

# 荧屏映丹心

长客电视专题片解说词集锦

YINGPINGYINGDANXIN

长客企业文化部 新闻中心 编印

# 跨世纪的挑战

撰稿编导：徐贤利 马振林

播出日期：1997年3月12日

公元1997年4月1日，这个日子将载入我国铁路的发展史册。

在这一天，铁道部将实行新编列车运行图，京广、京沪、京哈和陇海四大铁路干线的旅客列车，将把时速提到140公里。国内新闻界一语道破天机：铁路被逼提速！

那么，是谁在“逼迫”这位国内运输业的铁老大呢？

近年来，随着社会主义市场经济的深入发展，各种运输方式之间的竞争越来越激烈，尤其是公路和航空运输业发展迅速，铁路客运遭受巨大冲击。

我们看到：几乎每个城市的车站广场都挤满了长途公路客车；车站广场实质上已经成为公路客运向铁路争夺客流的主战场。公路和航空客运量连年增长，而铁路运量却连年下跌。1996年，铁路全年客运量比上一年下降百分之十二点三，日发送量由正常的三百三十万人最后跌到二百零一万人。

（同期声：铁路面临的形势很严峻……）

面对危机四伏、竞争日益激烈的客运市场，铁道部原定稍后实施的提速计划，由于形势的严峻，不得不提前实施。可以说，开行提速车，这是铁道部巩固行业优势，强化客运营销，迎接市场挑战的重大战略举措。）

(同期声:新编运行图特点……)

(同期声:旅馆列车……)

皮之不存,毛将焉附?

是市场这只无形的巨手把铁路推向了历史的潮头。这种全局性的变迁,也同时击起了整个铁路工业系统的震荡。

我们再也无法象过去那样四平八稳搞生产,再也不是“皇帝的女儿不愁嫁”,再也不是旱涝保收铁工资……

可以说:我们面临的挑战不仅来自于各种运输市场,而且来自于系统内部,特别是造客车的几个厂家。

4月1日,是个极富刺激性的日子。为了这一天,我们长客多少人放弃春节休假,日以继夜赶造提速车。我们的竞争对手,也或多或少承担提速车任务的浦镇厂、唐山厂和四方工厂同样人不下岗、马不卸鞍。

(同期声:我们在浦镇厂……)

(南京浦镇车辆厂)

(同期声:1、为了66辆提速车……

2、南京人看重十五,但没办法……

3、形势逼人吗!)

(同期声:面对市场竞争,我们要保住自己的份额。我们看到了兄弟工厂失去市场的现状。沈国华的文章对我们震动很大)

在采访期间,正值浦镇厂召开十九届一次职工代表大会。在这次会议上,他们提出“企业围着市场转,产品围着市场变,生产围着市场干”。他们所倡导的提速精神,体现了他们全厂上下市场意识、竞争气氛的空前浓重。

众所周知,铁老大从不做广告。1996年10月,大连铁道

有限责任公司在经济日报上为全国首次开行的“夕发朝至”列车做了整版篇幅的广告，令全路为之一振。

不仅是运输业，就是造客车的兄弟工厂，也都相继打出了广告公关牌：四方厂、唐山厂都设有负责广告经营的部门，并且不惜投入，在社会上、在新闻界、在用户间大做文章。

这张小小的名信片是浦镇车辆厂于今年元旦前向全路发行的。我厂的很多部门都收到了这张贺年片。就这么一张贺年片，就足以让我们闻到竞争的硝烟！

难道我们的产品，不如他们的名气大吗？如果我们自大，可以笑他们在班门弄斧。然而细细品味，班门弄斧就是竞争，甚至是挑战！

透过浦镇厂，我们看到，环境越困难，刺激文明生长的积极力量就越强烈。

相反，环境优越，往往容易扼杀进取精神的生长。

人们都不会忘记这座抗震纪念碑，它饱含着唐山人民乃至全国人民对罹难亲人的深切悼念，镌刻着来自祖国四面八方的真诚救援，同时也表达了唐山人民不屈不挠、顽强拼搏的精神。

如今，唐山厂员工重振雄风，致力于我国铁路客车事业的发展。在提速车生产过程中，他们那种刻意追求的精品意识，让人们感觉到了他们参与市场竞争的勇气。

（同期声：市场形势就是这样，你不干，下半年饭碗都没了。）

（精品工程是面对市场压力而提出的，没有好产品，会被对手所击败。）

（同期声：争取你超过我，我超过你……）

(同期声：紧跟龙头老大不掉队……)

