

# 负重者疾行

## ——记陕西法士特齿轮有限责任公司总经理李大开



陕西法士特齿轮有限责任公司总经理、陕西汽车齿轮总厂厂长 李大开

“世上没有救世主，一切全靠我们自己……”

——摘自李大开 1999 年职代会工作报告。

“我们在总结成绩的同时，也应该清醒地认识到，坦泰尼克号就是在一片欢呼声中启航的，但它却沉没了！取得辉煌成绩，更应保持清醒头脑，才是确保企业平安的基础！”

——摘自李大开 2002 年职代会工作会议上的报告。

### 悲怆的凯歌

古老的黄河故道上，千百年来回荡着一种奇特的音乐——纤夫号子，铿锵粗犷，遒劲悠远，流着艰辛、含着沉重，也蕴着无限希望。

满载的大船在纤夫号子的号子声中艰难地匍匐而行。纤夫爬一步，大船进一尺，一步一滴血，一尺一喘息，泛之于中流……

浊流远去，青峰渐逼，回首身后走过的坎坷之路，纤夫号子用一把汗水，脸上终于溢出胜利者的微笑。

于是，人们蓦地回味出，那激昂的撞击着心鼓的纤夫号子，原来是一曲悲怆的凯歌！

不知为什么，当笔者每次见到他——陕西汽车齿轮总厂厂长、陕西法士特有限公司总经理李大开时，在深层意识中居然每每会时隐时现地幻化出身背纤绳，引领纤夫，通体流汗负重而又不得不疾行的纤夫形象。

笔者曾经开玩笑问他：你是全国最大的重型汽车配套厂长，你 1996 年临危受命于一把手以来，厉精图治，三年三大步，不但将一个濒临破产的大型国企脱离困境，你所领导的企业还越做越大，打出了国门，引起世人注目。2001 年实现销售收入（不含税）31645 万元，与 2000 年同期的 20402 万相比，增幅 55.1%，完成工业总产值 44767 万元，与上年同期的 25014 万元相比，增幅 78.9%，同时实现出口创汇 501.34 万美元。比上年同期增长 10%。全年实现利税 8700 余万元，经济效益名列我省机械行业之首。这一切的一切，是足以使你手舞足蹈一番或放声大笑几回，你有十足的理由去炫耀去欢呼去接受赞扬，你该和花环为伍的呀。

他说：“人无远虑必有近忧。做企业的远虑近忧兼而有之，危急存亡之秋，岂敢有半点怠惰。”

不管李大开是乐是苦，强烈的超前意识、危机感，现实中他总是唱着一支情调忧郁、苦涩而酸楚的悲怆凯歌。充当着领头纤夫的角色，顽强负重疾行，在喘息中，不时吐出几口苦水来。

### 艰难的崛起

1985 年 4 月，古城西安春意盎然，在西安市西郊西北的一片碧绿的麦地里栽下了一块上写有“陕西汽车齿轮厂西安分厂筹建处”的木牌。可谁料到，这块不起眼的牌子会是一个三亿多固定资产的大型现代化企业的第一次露面。是独家引进的国际市场上素有“王牌变速器”之称的——美国伊顿公司富勒双中间轴变速器专有制造技术及生产线。

“凤凰鸣矣，于彼高岗”。相传周初，有凤鸣于岐山，故将岐山之南山称之为“凤凰堆”，“凤凰堆”下有状似石榴的小山，叫石榴山。1968 年，根据当时“战时经济”的思维，以“靠山、分散、隐蔽”的方针，将专司我国军品变速器、分动器、取力器、桥壳以及汽车附件配套生产的陕西对外称“94 号信箱”的厂子，隐建于石榴山下、同峪沟两岸。作为当时国内最大的重型汽车变速器生产基地，虽有雄厚的技术实力，却如金子埋没于土，似凤凰鸣于山。

当然，计划经济也有它的“好”处，当时企业所生产的产品不用自己销售，只管计划的完成，从开始的调拨到 1985 年划归中国重型汽车公司，陕西虽历经一些小波折，但仍能在一方小天地里，躺在计划经济的“温暖怀抱”尚可小憩。

然而，谁又能想到，这一从 1988 年即获得“国家级新产品”、自 1995 年起始终保持“陕西名牌”的企业，由于受长期计划经济体制的影响和“婆婆”——中国重汽公司资金拖欠而陷入不能自拔的泥潭之中步履蹒跚，这个背着计划经济时留下沉重包袱的企业，被突然步入市场经济的轨道，便很快进入困境，产品结构不合理的状况日益凸现，加之产品质量观念的淡薄，使之原有销售渠道日益萎缩，企业经营惨淡，举步维艰甚至到了难以计的地步。陕西这艘风雨飘摇的大船，驶于激流险滩，逆行不进，倒退不能，原地打转，时刻就有触礁



