

REMEMBRANCE

記憶

DOMESTIC EDITION

国内版

Aperiodic Publication

不定期出刊

追忆似水年华
汇聚天下文章
建立交流平台



《记忆》290期

内蒙兵团专辑（3）

王玉雷主编

目 录

【序跋】

龚 玉 《乌加河之殇》跋
——为纪念上山下乡 50 周年而作

【往事】

沈岩真 差一点儿上不成大学
雷 霆 宝贝，“非那根”是甜的
——我的求学之路
安玉海 下岗之后
蔡连生 风雨之路
——我经历过的两个企业破产
张会战 是痛苦的结束，还是磨难的开始
——记我的后知青时代
周筑先 一个 69 届知青的 50 年
严翠棉/口述 李亚卿 展云馨/整理
不离不弃 相依相守——我和我的老兵丈夫

【人物】

舒顺林、夏中来、纪颖博
复员老兵今何在
王金堂 “大鹏一日同风起”
——记 1975-1980 年的翟新华

【资料】

徐卫国 兵团文化红色旅游景区创建始末

【本刊声明】

【序跋】

《乌加河之殇》跋

——为纪念上山下乡 50 周年而作

龚玉

1



此书名《乌加河之殇》，是由当年内蒙生产建设兵团 2 师 15 团的全体成员（现役军人、原农场干部、复员军人、来自国内各城市的知识青年，以及当年兵团的第二代），为纪念上山下乡 50 周年而共同创作。

乌加河，15 团人都熟悉都知道，当年我们所有人，就生活战斗在那儿，岁月、青春、汗水、泪水，甚至血水，挥洒在那片土地上，几十年都释怀不下！

殇，查《现代汉语词典》：书面语。注释有二：1. 没有到成年就死去。2. 战死者；牺牲的人。

用在一代人身上，好不贴切！用在这本书上，亦好不贴切啊！

2

知青之书，早年即已出了一轮又一轮，如今再多出一本，也不过，再多讲一些当年的具体故事而已，意义已不大了。那为何我们 15 团人又要再出一本呢？1 连知青龙涛的一句话道出要义：我们这本书，重点要讲的是“后兵团时代”！即我们离开兵团，不再是知青身份时候的故事。此话得到本书主编王金堂及大多数战友的认同。

但为何又要说“殇”得贴切呢？这就说来话长了。

2018 年夏秋交际的一天，我因老伴病重，代他去单位听了一次社领导报告。这单位，是中国官方最权威的第一大报——《人民日报》。我觉得这位部级高官有一句话讲得好：《人民日报》是中国共产党中央委员会的机关报。回顾 70 年

来，我们一直跟着党走……所以党犯了多少错误，我们也就跟着犯了多少错误（大意）……¹

以此类推，我们这一代人，大多也是建国前后出生，所以也可以这么说：这一代人的一生，也是跟着共产党一路走来的，党在这过程中犯有多少错误，我们也就跟着走了多少弯路，浪费有多少年华！

我们可以掰着手指头来细数一下：小时候不算，从我们走上工作岗位起，我们的一生，可以分为4个阶段：兵团10年，回城10年，改革开放10年，老了退休10年。我们这一生，4个阶段，遭遇了人生中4次大的洗牌，4次天翻地覆的大翻转！

我们这代基本与共和国同龄的人，本是所谓生在新中国，长在红旗下，有过幸福生活童年，曾怀揣美好梦想，也被寄予希望的一代。突然，一个文化大革命，一个上山下乡运动，一切都变了！小小年纪，不再读书，不再有父母的怀抱，远离城市和家乡，从优越的城市生活，一步迈到了社会最底层，在艰难困苦中，度过了青少年时代。真好似“没有到成年就死去。”

我们返城了，重新回到城市，重新开始人生的定位。这时，国家经济面临崩溃的边缘。我们咬紧牙关，重新再找工作，结婚生子、安家立业；许多人甚至一边工作，拖着老婆带着孩子，一边利用可怜的一点点工余时间，重新再去补学历，与年轻一辈一起，上电大业大，希望一切从头再来，为更长远点的以后，可以安安稳稳过个好日子而努力着……终于，一切又都安稳下来，我们以为可以喘口气了，不料，再一次打击，又一场风暴骤降，我们“被”下岗了！甚至，有的人，连工龄都“被”迫买断：上半辈子的青春年华和付出，已经打了水漂；下半辈子的生活，竟然连着落也没有了！

“人过三十不学艺。”我们已不再年青。中年人茫然四顾，拖家带口地，再次寻找人生的方向。

好在，这一次不同了，国家这艘大船要转舵了，一波经济改革的大潮迎面扑来……随着改革的深入，社会激烈震荡，我们重新定位洗牌。随着种种束缚的放开，这一次可以说是百花齐放，五彩缤纷：有海外留学的，有走上领导岗位的，有下海经商挣钱的……但大多数人，没有学历，没有专长，仍然是在社会

¹ 《人民日报》于1948年创刊，2018年是其创刊70周年——作者。

的底层，拿着与年龄、工龄不相称的低工资，在平平淡淡中生活。但不管怎样，总算不用再折腾了，总算可以进入安逸的老年生活了。

老了，退休了！一代人要退出历史舞台了，这是“尘埃逐渐落定”的岁月！

正是在这时，1连战友提出了要出一本新书。他们的目光，已不再只是回望插队时期的兵团生活，而更多的是想记录下自己这一生的历史：自己与共和国这“剪不断，理还乱”，始终缠绕一处，剥离不开，随着共和国的起伏，而大起大落的一生的历史。

是的，我们要留下一段真实的历史，趁着我们还在，我们要亲笔写下我们这一代人真实的生活！以提示、警醒后人，不要忘了它，不要被伪史所欺蒙，决不能再走回头路了！

这，就是这本书的意义，是它卓然不同于以往任何一本知青回忆录的价值之所在！

3

但，“殇”啊，同样的不容易，这本书的命运！

50年前，多么震天动地的一场上山下乡运动，数千万青年的命运，无数个家庭的四分五裂，50年后，这一切却仿佛从未发生过！70年的共和国史，官方竟然没有一句话提及，而且，也不允许别人提及，当事人也不行！

知青们是不会忘怀的，仅从内蒙兵团15团看，几乎每个连队都举行了赴内蒙兵团50周年的纪念活动，更有连队自己出书，组团回第二故乡去走走看看……

但是，从大的形势看，它却是不被允许的！

我们内蒙兵团2师15团的知青，在上山下乡40周年时，也曾共同写过一本书《那年 那月 那人》。《殇》书与《那》书有共同之处，也有许多的不同。共同处是：这是内蒙兵团15团人自己书写的有关15团故事的书。而所有编书参与者都是志愿者，他们没有一分钱报酬，仅是用一己之力，为大伙儿贡献一份力量。

但不同处则更多：这首先是有更多人拿起笔参与了进来：《那》书为一册，16开本，433页；约有50位作者，文章70篇，约40万字。《殇》书则是上下两册，16开本，共1270页；有作者140位，文章160篇，约97万字。

更重要的是，《殇》书从组织工作起，就将视野扩展到全团每一位成员，向所有人组稿（如本文开篇所列），而不仅局限于知青。

为了将工作做得更细，筹委会向15团所有建制单位：连队、机关、学校、医院、煤矿、宣传队……当年的第二代；还有按地域来划分的：北京、天津、内蒙、山西、浙江……招募志愿者，组成一张联络员网，以召集本单位成员开会、讨论、协商，组稿、修改、编辑、征订、发行，甚至募捐……

又招募作过报道员、中学大学语文老师、当过编辑的有经验者，组成编辑网，以帮助大家修改稿件，甚至提笔为书写困难的战友代写文章……

但尽管如此，谁也没想到的是：《殇》书却比《那》书艰难许多！

首先，是这一代人终于老了，10年过去，除当年的第二代外（也都已60岁上下），几乎所有人都已年过65岁，向“中年老人”迈进，身上担子陡然重了许多：上一代的父母；这一代的自己、老伴；下一代的孩子，甚至二胎宝宝们……

仅引用《殇》书副主编雷霆，在“编辑群”中的一个帖子，即可窥其一斑：

我在《后记》里，本来是想咏叹一下九原（即《那》书与《殇》书主编王金堂）为首的团队，确实太不容易了。在两年的出书过程中九原、龚玉和我，都分别住院一到两次，龚玉还痛失了亲人。言真（沈岩真）不仅编稿改稿，那篇《风雨之路》，基本是老蔡（蔡连生）提供素材，她执笔写的。（王）文川和我们大家从未谋面，但是默默承担了很多工作。我还是在（吴）仲华发的3连聚会的照片里，第一次知道文川长得啥样。还有捐款的战友，也该表示感谢……

所提到的姓名，当然是挂一漏万，例子举不胜举：如1连刘占龙：“我们这一代，活得不易，死也挺难！展望未来，不寒而栗……”

6连秦应雷，血管堵塞，做了“搭桥”，结果又堵了……

学校舒顺林，心脏做过手术；老伴邢国侠，又因肿瘤做手术……

李凤，做了个手术……

尤其是马长山，老马原是社科院经济所资深编辑，“原来没打算参加编辑工作……”因为从“去年下半年开始，我爱人不时头晕。每天连3000步都走不动了。我又在编8连的稿子……”后来则是因“我爱人前一阵大腿骨折了，需要卧床5周。我每天像打仗一样……我实在没有精力了……”但当他从编辑联络

群中，偶尔看到原来承诺做全书最后一遍通读的龚玉，因老伴过世，家中出现大变故，不但清样读不了，连《序》也难以完成，自己的文章也因无力继续而撤下一篇，他立即请樱。

此时已是8月底，《殇》书中种种问题还堆积如山，老马准备用10天时间编校完所有书稿，这相当于他每天要完成10万字的工作量。这个量，短时间内还可以拼一下（以龚玉所在人民文学出版社职业校对每天的工作量要求，只有2万字），再多，眼睛就受不了了。但老马硬是扛了下来。到9月17日晚上，连他自己也感叹：“但是我过高估计了自己的能力。我原来一天可以看10万字的清样，这几天连5万字也看不动了。猛然想起，看10万字的时候，是26-30岁。”更何况，这还不只是单纯地看清样，这里面还有海量的编辑工作要做，比如对“得、地、的”的改正；还有全书各个连队几百号人姓名的准确使用，仅全团最高长官的曹团长，他的名字就有多个写法。而人名是无法上下文连贯来猜测的，做过编辑的都知道，这是最容易出错，而又最需要准确的地方……自身的困难，大家都在咬牙克服，以做知青时锻炼出来的坚毅和韧性，坚持着！

然而还有更大的外部压力，正一步步袭来。

2019年，是建国70周年，但同时也是敏感的30周年。为避开麻烦，许多连队将聚会或提前或延后……但仍避不开的，是那有形之手的行政力量。

为了将我们忠实于历史原貌的书，能更有效地传播开来，传递下去，留名于史册，留痕迹于下一代，我们曾想像《那》书一样，花钱购买书号，尽管它已涨价10倍！经多方打问斡旋，终于获知最后消息：……¹

幸好，还有当时的一些帖子，可以说明事情的原委：

龚玉：“今天我们北大女同学聚会，一在出版社工作的同学讲，今年所有关于知青的书都不能出。几家出版老总都说：一本也不能出。”“讲的还都是主要以卖书号为生的出版社。”

金堂：“看来书号事不能如愿了。目前疯狂的行事，没人愿意接受知青身份的选题，退一万步说，有出版社愿意接受，但删改的面目全非，我们情何以堪？！难道我们花重金，就是为买一个为它们阉割历史、粉饰现实的身份，以显示我

¹ 去查原来保留的网上资料《书号收缩下的大陆出版业：从自我审查到……》，不想已不存在。

们坐稳了奴隶地位的猥琐吗？这不是有病吗？”

金堂：“印刷厂从固安（北京周边都一样）传来坏消息，为了维稳和 10.1 亮剑，所有厂家都被勒令停工停产。虎狼之役横行，弄得鸡飞狗跳，厂家为生存都转入地下，像是与鬼子打起游击战。正经的按部就班的生存已经不可能，只能偷偷干。我们的书，一周做完已不可能……所以，我们要靠前准备，心里有准备。”

“曾有人这么说：上下五千年中一个特定的时间段，你信与不信，就是刻铭在其中。”“那个年代，红色的狂澜卷着一代人的生命轨迹，爱恨交织、生离死别……”“他们用青春亲吻着土地，挑战着命运，思索着时代……”“知青是什么？知青就是被剥夺了受教育，没有太多知识的青年。知青是古今中外，空前绝后的一代。再过几十年，知青将永恒消逝。知青分化，有极少数在高位，大多数都在底层。你也不要攀比，也别怨天尤人。知青，你不必无悔。因为当初你不是自愿去的，没资格谈什么悔与无悔。知青，你也不要伤感。因为跟你一样的全国有几千万，有的比你更困窘更无奈。知青，你当然不该知足。但你过了天命之年要知命。知青，你现在还活在这世上，就是幸运的，能健康地活着就是幸福的，能唱歌，会跳舞，常旅游，你就是神仙。知青，让你当神仙的日子不多了。该干嘛就干嘛，该吃，吃；该喝，喝；该吼，吼；该跳，跳；该玩，玩；该乐，乐。不要隔代当奴才，不要舍不得花钱，不要再等明天。要想得开，放得下，走出去，活得乐。”

以上均摘自网上帖子。有人认为，“这样评价知青，感到很客观。”

张会战曾对“兵团精神”有一个概括，我以为，这样的评价，似乎更客观，也可以说是所有当年的知青，对自己这一段经历的一个总结吧。

我理解的兵团精神：

1. 为国分忧的担当精神。我们当初来到这里是为了保卫边疆、建设边疆，1969年中苏关系紧张，战争一触即发。在那个理想主义的时代，我们怀揣一颗火热的心，是为保卫祖国，随时奔赴战场的。

2. 吃苦耐劳的实干精神。在日常工作中，主要是建设边疆的农业劳动：春天挖大渠，夏天割麦子，秋天打场，冬天送粪。甚至冬天挖乌加河，用炸药炸

开一米厚的冻土，再挖土。这些劳作，在当时的农村，也是壮劳力才从事的工作。而对于十几岁、刚从城里学校出来的半大孩子来说，确实相当辛苦和难以承受，并且是年复一年的。由于经受了这么长期艰苦的磨炼，我们才练就了吃苦耐劳的实干精神。

3. 有组织纪律的团队精神。过去叫革命的集体主义精神。由于我们是准军事化编制，出工、学习、活动，甚至吃饭等，都是按班排连集体活动，又都没有家庭，吃住睡工作都在一起，日久天长养成集体主义精神和集体荣誉感。所以到现在，我们还是习惯以连排为单位组织活动，而且基本是招之即来。

4. 相互关心友爱的团结精神，由于都是单身，没有家庭的呵护，也没有家庭的温暖，又是长期生活在一起，因此战友之间感情很容易建立，很需要这种相互安慰和帮助。也培养了相互大度、宽容，从而具备了团结精神。

5. 锲而不舍的执着精神。虽然白天劳作辛苦，甚至吃不饱，但到了晚上，很多战友点上小油灯，坚持看书学习，不虚度年华、渴望知识，这也是兵团这个环境特有的景象。而且长期坚持，不管遇到什么挫折，一颗为国家有所作为的初心始终不改。

我们兵团人有一句常说的话：有兵团这碗酒垫底，社会上什么样的酒我全能对付。兵团这碗酒是什么？就是这5种精神。我相信今天也不过时，不管你是从事什么工作、职业，领导也好、被领导也好，经商、管理、做工、高科技、做学问，等等，只要你具备了这5种精神：担当、实干、团队、宽容、执着，再加上专业的知识和技能，你一定无往而不胜。

又一个网上帖子说：“知青，一个曾响彻神州大地的名字，一个令共和国骄傲而又尴尬的名词。”

我以为，这帖子只说对了一半：知青，令共和国尴尬，而并不令它骄傲！否则，70年大庆，历数丰功伟绩，怎么就没有能容你存身的一席之地呢？

什么叫“没有到成年就死去”？什么叫“战死者，牺牲的人”？

这就是！是为跋。📌

2019.9.23，于北京金台园

【往事】

差一点儿上不成大学

沈岩真



1977年恢复全国高考，我参加了这场历史性的考试，一败涂地，几乎没有一道数学题会做，百无聊赖地坐在考场里。其他科也考的不怎么样。

不甘心，坚决准备再考，先复习吧。不能称为复习而是全新学习。我只上了一年中学，文化大革命便开始，停课闹革命至1969年3月到内蒙兵团算是毕业，根本够不上初中生的名号。

离开兵团几年后，在工厂上班已经混进生产科坐办公室，所以下班人走净，我便从抽屉拿出书本开始自学，全部精力放在数学上，例题、习题全都埋头演算几遍，一本本地啃数学课本，夜深才回集体宿舍。

同屋女孩们早都睡熟，我却靠在床上开始默默背诵历史、地理、政治，不知不觉睡着了又惊醒，想起尼克松传里说的一句话：要想成功必须付出百分之百的努力。咬咬牙，再背，直到沉沉睡去，此时已经三四点钟了。

日复一日，后来累得睡着时都没劲闭上嘴，口水流湿枕巾，多年后才慢慢改过来。这种苦练是当年学子的共同经历，不值得多说，之所以重提，是因为考完成绩下来，数学才27分仍不及格，与付出的努力完全不成比例。缺少老师、错过了最佳年龄学习理科……诸多原因吧。

一言难尽、真正想说的是我的考试过程。

考场在天津一个中学，而我上班的工厂却在远郊杨柳青，那里无处报考，只能去工厂的上级管理局报考，于是分到管理局附近的这个中学参加考试。那时交通极落后要坐长途汽车去市区，显然赶不上早晨的考试，只能提前一天去市里，但是住哪？那年代旅馆不让随便住，借住同事家里？更不可能，他们大多全家四五口人挤在一间小屋。幸而大地震后家家建的地震棚还在，于是借了一间搭在管理局院内的棚子，我很满意轻易解决了这难题。

殊不知天气溽热，此时的地震棚几经改造升级早已泥墙木门，封闭很严并且低矮，像闷笼一样，再加上蚊子多，又是单身独住，不敢开门，考试前的那晚，热得哪里睡得着！熬到后半夜稍凉快才迷迷糊糊了一会，突然剧烈腹痛，难以忍受，明白是买来凑合当晚饭吃的那两个茶叶蛋闯下祸，要泻肚。壮着胆推门出去，在黑暗中乱糟糟的地震棚之间穿钻，找到茅房。折腾两趟肚子愈发绞痛，只好忍着疼痛去到院内的管理局医务室求救，晨星下，敲门敲窗无人理，发狠不断敲，终于值班大夫带着怒气回应了，她也是热得刚刚睡着了一会。一看我这样，赶快打针、开药、嘱多喝水，小心脱水。

结果考场上我成了照顾对象，监考老师不仅时时给倒热水吃药、还要陪上厕所，真够呛。幸亏我这几天吃不下饭，否则更热闹。

这种状态下坚持考到最后，剩下的只能听天由命了。

分数下来，成绩还可以，上本科没问题。报完志愿后就是焦急的等待了。

天天等待录取通知书，一直没有，广播电台公布全国大学录取结束，我还坐在工厂门外的一棵倒伏的大树上绝望地等。采购科科长匆匆过来，责我：傻等什么，还不快去跑跑！立马开窍，很快登上开往石家庄的火车。

在熟人家住宿，他为我打听好路径，第二天直奔市第一招待所，那里是招生办驻地，此时各大院校招生老师都走了，所以能直接进去。顺利找到沧州招生办老师的房间，主任还没走，正在争取解决最后几个扩招生名额。这里还要解释一下我的曲折复杂之处，离开兵团后我转去河北，从农村招到工厂，工厂一心想招他们天津知青回来，没有经过天津市政府批准，不能落户口，所以把户口集体放在了沧州，人在天津上班天天可以回家。我这个北京知青混了进来处境尴尬，考试时存在吃住困难是小问题，要命的是我在天津考试属于异地借考，考完后考卷要单独密封寄去沧州，我归沧州考区管辖。

书归正传，沧州招生办主任见到我，了解一番，赶快带我去一房间，是河北师大中文系招生的地方，唯一没走的学校。找我的档案，木板床上堆满了档案纸袋，翻了，没有我的，沧州主任想起了什么赶快跑出去，后来才知道他是去档案室，终于拿来我的档案袋。

怎么连袋子的密封条都没拆？原来由于我是在天津代考，成了孤悬海外的游子，被遗忘了。

中文系招生老师很年轻，脸蛋红红的“小鲜肉”，看了我的档案，冷冷地说：“你回你们沧州上水利学校去吧。”

我一听就气了，马上回答：“我不上中专，我要上大学，上中专还不如在天津当二级工呢！”

“小鲜肉”马上给了我一句厉害的：“那就回去当二级工吧！”

沧州主任精透了，早跑出去找来了中文系系主任，老头进来正见到刚才那幕，他接过话头问了我几句，我现在已经忘了问什么，反正很快事情定了，他拍板收下了我。老头对我也对全房间的人，大声说：你语文分数最高，是这次招生最高的！这是他做主招收我的理由。百感交集啊，语文，在我备考期间是被慢待的一门，根本没为它费过时间。看来得益于平时喜欢“瞎看书”，这在兵团可是大缺点。

系主任说完就走了，我也没必要理“小鲜肉”，只等他们忙手续还是什么，反正晕晕乎乎，知道上大学已经板上钉钉。实际情况是河北师大决定扩招一些大龄考生，因此拖了一天才结束招生，被我赶上了。

有趣的是，一个多月后，到大学报到，一眼认出迎接我们的年级辅导员老师就是那个“小鲜肉”，他是刚毕业的工农兵学员，优秀留校生，比我小五六岁。随后四年在校生活，他工作非常吃力，太年轻，比他年龄大的学生太多，起码一见到我，他就脸红，害得我只能装作没认出他，直至今今天。

真要感激的是沧州招生办主任，当时风气正，他只说，我就是想让咱沧州多一个上大学的。

他是谁？姓名都不清楚。

四十年了，如今还在世吗？📷



【往事】

宝贝，“非那根”是甜的

——我的求学之路

雷霆



1977年，注定是中国历史上最值得纪念的年份之一。人类历史上对文化知识最残酷的浩劫——文化大革命刚刚结束。千疮百孔的文化教育领域开始了拨乱反正，其中最令人兴奋的一件事就是中断10年的高考宣布恢复！

恢复高考的消息是于1977年10月21日在全国各大媒体上同时刊出的。这个消息冲淡了半年前父亲去世带给我的悲伤，使返城待业的我有了新的希望。我和妈妈说起了打算参加高考的想法，我自知初中毕业后下乡务农整整8年，数理化早就清空了。所以理工科不能考虑了，但考文科我还是有优势的，毕竟我在兵团当过报道员，有过写作的实践。

妈妈听完我急急地诉说后叹了一口气说：“你是老大，家里的情况你也知道，你爸爸去世后家里什么积蓄也没有，老二老三还不能完全独立，你现在去上大学是没有工资的，谁来负担你的生活费？”妈妈的一番话让我的心一下子沉了下来。是啊，我都已经27岁了，快到了而立之年，除了让父母惦念，从没有为爸妈分担过什么。怎么能给年过半百的妈妈再增加负担呢。我把上学的愿望藏在心底，去爸爸以前任教的机械系，在铸工实验室当了一名工人。

文革后第一次高考于1977年12月11日至13日开考，共570万人报考，录取近30万人。我的两个远在甘肃矿山的表姐，用我寄给她们的高考复习资料复习，一举中的，2个人双双考上了大学。而我此时，虽然怀揣着心心念念的文学梦和大学梦，却必须沿着生活的轨道，先把工人的活干好再说其他。

上班时我卖力地打扫房间的每一个角落，小心翼翼地擦拭显微镜硬度计等仪器设备，费力地读仪器设备的工作原理介绍和使用说明，那些和数学物理有

关的知识，本来学的就不多，又有10年的隔绝，读起来十分难解。

有一天一位老师随口对我说“小雷，你把这个平均数算算。”这是小学课本里教过的知识，我觉得自己应该没问题。我拿起纸笔埋头演算起来，可是算来算去就是算不出结果，老师过来一看，指着我的算稿说，“你怎么把分子分母弄颠倒了？”

“啊！是吗？”我愣住了，半天没有回过神来。无地自容啊！我自问，这就是我吗？27岁了，连求平均数都不会！那个以数学满分考入北京101中的好强的小姑娘哪去了？那个因为物理成绩好被无线电小组吸收为第一批女组员的女孩哪去了？那个曾经立志要报考清华大学无线电系的初中女生哪去了？我意识到，文革浩劫，8年下乡，我们知青被劫去的不仅是青春更是知识、文化、眼界，还有本应该属于我们的探究科学的能力。留给我们的的是被清空了的大脑和在现代科学面前无所措的双手。

不，我不甘心！时代之错，错不在我，但空发幽怨毫无用处，我明白要追回失去的年华只有一条路就是从头学起。我不再想着文学梦了，我发誓要把数理化补上，使自己具有最基本的科学知识。

70年代末正是改革开放的起步阶段，人们从文革的思想桎梏中解放出来，焕发出勃勃朝气。一旦走出文化荒漠，大家对知识的渴求呈几何级数爆发。除了那30万被大学录取的幸运儿，文革10年被耽误的上千万的年轻人也需要接受教育。为满足年轻人的学习要求，各个大学纷纷办起了免费的初、高中业余补习班。

之前，大学老师们要为推荐入学的工农兵学员补习中学课程，所以教材和讲义都是现成的。大学的老师们满怀热情走上了夜校的讲台。各校的补习班办的如火如荼，清华大礼堂东面的新水利馆有近百间教室，一到晚上整个大楼灯火通明，每间教室里都坐满了来自各个区县的在职青年，没座位了就站在教室后面听课记笔记。大礼堂西侧的阶梯教室可容纳上百人听课，这里大都安排英语补习班，也是堂堂座无虚席，晚到的只能在教室外的楼梯上听课。夜校开课分为初中数学物理，高中数学物理等班级。英语有起步班，提高班等等。每个人可自由选择。

我毫不犹豫，抑或说是无比珍惜地投入到重新学习的大潮中。买来初中高中

课本，一页一页苦读，一道一道题演算，不觉得枯燥而是如饮甘露般满足。补习排满了我的所有业余时间和全部假日。坐在课堂上听老师讲课是久违了的升级版的幸福。就这样，我重学了初中数学课程，补上了高中课程，从因式分解到高次方程，从三角函数到解析几何。在夜校的课堂上我遇到过中学的学姐、小学的同班，碰到过幼时的邻居、久别的闺蜜，还和弟弟妹妹的同学坐过同桌。可见当时全民学习的热潮是怎样的广泛深入。

半年过去了，1978年9月大学迎来了第2批高考入学的新生。而1979年大学招考将限制年龄，老三届大部分失去了进入大学校园的最后机会。此时，中央电视大学应运而生，并于1978年年底招生考试。这是通过电化教育进行高等教育的平台，考生没有年龄限制，可以在职报考。这无疑给无缘于全日制大学的年轻人又一个学习机会。

电大当年录取学生41.7万人，其中全科生11.5万人，单科生30.2万人。设有计算机，英语、法学等专业以及数学、物理、外语等单科学习科目。全国各地的学生按照统一的课表收看电视。各地均建有电大工作站，电大学生设班并配有班主任，除了通过电视听课，还安排有课外面授辅导等。每学期期末到指定的考点参加统一的考试。这个庞大的电化教育体系成了没有围墙的大学，满足了更多的人接受高等教育的愿望，也为多出人才快出人才做出了特殊的贡献。

当时的大学实验室里技术人才断档，在岗的年轻人最低的小学文化，初中生可见，高中生是稀缺资源。为了提高这部分人员的文化水平，学校借助电大的平台，成立电大数学班。我通过考试成为第一批学生。

中央电视大学于1979年2月6日正式开学，第一节课由著名的数学家华罗庚先生开课。给我们数学班的学生以极大的鼓舞。我考上的数学班共有30多名学生，年龄最大的40出头，最小的刚满20岁。每到上课时间，我们就聚集到主楼的指定教室收看电视，下课后回到工作岗位继续上班。经过之前的补习，我的基础知识和学习能力有了很大的提升。

我对高等数学也产生了浓厚的兴趣，数学书和算题本随身携带，开会及政治学习时，我总是选个不起眼的角落，偷偷地做题。我决心一定要一雪曾经算不出平均数的耻辱。功夫不负有心人，期末的高数微积分考试中我拿到全班唯

一个100分，这是我人生第2个数学满分。我被评为优秀学生，老师通知我到首都体育馆电大学生大会上领奖，但我没有去成。因为此时，30岁的我已有身孕6个月。行动很是不便。

女儿出生的不是时候，数学单科顺利结业后，我正在备考清华大学刚开办的电子技术大学专修班。家里人劝我说，本来30岁才有孩子就够晚的了，又要上班又要带孩子，还想上学？这不是异想天开吗？我却没有过一丝动摇，虽然我不知道这样的苦学最终会有什么结果，也不知道我奔来的那张学历会给我带来什么好处。我脑海里就是一个念头：文革夺去了我第1次学习的机会，我绝不能错过第2次。

