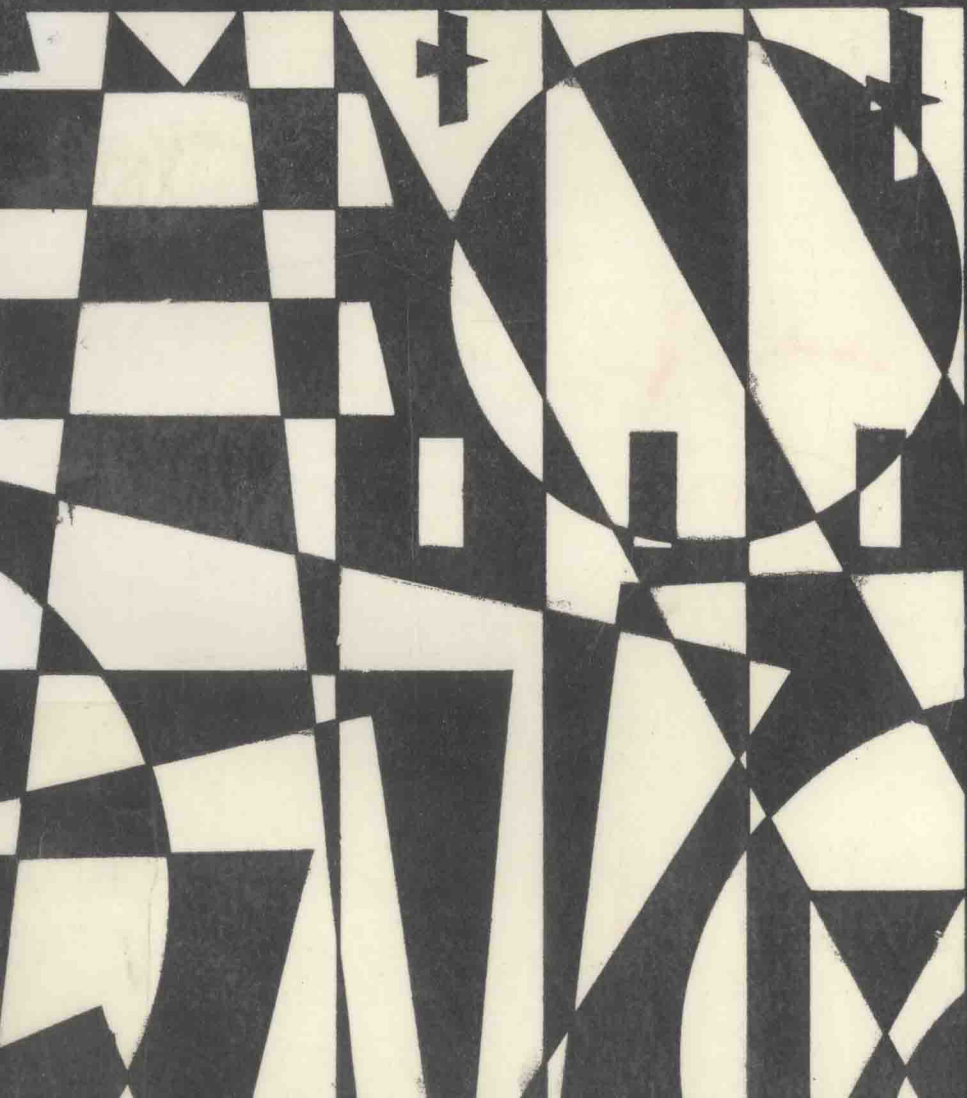


数风流人物

● 尹元玄 主编 ● 时代文艺出版社



搏在潮头

辛海帆

1985年，改革的大潮猛烈地冲击着旧的经济体制，巨浪拍打着每一个企业。就在这年6月，49岁的耿昭杰从上一届领导手中接过第一汽车制造厂这艘航船的舵把，肩负着全厂职工的重托，站到了厂长的岗位上。

