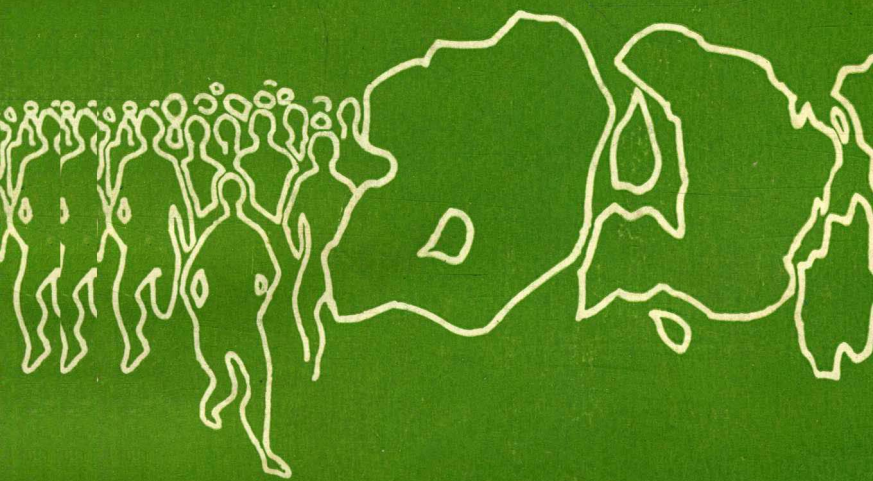


思 良

改革出版



时代的脚步

时代
的
脚步

思良著



改革出版社

1991·北京

封面设计 张 扬
扉页装饰 郁 子

时 代 的 脚 步

SHIDAI DE JIAOBU

思 良 著

改革出版社出版

(北京市安德里北街23号)

合肥市杏花印刷厂印刷

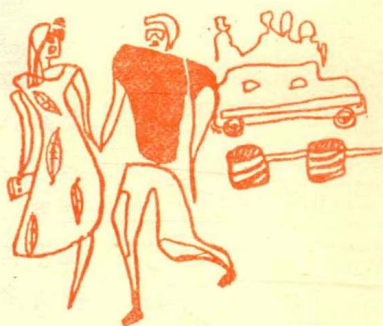
(合肥市津溪路白水坝)

新华书店经销

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 11.75 字数: 23.3万字

1991年9月北京第1版 1991年9月安徽第1次印刷

ISBN 7—80072—312—7/I·022 定价: 4.10元



時代，以令人詭異和所幸的
步履於着她既定的未來邁進。跟上
時代的腳步，乃世人共同的信念。

思良

一株云杉.....	(1)
干部问题ABC.....	(23)
编织七彩生活.....	(35)
他身边没有围城.....	(46)
高楼在他们手上.....	(63)
当代盗火者.....	(74)
宝镜湖啊，精髓化酒香.....	(89)
杜康传人.....	(101)
一颗公正的砝码.....	(116)
悠悠摇篮曲.....	(129)
他，创造着自我价值.....	(149)
毕竟是大户.....	(178)
痴情郎.....	(194)
进击者的性格.....	(208)
多姿韵律	
——新女性形象素描.....	(249)

一株云杉

这里，不是桑园，更没有一株云杉。

可是，从无数张红唇白齿之间吹出来的闲言碎语，旋即把一个人吹上了天，又忽儿把同一个人贬入了地：

“老郭真不简单，居然敢站出来承包一个欠债百十万元的织布厂。”

“他没有什么了不起，逞能罢了。”

“太和织布厂的生产上去罗！1985年提前六个半月完成了全年的生产计划。永祖太神了。”

“哼，凭他那个狠劲儿，要是再来一次运动，哥们儿不把日娘的揍扁才怪哩！”

……

众口铄金。

郭永祖到底是一棵弱小的桑蓬蓬，还是一株挺拔的云杉呢？在太和，在太和织布厂，一直众说纷纭，难下定论。笔者在太和织布厂一段时间的采访活动所索取的“证据”，也许可以作为郭永祖的“辩白”。

那是一个天空中布满了铅灰色云朵，而云朵中又隐隐约约露出太阳的温和笑脸的日子，笔者同新华通讯社的一位摄影记者前去给郭永祖拍照。由于新闻照片对色调以及画面的

真实感颇为讲究，老郭被记者在广角镜前足足折腾了个把小时。待那位记者匆匆而去之后，永祖才如释重负地叹了一口气，讷讷地笑道：“叫咱当电影演员可不够料。”

