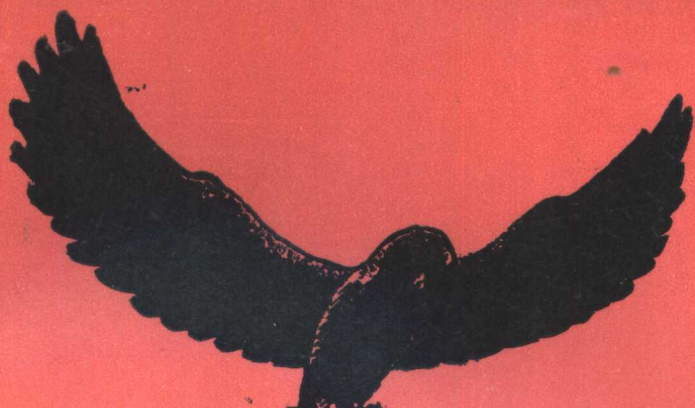




● 王宗仁

周冠五与首钢

——首钢改革实录



周冠五与首钢

——首钢改革实录

王宗仁

百花文艺出版社

〔津〕新登字(90)002号

周冠五与首钢

——首钢改革实录

王宗仁

百花文艺出版社出版(天津市张自忠路189号)
天津新华印刷三厂印刷 新华书店天津发行所发行
开本850×1168毫米 1/32 印张8 1/8 插页3 字数193500
1993年12月第1版 1993年12月第1次印刷
印数1—6500

ISBN7-5306-1200-x/11·1100

定价: 5.90元



邓小平同志于1992年5月22日到首钢视察时，受到首钢职工的热烈欢迎。（左一为周冠五）

内 容 提 要

这本《首钢改革实录》共五部分，约计19万多字。它全面地、多侧面地表现了首钢总公司改革以来重点是前十年（1979—1989）创造的巨大经济效益、积累的宝贵经验和首钢人走新路、创大业的感人事迹。特别是对首钢党委书记兼工厂委员会主任周冠五在首钢40多年创业的生活道路和首钢成长、壮大，发展成为世界著名钢铁大企业的战斗历程进行了生动的描绘并展望了建设有中国特色的冶金工业道路的光辉前程。

作品格调雄浑、气势夺人、语言畅达、行文含情，有较强的可读性和启迪作用。它是描写改革开放现实生活的一部纪实力作。

目 录

周冠五，不是一座沉默的山	1
——首钢改革实录之一	
每刻都能举起一个世界	44
——首钢改革实录之二	
一座钢厂踏进国门	89
——首钢改革实录之三	
一个人才和一万吨钢	140
——首钢改革实录之四	
首钢，处在划时代的新阶段	204
——首钢改革实录之五	
寻找森林之外的树（代后记）	251

附录：

首钢改革十三年经济效益大观（1979—1991年）	255
---------------------------------	-----

周冠五，不是一座沉默的山

——首钢改革实录之一

有时烈日当顶，有一种寒冷的感觉。

当然，这是一种错觉了。正常的感觉应该是：

昨天，我们还被称为早晨的太阳，今天，即可为万里晴空辐射热量。不能否认，某个时刻浮云也许会把大地遮暗。但是，只要光源还在，中国的改革就有希望。

——题记

序

1992年5月22日上午八点二十分。

这个日子并不因为涌满了颂歌、鲜花和碘钨灯而辉煌。它实实在在很平凡，像一年365天中的任何一天一样。太阳挂在蔚蓝的天空，阳光温暖的凝视里，露水和烈焰浇灌着首钢又一个开花的夏季。

一条明澈见底的溪水从高炉群间淌过。

小平同志到首钢来视察。

没有前簇后拥的陪同，也不见隔不断挡不住的记者。

他是一个普普通通的中国共产党党员。

他是中国改革开放的总设计师。

一辆小面包车停在首钢总公司的院里，周冠五迎上去握住小平的手，说：

“首钢职工早就盼着你来了！”

小平同志认真地、很有风趣地听了首钢改革的情况汇报，他说：

“我赞成你们。路啊，是历来明摆在那里的，走得快、走得慢、走得好、走得坏，那就看走的路，第一是对不对，方向对不对；第二是走得好不好。你们两条都对了。”

