



# 首钢战略：

## “三个代表”的实践

——访罗冰生同志

□ 朱 地

上个世纪 90 年代初，正是我国国有企业改革进入了艰难抉择的时期。在社会主义市场经济条件下，中国国有企业的前途和命运究竟如何？这个问题引起了世人广泛关注。在北京钓鱼台国宾馆召开的一个国际研讨会上，一位世界知名大企业的总裁曾作了如下的断语：市场经济条件下，国有大企业根本不可能搞好，只有私有化才是出路；如果搞好了，这个企业的领导可以当美国总统。至今将近 10 年过去了，我国国有大型企业的发展状况究竟如何？是否就像那位总裁所断言的，不可能搞好？就这些问题，我们采访了具有典型意义的国有大型企业——首钢集团的党委书记、董事长罗冰生同志。

### 首钢是我国现代冶金工业的发源地

朱地（以下简称朱）：首钢集团是在国内外都

具有广泛影响的国有大企业，据说英国剑桥大学还有专门研究首钢集团的课题。您在首钢工作了 30 多年，历任计划处长、总经理、党委书记兼董事长，对于首钢的历史有着深刻的了解，对于首钢的发展变化也有着切身的体会。请您能否首先介绍一下首钢的历史？

罗冰生（以下简称罗）：首钢的前身是石景山炼铁厂，已经有 80 余年的历史，可以说是我国现代冶金工业的发源地。在北洋军阀段祺瑞执政时期，第一次世界大战使帝国主义列强无暇顾及中国，这就为中国自己的工商业发展赢得了—个难得的喘息机遇。恰在此前，在北京附近的宣化发现了龙烟铁矿，北洋军阀政府决定在京郊建造炼铁厂。1919 年 3 月，经北洋军阀政府大总统徐世昌令准，在永定河畔石景山东麓建厂，定名为“龙烟铁矿公司石景山炼厂”。许多人都以为石景山只是个地名，而没有什么山。实际上，确有石景山这座山，它就在现在的首钢厂区内。

从最开始的铁匠，到石景山钢铁厂，直到今天的首钢集团，80余年的发展，可以说是历经沧桑。在旧中国，从1919年建立到1948年底，共30年的时间，这个炼厂总共只生产生铁28万吨。这个数字，还不到现在半个月的产量。1948年底石景山地区获得解放，到1978年改革开放的前夕，也是30年的时间。这一时期，石景山钢铁厂（1967年改为首都钢铁公司）的面貌发生了根本的变化。1958年，石景山钢铁厂开始出钢，结束了自建立以来有铁无钢的历史。随后，又建立了轧钢厂，结束了有钢无材的历史。到1978年底，钢产量已达178万吨，成为全国十大钢铁基地之一。这30年的发展，使石景山钢铁厂由一个破破烂烂的小铁厂，成长为中型钢铁联合企业。这可以说是首钢历史上的第一次巨变。

朱：两个30年，形成了明显的对比和反差。那么，形成这种反差的原因是什么呢？

罗：我想，根本原因还是社会制度发生了本质的变化，工人阶级当家作主了。作为大批产业工人集中的大工厂，它的发展得到了党和政府的真切关怀和支持。我仅举一个例子。解放初期，我们国家开始实行8级工资制。当时石景山钢铁厂党委考虑到钢铁工人劳动强度大、原工资偏低的情况，经过认真的讨论研究，测算了工资调整的范围和幅度，结果突破了上级制定的比例。这个方案报上去后，几个月没有批下来。于是，1951年8月31日，石景山钢铁厂党委给毛主席写了一封信，提出了调整的建议。毛泽东看到这封信后，非常重视，于9月12日亲笔复函石景山钢铁厂党委，写道：“谢谢你们使我知道你们厂里的情况和问题。我认为你们的建议是有理由的，已令有关机关迅速和合理地解决这个问题。”在毛主席的关心和支持下，工资调整问题很快得到圆满解决。所以，我认为，这30年的迅速发展变化，主要得力于“天时”，就是说，时代变了，真正代表中国先进生产力发展要求、代表中国先进文化前进方向、代表中国最广大人民根本利益的中国共产党成为我们国家的执政党。

