

海 尔 中 国 造



一个中国企业家的真实故事

首席执行官

吴天明 罗雪莹 胡建新 / 著

作家出版社

吴天明 罗雪莹 胡建新 / 著



一个中国企业家的真实故事

首席执行官

作家出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

首席执行官：一个中国企业家的真实故事/吴天明等著.
- 北京：作家出版社，2002.10
ISBN 7-5063-2503-9
I. 首… II. 吴… III. 长篇小说-中国-当代
IV. I247.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 079967 号

首席执行官——一个中国企业家的真实故事

作者：吴天明 罗雪莹 胡建新

责任编辑：王宝生

装帧设计：曹全弘

出版发行：作家出版社

社址：北京农展馆南里 10 号 邮码：100026

电话传真：86-10-65930756 (出版发行部)

86-10-65930761 (总编室)

E-mail: wrtpub@public.bta.net.cn

http://www.zuojiachubanshe.com

印刷：中国青年出版社印刷厂

开本：880×1230 1/32

字数：370 千

印张：14.25

插页：3

印数：001-10000

版次：2002 年 10 月第 1 版

印次：2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5063-2503-9/I·2487

定价：22.00 元



作家版图书，版权所有，侵权必究。
作家版图书，印装错误可随时退换。

吴天明 生于陕西三原，祖籍山东莱芜。

1963年高中毕业，任西安电影演员剧团演员。

1975年考入北京电影学院导演进修班学习，1978年返厂，担任场记、副导演。1979年至1981年与滕文骥联合导演的影片《生活的颤音》、《亲缘》。

1982年独立导演第一部影片《没有航标的河流》，获文化部优秀影片奖、美国夏威夷国际电影节大奖。

1983年导演《人生》，获大众电影百花奖最佳影片奖。

1983年任西安电影制片厂厂长，大胆启用有才华的青年艺术家，为他们创造了比较宽松的创作环境，使后来被称为中国电影第五代代表人物的张艺谋、黄建新、何平、周晓文、顾长卫等一批优秀的青年艺术家脱颖而出。

1986年导演《老井》。获多项国内、国际大奖。一些影评家认为，《老井》将作为一部总结中国电影艺术家新时期电影创作丰硕成果的影片载入史册。

1989年，应美国亚洲文化协会邀请，作为访问学者赴美考察，先后在加利福尼亚大学戴维斯分校和南加州大学电影学院担任客座教授。1989年9月被聘为第三届东京国际电影节评审委员。

1994年回国后，导演《变脸》，该片先后获国内、国际十九个电影节金孔雀奖等三十七个奖项。

1996年担任电视连续剧《黑脸》的编剧和导演。其后导演了电影《非常爱情》、电视剧《黄河人》、《都市情感》等。

2002年导演电影《首席执行官》，并任该片编剧之一。

罗雪莹 1970年北京大学哲学系毕业，留校任教。

1978年调入中国电影家协会，任电影艺术研究部副主任、《电影艺术参考资料》主编。

1991年调入中国电影公司，先后任外宣部副外长、《中国银幕》主编、制片部副经理。现任中国电影评论学会副秘书长。

在报刊上发表近百万字有影响的电影评论及艺术家专访，出版有《红高粱：张艺谋写真》、《向你敞开扉——影坛名人访谈录》等专著。

1994年转向电影制作实践。从该年到1999年，先后在电影《变脸》、《太阳有耳》、电视连续剧《黑脸》中任策划；电影《非常爱情》中任策划和制片主任。

电视连续剧《黄河人》中任剧本统筹、总制片。

电视连续剧《都市情感》中任编剧、执行制片人。

2002年，在吴天明导演的电影《首席执行官》中任编剧，制片主任。该电影剧本获夏衍文学奖一等奖。

胡建新 生于上海。1969年下乡东北。1975年在武汉入伍。1987年转业，为上海复旦大学中文系助理研究员。1983年开始发表小说，1992年开始影视剧创作。2000年辞职，现为自由作家。主要作品有：

