



改革者的风采

● gaigezhedefengcai

主编 / 张赞新 于晓航

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

主 审 李锦斌
主 编 张赞新 于晓航
副主编 张志卿 颜之江

改革者的风采

主编 张赞新 于晓航

徐男 责任校对

*

吉林人民出版社出版发行

长春科技印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12.25 印张 11 插页 300 000 字

1996 年 11 月第 1 版 1996 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—1 000 册

ISBN 7-206-02597-8

D·727 定价:18.00 元

目 录

(101) 太阳将在这里升起	王少辛(1)
(152) 东北电力战线上的巾帼女杰	徐殿忠(39)
(156) 狭路相逢勇者胜	李红秋(52)
(158) 饱蘸浓墨写春秋	李 阳(69)
(161) 奏响中国客车更新换代的乐章	侯明祥(80)
(162) 放眼商海敢弄潮	赵守城(96)
(164) 开拓者的足迹	林向仁 白云(101)
(165) 创造未来的人	李福霞(111)
(167) 全国汽车零部件工	
(168) 业优秀厂长邵声虎	苑德莉 邢丽娟(122)
党和人民的忠诚卫士	修晓涛 杨云星(129)
阳光辉映长青村	李宏伟(138)
人格的魅力	洪 毅(151)
腾飞吧铁骑	刘长泉 张志刚(159)
鹏飞九天唱大风	颜之江(171)
中心·大海·升旗	杨子忱(187)
求实敬业一班人	王克勤(199)
她在改革的大潮中带	
领我们求生存求发展	刘世才(210)
黑土地上走来的“企业功臣”	高 鹏 李景德(221)
头雁高飞众雁随	龙 江(227)
耕耘在希望的田野上	赵春生(238)

文化战线改革的楷模	张桂兰(252)
和衷共济争上游	林甸仁(265)
永恒的追求	龙 江(279)
奋斗者之歌	徐晓丹(293)
校园改革之花越开越艳丽	李宏伟(301)
火红火红的晚霞	赵雪梅(310)
无私奉献为企业 牢记宗旨为群众	张振宏(321)
励精图治跃入四强	李建武(334)
高擎锻锤铸辉煌	高 鹏(339)
为人民服务的精神在这里闪光	张桂兰 李亚珍(342)
敢问路在何方	颜之江(351)
一位女厂长的足迹	睢 雪(360)
永远燃烧的蜡烛	赵春生(365)
洒向故乡都是情	李宏伟(374)
中国街道之星	范会成(382)

●王少辛

太阳将在这里升起

——记全国优秀企业家、全国五一
劳动奖章获得者、中国经营大
师、全国人大代表、中国一汽
集团公司总经理耿昭杰

太阳，太阳

啊，太阳——宇宙之巨轮

你滚动，星辰滚动，生命滚动，

滚动不息，繁衍不息……

太阳给世界以光以热以创造，

创造不止，前进不止……

太阳滚动在北国苍莽大地上吗？

那是智慧之轮，创造之轮，信仰之轮，

啊，轮子，汽车之轮，

你是一汽人的太阳……

1950年代第一辆“解放”牌汽车开出总装配线时，长春第一汽车制造厂便升起了自己的太阳，一汽人以结束中国不能制造汽车的历史而生出一种自豪；1958年一汽车人又白手起家造出

“东风”、“红旗”轿车，“东风”送到中南海，毛泽东主席坐了一圈，接着又造出第二轮轿车——“红旗”高级轿车，自此，一汽又升起一个太阳，一汽人更加感到了光彩。

改革开放以后，人们说一汽产品30年一贯制；上边令一汽“红旗”下马……，一汽的太阳落山了，一汽人的头想抬也抬不起来了。

耿昭杰，耿昭杰的头没有低下去——

工厂换型改造的关键时刻，说它关键，一是老产品滞销，积压上万辆车，在停车场上，像一片绿色海洋；二是产品积压，换型没有资金，几乎连工资都开不出来了。一汽从未遇到的困难发生了，就在这个时候，1985年6月耿昭杰接任了第六任厂长，一汽何去何从，兴衰成败，这一切都要由他来回答。他是一个不甘平庸的人，1米62的身材，透着精炼；宽宽的前额下一双大眼睛闪着智慧；含着坚定，男性的肩膀，能够负重也不失潇洒。他把一汽带上了一条广阔而又充满风险的道路，当然也是希望之路。