几年过去了，第一汽车制造厂在波峰浪谷中奋进，成功的实践，使人们清晰地看出，它走过的是一条艰险而又充满希望的航线，越来越多的目光集中到这位令人信赖的中年厂长的身上。

耿昭杰的老家在安徽，巢湖水的哺育给了他勤奋，太行山的磨砺给了他刚毅。1954年，他从哈尔滨工业大学毕业后就来到第一汽车制造厂，当过设计员、工程师，担任过调研室主任，分厂党委书记、副厂长兼汽车研究所所长。从领导最苦最累的毛坯生产到组织科学严谨的新车设计，从深入细致的职工思想政治工作到宏伟壮观的工厂发展战略规划；30多年的实践，锤炼了他作为一个企业家所应有的胆识和魄力，也铸造了他特有的性格。他平时很少谈到自己，更不愿意接受关于自己的采访，新闻界的朋友常为此嗟叹：太不配合。这同样给我们写这篇文章带来困难，幸

好手边有他今年6月在中国企业家会议上作的题为《企业家与风险》的一篇发言，我们援引其中几段作为本文的小标题，并以此为线索追溯他搏击风浪的几个侧面。

—

如果引经据典，查查企业家这个名词的来源，本身就包含着冒险的含义。企业家应该是在商品经济的海洋里，经过长期市场竞争优选出来的强者。企业家与风险是一对孪生兄弟，命中注定要伴随着风险过日子。

第一汽车制造厂——中国汽车工业的摇篮，她曾经是全国人民的骄傲，而到了耿昭杰这第六任厂长的头上，取代荣耀花环的是一顶“30年一贯制”的帽子。为了改变产品落后面貌，刘守华、高介臣、李刚、徐元存、黄兆奎、谢云，这些前两届班子的领导作出了近五年的努力，然而，4个多亿的投资、6000多台设备、2万多套工装、14条战线，要完成这不亚于建设一座新厂的工作量谈何容易！当老厂长把帅印交给耿昭杰的时候，正是换型改造即将进入决战的时刻。“昭杰，你肩上的担子不轻啊！”老厂长的话音象任务一样沉重。

第一汽车制造厂换型改造的资金来源主要靠企业自筹，为了突破资金不足这个主要矛盾，耿昭杰上任以后，首先发起了一场“以老养新”的攻势，在换型生产准备全国铺开的同时，现型生产仍在高节奏地进行。这一年，第一汽车制造厂的汽车产量由1984年的7.2万台猛增到8.5万台，完成工业总产值15亿元，实现利润4.5亿元，经济效益大幅度超过历史最好水平，新华社驻长春记者老陈曾兴奋地以《一套人马唱两台大戏》为题给中央送去一份内参。如果这样干下去，第一汽车制造厂的资

金困难就会缓解。就在耿昭杰精心筹划进一步提高产量的时候，一场汽车滞销的风暴正在悄悄袭来，外国汽车的大量进口、国家银根的紧缩、月销售量的递减，一连串的信息和数据触动着耿昭杰那敏感的神经。

这是1986年春节前夕的一个大雪纷飞的夜晚，会议室里灯火通明，李玉堂主持的厂党委会已从下午1点开到此时，11个小时没有谁有任何倦意，也没有谁的家属来电话询问。夫人们都习惯了这种新秩序。耿昭杰打破了短暂的沉默：“市场的萎缩，将使我们面临的竞争更加激烈，老‘解放’不仅受到进口车、东风车的挑战，更富有戏剧性的是，我们的新产品也正在打倒自己的老产品。现在，只有加速换型，别无出路！”就在这次会议上，大家一致赞成召开自“文革”以来多年没有召开过的万人大会，把困难和决心交给全厂职工。