这第2次的不能错过，真的好辛苦。女儿3个月时我坐进了清华大学电子技术专修班的课堂，成为班里唯一一位妈妈大学生。第一堂课我就遇到了极其尴尬的事情，那时还没有冰箱可以保存母乳，而在哺乳期，母亲的乳汁会按时分泌。上了半节课，我上衣的前胸就被自己的乳汁渗透了，只好不停地用纸去吸。后来接受教训，每到上课那天我就在内衣里垫上很厚的脱脂棉。即使这样，胸前也经常留下奶渍。转眼到了冬天，棉衣也时常被乳汁浸湿，穿到后来，棉衣前胸的棉花结成了硬板板。

白天上班上课晚上带孩子做作业，日子过得很狼狈，忙乱得有时都忘记了洗脸。用手脚并用连滚带爬形容那段日子一点也不过分。我几乎成了清华园里最邋遢的女人。我妹妹相亲的男友，正好有朋友是我的同学，那个同学对我妹妹的男友说：“不行不行，你不知道她姐是什么样子，头发乱哄哄，衣服上还有一块块的污渍”。好在妹妹的男友理解我的付出和努力，这门亲事才没有因为我受到影响。

忙乱紧张马不停蹄形象塌陷我都不在乎，随着大学基础课专业课的推进，借助清华大学教师和实验室的优秀资源，我和同学们的学习突飞猛进，为了验证我们的学业水平，我们的期中大学物理考试用了和本校自动化系本科生同一张考卷，我考了85分，是班里的第二名，得到老师的表扬，老师说这个成绩在本科生里也算是优秀的！优秀不优秀并不重要，重要的是知识的滋养使我们感到充实并充满希望。

但是，离开课堂面对生活时，我接受着更大的考验。我爱人在派出所工作，

几乎全天候在岗。照顾女儿的担子都压在我一个人肩上。每天下班后把女儿从托养的老师傅家接回来，我就像陀螺一样转个不停。住在筒子楼里，一层楼只有一个水房，一个男女共用的厕所。厨房也是6家共用一间。烧水做饭接水倒水倒尿盆，一晚上出来进去在楼道里穿梭，不知道得跑多少路，给女儿做饭喂饭洗澡讲故事，直到她玩累了睡着了，我才能胡乱吃几口饭，再洗完她的衣服收拾了碗筷，这才开始写作业，每每要写到深夜甚至凌晨。第二天一早又要早起送孩子然后上班，从女儿几个月熬到了女儿快2岁时，我觉得自己快熬不住了。女儿大了入睡晚了，而我的学习进入专业课阶段，写作业也需要更多的时间，有时我困得趴在作业本上就睡着了。醒了也不管是几点接着把作业写完。如果女儿晚上迟迟不入睡，我急得会打她几巴掌。

怎样才能让女儿尽快入睡呢，我知道绝对不能给孩子吃安眠药，这时我想到了女儿咳嗽时服用“非那根咳嗽糖浆”，这个药有镇静作用，不妨试试。那天晚上，我一看到8点钟了，就倒了一勺咳嗽糖浆给女儿喝。女儿摇头说不要不要！我说“宝贝，‘非那根’是甜的，可好喝了，不信你尝尝！”女儿伸出小舌头舔了舔，没有拒绝，我趁机把糖浆喂下去，接着又喂了一勺。两勺药水喂下去，过了10分多钟后女儿就沉沉睡着了。果然有效，我暗喜。

以后的日子里，这成了女儿睡前的必修课。一看到我拿糖浆药瓶，女儿会用稚嫩的声音说“非那根是甜的，宝宝喝喝”。这个屡试不爽的办法，终于使我可以喘口气了。

直到有一天，一位邻居大姐偶然见到我给女儿喂了两勺糖浆，她吃惊地说：“不到3岁的孩子喝糖浆5毫升就差不多了，我看你喂了有20毫升，太多了吧。”我回答说：“我这是为了让她早点睡觉我好写作业，我都喂了好几瓶了。”大姐一听眼睛都快瞪出来了，指着我说：“你也太糊涂了吧。这么小的孩子，喂这么多镇静药，你就不怕伤到孩子的神经？要我说你够残忍的了！”

大姐的一席话仿佛在我头上炸了一个雷，我完全没有想到这么小的孩子长期超量服用镇静类药物会对身体有伤害！我太无知了！我连忙抱起女儿，试图让她把刚喝进去的药水吐出来，女儿却吐了吐舌头，冲着我笑了，躺在我怀里没一会就睡着了。那夜我没有写作业，一直抱着睡得沉沉的女儿，想了很久。为了学习，多苦多累我都能承受。我坐在课堂上的快乐和掌握知识的满足会让那

一切付出都变得有意义。

但是，我不能为此搭上心爱女儿的健康！一时间内心百感交集，首先是深深地自责和悔恨，女儿跟着我这个痴迷读书学习的妈妈真是她的不幸，好多次我把她刚接回家就送到别处，自己赶着去上晚上的实验课辅导课，她哭着紧紧拽着我的衣襟不让我走，我狠心掰开她的小手推门而去，任凭她哭得上气不接下气。每次我给她喂咳嗽糖浆，她都乖乖地张开小嘴一口气喝下去。

人生谁无小儿女，世间皆重骨肉情。我又何尝不爱自己的孩子，我又何尝愿意30岁才开始读大学？我也自怜，初中没有毕业就被上山下乡，青春年华正是读书的大好时光却完全被隔绝于学校之外。我们这一代人的不幸又如何补偿？好在好在，文革翻页，改革启动，我怎么能不珍惜这迟到的春天。我曾试探过向单位请长假安心学习，但绝无可能。我曾想把女儿送全托但幼儿园答复要到孩子五岁以后。万般无奈我才想到了给女儿喂药。虽然我不能原谅自己的无知，但我也绝不想放弃学业，那样我同样要遗憾终身！两难之中我该怎么办？我最后想到的办法就是坚持上课，晚上没时间就不做作业！

从此我成了班里公开抄作业的学生，同学们向我伸出热情之手，作业做得最工整的小安妹妹每次课间都早早把她前一天做好的作业塞给我，我紧赶慢赶抄一遍，基本能按时交给课代表。就在这忙乱之中，我有时还会发现她作业中的疏漏之处。

3年多寒来暑往，终于迎来了毕业典礼，时任清华大学校长的高景德先生亲自与我们首届毕业生合影留念。而我也很快利用学到的知识，参与筹备和建立了本专业第一个计算机房并向大学生开放。不久以我为主开设了本专业的一门新课《微机专题实验课》，系里拨出专用经费支持这门机电一体化的实践性课程，我写了教学大纲，设计了多个实验内容，并亲自授课。电子技术知识在机械类热加工专业的应用，引起了大学生们的极大兴趣，课程获得同学们的认可，并获得了教学优秀成果二等奖。

讲课中还有一个有趣的插曲。一次上课时我请一位同学到讲台上介绍他的实验方案，这位同学的实验电路设计得非常完美，看得出他下了功夫，我为了赞许他，在黑板一角写了一句古诗“春江水暖鸭先知”，刚写完课堂上就爆发出笑声和掌声，原来讲台上这位同学叫刘兴亚，绰号就叫“鸭子”，我连忙向他道

歉，小刘笑着说：“没关系，老师不和我见外我很高兴！”在此之前，我已经由工人编制转成了教学编制。

我的经历在实验室青工中也有了积极的反响。他们大都是70届的，文化程度只有小学5年级。但是在文革中他们都是可依靠的工人阶级，是批判知识分子的骨干。我刚到实验室时，政治氛围还留有文革的遗毒。小青工在教师面前一副趾高气扬以无知为荣的样子，五六十岁的老先生他们直呼“小于”“大黄”，毫无尊重可言。我对此有本能的反感。

当时清华有名的学者邢家鲤先生还在我们实验室改造，邢先生无儿无女，只养了一只猫，文革中污蔑他“养猫反党”。我到实验室时，他还没有得到平反。平时没有人和他打招呼，开会也是孤零零一个人坐在一个角落里。我知道他很有学问，内心对他很是崇拜。见到我总是恭敬地喊一声“邢老师好”。开会时我坐到他旁边，和他聊天。记得有一次我说起了中学英语课本的一篇文章，题目是“The sky is falling down”我随口说出的这句英语，邢先生马上听懂了，他笑着说“天掉下来了！”我又惊又喜，感觉和邢先生成了知音。邢先生说小雷，你要好好学习，不能荒废了光阴。我记下了邢先生的勉励。后来，邢先生升任清华大学教务长，我们还有来往。

不仅对邢先生，我对身边每一位老师，也包括工人师傅都是非常尊敬的态度。随着教学科研的恢复和开展，知识越来越被尊重，无知将寸步难行。慢慢地实验室里的青年工人态度有了转变，大家都开始参加业余学习和进修。我因为先行一步，有时还可以给他们做些辅导。他们中有的经过几年的努力，最终完成了学历学习，进入教学编制，有了很好的发展。

期间我又受到日本日立公司邀请赴日参加可编程控制器的研修，带回来的知识很快在教学中得到应用。在40多位候选人只有3个名额的竞争中，我幸运进入前3，在同学中率先获得副高级职称。学校又给我颁发了高校教师资格证书，我从一名知青正式成为一名高校教师。

我的女儿也慢慢长大，勤奋努力的她最终考上了大学，又先后到韩国、美国、英国留学及工作。目前回到国内，从事一份她喜欢的工作。回首往事，我更加感到改革开放，对于中国几代人都有着关乎生命价值的重大意义。改革开放必须破浪前行，中国才有光明的未来！📍

【往事】

下岗之后

安玉海

01



一转眼儿，老 A 从兵团“病退”回京有 18 年了。此时的他已经 40 出头。不知怎的，近来他经常夜里做着又回到兵团的噩梦，而早上醒来发现只是个梦而已。

说实在的，老 A 这些年一路走来还算是顺风顺水。结婚、养子，1989 年就住上了单位分的楼房。要知道当时有多少“知青”还住在自己搭建的小平房里。当时的一句俗语生动地描述了那时候的状况。其曰：“北京三大怪：冬天纱巾围两块，豆制品比肉卖得快，挺好的房子接一块。”

那是 1995 年的一天，总经理郑东生正在会议室里给部分即将下岗的职工宣讲中央政策。

“减员增效”已是政府的既定方针。老 A 觉得应该找“老总”单独谈一谈。他迈着坚定的步子走下地下室。老 A 觉得自己不能再下岗了，因为妻子（在北汽）已经下岗。“保住自己一个人上班就等于全家生活就有了保障。”老 A 暗自下定决心。

会议室的门紧闭着。老 A 忐忑不安地等在门外，但他早已想好了要和总经理说的话。

郑总是一位通天型的人物。他其貌不扬，瘦高个儿，皮肤很黑，但毛发更黑。说起来，他也算是上面空降下来的干部，他曾是上级单位的人事处处长。传说他的堂哥是某高层领导的秘书，所以他一直官运亨通，一上任，就大刀阔斧地工作，莫非真是要干出点成绩来？一次他刚率团从日本考察归来，就看着宾馆不顺眼了，觉得宾馆前厅太小，跟不上世界潮流。他下定决心要彻底改造。然而大厅里那几根柱子和一段墙成了最大的改造障碍，几个设计公司都认为那

是承重柱和承重墙不能动。然而，他重金请来清华设计院的专家，最终还是了结了他的这桩心事……

日坛宾馆 1984 年开业。它的前身是中华全国总工会亚洲联络局。开业时有老楼、新楼和南楼。老楼在最北面，是一栋灰、白色的主副连体的砖石建筑。主楼坐北朝南，地下一层，地上三层，室内地面都是嵌有黄铜条的水磨石地面。西配楼是一座能容纳两百人左右的礼堂，整个结构向东南形成一个拐角。拐角间空地上是一个大花坛，花坛中心有一棵巨大的针叶松，繁枝叶茂，四季常青。礼堂和主楼的入口处都有宽阔站台，配上白色大理石的栏杆，整个建筑给人一种庄严肃穆的感觉。

盖新楼时，本来打算旧楼是要拆掉的。但当时的全国总工会主席倪志福怀旧，于是就保留了下来。

新楼坐南朝北与老楼相对，主楼八层，有客房 112 间，东南面连着一座两层楼的餐厅，整个建筑外装修是流行的红棕色瓷砖。

南楼是一座普通的六层红砖楼。它本来是宾馆办公地点和职工单身宿舍。但郑总上台后就把它整体承包给了“浙皮子”，南楼一下子变成了雅宝路服装市场的一部分。

这次为了新楼改造，郑总无奈，只好将就着，把老楼的地下室重新装修了一下，成了宾馆的临时办公地点。建议绿字部分删掉

昏暗的走廊里终于听到了会议室开门的声音。职工们一个个面色呆板地陆续走出了会议室。他们都是宾馆车队的司机，也都算是有一技之长的人物，所以下岗对他们来说并非什么坏事。有人正巴不得下岗挣大钱。他们找领导谈话只不过是在和宾馆讲条件罢了。最后出来的是李刚，他是车队的调度，接着里面传出郑总的那沙哑声音：“李刚！你好好想想吧，宾馆对你怎样？你还不知足！”李刚本是山西插队知青，但他搞了个农村的对象。正是宾馆把他爱人从外地办到北京，并安排在家属宿舍的传达室工作。

老 A 见没人了，赶紧走了进去正好把郑总堵在里面。“你有事吗？”郑总睁大那只又黑又亮的独眼看了老 A 一眼，有些疲惫地问道。“对。我有些想法向您谈谈。”老 A 一口气把家里的困难情况说了一遍。内容无非就是上有老下有小，爱人已经下岗，孩子正在读初中，家里生活困难。“嗯，知道了。”郑总毫无表

情地答了一句。老 A 说完，心里轻松了许多。说了声，“谢谢您！郑总。”就转身走了。

不知道从什么时候起，工人下岗政策又是一刀切，而且又是轰轰烈烈的。那天下班，每天路过的水碓子路突然大搞卫生，原来是某国家领导人要看望红领巾公园南门马路对面的一家下岗职工开办的小饭馆。此时北京许多地方都开办了市场。连朝阳区最繁华的商业地段之一东大桥都开办了一个下岗职工市场。

此时老 A 的父母已经是近 80 岁的人了。每到周日老 A 到东四看望母亲，临走时，母亲总会说：“三儿啊，要好好工作，千万别把工作丢了！”

日坛宾馆处于雅宝路和日坛路相接的位置，那里是北京的第一使馆区，美国使馆就位于区内。自从 1991 年苏联解体，就有俄罗斯“倒爷”到那里采货，慢慢地那里就自发形成了北京最大的俄罗斯市场。再往东一点就是北京著名的秀水街市场，它比雅宝路形成的时间要早一些。在改革开放初期就以英文名“Silk Market”蜚声世界。

5 年前，一次内部改组，老 A 从宾馆的大库保管调到了保卫部并通过努力干上了警卫队副队长，后来又调科里负责消防工作。虽说平淡但也算是安稳。但这次郑总的上台，老 A 感到了情况不妙，新一轮“内震”即将开始。新科长（虽说是新科长，其实是老人复出。他祖籍山东，中央警卫局转业。曾在上一届领导班子中失宠，隐退了两年）终于上任了。他目标明确，科里的旧人儿全不要。

王科长去了打包站，小贾自己调走了，复兴去了工会，科里只剩下老周和老 A。那天新科长终于开会了。开会前新科长还私下告诉老 A，“你放心，我都给你安排好了。保证不会让你下岗。我让你去传达室，大刚子他们那个组。”老 A 听着，一句话也没有说。

新科长开始宣布岗位名单。当宣布到老 A 时，老 A 说：“请不要说了！我决定不干了。”不知哪来的勇气，老 A 一下子把工作辞了。待岗期间宾馆规定每月 320 元。就这样老 A 苦挨了 3 个月。妻子说不行就正式下岗吧，那样还多拿一些钱（650 元）。1995 年 5 月的一天，老 A 到人事室，在一张下岗申请书上签了字。

在宾馆工作的前 5 年虽然没有财，却也衣食无忧。但在后 5 年看着那些中外倒爷发财，老 A 也免不了有些心动。他已经到了不惑之年，再不折腾就没时间了。也许这正是他辞职的真正动力。然而现实的无情再一次使他碰壁。他开

门脸、在市场上租摊位，天不亮就去批货，晚上天黑了才收摊。为了省下几个钱，他和妻子蹬着小三轮车来回行走 20 多公里进货、送货。这也许对老 A 这一代下过乡的人来说算不上什么苦，但对于中年人的他来说确实是一种家庭不幸。

3 年下来，他总结出—条经验——老百姓无权无势，没有门路，经商挣钱是不可能的。在 1998 年，他不得不找了一份出租车的工作。每日起早贪黑固然辛苦，但可以利用一下自己的外语优势。他印制了一张名片：上面用英文写道：

Your reliable personal
driver, Tourist-guide in
Beijing
Fluent in English and Español
e-mail: jose_yuhai@sina.com

（大意是：在北京，我是您可信赖的司机兼导游。我会讲英语和西班牙语。）老 A 是 1987 年上的北京第二外国语学院夜大学，学的是西班牙语。后来，通过参加成人高考，拿到了西班牙语的大专文凭。

20 世纪 80 年代初是出租车行业最火的年代，司机的收入非常可观，可到了 90 年代末就差多了，收入少，人员素质参差不齐。虽然出租车公司不少，但下岗的人太多啊！所以想开出租也并非容易。老 A 托了人，才报了名，通过了资格考试和外语考试，还算顺利。终于，在原单位封存了 6 年的驾驶证，最终派上了用场。老 A 去的第一家公司是北辰出租汽车公司。那公司还不错，但车型差了点，都是普桑。一年过后，因为公司的地点正好处于鸟巢的位置，所以要拆迁。老 A 看到“翔鸽公司”有桑塔纳 2000，就跳槽到了那里。他想着，车好就能多拉外国人，自然外语也就派上了用场。

一次他在长城饭店趴活，有一位老外去机场，那老外看到老 A 座椅靠背上贴着一张自己的广告，说是会讲两种外语，就与老 A 要了一张名片。之后，他每次来京都用老 A 的车，一来二去他们就混熟了。那老外叫汉森，是瑞士一家食品公司的 CEO，当时他在山东有合作项目，几乎每个月都要来北京。后来，老 A 儿子的硕士毕业实习，就是汉森的公司主动提供的。

老 A 本人生性老实诚信。他开出租从来不坑害乘客，并且还经常帮助客人。那天老 A 在长城饭店入口处等活，有一位年轻老外独自一人站在那里，老 A 见

他一脸沮丧的样子就上前搭讪。原来他是澳洲人，刚下飞机就被黑车司机宰了，老 A 问他去过长城了吗？老外说还没有，并说他不去了。老 A 一看就明白了，那是因为被人坑了，心里不快。老 A 顿时心生怜悯，决定用半价拉他，去游览长城。老 A 心想着，决不能让个别人给咱北京人抹黑。事后那位老外被感动了，回国后，他还给老 A 寄来一张他们在长城的合影。

02

转眼两年多过去了，老 A 对当时出租行业有了深刻的认识，每月除去车份，油钱，再加上修车保养的费用，自己的收入已经所剩无几，再干下去也是毫无出路。眼看合同到期，老 A 终于决定另谋出路。

2000 年年底，在交车之前，老 A 在北京外企服务公司和北京外交人员服务局各递交了一份简历。此时儿子正上高中，家中拮据，妻子不得不出去找工作。邻居看此状况，出手相助，在东四 2000 年俱乐部，给她找了一份工作，在那里做宿舍管理，每月 600 元钱，钱虽不多，但也可解燃眉之急呀。她上夜班时，晚八点到早八点，一天 12 个小时，甚是辛苦。

天无绝人之路。2001 年春节之后，老 A 收到了北京外交人员服务局的电话，通知他参加美国使馆的司机面试。后来才得知，此次招聘，英文要求较高，应聘者需达到办事员的水平，并且要求口语流利。当时，服务局内部已经推荐三轮人选，但都因为英文不好，被刷下去了。无奈，服务局只好在社会上招聘。对社会上的应聘者来说，这无疑是一次难得的机会。

使馆面试之前，先要通过服务局的英文考试和驾驶技能考试。那时的老 A 已然经过两年多的出租车历练，开车技术和英文口语自然不在话下，所以都是一次考试顺利过关。紧跟着，就是等待美国使馆的面试了。

使馆面试那天，老 A 西服领带，满怀信心地出发了。

其实在美国使馆面试之前，有一件暖心的事，至今让老 A 和妻子终生难忘。事情是这样的：当老 A 和妻子第一次去服务局面试后，从办公室出来还没有走远，“等一下！”突然又被那位接待大姐叫住了……原来是她看到老 A 身上穿着的那件半皮半革的外衣，下摆都破了，就急着追了出来。她一再叮咛，“面试时，要穿得体面干净，千万要注意仪表，不能这么邋遢。”这个提醒关系到成败呀。

上午九点老 A 来到美国使馆二办的东门，安检后进入里面。面试地点在二楼，老 A 看到那里已有几名应试者按先后顺序等在人事室的外面。轮到老 A 时，已经是差不多快到中午了。

面试官是一位面容和蔼可亲的女士。她头发花白，看上去有 50 多岁，身着深色服装，坐在一张宽大的写字台后面。屋内靠墙的地方都摆放着高高的书柜，房间里略显拥挤。面试很顺利，老 A 觉得，就和平时与老外聊天一样。

面试官最后强调说：“使馆的工作会很忙，需要经常加班，但加班都有加班费。”老 A 心想，“加班对我来说不算什么，再累也不会比开出租累吧。何况还有加班费。”——“Ok, no problem. I can, I like the job. I think I'm lucky to get the job of American Embassy when I was firstly to apply for a job in BSBDM(北京外交人员服务局).”——“没问题，我喜欢这工作。我第一次在服务局找工作，就能找到美国使馆的工作，我想我是幸运的。”

这次招聘一共录取了五人，包括老 A，他们都是英语大专毕业（之前美国使馆的司机是没有高学历的）。然而老 A 的专业是西班牙语，所以老 A 是唯一会两门外语的司机。此时的老 A 已经 46 岁了。有了新的工作无疑是全家最高兴的事。

03

2001 年 3 月 26 日，老 A 正式开始在美国使馆上班。老 A 几乎每天都要加班，工作辛苦但加班也给他带来了可观的收入。加班费按小时计算，第一年的新职工，每小时加班费 40 元人民币，以后逐年递增，老职工每小时可达 80 元。

老 A 刚到使馆上班时，还没有改制。中国员工的工资分两部分，一部分由服务局发放，另一部分由使馆发放。使馆给的劳务费，服务局拿去 60%，个人拿 40%。改革开放后，美国使馆一直要求直聘员工，意思是说，使馆聘用职工时，不需经过服务局，而是可以自主地在社会上招聘，然后再由服务局登记造册，并要求服务局只能收取少量服务费。据说，这个问题讨论了多年，最后服务局终于同意了，领导认为取得了双赢。实际上员工得到了实惠提高了收入。

老 A 到使馆上班，总算有了固定的收入，他心想，“比起开出租做小买卖强多了”。老 A 去银行开了账户，领了工资卡，拿到了第一个月的三千多块的工资。

04

老 A 在美国使馆上班第一年，儿子顺利考上北京第二外国语学院，学的是西班牙语。随着经济条件的改善，老 A 心想，“自己是不是也应该上个学呀？你说你英文好但是怎么证明你啊？”老 A 拿定主意，报考了二外英语系。考英语专业，二外要求，必须先过一门校方的英文考试，且要求 90 分以上，同时参加国家成人统考，都及格后才能被录取。

成绩出来了，分数榜就张贴在礼堂的外面，一张红纸上，写着通过者的名字，在红榜的最下方，老 A 终于看见了自己的名字。然而，接下来的国家统考却以一分之差落榜了。其实，老 A 在开出租的时候，就参加过一次北外的专升本的考试，那次国家统考过了，但英文考试没过，惋惜之后就放下了。没想到这次相反，但结局还是一样。为了这一分之差，老 A 和妻子还走访了北京教育考试院，然而却无功而返。

也许是上帝的恩赐，又一次机会来了。老 A 从报纸上看到，北京对外经济贸易大学网络教育开始首次招生。他心想，“我为什么不去试试呢？”对外经济贸易大学的前身是北京对外贸易学院，现在是国家“211 工程”重点建设高校。老 A 刚回城时，第一份工作就是北京外贸仓库，之后他对外贸英语产生了极大的兴趣，但那时，老 A 虽然想上学，却只是个梦想罢了。

老 A 在妻子陪同下，怀着试试看的心情，来到了学校，招生人员热情地接待了他们。老 A 讲明了自己的情况之后，院方说只要拿出成绩单就可以。老 A 顿时心中暗喜，没想到这么顺利就成功了。后来，老 A 跟妻子讲：“亏了没上二外！使馆天天加班，要是上了，肯定会经常缺课，那怎么能完成学业啊？”

上远程教育，不需在固定的时间到学校听课，家里有一台电脑便可以灵活安排学习。对老 A 来说，既省去了车马劳顿，也不会影响他的正常工作，换句话说，不影响挣钱。另一个好处，就是让老 A 较早地接触到了电脑，跟上时代的步伐。应该说，老 A 是一名较早的远程教育受益者。其实那些美国使馆的大兵，几乎都在学习远程教育，甚至一些外交官，也在学习远程教育课程。

为了顺利毕业拿到学位证书，老 A 几乎占用了自己的全部业余时间学习，一回到家里，他就坐在电脑前看课件。学校规定，六门学位课程需达到 80 分以上，外语必须通过国家英语成人三级考试。幸好老 A 在上学前就从社会上拿到

了英语四级，这样根据学校的规定，可以免考了。当然，要想拿到学位，还要写论文，学校也要求在80分以上。

近水楼台先得月，商务处的二秘 Cameron Werker（卡梅伦）先生是老A的好朋友。老A写完论文后，就请他帮助修改。卡梅伦先生是一位残疾人，瘦高个儿，脊柱畸形，整个上身后仰，走起路来一瘸一拐。但他总是西服革履，不失绅士风采。他为人真诚，乐于助人，当老A请他帮助审稿时，他二话没说即答应了下来。最终，老A通过不懈的努力，论文以81分的成绩顺利过关。

拿到本科学位证书后，Motor pool（司机班）的外籍主管给老A申请了200美元的奖金。老A心想，“这样的待遇，如果是在原来的中国单位是绝对不可能的。”他记得，在1987年他参加成人高考的时候，需要单位开证明，由于所在单位不给开，老A只得通过关系，从别的单位开了一个。

2006年，北京正在备战2008年奥林匹克夏季运动会，社会上掀起了学习外语的热潮。老A从网上报名，参加了奥运会的志愿者工作，利用周末和节假日，在北京朝阳区奥林匹克呼叫中心为外国游客服务。

2007年，老A的儿子硕士毕业，从美国留学归来，并找到了一份不错的工作，家里也没有什么经济负担了，老A的深造愿望似乎也越来越强烈了。上硕士一直是老A年轻时的一个梦想。在美国使馆工作，使他领略到了发达国家先进的管理水平，同时也认识到了充电的重要性。此时经济条件已能够使他自己完成梦想，他想，“自己挣钱自己花，把钱花在自己喜欢的事上，花多少钱都值得。”2009年9月，老A在妻子的支持下，到二外报考了在职硕士班。

要想获得硕士学位，有两门重要的课程：一门是国家统考第二外语，另一门就是学校的政治统考。两门考试，都没有辅导课，全凭自学。老A考政治时，每天下班后，都要学习到夜里12点或凌晨1点。他认准一个理儿，那就是功到自然成。功夫不负有心人。在老A56岁的时候，终于拿到了硕士学位。

05

中方主导的“朝核”六方会谈，从2003年3月到2007年9月，一直是在钓鱼台的芳菲苑，即17号楼举行。作为美方代表团的运输保障人员，Motor pool（司机班）的司机参加了所有的活动，老A也从中看到了那些外交官光彩的背

后，是多么地辛苦。会谈的时候，司机就一整天地待在外面，随时待命，比较滋润。此时，可以玩牌也可以睡觉，只要不影响工作就可以。

朝鲜代表团的司机都是朝鲜人，等候的时候，他们总会在河里钓鱼。后来，由于钓鱼台工作人员的干涉才有所收敛。会谈期间，白天的工作还是比较容易的，司机一般都可以正点在钓鱼台的食堂里吃到味美价廉的午饭和晚饭，但晚上和夜里都要加班，不能指望食堂了。

美国人似乎都是工作狂，会谈期间政治参赞是最忙的人物之一，每天的工作结束后，他都要与白宫联系。美国和中国的白天和黑夜正好颠倒，所以司机也要跟着熬夜。老 A 经常是在三办外面等到深夜，老外完成工作后，将他们送回首都机场附近的裕京花园的家，之后又在凌晨 3 点再去接他们。

