

辽沈企业家丛书

● 主编 刘恩铭

虹桥铁梁

HONGQIAOTUILIANG

● 辽宁大学出版社



前 言

铁道部沈阳桥梁工厂，在解放战争中，在抗美援朝期间，在国民经济建设中，乃至第一到第八个五年计划建设中，都做出了突出贡献。她在中国共产党的领导下，由不足百人的小厂，发展到4500多人的大型企业；从只能单一手工作业，发展到现代化大生产；从只能制作撬棍、水鹤、维修小型钢梁，到制作武汉长江大桥、人民大会堂钢屋架、大马力推土机、铲运机、龙门吊、弹条扣件、大型钢梁钢结构等筑路机械尖端科技产品。同时，还培养和锻炼了一批又一批的优秀领导人、企业家和职工队伍，它将永载历史史册。

沈阳桥梁厂的产生、发展、成长壮大都记述了它的卓越领导、职工精神风貌和献身精神。沈桥人的五种精神就是很好的概括。即：艰苦奋斗的创业精神，是标必夺的拼搏精神，严格求实的科学精神，爱厂如家的奉献精神，优质服务的最佳精神。它所走过的50多年的途程是不平坦的，饱历沧桑、几度坎坷，终于开拓出自己的发展道路。从日伪时期两个设备简陋的小厂，到国民党时期合并为一个工厂，生产能力很低，直到解放，工厂才迈上了建设发展之途。老一辈职工沐浴党的阳光，聆听党的教诲，同舟共济，艰苦奋斗。在解放初期，以战斗的姿态抢修了东北铁路各线主要桥梁，对支援

解放战争和恢复铁路运输立下过汗马功劳。在朝鲜战争中，甘冒敌机扫射轰炸危险抢修桥梁，保证了“打不垮，炸不烂”的钢铁运输线的畅通，流下了职工鲜血，写下了光荣的历史篇章。在社会主义建设中，制造了武汉长江大桥及郑州、黄河大桥等重要钢梁，制造了建设铁路所需的施工养路机械180多种，其中40多种属于当时国内首创产品，为新建铁路施工和提高运输能力做出了重要贡献，并且锻炼出一支能打硬仗、素质较好的职工队伍。中共十一届三中全会以后，它们踏上了改革之路。针对自己的特点，扬长避短，不停顿地整顿企业，一步一步地把一个陈旧的老厂改造成为“布局合理、工艺先进、采用现代化管理方法和手段、能生产各种施工机械和钢梁钢结构产品的综合制造工厂”。改革取得可喜成果，旧貌换新颜。工厂在前进的过程中，不仅经受过无数胜利成功的喜悦，也饱尝了不少迂回挫折的烦恼。有成功的经验，也有失败的教训，成为当前进一步深化改革不可多得的精神财富。

目 录

前 言	(1)
-----	-----

上 卷

一 厂长登上首都的领奖台	(1)
二 迈出新的一步	(6)
三 投入市场找“活”路	(10)
四 竞争场上出奇方能制胜	(13)
五 最要紧的是信誉	(16)
六 企业要有一种精神	(19)
七 厂魂、传家宝	(23)
八 两个“文明”都要抓	(29)
九 沈桥人的风采(一)	(33)
十 沈桥人的风采(二)	(40)
十一 厂长处处为工人着想	(49)
十二 日本友人也吃惊	(55)
十三 法制法规 以法治厂	(60)
十四 厂史就是巨大的财富	(66)
十五 不断开拓不断发展	(69)
十六 攀登更高的目标	(72)

下 卷

厂长话改革	(79)
后 记	(139)

一 厂长登上首都的领奖台

1985年4月的北京，风和日丽，花红柳绿，春意盎然。在这春光明媚的季节，全国总工会“五·一”劳动奖章授奖大会，在这里召开。沈阳桥梁厂厂长于龙仁作为获奖者，高高兴兴地参加了大会。当他胸佩金光闪闪的奖章，手捧证书，激动的泪水禁不住夺眶而涌。啊，一个放牛娃出身的厂长，今日能站在中华人民共和国首都的领奖台上，获得劳动者最高的荣誉，如果没有党的培养，群众的支持，没有改革开放的政策，能获此殊荣吗？！

