

目 录

又经沧海——从公仆到纳税人（编者的话）···	彭 坚	1
海之缘·····	彭 坚	11
“下海”前后杂忆·····	张祖桦	32
多活一次·····	吴稼祥	50
领教兵器·····	莫锦江	68
只要我活得比你 good·····	王本公	87
莫斯科的较量·····	王笑为	98
下海误·····	张永杰	111
“书生”下海也能活！·····	苏明立	128
焉知祸福·····	张 桦	153
挑战人生·····	任纪军	167
健康享受每一天·····	陈冬牛	183
败者不悔·····	安 景	201
做职业“打工”族·····	韩铁林	217
用四维支撑“人”字·····	杨晓光	226
从军官到老板·····	杨晓光	233
王文京——特别的执著给特别的产业·····	植万禄	238
杨启瑞和他的天客隆·····	崔悦民	245
曾捷——换个角度看人生·····	俞景华	258

又经沧海——从公仆到纳税人

(编者的话)



1998年8月28日,《官员下海与下海官员》专栏作者合影。

前排左起:吴稼祥、赵颖华(北京青年报中学时事副主编)、张桦、宁静、
王本公、彭坚、植万禄(北京青年报记者)

后排左起:杨晓光(北京青年报记者)、王挺、张祖桦、陈冬牛、王苏波

《北京青年报》5月~9月开设了由彭坚主持的专栏《官员下海与下海“官员”》,有1位女士和10位男士共11人撰文讲述自己闯荡商海的亲身经历,稿件陆续登出后,引起众多读者及机构的关注,产生了较大社会反响。在此基础上,又选取部分未见报的稿件,统一扩充内容,最后汇集了18位昔日公仆务农、做工、当兵、求学、从政、经商的经历以及他们家庭的珍闻趣事,结集成书,奉献给读者。他们中曾在中央国家机关工

作的 13 人,在地方机关工作的 5 人;地司级干部 4 人,县处级干部 10 人;博士 1 人,硕士 5 人,本科 11 人,大专 1 人;77、78 级大学生 13 人;40 岁以上 14 人(最大 52 岁),40 岁以下 4 人(最小 34 岁)。40 岁以上者大都经历过文革、上山下乡、当兵或做工,文革后上大学、到机关,后来又纷纷下海;40 岁以下者则是典型的“三门”干部,从家门到学校门再到机关门,下海后才真正直面社会。经过短则两年、长则十年的搏风激浪和艰辛创业,他们现在多成为自己创办公司的董事长或总经理,从昔日的朝廷命官变成了今日的企业掌门人(详见附表)。

“官员下海”是中国大陆 80 年代末,90 年代初出现的新现象,所谓“官员”是指在各级政府机关任职的国家公务员,也包括在国有或国有控股企业以及国有事业机构中担任中高层职务的国家公职人员,所谓“下海”的“海”,一般喻指非国有工商企业,官员到国有企事业单位工作为什么不叫下海呢?因为中国的国有企事业单位是官本位制的,有省级、地级、处级、科级和股级之分,国有企事业单位的领导随时可能调入政府做官,而政府官员也可能调入国有企事业单位执政,还有党政官员兼职事业机构的。如第二汽车制造厂厂长陈清泰先生调任国家经贸委副主任、北京市副市长段强先生调入北京旅游集团公司任董事长、中共中央政治局委员李铁映先生兼任中国社会科学院院长等等。但是,非国企的领导则没有官阶级别,既不可能由政府直接指派,也不可能直接调入政府做官。因此,“官员下海”就是指国家公务员和公职人员脱离其所服务的国家机关和国有企事业单位,改变自己的公有身份,到非国有工商企业从事经营管理、或自己出资创办工商企业,独立经营。他们的人事组织关系一般都转入人才交流中心,从国家干部变为独立的企业经营者,从公家人变为自由人。

