁运久：小孩入学了么？

杨青梅：入了，学习特别争气，像开发公司的孩子，就是老刘（军）的工作……

宁运久，老刘你赶紧到节能建材厂上班去，我跟老蒋说了，你办过厂子，有经验，去负责生产管理这一块。

刘军：我和青梅从延安来，一个感觉，市开发是共产党领导的。

刘延明：来公司两年半，领导始终没把我当外人。

宁运久：你老爹还住这儿？

刘延明：回去了。我今年38岁了，先表个态，托朋友老乡找关系，为公司多卖房。

句话，没意见。

宁运久：你太太（李萍）是个“贤内助”，得提点意见。

李萍：公司领导待我们好，我一定当好“贤内助”。

宁运久：就要你这句话。你身体不好，什么病？

李萍：心脏不大好。

宁运久：多注意点儿。少上火，别受累。

雒鸣慧：我今年多揽活，为股东多分点钱。

宁运久：你的公司比较像样，希望超过总公司。张健你孩子上学了么？

张健：上了。

刘淑君：我在“长久”，隔家远，中午没人给孩子做饭。

宁运久：叫张健回去做。

刘淑君：张健你听见了？中午别玩扑克了，最好把孩子弄到长征路（小学）。

宁运久：好，这事我想着。

.....

会开完了会餐，之后是舞会。

家属们纷纷请宁运久跳舞。

在明亮的灯光下，人们在欣赏他们娴熟的舞步。而宁运久的耳畔，突然响起孙子的名言。

上下共欲者胜。

## 2. 怪招迭出

### 居安思危的“思想大革命”

在翻阅由公司办公室副主任王厚全和秘书邵锋编写的“公司大事记”时，在 1994 栏里，笔者发现了一个有趣的现象：在全年 102 件大事里，最“大”的一件事不是“宁运久经理荣获‘93 中国经营大师提名奖”和公司取得的辉煌业绩，而是“如何看待过去”的大讨论。它长达千余言，从 7 月 18 日起，至 7 月 27 日终，“讨论”了整整 10 天，参加人员是全体员工。

这场规模空前的“十日谈”缘何而起？在形势严峻但战果辉煌的 1994 年里，不去马不停蹄地讨债，而要如此兴师动众地展开一场大讨论？宁运久葫芦里究竟卖的什么药？

还是听他的吧：

“如果说 1992 年是大获全胜，1993 年是出奇制胜的活，1994 年就是险中取胜。三年三大步，一步一层天，年年打胜仗。但它只能代表过去，而不能延至未来。我们要百战百胜，就不能昏昏然飘飘然地躺在成绩簿上睡大觉，就不能固步自封守摊子，沾沾自喜混日子，坐吃山空败家子。因此，如何看待过去的大讨论，实际上是为了如何迎接明天的大挑战。它的主题是——居安思危！”

是该居安思危了。

事业的顺水顺风，家业的急剧膨胀，使相当一部分领导和员工染上了“胜利”病，其症状表现为：架子大了，干劲小了；尾巴翘了，精神掉了；吃喝勤了，身子懒了；手伸长了，志变短了。以前严令禁止的某些行为也有死灰复燃的迹象。

为了防止疫情的蔓延，人人接种疫苗便迫在眉睫。

1994 年 7 月 18 日，宁运久在开展如何看待过去大讨论动员大会发出了总动员令，并为此次行动制定了“十天讨论五步走”的战略。

第一步，要肯定成绩。大摆龙门阵，摆公司的“过五关”，摆个人的“斩六将”。不是自吹自擂，而为自豪自信。

第二步，要总结经验。成功的道道，取胜的套路，要理出个一、二、三”来。

第三步，要查找问题。在思想上、作风上、工作上、事业上、管理上查漏洞挑毛病，人人对号入座，事事三堂会审。

第四步，要制定措施。个人写出小结，部门拿出规划。

第五步，要做好总结。每个人要在部门内交流，部门要在大会上发言。

一场轰轰烈烈的“思想大革命”开始了，公司上下闻风而动。对于每位员工的心灵来说，这是一次揭疤亮丑的“十天浩劫”，是一次灵魂的裸体亮

相，是一次思想的真实表演。

## 文如其人

10 天后，宁运久登台演出了，人骨三分的总结。

他长达万言的发言精彩极了——

以上几位同志的汇报我认为是很好的，好就好在实实在在地找出了存在的问题，在成绩面前看到了自己的差距，并认认真真地找准了今后应该努力的方向。通过摆成绩，使每一个开发人都充满了自豪感和荣誉感；通过查找问题，看到了自身的不足；通过制定五年设想，对公司的发展充满了信心和希望。这次大讨论，对于增强干部职工的事业心和责任感，提高整体战斗力，推动企业再上新台阶，是一味兴奋剂，是一部加速器。下面，就“如何看待过去”这个问题，谈点找的一些看法。

一、要用一分为二的观点去看待我们所取得的成绩。

“一分为二”的观点，是历史唯物辩证法的一个重要哲学史观。它要求人们看待事情，要从正反两个方面去认识，这样，认识才会全面，才不会犯以偏概全的错误。同样，要正确认识我们公司这几年的发展也必须用“一分为二”的观点去分析、去看待，才能把成绩摆透，把经验找够，把问题找准，有针对性地制定措施，实现企业更大、更快、更好的发展。

1992 年以来，我们开发总公司的经济和各项事业一年一大步、一步一层天地不断蓬勃发展。这是有目共睹、无可辩驳的事实，已为社会各界所公认。成绩从何而来？我认为一是领导班子团结奋斗的结果。当然，这里面还有党的英明政策，有改革开放的良好机遇，有各级党委、政府的正确领导，有有关部门的大力支持等等外部因素的作用。但是我们公司成立 13 年了，头些年，同样是这帮人，为什么就没有后 3 年发展这样快？各项事业这样兴旺？和我们处于同一起跑线上的那么多开发公司，同样的三亩六分地，同样的阳光雨露，为什么我们以异乎寻常的速度发展起来了，而他们却滞步不前，甚至落伍了？难道是我们的先天条件比他们好？不是。其中很重要的一条是我们公司有一个清正廉明、坚强有力、高度团结、勇于开拓、善谋能断、经营有道、管理有方的领导班子。我作为总经理，为公司的发展和兴旺，费尽了脑筋，操碎了心，可以说是 99% 的精力用在了工作上，在关键时刻、重要环节上，敢于负责，大胆拍板，带领大家前进，为公司的发展做出了应有的贡献，但是，没有赵书记和锡东、景春、洪滋几位副总的配合与支持，我就是个钻天鹞子，也不会飞高的。其二，成绩是全体干部职工心血和智慧的结晶。好经没有大家念，好歌没有大伙唱，光靠几个头头空喊也等于个零。从 1992 年大干“181 程”、创市级文明单位，到川 93 年大干三个月，实现全年回收资金 1 个亿、拆迁政府广场、创省级文明单位，再到今年搬迁办公楼和每人售一套房活动，哪一项工作不都是我们中层干部带领大家拼着命、较着劲地干出来的，不都渗透着同志们的心血和汗水？！因此，应该肯定他说，这几年的成绩首先应当归功于总公司全体干部职工。三是成绩只能意味着过去，已成过眼烟云。如果不能正确看待这些成绩，一味沉醉其中，甚至躺在功劳簿上长醉不醒，以为取得了一点成绩，就功德圆满，可以马放南山、坐吃山空、不求进取，势必会阻碍我们前进的步伐。唐朝曾经有过一段开元盛世的时期。唐太宗李世民举兵灭隋建立了统一的国家政权后，带领文武百

官及黎民百姓励精图治，发愤图强，艰苦奋斗，创下了不朽的基业。那时国家富强、百业俱兴，夜不闭户、路不拾遗。这段时期，被称为“贞观之治”。但到了后唐，帝王将相们越来越好逸恶劳，贪图享受，意志消沉，斗志尽失，以至国业荒废，朝纲混乱，国政日衰，民不聊生，怨声载道，终于在唐哀帝李祝手里断送了大唐 289 年的千秋大业。再如，明末农民起义军攻进北京后，将士们认为革命胜利了，到头了，可以美美地享受一下了，不需要再继续奋斗了，于是就整日花天酒地，耀武扬威，明争暗斗，无心练兵，以至最终将大好江山拱手送给了爱新觉罗皇太极。政权更迭国家兴衰都有一个可怕的周期，企业亦如此。美国有个王安电脑公司，它的创始人是美籍华裔王安博士。这家公司草创时期，从上到下团结进取，艰苦奋斗，不断开发出先进的电脑产品，并迅速打开并占领了市场，由名不见经传的小企业一跃成为全美十大企业之一，令人刮目相看，可谓红极一时。但几年前却突然向法院申请破产保护。为什么呢？据报道，除了有经营不善、市场波折等客观因素外，其中很重要的一个原因，就是员工们在成绩面前骄傲自大、固步自封，老是抱着时过境迁的旧产品，拿不出新产品去适应变化了的市场，使企业在不长的时间里资不抵债，濒临破产。前事不忘，后事之师。同志们哪，拥有几十亿资产的王安公司尚有坐吃山空的时候，我们这点家业与人家比简直是小巫见大巫，我们又能吃几天、又能守多久？商场如战场，市场最无情。在社会主义市场经济的大潮中搞企业，就犹如逆水行舟，不进则退。成功来之不易，但要葬送它就像打个水漂似的。古语说：创业难，守业更难，大家伙要铭记在心。

二、要用一分为二的观点去看待我们所积累的经验。

马克思主义认为，实践出真知，真知即经验。经验是打开成功之门的钥匙，也是从失败之沙里累积出来的金子。这些年，我们成功的经验从何而来？不是我们几位领导凭空想象闭门造车弄出来的，而是通过大家不断地实践，不停地干，从干中得来的。经验的获取有两条途径，一是从干中总结，这是直接经验；二是从别人那里借鉴，这是间接经验。但在一定的历史时期或某种环境下，有些比较可行的经验，换一个环境就不一定适用；别人运用非常成功的经验，照搬套用也不一定见效；今天比较好的做法，明天再用也不一定成功。所以，经验贵在创新。这几年，我们总公司为什么发展那么快，变化这么大，很重要的一点，就是我们永不满足于已有的，而是敢于创新、善于出新、勇于翻新。

三、要用一分为二的观点去看待我们所存在的问题。

这几年，企业发展了，名气也一天比一天大了，是不是说我们就一好百好，工作一点儿失误也没有？思想、作风、工作、事业、管理上就一点儿问题都不存在？当然不是。一叶障目是有百害而无一利的，是十分危险和可怕的，也是一种懦夫行为。大胆地正视问题并加以克服，这样我们才会更好地前进。金无足赤，人无完人。这里先“向我开炮”，宁运久就没有失误？举个例子。寨子 9 号楼先卖后买，积压了房子占用了资金，决策虽然经班子讨论后做出，但是我拍的板，我负主要责任。在这里我先作检讨。接下来我给一些领导们“挑挑刺”。现在我们的一些干部，大功告成享清福，不思进取蹲老窝。三种人：甩手掌柜清闲人，得过且过自在人，两眼一闭老好人。这会阻碍我们前进的脚步，也给一些不遵纪守法、作风不正、纪律不严的人，挖了一个坚实的防空洞，成了他们的保护伞。这里，我得向他们亮起黄牌厂，

以示警戒。现在，我得给全体职工“敲敲边鼓”了。我在动员会议上曾给大伙提了个醒，每天有百分之几的精力用在工作上？大家们心自问一下，你到底是百分之几？我看能达到60%就不错了。有相当一部分人，连20%都用不上。那么，剩下的精力去干什么啦？有的拉呱，有的串门，有的办公室闲转，有的跑出去办私事。布置的每个月的任务，月月完不成。完不成任务，没有丝毫压力，还不感到耻辱。这是一种什么状态？！有的同志有令不行，有禁不止，你说你的，我干我的，我行我素。中午不准私自外出喝酒，可有的人甚至包括领导，屡说屡犯。还有些人，话不是说在当面，有问题不是摆到桌面，而是背后嘀嘀咕咕，使绊子，放冷箭，找同情者；有些处室和单位的领导之间斤斤计较，你踩我的脚后跟，我揭你的老底，闹不团结。现在我们公司上下形成了这样一种不良风气，有问题不敢向领导反映。谁去反映就给扣上一顶“走上层”、“打小报告”的帽子。同志们哪，我们都是开发人，应该拿着公司的钱，吃着公司的饭，为公司卖力工作，为公司争荣誉、当先进。可有人论起工资奖金，争得脸红脖子粗，可干起工作来就斤斤计较，公司是大家的，要靠大家去干。大河有水小河满，公司富裕了，我们才能富起来。我们要树立“开发兴旺我光荣，开发衰退我耻辱”的主人翁思想，为公司的发展献计献策，努力工作。

