



《改革之路》丛书编辑部 编

狂澜弄潮曲

• 中国文联出版社 •

在四項基本原則的
指導下，努力使我們的企
業改革，進一步更加矯健的
生長！

書贈

改革之路出版

劉

一九九六年六月

《改革之路》丛书出版说明

十年，在人类历史上只是短暂的一瞬。而在中国共产党十一届三中全会正确路线指引下改革开放的十年，中国改革与建设取得的历史性成就却为世所瞩目。

十年改革，给中国人民的精神面貌带来了前所未有的变化。没有人民群众精神上的这种变化，就不会有今天的改革开放。中国正经历着一场伟大的转折。转折的本身就意味着改革。改革是创新，是走前人没有走过的路，是创前人没有创过的业；改革是亿万人民群众的事业，亿万勇于改革开拓、求实创新的“弄潮儿向涛头立”，砥柱中流，力挽狂澜，终于使改革的飞舟闯过了一道道急流险滩；改革是一个社会存在的形式，一个自我完善的过程，是痛苦的扬弃，是时间的孕育，是除“恶”的药物，是驱“腐”的精灵，它只有开端，永无止境。正是为了研究改革的现状，总结改革的经验，宣传改革的典型，推动改革的进程，《改革之路》丛书编辑部与中国文联出版公司决定陆续合作编辑出版这套丛书。

改革是一项巨大的社会系统工程，其总体至少必须包括政治、经济、文化三大领域。丛书的编辑出版也是一项巨大的社

会系统工程，它必不可少地需要社会各界从政治、经济、文化等方面给予全力的支持和协作。聚集社会各方面力量，运用人民群众喜闻乐见的报告文学、记实文学形式，塑造平凡而伟大的“弄潮儿”群像，反映十年改革时代风貌——丛书的编辑出版不仅是一件十分有意义的盛事，而且本身就是走的一条改革之路。

● 坚冰已经打破，航道已经开通，改革开放的大潮汹涌澎湃、势不可挡。“九万里风鹏正举”，在四项基本原则指导下，中国必将朝着更加市场化的经济、更加开放的社会、更加宽松而富有民主精神的政治制度的方向继续前进。

目 录

崛起的历程.....	刘志坚 孙文广(1)
“我是试验品”.....	谢 璞 管 玘(11)
危船再扬帆.....	胡 英(21)
纺织城传奇.....	杨 悠(36)
成功的幻想家.....	李仲恒(45)
桥之心.....	曾德凤(55)
地下的市街.....	唐得之 王小阳(62)
生命之树常绿.....	全国政(77)
“踮起脚跳舞”和“象鱼儿那样”.....	周作夫(90)
春风得意马蹄疾.....	陈冠雄 汤学如 阳清友(98)
乳燕出巢.....	刘提洪 彭国梁(111)
狂澜弄潮曲.....	王明祥 廖 军(117)
一个企业家的心声.....	贺振扬(130)
刘有章思维ABC.....	汪建沃 肖明亮(140)
世界也是我们的.....	管 玘 征 战(148)
“老艄公”的歌.....	李 波(156)
山乡马路天使.....	黄先健(165)
艰难的起飞.....	袁克平 喻立能(174)
苗乡五重奏.....	李寄柏(183)

路标·····	罗长江	苏津良(190)
老将的回马枪·····	王明祥	林章文(200)
炸药厂长的魅力·····	张升云	杨福元(213)
绝招·····	黄三畅	喻立能(225)
“喜新厌旧”的人·····	李仲恒	刘军辉(236)
烟厂长的胆识·····	王正群	蒋本培(247)
前面是大海·····	刘堤洪 彭国梁	高尔志(258)
且看资水弄潮人·····		郭跃进(267)
立柱·桥墩·····	曾 莺	杨民生(279)
奔驰的“骏马”·····	伍经建	贺兼福(291)
在这片贫瘠的土地上·····		哲 锋(301)
邓裕田这个人·····		蒋子棠(315)
无花果·····		谢光维(326)
钻神·····		何汉斌(336)
桂花香自苦寒来·····		肖祥海(346)
路，在荆棘丛中延伸·····	刘文健	李端仪(356)
局长的轨迹·····		易祥茸(366)
漂洋曲·····	尹全业 王明祥	尹大操(375)
攀登·····	李志洋	张国祥(385)
丹参效应·····	唐爱民 朱容国	唐益桥(392)
闪光的金笔·····		李日新(402)
“解蛋”记·····	黄瑞华	谢道圻(411)
梦幻·泡影·现实·····	罗 础	唐进秋(420)
超越常理的思维·····	许毓武	李永湘(427)
水鸭子走旱路·····	黄 镇	曾树新(436)