(强化精品意识……)

唐山厂早就憋足了一股劲。他们从去年开始，在全厂实施“精品工程”，目的就是在各方面管理工作上体现精品意识，最终确保精品车的产生。

记得德国奔驰公司曾提出一个观点：企业是生产产品的，但首先是生产人的。唐山厂围绕主产品，精心营造强有力的企业氛围，对此，我们还能够小视他们吗？

(同期声：李丕庆讲形势……唐山厂提出准备“破产经营”……)

对于一个企业来讲，敢于提出破产经营意味着什么？那就是，断绝自己的退路，背水一战，不成功便破产！

这是何等的竞争气魄？因为他们深深懂得，市场不相信眼泪，只相信竞争，只相信优胜劣汰。抓精品，就是抓份额！竞争取胜最根本的还是靠质量。

作为我们最强劲的竞争对手，和我们实力不相上下的四方机车车辆厂，他们不仅生产机车，还生产相当数量的客车，特别是通过引进德国技术和管理经验，组建高档客车合资企业，试图要超过我们或与我们平分天下！他们向职工提出了“我为用户造好车，用户为我开工资”的口号，并充满信心地说：“我们不怕竞争，有竞争对手，自己才会发展”。

(李丕庆谈几个厂情况……)

4月1日开行提速车，我们拿到了161辆提速车，无疑将给我们带来新的经济增长点。长远看来，客车相继提速，加之全路员工的发愤努力，可望打破铁路客运虚糜的状况，进而带动高档次客车制造业的发展。这只是可喜的一个方面。

与此同时，铁道部的运行图实行以后，全国旅客列车将减少 186 对，全路将有 3000 辆客车闲置一旁，客车处于饱和状态。因而有的路局声称：一年不买车没问题，两年不买车也过得去。真若如此，我们偌大的客车厂别说是一年，就是几个月不造车，几万名员工及家属将何以为生？

面对客车市场的波动形势，面对相对有限的市场需求，其它兄弟厂都在拼命扩张自己的能力，他们实际的生产能力都已超过了原设计能力本身。再也不会出现铁道部压任务，制造厂讨价还价的窘境。事实上，我们原来所占一半的份额，也在一个百分点一个百分点地被蚕蚀。他们不再安于目前产品份额的分割方式，都在紧盯市场变化，挖空心思，使出浑身解数，哪怕一辆车的生意也做，决不放弃任何一次扩充市场的机会。

如果铁道部实行机车车辆投资有偿占用办法，车辆市场的供求形势将会更加难堪，对有限份额的争夺将更加白热化！

当一个人的生存受到威胁的时候，他会是怎样的一种心态呢？

在兄弟厂采访期间，我们不仅感受到了他们厉兵秣马、不甘人后的竞争锐气，也深切体会到了竞争对手的戒备之心、防范之举。无论在浦镇厂还是在唐山厂，他们热情接待，但并不配合我们采访，生怕我们弄走他们的经济技术情报。在浦镇厂我们不得不夜闯车间进行采访，在四方厂，也由于被种种理由“拒之门外”使棘洪滩客车分厂的场面没能展现给大家，不得不留下了遗憾。

作为竞争对手，他们这种戒备和防范是天经地义的！

我们长客人对此作何感想呢？

现在的长客人常常喜欢夸耀自己的两大优势：客车厂能力大，似乎有干不完的活；经济效益、个人收入连年增长。而当把我们的优势和国内外市场需求和变化联系起来的时候，你思考过事物的因果关系吗？