美国外交官大多对中国雇员非常友好，没有一点架子。时任政治参赞的 Alois（夫人是台湾人）能讲一口流利的中文。他时常和司机们开玩笑说：“我就是美国政府的一条狗！”老 A 第一次听到后，真的感到震惊，然而也体会到了一个民主国家公民的直率性格。美国使馆是从来不给雇员误餐费的，而他的夫人在和中国雇员一起工作时，常常会掏自己腰包给司机们买午餐。

美国社会是个移民社会，公民来自世界上不同的国家，当然外交官也不例外。老 A 在司机班工作了 11 年，经历过六任美国主管。尽管他们的管理风格不尽相同，但大多数都对员工很好。老 A 印象最深的就是第二任主管 John Smith（约翰-史密斯），他是一位善良的老头儿，对中国雇员非常友好，每年春节时，他会给每个司机发红包，2003 年时美国对中国的旅游市场还没有开放，由老头做担保，老 A 全家第一次完成了到美国旅游的愿望。

06

有一件事情，令老 A 刻骨铭心。那是一个腊月三九天的早晨，几天前刚下了一场大雪，老 A 开完早班车，准备把车送回三里屯盈科中心的停车场。路过东大桥路口时，他看到路面上的雪都已经干了，心想，车身那么脏不如掉头回去，到日坛加油站的洗车场去洗洗车。谁知这一念之差，造成了一次严重的事故。

老 A 开着车，从东大桥左转到了百脑汇十字路口，向南进入芳草地西路。谁知道，那里的雪根本就没化，路面上的雪变成冰，就跟镜子一样，老 A 心里

一惊，点了一下制动器，车身顿时跑偏了，巨大的惯性，使老 A 失去了对车的控制，他眼睁睁地看着白色的大 Van（箱型客货两用车）向着马路牙子冲了上去，撞在一棵树上熄火了。老 A 感到左手一阵剧痛，心想，这下完了，又要失业了。

老 A 马上打电话报告了主管。一会儿，修理工袁师傅赶到了，他看到老 A 手负伤了，就让老 A 先回去。回到使馆后，John Smith（约翰·史密斯）马上迎了过来，他看到老 A 负伤了，二话没说，就先派人把老 A 送到了医院。医院照过片子后，诊断为左手第二掌骨骨折。事已至此，老 A 如实地用英文写了一份事故报告，交了上去就等着处理了。同事们有的表示同情，也有的私下议论说，老 A 这下肯定是被开了。

然而，老 A 担心的事并没有发生。

养伤的那些日子，老 A 不能开车，但每天仍去上班并主动帮助调度干点跑腿的活，送个派车单什么的。同时，老 A 也开始专心学习英文，也正是这段时间的努力，老 A 通过了社会上的大学英语四级考试。

修车是昂贵的，大约用去了十多万人民币。老 A 对自己造成的损失，感到非常愧疚。他想，虽然事故的发生是外因造成的，但也有因为自己经验不足和考虑不周的原因。因此，他对工作更加认真，并努力提高驾驶技术。在六方会谈期间，他与同事们一起共同努力，较好地完成了工作，并受到了使馆的表彰。

2012 年春节前的某一天，老 A 正在上班，突然接到原单位（档案所在单位）打来的一个电话，通知说可以提前办理退休。老 A 想这是一个机会，退了，就有时间做自己想做的事了。他回家与妻子商量此事。老 A 的爱人极通情达理。她知道丈夫年轻时就有一个海外留学的梦想，对老 A 说：“退吧！退了休就有时间了，这样早退两年，早实现梦想岂不是更好。”她坚决支持丈夫的退休决定。

2012 年春节的家庭聚餐上，老 A 用一首诗，表述了他渴望留学的心情。

人生苦短事未成，年近花甲要起程。

早年心中存大志，欲往西国学业成。

谁知囊中无银两，美梦存心未作声。

庆幸多年仍修路，穿洋过海定成功。

2012 年 10 月，老 A 踏上了去往西班牙马德里的游学之路。📍

（本文系安玉海个人自传《老 A 游学记》节选，文中的老 A 即作者安玉海。）

【往事】

风雨之路

——我经历过的两个企业破产

蔡连生

我是1975年由内蒙古兵团病退回北京，进入北京绒鸟厂当工人的。该厂产品主要是供出口的绒制工艺品——圣诞节装饰品和礼品。上班后，李厂长分配我到一个新组建的班组：手工丝织地毯。它起源于古波斯，由于8年的两伊战争，国际市场缺货断档，造成欧美客商转投中国寻货，上级下达了任务，开发这项前景看好的新产品。

我随着厂里手工丝织地毯开发生产的脚步，经历从无到有，零起步逐渐羽翼丰满，到兴盛红火，一路走来为工厂耗费心血竭尽全力，3年时间，从工人到班组长到升至丝毯车间主任以及副厂长，在这位置干了17年，虽然忙碌辛苦却是生命中最自豪阶段，后来作为副厂长，目睹了厂子衰败消亡，内心五味杂陈，一言难尽。

我曾到易县的易水湖故地重游，写过一首诗。回忆30年前，还是小伙子时意气风发的状态，其中的几句：

时间穿越，倒回三十年。

此地此景我来过呀！也正是这青山湖水边。

当年的我，满头黑发豪气冲天，怀揣梦想像云雀一般，

白天和伙伴从水边飞上山巅，

晚上和星星一起谈笑水边。

那时我能砍下山上的松枝，

可以使火把点燃，

云彩带着我的笑声飞过群山，

想摘下朵朵云霞、挂满胸前。

那时，我精力充沛，浑身是劲，刚刚脱离知青身份成为工人阶级一员非常

高兴，在项目负责人领导下，工作起来没白没黑，根本不计较什么节假日，曾连续10多个春节没回家过除夕团聚吃年夜饭，甚至忍痛放弃了报考大学的机会。

为采购原材料，下江南、闯关东是经常事。一度，丝织地毯必须使用的桑蚕丝，被官倒垄断了南方缫丝厂全部产品，我们这种小厂有钱也买不到。不能让厂里停工待料啊！焦急之中我就想办法去辽宁盖县买柞蚕丝以解燃眉之急。当时临近春节买不到火车票，我穿件棉大衣拿个小马扎买张站台票就上了火车，车厢里塞满了人，一路站到沈阳，想坐马扎都没地方放。到那里缫丝厂之后，一阵紧张忙碌，终于订到两吨柞蚕丝，好险，各地丝绸厂的要货电话响个不停，如果春节后再去，肯定空手而归。

满心欢喜踏上归程，先乘长途汽车再上火车已经是年三十晚上，与来时大相径庭，整个车厢内空荡荡只有五个人。凄清中，是热情的列车员请我们去餐车吃的年夜饭，一盘盘热腾腾鲅鱼馅儿和猪肉馅儿饺子，免费。

巧的是，又有一年临近春节我跑业务，又是年三十晚在返京的火车上，又碰见那个列车员，她认出了我，笑着问：怎么又是你？那次也是吃了顿免费饺子，呵呵。

采购难，销售更拼：每年的春节前后都很繁忙，圣诞节一过，外商就开始新年度的订货，地毯行业都是正月初八在上海召开交易会，紧接着春季广交会也在紧张筹备中。1988年正月初五早晨，我往浙江东阳县赶，为了一批加工丝线的订单签合同，忙完后天黑了，当地节日气氛浓厚开始舞龙灯，我走在县城山坡上被舞龙灯队伍撞倒受伤，住进医院。为了不耽误事情，第二天早上我就坚持要出院，忍着疼痛坐汽车赶赴上海，第一件事去商场买新衣服，换下昨天被刮破的外套，展销会需要穿的体面啊。然后马上去火车站提货，是北京发来的一批快件丝毯样品，又到展厅布置悬挂展品，忙到深夜，赶在验收之前安排妥当，真是玩儿命了。

七天后散会，我带着新订单，回到北京就往农村加工点跑，近二十个点分散在房山和河北，需要一个村一个村的做工作催促早点开工。就这样像蜜蜂一样忙个不停，跟上山下乡时的兵团比，这点累算不上什么，有领导信任和支持，心情舒畅多啦，兵团那时是接受再教育动不动就挨批评，精神上压抑，根本激发不出积极性。几年来，我们丝毯车间终于站住了脚跟，打开了销路，产品也

越来越绚丽，花色种类多样。

河北农村我去的太多了，那里有我们的几个加工点，要去安排生产，传授技术，检查质量。尤其质量丝毫不能马虎。有一位法国客户，大使馆的文化参赞，预定了几条地毯，我们安排在农村加工点给他织毯，织毯工人中有年轻的姐妹两人在家里中了煤气，病休半个月，到了圣诞节前，这两人干的活完不了，无法交货。当时有人建议用两条差不多的产品抵给他就成了，还有人建议找两个工人把活抢干出来，我都不同意，因为换人接茬织，由于手劲不一样，会影响产品的伸缩精度。

圣诞节之后，这位客户从法国回来找到我，因为误期交货要求退合同，我答应他退货。然后带他去房山云居寺参观，他很开心，当时的万块石经板都还没有入地宫保护收藏，他看着摆在铁架子上的千年石刻，欢呼大叫。看完石经，我带他去5里外的加工点，让他看到2条已经近于完成的丝毯，正是他所订购的，并告诉他两位女工煤气中毒刚康复就上班为他加紧赶工。他当时拿出1千元外汇券，每人各送500。这件事圆满解决了，货也不退了，在村里轰动一时。

质量是企业的生命，一点不假。经过多年的精益求精，我们终于获得全国丝毯质量评比第一名，捧回国家经委颁发的质量金杯奖，得到数万元奖励。

我同新任的绒鸟厂刘存来厂长，一起去人大大会堂领奖。那时候平均主义大锅饭盛行，奖金领回厂，人人有份，全厂皆大欢喜。

说起大锅饭，绒鸟厂非常典型，原先只有绒鸟车间和皮件车间，共385人，却另外还有近300名退休职工。这么多人，每年的工资和退休费，以及医药费、取暖费、幼儿入托费等等，企业负担相当重。丝毯车间新建后，带来极大活力。那年代利润必须无偿上交，一点不能留，职工长期不涨工资，物价却不断上涨，普遍生活困难，我们没有财权，就想歪办法发些实物，改善一下。我把几个加工点分了工，涿州的大米、十渡的柿子、涑水的山楂、易县的核桃，每年秋天动用厂部两辆卡车往返运几趟，象征性收点钱发给全厂职工。用加工费等方式返给村里。那会儿道路很差，有一次冬天，拉了两车柿子在房山霞云岭上抛锚了。我把棉大衣让给老厂长，还给他神侃自己在内蒙兵团挨冻的经历，内蒙的深秋，夜里在乌加河边浇地，有那种寒彻骨髓的冷垫底，这会儿还真不算什么。

当初建丝毯车间时，管工业的叶林副市长审批，在郊区龙爪树低价租给我

们70亩地，新建了6千平方米厂房，渐渐发展成为出口创汇基地。我离开城里位于东花市的厂部，去那里管理着200多名职工和房山县及河北省一千多人的协作加工点，实际上就成了丝毯产品供、产、销一条龙的分厂头目。在计划经济体制下，国家急需外汇，丝毯车间每年向外贸公司提供5百万人民币的出口货源。能换回80万美元。而中国银行结汇时，还要给奖励补贴。综合下来是很大利润。我促成了北京工艺品进出口公司的丝毯仓库设在龙爪树车间这里，把一座6百平方米的库房租给他们使用，这样能够直观他们的销售，掌握市场变化的信息。同时，外商被领来仓库看货，顺便就参观了生产过程，我经常陪同，能第一时间听到意见和需求。我还存着另一个心思，他们出口公司在全国有几十个供应商，产品都要发到这个仓库拆包展示，我和团队成员都可以仔细观摩、借鉴、学习，借他们的强大实力充实自己。那些年能顽强地跟乡镇企业、外省企业在市场竞争，信息资源方面我们占绝对优势。

我们的手工丝毯远销世界各地，我曾出国去加拿大、日本、伊朗、美国与商家直接洽谈，业务能力得到极大提高，上级领导也给了我许多荣誉，先进工作者立功受奖等等，并且提拔我为绒鸟厂副厂长（兼任丝毯车间主任）。1985年，我们的上级部门改换了，成立了工艺美术总公司，它是我们厂的新婆婆。

1985年8月份，我参加了总公司党委扩大会议，对改革我是有期盼的，作为企业，深感条条框框束缚太紧，自主权太少，阻碍生产，这次会议就是谈改革的，希望能帮助我们松绑。新上任的薄总经理主要讲了：时间就是金钱，要大干快上，三年大变样。确定全公司的发展方向是：旅游业、房地产、商贸服务。传统产品要减少手工操作产品，大力开发机械化流水线，提高劳动效率。

他有气魄有眼光，要干大事，我的思维跟不上。薄经理开车来到我们厂现场办公，同新调来的厂长一起巡视车间，询问销售情况，对厂区面积显然有兴趣，问我地方有多大，能使用多少年？我回答后他高兴地说：太好了，这就是资源是摇钱树，你在这里这么多年，就冲这70亩地，值了！

我还纳闷呢，又不种庄稼……

没多久，近二百辆日产汽车开进来，把宽阔的厂区当成停车场，白白蓝蓝的挤得满当。各式传说飞遍厂子：倒卖汽车，都是薄总用外汇从海南走私来的，听说南海舰队用登陆艇帮他运输……总公司要新开一个工美出租车公司……

这个打击可不小，生产经营活动全打乱了，上百辆车停满厂院，影响了库房的使用，进货进车都没地方腾挪，尤其是卸载用的叉车根本转不开身。最要命的是，无论倒买倒卖还是合法经营，想开展对外贸易都需要大量外汇，而外汇，绝大部分都在对外贸易公司手里，跟我们不是一个系统。于是总公司希望本系统内能搞成工贸一体化，自己做贸易，并且给所属各厂下达了创汇指标。

给企业外贸权，这决策非常正确，松绑翅膀放飞蓝天，企业可以得到大发展，但是太超前，我们目前最缺乏的是资金，松了翅膀，脚却仍然绑着，难起飞。因为多年依靠计划经济，就像大家族里能挣钱的子女，每月工资全交，哪能攒钱？哪有积累？独立生存的能力完全没培养出来。而薄经理的总公司直接经营的项目占用大量资金，指望不上他们。

我们厂本小底子薄专注在生产上，目前还没那个经济实力再弄一套外贸，差得太远，所以为了完成下达的创汇任务，我们只能跟合作单位外贸公司争外汇，最后导致他们退出合作，这对我们丝毯车间的经营影响极大，损失惨痛。而薄这个人，急于成功，独揽财权，热衷房地产开发，搞大建筑，占用大量资金，使得各厂流动资金越来越紧张，经营困难。他频繁调动干部，厂长换来换去，也影响生产。

三年后，薄调走，去旅游局当局长。出租车公司也卖了，交易不透明。薄经理曾带来了一批干部，大部分是干部家庭出身，刚从大学培训出来的。他一人说了算，一阵风似的刮了几年。调走之后，这些人绝大多数辞职下海开公司单干了。平心而论，薄经理待人不薄，给每个厂长配备汽车，工资高于平均工资的5倍，很敢干。

之后，总公司开启了换领导模式，新领导姓魏，一年后辞职，移民加拿大，后来回国经商，他也是有背景的人。

再来一个新领导，二年后换，又来新的二年后又换……没有一个踏踏实实经营百年老店。

我跟不上薄大刀阔斧的改革，不够积极。在10多年的实践中我总结出来：工艺美术品不适合大工业化生产，这种技术源于师傅带徒弟，以个人独立手工制做为主。在国外都是前店后厂，世代传承，没有形成大集团大工厂化的规模。

然而新厂长热心贯彻领导的新战略新理念，他和我拧不成一股劲，原因是

认为我不积极参与经营转型，于是我被调回到厂部并兼任出口科长工作。后来几年中，这位刘厂长又几次派我回到龙爪树丝毯车间兼主任。有时经营情况稍好一些、就立刻调我离开。

层层承包，是企业转制时的一个阶段，我也承包了丝毯车间。当时的企业改革倾向于提高产出，上交国家。我承包了丝毯车间，除了上缴利税，最不好办的是上边给的工资总额很低，不能超出，奖金额度也控制很严，不允许灵活。

我在兵团经常参加麦收会战、挖渠会战，不管怎么干就是吃不饱，每顿饭定量限数，干活越多肚子越饿。大锅饭体制的企业也是这种状态，对工人只要求奉献，讲到待遇，却很少维护职工权益。

产品是职工生产创造出来的，多劳多得理应当。如果职工忧心忡忡，心情郁闷，是无法织出赏心悦目、美轮美奂的高品质产品的。我不认同过去的一种提法，在兵团二连时，连长学大寨讲大战狼窝掌，宣传“先治坡，后治窝”，结果我待了六年多，吃得越来越差，劳动效率越来越低，啥也没治好。

我苦恼，怎么提高职工的收入？

终于找到了钻空子的办法：降低工人的计件工时定额。别的车间主任为了完成任务，想方设法让工人多干活，提高定额，我反着来，把定额压得很低，让工人留有超额的余地。然后把超额部分计算成产品加工费，不记入工资和奖金发给大家。好办法没实行两年，北京首饰厂的安保冬厂长被处分了，还差点判刑，她也是这么干的，两千人的大厂树大招风，罪名是私分国有财产，她和证章厂张旭还被北京日报点名批评。我赶紧整顿改正，取消了加工费，很无奈。

1989年夏，我参加轻工业考察团去加拿大，因北京发生了风波，我们无法回国，滞留在温哥华一个月。这是我第二次认识飞跃，第一次是6年的兵团生活让我认识了社会，这次考察使我看到了世界。我像刘姥姥进大观园一样，第一次看到人对待大自然的敬畏态度，公路为了一棵古树可以绕道，街道上的汽车见到过路的大雁必须停车，住的宾馆窗台上每天飞来海鸥停留，等等环境保护的实际行动。也第一次明白了整个社会的职能应该是为了公民，（西方社会）无处不在的人文关怀事例太多了，对残疾人的关爱，对病人、老人、儿童、妇女的无微不至的关心照料。不是投入钱的问题，而是倾情对待。

我清醒了，看到了现实中的巨大反差，在现代化的路上要奋起直追。当时

全世界聚焦中国，每天有大量报道，看到那些消息，令人隐隐不安，预感今后的出口可能不会那么顺利了。

果然，后来几年由于被制裁禁运，外销必须由香港转口，形成配额制，我们这些出口企业都要从国内手眼通天的大公司手里花钱买配额，加上原材料价格上涨和我们自身因素等等，工厂处境越发困难。

在鼓励出口企业的优惠政策下，我们顺风顺水地干了十几年，后来大环境逆转，市场恶化和历史形成的负担，似乎要压垮我们这种没经历过市场经济风雨的企业。换汇成本、用地成本、原材料成本、贷款利息等都在增加，还有职工医药费（包括给家属报销的50%）退休职工的工资及医药费，负担太重了。

勉强维持着，最终我们30多个厂被总公司抓大放小，卸包袱给了区里，我们归崇文区，换了新婆婆。不久，股份制开始。

一开始动员说集资办厂，就是大家出钱买下厂子共同经营。工厂是职工们生存的依靠，大家早就把它当成家，这样的改革都能接受，很快每个人交齐了规定的全部款项。不料，中途生变，上级又传达了北京工业的新战略退二进三，（退出二环路、置换到三环外），把企业资产盘活。怎么盘活？崇文区领导几次视察东花市大街，结论是：企业这么多人，守着金饭碗找饭吃不行！这条街附近三个工厂都是困难重重，经营陷入困境，而这里距离天安门不到三公里，在市中心有大面积厂房，拥有黄金地段。绒鸟厂就是这三个厂之一。刘厂长开始操作卖地拆房，同房地产开发商谈判，而先前的集资款，又都退还给个人。

我不同意刘厂长的干法，我俩争吵激烈，也许是妨碍了盘活，也许想让我留在集团里再干些年，上级干脆把我调离，去了别的单位。绒鸟厂最后结果很悲惨，倒闭卖地破产注销。在这个破产过程中，不少职工上访告状，没有哪个部门受理问题。

刘厂长把身强力壮的司机升职保卫科长，与职工冲突时保护他能躲着不见面，致使2次闹事的工人遭到了拘留。刘厂长甚至还干了最令人费解的事，房地产商最初给开价3千万元。（市中心区。崇文区东花市大街12亩地）结果竟然1千4百万元成交，降低了一半以上。这事崇文区委书记尤兰田是卖厂的中间牵线人而职工是受害人。

卖地款呢，职工们的养命钱呢？说来难以想象，卖地款大部分被银行划走

归还了贷款欠账，职工大多数下岗失业，企业注销，绒鸟厂不复存在。刘厂长辞职到武清投资1百多万元办了私人养牛场，成为超千万富翁。

得到这块地的开发商郝金明，下海经商之前是崇文区前任书记陈广文的秘书。陈广文后来升任市政协主席，继任书记尤兰田后来官至中央统战部副部长正可谓，落一片白茫茫大地真干净。

离开绒鸟厂，我被调去参加工作组，派驻市地毯研究所，整顿该单位。地毯研究所实际是一个生产企业，上届领导是很有能力的薛所长，辞职下海办起了私营工厂。而目前只干了一年的吴所长是仓促任命的，他干了一件事，把企业的家底，价值260万元人民币的产品发往美国，而货款却收不回来，一直泥牛入海无消息。我俩早就认识，以前开会经常能碰到。10多年之后，我知道了，他女儿已经在美国大学毕业加入美籍。收货的是他亲戚，这是后话了。

我上岗后，吴就调走了。由于这笔账，审计无法通过，不能正常交接，公司就下文任命我为副所长代理工作。实际上就是收拾烂摊子。

整顿什么？企业亏损，眼下欠银行贷款和外债210万元。

亏损原因主要是外贸自负盈亏的新政策出台；再有，实施地毯出口配额招标有偿使用的政策，导致成本加大。那几年，出口配额、钢材指标、棉纱丝绸调配计划，都成了可以随意加价倒卖的抢手货。康华、中信、中农信等5大公司把持这些资源之后，加价卖给企业，企业不堪重负。

地毯研究所的情况跟绒鸟厂惊人的相似，现有职工163人，却有退休工人182人，人头费和经营费用达二十多项，负担相当重。本来就是艰难经营，而吴所长在任一年把产品发往美国，是压垮企业的致命一击，企业没有了流动资金无法周转，面临破产。

我找到了一线生机，同贵友大厦祖经理商定，由他出资400万元兼并我们。先由我方用80万元买下企业房产权。然后所有资产和债权债务并入贵友，全体职工由贵友安排。

祖国丹经理原是绢花厂的副厂长，是我父亲的徒弟，他的为人我了解，这样可以保住厂子，再图发展，工人们也总算有了去处。我把请示报告打印了16份上报。只有东城房管局批复同意，让我们先交80万元，然后办理产权。其它部门推诿不批，总公司和区工业办推到市经委。报告到市经委就石沉大海了。

为这事我曾2次追到史家胡同小学改建工地，找到现场办公的东城李润五区长，没有结果。那些年，自己忍受了很多痛苦或是屈辱去办事。

无计可施只能拖着，企业没有经济效益，职工收入很低，物价不断快速上涨，给工人生活造成困难。

亲眼见到职工生活艰难没有办法，只有忍痛同意厂里生产骨干调出，自谋生路，这样，年轻的能干的调走了，剩下得越发没着没落。部分职工给上级和报社写信，反映厂里的情况和意见，东城区工业办的领导回复说“这是工美集团甩包袱，扔给东城区不管了。”仍然没有哪个部门肯解决实际问题。

而我的主要工作，变成安排职工下岗。把厂房出租后维持最简单的运转。下岗职工每月发200元生活费，医药费、供暖费无钱报销。另外一项就是把能退休的，想方设法办理退休。男职工55岁，女职工45岁，给办成有毒有害工种能提前退休。由于前任所长一直是挂名的企业法人，所以我也不能同职工签劳动合同，即使需要也不能招收新职员。工人走一个少一个，没有几年，就剩下几名留守管理员。

几年中企业是活不好，死不了，破产上级也不批。实际处于资不抵债的倒闭状态，为了维稳和银行的贷款不能死账，被上级托管着虚挂一块牌子，各方面的利益照顾到了，可是，工人的利益往往被忽视，没有好的制度，谁也无法保障工人的权益。把一个很兴旺的企业带进了死胡同，是由于领导们不负责任，用人失当，监管不力导致的，而承担苦果的却是工人，这不是实行市场经济造成的。我看的清楚，改革的每一步都受到阻碍，给勤劳干活的工人发几十元奖金就是私分国家财产，大笑话。当国家财产去向不明时，那些捍卫者上哪去了？

我最喜欢的28型凤凰自行车也被职工给砸了，那是电工师傅老白找我报销供暖费，没有得到批准，气冲冲出门看见了我的车。我在绒鸟厂时，为了跑农村加工点，用坏了两辆吉普车，有的职工中午休息时还帮我刷车。现在，老师傅砸我自行车，只能忍辱负重了。

我一心想救活这个厂，以为凭着多年积累的经验，精心打理是能让它逐渐缓过来的，没想到孤军奋战，一步都走不动。不得已，最后我也选择调离。

退休后，我常去附近遛弯，东花市大街一路向东，曾经有绒鸟厂、玻璃器皿厂、木刻厂一字延伸，眼下，全都变成高楼大厦霸气排列。当年有那么多工

友辛勤劳作，我为了15团下岗战友的再就业，先后调入6人来这里绒鸟厂工作，并保护到退休，有1连安喜梅、3连王增华、9连闫学良、2连苏健康、沈建平。

物换星移，今天的眼光看，三个小厂破破烂烂，确实不应留存在市中心。而今，绒鸟厂旧址早已经开发成高档现代化小区，绿荫掩映，甬路弯曲，闹市中难得的一处安静花园，住着许多社会贤达和领导干部，20多栋商品楼，已经升值为每平方米十万元。假如有我们厂的职工们住在这楼里，才能算得上完整句号吧。

令人宽慰的是厂子后院那棵古树幸存，它是种植于金代800多年树龄的酸枣树，躲过无数次劫难，也是我们厂唯一遗留的旧物。厂子卖掉后这里变成建筑工地，它顽强地活了下来，只枯死了一根枝干。如今它受到保护，枝叶繁茂，默默地见证着身边发生的故事。📷



2018年6月20日

【往事】

是痛苦的结束，还是磨难的开始

——记我的后知青时代

张会战



1977年，当我最后一次在内蒙古巴盟刘昭火车站登上开往北京的火车时，如释重负般地长出了一口气。八年多的生产建设兵团的知青生活终于结束了。那一年，我24岁。

听着同行的战友们兴奋地议论、交谈，我却无论如何高兴不起来。我在想，由伟大领袖毛主席号召、党中央部署安排的一场席卷全国的、惊天动地

的、前无古人的、具有战略意义的上山下乡运动，怎么就这样不明不白地偃旗息鼓了？而我，竟是以“病退”这种心照不宣的虚假方式回城的。将来共和国历史的这一页该如何书写呀？而我自己又该如何面对这段历史？

望着窗外那渐行渐远、连绵起伏的阴山山脉，心里涌出一种对八年兵团生活的难以名状的眷恋，对日夜相处的战友们的依依不舍，更有一种对未来的不确定的惶惶不安：命运又将把我怎样的安排？

本以为，八年多的兵团知青生活从此结束了，兵团时代的记忆可以储存在脑海的深处了，等待我的将是充满各种挑战与机遇的新生活。但实际上，离开兵团后的四十多年，兵团的经历时时入梦乡；兵团生活造就的精神气质，一刻也没离开我们。战友们见面，最常说的一句话就是：“有兵团知青这碗酒垫底，社会上什么样的酒我全能对付！”

所谓兵团知青这碗酒，是指生产建设兵团这个特殊的知青群体，由于在自然环境、社会环境和组织方式等方面与其他知青群体的不同，而形成自己特有的精神底色：坚忍耐劳、勇于担当、热爱学习、有团队精神、乐观向上、互助友爱、注重哥们义气甚至一辈子不离不弃。我愿意把他叫作兵团精神或称为兵团文化。

一

回城后不久，几经周折，我得到了一份还算满意的工作，在北京珐琅厂（一个中型的全民所有制企业，生产为国家出口换汇的工艺品—景泰蓝）当了一名车工。

进厂之初，我几乎就是众人的一个笑柄。

车间里的老工人多是1958年进厂的，他们有一套自己多年摸索出的技艺，秘不示人。年轻工人则是七零届，他们已经工作七八年，算是有一定技术能力的；再有就是七二届的，他们是正规技校毕业，也工作了几年，是有一定理论知识和实践技能的工人，比七零届还牛。而我属于“武大郎盘杠子——上下够不着”。年龄偏大，已经过了适合学徒的年纪，文化不高，严格说就是小学毕业；技术方面更是一窍不通。最初只能在车间里干点粗活，晃来晃去的，整个就是一个大傻小子。我虚心向他们请教，但看到那些言不由衷的表情，我暗下决心：

“我一定要超过你们!”

