

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经营大师楼忠福

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

## 总 序

### 愿在国涌现出更多的经营大师

国务院发展研究中心主任 孙尚清

党的十四大确立了建立社会主义市场经济体制的目标，而这一目标的实现急需大批人才，特别是高级经营管理人才。在十几年的改革开放中，在由传统的计划经济体制逐步向市场经济体制转要的过程中，涌现出了一大批优秀的经营管理人才，其中的佼佼者，成为各行各业学习的榜样。把我国这些优秀人才的经营之道、管理之方、营销之术广泛介绍给社会，对于深化改革，扩大开放，促进发展，加速向社会主义市场经济体制前进具有积极意义和深远影响。

人才，尤其是高级人才了，是目前市场竞争的焦点，也是世界经济舞台上争夺最激烈的对象之一。我国的改革和现代化建设也急需大批人才，包括优秀的经营管理者。把我们现有的、卓有成就的经营大师的成功经营之道加以总结、宣传、推广，应该说是培育造就人才的一条重要途径。当然，我们也要采取走出去、请进来的办法，借鉴国外经营大师的成功经验。自己培育造就和借鉴国外经验，是相互促进的，但还是应该以自立更生为主。

鉴于此，国务院发展研究中心从 1993 年开始委托中国第三产业杂志社、中国友层出版社常年举办中国经营大师征文活动。这项活动得到了社会各界的关注和支持，李铁映同志还为此专门发表了《中国必须造就出一大批自己的经营大师》的文章。

对于在中国经营大师征文基础上评选经营大师的工作，我们始终采取积极又十分慎重的态度。为了在征文活动的基础上评选经营大师，由中国第三产业杂志社先做大量细致的工作，反复评选出若干候选人。这些候选人都是经过各自上级主管、人事组织、工商、税务、审计、环保等部门认同的。这就使评选工作具备了很好的社会基础。最后经过专家们审读评选材料，由专家委员会以无记名投票方式选举产生每个年度的经营大师，或者经营大师提名奖获得者。

在专家评选会议上，我们还邀请了新闻界人士、律师和公证人员参加，目的是保证评选活动的严肃性、公正性和公开性，同时具有法律效力，从而使这一评选活动具有权威性。

我们相信这种形式和方法会得到越来越广泛的社会支持和舆论关注。

社会主义市场经济体制的建立，是一顶具有伟大历史意义的系统工程。国务院发展研究中心将积极开展一些市场、人才、信息等方面有益的社会活动，希望继续得到社会各界的积极支持和帮助！

放在我们面前的《中国经营大师系列》，将陆续把每年评选出的经营大师的经营之道以通俗生动的纪实文学形式奉献给社会各界。每本集中介绍一位经营大师的经营管理经验，力求重点突出，有较强的可读性和可参照性。

我们打算在几年之内，形成一套具有中国特色、时代特征、行业特点、大师特性的活生生的经营管理参考书籍。我们希望这套书的陆续出版能促进我国企业经营管理水平提高。

愿中国经营大师在建立现代企业制度、建立社会主义市场经济体制的传

大实践中不断创造出更加辉煌的业绩！  
愿中国涌现出更多的经营大师！

## 卷首导论

### 中国必须造就出一大批自己的经营大师

中共中央政治局委员 国务委员 李铁映

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

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

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

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

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

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

市场经济，呼唤千千万万卓越的经营大师。

第三产业，需要千千万万优秀的经营大师。

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

## 经营大师楼忠福

## 第一章 跃上舞台

### 印章上的三条刀痕

#### 一跃出刀痕

在我们说“三条刀痕”的故事之前，先说说东阳。

新编的《东阳市志》是东阳籍的严济慈作序的。他在序言中这样概括东阳：歌山画水，人才荟革，风俗淳厚，人民勤俭，遐迩著称。

位处浙江腹地的东阳，确实是个好地方。三山夹两盆，两盆涵两江，中有歌山，西有画溪，一山一水两处地名的文化意味，佐证了宋代宝佑年间所修《东阳县志》之说：“诗书讲诵相闻，旁郡他邑不及也。”

然而东阳文化遗产虽则有余，终因山多地少，南北两江旱涝迭起，故旧时百姓也常为衣食所苦，只留下一个“人才之乡”的美称名闻遐迩。

与“人才之乡”所并称，东阳又是人所共知的“百工之乡”。而百工中又以建筑工最为突出。这大概由于人穷了也要吃饭，要吃饭就要往外走，往外走又总得有点手艺，故建筑业就这么在东阳蓬勃发展起来了。冠东阳以“建筑之乡”，可谓名得其所。

楼忠福就是东阳人。

楼忠福所从事的恰好是建筑业。

东阳人坚韧骠勇，吃苦耐劳，性情率直且善于结交。这一切，在楼忠福的身上都不乏体现。他是东阳之子。

今日东阳，已不见昔时的陋巷旧屋，数公里长的新街吴宁路两旁，楼房鳞次栉比。具有现代摩天楼气势的市优工程东阳市农业银行，获“双龙杯”金奖的东阳市急救中心，美观别致的朝阳幼儿园，等等，所有这些建筑对楼忠福说来都是如数家珍。

个人的事业能和一个城市的发展融为一体，他的内心一定充满欢愉。

更为自豪的是，这个东阳农民的儿子，10年来，不仅走遍祖国大江南北，而且涉足海外，从中东的埃及、沙特阿拉伯到俄罗斯的海参崴，及至美国。而且，他并不是一个漫漫旅途上的独行客，他是率领着一支建筑大军的征战者，所到之地广厦随之矗立。

楼忠福此生事业的终点在哪里，现在恐怕还难以精确地预测，但这并不妨碍我们回望他的起点。

童年朦胧，少年依稀。人生苦短，最初的岁月总在转瞬之间。楼忠福说来虽不是三言两语，留给人的印象却也只是他性格形成的一丝旧痕，成功者一生的契机多半不在此。对楼忠福来说，这个擅于抓机遇的人，他那第一次机遇是什么呢？

#### 当机立断

1984年秋，他出任经理，东阳县城建公司经理。那时候，自然还没有广厦的名称，也不是什么集团公司。

那时候，在不同场合多次传播着一个极具戏剧性的情节，说的是他当初任经理上台执掌公司大印时的事情。叙述者声情并茂，且用了苏州大书艺人

颇具夸张的怪懒语调，说道：“说时迟，那时快，只见楼忠福眼明手快，一把抓过公司的图章，当着众人，咔咔咔就是三刀，硬在大印的红圆圈上留下三道缺口，并且朗声宣布说从今以后，凡是这颗有缺口的章盖出的印子有效，我楼忠福全部认帐，而没有三个缺口的印子，概不作数！”

这故事没有具体的时间地点，而且给人的感觉有点像抢班夺权，不太可信。

其实，三刀之说并非虚传，而是确有其事。时间是1984年11月13日，也就是楼忠福任命文件打印后的次日。

对于楼忠福，那是一个不眠之夜。

说实话，楼忠福并不是抢班夺权，是一种强大的责任感，驱使他站了出来。

他对他所在的这个单位已分析过无数遍，最后的结论是：要图强，要发展，只有靠具有崭新思维的新一代领导人了！

不是楼忠福在寻找经理的位置，而是经理的位置在寻找楼忠福。而且这种寻找显得很紧迫。

这天早上9点，工办派员到公司作了宣布。当场，楼忠福便请人取出公司的红印章，干脆利落地打掉几个缺口。这件事经过公司内外好事者的艺术加工，就成了前面所说的戏剧性的一幕。

同时，楼忠福说了一句很有意味的话：我存心跃到舞台上来，我就不怕负责任。

一个“跃”字，用得非常形象，也很富有动感。楼忠福目标明确，出击主动，这几乎是他随后10年中，率领他的企业不断求得发展的一以贯之的精神。

印章上的刀痕，是一出长剧的序幕。

过了一个多月，也就是这一年的年底，楼忠福不但将“城建公司”更名为颇有气派的东阳县第三建筑工程公司，而且当机立断，与镇上签订了为期5年的承包合同。

承包，这个字眼，在中国，是个有历史分量的词汇。产值的递增，利润的实现，企业的发展规划，一条条白纸黑字写得分明。同样白纸黑字的，是享有充分的自主权；并且除了死亡和触犯刑律，上级主管不得任意撤换，必须给他一个完整的施展身手的5年。

如果说“军令状”，这才是真正意义上的军令状。

楼忠福说：上台，就意味着风险。我不怕担风险，承包是我提出来的，我必须承包，我要求制定5年合同，定死总目标，而且必须公证。我不怕说出利润每年递增20%的诺言，我也不怕我达不到目标就将支付巨额违约金。但是，任何人都不能随便撤换我！在中国，说实话，要干一番事业，就必须消除这个后顾之忧！

确实，楼忠福的这一举措，比一般的企业承包，步子迈得更有力，更见胆略。这不仅是说承包期长，利益和风险并存，而且极其厉害地制约了行政对企业经营管理上的干预，体现了楼忠福的胆魄和一贯的超前意识。

镇长很开明，既然选定了楼忠福，就放手使用。很快便在合同书上签了字。

立下这样的军令状，应该说，不是一种简单的合同行为，而是一种思考。这不是一般的思考，是一种把握全局、把握历史的具有远见的大思路。

## 众人皆醉我独醒

10年之后，一家宾馆的前厅里，楼忠福坐着，以深思熟虑的口吻说：讲实话，我是看准了历史的机遇，才敢于跳上舞台的。而且，跳上舞台之后，我才能以一个更有利的位置，更紧地扭住这个历史性的发展机遇。这是中国的一个最大的历史机遇，那就是指：国家的发展终于明白无误地以经济建设为中心了！那就是指：改革开放已成为全党全国人民的共识了！再具体一点他说，国家要搞基本建设，首先就要加大建筑行业的投资，这应该是不言而喻的。中国建筑业面临的，将是一个极其辉煌的前景。虽然经常会有各种调整，各种紧缩，但都是退一步进两步，总趋势是大发展，是一往无前，是势不可挡。这就是最大的历史机遇。一个企业家，最要紧的就是抓机遇。我上台以后，立即签订公司承包合同，在国家扩大建筑业投资的历史潮流中，坚决把三建公司推在潮头上。

他说，我看准这个机遇了，而且我也有充分的能力这么干，所以我跳上历史舞台了！在这个历史机遇中，我上规模，上档次，上效益，1986年和1987年，公司的产值就跃到了5000万！

楼忠福的这份心思，确是一般人所不能比拟的。

他的第二个历史机遇，竟是抓住了国家在经济领域里的治理整顿这个大政策。

紧缩，对许多企业来说，是个霹雳，但对有些企业来说，又是个福音。内功好的企业，有实力的企业，有内在质量的企业，对治理整顿的感觉，是一场洗礼，而不是一场洪灾。

楼忠福开始填充幼小的三建公司的实力，要搞基础设施，要进技术力量，要抓内部管理，他要通过严格的修炼而成正果。

面对湍急的洪流，他不但没有“灭顶之灾”的危机感，甚至还有一种类似“众人皆醉我独醒”般的大获全胜的信心。

## 2. 出路出路，出门就有路

### 走出东阳

1993年三四月间，时任中国足球队主教练的施拉普纳率队来杭，兴致勃勃参加“广厦杯”全国足球邀请赛。赛事是由广厦集团独家出资，同浙江日报、钱江晚报联合举办的。赛前一个月，公司派员专程赴杭操办，带队的便是赵学飞——广厦建筑集团公司党委办公室主任。

临行前楼忠福作为公司总经理，却几乎没有一句交待，为全国瞩目的这么个大活动，全权托付给了赵学飞，表现出对他的高度信任。而在这一个月里，赵学飞不但将各项具体事宜安排得妥妥贴贴，而且抽身飞赴南京，将球队接来杭州。

谁也不相信他已经是65岁的人了。赵学飞说，我参加革命36年，当了30年公社书记。楼忠福上台，我下台，从吴宁镇镇长的位置上退了下来。

赵学飞一退下来，楼忠福就瞄上了，把他请来公司当顾问。后来有文件精神，像他这样的身份，不能到企业当顾问。楼忠福说，不当顾问也别走，

义务劳动总可以吧？

赵学飞就留下了，在公司一呆就是 10 年。

楼忠福执帅印半年多后的 1985 年初夏。一天，楼忠福找到赵学飞说，老镇长，你陪我到外面去走走，今天就动身。

但事先并没打过招呼，即刻出门，未免有些仓促。

楼忠福看出他的犹豫，说，现在是夏天，带两件衬衣，一条短裤就行了，用不着做什么准备。随即又看了看表，现在是 8 点半，你回去收拾收拾，跟家里道个别，10 点钟出发，怎么样？

在赵学飞看来，楼忠福出任建筑公司经理，是受命于危难之时。建筑市场方面，他要面对国家经济调整压缩非生产性项目所带来的激烈竞争；建筑队伍方面，他要团结和率领一帮攀悬在脚手架上，粗悍而贫穷的弟兄；经营思想方面，更要改革多年形成和遗留的陈规陋习，工作堆积如山，千头万绪，时间对他来说，可谓一刻千金。

抓紧时间，上路！

面包车果真 10 点整驶离东阳，随行的除了赵学飞，还有公司的副经理、书记和工会主席。

## 宁波的一把火

这是三建公司的新开发区，只有一个施工队，职工不足 80 人。车子直达工地，楼忠福行装甫卸，立刻找来了队长张昌槐。

宁波的建筑市场有什么新的动向？楼忠福点上一支烟，问队长。

张昌槐吱吱唔唔，回答不出。

楼忠福又问，你们和宁波的建筑同行有哪些联络？

队长挠挠头，一时似乎也想不起来。

楼忠福皱了皱眉头，还是问，关于在宁波站稳脚跟，扩大工程方面，你有什么打算？

队长是个注重实干的人，抓施工很有一套，但是对楼忠福所问的这些，或许平时是很少考虑的，一问三不知，他自己也有些急了。

楼忠福更急，一支烟没抽完，就结束了谈话。烟头一甩说，这样吧，你先理出个头绪，明天我们再听你的详细汇报。

楼忠福想，张昌槐这支工程队在宁波也不容易。设备并不雄厚，人马也那么少，要他们风流于宁波，实在勉为其难。

但是穷有穷的办法，人马虽说一下子强壮不起来，也可以想办法联姻嘛，合作嘛，借人家东风嘛。总之，宁波是个东方大港，对于浙江来说，宁波宛如正在点火加煤的经济火车头。东阳三建在宁波的存在以及在宁波的扩展，有着战略上的意义。

这天夜里，已经 11 点钟了，楼忠福忽然把赵学飞他们几个叫了去。

坐了一天的车，看不出他有丝毫的疲倦，只见他眉开眼笑地拿着一份宁波日报说，我刚从城建委回来，这是从那里带回的报纸，你们看看。他指着报上的一条消息。

怪不得吃过晚饭就不见他的人影，原来独自跑到城建委去了。大家就凑过来看报纸。楼忠福说，这消息大家看看，应该说，对我们很有利，国务院副总理谷牧担任宁波开发区的组长，说明中央对宁波的重视程度。从上到下，

一定会有一场大干，我们在宁波是可以有所作为的，一定要抓住时机。

看着大家睡眼惺松的样子，楼忠福笑了，说，你们好歹也算睡过一觉，现在都给我清醒清醒脑子，商量一下。明天一早，分头去拜访宁波建筑行业的领导和有关部门，争取他们的支持。我们脚要勤快一点，嘴要利索一点。现在是关键时刻，我们三建公司一定要在宁波打开局面！也一定能在宁波打开局面！对此，赵学飞在他 1991 年春天所写的一篇文章中有过文学性的记载：

楼忠福的一席话像一把火，一天的疲劳被烧得雾消云散。大家根据楼忠福的思路，展开热烈的讨论，最后，订下了“立足东阳本地，巩固杭州阵地，开发宁波新地”的战略目标。第二天，我们纷纷“出征”，“走亲访友”，广交同行，并和宁波第二建筑公司定下了联营的协议，扩大了三建公司的建筑工程，为立足宁波新开发区打响了第一炮。

联营协议是一场借东风的好戏，旗开得胜使楼忠福显得神采飞扬。离开宁波前夕，他在工地设小宴以示庆祝。他说话原本就很形象，这一来，就更加妙语连珠了。楼忠福说，出路出路，出来就有路；困难困难，困在家里就难。这次出来得好，来，我敬各位一杯！

## 什么叫勇者

这是赵学飞第一次坐飞机。飞机凌空腾起，机翼划破蓝天白云，依窗俯视，长江如练，城市、田园和绿水青山，星星点点似一幅巨大的盆景，只是他无心观赏，两只手紧紧抓住保险带，以防不测。

楼忠福坐在他身旁。

楼忠福一上飞机就很放松，尽量坐成舒服的姿势，甚至把鞋也脱了，让几天来走累的双脚解放一下，边翻看报纸，边美滋滋地喝着空姐送上的饮料。到底以前是跑材料的，东奔西走，坐飞机大概是家常便饭了，赵学飞想。忠福，你这是第几回？赵学飞问。

什么第几回？

坐飞机呀。

哦，楼忠福笑笑，新娘子上轿，头一回。

赵学飞吃了一惊，说，你也是头一回？怎么一点不见害怕？

楼忠福说，怕？怕什么？凡是怕，都是自己弄出来的，你不怕，怕就没有了。老镇长，不信你试试看，是不是这样。

楼忠福的神情很是悠然自得。

他从来没个“怕”字。

他十五六岁的时候，受父亲冤案的影响，无法进中学读书，只得回生产队务农。队里给他安排的活是耕田。

那时候，耕田是上手活，要早出工，而且也很累，一般都是让所谓“四类分子”干的，楼忠福是“可以教育好的子女”，也被列入其间。但他喜欢耕田，一是图那份自由，一人一牛一犁，活儿出在自己手里，干完了定额尽可提早回家，不必窝在人堆里磨洋工，捱时间；二是他生性好胜，乐于和牛较劲，越是凶悍蛮野的牛，他越是不怕，尤其愿意挑选个头特别大的快牛，耕起地来像跑步一样。牛狠，他更狠。他不知道害怕。

这小子，天不怕，农人们都这样评价他。

坐飞机，又算得什么！

楼忠福在飞机上对赵学飞说，其实，我挑了公司这副担子，也有点儿像坐飞机的感觉。我很想走得快，可是又有点悬空的味道。

这其中的问题，主要是公司家底不厚，楼忠福说，一定要想个办法解决这个矛盾。宁波的“联姻”，尽管是一条出奇制胜的路，但也不是每个建工队都能学的，关键还是要增强自身的力量。

说到底，没有金刚钻，怎么揽瓷器活？

由于国民经济调整，建筑市场压缩，建工队伍之间剧烈竞争，乒乒乓乓到处都能听得见拳脚的声音。一大批乡镇建筑队伍，由于势单力薄，稳不住阵脚，纷纷败将下来，不得不从一个个的大都市撤离，撤到小乡镇上，小打小闹。

许多建筑行业的经理，那些吆五喝六的男子汉，在那个难熬的时期里，都掉过眼泪，甚至有个建筑公司的经理，面对一大群逼着要工钱的部下们，双手痉挛，以头击墙，哭喊着要自杀。

两军相逢，勇者胜。这句话，主要是说气势，但是这个“勇”字，说实在的，没有强大的实力撑着，又如何迸发得出来！

东阳三建，纵然有打虎上山的勇气，毕竟底子有限，身孤力单，缺兵缺将缺钱什么都缺呀。

矛盾总是要解决的，而且解决矛盾的起点要高，要争取从根本上解决问题。

困难就是机遇，机遇一旦被抓准了，就是胜利的起点，就像飞机咬紧牙关死命冲过最初的一段跑道，就能突然昂首直插蓝天一样。

楼忠福闭起眼睛，放松身姿，靠在软和的靠垫上，连空姐问他要茶还是要咖啡都没有听到。

飞机此刻还悬在空中，他的心已经开始踏实了。

他突然扭脸对赵学飞说：有个决心，应该下了。

赵学飞不明白：什么决心。

回答他的只是飞机的轰鸣声。楼忠福闭上眼睛，没有吱声。

## 轮船出发

历时半个月，行程一万余里，这回算是踏上归途了。

当时楼忠福选择水路，不知是否有过特别的考虑。

虽说赵学飞出门半月，多少有些归心似箭，但毕竟转了一大圈，对公司在外工程队的情况，已有所了解，不必像来时那么心急火燎。多日辛苦，不曾好好休息过，乘江轮顺流而下，任凉风吹拂，看沿岸景致，倒也不失为一种心力上的调整。

赵学飞扶栏凭眺，感觉非常愉悦。

这时工会主席走来，说，老镇长，楼经理请你回舱，开个会。

赵学飞一时扫了兴，心想，出来十多天，奔波辛劳，以为你楼忠福决定坐船是让我们借机休息休息呢，谁知道还要开会。

进了舱，不等赵学飞牢骚出口，楼忠福已连声说道，对不起对不起，我这人性急。事情没办完，就睡不着觉，吃不下饭，只好再辛苦大家了。

看来楼忠福选择水路，真是为了便于自己有充裕的时间，以便针对三建公司今后的发展，考虑一个切实可行的规划。所以几个人一坐下，楼忠福开

门见山就说，我先谈一点想法，再请各位指正。

赵学飞顿时敏感到，楼忠福要谈他的决心了。

果然，楼忠福详细谈了他的坚决抓住国家治理整顿的机遇，以最大决心，倾公司全部有限的财力，同时不惜高额贷款，购置建筑设备，并且以责任制形式强化内部管理，使企业真正成为一家有实力的建筑工程公司的战略规划。

在这一战略规划下，公司今后三年内的发展方向及工作要点，都得到了周密的制定。

船舱内热气腾腾。

多年以后，赵学飞还爱在多种场合津津乐道这一次“轮船会议”。特别是对那些新来的员工，他以老三建的口吻，强调了会议对三建日后发展所起的关键性作用。

在事后所写的一篇回忆中，赵学飞这样记录了会议的情景。

楼忠福提出了几条措施：第一，大胆改革，首先改革管理体制，推行三级管理、二级核算的承包责任制；第二，大胆开发宁波，实行从游击施工向阵地作战的战略转变；第三，大胆投资培训技术人才，聘用人才；第四，大胆增添设备，决定投资 160 万元……

大胆，大胆，大胆，楼忠福一连说了五个大胆！我被他的大胆所感动，为他的战略眼光和胆识而起敬。不难看出，十几天的调查，他的心血，无时无刻不在公司上。

### 3. 初放冲击波

#### 深深的灼伤

赵学飞所描述的这次“轮船会议”，的确很见气势，尤其是楼忠福在决策上连续表示的“大胆”，说他具有一种叱咤风云的形象，是并不让人感觉过分的。

事后表明，他当时那些决策的大胆，不要说随行的几位三建要员，甚至整个公司和东阳建筑界的同行们，都感到了不小的震惊。

楼忠福的确抓到了要害。也许，这一战略思路，是在飞机上形成的，所以他的第二个历史机遇，抓出了一种高度。

楼忠福下定决心抓设备，抓人才。一个人才，一个设备，公司现状中两个堪忧的方面，时时像两道绳索，一圈一圈地把楼忠福的焦虑往紧处缠。

你能设想一个建筑公司，居然找不出一个合格的工程师吗？千把人对付的价值百万元的工程，竟都是凭着瓦刀木刨的老经验！

这就是乡镇建筑队。这些农民兄弟真是以为有手艺就能夺天工的，囿于家底的单薄，也碍于观念的束缚，他们对于现代先进科技，往往掉以轻心。

楼忠福心急如焚不是没有根据的。他新任不久，有个建设单位的工程要求铺设玻璃马克。这种新型建筑材料，当时工人们连见都没见过，却不以为有什么难的，就像过去铺设一般瓷马克那样，凭老经验施工，结果一开始就失败了。建筑材料不像别的东西，一旦做坏，就得报废，虽然做得不多，损失也是上万。最后，出于无奈，只好以每小时 15 元的高薪请人来解燃眉之急。

请人解难，这对楼忠福那颗要强的心，是一次深深的伤。

同样灼伤着楼忠福的心，是公司施工设备的简陋匮乏。最先进的，也就

是几台卷扬机，所有的固定资产总值不足 80 万，连建造一幢 6 层楼的宿舍都勉为其难。

这一切，都该从根本上改变了。

楼忠福在飞机上形成的决策，自然有其难点，没有难点的决策也不可能是真正意义上的决策。这个难点就是投资。

难也就是难在这里。要在人才和设备两个方面舍得投资，不是一笔小数目，以公司当时的经济实力，几近天方夜谭。常言说一分钱难倒英雄汉，确实是这么一回事。楼忠福这个决策，怎么轻易敢下？

赵学飞既对当时楼经理的五个“大胆”表示过由衷的佩服，但又不无忧虑，这笔巨额资金哪里来？

高额借贷？还不了怎么办？还不倾家荡产？

### 兵强马壮震浙江

楼忠福对于设备投资，一定位就在 160 万元。这已是当时公司固定资产的一倍。在这以后的 5 年，也就是他的第一个承包期内，他不改初衷地每年都要拿出 100 万元用于添置和改造设备，使公司拥有塔吊、拌和机、沙浆机、汽车及其他机械设备达 840 台，固定资产总值增加到 1200 万元，基本能适应大跨度、高层次的建筑施工。如果说后来每年设备投资的递增，多少有了先期的基础，那么，最初投资的那 160 万元，没有战略眼光和大将气魄，确实是难以想象的。

