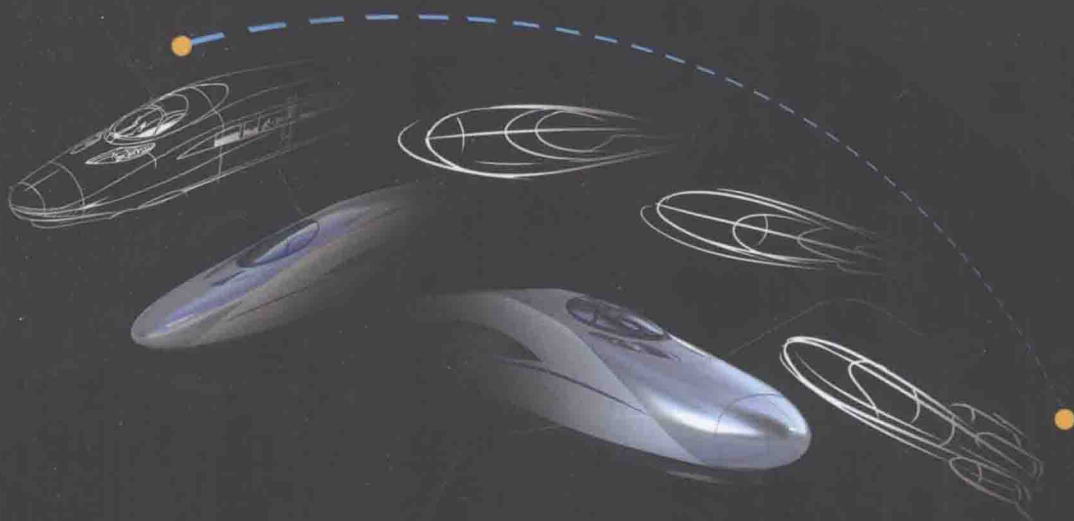


与速度同行

亲历中国铁路工业40年

赵小刚●著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



与速度同行

亲历中国铁路工业40年

赵小刚●著

图书在版编目(CIP)数据

与速度同行 / 赵小刚著. —北京: 中信出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5086-4504-9