第一汽车制造厂的人谁也不会忘记1986年的大年初六，数万名职工集合在一号门广场，白皑皑的积雪、黑压压的人群、红艳艳的旗帜，使人们不由得想起历史上那有名的涇井之战的壮烈场面。耿昭杰和他的战友们站在毛泽东同志亲笔题词的汉白玉基石前，寒风吹拂着他的旧棉衣下摆，传播着他那略带安徽味的高亢有力的声音：“愚公移山，背水一战，万无一失，务求必胜！”这道换型决战的动员令与数万颗心撞击之后的回声是惊天动地的。“厂兴我荣，厂衰我耻！”这万众一心发自内心的呐喊把全厂职工紧紧地凝聚在一起，向实现1987年新车正式投产的奋斗目标发起总攻。一台台机床安装就位，一条条生产线接通运转，各条战线都在夜以继日，突飞猛进。可是，随着换型进度的推进，资金困难也越来越严重地逼到耿昭杰的头上。换型指挥部送来的报表是火烧眉毛的，大批设备到货急需付款，而销售处、财会处报来的经营结果是令人失望的，不仅

销售量在继续下降，而且由于种种原因，用户无力还款，几亿元的贷款收不回来。第一汽车制造厂的换型如果没有巨额资金的支持就将功亏一篑。万般无奈，耿昭杰这个一生只知奉献不会伸手的人乘上了南下北京的列车。

第一汽车制造厂人没有辜负中央的期望，中央批给的上亿元资金投入到了换型改造这个系统工程之中，迅速转化成巨大的生产力。1986年7月15日，试生产的新型的CA141载重车开出了总装配线。

二

风险考验着每一个企业家的追求、胆识与魄力，调动着每一个企业家的智慧、才干和所有的潜能，磨炼着每一个企业家的意志、能力乃至心理素质。企业家只有在风险中才能成长起来、成熟起来，风平浪静成就不了企业家。

换型改造取得的初步成就令人振奋，而市场形势的进一步恶化使人担忧。尽管“老解放”的质量始终保持着一等品水平，而且已经一再减价，但就是无人问津。耿昭杰来到销售公司的门市部，往日熙熙攘攘的景象不见了，偌大的一个门市，一天只销售七八辆车；耿昭杰察看了停车场，在深深的蒿草中，两万辆汽车汇成了一片蓝色的“湖泊”，静得让人窒息，耿昭杰来到工人们中间。“厂长，快想办法吧，这样下去不行啊！”望着这一张张焦灼的面孔，耿昭杰夜不能寐。信息传到北京，始终关心第一汽车制造厂成长的段君毅同志亲自率领周子健、周建南、张逢石、刘西尧、饶斌、祁田、何光远等老部长和陈祖涛、李刚、刘守华、方颀、胡亮、孟少农、沈曾华等老领导，在这最困难的时候，又一次风尘仆仆来到长春。耿昭杰

向老领导们汇报了他们面临的困难，一张零号图纸上画着一条近乎正弦曲线的折线，1986年的这个厂正处于谷底，两个峰点和谷点之间构成了一块三角区域，这个区域标志着新车转产前后产量锐减造成的高达七八个亿的经济损失，这个区域也就是被有的汽车行家所比喻的“百慕大三角”。怎样闯过这个很可能使第一汽车制造厂船翻人亡的危险区？集中了各方面的意见，耿昭杰在起伏的波涛中找到了两个座标：一是快点“泻肚子”，把老车销出去；二是加速新车转产，打开市场局面。

老部长和老领导们把第一汽车制造厂的情况和建议反映到北京，中央再一次给予了有力的支持。国家经委朱熔基副主任召开了有18个部门参加的会议，确定了汽车强制更新办法，并与此相应给了第一汽车制造厂卖方贷款的政策。“老解放”的库存明显下降，新车生产准备工作也接近尾声，第一汽车制造厂开始了冲出“百慕大三角”的决定性的一搏。

1986年9月，转产新车的时机日趋成熟，而专家们对采取什么样的转产方式提出了两种不同意见。一种意见是新、老车型平行生产，圆滑过渡，这样做风险较小，万一新车出现大的质量问题，可有退路，保住饭碗；另一种意见是单轨换型，垂直转产，突击停产换线，新车型完全取代老车型，这样做优点很多，但是一旦失败，就将陷入绝境，它的影响不仅涉及第一汽车制造厂，而且要波及到原材料、协作配套等上百个厂家。关于这个问题的严重性，陈祖涛总经理说的再清楚不过了：“这个问题太大了，一定要上报中央……”

