



34 年前，武汉请来一位“洋厂长”

“人才是经济社会发展的第一资源，是城市竞争之本、动能转换之要、创新活力之源。去年，武汉市委提出，把招才引智工作列为“一把手工程”，力争 5 年内将 100 万大学生留在武汉。大气魄引智、留才，将为武汉新一轮的改革，提供不可或缺的人才支撑和智力支持。

34 年前，德国退休专家威尔纳·格里希就任武汉柴油机厂厂长，成为我国改革开放初期聘任的第一位“洋厂长”。彼时，武汉市在引进人才为改革发力上的大胆尝试，引起全国瞩目，更为全国在引进智力、重视人才、推进改革上树立了典范

本报记者完颜文豪

武汉，汉正街都市工业区，一片方形小树林，只有四分之一足球场大小，被周边密集的厂房和嘈杂的机器声包围着。

深绿色的冬青树叶，掩映着一位德国人的半身铜像。它太不起眼了，倘若不细看基座上的文字，路过的年轻人或许根本想不到，30 多年前，这位德国人给这座城市带来的震撼与变动。

3 公里外，古五路以西，解放大道以南，几栋老旧楼房与新的高层住宅楼，交错落在一起。74 岁的夏发有，费力搜着脑袋里的记忆碎片，向记者拼凑出有些遥远的工厂场景。

这块土地曾经见证了一个明星国有工厂的兴盛与衰落。如今，这里除了几栋职工宿舍楼，再也找不到工厂存在过的痕迹。

1984，“突破之年”

1984 年 9 月的一天，当 65 岁的德国退休专家威尔纳·格里希，拖着一个大皮箱，从德国辗转北京，到达汉口火车站时，这个国家正在发生着前所未有的变化。

在次年年初的新华社报道中，1984 年被称为“突破之年”而载入我国史册。

这年暮春，我国自制的运载火箭，把试验通信卫星送到三万六千公里高空，定点在与地球同步的轨道上，开始了通信广播和电视传送等试验。

夏天，射击运动员许海峰在美国洛杉矶发出清脆枪声，夺得第 23 届奥运会的第一枚金牌，突破了中国在奥运会历史上金牌“零”的记录。

秋天，党的十二届三中全会一致通过《中共中央关于经济体制改革的决定》，拉开了加快以城市为重点的整个经济体制改革的序幕。

冬天，中英两国政府正式签署关于解决香港问题的联合声明。邓小平提出的“一国两制”构想博得全世界称道。

“个子高高的，一头白发，瓜子脸，看起来严肃直率，聊起天来却活泼亲切。”87 岁的武汉市外事办原副主任吕志清，还记得在火车站第一次见到格里希的场景。

这次见面的两年后，武汉市就与格里希的故乡联邦德国杜伊斯堡市，结成友好城市，开展了多项合作交流，其中之一是邀请德国退休专家到武汉担任技术顾问和咨询。

1983 年 7 月 8 日，邓小平发表了《利用外国智力和扩大对外开放》的谈话，“要利用外国智力，请一些外国人来参加我们的重点建设以及各方面的建设。搞现代化建设，我们既缺少经验，又缺少知识。不要怕请外国人多花了几个钱。要扩大对外开放，现在开放得不够……”

5 个月后，联邦德国退休专家服务局，派出了第一批 3 位退休专家到武汉，在几家国营工厂里担任技术咨询。

次年，格里希到了武汉，作为发动机制造和机芯技术专家，他被安排到武汉柴油机厂做技术咨询。

1963 年，19 岁的夏发有，进入武汉柴油机厂，当上一名模具钳工。此后几十年的工厂岁月里，他最乐意谈起的，还是上世纪六七十年代。

那是这家国有工厂最辉煌的时期，工人干得起劲，“加班没有报酬，不让哪个工人加班他还不高兴。”夏发有回忆。常州柴油机厂跑来学习经验，在“工业学大庆、农业学大寨”的年代，武汉柴油机厂曾被评为武汉市首家“大庆式企业”。

然而，在格里希到来之时，这个曾制造出新中国第一台手扶拖拉机的工厂，已经失去了往日的荣光，像一头年老已高的老牛，喘着粗气，满身是伤，吃力地活着。

这家建立于 1954 年的老牌国有企业，此时已有太多弊病，让这位退休专家无法忍受。

工厂管理混乱，职工劳动纪律涣散，产量和质量均居全国同行业之末；铸造车间只有 1937 年的生产水平，机器设备都是 1960 年代之前的产品；工作人员的素质也比较差，尽是别的工厂不要的老弱劳力；工厂一年亏损 500 万元……