I. ①与… II. ①赵… III. ①中国经济—经济体制改革—研究 IV. ①F121

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第055678号

与速度同行

著 者: 赵小刚

策划推广: 中信出版社(China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.5

版 次: 2014年5月第1版

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4504-9 / F·3159

定 价: 52.00元

插 页: 4

字 数: 300千字

印 次: 2014年5月第1次印刷

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

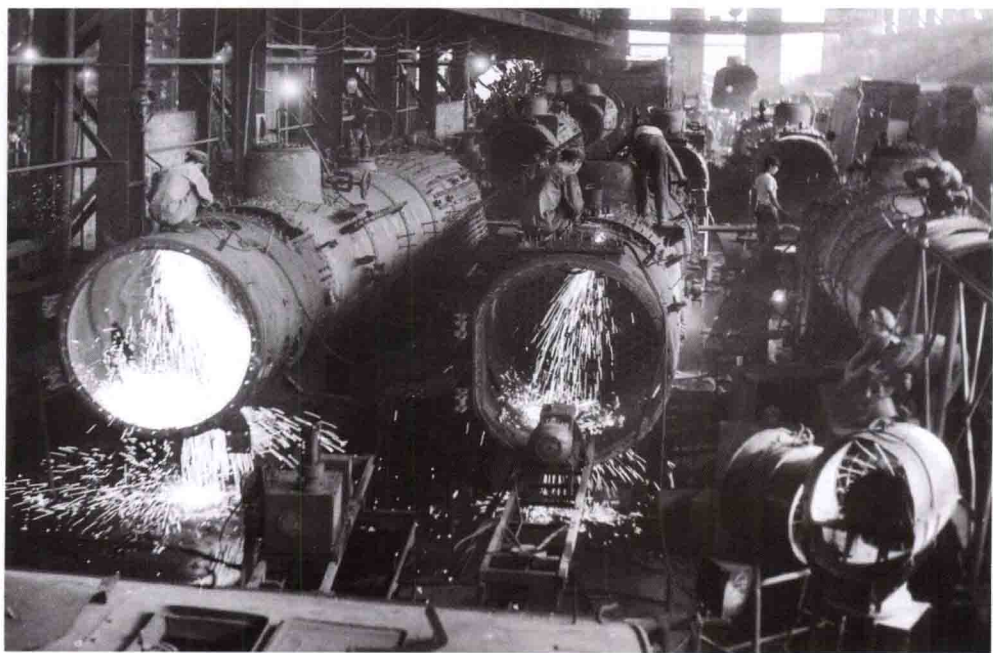
投稿邮箱: author@citicpub.com



3岁时的本书作者就对火车充满期待和向往，尽管是幼儿园小朋友搭的积木火车，坐在司机位置上的本书作者也显得格外淡定与自豪。



2003年1月北京机车博物馆开馆，本书作者在“毛泽东号”蒸汽机车和中国第一代韶山型电力机车前与铁道部部长傅志寰交谈。



英国人设计的“大铁房”：20世纪50年代，株机厂修理蒸汽机车的场景。



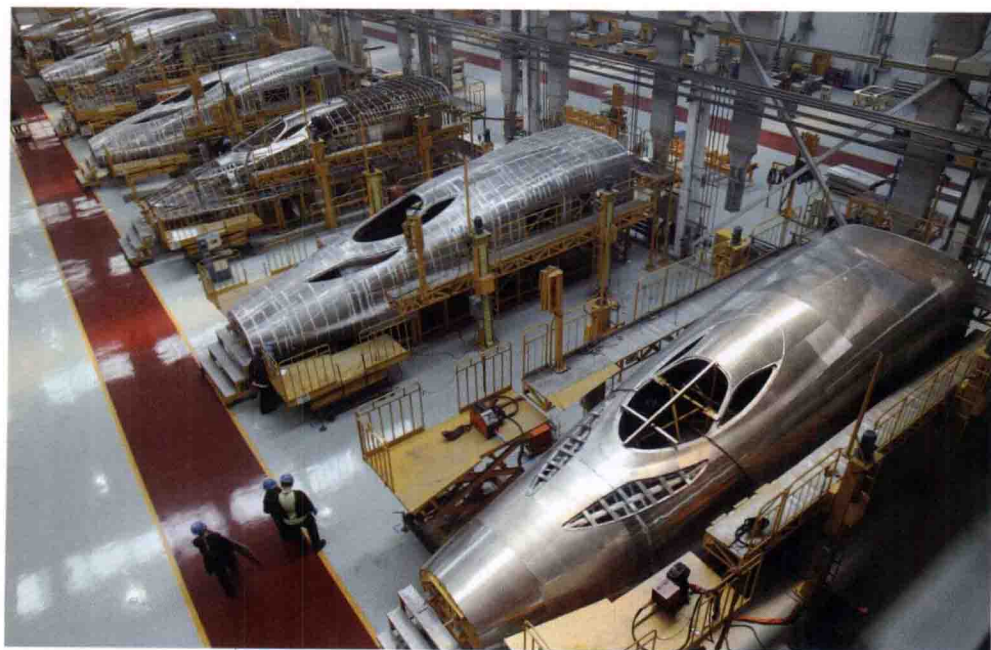
英国人设计的“大铁房”：20 世纪 80 年代初的株机厂电力机车组装车间。



英国人设计的“大铁房”：2008 年的株机公司电力机车组装车间。



南车株机公司地铁车辆组装机房。



高速动车组车体生产线。

序言

2012年，世界上运营里程最长的京广高铁开通，2013年，中国高铁运营里程在快速发展的10年里突破了1万公里，超过世界其他国家高铁运营里程的总和；2010年，美国总统奥巴马在国情咨文中表示：美国不能落后于中国，美国也要发展高铁。

中国高铁——美誉和怀疑两种截然不同的观点时常见诸媒体。2011年，刘志军贪腐案引发民众对高铁发展方向的质疑，“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故更是掀起全球的舆论大潮，一时间，中国高铁泛起层层迷雾。很多朋友经常问我一些问题：为什么中国高铁一夜之间就走在了世界的前列？高铁的发展是否过于冒进？坐中国高铁安全吗？中国掌握了高铁的核心技术吗？诸如此类的问题看似简单，实际比较复杂，短时间很难解释清楚。