古代中国的职业排位是士、农、工、商，现代中国“农工商”的位置有所调整，但“士”的头牌位置岿然不动。在经济领域表现为：国民党执政时官僚资本强大，民族资本弱小；共产党执政时国有资本强大，民有资本弱小。“官”在中国是显赫的字眼、显赫的地位、显赫的身份，尤其是新中国成立后，实行计划经济制度，使中国成了地地道道的官本位国家。在这种背景下成长起来的新一代官员，为什么自 80 年代末开始纷纷弃政从商呢？

1. 始自 70 年代末的改革开放创造了前所未有的经济发展环境，作为整个改革中心环节的企业改革，尤其是国有企业改革不断深化，使被誉为国民经济细胞的企业全面激活，允许多种所有制并存的政策使非国有企业如雨后春笋般诞生，中国企业家断层清晰凸现出来，这些在客观上为官员下海提供了较为有利的条件和较广阔的施展空间。

2. 从官员下海的主观动机看则是多样化的：

有的是感到机关提升机会少，速度慢，还要论资排辈，不愿浪费时光，下海寻求新发展；

有的是虽然得到提拔重用，但仍感到施展不开，有唱大戏之志，无搭大戏台之力。如某女士在即将提升之际弃官而去，到一家外资企业当了销售经理；

有的是对官场越来越不适应，格格不入，如某君四十出头已经任职国务院某部委司长，离部长仅一步之遥，仍毅然跳海，他痛感随着官阶升高，锐气也在降低，如果真当了部长可能会把自己的棱角彻底磨光，而要保持棱角恐怕也当不上部长，所以激流勇退；

有的是由于国家机关机构改革，自己被分流后对组织安排的新岗位不满意，或因机构缩编，自己虽留在机关，但看到

前景不好,不愿做“末代皇帝”,干脆提前全身而退;

3. 由于政治性原因下海,例如某些政治事件,有部分官员受到公开或不公开的处分,致使他们在政坛的发展受阻,轻者自己脱离官场,投身商海,重者失去公职,也汇入商海。

4. 还有一些人因偶然机会下海,如原国家机械委某君,负责全国性公司审批,与许多公司老总相识,有一家股份制公司后来许给他高薪和要职将他拉下水。

官员下海后变官为民,变官为商,变公家人为自由人,千变万变,最根本的是从社会公仆变成了企业纳税人,从分配社会财富到直接为社会创造财富,向国家缴纳工商税收,这一巨变使下海“官员”们经受了从身体到心灵的严酷考验,最终完成了自我的四大转变。

转变之一:自我养活

政府官员作为公仆是由纳税人养活的,那么纳税人靠谁养活?当然靠自己养活自己。这就是公仆与纳税人的基本区别,因此公仆要全心全意为纳税人服务。公仆是在衣食无忧的情况下为纳税人服务的,而纳税人则是在衣食有忧的情况下纳税的。每一位下海“官员”都深切体验过这种衣食之忧。

彭坚下海之初经营一家电子技术公司,开始状况挺好,仅用几万元流动资金,做出一百多万销售额,同时公司新技术开发以及外商合资进程也很顺利,可半年后风云突变,国家实行宏观调控和经济紧缩政策,公司融资受阻,技术开发后劲不足,外商看情况不妙退出谈判,整个业务全面萎缩,曾连续三个月“颗粒无收”,连企业生存都发生了危机。

陈多牛的公司初创时曾有半年开不了工资,他作为总经

理还要自己再拿钱充作流动资金,用自己的私家车作为公司办公用车,而且不分白天黑夜、周末假日为公司业务拓展四处奔忙,累得他头发一把把往下掉。

尽管企业衣食有忧,但只要有营业收入,不管能否保本,能否发薪,国家税收(首先是流转税)是一分不能少的,都要按月交上。换言之,公仆不论工作成果好坏,只要不违法,个人收入就有保证;企业则不然,员工收入与经营成果直接相关,营业收入达到营业成本,才能保证基本工资,否则就会减少个人收入,甚至发不出工资,同时还要履行纳税义务。为了端稳泥饭碗,为了企业的生存,也为了自己与家人的生计,他们度过了一个又一个不眠之夜,经受了前所未有的心灵与肉体的煎熬,终于在向国家纳税的同时,把自己也养活起来,而且解决了相当一批人的就业。

