

目 录

身后,升起一片朝霞	丁继松 (1)
背水一战	傅溪鹏 (24)
——记北京环宇电机厂厂长 张长文	
运河交响诗	张同吾 (43)
——王麟·当代企业家的素质特征	
“魔水”的奥秘	于化龙 (64)
——记沈阳八王寺汽水厂老厂长 孙希武	
白天鹅在星体上起飞	柴德森 (87)
——记天津市第二十四塑料厂的企业家	
白 头 吟	王金萍 (106)
在改革的道路上	高维晔 (128)
——记天津制鞋厂厂长李学义和他的同事们	
起 锚	李德义 (153)
正 气 篇	马春忠 (171)
走钢丝绳的角色	马文科 (195)
——张克树的故事	
晚秋春正好	李长文 (215)
——记沈阳金属门窗厂厂长 司贵智	
紫罗兰意识流	张同吾 (233)
——北京日用化学四厂厂长 李国岐印象记实	

他们在酿着国酒 刘国明 (250)

浪花滚滚 宋礼杰 (273)

——记腾飞中的青岛第三食品厂

只有一分钟欢乐的人 刘大平 (292)

后 记 (305)

身后，升起一片朝霞

丁继松



1986年12月15日的《人民日报》头版头条，用醒目的二号黑体字标出这样一个耐人寻味的标题：《三十个企业家的思考和要求》。

这是金三角企业家俱乐部、中国体制改革研究所、宝山钢铁总厂等三十九个单位发起召开的“企业家与中国经济发展研讨会”，集中了三十位企业家的意见，他们向全社会公开了自己的观点：增强自我意识，提高素质，迎接未来的挑战！

在文后署名的，排坐在第二十四把交椅上的是佳木斯造纸厂厂长孟祥海。

大凌河的波涛，贝加尔湖的白鱼和“偶然”决定的命运

孟祥海，说不准是我国伟大的哲人孟轲多少代的后裔，总之，他是属于“祥”字辈的，孟氏家族都以此为荣。孟祥海当然也不例外，不过，他却不是研究哲学的，而是在改革的浪潮里涌现出来的一位企业家。

他，已经五十多岁，宽阔的脸，挺直的鼻子衬托着看起来显得削瘦一些。从这张脸上使人看到一种坚定、倔强甚至有点冷漠的性格。但是跟他接触以后，却会发现他的内心象燃烧着一团火，一团能幅射出热能的火。他那双冷静的眼睛，看人时常常带着审视的目光，仿佛总是在寻觅、探索着什么。流逝的岁月在他的眼角边刻上了丝丝皱纹，那里，织进了他少年时代生命的辛劳和生活的艰难。

大凌河汹涌的河水从科尔沁碧绿的草原穿过辽宁省的心脏地带流向辽东湾。近代史上曾记载着：清太宗皇太极曾经在这里大败明朝的军队，取得清兵入关前一次奠基性“大凌河战役”的胜利。

孟祥海就出生在大凌河畔的一个贫脊的农村。

1948年，大凌河突然决口，大水吞没了辽南一带的农田，以致颗粒不收。孟祥海是农民，是受大水直接的侵害者。这年秋天，人民政府组织农民修堤叠坝，他，第一个报名参加民工队伍。

中国农民因袭着历史的重担，因而也最容易满足。在修堤的工地上，生活显然要比在家里一天三顿苞米面大饼子略高一等。他把全身的气力都使了出来，创造了一天挑六立米土方的纪录，

相当于一间小屋子那么大的体积。河堤修完后，在评选劳模的大会上，孟祥海被评为修堤劳动模范。当他戴上那朵纸扎的大红花时，他的眼睛湿润了。一个农民的儿子，从这里认识了共产党。是共产党第一次给了他荣誉。

一个偶然的机会，他听说吉林造纸厂要招收工人，而他的另一位叔伯哥哥正好就在那里，于是，他抱着侥幸的心情，投奔吉林造纸厂。

幸福的雨点竟洒落到这位倔强的青年农民身上。经过他哥哥的介绍，孟祥海就这样从农村进入城市，由农民当上工人。

当他现在回忆起那段往事时，还是承认那是一种偶然。确实，在生活的道路上偶然而出现的奇迹真是太多了。由于偶然贫者能变成富者，失败能转为胜利，幸福能化为痛苦。有一位作家曾经这样判断：连地球的形成也是一种偶然。既然偶然能决定宇宙间一个星球的形成，当然，偶然也决定了孟祥海的命运。

