

死神背后的补白

死神背后的补白

田永元 著

工人出版社

死神背后的补白

田永元 著

工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

北京通县曙光印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张 6.125 字数 132000

1988年 月第1版 1988年 月北京第1次印刷

印数：1—11,710册

ISBN 7-5008-0129-7/I·33 定价1.30元

目 录

八千里路云和月·····	(1)
他让珠玑在自己周围闪光·····	(27)
旋转的年华·····	(47)
列车前方是新民站·····	(59)
事业之帆·····	(72)
“半条命”赞歌·····	(83)
追求者的脚步·····	(93)
厂长今年五十七·····	(121)
置身在大有希望的事业里·····	(130)
酿造“天浆”者的心曲·····	(138)
新星，在他手上升起·····	(152)
死神背后的补白·····	(160)

八千里路云和月

他铺开一张中国铁路分布图。

雄鸡昂立般的身躯中，分布着五万余公里的线路，而在这“雄鸡”的头和咽喉部位，便有八千多公里的线路纵横交织，这是他前去赴任的铁路局——沈阳铁路局的区域。在这里，将怎样以更快的节奏，鸣奏现代化的音响呢？他深情地抚摸着每条线路，瞬间感到轨道在延伸、山岳在起伏、草原在波动、海浪在澎湃……

他的心微微有些激动，是一位奔赴战场的指挥官所常有的激动吗？他一时很难说清。

他抬起头来，广袤的天地在他眼前拓展。霞彩喷溢的远方，烘托出一轮浑圆的金轮。又是个辉煌、灿烂的早晨！他的事业将从这里起步。

他长着一张饱经风尘的、中年男子的脸。宽阔的额头上，刻着几条清晰的皱纹、那里蕴藏着他的铁路生涯。他的目光深沉，又有炯炯的光泽，谁站在他的面前，都会感到他身上有股波动着的活力。正是凭着这样的勃勃生气，他走到哪里，都会表现出不同于别人的倔强个性。他的个性中燃烧着渴望，渴望将自己的才智投入到事业的壮阔波澜之中。

他来啦！微笑、客套、寒暄是转瞬即逝的。那些欢迎他的干部们手掌还留有握手的余温，甚至，他的脸庞还未来得及在人们的脑海里留下清晰的印记，他就悄然而去了。他要用最快的工作节奏面对眼前的路程，他真恨不能一夜间踏遍那八千余公里的线路。对于他来说，这是勾画事业蓝图的前提啊！

展现在他眼前的，是一幅幅令人感动的画面。

在苏家屯车站的调车场，大雨滂沱之中，调车人员身轻如燕，飞上飞下地编组着列车。他们神情专注，一丝不苟。他站在雨中，热血不由为之沸腾。红、蓝、绿、白的灯光中，他感到升华了的一种思想境界……

风沙弥漫的通沙线上，养路工人正躬身于线路旁，一根灰枕、一根灰枕地检查着线路。烈日炎炎，沙海漫漫，可谓烟烤火煨，工人脸上滴落的串串汗珠儿在钢轨上腾起蓝烟，然而他们手里的镐照例抡得欢实、有力。他同这些工人促膝而谈，渴了，捧过这些工人喝水的杯子，水里沉淀着一层细沙，他喝下去了，抿抿嘴唇，握紧伸过来的一只只被镐把磨得粗糙的大手，顿时感到山一般凝重的情感……

在雄关矗立下的山海关机务段，他登上内燃机车。司机凝神远望，全神贯注地驾驶着超载的列车高速疾驰。他坐在车上，望着眼前一掠而过的绿色信号，望着司机那凝重的神情，感受到这些普通工人心头所蕴蓄的力量。当司机掏出笔来，在乘务手册上庄重地签写着一站又一站的时刻，蓦地，他想到自己的工作时序，应当象旅途上的列车一样，每分每

