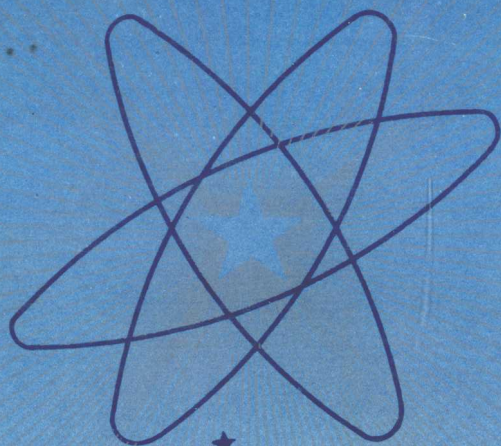


MINGXING QI
YE JIA



明星企业家

杨继柱 著

· 特集 ·

明星企业家

Míngxīng Qiyejia

· 特 集 ·

杨继柱 著

辽宁人民出版社出版、发行 (沈阳市南京街6段1里2号)

沈阳新华印刷厂印刷

字数: 300,000 开本: 787×1092 1/32 印张: 18 1/4

印数: 1—20,000

1988年8月第1版

1988年8月第1次印刷

责任编辑: 蓝再平

版式设计: 任 和

封面设计: 杨 勇

责任校对: 范 宗

ISBN 7-205-00699-6/F·136(ZF)

定价: 3.60元

企业家——民族的希望

——代序

李长春

企业家，这批在我国经济改革中脱颖而出的新人物，已大踏步地闯入了我国人民的政治生活和经济生活，引起了全社会的普遍关注。党的第十三次代表大会的召开，党在社会主义初级阶段基本路线的确立，为企业家的茁壮成长创造了良好的环境和条件。大张旗鼓地宣传优秀企业家的事迹，对立志要成为一名社会主义企业家的同志来说，无疑是个巨大的鼓舞。一个国家的经济要发展，民族要振兴，离不开企业家们的艰苦努力。事实表明，一个不重视企业家的民族是没有希望的民族。在我国，企业家的地位和作用开始被重视，这是改革不断深化的可喜成果，是完全符合马列主义基本原理和我国目前社会主义建设的具体实践的。

建设有中国特色的社会主义，需要一支宏大的企业家队伍。我们为什么要提出重视企业家的地位和作用呢？

一是企业家是社会生产实践活动的重要组织者。按照历史唯物主义，生产力是社会历史发展前进的最终决定力量。企业是社会从事生产活动的细胞，而组织社会细胞进行生产活动的，是从工人、农民、知识分子队伍中锻炼成长起来的

组织者——企业家。在现代技术高度发展、竞争机制广泛运用于经济生活的今天，企业家的作用就显得更加重要。他对一个企业的兴衰，甚至一个民族的荣辱，都起着不可忽视的重要作用。应该把一支高水平的企业家队伍的成长，看作是国家和民族的希望。

二是企业家是创建有生机活力的社会主义企业的主将。无论工业生产，还是农业生产；无论生产资料的生产，还是生活资料的生产；无论民需用品的生产，还是军需用品的生产，都是靠企业组织开展起来的。企业是各种生产活动的舞台，而这个舞台上的主角是谁呢？是生产经营活动的领导者——企业家。我们要大力发展社会生产力，就必须注意培养和造就成千上万个现代化企业家，发挥他们的聪明才智，把企业经营好、管理好。企业家是把党的方针政策落实到基层，极大地提高广大职工社会主义建设积极性的桥梁，是把科学技术和知识融为一体而从事复杂劳动的劳动者，是在企业处于中心地位、起中心作用、对企业负全面责任的法人代表。忽视企业家的作用，由党和政府直接经营企业，这样的企业是不会有活力的，生产力是不会迅速发展的。把企业家推到发展生产力的第一线，才能使企业真正充满生机和活力。

