

不安的強者

朱昌勤

新华出版社

不安的強者

朱昌勤

新华出版社

京新登字110号

不安的强者

朱昌勤 著

•

新华出版社出版发行
新华书店经销
新华出版社印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开本 5.5印张 插页2张 107,000字

1992年6月第一版 1992年6月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-1563-X/G·554 定价：3.00元

目 录

不安的强者.....	(1)
微笑——他的商标，他的广告.....	(16)
春水.....	(26)
历史阵痛期的沉默者.....	(37)
“中锋”的新攻势.....	(48)
笑来的节日.....	(55)
中国，还有一个海.....	(60)
滕王阁文化潮.....	(79)
一朵茶文化的奇葩	(110)
城外AB.....	(129)
“八一广场”夜赋	(147)
又哭又笑，我的海南岛	(150)
国门纪行	(155)
与张明敏谈“心”	(165)
“线”外的二线人物	(168)

不安的强者

一切赞誉他都不认帐

北京，7月2日下午3时。

民族饭店二楼江西厅灯火通明，记者云集。

参加国际汽车及工艺装备展览会的江西汽车制造厂即将在这里举行新闻发布会。然而，台前主持人席位却还空着。

人们急切地等待着主持人的到来……

这时，只见一帮人行色匆匆，从外面拥进会场，为首那位，身材瘦削，面容清癯，边走边整理着白衬衫、花领带。大步登上主持人席位。

他就是厂长孙敏。

他一向惜时如金，计划周密。昨日白天在厂研究生产，定于晚上飞北京，今日上午开会。时间安排，环环相扣。谁知天公不作美，连续的大暴雨，把飞机阻住了，直到今日中午才起飞，他只得从机场直奔民族饭店。这套礼服还是在车里换的呢。

他讲话不紧不慢，声调不高不低。

他沉着，镇静。

江汽经过短短5年的奋斗，主导产品已由50年代水平一跃而为80年代国际先进水平，企业固定资产也由千万元发展到了亿元。甩掉了长期亏损的帽子，成为江西省的盈利大户。

今年全国汽车产品积压严重，汽车市场普遍疲软。但他们的车却始终供不应求。在今年全国订货会的400多厂家中，唯独他们一家，产品销售一空，出现了只展不销的情况。这次来京，他们的车将代表日本五十铃公司参加国际馆展出，现在，利润总额、产值利税率等项技术经济指标，稳居全国32家轻型汽车行业榜首，1989年国家质量行检，江西五十铃评为国家一等品……

总之，江西五十铃的一切工作，是为了最终走向世界，为早日实现大目标，他们正加倍努力奋斗，参与国际竞争。

记者们轰然。

他们纷纷争提问题，抢发消息。

新华社报道，称：江西五十铃是中国汽车工业中闯出的“一匹黑马”……

此间，新闻媒介赞誉他是成功者。

此间，公众评论他是汽车工业企业家中的佼佼者。

一切赞赏的估评，他都不认账。

他说，我不是成功者，更不是佼佼者，我只是个奋斗者。我之所以要奋斗，是因为在改革大潮之中，在强手如林

的竞争之中，不进则退，不奋斗，就会被淘汰。想做个太平厂长是不可能的。只有不甘太平，永不安分，在改革中求生存求发展，才有辉煌的前途。

他很坦率。

面对领导、同仁、作家，他都如实地不加修饰地剖白自己。

他感叹：世上没有常胜将军。每一次成功的后面，都潜伏着多重失败因素。不安分的奋斗者要有一种忧患意识，把自己始终置身于一种危机四伏的氛围中，强迫自己奋发图强，让不安的意识促使他不断地开辟新路。