转变之二:自我解放

官员和保姆都是仆人,可二者却有天壤之别,保姆给一个人打工,官员则给所有的人打工,保姆永远不能变为主人,官员则很可能反客为主,因为官员手中握有权力。当然绝非说官员都要有意弄权鱼肉百姓,但作为特殊的仆人,由掌管国家权力带来的心理优越感是显而易见的。下海后做了平头百姓,一介草民,名义上从仆人变成了主人,实际上由于脱离权力中心形成的精神落差是极其巨大的。过去是人上人,多少人围着你领导长、领导短的,好不威风;现在则是无人喝彩,甚至无人理睬,就像一滴水流进了大海,了无声息,可以忽略不计。下海“官员”们都曾有过长时间的心理失衡,迷茫、困惑,找不着北,分不清天地日月。虽然在自己公司拥有绝对权力,

但那不过是“耗子扛洋枪一窝里横”，出了公司就什么也不是。比起当年号令全市、全省乃至全国，不啻天上地下。

下海“官员”们从商时多从投资咨询起家，90年代初民间咨询业在中国没有任何地位，为了做成一个项目就要屈尊向可能成为自己客户的企业苦苦相求，求了十家也许能成一家，而且不敢要太多咨询费，甚至开始都不好意思要预付款，干完了再说收钱。王苏波当年创业时曾经带着十几个人为南方某企业做项目论证，合同规定咨询费75万元。可当大家苦干了好几个月，对方突然宣布项目下马，最后仅付给了3万元人民币，说是一点茶水钱。从昔日的“千人求”到如今的“求千人”，这是一种多么痛苦的心灵煎熬。

经过多少次生意场上成功与失败的摔打磨练，他们开始大彻大悟，既然已经下海了，为什么还总要回头望岸？为什么只想号令天下，直接造福社会岂不更加实在？王苏波说，下海人一定要耐得住寂寞乃至羞辱。当他们在冥冥中亲身体会到不断增加社会财富和国家税收的心灵喜悦时，终于从作茧自缚中自我解脱出来，平静地做起了纳税人，同时精神世界也得到了极大升华。

转变之三：自我重塑

下海“官员”们昔日当朝时，都曾春风得意，踌躇满志，指点国事，号令八方。本想以此为资本下海后肯定是轻车熟路，照样可以大展宏图。其实完全不然。过去在他们手中笔下批准过多少国家级的大公司、大项目，而在注册自己的小公司时却不知如何下手，不得不到比自己原官阶低若干级的基层工商部门从头讨教，从填写企业登记表起，几经“磨难”，终于拿

到属有自己大名的企业法人执照；当年他们对国企利改税曾提出许多高明见解，而自己企业要开张的第一件事是要找到税务局的门朝那开，然后再学会如何填写税单，如何将自己帐上的钱交到税务局帐上；更有甚者，就连辨别真假都要从头学，过去在机关常遇报批项目水份较大，但无非是发回重报，而自己经商遭遇生活伙伴说话办事含水，则可能上当受骗。

吴稼祥在创办自己的装饰公司时，曾吸引了某大公司的一位骨干 A 来任总经理，答应给他 30% 股权，并分享 50% 利润。不久他们承揽到吴先生朋友的一个工程，A 千方百计从甲方要到了最高预算，其中的材料预算甲方朋友告诉吴先生有点偏高，吴先生暗自以为是 A 在为本公司争取差价利润，而 A 在向吴先生申领材料款时竟然仍按对外预算要钱，明摆着差价款他想独吞，吴先生赶紧采取措施补救，可 A 比他更高明，已经私自划走了十几万元，并立即摊牌要求分利 20%，吴先生被迫同意。

