

月 川 著

# 苍旅

苏士印传

春风文艺出版社

月 川 著



# 旅 苍

—— 苏士印传

春风文艺出版社

春风文艺出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码110001)

丹东印刷厂印刷

---

开本：850×1168 1/32 字数：160千字 印张：8 $\frac{1}{2}$ 插页：8

印数：1—1,000册

1999年5月第1版 1999年5月第1次印刷

---

责任编辑：王 烨

责任校对：何 力

封面设计：冯少玲

版式设计：马寄萍

---

ISBN 7-5313-2118-1/I·1846 定价：14.50元

## 时代叙事与个体抒情

——序月川著长篇报告文学《苍旅》

彭定安

我很喜欢帕乌斯托夫斯基的一句话，感到极富有哲理性的深意：“每一片小小的白杨树叶都有它自己的理性生活。”这句话不仅在生物学上是正确的，而且，在社会学、人类学的意义上来说，也是正确的。在漫长的人类历史上，在茫茫人世间，每一个人，都不过是一片小小的树叶；然而，就是这小小的物体，却也有它的属于自己的理性生活，也就是说，有它的信念、理想、追求，有它的无论短暂或漫长的生生死死途程中的悲欢离合、欢悦愁仇、跌宕起伏、成功失败。至于人，作为世界——社会——人世的“一叶”，其理性生活，就更是纷繁复杂、广袤深邃了。然而人的这一切，又是和世界——社会——人世分不开的。这就是斯宾格勒所说的“大宇宙”与“小宇宙”的关系。每个人的这一“小宇宙”命运，是决定于“大宇宙”的。不过“小宇宙”自身的能量、智慧、奋斗、努力，又可以反作用于“大宇宙”，并创建自身的不同程度的辉煌业绩。

《苍旅》所写的，企业家、改革家苏士印的生平和业绩，正是在印记着这样的理性的认知。作者月川用她独具特色的叙事类型和构造，叙述了苏士印的生平和他的创业经历，以

及成就的体系构成。从中，我们看到“世界——社会”这个“大宇宙”，如何决定着苏士印的命运；而苏士印又如何以自己的顽强不屈的毅力、拼搏苦斗的精神、勇于探索思考和由此而来的智慧与才能，去抵抗、回应和利用“大宇宙”的不利和有利条件，去开辟成功的人生之旅，创建个人和集体的事业。几乎是来到人世不久，就在人民欢庆解放的同时，他被不幸的“划成分”带上了人生之轭，在唯成分论的统制下，他纵有智慧才能，纵然刻苦努力，虽有过短暂的凭奋斗得来的小小的成功，但终于逃不脱厄运的摧折；而一场小小的在饿死面前的“偷黄豆”事件，竟把他推入了人生的深渊。这一切都使人扼腕叹息，感叹“社会”这个“大宇宙”是如何地以如来佛的大手，把人攥在掌心，使人无力动弹，大有“心比天高，命比纸薄”之叹。在这样的时代状况下，他没有家庭的幸福，没有获得爱情的权利，没有建立自身生活的可能，像一片浮萍，在社会与时代的大海里，随风飘荡。这里有多少悲愁、多少苦楚，都是同时代人所能想象的，更是生活在今天的年轻人所难于理解的。然而，正是在这种背景下，《苍旅》显出了它社会与时代的意义：人们可以从中读到现实生活所发出的历史的、社会的、时代的信息，从而了解过去、今天和未来。在苏士印的“个体”遭遇中，蕴含了多少社会——时代的印迹。而这“印迹”是值得人们深深思索的。

如果说，苏士印的前半生留下了深深的社会苦难的刻痕，那么，他的最近二十来年的生活，则留下了同样深深的社会刻痕，然而却是欢乐的、解放的、创业的、成功的乐章。正是“大宇宙”即改革开放的时代，给了他条件，给了他环境，给了他便利，解开了他被束缚的手和足，解放了他的聪明智

慧，赋予他创业的机会，启示他灵感的机枢，鼓起了他理想的风帆。当然，苏士印自身的努力、奋斗、勤劳、智慧、才能、创造性、事业心、责任感等等，都是决不可抹杀的。“好风凭借力，送我上青云”，风虽好，还要自己有飞翔的能力。

