

YAZHOUWANG ZHI JIAN

『亚洲王』之剑

——
人民日报优秀报告文学选

人民日报出版社

亚洲王之剑

——人民日报报告文学选

人民日报文艺部编

人民日报出版社

(京)新登字 103 号

责任编辑:郭宝平

封面设计:张雅文

亚洲王之剑

——人民日报报告文学选

*

人民日报出版社出版发行

中国铁道出版社印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092 毫米 32 开本 印张 8.25 字数 180 千字

1993 年 3 月北京第一次印刷 印数 8000 定价 4.80 元

ISBN 7-80002-500-4/I·151

目 录

“亚洲王”之剑	李延国	(1)
今天,谁是最美丽的人?	严 阵	(15)
远洋渔歌	孙为刚	(29)
蜕变	李存葆	王光明(38)
雄魂	周洪成	(52)
吉化人	李玲修	(62)
忽发奇想	李延国	(76)
品绿东陌堂	李存葆	王光明(91)
“奥迪”迎面驶来	李玲修	(100)
飞向明天	郑伯权	(114)
人间有大同	弘 扬	(127)
老梨树与退伍兵	李存葆	王光明(138)
叔牙之风	李延国	(151)
不安分的弄潮儿	朱昌勤	陈公仲(162)
第一生产力	李延国	(176)
孔雀石之歌	马 平	赵相如(190)
第一等的工作	李延国	孙其海(204)
来辉武与“红裹肚”	王 艾	(218)
船大不掉头	杨益言 王群生	黄济人(235)

绿色壮歌	袁茂余 肖亦农 (249)
后记	(257)

“亚洲王”之剑

——科技实业家赵新先的“机制革命”

李廷国

古籍记载：谁能解开奇异的“高尔丁死结”，谁就注定成为亚洲王。所有试图解开这个复杂怪结的人都失败了。后来轮到亚历山大，他想尽办法要找到这个结的线头，结果还是一筹莫展。后来他说：“我不能跟在别人后面亦步亦趋，我要建立自己的解结规则。”于是，他拔出利剑，将结劈为两半。他找到了解结的新路子，因此成了亚洲王。

危机的边缘

10岁的深圳特区像一个英俊少年，经过了一天的喧闹安然睡去，停了它的歌，歇了它的舞，在南中国海古老的节拍中去诞生它新的梦。而此时在笔架山一座深蓝色的楼房里，却醒着一颗不眠的心。

这是“亿万富翁”的失眠。

作为南方药厂奇迹的缔造者，赵新先刚刚接过“全国科技

实业家”金奖之首的桂冠，又被推到危机的边缘，一道指令从上而降——药厂开支一万元以上必须由上级研究；药厂中层以上干部任命权在上级；药厂每月要向上级党委汇报一次工作……归结起来是两个字：收权！

“制药大王”身处两难境地。他曾挺身为企业辩护：“管理企业不能像管学校，学校是花钱的，企业是挣钱的。如果1万元以上的开支都由远在广州的上级审批，根本无法应付瞬息万变的市场和正常生产，仅这一条就把企业搞‘死’了！”

上级打算派人来“加强领导”。南方药厂并非没有党的领导——赵新先党、政一肩挑，并配有专职副书记。他明白，上级派人来的目的是为了把他由“一把手”变为事实上的“二把手”。这种制约必将造成企业的内耗，影响企业的正常决策和经营。他为此提出了异议。

“宁要厂子亏损，也不能要一个不听话的厂长！”有人向总后勤部打“小报告”，要求撤掉赵新先。随之，社会上又沸沸扬扬传开流言蜚语：“三九胃泰停产了”、“南方药厂垮台了”、“赵新先外逃了”……记者们关心地打来电话询问，客户们也半信半疑地探听，致使定货急剧下降——客户不愿与一个即将垮台的企业做生意。一向谦逊的赵新先不得不对部下说：“为了药厂命运，凡有关南方药厂的报道，一律出现我的名字！”他心里难受极了，他凭一颗赤子之心，白手创下亿万家业，5年来上缴母校“养育费”近6000万元，足可以重新盖一所医科大学，而今他竟成了“异己分子”……

