

殷礼明 主编

Tradition &
Development

起·势

 中国宇航出版社

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

起·势 / 殷礼明主编. —北京: 中国宇航出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-80218-822-8

I. ①起… II. ①殷… III. ①航空航天工业-工业企业管理-概况-中国 IV. ①F426.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第189604号

策划编辑 石磊

责任校对 祝延萍

责任编辑 黄苹

装帧设计 03工舍

出版

发行 **中国宇航出版社**

社址 北京市阜成路8号 邮编 100830

网址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

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 北京画中国印刷有限公司

版次 2010年10月第1版

2010年10月第1次印刷

规格 889×1194

开本 1/16

印张 12.5

字数 300千字

书号 ISBN 978-7-80218-822-8

定价 108.00元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

引言

早在13世纪，我们的祖先就制造出用火药推进的火箭，火药、火箭技术又随着商船的往来和蒙古族大军的西征被带出国门，对世界的文明与进步产生了重要影响。20世纪80年代，当中国航天走出国门，利用航天技术为人类和平利用空间、改善人类的生存环境服务的时候，引起了全球的关注。

诞生于上个世纪50年代的现代中国航天工业，在共和国缔造者们的亲切关怀下伴随着新中国的成长而不断发展。作为“长征”精神的继承者，航天人不惧怕任何困难的条件和任务的艰巨，经受了外部封锁的压力、摆脱了动荡和干扰。作为“两弹一星”精神的实践者，航天人依靠自己的力量，经过几代人的不懈努力，建立了完整的航天工业体系。

作为中国航天进入国际市场的探路者，踏着中国改革开放的旋律，勇敢地走向世界。我们渡过了从陌生到熟悉的艰难起步，经历了成功与失利的跌宕起伏，经受了恶劣环境的风风雨雨。我们用自己的努力，消除了友善的疑惑，征服了傲慢的偏见，冲破了恶意的封锁，我们的努力改变着世界，改变着自己。

回首30年，征程历历在目。突破计划体制的封闭，航天人抓住历史的机遇，坚定地开始了挺进国际宇航市场的新长征。从1990年4月7日长征三号运载火箭将亚洲卫星一号准确送入轨道开始，在不断将一颗颗卫星发射升空的同时，长征火箭家族中也在不断补充着新丁，长征二号E、长征三号乙、长征二号丙、长征三号丙……，成为国际宇航市场上的明星。

回首30年，奋斗刻骨铭心。透过打开的大门，航天人看到了差距，把压力转变成动力，决心让东方红卫星高高悬挂在太空。从1984年4月8日成功发射我国第一颗静止轨道通信卫星“东方红二号”开始，东方红三号、东方红四号……，我们努力追赶世界卫星制造水平，终于赢得了可与世界高手同台竞技的入场证。

回首30年，创业励精图治。今天的长城公司携手合作伙伴已经发展成为航天产品及综合服务的系统集成商，用覆盖全球的营销网络和专业化的服务水平满足客户多方位需求，在国际宇航商

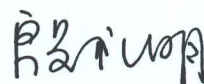
业市场为中国航天赢得了良好的信誉，成为中国航天国际化的重要平台。今天的中国航天在国际宇航市场已拥有“长城公司”、“长征火箭”和“东方红卫星”诸多著名品牌。

作为中国商业航天的先锋，我们将不断努力推出新的“明星”在国际市场的舞台上出现。配合通信卫星系统的建设，提供包括广播、电视、远程教育、远程医疗、应急通信等在内的应用系统建设和运营服务；与更多的国家合作利用卫星遥感技术共同构建全球灾害预防、预测、监测系统，为人类减少灾害的影响而努力。正在建设中的北斗全球卫星导航定位系统提供全球客户服务的那一天也即将到来。

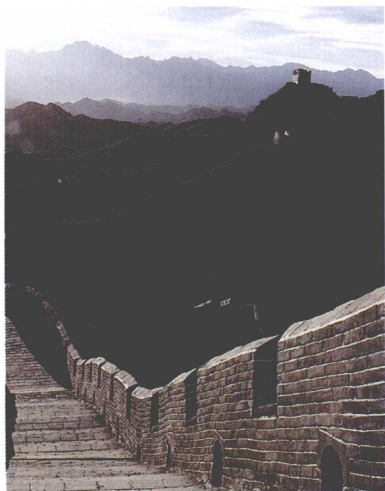
作为中国航天国际合作的桥梁，探究宇宙奥秘、改善人类生存环境、拓展生存空间的共同需要是我们服务航天国际合作的动力。经过我们的努力，在合作探索宇宙空间奥秘的工程中将有更多中国人的身影出现。