秒都留下闪光的轨迹……

他日夜兼程，来到一个分局又一个分局，一个站段又一个站段。他的信心一天比一天坚定：在沈阳铁路局，有这样一支特别能战斗的队伍，新局面的出现应当是指日可待的。

然而，他的头脑始终是清醒的。在令人感动的轰轰烈烈的场景背后，他还看到了许许多多令人心焦而又沮丧的画面：在梅河口医院，拥挤的病房里空气污浊。由于医院床位紧张，连走廊里都住满了病号；在许多托儿所、幼儿园里，许多娃娃二人挤一张床，即便是这样，还有许多孩子被拒于门外；在工人住宅区，不少男女青年正值风华正茂的黄金岁月，却不得不闲散在家，连看电影、洗澡的钱也要让爸爸妈妈掏腰包。由于工作无法安置，他们中间有人开始走下坡路，甚至跌入犯罪的深渊……；还有，职工住房拥挤不堪，工厂设备陈旧落后，全局运量徘徊不前……

人们热盼着他，热盼着这位新来的局长能以才智和锐气同局党委的一班人、同全局的三十四万职工同舟共济、齐心协力地开拓出一个崭新的局面。然而，他来也匆匆、去也匆匆，难免不使人疑虑丛生：两个多月了，人们还未听到新局长的“施政演说”呢！

他终于风尘仆仆地回来了。在他的倡导下，先是召开高级知识分子座谈会、中级知识分子座谈会，然后是劳动模范、先进生产者座谈会……。在会上，他虚心地倾听着各方的意见，其态度之恳切，令那些两鬓斑白的老知识分子们感动。高级工程师赵德才年过花甲，搞了大半辈子的运输，要离休了，又挂帅去搞山海关车站的站场改造。对于发展沈阳铁路局的运输生产，他有许多话要说，许多计要献，只是没有找到一个恰当的时机。如今，新局长就在他的眼前，他没

有说话，新局长已经猜到了他的意向。颇象心有灵犀又象似曾相识，谈起他的工作竟然如数家珍。他感动了，而面对着新局长，毫无拘束地敞开了自己的心扉，把自己对沈阳局的现状和不满，对未来发展的设想，一古脑儿全端了出来。端到后来，他两眼湿润了：“我们年岁大了，但，心整天还牵挂着铁路。工作搞不上去，觉都睡不安稳哪！”

他紧紧握住这位老工程师的手，情真意切地说道：“赵总，你监督吧，我在职期间还让你睡不安稳，就是我的严重失职。”

话，说的掷地有声。这些工程师、专家们显然受到了强烈地感染。座谈会开的异常活跃。搞了大半辈子电务的工程师刘锡祥本不准备多说话，可是看到新来的局长如此真诚，竟不由自主地抢着发言了。面对着这位礼贤下士的领导，谁不愿把自己的一技之长施展于可用武之地啊！事后，一位搞了多年政工的干部感慨地说：“什么叫领导艺术？参加这样的座谈会我体会颇深了。”

更让人感动的是那个劳动模范、先进生产者的座谈会。他首先握住了五十年代蜚声铁路的劳动模范李锡奎的手：“李师傅，你那套调车经验我五十年代刚上班就知道，今天，您还要多做贡献那。”一个退休老人听到这话怎能不倍感温暖呢？老工人说的干脆：“我还是一名过河卒，只有埋头向前，不会往后退。”

他当场拍板：“把我们的老模范请到局安全监察室去，您有多少安全生产的锦囊妙计就尽情地用吧！”就这样，李锡奎出山了。他还是五十年代的那股劲头，在千里线路上不停地奔波，一丝不苟地检查着作业程序。

还有那位著名的“钢轨大夫”李春甫，在会上有人提到

他年岁大了，上下车不大方便。他又是当场决定，要给这位老技师办个软席定期票。人们绝不会把这样的决定仅仅看做是对某个人的特殊照顾。它反映了一个决策者的情感和细致入微的作风。人们心中多少良策和心里话，不都在这种情感的交流中汨汨地流向智者的心中吗？更令人感动的是，他还没忘记解放战争时那个运输战线的老英雄范永。当他握住这位老英雄的手的时候，老人热泪盈眶：“开这样的会还请我……”老人的话里有几分骄傲。他毕竟没有被忘却。

