

民族振兴之路

——来自全国改革开放先进典型的报告

企业管(上)

学日出版社

民族振兴之路

——来自全国改革开放先进典型的报告

企 业 卷

(上)

中共中央宣传部办公厅编

学 日 出 版 社

(京)新登字 312 号

责任编辑:尚 实

封面设计:戚晓红

版式设计:洪恒月

张培英

民族振兴之路

——来自全国改革开放先进典型的报告

企业卷

(上)

中共中央宣传部办公厅编

学习出版社出版发行

(邮政编码 100806 北京市西长安街 5 号)

新华书店经销 河北省衡水地区印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开 10 印张 247 千字

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7—80116—019—3/D·7

定价:9.00 元

前言

在建国 45 周年、改革开放 15 年、邓小平同志视察南方重要谈话两周年之际,大力宣传全国各行各业改革开放和社会主义物质文明、精神文明建设先进典型,是中共中央宣传部确定的 1994 年的一项重要工作。其宗旨是通过这些典型的广泛传播,使人们对我们党的基本理论和基本路线加深理解、增强信心。

根据中央宣传部的部署,各地党委宣传部在认真调查研究的基础上,推选了本地区具有代表性的先进典型。这些典型中有通过改革开放焕发青春、再创辉煌的国有大中型企业,有从零开始、迅速发展壮大的乡镇企业,也有在搏击市场、争战商海中屡出奇兵、名扬天下的民办或合资公司,有在新的历史机遇中崛起腾飞的城市或开发区,有以勤劳和智慧脱贫致富的农场或村镇,也有依托高科技兴产创业的大学和科研机构。他们之所以能在改革开放大潮中脱颖而出,成为本地区或本行业的佼佼者,根本原因就在于这些单位的干部群众具有敢闯敢冒、思想解放,创新求变、刻意进取,顽强拚搏、立志图兴的那么一股“气”和“劲”。

这部来自全国各地先进单位的报告,以恢宏的气势、

生动的笔触和感人的业绩，典型地再现了我国各族人民在邓小平同志伟大的改革思想指引下，励精图治、奋发创业的光辉历程及取得的举世瞩目的巨大成就，以无可辩驳的事实证明邓小平同志建设有中国特色社会主义理论是我民族振兴、国家发展的强大动力和精神支柱。

我们希望，本丛书的出版会更有力度地推动广大干部群众进一步深入学习、应用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的热潮。我们也相信，一切有志于在火红的改革年代建功立业的个人和集体，以及所有想了解中国改革开放伟大实践的同志和朋友，都会从中受到莫大的鼓舞和有益的启示。

编者

1994年9月

目 录

铸就举世瞩目的辉煌.....	(1)
——在改革中腾飞的首都钢铁(集团)公司.....	
十年巨变当世惊.....	(13)
——高歌猛进的天津港.....	
共和国造船史上的灿烂篇章.....	(22)
——走向世界的大连造船厂.....	
直挂云帆济沧海.....	(37)
——上海远洋运输公司闯“海”记.....	
康佳,一座改革开放的丰碑.....	(51)
腾飞的“中国鹰”.....	(72)
——万向集团成功之路追踪.....	
纤海弄潮写辉煌.....	(86)
——吉林化纤股份有限公司的成功之路.....	
日日锦江呈锦样.....	(99)
——上海市锦江(集团)公司在改革开放中发展纪实.....	
星光在这里闪烁.....	(115)
——在改革开放中发展壮大的桦林集团总公司.....	
踏平坎坷成大道.....	(127)
——猴王集团腾飞纪实.....	
放怀市场满眼春.....	(140)
——沈阳飞龙医药保健品集团崛起的奥秘.....	
老树春深更著花.....	(153)
——杭州市解放路百货商店股份有限公司改革纪事.....	