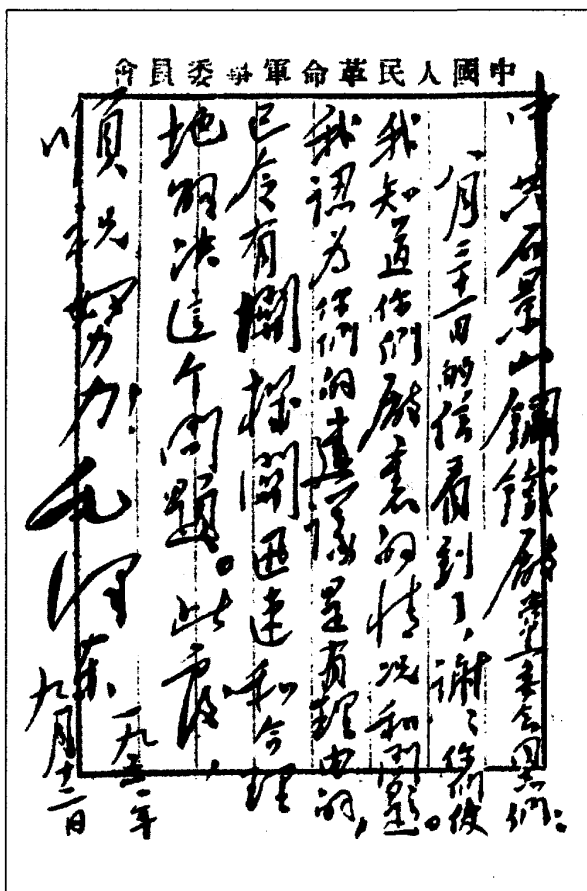
十一届三中全会实现了党的工作重点的转移，我国进入了改革开放的新时期，首钢进

一步加快了前进的步伐。1979年，首钢成为第一批国有企业试点单位之一，率先开始了扩大企业自主权的实验。

## 首钢等8家企业的试点， 揭开了国有企业改革的序幕

朱：您所说的这次改革试点，在我国改革开放的历史上留下了浓重的一笔。那是在1979年4月，国家经委召集首钢、天津自行车厂、上海柴油机厂等8家国有企业和有关部门的负责人在北京召开座谈会，讨论国有企业管理体制改革问题。这次会议决定在这8家企业进行扩大经营管理自主权的改革试点。一个月后，国务院转发了会议纪要。可以说，我国国有企业的改革，是由这8家企业的试点起步的。

罗：国有企业改革实质上就是为先进生产力



毛主席信手迹

开辟道路，而首钢则有幸走在了这场改革的前列。1981年，在国务院和北京市政府的支持下，首钢改变了国家与企业之间分成的办法，实行承包制，即全年上缴利润2.7亿元定额包干，超过部分利润全部留给企业，并按照生产发展基金为60%，集体福利基金为20%，个人消费基金为20%的比例分配使用。这一举措，极大地调动了企业和广大职工的积极性，当年就实现利润3.14亿元。1982年，经国务院批准，首钢开始实行上缴利润递增包干办法，即以1981年上缴利润2.7亿元为基数，每年上缴利润递增6%，包死基数，确保上缴，超包全留，欠收自补，国家不再给首钢投资。1983年，首钢又主动把递增率提高到7.2%。这个办法，一直实行到90年代初。

