

傻子！

夏国洪回忆录

他出身贫寒，务过农、参过军、留过洋、任过官、当过老总，是航天专家，经历坎坷。

“四气”和理念使他做过不少“傻事”，也得到高人、贵人和“仙人”指点、相助，逢凶化吉，从而为国为民做了不少实事和大事。

夏国洪◎著

人民日报出版社

.. 1525880

傻子



夏国洪回忆录

夏国洪◎著



淮阴师院图书馆 1525880

人民日报出版社

0887031

图书在版编目 (CIP) 数据

傻不傻: 夏国洪回忆录 / 夏国洪著. —北京: 人民日报出版社, 2011.10
ISBN 978-7-5115-0673-3

I. ①傻… II. ①夏… III. ①传记文字—中国—当代
IV. ① I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 205824 号

书 名: 傻不傻——夏国洪回忆录
作 者: 夏国洪 / 著

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 宋 娜
文稿编辑: 梁 雁
封面设计: 柏拉图创意

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530

编辑热线: (010) 65369521

网 址: www.peopledaily.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京鑫海达印刷有限公司

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

字 数: 260 千字

印 张: 19.25

版 次: 2011 年 12 月第 1 版 2012 年 2 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-0673-3

定 价: 36.00 元

—❖·前言·❖—

有人问我为什么写回忆录，而且冠名：“傻不傻”？

我出身贫寒，做过农民，参过军，留过洋，当过官，任过 12 万航天人的航天科工集团公司总经理、党组书记和科技委主任，是清华、中科大和哈工大等八所著名大学的兼职教授。在我经历的人生中，经受过艰苦生活的煎熬和“文革”、“六四”等政治活动的考验；尝过被“忽悠”受骗上当的苦涩、“穿小鞋”、领导不和的滋味；经历过改革、破产和脱困的艰难；承受过型号研制受挫和试验失败的磨炼；遭遇过单位天灾人祸，本人癌症、痛风、冠心病、糖尿等多病的折磨和个别人的暗算、诽谤和诬陷，受过组织的党纪处分，等等，风风雨雨，坎坎坷坷。这期间我做过多许多傻事、憾事，但傻人有傻福，我一生中总有高人指点，贵人相助，众人监督，“仙人”保佑，通过个人努力，靠天靠地靠自己，渡过了重重难关，战胜了道道风险，也尝到了个人进步的喜悦和单位事业成功的甘甜。

这一切，是人民给予的，祖国给予的，党给予的，因此我有责任将我的经历写出来，也许对年轻人、中年人、老年人、后来人，不仅对成功者，而且对失败者或暂且无为者会有一定的参考、借鉴、教育和警示作用，让我的经验得以发扬光大，我的教训不至重蹈覆辙！也借此，对支持帮助我的恩人、朋友表示感谢，对我冲撞、得罪的领导和同志表示道歉！这就是我写书的目的！



我的傻，虽不属天生弱智，也不属大智若愚，但有些确属于我对社会、对政治、对现实、对人心的无知。例如，在大跃进中，我一切顺应社会潮流走，坚信“除四害”，砸锅炼钢，能民富国强，相信深翻一丈二尺能亩产万斤粮；在“文革”中，我又不识时务，一切逆着社会潮流行，对红卫兵怀疑一切、打倒一切的狂热做法非常反感，因而不入派、不串联，一心只想抓革命促生产，结果被打成“走资派的铁杆保皇派”，挨了批斗和游街。在现实生活中，我自以为真诚待人，别人也会坦诚对我，我不骗人，别人也不会骗我。因而有时会禁不住“赵本山卖拐式”的忽悠受骗上当，有时也会辨不清君子和小人，遭受暗算，对现实和人心了解得太肤浅！