30年的成就作为继续发展的根基、承载着航天精神的延续。无需停下脚步事无巨细地历数，只从难忘的经历中拾取那些作用今天、成就未来的启示，激励我们向着新的目标前进，这便是我们编写本书的初衷。

中国长城工业总公司总裁



目 录



长城篇

- | | |
|-------------|----|
| 1. 航天长城 | 4 |
| 2. 国际化的梦想 | 8 |
| 3. 在改革开放中诞生 | 10 |
| 4. 走出去的决心 | 14 |
| 5. 专业的协作团队 | 18 |
| 6. 历史的机遇 | 22 |
| 7. 走进市场 | 24 |
| 8. 接轨国际规则 | 28 |
| 9. 开拓中成长 | 32 |
| 10. 经历风雨 | 34 |
| 11. 精彩的定格 | 36 |
| 12. 观念的转变 | 46 |
| 13. 市场的牵动 | 50 |
| 14. 诚信是本 | 54 |
| 15. 责任与感动 | 58 |



长征篇

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 长征火箭家族 | 66 |
| 2. 商用主力火箭长三甲系列 | 72 |
| 3. 享誉世界的“长征” | 76 |
| 4. 商业发射的序幕 | 78 |
| 5. “长二捆”的诞生 | 84 |
| 6. 瑞星搭载合作 | 94 |
| 7. EPKM走出国门 | 100 |
| 8. “长三乙”的重生 | 106 |
| 9. 铱星布网 | 112 |
| 10. 打破6年沉寂 | 121 |



东方红篇

1. 全球响彻《东方红》	130
2. 卫星通信试验	132
3. “东三”的跨越	134
4. “东四”的诞生	138
5. 服务直播星工程	142
6. 卫星出口的不懈努力	144
7. 中非合作的桥梁	146
8. 拉美民族英雄之星	154
9. 中巴友谊的结晶	162
10. 系统的集成	164
11. 国际项目管理	172
12. 金融保险支持	174
13. 国际航天培训	180
14. 轨位和频率协调	182
15. 继往开来“东方红”	184
 长征火箭国际商业发射服务记录	 190
中国已发射通信卫星列表	192
东方红四号平台通信卫星在轨交付表	193
后记	194

殷礼明 主编

Tradition &
Development

起·势



中国宇航出版社

·北京·



长城篇

在我国北方辽阔的土地上，东西横贯雄峙着绵延起伏、气势宏伟、长达一万多里的长墙，这就是被称为世界奇迹的万里长城。

万里长城是古代中国在不同时期为抵御塞北游牧部落侵袭而修筑的规模浩大的军事工程。现存的明长城东起河北山海关，西至甘肃嘉峪关，东西横跨10个省区市，高6米至7米、宽4米至5米，总长度达8851.8千米。它翻山岭、穿沙漠、过草原、越绝壁、跨河流，经历2000多年风沙雨雪，仍虎踞龙盘傲然屹立，是中华民族悠久历史的见证，也是伟大中国的象征。

如今的长城虽然已经失去了最初的用途，但它蕴含的不屈不挠保家卫国的民族精神，它展示的海纳百川融合各种经济文化的能力，仍激励着中华儿女团结一致、拼搏进取，不断书写新的奇迹和辉煌。

1980年10月，中国长城工业总公司成立了。作为在中国改革开放的大潮中诞生的航天国际化平台，之所以取名为“长城”，正是希望进军国际市场的中国航天人能够从古老的长城所传递的不屈不挠的顽强精神中汲取力量，从它所展现的中华民族的勤劳和智慧中，激发出勇于探索不断创新的灵感。

“长城”饱蘸着国人的梦想与激情，承载着难忘的辉煌与曲折，把自己不屈的身躯筑向遥远的天际，那里是人类智慧交融升华永远的高地。

经历30年国际市场的风雨洗礼，今天的中国航天正在逐步完成适应国际市场竞争需要的转变；从1990年发射亚洲卫星一号开始，到2007年尼日利亚通信卫星一号完成在轨交付，中国长城工业总公司已经从单一发射服务提供商成长为具有提供客户需要的一揽子解决方案的系统集成商和综合服务供应商；不断提升的技术能力和服务水平使中国航天在国际宇航市场保持了良好的声誉，并且将“长城”、“长征”、“东方红”培育成为宇航国际市场的著名品牌。

