

主人

张 锲
陈桂棣



主人

张 侠
陈桂棣

工人出版社

主 人

张 侠 陈桂棣著

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

北京兴盛全总印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：5.75 字数：125000

1985年6月第1版 1985年6月北京第1次印刷

印数：1—30100册

统一书号：10007·115 定价：1.50元

内 容 提 要

三年多以前，安徽合肥无线电一厂产生了全国第一个由职工群众直接选举的厂长，由厂长“组阁”，进行了一系列大刀阔斧的改革，取得了显著的效果。报告文学《主人》以生动的笔触，具体地介绍了这个工厂实行改革试验的全过程，着力描写了厂长周先彬这个改革者的鲜明形象。作品在描绘现实社会广阔画面背景下，深刻地表现了改革的复杂性和艰巨性，展示了改革的光明前景。情节曲折有致，描写细腻动人，时代感强，生活气息浓烈。

目 录

- 引 言 (1)
- 第一章 序幕, 就这样拉开..... (3)
- 第二章 明天, 就在这里预演..... (36)
- 第三章 春风, 从冬天走来..... (66)
- 第四章 历史, 总是具体的..... (100)
- 第五章 长城, 象征着什么..... (132)
- 第六章 道路, 在脚下延伸..... (146)
- 第七章 生活, 绝没有尾声..... (168)

引 言

当历时十年的那一页沉重的历史被翻了过去，全党和全国人民清醒地认准了一个目标：必须建设具有中国特色的社会主义。

七年过去了。在中国九百六十万平方公里的土地上，发生了覆地翻天的变化。中央负责同志不久前指出：农村破了题，城市很落后。落后在哪里？关键的一点，是在城市的工矿企业里，还存在着许多束缚社会生产力发展的弊端，没能得到革新，还没有找到一条既符合我国国情，又能够最快、最好地促进生产力发展的路子。

改革才有出路，才有活力；只有改革，才能开拓出一个蓬蓬勃勃的崭新局面。

三年多前，座落在江淮之间的古城合肥，出现过全国第一个直接由工人群众民主选举产生的厂长，并由厂长“组阁”，在工厂实行了一系列大刀阔斧的改革。这件事情，当时曾经被全国一些有影响的报刊广泛的宣传过。以后，这家工厂和倡导这场改革的主人公，似乎又突然销声匿迹了。这三年多，他们究竟走过一条什么样的道路？取得了一些什么经验教训？提出了哪些值得进一步思考的问题？主人公和支持这场改革的其他一些人物的命运怎样？这些问题，一定会引起很多读者的兴味。

在这里，我们不想为全国许多千差万别的工厂，提供一

个统一的改革模式，而是试图通过解剖一家工厂改革试点的情况，解剖一个历史的横断面，让读者看到我们这一代真正的共产党人，正在想些什么？干些什么？这正象：通过一面镜子，可以折射出太阳的光辉；通过一滴水，可以获得大海的信息；通过一片绿叶，可以观察出一棵参天大树的生长状况；通过一只候鸟，可以预知一个季节的到来。

无论多么绝妙的虚构，也不会比现实的生活更加生动，更加丰富、更加美丽。亲爱的读者！我们只是把事实本身报告给大家，该如何评断，只好留给你们自己。

第一章 序幕，就这样拉开

一 工厂面临严重问题。他所碰到的却是一片冷漠，一种令人气愤的无动于衷。

已经是初秋季节了，酷暑的余威丝毫也没有收敛。黄昏时分，蒸烤了一天的地面，依然热得发烫，到处都散发着令人窒息的热气。从合肥无线电一厂附近的那一大片黑黝黝的林子里，偶尔响起一阵阵单调得刺耳的蝉鸣，越发使周先彬感到焦躁和烦闷。

他已经觉察到自己的神态失常。这天下午，他又往供销科跑了三趟，去打听参加订货会议的人回来没有？问得自己都感到没趣了。

“咣！”楼下最后一个离开办公室的同志用力带门的声音，从走廊里传来。这声音在整个办公大楼里引起了一片回响。大家都下班了。天色渐渐黑了下來。偌大的一座楼房，现在就只剩下党委书记办公室一处还闪耀着灯光。

