



商海巨子 ——牟其中

袁光厚

作家出版社

袁光厚

商海巨子 ——牟其中

作家出版社

京新登字第 186 号

图书在版编目(CIP)数据

商海巨子——牟其中/袁光厚著. —北京:作家出版社,
1994.7

ISBN 7-5063-0824-X

I 商… II 袁… III. 纪实文学—中国—现代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 09139 号

商海巨子——牟其中

作者:袁光厚

责任编辑:侯秀芬

责任校对:李 恒

装帧设计:苏彦斌

出版发行:作家出版社

电话:5005588 转

社址:北京农展馆南里 10 号

排版:北京荣鼎达电脑图文公司

印刷制作:煤炭工业出版社印刷厂、北京朝日设计制作公司

经销:新华书店北京发行所

开本:850×1168 1/32

字数:326 千

印张:13.687

印数:001——8,000

版次:1994 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-5063-0824-X

定价:13.58 元

作家版图书,版权所有,盗印必究。

作家版图书。印装错误可随时退换。

序

关于文学艺术，我是一个门外汉。但作为本书的主人公，我要说一句话，这本书是真实的，袁光厚同志是诚恳的。

承蒙文学界、新闻界的厚爱，近来，写我的作品多起来了，相当一部分同志态度严肃，长期采访，分析材料，然后成文。但一部分宵小之徒，为了几个钱，来南德潜伏数十天，道听途说，甚至造谣生事，制造噱头，于是什么“谜”，什么“记”就出来了，从这个意义上讲，袁光厚同志的严肃态度就更让人肃然起敬。

袁光厚同志从我 1983 年身陷囹圄时起，就开始了对我的采访，时间长达十年之久，笔记几十本，录音带上百盒。为了真实地、准确地向党中央反映当时震惊全国的大案，他四下四川万县，住在简陋的招待所内，经常是调查归来，食堂已关门。我多次请他去我们公司的食堂吃饭，都被他婉谢，而当着我的面，就着白开水，啃起了冷馒头。1984 年他在万县采访两月之久，居然没有与我们公司的任何人吃一顿便餐。在吃喝成风，国吃国喝每年达千亿元之巨的当今，他这样的人不能不说是凤毛麟角了。正是有了他与新闻界其他的朋友们的努力，党中央、国务院的许多领导同志才得以了解真实情况。我才有了再度投身中国现代经济体制改革浪潮的可能。

我正是从袁光厚同志那一丝不苟的工作态度和“苦行僧”式的生活方式上得出了一个结论：无论我们国家还有多少消极落后，甚至腐朽堕落的东西，但正是有了如袁光厚同志这样一大群“傻”同志的存在，我们的党，我们的社会才有希望，这就是我们的力量之所在。

关于我自己，书中有许多褒溢之词，另外一些作品中甚至有神化我的地方。其实，我是一个普通得不能再普通的工人，只是在中华中兴的这一特定的历史时期，无私、无畏、无愧、无悔地顽强地追踪历史足迹罢了，要说有什么特殊的地方的话，那就是历代的改革者无一例外地遭受当时权贵的贬斥、打击，终于以失败而告终。我参与了当代中国的改革，两度入狱，两次平反，每一次都是党中央领导直接关怀、批示的结果。有一次我在人民大会堂与一群外国记者唇枪舌剑辩论中国社会与西方社会，究竟是哪个社会具有更好地发展企业的社会条件。我说，你们那里有多少个企业家蒙受冤屈之后，总统出面为之说话的呢？他们无言以对。

这就是我成功的主要原因。

牟其中

1993 年中秋

目 录

序.....	1
--------	---

第一章 从娃娃头儿到流浪汉

1. 满怀壮志闯雾峡.....	1
2. 出乎意料的户口风波.....	9
3. 浪迹在大漠孤烟中	15
4. 发生在塔城车站的故事	19

第二章 中国究竟该向何处去？

5. 四十斤牛肉吃完以后	25
6. “逍遥派”又岂能真逍遥	27
7. 宗教徒对神产生了动摇	36
8. 小人物就这样惊了“天”	43
9. “火刑堆”上的锻炼	49

第三章 拖着长长尾巴的探索

10. 死囚牢里的思想大飞跃.....	58
---------------------	----

11. 怀揣三百元踏上从商路.....	64
12. “鸡蛋”偏要主动碰“石头”.....	75
13. 铁血男儿为何热泪盈眶.....	81
14. 大潮来前警笛喧喧.....	87

