

新潮

——改革路上的开拓者

（报告文学集）



赶 潮
——改革路上的开拓者

刘希涛 唐海华 邱正平编

上海翻译出版公司

(上海复兴中路597号)

新华书店上海发行所发行 国营丹徒县印刷厂印刷

开本850×1156 1/32 印张8.3125 字数200,000

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数1—4000

ISBN7-80514-379-X/C·6

定价: 5.00元

序

徐俊西

目前为改革家、企业家树碑立传的报告文学、纪实文学方兴未艾，褒之者谓之“时代赞歌”，贬之者谓之“广告文学”。窃以为，只要是赞歌为该赞者而歌，广告为愿告者而告，则便有它存在的价值和意义。至于动机和效果，有了以上的社会效应，也就大体可以统一了。

或曰：报告企业家的实绩，赞美创业者的丰功，哪有不愿告和不该赞的道理呢？只是此类作品多为趋时媚俗之作，敷衍急就之章，功利多于审美，难登文学的大雅之堂。

诚然，此说确有一定道理。在我们当今出现的许多表现企业家、改革者的报告文学中，真正具有高度艺术质量和广泛社会影响的艺术珍品还不多。所谓“言之无文，行之不远”，确实是当前这类文学现象的一个普遍值得注意的问题，需要我们有志于斯的专业和业余的作者们共勉的。但是至于能不能进入文学的殿堂，倒不必太为此操心，因为这是所有文学样式和文学门类的作家作品都会遇到的一个共同问题——任何种类的文学创作，真正能够登堂入室，成为传世之作的，毕竟不多，我们又何必苛求于这类旨在表彰时代精英，激励社会新潮的务时之作呢？

至于摆在我们面前的这本报告文学集，我并不认为它一定就是这类集子中的一本“鹤立鸡群”之作。但是从实观之，我以为

有如下几点还是值得称道的：第一，报告文学的选材和选题比较广泛多样，不限于一时一地，其中既有上海的改革浪潮，又有外省市的时代风云；既有大型工矿企业的开拓者，又有乡镇中小企业的大能人；既有各种心态的回旋激荡，又有不同命运的艰苦历程……这样就保证了采写对象的代表性和可比性，丰富了作品的内涵和社会意义。第二，从文学性来讲，作者们还是有很好的基础和花了力气的。这无论从文章的体裁、结构和语言等方面看，都达到了一定的艺术水平，体现出作者们认真经营、刻意求工的心迹。第三，由于以上原因，本书中所描写的人物事件、情节命运、情感心态等，都具有较强的可读性和感染力，使我们能够从中得到欢乐与慰勉，启迪与凝思，警醒和奋起。

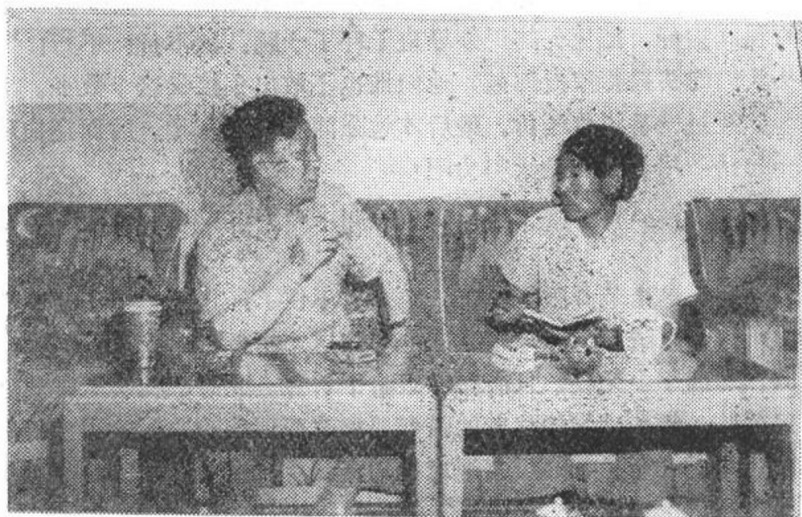
总之，这不失为一本值得一读的好书，我以为。

一九八八年十二月十七日

目 录

序.....	(1)
中国马胜利.....	(1)
王茂松和他的特种部队.....	(13)
“肥皂王”的“蜂花”和“力士”精神.....	(29)
翱翔在饮料的“蓝天”	(40)
他站在时代交汇口赶潮.....	(49)
士敏土的作用	(63)
他，没有愧对全市人民的嘱托！	(81)
“煤海艄公”	(96)
出色的答卷.....	(108)
从“鸽子大王”到企业家.....	(119)
他挽起了金色的弓箭.....	(133)
铺垫舒畅之路的人.....	(148)
光和暗.....	(163)
当代女蛇医.....	(178)
“界龙”的儿子.....	(193)
发自黄浦江上游引水工程的报告.....	(209)
唐士忠和查宝莲.....	(217)
夏天，走向成熟.....	(234)
后记.....	(259)