三是企业家是经济体制改革的尖兵。社会主义经济体制改革既是一项前无古人的伟大事业，同时也是一项十分艰巨而复杂的系统社会工程，要实现走自己的路，建立起具有中国特色的、充满生机活力的社会主义经济体制的宏伟目标，不是一朝一夕能够完成的，也不能指望国家一下子就拿出一个完整的方案，然后一声令下就把什么问题都理顺了。没有探索、试验和实验的过程，任何改革是不能成功的。而站在改革实践最前列的，恰恰是那些有作为的、改革意识较强的企

业家。他们不仅要勇于提出改革的具体意见，还要亲手制订改革行动方案，甚至要承担很大的风险。我省在改革中创造出的租赁制、破产制、小型国营企业转制拍卖、股份制等改革措施，经过几年的实验，已取得可喜的成果，有些已得到国家认可并在更大范围内推广。正是这批改革的尖兵，在本来没有人走过的地方走出了一条光辉的路。总之，建设社会主义需要社会主义的企业家。他们的事业是极其光荣而伟大的。在我们社会主义国家里，企业家的地位和作用应得到各方面的充分重视；他们的艰苦劳动应得到社会的充分尊重；他们所获得的合法权益应得到社会的充分承认。

实践证明，只有生动活泼的经济改革，才会为企业家们提供广阔的天地。改革开放以来，各地按照中央的要求，进一步解放思想，勇于探索，朝着建立起具有中国特色的、充满生机活力的社会主义经济体制的目标，不断深化改革，开始建立起新的市场机制，创立平等竞争的环境和条件，使一大批企业家正在崛起。但是，我们也必须清醒地看到，我们的改革还是初步的，新旧体制交替过程中还会出现许多新的矛盾，企业内部改革的深化还要依靠有胆有识、有作为的企业家团结广大群众去探索、去开拓。我们各级领导者的责任，就是要为一大批企业家脱颖而出创造条件，使他们茁壮成长，成为新时代的闯将。

作为一个企业经理、一个厂长，能不能成为一个企业家，还要取决于本身的素质和主观努力。也就是说，当上了经理、厂长不一定都能成为企业家。企业家的称号既不是上级委任的，也不是自封的，而是在竞争中产生，并为社会所承认的善于经营企业的专家。一个企业家应该有远大的理想，强烈的社会责任感和荣誉感，较强的群众观念，深刻的

商品经济意识，即市场观念、竞争观念、质量观念、效益观念和科学的人才观。

竞争要求企业家要有“不干则已，干必第一”的精神。不仅要争同行业第一，争全国第一，还要争世界第一。我们说社会主义最终要战胜资本主义，没有较强的竞争意识，怕担风险，不敢争全国第一、世界第一，就算不上一个合格的企业家。

当改革的大潮在神州大地涌动之际，一大批才华横溢的企业家脱颖而出，他们以经济学家的头脑、哲学家的思维、政治家的气魄、外交家的纵横、军事家的果断、战略家的眼光，驰骋于改革开放的广阔天地，自立于企业之林，堪称一代精英！

时代在前进，改革大潮在呼唤，让我们为企业家队伍的成长壮大，为企业家建立的光辉业绩，而热情讴歌吧！

目 录

炉火正红.....	1
不风流处也风流.....	40
力展宏图.....	67
撩人心弦的乐章.....	89
涌上悬崖壮飞流	123
为明天插翅	149
挥来雄风鼓满帆	174
突破	200
追求卓越的人	219
激流飞舟	235
铁塔巍巍	255
惊涛骇浪行	283
奋进之歌	306
黄金时代的开拓者	322
大炮进行曲	359
黄土地的新崛起	382
后记	419

炉 火 正 红

李华忠，有着炉火般的热情，有着炉火般的风采，他的事业正如炉火一样地红！

他，领导着当代中国最大的钢铁联合企业——鞍钢，率领着一支由40万人组成的钢铁大军，在中国数以万计的企业中名列前茅，在世界上也是屈指可数的。

他，也曾指挥过中国新兴的现代化钢铁工业基地之一宝钢的建设，在纷争中引导这个固定资产居全国第一的大基地一期工程顺利交工投产。

他，对于国内外钢铁工业的昨天和今天了如指掌，对于中国钢铁企业的明天也可以说是成竹在胸。

伫立在我面前的鞍钢经理李华忠，身材高大而魁梧，足有一米八十的大高个儿，八十公斤的体重，国字形的脸庞上常常带有几分谦和的笑意，浓眉大眼，器宇轩昂，具有当代企业家的风范。