朱：通过首钢的实践，您认为承包制发挥了什么样的历史作用？

罗：应该承认，在国有企业改革的初期，通过承包这种办法，解决向企业放权的问题，推进企业的改革和发展，是起到了积极作用的。同时，国家给了首钢一系列承包制的好政策，打破了职工吃企业大锅饭、企业吃国家大锅饭的传统格局，极大地调动了企业和职工的积极性、主动性，提高了企业的生产效益。所以，八十年代成为首钢历史上发展最快的时期之一。但是，随着社会主义市场经济体制的建立和逐渐完善，随着国有企业改革的深化，承包制的积极作用也在逐渐消退，甚至开始阻碍改革的深化。进入90年代以后，承包制已经完成了它的历史使命，而为更深刻的改革措施所取代。一个显著的分水岭就是分税制的实行。分税制实际上就是对承包制的否定。

## 深化改革的核心问题是 国有企业与市场经济的结合

朱：您所说的更深刻的改革措施是指什么？

罗：这就是解决国有企业与市场经济的结合问题，这可以说是深化国有企业改革的一个核心问题。根本措施就是按照市场经济的规则，建立现代企业制度。这项工作，我们是在90年代初开始做的，而全面展开则是在1995年以后。1995年，是首钢历史上又一次飞跃的起点。在此之前，首钢的

发展遇到了严重的困难，主要是拉的战线太长，远远超出了自己的财力、物力和能力，再加上对市场的需求反映迟钝，造成钢材大量积压。当时有一个口号，“一千万吨钢万岁”，很能说明这种单纯追求数量和规模的发展思路。到了九十年代中期，这一发展道路已经难以为继了。1995年，可以说是首钢的一个重大的转折关口。

朱：您所说的这种情况，在当时不是个别的。许多企业盲目追求速度和规模，拉的战线太长，铺的摊子过大，以致于再次形成全国经济过热。对于这种情况，江泽民总书记很早就有所觉察。当经济过热刚刚出现苗头时，1993年4月1日，在中央召开的经济情况通报会上，总书记即提出，要及早解决经济发展中处于萌芽状态的问题。他说：中央提出防止经济过热，就是为了提醒大家注意稳妥，避免大的起伏，避免大的损失，把经济发展的好势头保持下去。一个多月后，江泽民同志给国务院领导同志写信，再次强调了这个问题。他写道：对于经济中存在的突出问题，要抓紧时机解决，否则，解决问题的时机就会稍纵即逝，倘若问题积累，势必酿成大祸。

罗：总书记的一系列指示，对我们的震动很大。1995年2月，首钢调整了领导班子。新的领导班子确定了首钢发展的新思路，改变以往一度出现的单纯追求数量和规模的发展方式，走上了以内涵发展为主、坚持可持续发展的道路。在“九五”期间，我们按照社会主义市场经济的要求，大力调整产业结构，在发展钢铁产业的同时，加大非钢产业和海外企业发展的力度，取得了突出的效益。2000年，仅非钢产业和海外企业营业额为179亿元，比1995年增长116.8%，占集团销售收入总额的比例由1995年的26.97%提高到50.52%。

## 首钢的目标，就是要始终 走在中国社会生产力的先进行列

朱：1995年以后，首钢可以说进入了第三次历史巨变时期，特别是在跨入新世纪后，首钢更呈现出生机勃勃、蓬勃发展的势头。请您谈谈，是什么原因引发了这一巨变和势头？

罗：学习了江泽民总书记“三个代表”重要思

想之后，我们回顾和总结这几年来所走过的道路，有了一个更清醒、更深刻的认识。首钢在短短的五、六年时间里，取得了跳跃式的发展，又上了一个台阶，关键在于制定了正确的发展战略目标，这就是我们在制定“十五”规划时所总结的：建设一个“科技首钢、绿色首钢、人文首钢”。实际上是说，首钢就是要始终走

在中国社会生产力的先进行列。正是按照这一要求，而且也正因为符合了这一要求，首钢才实现了历史性的跨越。

朱：钢铁业是典型的传统产业。要使首钢始终走在中国社会生产力的先进行列，最根本的要求就是大力发展高新技术产业，用高科技改造钢铁业。不论是发展高新技术产业，还是用高科技改造传统产业，对于首钢来说，都是十分困难的事情。你们是怎样开展这项工作的？