建工钻旋律.....	何兵清 唐益桥 朱容国(447)
桐江新歌.....	李端仪(457)
步步高.....	黄诗柏 邹 辉 康电波(466)
把握前进的舵轮.....	李永鳌(475)
播种希望的人.....	何卫民 王 祥(486)
强者的音符.....	张永祥 张长灵(495)
厂长协奏曲.....	唐益桥 林千军(506)
啊, 明天.....	孟增谊(517)

崛起的历程

——湖南汽车制造厂速写

刘志坚 孙文广

一

我很顺利地找到了厂长，没有寒暄，也用不着寒暄。

“我是慕名而来。”我开门见山。

“很荣幸！我们厂，这几年还可以。”他淡淡一笑，很坦然。

“你们厂么？由别人去写吧，我是想写一写你！”

“写我？可以，不过，你会失望的。”他依旧是淡淡一笑。

我会失望么？不会的，因为我并不指望通过写他，去撷取“中国潮”征文的桂冠，尽管我明白，以他之襟怀，他之才华，他之工作实绩，在名家笔下，可以任意挥洒出数万字的报告文学，可以上大刊物的头条，可以引起轰动，还可以获奖，但我不能，获奖需要名气，还要运气，但我没有。我之所以要写他——谢纪凤，并不仅仅因为他是湖南汽车制造厂厂长，主要是

他这几年，在振兴我省汽车工业中，业绩辉煌，是一位真正的企业家，是值得写，也是应该写的。当然，他曾下过一条禁令，不准宣传厂领导，更不能宣扬他自己。但我不端他的饭碗，我不怕触网。

“你晋升厂长后，你的才能发挥得淋漓尽致。为振兴‘湖汽’，立了汗马功劳。”

他脸上没有笑意，却不乏生动和幽默：“功劳么？全厂职工的，要说，我这些年运气还可以。”他说得很轻松，很超脱。

我细细凝望着他。他那标准的身材，依旧风度翩翩，他那亦庄亦谐的谈吐，依旧机敏过人。一副乳白色秀郎架眼镜，为他增添了几分高雅，镜片后一双聪颖的眼睛，神采奕奕。只是睿智而慧敏的前额，刻下了深深的沟纹，昔日满头青丝，过早地飞上了白霜。这是岁月的痕迹，同时也让你窥见他脚下之路是何等艰辛！

终于，他没有让我失望，虽不情愿，但还是谈了，谈中国的汽车工业，谈“湖汽”的坎坷历程，甚至象向顾客推销产品一样，向我介绍他们厂生产的汽车的型号、性能、工程技术人员如何为它倾注心血，工人们如何为它洒下汗水，也谈各部门的出色的管理工作，谈他的副手的才华……。

最后，当我合上采访本时，我才发现自己中了他的一个小小的圈套：他一句也没有谈他自己。

二

1983年，中国改革的大潮，把很多有才华的人，推上了领导岗位，谢纪凤也由总工程师，提升为厂长。

全厂三千多职工，都把眼睛盯着他，他呢，却把眼睛盯住自己厂的产品——湘江牌系列汽车。

中国的汽车工业，只有过短暂的黄金岁月，过早地进入了竞争年代。中国一汽和二汽，雄踞南北，各领风骚，省市汽车工业，纷纷崛起，或横向挂钩，或合纵联营，都经历了更新换代、大起大落的艰苦历程。“湖汽”这些年来，也是几度春风得意，又几度灯火阑珊。小的挫折就不说了，就说前进中的1985年吧。谢纪凤一路顺风顺水，把产值和利润推到了最高潮，但刚进入秋季，由于进口汽车的冲击，形势急转直下，国产汽车滞销，生产进入低谷时期，到86年初，“湖汽”已陷入最大困境。厂长成了出色的推销员，他住在汽车展销会的接待室里，洽谈业务，接待顾客，真的废寝忘食。日历撕到4月7日，4月8日要发工资，当时贷款告罄，银行已支不出一分钱来。一贯神态自若的谢纪凤，再也按捺不住内心的焦灼了。他呆在销售科里：打电话联系推销，和买主讨价还价，因为再过十几个小时，如发不出工资，这不仅仅给三千职工的饭碗投下了阴影，它给人们精神上的打击，也许更加沉重，那后果可想而知。可是就在这天下午，他亲自卖出了十几台“湘江”，他自己也大喜过望，颇有点手足无措了。知情的人都说：“谢厂长，你真是福气，逢凶化吉，遇难呈祥。”

