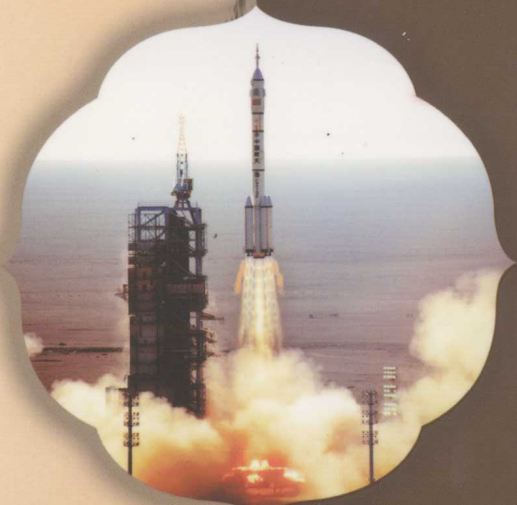


大道远行

首都航天机械公司 编



百年沧桑,从修理飞机到制造飞机,从制造飞机到制造火箭,她如何一次次华丽转身?

百年追索,创造出诸多中国第一,她的血液里生长着怎样的文化基因?

一个国有大型军工企业发展的典型实例

一本腾飞中国制造业的励志读物

中国宇航出版社



大道远行

首都航天机械公司 编



中国宇航出版社

·北京·

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

大道远行 / 首都航天机械公司编. — 北京: 中国宇航出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 80218 - 957 - 7

I. ①大… II. ①首… III. ①航空航天工业—工业企业—企业文化—中国 IV. ①F426. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 082462 号

策划编辑 易 新

责任校对 王 妍

责任编辑 易 新

封面设计 03 工舍

出 版 社 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号
(010) 68768548

邮 编 100830

网 址 www.caphbook.com

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900

(010) 88530478 (传真)

(010) 68768541

(010) 68767294 (传真)

零售店 读者服务部

北京宇航文苑

(010) 68371105

(010) 62529336

承 印 北京中新伟业印刷有限公司

版 次 2011 年 6 月第 1 版

2011 年 6 月第 1 次印刷

规 格 880 × 1230

开 本 1/32

印 张 9.5 彩 插 8 面

字 数 250 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 80218 - 957 - 7

定 价 35.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

序

2010年9月6日，首都航天机械公司迎来了创建100周年纪念日。从清朝宣统年间创建，百年沧桑，首都航天机械公司创造了中国军工企业的一个奇迹。《大道远行》的编辑与出版，把这个中国军工制造业老字号的发展历史与文化展现了出来。

做百年企业，是每一个有理想、有抱负的中国企业家和志士仁人的理想，首都航天机械公司的先驱们及其后继者做到了。他们怀着对事业的敬重，虔诚地履行使命，航空报国，航天强国，艰苦创业，执著追求，努力攀登制造技术的高峰，把公司打造成了共和国最大的运载火箭总装制造企业。

百年企业靠文化。首都航天机械公司做百年企业，最简单和最重要的一点，就是百年如一日地坚持理想与信念，百年如一日地执行好企业每个阶段的战略方针与行动计划。读这本书，我震惊于首都航天机械公司从修理飞机到制造飞机，从制造飞机到制造运载火箭的一次次转身竟如此华丽；震惊于她何以创造了如此众多的中国第一。在历史与未来之间，《大道远行》完成了一次继承历史、超越历史、创新历史的文化旅程，带领我们寻找到这辉煌背后的力量。这力量，就是爱国精神，就是中国航天文化。

发展到今天，她已经转化为企业持续发展的资本，不仅锻造了首都航天机械公司的历史辉煌，也决定着企业的今天与明天。

首都航天机械公司是国有大型军工骨干企业，具有中国大型军工企业的独特气质，沉默是她行事的重要原则。《大道远行》成功地打开了一扇门，用公司的发展历史，让我们看到了中国军工企业、中国航天企业的群像，看到了中国军工企业、中国航天企业的未来。读这本书，我们可以在分享她荣耀的同时，去领悟她百年发展的规律，体验她文化的深厚，认识她生命力的强大。

当然，对我而言，这本书提供的不只是一个国有大型军工企业的历史，更重要的是让我们从感性事件中，理性认知到了中国国有大型军工企业的生存方式，特别是中国航天企业的发展密码。我推崇这种生存方式，它使企业踏实并伟大；坚信这种发展密码，它使企业坚强而智慧。我也希望这种生存方式与发展密码，能够被更多的有志为国有大型企业作出贡献的人们所认同并拥有。