我开始了自己的计划。

我利用休息日，到一些与我厂不是同一天休息的大型企业去参观学习，像“人民机械厂”“北京东方红汽车制造厂”“第一机床厂”等等，我都去过。我专门到机加工车间，看他们是如何使用设备和研磨刀具的，见识了很多真正的八级工、七级工，大开了眼界。

再到新华书店购买有关机加工的书籍，对计算和看图一起掌握，并在实际工作中进行试验。当我能自己加工一些零件时，我便主动要求加班。很多人不理解我的做法，因为那时加班也不给加班费，没人愿意加班。

一年后，工厂举办技术能手比赛，我获得了理论考试和实际操作考试两个第一名，大红榜出现了我的名字。这以后，大家对我的态度有了明显改变，并在私下议论说，这兵团回来的还真有两下子。不久，我被提升为副组长。

我这个班组全部是通用机械设备，组长是个老工人，人也朴实，按道理，应该是一个先进的班组。但是多年来，这个组却是厂里的老大难单位。究其原因，是正副组长不团结，内耗严重。

组长的家在农村，经济上不宽裕。他总是要捡拾一些下脚料、煤渣什么的贴补家用。而连续几任副组长又都是城里人，他们对组长的这些行为非常反感，很是瞧不起，经常到科里打组长的小报告，还拉几个人跟组长搞对立。这个组的工作自然搞不好。

我当了副组长以后，第一件事就是设法跟组长搞好关系。我从兵团来，我知道农民的艰难和底层生活的窘迫。我先是发扬当年在兵团到菜园偷摘黄瓜的精神，带着几个人，在卡车卸煤时，主动替装卸工师傅清扫车厢，然后将煤渣（这样的煤渣烧制景泰蓝产品是不能用的）装大麻袋，公开的搬回车间存起来，等有汽车路过组长家乡时委托司机师傅顺路捎过去。正巧，司机班长是个东北兵团知青，相同的经历不必说，很快成了朋友，他很乐意帮这个忙。这样，组长再也不用偷偷摸摸去捡拾煤渣了。

组长生活很节俭，每个月只换八元菜金，一到月底，他就只吃馒头咸菜。我在兵团时就是有名的吃货。那时，即使每月只有5元津贴费，刚领了钱，我也会到小卖部先买两瓶肉罐头，基本每月如此，在连队是出了名的。现在，工

厂里吃的友好，我每个月还是必换15元菜金。为了帮助组长，一到月底，我会故意从家里带饭，把余下的菜金给组长。

到了1979年，工厂开始搞“工时管理”，我便联系一些社会上搞得好的企业，组织全组去学习，回来改进我组的工作。我把得到的那几元奖金结合工时完成情况发放，这样进一步调动了大家的积极性。逢年过节，我会拿出钱来组织全组会餐，大家边吃边说、其乐融融，团结改善了。

终于，我们机加工组获得了有史以来第一次先进班组的奖状，组长也当了一次先进共产党员。对此组长心知肚明，非要感谢我。一天，他壮着胆子跟我说要请我吃饭。我知道他是真心实意也没推辞。我俩到了天桥一家小饭馆，点了三个菜一个汤。结账的时候服务员说陆元柒角，组长当时脸憋得通红，我知道他肯定没带这么多钱，便说：“这次我请客下次你请。”结果还是我买的单。打那以后，我与组长的关系就更好了。他大事小事都要跟我商量。我呢，给他出主意想办法。一旦取得了成绩，我总是把功劳让给他，既是为了提高他的威信也是为了让他多拿几块钱奖金。

让我欣慰的是，我们科科长对此了如指掌，完全理解。他破格提拔我成为支部委员，后来成了他的“死党”。

几年后我离开工厂，再后来我出国了。组长总是一遇到可能与我有联系的人就问我的消息。我知道后，特意在一次回国办业务的空档时间安排了一次饭局，请组长吃了一顿大餐。这也算是一件美谈，可惜，组长已经去世多年了。

机加工组面貌焕然一新，多年的沉疴治愈了。事迹传到了局里，恰逢局里要开展设备一级保养练兵，这样，局里专门来我组考察，希望我们先行一步、给全局做个榜样。此事得到科长、厂领导的大力支持。

我找来“上海手工局关于开展一级保养的报告”，参照人家的经验制定了一套符合我厂情况的操作规范，又向厂里争取了一点奖金补贴（这点很重要）便开始了练习。全组人员热情高涨，每天下班后自动加班一小时进行练兵。一个月以后，局里在我组召开现场会。那天，我厂彩旗飘扬，大喇叭放着音乐。各厂的代表：一名主管厂长、一名科长、两名工人，几十人围在现场。我组人员着装整齐、精神抖擞，材料、工具准备停当，一声令下，大家紧张而有秩序地展开设备一级保养。表演结束后，局领导给予高度评价。那天我们厂长、科长

的脸上始终绽放着笑容。

工作上的成绩给我带来良好的声誉，我勇于开拓的精神及工作能力得到厂领导们的认可。年底我被评为局先进分子。此时，刚好一位锅炉班老班长面临退休，他恳切地希望退休前能荣获局先进这一光荣称号，而我科只有一个局先进名额，为此，我将局先进让给了这位老同事。

新年伊始，我厂遇到了前所未有的困境：产品销售不畅、出现大量积压，以至仓库放不下了、还得租用附近学校的教室做临时仓库。资金周转接着出现大问题：新盖的大楼由于不能及时支付工程款而被施工方告上法庭。

而我在此时刚好考电大，因一分之差而名落孙山。（顺便说一下，如果那个局先进不让给那位老同事，考电大会照顾10分，那样，我上电大的分数还有富余呢。）我准备复读、明年再考。这时，厂领导找到我，要我出任销售科长一职，我婉言拒绝。我知道我一定能考上电大的，如果我接受了销售科长一职，要消化如此巨大的库存积压，怎么可能还有时间去学习呢？但是，厂里三番五次的轮番找人做我的工作，动之以情晓之以理，一时间搞得我不知如何是好。

一方面，我从未做过销售管理工作也不知道如何下手，不知能否胜任；另一方面，我实在想去上学，记得马克思说过，学习必须有独立的时间，就是说，必须得有一段时间，专门静下心来系统的学习。我们这一代已经痛失受教育权利，现在有这么个学习机会或许是唯一的一次机会了。事情的最后，还是公理大于私理，我接受了任命、到销售科走马上任了。

这里顺便提一下，兵团战友苏乃良是与我约好一起报考电大的。他是文革前的老高中生，文化底子瓷实，他顺利地考上了。在我刚上任不久的一天，苏乃良骑自行车来到我厂，带着几本书和磁带到我办公室。他坚持认为我不应该接任销售科长一职，应该抓紧复读一定要上大学。我俩越谈越激烈、他最后竟大声地嚷了起来：“你当这个小科长有什么意思？你说你还缺什么？不就是缺个文凭吗？你这样就等于放弃大好前程！”他走后，科里同事们都很吃惊地问：这是谁呀这么凶？我说这是我的兵团战友，我们之间的友谊与真情你们是不懂的。

尽管我对销售管理工作一窍不通，可是，我一旦接受了这个使命，就是怀着必胜的信念走马上任的。

没有捷径可走。不会的东西，就踏实地学呗。

我先是向一些搞销售的老行家请教；再到书店买市场营销方面的书籍现学；回家里，也向我父亲请教。他老人家解放前是前门大栅栏三家店铺的掌柜的，按现在的话说就是三家公司的CEO，那在老北京还是小有名气的。当时，北京市商业局局长、百货大楼总经理都非常尊敬他老人家。

销售的辛劳不必细说了。我自打到了销售科，几乎没有按点下班回家过。首先，我了解和分析了造成产品库存积压的因素，然后，针对这些因素，采取了相应措施：与生产科协调产品结构，争取以销定产；改进结算方式，增加货款回收速度；走出去、请进来，与客户建立合作，协作多种促销方式；在涉外大城市多次举办产品展销会；在全国各地建立销售网点200多家，同时，提高业务员职业素质，进行销售心理学培训和产品成本构成的知识培训；为出差在外的业务员争取多一些的经济补贴，激发大家的工作积极性，等等。原来的销售科懒懒散散，现在的销售科每天都忙得团团转。

到了年底，我们不仅完成了厂里下达的指标，而且超额了两倍。库存基本卖完，还有大量订单。为表彰这个不俗的成绩，局里专门拨发奖金一万元奖励我个人。一万元在1984年不是个小数目，此事轰动了全局。

我领回奖金没有自己要，而是按照全科人员贡献大小，以及其他科室、车间的协作情况，分成了几个档次发放。我自己在大家的一致要求下拿了400元。

时间到了1985年。由于我们上一年的努力，销售工作已经打开局面并且纳入了良性循环轨道。年底，完成销售额比上一年又增加了一倍。

这个时候，销售科的声望在厂里如日中天，厂领导对销售科也另眼看待，一般的要求都爽快答应。销售科内部的团结合作更是得到了加强，以至于下班铃声对销售科已经没有意义，别的科室早已人去屋空而销售科仍是一派繁忙景象。每当这个时候，我总要绑架几位老业务员，拿出几个钱，买些酒菜给大家来顿夜宵。经常会有值班的厂长前来凑热闹，大家有说有笑、频频举杯，那倒是一片和谐景象。

时间已经过去三十多年。至今一些老同事还是很怀念当年那些场景。总说，你在销售科那几年可是咱们销售科的黄金时期呀！事实上，我自己也很怀念那段工作经历。

或许我天生就该干销售这个行当，或许有遗传基因，总之，销售工作的成

绩使自己提高了自信，也让我产生了新的想法，那就是：这辈子确定从事经营工作。这个想法一经产生，我就决定抓住国家改革开放的大好时机走自己创业的路，成就一番事业。

如果说，在内蒙古生产建设兵团的八年磨炼了我的意志、兵团文化赋予我勇闯人生的底气，那么，在企业这八年又使我学到了企业管理、学会了开展经营活动的知识，积累了宝贵的实践经验。经过这两个八年的学习，现在，我觉得自己是学满毕业，可以“打出山门”，勇闯天下了。我已下定了决心。

二

离开工厂是颇费了一番周折的。

因我的职务与影响是名声在外了，局里领导下死令决不许我离开工厂，要么就调到局里工作。厂里则安排几拨人轮流来做我工作，就像当年劝我接任销售科长一样。劝我，“不要脑袋瓜一热就下海，你这么年轻就要当副厂长了，前途远大，下海算怎么回事？前途未卜嘛。”这些人有的是厂里安排的，也有的确实是出于好心。但不管别人怎么劝，我去意已决。

最后，我是没经过局里人事处知晓，从厂人事科“骗”出档案悄悄跑到一家野公司（好在这公司能保留我的档案）。

1986年初，以这家公司的名义，成立了独立核算、自主经营的“工艺品部”，就算支起了炉灶，开张了。紧接着，销售科及厂里其他部门的人纷至沓来、要求参加我的团队。当时，这家公司还不是个正规单位，人员管理也不规范，我的组织关系没地方存放，只好自找出路。最后放到了海淀区北安河生产大队，就因为该大队当时唯一的工副业就是给我做加工产品，所以接收了我。按照组织程序，我有一段时间，乖乖地跑到北安河大队党支部正儿八经地参加整党活动，今天说来可以算个笑话。

不久，经朋友介绍我来到了“北京宣武区长城工商股份有限公司”。我去时，公司还不是股份制，股份制是我到了长城公司一年后实现的。该类型的公司是改革开放以后出现的新鲜事物，是由北京市王纯副市长主抓的“小集体”性质的三产企业。公司成员大部分由待业青年组成，也有少量的退休老师傅参与经营管理。公司老总段恒庆是北京市人大代表、全国“五一劳动奖章”获得者。

他非常欢迎我们的到来，非常爽快地为我们提供了办公地点。

1987年的元旦，我们这个团队在长城公司正式开业。记得段总经理与几位顾问一同来我的办公室表示祝贺。见到办公室收拾得干净整洁，墙上挂着生产进度、统计表、销售计划分布图、管理制度等，惊呼，“你们是真正的正规军。我算没看走眼，希望你们做出好的成绩。”

其实，说得容易，事情哪有那么简单？

创业之初，我们分文没有，产品、业务也没有，纯粹是一张白纸，全凭着一股子雄心壮志。

春节前我便着手开展工作。三九严寒，熟人开摩托车带着我奔波在河北农村、太行山脉，就像建立革命根据地一样：深入到村落和边远山区，联络加工单位。侃大山喝大酒，夜晚在油灯下悬谈，几天下来像个土猴子。一个月跑下来，奠定了初期的产品加工单位。我们再利用北京召开春季旅游产品订货大会的机会拉客户，终于签下了第一批订单。

有了订单也有了加工单位，下面就是解决资金问题。宣武区信用社来我处考察，认为贷款的手续和材料基本具备了，只缺上级公司担保证明。我向公司老总请示，没想到，段总答应的异常爽快，说：“别人不行，但你们我是放心的，三百万够不够？”当时吓了我一跳。我说：“一下子花不掉，还得给银行支付利息，先贷款五十万吧，不够了再贷款也来得及。”公司二话没说、立刻办理担保手续。

资金一到位，工作全面铺开。几个月时间，我开办了四十多家外围加工厂，总人数两千多人。近在北京郊区大厂及周边的三河县、香河县；远到易县、衡水；中间有定兴、高碑店。我在高碑店与当地联合开办了总厂。我还聘请了技术专家，四人一组，轮流到各分厂做技术指导，确保产品质量；派专家对产品进行两次检验入库，确保合格产品交付客户。我们的业务迅速扩展。很快，每月都有百万元销售款进账。

就在我们的业务蒸蒸日上、迅猛发展的时候，时间进入了1989年。当年三四月份的时候，就感到了各家客户的资金出现了紧张情况。此后的不久，发生了“六四”风波。紧接着，西方国家制裁中国（我们的产品百分之百是出口产品，主要订单全是外商订单），一时间，我们有四百多万元的合同几乎全部取消

或中止。满仓库是成品、半成品，和不可改作他用的材料。账户上已经没钱了，还欠银行 200 多万贷款。什么叫“天有不测风云”，什么叫“灭顶之灾”，我算尝到滋味了。

接下来的一段日子不知干什么好，只知道隔几天银行就来催债，还说到期还不上还要加罚利息。说实话，虽然经历了兵团八年的艰苦，又经历了八年企业的锻炼，也下海经营了几年，但真的遇到这种“叫天天不应、叫地地不灵”的情况还是第一次。

这时，公司老总把我找去，跟我诚心诚意地讲：“遇到这样的情况虽不是你失误造成的，但要想翻身也是非常不容易的。建议你申请企业倒闭，反正也不是我们一家遇到这种情况。我们既没贪污也没经营失误，完全是国家出现的意外导致的。你的企业倒闭了就不用偿还贷款，让银行来清产核资，它爱要什么就要什么。你再另起炉灶，不用你法人的名字就可以。”我听了以后很是感动，但没有马上表态，说，您让我冷静的考率考虑，三天后给您回话。

我反复想了几天，我不想在晚年的时候，说我创办的企业倒闭过，如果是这样，这将是一生洗不掉的污点。我父亲曾跟我说，做生意讲赔讲赚的。我还年轻，有机会翻身的，只是再艰苦几年呗。这样，我到总公司跟老总讲：我不倒闭，相信三年时间我可以还清一切债务。老总听了，没有再说什么，只说好吧，有困难就来找我。

从那以后，我的好日子结束了。我等于二次创业，重新开始。这一年我刚满 37 岁。

我主要采取了三个措施挽救危机。

第一是压缩开支，勒紧裤腰带过苦日子。首先降低工资，除了少数几个老师傅工资不动、其他所有人把工资降到最低标准。我自己只拿 70 元月薪，一个年销售额近千万元的自主经营企业的老板，月工资只有 70 元，这话说起来恐怕是有人听没人信的。

第二是广开门路，多渠道多种形式灵活出击，革新销售方式。在深圳，我们与合作单位联合开办镀金车间，目的是直接面对客商、取得客商的信任，加大对客商的服务力度。我安排把半成品继续加工成成品，连同库存的产品，一并发到深圳合作单位，供客户任意挑选，改变了过去只根据样品图片下订单的

简单方式。一旦接到客户来访，一定抓住不放，接受他们“趁火打劫”的苛刻要求：100万的商品只给50万、80万商品只给40万，赔血本的生意也做了几单。我主要考虑，只要能尽快回笼资金就好，用现在时髦的话说，就是以壮士断腕的决心处理库存，来博得资金，而有了资金，才好启动新的生意。

第三是抓住外贸改革的机会，打进广交会，直接面对远洋外商。最高峰时，有五个口岸为我代理出口景泰蓝。参加过广交会或者干过外贸的朋友都知道，在那个年代，外销产品，很大程度上还是依赖每年两届的广交会；而能在广交会上，能有五个口岸为一家公司代理的恐怕也就只有我一家。我做到了，在最困难的年代，由于不惧怕困难、迎着困难上、开动脑筋想办法、抓住机遇，反倒做出了最好的成绩。我的企业的名声、产品名声也随着参加多届的广交会而扩大了影响，期间也结识了一些客商，这也为以后我出国创业打下基础。

就像当年在兵团，寒冬腊月时“变农闲为农忙”一样，在别的同行业基本没事干的时候，我们反倒是忙了起来。就这样，两年时间刚过，我奇迹般地还清了银行200多万贷款和几十万利息。我创造了长城公司贷款如数偿还的先例。长城公司那时下面有几十个企业，贷款不能偿还跑路的、欠账赖着不还的经常发生，为此，公司没少到法院应诉。

此前，我曾想道：还款完毕那天，我一定要敲锣打鼓的去给老总报喜，可是当真的贷款还清的时候、我什么心情都没有了。一是，因为这不是什么值得高兴的事，只是应该做的事罢了；二是同样欠银行贷款，国企不但不用还、政府还继续给贴息贷款。而我们这些小企业、小民企、小集体，就是他妈后娘养的。可是我们也是给国家纳税呀！我们也是给国家出口创汇做贡献呀！怎么我们就该承担这些本不属于我们的责任呀？受到不平等的待遇？此时的我，就如同当年登上返京的火车时一样，怎么也高兴不起来。只是自我安慰自己：我还是有两下子的，这样的难关我都能度过，以后还能有什么过不去的火焰山？

我向老总报告还贷结束，给他看银行出具的手续。老总高兴极了，说道：“我是相信你能办到的，所以这两年我从未再问过你还贷的事情。”公司其他科室也对我交口称赞，一时间我几乎成了英雄。

从此，老总对我更加的信任和爱护。直到我出国十几年后老总仍然希望我回来接他的班，但这是后话了。这是发生在2007年的事情，那时，我出国已经

14年了。那年秋天，我回国顺便到公司看望老总。办公室主任拦住不让进，说市里的工委书记在跟老总谈话，你先等一等。我等了一会儿后，对办公室主任说，你跟老总打个招呼，就说是张会战来看他，如果今天没时间我改日再来。一会儿，主任出来说老总让你现在进去。我进屋看到有三四个不认识的人。老总跟我握手，说：“你回来啦，都好吧？我来给你介绍一下，这位是市里的工委×书记。”然后，他转过脸对着那位×书记说：“他就是我刚才说的那个张会战。”啊，敢情他们刚才是是在说我呢，这是为什么？我们简单地谈了几句我就告辞了。事后我才知道，市里来人是在跟老总谈领导班子问题，因为那时老总已年逾七十，需要考虑接班人了。老总是推荐我接班，但市委×书记表示，这个人出国十几年了，谁知道会变成什么样？不予考虑为妥。我一方面感激老总对我的充分信任，另一方面厌恶现在的领导体制，他们太官僚，就知道保自己的乌纱帽。就是他同意，我也不会接这个班。说到我跟老总的友谊，我俩连一顿饭都没吃过，我也没给他送过任何的礼物，真的可以算是神交。

还清贷款后，很快就到了1992年。

我已经无心再干。经过这次还贷的艰辛，我真的觉得我们小企业给国家纳税、解决待业青年就业的善举，就是拿着“热脸蛋贴冷屁股。”一到关键时刻，不仅没有谁来关心我们、帮助解厄救困，而且还无情逼债。此时，外贸企业也在改革，取消了收购制度、代之而行的是代理制度。既然你外贸部门不承担风险、更不垫付资金，那我干吗还要为你服务？你凭什么从中截留利润？不就是个出口手续吗，有什么了不起？我干脆出国去直接销售我的产品。有了这个想法，1992年，我实践了考察国际市场之旅：去了美国、法国、日本、港澳，最后在中东地区选定了阿联酋这个国家。之所以如此，是因为这个国家非常富有，关税很低，也没有其他任何的税费，最主要的是，这里的阿拉伯人酷爱景泰蓝产品。此时正好有香港客户来京找我，想跟我一起到阿联酋办公司，我于是接受了邀请。1993年，经过一番准备，我决定奔赴阿联酋开办公司。

我找老总报告此事，同时申请办理出国护照。老总也很支持，他说：“你四十岁了，该出去了，你去闯吧，闯好啦回来跟我办中外合资企业，闯不好回来这个经理的位子永远给你留着。”

就在我紧锣密鼓地准备出国的时候，宣武区公安局政治科找我谈话。他们

有三个人围着我问话，你一个企业法人，共产党员，为什么要因私出境？我故意给他们讲我的创业历史，讲如何还贷款，也讲出国是为了开拓市场，给企业找出路。他们听的都入迷了。最后，一位李科长说道：“看来别人出国是以公谋私，你出国是以私谋公呀！我们也是例行公事，您别介意，你该办什么手续就办吧。咱们交个朋友，以后有什么事可找我们。”

那个时候，一般人定居式出国是要销户口的，而我是什么都保留，包括组织关系、档案关系、甚至经理的职务。我是没有后顾之忧的。还有，我出国不同于一般人的出国：我不是洋插队，也不是去刷盘子、更不是去捞世界。我纯粹是为了自己的企业找出路，我是有备而发，经过考察，选中阿联酋这个国家，带着10万美元的商品去的。此时的我，已经不是刚从兵团回来的毛头小伙子，也不是刚下海经商的踌躇满志的拓荒者，而是有一定经验的成熟冷静的经营者。经过了独立办企业的几起几落的磨炼，在我面前已经没有“困难”二字。我的出国一定会不虚此行的。我是带着这样的自信出国的。

三

初到国外，我抓紧时间走访客户。在此之前，我在本行业中已经小有名气，很多客商都知道我的名字，即使没见过面的也知道我的大概情况，这为我在海外创业提供了一般人没有的优势。很快，10万美元的商品基本批发完毕，我站住了脚跟。

不久，我发现，在阿联酋，来自中国的批发商大多是国企央企派出机构的人员，他们住别墅开豪车，批发做得轻松愉快。在这里，批发价格与在国内没大的差别，而零售价却是可以翻几倍，还没有任何的税费。为此，我有了大胆的设想：停止批发业务转向零售业务，而最好做的零售业务是办展销会。经过比较，我了解到：如果只是参加展览公司举办的展销会，费用高且场地有限，也不会有可观的销售额，所以，不如自己举办展销会。

我首先走访当地商会，申请独家举办展销会；然后到中国驻阿联酋大使馆，请大使剪彩。大使非常地支持，表示一定出席展销会活动。

我再找当地商会主席，希望他联系市长前来剪彩，会长也愿意做此事。这样展销会基本搞定了。

我又联系几家经营我公司的产品的客商，不要他们的货款，但要求他们提供一些商品，如：红木家具、地毯等。他们也乐意接受。

展会开幕那天，大使来了、市长来了、各家报社记者也都来了。我们升起五星红旗奏起国歌，好不庄严热烈。第二天，报纸刊登了展会的新闻，还有我与市长握手的照片。

展会销售异常火爆，几乎是在抢购。收银员忙得满头大汗，最后只得用麻袋装钱。我临时聘用了十几位菲律宾小姐穿上中国旗袍做导购，又雇用了十几个巴基斯坦工人做搬运工。几天下来，销售额突破一百万元，我也因此在阿联酋华人当中有了一定名气。这为以后我出任华侨联合会会长打下了基础。

展销会虽然取得了成功，但展销会不可能经常举办。为扩大零售规模，我在阿联酋几个城市和相邻的阿曼国，连续开了四家商店，这样，在没有展会的那时候也能保证销售额。但是，很快就出现了问题：我的主营是景泰蓝产品，而单一产品是不可能撑起店铺的，要想开好店，还得有家具、地毯等多样、大宗的商品。

1996年，我回国联系家具业务。我有一个小朋友，原来是广州外贸公司家具科的，那时调入广州越秀集团任出口部部长。他介绍我与越秀集团老总见面。我向越秀老总谈了自己的想法，希望外贸能给予适当的账期，这样我才可能周转。那位老总是北京人，见到我还算亲热。他说：“你的情况和你们北京长城公司我是知道的。如果长城公司能给你作担保，我这边是没有问题的。”我立刻返回北京与我老总谈了此事。老总说道：“没问题，我给你担保一百万美元。”这样，长城公司出具了担保证明。届时，如果不能支付货款，则由长城公司来承担付款等事宜。此文件其实没什么法律效力，但广州越秀集团还是同意发货并给我账期三个月。这样一来，我的商店很快做起家具和地毯生意，那景泰蓝就算小生意了。

几年下来，我没给长城公司的担保任带来何风险，也与越秀集团没有任何的经济纠纷。我知道，如果没有当年我在长城公司坚持还贷的信誉和担当，老总也不会冒这么大风险给我担保的。

阿拉伯半岛有六个国家，俗称海湾六国。他们都是盛产石油的国家，也确实很富有，为此，我还经常参加其他海湾国家的展销会。

一次，我亲自押着一个四十尺的货柜车前往沙特的大城市杰达。恰逢是穆斯林斋月，白天不可以吃东西、连水都不可以喝，那可真是又渴又饿；晚上，也只能简单吃点东西，夜宿在沙漠荒野。我躺在寂寥的沙漠，望着繁星点点的夜空，我在想：我是在干什么呢？怎么特像当年在兵团时、半夜在水稻田浇水那种感觉？更使我感到有点伤感的是：那天正好是1997年的大年三十。我望着浩瀚夜空，心想谁会知道1997年的除夕夜，我是在这异国他乡的沙漠里度过的？

海湾战争以后，这个国家老国王去世，少壮派接任，年轻的国王很有开拓精神。他们利用那些兔子不拉屎的土地，展开了规模巨大的房地产工程。一时间，各国的大公司纷纷前来投资。我瞅准商机，创办了该国第一家中国人经营的门窗厂，为当地的建筑工程配套安装门窗。我聘用的主要是来自江苏的中国工人。他们技术好，工作效率高，很快在阿联酋赢得了好名声。

但不久，问题就来了。此时人民币迅速升值，由一美元兑换八元多人民币，升值到一美元不到七元人民币。工人们很快知道了汇率的变化，看到自己的收入在降低，人心开始浮动。他们每天都盯着电视看汇率。鉴于此情形，想要让工人安心工作，就必须消除汇率的影响。我给工人开会讲：我们目前是按美元结算工资，当然这是按照合同执行、受法律保护的。但是，鉴于人民币的升值，你们实际到手的钱确实会因此减少。现在我决定：可以按人民币计算工资，但是如果以后人民币贬值，你们不要找我的后账。工人们高兴地表示：拥护把按美元计算工资改为按人民币计算工资。工人们的情绪稳定了，工作安心了。

就在此后不久，一家大型央企，由于是按美元结算工资，导致工人罢工。三百多人上街游行，当局出动警察、军队、马队前来阻止。哪里想到中国工人不怕死，面对机枪仍挺胸前进。这些人全部被抓进监狱，最后被遣送回国。该央企公司的工程因罢工而停了下来。工程一停，立刻遭到业主索赔。而此时我的工厂，我们的工人仍是安心工作。那央企老总找到我，请我帮忙承接一部分工程。还问我，你的工人怎么没闹事？他哪里知道，由于将美元结算改为人民币结算，我自己承担的汇率损失，一年大约三十多万。我一直秉承一个宗旨，即：不应该让工人来承担汇率变化的损失。虽然我可以按照合同，继续按照美元计算工资。工人们到手的钱因汇率变化而无形中减少了，他们又能怎么办？

我不能无动于衷。我现在的做法虽然自己有损失，那也只能在以后的工程中想办法弥补。再者说，你的工人是为你服务的，作为老板，不应让为你服务的人吃这个不该吃的亏，兵团知青的经历，造就了我们有一颗善良、宽厚的心。

国外聘用工人一般是两年合同。我完全可以在合同期满后解聘他们，另外招收工人。由于我把美元计算改为人民币计算工资，工人们没有了后顾之忧，他们则要求延续合同，我也接受了。毕竟他们有了在此地施工的经验，也没有过失，为什么不继续聘用他们？我几次在早晨悄悄来到工厂观察，远远地看，只见我的工厂灯火通明，工人们紧张有序的工作，我还是蛮感动的。我派出去到客户家里安装维修的，客户的反应也都很好。这些工人一直跟了我八年，干到我回国。这也创造了业主与雇员连续雇佣的先例。他们唯一对我有点意见是：“老板您要是早些时候解聘我们，我们还能找其他工作，现在我们也都是四十多岁了、有的快五十岁了，回去找工作很难的。”对此，我不知应如何作答。

