

JIAN SHI DE
JIAO BU

坚实的脚步

● 中国重型汽车工业企业联盟公司

.4

日报出

坚实的脚步
Jan Shi De Jiao Bu
——中国重型汽车工业企业联营公司

经济日报出版社出版

(北京市宣武区虎坊桥福州馆前街6号)

新华书店首都发行所发行

河北省固安县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 7.5印张 170千字

1985年4月第1版

1989年4月第1次印刷

印数1—17200册

ISBN7-80036-131-4/F·81

定价: 2.50元

出版说明

改革的10年，中国企业获得了勃勃生机，出现了从未有过的繁荣。一些历史悠久的企业以崭新的风貌在本行业或国内外产生了新的影响，一些应商品经济发展需要而出现的新兴企业，也在较短的时间内创造了种种奇迹……这些企业是中国经济的精华，代表着中国企业的发展方向。

为了及时总结、推广这些企业的成功经验，以加强各企业之间的横向联系和相互了解，促进经济技术信息交流和深化企业改革，促进广大企业开展国际交流，我们决定编辑出版《中国著名企业丛书》。

丛书以入选企业为单位分册编辑出版。这里呈现给读者的是本丛书的第一册，其余各册将陆续和读者见面。

本丛书在编辑出版过程中，得到国务院经济技术社会发展研究中心副总干事孙尚清同志、常务干事田源同志，中国重型汽车工业企业联营公司总经理纪保祥同志，以及经济界企业界有关人士的指导和支持，谨向他们致谢。

经济日报出版社

1989年3月

本书编撰人员名单

主 编：纪保祥

副主编：阎瑞林 胡祖耀

编写组成员：（按姓氏笔划排）

于 勇	于兆驹	石志明
孙富民	李云超	李月如
陈 晏	陈惠忠	张茂林
何振波	何树振	周放生
林兴林	杨仿学	杨鼎超
傅时华		

目 录

走向世界重型汽车生产领导者之一的道路···	(1)
·····中国重汽集团总经理 纪保祥	
我国重型汽车工业发展大有作为·····	(22)
·····中国重汽集团董事长 秦关湘	

企业篇

自力更生 联合发展·····	(33)
——我国重型汽车工业的创业之路	
消化吸收引进技术 增强企业技术开发能力 (43)	
——重庆汽车发动机厂吸收美国康明斯发动机 技术的经验	
推进技术进步 赢得企业稳步发展·····	(55)
——徐州重型机械厂提高技术水平, 开拓国内 外市场	
以市场需求导向 开发各种重型专用汽车···	(61)
——青岛专用汽车制造厂增强自身优势, 面对	

市场挑战

- 首批中国·斯太尔发动机制造成功……………(67)
——杭州汽车发动机厂对斯太尔引进技术消化吸收的经过
围绕完善经营机制 深化企业配套改革……………(73)
——潍坊柴油机厂在改革中进取
建立企业集团财务公司 进行金融体制改革尝试
……………(80)

人物篇

- 跋涉者的足迹……………(89)
——记四川汽车制造厂厂长徐仁根
锲而不舍 下自成蹊……………(97)
——记重庆汽车发动机厂厂长王作瑞
“潍柴人”的形象……………(107)
——齐联郡和他的七千将士
居安思危 奋发进取……………(116)
——记长征汽车制造厂厂长彭揖
“百慕大”驶出的“顶风船”……………(125)
——记昆山专用汽车厂厂长姚宗良和他的工厂
无名基石……………(131)
——记合肥淝河汽车制造厂工人丁德顺

资料

- 重汽集团领导小传……………(137)
重汽集团成员厂简介及厂长小传……………(144)
附：重汽集团所属企业一览表……………(232)

走向世界重型汽车生产领导者之一的道路

中国重汽集团总经理 纪保祥

当今世界，汽车工业正在向集约化生产经营的方向迅速发展。发达国家的汽车工业早已构成了本国国民经济的支柱产业，而我国则刚刚开始向这个目标努力。

重型汽车工业是整个汽车工业中的一个重要组成部分，在国民经济中占有举足轻重的地位。目前，随着我国国民经济的发展，国家重点建设规模在不断扩大，公路运输条件在不断改善，运输结构正在向“重型化”、“系列化”发展，对重型汽车制造业提出了新的要求。