作最后决定的时刻终于到了，第一汽车制造厂厂务会议上弥漫着一股让人难以透过气来的凝重气氛，耿昭杰认真地听取助手和专家们对两种方案的利弊分析，陷入深深的思考。当第一副厂长、换型总指挥李治国谈到“我们换型的各项工作质量

是可信的，即使有百分之四十的成功把握，我们也应该垂直转产”时，耿昭杰露出了微笑。搞圆滑过渡需要增加几千万元投资，生产出来的汽车又没有竞争力，这是不足取的。尽管国内外还没有在单轨制条件下垂直转产的先例，但路毕竟是人走出来的，该拍板了。他作出了最后的决定。

1986年9月29日，总装配线激荡着依依惜别的深情。人们目送着第一汽车制造厂建厂以来生产的第1281502辆——最后一辆老解放牌汽车下线，许多人流着热泪，在车前拍照留念。耿昭杰没有流泪。新陈代谢是冷酷的，也是永恒的。别了，老“解放”！

三个月之后，1987年元旦。早晨8点，耿昭杰重新启动了总装配线的电钮，新型的CA141车正式投产了，吉林省省长高德占、机械部副部长何光远代表着无数关心第一汽车制造厂成长的人们为新车剪了彩，中国汽车公司陈祖涛总经理高兴地说：“‘一汽’的成功，是我国汽车工业的创举，我曾经说过，新车换型成功，要给‘一汽’一个一吨重的大奖章，我绝不食言，回去就办！”

在欢声笑语中，第一汽车制造厂翻开了历史上新的一页。而耿昭杰的心情却不那么轻松，就在新车正式投产的当天，他和党委书记李玉堂给职工们的一封信飞向全厂，赫然入目的八个套红大字是：抓住转机，继续奋斗！

三

在激烈的竞争中，优胜劣汰。要想战胜对手，求得生存和发展，企业家就必须敢于迎接风险的挑战，领导着自己的企业，在市场上一决雌雄。

新车投产为第一汽车制造厂增添了新的活力，而为了完成换代改造，第一汽车制造厂也付出了昂贵的代价，背上了几亿元的债务。作为企业的法人，耿昭杰竭尽全身的气力，支撑着这沉重的压力，带领着自己的队伍朝着远处透出的一线光明，开始了走出谷底的艰难行程。

这时候，本文后边将要谈到的第一汽车制造厂发展轻型车、轿车的序幕已经拉开，高达20几亿元的发展资金需要自己筹集，再加上应付原材料涨价、偿还职工生活欠帐、支付贷款利息等种种因素，迫使耿昭杰不得不涉渡一个更大的风险。

在讨论1987年度计划的会议上，尹士君总会计师摊开了年度预算，一笔大帐清楚地摆在大家面前，第一汽车制造厂的盈亏点在4万辆，没有这个产量，不要说筹集发展资金，连工资也发不出去。可是，在新车的投放期，企业就象一个刚分娩的母亲，新产品还是一个婴儿，把产量提得过高是一个大忌，万一产品质量出现致命问题，就不可收拾。一道无解的二难推理在耿昭杰的脑海中翻腾，他的思维在二难中挣扎，力求得到一个正确的答案。是安全一点，靠国家贷款维持日子，还是爬个陡坡，闯过风险，耿昭杰毅然地选择了后者。当年投产，当年达到6.8万辆设计能力，创新车投产第一年最佳效益，一组铁铮铮的文字写进了年计划。这个计划指导、规范、激动着七万职工思想和行动。随着时间的推移，总调度室的液晶显示板上，陆续标出了这样一组数字：1月1507辆；2月2300辆；3月4303辆……6月5768辆。