第四章 “三进宫”后奏出的狂想曲

15. 小天师在唱一出双簧戏.....	93
16. 一个特殊犯人的“自白”.....	100
17. 铁窗内给总书记交入党申请书.....	106
18. 历史幸运儿的使命感.....	113
19. 一颗被曲扭了的赤子心.....	120
20. 妙龄女郎万里鸣冤.....	127
21. 一个巴掌能够遮住天吗?.....	132

第五章 凤凰应择梧桐而栖

22. 好猫图前的繁荣景象.....	140
23. “助风阁”上赞顺风.....	147
24. 记者捅了“马蜂窝”之后.....	153
25. 还得聊一聊父母官.....	159

第六章 他想在天安门前自焚

26. 不出夔门路也宽.....	164
27. 啊! 魔力无边的捆仙绳.....	169
28. 他在天安门前痛苦徘徊.....	174

29. 女人并非都是“水”	183
30. “要我选择的话,我会选女人!”	190

第七章 噩梦醒来应该是早晨

31. 青城山下的重大决策	200
32. 雕塑家成功的秘诀是什么	207
33. “野孩子”有人抱,福耶? 祸耶?	212
34. “人才资本论”就这样产生了	218

第八章 僧道修炼何以要选择深山大庙

35. 冲出夔门闯荡天下	226
36. 又临山穷水尽时	233
37. 在那柳暗花明的日子里	238
38. 既无钱爹又无权爹,怎么办?	243

第九章 他热烈地拥抱着“巨人”

39. 糊里糊涂地来到了人民大会堂	251
40. 老外们为何又是生气又鼓掌	256
41. 登上了达沃斯世界经济论坛	265

第十章 他真的是个“牢疯子”吗?

42. “稻草”是怎样演化为飞机的	272
43. 一着“危机推进”的险棋	280

44. 一千五百万元难道就换来一堆“纸”？	288
-----------------------------	-----

第十一章 好一场残酷的“银鹰”商城

45. 黎明前，噩梦一连串	297
46. 背叛者的嘴脸暴露了	304
47. 血性男子又一次泪汪汪	308
48. 牟其中毕竟还是牟其中	316
49. 军功章有我的一半也有你的一半	323

第十二章 鲲鹏乘东风扶摇直上九万里

50. 展示在职工面前的一张宏伟蓝图	329
51. 他的双脚又踏上了祖国的北疆	333
52. 从满洲里透视他的眼睛	340
53. 是蛇要吞大象还是小个子高手开大车？	349
54. “城门失火”与展翅高飞	355

第十三章 一种独特的经商学正在他手中创立

55. “爱我中华是我们的最高旗帜！”	360
56. 通过“加一度”经营获取超额利润	366
57. 让“国有民营”去解放“挂钥匙的丫鬟”	374

第十四章 儒商的风范，儒商的摇篮

58. 经商的最高境界是艺术	383
----------------------	-----

59. “观念的转变是第一位的”	389
60. 儒商的摇篮也有不谐音	397
61. “南德”价值体系和逆向管理原则	404
62. “暴发”之后千万不能忘掉“儒”	411

第一章 从娃娃头儿到流浪汉

1 满怀壮志闯雾峡

扶着客轮的栏杆，他迎风挺立。

疾而凉的江风，将他蓬乱的头发吹成一缕缕如染黑了的乱麻。本已瘦长的身躯，加之衣着破旧，此时更显得潦倒了。

然而，他似乎毫无自惭形秽之感。恰恰相反，他此时正斗志昂扬地在吟着：

风肃肃兮，
易水寒；
壮士一去兮，
不复还！

这个十九岁的年轻人，是1960年时的牟其中。他此时此情是有所感而发的。

牟其中从小就不安分守己，总想出人头地。用他当年的朋友讲的评语概括：牟其中这个人从小就总是想当个“头”儿，而且又总是要以自己的言行来显示他就是“群龙之首”，证明他就是“与众不同”。

然而，命运之神却又总是和他作对。

他出身在四川省万县市一个工商业兼地主的家庭。父亲牟品三解放前多年任当地商会会长，并任过四川盐业银行行长，是川东一个很有名气的人物。

解放后，虽说牟品三没有民愤因而并未受过政府刑事处分，牟其中又是一个不满十岁的少年，但家庭出身仍然给他的生活之路罩上无法挥去的阴影。

他读书很有天分，记忆力特别强。听课时他很用心，自习时却不认真。但是，考试成绩总名列前茅。老师很喜欢他。初中毕业后他考进了万县二中，跨入高中就碰上了席卷全国的反右斗争的飓风。

一天，学校开会，一位女教师忽然以愤慨的语气厉声喝道：

“牟其中，站起来！”