永祖，四十几岁，中等身材，穿着也极为普通。他的眼睛稍大，生着三层眼皮（人多为单眼皮、双眼皮）。鼻子的构架突兀、端正。两个嘴角的距离适中，那里时常吞云吐雾。虽说白头发的比例很小，但却在不紧不慢地增添。他的整个脸型棱角分明，显示出一个堂堂男子汉的模样及其坚毅而又不屈不挠的气魄。

当郭永祖听说笔者的来意之后，马上露出难色：“我没有什么好说的，真的。”老郭把一支烟接在手中那即将燃完的烟屁股上，再次辞谢：“我真的没有什么好说的。”

然而，笔者却不是那么好打发的对手。在我们的循循善诱之下，郭永祖终于说出了他承包太和织布厂前后那段酸甜苦辣咸涩的经历。

话要从1983年说起。

那时，全国的纺织行业同舟共济地面临着空前的萧条。随着化纤产品的一再降价，喜新厌旧的人们再也看不上伴随人类几千年的棉织品了。（倘若国民的观念更新如此迅速就好了。）棉布销不出去，银行停止贷款。工人要吃饭，机器就要转动；工人来上班了，工厂就得给钱——社会主义大锅饭天经地义的真理。而这一真理总是颠扑不破的。至于经济效益如何，那时连厂长也不必担心，因为大家手里都端着一只“铁饭碗”。1983年，财政上给织布厂补贴了三万元。1984年第一季度，织布厂亏损两万七千元，直到4月份，亏损的数字还在急剧上升，像潮汐一样迫近厂长，吞噬那把只会

减法运算的算盘。可是，厂里依然想方设法赊棉纱，赊来棉纱就织布，织了布又卖不出去，只好堆积在仓库里。仓库仿佛患了胃疾的人，吃下去的食物非但消化不了，还一个劲儿地咕咕胀气；而对织布厂的胃胀病，当时难以灵到灵丹妙药诊治，只好忍受撑肚皮的痛苦。按市价，他们每织一米棉布就要赔一角多钱。到1984年5月，一共积压各种棉布七十多万米，折合人民币一百零九万元。另外，厂里还欠内外债一百六十万元。太和织布厂步上悬崖峭壁，进退维谷。五百多名工人的饭碗子眼看要破碎。戛戛乎难哉！进，从困境中挣脱出来！前任厂长四出联系棉纱，推销产品，及至把棉布分配到每一个工人的名下，实行全员推销。但由于当时的管理体制、政治气候等方面条件的限制，一切努力终归无济于事。

太和织布厂山穷水尽了。

1984年4月25日，一份让太和织布厂扭亏增盈的方案递到了中共太和县委、太和县人民政府。方案撰写人的名字一下子在厂里和社会上传开了，犹如一个断了线的风筝，飘向蓝天，浮游于白云间，使得众目睽睽。

一些人轻蔑地一笑：“郭永祖这家伙是一个刺儿头，最爱给领导人提意见，出难题。让他承包织布厂，不砸锅，我让日头从西边出来！”

爱提意见，算得上缺点吗？凡是读过《说苑》的人都知道曲突徙薪的故事。倘若那个烟囱的主人听了客人的忠告，改造烟囱，转移柴禾，就不会失火了，更无须杀牛置酒去酬谢帮助救火的人们；而他不光听不进别人的意见，失火后置酒酬谢时又不请那个给他上过曲突徙薪建议的人。曲突徙薪

无恩泽，焦头烂额为上客。烟囱的主人太不够朋友了。这件事儿发生在两千年前的西汉，可至今仍有不少像那个烟囱的主人一样愚蠢的人，听不进半点儿反面意见。更使人讨厌的是那些讨好烟囱的主人的。曾有志不获聘的郭永祖毫不示弱，每逢合适的场合总如是说：

“爱提意见是我的一个习惯。我不管别人是否喜欢，只要意见有益于人民，有益于社会，非上奏不可，何必曲里拐弯。要知道，对真理沉默，等于为谬论呼喊。至于说出难题，我否认，因为纳谏不纳谏是人家的事儿。领导人如果能够收下我的奏章，我保证砸不了锅，同时注定太阳会终古从东方升起。”

