

中信改革发展研究基金会 · 中国道路丛书 · 企业史

黎明与宝钢之路

中国宝武钢铁集团有限公司
编著

宝钢之路，印证了
“历史将证明，建设宝钢是正确的”。

中信出版集团

黎明与宝钢之路

中国宝武钢铁集团有限公司

编著

图书在版编目 (CIP) 数据

黎明与宝钢之路 / 中国宝武钢铁集团有限公司编著.

—北京: 中信出版社, 2017.9

(中国道路丛书)

ISBN 978-7-5086-8121-4

I. ①黎… II. ①中… III. ①上海宝钢集团公司—概
况—1978-1998 IV. ①F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 211055 号

书名题字: 吴邦国

黎明与宝钢之路

编 著: 中国宝武钢铁集团有限公司

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京达利顺捷印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 19.5 字 数: 260 千字

版 次: 2017 年 9 月第 1 版 印 次: 2017 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8121-4

定 价: 58.00 元



版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

弘揚寶鋼創業精神
傳承寶鋼改革經能力
爭成為全球鋼鐵業之
引領者

丁酉夏月 吳印田

《中国道路丛书》学术委员会

学术委员会主任：孔 丹

委 员（按姓氏笔画）：

丁 耘 马 戎 王小强 王绍光 王海运 王维佳
王湘穗 方流芳 尹韵公 甘 阳 卢周来 史正富
冯 象 吕新雨 乔 良 向松祚 刘 仰 刘小枫
刘瑞生 刘纪鹏 苏 力 李 玲 李 彬 李希光
李若谷 玛 雅 周和平 杨凯生 杨松林 何 新
汪 晖 张文木 张 宇 张宇燕 张维为 陈 平
陈春声 武 力 罗 援 季 红 金一南 周建明
房 宁 赵汀阳 赵晓力 祝东力 贺雪峰 聂庆平
高 梁 黄 平 黄纪苏 曹 彤 曹和平 曹锦清
崔之元 梁 晓 彭光谦 韩毓海 程曼丽 温铁军
强世功 蒲 坚 熊 蕾 潘 维 霍学文 戴锦华

《中国道路丛书》编委会

编委会主任：孔丹

编委会执行主任：季红

委员（按姓氏笔画）：

王海龙 王晓泉 王湘穗 玛雅 张宇 张桐

欧树军 祝东力 高梁 陶庆梅 黄平 彭光谦

韩毓海 强世功 鄢一龙

《中国道路丛书》总序言

中华人民共和国成立六十多年以来，中国一直在探索自己的发展道路。特别是在改革开放 30 多年的实践中，努力寻求既发挥市场活力，又充分发挥社会主义优势的发展道路。

改革开放推动了中国的崛起。怎样将中国的发展经验进行系统梳理，构建中国特色的社会主义发展理论体系，让世界理解中国的发展模式？怎样正确总结改革与转型中的经验和教训？怎样正确判断和应对当代世界的诸多问题和未来的挑战，实现中华民族的伟大复兴？这都是对中国理论界的重大挑战。

为此，我们关注并支持有关中国发展道路的学术中一些有价值的前瞻性研究，并邀集各领域的专家学者，深入研究中国发展与改革中的重大问题。我们将组织编辑和出版反映与中国道路研究有关的成果，用中国理论阐释中国实践的系列丛书。

《中国道路丛书》的定位是：致力于推动中国特色社会主义道路、制度、模式的研究和理论创新，以此凝聚社会共识，弘扬社会主义核心价值观，促进立足中国实践、通达历史与现实、具有全球视野的中国学派的形成；鼓励