电影《飞虎队》，中国电影合作制片公司1995年出品（合作，第二编剧）；《孔繁森》，北京电影制片厂与山东电影制片厂1996年出品（第一编剧），获1996年第二届珠海电影节最佳编剧奖；《相伴永远——李富春和蔡畅》，北京电影制片厂2000年出品（第一编剧），获2000年中国电影华表奖优秀编剧奖。《首席执行官》，中国电影集团公司2002年出品（合作），获第五界夏衍电影文学奖优秀剧本一等奖。

电视剧《孙子》、《戊戌风云》（独立编剧）；《激情年代》、《蓝色的梦》、《人若有情》（第一编剧）；《康熙王朝》（合作）。

告诉你一个真实的海尔（代序）

吴天明

过去，我对张瑞敏和海尔一无所知。

2000年春天，我和罗雪莹应青岛电视台之邀，来到青岛。没想到第二天上午，海尔集团首席执行官张瑞敏就应我们的要求会见了我们。那是我第一次踏进海尔工业园，它的宏伟壮观，它的秩序井然，它的随处可见的浓厚的文化气息，都让我感到新奇和震撼。在拜会了张瑞敏和集团总裁杨绵绵之后，我们又用几天的时间，参观了海尔荣誉室、产品展示厅、家电生产线，观看了介绍海尔创业历程的电视专题片……尽管是走马看花，但耳濡目染，突然感到一股强大的情感冲击波向我袭来。像荒漠跋涉者看见了绿洲，像朝圣者发现了净土，一片希望之光在我眼前闪烁。

正是这种由理想、信念和激情凝聚而成的精神力量，牵引着我们一头扎进海尔，在这片神奇的土地上流连忘返。在近两年的时间里，我们多次采访了张瑞敏、杨绵绵以及数十名中高层管理干部、技术人员和普通员工，参观了包括合肥工业园在内的三个工业园和几十条生产线，翻阅了十余年的《海尔人》报和有关评论、报道，观摩了数十小时有关海尔的电视片，两次出席了海尔员工的年度运动会……在一步步走近海尔、认识海尔的过程中，我们一次次地受到强烈的情感震撼和灵魂洗礼。

多年来，我见识过许多“先进”、“模范”，往往因为含水量高，总会让人感到某种程度的矫饰。但是，在海尔，我看到了真实。真

实的人，真实的精神，真实的业绩。这是一种伟大的真实，从中我感受到了真实的伟大。在海尔，没有虚夸，没有浮躁，没有复杂的人际关系，不需要吹吹拍拍、行贿走后门。一切都是透明的、公开的、公平的。每个人的命运都掌握在自己手里。

海尔是一艘满载强国梦的希望之舟。一群中华民族的优秀分子，在主帅张瑞敏带领下，胸怀振兴民族工业的大志，十七年如一日奋力拼搏，历经风雨百折不回。从亏损 147 万元的手工作坊式小厂，发展成全球营业额超过 600 亿的跨国企业，创造了世界工业发展史上的奇迹。

我们不是常常抱怨中国人素质低吗？为什么海尔人能如此优秀？且不说张瑞敏、杨绵绵和中高层管理精英们的表现，单是海尔山庄和海尔国际培训中心普通服务员的敬业精神，就足以使你叹服。在那里，每一个人的脸上都洋溢着真诚的而非职业的微笑，每一个角落甚至盆花上的每一片叶子都擦拭得一尘不染。还有海尔的礼宾车队，两年来接送我们不下数十次，没有一次不守时，没有一位司机不是仪表整洁、礼貌热情！他们常常边开车边和我们聊天，身为海尔人的自豪感和对企业目标的认同感溢于言表。这使我不由得想到海尔企业文化中的“源头论”——“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”他们把企业比做一条大河，员工都是大河的源头。他们认为，只有每个员工的积极性都像源头活水一样喷涌而出，企业这条大河才能波涛滚滚。以此类推，如果把中国比做一条大河，我们每个黄皮肤黑眼睛的炎黄子孙不都是她的源头吗？如果每个中国人都能像海尔人那样“敬业报国，追求卓越”，我们的国家何愁不强盛？！