他说的话感人肺腑：“老人家，我知道您曾驾着火车，出生入死地为攻打锦州的解放军运送弹药。我们今天还要在您开创过的路上，再创造出新的成绩来！”。

无须再列举此类座谈会的收获了。有一点感受是参加座谈的人所共有的：他们看到了眼前这位领导者的胸怀和魄力，他要在沈阳局非干出个名堂不可！

当各条战线上的这些佼佼者们以满意的心绪进入梦乡的时候，他却彻夜失眠了。两个多月的时间，近万公里的行程，纷繁复杂的各类情况和问题、一齐涌向脑际。沈阳铁路局摊子大、设备陈旧、货源不足，成千上万的青年急需就业，住房问题迫在眉睫。想到住房问题，他的眉头皱的更紧了。尽管历届的领导者都积极解决这个问题，可是，由于种种的原因，困难的局面并没有得到根本改变。这个问题不仅仅是沈阳局的问题，也是个社会普遍存在的问题，但是，能因为……不！这绝不应当成为一个决策人在临战前夕的托辞。既然历史把我们推到了企业领导者的位置，既然艰巨的担子让勇敢者承担，既然千千万万干部职工的企盼目光投向了这里，我的回答就应当是自信、力量和成功！

他就是满怀着这样的信念出现在一九八六年八月十九日

的局机关干部大会上的。他走上了讲台。同两个多月前的初次见面相比，人们发觉他明显的消瘦了，面有倦色。但他神情昂然。他的通篇讲话没有一句漂亮的辞藻，说的都是大实话。他认为目前沈阳局存在着五个迫切需要解决的问题。一是住房难，二是子女就业难，三是就医难，四是娃娃入托难，五是边远小站吃水难。这些难题的解决不是一朝一夕之事，却不允许有一朝一夕的忽视。他说他要改革目前阻碍企业发展的一切不合理的东西，把封闭型的经营变为开放性的经营。同时，还要开辟多种生产渠道，广积财源，实实在在地把各项工作搞上去。

人们都清楚，他并没带来解决这五大难题的灵丹妙药，但是掌声不断从台下发出。他望着眼前这些热情洋溢的干部，紧迫的心绪中增添了胜利的信心。他是用这样的话结束自己的发言的：“我们应当尽力把每个人的才智都发挥出来，让每个干部、职工在沈阳铁路局这个大舞台上都有用武之地，都能心情舒畅地工作！”

他来到了苏家屯地区。这里有沈阳局最大的编组站，承担着沈阳分局百分之五十以上的货物发送任务。它的位置在沈阳局是举足轻重的。可是，这里的生活福利设施之简陋破旧却令人瞠目结舌：偌大的一个地区，九千多名铁路职工，几万名家属，只有一座几十平方米的浴池，还是伪满时小日本建的；低矮的住宅区里没有上下水道，每逢阴天下雨，街面真正成了名符其实的“水泥”马路；厕所的粪便溢出街面……这就是职工的居住状况！他的心里隐隐作痛。他突然想到一位基层干部对他讲述的一桩事情：一位在文化大革命中受过迫害的领导，在被解脱出来工作的时候，敢抓运输生产，却不敢过问职工的疾苦。后来他重病缠身之际去探望同

他共历磨难的老工人，亲眼看到他们居所的拥挤状况，听到工人需要房子的呼声，他难过地流下了眼泪。临终前，他拉着一位干部的手，流着泪说：“我欠了沈局广大职工的一笔债。你们可要抓房子，再也不能忽视这个问题了。”