类似这样的事情下海“官员”们恐怕都不止一次经历过。总之越向深海，越感觉知识贫乏，能力区区。经过屡战屡败、屡败屡战甚至家庭悲欢离合，他们终于成熟了。真刀真枪的商战激发了在机关很难调动的个人潜能，他们学会了如何直接为社会增加财富，如何灵活运用在机关运筹帷幄的经验，在商海中决战决胜。吴稼祥称此重新塑造自我和完善自我的过程为“奇遇自己”。

转变之四：自我保护

张祖桦说，下海全为觅自由。的确，每个下海“官员”都有这种感觉。做官诚然威风八面，有权有势，但那仅限于一定权

限内,如果越权,就要受到节制;同时个人也不能想干什么干什么,而要服从上级组织安排。下海后则完全不同,自己当老板,只要不违法,想干什么就干什么,想怎么干就怎么干,自由度极大,可以尽情发挥聪明才智。可当他们在商海纵横驰骋时,却忽略了事物两面性的辩证法则,因为脱离官位其实还意味着失去了一层重要的护甲,企业乃至自身受到各种攻击的概率就会大增,一旦被伤害后再也没有组织给以关照,全靠自己来应对现实。

宁静在创办自己的玻璃瓶厂时,先是因前期准备仓促,采购设备过程中被供应商所骗,结果以大大高出预算的资金买齐了设备,待投产时用于周转的钱已所剩无几,恰恰又赶上当时市场疲软,产品销路迟迟打不开,企业运转艰难,几乎是在赔本经营。这时她的一个担任某国企厂长的大学同学愿帮助一把,给她下一个数额较大的订单,条件是先交货,后结帐。她喜出望外,尽管工厂资金极为紧张,仍咬牙签下了合同。结果就在她交货不久,同学的厂子因经营不善破产了,该同学引咎下台,尽管法院最终判其归还欠款,可该厂已经资不抵债,宁静的几十万元货款随之化为乌有,自己的工厂因此元气大伤,无力回天,终于被迫关张。

应该说官员在当政时享有权力和法律的双重保护,而下海后则自然失去了权力保护,只剩下法律保护。权力保护(行政措施)实施简单,效率高,法律保护程序复杂,效率低。下海“官员”们经历了一次次伤害后终于顿悟,既然没有权力保护,法律保护效率又低,那就只有强化自我保护,在不伤害别人的前提下,尽量规避可能产生的对自己企业、自己人身乃至自己家人的伤害,尤其不能对法律抱过高奢望,因为在经济领域法律可能为企业讨回公道,却很难挽回全部经济损失。因此,不

要说中国法制尚不健全,即使在法制健全的社会里,公民、企业的自我保护都是极其重要的。

痛定思痛,使人不禁想起捷克著名作家伏契克的名言:人们啊,我是爱你们的,你们要警惕!

彭 坚

1998年仲秋于北京

附表:

姓 名	现服务单位及职务	原服务单位及职务
彭 坚	独立企划人 44岁	国家机电部处长
张祖桦	北京正信和公司董事长 43岁	中央国家机关团委书记、团中央常委
王 颀	北京四维产业总公司总裁 43岁	国家机械部处长
吴稼祥	北京翰林阁图书公司董事长 43岁	中央办公厅调研室综合组组长
王本公	北京愚公新技术公司总经理 46岁	国家航空部处长,某大型国企厂长
王苏波	天马旅游开发与管理公司董事长 43岁	海军司令部学术办主任、研究员
张 桦	北京艾迪尔广告公司董事长 41岁	北京外语学院教研室主任
陈冬牛	北京东方神牛高科技公司总经理 36岁	国家机电部处长

