

让汽车驱动梦想，让梦想助力奋斗，让奋斗成就复兴！——爷爷和二汽的故事

我出生在汽车之都武汉，从小便对汽车有浓厚的兴趣：看着来来往往的汽车，我常常有一种无比亲切的感觉，似乎我的骨血中，有它们的气息；参观东风公司博物馆时，抚摸着“EQ240”两点五吨载重卡车的车身，一股熟悉之感奔涌而起，我们虽未曾谋面，却仿佛久别重逢一般。

小时候总听长辈满怀崇敬地讲起爷爷的故事，说起他在二汽奋斗的峥嵘岁月，讲起他在中国汽车行业是个光芒万丈的人物……诚然，彼时懵懂的我无法理解他们口中的“功绩”，但望着爷爷，这样一个有些严肃、但备受人们尊敬的老者，我感到他的身上有着异于常人的特点，他的过去有着非同寻常的经历。长大后，我通过爷爷保存的众多老照片，穿透历史的烟尘，逐渐知晓了爷爷的奋斗历程，也逐渐了解了东风的振兴之路，更看清了民族的振兴之路！

爷爷将他一生的经历娓娓道来，追忆他人生中最重要闪光点：我仿佛穿过时光的隧道，感受到上个世纪六七十年代爷爷的满腔热血，感受到上个世纪七八十年代爷爷的不断成长，佩服于上个世纪九十年代爷爷处事的沉稳老练……而我在这里把爷爷的故事分享给大家，是希望我们可以通过历史的桥梁，亲眼目睹往昔荡气回肠的雄关漫道与从头超越，领略曾经峥嵘的奋斗历程与昂扬斗志，并以之勉励我们继续当下的奋斗；是希望我们能够通过历史的时空隧道，亲身体会过去的思想闪光与智慧结晶，领悟过去蕴藏的深刻内涵与宝贵经验，并以之指导我们规划未来的方向！

一 曲折求学之路，艰辛建厂之途

（一）艰难起步，年少有为

我的爷爷 1943 年 10 月 30 日出生于湖北省武汉市，名叫肖乐夫，在家中排行老大。从解放前到上世纪五十年代末，太爷爷都在汉正街经营着一家粮店，家里虽说谈不上大富大贵，但也算是衣食充足。然而 1956 年，太爷爷的粮店突然着火并被全部焚毁，太爷爷也罹患癌症去世，家中顶梁柱的倒下，让整个家庭陷入困境——爷爷还有一年就要考高中了，家里还有三个嗷嗷待哺的孩子，各处都急需用钱，可是家中早已捉襟见肘……但爷爷自力更生、自强不息，通过努力学习争取到了继续学习深造的机会，并争取到了

奖学金！

（二）进入一汽，开始逐梦

1960 年，爷爷不负众望，以优异成绩考取了吉林工业大学机械制造系——这在我们家族，还是前所未有的！进入大学的爷爷勤工俭学，在学习的同时也积累了丰富的机械设备操作和制造经验；在吉林，他第一次看到了苏联援助给中国的 GAZ 卡车¹，卡车雄伟的外观和超人般的载重能力震惊了年轻的爷爷，他暗自下定决心一定要在汽车行业做出自己的贡献——丰富的经验和对汽车的魂牵梦萦对他日后的工作，也到了关键性的作用。毕业后，爷爷被分配到了长春第一汽车制造厂（以下简称一汽），从此开始了属于自己的汽车之路……

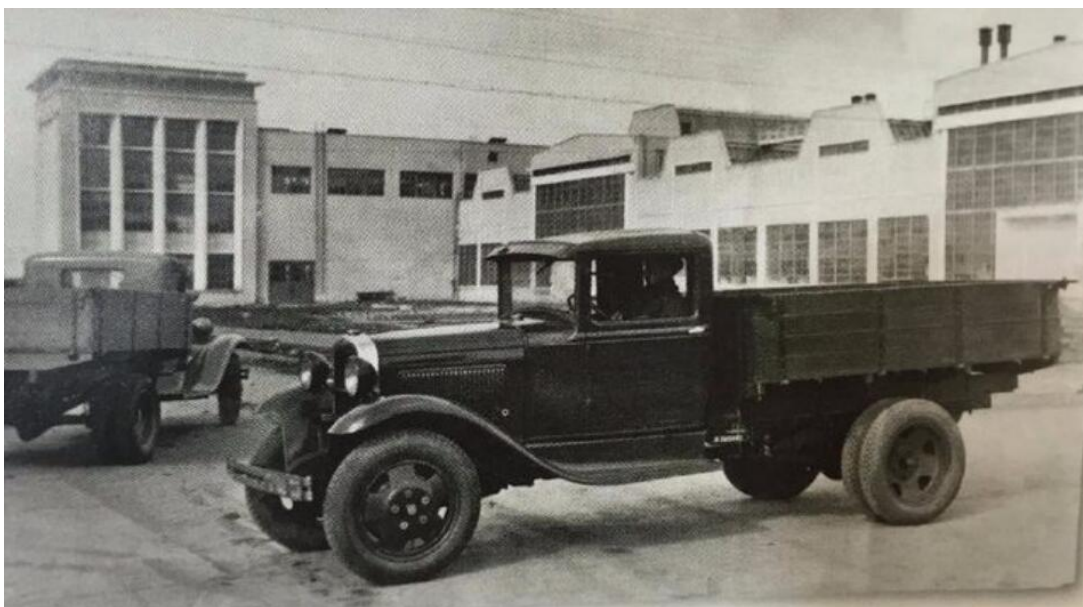


图 1 苏联 GAZ 卡车（图源：俄文网站 www.yandex.ru）

（三）幸得知遇，开启征程

1952 年年底，毛泽东主席提出要建设“第二汽车厂”（以下简称二汽）的计划，他曾满怀期许地说：“我们的一个省顶欧洲的一个国家，将来我们还要有第二汽车厂，第三汽车厂，生产更多的汽车，将来我们的汽车也要出口！”在国民经济极度困难，工业基础十分薄弱的时代背景下，毛主席高瞻远瞩，为中国汽车工业描绘了发展的蓝图。1965 年

