

何 伟 著

冷暖

五里亭

新闻通讯作品集



河北人民出版社

冷暖五里亭

——新闻通讯作品集

何 伟 著

河 北 人 民 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

冷暖五里亭:新闻通讯作品集/何伟著. —石家庄:
河北人民出版社, 2002. 9
ISBN 7-202-02893-X

I. 冷... II. 何... III. 通讯—作品集—中国—当代 IV. I253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 063415 号

书 名 冷暖五里亭——新闻通讯作品集

著 者 何 伟

责任编辑 李良元

美术编辑 吴书平

责任校对 付敬华

出版发行 河北人民出版社

(石家庄市友谊北大街 330 号)

经 销 新华书店

印 刷 石家庄北方印刷厂

开 本 850 × 1168 毫米 1/32

印 张 10.25

字 数 218,000

版 次 2002 年 9 月第 1 版

2002 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1 - 1,000

书 号 ISBN 7-202-02893-X/G · 563

定 价 17.00 元

版权所有 翻印必究

目 录

第一部分：新闻监督——记者的天职

邯钢系列报道

- “内功”，企业效益的永恒主题 (2)
- 更新观念学邯钢 (15)
- 成名之后的答卷 (19)

石药系列报道

- “联”字擎起这片天——从石药集团崛起看强强联合
..... (28)
- “蚂蚁”怎样变成了“大象” (34)
- 想发展 抓科技 (38)
- “咬”定市场铸辉煌——从石家庄制药集团看国有企
业的希望 (41)
- 奇迹出在“软件”上——看冀东水泥集团公司如何建
设精神文明 (48)
- 厂务公开之后——来自石家庄拖拉机厂的报告 (53)
- 感受文明——探访石家庄出租车 (58)
- 蓝色的丰碑——一个中国海员的故事 (64)

2 ·冷暖五里亭

“假如我是用户”——记石家庄育才街液化气站站长 许秀果·····	(72)
“中莲花”现象——从高俊亭跨村治瘫看村支书的作用 ·····	(78)
滹沱河畔一面旗——记河北省柳辛庄村党委带领群众 致富·····	(87)

第二部分：追踪典型——党报记者的看家本领

“五里亭事件”系列报道

冷暖五里亭·····	(95)
春暖五里亭·····	(105)
金华“特殊家庭”问题得到初步解决·····	(107)
不该讨论的议题·····	(109)

“洋浦风波”系列报道

洋浦开发备忘录·····	(112)
从“洋浦风波”看民主决策·····	(117)
“怪案”的背后——张家口市一起经济案透视 ·····	(119)
处方背后的交易·····	(123)

第三部分：社会热点——练就捕捉新闻的“火眼金睛”

京城保姆面面观·····	(128)
棉农的心事·····	(131)
民主脚步走进农家村舍——中国村民委员会纪实·····	(136)
“老大”一抓就不难 ·····	(139)
翩翩起舞度今宵——北京营业性舞厅见闻·····	(145)
酒向心灵都是爱——访天津 SOS 儿童村的妈妈们 ···	(148)

圣诞之夜望弥撒·····	(151)
湖里山炮台探访·····	(154)
国际诈骗犯“阿里”落网记·····	(157)
企业应该怎样改革——来自唐山钢铁公司的报告·····	(160)

第四部分：时政报道——戴着“镣铐”抢新闻

邓小平等同教师一起观赏龙灯·····	(167)
江泽民倾听上海代表呼声·····	(169)
李鹏与河北代表共商经济发展大计·····	(172)
朱镕基与河南代表议政记·····	(175)
李瑞环与天津代表议政记·····	(178)
代表确实不好当·····	(180)

第五部分：社会新闻——新闻是用脚“写”出来的

约会，等待了54年·····	(186)
同拭别离泪——贾连仁父子团聚记·····	(188)
李福恩，重新站起来！·····	(191)
圣火，在心中燃烧·····	(193)
燕赵抗天歌——河北军民抗洪抢险纪实·····	(196)
壮歌撼塞北——河北张家口抗震救灾纪实·····	(202)
重整太行·····	(207)
“铁牛”万里还夙愿——随邢台民族亲情回访团进藏采 访记·····	(211)
随“天山海”轮远航连续报道 “中远”巨轮遍驶全球·····	(218)
道是无情却有情·····	(221)