冰冻三尺非一日之寒，中国高铁的华美亮相绝不是“忽如一夜春风来”。首先，中国高铁的成功要归功于这个伟大的时代，改革开放以来，中国积累了雄厚的财政实力，大多数中国老百姓过上了小康生活，中国的科技水平得到大幅提升，具备了大跨步发展高铁的经济与科技基础；其次，一大批参与高铁建设的国有企

业和科研院所均以饱满的活力投入这项伟大的事业，我知道仅中国中铁股份有限公司、中国铁建股份有限公司、中国南车股份有限公司、中国北车股份有限公司几家国企就将上市融资的几百亿元投入到高铁的发展之中，介绍高铁单从技术角度来说，而不讲中国国企的变迁是绝对不行的；再次，一代代铁路人不舍不弃、持之以恒地追求中国铁路事业的发展，是他们自强而不封闭、开放而不依附的态度使中国高铁毫无争议地登上了世界之巅。

中央电视台曾做过一个活动，面对着经济频道的编辑和记者们，我为他们做了一次有关高铁的科普报告，并回答了他们的许多疑问。一次，我参加《人民铁道》报组织的“高端视野”活动，并向参加活动的铁路青年员工、大学生和来自全国各地的“火车迷”讲述了中国高铁的现在与未来。如今，我更感到有一种责任，应该将对包括高铁列车在内的中国火车的了解与理解记述下来，告诉我的朋友、企业界的同人以及更多关注中国铁路发展的人们。

始于1978年的中国经济体制改革，是中国几千年以来最伟大、最成功的变革，我有幸处于这个波澜壮阔的伟大时代，亲眼目睹了这一切，并且参与其中。我有一种强烈的愿望，要将自己的亲身经历记述下来，我要赞美这个伟大的时代！

当我对外界开始有一点儿懵懵懂懂的认知时，我已生活在国企的环境里。我的父亲和母亲是新中国第一代国有大型企业的领导人，受他们的影响，我感受到企业的方方面面。后来，我成为国企中的一名工人，再后来，我也成了国企的领导人。我时常被父辈坚守理想，以及执着、勇敢的精神所感动，在“没有条件，创造条件也要上”的豪迈决心下，硬是在“一穷二白”的情况下打造了中国的工业基础。我也时常看到在计划经济体制下国企的低效、慵懒和无为，我对此深感无奈和不解。直到改革开放以后，我开始看到国企改革希望，并以自己全部的激情投入这一变革。

先有商家还是先有市场，这是一个类似先有鸡还是先有蛋、先有车还是先有路的无法考证的问题。商家和市场之间是一种相互影响、逐步发展的关系。就如马车

出现之前不会有“马”路，但也不可能马车出现后，一夜之间就有了“马”路；应该是马车出现之前就有了“人”路，然后将“人”路改造成“马”路。

中国的社会主义市场经济建设就如同造车修路的过程，车就是形形色色的商家，路就是市场框架与规则。改革开放初期的商家主要是那些对国民经济影响不大的私营企业、乡镇企业等，后来一大批国有中小型企业改制加入其中，《公司法》等市场法则逐渐完善，再后来国家取消政府工业部门，大型垄断的央企分立重组为竞争性公司，成为无主管部门的市场主体，企业进入资本市场，《证券法》、《反垄断法》等法律相继出台。综观中国改革开放35年建立市场经济体系的历史，就是中国造车修路的历史。民营企业这些“车”是中国市场经济建设中的开拓者，它们逢山开路、遇水架桥，是最早冲破计划经济藩篱的先驱者。

但是，真正对中国社会主义市场经济体系建设起决定作用的是一大批通过改制或上市的大型国企，它们现在成了中国社会主义市场经济中的中坚力量。有人认为国企是建立市场经济体系的阻力，以此逻辑得出私有化才是国企的唯一出路。我认为这种认知是完全错误的。如今，大多数国企的血管里已充盈着不同所有制经济成分的血液，国企以前所未有的活力站在市场经济的舞台上。国企不但顺应市场经济的发展，更以排山倒海之势推动着市场经济的发展，将国企自身活力的爆发理解为体制上的“国进民退”是一种偏见。国企，特别是大型国企相比民营企业进入市场较晚，但它们的进入使得中国市场一池春波荡漾的湖水变成了水天相连、波涛汹涌的大海。30多年来，我亲历了国企这种脱胎换骨的变化，我急于把它化茧成蝶的华丽蜕变和凤凰涅槃的重生壮举记述下来。当然，国企并不完美，还需进一步的深化改革。