那几乎全是贷款。贷款是要还的。楼忠福说：不怕，只要企业上等级上规模，不怕还不了！

一个乡镇建筑企业，在国民经济调整时期，要谋求到这样一笔资金，其难度可想而知。楼忠福为此东奔西走，彻夜不眠。

许多人说：算了吧，楼忠福，别打肿脸充胖子喽。

楼忠福的锲而不舍，不仅需要面对社会的挑战，还要承受来自内部的压力。大凡超前的意识和举措，常常会在一个时期内，不被人所理解。

160 万元的高额投入，换来了整个儿兵强马壮的感觉，东阳三建在省内外形象，一下子高大起来。

同行们都以惊羨的目光注视着三建。许多人说：这下子，他们厉害了。他们要接大工程了。又说：厉害就厉害在楼忠福，这个人上台，东阳建筑业的戏，又要有一番唱法了。

这些话都说得不错。可以想见，东阳三建实力的突增，在内行人心目中，引起了多么大的冲击波。

### 有了一棵巨梧桐

但是，楼忠福的决策同时还引起了第二个冲击波，这一波的核心就是楼忠福整日里念念不忘的人才！

软件与硬件同样重要！

他要从根本上改变建筑队伍的素质。

人才！人才！人才！有一段时间，楼忠福一连几个晚上不能入眠。月亮照在他家的庭院里，他绕着圈子踱步。他想，要是人才都像这月光一样，洒

得遍地都是，那有多好。

楼忠福急需人才，而且需要将才！他从广招转向了精选。发现一个，盯住一个，挖掘一个。他对人事部门就是这样下达指令的。这是死命令。

为了顺利地网罗精英，他设法协调各方面的关系，成立了浙江省建筑设计院广厦分院。这是一棵能栖凤凰群的巨大的梧桐树，楼忠福摸着这块崭新的牌子的时候，激动了很长时间。

这个设计分院集中了他多年来所孜孜以求的精英，拥有高级工程师两名，一群建筑师和工程师以及各类技术人员数十人。

还有企业管理部门、财务部门、内部银行证券部，以及参与国际经济技术合作等方方面面的各路英才，加上高等院校有关专业与广厦合作办学，可以说，作为一个现代企业，广厦集团的人才机制已步入了良性循环。

就这样，楼忠福的因势利导，促成了公司实力从量到质的大转变。当然，为他担心的人也不少。如若这“孤注一掷”式的高额投资没有收到预期效果，失败了，那对公司而言真是一场无法挽救的灭顶之灾。问题是楼忠福认定不会失败。

这种认定所体现出的，只能是智慧。

从1989年到1991年，连续3年，全省开展的建筑质量大检查中，广厦集团都在前5名之列。

没有过硬的设备和技术，没有过硬的人才和队伍，广厦安能有此殊荣？

## 第二章 平地兀起

### 1. 富春江上第一仗

#### 险对下马威

千古绝唱的春江花月夜。

曾几何时，一支建筑工程队开了进来，伐木破土，搭建起了栖身的工棚。江水依旧，江月相似。健硕强悍的汉子们以如椽之笔开始抒写他们的建筑诗。

这是楼忠福接任经理后，三建公司中标的第一项大工程。这正是楼忠福急于寻找施展机会的时候，也是三建公司迫切需要壮大自己力量的关键时刻。对于楼忠福来说，这个机会是一定要抓住的。

他很想下几着快棋。但以投标的方式争取工程，三建公司还是第一次。在建筑行业搞公开招标投标，在当时的中国，也算是一件“学习国际惯例”的新鲜事儿。

用楼忠福的话来说，真是新开理发店碰到大胡子，很有点棘手。

现任广厦集团副总经理吴小伟，一针见血他说，这一仗打得真是糊里糊涂，不少地方很盲目。他这么说不仅指施工企业，也包括建设单位和主管部门。各有各的算盘，至于互相存心蒙骗欺诈，设置陷阱，那倒还不至于。

吴小伟说：兵器部在富阳建疗养院，公开招标，我们的一个班组长把信息递过来，公司立刻决定参与投标。那时候建筑业的招标投标正处在发育阶段，时髦而缺乏经验；公司的领导班子刚刚调整，也有点急于求成。从战略进攻的意义来考虑，这是合理的。整个疗养院的设计有四到五幢房子，图纸还没有完全搞好，标底就开出来了——265 万元。甲方告诉了我们的那个班组长，或者说，是我们的那个班组长探得了标底。如果是在今天，我们是不会受其影响的。我们将利用电子计算机充分显示的数据，对其中任何一个环节都进行慎之又慎的测算，制定切实可行的标书，而绝对不会去盲目迎合建设单位。但那时候，得知标底，我们是很重视的，一心想获得工程，实在是不能不受这标底的牵制，有些乱套。我们甚至连他们的图纸都没有细看，对地形地貌地质结构也不甚了解。根本谈不上有什么预算。现在需要花几个月做的工作，那时只用了三五天。标书的漏项实在太多了。所以那一次只能说是非正式投标，过了过形式而已。

那时候全国的建筑行业，对投标，都觉得新鲜，但也确实都缺乏一个章法。因此，尽管中了标，麻烦也接踵而来。

工程队一进入施工场地，就傻眼了。我们是按着普通平基来制订标书的，可事实上那是一座石头山，坚硬无比，打一条沟都很费劲。加上施工环境的限制，作业起来难以施展，进度自然就慢。

手上都是血泡，许多人虎口都裂了。事已至此，我们也怪不得别人，只有想法补救了。楼总要求首先抓住牛鼻子——工期和质量，在这个前提下，其他问题再找有关单位协调。

这个决策思想非常关键。你想，如果连工期和质量都不过硬，其他方面再有理，人家也不会买帐。只要质量梆梆响，工期有保证，你再讲话再要加钱，人家也不会硬不买帐。

楼总特别辛苦。他亲自去找省建设厅和国防工办，进行了两次谈判，双

方呈拉锯状态，进进退退，非常艰难。对方单位的李工程师，能言善辩，死死咬住合同。合同是我们签了字的，没话可说，但我们坚持实事求是的态度，要求客观公正，我们坚决承担责任但也强调要公平合理。谈判多次陷入僵局，但我们只有一个信念，那就是必须坚持到底。这是三建公司的第一仗，不能输，绝对不能输，尤其是在质量和信誉上。

也正是由于我们贯彻了楼总的大方针，抓住了工程的进度和质量，所以建设单位看出我们不是奸滑取巧。工人们的艰苦作业和施工之难感动了他们，同时，当地的建设银行、省建设厅、国防工办等单位也都比较客观实际，最后还是取得了对方的谅解。

结果没有赔本，也没赚钱。但前前后后历时数年，很是牵扯精力。这期间，连兵器部富阳疗养院的院长都换了好几位。

兵器部富阳疗养院的这个工程，对初立的三建公司，是一个下马威。公司能闯过这一关，与楼总的处变不惊是分不开的；同时也由于公司上下一致的齐心合力，无论谈判也好，工程的进度和质量也好，楼总的各方协调也好，都是必不可少的环节，缺了哪一环，结果都会两样。

险哪！

但是，终于胜利了。

通过这一仗，大家对东阳三建，对楼忠福的毅力与能耐，都开始刮目相看了。

## 宁波要“清退”

那一年的5月，李昌仁施工队进入三建公司宁波小港工程的施工场地。队里提出的口号是：为开发宁波经济做贡献，为东阳建筑业争名气！

口号很响亮，队长也是个实干家，主力皆是二十出头的年轻建筑工，富有朝气。小港工程可以说是从一开始就具备了必胜的气势。

宁波的开发，是浙江省经济腾飞的重头戏之一。这一点上下都明白，楼忠福作过多次动员，各级都抓得很紧。

这是一场政治仗。从某种角度而言，可以这么理解。

果然是一场大胜。5月进场，7月24日正式开工；3个月夺下主体，比施工进度计划提前20天进入装修阶段。小港开发区要求二级企业施工，三建公司那时候还不是二级企业。核工程属宁波二建的分包工程，对外甲的是宁二建的名义。

施工期间，三建的汽车来往运输，无意中亮出了牌子。开发区指挥部发现了，曾几次出面干预，对这支陌生的施工队伍极不放心。

后来，一个月浇筑两层的惊人速度，以及施工质量的无可挑剔，使他们为之深深折服。

《瞭望》杂志的评论员文章，曾将宁波二建称为“开发建设宁波的一支劲旅”。公司经理刘心禹，是一位毕业于浙江大学土木工程系的建筑行家，曾荣获全国集体建筑企业金牌企业家的称号。

这支劲旅小看不得。这个刘心禹也小看不得。

当时的东阳三建，能够从宁波二建手里分包到工程，可见其潜质已被行家看好。为此，楼忠福也是铭记在心的。他和刘心禹既是同行、竞争对手，也是很好的朋友。

小港工程的合作，原本是很愉快的，两支建筑施工队你追我赶，具有 50 年代那么一股子比学赶帮超的精神。可惜，这支协奏曲，后来出现了一点不甚和谐的音符。

1987 年 8 月 28 日，《宁波日报》消息：

昨天上午，海曙区人民法院对海曙人民检察院提出的吴银澜特大受贿案公开宣判。

索贿受贿达 21097 元的原我市住宅开发公司技术处副处长吴银澜，被判处有期徒刑 10 年，剥夺政治权利 3 年……

吴银澜是 1948 年入党的老党员，年事渐高，眼见要退下来了，一时钱迷心窍，利用自己发包住宅工程业务、签订合同的权力之便，以“借款”等名义，向 10 多个建筑单位的有关人员索贿现金及实物，终于东窗事发，被抓了起来。据其交代的受贿款项中，竟也有三建公司的一笔。

三建公司宁波施工队的一名副队长，在完成孔浦住宅小区部分建筑项目后，根据吴银澜的“启发”，送去了 2000 元人民币。不管怎么说，这行为本身已构成了行贿，尽管楼忠福事后对此作了严肃处理，撤了那个副队长的职，但是东阳三建的声誉还是受到了损失。提到高度上看，也是一个经营作风的问题。

于是，有些人说话了。话说得很严肃，很严厉，很有“原则性”。

于是有的同志不是针对具体问题作具体分析，而是对整个企业以一盆脏水泼之，要将东阳三建清退出宁波建筑市场。

## 急风暴雨

清退对一家建筑企业来说，其意味的沉重和残酷，是不言而喻的。

消息传到东阳，楼忠福刷地从办公桌后面站了起来。

清退的理由是“经营作风不正”，以这个理由被清退的外地建筑施工队一共有 12 家，东阳三建首当其冲。

事实上，当时的新闻舆论界也在关注此事，也在为此寻找解谜之径。他们也有各自的侧重。

浙江广播电台以如何正确看待农民工进城的问题，发表了 7 篇连续报道。他们对东阳三建是持理解态度的。而其时的人民日报、农民日报和浙江日报，也分别以小港为例，报道了东阳三建对宁波建筑市场的拓进。

录音剪辑：《这样的“清退”值得研究》

本台记者陈忠民评述：宁波市持续了三个多星期的清退建筑队工作，最近陷入了困难局面。原因主要是人们对清退“经营作风不正”这部分农民工建筑队有不同看法。

基建规模压缩后，宁波市建筑市场出现了建筑队伍供大于求的状况。而建筑行业又存在着施工混乱、质量低劣等种种问题。为此，宁波市城乡建委决定整顿建筑市场。

据记者调查，清退工程质量低劣的建筑队，大家认为，这是应该的。但是，人们对清退经营作风不正的建筑队，觉得难以接受。道理是从已经公布的宁波市工程质量检查情况看，这批清退对象中的温岭二建公司、东阳三建公司等几家主要建筑质量评分都是合格的。

他们说，作风不正，应当查处，但不能因个别人而驱逐几千人的队伍。

东阳一家建筑队负责人说：宣布企业破产也得先有黄牌警告，难道个别人犯错误，建筑队就没药救了？农民工建筑队也是企业嘛！在宁波持这种观点的，不仅仅是这些被清退的对象，而且还包括部分城建部门的干部和建筑企业的经理。有人甚至指责城乡建

委这么做，是在搞地方保护主义。

#### 天戈杂谈：《也谏逐客》

听了关于清退农民工建筑队的报道，我联想起李斯的《谏逐客书》。

战国末期，韩国派一位名叫郑国的人帮助秦国修渠，企图以此来消耗秦国的实力。事发后，一些大臣建议要把所有的非秦籍官员统统赶走。秦王嬴政不作调查，草率从事，下了逐客令。客卿李斯得知这个消息，写下《谏逐客书》，劝秦不要这么一刀切。理由是，不分是非曲直，搞“非秦者去，为客者逐”，会把忠于秦国的有识之士拒之门外，要想完成霸业也就不可能了。秦王采纳了李斯的建议。

最近，宁波城乡建委因个别农民工经营作风不正，决定要把他们所在的建筑队统统清除出宁波，这种做法也有点儿“逐客”的味道。

眼下，宁波对外开放，基建任务繁重。近年来，来自全省各地的 3 万多人的农民建筑队，承担了宁波市基建总投资三分之一的建筑任务，其功勋是有目共睹的；其带给城市的生机活力，也是不可否认的。当然，他们中间也有像郑国这样搞歪门邪道的人，但不能因个别而祸及全体，如果我们也采取“非秦者去”的一刀切的做法，不仅对农民工不利，对宁波也没有好处。别的不说，农民建筑队一走，宁波一些大楼的地基谁来打桩？！

复杂的问题决定了处理方法不能一刀切。战国时期如此，现在也一样。秦王能采纳李斯的意见，取消逐客令，我想，作为人民政府的管理部门会更开明些。

舆论界的仗义执言，是基于对农民建筑队现状的调查和了解。

记者看到工人们住在简陋的工棚里，生活条件艰苦，缺乏娱乐，日晒雨淋的劳作使许多人无暇顾及自己的外在形象。这本来应当引起社会的关怀和重视，可现实是他们往往被人们看作是等外公民而受到冷遇和歧视。

东阳三建在小港的工程是一块样板。他们在种田人搞建筑是不务正业，农民建筑队最大的本事就是行贿走歪门、是城市的蛀虫和累赘等偏见和轻侮下，以无可辩驳的事实，显示了自己在城市现代化建设中的功绩。应当说，三建在宁波是有声誉的。

三建在宁波声誉初起，怎么能束手待毙，任人情退，使年轻的建筑工人们呕心沥血的成果付诸东流？

这时候最焦虑的，莫过于楼忠福了。但楼忠福的焦虑依旧不是写在脸面。他有他的思路。他看上去不动声色。许多思路和想法在他的脑海里迅速闪过，像一阵阵炫目的流星雨。他拿定了主意。他又一次在急风骤雨面前，显示出了一种帅才的品格。

电台因发表连续报道而前来采访，他让副手出面接待，自己却不表态。他感谢新闻界的理解和支持，却并不希望把事情闹大，与宁波城乡建委形成某种僵峙态势。

他到宁波处理了那位队长之后，就赶回了东阳。他并不理会宁波的风浪。在此之前，他已得知清退文件即将下达，而三建公司和宁波房地产开发公司 460 万的工程项目意向已定，合同未签。他知道在这个关键时刻，自己该做的事不是出面辩白，申诉委屈，而是拿到新的工程。唯此才能使公司摆脱在宁波的危机。否则，用不着别人清退，自己就得卷铺盖打道回府。这又是一个极其高明的战略考虑。

务必请宁波房地产开发公司的同志来东阳！——他说。

## 绝处逢生

他果然诚恳地把房地产开发公司的经理从宁波请到了东阳，整整陪同两天。

在东阳，三建的产品随处可见。

看看这些高楼大厦吧！听听用户对这些建筑精品的赞誉吧！事实是雄辩的，比起在宁波沸沸扬扬的传闻，对方更容易相信自己的眼睛而作出自己的准确判断。

楼忠福也不回避宁波事件。这终究是对方的内心疑惑。与其让它憋在那里，不如爽快地谈个透彻。

他承认公司在管理上还有某种欠缺，毕竟是个发展中的企业。看我们今后的吧，他说，即使这回真的在宁波留不住，今后也一定会重新回来的。

他大需要签下这项工程了，为了公司今后的发展，为了这次能在宁波咬牙挺住，他放弃了性格上的那份洒脱。

以宁波为重！以公司为重！以事业的发展为重！

对方也完全信任楼忠福。其实，企业家是完全感觉得到企业家同行的素质的。

没问题，对方说。他们在离开东阳之前提起了笔，合同签了下来。

楼忠福长嘘一口气。很可能对方回到宁波时，清退的文件随之就会下达，但楼忠福已经抢了先。他可以凭着这份有效合同，继续在宁波施工。作为了结未完的工程，这需要时间，而时间将改变一切。

尤其自信的是，他还要让这一次的产品，届时雄辩地代表东阳三建，在宁波作年年月月的无声的发言。这比任何流言都更具说服力。

那一次发文，有 18 个外地施工单位被列入从宁波建筑市场清退的名单。看来，电台关于农民工进城问题的系列报道，也不完全是就东阳三建而言。但是，三建却没有被赶出宁波。

楼忠福的以攻代守，使他的队伍绝处逢生。

他们随后承建的工程有北仑港、大河路住宅群、宁波市建行大楼、解放路 10 号楼、房建公司总造价 1500 万元的项目，等等。其中建行大楼为 13 层剪力墙框架结构建筑，雄伟而壮观；而解放路 10 号楼，则被评为市级优质工程。掩映在绿树中的白色楼体，很是赏心悦目。

楼忠福这算是哪一种谋略呢？使用得如此成功与漂亮，而且沉沉稳稳之间，便让一直打歪了的船头刹那拨进了桥洞，连响声都不曾听到。

## 2. 广厦之梦

### 又一个历史机遇

和往常一样，太阳升起来了，高高地照耀着吴宁西路上的那座生机勃勃的红楼。

常年奋战在天南海北的 60 多位施工队长，聚集在会议室。时间是 1992 年 4 月 26 日。这个上午春光正好。

总经理楼忠福走进会议室。这是公司历史上至为关键的一个时刻。会议室是圆形的，使所有与会者都呈一种围坐的形态。楼忠福绕行到台前。现在

开会，他边走边说，略显急切。他的嗓音带点沙哑。建筑业新的发展机遇已经出现，他坐到麦克风面前，大声说。这时候破窗而入的一束阳光恰好镀亮了他的脸。

他就在那阳光的照射下，分析他所说的又一个历史机遇。

整个会场鸦雀无声。

此时，正是邓小平同志南巡讲话公开发表不久，在座队长们的思路随着楼忠福的侃侃表述，犹如对那鼓舞人心的讲话精神的再次重温。

楼忠福用弯曲的手指一遍又一遍地敲击着面前的桌子，斩钉截铁他说：我们公司发展的第三个历史机遇，现在已经来临了！看不到这一点是危险的，是愚蠢的，我们必须以最大的敏感，抓住这个机遇！

这是个什么机遇呢？这个机遇就是全国人民在总设计师邓小平绘就的蓝图上，加快步伐，加快节奏，加快速度，把经济建设推向一个新的发展阶段。这就要求我们建筑业迅速拥有一个新的面貌和一个更力强大的起点。

我们要乘东风，上规模，以建筑业为主，迅速带动其他行业，互相支援，并肩前进，一齐发展。简言之，就是要进一步解放思想，敢想敢干，实现集约经营，实现规模经济，迅速组建起一个建筑企业集团，形成合力，再创辉煌！

尽管楼忠福讲话的快节奏令人应接不暇，但队长们还是听明白了。他们终于有了何以今年的公司队长扩大会议要比往年提早许多天举行的答案。

一个善于抓机遇的人又清晰地看见了历史机遇！而且，楼忠福认定，这次机遇，将是公司发展道路上一个至关重要的转折。

楼忠福要搞的是建筑企业集团。这在当时的浙江建筑界，是率先之举。

楼忠福在会议上给人的感觉，是很有点迫不及待。他是真正地激动了，他一而再再而三地提到机遇问题，这对于已经熟悉了楼忠福的施工队长们来说，无疑是一个眩目的信号。

大家哗然，交头接耳。但是面对楼忠福的极为明亮的充满自信的眼神，所有的公司中层干部和施工队长们都沉静下来。

我们听你的，有人喊。

于吧，忠福！更多的人喊。

他们信任自己的领头人。

确实，楼忠福对于机遇的灵敏，有如测试风速的精密气象仪表，当大多数的人都还不曾感到有风吹过的时候，仪表上的指针已经在摆动了。跟着楼忠福前进的人，都有这种感觉。

建筑企业集团是个什么样子，虽然在浙江还没有先例，但从全国来看，已是风乍起，吹皱一池春水了。

建设部原建筑业司司长张青林，在《建筑业改革与发展必须要十分注意的几个问题》一文中，有这样一段文字：

我们应当从战略角度看建筑业的多元经营问题。建筑业多元经营应该有个阶段，第一阶段要发挥建筑业人才、技术、设备的优势搞相关产业。广大建筑企业在这个路子上拼搏了几年，已经富有成效，有些企业在这个方面的产值、利润的比重都有相当的分量。第二个阶段的目标和口号是，发展非相关产业，产业的相关系数越小越好。建筑业多元经营不是有一个功能叫做“东方不亮西方亮，黑了南方有北方”吗？如果总是把多元经营建立在相关产业的基础上，那么东方黑了，西方也黑了，这很有道理。相关性越大，那么建筑业一萎缩，它就跟着萎缩，多元经营调控建筑业的功能就减弱了。所以应

当提出，建筑业的多元经营，第二阶段应当根据本企业的情况，着重在非相关产业上作文章，这样做才能够真正发挥多元经营的调控功能。

以楼忠福对全国建筑业信息的关注，他是不会对此掉以轻心的。

在这样的敏感时刻，要是不看到楼忠福振臂而呼，跃马横刀，在浙江的建筑界，反而将是奇怪的。

楼忠福的雄心很大。这是由于他绝对相信自己的实力，相信自己完全具备了再跃上一个新台阶的可能性。

当然，这样的决断，也不可能只是草率之举。需要多层面的思考，思考大局，思考未来，思考可行性，还要思考可操作性。

在这之前，他整整半个月没有睡稳觉。他常常半夜起来，看着窗外的月亮。月光长时间洒在他紧皱的额头上。

半个月以后的一天，和楼正文谈工作，楼忠福冷不丁问了一句，东阳有多少家建筑企业？

楼正文看了他一眼，觉得奇怪。这样的问题，楼忠福一向是不必问，也了然于心的，怎么一时倒不记得了呢？

不等楼正文回答，楼忠福随即又问，浙江呢？浙江全省有多少家建筑企业？

楼正文说，建筑施工方面的企业，有 3490 多家，近百万人。

楼忠福说，要搞就搞浙江的，不要把眼光囿于东阳一隅。

你说什么？楼正文问。

楼忠福忽然拍了一下桌子，对，就这样。

他回首看着楼正文的一脸疑惑，自己也笑了起来。

他说，今天，我光顾着自说自话了，还没来得及把意图告诉你呢。不过，这事已不容迟疑，我们今天不谈别的了，先把这个事定下来。

于是，楼忠福就说了他的想法。

那天楼忠福与楼正文谈了很久。

像两个辩论者，一个纵论整个建筑形势和发展趋向，一个密切联系本企业的现实状况；一个思路恢宏，一个步步求证；一个神情激动，一个不动声色。烟抽了一支又一支，茶喝了一杯又一杯，最终的结果是两个人殊途同归，走向了同一个结论。那就是：可以搞，必须搞，尽快搞。

楼忠福在谈话快结束的时候站了起来。他站在红楼的窗口，望着东阳城熙熙攘攘的城街，望着街道上那一张张纯朴的脸。

那些忠厚纯朴的脸庞，大概有将近一半是属于建筑行业的。

楼忠福回过脸，缓缓他说：我们东阳建筑工人特别能吃苦，特别能耐劳，我们东阳的建筑业自唐朝起，就有了自己的规模，自己的风格。一千多年来，风吹不灭，棒打不散，现在那么多东阳人都还在围着脚手架吃饭，这真不容易。可是，建筑业毕竟是国家规定的微利企业，若以二级企业标准计算，国家规定的利润率也只有 2.5%。建筑业要大发展，光靠孤军奋战不行，一定要有其他行业的带动，经济结构一定要重组，一定要搞规模经济。百川归海，百线成绳。只要拧成了一股绳，搞成了浩浩荡荡的集团军，上了规模，才能真正出效益！才能真正上做到“东方不亮西方亮，黑了南方有北方”，才能真正立于不败之地。以前，我们东阳还不叫“建筑之乡”，只叫“泥木工仓库”，要是再这样“泥木工”下去，就大单一、太呆板、太低效率了！总而言之，一句话，我们东阳建筑业已经面临非常重要的抉择时刻了。

