



談「  
遠  
離  
莫  
斯  
科  
的  
地  
方  
」

里  
的  
人  
和  
事

張  
明  
東  
著

3  
—

談“远离莫斯科的地方”  
里的人和事

張明東著

上海人民出版社

## 內 容 提 要

本書包括“巴特曼諾夫是怎样一个人？”等八篇文章，比較深刻、全面地分析了苏联長篇小說“远离莫斯科的地方”中的主要人物的思想品質和工作作风。在分析时，作者掌握了人物性格中的本質的特征的东西，联系我們的实际生活，发表了自己的看法。本書在应该树立怎样的领导作风、工作方法、生活态度等各方面，均会对我們有所启发。

### 談“远离莫斯科的地方” 里的人和事

張明东著

\*

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

上海市書刊出版业营业許可証出001号

上海新华印刷厂印刷 新华書店上海发行所发行

\*

开本 787×1092 公厘 1/32 印張 1 5/8 字數 33,000

1957年4月第1版

1957年4月第1次印刷

印数 1-20,000

統一書号：7074·147

定 价：(6) 0.15 元

封面設計：冒子芬

302  
201

1117

## 目 录

- 一 巴特曼諾夫是怎样一个人? ..... 1
- 二 “是不是显得太軟弱了?” ..... 12  
——談澤尔肯德
- 三 “只要罵得对,就是一件了不起的事” ..... 20  
——談阿列克塞
- 四 “用得着問!” ..... 26  
——談丹妮亞
- 五 革新家和模仿者 ..... 31  
——談別里捷和格魯布斯基
- 六 为什么失去了“生活的节奏”? ..... 37  
——談托波列夫
- 七 “他們对自己的态度有所不同” ..... 41  
——談叶菲莫夫和杰列霍夫
- 八 “是因为什么?” ..... 44  
——談里別尔曼

AG 86/11

## 一 巴特曼諾夫是怎样一个人？

### 优秀的领导人，还是官僚主义者？

“你以为巴特曼諾夫是怎样一个人？”——如果向讀过“远离莫斯科的地方”的人提出这样一个問題，我相信会得到不同的回答。有的人会确信他是一位优秀的领导人，有的人虽然承認他很有才干，却会認為他是一个独裁者或官僚主义很严重的人，另外一些人还会有其他的看法。这是不足奇怪的，在小說里，人們对他也是有着不同的看法和評价的。作者并没有把他簡單地写成是正确或錯誤、好或坏的化身。他是一个有独特个性、有自己的优点和缺点、長处和短处的活生生的人，就象我們在生活中所看到的那樣。因此，弄清楚巴特曼諾夫的优点和缺点，不但可以使我們能够正确地学习他身上的好的东西，警惕和防止他身上的不好的东西，而且可以提高我們在生活中判断一个人、評价一个人的能力。

### 勇于負責，勇于革新

罗戈夫有一次曾經这样地談到巴特曼諾夫：“自从我認識他以来，我就强烈地依恋着他了。”其他許多人也表示和这样一位領導者在一起工作是好的，滿意的。巴特曼諾夫的身上到底有一种什么吸引人的力量呢？簡單地說来，这就是他基本上实现了自己所說的那种“坚定而聰明的領導”。他能帶領和

推动人們在生活的激流里奋勇前进,完成艰巨的革命任务。

建設工程的旧的領導者不相信工程的完工期限能够由三年縮短为一年,他們在困难的面前表现了动摇和退却。巴特曼諾夫却毅然地接受了这个任务。这不只是由于他深刻地理解提前完成建設工程对于支援战争、巩固社会主义事业的迫切意义,而且还因为他相信人們的智慧和力量,他看到埋藏着的无限潜力。这表现了他在政治上的坚强和远见。

为了战胜困难,完成政府交給的任务,除了努力地、极艰苦地工作外,还需要有勇于革新的精神,而这种精神正是巴特曼諾夫的性格的特色。別里捷研究了輸油管沿綫的情况以后,建議把綫路由阿东河的右岸移到左岸来,巴特曼諾夫立刻表示支持他。格魯布斯基为此警告他道:“作为一个工程管理局長,你会有弄掉腦袋的危險的。”他却幽默地回答道:“至于我的腦袋,請放心吧,它在我的頸頸上長得結結实实的。”后来他一直支持別里捷等人的許多創造性的建議,及时地作出明确的决定。正是这些建議和决定使縮短工程的完工期限成为可能。

支持合理的倡議,看起来是很平常的事,但是却需要很大的勇气和决心,因为这要对全部后果負严重的責任。巴特曼諾夫表示:“我不怕担当由于我的决定而引起的后果的責任。”他曾一再強調要不害怕冒險。他說:“世界上沒有任何一件真正的事情是不經過冒險而完成的。”“我們在完成我国的整个工业革命上,都是冒着一定的危險的。”甚至提出:“我提議把这些話作为我們會議的決議:我們要冒險!”