因此，在总体上，我以为月川所写的苏士印的“苍旅”，是一个时代叙事——从叙事来讲，时代的、社会的、历史的事实，就是一种“大叙事”。这种“大叙事”——“时代叙事”，蕴含着深刻的社会——历史——时代——文化意义，人们阅读这种叙事，能获得的和能供思考的意蕴是很多的。然而，从个体来讲，即从苏士印本身上来讲，这《苍旅》又是大“宇宙”的“大叙事”中的个体的抒情曲。苏士印不仅是一位极为理性的企业家、改革家，而且是一位富于情感的男子汉，他一直在吹奏着人生的抒情曲。他对人生怀着美好的感情、美好的理想，他一直想要奏吹美丽高亢的人生之曲。不幸的是“命运”——社会，使他在前半生，虽然付出很多，流血流泪、艰苦备尝，却不得不奏一首悲曲哀歌。而后，在近二十年里，他所奏响了事业的、创造的、人生的、感性与理性的欢歌乐曲。前者因有后者而更显凄楚哀怨，后者则因有前者而更欢快高昂。这是一首上下两个乐章构成的完整的乐曲。它是抒情的。苏士印一直在人生的道路上，创业的道路上，抒发他的高亢的、追求事业、追求理想的情感。苏士印一直有一种“创业情结”，他总是想创业，无论在什么岗位上、在何种生活困境中，都或大或小地创业，而且也能成功。所以他一直是在“抒人生创业之情”，使自己的人生成为一首抒情曲。我以为这种“抒情人生”是幸福的。

当然，叙述这个“时代叙事”与“个体抒情”的故事，要

选取一种特有的视角和诠释体系。这是叙事成败的关键。作者在本书题记中写道：

独特的经历构筑了他顽强的生命意志；沉甸甸的往事凝结着灵与肉的挣扎；心海无边，心路迢迢，他告诉你一个强者背后的火热与柔情，告诉你一个真正男人的本色。

我想，这些就是作者的独特视角了，并且，她以这一视角，确定了一个“诠释苏士印”的体系。她以这一“诠释体系”贯穿全篇。从一开始，描述苏士印的出身，到“划成分”，到“黄豆事件”，延至“北国氓流”，揪心的、动人的爱情，归至改革开放大潮中弄潮儿生活的苦年与经营、失败与成功、思索与总结，如此等等，都不是一种单纯的叙事，而是从特定视角出发的“叙述——诠释”，是两者的结合。这样，读者就不仅是知道一个人的经历，而是更从中看到一个活的人，一位历经艰辛、夺取成功的企业家、改革家，一个真正的男子汉，以及他的“本色”。正是从“诠释”出发，所以作者不是从头到尾的“生平事迹”叙述，而是分“篇”来“叙述——诠释”，在开篇的“成长篇”、创业篇”和后部分的“亲缘篇”中，记叙了“生平”，而另辟“决策”、“管理”、“营销”、“人才”、“文化”、“公誉”、“成果”诸篇，分述并诠释苏士印的创业与成就、思索与见解、经验与得失。全篇形成一种“事迹——事业——思想——理论”的构造，主体地体现出苏士印的本色。

读完本书，我感到，苏士印的企业改革、经营管理、建立现代企业和企业文化建设的创建轨迹和反思总结，可以说是从实践中来的，是实践经验的理论概括，对于经济领域里

的同行们，应该是有它的参考价值的吧，他的艰苦奋斗、勤于思索、努力探索的精神也是值得学习的；而令人更为感动并所思考多的则是他的坎坷的经历，他的生活道路，他的非同一般的爱情、婚姻和家庭生活。月川采用了女性细腻的笔触，通过上述的视角和“叙述——诠释”体系，写出了这一切。她不仅写了一位男子的本色，一位企业家、改革家的生平与业绩，而且通过这一个体，从一个侧面，反映了时代的脉搏、社会的变迁和中国社会——文化的转型。这是本书的意义所在。

我且写下这些读后感，权为序。

1998年12月4日

## 序

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一章 天行健，君子以自强不息  | 3  |
| 第二章 坎坷多灾，青年时代为平反 | 31 |
| 第三章 大道无门，几多风雨几多晴 | 35 |
| 第四章 千磨万难，复辟天运成时宜 | 40 |

## 创业篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 第五章 薄云见日，强弩自有用武地 | 29 |
| 第六章 重整旗鼓，月下沙场点兵  | 35 |
| 第七章 舟车水陆，风尘飘泊两月人 | 43 |
| 第八章 一丘复筑，创业艰难百战多 | 48 |

## 决策篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 第九章 运筹帷幄，随心所欲一统天 | 57 |
|------------------|----|



## 目 录

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 序：时代叙事与个体抒情 ..... | 彭定安 |
| 楔 子 .....         | 1   |