虽然已经进入“知天命”之年，但看上去，要比实际年龄年轻一些。只要你一同他会面，很快就会被他那炉火般的热情所感染。

一位画家朋友告诉我，给李华忠画像，并不难，典型的山东大汉，穿一身藏青色的制服，笔挺而整洁，就是和赵紫

阳、李鹏等党和国家领导人一起合影时也是这样一身打扮。不过，有时也西服革履，据说，那是为了做买卖的需要。一双炯炯有神的眸子闪烁着聪颖而智慧的光芒。

然而，我发现，要给李华忠画上一幅真正的人物肖像，又很难，因为这位企业家有许多与众不同且令人难以琢磨的地方。

比如，有几次，他的意见明显地处于少数地位，持不同看法的人有些是名望较高的权威、专家、教授，也有的是资历较深的“老鞍钢”，还有的是他的部下，然而令人不可思议的是，结果这些人物都被他的那个所谓“最小阻力法”所征服，悄没声地放弃了自己的意见，心悦诚服地支持他的意见。等到问题明朗化了，人们还没有来得及完全理解他见解的高明时，他又锋芒一转，提出了新的议题，逼着你在新的问题上和他交锋，真是“老帐”还没算清，“新帐”又上来了，叫你如何能琢磨透呢？

再比如，有一次，一些来自全国著名高等学府的校长、教授和经济学家们前来考察，李华忠为学者们作介绍。他从炼钢讲到炼铁，又从机械装备讲到企业的技术改造，从基本建设讲到环境保护，从投入产出理论讲到扩大再生产的方式，从经济改革讲到价值规律，从传统的管理模式讲到社会化大生产，从有计划的商品经济理论讲到市场学……

台上，他深入浅出，谈锋自如；台下，一个个听得津津有味。在大家鼓掌叫好之余，都不住地打听：李华忠是哪个大学毕业的？他是学什么专业的？怎么哪一门学科他都讲得头头是道？

是啊！他到底是学什么专业的？为了解开这个谜，我同他进行过长时间的交谈。他向我叙述了那段鲜为人知的求知

历程。

1935年11月，寒冬将至，胶东半岛上的一间破草房里，一个小生命呱呱坠地，拚命地挣扎着。父亲唉声叹气地说：

“又多了一张要饭的嘴！”他就是后来的李华忠，在家中排行第三。雇农出身的父亲累弯了脊梁，流尽了汗水，一家人仍然衣不掩体，食不饱腹。华忠7岁上，父亲就早逝，两个哥哥先后投身革命，华忠和母亲相依为命，被生活所迫，孤儿寡母闯了关东，来到辽东半岛上的新金县艰难度日。

李华忠从小有着强烈的求知欲望，12岁那年，当他得知家乡成了解放区，那里办起了抗属小学时，简直喜不自禁。他连夜爬上了一辆旧马车，从地主家逃了出来，历尽千辛万苦，回到山东老家，找到当八路军干部的哥哥，终于背上了书包，走进了梦寐以求的学堂——抗属小学。他刻苦钻研，如饥似渴地学习文化知识，只用两年时间就学完了小学的全部课程，抗属小学的校长、地下党员袁老师亲手为他写下了这样的评语：“李华忠、真用功，每天学习不放松，想作中国主人翁。”

1950年6月，15岁的李华忠跟随抗美援朝的队伍进入东北，由于年纪小，留在了后方，被分配到鞍钢，给解放后的鞍钢第一任经理华明同志当通信员。当华经理问他愿意干什么工作时，他只是从牙缝里挤出了两个字：学习。

