

# 大江东流

邵文修 著

中国文联出版社

## 目录

- 一 江城响起晨鸣声
- 二 从“黄河”迈向“长江”
- 三 “12.26”风波
- 四 杀出一条“血路”
- 五 跳出“怪圈”
- 六 “严”字效应
- 七 “标准”认识上的解放
- 八 穷庙里哪来的富和尚
- 九 挤干“水分”
- 十 技术改造拉开序幕
- 十一 劳动合同的签订
- 十二 蒸蒸日上的跃进局面
- 十三 扭住市场不放松
- 十四 居安思危
- 十五 生死决战
- 十六 抗洪生产两不误
- 十七 进入“武汉十大新闻”

- 十八 老职工送来感谢信
- 十九 乘胜前进
- 二十 战鼓再次擂响
- 二十一 “武汉学晨鸣，我们怎么干”
- 二十二 一枝红杏出墙来
- 二十三 提高运行质量的重要一步
- 二十四 有朋自远方来
- 二十五 昂首跨入千禧年
- 二十六 实施生命工程
- 二十七 向赤壁进军
- 二十八 百尺竿头，再进一步
- 二十九 纸与热电“牵手”
- 三十 催开汉南晨鸣花
- 三十一 插上腾飞的翅膀
- 尾声

大江东去  
浪淘尽  
千古风流人物  
.....

宋. 苏轼

## 一 江城响起晨鸣声

数亿年前的古大陆造山运动，在天崩地裂中激烈对撞，隆起了一座世界屋脊。一条曲线迷离的长江横空出世，浩浩荡荡，横贯华夏，奔流东去。它是世界第三长河，被称为“天赐中华的神圣、美丽之河”，发源于青藏高原，奔行于横断山脉，穿过“天府之国”的西川盆地，奔腾于“湖广熟，天下足”的两湖之间，滋润着“江淮稻粮肥”的苏皖大地，灌溉着“富甲海内”的长江三角洲，沿途汇聚了七百多条大小河流，有容而乃行其大、其长，然后浩浩荡荡一泻千里，沿崇明岛注入东海。相比之下，美国的密西西比河略显平荡，埃及的尼罗河更多浑浊，印度的恒河更易泛滥。当世界同纬度地区河流干涸、沙化汹涌、树少地薄之际，独独长江，迄今为止依然是不尽江涛滚滚来。

1997年12月18日，当冬日的朝阳穿透一层薄雾从长江的尽头缓缓升起的时候，湖北汉阳纸厂那一根极耸入云霄的烟囱、一座座高大宽敞的厂房连同武汉经济技术开发区那一幢幢拔地而起的摩天巨厦，都张开双臂，迎接一个不平凡时刻的到来。

上午10时18分，武汉市沌阳大厦内鼓乐高奏，笑语声声。

山东晨鸣纸业集团公司与湖北汉阳造纸厂合资组建的“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司”成立揭牌仪式在这里隆重举行。

山东省省长助理孙光远、省一轻总会会长李昭泰、潍坊市副市长赵凤池、中共武汉市市委副书记刘善壁、武汉市副市长张代重、中国轻工总会的有关领导及寿光市市长刘命信、副市长杨学荣等出席了这次揭牌仪式。

会议开始后，主持人首先宣读了中国轻工总会发来的贺电：

正当全国上下认真贯彻落实党的十五大精神之际，传来了山东晨鸣集团和湖北汉阳造纸厂组建武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司成立揭牌仪式的喜讯。对此，我们表示热烈祝贺！并向武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司的全体员工表示亲切的慰问！

山东晨鸣集团与湖北汉阳造纸厂合资组建新公司，是贯彻党的十五大精神的重要成果，是坚持和完善社会主义公有制为主体、多种所有制经济共同发展、建立现代企业制度的重要举措，是国有企业改革日益深化的反映。

武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司的成立，将有利于企业形成有效的激励约束机制和新产品、新技术开发机制，有利于强化企业的竞争和风险意识，有利于以管理、技术、品牌等优势使企业更好地去迎接市场的新挑战，进一步全面地推进企业改革和发展。同时对造纸行业加快国有企业改革步伐将起到一个很好的示范作用。希望武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司以更大的信心和热情去开创国有企业改革和发

展的新局面，为我国造纸工业的发展做出更大贡献……

晨鸣集团公司董事长陈永兴西装革履，神采奕奕，在热烈的掌声中健步走上讲台，发表了热情洋溢的讲话。他说：“汉阳公司的成立，是我们贯彻落实党的十五大精神的结果，她实现了以资本联结为纽带、以共同发展为目标的两个企业优势的互补。她将以振兴我国造纸工业为己任，以资产重组为契机，以建立现代企业制度为措施，切实搞好资本运营，盘活存量资产，为公司不断注入新的生机和活力，为使晨鸣成为著名的国际品牌，为中国造纸业走向世界做出不懈的努力……

国家轻工总会、山东省人民政府、武汉市人民政府的有关领导在热烈的掌声和激昂的鼓点声中为镌刻着“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司”字样的铜牌揭幕。

“湖北汉阳造纸厂”，这块挂了近半个世纪的木头牌子被这块金色铜牌所代替。

掌声阵阵，鼓乐声声。

这是一曲雄浑舒缓的晨鸣乐章，在武汉这座“江城”袅袅响起。出任该公司总经理的陈洪国与他的同伴们聆听着这壮阔悠远的晨鸣之音和滚滚长江的阵阵涛声，一股澎湃的激情在胸中春潮般地涌起……

## 二 从“黄河”迈向“长江”

1997年9月的一天，山东晨鸣纸业集团来了3位不速之客。

他们是湖北汉阳造纸厂的财务处长、技术处长和企管处长。3位处长是带着厂长冯长楚的重托来晨鸣集团“攀亲”的。

一向注重友情、善交朋友的晨鸣集团董事长陈永兴，对来自长江之滨的汉阳纸厂3位使者的到来十分热情和重视，进行了高规格的接待。

对湖北汉阳造纸厂，晨鸣人一往情深。

几年前，晨鸣集团上马“2640”纸机时，曾组织一支人马到汉阳纸厂学习。不久前，上碱回收项目时，也曾派人去那里参观考察过。

汉阳纸厂的设备水平、产品档次以及当地的资源优势都给晨鸣人留下了难以忘怀的深刻印象。

这个厂曾是由轻工部直接管理的国有大型骨干制浆造纸企业，系全国八大胶印书刊纸厂之一。是一个集制浆、造纸、碱回收、发电、供水、机械加工等于一体的大型企业，拥有3条制浆生产线，10台造纸机，设计年生产能力为8万吨。据说，当年建厂时，时任湖北省

主要领导的李先念骑着马在一片荒野里跑了一圈，直到马跑不动为止。于是，这一圈内的地盘便成了汉阳造纸厂的厂址……

改革开放以来，作为轻工部的定点企业，汉阳纸厂“近水楼台先得月”，实现了较快的发展。并于 80 年代后期引进了具有当代国际先进水平的制浆造纸部分关键设备，推动了企业技术进步，被国家经贸委列为全国 1000 家重点扶持发展的企业。

在晨鸣人的心目中，汉阳纸厂一直是老大哥……

进入 90 年代，中国造纸业风云变幻，出现了“国内市场国际化，国际竞争国内化”的纷争格局。随着市场对纸张需求量的逐步扩大，中外造纸企业纷纷投资办厂。印尼企业在江苏上马了一个年产 30 万吨的纸厂，而后又在镇江建设了一个年产 135 万吨的企业，而韩国纸商也在上海兴建了一个 55 万吨的造纸项目。与此同时，国外纸张凭借质优价廉的优势，大批量拥入国内市场。据来自海关的信息，此时中国纸品的平均关税为 3.35%。为准备进入 WTO，关税持续下调。进口纸张对国内市场的冲击有增无减。

在经济大转型的背景下，汉阳纸厂固有的种种弊端终于暴露无遗。据 3 位使者介绍，他们当前的处境，一是资产负债率居高不下，到 1997 年，资产负债率高达到 98.7%，欠银行贷款本息累计逾 6 亿元，总负债高达 7 亿多元。二是流动资金枯竭，该厂建厂时财政核拨资金加历年积累仅为 1100 万元，企业效益尚好时，又兼并了 3 个亏损企业，先后投入了 5000 多万元，却没有产生应有的经济效益。三是企业办社会的包袱沉重，在职职工不到 4000 人，退休职工却 2000

多人。从幼儿园、小学、中学、中专、电大到医院、殡仪馆应有尽有，而且还养着一条从厂区到市区长达 8 公里的公路……

沉重的负荷，使上任刚满 3 年的厂长冯长楚白了头，在感到无力为继的情况下，他便悄悄地派出一个 3 人小组秘密出访，到全国各地寻求前来兼并自己的伙伴，以救企业于困境之中。

听了汉阳纸厂 3 位使者的介绍，陈永兴深表同情。对与其合资合作问题，也引起了他的高度重视。

与汉阳纸厂合资的事，还没理出个头绪来，就在公司内外引起了十分强烈的反响。

有的认为，眼下都在搞招商“引”资，把人家的钱吸引到自己这边来，为我所用。而向外投资，则是胳膊肘子向外拐，干好了，没说的；干不好，所有投资便泥牛如海，真是“赔了夫人又折兵”。

有人说：“‘湖北佬，九头鸟’，山东人憨厚实在，斗不过他们，若是与汉纸合资，肯定要吃亏！”

也有的认为，晨鸣集团眼下正忙着上 10 万吨高级文化纸项目，同时还正在探讨着控股晨鸣热电公司的事宜，已经忙得够呛，只要把自己的事情办好就不错了，哪还有精力到外地经营？！

……

面对众说纷纭，董事长陈永兴自有他的主心骨。

自 1987 年春天陈永兴从寿光县台头镇被县委调来寿光造纸厂任厂长后，面对当时负债累累、亏损严重、管理混乱、人心涣散的局面，他团结带领全厂职工“面对现实同心干”，先从传统的分配制度开刀，

在全省国有企业中率先进行了分配、用工、人事制度的改革，并将市场机制逐步引入到企业内部，有效地建立了一种优胜劣汰的竞争机制、自我完善的约束机制和相互促进和激励机制，极大地激发了全厂干部职工的积极性，培育了高度的主人翁精神，他任厂长的当年，便在扭亏为盈的基础上实现利税 200 多万元。

通过 1987 年第一台“1760”长网纸机投产的成功，陈永兴认识到这么一个道理：寿光造纸厂要发展要振兴，要在中国造纸业占有一席之地，就必须走技术改造、膨胀规模的路子，尽快形成自己的竞争优势。当 1989 年我国纸张市场疲软、大量产品滞销的局面出现后，陈永兴以战略家的眼光洞察市场风云，从经济运行的基本规律中捕捉机遇，果断地作出决策，投资 1000 多元，上了第二台“1760”长网纸机，从土建到竣工投产，仅仅用了 1 年的时间，比正常工期缩短了一半。当这台纸机上马后，纸张市场的高涨期已初露端倪。于是，他又经过认真的市场调查后，决定投资 3500 万元，上马 100T/D 碱回收及配套浆纸平衡工程，11 个月便将这一项目产前期工程——第三台“1760”长网纸机投产了。

3 台“1760”长网纸机在不到 5 年的时间里相继投产，这在山东省的造纸企业里是罕见的。因而使该厂生产能力从 1987 年以前的 0.6 万吨提高到 4 万吨，产量提高了 5 倍多，经济效益大幅度提高。利税总额 1988 年实现了翻番，1989 年达到 973 万元，其中利润 524 万元，从两年前的亏损状态跃居全省同行业之首位。

从此，他们再接再厉，咬定发展不放松，将全省经济效益第一位

的名次一直保持了下来。

当历史的车轮隆隆地进入 1992 年的时候，陈永兴从邓小平南巡谈话的精神实质中，更加坚定了改革的信念，认准了只有发展才是硬道理。

1992 年，乘十四大的东风，陈永兴带领全厂干部职工及时把握发展机遇，不断将改革推向深入，1993 年，作为山东省 50 家国有大中型企业股份制改造试点企业之一，在全省率先完成了改制。

与此同时，与香港第一东方集团有限公司合资成立了永立纸业有限公司。寿光造纸集团公司以厂房、设备及土地等全部资产作为股份投入，而对方以现汇投入，占合资企业 15% 的份额。合同签订后，一笔 275 万美元的外汇便从香港汇来寿光。

为保证企业改制后能有一个较快的发展，生产经营能有一个明显的飞跃，为使所有股东分得较多的红利，为使合资对方收到较客观的经济效益，为将企业迅速地驶入发展快车道，为了实现“百尺竿头，更进一步”，经过充分的市场调查论证，陈永兴又一次果断地作出了颇具风险的决策：

投资 4500 万元，新上一台“2640”纸机，将企业的产量再翻一番！

“2640”项目经过 1 年零 8 个月紧锣密鼓地施工，于 1995 年 6 月竣工投产，代表了当时国内造纸设备的最高水平。这不仅壮大了企业实力，而且极大地鼓舞了公司员工的士气，年底，以实现利税 1.2 亿元、利润 8396 万元的不凡业绩登上了全国同行业冠军的宝座，从

此，全国纸业“龙头老大”的地位一直占居到现在。

由于企业的成功动作，在国内外的知名度不断提高，1997年5月，1.15亿股晨鸣B股在深圳证券交易所隆重上市，一次性募集资金5.46亿元，为上马10万吨高级文化纸项目，推动企业向国际一流水平迈进，提供了有力的资金保证。

1997年9月，中国共产党第十五次代表大会隆重召开，江泽民总书记在报告中指出：“要着眼于搞好整个国民经济，抓好大的，放活小的，对国有企业实施战略性改组。”“以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。”

十五大报告如声声战鼓，似滚滚春雷，在陈永兴的耳畔回响着。联想到一年多来租赁“山东黄河板纸厂”所进行的跨地区经营的探索和实践，他胸中涌起万丈豪情。

1996年初，受中共山东省委书记赵志浩的委托，省经贸委、省一轻厅的主要负责同志专程来到晨鸣集团，与陈永兴商讨经营山东黄河板纸厂的事宜。

山东黄河板纸厂，位于济南西北30公里外的德州地区的齐河县，是“八五”期间省重点建设项目，总投资11280万元，其年产量3.4万吨的板纸生产线从国外引进，具有当代国际先进水平。1990年开工后，经过3年建设，于1993年竣工投产。由于管理、技术、工艺等多方面的因素，尽管两次注入流动资金近5000万元，但却生产不出合格的产品，到1996年，3年多时间只生产板纸0.9万吨，而债

务却累计高达 3.4 亿元！如此沉重的包袱。不仅使企业在泥潭中越陷越深，而且严重制约了当地经济的发展。国家各大金融机构将齐河县列为“高风险投资区”，黄河板纸厂被称为压在德州人民头上的“三座大山”之一。

黄河板纸厂不仅成了制约齐河县、德州地区经济发展的重大障碍，而且成为摆在省委、省政府领导案头的一个亟待解决的难题。

为了省领导的重托，为了拯救黄河板纸厂于困境之中，为了探索出一条跨地区经营的新路子，62 岁的陈永兴满怀一腔热情，来到了停产多日，职工放了长假，满目凋零的黄河板纸厂考察。

经考察，陈永兴认为，尽管该厂包袱沉重，设备不配套，管理混乱，前进道路上会有不少艰难险阻，但有省委、省政府的支持，有当地党委政府及企业职工的支持，一定能够在跨地区经营上创出一条光明的路子来！

6 月 20 日，这是晨鸣集团公司发展史上一个具有里程碑意义的日子。在齐河县政府招待所会议室里，由山东省委副书记、副省长宋法棠亲自主持，晨鸣集团与黄河板纸厂签订了为期 10 年的租赁合同。并将企业定名为“山东晨鸣集团齐河板纸厂”。

当陈永兴的名字在合同书上出现时，全场爆发出一阵雷鸣般的掌声。

山东省第一个跨地区租赁经营的国有企业诞生了！

按照陈永兴“齐寿共建企业，谋求更大发展”的要求，厂领导班子带领大家将板纸厂的起死回生既作为一项经济任务，又作为一项政

治任务来对待，兵分三路，筹备原料、检修设备、培训职工。仅 20 天的时间，主导设备“3200”板纸机一次性试产成功。

在此基础上，他们乘胜前进，将晨鸣的管理模式移植到了齐河板纸厂，强化管理，开拓市场，到年底，累计生产牛皮箱板纸 20860 吨，产品合格率达 97%以上，销售收入 6749 万元，实现利税 493 万元，其中利润 228 万元，板纸厂多年亏损的帽子一下被甩到黄河里去了！

1997 年，在陈永兴的指挥下，企业一鼓作气，完成产量 59485 吨，销售收入 20246 万元，实现利税 3709 万元，成为德州地区屈指可数的利税大户之一，撑起了齐河财政的半壁江山。

租赁“黄河板纸厂”的成功运作，使晨鸣人开始探索出了一条低成本扩张的新路子。

党的十五大召开后，陈永兴感到，大规模低成本扩张的时机已经成熟。与汉阳合作既符合十五大精神，又符合公司的发展战略，如果说租赁齐河板纸厂是跨地区经营，控股寿光热电公司是跨行业经营，参股寿光造纸机械厂是跨所有制经营，那么与汉阳纸厂合资正是跨省经营的一种新的尝试。

陈永兴认为，如果与这个送上门来的伙伴合作成功，那对晨鸣集团来说，又是一次历史性的发展机遇。姑且不说设备方面的优势，光汉阳纸厂这块牌子就值得晨鸣人一搏。兼并一家被列入“全国八大”的部属企业，必将在全国产生一个轰动效应，将晨鸣的知名度大大提高一步。另外，汉阳纸厂居于长江中游，九省通衢、辐射中原的地位更具优势，对晨鸣的发展也是十分有利的。

在公司领导班子会议上，陈永兴认真分析了与汉阳纸厂合作的利与弊、得与失，针对众多的不同意见，他有理有据地进行了解释。他说：“当年曹操占据了天时，孙权占有地利，刘备具有人和，因此才形成了三足鼎立的局势。而我们现在可谓天时、地利、人和全都具备了，我可以肯定地说，与汉阳纸厂合资，其效益和发展潜力绝不亚于齐河板纸厂，当然，这要靠我们科学的管理和规范的运作。如果合作得好，几年后的晨鸣就不是今天这个样子了，规模和效益完全可能成倍地增长！”

陈永兴坚定的信念和战略性的眼光，使大家深受鼓舞。人们从陈永兴的自信中看到了与汉阳纸厂合作的成功未来，思想认识很快得到了统一。

而对汉阳纸厂来说，能够找到晨鸣这个新东家是始料不及的。其雄厚的资金实力、遍布全国的销售网络、处于全国的龙头地位，尤其是陈永兴及其伙伴们所表现出的坦诚、大度和热情友好，对汉阳纸厂的决策者产生了强大的吸引力。

随后，双方经过进一步考察、洽谈，最终商定，汉阳纸厂以部分优质资产作价 2 亿元入股，占 49% 的股份，晨鸣纸业集团以现金 2.08 亿元入股，占 51% 的股份，组建“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司”，合资期限 50 年。

新公司成立后，由晨鸣集团董事长陈永兴出任董事长，派出执行董事、副总经理陈洪国担任总经理，汉阳纸厂厂长冯长楚任党委书记。汉阳纸厂继续保留法人地位，承担原有债权债务，剩余经营性资产以

每月 50 万元租赁给新公司使用。

1997 年 12 月 4 日,初冬时节的晨鸣大洒酒店周围尽管落叶纷飞,满目凋零。而三楼会议室却流光溢彩,充满了融融春意。一束束金灿灿的菊花吐着芬芳,竞相开放,两盆绿竹青翠欲滴。悬挂在主席台中央的“晨鸣”标志在灯光的照耀下闪烁着灿烂的光芒。来自潍坊市、武汉市的党政领导和企业界的人士在这里集聚一堂,共同出席合资组建武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司合同签字仪式。

仪式由寿光市市长刘命信主持。武汉、潍坊和寿光市的有关领导出席签字仪式并分别讲话,对合资组建晨鸣汉阳纸业公司给予了充分肯定,并希望和要求晨鸣集团抓住机遇,规范运作,在资本运营方面探索出新的路子,为我国企业的改革创造出更为先进的经验。

在签字仪式上,陈永兴发表了热情洋溢的讲话,他充满信心地说:“到湖北省控股经营如此大规模的企业,这在晨鸣集团的发展史上是无先例的,也没有成熟的经验可循。在未来的工作中肯定会遇到这样那样的困难和问题。但我们坚信,有两地党委和政府的大力关心和支持,我们完全有决心、有能力为汉阳公司的兴旺发达奋力一搏,以两个文明的丰硕成果为发展我国的民族造纸工业做出积极的贡献!”

陈永兴和冯长楚分别作为晨鸣集团和汉阳造纸厂的法人代表在合资《合同书》上庄严地签下自己的名字。

在一片热烈的掌声中,一个以资产为纽带、跨省经营的合资企业成立了!

而此时,以陈洪国为首的新公司领导班子带领 20 余名晨鸣员工,

跨过几千里的漫漫征程，一路风尘，从黄河之滨来到了长江岸边的江城武汉，进入了一个陌生的世界，开始了艰难的创业历程。

### 三 “12.26” 风波

武汉是湖北省省会，是我国继北京、上海、天津、沈阳之后第五大城市，长江沿岸著名港口，中国第二大河港。位于江汉平原东南部，北为大别山区，南为幕阜山地，长江与汉江在此交汇，被誉为“江城”。武昌、汉阳、汉口隔江相望，通称武汉 3 镇。辖 9 区 4 县，面积 8467 平方公里，人口 700 万，其中市区面积 1627 平方公里，人口 400 万。

武汉春秋属楚，汉属江夏郡。历史上以商业著称。唐宋时，商业中心在江夏县城南门外（今武昌平湖门）；宋元以后，商场北移汉阳南门、东门及铁门关一带和汉水北岸的汉口。明末清初，汉口与朱仙镇、景德镇、佛山镇合称全国 4 大名镇。1858 年汉口开埠商后成为著名商业中心。武汉近代工业出现于 19 世纪中叶。俄、德、法、日、瑞士、荷兰等外国资本在武汉办厂，从事出口加工业。清政府“洋务派”以官办或官商合办形式兴建企业，当时武汉工业在全国各大城市

中仅次于上海，居第二位。

20 世纪 50 年代以来，武汉工业迅速发展，逐步形成了以冶金、纺织、机械、轻工、化工、建材、电子等门类齐全的综合工业基地。在我国大中城市中，综合实力位居第六位。支撑其经济繁荣的有钢铁工业、汽车工业、高新科技产业、现代金融业和现代大商业，经济发展速度居全国先进水平。

汉阳造纸厂座落在武汉市西南的原汉阳县沌口镇，现为武汉经济技术开发区沌口街，紧靠长江北岸，南临长江与东荆河交汇之处。这里水宽浪平，是良好的避风内港。西临沌口镇，北襟万家湖。拥有土地面积 97 公顷。地形标高多在海拔 32 米以上，超过武汉历史最高水位，地质条件较好，经载重试验证明，“载重加至设计荷重时无沉陷，地基土壤安全载重力是绝对安全的”。近 50 年来，厂房建筑无沉陷情况发生。

自厂区顺江堤公路下行 5 公里即进入武汉市区。厂区前江后湖，水源充足，水陆交通十分便利。

陈洪国一行来到汉阳造纸厂后，经调查发现，尽管该厂债务负担过重，流动资金枯竭，濒临破产的边缘，但这毕竟是一个老牌国有大型企业，其固定资产近 8 亿元，有 3 个造纸分厂，9 个造纸车间、3 个制浆车间、1 个碱回收车间和热电分厂、机械分厂及自备水厂等。1990 年前工人在册职工数最高达到 4900 多人，离退休职工 2600 多人，加上其他大集体员工等共 8000 多人。1994 年至 1997 年底，仍有在册正式职工 3100 多人。共有 10 台造纸机，其中 3 台“3150”纸

机，3条制浆线，具有制浆、造纸、碱回收、机械制造、制水和自发电能力，是全国8大凸版纸生产厂家之一。

自建厂以来，企业累计为国家上交利税7亿多元。1988年在全国1000家重点企业利税排序居435位，在武汉市居第6位，并在全国造纸行业中创造了“三个第一”：

第一个在全国造纸行业中用100%的龙须草浆成功地抄造出复写原纸；

第一个使用草类纤维碱回收技术；

第一个在国产“3150”纸机上成功试用国产第一套定型的复合压榨技术。

主要产品为胶印书刊纸、打字纸、复写原纸、书写纸、箱板纸等10多个品种，年生产能力8万吨。其主导产品52克/平方米胶印书刊纸多次荣获湖北省优质产品奖，17克/平方米复写原纸曾两度荣获国家银质奖；银雀牌系列文化用纸在1995年湖北省首届工业精品名牌产品展览会上荣获金奖；彩色胶印书刊纸被国家科委评为国家级新产品。

尽管厂里因无资金买原料和市场不畅而只有2台纸机在断断续续地生产，但良好的基础条件使晨鸣人看到了企业重振雄风的希望之光。陈洪国决心团结带领全体干部员工重整旗鼓，背水一战，挽狂澜于即倒，扶大厦于将倾，迅速使其起死回生，并驶上高速发展的快车道。

然而，就在他们正要甩开膀子大干一场的时候，一件意外的事情

发生了！

1997年12月26日。

武汉晨鸣汉阳公司正式挂牌的第8天。

这天，天乌蒙蒙的。一阵阵江风吹来，使人感到刺骨的寒冷，江城原有的那种南国的暖意荡然无存。

上午8点钟，3辆消防车响着刺耳的警笛，旋转着红色的警灯，在前面开路，后面由上千名职工排成长龙，缓缓行进在公司门前的沌口大街上。

大街两旁挤满了围观的群众，大部分是公司员工的家属、商业网点的经营人员和过路群众。

游行队伍声势浩大，犹如当年的“五四”运动。

有人举起横幅：

坚决反对与山东人合资！

外争厂权，内惩厂贼！

自主救厂，抵制外侵！

……

有人振臂高呼：

“山东鬼子滚回去！”

“誓死不当‘亡厂奴’！”

也有在慷慨激昂地发表演讲：“我们是堂堂的国营大型企业，是全国有名的‘八大纸厂’之一，晨鸣，不就是个县办小厂嘛，凭什么来控我们的股？有什么资格来兼并我们！？”

“我们有响当当的牌子，有响当当的产品——汉阳纸，为什么就不能用自己的力量救厂，非要跟外人合资不可？肯定是厂里出了‘汉奸’！”

一位两鬓斑白的老工人十分激动地呐喊：“厂里为啥要跟山东合资？不就是缺钱嘛，我愿意把积攒了一辈子的3万元全部捐给厂里，咱坚决不能卖厂啊！企业是我们工人阶级的命根子！”

有人唱起了《国际歌》：

从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝……

出任公司党委副书记的吴炳禹闻讯赶到现场，顿时被人们认了出来。他还没反映过来，就被围了个里三层外三层。几位中年妇女扯着他的衣服，骂道：“你们这些‘日本鬼子’，侵略到我们汉阳人的头上了，还不赶快滚回去！？”

吴炳禹一看寡不敌众，进退两难，便扯着嗓子与她们讲理：“当年的日本鬼子是拿着枪来杀我们的，今天，我们是拿着钱来支援你们的啊！”

“说得倒好听，没听说有这么便宜的事！”

“你们是黄鼠狼子给鸡拜年——没安好心！”

人们七嘴八舌地喳呼着。

尽管吴炳禹喊哑了喉咙，但汹涌的人流仍然越积越多。

这时，厂里基本上罢了工。纸机全部停止了运转。原来在班上的职工也陆续走出岗位，加入到了游行队伍之中。

面对此起彼伏的呐喊浪潮，面对群情激昂的游行大军，初来乍到

的几位年轻人沉不住气了。急匆匆地来到总经理办公室，对陈洪国说：

“陈总，赶快向家里汇报，向董事长汇报吧，这场风波靠咱们看来是难以压住，一旦出了大乱子，咱们可不好收拾啊！”

出乎人们意料的是，陈洪国没有丝毫的紧张情绪，而是表现出了一副“任风浪起，稳坐钓鱼台”的大将风度。

他推开窗户，一阵寒气紧逼而来，消防车的警笛声和着人们抗议的呼声一浪高过一浪地在他耳边响起。

他望了一眼正在期待他作出答复的几个小伙子，斩钉截铁般地说道：“谁也不许往回打电话，走，回招待所去！”

所有寿光人全部撤到了位于厂区北面的生活区最北边的厂招待所。

陈洪国见大家仍是放不下心，尤其是看到几位女同志满脸腊黄，一筹莫展的样子，便说：“你们紧张什么，一点用不着紧张，更不要害怕。连这个问题都应付不了，咱们白吃干饭来了！？大家就在这里给我呆着，这是纪律，没有我的允许，谁也不准迈进公司的大门！”

陈洪国“以静制动”的应对策略，使大家如同吃了定心丸。

表面上，陈洪国临危不惧，沉着冷静，处变不惊，而内心深处，却波涛澎湃。

他深知，家乡人民、公司领导、市委、市政府把经营汉阳公司的重任交给了自己，在当前这一错综复杂的环境面前，对问题处理得好与坏、对与错，直接关系到合资的大局，关系着事业的成败啊！一旦把事情办砸了，并不只是我陈洪国的事情，也不只是晨鸣集团的事情，

而是涉及到整个寿光市、乃至山东省的形象啊！这场风波也是出任总经理后现实对自己的第一次考验，如果对这场风波抗不住，以后怎样在汉阳扎下根！

望着滚滚东去的长江水，远眺隔江相望的龟山和蛇山，仿佛要锁住大江的壮观景象，陈洪国心潮起伏，思绪万千——

陈洪国，1965年11月出生在寿光化龙镇张屯村。他的童年是在农村度过的。父亲陈永兴在县里当干部，母亲是位心地善良的贤妻良母型的农村妇女，他从小就受到良好的家庭熏陶，并经历了农村艰苦生活的磨难。高中毕业后，就工于寿光县建筑公司。

1988年，也就是陈永兴来到造纸厂任厂长的第二个年头。企业实行3项制度大手术改革，特别是取消传统的八级工资制，彻底砸碎“大锅饭”和“铁饭碗”，截断后路。当时有不少的职工对其不理解，思想上接受不了，议论纷纷。

有的说：“陈永兴是国家干部，也快到退休年龄的人了。说走一拍屁股就走了，说退一办手续就退了，好歹有国家养着，就是造纸厂跨了，他也旱不着，涝不着。而我们，改革一旦不成功，就连西北风都喝不上了！改革这优越那优越，他怎么不让他的儿子来呢？”

……

这样的议论，陈永兴听得满脑子都是。

为了表明自己与大家背水一战、破釜沉舟的决心，他硬是将陈洪国从建筑公司很不错的岗位上调来造纸厂，像“人质”一样，“抵押”在了厂里。

而陈洪国来到厂里之后，却时时处处小心谨慎，严格要求自己，一下就扑在了新项目的工地上，没日没夜地实干，将在建筑公司学到的安装技术派上了新的用场。

为了适应造纸技术不断发展的客观要求，陈洪国到山东轻工业学院接受了制浆造纸专业的大学本科教育。

后来，他在车间里干了工段长。因他既有技术，又有实干精神，人品也很好，1992 年被职工选为六车间的副主任。后来又担任了八车间主任，同时连“小长网”车间也一起管着。

如果说八车间的工作还比较顺手的话，那么“小长网”车间就比较让人感到有些头疼了。

这个车间设备先天性不足，投产后连续 8 个月亏损。陈洪国接手后，针对这个车间的实际，先从抓定额管理、内部考核入手，建立健全了一系列规章制度，不断找出了在设备方面影响生产和产品质量的症结，然后一个一个地予以解决。

结果不错，他接管后的第一个月就扭亏为盈，实现利润 4 万元，产量由原来的 270 吨提高到 320 吨，几个月后便达到 570 吨，比过去翻了一番还要多。

人还是那些人，设备还是那套设备，费用也没有增加，产量一上去，单位成本就大大降下来了。使该车间的经济效益大幅度提高，职工的收入也随之增加，后来在公司各车间中拔了尖儿。

陈洪国的崭露头角，使全公司的干部职工大为称赞。普遍反映他为人实在、厚道，是凭自己的真本事干事，而且干啥像啥，的的确确

是块好“钢”，有人称他“将门虎子”。

1995年6月，公司投资4500万元上马的“2640”纸机投产，相继成立了十车间。当时，由于设备先进，工艺复杂，人员素质一时很难适应新设备、新产品生产的要求，投入生产一两个月了，生产却一直不正常，产量竟达不到其设计能力的四分之一。

十车间的问题，像一团巨大的阴云笼罩在晨鸣集团的上空。

为了理顺生产体制，强化对十车间的领导力量，促使“2640”纸机尽快驶上正常轨道，公司董事会经慎重研究决定，对该车间领导班子进行了调整，任命陈洪国为造纸分厂厂长兼十车间主任。

当这个消息传出后，几位好心的朋友劝陈洪国：“在八车间你已经作出了这么大的努力，理顺得差不多了，‘小长网’也走上了正规。而十车间却不是好玩的，设备复杂，现有的人员都是凑档子，300多号人马复杂得很，如果干好了，功劳不比现在大；干砸了，你陈洪国也就栽了！这不仅你自己不好收拾，老爷子的脸也没处搁啊！”

陈洪国琢磨着这话确实在理，但企业需要自己，大伙信得过自己，明知山有虎，也要偏向虎山行！为了公司实现更大地发展，这个风口浪尖非冲上去不可！

他来到十车间后，对该车间进行了一系列的整顿工作。首先从建立完善各项规章制度入手，借鉴了八车间管理的经验，结合本车间的实际，逐步将车间管理纳入正规。在此基础上，他带领大家以提高车速、增加产量，尽快形成设备生产能力为主攻目标，组织全车间干部员工展开了全面的攻坚战。

陈洪国经过调查并查阅有关技术资料后认为，十车间要想尽快让设备发挥效益，其关键就在于将车速提上去。由此他提出了分三步走的目标：

第一步，由跟下的每分钟 250 米提高到 300 米；

第二步，由 300 米提高到 370 米；

最后一步，力争到年底提高到 400 米以上。

了解这个车间的人们都明白，就当时的人员素质、基础条件，要提高车速，增加产量，半年之内实现提高 150 米的攻关，这简直是一个不可想象的天文数字。

形势的发展竟是如此迅猛。作为国内最先进的“2640”机型在晨鸣投产时，国内是独一无二的。而这时，省外已有 3 台同样的设备陆续建成投产。就车速而言，别说 400 米，只要能达到 300 米就很不错了。但陈洪国认为，奇迹是人创造出来的，“2640”的设计车速就是 400 米，何况晨鸣人历来就有创造奇迹的拼命精神和科学态度。反过来说，如果车速提不上去，产量就无法保证，产量上不去，投资效益就无从谈起。

于是，他们白天深入到车间的各个部位，观察现场，了解情况。晚上坐下来分析原因，研究对策。几个不眠之夜后，全车间方方面面的情况基本上理出了个眉目。

管理以人为本。

要提高纸机的运行速度，首先要优化操作工队伍。为此，他们就人员管理存在的问题展开了一系列的工作：

首先，及时调整、理顺了各生产骨干的分工和协作，对大部分的工段长进行了调整，改变了以往存在的相互扯皮、责任不明等现象。其次，设立了意见箱，广泛发动职工提合理化建议，以此作为车间领导制定工作目标和工作措施的参考依据。仅一周的时间，车间便收到职工的建议 250 余条，其中具有采纳价值的 185 条。再是认真细致地制定、健全了车间内部考核制度，并公布上墙，做到人人知晓，严格遵守。

领导班子成员和生产骨干做到以身作则，率先垂范，保证了所定制度的严肃性，使其顺利得到了贯彻实施。

从 7 月中旬开始，经过全车间近 20 天的奋力拼搏，到月底，车速逐步由每分钟 250 米提高到 300 米，当月的产量便达到了 1411 吨。

第一步目标的实现，使整个车间充满了朝气，呈现出旺盛的生机和活力。公司总经理尹同远代表董事长陈永兴专门来看望大家，对所取得的成绩给予了充分的肯定和鼓励，并要求大家一鼓作气，向着每分钟 400 米的车速冲刺。

陈洪国及时抓住这个有利时机，自我加压，提出了 8 月份车速达到 340 米、产量突破 2000 吨的奋斗目标。

为保证这一目标的实现，他们着重加强了设备的维修、保养工作，对所有的设备包机到人，明确责任，大力提高设备有效作业台时。同时制定了激励政策，做到奖优罚劣。他们规定，在产量方面每超过基数 1 吨奖励 50 元，反之扣罚 30 元；班产量超过规定上限数奖励 200 元……这些政策的出台，极大地调动了生产一线职工的积极性，各班

组的劳动竞赛意识不断提高。8月份，他们一举突破了2000吨大关，完成产量2107吨。

这一目标实现后，他们不骄不躁，进一步分析了生产过程中存在的问题，总结了在提高车速、增加产量方面所取得的经验，及时统一了思想，提高了认识。他们认识到，产量超过2000吨，这仅仅实现了量的扩大，而更为重要的则是做到优质、高效、低耗。通过班后学习、技术交流、搞好传帮带等多种形式来提高全体职工的技术和操作水平。同时，努力向科技要效益，大刀阔斧地进行技术改造，有步骤、有计划地对流送压力波动问题、烘干部引风系统、石辊活动刮刀、毛布网子洗涤移动水管、滑石粉加添等系统进行了改造。有效地解决了设备运行中制约生产的诸多因素，保证了9月份产量2304吨的实现。

随着产量的节节上升，车间生产和管理的工作量也随之加大。职工们一干往往就是十几个小时。车间领导看在眼里，急在心里。陈洪国带领有关人员几次外出招工。同时召开各抄纸车间负责人会议，抽调出部分人员支持十车间的工作。各车间深明大义，统筹安排，照顾大局，在本车间操作人员十分紧张的情况下，坚持“五人工作四人干，抽出一人去十车间”，使十车间的人员逐步就绪，于9月下旬实现了四班三运转，使生产走向正常、高效的轨道。

面对新设备投产后不断发生的问题，陈洪国带领大家不断进行技术改造，努力提高设备的自动化程度和技术含量。减少操作人员，提高了工作效率。

随着车速的提高，“2640”烘干系统的干燥能力已不能满足生产

的要求，成为制约生产的一大不利因素。为此，他们派出技术人员到汉阳造纸厂、岳阳造纸厂等企业进行考察学习。经过研究创新，在 1 至 5 烘干网下面各安装了一组热风系统，提高了烘干部的干燥能力，收到了明显的效果。

车速提高后，烘缸罩内蒸气量增大，加之秋冬季节来临，气温下降，致使罩内滴水严重，直接影响纸页和干燥效果。于是，他们经过反复研究论证后，在 3、4 烘缸部位增加了引风机 1 台，使蒸气及时排出，解决了这一老大难问题。

到 11 月底，经过全车间干部职工几个月的辛勤努力，“2640”纸机的车速终于达到了每分钟 420 米，突破了 400 米的设计速度。

年底，陈洪国去无锡参加全国造纸设备定货会，当轻工总会造纸司的一位领导问起“2640”纸机的运转情况时，陈洪国如实作了汇报。对每分钟 420 米的车速问题，这位领导很感兴趣，因为全国同类设备这几年已经连续上了好几台，车速一般都在 200 至 300 米之间，像这样高的还没有出现过。

会议结束后，轻工总会的这位领导同志和几位专家专程来到晨鸣作了实地考察，对这一现实惊叹不已。

鉴于陈洪国出色的表现和勇于开拓、创新的意识，1996 年 5 月，经民主评议、市委组织部考察，被市委任命为公司副总经理，分管技术改造、项目建设。投资 7.5 亿元的年产 10 万吨高档文化纸项目开工后，他担任了工程指挥部的总指挥，组织了该工程的招标、施工和技术培训，使这个当时国内投资规模最大、技术水平最高的造纸项目

进展得速度快、质量高，得到了国外设备供应公司和建筑安装单位的一致好评。

当工程紧锣密鼓地顺利进行到关键阶段时，公司决定与汉阳纸厂合资，成立武汉晨鸣汉阳纸业公司。

这次合资比不得齐河板纸厂。汉阳纸厂是一个基础非常好的国有大型企业，厂里的干部员工文化素质较高，而且这是公司首次开展的一次省际合作，它的成功与否，意义非同一般。

由谁担纲此项重任？

公司领导班子经过几次研究，最终将目标集中到了陈洪国身上。

这项事关晨鸣集团前途与命运的艰巨的任务历史性地落在了陈洪国的肩头。

鸣——，一声江轮的汽笛声将陈洪国的思绪从回忆中拉了回来。

淅淅沥沥的小雨下个不停。招待所里没有暖气，温度在1度至7度之间。被派往汉阳工作的十几位干部员工和前往清产核资、做交接工作的十几名管理人员真有些呆不住了。反合资风波已进入了第三天，大街上的人流仍没有消退，而且出现了新的标语和“告示”。就连招待所的院子里也时常有些人成群结队地出出进进，窥探风情。

有人对陈洪国说：“陈总，趁咱们还没有把钱投进去，带着资金撤回去算了，免得受这窝囊气！”

有的说：“看眼下这势头，就是不再闹了，往后咱怎么干？汉阳这些人咱能驾驭得了吗？”

.....

陈洪国长嘘了一口气。望着招待所北面那一颗颗挺拔雄伟、郁郁葱葱的水杉树和松树，那在严冬里仍然青翠欲滴、枝繁叶茂的樟树、白玉兰和绿竹，对大家说：“你们看，在咱们北方早已万木凋零的时候，这里却满目青绿，洋溢着春天的气息，我们要相信，武汉没有冬天！”

大家从陈洪国坚毅的目光中，从他泰然自若的表情上，已经看出，经过这几天的观察、思考和运作，他已成竹在胸了。

就在几十名寿光人躲在招待所里心不在焉地打着扑克度日如年的时候，陈洪国通过深入调查，走访当地职工，了解到了这场反合资风波的原由。

其实，这场风波最初并不是冲着山东人来的。早在几年前，汉阳纸厂曾多次寻求过合资合作伙伴，其中成功性最大的合资对象是印尼在我国的独资企业金东纸业集团。当与金东合资的事情酝酿得稍有点眉目的时候，不知是谁走漏了消息。这下坏了，全厂像捅了马蜂窝。不少人认为，眼下厂子就要被外人“侵吞”了，咱们的财产不能白白送给“外国鬼子”，于是，只要有用的东西就明火执仗地往家拿，没有用而值钱的东西如电机、毛布等也不放过，形成了一股抢拿企业财物的恶风。

然而，由于多种原因，这次合资并没有成功，而企业却损失惨重！

而与晨鸣合作，厂领导汲取了上次的教训，是秘密进行的，除几个主要领导外，没有向外面透露半点风声。

在新公司挂牌之前，为了发扬民主，才以“工会民主管理联席会”的形式，在最小的范围内通过了与晨鸣合资的事宜。

当这一决定传出后，全厂炸了营，很多人认为此事没有经过职工代表大会通过，根本不合法。尤其是部分离退休的老干部、老职工，他们毕生的精力都献给了汉阳纸厂，觉得辛辛苦苦地奋斗了一辈子所取得的成果、所打下的江山，岂能如此轻易地拱手让给人家！作为汉纸的创业人，他们表示：“坚决不答应！”

有的职工强烈要求，并贴出告示，立即召开职工代表大会，撤销与晨鸣合资的方案。

有的提出，由职代会罢免冯长楚的厂长职务。

有的喊出了“反对卖厂、严惩汉奸”的口号。

……

于是，厂大门对面俱乐部门前的高台成了人们聚集的场所。自寿光人入厂的第一天起，这里就人烟闹市，议论纷纷，像一团团阴云笼罩在新成立的公司的上空。

尤其是一件意想不到事故的发生，又成了这场“风波”的催化剂。

12月18日，新公司挂牌的那天。为了庆祝新公司的成立，迎接出席挂牌仪式的上级领导前来检查指导工作和参观，各车间一大早就大搞卫生清理，进行环境整治。早上7点钟，3车间的一名职工在擦拭设备时，不慎将身体挤入机器，当场死亡！

在沌阳大酒店举行的新公司挂牌仪式主席台上，冯长楚接到工作人员递上来的纸条，顿时惊呆了，头上汗珠直冒，浑身冷一阵，热一

阵，但还是强作镇静。他心里明白，在今天这个特殊的日子，先死上一个人，其政治影响是不言而喻的！

果然不出所料，死人的事很快传开了。不少人认为，寿光人的到来，是个“不祥之兆”，是个“灾星”，所带来的不是福，而是祸！

少数别有用心的人借此大做文章，煽风点火，大造舆论，蛊惑人心。甚至唆使其家属到厂里闹。尽管死人的事由原汉纸厂接手处理，与新公司无关，但却在刚刚诞生的新公司身上蒙上了一层浓浓的阴影。

另一个非常重要的原因，就是绝大多数的职工和离退休职工对合资的背景心里无数，对汉阳纸厂的内情不理解。

晚上，冯长楚打着雨伞，冒着纷纷雨丝，踏着昏暗的灯光，来到座落在生活区北部的公司招待所。

他到几个房间看了看寿光来的同志，然后找到陈洪国，说道：“这些闹事的是冲我来的，与你们无关。你们尽管放心好了，这个问题若摆不平，你们可带着资金回去，保证不让你们晨鸣受损失。”

看到冯长楚满脸尴尬和沮丧的样子，陈洪国说：“据我观察和了解，除少数别有用心的外，多数职工并没恶意，他们的出发点是爱厂的，因为他们与企业的感情太深了。对这股洪流，咱们最好的办法是疏，不是堵。现在最好的办法是把厂子的家底亮亮，让大家对合资的意义有个了解，就是家丑，也不要怕外扬！如果引导好了，大家的这种情绪将变为一股澎湃的热情，是一股推动企业前进的巨大力量，辩证法的观点讲，叫坏事变好事嘛！”

冯长楚听后，点了点头：“有道理，有道理！”

当晚，厂里的闭路电视便出现了冯长楚的镜头。

细心的人们注意到，冯长楚的两鬓又增添了不少白发，面容有些憔悴。但他的演讲仍不失以往的风采，具有较强的鼓动性：

职工同志们，你们知道我们为什么要合资吗？我现在可以毫不保留地把汉纸的家底亮出来：现在，你们虽然每月都能拿到不少的工资，甚至还能拿到奖金。不说不知道，一说吓一跳。你们可知道这钱是哪里的？是我们自己挣的？是国家发的？是厂里的积累？不是，都不是！说穿了，这些钱，是借的，是银行的贷款，是欠人家原料单位的货款！说到家，我们是坐吃山空啊！

表面上看，我们家大业大，可是债务目前已达 7 亿多元，资产负债率达 97.8%，也就是说，我们 1 元钱的家产中，9 角多钱是人家的！现在，仅原料欠款就达 8900 多万元，设备、五金配件欠款达 6600 万元，欠电费 600 多万元，欠职工和社会债券为 4200 多万，光这几笔，就是两个亿！如果说所欠银行的钱还能拖着赖着的话，人家的原料款、电费、职工的钱不能不还吧！大家现在可能还蒙在鼓里不知道，实际上，债主早就逼得我们走投无路了！

从目前企业的状况看，流动资金缺乏，包袱沉重，市场不景气，我们还能维持多久？老本还能吃几年？我们用不了多长时间，就将破产倒闭，到时，西北风都喝不上了！

为了解救汉纸于困境之中，作为全国同行业排头兵的晨鸣纸业集团以宽阔的胸怀，识大体，顾大局，派上十几位专业技术和管理的专

家，带着两亿多资金来与我们合资发展企业，这是多好的机遇啊！

两亿多元，是什么概念？如果分摊到我们 3000 名职工身上，每人就是 7 万元哪！有个老同志说，你把家里攒了一辈子的 3 万元拿出来支援企业，3 万元，这对你来说可能是个大数，但这点钱对企业能解决多少问题？

对晨鸣这样的合资伙伴，我们请都很难请得到，可有人却骂他们是‘山东鬼子’，是来掠夺我们财产的，真是是非不明，糊涂到家了！

.....