当然，还有更多的人认为郭永祖开玩笑，理由是中国历史上只出现一个毛遂，且又是出自爱招贤纳士的平原君的门下。郭永祖没有自我标榜为毛遂，他只是认为，承包织布厂是开一次不大不小的玩笑。天下兴亡，匹夫有责。但愿有志之士都为振兴华夏开有价值的玩笑。不过，历史上有许多弄假成真的事情。幸运的郭永祖锥处囊中，竟然遇上了一次。1984年6月4日，书记、县长和经委收下了郭永祖的方案，并宣布太和织布厂为全县的改革试点单位。

试点，毕竟带有几分试验的意味儿。所以，老郭的职务只能是织布厂承包领导小组的组长。（直到1985年2月2日，郭永祖才被正式任命为厂长。）当时，还有人指责县上，说县府是“小脚女人”，胆子太小，什么“领导小组组长”，名不正言不顺，你们干脆任命他为织布厂厂长不就得了。殊不知，中国人在改革问题上历来是谨小慎微的，何况如此大动筋骨的壮烈之举呢？不过，县里给郭永祖一个“试用期”也好。万

一实现不了承包方案的指标，上下都好交待，同时也免得袖手旁观者在一包烟、一杯茶、一张报纸看半天的地方七嘴八舌、挤眉弄眼。

对于任命什么官儿，郭永祖并没有过多地关心。用他自己的话说，就是未曾以涧底松自比，只图得到一个出力流汗的机会和场地。所以，当县上有关领导人带人去厂里宣布组长职务时，老郭已经跟他的伙伴们一道去阜阳寻求苎麻脱胶工艺的秘方去了。中共太和县委书记李富国晓得什么事儿头三脚难踢。他在阜阳市的纺织厂干过党委书记，最支持永祖上马苎麻脱胶，把第一脚踢得震古烁今。去阜阳，正是老李介绍的。郭永祖的心劲当然大罗。

“想吃桑椹子等到黑嘛，还没有进行就职演说，自己就先干起来了。哼，真是官迷！”有人大发议论。

天哪，轻易舞弄舌头的人怎会理解郭永祖的那颗火热的心？！时间就是金钱。早一刻按照他的设想办事儿，就多一分取得胜利的把握。难怪呀，七彩纷呈的生活。庸才要当官儿，会有人捧场；而贤才想干事业，却有人骂你野心勃勃（应当说雄心勃勃）。既然当官儿跟做贼一样让人唾骂，偏偏又有一些人嘴上骂别人是官迷，自己却拼命地踩着别人的大胯、肩膀、头顶往上爬，正像一个刚刚做了人工流产的大姑娘见了别人谈恋爱，竟骂人家是婊子一样。不过，面对积重难返的织布厂，他们没有胆量站出来。他们要通过某种上边表面上难以接受的手段，让上边为自己挑选一个有油水有实权的位置，再冠冕堂皇地行红头文件，上任之前还要像新媳妇上轿一样装模作样地谦恭一番，于是踌躇满志地当一个不会经什么风险的太平官。干得差不多，提升；砸蛋了，换个地

方还保留那一级的官衔。像郭永祖这样的官儿，只有傻瓜才会去干。获胜了，是别人大胆启用人才的结果；败北了，撤职，罚款，按“军令状”办事儿，还要负法律责任。向敌人冲锋陷阵的勇士倒下了是公认的英雄，搞改革创新的勇士倒下了是当然的罪人，虽然你我同样需要勇气和自我牺牲精神。

终于，没有对员工搞什么就职演说，也没有对上边的大胆启用感恩戴德，郭永祖亵渎了常规的尊严，挣脱了传统的束缚，率先干起来了。人家不愿转让苧麻脱胶的配方技术，他回来自己摸索。没有烤麻机，他伐掉厂区的两棵柳树做棒槌，组织人工敲打。老郭与五十多名工人一齐连天加夜地干，膀子累肿了，腰板弯酸了，仍然不放下手里的棒槌。有人又嚼舌了，说老郭不顾工人的死活，在搞“大倒退”。这些人怎么不想一想，谁能够顾得上整个织布厂的死活？

进行苧麻脱胶的同时，织机立等着中长纱织布，省拨的十几吨纱又无钱购买。为了要贷款，郭永祖和他的伙伴们十天内向有关方面跑了近四十趟，大费唇舌，苦苦哀求，只差没有磕响头了。工业局和经委的头头脑脑也都出动了。尽管如此，贷款仍无着落。没有本钱哪儿去求利。7月中旬，老郭一气之下反映到“衙门”，要捋“乌纱”了。十来个单位的“文武百官”联席会议上，“知县”把“惊堂木”打得叭叭响，才商定给织布厂贷款六万元。可是，等贷款真正拿到手时，下拨的中长纱计划已过期作废。仅此一项，就使织布厂少增利五万元呐。