¹ GAZ—AAA 是由两轴的 GAZ-AA 发展而来的三轴版本，相对 GAZ-AA，它自重更重，速度也要慢一些，但是载重量从 1.5 吨增加到 2 吨。GAZ—AAA 是苏联在 20 世纪三十年代设计投产的一款载重卡车，从 1943 年开始在苏联被逐步淘汰。

12月21日，国家委任“中国汽车之父”饶斌²在湖北十堰筹建第二汽车厂。筹建汽车厂就需要技术人才和管理人才，这些人才又从哪里来呢？饶斌自然想到了一汽！

1966年，饶斌来到一汽挑选组建二汽的人选，此时的爷爷，已经在一汽工作了三年并担任铸造厂团委副书记一职。来自武汉的爷爷并不习惯北方的生活方式，也十分思念南方的家乡；可离开了北方，自己的汽车梦就无法实现了——那时的爷爷，可以说是左右为难、不知所措……而饶斌的到来，让这一切的问题，纷纷迎刃而解——跟着饶斌一起去筹建二汽，既可以回到日思夜想的故乡，又可以继续自己的汽车梦！但爷爷担任的团委副书记一职，甚至连科级干部都算不上，这可急坏了爷爷，他只能翘首以盼幸运之神眷顾自己……



图2 爷爷（第一排左四）在一汽时与同事的合影

（时间：1965年12月27日 图源：家藏影集）

常言道：“机会只眷顾有准备的人”，饶斌在参观车间时注意到了正在指导大家技术问题的爷爷，或许是爷爷眼中透出的激情打动了饶斌，也或许是爷爷对技术的烂熟于心与创造性吸引了饶斌，但无论如何，这样一个级别、资历都达不到要求的年轻人，被饶斌一眼相中，开启了新的征程！

（四）走入深山，开荒拓土

二汽筹建之初，为了防止敌人的轰炸与破坏，将厂址选在了物资极度匮乏，生产生活条件都极度艰苦的鄂西北十堰深山之中。那时候在山沟中没有住处，爷爷和同事们只得借住在老乡家的阁楼中。当地老乡有提前预备寿材的习惯，入住之初老乡提醒他们棺

² 饶斌（1913-1987），吉林省吉林市人，1937年加入中国共产党。他是中国汽车工业的创始人，被誉为“中国汽车之父”，先后历任长春第一汽车制造厂厂长、第二汽车制造厂厂长、第一机械工业部副部长、国家经委副主任、第一机械工业部部长、中国汽车工业公司董事长。

材可做御寒之用——可那时候的人们连睡在棺材旁边都觉得晦气不已，哪里愿意在棺材里面睡觉！但很快，他们的态度就发生了 180 度的转弯……

职工们住下的第一个晚上山中便狂风大作，整个土房子摇摇欲坠，更不说屋顶还有较大缝隙的阁楼了——在寒风凛冽中瑟瑟发抖的年轻人们再无白天的诸多顾虑，争先恐后要求“睡棺材”，更有甚者为了御寒，连寿衣都穿上了身……

尽管第一天晚上便遭遇了寒风的肆虐，但热血沸腾的北汽职工们没有一人心生退意，反而更坚定了战胜困难的决心——历经千辛万苦的建厂之路，开始了！

（五）胸怀大志，团结一致

爷爷所属的施工队分配的第一个任务，是从大炉子沟搬运木材到建设化油器厂的花园沟，这个任务在今天看来并无太大难度，但在当时却是艰辛异常：三米多高的柳树树干要靠纯人力搬运，没有任何辅助运输机械！而且当时生活条件艰苦，职工们大多身体瘦弱因而大多身体瘦弱——但就是这样一群装备落后、面黄肌瘦的年轻人，却爆发出了令今人叹为观止的力量！

上午 8 点，爷爷他们就到达了大炉子沟，开始砍伐木材，到中午十二点所有任务均已完成，大家也修整完毕后，全队开始了艰苦的跋涉！我们可以想象出这样一幅画面：在烈日炎炎之下，身高只有 1.68 米，体重只有 100 斤的爷爷扛着三米高，100 多斤重的柳树树干向前走着——是对国家的一片赤诚支持着他承受着一切的辛劳，是一往无前的热血激励着他永远不向困难低头！

到下午四点，疲惫不堪的众人终于到达了目的地花园沟。卸下肩头的木材，爷爷如释重负，他肩上扛着的，不仅是沉重的木材，还是国家对自己沉甸甸的信任，更是自己决定投身汽车行业之初便扛起的重担！

清点完木材并确认数量无误后，大家才回过神来，感觉到了肩膀上正隐隐作痛。当爷爷解开衣服时，他发现自己的肩膀被磨得血肉模糊，不得不接受简单的处理，但令人难以置信的却是，如此严重的损伤，爷爷劳动时竟没有任何察觉，在圆满完成使命前，也没有任何疼痛！难道是爷爷在劳动时痛觉神经被切断了？肯定不是！只不过那时候爷爷心里装着的，是国家的工业振兴，是民族的繁荣昌盛！³他肩上扛着的，不仅是沉重的木材，还是国家对自己沉甸甸的信任，更是自己决定投身汽车行业之初便扛起的重担！

³ 第二汽车制造厂的建设，是三线建设的缩影。创业初期，三线建设者克服了常人难以想象的身体之苦，用血肉之躯铸就了伟大而崇高的“精神之体”。参见崔一楠、徐黎《身体史视域下的三线建设者研究》，《贵州社会科学》2019 年 12 期，第 47-53 页。

是对国家的一片赤诚支持着他承受着一切的辛劳，是一往无前的热血激励着他永远不向困难低头！

（六）奋斗一线，奇迹出现

爷爷的奋斗经历，只不过是无数二汽人的缩影。二汽职工们卯足干劲，忘却辛苦，从厂长饶斌到生产线上的工人，都满怀激情、并肩奋斗：在工作中，台上的饶斌组织开大会，成为激情动员鼓舞士气的组织者；台下，他和所有人一样，推板车，抬石头、挑沙子，成为流血流汗不屈不挠的劳动者。由精干工人们组成的青年突击队更是在基建任务最重的时候冲锋陷阵，在二汽建设的每一个重要关口，他们都奋战在最苦最险的地方，每当建设遇到困难，总能看到他们迎难而上的奋斗英姿！整个二汽从干部到工人，浑然一体，团结一致！⁴