隨隨便便地、盲目地冒險是容易做到的,也是錯誤的。巴特曼諾夫所強調的冒險,不是这种盲目的冒險。他說:“如果

我們一下子就接受了別里捷和他的助手們的計劃，而不加以研究分析，那就錯了。那樣我們就表現了冒冒失失的兒戲一樣的輕信態度了，這對我們是不適合的。然而，新計劃的每一細節，對我們都是可理解的，……新的技術方案是非常腳踏實地的，有根據的，是以計算和勘察為基礎的，是以全體工程師的經驗、不只是以別里捷個人的經驗為基礎的。”因此，新的計劃看起來雖然很大膽，實際上卻是穩妥可靠的，是並不冒險的。如果因為它還沒有經過實踐，因而還可以說帶有一定程度的冒險的話，那末這種冒險是不應害怕的。

勇于負重任重，勇于革新，勇于負責，對新鮮事物的敏銳感覺，積極支持新的合理的建議的首倡精神，這些，就是巴特曼諾夫的第一個特點和優點。這樣的人，能夠指望他在最困難的情況下，完成最艱巨的任務，把生活推向前進。和這樣的人一起工作，你會感到生氣勃勃，精神奮發，勇氣百倍。

### 永遠不滿足，總是在進攻

巴特曼諾夫身上的第二個特點和優點，就是他有充沛的活力和永不停息的進取精神。他總是在進攻，永遠不滿足于已得的成就。他懂得時間的可貴並且善于把握住時間，他要求每日每時都有新的成績，新的進展。他不能容忍絲毫的松懈和停滯。

在一次會議上，巴特曼諾夫指出：縮短工程期限的問題不是戰時才發生的，即使在戰前，用三年的時間完成這樣一個工程也是太長的。他說：“這錯誤是由于對速度感到滿足和漠不關心而造成的。”從這裡也可以看出，巴特曼諾夫所以敢于接

受这样一个艰巨的任务，不是光从主观热情出发，而是以他过去领导建设的实际经验为依据，以客观可能性做基础的。正因为这样，他初到管理局，就向所有的人宣布：“时间再不容许我们从抽象的理论方面来讨论建设工程期限不现实这一类的问题了。任务就是在政府规定的期限内铺好输油管。”他不肯让空谈来浪费时间，而要求切切实实地行动，向着既定的目标前进。

巴特曼诺夫一到第十一工程段，立刻干预了一切，把自私而无能的前段长梅兹里亚柯夫撤了职，委派精明强干的罗戈夫担任新段长，立刻组织开辟通过海峡到台辛岛的冰上道路。这期间工程师们也各自进行了工作，但是巴特曼诺夫却对他们不满意。他责备工程师们不该大家团在一起，并且工作进展不够快。他说：“四周看一遭可能花一天工夫，也可能花十天工夫。十天我们可花不起，我们只有一天。现在你们应当分散开，从各方面来处理段上的一切事务。……我反对忙忙乱乱，无政府状态和好管闲事。”这里表现了他的严密的组织性、计划性和战斗作风。

当海峡和海岛的问题已经基本解决，工程取得了决定性的胜利的时候，他立刻向建设者们提出了新的任务：现在已经到了用一点钟和一分钟、而不是用一天来计算时间的时候了。他指出，“建设工程上没有焦急不安的情绪，没有敏锐的时间感。大家仿佛都不知道输油管必须输油的日子愈来愈近了。而时间却一点钟一点钟地、一天一天地无情地飞逝着。”他不让人们存在和滋长松懈自满的太平情绪，总是激发着人们的警惕性、创造性，使人们保持着紧张奋发的精神状态。