从一个企业的终端，可以看到它顶端的风采。我在对海尔团队的士兵们深表叹服时，不能不对他们的领军人张瑞敏肃然起敬。一个人是需要有点精神的，尤其在我们这个时代，理想和信念显得尤为可贵。而张瑞敏令人尊敬之处，不仅仅在于他个人拥有怎样的理想和信念。因为一个人有点精神还不算太难，但要用这种精神感召一大群人，使这群人把他的奋斗目标和实现自身价值的愿望融为

一体，无怨无悔地跟着他朝前跑，这就是太难太难的事了。张瑞敏做到了。海尔创业十七年来，他做的最伟大的一件事，就是对人的改造和提升——把一群充满惰性和小农意识、在厂区随地大小便的小生产者改造成了具有敬业精神和创新意识的现代化产业工人。这是非常了不起的。从这一点上，可以看到他对人性的透彻了解、为实现理想一往无前的勇气和坚忍不拔的意志。一个被英国《金融时报》评为全世界最受尊重的三十位企业家之一、曾登上哈佛大学商学院和瑞士洛桑国际管理学院等世界著名学府讲坛传经授业的首席执行官，却每天穿着企业服上班，同职工一样打卡，在职工食堂就餐……为了把海尔这块民族品牌打到全世界，张瑞敏断然舍弃了一切世俗的诱惑，严于律己到了近乎残酷的程度。对这样的企业领导，海尔员工们怎能不由衷地爱戴？！怎能不追随他永不停息地穿越一片又一片沙漠，奔向一个又一个绿洲？！

如果说，过去的世界版图是靠战争来划分的，那么，到了今天的新经济时代，世界版图就不再是靠战争，而是靠各个民族工业品牌的多寡来划分了。一个没有自己品牌的国家，在未来的国际竞争中是不可能取胜的。中国加入 WTO 之后，民族工业面临着外资入侵的严重挑战。这种商战虽然没有炮火硝烟，但它的残酷性绝不亚于一场军事战争。海尔是我们民族工业的骄傲，但光有一两个海尔是远远不够的。甲午海战就一个邓世昌，结果是北洋水师全军覆灭。我们必须迅速建立起一支强大的民族工业联合舰队，造就出一大批像海尔那样的世界名牌。到那时候，谁还敢对中国说不？！实现这个梦想，也许需要几代人的努力，但是，正如张瑞敏所说，只要找到了路，就不怕路远。

海尔向世界证明：中国人比谁都不逊色。

海尔向炎黄子孙们呼唤：中国是我们每一个。

海尔“敬业报国，追求卓越”的精神，应该成为全体中国人的精神。我们每一个炎黄子孙都应像海尔人那样，为民族的振兴承担起自己的一份责任。

怀着这样的初衷，我们写了一部以海尔十七年创业历程为素材

的纪实性电视剧。由于种种原因，电视剧未能投产。后来，在广电总局和电影局领导的支持下，我们创作了一部片名为《首席执行官》的电影。感谢作家出版社编辑王宝生先生的热情鼓励和帮助，促使我们又完成了这部纪实性小说。我们没有为了追求戏剧性效果而刻意编造故事和情节，小说中所写的，都是海尔企业发展历程中的经典案例。只是一些事件的时间、地点、人物名字作了一些文学上的调整。无论写电视剧、写纪实小说，还是拍电影，都源于一个初衷，那就是对海尔和张瑞敏的热爱和尊敬。也许，这份真情和素材的真实性，能使读者原谅作品在文学描写上的匆促和粗糙。

起初，张瑞敏并不同意在影视作品中表现海尔，更不同意用真实的海尔的名字。他的考虑主要有两条：第一，海尔的发展靠的是真实的业绩，而不靠影视作品给自己做广告；第二，中国的国情。他说：“‘木秀于林，风必摧之。’在中国，出名并不是件好事。你出了名，许多人就会来攻击你，好事也会给你说成坏事，没影的事也会说到你头上来。”而如果不用海尔的真实名字，无疑会大大增加我们拍摄的难度。而且，海尔是中国民族工业的骄傲，从影片的真实性和感染力考虑，国家电影局领导希望用海尔真实的名字。在我们的再三说服下，张瑞敏终于同意了。在海尔集团为剧组举行的告别宴会上，张瑞敏指着墙上挂着的孟子语录说：“‘生于忧患，死于安乐’，‘无敌国外患者，国恒亡’。中国人世之后，民族工业将面临更加深刻的危机。中国现在最缺的不是资金，不是技术，而是人的精神。如果通过影片，能够表现出一种忧患的意识，一种创业的和奋斗的精神，那么，海尔即便为这部影片付出沉重的代价，也是值得的。”他的这番肺腑之言，令我感动。