罗：在发展高新技术产业方面，首钢起步还是比较早的。基本办法就是“引进来、走出去”。所谓“引进来”，就是吸引国外高新技术产业与我们合资、合作办企业。如我们与日本电气公司(NEC)合资成立首钢日电电子有限公司(SGNEC)，就是一个成功范例。这个从事大规模集成电路的设计、开发、生产、销售的高科技企业，自1995年3月1日批量生产以来，连续四次升级，至今仍在国内保持领先地位。当时，许多人难以想象，钢铁企业搞芯片，好比大老粗拿绣花针，能成功吗？但实践证明这条路走对了。类似的还有我们与日本安川公司合作生产工业机器人，可以说是首钢在发展高科



首钢党委书记、董事长罗冰生和总经理朱继民到基层调研。

技产业上的又一个制高点。在国内，我们也与一些企业合作开发高科技产品。如我们与深圳先科集团就合资创办了深圳首钢先科数字光盘有限公司。

朱：在刚开始出现中外合资企业时，曾有这样一种意见，认为这类企业，中方投资比例都应该在51%以上，似乎只有如此，才能保证控制力。首钢与外资合作，是怎样处理这类问题的？

罗：对于这个问题，也应该从实际出发。不论投资比例多少，只要能够达到我们所需要的控制力即可。如我们与日本NEC的合作，开始时我们占51%，日方占49%。但后来考虑到知识产权问题，为了有利于今后进一步的合作和企业的发展，我们主动将比例下降到49%。所以，在吸引外资问题上，投资比例并没有固定的模式，关键是能否实现你所需要的控制力。

所谓“走出去”，就是实施海外发展战略。1992年7月23日，国务院发文，赋予首钢更大的投资立项权、外贸自主权和资金融通权。根据这个文件精神，同年10月首钢成立了我国第一家由企业创办的银行——华夏银行。以上的三项权力和华夏

银行的成立,使首钢具备了走出去的基本条件。怎么走出去呢?时任国家体改委主任的陈锦华同志给我们出主意,说要走出去,就要先在香港立住脚;香港是国际经济中心、金融中心、旅游中心和信息中心,从香港可以辐射东南亚和世界其他地区。所以,我们决定第一步先到香港。这就需要找一位合作伙伴,我们选择了李嘉诚先生。恰巧李嘉诚当时也在寻找大陆的合作伙伴,所以很快达成了协议,在香港合作成立了首长系列公司。目前首长系列共有四家:首长国际、首长科技、首长四方、首长宝佳。这个系列,就是我们海外发展战略“一体两翼”中的“一体”。

朱:把香港作为向世界辐射的立脚点,作为“体”,是一个很有战略眼光的决策。那么,所谓“两翼”是指什么呢?

罗:所谓“两翼”,是指首钢在海外实施的两个大的项目。一个是收购南美秘鲁铁矿,取得该矿区570平方公里的永久使用权和开采权。在这一矿区内,已探明有14亿吨铁矿的储量。还有一个20万吨的码头和一个发电厂。目前,首钢秘鲁铁矿已经是首钢在海外最大的实体,是秘鲁全国第五大企业,去年创利润300万美元。另一个是在非洲津巴布韦高炉的援建项目。

朱:作为中国的国有企业,在海外办企业实体,特别是在资本主义国家办实体,您感到最大的差别是什么?