在这样一个人的领导下，在这样一种积极进取的精神的感染下，你怎能自满自足、停滞不前呢？

### 抓住最主要的

巴特曼諾夫的另一特点和优点，就是善于在复杂的工作中，找出并抓住主要的一环，集中目标，有步骤、有计划地前进。

当他才站到建设工程的领导岗位的时候，泽尔肯德、别里捷等人就急着要到线路上去。线路上的人们也焦急地盼望新的领导者们去给他们解决问题。但是巴特曼諾夫却不想这样匆忙地到线路上去，也不让工程师们去。他不是欢喜坐在办公室里发号施令，他十分懂得：“输油管不是在办公室里建筑起来的，而是在外面”（丹妮亞語）。但是他认为如果要想能够以主人的身分到线路上去，能够真正对线路有所帮助，就必须首先武装起来，准备起来。而在当时的条件下，匆忙地去到线路上并不能有多大的实际好处。他说：“你们这些头脑空空和赤手空拳的人到了那儿有什么用呢！每一个地段上都会有几千个问题向你们提出来，你们将无法解决它们。”他认为：“现在对于建设工程最主要的是建立一个目标明确的、坚强的、有效率的总指挥部。”在这样的总部已经建立、新的计划已经确定以后，他就亲自到线路上去督促检查，解决实际问题了。后来当工程师们正忙着敷设穿过海峡的输油管时，罗戈夫要求让他到台辛岛上去进攻大森林。巴特曼諾夫没有同意，因为当时还没有彻底准备好，“进攻海岛还太早一点”，同时如果把人手分散了，“就会搞得东不成西不就”。

巴特曼諾夫不但自己遵循着这个抓住主要环节循序渐进的原则，而且要别人也遵循这个原则。当别里捷和阿列克塞第一次出发到綫路去的时候，他就吩咐綫路上的人们不让他们为了各段上的一些具体问题而多耽擱。因为当时最紧迫的任务是进一步弄清情况，以便确定总的计划。后来当他和工程师们一块出发到海峡去的时候，在第四工程段有一个技术员建议改动一小段綫路，别里捷想留下来两三天亲自研究一下。巴特曼諾夫反对道：“您不能一碰见有趣的事就不知如何是好……没有您他们也能办好的。我们得往海峡赶路，除了最迫切最重要的事情以外，我们没有权利在路上浪费一点时间。”

阿列克塞曾经这样羡慕巴特曼諾夫：“一个人目标集中真是好！”其实能不能目标集中，主要地取决于自己能不能抓住当前工作中的最主要的环节。巴特曼諾夫的工作是够忙的，但是他能目标集中，其奥妙也就在这里。

### 是不是“小拿破侖”？

也许有人会根据巴特曼諾夫的某些言行，产生这样的印象：以为他不重视群众，不关心群众，把自己凌驾于群众之上，独断地决定问题。应该承认，巴特曼諾夫对人常常采取行政命令的方式和态度，有时显得简单生硬，这确是一个缺点。但是夸大这一点，把这种缺点看成是他思想作风的主要内容，也是不公平的。

巴特曼諾夫自己曾经这样地批评过罗戈夫，说他把团体的作用估计低了，想把自己扮演成一个单枪匹马的好汉。他

說：“要是沒有工程師和整個團體，我也不過是一個沒有一點價值的人罷了。承認這點，我毫不覺得難過。相反的，我倒高興我認識到這個。不了解它，就象一個人坐在樹枝上，却動手砍起這樹枝來一樣。”當然，我們不能僅僅根據一個人的某些言論來作估價，我們還要看他的行為。

巴特曼諾夫決定問題是果斷的，然而却並不武斷，他是以工程師以及群眾的經驗、智慧、意見為基礎，再加上自己的分析和判斷的。他對澤爾肯德的意見非常尊重，對別人的批評也能虛心地聽取和接受，他還特別重視群眾的創造。

有一次，他聽說羅戈夫的工程段里有一百個人完成了定額的百分之二百五十的工作。於是抓住這樣一個實例，到工人群眾中去，和他們研究商量。結果證明了只要把群眾真正發動起來，妥善地加以組織，就可能普遍地把勞動生產率一下子提高兩倍到三倍。他根據這一經驗，進一步在整個建設工程實行了一種以小時計算的每日工作時間表，並且在綫路上組織了競賽。這就說明，他善於把群眾的經驗集中起來，變成領導的意圖和決心，再推廣到群眾中間去，變成群眾自己的決心和行動。

當他在十一工程段看到人們生活得很壞，並且沒有工作做時，他憤怒地指責段長，說他象對待豬一樣地對待蘇維埃人是不可原諒的。他立刻採取措施改善了人們的物質條件。同時他也知道，對於這些蘇維埃人來說，更重要的是要給他們工作做，不給他們工作就是奪去他們的精力，使他們變成廢物。他說：要“給他們工作——好的，有用的工作。”他決定先“把所有的人都派到冰上去，一個人也不剩，在兩天內開辟出一條通