这位领导干部的反省，至今听来还震人心魄，令人深思。当时的历史条件使这位干部心有余悸，不敢把工人的生活困难问题提上议事日程，终于遗憾终生。

可是今天再不能允许这些问题拖延下去了。难道我在卸任之时也流着泪水向广大职工说一番内疚，自责的话吗！

不久，他召集有关领导和专家，专门研究职工住房的现状和改善的措施。经过调查，底数清楚了。全局无房户竟达8.6万户；拥挤户11万户，占全局职工的三分之一。更严重的问题是偏远的沿线至今还有无水、无电之站，可以想见站上的职工是在如何艰苦的环境里工作、生活的！要彻底解决这些问题，至少要拿出八亿元。八亿元！几乎等于沈阳局二年的利润，他一时能办到吗？

一位老工人的话令他感动不已：“局长，俺知道这情况，不是一下子都能解决的，你不是孙悟空，但是当领导的只要想到俺们的困难，努力去做，俺们就满意喽！”

多好的工人啊！做为一局之长，他还要表白什么呢？只有把这些话揣入心中，化做默默无声的工作，化做每一步实际的措施，化做不断催促自己奋斗的动力哪！

他请来了计划处长、财务处长、请来了各方面的负责人。历史拖欠的债务我们必须抓紧偿还，在这个问题上绝不许有一丝的含糊。在查看了大量事实后，他同老局长徐国禄和局其他领导反复商议、研究，当场决定拨出260万元修建住宅区的上下水道，修建二十座密闭式厕所，拓宽马路，修

建一座1000平方米的浴池。适值初秋，他询问站在一旁的地区王主任，浴池在今年建好有没有把握？王主任拍着胸脯回答：“夜以继日地干，没问题。”

他高兴了：“好，我十二月三十一日同老局长及党政工团的领导来这里和职工一起洗澡！”

十二月三十一日浴池果然修好，可以洗澡了。职工们象过节似的往这里涌。望着二层楼的现代化浴池，望着池中清凌凌的水，他们自然想到了他，想到他要同马书记来洗澡的承诺，他们要同这位新来的局长一起分享这种难言的欢愉。不凑巧的是，那天铁道部召开的全路运输工作会议还未结束，他当天下午从北京打来电话，说明未能按时到来的原因。次日上午他便赶来了。他亲自坐在浴池旁用手试水温，满意地笑了。他多想跳下去洗个澡，解除这些天奔波的劳累。可是，他没有洗。新年伊始，又有多少事在等待着他啊！

那天，是苏家屯铁路地区职工真正的节日。职工们欢乐的情绪深深地感染了地区的干部。他们想起了新局长在施政演说中讲的一句话：公平能持久、合理得人心。是的，中国的铁路职工是何等淳朴啊，他们希求的并不高，而且深深地理解干部的苦衷。只要实实在在地为工人办事，他们的身上进发的就是不尽的工作劲头。今天，当笔者站在苏家屯建的浴池面前，漫步在整洁的工人住宅区，倾听着工人们自豪地谈论，心里别有一番激情。地区党委的顾书记告诉我，苏家屯铁路地区的运输生产形势从来没有象今年这么好，一年来没发生一件责任事故，苏家屯车站已实现安全生产二百多天，运输生产月月超额完成计划。

这也许就是物质产生的神奇作用。另外，还有工作作风

所起的作用。工作作风象我们手中的魔方，看来单调，但运用得当，掌握其中的诀窍，就会变幻出许多动人的图象来。他正是谙熟此中奥妙，才给了人们那么多可喜的图象。这仅仅是拉开的序幕。但，序幕拉开了，高潮还远吗！

二

几乎在同一时间里，他来到了赤峰机务段。此前，他同局里的许多领导成员曾走遍了所有的基层班组和车间，对于这个段的问题已经有所了解，但这里的职工的精神状态仍使他压了一肚子火。问题的严重大大超出他的预料：新盖的机车库房里满是油垢；时间刚过午后，工人们三三两两已收拾停当准备下班；有一个班组，工长竟带头甩上了扑克；生产事故不断；架修车任务一九八六年一月至九月仅完成了三十台，平均库停时间二十点四八天，大大超过了规定标准。当他来到段会议室的时候，杨段长早已拿着事先准备好的几份材料准备汇报了。这位段长有一肚子苦衷：缺员、修车配件缺乏、修车费用超支……他要借这个机会，向局长好好倾吐一番。他要赢得局长的同情。可是，他照着材料刚准备开口，局长先开口了：“老杨，别照着材料念了，掏干的讲，你感到这个段最关键的问题是什么？”