这个速度引起了各方面的震惊。第一汽车制造厂、第二汽车制造厂的创始人、已经离休的饶斌同志得知耿昭杰出差到京后，把他找到家里，详细地询问了新车生产情况，一再叮嘱，

一定要注意质量，否则，几万辆车撒到全国，后果将不堪设想。在很长的一段时间里，耿昭杰咀嚼着老领导深透而又亲切的嘱咐，倾听着各方面的反映，慎而又慎地权衡着自己的部署：CA141这个产品经过了国内外严格的试验；在新车正式投产之前，就制定了14个质量保证体系；把沈凤岐、陆林奎这两个年轻得力的助手安排在现生产的重要岗位；建立了用户信息反馈系统和上百个质量攻关队；开展了质量年活动……。权衡的结果使他更加坚定了信心。

1987年9月，经国家评比，CA141汽车被评为一等品，并从此一直保持着一等品的水平。听到这个喜讯，耿昭杰并不象别人那样高兴，他要的不仅是评出来的一等品，而是用户心目中的一等品，他的目光一直没有离开市场。

既在预料之中又在预料之外的情况终于发生了。根据国家汽车燃油的使用规定，CA141车是根据80[#]汽油设计的，不仅外观漂亮，动力性、经济性、平顺性都很出色，在国家组织的三次国际招标中，CA141连连中标，凡是用80[#]油的用户都夸CA141好。但是，也有一部分地区，因80[#]油供应不足，只能用70[#]油代替，这就不可避免地影响了整车性能，再加上维修备件买不到，一时间，用户意见纷纷。这种情形若蔓延开来将是十分危险的。耿昭杰把用户的来信带到职工代表大会上，针对维修备件供应紧张问题，他提出“先备件后装车”的口号，宁可少装车也要把备件供足。1983年的春节，他把林敢为总工程师和沈凤岐、陆林奎、秦懋荣、张长根五名副厂级干部派到用户意见最集中的地区，深入调查，直接掌握第一手情况，又先后派出30支小分队分赴各地服务。在为这些队伍送行的时候，耿昭杰只说了这样一句话：“你们是第一汽车制造厂最可爱的人，拜托了。”从这最简单的话别中，人们体验到其中

的份量。正象有些人说的，耿昭杰真有个狠劲，连春节都不让大家过。然而也正是这股狠劲才产生下列效果：新车迅速完成适应性质量改进，不仅国内市场的局面有明显好转，而且开始向一些国家出口。尽管如此，耿昭杰始终——一直到今天——也没有放松对产品的质量水平的追求，把全厂的质量工作紧了一扣又一扣，“一定要让CA141成为最好的国产载重车”。这是他追求的最终目标。

四

平等的竞争环境对于我们可能只是一个理想，大概竞争本身就意味着不平等。命运女神总不会把机遇都放给别人，每一个企业家都应该善于抓住自己的机遇，闯出自己的路。

三年，换型改造构成了耿昭杰和他的伙伴们奋斗生活的主线，经历了不亚于唐僧取经的九九八十一难。能够把CA141的事情办好就很不容易了，谁也没有苛求耿昭杰，他却主动加码，在辗转谷底的最困难的时刻，“抢”来了建设六万辆轻型车基地的任务。

历史留下来这样一组反差极大的数据：轻型、中型、重型货车的比例——外国普遍为7：1：2，中国为3：6：1。“缺重少轻”的产品结构，刺激了各地的“轻型车热”，短短几年，38个厂家一拥而上，从根本上违背了“高起点、大批量、专业化”的汽车生产规律。在此同时，第一汽车制造厂、第二汽车制造厂这两个最有实力的大企业，却在有限的中型车市场上狭路相逢。为了改变这种局面，他根据中国汽车公司关于第一汽车制造厂由中型车向下发展的规划原则，组织专家进行可