楼忠福大声问：正文，你有这个紧迫感吗？

楼正文想了想说：我此刻考虑的，是究竟怎么具体操作。

楼忠福又大声说：你说一句，你是不是认为这是我们公司面临的第三次历史机遇？

楼正文不急不慢他说：我看，我们还是尽快开个公司队长会议吧！

楼忠福笑了：好！

所以，就有了4月26日的这个会议，就有了斩钉截铁的宣布，就有了一屋子的热气腾腾，就有了施工队长们泪光盈盈的喝彩。

## 狠力下的虎钳

“东阳三建”要一举跨入“浙江广厦集团”，这是何等重大的一步！

正式成立日期定在6月3日，也即这次会议的一个月后，步子应该说是很迅捷的。

一旦决定干了的事情，就必须争分夺秒，时不我待。这是楼忠福的一贯性格。所以楼忠福下了死命令：必须要定一个明确的时间，一切围绕这个时间表进行！

有20余家企业列入了设计，需要制定一个规范的章程。而这些企业不可能花费大多的时间字字推敲，说实话他们也没有那么多的经验，怎么办？楼忠福说：好办！干脆把工商、财税、体改委，凡是需要审批盖章的方方面面都请到公司来，按他们的要求，一次性规范到位！

又是楼忠福的典型脾气。

如果不这样做，天知道申报审核的手续会拖到哪年哪月。中国的速度也并不处处都是深圳速度，打官腔的办公室和办事员多了。再说，建筑行业的企业集团毕竟也是个新生事物，各方面的态度将会比以往更为慎重。

但是，也正因为这是一个具有重大意义的新生事物，所以楼忠福也特别要求快！

快，就是速度，就是有利地形，就是战略，就是人的生气、企业的生气！

把所有的“婆婆”们，都请来东阳！东阳人杰地灵，风水很好，一切好事情都会在东阳结出果实来的！

有人说：6月3日，毕竟太急了一点，能不能顺延两个月。比如到秋天，或者国庆节前，完成这项重大举措。

楼忠福说：什么叫扭住机遇不放？扭住，就是说双臂都要紧紧使力，就是要狠，像老虎钳子！又说：公司各部门都要各司其职，非得在6月3日之前，给我把这面旗帜插到山头上！

6月3日，不能变了！

楼忠福一旦按下电钮，就要求机器里所有的部件都必须按照同一个速率高速运转。

广厦不是梦，楼忠福斩钉截铁说！

广厦不是梦，全公司上下都这么说！

两位副总，不用交待，便知道为这一重大举措的实施，自己要做哪些工作。

楼正文坐镇中帐，步步运筹。

吴小伟伏案挑灯，夜不成寐。

楼忠福可以放心地跑省城了。主管部门是关键的关键！这是楼忠福最大的担忧。一转眼就到了初夏，天说热就热。杭州是个季节的气候，是很不尽人意的。

浙江有多少家建筑企业？工程和效益与东阳三建不分伯仲，甚至跃居其上的，不在少数，怎么偏偏你们要搞企业集团？

碰了个钉子。

甚至连随同楼忠福一起去的东阳市委书记董德成也看了个冷面孔。但毕竟他是一方父母官，为三建出面是表示党对经济工作的重视，对企业的支持。他不是这个主管部门的下属，对方也不便对他说什么，话便冲向另一位同行者，金华市的建工局局长。都是你们在凑热闹，搞什么集团！转而又对楼忠福发问，你以为你们最好吗？

楼忠福微微一笑，据理力争，是的，我们不一定是最好，但我觉得我们的内部条件已经全面成熟。

他说了很多很多的话，有理有利有节有情。

但是，厅里也有厅里的考虑。许多事情要考虑方方面面，要有个统筹安排。于是楼忠福一行暂且打道回府。

时光不等人，已经是5月27日了。楼正文问楼忠福：怎么办？楼忠福说：不要紧。公司机关其余的人却不敢这么问自己的总经理，因为楼忠福的脸庞似乎瘦了一圈。

扭住机遇，确实是要花力气的，不仅要有双臂，更要有头脑。楼忠福对楼正文说：我今天必须去奉化。楼正文问：为什么？楼忠福说：我要参加一个会，全省的建筑企业协会常务理事会。

这只是一次换届的例行会议。楼忠福对自己的这个常务理事头衔，多少有些心不在焉。他赶去奉化赴会，更重要的原因还在于省建设厅长也参加此次会议。

他要直接找厅长陈述己见。

会议安排得很紧，一直找不到合适的机会，眼看会议就要结束，次日厅长就要作总结性报告，再不能等待了。

夜里，楼忠福闯进了厅长的住处。厅长，我来了。你这位同志哟！我是无事不登三宝殿的。好吧，谈吧！知道你想谈什么。

当然是谈那个事。那是个非常振奋人心的计划。楼忠福希望厅领导能跟他一起振奋。

厅长很认真地听他谈，尽管脸上的疑虑显而易见，但看来楼忠福的一席长谈还是有不少打动他的地方。他甚至在起身给楼忠福杯中添水的时候，也在皱着眉头思考。

楼忠福谈建筑业发展的趋向；引述邓小平南巡讲话精神并谈了自己的理解；详细汇报东阳三建近年来的发展和现状，尤其强调建立企业集团对三建深化改革更上一层楼的重要性。他好像生怕会被厅长打断，整个谈话如同不分段落的长篇。

厅长却再三打断他，提出一种非常浅显的道理：楼忠福楼忠福，你的建筑公司并不是浙江最大的建筑公司，你搞什么集团公司？

楼忠福再三辩解，也提出一种非常浅显的道理：厅长厅长，并不是只有浙江最大的建筑公司，才有条件头一个组建集团公司，您只须审查我们公司究竟有没有申报成立集团公司的资格。

资格？资格嘛，当然不是说没有。那就谢谢厅长。谢什么？我可并没有答应。

一直谈到夜里 11 点钟。楼忠福出了门，厅长开了吊扇。夜里并不算太热，窗户也是开着的，但屋子里的烟气还是散下去。厅长看着楼忠福弃下的烟蒂，计算不出他这一晚到底抽了多少烟。

吊扇的风动声，似乎响到凌晨。

翌日，楼忠福早早地去了会场，坐在最显眼的前排。厅长进来讲话，一坐下就看到了他。厅长没有什么表示。

楼忠福倒是无意让自己给厅长一个提醒。他之所以选择这个位置，是为了听清楚厅长报告中的每一句话。他有一个预感，但又为昨晚没有任何许诺的谈话感到某种泄气。

厅长的讲话直到临近结束，终于出现建筑企业集团的字眼。他一般性地讲了讲，随后意味深长他说，集团公司有条件就搞，不要一哄而上。

作为厅长，还能要求他怎么样呢？这就已经足够了。楼忠福吁出一口长气。

这时候会议结束，厅长从讲台上下来，走过楼忠福的身边，轻声说了一句，楼忠福，我还对得起你吧？

楼忠福笑着说，谢谢厅长的支持。

这确实是厅里的莫大支持了。

5 月 30 日，楼忠福再次赴杭。但是主管部门的章还是未能顺利盖出。夜里 9 点，他给楼正文打电话。此时工商局的章倒已破例先行盖出了。楼忠福说：正文，我马上赶回来。

车到东阳，已是凌晨 1 点多钟，楼正文和吴小伟还等在公司。虽然已是 6 月 1 日，离预定的正式成立之日仅剩一天多时间。主管部门的章还待补，但至少执照已经在手了。他们顾不上喘口气，又开始了下一个部署。

总经理办公室的灯彻夜长明。又是一个通宵。

在即将临近楼忠福规定的最后一刻时，主管部门的大印终于落下了。

大印圆得像一轮红日。

广厦喷薄而出。

## 广厦喷薄而出

6 月 3 日，扎着大红绣球的巨牌“广厦集团”，终于在楼忠福定下的总攻时分，被千百双激动的臂膀高高举在了空中。

楼忠福的眼睛里都是血丝。他眼望着这块在鞭炮声和欢呼声中举起的牌子，既没有笑，也没有流泪。

他没有笑，是因为他感到这块牌子真正的分量。

他没有流泪，是因为他根本没有这个习惯！

他被四面八方轰然作响的祝贺声包围在当中，但是他的头脑异常清醒。

他对他的助手们说：杜甫有言，安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜。要等到省内省外许许多多寒士都笑起来的时候，我们才能说，我们广厦人尽了自己的一份心，那时候才能真正地开怀大笑。

楼正文和吴小伟都说：是这样！他们在信念上和情感上都是一致的。

广厦人胜利地把握了第三次历史机遇，除了楼忠福的运筹指挥外，两位

副总的鼎力操持也是万不可缺的。

步调一致，齐心协力，疾步迅跑，天衣无缝。对一个现代化企业来说，这无疑是很有力度的。就像他们所承建的一项项工程，那些在省内省外巍巍矗立的高楼大厦，给人以永久的坚固之感。

集团军的规模效益，立时发挥出来了。

资金的互相支持，力量的互相支持，发展的互相支持，气势的互相支持，广厦之所以成为现在的气势宏伟的广厦，离了 1992 年 6 月这关键的一步，都是无法想象的。

现在的广厦集团已拥有 32 家相当规模的企业，其中包括 6 家建工企业，7 家建材企业，2 家商业企业，5 家工业企业，2 家房地产企业，10 家文化企业，等等。

1993 年年底，楼忠福大踏步走进集团公司会议室，以一个集团总司令的身份，掷地有声地宣布：经过一年半的努力，广厦集团公司的所有既定目标，都全面实现了！

### 第三章 开路先锋

#### 1. 黄金搭档

##### 知人善任

楼忠福的私交甚好。这一点他并不回避，谁都会有一二知己。

两楼的确称得上知己。楼忠福出任三建公司经理时，搞了一个公司管理委员会。他找到楼正文，意欲让他担任管委会的常多理事。楼忠福知道楼正文的脾气，在此之前，让他当东阳工区主任时，他就不愿意，好说歹说才勉强接受。所以这次楼忠福怕独自说服了楼正文，特意叫了副镇长一起去。

已经是晚上8点了，楼正文还在工地上加班。他这人要么不答应，答应的事，做起来非常认真，一丝不苟。

或许楼忠福特别着中的，也正是这一点。

楼正文匆匆赶了回来，顾不上洗整，就先问楼忠福，找我什么事？

慢慢来，楼忠福说，吃饭了没有？

先谈事情吧！

楼忠福便把来由说了。

不等楼忠福说完，楼正文一口回绝。

楼忠福说，不忙答复，先考虑考虑嘛。

没什么可考虑的。

为什么？

这还不是明摆着的吗，楼正文说，谁都知道我们的关系，别让人家说闲话。

楼正文是深思熟虑的。他为公司考虑，也为楼忠福考虑。

但是楼忠福不在乎这些。我都不怕你怕什么？正因为是老朋友，我了解你，我知道你有才干，才叫你干。这也是知人善任嘛。

这就是楼忠福的组织路线。

这一谈谈了近两个小时。因是多年的相知，说话不必顾虑，楼忠福可谓软硬兼施。而一旁的副镇长也时不时插上几句，虽然不是以镇里领导的口气要求楼正文，但身份摆在那里，楼正文也不便太固执己见。于是答应了下来。

到了1987年年初，楼忠福又让楼正文担任公司的副经理。看来他是早有盘算的，只是得了寸才进尺，并且这一回的方法也不同以前。

这一回他是带了任命书去找楼正文的，很有点迫其就范的意味。

楼正文也倔，拿过任命书，三下两下就撕碎了。而楼忠福似乎料到他会有这着棋，并不拦他，只在一旁笑咪咪地看着他撕。撕完了，丢过一支烟去。两个朋友吸着烟，谁也不说话。

沉默是一座矿藏，很多含意可以开掘。

烟吸完了，楼忠福又摸出一纸任命书来，递给楼正文。拿去，要是想再撕，还可以撕，我看着你撕，撕了再给。

看来，楼忠福是有充分准备的。

楼正文看看楼忠福，不再说什么。虽然也没去接那纸任命书，但楼忠福知道，事情成了。

其实楼正文也知道公司班子的情况。原先三个副经理，先后走了两个，

只剩了吴小伟。虽然又换上了赵德水，但是与管理相比，赵德水的才干更在于理财。公司的摊子日渐其大，楼忠福也的确需要帮手。

干就于吧！关键时刻，总以事业为重了。你不撕了？节约一张纸吧。人的本色，总是在关键时刻凸现出来的。

### 主帅左膀

楼正文出过一次国，和吴小伟一起去埃及考察，曾途经香港，稍事逗留。香港方面是联系好的，对方老板派员去机场接他们，送到住处，便告辞了。楼正文感觉既是中转，这样安排已经很好。他不习惯灯红酒绿的场合。到了香港，也无心上街，只是猫在旅馆的房间里翻翻当地的报纸，看看电视。到了夜里 11 点来钟，准备睡下了，忽然电话铃声响起。

是去机场接他们的香港人打来的。

楼先生、吴先生，我在大厅等你们啦。

以为有什么事呢，下去一问，才知是邀请他们去兜风，看看香港夜景。

香港夜景之美，举世闻名。但楼正文似乎无动于衷，若不是出于礼节，又考虑到是和吴小伟一起来的，他是绝对不肯去的。

香港人带他们进了夜总会。

一进入那种灯光明灭旋转，音乐震耳欲聋的环境，楼正文就头晕。耐着性子坐了一会，便对吴小伟说，我们还是回去吧。

香港人说，玩玩嘛，怎么能一来就走呢。

楼正文只好客随主便，又坐了一会儿。

他自己不跳舞，看别人那般如痴如醉，也想不懂有什么意思。看看时间已近凌晨，无论如何也不肯再坐，对吴小伟说，我先回去了。

吴小伟说，那就一起走吧。

香港人急忙劝阻，不要走啦，楼先生、吴先生觉得这里不好，可以换个地方嘛。

楼正文说，谢谢了，我们不去了。

香港人笑笑，这才刚开始嘛，今天我们是要通宵的。

对不起，你们自己通宵吧。楼正文说。

楼正文对这一切显然有很深的隔膜，对香港几乎没有什么印象，也不觉得去一次有什么值得炫耀。

他们公司在东阳自己办的娱乐城就叫香港夜总会。夜总会开办至今，他一次也没去过，哪怕是陪客人，朋友要他请客，非让他带了去，他也不答应，只是取出自己的名片，在背面写上几个字说，你们拿着它去，他们会接待的。客当然是我请，我会去结帐的。

极其不潇洒，又极其潇洒。

许多朋友觉得这很怪。但仔细想想，也觉得不怪。

以楼正文现在的位置，若是想出国跑跑，机会是很多的。这种在许多人看来是梦寐以求的美差，楼正文无心谋取。

若说，这是他好静不好动的性格缘故，似乎也不尽然。

他当了副经理后，还兼任第一工程处的处长。这个工程处工地多，范围大，包括金华、丽水两个地区。跑一趟就得半个多月。他倒是马不停蹄的。他的办公桌一直放在工程处，副经理当了差不多有两年半了，才搬到公司来。

楼正文 1977 年进单位，在杭州万松岭的海军干修所工地一呆就是 3 年，当班长；1980 年回东阳，还是当班长；后来公司扩展，建立了施工队，3 组成一队，他随之干了 2 年左右的副队长；如今在整个集团公司，他是各种职务兼得最多的一个，但是他内心一清二楚，公司的核心企业是三建，必须把主要精力放在三建。这一点他不动摇。哪怕集团所辖的房地产综合开发公司他也是经理，他也只委托给了副手。

无论以往还是现在，楼正文都是个实干家，是总经理楼忠福各项决策的具体贯彻者。

他以一种极其敬业的态度对待这个位置。

他认为，只有他在这个位置上操持出色，才能使楼忠福腾出更多的精力来思考和策划全公司的大计。而统领全局的战略策划，对公司的快速发展又是至关重要的，甚至可以说是一条生命线。

他的妻子沈鸣春的职务也很有意思，任总经理办公室主任，整日忙于为总经理楼忠福操办各项具体的行政事务。只有晚上回到家里，才为任常务副总经理的丈夫操办家务。

光是楼忠福的这一人事安排，也能叫人生出许多感动来。

人与人之间，理解和信任是第一位的。

说到这里，又不能不佩服楼忠福。

## 黄金搭档

楼忠福欲将三建公司一分为二的意图，最早告诉的人，是楼正文。

若以为楼忠福一说什么，楼正文就点头，那不是事实。

楼正文当时是有疑虑的。

他对楼忠福说，这个问题不可太轻率，希望你慎重。

他在楼忠福面前说话一向坦率，毫不隐瞒自己的想法，也从无阿谀奉承之词。当然，楼忠福一旦决定了的事，他执行起来也是不折不扣的。

楼忠福说，公司的问题，楼正文说话是可以算数的。但是常常有些人明知如此，找过楼正文，还会再去找楼忠福。两个人难免会有说话不一的时候，有些人便有意无意地想利用这种不一致。楼正文的原则是，楼忠福不表态便罢，若是表了态又与自己的处理相背，那就完全按照楼忠福的办。要办大事，政令必须统一。

楼忠福让楼正文主内。

楼正文说楼忠福会用人，我愿为他所用。

初中毕业的楼正文只比楼忠福大两岁，泥工出身。但是其风度气质给人的印象，却不是那么回事。楼正文其实是个读书人。

一个人的内涵，远不是他表面的学历可以体现的。事实上，初中毕业的楼正文，从来也没有间断过学习。入了建筑行业后，他参加过浙江工业学校的学习，在中国建筑技术发展中心进修过专业，又在紧张的工作之余，攻读温州函授学校的“建筑企业”、“建筑预决算”等课程。他的这一切，都是在不事张扬的情况下，悄然进行的。

他不是个好高务远的人，他对自己的人生坐标，有相当清醒的认识。

楼正文从做泥工的时候起，就已经无怨无悔地全身心投入了建筑行业，随后，便为此一步一个脚印，扎扎实实地武装自己。

作为知交的楼忠福，当然深知这一点。

但并不是公司的每一个人都跟楼忠福一样，尤其是那些和楼正文一起从泥工干出来的班组长们，总以为楼正文也和自己一样，不知道楼正文在人生道路上的埋头掘进。

还是在楼正文初任东阳工区主任的时候，他通知班组长开会。那是他第一次以主任身份召集会议。没料到通知发出后，12个班组长，躲的躲，走的走，竟没有一个来参加。

楼正文心里明白，这些一向和他平起平坐的班组长，都是不见真佛不烧香的主。他们不把他这个主任放在眼里，集体罢会只是个小小的下马威。

楼正文不恼不怒，镇定自若。他的个性和修养使他具备了宽大的气度。他一个个分头去找那些班组长，还是以往日平等的身份与之交换意见，但是说出话来，又不失工区主任的魄力。他自己也干过班组长，可谓知己知彼。

道理其实很简单，一经点拨，大部分班组长都能够接受，虽然他们还抱着看一看的心理，但至少不公开分庭抗礼了。

也有个别仍不买帐的，不买帐，没关系。楼正文说，你要是实在不肯于，我也不勉强，另请高明就是了。还说，死了张屠夫，不吃混毛猪。又说，实在缺个把人，我自己也可以兼任班组长。他说话特别平静。

这一次会议，人员就到齐了。

有一种人，从来不是以其外在的气度令人慑服，他们的力量是一种内在的穿透。很平常的一些话，让他们说出来，击中的常常是对手的要害。

楼正文正是这种人。

他所求的是同心协力。他需要支持，却不会迁就和强制。对于干建筑业的人来说，绵里藏针在大多数的情况下，远比锋芒毕露有效。

当然，楼正文此后的实绩，也是个关键。

地处丽水市中心的供销大楼，高10层，是楼正文新任工区主任写下的第一行建筑诗。即使在充满灵气的处州，于山明水秀之地，它也称美文。竣工之初，常令路人驻足。

这座建筑，在当时的东阳三建，是个范本工程。

有了这个开头，楼正文往下的路便畅达多了。楼忠福随后将金华、永康、丽水、龙泉、磐安、兰溪6个市县的工地一同并入东阳工区，为三建第一工程处，任命楼正文为处长。

楼正文接任后，工作依然是相当出色。1985年，楼忠福交给楼正文的指标是完成产值200万元；1986年，指标增至350万元，楼正文完成了600万元；1987年，楼忠福的指标没有突破600万元，楼正文却干了1000万元；1988年鉴于基建项目的压缩，楼忠福下达了800万元，楼正文交给他的却是1300万元；1989年，楼正文又超出了标定的920万元，达到1400万元。

5年期间，从东阳工区到第一工程处，楼正文的这一块，一共上缴公司利润467万元。那时，他已经是三建公司的副经理了。

有楼正文这样的踏踏实实的干将，哪一个主帅都会爱不释手的。所以，楼忠福当初要让楼正文以公司副经理的身份兼第一工程处处长，委实是铁板上钉钉，不可动摇。尽管楼正文扯碎了他的聘任书，但他还是在公司全体干部大会上明确宣布，并在主席台上喊道：请楼正文同志领聘书！

楼正文在三建乃至广厦职务上的升迁，和他本人的务实作风一致，也是一步一个台阶无可争辩地走上来的。表面看来，他每一次的接受，都不那么

心甘情愿，但是每一次的结果，又都是接受了，并且以无可挑剔的成绩和才干令人折服。

既然如此，楼正文又何必不痛痛快地接受呢，他应当对自己充满信心。

楼正文对自己当然是有信心的，但是他在面临职务变动时的不那么心甘情愿，却也是他内心的真实写照。

人们对楼正文的印象是个读书人，不无道理。不管他在学历上的程度如何，中国知识分子的某种素质，譬如淡泊名利、埋头奉献、士为知己者死等等，是有着很深的积淀的，它在楼正文身上统统表现了出来。

楼正文又并不是一个纯粹的知识分子，以他现在在广厦集团举足轻重的地位，怎么说也称得上是个企业家了，是个知识分子型的企业家。他和楼忠福这样一对搭档，是人们通常所说的黄金搭档。

楼忠福的车子每一次驶离东阳，不论去哪里，去办什么事，都走得十分安心。这是由于楼正文在“家”坐镇，他没有后顾之忧的缘故。

楼忠福广交各界朋友，他在东阳接待来访人员可以说是不计其数。凡来者，当然不只是听听情况看看材料，还免不了要参观工程。楼忠福对这样的要求，总是笑着承诺，说无论看哪里都可以。这是由于楼正文一向注重工程质量，有他在那里把关，楼忠福非常放心。

楼忠福是以三建起家的，三建是广厦的核心，但是他现在必须摆脱具体事务，对整个集团企业作宏观把握。三建由楼正文直接负责后，楼正文再三指出，广厦无三建不稳。因而他采取种种举措，推行全面质量管理，使其成为金华市范围内首家达标验收合格企业。楼忠福对三建的不断稳健发展感到特别顺心。

楼正文的个人能力是毋庸置疑的，可贵的是他并不以自己的能力恃才自傲。他说，我做人有个准则，不管在什么位置上，我所做的一切，都要对得起自己。又说，楼忠福管理这么大一个摊子，责任重，风险大，哪怕作为朋友，我也应当尽自己的最大能力，来支持他创业。我嘛，说实在话，只是个助手，配角而已！

这么朴素的为人和这么朴素的语言，在今天这个社会，已属难得。

## 2. 长期副手

### 外交使节

吴小伟生于徐州，几时在南京，后来东阳。早年生活的动荡，可以使人想到他身世的不同寻常。其家人后来去了香港，留下他随姑妈生活，弟妹现在在美国和台湾。吴小伟初中毕业学手艺，想必是家境困窘迫于生计而辍学。

他在三建之初即任副经理，是楼忠福最长期的副手。这既可说明他本人在业务上的文武双全，也充分体现楼忠福使用他的得心应手。

吴小伟以副经理的身份兼任杭州工程处处长时，像一员威猛的战将，争分夺秒，抢占阵地，为公司立足和巩固杭州建筑市场英姿勃勃地跃马横刀。

吴小伟又是公司出国考察最多的一个，埃及、苏联、美国，还不包括中途转机而捎带的日本、香港等，像个外交使节。

吴小伟的形象当然很不一般。不光是他，楼忠福、楼正文，公司这几位头面人物的形象都不一般。他们出现在所有照片上时，几乎都无一例外地西

装革履。那些西装都是绝对的名牌。

然而他们形象的不一一般，只在于衣着的名牌化么？不是。实际上，已经有了企业形象的介入。

## 名牌感觉

楼忠福的私宅很气派。进得门去，看见了宽敞的前廊，带鱼他的庭院，以及还暂时不识其内里的两幢四层楼屋，不由得惊叹，这可真是家。

客厅宽敞得如同一间大型会议室，两旁另有小憩处和牌室。

坐下后便面对了那架大屏幕电视机，打开时像是在看小电影；镭射卡拉OK 音响设备一应俱全。

比起客厅来，这幢房子楼上的几层居室，家具都是相当简单的，甚至可以说只是一些起码的日常生活用品。这幢楼的全部特色在于设计和装璜，以及建筑匠心。

楼忠福一层楼一层楼地指点给人看，当然他部是从搞建筑的角度来介绍的，以致使人一时有种错觉，好像楼忠福带着参观的不是他家，而是公司的一项工程。

建造这座住宅时，他也曾有过顾虑和犹豫。但最后还是破土动工了。他说：我不再犹豫。我犹豫什么？他说，我需要这样的住宅！楼房建起，果然成了一种形象。

吴小伟所说的名牌感觉，说的大约就是这种感觉吧！是否可以这样说，这幢住宅楼无疑也是个名牌，它既作为楼忠福的家，也可以看作是一个建筑企业家精心设置的形象标记。

当代中国，究竟有几个人拥有如此宽绰的居住和生活条件，楼忠福是否太奢华了？即便是办企业搞贸易而财富显赫者，居住条件如普通人家而且日常生活简朴的，也还是大有人在，楼忠福是否太显山露水了？