罗:我们办秘鲁铁矿,也走过一段弯路。主要教训就是把国内首钢的管理办法教条化地搬到资本主义的秘鲁,结果根本行不通。在秘鲁,每年不管有事无事,工会都要组织工人罢一次工,目的无非就是提工资,那里的工会就是干这个的。而我们的管理者却把首钢工人当家作主的办法照搬到了秘鲁,结果当然要碰壁。我的体会是:搞跨国经营,必须按当地的法律法规办事,搞本土化管理。

采取“引进来、走出去”的办法发展高科技产业,对于首钢整体素质的改善和提高有着不同寻常的意义。这一战略决策,不仅使首钢由一个单一的钢铁企业发展成为一个以钢铁业为主,兼营矿业、机械、电子、建筑、海外贸易等多种行业的跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大型企业集团,而且还为首钢内部传统产业的技术改造和技术升

级提供了强有力的支持。

朱:要走在中国社会生产力的先进行列,并始终保持这一地位,您认为还需要哪些条件?

罗:这就涉及到企业文化建设问题了。其实,管理也是一种文化。从这个意义上说,若要走在中国社会生产力的先进行列,首先要解决的是能否建设先进文化的问题,也就是说,要用先进的管理、先进的企业文化以及依靠高素质的职工队伍来保证企业战略目标的实现。失去了先进文化的保证,任何发展战略目标都会落空。这是我们总结这几年的经验所得出的又一个重要结论。

朱:说到管理问题,人们首先想到的是泰罗制、福特制之类的东西。当年这类把管理者和被管理者对立起来的管理理念和办法,虽然包含着合理因素,但发展到高科技时代,就显得陈旧、过时了。作为一个大型的现代化的国有企业,您认为应该提倡一种什么样的管理理念?

罗:现代企业的管理理念与泰罗制之类的东西已经大不相同了。有一件事给我留下了很深的印象。1994年,首钢曾有一个设想:与美国通用汽车公司合作,引进生产线,在北京建立一个汽车工业基地。为此,我专程前往通用公司设在美国底特律的总部,见到了公司总裁小史密斯。在他的办公室里,我看到了一件石刻的座右铭,上面写着我国古代哲学家老子的一句名言:“无为而治”。而按照英文字面理解,则是这样一句话:“最高的管理就是没有管理的管理。”小史密斯指着这个座右铭对我说:“这就是我的信条。”在这次谈判中,我们达成初步意向,选定别克汽车,在北京合资建厂。后来这个计划没有得到上级主管部门的批准,落空了,通用公司移师上海,在上海成功实施了这个项目。

但是,小史密斯的座右铭却使我深受启发。中国传统文化中许多精华,很值得我们细细品味、提炼、借鉴。“最高的管理就是没有管理的管理”,就是从我国古代哲学思想中提炼出的一种意义非常深刻的现代化管理理念。一方面,它要求这种管理机制必须与现代化的生产过程高度和谐一致;另一方面,它还要求在这种管理机制下的任何工作人员都具备高层次的综合素质,自觉、主动地按照现代企业的内在要求规范自己的行为。需要强调

的是,作为国有大型企业,不仅仅需要制度的严整性,更为重要的是人的主动性和自觉性,这就需要我们牢固树立为了最广大人民根本利益而努力工作的理想和信念。一句话,就是规则的严整性与人的自觉性的结合。如果实现了这两条,企业管理就达到了最高层次。我想,首钢的管理,就应该向这个方向努力。

