



中国南车掌门人郑昌泓

梦想列车，飞驰吧

□ 姜范



短短6年 从起步到领先

“那时候，我们觉得是在为了一个梦想、一个事业而奋斗，焕发出前所未有的工作热情和创造热情，即使再苦再累也愿意。”

郑昌泓有两个梦想。这两个梦想都与火车有关。

第一个梦想是成为一名铁路职工。

对火车最初的印象，来自幼时在兰州时的记忆。那条铁路劈山而建，从山上看去，长长的火车就像在一个宽沟里奔跑。那是一条运煤的线路，每次目送火车离开，留给郑昌泓的，都是满身满脸的煤灰。灰头土脸的小郑昌泓却迷恋着火车：“火车真神奇啊，人在火车面前太渺小了。那时候我就想，什么时候我也能坐一次火车？”

坐火车的愿望很快实现了。一家人从兰州回浙江老家过年的路程，就是一场漫长的火车之旅。那条穿过秦岭的铁路，设施很简陋，那样的几个小时依然让年幼的郑昌泓兴奋。

成为一名铁路职工的梦想，在郑昌泓的脑海里生根发芽。

梦想实现的契机发生在1978年。这一年，他考进了兰州铁道学院（今兰州交通大学）。从此，他如愿以偿地成了一名铁路人，坐火车也成了家常便饭。

坐火车的感觉不再兴奋。取而代之的，是一个铁路人的审视和思考。“那时候的火车太挤了，速度也慢，能坐着的时候很少。我就想，我们能做点什么，让中国人坐火车的条件改善一些？”

让火车更快更舒适，是郑昌泓的第二个梦想。

帮助郑昌泓实现第二个梦想的，是高铁。

郑昌泓第一次看到“高铁”，是上世纪90年代后期。当时，飞驰而过的法国高铁令他震撼，也令他倍感差距。“当时真不敢想，中国什么时候也能有这样的线路。”法国的高速

铁路一直牢牢占据高速轮轨的速度桂冠，TGV 高速列车最高试验时速当时已经突破500公里。而我铁路刚刚开始提速，跑得最快的广深铁路最高时速也不过200公里，SS8电力机车最高试验时速才240公里。

这个“不敢想”的事，却只用了6年时间就变成了现实。短短6年时间，中国高铁就实现了从蹒跚学步到创下世界铁路运营最高速度的飞跃。

后来居上谈何容易。高铁不仅技术复杂、资金密集，还需要打造一条完整的产业链条。更重要的是，高铁既要合理控制成本，又要在年复一年、日复一日的运营中保证安全舒适。如何在短时间内拿出一个成熟的产品，成为摆在郑昌泓和他同事面前的难题。

中国高铁的赶超到底是如何实现的？在这一进程的参与者和见证者郑昌泓看来，首先是国家决策为中国高铁产业发展创造了关键的战略机遇。2004年，国务院审议通过了《中长期铁路网规划》，并在2008年进行了修订，确定了“引进先进技术，联合设计生产，打造中国品牌”的总体要求，以及“掌握世界一流的技术，生产世界一流的产品，打造世界一流的产业基地”的总体目标，中国铁路由此进入建设规模和运输水平提升的空前发展时期。有了国家强有力的支持，中国南车也获得了空前的发展空间。

梦想，在郑昌泓看来，同样是实现赶超必不可少的条件。“那时候，我们觉得是在为了一个梦想、一个事业而奋斗，焕发出前所未有的工作热情和创造热情，即使再苦再累也愿意。”被理想燃烧着，技术人员敢想敢做、敢试敢闯，郑昌泓和他的管理团队敢拍板敢负责，上上下下的潜力被充分调动和发挥出来，爆发出巨大的能量。当然，和这段激情燃烧的岁月相伴的，是成千上万铁路人的超常付出。很快创新模式找到了，技术路径确定了，飞跃也就随之到来了。郑昌泓知道，追梦从来就是一个不无艰辛、不乏考验的过程，也是一个诞生创意和催生成功的舞台。因为梦想的存在，职业变得充满激情和乐趣；因为梦想的存在，追求者不易被点滴的成功陶醉，也不易被诸多困难拦住，从而锻造出百折不挠、勇于创新的坚韧。