对此，报纸上曾刊载过有关楼忠福这幢豪华私宅的文章：

楼忠福把它视为公司的形象。客商来了，就请到家里就餐、洽谈。置身这样的环境，既可领略公司的建筑和装修质量，也可以感到一种稳定和魄力。一个公司经理敢于住这样的房子，还有谁不对这家公司产生信赖感呢？

名牌的感觉确实不一样。

## 要什么样的班子

名牌是吴小伟对付世界、树立自我形象的一种手段，但名牌说到底只是一件衣服，也即计算机语言中所说的硬件，而他的才学、见识、思想、情感，这些软件部分，又有些什么样的风采呢？

公司来往的客人多，常有盛宴款待，吴小伟在这种场合下显得过于严肃了一点。

他坐得端正，酒也喝得认真。在所有同桌的人中，只有他不曾露过笑容。那次我们彼此敬酒，大家心里都知道，这只是一种意思而已。他给人以很有分寸的感觉。

在广厦集团股东大会那天，同桌有一位东阳的常务副市长。这位父母官非常热情，也是由于在他供职的这方土地上有广厦这样的企业，心里高

兴，就希望大家都为之举杯。这是很不错的氛围。可同桌的一些朋友纷纷作出谢酒之态，一时间酒宴的氛围便不那么炽烈了。

这可不符合广厦的脾气。

饮酒，在广厦从来就不是饮酒，而是饮一种文化，饮一种局面。酒里的学问很深，正应了古人的一句话：饮酒者，乃学问之事，非饮食之事也。

所以，对广厦来说，所有的酒宴，除了真心表达对客人的尊敬之外，也都是某种经营方式的延伸。

所有的公关活动都必须成功。

也因为这样，这时候，吴小伟站了起来。他使人立刻意识到了他的恪守职责。他表现得既热情，又不失气度，非常懂得协调。他一时间说了很多话，都很热情，也都很有分寸。结果人人都举起了酒杯。所有客人的脸颊上都升起了云霞的颜色。“常将酒钥开愁锁，莫把心机织鬓丝”，气氛一下子变得非常放松，非常欢快。吴小伟与人的交流和沟通不是凭借语言，而是一种默契。这是个非常善解人意的人，很能掌握火候。

楼忠福说过，做事要快，宁愿以后逐步完善，他这么说是出于把握机遇的考虑。机遇虽不少见，但也总是倏然出现，稍纵即逝；机遇往往与挑战同在，与风险并存，能不能身手敏捷地及时看出机遇，抓住机遇，是最能体现一个决策者胆识的。

楼忠福不乏胆识，极善把握机遇。但他同时也知道，任何决策一经作出，都不可能尽善尽美，还需在实践中逐步加以调整和修正。

他或许是有意让吴小伟多做一些完善工作？

或许吴小伟也的确非常适合做这样的工作。与楼正文相比，他这只楼忠福的右臂膀，也可以说是非常称职，非常有力。两者似乎缺一不可。

楼忠福说过一句话，来广厦做事，不是个官大官小的问题，而首先是志向的问题，务求志同道合。

他说这句话，当然是有针对性的。有人为权钱而来广厦，终日盘算自己的小算盘，这样的人在广厦最终是不会有发展的。但是志在事业的人，广厦一定能提供最大的空间。楼忠福说：作为公司班子的最主要成员，必须要有这种清醒的意识。

人海茫茫，群英辈出。今天这个时代，给个人以充分施展的机会很多，然而要谋求到真正的志同道合者，达到钢筋水泥般的牢固合作，却不是件容易的事，对许多有志于拓创事业的人来说，恐怕只是一种毕生的愿望而已。

楼忠福一向很注重班子。

东阳三建的开始阶段，所谓班子也是不尽人意的。除了楼忠福，副经理进进出出，上上下下，也像走马灯似地换过一阵子。好在这个阶段不长，很快稳定了下来。

这是楼忠福的幸运，也得益于他快刀斩乱麻的果敢胆魄。

楼忠福最不能容忍的，就是把精力消耗在班子成员间的无谓纠葛之中。

吴小伟也许是沙里淘金，一直是班子成员。

楼忠福没有看错他的个人素质。

没有看错的另一个人是赵德水。赵德水也是原三建副经理，他没有在这个位置上一直升迁到广厦集团。他去了财务部，任经理。1994年初楼忠福发布嘉奖令，赵德水被树为广厦标兵，他以出色的企业“财务大臣”为人称道，却从不拿资历谋私论权。

而楼正文的出任，一步一步，几乎都是楼忠福“三请诸葛亮”的结果。楼忠福的组合能力令人叹服，而广厦有楼正文、吴小伟这样的高素质班子入选，也真是令人羡慕的事。

凡事欲成，天时地利人和皆不可或缺，楼忠福这三条看来是占全了。

班子的长期稳定，使楼忠福在事业的发展决策上，无须瞻前顾后，显得特别洒脱而自信。他的第一个五年承包期，奠定了企业扎扎实实的基础，也包括了班子的更进一步默契。及至第二个五年承包期，企业发展的步子显而易见变得更加迅捷和势不可挡。

1990年底，楼忠福在第二届全省十位优秀青年厂长（经理）评选中，再次上榜；

1991年初，省建设厅向东阳三建颁发了国家二级建筑企业资格证书；

1992年5月，楼忠福兼任主任的吴宁镇建筑业管理委员会，已管辖5家建筑公司、1家房地产公司和6家与建筑相配套的企业.....

看来，善于抓历史机遇的楼忠福完全可以在本公司强大的实力基础上，在左右手的鼎力相助下，洋洋洒洒地书写新的篇章了。

## 第四章 三级跳远

### 1. 机遇再次降临

#### 弹指 9 年间

1993 年是楼忠福执东阳三建牛耳的第 9 个年头。

楼忠福上任 9 年，东阳三建摇身而成为浙江广厦集团。虽然一年一个新台阶，但最为引人瞩目的，还是列为第 9 的这一年。

且看广厦在这一年的 10 件大事：

- 一、企业产值首次突破 3 亿元，税利比上年翻了一番多；
- 二、三建公司被列为全国 500 家最佳经济效益建筑企业；
- 三、董事长兼总经理楼忠福被评为全国优秀集体建筑企业家，并蝉联第三届省十佳青年厂长（经理），为全省唯一的一名“三连冠”；
- 四、成立了以三建公司为核心的浙江首家以建筑业为主体的股份制公司；
- 五、同《浙江日报》、《钱江晚报》联合举办“广厦杯”全国足球邀请赛，轰动省城；
- 六、三建公司通过全面质量管理达标验收，为金华第一家；
- 七、集团所属的城市公司、白云公司、城建公司的企业资质由四级升为三级；
- 八、集团新创办荣福制衣总厂，开发房地产 10 万余平方米，并在美国波士顿兴办广厦子公司；
- 九、北海分公司被命名为“北海十佳企业”，建材一厂、二厂双双被评为浙江省红砖质量优胜企业；
- 十、企业文化全面发展，《广厦报》创刊，全省“走向大市场知识竞赛”名列榜首。

一个企业，一年中能够列数出这样重要的 10 件大事，无论从哪个角度看，都是非常不简单的。也难怪楼忠福说起来眉飞色舞。过了这一年，他将年届不惑，一个人能在生命的黄金岁月使他所为之献身的事业闪现出黄金的光泽，的确是值得骄傲的。

成就感从来都是精神面貌的一种体现。而一个企业的精神面貌如何，又总是取决于它的当家人。

#### 又一着快棋

如果把 1993 年广厦办成的大事作一个排序，最重要的，就是企业股份制的建立。

这一企业体制的转变，虽然正式宣告在 1993 年，但实际上，已在上一年的年末提出并获得批准，距离 6 月建立企业集团，还不足半年。楼忠福像是两张牌都已经准备在手里，出了一张，紧接着又出一张。就如同三级跳远，采取的是连贯性动作。这当然比一般的跳远要更胜一筹。

这就是广厦的第四次机遇。他们抓住了，抓得很坚决。

其实，这个股份制公司，说起来，已算是一个历史遗留问题了。

1994 年底，浙江省电影剧作家们汇聚东阳，在广厦集团公司的红楼会议室举行创作年会时，楼忠福面对求知欲极高的电影剧作家们，道出了这个所谓的“遗留”秘密。

楼忠福说：之所以说我们股份制公司是一个历史遗留问题，是因为自 1992 年 12 月之后，国家就不再批这样的股份制公司了。因为从这以后，就要严格按已经出台的《公司法》办事，不再设什么个人股、法人股。所以，广厦企业集团股份有限公司审批通过，是全国建筑行业第一例，同时，也是最后一例。所以我说句玩笑话，称之为“历史遗留问题”。

恰恰是这个所谓“历史遗留问题”，使广厦人不失时机地又高高迈上了一个新台阶，筹资 1 亿股金，魔术般地壮大了自己。

这不能不说又是楼忠福的极其高明的一着快棋！他敏感地意识到了公司面临的第四次历史机遇，并且像郎平的近网快攻一样，打了个漂亮而有力的“短平快”。

事实上，国家深化改革的每一个步骤，楼忠福都能够从理论上去作恰当的把握，并根据企业自身的情况，恰如其分地付诸实施。

他谈起来不仅口若悬河，而且相当专业化。

楼忠福是个实干家，但他并不轻视理论。他的理论不是纯书面的，从文字到文字。听他谈理论认识，不会觉得枯燥乏味，那是一种经过消化的体会，真正属于自己的东西。楼忠福以一篇《我的机遇观》的论文，屡屡获奖，为人称道，实在是他对此已驾轻就熟。

分析透彻，举一反三，从理论到实践，他已形成了自己的一整套体系。

这似乎也是广厦人的一个共同特点。

公司常务副总经理楼正文，曾以《建筑业发展中的几个内在关系初探》一文，在东阳市建工系统召开的理论研讨会上获奖；

副总经理吴小伟，以一篇《试论施工企业涉足房地产业》，登上了《中国建设报》的版面；

建筑装璜门窗厂厂长吴正新，以《建筑企业发展的首要前提》为题，宏论如何稳定建筑骨干队伍；

公司企管部经理王瑞光，对“现代企业管理须有战略意识”提出自己的见解，形成论文；

总工程师杜金重不仅从理论上揭示“质量是企业的第一生命”，而且以一幅优秀的工程质量体系图，使人对运行和操作一目了然；

公司股份制办公室主任蒋海华，则抓住股份制企业的基本要素，纵论如何调整产业结构，如何优化资源配置；

等等。

《广厦报》所辟《厂长经理论坛》栏目，每期发表一篇，撰稿者都是企业管理骨干，行文朴实，见解独特，富有指导意义。

广厦人的整体理论素质，可见一斑。

如果想到这是一家以农民为主体的集体建筑企业，谁能不为如今中国农民崭新的精神风貌所惊叹呢！

应该说，这一切都是楼忠福带起来的。

## 股份牌子挂起来

广厦集团作为规范化股份制试点企业，准确他说，是1992年10月，经浙江省股份制试点工作协调小组批准而设立的。

1993年6月，正式将企业定名为浙江广厦建筑集团股份有限公司。

广厦的股份制改革，着重于管理体制、产业结构、经营方式和劳动人事等方面。既然是规范化股份制，楼忠福一开始便强调这一体制转换的规范性。

公司通过召开股东大会，选举产生了董事会、监事会，并任命了总经理。三权既分离又统一，形成高效的动力机制和制约机制。

内部则简政放权，公司在管好一些全资企业的同时，让一部分企业成为相对独立的经济实体，从而使公司得以从繁琐的事务中解脱出来，全力关注整个企业的发展战略。

与此同时，在整顿和健全原有的四室三部基础上，增设证券部、内部银行，并加强财务部，使企业管理机构向国际惯例迅速靠拢，显示出现代企业的形态。

在产业结构上，公司力图挣脱单纯依赖建筑业的单一轨道，代之以建筑业为主，各业并举，综合发展的新路。在建筑业，又以建筑施工带动建筑设计、建材和建筑机械生产经营、房地产综合开发等产业。这一新的生产和经营体系，集建、工、商、贸、科研和服务于一体，不但优化了资源配置，而且形成了崭新的生产能力结构，竞争力陡增。

股份制的建立，意味着企业的经营方式开始由产品经营向资产经营转变。

公司在对核心企业和部分骨干企业资产评估与拆股的基础上，集中精力，把几家骨干企业改造成为全资企业。同时，充分运用控股和参股手段，拓宽经营范围，特别是通过对紧密层和松散层的资产渗透，壮大了下属企业，增强了集团公司的整体实力。

由于内部银行的建立，集团所属28个企业的存贷关系一律划转到内部银行，使银行资本和产业资本相融合，资金也获得了更为合理的配置和更为有效的使用。

公司制订的《广厦集团职级制暂行条例》随之出台，打破了原来建筑行业的技术等级，对所有职员按照德识、才能、贡献、实绩，划分为高、中、初三档10个级次，形成了一种独具广厦特色的激励机制。

同时，广招贤士，向社会征聘各类专业人员，以求进一步改善管理队伍的整体素质和机构运转能力。

楼忠福有许多问题要考虑，要决策，要把握分寸。有一些是预先就想到的，也有一些是随时随地冒出来的。作为一个整体的方案，楼忠福一定曾为之殚精竭虑，夜不成寐。

## 挤进法人股市场

1993年岁末，浙江省政府证券委员会以浙证委（1993）25号文件，批复同意广厦参加法人股流通试点，并向中国证券交易自动报价系统（STAQ）发去推荐函。

同日，北京标准股份制咨询公司也发出了推荐函。

1994年1月7日，广厦派员赴京正式报批；1月14日，楼忠福亲自飞抵北京，同STAQ系统负责人就广厦法人股上市事宜进行磋商。

从工作的节奏来看，环环相扣，效率非常高。

到了 3 月末，楼忠福赴杭州参加中国法人股市场现状与发展高级研讨会。会议刚一结束，他立刻找到了北京标准股份制咨询公司总经理刘纪鹏。

年初在北京时，楼忠福已经拜访过他，刘纪鹏对广厦法人股上市的准备情况，也已相当了解。这次刘纪鹏到了杭州，楼忠福无论如何也得请他去一趟东阳。百闻不如一见，实地考察会给对方留下更深的印象。

邀请外交是有实力的外交，也是高明的外交。

刘纪鹏当时已订好了返京机票，见楼忠福竭诚相邀，为其精神所感动，便答应前往。他退了机票，于当日下午，和楼忠福一同驱车直驶东阳，途中畅谈不已。

刘纪鹏是个办事认真的人，虽然在广厦只逗留了一天，却仔细听取了楼忠福的介绍，和他一起分析当前国内股市的形势，并参观考察了公司各下属企业、正在兴建的广厦大厦和其他工地。

广厦的众多欣欣向荣的企业，广厦员工的那种一丝不苟的敬业精神，广厦集团内部管理的那种高效率，那种齿轮般的精密，那种上上下下所体现出来的和谐，无一不对这位来自首都的股份制咨询人士产生了影响。

正是由于广厦集团已经具备了一切可以对外开放的内在要素，所以广厦人，尤其是总经理楼忠福，特别喜欢“邀请外交”。工作对象一旦请到东阳，请到广厦来，事情就完成大半了。

是的，不仅是招待酒，招待卡拉 OK，更是以自己的雄厚的完全经得起任何检验的实力，招待宾客们的眼睛！

临别时，刘纪鹏对楼忠福表示，一定努力促成广厦法人股的早日上市。

楼忠福满面春风，高高举起酒杯：是吧，我早说过，百闻不如一见嘛！一切都在楼忠福的意料之中！

1994 年底之前，楼忠福梦寐以求的又一个愿望实现了，规范化的企业股份有限公司及时批了下来，成为中国建筑行业空前绝后的一家。

那一天的气氛是很令人激动的。东阳市吴宁西路锣鼓喧天，广厦红楼张灯结彩，东阳市委、市政府的领导们纷纷前来与打了一个漂亮仗的广厦人干杯……

## 令人不可思议

股份制公司的顺利建立，对广厦集团的发展来说，确实是一个质的提高。

楼忠福以很明快的逻辑语言，神采飞扬地概括了这一成就的意义：一个企业要迅速发展，除了把握发展方向之外，最根本的，就是资本。资本少了，想发展，也难使出劲儿。企业只有加强自我积累，有了自己雄厚的资本，才能在市场经济的道路上主动出击。我们的股份制公司上去了，立即募集了 1 亿元股本。现在，我们的发展资金已经准备好了，我们不愁钱，眼下唯一的问题就是怎么用的问题。我们广厦集团公司在资本和发展的问题上，完全进入了良性循环！

在我国国民经济步入调整时期，各行各业都在为资金发愁的情况下，一个企业家能高声说出：“我们不愁钱，眼下唯一的问题就是怎么用”这样的话，真使人吃惊不小。

许多企业家都吃惊，甚至一些大企业家也都很吃惊。他们说：不可思议。

是的，位于浙江腹地的广厦集团，由于连续抓住历史机遇，竟然达到了“手中有亿，投放哪里”的境界，当然令同行们大力吃惊。

应该说，这第四个历史机遇，楼忠福是把握得非常漂亮的。

握有广厦的股票，在东阳以及在东阳之外，都被认为是一件值得炫耀的事情。广厦托起了股东们，股东们也托起了广厦。

这一点不容置疑，广厦由建筑企业集团向股份制公司转换，楼忠福个人所付出的心血，是非常明显的。这中间除了工作上的操劳，他本人的名人效应也有着相当的作用。

这种效应，当然不同于那些下海办公司的影星们。他的全部背景，应当是幕后有着万名员工的时刻进行高效率运转的广厦集团。

他有一种魅力。这种魅力，说到底，也是广厦集团的魅力，但是这种魅力在楼忠福个人身上，也能够非常浓烈地体现出来。

楼忠福有凝聚人的本事，有打动人的本事，有一下子走进你的心坎深处的本事，他的笑容是全体广厦人的笑容，他的那种能使人产生强烈共鸣的见解是全体广厦人从实践当中总结出来的见解。

他能在握手之间或者碰杯之间，就跟你交上朋友，他的眼神会使你感到如沐春风，而在几天之后，你一定会觉得你已与他心心相印了。

## 2. 一个应聘者 and 一代名牌

### 始料未及的面试

吴茶光在门卫的指点下，进入红楼。

吴茶光9月底得知广厦集团向社会公开招聘具有大专文凭、助理会计师以上职称、有较为丰富的专业知识和工作经验的财会人员，便在好友的鼓动下，报了名。

吴茶光没有想到，仅仅几天工夫，广厦集团就来了电话，总经理楼忠福要对应聘者面试。

吴茶光多少有些忐忑，不知道久闻大名的楼总会问些什么，尤其是对楼总本人，更有一种初次见面的神秘感。

吴茶光上了二楼。接着，被引进总经理办公室。

吴茶光看见楼总正坐在宽大的办公桌后面审阅文件，不由得下意识地退了一步。

这就是大名鼎鼎的楼忠福！——他心里不由得紧缩起来，他一时不知道怎么开口。

对方却先开口了。声音很宏亮，也很热情。而且是起身相迎。

欢迎你到广厦来，请坐！

吴茶光发觉身着西眼的楼忠福精神极佳，笑容极其诚恳。

吴茶光是初次经历面试。在回答了楼忠福对学历、职称、工作情况的简单询问后，继续等待考问。却没想到楼忠福话题一转，介绍起了广厦的发展简况。虽然吴茶光也知道一些，但听楼忠福说来，还是别有一番令人振奋的感觉。

吴茶光赶快表达了自己的心情。

楼忠福说，你不必多谈了，你的情况我都知道。广厦要发展，需要大批

人才。广厦需要你，你到广厦来，要充分发挥自己的专业才能，有什么要求，尽管提出来，我们一定设法解决。

这是吴茶光始料未及的。吴茶光有一种被理解、被尊重、被关怀的感动。那一瞬间，吴茶光就觉得自己已经是一名广厦人了。事后想起这一刻，吴茶光每一次都感慨不已。

吴茶光成了广厦的员工，他干得很起劲。

广厦有万名员工，能够像吴茶光这样和楼忠福一面之交的，虽说只是极少数，但是楼忠福对公司所有员工，都是一视同仁的。

## 我们的名牌是人

楼忠福说，我的目标是创立中国建筑业的一代名牌，但这名牌又和国内那些响当当的如“健力宝”、“四通”、“太阳神”等不一样，因为我要打向全国的不是我的产品，而是人——广厦人！

既是名牌，就要求每一人都是合格的。

楼忠福重视每一个人。

1993年6月，广厦集团正式建立股份制公司。同年8月，又建立了工会工作委员会。其时，距企业最早建立工会之始，正好是10年。工会工作委员会下属的工会，从原先的一家，发展到了9家。

楼忠福在股份制实施之初，是相当忙碌的，手头的工作可谓千头万绪，然而工会工作还是最先被他摆到了桌面上。

工会，这是广大职工群众利益的代言机构，是劳动人民当家作主地位的重要体现，面对工会，你就会面对一张张老的少的男的女的具有普普通通表情的脸，你会感受到脉搏的真切跳动。

楼忠福也是普通人出身，他对工会有一种天然的亲近感。

几乎在每一次会议上，他都要强调工会建设问题。

楼忠福认为，我国的股份制是在巩固和发展公有制经济的前提下借鉴国际经营模式的，国有和集体所有资产处于控股地位。企业实行股份制，其社会主义性质并没有变，职工的主人翁地位和应当享有的民主权利也没有变！

一篇专门谈股份制企业工会建设的论文，发表在《浙江工运》杂志上，这是楼忠福通过调研后认真撰写的。

他的观点很鲜明，他认为现代企业制度中的主角依然是职工。

事实上，股份制企业机制上的转换，是由商品经营转为资产经营；而对现代企业来说，其成员也正是资产的一种，是经营之本。

广厦集团董事会有7名成员，其中1名就是工会工作委员会的主任。楼忠福一开始就认认真真对他说，你是以职工代表的身份进入董事会的，今后要特别注意职工利益，经常听取和反映职工的呼声。

一个老总，能经常不断地高度负责地提醒这个问题，说实话，不多见。

实行股份制后，广厦在员工普遍购买职工股的基础上，又着手把一部分集体资产量化给职工，作为企业职工永久性的福利待遇。

这部分资产，虽然不像职工股那样可以出让继承，但可以终身享用。

楼忠福说，社会主义国家的工人阶级虽然已并非“无产”阶级，但只有当我们的职工有了明确属于自己所有的资产，主人翁才不再是“主人空”了。

这话，说得明快，也很实惠。

其实，把职工放在第一位，可以说是广厦的一个传统。早在三建时期，楼忠福就在党组织建设和职工思想教育方面，摸索和实施了一整套行之有效的方法，很有成果。

东阳三建公司党委是 1987 年 6 月底建立的，在公司党委建立的同时，公司党校也诞生了。楼忠福说，那天，我和东阳市委书记童德成匆匆见了一面，谈到三建党校的建立。童书记说，我记得，那次是我去表示祝贺的，还对首批学员讲了话。楼忠福问，那天，讲了些什么，你还记得吗？

童书记笑了笑，不外乎是强调党校对提高党员素质、抓好干部职工思想教育方面的作用吧。

童德成当时是东阳县县长。他没有重述当时讲话的具体内容，楼忠福却在一旁插了话。

时间已过去数年，楼忠福却还清楚地记得。楼忠福说，你当时强调，我县建筑业，3 年内产值要上 4 亿。3 个公司要上 2 级，10 个公司要争 3 级。尤其点名说三建要上 2 级。还说你们有 100 多名党员，每个党员带领 50 名职工，工作就上去了。

童书记闻之，十分感慨。

童德成说，如今三建成了广厦，不仅早已上 2 级，而且正在争取 1 级；至于产值，光你们一家，去年就突破 3 亿了。看来当初对你楼忠福的估计，还是保守了一点。你们是超常规的。

楼忠福说，这和党员对职工的带动，职工团结一心奋进，是分不开的，还是证实了你当初说的那句话。

应当说是你们自己总结的经验，童书记说，你们一直把思想政治工作作为三建的法宝。

楼忠福说，要创造堪称中国建筑业一代名牌的广厦人，这是个基本保证。

童书记说，你们抓到点子上了。

楼忠福确实是抓注这个点子不放的。他始终提到“广厦人”这个概念。

## 什么是扎实的工作

做人的工作，铸造人的灵魂，绝不是可以肤皮潦草的事。这是一项长期的工程，讲究的就是扎实。

但是，我们这个时代，许许多多的工作，又是多么惊人地浮在表面上呵，就像整日漂浮在河流上的那些木片和草屑。

楼忠福说到这个话题，眉头忧皱了起来。

他回忆起了这么一件事。

那是一个会议，在山东潍坊开的，由建设部召开。会议名称很大：全国建筑业第一次思想政治工作研讨会。

楼忠福去了。报到第一天，他就发现会议准备工作很粗疏，发下的代表证，连会议的名称都不统一，而且字迹印得模模糊糊。

楼忠福是个心里藏不住话的人，尤其是这种全国性的大型会议，又是研讨思想政治工作，却那么不扎实，使人感到多年来我们所谓思想政治工作在很大程度上，依旧流于形式，空对空的弊端依旧不除。他想、这是一件小事，却概括了一个大问题。