然而，现实告诉他，正规的学校生活已经不再属于他了。于是他奋起自学，挤时间上夜校，刻苦攻读，自学完了中学课程。

19岁那年，他光荣地加入中国共产党。当听到有人说，“不少共产党员都是占着茅房不屙屎的角色”时，他打心眼里不服气，自学的劲头更足了。1958年他通过正规考试，录取

到鞍山钢铁学院机械系学习，1962年以优异的成绩毕业，返回鞍钢工作。

李华忠在鞍钢先后当过工人、班长、工段长、车间主任、副厂长、厂长、党委书记、公司副经理、代经理等职务，后来又调到宝钢工地担任第一副总指挥兼宝山钢铁厂第一副厂长，不管工作岗位和职务如何变化，勤奋学习这一条始终没有变。

1979年，李华忠虽然已经担任鞍钢副经理的职务，却又成了国家经委主办的企业管理研究班的第一期学员；1980年他又进入党政干部的最高学府——中央党校深造，在这里，同田纪云、尉建行等同志结下了同窗之谊。

如今的李华忠已取得了鞍山钢铁学院、全国企业管理高级研究班、中央党校三张大学文凭，以及机械工程师、高级经济师两项技术职称。

七十年代末，美、苏、日、中四国钢产量是这样的：美国：12000万吨，平均每2人占有一吨钢；苏联：15000万吨，平均每1.8人占有一吨钢；日本：10200万吨，平均每1人占有一吨钢；中国：3178万吨，平均每30人一吨钢。

这组数字，对于中国人来说，是多么难堪啊！又是多么发人深省啊！！

令人欣慰的是，中国人已经从噩梦中醒来，发出了“振兴中华”的呐喊，迈出了向现代化进军步伐！

“咚！咚！咚！”上海宝山工地上震天撼地的锤击声向人们宣告：从日本、联邦德国引进现代化技术装备的宝山钢铁联合企业将昂然屹立在东海之滨，我国钢铁工业将实现从五十年代向八十年代的大飞跃！

这座用原油、对虾、丝绸、地毯，还有香蕉、苹果、大

鸭梨……全国人民节衣缩食，拿出几十亿元的外汇，换来的固定资产全国第一的钢铁基地，理所当然地受到全国人民的关注。

还记得五届人大三次会议上，人大代表们那场严肃的质询吗？代表们关心的是，宝钢是不是让外国人骗了？宝钢的投资是不是无底洞？

钢都鞍山，1983年9月的一个夜晚。

李华忠站在夜幕之中，深情地凝视着那炉火、灯光彻夜通明的城市。明天一早他就要启程了，要离开这个战斗了33个春秋的钢城，奔赴宝山工地出任宝钢建设现场总指挥……

经过两年多的运筹帷幄，终于决胜千里之外，宝钢建设取得了突飞猛进的发展，提前竣工投产，提前盈利。

1985年，当鞍钢需要时，李华忠又于这年的年底奉调回鞍钢，担任了公司经理职务。

在频繁的工作变动中，一方面，他运用自己所学的知识，指导工作实践，取得了长足的进步；另一方面，他又孜孜以求，一刻不停地更新知识，不断汲取新的营养。这也许就是他知识渊博的一个重要因素吧！

二

如果必须用几个字来概括这位有“钢铁大王”之称的经理气质的话，那么，用“决断”这两个字是最恰当不过了。

李华忠曾经精辟地论述过，现代化管理手段的普遍采用，为决策者提供了良好的工具，可以使用电子计算机收集资料和信息，厂长可以不出门，便知天下事。但是，最终把

这些信息和资料集中起来，并加以处理，以致于确定整个企业下一步行动的日程表，靠什么？还要靠企业家的决断。

当断不断，举棋不定，那将是企业家之大忌。一个优秀的企业管理者绝对不能因优柔寡断而坐失良机。想要取得全部资料，然后作出决断，以保证决策的正确性和可靠性，那是合情合理的。可是，你必须记住，这只是一种理想状态，在实际决策中是不存在的。如果你手头已经掌握了90%或者95%的资料，还迟迟不肯作出决断的话，那么，剩下的10%或者5%的资料还要再花上半年甚至几年的时间才能得到，到了那时，行情已变，时过境迁，你的资料再全面，决策再好，决断再正确，也只好进博物馆了。所以说企业家的全部决断艺术就在于：选择时机。