从张瑞敏谦和平静的言谈中，我常常能感受到他内心深处的激愤、孤独和无奈。在我们的现实生活中，有时会是“假作真时真亦假”，崇高的东西没人相信。说张瑞敏十七年艰辛拼搏是为了振兴民族工业，有人认为他是唱高调。说张瑞敏没“小蜜”，有人说他恐怕有病吧！各种耸人听闻的恶意中伤，更是时有发生。我在对此感到不平的同时，也有一种深深的悲凉，于是更觉得有责任告诉大

家一个真实的海尔。

虽然我不是海尔员工，但我觉得自己与海尔血脉相通。写海尔，就是写自己情同手足的兄弟姐妹；写张瑞敏，就是写顶天立地的当代民族英雄！我深知，我们所要表现的对象实在太丰厚太深邃，真是“说不尽的海尔，说不尽的张瑞敏”！短短的一部小说，只能表现海尔和张瑞敏精神风貌的九牛之一毛。加上我们的思想、学识和艺术功力的局限，遗憾之处无疑会很多。只能请读者见谅了。

在这里，我们要向海尔集团首席执行官张瑞敏先生和总裁杨绵绵女士表示衷心的感谢。他们于百忙之中，先后接受了我们十几个小时的采访。通过一次又一次相互信任的敞开心扉的娓娓交谈，我们越来越深地走进了他们的内心世界，看到了一道堪称中华民族脊梁的壮丽风景。同时，还要衷心感谢海尔企业文化中心的工作人员，特别是苏芳雯主任。两年来，他们不辞辛苦，为我们组织了多次参观采访，提供了大量珍贵的文字素材和图像资料。没有他们热诚而无私的帮助，要完成本书的写作是不可想象的。还有我的副导演谢政辉先生，两年来，他在没有任何酬劳的情况下，怀着年轻人火热的激情和我们一起深入生活，在收集创作素材、提炼主题、设计人物、整理思路方面，功不可没。在这里，谨向他致以诚挚的谢意。

2002年8月于北京

第一章

1984年初冬的一个早晨，青岛市二轻局技术科科长凌敏，沐着阳光和海风，骑着辆虽然很旧、却保养得极好的自行车，穿过熟悉的大街小巷，来到海尔冰箱厂。

昨天，轻工局局长孟启虞亲自把他叫到办公室，布置他今天到厂里来摸一摸情况，顺便把局里要调一名新的厂长去的消息通知厂里。他知道，局长说的这个“顺便”，有试探的意思。因为海尔厂这一年里换了好几位厂长，可厂子就是搞不上去，而且每况愈下。厂里的工人们，已经有点不信任局领导了。现在又要派一位新厂长去上任，局长要他先去摸一摸情况，也是给厂里吹一吹风，看看有没有意外的阻力。这些话孟局长当然都没有说，可是凌敏明白领导的苦衷。

轻工局管辖的工厂，分国营和集体两种体制。与国营工厂相比，集体厂子搞贷款搞项目什么的，要困难多了。孟局长为他所辖的集体厂子的干部员工鼓劲的时候，好说一些安慰的话：“国营和集体，手心手背都是社会主义国家的肉，不存在后娘养的问题。”可在私下里，他不止一次地对凌敏叹道：“集体小厂很难搞过国营大厂，永远都是庶出！”这说明孟局长对凌敏有种信任感。

在轻工局的干部里，凌敏属于务实而又好学的那一种。从小学到高中，他的学习成绩一直在班上名列前茅。一场“文化大革命”，使他的名牌大学梦化为泡影。好在他是独子，按政策免去了上山下乡，顶替父亲进厂当了工人。当时青岛市所有大学都“停课闹革命”了，惟有一所职工夜大坚持开着课。凌敏每天下班后，顾不上