和支持跨学科的研究和交流，加大对中国学者原创性理论的推动和传播。

《中国道路丛书》的宗旨是：坚持实事求是，践行中国道路，发展中国学派。

始终如一地坚持实事求是的认识论和方法论。总结中国经验、探讨中国模式，应注重从中国现实而不是从教条出发。正确认识中国的国情，正确认识中国的发展方向，都离不开实事求是的认识论和方法论。一切从实际出发，以实践作为检验真理的标准，通过实践推动认识的发展，这是中国共产党的世纪奋斗历程中反复证明了的正确认识路线。违背它就会受挫失败，遵循它就能攻坚克难。

毛泽东、邓小平是中国道路的探索者和中国学派的开创者，他们的理论创新始终立足于中国的实际，同时因应世界的变化。理论是行动的指南，他们从来不生搬硬套经典理论，而是在中国建设和改革的实践中丰富和发展社会主义理论。我们要继承和发扬这种精神，摒弃无所作为的思想，拒绝照抄照搬的教条主义，只有实践才是真知的源头。《中国道路丛书》将更加重视理论的实践性品格，体现理论与实际紧密结合的鲜明特点。

坚定不移地践行中国道路，也就是在中国共产党领导下的中国特色社会主义道路。我们在经济高速增长的同时，也遇到了来自各方面的理论挑战，例如将改革开放前后两个历史时期彼此割裂和截然对立的评价；例如极力推行西方所谓“普世价值”和新自由主义经济理论等错误思潮。道路问题是大是大非问题，我们的改革目标和道路是高度一致的，因而，要始终坚持正确的改革方向。历史和现实都告诉我们，只有社会主义才能救中国，只有社会主义才能发展中国。在百年兴衰、大国博弈的历史背景下，中国从积贫积弱的状态中奋然崛起，成为世界上举足轻重的大国，成就斐然，道路独特。既不走封闭僵化的老路，也不走改旗易帜的邪路，一定要走中国特色的社会主

义正路，这是我们唯一正确的选择。

推动社会科学各领域中国学派的建立，应该成为致力于中国道路探讨的有识之士的宏大追求。正确认识历史，正确认识现实，积极促进中国学者原创性理论的研究，那些对西方理论和价值观原教旨式的顶礼膜拜的学风，应当受到鄙夷。古今中外的所有优秀文明成果，我们都应该兼收并蓄，但绝不可泥古不化、泥洋不化，而要在中国道路的实践中的融会贯通。以实践创新推动理论创新，以理论创新引导实践创新，从内容到形式，从理论架构到话语体系，一以贯之地奉行这种学术新风。我们相信，通过艰苦探索、努力创新得来的丰硕成果，将会在世界话语体系的竞争中造就立足本土的中国学派。

《中国道路丛书》具有跨学科及综合性强的特点，内容覆盖面较宽、开放性、系统性、包容性较强。分为学术、智库、纪实专访、实务、译丛等类型，每种类型又涵盖不同类别，例如在学术类中就涵盖文学、历史学、哲学、经济学、政治学、社会学、法学、战略学、传播学等领域。

这是一项需要进行长期努力的理论基础建设工作，这又是一项极其艰巨的系统工程。基础理论建设严重滞后，学术界理论创新观念不足等现状是制约因素之一。然而，当下中国的舆论场，存在思想乱象、理论乱象、舆论乱象，流行着种种不利于社会主义现代化事业和安定团结的错误思潮，迫切需要正面发声。

经过 60 多年的社会主义道路奠基和 30 多年改革开放，我们积累了丰富的实践经验，迫切需要形成中国本土的理论创新和中国话语体系创新，这是树立道路自信、制度自信、理论自信、文化自信，在国际上争取话语权所必须面对的挑战。我们将与了解中国国情，认同中国改革开放发展道路，有担当精神的中国学派，共同推动这项富有战略意义的出版工程。

中信集团在中国改革开放和现代化建设中曾经发挥了独特的作用，它不

仅勇于承担大型国有企业经济责任和社会责任，同时也勇于承担政治责任。它不仅是改革开放的先行者，同时也是中国道路的践行者。中信将以历史担当的使命感，来持续推动中国道路出版工程。