中国长城工业总公司秉承着“长城”的精神，以“不到长城非好汉”的气概肩负国家的使命，站在中国高科技对外合作交流的前沿，为古老的长城插上了现代的翅膀。带着中华民族开放、和平的信息，现代“长城”正向着遥远的太空延伸。

1. 航天长城

1980年10月16日，中国长城工业总公司（以下简称长城公司；英文简称CGWIC），在东方这片富含飞天文化的沃土中，在中国改革开放的大潮中诞生。2010年是公司的而立之年。

悠悠历史长河，30年弹指一挥间。

可以说——

有中国改革开放的国策，才有中国长城工业总公司30年的历史实在；

有植根中国航天的血脉，才有中国长城工业总公司30年的历史作为。

也可以说——

因为有了“长城”，一向不为外界所知的中国航天，突然拉开了紧闭了几十年的大门，让民族的品牌在世界公众面前亮相，并且昭告天下，中国的火箭属于世界。

因为有了“长城”，习惯于计划管理的科研体制，开始了全新的面向市场竞争的转折，让航天人特有的责任感被无限地放大，从而更深刻地理解了“成功”。

时光，伴随“长城”成长；

使命，携手“长城”同行。

作为中国航天国际化经营的专业公司，30年来，长城公司根植于中华民族几千年的文明，依托中国航天50多载的丰厚积淀，始终站在高科技对外合作交流的前沿，致力于中国航天国际化发展，书写着中国航天产品在国际宇航市场确立地位的技术开篇和商业文明。

长城公司是中国政府授权的经营商业发射、卫星出口及开展国际空间技术合作业务的唯一商业机构。作为航天产品及服务的国际宇航系统集成商，今天的“长城”能够完整地提供商业发射服务、卫星、卫星地面测控站建设、卫星应用、项目融资、项目保险、技术培训等整体解决方案，以专业化的服务满足客户多方位的需求。

古塞雄关存旧迹，今日“长城”壮山河。



殷礼明总裁与玻利维亚财政部长路易斯·阿尔塞





中星九号卫星发射

长城公司的实力

发射服务国际竞争力大幅提升——

历经20年国际商业发射服务市场的打拼和历练，长城公司以国际市场的需求为契机，推动了中国航天成功研制出长征二号E、长征三号乙、长征二号丙/SD等新型火箭以及固体火箭上面级（EPKM），在满足国际市场竞争需要的同时，带动了中国航天技术的发展。长征火箭在价格、可靠性等方面，获得了国际卫星运营商和制造商的高度认可。

宇航系统集成服务能力日趋完备——

经过近30年的发展，长城公司已经由单一的发射服务提供商发展成为国际宇航系统集成服务商，具备了为国际客户提供天地一体化整体解决方案的能力。截至2009年年底，长城公司已为14个国家和地区提供了30次卫星发射，共发射了36颗卫星，其中包括2次整星在轨交付和6次搭载服务，实现了整星出口零的突破。

业务领域不断扩大——

长城公司现有业务涉及宇航业务、航天技术应用、国际化服务三大领域，可完整配套地向国际用户提供发射服务、卫星整星在轨交付、地面航天基础设施建设、分系统和零部件出口、地面测控和应用系统集成建设，以及信息电子、新能源、石化装备等产品和服务，提供国际合作、咨询服务、国际展览、国际物流、国际贸易、工程承包、国际招标等专业化服务。

专业队伍国际水准——

面对日益复杂的国际政治经济环境，长城公司市场研发开拓意识不断增强，建立了一支市场敏感度



铱星第二次发射暨长征火箭第50次发射庆祝会

高、专业知识扎实、宇航技术和商务规则精通的国际营销和管理队伍。中国航天丰富的科技人才资源与专家队伍，为长城公司不断提升面向国际用户的综合服务能力提供了强大的后盾和有力的支撑。长城公司以顺畅的业务协调机制加强与合作伙伴的沟通交流，致力于提供优质产品和服务，提升客户价值。

营销体系覆盖全球——

长城公司已在法国、俄罗斯、中国香港、美国、委内瑞拉、尼日利亚设立了办事机构，并以上述国家和地区为重点，形成了北美、拉美、欧洲、非洲、亚洲、欧亚、亚非、亚太八大区域营销平台，建立了结构合理、覆盖全球的营销网络。