一连几天，电视里、广播喇叭里，随时都听得到冯长楚那充满激情、滔滔不绝的演讲。

对这风波，武汉市委、市政府高度重视，市政府委派副秘书长李涛（后任副市长）代表市政府领导亲赴公司，作为企业主管部门的市轻纺化公司的董事长刘龙成、市经济技术开发区的领导也蹲在企业，共同做职工的思想政治工作。厂大门里面左侧那座小白楼的三楼，成了谈话室，上级领导和公司领导先后与几百名职工谈心。

与此同时，公安机关介入这一事件，对违反治安管理处罚条例的 3 人依法予以拘留，对不少人起到了强有力的震慑作用。

经过几天立体式的工作，多数职工对合资的抵触情绪烟消云散，端正了态度，提高了认识，一场激烈的“12·26”风波终于平息下来。

## 四 杀出一条“血路”

绵绵春雨连续下了七八天，终于停了下来。

“12·26”风波虽然平息了。但陈洪国等寿光人的心却依然难以平静下来。

这次与汉阳纸厂合资的方式是“承债剥离、增量控股”，汉纸以主要生产设备入股，而晨鸣纸业集团则以 2.08 亿元现金入股，分别占 49%和 51%，晨鸣集团处于控股地位。原汉阳造纸厂仍保留其法人地位，承担原有的债权债务。对于原料场等附属生产车间、生产设施及后勤服务等设施，新公司以每年 600 万元向汉纸厂租用。

对于人员问题，新成立的公司规定，进入新公司的员工年龄界限为，男职工 45 岁，女职工 40 岁。对于超过这个年龄的则由原汉纸厂负责安置或待岗。

人员问题，历来是改革中最为敏感的问题。尤其是像汉纸这样的老牌国有企业，“大锅饭”已吃了近半个世纪，一下要敲碎他们的“铁饭碗”，多数人难以接受。改革从十一届三中全会以来在我国已经进行了 20 年。在汉阳纸厂，尽管多次进行过改革，但像眼前这样涉及到人们岗位、工资“终身制”的改革尚属首次。据了解，“12·26”风波的起因之一，就是对人员重新组合的改革不理解。

汉阳纸厂远离城区，与武汉市区有 20 公里路程，像一座大庄园，独立于长江北岸。自建厂到现在的近 50 年，他们自成体系，办成了一个小社会。以厂区北面的沌口街为界，南边是生产区，北边是生活区。从一个人下生，到死亡，除火葬外，其它相应的配套服务设施一应俱全，有 100 多张床位的医院，有喂奶室、托儿所、幼儿园、小学、中学、技校、中专、电大，学校在校生最多时达 1700 名，还有灵堂、墓地；交通方面，有铁路专运线，有码头，还有一条投资 500 多万元由厂里负责养护的通往市区的公路；在文化设施方面，有自办电视台、广播电台、报纸，有俱乐部，文化宫；生活设施方面，有职工食堂、宾馆、商店、市场、公园……

在生活区，盖有平房几千间，楼房 30 多幢，全部是红砖、红瓦。

这个厂建厂早，级别高，属轻工业部定点企业。在计划经济时代，厂级干部由轻工业部直接管理。当年解放战争时期的一批“南下”干

部于武汉解放后被安排在该厂，成为企业领导的骨干，离休后大部分享受厅局级待遇，其中还有两名参加过长征的老红军。

几代人共同生活在这个“庄园”里，第一代创业者进厂时还是小伙子，现在有的已是四世同堂。职工的子女多数在厂里就工，找对象也多为本厂员工。因此，人际关系盘根错节，错综复杂，牵一发而动全身。有一家在厂里有亲属关系的达 60 多人！

在此情况下，要对人事、劳动制度实行大手术改革，其难度可想而知！

一提起改革，冯长楚就有一股难以铭状的酸楚涌上心头。

汉阳造纸厂在改革上也进行过多次尝试，走过了不少崎岖不平的道路，但最终没有走出坎坷。

1989 年，纸张市场处于近几十年的最热时期，汉阳纸厂也处于鼎盛阶段。当时的领导人一度头脑发热，兼并了武昌红旗造纸厂。第二年又一连吞并了汉口皮鞋厂和汉阳皮鞋厂，先后投入了 8000 多万元，把汉纸的家底全部填了进去，却如泥牛入海，一分钱的汇报都没有得到，而且增加了 2100 名员工。由于这种兼并、联合没有按照市场规律操作和运行，甚至是地方政府搞“拉郎配”，根本没有给双方带来一丝活力，反而使包袱愈加沉重，流动资金越来越少，又加上市场不断发生变化，企业逐步走向下坡路。

1994 年，初任厂长的冯长楚满怀一腔热情，着眼于激发企业活力，开始对企业进行改革，在武汉市轻纺系统第一个实行全员劳动合同制，材料还上报到了国家劳动人事部。这一次下岗分流员工 1500

多人。尽管成为武汉市一轻局改革的一个典型。但并没有给企业带来实质性的变化，反而越来越走向困境。

1997年，在企业极度困境中，冯长楚又在改革上寻求生路，进行了第二次改革。首先从精简机构入手，解决人浮于事的弊端。管理机构一下压缩了40%，免掉了43名中层干部。在冯长楚担任厂长的3年时间里，被开除和被解除劳动合同的职工就达160人！

为了从严治厂，有位被评为“红旗班长”的员工在厂里抽了支烟，被人举报后，第二天就依制度把他开除了。另外，对医疗制度也进行了改革的尝试，从1994年便开始推行自己负担30%医疗费制度，在此基础上，又改为门诊医药费100%自负，住院费按比例报销。有效地解决了职工家属和周围农村的农民都吃汉纸职工医院药的问题；住房方面，在企业无钱投入的情况下，改革过去的福利分房制度，由职工集资，按照交款的先后顺序挑房，从而减轻了企业的压力。

改革的招数使得不计其数，但改来改去，总是走不出严重亏损的怪圈。企业困难越来越大，职工情绪越来越低。有一位女职工夜里下班时，在公共汽车上，套在脖子上的项链被一伙盗贼抢走了。令人难以想象的是，她不是到公安部门报案，而是领着30多人在下半夜里敲开了冯长楚家的门，纠缠取闹。共理由是：原先四班三运转上中班的时间是下午3点半到晚11点半，而现在却改成了4点到晚上12点，所以项链被抢，强烈要求厂里赔偿……像这样的事，整天搅得厂长心乱如麻，难以摆脱窘境。

在一进厂大门左侧的墙上，用马赛克拼了一幅壁画，十几只黄

鹤展翅飞翔，寓意着企业的腾飞。然而，现实却与这美好的愿望和憧憬恰恰相反，一天不如一天，一年不如一年，到 1997 年时已经是举步艰难，寸步难行……

如何走出汉纸的“怪圈”？针对这个问题，陈洪国连续召开了多次领导班子成员会议。会上，党委书记冯长楚、副书记吴炳禹，副总经理夏友亮、郭希成、周少华、张汉平等纷纷发表自己的看法和主张。有的认为，改革首先要考虑到职工的心理承受能力，“12·26”风波刚刚平息，如果在改革上出现过激行为，必然进一步激化矛盾，带来新的不安定因素。也有的认为，改革要循序渐进，不要一步到位，以免再次引发新的风波。还有的认为，十几位晨鸣人初来乍到，人地生疏，改革一旦涉及到某些人的切身利益，尤其是人们的“铁饭碗”时，不得不考虑到后果……

陈洪国在认真听取大家意见的基础上，斩钉截铁地说：“要改变汉阳纸厂目前的被动局面，改革是唯一的选择，没有其他任何路子可走。不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。晨鸣人既然来了，决不能左顾右盼，战战兢兢。如果不改革，企业就不可能有什么变化和起色；如果不改革，企业只能在原有的老路上徘徊不前；如果不改革，晨鸣集团所投入的两亿多元的资金就有可能打了水漂儿；如果不改革，那将无颜面对“江东父老”！

“要改革，就要敢于冒风险，不怕担风险，更不要存在任何后顾之忧，如果怕这怕那，顾虑重重，什么事也干不成！”

陈洪国以改革的思路和勇气，统一了公司领导班子成员的思想。

大家一致认识到，武汉晨鸣汉阳公司要打开新局面，首先要杀出一条“血路”！

10年前，陈永兴一踏进寿光造纸厂的大门时，就是向传统的观念和制度开刀的。在当时还没有先例的情况下，坚持“摸着石头过河”，冒着巨大的风险，冲破了条条框框的束缚，在企业内部大刀阔斧地进行了三项制度的改革，创造了一个与市场接轨的管理机制，被称为“第一个敢吃螃蟹的人”。

而眼下，汉阳纸厂管理的症结比当年的寿光造纸厂更为突出，更为复杂。全厂共有3100多名职工，光机关人员就800多，分布在5座办公楼。厂里的分配政策又向管理人员倾斜，严重影响了职工的生产积极性。因此，生产工人为了寻求“平衡”，只能消极怠工，迟到、早退、旷工现象十分突出，偷拿企业产品和物资的已习以为常，但没人去管，没人敢管，不正之风愈演愈烈。

为了避免工人脱岗，上班后，厂领导只好让门卫将大门上锁。

“大锅饭”、“铁饭碗”、“铁交椅”成为制约企业发展的严重障碍。

陈洪国觉得，新成立的汉阳公司要有一个良好的开端，首先要借新老公司交接的机会解决人浮于事、吃闲饭的人员过多的问题。

在第一次中层以上干部会议上，陈洪国充满激情地挥着手对大家说：“我们现在的情况好比运动会上，评论员、裁判员太多，而运动员太少，要争冠军，创记录，不靠运动员靠谁？如果满场全是评论员和裁判员，那开的什么运动会？我这人不主张新官上任烧那三把火，而是崇尚扎扎实实的工作。现在，要让公司有所转机，尽快走上快车

道，关键在于改革！

改革的第一步，是实现定员定岗。

经岗位核定，新成立的晨鸣汉阳公司需要 2500 人。如果超过这个数，那就是浪费。

而现在的在册人数为 3100 人，如按照定员数组合，就意味着 600 人被淘汰出局。

陈洪国对此毫不犹豫，坚持立说立行，快刀斩乱麻，对劳动人事部门提出要求：要在一天之内拿出方案，按照定员、定编，对各部门、各车间实行优化组合。对管理部门，只留下 100 人，多余人员自愿选择生产一线的岗位，对组合下来的不愿到新岗位工作的停发工资。

陈洪国深知这一改革的难度。因此他一再强调，对所有人员的调整，要以工作需要为依据，绝对不能照顾关系、开“后门”，一视同仁，并且要经得起实践的检验，谁出了问题谁负责！

对从管理岗位组合下来的人员，只要符合条件，生产车间可优先安排。

这时，管理人员共有 400 多人，要让四分之三以上的人员“下岗”，其难度是不言而喻的。如新成立的党群部这次定编为 10 人，要承担过去工会、团委、妇女、教育、党办、宣传、组织、纪检等多方面的工作。而过去，光宣传部就有 10 人，办着厂报、电视台、广播室。而现在，这些工作一样也不得少干，而人员要压缩 70%以上。当时人们难以理解，这么多的事情，这几个人怎干得了？

陈洪国的解释很简单：完全干得了。如果你干不了，就让能干得

了的人来干！

后经实践证明，这 10 个人不但干得了，而且由于他们都身兼数职，工作效率、工作质量比原来大为提高。

尽管公司制定了对管理人员到车间优先安排的倾斜政策，但并没有被大多数人所理解。经定编、定岗，优化组合后，共有 300 多人走下管理科室的工作岗位。这些人中自愿到生产一线去工作的，只有两人！

多数人觉得，到车间，并不单纯是怕吃苦受累，主要的是怕丢“面子”，过去是管人的，现在被人管，架子难以放下。有个原在某科任科长的干部说：“我宁愿不要工作了，宁可不要挣一分钱，也不到车间里当‘二等公民’！”

其中有很大一部分人存在着一种幻想：自己是国有企业的干部员工，其饭碗不可能说碎就碎了，只要不去车间，肯定会有出路的，这毕竟是国有企业，不是个体户，社会主义的优越性还是有的！

还有一部分人认为，与其去生产车间干操作工，还不如被组合下来进入到老汉阳纸厂，在厂里，说不定还分配个轻点的工作呢……

抱有这些想法的人大错而特错了。原汉纸厂明确规定：凡被组合下来不接受分配的人员，一律不准接收。

既然不服从公司的分配和安排，那么公司的利益不再与其有缘，只有自谋生路。因为，这已不是计划经济时代！

用工制度的改革，犹如一块巨石投入本来就不平静的池塘，引起了轩然大波。有不少过惯了太平日子的干部员工感到不适应，有的到

市里上访，跟市政府要饭吃，向共产党讨饭吃。还有的对公司领导进行恫吓、威胁，扬言道：“你们让我过不去了，我也不会让你们好受！”

.....

公司有一个分厂原来共有正副厂长 4 名，在组合中，其中 3 人因对新公司的改革做法持有抵触情绪，不接受聘任。因这个分厂是公司的重要部门，工作质量的好坏直接影响到生产的大局。陈洪国经调查了解，原来的厂长情况熟悉，工作能力也较高，干得也不错，还是让他继续担任厂长为宜，但没有料到，他竟然撂挑子不干了。

晚上，陈洪国带上礼品来到这位厂长家，语重心长地说：“眼下公司正在渡难关，你可谓老马识途，分厂的重担还是靠你来挑啊！”

厂长有些激动地说：“我能干什么？你们这么个搞法，我哪能适应的了！我看哪，你们这是胡闹，闹不出什么名堂来！”

尽管陈洪国苦口婆心，但这位厂长就是听不进去，依然牢骚满腹，耿耿于怀。

地球离开谁都会照样转。你不干了，换上一个，照样干得比你好！

半年后，这位厂长看到公司蓬勃发展，活力十足，于是找到公司领导要求再干。但是，时过境迁。公司在最需要你的时候，你竟抽了“梯子”，而现在，谁还让你来摘“桃子”呢！

通过这件事，陈洪国更加认识到了改革的艰巨性和复杂性。而且不少人的陈旧观念根深蒂固。在这种情况下，只有顶住，咬着牙也要顶住！他坚信，只要闯过人事改革这道关，前面将是柳暗花明！

## 五 跳出“怪圈”

杀出人事改革的“血路”后，按照工作需要，武汉晨鸣本着精简效能的原则，设立了 5 大办事机构和 18 个专业职能管理处室。并由过去的分散办公改为统一集中办公。

1998 年元月 1 日，新公司正式启动运作。

为了让 10 台锈迹斑斑的纸机尽快政常转动起来，总经理陈洪国及其领导班子成员率领大家日夜奋战，没有星期天，没有节假日。每天早晚两次班子成员碰头会，对工作中出现的问题及时研究对策，迅速整改落实。

为建立新的经营管理机制，逐步制定出台了 500 多个岗位的工作标准和与之相配套的考核细则，新的工作程序很快建立起来。

进入汉阳纸厂后，陈洪国便发现，这里存在着“三多”现象，即车间办公室多、椅子多、澡堂多。

各车间的办公室不设在车间内，而是在办公楼上。由于一个车间就占有七、八间甚至十几间办公室，因而厂里光办公楼就有 5 座。车间领导在办公楼里遥控指挥，很难把握工作的主动权。

不论哪个车间，何种岗位，都有椅子坐。很多人都是“自力更生”，根据需要，做成高低不同、角度各异的椅子。造纸车间看网子的椅子底下，冬天还通上暖气。看纸机的觉得坐着不够舒服，纷纷制作了长椅，上班躺着。

近 10 年来，每到冬天，厂里的蒸汽就格外紧张。究其原因，各车间都有一个或者几个澡堂，既有池浴，又有淋浴。有的车间找个墙角，篷布一围，就建起一个澡堂，使全厂的澡堂竟达 30 多个，生产现场整天“热气腾腾”。另外，各车间乃至有些班组，都制作了铁柜子，通上蒸汽，用它做饭、蒸饭。

为解决蒸汽不足而影响生产的问题，厂领导曾三令五申要关掉车间私设澡堂，但遭到了职工的强烈反对。有人质问厂长：“职工们干活辛辛苦苦，咱们厂里用点蒸汽又比较方便，就这么点福利，还要砍掉，你们这些当官儿的有没有良心？”

有时为了应付领导，车间里明封暗开，可谓上有政策，下有对策。后来，厂里干脆不管了，任其泛滥……

“车间是干活的地方，怎么乱设澡堂？干活就得站着，坐着躺着成何体统？”在公司领导班子成员会议上，陈洪国有些激动地说：“从今天开始，车间办公室要搬到车间，车间里所有的澡堂、椅子、凳子、汽柜子要统统撤掉！”

快刀斩乱麻，不到 3 天功夫，“三多”现象便得到了根除。除公司的公用浴池和切草车间单独保留其澡堂外，其余全部拆掉。

企业的面貌大大地改变了，新的管理制度陆续建立起来了，但不少干部员工却一时难以适应。通过调查分析，其关键是干部员工的思想观念还没有及时得到转变。

陈洪国在与一位原汉阳纸厂的负责人座谈时，这位负责人意味深长地说：“汉阳纸厂这几年为什么越来越差？很多人说，主要是产品质量不行；产品质量为什么不行？生产车间的人说，主要是原料质量太差；原料质量为什么太差？供应部门的人说，财务部门没有提供足够的资金，就这些质量差的原料还是靠个人关系、凭老面子赊来的呢；资金为什么不足？财务部门的说，主要是销售回款不及时，‘两项资金’占用太多；回款为什么不及时？销售部门的人说，主要原因是产品质量太差，硬塞给用户，人家本不想要，怎么可能及时付款呢？”

这样，绕了一圈，似乎谁也没有责任。

这位负责人叹了一口气，下结论地说：“说到底，汉阳纸厂跨下来的主要原因，就是因为陷入了恶性循环的怪圈！”

对此，原汉纸厂的其他几个负责人也有同感。

如何跳出这个怪圈？陈洪国的方法很简单，就是尽快实现企业经

营机制的根本性转换！

“我就是这种原料，这种设备，现在就要求你生产出高质量的纸，你干不干？”

车间主任如果有干好的能力，就可以签合同。如果没有生产出好产品的能力，或没有成功的把握，对不起，让位！

就这么简单，大道理也不用多讲，直来直去。一个“能者上，平者让，庸者下”的用人机制迅速建立起来。

有人在总结晨鸣集团近 10 多年来发展快、效益好的经验时认为，最主要的一条经验就是多出效益的同时，多出人才，出好人才。他们曾打这样一个比喻：陈永兴就像孙悟空从身上拔下一撮毛，用口一吹，变出了若干个小悟空，放到各个岗位，个个能呼风唤雨，创造出一个个奇迹。

借鉴晨鸣集团总部的经验，武汉晨鸣注重做人的文章，在改革中首先强调“有为就有位”的用人观念。经过民主评议和组织考察，陈洪国首先聘任了 13 个生产单位和 20 个管理处室的中层正职干部，并将前 3 个月定为试用期。经过试用和考察，及时将其中的 17 人调到了能更好地发挥作用的岗位。又将 26 名生产技术骨干提拔重用，使中层干部队伍不断得到了加强，内在潜力得到了充分发挥。

七车间日产量过去只有 30 吨，新聘任了一名大学毕业的年轻车间主任后，通过技术改造和岗位练兵，产量一举提高 2.2 倍，同时成本下降 10%。

为建立起按劳取酬的内部分配机制，对公司内部的 500 多个岗

位，根据责任大小、技术要求高低、劳动强度及工作环境等因素，确定了近千个岗级，岗位分从 100 分到 210 分，且重点向生产一线倾斜。实施的第一个月，收入高的和收入低的就相差 1200 多元，多劳多得、按劳分配的原则充分得到了体现。

按照现代企业制度的要求，结合本公司的实际，他们简化工作程序，压缩非生产人员，将中层干部由原来的 110 名精减到 77 名，管理人员压缩 224 名，除个别人不接受公司聘用而自谋职业外，绝大多数都被安排到了生产一线。

与此同时，从公司领导班子成员到每一名中层干部，全部落实工作责任制。有效地解决了过去中层干部不跟班生产而导致遇到问题难以及时解决的弊端，坚持实行每天由一名公司级领导 24 小时值班制度，所有中层干部实行跟班作业，从而实现了决策快、运转灵、效率高。

陈洪国大力倡导这样几种观念：

不干则已，干则一流。

只看结果，不讲客观。

干部要敢管、会管、愿管；员工要敢干、会干、愿干。

以业绩论英雄，凭本事吃饭。

谁为企业做贡献，企业绝不亏待他。

这些看来很直观、很直接、很简单的观念，却对于企业实现经营机制的转换，对更新干部员工的观念，对破除计划经济体制所留下的痼疾，引导人们登上市场经济的舞台产生了积极而深远的影响。

陈洪国还规定：车间主任如果连续两个月完不成生产任务，就得自动辞职；管理部门的负责人如果 3 个月打不开工作局面，就得自动退位；谁有本事，欢迎毛遂自荐，经过组织考核认可后，随时提拔重用。自荐当上车间主任的谷玉春后来感慨地说：“像我这样没有任何‘靠山’和‘关系’的普通职工，过去连做梦也不敢想能当上车间主任，是公司新的经营机制给我们提供了实现人生价值的广阔舞台。”

机制的转换，使一些学有专长、胸怀大志的员工看到了希望，对未来充满了信心，纷纷放弃了“跳槽”的念头，脚踏实地地立足本职工作，积极性和创造性得到了充分发挥。

企业机制的转换和员工观念的转变，使各个环节、各个岗位分工明确，责任到人，彻底解决了过去推诿扯皮、“踢皮球”的问题，企业迅速从“怪圈”中跳了出来，无论是管理人员还是生产工人，人人都紧张而有序地履行着各自的职责，工作效率和工作质量不断提高，元月份恢复生产，当月便扭亏为盈，实现利润 225 万元。

## 六 “严”字效应

1998年元月份的一天，陈洪国与冯长楚在厂区检查工作。针对发现的问题，冯长楚对一位中层干部提出了批评。

令陈洪国难以理解的是，这位中层干部顿时火冒三丈，声调比冯长楚还要高得多，冲着冯长楚大吵起来。

等他吵够了，一脸冷峻的陈洪国才开口说话：“你的火发完了没有？现在我宣布：你已经被免职了！从明天起，到切草车间当操作工，现在去劳人部办手续！”

尽管这位干部大喊大叫，甚至大喊“我要上吊！”但并没有自杀，最后还是服从了安排。

对于汉阳纸厂这样一个传统的老牌国有企业，对人们根深蒂固的计划经济观念，对管理混乱、百废待举的破败景象，陈洪国首先突出强调的，是一个“严”字。

他认为，一个企业要走上正规，必须从严管理。否则，一盘散沙，那将没有任何战斗力。只有从严治厂，企业才能步调一致，五指并拢，形成拳头。只有从严治厂，员工才能形成合力，个人的行为变为集体的行为，企业才能走出困境，走向坦途。

“从严治厂”这句话，汉阳纸厂的人们似乎早就在讲了。

早在 1992 年下半年，汉阳纸厂就开展了一次“汉纸改革的突破口在哪里”的大讨论。历时半年有余，最终得出的结论是：从严治厂。

根据这一结论，厂里规定：对严重违纪人员，是合同工的要解除合同，是正式工的要予以除名。规定出台的头几天，违规违纪现象有所收敛。但不长时间后，厂劳动人事处抽查发现，一天中迟到人数竟达 522 人，其中干部 42 人；早退人数 165 人，其中干部 4 人；串岗、上班睡觉等现象比比皆是……一切都恢复了老样子！

1994 年，冯长楚任厂长后，组织全厂干部职工先后开展了“汉纸的一草一木是谁的”、“从严治厂”、“敬岗爱厂”等一系列的大讨论。在每一次的大讨论中，干部职工们都认识到，厂里管理漏洞大，奖惩不分明是造成浪费、企业财物流失的主要原因。每一次讨论后，厂里就出台几个管理办法。

就在濒临破产时，汉纸厂还开展了一次大讨论。一名员工给厂里投稿，题目是《就“大讨论”来个“大讨论”》，极度具有讽刺意味。

职工们回忆说，那时候，厂长们年年喊“加强管理”，年年“换班子换人马”，但迟到早退现象有增无减。在大讨论中，人人都说“我们是企业的主人”，可是“长明灯”、“长流水”比比皆是，企业的财物白白地浪费掉却没有几个人心疼，多数人视而不见，听而不闻，无动于衷。“讨论”来“讨论”去，都是虎头蛇尾，雷声大，雨点小，说得多，做得少。

厂里曾作过这样的规定：职工上班每迟到1分钟，罚款2元。但对第一位“撞枪口”的员工要动真格的时候，这位员工对有关领导威胁道：“谁罚了我的钱，我就到他家里讨饭吃！”因而不了了之。以后再有违反者，领导至多说句“以后注意点……”

从过去的教训中，陈洪国得到很深的启示：从严管理，绝不能局限于“纸上谈兵”，更不能只打雷，不下雨，必须要动真的，来实的，钉是钉，铆是铆，一步一个脚印。既然制度订出来了，就要不折不扣地贯彻执行，哪怕是领导班子成员，也要按规定执行，“王子犯法，与庶民同罪”，“规章制度面前人人平等”，如果有制度不执行或者执行中走了样，那还不如不制定。

为了从严管理，《员工奖惩条例》很快便制订出来，并经职工代表大会一致通过。从整体而言，该条例始终贯穿了一个“严”字，有关罚款的规定就有36条。其中上班每迟到1分钟，罚款2元；每早退1分钟罚款4元；上班吃早饭一次罚款20元；上班干私活，一次

罚款 500 元……

其中还规定了一条“陪罚”制度，管理者手下人员违规，若被发现了没被罚款，或没有被发现，则不仅违规者要受罚，管理者也要被罚；同时还规定，违规者在被罚款的同时，其部门领导陪罚 50%。

对于如此严厉的罚款，一开始多数人很不理解，认为公司太苛刻了，比旧社会的资本家还厉害！有的认为，自己辛辛苦苦一个月挣个三百五百，到头来还不够罚的……

对此，陈洪国认为，职工对严厉的制度一时难以适应只不过是暂时现象，是旧制度与新制度在产生碰撞时必然产生的“火花”，只是一时“阵痛”。由于长期受计划经济体制的影响，不少职工散漫惯了，素质不高，不通过从严治厂的手段，提高管理水平就是一句空话。因此，矫枉必须过正。只要持之以恒地抓下去，相信大家都能够适应，并能得到绝大多数员工的赞同和拥护。

《条例》实施之初被罚的人较多，但随着时间的推移，违规者越来越少。从事技术工作的一位刚进厂不久的大学生对此现象颇有感受，他说：“开始时，我对这种严格的管理制度和苛刻的罚款很不理解。但在了解了公司的情况，特别是生产设备状况后，我认同了。我们公司现有最好的设备属 70 年代水平，纸机的平均车速为每分钟 600 米，而国际先进水平是每分 2000 米。目前，市场是开放的，就像是拿着不一样的武器在同一个战场上打仗一样，如果自己不付出更多的努力，只有死路一条！”

罚款制度使人们感触最深的，则是有关吸烟的规定。

造纸企业，防火问题尤为重要。汉阳纸厂的人们谁都不会忘记1990年6月1日那个灾难性的日子。

那天，厂原料场失火，火势疯狂，武汉市的几十辆消防车过来救火，都难以扑灭，结果，三分之二的原料全部化为灰烬，直接损失1500多万元，直到2个多月后的8月份，场里还在冒烟。

汉阳纸厂也就从此一蹶不振，再也没有翻过身来。从那时起，厂领导反复强调吸烟的危害，并下达了不少的“禁烟令”，但是，强调来强调去，由于没有采取强有力的措施，厂内吸烟现象始终没有禁止。而这次晨鸣人的到来，制度一出台，说禁就禁住了，很难发现一个烟头。因为明文规定，在厂里吸烟一次罚款50元。被罚过款的人说：“这支烟吸得太贵了！”

“严”是一种观念，也是一种机制。

晨鸣管理的严，多数汉纸人没听过，没见过，都有一个从不适应到适应的过程。

对生产现场，在撤掉了澡堂、坐椅、汽柜子之后，规定了上班时间一律站着，坐一次要罚款50元。就连职工在厂里走路，都进行了规范，一律排队，靠右边走。一开始人们觉得这样就像犯人一样，但习惯成自然，后来，谁不排队走路，反而使人感到别扭。

不管什么制度，什么规矩，订了就得办，不商量，不讨论，不讲价钱，谁违犯了，轻则罚款，重则走人。

一次，有人把滚筒纸沾上了玻璃，车间主任发现后，坚决调离了责任人，就连似乎没有责任的运纸工也受到了从严处理。当时有人觉

得这是小题大做，而公司领导却认为，抓管理就得抓住这些小事不放。

公司强调，当干部主要是“管”，而不是“干”。陈洪国明确提出：各级管理干部，包括班组长都不是带头“干”的，而是去专门“管”的。衡量一个干部的标准，是看他管得怎么样，是不是发现了问题，是不是解决了问题。作为一名管理干部，如果只干那些普通员工干的事，不是受鼓励，而是要挨批评。强化干部的职责和管理权威，这是晨鸣汉阳公司在拨乱反正中强化管理的一大特色，也是总经理陈洪国企业管理的一大艺术。

有这样一则通报：一车间蒸煮汽生产个别原始记录未签名，车间副主任陈某负有管理责任，被罚款 10 元。对所通报的干部陪罚制度，陈洪国作过这样的解释：“制定这些制度的目的，是逼着干部去发现问题，去得罪人。管不好，就让位！”

抓基础管理，练管理内功，武汉晨鸣运作一开始就在这方面狠下功夫。制度求细，考核求严，奖惩分明。在落实过程中，对照标准，个人每天自查，单位或部门每周进行抽查，专门考核小组每旬检查，逐步形成了一个横到边、纵到底的管理网络。

从严管理，员工经过了“阵痛”之后，便逐步适应了晨鸣管理的这种模式和手段，由感到“夹磨”变为自然，都能自觉或不自觉地去规范约束自己的行动，都能按章办事。不到两个月的时间，公司的生产、管理便秩序井然。有位职工的一番话颇具代表性：“过去我们老是认为，‘东风吹，战鼓擂，现在世界上究竟谁怕谁？’‘天是老大，地是老二，我就是老三！’‘领导是仆人，职工是主人，仆人怎能管得

了主人？’由于受这些观念的影响，谁的也不听，谁也管不了谁，这样企业能搞好？自打晨鸣人来了后，不知怎的，几千号人马，一下子就变得板是板，眼是眼。别说是老总，就是科长或一般管理人员，只要一指问题，马上就会改，不敢拖延，否则，将吃不了兜着走！”

## 七 “标准”认识上的解放

陈洪国带领武汉晨鸣全体干部员工以摧枯拉朽之势，迅速扭转了汉阳纸厂以往那种萎靡不振、一盘散沙的被动局面，头一个月便以实现利润 200 多万元的赫赫战绩显示了晨鸣经营管理机制的巨大威力。第二个月，又以 329 万元的利润令原汉阳纸厂的职工称奇。

然而，对这样的绩效，来自山东晨鸣总部的每一个人都不屑一顾，从他们的脸上看不出一丝的得意，挂在脸上的颜色，仍然是青的。

管理上去了，效益上去了，职工们的收入也相应地上去了。但总

经理陈洪国一开口，除了“毛病”，就是整改，使得原纸厂的人们很难理解，很多人说他是属“阴”的，“很少见到笑模样”。

有位管理干部问陈洪国：“陈总，自你们来了后，快刀斩乱麻，管理可以说发生了翻天覆地的变化，纵着比，比过去强百倍了，横着比，在武汉的企业中，比上咱的也不多了，但你还是横挑鼻子竖挑眼，鸡蛋里面挑骨头，咱到底管到什么样？”

陈洪国笑了，对这位干部说：“你觉得不错了，那只是说明你的认识标准太低！”

公司的多数人都承认这样一个现实：汉阳纸厂的“起死回生”和跃出低谷，每一个进步都是从管理上得来的。自新公司成立的第一天起，2400名员工每天从跨进厂门开始，便置身于严格的管理之下，一言一行、一举一动都受到陆续出台的33项制度和500多个岗位管理细则的规范和制约，人们的思想观念、精神面貌、工作习惯都发生了根本性的转变。

武汉市市长王守海来来公司考察时，专门到一些“死角”去看，最终作出的评价是：“确实不错”。

副市长张代重到公司考察后说：“晨鸣汉阳纸业公司的管理水平已经超过了国外在武汉的独资企业。”

尽管如此，陈洪国为什么还不感到满足？他究竟要将企业达到什么标准、什么水平？人们谁也估摸不透。有人曾一度认为，武汉晨鸣要向山东晨鸣看齐，达到晨鸣总部的水平。有人认为，武汉晨鸣要成为武汉市一流的企业，在全市拿第一。

随着时间的推移、改革的深入、管理的强化，人们对武汉晨鸣的管理标准的定位越来越没底。但不论怎么推测、怎么估摸，武汉晨鸣的管理标准，有一点能说明的，那就是从“汉纸厂”走过来的公司员工，已经认识到了过去的弊端和差距，已经在“大浪淘沙”般的改革中觉醒，并且都在为达到和创造新的标准而积极主动地、创造性地作着努力。

经过努力，管理工作纵横成网，覆盖方方面面。然而在好多方面、好多环节，也仅仅是一些弹性标准，没有过多的规范，比如设备清洁、现场卫生、随用随放工具的摆放等。正是这些没有“标准”的标准，反而做得更加到位，达到的标准更高。

生产车间里，没有专职清洁工，但人人既是操作工，又是清洁工。大家在操作之余随时拿抹布擦设备，抄起拖把擦地板。无论设备，还是门窗、楼梯扶手，几近一尘不染。其实，新公司成立之初，这些事情并没有具体的标准和要求。由此看来，公司有形和无形的标准已经被员工们理解，以一流的工作质量干出一流的产品质量，把武汉晨鸣建成一流的企业，已经变成每一名干部员工的共识。这与人们对总经理陈洪国的企业发展标准估摸不透并不矛盾。

F·泰勒说过，“在科学管理体制下，正确的科学知识和方法早晚会遍地开花结果，不可逆转地取代凭经验法则办事的管理方法。”陈洪国以永无止境的标准和追求将公司员工置于对企业建设和发展的标准思考和探索之中，本身就是公司员工思想认识上的一个解放。这个解放是企业梦幻般巨变的重要因素之一，里面蕴藏着无穷的潜力。

## 八 穷庙里哪来的富和尚

一两个月的时间，陈洪国、吴炳禹、郭希成等几位来自山东的公司领导走访了不少职工家庭，了解了部分职工的呼声，同时征求了大家对公司领导的意见，密切了公司领导干部与企业员工及家属的感情，加深了理解。一位现已离休、当年“南下”的老干部紧紧握着陈洪国的手说：“你们刚来时，我们说三道四，纯属误会，真没想到你们这帮山东人是干大事的，而且干真的，干实的！”几位老太太很不好意思地对陈洪国说：“前些日子俺在道上堵你的车，非要和你啦啦不可，你们凭啥来兼并俺？给你们添了不少乱子。如今，看到你们个

个这么个干法，也真想和你们啦啦，请你们谅解，那时听到的全是些风言风语，真不好意思……”

对陈洪国来说，大家说什么都无所谓，关键是得到了员工和群众的理解，消除了隔阂，解开了心理上的疙瘩，这便是一个最佳的效果，这种效果就是一股无形的力量，潜移默化地影响着公司改革发展的进程。

在走访群众的过程中，公司领导也敏锐地发现了一些问题。特别是有部分职工生活很不正常，如有的家庭修饰豪华，家俱高档，摆设阔气，生活奢侈。他们给某人算了一笔帐，照他的消费，按他的工资收入，此人每月要亏损 2000 元左右。

这部分员工到底是干什么的？经调查发现，基本上是在厂里管钱、管物的，其中大部分是原料供应部门的！

陈洪国对吴炳禹说：“这穷庙里哪来这么多的富和尚？你作为分管供应的公司领导，立即查一查，谁在里面搞鬼？怎么吃的，就让他怎么吐出来，要不然，绝不客气！”

当天晚上，18 位供应人员全部集中在办公室开会。

吴炳禹冷着脸，不温不火地说：“这次会议很简单，就是让在座的各位亮亮底，揭揭短。近日公司收到很多举报信。经过深入调查，发现咱们供应处的同志都存在经济问题！按法律办的话，今晚就可以让检察院带走几个，现在证据确凿，判你个十年八年保证冤枉不了你！但是，公司领导反复考虑，本着对大家负责的精神，给各位一个机会。鉴于很多问题都是企业管理的漏洞，给你们提供了一个搞小动作的条

件，因此，陈总已明确表态，对过去存在的问题既往不咎。但这并不是说公司对此不管了，不追究必须有个前提，这就要求各位把问题交待清楚，把收的礼、收的钱交到公司里来，并且要表明一个态度。咱们清出底子，放下包袱，轻装上阵，抹抹桌子另上菜！”

吴炳禹在讲话中，注意到有的已经坐不住了，有的头上冒出汗珠，也有的表现出十分敏感的神态。

“明天，你们先说明白你的手机、BP 机是怎么来的，自己买的拿发票来，家里的电话费、手机费是由谁支付的，如果自己付，把收据拿来看看。我相信大家会有这个觉悟的！”

会很短，不到 20 分钟，吴炳禹话不多，但开会的每个人都掂出了其中的份量，多数人心里像揣个小兔子，蹦蹦乱跳。他们对陈洪国、吴炳禹等寿光人经过一两个月的观察，都认识得比较清楚了，他们个个都是山顶上滚碌碡——实（石）打实（石），说到做到，说一不二。有人觉得这个问题处理不好，自己工作干不成不说，进班房的可能也不是没有。尤其是担任公司党委副书记的吴炳禹亲自来处理这个问题，更让不少人视作非同小可。

他们知道，吴炳禹在晨鸣总部时任过党办主任、董事会秘书、总经理助理等职务，多年来与人头打交道，有一套人事工作经验。来到汉阳后，虽然担任党委副书记，分工党务工作，但主要精力在“兼管”的原材料供应上。从这段时间的工作看，他对问题看得鞭辟入里，处理问题快刀斩乱麻，并且不怕得罪人。因此，大家都称其为“冷面杀手”。

第二天，10多名供应人员陆陆续续送来一些收受的礼品，毛巾被、床罩、高压锅、龙井茶、五粮液……把一个房间塞得像个百货店仓库。其中交上来了7块手机，6块BP机。

但是，没有一个交钱的。

难道没有收过人家供货单位钱吗？没有拿提成、要回扣的吗？吴炳禹十分有把握地说：有，绝对有！

第三天的时候，汉阳区检察院的一位副检察长来公司，与吴炳禹商谈有关工作上的事。谈完工作后，吴炳禹以请他“到办公室看看”为名，领着他到供应处各办公室走了一圈。

一位身着制服、头戴大盖帽的检察官来到供应处，使办公室的所有人员大为震惊。多数人都觉得公司真的要拿供应处的人开刀了！

当天晚上，就有8人拿着收受供货单位的现金战战兢兢地来到了吴炳禹的办公室，并一再表示：下不为例……

有人反映，一位负责后勤工作的中层干部，在花钱方面出手大方，家里的财产与其收入明显不符。

吴炳禹经过调查，发现这位干部收入一般，却花钱大手大脚。他断定，这其中肯定有鬼！

在办公室二楼最西头的办公室里，烟雾弥漫。吴炳禹与这位干部僵持着。

“你不要认为自己很聪明，你干的事，我们掌握得巴巴的，只不过现在给你个改过自新的机会罢了，你千万不要等我把老底给你揭出来！”吴炳禹终于单刀直入地逼向对方。

在强大的攻势面前，这位干部只好交待了自己的问题。

在后勤方面的进货上，经常打白条，甚至有些上万元的费用，竟然也用白条，钱数随便开。据自己交待，在这一两个月间，就私吞公款几千元！

“我们总经理也不打白条，你竟然如此胆大妄为，简直是不想干了！”吴炳禹非常生气地说。

经过领导班子研究，将这位干部就地免职，将贪污的钱如数退回，并加倍处罚。

真是按下葫芦瓢起来。后勤方面的问题刚刚处理完毕，吴炳禹又敏锐地发现了这样一个问题：

为提高通讯水平，公司新安装了一台电话程控交换机。同型号的设备，其价格比其他单位安装的明显高出一大块。

这里面没有“猫腻”才怪呢！

吴炳禹立即招来负责这项工作的供电处长。

开始，处长还一副泰然自若的样子，满不在乎，摆出“心底无私”的架式。

“那天中午，你和那位姓张的经理做了些什么？”吴炳禹直截了当地问。

处长犹豫了一下，说：“他们请我吃了一顿饭。”

“就只是吃了顿饭吗？”

“是的。”

“你们分手的时候，他给你了什么东西？”

“没有，没有……”处长一时显得十分紧张。

“要想人不知，除非己莫为。咱打开天窗说亮话吧，你把实话说说了，我们可以尽量保护你，你若是态度不老实，不要后悔，也不要怪公司对你不客气！”

待了大约一刻钟的时间，处长终于开口了：“他们给了个红包，里面有 5000 块钱……”

“你给他们提供了什么好处？”

在吴炳禹的再三追问下，这位处长最后作了全面坦白。供货单位是个人承包的项目，除了在价格上比市场价格提高了一部分外，这位处长还将公司价值 4 万多元的电缆无偿送给了对方！

其中所捞回的好处，却不只是 5000 元红包，供电处的 6、7 个人都程度不同地接受了贿赂。

陈洪国听了汇报后，大为恼火。这些干部员工的素质竟然低到这个程度，真是触目惊心！难怪汉阳纸厂一步步走向垮台，有这样一批蛀虫，什么样的企业不烂掉！

为杀一警百，堵住漏洞，公司即向公安部门报案，以盗窃行为定案。

公安部门介入后，及时将 4 万元电缆款追回，对涉及犯罪的依法进行了处理，对几个情节相对轻点的予以除名。

这几起案件的查处，使陈洪国等十几位山东人的形象在汉阳进一步树立起来，人们高兴地看到，这批人敢想、敢说、敢干，敢于碰硬，坚持原则，不怕得罪人。有位公司领导深有感触地说：“这些事情，

过去人们都看得清清楚楚，这是秃子头上的虱子——明摆着的，但是都有一个观念，靠山吃山，靠水吃水；有权不使，过期作废，不捞白不捞。大家只是心里明白，但没人敢管。再说，你又没抓住人家的辫子，弄不好来个猪八戒打败仗——倒打一耙！”

几年前，厂党委的一位女书记曾对一职工的违规行为提出过批评。谁也没想到，在厂领导班子开会时，这位受到批评的职工拿着菜刀气势汹汹地闯入会议室，朝着女书记头上狠狠砍去，女书记用手一捂头，砍下了一截指头……像这样的事，在汉阳纸厂已不足为奇。

如今，吴炳禹明察秋毫，被很多人称之为“神探”，“冷面杀手”的绰号越传越响。大家议论道：“吴书记不该干企业，应该当警察！”有位报社记者采访吴炳禹时问道：“你是通过什么渠道掌握的这些事实真相的？”吴炳禹说道：“其实，我对这几件事并不十分清楚，但凭着对企业的责任心，凭着对公司的忠诚，一眼就能看到底，关键在于想管不想管、敢抓不敢抓。”

通过这些事，广大干部职工大大增强了对公司领导的信任感，有很多问题逐步反映暴露出来，特别是一些深层次矛盾渐渐浮出水面。

陈洪国及时抓住这一苗头，因势利导，对企业管理开始了由治标到治本的转变。

## 九 挤干“水分”

对造纸行业来说，要想取得好的经济效益，最好是用自制浆。

据分析，自制浆与成品浆每吨的差价达 1000 多元。这样，制浆所用原料便成为造纸企业中一个至关重要的因素。

武汉晨鸣汉阳公司所用的原料基本上是苇草。湖北省的洪湖、湖南省的洞庭湖一带，水域辽阔，有着丰富的芦苇资源。

但是近些年来，由于部分国营苇场经营不善，破产倒闭，使得芦苇大量减产。另外，造纸工业发展迅速，很多企业都增加了一些新的生产能力，使当地资源出现了僧多粥少的状况，因而造成了原料收购

竞争越来越激烈，由过去的“买方市场”变成了“卖方市场”。

陈洪国了解到，此时芦苇的市场价是每吨 400 元左右，而自己公司所收购的价格却异常地惊人。表面上为六七百元一吨，而到了厂后的实际价格达千元以上！

“这个收购法，生产系统的人就是苦死累死，企业能好得了？厂领导就是有天大的本事，企业亏不死才怪呢！”陈洪国对吴炳禹说：

“在原料收购上，咱必须要改革，首先要建起一套行之有效的管理制度，有个明确的章法，对收购工作，很有必要进行一次整顿。另外，出台一个办法，对原料收购可以搞承包，按价格、数量拿提成，具体办法你们先提出初步意见，班子研究后立即实施。”

按照陈洪国的这一要求，吴炳禹对原料市场进行了全方位的考察。经调查发现，武汉周围的芦苇资源丰实，水路畅通。为何原料供应紧张？很重要的一个原因就是自己厂里的人把客户弄跑了。负责原料收购的共有近百人，其中不少人存在严重的腐败行为。特别是有些过磅化验人员，千方百计榨客户的油，要么要提成，要么要回扣，还有的为了保一个客户，对其他客户狠狠地压称，扣“水分”，除“杂质”，一直扣得人家不来送了。

再说，在原料收购的方式上也存在着很大的弊端。采购人员打着“主动出击”的名义，到外地收购。所收原料在数量上、质量上都存在很大的“水分”。有时收 100 吨芦苇，而运到厂，就只有 80 来吨了，究其原因，谁也说不清，也无人采取措施挽回亏空的损失。

为挤干“水分”，新公司领导立即作出决定：彻底转变收购模式，

由到外面收购改为在厂里收购，一切以厂里的计量为准。采购人员到外面负责联系货源。

为调动采购人员的积极性，增强其责任感，对分配制度进行了改革。对原料场进行承包，实行吨草费用提成，规定收购 1 吨原料提成 1 元钱。对采购人员实行包地片、包收购量、包质量、包费用的“四包”责任制。

这项改革推行后，迅速见到起色，在保证原料源源不断地供应的同时，质量大幅度提高，成本大幅度降低。但是，当公司领导检查收购工作时，却发现仍然存在着严重的问题。

一天晚上，吴炳禹来到原料场过磅处。发现一辆送芦苇的汽车过磅时车上躺着 2 个人，而在除车自重过磅时这两个人却下来了。而计量室的 5 个人却都置若罔闻，无动于衷。

“你们这些人到底是干什么的？是不负责任，还是被对方收买了？”吴炳禹一怒之下，断然决定：分管计量工作的原料场副场长及 5 名司磅人员全部下岗！原料场长负有领导责任，当月只领基本工资。

由于多年来的惯性太严重，多数人员难以适应新公司管理的要求，问题不断出现。在短短几个月的时间内，30 多名计量、司磅人员全部调离工作岗位。

在加强内部管理的同时，公司领导分头出击，联系货源。陈洪国、吴炳禹等先后到湖南省的沅江、岳阳，湖北省的洪湖、嘉鱼、仙桃等市县进行考察，在此基础上，主动与当地政府及有关部门协手联合，建立稳固的原料供应基地。

由于各地造纸厂对原料竞争异常激烈，各地方政府又实行“地方保护主义”，尤其是在湖南省收购时，不断遇到很大的困难和麻烦。有时运草的船只被截、被没收和遭罚款，有时公司的采购人员遇到当地人的辱骂殴打，有时收草人员所带的钱款还被一些不三不四的人抢走……

尽管这样，公司总经理陈洪国还是对收购到充足的、质优价廉的原料充满了十足的信心。他的观点是，事在人为，市场上原料是客观存在的，关键是看人家卖给谁。在当前市场经济体制下，人家卖原料的目的只有一个，就是为了赚钱。晨鸣要和对手们竞争，靠什么？一靠资金实力，二靠企业信誉。只要具备了这两条，把工作做到位，不怕他们不卖给晨鸣！

在陈洪国的亲自组织和具体安排下，吴炳禹带领各收购人员，踏遍千山万水，走遍千家万户，说尽千言万语，吃尽千辛万苦，从省内，到省外，足迹启遍布各大芦苇场，很快便与一家又一家单位签订了供货合同，使大批芦苇源源不断地通过长江这条“黄金水道”送到武汉晨鸣原料场，保证了生产所需。

与晨鸣打过交道的单位和客户，通过一段时间的了解，普遍感到晨鸣人实实在在，办事大方、干脆、利索，钉是钉，铆是铆，说到做到。没几个月的时间，晨鸣的形象便在各地原料供应单位树立了起来。尤其是通过对几个突发事件的处理，使几个芦苇场的人们更加看到了晨鸣人的真诚。

那是一个风急浪高的日子，沅江芦苇场的两位副场长、财务科长

等 5 人乘船到岳阳银行取货款回途中，在洞庭湖里不幸与另一船相撞，5 人全部遇难！

陈洪国得知这一不幸消息后，立即作出反应。由于自己工作较忙不能抽身前往，便亲自发送唁电，打电话对死者家属表示安慰，并安排吴炳禹带着两万元钱前去吊唁。

当吴炳禹将这钱送到遇难者家属手里的时候，不仅使家属们感动不已，而且使沅江芦苇场和市里的领导及群众也异常激动。沅江电视台的记者闻讯后起来现场采访，并于当晚进行播报。

而与其形成鲜明对比的是，当地几家造纸企业包括遇难者因去那里办事而遭不幸的厂家，却只送来了个花圈，有的连人也没有来，对此持十分冷漠的态度。

沅江芦苇场的一位负责人十分激动地说：“我们出这次事故，与晨鸣没有任何关系，而陈总经理和吴书记他们却表现出如此的友好和关怀。几万块钱是小事，但使我们从中看到了晨鸣人的一片心意。与晨鸣人打交道，不仅是经济利益上的关系，更为重要的是朋友间的友情。”

沅江芦苇场是一个很大的国有企业，主要区域在洞庭湖一带，与武汉晨鸣水路相连。过去来收芦苇的多数是本省的一些造纸企业。原汉阳造纸厂也来收过，但没有引起该场的重视，甚至还受到“地方保护主义”的排斥。尤其是采购人员向场里索要回扣等腐败行为，把自己的牌子给砸了。而今，由于公司领导过硬的作风和良好的信誉以及对该厂的一片赤诚，赢得了对方的信任，建立起了深厚的友情。

尽管当地政府明令禁止原料外流，芦苇场还是坚持“从经济效益出发”，对上级领导作出了“谁出的价格高、谁付款及时就优先卖给谁”的交待。

为支持武汉晨鸣的发展，保证为晨鸣提供充足的原料，在原料市场竞争十分激烈的情况下，沅江市专门成立了“晨鸣原料收购服务领导小组”，由市政法委书记任组长，协调公安、交通、工商、税务等各方面的关系，为晨鸣开辟了一条宽阔的“绿色通道”，使送草的船只成群结队地从岳阳纸厂、沅江纸厂等企业旁边大摇大摆地越过。虽然有的企业不断地到本省、市的有关部门给芦苇场告状，骂他们是“汉奸”，但在市有关领导的直接组织和支持下，竞争对手们只能是“望草兴叹”。

随着武汉晨鸣的名气越来越大，形象越来越好，沅江的人们都把晨鸣人当成上宾，把武汉晨鸣的干部看作“领导”，将能把晨鸣的领导请到家里做客是一种荣耀，每次都给予高规格的接待。一次，陈洪国和吴炳禹驱车来到芦苇场时，厂领导硬是将二人往家里请。当他们乘“三菱”吉普来到这位领导家乡时，满村的人像迎亲似的，点燃鞭炮，前呼后拥地将陈洪国两人请到家。

而在这位场长家里，市委书记、乡党委书记等领导早已等候多时了……

就这样，武汉晨鸣与芦苇场的关系越来越好，沅江苇场 90%的原料送往晨鸣，每年达 5 万多吨，约占武汉晨鸣收购量的三分之一。

## 十 技术改造拉开序幕

到3月底，武汉晨鸣正式运行3个月，共生产纸和纸板1.5万吨，完成不变价工业总产值5324万元，实现利税1324万元，其中利润1018万元，实现了首季“开门红”。

而此时，湖北省的38家重点造纸企业中，有17家亏损，18家停产，整个行业出现了历史性的大滑坡。而武汉晨鸣由于成功地进行

了经营机制的转换，强化了内部管理，企业开始走上快车道，成为全省同行业的“一枝独秀”，实在令湖北省的领导和同行们刮目相看。

首季“开门红”的实现，使武汉晨鸣的广大员工脸上浮现出笑意，多数人打消了对企业合资后公司能不能好转的疑虑，对未来充满了信心。然而，这一成绩的取得在公司领导层却没有引起一丝满足和兴奋。领导班子成员们没有流露出一点沾沾自喜。总经理陈洪国清醒地认识到，武汉晨鸣在全省同行业中拔了尖儿，并不说明自己多么能、多么好，而主要的原因是别的企业不景气。自己所面对的不是湖北市场，而是全国市场甚至是全球市场，从这一点上考虑，武汉晨鸣取得这么一丁点儿成效只不过是刚刚迈出了第一步，才开了个头，绝不能盲目乐观，夜郎自大。