以大批量、单一品种生产的时代已经过去，一个以科技进步为主导的高档次、高水平的产品时代伴随着铁路大提速的开始已经来临。

我们制造产品的技术和手段，我们的质量水平，我们的管理内功，我们的队伍素质能与之相适应吗？

多年的建设和积累，我厂已发展成为铁路客车骨干企业，蜚声海内外。也正因为如此，优越的环境反而让长客人背上了沉重的心理负担，明明是“大兵压境”，却不相信“狼”真的来了，明明是市场危机已悄悄走近我们，却不相信象长客这样的大企业也会遇到市场竞争的严峻挑战。企业的实力来自于自身的过硬。而我们的情况如何呢？

（同期声：刘凤兴谈质量差距大……吊轴，……问题不少，哈局车卧铺吊下来，兰州车钢结构开焊，伊朗双客质量事故……不容忽视的警号。）

伊朗双客是我们首次打入国际市场的整车产品，钢结构居然干成这个样子，这难道是偶然的吗？洋人可不相信过失，也不会谅解偶然，他只相信合格的产品！号称长客产品代表中国水平，如果类似这样的产品走出国门，我们何颜面对国人？我们不能自己堵死我们走向世界的路！

我们经常讲：质量是企业的生命。当我们一些职工野蛮施工，导致出现质量问题时，你可曾想到，由于你的疏忽过失，给工厂造成多大的难以挽回的损失？

当今的长客人体验过没有活干的痛苦吗？

计划经济温床养成的国有企业的通病，难道在我们这里没有痕迹吗？人浮于事、作风涣散、管理不严、效率低下、效益观念淡漠、成本费用高、大手大脚、粗制滥造，这样的问题还少吗？

（刘凤兴谈粗制滥造、外协件不检查，傅部长要求的精品车，何以回答部长……）

（同期声：李刚船谈转变观念……）

在市场不断变化的今天，在不甘落后的竞争对手面前，我们还会乐观吗？我们还会对兄弟厂的竞争不屑一顾吗？

浦镇厂在规模上虽然小于我们，但是，他们开发产品的实力却并不比我们弱。近两年他们适应旅游热线开发的受社会欢迎的双层客车已经抢了先，及时推出的 209HS 转向架已经成为全路提速车首选转向架。仅这两只拳头还不能让我们清醒吗？

四方厂、唐山厂都在处心积虑抓精品，四方厂的一位副厂长可以拍胸脯：我们不怕你长客竞争！那么我们敢不敢拍胸脯呢？

记得去年邹家华副总理来我厂视察时语重心长地强调，要站在用户的角度、旅客的角度来设计制造我们的产品。

（同期声 169 次列车长：不想坐火车，轮船更舒服。我希望客车更舒适、更快捷、方便。听说你们是长客的，提个建议：列车上设立 110 报警处。）

精品要让用户、让旅客认可才是真！如果说，我们的造车产量是在计划经济与市场经济的过渡期走向高峰，那么我们的造车技术和档次则应在市场竞争中走向成熟！

如果说过去，我们坐在家里就有计划安排任务，我们只运作组织好生产就可以了，而今天我们要走出去找用户、抓订单。当我们费尽千辛万苦把订单拿到手时，却又不珍惜它，总是应付我们的“上帝”，与给我们开工资的用户开玩笑，这岂不是一种悲哀？

肌体出现毛病 不可怕，可怕的是没有找到病因。

面对着公铁运输竞争的挑战，面对着车辆家族重新瓜分占有份额的大趋势，每一个头脑清醒的长客人都面临着现实与传统观念冲突。闯过去，海阔天空！

无数的实践证明，问题的根源，不在于长客人无能，而在于重新构建经营机制。

我们已经有了令同行眼热的基点和实力，铁道部“择优扶强，重点投入”政策的实施，先进地铁技术的引进，将使我厂的综合实力如虎添翼，进入广阔的发展空间。因为有了全局观念，有了团结奋斗，长客人才有了一次又一次展示自我的舞台。我们前面的路才充满阳光。