六万元的贷款是银行抱着肉包子打狗有去无回的心情，咬着牙抛出来的。一穷三分劣。永祖可没有那么下贱。既然没了纱，贷款如数退回去，也让人家看看，老郭管辖的太和

织布厂守信用。

计划内的纱没有了。要继续织布，就必须设法儿买高价纱；厂里钱少，就必须加速资金周转；要加速资金周转，就必须加快生产进度；要加快生产进度，就必须增强工人的劳动强度。郭永祖面前站着的是一大群吃了几十年甚至几十年大锅饭的工人，希望让他们一下子紧张起来，并非一件容易的事儿。这时候，爱读古书并略通兵法的永祖，想起了当年淮阴侯韩信带着一群游兵散勇与赵王歇、成安君陈余决战井陉时所采用的非常打法：陷之死地而后生，置之亡地而后存。郭永祖决定背水一战。

郭永祖宣布：

自1984年6月至9月，四个月为本厂非常时期。节假日一律取消，病假和事假一律扣全工资，旷工十五天以上者一律开除。

全厂立刻紧张起来，再没有那么多的病假、事假了。有一个工人斗胆以身试“法”，老郭毫不客气地将其除名了。

郭永祖宣布：

三天之内，凡本厂员工所欠公款全部归还；第四天零时起，凡再欠公款一分者一律开除。

全厂员工十八年内的两万多元欠款分文不少地还清了。一笔欠两千元的“大户”也按时收回了借条。

郭永祖宣布：

今后发现谁个再偷厂里一两纱或一支纬子，一律开除。

厂里长期盛行的偷盗之风刹住了。（1978年三个月，厂里五万支纬子被偷光，损失两万五千元。）一个敢于破例的女工当即被炒了鱿鱼——尽管其父母都做官儿，且与郭永祖是

拐弯儿的亲戚。

郭永祖宣布：

凡违反厂纪厂规，经教育仍不改正者，不论是工人还是干部，一律调离直至开除。

全厂所有科室干部和班组长的指挥灵了，厂纪厂规受到了应有的尊重。有几个汽车司机自以为老虎的屁股摸不得，违抗“军令”，贻误生产，马上给撤换下来，用板车拉煤碴去了。

确实，在非常时期，郭永祖没有太多的时间跟人思前想后地商量，向人颠来倒去地解释。他的笔记本就是“政策”，说出去的话就是“命令”。那期间，每撕一页日历，太和织布厂的生产形势和管理效益都有相当于过去几天的进度、增值、盈利。

郭永祖，1959年毕业于阜阳工业学校，当过统计员、司务长，站过门市部，干过生产组长和织布厂自办的知青筛网厂厂长。所谓低贱的经历，使他养成了爱算计的习惯。他执政，熟悉厂里的每一个生产环节、工艺流程、技术要领。哪个地方有问题，他一眼就能看出来；哪个班组长不称职，他及时宣布就地撤换，根本不需要再三考虑或研究研究，并且每次经他提名换人，都能够收到立竿见影的效果，真可谓如汤沃雪。那阵子，整个生产线像一条水渠，而老郭就是那管水的人。那儿的渠道堵塞了，他马上跑过去挖上一锹，水立刻又畅通无阻了。

有人骂郭永祖霸道治厂，是典型的dictator。①一个关心郭永祖的人好心善意地劝导说：“永祖，你的

① dictator：狄克推多，英语音译词，意为独裁者。原为拉丁语，指古罗马共和国在非常时期由元老院任命的行政长官，其权力不受任何限制。

一律用得太多了，要给自己留一点儿退脚的空儿，免得那个。”

“有什么办法呢？”郭永祖回答，“政策过宽使人胆大妄为，政策过严又使人感到残酷无情，搞中庸之道吧，我实在不愿意。进有厚赏，退有严刑；赏不逾时，刑不择贵。且赏务速而后有劝，罚务速而后有惩。我只好如此了。”

是的，政策毕竟是政策，纪律也毕竟是纪律，它们不是橡皮绳。现在，有干部感到工人难管，遇到问题不好处理，主要原因是他们在执行纪律的过程中循私舞弊，把纪律当成了一条万能的橡皮绳，可长可短，可粗可细，变化万千。说穿了，就是给自己留一条后路，一旦纪律触及或影响到自己利益时，它就会发挥它的弹性作用了。郭永祖厌烦扯橡皮绳。他的指挥棒是一根宁折不弯的钢棍儿。