走进市场的三个支点·····	(164)
——记大庆石油管理局公路工程公司	
国有建筑企业的一颗新星·····	(179)
——北京城建集团崛起纪实	
成功的跨越·····	(193)
——奇迹般崛起的江铃汽车集团公司	
创建质量效益的系统工程·····	(203)
——武钢坚持质量效益型道路的探索与实践	
一鹤冲天·····	(219)
——一座有色金属城的兴起	
华中腹地的俏色·····	(232)
——武汉锅炉厂 15 年改革巡礼	
动力的源泉·····	(244)
——阿城继电器厂转换机制增强活力纪实	
中兴之路·····	(257)
——中兴—沈阳商业大厦改革发展的实践	
乘改革长风 创辉煌业绩·····	(270)
——西宁铁路分局艰苦创业纪实	
“青松”挺且直·····	(284)
——内蒙古青松制衣有限公司改革开放风采录	
大西北崛起一颗新星·····	(296)
——青海西宁钢厂改革巨变纪实	
吕梁山的骄子·····	(305)
——山西太原古交钢铁厂改革纪事	

铸就举世瞩目的辉煌

——在改革中腾飞的首都钢铁(集团)公司

1992年,经过14年改革坎坷历程的中国,又处在一个新的历史的转折点上。一二月间,中国改革开放的总设计师邓小平南行深圳,催开了华夏改革开放的满园春色;5月22日又北临首钢,启动了中国国有大中型企业发展的新进程。

这一天,邓小平同志来到首钢视察,对首钢党委书记、工厂委员会主任周冠五意味深长地说:路啊,历来是明摆在那里的,是走得快,还是走得慢;是走得好,还是走得坏,那就看你走的路第一是对不对,方向对不对;第二是走得好不好。你们两条都走对了。

邓小平同志肯定的首钢改革之路,就是首钢承包之路,正是在这条改革的道路上,首钢人披荆斩棘,铸就了举世瞩目的辉煌成就:

钢产量由1978年的179万吨,提高到1993年的702万吨,并已具备了年产1000万吨钢的生产能力。

实现利润连续15年以平均20%的幅度递增,1993年达42.6亿元,是1978年2.99亿元的14.2倍。

上交利税1993年达25.76亿元,改革15年累计上交国家利税162.4亿元。还靠自筹资金为国家新增固定资产按市值计算达880亿元,实现了国有资产的大幅度增值。

这些奇迹是怎么产生的?首钢人豪迈地回答,是靠承包为本、人民为本。首钢承包制赋予了企业自主经营、自我积累、自我改造、滚动发展的权力,使职工真正成了企业的主人,他们以空前高昂的

积极性和创造性把首钢从 15 年前的单一钢铁企业,建设发展成为跨行业、跨地区、跨国经营的特大型企业。

坚持承包为本、人民为本——真正 实现了职工当家作主

在我国,国有大中型企业支撑着国家 2/3 的财政收入。但是,在高度集中的计划经济体制下,它们却负重于中流,举步维艰。怎样才能搞活国有大中型企业,成为举国上下有识之士关注的焦点。

党的十一届三中全会以后,首钢作为我国经济体制改革的第一批试点单位,开始了改革的历程。1979 年搞利润留成,1980 年搞以税代利,由于都是分成的办法,存在着“鞭打快牛”和“旱涝保收”等弱点,对企业和职工的激励作用不大。1981 年,我国国民经济进行调整,基建压缩,钢铁限产。首钢因钢铁限产,全年预计实现利润只能达到 2.65 亿元。如果维持分成办法,“水落船低”,国家收入将明显减少;企业虽然留利也会减少,但仍能按比例分到一部分,感受不到多大压力,即使通过深入挖潜,摆脱限产和市场不景气的困境,增加了利润,企业还是得不到多大好处,因而缺乏内在动力。有没有一种既能保证国家增收,又能激励企业和职工多创收的新办法呢?首钢人努力进行了探索。

当时,我国农村的承包制取得了突破性进展。8 亿农民的生产积极性空前高涨。农村的承包机制能够引入城市的工矿企业吗?首钢做出了肯定的回答,因为首钢对承包制并不陌生,早在 1958 年,国家投资 2.4 亿元批准首钢改造扩建,就是实行投资大包干的方法。当年,刘少奇同志来首钢视察时说:包干啦,毛主席不当你们的家,周总理也不当你们的家,这个家由你们自己当。这种大包干,所有制没变,体制变了,包和不包大不一样。事实正是这样,由于企业当家,职工工作主了,大家的干劲空前高涨。一年之内建成了三号高炉、二号焦炉和烧结厂三大工程,创出了前所未有的建设速度。