惶惶然的牟其中不由自主地站了起来，望了望周围同学一副副惊讶的面孔，又莫名其妙地盯住令他站起来的这位平时很喜欢他的班主任。

经过一番“批判”发言之后，牟其中才终于明白了：自己挨批是因为说了一句大实话。原来，我国有位山东的跳高运动员参加国际比赛时，不知为何只穿一只鞋，打破了世界纪录，成了一些学生心目中的赤脚英雄。许多学生也“依样画葫芦”，学着一只赤脚跳高。牟其中对此不以为然，不无讽刺地说：“这种跳法不值得学，应该两只脚都穿运动鞋才科学！”不料，传到老师耳里竟视为：牟其中攻击为国争光的运动员跳高“不科学”，对社会主义英雄人物的态度有问题。

在这之前还发生过这样一件事：与牟其中同座位的一个同学因为感到学习俄语很吃力，便说了一句“打倒俄语”的牢骚话。这话被检举到老师那里，竟上纲为“对苏联老大哥的态

度有问题”。当时毛泽东主席在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》中，把“对苏态度”列为区别香花与毒草的六大标准之一。如此这般一联系，这个学生的话可就问题严重了。牟其中明明知道这位同学的本意不是这样，因而当老师叫他站起来作证是否听到这话时，他迟疑了一下回答说：“没听到。”可是经检举者一对质，老师对牟其中印象就很不好了：不仅认为他不老实，还认为他包庇学生的“反动言论”，政治态度也成问题。

这么一些事加在一起，老师便认为牟其中思想复杂，联系他的家庭出身，便把他作为学生中的一个“典型”，狠狠地进行了一次批判。

尽管一些老师对这种牵强附会的“批判”并不赞成，可当时许多人已成为惊弓之鸟，谁还敢于挺身而出为他说话呢？

就这样，牟其中第一次尝到了“挨批”的滋味。

从此，牟其中和老师之间似乎竖起了一堵墙。他感到平时对他那么喜爱的老师都如此，其他谁还能信任呢！于是，他常常躲着老师，更喜欢在校外搞活动了。

牟其中从小就是一条街的娃娃头。玩耍、打架，娃娃们都得听他的。直到而今上高中了，他仍然处处保持这种“首领”的地位。他父亲为了让他能在学校多些时间复习功课，便让他在外搭伙。和他一起搭伙的有三个同学，每人每月交六元。牟其中一合计，便抽出一人的伙食费，把两人的饭钱三人吃，饿了就到亲友家“打秋风”。省下的钱用来买了足球之类的玩具，放学后就邀约着一些要好的同学打球，或者想着方子搞活动。

牟其中脑子灵，玩的点子总是一个又一个的新套套。比如捕鱼，觉得用小竹竿钓太慢，就组织大家挽起裤腿下水用泥石把小河拦起来，然后用盆掏水，实行“竭泽而渔”，一次就可以

捞好几斤。后来他又觉得不过瘾，又利用自己家开过多年药铺这一条件，用大泻药巴豆粉混米粉撒在小河，鱼吃了就像人喝醉了酒似的，迷迷糊糊地浮在水面，抓起来更快；后来这也玩腻了，就干脆凑钱买麻绳织网，下河去捕鱼……

踢球、捕鱼之余，他们一伙人就围坐河边闲聊。除了东拉西扯之外更多的是听牟其中吹“龙门阵”——

词曰：

滚滚长江东逝水，
浪花淘尽英雄。
是非成败转头空。
青山依旧在，
几度夕阳红。

白发渔樵江渚上，
惯看秋月春风。
一壶浊酒喜相逢。
古今多少事，
都付笑谈中。

“话说天下大势，分久必合，合久必分。……”

涛涛东去的长江之滨的沙滩，一群青少年学子，围住瘦高瘦高的牟其中，静静地听着他如此这般地说起了《三国》。

星期天，牟其中常常是丢下早饭碗就一溜烟地跑上街，约三邀四地带着一群娃娃，踢一阵足球之后便聚集沙滩，学着说评书的架势，摆起了他肚里装着的“龙门阵”。有时，直至夕阳西下才想起了回家。

牟其中小时没钱买书，就天天放学后钻进茶馆站在一旁听说书人讲三国，说水浒，总是很晚才回家，肚子里装满了故事。《三国演义》里的孔明舌战群儒呀，刘备三顾茅庐呀，张飞鞭打都邮呀，关公温酒斩华雄呀，赵云长坂坡单骑救幼主呀……印象很深。他就给大家讲这些。