孟祥海记得很清楚，他成为一名造纸工人的时间是1949年的11月25日，那就是说我们年轻的共和国刚刚诞生不久。开始时，他是个学徒工，学了三个月，由于他心灵手巧，头脑灵活，工作又认真，便当上了“铜网专责”。他负责管理的铜网滚子还是日本人留下来的老掉了牙的货色。由于设备陈旧，机器运转时“滚子”的钉子露了出来，如果不采取措施，露出来的钉子就会把铜网顶坏。铜网是造纸工艺的基础，溶化了的纸浆全靠细密的铜网承托。“决不能让铜网损坏”，这个念头一萌发，他使用手去擦压正在急速转动的“滚子”，只听得“啊呀”一声，孟祥海的右手血肉模糊，食指与中指被轧断，他昏了过去。

孟祥海在医院里躺了四个多月。出院以后，他当上了造纸车间的工长，不久，提升为造纸车间副主任，再接着，他被评为吉林省劳动模范。一条宽阔的道路正在他脚下延伸、开拓……

孟祥海入党了。他站在鲜红的党旗下举起了缺少两根指头的右手。这个硬汉子很少掉眼泪的，然而，这一回他哭了。

旧中国的造纸工业极为落后，1949年以前全国每年才生产十万吨纸。新中国成立后的五十年代，为了迅速地扭转这种落后局面，在苏联援建的156项工程中，有一项重点企业——在松花江下游的工业新城佳木斯市，建立一个拥有发电、制网和碱回收系统的综合性造纸厂。培养一批熟练的造纸技术工人的任务，便落到了吉林造纸厂身上。

幸福的雨点又一次洒落到孟祥海身上。

1954年3月，辽河两岸的残雪还未融尽，轻工业部东北造纸管理局在沈阳举办了一个俄语训练班，专门培养到苏联学习造纸技术的技术人员，名额一共是27人。我们的孟祥海被选上了，成了二十七分之一。

这一次却不是“偶然”的，而是吉林造纸厂经过慎重的研究而决定的。

孟祥海带着简单的行李到了沈阳，这时，他的心里说不清楚是什么滋味。是喜悦、胆怯？还是激动？都不是，他只感到自己的肩头压着一副沉重的担子。我能学好吗？是啊，他才念了一年农村私塾啊。

这个俄语训练班的时间短得超过了任何一个训练班，全过程是五个月，真正做到了打“突击战”，这也是形势所迫而采取的措施。

在全世界众多的语言里，斯拉夫语系的俄语是最难学的，它语法结构复杂，特别是那个令人头痛的“P”字，念起来舌头必须频频卷动。孟祥海开始时，念到这个字母时便神经紧张，但是，要掌握俄语，特别是口语，就必须熟练地掌握这个“P”字的发音。

他象征服当年咆哮的大凌河那样，用一天挑六立米土方的精神，终于攻克了俄语发音的难关。

孟祥海在沈阳俄语训练班刻苦攻读之时，正是佳木斯造纸厂开工兴建之日。

佳木斯造纸厂是在伪满洲国时期日本王子制纸株式会社的废墟上兴建起来的。

日本王子制纸株式会社，设立于伪满康德10年（1943年）。

“新投资之满洲制纸公司资金二千万元（伪满币——作者）。三分之一强由王子株式会社出资，三分之一由日本内地公募，余三分之一由佳木斯市民按产业振兴之见加入”，“制品将于康德十一年问世”。

在当时，这个凑合起来的“制纸株式会社”规模还是较大的，他有造纸车间、蒸煮车间、机械修配厂等，总面积有四千多平方米。

1945年8月15日日本宣布投降后，占领佳木斯的苏联红军为了“战略需要”，将造纸厂的机器设备“架设拆走”。

在这个废墟上建设的佳木斯造纸厂要求1957年要投入生产，改变我国制纸工业落后的状态。

孟祥海在俄语训练班生活了四个月，结业考试的成绩良好。取得良好成绩的原因，除了他自身刻苦努力，他还有一股韧劲，这种韧劲往往是一个人在事业上有所成就的内涵因素。

孟祥海坐上了通往苏联鄂木斯克的火车，契诃夫小说里描写的俄罗斯草原的景色闪入了眼帘，白桦树、古老的高耸着屋顶的小木屋，插着十字架的东正教教堂……火车继续西行，眼前闪出一片白光，汉代苏武牧羊的北海——贝加尔湖就在身旁，绿波荡漾的水，湖面上慢悠悠的移动着白帆。餐车的侍者端来了经过加工的贝加尔湖白鱼。这种鱼味美可口，是俄罗斯民族餐桌上的珍