中国马胜利



（右者为马胜利）

20世纪80年代，中国——出了个马胜利！

在石家庄，流传着他的故事。

它象一道清亮亮的山泉，从巍巍太行流到滔滔渤海；从广阔的平原流到滚滚的长江，流经五湖四海，传遍了全中国……

沉 思

马胜利，一个名不见经传的人物，原是石家庄市造纸厂业务科的一名科长。这个厂在该市是一家出了名的破落户：产品单一，

经济效益极低，连续三年没向国家上交过一分钱，反倒吃了国家补贴15.7万元。

1984年年初，虽然“无端风雨，未肯收尽余寒”；但是，春天已生出它坚硬的翅膀，驮来了一派骚动、一片生机和满目青葱。

当时，市里的主管部门一轻局，给这家造纸厂下达了17万元的利润指标，把原先的厂领导班子吓了一跳：“不行！不行！”头头们的头摇得象拨郎鼓，他们谁也不敢出头接受这个数字。

经过一番讨价还价，最后才勉强同意搞14万元。后面还拖着一句话：尽我们的最大努力吧！

可怜，这就是一个拥有近千名职工的中型造纸厂全年的奋斗目标。

就在这个节骨眼上，有一个人坐不住了：这是一个瘦精精的中年人，眼睛不大，却很亮。他明知这个指标不是太高而是太低，却因手中无权，只能睁着眼睛干着急。此时，社会上改革之风劲吹，把他那颗蛰伏着的强烈要求改变现状的心，吹得沸腾起来。经过几个昼夜的反复思虑和周密测算，他一咬牙，终于下定了决心。

1984年3月28日，他在厂门口毅然贴出一张决心书，要求承包这家造纸厂。

“我要是当厂长，敢把17万利润指标翻个过，变成70万！”
落款是——马胜利！

“马胜利，他吃了豹子胆？”

“看不出来，他有这样的气魄！”

“这家伙，脑袋瓜发热了……”

人们惊愕了：赞成的、摇头的、怀疑的……

一时众说纷纭。有人说不妨让他试试；有人鼻子一哼：想出风头呗；有人怀疑他有野心；还有人干脆把状告到了市委、市政

府。

各式各样的信封上，赫然写着：王葆华市长亲启。

面对摊在办公室桌上的这一封封告状信，王葆华，这位身体壮实、面容沉静的市长，于40年代就参加革命、长期从事经济领导工作的经济行家，眉宇间出现了一道深深的皱纹。

他陷入了沉思之中……

十年动乱，石家庄得了一个外号“左家庄”。

人们对这一雅号的内涵，不难理解。要突破这“左”的束缚，谈何容易！

石家庄，是河北省的首府所在地，经济体制的改革起步较晚。别说全国，就在全省，也长时间的不起眼。

1984年年初，市委、市政府狠下决心：把改革作为一件大事来抓。围绕增强企业活力这个目标，引“包”字进城。他们认为：只有实行承包责任制，才能迅速改变企业落后的面貌。

然而，这种新观念，新管理制度的出现，能一下子为人们所接受吗？

对马胜利的毛遂自荐，对他敢立军令状的承包精神，究竟应该怎样对待呢？

对写决心书，立军令状，人们并不陌生。历史上也不乏其人。《三国演义》上就有一个叫马谡的人，在司马懿大兵压境之际挺身而出，愿守街亭，并当堂立下军令状。结果？街亭丢了，招致了军事上的失败。诸葛亮一生谨慎，独独在这上面犯了用人不当的错误……

如今，历史把马胜利推到了风口浪尖上。正巧马胜利也姓马，他会不会成为改革中的“马谡”？能否用此人？……

这是一步险棋，是关键的一着！

石家庄市领导充当的角色，不是相“马”的伯乐，就是“失空斩”中的孔明。

在市委常委会上，这位经过深思熟虑的市长，和盘托出了自己的看法。他说：

“对马胜利同志这种勇于承担困难的改革精神，应当支持，但对他的决心有没有科学依据作保证，尚需考察。”他建议由市里出面，召集有关专家、领导、行家里手，组成一次对马胜利承包的答辩会。