还有一些问题，我就不一一列举了。

同志们，10天的大讨论实际上是为我们公司做了一次全面的查体。现在，各种各样的病灶暴露无遗了。我们怎么办？只有吃药打针做手术，我们才能幢壮起来，大步走向21世纪。目前，我们面临的形势仍相当严峻，市场回暖仍遥遥无期，我们仍有被淘汰的危险，险境之中怎么办？我把答案留给大家了。但我相信一句话，就是“明天会更好”！……

### 灵感突来“贤内助”

不知宁运久怎么来灵感了，他创造性地构思了一项有意思的活动——评比“贤内助”。这在威海市还是第一次。

为此，公司专门发出正式文件，公布“贤内助”的评选条件和评选办法。条件有6条：职工的对象在单位表现较好，能做好自己的本职工作；深明大义，积极支持丈夫的工作；通情达理，主动做好丈夫的思想工作；家庭关系和睦；邻里之间融洽；丈夫在公司被评为先进工作者或在工作中做出显著成绩。接着，公司把全体家属请来恳谈，宁运久首先代表公司感谢全体职工家属为支持公司的发展所做出的辛勤努力，然后向家属们介绍了公司的概况、工作情况和远景设想，分析了房地产行业的当前形势、发展趋势以及公司面临的有利条件和不利环境，阐明了开展评选职工“贤内助”活动的意义，号召家属们踊跃争当“贤内助”。这一把火烧得公司内外两头热。职工着急了：家属评不上，咱脸上也无光。家属发烧了：我要是评不上，人家还寻思咱在家里多不贤呢！于是乎，两头儿一起使劲，员工们那工作情绪就像是烧开了锅的热水，滚滚烫！

作为开展社会主义精神文明建设的一项活动，评选“贤内助”所产生的实际效果已经突破了公司的内部局限，而以家属为导体，辐射到整个社会了。这是意料之中还是始料未及呢？

经过层层推荐评选，公司作出了授子31名职工家属为“贤内助”荣誉

称号的决定。开表彰大会的那天晚上，公司派专车把 31 位“贤内助”接来，“贤内助”们风光极了，在热烈的掌声中登台。会议室里张灯结彩，人声鼎沸，一派喜庆吉祥的气氛。公司领导亲自给“贤内助”们披红挂花、颁发荣誉证书和奖品。市妇联主任施章钧抑制不住内心的激动，她感谢市开发在全市首开评选“贤内助”之先河，鼓励获得荣誉的同志再接再厉，在各自的工作岗位上做出更大的成绩。“贤内助”丛培芹是市塑料公司的政工科长，她的发言诚恳动人：“市开发给了我这么大的荣誉，今后我要更加支持老虎（张起虎，工程处副处长）的工作。同时，我还要向我们公司领导建议，我们也要像市开发这样搞！”会议的最后一项日程是合影留念。这是一个激动人心的时刻。“贤内助”和自己的丈夫在人们的祝福声中，甜甜蜜蜜、羞羞答答地依偎在一起，留下一张多么珍贵的双人照。有谁能说，随着那闪光灯咄地一闪，人们的灵魂深处没有经受一次洗礼，人们的精神境界没有得到一次升华呢？！

### 3. 远谋常运

#### 举起雕刀，润物无声

如果说一个人是社会的细胞，那么，一个企业就是国家的细胞。宁运久认为，衡量一个企业家成功与否有两个标准：一是创造有形的财富，那是国家身躯流淌的血液；二是创造无形的精神，说白了就是要提高员工素质。一支不好的员工队伍将会损害国家的肌体，作为一个企业家，他要将自己的企业锻冶成一个健康的细胞。作为一个经营房地产的企业家，在建起几十座、几百座建筑的广厦的同时，还要建起无数干部职工的精神的“广厦”。只有这种物质的、精神的文明由低到高，由寡到众，由平凡到高尚，由必然到自由了，才能无论是俯瞰生活的大海还是经济的大海，都会充满必胜信念，拥有必胜保证。这也才是真正的为党贡献、为国分忧。

要是每一个企业家都像宁运久那样，我们的祖国还会不健壮么？

尽管现在的社会大环境不尽人意，尽管企业不是座独立的城堡，阳光普照，空气流通，你不可能死死抵住企业之门，拒绝外来的阳光和空气。水至清则无鱼啊。但你总想营造一方小小的绿洲，你总想构筑一座免疫的围城。

看你如何治理“土围子”。

你的见解很独到：人，都是生活在一定的环境之中，受环境的制约最大，假如每一个人都是一座塑像的话，那么，环境就是把雕刀，环境可大可小，可以是一个国家、一个县，也可以是一个工厂、一个村庄。我们公司也是一把雕刀。我想让我们的全体员工，在这把雕刀的雕刻下，去其丑，扬其美，使每一个人都成为一座美丽动人的塑像……

可你这刀斧手的雕刀锋利么？据说，你的刀锋叫“思想教育”，你还说大刀阔斧不行，得慢工出细活。

做思想教育工作是中国人的专利，其方法之多方式之新令人目不暇接，并引起洋人的巨大兴趣而群起效尤。据说美国的麦道飞机公司从前年起在各企业设立“谈心部”，就是“侵犯”了中国的知识产权。美国人学习我们，说明我们的东西确实是好东西。但是，任何事物都是要不断向前发展的，思想工作发展到今天，该向何处去？

宁运久的方式是引导员工“纵览天下大势”。

90年代初，世界大格局发生了剧烈的擅变。先是苏联解体，之后是东欧社会主义国家相继易帜，资本主义的预言家们兴高采烈地宣称：幸存的社会主义国家会像多米诺骨牌一样顷刻坍塌。这对于正致力于改革开放的中国来说，面对的国际环境显然是极为不利的，人们在思索、担忧：中国共产党的执政地位还能保持多久？中国的社会主义道路到底能不能走得通？事关国家的前途、民族的命运、个人的利益，社会上一些人的信念开始动摇，市开发的职工们也在明里暗里地议论……

这是一个切点。从这个问题切入进去，是对职工进行社会主义教育的一个极好的突破口。宁运久敏锐地认识到了这一点。

于是，经过充分准备，公司党委结合苏东局势的演变，为职工讲解马列主义关于人类发展的有关理论，并根据这一理论，分析东欧国家政局动荡的内部原因和外部原因、历史根源与现实起因，从而使职工了解到社会主义的科学性、历史必然性及其发展的曲折性。许多职工大有茅塞顿开之感，深有体会他说：社会主义不会灭亡，他们走他们的路，我们走我们的路，我们还是要坚持党的领导，坚持走社会主义道路。

邓小平同志南巡后，全国的改革开放再次掀起新高潮。为了使广大干部职工尽快解放思想、更新观念，宁运久请来市委宣传部的理论家作专题报告，讲解小平同志南巡讲话的背景、精神实质和全国改革开放的形势，并组织职工观看了《开放大搏击》、《山与海的拥抱——深圳》、《邓小平同志在广东》等教育录像片。王炳开处长深有感触他说：“放《开放大搏击》的录像，原以为不是娱乐片，大家不一定爱看。没想到放映时秩序非常好，大家看得很投入。放完后，许多职工争着要拿回家再看几遍，直到现在，这部片子还在职工手里传着看。这说明我们的思想工作，做到了点子上。”

宁运久确实会选择这样的“点子”——

房地产开发是一个“危险”的行业，裹着糖衣的炮弹说不定什么时候就会从暗处打来。为了提高职工的法制观念，防患于未然，公司和市检察院便情投意合地“共建”了，检察官们成了公司的常客，隔三岔五来公司为员工们上法制教育课，作打击经济领域犯罪活动的报告……

威海地处国防前哨，又是改革开放的前沿阵地，与亚洲“四小龙”的韩国仅有一水之隔，并有定期航班开通。随着外商的大量涌入，外来文化也大举入侵。为了增强职工的忧患意识，增强加快经济建设的紧迫感和拒腐防变的能力，宁运久把市安全局的同志请来作国际形势和隐蔽战线斗争的报告，让职工了解当前国际形势的特点、我国的综合环境、周边国家的发展情况和对外斗争的知识……

由于公司发展很快，近几年新调入职工较多，为了让他们尽快适应新的环境、新的工作，公司多次举办新调入职工培训班，向他们介绍公司的基本情况、发展历史，让他们了解公司的各项规章制度、业务范围、任务目标和发展前景，鼓励他们做一个合格的公司职工……

随着现代企业制度的逐步推行，真正意义上的市场经济微露端倪。为了使职工的思想跟上时代发展的潮流，公司工会与市体改委工会结成联谊会，请他们给职工讲解股份制的知识，讲解职工如何在股份制企业中做好企业的主人……

正如五指并拢不齐，人也高低不等。为激励员工们知耻而后勇，望高而

登攀，宁运久还为他们竖起一个有意思的梯子，四格：遵纪守法职工——三能职工——五好职工——最佳职工。请注意，最低档的还得遵纪守法呢，人谁不住高处走呢？……

……这样一些有声有色的思想教育活动，由于贴近了职工的感情而变得生动活泼，关注了思想的热点而有血有肉，职工喜欢听、希望听。这样的活动随着量的积累，而逐步产生出类似春雨那样的“随风潜入夜，润物细无声”的效果来。

### 总经理出的道道难题

政工处长王炳开是从市机关工委下海来的。在别的单位，这职位是摆设的牌位。可宁运久则不然，他特别重视精神文明建设。他刚上任时有一段耐人寻味的话：“我有个感觉，一进市开发大门，除了单位的牌子，再就什么也没有了。可有许多单位，精神文明匾卫生文明牌的一大片，这反映了一个单位的精神面貌。我们就要朝着这个方向努力。”真是努力了，务虚的变成了务实的，把政工处忙坏了：创建市精神文明单位；各处室每周汇报政治思想工作；精神文明建设奖金挂钩；每半月举行一次文体活动；组织青年观看爱国主义影片；到下属公司检查精神文明建设情况；军民共建，警民共建……忙到年底，王炳开总算松了口气，市开发终于被评为威海市精神文明单位。这回大功告成，也该歇人歇马了。可宁运久又下了命令，要在1993年创建山东省精神文明单位！咬咬牙硬着头皮拱吧，又忙活了一年，还是把省里的金牌牌扛回来了。……

可王炳开还是发愁，创下省里的还有全国的呢，谁知道宁总还会出什么花花点子？

王炳开你错了，这回花花点子得你自己出。

宁运久的命令出自他撰写的一篇文章——

精神文明建设如果避免了那种以空对空、华而不实的形式时，就会发现职工对精神方面的追求要比对物质方面的追求强烈几十倍、几百倍。而如何满足他们的要求呢？干巴巴的说教不行，老套套的方式不行。大家知道，员工们8小时以内是公司的一员，8小时以外也是我们这个大家庭的成员。我们要死盯住他们业余生活这一块，为社会减轻压力，用新鲜多样、健康向上、生动活泼、寓教于乐的形式吸引收拢住他们的心，……

写这篇文章的时候宁运久一定很沉重。现在的社会文化生活太骄奢了：半掩半遮的录像室，光怪陆离的歌舞厅，酒山肉海的大酒店，布满陷阱的麻将桌，五花八门的杂书摊……而我们的市开发人能经受得住诱惑么？特别是那些涉世不深的青年人，他们的身子骨儿还太娇嫩。前一时期，就有那么几个青年晚上聚堆儿喝酒，喝多了泡舞厅，酒力一发作，惹出些是非非来。也有个别人偷偷搓麻将讲“经济效益”。……苗头不大，却很严重。此风不禁，后患无穷。要禁也容易，下一道令就行了，但你禁得住么？宁运久认为，禁不如疏，疏不如引。靠什么引？建立自己的阵地，组织自己的活动。

他要与夜威海叫阵打擂台！

决心一下，先抓硬件。投资40万建设装修了一套“三室一厅”（图书室、游艺室、乒乓球室、卡拉OK歌舞厅），软件就交由政工处、工会和团支部去设计了。

这事多亏了邹树君。他和王炳开一起抠心挖胆搜肠挖肚地密谋策划了几天，总算设计出了得到宁运久首肯的文体活动方案。大小项目共 42 个，几乎周均一次，也真难为邹树君们了。活动品种还真丰富：有拔河赛、扑克赛、康乐棋赛、跳棋赛、自行车慢骑赛、讲革命故事赛、卡拉 OK 赛、舞会、游艺晚会、文艺会演、书画展等等。

够你们忙活的。

### 难产的司歌

每逢重要活动，压轴戏准是由邹树君指挥的大合唱《城建开发之歌》。

说到这首歌，这里面还有段故事。

宁运久曾找到一位山东省名作家，让他帮市开发写一首公司司歌。写就写吧，小菜一碟。捣鼓了一晚上，满怀信心去交稿。没想他一看眉头就皱紧了：

“铁打的骨头钢铸的筋，我们是城建开发人。这两句还可以，后面的不行，太软。”