吃饭，就蹬上自行车赶去听课。接连五年，风雨无阻，修完了工科和管理学的全部课程。孟局长十分赞赏凌敏的学习精神，经常羡慕凌敏读了许多他想读却总是没有时间其实是没有毅力读的书。孟局长赏识凌敏，还有另一层原因，凌敏当过工人，干过班组长，还当过副厂长，是出身“行伍”的管理人才。

凌敏家屋子小，结婚的时候只有一间八平方米的小屋，如今儿子上小学了，住房条件并无大的改善，三口人仍住在筒子楼里，只是面积多了几个平方米。怕影响儿子睡眠，他下班后经常在办公室里夜读。孟局长也是把办公室当家的领导。晚上办公累了，就会走进技术科，与凌敏“聊一聊”。孟局长永远只聊工作，把他辖下的厂子都当成儿孙一样操心。凌敏听得多，说得少。孟局长常常是紧锁眉头而来，哈哈大笑而去。“你是我的灵感。”孟局长常这样感叹说。

凌敏知道，海尔厂是孟局长最头疼的工厂。昨天孟局长跟凌敏谈到最后，忽然凶狠地把烟头摁灭，发誓道：“我非把海尔扶正了不可！”孟局长说这话的时候，眼睛紧紧盯着凌敏。就是这一道目光，使凌敏失了眠。

几个月没来，厂子怎么变成了这样？凌敏下了自行车，站在厂门口，被眼前的景象惊呆了。他进不去，厂门口被一道齐胸高的石块堵得严严实实。他朝传达室喊了几声，没有人应，门窗都落满了尘土。他只好爬过石堆，再把自行车从石堆上费劲地弄进了厂门。

他骑上自行车去办公楼。沿途看见厂区一派败落景象，不免心疼。破旧的厂房，墙皮都剥落了。窗子七零八落，没有一块完整的玻璃，有的窗框都跌在地上。垃圾如同军队的沙盘，沿着破损的仓库的墙，蜿蜒起伏。上面杂陈着粪便的污迹，一股股臭气扑鼻而来。车间、办公楼的墙上隐约可见被风雨剥蚀的标语，写着“大干一白（百）天，产量翻一番”、“苦一（干）、巧二（干）、拼命十（干），定叫我厂换新颜”。

经过车间的时候，凌敏听见几声木材断裂的声音，转头一看，

见一个穿着肮脏的工装的工人，一双手拉拽着车间的窗框，一只脚蹬着墙，刚把窗框生扯了下来。凌敏下了车，看着他，他也看到了凌敏。他一边对凌敏笑了笑，一边把那窗框扔进了火堆。那里有五六个工人正围着火堆烤红薯聊天。

凌敏正要说那工人，忽然听到一声喝止：“你他妈干什么呢！”只见一个壮汉子，从车间的深处冲了过来，把那工人推了一个趔趄，急忙把刚扔进火堆的窗框抢了出来，使劲扑打着窗框上的火星。几个烤火的工人看着那个倒霉蛋笑了。

凌敏认识那汉子，是车间主任李大茂，就招呼他：“大茂。”

李大茂转头一看，就笑了，露出一口白牙。他指着那扯窗框的工人道：“回头找你算账！”一边向凌敏这边走过来。

“凌敏哥，你怎么有空来？”

“大茂，龙副厂长呢？”

“可能去锅炉房了。你找他？”

凌敏眉头皱了起来：“大茂，你们厂怎么成这样了？！人呢？”

李大茂叹了口气：“八点钟上班，九点就没人了，十点钟扔个手榴弹，保证炸不死一个人。”

凌敏看着那几个烤红薯的工人，道：“你是车间主任，该管管他们。”

李大茂道：“噻，厂长都管不了，车间主任顶个屁！”又对那堆工人喊，“局里都来人了，你们还敢烤！”

那几个工人赶紧收拾起火堆，都离开了。凌敏没再说话，蹬上自行车，去锅炉房找龙副厂长去了。

副厂长龙建平三十多岁，却是厂里的老人，因为长得矮，肤色又黑，人都叫他小宋江。他脾气倔犟，幽默踏实，刚从锅炉里钻出来，一身一脸的灰，双手往衣服上抹了抹，就与凌敏握手。

