

# 马胜利之后，承包已成往事

在马年春节，马胜利走了。这位上世纪80年代中国最著名的厂长、“国企承包第一人”2月6日因病去世。

第一个提出“打破铁饭碗、打破铁工资”，经他承包，连年亏损的石家庄造纸厂一个月内实现盈利。于是“马承包”全国开花，马胜利一度放言要承包20个省、100家中国造纸企业，打造纸业托拉斯。

很快，计划折戟，马胜利也淡出市场。如今，他的传奇人生画上句号，但作为中国经济从农村改革转向城市改革的标志性人物，他的拼搏成败，仍留给后来人众多思考。

本报深度记者 刘志浩 杜洪雷 发自河北石家庄

## 老马远去

2月8日，雾霾笼罩中的石家庄，寒气逼人。

在到达最终归宿地前，年龄定格在“76岁”的马胜利最后一次回到他童年时曾“不知疲倦来回跑着玩”的清真寺街。只不过，这次他是被人抬过来的。

直到7日通过媒体提醒，人们才注意到，这位远离我们而去的老人，竟是改革开放之初的一位风云人物。即便如此，8日“发送”时，来此采访的全国媒体也没见多少。

“感谢你们的关注和报道。”一位马家的亲友客气地跟仅有的两三家从外地赶来的媒体记者逐个打招呼，并委婉谢绝了进一步的采访要求：“人都走了，我们不想再说什么。”

网上，关于这位当年的明星改革者的报道，除了两家中央级媒体外，更多来自本地媒体，而公开评价他是非功过的专家学者，也寥寥无几。

在一篇本地报纸的报道中，除引用“央视评论员杨禹”在微博上对他的点评外，其他只有几位网友评论。

对于曾让这座城市跟着“扬名于外”的人物，当地官方也未见只言片语。

瑟瑟寒风中，这位创造了上世纪80年代全国“承包”神话的人物，似乎更多停留在了这些为数不多的送别他的人们的记忆中。

事实上，仅仅30年前，他便曾以“国企承包第一人”面目冲杀到中国改革最前线，并在随后主导了一场被称为“组建跨省区承包企业集团”的轰轰烈烈行动，只是最终为各种条件所限，抱恨折戟。

随着2月6日离世，“马胜利”这个曾经辉煌一时的名字，如飘落的雪花一样，将慢慢消失于人们的视野，但雪花所融之水，却早已渗透消融于“中国改革”这片广袤大地的深处。

## “大字报事件”

“我这个人天生俱来的特性是，‘这山望着那山高’，我最朴素的人生哲学是为了改变命运，只有像‘过河卒子’，拼命向前，不断寻找、开辟、闯进新的领域。”

在出版于2000年的自传《风雨马胜利》(下简称《风雨》)中，回忆起自己想要改变当时所在的石家庄造纸厂一派“死气沉沉”景象时，马曾用这样一句话概括自己。

在他充满高低曲折的“生命抛物线”上，正是在造纸厂的三次“毛遂自荐”，将他推到了人生辉煌的顶点。

20世纪80年代初，改革开始向城市渗透。但跟几乎所有的国营大厂一样，那时的石家庄造纸厂仍在“原料由国家供给，产品由国家包销”的固有计划思维轨道上惯性前行。改革到来后，国家不再包收购，也不再管收购，往日享受“皇后的女儿不愁嫁”待遇的造纸厂，遭遇了生产1000吨，却积压了900吨卫生纸的窘境。

正是这900吨库存，给了马胜利在厂里“崭露头角”的机会：在被任命为销售科长之初3个月内，他将这900吨纸销售一空。

而这一“火线就任”，也颇充满个性色彩：按照马胜利的说法，在当时人人对那个难题(900吨库存)避之而唯恐不及的时候，他“硬”向厂领导“讨来”销售科长一职，并根据自己对市场的理解和一系列行动，很快解决了这个困扰全厂上下的大难题。

后来马胜利又“自荐”当上厂长。晚年他回忆，起初并没有打算做厂长，而只想“让厂子变得更好些，把造出的纸卖得更多些”，但固有僵化的计划经济体制，却让他这个“理想”一再碰壁。尤其是在上级交付17万销售任务时，当时的厂领导竟然讨价还价要求减到14万，这让深知厂子潜力的销售科长马胜利感到“耻辱”，并屡次向厂领导进言改革想法。