他记忆力特好，嘴巴又很会说，学校每次演讲比赛都少不了他参加。他一摆“龙门阵”，大家就平心静气，听得津津有味。

久而久之，牟其中的周围就形成了一个常常在外聚会的“团伙”。这种似很平常的事却引起了一些人的“警惕”，就连牟其中的一个姐夫对他也产生了怀疑。公安机关派人对他们作了跟踪调查。虽然没有发现什么越轨行为，但学校见公安机关都出动了，联系牟其中的“挨批”之类一分析，对他更不可“等闲视之”了。

牟其中就这样渐渐被记入了“另册”。

本来单纯的牟其中经过一次又一次的被扭曲，也开始变得复杂起来。

高中快毕业了，尽管他学习成绩仍然很好，考上大学是有把握的，但学校对他的“政治表现”的看法，肯定是过不了关的。他总结了以往的“经验教训”，为了能过“政治关”，他认为必须要在老师面前“挣表现”。

牟其中在回忆这段历史时，说：

“大跃进炼钢，要我担煤，我第一次担了十六斤，走了很远很远的路，从很远的山上担回来的。夜里在床上腰酸腿疼。当时认为这是改造自己，不能停下，要坚持锻炼。第二天继续担，走一百米，到这个坡上停一下，再走一百米，到那个坡上停一下。担子也就越加越重。我就是这样磨炼自己，洗刷自己的‘罪过’。最后担子加重到九十六斤。头天晚上九点钟就得走，

要走六十里。走夜路，几个人一起。我们边走边轮流‘睡’：一会我睁着眼走，让别人牵着我；一会我又闭上眼牵着他，让他睁着眼带着走。就这样，来回要行百里路，真可怜呀！我总是拣最脏最累的活儿干，又听老师的话，感动了老师。老师认为我真地改造好了，真是脱胎换骨了，我也认为自己改造好了。”

牟其中坦率地继续说：

“我还总结了以往倒霉的教训，认为要使自己摆脱困境，保护自己，就要学会说假话，学会骗人。我发明了一个‘理论’，就是‘最后一锄头精神’。比如说修堤坝，开始你同大家一起挖，强迫自己挖，等到十二点差五分快要吃饭的时间，你和大家都很累了。可是别人再也坚持不住了，精神松懈下来，有的懒洋洋的，看老师呀，忙着取衣服呀，可你却要咬牙继续挖，告诫自己：千万不能看老师，要埋头干，坚持到最后一锄头。这样，这之前一个上午花了三小时十五分钟的力气，苦干了，老师却没有注意你，或者他就不在，自己玩去了。可现在他来了，就见到只有你还在挖，对你的印象就特别深、特别好。所以，要告诫自己，坚持这最后的五分钟，坚持这‘最后一锄头’。”

牟其中尽管这样在老师面前“挣表现”，甚至不惜学着搞“骗术”，确也使老师的看法有了改变，但这并没有改变他的命运。尤其因为发生了这么一件事，他的前途几乎被“盖棺论定”了。

万县市是一个坡度很陡的小山城，制高点北山太白岩上有座古庙“北山观”。一天，牟其中邀约要好的一些同学上山游玩。他们见到庙子因大炼钢铁拆毁之后余下的断垣残壁，一幅破败的景象，很是感慨。

这时，牟其中想起了达县青年诗人梁上泉发表诗作后，用稿费为家乡文化馆买了一架钢琴，便提议说：

“这北山观是我们家乡有名的古迹。这样破败了实在可惜。我们就快高中毕业了，如果有幸考上大学，或者能闯出一番事业，将来有所成就，我们就回乡把这庙宇修一修。”

大家纷纷应道：“要得，要得！”

有人又说：“干脆写首诗，表达表达这个志向。”

“牟其中，你古典文学底子厚，更喜爱诗词，构思构思。”有人进而吆喝道。

果然，牟其中沉思一会，就从地上拾起一块木炭，在一幅残壁上刷刷地一口气便写了一首《虞美人》：

九人踏雾入山来，
重登太白岩。
一层断瓦一层草，
不似当年风光一般好。

垣颓柱斜庙已败，
何须再徘徊。
愿去瑶池取玉柱，
莫道大好河山无人顾。

大家指指点点，品评，赏析，连声称：“妙！”

随后也就纷纷拾起木炭，一一在词后落上了自己的大名。谁也未曾料到，就这么一个举动竟惹下了大祸。

就在这群学生壁上题词后的第二天，有个局的干部上山发现了这词，琢磨一阵竟忽然“悟”出这是“反标”，立即赶下山向公安机关报告了。

公安人员迅即上山现场查勘，分析来分析去，将“垣颓柱