汽车工业集约化生产经营发展的总趋势，要求我国汽车制造业在技术、生产、市场和企业体制上相适应，以改善生产技术和装备水平，提高企业的生产规模、降低产品成本和提高产品的竞争能力、实现生产的集中化和市场的国际化为目标，来调整和重组我国汽车工业的产品结构和产业结构，尽快

缩短与世界汽车工业的差距。顺应世界汽车工业发展规律，适应我国经济体制改革的特点，汽车工业走集团发展的道路成为其必然。作为国家计划单列的三大汽车工业企业集团之一——中国重型汽车工业企业联营公司，在改革中得以新生，得以巩固和发展。

(一)

中国重型汽车工业企业联营公司（简称重汽公司或重汽集团）是全民所有制大型联合企业，是以系列化、多品种重型汽车优质产品为龙头，由若干个与重型汽车工业有关，并在经济、技术、产品上有内在联系的企、事业单位组成的跨地区、跨部门、不同所有制、多层次、多种联合形式，具有生产经营、科研开发、人才培养、资金融通、对外贸易、信息服务等综合功能的全国性汽车工业企业集团。

重汽公司成立的历史背景：建国以来，我国重型汽车工业主要是依靠地方分散投资，发扬自力更生精神，从无到有、从小到大发展起来的，没有象一汽、二汽那样集中资金大规模地建厂。50年代，我国不能生产重型汽车。60年代开始，一些地方的汽车修配厂、配件厂通过改扩建，转为仿制国外重型汽车，工厂的生产工艺装备比较落后。1960年，济南汽车制造厂仿制“斯柯达”试生产“黄河”牌八吨载重汽车，到1963年正式投产。1969年，上海重型汽车厂开始研制交通牌SH360型15吨载重汽车和SH330型32吨矿用自卸车。尔后，本溪、邢台、泰来、衡阳、合肥、南阳等地也相继生产出不同型号的重型汽车，但多是仿制东欧车或国产黄河车。

1965年，为适应国防建设的需要，国家投资约1.5亿元，通过引进法国贝利埃技术，建设了四川汽车制造厂和几个配套厂，这是重型汽车第一次在国家建设中立项。但是，由于“文革”的干扰和其他种种原因，川汽厂一直未能达到原设计的年产1050辆

军车的生产纲领。同时，单一的军车任务也限制了产品品种和生产规模的发展，因而使第一次投资没有取得应有的经济效益。

1968年，在“备战”方针指引下，国家又投资2亿元，在陕西省岐山县五丈原脚下新建了陕西汽车制造厂和陕西汽车齿轮厂，生产纲领年产1000辆，产品与川汽厂类似，单一军品、纲领过低、重复建厂，使得第二次投资效益也不明显。

由于历史的原因，我国重型汽车工业的发展与世界先进水平的差距越拉越大，且越来越不适应我国国民经济发展和国防建设的需要，主要表现在三个方面：一是品种和数量均不能满足需求。产品多年“一贯制”。车型变化少，且不成系列，只得长期大量进口。60年代，平均每年进口重型汽车1600辆，进口数量为国产数量的3.2倍。70年代，平均每年进口7800辆，进口数量为国产数量的2.4倍；二是产品水平低、质量差、性能落后。老产品多是仿制国外四、五十年代的产品，已不能满足用户的要求；三是零部件专业化生产程度不高。由于缺乏宏观控制，在重型汽车市场紧俏的情况下，各地曾一度出现了“重型汽车热”，形成了“小而全”、“自成体系”的生产格局和“地区配套”的协作方式，限制了重型汽车工业的发展。

为了改变我国重型汽车产品落后、产业结构不合理的历史状况，1978年，国家成了“三汽筹备组”，准备按照新建一个全能厂的路子，再建设一个第三汽车制造厂，生产重型汽车。于是，中国汽车行业的专家们先后对通用、福特、万国、奔驰、雷诺、沃尔沃、斯太尔等五个国家的七家汽车公司进行了考察和谈判，并对其产品进行了大量试验、分析和对比。因为当时正值国民经济调整时期，外商苛刻的商务条件无法为我国当时的财力所接受，且我国的建设方针由外延转为依靠内涵发展。因此，最后放弃了全面引进外国制造重型汽车的技术和装备、大量投资新建一个较