一稿毙了。太软，这回来点硬的，又弄了一遍，还是嫌太软。作家不服气，歌词又不是用方块字砌墙，要那么硬干么？不服不行，还是得改，改了还是毙，一连叫他毙了三次，作家也彻底草鸡交枪了。未了还是请词作家夏树忠另起炉灶翻修了一下子，这才过关。邹树君又请写了一辈子军歌的大作曲家唐诃谱了曲，一首大气磅礴的司歌这才诞生了。50 名合唱队员整齐地排列在台上，唱得真棒——

铁打的骨头钢铸的筋，  
我们是城建开发人。  
自力更生创大业，  
风里雨里共奋进。  
安得广厦千万间，  
老城新区满目春。  
啊嘿，城建开发人，  
汗水落地变成金。

坦荡的胸怀火热的心，  
我们是城建开发人。  
改造旧城建新区，  
温暖千家万户心。  
为了城市更美好，  
执著追求不松劲。  
啊嘿，城建开发人，  
团结开拓向前进。

人们在歌声里深深感悟：“城建开发人”只有在社会的“风里雨里共奋进”，才能练就“铁打的骨头钢铸的筋”。

### 多方锤炼夺冠精神

在威海篮坛，驰骋着一支威风八面的篮球劲旅——市开发队。

其实，宁总搞篮球队是醉翁之意不在酒。他认为，这是精神文明建设的需要，一支朝气蓬勃敢打敢拼的篮球队实际上是企业的“精神大使”，既能通过赛场用开发人的精神“感染”社会，使市开发威名远扬，又能鼓舞员工们的士气，提高企业的凝聚力。

1993年5月，市开发与体校签订合同：公司支援体校一台锅炉和4万元人民币，供学生取暖和洗澡用；体校分配给公司5名“大个”。7月，5名选手入围，市开发队开始集训。在首批队员里，有身高1.91米的二中锋和身高1.89米的边锋等优秀选手。之后，省体工大队身高1.95米的前锋、省男篮二队身高1.99米的中锋和烟台木材公司身高1.87米的后卫又先后加盟市开发队。使市开发队成为撼动威海篮球王座的一匹黑马。从此，威海篮坛的“战国后期”开始了，界内人士惊呼：有人要一扫群雄了。

市开发队的“处女战”打得并不理想。在仅有5个月队龄后参加的“城建开发杯”赛（市甲级联赛）上仅获第3名，但首仗即把上届冠军市农行队拉下马，使各队不敢小视。

第3也是输。宁运久说，球队如人，干就要冒尖儿，打就要拿冠军。两军相逢勇者胜，你们要打出开发人的士气，打出开发人的勇猛，打出开发人的威风，打出开发人的精神来！

次年5月，“环发杯”篮球大奖赛鸣哨开锣了。赛前，队员们集体签下军令状，不夺冠军誓不休。

赛场上，宁老总亲自坐镇，上百名啦啦队摇旗呐喊，市开发队队员们像一群嗷嗷叫的小老虎，在球场里左冲右突，与6支篮球劲旅展开了激烈角逐。经过浴血苦战，终以不败的战绩登上了冠军宝座。

一位裁判评价市开发队的表现是“作风勇猛、球技精湛”。

喜得宁老总摆宴威海卫大厦，犒赏冠军们。

在此后连续两届的“环发杯”和“城建开发杯”大赛上，市开发队凭借勇猛顽强的作风和咄咄逼人的气势，毫不留情地若秋风扫落叶一般，“横扫三军如卷席”，蝉联冠军。打遍威海无敌手了，便觉得索然无趣，便想走出威海，走向全国。

1994年11月，第四届“东辰杯”华东地区大企业篮球联赛在山东淄博点燃烽火。以赵吉泉为领队的威海城建开发队应邀出战。

22日晚8时30分，大赛帷幕在张店体育馆拉开。交手即恶战，市开发队首仗就以大比分将劲旅“上海冶炼”挥落下马；次役以92：71令强队“淄博公安”俯首称臣；三战“江西税务”，使对手以44：68败走麦城；四胜“宁波海关”，净赢对方24分。市开发队四战四捷，一路过关斩将，所向披靡，荣登盟主宝座。

捷报传来，开发人群情振奋。

他们赢得的仅仅是球赛中的冠军么？

## 爱心无大事

像热爱自己的事业那样，宁运久真诚地热爱自己的员工。还是用一组枯燥的流水帐来表现他的爱心吧——

员工们火线上苦战，无心顾家，每两个星期分一次菜，每月分一次鸡蛋；

“半边天”们提前 15 分钟下班，让先生们回家就能吃上热汤热饭；  
职工生病了，派人带礼物去看望；  
逢年过节，亲自去给老职工拜年；  
大年三十给每位看工地的人员送两斤水饺一瓶酒；  
为搞好伙食，从饭店调来三位厨师；  
每年免费为全体职工查体；  
小病小灾的不用出门，建立了卫生室；  
头发长了不雅观，聘来一位理发师；  
员工家庭逢灾遭难，带头捐款资助；  
装修了游艺室和职工歌舞厅，为大伙提供一个良好的娱乐场所；

……

他的心多细呀，细得令人感动。

公司仓库的保管员刘君杰曾不止对一个人讲起过这样一段“小事”：

“我是章丘县官庄村人，1986 年入伍，在威海守备 5 团当战士。后来 5 团和市开发‘共建’了，公司要建立伙房，宁经理就与 5 团首长商议，叫我到公司帮忙当炊事员。我敢情乐意了，总不能当一辈子兵吧，总得‘争取个前途’。市开发名气大收入多，好多人都急着朝里拱，可俺与宁经理非亲非故的，就这样进来了。进来后他也没撒手，他当时的意思是叫俺把户日先落过来，弄到田村，这样对以后有好处。1993 年 3 月，宁经理对俺说仓库缺保管，叫俺去。俺当时很感动，仓库是个重要的地方，他相信俺，俺一定好生干。当时俺是临时工，下半年就转了‘计划内’，转过年来就弄了个‘合同制’。1995 年 9 月俺登了记，第二天就分了个两室一厅，地点也好，古陌一巷，四楼。这几年，俺无依无靠的，全靠宁经理操心。1993 年中秋节，他还请俺吃饭呢。……”

这话说到了宁运久的传统“毛病”，每年中秋节晚上不回去与家人团圆，却要与单身职工们一块儿“举头望明月”……

## 第六章 诗图凸现

### 1. 企业家要善于重温历史，重建精神

#### 有海必设防

在中国历史上，威海就是海防重镇，“京津锁钥”，始称威海卫，设于明初，为提防倭寇入侵。在整整一个世纪前的 1895 年，在甲午黄海之战中遭受清军重创的日军在荣成龙须岛登陆，遂兵分数路大举进犯威海卫，先后占领了南、北帮炮台，对刘公岛进行了钳形攻势。经过数月的浴血苦战，海军提督丁汝昌不屈自杀，号称世界第四的北洋水师全军覆没于它的诞生地刘公岛。之后，饱受苦难的威海人民陷入日寇的铁蹄之下，1898 年，英国“租借”威海卫，米字旗代替了太阳旗，对威海进行了长达 32 年的殖民统治。

1930 年，“中华民国”外交部长王正廷在威海主持了收回威海卫交接仪式。可 8 年后，威海又重新笼罩在日本法西斯的腥风血雨里。

100 年中，威海人三次沦为亡国奴。统治者都是小小的弹丸岛国。

但威海永远是威武之海。

威海人民的反侵略斗争没有一天停息过。

1895 年正月初五，正在弹冠相庆的日军司令大寺安纯少将毙命于摩天岭炮台。

1900 年 8 月 15 日，农民领袖刘景山在报信发动了一场被称之为“砸界石”的反英斗争。

1944 年 11 月 5 日，郑道济领导了震惊中外的刘公岛伪海军起义。

威海城中有座环翠楼，始建于明弘治二年，是由指挥使赵鹤龄巡访威海见“城池废弛”后捐资兴建的。实际上，它是城墙上的一座箭楼。楼下建有民族英雄邓世昌的全身铜像。他挺立于舰舷状的大理石基座之上，仗剑东望，目光如炬，他想告诉后人什么呢？

建国后，威海曾有过一段“军民共建”长城的历史。可在“文革”中，由于陆、海军分别支持两派和后来经济建设中军地双方利益上的矛盾，造成一个时期内的双方关系不融洽。这是另一种意义上的“城池废弛”。宁运久认为，现在的“军民共建”不也是“重修环翠楼”么？

有国才有家，有海必设防，人民解放军是国家的钢铁盾牌，人民的守护神，我们就应该做子弟兵的后勤兵站小车队。“军民团结如一人，试看天下谁能敌？”

毛泽东主席的这句被现在好多人淡忘的名言宁运久至今铭记在心。“军民共建”不应该是形式主义的走过场，言之无物的八股文，它既是军地双方的“物质互补”，又是军民之间的“精神互惠”。为此，宁运久首先在员工队伍中进行了别开生面的对军民关系重新认识的“精神重建”：

宁运久带领全体员工参观驻军 55066 部队团史馆。

赵吉泉在刘公岛向全体团员青年讲述甲午风云。

一年一度清明节，公司青年祭扫烈士陵园。

请驻军首长来公司对员工们进行国防教育。

从宁运久来市开发的 1992 年开始，公司先后与海军 404 医院、55066 部队和 55157 部队联姻，攀亲搞共建。三年多来，市开发本着相互支持相互

促进共同发展的原则，发挥自身优势，真心实意地为部队建设做出了大量的贡献，不仅加速了公司两个文明的建设，也促进了部队战斗力的提高。

1995年，市开发荣获山东省“拥军优属模范单位”的光荣称号，三个共建单位分别受到海军、省军区党委、军区二级部机关的表彰。更可喜的是，“共建四家人”同时被威海市评为“双拥模范单位”，宁运久也多次被授予“拥军模范”的光荣称号。

四喜临门。

### 催人泪下一席话

“宁经理是个儒商，”驻军55157部队部队长金昌日逢人便说，“他是文人出身，看问题角度高，想的深，和一般人不一样。就说军民共建吧，有些单位搞活动流于形式了，逢年过节搞搞联欢，送送慰问品，喝喝酒，热闹归热闹，却全是花架子，中看不中用。宁经理认为这叫‘过年走亲戚串门’，不是真正的共建。共建就是要建成一家人，一家人不说两家话，互相支持，互相学习。比方说他搞企业管理，抓思想工作，全是军人式的，他那一套我们有的部队也赶不上。我们从他身上学到了不少东西。另外，他也请我们到企业去，不是去做客，而是去讲课，给全体职工讲国际形势，进行国防教育。当我们部队有困难的时候，他总是二话不说，大力支援。一句话，宁经理对部队有着很深的感情。……”

55157部队驻守在远离市区的里口山下，交通不便。部队里科技干部多，军龄长，久住山区，家属工作、孩子入学便有许多困难，造成了军心不稳。

“我们下决心在市里盖住宅。当时我们在市里有块地皮，但苦于没有钱。那是1988年初，宁经理刚铺摊儿，区开发刚创业，也困难。可没想到我们找他一说，他很大度，说部队有难处，地方该帮助，我们一块儿共建吧。一共建了4个单元，48套房子。按当时的道道，一般每家应分24套，可他给了我们31套，我们只出了30万。解决了住宅问题，军区很满意，军心也稳定了。从1990年起，我们双方决定共建，他还给了我们一辆上海轿车，解决部队的交通困难。他这人作风扎实，抓共建很实，不喊空话，一年一度都有详尽的计划。那阵子我们一家人似的经常走动，他也时常给部队送来鸡鸭鱼肉新鲜蔬菜什么的，就像是战争年代部队打了胜仗，老百姓‘猪呀羊呀送给解放军’那样。

1992年他到了市开发，把我们的关系又带过去了。那年12月29日，双方正式签订了‘共建协议’，我还是市开发的名誉经理呢。从此，我们之间的关系更热乎了。他这个人心太细，我们没想到的他都想到了。当时我们招待所的条件很差，房间里的墙皮都脱落了。看着来部门探亲的家属住这种破房子，他不忍心了，马上拿出5万元，按中档宾馆的标准装修了8个房间，当时部队有两大困难。一是接待任务太重，上面来了将军，我们就有小破吉普，车速跟不上，还常‘趴窝’。他得知了这一情况，马上又支援了我们一辆桑塔纳，这下解决了大问题了，我们都叫它‘拥军车’。二是部队地处山区，文化生活贫乏，部队里大学生又多，他们受不了，宁经理就投资了10万元，为我们装修了卡拉OK舞厅，装修考究，氛围典雅。这下好了，舞厅的利用率相当高，部队的情绪嗷嗷叫。”