破天荒的大新闻

当时间回到上世纪七十年代末，城市经济体制综合改革的大幕尚未完全拉开，除了京、津、沪三个直辖市外，各大城市都是省辖市，国家以省作为经济单位，经济计划通过省来安排。在全国范围内，一大批 100 万人口以上的特大城市，经济管理和经济决策权限较小，无法发挥大城市的经济中心作用，条块分割、区域封锁情况严重。

“当时全国的省市关系非常不好，武汉这么大的城市，没有任何权限。”武汉大学商学院教授、博士生导师伍新木回忆那段历史时说。

这位 75 岁的老人，曾是武汉市改革开放的重要参与者与见证者，脑袋里装着一长串改革的故事。他印象最深的是，“当时武汉港是最特殊的，几十公里的港口，由上百家部门分管着，90% 的码头都闲置着，利用率极低。”

在扩大企业自主权的改革推开之前，大城市的一些国有企业，仍在吃着国家的“大锅饭”，只按计划生产，不关心产品销路和赢利亏损。

1984 年 9 月，1 米 8 的高个子德国老头，开始穿梭于柴油机厂的各个车间，不时地停下来在小本上写写画画。他在当时的工作日志中，详细地记录着每个车间里细小的缺陷：柴油机的机油循环系统和水循环系统实在太脏了；质量检查员的量具，精确度没有达到要求；试车房门口，大约有 50 台柴油机放在露天场地，遭到了雨淋和灰尘的污染；许多车间和部门，经常见不到生产负责人，劳动强度和工作紧迫性，几乎等于零……

“总装车间应当当医院，而实际情况却恰恰相反！车间领导似乎什么也没有看见！这一切都必须改变，方能提高装配质量。”

在多次与厂领导座谈中，格里希都会苦口婆心地提出改进意见。初到工厂的一个多月，他经过系统的调查研究，写出了十万字的咨询意见，提出了一百多条合理化建议，他的《关于整顿武汉柴油机厂的计划方案》，大到工厂组织机构方案，小到机床上的锋利度不符合要求的刀具。

然而，一个月过去了，没有丝毫改变。“我针对质量问题提出的措施办法，未有任何进展。我没有时间再继续等待了，希望尽快地改变现在这个状况。”格里希非常焦急。

吕志清仍记得，厂领导表面上虽然尊重他，但行动上却迟滞不前，“当时的厂领导只为了追求产量，完成生产计划，而柴油机的质量问题依旧未能解决。”

“我不是来消磨时间，我从心里是想帮助你们的，如果我是厂长，柴油机的质量、产量都会得到提高。”

当吕志清从翻译那里听到格里希这番话后，决定向时任武汉市市长吴官正汇报，“没有给予他权力，工厂的面貌就无法改变。”

吴官正沉思了一会儿，做出了一个大胆的决定，对吕志清说：那就给他有职有权，聘任他为厂长，这件事我马上与市委书记通气。

很快，武汉市领导决定正式聘任格里希为武汉柴油机厂厂长。

国有企业让一位外国人当厂长，这在全国都是破天荒的大新闻。50 多岁的快车司机肖师傅，年轻时曾在武柴旁边的武汉市粮食局工作，还清晰地记得，“武柴来了个洋和尚，当时全城都在议论这个事。”

1984 年底，24 岁的梁东，武柴设计科一名助理工程师，1 米 63 的个头，给格里希当英语翻译



▲坐落在武汉汉正街都市工业区的格里希铜像。
本报记者完颜文豪摄

肯定武汉“大胆走了第一步”，“将引起全国的注目”。

翻开武汉改革开放史的卷轴，这次轰动江城的聘任，只算是其间的“一小步”。

1984 年 5 月 21 日，在得到中央批复后，武汉成为全国第一个进行经济体制综合改革试点的省会城市。实行计划单列，被赋予省一级的经济管理权限，中央、省属在汉企业原则上下放到武汉市。

一个月后的 6 月 29 日，吴官正市长宣布：武汉三镇市场向全国敞开，地不分南北，人不分公私，一律欢迎来武汉投资办厂做生意，打破地区和部门垄断，鼓励全民、集体、个人一起兴办服务业和交通运输业，保护竞争。

在伍新木看来，上世纪八十年代初，改革体现在先行先试，看准是第一个吃螃蟹的。开放汉正街小商品市场；最早放开菜价，让市场发挥作用；武汉荷花洗衣机厂公开招标采购，被誉为新中国“第一标”……在全国范围内，这一系列大胆的尝试，让武汉走在改革开放的前列。