中国文化中的百年，不单是一个时间跨度，还有着更深刻的含义。人们以“百年”寄托心愿，表达追求，希望幸福吉祥，好运长久。借此机会，我向为中国军工事业作出贡献的人们致敬，并祝愿祖国航天事业腾飞，祝愿首都航天机械公司开启发展的新纪元。

马兰瑞

2011年1月



目录

足迹篇

百年历程——航空	3
百年历程——航天	9
首都航天机械公司创造的部分中国第一	19
屡上《人民日报》	24
首都航天机械公司生产总装的长征火箭发射记录	26

传奇篇

航空报国——从飞机修理到飞机制造	35
航天强国——腾飞铸箭人的光荣与梦想	41
引领制造——树中国航天品牌	48
锤炼品质——塑造中国航天形象	54
搏击市场——航天技术应用产业阔步前行	60
温暖的“家”——构建和谐企业	67



记忆篇

张开帙：航空史的一块基石	75
冬 春：穿越仿制“1059”的年代	78
陶然如：质量工作容不得一粒沙	81
张中华：坚守质量 航天人的习惯	85
刘长滨：沐浴改革春风	88
王瑞图：“七五”四星高照 企业升级达标	91
尚育如：技术领先背后的航天精神	95
陈 钊：从严治企实现转变 加快改革振兴首航	98
李思光：家园越来越美好	103
孙柱宗：为了圆梦飞天的日子	106
李 力：搞活民品 为企业创效益	108
郭凤仁：战略引领航天制造	111
王国庆：敢为人先 善为人先	115
张为民：担当我们这一代的使命与责任	119
罗北庆：做好人的工作	123
陶 钢：打造火箭的“制造超市”	127
李松岭：建和谐之家	131
李岭波：正在崛起的航天技术应用产业	134
孟凡新：技术创新铺就发展快车道	137
张寒生：为企业和谐快速发展护航	140

马惠廷：迎战高密度发射	143
张艳春：练内功增后劲	146
张玉国：让人力资本增值	149
胡新平：“数字首航”领跑发展	152
陈钟盛：航天角色就是航天人格	155
高凤林：弧光照亮航天人生	158

品格篇

价值观体系	163
行为文化	166
工作就意味着责任	166
优秀员工生产优质产品	191
视成本控管为己任	220
班组文化管理案例	247
崇拜技术 挑战极限——高凤林班组管理理念	247
理想是奋斗的力量 追求是成功的希望——火箭总装车间 装配二组管理理念	252
胜在团结 赢在执行——部段焊接车间箱体装配组管理 理念	256
加固木桶 打造九九团队——基建行政处技术室管理理念	260
创新 创优 创效——箭体结构件机加车间工艺组管理理念 ...	265

文化基因与文化故事	270
与责任相关的文化基因	270
与作风相关的文化基因	273
与市场和客户相关的文化基因	276
与员工相关的文化基因	279
与创新相关的文化基因	283
与质量相关的文化基因	287
与管理相关的文化基因	291
后记	295



足迹篇

中国航空的发源地，中国导弹的诞生地，中国运载火箭的摇篮。

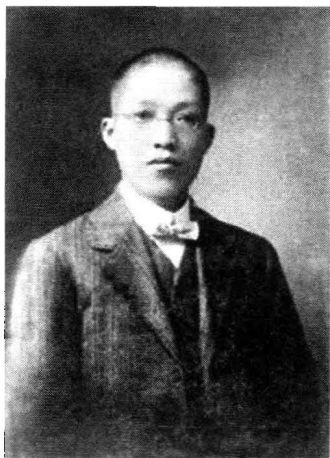
从航空到航天，首都航天机械公司百年沧桑，在航空救国、航天强国的历程中印下了自己的足迹。如今，首都航天机械公司已成为我国最大的运载火箭总装制造基地，唯一的氢氧发动机制造企业，支撑起中国航天高科技产业的一片天地！



百年历程 —— 航空

一、公司前身 —— 南苑飞机修造厂诞生 (1910 年~1913 年)

1910 年 9 月（清宣统二年八月），留学日本的刘佐成、李宝焯由清政府驻日公使资送回国，并由军谘府拨款，在北京南苑庑殿毅军操场建筑厂棚，修建简易飞机跑道，购进一架法国沙麦式飞机，创建了南苑飞机修造厂（史料中还有飞机试行工厂、飞机试验厂、航空工厂、飞行研究所等称谓）。飞机修造厂专司培养飞行人员和制造维护飞机。这是中国官方首次筹办航空。刘佐成、李宝焯是南苑飞机修造厂的创始人。



刘佐成



李宝焯

刘佐成、李宝峻也是在我国本土最早制造飞机的人。1911年（宣统三年），由军谘府拨款，利用购自日本的材料，李宝峻制成“飞机1号”，因准备不足没有试飞；刘佐成制造出“飞机2号”，试飞时因发动机曲轴损坏坠落失败。