周冠五向小平汇报说：首钢实行承包制13年来，实行利润按不变价格计算，平均每年以20%的速度增长。其发展速度超过了世界500家大企业1953年以来平均增长速度的一倍。这样高的增长速度，在世界上也没有先例。

小平同志举起右手在空中一劈又一抬，说：“现在就是要解决把大中型企业搞活这个问题呀，要全面动起来才行啊。大家都说改革。什么叫改革？怎么改？改了以后路子怎么走？……明摆着首钢这么好的经验，究竟有多少家在真正地学习啊？学要放下架子！”

怎样搞好搞活国有制企业，是小平同志这次钢城之行的中心话题。那么，现在在这个问题上毛病出在哪里？

小平说：“真正的毛病就在上层建筑的机制和机构的改革问题，真正给企业权力。”

他又说，“你不搞活，社会主义优势在哪里？”

在提到改革的步子为什么迈不开时，小平说，最主要的“还是人的思想没有解放啊！……换个脑筋就行了。脑筋不换，怎么也推不动。脑筋一活了，想的面就宽了，路子也就多了。”

小平同志在谈话中流露说，这些年他主要考虑的一个问题是，为什么给企业放权难？他说：难就难在影响部门权益问题上。

总有那么一些人这样说，首钢发展的快，是少交了利税。周冠五在汇报中说：1991年，首钢上交国家的税利是18.15亿元，比改革前的1978年多出14.44亿元。

小平说：“首钢交的利税是不少的。放水养鱼好，对国有制企业不能走卡紧的路，只能走放松的路。”

他接着说：“有这样一种意见，多交点给国家，管财政的就少说话了。现在我不赞成，要求发展好的企业交得太苦了，打击积极性，不好。”

首钢几年前就打进了国际市场，现在在国外有独资和合资企业十多个。小平说：

“出口大幅度增长，这个非常好。美国人懂得利用首钢自动化技术优势，中国人不会利用，这是落后现象。”

他的嗓音提高了许多，说：“国有制大中企业不要有自卑感。可以自己干，这是一个机会，扬眉吐气的机会。为什么别人能干出来自己干不出来？我们完全有能力依靠自己的力量干。”

小平同志了解到首钢这十多年的改革之路是踏平了荆丛和艰难走出来的后，他对周冠五说：“赞成改革的人，赞成发展的人，要挺住，你们就挺住了，挺得好。”

八十八岁高龄的邓小平同志被首钢改革的辉煌成果感染得非常振奋，他提出，到下面走走，看一看职工们，看一看首钢的厂貌。

他来到刚刚竣工投产的四高炉，在圆形平台上环行一周，又走进全自动化的主控室参观。周冠五介绍了四高炉采用新技术的情况和工艺流程，小平说：这是高科技，现代化。

他来到首钢第二炼钢厂，当他知道了这是从国外购买的一座二手设备经过改造建成的现代化的钢厂后，说：这是条捷路，水平并不低。

他还参观了机械厂特重型车间。

他步入鲜花盛开的首钢月季园，五月，正是月季花争芳吐艳的季节，小平连声说：真漂亮！

邓小平来到了首钢。

这个很不一般的、其实很平常的日子，以它的厚重而宁静使人感到了其价值。

炉群间的小溪静静地流淌着，喧哗着。那是遥向太阳倾诉心声！

.....

这个日子，我最容易想起一只鹰。

一只弯曲的爪子扣紧大地、眼望远方、那姿形像要高飞的鹰。

不锈钢塑的鹰。

那不是？在首钢东大门的上空。它12米高，仅仅一只翅膀的长度就超过了6米。它蹲在高高的水泥墩顶端，仿佛刚刚飞过了长长的征途，小憩在钢城，随时准备再起飞。凡是见过这鹰的人都对那翅膀留下了太深太深的印象，深苍色，刚劲，凝聚着鹰的所有威风，所有企望，所有激情！

这只鹰出现在东大门的时间是1988年底，正是首钢改革十周年之际。塑鹰来祝贺十年大庆，这本身就别出心裁，寓意深刻。

自然是周冠五的主意了。

当初，有关人员请示他鹰该建多大，他没有正面回答，只问：

“北京市目前塑的鹰最大个的是多少？”