图3 二汽工地上热火朝天的建设场景（图源：东风公司资料室）

困难自然数不胜数，生活条件困难、生产条件困难……但据爷爷回忆，当年没有任何一个同志叫苦叫累，大家都在默默坚持！在泥泞漆黑、乱石嶙峋的山间小道上，建设者在队伍中点亮一盏盏马灯，夜以继日搬运原材料；在寒冷刺骨万籁俱寂的黑夜中，建设者们心中的热血在奔腾，冲锋的号角正响彻云霄！

⁴ 资料来源于东风汽车集团有限公司 《致敬奋斗——史诗五十年》P32

毛主席曾说：“与天奋斗，其乐无穷；与地奋斗，其乐无穷；与人奋斗，其乐无穷！”⁵愿与志同道合的同志们一起奋斗，这体现的，是多么伟大的气魄，多么高远的志向，多么积极向上的奋斗精神！无论是不畏艰辛的爷爷，还是忘我奋斗的全体二汽人，都是那个时代无数奋斗者的缩影！中国人民努力奋斗，顶住内忧外患，熬过自然灾害，取得了举世瞩目的成就！

1970年，历时5年，二汽厂房及配套设备终于建设完成。于百业待举之时，于一无所有之处，十万二汽职工们创造了属于中国的奇迹——在没有机械化设备的情况下，在道路条件如此恶劣的深山中，用如此之快的速度建设规模如此庞大的汽车厂，这在世界工程史上，还是一个闻所未闻的奇迹！而这奇迹，只有一样东西可以将其复制，那就是——中国团结的力量！

二 25Y 涅槃重生，EQ240 沙场立功

（一） 从无到有，造就英雄

新中国成立时，中国的道路上行驶的汽车全部是从国外进口的。人民解放军当时装备的22万余辆汽车，都是缴获自敌人的，也同样都是进口的。为扭转这一困境，1953年7月第一汽车制造厂建厂。三年后（1956年7月13日），毛主席命名的“解放”牌汽车⁶在第一汽车制造厂试制成功，开始扭转军用汽车完全依赖进口的局面。但是真正实现中国汽车自主技术从无到有这一里程碑式跨越的，是东风EQ240！

为了实现中国汽车的完全自主生产，因军而建的二汽开始了对新型军用载重卡车的探索之旅。按照军方的要求，新设计的卡车载重量为2.5吨。为了设计出符合部队需要的车型，构型人员深入部队考察，了解作战部队的需求以及战斗中的多种突发状况，针对实际开发车辆。可是，定型之初，EQ240的原型车25Y被揶揄为“远看摇头摆尾，近看呲牙咧嘴，停下来漏油漏水”——那时的25Y，存在着数不清的缺陷与漏洞！为此，核心设计人员无数次彻夜讨论攻关，经过构型人员260多个日日夜夜的研究与讨论，设计方案中的104项质量攻关和1896项设备攻关终于尽数迎刃而解；后期定型人员从图纸刚完成便不断修改，让脱胎于图纸的EQ240变得更加“有血有肉”；试车人员先后进行了五十余辆样车的试制，试验里程达40万公里，从林海雪原到茫茫大漠，从东海之滨到川藏高原，祖国的大好河山中留下了属于EQ240的足迹，也留下了属于试车人员的汗水与

⁵ 毛泽东《奋斗自勉》。

⁶ “解放”牌汽车由第一汽车制造厂生产，但完全仿制了苏联的GAZ卡车，在技术上缺乏自主创新性。

荣耀！

在这辉煌的英雄之路中，爷爷功不可没！爷爷当时在“5762 厂（第二汽车制造厂化油器厂）”担任技术科长。而最困扰 EQ240 设计人员们的，就是这化油器可靠性的问题。爷爷语重心长地告诉我：“你可别小看这小小的化油器呀，汽车的心脏是发动机，而这个心脏的好坏，就取决于化油器呀！”⁷在那个年代，燃油质量也与现今不可同日而语，如果维持安装原有单腔室结构的化油器，那么当卡车行驶在山区高原空气稀薄处，或遭遇恶劣的道路情况时，会出现因化油器喷嘴雾化堵塞造成发动机意外熄火的现象。如果无法保障发动机的稳定输出能力和可靠性，那么作为军车，在炮火纷飞、道路崎岖的战场上，东风 EQ240 组成的行进车队一旦车辆趴窝，将会造成整个运输线的堵塞，可能会贻误战机，甚至葬送无数士兵的生命！因此，技术改进刻不容缓！

针对这一情况，爷爷领衔受命成立技术攻关小组，与技术工人们探讨技术改进的可行性方案，并多次亲自操纵机床试制零部件以确保技术达标、万无一失。他还极富创造性地提出将原有单腔结构化油器改造设计成双腔结构，这极大的提高了化油器工作可靠性，也无疑让本来难以为继的没有头绪的工作柳暗花明；在无数次改进和试制后，爷爷和他的设计团队还发现，如果再在双腔化油器怠速油道中分别加装怠速控制电磁阀，专门负责调整错峰控制开通和截止怠速油道的输油量，则能够更加有效的解决发动机意外熄火的问题。这些设计和改造，都是革新性的创造，都是自主技术从无到有的体现。技术改造成果一经上报，便得到了二汽领导及二汽军代表处的充分肯定。英雄的心脏铸就了，那么等待着它的，将是战场的考验！

那时所有参与 EQ240 设计制造工作的人们，毫无疑问，都创造了属于自己的历史！是他们，让中国的汽车自主技术完成了从无到有的飞跃！如果把解放前的中国汽车工业比喻为躺在巨人背上呼呼大睡的人，那么“解放”牌汽车就是唤醒了这个人——他仍睡眼惺忪、四肢无力，而东风 EQ240 则是让他彻底站了起来，第一次看清了自己，第一次睁大双眼审视着周围的世界，第一次握紧双拳、锐意进取！

1974 年，历时一年零三个月，历经 14 次考察，9 次大改，实现了 2386 项技术革新⁸的“东风 EQ240 二点五吨军用载重越野卡车”横空出世，开始了属于自己的英雄之路，功臣之途！