1981年7月,首钢在国务院和北京市的支持下,率先实行了承包制,定额包干,超包全留。全年承包上缴利润2.7亿元,如果完不成,就是减少职工收入,也要保证上缴;如果超过定额,企业全部自留。这样既有压力,又有动力,企业和职工的积极性调动起来了。这一年干下来,做到了限产增收,实现利润达3.16亿元,不仅完成了上缴包干任务,企业还留利4000多万元。

1982年,经国务院批准,首钢实行了上缴利润递增包干办法,承包基数是2.7亿元,递增率开始定为6%,1983年,经首钢职代会通过,首钢又主动把递增率提高到7.2%,这意味着上缴给国家的利润10年就可以翻一番。包死基数,确保上交,超包全留,欠收自补,企业有了一定的自主权,首钢从此不再要国家投资,完全靠自我滚动发展。承包制除确定了企业和国家的经济责任外,还有如下内容:

一是首钢留利按6:2:2比例分配,即六成用于发展生产;两成用于集体福利;两成留做职工的奖励。这种积累大于消费的留利使用分配比例,正确处理了国家、企业和职工个人的利益关系,不但加快了技术改造和技术进步,增强了企业发展后劲,而且不断改善了职工的生活。

二是承包期长,一包15年不变,这就为企业规划长远发展,坚持和完善承包制,奠定了必要条件,避免了短期行为。

三是首钢实行的是全员承包,承包主体不是少数领导人,而是全体职工。首钢把对国家承担的经济责任连同国家扩大给企业的权力,通过层层分解,包、保、核到人,责、权、利到人,千斤担子众人挑。

首钢通过实行承包制,企业活了,广大职工当家作主了,他们把自己的命运和企业的发展更加紧密地联系在一起,对企业的民主管理提出了更新、更高的要求。为适应这一要求,首钢探索并建立了工厂委员会领导下的总经理负责制领导体制,并建立完善

了一整套民主管理制度。

在首钢，职工代表大会是企业最高权力机构，首钢的大政方针、决策都由职代会决定。职代会闭会期间，由它选出的工厂委员会对企业重大问题进行决策。总经理执行职代会、工厂委员会的决议，对日常的行政生产指挥全面负责，党委实行政治领导。

新型领导体制和各项民主制度的建立，把本该属于职工的权利实实在在地交到职工群众手中，使职工参政、议政，有了决策权、知情权、审议权、选举权、监督权以及生活自治权等当家作主的权利。

民主管理首先是公开。被首钢人称为“首钢内参”的《情况通报》，专门把首钢各项大事，每周通报给全体职工。需要决策的事情，要将事情来龙去脉详细交待给大家，听取广大职工的意见。首钢每年的经营生产计划都要先在工作者中讨论两个月，上上下下反复多次地征求意见，根据群众的意见修改，再提交职工代表大会审议决定。执行中，计划需要调整，也要经过全体职工讨论。由于广大职工都了解计划的内容、目标及与三者利益的关系，因此都在各自的岗位上勤奋劳动，千方百计保证计划的实现。企业在经营生产过程中遇到什么困难，也都及时通报给职工依靠大家克难攻关，夺取胜利。这些年，企业几次遇到钢材市场疲软、产品滞销的困难，我们及时将钢材的目录和外销售价格刊登在《情况通报》上，职工们通过各种形式进行全员推销。钢丝厂一对新婚夫妇去云南旅行结婚，发现当地用电热器烧饭的很多，电热丝需要量大，就逐户走访商店，了解行情，及时把信息传回厂里，使厂里谈成了大笔生意。

被誉为首钢人一大创举的全员选举企业领导人，也是首钢职工主人地位的生动体现，在首钢，每名职工都可以按照自己的意愿选择自己信赖的领导人——工厂委员会主任、副主任、总经理以及与他们利益紧密相关的生活管理委员会主任。候选人的简历和政绩，刊登在首钢的《情况通报》上，交到职工