他在屋里来回踱着步子，并不准备马上离开。但是，就连他自己也讲不清：他还要在这里等待些什么？又可能会等待到什么？

“粮食不‘超纲’，书记不好当啊！”不知为什么，他忽然想起了这么一句前几年在农村里被干部们讲得最多的话。

他想，在工矿企业中担任党委书记，工作千头万绪，首先还是要保证完成国家下达的各项经济指标，如果这一点都

无法办到，书记又怎么好当呢？这是全党把工作重点转移到“四化”建设上来的第一个年头啊！无论怎么讲，都应该打开新的局面，总不能比过去更差！

想到这里，他的心情变得格外沉重。他那英俊但又多少有点铁灰的脸色，也变得十分难看。平日的那种自信、自尊而又有几分自负的感觉，似乎在这一瞬间全丧失了。

今年的局面已经无法逆转。由于国家压缩基本建设的规模，厂里生产的有线通讯测试仪器的市场需要量一落千丈，许多产品大量积压。他作了个调查：仅价值二万九千五百元一套的“白噪声测试仪”，在仓库里已经积压了五十套；“ZDP—1电平振荡器”，一台四千三百元，一下子在仓库里积压了五百〇三台！从财务角度上看，至少有一百三十多万元的流动资金被积压在仓库里了。活钱变成了死钱！

岂止是积压在仓库里呢？供销科长胡有荣告诉他，仓库里早已堆放不下，有许多产品不得不放在车间里。这么多精密度很高的娇贵东西，长期堆放在普通仓库和人来人往的生产车间，不报废才怪哩。钱“死”了不说，好不容易生产出来的产品，迟早还得朽掉、烂掉！

工厂缺少资金，无力扩大再生产，生产供销的流通环节遭到堵塞，最后的结局必然是陷入瘫痪！

他感到惶惑，也感到委曲。现在不是要搞现代化建设吗？要说“现代化”，他们生产的这些产品，不光在合肥，在安徽，就是在全国，也够得上“现代化”的标准了！“白噪声测试仪器”就直接用在人造卫星地面接收站里，而且还是周总理生前特别关心过的。怎么一下子就出现了这么严重的局面？

然而，更使他感到痛苦和不解的，还是对厂里出现的这

种严重情况，他碰到的竟然是一片冷漠，是一种令人气愤的无动于衷，似乎全厂上上下下，只有他当书记的一个人才承受到这种压力，并为之日夜焦急不安！

走遍工厂的每个角落，你就看吧：由于任务急剧减少，大家仿佛反倒觉得很轻松。车间里面，看书的，聊天的，打毛线的；下班之后，捅小灶的，打家具的；还有钓鱼、摸虾、下象棋的，来纸牌、捣康乐球的，凑在一起吆三喝四的……全有了功夫和精力。日子过得竟也有滋有味。

他实在忍不住了。有一天，他问一位车间主任：“你们就一点也不着急？”

那位车间主任手一摊，无可奈何地回答：“我们只负责按质按量完成厂里下达的任务。产品怎么办？从来都是国家统包统揽的。我们管不了，你也管不了！”

他还问过几个青年工人。有人居然理直气壮地顶撞他：

“工人只管干活拿钱。生产搞好搞坏，那是你们当领导的事。生产上去了，你们捞个官；生产下来了，我们捞个班！”

他气得火冒三丈，恨不得把他们全召集起来，狠狠地训上半天。他想说：“知道吗？你们是工厂的主人，工厂生产的好坏，怎么能够只是领导干部的事情呢？糊涂，太糊涂了！”可是，这种话，过去他已经说过不止一次了。现在还这么说，显得很无力。他忍了又忍，才把要爆发的火性子按捺了下去。

昨天晚上发生的一件小事，更引起他的深思。他到一个工人家去串门，那位工人刚吃罢饭，小心翼翼地关照妻子把空酒瓶子一定要收好，说是还可以换上一毛二分钱。

他是爱喝两盅酒的。每次喝完就把酒瓶子一扔，自己妻

子怎么处理，他很少知道。一个酒瓶，毛把钱，人们如此珍贵；工厂里价值上万元人民币的一台机器，放在露天地里风吹日晒霜打雨淋，要不是他跟前跟后嘀咕着、骂着，居然谁也不去过问！