进退维谷，这个来自军营的“科技实业家”怎能不失眠？一面是不断上升的产值、利润激励着南方药厂人向更远的理想腾飞；一面有一个苍老而固执的声音要他收起翱翔的翅膀。安

徽水灾，他率先援助灾区巨款的药品，却万没想到，他和他的南方药厂也已面临灭顶之灾。在中国，一个企业家一夜之间变为罪人，并不少见。

失眠一夜，他仍然按老习惯凌晨6点起床，走遍厂区每一个角落。他不愿把危机泄露给那些投身于南方药厂事业中的年轻人。可是，早期跟他来创业的几个人已经从他忧郁的目光中看到了南方药厂的危机，他们默默走来，围聚在他的身边，刚说了句“老板，我们能替你分担些什么？”便禁不住潸然泪下，他们为厂长深深感到委屈……

有这样的“异己厂长”吗？他去泰国参加展销会，当地“洋老板”许他以别墅、汽车、高薪，留他当总裁，他只说了一句，“我的事业在中国……”；另一个国外有名大财团的老总慕名来寻求合作，赵新先不崇洋，不媚外，清茶一杯待客，正是这风范感动了客人：“我就冲着赵新先这个人搞合作，他是个干事业的人。一些内地企业，十几个人陪我大吃大喝，那样的企业我不放心……”；凭他的本事在特区干“个体”早成了百万富翁，而他这头“特区开荒牛”却埋头耕耘，两袖清风，为社会主义奉献上一个“亿万富翁”……

一个年轻人打了个奇怪的比喻：“我们像个扛活的，交了那么多租子，还受欺侮！”另一个年轻人叹了一口气：“我们到底是给谁干的？”

这真是一个世纪性的发问。这个年轻人无意中道出了当代中国国营大中企业改革所面临的一个最要害的问题：企业所有权与经营权不相协调的依存！

赵新先在沉默地思考：1988年，经七届人大一次会议通过的《企业法》，已经对全民所有制企业的性质、任务、权利、义

务、厂长的地位和职权，以及企业与政府的关系等都作出了明确的规定，作为社会主义商品经济生产者和经营法人，必须能独立地进行决策、组织生产、分配和交换。并应该具有完成这些职能的权力和运行机制！赵新先看到，围绕南方药厂企业自主权的这场冲突并非缘由个人恩怨，而是一个高速发展的经济体与传统行政管理模式所产生的矛盾，是南方药厂在改革中诞生的运行机制与旧体制、旧观念所发生的痛苦碰撞。

1991年6月的一天，赵新先登上了北去的飞机，他要去中国改革的策源地找改革的明白人，为争取企业自主权发出自己的声音。

当赵新先怀着“高处不胜寒”的悲凉感飞向未知时，我们不妨调转视野，去追寻一下这个亿万富翁的“机制革命。”

机 制 的 秘 密

“你的企业信条？”

“能把产品卖出去的人，才有资格办企业。市场是企业的‘上帝’。好的企业就是在任何情况下都能适应市场风险的企业。”

“你的企业如何应付市场的风险？”

“建立一个符合市场规律的经营机制。南方药厂在部队没有纳入序列，在地方也没有列入编制，连‘编外单位’也不是。它像个婴儿，一坠地就要向市场那只‘看不见的手’找饭吃，为此在企业内部就必须建立一个有效的动力机制。”

“你是怎样建立企业的内部动力机制的？”

“管理源于军队。我力图把军队最优秀的与国外最先进的

管理方式结合起来,形成自己的管理方式。追求卓越,一流人才治厂,一流设备生产,一流产品销售,一流质量服务。”

“你的企业内部动力机制的活力何在?”

“在人的资源优势。现代大工业生产,关键因素已从物质资源转向资金又转向知识。知识生产率已经成为(劳动)生产率、竞争力和经济成败的关键。现代大企业的含义已不是规模的大小,而在它的高智能、高文化、高质量的内涵。”

“你是怎样用人的?”