据陈洪国调查了解，国内造纸企业集团化经营的路子越走越快，一批优势企业正在迅速崛起。特别是国外一些企业纷纷抢滩中国市场，对民族企业形成了强烈的冲击。落户于江苏镇江市大港经济开发区的印尼亚洲浆纸公司斥资近 20 亿美元，新上一个年产 135 万吨的造纸项目。镇江市正抓住机遇，围绕该项目积极筹划“镇江纸业城”的配套工程。有的国外在中国的独资企业甚至喊出了“宁可赔上几个亿，也要打败晨鸣”的口号，其经营策略为先赔本经营，把国内的优势企业挤垮后，他们再赚大钱。晨鸣集团近几年来由于名声在外，已成为众矢之的。武汉晨鸣作为晨鸣集团的一个新成员，由此将面临着日趋白热化的残酷竞争。

而就目前武汉晨鸣的基础条件看，设备落后，严重失修，产量低，

消耗高，科技含量不足，产品结构不够合理，难以适应不断变化的市场需求。

陈洪国认为，武汉晨鸣要彻底打个翻身仗，实现快速、持续、健康的发展，在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须立足现有条件，从长计议，首先要对现有设备分步骤进行技术改造，提高设备的利用率，增加产量，降低消耗，提高经济效益。在此基础上，再筹措资金，上新的项目，不断壮大企业实力。

其实，从新公司成立陈洪国迈进武汉晨鸣的第一天起，就开始对公司的所有设备逐一进行了分析和排查。

武汉晨鸣共有 10 台纸机，其中能生产的有 8 台，新公司组建时有 3 台停产。就是正在运行的设备，也大多为 50 年代至 70 年代上的项目，均已老化，运转质量较差，产量过低。汉纸人多年来引以自豪的是自己形成了“8 万吨”的生产能力，而实际上，最好的年景，也没有超过 6 万吨。

新的领导班子经过调查摸底后，对哪些应该淘汰，哪些需要改造，该上哪些技改项目等等，都作了认真的分析研究。全公司分为两条线作战，一条线抓生产，一条线抓现在设备的改造。在陈洪国的直接指挥下，一项项技改方案被制定出来，然后集思广益，反复进行论证，在资金十分紧张的情况之下，果断地决定当年投资 6000 万元，对现有设备全部进行更新改造。

被排序为 3 号、4 号的纸机是由上海造纸机械厂于 50 年代和 60 年代生产的 3150 纸机，是全国最早的同类设备。尤其两台这样大的

纸机并列在一个车间内，这在全国造纸企业中是独一无二的。而晨鸣集团总部 80 年代中期才上 1760 纸机，90 年代初期才上马 2640 纸机，由此可以看出汉阳纸厂曾经有过的辉煌。但是，这两台 3150 由于多年失修，严重老化，其中的 4 号机早已停产一年多的时间，3 号机也是开开停停，处于半停产状态。特别是车间厂房已经破败不堪，顶部部分脱落，雨天漏水。陈洪国对此作出决定，对该车间厂房进行换顶改造。与此同时，投资 280 万元，对两台纸机整个直流传动系统进行改造。

厂房换顶？汉阳的人们还从来没听说过，更没有见到过，普遍感到新鲜。不管成功与否，大家对陈洪国的这一决定还是持十分信任的态度。按照公司的这一决策，各部门立即行动，付诸实施，经过昼夜奋战，以空前的速度和效率，仅用一个半月的时间就将该车间厂房顶部全部拆除，然后重新安装了新型材料制作的双层保温彩板，使车间面貌大为改观。设备经过改造后，4 号机于 3 月中旬投入运行，3 号机的运行质量也大幅度提高，两条生产线的车速每分钟平均提高 50 米以上。

8 号纸机也是 3150 机型，设计生产能力日产 100 吨，主要生产双胶纸和书写纸。而自投产以来，从未达到过设计生产能力。最高时日产量达到 80 吨。为发挥好这台纸机应有的能力，公司领导决定，投资 600 万元，新增两组烘缸及表面施胶，其主体设备从中国与芬兰合资的西安维美德公司购进。通过这一改造，车速每分钟提高 100 多米，日产量达到 130 吨，比原来提高 50% 以上，其控制精度在万分之

一以内，产品质量明显提高。

与此同时，还对其它设备进行了一系列技术改造：

——按照市场对高白度纸张的需求，及时新上了 60 立方米氯化吸收槽项目，以增加漂液供应量，提高纸张的白度。

——投资 80 多万美元，从芬兰奥斯龙公司引进了两套除渣器，从美国 ABB、美杰公司引进了 4 套水份宣灰份控制仪，分别装备于 2 号、3 号、4 号、10 号机，全面提高了纸机装备水平，为产品质量的稳定提高打下了坚实的基础。

——为满足市场对平板纸的需求，投资 300 多万元对 3 号、4 号、8 号、9 号、10 号机三段漂通气全部进行了改造，使吨纸耗气由原来的 3.8 吨降至 2.2 吨，达到了国际先进水平。

——为确保生产用汽，投资 1000 多万元，在热电分厂新上一台 60 h / H 煤粉备用锅炉。

——购置了 3 号、4 号机干燥部校正仪、纸紧器，并更换全部汽罩。

——更换 2 号机流浆箱等设备。

——新上木浆生产系统，改切竹机为 5 刀切苇机。

——对 9 号机进行了全面改造。

——拆除了十车间老苛化设备，更新为新的苛化设备。

通过一系列的措施，有效地解决了各分厂、车间“大马拉小车”的状况。

在技术改造的同时，还建成起了 3600 立方米的五金仓库和 1170

立方米的纸品仓库。对厂房、办公楼、厂内路面进行了整修，对厂区进行了绿化，使整个公司面貌为之一新。

技术改造的任务十分艰巨复杂，而且要承担着较大的风险。尤其是公司组建之初，资金紧张，有限的钱主要用购买原料、支付水电费和职工工资。而现在要投入巨资搞技术改造，对公司领导来说，无疑是在自我加压。如何以较少的投入、有限的资金换取最大的效益？这是陈洪国等决策者们日夜思考、不断探索的首要问题。为了将“好钢用在刀刃上”，确保每一项改造的成功，公司领导带领广大干部员工迎难而上，废寝忘食，将全部身心都贴在项目上，经常通宵达旦地连轴转。为了节约资金费用，他们费尽心计，与设备供应商讨价还价，采取巧妙的策略与之打价格战，坚持“该花的钱绝不吝惜，不该花的钱一分也不乱花”的原则，“苦其心计，劳其筋骨”，使各项支出降至最低限度，从而使整个厂区成为技术改造的战场，各项技术紧锣密鼓，顺利进展，并不断向纵深发展，收到了事半功倍的效果。

## 十一 劳动合同的签订

1998年4月1日下午，武汉晨鸣生产调度处会议室内，春意融融。公司劳动合同签订仪式在这里隆重举行。

仪式由党委书记冯长楚主持。总经理陈洪国、副总经理夏友亮、周少华等公司领导出席。

陈洪国首先讲话，他说，“今天在这里举行这次劳动合同签字仪式，是公司里的一件大喜事、大好事。公司根据国家《劳动法》及有关规定，与员工签订劳动合同，是本着平等协商、自觉自愿的原则进行的。今天在座的各位能与公司签订合同，说明大家对公司的信任。我们要通过这次签订合同，优化干部队伍和职工队伍，提高经营者的素质，激发大家的积极性，增强办好公司的决心和信心，以此促进公司有一个更快更大的发展。”

接着，陈洪国与各办公室、生产车间、管理部门负责人一一在全同书上签字，由此拉开了全公司劳动合同签订工作的序幕。

《中华人民共和国劳动法》规定，企业招用职工，必须与劳动者签订劳动合同，明确双方的责任、义务和待遇，以维护用人单位和劳动者的合法权益。武汉晨鸣公司已运行 3 个月，各项工作转入正常，绝大多数员工已顺利度过了 3 个月的试用期。为了让广大干部员工吃上一颗“定心丸”，使劳动者的切身利益和合法权益得到保护，陈洪国审时度势，并经公司党政工联席会研究，及时做出了与员工签订劳动合同的决定。

为了确保这次劳动合同签订成功，公司专门制定出台了《关于签订劳动合同的实施意见》，该《意见》指出，考虑到员工的自身利益，这次签订合同期限统一定为 3 年。年龄偏大的待 3 年合同期满后，只要本人愿意继续在本公司工作，公司都将与员工续签合同，直到法定退休年龄为止；年轻的员工 3 年合同期满后，只要没有违背劳动法的有关规定，本人又愿意继续在公司工作，公司将与其续签合同。

此次所签合同是按照劳动法及湖北省及武汉市的地方性法规，由武汉市劳动局统一监制的合同。合同中对劳动保护和生产工作条件、劳动纪律、工作时间与劳动报酬、劳动保险与福利待遇、劳动合同终止，解除的条件等都作了明确的规定。

对于签订合同的方式和原则，《意见》指出：公司与劳动者双方本着平等自愿、协商一致的原则，严肃认真地签订合同。原则上被录用的员工都可以签订。对在试用期内极个别工作不积极，严重违纪，经批评仍不改正的员工，公司不与其签订合同；对那些犹豫不决，不愿签合同的员工，公司采取不强制、允许选择的办法，让他们充分考虑和权衡，并且缓 1 个月签订（管理干部除外）。暂缓期满 5 日内，未签人员必须作出是否愿意签订的选择。暂缓期满 5 日后，无论什么原因，公司将不与其签订劳动合同。

公司决定，签订劳动合同后，员工可以享受合同中规定的有关待遇并及时发放工作服等。

关于签订合同的顺序，本着先干部、后一般管理人员，再工人，对时间也作了明确的规定。

为了搞好这次劳动合同的签订工作，自 2 月下旬开始，公司党群部门与劳资处配合各分厂、车间、处室的领导干部开展了广泛的宣传发动工作，大张旗鼓地宣传签订劳动合同的重大意义，深入细致地做好全体员工的思想政治工作，消除了员工思想上存在的种种疑虑，为合同的顺利签订打下了牢固的思想基础。

4 月 1 日，公司与中层干部签订完毕。4 月 2 日，又与管理处室

人员，分厂、车间班组长以上的人员将合同签完。

3日、4日两天，自愿与公司签订合同的其余人员纷纷签订合同。

开始时，有不少员工对签订合同犹豫不决。有的认为，公司管理太严，一旦签订了合同，说不准什么时候一不小心违反了公司制度，谁知道落个什么结局？但随着思想政治工作的不断深入，多数员工逐步打消了顾虑。尤其是他们在新公司成立后的几个月中，亲身感受到了企业的温暖，亲眼看到了公司领导想职工之所想、急职工之所急、解职工之所难的一片热心——

当陈洪国一行从礼仪之邦踏入武汉这座江城的时候，他们的心便与这里的几千名员工紧紧地联在了一起。他们发现，汉阳纸厂这么大的企业竟连个职工食堂也没有。原有的伙房早在几年前就承包给了个体户，改成了娱乐场所。很多员工特别是单身员工的吃饭成了大问题。另外，一些在市区居住的员工上下班也比较困难，在新公司成立前，上班早点儿晚点儿无所谓，下班早走会也没啥，可现在就不行了，有一套十分明确的规章制度在约束着，必须要按点上下班，这就为一部分上班不便的员工带来了麻烦……

为解决员工的吃饭难的问题，公司坚持一手抓生产，一手抓生活，在当时资金十分紧张的情况下，投资30多万元，收回了租出去的职工食堂，不到半月时间便将其修复并装修完毕，做出了可口的饭菜，按成本价向职工出售，使大家不再为吃饭而到处打“游击”。

针对交通问题，公司购买了4辆大客篷，准时等候上下班的职工，大家不再为上下班而发愁。

由于企业经营困难，已几年没有发放工作服了。对此，以每人200元为标准，制作了一套崭新的工作服。

新公司成立不到一个月便是春节，当公司领导了解到不少职工家庭生活上存在许多困难时，立即研究决定向每人发给200元的过节费……

这些事情虽然并不是惊天动地的大事，但每当职工们回想起来的时候，便感到了公司所给大家所带来的温暖。

“晨鸣人是来干实事、干大事的，不仅是生产经营，而且在事关职工切身利益的问题上，也完全让人信得过！”很多职工发出这样由衷的感叹。

多数职工鉴于这样的感慨，毫不犹豫地与公司签下了为期3年的劳动合同。

然而，仍有一部分人，尽管过了签订合同的时限，但还是徘徊观望，踌躇不决。

4月12日，集团公司董事长陈永兴自寿光来到武汉。看到武汉晨鸣3个多月来发生的巨大变化，他十分高兴。不顾旅途的疲劳，兴致勃勃地来到各个生产车间、职工食堂等场所，看望和慰问正在辛勤工作的员工们。一连几天，董事长深入基层，与有关管理人员和一线员工广泛接触，亲切交谈。当来到生产车间看到从寿光来的王菊等几位女同志时，想到她们舍下自己的孩子千里迢迢在他乡忘我奉献时，禁不住泪水盈眶。

4月14日，陈永兴董事长高兴地接见了公司总经理领导班子、

汉纸领导班子成员和各分厂、车间、处室负责人。他在充分肯定了武汉晨鸣所取得的成绩、提出了希望和要求的基础上，针对公司前段时间进行的签订劳动合同事宜提出了重要意见。他说，广大干部员工本着平等自愿、协商一致的原则与公司签订了劳动合同，这是对公司的信任，也是公司未来发展的希望所在。但也有少数员工存在着思想顾虑，担心公司会违约，不按国家有关法律办事。我说，这种担心是完全没有根据的，也是没有必要的。我们的公司是共产党领导的，如果公司违约，一是国家法律不允许，二是《劳动法》不允许，三是社会道德不允许，四是共产党不允许。有人担心出了工伤事故怎么办？年龄大了干不了了怎么办？公司会不会以解除合同了事？这些想法实际上是对国家法律和对公司的不理解。员工出了工伤事故，可以按照湖北省及武汉市的有关文件办。员工年龄偏大或者生病不适应本职工作，可以根据实际情况调换工作，或办理内退、病退都可以。山东晨鸣就是这么办的。如果员工还有思想顾虑，可以允许你考虑，10天不行，20天，20天不行，30天。但总得有个限度啊，如果到了5月8号再不签，那公司就不会再等待了……

陈永兴董事长的讲话，各有关单位和部门传达后，对一些还没有签订劳动合同的员工起到了较大的鼓舞作用，他们从董事长讲话中澄清了过去存在的诸多模糊认识，打消了顾虑，对在晨鸣工作充满了十足的信心。

转眼间，最后的一次劳动合同签订时间——5月8日到了。那些早已做好充分准备的员工一大早就来到公司，毅然决然地与公司签订合

同。

然而，仍有 100 余名职工拒签。其理由是受不了晨鸣如此严格的约束，承受不了晨鸣的压力。

对不起，按照公司规定，既然不签合同，这部分人不再是晨鸣员工，就连他们所抱有的一线希望——到“汉纸”去“待业”，也化为泡影。

据统计，到这时共有 2306 名员工与公司签订了劳动合同，占应签合同人数的 94%以上，收到了预期的效果。

通过劳动合同的签订，广大员工的思想观念发生了深刻的变化，对公司新机制的管理运行方式由开始的不适应到逐步适应，部分员工甚至感到完全适应。企业的优势日渐明显，并产生出较大的凝聚力。干部员工爱岗敬业，在本职工作中充分施展自己的才干，促进了公司的日趋向上。

一段时间后，正是在这种良好的发展势头之下，少数未与公司签订合同的员工开始后悔，深感失去了一次极好的机会。有部分未签合同的员工纷纷向公司递交重新上岗的申请报告，恳切要求与公司补签劳动合同。五车间原电工班长王东虎的申请就颇具代表性：

我现在才真正地感到自己没能与公司签订劳动合同是一生中一次最大的失误。可以说是犯了一生自己不能饶恕的错误。

在没与公司签订劳动合同而离开岗位的这段日子里，我耳闻目睹了公司所取得的成就，让我感触蛮多。公司在一季度所创造的成绩，

是我在原汉纸工作期间所从未有过的，这充分证明了武汉晨鸣的组建是非常正确的。原来汉阳纸厂的面貌几乎让人淡忘了，各个生产车间都是新景象，有这样的管理，公司何愁没有前途？

我原来总觉得公司管理太严，我做得活又太累，而收入又不太高，现在想起来，原来对公司太不理解了。没想到一个刚刚成立的公司，开始必然有许多工作要做，制度必须要严，不然仍像过去那样松松垮垮，企业怎么能够搞好呢？现在公司的生产已逐渐正常，职工的收入有了保障，并逐月有所增加，大家的干劲更加高涨。实践证明，公司上下是团结的，是有战斗力的，是充满朝气和前途的。

我当时没有签合同书，并不是我怕吃苦，怕吃亏，不服从管理，而主要是我对公司的认识存在着偏差，思想观念跟不上形势的发展。现在我顿悟了，为我失去了原有的工作岗位而痛惜。在一个具有美好前程的公司能谋取一份职业，而且是自己能够胜任的职业是多么不容易啊！我真的好想回到我原来的岗位上去从事原来的那份工作。如果公司能够与我签订劳动合同，给我一次重新塑造自我的机会，我将会以全新的姿态投入到工作中去，更加珍惜来之不易的工作岗位，爱岗敬业，尽职尽责地把工作干好……

王东虎的申请，真实地反映了部分未签合同员工的心声，同时也从另一方面说明了公司的凝聚力在不断增强。

然而，天下从来没有卖后悔药的，他们的认识太迟了！

6月3日，武汉市劳动局有关人员来到公司，对公司与员工所签

订的劳动合同进行签证。经严格审核后，给予盖章，所有合同全部正式生效，并具备法律效力。

## 十二 蒸蒸日上的跃进局面

进入5月，长江两岸已进入暮春时节。武汉晨鸣内外到处暖意融融，花团锦簇。站在厂区南边的长江大堤上放眼望去，田亩青青，流水潺潺，路旁芳草萋萋，菜圃碧绿油油。春总是无处不在，即便一棵随便生长的小树，也在无偿的阳光雨露培育下，自由自在地茁壮成长

起来，枝干挺拔，浓叶哗哗。郁郁葱葱的灌木林那强烈的生命力，好像谁也没有力量把它们刈得尽，砍得完。慷慨无私的太阳驱走绵绵的春雨，放开弥天大翅普照人间，使人间渐渐进入了一个火热的季节。

劳动合同的签订,使公司广大干部员工的积极性得到了充分发挥,所蕴藏的潜能得到了极大的释放。公司领导及时因势利导,组织职工乘势而上,在生产系统,兵分两路,一路抓技术改造,一路抓生产,在全公司展开了轰轰烈烈的劳动竞赛,掀起了你追我赶、奋力争先的热潮。各部门不断传来捷报,向公司报喜。

到5月5日,经过改造后的8号纸机日产量达到97吨,打破了过去曾出现过的日产93吨的最高记录,产品合格率和一等品率均达到100%,创造了该机台生产历史上的最好成绩。其中纸车四班创造了34吨的班产最高记录。

八车间这一历史记录的创造,使公司领导进一步看到了公司员工和设备的潜力所在,及时总结了八车间的经验,在全公司内大力推广,使一个蓬勃发展的局面迅速形成。

五车间经过4月份的艰苦努力,生产纸张673吨,创造了19号机投产运行以来的最好水平。

被列为十车间的碱回收车间通过不断加强和完善各项管理,认真进行设备检修,使碱炉、蒸发、苛化等各环节生产设备运行良好,效率大幅度提高,4月份回收碱近千吨,也创历史最好水平。

与此同时,各项技术改造工程紧锣密鼓。

一车间已具有40年的历史,经过长期的生产运行,厂房面貌陈

旧破损。为此，公司拨出专款，对该车间主体厂房进行装修改造。施工人员克服施工期间雨水大、环境差、高空作业多等诸多不利因素，经过一个多月连续奋战，塑钢窗及千余平方米的墙面粉饰一新，主体厂房装修改造工程顺利竣工。

5月5日上午8时，随着指挥人员的一声令下，座落在六车间的2号机技术改造工程全线展开。机械分厂、技改办公室、基建处、设备处、供电处、供应处、储运处、六车间及汉纸建安公司等单位共投入200多人参加此次改造工程。

对2号机的改造，是按照总经理陈洪国关于提高质量、增加产量的要求，新公司运作以来继8号机之后实施的第二项较大的技改工程。在这次改造中，更换纸机流浆箱、卷纸机、三段通气等一批主要设备，新增木浆系统、自动液压校正仪等先进设备，还将拆除两台烘缸、迁移压光机、卷纸机等关键设备，对一些过去存在的“大马拉小车”的设备以及主要浆、汽管道进行更换。

按照工程计划，2号纸机所有的技改、大修项目必须在10天之内完成，期间还要穿插另外两项检修任务。为了打好这场硬仗，工程指挥部制定了“轮班工作制”，即施工人员分班作业，昼夜不停施工，以保证整个工程按时完成。

按照施工计划，第一天为“拆除日”。凡涉及技改、大修的设备，必须在24小时之内全部拆除完毕。承担技改工程主要任务的机械分厂仅用一个上午就拆除了卷纸机、压光机、流浆箱、网部案辊、三段通汽、烘缸汽罩等主要设备及零部件，并进入部分放线阶段。虽然施

工现场没有行车,但公司调来了吊车、汽车予以配合,再加上起重工们的精湛技艺,大大小小的设备按照事先周密的安排,被有秩序地起吊运走,整个施工现场显得忙而不乱。

针对繁杂的施工现场连续作业多、交叉作业多等实际问题,公司领导特别注重安全工作,责令各单位在施工过程中务必做到保安全、保进度,保质量,圆满完成2号纸机的技术改造任务。在施工现场,所有施工人员全部佩戴安全帽,各专职安全员相互联系,协调配合,具体解决“防火、防电、防坠物”等安全问题,并将安全措施落实到每一个施工点、每一名员工,从而杜绝了各类事故的发生。

为加快施工进度,工程指挥部安排所有施工人员统一在施工现场进餐。每天中午12点、下午5点半和凌晨3点,公司食堂的工作人员便将可口的饭菜送到现场,节省了大量的时间。由于组织严细,安排周到,当日下午5时,改造工程拆除工作便进入尾声。两台最难拆除的烘缸在机械分厂钳工、起重工以及汉纸汽运公司吊车的大力配合下,也全部拆除完毕。

5月6日,2号机大修改造进入第二天。设备、管道等拆除工作仍在紧张地进行着,施工现场一片繁忙。机械分厂施工人员团结协作,密切配合,以坚韧顽强的意志、高效快速的节奏,保证了工程的顺利进展。

在设备拆除过程中,要数拆卸烘缸和伏辊真空泵的难度最大,加上场地狭窄,施工人员流动频繁,给施工带来极大的不便。为避免窝工,不影响工程进度,担负这项工作任务的钳工工段员工在工段长的

带领下，登上 4 米多高的地方作业。他们精心细致，一丝不苟，终于将这些笨重的物件安全拆卸下来。负责管道拆卸的人员也一鼓作气，将纵横交错的各种管道一一拆卸完毕。保证了整个工程改造有条不紊地顺利进行。

在 2 号纸机紧锣密鼓的进行改造的同时，10 号纸机的改造也同步展开。

为改进 10 号纸机的运行条件，最大限度地挖掘其生产潜力，公司决定对该纸机传动部进行技术改造。经过有关方面的周密的考究论证，采用先进的数字传动装置替代原有传动装置。从 5 月 6 日开始，供电处全力以赴，调集精兵强将投入改造工作，及时将新装置安装到位，加紧进行接线、调试和更换测速器等项工作。该机所处的五车间也抓住时机，组织员工对生产系统进行重点检修和彻底清洗。所有浆管道和储浆池清洗得干干净净。浓缩脱水机、胸辊、驱网辊、沟纹辊、光压辊、压光辊等重要设备被及时更换。检修中，所有车间人员顾大局，努力克服时间短、任务重、人员紧张等困难，以拼搏奉献、只争朝夕的精神，扎扎实实抢进度，依靠自己的力量完成检修任务，保证了 10 号机轻装上阵投入生产。

经过这 3 天的努力，这一改造工程按预定计划完成。经调试，于 9 日上午拉纸上卷，投入运行。这一改造，使得新的分部传动装置具备了速度反馈好、精度高等优点，促进了纸机运行效率的大幅度提高。

10 号机改造刚刚落下帷幕，7 号纸机的改造战役又打响了。

对 7 号纸机的改造，是根据总经理陈洪国的要求，为改变公司箱

板纸产品结构单一的现状，适应市场需求，由生产办、科技环保处负责实施的一项技术改造工程，并由基建处、设备处、供电处、九车间予以配合进行。整个工程包括上网流送部改造，卷纸张机、复卷机基础浇灌、安装、调试等。

而公司所给予的时间却仅为 3 天。

这时，正逢 2 号纸机改造大修工程正在紧张进行之中。公司的主要力量集中在 2 号纸机上，一时抽不出设备安装人员。再加上购来的设备缺少安装图纸的要求说明，这些都给改造工程带来了极大的困难。在这时间紧、任务重、困难多的情况下，科技环保处作为该项目的主要负责单位，对整个工程作了周密的部署，对各配合单位的工作做了详细安排。设备处承担此项工程的设备安装任务，负责人在负责 2 号机改造的同时，又要负责 7 号机的改造，两边都要兼顾。在施工过程中，大家克服重重困难，人手不够用，就聘请了一部分经验丰富的退休工人师傅参加；没有图纸，就在现场画草图，作说明。为使混凝土尽快凝固，在没有速凝剂和助凝剂的情况下，就用蒸汽保护速凝。工作现场狭小，起重机进不去他们就搭架巴杆，用多葫芦吊。材料不到位，现场负责人员就马上跑仓库。人员一时抽调不过来，大家就一齐动手，相互配合抬设备，拉尺子，量尺寸，处处呈现着一派繁忙景象。

自 5 月 10 日改造开始，至 13 日晚上 10 点，经过 3 天的拼搏奋战，7 号纸机新安装的卷纸机和复卷机一次性试车成功。由此改变了该机只能生产平板产品的历史，为拓宽市场，进一步满足用户需求创

造了更加有利的条件。

## 十三 扭住市场不放松

5月9日，武汉晨鸣公司小会议室里充满了盎然春意。

新公司成立以来的第二次产销联席会议在这里隆重举行。公司领导陈洪国、夏友亮、张汉平以及经营办、生产办、销售处、质检处、

6 大造纸车间主任与晨鸣集团公司副总经理、销售总公司经理郭秀成以及 10 余名销售分公司经理参加了这次会议。

对于武汉晨鸣产品的销售，集团公司实行销售工作一体化的经营模式，由设立在全国各大中城市的十几个分公司负责统一经营。尽管如此，陈洪国对经营工作还是高度重视。他认为，不管运用何种经营模式，作为企业，最为关键的环节，就是市场。当他发现时任晨鸣集团上海销售分公司经理的李森森参加新公司成立仪式时，便做通他的工作，让其在汉阳留了下来，让其担任总经理助理，专门负责销售工作。与其他工作同步进行，通过招聘等多种方式，及时组建起销售班子。成立了经营办公室、销售处、储运处，并建立起晨鸣集团武汉销售分公司。除留下少数人员在公司组织经营工作外，其余人员全部分到市场前线，进入集团各地的销售分公司。

新公司成立前，厂里沿用的是计划经济的模式，销售围绕生产转，厂里生产什么，就卖什么。更没有营销网络，只靠几家大的用户，而且是等客上门，守株待兔。由于不按市场规律运作，产品单一，不适应市场需求，1997 年产纸不到 4 万吨，光库存就接近 1 万吨，使经营步履艰难。

为牢牢抓住市场的主动权，陈洪国提出，公司领导在一段时间内，分工包市场。他自己负责湖北、湖南、江苏等省份的市场。并与 3 月 5 日邀请集团总部的郭秀成率领 10 多名分公司经理前来武汉，举行了第一次产销联席会议。通过产销双方的联系沟通，交流了信息，对于调整公司的产品结构，拓展产品市场空间，起到了重要的作用。

两个月后，集团公司经营工作的“首脑”和“干将”们再次云集武汉，更加充分说明了集团公司对武汉晨鸣经营工作的支持，同时也表明了武汉晨鸣对经营工作的重视。

在这次会上，各销售分公司的经理纷纷发言，就武汉晨鸣如何发挥名牌效应，进一步确立晨鸣品牌优势，拓宽市场，满足用户需求等问题进行了热烈的讨论。总经理陈洪国作了重要讲话。他说，“经营是一线，生产是后方，后方必须围绕一线而开展工作，以市场的需求开展生产活动。”他强调指出，抓质量不能讲空话，要把质量管理体系落到实处。对造成重大质量事故的人和事要一抓到底，严肃处理。他希望销售分公司的经理们坦率直言，开诚布公，将武汉晨鸣的产品质量问题及时真实地反馈回来，同时要及时了解市场动向，掌握市场结构的变化，为公司生产决策当好参谋，为开发研制新产品提供可靠的市场依据。

当日下午，陈洪国又亲自主持召开了产品结构调整研讨会，广泛征求了来自市场一线的销售分公司经理们对产品结构调整的意见。经理们表示，作为集团公司的销售部门，并不是简单地将产品卖出去，把货款收回来，而是要积极地充当一线的重要角色，不断为新公司的生产发展开拓阵地，提供信息，参与产品结构调整的决策，形成集销售、产品研究和开发于一体的网络。

扭住市场不放松。通过抓市场，使公司的产品结构迅速得到了调整，不断满足了用户需求，踏上了产销两旺的快车道。

## 十四 居安思危

当渤海莱州湾南岸的寿光还处在暖融融的暮春里的时候，江城武汉已经进入热浪翻滚的夏季。

武汉晨鸣公司的人们在紧张忙碌中，不知不觉地度过了新公司成

立后的 5 个月的时间。

在刚刚过去的火红的 5 月里，公司可谓好戏连台。

2 号纸机经过各方密切协作，顽强拼搏，大修改造工程按期完工，顺利投入运行。

八车间的 8 号机再一次传来捷报：5 月份产纸 2458 吨，超过历史最好水平 90 吨，产品合格率达到 100%，其产品受到用户的青睐，呈现供不应求趋势。

而前几个月，八车间的生产却不尽人意，均没有完成与公司签订的月产 2424 吨的计划，产量最高的 4 月份，只完成 2162 吨。面对这几个月的生产情况，车间内外议论纷纷，不少人说，生产计划订得过高，是公司领导施压，根本完不成。也有人说，从原料方面讲，草类纤维不适应于高速纸机，车速在每分钟 350 米上还马马虎虎，如果开到 450 米，根本不能正常生产。还有人说，8 号纸机除流送部分设备是进口的外，其余部分全是国产的，提高车速必然导致机械问题增多，难以完成公司下达的生产任务。

面对种种议论，总经理陈洪国对此坚定不移，他对该车间完成这个目标早已心中有数。他对车间主任段新运说：“就这条生产线和你们现有人员而言，任务不是定多了，而是定少了。前几个月完不成任务，主要原因在主观上。一是大家对提高车速的思想准备不足，缺乏冒险精神和闯劲，怕担风险，缩手缩脚，放不开。二是操作人员技术不够熟练，还缺乏驾驭高速运转纸机的本领。三是提高车速后，设备系统上所暴露的问题没有得到及时很好的解决。这些问题解决了，你

们一定能够超额完成生产任务！”

车间领导根据陈总经理的提出的问题，及时召开车间班子成员会议，大家就前几个月的生产情况畅说欲言，毫不保留地将各自的意见和建议讲了出来。大家一致认为，陈总所提的问题可谓一针见血，切中要害，这些问题是客观存在的，并不是不能解决的。车速提高后，我们的责任应随之加强，问题发现一个解决一个，如果实在解决不了，可求得公司的支持。车速高一下难以适应，可以通过主观努力逐步适应。我们就是要发扬晨鸣人敢为人先、追求卓越、挑战极限的精神，去不断攻克难关，去创造奇迹。因为只有高的车速，才会有高的效益。所以只能前进，不能后退。只要大家齐心协力，就一定能够打个翻身仗。

按照陈洪国总经理的要求，大家统一了思想，并对 5 月份的生产作了周密的安排。随后，一系列管理措施相继出台。车间各工段、各条生产线层层动员，将总经理的指示贯彻到每一名员工。车间各工段的技术骨干、生产骨干纷纷出主意，想办法，各值班主任、工段长、班组长以身作则，吃苦在前，发挥了较好的带动作用。各班组之间广泛开展了比产量、比质量的竞赛热潮，你追我赶的局面迅速形成。特别是 5 月 5 日产量达到 97 吨，创造了该设备的历史最高记录，进一步鼓舞了大家的信心和勇气，经过一个月的艰苦努力，以出色的成绩给了对 2400 吨生产计划高不可攀的言论者一个彻底的否定性的回答。

在八车间连创佳绩的同时，其他各车间也捷报频传。

一车间克服因阴雨天气造成原料质量欠佳、生产设备陈旧等不利因素，运用包机管理机制，认真搞好设备的检查维护，提高了设备的完好率和运转率，全月实现供浆 2439 吨，产品合格率达 100%，消耗也较前月有了较为明显的降低，为推动全公司的生产起到了积极的作用。

三车间积极围绕提高产品质量、降低消耗认真组织生产，5 月份生产草浆量创历史最好水平。尤其是通过狠抓节能降耗，对跑冒滴漏、大马拉小车等问题进行了整改，实行了清水计量，并充分回用白水，使各项消耗指标降为历史最低点。

七车间组织力量对生产设施进行改造，有效地解决了一些长期存在而没有得到解决的问题，使 4 号纸机网子的使用基本达到要求。3 号纸机吸引毛布由原来每班都要使用清水洗到基本不需停车清洗。两纸机碎纸池通过改道，消除了漫浆现象的发生。通过改造。进一步提高了 3 号纸机的运行效率，也使 4 号纸机生产逐步摆脱了被动局面，进入正常运行轨道。

9 号纸机从 4 月底开始动工改造，在施工过程中，公司本着节约高效的原则，能自行生产的零部件全部由机械分厂负责制造。并且在武汉爆破公司的参与下，拆除工作提前完成，基础施工进展顺利，计划于 6 月份进行设备安装，由此将使 9 号纸机以崭新的姿态投入运行，其产品更加适销对路，成为公司一个新的经济增长点。

新建的平切车间及综合仓库经过施工人员的夜以继日地艰苦奋斗，于 5 月底顺利封顶。

自备水厂结合自己的工作实际，在突出搞好现场管理的基础上，确保制水质量，厂里实行分片包干，全面落实保洁区卫生责任制，严格考核，使现场管理面貌焕然一新。管理工作的加强，提高了员工的生产责任意识，其自觉维护干净整洁的生产环境，搞好制水生产，使水质合格率达到了 100%，向生产和生活系统不断提供清澈明亮的用水。

热电分厂通过狠抓安全管理，在保证正常运行、确保能源供给的前提下，根据电力系统的特点，完善了“二票”管理，规范了“工作票”、“操作票”填写格式，还按照规程进行了反事故演习，不断增强全员的安全意识和对事故的应变能力。与此同时，他们还不断加强了设备的维护和保养，提高检修质量，在 3 号汽机检修过程中，及时排除了一项事故隐患，处理了 44 项设备故障，使该机以良好的状态投入运行，为公司的生产经营活动的正常进行做出了突出的贡献。

.....

一石激起千层浪。武汉晨鸣日新月异的变化和在短短几个月里取得的喜人成果，以及方兴未艾的发展势头，在湖北省引起了巨大反响。

《湖北日报》在头版头条以《靠借贷吃大锅饭濒临破产，借外力转换机制面貌巨变》为题，对武汉晨鸣的变化作了深度报道。并发表“编后”说：

部分国有企业由于历史包袱以及管理不善、资金不足等原因，造成生产经营困难，亏损严重，甚至濒临倒闭。企业面对的是一种“众

叛亲离”的局面。银行不给贷款，客户避之不及，职工人心涣散。企业依靠自己的力量几乎无法脱离苦海。在这样的情况下，借用外力来一次脱胎换骨的改造可以说是上佳选择。“外来和尚好念经”确有道理。首先，既是请来的和尚必是富和尚，有财力搞活企业。第二，既是富和尚必有富经，这就是管理输出。第三，外来和尚确实好念经，他们没有原来的人事、行政等方面的束缚和经济因素以外的顾虑，可以大刀阔斧抓改革管理。汉阳造纸厂在短短几个月时间里，由停产状态变得红红火火，缘由皆因于此。

武汉市委机关报《长江日报》也在头版头条发表通讯《是“卖厂”还是“救厂”——请看汉阳纸厂员工如何解开资产重组思想疙瘩》，文章结尾时说道：

一个个具体可感的变化，解开了许多职工的思想疙瘩。一位老职工的认识颇具代表性：山东人刚来时，他骂其为“日本鬼子”，说他们是来掠夺汉阳纸厂财富的；现在，他由衷称赞他们是“解放军”，说他们解放了汉阳造纸厂的生产力……

《证券时报》也以四分之三版的篇幅发表了题为《山东“虎徒弟”救活汉阳“猫师傅”》的通讯，在全国引起较大的反响。

5月28日，公司工会首届会员代表大会隆重召开。大会讨论通过了公司1998年方针目标，确定了“市场导向，转换机制，强化管理，夯实基础，团结一致，争创高效”的公司方针，提出了全年完成产量7万吨、销售收入3.7亿元、实现利税6000万元的奋斗目标；讨论通过了公司工会年度方针目标、《员工奖惩条例》、第一届会员代

表倡议书等文件，会议选举吴炳禹为工会主席。

总经理陈洪国代表公司总经理领导班子向大会致辞，他在致辞中说：

我们公司自元月开始动作以来，经过顽强拼搏，使董事会确定的治厂方针得到了全面落实，公司面貌发生了深刻变化，运行质量明显提高，继实现首季开门红之后，继续保持了强劲的发展势头，到4月底，完成产量 2.12 万吨，实现利税 1922.6 万元，其中利润 1484.5 万元，受到了各级党委、政府及社会各界的广泛关注。这些成绩的取得，与在座的各位立足本职，充分发挥骨干带头作用是分不开的，在此，我代表总经理班子表示衷心的感谢！

现在，全国上下正在进行以深化国有大中型企业改革为中心的攻坚战，作为适应中国经济发展之大势、顺应时代之潮流、旨在建设大型企业集团为目标，由山东晨鸣集团与湖北汉阳纸厂通过优化重组而且建的我们这个新公司来说，在前进的道路上面临的困难很多，任务十分艰巨。为此，在成绩面前我们不能有丝毫懈怠。希望工会成立后，充分发挥其桥梁纽带作用带领广大员工，紧紧围绕经济效益这个中心，广泛开展合理化建议、技术比武等群众性的活动，进一步挖掘企业内在潜力，促进经济效益的不断提高。同时也衷心地希望各位代表在各自的岗位上艰苦创业，真抓实干，并通过自己的行动影响带动周围群众，奋力开拓，多作贡献，继续将我公司的改革与发展推向前进……

公司宏伟目标的提出和陈洪国的讲话，极大地鼓舞了全体干部员

工的士气，大家以“决战6月份，实现双过半”为目标，不断将生产经营推向高潮。

欣欣向荣、蒸蒸日上的生产经营势头，并没有让陈洪国以及领导班子成员们所陶醉。

他站在公司南大门外的长江大堤上，面对浩浩荡荡奔流东去的江水，俯瞰公司鳞次栉比的厂房、烟囱、职工宿舍，遥望座落在长江北岸、西南方向约5公里外的那片军山芦苇原料场，心里猛然感到一阵特别的沉重：根据有关方面的信息资料，今年长江水位有可能上涨，汛期有可能提前到来。从公司的四码头处可以看出，水位已经超过前两年的同期水平！

常言说，水火无情。如果今年出现大汛，公司再没有相应的措施的话，那半年多来改革发展的成果将毁于一旦，尤其是公司紧挨长江，真的有点闪失，职工及其家属的生命安全和国家的财产将受到无法估量的损失，其后果不堪设想！

想到这里，陈洪国立即召开公司班子成员及有关部门负责人会议，分析形势，提高认识，研究对策，未雨绸缪，以努力做好预防工作。经研究决定，公司成立防汛工作领导小组，由陈洪国亲自担任组长，张汉平、吴炳禹任副组长。经过对汛情的认真分析，大家居安思危，一致认为，防汛是阶段性的重点工作，甚至比正常的生产经营更为重要，从领导到每一名员工，必须高度提高警惕，严阵以待，绝不可掉以轻心。作为本公司来讲，地处长江之滨，其重点防范区域为军山苇场、一码头、二码头、四码头等原料进出口。为此，防汛领导小

组进行了分工，特令原料场负责军山苇场的日常监护工作；后勤处负责二码头的日常监护工作；公司水厂负责一码头的排渍工作；供应处负责防汛物资的采购和供应工作。长江水位一旦到达设防水位后，公司各单位都要随时听从防汛体育场小组的统一调遣，确保万无一失！

果然不出陈洪国所料，二十几天后，长江水位迅猛上涨，暴雨接连而至，武汉晨鸣有史以来与洪水抗争的一场恶战开始了！

## 十五 生死决战

长江，是伟大中华民族的象征。它从世界最高处的唐古拉山脉各拉丹冬雪山奔腾而出，一泻千里，直奔东海，注入世界最大的海洋—

一太平洋之中。它是那样的源远流长，汪洋浩瀚，汹涌澎湃，一往无前。当它平静温顺的时候，以其博大的情怀滋润着两岸肥沃的土地；而当它发怒的时候，则像猛兽般地吞噬着人们美丽的家园。数千年来，我们的民族就是在这样喜怒无常、善恶变幻的两种面孔中维护着自身的生存、繁衍和发展，谱写着一部辉煌而沉重的历史。

天有不测风云。

正当陈洪国踌躇满志地带领武汉晨鸣的干部员工大展宏图的时候，一场历史罕见的特大洪水从遥远的天际席卷而来。

武汉晨鸣厂区紧靠长江北岸，北岸沿线有 4 大码头，其中二码头被称为武汉经济技术开发区的“南大门”。溯江而上，离公司 5 公里处的长江边座落着公司的军山苇场，那里一面靠山，三面环水，地势低洼，环水江堤长达 4 公里。苇场储存着近 5 万吨芦苇，价值达 3000 多万元，也是公司的重点防汛地带。如果洪水决堤，大量成捆的芦苇将顺江而下，势必造成堵塞长江航道和两个大水厂进水口的恶果，其后果不堪设想！

自 6 月中下旬以来，面对长江水位迅速上涨的严峻形势，公司领导班子多次召开紧急会议，研究部署防汛抗洪之大事。陈洪国率领有关人员多次亲临防汛一线勘察，制定防汛抗洪方案，并及时提出：要把防汛抗洪作为公司当前的头等大事和政治任务来抓！

自 6 月 27 日开始，公司的防汛抗洪工作正式拉开序幕。领导小组从公司办、党群部、后勤办、原料场、保卫处等部门抽掉专人全天候集中办公，指挥、协调防汛工作。

7月1日，市轻纺化国有控股（集团）公司董事长刘成龙在武汉晨鸣领导的陪同下，来到江边二码头等处检查防汛工作。当他了解到公司对防汛已做好充分准备，各种防汛物资已经备足，并先后组织了300多人到二码头挖土、装袋、垒堤的情况后，较为满意，并要求公司要不松劲，不麻痹，牢固树立安全第一的思想，确保防汛工作到位，全力以赴战胜洪水。

7月4日，针对江水涨势迅猛，已逼近28.28米的危险水位的严峻局面，陈洪国、冯长楚亲临军山苇场，察看防汛工作的落实情况，并提出了具体要求。接着，公司召开防汛工作紧急会议，各单位主要负责人到会，副总经理张汉平传达了市经委、市防汛指挥部的汛情通报和关于抗洪抢险的指示。公司领导要求，全公司上下要紧急行动起来，作好打大仗、打恶仗的准备，全力以赴，严阵以待。与此同时，公司发出《进一步做好防汛抗洪工作的通知》，要求各相关单位和部门切实做好防汛工作的组织保证、物资保障和人力安排。对军山苇场要坚持24小时巡堤，发现险情要及时报险、防险。各单位要克服一切困难，一切行动听指挥，随时准备抽掉人力上堤抗洪，并决定自通知之日起双休日不休息，待命出击。

《通知》明确要求，在长江水位未超过1996年28.66米的情况下，要确保军山苇场堤防安全，绝不能发生任何事故；按1954年水位加固堤防，严防死守，真正做到水涨堤高，人在堤在，夺取防汛工作的全面胜利。

自7月5日起，由各生产单位和职能处室人员组成的防汛队伍分

批奔赴军山苇场，投入巩固堤防、保卫苇场的战斗。

军山苇场因堤防相对薄弱，成为公司防汛工作的重中之重。防汛队伍到达之后，分成若干个战斗小组，冒着高温酷暑，紧张有序地从军山上挖土装袋，再将一袋袋泥土送往上千米外的险工险段。

炎热的太阳把大地烤得发烫，这里的气温高达 38 度。在无掩无遮的江堤上，来自各车间、各处室的员工顶着炎炎烈日，冒着酷暑高温，有的挥着锹挖土，有的提着编织袋装土，有的拉着板车运土，还有的负责装车、垒堤，整个军山苇场成了一个充满火药味的战场。每个参加战斗的人汗流浹背，浑身上下沾满了泥土和粉尘，不少人手上磨起了血泡。但大家全然不顾，一切为了军山苇场的安宁，确保企业财产不受任何损失。

为了让参加苇场保卫战的员工吃上饭，喝上水，公司后勤处的人们也全力以赴，在工作十分繁忙的情况下抽出人力，将饭菜送到抗洪一线人员的手中，让大家吃饱吃好，好有充足的力量与洪水较量。

热电分厂在防汛中一马当先，派出精干人员驻扎苇场，并驾驶车辆将所需土石及时送往江堤，较好地保证了防汛土方的需要。

由于通向军山苇场的电缆线路突然出现故障，致使苇场的生产、防汛以及员工的生活受到严重威胁。供电处的干部员工闻讯后立即出动，克服重重困难，顶风冒雨进行抢修，连夜接通线路，将“光明”送到现场。

军山苇场的工作人员起早贪黑，不顾蚊叮虫咬，日夜坚守堤防，时时巡堤排险，衣服湿了又干，干了又湿，但每个人都始终坚守岗位，

不叫一声苦，不喊一声累，放弃了休班日，以饱满的工作热情坚持战斗在防汛抗洪第一线，表现出了高度的责任感。

7月21日，一场百年不遇特大暴雨一连十几个小时从天而降，使武汉晨鸣厂区成为一片汪洋。大部分生产车间已无法生产，只好停机。尤其是公司热电分厂生产严重受阻，急骤的雨水淹没了该分厂一些重要的区域和设备，积水最深处达到两米以上，生产秩序受到严重影响。在此紧急情况下，公司总经理班子作了紧急动员，组织干部职工投入抢险的战斗。为保证热电分厂的正常运转，分厂领导指挥职工们采取有效措施，排除积水，拆卸电机、牙箱。供电处的干部员工也及时赶到被淹地点，疏通电缆沟里的积水，拆除重要的电器设备。由于高压室进水，清水泵房被淹，急需潜水泵抽水。自备水厂闻讯后，迅速调派一台大潜水泵及部分员工赶往现场支援。由于雨大，雨水不能及时、顺畅地从下水道排出，产生渍水并引起反灌，一股强大的水流从地下水道反冲而出，顺着值班室直冲向老清水室泵房，致使两台清水电机浸水，被迫停机，无法正常生产。针对这种情况，分厂领导和在场的职工果断采取急救措施，以堵、排相结合的方法，很快消除了水患，紧接着又对两台电机展开抢修。

几千吨仍在长江里还没有来得及运上岸的芦苇，正面临着被洪水冲走的威胁。为了使公司财产不受损失，原料场的所有干部员工整整一夜没有停工，冒着倾盆大雨在几个码头间来回奔忙。公司消防队的人们也紧急行动起来，在苇场通道间疏通水沟，查看险情。为做好排涝自救工作，尽快恢复生产，公司领导及时组织召开生产紧急会议，

对工作进行部署：热电分厂加紧排涝，尽早恢复正常生产。各生产车间停产待命期间，组织力量，对生产设备进行维护和保养，保证设备完好率，随时准备开车生产。

特大暴雨对公司的袭击，引起了武汉市领导的高度重视和极大关注。22日上午，副市长段轮一率市经委、市轻纺化国有控股集团等部门的领导来公司了解排涝抢险情况，并作出指示：全力排涝，力保正常生产。

公司领导对这一突发情况，沉着应对，科学指挥，总经理陈洪国时刻关注着每一个抢险位置，及时到受灾最严重的地点察看险情，根据具体情况随时作出决策，使抢险灾工作有条不紊。副总经理夏友亮、张汉平等带着一身雨水，来回奔波于各生产车间之间，亲自指挥抢险和生产准备工作。

经过 20 多个小时的顽强奋战，热电分厂 1 号锅炉于 22 号上午 11 时点火开炉，两台汽轮机组随即启动，此后，制浆造纸生产线在气压稳定的情况下，全线开车生产，公司生产工作秩序逐渐恢复正常。

武汉地区连日的暴雨，牵动着晨鸣集团总部领导和职工们的心，集团公司、公司党委、工会及时发来慰问电，对在困难面前鼓足实劲、日夜奋战排除险情、保障生产经营的干部员工们的英雄气概和雷厉风行的作风表示崇高的敬意和亲切的慰问。正在美国出差的陈永兴董事长和尹同远总经理闻讯后迅速打来电话，询问公司防汛和生产的情况，并对坚守在防汛和生产一线的全体干部员工表示慰问。同时还鼓励要求大家发扬晨鸣精神，战胜洪水，确保生产、防汛两不误，夺取