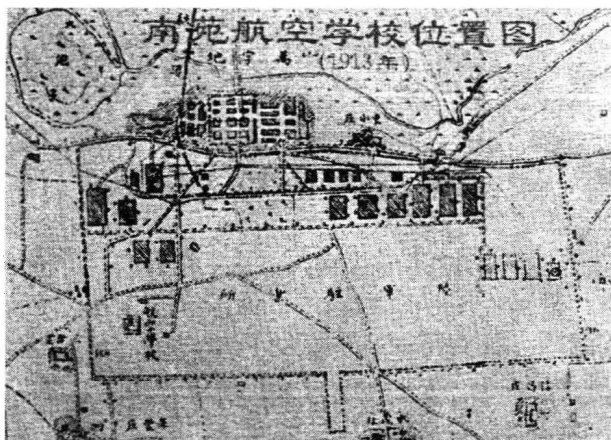
二、军阀混战时期的南苑飞机修理厂（1913年~1928年）

1913年3月，袁世凯把南京的飞行营调到北京，划归驻南苑的陆军第三师节制，附设随营航空教练班和修理厂。该修理厂是在飞机修造厂的基础上改建的。同年6月，北洋政府拨款6万银元，在南苑陆军营房以南、练兵场以西，建造办公用房、课堂、宿舍百余间，搭起两座飞机厂棚，建了一座飞机修理厂，还有油库、弹药库、打铁房、翻砂厂、医疗所等。同年夏，从法国订购高德隆式飞机12架以及航空设备用修理事材，并聘请飞行教官、技师各两名。为培养飞机装配、修护技术员工，从德州、巩县兵工厂以及南口火车修配厂等单位挑选优秀的铁、木工各数十名，经法国技术人员指导训练，承担飞机的装配和维修工作。

1913年秋，南苑航空学校及飞机修理厂修建竣工，订购的飞机安装完毕，正式成立了航空学校。北洋政府参谋本部拟定了学校的规章制度，开始进行教学工作。南苑航空学校是中国成立的第一所正规航空学校，主要培养驾驶和制造飞机的航空人才，并组织辅助作战。

这一时期，南苑航空学校、飞机场、修理厂渐入正轨，实现正规化，标志着中国航空事业进入发展的新时代。

南苑飞机修理厂主要负责飞机的保养、修理和装配。1913年10月，潘世忠（先后任机械教官和修理厂厂长）装配了一架飞机并试飞成功；1914年又装配了一架发动机在后部的法尔曼式飞机。这架飞机除发动机进口以外，其他零件均由工厂自造，飞机的头部装有一挺机枪，称为“枪车”，也称“枪车1号”。同时，厉汝燕（时任飞行教官）还制造了一架水上飞机，因无合适的水面，没有试飞。



南苑飞机修理厂位置图

南北政府对峙及军阀混战时期，南苑航空学校、飞机场、修理厂毫不例外地身陷其中。

1920年春，段祺瑞下令将隶属参谋本部的南苑航空学校改组为航空教练所，原航校所属的修理厂独立成为航空工厂，直属北京政府航空事务处。1921年，航空事务处扩充为航空署，将航空工厂迁至清河，改为清河航空工厂，扩大编制，一批飞机设备、器材陆续购齐到工厂。

1923年曹锟上台，又将航空教练所改为南苑航空学校。1926年，清河航空工厂回归南苑航空学校。时至1928年，各路军阀基本将工厂瓜分，并纷纷建立自己的空军系统。1928年5月，北伐军攻占北京，中国历史上第一个航空机关及所属航空机构被国民党政府接收。

三、南京国民政府时期的南苑飞机修理厂（1928年~1937年）

1928年，随着北洋政府的消亡、国内新军阀战争地域重心位置的逐步南移，南苑飞机修理厂的军事作用逐渐被淡化。1921年，北洋政府在南苑运作开通北平—济南—徐州航线，将南苑机场定为一

等航空站。1930年10月，由中国交通部与美商中国飞运公司合资成立的中国航空公司，开辟了南京—北平航线、上海—北平快班航线。中德合资的欧亚公司也在南苑机场设航空站，开辟了北平—洛阳等航线。据1936年统计，全国设有修理厂、气象站、夜航设备和交通运输工具的大型航空站约有9个，南苑机场名列其中。