他呢，依旧是那句话：“福气未必，运气还可以！”

如果说，这只是偶然的机遇，让他摆脱了困境，那么，他在竞争的急流险滩中，不但立住了脚跟，而且求得了发展；很快冲出了生产低谷期，从根本上扭转了局面，这恐怕不是凭运气，而实实在在得益于他的企业家的开拓精神和远见卓识了。

他履新以后，始终把开发新产品，摆在首位，他分析形势，运筹帷幄。采取的战略是：明修栈道，暗渡陈仓。决不吊死在一棵树上。例如说，当“湘江”系列汽车，为厂里换回大把大把钞票的时候，他已看出了淘汰的趋势，于是致力于“东风”加长车的试制。当“东风”长轴车脱颖而出，深受买主青睐时，他的“东风”系列的装车计划，已开始付诸实施，如改装的“东风”半挂车、“东风”自卸车、“东风”牲畜运输车……源源推向市场。正当同行们为他的速度感到惊讶，职工们为他的经济效益而颇为陶醉的时候，他又象基辛格的穿梭外交一样，为开发新型产品而四处奔波了。因为每上一种产品，你得去申请、去恳谈、去寻求理解和支持、去闯很多的关隘，这年头，要前进，真的是寸步维艰哪！但他总是棋高一着，先声夺人。

五年来，他在开拓中求发展，开发一代，生产一代，又淘汰一代，以快节奏跟上多变的时代。

产品的更新换代，给企业带来了无穷的活力。“湖汽”原来只五个车型，现在已发展到14个自行设计试制的“东风”4.5吨自卸车，“东风”10吨半挂车，获得省优产品称号，“东风”集箱式垃圾车，车斗可换式自卸车、牲畜运输车……夺得全国改装车、专用车在京展评的优秀设计奖、专用功能奖。平均每年有两个新车型投入市场。产值和利润，同步上升。企业整顿验收，一次验收合格，得分935.3分，成为湖南省机械系统最高得分单位。

在改革的浪潮中，湖南汽车工业，迅猛崛起。

三

作为企业家的谢纪凤，他的眼睛始终盯着汽车市场。

汽车市场的竞争是无情的，激烈的，而且变幻莫测。作为有眼光的厂长，他怎敢掉以轻心呢！

“东风”改装车，适应了市场的需要，给企业带来了生机，带来了欣欣向荣的景象。但是，它不可能给“湖汽”带来富裕、带来更大的繁荣。因为面临汽车市场竞争的大潮，一个企业，要立于不败之地，必须有自己特色的大批量生产的、而且又是用户需要的产品。“湖汽”有这种产品吗？没有！

这是一个严峻的现实，很尖锐地摆在谢纪风面前，而且不容回避。

谢纪风是清醒的，自己厂推出的系列“东风”产品，可以红极一时，但不可能畅销永久。因为中型车的路子，越来越窄，前途难卜。改装车的品种多，批量少，只能解决“湖汽”的温饱，不能让“湖汽”施展自己的才华。“湖汽”要起飞，“湖汽”要建树起自己的里程碑，必须拥有自己的大批量生产的、长期性的产品。

他盯住了NO6450——一吨轻型车。

理由很简单，根据市场预测，汽车用户的结构，已悄悄发生了变化，乡镇企业和个体户要车量增加，这是一个广阔的天地；全国轿车还供不应求，还留有大片空白，需要填补。所以，“湖汽”可以另辟蹊径，可以根据自己的条件开发一种全新的产品，可以配套发展，自成系列。