一汽是从苏联的原稿复印出来的。一汽换型难度，举世无双。成功了，应该奖给他们一吨重的大奖章。

别无选择。

一汽是从苏联的原稿复印出来的。在计划经济体制下运行30年，生产了128万辆“解放”牌汽车，却没有留下一分钱可用于自我发展的资金……进入改革开放的80年代，一汽，耗尽自己，产品落后，设备老化，面对市场竞争，已经无能为力，必

须进行换型改造了。

这种换型改造等于重建，而这样浩大的工程，要在不停产的条件下进行，这不仅在中国没有先例，在世界汽车工业上更没有这种干法。能否成功，不少专家和上级领导，拭目以待。原中汽总公司总理陈祖涛在向姚依林副总理汇报时说：“一汽换型难度，举世无双。成功了，应该奖给他们一吨重的大奖章。”他是国内汽车行业的专家，他深深知道，这种换型改造意味着什么——现生产正常运转，每班生产的汽车一辆不少，在同一片空间里同时进行着第二件工作——对设备进行更新改造，——这要什么样的运筹、什么样的管理、什么样的人才，才能创造出这样的奇迹呢？需要怎样的动员，才能把方方面面的人都动员到这个气势恢宏的主战场上来，在“一个舞台同时唱好两台大戏”呢？

峡谷，看到真实的自己。

耿昭杰很了解一汽人旧时的心态。一汽人曾经在很长的时间里，看到中国的道路上，解放军的兵营里，跑着的都是一汽制造的“解放”；“红旗”轿车出入中南海，在迎接外宾的车队里，它跑在最前面，看到这景象，常常使北京人也发出一种赞叹的呼喊：“红旗！”……，这，不是其他企业的职工所能感受到的。作为职工，一汽的职工，感到自己的身心和国家、民族贴得很近、很紧，无论走到哪里，他们的头，总是抬到一定高度……

然而，今天的一汽，还剩下什么呢？老“解放”，戴上了30年一贯制的帽子，像弃妇一样失去了风采；“红旗”轿车，被指责为“油老虎”，不准再生产……一汽人从荣耀的峰巅一下跌入自卑的峡谷。

在耿昭杰看来这是理所当然的事。实际上我们一直都是封闭在峡谷里的，看着太阳总在自己头顶上，自满，自得，自给，自足。今天打开了国门该让人们看到真实的世界了，但这要经过一段阵痛。

这阵痛预示着新的崛起，伴随这种崛起的，像工厂换型改造那样，需要新的装备。他担任副书记时曾搞了一个“换型意识”工程，就是伴随产品换型的实践，使每个职工获得新的精神装备，这就是大工业意识，商品经济意识。

耿昭杰说：“一个国家、一个民族、一个企业没有这种新的意识，新的精神就无法走向现代化。换型意识，就是要甩掉30年一贯制的体制，把老产品改造成新产品，把老企业改造成新型企业。换型意识，把全厂职工的希望凝聚在一起，力量是很大的。”

全厂职工一肩挑起生产和换型两副重担，生产和换型交叉作业，改变着以往的节奏和秩序，“两台大戏”在同一个舞台上唱得有声有色。

历史尽头。

1986年下半年，一汽的老“解放”卖不动了，一天只能卖几辆车，最少时一天只能卖出两辆……，换型改造要靠它来换取资金，几万职工和几十万家属要靠它来吃饭的两辆车，最多不过获得几千元的利润，而一汽光燃料消耗一天就要60万元。上万辆车积压在停车场上，等于把几亿元的资金扔在那里。正在进行的换型改造工程，由于缺少资金，设备不能到位，就像一个贫血症患者躺在床上那样奄奄一息——历史因走到尽头而发出的喘息。老厂长一句京剧清唱：“盼换型、苍发尽染……”喊出了一汽人的心声，换型意识在困境中焕发出超越自我的精