四、抗日战争时期的南苑飞机修理厂（1937年~1945年）

卢沟桥事变后，南苑是日本侵略军最先攻占的地点。华北沦陷后，南苑便成为日本空军的后方基地，日军开始专心经营。机场进行了扩建，东西宽七八里、南北长十余里，外围设铁丝网和高压电网两道防线，加设宽阔的水泥跑道，后来又修一条跑道（但日本投降时尚未完工）。为了补给的方便，日军修了北平至南苑的铁路支道，原有的公路也改为水泥路面，以后又修建了机场周边钢筋水泥掩体、机库等。这些设施使南苑机场成为日军一个完善的后方中心基地，直到日本投降。

1937年至1945年，是中国人民抗战的艰难岁月。南苑机场集飞行、培训、修理于一体，具有重要的战略地位，因此受到日本侵略者的高度重视，不仅利用机场的原有资源，还装配许多先进机器设备，把南苑机场作为华北地区的空军基地。从另一角度看，当时南苑机场的所有资源，场站位置、跑道规模，特别是飞机修理能力，在我国的航空事业发展中具有重要的战略意义。

五、解放战争时期的南苑飞机修理厂（1945年~1948年）

1945年8月15日，日本宣布无条件投降。9月3日，国民党空军第十地区司令部进驻南苑机场，负责办理接收华北日本空军设备的工作。10月16日，在南苑机场举行受降仪式。国民党空军部队和美军进驻南苑机场，南苑机场成为国民党华北空军的重要基地。

抗战胜利后，国民政府交通部和航空委员会分别制订了战后民

航发展计划，其中南苑机场属甲等航站之一。央航、中航分别开辟了大量航空站或办事处，南苑机场仍是重要组成部分。

六、解放后的南苑飞机修理厂（1948年~1958年）

1948年12月17日，东北野战军三纵七师二十一团解放了南苑飞机场。1949年2月4日，组建飞机修理厂，定名为中国人民解放军华北军区航空处南苑修理厂。

南苑飞机修理厂的飞机修理工作，从1948年年底就已经开始，至1949年9月，共修理飞机约29架、各类发动机约220台、汽车近60辆，其中的一批P-51飞机装备了解放军飞行中队。

参加开国大典阅兵的17架飞机中，有13架出自南苑飞机修理厂（7架P-51、2架C-46、2架TP-19、1架L-5、1架蚊式飞机）。

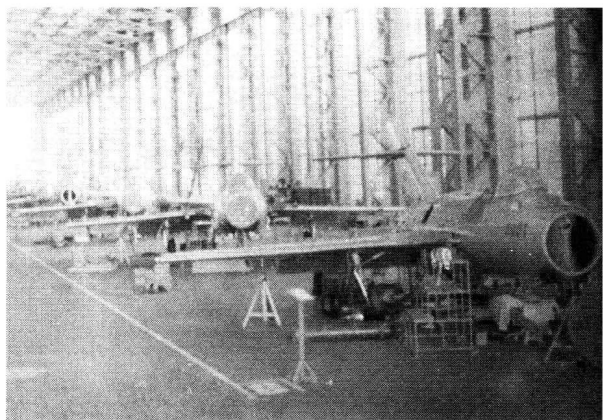
1949年4月，朱德总司令视察南苑飞机修理厂。他在发动机股，同宣统年间就在修理厂工作的杨殿甲等老工人亲切握手、交谈，特别嘱咐厂领导要尊敬他们，照顾他们。

1949年3月，南苑飞机修理厂隶属于新成立的华北航空处，1950年定名为空军十一厂。

1951年5月，南苑飞机修理厂移交重工业部航空工业管理局，定名为国营二一一厂。

1952年，随着国家成立第二机械工业部，国营二一一厂隶属第二机械工业部四局，确定为米格喷气式飞机修理厂。1953年12月，中央决定将该厂改扩建为年修700架喷气式歼击机的现代化大型飞机修理厂。改扩建工程列为国家第一个五年计划期间的156项重点工程项目之一，也是苏联援助我国的141项重点建设工程项目之一。这次改扩建工程是新中国成立后该厂的第一次大规模改扩建工程。

1954年10月，工厂全称为第二机械工业部第四局米格十五型喷气式歼击机修理厂；同月，改扩建工程破土动工，至1956年基本完成，初步具备了大型喷气式飞机修理厂的规模，随后大量接受空军



正在修理的米格十五飞机

飞机修理任务，包括米格十五、米格十五型比斯和乌米格十五型飞机。

1957年6月，第二厂名定为国营京都机械厂。

1958年，工厂由飞机修理厂向飞机制造厂转变，成功制造了乌米格十五喷气教练机和首都一号多用途轻型运输机。同年2月，第二厂名更名为国营首都机械厂。6月，工厂划归国防部第五研究院，成为中国第一家导弹武器生产总装企业。

（作者 刘颖 王有彬）