抗洪的全面胜利。

由于长江水位迅猛上涨，致使军山苇场受到严重威胁。在这危急时刻，武汉晨鸣及原汉阳造纸厂的领导立即组织近千名员工自 7 月 25 日起分批奔赴军山防汛抗洪第一线进行抢险。

26 日，在军山苇场两个码头间的 1500 米的大江堤上，展开了防汛抢险攻坚战。大家分成 4 个组，既各司其职又相互配合，在不长的时间里便将防汛工作的局面打开，险情被及时地抑制住。在场的大部分管理人员都曾多次参加防汛抗洪，并具有丰富的经验，一些中层干部自发地担任起现场指挥，在他们科学合理地调度安排下，整个抢险工作在紧张有序的气氛中进行。总经理陈洪国亲自带领公司防领导小组的张汉平、吴炳禹等察看水情，并现场指挥，他明确提出，防汛工作一定要做到严防死守，水涨堤高，人在堤在。并要求防汛领导小组要组织好船只、车辆及人力物力，全力以赴支援军山苇场的防汛抗洪，确保军山苇场及周边地区的安全。他一再强调，在保证防洪万无一失的同时，要做好防暑降温、后勤保障等工作，保证防汛人员精力充沛地投入抢险战斗。

供电处在人员紧任务重的情况下，一面安排人员上堤防汛，一面组织供电器材上堤架设照明设施，在较短的时间内将 1500 米的长堤全部安上了照明灯，为夜间防汛工作的顺利进行提供了可靠的保障。

质检处、供电处、科技处等部门的一部分女工和男同志一样头顶烈日，脚踩稀泥，勇敢地冲在抗洪第一线，丝毫没有因为自己是一名柔弱的女子而畏缩不前。

后勤处为了做好保障工作，在厂区与公司军山之间来回奔波，每当大家需要之时，源源不断的饭菜、饮料、茶水便送到大家的手中。

原汉阳造纸厂的 60 多名员工也在厂领导的带领下加入到军山防汛抗洪的战斗中，他们发扬团结协作、勇于拚搏的精神，与公司人员一道在千米长堤上并肩作战。不少年近半百的老同志也勇敢参战，表现出了顽强的作风，深深地鼓舞了大家的士气。

从 7 月 29 日到 31 日，长江水位继续上涨，突破了 29 米，分别达到 29.04、29.06、和 29.08 米，给大堤造成过大的压力，加之洪水浸泡时间过长，险情时常出现。仅 29 日，在 1500 米的军山长江大堤上先后出现了 7 次渗水险段。在此情况下，公司领导与所有防洪人员并肩作战。各处室、分厂和车间的干部员工高喊着“人在堤在”的口号，义无反顾地展开了与洪水搏斗的一场气壮山河的鏖战。

机械分厂是这次抗洪抢险的主力之一，被安排在最北端的一道防汛堤段，任务十分艰巨。但他们并没有被困难所吓倒，以顽强的精神和意志死死地守住了大堤。

热电分厂的员工们是一支特别能战斗的队伍，背土扛沙紧张有序，好多人的肩膀都被磨破，但没有一个人喊怨叫苦。

30 日下午，军山苇场南端有段近百米长的主堤内发生了 3 处严重渗水的险情，指挥部火速调集机关处室和几个单位的人员赶赴现场进行抢险。在大家的连续几个小时的拼命努力下，终于将险情及时排除。

这天深夜，这是武汉晨鸣人刻骨铭心的时刻。

正当军山苇场防汛进入决战的时刻，由当地军山村管辖的防汛堤段不断发生严重塌方崩坡等险情。

为了及时制定周密的抢险方案，陈洪国与冯长楚于深夜陪同市经委主任黄卫国、市轻纺化集团董事长刘龙成、市防汛指挥部的两名水利专家，乘坐公司交通船驶向军山苇场。

31日凌晨1时许，风大浪急，江水滔滔，除远处星星点点的灯火外，整个世界一片漆黑。当交通船行驶在军山村堤段时，由于水位上涨，船桅杆不慎接触到了高压线，瞬间电弧一闪，站立在船边而没来得及穿胶鞋的陈洪国被电流击倒于浩浩江中！

顿时，人们一下懵了！

而陈洪国又不会游泳，在滔滔江水中“随波逐流”，眼前一片漆黑，脑子里顿时一片空白。此时只有一个念头：就这样死了，就这样死了……

在这万分危急的时刻，随行的原料场职工蔡俊华在陈洪国落水后，毫不犹豫地纵身跃入江中。

时间在一秒一秒地向前延伸，船上的人们的心涌到了嗓子眼儿，屏住了呼吸，瞪大了眼睛，高声呼喊陈洪国的名字，把总经理生还的唯一希望全部寄托在蔡俊华身上了。

江水滔滔，滚滚东流。

大家心里像在冒火，但却无能为力。

万一出现的那种后果，实在是太可怕了……

人们不敢往坏处想，多么盼望一个奇迹在眼前出现啊！

大约过了十几分钟，在离交通船十几米处，一个黑影突然出现在人们的视线里。

“陈总，陈总！”

人们不由自主地呼喊起来。

蔡俊华将陈洪国顶出了水面，拉着他缓缓地向船边游来。

而当蔡俊华和陈洪国游到交通船附近时，陈洪国再一次被电流击入江中。

蔡俊华再次随之入水，经过与洪水再一场搏斗后，将陈洪国托出江面。在所有在场人们的配合下，陈洪国终于安全脱险。

这年的洪水过后，人们统计了一下，全国共死亡 3000 多人，其中长江流域就达 1320 多人。在抗洪抢险的生死搏斗中，人员的伤亡已不足为奇。而陈洪国能够在这次事故中侥幸地死里逃生，得益于蔡俊华娴熟的水性和奋不顾身的精神，是武汉晨鸣的一大幸事。

消息传到公司，传到晨鸣总部，传到寿光城，人们不禁倒抽一口冷气，想起当年毛泽东派他的儿子毛岸英去抗美援朝前线，血洒战场，尸骨未还……

过后，因蔡俊华在这年的 6 月份还奋不顾身从长江里救出一名船民，平时工作表现也异常突出，公司党政工联席会决定给予蔡俊华记大功一次，奖励 1 万元，并号召全体干部员工学习他这种舍己救人的高尚品德和公而忘私的工作作风，以他这种精神继续坚持防汛抗洪战斗，夺取最后的胜利。

骄阳似火，整个长江大堤上，没有一棵树，光秃秃的。武汉晨鸣

的人们下了班就纷纷赶到军山大堤，扛沙袋，垒堤坝。白天去，一干一天，晚上去，一干一晚。

张汉平、吴炳禹、周少华等公司领导，一人负责守着一段，严防死守。

江水随时都在上涨，4、5米宽的堤面，人在上面走，都能感觉到有些颤动。站在堤上，往西南看，一片汪洋，往东北看，一片洼地。这时，水面已高出地面4、5米，成为“地上河流”。原料场的一座小楼的一二两层已被淹没在了水里。

人在与大自然相抗衡时，有时力量显得非常渺小。

在军山长堤上扛沙袋的员工有时达到1000多人，尽管后勤部门尽了最大的努力，但大家有时吃不上饭，喝不上水。连续几十天在这里拼搏，人瘦了几圈，身上褪了几层皮，却没有一个人叫苦叫累。从寿光本部来的几位同志的家属专程从老家来汉阳慰问，但她们的丈夫却都昼夜坚持在抗洪前线，没法与远道而来的亲人相聚。等了几天后，她们依依不舍地含着眼泪走了……

江水不断上涨，险情不断出现。为调集精兵强将，组织起一支精锐部队，以防万一，按照陈洪国的要求，公司及时组织起一支300人的抢险突击队，严阵以待，随时准备奔赴抗洪前线参加抢险。

在战前动员会上，公司防汛领导小组的有关领导通报了武汉市特别是开发区南大门东荆河堤段的汛情后说，目前防汛形势十分严峻，任务十分艰巨，大家要在思想上作好打大仗、打恶仗和打持久战的充分准备。同时还传达了公司总经理班子的指示精神：抗洪抢险是当前

一切工作的重中之重，要全力以赴，奋力拼搏，保住堤防也就保住了公司，也就保住了生产。

会议还要求全体突击队员要有严明的纪律，保质警惕，发扬一不怕苦、二不怕死的精神，确保堤防万无一失。

8月3日，抢险突击队与其他人员一道，在二码头东荆河堤段参加了首次抢险战斗，突击队员行动迅速，作风顽强，经过近一夜的紧张战斗，使一条100多米长的防线牢牢构筑起来，挡住了洪水对堤岸的冲击，险情得到有效控制。

与此同时，为保证公司生产经营秩序稳定正常和开发区安然无恙，一支由30多名干部职工组成的巡堤检查队开赴二码头东荆河干堤，充实防汛一线力量。

按分工布置，巡堤队分为两班，分别由党办主任答朝林和劳资处副处长郑洪志带领，每天24小时不间断巡堤检查。他们战高温，伴酷暑，日夜奋战在大堤上，密切注视着水情的变化，及时查险排险。在公司指挥部的领导下，巡堤人员清除了堤坡下的垃圾，挖出一条百米长的排水沟和人字形导滤沟，并按要求铺好沙石导滤。在分管堤段铺垫芦苇，垒筑沙包，加固堤防，并利用间隙时间备好沙袋，遇到情况及时处理，使不断出现的散浸、渗水现象得到有控制。

公司广大干部员工与洪水顽强搏斗、誓死保卫企业不被洪水吞噬的壮举，深深打动了公司离退休老干部们的心。8月4日，7名汉纸离退休老同志带着2000多名汉纸厂离退休人员的嘱托，冒着酷热难当的烈日，来到二码头看望慰问坚守在防汛一线的干部员工。

这些老同志在纸厂工作了几十年，对这片土地怀有深厚的感情。在防汛抗洪的关键时刻，为使防汛人员能有充沛的精力投入战斗，他们将自费购买的矿泉水热情地送到防汛前线干部员工的手中。老同志的这一举动，极大地鼓舞了防汛人员的斗志，大家表示，一定要严防死守，确保企业安全，绝不辜负纸城父老乡亲的厚望。

总经理陈洪国对老同志所表现出的热情十分敬佩，此后，他专门邀请他们到公司参观指导。在向他们介绍了公司正在进行的防汛抗洪、除险排涝、稳定生产等方面的情况后，带领他们参观了生产车间。当这些老同志看到自己工作了几十年的企业发生了如此翻天覆地的变化，产品产量、质量均有明显的提高，而且还不断开发出新产品满足市场需求时，非常高兴。他们深有感触地说：真想不到汉纸几十年没有办成的事，新公司在半年之内就办到了。看来新公司领导班子确实是一个说真话、办实事、具有开拓精神的领导班子。有这样的领导掌舵，企业何愁不兴旺发达！

8月20日晚，风云突变，电闪雷鸣，暴雨又一次急骤而至。

在狂风骤雨的夹击下，长江第六次洪峰气势汹汹地向武汉晨鸣边的堤防扑来。

强劲的西南风卷起一米多高的恶浪猛烈地撞击着大堤。防浪护堤的芦苇、沙袋被洪水冲散，情况十分危急！

在这紧急关头，闻讯迅速赶来的抢险突击队员们勇敢地冲了上去。他们置生死于度外，奋不顾身地跳入长江，用身体挡住洪水的冲击，以血肉之躯筑起一道100多米长的防浪墙。大家一边抵挡着凶猛

的浪涛，一边将散开的芦苇、被冲掉的沙袋重新加固在堤防上。岸上的突击队员也不顾狂风暴雨、路面泥泞，背起沙袋，扛起芦苇，快速送到大堤上。他们中间，有的正在发着高烧，有的腰部被扭伤，有的手上腿上划出了口子，鲜血直流，但全然不顾。大家只有一个念头：死保死守，决战决胜，誓死保住堤防，保住家园！

武汉市领导对公司的堤防抢险高度关注，紧急调来物资支援。副市长李宪生亲临现场坐阵指挥。公司领导陈洪国、张汉平、郭希成、吴炳禹及汉纸的部分领导也深入现场指挥抢险，他们临危不惧，指挥若定，带领突击队员们与洪峰展开了殊死的搏斗。坚守堤防的巡堤查险队员们也连续奋战，奋力拼搏，始终战斗在第一线。一些不在突击队的员工，也心系大堤，自发地赶到现场，加入到了抗洪的行列，为保护大堤贡献自己的力量。

经过近 3 个小时的激烈奋战，抢险队伍共向大堤填入土石料 4000 多袋、芦苇 2000 多捆，有效地控制了险情。抢险队员在紧要关头将个人安危于不顾，冒着生命危险跳进江中，用自己的身体挡住洪水，保护大堤，充分体现了晨鸣人不怕牺牲、勇于拼搏的大无畏英雄气概，受到了开发区领导的高度赞扬。

## 十六 抗洪生产两不误

1998 年的抗洪救灾，在许多方面创下了全国历史之最。

长江暴发的洪水是继 1954 以来的第二次全流域洪水，至 8 月中旬，长江干流湖北宜昌以下河段多数超过历史最高水位。其中沙市超警戒线水位持续 57 天，为历史之最。

全国的受灾人口达 2.23 亿，死亡 3004 人，其中长江流域 1320 人，倒塌房屋 490 万间，农作物受灾面积 3.18 亿亩，成灾面积 1.96 亿亩，各地估报直接经济损失 1600 多亿元。

投入抗洪抢险的人民解放军 18 万人和大批武警部队、民兵和预备役人员 500 多万人。先后出动官兵 433 万人次，110 多名将军亲临一线指挥；出动飞机和直升机 1289 架次、车辆 23.68 万台次、舟艇 3.57 万艘次，这是我军继 1948 年渡江战役以来第二次大规模在长江一带集结，也是新中国成立以来中国军队抵御自然灾害出动兵力最多的一次。

在如此惊心动魄的抗洪救灾过程中，武汉晨鸣总经理陈洪国带领全公司的干部员工以“万众一心，众志成城，不怕困难，顽强拼搏，坚忍不拔，敢于胜利”的抗洪精神，连续作战，击退长江 8 次洪峰的袭击，确保了大堤的安全，使这个号称开发区的南大门安全渡汛，取得了抗洪抢险的胜利。

抗洪斗争胜利后，武汉市隆重召开表彰大会。

武汉晨鸣公司荣获“武汉市防汛抗洪先进集体”称号。

陈洪国等 5 名公司干部员工荣获“武汉市经济技术开发区防汛抗洪先进个人”荣誉称号。

连续两个多月紧张激烈的抗洪抢险，并没有影响武汉晨鸣的生产

经营。他们精心组织，科学安排，力求做到抗洪抢险两不误。按照陈洪国提出的“深化改革，转换机制，强化管理，争创高效”的治厂方针，努力克服各种不利因素，一步一个脚印地扎实工作，特别在防汛进入尾声阶段后，坚持每天早晨召开一次领导班子会议，对所出现的问题及时处理。并且组织力量抢运军山苇场被洪水浸泡的原料。在这个过程中，有关领导坐阵指挥，不到 1 个月的时间，就抢运出原料 1.3 万多吨，较好地保证了生产所需。

为帮助受灾的职工度过难关，公司为 95 户职工发放了救济金和生活用品，使他们解除了后顾之忧，安心地投入到了生产经营之中。

在 7 月份实现高产的基础上，8 月份又一举夺得高产高效，生产板纸及纸板 7312 吨，产品综合合格率达到 100%，回收碱 602 吨，自供电 754 万千瓦时，实现工业总产值 2567 万元，月利税首次突破千万元大关，达到 1021 万元，创历史最高水平。

武汉晨鸣所取得的节节胜利，不仅在当地引起了强烈的反响，而且也受到了山东省领导和企业界的关注。抗洪期间，寿光市的领导及晨鸣集团的领导先后几次前去慰问，并组织有关人员学习考察。为了学习宣传他们的管理经验和先进事迹，中共山东晨鸣纸业集团股份有限公司委员会作出了《关于向武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司学习的决定》，指出：

武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司在新的领导班子的带领下，自元月 1 日正式运营以来，以深化改革为先导，以技术改造为重点，以强

化管理为根本，经过半年多的不懈努力，各项工作步入了良性循环的轨道，企业面貌和职工精神面貌都发生了巨大的变化，出现了产量逐月上升、成本逐月下降、效益逐月递增的大好局面。特别是7月份武汉遭受暴雨袭击，面对长江百年不遇的特大洪水，他们科学调度，周密组织，与天斗，与水斗，昼夜奋战，经受住了考验，在完成防洪护堤任务的基础上，产量、利税均创历史最好水平。

武汉晨鸣汉阳公司全体员工的可贵精神，是晨鸣精神的具体体现。为推动企业持续、快速、健康发展，公司党委决定，在全公司广泛开展向武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司学习的活动。

一、要学习武汉晨鸣汉阳公司迎难而上、勇争一流的创业精神。像他们那样，在困境中奋，以全新的观念，瞄准一流，自我加压，月月有变化，时时有发展，一步一个新台阶。

二、要学习武汉晨鸣汉阳公司严细管理、狠抓落实的工作作风。像他们那样在实践中不断探索新的管理方式，夯实基础管理，狠挖增效潜力，严格规章制度，岗位责任到人，使企业管理进一步规范化、标准化、科学化。

三、要学习武汉晨鸣汉阳公司干部员工以身作则、扎实务实的工作方法。像他们那样，吃苦在前享受在后，大胆管理奋力开拓，使公司上下形成一种工作争一流、奉献创大业的良好氛围。

四、要学习武汉晨鸣汉阳公司在抗洪斗争中临危不惧、顽强拼搏的英雄气概。像他们那样，以国家集体利益为重，将个人安危置之度外，战胜一切艰难险阻，确保人民群众的生命和国家财产的安全。要

以他们为榜样，坚定信心，排除万难，真抓实干，奋力争先，争取全年各项工作的全面胜利。

各部门、各单位在学习活动中要注意联系实际，查找自身差距，制定整改措施。要注意发现典型，培养典型，抓好典型引路。领导要带头，从“我”做起，率先垂范，将学习活动激发出来的热情投入到当前的生产经营和发展中，推动公司进一步持续快速健康地发展。

集团公司这一决定，极大地鼓舞了武汉晨鸣干部员工的工作热情，他们乘胜前进，一鼓作气，9月份利税再次超过1000万元。陈洪国抓住这一势头，因势利导，及时召开各部门负责人会议，认真分析了市场形势和本公司在整个造纸行业普遍不景气的情况下武汉晨鸣蒸蒸日上的原因，以自我加压的精神，明确提出了“三个确保”的工作目标，即在没有大的技术改造项目的前提下，确保后两个月的利税都要超过1000万元，如果做到这一步，全年利税就可突破8000万元；确保现有技术改造项目按计划、高质量地完成；确保军山苇场原料抢运完毕，把洪水造成的损失降到最低程度。

按照陈洪国“三个确保”的要求，公司全体干部员工大力弘扬抗洪精神，全力组织好生产运行，9月份产量达到7138吨，利税再次突破1000万元。

承担9号纸机技术改造工程的干部员工精心组织，严格要求，夜以继日地奋战在工程现场，总经理陈洪国等公司领导多次亲临现场指导工作，负责技术改造工作的副总经理周少华更是一心扑在项目上，

现场指挥。由公司领导、工程技术人员组成的试车工作领导小组互相配合，协同作战，集思广益，攻克了一道道难关，使试车工作进展顺利。到10月16日清晨，9号纸机拉纸上卷，成功地抄造出合格的产品，使在场的人们无不欢欣鼓舞。

10月份，生产经营再传捷报，全月生产纸及纸板8787吨，实现利税1256.5万元，其中利润883.1万元，再一次刷新历史最高纪录。

到10月底，实现利税总额已达7535.1万元，其中利润555.8万元，陈洪国提出的“三个确保”的目标已基本变为现实。

## 十七 进入“武汉十大新闻”

1998年12月9日上午10点18分，由武汉晨鸣汉阳纸业公司、襄樊白兰集团有限公司、晨鸣集团总部和汉阳造纸厂共同合资组建的襄樊晨鸣铜版纸有限责任公司合同签字仪式在武汉晨鸣宾馆隆重举行。

出席这次签字仪式的有武汉晨鸣的陈洪国、冯长楚、张汉平、夏友亮、吴炳禹等领导；有襄樊白兰集团有限责任公司总经理王斌，副总经理王爱玉、张金江；有汉阳造纸厂总会计师熊奎章等各有关方面的负责人。

陈洪国、王斌、吴炳禹、冯长楚分别代表武汉晨鸣、襄樊白兰公司、晨鸣总部和汉阳造纸厂在合资合同书上签字。

根据合资合同规定，武汉晨鸣出资1000万元人民币，占31%的股份；襄樊白兰集团以固定资产入股，占30%的股份；晨鸣集团总部以无形资产占20%的股份；汉阳造纸厂以部分债权占19%的股份。

下午3时，新组建的襄樊铜版纸有限责任公司在武汉晨鸣宾馆三楼会议室举行首届董事会预备会议及首届董事会第一次会议。

会议由陈洪国主持。

预备会议经过充分酝酿，选举陈洪国、王斌、冯长楚、吴炳、夏友亮、张金江、彭黎光为首届董事会董事，选举熊奎章、刘昌琨、陈义英为董事会监事，并一致通过了预备会议决议。

在随后举行的首届董事会一次会议上，董事们经过审阅酝酿，一致通过了《襄樊晨鸣铜版纸有限责任公司章程》，选举陈洪国为首届董事会董事长，王斌、冯长楚为副董事长，聘任夏友亮为总经理。根

据总经理的提名，聘任彭黎光、王爱玉为公司副总经理。还讨论通过了《公司机构设置》、《公司劳动财务制度》、《公司审批制度》、《合同补充协议》等文件，同时确定 12 月 26 日举行襄樊晨鸣铜版纸公司挂牌仪式，并提出了 1999 年新公司生产铜版纸 1 万吨、创利税 600 万元、利润 360 万元的生产经营目标。初步拉开了进一步搞好资本运营、进军襄樊的序幕。

12 月 19 日，晨鸣集团总部的年产 10 万吨高级文化用纸项目投产。

同时，公司举行建厂 40 周年庆祝大会。

陈洪国与武汉市经贸委主任黄卫国、武汉市经济技术开发区副主任黄国强一道，专程赴寿光参加了这一盛况空前的庆典活动。

晨鸣集团 10 万吨高级文化纸项目是被列入国家“双加工程”的重点项目，投资近 10 亿元，主要设备从芬兰维美德公司引进，卷纸宽幅为 4550 毫米，设计车速每分钟 1100 米，全自动控制，在中国这是第一家，主要生产主高档低定量涂布纸，将完全替代进口。其技术装备和产品均具当今世界领先水平。它的成功投产，使晨鸣集团增添了新的力量，成为经济效益的一个巨大的增长点。

来自国家有关部门、省市有关领导及客户代表数百人喜气洋洋地出席了晨鸣建厂 40 周年庆典活动。从集团董事长陈永兴热情洋溢的讲话中，人们看到了晨鸣 40 年的风雨历程，看到了近 10 余年来在改革开放中所创造的辉煌。仅仅 11 年的时间，晨鸣从一个县办小型企业发展成为总资产 20 亿元、年生产纸张能力 40 万吨、B 种股票上市

的大型企业集团，经济效益连续 3 年居全国同行业第一位，创造了国有企业改革的奇迹。

10 万吨高级文化纸项目的投产，成为晨鸣集团发展道路上的又一个里程碑，使晨鸣的发展又有了一个新的契机，将为集团的进一步发展插上腾飞的翅膀。

晨鸣集团良好的发展势头，为武汉晨鸣的发展提供了强大的后盾。陈洪国深受鼓舞，使他更加豪情满怀，进一步坚定了大发展的信心。同时也使武汉市经贸委和开发区的领导进一步看到了晨鸣集团的实力，看到了武汉晨鸣所孕育的更大的生机和希望。

当 1999 年的钟声敲响的时候，在武汉晨鸣公司的财务报表上，一组显赫的数字令人振奋：

全年实现利税 9022 万元，大大超过了年初所确定的奋斗目标，而且比几个月前提出的 8000 万元超出了 1000 多万！

这是包括上级领导在内的人们所没有预想到的。

9022 万元，这在汉阳造纸厂的历史上是从没有过的，过去的人们连想也不敢想，如今却实实在在地出现在人们的面前。

9022 万元，在整个武汉市所有工业企业中排名第五位，在武汉市经济技术开发区排名第一位。

武汉晨鸣短短一年间发生的变化，成为全市的一个新闻热点，在全市开展的评选 1998 年度 10 大新闻活动中，被评为 10 大新闻之一。

1999 年元月 5 日至 6 日，武汉市最高规格的经济工作会议在市委会议中心隆重召开。市委、市政府、市人大、市政协、市纪委五大

班子的主要领导和市直各部委办局、武汉警备区、市各人民团体、各区县、各大中型企业、事业单位的党政主要负责人共 500 多人出席了这次会议。

陈洪国作为全市企业界的唯一代表，在大会上作了题为《‘三改一管’同步推进，实现企业快速发展》的典型发言。他在发言中说：

武汉晨鸣汉阳纸业公司在国企改革的浪潮中应运而生。由于全面实施了改革、改组、改造和加强管理的“三改一管”，迅速扭转了汉阳造纸厂濒临破产的被动局面，焕发出了勃勃生机。实践证明，“三改一管”同步推进是搞好国有企业行之有效的良策。

然后，陈洪国从四个方面介绍了公司改革管理的经验。一是优化资源配置，全面推行资产重组。二是挖掘企业潜力，深化企业改革。三是培植技术优势，实施技术改造。四是规范运作体系，全面加强管理。

陈洪国的发言不断激起一阵阵热烈的掌声，受到了与会者的高度评价。市长王守海在讲话中说：“武汉晨鸣汉阳纸业有限责任公司在资产重组的道路上，敢于大胆探索与实践，管理创新，不断加大科技投入，盘活存量资产，为国企解困作出了显著的成绩，成为武汉市国企改革的典范。他们的成功经验应在全市范围内推广。”

一石激起千层浪。

武汉晨鸣汉阳纸业公司奇迹般的变化，在整个湖北省引起了强烈的反响。作为省委机关报的《湖北日报》发表了题为《“晨鸣”带来了什么》的通讯，对武汉晨鸣一年来发生的巨变进行了深入探讨。

文章说：

去年此时，作为我省首家大型国有企业的汉阳造纸厂正处于人心涣散境地。当时，该厂大部分纸机停产，2000万元内部集资难以兑付。万般无奈，厂领导顶着“卖厂”的骂名，请来山东寿光晨鸣纸控股经营。

不到1年时间，这家濒临破产的企业竟成为武汉市的利税大户之一！面对巨大变化，一位曾将合资认作“卖厂”、将控股方骂作“山东鬼子”的老干部心悦诚服地说：“是山东人救了这个厂！”

“晨鸣”是怎样搞活了这家企业？带着这个问题，记者最近到该厂采访了多位人士。

晨鸣汉纸现在的工人，全是原厂的职工。工人们说：晨鸣带来了干活的动力。

在车间，工人们对记者说：“我们现在受的夹磨比过去多，但干活的劲头却比过去足。”

一位姓李的师傅介绍，过去生产现场坐椅、躺椅比比皆是，每个车间至少有一个澡堂。那时候，上班迟到、早退、串岗、睡觉甚至洗澡是常有的事，车间内一年四季蒸汽弥漫。有一次，厂领导决定关掉设在车间的澡堂。闻讯后，有人就议论开了：“咱造纸厂用蒸汽方便，就这点福利，领导还要砍掉？”

晨鸣接管后，拆除了所有生产现场的坐椅、躺椅和澡堂，并规定：上班时间坐一次罚款50元。此外，还制定了相当多的制度，甚至连

进厂的后走路的姿势也要管。不守规矩，轻则罚款，重则“走人”。

“这些事，山东人从来不与任何人商量和讨论。制定之后，我们大多数职工都能自觉执行，也没觉得有什么不妥。”说这话的时候，李师傅似乎对自己也觉得不解。

“夹磨多了，为何干活的劲头还要大呢？”记者问一位姓张的师傅。

他带我到车间的公告栏前。这个公告栏类似农村“明白墙”，在上面，从车间主任到普通工人，每个人的到岗情况、产量、质量、消耗、安全等项考核得分和收入、违章罚款情况一目了然。

张师傅告诉记者，这个“明白墙”是山东人来了以后才有的。他说：“过去，每个人的奖金基本上是头头们说了算。有什么差别，为什么不一样，没人说法。厂里有钱盖楼房的、进出打的、天天进出餐馆的，都是那些搞采购的、管帐的、有关系的。而车间卖力的却拿不到钱。现在，个人收入是干了算。干得多，创造效益多，违章少，收入就高。”

晨鸣汉纸的车间主任，绝大部分是从原汉阳造纸厂选拔的。他们说：晨鸣带来了管事的压力。

在采访过程中，许多中层干部深有感触地说：“晨鸣进来后，组织和管理生产比以前方便多了。”

车间主任马喜顺过去也是这个职务，他说：“过去，经常要对手下人说‘抬庄’二字。工人们靠哥们儿义气干活。遇到设备出故障，就得劝工人们‘哥们儿好好干，修好后我请大家出去撮一顿’。如今，

属下的员工如果不服从管理，我手下的班组长就有权让他下岗。”

据介绍，为了强化管理人员的权威，晨鸣公司的领导明确提出：所有干部包括班组长都不是带头干的，而是带头管的，考核干部的主要标准，就是看他能否发现问题和及时解决问题。

记者看到了一份 11 月 6 日的通报：一车间蒸煮汽生产原始记录部分未签名，罚款 50 元。以上问题车间副主任陈某某负有管理责任，根据有关规定罚款 10 元。

陪同采访的同志解释，通报上所说的“有关规定”，指的是管理人员陪罚制度。公司总经理陈洪国直言：“制定这项制度的目的是督促干部去主动发现问题，使他们产生一种压力，然后再将这种压力逐步传递下去，直到每一个人。”

在采访中，记者发现厂门口的 3 幢大楼都是静悄悄的。党群办主任答朝林告诉记者，这些大楼是过去各个车间的办公场所，如今这里已是人去楼空。

在车间里没有看到一个坐办公室的干部。11 月 18 日上午，记者来到六车间时，车间主任熊大平正在机器旁边不停地转悠。记者问他：“公司领导要求你们不要带头干，你为什么不在办公室里指挥呢？”他笑一笑：“按照规定，车间出了小事故，我要陪罚；出了大事故，我要‘下课’。只有围着浆盆纸机转，围着员工干，才能保证少出或不出问题。”

武汉晨鸣的领导班子中，有好几位是原汉纸的干部。他们说：晨鸣所带来的主要东西，是传递市场压力的艺术。

张汉平现在的职务是武汉晨鸣汉纸的副总经理。以前，他是汉纸的总工程师。他对记者说：“汉纸变化的原因，说长了三天两夜也说不完。细想起来，似乎三言两语就可以讲清楚。”

他给记者列举了下列事实：

汉纸原来为什么越搞越亏？因为产品成本太高，平均每吨纸的成本要比市场价高 200 元。生产越多亏损越大，市场竞争当然逼得你倒闭。

晨鸣汉纸为什么越来越兴旺？因为产品成本低，平均每吨产品的成本比以前要低 1000 多元。

今年 1 至 10 月，公司的产量为 65548 吨，利税为 7535 万元。现在的效益，可以说主要是节约来的。

“为什么同样人、差不多同样的设备，成本却相差如此巨大？”记者又问。

他几乎不假思索地告诉记者：“因为管理方式不一样。上班可以洗澡，车间里到处漏汽、漏电没人管，生产成本能不高吗？违章了就有人来罚你的款，大家都兢兢业业干事情，产品成本能不低吗？企业搞得好不好，关键是管理。晨鸣所带来的，最主要的东西是管理——严格的管理。

原汉纸的副总工程师，现任公司副总经理的周少华也有同感：“以前产品卖不出去，厂里只有几个主要领导着急。现在销售形势很好，但全公司从上到下都有危机感。晨鸣管理模式的厉害处在于，它有效地传递市场竞争的压力，能将压力从总经理传递到每一名员工的行

动，最终使压力变成生产和管理的积极性。”

晨鸣取得汉纸的控股权，凭的是“来一批人，带一笔钱”。在采访的过程中，对这批人的作用，汉纸上上下下都赞赏有加。但对“投钱”一事。几乎少有提及。记者忍不住问一位老职工：“晨鸣进来的时候，不是带来了两亿元资金吗？”这位职工回答：“汉纸前几年从银行弄了几亿元贷款，从政府部门弄了上千万元解困资金。这些钱都投了厂里，汉纸不是照样越搞越亏么？如果管理方式不变，不要说带来两个亿，即使拿来4个亿，企业照样搞不好。”

山东过来14名管理人员，目前已回去了两名。总经理陈洪国告诉记者：“我们准备进一步减少，并打算从晨鸣汉纸抽调一部分干部去兼并另外的企业。”

武汉晨鸣一年的巨变，尤其是改革管理的经验，其意义已远远超出了企业自身。在整个湖北省产生了轰动效应，参观者络绎不绝，舆论界对此称之为“晨鸣现象”、“国有企业改革的奇迹”、“资产管理重组的典范。

近亿元的利税总额，在全国造纸行业来说，也是一个不小的数目，使这个多年来一直处于下风的企业一下跃居同行业的前列，令行业主管部门的领导和造纸界的同行们无不刮目相看。

人们对此议论纷纷：“陈洪国果真有两下子，他能敢接汉阳纸厂这个烂摊子，就已经了不起了，而且能在短短一年的时间里搞得活力十足，不愧为名副其实的企业家！”

也有的说：“晨鸣十几个年轻人能在武汉这个地方压住阵就不容易了，能将企业治理得有条有理，使人们心服口服，说明晨鸣确实有能人，有高人！”

就连一年前武汉晨鸣成立时少数等着看笑话、看热闹的人，也不得不佩服陈洪国的胆识和魄力。

至于那些开始上岗时不愿在晨鸣干而在汉纸待业或干脆调离纸厂的人，大部分后悔不已。

## 十八 老职工送来感谢信

虽然是深冬季节，但武汉这个地方并不像寿光一样雪花飘舞，万木凋零。公司内外的万年青、樟树、水彬树、白玉兰等树林依然郁郁葱葱，欣欣向荣，充满了融融春意。

1998年岁末的一天。

8位年逾花甲的退休老人，手持写在一张鲜红的大纸上的感谢信，紧紧握住陈洪国的手，十分激动地说：“你们山东人真是好样的。一年来的实践证明，你们不是‘鬼子’，是‘解放军’啊！”

傅庭松、郭合彦、曹东升等8位老人是受汉阳纸厂的2000多名退休干部、职工的委托，来向陈洪国送感谢信的。

当初陈洪国他们刚进厂时，不少老职工怎么也不忍心自己为之奋斗了大半辈子的企业拱手让给寿光的一个县办企业，思想上结起了难以解开的疙瘩。

一年来，他们亲眼看着以陈洪国为首晨鸣人扑下身子，踏踏实实地一心一意干事业，并不是来“掠夺财产”的，尤其是晨鸣人经营管理的方式和顽强拼搏的过硬作风，深深打动了老职工们的心。

他们看到，厂还是那个厂，设备还是那些设备，只是来了几个人，转变了管理方式，竟发生了如此奇迹般的变化。在晨鸣人的管理下，昔日停产的机器隆隆运转了起来，所有设备的生产效率大幅度提高。他们了解到，这一年，新公司投入技术改造资金近1亿元，而这些钱，全是晨鸣人带来的啊！用这些钱，他们对7台纸机进行了300多项技术改造，使设备性能和技术含量迅速提高，在抗洪防汛长达两个多月

的情况下，一年的产量达到 7.9 万吨，而汉阳纸厂最好的年份也从没超过 6 万吨，这不能不说是一个奇迹！

在发展生产、提高经济效益的同时，职工收入也不断提高，生活条件得到明显改善。不包括年终奖金，人均收入达到 8350 元，这在汉阳纸厂的历史上是从没有过的。

特别使老同志们高兴的是，公司员工的精神面貌发生了极其深刻的变化。

一年前那种拖拖拉拉、松松垮垮的散漫作风不见了，现在的员工着一色的工作服，一进入厂内便列队行走，个个意气风发，精神抖擞。不管是行走在路上，还是来到工作岗位，人们无一不是风风火火，忙忙碌碌，工作效率大为提高。

由于工作顺心，收入增加，人们心情舒畅，团结和睦，形成了一个团结向上、文明进取的良好氛围。

当新公司成立一周年的时候，一位职工写了一首诗，由此道出了武汉晨鸣人的心声：

越过一年尘雾的弥漫，  
越过市场风云的变幻，  
黄河与长江的牵手，  
使我们以坚定的步伐走向艳阳天。

已有不畏风雨的强健的体魄，

已有辩明一切的明亮的慧眼。

任何不测都不能迷惑，

何惧面前的重重关山。

还将征服险峻的市场高山，

还将历经残酷的市场鏖战，

跨越观念的屏障，

不停跋涉永远走向灿烂。

一切厄运艰辛都不能羁绊，

一切危难险恶都不能阻拦，

前方的道路漫漫而修远，

祝福，我们的前程风光无限。

## 十九 乘胜前进

1998年祝捷的大会还没有召开，陈洪国又一次运筹帷幄，把进军的目标锁定在了1999年。

元月10日上午，公司第一届董事会第三次会议在武汉晨鸣宾馆举行。

会议由董事长陈永兴主持。陈洪国、韩文建、冯长楚、郭希成、张汉平等出席了会议。董事会监事吴炳禹、王志敏及公司副总经理周少华等列席会议。

会议听取并审议通过了《总经理工作报告》、《1998年财务决算、1999年财务预算和1998年利润分配方案》；审议并原则通过了《1999年公司方针目标》；审议通过了总经理陈洪国提出的聘任谭道成、马顺喜为副总经理的提案和其它有关议案。

会上，陈永兴作了重要讲话。他高度评价了武汉晨鸣一年来取得的辉煌成绩，对公司的形势进行了客观分析。他认为，合资公司成立一年来的实践充分证明，合资双方的决策是正确的，资产重组是成功的，完全符合党的十五大精神，符合企业自身发展的实际，为整个集团公司进一步实施低成本扩张战略创出了路子。

对于新一年的工作，陈永兴提出，一是管理要进一步完善，在细化、规范化上下大力气；二是要把员工思想观念的转变这篇大文章做细做活。千方百计提高员工队伍的业务技术素质；三是严格财务管理，提高资金使用效率，把有限的资金用在“刀刃”上，决策每一项工作必须把效率放在第一位，以确保经济效益的稳定提高；四是进一

步搞好与外部的关系，创造一个良好的外部发展环境。

按照董事长的要求，陈洪国与公司领导班子成员经过充分论证，以乘胜前进、再创辉煌的昂扬斗志，提出了新一年的方针目标。

其方针为：科技驱动，保护环境，深化改革，规范管理，团结一致，乘势而上，再创辉煌。

奋斗目标为：完成产量 10 万吨，争取 11 万吨；实现销售收入 4.5 亿元，争取 5 亿元；实现利税 1 亿元，争取 1.2 亿元，其中利润 7000 万元，争取 8000 万元。

为确保这些经营目标能够实现，公司总经理班子便将目标层层分解，以落实到各分厂、车间，以增强各基层单位的压力感和责任感，使各个生产单位始终围绕公司的生产经营管理大局科学地组织生产。

元月 14 日上午，总经理陈洪国与分管生产的副总经理张汉平签订了工作目标责任状。

随后，张汉平分别与副总经理谭道成、马顺喜、总经理助理聂有训、牛相汉、自备水厂刘莲英、机修车间主任潘庆鸿等签订了承包合同。之后，各副总经理又分别与所分管的生产车间负责人签订了承包合同。

在合同签订仪式上，陈洪国要求各单位在合同签订后，要乘胜前进，再接再厉，努力巩固过去一年所取得的成果，将承包内容进一步细化，使之成为考核各生产机台、班组的具体小指标。各单位还应围绕合同的有关条款，制定一系列新的管理措施，使压力真正层层传递到最基层，确保各项任务的圆满完成，力争在新的一年里迈上一个新

的台阶。

张汉平当即表示要严格按照责任状的有关条款，各尽其责，各司其职，创造性地工作，努力完成本年度的生产任务，再创公司的辉煌。

新一年合同的签订，拉开了 1999 年大发展的序幕。

要在原有基础上提高产量，扩大市场，增加效益，在原有潜力已经挖得差不多了的情况下，如何培植新的增长点，这成了陈洪国眼下的重头工作。

经过充分调查论证，陈洪国将潜力瞄准到了现有设备的挖潜改造上。而最有潜力可挖的，则是公司产量最高的两台设备：3 号、4 号纸机。

根据陈洪国的部署和安排，公司自运行以来最大的一项技术改造工程——3 号、4 号纸机技术改造项目正式开工。

3 号、4 号纸机均为 3150 机型，安置在一个车间内，被称为“姊妹机”，这在全国造纸企业中是独一无二的。这次改造工程量巨大，技术难度高，时间要求紧，且交叉作业，总投资达 2600 多万元，投入各类施工人员上千人，涉及工种 10 余个。其改造项目包括两台 3150 纸机及附属设备的更换、改造与大修，主体厂房屋面板、平顶的更换，主体厂房内铺设水磨石及水泥地坪，部分梁、柱、板加固，粉刷车间厂房内壁及外壁等一系列的土建、设备改造、大修工程项目。其工程规模、工程难度、工程质量要求是前所未有的。改造后，3 号纸机生产运行车速要达到 450 米/分以上，且具备独立生产多品种的能力；4 号纸机运行车速要达到 300—350 米/分以上，增加复合压榨，施胶机

等新设备。

这一改造的目的是要使 3 号、4 号纸机产量、质量实现质的飞跃，并能生产多种产品，为完成和超额完成公司董事会提出的本年度生产方针目标奠定基础。

由于工期安排得短，任务重，土建施工与机械电器设备的拆除及安装十分复杂，因而公司领导没有丝毫懈怠，将其作为新的一年的第一炮来力求打响。为此公司成立了会战指挥部，下设设备、土建、工艺、供电、供运、安全、保卫、宣传等专业领导小组，由指挥长、总调度、专业组长、项目负责人自上而下进行指挥与协调，一级对一级，层层负责。指挥部坚持每天晚上 8 点召开领导小组成员会议，并严格规定了会议纪律，写好会议纪要，使成员例会真正成为提出要求、解决问题、协调关系的一个重要会议。

公司领导认为，3 号、4 号纸机改造作为一个庞大的系统工程，如果没有铁的纪律，工程进度与质量就难以保证。为此，工程指挥部先后公布了一系列工艺纪律，为保证工艺纪律的严肃性，指挥部一班人对违规违纪者不论级别有多高，过去的贡献有多大，只要违反了工艺纪律，就绝不姑息迁就，按照有关规定处理。包括指挥部副指挥长、总调度、专业组长、项目负责人、汽车司机及施工人员以及外单位的项目经理等在内的不少人员都因违规而受到过不同程度的处罚。

为确保工期和质量，指挥部要求：在 3 号、4 号纸机改造工程面前，没有任何条件可讲，也没有任何客观可讲，一切工作都需要大家一起去动脑筋，想办法，推诿和躲避都不是强者。陈洪国指出，通过

这项大工程的实施，要淘汰一批人，磨炼一批人，培养一批人。从前期的工程进展情况来看，设备组、工艺组、土建组、供电组都能够充分发挥自己的技术优势，在施工过程中绘制了大量的施工作业图及现场布置图，基本上做到了项目施工到哪里，图纸与资料均能够及时到位。尤其是工艺组与供电组在大量的工艺管道和供电传输线路全部更换的情况下，开动脑筋，发挥工程技术人员的潜能，日夜连轴转，绘制图纸，使现场管道、供电线路敷设都能够始终按照图纸的要求规范施工。

在这项改造中，拆除工作是一出重头戏。3号、4号烘机要拆除主体厂房全部的屋面板及吊顶装置；3号纸机除了复合压榨、网部等一部分系统不拆除外，其它的主要机械、电器、管道等设备要全部拆除更换或者大修；4号纸机则只保留二楼的烘缸机架，其余的各类设备要全部拆除更换。

为了保证在规定的时间内安全地完成拆除项目，指挥部制定了严格的管理规定、细致的网络施工图及工程量单。在指挥部每天晚上8点召开的成员例会上，都要对这此网络施工图及工程量单进行剖析和总结，并将这些指标层层分解，将压力层层传递，做到当天的工程项目必须当天完成，能够提前的必须提前完成，必须按照作业计划有序进行的工程项目，一刻也不能超前。在屋面板的吊装更换过程中，指挥部给负责施工的一冶二公司下达了铁命令，即其高空作业范围只能按照网络作业区域有序地进行，既不能快又不能慢，以确保屋内作业点的绝对安全。拆除工程期间，指挥部还专门处理了几起不顾大局抢

进度影响安全和贻误工期的单位和个人。

针对繁杂的施工现场，指挥部狠抓安全管理工作，不佩戴安全帽的绝对不允许进入施工现场，不佩戴安全带从事高空作业者，一经查出将毫不留情地严肃处理。对临时照明、电焊线路的氧气、乙炔等施工用具，要求在按规定放置的同时，还要有稳妥的安全保护措施。在危险区域，要设有醒目的安全标志牌，搭制必要的安全保护栏。

由于安全管理工作到位，措施得力，在整个施工期间没有发生任何安全责任事故，从而保护了技术改造项目的顺利进行。

工程进入安装阶段后，指挥部在每天召开例会时，都要对前一天的安装工作进行总结。指挥长周少华要求，各专业组只能汇报存在的问题和下一步解决的办法，对于指挥部的各项指令要无条件地执行。各单位、各部门必须确保安装进度和安装质量，安装现场必须要安排人员 24 小时连续作业，专业组长和指挥部成员要轮流参加，如有违反，一律严肃处理。

安装初期，汉纸银河公司、建安公司、市化机等单位先后因违规而受罚。对于影响工程进度的关键物资和设备责令专人专职负责，严格按照协议和规定办事，处理问题时绝不循私情。货运组就曾因设备到货不及时而多次受到处罚。

3 号、4 号纸机是百年大计，质量要求必须放在第一位。其工程的成败关系到武汉晨鸣公司本年度的生产经营目标的实现与以后的发展。为此，指挥部将质量管理工作作为安装阶段的一项头等大事来抓。各专业组及项目负责人对自己的项目承担其质量责任，发现不合

格的安装，均无条件地进行返工并自觉接受处罚，连续数次出现安装质量问题，将采取令其退出现场等严厉和处罚措施。一冶二公司曾因顶棚照明线路的安装、4号纸机流浆箱基础座等质量问题，而受到严厉的处罚。

为了加强工程现场管理，创造一个文明的施工环境，施工人员十分重视安装现场和土建的保护工作，尤其加强了对二楼水磨石地坪、一楼水泥地坪的保护。各单位在施工过程中形成的垃圾均由自己及时迅速地清理干净，并且随时保护好各自所在区域的卫生，真正树立起了文明施工的新风尚。

此项改造工程，得到了上级有关部门领导和公司领导的热切关注和支持。施工期间，武汉市轻纺化集团董事长刘龙成、晨鸣集团董事长陈永兴、湖北省一轻局局长张明作以及参加全省一轻行业工作会议的全体代表曾先后来到工程现场考察指导工作，及时提出了一些十分宝贵的意见和建议，同时也一致肯定了技术改造工地的现场管理工作、文明施工环境以及快速高效的工作作风。

经过公司领导的精心调度、科学指挥和全体施工人员的艰苦拼搏，3号、4号纸机技改工程于春节前胜利竣工。在完成试车工作后，相继正式投入生产运行，按市场需求进行高效率地生产，为新的一年公司再上一个新台阶发挥着举足轻重的作用。

## 二十 战鼓再次擂响

2月2日，离春节还有不到两周的时间了。

长江两岸寒风劲吹，满目萧瑟。

而武汉晨鸣的职工礼堂内，却洋溢着暖暖的春意。

上午8点半，《义勇军进行曲》雄壮的旋律在这里响起。

公司上千名员工怀着兴奋的心情，在这里聚集一堂，共同参加1998年度工作总结表彰大会。

大会由党委书记冯长楚主持。

公司8位领导班子成员全部出席会议，并在主席台上就座。

12名新评选出的劳动模范佩戴红花、授带，在观众席的前排就座。

总经理陈洪国身着深蓝色西服，白色衬衣，精神饱满地作了《98年度工作总结和99年度工作任务》报告。

他在报告中说，在公司成立的第一年里，我们以深化改革、强化管理为主线，以实现企业迅速启动为目标，经过全体干部员工的共同努力，夺取了经济效益武汉市工业企业第五名、经济技术开发区第一名的优异成绩。涌现出了一大批先进单位和个人。在此，我代表公司领导班子向被评出的“双文明建设”先进单位、劳动模范和明星员工表示热烈的祝贺，向辛勤工作在各个岗位上的全体员工表示亲切的问候，向广大干部员工对总经理班子的支持表示衷心的感谢！

陈洪国在报告中说，过去的一年，对我们来说是值得自豪的一年，各方面的工作都取得了突破性的进展，向社会交出了一份合格的答

卷。主要体现在：

——竞争实力大为增强。随着 7235.4 万元技改资金的陆续投入，生产能力大幅度提高，全年生产机制纸 7.9 万吨，完成产值 2.8 亿元，均创历史纪录；

——经济效益快速增长。在上半年稳步提高的基础上，8、9、10 连续 3 个月利税突破千万元，全员劳动生产率等主要经济效益指标均居全国造纸行业领先水平；

——内部改革不断深化，运行质量明显提高，顺利实现了新老体制的转换。各项管理制度日臻完善，分配制度更加合理，竞争机制、激励机制已经建立，购进效益明显体现，生产成本大幅度下降，现场管理上了一个新水平。仅就消耗指标来讲，全年平均与年初相比，吨纸耗汽下降 1.7 吨，耗浆下降 42 公斤，吨浆耗电下降 54 千瓦时，耗水下降 126 吨，吨纸综合制造成本比新公司运作的第一个月降低 359.4 元，为全年实现利润 6528 万元创造了先决条件；

——精神文明建设取得显著成绩。“团结拼搏、自我加压、多做奉献、勇创一流”的晨鸣精神已在武汉晨鸣开花结果。公司上下形成了“只争朝夕创高效，分秒必争干一流”的浓厚氛围，特别是在百年不遇的抗洪防汛战斗中，广大干部员工发扬大无畏的精神，使企业损失降到了最低限度，这一个了不起的胜利，充分展现了现代企业主人翁的精神风貌；