楼忠福的目光经常是极其尖锐的。

轮到他发言。

那么多的眼睛都盯着他，希望他能以一个著名企业家的身份，说一点新时期思想政治工作的道道来。

他说话了——他的声音一贯洪亮——他说：这么多年来，我们在企业的思想政治工作，一直还相当程度地停留在形式主义的假大空阶段！这非常叫人悲哀！

举座皆惊，惊于他的直言不讳。

他接着把自己的代表证举了起来：请看，我们自己的思想政治工作研讨会，却把会标都印错了！如此粗糙的作风，我们还能够谈什么扎扎实实的思想政治工作！

举座叹服。

这例子用得好。事情虽细微，却见微而知著，太说明问题了。

主持会议的人坐不住了，连连表示要换发代表证。楼忠福站起来，说，这不是换不换的问题，而是如何把思想政治工作当作一项切实的事业，放到应有的位置上，放准，放好，放扎实。我建议，研讨会不妨首先研讨一下这个问题。

楼忠福似乎很有点得理不让人。

他有他的道理，这么远路赶来，总希望有所收获。如果只是借讥游玩一趟，务个虚，倒真是对思想政治工作的讽刺了。

他的话获得了许多掌声。

许多人问：这是谁？这么厉害？

有人回答：这是浙江的代表。

于是在这位直言不讳的浙江代表身上，顿时凝聚了许多感佩的目光。

事后，许多代表跑来跟他交换名片，交流情况。

浙江的代表楼忠福是这么说，也是这么做的。不久，他就写出了《从建筑业实际出发，切实抓活思想政治工作》的论文，既是一份经验总结，也具有相当的指导意义。

他对思想政治工作，具有一种特别的洞察力。

尤其是企业已经跨入了股份制阶段，思想政治工作的光荣法宝，对人的极其严格和极其体贴，是万万不可缺少的啊！

## 老虎下山，猴子上树

一位刚从北京赶来的小伙子，姓李，是中国茶叶进出口公司的。作为持有 80 万广厦法人股的股东代表，特地飞来浙江参加首届二次股东代表大会。

文件很齐备，有大会的议程表、董事会工作报告、监事会工作报告、财务状况报告、分红方案、提交大会修改的公司章程、董事会议案，等等，看得出大会准备工作的细致和规范。

广厦人做事，总是那么有条不紊。

会场布置得很堂皇，主体色调是红色。

股东们济济一堂，正在听取楼忠福代表董事会作 1993 年度工作报告和 1994 年度发展规划。楼忠福回肠荡气的雄浑之声，布满会场。

楼忠福说，回顾过去一年公司取得的喜人业绩，我们由衷欣慰；展望未

来公司的发展前景，我们满怀信心。今年，不但是国家经济体制改革攻坚的一年，也是我们公司改革发展关键的一年。大改革必然迎来大发展。我们相信，有我国 15 年改革所形成的良好政治、经济环境，有全体股东对广厦事业的信任和支持，有公司万名员工高度的敬业精神和创造性，广厦事业定能走向辉煌的明天，广厦股东定将得到更高的投资回报！

话音落地，掌声轰然而起。

楼忠福站起来，向股东代表们致意。

掌声更热烈了，明白地表达出一种无可怀疑的信任。

广厦是一个奇迹，一个真正的奇迹！

来自北京的小伙子说：我们这 80 万法人股，看来真没有投错。

他又说：公司老总派我来浙江开会，我虽然对广厦集团不太了解，但看看台上的这位楼总经理，说话中气那么足，一大串一大串实实在在的数据报出来，心里就踏实。

楼忠福的中气一向是足的，他以气势见长，10 年来一以贯之，没有丝毫懈怠。

楼忠福在谈到集体企业面临严重挑战，需要对机制转换作出选择时，说过一句话，叫做“老虎下山，猴子上树”。

楼忠福显然是一只下山虎！而且是一只正虎视眈眈盯住国内、国际市场，运足气力，时刻准备猛吃几口的下山虎！

广厦有这样的虎威，是不能不叫所有的股东们一百个放心的。

## 第五章 进军世界

### 1. 走出国门

#### 跃上舞台，便想跃入世界

当 16 岁的少年楼忠福离家出门，外出做工的时候；当青年楼忠福穿着的确凉衬衫戴着钟山牌手表在村子里当基于民兵的时候；当他先是跟着师傅学泥水手艺，后来跑建筑材料的时候，一定不曾想过，有朝一日，他将在国际社会立脚，走到国门外边去拓展自己的事业。

但他自从跃上舞台之后，便想到了这一点。

这一切究竟是怎么开始的呢？

中东地区由于 1973 年的油田兴旺，大量的工程开发项目和机会随之而来，一跃成为全球最大的建筑市场。仅在 30 年代初期，就已经拥有达 500 亿美元以上的国际工程合约总金额，如中东的一些国家，伊朗、伊拉克、约旦、科威特、阿曼、卡塔尔、沙特阿拉伯和阿联酋，均处于国际建筑市场最为领先的位置。

——阿兰：《国际建筑市场》

阿兰是新加坡南洋理工大学高级建筑业研究中心的主任，他这篇关于国际建筑市场分析的文章，分 8 个方面。以上摘引的，是其中“全球主要建筑市场所处位置”一节里的一小段。就内容来说，并非特别重要，但是，楼忠福最初迈出国门的那一步，在时间和方向上，却显示出了和这位阿兰教授所分析的内容的一致性。

楼忠福有意把目光投向国际市场是 1986 年。那一年，东阳三建首次输送百名建筑工人赴埃及参加当地工程建设。

那是一次小规模尝试。

最初当然只是打开一扇窗户，但正是因为这小小的窗户，给了志向远大、目光敏锐的楼忠福一个展望世界的机会。尽管只是偶然的一瞥，但风姿万千的异国建筑风景显然已经吸引了他。

他在一次骨干会议上说：只要有条件，我们的脚手架，也应该搭到国外去。我们已经有了这个能力了。我们不怕国内的竞争，也不怕国际的竞争。我们东阳有句老话：胆大做将军。我们在国外的市场面前，胆子也必须大！我们就是做将军的料！

楼忠福那时站在浙江东阳红楼的窗前，而目光，却已经越出了国境。

从那一天起，他一直在寻找机会，以期在国际建筑业的大舞台上一试身手，将广厦响响亮亮的牌子打到外国去，就像郎平的排球，李宁的体操，张艺谋、陈凯歌的电影一样，也替中国人民挣回一份殊荣。

#### 起步埃及，从中东到远东

有一天，机会终于来了。

听说省建筑科学研究所柳恒伟的弟弟柳恒杰是北京有色金属对外工程公司的工程师，楼忠福特意跑了一趟杭州，找到柳恒伟，开门见山提出要求，希望他能协助搭桥铺路。

柳恒伟是个爽快人、都是搞建筑的，彼此一谈，就答应了。

楼忠福和柳恒杰见了面。

柳恒杰所在的.是公司的埃及经理部，于是就谈埃及。主题不外是建筑劳务的输出和工程承包，意图是很明确的，用不着拐弯抹角。

楼忠福希望桥搭得更长，路铺得更远。

柳恒杰愿意助他一臂之力，毫无保留地向楼忠福介绍了有关情况。带着他一起分析意图的可行性。

这在柳恒杰方面，当然是有前提的，这个前提便是楼忠福的以诚相待，他的事业心，以及敢于以中国农民建筑企业家的身份登上国际建筑舞台的胆魄。

于是，楼忠福就谈公司买力和企业经营管理状况，这一谈，当然非常令人赞赏。

不光是柳恒杰一个人，楼忠福后来去北京，把整个埃及经理部都感动了。那一次，他把楼正文和吴小伟一起请了去，埃及经理部没想到东阳这家企业整个决策层倾巢出动，这种同心协力的集体精神，也使他们感受到了企业的凝聚力。

于是一切便顺理成章。

一个月后，楼忠福和吴小伟应埃及经理部的邀请，并经北京总公司批准，去埃及作实地考察，登上了飞机。

这是楼忠福第一次出国。

去时搭乘的是南斯拉夫航班，经印度的加尔各答、阿联酋，到南斯拉夫后，再换机飞赴埃及的开罗。回程时，也是由开罗先到南斯拉夫，然后换乘中国民航的班机，经罗马尼亚、巴基斯坦，到北京。

楼忠福说，虽然是考察埃及，却附带又过了5个国家的城市，哪怕只是走马观花，谈起人家的建筑业，毕竟也不再是纸上谈兵了。

的确不再是纸上谈兵。

东阳三建实现了向国家建筑市场发展的突破，虽然还只是小规模の尝试，但楼忠福有机会使本公司的质量和信誉得到了国际建筑市场的检测。

当时，参与国际大循环的提法正时髦，楼忠福不是盲目地赶时髦，却是拿自己的实力与国际建筑界的施工水平相比较。

他心里有了底，平添了自信。

随之而来的，是党的十二届三中全会提出的治理整顿的方针，建筑行业出现了基建项目压缩、竞争日趋激烈的新形势。

楼忠福没肖手足无措。他在1989年第4期的《东阳建筑》上发表了题为《认清形势，顾全大局，在治理整顿中巩固发展建筑业》的大文章，提出了三建公司的措施。

措施之二就是：积极开拓国际市场，搞好劳务输出。

文章是这样写的：

随着公司的日益发展，企业的素质和应变能力、竞争能力、自我保护能力等，都有所提高。经过一年多时间的准备工作，已与中国有色金属公司洽谈签订了出国承包劳务输出的意向书，现与约旦、科威特、北也门三个国家的具体业务正在联系中。从现在看，承建北也门萨那农学院宿舍，有16500平方米的钢筋框架结构，二层楼房的洽谈速度会快一些。公司打算春节以后到北也门去一次。今年，我们将把此事作为一件主要工作来抓，并力争抓紧抓好。

显然，楼忠福采取的策略是以攻为守。而且回旋余地特别大，已经不限

于国界了。

就这样，楼忠福争取到了主动。随后，他们又从中东走向了远东，现在，又开始向美国出击。

1985年，建筑业的海外产值，最大的十个国家分别为：美国、日本、巴西、苏联、西德、中国、英国、意大利、法国。这些国家占有全球海外工程总值的80%。非常有趣的是，同样是这十个国家，在建筑市场上提供劳动力数字，也排在世界建筑劳动力的76%。虽然80年代中期与近年来的数字比较会有些偏差，从比较的角度来看，大致可以说明这些问题。这些大国在90年代建筑业的发展上，仍然起着很大的作用。

——阿兰：《国际建设市场》

楼忠福的铿锵有力的脚步声，为什么不能响在阿美利加广阔的土地上？

## 美国，真是有点意思

到达纽约的时间是1993年的圣诞节前夕。

迎候在机场的接待人员告诉他们，美国方面的公司老板去西班牙度假了，并将直接从那里回到设在康州的公司总部。

虽然不太巧，但也不算上什么意外。楼忠福对吴小伟说，我们自己活动吧。

这一回，广厦是通过省国际经济技术合作公司的刘卫星和泛美公司挂上钩的。

刘卫星原先的邻居陈震州已赴美多年。陈震州是杭州人。这在国外就算是关系很近的老乡了。陈震州自愿陪同他们，并担任他们的翻译。

这期间楼忠福一行去了华盛顿、旧金山、圣地亚哥和洛杉矶。他们在一个幅员辽阔的国家自由地走动，考察房地产业、餐饮业，了解投资信息、公司注册等情况。他们忙忙碌碌地日复一日，和美国人的生活节奏倒很相称。

楼忠福观察美国，观察得很仔细。

他说：这个国家，真是有点意思。

几天后，陈震州送他们去康州。

楼忠福到美国，建筑业的考察自然是诸考察中最首要的，他很想看看建筑工地。

谁知在纽约、华盛顿、旧金山、洛杉矶，几乎处处都看不到脚手架，也听不到建筑打桩的噪音。比起中国正处于发展中的各地城市，那种脚手架林立，泥沙车奔驰，打桩机轰响的景象，美国让人感觉已经没有了建筑施工。

这当然不可能。

不过，即使置身于城市建设已基本定型的美国，一时看不到工地，楼忠福还是从另一个角度非常仔细地考察了美国的建筑业。

他们在曼哈顿的世界贸易中心看了高110层、总高度400多米的摩天大楼，也到郊外看了一些别墅式的单体建筑。那是一些木结构的一般为2~3层、每幢300~500平方米的住宅，从建筑面积上与楼忠福在东阳的新楼相比，似乎还不如，但是这些房屋的外装饰一般都采用防火保温材料或彩色玻璃，与中国大陆建房偏重结构相比，美国人看来更注重建筑的内部品质。

他们进入了一些美国人的家庭。

这些房子都采用全空调，四季恒温，内装供热供气设备。自动除尘，特大屏幕遥控彩电和隔音墙。客厅豪华气派，卧室舒适温馨。

此时，楼忠福便再次感到自己建造那两幢四层住宅的必要，若是请美国客商进入家里，作为中国的一个瞄向世界建筑水平的建筑企业家，他还是会感到内心的不平衡。确实，在住宅内部设施和装修上，距离还是很明显的。

看与不看，确实大不一样。

你看出什么来了吗？他问吴小伟。

吴小伟说，美国的民用建筑业正在经历着一场室内革命。

不光是民用建筑业，楼忠福说。

他理解吴小伟所说的建筑业的室内革命，它所要达到的目标，是人的自身生活的高质量。而这种高质量，自然也包括他们所无法分离的各类公共建筑。

楼忠福沉思良久。

## 2. 立足异域

### 俄罗斯人惊叹的神速

最初到达海参崴的广厦人，是一群平均年龄不足 30 岁的小伙子。

漫长而遥远的旅途尽管令人疲惫不堪，但对异国他乡的新鲜和好奇，还是带给了他们许多兴奋。

没想到一下火车，却是冰天雪地，气温在零下 20 摄氏度。这在中国的江南，是从未有过的。

热情好客的俄罗斯人在站台上和他们打着招呼。小伙子们能看懂微笑，却不明白俄国人说的是什么，面面相觑。

站台上不乏海军军人。

海参崴是个滨海城市，军事港口。广厦人将在这里承建海军医院办公楼和海参崴儿童医院的改建工程。

广厦集团绥芬河办事处的洪国良主任和几个俄国人走在一条清静的街道上，两旁是一些新的建筑物。

中俄边境的许多城市，是很有些相仿的。海参崴正是这么一座恬静而有着寒冷阳光的小城。

吴小伟说，确实，这是座美丽的俄罗斯边城，有许多街心花园。我们建筑工人的住处，是某路公共汽车的总站。每次等车时，总有些俄罗斯人和工人们比划着手势交谈；车来了，也让中国建筑工人先上。

这一切当然得之于广厦人在当地的良好印象。广厦的工程，从 1989 年初到 1992 年 10 月，业务由海参崴又扩展到乌苏里斯克市。这期间，中国方面，东阳三建已经发展成广厦集团；而苏联，也由于政局变化，一朝解体。

政局的动荡影响着经济发展，物价也飞速上涨，食品价格尤其昂贵。广厦人在生活上不得和当地市民共渡难关，连蕃茄、黄瓜、土豆这样一些极其平常的蔬菜都很少问津，只能吃些相对便宜的明太鱼之类。

施工的条件也相当艰苦。

当地一年长达七个月的天寒地冻，非常不利于施工。

但是工人们为了赶工期、保质量，常常用油烧化冰结成舵的沙，然后用热水拌和砂灰，再掺入防冻剂，以防墙体冻裂。

至于自己的保暖，就顾不上了。一天施工下来，眉毛胡子全白了：棉帽

的帽檐上结了薄薄的一层冰。

几天就是一层楼。速度很快。

脚手架旁边，那些惊讶的俄罗斯人总是迷惑不解地看着这些忙忙碌碌的中国人。

怎么这么快？这些中国小伙子，简直是神了。

而在吴小伟的施工计划表上，这是正常的进度。

两国人民的素质和时间概念，是很不一样的。

### 楼忠福斩钉截铁

楼忠福审阅着吴小伟的《去苏情况汇报》。

海参崴在他眼前渐渐成形。

这个城市依山傍海，整个城市建筑场在山坡上，高低相差数百米，楼与楼之间空距大，落差大，因此每幢楼的采光都很好，不存在遮阳的问题；城区交通方便，道路畅通，绿化覆盖率很高，又无冒烟的工厂，所以环境优雅，空气清新。

楼忠福最为关注的还是建筑。

吴小伟在报告中说，当地居民多为三两口之家，中等家庭为三室一厅，但面积不少于国内的三室一厅，同时还拥有建于远离城区山坡上的别墅，用作第二居处，带菜园和花园。目前海参崴市到处都在推土建房，但要解决住房问题，看来还得花 10 年时间。

楼忠福在这一条文字下划了一道粗杠。其时，他已在考虑将房地产的开发，如何迅速地向海外市场拓展。

海参崴建筑不注重装饰，普遍为清水砖墙。近年来开始搞大板建筑，高在 10~14 层之间。外墙也有马赛克饰面，但都不是现贴，而是构件加工时贴好，质量不很讲究。其建筑装饰材料也不及国内先进，色彩缺乏变化。

楼忠福对公司在前苏联的工程业务已经开始感到不满足了。当时，海参崴海军大板楼的内装修工程已趋尾声。这幢高 10 层、面积 1500 平方米的办公大楼的装配式大板建筑是由俄方自行完成主体工程的，中国公司只是承担大部分的内装修工作。这对他们来说，显得有劲使不出。尽管公司承建的工程多次获得优质证书，海军医院的办公楼还被评为榜样工程，上了当地报纸和电视，毕竟，目前的远东，看来还不是能够最充分发挥公司优势之地。

在国内建筑市场不甘心小打小闹的楼忠福，也同样不甘心在国际建筑市场小打小闹。

我们必须承接更多的项目！——楼忠福拿起电话听筒，斩钉截铁。

### 一个想法渐趋成熟

这是一家中国餐馆，门口高悬着的大红灯笼很是惹人乡思。

传统的中国新春佳节将临，楼忠福想在美国尝尝家乡菜。

他们有意不选择唐人街的中国餐馆。

唐人街的环境让人感觉不出是身在异国，跟在香港差不多。到了美国以后，楼忠福的所见所闻，使他对美国人的竞争意识和冒险精神有了新的感受。他十分欣赏这一点。同时，在美国注册公司的想法在内心也渐趋成熟。

他既想有一个美国窗口(在他看来,在美国设立窗口,无疑是国际化的),洽谈在美建筑业务,或通过美国的建筑业在第三国搞劳务输出;又想在美国从事一部分贸易活动,毕竟广厦已不是早先那个纯粹从事建筑工程的公司,对于建筑以外的市场,也须了然于心。

楼忠福一行在餐桌前就坐,侍者送上菜单。反正是中国菜,就随便点了,他知道总归是比不上国内的。

菜随后就上来;看上去做得还算精致,只是那些瓷质餐具实在有点粗笨,不像中国产品那么细薄精巧。楼忠福发现吴小伟也在注视那些餐具。

不像是中国货,楼忠福说。

我看也不是,吴小伟点点头。

楼忠福又问作东的美国老板。那老板也是华人,入了美国籍,但对中国瓷器还是能辨别的。

恐怕是韩国生产的,他说。

楼忠福问,美国人不喜欢中国瓷器?

老板说,怎么会呢,美国人把中国的瓷器看作是艺术品呢,哪怕是餐具。既作艺术品,又当餐具使用,市场不是应当更大些吗?楼忠福还是觉得纳闷。

美国老板笑了起来,中国瓷器那么精细,而餐馆的盘盏洗洗刷刷,难免磕碰,既经受不起,碎了也可惜。从做生意的角度来说,不如用韩国的合算。又说,何况韩国产品也打着中国制造的标记呢。

吴小伟拿起桌上的筷子看了看,连筷子也是日本的,他说。

楼忠福接过筷子把玩,不是说中国的卫生筷进了日本市场么?怎么美国的市场倒让日本人占了?

他们的产品防蛀防霉,当然要胜一筹。

楼忠福笑了,日本人极其精明,说不定廉价买了中国筷子,稍加技术处理,又拿到美国来卖好价钱呢。

随即又说,防霉防蛀不是什么大技术,中国人不讲究,倒丢了大市场。

这顿饭楼忠福实在吃得有些心不在焉。他在琢磨着与泛美集团就自己在美国创办公司事宜的洽谈签约问题。那可是广厦建立跨国公司的前奏呵!

### 3. 把公司办到美国去

#### 经历风风雨雨,才能显示力量

海参崴的工程合同是与达里素康斯特拉申公司签订的。那是一家合资公司,组建不久,项目均为其他公司分包,家底不厚。而且作为合资一方的中国,当时还没有派出管理人员,因此尚无代表中方利益者。

后来与之合作的远东水利专业建筑公司,虽然比较有实力,从寥建筑设计、金属、机械、加工、塑料加工和构件加工,并经俄罗斯对外经济联络部批准,获得对外业务进出口权,但是提出的合资经营项目均不大:

乌苏里斯克市的一家中国餐馆;

哈洛里镇的一家中国商店和咖啡馆;

西比尔柴瓦村,也是一家中国商店和咖啡馆,规模都不大,全部客座加起来也不过五六百,有的还只是改建,搞搞室内装修。

楼忠福答《瞭望》杂志记者问时，说过一段话。

楼忠福说，1985年我到深圳考察，正值深圳房地产业处于启动阶段，当时，如能跻身深圳的房地产开发，不能说不是个机会。但自付自己实力有限，只好忍痛割舍。时隔7年，当我1992年夏天到广西北海考察时，发现这里的房地产开发。恰似7年前的深圳。此时我已羽翼丰满，实力大增。仅仅用了3个小时便拍板成交，一口吃进150亩土地，成立了广厦集团北海分公司，进行房地产综合开发。后来，根据当地市场需要，着眼实业投资，先后创办了砖瓦厂、铝合金厂、钢筋加工厂、家具厂等5家企业，目前又在筹建一座高达30层的综合大楼。……

对俄罗斯远东建筑市场的劳务输出，拿今天的眼光来看，也许还只是三建公司的一次热身赛。域外建筑市场检验了楼忠福他们，也坚定了他们的自信心。

在一个阶段里，这可以说是他们从东阳出发，立足浙江，服务全国，走向世界的一种体现，也是广厦向跨国公司迈进的一种音色优美的前奏。

1985年，接任东阳三建公司经理不久的楼忠福踟躅深圳，他看准了机会，却没有实力抓住它，内心很是遗憾。

1992年夏天，广西北海的风鼓起了他的船帆，遗憾随风吹去，他将机遇紧紧把握在手中。

俄罗斯4年的磨练，远东的冰天雪地坚硬了他的筋骨，从中东到远东，整个世界依次在眼前展现，使他感觉这世界与自己的相贴是如此之近，丝毫不令人生畏。

1993年岁末，楼忠福代表着广厦人堂而皇之地踏进美国。此时，机遇和实力已分别在他的两只手中。他们很潇洒，他们到处微笑，他们显得很有力量。他们在波士顿注册了一家公司，签订了在美国关岛修建一批豪华别墅的意向书。

### 格林娜的友谊之情

波音747盘旋在上海机场的云空，早已过了东京至上海的飞行时间，依旧不见降落。

楼忠福扭转脸，对吴小伟说，看来我们又得回东京了。

果然不出所料。

飞机是中午11点从东京起飞的，4个多小时后，又飞回了东京。由于天气情况，无法在上海机场降落，已经晚了一天了。

原定是前一天下午4点飞上海的，飞机2点到东京，等到6点，被告之由于上海机场无法起降，航班取消了。

他们在东京住了一夜。

不懂日语，哪里也去不成，只好窝在旅馆里，何况归心似箭，他们也无意游览东京。

东京毕竟不比海参崴。

吴小伟是去过海参崴的，两个人就闲聊起广厦人在俄罗斯远东的故事。

1992年秋，公司职员B初次到海参崴，由于公司的翻译去了工地，不能陪同他，因此语言不通，人生地疏。

那天去邮局给绥芬河办事处打完电话，坐公共汽车回住处，忽听得身边

有人用汉语问道，您是中国人吗？从什么地方来？回头一看，是一位俄罗斯妇女，金发碧眼，一脸微笑，B 想要回答，却不知怎么说。

对方看出他的疑虑，便解释道，我叫格丽娜，在社会科学研究院工作，我去过中国，在北京和沈阳留学 6 年，是研究人种学和历史学的，我喜欢和中国人打交道。

就这样在公共汽车上认识了。

这种认识方式，即使在中国大陆，也不那么容易，何况在异国。看来俄罗斯人的性格的确热情大方。

他们互留了电话和地址。

B 只是出于礼貌，格丽娜却在当天晚上就登门拜访了。消除语言障碍后，他们谈得很投机。格丽娜对别后中国的情况非常关心。

临别，格丽娜说，你们在贸易谈判中若需要我做翻译，我非常愿意效力，我不需要金钱，只是为了友谊。

她后来果然恪守信用，用好几天时间来为 B 的谈判项目服务。有一次 B 打电话约她下午 3 点前来，她下午 1 时正好有远东大学的课程安排，但是一下课堂，就匆匆赶来了。