行性研究。广阔的市场吸引着人们，然而，发展轻型车需要巨大的人力、物力、财力，又使人们望而却步。

1986年3月下旬的一个清晨，两辆银灰色的轿车驶上了白雪覆盖的吉长公路，耿昭杰和他的助手们在车上继续着昨晚的讨论，要想避免重复投资、重复建设，以最少的投入、最快的速度把轻型车基地建设起来，必须走联合的道路。这时候，车子恰好经过饮马河附近的一个屯落，大喇叭正在广播早晨的新闻，头条就是大力推进横向经济联合的消息，耿昭杰笑了：真是不谋而合。此行的目的地是吉林市，要把那里的市汽车工业总公司划归第一汽车制造厂，与长春市的三个厂一道本着专业化的原则，改组改造为新型的轻型车生产基地。

谈判是艰苦的。在两级财政分灶吃饭的体制下，地方难以割舍自己苦心经营起来的“掌上明珠”，来自第一汽车制造厂内部的忠告也灌进了耿昭杰的耳朵：搞紧密联营方向对头，但把几万辆车的总装任务放在联营厂，万一搞砸了，你怎么向国家交待？更有一些心直口快的人干脆倒出了自己的担忧：这些厂要项目、要技术同你联合，一旦翅膀硬了，把你甩了岂不鸡飞蛋打？这些不同意见如同一块块石头压在耿昭杰的心头。但是，他一想到这些厂已经有了现成的厂房、现成的冲压线、油漆线，把他们利用起来就可以节省两亿元的投资，建设周期就可以缩短一年时间，片刻的犹豫一扫而光了。

为了从第一汽车制造厂和地方的利益冲突中走出一条双方都能接受的路子，耿昭杰经过慎密的思考，提出这种联合是以投资分利为主要特征的新型紧密联合，联营厂的隶属关系和资产所有权、企业经营权划归第一汽车制造厂，而资金形态的所有权仍属地方。这既保护了地方的积极性，又有利于生产要素的优化组合和专业化调整改组。这句话被吉林省委高狄书记精

辟地概括为四个字：有偿兼并。

联合的道路不是一帆风顺的，历时两年，李玉堂、吕福源、张长根、葛葆璇、吴畏、韩贵友、国斌等厂领导多次出访和吉、长两市领导协调，在省委和高德占、何竹康两届省长以及省计经委米凤君等领导同志的全力支持下，第一汽车制造厂终于与吉、长两市四厂的联合达成了协议，完成了交接，轻型车生产准备工作掀起了高潮。第一汽车制造厂在横向经济联合中走出的这条路子也得到了国家体改委的充分肯定。同行们羡慕耿昭杰，第一汽车制造厂的换型改造获得了成功，又有了轻型车，真是如虎添翼啊！然而，只有耿昭杰身边的人才知道，此时此刻的耿昭杰，早已把眼睛盯在了一个更远大的目标上，一场波澜壮阔的轿车之战已经开始！

五

每个企业家都有着自己可贵的精神特色，从我个人来说，我最欣赏的是夷险取胜的精神。风险往往与美好的前景连在一起，企业家的最大欣慰就孕育在风险之中。

轿车，汽车王国的骄子，它集中了全部汽车技术，反映着一个国家的汽车工业水平。正是由于轿车生产对国民经济产生的巨大影响，才使汽车工业成为许多国家的支柱产业。可是，由于种种原因，国产轿车“近乎空白”，中国的轿车市场成为世界汽车大国争夺的目标。

当耿昭杰听到一位日本要员指着满街跑的“皇冠”、“日产”说来到北京就象到了东京一样时，他心中翻腾着民族的激愤；当他收到老部长沈鸿同志的来信，谈到人大会议期间，

自责沉重地压在他的心头；当他想到随着轿车更新期的到来，大会堂前只有他乘坐的“红旗”是唯一的国产轿车时，歉疚、1991年左右将要出现新的轿车进口浪潮时，他更是心急如焚。耿昭杰和第一汽车制造厂全厂职工早就憋足了一股劲，盼望有一天能够大批量生产出自己的国产轿车。