王葆华市长的建议，得到了常委们的一致赞同。

拍 板

1984年4月13日，这是一个刮风的日子。从西部高原刮来的黄风，剽悍有力，在石家庄——这个名称带有浓厚北方农村色彩的城市上空呼啸，飞扬起路边施工用的沙土，而楼层在风里增高，宽阔的马路在风里延长……

由石家庄市有关专家、领导和行家里手共百余人参加的承包答辩会，在肃穆的气氛中进行。

这是一次极其严格的考试，不亚于任何博士论文的答辩。

专家、里手们提出的问题，一个接着一个，犹如发水季节的滹沱河，一个涌浪推着一个涌浪。他们没有任何刁难的意思，只是对这样重大的事情取慎重的态度。

提问尖锐且有份量。

马胜利却神情自若。

一位领导问：“你为什么要承包造纸厂？”

马胜利答：“我心里着急！全国人民都为振兴中华作贡献，我不能眼睁睁地看着我们的厂子白吃国家的。”

另一个声音问：“你的承包指标是多少？”

马胜利答：“市里给厂里下达的是17万，我要把这个数字翻个个，变成70万！”

嗓音清亮，字字千钧！

17万要变成70万，这个比计划高出3倍多的指标，就出自这位个头不高、面容清瘦的中年人之口，怎不令四座皆惊！

协商承包指标，在没有竞争对手的情况下，一般是按上级提出的指标承包，有的还讨价还价；在有竞争对手的情况下，也是逐渐加码，不愿一下子把盘子全亮出来。

马胜利在没有竞争对手的情况下，竟一下子提出了比计划高出3倍多的指标。

答辩在继续进行。

又一个声音紧接着发问：“你说能完成70万利润指标，措施是什么？”

马胜利干咳了两声，会场里静得能听见针掉地的声音，100多双眼睛全集中在他的身上。只见他不慌不忙，从口袋里掏出一卷纸，回答：

“我根据厂里的具体情况，已拟定出36项改革措施。现在逐条解释一下……”

人们屏息凝听。

这36项改革措施，就是今天被大家所称道的马胜利的“三十六计”的最初蓝本。在以后的实践中，他又增补了72条应变措施，被称为马胜利的“七十二变”。

怎样实现政通人和？怎样转化消极因素？怎样使用知识分子？怎样抓住关键问题？怎样不拘一格选贤？怎样实现转轨变型？怎样摆妥党政关系？怎样增强竞争能力？怎样加速更新换代？怎样做到声东击西？怎样开发潜在市场？……

围绕着这36项整改措施，答辩会整整进行了3个小时。马胜利从容不迫地回答着专家、里手们的各种提问，讲得有板有眼，有理有据。

坐在考场里的王葆华市长，越听越高兴。两条眉毛，宛若鸟

儿的翅膀一样，要从他那张方方正正的脸盘上飞起来。他从人们兴奋的眼神里，获得了由衷的默契。他再也按捺不住自己兴奋的心情，“霍”地站起来郑重宣布：

“我代表市政府接受马胜利同志的承包！”

人们报以热烈的掌声。

马胜利的眼睛湿润了……

由个人承包国营企业，这在当时就全国来讲还是第一个！这是改革的春天里，石家庄市开出的第一枝“报春花”。

马胜利果然不负众望。当年年底，他不但把17万调了个头，而且再翻了个跟斗，实际完成140余万的利润指标。人们给他送了个外号叫“马承包”。从此，这个外号不胫而走，马胜利成了全国著名劳动模范，全国十大新闻人物之一。

实践证明：王葆华市长没有用错人。他们独具慧眼、知人善任，当机立断，给马胜利以管家的权力，让英雄有了用武之地！在马胜利承包后，这位市长不是坐在办公室里静候佳音，而是深入现场，了解情况，想方设法地帮助马胜利及时解决一些具体问题。据不完全统计，市长和市委其他领导同志，跟马胜利及厂里其他人员，光谈话就不下200次。

实践证明：马胜利也不是象马谡那样言过其实的人物。在承包之后，他一不算计国家，二不算计消费者，三不算计职工，而是使出全身解数，广辟流通渠道，以新、优、廉取胜；千方百计提高经济效益，闯出了一条企业改革的新路子。

“冤 家”

1986年5月，正是柳絮飘飞的季节，记者来到了这素有“燕晋咽喉、南北通衢”之称的河北省首府石家庄市。

此时，马胜利已是全国知名人物。提起“马承包”的大名，

几乎无人不知，无人不晓。他一炮打响，第一年实现利润140多万；第二年又翻了个跟斗，突破了280万利润的大关。

记者怀着急切的心情，来到这家造纸厂采访。要亲眼看看他们的生产和管理情况，同时想见一见这位名声大噪的厂长。

不巧，马胜利正在北京参加六届人大四次会议。接待我的是一位年约五旬，身体富态的副厂长。一经介绍，不由大吃一惊：原来，他就是当初激烈反对马胜利承包，到市长那儿告过马胜利状的“冤家对头”——孙文敏。