“战争培养拿破仑。人才重要,怎样用人才更重要。我为人才建立机制。有了机制,即使我不在,这个机制也仍能运转自如。这个机制的秘密就是——放权。”

取得了企业自主权的赵新先始终把解放人的潜能当做企业管理的核心,如美国企业巨子雅柯卡所说:“发动人便是一切。”赵新先在管理机制上摈弃了内地企业那种上下对口,设科、室、办、委的庞杂结构,设立了与市场相对应的事业部,让有知识的青年人早当家,登上关键岗位,赵新先分赠给他们责任与权力,授之以渔,实行目标管理。

这是一个容纳了极大的创造力与想象力的机制。26岁的许仲田被聘任为南方药厂生产部部长,这是药厂的“主力部”,许仲田上任时赵新先只讲了一句话:“完成市场所需要的生产任务,这是我给你的目标,方法自己找。”然后就把5个生产车间、1200人和一些比他年龄大的副手甩给他。许仲田责、权在身,在他权力范围内也大胆进行“机制革命”——改革利益机制,把计时工资改为计件工资,质量指标系数、损耗系数和工资挂钩;改革协调机制,在用工制度上搞动态管理,把选择的权力交给工人和管理者双方,打破车间界限,合理流动;强化

风险机制，对劳动力资源进行优选，优胜劣汰……他在任一年，1200 人被筛选为 700 人，却完成了相当于 1200 人的 1.6 倍的任务，创历史最高产值额：6.3 亿，满足了市场的需求；

这是一个充满了竞争与激励的机制。陈炯岩，一个从旧机制下走来的年轻人。他原来在内地工作的药厂有 11 个副厂长，几十个科室，另有数不清的“准机构”：“爱国卫生委员会”、“计划生育委员会”、“消防安全委员会”等等，以及若干“办公室”。人被淹没在庞杂的机构中，厂领导公开说：“你们大学生在这里排不上用场”。陈炯岩心凉了，决心“转换机制”来个“停薪留职”。厂领导说：“要走就除名。”他档案里从此多了一份盖着职代会公章的“开除公职决定”。丢了“铁饭碗”的陈炯岩只好投奔了南方药厂。赵新先对他说：“我这里没有一把铁交椅，也没有一个铁饭碗，但却有的是机会！”陈炯岩以一个临时工的身份留下了，半年后，他当上了“三九胃泰”车间主管。市场销路旺，车间生产超出设备负荷，赵新先让他搞一部分外加工业务。陈炯岩接到任务就启程去广州郊县，两天后带着客户回厂来签订协议，当天就押着料车返回加工点，厂长下令仅一个星期，陈炯岩就把第一批外加工半成品送回厂，解决了生产的“卡脖子”工序。三个月后，他已开辟了 10 个外加工点。当他把一份“述职报告”交给人事部的时候，同时也给财务部交上 1400 元“回扣”款。这个没有户口的“黑人”被赵新先提拔为供应部副部长，管辖四个仓库，3000 万元的物资，每年经手货款一亿多。当陈炯岩这个最年轻的部长走马上任时，另一位分配来的大学生却成为“待业干部”，他业务考核不及格，配药时出现差错，按厂里“待业机制”到设在图书馆的“培训中心”学习提高。领基本工资，三个月不见成效，没有人聘用，将转为工人

使用。赵新先在大会上宣布：连我厂长也是聘任的——谁超过我，我就聘他来代替我。在这个机制中“干部能上能下，工人能进能出，机构能拆能立，工资能高能低”；

这是一个充满了自我约束能力的机制。当年赵云宏校长给赵新先放权时，他对老校长提的第一个要求就是：“你不能给我塞人。”他看透了内地企业的一个“不治之症”——“近亲繁殖”。他说：倘若我厂长安排 5 个人，副厂长就会安排 4 个，部长就会安排 3 个，主管就会安排 2 个，南方药厂就能有 500 多亲属，谁能领导得了？而更重要的是“近亲繁殖”必然使企业忽视人的知识质量。南方药厂几千人，没有一个赵新先的亲属。在分配制度上，这个“亿万富翁”并未向个人倾斜，南方药厂人均创利税相当于深圳市同行业的 6 倍，而分配只是他们的一倍；

这又是一个会繁殖的机制。赵新先把 27 岁的左敏叫到面前：“我给你 1500 万，你带上几个人，办一个‘九星’印刷分厂，除了承担药厂的印刷业务外，还要以一流水平打进深圳的印刷市场！”左敏，这个对印刷业务一无所知的药剂师，带上 1500 万巨款和几个年轻人，从办批文到基建、去国外买设备、招工、培训工人、投产，不到一年时间就建起了一座规模、设备、管理都堪称亚洲一流的印刷包装大厦，承揽了雀巢咖啡、壳牌石油公司、“太阳神”、“101”等国内外名牌企业和产品的印刷包装业务，投产的下半年销售额为 3200 万，第二年跃升到 6000 万，轻而易举地拿回了那笔投资。这个会繁殖的机制又相继在空白的大地上诞生了“九新原料药厂”、“九升生化制品厂”、“九泰保健品厂”、“九阳天然饮料厂”、“九惠中药加工厂”……每一个分厂的领衔者都是 20 多岁追求卓越的年轻