2014年8月，中信集团成立了中信改革发展研究基金会，构建平台，凝聚力量，致力于推动中国改革发展问题的研究，并携手中信出版社共同进行《中国道路丛书》的顶层设计。

《中国道路丛书》的学术委员会和编辑委员会，由多学科多领域的专家组成。我们将进行长期的、系统性的工作，努力使《中国道路丛书》成为中国理论创新的孵化器，中国学派的探讨与交流平台，研究问题、建言献策的智库，传播思想、凝聚人心的讲坛。

孔丹
2015年10月25日

《黎明与宝钢之路》编委会

顾问委员会：

石启荣 陆燕荪 邵 宁 谢企华 朱尔沛
张浩波 沈成孝 关壮民 欧阳英鹏

编审委员会：

主 任：徐乐江 马国强
副 主 任：陈德荣 伏中哲
成 员：孙迪鹏 杨 广 王 喆
佘永桂 莫 臻

目录

Contents

序 1 / 11

序 2 / 15

前言 / 17

第一章 黎明的“第一把火” 001

第一节 工程管理新模式的推行 002

第二节 全方位投资管理 011

第三节 质量管理要苛求 017

第四节 提出工程管理创新模式 023

第五节 自主集成创新三部曲 026

第二章 立足国际竞争，赢得优势 033

第一节 自主创新，对标国际一流 034

第二节	率先建立全球营销服务体系	050
第三节	把建设宝钢的300亿元资金经营好	059
第三章	有自己的东西，说话才硬气	65
第一节	朝世界一流技术努力	066
第二节	超前发现和应对科研危机	086
第三节	产销研一体化，产学研相结合	090
第四节	建立人才激励机制	092
第四章	必须有世界一流的现代化管理	101
第一节	探索具有宝钢特点的管理方式	102
第二节	主辅分离，优化资源配置	110
第三节	“五制配套”的现场管理	117
第五章	占领人才竞争的高地	129
第一节	拉开定员管理的序幕	130
第二节	创立与宝钢发展相适应的薪酬福利模式	134
第三节	秉持“看实绩”的考核标准	137
第四节	创新机制，育树成林	140
第六章	社会主义国企能够搞得更好	159
第一节	争创世界一流水平的钢铁企业	160
第二节	进军宝钢三期工程的决策	165
第三节	构筑宝钢跻身世界500强蓝图	177

第四节 战略制胜之八字要素 185

第七章 走遍宝钢的每一片土地 187

第一节 担负起钢铁报国使命 188

第二节 培养具有过硬工作作风的一流队伍 198

第三节 黎明团队作风的精神感召力 207

第八章 为宝钢长久发展树魂立根 215

第一节 “五感”教育与宝钢精神 216

第二节 最不像国企的国企 223

第三节 创建“用户满意”的市场新文化 230

第四节 自己编写《宝钢形象手册》 237

第九章 宝钢，是全国人民的宝钢 249

第一节 大企业的示范效应 250

第二节 无与伦比的绿色世界 257

第三节 人民支援宝钢，宝钢回馈社会 267

第四节 历史将证明，建设宝钢是正确的 278

后 记 | 283

序1

Preface

1978年12月23日宝钢工程动工兴建，这是1949年以来钢铁工业乃至全国建设工程中投资最多、技术最新、难度最大的一个工程项目，举世瞩目，举国关注。来自全国各地的建设队伍汇聚上海宝山，需要解决的问题很多，涉及面广，在当时特定的历史条件下，需要一个权威的部门，站在国家立场，以公正的态度来协调各有关方面的意见。国务院决定由国家建委主任韩光作为国务代表，协调各部门与省市（上海、浙江、江苏、山东）、部门与部门之间涉及的宝钢建设的问题，我协助韩光同志工作。1982年，因国家机关机构改革，国家建委撤销，韩光同志调任中央纪律检查委员会常务书记，这项工作又转到国家计划委员会（简称国家计委），国务代表由李东冶担任。1984年3月，中央财经领导小组会议决定，为了加强宝钢建设和生产准备的协调工作，确保宝钢一期工程在1985年9月投产，由国家计委、国家经委、上海市以及有关部门的同志共同组成宝钢工程联合办公室。根据工程建设进展情况和存在的问题，每年召开2—3次宝钢建设现场办公会议。

