



追寻中国的煤炭梦 ——肖寒口述实录

共和国煤炭部长的梦想
神华集团创立的始末

新华出版社

追寻中国的煤炭梦

——肖寒口述实录

肖 寒 著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

追寻中国的煤炭梦：肖寒口述实录 / 肖寒著. —北京：新华出版社，2012. 7
ISBN 978 - 7 - 5166 - 0021 - 4

I. ①追… II. ①肖… III. ①肖寒—回忆录②国有煤炭企业—企业发展—史料—中国 IV. ①K825. 38②F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 165472 号

追寻中国的煤炭梦：肖寒口述实录

作 者：肖 寒

出 版 人：张百新

责任编辑：罗海岩 刘 飞

封面设计：伍民力

责任印制：廖成华

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：010 - 63077122

中国新闻书店购书热线：010 - 63072012

照 排：北京汉书鸿图文化传播有限公司

印 刷：北京新魏印刷厂

成品尺寸：170mm × 240mm 1/16

印 张：18

字 数：190 千字

版 次：2012 年 7 月第 1 版

印 次：2012 年 7 月第一次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5166 - 0211 - 4

定 价：48.00 元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010 - 63077101

自序

1940年，正是抗日战争最艰苦的年代。那年我13岁，加入中国共产党，开始了我的革命生涯。

1963年，我在36岁时进入煤炭行业，正值干事业的黄金年龄，当时就梦想着要改变中国煤炭工业落后的面貌，实现中国煤炭工业的现代化，这个梦想一直延续到我1998年离休后，及至今天。

回忆起在煤炭工业战线上奋斗的一朝一夕，至今还历历在目；回想起当年向邓小平同志表达要做世界煤炭大国的豪情壮志，一切似乎还在眼前。35年，在人的一生中不长也不短，我能在自己的岗位上做出一些无愧于历史、无愧于祖国、无愧于人民的工作，感到极为欣慰。

我35年的煤炭梦，从1963年3月开始。那时我从邯钢调到峰峰矿务局，1964年10月至1965年底在石家庄市井陘矿务局四矿搞“四清”。这段经历使我深深感受到煤矿工人的艰苦，产生了深厚的同情心。1966年我调往开滦矿务局，得知范各庄矿使用薄煤层采煤机采煤，

我就亲自下井，以匍匐式前进，在工作面从上到下爬了一遍。开滦“四五”期间产量翻番，我受到的最大教育是开滦工人特别能战斗，最大感悟是办大矿使用引进综合采煤机优越性巨大，我对采煤现代化有了深切的体会。

1975年我调到煤炭工业部，感到最为难的不是煤，而是车（铁路运输）。常常是有煤运不出。一会儿有车了，一会儿又没车了，煤炭的命运拴在铁路运输上。运煤也是铁道部的主要任务之一，常常因为各地方铁道部请批车，把电报发到国务院、国家调度紧急催办。铁道部段君毅部长在国务院会议上就非常幽默地说：“我的头长在你们的脖子上，你们说行，我就点头。”他还风趣地讲，“煤炭部、铁道部都是倒煤部，倒了煤不倒霉，倒不了煤才真倒霉”，非常形象地说明“两部之难”。

作为煤炭部部长，当时有关事项可直接请示报告国务院，直接参与中央相关会议，向中央政治局汇报煤炭部的建议。我先后得到了李先念、华国锋、邓小平等中央主要领导同志的关怀和帮助。实现煤炭工业的现代化、高速度，成为我对煤炭工业做大梦、圆大梦的开始。

1977年9月中央政治局会议，小平同志等中央领导提倡推广开滦经验，原则同意支持煤炭奋战十年，力争原煤产量世界第一，特别是肯定“以出养进”，走煤炭工业现代化之路是个大政策。可惜，1979年底调出煤炭工业部，我的煤炭梦暂时中断。

在1983年党的十二大前，胡耀邦总书记与我谈话时，我描述了争世界煤炭大国的梦，得到他的赞赏。1986年8月我到华能精煤公司担

任董事长，1991年我兼任华能精煤公司总经理、党委书记，又如鱼得水，开始圆我的新一轮煤炭梦。

在国务院领导，特别是朱镕基同志的大力关怀下，在天时、地利、人和的大环境下和改革开放的大潮中，时代创造了煤、电、路、港、航“一体化”，产、运、销“一条龙”的“神华模式”，用美国“田纳西”式的办大矿、现代化办矿的方法开发神府东胜煤田，初步实现了我的梦想。以后的实践证明，这是一个中国煤炭工业理想的梦，给人们带来了许多启示，激励着人们努力创造更美好的未来！

目 录

自 序 (1)