因此，他总是生活在我们的国歌所高扬的那种“每个人被迫着发出最后的吼声”的令他热血沸腾的情绪里。

因此，他事业上总不满足。

因此，他思想上总不安宁。

在人生征途上，他是个永不安分的弄潮儿。

从5千万“负翁”到5千万富翁

历史给予强者的机会，往往是在危难之秋。

10年劫难后的中国，千孔百疮，困难重重。

中国在困境中，也在希望中。

是党的十一届三中全会，给历史性的大积压还以历史性的释放。

中国的改革和千千万万的改革者，就是从这困境中逼出

来的。

孙敏，也不例外。

1984年，改革大潮把孙敏推上了江西汽车制造厂领导岗位。

这个厂的前身是南昌汽车修理厂，1968年改为江西井冈山汽车制造厂，生产40年代苏联的嘎斯汽车。轰动一时的“18磅大锤闹革命”的新闻就出这里。没有造大梁的水压机，没有加工大部件的机床，甚至没有厂房。“一颗红心两只手，大锤底下样样有”。职工们高涨的创造热情结出的却是苦涩的果子。到1983年，这个厂累计亏损5600多万，相当于国家给这个厂全部投资的3.5倍，成为江西省有名的“负翁”。企业濒临倒闭，职工各自谋生，有的出厂当帮工，有的上街卖油条。拥有几十年工龄的老职工还没个安身之所，困居在用废车箱和油毛毡搭成的窝棚里。

人们在窝着。

人们被憋着。

孙敏上任后，几天一言不发，几天没睡好觉，久久沉思在昨天遗落的风景线上，感到有火在心里烧，有针在心头挑……

憋到第5天头上，孙敏说话了。

他建议：要治烂摊子，先收散班子，治厂先治人。

领导成员们都赞同他的主张。

厂党委决定，在全厂范围内，集中开展一次思想攻势，把憋在窝棚里、散失在街头上的人心收回来，在改革的旗帜

下，重新组合，凝结成新的生产集团，去开创新的风景线。
此后，便是改写历史的第一笔。

孙敏先来三招：

一是恭请老“包”。对全厂中层干部实行经济责任承包，

二是进行技术改造；

三是改进质量，使汽车对路适销。

三招奏效，喜传捷报。1984年底，算盘一敲，全厂叫好，当年盈利，一举摘掉长期亏损的“负翁”帽子。

但孙敏没有因此而乐观。

这个50年代末毕业于吉林工业大学汽车设计系的高材生十分清楚：这三招之效，没有治本，只是初步治标，倘若不从根本上下番功夫，眼前的风光只属“回光返照”。纵观国内外汽车工业形势，他很忧虑，按照一般规律，汽车工业的产品必须三年一小改，八九年一换型。在大多数先进国家都是第一代产品在生产改进，第二代产品便在设计室、试车场里发展成熟并进行生产准备，第三代产品则在造型室、研究室和设计师的头脑里逐步酝酿成型。而江西汽车厂生产的还是美国30年代、苏联40年代的产品，性能与指标都很落后。虽有些改进，可从未进行过脱胎换骨的改造，市场一有波动就毫无应变能力，如果不尽快进行产品换型，那时将彻底丧失战略主动权。

孙敏毕竟很“敏”，是个善于观察、善于思考、善于决断的智囊人物。

他视线跨越国界，思想伸向全球。

他几次出国访问，通过周密的市场分析，查阅各类汽车技术资料，对国际汽车工业的现状，孙敏找到了一个开拓的前景。自世界进入80年代以来，随着能源紧张，公路高速化发展，日本汽车以高性能、低消耗等优点，在国际市场占独家优势。尤其是五十铃轻型卡车，不仅质量相当优异，美观节能，而且可以客货两用，很符合我国汽车工业“缺重少轻”的国情需要。孙敏瞄准它为换代方向产品。

很快地，孙敏的深思熟虑在会议桌上形成了决议：引进先进技术。

又很快地拟定了“引进技术、技贸结合、从散件起步逐步国产化”的可行性报告和“实施方案”。

谁知公布之后，全厂哗然，议论纷纷：“企业刚刚起死回生，好不容易才过上几天安稳日子，引进很可能会使企业乱套。”

职工们忧心忡忡。

孙敏十分理解职工的心情，但面对着纷纷而来质询、批评等方面的压力，他不是退却，而是召开全厂职工大会，公开答辩，力排众议。他深沉地说：

“企业虽已起死回生，但我所希望的是不死长生，没有远虑，必有近忧。我们必须为长远着想啊。”