“新俱乐部开张那天，宁经理亲自来祝贺，还领着几位市开发的歌手，

训练新兵似地教我们跳交谊舞。可人家一唱一跳，我们就被震住了，立正不敢动了。”金昌日无限感慨他说，“朋友们哪，我们部队先后换了三任政委，他们都一个调调，尽管我们有 10 个共建单位，但真正的共建单位只有市、区开发，宁经理是解放军的贴心人，从他身上体现了人民对于弟兵无限的热爱。作为一名军人，我们的回报只有一条：用生命和鲜血保卫祖国，保卫人民！”

## 鱼水新歌总关情

1995 年 7 月 31 日，距中国人民解放军 68 周年建军节只有一天的日子，宁运久病了，诊断书是可怕的：心肌梗塞。他住进了海军 404 医院。医院首长下令，请最好的医生，动用最先进的医疗设备，采取最好的医治手段，一定要使宁运久早日脱离危险，尽快康复。

“封锁线”建立起来了。两道。一道是他立的：公司职工一律禁止来院“慰问”；一道是院方建的，严禁任何人来探视。

但共建单位的部队首长们还是不顾禁令地“突破封锁线”了。

55157 部队的金昌日部队长、陈福水政委来了。

55066 部队的吕振祥部队长、吕世光政委、韩胜元副政委来了。

他们都来探望一个叫作宁运久的拥军模范。

躺在病床上，宁运久思绪万千。想一想，他与部队和 404 医院有着不解之缘啊。

子子女儿先后诞生在这里，他给孩子们起的名字也很有意思，铁军，铁红。红军，是对子弟兵的无限热爱和眷恋？

1992 年 7 月 1 日，他与赵吉泉书记和 404 医院王殿祥院长。程享山政委共同签署了“双拥共建协议书”。

一、双拥共建机构（共建领导小组成员为双方“首脑”，下设办事机构和专职人员）

二、双拥共建制度

1. 保持共建领导小组成员相对稳定，如因工作调动和其他原因，不能继续担任的，随缺随补，保证组织健全。

2. 共建领导小组每季召开例会一次，分析共建形势，互通情况，研究共建工作。

3. 重大节日（元旦、春节、五一、八一、十一）期间。过共建日，举行文艺、体育等联谊活动。

4. 共建领导小组每半年向单位汇报双拥共建情况一次。

5. 双方互聘兼职领导。

三、城建开发公司承担的义务

1. 向医院介绍公司的经济发展、改革开放和加强经营管理、开展优质服务情况。交流思想政治工作经验。

2. 协助医院做好营房建设中规划设计、工程管理、质量监督、决算审核等工作，并积极提供方便。

3. 加强与医院的联系，经常开展健康有益的文化活动，活跃职工和官兵的业余文化生活。

4. 利用“八一”、新年、春节等重大节日，开展拥军优属活动，进一步

密切军政军民关系。

#### 四、404 医院承担的义务

1. 协助市城建开发公司进行党的基本路线、时事政策教育。在党团建设、经常性思想工作方面，经常交流经验，共建精神文明。

2. 为市城建开发公司提供医疗服务，每年为其干部、职工体检一次，每季派医护人员巡诊一次。根据需要，定期和不定期上卫生知识课，增强干部、职工防病能力，提高健康水平。

3. 利用“八一”。新年、春节等重大节日，开展拥政爱民活动，进一步密切军政军民关系。

4. 积极开展业余文化活动，与市城建开发公司共同组织一些健康有益的活动，用社会主义思想占领文化阵地。

这里，没有读一篇冗长文章的感觉，而是使人听到了一曲悦耳动听的鱼水新歌。

## 2. 企业家之心与军人之心的连结

### 这钱最该花

近几年，随着业务的快速拓展，公司创造的财富滚雪球似地增长，3 年实现利税 6000 多万元，职工收入也大幅提高，与共建的 3 个部队单位相比，市开发算得上是财大气粗的“大款”了。在这种情况下，宁运久认为，我们日子过得“红火”了，不能忘了子弟兵。我们要像改善自己的物质文化条件那样帮助部队改善生活条件，像解决自己的困难那样帮助部队解决困难，像关心自己的职工那样关心子弟兵。

细心莫过宁运久。

55066 部队特务连驻在繁华的市区。有一次，在公司员工与部队联欢时，听连队官兵抱怨说，别的连队驻在市外，种菜养猪的，肉菜基本自给，生活改善得好，还有一大笔“生产费”。我们连百八十号人，没有菜地，死啃生活费，买菜价格高，吃不好，生活费还超支，领导“头痛”，战士肚子里有意见。听到战士们“牢骚”，宁运久的心里很不是滋味。战士们训练、站岗、执勤、维修防区通信线路，体力消耗大，吃不好哪能完成好战备训练任务？再说，战士们年轻，正是长身体的时候啊！于是，宁运久在百忙之中几次抽时间到营区察看，那里空地不少，但都是不长草的岩石地。他下决心帮助特务连在石砬上建个菜园子。几天后，宁运久调集精兵强将，动用车辆上百台次，耗时半个多月，从 5 公里外拉了约 5000 多方土，硬是搬来一座土山，把这片岩石地变成了 3 大块共 4 亩多的“蔬菜基地”。这下，特务连基本达到了蔬菜自给，一年可节省两三万元菜钱。为此，威海军分区还在这片“市区绿洲”边专题召开了基层生产生活现场会。此外，逢年过节时，宁运久经常到部队基层单位转转。战士们的餐桌上太寒酸了啊，靠平时从牙缝里抠出来的钱打牙祭，这也叫节日会餐？他心里酸酸的。战士们都远离家乡父母，风里雨里艰苦戍边，辛辛苦苦了一年，总该吃上顿像样的年夜饭吧？此后，每到逢年过节的时候，他总是为部队送去食品、罐头、猪肉之类的年货。

近年来，由于国内打的是一场轰轰烈烈的经济战，所以军费相当紧张。富了人民，穷了部队。到部队“走一走”时，宁运久看到了他们的家底：接

待室房子破旧，俱乐部设施简陋，食堂常年失修。部队首长讲，这些都是部队的“脸面”，真想好好改造一下，但是没钱搞。子弟兵有困难，我们不帮谁帮？宁运久决定调所属装璜公司，无偿给部队搞改造。投资5万元，给海军404医院装修了接待室和疗一科的两个餐厅；用15万元为55157部队改造了招待所和俱乐部；404医院文字材料印刷有困难，无偿提供了一台价值2万元的文字材料印刷机；部队文化生活单调，书刊很少，公司花了4000多元，买了1000多册书，于“八一”前夕送到了部队。

几年来，市开发的“拥军费”近50万元。宁运久认为，这钱最该花。

### 宁亏自己，不亏军政

作为市政府进行城市建设的大型骨干支柱企业，市开发承担着许多政府指令性的城区规划城市改造的建设任务，这就不可避免地涉及到部队的营房和宿舍。这是一个敏感的难点，若处理不当，事关军政军民团结的大局。各地在这方面都有不少教训，这是一个令许多决策者难以解开的“死结”。

市场经济之尺是什么？“义”仿佛是个失宠且失踪的尤物，而“利”则成了一只翻手为云覆手为雨的怪物。如何正确处理“利”与“义”的关系，对开发人来说的确是个不小的考验。对此，宁运久作出了非凡的选择。这就是：讲“义”让利，政策上倾斜，经济上让利。

根据政府规划，改造东平街危房区需拆迁190多户居民住房。其中55066部队干部住房20户，计959平方米。他们制定的政策是：为政府分忧，为部队解难，宁愿亏自己，也不亏部队，并尽快安置，不使部队蒙受损失。于是，公司从快从优安置了20户部队用户，共1051平方米，比原先多出91平方米。考虑到该部住房紧张，又无偿提供了造价20多万元计120多平方米的房子。有人对此很不理解，说这是一桩赔钱的买卖，宁运久说：“没有和平环境，你能做啥生意？做生意不能做到部队的头上，赚钱不能掏军人的腰包。盖国防大厦，我们能多加一块砖，决不少盖一片瓦。”在建设人民广场时，需拆迁该部6户旧平房。部队提出不要房子要资金，以用于其他方面建设。按规定公司应付给部队78万元。但宁运久考虑到部队需要用钱的地方太多，用最优惠的方式，将旧房了的面积算成新楼面积，按市场商品房的价格付给110万元，多付给部队32万元。

在部队面前，宁运久的生意之尺永远是失衡的。

1992年，威海市新建人民广场，也为军地双方出了一道难题。

按照规划，处于政府南侧的55066部队汽车连应当拆除。汽车连在此安营扎寨几十年了，铁打的营盘。部队是高风亮节的，不搞划地为牢，而是毫无怨言地献出黄金地盘，宁运久感动了，“部队高姿态地来了个‘位置差’，我们得来个‘堤内损失堤外补’。”于是，他们决定投资166万元，在用地地上以1:1.5的比例多建500多平方米，在建设档次和配套上要一流水平，要用最好的材料挑选最过硬的施工队。经过半年苦战，这项被称之为“重中之重”的市开发一号工程在军区、总部验收前一个月胜利竣工。

一座集宿舍、车库、维修、加油等综合设施配套，军区范围内一流的汽车营房拔地而起。

1992年9月4日，汽车连工地张灯结彩鞭炮齐鸣，55066部队和市开发公司在这里隆重举行汽车连队营房竣工落成暨迎接军区、总后勤部达标考核

验收的仪式，部队首长激动他说：“我代表部队党委及全体官兵，对市开发公司赤诚拥军固长城，无私支援献真情的精神表示崇高敬意！”

崭新的汽车连营房，是 55066 部队基层单位的一个“窗口”，也是展示开发人风采的一座丰碑。

多年来，宁运久从行业特点出发，总结了一套在城市建设上与部队“打交道”的“生意经”。归纳起来就是六字方针（协商、合理、让利）和三不政策（不在旧城改造中挖部队“墙角”；不在建设中偷工减料，降低标准；不以任何理由揩部队油水），为念好这套生意经，市开发在城市建设中让利给部队的资金达 233 万元。

宁运久，你对人民军队有着大海一样的胸怀。

### 构筑思想之桥

“宁经理对我们部队的支持是全天候的”，驻军 55066 部队副政委韩胜元在评价宁运久时用了个新颖的军事名词，“他这个人有政治家的头脑，战略家的眼光，看问题观事物视角很独特。比如说军民共建，他认为这不光是物质的单向施舍，而是精神的双向交流。我在给干部战士们上政治课时曾讲过，当兵三四五年，为了什么？经济上肯定是吃亏的，但部队给你一个好思想，在地方上谁整天教育你？将来回地方做生意，好思想就是你的本钱。宁经理那一套就是部队作法，他把企业也当成一座大学校，所以他搞共建既是造经济的屋，又是筑思想的桥。”

他这段话极富哲理，很耐人寻味。

“思想的桥”指的是什么？宁运久跨过“思想的桥”是为了寻找什么？

陈勇原任 55066 部队政治处主任，军中一支笔，现任市开发办公室副主任（主持工作）。他永远忘不了 55066 部队团史馆是怎么兴建起来的。

55066 部队是一支具有光荣革命传统的部队，它的前身诞生于革命战争的硝烟之中。在解放战争期间，部队经历了战火的洗礼，先后参加了解放烟台、龙口的战斗，参加了淮海、渡江和上海战役，完成了济南、南京的警备任务，为全国解放做出了贡献。建国后，部队又参加了两广剿匪战役和抗美援朝战争，并两次选调官兵参加对越自卫反击战，为保卫祖国立下了赫赫战功。半个世纪以来，从这支英雄部队的行列中走出了 10 位将军（其中两应现任大军区正职），涌现了闻名全国的被中央军委授予“好司务长”“模范指导员”荣誉称号的孙乐义、王文玉等英模人物。共和国三代领导人毛泽东、邓小平和江泽民先后接见过部队的领导和代表，董必武、杨尚昆等党和国家领导人和几十位将军曾亲临部队参观视察。1964 年，国家副主席董必武视察该部队时亲笔题词：有备无患，好谋而成。

1993 年 10 月，根据省军区首长的指示，55066 部队开始筹建团史馆。然而，令部队首长头痛的是，建馆经费从何而来？

在得知这一消息后，名誉部队长宁运久敏锐地发现，这是一座多么丰富的精神矿床，一笔多么宝贵的思想遗产啊！他迅速拨款 3 万元，使这座革命传统的博物馆如期建成。这是一笔回报率极高的投资，他认为，花 3 万元建成了一所思想学校，不也是一项更有意义的“希望工程”？