在我们生活中，非常时期并不多见。两个月过去了，柳木棒槌捶出了四万元利润，工人的工资有着落了，且有了一笔小小的却可以鼓舞郭永祖和全厂员工的积累。太和织布厂起死回生啦！

“郭永祖有招法，稳操胜券罗！”说长道短的人板平舌头说话了。

警报解除了，郭永祖并没有偃旗息鼓，马上发出乘胜追击的动员令：自1984年9月18日至1985年5月18日，八个月二百四十五天为“百日大战”。

一鼓作气，节节胜利：

1984年10月，老郭率众实现了自己的扭亏增盈计划，抓到利润五万六千四百元，补上了1至5月份四万多元的亏损数。

1985年6月15日，太和织布厂提前六个半月阔步跨入

1986年。一年的产值和利润计划仅用五个半月的时间就超额完成了。

一天，笔者提出找几个工人谈谈，同时要求由我们自己选定。郭永祖应允了。笔者从生产科的各车间工人名单上点了四名工人：赵玉华、宋琳、陈翠兰、马秀莲。她们都是其所在车间工人名单上的第十三个。据说耶稣和他的教徒们共进最后的晚餐时，犹大便坐在第十三号位置上。——我们要看一看在太和织布厂处在第十三号位置的工人们有没有“出卖”她们厂长的“犹大”。

四名工人到齐了。她们分别在并线、准备、织造工段和保管室工作，都是进厂十余年的老工人。她们畅所欲言，谈了自己的工作、家庭以及工厂承包前后的情况，并且还对厂里计件工资制方面的问题提出了自己的看法，但最后都归结到一点上：“郭厂长胆子大，也敢干；如果没有他呀，我们的厂子早垮得直不起腰、抬不起头来。”

当笔者问及指定的四名工人是否感到工厂的纪律太严，那些受过处罚的人有什么意见时，她们说，工厂没有纪律不行。我们的纪律是通过职代会讨论定下的，不是对某一个人的，谁违反了它，谁就应当受到处罚，不存在有没有意见的问题。赵玉华她们没有直接反映群众意见，而是先给我们举了一个计功行赏的例子：驻常州的李忠华，既是产品推销员，又是市场信息员，还是产品加工员，一人做几个人的工作。上半年，他在常州推销出去的产品的价值达一百几十万元。厂里马上发给奖金二百元。接着，她们才讲述受罚人的“意见”。原一车间主任曹炳光，在厂里要求归还公物时不在家，其妻子又不知此事，没有及时将放在家里的一把破椅

子交上来。厂里照样按规定罚了一百元钱。曹炳光的妻子胡明华说：“郭厂长的纪律对官对民一个样，谁还有意见哩。”我们的工人是通情达理的。只要赏厚而信，刑重而必，有什么可怪罪的呢？某些官儿或挪用公款，或贪占公物，或接受贿赂，阴暗事儿被群众揭发出来了，仅仅说几句公私不分的话，作一番不疼不痒的检讨。末了，那里经受不了说情风劲吹的上级或“巡按”便以情节轻微、下不为例为由，轻描淡写了事。试想，这样的处理怎能够让老百姓服气？这样的官儿又怎好厚着脸皮坐在主席台上说古论今、教训别人？还好，这种现象在我们社会中不时遭到揭露和抨击，而且脏官总有寿终正寝的时候。

郭永祖的工作作风和开拓精神不光表现在企业的经营管理上，还表现在其他方面。一连几天，笔者分别同太和织布厂的二十几位员工进行了长谈。他们的话语使我们对郭永祖的认识更加完善。

老郭善于用人。几个副厂长的年龄都不到四十岁，春秋正富，并且很内行。岳振洲副厂长（同时任书记）是助理会计师，遇事有主见，并敢于坚持正确的观点，爱给厂长提意见。因此，有人以为他们不团结，劝老郭把他撤掉算了。老郭嘿嘿笑笑：“我让他当副厂长，就是因为他敢于给我提意见。他的意见有正确的，也有错误的，我可能采纳，也可以置之不理。总的说，他的意见可以使我从正反两方面去考虑应当怎样去处理某一件事情。”老岳说得也确实不错：

“对什么事儿都不发表自己的见解，一概听从一把手或上边的指挥，甚至明明看到上边工作中的缺点也不指出来，那还要我们副手和下边责任者干什么？”工人出身的副厂长陈可