“你的意见很好，我们领导研究一下吧。”马胜利说，他得到的通常是厂领导这样“不咸不淡”的回答。于是，痛苦、压抑、愤懑不平开始萦绕在这个通过干销售员而“见过世面”的中年人的心头。直到1984年，这种被压抑的情绪以一种极其另类的方式爆发：马胜利在厂门口贴出一张题为“向新领导班子决心”的大字报，请求承包造纸厂。他许诺：在承包厂子后将实现利润翻番，工人工资翻番，“达不到目标，甘愿受法律制裁！”

按照时任石家庄市市长王保华后来的回忆，简政放权是当时国企改革的主要思路，到1984年时，国家已经下达了推动国营企业“承包制”试点的要求，但当时市政府却找不到突破口，正好在这个时候，“出现了马胜利的大字报事件。”

政策、人心、个人条件三者俱备，马胜利顺理成章地被委任为石家庄市造纸厂新一任厂长。

后来发生的一切广为人知：承包当年，马胜利就取得了140万元利润，随着这个数字在此后几年接连攀升，马胜利一步步登上了那个时代企业家的荣誉顶点：全国优秀企业家。

## 赚钱的乐趣

沉浮许多年之后，回想起当年的辉煌，马胜利常喜欢将之与自己小时候的一些经历相连。

在他的自传中，他不止一次提到“阎西胡同”——这是当年马家从原籍保定迁至石家庄后，落脚的所在地。

“早就没有啦！”2月8日上午，当齐鲁晚报记者试图顺着马胜利的成长足迹，搜寻那个让他魂牵梦萦的地方时，一位当地人却指着一座高耸的大厦：“看，那里已经盖成了楼。”

不过，胡同虽无，它前面的清真寺街却依然如当年般人来人往，各种摊铺密密麻排列于街道两旁。

“当时我们就在这条街上来回跑着玩。”与马胜利从小一起长大的，现在已经头发花白的一位安姓老人说。

“他胆子很大，那会儿我们都喊他‘老虎’。”老人若有所思地说，“没有他不敢干的事。”

出身贫寒的马胜利自小与“安分守己”几乎不沾边。在他的记忆里，饥饿固然成为挥之不去



2013年11月8日，马胜利在石家庄家中。(资料图)

的阴影，但更多的是和小伙伴们干的那些淘气事：去郊外偷几穗老玉米，挖几窝山药，“弄”点花生之类。

而真正让他印象深刻的是，四五岁时跟着母亲卖“山药”(即白薯)的经历——卖完当天晚上回到家，一数足足赚了两三角钱，乐得他晚上还做了个梦：“有了许多钱，住上了大楼房。”

这种“赚钱”的乐趣，让少年马胜利逐渐喜欢上“做买卖”。通过一天又一天在街上叫卖，头脑灵活的他还悟出了一些小小的“花招”：知道什么人一定会买，什么人会过分挑剔，与什么人要广结缘，与什么人只能打哈哈。

老年之后再回忆，马胜利始终认为这是自己“经商真正开始”，后来读了几本关于营销的书，才发现儿时的售卖“理论”，比如头脑活络，对谁都要微笑等，同样是一个优秀推销员需要具备的重要素质。

“他当厂长，确实脑子很活，懂得推销自己和产品，很有一套。”8日下午，跟随他多年的老造纸厂员工、69岁的郑海水回忆。

另一位员工回忆，在贴出“承包工厂”的大字报前，马胜利就一直在暗中准备，他自己管理过的一个厂里用于接待客人的小饭店，一度向厂里的技术工人免费提供吃喝，造纸厂前员工闫国明说，在马胜利眼中，技术工人很吃香，也是他极力拉拢的对象。

## 承包100家造纸企业

改革大门一旦打开，首先受益的是企业。而后更多的，是如潮水般涌来的荣誉。

在马胜利“三十六计”和“七十二变”的管理下，承包第一个月，造纸厂的利润即逾21万，远超政府此前提出的一年17万的要求。当年实现利润140万，第二年翻番到280万，第三年又至320万……