于龙仁思绪万千，他陷入往日的回忆，想起自己成长的朝朝暮暮，追忆起桥梁厂坎坷不平的发展之路。

他1948年年末进厂，先后当过学徒、车工、车间主任、直至厂长。几十年，先后被评为沈阳市优秀企业家，辽宁省优秀企业家，铁道部基建总局先进个人。

1985年2月，1987年3月分别被沈阳市政府授予沈阳市劳动模范和全国优秀经营管理者等光荣称号。

沈阳桥梁厂，是铁道部直属的为铁路建设生产各种工程机械、钢梁钢结构、筑路机械和铁路弹条扣件系列产品的综合制造工厂。现有职工4500多人，成为国家二级企业。说起它的基础谁也想不到会有今天这样好的景象。这个厂始建于

1937年，它的前身，是由日伪时期的“满洲横河桥梁株式会社”和“株式会社满洲松尾铁工厂”两个小厂合并而成的。当时只有职工100多人，后发展到400多人，但由于日本帝国主义在侵华战争中受挫和日本资本家的残酷剥削，加之日伪政权各种税收数量剧增，到1944年初，工厂处于停工状态。大批工人由于生活所迫，纷纷离厂寻求谋生之路。到1945年“八·一五”光复，日本帝国主义无条件投降，工厂在册工人数不足百人。“八·一五”光复后，苏联红军及中国共产党领导的军队，先后进入沈阳，1946年8月，正式成立沈阳桥梁工厂，隶属交通部东北特派员办公处领导，并由工务组组长李为骏兼任厂长，满云升为副厂长。到1947年底，职工人数达420余人。能生产钢板梁、工字梁、道岔、华式水泵、桥梁支座、系船柱、手推轨道平车、水鹤、止水伐、搬道器、撬棍、道钉锤、道钉闷子、铸铁小炉子等产品。

1948年11月2日，沈阳解放，沈桥厂重新回到工人手中，获得新生。工人群众感到换了时代，气象一新，生产和学习情绪异常高涨，许多被国民党时期疏散了的职工，都争相来厂工作，到1949年末，职工增加到613人。开展了思想教育运动，公物还家，和组织大生产运动。通过一系列整顿和改革建制，适应了当时生产发展的需要。

在国民经济恢复建设时期，沈桥厂以主要精力投入抢修东北各线铁路桥梁战斗中去。战争使我国铁路桥梁遭到了很大的破坏，铁路运输受到严重阻碍，人们的思想也遭到极大地撞伤。国民党还负隅顽抗。沈桥职工都在磨拳擦掌，严阵以待。1951年冬，奉铁道部指示，为迅速恢复铁路运输和支援解放战争，工厂先后组成数支钢梁队，在“解放军打到那里，铁路就修到那里”的口号下，以半军事化的姿态，奔赴东北各线抢修桥梁。对恢复生产和支援解放军南下做出了贡

献。1951年3月，朝鲜战争爆发后，工厂抽调了有实践经验、技术纯熟的干部、工人260余人，组成了抗美援朝钢梁抢修队，赴朝执行抢修任务。这支抢修队，不顾美帝国主义飞机的狂轰滥炸和炮火袭击，在非常艰险的条件下，以战斗的姿态多次抢修朝鲜清川江大桥、大宇江大桥、以及万城、定城、白马、伏城、清水等处铁路桥梁。在不间断地抢修桥梁战斗中，钢梁队长阴嗣林等13名同志光荣献身。同时，在国内也组织抢修鸭绿江大桥，这座桥是通往朝鲜战场的要塞，懂得军事知识的人都会把这座桥当做攻击的战略目标。因此，美国派出了大量的战斗机，像一群群乌鸦在鸭绿江上空狂轰滥炸，而我们的钢梁抢修职工采取了“你来我躲，你炸我修，你扰我干”的战术，保证了援朝物资不间断地运往朝鲜，在通往朝鲜战场的铁路线上，用我们的爱国主义精神，大无畏的英雄气概和纯熟的技术，筑成了“炸不断，打不垮”的钢铁运输线，为朝鲜战场的胜利贡献了力量。