“不当家不知柴米贵”。难道我们今天工人真的那样落后？或者在工厂里还没有真正当家做主吗？

他想了又想，想得脑袋都快要炸开了，还觉得茫茫无头绪。

这时，走廊里突然响起急促的脚步声。每一步都是那样沉重，震得空荡荡的办公大楼“咚咚”直响。

去长沙参加产品订货会议的同志，终于回来了。这个同志是从大西门车站一跳下车，就直奔二里街工厂里来的，听说周先彬还在厂部，路过家门口连身上的旅行包也顾不得丢下，就闯进了党委书记办公室。

周先彬挪动一把椅子请他坐下。来人一言不发，沮丧地坐在他的对面。他最担心的事情终于发生了。这一切全写在来人的脸上：今年的日子不好过，明年就更没指望了。

由于国家对经济建设实行调整、整顿的方针，明年又大幅度地压缩了许多部门的投资，形势更加严峻：去年全厂仪器产量是3960台，今年已经降到2820台，明年将要跌到1186台！其中“H_u有线载波综合测试仪”，去年还是1000台，今年猛降到700台，明年订货的就只有150台！“HT₅无线短波综合测试仪”，也由原来的年产700台，一下子减少到150台！

根据订货会议预测：一九八〇年这个厂能够上交给国家的利润将比一九七九年减少五倍。

周先彬望着从会上带回的《订货合同书》，痛苦地敲着

脑袋：“为什么这样一个看来一切都很正常的企业，竟也象一个不健康的人，气候一变，就伤风感冒起来了呢？”

他默默地走出厂门。厂门前鱼塘里的阵阵蛙鼓，和塘那边树林里的蝉噪、鸟鸣，听起来更加令人心烦意乱。他感到累极了，疲乏极了！每挪动一下脚步，都要使出全身力气。

路过职工宿舍时，他又一次发现：大家依然很开心，一些人正悠闲地坐在门前纳凉，有的还把电灯扯到屋子外面，吹着风扇，翘着二郎腿，围在一起打扑克。彼此争抢着、嘻闹着，往输了的对手脸上贴纸条儿。那兴高采烈的说笑声与他忧心忡忡的苦闷心情，形成了强烈的对比。他想说什么，又不知说什么好，只是默默地、艰难地往前走。

一位老工人发现了周先彬，惊诧地注视着他，关切地问道：“老板，（合肥无线电一厂工人群众对周先彬的一种爱称）你的脸色怎么这样难看？”接着又叹了口气说道：“唉，你也太操心了！听说今年许多工厂的日子都不好过，市里也不光只有你这一个工厂党委书记，人家咋样你也咋样算了！”

周先彬在微弱的灯光下，抬头看了看那位老工人真挚亲切的目光，不由得心头一阵阵发热，鼻子发酸，猛地掉转身，大步从纳凉的人们身边走开。

这一夜，他失眠了。

是的。他完全可以象别的一些工厂企业的党委书记一样，心安理得，照样轻松地过日子。国家年年投资，厂里年年亏本，这样的企业在中国有的是！该升官的照升官，该加薪的照加薪。比起有些企业负责人来，他也许还有更多的资本

呢。不管怎么说，他总还是个红军的后代、烈士的儿子，而且年富力强，今年只有四十五岁，工厂前几年又搞得不错，是全省电子行业中颇有点名气的先进企业；再加上，他有长期在市委组织部门工作时建立的“社会关系”，只要他沉得住气，老老实实，照章办事，不给顶头上司找麻烦，前途说不定会比过去平坦，甚至还可以官运亨通。