“凌大科长来了，有何贵干？”

凌敏握了手，也不客气，就下命令：“龙厂长，赶紧找人把门口的石头搬了。”

龙建平道：“怎么，领导要来检查？”

凌敏道：“局里给你们派了新厂长，很快就来，总不能这样欢迎人家。”

龙建平一笑，用一条脏手帕擦了擦脸，不紧不慢地问：“新厂长，谁呀？”

“厉光远，东海洗衣机厂的厂长。局里让他兼管你们厂。”

“兼管？”龙建平又一笑，摇了摇头，“一年三任专职的厂长都没管好，兼管？他带钱来了吗？”

凌敏拍了拍龙建平的肩膀，笑道：“你就甭操这份心了，快找人去把门口收拾一下吧。”

龙建平把凌敏引到自己的办公室，倒了一杯热茶，叫他歇着，自己带着李大茂和一些干部、工人到门口收拾那堆石头去了。凌敏环顾这间办公室，虽然不大，却是布置得十分干净。桌上的玻璃板下面，压着一个条幅，写着：“俯首甘为孺子牛”。这是龙建平的座右铭。有那么好的干部，为什么这个厂子就搞不上去呢？他坐不住，也来到厂门口，远远听见干活的工人在议论。

“一年他妈的换了三个厂长，又来一个，走马灯似的！”

“听说这人挺能干，调到东海厂刚两年，就给整治好了。”

“东海是东海，人家是国营，国家有政策照顾！”

“就是嘛，咱们这集体小厂，是后娘养的，派谁来都不灵！”

见凌敏走过来，工人们都不再说话了。

一个干部对凌敏说：“凌科长，局里光派人来不行，得给我们点钱。你能不能给局里说说……”

凌敏也不回话，伸手就搬起石头来。干了一会儿，他口中忽然蹦出了几句话：“就算是后娘养的，也不能看不起自己。历史上，后娘养的照样当皇帝。”说得大家都笑起来。

这时，一辆上海牌小轿车开到厂门口，响了两声喇叭。大家正纳闷的时候，从车上下来了一个西装革履、气派不凡的中年人。

凌敏拉着龙建平赶紧迎过去。

凌敏介绍道：“来来，龙副厂长，介绍一下，他就是厉光远厉

厂长，这是海尔的龙副厂长，龙建平。”

厉光远骄傲地伸出一只手来，轻轻握了握龙建平伸过来的两只手。

“龙副厂长，辛苦了。”他的声音很洪亮。

“厉厂长，欢迎，欢迎！”

凌敏笑道：“孟局长叫我来先看一看，没想到你也来了。”

厉光远对凌敏说话的时候，声音变得温和了许多：“我是个急性子。”又以主人的口气吩咐龙建平带他看看厂子。他没有跟在场的任何一位工人打招呼，径自走进了厂区。龙建平吩咐李大茂继续清理石头，一边与凌敏交换了眼色，紧随而去。

厉光远视察厂区的时候，一言不发，皱着眉头。对龙建平的介绍没有一点兴趣，龙建平也不多说了，最后大家沉默着走进了龙建平的办公室。龙建平给他倒了茶，他“嗯”了一声，似乎在考虑什么，忽然问道：“厂门口的石头，是怎么回事？”

龙建平回答道：“1978年，建这个厂子的时候，征了大岛村一些地，一直没给人家钱。农民三天两头来要，没钱给，人家就拉东西，木材、煤炭、钢筋、塑料板，见什么拉什么，值钱的东西拉没了，这不，开始找碴了……”

“厂里不是有八百多职工吗？怎么没见几个人？”厉光远又问。

“厂里停产了，到现在为止，总共欠债一百四十七万，半年没给员工发工资了。”

“干部呢？厂里六十多名干部都在哪儿？”

龙建平站起来，走到文件架旁，取下一个档案袋，从里头掏出一沓信封信纸递给厉光远。

厉光远没有接，只问：“这是什么？”

“这都是厂里干部的调动申请报告，一共五十八份。”

厉光远鄙夷地向那些申请报告扫了一眼：“一共才六十多个干部，就有五十八个不想干了？”