品。孟祥海品尝着白鱼的滋味，车窗外忽然掠过一片黑森森的林带，他被这片森林吸引住了。多么好的造纸原料啊，他们有，我们也有，就是没有很好地利用起来。这是一个悬着的课题，一直在他心里埋藏了二十多年，当然，这是后话了。

火车行驶了一个星期，把孟祥海载到了苏联鞑靼加盟共和国的沃尔斯克斯城，他和几个同伴被分配到马列斯造纸厂。

一个吃惯了苞米面大饼子的农民的儿子，现在开始吃起了“列巴”酸黄瓜和发出馊味的奶酪。

时间是1954年的仲夏。

40到45公分的步幅，初试锋芒和300张选票

孟祥海象一个低着头爬楼梯的人，一个台阶一个台阶的往上爬，这是中国传统的步步高升的衍进模式。

1955年8月，他坐着莫斯科——北京特快列车回国了。他没有“洋化”，穿的仍然是一身半旧不新的蓝咔叽布制服，白衬衣衣领还有点发黄，一双翘尖的皮鞋至少一个月没有擦鞋油了。从他的身上仍然能呼吸到一股泥土味。

孟祥海背着个行李卷（那时候调动工作，开一个调令就走）来到了佳木斯。这时，柔媚的松花江刚刚结上一层亮晶晶的薄冰。

现在，他已经是一个熟练的造纸技术人员了。下面是他填写的履历表：

1956年——造纸技师

1957年——造纸车间主任

1960年——造纸工程师

1964年——基建调度室主任

.....

从他的这段经历上看，孟祥海的生活之舟始终是航行在平静的海洋里，他从一个普通的造纸工人登上了造纸工程师的宝座。

应该说，他走的道路是平坦的，没有遇到过严重的挫折。正因为这样，养成了他果断甚至带着些执着的工作作风。遇事只要他认准了的，他一拍板，谁也动摇不了他。因此，造纸工人送给他一个不含任何贬义的外号——“孟老大”。

孟祥海对这个外号不仅不反感，而且还感到有几分亲切。

六十年代中期，“史无前例”的“文化大革命”的灾难降临了。在那乌云翻滚的十年里，孟祥海沾了“出身好”的光，“走资派”还够不上级，在这个夹缝里他总算一步步地挨过来了。他既未敢举旗造反，也还没有被“打翻在地，再踏上一只脚”，处于“逍遥”状态。

灾难总算过去了，孟祥海恢复了工作。

美国一位企业家叫做E·Hoiar的说过这样一句话：“你有多大的本事，如果没有发挥，就跟藏在库里的商品一样，客人是不会买你的”。这位企业家是从做买卖的角度来说的。从对企业的管理上看，孟祥海的“本事”确实是没有发挥出来，确实是象藏在库里的“商品”。

不久，一个由国家轻工部、黑龙江省轻工厅和佳木斯市市政府三级组成的工作组，驻进了佳木斯造纸厂。当这个工作组即将撤离的时候，轻工部一位相当负责的干部说了这样一句话：“经过我们的考察，造纸厂能当厂长的只有孟祥海与×××合适”。

这倒不是“一语定乾坤”，而是通过筛选法得出的正确结论。

终于，这个“藏在仓库里”的“商品”被发现了，他可以充分地发挥本事了。

1978年年底，工人出身的工程师孟祥海走进了三楼厂长办公室，他被任命为佳木斯造纸厂厂长。

生活的海洋并不是风平浪静，当孟祥海坐到厂长办公室的时候，厂里有的“预言家”预言了：“他干不长，过不了三年就得垮台”。

孟祥海在思考“预言家”的预言，他是认真对待这个问题的，哪怕“预言”只有百分之零点儿的正确性，那也得引起重视。最后他得出这样一条结论：我要不垮台，必须做到两条。一条是紧紧依靠党，依靠厂党委，这是核心，然后团结一班人；第二是眼睛要看着全厂九千多名工人，要同他们一同呼吸，一同起步。