1994 年 8 月 1 日，宁运久率公司全体员工参加 55066 部队团史馆开馆仪式。

现在，坐落在北大营的团史馆共挂有 4 个牌子：

55066 部队团史馆；

威海市国防教育基地；

威海市青少年德育教育基地；

市开发公司革命传统教育基地。

3 万建了 4 个基地。

## 家·情·爱

当兵保国防，军人要有家。家在哪里？宁运久的见解很独特，这应该是一个广义上的大家。军人在前线，后方便是家，社会便是家，共和国的每一个单位每一个企业都应该是他们充满温馨的家。没有这个家，军心将不稳。转退军人的安置问题，随着机关事业单位的精兵简政和企业内部竞争的日趋激烈，由于“职满为患”而变得更加复杂和困难。这也是军人十分关注的热点问题。宁运久对此有自己的一番见解。他说：“转业干部和退伍军人把自己一生最美好的青春年华贡献给了国防建设，我们要满腔热情，尽心尽力，像欢送自己的子弟参军一样，欢迎他们的归来，公司的同志要理解他们的处境和难处，绝不让他们受到委屈。”

为了“理解难处，不受委屈”，公司专门出台了一套转退军人的安置规定：在住房上，凡是成了家的，到公司都马上解决。有时人还未到，房子就安排好了。到现在共安排了 35 套新房。在工作上，有能力的大胆提拔，有前途的积极培养，只要德才兼备都委以重任。凡是按规定要求安排职务的，都千方百计安排实职。转业的副团职干部李景春，有经验有能力。公司先后安排他任副科长、科长，一直提拔到公司副总经理兼总工程师。此事在军地中传为美谈。目前，公司的党委书记、两名副总、纪检书记等 4 名副县级以上干部都是部队转业的。对营职以下干部，只要有能力，素质好，在公司工作一段锻炼之后，也坚持择优任用。正营职干部卢培福。副营职干部王东，都是转业时间不很长，分别被提升为副处长和办公室副主任的。现在已有 10 多名营以下干部被提拔到中层领导岗位上，转业干部提拔使用率达 75%。几年来，在公司先后接收安置的 40 名转复军人中，没有在房子、妻子，孩子、票子、位子上伤脑筋的。军徽，在这里闪烁着迷人的光芒。昔日能征善战的军人，在开发建设中同样能一展丰姿，成为公司一支朝气蓬勃的骨干力量。

市开发是一个真正的军人之家，军人出身的占职工总数的 22.3%，在中层以上干部里居然有 21 名姓“军”，军种包括海陆空。

这是一支在经济战中战无不胜的王牌部队：

为了把社会营造成军人之家，宁运久想了很多点子，花了很多“票子”。

从行业实际出发，市开发诞生了一支拥军优属服务队。凡是住公司建的住房的军人和优抚对象，服务队都主动登门提供优质服务。住在少年路的一名老退伍军人，腰腿病严重，要盘个热炕。综合处的 4 名同志，利用业余时间，为老人垒了锅台、盘了炕。他逢人便说，还是市开发服务周到啊！

几年来，公司先后拆迁了 17 户军属旧房，全都从快从优给予安置，没使一位军人为此牵肠挂肚。一等残废军人周喜顺，在解放战争中失去了左腿，生活很不方便。公司在研究他回迁时，优先考虑他的特殊情况，把他由 7 楼

调到 2 楼（一层为草棚），在面积上又多增加 10 平方米。这位老军人在负伤时没掉一滴泪，搬进新居时却老泪纵横。他深感党和人民没有忘记他这位人民功臣。几年来，公司为 30 多户优抚对象，在拆迁安置上提供了很优惠的政策，把党和政府的关怀送到了他们的心坎上。

东南材的宋桂轩老人是一位 40 年代就从事地下工作的老革命，一生风雨坎坷，至今孤身一人。公司在优先安置好她的住房之后，还定期上门为她维修房屋疏通管道，老人 70 多岁了，生活不能自理，公司的 60 多名团员青年便志愿成了她的亲生儿女，轮流上门照顾她的生活。

1993 年圣诞节那天，公司团委的同志买了不少食品和一只大大的生日蛋糕，去给老人过生日。

在宋桂轩老人家里，赵吉泉书记和青年们儿女般偎依在老人身边，老人平静极了，始终一言不发。当生日蜡烛点燃的时候，当“祝你生日快乐”的歌声荡漾的时候，老人的眼里猛然涌满了泪水……

老人是 70 多年来第一次过生日，原因是她也不知道自己的生日是哪天，是市开发人为她“选”了个生日：圣诞节。

在宁运久们的眼里，军人是最神圣的。

### 3. 企业家要时刻不忘党心

#### 政治是企业的另一只轮子

1994 年 10 月、日，是共和国 45 周年华诞。

早晨 8 点，200 名激动的市开发人整整齐齐地排成了一个方阵。威海市城市建设综合开发公司的升国旗仪式即将开始。

这是宁运久精心构思的一堂生动的爱国主义教育课。他说：

1949 年 10 月 1 日，毛泽东主席在天安门城楼向全世界庄严宣告：中华人民共和国成立了！从此，中国人民站起来了，祖国巍然屹立于世界民族之林。但我们不应该忘记，为了新中国的诞生，2800 万共产党人抛头颅洒热血，为之献出了宝贵的生命。风风雨雨 45 年的历史表明：我们的党是伟大的，我们的祖国是伟大的。就像每个儿女热爱自己的母亲一样，每一个中国人都应热爱自己的祖国。在我们的心里，“祖国”是个最神圣的字眼。我们为她自豪，我们更应该为她贡献出自己的一切。……

嘹亮的国歌响起来了，鲜艳的五星红旗冉冉升起来了。在开发人动情的歌唱里，几位军人庄严地行起了军礼，不少围观的行人也加入了合唱的队伍：

起来，不愿做奴隶的人们！

把我们的血肉，筑成我们新的长城！

中华民族到了最危险的时候，  
每个人被迫着发出最后的吼声。

起来！起来！起来！

我们万众一心，

冒着敌人的炮火，

前进！前进！前进！进！

国歌声里，庄严的情感加深了开发人热爱祖国的情愫，真诚的热望升华了开发人热爱党的激情。

这是威海第一家企业举行的升国旗仪式。

市场经济，商品社会，闪闪发光的金钱之手向每个人摇动着诱惑，丑恶和犯罪便悄然而生。社会学家们无情地预言：人类无尽的欲望，将毁灭人类自身，而文学家们则无奈地慨叹：社会经济飞速发展的副产品，是精神原野的蛮荒和道德绿洲的退化。这是一幅多么可怕的情景啊！是的，当祖国的改革之窗徐徐打开的时候，外国的高技术连同他们的思想便空气一样乘虚而入，使中国古老土地里沉积的腐朽之菌死灰复燃。在一些人的眼里，金钱是一件“金缕玉衣”，而道德只不过是一块遮羞布。从这个意义上讲，确实是“中华民族到了最危险的时候”！如何使开发人“用我们的精神筑成我们新的长城”，享受富足而不追求奢华，追求事业而不崇尚金钱，热爱祖国而不向往私欲，“向党靠拢”而不奔向“金山”。宁运久认为：传家宝就是“讲政治”。

在宁运久眼里，共产党员的光荣称号永远高于其他一切荣誉。政治工作永远是企业之桅飘扬的一面旗帜，这是推动企业前进的原动力！

政治和经济，是企业之车的两只轮子。

### 为党重塑金身

宁运久有句口头禅：一个成功的企业家必须首先是个政治家和思想家。这很不容易。

政治者，乃大政方略治国机制也。在某些人眼里，它犹如高山雪莲，可望而不可及；好像午夜极光，无形而不可触。特别是“文革”10年的政治运动，给国人留下了一份令人摇首的政治晚餐：听空洞无物的说教，念于巴生硬的经书，学味同嚼蜡的理论。带来的后果是可怕的：闻政治而色变，听理论而远之。

社会主义市场经济是一出全新的戏剧，俗套的动作陈旧的台词显然是吸引不了观众的。有人显然错误理解了剧情，认为既为市场经济，统帅肯定姓“金”，什么国家、集体甚至党票，都可以统统不要。用两枚金币做一副眼镜看社会，眼里还会看到什么？

宁运久曾同时听过三则严肃的政治笑话。

笑话一：解放四十多年了，居然出现了“执政地下党”。某企业的党员们不敢公开开会，只能偷偷地私下约会。

笑话二：某村党员“民主”选举支书的方式是古老的仪式：抓阄。结果中阄者不像是中了举，反像是中了魔，死活不干。

笑话三：某市委书记出国印名片时坚决将自己的政治官职撤了，自封了个什么“董事长”。

三则笑话没引出他半点笑来，却激得他怒火中烧拍案而起，未了，他为三种人定了性：第一种人可恨；第二种人可怜；第三种人可怕！

在他眼里，党员是个金牌位，你可以糟踏我宁运久，但绝对不能糟踏共产党。当然，现今社会仿佛成了“现金”社会，用自己糟踏共产党的大有人在。不是用语言，而是用行动。比方说枕错了枕头装错了钱包，爱家不爱国，爱酒更爱色等等。令人可恨的是这批人不少是党员，甚至有高官。党风败坏连锁了世风日下。他曾沉重地对友人讲起国民党的“文胆”陈布雷自杀前留下的一句话。

“是国民党打倒了国民党！”

够醒世的了。

但共产党不是国民党。国民党病了是讳疾忌医，共产党病了是自己给自己做手术。尽管社会大环境并不太好，但宁运久却要在他小小的“独立工国”里营造一个理想的氛围——为党重塑金身！

在宁运久的策划下，一个小小的“整风运动”开始了，取名为“重温党章”。

## 重温党章

1995年6月29日。公司七楼会议室。在一面鲜红的党旗下，宁运久和赵吉泉率领93名党员高高举起了拳头，庄严地向党宣誓：

我志愿加入中国共产党，拥护党的纲领，遵守党的章程，履行党员义务，执行党的决定，严守党的纪律，保守党的秘密，对党忠诚，积极工作，为共产主义奋斗终身，随时准备为党和人民牺牲一切，永不叛党。

这是市开发“重温党章”活动的高潮——全体党员“重新入党”仪式。

在长达40天的活动里，全体党员“照镜子”、“洗澡”，灵魂深处经历了一次次震撼和洗礼。有人形象他说。

“在党的熔炉里回了一次炉。”

“重温党章”活动是在5月18日展开的，不是“我要发”，而是“我要发发烧”。

在动员大会上，宁运久号召全体党员要“过六关”：

一是过好政治关。做到政治上坚定，坚持共产主义思想和社会主义方向，坚持党的基本路线，能经得各种政治风浪的考验。

二是金钱关。做到不为钱财所动，不贪不沾，一身正气，两袖清风，经得起“糖衣炮弹”的攻击。

三是生活关。自觉抵制铺张浪费，奢糜腐烂的资产阶级生活方式的侵蚀，始终保持共产党人艰苦奋斗的优良传统和高尚的共产主义道德品质。

四是权力关。坚持立党为公，掌权为民，自觉抵制以权谋私、权钱交易的丑恶行为。

五是利益关。当个人利益、集体利益与党的利益发生矛盾时，坚持以大局为重，整体利益第一，个人利益第二。

六是工作关。要克服与新形势不相适应的工作方法和工作方式，积极研究新方法、新思路，克服一切困难，圆满完成公司的各项工作任务。

可这“六关”容易过么？

中国共产党在“在野”的28年里，倒在血泊里的是党员，迎着炮火朝前冲的是党员，刺刀顶在胸口上面不改色的是党员，用自己的生命掩护群众的是党员，党费是用生命和鲜血交的，党员始终是人民心中的一面旗帜。中华人民共和国成立后，中国共产党成了执政党。红色江山47年，大多数党员站在了社会主义建设的第一线；少数党员倒下了，倒在了“权欲刺刀”、“糖衣炮弹”之下。