大规模的重型汽车厂的构想。但是，要尽快发展我国的重型汽车工业，还必须引进国外的先进技术，这是一条捷径。通过对七家大公司的考察、谈判、试验、分析、对比，专家们认为引进奥地利斯太尔公司91系列产品制造技术是适合我国国情的。因此，一个“引进奥地利斯太尔·戴姆勒·普赫公司系列化重型汽车制造技术，利用老厂、改造老厂、联合起来走系列化、专业化发展重型汽车道路”的方案便开始形成。

1981年1月上旬，一机部召开“重型汽车座谈会”，根据我国国情和重型汽车工业的特点和现状，提出了“全国重型汽车工业的骨干企业和科研机构联合起来，组成一个经济实体性公司，通过国家少量投资，引进开发先进技术分工合作，生产具有当代先进水平的重型汽车”的方案。会议建议以济汽、川汽、陕汽三大重型汽车基地和重型汽车骨干企业为主体，再加上重庆重型汽车研究所，成立一个“重型汽车工业公司”。同年4月9日，国家机械部批复同意成立，经过两年筹备，重型汽车工业联营公司于1983年3月29日正式成立，总部设在山东省济南市。

斯太尔项目简介：1983年12月17日，中国汽车工业进出口公司与奥地利斯太尔·戴姆勒·普赫公司签订了《重型汽车制造技术转让合同》，并确定重汽公司为我方的合同工厂。1984年11月7日，国家计委正式批准了《重型汽车制造技术引进项目》（简称“斯太尔项目”）的《设计任务书》，规定到1990年达到年产引进斯太尔技术制造重型车10000辆（含军车1000辆）和商品发动机5000台的生产能力。

斯太尔项目的实施和国产化汽车的主要总成生产、整车装配，主要由分布在全国5省的重汽公司所属12个大中型骨干企业及重汽公司技术发展中心、培训中心合作进行，其余一些零部件、标准件、附配件依靠全国有条件生产汽车零部件的几百家工

厂承担，由公司统一组织国产外协件定点和货源鉴定。该项目原批总投资4.12亿元，由于汇率和设备、原材料价差的因素，1987年又将项目总概算调增至7.1亿元。

斯太尔91系列重型汽车产品的主要特点，一是整车系列完整，品种规格齐全。全车通过6种驱动形式、5种发动机功率和多种轴距的不同组合，可构成单车总重从16吨到40吨6个吨级、15种基本车型和147种变型车；二是总成通用化、系列化程度高，且军民通用性好。一种直列六缸发动机，通过自然吸气、增压、增压中冷，可使功率覆盖面从200马力至370马力。一种驾驶室有民用标准型、民用加长型、民用高顶型和军用型四种基本型。整个系列车型采用两种前轴、一种前驱动桥、一种支承桥、三种吨级的中后桥、两种变速器和两种方向机进行组合。整个系列产品基本上可满足国民经济各部门和部队对重型汽车的不同需要；三是整车和发动机性能良好。斯太尔载重汽车与西德奔驰、法国雷诺产品同属一级，与世界同类车型相比，其油耗、操作性能、行驶平稳性、制动性、驾驶室舒适性等性能指标均属先进的。因此，该系列重型汽车是80年代世界先进水平的产品。

斯太尔项目是汽车行业唯一列入国家“七五”计划建成投产的整车引进项目，1987年开始列入国家计委“七五”期间按合理工期组织实施的重点项目。这一项目建成后，将结束我国重型汽车不能独立开发，过多依赖进口的历史，结束重型汽车工业分散重复，自成体系，产品落后，品种单一，效益低下的历史，从而彻底改变汽车工业“缺重”的局面，使我国重型汽车工业的产品结构和产业结构趋向合理，重型汽车产品水平接近达到当代世界先进水平。

