



五大产业悲殇人物

记者 | 王贤青 伯倩

周冠五：钢铁大王覆于改革风云

中国大型国企承包制改革先驱者，非周冠五莫属。他的“经济责任制”、“利润包干制”、“岗位责任制”、“递增大包干”，都是国企改革的创举和壮举。周冠五的“首钢经验”不仅将企业推到全国钢铁业的首位，而且将自己推到堪称中国企业争取自主经营权之父的地位。更可贵的是，他奠定了中国特色的企业管理制度的地基。可惜的是，在中国大力推行现代企业制度，建立法人治理结构，约束企业领导人拍脑袋决策之际，周冠五不合时宜地依旧高喊“承包为本”，结果改革改到自己头上。

为了2008年奥运会给北京多创造些蓝天，政府花了500亿元将首钢从北京石景山区搬迁到河北唐山曹妃甸。在媒体回顾首钢光辉历史的此时此刻，周冠五这个名字才被从故纸堆里翻出来，细细咀嚼，一番慨叹，一番思虑。

周冠五是当时中国最像“乔厂长”的人：他的所作所为，无一不是《乔厂

长上任记》的翻版。在中国国有企业改革还是一片铁板的时期，世风凝滞，关山万重，他领风气之先当出头鸟，在中国延续数千年的保守型文化之下，在30年的翻云覆雨之后，一批先驱已成先烈。

此时的周冠五，耳顺之年，老将之身，却能以“虽千万人吾往矣”的勇气

和魄力，挥军直指中帐，不断突破计划体制的束缚。老革命念新文章，搞大包干、按劳分配、企业管理制度建设，成就了他“改革巨人的典型”的丰功伟绩，让首钢成为中国国企改革初期的典范，影响了整整一代中国企业。

高压强推责任制

1935年，“一二·九”抗日救亡运动爆发，周冠五于此时投身革命，从学生变成一个成功的职业革命者和军人，官至贵溪军分区副参谋长。解放后，周冠五服从中央组织部的调遣来到北京石景山钢铁厂，四年功夫就完成了从一个军人、门外汉到懂技术、懂管理的厂长的转变。

此时的首钢，虽然厂区很大，但实际规模很小。而对于首钢领导层，更为迫切的就是对企业自主权的追求。在计划体制下，国家下达多少任务就生产多少，厂长实际上只是一个车间主任，无权决策。时任首钢总经理兼党委书记的周冠五，虽然管理20万职工，但他却没有权力签字改造一个厕所，因为盖一个厕所也要从国家计划中申请专项资金。

1979年初，在政府酝酿对大型国

也许因为处在北京，首钢一直站在改革前沿，功不可没

phototax供图



CFP供图



承包之后，中国钢企的产业模式再也没有重大改革和创新，如今仍是各大诸侯偏安一隅

企业进行扩大自主权试点改革时，敏锐的周冠五亲自策划报告，送交北京市和冶金部领导，主动请缨成为改革试点单位。5月25日，国家经委、财政部等6个单位联合发文，确定首钢为大型国企扩大企业自主权的8家改革试点之一。两个月之后的7月13日，国务院一口气印发五个文件对放权予以明确：一是给企业一定比例的利润留成；二是给企业一定的生产计划、产品购销资金运用、干部任免、职工录用等方面的权力。

对于新到手的有限经营权，周冠五投入了十分精力，他立刻着手两个紧迫问题：激发员工积极性和解决经营投资。

他的第一项改革措施是推行经济责任制，打破平均主义，做到“三个百分百”：每个职工必须百分之百地执行规章制度；出现违规违制要百分之百地登记上报；对违制者要百分之百地

扣除当月全部奖金。他说，“制度不要太复杂，要让人人都看得懂。规矩做好了，不会出事故。”

由于体制转变太过突然，造成了强烈的不适应，现在首钢的老员工还心有余悸。迟到一分钟，或者在车间不戴安全帽，都会被扣奖金，很多人全年的奖金被扣光。违章最严重者，还会被降职、撤职。这些雷霆手段初时引发了许多不满和怨恨，时常有员工跑去主管部门告周冠五的状。

但是，辱骂周冠五的人也不得不承认，正是这种责任、考核、奖惩三者结合一体的管理方式，使首钢的生产和工作秩序很快恢复。尤其在改革开放总设计师邓小平的大力支持下，周冠五没有向反对者妥协。

能够自行决定投资方向的周冠五，还集中了所有大修基金，来修建首钢具有国际先进水平的新二高炉。1979年12月15日，一座国际先进水平的新

二高炉顺利投产，并且不到一年半就收回了全部投资。改革的前三年，首钢利润净额年均增长45%，上缴国家利润年均增长34%。如此卓有成效的经营，在计划经济时代根本是不可能的。

借势造势搞承包

在改革之初，对国企放权并不是否定了婆婆对媳妇的绝对控制权。首钢作为大型国企的婆婆很多，一不小心就会把刚刚获得的良好势头颠覆掉。因此，即使在放权试点改革之后，周冠五仍然面临着继续争取企业自主权的严峻形势。

1981年，中国迎来了改革开放之后第一次宏观调控，钢铁业是重灾区，几个部委联合通知对全国钢铁企业实行严格限产。首钢的减产任务是36万吨，占上一年度总产钢量的9%。几乎同时，北京市政府又下达了指令：由于政府财政紧张，首钢作为北京市工业

