



旋转的城堡

艾奇 陆杨烈 著

江苏文艺出版社

旋转的 城堡

艾奇 陆扬烈 著
江苏文艺出版社

旋转的城堡

艾 奇 陆扬烈

*

江苏文艺出版社出版、发行

江苏省新华书店经销 淮阴新华印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 5 印张 2 插页 105,000 字

1987 年10月第 1 版 1987 年10月第 1 次印刷

印数 1-4,500 册

ISBN 7-5399-0031-8/I · 28

统一书号：10141·1175 定价：1.15 元

责任编辑 孙金荣

目 录

铺天盖地的人们·····	(1)
双沟恋·····	(17)
不沉的海·····	(38)
黄宗英访奚也频·····	(57)
天堂旁边的欢笑·····	(78)
壁纸之乡·····	(94)
旋转的城堡·····	(104)
金陵饭店与陶欣伯·····	(152)

铺天盖地的人们

今年回家乡过春节，走进我姐姐的农舍，两脚踏上松软的地毯，不禁引起我的惊喜和许多“风马牛”式的联想。

我今生第一次踏上地毯，是国庆十周年时进北京人民大会堂。走在那烈红的地毯上，我兴奋得真想在上面打几个滚。它激起我儿时在海边沙滩上打滚嬉戏的欢快的回忆。

十五年前，在那史无前例的时代，我参观了一个出身农民的野心家的行宫，不仅室内全铺地毯，里外走廊都铺满地毯。看管房子的工作人员告诉我：那地毯购价是六万元。荒淫到如此糜烂的程度，就是为了走得舒服一些，竟不惜把当时一千个农民一年的劳动收入踩在脚下。我曾不公平地恨过那个卖地毯的人，为那个出身农民的野心家提供了那种奢侈的享受。

其实我也是糊涂。人们都在变嘛，对生活的追求也在变。尤其是一些先富起来的专业户，银行里存了几万元钱，盖了小楼房，铺设上低档化纤地毯又有什么不可以呢？有一位能决定企业命运的人比我还糊涂。一九八二年，无锡塑料铺地材料厂请求开业时，他竟断言：二〇〇〇年以前我国私人无力购置地毯。岂知三年以后，竟出现了“铺天盖地”的势头。

日前，我有幸参加了无锡的“轻工笔会”，并得到塑料铺

地材料厂厂长费福大的参观邀请。

我应邀前往的原因，是这个厂家生产的地毯铺上了天安门。天安门，在我心目中是一种神圣的象征，能铺上天安门的地毯，想必也是神圣的。

“多此一举吗？”

塑料铺地材料厂还真的不错。它原是一家集体所有制的百人乒乓球小厂，生产的球卖不出去，积存在仓库里变质变形，没钱发工资。只管生产，不管销售，大锅饭吃不下去了，只得转产，另谋生路。他们选中了化纤地毯，既填补了国内空白，自己也有了生路。在六五期间，从无到有，发展兴旺。一九八五年产值达二千三百三十万元，创利税五百万元，所产钻石牌地毯不仅已获部、省优质奖，而且已南盖海南岛，北铺黑龙江大庆油田、朝鲜族延边自治州，东至上海、厦门，西到乌鲁木齐、喀什，直至世界屋脊都铺有钻石牌地毯；美国驻华领事馆、商务大楼，紧接着是非洲一些驻华使馆都铺设上钻石牌地毯。最使钻石牌地毯生辉的还是它铺上了银河亿万次电子计算中心、上天总指挥所和天安门。也有人开玩笑地赞美说：“钻石牌地毯已铺天盖地，誉满全国了。”

我进厂听到的第一个议论是：现任厂长费福大从纺织厂调来铺地材料厂的原因，连顶头上司塑料公司也不知道，他是轻工局直接派来的。是出于人事部门的疏忽呢？还是其他什么原因？此事引起有关部门个别同志的不满，认为这是多此一举。多数人公认：原任的厂长果断而有魄力，铺地材料厂一、二期工程，一千多万元的引进技术设备，基本上都是