龙建平无奈地点点头，盯着厉光远。厉光远捋了捋头发，显出了一点点谢顶，又赶紧用手掌捂住额头，抵了抵头发，遂叹了一口气。

气：“烂摊子啊。”

龙建平转脸看了看凌敏，凌敏却回避了龙建平的目光。

厉光远从海尔厂出来，径直去了轻工局孟局长的办公室，进门就说：“孟局长，恕我直言，海尔厂你是扶不正了，我更没有这个能耐。”

孟局长似乎对厉光远的态度并不意外，只说：“来，坐，坐下，坐下谈。”厉光远在边上的沙发上坐下来，又说：“不是我不给局长面子，这样的厂子让谁去都是死定了。”

孟局长对厉光远有一种矛盾心理。他认为这个小子太自负，好出风头。但厂子生存之时，需要用人，而厉光远是经过实践证明了的有业绩的厂长，锋头正健，做局长的他也不能不虚礼以待。孟局长微笑着离开自己的座儿，在厉光远身边坐下，拍拍他的肩膀，笑着说：“光远，你是局里的优秀青年厂长，又是市里的劳动模范，让你去兼海尔厂厂长，可是局党组的决定，怎么能说不干就不干了呢？”

“不是我不干，是没法干！你去看看，那么个破厂，要什么没什么，都成垃圾堆了。成垃圾堆我也能治，可是人呢？六十多名干部，有五十八人申请要调走，你能再给我调干部来吗？我还用不着五十八人，三十八人，你能给我调来吗？我实在干不了，你另找人吧。”

厉光远的口气，失去了上下级的分寸，这使孟启虞心生反感，不免严肃起来：“光远同志，前几天组织上跟你谈话的时候，你可不是这么说的！”

厉光远看了局长一眼，感到自己失态了，语气便缓和下来：“孟局长，前几天我是答应过。可这两天又认真想了想，觉得那个摊子无论如何不能接。您知道我费了九牛二虎之力，才把东海搞成这样。要是接了海尔，东海的工作肯定受影响。到时候，海尔提不起来，东海的先进标杆也倒了。我丢人不说，您呢，脸上也没光啊！”

孟启虞听厉光远的语气软了下来，也好言相劝：“局里答应过你，要给海尔从德国引进一条先进的冰箱生产线。这条生产线一引进来，海尔厂的日子不就好过了？”

“哎呀孟局长，光引进生产线有什么用？那个激浪洗衣机厂，不是也从外国引进了一条吗？怎么样？照样垮！生产线变成了一堆废铁。”

孟启虞虎起脸来：“这么说，你想看着这个厂子就这么垮掉，见死不救？”

厉光远十二分诚恳地说：“我怎么敢啊？孟局长，我是局里培养的干部，我的一切成就都归功于局里。我非常愿意为局里分忧，为您分忧。可是，我真是干不了这个厂啊。”

孟局长紧逼不舍：“这么说，你真的认为海尔厂没救了？当初你到东海厂，它的条件比海尔又好多少呢？你不也曾经用一条生产线救活了一个东海厂吗？”

厉光远盯着孟启虞的脸，在猜测他的本意：“你想听实话吗？”

“你说吧。”

“好吧，实话告诉你，孟局长，我其实并不在乎海尔厂有多少干部要调走，我在乎的是员工的素质。虽然东海厂和海尔厂都是轻工局的厂子，但东海厂是国营工厂，海尔厂是集体小厂，员工的素质相差太大了。”

孟启虞把眼睛瞪圆了：“这话怎讲？”

厉光远笑了：“我去东海厂上任的时候，厂里也是资不抵债，半年没发工资了。可国营厂的员工有组织性纪律性，人家照样天天上班，把厂房保护得很好。再看看海尔厂的员工，他们可以说是我们这个社会最底层的人。因为笨，没文化，干脆说就是素质低，只能到集体单位工作。你晚上到海尔厂走一趟，不踩回两脚屎来，我就跳进屎坑里去！这就是海尔厂员工的素质。靠这种低素质的员工，就算引进了一条德国最先进的生产线，能玩得转？”

“既然这样，你为什么就不能改变一下工人的素质呢？”

厉光远笑了：“我是厂长，不是社会学家，我只管生产营利，