格丽娜是广厦人的朋友。

广厦人在国外不乏这样的朋友。

但在眼下的东京，楼忠福他们还是感到陌生而孤单，被动地等待着飞行。

后来吴小伟开玩笑说，去美国考察一次，倒来回到了 3 次东京，当初真该连东京也一块儿考察呢！

不知道对楼忠福来说，这是不是一种预兆，也许他的下一步，正是日本的建筑市场；也许第二个海外公司，就在东京注册！

### 来自波士顿的佳音

虽说楼忠福在赴美考察期间，来去都只是在东京的机场逗留，但是在此之前，他对日本的建筑业，也并非一无所知。

1993 年 6 月，浙江省建筑业考察团访问了日本。在东京期间，参观了京桥大厦的施工现场。承包这项施工的正是清水建设公司，用日本的全称，叫做清水建设株式会社，是日本三大建筑企业之一。

日本的建筑现场实行全封闭施工，建筑物以编织或安全网封闭，现场周围以金属板围护，各种警示标牌张挂明显，材料机具堆放有序，现场道路畅通，排水系统完善。现场还设有厕所、吸烟室、休息室、会计室等。施工组织设计严密详细，现场没有大声喧哗和嘈杂的响声。对市民来说，建筑物几乎是在不知不觉中建成的。

日本的建筑工人，每天上班前有 20 分钟的全体人员朝会，进行上岗前的点名和安全交底。下班前 10~15 分钟，停工放送音乐，以清理现场。这是他们的许多安全措施之一。

日本的建筑施工已广泛采用商品混凝土，现场没有搅拌机和砂、石材料，许多东西都是在工厂预制好后到现场拼装。这种专业化协作的集约化生产，既提高了机械化程度和工作效率，又确保了工程质量。

楼忠福每隔一段时间，就要集中阅读一些有关建筑业的信息。自目光投向海外建筑市场后，他对相关的资料尤为重视。有关日本的情况，在他内心

是起过一些波澜的。

他知道在许多方面，如高技术施工能力、新型建筑材料的广泛使用等等，我们与之相比，还有相当的差距。而且在短时间内，确实也难以超越。他因此有一种龙卧沙滩的感觉，仿佛空怀了一颗腾飞之心。

然而楼忠福从来就不是个甘居平庸的人，作为中国年轻一代的建筑企业家，他从差距中最终看到的，是自身的潜力。

高技术施工能力、新型建筑材料等等，虽然一时还达不到人家的水平，但人家在管理上的经验，却是完全可以借鉴的。

楼忠福对日本建筑业的管理情况，每有信息，总要以广厦的企业实际与之相对照。

一个民族一个国家，都是有其固有精神的。美国精神与日本民族的心理，存在着差异。但在楼忠福看来，中国的民族传统中，既有卧薪尝胆之韧，更不乏开天辟地之勇，集两者之忧于一身，中国的建筑业一定会重现辉煌。

楼忠福从骨子里坚信这一点。

但是这一信念，楼忠福并不是借助语言来表达的，而是在楼忠福身上体现为一种精神力量。事实上楼忠福的东京来去，表面看来，与在美国期间的活动，简直判若两人。

在美国考察时，楼忠福相当活跃。他耳闻目睹，谈笑风生，处处显得游刃有余。而在东京，他几乎没有越出过机场的范围，即使停飞宿夜，也不出门上街，而且少有的沉默寡言。仁立在旅馆房间的窗前，东京的高楼大厦尽收眼底，其外墙的磨光花岗岩、大理石、玻璃幕墙、不锈钢板、铝合金板等等，都一一反射在楼忠福的内心。

搞了多年的建筑，他只要看一眼就够了。对于日本，他不说什么。中日两国的较量，历史由来已久，现在还不是见分晓的时候。

他把广厦的起步选在埃及是缘于机会；把广厦的牌子打响在俄罗斯是缘于拓展了市场；把广厦的窗口开在美国是缘于国际化的考虑；把广厦的队伍不开到日本，则是缘于一种中华儿女的永难平静的心理……

国际化的大潮向楼忠福这样的冲浪骄子展开了臂膀。崇尚竞争与冒险精神的美利坚就欢迎楼忠福这样虎胆健儿。广厦集团公司收到了美国方面发来的电传，消息令人振奋：设立在波士顿的一家广厦子公司，已正式完成注册！

## 第六章 王牌 CI

### 1. 面对 CI

#### 楼总不可能踌躇

1994年6月，来自日本、韩国、中国等国家和地区的CI专家在研讨中国企业导入CI时预言，居于亚太经济圈中心地位的中国，CI具有最广阔的发展前景。

CI全文为Corporate Identity，意为企业识别标志；CIS（Corporate Identity System）则为企业识别系统。

导入以企业识别标志为中心的企业识别系统，塑造和传播企业识别形象，在市场竞争中发挥标志攻心、形象营销的作用，是一种市场竞争的当代战略，被称为企业形象战略。在日本，又称为新CI战略。

令人瞩目的肯德基家乡鸡、麦当劳快餐店广泛运用广告、创意、策划、公关等手段，以独特的商标、标志、服饰，或红蓝或绿白的色彩，在社会上形成了鲜明的个性特征。

据说中国广东的太阳神和健力宝等企业，也都是尝试导入CI的成功例子。尽管一些专家认为这种导入还不太完善和系统，但它们确实已经取得了很大的成效。

CI的产生，源于工业社会向信息社会的迅速转变。在信息社会，商品越来越丰富，工艺与质量越来越接近。在这种难分高下的时候，要想在种类繁多、性能相仿的商品群中脱颖而出，就必须使自己具有独特的个性特征，以美的颜色与形象表达本企业的精神与文化。

对于CI，一向敏锐的楼忠福不可能不关注。况且承包制、集团化、股份制，楼忠福正是这么一步步走过来的，他不可能在CI面前踌躇，不可能无动于衷。

或许他已经将其导入了广厦？

形式是其次的，重要的在于内容。

广厦的经营战略，已明显具备了CI的因素。

#### 文化投资的效应

1991年2月5日，台湾《中国时报》登出一条文讯：一向文风鼎盛的浙江东阳，自古英才辈出。东阳第三建筑工程公司在营建大楼之余，似乎也想要建筑精神文明的大厦，最近和《西湖》文艺杂志社合办“东阳三建杯”全国散文大奖赛，倡言“弘扬优秀的散文传统，振奋民族精神”。

楼忠福不是个喜欢舞文弄墨的人，在他并不浪漫的青少年时代，也没有过文学梦寻。当初《西湖》杂志要搞这么个文学活动，何以会跑到东阳去和楼忠福洽谈？

是因为建筑也是一门艺术，有建筑诗和凝固的音乐之说，使人觉得它和文学有着某种内在的因缘？

是由于东阳文化渊源深厚，诗人戴叔伦曾出任东阳，启一代诗风；东阳人冯宿与大散文家韩愈同登唐贞元八年龙虎榜？

是发现东阳三建声誉日隆，在社会各界均有口碑，文学也因之慕名，意欲一抛联姻的绣球，以图柳暗花明？

也许都是原因之一吧，但是最直接的原因，恐怕还在于楼忠福本人。

作为早些时候成立的《西湖》杂志社董事会的董事，他不是那种出点资金，担个虚名的角色，而是真正倾注了关切之情的。虽然他不一定有闲暇时光来翻阅全部刊物，但他却把刊物的事，看作是责无旁贷的。

楼忠福重视文化。

其实，他也清楚，东阳这个地方，历史上出行政官员特别多，出文艺名人是不多的。比如状元吧，历史上东阳出过 5 个武状元，1 个文状元；进士更多，有 305 位；至于正县级以上官员，则更多了，一共有 1086 个，其中包括 5 位宰相。但文艺方面，真正能够上史的人物，却至为鲜见。

楼忠福有言：文化不能不重视。归根结底说，一个地方，假如文化上不去，精神文明不高度发展，最终，经济建设也是无法上档次的。

所以几乎一拍即合，搞散文征文，而且要搞就搞全国范围的大赛，这个提议，极符合楼忠福的个性。

作为这次散文大赛组委会主任的楼忠福是棋高一着的。只要看看担任顾问和评委的人员名单，便可知至今罕有同类大赛可比：冰心、柯灵、陈学昭、秦牧、穆青、王安忆、冯骥才、李小林、何为、吴泰昌、袁鹰等等，无一不是大家、精英和名流。尤其是已经过世的老作家陈学昭，参加这次大赛的顾问行列，几乎可以说是她一生文学活动的句号。

其影响，当然就不仅是一次文学活动，不仅限于文学界。事实上，对于东阳三建投资的回报，其效应更是难以估量的。一年之后，公司副总经理吴小伟去台湾搞民间贸易，一说是东阳三建，对方竟像是久闻其名。细问，方知正是缘于这次散文大赛。虽然当时没有台湾省的来稿，但散文在台湾，是一向受人瞩目的。

当年 6 月 15 日，大赛在杭州揭晓，于华侨饭店举行隆重颁奖仪式。楼忠福自东阳赴会，并致词。

楼忠福在致词中说了些什么？

无论他说了什么，人们都记住了东阳三建，记住了楼忠福。

这不仅是一家企业和一家文学杂志社的一次短暂合作，对《西湖》来说，它借助企业的财力，为繁荣文学创作，团结新老作家，作出了贡献；对东阳三建来说，则是为自己的企业形象作了一次设计；楼忠福作为这两者间的关键人物，这不是开始，更不是结束，而是他内心的一次目标明确的追求。

他在为广厦营造文化的绿荫。

## 广厦提供“红舞鞋”

《钱江晚报》报道：浙江广厦建筑集团公司慷慨资助文艺事业，省舞蹈家协会主办的广厦舞蹈专修学校日前在杭州开学。

省舞蹈家协会每年活动经费有 1 万余元，创作、表演、教学等工作往往由于经费不足而难以开展。协会与会员渴望举办的全省民间舞蹈汇演、全省优秀民间舞蹈大会串，久久不能落实。国外民间艺术节发来的邀请更是无法成行。近年，协会坚持举办业余舞蹈教育，培育舞蹈新苗。舞协开办的业余舞蹈学校，先后为社会培养了近千名学员，办学过程中由于经费不足，困难重重。为了节省场地租金，6 年里学校搬了 4 次“家”。

浙江广厦建筑集团公司总经理楼忠福，在省八届二次人代会期间，遇到了省人大代表、舞协主席郭桂芝，了解到舞蹈事业的困难，当即商定广厦集团每年无偿提供 5 万元，资助省舞协培养舞蹈人才，筹备成立民间艺术团。

在广厦集团的资助下，广厦舞蹈专修学校首批招收了 80 名新生，免费培养国际标准舞人才，中小学及幼儿园师资班和民族舞蹈班也即将招生。

## 2. 一脚踢出个大赢家

### 第一个广厦杯

楼忠福不怎么喜欢足球，至少不迷；足球在楼忠福看来，只是体育中的一项。

楼忠福把体育看作是一个整体，对这个生龙活虎的整体，他的关心也有着某种一致性。

早在 1991 年，楼忠福就不惜耗资，通过省体委将全国 20 多个省市的优秀女子篮球队请到东阳来，举办“广厦杯”全国女篮精英赛，并且一年一次，已连续举办了 3 次。

有关体育的“广厦杯”，不仅有专业的，也有业余的。

1995 年 5 月，金华团市委、市体委又在楼忠福的资助下，举办了“广厦杯”青年厂长经理乒乓球赛。

在企业界，厂长经理们都是忙人，若想来点体育活动，乒乓球自然最容易操作。楼忠福看来还是很有选择的。

《钱江晚报》1993 年 10 月 13 日报道：昨天上午，载誉而归的著名运动员东阳姑娘马苗兰专程到广厦集团公司作客，受到广厦集团总经理楼忠福及员工们的热烈欢迎和盛情接待。马苗兰在七运会上勇夺 2 枚金牌、1 枚铜牌，并打破了亚洲女子七项全能记录。广厦集团总经理代表家乡人民对她表示了感谢，并希望她再接再厉，勇攀高峰，在明年广岛亚运会和 1996 年奥运会上再创佳绩。

好了，该轮到足球了。中国的足球虽然不尽人意，但中国球迷的热情，却总是表现得一无遮拦。这一点，连不怎么喜欢足球的楼忠福，也是心领神会的。

1993 年，中国足球队还是一支“施家军”，踢不出亚洲，但在国内，却也算得上头顶冠冕了，要一睹其风采，也并不容易。

这年一开春，省里就酝酿在 3 月的下旬，请施拉普纳率国家队来杭州参加足球邀请赛。也算是个卫冕战吧，起码对杭州这座江南风景名城的球迷来说，可以有个直接观战的机会。

但杭州的一些企业似乎并不热心。那一年港台歌星大走穴，不少人把钱花到名目繁多的港台演唱会上去了。

### 要就要独家的滋味

楼忠福却看中了这个机会。

他立即和主办单位洽谈。

他对所需费用的数目并不讨价还价，唯一的条件是要求独家。这也是出自于他的性格，要干就自己单独干。当然他尝到过独家的滋味，那滋味绝对

好。他有体会。

那年电视台为电视剧《秋海棠》寻求特约点播，也找了楼忠福。楼忠福不怎么看电视剧，偶尔打开电视，对片尾那一长串的赞助单位，总觉不顺眼。就那么一晃而过，谁会记住你呢？他要求一种突出的视觉效果。

突出的效果？有，那就是“独家”。

后来就独家点播了《秋海棠》，虽说只有8集，却影响广泛。

跑到“楼外楼”去用餐，一进店堂，服务员就认出了每一集片头都出现的楼忠福，说：哎哟，秋海棠来了，楼上请，楼上请呀！格外热情。

在金华住宾馆，忘了带身份证，一说是东阳三建的，服务员连说知道知道，我们看过三建点播的秋海棠！

不是独家，能有这个效果吗？

这一回虽说是足球赛，也要独家。

于是，又有了一个“广厦杯”。

## 一脚破门

事情谈妥了，楼忠福便托付给赵学飞去操作。赵学飞是个能干人，料理得一应俱全。眼看赛事临近，广厦在杭州的广告气氛已相当浓郁，终于有人醒悟了。

近水楼台不得月。足球在杭州踢，满场的广告，怎么都让东阳占去了？甚至整座城市，街道、广场、车站，到处扯起的横幅，定升的气球，穿在行人背上的广告衫，都是广厦！

毕竟晚了一步，赶不上楼忠福的精明。

别的没办法，就打赛场内的主意吧。场内1公尺高、6公尺长的广告牌要竖26块，不少企业愿以每块1万至1.2万元的价格向广厦购买，也有广告公司前来联系以高价承包。

赵学飞有些心动。他也是为广厦考虑，若是卖出去一半，公司的影响不减，投资却可回收十几万，简直可以“免费”独家了。未尝不是一件大好事。

赵学飞一个电话挂到东阳。能不能在场内转售一半的广告牌？

谁知楼忠福闻之，却发了脾气。一半的广告牌给人家？难道我们还要这个钱？广厦有28个下属企业，自己还不够用呢。广厦杯广厦杯，要的就是广厦独家！

赵学飞说：明白了！

楼忠福喊：重申一遍，一个不卖！

后来的结果是，那场球踢得不怎么样，广厦效应倒被踢出来了。省城大小报纸的数十篇报道，满眼皆是广厦；100多人的拉拉队，搅得场上一片广厦之声；数千件印有广厦标志的球衣背心，为球迷所追逐。

广厦成了最大的赢家。

最漂亮的一个“球”，被不会足球的楼忠福一脚破门！

此举被列入广厦1993年10件大事之一。与此同时列入的，还有楼忠福第三次被评为浙江省十佳青年厂长（经理）的喜讯。

### 3. 名牌人凡事必争先

## 拿不到第一别回来

《浙江日报》报道：历时半年的“广厦杯”走向大市场知识竞赛日前在杭州举行了全省电视总决赛。经过近一个小时的激烈角逐，广厦队夺得冠军，杭州队获亚军，行州队和舟山队并列第三，浙江财经学院队名列第四。

由本报和团省委、浙江电视台、浙江青年报、市场导报及浙江广厦建筑集团股份有限公司联合举办的这次竞赛活动，吸引了全省近百万青少年。来自 11 个市地和高校、省级机关、省属厂矿等 15 支代表队汇聚杭州选拔，最后有 5 支代表队冲入决赛。

事隔半年，谈起当时的决赛情景，广厦队的选手们依然很激动。选手之一李进说：

没想到一开始，就安排我担任选手主持人。这个决定使我特别紧张。第一回当主持人，而且是这么大的场面，面对四五台摄像机，我只听到自己的心在乱跳，额头上被灯光烤出汗珠。可我马上就镇定下来，我想我现在代表的不是我自己，而是整个广厦。楼总说过，广厦人要么不干，要干就要干出点名堂来！又说，广厦人要争做一流的事。想到这些，我就渐渐放开了胆子，泰然面对观众，正而八经地做起了主持人。

那次决赛采用的是融可视性、娱乐性、趣味性为一体的游戏形式，虽则活泼，却难说轻松，对全队的整体配合有很高的要求。

一直到最后一项比赛前，广厦队和杭州队的积分还是相同，虽然领先其他各队，彼此却未分伯仲。也巧，最后一项内容恰恰是“步调一致”，要求三个队员同时把脚伸进一双鞋子里，谁先抢到前方的题目回到主持人身边，就算抢到了答题权。

李进说，那可不是一般的鞋，像两只小船，船头很大，真有点分量，三人之间能否默契是最要紧的。当时主持人一声开始，我们起动右脚，齐步向前，一时间也顾不得别的队，只求彼此不要错脚。广厦是个整体，需要有这种精神，不管结果怎么样，都要力求做好。在走的过程中，我们都不左顾右盼，一心一意，等到回到主持身边，才发现自己是最快的。

抢到答题权之后，又准确、完整、流利地回答了题目。广厦队终于获得了比赛的第一名。李进有点不好意思他说，当主持人一宣布，观众的掌声响起，我激动的泪水就一下子涌了出来。

沈鸣春，也曾带队参加过一次类似的活动。临行前，楼忠福对这位总经理办公室主任大声说，鸣春，如果拿的不是第一名，你就不要回来！

沈鸣春说：哎哟，楼总，你这么要求啊？

楼忠福说：就是这句话。不是第一名，你别回东阳了！

这当然是句玩笑话。但凡事必争先，一直是楼忠福对广厦人的要求。

楼忠福如此热衷于“广厦杯”，不是没有考虑的。他对广厦人的追求目标，有一个明确的希望，即不但要做经济人，还要做文化人、社会人！

楼忠福把自己所努力的这样一种精神追求，赋予整个企业。这就决定了广厦的与众不同。“广厦杯”实际上也就变成了企业的一个标志。

设立“广厦杯”的，自然是广厦人；“广厦杯”既然作为企业的一个标志，广厦人也就是企业的总体形象了。

忠福总是另有所思

建筑业的特点之一是人员的流动性。

作为企业主体的建筑工人，常年过着漂泊生涯，常常只有在传统的春节，才能踏上归家的列车或长途班车和家人短暂团聚。

东阳作为建筑之乡，平时不知有多少能工巧匠走南闯北。到了回家过年之时，方显出其乡情是何等的浓郁粘稠。

那一年的年底，眼看着春节将临，楼忠福麾下的子弟兵将纷纷自工地回东阳过年。而其中一些施工队，因工程尚未竣工或竣工后未及结算，对工人进行年终分配的资金发生困难，以至于人心浮动。

楼忠福得悉这一情况，态度很明确：绝不能让职工空着手回家过年。

对此，没有商量的余地，他立刻就决定由公司直接拨款，予以救急。

与如今的广厦人说这种事，那可真如天方夜谭了。

如今的广厦人回家过年，手里拎的是名烟名酒，肩头扛的是大包小包的年货，腰间塞的是一大沓硬邦邦的票子。

然而楼忠福的目光却越过这日益丰盛的物质生活，依然投注在文化事业上。

楼忠福另有所思。广厦人特别需要精神，需要陶冶。

楼忠福另有所思的结果，展现在 1994 年春节。

《广厦报》报道：为丰富东阳人民的文娱生活，弘扬民族文化，增加新春佳节的热闹气氛，感谢社会各界对广厦的大力支持和厚爱，集团于 2 月 14 日至 23 日，先后邀请了安徽黄梅戏剧院、浙江小百花越剧团、著名歌星毛阿敏及杭州歌舞团来东阳演出。

楼忠福为他的广厦员工和东阳各界的父老乡亲准备的，是一个喜气洋洋、热热闹闹的传统风味浓厚的春节。

楼忠福的关注由物质转向精神。

1994 年春节对于东阳来说，无疑是一个艺术之节。这与素来富有文化底蕴的东阳，是非常相宜的。

## 戏剧性的戏剧

安徽黄梅戏是首次来东阳演出。

黄梅戏剧院由院长汪其、副院长马兰带队，全院 50 余名演职员几乎全体出动，所演的折子戏剧目《天仙配》、《女附马》、《游春》、《戏牡丹》等，可谓囊括了该剧种的全部经典。而领衔主演的，是国家一级演员马兰。

马兰后来在人大会议期间遇到浙江的熟人，说：我到你们省的东阳去过，那个建筑公司的楼总经理，真是个人物！

真是个人物是什么意思？

马兰笑了，说：就是非常不错的意思。人有魄力，一眼就看出来了。还有，他会唱我们的黄梅戏《天仙配》，唱得很带劲。

毛阿敏对楼忠福也有类似的评价。

毛阿敏来东阳，还有一段插曲。

市里举办文化艺术节时，也曾请过毛阿敏，当时是答应了的，后来由于种种原因，未能成行。其时票已售出，无论再怎么解释，东阳的观众总有些意绪难平，主办单位也一时尴尬。这在演出市场是常有的事，没有太深的缘由可究。这次楼忠福以广厦集团出面，再次邀请毛阿敏，一请就来了；而且来了之后，每次登台都很尽力，一唱再唱，多少有那么点表示上次失约之歉

的意思。

东阳有的同志就说话了：为什么市里请毛阿敏，毛阿敏就不来，你广厦一请，她就来了呢？

话音里显然有不少委屈。

楼忠福忙说：纯属偶然！纯属偶然！

其实，也不能算是偶然。

楼忠福说：我们广厦要请，就一定要请最好的！而且一定要请到，只要他们在中国！你想，只要我们确实以诚相请，请得恳切。人家能不买我们广厦人的面子吗？

广厦人的面子确实很大。这一次的演出，集黄梅戏、越剧、歌舞、魔术、杂技大会串于一台。时间之久，剧种之多，阵容之大，是全省县级演出市场前所未有的。

5 年不曾来东阳的方雪受，是浙江小百花越剧团的国家二级演员，在大型剧目《红丝错》中领衔主演。谈及楼忠福，她有感触，她说，楼总是个具有超前意识、有多方面触角的人。这次他请了安徽黄梅戏剧院、浙江小百花越剧团以及毛阿敏和杭州歌舞团等拥有不同观众的剧团来东阳，不仅是他支持文化事业的表现，且说明了他考虑细腻、周到，顾全不同层次的老百姓。

## 广厦与文化有缘

当天，广厦报记者采访了李梅芳。

初一见，这个叫林勉的记者便掩饰不住地表现出了惊讶。眼前的李梅芳，面目清秀，皮肤白净，一头齐耳卷发，配以牛仔夹克上装，怎么看也只有 30 出头的样子。

李梅芳朗声高笑，我是老革命了，今年都 51 啦！说得很爽气。

林勉不觉也笑了。虽说是个企业报记者，初次采访著名的小百花越剧团副团长，倒并不见拘谨，提问很是一板一眼。

这次来东阳，初次印象如何？

很好，真的很好。

能具体谈谈吗？

我这是第三次来东阳了。真是一次一个样，变化很快。尤其是农民的房屋建筑，新房高楼层出不穷，令人目不暇接，真不愧建筑之乡！

李梅芳三次率团来东阳，都是应楼忠福的邀请。楼总是我们的老朋友了，李梅芳说，我们很感谢他对小百花的关注。

果真像是老朋友的样子，李梅芳谈及广厦和楼忠福，情况非常熟悉。

李梅芳说，说来也巧，小百花建团于 1984 年，至今刚好是 10 周年，而楼总的事业，也正好有 10 个年头了。1989 年我们第二次应楼总之邀来东阳演出时，三建大楼刚破土动工，楼总并不满足当时的成就，说要创建总公司。今年我们第三次来，楼总已建立了集团企业，成立了股份公司，又巧遇广厦大厦开工不久。并且听他说，又有了新思路新动作，要组建跨国公司。楼总善于审时度势，把握机遇，精力充沛，真是不可多得的人才！真的，不可多得。不是我一个人说，大家都这么说。

隔日，楼忠福为小百花举行招待酒会。席间，李梅芳特地擎着酒杯对楼忠福说，楼总，广厦的宗旨是什么？

楼忠福一时不明其意，笑道，这还能考倒我？广厦的宗旨，公司每个员工都铭刻在心，都知道是求实、创新、拼搏、奉献。

李梅芳说，你知道吗，楼总，广厦的这个宗旨，也正是我们小百花的宗旨。此外，广厦的奋斗目标是扎根东阳，闻名浙江，服务全国，跻身世界，而我们小百花也提出要有这样的雄心壮志！

