

抓住机遇 勇于创新 推动首钢实现科学发展

朱继民

曹妃甸首钢京唐钢铁公司生产车间

从2005年2月至今，首钢搬迁调整已历经5年多的时间，走过了一段极不平凡的历程。从决策到实施，从方案到建设，从改制到发展，首钢搬迁调整的过程中，倾注了各方人士的心血与汗水，涌现了大量令人感动的故事与事迹。回首过去5年的历程，首钢为取得的成绩感到骄傲；展望未来，首钢对自身的发展充满信心。

5年来，首钢搬迁调整工作能够得以有条不紊地推进，首先得益于党和国家领导人的高度重视与亲切关怀，得益于北京市与河北省的大力支持。上届和本届党的中央政治局常委都到首钢视察指导工作。胡锦涛总书记视察首钢时明确提出，要把首钢京唐公司建设成为一个科学示范的工程、发展循环经济的工程。温家宝总理希望，首

钢建设“四个一流”的新钢厂，即产品一流、环境一流、效益一流、管理一流。全国政协主席贾庆林同志自首钢搬迁之后四次视察首钢，曾专门带领全国政协的专家，就首钢建设中的有关重大问题进行具体研究和策划。国务院专门成立首钢搬迁调整领导小组，20多个部委参与，统一协调解决搬迁调整中的重大问题。北京市也专门成立搬迁协调小组，由一位副市长挂帅。市政协主席阳安江同志和各界委员对首钢搬迁调整也非常关心，多次到首钢调查研究，帮助解决问题。

首钢的搬迁调整是一个复杂、系统的过程，可以说是建国以来从没有过的巨大搬迁调整工程。其复杂性主要体现在：一是首钢搬迁之前13.4万多职工向何处去；二是怎样稳妥地进行迁出；三是核心技

术研发能力从何而来；四是首钢涉及方方面面的全国各地的企业怎样处理；五是资产与资金如何衔接等方面的问题。首钢在搬迁调整过程中，努力克服各种困难，使搬迁调整工作得以顺利进行。比如，在解决首钢几万人的安置问题上，首钢始终坚持以人为本，通过改革、改制、划转等方法，特别是通过发展来解决问题。一是对秦皇岛首秦金属材料公司进行改革，完善配套建设，大致安置3千人；二是在河北迁安建设了一个现代化钢铁厂，并解决了北京方面两万多人的就业。这两个钢厂不仅解决了部分人员的就业问题，而且成为首钢创新发展的基地。首秦公司被国内外专家称赞为“小而美”、“小而精”、国际钢厂的典范企业；迁安钢厂则被国家工程院院士和专家评为国内国际同类规模的一流钢厂。首钢在搬迁调整过程中，对下属100多家非钢企业进行了整体性改制，有的采取划转的办法，有的采取移交的办法，个别采取破产的办法。通过改制，企业发展活力普遍增强，发展速度和营业能力普遍提高。

始终坚持在发展的过程中 解决首钢搬迁调整中遇到的 困难和问题

没有发展就没有首钢的一切。首钢北京地区原来钢的生产能力为800万吨，奥运会前停产400万吨，2010年年末将实现全部停产。但

是，在压缩800万吨的情况下，明年首钢集团将具备3000万吨的钢生产能力。5年间，首钢集团是如何实现3000万吨的生产能力呢？一是建成首钢京唐公司国际一流的现代化钢厂，产能为1000万吨。这个钢厂的装备水平和工艺技术都是国际一流的。二是首钢在迁安、秦皇岛配套建设两个钢厂，两者总体产能大约为1100万吨。三是首钢依靠自身影响力和国家支持，先后兼并了5家钢厂，这5家钢厂总体产能超过1000万吨。这三方面加起来，首钢具备了3000多万吨的钢生产能力。应该说，近几年首钢围绕全国资源整合，谋划自身发展，钢铁主业取得了长足发展。同时，首钢的非钢产业也随着钢铁业的发展而不断壮大。比如，首钢的自动化、信息化公司连续获得国家科技创新奖，去年在全国软件行业排名第66位；首

钢的建设集团经过改制，现在只有几千人，但是去年的施工产值达到近50亿；首钢的物业公司不仅托管了首钢在北京地区的物业，而且托管了北京1000多万平方米的物业，进入了中高端物业领域；首钢的幼儿园通过引进先进的教育理念和人力资源，现已成为北京地区比较有名的幼儿园；首钢的保险、物流、工程技术设计和咨询产业等现代服务业以及机电、电子制造业也都有着良好的发展势头，成为首钢新的利润增长点。首钢这几年在搬迁调整过程中，始终根据国家的产业政策，加大产业结构调整和改革的力度，努力推动自身实现新的发展。去年，首钢总体销售收入已突破1300亿，资产总额已从搬迁前的400多亿发展到去年年末的2500多亿，在全国500强企业排名中，首钢名列第39位。