没有创新 梦想就遥不可及

我国铁路无论在轨道制式、线路条件还是自然环境中，都有独特的国情路情，原封不动地照搬国外现成技术根本行不通，必须要依靠自主创新。再说，先进和关键的技术也引不来，换不来。既不能全盘照搬，也不能以市场和品牌换技术，引进技术必须坚持以我为主。”对于南车的自主创新，郑昌泓始终有着清晰的认识。按照“以我为主、先人一步”的理念，南车开始两条腿走路：一条腿走引进消化吸收之路，一条腿走自主创新之路，搭建自己的创新平台，全面提升自主创新能力，形成企业的核心竞争力。

今天的南车，已经跻身世界轨道交通装备“三强”。昔日的学生已经和国外的老师们平分秋色，在动车组、大功率机车、城轨地铁、客车、货车等产品形成了完整的谱系化产品，其性能指标达到世界一流水平。CRH380A型高速动车组创造了世界铁路运营最高试验速度，并在京沪、京广高铁稳定可靠运行至今；大功率电力机车在大秦线黄金运煤通道担任主力车型；依托自身技术优势，攻克了高原、高寒地区铁路客车运营的世界性技术难关；更高等级试验列车滚动试验时速已达605公里，我国首台中低速磁悬浮列车、适用城际铁路的CRH6型动车组、世界首台超级电容城轨列车、世界轴重最大货车等技术领先的前沿产品研制成功；一批新型地铁车辆研制成功并投入国内外各大城市运营；2012年，海外接单额预计同比增长150%，产品出口到全球70多个国家和地区。

如果要是为中国高铁的飞速发展寻找一个主因的话，郑昌泓的答案是“自主创新”。这不是一个新鲜答案。今天，上至国家战略，下至大大小小的企业发展，都把自主创新作为主导战略，其重要性毋庸多言。但在操作层面上，如何让自主创新成为企业的自觉意识并在实践中获得有效呈现，才是对企业创新战略的真正考验。

谈及南车的创新，CRH380A是一只可供解剖的最好的“麻雀”。郑昌泓对这一过程如数家珍：

2004年，南车引进了时速200公里的动车组。掰开了揉碎了研究之后，对其进行了110余项优化设计，解决了引进技术与中国铁路环境水土不服的问题，掌握了时速200至250公里动车组的设计制造试验检测技术，构建了动车组产品研制平台；在完成60列时速200至250公里动车组的基础上，制造出CRH2型时速250公里长编组动车组和世界首创的卧铺动车组；在此基础上，对动车组的牵引性能、车体强度与模态、转向架等方面进行了系统的提升与优化，将动车组的运营时速提升到350公里，成功研制出CRH2型时速300至350公里高速动车组，标志着中国高速列车的技术自主研发平台已经形成；在时速350公里高速动车组技术平台基础上，历经450余项的仿真计算、1050余项地面试验、2800余项的线路试验，成功研制出CRH380A型新一代高速动车组，解决了多项关键技术，标志着世界高速列车技术发展到了新水平。

如此6年三大步，高速动车组列车从技术

引进阶段稳步提升到全面创新阶段。2007年以来，南车的动车在每条新线路的试运行，郑昌泓都会参加。“我国铁路无论在轨道制式、线路条件还是自然环境中，都有独特的国情路情，原封不动地照搬国外现成技术根本行不通，必须要依靠自主创新。再说，先进和关键的技术也引不来，换不来。既不能全盘照搬，也不能以市场和品牌换技术，引进技术必须坚持以我为主。”对于南车的自主创新，郑昌泓始终有着清晰的认识。按照“以我为主、先人一步”的理念，南车开始两条腿走路：一条腿走引进消化吸收之路，一条腿走自主创新之路，搭建自己的创新平台，全面提升自主创新能力，形成企业的核心竞争力。

“人不能没有梦想。没有做不成的，就怕你不敢想。”回首来路，郑昌泓这样总结。从“不敢想”到“就怕不敢想”，只多了两个字，却多出了宝贵的底气和自信。郑昌泓的火车梦，不是异想天开的个人追求，而是同时代中国百姓共同的渴望。从这个意义上讲，高铁是一个在现代化的道路上飞快奔驰的中国的缩影，它不仅是一代铁路人发展梦，也是亿万中国人的超越梦，是中国渴望腾飞的复兴梦。深知并顺应着这个潮流的郑昌泓，也因为这个绚丽的大背景而获得了充沛的动力，这又何尝不是他的幸运？