的手中进行长时间的讨论,最后确定四位正式候选人,由全体职工投票进行选举。当选的条件十分严格,得票率必须超过 2/3。在每一届为期 4 天的投票时间里,数以万计的职工来到各自投票点,行使主人的权利。公司还为正在医院治疗、在家休养的职工设立了流动票箱,远在大洋中航行的船运公司职工,则纷纷在电报中表达自己的意向。每一届选举,职工的参选率均超过 96%。

为了保证职工当家作主的民主权利不受侵犯,首钢还建立了民主监督制度,由职工代表大会选举产生监察委员会;其成员由各个方面的人员组成,监委的主要任务是监督检查职代会、工厂委各项决议、决定的贯彻执行情况,受理和审理职工的意见,纠正日常工作中出现的不公平、不公正现象,维护职工的权益等。此外,首钢还建立了职工建议受理制度,职工生活福利自治管理制度,全员技术业务培训制度等,使职工当家作主的民主权利,从制度上进一步得到了保证。

依靠自己的力量加快发展—— 实现了企业的高科技现代化

始建于 1919 年北洋军阀时期的首钢,改革之前设备十分陈旧落后,慈禧时代的汽轮机,本世纪初的福特式锅炉,20 年代的西门子电机以及半个世纪前的废热式炼焦炉,都仍在哮喘着顶岗、服役,被西方人嘲笑为“冶金历史博物馆”。面对如此破旧的设备,首钢如何进行现代化改造呢?当时的市场行情是,买一座现代化炼铁高炉的技术专利,国外要价 1000 万美元;高炉自动化系统的设计,光咨询费就是 600 万美元,首钢承包后百废待兴,全公司重点改造工程上百项,全靠引进,外汇从哪来?从企业的长远发展来看,要真正成为现代化钢铁企业,不可能永远停留在引进水平上,必须要有自己的创新,即自力更生与引进技术双管齐下,力求以最经济、最快的速度完成企业的技术改造和进步。

自力更生而不闭门造车,首钢在依靠自己力量进行改造时,十分注意吸收国内外的先进技术。15年中首钢对主体设备进行“开膛破肚”、“洗心革面”、“脱胎换骨”式的技术改造。在总计近5000个项目中,绝大多数是靠自力更生完成的。首钢靠自行设计、制造、施工,对四座高炉全部结合大修进行了改造,不仅创出了施工的高速度,而且技术装备在世界上也是最先进的。其中,综合采用了包括首钢独创的矮胖炉型、人工智能高炉冶炼系统、国内最先进的计算机联网控制系统,以及放风消音、新型泥炮等30多项国内外先进技术。韩国浦项、台湾中钢等钢铁业的总裁和专家们参观后,无不为之赞叹。全部由首钢自己建设的第三炼钢厂、第三线材厂等一大批现代化大型工厂相继拔地而起,充分显示了首钢所拥有的设计、设备制造和建设安装的雄厚实力。

在首钢的现代化工厂中,有一部分是引进西方的二手设备,它们正在为首钢钢产量的大幅度增长出力。邓小平同志视察首钢时高兴地称赞说:这是条捷路,水平并不低。80年代中期,首钢的炼钢能力急待提高。当时,国内制造一套年产300万吨的炼钢设备,造价需3亿元,工期三四年;从国外引进成套新设备,耗资达10亿元,工期至少四五年。于是,首钢的目光盯住了西方因工业萧条而大批闲置的钢铁生产设备,认定这是一条又省又快又好的增强我国钢铁生产能力的好路子。于是,他们首开中国成套引进国外先进冶金二手设备之先河,从比利时以1250万美元,购下了一座年产300万吨钢、具有70年代水平的大钢厂,在当时,这几乎是购买废钢的价格。从拆迁到建成,首钢人仅用了22个月,而且完成了对原设备的20多项重大修、配、改,使整个钢厂的工艺设备上升到80年代水平,新厂投产一年便收回了投资。

自力更生与技术引进互为补充,推动着首钢的技术进步。15年来,首钢共获得了1055项重大技术攻关和科学研究成果,其中112项达到国际先进水平,获国家和部、市级科技进步奖537项,