人，他们带着那神奇的遗传密码，在奇迹的地基上再创建新的奇迹！赵新先还准备把那些才华横溢的年轻人派到国外去（有的已经动身了），到柏林、纽约、多伦多、汉城、曼谷、东京……在那里以管理的成功者收购国外企业的控股、建中国药厂、设销售网点，参加国际竞争与交换，把具有中国特色的企业机制推向大洋彼岸；

这还是一个充满激情和诗意的机制。陈重，东北某国营大药厂研究所的研究人员，完成了国家七五重点攻关项目头孢三嗪（搞感染药）的研制，获得国家奖。然而，厂里聘任工程师，却把名额照顾了管仓库的“老中专”。他对那个“知识大锅饭”机制失望了，决心到深圳闯世界，几经周折找到赵新先，赵新先在那座铁皮棚办公室当即决定：把头孢三嗪作为南方药厂打入西药领域的第一个高科技产品，并交由陈重全权负责。搞大试验，陈重租用母校——沈阳药学院的合成车间做实验室，临行前，赵新先给陈重3万元现金带上做经费。4个月后，陈重两眼充满血丝捧回临床样品，也捧出了深埋在心底的一个困惑：“我从天上掉下来这么个人，你认识我不到两个月，我档案不在这里，户口不在这里，你给我那么多钱，你不怕我携款外逃？”赵新先只说了一句：“疑人不用，用人不疑。”而陈重却从中体味到另一种东西：厂长放手让他去追赶卓越。1991年夏天，赵新先又用他生满老茧的双手催生了南方药厂的另一婴儿——“九新药业有限公司”，陈重担任总经理。在公司成立大会上，陈重噙着泪水献给开发了青春的赵新先一首诗：让我怎样感谢你/当我走向你的时候/我原想收获一缕春风/你却给了我整个春天/让我怎样感谢你/当我走向你的时候/我原想捧起一簇浪花/你却给了我整个海洋……

当代的“产业革命”，是技术革命和管理革命一对孪生姐妹共同跋涉的历程。管理，就是建立机制。赵新先这个药剂师挥动着他的亚洲王之剑，砍断束缚在人身上的传统绳索，把生产力从大地深处召唤出来。这种机制激活了知识、激活了青春，把年轻的司药变成了部长，把临时工变成了主管，把懦夫变成了勇士，把平庸变成了神奇；被这个机制排列的每一个分子都追求卓越，自我挖掘。他们创造速度、创造效率、创造成就、创造目标。

因而，总后勤部长赵南起发出由衷的赞叹：南方药厂管理机制全军第一！

因而，南方药厂的拳头产品层出不穷、出类拔萃之辈层出不穷：张庆新、谢应文、李红兵、曾晓春、林长兴、吴镇国、胡国城……

赵新先把南方药厂“机制革命”的成效归之于改革开放政策和老校长赵云宏：“老校长5年没要我回去汇报一次工作，5年没有下达一个指令，5年没有派一个干部来，5年来一共要我回去开过3个会——党代会、庆功会、校庆。”

一句话，赵云宏给了赵新先一个企业自主权。而这位充满改革思想的新四军老战士1990年6月退居二线……

权力的革命

古希腊神话中最为感人的传说莫过于普罗米修斯盗天火的故事——他违抗了最高天神和众神之父宙斯的禁令，乘坐太阳车用一根木杆盗取了天火，然后把它带到了人间，使人类有了最初的火种。普罗米修斯因为盗天火被钉在了高加索山

顶的峭岩上，宙斯每天派鹰来啄空他的心，他的心又顽强地生长出来，又被啄空，周而复始……

赵新先也像违抗了“天神”旨意的盗火者。

飞机降落北京，赵新先走向现实的大地，他从一些人的冷淡和怀疑中感到了问题的严重性——在他埋头于产值、利润、“机制革命”的时候，有人已经给他竖好了一个无形的“十字架”！

这个已在“知天命之年”的关东大汉，在被总后勤部长赵南起上将和政委周克玉中将召见时，禁不住流出了滚烫的泪水：“我无路可走了……”