我的“傻”，除了无知而傻之外，大量是基于我的管理理念所为，源于我的价值观导向和我的性格使然。

我的管理理念是：以人为本，以制理事管人，人制协同。我明知“用能人，用孙悟空式的能人”与社会提倡的“用德才兼备的人”的提法不一样，我提倡的“疑人可用，用人不疑”与传统的“疑人不用”相悖，会授人以柄；我明知重视人事、体制和分配制度改革，破旧立新和奖惩分明，会改变利益格局，导致矛盾、得罪人；我明知急国家部队所急，自行担保贷款搞军品，有风险；为了单位利益拓展瓶颈，会冲撞上级领导，得罪兄弟单位；我主张的“联合起来求发展，集中力量办大事”，“决定的事就要快干，干成、干好”、“人科制协同管理”等都要打破常规、产生矛盾，等等，但我认为这样做，对国家对单位发展有利，因此“明知山有虎，偏向虎山行”。

我的价值观是：“四气”，即志气、勇气、正气和义气。

志气，就是人生在世，要立志做些对国家对人民有益的实事和大事，为官一任要造福四方。我无论在何时和哪个工作单位都不甘寂寞，要争个先创个优，总要研究发展战略，定时定量地提出计划和规划目标，公布于众，供上下级监督执行。

勇气，就是为了实现志向要面对困难和风险，勇于挑战，敢于竞争顽

强拼搏、改革创新。敢想敢说敢干，为求高效敢于勇往直前。

正气，就是一心奉公，不谋私利，一身正气，不畏权势，正大光明，搞“阳”谋，不搞阴谋、不搞歪门邪道。我认为：金钱不可无，荣誉也重要，若与人格悖，金荣皆可抛。

义气，就是做人要讲情谊、守信义，做官要以身教人，以情感人，为朋友可两肋插刀，为人民能鞠躬尽瘁。尽管我与此相距甚远，但这是我一生矢志励行的座右铭。

我的性格脾气是：禀性刚烈、个性刚正、性情急躁。因此常常批评人不讲情面，但处理人又太柔情，被称为“刀子嘴，豆腐心”；我是一个既执着又固执不达目标不罢休不碰南墙不回头的人。

在官场上，对上司不阿谀逢迎、巴结讨好，对平级不拉帮结伙、勾心斗角，对下级不口是心非，两面三刀；在商场上，主张讲信用，不弄虚作假，唯利是图；在社交中，同情弱者贫者，对任何人奉行“你得势我不巴结，你倒霉我不鄙视”的原则。

我明知这样的个性、脾气有其两面性，有人评价我是“成在个性，败在个性”，在上级考评中都有“脾气暴躁、民主作风差”这两条，我也知道：将表情留在脸上，将矛盾和冲突暴露于公众是最愚蠢的人，但我“本性难移”，改进不大。

“傻与不傻”是相对的，对同一句话同一件事，不同的人会作出不同的评价。因此，我只凭自己的良心，凭我的管理理念和价值观去理事管人，不在乎“傻不傻”的评价，但我最担心的是凭我的个性坏的一面理事管人，往往会不知不觉做傻事而伤人！

我虽天赋不高，缺点不少，关系不多，没有背景，但由于我的真诚之傻，反而遇到高人和贵人，他们原谅我的缺点，给我指点，给我帮助，给我力量！因为傻，我比常人加倍勤奋、刻苦学习基础知识、掌握管理本领，能抓住更多机遇去打开成功之门。因此，我才能从一个普通农民成为美国加州大学的工程博士，成为清华等八个著名大学的兼职教授；才能从农民

生产队副队长成为共和国的副部长、中国航天科工集团公司的老总；才能作为第一责任人，领导建设国际先进水平的研究所和集团公司，圆满完成了国家国防重大高新工程，为我国海陆空三军提供了大部分“杀手锏”导弹武器；才能作为航天信息上市公司的董事长，领导建设了国家金税、金卡和金盾等工程，每年为国家增加税收数千亿元等；才能向国家领导人、政府和政协提出了数十项涉及我国国计民生的国是建言，并在获得批复后，领导广大干部员工付诸实践和实现。