在执行国民经济建设第一、第二个五年建设计划期间，在党中央提出的“多、快、好、省地建设社会主义总路线”的指引下，是沈桥厂鼎盛时期。1956年工厂接受了制作武汉长江大桥一联三孔钢梁的任务。长江滔滔，自古无桥，千万年来，两岸隔江相望，是沈桥职工用勤劳的双手，辛勤的汗水，提前近五个月完成了任务，是沈桥职工使亿万年的“天堑”变成了“通途”。勾通了大江南北，同时，还从1953到1955年试制成功铁路建设急需的新产品32种，其中有全国第一台震动打桩机、全国第一套万能钢构件、全国第一孔32米拆装式钢桁梁、120吨油压机、50吨卷扬机、全国第一台25吨塔式起重机、全国第一台25吨架车机、架空索道、全国第一台万能浮箱、500吨和200吨油压千斤顶等，有力地支援了国家重点工程建设。

1966年风云变幻，“文化大革命”运动席卷全国各地，给工厂带来了深重的灾难，停产闹革命，无人问津生产，更是无法正常管理，思想上造成混乱，经济上遭到破坏，管理制度被废除，生产大幅度下降，使工厂出现了解放以来第一次亏损局面。使桥梁厂的经济形势沉入低谷。

1966年，在毛主席“备战、备荒、为人民”的战略转移中，铁道部命沈桥厂负责在三线建设一个桥梁厂，以备战时应用。经过几年的选厂建厂，终于在陕西省境内——宝鸡市，新建了大型桥梁厂。并提出了“好人好马上前线”的决定，抽调了厂级干部4名，中层干部24名，技术人员27名，一般干部55名，生产工人710名，各种设备187台，支援三线建设。把沈桥厂的精锐、骨干、尖端设备一抽而空，剩下的大部份是老弱病残和不配套的设备。从此，原来的主导产品——钢梁钢结构、道岔就无法生产了。无奈，只有重新调兵遣将，转产工程机械——160马力推土机生产。连续几年试制160、180和200马力推土机，由于质量不过关，产品不定型，用户纷纷来信，上告质量有问题，铁道部领导和有关部门也都不满意，市场萧条，前途暗淡。

1980年，于龙仁担任厂长时，摆在他面前的不是那蒸蒸日上的大好形势，而正是在这工厂面临倒闭的边缘上，还正赶上国民经济全面调整，基建投资缩减，在部份铁路新线停止建设，市场紧闭，工厂生产任务严重不足，面临职工开不出工资的危险形势下，受任于危难之际。于龙仁同志该如何支掌这个帅印？人们在拭目以待，于龙仁同志雄怀大志，壮志难酬。办事果断的他，今天却陷入了深深的思考之中。过去他遇到多大的事都能放的下，睡得香，现在他失眠了。是啊，每天有3000多职工，几万名家属要吃饭，还要给国家创造财富。在计划产品经济情况下，没任务向上边要，有困难

找领导想办法。可是在这种新的形势下，上级领导也爱莫能助。真是，烟波渺渺到哪里取经？到哪里求仙？路在何方？！

在辗转反侧的思索中，他想到了美国福特公司，老福特两次汽车创业失败，一朝振兴的历史；想起了克莱斯勒汽车公司，在创造了美国历史上企业亏损的最高记录之后，经过几年惨淡经营，出人意料，神奇般地从死亡线上复活过来的实例。“信息——智囊——决策”。这是国外企业成功之秘诀。对！就这么办。紧锁的眉展开了，焦虑的心平静了。于是他着手调整了组织机构，组建了智囊团。他从车间和科室抽调了一批骨干奔向全国各地收集信息；他召集了有几十年丰富管理经验的老同志和部份工程技术人员，就企业发展方向，请他们搞调研、提建议、拿方案；他深入车间、科室直接听取工人和各级领导的意见。路在脚下延伸，各种各样的建议方案在紧张的酝酿之中……。