品牌与信誉深入人心——

“长城公司”、“长征火箭”和“东方红卫星”成为中国航天在国际宇航市场的著名品牌，获得了国际客户的广泛支持和信任，积累了巨大的无形资产。长城公司通过持续向客户提供优质服务，与国内外卫星制造商和卫星运营商建立了良好的关系，主要客户既有俄罗斯、法国、美国等航天大国，也有亚、非、拉美的发展中国家，在国际宇航界、保险界、金融界享有良好信誉。



“委星一号”合罩



长城公司设立的海外机构

2. 国际化的梦想

在中国航天半个多世纪的发展丰碑上，无疑会记录着长城公司卓然于开拓国际宇航市场的历史足迹。经过30年的历练，长城公司拥有了属于自己又与中国航天不可分割的辉煌，拥有了“而立之年”的业绩和中国航天50多载积淀而得到的“知天命”的达观。

上过天的航天员，没有一个人不怜惜人类的地球。这个在太空中远远望去晶莹剔透的蓝色星球，孤独无助地漂浮在一片黑暗中，那里是人类唯一的家园。“每一个人都应该敬畏它，爱惜它，让战争、残杀、灾难远离这片宇宙的福地吧”，第一个登上月球的航天员阿姆斯特朗如是说。

太空没有边界。用航天技术造福人类也同样没有边界。昔日冷战时期，“东风”“西风”之间的隔膜与对立，如今已被架设在太空的沟通全人类的信息桥梁所代替。

和平利用空间，利用中国的航天技术丰富人类的沟通，造福人民的生活，是长城公司永恒的追求和使命。

30年的改革开放使具有千年文明的中国发生了翻天覆地的变化，三十而立的“长城”从未停止过开拓的步伐。

国民经济的发展、航天技术的突飞猛进、队伍在市场中的锻炼和提高，为长城公司的发展注入了强劲的动力；中国的古老文明、老一代航天人的民族责任感以及不断被赋予新的内涵的航天精神是长城公司克服一切困难，继续向前的巨大精神力量。

长城公司拥有一支强有力的队伍。他们经历过雄赳赳、气昂昂发射大火箭的激情岁月，也经历过“造火箭不如卖茶蛋”的尴尬境遇；初入市场时他们曾经被人猜疑为“皮包公司”的骗子，不久他们就创造出“纸上谈兵”推销火箭的真实传奇；他们经受了失利的风雨，见证了成功的彩虹。他们涌动着一一种精神，收获着一份成熟。他们用岁月年轮打印出一连串辉煌的数字，他们用殚精竭虑奉献出令世界惊讶的奇迹。

从1985年我国政府宣布长征系列运载火箭承揽国际商业发射服务，到1990年长征三号运载火箭成功



国际商业发射服务研讨会

地将美国制造的亚洲卫星一号准确地送入预定轨道，长城公司成功地敲开了国际商业发射市场的大门。至今，在国际市场的带动下，我国已有多种型号的长征火箭用于国际商业发射，并实现了中国卫星出口零的突破，相继签署了尼日利亚通信卫星一号、委内瑞拉通信卫星一号、巴基斯坦通信卫星一号R、尼日利亚通信卫星一号R、老挝通信卫星等卫星在轨交付合同。

继发射服务、整星出口后，航天基础设施整体出口成为支撑中国航天国际宇航市场开拓的重要支柱。

目前，长城公司已为14个国家和地区提供了卫星发射和搭载服务。长征火箭发射的商业卫星，可以覆盖亚洲、非洲、欧洲、北美洲、南美洲、大洋洲的100多个国家和地区。

国产通信卫星为亚洲近邻、非洲大陆、南美高原的发展中国家送去了广播通信、远程教育、远程医疗等服务，造福边远地区民众，提高了人民生活水平。

长城公司的国际化服务能力不断加强，融资保险、培训、长期在轨支持、国际咨询、国际展览、国际贸易、国际物流等业务，成为支撑公司多元化发展独具特色的服务主业。

坚持专业化服务、市场化运作、实业化经营、规模化发展，形成布局合理的业务结构，建成覆盖全球的国际营销体系，担当开拓国际宇航市场的重任，成为中国航天国际合作的桥梁，是长城公司为之不懈奋斗的企业愿景。