——企业知名度日益提高。随着企业的快速启动和经济效益的稳步增长，以及中央电视台等中央及省、市各级新闻媒体对公司两个文

明建设的系统宣传，公司形象得到了树立和巩固，在社会各界产生了轰动效应，为今后的更快发展创造了良好的外部环境。

陈洪国指出，在过去的一年中，我们之所以能够取得如此成果，主要是抓了四个方面的工作：一是解放思想，实现了经营观念的重大转变。工作中，我们始终把解放思想、转变观念作为推进改革与发展的首要任务来抓，经过细致的工作，冲破了多年来形成的陈旧观念的束缚，逐步培养起了与市场经济体制相适应的现代经营意识。无论是组织内部生产，还是技改议案的确定，都是把研究市场、适应市场、把握市场作为企业经营的主要矛盾来抓。根据市场需求，我们先后开发出地图纸、帐册纸、打字纸静电复印纸、课本纸专用纸等新产品，较好地解决了产销脱节这个关键问题，使资金运营效率不断提高，全年资金利润率达到 16%，比国际评判标准高出 1 个百分点，初步具备了较强的盈利能力。二是强化管理，坚持向管理要效益。以成本核算为中心，全面落实了现场、人员、生产、质量等管理的关键性措施，使以效益为核心的基础管理逐步走上了系统化、程序化、科学化的轨道，促进了产品质量和工作质量的提高，市场的适应能力进一步增强，实现了生产经营的安全高效运行。同时，坚定“以改革促管理”的指导思想，对分配制度、考核办法不断加大改革力度，极大地调动了生产经营一线员工的积极性与创造性，全年人均创利税 3.7 万元，被誉为武汉市国有企业改革和老企业改革的典范。三是注重科技进步，加快了技改步伐。我们根据市场需求，经过科学论证，体现可持续发展的原则，先后投资 7000 多万元，对影响产量、质量及消耗指标的关

关键环节进行了大规模的小改小革和技术改造。在技改过程中，我们牢固树立“时间就是效益”的观念，班子成员靠上抓，集中人力、物力，科学调度，落实责任，经过广大工程技术人员的日夜奋战，确保了各个改造项目的按时投运，为增加产量、提高效益提供了可靠保证。

四是坚持两手都要抓、两手都要硬的方针，为生产经营不断注入了旺盛的活力。公司成立后，我们围绕开好头、起好步，在加强厂部员工市场经济意识和主人翁意识教育的同时，在党员干部中集中开展了以“四破四立”为主题的解放思想大讨论，大力倡导和培养鼓实劲、办实事、求实效的工作作风和创业精神。并充分体现“有为就有位”的用人观念，通过在全公司公开招聘中层干部，把一心一意办实事、干事业的优秀人才及时选拔到了重要岗位上来，为加强干部队伍建设注入了生机和活力。还通过岗位培训，使员工队伍素质有了明显提高，为公司持续、健康、快速发展提供了强大的精神动力和思想保证。

对于新的一年，陈洪国充满了必胜的信心。他说，展望未来，我们的事业充满希望，今年和今后一段时间，我们要进一步深化改革，完善现代企业制度，规范内部管理，加大科技投入，治理生产废水，动员组织全体干部员工团结一致，乘势而上，不断提高运行质量，把企业推上一个新的发展阶段。重点抓好四项工作：一是统一思想，保持良好的精神状态。国家宏观调控“软着陆”的成功，第一轮经济发展周期的启动，为我们加快发展提供了良好的历史机遇。各级党委、政府及社会各界的大力支持，为我们创造了优越的外部环境。公司上下要以“大干九九年，实现再跨越”的雄心壮志，时刻保持高昂的工

作热情和旺盛的创造力，进一步弘扬企业精神，反骄破满，再立新功。广大党员、团员，特别是被评为劳动模范和明星员工的同志要勇立改革潮头，发挥先锋模范带头作用，团结带领广大员工，深入开展争先创优活动，以优异的成绩向建国 50 周年献礼。二是投入，加快技术改造步伐。3 号、4 号纸机投运后，要确保正常运行，尽快创造效益。中段水和碱回收扩建项目上半年要完成考察论证及设计，并做好前期准备工作，力争下半年动工兴建，为明年实现生产废水达标排放创造条件。为确保各改造项目的近期投运，我们要进一步树立时间和效率观念，统盘协调，科学组织，实施人、财、物全方位倾斜政策，落实项目建设“一条龙”承包责任制，抓质量，保进度。特别是要把中段水项目当作企业的生命工程来抓，切实抓紧抓实，抓出成效。三是强化管理，进一步完善现代企业制度。管理是软科学，是企业的生命力，管理出效益已是不可争辩的事实。我们要在抓好安全、生产经营日常管理的基础上，进一步完善内部市场运行机制，按照现代企业制度的要求，规范运作，并通过微机辅助管理的应用，使各项按理更加精细化、科学化、一体化。四是抓好市场，不断拓展市场份额。生产车间要保证提供物美价廉的产品，关键部门要积极配合，为销售部门创造良好的内部环境和条件。经营部门要广泛搜集市场信息，准确把握市场动态，充分发挥集团总部的市场网络优势，巩固老客户，开辟新市场，尽快占领市场制高点，最大限度地实现企业的市场价值。

陈洪国最后说，历史为我们提供了千载难逢的发展机遇，也赋予了我们光荣而神圣的责任。我们要树立起“市场竞争不让人，不争不

抢是庸人，错过时机是罪人”的竞争观念，立足本职，扎实苦干，开拓进取，为把公司建设成装备精良、管理科学、高效运转的现代化企业而努力奋斗。

陈洪国的报告，不时激起一阵阵掌声。接着，副总经理张汉平宣读了公司的表彰决定。

生产办公室、一车间、热电分厂等 15 个部门被授予 98 年度双文明建设先进单位。李增祥、夏光春、刘成镇、答朝林、刘又新、周卫东、张子棹、潘订鸿、张厚蛟、熊超群、彭世成、鲁秉科等 12 名干部员工被授予公司 98 年度劳动模范光荣称号。陈汉明、汤斌、王家权等 120 人被授予“明星员工”称号。

地欢快的乐曲声中，公司领导分别为获奖的单位和个人代表颁奖。

在热烈的掌声中，劳动模范代表刘又新、明星员工代表刘亚、先进单位代表林中分别上台发言，他们一致表示，一定要珍惜公司所给予的荣誉，戒骄戒躁，再鼓干劲，在各自的工作岗位上尽职尽责，再立新功，团结和带领周围的干部员工，心往一处想，劲往一处使，在公司总经理班子和正确领导下，努力推动企业再上一个新台阶，为公司的更快发展做出新的贡献。

会议要求，各单位要认真学习贯彻陈洪国总经理的讲话，并紧密联系各自的实际，采取切实可行的工作措施，努力克服前进路上的种种困难，再接再厉，实现企业持续、健康、快速发展。

总结表彰大会的召开，极大地鼓舞了武汉晨鸣广大干部员工的士

气，尤其是公司对所授予“劳动模范”、“明星员工”共发放了数十万元奖金，这在汉阳纸厂的历史上是从没有过的。使大家由此看到了企业对员工的关心和重视，全心全意依靠职工办企业的方针得到了充分体现。

陈洪国的讲话如滚滚春雷，激荡在武汉晨鸣的上空。各单位、各部门按照公司的总体目标，逐一分解落实，一直下达到生产车间、班组和个人，并落实具体措施，确保各项目标的实现。于是，一个以“开好头，起好步，大干 99 年，再上新台阶”为主题的跃进局面迅速形成，整个公司呈现出一派欣欣向荣、蒸蒸日上的喜人景象。

2 月 16 日是春节，陈洪国和从寿光来的多数伙伴们仍然没有回家过年。为了武汉晨鸣的发展，他们只能怀着对远方亲人的思念，只能用电话向老人、向妻子儿女们问一声：“过年好！”

除夕之夜，武汉市市长王守海、市人大副主任夏菊花、副市长段轮一、市政协副主席刘彩木以及市经委、市轻纺化集团的领导来到武汉晨鸣，向坚守在工作岗位的干部员工们拜年。王市长一下车，就紧紧握住陈洪国的手高兴地说：“向你们拜年来了，你们辛苦了，感谢你们一年来为武汉市的经济作出巨大贡献，祝你们在新的一年里取得更加辉煌的成绩！”

随后，市领导在陈洪国的陪同下，兴致勃勃地来到七车间、十车间、八车间看望慰问正在紧张工作的员工们，并与大家一一握手，向他们拜年。

当新年的钟敲响的时候，当万家团圆的时候，与家乡远隔千里的

陈洪国带领冯长楚、张汉平、周少华等公司领导及公司办、党群办的负责人来到各生产车间，给生产一线的员工们一一拜年。从而极大地激发了员工们积极性，使节日期间生产稳步进行。十车间的4号机试车拉纸后，工程技术人员加紧对纸机运行中所出现的问题进行了改进，生产迅速进入正常。8号机产量大幅度上升，日产量达到百吨以上，质量也达到了较高的水平。节前投入生产的3号机也较快地摆脱了开车后生产不稳定的被动状态，产量逐步回升，日产量达到92吨，技术改造的威力开始得到发挥。

1999年的春节，在武汉晨鸣处处洋溢着春天的气息，处处呈现着大干的局面，处处涌动着创业的热潮，人们从这里更加看到了新的一年收获的希望。

## 二十一 “武汉学晨鸣，我们怎么干”

1999年春节刚过，武汉市人民政府在武汉晨鸣召开全市工业系统现场会议。

会上，市长王守海向全市发出了“远学邯钢，近学晨鸣”的动员令。中共武汉市委、武汉市人民政府作出了开展向武汉晨鸣汉阳纸业公司学习的决定。

接着，一个学习武汉晨鸣的活动在全市蓬勃兴起。

这一活动的开展，对陈洪国来说，并不是一件轻松的事情。

俗话说，“人怕出名猪怕壮”。陈洪国认为，尽管晨鸣在武汉做出了点成绩，但这并不意味着企业从此将一帆风顺，走向理想的天堂。随着市场经济体制的建立和完善，市场竞争将越演越烈，自己企业的出名，也必将成为众矢之的。再说，市场是残酷无情的，如果有一天公司败走麦城，自己有可能成了石家庄的“马胜利”。那时，将何颜面对“江东父老”！

另外，武汉晨鸣成立才刚刚一年时间，各项基础并不牢固，发展蓝图还没有充分展开，在这个时候全市将目光向这里聚焦，无形中给自己增加了巨大的压力。

想是这样想，但对市领导作出的决策必须要毫不含糊地执行。而且要将压力变为动力，以动力促进水平的提高。为此，公司向全体干部员工发出通知，开展一次“武汉学晨鸣，我们怎么干”的大讨论。

《通知》说，全市开展学晨鸣活动，给我们以极大的鼓舞和鞭策，我们必须加倍努力，同心同德，加快企事业的发展步伐，全面实现公司董事会制定的 1999 年工作方针和目标，绝不辜负上级领导对我们的殷切希望。

《通知》指出，开展大讨论活动，其目的在于进一步发动全体干部员工解放思想，转变观念，认清形势，找出差距，讨论出信心、决心、办法和措施；讨论出晨鸣人迎难而上、克难制胜、再创佳绩的精神风貌和旺盛斗志。通过大讨论，带来工作的大变化，使大讨论成为公司上下增强士气、立足本职、多作贡献的强大精神动力，在公司内形成一个人人都为 1999 年工作目标而勤奋工作、你追我赶、勇攀高峰的良好局面。

《通知》要求，各单位党政一把手都要亲自抓，要有具体的安排和措施，切实抓出成效。公司干部员工都要积极参与大讨论，结合各自的工作实际，在“干”字上多做文章，解决实际问题。要充分利用板报形式办好大讨论活动专刊，并向党群办推荐大讨论征文。整个活动的开展情况均作为各单位精神文明建设的考评依据。

大讨论活动的通知发出后，公司上下立即引起了强烈反响。各单位积极响应，迅速行动，组织干部员工认真学习《通知》精神和陈洪国在 1998 年度工作总结表彰大会上的讲话，并结合实际撰写征文，不断将讨论推向深入。

按照公司总体工作部署，二车间运用多种形式，将大讨论开展得有声有色，他们利用班前班后会组织员工学习总经理讲话精神，运用

黑板报、宣传栏进行广泛宣传，引导员工撰写文章，提出了改进工作的一系列办法和措施，促进了生产进一步提高。车间主任刘成镇认为，这大讨论活动，非常必要和及时，有利于我们进一步转变观念，解放思想，端正工作态度，明确工作责任，指导干部员工不断进取，开创性地工作，不断搞好生产经营。

热电分厂以工段为单位开展大讨论活动，各工段按照要求进行学习讨论并写出了一批有份量的文章，对有效地解决生产和工作中的问题提出了不少较好的建议和意见，对该分厂安全经济运行起到了良好的促进作用。

四车间、质检处等单位活动开展得丰富多彩，既轰轰烈烈，又扎扎实实。职工们所提交的征文，密切联系公司实际，内容具体，具有较强的操作性，对推动公司的健康发展起到了积极的作用。

大讨论活动刚开展十几天，公司就收到各生产车间和各处室的征文稿件 100 多篇，所涉及的范围非常广泛。有的就如何搞好安全生产发表了自己的看法；有的在市场营销方面提出了自己的建议；有的在抓精神文明建设、提高员工整体素质、真正塑造晨鸣企业形象方面畅谈了自己的想法；还有一些单位和个人在质量管理、现场管理、班组管理等方面反省了自身的不足，同时更加明确了今后的努力方向。这充分体现了公司广大干部员工心系晨鸣的精神风貌和敬业爱厂的意识，表现出了强烈的主人翁精神。

销售部门在大讨论中，结合自己部门的实际，对如何搞好经营，全面开拓市场提出了新的见解。他们在文章中写道：

新公司运营一年，在以陈洪国为首的总经理班子的正确领导下，通过深化企业改革，强化内部管理，取得了令人瞩目的成绩。作为公司的每一名员工，我们无不感到振奋和鼓舞。但成绩只能代表过去，在市场竞争愈演愈烈、纸张市场仍处于疲软状况的今天，我们认为，摆在我们面前的首要任务是切实做好营销工作，以此为龙头，带动公司全面快速发展。当前应突出抓好以下几项工作：

一是坚持“企业围着市场转，生产围着销售转”的原则组织生产，减少纸张库存的产品资金占用，加速资金周转。

二是大力调整产品结构，以品种适销对路而取胜。目前公司成立的市场调研小组，负责调查市场信息，决定适销对路的产品，开创了良好的生产局面，但新品种的开发必须要上马快，否则，等我们很不容易地生产出产品后，别人已占领市场。这取决于我们公司综合技术程度的提高。

三是坚持质量第一的方针，做到以质优取胜。市场竞争实质上是产品质量的竞争。同类适销对路的产品，要想占领市场，就得靠质优取胜。我公司开展的“创名牌”活动以及“市场在我心中，质量在我手中”的活动，为我们质优取胜奠定了良好的基础。

四是降低成本，以价廉取胜。同样的品种，一样的质量，谁的产品便宜，谁的竞争力就强。面对激烈的市场竞争，我们只有坚持眼睛向内，强化生产经营全过程的管理，加强技术改造，内部挖潜节支增收，降低成本，从而大大提高我们产品的竞争力。

五是提高服务水平，以灵活多变的销售策略取胜。灵活的销售策略和优质的服务是提高我公司产品市场占有率及产品覆盖的保证。为此，我们必须坚持“信誉第一，用户至上”的销售宗旨，坚持“互惠互惠、同舟共济、风险共担、利益均沾”的销售原则和多渠道经营的方针，不管遇到什么样的复杂局面，我们都将立不败之地。

供应处在讨论中写道：

目前，公司上下掀起了“武汉学晨鸣，我们怎么干”的大讨论的高潮，我处的全体干部员工通过讨论，思想上有了明确的认识：要搞好供应工作，首先要在业务工作中加强专业知识学习，转变经营观念，加大物资采购的压价力度合理，利用有效资金，保证采购价廉物美的物资。工作要切实做到“责任在心中，市场在手中”，始终维护公司的利益。

围绕公司的发展总目标，我们要在思想上同公司的各项方针、措施保持高度一致，进一步理顺思路，变被动管理为主动管理，向管理要效益，将压力视为动力，使 1999 年的各项工作再上一个新台阶。

二车间仪表工段的员工在讨论中认为：

走科学文明管理之路，走经济效益型之路，这是我们武汉晨鸣再上一个层次的方向。为此，我们必须进一步降低生产成本，提高产品

质量，搞好各项指标的量化工作，同时做到细致观察，严防各类跑、冒、滴、漏现象的发生，计量数据做到真实可靠，为公司发展贡献我们的一切力量。

原料场通过大讨论，决心在荣誉面前做好三个方面的工作：一是强化现场管理。从点滴做起，绝不放过安全、防火的任何一点隐患，做到勤检查，勤询问，勤汇报。二是大力开展安全消防培训，提高员工的安全意识和消防技能，使每一个员工都较强的快速应变能力和作战能力。三是严格安全规程，不断强化班组现场安全管理，使之常抓不懈，为公司的高速度发展提供强有力的保障。

……

“武汉学晨鸣，我们怎么干”的大讨论，自3月1日至4月26日，历时近两个月的时间，其参与面之广泛、讨论面之深入在汉阳造纸厂的历史上是空前的。各单位在讨论中都能密切地联系实际，边讨论，边找差距，边制定整改措施，并且变压力为动力，极大地鼓舞了广大员工的士气，激发了生产经营的积极性和创造性，有力地促进了生产经营的健康发展。特别是在大讨论形成高潮的3月份，产量一举突破万吨大关，实现利税1704万元，收到了显著的效果。

在整个大讨论活动中，多数干部员工积极参与，挥笔上阵，紧密联系本部门、本单位的实际，撰写了大量的文章，多数具有较高的实用价值。其中提出了不少的合理化建议，纷纷被有关方面采纳。不少员工认为，大讨论只是一种形式和手段，其根本目的就在于我们去找

准自己的工作坐标，不断找出工作中的差距，向着更高的目标迈进。

至此，公司领导要求大讨论活动暂告一个段落。但自我加压、自我找差距、自我调整、勇创一流的精神和作风要持之以恒地保持下去，并要求全体干部员工反骄破满不松劲，以此作为一个新起点，不断创造出新业绩，创造出高效益，以实际行动报答市委、市政府对公司的大力支持。

大讨论活动的开展，讨论出了热情，讨论出了干劲，讨论出了速度，讨论出了效益。结合大讨论的进行，以陈洪国总经理为首的领导班子审时度势，根据企业的生产经营实际，紧紧把握工作重点，及时调整工作部署，精心组织技术攻关，迅速打开了良好的工作局面。广大干部员工贯彻公司领导的工作方针，找差距，定措施，边讨论边整改。各机台之间、展开了火热的劳动竞赛，你追我赶，不甘落后，使生产记录不断被刷新，特别是 8、9 号纸机，始终保持着稳产高产的良好势头，3、4 号纸机也不示弱，迎头赶上，其它纸机也纷纷开足马力，产量大幅度提高。与此同时，3 个制浆车间和热电分厂、自备水厂的员工们，克服了重重困难，不断挖掘设备潜力，保证了生产浆、汽、电、水的供给。各有关职能处室的干部进一步转变工作作风，深入车间，深入基层，当好生产经营的参谋、助手和后勤，为生产经营创佳绩助了一臂之力。

据统计，公司 3 月份生产纸及纸板 10159 吨，比上月增产 4963 吨，实现利税 1704 万元，其中利润 1278 万元，产销率达到 102%。其中五车间以 857 吨、八车间以 3111 吨、碱回收车间以 1118 吨的产

量刷新历史最高记录。

通过公司月产量首次突破万吨大关的现实，人们看到了这么几种现象：

公司通过前一阶段大规模的技术改造，使设备运行质量大为提高，设备潜力得到有效发挥，公司已完全具备了年产 12 万吨的生产能力。也就是说，武汉晨鸣在短短一年的时间里，使生产能力翻了一番；月产量突破万吨大关，说明企业的管理已经步入了一个新的发展阶段，即管理工作由过去的无序到有序，又由有序到规范，实现了管理上质的飞跃；管理人员和生产员工的综合素质有了较大的提高，基本上能适应企业经营机制的转换、设备技术含量的加大和工作节奏的加快等方面的需要，为企业的快速发展奠定了良好的基础；质优价廉的产品为市场的拓展和效益的提高创造了良好的条件。因为产量是以上各方面的一个集中体现。

4 月 18 日，总经理陈洪国主持召开各部门主要负责人会议，对“武汉学晨鸣，我们怎么干”大讨论活动进行了认真总结，对一季度的工作进行了客观的评价，对 3 月份取得历史最好成绩的原因作了冷静的分析。他说，3 月份能够取得如此良好的成绩，关键是靠的一种精神，那就是对企业负责的主人翁精神。大多数管理干部都能够找准工作的坐标，全身心地扑在工作上，使工作的新局面迅速打开。

对于如何进一步做好管理工作，陈洪国强调指出，每一名管理人员都不能以成绩掩盖矛盾和问题，要不断完善管理，提高管理的艺术性，要讲究管理的方式方法，在严格管理的同时，要加强思想教育工

作，尽可能多一些理解、支持和爱护，进一步理顺上下级关系，协调和把握好横向关系，以增强干群之间和亲和力和企业的凝聚力。干部在权力的行使上要把握好一个度，必须依靠单位的骨干和员工，在工作实践中不断克服弱点和不足，更好地完善自己。

为了进一步提高公司全体党员、干部的综合素质，陈洪国把开展“讲学习、讲政治、讲正气”的三讲教育活动提到了议事日程上，他要求各部门要很好地加强学习，有关部门要认真组织，与企业的实际紧密结合，有计划、有步骤地开展学习，为提高全员素质、改善企业环境、促进各方面的工作发挥应有的作用。

对公司下一步的工作，陈洪国提出了“五个确保”的工作目标，即确保管理水平日益提高；确保产量、质量、效益、市场的优势；确保二季度完成产量 33000 万吨，创利税 4500 万元；确保生产安全和防火安全，要将这项工作放在重中之重的位置上紧抓不放；确保原料供应及时到位，做到质优价廉。

陈洪国的讲话迅速传达到公司各单位、各部门后，全体干部员工雷厉风行，继大讨论后，一个深入开展“三讲”教育，坚决实现“五个确保”的高潮逐步掀起，推动着各项工作一浪高过一浪地滚滚向前。4 月份，生产经营再创佳绩，产量完成 10457 吨，实现利税 2007 万元，其中利润 1452 万元，这是继上年 8 月份利税首次突破 1000 万元大关后又实现了一次历史性的飞跃。这充分表明各生产机台经过前一阶段的技术改造后已投入正常运行，并开始产生效益，企业的运行质量日益提高。

公司良好的运行态势和强劲的发展势头，引起了各新闻媒体的广泛关注，前来采访的记者纷至沓来。5月初，新华社、长江日报、武汉人民广播电台、武汉电视台等5家新闻单位联合到公司采访陈洪国，对武汉晨鸣进行了全方位的报道，使其知名度越来越高。

与此同时，一个又一个好消息不断从山东晨鸣集团总部传来，深深地鼓舞着武汉晨鸣的干部员工们。

5月18日，中共中央政治局常委、全国人大常委会委员长李鹏到晨鸣集团总部视察。

李鹏委员长在中共中央政治局委员、中共山东省委书记吴官正的陪同下，视察了晨鸣二厂，听取了公司董事长陈永兴和总经理尹同远的工作汇报，对公司给予高度评价。在二厂成品检验室，李鹏提出，要充分发挥高科技检测设备的作用，保证产品质量。当看到现场摆放着用二厂产品印刷的《北京晚报》等报刊杂志时，李鹏委员长饶有兴趣地翻阅起来，并对身边的全国人大办公厅主任说：“这么好的产品，今后我们人大的刊物也要用这个产品。”接着，李鹏现场欣然题词：

**晨鸣集团开拓进取，振兴民族造纸工业。**

中央领导对晨鸣集团的充分肯定和赞赏，使武汉晨鸣公司的员工倍受鼓舞。各车间生产、技改再掀热潮。

9号纸机在上年改造后，虽然发挥了应有的作用，产生了较高的效益，但随着生产进程的日益加快，逐渐暴露出了一些不适应高效平稳运行的矛盾，如传动速度不稳，车速难以提高等等，成为制约生产能力提高的“瓶颈”。为此，陈洪国经过调查后作出决定，对该纸机

的传动部进行重点改造，使车速提高 40%以上，且平稳运行，生产适销对路的产品。

在公司领导班子的精心组织下，公司技改办、设备处等有关部门周密布置，机修车间、供电处全力投入，有关生产单位也大力支持，鼎力相助。自 5 月 19 日清晨开始，各路施工工人马进入现场，打响了技改攻坚战。在指挥部的科学指挥下，施工人员轮班作业，连续奋战 3 个昼夜，保质保量地按照计划完成了技改工作，该纸机于 22 日正式开车投入运行。产品质量经检测结果表明，各项技术指标均符合标准要求，多数指标较改造前明显提高。

4 号纸机作为公司生产的主力军，为企业的发展做出过重大贡献，特别是 1998 年通过技术改造重新投入运行后，生产能力不断提高，物质消耗逐渐下降，取得了十分可喜的成绩，得到了公司领导的充分肯定。但是，在成绩面前，部分管理人员和个别员工产生了骄傲自满、松懈情绪，管理出现严重滑坡，再加上设备改造后尚处于磨合阶段，一季度生产难遂人愿，产量质量难以保证，设备故障频频发生，处于十分被动的状态。

为尽快扭转这种不利的局面，陈洪国等公司领导多次到十车间指导工作，果断地调整充实了车间领导班子。新的领导班子以加强管理为出发点，从细从严，大胆管理。在生产方面着重解决设备改造的遗留问题，有关人员不分昼夜地围绕纸机查找问题，先后完成整改项目 10 多项。同时还制定出了严格的考核办法，组织开展多种竞赛活动，做到奖优罚劣。通过整改，收到了立竿见影的效果，大家的积极性迅

速提高，各班组你追我赶，使产量大幅度上升。4 月份产量达到 1885 吨，超过上年月产量最高水平。5 月份又乘胜前进，使产量比 4 月份增加 200 多吨，首次突破了 2000 吨大关，达到 2087 吨，纸机改造的成效开始显露出来。

为保证产品质量的提高，该车间集思广益，针对存在的问题，大家从生产浆料到成品打包，从每个环节查找影响产品质量的原因，不放过任何细节。并制定出切实可行的质量保证措施，防止出现反复。为了更加有效地围绕市场需求组织生产，车间管理人员还在公司领导的带领下，对用户进行走访，及时了解用户对纸张的要求，有的放矢地调整工艺指标，按市场要求组织生产，由此促进了产品质量的稳定提高，5 月份一等品率比 4 月份上升了 23 个百分点。

九车间围绕实现生产目标，加强内部管理，严禁非计划停车，不断完善奖惩措施，对超额完成生产任务和未完成生产任务的班组采取当日奖惩兑现的办法，充分调动了的积极性，产量连连攀升。7 号机技改项目完成后，由于改变了填料品种，致使成纸回潮较为严重。发现这一问题后，车间领导立即召集有关人员影响质量的问题进行认真分析，改进了生产工艺流程，调整了填料的配比和烘缸干燥曲线，使产品质量得到了明显提高，各项消耗有较大下降，汽、水、电及辅料的消耗平均下降 17.4%，吨纸成本降低了 15.8%。

八车间也是捷报频传。3—5 月份的产量分别达到 3111 吨、3206 吨和 3602 吨，一等品率分别达到 92.8%、96.5%和 96.6%，吨纸成本分别下降 60 至 100 元，不断创造出该机 1993 年投产以来的最好水平，

标志着经过技术改造后其生产运行又进行了一个新的发展阶段。

这年的头两个月，由于改造后的 8 号机运转车速提高，机械设备增多和工艺的改变，以青工为主的生产操作人员一时难以适应，致使生产徘徊不前。为充分调动员工的生产积极性，发挥设备技术改造的作用，从 3 月份开始，该车间根据公司总经理陈洪国的要求，为开创长期稳定的生产局面，从产量、质量、现场管理、节能降耗、安全等各个方面狠下功夫，将压力层层传递，并使得每一名干部员工都做到变压力为动力，全身心地投入生产。他们从领导班子建设抓起，把工作绩效与经济责任制密切结合，以此带动车间各项工作的顺利进行。每位班子成员没白没黑地靠在车间生产一线，查问题，抓整改，努力提高设备运转率和台时产量，使生产不断发生转机，月产量一举突破 3000 吨大关。

只有生产出质优价廉的产品，才能提高市场竞争力。基于这种认识，八车间狠抓产品质量不放松，严格执行质量考核制度。产品出现二筒等外品，专责人员就要受到处罚；出现三筒，班长就要受罚；出现四筒以上，值班主任和值班长也要受处罚，并作为质量事故处理。班组生产正常，在保证质量的前提下，超产则给予奖励。有效的激励机制的实施，使每位员工的积极性和创造性都得到了充分的发挥，质量意识普遍增强，使产品质量得到了保证。与此同时，通过技术革新，大力降低生产成本。他们组织实施的白水回收改造工程，既减少了环境污染，又使白水中含有的纤维和辅料得到了充分利用，节约了大量的清水，仅此一项，每月减少支出 10 万元以上，实现了经济效益和

社会效益的“双赢”。

现场工作能直接反映一个生产车间的管理水平和员工的精神风貌。以前纸机内外到处都是废纸和油污，容易引发明火，给安全生产带来重大的隐患。为此，他们大力加强现场管理，一改过去脏、乱、差的现象，使整个车间工作现场明亮整洁，所有机架、管道均无油污，无纸浆，就是阴暗的角落，也全都干干净净，各种物品摆放有序，有条有理，从而成为全公司的“窗口车间”。

平切车间依靠严格的 A 级管理模式，将压力层层传递，使该车间在较短的时间内生产步入良性循环的轨道。为提高平切纸的加工能力和整选水平，平切车间狠抓切纸工和选纸工的岗位培训和岗位考核。车间要求新到岗的选纸工必须在一周内达到正常的整选数目，即 8 小时内必须完成 45 令以上的数选任务。切纸工则要根据各机台的加工能力，完成规定的平切数量。为了将生产任务、管理指标真正落实到每位员工身上，车间班组长主要从事具体的管理与协作，将每天的产量、质量、安全、劳动纪律等情况在班后会上如实向值班长汇报，并形成清晰的书面纪录。在实行一层对一层管理的同时，他们还将奖惩制度牢牢贯穿于各个管理层面，既有奖，又有罚。如整选工未完成当天的数选任务就要受罚，超额规定数量则受奖。严格兑现的奖惩举措，使整选工干劲大增，大家学中干，在干中练，很快就掌握了过硬的整选技能，每班选纸张数达到 90 令上的员工越来越多。由此使车间每天可加工平切纸近 50 吨，40 名平均年龄不到 27 岁的整选女工凭借着一双灵巧的双手和很好的悟性，将平切车间的效益推向新的高

度。

1998年长江流域发生的特大洪水，造成芦苇大面积受损，由此使得原料市场竞争异常激烈。为确保完成原料收购任务，保障生产供应和储备，原料场一班人按照总经理陈洪国的要求，通过对市场进行分析研究，调整采购员队伍，加强思想教育，要求外出人员转变经营作风，树立良好形象，使每位采购人员明确自己的责任，调动起工作积极性、主动性，为完成全年原料收购任务打下了坚实的基础。

在困难面前，原料场一班人认识到，能否收购到充足的原料，确保生产的顺利进行，人的因素是第一位的，思想稳定是关键，制度落实是保证。他们根据收购任务的实际，进一步建立健全了苇场管理制度、验收报告制度、业务工作制度、采购管理制度等，使各项工作有章可循。同时他们充分发挥党员、干部的先锋模范作用。原料场有党员25人，分布在中心、军山、阚家河等三个苇场。在工作中，党员干部都能较好地发挥先锋作用和模范带头作用。无一违法乱纪现象和违规违纪行为。在党员干部的带动下，员工的精神面貌从根本上发生了转变，大家自觉从思想上与公司保持一致，充分发挥其主观能动性，高要求，严管理，以主人翁姿态搞好各项工作。

受上年特大洪水的影响，所收购的原料质量问题较多。如叶多、泥多、塑料片多、芦泡多、死材多等，材质问题给库耗带来很大不利。针对这一实际情况，原料场一班人经过反复研究，认为只有内部挖潜才是唯一出路。认识统一后，他们发动各班组，把各自的工作溶入节约降耗中，加大管理力度，采取从水里捞、路上捡、行道里清、垛脚

上扒等办法，不浪费每一根芦苇，半年时间共清捡芦苇渣料 1381 吨，不但堵住了流失，而且为公司节约了资金，也为场内实现零库耗迈出了一大步，有力地保证了生产所需。

经过公司领导的精心组织和全体员工的奋力拼搏，整个生产经营形势日益趋向好转，连战连捷。6 月份纸品产量又一次突破万吨大关，利税超过 2000 万元，实现利润 1575.6 万元。

这样，上半年累计生产纸及纸板 53073 吨，创利税 8358 万元，其中利润 6516 万元，接近上年全年水平！

据中国造纸协会对全国重点造纸企业生产经营完成情况的统计结果显示：上半年，全国 36 家重点造纸企业累计完成利润 31611 万元，其中晨鸣纸业集团总部以 16288 万元高居全国同行业榜首，而武汉晨鸣汉阳公司则以 6516 万元紧随其后名列第二！这 36 家重点企业中，亏损企业 13 家，占企业总数的 36%，其中亏损额最高的达 5638 万元。实现利润 1000 万元以上的除晨鸣集团总部和武汉晨鸣外，只有 6 家企业。这充分说明，武汉晨鸣实行资产重组后，按照现代企业制度要求，引入新的运行机制和晨鸣先进的管理理念，深化内部改革，强化企业管理，走资本运营之路取得了巨大的成功，企业已经步入了良性循环的轨道。

## 十二 一枝红杏出墙来

正当武汉晨鸣汉阳纸业公司以极其骄人的业绩捷报频传的时候，从襄樊晨鸣铜版纸公司传来振奋人心的喜讯：

该公司自 1999 年元月份正式启动运营以来的半年间，生产各类铜版纸 5297 吨，完成工业总产值 3207 万元，与上年同期相比，分别增长 185%和 109%，实现利润 305 万元，一举甩掉了长期亏损的帽子，超额完成了上半年生产经营的各项任务指标。

这一惊人的变化，引起了襄樊市委、市政府的高度重视，及时总结他们的经验，并在全市一轻工业系统中全面推广，当地新闻媒体及时进行了深入广泛的宣传报道，使晨鸣精神和晨鸣管理理念在这片古老的土地上放射出奇光异彩。

面对该公司翻天覆地的变化，每一位襄樊晨鸣员工都心潮难平，万分感慨——

襄樊，是湖北省直辖市，重要工业之一，鄂西北铁路枢纽及公路交通中心。位于省境北部，辖 4 区 5 县，面积 2.67 万平方公里，人口 52.5 万。1950 年划襄阳县襄阳、樊城两镇设襄樊市。市区跨汉江两岸，由汉江大桥相连。北岸樊城传于周宣王时在此封樊侯国并筑城，街区沿汉江伸展，为商业集中区；襄阳古为襄国，汉初设襄阳县并筑城，街道呈棋盘式布局，为政府机关、文教单位集中区。汉江自西向

东北穿过市区，分南北两支绕鱼梁洲后，于东津湾附近汇合折向南流，形成著名的汉江大湾。襄樊依山傍水，历为军事要地，历史上刘表伏击孙坚、关羽水淹曹操七军等著名战役均发生于此。城西 10 余公里的古隆中是东汉末诸葛亮隐居和耕读之地，“三顾茅庐”的故事就发生在这里。

座落在市区东面汉江与清河汇合处的襄樊白兰集团公司，其前身是襄樊铜版纸厂。最初是 50 年代由几十家篾匠铺组织起来的互助组、合作社，固定资产不到 2000 元。主要产品是手编竹器类。上世纪 60 年代末期，转产梅红纸、腊光纸。70 年代初，根据市场需求，决定生产铜版纸。

当时，铜版纸属于短线产品，全国只有 3 家生产企业，在我国中南几个省份中还是空白。于是，自 1973 年初，一代创业者在一片坟地上白手起家，发扬艰苦奋斗的精神，战天斗地，发奋图强，从厂房建设，到设备购进、工艺试验，进行了积极的准备，当年的 9 月份正式生产，次年进行了扩建，使年生产能力达到 3000 吨。

党的十一届三中全会后，企业得到更快的发展，到 1983 年底，生产能力达到万吨以上，成为我国中南地区最大的涂料印刷纸加工企业，其“白兰”牌 100 克/平方米单面铜版纸于 1982 年获得全国唯一的最高奖——银质奖。厂里的总工程师王德瑞因此而被评为全市专业技术拔尖人才。到 1986 年，企业实现利润 700 多万元，成为全市屈指可数的利税大户之一。

自 1987 年开始，随着市场的不断变化，企业的危机日益暴露出

来。虽然市里调来了一位行政级别为正县级的厂长，但由于思想观念、经营机制仍停留在计划经济时代，因此企业没有一点起色，被动局面一直没有得到扭转。这位厂长在厂里只干了 10 个月便被调走了。

在生产经营形势好时，厂里投资 220 万美元，从日本引进了年产能力 1 万吨、车速 500 米/分的刮刀涂布生产线，但由于管理上不去，设备优势得不到充分发挥，年均月产量只有 400 吨左右。无奈之下，1992 年被迫停产，半数以上的员工下岗回家待业。主要车间留守的部分人员也只能拿到 70% 的基本工资。

两年后，市里将王斌调来任厂长。这时，正好遇上纸张市场形势的好转，出现了供不应求的热销局面。厂里紧紧抓住这个有利时机，一下将库存吐了个净光。最好的一个月回款额竟达到 1000 多万元！

市场经济的运行规律是残酷无情的。

在红火了两年之后，由于白兰集团没有抓住发展的机遇，缺乏发展后劲，不能及时适应瞬息万变的市场的需求，自 1997 年下半年开始，危机不断加剧，产品滞销，亏损严重，负债额高达 1 亿多元，资产负债率达 180%，由此陷入极度困境之中。

厂里的白玉兰树一年比一年茂密，洁白如玉的花朵一年一度开放，但企业却危机四伏，难以为继。

要想发展，没有资金；要想破产，政策又不允许。在走投无路之下，企业负责人提出了“靠大联强”的思路，并责成公司企管办拿出方案，联系合作对象。

进入 1998 年后，他们先后与包括晨鸣集团在内的多家企业洽谈。

当武汉晨鸣汉阳纸业公司总经理陈洪国与白兰集团的领导接触后，对合作问题感到了较大的兴趣。

1998年11月13日，武汉晨鸣副总经理夏友亮受陈洪国的委托，来到了襄樊。经过考察，他认为，襄樊白兰集团有着良好的合作条件。他们虽然目前处于困境，但他们已有十几年的加工纸生产历史，这在中国的中南地区是最好的。另外这里的试验室也是比较先进的，研究所占了一座办公楼。如果注入一定数量的资金使其启动起来，再加以规范化管理，企业的再度辉煌还是大有希望的。

在襄樊石油宾馆，夏友亮向陈洪国用电话汇报了考察的情况，并提出了自己的看法。陈洪国明确表示，只要看准了，有利于企业发展，有希望将白兰集团救活，这个包袱再沉也要背起来！

夏友亮在襄樊与白兰集团的决策者们以及市里的有关领导达成合作的初步意向后的几天后，白兰集团的王斌、王爱玉、张金红等领导及有关人员来到汉阳，与陈洪国等武汉晨鸣的首脑们经过一番既讨价还价、唇枪舌剑又热情友好的谈判，终于达成共识：

武汉晨鸣投入金1000万元人民币，占有31%的股份；山东晨鸣集团总部以“晨鸣”的无形资产入股，占有20%的股份；原汉阳造纸厂以白兰集团所欠的原纸款入股，占有19%的股份；白兰集团将厂房、设备等有效资产入股，占有30%的股份。

这样，一个以资产为纽带、跨省经营、多种形式投资入股的“四方联合体”诞生了。

随之，以陈洪国任董事长、夏友亮任总经理的公司领导班子成立。

12月26日，一个以襄樊晨鸣铜版纸有限责任公司命名的企业在襄樊隆重挂牌。在市政府招待所会议室举行的公司揭牌仪式上，陈洪国、冯长楚、夏友亮等武汉晨鸣的领导和襄樊市的党政要员在主席台上就座。陈洪国在讲话中表示，武汉晨鸣与白兰集团组成这个新的公司，这是落实党的十五大提出的对国有资产实行战略性重组、深化国有企业改革的一个重要举措，是晨鸣集团实施低成本战略扩张的一个重要步骤。武汉晨鸣一定要牢牢抓住这个发展的良好机遇，尽快将铜版纸公司恢复生产，创造最大的经济效益，为推动襄樊经济的发展做出新的贡献。

新的公司虽然轰轰烈烈地挂牌成立了，夏友亮带着被新任命为副总经理的彭黎光、总经理助理的杨立垠等3人也来到厂里住了下来。但一进入企业，便发现气氛有些异常。不少人都铁青着脸，对从武汉过来的人指指划划，叽叽咕咕，冷言冷语，有的甚至骂骂咧咧。

一年前成立武汉晨鸣时，晨鸣人曾经历了十分激烈的“反合资风波”，对襄樊这个企业的职工情绪，都早有思想准备。陈洪国对此也早就提醒过他们，一定不要把问题考虑得太简单了，职工出现一些反对情绪那也是正常的，关键是正面引导，加强教育，善于将一切消极因素转化为积极因素，尽快排除一切干扰，形成一股发展企业的合力。

于是，公司副总经理、工会主席王爱玉针对合资成立新公司的问题，组织了一次民意测验。其结果果然没出陈洪国所料。

白兰集团原有1070名员工，同意合资的不到30%。尤其是印刷车间的40多人中，持同意意见的只有1人！

多数人认为，铜版纸厂已经没有任何灵丹妙药可治了，不管投入多少钱，那都是肉包子打狗——有去无回。合资也是死，不合资也是死，与其合资死了，倒不如平平常常地死去，这样还有个葬身之地！

任凭风浪起，稳坐钓鱼船。

面对满厂垃圾成堆、污水横流、蛛网遍布的工作现场和锈迹斑斑的设备，公司领导果断地提出：元月 20 日开车。

在场的人，简直无法相信。因为厂子已经停产多日，职工全都放假，设备严重失修，缺乏生产原料，就连职工食堂也早就停火了。在这么个烂摊子上仅用十几天的工夫就使其恢复生产，那真是天方夜谭！

君子一言，驷马难追。

公司将人员分成现场管理、原料原料筹备、组织生产、工艺、生活后勤 5 个小组，明确分工，兵分多路，立即进行恢复生产前的各项准备工作。

在组织机构上，根据生产经营和管理的实际，设为 3 个生产车间、8 个职能处室。本着公开、公平、公正的原则，面向全公司招聘了 17 名中层干部。

铜版纸生产车间原来共有职工 500 多人。但按生产所需，只能定编为 324 人，所用人员条件规定为男 45 岁以下，女 40 岁以下，不能跨部门、跨车间录用。录用后，试用期为 3 个月，然后签订合同。

按照公司领导的安排，开车前的各项准备工作紧张有序地进行。车间里的墙壁脱落了，人们便刷上油漆；食堂的炉灶没有了，人们便

垒起炉灶；原料仓库空了，人们便购来原料。

被录用的人当时虽然较为高兴，认为自己没有在这次竞争中被淘汰。但经过几天工作后，其中的不少人感到压力很大，管理很严，有些承受不了。其中一名职工因不能接受车间主任的管理，竟拿着刀对主任进行威胁，并拽着衣服纠缠不休。

而那些没有被聘用的职工们，更是对新成立的公司怀有很大的偏见。

正当大家昼夜不停地为恢复生产而忘我拼搏奋斗的时候，一部分没有被聘用的职工找上门来闹事。几百人一起堵在厂大门口，使车辆进不来，出不去。有的竟然跑到食堂，把准备卖给上班的职工的饭菜抢着吃了。还有的到车间里闹事，将油漆泼到地上，有的掀翻了卖饭的车子……

对此，公司领导耐心地与这些下岗职工对话，说明企业这次改制的意义，大摆企业改革后将给他们带来的好处。通过反复做思想工作，使这部分下岗职工的情绪逐步稳定下来，对企业的前途有了一定的信心。

经过 20 天艰苦卓绝的奋力拚搏，1 月 20 日晚 8 点钟，企业 3 台设备中的进口设备按照预定计划开车，生产出的铜版纸经检测，各项技术指标完全达到国家规定标准，开车一次性成功。

新公司成功地迈出开车生产的第一步后，又以三项制度改革为突破口，努力转换经营机制，使其与晨鸣的运行机制迅速接轨。

在人事制度改革中，他们打破年龄、身份等界限，量才使用，做

到能者上，平者让，庸者下。对出任的中层干部根据工作业绩及表现，先后对 10 多名进行了调整，对表现较差的予以降职或免职，为一心干实事、敢管敢负责的干部提供了公平竞争的舞台，真正建立起了“有为就有位”的优胜劣汰的用人机制。

在分配制度上，彻底打破了多年存在的“大锅饭”，取消了干多干少一个样的八级工资制，将基本工资的 70%拿出来浮动，并与奖金捆在一起，对内部 50 多个岗位根据责任大小、技术要求、劳动强度及工作环境等因素确定了 4 个岗位等级，按岗计分，联效计酬，由此拉开了收入档次，且重点向生产经营一线倾斜。使个人的收入高低相差 800 多元，这在襄樊晨鸣的历史上是从来没有过的，充分体现了多劳多得的分配原则。

按照现代企业管理的要求，结合企业实际，大力精简工作环节，强调纵向上的政令畅通和横向上的团结协作，将原来的 30 多名中层干部精简到 20 名以内，对班子成员及中层干部全面落实工作责任制，生产车间的中层干部实行夜班跟班作业制，这样达到了决策快、运转灵、效率高。

为迅速适应市场，将供、产、销三个环节全部进入市场。原材料供应讲求购进效益，在采购每项物资时，都实行“货比三家”的比价申报制度和合同前预审计制度，通过对客户的考察，实行多家报价招标制，既堵住了漏洞，又大大降低了采购成本，变“暗箱操作”为“阳光交易”。

在生产系统，树立“下道工序就是顾客”的市场观念，在各工序

中，通过精密的计量和精确的计算，确定各工序之间的买卖关系，指标层层分解，责任落实到人，将生产各工序推向市场。生产的品种则根据销售处提供的信息，以市场为导向，及时合理地调整产品结构，最大限度地满足用户需求。

销售方面，他们依靠晨鸣集团设在全国的营销网络和本公司的销售人员，与广大用户不断建立起了稳定的业务关系，将“晨鸣牌”铜版纸逐步投放于北京、广州、太原、武汉、郑州等各大市场，受到用户的欢迎。

为了加强企业管理，在全公司牢固树立严格管理出效益的观念，制定和完善了 48 项管理制度，编制了 9 个部门的工作考核标准和通用考核标准及考核细则。在实施过程中，把考核结果与当月收入挂钩，各部门之间互相监督，互相促进，人人具有紧迫感和危机感，不断增强竞争意识，从上到下形成了一个横到边、纵到底的严格规范的管理网络。

在日常工作中，各位领导班子成员都以身作则，率先垂范，以实际行动为全体员工做出榜样。他们主动放弃节假日，牺牲星期天，每天工作时间都在十几个小时以上，带头转变思想观念，带头转变工作作风，带头根治不正之风，坚持每月召开一次经济活动分析会、销售分析会、财务综合计划会、产品质量分析会和两次生产分析会，每天早上召开一次碰头会，重大问题及时进行集体研究，实现了决策的科学化和民主化。

公司领导严于律己，对领导干部违反公司规定者坚持一视同仁，

果断处理，绝不讲情面。处罚违规当事人时，对违规者所在部门负责人实行陪罚制度，消除了管理上的“真空地带”，从而强化了各级干部的管理意识，从根本上扭转了以往存在的懒、散、松的不良作风，较好地治愈了过去那种领导浮在上面“抓管理”，员工在下面搞对策“防管理”的痼疾。对影响较大的处罚都配发通报，真正让全体员工认识到处罚不是目的，只是一种手段而已，明白只有严格的管理才能创造效益的道理。同时，公司还注重加大奖励力度，在单刮刀试验中，公司共奖励生产车间及有关单位和个人 1 万元，在双刮刀试验及一车间恢复生产的工作中，奖励有关人员 2 万元。

恢复生产后，公司用新的激励机制带动管理，在各生产车间大力开展创记录、破记录活动，对月产量、一等品率、吨耗原纸、吨耗涂料等 12 项指标进行严格的考核，每刷新一项记录都给予一定的物质或精神奖励，从而不断调动了生产一线员工的积极性。在中层管理人员中，大力开展了星级管理活动，每月评出 4 名五星级中层干部，对累计 3 次被评为五星级的给予一定的物质和精神奖励，有力地激励了各级管理人员在工作上更上一层楼。与此同时，还不断开展群众性的献计献策活动，充分挖掘内部潜力，其中大家提出的具有采用价值的 30 多条合理化建议经过采纳后，节支增收上百万元。

在搞好生产管理的同时，以现场管理为突破口，加大现场管理力度，不做表面文章，坚持真抓实干，常抓不懈，永不满足。对各部门的现场管理实行“一把手负责制”，通过建章立制、例行检查、与分配挂钩等措施，使现场管理日臻完善，环境不断美化，良好的企业形

象不断树立起来，带动了其他各项管理工作的顺利开展。

在组织生产过程中，他们从提高车速、设备运转率和成品率三个方面入手，经过改进涂料配方，更新生产工艺，加强设备管理，使车速逐步从过去历史最好水平的每分钟 200 米提高到每分钟 500 米，设备运转率由过去的 85%提高到 95.1%，产品成品率由过去的 86%提高到 93.1%。其产品无论内在质量还是外观质量都比原来有了大幅度提高。与此同时，为了提高产品的市场占有率，他们猛攻质量关，将涂布方式由原来的单气涂布改为气刮两次复合涂布；瓷土、重钙等均改原来的气刀级为刮刀级；原纸改原来的散户供应为由武汉晨鸣定点配套生产供应；超级压光机纸粕辊也改为进口产品；产品包装也为之一新。通过技术革新，产品的各项指标均超过国家 A 级标准。