我有幸代表国家计委、国家经委，作为宝钢工程联合办公室的一员，参与了审核督办、协调解决宝钢工程的建设中的一系列重大问题，为推动宝钢工程顺利进行略尽绵薄之力。在这个过程中，包括之后我在国家计委、中国国际工程咨询公司（任党组书记、总经理）工作期间，我与宝钢结下了不解之缘，对宝钢有着很深的感情。我和黎明同志及其领导的团队都非常熟悉，他们有魄力、有远见、有担当，敢为人先。亲眼见证了宝钢一步步成长、壮大，实现跨越式发展，引领中国钢铁业做大做强，为此我备感欣慰和自豪。

宝钢的建设对于中国钢铁工业的发展具有里程碑的意义。通过成套引进国外先进技术装备，宝钢实现了硬件方面的赶超，使中国钢铁工业技术装备水平与世界先进水平的差距至少缩短了20年。

在宝钢建设初期，日本人曾经怀疑中国能否建成一个现代化的钢铁企业。在宝钢建成运营之前，日本人又怀疑中国是否能管理好一个现代化的钢铁企业。与世界先进水平相比，中国钢铁企业在软件方面确实存在着非常大的差距，涉及的问题包括：企业运行的体制和机制、企业管理的手段与水平、企业经营理念和战略方针、企业文化与企业形象的塑造等等。这些方面如果没有一个实质性的改变、一个大的提升，就无法适应先进技术装备高效运行的需要，也无法适应市场竞争环境中现代化大企业发展的需要。而这些方面的改进和提升，是由黎明同志和宝钢管理团队做出的卓越贡献。

对于建设和运营宝钢这样一个庞大的系统工程而言，先进的硬件和与之相适应的软件是相辅相成、缺一不可的。前者是国家的巨额投资和建设者辛勤付出的成果，后者是黎明同志及宝钢领导团队经过艰苦的努力和探

索实现的，他们用事实回答了日本人提出的两个问题。

在企业体制和运行机制方面，宝钢没有搞大而全、小而全，而是主辅分离，突出主业。宝钢用人制度严格科学，以岗定编、精干员工队伍，建立了业绩考核制度并延伸至薪酬福利制度。

在企业管理方面，为适应先进技术装备的需要，宝钢在工程建设阶段实施了有效的工程管理、建设资金管理、工程建设的全面质量管理。在建成后的生产阶段，宝钢又创建了有效的生产组织管理、现场管理、企业财务管理等，在技术进步的同时提升了管理能力。

在企业经营和发展战略方面，宝钢赋予自己的使命是生产世界一流产品，与时俱进，代表国家参与国际竞争。这是符合国家对宝钢的要求的。为此，宝钢建立了全球营销服务体系，逐步形成品牌信誉。同时通过引进、消化、吸收、创新，建立自己的研发体系，掌握自主创新的主动权。

在企业文化和企业形象塑造方面，黎明及其领导团队率先垂范，起到了表率作用。创新党建工作和思想政治工作，加强全员政治轮训，促进员工行为养成，创建一流职工队伍。适应市场经济和改革开放的大势，树立新的观念，对国家、社会、环境负责，塑造良好的企业形象。

在宝钢建设初期，邓小平同志视察宝钢时，曾经预言：“历史将证明，建设宝钢是正确的。”^① 我们高兴地看到，30多年来，宝钢人沿着黎明及其领导团队开创的宝钢之路，创出了世界一流业绩，建成了世界一流企

^① 《邓小平年谱 1975—1977》（上册），北京：中央文献出版社，2004年7月第1版，第538页。