依托这优势，把握这机遇，最善于斩关夺隘的长客人，定会冲破羁绊，实现我们魂牵梦萦的卓越和一流！

当我们取得成绩时，冷静下来看问题；

当我们困难受挫时，增强信心看光明。

这是一个群体发展成熟的标志。

这又是我们克敌制胜的法宝。

历史的辉煌，昔日的风光，毕竟都是昨天的故事。

我们企业的精神与文化，都凝聚在这车里，因为它包裹着长客人几十年的洗礼与辉煌。我们曾经欣赏过长客人凝聚起来的“团队”力量。但是，历史不再重温相同的命运。在二十

世纪末的今天，现代工业文明的冲击，市场经济的挑战，需要我们经历一种观念嬗变的巨大阵痛，需要补充新的精神细胞、新的文明因子，需要我们开辟和创造叩响市场经济大门之后的新天地！

一个观念封闭太久的群体，一个始终认定自己是“客车龙头企业”的群体，要打开我们思维的闸门，要领略大市场，这是一种痛苦的选择。但别无选择！

一个人要有志气，一个队伍要靠士气，一个产品要靠名气。要保持长客的持续发展，就要靠被挑战唤醒的长客人！

推出片名

二十世纪末的这几年，对长客人来说，是个非常关键的时间段。如果说，当年大干“910”奠定了长客厂扩张发展的基础。那么，今天，我们站在二十一世纪的门槛上，丢掉幻想、义无反顾地冲向“大海”，定会把握历史机遇，乘风破浪，拥抱新世界！

长客人决不拒绝挑战，长客人决不拒绝“大海”的邀请。

我们将负载着振兴铁路希冀的列车，驶向辉煌的二十一世纪！

策    划    任    明    马振林

撰    稿    徐贤利    马振林

摄    像    罗    南    曹国禄

资料编辑    曹国禄    赵慧娟

音乐编辑    刘克荣    罗    南

后期制作    罗    南    李显堂

总  监  制    马振林

长客电视台

当我们乘着党的十五大的东风，满怀信心迎接新世纪的时候，仅一个数字、一个多年未曾有过的数字就使所有长客人的神经紧绷了起来。

这是一段令长客人心潮涌动的过程。

这是一条任何企业无法绕行的路径。

猛然间，它将长客人引向新的思维空间。

# 历史的抉择

撰稿编导：马振林

播出日期：1998年3月

## 市 场 篇

### 第一集

我们都还清楚地记得牛年春节，全厂大部分员工不休息大干提速车的动人场面，兴奋之余，大家还感到一种骄傲：多数企业开工不足，放长假，而我们风景这边独好。铁路提速，运转还不到十个月，怎么说铁路客运市场萎缩，客车需求一下子就骤减到令人难以接受的最低值？

从表面上看，造成产品需求骤减的直接原因，在于铁道部大量削减了客车购置费投资额，由97年的31个亿削减到98年的21个亿。这种投资幅度的下滑，源于国家宏观经济改革

的大环境和铁道部在为适应国家经济运行和发展格局发生较大变化的新形势下，推出的一种调整生产布局，优化资源配置，强化经营管理，实现两个转变的改革思路。

（采访全路领导干部会精神同期声 杜景新）

那么当前，我们铁路客运市场面临的是怎样一种形势呢？市场经济形成的竞争机制，把各种运输工具对于市场份额的占有率之争卷进了群雄逐鹿的商战年代。更准确地说，铁路、航空、公路、水运在这场没有硝烟和刀光剑影的争战中，为了生存发展，正在上演着一出轰轰烈烈的新“三国演义”。

有一组被多次引用的宣传数字：去年春运总量 15 亿人次，其中公路和航空 14 亿人次，铁路 1 亿人次……没有结论，但结论不言自明。

这里，有一个被忽略了的关键要素：运输是以周转量为产品，人公里、吨公里为计量单位的。公路运输的主产品市场定位于使人、物移动 500 公里以下的距离，航空运输的主产品在 1500 公里以上，铁路运输的主战场在于将旅客、货物在 500 至 1500 公里以上中长距离的空间位移。

我国目前铁路客车保有量总的座席位是 240 万，从 1980 年至 1993 年，铁路在全国运输市场客货周转量分别占 60.5% 和 71.7%，尤其是 1985—1992 年在短缺经济时，旅客运输能力明显不足，严重超员达 50% 至 100%，日发送量最高时达 380 万。而我们现在客货运输份额下降到 38.8% 和 54.4%。随着提速车的开行，铁路以运行速度和推行优质服务，又抢回了一些有限的份额，就是说铁路客运量目前大体保持平衡，日客运量在 200 万至 230 万左右，与现有客车保有量座席数大体相等。