4 ·冷暖五里亭

船行万里播友情·····	(223)
落难的少年们——上海市少年管教所见闻·····	(226)
中国改造罪犯系列报道	
罪犯依法享有的权利·····	(233)
不仅仅是惩罚·····	(236)
汗水的洗礼·····	(239)
“奇迹”的背后·····	(242)
热血暖边疆——访黑龙江畔的武警边防部队·····	(245)

第六部分：燕赵如歌——记者的“戏路”要宽

“两环”战略的辩证目光——河北巧借京津发展评述···	(250)
随着百姓的心愿走——河北倡导带着深厚感情做好群 众工作扫描·····	(255)
圣地 胜地 阵地——来自西柏坡纪念馆的报告·····	(263)
旅游效应——秦皇岛巡礼·····	(269)
摘取市民满意的“金牌”——秦皇岛市城建局亲情服 务纪实·····	(273)
唐山：另一份答卷·····	(278)
九“龙”闹邯郸·····	(283)
“将军渠”在延伸·····	(288)
既要绿起来，又要富起来——石家庄地区小流域治理 侧记·····	(292)
社区改革有“好棋”——来自石家庄市的报告·····	(298)
曹春生是个谜·····	(303)
辩证治沙看丰宁——来自治沙前线的思考·····	(307)
后记：我在人民日报当记者·····	(314)

——记者的天职

新闻
监督

第一 部 分

邯钢系列报道

“内功”，企业效益的永恒主题

在我国钢铁企业的“家族”中，邯郸钢铁集团属地方部队。但在国有大中型企业扭亏增盈攻坚的 90 年代初，邯钢创造了“模拟市场成本否决”的管理经验，不仅使之一举跃上同行业的先进行列，更挽救了许多来此取经探秘的濒危企业。

这引起党和国家领导人的关注，国家经贸委也召开现场会，作为企业扭亏的一剂“良方”，向全国推广。中国社会科学院的专家教授则从成果的科学性上鉴定：该法具有明显的创新之处，在当今国有企业转换经营机制过程中，具有突出的现实作用。

一、邯钢，引入什么样的市场机制

邯钢的确给搞活国有大中型企业带来了信心。短短二三

年，邯钢如虎添翼，从计划经济的“宠儿”摇身变成市场经济的“健儿”，靠得是什么？难道还真有扭亏增盈的灵丹妙方？带着疑问而来，又带着启示而归的，除了新闻记者、专家学者，还有企业界人士。

靠改革开放的政策，靠走俏的产品，靠“两心”合一心，靠技术改造、规模效益……这些，都没错。

然而，核心的一条，靠的是市场机制。

放眼当今中国，凡成功的企业，各有各的招术，但都得益于机制的转换。邯钢，作为国有特大型企业，概莫能外。

那么，邯钢的机制又是一种怎样的机制？这种机制是如何形成的？话还得从1990年发生的那桩怪事说起。那一年，邯钢跃上了梦寐以求的年产百万吨钢的大台阶，当各分厂领导敲锣打鼓向总厂报喜请功时，等待他们的不是披红挂彩，而是总厂亏损的严酷现实。这究竟是怎么回事？邯钢人陷入了沉思。

有2.8万职工的邯钢，是大型钢铁联合企业。改革曾浇灌了邯钢的辉煌与绚丽，1984年实现利润超亿元，被冶金部领导誉为我国地方钢铁企业开出的一列“特别列车”。

可是，市场经济如旭日皓皓东升，这种计划经济保护下的活力又能经受多大的风雨呢？

钢材市场疲软，燃料涨价，资金紧张。钢材售价每吨跌幅在300—400元之间，而煤、油等涨价因素每年在9000万元以上，一涨一落，使邯钢陷入两面夹击的困境。1990年上半年，全厂27种主要产品，仅二种盈利，其余全部亏损。