我问他：“一个决策者到底需要多少信息资料，才能作出决断呢？”

李华忠回答说：“当你只掌握百分之五十的资料时，要作出决断可能感到困难较大，把握不足；可是任何一个决策者在决策之前想要得到百分之百的资料，那又是不可能的，因此，只能在百分之五十一至百分之九十九之间作出选择，比例愈低，风险愈大；比例愈高，丧失良机的可能性也在增加。

李华忠告诉我，企业中承担最重要决策责任的人是经理，是厂长，因此，经理、厂长必须讲究决策艺术。他的方针是：决策之前充分发扬民主，作出决断之后，就要不遗余力地去实现。当然，世间的事物是不会一成不变的，并不排除在实践过程中对迅速变化了的情况作出反应和调整，能不能做到这一点，也是一个企业家决断能力的重要标志。

1986年3月4日凌晨，一阵急促的电话铃声惊醒了入睡

不久的李华忠，他知道，助手们是不会在这个时候轻易来电话的。

李华忠敏捷地拿过话筒，里面传来了炼铁厂厂长莫燧炽的呼叫声：“李经理，不好了！11号高炉发生重大事故，炉温骤然下降，炉膛内2000多吨烧结矿冻结，……我请求……处分……”莫厂长声音在颤抖。李华忠习惯地用五指理了一下头发，语气温和而态度坚决地说：“先别考虑处分之类的问题，赶紧研究抢救措施，我马上去。”

当李华忠穿好衣服走到门前时，那辆黑色轿车正在等他。于是，他乘车直奔四十里钢城的指挥中心——大白楼。

11号高炉的容积为2000立方米，日产生铁3500吨，是鞍钢数一数二的大高炉，在全国炼铁行业中也处于举足轻重的地位。特别是近年来，炼铁生产吃紧，每一个鞍钢人心里都明白：“有铁就有钢，有钢才有材”。1986年日历一翻开，李华忠就任鞍钢经理后到冶金部参加的第一次工作会议，就是研究如何抓住炼铁生产这个关键环节的问题，戚部长告诉李华忠，鞍钢的炼铁生产一定要做表率，鞍钢炼铁上不去，谁也弥补不了，回到钢都以后，李华忠有针对性地提出了“55018”的目标，即平均综合焦比达到550公斤的标准，高炉利用系数达到1.8以上。接着，一场由李华忠提出、职代会一致通过的“55018”夺铁保钢一条龙竞赛，在四十里钢城和百里矿区蓬勃展开。

伴随着阳春时节的到来，好消息不断传出：一至二月份，炼铁焦比达到491公斤，高炉利用系数接近1.8，日产生铁1.8万多吨，进入三月，继续呈上升趋势。

多么喜人的好势头啊！

如今，11号高炉“生死未卜”，这怎能不令人忧心如焚

呢？一旦处理不好，高炉报废，必然全局皆输。局势就是这样地严重！

李华忠迈着沉重的步子，一步一步地登上了二楼的阶梯，助手们纷纷围了过来，大家劝他：“这种事故见所未见，闻所未闻，前途凶多吉少，把它交给主管的副经理处理算了，不必亲临现场，就留在大白楼坐阵吧！”再说，李经理才上任两个月，又是刚开会回来，无需对这个事故负责呀！

李华忠两道浓眉一扬，手在胸前挥了挥，简单地交待一下，就带着助手们朝炼铁厂的方向奔去。

清晨五点多钟，炼铁厂门前，一辆又一辆的轿车、救护车、警车、卡车鱼贯而来，第一个走下车的就是李华忠。他顾不得后边车辆里坐的都是谁，也来不及和他们一一打招呼，就大步奔向11号高炉，昔日炉火熊熊的大高炉，如今却死一般地寂静。老远就看见厂长莫燧炽以及党委书记、值班工长、炉长等人，急得围着高炉团团转，他们一个个神情沮丧，心事重重，有的拉着架式等着挨训，有的等着受处分，有的准备蹲班房……