(采访北京局、哈局、上海局、沈局、广梅汕铁路谈车辆需求情况、车辆档次、种类趋向 同期声)

上述信息表明,决定我们造车规模的决定因素就在于市场需求。

如果说,前些年我们在计划经济体制下,大干快上,多造车造好车,缓解客运紧张的矛盾,是顾全大局;而今天,在由计划经济向市场经济过渡的转型期,在短缺经济基本结束,市场竞争推动的产业结构转向调整的宏观形势下,我们铁老大身份和地位发生变化,也就在情理之中了。

(同期声:铁道部往年与今年车辆购置费变化情况)

与此同时,造成车辆购置投资下滑的深层原因,又在于运输成本的上升,而铁路运输这种作为特殊商品在市场运作中的价格体系的难于定位,又导致了全行业亏损。

1990年,全路盈利113亿元,而到94、95年铁道部亏损65.6亿元,1995年客货运输调价后尚亏15亿元,也就在那一年,全路也只有广州局盈利4个亿。

为此,1996年,铁道部制订了《“九五”铁路改革规划要点》,把发展铁路市场化经营列为铁路深化改革的主要任务。提出要建立面向市场的企业经营机制,建立健全铁路客货运输营销机制。这样一来,和我们工业系统密切相关的购车体制发生了变化,即铁路车辆投资主体下移,把购车权下放给路局,对路局实行机、客、货车辆有偿占用办法,不足部分实行低息贷款。

(同期声:投资体制改革、政企分开、政策调整、总量过剩)

这一改革举措的出台意味着即便是在各路局大部分亏损的情况下,那种想方设法购置优质车辆、图谋力挽狂澜闯出生

路的积极性，一下子被“熄火”了，不是去年有的路局就说“一年不买车没问题，两年不买车也过得去”吗。

路局购车资金来源受到控制，使得我们的造车规模将在一定时期内受到限制。

那么，是不是我们铁路的发展就走到尽头了呢？是不是以两根铁轨为生存的我厂，今后就再难有发展的空间了呢？

横看成岭侧成峰。

我们除了要看到铁路以“高、大、半”为特征的行业，在改革开放形势下受到运输市场竞争的冲击所经历的阵痛和风险这种不利形势外，更要看到铁路面临的困难只是发展过程中的困难，通过深化改革，全面按照市场经济规律运作，国有铁路作为交通运输的骨干地位和发展潜力将会日趋显现出来。

（采访全路领导干部会，杜总经理、马、汪谈形势，会议精神、铁路发展趋向 同期声）

一组权威的数据表明，在 960 万平方公里的中国大地上，5 年前仅有 5.3 万公里营运里程的铁路，无论按人均拥有量，还是按国土面积平均拥有量来计算，在有铁路的国家中排在倒数一二三的位置。

为此，近些年来，国家不惜重金投入 1308 亿元，在十四大以来的 5 年中，完成正线铺轨 10535 公里，使全国营运里程达 6.49 万公里，年均新建铁路突破 2000 公里。这 5 年铁路建设的高速度，展示出铁路发展的新开端。

就全国铁路客运的大市场而言，就我国中西部、沿海地区经济发展的不平衡而言，铁路将呈现多元化的发展格局。

（采访上海局、广州局车辆需求趋势）

从全国经济发展运输方式的趋势预测，尽管高速公路航

空的发展建设速度高于铁路,但铁路仍然是国民经济的动脉,无论是客运或货运,中长距离(500 公里至 1500 公里)的优势在铁路。

有资料统计,从去年 4 月 1 日提速的铁路单方向输送能力是航空的 7 倍,高速公路的 3.5 倍;如果我国的几条主干线建设改造成高速铁路,单方向输送能力将是航空的 10 倍,高速公路的 6 倍,所以铁路不仅运能大、运距长、全天候、投资少、安全性高,而且从节约耕地、节约能源、减少环境污染,从符合我国国情的结合点上看,优势也在铁路。