然而，他偏偏做不到这一切。

他简单回顾了一下这个工厂的创业史和职工队伍的基本情况，不禁又暗暗责备起自己来。

这个工厂是中共安徽省委在一九五八年用了五万元党费筹办起来的。经过二十多年的艰苦奋斗，终于从几十个人的小厂，发展到今天这样一个拥有好几百人的工厂。许多职工长期拿着低工资，住在拥挤不堪的宿舍里，从事着紧张而繁重的劳动，却为祖国的电子工业填补了一个又一个空白，做出了很大贡献。最近几年，工厂还连续被评为先进企业，哪次出席省、市召开的大会，他们不为自己的工厂扛回一面红旗呢！

有人说，“一厂有四多：党员多，转业军人多，知识分子多，干部子弟多。”从这里，也可以看出：这个厂职工队伍的素质，确实是不错的。仅党员人数，就占全厂职工总数的四分之一，加上共青团员，这就占了全厂职工的一半以上。他们在党团组织的长期培养下，大都能起到模范带头作用，成为工厂的骨干力量。转业退伍军人在全厂也占有相当大的比例。他们来自全国的四面八方，来自海、陆、空各个军兵种。这些在部队里经受过严格锻练的同志，多数仍能保持过去的优良传统，为企业带来一股新鲜的活力。而由党一手培养出来的知识分子，在今天的四化建设中，正是可以大

显身手的时候，人才荟萃，智力密集，是这个厂搞好生产的极大优势。至于干部子弟，平心而论，多数和大多数也都是好的。其中不少人还获得过工厂的各种荣誉称号。

那么，为什么，为什么在今天，在工厂又一次遇到新的困难时，居然出现了这些反常现象？它是否说明：在我们工矿企业的经济体制中，还隐藏着一些没有被人们充分认识到的弊端；亟待我们去重新认识，去进行全面改革？

周先彬苦苦的思索着、思索着。他想从这些反常的现象里，思索出一个究竟，寻求出一个明确的答案。

二 因为他是一个中国共产党党员，想的就不仅是一个厂，而是整个中国的大事。

正在深思这些问题的，不仅是一个周先彬，而是全党和全体人民。中共安徽省委在全国首先推行农业“联产责任制”不久，也开始在抓工业方面的改革了。

1979年的金秋九月，天高气爽。安徽继四川之后，也在长江的中段、享有“四大米市”盛誉之一的芜湖市，召开了一次“扩大企业自主权”的会议。

出席芜湖会议的，是来自大江南北、长淮两岸的八十三家试点企业的代表。合肥无线电一厂是安徽榜上有名的先进企业，自然在邀。尽管周先彬当时还不大了解会上将要颁布什么样的具体政策，但也由衷地感到振奋。他预感到长期束缚着社会生产力发展的旧的经济体制就要被打破；沉闷的经济生活不久就会透出生机；改革，势在必行了；而且，序幕马上要被庄严地拉开。

可偏偏在这当儿，平日一点小病小灾也没有的周先彬，

却患了严重的虐疾，被重重地擦倒在医院的病床上。

把他送进一〇五部队医院去治疗，全是出于大家的一片好心，但部队医院严格的住院纪律，真叫他受不了。别人想来看看他不那么容易，他要去找别人就更加困难。

已经过惯了火热沸腾的生活，一旦被困在病榻上，就好像一只渴望着远征的风帆，突然被大海抛弃了，抛在了一个陌生而又遥远的沙滩上，他感到难耐的寂寞，觉得自己仿佛来到了一个没有声音的世界里，这儿静得常常使他感到耳鸣。周围除了白色还是白色：洁白的墙壁，洁白的床单，就连悄无声息走出走进的护士，身上穿的也是洁白的罩衣。

他那一颗无法平静的心，同这异常寂静的环境是如此不和谐。他感到浑身都不自在。他很想做点事情，可在这样的环境里，他又能做些什么呢？

语言的沉默，正是思想最活跃的时候。很快他就发现，这寂静的环境，这整块的时间，在他的生活中很难遇到。平日他实在太忙了，常常疲于奔波劳顿。他甚至认为自己这一生，恐怕都得在忙忙碌碌之中度过。没有想到，现在居然有了个不受意外干扰的深思的机会，这倒又是“因祸得福”了。