不大一会儿，一辆警车绕道从李华忠的身后开过来，那撕心裂肺的警笛声，使11号高炉前几乎快要凝固的空气又添上了几分恐怖的色彩。李华忠走到车前，对坐在车上的公安处长说：“把车子开回去，现在不是抓人的时候，把人都抓走了，谁来抢救高炉啊？！”警车顺从地开走了……

当李华忠来到炉前时，高炉已经休风，巍峨的11号高炉失去了往日那炉火熊熊的英姿，直挺挺地、静静地耸立在那里。

高炉还能复活吗？怎样才能疏通它胸中的淤积和堵塞、

取得“荡气回肠”之功效呢？这可不是一蹴而就的轻松事啊！问题的严重性，困难的程度，都足以使李华忠陷入绝境。他心里十分明白，处理不好，鞍钢就会一蹶不振。他，李华忠也难以抬头！

11号高炉的工作室，很快变成了前沿指挥所和决策中心，里面坐满了人，既有公司领导，又有炼铁厂的干部、工程技术人员和炉前工，也有从公司赶来的专家、高级工程师，还有从鞍山钢铁学院请来的高级知识分子……一个个紧绷着脸，神情紧张。李华忠脱下大衣，有意要缓和一下这里的气氛，略显轻松地说：“老徐、老裴、老夏，你们几位都来了。”三人一听经理点名，立即站了起来，可是，当他们弄明白了经理并不是要训斥他们时，又各自坐下来。李华忠用三人的姓氏谐音开了个小玩笑：“你看看，有你们三位在场还有个好哇！一个老输（徐），一输就得赔（裴），一赔就得下（夏）罗！”

众人心里纳闷：今天咱们的经理怎么了，既没有批评人，也没有宣布处分谁，更没有抓人，而是镇静自若，还开了个小小的玩笑，看来，11号高炉有救！

借助于气氛的短暂缓和，厂长莫燧炽简单汇报了事故发生的经过。

3月4日晚6时至午夜11时，由于操作人员责任心不强，操作失误，在长达5个小时的时间内，上了2050吨烧结矿，而没有上焦炭，致使炉温急剧下降，高炉煮了“夹生饭”，炉膛内形成一个高达11米，重达2000吨的大料柱，排不了，吐不出，酿成了这起炼铁史上罕见的重大事故，导致11号高炉坠入“死谷”。

“只要还有百分之一的希望，我们就要进行百分之百的

努力，竭尽全力进行抢救！”李华忠既象一位身经百战的将军，又象一位沉着冷静的主治医生，他一面布置各路专家赶紧研究抢救方案，一面命令有关人员慢慢地给高炉吹热风，阻止炉温继续下降。

高炉热风在缓缓地吹着，决定11号高炉命运的炉前“诸葛亮会议”在艰难而缓慢地进行着，每向前迈一步，人们都要进行一番绞尽脑汁搜肠刮肚的思维，与此同时，伴随而生的风险也就相应地增加了一分。

就这样，人与高炉死神的搏斗正处于胶着状态……

三

消息迅速传到冶金部，炼铁专家们查资料、找文献，得出的结论是令人不安的：这是一起世界奇闻，炼铁史上从未有过先例。11号高炉很有可能被“死神”所吞噬！

消息传到新兴的钢铁工业基地宝钢，许多熟悉李华忠的老战友、老部下、老工人，以及与他朝夕相处的工程技术人员，都不无担忧地说：“李经理在我们宝钢可以说是‘过五关、斩六将’，节节胜利，这一次难道真的要‘走麦城’了吗？”也有的说：“李华忠是个解决难题的老手，相信他是会引导11号高炉走出‘死谷’的！”

是啊！人们回忆起他在宝钢的日子。两年多以前，当宝钢建设处于十字路口时，眼看一期工程有着“泡汤”的危险，李华忠受命于危难之际，放弃了轻车熟路的鞍钢代经理的职务，千里迢迢奔赴宝山工地，奋战了八百个日日夜夜，终于使宝钢建设走出低谷，实现了当年投产、当年盈利。