于是，这家原本连年亏损的厂子，摇身一变成为全国明星企业，马胜利更是借此直冲个人事业顶峰。

荣誉接踵而至：党和国家领导人接见，被频繁授予各种奖励，参加各类讲座，到各地参加考察报告等。

据马胜利后来回忆，最多时，他曾一次收获近20万元奖金(后都捐了出去)。那时的马胜利成为政府树立的典型、造纸厂的骄傲、媒体的宠儿。

1987年，马胜利宣布了一个惊人的决定，要借自己赖以成名的马氏“承包法”，承包全国100家造纸企业，打造中国纸业的“托

拉斯”。

但是，彼时以简政放权为主要特征的“承包制”，其短期刺激效应逐渐呈现，决策层已经开始倾向于更加适应市场化要求的现代股份制形式。

马胜利显然还没有摸准时代脉搏的变化，或者说，他对企业的管理，更多是依靠自己底层出身、一线工作的经验和敏锐的直觉。

这次，马胜利失败了。“不善于协调，更不会搞好与顶头上司的关系。”晚年马胜利在总结早年失利的“十大原因”时，将此称为自己的“致命弱点”。

早在担任造纸厂科长期间，马胜利就因为不满“死气沉沉”的现状，与当时的厂领导多次激烈争吵。

厂长上任，因为没搞好和厂内另一位领导的关系，以致“不被人理解”并告发，一年之内曾招致9个调查组进厂调查。

对于尚处于改革开放初期的国营企业来说，官商关系马胜利同样没有处理好，他个人的直观感受是，“政府干预太多了。”

一位了解马胜利的人士告诉齐鲁晚报记者，在他全盛之时，市里组织开会，他经常要不去，要么迟到早退。连马本人都曾说过，因为去得少，他自己甚至连主管部门的门朝哪里开都不知道。

在各方的暗流压境之时，浑然不觉的马胜利依然实施着自己的冒险计划，失败可想而知。

尽管马胜利辩解，自己当时承包的100家造纸厂并非全部亏损，比如大本营石家庄造纸厂的一切运转都很正常，但到了1995年，他还是被“退休”。两三年后，曾承载他“托拉斯”梦想的“中国马胜利造纸集团公司”也宣告破产。

“当时唯一的信条就是，只要厂子效益好，其他就什么都好了，没注意学习创新，更没有注意处理与各方面的关系。”当历经风雨的马胜利领悟到这句话时，已进入花甲之年。

## 以“马”之名

退休后的最初三个月，马胜利躲在栗新小区的家中，靠吃大白菜度过了一个冬天。维持其生活的是每个月135元的生活费。

1996年11月8日，石家庄闹市区传来马胜利的吆喝声：“卖包子哟，一元钱两个！又大又香的牛肉包子！”在市场摸爬滚打的马胜利，在年少玩耍的清真寺街上开了一个包子铺，起名为“马胜利包子铺”。

“连老婆都说我穷疯了，我是穷疯了吗？老马当了这么多年

的厂长，这么出名，利就在其中。我能有那么穷吗？”马胜利透露卖包子的原由，“我就卖包子给大家看，都这样了还能有经济问题吗？”

不肯认输的马胜利后来又干起了纸业老本行。1998年年底，他和几个造纸厂的老职工成立“马胜利纸品经销公司”，开始销售“援旺”牌(“冤枉”的谐音)卫生纸，“蜜蜂”牌卫生巾和“六月雪”牌餐巾纸。“我老马总不能像秋菊打官司一样四处奔波‘讨个说法’吧！”

2003年岁末，马胜利参加“光辉岁月，奠基中国——1988年首届中国优秀企业家西湖聚会”，回首往事，不禁老泪纵横。双星集团的掌门人汪海当即决定“承包”生活处于困境的马胜利。

“被承包”后来不了了之，而马胜利并不在意。马胜利称，自1995年被免职以来，一系列让他引起关注的事件都是其有意为之，目的是不让“马承包”淡出人们的记忆。

即便如此，走在石家庄的街道上面，寻找马胜利的痕迹变得极为艰难。路上的行人和出租车司机，对于马胜利的记忆已经变得模糊，即便这是他生活的城市。

站在石家庄市和平东路与胜利大街立交桥上举目眺望，高楼林立，车水马龙，曾经为这个城市带来过无限荣光的石家庄造纸厂，原本就在这座立交桥的一侧。现在，已经变成一个居民小区。

此处是北道岔，在相当长的时间里，人们已经忘记这个地名，更多的是说“马胜利造纸厂”。现在，造纸厂已经消失在历史长河中，北道岔又重新回到了人们的记忆。

2月8日中午，北道岔路口有一个元宵摊，名曰“北道岔老马大馅元宵”。摊主称她根本不姓马，只不过想借着马胜利的姓来招揽一下生意。

早先，北道岔的立交桥下曾经有一些打着马胜利名字销售卫生纸的，现在也已经不见。据造纸厂老职工讲，在红星街上还有一个胜利纸行，原先叫马胜利纸行。记者来到这里时，开着门的纸行里只有一个小姑娘。“我也不知道是不是因为马胜利，所以叫胜利纸行。”听到马胜利的名字，小姑娘满脸困惑。

或许，属于马胜利的那个时代，已经远去。

9日上午，萦绕这座城市的雾霾悄然散去。那条马胜利儿时常往的清真寺街上，喧嚣如旧。