### 成长篇

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第一章 天行健矣，英才少年多磨难 ..... | 5  |
| 第二章 坎坷多变，青年时代无年轻 ..... | 11 |
| 第三章 大道无门，几番风雨几多成 ..... | 16 |
| 第四章 乍悟天机，慧脑天聪难时宜 ..... | 19 |

### 创业篇

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第五章 搏云见日，强将自有用武地 ..... | 29 |
| 第六章 重整旗鼓，月下沙场秋点兵 ..... | 35 |
| 第七章 舟靠水载，风来雨去同舟人 ..... | 43 |
| 第八章 一往直前，创业艰难百战多 ..... | 48 |

### 决策篇

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第九章 纵横商海，随心所欲一超人 ..... | 57 |
|------------------------|----|

|      |                    |    |
|------|--------------------|----|
| 第十章  | 妙算商机，高瞻远瞩越国门 ..... | 66 |
| 第十一章 | 一马当先，举旗定论千人欢 ..... | 73 |
| 第十二章 | 力挽狂澜，唯善经营志在国 ..... | 77 |

## 管理篇

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 第十三章 | 层层分解，最小单元话责任 ..... | 86  |
| 第十四章 | 结果管理，管活自己是出路 ..... | 94  |
| 第十五章 | 激越层面，泾渭分明荣辱观 ..... | 99  |
| 第十六章 | 质量保证，服务用户最关键 ..... | 116 |

## 营销篇

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 第十七章 | 市场视角，人人心里皆紧迫 ..... | 129 |
| 第十八章 | 产品开发，抢占市场补空白 ..... | 136 |
| 第十九章 | 外交战术，风采谈判获利益 ..... | 140 |

## 人才篇

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 第二十章  | 求贤若渴，人才云集事业兴 ..... | 152 |
| 第二十一章 | 唯才是举，不拘一格用人才 ..... | 161 |

## 文化篇

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 第二十二章 | 软件工程，任重道远苦思谋 ..... | 169 |
| 第二十三章 | 造血功能，增添活力非机器 ..... | 178 |

## 公誉篇

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 第二十四章 | 回报社会，身先士卒济天下 ..... | 189 |
| 第二十五章 | 众人侧目，肝胆相照是吾心 ..... | 196 |

## 亲缘篇

- 第二十六章 纷呈人生，苦辣酸甜心路长…………… 205
- 第二十七章 温馨港湾，小憩有余再征战…………… 224
- 第二十八章 谆谆教诲，心血期望凝心间…………… 230

## 自奋篇

- 第二十九章 世事经纶，卓识远见看乾坤…………… 245
- 第三十章 精神旗帜，思维海洋航标灯…………… 251
- 第三十一章 在云高处，从容谦逊走人生…………… 257

辉煌的十年了，回首十年，经历命运重重磨难，有辉煌也有低谷，有人性的光辉和黑暗，这就是在十印的人生。

公元1995年1月19日，苏士印在雪原，风尘仆仆地回到北京，出席国务院发展研究中心主持的“中国企业经营管理者成长与发展研讨会”，出席这次会议的只有不足30位来自全国各地的企业家代表。

早在1992年，他就获政府授予有突出贡献的特殊津贴荣誉证书，成为改革开放后第一批享有成就的企业家，成为当代经济舞台上的佼佼者。

这是他几十年前做梦也没有想到的，为什么他能在坎坷的磨难中，在茫茫人海，芸芸众生中脱颖而出？

翻开那十印这本厚重的书，将卷之余你也许会惊讶这人古不亚常言道：一语惊醒梦中人。

苏士印说：“金钱不是机会的问题，而是选择的问题；不是去等待的东西，而是去争取的东西。”

## 楔 子

一个人就是一部历史。

人的一生有许多选择，有许多我们所能为，所不能为的生命轨迹。一个一出生就背负着沉重、苦难的生命倔强地在结痂的土地上遒劲生长，经历命运狂澜席卷，却自始至终闪烁着人性的光辉和灵性，这就是苏士印的人生。

公元1998年4月19日，苏士印衣着简朴，风尘仆仆地赶到北京，出席国务院发展研究中心主持的“中国企业管理者成长与发展研讨会”，出席这次会议的只有不足50位来自全国各地的企业家代表。

早在1992年，他就被政府授予有突出贡献的特殊津贴享受者，成为改革开放后第一代卓有成效的企业家，成为当代经济舞台上的佼佼者。

这是他几十年前做梦也没有想到的。为什么他能在坎坷的磨难中，在茫茫人海、芸芸众生中脱颖而出？

翻开苏士印这本厚重的书，掩卷之余你也许会深悟他人生不寻常哲理，领略他个性多彩的光芒。

布赖恩说：“命运不是机会的问题，而是选择的问题；不是去等待的东西，而是去争取的东西。”