“对，我就是孙文敏。当时，我是激烈反对老马承包的一个人。为啥反对？想不通呗：他马胜利一没有学历，二没有文凭，当时还是个群众，有啥能耐搞好一个厂？……”

这真是快人快语，没等我发问，这位副厂长就爽爽快快地说了起来。

“4月19日，厂里鞭炮齐鸣，锣鼓喧天，隆重举行了承包签字仪式。当老马在承包的“军令状上”，庄重地签上自己的名字时，我当时心想：这下完了！他马胜利承包造纸厂，是市长拍板定的案，再反对，也没用。‘一朝天子一朝臣’，由他组阁，定会把我这个反对派从班子里给‘哄’出去。当时心里一气、血压升高，干脆递上一张病假条，躺倒再说。”

说到这里，这位副厂长呷了一口茶，脸有羞赧。

“那是躺在家里的第4天。突然，有人敲我家的门，我抬头一看，大吃一惊，来人竟是马胜利！几天不见，他仿佛又瘦了点，衣服显得空落落的。身后还跟着厂党总支部书记刘广义、副书记贾平。老马的手里还拎着4瓶罐头。我刚要坐起来，老马上来按住我的肩头说：‘老孙，您有病快躺着。这两天厂子里忙得紧，没顾上及时来看您。您好好歇着，等把病养好了，我还有好多事儿要与您商量哩……’”

说到这里，老孙的眼圈湿润了，嗓音也有些打颤颤。

“我万万没想到哇，眼前这位瘦瘦巴巴的人，竟有如此容人的胸怀！不计前嫌，不积私怨。我当时只觉得心头一热，鼻子一酸，眼泪就刷刷地流了下来……都说男儿有泪不轻弹，可我实在是憋不住哇。我不无歉疚地拉着他的手说：‘老马，我对不起你’……”

“快别这样说，咱们之间没有根本的利害冲突，先前只是看法上的不同。过去的事已经过去了，咱们谁也别去想它；今后，咱厂的兴旺发达，还需咱们紧紧地拉起手来！……”

“同志，你说，人家老马这话，谁听了不受感动？我孙文敏又不是个木头人，能这样无动于衷？就这样躺着看人家的笑话？！我愈想愈惭愧，思想一通百事通，一切个人的郁闷、烦恼顿时冰消雪化！说什么也躺不住了，我决心拿出劲头来，帮助他干！他们前脚走，我后脚就下了床。根据我多年摸索出来的一点经验，帮老马搞了个36条补充意见。帮他稳住了局势，头一个月，就一炮打响，实现利润23万！”

这真是一个坦荡君子！一个知错必改、襟怀坦白之人！一旦丢掉偏见，就真心实意地和盘托出，帮助改革者挑起重担，并且做出了重要贡献，同样受到人们尊重！

在座的厂办主任告诉记者：孙副厂长是60年代中国人民大学的毕业生，在造纸厂干了20多年，学识广，经验多，能力强，是全厂有名的“活算盘”。他在主管财务和成本核算方面，在千方百计为生产经营服务方面，都提出了改革的新招，充实了马承包的“三十六计”和“七十二变”，已成为马胜利同志的左膀右臂。

在采访过程中，记者亲眼看到了马胜利不在厂，但改革在正常地进行。各项工作有条不紊；各个车间的生产井然有序。张贴在厂部办公室的生产调度表上，计划日日超额完成。

贵在政通人和，重在同台唱戏。马胜利重用冤家对头孙文

敏，不失大将风度。他请能人出山，让“能者在位”，又用人不疑，才使他唱出了一台企业改革的威武雄壮的大戏。

握别了孙副厂长，迎面又是飘飘的柳絮。柳絮，人们有时并不太喜欢它，可它却是生命力最强，最充满强烈希望的季节来临的信使。

“消 肿”

潮涨潮落，日落月升……

马胜利承包石家庄造纸厂，已跨入了第四个年头。

继第一年承包盈利70多万元之后，接着1985和1986年又分别实现利润282万元和320万元，都超过原承包指标的1倍以上。3年的承包创利相当于赚回了一个石家庄市造纸厂。