重汽集团概况：目前，重汽集团共有47个企、事业单位组成，其中核心层直属厂15个、松散层联营单位32个。15个直属厂

和公司总部构成集团公司的主体，共有职工62745人（其中工程技术人员5340人），固定资产原值102239万元，厂房建筑面积118.5万 m^2 ，拥有各种设备147412台，“七五”计划完成后，将新增固定资产11亿元，新增生产建筑面积16.7万 m^2 ，新增设备5170台，新增各类人员11865人，各厂的技术装备和管理水平将大大提高。

重汽集团各厂，分布在全国12省、36市（县）。其中：载货汽车生产厂4个，分别是：济南汽车制造总厂、四川汽车制造厂、陕西汽车制造厂、长征汽车制造厂；专用车、改装车为特色的工厂10个，分别是：南阳汽车制造厂、漯河汽车制造厂、湖南重型汽车制造厂、黑龙江汽车制造厂、齐齐哈尔汽车制造厂、青岛专用汽车制造厂、哈尔滨林业机械厂、徐州重型机械厂、泰安汽车制配厂、昆山专用汽车制造厂；大客车生产厂5个，分别是：湖南衡阳客车厂、济南客车厂、安徽省客车总厂、安徽庐州客车厂、陕西国营5702厂；柴油机制造厂5个，分别是：潍坊柴油机厂、杭州汽车发动机厂、重庆汽车发动机厂、湖南柴油机厂、四川柴油机厂；零部件生产厂20个，分别是：陕西汽车齿轮厂、綦江齿轮厂、株洲汽车齿轮厂、重庆汽车配件制造厂、重庆红岩汽车弹簧厂、重庆油泵油咀厂、扬州汽车电机厂、济南水箱厂、威海轮胎厂、张店弹簧厂、明水汽车配件厂、临清汽车配件厂、湖南劳动汽车配件厂、武汉汽车标准件厂、开封汽车配件厂、许昌汽车配件厂、汉江油泵油咀厂、济南汽车配件厂、成都空气压缩机厂、海红轴承厂、山东工具厂。另外，还有机械委第一设计院等单位。

重汽集团担负着全国重型载重汽车的主要生产任务，其生产量在“七五”期间占国产重型汽车总产量的80%以上，主要生产经营各种载重汽车，军用越野汽车，各种重型汽车改装车和专用车，多种柴油机。重型专用汽车底盘和重、中、轻型汽车配件。

重汽集团坚持“高起点、专业化、大批量、联合”的发展方针，注重科技进步和教育培训，开展多角化经营，努力开拓国内、国际两个市场，全面提高经济效益。“七五”期间；除斯太尔整车制造技术外，还引进了美国伊顿公司的富勒变速器制造技术，西德采夫公司的转向器制造技术、转向油泵和变速器制造技术，西德韦伯克公司的气制动元件制造技术，英国的阴极电泳油漆喷涂技术，日本的橡胶密封件和举升机构制造技术、美国康明斯公司的柴油机制造技术，捷克斯洛伐克太脱拉815车底盘制造技术；以及为满足斯太尔重型汽车制造所必需的工艺装备，等等。在国际领域里，重汽集团与世界汽车工业发达国家广泛地接触并积极合作，通过引进技术的消化吸收，完成工厂基本建设和技术改造的重任。同时，为了形成重汽集团独立开发产品的能力，自1985年起，开始建设集团的“技术发展中心”。该“中心”设在风景秀丽的泉城济南市南郊，占地7.4公顷，科研生产建筑面积34787m²，总投资4772万元。“七五”期间总人数达到500人。另外，按照《重型汽车制造技术转让合同》的规定，奥地利斯太尔公司将为我方分批培训人员，总数为1374人月，并为我方提供141人月的技术咨询，结合斯太尔项目进展同步完成。重汽集团设有一所专业较全的职工大学（下设五个分校）、三所中等专业学校、八所技工学校，为重汽工业的发展培养各类人才。重汽集团还建设了培训中心，于1988年底建成，将分期分批对工程技术人员和中层以上专业干部、领导干部进行继续工程教育和专业技术的深化教育，成为集团人才开发的重要基地。