“2米。”

他又问：“全国呢？”

“6米。”

“那么，我们来个12米的！”

事情就这么定下了，于是这只鹰就栖在了北京西郊的首钢。它无法安安静静的栖息，它还要飞到极高极远的地方，它自由驰骋的地方只能在广阔的天空。

从此，北京人都知道有一只鹰，它成为西郊石景山下的一个景点，人们常常专程赶来观鹰。

当然，大家是怀着对首钢改革的极浓兴趣而来的。一个拥有20万人的企业，何以发生了如此巨大的变化？周冠五改变乾坤的“魔杖”能否学到手？

周冠五就坐在我的对面。

他镇静，沉着，甚至带着几分冷漠。只是谁也不感到他老。

他的脚下是被高炉烤得烫乎乎的、京都的泥土。他的耳边是石景山深处绿荫中母乳般的滴泉声。他的目光正深深地吻着正午的太阳。

1988年初到1989年底，我在首钢总公司生活了近两个冬夏，有幸了解了现今引起国内外瞩目的首钢改革；尤其荣幸的是，结识了首钢的首领人物、被誉之为中国工业改革的起始者之一的周冠五。周冠五，这是一个太有个性的企业家了，我像崇拜一位将军一样尊敬他。他那笔直而魁梧的身躯、威严的剑眉以及讲起话来先声夺人的语气，使人感到只有那种在长期生活中磨练得坚韧不拔、百折不回的人才能具有这种气质。1950年他从部队转业时，是江西贵溪军分区副参谋长，现在是拥有二十多万职工的首钢的“钢铁总司令”。

我在首钢的收获是沉甸甸的，即使过上十年八载回忆起来仍然令人满腔欢腾浑身生劲。充实的生活日子总是过得飞快，两年时间似乎只是转换了一个季节似的。这个季节，属于阳光、花朵和诺言，属于用改革的激流冲去许多深深叹息的周冠五。当然，也属于渴望得到许多故事的我。

从钢水奔流的转炉前回到机关，我的心好久还在燃烧。我的全部感情已被那炉火酿成了果汁。我多次对周围的同志说：

“到首钢去看看，那里是眼下中国改革搞得最红火的战场，有很多引人的景点，也汇聚着不少矛盾。到了首钢你才会真正懂得改革是怎么回事。”

首钢的今天仅仅是他们腾飞的序幕。

这是我一个固执得近乎无法改变的看法：气势汹涌的改革浪窝里孕育了许多奇人奇事。奇者，不常见也。

周冠五是不是也算这浪窝里的产物？

这位首钢的党委书记、工厂委员会主任，在他接近60岁的1979年，披挂上阵，升起风帆，率领钢铁大军，奔赴轰轰烈烈的改革疆场。他去寻找属于天空的大地，寻找能够使首钢腾飞的空间。十年，绝不是弹指一挥间。胜利中的喜悦曾使他畅想，挫折中的苦恼也使他失眠。但是，周冠五总是镇静地、清醒地向着认定的目标走去。他深信，心中只要不失去明天，就能听见骄傲的声音，也会留下鲜亮的回忆。

于是，他和他的同事们创造了在常人眼里看来近乎神话的首钢的故事。“1979至1989”这十年，是他和他的事业最辉煌的时期。改革者的故事只能放到中国十年改革雄风的大趋势下去检验、剖析。要不，局外人永远也品尝不出其中的五味。

十年的辉煌已沉入历史长河。转身回望，只见一条“首钢之路”埋在苍溟云海。那不是画册上的图象，而是开拓者留下的召示，也是一种力量。

有一位记者曾提出一个很有胆识的新颖问题：“周冠五现象”。没错，要了解首钢的历史，要研究中国的改革，这个诞生在火热年代的“现象”万不可忽视。

周冠五并不认为已经过去了的十年是自己人生的最后冲刺。前面的大山、沼泽，仍然是他征服的目标。尽管他已经年

过七句了。

谁能理解？

实话说，我和周冠五的直接接触并不多，名曰几次的单独采访，实际是听他“讲大课”。采访他的人太多太多，而他呢，又是一个见了记者作家十分严肃的人。首钢党委宣传部的同志告诉我，曾有好些文坛高手找到首钢要求为周冠五著书立说，均遭到他断然拒绝。好在我的迂回战是成功的。许多熟知他的首钢人包括领导层的一些要员我都找过。他们给我诉说的关于周冠五的故事，我记录了整整九本笔记，那是足以能写一部书的素材。