尽管我的理想、追求并没有如愿圆满实现，仍留有不少遗憾，但是我尽力了，我为之感到欣慰：

历经沧桑又岭谷，春风尽唱无声曲。

手持莲花放眼望，万山处处有新绿。

由于本人文学水平低，掌握情况有限，加之有些人和事时间太久记忆不切，因此这本名为“傻不傻”的回忆录，我虽花了一年半时间才写成，但仍有一些不尽如人意之处，还请文中涉及者以及读者见谅。

在我撰写回忆录的过程中，得到了中国航天科工集团公司、航天信息股份有限公司、航天二院及其 25 所等单位同志们的关心支持，提供资料，并进行认真的保密审查。还有杨帆、徐烽、苏钰、职菲和吴丹等同志帮我打字和办理有关事宜，在此一并表示衷心感谢！

—❖— 目 录 —❖—

引 子	1
一 成长时期：家贫少成担“大任”	4
（一）我的童年（妈妈的回忆） / 4	
（二）勤劳勇敢的家庭教育 / 7	
（三）小小生产队长担“大任” / 12	
二 中学时期：中学里的大“明星”	15
（一）“叫花子”成了保送生 / 15	
（二）大跃进时代三蠢事 / 18	
（三）入党参军梦成真 / 24	
三 哈军工时期：“三严”育成军工人	30
（一）严格的军事训练 / 30	
（二）严谨的知识教育 / 34	
（三）严肃的品德锤炼 / 38	
（四）“学农学工才能毕业” / 41	

四 十年蹉跎：逆潮流而行的红卫兵.....47

- (一) 不随潮流凭良心 / 47
- (二) 愧对亲娘心不忍 / 52
- (三) 审讯挨斗受欺凌 / 55
- (四) “红色恐怖”脱险境 / 59
- (五) 天下何处有安宁 / 61
- (六) 老九农场炼骨筋 / 65
- (七) 手纸风波涉我身 / 67
- (八) 多事秋后天方明 / 71

五 留学美国：我是中国大陆人.....76

- (一) 集体逃学险过关 / 76
- (二) “刘姥姥进了大观园” / 79
- (三) 纽约石溪广见识 / 82
- (四) 终南捷径“高人”点 / 86
- (五) 加州大学遇“贵人” / 88
- (六) 雨过天晴好事连 / 93
- (七) 多事磨炼苦心志 / 97
- (八) 学成归国志如愿 / 103

六 航天二院 25 所时期：创建一流精导所.....107

- (一) 归国重用连级跳 / 107
- (二) 发展目标选精导 / 111
- (三) 初涉世事多波折 / 115
- (四) 走南闯北参试验 / 119
- (五) 果断决策险渡难关 / 123
- (六) 人才、质量是生命 / 127

(七) 体制改革初尝试 / 131	
(八) 化解矛盾不添乱 / 134	
(九) 股份改造创新制 / 136	
(十) 文化建设见成效 / 140	
七 航天工业总公司时期：苦心孤诣搞航天	145
(一) 初入政门“三道坎” / 145	
(二) 内外探索出方案 / 152	
(三) 引资上市兴大业 / 158	
(四) “金税”铸就“杀手铜” / 164	
(五) 天有不测晦事多 / 173	
(六) 汽车整顿多事端 / 176	
(七) 卫星工程谋方略 / 181	
(八) 分分合合搞航天 / 188	
八 航天科工集团时期：敢叫三军换新装	196
(一) 中央授命“三把火” / 196	
(二) 殚精竭虑稳军心 / 203	
(三) 创新理念总策划 / 207	
(四) 借助神力抓“高新” / 214	
(五) 披荆斩棘拓瓶颈 / 217	
(六) 破产脱困获新生 / 227	
(七) 金税上市闯“五关” / 235	
(八) 飞铜厉兵振三军 / 242	
(九) 励精图治遭不测 / 248	
(十) 灾难渡过满目春 / 253	
(十一) 崇高一礼敬航天 / 261	