⁷ 化油器是汽车发动机的关键部件，它主要负责将燃油雾化并喷入气缸，还可以提高发动机的功率输出稳定性。可以说，组装任何一辆汽车，化油器都是必不可少的。

⁸ 数据来源于第二汽车制造厂 1984 年庆祝建厂十五周年纪念画册《车城》。

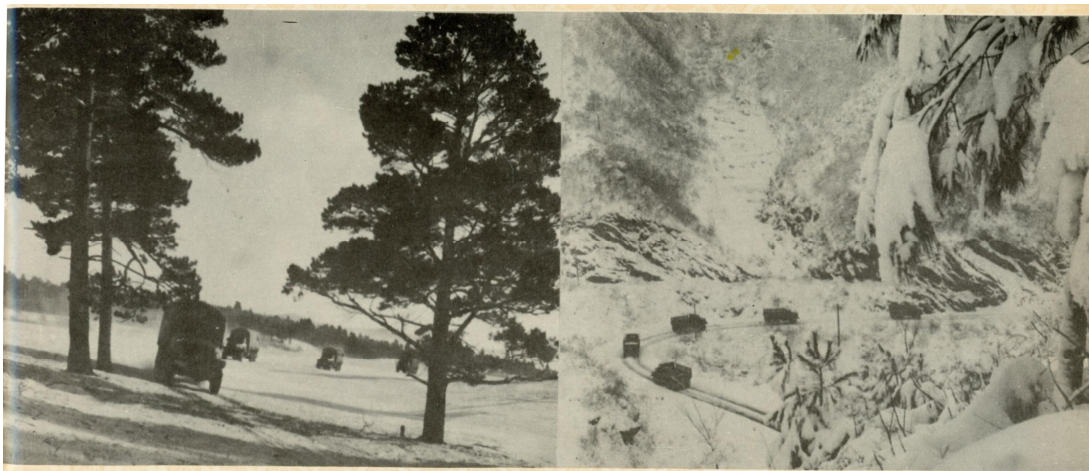


图 4 EQ240 海拉尔寒带试车（图源：二汽建厂十五周年纪念画册《车城》）



图 5 EQ240 在莫素湾大沙漠（图源：二汽建厂十五周年纪念画册《车城》）



图6 爷爷（右一）和同事探究技术问题（图源：东风公司资料室）

（二） 战场奔驰，英雄本色

1979年2月17日，对越自卫还击战爆发，刚刚入列服役的东风EQ240随军队奔赴南方边陲，迎接战场的考验！在枪林弹雨的前线，东风EQ240执行了最艰巨的战斗突击和物资抢运任务，尽管伤痕累累，但没有一辆车因为质量问题而出事故。无论多么糟糕的路况，驾驶东风EQ240的汽车兵们根本不用担心抛锚，他们在战场上威风凛凛、纵横驰骋、所向披靡。东风军车，首战即成主力！对越自卫反击战战斗英雄史光柱⁹称赞EQ240是“英雄车”、“功臣车”，还回到东风纪念馆亲切地抚摸伴随他立下战功的EQ240；解放军某部更是授予东风公司一面上书“热忱支援同保国，并肩结下老山情”的锦旗。

⁹ 史光柱，男，汉族，云南曲靖市马龙县人，1963年出生，1981年入伍，1984年1月入党。先后荣立一等功1次，二等功2次，三等功2次，1984年被中央军委授予“一级战斗英雄”荣誉称号。在对越自卫反击战中4次负伤、8处重伤、双目失明。



图 7 第二汽车制造厂 EQ240 越野卡车（图源：东风公司资料室）



图 8 战斗英雄史光柱参观二汽时抚摸 EQ240 越野卡车（图源：东风公司资料室）



图9 解放军三五二七九部队赠予第二汽车制造厂的锦旗（图源：东风公司资料室）

奋斗，是历史的印记，是时代的象征。在奋斗的丰碑上，刻印着一代人的蹒跚起航，一代人的风雨无阻，而这一代人，注定要在时代之潮中乘风破浪；这些故事，也注定被后人铭记。是敢想善为、不拘一格的积极创新思维，是同甘共苦、无私奉献的艰苦奋斗精神，让爷爷在技术改进时一次次攻坚克难，让二汽走出了属于自己的发展道路——这是一个时代的力量宣言，也终将成为历史永不消逝的回声！

三 勇立改革潮头，终创产销佳绩

（一）号角吹响，开启联营

作为国有特大型企业，二汽承担着发展国民经济的重大责任，因此，二汽的建设从来不是闭门造车，二汽的发展也从来不一枝独秀，二汽的发展总是与国家的建设休戚与

共、与国家的发展息息相关。

从 1969 年下半年开始，全国各省市自治区(除西藏外)纷纷以“大会战”形式组织汽车生产。1970-1971 年，全国汽车整车生产点多达 100 多个，全国大大小小的汽车厂有 150 家。汽车年产量却只有几万辆，其中一汽占了 80%。

面对急需发展而又是一盘散沙的汽车工业，中央领导及时提出，汽车工业应当走联合的路。20 世纪 80 年代，中央领导同志指出“以社会化大生产和分工协作为基础的企业创新思维是发展的下一个增长点”，1980 年 7 月 22 日邓小平同志视察二汽时，也鼓励二汽打破“小而全”，要保护竞争，促进联营。由此，二汽开始了向集团化发展的探索转型，二汽建设又一次获得了发展的新机遇，实现了发展的新跨越！



图 10 邓小平同志视察第二汽车制造厂

(时间：1980 年 7 月 22 日 图源：东风公司资料室)

所谓“联营”“集团化”，其实就是发展状况良好的汽车厂将其他经营不善的汽车厂予以整合、改组，并且由总厂对加入集团的其他汽车厂进行统一管理，从而通过分工协作促成合理高效的产业结构。1984年11月20日，《人民日报》发表了题为《企业自有联合的一种有效形式——东风汽车联营公司在自愿基础上搞好联合的调查报告》的文章（注：二汽与其他汽车厂联营后组成的公司名为“东风汽车联营公司”，以下简称“东风公司”），有了中央的支持，二汽的联营，可以说是更有信心，也更有底气了！

（二）抓住机遇，制胜市场

1986年，是爷爷来到二汽的第21个年头，作为二汽化油器厂的厂长，他敏锐地注意到了“集团化联营”所蕴藏的巨大机遇，因此积极响应总厂号召，主动寻求联营的机会。很快，机遇就来了！

