

腾飞的巨龙

——来自上海宝钢三期工程建设的报告

上册

王心镜 郭庆珍 著

中国文学出版社

腾 飞 的 巨 龙

——来自上海宝钢三期工程建设的报告

上 册

王心镜 郭庆珍 著

中 国 文 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

腾飞的巨龙——来自上海宝钢三期工程建设的

报告/王心镜 郭庆珍 著—北京：

中国文学出版社，2003.5

ISBN 7-5071-0612-2

I. 腾… II. ①王…②郭… III. 报告文学—中国—当代

IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 71939 号

责任编辑：文 钊

装帧设计：刘炳文

中 国 文 学 出 版 社

(北京百万庄路 24 号)

新华书店经销 中国文联印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32

印张：27.5 字数：715 千字 印数：1—3000 册

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-5071-0612-2/I.63 定价 (上、下册)：78.00 元

序 一

黎 明

我国第一座具有当代水平的现代化钢铁联合企业宝钢，巍然屹立在扬子江畔，国人为此而感到骄傲。

回顾宝钢建设之初到今天，经过不少风风雨雨，不少欢畅与困惑。在粉碎“四人帮”之后，当时冶金工业部的领导为了向四个现代化提供具有当代水平的钢铁产品，提出建设十个现代化的钢铁企业，宝钢是其中之一。宝钢建设获得国家批准，选址在上海。冶金部委托日本的新日铁进行总体设计，同时从全国调集设计、施工和生产队伍，集中到扬子江畔东海之滨。1978年12月23日，宝钢工程指挥部在这里隆重举行开工盛典，所有参加建设的工人、干部、技术人员无不摩拳擦掌，欢欣鼓舞。指挥部还不失时机地推出光荣感、紧迫感、责任感的“三感”口号，以鼓舞各方，为贯彻中共十一届三中全会精神，为改革开放，为建设四个现代化作出自己的贡献。

正值工地上热火朝天的建设时，“风云突变”，冶金工业部长受到质询，正在施工的项目停工，已定货未交货的设备退货，已到货的设备入库存储。在这种形势下，建设宝钢的职工没有失去信心，主持宝钢工作的领导“下马部长”来了个“就位维护，省建仓库”，维护工程继续进行，以稳定员工思想情绪，使工程慢速前进。

经过多方调查、论证，最后中央决定对设计中已经到货的设备进行安装建设，对未到货的设备赔款退货，这就是宝钢一期工程的由来。宝钢一期工程虽有先进的设备，但在300万吨钢中，除50万吨

无缝钢管外,其余大量的的是为其它钢厂提供钢坯。随着改革开放后国民经济建设的需要,恢复宝钢原设计的冷轧板和热轧板建设和生产提到日程上来。这样恢复一期工程余下的宝钢原设计中的项目建设,并重新和国外谈判订货,用合作建设、合作制造的方式,以促进国内合作制造业的发展,这就是宝钢二期工程。到1991年6月,曾轰动一时的宝钢工程,在全国的支援下,总算全部建成投产了。一、二期总投资为300亿,是同时期冶金工业总投资的九分之一。

宝钢工程建设是成功的,产品是国民经济发展需要的,投资是节约的,工程质量、装备水平和产品质量都是一流的,投产以后产品也是可以参加国际竞争的。

在宝钢建设中考虑到国民经济发展的需要,“进口替代”以及产品配套,在宝钢原设计基础上,根据自筹资金的能力,进行宝钢扩建(即三期),由于投资过大,又保留了宝钢产品配套的部分项目建设(即三期后)。为了不与全国冶金行业争资金、争项目,宝钢三期资金全部自筹,主要依靠资产重估的一、二期折旧和利润,因此不得不大大提高折旧而降低利润。在国家计委支持下,在投资指标上又放在冶金工业建设指标以外。由于各方帮助使项目得以成立,经过设计、施工、生产以及设备制造厂家的努力,高速度完成投资525亿人民币的工程项目,而国产化高达百分之八十以上的设备都能按预定时间完成考核和投产。在设计、施工、生产的全过程中参加建设的工人、干部、工程技术人员兢兢业业,艰苦努力,在宝钢建设史上写下了辉煌的篇章。