他经办的，全厂工人有问题都可直接找他解决，一言以蔽之，大多数工人对原任厂长是满意的。难道这次调动真是多此一举吗？

“请坦率地告诉我你对前任厂长和现任厂长的看法！”我直截了当地向厂工会干事周安琪提出了这一要求，还习惯地向她保证说：“请相信我的职业道德，你所提供的情况，决不披露来源，不能我们走了给你留麻烦。”

“不，我说的话，我负责，当面背后一样说。”周安琪微笑着摇摇头，似乎在责备我从门缝里相人。是啊，这个二十大几的江南女子，颇有些山东大汉的性格，话语不多，开门见山地回答了我不少问题。

“我们厂是从手工业作坊发展起来的，如今所用的生产设备却是引进的，而且是国际上八十年代水平的，工人素质偏低及手工业式的管理方法与它的矛盾愈来愈明显。但这一现象还没为每个人，尤其是有些领导者所认识。费福大曾在现代化的纺织厂担任过工程师、生产技术副厂长，他与前任厂长不同的是实行了按级负责制的领导方法。工人按习惯有事直接找厂长，费福大却让其回去找车间主任。他不准把矛盾随意上交，就是车间解决不了的，也要由车间主任来找厂长。费福大要严格按照国家规定发奖金，一部分工人不满意地说他‘福大量不大’，他不在意，反而张榜公布了年内要为职工办十件好事以解决职工的后顾之忧。自行车放在厂里，可说是一件小事，但这是工人很关心的事，一下雨自然要去照顾他放在露天的自行车。扩建了车棚，就不用再操这份心了。工人自带的饭菜无处热，有人便在车间用生产用酒精烧煮。一次，有个职工热菜把自己的腿都烧伤了，还险些酿成

一场火灾。费福大一进厂就听说了这件事，后来就在食堂设了热菜器，为职工免费蒸菜。几百工人缺住房，从现实可能出发，先筹建了一千平方米，以逐渐解决职工的住房困难……”

中国工人的心是最敦厚的，对领导者的一星一点好意和关心都很敏感。这十件好事，虽然还有一、二件没做完，却建立了工人与领导者的感情，增强了对新厂长的信任。原来说“福大量不大”的人又改口说：“费福大，真福大呢！”

费福大同我谈话的开头，曾郑重声明：地毯厂发展得快，经济效益显著；我才来了一年半，从领导角度讲，主要成绩是几位前任厂长、书记的。他认为，为职工做十件八件好事，这是做厂长的份内小事，不值得宣扬。是的，他那始终充满谦逊的微笑的眼神，使我相信他是个不愿炫耀自己的人。他来后采取的第一个对企业经济效益直接发生作用的行动，是推行“价值工程”，抓成本管理，降低产品成本，提高质量，为市场竞争储备力量，以此把全厂四百名职工与现代化的先进生产设备紧紧连结到一起，推动其高速运转。一九八五年，产值提高了百分之六十；创利润四百一十二万元，在原材料涨价，产品不提价的条件下，比八四年增加百分之八十三，人均年创利税八千七百元。

费厂长人虽消瘦，却是条硬汉子，凹陷的双眼炯炯有神，显示出他的自豪和自信。他渴望信任和合作，渴望人们的理解和支持，却不祈求原谅，也不愿为误解和偏见作解释，更不怕丢掉乌纱帽。他求贤心切，不惜花钱“买”工程师。有人批评他“花钱买人才”不对，他幽默地说：“那就改叫交学费。”他已经与一些科研机关、大学签署合同，出资数万元，先后培训了十多名技术骨干和管理人员。费福大说到此处，露出

了胜利者的微笑：“以前有些来自手工业的技术人员，缺少新技术知识，不懂标准专用名词，工作起来很不方便，现在这种情况已有所改观。”