## 第一章 天行健矣，英才少年多磨难

悠悠岁月悠悠时，悠悠上下五千年。

### 成长篇

一个少年的成长经历，往往充满了坎坷与磨难。在成长的道路上，他经历了无数的挫折与困难，但他始终没有放弃，而是勇敢地面对，最终成长为一个坚强的人。

在成长的道路上，他经历了无数的挫折与困难。他曾经因为一次考试失败而自卑，曾经因为一次被同学嘲笑而愤怒，曾经因为一次被老师批评而伤心。但是，他并没有被这些挫折所打败，而是从每一次挫折中吸取教训，变得更加坚强。

在成长的道路上，他经历了无数的挫折与困难。他曾经因为一次考试失败而自卑，曾经因为一次被同学嘲笑而愤怒，曾经因为一次被老师批评而伤心。但是，他并没有被这些挫折所打败，而是从每一次挫折中吸取教训，变得更加坚强。

在成长的道路上，他经历了无数的挫折与困难。他曾经因为一次考试失败而自卑，曾经因为一次被同学嘲笑而愤怒，曾经因为一次被老师批评而伤心。但是，他并没有被这些挫折所打败，而是从每一次挫折中吸取教训，变得更加坚强。



## 第一章 天行健矣，英才少年多磨难

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索……

一个生命的诞生原本无法预测命运会以什么样的面目面对他，他奔着生而来，奔着光明而来，他的哭声单纯而动听……然而，他在未来所留下的并不都是美妙的音符。

在中国地大物博的版图上，如果去寻觅蒲河这条河流，那也许真的称得上细若游丝，像一根纤细的毛细血管在黑土黄土的躯体之上涌动。或者她从来就不曾有获得记载的庄严。然而，她对于中国北方一个不大的村庄却的确确是一条庞大汹涌的母亲河。

1942年7月，老天连降几场暴雨，蒲河湾潮涨潮落，蒲河一改往日的宽容、温柔，一改她固有的那份包容，使着性子般泛滥，以少有的冷酷、桀骜面对村人。居住在蒲河岸边的刘二堡乡的村民人心慌慌，穿梭在田间地垄的农人满脸浸着7月雨水般的忧郁，似乎被困顿的生活和无法预知的未来所愁闷。

7月26日这天清晨，一个清脆的声音以人类最原始、最本能的表达方式穿透刘二堡乡刘南村阴霾的黎明，向尘世宣布一个生命的诞生。无韵律的哭声饱含一种倔强、顽强，这声啼哭使刘南村这户苏姓人家为之抖擞，新生儿的爷爷脱下蓑衣挂在墙上，甩甩头顶的雨珠，回头望一眼还未睁开眼睛



的孙儿，他笑了。

对于几辈子田耕地作的农民没有什么比秉承祖宗意旨传宗接代更有意义，更令人喜悦和骄傲了。苏家老少两辈人围着这“独根苗”感慨万端，并在心中祈祷，希望他能一帆风顺，茁壮成长。

舅舅给他起名，叫苏士印。

苏家三代同堂，家中除不谙世事的小士印和年幼的士印姐姐，两辈大人都下田干活。

由于家境的坎坷和疾病，父亲在小士印出生后三个半月就离开了人世。父亲是孩子生命的舵手，然而，小士印在襁褓中就失去了这份依靠，三个半月的他还没来得及睁大眼睛好好看一眼父亲，还不懂得把父亲的影像摄留在心里，父亲就诀别了他。为了养活一家人，士印的爷爷没白天没黑夜地干活，爷爷每天穿着“靰鞡鞋”，白天在田间劳动，晚上还要给大财主苏跃全家碾米。碾完米之后，就到了下半夜三四个点，他就只好合衣而睡。囫囵一觉，晨鸡报晓，他睁开眼睛再去下田。每天周而复始，为的是挣点买油、买盐的钱来维持生活。直到爷爷去世，他都没见过爷爷脱下衣服睡上一回完整的觉。

当时，他家有 25 亩地，因缺少劳力，只好把部分土地出租，部分土地自己耕种。

1948 年秋，解放战争打得激烈，刘南村变成了中国人民解放军和国民党军队互相抢占的地区，战争的硝烟此起彼伏。苏家为了保住他们这个独生子，由母亲携他和姐姐来到暂住在沈阳的舅舅家躲避战争。

1949 年，全国解放，他和母亲、姐姐又回到了刘南村他