企业的“带头兵”，当年上缴利润也要增加，力保达到2.7亿元。

巧妇难为无米之炊，幸而军人出身的周冠五是一个强势的领导人，而与政府高层的良好关系和他改革的功绩也成为他争取改变首钢命运的砝码。既然宏观调控不可抗拒，周冠五只能从北京市政府方面力求通融。据称，周冠五拿着纸和笔算给市长听，“把首钢的全部家底都抖出来，满打满算利润最多2.65亿元，都缴上去了，企业留成一分钱没有，职工的福利更飞到天上去了”。可是，市领导也很坦白地说，要保证北京市的财政收支，必须完成2.7亿元的上缴利润。

无奈的周冠五趁机提出实行“利润包干”，即在保证完成2.7亿元利润上缴的前提下，超额的利润由首钢按4:3:3比例（40%用于生产发展；30%用于职工集体福利；30%用于工资奖励）自主分配使用。为了保证财政收入和首钢的改革成果，当时的国务院领导同意了此提议。

借势造势，周冠五发起了一场轰轰烈烈的减产增收运动，职工们一方面增加工作效率提高产量，另一方面，也为了节约每一滴油、每一把棉丝而努力。当年，首钢的利润达到了3.1649亿元。在上缴2.7亿元后，首钢第一次有了可以自主支配的4000多万元。

在如何分配的问题上，周冠五实行利益均沾，尽量公平。周冠五制定的分配原则是：60%用来投入再生产，剩余部分工资和福利各占一半，机关人员的工资不得高过现场技术人员。周冠五退休时的工资是1800元，而一个高炉工则可拿到2200元。工资和福利的提高让大家尝到了先苦后甜的滋味，“工人都乐开了花”。周冠五多年后回忆，一个分厂厂长在得知自己涨了工资后说：“我大学毕业第二年定级32.75元，结婚生了孩子还是32.75，都30年没涨过工资了。”

之后几年，在“承包制”的基础上，尝到了甜头的周冠五又推出了岗位责任制，实行利润递增包干：以1981年首钢上缴利润2.7亿元为基数，每年递增7.2%上缴国家，超额归首钢。超额部分按照60%用于生产发展、20%用于职工集体福利、20%用于工资奖励的方式，自主分配使用。

开承包制先河，把首钢制度明确下来，被后世评论为“我国改革开放历史上对计划经济体制的一次重大的突破和改革”。自此，首钢从计划经济体制下一个没有自主权的生产车间，转变为相对拥有一定生产经营自主权的企业。

首钢的成功经验，让“包死基数，确保上缴，超包全留，歉收自负”成为日后国企改革的标准表述。到1989年，首钢实现利润年均增长依然保持13.5%，是当时全球钢铁公司年均利润增长率的2.4倍。

后来，面对对承包制的批判，周冠五又进一步提出“承包为本”，首钢的改革得以在批评中继续前行。当时的中央领导还把首钢经验提到一个新的高度：搞好一个企业，办法就是“政策+周冠五”，一个好的政策加一个好的企业家。

改革改到我头上

成功的首钢，在大型国企中实属凤毛麟角，成为国企在体制内不触动产权敏感问题而进行改革的样板，形成“全国学首钢”的局面。周冠五的管理经验，随着各个考察队伍走向全国。

在样板戏的后台，周冠五的权威和功绩正在让首钢经历前所未有的危机。独断、拍脑袋决策、纵容亲信等行为隐藏在这位“改革风云人物”的巨大光环之下。

他的苛刻让广大员工不满。据称，有一个司机给周冠五家送东西，本来应该是6个小时的运程，为了提高效

率，被要求4小时送达。结果司机为了赶时间，路上出了状况。周冠五知道了之后，又把这个司机的当月奖金给扣除了。理由是“叫你加快速度，没让你出差错。”

他的很多决策为一时冲动，被盲目的雄心壮志所支配，甚至为首钢带来了多年解决不了的麻烦。例如：首钢厂庆要在东大门塑一只钢鹰。周冠五问：“北京市目前塑的鹰最大个的是多少？”答，“两米”。又问，“全国呢？”答，“6米”。周说，“那好吧，我们来个12米的”。

上世纪80年代后期和90年代初期，在周冠五倡导下，首钢先后兼并了中国北方工业集团所属的13家军工厂、原冶金部所属的两家地质勘察设计院、原中国有色金属总公司所属的3家建筑企业。一时间，全国上下、大江南北，到处都有首钢收购的痕迹。首钢成为一个以钢铁业为主，兼营矿业、机械、电子、建筑、航运、金融和海外贸易，跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团，被国务院确定为120家试点企业集团之一。

1992年11月5日，首钢1.2亿美元购买了秘鲁铁矿公司，此桩收购后来屡屡为各界诟病，因为其买价溢价数倍，且佣金不菲，而且后来的十多年里，秘鲁铁矿工人多次罢工，生产都难以维持，给首钢带来无穷麻烦。

1994年，首钢以823.7万吨的粗钢产量一跃而成为国内钢铁业群雄之首。11月，周冠五被评为中国改革风云人物。仅仅三个月之后，周冠五受到其子周北方经济犯罪的牵连而黯然退隐于北京西单附近一个小四合院。此后，首钢陷入衰退，邯钢成为全国的学习典范。首钢的人去邯钢学习，人家说，你们还学什么呀，我们都是一个字一个字照你们抄的。

2007年4月20日3时39分，周冠五因病逝世，享年89岁。▲