尽管如此，在吕志清记忆中，当时人们的思想仍然相对保守，对改革开放认识不够。格里希当武柴厂长的消息，一经公布，在国有企业中就流传着一种说法，“他是格里希（西），我就是格里东，我要东风压倒西风。”

工厂里的工人，心里有些震动，在背后窃窃私议“一个外国人，不了解中国情况，当厂长还不是瞎指挥？”

“洋厂长”的“三斧头”

一片质疑声中，武汉市委、市政府力排众议，不仅赋予格里希厂长应有的权力，还将武柴列为厂长负责制试点单位，探索改革开放大背景下企业搞活之路。

1984 年 11 月 1 日，格里希走马上任。在当天的就职讲话中，这位“洋厂长”宣布在不花费新投资，利用现有的机器设备，采用最现代化的管理方法，以严治厂，创造出质量高、使用寿命长的柴油机。

铸造车间是工厂的核心车间，是工厂的基础，但当时铸件的废品率高达 30%-40%，那一年常州和无锡两家柴油机厂废品率只有 7%-8%，这使得武柴产品的成本价格高，机械加工误差很大，总装也不按图施工，检查起来主体清洁度脏物有 5000 多毫克，导致柴油机耗油短命。

最终，这位新厂长，发现了导致产品质量差的致命因素——工厂质检部门形同虚设。240 个零部件，其中 180 个是外协件，“质量差得叫人头疼，质检部门不严格检查，直接进厂”；不少计量室有昂贵、精密的仪器，都盖上了塑料罩，当作展览品，“有 2 台测量装置躺着睡了两年大觉”；质检人员大多是老弱病残和有关系的人，有的连游标卡尺都不会使用；质检部门地位低，属工程师领导，层次多，没权。

更让他无法忍受的是，质检科科长竟然还不做精确的测量工作，更无法去指导工人做精确的测量工作，工厂总工程师和质检科科长甚至不下车间。

在 11 月 15 日的工作日志中，格里希写道：“从他俩的专业知识来看，是不称职的。我对他们的工作观察了 14 天，令人很不满意！”

4 天后，他做出了一个震惊全厂的决定，免去这两名干部的职务。同时，将质检科划归厂长领导。

1985 年 1 月 6 日，《长江日报》的头版头条，罕见地刊登了一名普通工人和市长吴官正的往来信件。



▲1984 年 11 月 1 日，格里希应聘担任湖北省武汉柴油机厂厂长。图为格里希厂长在该厂加工车间检查零件质量。
新华社资料片

及工作助手，在工厂里每天要小跑着，才能追得上大步走的格里希。

她仍记得，当助手那些日子“很痛苦、很累”，“格里希经常一个人跑到试验室，测试发动机的噪声曲线、油耗曲线，发现问题立即把我叫过去，限定 3 天内拿出解决方案，时间一到就找你耍方案。”

那段时间，这位新厂长，每天背上一个工具包，装着游标卡尺、吸铁石、白手套，穿行于车间，用卡尺检测零件精度，吸铁石检查机器里是否有铁屑，白手套摸摸机器是否清洁，时刻准备着检验产品的质量。

65 岁的白发老头，不知疲倦地迈着大步，行走在工厂的角角落落。他常说的一句话，“检验部门是厂长的眼睛”。为了练就一双“火眼金睛”，他打破干部任职惯例，亲自考察、聘请了新的总工程师、研究所所长及质检科正副科长，要求他们深入车间，“希望以后不要经常在办公室看到你们”。亲自给检验人员上课，教他们熟练使用检验工具。

一套严格的质量检验体系，在这家老国企里建立了起来。

老职工夏发有还记得，那个年代的国有企业，工人多，岗位少，广就业。“一天 8 小时，不少工人磨洋工，出工不出力。”

格里希在武汉的其他国有工厂，也注意到工人工作态度的问题，“上班看报睡觉，想走就走。”武柴当时有职工 1800 人，实际上 1200 至 1400 人就足够了。有一次在工具车间仓库里，他发现有人竟在上班的时间看小说。

在工作日志中，这位严谨较真的厂长，算了一笔细账：工人没有遵守上下班时间，每天每个人少干 70 分钟工作，每天全厂浪费工作时间 2024 个小时，每个月为 50500 个小时，每年为 60 万个小时。“当然，不是全厂所有的人都这样，但说明数字很惊人。”

上任厂长后，他在武柴推行了严格的 8 小时工作制，7 点钟上班，不是 7 点钟进厂门，而是 7 点钟开动机器进行生产。有些日子，他还亲自跑到厂大门口，检查考勤，扣发不守厂规职工的工资，力图改变这种敷衍的工作态度。