从1987年开始，马胜利又接受了第二期承包，他瞻望前景，十分乐观。

这连续三年的承包创利，都是在消化了原材料涨价的基础上实现的。

马胜利是干出来的，不是吹出来的！

为什么一个濒于破产的工厂，自马胜利承包后，能效益大上？能连年翻番？

最近，石家庄市经委、经济研究中心和市政府办公室组成的联合调查组，为之总结出了一整套经验。

概括为一句，就是马胜利创造的“投入产出优化法”。

这如同一张覆盖全厂的网络，是一张渗透到每一个环节、牵动每一个职工神经的网络。

物尽其用，人尽其能。

在石家庄市造纸厂，你找不到一个闲人。

我的二位同行，告诉我这样一件事：

去年10月，他们慕名到这家厂采访，就精兵“消肿”这个课题，想看个究竟。

在新建的办公楼里，他们找到了厂部办公室，见一个打字员正埋头打字，便说明来意，提出要和办公室主任聊聊情况的要求。

打字员抬起头来笑笑说：“请二位先到会客室等一会儿！”说完，仍旧埋头打字。

他们在会客室等了一会儿，打字员走进来说：“真对不起，现在咱们谈谈吧！”

奇怪！二位同行带着诧异的神情询问：

“你是——”

对方回答：“我姓刘，是厂办主任。”

“厂办主任亲自打字？”如不是亲眼所见，真不敢相信！

这位刘主任坦率地说：她忙得很，需要了解什么情况请开门见山。

她一不拿材料，二不翻本子，随问随答，侃侃而谈。

原来，随着改革的深入，生产的发展，机构臃肿、人浮于事、互相扯皮、官僚主义等现象已成为企业管理中亟待解决的问题。

厂长马胜利下决心从体制上向官僚主义开刀！全厂近千名职工，原先管理部门有28个，脱产管理人员占总人数的13%。马胜利一刀下去，科室管理人员由127名锐减到30人。大部分部门的工作由一人承担，全权负责、一通到底。比如分管财务的厂长，同时兼任财务科长，还亲手管着14本帐册。

“那厂办是怎样‘消肿’的呢？”

“很简单，”女主任笑着回答：“原来厂办5个人，设有主任、副主任、办事员、打字员，现在就她一个人。主任、办事员、打字员一身兼；写材料、打印材料、分发材料一条龙”……

这位主任集10多项工作于一身，常常是上班忙到下班，上班前就安排好了当天的工作日程，几乎没有一点空闲。厂里实行岗位津贴，多劳多得，她的收入也相当可观。

马胜利这样做，使“东郭先生”式的干部无藏身之地。原先“一杯茶，一支烟，一张报看半天”的现象不见了。由于独挡一面、责权分明，扯皮没处扯，“皮球”没处踢，办事效率大大提高。因减少层次环节，人际关系也好处得多了。同时，整个管理机构也变得轻快、灵活。随着工作节奏的加快，迫使当干部的要不断提高管理水平，刻苦钻研业务，保持健康的体魄和顽强的进取精神。一旦不适应，就要被取而代之。

马胜利，你改革可谓改到家了！

尾 声

改革之风，已不再是刚起于青萍之末。它已经蔚成浩浩荡荡之势，摧枯拉朽，不可阻挡！

马胜利走出了石家庄，走出了河北，跨进了山东，继承包菏泽造纸厂一举成功之后，又直奔河南、山西、辽宁、贵阳……

马胜利策马扬鞭，承包的旋风吹遍了全国。

由他包下的近100家造纸厂，已组成紧密型的“中国马胜利造纸集团”，用不了多久，就要办成跨国公司。

有人统计过，本世纪以来，对人类具有重大影响的科学发现就有20项之多。它们从塑料的发明到爱因斯坦的相对论，从血型的鉴定到电视的问世，从抗菌素的生产到电子管、计算机和美国天文学家哈布尔演绎出的“大爆炸理论”，还有近年来统计学的兴起和激光的应用。这些，无不在表明一个道理：世界，正以越来越快的速度在变。

中国，在变。改革的巨人，正迈出充满希望~~希望~~的脚步。

马胜利，这位靠吃改革饭吃“胖”的改革家，在吸取了步鑫生浮沉教训之后，正以恢宏的气度和勃勃的雄心，迈开大步，行进在960万平方公里的大地上。

改革之路，并非一马平川。就改革者本身而言，有时也会出现令人震惊的戏剧性跌宕。但不管怎样，在马胜利身上蕴藏着的这种精神，这种深沉而有力的奋争精神，却能使一个工厂腾飞，能使一个国家腾飞！

中国，出了个马胜利！

马胜利的故事没有结束，而是刚刚开始。

刘希涛