铺地材料厂的生产设备，为了少花外汇，是从美、日、意、德、瑞五国选样报价，择优引进的。往远一点看，这也可能有某些后遗症。先进的技术设备，用手工生产的老套子去操纵管理，很快会变为废铁一堆。这一方面的教训在我们国家里不胜枚举。对此，他们当然可效法他人，分批派人去五国学习培训。这样做花去大量外汇且不说，效果是否理想呢？不过某些带长字号的人大可以借此机会去国外“学学”了。前任们没有这样做，费福大也没有这样做，而是尽最大的努力接待好来厂安装的外国技术人员，请他们办讲座。一位日本技术人员就为全厂数十名职工讲课五次，其效果当然是派人去国外学习无法比拟的。这也多少可以说明，他们为什么还被誉为全省外事接待先进单位。

我耳畔又响起了那天与周安琪谈话时，她敛起微笑说的一段话：“越来越多的人，包括我自己，认为费福大调来铺地材料厂并不是多此一举，而是企业发展的需要。尽管他还有不如前任厂长果断这一点。我们去年实行厂长负责制了，更显得科学管理知识对厂长的重要。”她转而还用幽默的口吻说，“总之，不能用赶马车的经验开汽车。费厂长这位驾驶员到厂后，是把车向前开向高处开的，开向全国地毯业目前的最高峰。我们这些小齿轮也都欢快地随之转动。前而的路还很远，竞争的对手将不断赶上来，北京一家比我们大五倍的厂就要投产了，如何保住桂冠，就看竞争者各自的拼搏和胆识如何了。”她已在为全厂的事分忧了。

费福大的聘用期三年，任期只剩下一年多了。我是反对干部终身制的，但从我们的国情看，我不相信象费福大这样的干部只能聘用三年。应该让他实现宏愿，再干几年。用他的话说：让买来的母鸡多生些蛋，孵了小鸡，再生蛋。上优质，创名牌，夺金牌。这仅仅是美好的愿望，会不会有人心血来潮，把费福大调走，换上还不如费福大的人，也很难讲。但愿我这是杞人忧天，胡思乱想。费福大自己却很有思想准备地说过：“厂长任期是有限的，企业发展是无限的，不管何时，我是不会丢个烂摊子给后来人的。”

对将来都是预测，我关心的还是当前正在推行的厂长负责制。我的关心是有缘由的，最近几年，我有缘接触了一些推行厂长负责制的企业。其中有个很棘手的问题——党委书记与厂长的关系如何处理好？据我所知，有几种类型：一种是党委书记仍要坐第一把交椅，总揽全厂大权，他要坚持党的领导，弄得厂长负责制无法执行。为此，有的厂长干脆躺倒不干，甚至住进医院不出来。有些只善于搞政治工作的党委书记不懂生产技术管理，生产经营工作上不去，产量、质量下降，群众拿不到奖金怨声载道，逼得领导班子改组。另一种情况是厂长、书记一人兼，人事关系简单了，工作中又常常顾此失彼。铺地材料厂是哪种状况呢？我很有兴趣地往纵深采访……

幸福岛的指导员

在祖国东海最前哨，有个仅有一点一平方公里的光石小岛。它原名东福山。我们的海防战士给了它另一个名字：幸福岛。岛上几乎没有土，也没有淡水，寸草难生。战士们历

年经受着千辛万苦。他们苦中取乐，从石缝里挖土，探家从大陆上带土来，修起一块块“巴掌地”，种菜栽草，改造着恶劣的自然环境。岛上显出了绿色，显示了战士生命的光辉。记者们来采访，问战士们：“苦吗？”战士们自豪地说：“能保卫着祖国亿万人民的安全、幸福，就是战士的幸福。”“幸福岛”从记者的笔端，见诸各大报纸，很快飞遍全国，家喻户晓，慰问信带着亿万人民的关怀和谢意飞向幸福岛。