孟祥海上台后，并没有象一些外国企业家那样发表这样或那样的演说，也没有答应工人们提出的这样或那样的要求，而是用实际行动来回答两万多只眼睛向他投射来希望和等待的日光。

佳木斯造纸厂是我国工业用纸的主要生产基地，它是以生产电缆纸、纸袋纸、浸渍纸著名的。但是在经历十年内乱后，这样一个亚洲地区也不多见的大工厂，被糟蹋得成了个什么样子呢？生产停滞不前，工厂管理废弛，人心涣散。诺大的一个厂区没有一条完整、清洁的道路。从厂部办公室到各个车间，遍布着坑坑洼洼的烂泥塘，工人们给编了一付对联：黑山白水浆铺地，喷泉瀑布小流溪。横批是黑、脏、臭。至于生产车间就更乱了，机器跑冒滴漏，浆水遍地，在轰轰隆隆的机器旁边，值班工人三五成群聚在一起打扑克、唠唠谈天，女工人干脆靠着窗子织毛衣。造纸车间有一个特有的优越条件，有热腾腾的碱水，这对某些善于利用条件的人来说，又是一个极好的机会，于是，车间里拉起一根晒衣绳，绳上晾起了裤衩、背心，造纸车间变成了洗衣车间。

造纸厂还有一个老大难问题，即产品转化为私有的现象严重。

工人们下班总要带点纸——反正车间有的是——回家，而且有一套“拿”的理论，“不拿白不拿”。据不太准确的统计，每天被拿出去的纸不下两吨。纸类制品已经悄悄地飞入“寻常百姓家”。

孟祥海在这种特定的环境里走马上任，真有点象诸葛亮《前出师表》中发出的肺腑之言：“受命于危难之间”。

面对这样一个大而又乱的摊子，孟祥海正经受着考验，他深思熟虑，制定出一条方案，首先从各方面整顿工厂。

第一件事，建立严格的厂规厂纪，颁布了《工厂秩序法》。佳木斯造纸厂工人不得迟到早退，包括厂长。孟祥海以身作则，带头执行。

每天一早，孟祥海六点三十分吃完早饭，六点四十分准时从家里走出，步行到工厂。七点，他跨进厂总调度室。

“三号机是否正常？”

“贮木厂进来多少木材？卸得怎样？”

在总调度汇报了他提出的问题以后，他认为满意了才离开调度室。然后，走进两个生产重点的造纸车间。七点二十分，走进厂长办公室，开始了一天的工作。

他象一架准确的时钟，一分一秒也不差地运转着。

行动，是无声的榜样，工人们眼睛都盯住“孟老大”哩。现在，“孟老大”走在前面，人们都信服了。

原先，厂区内一间夜班工人休息室也没有。有一个四层楼的车间，只在一楼有一个厕所，四楼的工人上一次厕所来回得爬11层楼梯。造纸厂有三分之一是女工，却没有妇女卫生室。孟祥海很有感触，而且生气了，对工人的生活福利为什么漠视到这种程度？他立即批了一笔钱，在各车间建立了三十多间夜班休息室，并且都配上全套新被褥，“让我们的工人干完活美美地睡上一

貌。”

修建了夜班休息室后，又翻修了车间的浴池、厕所，新建了八个妇女卫生室。

佳木斯造纸厂复苏了。

“孟老大”的头三脚踢开了。

接着，又有一个改变厂貌的宏大计划在他的心里酝酿、形成。

在《佳木斯造纸厂大事记》里，有这样的记载：

1961年7月，刘少奇主席来厂视察。

1964年7月，朱德委员长、董必武副主席来厂视察。

1981年8月，国务院副总理万里来厂视察。

.....