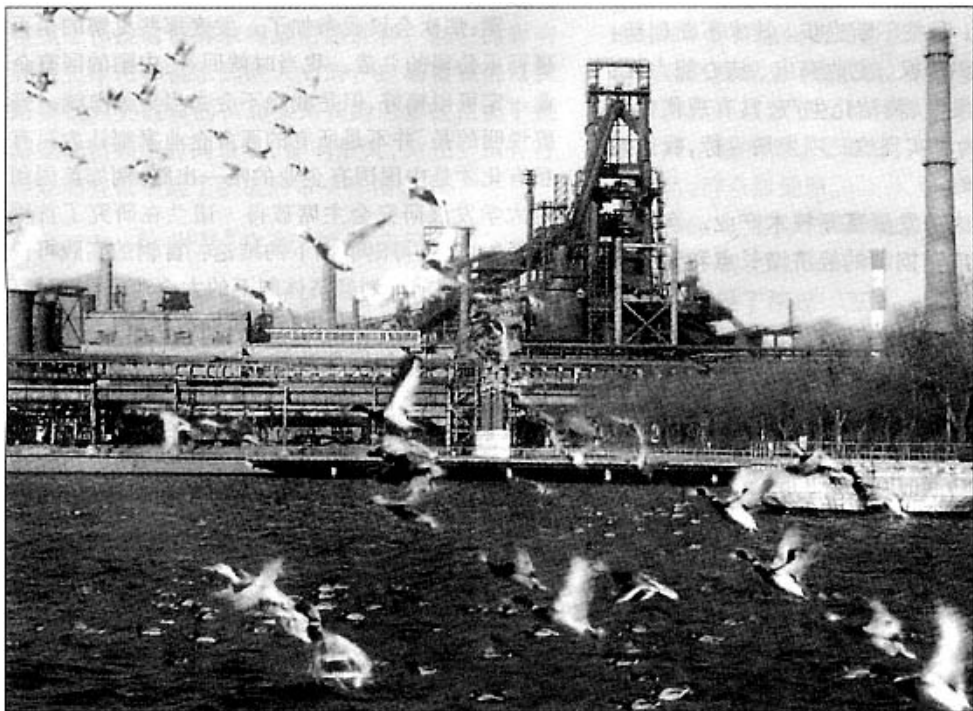
## 按照“三个代表”的要求, 建设新世纪的首钢

朱:2000年7月,您接任首钢集团党委书记、董事长的职务,组成了新一届的领导班子。作为一个大型国有企业的一把手,您和首钢的领导班子对于今后的发展有什么思考?

罗:我们这一次调整领导班子时,正赶上全国学习和宣传江泽民总书记“三个代表”重要思想,这对于我们确定下一步的发展思路,起到了根本指导作用。我体会,总书记提出“三个代表”重要思想,与我国国有企业的改革和发展、前途和命运是

密切相关的。1999年,从4月下旬到8月中旬,总书记先后到西南、中南、西北和东北地区,调查、研究国有企业改革和发展问题,并分别在成都、武汉、西安、大连召开了四次国有企业改革和发展座谈会。在这些座谈会上,总书记一再强调:搞好国有企业,既是关系国民经济健康运行和长远发展的重大经济问题,也是关系社会主义制度前途命运的重大政治问题。并说:全面推进国有企业的改革和发展,是一个非闯不可、也绕不过去的关口。进入2000年后,总书记即提出了“三个代表”重要思想。当时,总书记特别提到了国有企业的改革和发展问题,他说:在国有企业建立现代企业制度的改革中,无论企业资产怎样重组,产权关系怎样变化,内部决策和经营机制怎样调整,党对国有企业和国有控股企业的政治领导,企业党组织的政治核心作用,都必须坚持,不能有任何削弱。把加强党的建设和建立现代企业制度统一起来抓,正是增强企业活力、创建有中国特色现代企业制度的内在要求。把1999年总书记关于国有企业改革与发展的系列指示与2000年初提出的“三个代

表”重要思想联系起来,我们可以清醒地认识到,解决国有企业改革与发展问题,的确是一个重大的政治问题。一方面,没有强大的国有企业,所谓“三个代表”就失去了最重要的物质保证;另一方面,国有企业只有按照“三个代表”的要求去指导自己的实践,才能从根本上解决自身的改



经过治理后的首钢高炉循环水池已经成为野鸭等候鸟的理想栖息之地。

革与发展问题。这也可以说是我国国有企业 20 余年改革实践所得出的一条基本经验。

朱：可以认为，对国有企业而言，“三个代表”重要思想的提出，也是对于全面推进国有企业的改革和发展——当然也包括其他方面的改革和发展问题的更高更深层次的理论总结。

罗：所以，新的领导班子一成立，我们就非常明确，必须以“三个代表”重要思想作为首钢改革和发展的根本指导思想。“三个代表”重要思想，不仅要体现在我们对首钢未来的战略规划中，而且还要体现在实现这个规划的过程中及一个一个阶段性目标中。首钢的改革和发展，实质上就是“三个代表”重要思想的实践。