雕塑：员工、企业、市场

沉没的危险。

形势如此严峻，竞争不同情弱者，优胜劣汰，适者生存，这是市场的唯一法则。陕齿 4000 多职工期望能够杀出一条企业生存的血路。

沧海横流，方显英雄本色。

1996 年 10 月，以李大开为首的陕齿新一届领导班子走马上任了。这位第一批在同峪沟的创业者，凭着他在大学所学的专业知识，凭着他在多年在基层工作的雄厚功底，丰富的管理、经营理念，在理清思路的基础上，同新班子慎重地分析了当时厂内外形势后，形成一个共识，陕齿要“活”，必须改革，除此别无出路所言。改革，以首先改变观念为切入点，核心解决散、乱、差、无序局面。配套以人事、工资等

系列改革措施：对产品结构和经营结构重新进行市场合理定位，提出以新产品开发为主导，先稳固国内市场，再拓展国际市场的经营方略；全厂围着生产转；生产围着市场转；经营围着市场转。将市场一分为三，国际、国内、整车厂家配套；其它市场配套零部件各得其一，打出一套被后来称之为“三三制”组合拳。

目标的确定，为黑暗中摸索的陕齿生存和发展带来了一线新的曙光。大船拨正了船头，在李大开为首的新班子牵引下又重新起锚。卧薪尝胆，超常规发展，三年脱困，“待从头收拾旧山河，朝天歌！”成为陕齿人的最强音。

### 永恒的雕塑

罗丹说，在艺术家的眼中，他能用锐利的慧眼，注视到一切众生万物之核心。

在法士特公司的大门内，如茵的草坪中，有一座雄伟高大的雕塑，刻着：“员工、企业、市场”黑色的花岗岩基座上有个凌空相透的三角，用力向上侧推动着一个巨型圆球，浑然一体，给人一种一种力的震撼。据介绍，此雕塑出自李大开的创意，寓意：员工、企业、市场三者密不可分。企业依靠员工为基础，推动提升，市场反之又会壮大企业惠及员工的辩证哲理。

形象雕塑讲究艺术，蕴藏哲理便是成功之作。人为万物之灵，对人的“雕塑”恐怕需要更高的艺术境界了。但是李大开也不外行，刻雕雕塑有绝活。

1999 年，一场“陕齿要生存，我们怎么办？”的大讨论在厂里轰轰烈烈地开展。陕齿科技实力不可谓不强，产品不可谓不好，可在竞争中却屡屡失利。原因何在？市场无情，竞争激烈固然是外部不利因素，但观念落后、机制僵化、管理不善、质量下滑则无疑是当时造成陕齿亏损的直接内因。

陕齿也有其它国企一样的通病。一方面有人没活干，另一方面有活没人干。苦、脏、累、险的活包给民工干，工序繁杂的产品包给外面干。企业成了“养老院”，上班拿钱，天经地义。一个辅助生产车间，一年只有半年的活，减发了部分工资，几十人找到李大开评理，理由很简单“不是我不干，而是没活干”。

李大开在全厂大会上说：“扭亏解困，不能‘等、靠、要’，世上没有救世主，一切只能靠自己”。一石激起千层浪，干部职工再也坐不住了。讨论论职工与旧的观念开始绝裂。变“不是我不干，而是没活干”为“无功即是过”；变“能用就算合格品”为“不符合图纸要求和用户需要即为废品”；变“只干不算”为“亏损自负”。终于，职工们在“变”中悟出企业命运与个人命运紧密相连的道理。

一震方知天下变。观念变，人心顺。机制转换也水到渠成。针对人浮于事、效率低下的状态，李大开果断决策，率先从下岗、分流、剥离入手，清退民工，精干主体，精简各类富余人员 700 余人。车队、食堂、子弟学校等后勤单位被全面推向市场，自负盈亏。与此同时，竞争机制也被引入干部队伍，中层以上干部精简后，总人数由过去的 182 人降到 88 人，并确立了每年 5% 的末位淘汰率。优胜劣汰使一大批年富力强的中青年干部走上领导岗位。动态的用人机制，使“太平官”失去了位置，先后有 5 名中干因工作不利被降职使用。官少了，压力大了，责任心强了，过去几天也办不完的事，如今不会超过 24 小时。雷厉风行成了陕齿人提高效率的代名词。而这一切，正是李大开改革的初衷。