二 迈出新的一步

作用力与反作用力，真是一对孪生的亲兄弟。在严峻的考验面前，压力变成了动力。厂长在思考，全厂职工在议论，企业发展方案一个一个的提出，但仍然是渺渺然，在研究创业发展方向的会议上，智囊团中的意见形成了三大派，他们各抒己见，在激烈的争论着。

以部分老专业管理人员为代表的主张是：停止生产推土机等筑路机械产品，大力发展道钉等扣件产品。他们认为推土机质量不好，信誉下降，市场紧缩，再干下去只能是劳民伤财，而道钉等轨枕扣件产品是工厂的饭碗子，工厂就是要赚钱，没有钱就没有发展，就没有饭吃。

以部分工程技术人员为代表的主张是：继续干推土机。他们认为推土机从试制到批量生产，从160马力到200马力的成功，已经历了七、八年，积累了不少经验，尽管质量有些问题，这是前进中的问题，但它是我们工厂的一个代表产品，说啥也不能丢。一些同志说，推土机就像我们铁路大沿帽上的帽徽，只能是一个标志，没有什么实用处。退一步讲，保留这个“帽徽”也可以，但不能将有限的人力、物力、财力放在它身上，用钱打水漂。

另一部分同志主张，不能把眼睛光盯在推土机和道钉扣

件上，我们名字叫桥梁厂，可实际现在我们一座小桥都没干。怎么对得起这个名字呢？我们要挖掘潜力，发挥沈桥的光荣传统，承揽部份小型桥梁，以解决钢结构车间没活干的问题，通过组建队伍，武装队伍，锻炼队伍，为今后承担更大的任务，大踏步前进奠定基础，这是个方向。有些同志坚决反对，他们认为三线搬迁时，把钢梁钢结构的人员、设备、技术资料，全部转到宝鸡，我们现在是“三光”，拿什么干？再说生产钢梁钢结构，不经部里批准，不发给许可证，出了事谁负责任。一些人坚持意见，认为改革开放就是要冲破一些条条框框的束缚。不发展这项产品，车间几百人靠什么吃饭？没有条件创造条件也要上。方方面面的人聚集在一起，各种各样的建议和方案都经过了一番调研，经过一定的技术经济论证和可行性分析，都有道理，都有一定根据，就等厂长拍板定案了。在这关键时刻，老于想了很多。如果这一决策对了，会使沈桥振兴，蒸蒸日上；决策错了，企业会雪上加霜，会把职工的饭碗子给砸了。于是他比任何时候都冷静，以一个优秀企业家的风度临阵出智慧。他反复地思考着：道钉轨枕扣件等产品是工厂的“饭碗子”，发展道钉扣件这是没有异议的。发展道钉扣件的关键是扩大生产能力，五十年代的老厂房要改造，陈旧的设备要更新，现有的资金全部用于道钉扣件改造，其他产品不搞了也不行。在商品竞争的条件下，任何一个企业只靠单一产品是没有竞争力的；干了七、八年的推土机真的下马，多年的心血汗水付之东流，近千名的机械加工工人，近百名的工程机械技术人员干什么呢？从目前看，全国基建压缩，铁路建设缓建，推土机市场萧条，但这毕竟是暂时的，一个大型企业不能因此而动摇不定。再者国民经济要发展，铁路要大上这是必然的。我国铁路交通运输这一薄弱环节并没有得到解决，相反还要大发展。而发展铁路交