获国家发明奖 14 项；目前首钢已拥有国家技术专利 93 项，其中高炉喷煤粉和顶燃式热风炉两项专利已飘洋过海，卖到欧美工业发达国家。在全国重点钢铁企业 50 多项可比的技术经济指标中，首钢有 30 多项位居榜首，有许多已达到或超过世界先进水平：精矿粉品位，连续多年稳定在 68.5%，超过了美国和前苏联最先进选矿厂的水平；高炉利用系数和入炉焦比，把曾称雄于世界的日本远远甩在身后；转炉利用系数，超过世界各国同类转炉系数的一倍，被外国同行誉为“世界上最快的转炉”；小型轧钢厂轧机效率，比劳动生产率最高的美国努克轧钢厂还高很多，同样创出世界之最。仅 15 年，首钢人靠承包制把昔日的“冶金历史博物馆”建成了今日的“冶金科学大会堂”。一位著名的外国专家参观了首钢的先进技术后，感慨地说：“你们不是第三世界，是第一世界。”

靠承包制形成的自我积累、自我改造的能力，不仅推动着钢产量和利润的大幅度增长，也为钢城营造了一个清洁优美的环境。15 年前，首钢是烟尘弥漫高污染区，而如今整个钢城恰似一座绿波荡漾、鲜花盛开的大公园。改革 15 年来，首钢用于保护环境的资金近 10 亿元，完成环保改造和综合治理 600 余项，厂区绿化覆盖率达 30%。按照首钢的发展规划，整个钢城将建成一座面积达 38 万平方米的厂景结合的山水公园。届时，长安街最西端的首钢，将成为京城新的游览胜地。

实施跨国经营战略——在国际市场 竞争中尽显身手

大型企业要发展，势必走多种经营和与国际市场接轨的路子，这是个规律。靠承包制积聚实力和市场经验的首钢遵循这一规律，纵横捭阖，实行跨行业、跨地区、跨国经营。15 年中，首钢已发展成拥有钢铁、矿山、电子、机械、建筑、航运、金融等 18 个行业，在国内拥有 13 家大公司、158 家大型工厂、57 家国内联营企业和 39 家境

内合资企业,在境外有 17 家企业和控股公司,职工总数超过 26 万人的特大型企业。

首钢拥有一支 6 万多人的建设队伍和一批大型建筑机械,能够承建国内外冶金、化工、机械、矿山、电力、高级宾馆、多种仿古建筑施工。首钢职工越洋跨海搞拆迁,300 人仅用了 7 个月零 20 天,就把一座设备重达 5 万吨的钢厂从比利时搬回首钢,而在此之前比利时人计算,最快也得用 18 个月时间;大修改造一座 1726 立方米的高炉,总拆装量达 10 万吨,按冶金部定额匡算,工期需要 100 天,而职工们只用了 55 天就使高炉投入运行;在改造另一座高炉时,职工们竟神奇地把足有 15 层楼高、2440 吨重的高炉主体,整体推移了 40 余米,在炉基处不差分毫地准确落位,就是这一推,缩短大修工期一个月,创造效益 1 亿多元。

从只有七八个专业人员起家的首钢电子公司,15 年来已发展成拥有 3000 多名专业技术人员,具备开发软件、制作硬件、承揽大型工业自动化系统全部设计、调试、施工的能力,它使首钢在国内率先实现了钢铁生产全部计算机控制,和企业管理计算机化,它是冶金行业第一家对外提供成套大型工业控制机和全面自动化服务的厂家。特别是他们为美国最大的钢铁企业——美钢联的 7 座转炉成功地进行了高尖端的自动化软件编程和调试,震惊了号称电子王国的美利坚。1993 年,他们与著名的日本 NEC 公司合资的大规模集成电路生产厂建成投产。

首钢机电制造业更是异军突起,从 15 年前只能搞机械维修的机械厂,壮大成具有 4 万职工,年设备制造能力达 20 万吨的机电公司,以雄厚的成套设备和大型机电设备制造能力而闻名国内外。