我所遇到的首钢人几乎没有不这样惊叹他们所敬佩的周书记的：我们总是跑步，也追不上他。

我自然明白，他们指的不仅仅是拼体力。

事实是，这位老人旺盛的精力和盖人的超负荷运转耐力，使许多夸下海口要当攀山冠军的年轻小伙子都自愧弗如。

我一度下定决心去读周冠五。他是一部内涵深邃的大书，浅浅的读是不会有甚大收获的。但是，我仍然没有读懂，或者说没有读得太懂。我总有一种感觉，我与他之间有种很难消除的距离。犹如站在岸上看海心岛，景致那般灰暗，隐匿在苍茫的暮色里，不是猜谜，而是深沉的研读。我琢磨不透他。

不知为什么会产生这种莫名其妙的感觉？

据我所知，好像有不少人都像我一样对周冠五估不透。首钢改革大船的纤绳放在他的肩上，隆起的肩胛，是支点，旋转着力量，也旋转着忍耐。

周冠五，你身上到底有多少能量？

首钢是一座丰碑。周冠五也是一座丰碑。

首钢像火焰喷射器似的喷发着热力、动力。改革的头十年，它连续实现利润平均每年递增20%，现在一年上缴的利润

额，相当于改革前的一个原首钢，也就是说一年上缴一个原首钢。

这是让人感慨、咋舌的事实。有人问周冠五：

“首钢到底蕴藏着多少潜力？”

周冠五似乎没有思索，就脱口而出地回答：“估不透！”

停停，他又补充了一句：“真正当家做主的首钢职工的巨大创造力是无穷无尽的。”

首钢一步一层天地走了十多年，每一步都能把大地震颤。这种震撼力在很大程度上是周冠五那双脚踩出来的。

周冠五曾多次这样说过：“首钢不是周冠五的首钢，是社会主义中国的首钢。”

人们总是从首钢改革的里程上，来寻找周冠五的足迹。

我忘不了那次新闻发布会：够气派了，中外记者参加的一次盛会。至今我眼前仍活灵活现地浮现着周冠五在发言时那镇静、沉着的神态，还有那具有穿透力的发言内容。当时，他左手按着桌子，右手的无名指举至鬓角处。他一开口就胸有成竹地倒出了一串数字，使人感到那些数字就是他用无名指从脑子里拿出来，来得十分便当。那是些多么令人难忘、多么鼓舞人心的数字呀——

首钢上缴国家利税费1991年达到18.15亿元，相当于改革开始的1978年的5倍。改革前的30年，首钢共上缴国家利税36.29亿元，扣除国家返回首钢的投资只剩下15.57亿元了，再加上新增固定资产16.65亿元，国家实收32.22亿元，每年平均实收1.07亿元。我们再来看看改革以后的情况：13年来，首钢总共上缴国家116亿元。这期间，首钢没要国家一分钱，靠自留资金进行技术改造，为国家形成了近300亿元的固定资产。平均每年为国家贡献近10亿元，相当于改革前30年首钢平均每年为国家贡献的10倍。

我很认真地在笔记本上记下了这些跳跃着火苗、喷射着芳香的数字。不管别人怎么看怎么想，我是永远不悔地认为，周冠五不仅仅是在宣传首钢，而是在歌颂中国的改革。

事情应该就是如此。

耸立在中国大地上的首都钢铁总公司能招惹来如此众多外国记者注视的目光，还不是因为中国改革的迅猛大潮冲垮了或正在冲垮着曾禁锢了中国人多少年的堤坝？

周冠五不是一座沉默的山。任何一个走近他的人，即使第一次见面的陌生人都会强烈感受到他那颗冲锋陷阵的雄心时时刻刻都在搏动。毫无疑问，他是首钢20万人中的一员。但是，他又有比20万中任何一个人都沉重的责任和压力。