当时的二汽化油器厂生产的化油器供不应求，产能略显不足，无法完全满足市场需求；而当时的昆明化油器厂拥有化油器生产线5条，工人1000余名，每年可以生产100万个化油器，这几乎达到了二汽化油器厂年产量的四分之三！但昆明化油器厂由于管理和技术方面的问题，产能严重过剩、产品积压严重，整个工厂濒临破产。爷爷带着管理人员来到昆明与昆明化油器厂的领导层进行磋商，将现实情况和联营后的光明前景向对方阐释清楚后，双方一拍即合：二汽化油器厂用自己的管理人员和技术支持帮助昆明化油器厂改组，而昆明化油器厂则“开足马力”，为二汽生产化油器。

然而，联营工厂成立后的情况比想象中要复杂得多，尽管联营双方在发展总体方针上并无分歧，但还是有许多二汽基层干部对于联营前景顾虑重重，这让联营工厂难以良好运转。

面对复杂情况，爷爷没有惊慌失措，他在工厂内部举行的全体职工会议上明确指出：搞联营是汽车厂发展的需要，邓小平同志也是积极支持的，大方向不会错；目前市场需求超过了我们的生产能力，帮助昆明化油器厂改组可以短时间内增大我们的产量。大方向不偏不倚，又可以带来实实在在的效益，何乐而不为呢？



图 11 第二汽车制造厂与昆明化油器厂合资经营合同书签字仪式
(前排左四为爷爷 图源：东风公司资料室)

疑虑打消后，联营工厂开始全力投入到生产中，很快便凭借优秀的管理人才、先进的技术和提高后的产能占领了中国化油器百分之六十的市场份额——是创新思维，创造了联营工厂销售的奇迹。早在上世纪八十年代，“惟创新者强，惟创新者胜”的制胜秘诀就已初见端倪！

此时的爷爷，已被提拔为二汽总厂担任总调度长，而此时的中国，一股对外开放的大潮正以磅礴的气势奔涌……

（三）响应号召，出访日本

1989 年邓小平提出：“我们要利用外国的资金和技术，也要大力发展对外贸易，但是必然要以自力更生为主。”在全球政治局势风云变幻，世界贸易形势瞬息万变的背景下，邓小平敏锐地注意到了外国资金与技术对中国经济发展可以产生的巨大促进作用，并适时地发出了“引进资金技术”这一号召，同时仍然兼顾自主生产和创新能力——此时中国的每一个人都身处历史转折的大潮中，东风公司自然也不例外。

1990 年，东风公司领导层响应中央提出的对外开放“引进来，走出去”的号召，决定通过引进国外的先进技术来让自己的产品性能更上一层楼。为此，公司总部专门派出了一个代表团赴日本考察，时任总厂总调度长的爷爷负责带队。就这样，他幸运地成为

了改革开放后二汽首批公事出访日本的干部之一。

1990年12月，爷爷率领着谈判代表团来到日本。初到日本，代表团参观了日立公司的“佐和”工厂，这是一个以高精度齿轮生产线闻名的工厂，在参观过程中，爷爷被日本工厂的现代化程度震撼到了——机械手整齐划一地进行生产，整个工序有条不紊，井然有序。至今回忆起第一次看到国外工厂时的感受，爷爷还记忆犹新：“外国人的产品性能好、精度高不是没有理由的，这样先进的设备和精密严谨的工序安排，生产出来的产品当然在业内享有盛誉！”那时萦绕在爷爷心头的，就是殷切希望我们国家的工厂也可以拥有这样的生产线，而爷爷此行最大的目的也在于此！整个代表团还肩负着与日方磋商技术引进事宜的任务——这并不是一个轻松的任务。面对着日方的漫天要价，遭遇着日方各种名目繁多的杂项费用，爷爷能做的，也只有据理力争而已。然而就是在这样一个逆境中，爷爷凭借自己清晰的头脑和镇定的心境，在谈判桌上赢得了对方的尊敬。



图 12 爷爷（后排左一）参观日立公司“佐和”工厂
（时间：1990年12月 图源：家藏影集）

（四） 据理力争，成功引进

磋商之初，日方对 A1 级生产线报价五百万美元，这在当时是一个极高的价格（约为 1 吨黄金的价格），也大大超出了预算。

第一次谈判时，中方代表团提出，根据技术测算，A2 级生产线就可以满足东风的生产要求，没必要把精密程度提升到 A1 级，可以把精密程度降到 A2 级从而降低制造成本。

于是，日立公司做出了让步，将精密度降到了 A2 级，价格也减半到了二百五十万美元。



图 13 爷爷（右四）率团与日方谈判（时间：1990 年 12 月 图源：家藏影集）



图 14 爷爷（前排左三）率团参观日本工厂时合影
（时间：1990 年 12 月 图源：家藏影集）

第二轮谈判前，日立公司一直强调“打磨齿轮的磨砂器需要高精度，转速要求太高，必须额外增加加工费用”，针对这一说法，爷爷率领谈判人员多次到“佐和”工厂座谈、

实地考察并记录数据。在对比磨砂器的磨齿数与打磨精度的数据关系时，爷爷意识到其实可以通过增加磨齿数来提升打磨精度。他当即和技术人员们一起讨论可行性，最终计算出这样的数据：只需将单位面积上的磨齿数从 200 个增加到 400 个，就能够将精密度从 A2 级提升到 A1 级！

在第二次谈判时，爷爷通过这一科学合理的数据，说服日本的生产线设计师接受了一个全新的方案——挖掘磨齿数的潜力来提高制造精密度。

谈判数日后，爷爷接到了来自日立公司的书面答复，对方同意按照 A2 级的报价不变，把生产线精密度提升到 A1 级，磨砂器磨齿数亦增加到 400 个。爷爷和他的团队创造了一个奇迹，用一半的价格，就买到了原本报价一吨黄金的 A1 级生产线！

（五）全面开放，再度出征

1991 年引进高精密度生产线后，东风公司的产品愈加备受赞誉，营业额更是 1990 年的数倍之多！是什么让东风公司有了如此迅猛的发展？创新思维和对外开放，二者功不可没！试想，若没有创新的精神，那么爷爷就无法让日方用一半的价格就把当时世界上一流的自动化生产线出售给我们；若没有对外开放的高瞻远瞩，则一切的合作事宜都将化为乌有，闭关自守势必难以发展！