时间进入到2009年。此时，在阿联酋的华人已由我刚来时的几百人上升到近二十万人。侨联中央与大使馆找到我们几位在阿时间较长的同志，提出创办华人社团。我们也觉得这是件好事，便开始了“阿联酋华侨华人联合会”的筹建工作。工作进展顺利，很快社团成立了。我被推举为“阿联酋华侨华人联合会”副主席和“阿布扎比市（首都）华人联合会的会长”。

当年在兵团当指导员的工作经验帮助了我。工作倒也是轻车熟路。很快，我们的社团发展到几千人，成立了很多办事机构，有：“法律咨询与帮助委员会”“文体委员会”“慈善委员会”“青年委员会”等15个机构。我们的社团也确实做了很多事情，其中比较有影响的是迎送来阿联酋访问的中国海军导弹护卫舰。

海湾地区是美国势力范围，中国军舰进入是非常不容易的。

2010年3月，我们接到使馆和武官处的通知，中国海军导弹护卫舰以补给名义要来阿联酋停留。这可是件大事。我们立刻紧锣密鼓地安排了迎送的仪式。可是，使馆来电话说不要太隆重，具体如何安排等候通知。我想，中国军舰是首次进入这个地区，其外交意义非比寻常，但这里毕竟是敏感地区，还是别给国家惹篓子。

我们采取两手准备：一是人少的走形式的，一个是人多的热闹的。

我们调集了大鼓、锣鼓，连夜赶印横幅，准备彩旗鲜花。就在护卫舰到达

前一天，使馆又来电话，说希望热闹一些，最好有耍狮子的。幸亏我们有准备。

到了护卫舰靠岸的那一天，我们调集了上千人来到码头。大家身穿节日盛装，扶老携幼，高举国旗、彩旗、横幅，敲锣打鼓来到码头，把一个不大的码头挤得满满的。海军导弹护卫舰的官兵们站立在军舰上向我们致礼。在场的华人群情激昂，眼含着热泪，挥舞手中的红旗、鲜花，不停地高喊：“欢迎祖国亲人！”“中国海军万岁！”海军将士们也是热泪盈眶。一些战士说：“他们在海上已经十一个月，之前所到国家都没有这个欢迎仪式。”今天在这里看到这么多华人同胞前来欢迎，又是这么隆重，官兵们非常感动，不禁泪流不止。

当天晚上，我们与海军官兵在导弹护卫舰上举行座谈并演出节目。大家频频举杯，气氛热烈之极。

接下来，我们组织华人登舰参观。华侨华人手摸大炮、那心情别提多么的激动！要知道，就是在国内，一般人要想登上导弹护卫舰也是根本不可能的。现在，我们不但可以登上导弹护卫舰，还可以从上到下的参观；和全副武装的警卫值班战士照相、手摸着大炮照相、在舰载直升机前照相，赞叹、激动，兴奋的心情溢于言表。

我作为会长，接受了新华社、凤凰卫视的采访。我说：“我今天登上的不是一块普通甲板而是中国的神圣领土。在异国他乡登上中国军舰尤感祖国的强大，海外华人真心热爱祖国，更希望祖国日益强大。祖国越强大，我们在海外脊梁就越挺得直，更有作为一个中国人的骄傲！”这些访谈都在凤凰卫视和新华网上播出。中国外交部、解放军总参也给我侨联发来感谢信。

更催人泪下的场面还是欢送中国海军导弹护卫舰离港。

海军导弹护卫舰完成既定任务，即将离港时，我们侨联又组织了大规模欢送仪式。由于我们欢迎工作做得比较好，又得到了我国外交部和总参的表扬，使馆方面也由当初的谨慎、紧张而放开了手脚。我们侨联更是兴高采烈，很快安排好了欢送仪式。

护卫舰离港那天，华人从四面八方早早来到海港等待。人群越聚越多，阿联酋政府和军方也表示理解和支持，提供了很多方便。开始还要检查证件核对护照，后来干脆只要是中国人就让进。我们让人群尽量地做到排队进港，不乱逛乱跑。

导弹护卫舰鸣笛起锚时，大家不断高呼欢送口号，奋力挥动手中国旗、鲜花。我从鼓手中拿过鼓槌奋力击鼓，当时击鼓的状态已经近乎疯狂、完全忘记自我。

军舰拐了个弯，朝向大海远处驶去。忽然，看见远处军舰上的海军官兵们由军舰的另一侧连爬带滚，飞快地跃到朝向港口方向的一侧，又站成一排并高高举手来回挥动，这一下，在场的全体华人顿时失声痛哭。那场景，至今每每想到都要热泪盈眶，只有长期孤身在海外、远离祖国的人才会有这种切身感受。

四

组织华人迎送海军导弹护卫舰工作的成功，使侨联一下子扩大了影响，我也更有兴趣从事侨联的工作了。接着，我们在阿联酋扎伊德大学举办了中国文化周。文化周上，组织中国餐馆做一些特色小吃：小笼包、炸春卷、扬州炒饭等等。武馆师傅教授太极拳、八段锦。现场有中国书法、绘画表演；二胡、古筝等民乐表演；中国民族舞蹈表演。没想到，学习太极拳的人排得满满的。还有学习书法的，很多学生要用毛笔写下自己的英文名字，也是排队等候，每天要写上百张。

搞这样的活动，资金和材料完全由我们自己解决。该活动得到扎伊德大学的极大支持。文化周刚一结束，大学即赠送我们纪念品，同时提出在该大学创办“孔子学院”的要求。经过与国内有关部门联系，半年后孔子学院在该大学筹办。

这一年的四月，我国青海玉树藏族自治州发生了特大地震。心系祖国的华侨华人，表达了对灾区同胞的极大关注：阿联酋侨联及时发出了“献博大爱心，助灾区群众，募捐赈灾，真情传递”行动的倡议，并具体安排募捐工作。

我安排自己的工厂连夜赶制10个募捐箱，上面用英语、阿拉伯语、中文写上：“请将您的爱心投进玉树灾区募捐箱”落款为：“阿联酋华侨华人联合会监制管理”字样。将这些募捐箱摆放在大超市，饭店及华人密集的地方。华人华侨联合会组织召开募捐大会，会上报告了地震灾区具体灾情。与会人员为灾区遇难的同胞默哀，我发表“献真情，心系灾区”活动的倡议。很多华人主动发言，表达对祖国亲人的关爱；侨联的委员骨干带头捐款；大使馆的政务参赞代

表使馆全体前来捐款；新华社、凤凰卫视、人民日报记者站都前来采访报道。我们得到捐款15万并将这些捐款送交大使馆，由大使馆负责向国内灾区转交。

华人华侨联合会自成立以来所做的一系列工作，影响很大、效果很好，既得到当地华人的拥护、支持也受到国内有关方面的关注。国务院侨办、政协港澳台侨办、侨联中央及各省市自治区的涉侨机构都派团组前来对侨联进行考察、指导、支持。其中，国务院侨办、政协港澳台侨办的考察组带队的都是部级领导。他们高度评价了我们侨联的工作，赞赏了我们的事迹，也对我本人给予充分地肯定。

在这之后，我几乎把全部精力投入到侨联工作。商店和工厂都交给了助手。

华人在海外打拼很不容易，没有社会关系可以依靠，想走个后门都找不到门路。由于华人的文化水平高低不同，所来的地区不同，行业不同，更由于两个国家法律、宗教、文化背景和生活习惯的不同，有些华人无意中触犯了当地法律，被人欺负了也不知如何申诉。对此，我投入相当大的精力来帮助这些华人，开展法律援助工作，因此，到警察局和监狱里捞人是家常便饭。还有就是调解纠纷：华人之间，业主与雇员之间，经常会因各种原因造成一些误会、矛盾；有的是经济原因，有的是能力原因，也有的就是法盲；其中不乏也有图谋不轨、成心骗人钱财的坏人。对此，既要酌情调解（有时的确要和稀泥），也要主持正义，对不法之徒或根本就是坏人的绝不姑息。在阿联酋最后几年时间，我基本没怎么做生意，主要精力都放在了侨联事业上。现在，朋友们在百度上打入“阿联酋张会战”六个字，还能看到当年有关我的消息。

不久，我被国务院侨办邀请出席“第五届世界华人侨领大会”。来自世界一百多个国家的侨领约五百人在北京汇聚一堂。来宾们汇报各自社团的工作，相互交流经验体会，也给党和政府提一些建议和诉求。会议接待规格很高：住在国务院招待所，在北京饭店宴客；由宾馆去北京饭店，警车开道，道路全封闭；政协主席接见并合影。说来也巧，摄影师不知为什么在拍到我时停顿了一下，结果，在当晚新闻联播中，我的家人和许多朋友看到了我。接下来，我们被安排去上海参加“世界华侨华人回家看世博”的启动仪式；到云南、山西等地参观旅游，一路上全是省长、副省长或市长接待、宴请。还多次与大企业负责人开座谈会，交流和洽谈合作的前景与项目。我切实感受到了党和政府对海外华

人华侨的关心，对海外社团组织的重视，对侨领的尊重。

但也恰恰是在完成了这次故国之旅、回到阿联酋后，我萌生了退意。这是因为，这次回国参加这样的一个高规格的大会，是我二十多年来第一次比较全面的、系统的接触到了国家领导人、政府主管机构、各省市负责人、国内各大企业老板。从中我看到了另一个层面。我很吃惊很多高级领导的实际能力和水平，真是不敢恭维，我惊叹我华夏神州就是交给这些人管理吗？我更吃惊许多大企业发展的模式和方法：很少是靠脚踏实地一步一步成长起来的，无不是靠政府的背景和银行的支撑。

我这二十多年就像活在另外一个世界。

我很清楚自己当年下海经商，出国创业都为了一个目的：就要自己建立一个有一定规模的现代企业集团。所以不管遇到什么困难、什么阻力，我都能勇敢面对，从来没有怀疑过自己会成功。

我百折不挠，面对各种挫折，认真地对待我的事业，从没有过放弃的打算。这么多年我几乎没有时间享受，一直孜孜不倦地耕耘。

这次回国我似乎才明白：我在经营上虽然有一定的能力，也取得了一些成绩，比如：有饭店、有商店，还有工厂，侨联的工作也干得不错。但这些都只是自己为了实现一个更大的目标而做的努力。

现在我算是看明白了，我的目标实现不了了。现行体制确实存在着不公平，而这又不是我们这一代人能解决的。如果没有政府背景，没有财政支持或银行支持，没有一定势力的后台；如果再没有高科技含量、高附加值含量的诱人项目，要取得比较宏伟的目标是难乎其难的。

在海外就更难了。作为一个普通百姓，我的终极目标即使成功了也只是人家的起步，何况我的终极目标还没有实现。既然看得很明白了，再干下去也只是把现有生意延续一点时间而已，或许再多挣点钱但搞不好还可能再赔点钱。总之，我当年给自己制定的目标是不可能实现了。

悲凉的情绪漫于心头。突然之间，我对现有的生意一点兴趣都没有了。既然如此，不如就此罢手吧，换一种轻松的生活方式不更好吗？

我认识到，人生是要分三个阶段的：

第一个阶段就是学习。不管你是在哪里，在学校也好、在兵团也好、回城

后工作也好，其实都是在学习。既是学习就要谦虚认真，紧睁眼，慢张嘴，把真本事学到手。

第二个阶段是人生打拼。这个时候就要拿出全部的精力，百倍的信心，不屈不挠，力求完美地去做事。不管你是做学问，做生意，搞管理，都一样。成功越大越好。

第三阶段就是养老。到了一定的年纪就应该知止，把市场、位子，甚至把金钱让给年轻人，他们比你更需要这些。过去有句话叫作“与其临渊羡鱼、不如退而结网”，现在的我也不羡鱼了更不用结网，不再做无谓的努力与奉献，我回家啦！为此，我在2011年初就决定退休，退出名利场。安心愉快地度过这人生的第三个阶段。

五

这里说的退出名利场与退休是两个概念。退休是指到了退休年龄办理退休手续，领取退休费；而退出名利场是指关闭所有的生意、事业。这不是一句话那么简单的事情，经营了几十年的老店，感情、客户、商品；工厂里那么多机械设备、订单合同、工人、既有中国工人还有外国工人，这些都要一件一件的办理。

我的退休很简单，因为我的关系一直保留在长城公司，到六十岁那年，公司交给我退休本和退休工资卡就算退休了。

我在阿联酋的生意则需要一步一步地来。

首先，我需关闭其他商店，只留一家总店。在关闭这家总店之前，搞停业大甩卖。生意倒也不错，这期间还引来一些商家，他们看中了我的店铺，要洽谈转让的事情，转让费也不低，够买辆豪车的。

但是工厂不好处理。是因为：一方面是，厂里有几十万元机械设备（大部分是专用设备）而阿联酋工厂很少，这些设备一时很难找到买主；另一方面是，还有一些后续工程的合同没履行完，无法决算。即使履行完了，按行业规定，还要有一年保修期，有10%工程款要在保修期完成后方可结算。但是，要继续履行下去，就得接续新的工程方可维持企业周转运行。当然，如果接了新的工程，又会是重复如上的循环，那我这工厂就关不了啦。

在我着急把工厂转让或卖掉的时候，一个会讲韩语的东北朝鲜族人找到我。他是一家建筑工程公司的老板，之前我们曾有过小合作。他看上我的工厂，希望接过去。工人也由他接管，一切费用由他支付，并承诺每年给我20万元的工厂使用费。

我因为急着回国，一时难以找到合适的买家，我同意他接手，主要是看中他经营的是一家建筑公司，当时正给当地警察局盖一栋办公楼，造价约8000万元人民币，楼已经盖到一半。心想应该没什么大问题，我这点钱在他那里不算什么。我们办理了简单的手续，遣散了愿意回国的工人。2011年春节前我就回国了。

事情没那么简单，2012年岁末问题就来了。那个建筑公司的老板被人算计了。他被关进监狱，其罪状可能判刑十几年。我闻讯即刻奔赴阿联酋。那天晚上，北京下着雨夹雪，送我的汽车艰难地行驶在机场北线高速公路上，四下里没有一个人影，也没车，雨刷器发出的声响更显得寂静与恐怖。我心想，此行凶多吉少，这或许是我最后一次去阿联酋啦。

等我到了阿联酋，工人们像见到了救星，而我其实能做的事情也只有给工人们补发工资，让他们顺利回国。我找到欠我款的单位，讲明情况。提出如能现在结算，我情愿再出让一部分利益。朋友们也很帮忙。我拿到钱，把所有工人工资发齐并买好机票，送他们登上回国的飞机。中国人都表示感谢了，而好些印度人、孟加拉人过来亲我的手还跪下磕头，我才知道外国人着急了也磕头。再将设备抵债给房东，房东倒也没意见。总之，全部办好之后，我是“黄鼠狼烤火——毛干爪净”。我到监狱探望那个哥们，告诉他，工厂的事情全部安置妥当，希望他安心申诉他自己的事情，争取早日出狱。欠我的钱（大约80多万）不必挂在心上。

我登上回国的飞机，感叹我在这里打拼了二十年，又是商店又是工厂还是华人社团会长，最后竟以这样的结果离开了阿联酋。怪乎？悲乎？我唯一能安慰自己的是：所有人没有因为我受到损失，受损失的只有我一个人。这就是当一个好老板的结局。

回国了，打算彻底养老了，我开始种菜种花养鱼，日子过得很悠闲。直到有一天，一位挂靠在某央企下的二级公司老总（也是多年的朋友），得知我退休

的消息后找到我，提出请我协助创办“中国老年产业交流推广中心”。办公地点很气派，有两万平米；给我副局级待遇；车接车送不用坐班。我考察了现场，情况属实。考虑到这是一件利国利民的好事，也符合我的特长，于是接受了他的邀请。我协助他整个事情的策划、运作；前期主抓从中央到地方的各级关系的疏通。我又满怀信心地投入了这项新的事业。

初期，在接触各级领导时，不期然遇到了一些当年的建设兵团的知青战友，有认识的也有不认识的。他们大都担任着省部级、厅局级领导职务。在最初的走访、谈话及饭局上，他们对成立“中国老年产业交流推广中心”的事情表示支持，也有的明确表示：“有些程序只要是你来办，我可以特例特批，不必绕大圈子。”

我有点飘，心想，总算找到一件可以发挥我能力的事情。但是随着事情的发展，个中匪夷所思的情况逐渐浮出水面。

一次，我要托付某省武警司令出面协调一个关系。我了解到，该司令是我一个忘年交的小老乡。我这个忘年交不是旁人，正是前某武警部队政委，年逾80的老将军，早已离休。我是想，这位司令怎么也是老政委的老部下，又是老乡，应该会给面子。可是我这位忘年交老政委踩着拐棍说：“什么老部下，老乡！我当政委时他还是个小兵呢，我告诉你，现在什么司令将军，全是花钱买的！”这是2011年，当时我还不相信，心想怎么可能？是你这位老同志在发牢骚吧？接下来，随着工作深入，涉及具体问题就多了：地皮呀、房子呀、资金呀、批文呀，等等，这些事情都会涉及从中央到地方的各级衙门。当然，没有关系连门都摸不着、也进不去的，但是要真的办事可不是拿嘴说说的，各级都是有行情的。

为了给公家办事，不知不觉中，即将进入到怎么给钱、给多少、怎么利用我的特殊身份，把钱先划到我的海外账户，再让受贿人如何到海外取款，或协助他在海外安置这些款项。我越来越感到可怕。心想，我知道现在有腐败，可没想到已经腐败到了如此的地步。再想到那位老政委讲的，官儿全是拿钱买的话，我才相信；不是老干部在发牢骚，权钱交易的腐败是确实存在的。

我开始了思想斗争：还要不要干这件“利国利民”的事？我本可以颐养天年了，有必要趟这浑水吗？再说，如果由于我的操作，那些老战友早晚会因此

受到牵连，真的出了事，我又如何向他和他的家人交代？我也因此对现实产生了深深的失望情绪。如果是一个或几个领导腐败那是自身的问题，而如此全面的公开的腐败、那一定是体制问题政策问题。先前，还只是对一些高级领导的水平、能力有所质疑，现在我已经不是质疑了，而是失望和担心。我们这一代人眼看着平地起高楼，又眼看着高楼出现倾斜。我们真的不想看到高楼在我们这一代倒塌。思忖再三，我决定退出这份差事，我还是想好好清净的多活几年。

2012年底，我处理完阿联酋工厂的事情，2013年我就彻底退休了，再也不接受任何所谓的事业、工作和邀请。

六

前些年，房价的不断攀升，又触动了我那根经营的神经。我是在2009年买下一套房子，打算回国以后养老居住。现在真的回国了，眼见房价飞涨，技痒难耐，极想印证我对市场的判断力。心想，我如果不玩一把房地产，真枉为了做个生意人。我利用三年时间，卖了买、买了卖，倒腾了两次房，净赚了200多万，这三年比我在海外打拼二十多年赚得还容易。

钱是赚到手了，但就跟当年回城一样，高兴不起来。不是一下子赚了钱不高兴，而是作为一个艰苦奋斗了几十年的企业经理人，我不认为现如今的房地产是件好事。一块地，一套房，什么都没变，却价格翻了几倍十几倍，这完全是自欺欺人的。我既没招工，也没购买设备材料，没有任何制造，也没运输，我什么都没干，只是做了一个决定，就凭空的赚进200多万元。全国像我这样的人不知有多少，如果大家都这样轻松赚钱，那这钱还是钱吗？

一个后发国家尤其是中国，还是要抓好制造业，努力搞好现代工业，增加就业，实际的增加产值与税收，不断提高全民的文化学识和高超的操作技艺，提高实际的产值才是民族复兴之路。靠搞房地产、股票、通货膨胀，那只能是自己蒙自己，虚拟经济就是泡影，一旦到了梦醒时分才知道只是个梦而已。

十年前，我曾与一位国务院智囊级W教授对话，发表过我的意见：中国过去的三十年改革开放之所以取得巨大成绩，是因为我们的起点低、空间大。这三十年的经济增长主要是靠传统工业的提高，靠低端、廉价产品出口，而今后的中国发展，绝不能再依赖传统工业，必须要依赖发展现代工业，而我国距离

现代工业的标准还有很大距离。我们的汽车、飞机、医药，生产制造的母机还达不到西方顶尖水平，更不用说军事工业。就是我们的生活用品，西方国家的技术也超过我们。现代工业的核心技术我国尚未掌握，这将是我国今后经济发展的瓶颈，也是非常危险的。这话说过10年了。虽然我国现代工业也在发展着，但速度不明显，很多国人却在沾沾自喜，陶醉在大国、强国的自以为是当中，这是非常危险的无知。好在当今国家领导人已经注意到这个问题，已经在强调发展核心技术。我为此感到一丝欣慰。

总结这一生，自内蒙兵团回城进企业工作，又下海经商，再到出国海外创业，直到退休，整整四十年。说起来，我的事业也算是“逢山开路、遇水架桥”，小有成绩。但磨难似乎始终伴随着左右，没有一次是“涅瓦大街的人行道，”那样笔直平坦。

生活的道路真的是“逆水行舟，不进则退。”每次度过激流的成功和越过险滩的胜利，都印证着兵团战士的风采。虽然上山下乡八年最大的悲哀是失去学习的机会，但在兵团生活的锻炼中，却也练就了一身本领：团结周围同事、不计较个人得失、善于学习、勇敢无畏、吃苦耐劳、不畏惧任何困难、乐观向上，等等优良品质。这些优良品质，在我一生的闯荡、磨炼中起了重要的作用，甚至可以说这些品质主宰了我的一生。我也相信，这些品质也体现在所有兵团战友的身上，伴随他们一生。

另外，我聊以自慰的是，这一生遇到三个领导、也可以说是我的贵人，对我产生很大的影响和帮助。

第一个是在兵团遇到翟新华。翟君虽然只比我大几岁，但学识渊博，口才极好，记忆力惊人，目光远大，工作魄力极强，勇于担当。在他身上我学到不少有益的品质。他对我在兵团后期的思想成长，以及回城后参加工作，都影响很大。我相信历史会正确评价翟君。

第二个是我在企业时的厂长蔚自有。他是来自二轻机厂的干部，是正经八百的工业企业出身。相比手工业企业的干部，他更显出搞大工业干部的那种豁达、干练。他是很有能力的干部，为人正直，群众威信极高，很有工作方法，很善于协调各种人际关系，会用人，会团结人，口才极好，对我是一路的提拔。

第三个是我下海以后，长城公司的老总段恒庆。段总是全国特等劳模，““五

“一劳动奖章”获得者，市人大代表。段总也是属于那种学识渊博，见识广，会用人的人。他创办的长城公司曾经达到年营业额14个亿，大小700个企业。他在总经理的位子数十年岿然不动，自有他过人的人格魅力。

我与这三位领导的关系都是非常干净的上下级关系。我是他们的爱将，他们也格外爱护我、尽力地帮助我。我们之间没有一点金钱关系、酒肉关系、纯粹的很。这是我一生的财富和骄傲。

总结这几十年，我有过三次本应该高兴却高兴不起来的事。第一个是在兵团苦熬八年终于“病退”回城，第二个是在经营异常困难的情况下终于还清200多万贷款。；第三个是我退休后，用三年时间买卖房子轻松的赚了200万元。之所以高兴不起来。是因为这每件事情的背后，都使我看到一些令人不愉快的深层次的东西，令我对国家民族的前途而担忧郁闷。



好在我现在彻底退出了名利场。我不会因这些事情而苦恼了，这是因为，一代人有一代人的使命，我们已完成了自己的使命，即将走入历史深处。📌

2018年6月6日

【往事】

一个69届知青的50年

周筑先



50年前的北京火车站，1969年8月29日，一声火车长笛让我离开触目惊心的哭海。我没有眼泪，只是在实现一年前的冥想：当时我和迟正大正在完成老师交给的任务，频繁地出入本校68届待分配学生家中，虔诚的和被动员对象挥动着“红宝书”，祝伟大领袖毛主席万寿无疆！祝林副统帅身体永远健康！絮叨着当年流行的“官语”，

直到被动员对象不堪其扰报名上山下乡为止。触景生情：我的明天是不是也是这样，被70届一次次的“动员”着，未经同意进入你家，挟持你站在炕上（我动员对象用木板搭的，一间不到8平米仅有一平米多空地，住着四个人的简陋平房）挥动红宝书，祝福领袖万寿无疆？那时我就下定决心：这一幕不能在我身上重演。

—

50年前，我无知、无助、无畏。有过积极向上申请入团，确因为所填家庭出身和档案不一致被拒。一个家庭出身左右一个人的命运和生命，家里来信拒绝我按照组织要求填写，文革的血腥教训让我必须和家人站在一起；有过主动要求离开一连马号到大田班，进而几个月后发配到煤矿，开始惊险和迷茫的7年；有过因为随手在煤矿锅炉房墙上写了：远看天边一线，墨隙残阳似箭，而被举报为反动标语，多次在煤矿大会上被批判的惊恐、刻骨铭心的经历；有过左的愚蠢、傻得出奇的一段：写大字报说煤矿职工到农民收获过的农地上捡土豆是走资本主义。

无错非人生，有过是成长，坎坷的经历启动了我对人生的思考。

50年前的我，在“斗私批修”“狠斗私心一闪念”的极左环境里逐渐产生疑惑，开始思考：忘我的精神很伟大！那么没有我，还有人生吗？人生应该是什么样的？一连串疑问一直不得解。记得在内蒙乌拉特中后旗温更公社15团煤矿山脚下的土坯房里，柴油灯的火苗集聚着十几个不甘寂寞的我们，山南海北无所不聊：北京的洗衣板买不到！美国的洗衣机滞销！北京东单、西单路口怎样改造才能不架桥而实现立交？难忘的知青夜晚精神聚餐，一直影响着后来的我……。人为什么活着？我的突然一问，让炽热的议论刹那间停止，犹如空气被冷冻……。吃喝拉撒睡？

我的精神偶像打破了宁静，然而这个答案让我哭笑不得，崇拜轰然倒塌，我的疑惑依然无解。后来一个战友推心置腹说：你的问题不可思议。我的批判会过后，反思中我也在问自己，为什么是我提出了这个问题，而不是别人？阶级斗争年代只能有一个思想，提出这样的问题，确实是匪夷所思，独立思考已经让很多人付出生命的代价，或者是生不如死的批判、迫害，如此回答这样严

肃的问题已经很难得了。

我声亦我心，回北京后我依然不断在寻找这个问题的答案。2001年6月11日我登上纽约世贸大厦天台，看到海面上的自由女神像，恍然大悟：自由！答案找到了！人活着就是为了自由！每个人都有自己生活的目的，但是不管你为了什么，都在自由这个集合里：你为了挣更多的钱，是为了拥有财务自由，任性选择而无囊中羞涩之忧；你为了考上好大学而努力学习，是为了改变命运，攫取选择人生的自由；你为了保护好孩子不惧危险，是为了捍卫家庭成员生存的自由……

二

40多年前，我在战友们的帮助下几番努力后终于病退回京，那是1977年7月。然而，重新成为北京人的成就感稍纵即逝，失去工作的感觉像一片树叶漂浮在大海上，被波浪左右着，寻找着落脚点。我的第一份临时工作是邻居、同学、战友田晓明介绍的，在德胜门外的北京玩具厂当小工，浇筑厂房防震桩，每天坐在往返的5路公交汽车上，望着车外涌动的自行车流，如愿以偿的幸福感淹没了终日劳累，忐忑不安中憧憬着未来：等级分明的所有制区别，让病退找工作面临很多门槛，中央国企、北京国企、集体所有制还有大小区别，三六九等从上向下决定着你的工资、福利的高低，直至找对象的可选择范围，最底层的是街道企业，工资、福利最低（很荣幸创业失败后，我退休前把档案转入街道，鬼使神差的登底成功，没有取暖费，首次退休金1300多元）。

为了谋得一个好福利，我选择了北京市第六建筑公司，这是当时病退能够选择的最好职业，然而我姐姐反对：建筑工作又脏又累、技术含量低，里面的人野蛮，学不来好。此时建筑公司劳资部门已经家访过，通知下个月报到上班，权衡再三我遵从了家里多数人的意见，改为到前门器件厂一个区集体所有制工厂上班，前期经历了两个多月的临时工考验，也是建筑工地上的小工，装卸水泥、和混凝土，（唐山地震过后各个工厂都在加固厂房）记得最疯狂的装卸工作是一个人每天装卸15吨水泥，整天都是灰头土脸的，下班后自来水一冲，没有任何劳保用具，更没有劳动保护知识和意识，活脱脱的一个70年代的“农民工”。

三

40多年前，我终于通过临时工考核，成为前门器件厂的仪表维修学徒工，这是一个人人羡慕的工作，从一连马号到大田班的经历，使我对这份工作倍加珍惜。厂子是制造电子器件的高科技企业，生产大功率三极管和集成电路，技术含量高、专业化强，我的小学文化水平远远不能胜任。巨大的智能供需落差刺激着我，强烈的求知欲望让我每天的时间只有4个字：学习、改变。