楼忠福击掌：好！说明我们广厦与小百花有缘！

李梅芳举杯：让我们为广厦与小百花的友谊干杯，为广厦与小百花的事业干杯！……

酒会的气氛非常热烈。……

整个春节期间的那段日子，气氛都非常热烈，云鬓花影，欢歌笑语，可以想见当时红楼的艺术景观。

现在这一切都已过去。于红楼进进出出的广厦人各司其职，继续着他们自己的事业，又从文化人转向了经济人，肩上又是另一副重任。

但是他们与文化是永远有缘的。

#### 4. 棋高一着

##### 200 份报纸 > 几万元

《浙江经济报》署名文章，作者徐曙光：全国优秀集体建筑企业家、浙江广厦建筑集团股份有限公司董事长兼总经理楼忠福决定，由广厦集团出资订阅 1994 年《浙江经济报》200 份，赠送给贫困地区，帮助贫困山区加速发展经济。笔者为广厦集团的这份“特殊礼物”拍手叫好！

《浙江经济报》作为由省政府和新华社浙江分社主办的一张颇具权威性和实用性的经济类报纸，在“诞生”的短短时间里，已很受省内外广大读者的喜爱。广厦集团能看中这张报纸，并订阅 200 份赠送给贫困山区，真可谓恰到好处，扶贫扶到了点子上，这比送上几万元的钱更有意义。

贫困山区由于交通落后、信息闭塞，经济发展缓慢，人们渴望了解到各方面有用的信息，以尽快摆脱贫困走上致富的道路。《浙江经济报》犹如一盏指路明灯，能给贫困山区的人们及时传递党的方针政策、改革开放的最新动态、方方面面的经济信息。

广厦集团的这一做法棋高一着，值得借鉴。

#### 三次触电

近段时期楼忠福又主动地触了“电”，与电影事业接连挂了三次钩。

其一是投资 180 万，与上海电影制片厂联手拍摄《小芳的故事》，参与了从抓剧本创作到发行放映的全过程操作。他看准了“小芳情结”，他认为“小芳”会深情地拨动千千万万的中国人的心弦，对广大观众尤其是中年中国观众来说，将是一份回味无穷的精神食粮。

其二是他高兴地接受了担任浙江省电影家协会高级顾问的邀请。这完全是他自己在了解了浙江电影创作的现状之后，毅然决定担任顾问之职的。

其三是他盛意邀请 1994 年度的浙江电影创作年会假广厦集团公司驻地举行，由他来热情招待全省的电影剧作家，与大家共商繁荣创作大计。

有人对他说，国产电影的现状眼下实在有点“阿弥陀佛”，你何必还去

触这份“电”。楼忠福说：什么叫雪中送炭知道不知道？越是人家不很景气的时候，国产电影急需有人帮一把的时候，作为中国企业家，就越应该伸出手来。

再说，我也是很喜欢看电影的。他又说，当然，片子要好。想起小时候，为了看一部电影，走多少路，那份心情，多少激动。

楼忠福说话一贯直截了当，所以当他面对齐集于广厦公司会议室的全省电影剧作家时，也是如此直言不讳地谈了他对文艺现状的看法，以及企业进步与文化发展的关系。他说：同志们，文艺的主旋律是要紧抓不放的，但是多样化也值得注意。依我看，我们现在的文艺，还嫌枯燥，不很贴近老百姓，这怎么办？这就要改革，就像我们企业要不断改革一样，你们文化也要不断改革，不改不对！不改不行！

他又说：如果文化艺术不再枯燥，而非常吸引大家了，像块磁铁一样把老百姓统统抓到身边了，我看，社会也就会安定起来。而社会的稳定，思想的稳定，对我们企业的发展，是至关重要的！所以我觉得，应当从这个全局上来看待我们企业投资文化的问题，我们应当这样做，我们必须这样做！有些企业家认为，投资文化嘛，无非就是我给你钱，你给我知名度。不对，不能这样看。这绝对不是什么“赞助一下”的问题。根本的问题，是要真正促进社会主义文化的繁荣，要使得全社会进一步文明起来，这才是我们的出发点。只有这样，我们出钱，才出得心安理得！

对于楼忠福这番铿锵之言所引发的如此热烈、如此长时间的掌声，我们不会感到奇怪，这正是文艺工作者所特别希望听到的话。

## 总部移师杭州

1995年，广厦集团总部移师杭州后，以更积极的姿态参与各类社会文化公益活动。为纪念《中华人民共和国劳动法》颁布一周年，广厦集团和省总工会、省劳动厅联合发起了有30万职工参加的“广厦杯”劳动法知识竞赛；为塑造交警的良好形象，激励广大交警的敬业奉献精神，广厦集团又与浙江省公安厅交警总队等单位联手，举行“广厦杯”红绿灯下说交警大型活动；在纪念抗日战争与世界反法西斯战争胜利50周年系列活动中，广厦集团所体现的热情更是引人注目。6月，由省委宣传部、《钱江日报》、广厦集团主办的“广厦杯”抗战名曲演唱大赛在杭州拉开序幕。之后，又慷慨出资，支持9月在杭州举行的浙江省暨杭州市纪念抗日战争胜利50周年大型交响音乐舞蹈晚会《前进，前进，前进进！》。

红楼所以成为一座文化广厦，并不是因为一些文化人经常呼啸进出的缘故，最根本的原因，是红楼主人们所一向拥有的那种植根于意识深层的文化蕴含，以及他们常年表现出的对当代文化的那种独到的关切之情。

## 广告人败得服气

一个跑广告的人来见楼忠福。这在广厦是经常的事。广告人慕名而来，联系的是一家报纸头版的整版广告。

广告人货真价实，不是那种以谋私利为目的的拆白党。他来之前也是有过盘算的，这样一种形式的广告，不是随便什么样的企业都能够做而且敢做

的。他看好楼忠福，无论从气魄还是从实力考虑，都是最佳人选。他信心十足，有一种稳操胜券的感觉。

但是却没有谈成。

尽管没有谈成楼忠福也还是以朋友相待。这是楼忠福为人的一贯准则。况且在他看来，那个广告人也还算得上尽心尽责，是个工作并不马虎的人。

对这样的人，楼忠福直话直说，不会让他乘兴而来，糊涂而去。

所以广告事宜不成，广告人也明白了楼忠福，知道原因在于这样的广告形式，已有先例。楼忠福若做，不是第一家。既然不是第一家，那么其效益，显而易见是要打折扣的。

楼忠福是个讲究效益的人。而且他讲究的是大效益。

广告人被留在红楼宿夜，高高兴兴吃了三餐饭。广告人举着酒杯对楼忠福说，楼总，我佩服你，我敬你，你喝一杯，我喝三杯！

### 林林总总全是情

广厦之所以对各类文化事业和公益事业热心，是因为广厦人把它看作是广厦树立给社会的一种形象。

的确是一种形象。

而非常注重企业这种形象的楼忠福，为什么反倒不那么如数家珍呢？

上海译文出版社出版过一套海外企业家译丛，其中有一部戴维·西尔弗著的《企业家：美国的新英雄》。这是一个值得注意的书名。

在美国那样一个高度发达的社会，企业家所以被称为新英雄，正在于他们创造财富，造福人类，为社会发展所需。

许多优秀的企业家都坚决认为，企业在追求利润的同时，也有回馈社会、协助国家发展的责任。

既是一种责任，便责无旁贷，没有时时挂在嘴边的必要。楼忠福抑或是基于这样一种境界，而不津津乐道于此？

事实上广厦作为东阳建筑界的支柱企业，它对社会的回馈，是远不止本章所列举的这一切的。

譬如教育。在东阳，说到教育，谁都有一种魂牵梦绕的感觉，东阳毕竟是产生 2000 多名教授和 200 多名博士的地方啊！

楼忠福当然也以最热切的目光关注着教育。

东阳中学、东阳二中，那些漂亮的校舍，都凝聚着广厦人的一片深挚情谊。

东阳的城关镇就是吴宁镇，镇委书记王国强说，吴宁镇的教育事业比较发达，学校条件普遍较好，和楼忠福的热心支持是分不开的。近年来，他每年的投入都在 70 万元以上。

至于修桥铺路，造福桑梓，更是家常便饭的事。丝丝缕缕的恐怕连楼忠福自己也记不清了。

坐落在东阳门户的三乡标志（教育之乡、工艺美术之乡、建筑之乡），其风格独特的雕塑，给人以现代美感，又体现了东阳精神，也是广厦人倡议发起并独家投资建造的。但是它的出现，却莫名其妙地招致过非议，好像是楼忠福为自己竖了一块碑。

非议一度沸沸扬扬，以至于地方父母官也不得不站出来说话。现任市长

楼国华明确表态，这是东阳的标志嘛，这很漂亮嘛，人家毕竟出了 20 万元，又拿不走，有什么可说三道四的？这样的事，做的人越多才越好呢！

楼忠福并不往心里去。这种不负责任的议论他听得多了。听多了就有了一句名言，有人说他树大招风，他自己却说，树大招风，树大也抗风！

楼忠福不怕抗风。风大了，他才高兴。什么“木秀于林，风必摧之”，他不信这个邪。

楼忠福一如既往。

广厦已是一棵大树，这就足够了！

## 只是时间问题

一切，已足可表明楼忠福对于在众多的建筑企业中，如何加强广厦的形象设计和识别，是有着深思熟虑的。CI 的明确提出只是个时间问题。

我国企业，现在已纳入社会主义市场经济体系之中，而且我国有可能在不长的时间内恢复关贸总协定缔约国地位。面对国际化、信息化市场的更大规模的冲击，此举已在所难免。连亚大地区的一些 CI 专家，都开始谋求把亚洲 CI 联盟总部设在中国，以利于 CI 在中国迅速推广。难道对一个有作为的现代化企业来说，这还能不是势在必行的吗？

何况广厦多年来的苦心经营，早已使其具备了条件；楼忠福跨国公司的新思路新动作，实际上也是 CI 的一种操作过程的进入，虽然不像一些新企业，创办之初就有了很强的 CI 意识，但名牌毕竟先占了优势，不怕竞争。

在广厦，从常务副总经理楼正文到管理部门的科员、下属公司的经理、施工队长、技术人员的名片，几乎一个样子，都在左上角印有集团公司的标志。

标志由虚实两个三角组成基本图案，简洁而抽象，富有立体感，有建筑的象征意味。

图案下广厦集团四个字给人以直观的识别。

选择时机导入 CI 不光是企业自己的行为，也不是一种孤立的举措。说到底，CI 是一种文化，是一种企业文化，更是一种商业文化、社会文化，其行为表明企业在现代经济活动中的文化选择。它实质上是一项精神建设工程，一种对社会、对国家、对民族的贡献，体现现代经济文化的理想境界。

在广厦的醒目标志下，楼忠福为自己的企业在现代经济活动中所作的文化选择是明确而富有创见的，作为一项精神建设工程，已在社会上产生了广泛的影响。

可以说，现在，广厦集团所日益体现的 CI 因素，已经展示了这个企业现代经济文化的理想境界。

## 第七章 以德立本

### 1. 关心漂泊生涯的心灵

#### 他的声音哽咽了

这一天，楼忠福拍拍魏队长的肩膀，对小伙子的工作表示满意。

偌大的一个江北铸造厂工地，200多号人，从汇报的情况来看，的确被他管理得井井有条，这种能够独挡一面的角色，公司是很需要的。楼忠福真想好好夸奖他几句。

魏队长的情绪当然也很高，陪着楼忠福在工地上转来转去，说的总是工程进度和质量。

他知道这是楼忠福最关心的。

可是他忽然发觉楼忠福走神了。总经理的眼光正在投向远处走来的两位工人。

工人的肩上扛着床板。

他们这是干什么？楼忠福问。

魏队长说不上来。他确实也不知道那两人为什么要扛着床板。

这时候工人走近了。时值初夏，武汉的天气已经见热，其中的一位衬衫没有扣上，风吹来，将衣衫撩开了。楼忠福朝他身上看了一眼。

你们扛床板干什么？魏队长问。

楼忠福不等对方回话，就接过那位敞怀工人肩上的床板，用力往地上一撇。

在场的人低头一看，都呆住了：从床板缝里震出的臭虫，竟密密麻麻爬了一地。魏队长呀了一声，去望楼忠福。

楼忠福脸一沉，望我于什么，他说，你望望他们身上。说着，撩起那工人的衣襟。

身上满是红点。

知不知道这是臭虫咬的？楼忠福问。

楼忠福又接着说，光知道工程的进度、质量，这当然很要紧，但进度和质量是要靠工人们来保证的。夜里臭虫咬得睡不好，他们还怎么干活？

说话的时候，楼忠福很激动。他的一向宏亮的嗓音似乎有一点哽咽了的味道。

魏队长面红耳赤，连说失职、失职。

楼忠福说，你自己也是泥水木匠出身，做苦工上来的。怎么当了队长，就不能处处关心自己的兄弟了呢？汇报来汇报去，只拣好的说，这样要紧的事，为什么不汇报？

魏队长说，我实在不知道。

所以他们才扛了床板来，让你知道知道，楼忠福说。

魏队长很知错，想要检讨，却被楼忠福挥手制止了：你先别检讨，赶快放假一天，清理环境卫生。再检查一下，职工们生活上还有什么困难。一项一项检查，一项一项考虑。我告诉你，不抓好这一点，我撤你队长的职。

魏队长赶紧派人去买药，布置大扫除。楼忠福说，我得验收合格了才算数。

## 大刀阔斧的人却有婆婆心肠

不同的工地上各种不同类型的建筑工人，有年纪大一些的，也有毛孩子模样的，他们对他们的总头儿楼忠福的感觉，是没话说的。

一个满脸稚气的工人说：虽然我到现在还没见过楼总，可是，谁都告诉我，我们工人现在享受的福利，每一项，都是楼总敲定的。

他说话的时候，满脸的认真。

事实也是如此。职工造房，可以享受一定数量的平价建筑材料；工人生病，部门领导必须亲自登门探望；天灾人祸，可向公司申请补助；子女念高中，由公司出资开办职工子弟班，一律免费；老职工的医药费百分之百报销；有趣的是，在这张长长的福利条例中，甚至还有这样一条：凡施工队长不关心职工困难，职工可直接向总经理楼忠福本人告状，有一位年纪稍大的工人就向楼总反映过困难。

其实是小事一桩。可是他很认真。别看他是集团公司总经理，说话一点没傲气，还跑来摸摸我们的被子厚不厚，尝尝水咸不咸。这样的头儿，有德心，不能不服他。

分析考察楼忠福的深层性格，就可发现这是一个粗中有细、刚柔兼济的人。他在公司改革和管理的总体设计中，可以奇想突发，措施大胆，但是在贯彻的具体过程中，却又心细如发。

尤其是对部下，对职工，这位大刀阔斧的总经理经常会表现出一种婆婆心肠。

楼忠福不止一次强调过，做人，要以德为本。

楼忠福的私宅位于一条小巷子中段，巷子宽度是可以开进小轿车的，而且他家里自然也有宽敞的停车之地。问题是这条巷子的某一段由于一种地利习惯，经常被各色菜担小摊挤满，整日里百姓挤得水泄不通。

此地本来就不是集贸市场，摊摊贩贩又挤闹得没一点儿章法。楼忠福见此状况，却没有丝毫恼怒。他每次都叫司机把轿车停在巷道口，自己悄悄下车，提着公文包悄悄挤入人群，有时甚至侧身而过，任由笔挺的裤管上常常被沾上咸菜的汁浆。

有人看不过去，说你这么一个大老总，公安局工商局哪个局不熟悉，打个电话赶赶这些无证摊贩是太容易不过的了，论起来也属于整顿市容，是道理上的事情，省得你一年三百天这么挤来挤去，不成个体统。

打个电话是容易的，打个电话之后第二天巷道便会干干净净，畅通无阻。谁都希望嘈杂远离住宅，可是楼忠福不愿打电话。

楼忠福只是摇摇手，未了，说一句话：人家老百姓，不容易。

正因为楼忠福出自最普通的老百姓行列，所以对老百姓的甜甜蜜苦，也特别敏感特别体谅。

也正因为楼忠福如今统率了一个万人大集团，身居董事长总经理的高位，也许才更明白自己做任何事情的终极目的，实际上都是为了老百姓，为了天下所有的茅庐都不为秋风所破。

## 铁硬心肠为人父

但要说什么时候楼忠福都有那一份婆婆心肠，那大概也不对。对工作纪律的近乎苛刻的要求，楼忠福也是出名的。如果应该做好的事情在毫无正当理由的情况下出了差错的话，他会在半秒钟之内突然把脸拉下来，他会呵责，他会发火，严霜会在刹那间覆盖住他灿烂的笑容。

同样，他在对子女教育问题上，似乎也常常缺乏那份婆婆心肠，有时简直近乎“冷酷”。

那件事发生在楼忠福出访美国之前。楼忠福把所有工作上的事情一件一件交付妥当之后，唯有一件事一直像风铃一样在他心中悬着。悬过了白天又悬过了晚上，始终叮叮当当弄得他无法安宁。

他连夜找见了葛龙盛。葛局长是他多年的朋友。

话题是围绕楼忠福的大儿子楼明展开的。楼明那时很有点小“名气”。他三天两头与一帮不三不四的人混在一起，经常是半夜回家有时甚至彻夜不归。楼忠福为此订了很严格的家规，但此时他要远飞美洲大陆，又由谁来执行他的家规？妻子王益芳绝对难当此任，母爱的温柔根本包裹不住儿子的撒野冲闯之力。

楼忠福心肠一硬，找来公安局长。楼忠福对葛局长说：于公于私，我都得找你。我知道你是个嫉恶如仇的厉害人，我出访期间，请你费心把楼明给我管起来。

葛局长说：要我管，我手很硬，我是不买你面子的。

楼忠福说：我一听你这句话，就觉得顺耳。

葛局长说：到时候，你不心疼？

楼忠福说：我之所以心疼，今天才来找你。

父亲如期飞走之后，楼明果然有脱枷之感。焦虑不安的王益芳在某一个后半夜打紧急电话给葛局长：说今夜大儿子又不知浪迹何处，天快亮了却不见归家。

葛局长闻讯，亲自出马。查遍东阳全城的旅馆，果然在东城宾馆发现了楼明。一共6个撒野的男孩子，全都乱哄哄地挤宿在一个房间内。

楼明开始还嘴硬，还要反抗，他料定父亲的朋友不会对他怎么样。谁知公安局长抽出电警棍就往拼命反抗的楼明身上捅，捅得楼明哇哇惨叫。葛龙盛事后说：维护社会治安还讲什么客气？这才是真正保护青少年！

接下来的“保护”措施就是给楼明铐上冷冰冰的手铐，推上了汽车。

楼明做梦也想不到竟会在东阳的地面上遭受如此待遇。他被铐着，像人犯一样萎坐于警车之内，头脑却渐渐清醒了。

楼明这一夜想的，比他10年想的都要多。

楼忠福自美国回来，听说这件事，立即打了个感谢电话给葛龙盛。楼忠福说：你真够朋友。

在纪律问题上，楼忠福是一向主张严明的，不管是对公司属下，还是对家人亲友。

楼明后来迅速懂事了，他先是被吸收参加了东阳的治安联防队，在维护治安秩序方面表现得相当热情，作出了不少成绩。后来又应征入伍，成了一名武警战士。最近又因表现突出而被武警某部提拔为干部。

在一次探亲的时候，楼明又遇上了当年狠狠铐他的葛龙盛。楼明的话说得很有感触：葛叔叔，真该谢谢您当初电了我两次铐了我一次。

楼明又说：葛叔叔，这是我的真心话。

葛局长说：不看在你父亲的面子上，我还舍不得这样做呢。

能下个断语，说楼忠福的心肠硬吗？从他大儿子的这一成长轨迹来看，我们似乎还是应该说：楼忠福在他威严的外表之内，依旧是一副充满爱怜之心的火热的婆婆心肠。

## 2. 精诚所至

### 面对脸色、颜色

蒋优良是卢宅建筑队的经理。卢宅建筑队在调整产业结构时，经镇工办发文，并入了三建公司。

文件下达容易，实际操作却又是一回事。

虽说建筑队的规模不大，终究也是一支人马，有一份家业。

况且乡镇建筑行业里多散兵游勇，各守各的山头，改换门庭一向是犯忌的。且古语有云：宁为小国之君，不为大国之臣。

蒋优良想必也熟知这句古语。

这在楼忠福看来，当然是旧观念。可是旧观念的割除，又并非大刀阔斧几下子便可奏效。如果有人扬言要借机闹一闹，他倒不怕，怕什么？但是，卢宅建筑队毕竟也是自己的弟兄，要让他们舒心畅意地过来。

他把公司第一副经理的交椅给了蒋优良。这是个很好的开头。如此再谈及合并事宜，便是共同的工作了。

此外，家底总还是要清理的。这家底往后也算是三建公司的了，楼忠福不能心里没个数。他把如何清理的计划一说，蒋优良虽没有蛮横阻拦，脸上到底也有所不悦。楼忠福视若不见，依旧和颜悦色：你现在是第一副经理了，公司的情况也该有个全面了解，明天我们一起去上海，看看那里的工地，怎么样？

蒋优良无可反对。两个人就去了上海。

他们走他们的。三建公司对卢宅建筑队的清理接管工作按部就班进行。那时候孔维潮是卢建负责设计和技术的科长，尽管三建方面已经安排他当上了公司管理委员会的理事，他多少还有些顾及本位，不愿意移交帐目。其实帐目也不是由他管的，他只是把卢宅建筑队的门给关上了。

这是一种信号，也是一种颜色。

三建的人进不了门，也不便贸然冲撞。于是，一个电话挂到上海，找楼忠福。

真到了这个时候，楼忠福也不心软了。他不是不按规矩办事，是先礼后兵。楼忠福说，把公告贴出去，撤了孔维潮的职。

孔维潮现在是三建公司的办公室主任，而三建公司是广厦集团的核心企业。虽然没有再提过去的事，但他对自己作为一个广厦的成员，如今是很自豪的。

那一次我去看病，孔维潮说，一看病历卡上写的是三建公司，医生的态度就非常和善，连声说你们三建好，三建人做事有魄力。

当初撤他职的公告，的确是贴出去了。都知道楼忠福一旦认真起来，是绝不讲情面的。谁也不敢再设置障碍。门打开了，帐目清理了，等到蒋优良从上海回来，原驻地已腾空，清清爽爽，利利落落，整个接管移交工作全部

结束。

蒋优良什么也没说，只是为孔维潮向楼忠福说情。

说情，就听了吧，楼忠福也没有得理不让人，是非分清，重在接受教训嘛。

至于职务，毕竟孔维潮是很能干的，不妨再恢复给他。

移交风波看来到此结束。

但是故事到这里，还没有完。

## 面对拒绝、变卦

蒋优良坐了第一副经理的位置，楼忠福是把话说在明处的，你有职也有权，公司的事说了可以算数。但是有关财务、工程合同等等的签字，还是只能我一支笔。当然，我是会和你商量着办的。

楼忠福一贯如此，直话直说。

开始倒还没什么，一年之后，矛盾来了。

蒋优良在卢宅建筑队的时候，身边常围着一帮小兄弟，不是那种在事业上与他患难与共的人，而是利用他的侠义豪爽，图点私利的哥们儿。与三建公司一合并，各方面的管理按楼忠福的那一套严格化、制度化了，这些人没法再从蒋优良那里占到便宜，闲话也就出来了。

闲话天天在蒋优良的耳边吹，蒋优良也心烦。

楼忠福早已看在眼里。

他深知蒋优良的长处不是在人际间周旋。对于他这种懂技术、施工内行、又曾经独立率领过建筑队伍的人，最好是直接抓工区。

楼忠福力图把蒋优良从那帮小兄弟中解脱出来。那时候，正好宁波的局面初开，前景看好，楼忠福想把蒋优良放到宁波去。

这是春节前。楼忠福想找蒋优良谈一次。

孰料楼忠福还不曾开口，蒋优良先找上门来了，很干脆的一句话：明年我不干了。

心想他或许有什么不痛快一时在火头上，楼忠福也不计较，只说，过了年再说吧。

过年的时候，楼忠福要了一辆车，叫上镇长、书记、副镇长、副书记，一起去蒋优良的家蒋桥头村。天下着大雪，路很不好走。虽说正月里人来客往，亲友不断，拜年是乡俗，来一拨领导也不算稀罕；但如此踏雪而来，蒋优良心里还是有所感动的。

蒋优良说：雪这么大，你……你还来了。

楼忠福用自己热乎乎的手握住对方，说，我能不来么？

所以当后来楼忠福热情挽留他在公司一起干，并表示了让他去宁波具体负责的意思，镇里几位领导也在一旁帮着敲边鼓，蒋优良也没有一口回绝。他爽直的秉性也使他在过年的喜庆之时不致患得患失。