也正是认识到了对外开放的巨大益处，东风公司从 1993 年起开始加大了对对外开放的力度，派出了更多的考察团和谈判代表团；东风公司也加深了对外开放的深度，从单纯的技术引入，深入拓展到合资品牌的创立。爷爷作为上次谈判的“功臣”，这一次引进外资的谈判任务，自然也就落到了他的肩上。

（六）精神饱满，中国气魄

20 世纪 90 年代以来，全球汽车产业重组、兼并的浪潮一浪高过一浪，全球汽车业 6 至 9 家跨国集团垄断市场的格局正在形成。面对这一宏观形势，如何保持东风的良好势头，走出一条可持续发展之路，一直是当时以苗圩总经理为首的领导班子思考的问题。经过认真思考、多方调研，东风确定了“融入发展、做强做大”的战略，决定积极参与国际竞争和分工，并寻求与跨国汽车集团的战略合作。东风与本田的大规模合作便在这一背景下展开。

本田汽车公司创立于 1946 年，位居世界十大汽车厂家之列，是一家规模庞大的跨国

公司。本田在汽车各个领域都拥有独创技术，并不断研发、生产新产品。

1995年3月，爷爷率领二汽团队赴日本与本田汽车公司商讨合作协议。万事开头难，上次与日立公司的技术引进问题谈判前，东风公司就已经有领导与日立公司进行了接触，彼此间都有了一些了解，东风公司对日方的态度也有大概的判断与把握。而这一次与本田汽车公司的谈判，则是爷爷“一马当先冲入未知”——对日方人员，爷爷未曾谋面也毫无了解；对中方人员，本田公司的谈判代表们脑中并无印象。也就是说，日方对中方代表团的感受与态度，完全取决于爷爷一行的表现，而这也直接影响到了合作的成功与否！

爷爷刚走下飞机，前来迎接的日方人员就迎了上来，爷爷与他们一一握手，有礼但也自信满满、昂首阔步。无疑，初次见面，爷爷就用自己的自信气质给日方人员留下了异常深刻的印象！正如本田公司常务副社长饭山所言：“这些来自中国的客人们精神饱满、干劲十足，尤其是在随后的会谈过程中，他们表现出的职业素养和镇定气魄让人佩服不已！”¹⁰

（七）言其所想，奠基未来

谈判的过程比较顺利，双方就合作事项迅速达成一致，但在最后一项问题上却出现了不同的意见：本田公司提出按照国际汽车企业合作的惯例，即双方出资组建全新合资公司，平地起家来进行合作；而考虑到国内有许多空闲或效益不佳的国企老基地，爷爷则提出利用外资改造二汽老基地的合作方案。双方互不相让，谈判暂时陷入了僵局。

再次谈判时，爷爷就本田公司最关心的问题——效益，提出了自己的看法：“如果借助日方的资金来对人员进行重组，就可以从整体上提高企业资产运作效率和劳动生产率，那么获得的效益自然比重新建造工厂要大得多，同时资金投入发挥作用，即产生效益要快得多，何乐而不为呢？”紧接着，爷爷又就本田公司最担心的问题——股权，阐明了东风公司的政策：“只要双方投入资金在总投入中的占比保持不变，那么双方的股权占有率也将按照之前商讨的维持不变，也就是50对50。”

听完爷爷的阐述，本田公司的代表们显然被说服了，无论是从经济效益角度考虑，还是从投资安全角度着眼，东风公司提出的方案无疑都是最佳的。因此，在得到总部的

¹⁰ 在关于“东风公司与本田公司的初次合作”的新闻发布会上答记者问时，饭山被问及“您对中国来访者的态度”后这样答复。

授权后，日方人员在合作协议上签了字，爷爷也郑重地签上了自己的名字。这项合作，“前无古人”，因为双方建设初期注册资本达 167 亿元，大大超过了之前合资企业投资的最高纪录；这项合作，同样也“后无来者”，因为这项合作是迄今为止国内汽车行业规模最大、人员最多、合作层次最深、领域最广的对外开放项目！

这次合作的成功，意味着东风公司和本田公司第一次建立了联系，今天东风乘用车领域效益的重要贡献者“东风本田”就起源于这次合作。¹¹

（八）三角助力，丰碑铸就

1999 年 3 月，日产汽车公司与法国雷诺公司签订了一个全面的联盟协定，旨在加强日产汽车公司的财政地位，同时获得双赢发展。鉴于这种跨国集团深层次合作、资源共享利用、战略协同开展的模式，已经成为全球汽车工业发展的显著趋势，2001 年爷爷作为东风汽车公司副董事长，在与日产商谈全面战略合作时，就提出了东风—雷诺—日产“金三角”计划，考虑适时扩大与雷诺—日产联盟的全面战略合作。

同时，建设百万辆级汽车企业，也一直是东风的一个梦想。但自从 1994 年 4 月 24 日提出以来，这个梦想的实现就由于产能不足而一再推迟，与雷诺—日产联盟的合作，恰好解决了问题——三方资源共享，从技术资源到市场资源的战略合作让东风的产销能力全方位提升。到 2007 年，经营捷报传来：当年 1 月至 11 月公司生产汽车 105 万多辆，销售汽车 102 万多辆，产销双双突破百万辆大关！¹²这一里程碑式的目标，终于，完成了！

¹¹ 根据 2019 年《东风汽车公司营业年报》，东风本田的效益达到了 1000 亿，占东风汽车公司效益的 30%。

¹² 《东风提前实现百万辆跨越》，《东风汽车报》2007 年 12 月 12 日 A1 版。



图 15 《东风汽车报》对东风公司提前实现年产百万辆跨越的报道
(时间：2007 年 12 月 12 日 图源：拍摄于《东风汽车报》报社资料室)

(九) 使命完成，功成身退

就在东风发展形势一片大好时，见证了东风从艰难创业到创造“百万产销量”辉煌成绩的爷爷，功成身退了。在一个阴雨蒙蒙的上午，数百名公司在任或已退休的领导、数千名员工参加了东风公司为爷爷举行的欢送会。在欢送仪式上，爷爷噙着泪水发表告别讲话，他说：“我为中国汽车，尤其是二汽，奉献了毕生的精力，当年我们在山沟中一无所有创造奇迹，今天我希望你们可以在大好形势下再续辉煌！环境改变了，条件改善了，但是初心永远不能更改！我们要记住，为国奋斗的不屈意志、积极创新的先进思维和对外开放的取长补短，将永远是制胜的法宝——无论是在往昔过去、今时今日还是未