这是佳木斯造纸厂的荣誉，也体现了党和国家对这个企业的关怀。

然而，受到过这样荣誉的一个大造纸厂，它的外貌竟破烂到这种程度，简直象一个面目可憎的老人，孟祥海——包括那些急着要求改变工厂面貌的人发怵了。

他用强烈的声音号召：改变佳木斯造纸厂的面貌，跨进精神文明的行列，是刻不容缓的任务。

堆积在厂内的一万二千吨垃圾清除了出去。在三十八万平方米的厂区里，烂泥沟填平了，所有的土路都加以改造，一条条平坦的柏油路两旁植上了松树、柏树，又砌起了乳白色的护栏。在厂门的右侧修建了一个小型的花园，还计划在几年内将厂区裸露的土地铺上草坪。让工厂充满色彩，充满活力……

这一个“战役”使孟祥海在人们心里立下的标尺又升高了。

还有一个最使人关心的问题：职工住房。住房问题是我国城市普遍存在而且也最难解决的一桩大事。而佳木斯造纸厂更显得

突出。它从六十年代到七十年代陆续地盖宿舍，但职工人数也在不断增加，建房速度和职工增加的速度成正比，因此，总是满足不了。

孟祥海掌握这些情况后，立即批出一笔经费，从1983年开始，一下子盖起了九幢比较现代化的住宅楼，有青年公寓、独生子女楼，四百多户职工搬进了新居，每个职工平均居住面积增加了一平方米以上。而我们的孟厂长却仍然住着已经住了二十九年的十五平方米的房间里。直到1984年才搬进三室一厅的楼房。

造纸厂的工人在事实面前，知道了“孟老大”的工作作风和能量，认准他是能扭转乾坤的。

1982年12月下旬，佳木斯造纸厂召开了第十一届职工代表大会，民主选举厂长。参加投票的有306人，孟祥海得票300张。

当唱票的人报到最后一张票时，会场里爆发出一阵热烈的掌声。这掌声体现了人们对孟祥海的信任和爱戴，也体现了人们热切的希望。

孟祥海从座位上站立起来，他那张平时冷峻又没有任何表情的脸上，现在起了复杂的变化。他用深邃的眼睛凝视着大家，久久地用低沉的声音说道：“谢谢大家！”

有人说，造纸厂的改革在顺利进行；也有人说改革在退潮。这些，孟祥海都没有考虑。尽管在改革的道路上遇到了这样或那样的阻力，然而，他象一名百米竞跑的运动员那样一跃而越。留下来的有痛苦，有欢乐，而更多的却是坚定的信念。

关泽的服输，560万美元的代价
和350万吨纸

1985年午夜的钟声在墨黑的夜空回荡，时间已经跨进了1986

年。

世界各大通讯社在1985年年终新闻稿评选时，都把中国的改革列入年度十大新闻之一。

一位外国研究中国经济的专家对中国的改革，曾经这样的评论：“中国的改革有资格列于十大新闻之首。因为世界各角落发生的有声有色的事件无论如何也无法与十亿人口的中国发生的变革相比。它会影响整个世界，并涌现出一大批新闻人物。”

孟祥海的名字虽然还算不得什么“新闻人物”，但是有多少双眼睛确实是在注视着他。

他在那间十六平方米的办公室里，静静地踱着步，步幅总是在四十至四十五公分之间，这正象他那刻板的性格一样。他有这样一个习惯，当他正在思考将作出一项决定的时候，总是要用一段相当长的时间在慢悠悠地踱步中度过。

现在，他正要着手解决造纸厂长期未解决的问题：生产一扭转它的落后状态。

佳木斯造纸厂是五十年代末期兴建的，机器大都是从苏联进口的（苏联也是从别的国家进口），设备落后，生产效率低。仅以1980年为例，机制纸的合格率才达到97.75%。目前的生产状态不仅不能与美国、芬兰这些造纸业发达的国家相比，就连用纸靠进口的日本相比，也差着一大截。

孟祥海将造纸厂的“四梁八柱”找来了，他们是胡杰起，这是一位有着丰富的政治工作经验的厂党委书记、总工程师孙石麟、副厂长王景亮、技术改造部主任罗澄岳、厂办公室主任陈远……这些人是具有权威性的“技术智囊团”，是佳木斯造纸厂的“兰德公司”。

总工程师孙石麟是造纸厂的“三朝元老”，这位来自海河边两鬓斑白的老专家，四十年代毕业于辅仁大学，1962年就担任造

纸厂的副总工程师。他受到磨难的经历足足可以写一部纪实体的中篇小说。他在佳木斯造纸厂生活、工作了二十多年，他的青春是融蚀在隆隆的车间，真正体现了人生的价值就是奉献。他现在是佳木斯造纸厂权威的象征，是可以信赖的技术总管。孙石麟也是最了解孟祥海的，他的脉搏总是和孟祥海一同跳动。