通运输事业仍然是一项重大的国策。到目前为止，国产大马力推土机仍然处于试制阶段，看看日本、英国等大马力推土机占领我国铁路基建市场，心里不是个滋味。民族自尊心受到谴责，民族自豪感在燃烧。没有理由让推土机这项产品下马。再说钢梁钢结构，据市场调查信息，小型钢结构桥梁需求量很大，如果恢复钢梁生产它不仅能占领东北市场，解决结构车间几百人的吃饭问题，又能开辟出一条搞活经营的新途径。这条路应该闯一闯。但是铁道部有明文规定，钢梁任何厂家不得随意生产。如果我们冒着风险干，人员、技术资料、设备都可以想办法解决，但是制造出来，真的出了质量问题，桥塌、车翻、人亡，这祸可就闯大了，一个小小的厂长是负不起这个责任的。难哪！产品发展方向直接关系到企业的生存和发展，在这个重大问题面前，他怎么能轻易地予以肯定和否定呢？这个板他一下拍不下去。是啊，这是一个成功企业家所共有的性格。他们在重大决策出台之前，总是要深思熟虑，慎之又慎，决不鲁莽简单从事，在制定这一重大战略性决策时，于龙仁同志也同样不是人云亦云，他以长远发展的战略思想观察问题、处理问题，他不仅要考虑到市场的需求，还要考虑企业的能力；不仅要考虑当前的利益，还要考虑长远的发展；不仅要考虑企业自身的效益，而且要考虑铁路和社会的整体效益。作为半军事化的铁路企业，于龙仁厂长还要更多地考虑一层，不符合铁道部规定怎么办？上级不同意怎么办？经过两次激烈的争论，于厂长决定暂时休会，让大家进一步研究，同时他也要进一步全面思考。经过与许多同志的个别交谈，在他的头脑中，又有了新的飞跃：决策不仅是对一个方案的肯定，对其他方案的否定，同时也应包括对各种方案的兼容并蓄。于是他的思路进一步开阔，一个新的方案在头脑中形成。

在重新召开的第三次企业发展方向研讨会上，于厂长提出了“发展道钉弹条扣件，大上钢梁结构，开发筑路机械”的企业发展方案，得到了大家的一致通过。这一战略决策的实施，使工厂形成三大系列主导产品，开发和占据了市场。工厂经济形势大为改观，实现了“六五”翻番，“七五”持续稳定增长。但又有谁知道在制定具体实施决策中遇到了哪些风险……。

三 投入市场找“活”路

就在工厂产品发展战略制定后的几个月，来自全国各地的信函不断飞来，不是表扬支持的信件，而是纷纷反映沈桥厂推土机质量问题。同时“状纸”告到铁道部基建总局，甚至登上了《人民铁道》报。一时间，工厂内外沸沸扬扬，诸如“沈阳桥梁厂生产的推土机在紧张施工的隧道中‘爬窝’，20多吨重的庞然大物往前走不动，往回拉不出来，严重影响了施工进度。”用户要求包赔损失的消息传遍大江南北，长城内外，……。沈阳桥梁厂生产的推土机名誉扫地，工厂蒙受巨大耻辱。

在工厂院内，家属区大院，到处可闻“桥梁厂生产推土机纯粹是好大喜功，瞎胡闹”，“我厂设备差，技术力量不行，早就该下马”，“打肿脸充胖子，自找苦吃”。下马风从上级机关个别同志，到厂内部份人员中再次吹起。

老于又陷入了沉思，难道是战略决策错了吗？他没有马上做出结论意见。他想沈桥厂的职工有“能打硬仗”、“没有攻不克的难关”等光荣传统，难道我就知难而退吗？他冷静的思考，同智囊人员在一起把问题解剖，逐个分析。到现场实地调查，发现推土机质量不好，主要问题是发动机的可靠性差，使用寿命低，超过800小时缸套严重磨损，马力明显

