

而今迈步从头越

连载 1

中国一重深化改革创新实现企业高质量发展纪实

□宋成君 江仲



摄影 / 董盈

接到赴一重采访的任务令我十分兴奋。在齐齐哈尔这座重工业城市，一重因其规模大、规格高，是全市当年号称“八大国营”企业中的龙头之首，所以也一直被人们所关注。然而曾几何时，一重相当沉寂，几乎无声无息，直到2016年新班子上任，企业生产经营形势迅速好转。特别是在2018年9月习近平总书记视察一重后，企业乘胜前进，驶入高质量发展快车道，一重的“国宝”雄姿又开始重回众人视野。一重的重新崛起，不仅带动了齐齐哈尔地区的发展，对整个东北老工业基地的重塑也必将产生示范效应。我有缘多次参观过一重，每次都被它雄浑的气势所震撼，而作为当年“八大国营”企业中曾经的一名员工，能有机会深入采访一重，更是我多年的一个夙愿。于是，“领命”之后我欣然前往，在鹤城大地绿意葱茏的初夏时节，我走进了一重火热沸腾的生活，探究一下在困境中一重崛起的雄姿。

一、“每天叫醒我的不是闹钟的铃声，而是我心中的梦想！”

目光回溯到三年前，深处困境中的一重是另一番完全不同的景象：在经过连续三年的持续下滑亏损状态下，到2016年，营业收入还不到百亿元，企业亏损就达57亿元，生产经营全面陷入谷底。集团公司当时所属的16户子企业中有12户亏损，资金链几乎断裂，一重股份公司也已“披星戴帽”，再亏损就将被退市。仅短短几年时间，这个响当当的“大国重器”竟成为当年亏损额度最大、困难程度最高的央企之一了。更为严重的，因连续亏损的局面和职工收入的锐减，眼看着大企业一步步步入深渊里滑，独立支撑即将不复存在，危局之下，企业从干部到职工思想极度混乱，路途渺茫，前景无望。

巨轮搁浅，“国宝”蒙尘，用“风雨飘摇”一词来形容当时的一重，并不为过。

2016年5月9日，在一片怀疑、焦虑和急切盼望改变命运的复杂目光中，刘明忠带着习近平总书记的期望、党中央的重托出任一重集团董事长。在面下一重管理层干部的首次“见面”会上，刘明忠做了一番坦率的主旨讲话。这个讲话既有高屋建瓴的整体形势分析，也有如何冲出逆境的战略动员，更带有新领导强硬、鲜明的个性风格。这次会上，许多干部记住了一个故事和一句话。故事是雄鹰“磨喙图存”的求生壮举：在到达一定年龄时，老鹰必须飞至峭崖之巅忍饥挨饿，通过摔碎老化的旧喙，拔掉老化的趾甲和陈旧的羽毛，最终死而复生，翱翔蓝天。

按说这并不是个新奇的故事，以在座管理层领导的知识结构，许多人都耳熟能详。但在今天这个特殊的场合，从新领导口中发自肺腑地讲出，就产生了极大的震撼力量。这个故事的隐喻十分明确：一重想要摆脱困境，重振“以一为重、永争第一”的国宝雄风，就必须打碎和除掉旧有的模式和老化的观念，重塑自身，向死而生！

刘明忠在会上的最后一句话是：“每天叫醒我的，不是闹钟的铃声，而是我心中的梦想！”

话虽短，却掷地有声。这是一代企业家要完成时代赋予自己历史使命的决心，更是号召大家要一同肩负起国企重任，重新抖擞精神，昂首阔步去实现中华民族工业强国梦想的战前动员。也正是这个故事故和这句话，奏响了一重接下来马上要开展的解放思想大讨论和大规模企业改革的先声。

不知道是否用闹钟叫醒自己，反正正在大家眼中的刘明忠，正昼夜不分地潜心搞调研，一次次召开由管理层、劳模、营销、技术、离退休职工等各方面代表参加的座谈会。会议形式也多种多样，有的干脆就开在最基层的车间内和机床旁。甚至在清晨，厂区外公园休闲遛弯的老人群中，也经常出现这位企业新掌门人的身影。退休老职工爱厂心切，爱说，也敢说，也不知道刘明忠是何许人也，想说啥就说，还互相抢着说。