考验，伴随着党员的每时每刻；考场，却设在党员的一生之中。

5月28日，公司93名党员观看电影《烈火中永生》。

集体照镜子。

一照引起了极大的震动。大伙纷纷表示，要学江姐许云峰，不做叛徒甫志高。这并不容易。想一想查一查吧，自己就没有违反党章的“变节行为”？

有人不信仰共产主义了，信仰“拜金主义”了。

有人忘记艰苦奋斗的光荣传统了，沉醉于酒店舞厅。

有人个人主义发作了，向党伸手。

有人忘记了党员的先锋模范作用，“向群众看齐”。

有人享受在前，吃苦在后。

有人不讲组织原则了，讲江湖义气。

物业公司的党员说：党员连党纲、义务和权利都快忘光了，离组织的距离越来越远了，就一条还没忘记：发了工资交党费，还不及时间。

够一针见血了。

照罢镜了，发现自己脖梗后的污垢还真不少。一个法儿，“洗澡”。洗得党员形象焕然一新。

不搞“一锅煮”，实行“分餐制”。

12次专题学习，7次党员考试，人人过独木桥。

宁运久说：我们不听党的话听谁的话？我们不干党的事干谁的事？

赵吉泉说：灯里没油当时昏，肚里无本难教人。

戚其林说：给不给奖金照样干，为党的事业做贡献。

华新公司开展了“党员带动群众，群众监督党员”活动。

长久公司党员们响亮地提出：为群众办实事，与群众交朋友，给群众送温暖，为群众带好头。

如何让党员在群众中重新树起鲜艳的旗帜，宁运久认为：一步实际行动比一打纲领更重要。而行动须有标准，他亲手为党员制定了“五要规范”（政治上要严，思想上要实，事业上要强，工作上要能，生活上要廉），并亲手发动了“五比五能”（比谁的主意好，能创收；比谁的办法多，能售房；比谁的信息灵，能揽活；比谁的本领大，能收款；比谁的劲头足，能奉献）活动。

“重温党章”活动结束了，而“重塑党员形象”则刚刚开始。

## 两只硬手紧相握

党委书记赵吉泉是公司的“政委”，与“司令”同龄，军人出身。70年代他在刘公岛当岸炮营副营长，后任团参谋长。1984年3月16日他脱下心爱的军装，任威海市城建局副局长兼排水工程办公室主任。从保卫城市到建设城市，这在他的人生过程中是一次大的过渡。在邵恒斋副市长和当时任市政府办公室副主任，协助邵副市长分管城建的宁运久的大力支持下，他主持筹建了胶东半岛最大的日处理5000吨的污水处理厂，拓宽改建了新威路、东城路、昆明路、文化路、解放路等市区主要干线，新建了塔山、制药厂、寨子等生活小区。为了拔掉一个钉子户，赵吉泉曾先后30多次去做工作，动之以情，晓之以理，终于感动了“上帝”，使工程顺利展开。

赵吉泉是市开发的开国元勋，首任经理。

严格意义上讲，市场经济就是法制经济，在企业里唱主角的是法人代表。于是，在一些企业里“政委”成了中看不中用的闲差。一杯茶水一支烟，一

张报纸看半天，逍逍遥遥赛神仙。可有的神仙犯俗，太师椅于坐着就不安稳。都是同级平辈的，凭什么你金口玉牙说了算？于是就与法人代表面和心不和，弄点儿结帮拉派煽风点火明争暗斗争权夺利之类的小勾当，企业就上演“二人台”。你唱一手遮天，我演分庭抗礼，你纠集御林军，我网罗亲信兵，如此下去，不是不欢而散，就是两败俱伤。你想，宁运久由区开发到市开发来当法人代表了，一夜之间企业改了“国号”，赵吉泉也成了“不法之人”了，还得将那支沉甸甸的操企业生杀大权的签字笔拱手交给人家，他会心甘情愿么？会没有失落感么？

于是社会上有人说：赵吉泉一“感冒”，市开发就“发烧”。

但赵吉泉这位在人民解放军大学学校里成长起来的团参谋长，以良好的思想政治品质，经受住了这场严峻的考验。他说：我没有理由去闹情绪。服从命令是军人的天职，也是每一个党员、干部应该具备的政治素质。何况，老宁这个人有魄力、有点子、会管理，跟他配合工作，我的心情非常舒坦。我们之间，没有任何隔阂。

一面之词不足信，还是听听宁运久是如何评价赵吉泉的吧。

“我和老赵是老熟人，他当兵的时候我们就认识。这个人素质很不错，老实、厚道、能干，创建市开发这些年，确实出了不少力，为威海市区的旧城改造立下了汗马功劳。他在市开发，我在区开发，这些事情，我们彼此心里都很清楚。老赵的弱点是在管理上不够大胆。不过这也算不了什么，哪个人没有长处，没有短处？十个手指头还不一般长呢！我宁运久就没有毛病？我最佩服的是老赵的胸怀，肚量。说实话，我来当经理，他干书记，也够难为他的。要是他也像有些书记那样，一甩手，一伸腿——去他的吧，你能干你都干着吧——我可就难干啦！可人家老赵不。不但不给我出难题，还积极配合工作。我就说两件事。一是在业务工作上，老赵分管综合处，主要管工程的前期工作，什么选址、规划、征地，都是他们的事。老赵这人腿勤，能跑，去年一年，他带着综合处的同志跑土地、规划部门，跑得人家都不好意思了，对老赵说：你再不用自来跑了，让他们来办就行。另一件是在政治上，老赵分管精神文明建设。我去了以后，跟老赵商量说，今年公司开工面积要达到20万平方米，竣工10万平方米，我是经理，完不成任务，百分责任制考核扣我40分，扣你30分；公司今年要创建市级精神文明建设先进单位，你是书记，完不成任务，扣你40分，扣我30分。老赵很痛快地答应了，还十分诚恳地对我说：老宁你就甩开膀子干吧，你当经理冲锋陷阵，我当书记给你保驾护航。到了年底，两项任务都圆满完成，两个文明双丰收，我们俩在相互祝贺声中进入了新的一年……”

在市开发，宁运久是忙人，赵吉泉也不是闲差。俩人分工不分家，彼此配合，相互支持，在两个文明建设中，合作了一曲和谐的“二重唱”。

## 了不起的阵容

在市开发，“党”真是一个奇妙的字眼儿，不管在什么时候，只要把党的大旗一竖，人们心里希望的火苗子就呼啦呼啦地往上蹿！

这是一幅多么美好的情景啊！

作为“大老板”，宁运久将极大的精力投入到开发房地产事业上；作为“副书记”，他用极高的热情去塑造“党的形象”。

由于管理体制和领导精力等方面的原因，市开发自 1987 年成立到 1991 年底，没有发展过一名新党员，说句实在话，作为一级党组织，在群众心目中有负众望啊！对此，赵吉泉的心里也十分沉重。改任党委书记之后，他立即以百倍的努力专心于此，义不容辞地挑起了党的建设的重担。

党委建立后，宁运久和赵吉泉十分重视党的建设，一起制定了“建规立制，常抓不懈，吐故纳新，保持先进”的长期战略。

他们先从基础工作做起，先后建立了发展党员制度、党员管理制度、党内监督制度、三会一课制度、联系群众制度等 14 个有关党的建设方面的工作制度，形成了一套比较完整的威海市城建综合开发公司党的工作制度，并按制度要求积极开展各项工作，使公司党的建设走上了经常化、制度化的轨道。

党组织一活动，党员一活跃，公司里立即“阳气上升”，正气上扬。一些早就有入党要求的同志勇敢地递上了入党申请。多年向组织申请过的同志主动找组织汇报思想，寻求帮助，自觉向党靠拢，向党员看齐。被人“看齐”了的党员们马上感到了一股无形的压力，咱是党的人，不能往党的脸上抹黑呀！全公司几百口子人瞪着咱的脊梁杆子，咱能不舍命干？真是脑门上贴着“先锋模范”，脊梁上印着无数双眼。

市开发的党员们用自己的实际行动力党的形象涂金描彩。他们是一支虎生威的生力军，是一支钢筋铁骨的顶梁柱，年底一评议，98%的党员被评为优秀党员和比较好的党员，52 名党员分别受到市和公司的表彰。在经过层层民主推荐，评选出的 10 名最佳职工中，党员占了 7 名。赵吉泉和宁运久乐不可支。这说明什么呢？这说明我们的党员队伍是有战斗力的！说明我们加强党的建设收到了显著成效！

在这一年里，经过公司党委的积极争取，分两批发展了 4 名新党员。这在群众中引起了很大反响。党组织在公司里形成了一股强大的感召力。同时也引起了市委组织部的注意：市开发一年纳新 4 名新党员，能保证质量吗？他们派人下来考察。

52 岁的老干部新党员邓兰英坐在他们的面前。别看她是女同志，可是经营处的一员虎将啊！为公司实现全年销售收入 1.3 亿元立下了汗马功劳。此刻，面对着市委组织部的同志，她有好多心里话要说。“……我是个苦命的人，从小没有妈，跟着姥姥过，没有党的关怀、不是党一手拉扯着我向前走，哪有我的今天！我是十几年前在城里小学当教师的时候就向组织提出申请的，这些年一直接受组织的考验，说实话，有时候也灰心过。今年初，公司党委提出要加强党的建设，争取纳新几名新党员，我心里的希望就又升腾起来了。入党为了什么？我一个 50 多岁的人了，眨眼就要退休了，再入不了党，我就要遗憾一辈子！我不是为图个名儿，我就觉得共产党是真心实意为人民群众谋利益的，我愿意在党组织的培养教育下，更快地提高自己，更多地为社会做贡献。能成为一名共产党员，是我的福分，这一辈子就没算白活……”

市委组织部的同志感动了信服了。谷德刚、梁泽文，在群众眼里哪一个也不熊，个顶个儿的业务尖子、拼命三郎。王炳开处长和他们开玩笑了：“我到组织部争取两个指标还得软磨硬泡。这下你们自己看到了，这么优秀的同志能眼巴巴地将他们关在党的大门外么？”组织部的同志也说得坦诚：“炳开呀炳开，我们是没有想到，市开发的组织工作抓了一年就有这么大的起

色！”

党的威望树起来，党员的形象立起来，企业的空气新起来，员工的精神火起来。一时间，争取入党成了市开发人的热门话题，三十多名同志递交了入党申请，但党组织是个个赶集的大院，想进就能进，它有一套严格的标准，想迈进去要有勇气，能迈进来才是好汉。

令宁运久和赵吉泉自豪的是，在他们麾下的三百多名将士中，就有 107 名光荣的共产党员。

这是一个多么了不起的阵容！

宁运久在使自己。使自己公司的领导班子成为企业核心的过程中，可能比其他企业家更重视与军心的共同跳动与党心的紧密相连。

宁运久啊，这或许正是你的过人之处！或许是你的成功策划？或许这根本就不是出于商业的目的而是你生就的品格？或许这原本就是一个党旗之下、国旗之下、军旗之下的成功企业家应有的情怀与胸襟？

不管怎样，宁运久和开发人实实在在地为党旗增辉、为国旗添彩。为军旗加亮了！他们的事业之所以能如此成功地推进，他们之所以能创造出如此诗般的精神文明、画般的物质文明，还用人们寻求其他答案么？

## 第七章 壮景无涯

### 1. 怎么当家理财

#### 老总算小帐

作为一个企业家，宁运久对事业有一种强烈的责任感；作为一个共产党员，他的目光始终关注着社会。他执著地认为：开发一个美好的社会环境比开发一个美好的生活环境更为重要。这是每一个共产党人义不容辞的责任。在他的字典里，“开发”的含义是深远的，对社会环境的开发也要“综合”。

衡量一个企业家成功与否的唯一标志是积累财富之尺，说白了就是赚钱多少，但同为企业家，赚钱的目的是不同的。

“黄色企业家”是为了用黄金铸造家族的豪门。

“红色企业家”是为了用鲜血滋养民族的身躯。

近几年来，市开发家大业大，威名远扬了。宁运久老总也该“大手”了吧。可公司财务处的原任老处长对宁运久的评价是：

“是个过日子的人，当家理财是把好手。该花的钱花多少都对，不该花的钱花一分也错。”

于是就有人说宁运久小气。

办公室副主任王厚全曾讲过一个小故事。以前，会议室的茶杯实际应该叫“茶盅”，不能大口喝，只能小口品。开个会，一口一干杯，能把倒水的累死。后来办公室实在看不过去了，打了个报告递给老总。半个月后，宁运久才舍舍痛，批了。

1991年夏天，省企业文学奖评委会邀请获奖作者和作品主人公去济南参加颁奖仪式。作者和宁运久驱车千里去济南，省里安排的住所是豪华的三星级宾馆舜耕山庄。一住下，宁运久就如坐针毡了。他第一句话就是问作家协会管会务的工锦萍：

“一晚上得……多少钱？”

“一个人180元。”

宁运久当时就吓坏了，直到王锦萍解释说正式代表半价优惠时，他才勉强强地在宾馆住了一宿。可第二天他就拔寨撤兵了，隔山调远地领随员们住进了每人一晚10元的省军区接待处。晚上5人共居一屋，听听那位睡在硬板床上的老总居然鼾声大作，睡得香极了。

去年年底他从北京治病回威海，你猜他一见面对同事的头一句话是什么？

“北京的饭菜太贵了！”