九 集团公司科技委时期：殚精竭力献余生	266
（一）殚精竭力献余生 / 266	
（二）退休前夕起风云 / 271	
十 退休后的日子：云卷云舒.....	277
后 记	296

引子

2010年4月4日下午，我回到常州金坛家乡，准备于4月5清明节给已去世的爸爸、亲娘（外祖母）、爷爷和继父扫墓。到家时，妈妈、两个弟弟、两个妹妹以及他们的配偶和二十几个孩子都已经等候我很久了。

“妈，对不起！这是我出去工作后第一次清明节回来扫墓，是我不孝！”我向妈妈及满屋子的人内疚地说。

“你能好好地回家就好！我们在乡下听到各种风言风语，说你犯错误被什么‘双规’了，还有说被抓了，我们都担心死了！”九十岁的老妈眼中流下了泪水。

“妈，儿子虽然无能、不孝！没有让家庭荣耀，没有为弟妹们操劳，致使你们至今还全部在农村种地！但儿子绝不会做坏事，给家人丢脸！”

“安全退休就好！虽然我们过去对你有些埋怨，认为你在外当了官，却一点也不为家里办事。人家官比你小，却都将亲属弄到城里，送到国外，办公司挣大钱。你呢？一个都没办。不过现在看来还是这样好！”妈妈又是埋怨又是理解地说。

“哥呀，过去我们确实埋怨过你，不为家里办事，现在我们理解你的为人和难处了。”

“伯伯真傻！有权不用过期作废呀！你这么廉洁，不照样受处分。”

“舅舅不傻！舅舅是我们学习的榜样！如果每个领导干部都为自己、为儿女、为亲属谋私利，捞钱、出国、办公司，中国不就完了吗！”

“好，你清高！大伯是博士，去年报上我看到还是中国工程院院士候选人，



如果不是受处分还可能当上院士呢！你呢？你那孩子呢？还拿舅舅做榜样呢！”

“小子，不准这样说话伤人！你呢？你聪明，到现在还不是照样在家扛锄头把！”

“你们听吧，还是大伯傻呀！如果他不傻，在城里给我搞个工作或办个公司，还不是小菜一碟！”逗得大家都笑了。

满屋子人，不分大小，你一言我一语，围绕“傻不傻”的主题七嘴八舌地议论开来。

“儿呀！你从小勤劳，不贪便宜，尊敬长辈，人缘很好，怎么老了反而得罪领导了呢？”妈妈还是担心着我的处分。

“妈，儿子没有得罪领导！是因为搞某项国防任务，下面人出了问题，我负领导责任而受处分的！”

“下面人出了问题，领导要受处分，这不是‘株连’吗！”家中人有些愤愤不平。

“别议论了，吃饭吧。饭后我还有很多小时候的事，想问问妈妈呢，不知妈妈还记得否？”我将话题转移开来。

“老太太记性可好呢，她除了糖尿病引起眼睛看不清外，其他都很好。尤其是她脑袋瓜思维特别清楚。”

晚饭后我又问了一些问题，已经很晚了，妈妈也该休息了！尽管她仍然兴致勃勃，还让我问，可我下令：“睡觉！明天我们都去上坟。爷爷、亲娘、爸爸他们都没有享到我们的福，明天我们去给他们烧纸钱，不要让他们在阴世再受苦。”

大家分散在我两个弟弟家睡觉。阴历二月底的天气仍很冷，家里又没有暖气和空调，虽然弟弟给我盖了两条被子，但仍感到很冷，尤其是进被子和到房外上厕所时更觉寒冷，再加上妈妈的一席回忆也勾起我对艰辛童年的回忆，一幕幕浮现于眼前，令我彻夜未眠。