如今坐在我面前的厂党总支书记，竟是曾在幸福岛上任过四年政治指导员的谢福生。这是在许多大报纸上露过面的名字。无怪有人说：“铺地材料厂这个小庙里，来了一尊大菩萨。”是啊，谢福生参军近三十年，做了二十多年政治思想工作，多次受到表扬和奖励，他也表扬和奖励过许多干部和战士。他年近半百，还担任团政委工作。一九八二年，他奉命转业，告别了守卫二十年的舟嵎要塞，来到无锡，在轻工局任党的纪律检查委员会负责人。干了两年，他主动请求调到铺地材料厂，到群众中做自己熟悉的政治工作。一名县团级干部到一个只有三十二名党员的小厂任党支部书记，明明是降格使用了么，谢福生却说：“人的价值不在于职位高低，而在于能为人民做点有益的工作。”

我知道了谢福生的身世，除了肃然起敬之外，又不禁产生了疑虑：他有没有某些党委书记独揽大权、要领导一切的职业病？论资格，他比厂长老，论组织能力，也在厂长之上。如今要推行厂长负责制，不必讳言，企业管理的权力随之转向厂长手里。论管理生产，费福大是工程师，当然比谢福生更有优势。不过，我也遇到一些人，他不懂技术，却也要争着独揽领导权，说这就是“坚持党的领导”，“就是要外行领导

内行”。他把事情做坏了，反过来又责怪别人“不坚持四项基本原则”。

我确信用真诚的坦率能换来对方的直言，便直截了当地发问：“请介绍一下，在推行厂长负责制的形势下，你是怎样做党支部书记工作的？”我没有立刻打开本子忙于去记录他的讲话，而是直视着他的双目，我相信，眼睛是会说真话的。我敏感地接受着他那一双普普通通的战士眼睛里发出的电波，感觉到了他心地的善良、坚毅和诚实。

他侃侃而谈：

“这个厂底子薄，基础工作差。但为振兴中华，都紧紧团结在一起拚搏。前任老支部书记年逾花甲，还亲自带人去新疆开辟推销产品的窗口，坐三十多小时的硬座火车，脚都坐肿了。我很受感动。我来厂后，是从加强党组织建设开始的。五百人的厂子，三十二名党员太少了。我在厂长聘用期内，工作目标是发展党员二十至二十五名，车间建立支部，厂成立党总支。这个目标在一年半里，基本实现了。先发展了三名非党副厂长中的两名入党。他们都是一心扑在工作上，忠心耿耿为四化作贡献的好同志。传说的缺点，帮助澄清，真正的缺点，帮助教育，群众很满意。到一九八五年，已发展党员十一名，其中，具有大专水平的知识分子五名，第一线的技术工人六名。厂里一度无人要求入党，现在局面打开了，要求入党的人多了，厂里办起了积极分子训练班，加强入党前的教育。有一个党员发展得不太成熟，群众有反映，通过整党，专门加强了对他的教育，促使他改正了缺点，还评上了厂先进，晋了级。”

发号施令就是领导吗？谢福生认为这是误解。尤其在推

行厂长负责制的企业里，党的领导作用，主要是靠党员的模范带头作用，靠每个党员的信念去实现。一九八五年十二月，厂里成立了党总支，车间科室分别建了四个党支部，厂里的正气明显上升。

谢福生还协助厂长，提高职工的文化素质。党支部要求全厂管理人员三年之内都要达到高中毕业水平。花钱请先生，上学的职工每天有一个半小时的工作时间来学习。

谢福生抓的第三件事，是把党风领正。一九八五年，发钱发物的风从四面八方刮向地毯厂，“隔壁邻居”都在发东西，加奖金。铺地材料厂经济效益虽好，还是按规定发放奖金。局里表扬他们是守法户。有的职工埋怨厂长太小气。党总支书记谢福生积极支持了厂长，召开党内各种会议，说通党员的思想，再说服团员。变牢骚埋怨为自豪，自豪自己厂里的步伐与党中央、国务院的号令一致。