下降。病根找到了，药好下但不好往下咽。专业管理部门纷纷提出更换发动机的建议。“更换发动机”的建议是对的，在商品经济发展的今天这也不是什么难事，难就难在当时与我厂推土机配套的发动机，是由铁道部直属一家工程机械厂生产的，如果决定不用他们的发动机，他们的饭碗也打了。再说，生产这种发动机是由部里投资，从1972年开始设计试制，到1976年批量生产，要想更换其他厂家的发动机，配套厂怎么办？过去曾提过几次意见，部里坚决不同意。生米已成熟饭，捆绑就是夫妻，在产品经济条件下这已经成了天经地义，不容改变。

这些事情都是于龙仁亲身经历的。他比谁都清楚。走一步一个坎坷，轻者弄个趔趄，重者摔个跤，谁来搀扶一把呢？还是工厂领导班子成员同舟共济，副厂长李成付总工程师，组织工程技术人员攻克技术质量关，副厂长张学增总经济师组织力量研究开发市场和销售难题，党委书记宋有龙积极支持，给老于解决这些问题增添了勇气和决心。冲破了一道道风险。他为了保证推土机组装质量，批准将一座闲置的空厂房，四周砌上砖墙成立了组装车间。这件事因事先未请示，受到有关部门的点名批评，还讥讽地说：“将你于龙仁的名字刻在墙上吧！”这辛辣的讽刺至今还在他的耳边回响。更换发动机无疑更是“离经叛道”啦，其后果将不仅是严厉地批评，还不知有多大的罪名哩，不换发动机，生产出的推土机质量不过关，没人要还不算，还可能危及工厂的生命。严峻的现实又摆在他的面前。他经过权衡，毅然决定再冒一次风险，冲破种种阻力和各种束缚，“捆绑不能成夫妻”。换发动机！于厂长的犟劲又上来了。他派出了有丰富专业知识的科研所副所长和其他外协专业管理人员，走访了一机部、农机部，到了重庆和上海等地调研。最后选择了上海柴油机厂的发动机。根

据新的发动机，对推土机底盘进行了三次较大设计改进，于1981年1月制成样机，经过1500小时的工业试验，在性能、效率、可靠性等方面都达到了设计要求。投入市场后受到用户欢迎。后来在总局长的直接干预下，工厂终于取得了与上海柴油机厂的直接订货权。保住了这个产品的生产权。这个产品是由160马力到T200马力经过六次改型，十几次的改进设计，于1983年通过部级鉴定，1984年被评为一等品，1985年被评为铁道部、辽宁省优质品，1986年噪声处理达“国优”，填补了我国大马力推土机发展历史的空白。在用户当中赢回了信誉，实践证明，这个产品常年生产不衰，越产批量越大，过去年产四五十台，现在年产百台，还供不应求，成了工厂的一个拳头产品。

四 竞争场上出奇方能制胜

一个成功的拳击世界冠军，全凭他两个强有力的拳头和出奇制胜的办法。一个企业，如果在强手如林的竞争中，没有自己的拳头产品，也同样难以取胜。沈桥厂把推土机作为一个拳头产品，那么另一个拳头又是什么呢？这是于龙仁又思考的一个重大决策问题。

随着铁路运输事业的飞速发展，新技术不断涌现，新材料代替旧材料已成为现实，木制枕木逐渐被水泥轨枕所替代，新制轨枕扣件研制迫在眼前。一场新的决战开始了。铁道部决定，要大批量生产轨枕扣件产品，铁道部物资局召开了落实任务会议。在会上，一些厂家负责人迫于产品质量要求高、时间紧、蹙眉闷坐，不敢表态；一些厂家认为，虽然扣件研制任务急，但部里答应给一部份投资，将这个活弄到手，可以借机捞些油水。于是他们提出种种理由和困难，要求部里再增加投资。会议再继续进行着……。于龙仁坐在那里，表面上一声不吱，可脑子里却在激烈地斗争着。他想的不是能否干得了，也不是要捞国家什么油水，他想的是人民的生命财产安全的问题。他想，一个小小的轨枕扣件不起眼，它直接关系到生产厂家的责任，特别是外形尺寸，热处理质量要求非常严，任务重，时间紧，有的不敢接，有的想借机发财。