能贵到什么程度呢？

“就那么一小碟青菜要2元钱。”他一惊一诧道，“一斤饺子30多元！”威海的大虾饺子还120元呢。

“一个月我吃了100多。”他心疼他说。

但他有他的理论。腰缠万贯也罢，亿万富翁也罢，钱虽能自由支配但不是自己的，除厂充盈国库，只能回报社会。

#### 威海大手笔

据有关材料显示：在拥有 12 亿人口的中国，还有 1 亿文盲！

百年大计，教育为本。一个“教育小国”永远不可能成为一个经济强国。宁运久常常与部下谈起日本经济的成长史。100 年前的甲午战争，以大清帝国的惨败而告终。马关条约一张汇票，中国两亿五千万两白银源源流入日本的国库。这么一大笔钱用来做什么呢、据说，人家专款专用了，全部用于教育了。这笔天文数字般的金钱，将日本人的文化素质提高了一个档次，为此后的经济腾飞奠定了坚实的基础。尽管他们由于在第二次世界大战中战败而导致经济大厦坍塌，但他们凭借较高的国民素质和科技实力，只用了 40 年的时间，便在二战的废墟上筑起了世界第二的经济主体。

说这话的时候宁运久语气很沉重。

中国太大了，中国人太多了。尽管国家每年从财力有限的经费中拨出大量的资金用于教育，但对于欠帐太多的教育事业来说只是杯水车薪。教育经费不足，教学设施落后，教师住房紧张，……

宁运久，这位师范毕业但一天教师没当的企业家，对教育有着特殊的感情。

他想起了于学忠。

如果说一位旧时代的爱国将领尚有捐建小学之义举的话，那么，一个社会主义的企业家对此怎么能无动于衷？

他感到一种强烈的责任感。他诉诸行动了。他企图以自己的壮举引起社会各界对教育事业的关注，并群起效尤。

在区开发时，他得知教师住房紧张，便主动为教师提供住宅 121 套，其中无偿提供 80 套，面积 5600 平方米，价值 480 万元；利用学校地皮无偿建房 41 套，面积 2500 平方米，并用了 18 万元为学校购买教学设备。

这是威海企业界捐资教育的最大手笔啊！

一块黑底木匾上刻着四个金光灿灿的大字：尊师重教。这是威海教育界对他无言的褒奖。

到市开发以后，宁运久对教育仍情有独钟。

为统一路小学无偿改建操场投入 219 万元；

投资 13 万元为城里。码头小学建立“微机室”和“语言室”；

“从娃娃抓起”，支援幼儿园学前教育 5 万元；

为威海一中捐助 20 万元用于校舍改造；

为此，公司获“功在千秋”锦旗一面，宁运久被省委、省政府授予“科教兴鲁”先进工作者的光荣称号。

有人不理解了：捐助教育对企业有什么好处？

宁运久认为，这对国家有大大的好处。实际上，说“捐助”是不准确的，这是一笔目光深远的“长期投资”。

也有人风言风语了：宁运久这是花钱买名。

宁运久对此不屑一顾。如果这算作“花钱买名”的话，如果全国的企业家都如此“花钱买名”的话，我们的国家将扬名于世，我们民族的腾飞将指日可待，我们的孩子们将不再为了几块钱的学费而犯愁，我们将用不着实施“希望工程”和“春蕾计划”，……

从这种意义上讲，宁运久是企业家们的“老师”。

## 2. 怎么交纳党费

### 情义最无价

财务处长王守宝是公司的“铁算盘”，他是 1992 年入伍市开发的。这人业务挺棒，满脑子都是数目，满肚子都是帐本，两只眼球活像两颗算盘珠子。他曾核对过公司的“贡献帐”，一算吓了一跳，真是金钱有价情义无价啊！

几年来，市开发上缴国家各种税费 5548 万元，而无偿支持城市建设。文教体育卫生事业的费用近 8000 万！

人民广场拆迁 2000 多万元；

无偿拓宽道路 2000 万元；

汽车站 161 万元；

传染病院 300 万元；

市立医院特检楼 196 万元；

老干部活动中心 16 万元；

威海市“见义勇为奖励基金”10 万元；

体育事业（包括支持体校和篮球赛事费用）10 万元；

数字是没有生命的，但它却像一组跳动的音符，谱写了一百充满爱心的奉献之歌。

1992 年，威海市建国以来的第一份正式出版的综合性文艺刊物《威海文艺》诞生了。这是威海文化界的一件大事。可刊物的性质是自负盈亏，受命组建刊物的刘守镇副主编囊中如洗，自己 3 个月没发工资了。

有一回，刘守镇在龙电宾馆招待一位作家朋友。突然宁运久经理出现了。一见面，两人的手紧紧握在了一起，半天没有松开。

“我早就想来找你。”

“你早就该来找我。”宁运久真诚他说。

谈话的主题自然是刊物。当得知了刊物目前的状况时，宁运久当场拍板，一年赞助 20 万。

守镇是个滴酒不沾的人。可那一晚，他喝得烂醉如泥……

之后，为了彻底使《威海文艺》脱贫，在高金兰副市长的主持下，宁运久又与文委田峰泉主任一起，在威海卫大厦共同签署了由市开发独家资助《威海文艺》的协议，并亲自担任董事长，在山东省首开企业独家资助文学刊物之先河，在省内外引起强烈反响。

当人们问宁运久为什么要热心赞助文化教育体育卫生事业时，他很动情他说：

“投资开发国民素质，其效益是无法估量的。花几个钱，权当是我们企业向党的事业交的一点党费！”

哦，中国共产党，你之所以是一棵常青树，是由于在你笔直的树干上，点缀了无数片碧绿的叶子！

## 3. 怎么扶贫助困

### 速造连心桥

庙富了不忘穷和尚，人富了不忘穷兄弟。

1994年5月，为了缩小城乡差别，使部分仍处于贫穷状态的穷村迅速脱贫并走上富裕之路，威海市委、市政府做出决定：由50个部门和单位与50个穷村结成对了，限令一年半使他们摘掉贫穷的帽子。为此，市开发主动“认领”了穷兄弟——乳山市城北镇三甲庄。

5月24日，宁运久和丛洪滋副经理车驰三甲庄搞调查。

车至三甲庄村东河被阻住了，没有桥，他们只好徒步过河。

三甲庄不足90户，是个周围出名的穷材，1993年人均收入不足1000元，其中10余户不足600元，有几个特困户甚至连续几个春节揭不开锅，不得不把孩子打发到亲戚家找碗饭吃。改革开放十几年了，三甲庄依然穷得村不像村、户不像户：村委办公室是用牲畜棚改的，全村没有一部电话。固定资产仅有一台破拖拉机，集体负债高达12万元，户均1300元。更令人寒心的是，由于自然环境恶劣，多年来致富无望，三甲庄人心死了，穷惯了，身懒了，志短了。命里八升难有一斗，咱就是这么个穷命，认了吧。于是就街头晒太阳，聚堆儿搓麻将，村风民风萎靡。

听说市开发来扶贫，村民们议论纷纷。

“早先也来过不少工作队，可谁也没弄出个景儿来。”

“有钱甩两个，没有钱走人。”

公司内部也有人主张：干脆一下子给村里30万元，使其人均收入超过2000元，不用操心出力就完成扶贫任务了。

宁运久认为，能否尽快扶持三甲庄摆脱贫困，说穿了就是对共产党“共同富裕”大政方针的态度问题，也是对农民兄弟的感情问题。但送钱赠物只是一种救济式的扶贫，只能解一时之饥，不能管长远之饱。于是，他制定了以输血为手段，以造血为根本，着眼长远，立足发展，标本兼治，综合开发的扶贫战略，并选调综合处长丛培友和秘书孙晓东常驻三甲庄，要求他们扎下根，贴住心，出大劲，干实事，每周回来禀报“军情”。

头三脚难踢啊。第一步朝哪里迈，宁运久敏锐地选准了“穴眼”。

三甲庄村东有条小河，每当汛期河水暴涨时，村里人出不去，外面人进不来，严重制约厂农副业生产，也在三甲庄人的心里罩上了“孤岛经济”的阴影。村里人祖祖辈辈盼桥啊，有位七十多岁的大爷说：

“从我爷爷那辈就论计着修桥，到现在也没影儿。等咱村出了大官和能人，把桥修起来，不给他树碑立传，也要告诉后人世世代代记住他的大恩大德，”

造桥。“还老百姓一个愿”，宁运久说，让他们为党树碑立传，铭记党的大恩大德吧！

命令下来了，“要想富，要想发，就看8月28（日）。”宁运久定下了大桥竣工的日期。

1994年6月29日，三甲庄大桥动工了。

大桥成了市开发的重点工程，宁运久亲自指挥，设计院精心设计，工程处加紧施工。时值汛期，暴雨倾盆，给施工带来了极大困难。“装卸工”丛培友、孙晓东和村民们一起抢卸水泥，膀子蹭破了，汗衫湿透了，索性脱下来在河水里一涮，拧干，穿上再干，……

经过两个月的紧张施工，一座由市开发无偿投资25万元，长24米，宽

6米，承载能力15吨的大桥于8月28日胜利竣工了。

大桥剪彩通车那天，整个三甲庄沸腾了。那位七十多岁的大爷激动他说：盼了几辈子的桥修成了，三甲庄挖掉穷根有指望了。

这是一座党群关系的“连心桥”。

这是一座三甲庄走向富裕的金光桥。

### 帮穷兄弟安新家

“大桥效应”是意味深长的。三甲庄结束了祖祖辈辈无桥的历史，三甲庄人看到了勤劳致富的希望。之后，市开发又趁热打铁，无偿投资13.4万元建起142平方米的新砖瓦房，配置了办公桌、排椅、沙发，安装了程控电话，从而结束了村“两委”在牛棚办公的历史。此外，他们还投资1.4万元，为村里新建了配电室，改造了配电盘，整修了长达1000米的电力线路，并动用施工机械，发动群众修筑了一条宽8米、长500米的大路。

这是一条通往村外世界的大路，沿它走下去，便满眼无限风光。

三甲庄人动情他说：是城建开发帮扶俺们支起了门头安了个新家啊！

家安好了。宁当家的便捉摸着如何发家。

1995年1月18日，宁经理和丛洪滋副经理一起去三甲庄。

“快过年了。”宁运久还惦念着三甲庄的穷乡亲们。

头天，宁运久号召公司全体员工为三甲庄的贫困户捐款捐物，帮助他们过上一个“暖暖的冬，火火的节”，员工们踊跃捐助，短短时间里，共收到捐款6450元，衣服被褥430件。

这是一个只有300人的公司啊！可使人感到吃惊的是，几百件衣物几乎全是新的！听人说有的员工“监守自盗”地从家里拿来里外三新的被褥和棉袄棉裤，有的“顺手牵羊”地送来羽绒服之类的新潮玩意儿，有的家里没有存货，索性掏腰包去商店里买。在人们印象里，捐物一般是家里“退役”的二手货。可热心肠的开发人不是在“打发叫花子”，而是诚心诚意地帮助亲人。

办公室的同志坚决他说：

“完全是自愿的。老总们捐的钱最多。宁老总说市开发和三甲庄都是一家人。”

是一家人。公司档案里有关三甲庄的5份红头文件，说题目就够感人的了：《关于三甲庄蔬菜大棚情况的报告》，《关于在三甲庄实施“万元户工程”和“党员帮带联户致富工程”的意见》等等。在公司大事记里，有三甲庄的大事12条：驻村干部进驻三甲庄；大桥竣工剪彩；三甲庄马赛克厂投产；公司文艺队前往三甲庄慰问演出；……

驻村干部丛培友说：“宁经理和老总们忙，但老挂念着乡亲们。扶贫一年半，就来了30多趟。

1995年老总得了心肌梗塞，11月12号去北京治病，8号还吃着药专门跑了趟三甲庄，感动得乡亲们眼圈都红了。另外，我每个礼拜一回来参加办公调度会，专门汇报三甲庄的情况。他这人心特细。有一回我汇报村里经济的基本情况，他说‘你说的数不准’，这下坏了，牛羊猪什么的好数，鸡鸭鹅的怎么数？孙晓东愁急了，他大学没学数学，但学了中文，便趁学校放学时，动员全体小学生挨家挨户数鸡去，数得满村鸡飞狗跳的，孙晓东也累草

鸡了。”

宁运久自己“探亲”，还组织党员“访友”。

为了使党员干部都了解三甲庄的情况，加深与三甲庄人的感情，赵吉泉书记带领公司 50 多名党员干部到三甲庄访贫问苦，大伙走巷串户，坐在炕头上与乡亲们促膝谈心。当党员干部们看到许多乡亲生活困苦，除了破屋子烂铺盖别无任何家当时，许多同志流了泪。我们的日子过好了，但能眼睁睁地看着农民兄弟吃苦受罪而袖手旁观么？