我的童年很艰辛：出生于战乱惊吓之中，生活在贫苦艰辛之家。我从生下来到9岁，历经6年战乱，两次搬家、四次转学。15岁丧父辍学，成了家里的主要劳动力，半年后当上生产队副队长，放牛、车水、推磨、插秧等劳累活样样都

干过；大麦粥、胡萝卜、野菜，甚至树皮、观音土等“美味”也吃过。

第二天清明节，我们大小三十多人分别到爷爷和亲娘合葬墓、爸爸和继父的墓碑前扫了墓，给他们烧了纸钱。我站在他们的墓前思绪万千。想到他们对我的抚养，对我的期望，而我没有能让他们荣耀，没有让他们享到一天福，连他们的一张相片都没有留下，连给他们送终都没有做到——“文革”剥夺了我为亲娘送终，1991年祖父去世前他怕影响我在25所的工作，坚决不让告诉我……内心的歉疚之情油然而生。但又想，我尽力了，我沧桑坎坷的一生，我成功失败的经验教训，应该写出来留给后人！



2010年老母（前中）与我们兄弟姐妹在家合影



2010年部分四世同堂成员在家合影

一 成长时期：家贫少成担“大任”



有人说：“一个人的成长决定于五个‘人’——高人指点、贵人相助、个人努力、小人监督、仙人保佑”。

如果将学校老师和领导归为高人和贵人，我还要将上面说法再加一“人”，改一个“小”字，那就是“家人培育”、“众人监督”。这五“人”的确在一个人的一生中是特别重要的。

（一）我的童年（妈妈的回忆）

“妈，我也已经是很大的人了，可是还经常做着同一种兵荒马乱情景的梦，梦见日本鬼子来了，家里人带着我夹在乡亲们中间东逃西躲，常常因日本鬼子对我们开枪而惊醒！不知为什么？”我问妈妈。

“生你的当天，正好东洋鬼子下乡抓人抢东西，当时可把我们吓坏了。你们想听听当时的情景吗？”

“想呀！”大家，尤其是第三四代的孩子们，异口同声地要求。

“生你的前几天，东洋鬼子打到了夏溪镇，烧杀抢掠什么坏事都干，因此镇上有六个亲友逃到我家避难，他们说鬼子很可能要下乡，要尽快做好准备。夏溪镇离我们家只有三四里路，而我的预产期就在这几天，怎么办？于是我和你老子商定：我们两人留下，其他人都逃走。但爷爷、亲娘和亲友们都坚持不走，要死也要死在一起！最后商定：一是将门前打谷场上的水稻垛下挖两个坑，让亲友躲在里面；二是你爸爸和爷爷躲在床边的隔墙内，准备了刀、棒，如有不测，则一

拼死活；三是由亲娘找一个接生婆在家陪我。

“这一切准备好了，第二天上午就听到枪声越来越近。我一焦急，肚子痛得要命。你亲娘和那个老婆婆忙着烧水准备接生，在焦急忙乱中，你呱呱落地。这时全家并没有因为添了一个男孩而高兴，你亲娘和那个老婆婆只是简单处理了一下，有意将沾满血迹的纸和衣服散落得满床都是，空气中弥漫着一股血腥味。她们两个老太太和我都刻意打扮得蓬头垢面，好像六七十的人，实际上她们也才不到五十岁。

“你生下来不到两个时辰，就看到三个东洋鬼子拿着枪冲进家门，他们发现两个老太太坐在我的床沿上吓得打哆嗦，走过来用枪托将两个老太太打倒在地，而后扯开帐子看我。我紧紧抱着刚刚生下的你，你‘哇哇’直哭，我吓得浑身打哆嗦，不敢正视他们。其中一个鬼子，大概是他们的头儿，对另两个咕噜了几句后，只听到房子里传来一阵阵翻腾和砸东西的声音。那个鬼子站在我床边有好几分钟，直到另两个鬼子来给那个头儿又叽里咕噜了几句后才离开了我们家，大家才松了一口气。”