另外，通过对进口设备进行“双刮刀”等技术改造，提高了产品的科技含量，纸张的平滑度、成纸光泽度、纸张匀度等各项技术指标都实现了大幅提高，生产成本不断降低。

为全面提高襄樊晨鸣的运行质量，他们以晨鸣“追求卓越，挑战极限”的经营理念 and “说办就办，办就办好”的晨鸣作风作为自己的行为规范，着力培育“团结拼搏，自我加压，多作奉献，勇创一流”的晨鸣精神。对所有领导干部，在管理上，要求长计划，短安排，高标准，严要求，勤检查，严考核；在工作原则上，要求做事论理论法，私交论情；在工作方法上，对典型错误“小题大做”；在工作态度上，要求不仅要“任劳”，而且要“任怨”，不仅要能勤勤恳恳地工作，而且要能够虚心地接受批评；在对等产品质量上，提出了“质量是天”

的经营宗旨，其目的是“让用户放心地使用襄樊晨鸣的产品”；在工作标准上，坚持“没有固定标准”的观念，不断提高工作标准，真正做到“没有最好，只有更好”。

为了进一步增强广大员工的凝聚力，增强爱岗敬业的精神，公司由工会牵头，坚持每月组织一次文体活动，大力实施“温暖工程”，员工及员工配偶和子女生病住院，公司必派人看望。员工过生日，公司送去蛋糕。对家庭存在困难的，给予适当的补助。公司创办的“读书社”，为员工提供了一个读书学习的优良环境……

通过多种活动的蓬勃开展，在全公司形成了一个民主、宽松、健康、向上的气氛，使员工们的精神面貌焕然一新，企业的凝聚力大为增强。

满园春色关不住，一枝红杏出墙来。

经过严冷的冬天和料峭的春寒后，温暖的春天来到了襄樊晨鸣公司。那一棵棵白兰树，碧绿的叶面上亮光闪闪，像涂了釉一样，那一朵朵洁白如玉的白兰花，给整个厂区带来了一阵阵浓郁的幽香。襄樊晨鸣翻天覆地的变化，在当地引起了强烈的反响。市委、市政府的主要领导多次前往该公司调查研究，总结其成功的经验，市一轻局专门组织所属各县市区轻工企业的负责人在这里召开现场会，并下发了《关于推广襄樊晨鸣经验的通知》，要求全市一轻企业都要向襄樊晨鸣公司学习，推进企业改革的深化和经济的快速发展。

中国轻工报、襄樊日报、襄樊电视台等行业和地方各大新闻媒体对襄樊晨鸣的改革发展进程及时作了重点报道，使公司的知名度大提

高。

5月中旬，武汉晨鸣总经理陈洪国、党委书记冯长楚再一次来到襄樊晨鸣。在听取了该公司负责人对工作的全面汇报后，陈洪国对他们取得的成绩给予充分肯定，并对他们提出了更高的要求，希望他们再接再厉，多创佳绩，为壮大晨鸣的实力，为促进当地经济的发展做出新的贡献。

按照陈洪国的要求，襄樊晨鸣全体干部员工认真总结了恢复生产半年来的经验，找出了存在的问题，强化各项整改措施，提出了下半年的奋斗目标。随着技术改造的进一步展开和市场的逐步扩大，襄樊晨鸣快马加鞭，以其迅猛的步伐和旺盛的活力走上快速发展的坦途。

## 二十三 提高运行质量的重要一步

在新中国成立五十年大庆前夕，党中央在北京召开了十五届四中全会，研究了国有企业改革和发展问题，并通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》。这一决定，集中论述了推进国有企业改革和发和发展的重大意义，提出了国有企业改革和发展的主要目标和指导方针，详细阐述了国有企业改革和发展的任务、政策、措施。决定指出，要从战略上调整国有经济布局和改组国有企业。着眼于搞好整个国民经济，推进国有资产合理流动和重组，调整国有经济布局和结构，积极发展大型企业和企业集团。并提出要加强企业的科研开发的技术改造，重视科技人才，促进产学研结合，形成技术创新机制，走集约型和可持续发展道路。

党中央的决定，使武汉晨鸣方向更明确，步伐更坚定，更加充满了信心。在 1999 年 1—7 月份利税总额过亿元的基础上，他们乘胜前进，不断加快发展的步伐，掀起一浪高过一浪的改革创业热潮。

8 月 22 日，在经过了两个月的“提高质量管理水平，全面开展 ISO9000 国际质量体系认证”前期准备工作后，陈洪国发布指令：公司 ISO9000（程序文件）于 1999 年 9 月 1 日投入试运行。这标志着武汉晨鸣质量体系认证工作进入实质性阶段。

在公司召开的有关人员会议上，陈洪国强调指出，实施 ISO9000 质量体系认证标准是一项企业质量管理的系统工程，涉及面广，内容精细，审核严格，是规范企业质量管理的企业大法。在其执行的过程中必须一丝不苟规范操作，来不得半点马虎，更不能凭“老经验”应付过关。这是提升企业质量管理水平的需要，也是实现企业长远发展目标的需要，因此我们必须提高对这项工作的认识，切不可认为这是少数部门的事，抱着与己无关的态度。因为企业的产品必须要经历一个由原料采购到关成品、成品的产生以及最终将成品送到用户手中这样一个多渠道、多工序的繁杂过程，它涉及到企业的每一个部门、每一个车间、每一个工序、每一个岗位，哪一个环节出了毛病，就会直接影响到产品的质量和企业的信誉。所以，实施质量体系标准必须全员参与，谁也不能例外。

陈洪国指出，实施 ISO9000 系列标准的过程，实质上是一个科学、规范而精细化管理的过程，它可以克服管理和生产操作中的随意性和盲目性，变“人治”为“法治”，以确保产品质量的稳定，最终达到满足市场和用户的需求，使企业永远立于不败之地。要通过质量管理体系认证，绝不是一件轻而易举的事情，有许多基础工作等待我们去做。希望和要求公司全体干部员工迅速行动起来，特别是各单位领导要高度重视亲自抓，在公司《程序文件》试运行的过程中，积极开动脑筋，主动配合实施，多提建设性的意见，使《程序文件》在实施的过程中不断修改和完善，牢固树立“体系在本岗位有效运行，认证从我身边顺利通过”的观念，在试运行的过程中划下一道深刻的“痕迹”，

并用这个“痕迹”去验证《程序文件》的适用性和高效性，推动公司运行质量新上一个大的台阶。

在陈洪国的高度重视和亲自指挥下，经过 3 个月的申办和积极筹备，武汉晨鸣按照国际 ISO9000 标准从 9 月 1 日开始进入《程序文件》试运行阶段。

一进入运行，各单位便全身心投入，呈现出良好的运行态势。科技环保处、能源计量处、设备处、质检处、安全处等各职能部门分别向生产车间发放了三级文件的相关制度、规程及各项质量记录 200 多个，内容所涉及的范围不断细化，渗透到各个生产环节、工作岗位。各单位遵循“写你所做，做你所写，说办就办，办就办好”的原则，在生产和管理过程中，都留下一道道“痕迹”，各项记录、原始台账上均有当天的记载。设备处等部门还专门确定了试运行期间的管理、监督范围，明确规定了每周进行两次相关的检查，并且还对各单位设备记录台账的填写提出了严格的要求。

陈洪国要求，各单位在试运行期间，要对照工作实际，将试运行过程中出现的一些新情况、新问题及时反馈到企管处，以便进一步修订完善。

此后，公司内部质量体系审核组织全体内审员分别对 14 个单位实施 ISO9000 质量体系进行了模拟内审，以验证质量体系是否正常运行及试运工作是否符合审核标准要求。从模拟内审的结果看，生产办、供电处、质检处、销售处等部门领导重视，工作得力，所编制的程序文件基本覆盖了 ISO9000 质量体系的有关标准，并能较好地按照《程

序文件》开展工作，使 ISO9000 质量体系试运行工作能够较为有序地顺利进行。

通过模拟内审，公司也发现了一些问题，如有的部门记录不够完整，规范性较差，甚至有的没有记录；计量器具未经严格校验，因此被判为严重不合格；也有一些部门和单位未按程序文件要求做，工作质量较低，如此等等，不合格项达到 83 条。经过对这些问题分析，公司领导认为，之所以存在种种问题，主要是一些部门没有真正领会和掌握《程序文件》的实质内容。鉴于此，公司领导要求各部门要高度重视，加紧努力，以只争朝夕的精神刻苦学习和掌握程序文件的实质内容，对所存在的问题要认真加以整改，全员参与，全力以赴做好 ISO9000 质量体系试运行工作，顺利完成年底将进行的质量体系正式内审。

通过这次模拟内审，全体内审人员大大提高了对 ISO9000 族质量保证模式的认识，找出了本企业存在的差距，进一步理清了工作思路，纷纷表示，要严格按照公司领导的要求，动真的，来实的，一步一个脚印地做好每一个环节的工作，确保质量体系认证如期获得通过，由此推动企业管理水平迈上一个新的台阶。

在全公司广泛推行 ISO9000 质量体系认证的同时，陈洪国又将企业管理的目标锁定在了一个新的高度：管理示范工程。

陈洪国认为，建设管理示范工程，是推进企业管理创新、促进企业管理素质和经济效益提高的一项系统工程，是提高企业运行质量的一项重要举措。建设管理示范工程，已是大势所趋，水到渠成。武汉晨

鸣被列入市经委重点抓的 20 户创建现代管理样板企业和管理示范企业试点单位之一，也是湖北省和武汉市重点抓的国企改革典型企业之一，全市经济工作会议和“鄂政发（98）48 号”文件均明确提出：坚持学邯钢、学东钢、学晨鸣。这是对公司的充分肯定和极大鼓舞，为管理示范工程的建设提供了有力的思想动力和保证。

管理示范工程主要内容包括“管理素质达标”、争创“现场管理样板企业”和“管理示范企业”三个方面。而“管理示范企业”则是管理示范工程中的重头戏，也是管理的近期的最高目标。要争创管理示范企业，必须首先要做到管理素质达标和创建现场管理样板企业。

陈洪国分析到，经过近两年的努力，武汉晨鸣基本具备了创建管理示范企业的条件，但在管理基础工作中也存在着不少的薄弱环节，与管理示范企业的标准还有一定的差距。因此他要求公司上下继续努力，按照有关标准和要求，不断夯实管理基础，在管理上永不满足，不断创新，特别是要下苦功夫搞好当前正在开展的 ISO9000《程序文件》贯彻试运行工作，进一步发动广大干部员工积极参与，理清工作思路，掌握规范的操作规程，建立科学的质量保证体系，并将此贯穿一切工作的始终，使 ISO9000 质量体系认证如期获得通过，为争创管理示范企业打下牢固的基础。

按照陈洪国的总体要求，各部门迅速行动起来，以提高现场管理水平、树立全新的企业形象为突破口，不断掀起现场达标工作的热潮。二车间按照公司提出的工作标准，迅速制定出现场达标整改措施，员工们放弃休息时间主动来到车间，清除生产设备上受腐蚀产生的锈

迹，给设备刷上油漆。员工们深入到车间的各个角落，清理卫生死角。同时重新规范各种备品备件的摆放，各项工作搞得有条不紊。承担八车间所有旧窗户拆除任务的机修车间也开始了紧张繁忙的工作，负责塑钢窗安装的武汉安达装饰广告公司与他们密切配合，使新窗安装基本上同步进行。在碱回收车间，50吨碱炉和槽罐容器的迁移改造工作正在加紧进行，形成了变化错落有序、规范合理的现场面貌。

全员参与的创建管理示范工程活动，使武汉晨鸣的现场管理大大提升了档次，环境面貌为之一新，整个企业的运行质量呈现了良好的势头，在武汉市引起了强烈的反响，尤其是在被列为创建管理示范企业的20家企业中起到了领跑的作用。为此，市经委组织市国有资产管理、机电、轻纺化、建材、汽车公司等企业管理部门和受推荐的武汉小天鹅公司、武昌造船厂、洲际集团、龙安集团、武汉药业集团等企业以及有关企业管理部门的负责人到武汉晨鸣参观考察，进行“管理示范工程”观摩。期间，各企业相互交流，相互学习，达到了共同提高的目的。

几天后，武汉药业集团党委副书记孙必明率领该公司90多名管理人员来到武汉晨鸣，这是继武昌造船厂后又一家“管理示范企业”试点单位有来这里学习考察。在听取了有关方面负责同志的情况介绍后，孙必明一行冒着入冬后下的第一场雨雪，来到生产车间实地考察。在抄纸三分厂8号纸机现场，客人们看到，抄纸员工密切注视着纸机的运转情况，敏捷地处理所出现的问题，其它工序的操作人员也都在专心致志地工作着。员工们认真负责的工作态度和踏实严谨的工作作

风，受到了参观者的连声称赞。平切车间的人们还向客人介绍了搞好生产管理的体会。

通过查看生产现场和与生产一线的干部员工交流，药业集团的领导和管理人员对武汉晨鸣严细的管理和花园式的现场管理赞不绝口，他们深有感触地说，在这里真正理解了“管理也是生产力”、“管理出效益”的内涵，纷纷表示要认真学习武汉晨鸣的宝贵经验，促进药业集团创建管理示范企业活动的开展，推进管理创新，确保创建目标的实现。

## 二十四 有朋自远方来

在紧张繁忙的工作中，人们不知不觉地从炎热的夏天进入了凉爽宜人的秋季。

10月10日，武汉华中中国国际博览中心彩球飘舞，人流如潮。

来自美国、法国、日本、意大利、芬兰、台湾等20多个国家和地区的2000多名客商云集江城，参加这次盛况空前的“99武汉金秋经贸洽谈会”。

武汉晨鸣作为本地区纸业的佼佼者，在本次展会上大出风头。其展位在整个展厅的370多个展位中格外引人注目，各地客商纷纷在晨鸣展台前驻足，进行咨询交流，所摆放的宣传资料成为人们的抢手货，成为该次展会的一道亮丽风景。

公司工作人员热情接待了众多的出版印刷业的客商，并详细介绍了公司产品的种类、质量、特性、用途等等，引起了人们的极大兴趣。通过这次洽谈会，使武汉晨鸣在业内名声大震，进一步树起了良好的形象。

11月19日上午，江城武汉风和日丽。虽是已进入初冬，但宜人的气候如同春日。

“99年度晨鸣集团用户座谈会”在汉口东方大酒店隆重举行。

来自全国出版印刷界的 638 名新老客户代表汇聚一堂，共商振兴中国造纸工业大计。

出差在京的集团公司董事长陈永兴特意发来贺电，向莅临这次座谈会的新朋老友致以亲切地问候，并预祝会议圆满成功。

座谈会由集团副总经理、销售总公司总经理郭秀成主持。

集团公司总经理尹同远和武汉晨鸣总经理陈洪国在会上先后致辞，分别代表晨鸣集团和武汉晨鸣公司热烈欢迎各位嘉宾的到来，对广大用户对晨鸣集团的大力支持和帮助表示衷心感谢。

尹同远在致辞中说，近年来，晨鸣集团以党的十五大精神为指针，坚持内抓滚动式发展、外抓低成本扩张的发展战略，使企业的实力不断增强，经济效益已连续 4 年保持全国同行业第一位，企业以高档双胶纸、低定量涂布纸、静电复印纸、铜版纸、书写纸、新闻纸为主的 6 大系列、30 多个品种和多种规格的产品结构，不断满足了广大客户的需求。特别是 10 万吨高级文化纸生产线的投产，使公司产品质量实现了质的飞跃，开发投产的低定量涂布纸、高档亚光铜版纸等产品，其质量性能均达到国际先进水平，完全可以替代进口产品。晨鸣集团遍布全国的营销网络与客户紧密相连，以“客户永远正确”的经营理念，向每位客户提供优质产品和优质服务。集团公司愿与广大客户精诚合作，携手并进，共同创造美好的明天。

陈洪国在致辞中回顾了武汉晨鸣组建运营后全方位移植晨鸣的经营理念，把晨鸣的品牌、管理和科研等优势与汉纸的优势有机结合后企业所发生的巨大变化。他介绍说：“晨鸣引入晨鸣经营理念，严

细管理，苦练内功，劳动生产率大幅度提高，两个文明结出了丰硕成果，在不到两年的时间里发生了巨大的变化。经济效益去年列全市武汉经济技术开发区第一位，全国造纸业第六位，今年上半年跃居全国同行业第二位。中央电视台将我公司作为资产重组的典型，在新闻联播节目中作了重点报道。所有这一切，都是与广大用户的支持是分不开的，在此，代表武汉晨鸣的全体干部员工向各位朋友们表示由衷的感谢！”

在谈到今后的发展目标时，陈洪国说：“党的十四届五中全会的召开，为我们进一步指出了前进的方向。在上级各部门的高度关怀下，我们获得了 3.09 亿元的财政贴息技改贷款额度，这为我们实施产品结构调整和装备水平的升级、提高产品市场竞争力提供了难得的机遇和广阔的发展空间。武汉晨鸣将在广大用户的大力支持帮助下，发挥现有优势，全力抓好国家经贸委批准的国家财政贴息技改贷款项目，完成总投资 1.2 亿元的碱回收扩建和中段废水处理工程，在此基础上，筹建年产 10 万吨新闻纸等项目。通过 3 至 5 年的努力，使武汉晨鸣的年生产规模达到 50 万吨以上，成为晨鸣集团的骨干企业。本公司愿以高品位的产品和诚实守信的经营作风与广大客户建立起更加稳固和持久的战略合作伙伴关系，携手跨入新的世纪！”

在这次会议上，来自全国各地的 10 多家新闻出版局、总社、出版印刷物资公司等单位的领导畅谈了几年来与晨鸣集团交往过程中所建立起的友谊，纷纷盛赞晨鸣集团无论是产品质量还是服务质量，都是一流水平的，的的确确是用户值得信赖的合作伙伴。《计算机世

界》杂志社石斌代表北京 8 家客户在座谈会上说，晨鸣集团想用户之所想，急用户之所急，解用户之所难，在用户中树立了良好的形象，尤其是晨鸣根据用户的需求成功开发出了高档低定量涂布纸，完全可以与进口产品相媲美，由此填补了国内空白，表明了晨鸣人已具有攀登世界先进水平的志气和能力。他们祝愿晨鸣集团再攀新的高峰，继续成为中国民族造纸业的一面旗帜，为民族纸业的振兴和发展做出新的贡献。

座谈会结束后，陈洪国、尹同远陪同客户们兴致勃勃地来到公司参观考察。大家看了厂容厂貌、生产车间和刚刚下线的产品后，对这里的管理和产品赞不绝口。对进一步加强与晨鸣集团的合作充满了信心。

在各位用户的大力支持下，武汉晨鸣的生产经营一路上扬。到 11 月底，已累计生产纸及纸板 10.5 万吨，实现销售收入 46436 万元，创利税 16613 万元，其中利润 12476 万元，提前 1 个月完成了全年的生产经营目标，生产经营和经济效益实现了历史性的飞跃。

消息传到武汉市政府后，引起了市领导的高度重视。为探究其成功的奥妙，总结其经验，12 月 9 日，武汉市市长王守海、副市长段轮一率领市委、市政府等 10 多个有关部门的负责人来到武汉晨鸣公司进行考察调研。在陈洪国、冯长楚的陪同下，王守海一行兴致勃勃地参观考察了改造后的 3 号、4 号和 8 号纸机。当陈洪国介绍了 3 台大型 3150 纸机只用了极短的时间就完成了一系列的技术改造，产量和质量大幅度提高的情况后，王守海市长连声称好，他说：“技改工

程就是要拼速度，争质量，讲效益。在这方面，晨鸣为全市企业树立了榜样。”市领导还向现场的几位操作工人亲切握手，对他们辛勤的劳动表示亲切慰问。

在随后举行的座谈会上，陈洪国向市领导全面汇报了公司的发展情况及下一步的发展规划。副市长段轮一、经委主任黄卫国、经济技术开发区工委书记黄关春、轻纺化集团公司董事长刘龙成及市经贸委、市计委等市、区领导分别就武汉晨鸣的高质量运作情况进行了座谈。在大家一致肯定武汉晨鸣公司改革创新思路、生产经营的成果和企业管理的成功经验的同时，各位领导纷纷表示，要全方位地支持武汉晨鸣的发展，使武汉市的造纸工业在未来的5年间生产能力达到100万吨以上，使生产规模和产品档次都要实现一个较大的突破，以壮大和巩固民族造纸工业的阵地，迎接新世纪的挑战。

王守海市长听取了大家的发言后，要求武汉晨鸣在世纪之交、入关前夕一定要抓住机遇，站得更高一点，看得更远一些，打好国有企业改革的攻坚战，在现有条件下使生产规模、产品质量、产业结构再上一个新台阶，产生巨大的综合经济效益。通过不断的改制、改革、改造以及低成本扩张，进一步扩大企业的规模，提升企业的竞争力和抵御市场风浪的能力。王守海还强调指出，在企业的发展过程中，要不断提高认识，统一思想，加强领导，抓重点，抓难点，严格按照市场经济规律办事，重大生产经营决策要有科学性、预见性。王守海还提出，武汉晨鸣公司不仅要上规模，争效益，还要在全市工业企业中起到管理与效益相结合的示范作用。同时要求市内各大企业都要动真

格的向武汉晨鸣学习。

面对市领导的褒奖和要求，陈洪国并没有沾沾自喜，没有一丝一毫的懈怠，而是肩头的感到压力越来越大，头脑越来越清醒。他向市领导表示，武汉晨鸣尽管有了较快的发展，但与当今世界上一些大集团公司相比，还存在着很大的差距，要想让晨鸣在国际市场上称雄，道路还相当漫长，还有大量的艰巨的工作需要我们去。因此，我们没有任何理由满足现状，停滞不前，而是要在新的历史条件下，抢抓发展机遇，解放思想，真抓实干，以高昂的工作热情和顽强拼搏的创业精神，追求卓越，挑战极限，以一流的精神风貌和工作业绩跨入新的世纪。

## 二十五 昂首跨入千禧年

光阴似箭，岁月如梭。

在一派忙忙碌碌中，陈洪国带领武汉晨鸣公司的干部员工胜利地度过了 1999 年。

当这一年结束的时候，人们惊喜地发现，武汉晨鸣在上一年取得十分可喜的成绩的基础上，又一次创造出骄人业绩，令全市和全国同行业所瞩目。

1999 年，全公司励精图治，开拓进取，在公司报表上出现了一列一组数字：

完成机制纸及纸板产量 12.84 万吨，比上年增长 62.5%，比合资前的 1997 年增加产量 8.5 万吨；

供电量 11477 万千瓦时，同比增长 25.7%；

回收碱 11714 吨，同比增长 19.3%；

销售收入 5.9 亿元，比上年增长 74%；

实现利税 1.95 亿元，其中利润 1.46 亿元，同比分别增长 116.7% 和 123.7%。

据国家权威部门统计，经济效益综合指标武汉晨鸣由 1998 年的全国第 6 位上升为居晨鸣集团总部之后的第二位。

数字虽然是枯燥的，但它给武汉晨鸣公司罩上了一层灿烂的光环。当人们了解到武汉晨鸣的这一历史性的巨变后，纷纷投来赞许的目光，在武汉市和全国造纸业引起了强烈反响。

2000 年，是千禧之年。当陈洪国率领武汉晨鸣的人们昂首跨入这一年的时候，到处充满了鲜花和掌声。

元月 6 日，由武汉市企业联合会和武汉市企业家协会联合举办的 99 年武汉企业界 10 大新闻人物评选活动揭晓，陈洪国和武钢集团总经理刘本仁、武商集团董事长毛冬声等 10 位企业界的杰出代表光荣当选。这是继武汉晨鸣于上年获得武汉市企业界 10 大新闻之后获得的又一殊荣。

元月 16 日下午，中共武汉市委、武汉市政府在武汉晨鸣召开推广晨鸣经验专题会议。市委书记罗清泉、市委副书记韩学忠、市政府顾问李梅芳、副市长段轮一及市总工会、经委、计委、交通委、经济技术开发区、轻纺化集团公司的上级领导和武钢集团、武航公司等大型企业的主要负责人出席了会议。

会上，陈洪国向与会的上级领导和企业界的同仁介绍了山东晨鸣对原汉阳造纸厂通过实施对国有资产战略性重组，成功地移植晨鸣集团先进的管理理念和管理模式的做法，并系统介绍了武汉晨鸣两年来按照“自荐竞争、实践考察、动态管理、人尽其才、大胆起用”的用人原则，调整充实中层管理干部队伍，对各项经营管理和技术改造进

行一系列的创新，促进企业快速发展，经济效益成倍增长的经验。

市委副书记张学忠代表市委、市政府作了重要讲话。他在讲话中说，武汉晨鸣公司成立运行两年来，一年一大步，成绩是非常显著的。其经验确实值得广泛宣传和大力推广。今天召开这个经验交流会，目的就是通过大力学习和推广晨鸣的经验和做法，在全市产生广泛影响，扎扎实实打好国有企业改革脱困攻坚战。通过宣传晨鸣集团与汉阳造纸厂的成功合作，鼓励更多的多种所有制经济成份积极参与国有企业改革和发展，推动国有经济战略性调整和改组。就学习和推广武汉晨鸣的经验问题提出四点意见：

第一，学习晨鸣经验，进一步加快国有经济的战略性调整和国有企业的战略性改组。武汉晨鸣是顺应资产重组浪潮在湖北省汉阳造纸厂的基础上，由山东晨鸣集团注册控股合资组建。合资之初，双方曾经历了新旧两种思想观念的大碰撞，遭致各种非议和阻力，承担了来自等方面的压力。但经过磨合，第一年就扭亏为盈，去年再上一个新台阶，经济效益居全国同行业第二位，国家、企业和职工收益明显增多。应该说，在这样短的时间、在宏观和微观经济约束偏紧的条件下，能取得这样好的业绩，的确很了不起。我相信，有晨鸣的成功经验，不久的将来，我市还会涌现出更多的跨行业、跨地区、跨所有制的兼并联合企业，武汉老工业基地将在优化重组中再现生机。

第二，学习晨鸣经验，进一步推动多种经济成份国企改革解困。武汉晨鸣是多种经济成份国有企业改革解困的成功典型。近年来，我市加大国有企业兼并嫁接联合出售的力度，采取了一系列重组联合行

动，取得了良好的效果。这些成功的实践表明，引进外部资金，是激发企业活力的一条重要措施。

第三，学习晨鸣经验，进一步推进改革、改组、改造和加强管理。武汉晨鸣的经验是多方面的。从内容来看，主要表现在四个方面。一是改革体制。合资后，企业进行了一系列内部运行机构改革，使产权结构、领导体制都发生了深刻的变化。体制变了，机制活了，企业适应市场的能力明显增强。二是优化重组。人、财、物、产、供、销等主要环节都实现了优化重组，干部员工的思想观念转变了，人流、物流、资金流的效率提高了，企业的生产成本降低了，经济效益显著提高。三是大搞技术改造。技改以市场为导向，以调整产品结构为目的，投入大，速度快，重点明确，抓住了关键，企业生产能力和市场竞争能力明显增强。四是强化管理。公司领导带头，以身作则，从严治厂，在探索一条适合自身特点的管理创新之路上实现了思想观念、管理手段和方法以及生产、成本、财务、营销管理的新突破。晨鸣经验启示我们，“三改一加强”是搞活企业的必由之路，是实现两个根本性转变的可靠保证。

第四，学习晨鸣经验必须进一步把握精神实质，结合实际，学以致用。晨鸣经验听起来很简单，很朴实，没有什么惊人之举，但通过严格管理，管出了效益，管出了水平。而这些基础的简单的经验做法在我们很多企业都只要说在嘴上，写在纸上，而没有落实到实际中。我们常说，我们最大的实际就是思想解放不够。对照晨鸣，看我们的国有企业，要彻底从传统体制的思想束缚中解放出来，从封闭凝固的

思维模式中解放出来。从粗放的发展思路中解放出来，还大有文章可做。晨鸣能够在很短的时间内迅速扭转被动局面，关键在于对中央的大政方针领会得很透，对自身的实情摸得很准，在具体操作中运用得很活，不等不靠，向内使劲。学习晨鸣经验，关键要把握这些精神实质，结合实际，学以致用。希望全市工业企业尤其是国有企业要对照晨鸣找差距，在国有企业战略性改组上，思路要更开阔一些；在企业的转轨建制上，动作要更扎实一些；在技术创新和开发产品上，力度要更大一些；在决策、质量、财务、成本管理方面，手段要更强一些。只有这样，才能真正走出一条切合实际的改革脱困发展之路。

市里在公司召开晨鸣经验推广会之后，武汉市委宣传部又于元月22日来公司举行了武汉晨鸣新闻发布会。

市委宣传部、开发区党工委、开发区管委会及武汉晨鸣的有关领导出席了这次会议。来自新华社、中国企业报、湖北日报、长江日报、湖北人民广播电台、武汉电视台等20多家新闻单位的记者参加了发布会。

会上，市委宣传部副部长张述传对武汉晨鸣的情况作了简要介绍。他说，武汉晨鸣在近两年的实践中，通过转换经营机制，深化内部改革、强化企业管理，产生了巨大的经济效益和社会效益，成为武汉市乃至全省关注的热点。今天我们在这里举行新闻发布会，旨在进一步挖掘晨鸣成功的经验，并在全市加以推广，以此促进全市国有企业的改革。他要求各新闻单位要加大对武汉晨鸣的宣传力度，做好企业大发展、资产大重组这篇大文章，并选好角度，将晨鸣纸业的管理

经验、经营理念加以宣传报道，加快我市企业改革的步伐，实现国有企业 3 年脱困的目标。

开发区党工委书记张培增在讲话中指出，武汉晨鸣作为开发区生产规模最大、经济效益最好的国有企业，成功经验具有十分典型的意义。他欢迎各新闻媒体进行深入细致地采访，不断发现晨鸣的闪光点，大张旗鼓地进行宣传。

武汉晨鸣副总经理张汉平代表陈洪国向各新闻记者表示热烈欢迎，并介绍了企业改革发展的基本情况，回答了记者们提出的问题。

几天后，国内、省内、市内的各大媒体对武汉晨鸣的经验从各个不同的角度进行了全方位的报道，在荆楚大地刮起了一阵强劲的晨鸣旋风。

此后，前来学习取经的人员络绎不绝。武汉各大企业的董事长、总经理、厂长、党委书记以及中层干部等数百人怀着极大的兴趣先后来到公司参观考察。就连一些民营企业的老板也真心诚意地来到公司取经。他们通过实地参观，亲眼目睹了晨鸣两年来的巨大变化，对这一国有企业改革发展的奇迹赞叹不已。武汉诺佳药业集团公司董事长谢国范在不长时间内三次到晨鸣，决心借全市学晨鸣的东风，创建“诺佳管理模式”，并诚心聘请晨鸣的领导到他们企业传经送宝，促进他们企业的 300 多名干部“换脑筋”，让晨鸣之花在该公司结出丰硕果实。武汉劲松集团董事长的儿子在他的公司里任财务总监，由于儿子不按其父的要求办事，导致了财务工作经常卡壳。来晨鸣学习考察后，这位董事长感慨万千，他说到，过去，儿子不服老子管，真拿他没办法。

法，晨鸣的经验让我彻底明白了，通过严格的制度可以管住儿子，管好企业……

社会各界对武汉晨鸣的关注，上级领导对公司的鼓励，以及公众对企业的赞许，并没有使陈洪国陶醉。他懂得，武汉晨鸣连续两年取得了良好的经济效益，这还只是个开头。眼下，市场竞争愈演愈烈，国内各地造纸企业新的项目纷纷上马，外资企业争先恐后地抢滩中国市场，一个群雄逐鹿的市场分争格局正在形成。俗话说得好，不进则退啊！武汉晨鸣年产量充其量十几万吨，这与一些国际化的大企业相比，还形不成一定的市场竞争力。就从国内市场上看，如果不加快发展的步伐，没有什么新招儿，不用说要再上一个大的台阶，就连巩固现有的优势也很难做到。

这时，集团总部的年产 10 万吨高级文化纸项目已经转向正常，生产的高档低定量涂布纸在大面积占领国内市场的基础上，已批量出口海外，并以其较强的竞争优势打入十分苛刻的日本市场，被中国造纸协会的领导称之为“中国走向世界的第一张纸”；所租赁经营的齐河板纸厂通过三四年时间的挖潜改造，年利税达到 4000 多万元，成为齐河县的第一利税大户，撑起了当地财政的半壁江山；其它各控股企业也都在你追我赶，纷纷掀起大发展的热潮。那么，作为利税总额雄居全国同行业前列的武汉晨鸣，实现进一步发展的路子又在哪里呢？

春节前后，作为故乡的山东寿光，那里一定是万木凋零，滴水成冰。面眼前的武汉，依然是万木葱茏，生机盎然。尤其是公司院内院

外的水杉树，郁郁葱葱，傲然挺拔，那一株株玉兰树、芭蕉树、樟树、万年青以及那些叫不上名来的各种树木，在这数九隆冬的季节里依然呈现着勃勃生机。特别是晨鸣宾馆大门正对着的那座假山的喷泉，一刻不停地喷放着丝丝细雾，在太阳的映照下，闪现着一道绚丽的彩虹。长年生长在那奇形怪状的石头上的那些绿色的青苔，在一年四季阳光雨雾的滋润下，显示着旺盛的生命力。

大家都知道，陈洪国是一个非常注重实际的人，从不搞花架子。特别是对于开会问题，格外讲究。他来到武汉晨鸣任总经理以来，全公司范围的会，他是极少召开的。就是全体中层干部会议，他也很少开。凡是 he 主持召开的会，一般是班子成员会或是专题会。他认为，会议规模越大，越不解决问题。而市委宣传部在公司召开新闻发布会后的第三天，他便决定召开一次全公司职工大会。

元月 25 日一大早，陈洪国便被窗外的布谷鸟和一些其它鸟唧唧喳喳的叫声吵醒了。那些早早起来到晨鸣宾馆后面的小公园晨练的人们还没有开始，他便来到了厂里。

早已提前来到公司筹备会议的人们看到，陈洪国今天格外精神。一改平日里的便装打扮，着一身笔挺的深蓝色西服，雪白的衬衣，深红色底纹的领带，一件浅色的羊毛衫，黑皮鞋也擦得铮光瓦亮。从他的衣着打扮上看，大家就深深感到今天会议的格外重要。

在公司办公室、党群办公室等部门，陈洪国详细调度了今天会议的准备情况，并亲自到会场进行了检查，并了解了会议模拟演练的情况。当他认为万无一失时，才把心放了下来。

这天上午 9 点多钟，各车间的职工们便排队来到了公司礼堂，参加武汉晨鸣汉阳纸业公司成立两年多来召开的第二次职工大会。

会场布置得庄重、热烈，主席台的背景挂着 10 面箭旗，台前摆放着一排正在开放着橙色鲜花的群子兰，下面是一株株龟背竹、蒲葵等长青植物，使整个会场充满了一派生机。

对这次平常很少召开的会议，市里也高度重视，武汉市总工全主席胡开国特意赶来，在主席台就座，并在讲话中高度评价了公司取得的辉煌成绩，对公司的进一步快速发展提出了希望和要求。

会上，使人们感到振奋的是，被评出的 1999 年度先进人物受到了从未有过的隆重表彰奖励。

评选“优秀管理者”，在晨鸣历史上是没有过的，就在全市企业中，也没有听说过，可以说，这一奖项的设立，是陈洪国的一个独创。

刘成镇、夏光春、许庆军等 5 人被授予优秀管理者称号，向每人发放奖金两万元。

对评选出的 10 名公司劳动模范，每人奖励 1 台价值 8000 元的电脑。

被评选为“三八红旗手”的女职工，每人获得价值为 4000 元的洗衣机 1 台。

在这次会议上，还有 110 名员工被授予“明星员工”荣誉称号，每人获得奖金 1000 元。

对先进员工进行如此重奖，在晨鸣集团所有企业中，还是第一次。由此使人们看到了陈洪国对人才的重视和对骨干人员的尊重，在公司

上下迅速形成一个共识：只要对企业有贡献，只要有所作为，在晨鸣就会受到人们的尊重，就会得到应有的报酬，就会享受到应有的待遇。

在对先进集体和先进个人进行隆重的表彰后，陈洪国作了重要讲话。

他首先认真总结了过去一年的工作，归纳了经验，分析了存在的问题。然后，对企业当前所面临的形势进行了客观的分析。他认为，2000年宏观经济环境比上年要好一些，但公司工作的难度却远远大于上年。要保持公司持续快速地发展，必须要付出更加艰苦的努力。

他认为，当前国家正在实行积极的财政政策，增加投入，扩大内需。进一步深化改革，抑制通货紧缩。这些改革措施，必将对通货紧缩环境的改善发挥重大作用。另外，国家已将造纸业作为一个能源原材料产业，列入了支持和发展的重点。武汉市也把造纸业作为重点支持的10大骨干产业之一。这些有利的外部环境，都为公司的大发展提供了有力的保证。从企业自身来看，经过近两年的磨练，企业适应市场的能力迅速提高，干部员工已经受了连续两年市场近似陷入谷底形势的考验，其经营观念、市场意识发生了很大的转变，人们的主要精力已经转到了研究、分析、开拓市场上来。通过两年的技术改造，企业的技术装备水平大幅度提高，依靠技术进步提高市场竞争力已从理论变为现实。经济增长方式和运行质量正在发生着质的变化。在两年多时间的实践中，培养和造就了一个坚强有力的公司领导班子和一支勇于开拓进取的中层干部队伍和职工队伍，这将成为公司继往开来、再上一个新台阶永不枯竭的动力源泉。

陈洪国充满信心地说道，在我们的面前，机遇与挑战并存，困难与希望同在。我们只要努力抓住发展的一切机遇，严格遵循经济发展的客观规律，积极采取科学有力的应对措施，因势利导，坚定信心，团结奋斗，就没有克服不了的困难，就没有解决不了的问题。根据中央、省、市关于经济工作的指示精神，结合武汉晨鸣的实际，在 2000 年工作中，要以追求最高效益为目标，把发展放在更加突出的位置上来，进一步深化公司内部改革，大搞技术创新，严格各项管理，建设好“生命工程”，努力将近企业推向一个新的发展阶段。

对于新的一年的任务目标，陈洪国作了如下安排：

完成造纸产量 15 万吨，争取 16 万吨；

完成销售收入 8 亿元；

实现利税超过两亿元；

投资 5 亿元，建设年产 15 万吨高档新闻纸、3 万吨双胶纸、10 万吨废纸脱墨 3 条生产线，完成 200 吨碱回收和 5 万吨中段水治理环保工程。

为完成上述目标，陈洪国提出，在工作中要突出一条主线，强化六项措施。

一条主线，就是继续将武汉市委、市政府提出的全市“外学邯钢，内学晨鸣”的号召作为动力，继续广泛深入地开展“武汉学晨鸣，我们怎么干”的大讨论。并将这条主线贯穿于全年工作的全过程，克服自满情绪，时刻保持高昂的斗志，以朝气蓬勃的精神风貌和务实求新工作作风，脚踏实地，扎实苦干，把各项工作不断推向前进。

在工作措施上，一是要抓“早”字，牢牢把握工作的主动权。按照上年底已经制定的方针目标，早发动，早准备，早落实，从各分厂、车间到各班组直至个人，层层签订目标责任书，迅速掀起一个大干新千年、夺取新胜利的热潮。二是要坚持以人为本的全员管理，进一步提高运行质量。要在分步实施中层干部、专业技术人员和全员业务知识培训的同时，全方位深化分配、人事、用工制度改革，特别是对劳动用工制度的改革，要实行“内部竞争上岗，淘汰下岗培训”为主要内容的员工动态化管理，以此增强广大员工的紧迫感和危机感，进一步调动全体员工的积极性和创造性。同时要不断加强财务管理，狠抓成本核算，减少非生产性开支，压缩两项资金占用。不断强化设备、计量等各项管理，大力节约降耗，促进管理水平的全面提高。三是强化营销管理，提高产品市场占有率。要不断优化销售队伍，全面实施市场立体化开发战略，全方位出击，在不断巩固老用户的同时，千方百计开发新的用户，在公司产量急剧增加的情况下，努力实现产销平衡。同时认真抓好原材料供应，堵塞各项漏洞，在上年基础上全年降低采购成本 1000 万元以上，使购进效益最大化。四是搞好科技开发，优化产品结构。在全力抓好新开工项目建设的同时，进一步巩固已经取得的科技成果，并与国内外科研机构建立密切的合作关系，联合进行技术攻关，广泛采用新工艺、新技术、新材料，大力开发市场需求量大、高附加值的产品，提高公司产品的科技含量，促进产品的升级换代，优化产品结构，最大限度地实现企业的市场价值。五是大力强化环境保护工作，实现企业的可持续发展。要充分认识环境保护工作

的重要意义，将这一工作作为关系到公司生死存亡的一件大事，牢牢地抓住不放。并组织精兵强将，年内确保 200 吨碱回收和 5 万吨中段水处理工程完工，实现废水达标排放，在经济效益提高的同时，确保其良好的社会效益。六是着力安全意识，确保安全文明生产。继续以“违章就是事故”的观念，严格操作程序，特别是各级管理干部要以责任重于泰山的意识，以对国家、对企业、对职工的生命财产高度负责的态度切实履行职责，杜绝一切人身及设备安全事故的发生，确保全年实现“零事故”。

在提出了全年的奋斗目标和所采取的工作措施后，陈洪国充满信心地说：人类的历史已经进入了一个新的千年。党中央十五届五中全会的召开，为我们搞好国有企业指明了前进的航向。省市党政各级领导为我们提供了一个千载难逢的发展机遇，同时也赋予了我们重大的责任和神圣的使命。我们必须充分利用好这些有利条件，牢固树立“市场竞争不让人，不争不抢是庸人，错过时机是罪人，抢抓机遇当能人”的竞争观念和机遇意识，在逐步形成的国际经济一体化的大潮中，立足本职，扎实苦干，坚定信念，开拓进取，迎着新世纪的曙光，把武汉晨鸣真正建设成为装备优良、管理科学、运转高效、机制灵活并能与国内外造纸诸强相抗衡的现代化企业。

陈洪国的讲话，不时被热烈的掌声所打断。人们从他慷慨激昂的讲话中，已经十分清楚地看到了企业的未来，看到了一个具有良好发展前景的现代化造纸企业在新的世纪之初将在长江边进一步崛起。特别是他所提出的新上年产 15 万吨高档新闻纸等项目和环境保护工程

的发展举措，使在场的人们感到，以陈洪国为代表的晨鸣人从长计议，没有任何短期行为，他们的根已深深扎在了武汉经济开发区这片土地上，由此更清晰地看到了武汉晨鸣的希望之光。

全公司干部员工大会的隆重召开和对先进集体和先进个人的大张旗鼓的表彰奖励，极大地鼓舞了全体干部员工的士气，人们将焕发出来的积极性倾注到了生产经营中，使各项工作的新局面迅速被打开，一个鼓干劲、创高产、争一流的热潮蓬蓬勃勃地掀了起来。

在武汉晨鸣大张旗鼓地表彰先进、动员大家进一步再掀创业热潮的同时，襄樊晨鸣也传来捷报。

襄樊晨鸣正式运营第一年，就出手不凡。生产铜版纸 12722 吨，实现利税 1112 万元，其中利润 838 万元，超过了历史上 700 万元的最高水平，也超过了公司与董事会签订的实现 360 万元利润的目标，人均创利润 3.6 万元，人均收入达 8217 元，为上年的 2.3 倍。可谓当年运作，当年创历史最好水平。这一成果的取得，是与陈洪国的正确决策和指挥是分不开的，是与公司领导班子正确移植晨鸣管理理念并与企业的实际紧密结合起来科学运作是分不开的，是与全体干部员工顽强拼搏、多做贡献是分不开的。为了表彰先进，鼓舞士气，公司对评选出的 6 名明星员工和 19 名先进工作者给予了隆重表彰。并为受到表彰的干部员工披红戴花。对明星员工，每人发一台 29 英寸“康佳”牌电视机或“小鸭”牌全自动洗衣机；对先进工作者，每人发一台微波炉。

对这些奖品，公司领导亲自带领有关人员敲锣打鼓，冒着纷纷飘

落的雪花，挨家挨户去送。因多数获奖者都住在市区，每到一处，都引来众多的参观者。

对先进人物发这么贵重的奖品，而且轰轰烈烈地由领导送到家里，在襄樊市是不多见的，因而轰动了整个襄樊城。人们普遍感到，晨鸣人的确了不起，不仅把一个早已死亡的企业整活了，而且一跃成为全市鹤立鸡群的工业排头兵，这不能说不是一个奇迹。

对此，社会上称之为“晨鸣现象”。在市轻工局组织全系统向襄樊晨鸣学习的基础上，市经委又下发文件号召全市工业企业向襄樊晨鸣学习。市里还召开了所属各县市区主要负责人及几百家企业领导会议，全面推广晨鸣经验，使晨鸣在汉水两岸名声大振，以昂扬的步伐大步迈向 2000 年。

## 二十六 实施生命工程

2000年元月12日，阴云密布，雨雪交加。

在武汉晨鸣公司厂区南侧，来自武汉建工集团公司的一队人马来到原来的50吨碱炉和维修车间处，将一根高达80米的烟囱拆除，拉开了公司“生命工程”建设的序幕。

对环境保护，晨鸣集团的决策者历来高度重视，为了实现造纸废水的达标排放，集团总部先后投入1.3亿元，建成了100吨碱回收和4万立方中段水工程，于1998年春天通过了省政府组织的检查验收，实现了治污达标，从而为企业的进一步发展排除了前进道路上的障碍。此后，又在全国同行业中率先通过了ISO14001国际环保体系认证，获得了通向国际市场的绿色通行证。

当初与汉阳造纸厂合资组建武汉晨鸣公司时，陈永兴首先考虑的就是污染治理问题。在考察时，他了解到，汉阳造纸厂在环保方面有着良好的基础。“七五”至“八五”期间，企业先后投资4000多万元，

对一些主要污染源进行了治理。在加强原有的 50 吨碱回收车间管理的基础上,又新上了 100 吨碱回收项目。对制浆黑液进行碱回收利用,化害为利,变废为宝。每年减少黑液排放近 4 万立方米,回收碱 10183 吨,减少生化氧排放 10196 吨、化学需氧 27909 吨、固形物 40832 吨。同时,从 BC 公司引进的先进洗浆设备——水平带式洗浆机,率先在全国同行业中投入使用,使黑液的提取率达到 97%以上,每天可减少生化需氧量排放 22 吨,化学需氧量排放 56 吨,从而受到了国家、省、市各级环保部门的好评,1996 年被轻工业部评为“七五”环保先进单位。

武汉晨鸣成立后,总经理陈洪国在强化企业管理、加快企业发展的定位上,将环境保护摆在了首要位置,列入了企业发展重要议事日程。他认为,环境保护已成为我们国家的一项基本国策,“可持续发展”已成为大势所趋,尤其是武汉晨鸣紧挨长江,处于武汉市的上游,如果对污染治理不力,必然对社会造成极大的侵害。汉阳造纸厂虽然在治理污染方面做了很大的努力,但那只是初步的,只是治标,并没有治本,还远远不适应企业发展的要求。晨鸣要想在武汉大有作为,必须将环境保护问题作为一项战略性措施来抓,不惜任何代价,实现达标排放,扫清企业发展道路上的“拦路虎”。

于是,陈洪国亲自担任组长,成立了公司环境保护工作领导小组,确定一名副总经理靠上抓,并配有专职管理、检测人员,设立了科技环保处,具体负责“三废”治理,综合协调环保检测、环保宣传和环保培训等工作。为了实现环保工作的制度化和规范化,公司根据国家

有关法律法规，并结合企业的实际，先后制订了《武汉晨鸣环境保护管理条例》、《加强车间白水排放管理规定》、《加强对跑冒滴漏的管理规定》等 10 多项环保管理制度。为狠抓落实，确保制度到位，公司将环保措施纳入了经济责任制，将生产指标与环保指标一起考核，形成了“环保重担众人挑，人人肩上有指标”的环保管理网络，在不断提高全员环保意识的基础上，使环保监督有政策，考核有依据，做到了有章可循，有法可依，不断走上了规范化、制度化的轨道。

在武汉晨鸣正式运作后的头两年，随着生产能力的大幅度提高，制浆量逐步扩大，这样就势必造成污染源的扩展。为了较好地解决扩大生产与环境保护的矛盾，公司不惜增加生产成本，大力压缩自治化学浆生产能力，加大商品浆用量，生产高档文化用纸，以减少污染。1999 年 3 月，经过科研攻关，开发出采用 100%进口木浆生产胶印新闻纸，尽管其生产成本较自制浆高出两倍，但在拓展市场空间的同时，避免了因制浆排放污水所形成的污染。

此后，在陈洪国的直接决策和指挥下，公司在不到两年的时间投资 4521 万元，完成了污染治理、节能降耗、资源综合利用、厂容厂貌建设等改造项目。如 100 吨碱炉大修及苛化系统改造项目、造纸白水循环回用及“大马拉小车”节能项目、为节约能源提高热效率降低热污染而进行的纸机三段通汽改造项目、为治理苇末等有机固体废物而上的苇末焚烧炉修复项目、电站循环水再利用工程、电厂锅炉中除尘器改造项目、为回收利用黑液增加的带式洗浆机项目、制浆车间污水截污减污改造工程、排污水管截污改造工程、车间冷凝水回收回用项

目、电厂煤灰治理工程等，都对治理污染起到了很好的推动作用。

随着公司技术改造的不断进行，生产规模不断扩大，到 1999 年末，已有原来的年产 6 万吨扩大到 13 万吨以上。浆产量增加后，制浆过程中所产生的黑液也就随之增多，而现有的碱回收车间只能处理 100 吨浆所产生的黑液。如果再不平衡碱回收处理能力，部分黑液就会排入长江。

为了不给母亲河造成污染，实现企业的持续发展，陈洪国在组织人员进行充分的调查论证后，结合企业的实际，果断作出决策：

投资 1.2 亿元，上马 200 吨/日碱回收工程和 5 万吨/日中段水项目。并将这两大项目作为企业的“生命工程”，尽快组织实施，确保 2000 年底前公司所排废水实现全面达标排放。

陈洪国对 200 吨碱回收和 5 万立方中段水这两大工程高度重视，将其作为关系到企业生死存亡的一件大事抓住不放，不断加强调度，实行人、财、物全方位倾斜，由此保证了开后一路顺风，畅通无阻。