1986年10月6日，国家计委批准重汽集团从1987年起在国家计划中单列户头，使重汽集团的整体优势得到了有效的发挥。重汽集团设在青岛的“重型汽车进出口公司”有了独立外贸权和直接对外邀请权；中国人民银行总行批准成立了“中国重型汽车工业财

务公司”，开辟了集团内部融通资金的渠道，也为集团建立与金融机构的联合准备了中介条件；中国重型汽车销售服务公司被批准在全国各地设立销售分公司，为形成集团的销售服务体系打下了基础；重汽集团的物资供应公司正在逐步建立集团的原材料供应基地，以适应生产规模不断扩大的需要。总之，重汽集团正积极向社会各界寻求全方位的合作。

1985年，美国著名汽车专家麦克唐纳专家组一行，考察重汽公司后曾指出：“如果斯太尔发动机、采夫和富勒变速箱及斯太尔后桥能按欧洲质量水平在中国制造，那么重汽公司有可能成为世界重型汽车生产领导者之一。”几年来，重汽集团的决策者们正是竭尽全力地组织千军万马向这一目标奋进。

（二）

重汽公司成立以来，我国经济体制改革的形势发生了显著的变化。汽车工业的调整改组也不断向纵深发展。因此，为重汽集团的建设和发展提供了越来越好的外部环境和条件。但是，在新旧体制交替过程中，由于国家各项改革政策尚不配套，国家、集体、企业、地方间的利益关系尚未理顺，再加上思想观念的更新跟不上经济体制改革的发展，因此，在重汽集团的建设和发展中也遇到不少困难、阻力和挫折。而重汽集团正是在不断改革探索中，克服种种矛盾，巩固和发展起来的。

不断推进横向经济联合：重汽公司成立五年来，联营阵营不断扩大，经济联系不断增强。公司刚成立时，首批联营单位仅14家，现已发展到47家，包括二层次联营单位在内，集团所涉及的范围共251家企事业单位。

重汽公司的联合，大体经历了三个发展阶段，一是同行业的联合。主要从生产同类车型的产品和配套协作关系上考虑联营的组合，结合上斯太尔项目，实现重型汽车生产行业的规划和发

展。例如，以济汽、川汽、陕汽为主体进行生产斯太尔车的整车装配，再加上生产发动机、变速箱等总成和零部件的配套厂。同时，把全国生产8吨黄河或仿制黄河车的漯河汽车厂、黑龙江汽车厂、南阳汽车厂、湖南重型汽车厂，以及青岛专用汽车厂、长征汽车厂等都吸收进来，统一规划发展；二是多层次的联合。在联合体内部允许多层次的发展，凡是愿为整个重型汽车工业配套服务的厂，都可以以松散形式参加公司或工厂的联营。例如，扬州汽车电机厂、威海轮胎厂等，都是跨行业的联营。与机械委第一设计研究院进行了工厂设计方面的联营。凡是与一家工厂有协作配套关系的，都允许各自发展横向经济联合。例如，重汽公司在四川省重庆市的六个厂，过去在引进贝利埃技术制造汽车时就有产品分工协作生产关系，现在引进斯太尔技术，他们扶植一些军工单位共同发展，公司给予支持。1985年以来，重汽公司15个直属厂中，除陕西汽车齿轮厂、重庆红岩汽车弹簧厂、重庆汽车配件制造厂、重庆汽车发动机厂以外，其余11个厂都先后分别组建了二层次的厂办联营公司；三是向集团化过渡的联合。重汽公司在国家计划单列后，联营企业与集团的凝聚力进一步加强，集团化进程有所加快，集团的管理体制进行了相应的调整。但是，目前仍处于探索发展的初级阶段，完善集团化经营机制还需要一段实践的过程。

在推进横向经济联合的过程中，重汽集团的主要做法有三点：一是坚持自愿互利的原则。参加和退出都有自由，充分尊重企业的自主权。有的企业愿意参加联营，而地方部门有不同意见，集团就出面帮助企业做说服动员工作。有的企业不想退出联营，而地方部门一再要求收回工厂，集团从双方利益出发，尊重企业的意愿，共同做地方的工作。二是始终坚持以斯太尔项目为纽带。重汽公司成立五年来，体制上曾经历过风风雨雨的冲击，