杨段长愣住了，他望着这位局长。局长的目光是严肃的。他感到突然、一时竟语塞了。

“客观困难是有的，但不是主要的问题，主要问题是干部的精神状态萎靡。我今天在你们的思想里击上一掌，催你们振奋，催你们后起直追！”局长的话说得铿锵有力，声声如重槌敲在杨段长的心上，敲在所有干部的心上。

那天，局长同杨段长的谈话成了整个赤峰段的爆炸性新闻，干部们沉默了，职工们的情绪却象开了锅，感慨、钦佩、难过，感受可谓复杂之极。新来的局长对地处偏远的机务段的症结如此了解，这本身就是对段里工作的巨大推动。

那些天，机务段里的灯火彻夜通明。段领导班子的人在开会，车间的干部在开会。局长击在段长思想里的那一掌，传递到了每一位干部的思想里，萎靡的情绪荡然无存。塞外十月的夜晚，寒气袭人，杨段长刚从会场走出，就被几位老工人围住了。这些同他朝夕相伴共度春秋的工人给他加一件衣服，颇动感情的说：“局长的批评有道理呀，段长，你得鼓起劲头，可不能让敲趴下。”这位素以豪爽著称的大汉，此刻嗓眼里突然觉得被什么东西哽住了。他什么话也没说，转身回到会议室，原原本本地向全段工人传达了局领导的批评，毫无保留地敞开了自己的思想。顷刻间，干部和群众间思想沟通了，感情融洽了。大家感到似乎乘坐在同一趟列车上，前面遇到了风雨和坡道，需要戮力同心共度难关。

心里鼓荡着全段干部、职工这种昂扬情绪，杨段长来到他和马书记的面前颇有感触地说：“局长，您这一掌击得我出了身透汗哪！”这一次他笑了：“出了透汗浑身才会感到轻松，当领导的不能总在自我陶醉中过日子！”他以俯瞰全局的气度，谈了赤峰机务段在京通线这条东北第二条大干线上所处的位置之重要，谈了这个段作为全局的内燃机车检修基地对全局运输生产的影响……，杨段长折服了。如同一位将军总是从战争全局的形势来看待一支部队所应起的作用一样，他正是以宏观的目光来看待赤峰机务段的工作、看待它所起到的牵一发而动全局的重要性的！在使杨段长有了深刻认识的基础上，他才拍板决定：赤峰机务段的缺员，责成分局

解决；修车费用超支部分由委托段承担，然后向路局清算；修车配件、材料缺口，由一名局领导专程去大连联系解决；赤峰一带风沙大，机车柴油机检修难以保证质量，又是他拍板，在这个机务段搞一个柴油机组装密封间。

赤峰机务段上下一齐动起来了。仅仅几个月的时间，面貌焕然一新。一九八六年十月份以来全段消灭了一切事故，到十二月七日，实现了建段以来的第二个安全百日；架修的库停时间降低到十点二天，比以往几乎缩短了整整一倍！

赤峰机务段的变化推动了全局的工作。百日安全那天，杨段长接到了他的祝贺电话。此时他正在外地检查工作，声音从千里之外传来，依旧那般洪亮。杨段长的心里热烘烘的，他心里在说：应当首先祝贺我们的局长，你的雷厉风行的作风已在这里得到了反响，不，应当说已在全局得到了可喜的成果。