3 月 13 日，武汉市人大常委会副主任王成宇率领市人大、市经委、市环保局等单位组成的环保检查团来到武汉晨鸣检查环保工作。冯长楚、周少华热情接待了检查团一行，并陪同领导来到热火朝天的 200 吨碱回收和 5 万立方中段水施工现场视察。周少华向市领导汇报说，当前公司正在实施的环保项目包括板式蒸发站、碱回收燃烧炉、苛化改造、发电设施及中段水处理等项目，碱回收系统工程土建项目将在 3 月 20 日完工，4 月上旬开始蒸发器本体、碱炉支架等设施、设备的安装，整套工程 10 月中旬将全部完成，进入调试、投产阶段。

中段水项目已于3月1日开始了综合池的挖掘项目，预计6月底综合池结构施工完成，配套厂房施工完毕，7月上旬开始设备安装，10月中旬整套工程完成。王成宇等市领导在听取了周少华的工作情况汇报后，表示非常满意，鼓励武汉晨鸣下大力气抓好这一关系到企业前途和命运的生命工程，集中力量，抓紧时间，在确保工程质量的前提下，以倒计时的方式快速向前推进，确保年底实现“一控双达标”的目标。

在两大环保项目紧锣密鼓地进行的同时，武汉晨鸣其它各生产车间也都呈蒸蒸日上趋势。1至3月份，公司纸品产量达到32887吨，与上年同期相比增长55.3%，回收碱3371.5吨，自供电3351万千瓦时，同比分别增长50%和36.2%，实现利税5442.6万元，其中利润4096万元，同比分别增长95%和84.2%，实现了首季“开门红”，为全年任务目标的全面完成打下了良好的基础。

3月27日，中央电视台经济半小时栏目记者专程来到武汉晨鸣，就如何盘活国有资产、打好国有企业改革脱困攻坚战等方面的问题采访了陈洪国。几天后，武汉晨鸣的经验在中央电视台播出后，在全国引起了强烈的反响。

3月30日，在中共武汉市委、武汉市政府召开的全市国有企业改革脱困动员大会上，武汉晨鸣党委书记冯长楚作了题为《深化改革增活力，强化管理创高效》的典型发言，全面介绍了公司改革与发展的经验，受到了与会者的高度赞扬和一致好评。会上，市领导还宣读了《武汉市人民政府关于表彰武汉晨鸣汉阳纸业公司等管理样板企业的通报》，将武汉晨鸣列为全市16家管理样板企业之首。这是武汉晨

鸣建立两年来在创建管理示范工程中获得的最高荣誉。

4月2日，武汉市副市长涂勇率领市经委、市环保局等有关部门的负责同志来到武汉晨鸣，检查该公司的环保工作。

在施工现场，涂勇一行高兴地看到，整个环保工程工地一派热气腾腾的景象。

在200吨碱炉工地，施工人员有的在加紧扎钢筋、做模板，有的在进行二层结构混凝土浇筑。公司的工程技术人员和工程监理一道，认真履行职责，严格按图纸逐项检查，确保工程质量达标。施工人员向市领导介绍说，公司领导高度重视环保工作，总经理陈洪国经常深入施工现场，实地勘察了解工程进度情况，对所有施工人员提出了百年大计，质量第一，要高度负责，严格把关，确保这一“生命工程”高质量地顺利进行的要求，保证了项目按部就班地如期进展。

在占地4万多平方米的中段水处理工程现场，市领导看到，在武汉晨鸣的严谨组织下，土建施工进展顺利，工地上，各种车辆川流不息，12万立方米土方量的开挖经过机械化施工已接近尾声。为保证基础牢固，施工单位在公司工程技术人员的指导下，清淤回填工作正加紧进行，验槽合格的地段已铺上水泥地坪和毛石，距地面5米深的综合池已初显轮廓。

在参观考察了5万吨/日中段水、200吨/日碱回收两大环保工程、听取了公司总经理陈洪国和副总经理周少华的工作汇报后，涂勇副市长指出，武汉晨鸣从经济效益、社会效益、综合效益入手，投资上亿元资金，实实在在抓环保工作，在全市带了一个好头，起到了一个很

好的环保样板作用。从正在建设的两项环保工程来看，武汉晨鸣环保工作的标准很高，科技含量很高，已将环保工作列入战略目标在实施，其年度资金投入的密度、总经理班子的决心和信心来看，在全国来说也是很少见的，其举措对全市的环保工作有着重要的指导意义。涂勇副市长还要求承建单位要抓紧时间，保证质量，创一流样板工程，全力支持武汉晨鸣的发展。

与此同时，市领导还高兴地看到，与环保项目同时配套进行的3150纸机项目基础结构浇筑基本完成，厂房横梁立柱工作正紧张有序地进行。施工人员表示，一定要把晨鸣经验融入到施工管理之中，高质量地建好项目，为武汉晨鸣的快速发展贡献一份力量。

经过建设者们的艰苦奋斗，到5月8日，200吨/日碱回收工程开始进行钢架结构吊装。承建碱炉建设的中国化学工程第六建设公司采取了两辆汽车同时起吊的方式，并利用武钢交运公司的180吨大型汽车吊车单独吊装落位。由于吊装现场比较狭窄，单件钢梁框架长达35米，使吊装工作形成了一定的难度，基本上只能每天吊装一个分部钢梁框架。在此情况下，承建单位按照武汉晨鸣的要求，坚持科学调度，集中力量，采取打歼灭战的方法，昼夜奋斗，短短几天就将吊装工作进行完毕，从而为碱炉机械电器设备的安装打下了坚实的基础。

吊装工作完成后，施工人员又开始了碱炉上面的主要设备——汽包的安装，这标志着200吨/日碱回收工程进入了设备安装阶段。由于碱炉附带一台6000千瓦汽轮发电机组，数百吨机械、电器、管道

等成为工程安装的主体，因此整项工程复杂、繁重。公司技改办公室的干部员工与承建单位经过大量的深入细致的工作，反复研究施工方案，从工程进度、工程质量、设备验收等各个方面出台了一系列管理措施，确保了整项工程的顺利施工。

人们在忙忙碌碌中感到时间过得真快。进入7月中旬后，随着一辆辆大型载重平板车装载的 JBZ 外流自由降膜板式蒸发器运抵武汉晨鸣，200 吨/日碱回收工程的重要组成部分——板式蒸发站设备安装工作全面展开。

与 200 吨/日碱炉相配套的七体五效全板式蒸发站设备技术先进，全部采用计算机控制，可日处理 280 吨固形物，与现有的蒸发设备相比较，具有占地面积小、自动化程度高、耗能低、蒸发利用率高等优点，投入使用后将与正在运行的蒸发设备同时运行，日处理固形物能力将提高到 440 吨，可对制浆生产中产生的黑液量全部进行回收处理，起到良好的环境保护作用。承担蒸发器吊装工作的中国化学工程第十六建设公司的施工人员在武汉晨鸣项目人员的配合下，以周密的施工方案和严格的安全保证措施，将这些长达 12 米多、直径 4 米多、重量达 48 吨的庞然大物安全平衡地吊装到 7 米多高的钢架上落位。与此同时，板式蒸发站所属的 5 座容为 500—1000 立方米的黑液槽罐施工已开始紧张地进行，厂房施工和机电设备安装及管线铺设等项施工在吊装完成后将陆续展开。

正当 200 吨/日碱回收项目和 5 万立方米/日中段水工程如火如荼的进行的时候，武汉晨鸣顺利通过 ISO9002 质量体系认证。8 月初，

经中国轻工质量认证中心对公司质量体系总体方案 GB/T1902—IS09002 所涉及的 19 个要素、26 个部门、车间严格细致的审核，向公司颁发了 IS09002 质量体系认证证书，这标志着武汉晨鸣质量管理在与国际接轨方面迈出了重要的一步。

质量体系认证的成功，对公司的环保工作提出了更高的要求，使总经理陈洪国更加意识到了实现“一控双达标”的重要性的迫切性。在公司各项工作异常紧张繁忙的同时，他始终将环保这项事关公司前程和命运的生命工程牢牢地抓在手上，不断调兵遣将，重兵投入，将工程不断推向前进。

9 月 11 日上午，湖北省人大常委会主任关广富率领由省人大副主任张忠俭、副省长周坚卫、省人大秘书长刘青岭以及省建委、省环保局、武汉市人大、武汉市政府负责同志组成的环保视察组 30 多人来到武汉晨鸣检查工作。省领导在公司领导的陪同下兴致勃勃地来到正在施工中的 200 吨/日碱回收项目和 5 万立方米/中段水现场察看了工程进展情况，还饶有兴趣地向工程技术人员询问了中段水的工作原理，投产后的生产运行成本等情况。在听取了公司主要领导的汇报后，关广富主任高兴地说：“武汉晨鸣在经济效益连续增长的情况下，不断加大环保投入，将环保当作生命工程来实施，其做法值得充分肯定。”关广富还要求武汉晨鸣要不断加快这两大环保项目的施工进度，争取早一天完工，早一天发挥环保工程的效益，提前实现“一控双达标”的目标。

为落实省领导的要求，公司从领导到每一名工程施工人员，都以

只争朝夕的精神，努力强化调度指挥，尽力缩短工期，决心速度创一流，质量创一流，效率创一流。在技改部门的协调下，参与施工的武建集团、海陆集团和省电建一公司等施工单位相互配合，密切协作，工程至 10 月中旬便将碱回收项目的土建部分在完成主体厂房建设后进行收尾阶段，锅炉本体、水冷壁、省煤器、过热器等锅炉主体设备及发电机组已安装到位，其中锅炉水压试验通过了武汉市专业部门的验收。中段水工程的国外引进设备陆续运抵现场，在国外专家的指导下，机修车间和供水站等部门的安装人员争分夺秒，夜以继日地投入到安装工作之中，将两大工程推向高潮。

5 万立方米中段水工程作为武汉市最大的污水处理工程之一，牵动着武汉市民的心，更牵动着武汉晨鸣 3000 多名干部员工的心。能否将这项功在当代、利在千秋的“生命工程”如期建设好，其尽早发挥其强大的治污功能，成为众多人们所关注的焦点。

从工程安装开始到 10 月底，是工程安装最紧要的时期，但天公不作美，绵绵秋雨给工程安装带来了极大的不便。为了确保工程进度，参加设备安装的供水站的员工连续几个月没有休息一天，不管是身体有病，还了家里有事，没有一人打退堂鼓。在艰苦的工作中，他们的衣服经常被汗水浸透，一天工作下来，浑身上下就像泥人似的，但任何人没有一句怨言。

在这场特殊的战斗中，领导干部、共产党员都充分发挥了模范带头作用，工程安装负责人常光书，从安装工作一开始，就带领安装人员摸爬滚打在一线。10 月 27 日，天下大雨，他将雨衣让给别人，而

自己却冒雨工作，因此而患了重感冒。第二天，他发着高烧又早早来到了工地。大家劝他回去休息或到医院治疗，而他却坚强地说：“工程这么紧，我身为负责人，关键时刻不在工地，我能安心吗？”这样，他一直坚持与大家一起在忘我地工作着。年近五十岁的老党员刘建生，尽管患有腰椎病、劳损等多种慢性疾病，可干起活来却丝毫不逊于年轻的小伙子，而且他还充分发挥多年从事思想政治工作的经验，经常做员工的思想工作，鼓舞大家坚定信心，奋发图强，再接再厉，直至夺取工程的最后胜利。

在领导和骨干的模范带动下，供水站的员工们大力发扬敢打硬仗、挑战极限的精神，处处涌动着拼搏奉献的热潮。钳工陈建军负责中段水综合池电缆轨道的钻孔工作，由于水池内侧没有立足的站架，他只能垫上一个枕头，趴在池上半悬空作业，工作难度极大。一天下来，腰板都僵硬了，需很长时间才能恢复，但他硬是克服重重困难，仅用3天时间就钻好了所有固定电缆架的眼孔；电工郑佳发，对每一项工作都做到精益求精，为了将一根长10米、直径150毫米的曝气管每4根连接成一条直线，他反复调整10几次，直至校正得分毫不差之后，再严格按焊接规定的温度、时间来焊接。严谨的工作作风、精湛的技术，受到了外方人士的赞扬。一位参与施工的德国专家深有感触地说：“晨鸣这样的工作精神我在中国从没有见过，就在德国也是少见的，我被他们深深地感动了！”

到11月25日，经过建设者的艰苦努力，碱回收工程开始进入点火试运行阶段。为做好碱炉投产前的各项准备工作，使碱炉试车正常

有序地进行，陈洪国亲自组织制定了试车方案，并进行了反复论证，对各个环节都作了具体安排。同时成立了以总经理助理、生产办主任刘成镇为总指挥的试车指挥部，具体领导试车工作。碱回收车间按照公司领导的要求，组织了精干的试车队伍，日夜坚守在工作岗位，与技改部门和施工单位的试车人员一道，及时处理所出现的各种问题。生产班组人员也配置到位，在顺利完成单机调试、联动调试、烘炉准备和热风烘炉后，28日晚碱炉点火开始进行烘炉煮炉，各项参数达到了运行要求。与此同时，与新碱炉配套建设的板式蒸发站也完成试车工作，投入运行，为碱炉的投产备好了原料。

与此同时，5万立方米中段水处理工程也经过施工人员的共同努力，完成了设备安装和调试等各项工作，菌种培育已经开始，综合池蓄污水达万吨以上，试车运行紧张有序地进行。

11月28日11时30分，200吨碱回收工程试车指挥部举行例会，各工段负责人汇报单机调试的运行情况后，指挥部作出结论：各系统调试工作正有序进行，大部分系统已具备点火条件，只有电气、仪表部分尚作部分调试。在此情况下，首先让引风机开起来，让设备、仪器动起来，使点火顺利进行。

11时50分，指挥部召开专题会议，工作人员对列出的碱炉点火所用电气、仪表逐个进行分析落实，决定对冷凝水泵、电动调节阀、鼓风机、引风机等部位作进一步调试。联运调校时对相近设备实行交叉开停，阀门控制采取手动和电脑控制相结合的方式进行。

当日下午，各系统调校紧张有序。电气、仪表调试遇到的最为棘

手的问题，就是机械开动需要通电，而电气及仪表调试则需要停电。为解决这一突出矛盾，工程技术人员细致入微地做好监护工作，在机械运转的情况下进行科学调试。

在下午 5 时召开的总指挥部调度会上，项目总承包负责人忧心忡忡地主张说：“从目前情况看，整个系统还没有完全达到点火的要求，因此，不能马上点火。”而指挥部的领导却沉不住气了：“点火一天也不能拖，现在是绝对不能讲不行的理由，而是要千方百计找出能行的办法！”

下午 6 时，在项目施工单位海陆集团的现场办公室，指挥部再一次召开协调会议，试车工作负责人与从佳木斯纸厂请来的碱回收专家一起就试车问题进行了热烈的讨论。虽然承包方仍然坚持待所有系统完成和确认后才能点火的原则，但武汉晨鸣负责人却提出了三条理由：一是碱炉系统已具备点火条件；二是点火后再进行其它部位的调试，这样更能确保工程进度；三是能够使存在的问题得以充分暴露，便于有地解决。指挥部一致认为，理由充分合理，于是断然决定：29 日凌晨点火烘炉！

对需要确认的项目、负责人、完成时间一一敲定，各系统分头行动，为点火作最后准备。

当晚 10 时，试车人员召开碰头会，指挥部对碱炉点火所需的 11 个系统进行确认，对系统联动进行布置，对操作、安全等事项进行了全面而具体的强调，然后各就各位。

主控室，作为碱炉的心脏地带，两台电脑屏及电视荧屏上各系统

的参数指标有序地变幻着，这标志着联动工作正顺利进行，各系统已具备点火条件。

晚 11 时 58 分，试车总指挥刘成镇下达点火命令。

碱回收车间主任张之利向炉内投入第一支油枪。

“哧”！火苗腾起。

点火一次成功！

熊熊火苗映山红了一张张疲惫的脸庞。碱回收车间的成功，使晨鸣人治理污染的信心、决心、智慧和能力又经历了一次考验。

200 吨碱回收的成功运行，不仅有效地治理了制浆系统产生的黑液污染，使中段废水污染负荷下降，而且还极大地提高了能源的利用率，降低了热电和碱回收的生产成本。碱炉带发电机组后，使吨碱生产成本由当时的 1000 元左右下降到 500 元左右，以公司一天用碱量为 90 吨计算，回收碱的自给率可达 80%以上。在经济效益方面也十分可观，仅碱回收车间，年实现利润可达 1700 万元以上。随着中段水项目的胜利投运，社会效益也非常明显，污染物的达标排放，为企业进一步发展排除了“拦路虎”，在社会上树立了良好的企业形象，知名度和美誉度大为提高。

“一控双达标”，是国家对环境保护提出的新要求。国家主席江泽民在中央人口资源环境座谈会上指出：“今年是一控双达标的关键一年，要逐个地区、逐个城市、逐个企业地狠抓落实。”国务院总理朱镕基在政府报告中也指出：“对污染物排放超标的企业要限期整顿，达不到要求的必须关闭。”国务院副总理温家宝也多次强调指出，各

级政府要加强领导，狠抓落实，结合经济结构调整，着力抓好“一控双达标”工作，打好污染防治攻坚战。

“一控双达标”的所谓“一控”，是指主要污染物排放问题控制在国家规定的排放问题指标内。所谓“双达标”，是指全国所有工业污染源排放污染物要达到国家或地方规定的标准；直辖市、省会城市、经济特区城市、沿海开放城市和重点旅游城市的空气环境、地面水环境质量，按功能区分分别达到国家规定的有关标准。

碱回收投产一个月后，省市环保局依照国家有关规定，对武汉晨鸣工业污染源排放达标进行验收检测。

检测人员以对国家、对人民高度负责的态度投入工作。按照国家发布的标准分析及采样方法，一丝不苟地在各取样点采集样本，认真进行检测分析。

检测结果表明，武汉晨鸣工业废水中的 BOD、SS 含量以及工业废气烟尘、二氧化硫的浓度均符合 GB3544—92《造纸工业水污染物排放标准》和 GB13223—96《火电厂大气污染物排放标准》。

几天后，武汉市政府隆重召开全市环保“一控双达标”工作表彰大会，武汉晨鸣以环保工程近期投入运行、胜利实现“一控双达标”而受到市政府隆重表彰，公司被授予环境保护“一控双达标”工作先进集体，公司总经理助理刘成镇被授予环境保护“一控双达标”工作先进个人。

至此，武汉晨鸣彻底清除了发展道路上的障碍，陈洪国带领他的同伴们轻装上阵，在可持续发展的道路上加大了前进的脚步。

## 二十七 向赤壁进军

陈洪国带领武汉晨鸣的干部员工经过一年的艰苦奋斗，2000 年再展宏图。

在 2001 年元月 15 日召开的总结表彰大会上，陈洪国高兴地向公司干部员工宣布，上年公司完成纸品产量 15.71 万吨，实现利税 2.46 亿元，其中利润 1.83 亿元，同比分别增长 22%、26%和 25%，再创历史新高。经济效益综合指标继上年之后再次列晨鸣集团总部之后居全国同行业第二位。并荣获武汉市企业突出贡献奖。

武汉晨鸣的巨变，再次在社会上引起强烈反响，被评为湖北省 20 件新闻大事之一。

值得可喜的是，襄樊晨鸣公司经过两年的运作，逐步走向良性循环的轨道。2000 年，一举实现利税 2149 万元，其中利润 1544.2 万元，又一次在襄樊这座历史古城刮起强劲的晨鸣旋风。

租赁经营武汉华兴造纸厂后成立的武汉晨鸣汉南分公司，运营仅 6 个月的时间，便实现利税 321 万元，其中利润 210.9 万元……

更使武汉晨鸣的人们所高兴的，则是从湖北省赤壁市传来的令人振奋的喜讯：

自上年 11 月中旬始，新组建的赤壁晨鸣将这里沉睡 4 年之久的 2640 纸机启动起来，以每分钟 400 米的车速投入正常运行。所生产的双胶纸源源不断地销往武汉、深圳、西安等市场，受到用户的好评。

面对赤壁晨鸣欣欣向荣的发展趋势，人们进一步认识到了陈洪国所作出的战略决策的及时与正确——

赤壁，人们并不陌生。东汉建安 13 年（公元 208 年），魏、蜀、吴一场举世闻名的争汉大战发生在鄂西长江之滨。曹军连环船被孙、刘联军火烧时的熊熊烈火烧红了江南岸的石壁。大战结束后，周瑜将船靠近石壁矶头，摆酒庆功，并挥剑在临江悬崖上深深地刻下了“赤壁”两个遒劲的大字。从此，“赤壁”这片古老的土地便闻名于天下。

如今，赤壁是湖北省的一个县级城市，原名为蒲圻，由咸宁市所辖。市区位于长江以南 42 公里处，陆水河经此而汇入长江。这里依山傍水，草木葱茏，尤其是盛产的楠竹，一度被认为是造纸生产的丰富原料。鉴于这一资源优势，1985 年，一个年产 3.5 万吨的造纸工程作为“七五”期间国家重点项目被国家计委批准立项，1988 年经国务院总理办公会批准开工，累计投资 3.2 亿元，于 1992 年建成或基本建成了日产 100 吨备料制浆线、日产 70—90 吨“2640”造纸生产线、日处理固形物 220 吨碱回收和日处理 5 万吨中段水系统、6000

千瓦热电厂、6万吨自备水厂和完整的配套辅助车间，关键设备从法国、芬兰、奥地利等国家引进，工艺及设备均居当时的国内领先水平，企业定名为蒲圻造纸总厂，并成为轻工业部定点生产的综合性大型造纸企业。

然而，由于受技术、资金及员工素质等多方面因素的影响，开机不久便停了下来。

为了激活这个企业，上级政府组织力量于1995年和1997年先后两次开机，但始终没有成功。

前后3次开机一共生产产品不足3000吨，且质量不过关。

自1997年4月停机后，全厂放假。陆水河畔刚刚建起的这个国有大型企业从此便悄然无声。

为盘活这一笔巨大的国有资产，解救企业于困境之中，湖北省两任省委书记、四任省长及有关领导高度重视，将该厂列为“领导”工程，并作为省委书记的联系点。

从该厂建设到2000年的近10年间，省领导对其主持召开专题会议和现场办公会达60多次，形成了12次省长专题办公会议纪要。

厂院里，道路两旁的白玉兰花一年一度开放，生产车间北面的桃树也一年一度结果。但除了企业的帐面上增加了3.1亿元的银行贷款利息外，没有任何发展的迹象。

蒲圻造纸总厂的出路究竟在哪里呢？

着眼于膨胀企业规模的武汉晨鸣公司总经理陈洪国在蒲圻造纸总厂领导的恳求下，在省市领导的协调下，来到蒲圻纸厂考察。经充

分论证后，毅然作出决策，将该厂进行控股经营。

从此，这个沉睡多年的企业苏醒了。

2000年7月3日上午10时，武汉晨鸣公司与蒲圻造纸总厂合资成立赤壁晨鸣纸业有限责任公司合同签字仪式在武汉晨鸣一号办公楼四楼会议室举行。

参加这次签字仪式的有，武汉晨鸣总经理陈洪国，副总经理董建文、周少华、夏光春、聂有顺，董事熊奎章，总经理助理李森森；蒲圻造纸总厂厂长余保安，副厂长胡学焱、王保乐、邱胜华；中国长城资产管理公司武汉办事处负责人贾荣康等。

赤壁市委副书记、代市长饶济凡，副书记丁胜补，副市长张斌，经委主任吴华清也出席了这次签字仪式。

会议由武汉晨鸣党委书记冯长楚主持。

仪式开始后，陈洪国、余保安、贾荣康、饶济凡先后发表了热情洋溢的讲话。合资双方均表示要精诚团结，齐心协力，共同开创赤壁晨鸣的美好未来。

陈洪国与余保安在签订的合资成立赤壁晨鸣纸业有限责任公司的合同上确定，新成立的公司注册资本为17741.94万元，其中武汉晨鸣公司出资9048.39万元(其中无形资产3548.39万元)，占股51%，蒲圻造纸总厂以生产区围墙以内及原料场的资产入股，折价为8693.55万元，占股49%。

至此，武汉晨鸣继控股襄樊晨鸣、租赁汉南分公司之后的第三家子公司诞生了。

赤壁市的领导代表市委、市政府在仪式上作了四项承诺：一是不折不扣地履行与武汉晨鸣签订的协议条款，确保公司如期成立并准时运作。二是将赤壁晨鸣作为市直重点骨干企业，列入重点保护单位，给予重点扶持。三是为新公司创造良好的生产经营外部环境，提供优质的服务。四是享受赤壁市委、市政府给予外来投资办企业的一切优惠政策。

当日下午 4 时，赤壁晨鸣首届股东会、第一届董事会第一次会议先后在武汉晨鸣宾馆三楼会议室举行。

在陈洪国的主持下，股东会审议并通过了公司章程、公司第一届董事会董事的议案、公司第一届监事的议案、股东会的会议决议等。

第一届董事会第一次会议选举了董事长、副董事长，聘任了总经理、副总经理及其他高层管理人员，并一致通过了董事会决议。

签定合同的第二天，上任赤壁晨鸣公司总经理的董建文便率领来自山东寿光和湖北武汉的 60 多名管理、技术人员及生产车间操作骨干开赴赤壁。

到 7 月 14 日，武汉晨鸣将 5500 万元资金分两次汇入新公司帐户。

7 月 20 日，公司正式注册登记。

来到赤壁后，董建文一行发现，该厂尽管投资数额巨大，但设计不合理，生产不配套，并没有形成生产能力。日产 100 吨自制浆项目从来没出过浆，碱回收成了“半拉子”工程，中段水只建成了几个水池子，整个生产系统存在着浆与纸、浆与环保工程、电与汽的“三个不平衡”。

面对锈迹斑斑的设备和放假近两年的员工，董建文带领大家根据陈洪国关于抓紧改造、尽快开工的要求，发扬晨鸣人敢打硬仗、善打硬仗的顽强作风，突出抓好人员的管理和设备的技术改造两大工程。

为强化员工队伍建设，他们首先从抓员工录用工作开始，自7月9日起，原蒲纸职工全员下岗，由新公司重新办理录用手续。蒲纸原有职工1100多人，根据安置议案，凡符合公司录用条件和公司同意安排的职工，必须无条件服从安排，否则，一律作除名处理；对离法定退休年龄5年以内的职工，实行厂内退养；对不符合公司录用条件和厂内退养的，解除劳动关系，给予一次经济补偿。

根据这个方案，录用702人，内退49人，解除劳动关系给予一次性补偿242人，因违反职工管理条例被除名168人，用于安置职工的资金达500万元。

为了让广大员工及时转变观念，尽快适应公司的管理模式和经营理念，提高技术和业务素质，公司先后分三批将近300名员工派往山东晨鸣总部和武汉晨鸣进行为期3个月的管理和技术培训。其他员工则在公司一边进行设备检修和生产准备，一边接受培训，重点学习晨鸣集团的管理理念和企业文化，学习公司的规章制度和工作规范。

董建文认为，员工队伍素质的高低，决定着企业运行质量的好坏。要让企业尽快走上健康发展的快车道，首先要打牢企业的基础，而要打牢基础，首要的任务是抓好员工队伍素质的提高。

为此，公司从三个方面入手，努力造就适应晨鸣运作模式的干部队伍和员工队伍。

首先是要迅速转变员工的思想观念。针对原蒲圻造纸总厂员工思想观念陈旧、对国企改革信心不足等问题，在抓企业经营机制转换的同时，努力抓好思想观念的转变，做到双管齐下，使其相互渗透，互为动力。即以经营机制的转换来推动员工思想观念的转变，以员工思想观念的转变来促进新机制的巩固和发展。在实际工作中，将思想政治工作与严格的管理手段紧密结合起来。

过去，在计划经济管理的体制下，员工的市场观念和竞争意识十分淡薄，“主人翁”观念错位，缺乏危机感和紧迫感。对此情况，董建文觉得如果简单地采用过去的老套路、老做法，是很难帮助员工“换脑筋”的，必须要敢于否定过去那种脱离实际的形式主义的花架子，变“隔靴搔痒”式的思想政治工作为“隔靴治痒”，把严格管理、打击歪风邪气、弘扬正气等管理手段纳入思想政治工作的范畴，从而扩大思想政治工作的外延与内涵，并将这种新型的政治思想工作融入到生产经营的全过程。对于那些因思想观念转变迟缓而贻误工作的干部员工，给予必要的制约，轻则罚款，重则受到行政处分，直至解除劳动合同。

不少员工感慨地说：严格的管理虽然使我们受到了一些“夹磨”，但这种“夹磨”却使我们认识到了什么是是，什么是非，懂得了怎样做才能使企业活起来，使我们自己的生活好起来！

其次是强化管理，狠抓整顿，努力打造制度文化。董建文按照陈洪国的要求，带领大家以三项制度改革为目标，以现场管理为突破口，努力打造富有赤壁晨鸣特色的制度文化。为了尽快理顺管理，根据本

公司的实际，在较短的时间内，制定出台了《各部门工作细则》、《员工奖惩条例》、《经济合同管理制度》、《财务管理规定》、《物资采购审计工作管理规定》、《门卫出入人员管理规定》、《劳动人事管理规定》、《文明办公管理规范》等 20 多项管理规章制度，使企业管理有章可循，有法可依。

在贯彻实施这些制度的过程中，他们从现场管理着手，不断建立健全管理网络，采取一级对一级负责、一级考核一级的办法，使管理层层落实，直至班组。做到大事有人抓，小事有人管，事事有检查考核，并与收入分配挂钩，使干部员工的积极性得到了充分调动。由于管理到位，责任到人，科室和车间内外环境面貌焕然一新。

三是狠抓员工的培训工作，努力提高员工队伍素质。为了让员工尽快适应新公司运行的要求，在生产任务十分繁重复杂的情况下，公司领导仍然抽了 70% 以上的精力抓员工培训。在培训方式上，采取外培、内培与自学相结合，对派往山东晨鸣总部和武汉晨鸣学习的 300 多人，经过操作技能的培训后，及时进行了严格的考试。在公司总培训计划的指导下，各车间、部门也全都制定了相应的培训计划，并付诸实施，使员工培训率达到了 100%。

通过培训，员工技术业务素质和生产操作技能有了较大幅度的提高，逐步胜任了本职工作，不少职工成为生产中的骨干。

董建文认为，由于蒲纸职工受多年计划经济体制的影响，陈旧的传统观念根深蒂固。晨鸣要在这里打开新局面，必须要大造舆论，创造良好的政治氛围。于是，他断然决定，成立赤壁晨鸣广播站，于 7

月9日正式开播。

在招聘员工之前，原厂的职工对晨鸣总部和武汉晨鸣的情况了解甚少，甚至不少人认为晨鸣是私营企业，是个体老板创建的企业，因此担心万一再搞不好又会砸了自己的饭碗。针对这一现状，公司利用广播宣传的优势，打破常规，每天早上、中午、晚上3次进行广播宣传，大力宣传晨鸣集团总部和武汉晨鸣的企业性质、生产规模、管理模式、经营状况、经济效益以及在全国造纸行业中的龙头地位等情况，并有针对性地发表广播讲话，帮助广大员工解除和打消思想顾虑，明辨是非，收到了明显的效果。

此后，到公司报名的员工络绎不绝，有时甚至排起了长队，使得招聘工作顺利进行，保证了员工及时到位。

由于董建文等公司领导一开始就汲取当年进入武汉晨鸣时遇到的反合资风波的教训，加强了防范措施，及时做好工作，因此没有发生员工闹事和反合资的现象，保持了各项工作的稳定开展。

员工进厂后，他们看到山东和武汉人办事严谨，作风正派，真抓实干，因此对企业的振兴充满了极大的信心，大家几乎众口一词：晨鸣人来了，蒲纸有希望了！

原蒲纸的焊工陈忠东感慨地说：“过去在外面打工，都不好意思说自己是蒲圻造纸厂的，总感到自己像无根的浮萍一样漂泊不定。现在回到新公司上班，虽然工作累一点，钱也许会少拿一点，但我甘心情愿。因为我对赤壁晨鸣的前途充满了信心！”

像这样的人，这样的观念，在公司屡见不鲜。于是，公司广播站

及时进行广播，同时以“简报”的形式大张旗鼓地进行宣传，大力弘扬了正气，引导职工不断转变了思想观念，鼓起了干好企业的斗志，把劲使在了一起。

要让公司尽快生产，必须要有原料作保证。在公司组建之初，原料储备为零。公司组织起强有力的原料收购队伍，克服重重困难，历尽千辛万苦，想尽千方百计，努力开辟原料市场，使原料从无到有，从少到多，基本满足了生产所需。特别是投入试生产后，又对原料结构进行了调整。

在企业当初立项时，原料定位于当地盛产的楠竹。而经过试生产，这种原料根本不能造纸。面对这突如其来的变化，原料收购部门以变应变，四面出击，不仅及时收购到生产急需的木片，而且还收购到1万多吨芭茅杆和芦苇，为有效地组织生产提供了有效的保证。

在成立赤壁晨鸣之初，陈洪国经过对该厂的设备、原料等生产要素进行考察后，将产品定位于全木浆、高白度的高档双胶纸，静电复印纸及高级灯箱广告原纸。并提出了“三高一多”的要求，即高起点、高质量、高附加值、多品种。

按照这一要求，在做好人员招聘、转变员工的思想观念等各项工作的同时，董建文组织人员全力以赴抓好设备的技术改造。

董建文是学造纸的，1988于山东轻工业学院制浆造纸本科毕业。于晨鸣集团参加工作后，历任过技术员、车间副主任、车间主任、生产部长、抄纸分厂厂长、总经理助理等职，精通造纸技术和造纸设备，善于企业管理，深谙经营之道。面对眼前这些锈迹斑斑的设备和“三

个不配套”问题，经过深入车间进行周密的调查分析，对公司的问题及时作出了三个方面的判断：

一是设备工艺流程不合理，如果不进行大规模的技术改造，整个生产系统不具备联运生产的条件。

二是部分设备档次太低，属于目前淘汰的老式传统设备，公司运行一开始就要将该淘汰的要果断地淘汰掉，打好基础。

三是部分设备严重腐蚀与锈烂，已不能适应投产的要求，必须迅速地对制浆、造纸、动力等车间的设备进行整体技术改造。

尤其是原料结构的不合理，给公司的投产增添了不小的难度。试车时，用楠竹生产出的纸浆看上去很白，很好看，但上机后却拉不出纸！

公司派人拿着样品到北京，委托权威部门去检测，其结果是拉力太小，纤维结构不适宜造纸。

这时，人们才得知，前些年厂里生产的几千吨纸，根本不是用楠竹造的，而是用木片作原料的。

这样，不得不在调整原料结构的同时，对生产工艺作进一步的调整。

在将时间视作金钱、把效率看作生命的晨鸣人面前，要尽快完成整套的检修与改造，的确是一项十分艰巨而复杂的工作，是一场设备技术改造的攻坚战，其组织实施难度大，设备检修改造量大，技术含量高，资金和人力物力的投入都较大。经过精心筹备和科学论证，很快制定了一套技改方案，其设备检修改造项目达 500 多项。

7月12日，设备的检修与技术改造工作全面展开。

在实施过程中，董建文与大家牢牢把握四条原则，一是起点要高。二是工艺要先进。三是要便于操作。四是要与节能降耗相结合。

为此，他们不惜重金，从美国、瑞典、芬兰等国家引进了具有90年代先进水平的关键设备，对制浆车间浆的净化、浓度和流量控制系统的设备，对造纸车间的复卷、主机、三段通气、除砂等系统的设备进行更新改造，从而大大提高了关键设备的技术含量和运行质量。与此同时，还对公司所有的计量仪表和老式电动机全部进行了更换，为节能降耗、降低生产成本打下了坚实的基础。

在整个设备检修改造的过程中，正值高温酷暑季节。面对极其恶劣的环境，公司领导及时提出了“战高温，斗酷暑，备战60天，让沉睡的纸机欢快地转起来”的号召，组织400多名检修改造人员，大力发扬晨鸣精神，冒着持续的高温，日以继夜地拼搏奋战，每天工作达12小时以上，有时甚至通宵达旦。

面对该公司技术力量不足的问题，董事长陈洪国明确表态：要人给人，要物给物，宁可让武汉晨鸣停下一个车间来，也要确保赤壁晨鸣早日启动运营！

总经理董建文及时调兵遣将，得到了集团总部和武汉晨鸣的大力支持，先后从集团总部和武汉晨鸣调来技术、管理骨干80多人，投入到了赤壁晨鸣的攻坚战。这在晨鸣集团兼并企业的历史上是从没有过的。

在这场攻坚战中，公司领导身先士卒，既当指挥员，又当战斗

员，由于组织指挥得力，管理措施到位，物资供应保障及时，以及广大干部员工齐心协力，顽强拼搏，使得整个检修改造工作井然有序，忙而不乱，只用了 50 天时间便完成了在常规情况下需用半年时间才能完成的设备检修改造任务，创造了该公司发展史上的奇迹。

进入 9 月中旬，公司便进入联动试生产阶段。这期间，主要是检验设备的运行情况，其主要目的是充分暴露设备在运行过程中的各种问题，以便掌握第一手资料，为下一步有的放矢地整改创造条件。经过一个月的试生产实践，充分证明这次设备整体改造是成功的，所产出的纸张不论是物理指标，还是外观质量，均符合质量要求。但是也存在一些不足，如纸张尘埃、洞眼等问题。经过认真分析，产生这些问题的主要原因是净化系统的设备还不够完善。为此，董建文果断决定，从 10 月 19 日开始，对试生产过程中暴露来的问题进行全面整改。

在此后不到 20 天的时间里，在制浆系统完成了备料摇摆筛、分料机构、计量螺旋、洗选缝筛、除砂器的安装与改造；在造纸系统完成了造纸主机提速，由每分钟 300 米提高到了 420 米，同时还完成了卷纸机改造、复卷机调试、网部胸辊改造、加装疏解机、跳筛等 10 多项技改和其它设备检修项目，使公司逐步进行正常运行的轨道。

进入 12 月份后，公司正式投入生产，当月便生产各种规格的纸张 2000 吨，完成销售收入 573 万元，实现利润 52.5 万元。

沉睡的纸机醒了，赤壁晨鸣的员工笑了。陆水河畔从此马达轰鸣，生机勃勃，历史在这里翻开了新的一页。

为推动赤壁晨鸣更好、更快地发展，2001 年 3 月下旬，陈洪国

亲自部署，悉心调度，从武汉晨鸣抽调出 3 名副总经理及数十名技术、生产、管理、销售等方面的骨干直赴赤壁晨鸣，职务“下沉”，深入一线，以“大马拉小车”的模式，采取果断措施，背水一战，务求迅速步入品牌经营、质量经营的良性循环，大幅度提高整个企业的总体运行质量。

在陈洪国的亲自运筹调度下，赤壁晨鸣上下一心，求真务实，以昂扬的斗志努力工作，经过一个多月的奋力拼搏，整个企业逐步焕发出盎然生机。4 月份完成销售收入 1500 万元，货款回收 1125 万元，发货量达 3000 吨。并且经过周密的市场调查，将产品定位于高白度、精制双胶类产品，既充分发挥自己的设备、原料优势，又与集团总部的寿光晨鸣一厂、二厂以及武汉晨鸣的产品不冲突，同时还填补了整个集团高白度全木浆产品的空白。

陈洪国还考虑到市场消费的特点及地域经济的优势，确定深圳、上海、广州为赤壁晨鸣的重点销售区域。依据重点市场的质量需求特点，通过加强生产管理、技术改造、强化质量意识，很快便基本上解决了尘埃问题，彻底根治了色差、胶点等曾经严重影响市场销售的突出问题。又通过增加针叶浆的配比，不断调整制浆工艺，使产品质量得到了不断提高，逐步构筑起了市场竞争的优势。

为了让企业尽快驶上快车道，董建文等公司领导与员工们一起抱损纸、干装卸。每逢生产不正常时，他们就靠在车间里，吃在车间，睡在车间。有的领导就是病了，也坚持工作在生产一线。多少次，他们坚定地拒绝了大家的规劝，依然战斗在工人们中间。此情此景，多

少人心疼地看见他们日渐消瘦和憔悴的面容上那依然闪烁的坚毅目光，深受感动和鼓舞。就这样，对晨鸣事业强烈的事业心和责任感，使人们深感重任在肩而奋斗不息。经过几十个共同奋斗和日日夜夜，大家一致感到，一种从未有过的情感油然而生：他们既是领导，又是师傅，更是同志。在他们的带动下，整个生产系统充满了不尽的活力，工作的节奏也越来越快，工作质量越来越高，全公司近千名干部员工从公司领导的身上看到了赤壁晨鸣的生机与希望。

经过陈洪国的亲自调度指挥和全体干部员工的艰苦奋斗，赤壁晨鸣4月份频频传来捷报，生产机制纸2061吨，销售产品2985吨，回收货款1123万元，实现利税216万元，各项指标均创历史最高记录。

尤其在现场管理方面，实现了高标准运作，生产组织井然有序，从而得到了湖北省委书记蒋祝平、副省长周坚卫等上级领导的充分肯定和赞扬。

由于工作的需要，董建文于5月份调入武汉晨鸣任副总经理，后任总经理。刘成镇担任了赤壁晨鸣总经理。

刘成镇，今年31岁，自1997年底就跟随陈洪国到了武汉晨鸣。几年间，在陈洪国的亲手培养下，经过摸爬滚打，既有一股一往无前的闯劲，又有遇到问题善于冷静思考的科学态度。担任总经理后，经过对本公司进行深入分析，提出了“新办法、新措施、新成绩”的工作思路，对干部员工提出了“没有极限，只有挑战”的工作理念。在工作上“不讲不行的理由，只讲能行的办法”。为解决浆纸不平衡问题，日产150吨自制浆平衡工程自3月5日动工，7月25日便建成

投产。期间，公司主要领导和工程技术人员吃住在工地，工程紧张时，每天的睡眠时间只两三个小时。有些当地的职工竟然连续一个多月没出过厂门。几十名寿光人近半年没有回过家！

这年夏天，天气严重干旱。与公司相邻的陆水河水位降到历史最低水位。公司供水站由于取水困难，致使生产车间停机3个多小时。在此情况下，公司领导果断作出了突击延伸取水管道的决定。副总经理耿光林、胡学焱带头跳入1米多深的水中，与上百名干部员工一起，筑起了一道人墙，垒起砂袋，连续作战两天两夜，其中在水中连续作业30多个小时，焊接成一根长达60米的输水管道，保证了水源的正常供应。

就这样，通过晨鸣人的科学决策和顽强拼搏，赤壁晨鸣终于高唱凯歌，创造出新的辉煌。7月份实现利润过百万元。到2001年底，便形成了年产5万吨的生产能力，碱回收、中段水等一批配套工程也相继建成投运，使一个现代化的造纸企业在水河畔迅速崛起。

## 二十八 百尺竿头，再进一步

到 2001 年，武汉晨鸣已经成立 3 年了，这 3 年间，经过陈洪国与全体干部员工的奋力拼搏，累计实现利税 5 亿多元，企业发生了翻天覆地的变化，创造了国有企业改革的奇迹，被社会各界誉为国有企业资产重组的典范。

2001 年，被称为新世纪的第一年。

这一年的工作成绩好坏，事关大局。

在“百尺竿头”面前，如何再进一步？

在年初召开的全体干部员工大会上，陈洪国再次吹响向新的目标进军的冲锋号角。

2001 年完成产量 21 万吨，力争 22 万吨；销售收入 11 亿元；实现利税 3 亿元，其中利润 2.3 亿元；人均收入增长 25%。

为保证这些目标的实现，陈洪国提出，在工作措施上，要把握“一

条主线”，做到“十个强化”。

所谓“一条主线”，就是在继续开展好“武汉学晨鸣，我们怎么干”大讨论的基础上，深入开展以“企业大发展，全员做贡献”为主题的宣传教育活动，并将这条主线贯彻于全年各项工作之中，在公司上下进一步形成弘扬正气、激发斗志的浓厚氛围，引导广大干部员工反骄破满，时刻保持高昂的斗志，以朝气蓬勃的精神风貌和务实求新的工作作风，脚踏实地，把握重点，狠抓落实，乘胜前进，将各项工作不断推向深入。

所谓“十个强化”为：

——强化机遇意识，拓宽外贸渠道，开创实施国际化战略的新局面。面对国际经济一体化进程的不断加快，武汉晨鸣必须要进一步解放思想，转变观念，以全球经济的视野，按照国际、国内两个市场，两种资源全面利用的工作思路，形成全面对外开放的格局，提高企业、产品、技术的竞争力，拓展生存和发展空间，实现市场销售国际化、产品定位国际化，努力开发欧洲市场，大幅度提高出口创汇在销售中的比重。

——强化创新意识，加大科技投入，迈出项目建设和技术进步的新步伐。重点抓好新厂 15 万吨高档印刷纸项目建设，推行网络计划技术管理，坚持长计划，短安排，勤调度，抓落实，全面推行项目建设包工期、包质量、包投资回报的责任制，确保高速度、高质量按期投运，抢占市场制高点。与此同时，对现有设备不断进行技术改造，调整完善生产工艺，大力开发新产品，加快产品结构调整步伐，增加

产品的科技含量，逐步扩大高档次、高附加值的产品，为开拓国际市场创造条件。

——强化竞争意识，拓展市场空间，实现销售工作新突破。牢固树立市场就是企业生命的观念，采取切实可行的各项措施，加强调研，制定切合实际的营销战略，加速资金周转，降低销售费用，强化销售考核，不断巩固扩大市场份额，进一步提高市场占有率。

——强化改革意识，大胆进行机制创新，把企业改革进一步推向深入。武汉晨鸣成立3年来的实践证明，改革是推动企业发展的根本动力，新形势下的企业管理，必须要与改革紧密结合。因此，要以建立和完善现代企业制度为目标，瞄准国际先进的管理体制，改革一切不符合市场经济体制下管理中存在的薄弱环节，逐步建立与国际市场相接轨的管理机制。

——强化管理意识，狠抓制度落实，推动企业管理的规范化和制度化。要坚持不懈地培育具有晨鸣特色的企业管理文化，按照现代企业制度的要求，全面理顺工作程序，修订完善各项管理制度，改进工作作风，提高工作效率。

——强化人才管理，优化人才配置，推动公司向科技型企业转变。在已成立人力资源处的基础上，制定人才引进与培训实施规划，采取内培外引相结合的措施，在短期内解决公司发展所急需的各类专业人才。尤其要加强内部员工的岗位技术培训，成立专门班子，举办有针对性的各类技术培训班，将考核成绩作为竞争上岗的先决条件，以扎实有力的工作为企业的快速发展创造良好的条件。

——强化环保意识，实行清洁生产，实现企业可持续发展。要在200吨碱回收、5万立方中段水建成投产并实现了“一控双达标”的基础上，进一步进行技术研发，并作为企业发展的长久大计，进一步强化措施，加大投入，获得全球贸易的绿色通行证，突破走向国际市场的壁垒。

——强化安全意识，实现安全高效生产，杜绝事故发生。要认真总结分析过去曾发生过安全事故的教训，保持高度的警惕，继续贯彻“违章就是事故”的管理理念，严格操作规程，严肃劳动纪律，以对国家、对人民、对企业高度负责的精神，恪尽职守，落实责任，为公司的进一步发展创造一个安全的环境。

——强化奉献意识，弘扬企业精神，将企业文化建设提升到一个新水平。按照江泽民总书记“三个代表”的要求，全面加强思想政治工作，不断增强企业凝聚力和向心力，树立起求真务实、真抓实干的工作作风，反对形式主义，将政治优势与运用经济手段有机结合起来，深入挖掘内在潜能。同时，强化中层干部队伍建设，磨砺思想，锤炼作风，提高工作能力，转变工作方法，引导广大员工为企业发展献计献策，在公司上下形成一股自我加压、勇创一流的强大动力。

——强化资本运营，广开融资渠道，实现企业发展的社会化。将这项工作作为年度发展的头等大事，紧紧抓在手上，抓出成效，将公司推向社会资本运营的宽阔轨道。

动员会之后，公司上下全面贯彻陈洪国的讲话精神，以“一条主线”和“十个强化”为总抓手，以“百尺竿头，更进一步”的勇气，

认真组织好生产经营。

进入 2001 年的元月份，大家鼓足干劲，乘势而上，从年初开始，就有计划地对各生产机台进行了一次全面检修，从领导公司到每一名员工，都从严要求，切实做到了安全生产，不断提高了产品质量。同时，提前对各种备品和备件进行了集中采购，满足了春节期间生产所需。对节日期间的生产，公司领导做到早准备，早部署，多次召开生产车间和相关职能处室工作会议，安排节日加班事宜，并要求车间领导每天坚持 24 小时紧靠在工作岗位上。包括寿光派去的干部员工在内，都放弃了节日与家人团聚的机会，发扬不怕疲劳、连续作战的精神，确保了生产高效率地运行。经过大家的共同努力，全月共生产机制纸及纸板 1384.6 吨，产品合格率达到 100%，实现利税 2082.8 万元，其中利润 1436.9 万元，从而实现了首月开门红，为全年经营目标的实现创造了一个良好的开端。

特别值得人们高兴的是，刚刚投产几个月的新的 3150 纸机，经过几个月的磨合、调试后，已渐入佳境，元月份生产纸品 2145.6 吨，成为武汉晨鸣经济效益的一大增长点。

人们不会忘记，一年前，总经理陈洪国面对公司欣欣向荣的发展形势，为培植新的经济增长点，在对市场进行充分调查论证的基础上，为进一步优化产品结构，抢占市场制高点，毅然决然地作出决策，自筹资金，自行设计，新上一条 3150 生产线，扩大双胶纸的生产量。此后，在他的亲自组织下，迅速成立了项目班子，落实了工程计划，筹集了项目资金，高速度地拉开了这一被称作“效益工程”的帷幕。

这台 3150 纸机是武汉晨鸣成立以来自行上马的第一个大项目，其任务之重、时间安排之紧、所遇困难之多，在过去是从没有过的。工程开工后，陈洪国及公司领导班子成员多次到现场指导工作，对纸机的设计规模、运行参数、关键设备、进口装置等不断提出许多标准和 requirement，使纸机的性能得到进一步完善和提升，具备了公司主力设备的特性。

在项目建设过程中，所有干部员工都以追求卓越、挑战极限的晨鸣理念，克服重重困难，精心组织，抓紧施工，只争朝夕，顽强作战，充分发挥其聪明才智，运用科学技术攻克了一道道技术难关，使工程进度稳步向前。