在茫茫大海上,首钢船务公司的万吨巨轮往返穿梭。

全国唯一一家工业企业自办的银行——首钢华夏银行,成立仅一年就与世界 110 多家银行建立了业务联系,为国民经济的发展不断做出贡献。

跨行业经营的迅猛发展,带动了首钢的跨地区经营。1983年,首钢成功地兼并了北京市冶金局所属的17家黑色冶金企业,使首钢从原来以生产经营普碳钢为主,变为拥有普碳钢、特殊钢及板、管、丝、带、型等品种齐全的生产格局。这17家企业在并入首钢前,年实现利润一直在1亿元左右徘徊,纳入首钢承包制的轨道后,当年实现利润就比上年增长了25%。此后一直保持着每年递增20%以上的速度。

1988年首钢又进行了第二次大规模的企业兼并,包括军工、电子、机械、造船等6个行业,职工总数5.9万人,固定资产原值98000万元,地域横跨全国10个省、市、自治区的20家企业划归首钢,从此,奠定了首钢跨地区经营的格局。

在这场大兼并同年的7月1日,首钢特选了这个值得纪念的日子,直取大洋彼岸,买下美国麦斯塔设计工程公司——这个在第二次世界大战后设计了全世界一半以上轧机的国际老牌公司70%的股份,接管了董事会的权力,为首钢实施跨国经营,抢占了第一块滩头阵地。

1992的5月,邓小平同志亲临首钢视察,肯定了首钢的改革道路,随后,党中央、国务院进一步扩大给了首钢投资立项权、资金融通权和外经、外贸、外事权。首钢再次抓住了这难得的历史契机。1992年10月,董事会在24小时内做出决断:与香港巨富李嘉诚联手收购香港东荣集团,接着又连续收购了宝佳、三泰、开达、海城四个上市公司,震动香港股市;一个星期后,首钢又推出重大举动:收购了美国加利福尼亚钢铁工业公司第二炼钢厂的全部资产,宣布中标购买了南美洲著名的大型露天铁矿——秘鲁铁矿公司。这令人眼花缭乱的一连串大买进令国内外为之震惊。

第一次跨出国门经营的首钢人怀着为祖国、为社会主义、为首钢争光的信念,克服重重困难最终使处于“休克”中的秘鲁铁矿起死回生,1993年一举扭亏,完成成品矿520万吨,实现利润700万

美元。首钢为中国大型企业进军国际市场闯出了一条新路。

与此同时,首钢在香港东荣公司的股票一路上扬。首钢从开始在香港投入 2100 万美元,仅 8 个月的时间就扩大了 30 多倍,发展速度如此之快也是从来没有过的。到 1993 年年底,首钢在香港地区的资产市值已达 40 亿左右港元,首钢控股(香港)有限公司的资产市值已达 110 亿港元。

借助香港金融、贸易中心的条件和自由港的优势,向两翼拓展——辐射东南亚,进军欧美市场,这就是首钢的海外发展战略。目前,拥有 6000 人的首钢海外总部相继成立了香港总部、美国总部。1994 年初,首钢东南亚控股公司已在新加坡注册。站稳香港,拓展两翼,开辟新的战场,建设新的基地——首钢的海外发展战略已初具规模,其发展速度为世界所瞩目。

生产生活并举——不断提高职工的

物质文化生活水平

改革的目的是要极大地改善人民的物质文化生活。首钢把生活提高到了它应有的位置上——生产与生活并重。

承包制结束了吃大锅饭的历史,职工的贡献与报酬真正挂了钩,企业生产发展了,职工的腰包也越来越鼓。如今首钢人均月收入已从改革前的 61.57 元上升到了 700 元,生产一线的工人每月收入可达 2000 元以上,比总公司领导的收入还高。此外,首钢还有自己的集体福利,这些福利使职工手中的钱可以办更多的事。例如:

购物:厂区购物中心里的商品应有尽有,作为职工的福利,这些商品进什么价就卖什么价,不加一分钱,所以同类商品的价格比市价低 10—30%。临近 1992 年元旦,首钢厂区内的一座漂亮的购物中心开业了,第一天的销售额竟与北京的大百货商场不相上下,一时间轰动了京城。