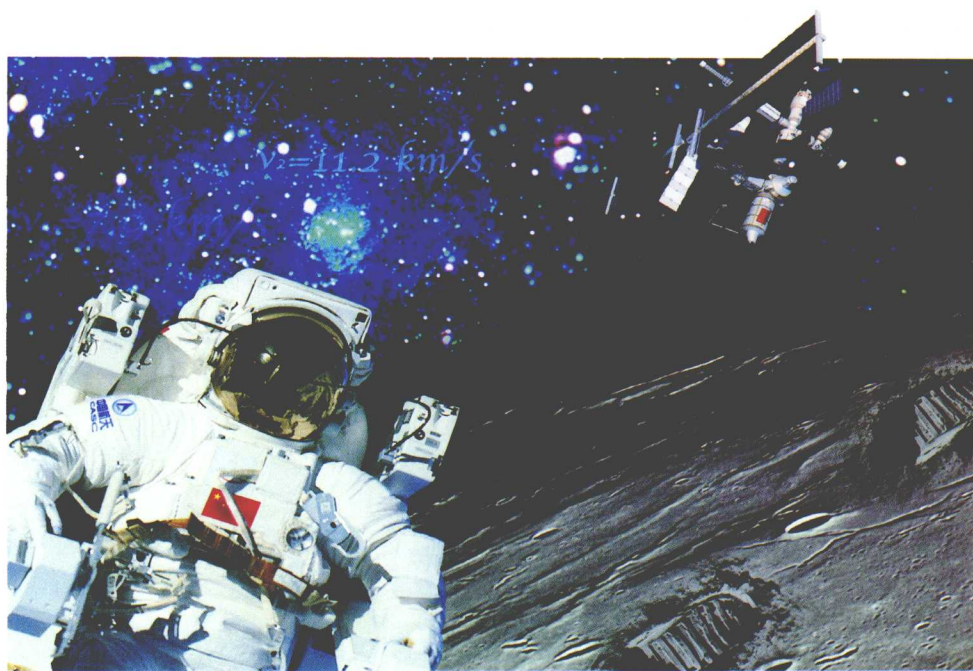
面向国际市场，利用全球资源，建设具有国际竞争力的跨国公司，向客户提供整体解决方案，实现员工与公司共同成长与发展，是长城公司的建设目标。

当今时代空间基础设施同铁路、公路、网络等陆地基础设施一样，成为现代经济发展的基础工程。太空经济引领着经济腾飞和社会发展，改变着人们的生活方式，为人们带来全新的生活。置身于这一领域的长城公司，承载着光荣与梦想，追逐朝阳，造福百姓，奉献社会，其乐无穷。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

中国航天国际化之路很艰难，但是长城人走得很顽强、很坚定。

长城公司渴望为促进人类进步作出更大的贡献。



开拓天疆

3. 在改革开放中诞生

20世纪70年代末，在中国的南海边，有一位老人画了一个神奇的圈，天地间骤然荡起滚滚春潮，改革开放的东风席卷华夏故园。

随着思想解放的不断深入，中国封闭多年的大门终于向世界打开。

中国的发展需要改革，中国的发展需要对外开放。正是在这样的大潮中，1980年10月16日，中国长城工业公司肩负着将中国的航天技术服务和其他产品带出国门的使命，应运而生（1992年，更名为中国长城工业总公司），与同期成立的一批工贸公司一起，成为了国防科技各个行业对外开放的标志性产物。

长城公司成立之初，员工仅有20多人，大多来自于航天工业部机关及科研院所。

长城公司最初的注册地点是位于北京市崇文门外东大地的一座红色小楼。当时这个小楼的主人是北京市的一个玻璃研究所，在这个小楼里，只有公司的两间办公室，谈判间是和玻璃研究所共用的，公司的不少筹建人员还在原来的单位里办公。之后，长城公司又搬到了月坛北小街2号。此后公司多次搬迁，2009年，长城公司迁至现在的办公地点——北京市海淀区杏石口路。

以经济建设为中心的国家新政策和体制，把自从诞生以来就完全依靠国家供给的航天人也卷进了时代的大潮。面对迅速变化的环境，谁都没有经验，相当多的人准备不足。曾任七机部部长的郑天翔掷地有声地提出，我们必须解放思想，客观形势变化了，人应当跟上形势的变化，而不是让形势跟上你的思想。

长城公司和同期成立的众多外贸公司一样，承担了上级主管部门——航天工业部的进出口业务，同时还代行航天工业部民品生产管理职能，负责航天系统民品的开发、生产以及出口，完成国家的出口创汇指标。那时对航天企业而言，所谓的民品称为非航天产品可能更为确切。公司从开发香港和东南亚市场开始，并通过参加国际展览会等方式推销产品，先后推出了五金模架、医用小推车、梅花扳手、万向脚轮之类的民品，同时还开展了“三来一补”、对外工程承包、承揽维修、劳务出口等业务，掘出了走进市场后的第一桶金。



长城公司现址