于是，他和副厂长肖和干，总工程师徐增源，党委副书记周德珊商量，和工程技术人员交谈，共同构想生产一吨车的美好蓝图：88年完成设计，89年小批量生产。规划纲要年产一万台。在此基础上系列化。

于是，他风尘仆仆，穿梭般往来于长沙和北京之间，申述、

汇报，求得领导部门的理解和支持。

于是，他于88年7月，受中汽联委托，派出了技术设计小分队，参与了一吨车的设计工作，受到赞赏。

也就在同年11月，中汽联科技部、研究中心以及省里有关领导部门，为NO6450的上马，特来“湖汽”实地考察。因为一吨车底盘精度和后桥冲压杆件要求很高。他们考察后的结论是：“湖汽”有潜力，有条件，能在最短的时间内，向市场推出新型的一吨车！

为这，谢纪凤付出了智慧和心血——

要开发一种新型车辆，需要技术、设备、资金和时间。他在筹划这一系列工作时，狠抓了东风系列改装车的生产。他曾在众多的用户面前，当场拍板，签订了一大批风险合同，超生产计划六倍之多。但到年底，竟提前一个月完成了各项生产指标。就在此一片生机勃勃的气氛中，一吨车的试制工作，才得以顺利出台。

一吨车的开发工作，一切按谢纪凤的时间表进行。先上底盘，次上车身。1988年完成车身造型设计，89年4月出样车，年底完成2000台的生产任务。

从此，“湖汽”将卓立于汽车工业之林，在浪涛千迭的改革大潮中，开拓前进。

四

据说，出手不凡的棋坛高手，无非是胸有全局，用子讲究。谢纪凤对象棋、围棋的技法，都很娴熟。五十年代末期，他在华中工学院就读时，就在围棋大赛中夺过魁。后来又利用业余

时间，潜心研究数年，棋艺更精，无论在布局和取势上，较之常人，又独具慧眼。这，使他在工作上受益很深。“湖汽”三千多职工，四十多个部门、单位，也是一盘棋，局势如棋着着新，态势常变，他在调兵遣将，发掘和使用人才上，也是很见功夫的。他任厂长后，起用了一大批人才，党委的一班人不用说，原先主持党委会工作的张衍佳、现在的周德珊，都是胸襟博大，见地独到的开拓型干部，和他肝胆相照，患难与共，工作上能配合默契、协调得很好的。就说几位副手吧，也由于配置得当，团结一心，让大家充分施展了各自的才能。

为了开发新产品，他果断地成立了新产品开发办公室，调集了一大批有知识、有创见的技术人才，由事业心强、学识功力深厚的李济世副厂长和总工程师徐增源主持，发挥了工程技术人员的创造性保证了技术优势和每年新产品达40%的好势头

副厂长肖和干，人如其名，和衷共济，精明能干。由肖来任常务副厂长，这布局使得他自己能从繁重的日常工作中解脱出来。

抓生产的王继槐，精明过人，他很会敲算盘，在抓经营管理时，稳赚不赔，把他调到抓生产的岗位上，真是恰当不过了。

李芳林副厂长，原在福利科，功绩斐然。现在主管生活服务公司，驾轻就熟，如鱼得水。

黄明尧曾长期任中层领导，后入大学深造，专攻经营管理。现任主管经营的副厂长。在实践中，他的学识和才干，得到充分发挥。

王蔚安是位极为活跃的人物，他任工会主席，开展业余活动，把枯燥的职工生活，搞得生动活泼，色彩缤纷。

各部门、各车间，还有一大批有经验、有才气的干部，在“振兴湖汽”的总目标下，兢兢业业地工作，默默地贡献出自己的智慧和年华。当然，每个人的才气很重要，但更重要的是作风端正，办事公道，不谋私利，职工称他们的领导是一批清官，这是很有道理的。1985年，水磨石甲级宿舍大楼落成后，一时成了全厂注意的中心，老谢亲自主持分配，把房号全部给了退居二线的老干部、老工人和技术人员，自己仍未搬进去。