海島的路。”他这样做，不但是为了完成一些具体工作，更重要的是他想借这些成就来証明：“當我們的目標清楚、組織完善而且行動得象一個人的時候，就沒有我們不能完成的工作。”他善于使人看到并且相信自己的力量，鼓起他們的热情和信心。

在準備向莫斯科做報告的時候，他不滿意各處長的那種老一套的內容，他說在報告中應該寫出最主要的東西——人的靈魂。在巴特曼諾夫的視線內，人——這是最主要的，因為他知道一切奇蹟都是人創造出來的。怎能說巴特曼諾夫不重視群眾呢？在那個準備報告的會議上，他提到了許多人的名字，可是却一次也沒有提到他自己。

如果說，幾年以前曾經有人稱他為“小拿破侖”，是由于他當時確實“不大重視批評，有點瞧不起一般人，似乎有點拿權威和地位來壓人的味道”，那末現在應該承認他是基本上有了警惕，有了轉變。雖然，這種轉變還不很夠，還不徹底，還殘留着某種病菌。

### 有嚴格，也有粗暴

有些人不歡喜巴特曼諾夫，大概主要是由于他太嚴厲，有時近于粗暴和無情。

這要從兩方面來看。

一方面，他的嚴厲是表現了他對人們要求嚴格，毫不苟且。他的嚴厲是以革命的利益為出發點，充滿了原則精神的。這種嚴格的要求，能培養人們嚴肅不苟的作風和高度的革命責任心，保證任務的準確執行。所以格列奇金這樣說：“和巴

特曼諾夫一块工作，一般說來是好的……当然很困难……担子担得很重。你得永远睜着眼睛，不然要会出錯。然而这点我并不在乎……他严格，坚定，把最艰巨的任务放在自己的肩上。三年才能听到一句亲切的話。然而你就愈觉得它可貴了！跟这样一位首長，任何工作我都願意干。”阿列克塞这样地解釋过巴特曼諾夫的严厉：“要和善，但是要藏在心里，而不是挂在嘴上，按我的看法，巴特曼諾夫是一个和善的人。他待人很好，但是却不用毫无意义的仁慈把他們縱容坏了，不管应不应该总是夸奖地摸他們的腦袋。”不理解巴特曼諾夫的这种严厉的實質，而簡單地把它看成是官僚主义压制人的一种表現，这是不对的。

但是另一方面，也应该承認：巴特曼諾夫对人很少采取正面地、充分地說清道理的方法，以理服人，而常常采取簡單的、或者旁敲側击的“整人”的办法，这是不好的；同时他的严厉有时是过火的，不适当的。这种情况最突出地表現在去海峡的路上对丹妮亞的态度上。本来丹妮亞为了完成架綫工作，已經忍受了許多艰苦，克服了无数的困难，但是一見面巴特曼諾夫却无情地責备起来了。当然，架綫任务沒有能够及时完成，但是这里是不是有客观原因呢？即使丹妮亞确实有努力不够的地方，也可以在适当的時間用适当的方式来批評呀！那样未必不能收到同样的效果，而且效果也許会更好些。而且他不只責备了丹妮亞，还对許多人表示生气，破坏了大家的情緒。巴特曼諾夫的这种举动是缺乏深思熟慮的，不正确的。其实，这一点澤尔肯德早就看到了并且向他提出了恳切的批評和警告：“你对待人是不是过于严厉而且强硬，你是不是有时压制

了他們？是不是应当温和点、亲切点？”他指出：如果对待干部这种“严格的、有时甚至无情的要求”还可以允許的話，那末对待工人群众就要特別注意找到“打开他們心灵的鑰匙”了。而且即使对干部，也应该做得亲切点，因为“他們也都是人”。他說：“你那明确的目的性和意志是好的，可是不要用这压制人，他們还没有学会照你所希望的那样工作。”澤尔肯德的这个批評是确切的。前面提到的阿列克塞对巴特曼諾夫的严厉的解釋，固然基本上是正确的，但是其中也有些不正确的地方。这就是他把內心的爱和表面的亲切和善对立起来了，似乎一个人內心有着对人們的爱，就不应该在待人接物的态度上表现出亲切和善来，这是不对的。毫无意义的、无原則的仁慈固然应该反对，但是却不是任何亲切和善都是毫无意义的、无原則的仁慈。如果既有內心的和善，又有表现形式上的亲切，那样不是更好些嗎？并且严格地說来，巴特曼諾夫有时采取的那种命令主义的、不容爭辯的态度和諷刺挖苦的語气，是不合乎同志关系的原則的。一个严厉的母亲，为了爱和教育她的孩子也是不能采取这样的态度的，何况领导者与被领导者之間的关系，毕竟不同于母子关系，他們之間除了行政上的上下級关系外，还有着同志关系。事实上，巴特曼諾夫待人接物上的这种严厉和粗暴，在某种程度上是限制和压抑了人們的积极性和創造性的。澤尔肯德指出过：“我时常看你和人說話：那个人几乎給你吓得直不起腰来。”試想一下，在这种情况下，人們怎能大胆地暢所欲言，怎能充分地發揮自己的創造性呢？阿列克塞初次会見巴特曼諾夫以后的印象是：太派头了，他想：“一定是个架子十足的家伙。”当然，第一眼的印象是不足为凭的，