1987年5月27日，轿车之战的序幕拉开了，国务院委托决策咨询小组在第二汽车制造厂召开了轿车发展战略研讨会。为了找出一个符合中国国情的发展轿车的实施方案，耿昭杰白天指挥着各条战线的工作，晚上和专家、助手们潜心研究，连续21天均是午夜1点以后才入眠。在汽车界的老领导、企业界的代表和专家、学者汇聚一堂的讲坛上，耿昭杰作了关于轿车起步目标、起步分工、起步规模、起步方式的发言，响亮地提出挡住进口的口号，把第一汽车制造厂全厂职工的决心交给了国家，交给了全国人民。

6月，李鹏总理和邹家华、黄毅诚、叶青等领导同志来第一汽车制造厂视察，耿昭杰把38张大图表摊在地毯上，向中央领导同志汇报了第一汽车制造厂上轿车的设想和具体部署，再一次表示了挡住进口的决心。长达两个小时的汇报，总理边听边记，指示耿昭杰一定要以最快的速度把国产轿车搞上去。就在这次汇报之后，形成了第一汽车制造厂由3万辆先导工程，“滚”出15万辆轿车基地的初步方案。

8月，阳光照耀着波光粼粼的北戴河，关系中国轿车工业前途命运的国务会议正在这里举行。会议作出主要依靠现有大企业集团发展我国轿车工业的战略决策，并把第一汽车制造厂列为全国三大轿车生产基地之一。

耿昭杰有了用武之地。

一定要抢在下一轮进口浪潮之前把自己的国产轿车搞上

去。耿昭杰和他的助手们掂量了留给第一汽车制造厂的三年时间，分析了世界轿车发展的趋势和国内轿车的现有情况，结合第一汽车制造厂的厂情，确定了这样的方针：从中级、中高级轿车起步，向下发展，采取技术引进的方式，轿轻结合，一次规划，分期实现，先挡住进口，进而打入国际市场。

根据这个方针，首先要解决产品选型问题。第一汽车制造厂在轻型车生产准备中，已经从美国克莱斯勒公司引进了轻型发动机技术，这个发动机就是装在道奇轿车上的，第一汽车制造厂发展这个车型可以说是顺理成章。可是，一波三折，对方似乎摸清了第一汽车制造厂的意图，不断提高身价，无论是时间进度还是商务条件都不能满足第一汽车制造厂要求，谈判陷入了僵局。不能在一棵树上吊死！耿昭杰目光由北美转向欧洲，搜寻着自己的合作伙伴。1987年11月，联邦德国大众公司董事长哈恩博士一行来第一汽车制造厂访问，原来只准备作礼节性的接待，然而在友好的交谈中，耿昭杰发现了哈恩主动合作的愿望，这个公司的奥迪轿车系列在世界享有一定声誉，在耿昭杰的产品选型对比表中，是靠前的，如果能够同大众公司作进一步谈判，形成货比两家的竞争局面，对第一汽车制造厂将是极为有利的。他立即抓住这个机会，提出了一个个实质性的问题，哈恩一一作答，结果是令人满意的。当天晚上，耿昭杰把吕福源和林敢为、范恒光、李仲康、徐兴尧等一批助手召集在一起，制定了兵分两路的计划，一方面与美方继续谈判，争取有新的突破；一方面与德方加强接触，力争速战速决。这个计划奏效了，第一汽车制造厂争得了主动，经过短短的五个月完成了五轮谈判，于1988年5月，第一汽车制造厂与联邦德国大众公司正式签约。世界知名的汽车专家麦克唐纳曾经评论说，克莱斯勒发动机和奥迪整车技术的结合，是理想的选择，耿昭