人们不会忘记这样一个事实：在首钢的改革正进行得起劲的时刻，也正是我国新旧体制转换的阶段。周冠五和首钢人免不了有颇多的困扰和迷茫。在首钢人的印象里，他来首钢的40多年间，似乎每日每夜都挑着沉重的担子。他没有想到过自己什么时候能长长地、轻松地出一口气。绝对没有。

此刻，当他给我讲了首钢改革的历程后，双手前伸做了个揽抱的手势，我感到，他要把整个中国，乃至整个世界都抱在自己怀中。

他太爱脚下这片热土了。他不是用手指向那天边的排浪，他还想用手撑起那托起太阳的大海！

我一直在思考：写周冠五从哪里下笔呢？

这个早晨，我走出了首钢红楼迎宾馆，登上石景山，首钢的全貌尽收眼底。我终于发现了，这儿的早晨是最不宁静的时刻，一切都在浮躁，都在挣脱，都在呐喊，都在告别……把被改革淘汰的一切扔给昨天的梦境，让我们与时间同步，与历史共振，走向那边，走向明天……

我站在高高的石景山上，朝东望去，通往长安街的路朦朦

朦胧，像在雾里一般，只是路口的红绿灯在不住变换着……

如果说周冠五的改革已经形成一种大家公认的特色话，那么，当初的起步或者说开创，才是最艰难、也是最精彩的一笔。

在此，我的笔锋将大家的思路、情绪带到十年前那遥远的地平线上……

第一章 闪烁着奇迹与光彩的“1981”

1981年4月的一连几个夜晚，对周冠五来说肯定是非常难熬的

长夜他不怕，问题是在白天他也有一种在暗夜里跋涉的感觉。

改革刚起步，怎么就遇到了一片沼泽在眼前？

……

1979年5月25日，国家经委、财政部、外贸部、中国人民银行、国家物资总局、国家劳动总局联合发文，决定在京、津、沪三市八个企业中进行企业改革试点。首钢作为大型企业名列首位。

当时，国家给这八个企业的权力和活力是很有限的，有人称之为“戴着镣铐跳舞”。

就这，周冠五也有一种松了膀的轻松感觉，长期被捆、被压、受束缚而得以解脱的感觉。

只要有一方可以驰骋的空间，不怕它小，周冠五会拓宽它。

1979年、1980年，首钢实现利润和上缴利税都比历史最好水平的1978年有较大幅度增长。

周冠五等待着凌空飞翔，他的目标在高处，在远处，在鲜花盛开的地方。

.....

谁料，改革刚进入第三年，就有了麻烦事。

这是一个急刹车。周冠五似乎没有任何思想准备。

这年4月，国家经委、财政部、物资总局、冶金部等8个单位联合发出通知，对全国钢铁实行严格限产。首钢的减产任务是33万吨钢铁。综合减产百分之九。

为什么？

盖着八颗大红印章的通知说：第一季度重工业产品超产太多，能源、交通和原料供应紧张，轻工业的发展受到了严重限制。当务之急，必须立即削减重工业产品的产量，为轻工业让路……

让路！让路！这是指令，谁敢违抗！

于是，首钢的二号高炉停了。

周冠五憋了一肚子的气，何处去发泄？

年初，他还对同志们说：今年我们用节省下来的能源多炼些钢铁，多轧些钢材，大干一场，为国家多做贡献！说到这儿，他显得特别激动，右手的无名指几乎要碰到鬓角处。

周冠五总愿意大干一场。这是他的性格。

可是，现在呢？这个计划要告吹了。上级规定限产，有劲只能窝着。

减产减收，天要塌下来。

然而，问题远远不是这么简单。国家面临着财政困难，虽然减产，利润上缴任务却必须保证完成，而且要超缴。刚刚在上海结束的全国工交会议就是这么要求的。北京市必须要超计划上缴1亿元利润。参加会议的副市长张彭把这个沉重的负荷背了回来。

张彭心里有棵摇钱树，那就是石景山下的首钢。下了火车，他直接去找周冠五，他相信这副铁肩膀能给市里分挑重担。