许多关注我的朋友对我说，你的经历那么丰富，可以好好写一本自传了。我并打算写自传。在我的印象中，写自传是那些事业有成、人生极其辉煌的人的专利，我只想把我知道的一些故事告诉人们，以了却自己的一点儿心愿。尽管如此，在创作这本书的过程中还是不得不以自己亲闻、亲历、亲见的事件为主线，这样写起来更轻松。

在改革开放的伟大时代，我要写的这些有关铁路，以及企业改革与发展、管理与创新的故事就像大海中的一朵浪花，我时常被这朵浪花所感动，并以自己的经营理念、管理哲学和价值导向归纳和总结。这些归纳和总结也许会有不少的错误，但我还是要写出来，希望得到读者的指正。

我在写这本书时，脑海里浮现出许多挥之不去、令我感动的人和事，它是我们这个时代乐章中的动人旋律和美妙音符，我想把它们一一记述下来。后来，有朋友提出建议，枝叶太繁茂，主干反倒不突出了，你必须大幅删减。尽管自己不太情愿，但我还是照办了。一滴水可以反射太阳的光芒，本书讲述的那些人和事就是这个时代变迁的见证和象征。

目 录

序言 VII

第一章 沉香

——科技是这样成为第一生产力的 1

“丁格拉底” 4

突破“围城” 8

科技是这样长入经济的 13

组织架构决定未来发展 22

冲出“围城”当鲶鱼的日子 28

技术更替发展关键阶段的成与败 33

当科技插上资本的翅膀 42

第二章 与狼共舞

——与西门子合作的 20 年 49

“讲政治”促成了与西门子的合资 51

谈判桌上，我与西门子高管互不相让 55

“自主创新”保卫战 59

“捅破窗户纸”工程 63

采购核心部件，西门子未能中标 67

西门子的丛林法则 70

合资企业举步维艰 74

与群狼共舞 77

序幕刚刚拉开 82

第三章 车城

——走进真实的电力机车之都 89

《美国之音》爆料，株机厂一万多名员工下岗 92

国企冗员，外国的经验也无济于事 95

韶山 8 型电力机车质量问题堆积如山，京广线告急 101

质量是干出来的，不是检查出来的 103

挖走了别人的技术骨干，别人还来感谢我 107

女工下岗，刺了车间主任一刀 110

苏联专家撤走，中国电力机车的自主创新是被逼出来的 112

十年之争：电力机车要不要下山 117

老职工拉着我的手说，你是不是在走资本主义 123

技术延伸，产品跨界 128

世界电力机车之都 132

第四章 凤凰涅槃

——一家央企 10 年的浴火重生之路 135

湛蓝的天空上彩云飞舞 137

上市是国企改革的外力 140

小作坊集合而成的大企业 144

要忘记自己原来拥有的权力 150

战略落地有时需要“一把手”亲力亲为 157

证监会给企业出了一道天大的难题 165

练就企业的软实力 169

经受暴风雨的洗礼 176

凤凰展翅 182

第五章 与速度同行

——中国高铁的那些事儿 187

“7·23”事故使南车进退维谷 189

中国高铁发展的魔盒 192

戴相龙力挺京津城际高铁建设 195

“磁悬浮”、“轮轨”之争使京沪高铁纸上谈兵 18 年 199

和温州市副市长聊“7·23”特大铁路事故抢险 204

“中华之星”们的历史功绩 206

选择国外合作伙伴就像是一场赌局 214

“市场换技术”：一个争论了 20 多年的伪命题 218

坐中国高铁到底安不安全？ 225

中国高铁只有进行时	228
-----------	-----

第六章 铁路畅想曲

—— 中国铁路发展与改革思考	237
----------------	-----

铁路发展：千载难逢的历史机遇	239
----------------	-----

铁路改革：攻坚克难的政经红利	253
----------------	-----

后记	265
----	-----

第一章

沉香

——科技是这样成为第一生产力的