上篇 在开滦的难忘岁月 (1)

周总理表扬开滦煤矿：出了力、救了急、立了功 (1)

钢铁要翻番，开滦怎么办？ (3)

翻番行动蓬勃展开 (9)

加强企业管理 (11)

苦战五年煤炭产量翻一番 (12)

开滦工人队伍特别能战斗 (16)

矿井技术改造全面完成 (18)

开滦党委发出翻番的总攻击令，夺取最后胜利 (19)

中篇 在风雨中穿行 (22)

煤炭工业的战略方针 (23)

地震中开滦创奇迹 (25)

开滦抗震救灾，恢复生产 (34)

粉碎“四人帮”，煤炭要大发展 (47)

全国煤炭工作会议记述	(53)
邓小平同志决策：引进世界最先进的综合采煤机	(55)
群英盛会喜空前	(61)
煤炭工业全面快速发展	(64)
现有矿井挖潜、革新、改造，成为煤炭增产主力军	(68)
邓小平视察开滦煤矿称赞：开滦震后恢复生产是奇迹	(73)
煤炭工业坚持前进中调整的方针	(76)

下篇 创建神华

(81)

神府东胜大煤田	(83)
去神木看煤	(83)
华能精煤公司成立	(87)
反对开发煤田搞“人海战术”	(90)
新“长征”开始了	(94)
整顿小煤矿，引导促进联合办“小正规”矿	(97)
出访国外学习煤炭工业现代化先进经验	(100)
精煤公司要办大矿	(106)
大柳塔矿成为追赶美国现代化大型煤矿的样板	(111)
艰难建设包神铁路	(116)
华能集团公司成立，精煤成为子公司	(120)
神东自备电厂开峰会，重申“三个三”的原则	(121)
神东矿区管理体制经过“五级跳”，精煤公司一体化	(124)
精煤公司在神东必须“先办社会”	(128)

学习推广石圪节经验	(129)
整顿建筑市场, 保证工程质量	(132)
神朔铁路开工, 标志进入神华工程第二期建设	(134)
为神东煤下海选港址	(137)
朱镕基首肯“煤电路港四位一体”又加“航”	(141)
精煤公司“独立”风波	(144)
1993 年元旦话转变	(147)
推动精煤公司集团化	(148)
朱镕基提出: 在精煤公司基础上组建神华集团公司	(150)
组建神华的过程	(153)
神华正式注册	(159)
“三大战役”胜利完成	(161)
朔黄铁路和黄骅港口两个股份制公司成立	(166)
国务院考察神华领导班子建设	(169)
航运再谋划	(173)
神府和东胜两个矿区要合二为一	(175)
宋平同志首肯由“办小”变“办大”	(177)
曲格平高度评价神华创造两个奇迹	(177)
审计署高度评价神华	(180)
《管理世界》载文: 肖寒谈神华	(183)
国务院批准朔黄铁路和黄骅港正式开工	(185)
神华第一次董事会, 谋神华发展大计	(186)
把神华建设成现代化特大型企业	(190)

建立公司法人治理结构，制定相应基本制度	(191)
变计划管理下工厂制为现代化的子公司制	(193)
改变计划经济“大锅饭”，推行资产经营责任制	(195)
建设开拓务实的神华队伍	(198)
1998 年神华的曙光	(201)
“就这样吧！”	(205)
告别亲爱的神华	(207)
终点站的回首	(212)

<u>肖寒自述录</u>	(216)
--------------------	-------

<u>附录</u>	(233)
-----------------	-------

在全国煤炭工业学大庆赶开滦群英大会上的讲话（节选） ...	(233)
-------------------------------	-------

奋战十年，争创一流，建设特大型现代化能源基地	
------------------------	--

——华能精煤公司关于学习石圪节的决定	(250)
--------------------------	-------

在神华集团公司第一届董事会第一次会议上的报告	(256)
------------------------------	-------

在神华集团公司第一届董事会第四次会议上的讲话	(271)
------------------------------	-------

<u>跋</u>	(277)
----------------	-------



上 篇 在开滦的难忘岁月

1966年开始的“文化大革命”，导致国民经济面临崩溃边缘。开滦工人阶级以国家利益至上的大无畏英雄气概，顶着“四人帮”批判“唯生产力论”的压力，实现了“四五”期间煤炭产量翻一番的目标。党中央、国务院提出：“全国工业学大庆、赶开滦”，这是国家赋予开滦工人阶级的最高荣誉，他们当之无愧！毛主席在半个多世纪前英明论断“他们特别能战斗”，直至今日，依然鼓舞着开滦煤矿工人乃至全国百万煤矿行业的干部职工。