几乎就在现场调研和座谈会紧锣密鼓进行的同时，一场全员参与的解放思想大讨论也轰轰烈烈地开展起来。解放思想并不是个新鲜话题。一重历史上也搞过多次，也很热闹，但却总是无疾而终。这与东北的特殊历史背景和地域有关：进入计划经济最早，退出又最晚，春关难度山海关。特别是像一重这样具备完整的工业生产体系，规模庞大，有近70年历史却又地处偏远的“国宝”级企业，虽创造出无数个“第一”和辉煌，但在风光无限的表象下，却掩盖着因长期计划经济影响而形成的市场意识缺乏、不思进取、思维固化僵化等制约企业发展的痼疾，“有人干，有人看，有人

在捣乱”“溜溜达达，两千七八”的等、靠、要大锅饭心态更是长期普遍存在，要彻底转变，也是真难。

唯知其难，志在必改。一重这次的解放思想大讨论是全方位、全员性的，主要围绕思想观念转变、企业体制机制改革、产品产业调整、管理方式改变等方面存在的问题，从各职能部门到各子公司、事业部、制造厂直至每一个班组的每一个人都参与进来，其累计开展专题会议180余场次，梳理出来11个方面的226个问题。近9千人次的思想大讨论，其规模之大，涉及面之广，都是企业历史上从未有过的。

经过讨论和梳理，制约一重前进和发展的“病症”主要集中到几个方面：市场营销能力弱，等米下锅已成常态；管理层级多，人浮于事，大锅饭思想严重；面对市场变化没有有效应对方式，主动性、适应性较差。

“病症”是找到了，但仅是认识到了还不行，如果还像俗语所说的“瘸子打围坐着喊”，喊来喊去，热乎劲儿一过，换汤不换药，该什么样还是什么样，解放思想、转变观念、改变作风就是一句空话。一重的成功之处，是在大讨论中发现问题后，行动上也迅速跟进，其中最有轰动效应的事件，是炼钢厂因废品率居高不下，整改无力，整个领导班子被全体解散。在这一期间，集团公司共调整了14名领导干部，有10名做出深刻检讨，天津一个子公司也因领导不力而整个班子解散。这一颗颗重磅炸弹炸醒了沉睡中的一重，让大家清醒地看到了，这不光是形式大于内容，而是动真格的了，不变思想就换人。如果还像过去习以为常地把问题当客观原因去说、变着法讨价还价的，就剩被坚决撤掉一条路可走了。这种认识上的转变，也为接下来的企业体制机制改革打下了坚实的思想基础。

破除旧观念，更新手段的强势引领。过去，一重实行的是以生产为中心的“工厂制”，一切围绕生产转，市场价格、客户意见很难传达到基层，和市场严重脱节。解放思想大讨论后，一重顺势而行，建立起以营销为龙头的“市场化”来统揽企业的发展，一切围绕市场转。市场化运行中最突出的变化，就是每天早上七点半必开早会，会议由主管营销的副总主持，把瞬息万变的市场信息和客户反馈意见直接反映给各个部门，全公司在家的领导每天必须参加这个会，市场成为最前线。据说在这个早上常常争执激烈，“生产”和“市场”各不相让，针尖对麦芒，“真刀真枪”争执的结果是相互促进，市场前边信息和客户的真实反馈迅速渗入到生产的各个环节，避免了由于不顾市场导致的盲目自大和等靠要思想，提高了生产效率，促进了质量提升、成本降低。

在以营销为龙头的机制建立后，营销人员很快树立起千言万语、千辛万苦、千山万水、千方百计的“四千精神”和“要饭吃、讨饭吃、找饭吃”的“叫花子”精神，就连公司领导们也全都使出了“叫花子”的劲头，只要是与市场有关的，就带头四处订货，跑回款。这些做法迅速取得了明显的效果，在当年8月份任务量还差很多的情况下，在大多数人认为不可能完成的情况下，经过解放思想、改变作风的不懈努力，到年底时，此前多数人认为不可能完成的年度“双80亿”的生产经营目标竟然实现了，这种变不可能为可能，变可能为现实的改变给大家极大的震撼和鼓舞。