邯钢人惊讶、不解，继而是沉痛的思索：市场经济已逼至城下，追求产值产量的时代一去不复返了。是乞求政府

“输血”坐等政策“施舍”，还是眼睛向内，苦练内功，强化“造血”机能？不甘人后的邯钢选择了后者。

可是，改革该从何处入手？厂领导北上取经，南下探秘。优化组合，破“三铁”，划小核算单位，邯钢都曾学过试过，终是结不出如意之果。

“不能说这些措施不好，也不能说没有效果，或许因为条件不同，困难各异，我们始终觉得解决不了邯钢的根本问题。”厂长刘汉章说。

那么，邯钢的根本问题在哪儿？产量高效益低使邯钢的产品在市场竞争中败下阵来，表象的背后，是成本居高不下在作祟。

邯钢实行的是高度集中的管理模式，总厂与28个分厂一直沿用指令性计划价格的核算方式，这在计划经济下顺理成章，但当总厂参与市场竞争后，这种核算方式便暴露出与市场脱节的弊病。总厂好比一堵无形的墙截断了分厂与市场的经济血脉，“墙”后的二级分厂感受不到市场变幻，如市场上生铁价已达每吨860元（1990年价），总厂拨给分厂时仍按每吨450元的计划价核算，总厂怎能不赔？总厂要求生产市场走俏的产品，分厂却怕影响计划产量而婉言谢绝，产品怎不滞销？总厂直面风云变幻的市场，肩负各种原材料涨价的包袱，分厂面对的是旱涝保收的计划。由此“分厂报盈，总厂报亏”的怪现象就不难理解了。

拆“墙”下“海”！刘汉章厂长首先认准这步棋。“模拟市场成本否决”的管理机制在市场浪潮的拍击下应运而生。

这项被专家称为“有效成本管理法”的实质内容是以成本为核心，以效益为目的，把总厂与分厂、分厂与车间、车

间与班组、班组与个人用市场价格信号串联起来，最终形成互相制约、互相依存的有机管理机制。

当然将这一新概念新名词化解成实施细则，需要从上而下，每道工序每个部件进行复杂的成本核算。但改革的思路却并不深奥。

邯钢探索了这样一条路，在大型联合企业不宜划小核算单位而又必须面对市场的前提下，把“墙”后的分厂逼进了市场的海洋，或者说把市场机制引入企业内部。端掉二级厂吃总厂、工人吃分厂的大锅饭，让人人感到危机和压力就在眼前。还是那些设备，还是那些人，还是那些市场（甚至更激烈），仅仅更换了机制，企业便焕发了勃勃生机：

——效益提高，实施当年利润即由上年的100.4万元，增长到5020万元。1992年实现利税4.162亿元，1993年达到10.49亿元，创历史最好水平。

——产品质量提高，全厂18种主要产品质量稳定提高率达94.44%。

——在全国工业企业成本普遍上升的趋势中，邯钢的吨钢成本逐年下降，按同口径计算，产品成本降低率1991年为6.36%，1992年比上年降低4.83%，1993年又比上年降低6.5%。扣除钢材涨价和消化能源、原材料涨价因素，三年全厂靠推行模拟市场核算挖潜增效3.8亿元，是三年实现利润的55%。全厂新增效益的60%来自消耗指标的降低。

今年金融财税四项改革出台，一些企业饱受“市场不适症”之苦，而邯钢却如鱼得水，中流击浪。

1—5月已实现利税5.9亿元，成本硬碰硬降低了3.47%，模拟市场机制再次显示了它的威力，被同行誉为制

胜的“奇招”。

二、邯钢，牵住什么样的牛鼻子

市场机制的引入，打开了邯钢效益的闸门，这已毋庸置疑。那么，这种机制何以能产生如此巨大的效益？换句话说，公有制经济的优势如何找到实现的途径？有位领导问刘汉章：国有企业的潜力究竟有多大？回答弄不清。不是真的弄不清，而是意指潜力无穷。