始终把提高自主创新能力作为首钢搬迁调整的中心环节

在搬迁调整过程中，首钢始终高度重视自主创新能力的提升，精心研究部署并进行系统谋划。一是依托首钢技术研究院，强力打造自己的研发队伍。上世纪90年代后期，首钢向何处去，要首都还是要首钢，成为困扰首钢发展的难题。那时的首钢，人心思动，人员大量流失。几乎所有的博士生、硕士生都离开了首钢，首钢技术研究院的关键人才几乎全部流失。从2001年开始，首钢开始全力研究如何在技术研究院系统形成人才高地。首先，向技术研究院选派最好的干部，努力在技术研究院形成最好的文化，形成有吸引力的文化环境和氛围；其次，对技术研究院给予特殊的机制，把新产品的创收和技术研究院人员的收入挂钩，采取特殊的激励机制；再次，拿出专项资金，引进国内外最有研发能力的人才。目前，首钢技术研究院博士生人数过百。首钢技术研究院去年在全国技术研究中心中排名第4位。二是探索产学研合作新机制，统筹利用多方面科技资源和力量。首钢探索建立了一种新的产学研合作机制，叫做“同一个目标、同一个团队、同一个机制、同一个任务”，即从大专院校专门抽出相关专家，与首钢方面的专家一起共同组建研



曹妃甸煤炭码头

本文图片据CFP

发平台，利用双方的研发力量，围绕首钢急需研发的产品进行联合攻关，实施同一项任务，并且在同一个奖励机制下，从事长期合作。这种模式打破了产学研脱节的局面，在行业内外都引起了强烈反响。首钢还定期选派科研人员到国外相关研究机构学习深造，这些人员有一定的理论和实践基础，到国外学习提高后，返回工作岗位上能迅速地发挥积极作用。三是努力创建学习型企业，推动企业整体创新能力的提高。如，首钢的机电公司成立了一个“卫建平工作室”，这个工作室研发的成果使机械加工的效益最多可以提高16倍，其仿真系统使过去一个多月才能完成的装备工作，现在4天之内就能完成，极大地提高了劳动生产率。

始终把搬迁调整过程作为深化改革和扩大开放的过程

在国家和北京市的支持下，首钢不断深化改革，除了钢铁主业之外的非钢产业全部实现了改制。例如，首钢的冶金研究院，是专门从事高温合金、精密合金研发和制造的一个企业。改制前，发展动力不足，甚至经常无法实现年度计划和目标。改制后，特别是企业干部、骨干力量甚至部分职工持有了公司的股份后，公司的发展活力大大提高。这几年，企业产值每年以20%至30%的速度增长，其在高温和精密合金方面在全国已进入前三甲的

位置，为国家的航空事业提供了很多宝贵材料。再如，首钢的新钢联公司，是专门从事贸易的一个公司。这几年面对跌宕起伏的国内外市场，贸易非常难做，首钢在这方面的教训也很深。但是，这个企业改制之后，钢材贸易量从原来的10多万吨发展到去年的160万吨，其在建筑领域里的贸易量居于全国第一，去年一年的盈利比其改制之前5年的盈利还要多。又如，这几年，首钢的自动化、信息化建设大力推进，首钢整个管理架构和流程也正处于变革完善之中。首钢坚持把深化改革开放融于搬迁调整之中，取得了实实在在的成效。

始终在搬迁调整过程中坚持以人为本

首钢从2005年开始搬迁调整，人员数量大大缩减，但没有出现一例影响社会稳定的事件。其根本原因就是，首钢始终坚持以人为本，努力把党中央、国务院和北京市委市政府的决策变成全集团每一个职工创业的价值追求和愿望。首钢还在企业人事制度上不断进行改革，设定了3条人才成长通道——技工战线、技术战线、管理战线，使真正有才干的人能够脱颖而出、得到晋升。首钢在政策制定上坚持人性化设计，不采取强制的方式，而是通过人性化的政策引导人员分流或再就业。

始终在搬迁调整过程中坚持科学发展

首钢搬迁，离开北京到外地发展，是一个新的开始，也是一件十分不容易的事情。首钢在这个过程中要完成三个具体任务：首先，必须把首钢的建设发展与地方的规划融为一体，共同规划、共同实施。其次，建设美好钢厂的同时还要建设美好的社区。再次，通过首钢落地，拉动相关产业的落地和发展，对地方经济发展做出贡献。当前，首钢正处在搬迁调整的关键时期，同时又面临国际金融危机的大环境，挑战与机遇同在。首钢搬迁调整，是国家的一个科学决策，也是北京市建设世界城市的一个超前决策，是北京未来实现西部地区开发和一个重大决策。北京正在规划首钢搬迁完成后以原首钢为核心的23平方公里地区的整体开发，这23平方公里如果开发得好，将会成为北京西部地区新的增长极。首钢将积极参与这个地区的开发，以此来回报北京市，促进北京市西部地区的发展。目前，长安街西沿线方案已经确定，永定河绿色生态经济带也已开始建设，地区规划开始全面启动。首钢将按照刘淇书记和郭金龙市长的要求，大力发展设计、研发、文化创意等生产服务性产业，并围绕这些产业努力打造高端产业聚集区，使首钢成为北京的一个创意之都。

作者系首钢总公司党委书记、董事长

责任编辑 崔晨