他说，我去！

楼忠福举杯：干！

两人很高兴地碰了杯。

这以后过了三四天，蒋优良到公司来，安排了工作，定下动身的日子。

可是临到要走了，他忽然又对楼忠福说决定不去了。

唉，真是应了一句老话：人心曲曲弯弯水，世事重重叠叠山。

人是活的，思想上有反复不奇怪，楼忠福不惊不乍，还是好言相劝，并且坦率地劝告说，从经济利益上考虑，下去也要比在公司好得多。他完全是为蒋优良着想的，但是蒋优良听不进去。

楼忠福也就不再说服蒋优良了。

他知道话在一个侧面说到了头，就只好从另一个侧面去说。

楼忠福说，你要是真不去，我也无所谓。道理上我已经讲清楚了。我这么做无非是顾及影响，而不是怕少了谁企业就完蛋，包括我。

蒋优良走了，离开了公司。

故事却还在继续。

### 面对后果、前嫌

蒋优良去的是另一家乡办建筑公司。在建筑之乡，搞建筑的人是不愁去路的。

这家公司的经理恰是韦俊敏。他在三建公司短暂地当了一段时间的第一副经理，就独自闯荡去了。他技术在行，理论也拿得起，不愿在三建干也无可指责。

蒋优良可以说是他的继任，现在蒋优良也离去了，两个原三建公司的第一副经理走到一处了。

照理说这个公司是能够搞好的，可是后来却由于严重亏损，无法再经营下去。

蒋优良投奔的公司弄到无法经营下去，只好另谋出路。想来想去，还是来找楼忠福，想回到三建来。

这当中自然是隔了一段时间的。但据说那家公司就在三建的对面。蒋优良要重归旧巢，只是几步路的工夫。楼忠福知道对蒋优良来说，要走出这几步路还真不容易，何况时间已经说明了一切，他已不必再计前嫌。

他迎了上去。

蒋优良说：我……回来了。

楼忠福仍旧用他那热乎乎的手，紧紧握住对方，说，回来了好，回来了好！

蒋优良说：真不好意思。

楼忠福亲亲热热一拳打在对方肩上：应该是我不好意思，你这个大能人，我都留不住你！

蒋优良现在是广厦集团吴宁建筑公司的副经理，干得很红火，也很出效益。位于杭州解放路的浙江省公安厅办公楼，便是由他们公司承建的。

这样的故事，能叫人想起《三国演义》里的一些精彩段子。

楼忠福委实是一名刚柔兼济的帅才。一般说，这样的帅才，总是很容易叫人汇聚到他的旗号下来的！

### 3. 搀扶

施工队长楼为民，年纪不大，却是个老建筑了，个人技术没话说，脾气也好。

楼忠福最早让他率队承建的，是江西的铅山宾馆工程。楼忠福的调兵遣将不是随随便便的，他盘算过工程的要求和这个施工队的实力，觉得两者之间很相宜。

交待任务的时候，楼为民没说什么。他满脸亮色，很有信心的样子。

到底行不行？楼忠福问。

当然行！楼为民说。

于是，楼忠福很放手，尽量扩大对方在管理上的自由度。

可是没想到竣工后一结算，这个工程居然亏损 20 多万元。楼为民来见楼忠福，自己也觉得这个队长干得不称职，甘心听由楼忠福发落。

谁知楼忠福却说，人总有跌倒的时候，没事，你只要好好总结教训，我会让你爬起来的。

不是楼忠福不心疼那 20 几万的亏损，要是能由此激发起楼为民的图强之心，在实践中锻炼成一个出色的施工队长，这笔钱就权作交学费，楼忠福觉得也是合算的。

世上毕竟没有百分之百的常胜将军。

### 返工，推倒重来

他又给了楼为民一次机会，让他承接德兴铜矿工程，地点还是在江西。

结果还是亏。

应该说楼为民还是努力的，这一回他算了经济帐，东抠抠，西挖挖，虽然费用上明显降了下来，但浇捣的混凝土挡泥墙，质量没达到设计要求。

楼忠福知道后，一个电话挂到江西德兴，接电话的是工程处长。

处长想为队长找个台阶。质量上是有点距离，他说，不过对方并没有提出返工要求，我看内部批评一下，今后注意就是了。

楼忠福很恼怒，不行！这关系到公司的信誉问题，不管对方有没有要求，都给我返工，推倒重捣。

欲速则不达，损失已是不可避免了。

### 他心里难过极了

这次对楼为民的处理是罚款、降职。

处理之后，楼为民自己都想打退堂鼓了，谁叫自己不争气呢。可是楼忠福还是给他派了工程，去承接龙泉瓷厂的项目。

后来楼忠福去工地，见到这位队长，竟是抱着儿子，穿着拖鞋，完全不知怎么管住自己的形象了。楼忠福看在眼里，心想，如果自己都失去站起来的信念，别人是一点办法也没有了。果然，这个工程又是亏损。

楼忠福说，我一向不以成败论英雄，但你楼为民终于还是没能成为英雄。

楼为民说，一次两次的亏损，对我打击太大，拿到工程，心里就紧张。

楼忠福说，我给你工程，就是让你有机会表现，你紧张什么，担子我替你挑着，要说打击，我不比你更大？可是你的表现大让我失望。

楼为民眼泪掉了下来。

楼忠福碰到这种情况，通常耐不住性子，是会骂人的。但是他却没有骂楼为民。骂也无用，这么不惜血本地扶一个人，最终还是扶不起来，他心里难过。

楼为民现在离开公司了，是他自己要走。作为三建的一员骁将，他实在无颜见江东父老了。

楼忠福花了几十万元，楼为民最终却没能扶起，故事的结局并不理想，但是故事的过程很是感人。这个典型的事例，许多广厦人都知道。

楼忠福的以德服人，以仁服人，在此可见一斑。如今，广厦集团上上下下所形成的巨大的凝聚力，令人羡慕的向心力，绝不是一朝一夕之功。

有人曾问楼忠福：花了这么多钱，不心疼么？

楼忠福沉思了好久，说：花到人心上的钱，都是值的。

#### 4. 风景这边独好

##### 愿下血本的当家人

人，是我们一切事业一切思路的出发点和归宿点。

楼忠福是一向重视人的因素的。他在这方面看得很清，也看得很精，他是下了苦功夫的。

楼忠福常说，人是企业最大同时也是最有价值的资产。他有一句话，简直如口头禅了：不抓设备投资，今天没饭吃；不抓智力投资，明天没饭吃！

广厦在东阳以至本省的大中专毕业生的职业选择上，具有一定的号召力和知名度。公司到杭州和应届毕业生直接见面，进行双向选择时，设置点上人流不断。因广厦的声誉而前来一试的，不仅有学建筑的，其他方面的专业人才也不在少数。

广厦把公司的员工，看成是公司的资产，都加以好好的训练与培养，以提高公司的发展实力。近几年来，广厦选送到上海同济大学、浙江大学、浙江工学院和中专技校培训进修的员工有 160 余人；公司自己也先后举办了施工管理、质量管理、安全生产、电气焊工、财务会计等各方面的专业培训 20 多期，参加人员逾千。

在培养员工成才方面，楼忠福一直说，我愿意下血本！

设在东阳的金华城乡建校，在筹建时，楼忠福即捐资数十万元。条件是什么？楼忠福伸出双手，一共十个指头：条件是该校每年向广厦提供 10 名毕业生。

但是算一算，这个学校首届学生毕业之际，也正是楼忠福期满去任之时，于是捐资当初就有人说楼忠福太傻。

怎么不傻呢？这是典型的买炮仗给别人放。

但楼忠福说，那些鼠目寸光的人才傻呢，即使我期满卸任了，这些专业人才能为公司将来所用，又有什么不好呢？

##### 什么叫知人善任

现任公司总经理助理、股份制办公室主任的蒋海华，是广厦集团向社会招聘人才时，慕名而来的下“海”机关干部。

蒋海华毕业于杭州大学，学经济，毕业分配时的单位却是统计局。专业不甚对口是其一，其二是机关工作相对的单调与年轻人渴望施展才能的抱负之间，不太协调，转而来找楼忠福。

楼忠福只和他谈了 20 分钟，即拍板要人。

楼忠福在拍板以前，对他说：我知道你是个能人，但是我有一句话要说在前面。

蒋海华说：楼总，你说！

楼忠福语调清晰：对人，我一向是这么认为的，人有两个东西要追求，一是实现自身精神价值的追求，一是物质利益的追求。凡是人，这两样东西，都是要追求的。

他顿了顿，又说，你到广厦来，我可以给你物质利益，你也一定需要。但是，你必须做出成绩来，我才给你！我会很多很多地给你！你首先要实现你自己的价值追求，你要做事业。你只有成功了，你才会得到你应该得到的一切！

蒋海华说：楼总，太好了，我要听的就是这样的话！

一个有真才实学的人，确实喜欢听这样实在的话。

蒋海华进了广厦。先到财务部，后转企管部，当了副经理，随即又调任现职。前后不过两年时间，可谓一步一个台阶。蒋海华迅速在新岗位上表现出了自己的才华，表现得很出色。

谈及公司的工作环境和楼忠福的知人善任，蒋海华有满肚子话。

来广厦工作，我有一种认同感，蒋海华说，企业本身的成就让人觉得有荣誉感。楼总鼓励我们随公司的成长而成长，最大限度地发挥自己的才干，不必担心被埋没。他这么说，也的确这么做。替这样的企业服务，能更大地满足一个人的成就感。

## 营造人的风景线

楼忠福在广厦营造人的风景，不是三天打鱼两天晒网，而是终日劳作不已的。所以要想系统地一一加以罗列，似乎没有必要。这里传递的，只是楼忠福的一种意图，一种关于人的哲学和处理风格，一种为公司前程所付出的殚精竭虑。

在广厦，每一道人的风景，都是总体景观的有机组成部分。包括楼忠福本人，也是这风景的一种。这颇有点像一个立体的庞大的建筑物。对于这个建筑物，不能期望一目了然，只能一个景区一个景区、一个侧面一个侧面地去看它。自然的风景尚且令人常看常新，况乎人的风景？

但是对于楼忠福的良苦用心，倒可以一言以蔽之，那就是他的努力营造，都是为了广厦的风景这边独好。

## 第八章 雄浑交响

### 1. 轰然作响的快车

#### 速度的象征

熟悉楼忠福的人都知道，他思维快，说话快，走路快，处事也快。

他曾经用五天时间，穿越三省一市，行程 5000 公里，落实了数千万元的资产业务。这笔业务在当年便收到良好效益。

这当然离不开车子。

他常常是昨天还在数百里外的某地开会，会后连夜驱车赶回，中途顺便下车洽谈一两件要事，天刚亮又驱车前往另一个单位或工地。

他“正常”的睡眠常常是在车子里安排的，怕驾驶员挺不住，有时候还要自己驾车。

车子在他的生活中，是一种速度的象征。

在心理学家看来，一个人的生活状态与他的性格形成，是有着极为密切的关系的。也就是说，一个人的生活状态，既是他性格的体现，同时也不断影响着性格的形成。

楼忠福常年快节奏地东奔西走，使他的工作方法也像是装上了车轱辘，一启动，便前后左右行动灵巧，显出一个“活”

字。

广厦北海公司经理何玉良，赶来东阳向楼忠福汇报工作，恰逢楼忠福公务缠身。每天公司有人找，路上有人跟，家里有人等，一天十七八个小时连轴转，安排不出完整的专门时间，只好见缝插针，请何玉良晚上到家里谈。

晚上，楼忠福家。各路人马云集一堂。都有自己的事要谈，却谁也“粘”不住楼忠福。何玉良也来了，事情很重要：北海公司有合同要和集团签字。然而何玉良也“粘”不住楼忠福。他似乎对准都不经意，却又游刃有余地一一与之交谈。时而沉吟时而朗笑，间或还拿起卡拉 OK 话筒唱上一曲。也就是那么一转眼的工夫，再看何玉良时，合同竟已签妥了。

是一项有关资金安排的承包合同。

朋友问楼忠福，你一字百万，就在这样的场合，一挥笔签了？

楼忠福大笑，对什么样的人，采取什么样的工作方法，我心里有底。像何玉良，这样就行了。

何玉良的公司 1993 年被评为北海市“十佳”企业，有关情况，楼忠福事先已了如指掌，签字之时，其实已是瓜熟蒂落。

#### 载个“诚”字驰在东阳

楼忠福行车的状态极佳。

可以说，从一开始，楼忠福的车上就载着一个“诚”字。

现三建公司副经理蒋立天，算得上是楼忠福的师傅。虽然楼忠福只跟了他一年多，也不怎么安分，会说出诸如我这个徒弟，你要特殊一点，不能总叫我做下手活这样没大没小的话来，而且不到一年，就要求上脚手架，但心诚那是没话说的。

蒋立天记忆犹新。那年他结婚，到处买不到衣橱的镜子。

那是一个物资稀缺的年头。没有一块镜子就不能办婚事，现在听起来是天方夜谭，但那个时候却是事实。

没办法，只好对当时的材料科长楼忠福提一下，看看有没有门路。

楼忠福打了许多电话，问了许多熟人和哥们儿，都说缺货。但是楼忠福还是对蒋立天说：别急，我再问问。

接着就是那天夜里发生的事了。已经是后半夜，忽然就听砰砰砰的敲门声。蒋立天从床上蹦起来，急着去拉门。

门外站着气喘嘘嘘的楼忠福，满脸都是汗珠，汗湿得人像是从水里捞出来似的。一面用稻草绳捆绑着的大镜子，在他肩头闪闪发光。

楼忠福说：快，快，快把门拉大点，让我把镜子放下来。

他竟然是步行了40里路，一步一步把大镜子扛来的。

蒋立天的眼泪一下子涌上了眼眶。

蒋立天告诉我，那面镜子来得真不容易。楼忠福打听到金华的一个基层供销社有这样规格的镜子，扔下电话就火速出发了。买毕镜子，他肩上一扛，乘火车到义乌，没赶上回东阳的班车，就扛上镜子，走了40里路赶回来。那镜子太大，扛着行走不便，到我家也就半夜了。想着他披星戴月地摸黑赶路，我心里的感动真是难以用言语表达。我当时拉着他的手，声音都哽咽了。他那时候还不是我的学徒，他是材料科长，而我只是一个普通工人哪！

事实表明，楼忠福的这一份诚意，并不是对某一个人的。他把公司所有的人都当作自己的兄弟，以诚相见。这差不多成了他的立身之标。

### 鸣笛：广厦这车谁来开

以楼忠福的个性，他是喜欢开快车的，坐过他开的车的人，都证实过这一点。

楼忠福眼明手疾，头脑清醒，他驾着广厦这辆车，一路飞驰，到今天这个里程，已是掌声四起，好评如潮。

但是他没有在掌声和颂扬中如痴如醉，朦胧睡去。他醒着。

谁也没料到他竟然一语惊人：我在考虑让新人来当总经理，而我自己，只做董事长。

副手们、伙伴们、朋友们都不解，广厦有今天，与你个人的才干是绝对分不开的，你刚步入不惑之年，正是干事业的黄金岁月，宏图大展的日子还在今后，怎么可以卸下总经理之职呢？

再说，即使你想卸，同事们肯吗？广厦人肯吗？广厦的众多的朋友们肯吗？

这似乎有点不可思议。

“不对！”楼忠福说。

楼忠福经常以直言不讳的“不对”来开始他的谈话，而且把“不对”两个字讲得很重。这并不是他对对方不尊重，相反，这是绝对尊重对方的表示。因为只有在交谈中明白无误地谈出自己真实的观点和思路，才是对对方的最大信任。

“不对！”楼忠福又说了一句，他的眼神很坚定，并且微微地眯起眼，这表明他对于这个问题早已有深思熟虑的考虑：如果不加以改变，我依旧保

持在现在的位置上，企业是搞不好的，肯定上不去。因为我的精力过多地牵涉在具体的行政事务上了。这样的安排开始是可以的，现在看，不必要了。你说，不做总经理有什么不可以呢？总经理是管公司具体操作那一摊子的，而董事长是宏观决策者。以广厦今日的发展需要之计，我确实不能再在具体事务上过多地受到牵制，一个人的精力毕竟有限。

他的目标，还是在事业的“发展”两个字上。

## 2. 于无声处听战鼓

### 广厦的第五个历史机遇

他需要高瞻远瞩，因为广厦需要高瞻远瞩。广厦不缺乏处理日常事务的能人干将，但广厦需要一颗思路更加开阔的头脑。

事在人为嘛，楼忠福说，如果今后三年，还没有新的总经理，这说明我没有干好。总是这么一肩挑，迟早要被拉下来的。

还有另外一个因素，我必须要用更多的时间来思考和运筹一些大的动作，因为这关系到广厦发展所面临的第五个历史机遇。

是的，我已经看见这个发展机遇了，这是一场严重的挑战，也是一个难得的机遇，我把它称作我面临的第五个发展机遇。

他是这样分析他的第五个历史机遇的：

中国的改革正在面临最大的难题，即如何激活国有企业的活力。我发现中央不仅已在认真考虑这个问题，而且即将有一系列重大举措陆续出台，尤其是改革国有企业的大包袱——债务问题，改革国有企业的人员配置机制。这两项改革措施如果被有效地贯彻，那么一大批国有企业将像醒狮一样从地平线上站起来，而且将特别充满活力。

这对所有的集体所有制企业、股份制企业及至私营企业，都将构成一种前所未有的真正意义上的威胁。因为，很明白，这样一来，大家都将站在同一起跑线上进行公平竞争了。

同样明白的是，非国有企业的许多优势将不复存在。

竞争的激烈性将是预料到的，而且现在就必须清楚地看到这一点。

## 又是挑战和风暴

这对我们广厦集团来说，与其说是一次重大挑战，还不如说又是一次重大的机遇。因为面对这样的形势，我们将比任何时候都要更加紧迫地改造我们自己，严格建立和规范各项现代企业制度，使我们的企业真正得以完善。要练好内功，要成为真正意义上的现代企业，这样才能切实地以低成本高效益参与日趋激烈的国内竞争，立于不败之地。

楼忠福说得慢条斯理，但每一句话都很有分量。他确实是看到了即将到来的一场声势巨大的风暴。

我们沉默了一会。

我已经听到未来的战鼓声了，所以我要早作准备，我将在董事长的战略位置上及时作出种种决策。现在，我告诉你，这第五次历史机遇，对广厦来说，又将是一个跃向新台阶的开始。

楼忠福又说，自我跳上舞台至今，已经整整 10 年了。许多人提出要搞 10 年大庆，我也曾经想热闹一番，但是，我后来决定不搞了，坚决不搞。真的，没有精力搞这种形式的东西。我目前所有的思考，都是我们面临的第五个发展机遇怎么来加以把握……

对于楼忠福这样一个头脑始终清醒的企业家，你永远也别指望他的思路有画上句号的一天。

楼忠福永远站在脚手架上。

这不是一个当代企业家的最迷人的风采呢？

### 3. 四面八方起回音

#### 东阳父母官的心声

东阳市委书记童德成说：楼忠福连续三届评上省“十佳”青年厂长（经理）是不容易的，这是广厦的光荣，也是东阳的光荣。广厦要在这个基础上继续发展。与此同时，把当地的两个文明建设也带动起来！

东阳市长楼国华长得年轻而英俊，说得也很明白，楼忠福取得成功，突出的是两条。

第一条，成功地传统产业的振兴，走出了一条新路！历史形成的东阳建筑，有 10 万大军，历来只是盖盖房子。而楼忠福领导的广厦给传统的产业赋予了新的内容，突破了延续几千年的建筑产业的单一轨道，把建、工、商、服务结为一体，走出了一条建筑带动各业，各业促进建筑的路子！

第二条，为东阳建筑业新的企业制度作出了有效的尝试！广厦是东阳第一家股份制企业。企业本身就是独立的法人实体和市场竞争主体，政府不再直接干预企业的经营活动。这方面，楼忠福作出了自己的贡献。楼忠福你是属马的，你要继续快马加鞭！

这两位东阳父母官的话，都是在 1994 年年底市委、市府等五大班子为楼忠福连续三届荣获省“十佳”青年厂长（经理）称号而举行的座谈会上说的。

#### 思维的运作声其实响过惊雷

楼忠福是个善于构思的人，他思维的活跃一向为旁人所不及。从企业集团，到股份制公司，到财团，到跨国公司，其构想自东阳三建走出低谷后，几乎一年比一年密集。至于他为了公司的企业形象而向社会作出的种种展示，更体现了这一构思的整体性。

楼忠福也许从一开始就不是盲目的。他的态度是，若是社会不理解我，我理解社会。

有了准确的构思，又充分相信自己，楼忠福内心目标的实现，就几乎是势在必行的了。所以，尽管 10 年以来，从三建到广厦集团，从集团到股份制，一路风雨，但楼忠福总是能及时扭住每一个历史机遇，施展宏图。这一点，连他的反对者，恐怕也不得不承认。

事实毕竟摆在那里。

尤其重要的是，今天的这份业绩，楼忠福从来就没有把它单纯看作是个

人的，他在“三连冠”后接受省委书记李泽民的颁奖，载誉归来时，说的第一句话就是：荣誉属广厦，功劳归大家！

这就是楼忠福。

### 新舞台的锣鼓已然敲响

1994 年底，浙江财经学院专为广厦开办的“广厦集团教学班”，已经举行了开学典礼，57 名学员统统来自广厦集团的施工第一线，国家承认其学历。楼忠福说，我们又将拥有一批智勇双全的骨干了！

仅在下半年，广厦各建筑企业又已在全国范围内承接了七幢高层建筑的任务，有上海的 20 层、24 层，有郑州的 18 层，有宁波的 18 层，有东阳的 21 层，等等。同时，楼忠福说，我们已在周密布置向东北和三峡进军。

10 月 20 日，省建设厅已郑重批准广厦企业集团为“二级工程总承包企业”。这是一个标志，意义非常重大。楼忠福加重语气说，这标志着广厦集团已经开始从单纯的劳务输出型，向智力型、管理型企业转变；这充分证明已经拥有 800 多人的工程技术人员队伍，拥有资质 2.4 亿元的广厦集团，素质发生了根本变化。它从一个没有任何资质的乡镇建筑队迅速发展成为目前融建筑施工、设计安装、装潢和建材生产经营于一体的具有二级资质的建筑企业集团，年完成建筑面积 80 多万平方米，优良工程率达到 50% 以上，成为浙江省最具竞争力的建筑企业之一。说到这里，楼忠福再一次加重语气说：在此之前，我们省的工程总承包企业只有浙江省建筑总公司一家，而广厦集团是全省第二家获得此项资格的企业。

最近，楼忠福又说，我赶在国有大中型企业正在转换机制而又未彻底转换之前，抢先获得了与科研单位的联营权，与水电部十二工程局研究所联手成立了浙江广厦建筑科学研究所，立下雄心壮志，准备科研攻关，承包高难工程！

广厦总部，决定在 1995 年内，迁往省城杭州！

楼忠福在想往一个新舞台。新舞台的锣鼓已然敲响。这些大动作，正是他抓第五次历史机遇的总体思路的一部分。他始终有一种急迫感。他要抢在前面去。

### “跨世纪”的召唤

朋友曾问起楼忠福，你的人生观是什么？

他眯起眼睛想了一会儿，又笑了笑，目光特别深沉。最后，他仰起脸，用一种很明确的口气说：

我的人生观很简单：做一点儿事，交几个朋友。

这是一种从复杂中提炼出来的简单，一种对于轰轰烈烈的宁静的归纳。这样的人生观，只可能出现在有过深刻的人生经历之后，而不是在此之前。

楼忠福所说的“做一点儿事”，即使大致地勾勒一下，也已经给人以深刻印象，而他所说的“交几个朋友”，实在是从古到今，任何一种人生都奉为至高的境界。

楼忠福记得，在那次热烈的浙江省十佳青年厂长（经理）表彰会上，省长万学远说，中国要造就一大批企业家，你们是跨世纪的一代，肩负着重要

的历史使命……

对于“跨世纪”这个令人振奋的召唤，他的精神始终处于锐意进取的状态。下山虎是他的形象，千里马也是他的形象。

楼忠福是永远奔跑着的。

楼忠福记得，在1995年6月23日北京京西宾馆举行的“中国市场经济与经营大师研讨会暨'94经营大师颁奖大会”上，主办单位国务院发展研究中心领导同志宣读的中共中央政治局委员、国务委员李铁映给大会的题词：中国必须造就出一大批自己的经营大师；他记得那些德高望重的国家领导人——全国人大常委会副委员长王光英、李沛瑶对经营大师的热烈祝贺、亲切鼓励；他记得那些享誉中外的著名经济学家，国务院发展研究中心名誉主任马洪、主任孙尚清对经营大师的高度评价、殷切期望……

这同样是“跨世纪”的召唤！

楼忠福，作为全国唯一的一位建筑企业集团的优秀经营人才，在国务院发展研究中心主办的中国经营大师征文及在此基础上由国内知名专家学者组成的专家评选委员会以无记名方式投票评选年度经营大师活动中，荣获，94经营大师的光荣称号，不能不说是广厦的骄傲、东阳的骄傲、浙江的骄傲、整个中国建筑业的骄傲！

中国经营大师，被新闻界誉为中国经营管理界的最高荣誉。获得此项殊荣的楼忠福，也正站在高高的脚手架上，向着新的高度不断登攀，向着新的辉煌不断创造……