神。一位住院的老工人给厂长写信，要求把自己为儿子结婚攒下的几千元钱拿出来投到换型改造上……。这封信给耿昭杰以启示：全厂职工集资，筹集资金。征得银行的同意，他这样做了，几千万元的债券，一抢而空。有了这点钱，就可以给换型改造工程输上点血、加速工程进度。早日渡过难关，他要背水一战！

1986年春节的大年初六，数万名职工冒着寒风，顶着雪花，集合在一号门广场，听新上任厂长发出的动员令：“背水一战，万无一失，务求必胜！”这万众一心的吼声，震撼着北国大地；这火热的决心，融化着坚冰……。耿昭杰感受到巨大的力量：往后看是7万名坚强职工；往左右看是同心同德的同事们。这些使他信心百倍——一个风险的决策在他的头脑里形成了——垂直转产，一步到位，立即把新产品推上去，取代老“解放”。耿昭杰只有狠心一拼了。然而，这一决断将要冒很大风险，万一转产出了问题，老的生产线又拆掉了，没有任何退路了。历史的尽头，哪有什么后路……

别了，一个时代。

1986年9月25日夜，运转整整30年的百米装配线，今天运行得格外沉重，像装配工人的心情一样沉重，当第1281502辆“解放”装完最后一个零件时，随着引擎发出的轰鸣声，不少人流下眼泪，带着惜别之情，与它合影留念……。别了，一个时代！

耿昭杰在场，他是特地来和老“解放”告别的。他抚摸了一下这最后一辆车，就像和一个时代握手告别！这最后一辆车带走的是30个春秋。1954年他从哈工大提前两年学完所有课程来到正兴建的第一汽车制造厂，那时他才19岁，是个青年技术员，还没有资格和饶斌厂长讲话。汽车投产时，看到第一辆

草绿色“解放”牌汽车开出总装配线时，他激动得流下眼泪……

30年的岁月爬上他的双鬓。30年一汽在国家的怀抱里过着统购统销的太平日子。从来没有为产品卖不出去而发过愁的一汽人，终于第一次在改革大潮中尝到了市场竞争的滋味。30年的停滞不前，今天付出的代价是多么巨大！

这一步迈出去了，今夜这一瞬间，他感到一汽人送走了一个相濡以沫的时代，一个新时代随着改革大潮正在涌来……以这一步为分水岭，成功或者失败，作为评价耿昭杰来说，并不是重要的，重要的是耿昭杰本人那些潜在的东西，或者说是品质。这一步，是带着重大的内涵向前跨出的：他从一个年轻的技术人员、工程师走上领导岗位；但是，尽管他从分厂的党委书记升迁到总厂的党委副书记；尽管他当过全国最大的汽车研究所所长，他懂得产品研制开发；尽管老厂长、饶斌部长十分赞赏他的“意识工程”，如果他不能跨越这一步，他可能是个大企业的厂长，做“企业官”，并由此得到一定的荣耀和地位；他迈出了这一步，他的眼光，他的气魄和胆识使他成为一个真正的企业家，而决定一汽的命运，那就是未来艰苦卓绝而又博大精深的事业。所以他把这惊险的一幕看得很平淡。这一步的跨越，他代表他的前任们，代表了一汽几代人的追求。当1987年的元旦到来的时候，一汽人庆贺属于自己的盛大节日，早晨8点钟，亲眼看着耿昭杰厂长，庄严地按下改造这一新的总装配线的电钮，总装配线，带着一汽人艰辛的努力和全国人民的希望，缓缓流动起来，换代产品，乳白色的CA141汽车鸣着笛声跑下装配线……