三期工程的特点在于全部资金依靠宝钢一、二期工程积累,全部引进具有当代水平的装备(没有采用任何发达国家淘汰的二手设备),整个工程以最快的速度建成,并按期提前考核、投产和达产(唯一的例外是引进的100吨电炉采用的一些试验设备拖了工期)。整个投资比预定的节约百分之六点二,产品取代进口,可以出口。设计、施工、生产、设备制造,即过去所谓的甲乙丙丁四方同心协力,形

成从计划经济走向市场经济的过渡模式。

《腾飞的巨龙》的两位作者王心镜、郭庆珍，均为宝钢职工。他们亲身参加了宝钢一、二、三期的建设，即宝钢工程和扩建项目的建设。他们以心血和汗水创作的这部报告文学作品，比较真实和全面的反映了宝钢三期工程的建设，热情的讴歌了建设者和生产准备人员。

风雨过后的骄阳无比鲜艳。三期建成以后，宝钢成了我国第一个年产千万吨优质钢材的钢铁联合企业。它和上钢、梅山联合以后，正逐步成为国家钢铁精品基地。建设宝钢工程的集体在完成现代化的宝钢建设的同时也壮大了自己的队伍，丰富了经验。相信他们会进一步相互支持，相互依赖，在宝钢三期后建设中，在长江三角洲建设中，在全国冶金工程建设中，再谱新篇。

序 二

徐中玉

上海宝钢现在不仅是我国经济起飞、重工业迅速发展过程中的一个奇迹,在国际同类企业中也已被公认为后起的佼佼者之一。它以敢于开拓、勇于进取,既大胆又智慧,既艰苦又能创新,屹立于国际竞争场上。它与国际合作,积极学习,借鉴先进技术、经营理念、科学方法,增加了物质力量,同时又养成一种中国人民特别能艰苦创业,不甘落后与时俱进的精神。因而在较短时期内,它就成为国内钢铁企业现代化的成功先锋,在国际竞争中站稳了脚跟。

今天的宝钢,来自始创时全国上下的一致期望,大力支持。大家知无不言,共同献计献策,仔细筹划,务求立于不败之地。后来全体宝钢人竭力工作,历经克服种种艰难困苦,不负众望,才有今天的宝钢。记得像我这样对工业建设、钢铁事业完全外行的人,当年也曾不止一次参加过对它“上马”还是“下马”的争议,听到专家们颇有异议的见解。正是通过充分听取不同的意见,然后才得以形成合力,作出英明的决断:“上马”。实践证明,当年这种博取众长的工作做法,是科学的。决断的成功,决非偶然。

宝钢人在统一领导下凝成的团队精神,各方配合,上下齐心,在面临各种难题前,对取得胜利起了很大的作用。宝钢的先进设备,现代化技术力量,如果缺乏上述这种巨大的精神支持就难以取得成功。宝钢人精神的蓬勃朝气,和善于吸取新知,不断取得前进,说明无论在什么地方,做任何事情,“以人为本”,重视人的因素,重视发挥人的

创新潜力,确实极为重要。学习宝钢建设的成功经验,不能忽视对宝钢人的精神表现的研究。宝钢创业的巨大成功,引进设备与技术固然很为重要,然而,更重要的是宝钢人的勤劳、刻苦、坚持、奋斗、创新精神,是人使用、运用这些设备与技术,才有了宝钢的业绩。通过不同方式、不同角度、不同层面来研究总结宝钢过去的业绩,都可以对总结、展望产生作用。例如从管理、经营、科研、宣教、培训等等各个方面去研讨。我们也可以通过宝钢人自己实地参加各自工作中,和熟知的宝钢人长期相处,同甘共苦中,写出亲切的体验,共同的感悟,写出在遭遇重大难题时是如何终于得到解决的过程与启示,以及还有值得注意的历史教训之类。我看这些感性材料居多的资料,有其特殊作用,即可同理论性总结并看,综合起来了解、总结得更完整。这是我读到王心镜、郭庆珍两位的《腾飞的巨龙》这部书稿后也清楚感到的。