随后，传统的分配机制被打破，“零工时”计奖制寿终正寝，模拟市场的计件工资制正式出台。将各项经济成本指标分解到岗，细化到人，盈亏自负，直接与个人收益挂钩。没活找活干，有活拼命干，过去委托外协出去的产品全部收回自己干，外协费一下子降低了几百万元。效益成了陕齿人衡量价值体现的标准。

同时，以成本效益为主线的财务管理考核机制全面实行。仅生产用电“避峰就谷”一项，陕齿每年节约资金就达 200 万元。依靠严格的财务审计制度，陕齿大力推行“阳光采购”工程，即避免了“暗箱操作”导致的腐败行为，又节约了可观的资金，职工对此拍手称快。

让为企业扭亏解困做出突出贡献的职工得到真正的实

惠。李大开决定，从 1997 年起，对有突出贡献的科技人员发放特殊津贴。两名新产品开发人员还获得了住房奖励。2000 年，在出口件生产中，两名职工和一个生产班组做出了特殊贡献，李大开当即给予 8000 元、12000 元、16000 元的双重奖励。工人陈定福利用一把价值仅 10 元的切槽刀，在数控车床上自制成功令外商叹服的出口件样品，奖！奖励罚懒，奖优罚劣，奖盈罚亏，这种种举措不仅使职工在创造中看到了实现自身价值的希望，更激发了陕齿厂上下奋发图强的积极性。职工之家、健身休闲广场投入使用，报销 1997 年以来拖欠的职工医疗费，西安厂区大学生公寓的建成使用等，则大大增强了职工的凝聚力和向心力，使职工们感受到了“以人为本”的关爱。

随着改革的逐步深入，李大开及其领导班子又适时以巩固改革再次夯实基础，实施三年三大步的改革措施。

1998 年是“产品开发质量年”活动。全厂上下把加速新产品开发，提高产品质量，全方位开拓市场当作重头戏来唱。瞄准市场热点，这一年陕齿先后开发成功 SJ82、6J120、7JS100、联合收割机传动系统等 10 余种适销对路的产品，增强了企业发展后劲，在此期间，李大开果断对几起质量事故进行了严肃处理，处罚力度之大在职工中引起强烈反响，以质量求生存，以品种求发展顿成陕齿上下的共识。正是基于上乘的质量，陕齿通过了 ISO9001 质量认证和美国伊顿公司的第二方质量体系评审。

质量的上升遏制了市场的下滑，陕齿终于出现新的转机。1999 年，在市场回暖中，李大开乘热打铁，以营销为龙头，把建立现代化企业制度，提高科学管理水平，拓展外向型经济

定》、《陕西法士特齿轮有限责任公司劳动合同期限和范围决定》等文件，为公司全面实行劳动合同制度奠定了基础，保证了新公司生产经营的正常进行；人事制度方面，法士特为适应公司制运行机制，按照精干、高效原则，精简职能部门，打破“干部”与“工人”的身份界限，全部实行聘任制，定期考核；同时，李大开还对收入分配进行了有益的探索，实行了认岗定薪，岗变薪变，多劳多得，能者多得的以岗位工资为主要形式的工资制度。

通过扎实努力工作，法士特在生产经营目标、产品结构、生产能力、质量水平、国际市场等五个方面得到了大发展。在竞争异常激烈的 2001 年重型汽车变速器市场中不断掀起销售高潮，全年销售富勒变速器 16318 台比 2000 年同期的 7942 台净增 8376 台，增幅为 105.46%；一年来，全公司上下紧紧围绕“以产品开发求生存，以产品开发求发展，以产品开发求效益”开展工作，完善了 8JS130T 系列变速器的设计，开发了 8JS100T 系列变速器，研制成功了 7DS100 系列变速器等产品，为法士特今后的长远发展奠定了坚实的基础；生产能力同时得到了大发展，技术改造和技术措施方面继 2000 年再创新高，已执行技改计划 5277 万元，完成技措投资 437 万元，老设备改造和维护保养同样成效显著，全面实施“周计划、日看板”管理体制，大大提高了均衡生产率；通过狠抓 QS9000 贯标，法士特公司做好 ISO9001-2000 版的转换认证工作及落实上初质量工作会议制定的目标，全公司的质量水平因此有了质的飞跃；特别值得关注的是，在美国经济及全球经济大幅下滑的情况下，2001 年较 2000 年创汇增长 10%，达 501 万美元。为陕西机械行业创出口第一名。