这一天全国的电视、广播、报纸，都报导了这条重要的新闻……

二 一汽失去了太多的时间，创造历史的那些过去的光荣，难以覆盖历史给今天留下的大块空白。路从这里开始。历史当它揭开真实的幕布时，变得悲壮起来。汽车城——中国汽车工业的摇篮，由于换型改造的成功，使这个老企业焕发了青春；然而，在这片土地上矗立着的带有俄罗斯风格的建筑群，却再也唤不起30年前那份独有的韵致和骄矜，显出一副古老的神情。是的，在人类共同生活的地平线上，一汽失去了太多的时间，创造历史的那些过去的光荣，难以覆盖历史给今天留下的大块空白。一汽要跃上新的地平线，还将付出多少艰辛与智慧。耿昭杰已迈出他关键的一步，而在这以后的步子都迈出时，算是真正走上了自己的路。而在中国这片土地上，迈出每一步，都要有果敢和耐心。

1990年4月21日，一汽又一条总装配线的按钮被同一双手启动了——一汽厂长耿昭杰和德国大众公司董事长哈恩共同主持了剪彩仪式。从那双大而有神的眼睛里不难发现耿昭杰那被抑制了的激情，在他和哈恩讲话的这个地方，正是当年一汽人造“红旗”轿车的厂房。不过经过改造装修已和宾馆差不多了，披着朝霞般红绸的奥迪轿车鸣着笛声缓缓驶出，就像梦幻般优美。

历史：留下了空白。

耿昭杰对一位采访他的记者说：改革开放，打开国门，一

汽人看到了广大的世界，新的世界，也像中国其他人一样，认识现代文明，首先是以轿车为媒介、为载体的。轿车的大量生产、大量使用，改变了人的自身价值。坐马车的人和坐轿车的人的观念，对世界的感觉能一样吗？我国轿车工业落后，主要原因不是技术问题，而是观念问题，信念问题。一汽产品一贯制的30年，正是世界汽车工业向以轿车为主体迅猛发展的30年。今天世界轿车保有量平均千人76辆，发达国家千人保有轿车达到几百辆，美国700辆，我们中国是0.5辆，在140个国家中排在最后。这种情况，对造汽车的人来说，能睡得着觉吗？一汽人是很有本领的，1958年，在没有参考资料，在封闭的条件下就造出“东风”、“红旗”轿车。这些年来，一汽可以说从未停止过轿车的研制、开发。

1958年春天，第一辆小轿车试制出来了，取名叫“东风”，车头上装着一条昂首的金龙，跑起来挺精神的。“东风”送到北京在中南海待了十来天，然而在中国汽车工业发展史上，只留下一张照片，留下了历史的空白。

耿昭杰参与了“红旗”轿车的设计。主同“东风”属普及型轿车，给最高领导人坐，档次不够，这就决定“东风”成为匆匆过客。一汽人重新开始造高级轿车，动员全厂力量干，提出一个异常响亮的口号：“乘‘东风’，展‘红旗’，造出高级轿车送给毛主席。”只用了一个月的时间，就把车造出来了。

车身长6米，宽2米，充分考虑了民族风格，前脸为扇面形，筒式灯，后尾灯采用宫灯样式，在两灯中间位置是一个指南针图案；内饰是用带花纹的硬质木材雕成的四框，高贵典雅；装有V8型发动机，220马力。

但它仍然和模型差不多，一个月造出的高级轿车，能发动起来，就算是很大的奇迹了，怎敢送给毛主席去坐。然而这车成为1959年10月1日建国10周年大庆的一个显赫的装饰，6辆“红旗”走在浩大的游行队伍的最前面；两台敞篷“红旗”载着威武的元帅，检阅了陆海空三军。

耿昭杰以年轻的技术员的身份参与了“红旗”轿车一个小电机的设计，为发动机的启动贡献了智慧。

1965年轿车厂的专家范恒光把一辆全新的3排座“红旗”送到北京。彭真市长抢着留下了这辆“红旗”，此后“红旗”成了国家礼宾用车。此后，毛泽东等党和国家领导人乘坐了“红旗”防弹车，林彪逃跑时就坐了一辆这样的“红旗”。林的警卫员开枪向车后射击，只留下一点轻微的弹痕。1979年10月1日军委主席邓小平，乘坐“红旗”检阅车检阅了中国人民解放军。“红旗”拉过很多国家来访的总统，不少外宾来到中国时特别提出要坐“红旗”，他们把这看作是一种最高的礼遇。上边让“红旗”下马后，国家一些领导人，还指名要“红旗”，说“红旗”坐着舒服、安全。“红旗”轿车——轿与车完美的统一，成为权力和地位的标志，它无法填补“民众轿车”的大块空白……