他的才智，他的信念，他的魄力，无疑地在良好的开端中得到了发挥和显露，而时间又将这些凝聚起来，形成了沈阳局的勃勃生力。

三

沈阳局八千多公里的线路，担负着全路客运量的25.6%，货运量的15.5%，在全国的铁路运输中可谓举足轻重。然而“大有大的难处”，十年来，沈阳局的货物发送量的增长速度，一直徘徊在2%左右，是全路增长速度最低的一个局。他清醒地认识到，要结束这种徘徊不前的局面，就必须将现代管理意识注入到整个企业中去。要密切地注视着整个国民经济发展的信息，使我们的运输生产适应不断变化的形

势，并力争走在它的前头。他在现代化建设的激流之中，深知必须更新自己的知识，什么全面质量管理、边缘科学、什么系统工程学、运筹学……全是些令人眩目的陌生词汇，要真正理解它们深邃的含意并非易事，但更难的是把这些知识运用于铁路运输的实际，领导工作的实际。他的才智在这方面也得到了显露。他善于把这些知识中的精髓化为己有，转化成领导的艺术、指挥的艺术，从而让前进的坡道尽量变为坦途，让火车的功率尽量大些……他要把沈阳局十年来运输生产的徘徊局面打破，使一九八七年货物发送量的增长速度达到3.4%。不要小看这百分之一多的增长，它意味着多运输几百万吨的货物，给沈局带来几千万元的利润。

然而，他面临的局势是严峻的。沈阳局处于东北的老工业区，由于“七五”期间压缩过热空气，辽宁和吉林两省的经济发展作了降温的调整，增长速度分别从“六五”期间的9.9%和12.2%调整到7.2%和6.5%。木材、煤矿运量明显减少。石油的产量尽管增长，但，管道的运输又抢走了列车的生意。

为了这个数字的变化，他风尘仆仆地奔波着。走鞍钢，跑矿山，深入附近的大工厂，调查这些企业的生产发展情况。他放下铁路大局长的架子，打破以往企业之间“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的封闭状况，广结善缘。他去拜访全国闻名的企业家——沈阳薄板厂厂长刘相荣，拜访沈阳变压器厂厂长左长林……他虚心地听取这些企业家的治厂经验，不断发展相互间的横向联系。他当然还有自己的算盘。他要了解这些企业发展的底数，摸清他们怀里揣着多少份需求运输的帐单，他要通过这样的联系，让这些企业都投对铁路运输的信任票，从而把货运生意都揽到自己的帐下。

一九八六年十一月二十三日，他利用星期天，同局领导其他成员一起，兴致勃勃地去赶沈阳市辽中县的茨榆坨大集。茨榆坨离铁路足有五十多公里，本属偏远落后之地，可是，随着农村经济的搞活，这里成了东北地区有名的商品集散地，经营当地七百多个家庭工厂制作的秋冬季服装，买卖十分兴隆。他来到镇工商负责人的办公室。那位负责人听说铁路局长光临，着实受了感动，连连称颂沈阳局和大虎山车站首先把客货服务延伸到这个远离铁路的集镇的功劳。他摆摆手说：“我来到这里还要倾听你们的意见，你们进一步的要求是什么？”

这位负责人爽快地答道：“进一步的要求是铁路尽早在镇上开办零担和整车货物承运业务。”

他满意地点点头。这恰恰是他此行的目地！

在这集市上，他看到了农村飞跃发展的前景，他感到了铁路运输的大可用武之地。他盘算着，全局八千多公里的铁路衔接多少这样的集市呢？他赶了一趟集，分文未花，却揣回了令人鼓舞的商品交流信息。潜力就在我们的脚下，就在广阔的农村。在他的倡导之下，全局组织了五百余个货源小组，分头深入附近站段的企业和农村，挖掘和组织货源。他们以周到的服务、诚挚的情感，沟通着企业与企业，乡镇与铁路的密切交流。

据《人民铁道报》报道：沈阳铁路局营口站的客运职工，改变了坐屋等客的常规，走出门去找货源。自一九八六年九月初，每天驱车六十五公里，去西柳大集为旅客开办行包托运。

据《火车头报》报道：通辽铁路分局新立屯站，发动职工，广找货源。这个站以往河沙运量很大，由于前不久短途