无知乱投医，在前门新华书店工作的基建连战友王秀英帮助我买了12本一套的数理化自学丛书。我所有的业余时间都投入到自学中，自学数理化犹如农民工看天书，屁股坐不住，脑子开小差。是不是上辅导班会好一些？当时没有成人职业初中，只有高考辅导班，报名上了一期始终是一头雾水。家里人多，睡觉上下铺，那里还放得下书桌，有地方放也没有钱买呀！30元工资只够维持基本生存。

为了安静的学习环境和节约时间我想办法搬到集体宿舍去住，这在住房相当紧张的当时也是厂里给我的一个福利，我这个文盲在喜欢娱乐的舍友中也是另类，每天就是看书、做题，舍友刺激我：我要是像你这样努力早就考上北大了！一心想改变自己的我已经不食人间烟火，无暇顾及别人的言语，整天想的就是公式、定理，下班后骑自行车就奔向20里外的辅导班。功夫不负苦心人，在全厂数学竞赛中，我成绩第二，第一名是高中生。初告成功学习兴趣骤增，那时的我正在自学和上辅导班的紧张忙碌中挣扎着，在收获甚微中茫然四顾，宋东升的电视讲座“电子线路”开播了，犹如在大海中抓到一块木板，想尽办法一天看两次，一个字都不敢漏下，下课后马上对笔记，就这样的苦苦坚持着，终于养成了学习习惯，大脑能够快速进入学习状态，不走神了。

四

30多年前，在坚持自学7年后，我报考北京广播电视大学，三次考试两次落选，终于在1984年31岁时考上电大，能够考上是由于当时厂里办的脱产电大辅导班，优秀的老师、系统的学习、有保障的学习时间、互相交流的学习氛围、清理掉自学路上的一个个障碍，节约了大量时间，否则我依靠自学还需要努力若干年。一个普通老百姓终于通过自己的努力踏上人生中的第一个台阶。

三年的电大学习紧张有序进行，唯一感到吃力的是英语，没有掌握好英语学习规律，以至于毕业英语考试补考两次才通过。是不是监考老师同情我们这些大龄考生，补考结束前出去了，有些同学抓紧时间进行“补漏”，我这个人比较木讷，依旧按部就班答题，我一直认为：是你的就是你的，实事求是最好。

电大毕业回到原岗位，发现正规大学毕业生源源不断涌入厂里，他们是时代的宠儿，拥有得天独厚的机会，层层密布的条条框框封死了我进步提高的通道。人挪活，不甘寂寞的我开始寻找出路，进入中国人才报社做发行，奔赴外地拉广告。因为“六四”支持学生，《人才报》被停刊，失去了生活来源的我多次被拒后，求职到中关村北京有为科技公司做销售，调查市场、访问客户，在市场中摸爬滚打，不断磨炼着自己。然而好景不长，公司发明专利产品开发遇到死结，面临关门，怎么办？

五

20多年前，我失业了。找工作又屡屡碰壁，很是恼怒。“此处不用爷，自有用爷处”，我萌发了自己创业的冲动，经过一番自以为是的市场调查和可行性分析，1990年我选择了开书店卖书。开书店需要门面，租金难以承受，我找了永安里居民楼下的地下室，离家很近，走路才3分钟，60平方米每个月300元。签经营地点租赁合同是第一步，有了固定场所才能办理营业执照，走到此时我才知道创业的艰难，每一步都要满足管理部门很荒唐的规定：办执照需要有上级管理部门的批准，人称“红帽子”，找到“爹”还不行，还要“爷爷”同意，走一步磕一个头，盖了近50个公章，半年时间才把执照拿下来，取名称就耗费了一个月，还找了关系，那个难！和在兵团的难是两种感觉。钱花了、房子租了、各种关系也都拜到了，此时的你已经没有退路了，再难也得咬着牙走下去。

手续齐了，名分有了，收成还得自己去淘。好在失业期间我上门销售图书积累了经验，国贸有很多外企需要相关工具书，挨着楼层踩点记下公司名称和经营项目，电话联系找到需要的客户，从1开始循环往复，不断积累，开始了艰难的创业历程。

1993年的除夕，早晨我来到地下室办公，远远地就闻到一股臭味，打开门臭气熏天，整个地下室都被粪便污水淹了，近40厘米深，当时脑袋就大了：这

可怎么办哪？有关部门都休假了。买个潜水泵吧需要一千多元，关键是附近没有卖的，要到红桥交电公司交钱开完票，再去郊区仓库提货，赶紧跑到公用电话询问，人家早就放假了。心死了，烂摊子还活着！如果有退路我一定会跑得远远的！无奈之下我只能自己动手，先找到和化粪池连接的出口，严严实实的封死喽，粪便不再往外冒，然后再一桶一桶地淘出来倒进地面上的下水道里。不一会儿邻居老太太找来了：太臭了，你不能往这里倒，到马路边的下水道倒去！让我去远处马路边上的下水道倒！300米远耶。嗨！创业坎坷、荆棘路上到处是“爹”，谁也不敢得罪，更何况老人家在理！

老板是什么？民间有个说法：骑在老虎身上的人！上去不易，下来别想，旁人看着风光，自己难受还得忍着不敢动。我算了一下：60平米面积，40厘米深，一共是24立方米，铁皮桶容积0.03立方米，你不能装满了呀！大约需要900桶才能淘干净，来回600多米，还要上下一个20多节的台阶。今天我才真正感悟到：人生对普通人来说：是修行！创业对普通人来说：那是在八卦炉里修炼火眼金睛呀！当然，不按规矩出牌者除外。

老虎身上的人：该干活了！风光别人欣赏，煎熬自己承受！看着街上的张灯结彩，听着小朋友放的鞭炮声，我度过了一个“革命化”的除夕。10桶、20桶……50桶……100桶，随着脑子里数量的增加，我的承受能力渐渐达到极限，经过短暂的休息，我又开始向下一个的100桶冲击……从来没有经历过的煎熬！全家欢聚的惯例被我的借口打破，火红的烟花五彩缤纷冲上天，我又拿下了一个100桶，几个100桶过后，人已经麻木，机械地重复着一套固定动作：淘、提、上台阶、走、倒、回走、下台阶、再一次淘。楼门口的人见多，午夜将近，终于我倒下最后一桶粪便，已然感觉不到粪便的臭味，浑身上下都是一种味道。这段刻骨铭心的经历成为我日后面对困难时的强心剂！还有什么比那时、那样、更困难的吗？

1997年，我终于办成了世界第一的年鉴书店，跌跌撞撞艰苦奋斗了5年多呀！其中的痛苦艰辛只有自己知道。为什么能够做到世界第一？因为违背经营规律，近5千多个年鉴、地方志品种，库存3万多本，盲目扩张造成库存太大，资金流动陷入困境。虽然一度有一百多个国内外高端客户，慕名而来的发达国家研究中国问题的学者络绎不绝，但是微薄的利润经不起风吹草动，在前后有4

拨员工出走自立门户，拉走了一大批长期客户之后，2007年书店经营彻底失败，我关门思过。

六

从2007年开始，经过两年反思，痛定思痛，我选择走轻资产的创业项目，一次次的选择、考察后我选择了练字产品项目。这是一次不经意的收获，在帮助朋友清理售后货款时，我发现练字产品在市场上处于饥渴状态，大量的练字产品不能满足人们需要，成功率微乎其微不到百分之一，庞大的市场需求吸引住我，迫不及待地探其究竟。

我发现40多年前找不到的练字方法，今天依旧是空白：教者以其昏昏，使人昭昭，学者听讹信讹。大多数人居然对练字方法没有一点认识，以为字的写法、笔画的写法就是练字方法，我能够找到的、唯一的权威说法：多写、多看、多练。这是方法吗？方法是什么？有问题才有方法，方法是为了解决问题而研究出来的程序，它是有紧密逻辑关系，按照固定的路径、程序运行的！多写、多看、多练之间有紧密的逻辑关系吗？它们互为因果吗？多练就是多写，多写中已经包含了多看，为什么要多写？它的依据是什么？多写、多看、多练多长时间就能练好字？随着一个个问号接踵而至，我陷入问号漩涡不能自拔，怪不得练字成为大多数人的魔咒，原来有这么多问题无解。

怎么办？继续还是停止？两千多年，数以百万计的教育家、书法家、科学家都没有解决的问题我就能解决？这个反问让我住手了。

2009年，因为售后服务需要解答用户关于练字产品的使用问题，不得已又开始了关于练字方法的探索。2010年，我解决了以下问题：1. 什么是好字，好字的标准。2. 练字是人的一种什么活动？3. 练字规律。4. 研究出摹版、轨迹、定位三种练字方法。5. 设计制作练字摹版，在实践中证实练字规律和3种练字方法。下面就介绍一下解决的过程：要想解决练好字的问题，首先需要知道什么是好字，我一找发现就没有好字的标准，教育部的要求是用文字表述的，没有样本，无法参照，我只好把中国硬笔书法等级考试5级的样本作为好字标准。

一年后，我又先后获得了另一项发明专利和一项外观专利，让《让每个人握好笔、写好字、画好简笔画教案》获得了充分的法律保护。书写练习规律找

到了，得出书写练习方法就是顺理成章。依据书写练习原理我陆续研发出8种练字方法，经过200多个案例证实：成功率百分百，对外号称：无敌练字，它们的共同特点是有理可依、有法可循。

我承诺：面试5分钟就可以告诉你：按照教案学习，每天坚持练习15分钟左右，坚持练习多少天就可以达到中国硬笔书法等级考试几级水平。我承诺：5岁以上开始练习，每周晚上练习5次，每次练习一个字，写好4遍就可以，练习时间在15分钟左右。坚持上课50次/90分钟后握笔、写字在全年级数一数二，坚持学习150次后握笔、写字、画简笔画在全校数一数二，并且没有重点学校和普通学校的要求，注意力不集中、多动症、厌学的同学只要学习的时间要长一些。无要求、有承诺、有保障的全新练字教案让传统的练字模式成为历史。

和我相识50多年的小学、中学同学，也是15团的战友送给我四个字：孤独求败！我不知道是什么意思，搜索出来的答案让我心动：形容已经到了人们认为的很高的境界，想找一个能与自己匹敌的人都很难，形容非常寂寞无奈与空虚的意思。这是难得的一个宣传推广妙语，符合事实：近几年的推广期间曾经遇到过零星挑战者，几分钟的交谈就让他们悻悻而去。

2017年《让每个人握好笔、写好字、画好简笔画教案》正式版诞生了。为了实现考级目标，我费了大量心思和时间，已经不考虑成本了，上课拖堂就成为常态，每天积分的目标一定要基本达到，否则无法进行第二天的积分。实践证明我这个解决问题的微积分法还很给力，两个学生顺利通过一级考试，第一个螃蟹大获成功。

成功的汗水知多少？只有我知道：小朋友不高兴了，你要哄高兴了！小朋友就是在那里玩，不过来，谁说也不听，你怎么办？严厉管教影响小朋友情绪，力度大了家长不高兴，力度小了达不到效果，打骂更是使不得，独生子女家长的宝。还好！小朋友的脾气喜好我很清楚，简单的交流、互动就能让小朋友坐回课桌。

教师职业是个良心活，钱可以不挣，但是不能误人子弟，让人家记恨一辈子！那要遭报应的！实事求是，是非分明是我祖母留给我的遗产！家教绝对很重要！关乎人生命运、关乎生命！那些自杀、被自杀的贪官们不喜欢活着吗？没有底线的为非作歹，结果必定是生不如死！你说仗义执言的任志强为什么成

为老百姓心中的英雄而不是贪官呐？人家家教好呀！守得住底线，凭能力挣钱。红二代有背景，博览群书、能力超群，他有数不过来的机会可以挣大钱，成为超级贪官，人家不做吗！不干脏活！

实事求是，老实做人让我受益匪浅：到一连新兵训练后，我就被分配到马号，这是一个万人瞩目的活，多少人眼巴巴地期盼着，当年我无知，不知道好歹，非要去大田班，开启了有惊无险的煤矿7年。回北京后，分配的工作也不错，也是万人瞩目的技术工种。当然更幸运的是：把发明《让每个人握好笔、写好字、画好简笔画教案》的机会赐给了我。

实事求是，老实做人：让你学习的知识基础扎实，让你改变自己的能力更强。学习、改变四个字是伴随我50年来不断进步的座右铭，它帮助我战胜了一次又一次的人生挑战，征服了一个接一个的困难。



知青群体中的69届是社会中的最弱势群体由于那个年代没有受到正常教育，使69届知青群体不具有现代社会的生存能力，付出了社会变革过程中最多最大的代价。如何改变这种状态，期望社会和他人帮助不现实，只能依靠自己，平时要努力学习、积极改变，经常和好友在一起交流，遇事反复商量，这是一个减少失误的办法。📷

【往事】

不离不弃 相依相守

严翠棉/口述

李亚卿 展云馨/整理

九连的许多战友说：“我和我老公就是我们连的奇葩”。在当时，我们这对最早结为夫妻的人儿，让不少年轻的姑娘小伙羡慕，羡慕我们摆脱了集体生活，让他们对家庭有了向往，让他们幻想着有一天能吃上自己做的小灶饭，能永远离开掺着煤油味的圆白菜和天天如此的糜米饭。

可是谁知道，我自己选择的婚姻，让我的一生只领悟了这两个字“认命”。

一、为同情 我们结婚了

1971年，在连队拉练中我的脚崴了，不能参加大田劳动，当时的丁副团长便指派我去团部医院照顾一个北京知青产妇。刚到医院就听人说：“有个病人真可怜，脚趾头都烂掉了”。好奇心驱使我也去偷窥了这个人。哎哟！他的脚趾头、脚指甲都变成了黑色，其中有一个脚趾已经烂没了，上面还覆盖着一层绿色的药水。又黑又瘦的他静静地躺在病床上……从此，我便不知不觉地常到他的病房，也越来越多地照顾和关心他。

他是个老兵，叫刘福爱，在9连战备连是突击队长。一次半夜边渠决口，把几千块坯垛泡在了水里，紧急集合后，他最先冲下去堵口抢坯，带领战士们奋战到大天亮。由于他一直泡在了冰冷的水里，回宿舍又激了热水，便患上了血栓闭塞性脉管炎。

那个时候，我对他，没有感情只是同情。他是个孤儿，就是觉得他可怜。团部医院治不好，转到了师部医院，师部医院治不好又转到了呼市医院，却都不见效果。当时和他同为病友的兵团司令员说“给你申请个军人残疾证吧”“不用啊，我有共产党管饭吃，反正也算工伤”这个倔强的老兵如是说。连长积极促成了我俩的婚事，于是他认真果断地说“咱们出院、领证、回家”。

1973年4月28日，在农闲时节，全连为我们举办了隆重的婚礼，领导还特意叮嘱我不要穿垦服了。新娘衣服都是从战友那里借来的。记得当时连里有70%的老兵和不少3连的娘家人都来庆贺。团部有的干事也纷纷赶来道喜。当络绎不绝来道喜的战友们欢天喜地地散去之后，我凝视着门框上那副大红的对联，20岁的我却哭了。上联是：兄妹加战友亲上亲，下联是：红花配绿叶好上好，横批是：锦上添花。亲不亲好不好，我不知道，是同情是感情？我不知道这不是爱情。我没有扎根思想，我妈也没同意我结婚，更不知道他还有病。我怎么就眯了马虎地结婚了呢？

每当我看到他在自己上药、消毒，用小刀剜脚趾上的死肉，吓得我就哭着往屋外跑。等我战战兢兢地回家来，便看见满地都是他扔的烟头，疼得受不了，就再捡起地上的烟头接着抽，靠它止痛。脚趾头一个一个地烂掉了，揪心和疼痛始终缠绕着我们。但是我们新建的小家是温暖的，这种温暖也带给了战友们，

许多战友晚上都会来看望我们，来这里找“家”的感觉，大家在这方寸之间谈天说地，论古道今，还时常能蹭碗我家的面条吃……

二、为回京 我们离婚了

结婚一年后，我们有了大女儿。1977年我们又添了二女儿。我老公也在连里先后做过修鞋、保管、出纳、售货员等轻体力工作。

1975年后，大批知青都返城了，为了两个女儿能有更好的生活，我也想返城回京。我先后申请了病退、困退，都被连里扣了下来。再后来，北京已经不接收已婚的知青，正常返城已没希望。为了回北京，我只能和这个老兵离婚了。

1978年，结婚5年的我们在和胜公社办了离婚手续。我带着两个孩子回到了父母身边。当初瞒着父母结婚，现在又当着父母离婚，慈善的爹娘表示：既然结婚了就是一家人，不能不管人家。我说：“妈，我们压根儿就没打算离婚，虽然他瞒我岁数（说是大我4岁实际大11岁），又身有残疾，现在我们两地分离，不都是为了孩子吗！我要是有一个儿子，就不回来了。万一他不行了，我们娘儿仨可怎么办，闺女不能跟着我受苦啊！我们仍是一家人”。不养儿不知父母心，宽厚的父母接纳了我的所有。而我也是为了孩子们，去办的离婚手续。

一年之后，回内蒙探亲，我和刘福爱又到和胜公社办理复婚，新领了盖有离婚印章的结婚证。但是至今，我们依然保留着原始的结婚证，新领的结婚证他却说丢了。

三、为生活 我们相依相守

几十年过去了，许多战友都惦记着我们这对苦命鸳鸯过得怎么样。当战友们回忆9连的往事也就自然会想起我这唯一在9连安家的知青，甚至会猜测我丈夫刘福爱是否还活着。

当我抱着小的、拉着大的，回到北京后，真的是一无所有，只能和父母挤在本来就不大的平房里。因为带着两个孩子，又没有学历，虽然有几次很好的工作机会，却不能胜任，最后被分配到一所职业学校做二线职员。为了照顾两个孩子，为了多挣点钱，我转了好几个工作岗位，还从办公室调到食堂，甚至用远处的两居室房换到近处的筒子楼。孩子的爸爸也为了减轻我的生活压力，

执意独自留在原农场工作、生活。就这样，我们又过了7年的两地分离生活。

近几年，许多战友都回过连队，看到大青山脉依然巍峨清秀，五加河水依然绵延不绝，但那个曾经让我们流血流汗又流泪的连队就像一个废弃的城堡，没了生机，没了人气。可想而知，在这分离的7年中，我丈夫克服了多大的身体和精神上的困难，独自坚守在土坯房里孤寂地生活，他唯一的想法就是希望能帮衬我一把，希望我们母女3人过得更好一点。

我虽然认命，但我努力工作，乐于助人，在平凡的日子里，也得到了学校领导和同事的帮助与信任。我虽然独自带着孩子在京生活，历尽艰辛，但一家四口心心相印。虽然远隔千里，但依然感到相依相守，相扶相伴。这个世界虽不乏艰难，也特别美好。无论生活多么不容易，总会有些善意和感动，总能支撑我度过无数煎熬的时刻。想到孩子爸爸脚残疾了，10个脚趾全烂没了，手指也出现了令人担忧的症状，有病也只能是回北京探亲期间做治疗，我下定决心要把他办回北京，日子好坏也要全家团聚。

那年月，每逢周日，我便把两个孩子托付给母亲，坐火车回山东他的老家，找亲戚写材料，找政府开证明，东奔西跑四处求人，风雨无阻痴心不改。终于在1985年，北京接纳了我的丈夫，这个倔强的老兵，这个为了孩子不惜自己守候孤独的父亲。为了贴补家用，回京后，他做过小买卖、当过交通协管员、去过医院的洗衣房做洗衣工（同去的兵团战友不到半天就不去了）。

就这样几十年过去了，无论是病痛折磨，还是家境窘迫，都没能让我们分离，哪怕为了孩子我们曾经离过婚。同时我们也得到了孩子们的回报——两个女儿从小懂事上进，3岁就知道照顾爸爸的起居长大后无论是参军还是读书，两个女儿都是我们的骄傲。

如今我的老公已经75岁了，病痛折磨使他忘记了许多事情。但是当他在天坛公园知青角见到久别重逢的战友时，他想起了许多往事，追忆着许多熟人，有活着的、有逝去的，有模糊的、有清晰的……



推着轮椅上我命里的男人，迎着奔跑过来的双胞胎外孙，我脑海里浮现出

贴在9连小家里的那副对联：“战友加兄妹亲上亲，红花配绿叶好上好”。这是谁赠予我们的赞美之词，谁在那个年代，那个良辰吉日有如此浪漫的佳作。那一天，我只想当新娘，现在，我想找到你，我想感谢你为我们“不离不弃、相依相伴”的平凡生活描绘出了美好的色彩。

2017年晚秋

这是个真实且平常的故事，不离不弃的信念支撑着这对战友相依相守，风雨同行。但是2019年1月9日，红花分别了绿叶；妹妹离开了兄长；女儿没有了妈妈。我们的主人公带着无尽的牵挂与不舍，把最后的眼神留给了和她患难与共的另一半，从此便阴阳两相隔……

2019年仲春

【人物】

复员老兵今何在

舒顺林 夏中来 纪颖博

一、对面阿哥看过来

所谓复员老兵，或称退伍军人、复员军人，是指从正规部队服役期满而被安排到地方工作的那些人。当年对复员军人的安置政策是哪来哪去。1969年的复员退伍兵正赶上组建内蒙兵团，而当时兵团正缺乏骨干力量，因此他们这批在部队受过锻炼、多数又是党员的人就被分派到兵团。复员老兵构成了内蒙兵团一个特别的群体。说他们特别，是说他们既有别于现役军人，又有别于从城市来的知识青年。

据《内蒙古生产建设兵团亲历记》和《内蒙古生产建设兵团的由来及机构设置》两篇文章的介绍，内蒙兵团最初组建时，基本上由现役军人、复员老兵和知识青年几个群体组成。当时知青作为兵团的主体，约占总人数的75%以上（1969年知青为5.8万人，1971年达到7.6万人）。现役军人有6000名（一说5600名），他们是兵团各级领导班子成员。介乎知青和现役军人之间的复员老兵，1969年有5000多人，他们都充实在连队一线上。在原劳改农牧场基础上建起的兵团，

还有不少原场干部和劳改就业人员。

兵团仿照部队的建制，兵团为军级，下设师(当时内蒙兵团有6个师)、团(39个团)、连(246个连)，连队是基层单位。连队及其以上领导(尤其是一把手)均由现役军人担任，基层连队的班排长(尤其是男生排)基本上由复员老兵担任。复员老兵刚到兵团时比知青大不了几岁，但他们比知青老道成熟得多，生产、生活、训练都很在行。虽然他们69年3月到的兵团，比知青没早到多久，但在知青眼里他们俨然是当地土著，他们像主人一样张开双臂迎接着一批批知青的到来。作为知青学生，从北京、天津、上海、呼和浩特、青岛、温州等大中城市初到兵团，他们一脸懵懂，满目茫然，“嚶其鸣矣，求其友声”，老兵作为知青们的直接领导，又吃住在一起，自然成为知青步入人生的领路人和启蒙者。虽然刚开始，由于身份不同，阅历不同，认知不同，知青与老兵互相瞧不起：知青嫌老兵没文化，土气，简单粗暴不注意方式方法；老兵则嫌知青娇气，吃不了苦，眼高手低，什么也不懂，还不服管理。虽互有看法，但并不影响他们相处与交往。

在9连，倒是有过知青与老兵发生冲突的事，双方都抄起铁锹等家伙，差点引发一场械斗。事情的起因是：一名男知青因打抱不平上手扇了一名老兵的耳光。后来事态的发展是：老兵和知青各自纠集了更多人来参战。毕竟在连队里知青居多，部分老兵被知青追赶到离营房几百米的边渠一带。事态进一步扩大：双方都从其他连队去搬援兵，这些声援者纷纷赶往9连。僵持中，9连的老兵被知青拦截住无法回连队，加上势力悬殊，只好被前来声援的老兵接走，到2连、10连、1连等处暂避一时。后来经过团里调解，老兵们才纷纷从别的连回到了9连。事情最后以连长刘京山调离、王存表到9连当连长而宣告收场。

从起因看，9连事件只不过是一个偶发的个案，是个在少数人之间发生的小插曲(多数知青都不知道此事)。其他连队的知青与老兵，则都能做到相安无事。就是9连的部分知青与老兵，也是不打不相识。那次事件之后，一方面，团里和连里都加强了这方面的工作，采取了相应对策(把部分老兵调到后勤排)。更主要的是知青与老兵这对一根绳上拴着的两个蚂蚱很快从冲动中清醒过来，在共同的利益体面前，冷静下来的双方达成共识，握手言和，化干戈为玉帛。和其他连的知青一样，面对朝夕相处的复员老兵，他们迫于形势，学着变通，不

得不开始政治上向这些党团员靠近，生活上向他们讨教，生产上向他们学习种地技巧。

复员老兵也向知青伸出了橄榄枝，开始接纳并拥抱他们，在军事训练，野营拉练，出操练军姿，叠被整理内务乃至干农活方面，他们都无私地毫无保留地正面引导知青，一招一式手把手地教知青，不厌其烦地耐心开导知青。知青从老兵身上学到不少东西，得到不少锻炼，没少受益；复员老兵也逐渐对知青另眼相看，认为孺子可教，不再嫌弃。通过交往、磨合、历练，复员老兵与知青逐渐构成了亦兄亦长，亦师亦友的关系。越到后来，相对于现役军人，知青之对复员老兵似乎更为依赖，更加亲近，更为融洽，更有感情。老兵与知青这对难兄难弟在一起共同经营着艰难困苦的兵团岁月并培育他们之间的感情。

二、故人相见不相识

自1976年我们离开建丰后，就再也没见过白玉山，想不到再次见到他，竟是四十多年后的事了。

2019年是我们到内蒙兵团的50周年，15团各连都在举行50周年战友联谊会。我们9连也准备搞战友聚会，于是便有了联络联络复员老兵的想法。2019年5月29日，我们一行4人开车专程去河北看望复员老兵周希华、李长贵、王贵金和白玉山。我们第一站先到迁安县，第一个见到的就是白玉山。

白玉山当9连2排的排长时，我们在他手下当战士、班长和副排长，所以我们的关系要比一般人近些。当时我们不到23岁，他也就二十八九岁，都属于青壮年。在连队第一次与他打照面，感觉他身材不像其他老兵那样魁梧，方长脸，脸发白，像是有病的样子。个子中等偏高，不胖不瘦，说话不紧不慢，有点齿音；走路不慌不忙，比较稳重。2排是9连比较难管的一个排，“刺头”和调皮捣蛋的比较多，惹排长生气的人或事自然不少，但白玉山在2排当排长时，却很少动粗发火，是他能克制容忍。总之他在知青眼里称不上严厉。在管理上，他有他的一套，用的有点像老庄的“无为而治”。“无为而治”不是什么也不做，而是不去过多地干预，注重发挥个体的创造力，达到自我实现。“无为”不是无所作为，而是不妄为。因为它遵循客观规律，所以什么都可以做。历史上的太平盛世、宏图大业，都是在道家无为而治指导下取得的。当然白玉山并未读过

《道德经》，也不熟悉“老庄之道”，他的“无为而治”并不见得是有意而为的施政之道，而是他面对2排的现状自然而然采用的一种管理法。这也就是说一切规律和方法都是客观存在，运用中只存在自在与自为的区别。在人的管理尤其是对缺少阅历年轻人的管理上，如果以硬碰硬，欲以强势令其就范，往往收效甚微。而以柔克刚，则反倒会事半功倍。这就是白玉山的高明之处。

与老白无为而治相匹配的就是他的放手管理法。老白不像别的老兵排长那样，事无巨细都要亲力亲为自己去管，而是抓大放小。排里的工作他放手让知青排副去做，这样的结果是一箭双雕：一是他可以腾出更多时间和精力做好别的事情，二是可以充分发挥副手的作用，让知青得到锻炼。在他看来，由知青来管知青似乎关系更顺，效果更好。事实也正是如此。9连2排先是在周希华后是在白玉山的治理下，虽然没有被评为标杆和样板，但还算平稳，没出现什么大问题和大裨漏，这对于基础本来不太好，闹将、调皮者比较多的一个排，能达到这样，实属不易。这与二位老兵排长的付出不无关系。

人们对白玉山的好感还得益于他为人正派，敢于直谏的作风。当时在9连，1排和2排是男生排，3排和4排是女生排，只有后勤排是男女混合编制。一帮一、一对红运动时，1排与3排是对子排，2排与4排是对子排。各排战士之间倒无所谓，而排长之间却往往争风吃醋，互不服气。尤其是1排排长自恃其能，把别的排都不放在眼里，各方面都要争强好胜。打压别的排是他的一贯做法。就连在知青中推荐上大学和发展党员的问题上，他也要占上风，不许其他排的知青大学生和党员数超过自己排。