谢福生还花了更大的精力抓对职工的理想教育，树立活的学习榜样；办厂报，办广播，把幸福岛精神的种子带到厂里来，在职工心中生根发芽。

与谢福生几天的接触，给我留下最深的印象是对党的事业怀有坚强的信念，要把党的这支小小的队伍领上正路，没流露一点权力欲。他认为党总支书记的中心任务是管好党员与作好群众的思想教育工作。实际上他也是这样做的，他经常只说要帮助教育谁，从不讲也不想要整谁。

万事开头难，求菩萨更难

一九七八年，一位旅日华侨赠送给家乡无锡市一万平方

米的化纤地毯，供宾馆铺用。这引起了轻工业局领导的思索，剪了一小块样品，送到乒乓球厂，立刻引起了乒乓球厂实干家们的兴趣。经调查，产品原料是充足的，产品在国外已经普及，国内却是空白。实干家是很少口号的，说干就干，派人四出求援，上海化工研究所提供化纤原料，帽子厂卖给三台织长毛绒的旧织机。到一九七九年，中国人用自己的化纤原料编织的地毯诞生了，送到上级去报喜，得了新产品奖，这些实干家吃够了“放卫星”报喜的苦头，公开声明：这只能算是试产的样品，距离作为商品生产有多远，还是个未知数。生产了一年，产品不过三千平方米，亏损了二十万元。产品方向是对头的，制作方法没摸准。不能长期亏损下去，还是要另找生路。

国门大开了，全国掀起引进热。地毯厂也想到了引进国外新技术。攻关办公室负责人周宗庆带着活动能力很强的吴浩昌上路了。旗开得胜，省、市轻工部顺利通过，到了北京，轻工部部长韩培信首先支持。

他们带着胜利的喜悦，回厂编制可行性方案。他们高兴得太早了，一个媳妇九个婆，还有婆婆的婆婆。无锡、南京、北京，往返大半年，盖了三八二十四个大红章，机器才到厂。以后又是一年半，无锡、南京、北京往返十几次，进出办公室几十个，接触的各级干部过半百，总算跑完了第一期工程。

企业家与“冒险家”常常是携手共进的朋友。真正的“冒险家”，并不是盲目蛮干的亡命之徒，而开拓型的企业家也必得有三分冒险的精神。地毯厂的企业家们是冒了点风险，市场选中了，十亿人口的国家，用地毯的日子临近了，将提供世

世界上最大的地毯市场。副厂长周宗庆和吴浩昌等人上下跑了一年半，得到贷款三百万元。引进的设备投产两年，提前还清了贷款。企业家们凭着自己已得的信誉，又提出了第二期引进工程的计划，打算投资八百万元，进口五台机器，以便不再用进口原料，使产品成本有较大幅度下降。主管局、厅直到轻工部都是积极支持的。有的厅局长亲自出马，帮助打通关系。然而事情本身正象他们编织的地毯，经纬纵横，错综复杂。难啊，难于上青天。一九八三年初，吴浩昌又陪着新派来的副厂长何荣林开始了第二轮马拉松长跑。

千里之行，始于足下。为起草报告、编造可行性方案，第一件事要摸清国外市场情况。从国外书面报价看，上下差价达50%以上。不少局外人都以为何荣林得到了个美差，他刚来就能捞到出国。出国的背后意味着什么，各人有其不同的理解。在某些人看来，这是千载难逢的良机，至于费用和效益则不必多虑。一些人不是这样做了吗！何荣林确实走运，他可以借机周游英、美、意、日、西德等国，因为这些国家都有报价来。何荣林没有走这条荣华大道，而是走了一条南京——北京——沈阳的捷径。他走访了纺工部科研工程师李瑞、辽宁化工厂的蔡总工程师、中国技术进口总公司周水超同志，他们都亲自考察过世界市场，对何荣林求教的诚实态度，报以热情、详尽地介绍情况，毫无保留地把收集到的资料给何荣林看，甚至为他提供样品。何荣林此举节省了成千上万元的外汇。接着，他一声不吭地打起了盖章战。可能因为铺地材料厂小有名气，在无锡市顺利通过了。南京离无锡一百多公里，消息不畅，比第一期工程的审批更加困难了，难在又加了一些人为的成份。从冬天开始跑，早晨去了，他