王、郭两位长期先后在武钢、宝钢这两个大钢铁企业工作多年,他们都是华东师范大学中文系毕业生。他们没有专门从事文学工作,但却始终没有放弃文学写作。他们在这两个大企业里长期担任宣传、教育、文化方面的工作,同编辑、出版、写作有密切联系,同大企业里各级上下员工的接触也一直很多,遇有重大事情、问题,他们总必参加了解、研究,由此还收集保存有许多原始的资料,对宝钢一、二、三期工程建设更有着深层的印象和感悟。实际在此以前,他们都已发表出版了许多关于宝钢业绩的报告文学、报导之类的作品,而且受到欢迎。宝钢所有的艰苦与欢乐他们都亲历过,对宝钢的生活是亲历者,不属于一般作者的走马看花或下马看花,而且也绝没有“俯视众生”那种居高临下的官僚态度。读着他们这部书稿,使我亲切地感到了宝钢人的精神,他们写出了许多宝钢人特有的精神风貌。两位的优越条件是:长期生活、工作在宝钢的奋斗的环境中,创新环境中,他们熟悉所写的人物和事件,他们心里、手头一直还深刻地牢记着这些同伴的音容笑貌、会战场面,保留有很多实地调查研究、谈话

的资料。相信他们的作品能与理性或理论总结宝钢经验的诸多作品一并产生重要的作用。我们过去还极少有工厂史这类的报告文学作品,《腾飞的巨龙》无疑从一个侧面真实反映了宝钢的创业轨迹。希望两位同志还能继续努力下去,写出一部宝钢的创业史。

目 录

上 册

腾飞的巨龙.....	(1)
第一套曲 挣扎奋起.....	(4)
第二套曲 锦龙昂首	(71)
第三套曲 一举三得.....	(192)
第四套曲 拼搏奉献.....	(335)

下 册

第五套曲 团体冠军.....	(415)
第六套曲 竞争创新.....	(478)
第七套曲 掌握命运.....	(540)
第八套曲 纵横捭阖.....	(617)
第九套曲 新的奋斗.....	(742)
尾声.....	(863)
后记.....	(868)

腾飞的巨龙

——来自上海宝钢三期工程建设的报告

真理在世界上传播的时候，就跟打雷闪电一样，不是每个人都能够见了不吓得发抖的。

——革拉特珂夫

大概一切重大事物的发生，都必然引起舆论的大哗，议论纷纷，莫衷一是，甚至引起震动。只有待到它的本质暴露出来的时候，人们才能看清楚它的庐山真面目。

——题记

引 子

公元1978年12月23日，晴空万里，丽日东升。东海之滨，长江岸上，数万精兵，银盔蓝装，汇集列队，纠纠昂昂。刹那间，掌声雷动，锣鼓喧天，彩旗飞舞，波涌浪翻。这不是东海龙王在会他的邻居孙悟空，而是上海宝钢工程指挥部在举行开工典礼。在鼓乐声中，国务院副总理谷牧为开工剪了彩。

粉碎“四人帮”以后，中国经济濒临崩溃，真是百废待兴。中共中央国务院决定兴建宝钢。冶金部作为主管部门，立即电话电报通知四面八方有关单位和部门。同宝钢所在地上海市一起，规划、设计、研究、做施工准备，出国考察，邀请外商进行技术交流，谈判，引进先进的技术设备，组织大规模的施工……兴建宝钢的工作轰轰烈烈地展开了。

这件事一开始就引起了舆论的哗然，国内议论纷纷扬扬。有的是善意的关心，“宝钢要投资两百多亿，这是不是无底洞？”有的是历史的误会，“上海一无矿石，二无煤炭，宝钢为啥建在上海？”有的是把自力更生绝对化，“进口矿石是否符合自力更生原则？是不是搞无米之炊？万一帝国主义卡我们的脖子怎么办？”特别是有人提出，“中国是否需要这样的洋设备？中国人能否建成和掌握这些洋设备？”也有人干脆骂这是洋冒进，等等，等等。

这时候，国外资本主义世界有人怀着另一种心态，以他们特有的眼光看宝钢，发出骇人听闻的吼叫，“宝钢是中国经济决策人的一场恶梦，根本无法建成”。甚至在宝钢一期工程投产之后，也还有人在絮叨，“中国人能建成宝钢，但无法管理好宝钢”。在他们看来，中国应该是落后——引进——再落后，一直落后下去。