“红旗”改变了原来的概念。

“红旗”轿车，以她那不平凡的身世和经历，引起中国人的普遍关注。1992年北京国际汽车博览会，展出了那么多国家和厂家的各种各样的轿车，“红旗”轿车围观的人比其他任何一辆车都要多……。中国，把“红旗”当国粹来欣赏，中国人信奉历史。外国人把“红旗”当作一件标本来收藏，日本人用高价收买老“红旗”。1990年耿昭杰赠送给德国大众汽车公司董事长哈恩博士一辆“红旗”，他特地提出，要装一汽的发动机。在钓

鱼台江泽民总书记接见哈恩和耿昭杰之后，哈恩从耿厂长手里接过“红旗”轿车的钥匙，他迫不及待地吧车启动起来，发动机发出有力的轰响，这位来自发明汽车国度的汽车巨子驾驶起“红旗”，飞奔起来。他下车后对耿昭杰赞赏一汽人的智慧和力量，他表示要好好把它保存起来。一汽人在德国大众公司的博物馆里，看到了那辆“红旗”。

“红旗”轿车，凝聚着一汽人的心血和智慧，像一部史诗般地代表着一个时代。32年共生产了1542辆，因她不具有商品的身份，没给企业带来应有的经济效益。

奥迪轿车从“红旗”厂房降生，标志着一汽轿车走出误区。

耿昭杰把“红旗”轿车的价格一下提高到38万元。

经过改造，使它具备了高级轿车的技术和性能，装上了美国福特发动机。“红旗”，改变了原来的概念而成为商品。

“红旗”留下的反差。

就在“红旗”高级轿车取代新出生的“东风”普及型轿车的时候，1957年5月日本通产省发表了《国民车设想》咨文；同时，有的厂家用组装方式进行小型汽车生产；有的厂家进行独立技术开发。日本政府把汽车产业作为骨干产业加以扶持，振兴……

30年后，中国成为日本轿车的最大倾销市场……

据统计从1983年到1987年我国进口轿车46万辆，40多亿美元让外国人掏走了。这些轿车主要是皇冠、尼桑，还有奔驰和福特……

面对轿车大量进口，中国人在漫长的岁月里建立起来的自给自足、自满自得的小生产自我封闭的壁垒，受到强度的冲击，民族自尊心理失去平衡，开始呼唤自己的轿车，把希望的目光

投向生产“红旗”轿车的第一汽车制造厂，耿昭杰不断接到各地的来信，询问一汽上轿车的情况。

机械部老部长沈鸿来信说，他去人民大会堂开会时，停车场上净是些外国车，恐怕惟一的例外，就是一汽送给他的那辆新试制的小“红旗”孤零零停在那里，看着心里不好过……他嘱咐快点把一汽的轿车搞上去。

干上多半辈子汽车、主持制造“东风”、“红旗”轿车已故的饶斌同志，在他最后一次给一汽干部们讲话时激动地说，他老了，干不了多少事情了，但他愿趴在地上，当座桥，让一汽的轿车从他身上开过去。

一位不知道姓名的工人，把亲手用木头雕成的一个轿车模型寄给耿昭杰，盼望一汽快点把轿车搞上去。

一位驻外使馆人员给耿昭杰寄来一枚轿车上用的标牌，是他自己设计的，并附有一封热情洋溢的信，希望一汽为民族赢得更大的光荣与骄傲……

耿昭杰感到：一个从悠久的历史走过来的伟大民族，由于开始呼唤轿车，而开始走上现代化。上不上轿车，已经不单是一个企业的经营问题了，而是国家民族荣辱、兴衰的问题。轿车以高技术内涵，华美的造型，而成为人类社会的第一商品。轿车工业，因其相关度大，而被誉为“工业之花”，“振兴工业”本来就和国家民族兴衰、荣辱紧紧连在一起的，这一点，已为我们的历史教训和国外的现实证明了。耿昭杰，作为一汽的厂长，要对国家和民族做出回答……