在生炉子，面都不照一下，说了多少好话，才答应下午来吧。下午去了，开会不接待，叫人啼笑皆非。何荣林想，好人办好事，为什么这样难，他们泄气了，连跑了六次，才得知那位想要一个这个项目出国考察的名额。何荣林当即表示：自己不去，让给他。可这又怎么是何荣林说了算的事呢！他不敢直接去找主管的处长，怕把关系搞僵。图章是要人盖的，这一点权力，就可以把一个企业卡死，国家损失多少，通常情况下是无人追查的。何荣林认为吴浩昌比自己更能说会道些，第七次让他一个人去了。吴浩昌真不愧是企业外交家，居然把图章盖上了。得来不易的成就更能鼓舞人心，然而，也会使人在走下一步时带来不安。跑到另一个“婆婆家”，一位能决定企业命运的干部严肃地警告何荣林说：这种产品没有市场，二〇〇〇年以前，我决不买你们的地毯。一位热心的主管科长，亲自带着何荣林进出挂着大牌子的办公大楼，进展也是慢节奏的。踢来踢去，就是不肯盖上那个并不负什么责任的大图章。去北京的飞机，九点四十五分起飞，八点三十分了，还有最后一个图章没盖上。何荣林只得背水一战，拿着飞机票逼迫对方盖章，说起来也怪，何荣林竟然胜利了。

何荣林和吴浩昌冒暑酷暑再次来到决定命运的北京。到终点还要跑多长时间，他们还心中无数，可他们决心不达目的誓不罢休。叫他们格外高兴的是轻工部仍然积极支持，还派出了个工程师陪跑。他还颇有信心地说：“那位主管的女同志，是我二十多年的老朋友，没问题。”想不到这位女干部一点交情都不讲，说：“我在这里就是卡你们的！”把订货卡片摔到那个工程师的脸上。何荣林到底是位任劳任怨的实干家，他忙陪着笑脸上前劝解：“两位好朋友，不要因为我们的事伤了和

气。”退出了。而后，十天之内，何荣林和吴浩昌连跑去五次，向她汇报情况，说好话，软缠硬磨，终于感动了上帝，盖上了十天前就该盖上的那枚图章。由于原料和国内配套的可能性，申报表上还必须再增加纺织和物资部门两个大印。他俩连夜修改了“新婆婆”要看的可行性方案，采用了刚学得的从后门进的战术，很“顺利”地盖了章。说来谈何容易，一个远离京城几千里的小厂，找挂着牌子的前门尚不容易，后门就更不好找了。

星罗棋布

大锅饭，铁饭碗，一度曾被当作社会主义的优越性。如今变了，要以销定产。工厂出产品才是第一步，销售不出去，还是要关门。销出去，用户发现受骗上当，你还是逃不脱倒闭的结局。此举人皆欢喜，却苦了经营部门的销售人员。我对销售人员有个偏见，总认为这些人不可多交，他们都油嘴滑舌，缠上身就要为他办事。这次与铺地材料厂的销售员江宝垣接触几天，改变了我的故有之见。在某种角度上来说，我喜欢上这个青年人了。他身体颇长，戴副博士眼镜，很象个书生，却胸有经略。他选中北京为中心市场，以“先声夺人”，利用最现代化的宣传工具大做广告，宣传现代化的新产品。紧跟着的是“投石问路”，用三天的时间，写出四百多封信，发给经济条件优越的单位和宾馆、饭店，介绍产品，欢迎看样。百分之六十的接信单位有信息反馈，三百多用户到专设的样品间看样选购。首战告捷。一九八三年三月一个月，成交四万平方米。工人们望着自己的产品源源运往北京，为