这一切的一切，都是在李大开正确的决策下实现的，难怪人们说李大开厉害、神，在陕齿的字典里，这是在滚动前进长链中最耀眼的一环。记得中央有位领导说过，一个素质好、能力强、有强烈事业心的厂长经理，能使一个效益差的企业由弱变强、由小变大。照此观点是否也可以说，法士特有李大开这样的掌舵者，真的是以前的 4000 陕齿人和如今的法士特公司人的福气呀！不鸣则已，一鸣惊人，不飞则已，一飞冲天！这只从山中走出的凤凰，如今引颈高歌，展翅腾飞了。

### 直挂云帆济沧海

经历数年苦心经营和苦战磨砺。拿着陕齿“旧船票”登上了法士特的新客船后，终于又鼓帆提速前行了，李大开 2001 年的年终工作报告，“味道”也如秋后的果实，香甜起来。

他说，2001 年，“陕齿-富勒”系列变速器不仅完成了超越自我的艰苦历程，而且乘着新世纪的曙光翻开了崭新的一页。6 月，陕齿正式在美国密歇根州注册成立分公司；9 月，与湖南上市公司湘火炬强强联合，共同投资 2.56 亿元组建成立陕西法士特齿轮有限责任公司。

今年是国家为保证“十五”计划全面实现的重要的打基础的一年，国家将继续加大基础设施建设投资力度。特别是西部大开发等国家项目的全面铺开，限电的持续，燃油税的即将实施，高速公路进程的不断推进等，为重型汽车的发展提供了前所未有的发展环境和机遇。可以预见，作为世界三大重型汽车需求市场之一的中国，将迎来重型汽车大发展的时期。同时人世后留给中国最后三年的发展机会，重型汽车企业将会抓住这最后的发展机遇，作为重型汽车变速器市场，也必将得到高速发展。

对此，李大开向全体职工提出，要迎难而上，锐意进取，努力开创法士特新局面，本着“务实、开拓、发展”的思想，他将 2002 年确定为“战略调整年”，决心从企业定位、产品结构、规划发展、人力资源、市场结构、合资合作等方面全方位战略调整，以期实现“3456”生产结构目标（销各种系列总成产品 3 万台；实现销售收入 4 亿元；完成工业总产值 5 亿元；出口创汇 600 万美元）。他同时满怀信心地宣布：“我们的目标不但要做全国最强最大的变速器专业公司，而且要冲出中国，走向世界，力争实现高速发展”。

“陕齿-富勒”系列变速器，这个为民族汽车工业精心打造出的品牌，已从最初的 3 个品种发展到四大系列，数十个品种、200 多个变型产品。总成产品已被国内数十家整车厂的 400 多种车型广泛选用，“陕齿-富勒”系列变速器在国庆五十周年天安门广场重型阅兵车上、在青藏高原、漠河寒区或是三峡大坝的建设中……都使它声名远扬。

强强联手组建的“航母”——陕西法士特齿轮有限公司在昔日陕齿纤夫、今日法士特舵手的带领下，满载全体员工的希望，在市场的海洋中劈波斩浪，正全速驶向理想的彼岸。

谭深处



陕西法士特齿轮有限责任公司开业庆典

### 凤鸣高岗迎朝阳

今年初，在陕西宝鸡凤县的凤凰山下，采访时，一位老职工哈哈地对记者说：“凤凰脱毛不如鸡，龙在浅滩遭虾戏，如今凤凰双翼，扶摇直上九万里”。

2001 年 9 月底，金菊怒放之时，西安西郊陕齿厂门前，彩灯高悬，八方贵宾汇集于此，在众多媒体记者的镁光灯下，李大开代表陕齿与湖南湘火炬这家老牌上市公司签定了联营协议，合资组建了陕西法士特齿轮有限公司，李大开出任新公司总经理。

那一天，他显得特别激动，在众多记者的镁光灯面前，这位平时健谈的企业家，说话竟哽咽了。是的，这位负重而疾行的纤夫，一旦梦想成真后，他哪能不动之以情呢！自从他 1996 年上任后，资金一直像一条看不见的毒蛇，经常撕咬着他的心，无论是为后来上级的中国重汽或是银行都没有给过一分钱的资金支持，贫穷成了陕齿的独有，在外地出差时，别人住宾馆，有时李大开却只找个便宜招待所下榻，这次一下就把 1.3 亿资金。依陕齿的管理技术实力，销售网络，加上充足资金，公司将如虎添翼，疾速提升。

的确如此，新公司自 9 月底挂牌成立后，在短短一个月，便完成了三项制度改革。首先是用工制度改革，公司起草、制定了《陕西汽车齿轮总厂劳动管理补充规



新建的多种路面试验场