周总理表扬开滦煤矿：出了力、救了急、立了功

“文化大革命”初期，毛泽东主席就非常关心开滦煤矿的发展。唐山驻军首长陈仁洪同志特来开滦传达毛主席指示，了解开滦形势。北京军区特别顾问、原中共中央华北局书记处书记池必卿同志亲临唐山，邀

中共唐山市委书记许家信同志和我，传达军区首长对开滦局势及生产情况的指示精神。

1967年2月23日，解放军唐秦警备区发表声明，宣布对唐山市实行“军管”。解放军“三支两军”宣传队进入开滦后，我被戴高帽、游街、批斗、夺权和“劳动改造”的日子才告结束，因为我在“文化大革命”开始后被打成“走资派”。

1968年元旦，开滦煤矿革委会成立。解放军七十二师政委汪曙东任主任，参谋长高翔和政治部主任姚学谦任副主任，我（1966年1月调到开滦矿务局任党委书记）、赵钦定（不久前刚从解放军调到开滦矿务局任政治部主任）和杨墨云（原开滦矿务局副局长）为革委会副主任。革委会成立后，汪曙东主任非常重视生产和安全，我和高翔协助他抓生产和安全。开滦原技术人员，生产管理人员从局到矿都有一批人负责生产和安全。

1968年春节前，传来消息说北京的煤气不足，有的部长反映“煮不熟饺子”，我和高翔同志商议并报请汪曙东主任同意：春节三天不放假，坚持煤矿生产，支援北京。此消息一传出，开滦广大职工和家属热烈响应，唐山“三支两军”的首长和唐山市革委领导朱松岭、项林荣、许家信大力支持，一时间开滦煤矿成为唐山军民与开滦职工共创增产的战场。开滦职工家属及唐山各界像当年战争时期上前线支援解放军一样支援煤矿。春节三天，我们生产出11万多吨煤。

高翔和我带团向国务院报喜。李富春、李先念两位副总理在中南海国务院会议室接待我们。李富春副总理听了我们报喜的汇报后亲切地



说：“我们代表周恩来总理谢谢你们，开滦工人出了力，救了急，立了功！”随即，赵各庄矿工人代表张连祥发言表态，他背诵了一段毛主席语录，用得很得体。两位副总理很高兴地带头鼓掌，在场的同志同时鼓掌，场面甚为热烈亲切，开滦的同志群情振奋。

回到唐山，我们在唐山矿西山口俱乐部传达北京报喜情况，整个俱乐部被挤得满满的，传达后全场群众沸腾起来，“毛主席万岁！”“多出煤、出好煤！”等口号声此起彼伏，持续了很长时间。开滦工人对多出煤、出好煤，向毛主席报喜的荣誉感深入人心。这次报喜大会实际上成了开滦煤矿一次生产动员会、誓师会。

钢铁要翻番，开滦怎么办？

1970年夏天，北京首都体育馆召开大会，鞍钢介绍老厂挖潜力、产量翻番的经验，我和吴海庚副主任率团参加会议。在回唐山的路上我们把车子停下来，蹲在路旁地头上了个临时讨论会，我提出：鞍钢要翻番，开滦怎么办？问题一提出，大家七言八语积极讨论，纷纷表示开滦也要翻番。我和吴海庚商议了一下，提出一个方案：把鞍钢报告录音播放7天，然后开展群众性大讨论，大家一致同意。

各矿行动都很快，群众性的大讨论很快就开展起来了。要求开滦翻番的群众呼声非常高昂。这时我们与各矿领导商议，引导群众讨论能不能翻番，怎么翻番，有什么有利条件，有什么困难和“拦路虎”，将群众性的大讨论逐步深入，越来越接近实际情况。根据各矿的经验组成



1958年9月，周恩来总理（右一）视察开滦煤矿和井下工人在一起。

“三结合小组”（即由干部、技术人员和工人组成），形成专业人员的讨论与群众性讨论相结合。同时通过组织“翻番练兵”、“高产日”，寻找生产上的薄弱环节，又进行生产各环节的平衡。

这样的讨论，由问题的平衡—不平衡—再平衡，逐步使问题集中化，主要集中到5个普遍性问题：

一是各矿煤炭储量怎么样？这是翻番的最关键的物质基础。回答是开滦总储量是丰富的，但各矿不一样。到底各矿分别是多少，按不同要求能采多少年？却没有准确依据。

二是井下如有了煤能不能运出来？回答是井下运输巷道可改造，



增加运输能力没问题，关键是井口提升能力受“瓶颈”制约。改造井下运输巷道，增加井筒或斜井提升能力，但又提出罐笼提升马达设备有困难，一时成为难题。只能想办法革新、改造，但一时没具体方案。