解决思想大讨论，突出的是一个“变”字。老国企能否重新焕发青春，前进步伐是否到此为止？经过几轮激烈讨论后，一重全体职工形成共识：旧思想不破除，老作风不改变，新观念不养成，企业发展不下去，一重没活路。不按市场化的新思路向前冲，一重没希望。

扫码关注《天鹅》
共享文字之美

编者的话

报告文学《而今迈步从头越》以独特的文学视角，全景式展现了作为大国重器、中国制造代表的中国一重集团，深化改革、自力更生、创新发展、浴火重生的奋斗历程。既反映出重集团的经营思想和发展脉络，同时又将各阶层的先进人物典型生动地呈现于读者面前，让我们从中看到中国国有企业的发展前景。

该作品刊发于《北方文学》2020年第6期，受到读者高度好评。近日由省作家协会举办的作品研讨会上，与会专家、学者从专业角度对该作品进行了点评，并提出建设性意见，一致认为，该作品反映了黑龙江老工业基地全面振兴取得的优秀成绩，是龙江作家写龙江、弘扬龙江精神的优秀作品。

本报特刊发三篇评论文章，并从即日起连载该作品，以飨读者。

一曲赞歌颂振兴

□唐颀

打开报告文学《而今迈步从头越》，浓郁的企业烟火味道。全文共十二章三万九千余字，反映了中国一重集团有限公司，在2016年前，营业收入不足百亿元，企业亏损高达57亿元，生产经营全面陷入低谷，集团公司当时所属的16家子企业中有12家亏损，资金链几乎断裂，将被退市的危急关头，如何起死回生，绝境逢生的。作者经过几次十几次深入车间、班组采访，先后与一重25名干部职工促膝谈心，形成了这篇接地气，聚人气，长志气的报告文学。

英国著名作家巴克说：“在小说里，人生是反映在人物意识上，在报告文学里人生反映在报告意识上。”宋成君在《而今迈步从头越》里就是这样反映了他的主体意识的。

深刻的思想性

工业题材不仅仅是宝贵的文学资源，更主要的是因为现代化大工业的生产经营、产值利润，对国民经济有着巨大的影响。工业税收占GDP相当数量，工业化是现代物质基础和进步的保障，工业化带来物质文明的繁荣景象，三亿左右的产业工人与各社会阶层血肉相连。简言之工业发展的好坏，直接影响到国计民生的大问题，因此，工业题材的文学作品可谓至关重要。更可贵的是作者本人对企业生产经营状况、工人生活状态，以及不同年龄段工人的追求、理想有着深刻的了解；对工人人们的生存困境和精神困境有着切肤的体验；对企业的生活有着丰厚的经历。

选题的价值是突破了原有工业题材二元对立的写作模式，《而今迈步从头越》是通过生活在企业里的两代人不同生活境遇和不同命运的描述，揭示了在历史风骨的蜕变中发生巨大变革的企业，从上到下都经历了改革的阵痛，改制的巨痛，下岗的迷茫，磨难与机遇碰撞，痛苦与希望纠结，以及各色人物在企业改革转型期的不同心路历程。我们知道一重这样的大企业是消耗资源、浪费能源的大户，曾有“电老虎”“煤老虎”之称，在企业转型改制中，引入了现代化机械设备和现代化管理模式，改组成

了现代化环保节能新型企业，从而充分证明只有不断深化改革，有国家政策支撑，才能改变企业和工人命运，使企业充满生机。

鲜明的新闻性

宋成君做过多年新闻采编工作，善于捕捉有价值的新闻，他常常把那急剧变化的现实生活尽收眼底，然后及时地反映出来。刘明忠出任一重集团的党委书记、董事长，这在齐齐哈尔来说是一个重大新闻，职业的习惯和特有的工厂情结，使得宋成君非常关注刘明忠的到任及其一系列举措，以至对这位新官的“三把火”情有独钟。“磨喙图存”故事的励志：“每天叫醒我的不是闹钟的铃声，而是我心中的梦想”的励志；大刀阔斧革故鼎新的气魄，实际三把火就是三项重大改革措施，是使企业起死回生，发生翻天覆地变化的硬核。