如果说前者的言论是迷雾的话，那么，后者的嚎叫便是妖氛了。为了澄清迷雾和廓清妖氛，我们改革开放的总设计师邓小平曾经断言：“历史将证明，建设宝钢是正确的。”此言一出，“玉宇澄清万里埃”。真理的阳光照进了理性的王国。他给宝钢撑了腰，给全国人民壮了胆，指明了宝钢前进的航向。宝钢一期工程“85.9”胜利建成，不但没有成为无底洞，而且投资还略有节余。事实证明邓小平的论断是颠扑不破的真理。

宝钢从一期工程投产的第一天起，就打破了中国大型建设项目投产要亏本的常规，在国家改革方针的指引下，宝钢实现了无亏损，以后每年的利润直线上升。到了二期投产的1991年，宝钢人均产钢

一百五十七吨,是当年全国钢铁工业人均产 22 吨的 7.1 倍还要多。到 1993 年,二期工程达产后,宝钢生产又上了一个台阶。到了 1995 年,宝钢人均年产钢六百吨以上,赶上了当时世界第一钢铁大国和强国日本的水平。这充分展示了宝钢发展的美好前景,宝钢人“具怀逸兴壮思飞,欲上青天揽明月”。宝钢要腾飞了。

第一套曲 挣扎奋起

最好把真理比作燧石，他受到的敲打越厉害，
发射出的光辉就越灿烂。

——马克思

古人云：“多难兴邦”。对于企业来说也是这样。经过艰难曲折发展起来的企业，他的生命力就特别强，后劲也特别足。

——题记

在各种舆论的压力之下，经过上马、下马、停缓建；投产后，又经过断桥的厄运、流行甲肝的困扰和“六四”风波的干扰，屡受波折，成长起来的宝钢，像拱破坚硬土层而出的春笋，特别茁壮。“寒凝大地发春华”。宝钢雄心勃勃，无心于国内的竞争，而是一心一意瞄准世界钢铁企业巨头们霸占的天堂，要把这个“天堂”捅个大窟窿，争得自己的一席之地。他要与世界钢铁巨头们分庭抗礼，平起平坐，平分秋色。为了这个目的，宝钢采取了彻底的“拿来主义”，不管是技术、设备、经营、管理，凡是世界各国最好的东西，统统拿来，为我所用。把合用的东西再加以完善，发展；把不太合用的，加以改造，适合我用。当然不合用的也就扬弃了。宝钢的决策者们就像贪得无厌的大财东，虎视眈眈地注视着世界各国的好东西，都想拿来，不管东方的，西方的，只要是好的，通通拿来。

（一）序曲 借鉴和创新

宝钢是党中央国务院决定兴建的，它直属中央。中央有什么精神，他得风气之先。同时，它又是从国外引进的，同世界各国有着千丝万缕的联系，来往密切，又得世界风气之先。改革、发展、变化之快也远远超过别的钢铁企业。

宝钢从国外拿来的不只是技术、设备，还有管理思想和管理模式。宝钢的决策者都有一个共识：只引进先进技术设备是不行的，就像把日本的樱花树搬来养在客厅的小花盆里一样，那是养不活的。把高度自动化社会化大生产环境里的洋设备，放在小打小闹，土法上马的小生产者的工厂里，同样无法生产出足以同洋货相抗衡的产品。在改革春风劲吹的年代，宝钢的决策者们大着胆子，实事求是地摸着石子过河，派出一个个代表团，借针砭于高邻，观察别人的做法。派出一批批考察实习人员，在考察实习之余，不断窥测别人窗外的风景。这一考察一窥测非同小可。有好多我们以前认为是禁区的地方，竟然是东海龙宫的宝库，这里边光彩夺目，绚丽璀璨。代表团、考察实习人员带回了许多无价之宝，在宝钢经过挑选加以改造创新给自己披戴起来，使自己穿着一新，光彩照人。

正像鲁迅所说的那样，人吃了牛羊肉并不会变成牛羊的。宝钢人学习了外国的东西，也没有变成外国人，而是借助外国人的智慧，激发了自己的想象力和创造性，创造出了推动改革的好主意。请看：

好主意之一，是轻装前进。也就是舍弃企业办社会的那一套，把社会应该办的事，如医院，学校，托儿所，幼儿园等，交给社会去办。这是借鉴外国的东西适应我国国情的，移植过来以后，很快就生根发芽，茁壮成长了。但有的在我们这里还没有适应的土壤和气候，一试验，不行，怎么办呢？宝钢人很会动脑筋，温室不是可以养花吗？给