妈妈讲到这里深深吸了一口气，很幸运地说：“后来想起真害怕极了！如果躲着的人有任何动静被鬼子发现，如果鬼子动了邪念，我一定会拼死反抗，家里人一定会冲出来保护我和你，东洋鬼子一定会开枪，后果不堪设想！”后来知道，鬼子在这次下乡中，前面村子里就有个黄花闺女，被鬼子糟蹋了，这位姑娘不堪受辱跳河自尽了。

全屋的人听罢都为之捏了一把冷汗。孩子们抑制不住愤怒的情绪，喊出了“日本鬼子该杀！”

“从这一天以后，全家人天天提心吊胆，一听到枪响或风闻鬼子要下乡的消息，我们就抱着你逃出去，躲藏在河滩中的芦苇里。一连多年呀，都是这样提心吊胆地过日子。”妈妈还接着讲了鬼子的“三光政策”和老百姓逃荒的情景，她越讲越激动。

“吃饭吧！”我提议，一方面是让大家吃饭，另一方面也是想让妈妈休息一下，饭后我还有事要问呢。

饭后，大家又聚拢来听。“妈，你能讲讲我们家的家史吗？尤其是亲娘、爷



爷和爸爸的早年，一直都没有机会问过你这些问题。”我趁着妈妈正处于回忆之中间。

“你老子，名字叫严三小，出生在苏北海安县，家里很穷。有一年苏北闹特大水灾，你老子的老子，我们都叫他严老头，带着三个儿子逃荒要饭到夏溪。老大老二可以自己讨饭吃，只有老三体弱多病，已经奄奄一息了。这时有人介绍说‘夏志富这家人家虽穷，但很仗义。家里有两个姑娘，没有儿子，你去求求他，说不定他会收留呢。’当爷爷（外祖父）去看老三时，虽说已十岁了，但个子很小，看上去只有七八岁，瘦得皮包骨。爷爷开始不愿意收养这个孩子，怕养不活。可严老头求着爷爷说：‘志富老大，你就领去给你家放放牛吧，能养活就养活，养不活，死了我们也不会找你。’你爷爷心一软，就将骨瘦如柴的三小领回家了。从此严老头再也没有来看过他儿子三小。我、你姨和三小成了三个小伙伴，三小在我家也渐渐壮实起来，家里开始让他出去放牛。突然有一天，天已很黑了，三小放牛还没有回家，你亲娘带着我出去找，发现他躺在地上，蜷成一团，一动不动，嘴里冒白沫。我们都以为他死了，但发现他手里还紧紧拽住牛绳，鼻子还有呼吸，于是我们立刻将他背回家，用热米汤喂他，总算把他救活了。也许由于他小时候饿坏了胃，经常犯这样的毛病，一犯病就用手揪自己的胸口，疼得在地上打滚，嘴里冒白沫。

“三小虽瘦小、多病，但他任劳任怨，人亦聪明，很讨人喜欢。记得有一次早晨起来，发现牛没有了，这可了不得，牛是家里最大的劳动力，全靠它耕地辟水，也是家里最大的资产，怎么办？家里人急得团团转，都埋怨他没有看好牛，爷爷还给了他一个耳光。三小一边哭着一边说：‘我刚撒尿时还在的，肯定没走远。我发现这牛有个习惯，刚出家门后经常拉屎拉尿，过一会就拉一次，如果沿路找热牛屎，可能能找到。’于是全家出动按他的说法分两路找热牛屎，最后在三里外的一家找到了我家的牛，发现那家正准备杀牛呢。你爷爷和三小赶到，虽然那家人推说是‘捡回来的’，但看到这个力大无比、人又仗义、朋友很多的夏老大，感到不能得罪，于是一个劲地道歉，将牛奉还给了我，爷爷也没有追究，足见他的大度豁达。从此，三小办事更加认真，人小鬼大，家里人对三小不仅是同情，还喜欢上这个诚实的孩子了。