浓郁的文学性

报告文学由“报告”和“文学”两部分组成，尽管是七分报告，三分文学，其属性还是文学范畴。报告就其内容而言，文学就其艺术而言。《而今迈步从头越》文学手法运用得恰到好处，中心思想提炼精确，材料剪裁得体，场景描摹生动，比兴修辞恰当，工笔画细腻，重点渲染突出，截取断面得休，艺术构思精巧，艺术想象丰富，抒情议论恰到好处。尤其第四章里对“刀客”的描写，第十一章对“厂花”阎彩凤的人物刻画，都有极强文学性。

作者通过工笔，或者通过速写，或者通过写意的手法，将一重浴火重生的真人真事，切入社会躯体的肌理，扩大了作品的情感影响和频率的振幅，进入了凝重沉寂的审美境界。对企业现实，没有按照某种观念加以人工化的进化变形，也没有简单化估量，而是通过一重在改革深水区杀出一条血路，救活企业，客观地再现了那段艰难的历程。作者保持了疏朗而不散，严密而多复的叙事风格，肃穆冷静的眼光，透视企业生产经营状况，以敏锐和机警的感觉触摸生活的脉搏，对一重近四年嬗变进行洞察和剖解，从而传递了正能量，给人以昂扬向上的精神力量。

关于《而今迈步从头越》的一些话

□韦健玮

《而今迈步从头越》是一篇大文章，它写了一个大企业——中国一重深化改革创新实现企业高质量发展这样一个大事件。从去年九月份得知老宋在写这篇文章，并被《北方文学》主编指派作为该文的责任编辑起，我就一直密切关注着老宋的写作进程，从一稿到三稿，我们一直都有交流，也深刻体会到老宋为写作这样一篇文章而付出的心血。

黑龙江的工业题材报告文学有其历史的传承和深厚的基础。可以说，自上世纪五六十年代刘白羽的《从富拉尔基到齐齐哈尔》，袁木、范荣康的《大庆精神大庆人》开始，黑龙江的重点工程建设以及在经济建设取得成就和人们的精神风貌，即被全国所认知，也埋下了黑龙江工业题材报告文学的第一块基石。

到了1980年，程树德《励精图治》在《当代》发表，这篇报告文学由于契合了当时的时代要求和人们对于改革者的渴盼，获得了全国第一届优秀报告文学奖。而有意思的是，《励精图治》所写的，是在当时同样面临着生存还是死亡的抉择的一重。两篇报告文学，相隔整整40年，写的是同一个企业，也几乎面临着同样的抉择。这中间的故事，也是一个有意思的话题。

《励精图治》的获奖，可以算是黑龙江报告文学走向全国的一个重要的开端。接下来，蒋巍、贾宏图的《大洋的此岸和彼岸》《在大时代的穹穹上》《她在丛中笑》等，均获全国优秀报告文学奖，其主人公的身份虽然分别为技术人员或企业领导，创作主旨也以写人为主，但描写对象都与工业密切相关。这是一个黑龙江报告文学与荣誉、与工业题材的一个蜜月期。

报告文学之所以是“文学”，是因为它除了认识、宣传、批评、表彰等社会功能外，还有它独特的审美价值，这就需要报告文学讲究艺术、加强文学性。以为报告文学的主要价值在于它的认识功能，对其审美价值不必苛求，这其实是不妥当的。一些报告文学为了抢新闻、赶时间，仓促动笔，草草收篇，因其涉及的是众人所关心的问题，产生了很大的轰动。但我们还应考虑的是，轰动之后怎么办？一篇报告文学，如果仅仅是新闻式的轰动，那么这种轰动也不会持久。