“探亲”回来后，宁运久因势利导，发动党员干部带头，在全公司开展了“为三甲庄特困户献爱心”活动。于是，就出现了本节开头的一幕。……

车过三甲桥，村里一片欢腾。乡亲们喜气洋洋地敲锣打鼓，迎接亲人们进村。

在简朴的捐赠仪式上，当着全村几百口子老少爷们儿的面，宁运久动情地掏出了自己的心里话：

“三甲庄的父老乡亲们，在春节即将到来之际，我们公司全体员工为你们捐了 6450 元钱和 430 件衣物。东西不多，但表达了我们开发人对穷兄弟们的一点心意（热烈掌声）。对村里的十几个特困户，每人发给 150 元和几件衣物，使你们穿得暖暖的，吃得饱饱的，大年三十买瓶酒，割几斤肉，一家人快快乐乐吃上顿团圆饺子（掌声）。剩下的 5000 元钱，准备给你们留做生产基金，特困户缺劳力，老头儿老婆儿的喂只羊养群鸡买几只长毛兔什么的，每户给你们三百二百的。乡亲们，天上不会掉馅饼，但土能生金，山能进财，有我们的大力支持，有你们的辛勤劳动，三甲庄一定能尽快走上富裕之路。……”

在热烈的掌声中，特困户们激动地从宁运久手里接过红包，然后恭恭敬敬朝他鞠了一躬。

仪式结束后，宁运久兴致勃勃参观了蔬菜大棚。

尽管外面冰天雪地，但大棚里热气扑面而来。小拳头大的西红柿已微微发红了。

#### 4. 怎么富国富民

##### 真心绘景，美景成真

三甲庄有个红火的“经济开发区”。村级的。

实际上，那是三甲庄的大棚蔬菜生产基地，也是乡亲们的摇钱树和聚宝盆。

早先，乡亲们还不乐意弄这个景儿呢。

都想富，没有路。就在三甲庄人“奔富之心有、致富之路无”的时候，宁运久就像精心开发房地产那样，煞费苦心地为三甲庄勾画了一张宏伟的发展蓝图。蓝图的主线条是因地制宜，走出一条宜种则种，宜养则养，宜工则工，具有三甲庄特色的致富路子。

三甲庄并非穷山恶水，也不是风水宝地。过去，村里曾办过几个企业，后因村民们市场意识差和管理不善等原因，先后散了摊子关了门。但三甲庄土质较好，水源充足，群众曾有过种菜养蚕的传统。此外，150 亩果园子也有潜力可开发。于是，蓬莱籍贯的宁运久果断提出：八仙过海，各显神通，

个体与集体经济并举，走发展村办企业和高效特色农业相结合的路。

借自身优势，创村办企业，为三甲庄的集体经济强筋壮骨。

1994年9月，三甲庄村办企业的“双胞胎”诞生了：建筑队挂牌开张，马赛克加工厂正式投产。为了扶持这两个新生的婴儿，使它们经受住市场风雨的洗礼，避免中途夭折，市开发无偿提供价值5.4万元的汽车一台，提供启动资金2.8万元，并积极帮它们揽业务找市场。为了预防“孩子”的“恋母”情结，宁运久还极富远见地提出：第一年锻炼队伍，第二年走向市场。经过一年多的艰辛运作，两个“孩子”脱离母体，羽毛已丰。建筑队走出乡镇，挺进乳山市区，产值达122万元，利税11万元，还拿出5.6万元用于村里的公益事业。马赛克厂生产成品9700平方米，收入近2万元。

构筑以蔬菜大棚为龙头的高效特色农业生产的框架，则是宁运久为村民们发展个体经济而选择的突破口。为了改变村民们“种地不赚钱”传统观念，引导他们走依靠科技发展“两高一优”，走农业致富的路，公司派专车拉了12位村民到宋村参观威海市的“菜篮子”，让他们开阔眼界。参观回来后，公司便发动村民们上大棚，并制定了优惠政策：每一个蔬菜大棚提供无息借款2000元。可村民们还是不乐意干，怕不挣钱。最初报告上棚的16户，竟有一半打了退堂鼓。8户就8户吧，发了做示范户。大棚建起来了。西红柿苗栽下去了，宁运久决定用19000元的重金请宋村的威海蔬菜研究所王所长每周两次来三甲庄为菜农讲授蔬菜种植技术。

事实胜于雄辩啊。一个冬春里，8个大棚生产西红柿3万多斤，总收入5万元，户均收入6000元。村里有名的特困户刘培起说：“我欠债七八千元，原想饥荒这辈子也还不清了。没想到上了大棚，一扒拉算盘珠子，6个月弄了9000元，真是做梦也没想到啊。债还上了，我刘培起也能奔小康呢。”

## 兀起的绿色工厂

没上大棚的村民们后悔了，眼红了，服气了。三甲庄掀起了空前的“大棚热”，雨后蘑菇般地冒出了38个大棚。当时由于房地产形势滑坡，市开发资金也比较紧张。可宁运久说，在村民们要求致富的热情面前，我们不应泼冷水，而要火上浇油。宁肯自己腰包紧一紧，也要全力扶持他们。于是，公司共投入无息借款10.75万元，菜棚2000元，蚕棚3500元，鸡棚10000元，每亩果园提供复合肥一袋，还出资帮助30户村民引养西德长毛兔，植桑40亩。……

三甲庄商品生产的规模形成了，但销路问题成了一只拦路虎。宁运久抱病带领有关人员亲赴三甲庄，查看大棚，了解生产情况，并指示马上与有关单位联系，迅速解决蔬菜的销路并打开市场。

三甲庄的父老乡亲并不知道，他们的恩人已患了心肌梗塞。

但宁运久明白，销路不畅也是影响蔬菜生产的“心肌梗塞”，他是抱病来给它“治病”的。

四天后，宁运久飞赴北京治病，一去两个月。

宁运久经理啊，可以告慰你的是，你的“心病”可以解除了。三甲庄大棚蔬菜已陆续进入市场，走上了节日居民的餐桌，预计总收入将达到30万元。

农民们发家致富了。原村党支部书记刘培福1994年上大棚打了退堂鼓，

1995年主动上了，一年收入比当村支书时还多。老农民刘兴1994年收入3000元，1995年收入1万元，成为全村富户之一。一年里，全村冒出了20多个万元户。

现在的三甲庄已成了一座以蔬菜生产为主的绿色工厂。

三甲庄已彻底摆脱了贫困。乡亲们高兴地说：

“致富的路子就隔着一道山，过去没看见，现在看见了。‘聚宝盆’就在脚底下，过去没发现，现在发现了。”

## 远见·远景·远征

三甲庄富裕了，按说，市开发也该大撒把地拔寨撤兵了。可宁运久不，他认为，“扶贫工程”也应该是一项“精品工程”，在脱物质之贫的同时也要致精神之富。他要在社会主义市场经济的土地上，创造性地建筑一个“新农村”。

他有一句话很耐人寻味：给钱给物，不如帮助建个好支部。

1994年11月，宁运久“干涉内政”了。公司党委协助镇党委，经过三甲庄全体党员的民主选举，建立了一个年富力强，有头脑，有责任心，有战斗力的新班子。宁运久还结合自己几十年的工作经验，亲自给“一班人”谈体会，出思路，教办法，搞好传帮带。他运用自己在区开发靠5000元艰苦创业，到市开发抓班子、抓经营、抓精神文明、抓管理三年闯进全国“百强”的现身说法，引导支部一班人树立艰苦奋斗开拓进取的精神，当好群众致富的“领头雁”。他还为全体党员和入党积极分子上了生动的党课，帮助支部建立健全了各项制度。为了让他们开阔眼界，他还组织“一班人”到市经济开发区蒿泊办事处南曲阜参观考察，使他们学到“真经实货”。作为公司的“一把手”，宁运久特别“关照”村的“一把手”刘生，他对他要求严，压担子，“出难题”，让他在干中学，学中干，摔打磨练。为了树立共产党在农民中的新形象，宁运久在号召党员做脱贫致富带头人的同时，及时实施了“党员联系户工程”。

三甲庄的党员们闻风而动了，有10名党员主动要求帮带10户特困户，使他们在一年内基本脱贫。村党支部书记刘生与欠债3000多元的困难户刘培海结对子，为他借款，帮他出工，扶持他上大棚，使他一家年收入达5000元。

党员是人民的儿子，党员是穷兄弟的长工。党的威信树起来了，要求入党的农民多起来了。

1995年，有两名青年农民加入了光荣的中国共产党。

培养一个新型农民不比培养一个党员容易，建立一种好的村风比建设一个好的村貌更难。

在包村扶贫一周年之际，宁运久带领公司的文艺骨干，到三甲庄进行了一次以“携手共建三甲庄，共同致富奔小康”为主题的慰问演出，大力宣传党的富民政策。半年后，公司再次与三甲庄举行了以“庆丰收，赞变化”为主题的文艺联欢活动，对村民们进行热爱社会主义的教育。

为培养有技术、懂经营、会管理、精通市场的新型农民，公司还在三甲庄办起了农民夜校，向农民们灌输新思想、新技术、新信息。周六晚6点到8点的蔬菜种植管理讲座，每次都是座无虚席。许多村民刚从大棚回来，还

没赶上吃饭就来参加。这个讲座已办了 30 多次。

此外，宁运久还别出心裁地在三甲庄开展了“评三户”活动。公司精心印制了 90 份评议选票，让每户农民认真填写，共评出“遵纪守法户”47 户、“五好家庭户”30 户、“文明户”9 户。一个不足 90 户的小村竟有 86 户当选。一种文明健康的村风民风已在三甲庄形成。为此，城北镇在这里召开了社会主义思想教育现场会，乳山市也授予三甲庄“文明村”的称号。

1995 年底，市开发的“扶贫工程”竣工了。并通过了中有关方面的验收。

做为“扶贫工程”功勋的宁运久得到了什么呢？

回报是丰厚的：

三甲庄人由衷他说：俺们又见到了真正的共产党。

三甲庄里贴出了一幅标语：翻身解放不忘共产党，脱贫致富不忘开发人。

对三甲庄来说，他们脱贫的第一步迈开了。

威海之郊的三甲庄啊，你是宁运久这位经营大师经营思想、经营业绩，不，应该说是人格力量、人生追求的一个有力写照！你是开发人这个国有企业精神风貌、内在潜力，不，应该说是工人阶级胸怀、社会主义制度的一个雄辩明证！

我们多么希望有更多的三甲庄能遇到更多的宁运久啊！

对宁运久来说，他指挥的又一个战役结束了。

对开发人来说，他们投身的又一个工程竣工了。

卓有远见的宁运久，不会为这一“绿色工厂”的开工而驻足，不会为这“三甲壮景”的成功而陶醉，那么，他的下一个战役将是什么？

擅建远景的开发人，不会为这“扶贫工程”的验收而满足，不会为这“共建大业”的圆满而欣然，那么，他们下一个工程将是什么？

如同市开发这样一家国有企业的潜能是无法估量的一样，我们无法推测宁运久这样的经营大师又将在中国的大地、中国的大海铺开怎样的工程、打响怎样的战役，但我们可以坚信——

老骥伏枥，志在千里！

天高海阔，壮景无涯！

## 尾声

1992年7月24日，中华人民共和国主席江泽民兴致勃勃地登临环翠楼，在饱览了美丽的威海市区之后，他欣然命笔：

红瓦绿树碧海蓝天

扬威奋进前景广阔

这是对威海城市建设的赞美。

这是对威海城市建设者的褒奖。

威海吸引了全中国的目光。

威海吸引了全世界的目光。

美国、法国、英国、日本、韩国、新加坡等国大社大报的记者们慕名而来，他们发现新大陆般地喟叹道：

威海，一座迷人的城市！

威海人应该感到骄傲！

开发人应该感到自豪！

1996年3月28日，威海城市建设综合开发公司迎来了自己的15岁生日。来自全省各地的城建开发人和各级领导会集威海。

下午3点整，庆典正式开始。宁运久首先致辞。讲稿很简朴，只有1500字。他念得很慢。他来市开发也1500天了，他像在数自己在风雨路上走过的脚印，他像在数自己在火热工地洒下的汗珠。他在回顾，回顾公司艰难的历史，也回顾自己跋涉的一生。他在展望，展望公司美好的明天，……

“明天”——21世纪的彩色封面！

2000年是龙年，也是你的本命年。到了那一年，公司将实现利税1亿元，人均收入5万元。你亲手勾画的蓝图会实现么？你会为你的胜利干杯么？那一年是你的休止符，你正好满一个花甲，你会为你的功成引退落泪么？……

会的。在你的一生里，你既然无怨无悔地选择了建设城市，那么，你也该无私无畏地用血汗筑造它，用青春涂抹它。

人，不可能百年不老。

但城市将万古永恒！