面对经济全球化的挑战，面对加入 WTO 后的严峻形势，面对越来越多的世界级跨国公司的激烈竞争，首钢如何才能扩大自己的生存发展空间，是我们必须解决的紧迫而又关键的问题。从根本上说，就是要按照“三个代表”的要求，通过公有制与市场经济的结合，解决如何实现生产力发展的先进性，怎样保持先进性的问题。按照这一要求，我们对首钢的发展作了这样的定位：一是以高新技术产业为主体、科技不断进步、技术不断创新；二是拥有自主知识产权、主业突出、核心能力强；三是实现可持续发展、清洁化生产、具有现代化管理和跨国经营。为了实现这三项发展目标，我们确定了以下三大战略：

第一，通过大力发展高新技术产业、房地产业、服务业，形成首钢新的经济增长点和竞争优势；

第二，运用高新技术改造钢铁业，通过压缩总量、清洁化生产、工艺升级、产品换代，建设精品材生产基地；

第三，大力发展首钢的海外事业，支持和配合首钢的技术改造和产业升级。

朱：可以看出，首钢所确定的下一步发展目标和实现这一目标的三大战略，是“三个代表”重要思想的具体体现。

罗：我们的思路就是如此。首钢集团通过三大战略的实施，来保证生产力发展的先进性，这是最根本的一条；同时，通过建立规范的现代企业制度，实行股份制改造重组，深化工资、人事、干部制

度改革，加强和完善企业文化和精神文明建设，培育新首钢的企业建设、经营理念、职业道德，使首钢成为中国先进文化前进方向的代表；通过实现建设新首钢的目标，再创首钢的辉煌，根本目的就是要使首钢为国家、为全国的广大人民群众最大限度地创造财富，使首钢成为广大人民群众根本利益的代表。我想，作为我们党领导下的大型国有企业，这是我们义不容辞的历史责任。

朱：这次到首钢来，看到天空湛蓝、空气清新、环境优美，与原来想象的钢铁企业的环境大不相同。由此可以看出，首钢正在实施的三大战略，是卓有成效的。

罗：的确，首钢在治理环境上，是下了大力气的。我们已经连续 19 年蝉联首都花园式企业称号。这次国际奥委会考察团到北京，也来到了首钢，他们对首钢的环境非常满意。当他们看到首钢还有一座现代化的篮球比赛馆时，惊讶不已，当即表示，这样的场馆，可以做奥运会的正式比赛场馆。

朱：我想现在可以回到我们开始的话题上了。对于那位总裁的断语，您有什么看法？

罗：那次会议我参加了。发表那些见解的是百事可乐公司的总裁。我当时就回答：中国的国有企业一定可以搞好，但是我绝不会去当美国总统。需要说明的是，并不是所有的西方企业家都认为只有私有化才是中国国有企业的唯一出路。例如英国剑桥大学发展研究会主席彼得·诺兰在研究了首钢的经验以后，得出了以下的结论：“首钢的实践可说明：在中国前计划经济体制下的大企业，无需私有化而能对其经营机制进行实质性改革。不一定像有些经济学家给俄罗斯改革开的药方——休克疗法那样。”为什么能搞好呢？我认为，最根本的原因是国有企业有一个最大的优势，就是中国共产党的领导。首钢的实践已经充分说明了这个真理。只要我们继续按照江泽民总书记“三个代表”重要思想的要求，搞好企业党组织建设，并始终以“三个代表”重要思想作为企业改革和发展的根本指针，首钢就一定会有一个更加辉煌的前景，为我们党的第十六次代表大会的召开献上一份厚礼。

朱：感谢您接受我们的采访。

（责任编辑：萧辰）