新时代的 大叙事

□郭力

中国一重的崛起呈现的是对中国制造重大科技创新的突破，其背后是新一代的工厂主要领导者的思想改革。这意味着《而今迈步从头越》以鲜明的主题故事，进入了当下报告文学新时代叙事的主流中。作品以丰满的细节来透视一个大厂的前世今生，从新时代视角观察记录工人群体，完成通过宏大叙事讲好中国故事创作目的。

《而今迈步从头越》的创作观点主要聚焦三方面内容。

题材重大：立大时代工业改革的潮头

位于中国北方齐齐哈尔这座工业城市的一重，有着共和国工业长子的辉煌过去，也有今天率先改革成为行业表率的成绩，通过报告文学的方式把一重浴火重生的故事讲出来，作家要借助文学审美和采访纪实相结合的报告文学写作方式，才能真实地呈现出一重改革的时代轨迹。

《而今迈步从头越》主题突出，事例鲜明，非常具有时代的特点，真实的反映出一重这个大厂在时代改革面前如何做出最符合历史潮流的选择，从而获得了新生。以重大的工业改革的成功事例来反映新时代同样重大的历史进程，是这篇报告文学呈现出来的宏大叙事的时代特色，充分发挥了报告文学的写作方式，及时快捷地书写了当下生活具有标志性的重大历史事件。显现出作者对历史的担当和时代责任感。

体察人物：大工匠与新工人

《而今迈步从头越》写了很多个性鲜明的人物，他们都有着和这个大厂发生过的生命故事，甚至是几代人与工厂休戚相关的命运体现。无论是受到全国表彰的大工匠，还是普通工人，共同构成了一重这个大企业的灵魂。

在工业题材报告文学中一直都有车间文学模式写作的窠臼，写到工厂改革往往明显带有围绕模式创新等情节冲突的影子。但是，新时代的大工业科技创新，是一个含有高精尖科技含量的多部门通力合作才能完成的制造项目。作品中写到很多新时代引领风尚的劳模模范，他们可以有自己的科技创新工作室，每个人都有自己的独门绝技，他们已经在思想上理念上、知识结构上、以及技术创新上，名副其实的新工人。

小人物大情怀，正因为描写一重这样大工厂的新时代的重大改革，才更需要创造这个时代奇迹的工人群像的书写，这也是我们报告文学的传统。这些有名有姓活生生的普通工人，确实是这个时代的小人物，但正是因为他们对于工厂身心存在的切实感，才让工厂有了灵魂。就是这些普通工人，他们在自己的岗位上兢兢业业的贡献和那些已经成为工匠的传奇性的创造，才可能汇聚了我们时代的精神，反映出我们这个时代的新风尚，这也是当下中国故事讲述的最主要的内容。在这一点上，《而今迈步从头越》显现出当代精神和意义。

前世今生：“活”与“变”的大厂故事

作者用很多笔墨梳理了一重的历史，用“活”与“变”这两个特别鲜明的词，表达企业只有活下去才能有新生的希望。作者首先记忆起了一重主要领导妥善地解决了制度改革难题，特别提到一个大企业的劳动、人事、分配这三项至关重要的制度改革，结果是人员分流情绪稳定，企业效益提高。

《而今迈步从头越》通过对一重历史以及当下成功转型的追踪，使得这篇报告文学具有了鲜明的历史纵深感，作为重大题材的报告文学具有了不同凡响的时代意义。一重这个大厂如何在改革的新时代完成企业转型，抓住时代机遇，坚持正确方向，推进制度建设和改革，凝聚集体调动工人新时代表达的主体意识，通过具体鲜明的改革实例，为当下的企业改革探索总结了宝贵的经验。也因此《而今迈步从头越》关于中国一重改革的经验，不是简单的时效问题，对于中国改革具有长远性的参考价值。作品以丰富的访谈和工厂车间实验室基层的探索，通过生动的故事鲜活的人物，凸显了时代叙事的意义，以报告文学审美性和纪实性相结合的特色，为讲好中国故事作出了文学的贡献。



《工业·时间》 油画 27.5×80cm 文光钰