有关他的“小报告”和流言蜚语已捷足先登。一边要收权，一边要护权，孰是孰非？

中国的经济改革的深化已经把一个新的命题提交给上层建筑！

运筹帷幄的将军们多年来无时无刻不在关注着这个矗立于南中国海大陆架上的蓝色幽灵，审视着有关它的每一点变化。赵南起部长、周克玉政委，李九龙副部长、刘明璞副部长、张彬副部长、李伦副部长以及退居二线的洪学智上将都曾带着无限关切亲临南方药厂视察工作，倾听一个中国军队知识分子那汇入南海涛声中的悲壮的纤夫号子。将军们从那座叫笔架山的阵地上触摸到军中男儿的拳拳报国之心。在他们眼里，赵新先是一个手拿着科技和现代管理的武器，勇敢地向贫穷和愚昧开战的勇敢士兵，将军们以他在经济战线上的突出贡献，授予他“二级英雄”的荣誉称号，把和平时期的最高嘉奖赠予了这位军队文职干部。

而今，赵新先真的出问题了吗？

本着中国共产党人实事求是的思想作风，总后党委决定派出副政委许胜、军委审计局工作组分别前往南方药厂实地调查。

将军在那里看到了什么？偌大个药厂管理得像军营，整洁、有序、令行禁止。一切都在按照科学的机制运转。这个年仅5岁的企业，是深圳第一纳税大户（除烟草公司）；产值与利润均跃居全国同行业之首。将军在这里还看到了另一种建筑——精神文明的大厦，《三九快讯》、《三九周刊》、运动场、图书室、革命歌曲比赛、“廉政研讨会”、“遵纪守法研讨会”、“人生价值观讨论会”……在这里，最激动人心的突破不是产值与利润的上升，而是南方药厂人日益觉醒的做人意识。赵新先为这个高效率、高效益的经济细胞锻造了三句话、九个字的“三九精神”：坚定正确的政治方向，艰苦奋斗的创业精神，改革开放的发展道路；高科技、高速度、高效益。“赵氏兵团”的英雄士兵们正是靠着这“三九精神”把知识物化为不断增值的财富，创造了超过“四小龙”的经济发展速度！

深圳市委书记李灏在1991年9月中央工作会议上说：“南方药厂是军队在特区贡献最大的企业，它之所以发展快，搞得活，主要是始终坚持以市场为导向，同时在内部机制上完全按‘三资’企业进行管理和运行，拥有人财物的自主权。”

将军沉吟了，这是橄榄绿的沉吟。这么好的企业，这么好的厂长，这么好的机制，为什么有人偏偏和它过不去？为什么有人偏偏要它受委屈？

将军针对某些责难发表他的“辩护词”：赵新先为什么要往外逃？他是要出去当总统还是干什么？你们有钱花了还整人家，我看他是一代风流人物！撤换赵新先的话不许你们再提

了……

一个迫在眉睫的改命题摆上了总后党委会议室那宽大的会议桌。将军们伸展开眉头：中国共产党在十二届三中全会上郑重指出：要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权力和义务的法人，创造出高于资本主义企业的高效率……可是，现实生活中，许多束缚生产力发展的旧体制、旧观念还在顽强地阻碍着我们。

将军们看到，一些企业出问题并不在企业本身，而在企业上级。被“高尔丁怪结”缠绕的赵新先，正经历着中国经济体制改革最深层的痛苦——行政权和企业经营权分离的阵痛！

是该举起亚洲王之剑的时候了！

斩断“怪结”！打破“中间隔热层”！彻底改革不适应生产力发展的生产关系！

给钱给物给模式，不如给个好机制，给个自主权！赵南起部长于1991年10月又亲临深圳作调查，三次找赵新先谈话，倾听第一线改革者的呼声，月底便把一个大胆的“构想”推出台：贯彻中央军委关于加快军队企业集中归口管理的指示精神，特区特办，把总后系统在深圳的35家企业集中起来，以南方药厂为龙头，组建“三九企业集团”！

“构想”推出不到一星期，总后党委就批复了《组建深圳三九（999）企业集团的实施方案》，在这个方案里进一步阐述了企业集团按照人财物、产供销、责权利、党政群统一和所有权与经营管理权分开的原则，把企业决策权、分配权、经营权、外贸权、干部聘任权统归集团。

随之，总后勤部下达了由部长赵南起、政委周克玉签署的