新机制是如何产生效益的呢？“模拟市场，成本否决”管理法，按中科院专家的鉴定，就是一种挖潜降耗的管理机制。企业的关键在效益，效益的关键在成本，这便是邯钢牵住的“牛鼻子”。

过去，邯钢同其他国有企业一样，从原燃材料进厂，按工艺流程核算出工序成本，按实际向下结转，形成了模拟计划价格，而且是20多年一贯制；现在倒过来算，总厂以市场销售的价格作为依据，按照“亏损产品不亏损，盈利产品多赢利”的原则，以市场为起点，倒推出每道工序的目标成本，然后层层分解落实到分厂、科室、车间、工段、班组乃至个人。如果超过成本目标，便实行否决，要么干，要么让位，要么受奖，要么挨罚。成本核算从“正推”到“反推”似乎只是一种核算方式的变化，其中却蕴含着以生产为中心还是以效益为中心的天壤之别，而这正是我国目前经济领域波澜壮阔的变革所追寻的内核。拆“墙”之后，市场的风浪冲进了分厂平静的“港湾”，给过惯了传统核算方法的邯钢人不小的思想震撼和心理冲击。当总厂明确第二炼钢分厂的

吨钢成本必须降到 1095 元时，厂长顾强圻跳了起来。要知道，接受这一目标，就意味着总成本要比上一年降低 2000 万元。“这哪里是让我们学游泳，分明是逼我们去跳悬崖！”分厂领导班子几次要求总厂收回成命，刘汉章不动声色地答复：“指标是根据市场测算出来的，不是我主观臆想的，要么完成指标，要么集体辞职。”

意味深长的是，邯钢早在 10 年前就在内部实行过经济责任制。那时靠行政命令下指标，各分厂每次讨价还价，总厂总是一让再让，毕竟，都在一个锅里吃饭，分厂不分家嘛。现在对不起了，在严酷的市场法则逼迫下，向分厂让步，就意味着让总厂亏损。分厂也照本宣科，同样采用倒推法将成本指标分解到各科室、车间，大到原材料消耗、备件损耗，小到办公费中的一支笔、一张纸都有成本指标。

分解层层深入，成本指标越来越明晰，价值规律这只“看不见”的触角，一直渗透到生产过程中的每一个环节，每一个人。

以往财大气粗的邯钢人，如今变成了“斤斤计较”的“精明鬼”。过去，钢渣都是用汽车排出厂外了事，寄养出厂区周围许多暴发户、破烂王。职工对此熟视无睹。实行成本否决，工人们开始心疼这些不废的废钢，千方百计收旧利废。第一炼钢分厂一年就回收钢渣两万多吨，价值近千万元。全厂还积极投“市场所好”，开发了市场欢迎的 18 个新品种，增加效益近亿元。有一件小事倒是很能说明这一巨变。电视台要录炼钢工测温的镜头，没录好让工人再来一次，工人说我来一次可以，可是费用谁付。炼钢时需多加废钢减少铁耗，过去，尽管铁水成本比废钢每吨要高 340 元，

为图省力，也不计成本，厂领导再三动员“双增双节”，总也无济于事。实行成本否决，工人们自觉多加废钢，降低铁耗。

行为科学认为，激励有正激励和反激励，但运用不好，会事与愿违。想当初邯钢在这方面碰过壁，那是1987年，作为利税大户，河北省奖给总厂领导班子6000元，总厂为给职工发奖思忖再三：既阳光普照，又拉开档次，以250元、100元、80元的标准按级发奖。结果，少拿的愤愤然，多拿的惶惶然，调动积极性的初衷，换来的是矛盾丛生，牢骚满腹。

与此形成鲜明对照，1991年，一炼钢分厂，奖金最高的工人拿到500多元，最低的被倒扣34元，档次可谓拉开了，却未引起工人的思想波动，原因也不复杂，拿头奖理直气壮，被罚者心服口服，因为奖罚依据是一笔笔算出来的，这是硬碰硬啊！3年来有39个厂（次）因未完成指标被否决全月奖金。