后来阿列克塞也确实改变了对他的看法。但是从这里也不难看出巴特曼諾夫的那种派头和风度是并不可取的，至少它能使一个不熟悉的人产生隔膜和疏远的感觉，而不能一下子把人吸引过来，热情共事。

因此，尽管巴特曼諾夫的对人們的工作要求得严格的精神是好的，但是因此流于粗暴、生硬、有时显得冷漠，却是不能加以辯护和原諒的。

## 二 “是不是显得太软弱了？”

——談澤尔肯德

### 珍惜每一个人

如果說，巴特曼諾夫給人一种过于严厉的感觉，容易使对他了解不深的人产生敬而远之的心理的話，那末，澤尔肯德給人的印象就是一位和藹可亲的朋友，長者。

事实也确是这样。关心人，对人亲切，“珍惜每一个人”（巴特曼諾夫語），善于启发人們的自觉，正是澤尔肯德的一个最大的特点。

他在党代表大会上听到乔木金批評叶菲莫夫的发言以后，立刻在本子上記下了：“要赶快到叶菲莫夫的段上看看去。”不久，他果然到了第三段。在那里他发现叶菲莫夫的确工作得很糟，而且不了解、不肯承認自己的錯誤。于是澤尔肯德狠狠地批評了他，态度虽然很严厉，然而这却正是爱护叶菲莫夫的表现，他不过是为叶菲莫夫的不長进和工作受到損害而感到痛心罢了。事后他曾这样說过：“談人家的成功多么令人高兴！而談他們的失败又是多么令人扫兴！”从这里不难看出，他对待犯錯誤的同志是抱着怎样的热情。后来，巴特曼諾夫提出要撤掉叶菲莫夫的职务。澤尔肯德說：“我有过一个念头——想把叶菲莫夫調到杰列霍夫的工厂里去。不过我得先要确切断定叶菲莫夫实在不能改造成为一个段上的领导者才



成。給我一点時間，我来弄弄清楚……”这就充分說明他对一个同志的命运的关切和处理問題的严肃慎重。

在檢查工作的會議上，別卡严厉地批評了托波列夫。这自然使这个老工程师感到非常沉重，他兩眼通紅，兩頰泛起了紅潮，胸中发出呼哧呼哧的喘息声。看来他連抬头的力量也沒有了。澤尔肯德看出了托波列夫內心的痛苦和激动，于是給他写了一張紙条：“托波列夫同志，我希望您对这个青年和我們大家有正确的了解。我們願意对您抱着真正的尊敬。目前您感到不好过——您心里一定有什么难过的地方，并且您显然是病了。您最好回去。以后我們再談，我想我們的意見会一致的。”这是多么誠懇，多么亲切！随后他又用車把托波列夫送到医院去檢查。从这里我們看到了澤尔肯德对待犯錯誤的同志的正确态度。一方面开展了原則性的批評和斗争，一方面估計到被批評者的心情，給予亲切的关怀和适当的鼓励，善于找到打开人們心灵的鑰匙。托波列夫的覺醒，固然有多方面的原因，但是澤尔肯德的关怀、启发、循循善誘，确实起了重大的作用。事后，托波列夫曾經怀着感激的心情，这样地談到澤尔肯德：“一个聰明人最近提醒了我几句列宁的話：‘失敗并不那么危險，而危險的是怕承認自己的失敗和怕从中取得一切必要的教訓。’他提醒我这些話很有道理的，而且正是时候。”

当济娜牺牲的噩耗傳来的时候（当时不知道这消息不真实），澤尔肯德在電話里这样对阿列克塞說：“你听出我的声音嗎？是我，澤尔肯德。这些日子，每家都有不幸的事。我不是要安慰你，我想帮助你控制住自己。記住，你不是孤零零的一个人啊，你有朋友，很多朋友。”当他把罗覺諾夫的丑惡行为告訴