它们创造一个适宜的小环境,小气候,把他养起来,如食堂、仓库、职工住房、交通运输、环境绿化等等,宝钢成立了开发总公司,把这些事情管了起来。这是在借鉴的基础上又加以创新的结果。

好主意之二,是减人增产,这也是有借鉴又有创新的。人多是灾,领导干部多是重灾,这是从国外学来的经验,但在当时是惊世骇俗的宝贵箴言。真是振聋发聩,令人警醒。和我国传统的人多力量大,众人拾柴火焰高,正好形成鲜明的对照。宝钢一、二期工程定员是4万人,实际上只进三万四千人就不再进了。从1988年开始,宝钢实行每年减人,每年增产,首先从总厂领导减起,总厂正副厂长共减去一半,从八人减到四人。到1991年宝钢的定员减到三万一千人。这时候已经有些人认为减得太过火了,有的人甚至在跳脚了。宝钢总厂要不要继续减下去?领导层的意见是一致的,认为要继续减。但为了减得顺利,而且要减出效益来,就必须把减人和其它改革结合起来进行。这样一来,路子就越走越宽阔了,留在岗位上的人,潜力得到了充分的发挥,经济效益越来越好。那么下岗的人出路何在呢?有的去开发创新,利用宝钢的条件重新找活干,成立了新事业公司;有的经过培训,重新上岗。各有适合自己的岗位,重新工作。这样做的结果,宝钢生产线上的效率大大提高,下岗人员也各得其所。

好主意之三,是充分发挥人的潜能,它的威力更大。宝钢本着这一宗旨使出几个高招。第一招,宝钢各车间设作业区,各作业区都有作业长,作业长就是小厂长,他这个作业区的大小事情全由他负责处理,这样就减轻了车间主任的负担。作业长把车间主任的许多工作都承担起来了。车间主任把工作权力下放给作业长,但责任不能下放,这样作业长工作起来胆子就大了。有了作业长,不但车间主任的担子轻了,分厂领导也有更多的精力和时间去考虑带好队伍、抓好生产和跟踪世界先进技术了。

第二招,工人要竞争上岗。有的岗位合并了,要干好这个岗位上

的工作,就需要“多能工”,这是现代化工业发展的方向。比如一台电机出了故障,如果派人去修,就需要吊车司机,电工、钳工、电焊工四个工人。还要有车把他们送去,再加个开车的,就是五个人。但干活的时候,却要轮番上场,因为作业面积小,只能容纳一个人。首先吊车司机上场,把它吊开,其他几个人等着;然后电工上去干,其他人等着。那么,如果一个人能掌握这五种技术,一个人干五个人的活,那它的工资也就应该提高。这样,企业就有了高效益,职工也就有了高工资。

第三招,对于工程技术人员,宝钢实行了内部高工制。工程师王育华用他的才智,使美国八批专家调试三年没有调试成功的磨床,在他的手上调试成功了。由于他尚不够国家规定的晋升高工的条件而获得宝钢第一位内部高工。由此开始,宝钢的工程技术人员看到了不是单凭资历、学历,主要凭能力、凭贡献争得应有地位的曙光。从此以后,宝钢内部高工一批一批的涌现,使一大批有真才实学,肯为宝钢发展作贡献的青壮年有了用武之地。这一招应该说是大胆创新培育的奇葩。

第四招,对管理干部抓紧培养和选拔。宝钢对管理干部不但经常选拔,还同技术干部一样,有重点的送出去培训;请中外专家来厂讲课。宝钢内部各个岗位上的干部,尤其是处、科级干部,还经常交流,给每一个管理干部提供表现自己、展示自己才能的机会。人各有所长,各有所适,可能在这个岗位上不行,而在另一个岗位上就行了。这样一交流,使许多在原岗位上才智平平的干部脱颖而出,成为拔尖的人物。所以,换岗交流也是发现人才,培养人才,调动干部积极性的一种方式方法,也是宝钢人的一个创造。

第五招,鼓励工人岗位成才。宝钢的工人文化水平高,成才率也高。许多工人在其岗位上干得很好,有的还有发明创造。怎么样鼓励他们岗位成才呢?宝钢实行从工人中提拔技师,在岗位操作中有发明创造的,以本人的名字命名他创造的工作法,工资随之增长。宝