一项具有战略性的计划制订出来。要使生产上去，必须对一二号机组和三号机作技术改造。重点是三号机，三号机又分两期进行。因为三号机的产品产量占全厂生产的60%。

第一期工程是改造三号机的网部、流送部和压榨部。经过精确地测算，包括进口设备需要577万美元。

这个方案公布后，佳木斯造纸厂引起了一场小小的“地震”，震波还在不断扩大哩。

“投那么多的钱谁来还？”

“孟老大这回得沾包”。

怀疑、观望、漠然……人们抱着各种各样的心情和态度注视着事态的发展。

孟祥海的态度是坚定的。这一点也不含糊，只要他决定的



事，决不动摇，更不改变，错了嘛，以后检讨，要不怎么能叫“孟老大”呢？

三号机第一期改造工程是和日本三菱重工合作的。主体设备共620吨。组装的部件有25、272合件。要拆除和新按装的设备，它的总重量达1、300吨。还要清除原先的混凝土基础450立方米，铺设各种管线达五华里那么长。

日本三菱重工的技术人员是带着一种技术优越感来的。他们对着这样一摊子复杂的工程，建议安排停机五十六天。五十六天，那就是两个月，对中国人来说是通不过的。

孟祥海的脸还是那么冷峻，没有任何表情，他掏出计算机细细地计算着，然后对日本电气专家关泽敏臣说：“不行，五十六天太长了，要缩短一倍时间。”

关泽用手摸了摸领带，耸耸肩膀，摊着双手，说：“这样复杂的工程，在我们日本即使用技术最熟练的工人，也得三十六、七天。”

“那是日本…”孟祥海嘴角露出一丝笑意：“我们是用中国式的施工办法，统一指挥，用网络计划技术。”

“中国式的…”关泽当然是不理解甚至是不服气的，但毕竟还是同意了。

改造三号机第一期工程在厂党委提出的“奋力拼搏，争分夺秒，团结协作，一丝不苟”的口号下，硬是只用了二十八天的时间，完成了全部施工任务。

在欢送日本技术人员回国的宴会上，关泽笑容可掬地端着一杯绛红色的葡萄酒，走到孟祥海面前说：“孟先生，你们的施工速度是惊人的。我在国外参加过十次象你们这样的工程，但时间都超过你们一倍甚至一倍半。中国，只有中国…我佩服！”

三号机第一期改造工程结束后，产量由日产200吨提高到日

产300吨。

明显的效益使那些怀疑、观望的人信服了。

第一期改造工程的胜利给第二期改造打下了基础。三号机第二期改造工程是佳木斯造纸厂的技术改造重点，专门成立了工程指挥部，由孟祥海挂帅。

1986年10月5日凌晨1时30分，带着寒意的风在呼啸着，轻霜薄薄地铺满大地。此时，正在运行的三号机停止了转动，开始了全面施工。

经过第一期技术改造，厂房封闭已经按期结束，过去那种震耳欲聋的隆隆声减弱了。厂房里灯光明亮，弧光闪烁，锤声阵阵，吊车滚动……

三个小时的紧张施工，磨浆机的供浆管道、仪表、阀门……全部拆除，机器裸露了。

孟祥海的眼睛里布满了血丝，他已经一夜未眠，每一根神经都绷得紧紧的。这是关键的一战，他是这场战役的指挥员啊。

7点30分，头戴安全帽的机修工人进入了施工现场，铆工进入一楼拆卸旧风桶，钳工揭开干燥棚。钳工班工人手握大搬子，用最快的速度拆掉精磨机，施工进入了紧张状态。

三号机第二期工程还有一项重大的内容，就是由原来的真空压榨改为三滚两压区复合压榨和带有中、高滚的强力压榨。这项更新设备，能将纸的干度由原来的27%提高到38%。

……

三号机第二期技术改造工程，比第一期又缩短了八天，只用了二十天。

工人们说：这回孟老大赢了。

是赢了。三号机技术改造全部完成了，要求达到的目的，全部达到。就以耗能来说，改造前，生产一吨纸要耗电980度，现