三是井下通风能否适应？如增加井下采掘工作面，人员增加，风量不足会不会威胁人员安全？回答是可增加通风井，扩大通风能力。

四是采掘比例平衡是煤炭生产的关键问题，必保采掘开三量平衡，开拓常备足量，掘进先行，防止比例失调。但平衡量是多少？预案是严格执行国家标准规定，建立开拓掘进工程计划的责任制。

五是增加煤炭是增加采煤工作面，还是增加人。工程需要多少资金等？具体措施是要争取靠机械化，少增加或不增加工作面，实行机械化，少用人争取不增人。资金问题大不，当时开滦有相当的自有资金，争取自力更生。

另外还有很多增加产量衍生出的问题，组织有关方面和部门着手研究处理。

随着要解决大讨论中提出的问题的需要，矿务局和各矿相继成立技术改造的整体规划班子和生产计划（年度的和五年的），还有技术革新的专业班子。这次革新改造项目的特点是与生产并行，改造与生产必须两不耽误。各矿的主要负责同志都是亲自动手，亲自参与，保证领导改造与生产的协调性。各矿的总工程师都成为亲自主持设计施工和协助领导协调的第一助手，像唐山矿总工康万库等就是这种统领各方的最忙碌的人物。

就在此时，中共河北省副书记、革委会副主任马力同志来到开滦。到了晚上夜深人静的时候，在我的办公室，我与马力长谈几个小时。我汇报了开滦当前大讨论的情况和我的想法，特别透露我内心想在煤炭行业争第一，让煤都从抚顺露天搬移到开滦的梦想。我们谈得很投机。河北省革委会副主任岳宗泰同志，经常来开滦指导工作，他也支持我的想法。

不久，国家计委特使、原冶金部长、时任华北经济协作区组长的吕东同志来开滦考察，在听取开滦党委副书记、革委会副主任张鹤亭汇报后，他作出结论：“开滦的翻番是真的不是假的，是实的不是虚的。”这以后燃化部来开滦召开全国会议，中央特派媒体采访，给了开滦人很大的鼓舞。

唐山矿创出日产万吨煤纪录，我们党委几个人带着宣传队，敲锣打鼓到矿内去祝贺，《开滦矿工报》发号外大力宣传，唐山矿群情振奋，斗志昂扬。开采区长会议之后，唐山矿决定向林西矿发出万人矿出万吨煤的口号。赵各庄矿也是万人大矿，提出赵各庄矿从来不落人后，愿参加唐山、林西万人矿出万吨煤的竞赛。其他各矿纷纷确定自己的翻番目标，并宣布参加竞赛。一场轰轰烈烈的社会主义劳动竞赛展开了。

1970年开滦煤矿技术革新722项，煤炭产量达到1663万吨，比1969年增产了216万吨，开创了1961年以来的最高纪录。开滦煤矿的这场社会主义劳动竞赛取得了世人瞩目的成果。1971年9月20日《人民日报》头版头条发表《毛主席思想照亮开滦》的文章，对开滦全体



矿工鼓舞很大。

正当此时，一个天字号大难题摆在开滦党委面前：如何正确执行毛主席指示。

毛主席在接见巴基斯坦总统叶海亚·汗时谈到：“不要动不动就翻一番，翻不了向群众说明就是了。”那时候对最高指示，是“理解的执行，不理解的也要执行”，怎么样执行毛主席指示，一些关心开滦翻番的人在议论，同时我也在想：如果翻番工作现在停下来，是贯彻执行毛主席指示，如果最后翻番不成，后果不堪设想，比如“违背毛主席指示”、“有私心，是逞强，要兜着走了”等等。我自己反复推敲毛主席指示的一字一句和精神实质，关键是“动不动”三个字和“翻不了”三个字，如果有条件翻番就不应是“动不动”，如果能翻番也就没有“翻不了”的问题。我反复思考群众大讨论中对翻番五个问题的分析，认为开滦翻番是有条件的，不是“动不动”，但是“翻了”还是“翻不了”？我认为“有希望”，“且有很大希望，十之八九”，但是很难说有百分之百的把握。这时我又想到当前全国煤炭生产形势极为严峻，煤炭行业处于停产半停产状态。国民经济和人民生活都急需煤炭，这是一个非常关键的困难时刻。毛泽东主席、周恩来总理从“文革”开始就一直关心开滦的稳定，对开滦的煤炭生产，我们应当抱有赤胆忠心，为国分忧，为国奉献。这样思考下来，我心里开阔豁亮了，是下定决心的时候了。

于是，在开滦党委常委会上，我提出了如何执行毛主席指示的问题，请大家敞开思想交换意见，并说明我们这次讨论是初步的，什么意