前面提到的那个顾强圻，不仅没有被压力挤跨，反而创造出令人难以相信的高效益，吨钢成本降低34元，全年为总厂挖潜增效2500万元。三轧钢分厂的线材产量1991年创历史最好水平，但工序能耗却未能达到一级工序的标准，有约在先，不能升工资。分厂职工受到触动，将刺激化为抓产品质量降低成本的积极性，结果工序能耗逐年下降。企业增盈的潜力有多大？这很值得我们那些在亏损泥潭里挣扎的企业扪心自问。可以说，潜力有多大。效益就有多大，如何把国有大中型企业的潜能优势变为经济优势，邯钢给我们的示范不是很有说服力吗！

三、邯钢，怎样让工人当家作主

国有企业的主人翁是谁？当然是工人阶级。企业如何让工人真正当家作主？回答就不那么清楚了。也许，邯钢经验解答的正是这个实践中的难题。

市场经济是能人经济。一个好厂长能救活一个企业的例子屡见不鲜。但是，对国有大型企业来说，纵是厂长有三头六臂、白日升空之功力也难扭转乾坤。实际上，优秀的企业家，汇集的是个体的智慧，凝聚的是广大职工的创造力。

“我认为，全心全意依靠工人阶级，真正让他们当家作主，发挥他们的积极性和创造性，才是企业走向市场，在竞争中赢得胜利的优势所在。”

邯钢使职工有家可当，有主可做，真正当得起家，形成“千斤重担众人挑，人人肩上有指标”的局面。这一切又是如何运行的呢？

1958年入厂的老工人朱庆云工作了30多年，一直是只管干活不问成本，需要领料，只管领取就是了。实行模拟核算以后，规定他那个班的维修成本每月不能超过6000元。否则分厂完不成目标成本，7个人谁也别想拿奖金，平时大手大脚惯了的工友们只好硬着头皮当起6000元的家。

“真是当家才知柴米贵啊！”朱庆云感慨良多。阀门坏了，历来只管换不管修；脱水器出了故障，一概花钱外请师傅来，纵是自己能修也不尽责。现在成本否决，逼着大伙自己动手，把丢弃的坏阀门找来修好，自己能干的决不让肥水流了外人田。有位熟人，家里装土暖气，找朱庆云要钢管，

你猜他怎么说：“如今厂里搞成本核算，你实在想要，我自己掏钱给你买，成不？”三年中，这个小组节约费用，修旧利废 10 万多元。

炼钢的部分生铁靠小铁厂供给，以次充好、以假充真的劣质铁料成为一些地方小铁厂谋取暴利的手段，严重影响炼钢的消耗和成本。该厂研究出对策，进行现场二次验收。这个出力不讨好的差事落到了老工人李洪海的头上。过去，明明知道送货人捣鬼，但只要表示那么点意思，总是装傻放行，反正成本和自个的收入没关系。现在呢？“有一天，一个货主混装了一部分号外铁被我发现，按规定扣除了 20 吨，价值 1.5 万元。这下货主恼了，骂骂咧咧，扬言出了厂子算账，非把我的脑浆打出来不可。这时一辆拖拉机冲我开来，闪过之后我问：你想干什么？司机满不在乎地说：我想轧死你这个老东西。大不了算我出车祸。砸玻璃的、甩砖头的，威胁我的人多了，可我照样严格把关，几个月时间，我和同事查出劣质生铁 1500 多吨。”

平平凡凡的工人，普普通通的话语，折射的不正是我们倡导已久的主人翁精神吗？

要让职工当家作主，就必须赋予职工足够的权力，把“悬空”的公有制落到市场机制的土壤上。想想过去：

——一些职工经不起小恩小惠，成为盗贼的帮手、保护伞，当我们谴责这些人没有一点点主人翁责任感的时候，可曾想过体制上的问题呢？

——过去公家的再大也是小的，私家的再小也是大的。在单位大手大脚，挥金如土，而回家却精打细算，量入为出。