来岁月！”

说罢，爷爷的心情久久不能平复，他望着远方灰蒙蒙的天空，或许他正在心中对已故的老领导、也是他的知遇恩人饶斌说：“老厂长，我做到了！中国的汽车工业，真的站起来了！你看到了吗？我没有让你失望！你当年来二汽视察时提出的‘奋斗不止、再接再厉’的要求，我们达到了！”



图 16 爷爷向饶斌同志汇报技术成果（时间：20 世纪 80 年代 图源：家藏影集）

讲话结束，爷爷在走向大门口的路途中，时而一步三回头，对那些欢送的同事们致以告别；又时而在有纪念意义的陈列品前停下脚步，抚摸着身边的 EQ240，喃喃道：“老同志，我走啦，你可要保重啊！”最终，离别的时刻还是来到了，爷爷钻进小轿车，对欢送者们多次挥手致意，接着便离去了——带着对往昔岁月的怀念，带着对同事们的不舍，带着对未来中国汽车行业的期许，爷爷，这样一位“老将”，解甲归田了……

后记

退休后，爷爷仍然放不下对汽车的热爱，于是他接受了湖北省汽车工业协会的邀请，成为了该协会的理事，并多次出席讨论会。他先后成为了湖北省企业家协会的副会长、东风汽车公司咨询委员会的常委，向年轻一代们讲述自己的故事，传授自己的经验。他时常从《东风汽车报》¹³上了解东风的时事新闻，还向老同事们询问东风的发展情况。当

听说东风的产销量接连突破两百万辆、三百万辆，并直逼四百万辆时，这个年过古稀的老人，竟像个孩子一般地笑了：“好啊！年轻人们，好样的！这下我就放心啦！”后来，爷爷还专门找爸爸学习了使用电脑看新闻的方法——他想通过更多的渠道了解更丰富的信息！我想，这就是爷爷常用来勉励自己的那句话的真实写照吧：生命不息，工作不止；老骥伏枥，志在千里！

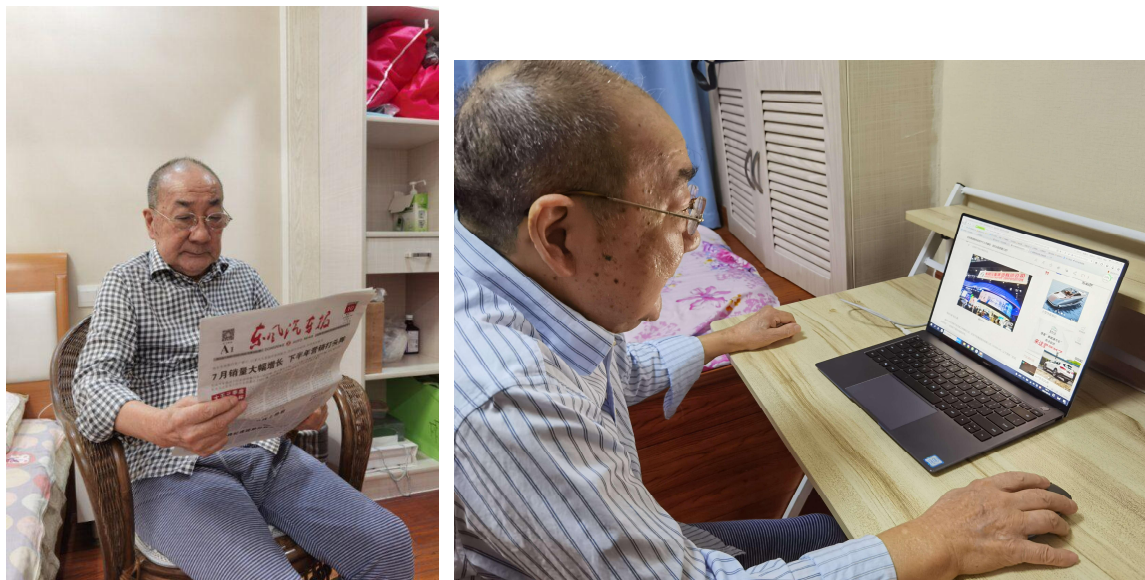


图 17 爷爷在读报和上网

附录

我从小便零零碎碎听长辈们说起过爷爷的传奇故事，仿佛影视剧中的情节一样，当时就有把它们写下来的想法，却一直没有付诸实现。这次参加燕园杯历史写作大赛，我不假思索，就决定书写爷爷的奋斗历程。

爷爷由于身体原因近几年来一直暂时住在无锡调养，为了搜集第一手资料，我特地前往无锡采访他。火车到达无锡时已经是晚上十点了，当我十点半来到家中时，爷爷竟然仍等着我，我有些惊诧地问：“爷爷，您不是每天晚上八点半之前就睡下了吗？”他笑了笑，答道：“我正是专门等你的！况且，讲起曾经的那些经历，就是讲上三天三夜我也不会感到疲倦的！”看着爷爷眼中闪耀的光芒，我明白自己的机遇——爷爷的故事一定会非常引人入胜；但我同时也明白我的责任——如此传奇且时间跨度如此之大的故事，只有详细考察、细心整理、精心成文、反复修改方可对得起爷爷的期待，对得住那往昔的峥嵘岁月！



图 18 我访谈爷爷时的合影（地点：江苏无锡 时间：2020 年 8 月）

我和爷爷在两天的访谈过程中共进行了 6 次总时长约为 10 小时的讨论，每次讨论中，为了避免破坏爷爷的灵感，于是就由他主讲，我则对关键问题进行记录；讨论结束后，我还会对我存在疑惑的问题进行询问，并在临离开前让爷爷帮我校对了时间线并补充了三个事例，让我对那段岁月有了更深入全面的了解。

我的文章初稿定型之后，爷爷给我提出了一点意见：“我觉得啊，你的文章有点过于突显我的作用了，其实功绩的取得是大家共同奋斗的结果！部分片段有些太个人英雄主义了。”