有这样一个事例。4排的一位女排长和2排的一位班长要入党，班排群众都没意见，连里党支部也已讨论通过，只剩下团党委审批这个环节。一般来说，这个环节只是个形式，是不会翻盘的。可是那次就在这不会出问题的环节上却出了问题。从1排长提到连里当了副连长的W××，不知出于什么原因瞄准时机跑到团里去告状，由于他的告状而使其中的一位被团党委刷了下来。这在审批党员的问题上也算是个爆了冷门。对W××的这种做法，白玉山表示了极大的愤慨，不仅当年在会上会下一再表明自己的态度，指责W××不道德行为，即便今天提起此事，老白还愤懑难消！白玉山能为知青鸣不平，也就赢得知青的信赖，受到知青的好评。

因事先与老白通过电话，所以他早早就在马路边上候着我们。老白有个外甥女叫李玉珍，住在他家一站多地远。李玉珍在咱们15团2连待过，和夏中来爱人刘玉珍挺要好，所以刘玉珍这次跟我们来河北，主要也是来看李玉珍。半路上刘就与李通话，不时报告我们行车的方位，李玉珍还把她家的地理位置发给我们，让我们直接把车开到她家。在高德导航的引导下，我们于中午11点半到了李玉珍家的楼下，李玉珍便给姨夫白玉山打去电话，告诉我们已经到了，让他赶紧过来。老白兴冲冲从那边路口赶过来时，我们刚下车，正站在楼门口与李玉珍和她爱人说话。老白一过来先和夏中来握手，接着和纪颖博来了个大拥抱，然后就急切问：“舒顺呢？”（那是在兵团时大家对舒顺林的简称，以表亲切）。看来舒顺的变化太大，竟让老白站在跟前也没认出来。也难怪，自从兵团分开后，有40多年没见了，原来的小伙子早已变成古稀老人，兵团战士的模样早已荡然无存！

两点半左右，我们拉上老排长直接从李玉珍家前往昌黎去见周希华。车刚开出没几步，只听老白说：“我还给老周买了点东西，要不咱们回家去取吧！”我们说“不必了”，“我们带的有”。老白一听这话，没再坚持，只好跟着走了。

当我们从昌黎吃过晚饭回到迁安时，已是晚上9点多钟了。我们本想赶夜路返回北京的，但老白却说“我也不能够让你们走呀”，我们只好说：那就联系一家宾馆住下吧！老白又说“去什么宾馆呀？就到我家，我已经给你们都准备好了”。拗不过，我们只好乖乖跟着去他家。

老白家是在3层的一套两居室，是当年县建筑公司分给他的福利房。由于老伴已过世多年，两个儿子都有自己的住房，所以平时就他一人居住。他家一进门就是大厅，两个卧室在南边。屋里摆设简单实用，而且屋子收拾得干干净净，利利索索。为招待我们特意新买的两盒摩尔烟就放在了圆桌上的明显位置。一进屋他就打开香烟递给夏中来和纪颖博抽。再看卧室两个双人床的床单都是新铺的，4个枕头和4床毛巾被也都摆放停当。早作准备的老排长还像当年那样关照着，甚至连我们回京的礼物——每人一大袋花生米都给准备好了，真是细心、周到，让人感动。

闲聊中白玉山不止一次地感叹，“想不到咱们这辈子还能相见”“就像做梦一样”。我们却在想，在兵团时也没和老排长在一盘炕上睡过，如今与他同躺一

张床，这是一种续缘还是一种感情升华？一时让人说不清。

三、风雨过后复斜阳

周希华在白玉山之先就是2排排长。他当排长时间不长，但给人的印象却很深。记得第一天到排里跟大家见面时，他穿了一身洗得黄白但挺干净的旧军装，只是没有领章帽徽，腰间系了一条武装带，脚穿一双旧胶底鞋。说话干脆利索，略带唐山口音。他个子偏高，相貌端正，身材好，又比较注意军人风纪，一看就是个精明强干的人。后来通过接触，发现他最大的特点就是重感情，为人仗义，人缘好，尤其是愿与知青交朋友，能为知青着想，为知青办事。他和老白在班排管理上有所不同，如果说白玉山侧重的是静，那么他侧重的则是动，他的动就是动感情。他打的是感情牌，以情取胜是他的长项。知青毕竟是学生，热血、好胜、单纯，所以与周希华思路一拍即合，周希华重情义，善待知青的做法，正迎合了知青的脾性，从而赢得了知青的好感。

老周军龄、党龄比其他老兵要长，所以他是连党支部的支委，最初连队党支部的成员除连首长外加上两个老兵——周希华和张兆堂（也是一位复员军人，是9连的第一任司务长）。鉴于周的为人和地位，他在为老兵入党转正和后来发展知青入党的问题上，没少付出。

在为知青帮忙方面，他曾为一名知青招工的事找过连领导，甚至做通连领导的工作，让连首长当面写好字条，让知青本人拿上字条，骑上老周家的自行车到团里去争取指标，促成了这位刘姓知青被招到包头的企业去工作。

那年连里的会计皇甫锦要调走，内蒙粮干校毕业的中专生刘光照找到周希华，想补位当会计，老周考虑刘光照是自己2排的兵，表现也不错，又是学会计的，专业对口，所以他决定帮这个忙。据说开支委会之前，他事先做好铺垫：他先与好说话的连长沟通，再去与指导员打好招呼。在支部会正式讨论时他又作出倾向性发言，最终让刘光照遂了自己的心愿。他还通过做工作，推荐北京知青高中毕业生马玉兰担任了连队的小学老师。这类事情还有不少。知青有事愿意找他帮忙，他也能办则办，成全了知青不少好事。受益知青对他自然感激，他在知青中的为人和威信，也就无人可比。好像没有人说他个“不”字。

我们更欣赏的是老周的厨艺。他擅长烹饪，炒菜做饭有一套。这一点让我

们深受其惠。他曾借调到地方工作，在看守六分桥扬水站（离15团8连不远）时，我们就去那里吃过他做的素炒土豆丝，他炒的土豆丝没放醋却脆而不面，有嚼头，土豆丝根根挺直，粗而不哏，也可能是新土豆的缘故，但同样是新土豆，别人做的就没他做的口感好，吃起来香。这还是与他的厨艺有关。记忆中，我们在连队吃的都是冻白菜、冻土豆，好像没怎么吃过鲜土豆，所以那天在老周那儿吃的虽是素土豆丝却也让人印象深刻。

后来他因骑马摔伤，不得不离开大田排，调到羊号去工作。有一次他在放羊途中捕捉到了一只野狗，他把狗杀了，亲手做好一大锅狗肉，等晚上收工回来，叫上了我们2排的几个知青到他那里去解馋。他还专门从团部副业连打来了麸子酒。记得那天因为人多，碗、筷都不够用。喝酒没酒杯，我们就碗、刷牙缸和缸子盖一齐上。有的干脆你喝一口酒刚放下碗，我端起碗接着来，就这样轮流着转圈喝。没那么多筷子不要紧，撅几根树枝就是了。七八个人一边吃肉，一边喝酒，一边聊天。既原始又豪迈，真有点水泊梁山的感觉。关键是在物资匮乏，缺肉少油，填不饱肚子的年代，吃肉喝酒是何等的受用和奢华，简直不输满汉全席！现在想起来，仍是那么美妙，那么值得回味。

还是他在羊号的一件事。当时羊号班在连队的南边二三里地处，是一处孤零零的土坯房。由于离连队较远又相对孤静，他们就另起炉灶自己做饭，不必去食堂打饭。这不仅节省了时间还为他们提供了方便。他们灶台上有口大锅，有一天周希华做完饭后专门烧了一大锅热水，面对热气腾腾的一锅热水，羊号的一名男知青问周烧这么多热水“干什么用？”周希华说：我想让你好好用热水洗个澡。望着那锅水，那位男生感动得半天说不出话。要知道在兵团，知青不用说洗澡就是泡脚甚至洗脸都是没有热水的。冬天还好，各班都砌有供取暖的被称作“爬地虎”的火炉（就是在屋里地面上用砖砌成，用草泥抹平，50公分见方见长的土炉子），人们可以在火炉上用铁壶烧水来解决个人卫生问题。可在撤了火炉的日子里，人们是见不着热水的，洗脸洗手都是用深井里打上来的凉水。多数男知青也不大讲究，往往犯懒不去挑水，所以有时干脆连冷水脸都懒得洗。当时在男排就流传着这样一句顺口溜：“一三五干擦，二四六不洗，星期天休息。”洗澡对于连队知青来说，那简直是一种奢望。据说，在兵团待了8年乃至更长，没洗过热水澡的大有人在。所以老周为这位知青烧水，让他用热水

洗洗澡，简直可以说是为他搬来了“清华池”，能不让那名知青感动流泪吗！

周希华在人们中的威信就是靠这样一桩桩、一件件的暖心小事积累起来的。

后来兵团转交地方，知青先后以病困退、招工、上学、调动纷纷逃离兵团，就在9连剩下不几个知青的时候，周希华又被调回9连当了几年的连长(当时连队已改为分场)。

周希华从兵团回到老家分在昌黎轴承厂工作，那已是八几年的事了。他在轴承厂便一直干到退休。1995年9连人在北京举行了知青返城后的第一次大聚会，那次周希华和其他复员老兵也前来参加。聚会后不久就听说他得了红斑狼疮病，到处求医。再后来又听说他返回巴盟，给女儿周君一家做饭去了。那是他女婿在建丰农场的东北边的德令山一带，包租了300亩土地种植葵花什么的，因为女婿一家承包的地多，忙不过来，他退休又没事干，便在秋收大忙时节去为女婿帮忙，做些喂猪、养羊、做饭等打下手的活。一直干到女婿他们从内蒙撤了才又回到昌黎轴承厂的家。

如今女儿女婿早已从内蒙转战到贵州去做化妆品生意。连周君的闺女都已生了两个孩子，周希华早已当上太老爷，他们家已是四世同堂了。

周希华的儿子周保平和儿媳则开办了两个养猪场。儿子的养猪场喂养着180多头猪，儿媳的养猪场原有80多头，前几天卖了20多头(卖得6.4万)，还剩50多头。周保平夫妇俩的大小两个养猪场，生意尚可，仅2018年就挣了十几万。

如今，老周与老伴儿不用为儿女后辈操心，只需在家享清福，把自己照顾好，不给儿女添麻烦就是了。

那天见到周希华已是下午4点多了。我们到了昌黎轴承厂才给他打的电话，不一会儿他儿子周保平骑着电动摩托，驮着他来到我们跟前。他下车后和我们见面握手，然后就领着我们往他家走。他家住的是拐进胡同里路边上的两间平房。那是轴承厂倒闭后分给他一块地，自己在这块地皮上盖起来的砖瓦房。进门是过道，过道两边各一间房。按公家规定是两间正房的面积，但是当时他们人口多，为解决住房又在正房外扩建了两间房，外加两个小耳房，共是大小6间。现在儿子女儿早都搬出去住了，这几间平房平时也就老两口住。但是那天因为我们的到来，本来在秦皇岛医院住院的老伴从秦皇岛赶了回来，老周又通知了儿子和女儿两家的所有人口从各处赶来与我们见面。于是儿子儿媳及孙子，

女儿女婿及外孙女还有被大人抱着的小孩等都聚了过来，顿时屋里挤满了大大小小近二十口人。周希华一一做了介绍，就让我们在摆满时令水果的桌子旁入座。桌上用盆和盘子盛装的各式水果有西瓜，樱桃，蜜桃，草莓等，不一会儿女儿周君又端来一盘熟瓜子。我们一边喝茶，一边嗑瓜子，一边聊天说话，看他们一大家子人忙里忙外，好温馨、好高兴、好感动。

听说复员老兵王贵金离周希华家不远，就让周保平与他王叔联系。大约一小时左右，我们正在屋外空场上照相、说话，王贵金急匆匆地骑着自行车过来了，他放下自行车就与大家一一见面。在周希华介绍到纪颖博时，周说，他也是二排的，“他姓纪”，没等老周说出全名，王贵金就应声喊出了“纪颖博”的名字。倍受感动的纪颖博直说王贵金“哟，行啊你！”“还真行啊”！在一片欢声笑语中，大家一会儿问这，一会儿问那，一会儿扯起过去，一会儿说着现在，好不热闹。

不知不觉到了吃晚饭的时候，周保平带着我们一帮人直奔饭店。周保平定了一个20人的大包间，除了我们和王贵金外，剩下的就是周希华的家人，他们祖孙四代共十几口。我问坐在我旁边的老周：你们家人经常像这样聚在一起吗？他说“是的”，“时不时一大家人就在一起吃个饭什么的”。听着他的回答，我在想，周希华辛辛苦苦、跌跌撞撞干了一辈子，而且接长不短，身体还出点状况——在兵团他就摔伤过，回到原籍后又得了皮肤病顽疾，医生误诊为红斑狼疮医治了十几年。2017年直肠病变又做了个大手术，至今还在康复中。前半生命运多舛，疾病相伴，多有不顺，可是当你看到眼前他们一家人丁兴旺，其乐融融，和睦相处的情景，又由衷地为老周高兴，总感到老周累有所值，劳有所报，好日子正当其时。

李长贵也是复员老兵，开始在15团2连当班长，后调到9连任后勤排长。后勤排长管连里的猪号、羊号、马号及勤杂。手上有点小权力和实惠。比如驴车和马车都需由排长派遣，这样一来，他说有车就给你派，你可以坐车去十几里地的团部去办事，他要说没车，你就只能徒步去团部或是更远的地方办事。这其中就有人欢喜有人愁。知青荆旭东就遇上了欢喜的事。

荆旭东是北京第十一中的学生，作为校篮球队员，一次打球时胳膊受伤骨折，虽然责任在校方，手术费、医疗费都是学校出的，但当时给她送往同仁医

院的校方领导正在牛棚被管制，无法为她骨折之事作证，因此，她没有逃脱去外地的命运。善良本分的父亲因女儿骨伤留有后遗症仍需去兵团，自己没本事将女儿留在身边着急加懊悔，并担心女儿到兵团后身体吃不消，不久就病倒了，落下了癫痫病根。他父亲苦熬15年，年仅57岁就离世了。

荆旭东到兵团后隐瞒着胳膊有骨伤的经历，争强好胜，意气风发，割麦子、挖渠等苦力活一点也不输男生，当年就被评为五好战士。后来校方领导平反，为她作了证明。1974年上半年她病退回京，成为较早回京的那拨人。她离开连队时，连里怕耽误工作不许女排的人去送她，只让后勤派个车去。当年的情况是，知青要探亲或病退回北京、天津，必须从连队坐驴(马)车先赶到团部，在团部坐每天两趟的汽车到五原县，再由五原县坐汽车到刘召火车站去倒火车(有时在五原赶不上到刘召的汽车，还得在转运站住一宿)。9连因在乌加河东北岸，又可以从连队到苏独伦桥坐汽车去乌拉特前旗倒火车。荆旭东出发那天，虽然班排没人去送，后勤却由李长贵排长和吴广金(北京知青)二人套着马车送的她，不是送她到团部，而是直接将她送到前旗火车站，这对于只身一人、带病回家的弱女子而言，当然是满满的感动！要知道，当年能坐上连里的马车就相当于今天坐上宝马一样，关键是由后勤排长亲自驾车护送，确实让人受宠若惊。对于李长贵和吴广金当年的举动，荆旭东一直心存感激。

回京后，荆旭东和吴广金两家就一直保持着很好的关系。说来也巧，那年高考，吴广金的儿子和荆旭东的女儿虽不同校却被分在同一考场，家长在校外等候时不期而遇，多年不见，分外兴奋。在刘哥(荆旭东爱人)的车里，吴广金、荆旭东和刘哥一起叙旧，相谈甚欢。考场里面静悄悄，场外车里乐陶陶。揪心的高考，一下子变得轻松了许多。机缘巧合的高考，竟让他们再次相见，回想当年，念叨起老排长李长贵。等到吴广金的儿子结婚时，荆旭东夫妇又前去贺喜，表达心意。一来二往，连荆旭东的爱人刘哥与吴广金都成了莫逆之交。对于李长贵，荆旭东一直苦于打听不到他的消息，她家刘哥说如果找到李长贵，一定陪着荆旭东专程前去拜访，当面去答谢这位多年失去联系的老哥。荆旭东说得对：“善良是咱们的天性，知恩图报是咱们有善心的人都能做到的。”



夏中来、白玉山、李长贵、纪颖博

李长贵住在旧城区的一座楼房里的三层，这是儿子搬新楼后留给他们老两口的一套两室一厅房。进门是客厅，客厅南北各有一间卧室。李源开门后白玉山走在前头，他和李长贵老哥俩互相打着招呼，接着白玉山就给李长贵介绍我们几个。当介绍到夏中来时，李对夏中来说“你变化也忒大啦！”言外之意对富态的老夏都不敢认了。这时老李老伴也从卧室出来与大伙儿见面。看他老伴样子倒没怎么变，就是瘦了些。她有心脏病，所以一直由老李照顾陪伴着。入座后，纪颖博挨着老李，因他俩在兵团时曾在一起支过农，所以比一般人要近乎。纪颖博跟他说今年10月份咱们9连要搞个全连大聚会，并打开微信让他翻看接龙报名的名单，老李一边看着名单一边说着，这个人认识，那个人也知道，别看老李都75岁了，但对连里的人他基本都记得。老李除耳朵有些背，跟他交谈基本靠喊话外，其他都挺好，身体也算硬朗。

四、复员老兵的归宿

说复员老兵在内蒙兵团属特别群体，那是由文革特殊时期、组建兵团特殊举措和屯垦戍边特殊任务而促成的。他们的命运与知青在某种意义上有相通之处，但似乎比知青更惨痛些。知青从兵团出来，可以说正走到人生的拐点，由

拐点而重生重塑、由拐点而提升发展。他们或到企业，或到事业，或机关，或上学，或出国，或当领导。就15团知青而言，后来考上大学，还有出国的就不少，官至处级，局级的则更多，有的还官至省级，乃至更高，如副业连的北京知青吴玉良，曾为王岐山的副手，担任过中央纪委副书记。现任十三届全国人大监察和司法委员会主任委员，十三届全国人民代表大会常务委员会代表资格审查委员会主任委员。

知青就业、发展选择面大，机会多，前景广阔。复员老兵则不同，他们没有那么多的选择空间和余地。他们的辉煌鼎盛期可以说就是在兵团的那段时间，在兵团他们基本上是班排长，有的还被提为副连长、连长，而一出兵团，除了党员的金字招牌外，其他优势均丧失殆尽，只有农工身份的他们只能通过劳动部门到原籍县级的企业担任一般职工，运气好一点的则联系到县林场等事业单位去工作。有的复员老兵连企业也没进去，只好回到老家农村去种地。

对于原籍既无亲人，又无别的门路的复员老兵，兵团解体后就干脆留在了原场，在建丰一直干到退休。如3连的卢银元和7连的侯立志、田福柱、孟宪锁等。卢银元于1969年3月从部队复员到15团3连，当过五好战士和学毛著积极分子，1975年兵团改制后，成为农场职工，一直干到2009年8月退休，在建丰干了整整40年。虽然2014年农垦局撤销，农场划归县乡，建丰归和胜乡管辖，农场职工与当地农民无异，但由于他是农垦职工，所以退休后仍享受退休待遇，只是被收回了原来农场分给他的土地。卢从建丰领着退休金回到了河北三河（现在北京）颐养天年。7连侯志立也是一直在建丰干到退休，退休后才回到河南老家去养老的。而7连孟宪锁原本是打算从兵团回老家的，但回老家邢台一看，那里的情况还不如建丰，旋即又返回建丰，就在建丰扎了下来。老兵田福柱（先在1连后到7连），索性连老家都没回，就在建丰一直干到退休，现在仍住在7连。老田、老孟才是真正的扎根边疆派。如今老孟的儿子孟庆国在4分场（原4连）当主任，他本人退休后在场部帮着儿子经营一家小超市，老孟及其儿孙们在建丰坚守着，试与建丰死磕到底。

复员老兵一般在兵团或回原籍，都能做到安分守己，尽职尽责，只有极个别别人变质变味，走入歧途。如9连的Y××，在连队先是当排长，后提为副连长，再后来到别的连去当连长，开始口碑还算可以。知青们只是觉得他过于强势霸

道，加上军阀作风，对他也就敬而远之，敢怒不敢言，别的也没什么。但后来，他对自己放松了要求，尤其是在生活作风上腐化堕落，利用自己的那点职务和权力，欺凌女性，和老婆离了又结，结了又离，和有的老兵家属关系不正常，尤其是在当连长期间，居然把猎物瞄向了涉世未深的女知青，据说与好几名女生有染，赶上严打，以破坏知识青年上山下乡运动罪，判了他10年的刑，被押送到内蒙萨拉齐监狱服刑。后来听说倒是给他平了反，还提前得释放，又恢复了干部级别。再往后他就由兵团回到老家河北易县。回家后仍不安分，跑到北京、内蒙等地四处游窜，以筹资做房地产生意为由，到处向知青坑蒙拐骗，被人识破后，遭人联名起诉，将其告到法院。最后是家庭解体、连队老兵和知青都讨厌，没人搭理。如今是死是活也无人知晓。当然像Y××这类的只是个案。

表面上看，多数老兵的感情爱情生活如一湖秋水，波澜不惊，比较单调，也不够浪漫。那是因为复员老兵到兵团时多数人已成家，女方基本是老家农村的，也没工作，随老兵到连队后也就在家做做饭哄哄孩子。没孩子、没负担的老兵媳妇有的则在连队后勤当个家属工干些喂猪、种菜什么的活计，两口子 and 知青一样作息，生活平平常常，日复一日。兵团解体后，这些老兵家属也随丈夫回老家相夫教子，从一而终，过着恬淡的日子。

老兵中没对象的很少，这些单身老兵来到兵团，身边一下子冒出了那么多如花似玉的女知青，所以有的便打消了回老家找对象的想法，萌发了就地取材，在兵团找个女知青的念头。他们也知道，就自身的年龄、学历、家庭等条件，要把女知青搞到手不那么容易，但他们还是决定试一试。这部分老兵的恋爱婚姻演绎出他们跌宕起伏、艰难曲折的人生。

9连老兵刘福爱与北京女知青严翠棉的结合就是老兵找知青的一个典型，也是在15团搅出动静的那一对。那年刘福爱因病住进团部医院，严翠棉本是连里派她去医院照顾一位住院的知青产妇的，可就在医院照顾产妇的同时，她与刘福爱相见相识，在交往过程中因同情而产生好感，因好感而产生爱慕，刘福爱在感动、心动的过程中也开始追求女方，加上连领导的撮合，他们最终走在了一起。虽然年龄相差11岁，家庭也悬殊(刘是孤儿)，但是并没有影响两人的结合，他们很快就在兵团结婚成家。结婚后尽管遇到不少困难和问题，但他们一直相依相守，不离不弃，过着自己的小日子。作为北京知青的严翠棉通过假离

婚先自己带着孩子办回北京，在北京落户立足后又回建丰与刘福爱复婚，复了婚再以夫妻名义把爱人刘福爱往北京调，多方求人，几经周折、几次往返，皇天不负苦心人，夫妻分居7年后一家人终得团聚。如今他们的两个女儿都已各自成家，并有了第三代。2019年1月9日虽然严翠棉因癌症先于刘福爱而去世，但他们的凄美的爱情故事一直在15团战友中被传为佳话。

要说老兵找知青，在15团产生较大影响的还有一例，那就是刘凤义和秦维洁。刘凤义是1连（后调3连）的复员老兵，当时是一位排长。秦维洁是学校的知青老师。他俩是怎么认识的不清楚，只知道事情出来后刘凤义就对秦维洁紧追不舍。秦是北京丰盛中学高三毕业生，学识、美貌、性情皆令人惊叹，难怪刘凤义非她不娶。秦维洁开始犹豫过，后来以到包头学习为由躲避过，但刘凤义一直坚持不放弃，最终在刘凤义宁愿放弃提干也要抱得美人归的考验和感召下，秦维洁才接受了这门亲事。他俩也是在兵团结的婚，后来也是一方先回京，另一方留在原场，留在原场的刘凤义后来提了干，但为办回北京，又不得不通过曲线救国，先转战到河北秦皇岛，再由秦皇岛退干（为退干，人事部门还让本人写出申请，签字画押，保证绝不反悔），以工人身份与河北的一位职工对调，经过这样一个大拐弯大曲折，才得以回京，但正是这8年的两地分居以及艰难的调动，考验了他们的爱情。他俩结婚后一直妇唱夫随，相敬如宾，互相关爱，生活和美。如今又共同含饴弄孙，在一起安度晚年。

复员老兵找女知青，当年普遍认为是女知青傻，把自己这朵鲜花插在了牛粪上。但现在回头来看，却不尽然。因为老兵找对象是直奔结婚成家过日子这个主题而去的，所以他们的恋爱虽然不浪漫，也那么漫长的过程，但他们是石杵捣石臼，实(石)打实(石)地要生活。他们一旦结合，就剪不断拆不散，那些磨难和曲折不但没压垮他们，反而为他们爱情增加了黏合剂，让他们的关系更牢靠更紧密。这样的婚姻一般也都能做到善始善终，白首相依。所以他们的结合不是鲜花与牛粪，当然也不是门当户对，郎才女貌，而是实实在在地过日子的主题婚姻。印证了一句话：生活不是偶像剧，平凡朴实的陪伴才是爱情。

复员老兵一般在大连队能有20多人，9连属新建连，所以复员老兵不多也就12人。要说这12人的命运，他们中张兆堂、谢荣、王成、隗世茂、梁朝凤已先后去世；刘福爱由女儿女婿照顾在北京抱病养老；Y××则遭人嫌弃后不知

下落；还剩下周希华、白玉山、王贵金、李长贵、程荣这5人在老家三世同堂或四世同堂地安度晚年。

内蒙兵团的复员转业老兵们作为历史的过客，同时作为知青的战友、兄长、恩人乃至亲人、爱人，在兵团时期活跃了一阵子，发挥了一定的作用，有的甚至还显露出了英雄举动。如7连老兵严继才，在一次河头地里收土豆时，马拉犁的两匹马受惊了，它们拼命奔跑，惊慌失措的人群中，马班班长严继才挺身而出，扑到两匹惊马之间，用体重坠断缰绳，使二马分道扬镳，得以止住，上演了一幕英雄赞歌。但是随着时代的变迁，复员老兵也像广大知青一样纷纷脱离兵团，各奔东西，然后便沉淀在历史的浪潮之下被湮没，被遗忘……

毛泽东说过：知识青年到农村去，接受贫下中农再教育，很有必要。内蒙兵团的知识青年接受的是现役军人和复员老兵的再教育。

已故的，愿在他乡走好；健在的，且行且珍重，我的复员老兵！

【人物】

“大鹏一日同风起”

——记1975-1980年的翟新华

王金堂

1980年10月18日，清晨，中央人民广播电台各地电台新闻联播节目时间，头条新闻，播音员以清亮激越的声调播出了关于“知识青年、年轻的内蒙古国营建丰农场的管理者翟新华的先进事迹”的报道。

同日，《人民日报》在头版头条的位置以《提拔中青年干部的潜力令人鼓舞 翟新华成为科学管理企业的行家 这个31岁的国营建丰农场场长勤学实干改革经济管理制度成效显著》为题刊登了新华社记者于德、方小翔的报道，并在文章的前面冠以含有胡耀邦总书记批示内容的编者按。

同日，《工人日报》《北京日报》均在头版头条位置以《企业界的一颗新星——记国营建丰农场青年场长翟新华》为题登出该报道。

接着，《中国青年报》《内蒙古日报》《辽宁日报》《黑龙江日报》《宁夏日报》《云南日报》《贵州日报》《吉林日报》，等等，都转载了新华社这篇报道。

让我们回到1980年那个文革刚刚结束、改革开放肇始的现场。如此高规格、高密度、井喷式地宣传报道这位曾经的知青、年轻的国营农场管理者，让人惊奇、也让人惊喜。可以强烈地感受到，从文革梦魇中走出来的中国，人心思变、人心思治。“江山代有才人出”，时代在呼唤具有科学的经济管理和社会治理能力的人才尽快涌现，这迫切的愿望，如同春潮滚滚，不可遏制。一个年轻的改革者应势而出，翟新华的名字，一夕之间，响彻了1980年晚秋的中华大地。

1980年中国的政治气候，乍暖还寒。文革虽然结束了，但是“阶级斗争为纲”的阴影和极左思潮的阴霾还时不时围绕在国人的心头。经过平反“冤假错案”和“真理标准”讨论，1980年2月，胡耀邦在十一届五中全会上当选为中共中央总书记，但是到了10月，重要的历史文件《关于建国以来党的若干历史问题的决议》仍在党内讨论中，此决议从1979起草到1981年6月才正式通过。

1980年，标志中国农村改革滥觞的安徽凤阳小岗村的“大包干”（包产到组、包产到户）还处在地下状态：1978年底，一个寒冷的冬夜，安徽省凤阳县小岗村的18户村民，冒着坐牢杀头的风险，以摁红手印“托孤”的悲壮方式，秘密地搞起了“分田到户”。这即是2年以后（1982年年初）中央一号文件予以肯定的“家庭联产承包责任制”。