以善打硬仗而著称的机修车间为骨干的安装队伍，在工程指挥部的领导下，克服炎热高温所带来的困难，用汗水和智慧优质高速地完成了设备安装任务，此项工程从破土动工到实物试车，仅仅用了 6 个月的半年时间，速度之快不仅在本企业历史上所没有，就在国内同行业也绝无仅有。在设备安装的日日夜夜里，干部员工在陈洪国的关心和指挥下，齐心协力，奋勇拼搏，苦干加巧干，保证了工程一切按计划进行。

为了确保试车工作的一次性成功，工程指挥部成立了以公司副总经理马顺喜为组长的试车工作领导小组。对试车进行了详细周密的布置和安排。

8 月 26 日晚，总经理陈洪国亲临现场，与指挥部的同志一起研究分析解决试车过程中存在的问题，排除了试车中的一个又一个障

碍，确保了试车的顺利进行。同时给昼夜奋战在试车前线的干部员工以极大的鼓舞，激发大家克服疲劳，连续作战，通力合作，不断调整好纸机各分部，使纸机运行渐入佳境。

当时针指向 26 日夜间 12 点的时候，洁白的纸浆上网，顺利通过压榨部，形成湿纸页，经过 5 组烘缸干燥后，穿过压光机，跃上纸轴，欢快地旋转。

在场的所有人员无不欢欣鼓舞，兴奋无比。大家相互致意，庆贺试车的成功……

3150 的投产，使武汉晨鸣的实力进一步强大，发展的步伐迈得更快了。

为了进一步发挥这台新纸机的生产能力，陈洪国几次深入车间调查研究，指示有关部门对该机不断进行改造挖潜。从 2000 年底开始，他们在多次小改小革的基础上，集中人力、物力，又先后对进入一组烘缸过桥处、机外白水池、精浆部分、长网部分低室吸水箱等进行了技术改造，使生产更趋稳定，生产潜能更加有效地发挥出来，车速由 380 米/分提高到 412 米/分，产量和质量都实现了较大幅度的提高。

作为一个新车间，新员工多，人员结构复杂，管理难度相对于其他车间来说，自然要难得多。为了实现管理的规范化、制度化，车间从实际出发，先后制定了《关于稳定生产、稳定质量的规定》、《交接班管理制度》、《关于人员分工与规范操作的规定》等规章制度，并严格落实到位，使各项管理很快步入正常轨道。

该车间在狠抓管理、严抓管理的同时，为了充分调动员工的工作

积极性，还制定了《产量、质量考核办法》，加大了奖励力度。从 2001 年元月开始，广泛开展劳动竞赛活动，每月评选一次岗位操作能手、优胜一条龙，并进行物质奖励和精神鼓励。车间每天还将各条龙的产量、质量、消耗等指标上墙公布，对超额完成工作计划的班次，每超产一吨奖励 50 元。此外，还扩大了对临时工的奖励面和奖励力度。通过多种措施，使按劳分配、多劳多得的分配机制更充分地体现出来，广大干部员工的积极性得到了极大的提高。

元月份，新 3150 车间人均工资达到 1400 多元。一位职工握着厚厚的一摞钞票，十分高兴地说：车间产量越来越高，我们的收入越来越多，工作的劲头越来越足了！

纸机的生产能力上去了，而出现了浆纸不平衡的问题。

这时，武汉晨鸣已有 3 条制浆生产线，日产浆量 300 吨。而经过对几条造纸生产线大规模的技术改造和新上 3150 纸机后，“僧多粥少”的矛盾日益突出，每天的需用浆量 400 吨以上。对此，陈洪国再次果断作出决定：拆除两台陈旧的圆网纸机及厂房，投资 5000 万元，在此处新建一座日产浆 120 吨的制浆生产车间。

该项目采用国内先进水平的生产设备，关键部分从国外引进，自 12 月 26 日动工兴建，经过半年紧张的施工，于 2001 年 6 月 18 日建成，开始进行整体联动试车。

公司领导对这条浆线的投产十分重视，亲临现场进行指挥，生产操作人员全力以赴，在各自岗位上将不断将设备调整到最佳状态，使整条生产线前后相连，上下呼应，一气呵成。到 23 日，经切断、蒸

煮、筛选、漂白等工序处理后的麦草变成了洁白的纸浆，并被输送到3号、6号、8号纸机，试车取得圆满成功。

此后，针对设备运行中存在的问题，试车人员及时调整工艺流程，加强各个环节的质量控制，严格执行操作规程，使产品质量很快达到了标准要求，产量达到了设计能力，从而为纸机的满负荷生产、为武汉晨鸣的进一步发展提供了可靠的保证。

## 二十九 纸与热电“牵手”

2001年4月1日上午。

武汉市经济技术开发区管委会多功能会议厅。

武汉晨鸣乾能热电有限责任公司成立签字仪式在这里隆重举行。

武汉市副市长段轮一及有关部门的负责人出席签字仪式。

在武汉晨鸣党委书记冯长楚的主持下，武汉晨鸣董事长陈洪国与乾能燃气热力公司总经理汪珊才在合资协议书上签字。

陈洪国西装革履，精神抖擞，签字之后发表了热情洋溢的讲话。他在讲话中说，合资组建武汉晨鸣乾能热电有限责任公司，是武汉晨鸣董事会认真贯彻落实党的十五届五中全会和刚刚闭幕的全国人大四次会议精神，按照比较优势、重组资源、统筹规划的原则，站在推动跨行业联合、提升晨鸣核心竞争力、打造现代化大型企业集团的高

度，作出的一项重大决策。今天这个签字仪式的举行，标志着武汉晨鸣乾能热电有限责任公司正式成立，一个新的充满希望和艰辛的创业历程由此开始。

陈洪国说，随着国家“十五”计划的实施和市场经济体制的建立和完善，国民经济发展的关联性进一步增强。精诚合作、共同发展是我们确定经营战略的一个基本原则，在成功运作武汉晨鸣纸业、襄樊晨鸣纸业等企业的基础上，又跨行业经营这家热电企业，我们深知生产经营中必然遇到这样或那样的困难。但是，我们有搞好几个合资企业的成功经验，有信心、有决心、有能力把企业建成一流的热电企业。在今年12月底前，先期投资8000万元，新上1台130吨锅炉和1台2.5万千瓦汽轮发电机组。全面推行扎实有效的规范化管理，实现其规模效益，以满足晨鸣新厂的热电供应，同时为开发区热能需求单位提供优质高效的服务。我们相信，有上级党委、政府的正确领导，有社会各界的鼎力支持，通过合资双方的不懈努力，晨鸣乾能热电公司一定会兴旺发达，蒸蒸日上。

陈洪国最后说，在今后的运作过程中，我们将严格履行合同中规定的权利与义务，为合资公司创造良好的发展条件，把企业的创造潜力充分发挥出来，向各级领导、社会各界交出一份满意的答卷，为发展武汉经济再立新功！

武汉市乾能燃气热力公司始建于1992年，位于武汉市开发区内，距武汉晨鸣建设中的新厂1.2公里，有员工200名，是开发区重要公用基础能源设施单位。该公司的热力系统和煤气系统分别于1996年

和 1997 年初建成投入使用，已形成日产蒸汽 100 吨、人工煤气 14 万立方米的能力。热力系统建有 5 台锅炉，配有 6000 千瓦发电机组。其热力主供设在开发区内的神龙公司及生活区、开发区医院、康乐医药公司、开发区管委会等企事业单位和机关部门。

然而，投产几年来，由于几家大用户生产不够景气，没有达到预计用热能力，导致了热电公司生产负荷不饱满，生产设备大量闲置。发电机组也没有及时安装起来，公司陷入了极度困境之中，债务达 1 亿多元，其中非银行债务 5000 万元以上，负债率超过了 100%。

在此情况下，武汉市政府基于武汉晨鸣成功控股湖北省几家企业的经验和新厂建成后大量用汽和用电的实际，由段轮一副市长出面找到陈洪国，提出了由武汉晨鸣控股经营乾能热电公司的事宜。

早在 3 年前，几乎与山东晨鸣集团控股湖北汉阳造纸厂同步进行，晨鸣集团为解决热力和电力自给的问题，出资 7000 多万元，控股经营寿光热电公司，有效地解决了发展过程中急需的热能、电能等问题。对热电公司来说，为进一步扩大生产规模解决了资金问题。同时，通过成功地移植晨鸣集团的管理理念，深化改革，使运行机制发生了较大的转变，经济效益大幅度提高，企业发展的步伐不断加快。更有意义的是，通过组建晨鸣热电公司，培养了一批既懂生产技术，又精于企业管理的人才，为集团公司的发展扩张提供了人才保证……

想到这里，陈洪国对与乾能热电的合作更加充满了信心。

经过一系列的运作，最后双方达成共识：合资成立武汉晨鸣乾能热电有限责任公司，注册资本为 8823.5 万元，武汉晨鸣以现金形式

出资 4500 万元，占总资本的 51%，获得其控股权，乾能燃气热力公司以作价为 4323.5 万元的固定资产入股，占 49% 有股份。

晨鸣乾能热电公司挂牌后，投资 8000 万元的热电联供技改扩工程拉开帷幕。

这项扩建工程主要包括新建 3 台 130 吨/小时立式旋风煤粉锅炉和两台 2.5 万千瓦抽汽凝汽式汽轮机组。除主蒸汽管道与原系统相连外，其余部分将单独建设。

为保护环境和节约能源，新增设备中采用了单室三电场除尘器、飞灰重熔、生石灰渗混装置、微孔陶瓷过滤、烟气连续检测、污水排放检测和 DCS 控制等多项先进技术和装备。整个工程分两期建设，作为一机一炉的工期工程计划于当年 11 月底完工；二期工程计划于 2002 年 8 月建成。工程投产后，将具备发电 5 万千瓦、外供蒸汽每小时 170 吨的能力，年发电量可达 3.6 亿千瓦时，供热量 330 万 GJ。加上原有设备，除满足将于年底建成的武汉晨鸣二厂生产所需的能源外，还将为开发区各单位提供充足的热能，将产生良好的经济效益和社会效益。

新公司成立后，公司总经理班子按照董事会确定的方针目标，进行了周密的部署。设备订购工作紧锣密鼓地进行，在较短的时间内就完成了锅炉、汽轮机、发电机及重要辅机等大型设备的订购，为工程的顺利进行提供了有力的保证。从公司成立到 4 月底，仅仅一个月的时间，其土建工程桩基便施工完毕，一根 150 米高的烟囱拔地而起。

## 三十 催开汉南晨鸣花

从汉阳沿着长江逆流而上，走出 30 多公里，便是武汉市汉南区。在长江大堤西北岸，矗立着一片厂房，一根高高的烟囱耸入云霄。这就是于 1994 年建成投产的武汉江华造纸厂。

企业投产后，为了加快发展的步伐，1995 年 4 月与马来西亚客商合资，成立了武汉华兴纸业有限公司。

合资公司成立近 6 年来，由于管理不善，市场销路受阻，再加上外方资金不到位，流动资金严重不足，企业越来越陷入困境之中，几千吨产品躺在仓库里找不到买主。

公司虽然设备不多，但拥有宽敞的院落，院子里栽种了一片片的桃树，每当春天到来的时候，一簇簇、一丛丛粉红色的桃花如同灿烂的云霞，散放出沁人肺腑的芬芳。而到了秋季，树上又结满了累累果实，又大又红的桃子让人无不流连忘返。

花开花落，春华秋实。然而，企业的运行状况却与这自然景观形成了强烈的反差，经营者无力扭转败局，生产经营难以为继，连年亏损，在无法维持正常运转的情况下，于 2000 年 5 月被迫停产，数百名员工放了长假。

为了救企业于水火之中，汉南区委、区政府鉴于武汉晨鸣成功控股湖北省几家企业的经验和影响，主要领导多次找到陈洪国，要求进行合作。

经过考察，陈洪国发现，汉南的原料资源、水资源、运输条件、劳动力等方面都具有较为明显的优势，尽管存在着制约生产的不少不利因素，但只要通过努力，可以说颇具合作的价值。

2000 年 6 月 20 日，在武汉晨鸣办公楼二楼会议室里，陈洪国与兴华纸业董事长刘仁义签订了由武汉晨鸣租赁兴华公司的合同。

出席这次合同签字仪式的，有汉南区委书记施占秀，区长王年生，区人大常委会主任陈浩元，区政协主席曾桂生，副区长谢守池等。区几大班子的一把手都亲自出席这个仪式，足见当地官员对这次合作的重视！

合同书签订后，新成立的“武汉晨鸣汉阳纸业公司汉南分公司”正式挂牌。陈洪国委派张汉平出任总经理，马顺喜任副总经理。

张汉平这年 51 岁，武汉人，1970 年上大学，1976 年进入汉阳造纸厂。自 1980 年起，就担任了副厂长。在武汉晨鸣成立前，任副厂长兼总工程师。山东与汉阳合资成立武汉晨鸣后，他是被陈洪国聘任的第一位副总经理，成为陈洪国的得力助手。

马顺喜，湖北仙桃人，在湖北省轻工技校所学的专业是制浆造纸，毕业后又到武汉大学学习了3年计算机。自1988年开始任车间副主任。武汉晨鸣成立后，被聘为三车间主任，后来又担任了副总经理，公司新上3150纸机时，陈洪国任命他为项目的总指挥。

张汉平和马顺喜都是陈洪国重点培养的干部，亲身经历了武汉晨鸣由衰到兴的全过程，并从陈洪国身上学到了不少的管理方法和治厂之道。这次到汉南来经营管理这个生产规模不算大的企业，心里觉得还是稳操胜券的。

为打把握之仗，一开始，陈洪国便派出了较为强大的阵容，拿上了许庆军、牛湘汉两个造纸车间的主任和制浆车间主任李淑明，还有财务处、原料场等部门及有关负责人员和工作人员。

临行前，陈洪国对张汉平说：“现在给你这么多的管理干部，是帮你起步的。当领导，最重要的是要培养干部，你们要尽快培养出自己的干部来，新的不起来，他们回不去。”

半年后，汉南分公司经过认真培养选拔，先后提拔重用中层以上管理干部近20人，使许庆军、牛湘汉一行及时撤回到武汉。

汉南分公司成立后，张汉平按照陈洪国的要求，先从三项制度入手，大刀阔斧地进行改革。

原有员工429人，设有13个科室。针对存在的人浮于事的现象，采取因事设岗、以岗定分、凭技论能、竞争上岗的原则，决定一次性裁员124人，并从企业运行的需要出发，精简为7个科室。

对人员的安排，特别是对中层以上干部的任用，本着“有为就有

位”的精神，以“自荐竞争、实践考察、动态管理、人尽其才、大胆使用”的原则，使原有企业的8名优秀管理人员脱颖而出，走上了重要领导岗位。而对发挥作用不大的，或者因平庸而打不开工作新局面的，或者帮倒忙的原来的6名中层以上干部，予以解聘。这样，就使过去存在的那种“干好干坏一个样、悠闲自在无压力、岗位固定不变动”的局面被彻底打破，逼迫人们的思想观念来了个一百八十度的大转弯。由于竞争给人们带来了一定的压力，从而使约束机制很快地建立起来，实现了政令畅通，有令则行，有禁则止，整个企业的氛围迅速好转。

分配问题历来是一根最为敏感的神经。新公司挂牌成立的同时，便将过去一直存在的“大锅饭”砸了个稀巴烂。随之建立起了一整套能够充分调动员工积极性的政策和措施。其重点是坚持收入与企业的经济效益挂钩，分配向生产一线倾斜，采取“以效益定收入，以岗位定收入，以成绩定收入”的方式，拉开了同级别干部之间的收入档次，拉开了不同岗位员工之间的档次，拉开了同岗位而不同工作成绩、不同工作态度员工之间的收入档次，不断增强分配的透明度。

在劳动用工方面，砸碎了铁饭碗，坚持按岗位需求择优录用，坚决杜绝拉关系、走后门，对所有聘用的新员工都按照笔试、面试、培训、实习、上岗等程序有条不紊地进行，使每个新员工都能达到岗位要求，并很快进入角色。

人事、分配、用工三项制度的改革，敲响了平均主义的丧钟，使企业焕发出盎然生机和活力。在此基础上，企业的决策者们不失时

机地移植晨鸣的管理理念和运营模式，全面落实各种形式的责任制，将市场竞争的压力层层分解到每个岗位及每名员工。为保证各项管理措施落实到位，他们先后制定了 10 个部门 65 个岗位的工作标准及 80 多项考核细则，出台了 6 个专业标准及班组管理和员工奖惩条例，从而形成了一个横到边、纵到底的严格而规范的管理网络，较好地医治了过去企业存在的领导在上面抓管理、员工在下面搞对策防管理的痼疾，形成了人人有事干，事事有人管的良好氛围。

管理严了，工作紧张了，自然有些人承受不了。特别是新公司成立之初，公司组织大家加班加点，开展义务劳动，整理院子，铲除杂草，清理排水沟。在车间里，维修设备，打扫卫生，如此紧张而繁忙，使得部分员工难以接受。在签订劳动合同时，竟有三分之一的人员拒签，宁可把工作丢了！

也有一部分员工搞罢工，以给企业施加压力。

还有一批人结伙到汉南区劳动局告状，告晨鸣人违反了劳动法。

结果，劳动局长找到张汉平，很为恼火地说：“你这个老板懂不懂法律？怎么这样让职工加班呢？虽然你们是私营企业，但国家的法律也是要执行的，人权是不能随意侵犯的！”

张汉平一听便笑了，在场的其他人也笑了。

张汉平首先对局长解释说，我们晨鸣集团不是私营企业，而是国家控股的股份制企业，即国有企业。

接着，便半开玩笑地问局长：“局长，有这么一个问题向你请教一下，像你们这样懂法、执法，但企业搞垮了，职工发不出工资，交

不上保险，谁来负责？大家长年一分钱发不到手，连基本的生活都得不到保障，还谈得上什么人权！依我看，什么是人权，人权首先是基本生活的权利！如果你们不允许我们这样干，我们现在就卷铺盖走人！”

局长一听，顿时感到“来者不善，善者不来”。同时觉得这是区委、区政府招来的投资者，搞砸了对自己没有什么好果子吃，便十分尴尬地走了。

罢工、上访等风波被顶住以后，公司的人们便一心一意搞生产经营，聚精会神抓企业管理。在原材料收购方面，采取了预报计划、验收质量的方式，全部依托武汉晨鸣集中采购，并进行比价管理，有效地提高了购进效益。这样，在购进同等数量和质量物资的情况下，比原华光公司采购成本下降了 10%。对生产系统，则按产品的市场定价，采取“倒逼法”严格控制生产成本，并将其与干部、员工的收入直接挂钩，促进了生产成本的大幅度降低。公司成立一年后，据统计，吨汽耗煤由原来的 0.3 吨下降到 0.2 吨，吨纸耗电由原来的 1050 度下降到 817 度，吨纸耗水由原来的 700 吨下降到 222 吨，由此使吨纸生产成本下降了 900 多元。

在狠抓节能降耗的同时，他们全面推行质量管理，努力提高产品质量。在全体员工中，广泛开展“市场在我心中，质量在我手中”的活动，并将市场竞争机制引入到各生产车间、班组及各个岗位，不断提高产品质量和标准，加大考核力度，使全体员工真正树立起了“质量第一”、“质量是企业的生命”、“下道工序就是用户”的意识。在工

作措施上，从原料进厂到半成品及成品的生产直至产品储运经销和售后服务，实行全过程的质量管理，严格落实质量一票否决权，使提高产品质量成为每位员工的自觉行动。

通过各项措施的强化，使成品纸的一等品率达到 95%以上，改变了以往产品质量时好时坏的不稳定状态，受到了用户的一致好评。

为提高这个企业的运行质量，陈洪国不断抽时间到此检查指导工作。他对张汉平提出，要在短时间内取得较好的经济效益，除抓好企业管理外，很重要的一个方面就是要提高设备的利用率，最大限度地发挥设备效益。

按照陈洪国的要求，张汉平组织有关人员依托武汉晨鸣的技术优势，对所有设备进行了大规模的技术改造。

针对因锅炉供汽不足而导致制浆设备不能满负荷生产的问题，经过合理设计，逐项改造，使锅炉供汽量由开始时的每日 210 吨增加到 300 吨。使制浆设备实现了满负荷生产，改变了以往间断性开机的局面，日产漂白浆达 40 吨，为过去的两倍。

通过对纸机的提速改造，使车速由原来的每分钟 180 米提高到 280 米，日产量由原来的 15 吨增加到 40 吨。

晨鸣之花在汉南绽放，为汉南这片土地注入了盎然生机。经过一年的运作，汉南分公司完成销售收入 4800 万元，实现利税 1140 万元，不仅壮大了晨鸣集团的实力，而且为当地经济的发展做出了不可磨灭的贡献。

## 三十一 插上腾飞的翅膀

短短两三年的时间，陈洪国带领武汉晨鸣投资 1 亿多元，对原来所有设备进行了技术改造，加上新上的 3150 纸机等项目，使纸张年生产能力由 1998 年前的不到 6 万吨猛增到 14 万吨以上。算上控股经营的襄樊晨鸣、赤壁晨鸣以及租赁经营的汉南分公司等企业，使一个大型造纸企业的框架初步拉开。

尽管生产能力上去了，名气打出去了，市场占有率也提高了，但陈洪国的心头却仍然轻松不起来。

在他看来，武汉晨鸣产品结构单一、产品档次不高、设备技术不够先进的问题依然存在，这些矛盾不解决，就不能够实现更高层次、更快速度地发展，就难以应对中国入世后的市场贸易格局，就没有参

与国际竞争的优势。武汉晨鸣要进一步发展，要实现由量变到质变的飞跃，就必须出奇制胜地加大技术改造的步伐，不断优化产品结构，迅速抢占市场制高点。

基于这一考虑，陈洪国立即组织有关人员对国内外市场进行了全方位的考察，汇集了多方面的信息，然后毅然决然地作出决定：

多渠道筹措资金，建立武汉晨鸣二厂，上马年产 15 万吨高档新闻纸项目。

这一决策的形成，在社会上引起了较强的反响。

多数人认为：“陈洪国不愧是个干大事业的人。作为一位山东人，能在武汉干到眼下这个程度就很不简单了，现在又要上大项目，真是有魄力，有能力，有事业心。晨鸣人了不起！”

“晨鸣尽管是在武汉控股经营，但他们完全把公司当作自己的办，没有一点临时观点，汉阳纸厂能摊上这么个合作伙伴，真是大家的福份！”

“晨鸣人一来就带来了两亿多元的资金，这几年来挣的钱应分几亿元，可人家一分钱都没往山东拿，全又投到厂里了。这回要建新厂，上大项目，人家又要投钱了，山东人真行！”

……

也有的对新上项目为公司和陈洪国捏着一把汗。有的说，寿光人在武汉能干到这一步已经很不错了，年产能力增长了一倍多，年创利税达到两三个亿，就是保持这个局面，十年八年内保证日子过得去。但是如果再一下投上几个亿，在市场看不清楚的情况下，前景是凶是

吉，很难把握准。

也有的认为，现在新闻纸国内已有几家大企业生产了，而且进口产品比国内产品质量高、价格低。再说，晨鸣集团从来没有生产新闻纸的经验，更没有市场，如果上这个项目的話，一切都要从零开始。一旦搞不好，背上个大包袱，不仅新项目没效益，甚至会把老系统也坠进去。

特别是得知陈洪国要在武汉建新厂的消息传到寿光后，不少人持不同意见。最为突出的是，有人认为，眼下人家都在招商引资，把外面的钱拉到寿光来，而晨鸣却把上亿元的资金投出去，这不是反上弦吗！

……

对各种各样的议论，陈洪国自有主心骨。对上这个项目，他早已对市场作了充分的考察论证，而且早与湖北省的各大新闻出版部门达成了共识，没有九分把握，他不会冒这么大的风险的。

对于继续在武汉投资扩建的问题，这是从晨鸣集团发展的大局考虑的。寿光本部目前正在筹备年产 15.3 万吨高档铜版纸项目，总投资近 20 个亿，在近两三年的时间内，光这个工程就足够忙活的。再说，从资源、运距、市场区域、产品布局等多方面考虑，要做大做强企业，不可能将生产基地都集中在一个地方。从武汉晨鸣的前景来看，要进一步赢得市场竞争的主动权，当前最关键的一步，就是抓产品结构的调整和优化，如果不尽快形成具有较强市场竞争力的多系列的产品，不仅不能将企业推上一个新的台阶，就连现有的市场、现有的优

势也难以保住。

陈洪国是一个善于决策且行动果断的人，凡看准了事，前面纵然有刀山火海，他也将义无反顾地去冲锋陷阵。对年产 15 万吨新闻纸项目，他立说立行，自 2000 年初，便摆上了议事日程。

2000 年 7 月 2 日上午，在武汉晨鸣公司二楼会议室，年产 15 万吨新闻纸机订购合同签字仪式隆重举行。

武汉晨鸣副总经理周少华、夏光春，总经理助理李明，技改办及供应处负责人严红林、张钦东，设备供应厂家的投标技术小组成员都准时来到签字现场。

陈洪国西装革履，与设备制造商——维美德西安造纸机械有限公司常务副总经理汪锡恩愉快地在合同书上签字。

对这个项目，陈洪国定位于国际一流水平。本着投资少、效果好的原则，对纸机选型进行了反复充分论证，最终决定上一台 4800 纸机。

随后，便向国内外纸机生产厂家进行公开招标。由于公司业绩优良，实力强，信誉高，因而吸引了国内国外众多厂商竞相投标。在中国国际招标公司的主持下，严格按照程序和要求进行开标议标后，经过紧张繁忙的技术及商务谈判。早在 3 年前为晨鸣集团提供年产 10 万吨高级文化用纸设备的芬兰维美德公司和维美德西安造纸机械有限公司一举中标。这两家公司除向武汉晨鸣提供纸机外，还将对公司技术和操作人员进行技术培训。

合同书签订后，陈洪国与汪锡恩热情握手，并相互交换文本。

在诚挚热烈的气氛中，双方共同举杯祝贺，并祝愿通过加深了解、加强合作，为提高中国的造纸印刷业水平、为繁荣中国的文化市场做出应有的贡献。

在大家的谈笑风生中，武汉晨鸣 15 万吨新闻纸项目建设的大幕徐徐拉开。

此后，项目建设班子迅速成立。

对此，陈洪国提出了四个字的建设原则：“准、快、好、省”。

按照这个原则，项目人员在相继完成厂房土地征用、纸机主体设备定购等各项谈判后，积极主动地开展工作，使纸机关键部分的引进被列入了国家第一批引进设备行列。在长达 1 个多月的询价引进过程中，参加此项工作的技术人员按照总经理陈洪国的要求，团结一致，精益求精，在国家经贸委和中技公司的指导下，对外商提出的招标方案进行了严格认真的筛选。在最后的商务谈判过程中，陈洪国亲自坐阵指挥，优化配置方案，比价采购，使谈判在顾及双方利益的前提下圆满结束。这次设备采购，较预先计划减少支出 200 多万美元。

2000 年 11 月 8 日，在北京人民大会堂，由国家经贸委组织的技贸结合引进设备招标签字仪式隆重举行。国家经贸委、中国轻工业联合会等相关部门的领导出席了这次隆重的仪式。

晨鸣集团有两个项目在这次会议上亮相。一个是总投资近 20 亿元的年产 15.3 万吨高档铜版纸项目，另一个是武汉晨鸣的年产 15 万吨新闻纸项目。集团公司总经理尹同远、武汉晨鸣总经理陈洪国及有关项目人员出席了签字仪式。

对这次以技贸结合的方式引进设备的签字，新华社、中央人民广播电台、中央电视台等媒体及时对此作了报道，在国内外引起了较强的反响。

2000年11月18日。初冬的长江北岸，微微西北风吹拂着，给人们带来了几分寒意。但大堤外的一株株水杉、公路边的一棵棵白玉兰等树木，依然郁郁葱葱，充满着蓬勃的生机。

从武汉晨鸣大门向西北方向走出两三公里，在武汉市经济技术开发区工业园内的一片空地上，人声鼎沸，热闹非凡。一辆辆施工车隆隆地开到这里，立起了钻架，搭起了吊塔。随着机声的响起，被列为国家财政债券贴息贷款重点项目的武汉晨鸣年产15万吨新闻纸项目破土动工，武汉晨鸣二厂的建设正式拉开帷幕。

为充实该项目的领导和技术力量，陈洪国特意聘来了前来负责设计图纸审查工作的长沙轻工设计院的华学葵担任分管该项目的副总经理。

华学葵，陕西咸阳人，1982年毕业于西北轻工业学院制浆造纸系，就工于长沙轻工设计院。期间曾赴德国、奥地利等国家留学，在造纸方面具有很深的造诣。前几年晨鸣集团上马10万吨高级文化用纸项目时，他就担任总设计师。他也是从那时与陈洪国相识的。

对于造纸业方兴未艾的发展势头，华学葵自然清楚得很。而对晨鸣集团的情况，他更是了如指掌。尤其对陈洪国的敬业精神、开拓进取意识以及为人处事，颇为佩服。尽管他早已成为院里少有高级工程师，还在设计院里担任总工程师，并兼任造纸室副主任，其政治待遇、

经济收入都不错，但他还冲着晨鸣的光辉前景，冲着陈洪国的人格魅力，毅然决然地作出了一生的重大抉择。于 2001 年元月 9 日接过了陈洪国亲手为他颁发的任命书，随后便来到二厂工程指挥部上班。

华学葵的到来，使二厂的工程建设如虎添翼。由 50 多人组成的工程指挥部分设为项目组和 专业组，将工作任务落实到具体人员，以各司其职，各负其责。对各项工作都制定了科学严密的施工进度计划表，按日、周、月进度节点组织施工，严格考核。每周召开一次项目负责人例会，汇报本周项目工程施工进度和下周工作安排，分析影响进度的因素及原因，研究制定相应的对策。同时定期召开业主、承包方、监理方三方协调会议，互通施工情况，共同协商需要解决的问题，确保工程畅通进行。

对项目的施工建设，他们始终坚持从严管理，对此，提出十六字的管理要求：**精细分工，团结协作，高效工作，规范管理。**

在工程指挥部内部，实行严格的作息制度，每天坚持晚上 9 点下班，狠抓工作纪律，工作上实行项目组长负责制，对外接洽推行人员对口交流制度。对办公用品、工具、设备、物资实行统一管理，登记入帐，力争节约每一张纸，每一颗钉，每一滴水，每一度电，将办公成本控制在最低限度。

对整个工程建设的各项工作实行统一协调，统一管理，做到奖优罚劣。并每月评选出 1 名红旗员工、3 名明星员工和 8 名优秀员工，分别给予 40 分、20 分和 10 分的奖励，并且纳入年度奖的考核体系之中。而对违规违纪的行为，严肃处理，绝不姑息迁就。

在不断加快建设进度的同时，狠抓人员培训工作。对造纸、制浆、变电站、废水处理等方面的人员分期分批到山东晨鸣本部以及国内比较大的企业学习培训，利用半年的时间，将新招收的 130 名大专以上学历的学生和 200 余名新员工全部培训完毕。然后，再安排到武汉晨鸣一厂实习锻炼。

在项目工地，吊塔林立，机声轰鸣，弧光闪闪，人头攒动，到处呈现一派沸腾的场面。

主机生产车间长 294 米，宽 37.5 米，主厂房两层布置，附跨三层，局部四层，建筑总面积为 2.5 万平方米。该项目纸机主体设备采用维美德西安造纸机械有限公司的 4800 纸机，关键部分从国外引进，整机装备达到国际先进水平。纸机设计车速每分钟为 1300 米，采用稀释水流浆箱、附带成型器的网部、四辊三压区的复合压榨、全单排烘缸布置的干燥部和 2X2 压区的软辊压光机，国际一流的交流变频传动系统，全部系统采用 DCS、QCS 自动控制和纸病检测系统。

除主车间外，新项目还同时配套建设 400 吨/日脱墨浆工程、110KV 变电站、软压光机三大工程。

400 吨/日（风干）废新闻纸脱墨浆生产线是 4800 纸机 A 型配套技改项目，由长沙轻工业设计院设计，中建三局承建。其主要设备引进美国 TBC 公司挪威克瓦纳公司产品，应用国际一流的脱墨浆技术，两次浮选一次热分散工艺。

对这一项目，陈洪国早在 2000 年的 4 月份就着手技术准备工作，先后邀请了奥地利安法德里茨公司、美国 TBC 公司、芬兰奥斯龙公

司、日本相川公司、挪威克瓦纳公司、韩国大宇公司的专家就脱墨浆技术进行了多次交流。从 2001 年 2 月 14 日开始，经评准确定美国 TBC 公司中标，主要负责提供碎浆机、粗精筛、除砂器、浮选槽、水澄清系统、污泥压榨系统等主副设备。由克瓦纳公司提供多贺盘、热分散系统、中浓泵等配套设备。

该系统自 3 月初开工，于 7 月份完成设备安装任务。

作为新建武汉晨鸣二厂总降压站的 110KV 变电站，建于新厂区内，距田家湾变电所约 1.3 公里，占地面积 2442 平方米，由湖北省电建一公司负责设计、安装。

为主设备 4800 纸机配套的软压光机从芬兰维美德公司引进，在国内类产品中属国际先进水平。纸幅宽 4800 毫米，设计车速每分钟 1300 米，工作车速每分钟 1100 米，适宜生产高档印刷纸，定量范围为 40—120 克/平方米，技术档次定位于国际先进水平。

在进入武汉之前，陈洪国在晨鸣集团担任分管技术改造的副总经理，公司新上的年产 10 万吨高级文化纸项目的前期工程就是由他分管建设的，对上项目、抓技改，具有高超的管理经验和运作能力。这次在武汉晨鸣上马二厂这个大项目，可谓轻车熟路。项目一开工，就显现出了非凡的建设速度。在工程指挥部的协调下，长沙轻工设计院、荆州监理公司和中建三局等有关单位通力协作，施工单位克服严寒和雨雪等恶劣天气造成的困难，组织精兵强将日夜奋战在施工现场，各节点工程保质保量地如期完成。

2 月中旬，建筑总面积达 2.3 万平方米的成品纸库和废纸堆场开

工建设。

3月中旬，正当4800纸机主厂房紧锣密鼓地进行之际，与之配套的废纸脱墨工程的建设又拉开序幕。作为直接向主机提供浆料的废纸脱墨工程，在二厂一期工程中起着举足轻重的作用，指挥部对此高度重视，抽调精干人员组成专业项目组，签合同，定方案，选设备，做了大量的前期准备工作，保证了该工程的顺利进行。

4月30日，4800纸机厂房按计划实现结构封顶。可是，天公却不作美。正当人们对大梁进行吊装的时候，电闪雷鸣，风雨交加。如果耽搁一天，就影响到整个项目的进展，急得指挥部人们的心都提到了嗓子眼。直等到下午两点雨停之后，迅速指挥有关人员突击作战，连夜加班，按计划将剩余的8跨大梁吊装完毕，圆满完成了封顶任务，将工程建设推向一个新的高潮。

新建的二厂项目分为主造纸车间、制浆车间、变电站、维修车间、4万立方米废水处理站、5万立方米清水泵站、成品仓库、铁路专用线、厂区道路管网、厂前区及办公楼和食堂、围墙改造、厂区绿化等10多个组成部分

工地上，吊塔林立，机声隆隆，处处洋溢着拼搏奋斗的气氛，大家以只争朝夕的精神，以倒计时的工作法，精心调度，科学指挥，各项目组全部编制出科学、严密的施工进度计划表，按日、周、月进度节点组织施工，实现了“计划排到每一天，人员定到每个岗”。在人员管理实行“人盯人”战术，即项目负责人“盯”承建单位工长；工艺员“盯”民建队队长，以确保每项计划落实到位。在施工管理上，

实行“立体”、“动态”战术，各项施工立体交叉进行，并适时调配人力物力，力攻重点，使整个工程建设有条不紊、按质按量地推向前进。

按照工程进度计划，6月份开始进行4800纸机运转设备安装，12月30日前整条生产线具备试车条件，2002年元月初进行联动试车，继而正式投入生产，将为武汉晨鸣的进一步崛起插上腾飞的翅膀……

就在陈洪国为武汉晨鸣二厂的建设而殚精竭虑、奋斗不息时，他做梦也没想到的一件事情发生了。

## 尾 声

2001年5月5日，虽然是连续放假7天的“五一”黄金周，但陈洪国却像平日一样，依然十分紧张地一边指挥着武汉晨鸣老系统的生产经营，一边指挥着新建二厂项目的施工。正当他马不停蹄地为武汉晨鸣的发展而努力时，突然接到了来自寿光市委的电话通知。

5月6日，在寿光市委办公室，市委领导对陈洪国传达了市委的决定。

鉴于晨鸣集团董事长陈永兴身体、年龄等原因，经过进行民主评议，组织考察等程序，市委、市政府研究决定提名由陈洪国接任董事长职务。同时还宣布公司总经理尹同远兼任集团公司党委书记。

面对组织的决定，作为一名共产党员，陈洪国别无选择。

陈洪国回到集团总部任董事长的消息一传出，武汉晨鸣的人们才恍然大悟。

近一两个月来，寿光先后有两批党政要员来武汉晨鸣考察。第一批是主管党务工作的市委副书记、组织部长、人大主任等主要领导；第二批是市长、市委副书记、经贸委主任等。

晨鸣集团这么个大企业，在寿光市经济发中有着举足轻重的地位，在全国造纸行业也颇具影响。后来人们才感到，市委对这一国有企业董事长的人选的确是慎之又慎的。

尽管如此，晨鸣集团这一人事变动，还是在社会上引进了轩然大波。

因为陈洪国是个内向性格的人，一直保持低调，对自己从来不张扬。尽管他在武汉乃至整个湖北省名声大震，而在寿光却很少有人知道他的作为。这次市里突然提名由他来担任支撑寿光市工业半壁江山的晨鸣集团的一把手，不少人认为这是上级领导是在“平衡关系”，是冲着其父亲陈永兴的面子而是做出的决定。还有的人由于对陈洪国不了解，对他能否驾驭晨鸣这个企业持怀疑态度。

特别是晨鸣集团的竞争对手，对陈洪国的上任隔岸观火，扬言道：晨鸣集团这次领导班子的变动，给了我们一个赶超的良好机会……

不过，晨鸣集团的人们是理解的，对市里的这一提名持积极拥护的态度。因为，陈洪国在公司十几年的奋斗历程，尤其他在武汉3年多所取得的辉煌成绩，已经用实实在在的事实说明了问题。大家相信

市领导是绝对不会以牺牲晨鸣集团为代价去“平衡关系”的！

对各种风言风语，陈洪国一概置之不理。他唯一的态度就是以事实说话，以晨鸣的大跨度、超常规发展的现实来回答社会各界对晨鸣的关注。

实践是检验真理的唯一标准。

陈洪国果然没有辜负上级领导和晨鸣员工所寄予的厚望。一上任，便以高度的敬业精神、科学的领导艺术、严谨的工作作风，表现出了高超的企业管理才能。从市场建设抓起，先后在制度创新、管理创新、技术创新等各方面将改革的力度逐步加大，以宏大的气魄和非凡的胆识拉开了大展宏图的框架，将晨鸣的战车进一步推向迅猛发的快车道。

当年的9月份，在晨鸣集团第三届董事会第一次会议上，出席会议的所有董事和委托代理人一致选举陈洪国为董事长。同时聘任陈永兴为高级顾问。

从此，晨鸣的发展波澜壮阔，日新月异，以排山倒海之势大步迈向国际化发展的新阶段。

——市场建设稳步推进。将集团销售总部迁至北京；在香港、韩国、日本、美国、英国、澳大利亚、南非等地设立海外分公司；销售管理区、销售分公司营销体制迅速建立，集团销售一体化的体制迅速形成。

——资本扩张的势头更为迅猛。在长白山下延边自治州的开山屯，吉林晨鸣隆重挂牌；在赣江岸边的南昌，江西晨鸣开工建设；在

东方明珠塔下，上海晨鸣拉开展发展大幕。

——滚动式发展的步伐越来越快。武汉晨鸣 15 万吨新闻纸、齐河晨鸣 18 万吨箱板纸、寿光晨鸣 15.3 万吨铜版纸等一批高档次、高附加值、高技术含量的项目陆续建成投产。

——国际化战略步步为营。与德国、芬兰、美国、日本等一批发达国家的纸业巨头、科研机构纷纷展开多方面的合作与交流，尤其是与韩国第二大造纸集团新茂林建立起战略合作伙伴关系，在技术、市场、信息等方面实行资源共享，变过去的优势对抗为优势对接，使晨鸣产品质量产生了巨大的飞跃，其主要技术指标居国际领先水平。另外，国际金融组织等一批国际投资机构也与晨鸣展开的全方位的合作，使晨鸣的发展空间越来越大。

——新世纪晨鸣方兴未艾。2001 年，陈洪国担任晨鸣集团董事长之初，为提高公司的核心竞争力，明确提出了“十五”期间，晨鸣跻身于全球造纸业 50 强的目标。结果，经过几年的努力，据有关资料统计，按 2002 年数据，晨鸣在世界纸业的排名为：

销售收入第 75 位；

产品产量第 47 位；

利润前 20 位。

这样，第一阶段的目标已提前变为现实。

与此同时，以销售收入作为考核依据的国家权威部门公布了中国企业 500 强，其中晨鸣集团排名第 300 位，在潍坊所进入的几家企业中，居于榜首。

为打造中国民族纸业的航空母舰，面对中国加入 WTO 之后世界经济出现的一体化的浪潮，陈洪国又以“自我加压”的姿态提出了奋斗 10 年，进入全球纸业 10 强的宏伟目标。

为此，总投资 13 亿元的年产 30 万吨的高档涂布白卡纸项目在寿光晨鸣开工建设，计划 2004 年底建成投产；与其配套的年产 25 万吨热磨化机浆项目、31 万千瓦自备电厂三期工程也相继动工兴建，这两个配套项目共投资 17.2 亿元；投资 25 亿元、年产 20 万吨（实际产能可达 35 万吨）高档低定量涂布纸项目在江西晨鸣摆开战场；上海晨鸣替代进口高档纸机项目紧锣密鼓；林纸一体化项目在寿光、齐河、武汉、江西、赤壁、延边等晨鸣企业全面铺开……

尤其让人们难以忘怀的，是 2002 年春天那个隆重而热烈的日子。

2002 年 3 月 23 日，风和日丽，气温宜人。

位于长江北岸的武汉市经济技术开发区管委会，彩旗飘飘，鼓乐声声，充满了一派欢乐的气氛。

上午 9 时 30 分，武汉晨鸣 15 万吨新闻纸生产线投产庆典仪式在开发区管委会会议厅隆重举行。

中国轻工业联合会会长陈士能、中国造纸协会理事长钱桂敬、山东省省长助理孙光远等领导专程前来祝贺。

湖北省副省长周坚卫，武汉市副书记、常务副市长张代重，市委副书记李云飞等地方党政要员出席庆典仪式。

山东省潍坊市副市长蒋文彩、寿光市委书记徐振溪等晨鸣集团总部的地方官员以及晨鸣集团在全国各地的新闻出版印刷业的 100 多

家客户的 300 多位代表光临这次盛典。

陈洪国、尹同远、李明仁等公司领导作为东道主，热情地迎接各位领导和嘉宾。

庆典仪式开始后，西装革履、神采奕奕的陈洪国走上讲台，他首先讲话，向与会领导及朋友们介绍了项目的投产情况。他说：

承蒙各级领导和各界朋友的关心、厚爱，武汉晨鸣 15 万吨新闻纸生产线经过一年来的紧张施工，在一片盎然春意中顺利投产，今天我们在这里隆重举行投产庆典。首先，请允许我以十分激动的心情，对各位光临本次盛会表示热烈地欢迎！

武汉晨鸣成立 4 年多来，始终坚持用户至上、发展为先的指导思想，努力调整结构，膨胀规模，强化管理，生产能力由起初的 4 万吨扩大到目前的 40 万吨，运行质量和经济效益一年迈上一个新台阶。今年实现利税有望达到 3.5 亿元，对整个晨鸣集团的发展起到了有效的拉动任用。

年产 15 万吨高档新闻纸生产线，是经国务院批准的首批国家财政贴息贷款重点技改项目，也是武汉晨鸣跨入新世纪、实现新发展的重点工程。该项目自 2000 年 11 月破土动工以来，经过工程技术人员和协作各方的共同努力，于今年元月 18 日正式运营。项目总投资 3.5 亿元，建设周期为 13 个月，从设备安装完毕到调试成功、拿出合格产品，仅用了 18 天时间，且试车费用仅为 79 万元。特别是在投产不到两个月的时间里，相继成功开发出了 45 克和 42 克低定量新闻纸，

并批量投入生产，期中 42 克新闻纸填补了国内空白。从而创造了国内同类项目投资最省、建设周期最短、调试投运最快、产品质量最好的项目建设新记录。该项目的成功投运，拓宽了武汉晨鸣乃至晨鸣集团的发展道路，拓宽了与广大客户合作的领域，成为晨鸣集团发展史上的一个新的里程碑。

在项目立项建设和投运过程中，国家经贸委、轻工业联合会等部门的有关领导亲自过问督促，湖北、山东两省的有关领导亲临现场指导协调，其他部门和单位也都各尽所能，大开绿灯。这不仅为项目建设提供了优越的环境和宽松优惠的政策，而且也极大地鼓舞了广大干部员工的士气和信心。全国广大客户对项目建设给予了极大的关注和关怀。4 个月前，“全国纸、报合作发展论坛暨 2002 年新闻纸订货会”在武汉召开之际，来自全国各大报业集团、出版印刷单位的代表莅临项目施工现场考察指导，在当时产品还没有生产出来的情况下，有些客户就与我们签订了供求合同。广大客户的信任和支持，成为我们争时间、抢速度、创一流的强大动力源泉。值此，我谨代表集团公司全体干部员工，对在座的各位领导、各位嘉宾，对所有关心支持晨鸣的朋友们表示最衷心地感谢！

我国入世以后，纸业发展机遇与挑战并存。振兴民族纸业，我们深感任重而道远。我们将坚持以市场为导向，以为客户提供一流的产品、一流的服务为宗旨，用质量、信誉、服务打造品牌，回报社会。我们愿与各位朋友携手并肩，创造造纸、出版、印刷业的新业绩、新辉煌和新的美好未来！

.....

陈洪国讲话后，陈士能、周坚卫、孙光远、张代重先后作了重要讲话，对 15 万吨新闻纸生产线的竣工投产表示热烈祝贺，并表示将一如既往地给晨鸣给予大力支持，创造更加有利的发展条件。同时希望晨鸣集团以此项目的投产作为新的起点，进一步理顺发展思路，加快发展步伐，不断将企业做大做强，为繁荣山东、湖北经济，为推进国有企业改革进程做出更大的贡献。

湖北省报业协会会长杨步国代表广大客户讲话，他说道，武汉晨鸣元月 18 日生产出合格的新闻纸，用实力和信誉实现了对用户的郑重承诺，我们十分钦佩。今后将与晨鸣进一步保持更加紧密的合作关系，实现共同发展，共同进步。

投产典礼结束后，与会人员乘车来到武汉晨鸣二厂。

新落成在武汉经济技术开发区的武汉晨鸣二厂，花红叶绿，芳草茵茵。新闻纸主生产车间、制浆车间、机修车间、办公楼、职工食堂及招待所等建筑物巍峨挺拔，新颖别致，装饰一新，富丽堂皇。

在厂区周围，一面面五色彩旗迎风招展。厂大门和生产主车间楼前，一个个硕大的气球拖着长长的标语在蔚蓝的天空中飘飘荡荡，仿佛伸开双臂迎接每一位客人的到来。

在 4800 生产线厂房前面，一架大红色的彩虹门高高拱起，上面印有“武汉晨鸣 15 万吨新闻纸生产线投产剪彩仪式”字样。地面铺上了鲜红色的地毯。十几位身着红色旗袍的婷婷玉立的礼仪小姐托着

用红绸结成的十几朵大红花，一字排开。

随着主持人宣布剪彩仪式的开始，陈士能、周坚卫、孙光远、张代重等上级领导手持剪刀，为项目的成功投产剪彩。

顿时，锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，礼炮轰响，彩球飘飞。武汉晨鸣二厂成了一派欢乐的海洋。

接着，在陈洪国、尹同远、董建文等公司领导的陪同下，陈士能等与会领导及来宾兴致勃勃地来到新闻纸主生产车间参观。

轰鸣的 4800 纸机飞旋着，洁白的纸张在一个个圆圆的纸辊间以每分钟 1300 米的速度运行。先进的设备、良好的产品、整洁的生产环境，让参观者无不称赞叫绝，他们不住地向陈洪国等公司领导及操作人员询问设备及生产中的有关问题，然后给予充分肯定。

参观结束时，陈士能紧紧握着陈洪国的手说：“短短 4 年时间，武汉晨鸣发展到今天这个地步，的确了不起，可以称得上是国企改革的一个奇迹。这条新闻纸生产线的投产，开创了引进国外先进技术与国产设备有机结合的先河，壮大了中国造纸工业的实力，特别是在建设和试车过程中，你们取得的建设周期、试车费用等国内四个之最，值得在全国轻工业中推广……”

是啊，4 年时间，在历史的长河中只不过短暂的一瞬。而在武汉晨鸣，却是轰轰烈烈，气壮山河！

望着眼前一派欣欣向荣的壮观景象，听着 4800 纸机唱响的激烈而欢快的交响曲，陈洪国及其同伴们无不心潮激荡，感慨万分。

国有企业的改革，如眼前这条浩浩长江，汹涌澎湃地滚滚东流。

晨鸣集团的发展，将同万里长江一样，川流不息，浩浩荡荡，一往无前地奔向蔚蓝色的海洋。

这时，广播喇叭里再一次播放那首气势磅礴、令晨鸣人荡气回肠的《长江之歌》。

她优美而雄壮的旋律久久地回荡在武汉晨鸣的上空，久久地回荡在几千名武汉晨鸣员工的心头：

你从雪山走来，  
春潮是你的风采；  
你向东海奔去，  
惊涛是你的气概。  
你用甘甜的乳汁，  
哺育各族儿女；  
你用健美的臂膀，  
挽起高山大海。

你从远古走来，  
巨浪荡涤着尘埃；  
你向未来奔去，  
涛声回荡在天外。  
你用纯洁的清流，  
灌溉花的国土；

你用磅礴的力量，

推动新的时代！

.....

(完)