爷爷不忘奋斗的初心，不居功自傲的高风亮节使我甚为敬佩，我认识到想要有所建树，想要在国家建设中做出突出贡献，靠一人之力决不能如愿——就如同建厂之初，团结的力量，方才创造了奇迹！而想要前进不止，不仅需要奋斗不息，还需要时刻保留谦逊的品质，唯有如此，方能做到宠辱不惊、泰然自若！爷爷奋斗的初心与谦和的品格，使我在个人修为上有了一个学习的榜样！

这次考察活动让我意识到自己过去对历史的认识其实十分片面——历史常被理解为单纯对过去发生的事情的研究。但经过对爷爷的采访以及我的走访调查，我对历史萌发了更多的兴趣，也逐渐发现历史其实和现在和未来也有着千丝万缕的联系，历史指导着我们用过去的经验和智慧来处理当下的难题，历史还指引着我们凭借对过去的体悟和

反思来确定未来前进的方向。对历史的研究，直接影响着我们现今的发挥，更决定着我们的未来的前途。历史让我们了解过去，让我们知晓中国故事，拥有家国情怀，历史指导着我们的现在，也指导着我们的未来。我们是身处历史浪潮中的一叶扁舟，在国运纵横中起起伏伏，在民族兴衰中高高低低；我们又是置身于“家国巨轮”上的一名水手，纵然有无数颠簸、无数风浪，但有历史作为指导，我们都不会迷失方向，我们将和“家国”这艘巨轮患难与共、不离不弃、永不背叛，到达理想的彼岸！

在以前，我对于个人在历史中作用的认识其实是十分模糊的，但经过这次的一系列活动，我对马克思曾说过的“人是历史的剧作者，人也是历史的剧中人”这句话有了更深刻的认识。个人是历史的组成部分，无数个人的奋斗构成了奔腾不息的历史长河，因此，我们都是“剧中人”，都参与了历史的演出；个人同时也是历史的直接参与者，无数个人的创造精神汇聚成了璀璨夺目的人类星海，因此，我们都是“剧作者”，我们书写着属于自己的历史！

爷爷和全体二汽人艰苦奋斗、不屈不挠，用自己的双手和一腔热血，创造了属于二汽、属于中国汽车史上的奇迹。事实上，那时的爷爷和二汽人，也是全中国人民的缩影——全国人民团结一致，形成了令世界震撼的合力，创造了属于中华民族的奇迹！这合力，叫做——人民的力量！是积极创新的进取精神，让二汽的技术从无到有，打破技术封锁的坚冰！让国家掌握了技术，这一核心竞争力！是包罗万象的对外开放，让二汽走出国门，面向世界，砥砺前行！让中华民族登上世界舞台，屹立于世界民族之林！所有的努力、创新与开放之所以伟大而令人震撼，皆是因为它们，汇聚在了民族奋斗的大旗之下！

此刻，唯有回望，才能不忘我们为何出发。这是我们记录历史的初衷。我仿佛看见，在时间的深处，一代人如何衔命而出。我亦想让更多人看见，创造着历史轨迹的人，又是如何沿着这条轨迹，开创新的天地！

今天，无数人看到一个企业的梦想拾级而上，在时间的阶梯上仿佛瞬息即达。但我想告诉所有人，这求上的一步步，是来自一次次沥血突围，一次次破冰求生！

今天，无数人看到一个国家的梦想逐渐实现，在时间的长河中仿佛沧海一粟。但我想告诉所有人，这前进的一步步，是来自无数次艰苦奋斗，无数次奋战到底！

今天，无数人看到一个民族的梦想扶摇直上，在时间的卷轴中仿佛数寸而已。但我想告诉所有人，这扶摇的数千里，是来自人民的坚持不懈，国家的倾尽全力，民族的不屈斗志！是来自中华民族灵魂深处的爆发！

我们书写历史，是为了打开时光之门，让人们看到，理想是因其远大而为理想，信念是因其执着而为信念。唯有穿行过浩瀚的历史长河，才能深知——是奋斗，让奋斗者的力量生生不息；是奋斗，让奋斗者从胜利走向胜利！

五十年栉风沐雨，五十年硕果累累。一辆辆东风汽车，从一条条生产线驶向国民经济的主战场，驶向十月的长安街，驶向人民的新生活。东风的创新成果，一直被国人分享，正在被世界分享。



图 19 国庆七十周年阅兵式上战旗方队搭乘东风“猛士”越野车随着《钢铁洪流进行曲》

接受祖国和人民检阅（时间：2019 年 10 月 1 日 图源：《解放军画报》）

奋斗之火，势已燎原；滚滚车流，驱动梦想！在以习近平总书记为核心的党中央坚强

领导下，在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，站在山巅看世界的东风人，必将永不懈怠、一往无前，在接续奋斗中成就梦想，创造新的辉煌！

历史之重，并非我忐忑的笔力所能完全承载，纵然无法亲身抵达历史深处，但我们可以倾听其间回响，在现实与未来的任何时刻，都不忘这贯穿始终的声音！

东风，再出发；奋斗，再起航！

让我们不忘初心——心怀家国，永不言弃；让我们砥砺前行——既往开来，一往无前！

参考文献

1. 毛泽东《毛泽东文集》，人民出版社 1993 年。
2. 邓小平《邓小平文选》，人民出版社 1994 年。
3. 中共中央马克思、恩格斯、列宁、斯大林著作编译局《马克思恩格斯选集》，人民出版社 2013 年。
4. 第二汽车制造厂庆祝建厂十五周年纪念画册《车城》，1984 年。
5. 东风汽车集团有限公司《致敬奋斗——史诗五十周年》，2019 年。
6. 刘跃《壮丽七十年——中国汽车产业发展大事记》，《世界汽车》2019 年 10 期。
7. 张玲《一盏马灯 照耀东风五十载》，《时代汽车》2019 年 14 期。
8. 舒采润《难忘的三线建设岁月》，《湖北文史》2018 年 02 期。
9. 饶恒、冯梦园《饶斌：中国式汽车发展道路的开拓者和引路人》，《国资报告》2019 年 12 期。
10. 完颜文豪《山沟里的车城：新中国“白纸绘新图”的缩影》，《档案记忆》2019 年 05 期。
11. 崔一楠、徐黎《身体史视域下的三线建设者研究》，《贵州社会科学》2019 年 12 期。
12. 王传顺、刘万平《领航，号角催征新时代——习近平主席检阅共和国武装力量侧记》，《解放军画报》2019 年 10 期。