熟悉那段历史的人们，都会提到格里希上任伊始连砍“三斧头”。

针对工厂的积弊，他第一斧头砍向涣散的劳动纪律，每天厂长应第一个到厂，车间主任应第一个到车间，工厂里懒洋洋的情景消失了。第二斧头砍向混乱的管理方式，从厂长到管理干部都要深入车间，解决生产问题，不能坐办公室瞎指挥。第三斧头砍向错综复杂的关系网，将安置“关系户”的质检科“大换血”，变成高效的管理中枢。

一封市长的回信

1985 年 1 月，武柴的铸件废品率从百分之三十九，下降到百分之十七，柴油机机油消耗降低了一半，另外几项重要的性能指标有了明显改善，工厂的技术和管理迅速改观。

工人中的质疑声慢慢变成了赞叹声。武汉市十家大中型国有工厂的厂长，分批去武柴，跟着这位“洋厂长”现场见习。当地媒体称他为，工业战线上的“大松博文”。时任国家经委副主任的朱镕基，称他为“质量先生”。

1985 年 1 月 6 日，《长江日报》的头版头条，罕见地刊登了一名普通工人和市长吴官正的往来信件。

数年前的一个深夜，这名工人在写给吴官正的信中，提出了一个发人深省的问题：外国厂长能办到的事，中国厂长为什么办不到？

“有的企业领导干部有这样的习惯：一杯茶水+一根香烟+一张报纸=报到时间/半天。有的领导从不下车间班组调查研究，解决问题，总是互相扯皮、互相推诿，谁都不想承担责任，只图安逸，不努力工作。像这样继续下去，怎么提高工作效率和经济效益？改革岂不也成了一句空话？”

信的最后，这名工人写道：“若您认为我的建议可行的话，请将我写给您的这封信登报发表，让读者提出意见和建议。”

在回信中，吴官正说：这个建议提得好，我们在许多方面还不如人家，落后就要请先生，格里希就是我们请的先生中的一个。我们要进一步解放思想，大胆引进人才，把武汉的企业整顿好、管理好、建设好。

“确实，格里希没有什么神奇、特殊本领，他的经验说到底是个‘严字’——严格按科学规律办事，按规章制度办事，严于律己，从严治厂。我们为什么‘严’不起来呢？是不合时宜的领导体制捆住了我们的手脚吗？是上级领导不支持吗？是担心群众怕‘严’吗？是我们不敢和不愿这样做吗？”吴官正在信中写道。

最终，两篇往来信件，见诸报端。

不久后，这份报纸上出现了一个“为什么‘严’不起来”的栏目，供销公司的工人、国营工厂的厂长、大学管理系的老师、武汉市市民……都参与到这场“怎样学习格里希当好厂长”的大讨论中。

在持续 5 个月的讨论中，市化工局的刘共华，提出某化工厂的职工队伍结构越来越趋向于“亲族化”“家族化”和“世袭化”的问题，厂长每处罚一个职工，不得不考虑是否触及了哪一家族的利益；铁道部第四设计院的一名读者，在信中分析，格里希受聘当厂长，完全是一个“自由”“自主”的厂长，因而能实现他的治厂计划，最重要的是对我们的领导体制、生产管理体制进行改革，使中国厂长有外国厂长那样的工作条件和权力；武汉锅炉厂的一名普通工人，在讨论中，讲到该厂工人以前经常迟到、早退、中途溜号，厂里整顿纪律的时候，却常常有人托人讲情，他认为厂长从厂不能讲情面……

到了 1986 年的第二季度，为了加强基础管理，格里希集中精力起草工厂的改革方案，在两个多月中，他日夜伏案疾书完成了一篇 26 万字的企业机构设置和劳动重组方案，把工厂的行政管理系统设计成一个精干、高效的网络，实行以岗位为核心的结构工资制。

1986 年 11 月 1 日，这位“洋厂长”两年任期结束，同时被聘为武柴的荣誉厂长。两年时间，他让这家国有工厂有了根本性的改观，年产柴油机从 1.83 万台增加到 6 万台；柴油机使用寿命从 1000 至 1500 小时，增加到 6000 至 8000 小时；铸件废品率降到 5%，出口到东南亚 7 个国家，从年亏损 500 万元到年盈利达 600 万元……

此后，格里希的改革方案，也在武汉市三家国有企业进行试点。聘任“洋厂长”在当时引起如此轰动，其意义不仅仅局限于他搞活了一个武柴，更重要的是证明了西方先进的经营管理模式可以为我国所用，在改革开放初期，由此所产生的“格里希效应”对推动武汉乃至全国的国企改革影响深远。

(下转 10 版)