在中国,未来交通仍将是铁路的天下。

## 思 考 篇

### 第二集

太阳有升有落,彩虹时聚时散。人类社会的规律有时与自然法则有惊人的吻合。

一个企业也是如此,时而跃上巅峰,时而跌入低谷,它符合市场经济的逻辑。历史从来都是螺旋式向前发展的。

十多年来,在铁路客运车辆短缺的形势下,通过铁道部指令,我们长客人造车任务饱满,从“910”到客车换型,从技术改扩建到整列供车,我们是一路领先并抓住一个又一个机遇,政府投资再加上自我武装,长客厂实现了能力与规模的扩张,成为世界上少有的年产过千辆的企业。

就在我们的胃口越来越大的情况下,突然间,客车产量一下子减少了五分之三,从数量上看顶多是个半饱。这就带来

一系列的突出问题：企业寻求发展、寻求进一步扩张的道路出现障碍，一万多职工以及为主业相配套的集体企业职工的收入增长的欲望受到抑制；去年总公司开始实行的资产经营责任制，随着产量的大幅度减少，我们的经营资产回报率指标完成难度加大，这是一个和企业经济效益密切相关的综合性硬指标；同时由于需求减少，企业现有的摊子过大冗员过多，负担加重等等，这是任何长客人无法回避的现实。

面对这突来的形势，长客人该思考什么？该怎样把自己重新定位？

应该说，在国有大中型企业中，我们在铁道部的庇护下，是从计划经济向市场经济过渡转位最迟缓的企业之一，我们通过投标、议标所揽回的订单，还不是真正意义上的市场经济，而是一种多少带有政府行为影响的市场。就是说，我们还没有真正迈入市场经济的门坎。近几年，工厂领导不畏艰辛跑市场、抓订单，使得客车厂活源充足。也正因为如此，使我们的员工产生了“我们的竞争能力强大，市场经济不过如此”的认识误区。

我们的内部管理、生产经营仍然是计划经济体制下的运作模式；近些年来工厂年年推出的改革举措，也多在浅水区摸索。

喊了多少年“狼来了”，它已使得长客人的神经末稍不再那么灵敏了。

应该说，这些年为了工厂发展，为了适应市场，扩大份额，我们也小试“牛刀”，付出了许多，可谓“年年难过年年过，年年过得都不错”。也正因为如此，相对于不少企业，我们的日子过得不错，反而使我们员工积淀下来优越的但经不起碰撞的

思维定势。

如果说，我们过去面临繁重任务，困难多，常被称为“严峻考验”，多少还带有一种幸福和追求的满足；那么今天，我们面对开工不足，无岗可上，就不仅仅是严峻考验了，肯定还附带苦涩的无奈和期盼。

今天，由于铁路客运市场需求的较大波动，工厂以产量规模发展的步伐变缓，我们追求利润最大化的愿望受到抑制，又由于产品总劳动量的减少以及由于排产因素造成生产不均衡，形成一定范围生产能力的闲置，导致频繁的相当数量人员的息工，有的人恐慌，认为客车厂的风光不再，发展机遇过去了，有的人则担心职工队伍不稳对工厂发展构成威胁，这是长期处于顺境下长客人的正常心理反应。

我们刚刚闻到市场的硝烟，如果我们仅凭此就视为工厂发展遇到巨大挫折和困难，并被此所吓倒，我们何以向前迈步？

要说困难，从某种意义上说，我们长期在计划经济条件下形成的根深蒂固的旧观念以及由此而产生的大企业病，则是工厂发展的最大困难、最大障碍。

今天，我们长客人更需要的是思考，是理智。

要生存，先把观念转；抓机遇，先把脑筋变。

在两千五百年前，老子在他的《道德经》里说过一句话：“天下万物生于有，有生于无”。有是什么，有是物质的，看得见摸得着的东西，用现代的话说，就是硬件。有是用无生出来的，无是什么，无是非物质的，看不见摸不着的，就是指精神、知识、经验、点子等等，就是通常所说的软件。老子用其精练的语言概括了物质与精神、硬件与软件那种朴素的辩证关系。