杰占有了这个选择。

在进行对外谈判的同时，耿昭杰同他的得力助手李治国调兵遣将，按照同步工程的要求，争分夺秒地加紧轿车基地建设，作出了一个个重大决策，果断地改变了原来把老轿车厂房改造为3万辆先导厂的方案，由韩玉麟主持调整建设规划，利用已落成的车架厂作为先导工程的主厂房，使布局更为合理，进度提前一年，走边建设边出车的路子，争取到12500辆份的KD指标；由范恒光组织进一步完善组装阵地，进行技术练兵，力争3年国产化率达到85%；由尹士君出面与中国建设投资香港有限公司和工商行吉林省分行商谈，共同成立了“长春轿车有限公司”，使建设资金有了保障；由刘经传带队考查了全国239个协作配套厂，逐项落实供货进度；由林敢为、马福生负责与中科院、清华、哈工大、吉林工大等一批大学院所达成协议，为发展轿车输送人才，联合进行科技攻关。这些决策，迅速地由图纸、文件转移到二厂区的323公顷的土地上。风和日丽的春城六月，当出席中国企业家会议的代表在分管职工生活的张瑛副经理和基建总指挥沈永言的陪同下来到这比第一汽车制造厂老厂区还要广阔的土地上时，映入人们眼帘的是拔地而起的第二铸造厂、第二发动机厂、轿车先导厂、面向全国的冲模中心的高大厂房和上百栋的职工宿舍建筑群，人们感叹不已，争相在这里照相留念。

第一汽车制造厂的轿车之战已经不是纸上谈兵了！在它的土地上，曾经诞生过第一台国产载重车和第一台国产轿车，人们完全可以有理由相信，不久的将来，大批量生产的国产轿车必将从这里源源开出，第一汽车制造厂的轿车将开足马力，跻身于世界汽车的行列！

耿昭杰的事业飞速滑行在CA141这条跑道上，已经展开

了轻型车、轿车这两个矫健的翅膀。他的事业是全民族的事业，每前进一步都得到了党和人民的关怀和支持。

三年来，20余位党和国家领导人和上百位部委领导先后来到第一汽车制造厂视察，帮助解决问题。在换型改造初期，薄一波同志曾挥笔写下“作机械工业技术改造的开路先锋”的题词；在机械委邹家华主任主持的中国汽车工业协调领导小组会上，曾以极大的信任把轿车选型的最后决定权交给第一汽车制造厂；在耿昭杰脚踝骨折期间，国家计委于志坚副主任曾夤夜到家看望……

三年来，国家机关各部门、中国汽车联合公司和汽车界的同行对第一汽车制造厂的工作给予了大力支持。马洪同志曾派国务院技术经济社会发展研究中心的专家们来第一汽车制造厂工作40多天，帮助总结经验；高德占、何竹康省长1年中曾10多次到厂服务；中国汽车联合公司和第二汽车制造厂等各大汽车厂的领导们曾专门在第一汽车制造厂召开现场服务会，为之排忧解难……。

三年来，全国人民都在关心着第一汽车制造厂的成长。耿昭杰在人大会议上的一份发言稿成为38名代表签字的提案；林纲、鲁牧、程远……一大批新闻界朋友所作出的努力，全国各地一封封热情洋溢的来信……这一切都给耿昭杰增添了无穷无尽的力量。

三年来的实践证明，耿昭杰和第一汽车制造厂人没有辜负党和国家的期望，没有辜负全国人民的期望！

在我们撰写这篇文章的时候，耿昭杰又以他特有的雄浑有力的笔触勾勒着一条跨越世纪的驶往2000年的新航线：完成产品结构由中型车向轻型车特别是轿车的转变，完成企业结构由单一工厂向集团体制的转变，完成市场目标由国内市场向国

际、国内两个市场的转变，把第一汽车制造集团建设成为年产60万辆、品种350个、年产值200亿元、国内市场覆盖率1/3、出口10%至15%的初具国际竞争实力的汽车工业集团。

这是不是梦？世人如何评说，耿昭杰并未在意。他曾在著名学者玛格丽特·米德写的《古老人的新生》一书中看到一个奇迹般的故事：“在新几内亚北面蔚蓝广阔的南太平洋海域中，有个名叫马努斯的小岛，这个岛上一群石器时代的居民，在仅仅一代人的时间内就进入了20世纪。”

站在改革大潮峰巅上的中国人怎么也不应落到马努斯人的后面。

满载着民族希望的理想之船已扬帆起锚，让我们预祝耿昭杰和他的队伍获得新的成功。

（转自1988年12月出版的《企事业改革家列传》）