三

耿昭杰率先占领了思维的山峰，俯瞰中国汽车工业的

现在和未来。

“快上轿车，挡住进口！”这从民族感情与理智的地层迸发出的声音，铮铮如金石落地。

耿昭杰来寻找灵感。

1987年初春时节，北国大地冰雪已溶化，小草露出嫩绿的新芽和春风亲吻着。这个星期天，耿昭杰哪儿也没有去，他爱人周玉华，觉得很奇怪。对她和孩子说：“走，今天咱们一块出去。”

周玉华是个极温柔的女性，从来不向耿昭杰提出任何要求，多少年来，不用说一起去野外玩一玩，一起上趟街的机会，几乎都是屈指可数的，今天听耿昭杰这么说，以为自己耳朵出了毛病，又问了一句：“咱们到哪去？”

周玉华以为今天的太阳从西边出来了——

耿昭杰自己开着国外一家汽车公司送给他的一辆小型轿车，拉着妻子、儿子和女儿，飞跑起来。周玉华他们坐在车上，看着车子跑的路线又发生疑问：长春的风景区在汽车厂的东面，车要过大桥，而耿昭杰开的车却背道而驰往西开。汽车开到一片开阔地停下了，这里安静得能听到微风的脚步声。

耿昭杰说：“今天我要让你们到这里看看这块地，这是一汽的轿车、轻型车基地。”他如数家珍般地向他们介绍起来，指着那些脚手架包围着的建筑，说哪个是第二铸造厂，哪个是第二发动机厂，哪儿是轿车厂，哪儿是停车场……

他望着辽阔的蓝天上飘逸着的那些白云，像看到了蓝天大海上的烟雾；他想到大海那面的底特律，想到这里将生产几十万辆轿车。高大的建筑群托起这块蓝蓝的天，成为国家的支柱。尽管困难比希望还大，但希望一定能够战胜困难，“成事在人”。

他派出的代表团，已到达美国，那个装在汽车轮子上的国家，中国也要装上更多的轮子，要追赶……

耿昭杰到这里是来寻找灵感的，他在这里描绘着一汽崭新的壮美蓝图……

1990年1月8日，江泽民总书记来一汽视察，他是“衣锦还乡”，28年前，他曾是一汽的总动力师。他来到一汽见到老朋友们别是一番情感，老同志们把他领到他曾经工作过的办公室，他十分激动地说：“怎么这么小……”当他从老厂区来到新厂区，他高兴地说：“一汽变化真大呀，鸟枪换炮了！”

从老厂区向西延伸4公里便是新开辟的二厂区，总面积为323万公顷，比老厂区还要大15%。耿昭杰要在这里填补30年留下的空白。

还是在换型改造的最艰难的时候，一汽就买下这块地，动迁了上千户居民，于1986年8月在这里举行了开工典礼。

耿昭杰对国家和民族要交出的答卷将在这上面作文章。

耿昭杰正在构思着一个一汽轿车发展战略。面对世界，在这蓝天下面，这里将不再是空白。

耿昭杰要争上轿车的生产权。

轿车的大量进口，说明搞现代化离不开轿车。今天的世界轿车每年以4000万辆的数字在产出。轿车的大量生产成为现代化的现实与动力。发达国家已进入汽车社会，现代化可以说是建在汽车轮子上的。中国人再不认为轿车是“资产阶级的生活方式”的同义词，以不坐轿车为“革命化”了，今天不得不急起直追——开始研讨中国轿车工业如何发展了。

国家在考虑这个问题时，开始并没有把一汽列入发展轿车的三大基地之内。想到一汽刚完成产品换型工作改造，而且国