从公仆到纳税人

姓 名	现服务单位及职务	原服务单位及职务
王文京	北京用友软件公司总裁 34 岁	国务院国家机关事务管理局干部
宁 静	自由撰稿人(女) 34 岁	广西壮族自治区政府干部
莫锦江	三峡藏红科技公司董事长 45 岁	四川省团委宣传部长, 泸县县委书记
王笑为	北京太乙机电公司副总经理 41 岁	国家某部委处长
张永杰	北京毓朗经贸公司董事长 35 岁	国务院办公厅干部
苏明立	北京四维经济研究所所长 44 岁	北京师范大学系副主任
任纪军	经联投资公司副总裁 45 岁	国家轻工业部干部
韩铁林	中国物资储运总公司总经济师 40 岁	国家机械部处长
杨启瑞	北京天客隆集团公司总经理 40 岁	国家冶金部处长
曾 捷	中国福利进出口总公司总经理 52 岁	北京市海淀区副区长

海之缘

彭 坚

我出生于知识分子家庭，曾经有过金色的童年。尽管上小学时正值三年自然灾害，一度因口粮不足天天靠吃黄羊肉（一种从内蒙古草原打来长着黄毛的羊）果腹，结果吃伤了肚子，以至长大后有很多年不吃羊肉，谈羊色变。但困难很快度过去了，唱着“我们是共产主义接班人”、“学习雷锋好榜样”到了小学五年级毕业。这时轰轰烈烈的“无产阶级文化大革命”开始了，红色大潮使我从此与“海”结缘，后来又经历了宦海、商海，蹈海二十四载，把我造就成一名“三八”式海员。

所谓“三八”，是说我70年代下过八年乡，80年代当过八年官，90年代经过八年商。在一定意义上讲，我的“三八”式经历都是很时髦的经历，只是主观感受不同罢了。1970年初中毕业后，刚满16岁，尚不明世事，就被文革下乡大潮裹挟到了农村，个人根本无法做出什么选择；1982年大学毕业后到中央国家机关，是组织分配，本来自己很想去工矿企业，可当时机关人才断档，作为受党教育多年的青年，我必须听从党的召唤；1990年离开机关投身商海，则完全是自己在头脑清醒状态下做出的理智选择，可以说是义无反顾，纵身跳海，我把人事组织关系直接转到人才交流中心，与机关彻底脱钩，这里没有任何裹挟、分配的因素。

在我的“三八”经历中，从商是对我影响最深的经历。当

然我算不上“弄潮儿”，只是个“踏浪人”，作为昔日的朝廷命官，作为一个成败交加的商者，在此仅谈谈自己蹈海踏浪的亲身经历和珍闻趣事，与朋友们交流。

一、“红海”洗礼

中东地区有一个红海，那是因一个美丽传说而来的名字，其实红海与地球上所有的海水一样都是兰色的。而在 60 年代中期到 70 年代中期的中国，则确实诞生过一个面积达 960 万平方公里的“红海”，那是由红旗、红袖章、红五星、红宝书、红色誓言和红色革命者汇成的红色海洋。我对海的认识就是从这儿开始的。

中国封建开国皇帝曾有“焚书坑儒”的千古劣迹，当代中国文革大潮则是“浸书淹儒”，革命高于一切，文化变为垃圾。我上了三年中学，学到的知识是“一二一”，即通背了一本书（毛主席语录）、熟读了两句中文（祝伟大领袖万寿无疆、祝副统帅身体健康）和一句英文（LONG LIFE CHAIRMAN MAO），而数理化、文史地、音体美等课程，除记住了白净矮胖的语文老师叫“奶油糖”，拉得一手好提琴的音乐老师叫“歪脖拉”，毕业于圣约翰大学的化学老师叫“唐约翰”（姓唐，他后背常被学生贴上“臭知识分子”纸条）外，什么“主谓宾”、“五线谱”、“分子式”等等一概没记住，八年后考大学时，我才明白那张初中毕业证书不过是废纸一张，我仍然是小学五年级文化程度。

1971 年春节刚过，根据“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育，很有必要”的最高指示，我们三个学校的 50 名知青来到北京郊区农村，开始了艰苦而漫长的劳动生涯。