与国家同行，我是幸运的

□ 郑昌泓

我是78级的大学生，恰好与改革开放同步。是改革开放改变了我的命运。

我是个造火车的人，对铁路很有感情。和前辈们相比，我并不比他们更聪明更能干，但是我赶上了国家经济社会快速发展、高铁大发展的最好时候。有了国家的发展、产业的发展，才有我们企业和我个人的发展。

现在全国都在追求中国梦。在国家富强民族复兴的梦想中，交通运输装备制造也是非常重要的一部分。在党的十八大报告中，高速铁路与载人航天、探月工程、载人深潜、超级计算机被列为我国创新型国家建设的重大成果，让我们倍感骄傲。到2012年底，我国高铁运营里程达到9356公里，居世界第一，这是令人非常自豪的、了不起的成就。

也就是在10年前，说起高铁企业，人们会说日本川崎、德国西门子、法国阿尔斯通。那时候我们也是仰望他们，觉得他们是老师、我们是学生。我们用了不到10年的工夫，就和他们平起平坐了，有的老师也承认现在学生已经超过了老师。和他们相比，我们在管理、试

验证手段上还存在一定的差距，但市场和产品已超越他们，产品性价比更高更有竞争力。在轨道交通快速发展的背景下，我们按照正确的技术路线和突破方向，通过一边坚持自主创新，一边引进消化吸收再创新，快速切入当代世界轨道交通装备发展的技术前沿，产品迅速从相对较低的技术和工艺水平提升到高速、大功率、交流传动等高端领域，改变了我国自主研制的产品相对低端、品质不够稳定的形象。

现在，中国南车已经进入了国际轨道交通装备制造行业前3名，是全球同行不可忽视的竞争者。我参与了整个赶超的过程，很真切地体会到，当个人的发展与国家的发展紧密地联系在一起，就会拥有强大的力量和昂扬的斗志。一个人只要脚踏实地做事，对事业专一，认真负责、不骄不躁，机会就一定会展现在你的面前，梦想也一定会实现。



责任，总是有重量的

□ 姜范

这是一位央企的掌门人。

有人叫央企“顶梁柱”，有人叫央企“共和国长子”，无论怎么称呼，今天的公众对央企的期待更高、关注更多，期待央企关键时刻能顶得住、扛得起。这也是央企与生俱来的责任。南车也一样。

不仅如此，作为一家从事交通运输装备制造的企业，南车直接面对社会大众和旅客，直接关系到社会大众的安全。速度快了，公众担心安全；速度降了，又有人质疑安全。对于南车来说，责任时常与关注、质疑交织在一起，无论多么慎重对待都不过分。就像郑昌泓说的，高铁安全了，公众才能放心，我们才能睡个踏实觉。

只有负责任的企业才能生产出安全可靠的产品。有意思的是，企业社会责任的英文缩写是CSR，中国南车的英文名称缩写也是CSR。“这不是巧合，这是我们对社会的承诺。”郑昌泓这样解释。对于像高铁这样技术复杂、产业链长的产品来说，要做到整个生命周期的安全可靠，就必须依靠

体系的力量。只有设计、生产、研发，以及售后服务等各个环节都将安全和质量放在首位，才能兑现对社会的安全承诺。这也是郑昌泓和中国南车潜心构建三大技术平台、坚持全面推行精益管理的动力和压力所在。

作为央企，在企业自身的规范健康发展之外，还必须自觉置身于经济全球化的世界大格局中，以全球化的视野审视和履行企业的社会责任。这其中，就包括塑造中国制造业全新的国际形象，让中国设计、中国智造叫响世界。这一要求任重道远，但以南车为代表的央企责无旁贷。

责任是一根时刻都要绷紧的弦。如履薄冰、如临深渊的感觉，绝不是轻松的。责任，总是有重量的。央企和央企的掌门人都当勇挑重担、志存高远。