同样冒着巨大的政治风险，不循陈规、敢为人先、敢于犯险，对推动国有企业改革有着示范和先导意义的翟新华建丰农场改革的理论和实践，在1980年率先垂范，像春雷一样乍响。

光阴如白驹过隙，40多年过去了。社会和人生都已沧桑巨变，山河变易、物是人非。

如今，不论是小岗村开启的“大包干”的农村改革还是翟新华先导的以“三定一奖”为标准的国有企业改革，都已融入时代、融入了我们的生活、展示了光芒、也铸入了历史。当然，也不复有我们当年的新奇和惊喜，有的，只是闲暇时沉静地思考。

如今，我们要为这一代知青立传，完成这一代人的文化使命，探讨知青的典型翟新华改革的理论和实践并不是最重要的，这是因为历史对此自有定评，青史无欺、不会湮没。重要的任务是：要追溯他思想和性格的形成和特点，从人性方面加以考察。

虽然年代久远，但笔者仍然记得与翟新华交往的一段往事。

那是1975年，是在所谓“评法批儒”运动期间。

老翟（在兵团的知青中，老三届的高中生一般都会尊称一个“老”字）赶着小毛驴车，轻装简从，从团部到一连专程来看望笔者。

他当时已经是农场的副场长，是知青中如日中天的人物，而笔者只是一个“思想灰暗”的边缘人，是蜗居在后勤一隅的农工。在此之前，笔者与翟君互不相识也从无交集。只是相互觉得都是北京海淀区老三届的知青，通过他的朋友（也是我的朋友）介绍，彼此惺惺相惜想交流一下思想、读书等生活体会罢了，没有任何功利的目的。从团部十几里路颠簸来看我，不是他放下了身段，而是他根本没有意识要有这个身段。

“老翟，你怎么来了？”

“我来看看你呀！听说你这小天地挺有人气的，躲进小楼成一统，让人羡慕……”

他五官棱角分明，目光坦诚；虽然是中等身材，但看上去骨架大而硬，双手孔武有力，给人以质朴、率真的印象。笔者总觉得他与电影演员金鑫长得很像。金鑫是1978年后新涌现的演员，在根据长篇小说《前驱》改编的电影中任主角，表现的是大革命时期一位革命者的成长经历，形象朴素、硬朗。后来，只要这个演员在影视剧中出现，笔者就会说，看，老翟这是这个样子。

话题从宿舍墙上用粉笔抄录的两首诗说起。

一首是知青战友老吴（吴胜国）抄录的、改写日本人西乡隆盛（明治维新时的著名人物）的诗：

男儿立志出乡关，
为报国家岂肯还。
埋骨何须在桑梓，
人生处处有青山。

另一首是笔者从《革命烈士诗抄》（萧三编著）中抄录的先烈熊亨瀚的诗：

大地春如海，
男儿国是家。
龙灯花鼓夜，

仗剑走天涯。

老翟对这两首诗击节赞赏，说：“看到这两首诗，我们这些人还是不甘堕落要有所作为的，少年豪气，有担当！”他认为老吴的字拙朴方正、沉稳规矩；笔者的字浪漫不羁、不受约束，都字如其人。

说到诗，我们都喜欢所谓“法家”谭嗣同的诗，尤其是他弱冠时的诗作《潼关》：

终古高原簇此城，

秋风吹散马蹄声。

河流大野犹嫌束，

山入潼关不解平！

先贤的眼光和气势、责任担当和献身精神，令人折服。

当时的“评法批儒”带给人们一个非常好的机会，就是可以明目张胆地读一些被称作“封建糟粕”的文史资料。

从谭嗣同又聊到近代湘派革命家的特点：激进、坚韧、决绝、豪气干云、热血沸腾。造成这一现象的原因，除了楚文化自身的底蕴外，与湘地酷暑严寒的环境和湘人嗜吃辣椒的习惯不无关系，老翟打趣说：“都是湖南人干吃辣椒面辣出来的。”

“你对儒法怎么看？能简单概括他们的理论吗？对我们的影响在哪儿……”

讨论后，老翟和我认为：历史上，先秦时代确有儒家和法家学派。汉武帝之后，儒家是显学，其他学派都难与之争锋，从那时起还有没有法家都存疑。所以，把一部中国思想和文化史搞成儒法斗争史；把各个时代的历史人物都贴上儒家或法家的标签，不仅不伦不类而且是极其幼稚荒唐可笑的。

可以这样概括儒家思想的精髓和对自我的影响：

“孔曰成仁，孟曰取义。”——追求理想和正义事业的献身精神。

“民为贵，社稷次之，君为轻。”——以天下苍生为重的民本思想。

“天降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤……”“修身、齐家、治国、平天下。”“吾善养吾浩然之气。”——舍我其谁的责任担当和自我修为的法则。

“勤于思而敏于行”“知行合一”——理论与实践相结合。追求真理、成就事业的方法论和不二法门。此后世大儒王阳明的心学，影响了蒋和毛。

法家的理论可以用三个字概括：“法、术、势”——血腥的统治术，厚黑的权谋。这些能否有益于现实，一笑了之罢了。但是，法家不因循守旧、勇于变革的精神应予肯定和继承。

一场别有用心的“评法批儒”的厚黑运动，就这样在我们的心里和老翟与笔者的聊天中被解构。

交谈中，我感觉到，影响和成就老翟当时的思想和性格的根源，除了中国传统文化中的精华和保尔·柯察金、牛虻的理想主义和英雄主义外，最主要因素，是他的思想受到马克思主义——原典的马克思主义的淬炼。

翟新华从少年时就养成了一个特别好的习惯，读书必做笔记、不做笔记不读书，且数十年持之以恒。他读书涉猎广泛，尤其在整个兵团时代他精读了马恩列斯毛的众多著作，摘录重点、撰写心得。于苦读中获得乐趣，异于常人的求真求实，令笔者折服。

最终，把目光停留在马克思主义的源头。他通读了数遍《资本论》，从中不仅感受到了马克思主义政治经济学的宏大理论架构，更感受到震撼人心的逻辑思维的力量。养成了面对现实、独立思考、敢于质疑、勇于实践的精神品格。

他读恩格斯《英国工人阶级的现状》，用功颇深，体会到善良、悲悯的人性之美以及面对受苦受难的普罗大众，思考一个大写的人应该有怎样的责任担当。后来，在三五个志同道合的朋友深谈的场合，谈到民族、民众的苦难，谈到历史和现实，谈到横向纵向比较产生的危机感，谈到改革的步履维艰，谈到吾辈的责任担当……情到深处不能自己，朋友们的情绪受到感染也会潸然泪下。

在笔者看来，1975年的那一天，一个善良、有担当、不盲从；有脚踏实地的沉稳、又有理想主义的激情；既有科学理论的知识储备、又具勇于实践的品格；这样的一个翟新华已经站在我们面前。

笔者当时概括了一句话：老翟是个性情中人加“实践的革命家”（借用鲁迅赞扬中共早期的志士仁人的话）。

当时，笔者的价值观和思维方式与老翟或许有所不同，但是我们有一个共识：“回归常识，立足现实，尊重人性，尊重天道（规律）；冲破禁锢思想的藩

篱，粉碎乌托邦的迷思。”有些话虽未如此明白地说出，但心照不宣。

说到当前（1975年）的现实，同意老翟的看法：需要稳定和秩序，需要新的社会治理观念，特别是一些制度性的安排。具体是什么，当时说不清楚，现在也就更记不清楚了。

针对国营农场，老翟认为，虽然施展能力的空间相对狭小，农场体制设计又天生畸形积重难返，但是既然已经处在这个位置，就要尊重现实情况，探索符合人性、符合规律的管理观念和管理制度，提高生产力、减亏增效、改善群众生活。

朦胧之中，似乎都在企盼着大变化。

1975年的那一天，笔者从食堂打来饭招待老翟。虽然饭很难吃，但是，在风和日丽中，效仿古人，席地而坐，扞虱而谈，臧否人物，笑论天下，忘乎所以，十分惬意。

一夕谈记了一辈子，再见翟君已是40年后了。

1975年以后，老翟由副职升为正职、进而成为农场的一把手。此时，知青大返城开始了，他尊重知青朋友自己的选择，不把自己的思想和意志强予人。他送走了一批又一批的知青，告别宴会开了一个又一个。他说，整个15团（建丰农场）知青都走了，最后，只剩下他自己，落寞孤寂的心情可想而知。

在这种境遇中，翟新华仍在一步一个脚印，踏踏实实地推进改革实践，不断总结经验，完善他的现代企业的管理观念和管理制度。不忘初心，方得始终，胡耀邦总书记慧眼识珠，1980年10月的批示，老翟脱颖而出。

历史已经证明，翟新华的一整套关于国营农场的管理观念和管理制度的改革，在当时确实有率先垂范、振聋发聩的作用，确实开了国企改革先河。

但是，在笔者看来，老翟改革的最长久的价值是他在实践这些措施时洋溢的人性光芒和传达出的先进的经济管理理念。这种光芒和理念贯穿于他做企业的全过程，不仅仅是体现在1975--1980年代，但肇始于那个年代。

比如，老翟在接任建丰农场场长后遇到第一次给企业职工调级涨工资。他处理的一件事，令人印象深刻。

当时，调级的比例很小，大概只有20%左右，调级的目的无疑是为了调动人的积极性。当时，有一位女职工，已经50岁了，丈夫去世，带三个儿子，很

不容易。大儿子也是农场职工，二儿子三儿子还小、没工作。“僧多粥少”，只能在她和大儿子之间选择一个人调级。很多人认为：应该给大儿子调，年轻，调级后积极性高，效果明显。老翟说：“不可。要调也要调他母亲。调动人的积极性是对的，但是，人的积极性不能变成很庸俗很功利的东西，这个不对，这还有基本的企业道德和文化的问题。”“为什么要给他母亲调级？因为她母亲岁数大了，以后调级的机会就很小了，给他母亲多调一点儿，便于照顾三个孩子。如果给他大儿子调了，他可以孝敬他母亲、也可以不孝敬她母亲，母亲会很困难，给他母亲调级更符合人性。”

又比如，当时农场的场部和机修连是青年农工最想去的地方，去场部可以做农场的管理人员、去机修连可以当拖拉机手。但是，场部的工作位置都被原场的老干部、现役军人、关系户等利益小团体把持；机修连位置都被子女接班了，没有背景的普通人很难染指。

老翟说：“如果这样下去，一般人进不了场部工作也开不了拖拉机，大家会觉得没有机会、没有前途，不公平，企业就没有朝气和凝聚力。改革吧，考试面前人人平等，合格的可以进场部工作也可以去开拖拉机。”

结果，出身不好的青年郝××（父亲是日本特务），笔试口试都以出色的成绩通过，如愿进入场部工作。前面提到的那位调级的女职工，也是毫无背景的人。她的三儿子也是经过考试当上了拖拉机手。

公平、公正、公开，提供一个平等竞争的平台。出身不好的人可以进场部工作；没有背景没有势力的人能开上拖拉机。这是改革，也是勇气可嘉的有人性的善举。

老翟的企业管理的先进理念是在实践中形成和完善的，给人们留有深刻印象的一件事是他在1979年底发起的“百元运动”。

时间是：1979年的11月20日至12月30日，共40天；内容是：农场各个部门自己想办法，下达经营任务：平均每人向国家提供利润100元。完成任务的结果（提供利润的数量），要与参加《百元运动》人员的工资和奖金挂钩，奖金分为200元、150元、100元三个档次，在1979年，这是相当诱人的数字。

运动搞得热火朝天，各单位“八仙过海、各显其能”：有组织去乌梁素海割芦苇的、有用闲置的运力跑运输的、有到火车站做搬运的、有用农、牧业的资

源优势搞沈加工、搞经营的，等等，不一而足。年代久远不必详叙。运动圆满完成，结果是：40天中全场收入26万元，支出13万元，纯利润13万元，以参加运动的1200人计算，人均完成利润101元。

这个运动敢于冲破国有企业体制的束缚，向人们传递了这样的一个理念：这是一次具有转折意义的观念突破：1969年——1976年以政治为中心；1977年——1979年以生产为中心；1979年以后要以“钱”（利润、效益）为中心。没有观念的改变，国有企业无法走出困境，无法扭亏为盈，更无法改善群众的生活。观念的改变，必然带来各项管理制度的变革。

老翟的改革实践，在当年就受到许多志同道合者的关注。新华社内蒙古分社的社长、记者于德等人以强烈的政治责任感和敏锐的职业嗅觉在1978年就已经关注、追踪老翟的改革。终于，他们采写的关于翟新华改革的事迹引起胡耀邦总书记的关注并做了批示，于是产生了1980年10月18日媒体报道的全面爆发。回溯历史，具有“凌云健笔意纵横”的情怀和责任担当的于德功不可没。

1980年，依托老翟的内蒙知青战友和同学的人脉网络，还有一段所谓“改革‘四君子’”与翟新华和于德相关的历史，应该浓墨重彩地书写。

1980年11月28日老翟信中写道：“上午蓝天来，后老于（新华社内蒙古分社社长、记者）来，然后老翁、江南、嘉明、老王来，一起喝酒、吃饭……酒后闲谈……”

1980年12月8日写道：“收到老翁寄来的黄江南、朱嘉明、翁永曦、王岐山四人合写的《关于我国国民经济所面临的结构性经济危机的若干看法》。”

1980年12月15日：“下午到老于处，先与老于交换一下对江南等四人‘若干问题’的看法……在老于处看到老翁写给他与我的信。上次，老翁、江南他们来内蒙，老翁对老于谈了百年复兴问题，江南对老于谈了经济危机问题。他们给老于谈时，我也在座，老于做了记录、小方做了录音。后来，用录音把老于谈的百年复兴整了一份材料，发到‘内参清样’上。老翁来信说：赵紫阳总理12月5日看了这份‘内参清样’，12月7日下午就把他找到办公室，谈了3个小时。过一天，又把老翁、江南、岐山找去谈了一次，谈时，依林、暮桥也在。见老翁这封信极为高兴！为赵紫阳总理高兴，为老于他们高兴，为老翁他们高兴，为我们国家高兴！”

让我们再次回到那段历史的现场：1980年胡耀邦褒扬了翟新华，赵紫阳提携了“四君子”。这一年，一代知青中的佼佼者风云际会、一飞冲天，必将搅起变革的风云。让笔者不禁想起李白的诗：

大鹏一日同风起，
扶摇直上九万里。
假令风歇时下来，
犹能簸却沧溟水。
世人见我恒殊调，
闻余大言皆冷笑。
宣父犹能畏后生，
丈夫未可轻年少。

是机缘巧合还是势所必然？在笔者看来，是以翟新华和“四君子”为代表的知青群体，一直以来，忧患意识加持己身，是责任和使命感催促他们，率先在1980年代走出历史和精神“三峡”，义无反顾地投身到这个风云变幻的大时代。

1980年的10月在铺天盖地的赞扬声中，老翟是清醒的。他在信中写道：

“无疑，这篇报道是个催命符，它催我埋头努力、拼命向前。现在的任务是把这篇报道记录在案，然后就是一言不发，沉默寡言，当没这么回事一样，而把全部精力用到有关经济各方面基本知识的积累上去。”

翟新华是清醒的，代表这一代人所能达到的思想境界和精神高度的知青群体也是清醒的，请看40年前朋友给老翟的信：

“忽然在广播中听到你的消息，欣喜非常。急忙看了报道，确实如见你人。首先应该祝贺我们国家的胜利——经过千折百回，终于走到了正道。未来是属于企业管理家的（这正是我们盼望和估计已久的）。这样的时代终于到来了。”

“当前的形势看来是真正‘大好’，我想大体是‘明治维新’的时代吧，甚至说是中国近代史的转折点也不过分。但阻力和危险也是不容忽略的，‘凡是’

派们的力量也还是有一些的。关键是策略，要找到一个既不激起政治官僚们群起而攻，又能为广大群众所接受的最快的办法，不是一件容易的事。也许你做的正是这样的工作。”

“沉闷的中国确实到了该振聋发聩的时候了。愿你所从事的事业，能成为打破这种令人窒息的空气的一声惊雷。”

“尽管我们知道，一项事业的开拓者，未必能享受到胜利的荣誉。像钻头一样，洞打穿了，钻头也磨秃了。但还应该干下去，因为，一项伟大的事业，总需要有人去打头阵，总需要有人最先付出牺牲。”

“也许我对形势估计得过分悲观，但是在中国这块古老的土地上，不只是谈论而且正着手去从事改革，真是谈何容易。你个人的成败，也不完全决定于你个人的素质，相反却可以说是社会的因素决定着你的成败。你所从事的是我们国家百余年来最为深刻的社会变革的一部分，你的成名和被启用也是由于这一变革的需要，如果整个社会改革的运动失败了，你个人就覆没了……”

“我们都期望着，这一社会改革的成功，但它的前途是未卜的……”

“尽管如此，你还是应该干下去，正如无产者的起义一样，尽管可能失败，但它一旦开始，就应该坚持到底。”

思想的光芒不会被时间所遮蔽。

这里有对历史、现实、个人的清醒认识和估计，也有“我不下地狱，谁下地狱”的悲壮。改革者的命运并不能或主要不能由自己掌控，但不管结果如何，总要奋然前行，这是这一代人无可逃遁的历史宿命。

笔者记得，当年病退回城后曾经写信寄语过翟君：“语云：‘士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎？’”

历史在这里定格。📷

【资料】

兵团文化红色旅游景区创建始末

徐卫国



随着岁月的流逝，兵团历史已渐行渐远，10万余兵团战士在屯垦戍边的过程中，为建设边疆、保卫边疆所付出的青春和热血，或被岁月遗忘；兵团在特殊的历史时期，为完成特殊的历史使命所铸就的“兵团精神”，或被历史湮没。

因此，为铭记兵团历史、弘扬兵团精神，我2005年到巴彦淖尔市农垦局乌兰布和农场（原内蒙古生产建设兵团一师一团，在磴口县辖区内）任职后，便带领农场团队，在原一团团部原址上着手筹备和建设“兵团文化基地”。我们先后建成“兵团战士雕像”“兵团战士石浮雕”“兵团战士纪念馆”（该馆2014年被内蒙古自治区批准命名“兵团战士博物馆”）。2013年又将原内蒙古兵团化纤纺织厂院内“创业者”雕像（原厂要整体拆迁），成功迁至我农场“兵团文化基地”。为打造兵团文化基地，农场先后投资了200多万元。

2015年磴口县委、政府出资，将“兵团文化基地”列为兵团文化红色旅游景区规划进行建设，并对“兵团战士博物馆”进行了改建，更名为“内蒙古兵团博物馆”（收集文物近1000件），同年在“内蒙古兵团博物馆”落成之际，举行了第一届内蒙古生产建设兵团文化艺术节，此举引起了社会的广泛关注，产生了巨大的社会影响，同时也实现了受兵团哺育、培养的我们这一代人的最大心愿。

用什么方式宣传兵团战士的奋斗历程，弘扬兵团精神，这是我到乌兰布和农场任职后常常思考的题目。在与部分干部、群众探讨后，农场党委统一思想，提出了打造“兵团文化基地”的思路，就是以原一团团部建筑群为依托，建一座标志性建筑来纪念兵团的人和事。原来我们的思路是先建一个类似纪念



碑的建筑，矗立在公路边较明显的位置，把影响、声势造出去。通过向有关方面咨询，在重要的道路附近建兵团雕像类标志性建筑，需要市级相关部门审批，而带有“兵团”这个当时没有定性且敏感的话题，谁都不愿触碰。外部造声势的设想不好实现，只好在场部院内思考，这就是我们确定以原团部建筑群为依托打造“兵团文化基地”思路的形成过程。

为了对典型性原兵团建筑物进行保护，我到乌兰布和农场工作不久，就在场部中心的原一团大礼堂的外墙上，以农场的名义挂了一个金属牌子，上面印着“兵团文物、重点保护”的字样，在礼堂外墙上挂了十三个春秋，它给人透露出信息：兵团文物将被保护，被尘封30年的兵团历史将被掀开。



2008年，原一团四连浙江知青、时任中冶集团总裁的沈鹤庭同志重返故地，在询问我们农场需要什么帮助时，我提出了自己的想法，就是想打造兵团文化基地，拟建一座标志性人物雕像，当时称作“兵团纪念碑”，他当即就表态，由他出资，由我来组织设计、建设，同时他建议：因“兵团纪念碑”的提法太悲壮，像是纪念烈士，可更名为“兵团战士雕像”。在雕像的设计方案上，我提出：由男女知青穿着冬装，背着枪，拿着劳动工具，展现出一幅兵团战士屯垦戍边、顶风冒雪的画面。彼此形成共识后，就交由中央美术学院雕塑系去设计。设计过程中，每完成一稿，我都要亲自去中央美术学院看效果、提意见，在完成第4稿后，因其他原因，又转为另一单位去设计制作（原型还是遵从中央美院最初的设计稿）。经过一年的努力，这座由一团知青捐建的“兵团战士雕像”于2009年8月1日建军节暨内蒙古生产建设兵团40周年之际，高高地矗立在乌兰布和农场兵团文化基地。

在雕像落成的剪彩仪式上，巴彦淖尔市李文天副市长对兵团战士给予了高度评价，并提出要弘扬兵团精神——这是巴彦淖尔市领导首次在公开场合赞扬兵团战士、首肯兵团精神。“兵团战士雕像”的建成，在社会上产生了极大的影响。从此，许多返乡知青和社会各界人士均来农场寻访、参观。

随着参观人数的不断增加，兵团战士文化基地只是单一的雕像和部分建筑群已显得单薄、不够丰厚。建立纪念馆，展示出文字、图片、实物，将基地以

更充实、更有震撼力的面貌示人，便被提到议事日程。对此，我们又开始思考如何建、在哪建、费用从哪来的问题。为省钱（农场是自负盈亏的企业），我们考虑在兵团旧建筑上做文章。经过反复筛选，决定将场部办公区内的原一团干部食堂那150平米的饭厅和灶房建成室内展厅，院内改造成室外展厅。2010年秋季便开始收集文物，农场给各分场定任务，联系相关知青进行征寻。先后从一团、十五团收集了大部分文物。纪念馆的名称定为“兵团战士纪念馆”。

在改建纪念馆方案提出的同时，考虑在已建的“兵团战士雕像”的背景墙上（大礼堂南墙）再建一组石浮雕，通过较多人物造型反映兵团的生活。这项工作须由有兵团生活经历又是学美术的知青来设计。正巧原15团篮球队的秦应雷、杨永平、尚林（5连北京知青）3位大哥（也是我童年的偶像），慕名而来参观兵团战士雕像及兵团文化基地，与他们近40年未见面了，他们的目光透出了对我的几分生疏，想不到当年那个整天粘着他们的小孩已经成为乌兰布和农



场的党委书记、场长，成了要干件大事的农场领导。童年的我可能在他们的记忆里被淡忘，可我童年记忆里的他们，仍个个是眉清目秀并充满着朝气。眼见40年后两鬓斑白的“杨教练”等人一阵惊喜后，我向他们介绍了拟建“兵团战士石

浮雕”的设计方案，秦应雷马上回应：回京后就帮助寻找设计者。

秦应雷大哥果然雷厉风行，依然保留着在球场上组织快攻的特点，回京不久就找到符合上述两个条件的设计者，我们很快在北京见面。孙书杰（五连北京知青）这位曾在15团宣传队担任大提琴手的老相识（兵团战士博物馆里陈列的大提琴就是他曾经用过的），在与我们一阵寒暄后，爽快地接受了这项设计任务。没多久，孙书杰和15团5连的几位知青战友一道如期完成了“兵团战士石浮雕”的设计创作，并按时送出去制作。

2011年6月23日，乌兰布和农场为“兵团战士石浮雕”和改建的“兵团战士纪念馆”按期落成举办了剪彩仪式。此后，15团的知青在我场的兵团文化基地建设及相关的活动中，开始扮演着重要角色。当时纪念馆陈列的200多件文

物中，就有我从建丰农场拉回的汽车，时任建丰农场场长的王永荣对此十分支持，因为他也是在兵团的大环境里长大的。

兵团战士石浮雕和“兵团战士纪念馆”的落成，吸引了诸多知青和各界人士的参观，年参观量达6000多人次。乌兰布和农场兵团文化基地成为巴彦淖尔市一道靓丽的风景线，社会认可度也越来越高



2011年夏，15团5连的天津知青张乃政及战友一行，前来参观兵团文化基地，提出让15团知青来农场大礼堂举行一场演出，以表心意。我们确定于2012年7月31日，由15团宣传队、1团宣传队联合举办一场题为“光辉岁月——重返故乡”的慰问演出。演出经过一年的精心准备得以如期举行。该场文艺演出获得了极大的成功，获得了观众的高度评价，引起了社会的广泛关注。15团宣传队又先后去市农垦局和建丰农场进行了2场慰问演出，同样倍受称赞。

2012年8月，杨永平（教练）陪同原内蒙兵团篮球队30余人来我场参观纪念馆时，提供一个信息：在内蒙古呼和浩特市原兵团化纤纺织厂，有一座纪念兵团化纤厂成立17周年而建的题为“创业者”的知青雕像，因旧场拆迁，创业者雕像去向未定，他建议我们迁移回来放置在兵团文化基地。

得到这个大好信息，我们马不停蹄地开始联系有关方面。经过一年的协商争取，内蒙古铁骑集团同意捐赠创业者雕像，将其迁入农场兵团文化基地。2013年10月，我率农场机关干部、专业工人一行6人，带着事先准备好的拆迁方案、工具、车辆奔赴兵团化纤纺织厂。为了确保文物在拆迁中不受损坏，我们又找到创业者雕像的创作者——内蒙古著名雕塑家张恒先生，经过研究分析，进一步完善了拆迁方案。经过3天细致、艰辛的施工，雕像被成功拆下，并被安全运到500公里外的乌兰布和农场。这座承载着内蒙兵团工业发展史和无数兵团战士寄托情思的创业者雕像终于在乌兰布和农场“安家”。

随着兵团文化基地建设的不断发展、社会影响的不断扩大、参观的人数不

断增加，尤其是文物数量的增多（此时我们征集的兵团文物部分是知青捐赠，部分是农场干部职工捐赠，总量近1000件），博物馆较小的面积，已远远不能适应参观规模逐渐扩大的需要。



2014年10月，磴口县政府指示农场为扩大农场的兵团文化基地建设，做一个“兵团文化红色旅游景区”设计规划，并拟定扩建博物馆。在规划设计过程中，多名15团战友为主与其他师团战友积极出谋划策、给予了农场很大的帮助。

2015年初，设计方案被通过，县委、县政府决定投资2000万元，在乌兰布和场部开工建设“兵团文化红色旅游景区”和改扩建博物馆。在市旅游局和县委、县政府的大力支持下，同时决定于2015年8月在乌兰布和农场举办“第一届内蒙古建设兵团文化艺术节”（由农场负责相关具体工作），内容包括文艺节目、书画摄影展、垂钓等。2015年4月我专程赴京召开内蒙兵团1、2、3师部分知青代表座谈会，进一步落实各师的知青的参与情况；根据原15团4连知青、时任全国政协副主席全广成同志的建议，把兵团精神的提法进一步提炼规范。经多方征求意见、反复酝酿，大家达成一致，将兵团精神总结为“艰苦奋斗、屯垦戍边、奉献青春、坚韧不拔。”

在磴口县委、县政府和市旅游局的大力支持下，“第一届内蒙古生产建设兵团文化艺术节”如期举办并获圆满成功，它既在社会上产生了重大影响，也对全社会了解兵团文化历史、弘扬和传承兵团精神，起到了重要的宣传教育作用。

“永恒的记忆”于2011年6月镌刻在“兵团战士石浮雕”中，2015年书法家于超英（15团知青老师）书法抄录并陈列在内蒙古兵团博物馆中。📷

【本刊声明】

《记忆》创设于 2008 年 9 月，是一份面向民间，面向业余，面向青年的同人刊物。《记忆》非慈善、非公益。编者尽义务，作者无稿酬。凡认同《记忆》宗旨，成为本刊会员，遵守本刊规定者，皆可获得本刊。

《记忆》以“独立之精神，自由之思想”为宗旨，以不党、不卖、不私、不盲为刊训。遵奉众生平等，百家争鸣之精神，凡摆事实，讲道理的文字，无论何门何派皆可刊发。除特殊情况，本刊要求首发。所发文章，不代表编者观点。

本刊所载的文字、照片、图表等内容，均受国家法律和对中国适用之国际公约中有关著作权规定的保护。未经著作权人授权，任何人不得改编、转载、复制或为盈利的目的以其他方式使用本刊的全部或部分内容。

获得合法授权的，应在授权范围内使用，必须为作者署名，注明“来源：《记忆》第××期”字样，并按有关国际公约和中华人民共和国法律的有关规定向着作权人支付费用。

违反上述声明者，本刊将依法追究其相关法律责任。

联系：方惜辰，信箱：fangxc1966@gmail.com



版权所有，翻印必究。选摘、引用本刊文章，请注明出处