孙敏以厂领导兼总工程师的胆识胆量，立下军令状，拍板定案，并担任“引进”工作的总指挥。

厂领导班子全力支持他。

江西省政府领导热情支持他。

担子很沉。

腰板很硬。

他对全厂职工说：五十铃不从江汽开出来，我就从江汽滚出去。

此后，他无暇顾及昼与夜的交替。

也无心领略褒与贬的内涵。

汗水和心血搅拌着他的每一个日子。

有人说，孙敏从日本引进了“五十铃”，也从日本引进“拼命三郎”，但再不是“18磅大锤”式的拚法了。

80年代的汗水和心血，是遵循客观规律支付的。

科学态度与实干精神的结合，使引进一举成功。

当日本五十铃株式会社的专家们正暗暗为中国孙敏的大胆引进担心时，中国的新闻媒介上却赫然出现了“要开一流车，江西五十铃”的广告。

奇迹！

神话！

现实！

后来，在北京国际汽车工业博览会上，日本专家以非同寻常的眼识考究了江西五十铃之后，终于赞叹道：“果然是流水水准！”

随后，孙敏开始从引进散件追求逐步国产化。他亲自组织省内外近60家配套厂，对五十铃的技术认真进行翻译、消化、吸收并做好生产准备，使江西五十铃汽车按日本标准迅速国产化。现在，“江西五十铃”汽车的驾驶室、货箱、前

桥、后桥、悬挂弹簧等总成和传动轴均已实现国产化。其中，驾驶室是全国唯一的厂家达到日本的“五十铃”公司驾驶室质量标准的产品。到目前为止，“江西五十铃”（江铃）汽车国产化水平达到了46%，居全国同类产品国产化之首。

五十铃的成功，取得了令人振奋的经济效益。从1984年引进散件开始，到1989年，仅仅5年时间，江西汽车制造厂由负5000万转到正5000万，光1989年一年就创利税5000万，而今年上半年，已超过5000万。6年半时间，5000职工，出现4个“5000万”的巨变。整个江西省注意到：5000万“负翁”成了5000万富翁。

很有意思的是，第一辆五十铃从生产线开出之时，孙敏正好50岁。

有人对他开玩笑说：五十而知天命。

孙敏是和全厂5000名职工和企业的天命紧密联系在一起的。

主动背起包袱爬坡

命运似乎有一种诱人悬想的美。

有人总希望有偶然的机运去翻阅命运的底牌。

孙敏不相信命运。

他把底牌捏在自己手里。

是凶，是吉，全自己去把握。

那是个星期天。为“江西五十铃”的历史性战役，他几乎累垮了。而今，五十铃战役以年利5000万的成绩宣告成功。该轻松一下了。对于他以往的星期天，妻子是从不抱希望的。在他的日历上，没有星期日。有一个星期天，妻不在家，孙敏一大早出门忙到中午12点，肚子饿得咕咕叫。回家吃饭时，灶冷锅清，揭开米缸一看，空空如也。只好空着饥肠去做饭。妻子后来知道这事，又怨，又疼，暗暗流眼泪。看他精瘦的个儿，看他满额的纹儿，不就是由于太劳累么。今天，是难得他在家的星期天。安分守己过一天吧。可妻子估计错了。在事业的大潮中，他没有安分守己的泊位。只见他眉头深锁，来回踱步。妻子也不由得双眉紧皱，他又为啥事逼着来着？

不错。他又处在犯逼的位置上。

他背上背着他主动拿来的三个“大包袱”；

他刚刚兼并、合并了三个“夕阳企业”。

如果说，他当初要引进、开发五十铃是逼上梁山的话，那么，如今兼并、合并三个厂倒是自找麻烦。从厂内到厂外，普遍不理解。

孙敏为何要背这三个包袱？

被兼并、合并的三个厂都是国营企业，共有1600职工，共欠债务1000万。包袱不轻。孙敏他背得起吗？何况，这时候全国正处在市场疲软中，人家都在摔掉包袱下坡，他却要拾起包袱爬坡。图个啥？

“老孙，你刚刚摘掉亏损帽子，又替人家背债务包袱，

犯得着？”

“你就不会过几天安稳日子？”

这样劝他的人不少。

可人们忽略了他的人生宣言。

他曾公开宣称他是一个不安分的人。

他说，事业上求安稳，从某种意义上看就是图安逸。我不需要安乐窝。安乐窝里只有窝囊废。不错，目前国家是有困难。但一切为社会主义四化建设无畏拚搏的人，都要识大体，顾大局，都要为国家分忧！