但联营的阵容反而逐渐扩大，依靠的就是这条产品技术上的连结纽带。在深化改革中，重汽公司彻底摆脱行政公司的体制和作风，逐步向经济实体过渡，使横向联合步子越走越牢固。重汽公司从发展我国重型汽车的客观实际出发，以多个骨干企业为主体，共同担负消化吸收斯太尔项目，分工协作形成经济规模这种联营模式，更适合自身的特点。对条块分割，自成体系，分散重复，是有力的冲击。我们认为不这样做，要在较短时间内发展我国重型汽车，解决缺重，赶上世界先进水平，无论从实力和时间上说都是不行的。同样，在较短的时期内完成对我国整个重型汽车主要基地的改造任务，也是做不到的。三是以不断拓宽产品的辐射面来扩大联营的范围。在重型汽车的市场中，专用改装车占有相当大的比重，据国外资料统计达60%以上。在我国，随着国民经济的发展和重点建设工程的增加，对重型汽车的需求也在向品种多样化发展。重汽公司引进的产品技术有着特殊的优势，因此产品的辐射能力是很强的。重汽公司在组织斯太尔项目实施的同时，十分重视专用车、改装车、大客车和外协件的生产同步发展。在进行专用改装车市场调查和规划布点、以及外协件定点的同时，又逐步吸收了一些改装车厂、大客车生产厂和零部件生产厂。例如，徐州重型机械厂已确定本厂生产的起重运输机械与斯太尔底盘同步发展，以促进其产品步入系列化、大吨位运输一个新的水平。同时，按照这条路子走下去，重汽集团横向经济联合的发展将是大有作为的。

充分发挥各厂的优势：在斯太尔项目实施过程中，重汽集团注意充分发挥各厂的优势和长处，按产品进行合理分工，济汽主要承担小吨位重型汽车的生产任务，陕汽和川汽主要承担中吨位和大吨位重型车及军车的生产任务。济汽、陕汽、川汽各自根据其优势，实行总成和零部件互供：济汽的驾驶室冲压件、军民车

通用件、座椅、离合器、传动轴、车轮、前轴、橡胶件、塑料件等，分别供川汽和陕汽；川汽的大梁、转向器、13T中桥、13T后桥、前驱动桥等，分别供济汽和陕汽；陕汽的冲焊桥壳和军车驾驶室通用件等，供川汽，10T后桥供济汽。另外，潍柴、杭发两厂的发动机和陕齿、基齿两厂的变速箱等。分别供济汽、川汽和陕汽；张弹、明配两厂的板簧和气动元件等供济汽；重配、重弹和株齿三厂的气动元件、杆臂、弹簧、有色铸件、板簧、横向稳定杆、分动器、取力器、齿轮等，分别供川汽和陕汽。这样分工，既解决了成系列发展重型汽车的问题，又充分利用了老基地原有的实力，实现利用老厂、改造老厂，组织大跨度的专业化协作生产。同时，重汽集团还引导南阳汽车厂搞改装车，引导陕西汽车厂、漯河汽车厂、黑龙江汽车厂、湖南重型汽车厂等试制客车底盘，组织衡阳客车厂、济南客车厂、安徽省客车总厂、庐州客车厂等改装大客车，安排研制长征汽车厂的T815车匹配斯太尔总成的工作。另外，其他联营厂，以及外协件定点生产厂为斯太尔系列汽车生产各种配套件和专用改装车零部件。按照上述分工进行实施，最后将形成“济汽、川汽、陕汽三厂总装、各有侧重，总成和零部件生产合理安排，变型车、改装车、专用车同步发展”的专业化生产布局。

合理组织项目实施：利用老厂改造来完成重型汽车工业调整改组的任务，虽然是在现有国力条件下发展重型汽车的一条很好的途径，但其组织实施的难度要比建新厂大得多。一是，产品换型、技术改造任务是在老产品不停产的情况下进行的，这就增加了生产组织工作的困难；二是，项目建设的投资中，有1.1亿元需自筹解决，其他贷款也要还本付息，1万6千多套工装费用需要摊入成本，这就增加了资金筹措上的困难。同时，由于近两年来重型汽车市场受进口汽车的严重冲击，企业的经济效益下降，资