第一个印象最深的经历是薅地，这是早稻插秧的前道工序。五一节后开始，到中旬完成，全部手工操作。首先在水田里遍撒农家肥（人或家禽和家畜粪便），然后大家赤脚下田，一字排开，用手将表面的粪便捣碎与泥水混匀，顺便把杂草拔掉，边薅边前行，直至把地薅完。下水田时还挺痛快，鞋袜一脱，裤腿一挽就下去了，可再弯腰准备下手时，鼻子离地表面粪便仅一尺多高，水泡过的粪便经太阳一晒，臭气扑鼻，力透肺腑，对我们这些十六七岁的城里娃（尤其女孩子）真是巨大挑战，也许是平生头一次，大家都有些犹豫，只见带队的老农工二话不说猫腰干起来，我于是摒息咬牙也下了手，头几下恶心得吐绞肠翻，硬撑着才没有吐出来，最后总算薅完了一块地，爬到地头拼命大喘气，好一阵子才缓过劲来。这活儿我们干四年，直到改用拖拉机操作才把我们解放出来。

那年头有一句最高指示叫“抓革命、促生产”，别看我们农活儿忙，政治学习还天天有，革命大批判是家常饭，我因为平时爱看书，写点小文章也还算利索，于是被领导定为学习委员，时不时到公社或区里听听课（那时只有马列课，没有文化课），参加学习班、大批判组等等。1973年，北京中关村一小发生了闻名全国的五年级小学生写日记批判“师道尊严”事件，我参加区里大批判组到该校调查，见到了那位挨批的音乐老师，因为我喜欢玩乐器，在了解他如何受“修正主义教育路线流毒”影响时，顺便交流了音乐感受，竟然还很投机。当然我很懂得将个人感情与“革命利益”严格区分，写的批判稿对“体现”在他身上的“流毒”进行了毫不留情的抨击。现在想来，这不过是那个荒唐年代的无数荒唐事之一，但坦率说，我当时的确是纯洁而认真的。

下乡后的第二年发生了一件事，令我永生难忘。我的一

位从小一起长大的女同学突然自杀身亡。那是夏天一个星期日的晚上,休假回宿舍的女生发现门反锁着,怎么叫也没人应,忙叫来男生破窗而入,只见她脸朝下趴在地上,衣着整齐,嘴边一大滩液体,身体已经冰凉,经检验是农药中毒,发现时已死亡十几个小时了。事后整理她的遗物,看到日记里的内容令人吃惊,几乎都是记录她每天张嘴说话的次数,如“今天我说了两句话”,“今天我没有说话”等等,同组的人回忆她平时劳动表现,一致认为她是最吃苦耐劳的,虽然身体瘦弱(身高1.62米,体重90余斤),劳动量却一点不比男的少。但她确实很少说话,开会也从不发言,来了一年多,有许多人甚至都不知道她说话是什么声音。她父亲是当时国家主席刘少奇办公室的秘书,党的高级干部,文革中被隔离审查,母亲远在千里之外的“五七干校”劳动锻炼。由于她死前没有任何迹象,公安局侦察后又排除他杀可能,最后盖棺定论为“悲观厌世而自杀,因年幼无知不做政治问题处理”(那年头如果定政治罪名,就叫“自绝于党和人民”),她母亲不同意这个结论,可提不出有力证据,只得忍痛接受。而她父亲重获自由时,女儿早已香消玉殒。那年她还不满18岁。其实今天看来完全是因为那个畸形年代扭曲了青少年的心理,使她承受不住巨大的政治和精神压力,又没有亲人在身边保护,才走上了绝路。

自此以后,知青中连续发生过几起悲剧:

1973年夏收,和我同校的一名男生被小麦脱粒机绞坏右臂;

1973年十月一个阴雨天,我同宿舍的一名男生在卸马车时被滑落的水泥管(直径一米,长两米,重一吨多)压成重伤,七窍出血,不治而亡;