把国家利益当作最高标准去思考问题的人，才能获得最高层次的觉醒。

一切劝说都无济于事。

他固执己见。

但他的“己见”决不是他个人的。从上级领导到厂里的领导班子都同意他的意见。

问题是，背包袱还得放包袱。

怎么放呢？

正是为这些问题，星期天他也无法停止他的思考。

他毕竟是个智囊人物。在上级支持下，几年前，江汽便逐步走上了大联合集约化经营发展的道路。1988年8月，以江汽为主体，以江西五十铃（江铃）为主导产品，由36家跨地区、跨行业、跨部门、跨所有制的经济实体，组成江西汽车工业集团公司，集团内的12家紧密层企业实现了省级计划单列。现在又兼并了三个中型国营企业，“阵容”再一次扩

大。为此，重新进行资产存量配置和产业结构调整。并按照汽车工业“高起点、大批量、专业化”的发展方针，运用股份制及补偿贸易等形式，冲破所有制界限的制约，加快企业间资金融通，开始由经营一体化向资产一体化发展，强化了江西汽车工业集团公司的凝聚力和向外延伸的实力。与此同时，根据三个厂子的实际情况和五十铃扩大生产的战略目标，重新制定了生产方向，结构了劳动组合和资产存量配置。三个“夕阳企业”重见曙光，一步步活起来，又显见效益了。

人们因此说：孙敏还真有起死回生之术！

在不安分中求安全求发展

一次次转危为安。

一次次居安思危。

一次次从被动地位跃上主动地位。

从1988年下半年开始，随着宏观经济紧缩政策的实施。我国过热的经济开始趋向平缓，市场运行中的紊乱状况也开始得到治理。不过，“降温”与“压缩”也使大批企业生产回落，效益下滑，市场停滞，大大小小的企业家们几乎都因此遇到了无法回避的麻烦。作为一个同投资和消费都密切相关的产业，汽车工业首当其冲。由于受宏观环境的影响，汽车市场萎缩。1989年同1988年相比，全国汽车产量回落12.5%，利润下滑30%，年末滞存为1985年的二倍，总销量

下降19%，出现了近十年来第三次汽车市场低潮。特别是轻型车行业，由1985年增长幅度最大的车种退为下降幅度最大的车种。目前轻型车比重已占有所有车种的37%，成为比重最大的车种。“缺重少轻”已变成“缺重多轻”，轻型车行业出现白热化竞争。

形势无比严峻。

但令人不解的是，孙敏这个经常不安的人，此时反倒显得安然自若了。

是什么原因使他如此镇定？

他说，他已经提前经历了不安的“阵痛期”。

原来早在1988年晚些时间，他从各种信息中预感到我国的汽车工业可能要出现困惑期，便超前决策，花了血本去开拓市场。

他又使出这样三招：

一是下大气力抓质量。将1989年定为厂里的质量年，产品稳定的提高率达84%，使江西五十铃在首次国家质量年检中被评为国家一等品和荣获省优产品称号。

二是狠抓服务工作。抽调一批技术骨干，组织大规模的三包维修服务队伍，跟踪服务。

三是降价让利，以单台价格降低2万元的幅度投放市场。

这三招，特别是后一招风波不小，遭到了部分职工的强烈反对。职工们纷纷议论：

“五十铃销路不错，为什么要降价？”

“一台降二万，十台二十万，一百台两百万，损失多大？”

“你孙敏真是个不安分的人！”

话很难听。

但他不在乎。

他胸有成竹。

为此一举，他曾亲自带队跑了六个省。对全国汽车工业生产形势和销售形势作了充分调查，回厂后，与领导班子反复分析了企业降低成本后的实力。然后，亲自写出可行性报告报呈省政府批准。他果断而不武断，主动而不盲动。

他是在“不安分”中求安全，求发展。这一点，厂财会科长是十分清楚的，因为早在1987年他就见识过孙敏的这种令人不解的“奇招”。

那年春天，孙敏从报上发现有个发达国家在政治上对我们制造了点纠葛。他马上意识到随之而来的很可能是经济上卡脖子。而江西汽车制造厂生产用的薄板全是从这个国家进口的。他认定，薄板势必紧俏。放下报纸，拿起电话，当即通知财汇拨款大量进口薄板。按当时进价每吨1400元。稍后，上涨为1600元，再稍后，是1800元，再稍后，每吨为2400元。这时财会科长向他报告：“薄板已进购多批，价已超出原价1000元，还进不进？”“进！再大量进！”财会科长当时很不理解。但没几个月后，每吨价猛涨至5000多元。这时，许多用材企业领导为此急得搔头抓耳，而他却开始“战略转移”，集中力量抓市场去了。