万千思绪如水奔流，一腔热血似火燃烧，周先彬静静地躺在病床上，又开始思考着厂里发生的一切事情来。他想得很远，也想得很深。

他和那些整日沉溺在繁琐的事务之中的企业领导干部们，有一个根本的不同，就是酷爱读书。这些年来，无论工作多么紧张，只要稍有空闲，他总要挤出点时间来读书。英国诗人柯勒律治把读者分成四类：有人象漏斗，注进去漏出来，到头来一点痕迹也没有留；有人象海绵，什么都吸收，挤一挤，流出来的东西仍然原封不变，甚至还脏了些；有人

象滤豆浆的布袋儿，豆浆都流了，留下的只有豆渣；有的人却象是宝石矿床里的苦工，把矿渣甩在一旁，只要纯净的宝石。因为工作太忙，周先彬虽然没有系统地读过很多书，但他却很象柯勒律治说的苦工，善于从书籍中选取对自己有用的东西。

他曾经比较认真地读过一些马列主义经典著作。过去只是死记硬背一些条文，却从没怀疑过社会主义的基本制度与许多具体制度之间会有区别；没怀疑过社会主义会在世界上有许多模式。前不久，当他接触到欧洲几个社会主义国家现行经济体制的资料时，他大为震惊。

长期以来，我们实行着一条“~~闭~~“闭门锁国”的政策，世界上到底发生了多少事情，中国人很少知道。粉碎了“四人帮”，特别是三中全会的召开，就象在他的脑袋上启开了一条缝，许多事情都变得比较清醒了。

马克思、恩格斯生前对社会主义社会曾作过那么多论述，但由于社会主义社会当时还没有在现实生活中出现过，他们的全部论述并没有集中而明确地概括出社会主义的基本特征。到了列宁的时代，他也没有来得及对此作出全面概括，他说得更明白：“建设社会主义的砖头现在还没有选好。”

社会主义正在实践中。从世界上有了第一个社会主义国家苏联算起，已经六十多年。这中间有许多有益的经验，值得我们吸收；又有多少沉重的教训，需要我们记取呵！

过去，在很长一段时间里，我们一直把斯大林领导下的苏联看成是社会主义唯一的标准“模式”。尽管我们有许多自己的经验，在各项工作中取得了很大成就，但是，在经济体制上曾经生搬硬套地照抄过苏联的一些做法，这给我们的

经济发展带来了不少祸害和严重的后遗症。今天，苏联也正在大嚷大叫地进行“改革”。而在东欧的其他一些国家里，各种各样的改革，就走得更远。比如，南斯拉夫《南共联盟章程》规定：除国家遭到外部力量入侵外，不再提“党的领导”，只提“引导”；罗马尼亚企业中党的书记和行政厂长是平行的；波兰实行的则是“专家治厂”；匈牙利是欧洲社会主义国家中经济最富足的了，但是在他们的工厂里竟没有党的专职干部，党委书记不仅不委任重要的行政职务，甚至可以只是打字员，并且规定党的工作只能利用业余时间去进行……

中国，有中国的国情。我们显然不应该沿袭任何一种外国的“模式”，简单的“拿来主义”只能给自己带来灾难。

我们有一个经过长期历史考验，受到全国人民信赖的伟大的党。这是我们事业的核心，是我们得以在过去夺取战争的胜利，在今后实现四化的基本保证。党的领导不能有任何削弱。但是，党怎样在经济建设中实行更加有效的领导，还有许多问题，需要认真地探讨。我们也曾经有过许多比较好的行之有效的传统，这些传统却没有用严格而完善的制度巩固下来。在社会主义的基本制度确立了以后，又没能及时建立和健全与之相适应的各种具体的制度，而是沿袭过去战争年代那种特殊历史条件下的一些作法，这就不能不受经济规律的惩罚。

企业——他开始想得更具体了——企业，这本来应该是社会上相对独立的一个经济实体，由于长期受到“左”的思想太大的干扰，人们竟常常把它简单地看成是阶级斗争的前沿阵地，或者只看成是政府部门的附属物。企业内部，事无巨细，都由党委决定。表面看，这是突出了党的领导，其实