1974年春天一个中午,女宿舍隔断墙突然倒塌,将正在

午休的五名女生压在下面,所幸抢救及时,未造成严重伤残;

1974年夏天两名男生打架,一人右手食指被对方咬掉一截,另一人事后不久精神失常;

1975年秋收,我同班组一名男生左前臂被飞转的水稻脱粒机皮带划出一尺长的大口子,皮开肉绽,白骨森森,虽然救治及时保住了胳膊,却造成明显功能障碍,落下终身残疾。

可以说,文革下乡大潮把知识青年们无情地抛进黑风恶浪,让这些“无产阶级革命事业接班人”饱尝了一次又一次从肉体到精神的严酷磨难。比起那些伤残乃至离世的同学,我是非常幸运的。当然炼狱之苦也使我们学到了许多城市里、书本上没有的社会知识和劳动技能,练就了承受苦难的能力。尽管得到的远远少于失去的,但我从不后悔,因为得到的可能才是最宝贵的,这是无法用数字来计量的。

二、宦海沉浮

宦海乃官场的别名,之所以叫“海”,是因为官场确像神秘莫测、深不见底的大海,不论初学乍练者,还是斡轮老手,都会经受政治风浪的不断冲击。毛泽东作为一代伟人,时代的弄潮儿,曾被誉为中国老百姓的大救星,可晚年发动文革,结果宦海翻船,给自己脸上划了一道深深的血口;克林顿执政后经济持续增长,并结束了29年财政赤字,实现七百亿美元黑字,可谓政绩斐然,却因婚外偷情,使“爱”的小溪掀起政治狂浪,结果陷入被弹劾的窘境,编写了本世纪末地球上最大的政治奇观。

比起毛泽东、克林顿,我的从政经历不过是小儿科,但也蛮有滋味。严格说,我从1975年就开始从政了,那时先是借

调区委宣传组，回来后就调入公社政工组任宣传干事，1978年上大学间断了4年，1982年毕业后分配到中央国家机关，成为正式国家干部（那时还不叫公务员），一直干到90年。

记得1975年底，我作为区社学大寨联合工作组成员到一个大队蹲点，我负责抓村里的文化宣传工作，在组建文艺宣传队时，发现有点文艺细胞、会点吹拉弹唱的人多是地富反坏子女，唯有一个贫下中农子弟，嗓子挺好，也爱唱歌，可平时在村里混打混骂，人见人怕。那年头农村除了党团活动外，有组织的活动很少，因此如果谁能进宣传队，就是被重用，用谁不用谁在当时要用“阶级斗争的弦”来衡量，我有点犯难，幸好工作组长（公社党委会常委兼政工组长）比较开明，让我大胆工作，于是一支由“可教育好子女”为主的宣传队组成了，那位“红色子弟”也在其中，大概因为我是宣传队的头儿，“红色子弟”在队里表现特好，认真学歌，卖力唱歌，同“黑色子女”关系融洽，大家同唱一支歌，同演一出戏，不仅发挥了青年人特长，活跃了农村业余生活，还促进了其他社员劳动积极性的提高。后来我组织公社文艺宣传队时，那个村有三名“黑色子弟”又被我选来，“红色子弟”落选，但我与他仍保持很好的关系。十年后我回公社温故，见到一位当年的“黑色子弟”，他说那时因出身不好，连对象都搞不上，心情压抑，几乎对人生失去信心，要不是你让我进宣传队调整了情绪，找回了自信，真不知日子怎么过下去。他哪里知道，我当时心情又何尝好呢？父母被无端审查，久无结论，我简直就是不红不白的“灰人”，之所以能坚持工作，只是自我调节能力比他们强点儿罢了。

1982年我刚分配到国务院某工业部工作不久，和一位老同志到四川做三线工厂调查，这是我第一次出差。要去的工厂坐落在离重庆市100公里远的大山中，经过四个小时火车