1987年10月，老谢的独生儿子结婚，那天大约是个很吉祥的日子，厂里另一名工人也结婚。喜筵都办在厂里。有了对比，很容易形成互相攀比，作为厂长的谢纪凤，亲自把厂里最好的上海牌轿车和东风牌大客车，批给工人使用，自己不动车。那位工人很感动，他说：“你厂长不动车，那我也不要车了。”老谢才让儿子出动一台吉普。工人的喜筵，摆在职工大餐厅里，风光而堂皇，他自己却对喜礼贺仪一律拒收，只应酬亲属。虽然这都是平凡的小事，但也可见其作风和胸襟了。工人们打心眼里高兴，说厂长没有架子，也最关心人体贴人。

作为厂长，处处要以身作则，严于律己，宽以待人，严格地遵守规章制度。一次，某车间的铸件废品率，超过了机械厅规定的指标。他在生产列会上宣布，扣除自己和主管生产的副厂长以及车间主任、总师办、工艺科、质检科有关人员的当月奖金，这样，谁也不敢玩忽职守，干部工人在各自的岗位上，尽职尽责地做好本职工作。

五

周医生是一位娴雅的女性，不愿谈丈夫的功绩，但谈到丈

夫的业余爱好时，眼睛都亮了。

“他和青年人一样，爱好跳舞、打球，打起球来不要命，有次把眼镜都打烂了。他的小提琴也拉得可以，很动人，他还做过乐队指挥。”

我听说，老谢当厂长并不吃力，尽管生产和企业管理，不尽人意，人事关系复杂。而他能从容处之，游刃有余。也许，这得益于他是一个艺术型的人，他把企业当成一支乐队来指挥了。自然，一个企业比任何一曲多声部的器乐合奏，要复杂得多，没有很强的凝聚力是驾驭不了的。这凝聚力那来的呢，除了以战略的眼光，从生产上提出明确的目标，恐怕与生活福利的建设也分开不的。

当今职工和企业，都是荣枯与共，息息相关，一切有眼光的企业家，都是把发展企业和改善职工福利放在同等重要的地位。这些年来，“湖汽”在调整基建布局，美化环境和改善职工福利方面，做出了令人钦羡的成绩。

职工的住房，由原来的人均5米，上升到9.8米。就本市而言，“湖汽”是第一家消灭了煤堆的企业，也是第一家使用液化气的企业，建起了第一流水平的职工餐厅。厂内三个生活区，每区都有公共食堂、澡堂和商店，让职工生活逐步走向社会化。每月，当厂长的总有那么一两次，端起钵子，出现在买饭菜的队伍里，及时发现和解决问题。他也提篮子去菜场，也讨价还价，也和工人一起摇头：“黄瓜八毛钱一斤，好贵哟！”但头摇过之后，总要细细思索，考虑厂里能否为职工解决一点实际问题。

现代企业，倡导文明生产，发展趋势是绿化、美化、园林化。几年工夫，“湖汽”厂区，百花竞艳，绿树环合。碧绿的水池，

彩色的喷泉，高雅的雕塑，也已进入厂区，进入生活。物质文明和精神文明建设，同步前进。他们有全市第一流的球队，第一流的文艺演出队和乐队，有一支较好的文艺创作队伍，有著名的画家和相当水平的书法家，办起了《潮汽建设报》，辟有文艺副刊。工人俱乐部的活动，丰富多采，他们汇聚了一批专门人才。

1985年，企业和文艺挂钩，在全国还是寥若晨星的时候，“潮汽”就和《新花》文学杂志社联营，受到省、市宣传部门的赞扬，国内很多有识之士，对此特别钦佩，别的不说，就凭这，比起同代的企业家们，就高出一筹。

湖南汽制厂，起步较晚，在全国汽车工业，强手如云的激烈竞争中，能跻身其间、开拓前进、创造出今天这样好的局面，实在来之不易，这是三千职工，艰苦奋斗的结果。厂长也只是其中的一员，用谢纪凤自己的话说，他只是一名普通的职工。

是的，谢纪凤是一名普通的职工，但他也是厂长，是企业家，他是个能人，他能设计汽车，也会推销汽车。他会打篮球，也懂俄语，又是棋坛高手。他很随和，又精通谋略，他跳起舞，姿态优雅，能使女士倾倒。他拉提琴，任过乐队指挥，他指挥三千职工唱《潮汽建设之歌》，潇洒自如，这是他们的厂歌，一支由他们自己谱写的理想之歌、开拓之歌，也是一支献给改革大潮的崛起之歌。