

宝钢文化经典故事

第二卷 (1986—1998)

中共宝钢集团有限公司委员会 编

 上海人民出版社

序一

用讲故事的方式传承和弘扬企业文化，是宝钢的传统。《宝钢文化经典故事》讲述的是宝钢建设、改革、发展过程中的故事，有的虽然已经过去了二三十年，但读来依然那么鲜活，让人热血沸腾。这是宝钢的一笔丰厚的精神财富，是前辈对后人的慷慨赐予，它带给我们前行中的激励是永恒的。

什么是文化？有人说它是一种态度，有人说它是一种行动，也有人说它是一种力量。不管是什么，文化的传播都要根植基层，要有血有肉，不能大而空，不能走形式、玩概念。我很高兴也很感动，这些故事能够以人物为核

宝钢文化经典故事

序一

2

心，主人公不仅有领导，更有普通员工；不仅有第一代宝钢人，还有宝钢工程的建设者。他们都无愧于“宝钢人”这个称号，他们的精神值得我们永远铭记、代代相传。也许，故事中所讲述的“舍小家顾大家”、“过家门而不入”、“不分昼夜连续奋战”等片段，在今天的宝钢青年看来，有些难以理解甚至认为不够人性化，但在宝钢创业初期，这不仅真实地发生在我们身边，而且每天都在上演。这是宝钢人的一种朴素的情怀，这就是宝钢文化的源头。

对一个企业来说，战略会调整优化，产品会升级换代，技术会创新发展，而文化则是精神追求的积淀，是永恒的存在。它是出发点，也是企业的最终指向。经济全球化浪潮以及互联网时代的到来，使这个世界变得越来越小、越来越纷杂，我们在二次创业的进程中，需要有一种力量来连接过去、直面当下、挑战未来。用故事的形式传承文化，就是对文化的一种自觉坚守。宝钢建设发展30多年来，典型人物和经典故事的影响力和感染力，已经渗透到了宝钢人的日常习惯和行为规范中。我相信，这种力量也一定会激励我们用更坚定的信念和行动去追求心中的梦想。

党的十八大报告明确指出，要树立高度的文化自觉和文化自信。我理解的文化自觉，是有意识地去倡导、建设、营造一种文化，在践行中回望我们的历史，反思我们的得失。编撰《宝钢文化经典故事》系列丛书，可以帮助我们照亮通向未来的路，在挑战和机遇并存的时代放宽胸襟，开阔视野，自信前行，百折不回。

徐平

序二

文化已越来越成为国家综合国力的重要组成部分。一个国家，如果没有先进的文化引领，不可能屹立于世界民族之林而长盛不衰。正如托马斯·弗里德曼在其名著《世界是平的》中，引用经济学家戴维·兰德斯关于文化与经济发展关系的话所说：“尽管气候、自然资源和地理环境都可以解释为什么某些国家能够从农业社会跃进到工业社会，而有些国家没有，但是关键的原因是他们不同的文化禀赋，特别是一个社会在勤劳、节俭、诚实、忍耐和坚忍等方面的价值观，以及这些价值观深入民心的程度。”这段话对企业也完全适用，企业

宝钢文化经典故事

序二

2

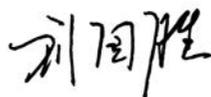
文化是企业软实力的重要体现，是企业发展之魂。科学发展观的核心是以人为本。人的行为是受文化支配的，从这个意义上说，人以文化为本。企业文化凝聚着员工的共同信念，决定着企业的价值取向。优秀的企业文化激励着员工的事业追求，推动着企业的日益兴盛。

宝钢文化是宝钢建设和改革、发展的产物。三十多年的实践，形成了以“严格苛求的精神、学习创新的道路、争创一流的目标”为主线、以“诚信、协同”为核心价值观的宝钢文化——这个宝钢人创造的最宝贵的精神财富。文化的创新，是在坚守先进文化前提下的创新。老一代宝钢人把一个世人瞩目的物质的宝钢交到了我们手上，同时也为我们竖立起了一座精神丰碑。如何将宝钢文化的精、气、神传承下去并发扬光大，是宝钢二次创业必须解决好的重大课题。

文化的传播是需要载体的，故事是必不可少的载体之一。约翰·科特在《紧迫感——在危机中变革》中对故事作用的论述相当深刻。他说：“播种一个故事，就会收获一种感觉；播种一种感觉，就会收获一种文化；播种一种文化，就会收获一种机制；播种一种机制，就会收获一种业绩。”他并没有讲过头。人类文明史，几千年来在大众中的传播，不是主要通过故事吗？一部《论语》，一部《圣经》，不是都有许许多多故事吗？所以有人说，历史是由故事组成的，因为故事的存在，文化才有了持久的生命力。宝钢文化不仅要有理论阐述，更要有故事诠释。宝钢历任领导高度重视宝钢故事的挖掘，三十多年来，曾经组织编写了几个不同版本的《宝钢故事》，留下了珍贵的历史资料。为了把“用故事诠释宝钢文化”的工作做得更好，党的十七大之后，宝钢党委决定组织编撰《宝钢文化经典故事》系列丛书。几年来，党委宣传部、企业文化部和新闻中心的有关同志，为故事编撰的策划和每一篇故事的创造性整理

（包括原创性写作），倾注了大量心血，党委领导和部分宝钢老领导进行了具体指导并参与了具体修改。

我不敢说这些故事已经完美，但是我知道，故事的整理者、创作者是饱含着对宝钢历史的敬畏，对故事主人公的敬佩、对宝钢人的深情，以诠释文化的使命和追求完美的态度来编撰的，大家尽了心，尽了力。编撰的过程，也是践行宝钢文化的过程。回首宝钢三十多年的峥嵘岁月，我们情不自禁地被宝钢文化经典故事、故事中的人物、人物具有的精神所深深打动。从中我们能够体会“85·9”精神的真谛，可以找到以“三句话”为主线、以“四个字”为核心价值观的宝钢文化的源头，从中汲取精神滋养，增强文化自觉和文化自信。宝钢一次创业的历史渐远，然而，《宝钢文化经典故事》的发行，使我们感受到一次创业的精神离我们更近了。让每一个宝钢人都来读宝钢文化经典故事吧！她将给正在进行二次创业的我们增添无穷的力量！



序三

宝钢三十多年的建设史，载入了无数的荣耀与辉煌，也记录下了许许多多的感人故事。在党委宣传部、企业文化部、新闻中心同志们的共同努力下，《宝钢文化经典故事》系列丛书陆续出版了。白云苍狗，世事变幻，故事的主人公有的虽已变老，但这些鲜活的故事却没有褪色，经过时间的打磨，反而愈加鲜亮地呈现在我们眼前。讲述这些当年的故事不仅是为了展示宝钢人的创业精神和人文情怀，更是为了让宝钢文化在一代代宝钢人的手中薪火相传，生生不息。

今天，重温“85·9”，老一辈宝钢人把报

宝钢文化经典故事

序三

2

效祖国钢铁事业作为自己毕生追求的奉献精神仍深深感动着我们。一代又一代的宝钢人，使中国人的钢铁强国之梦越来越清晰。他们的身上，有一种精神、一种力量、一种信仰，是留给新一代宝钢人的宝贵精神财富，也是宝钢的文化基因。在此，让我们对故事中的主人公表示深深的敬意，因为是他们的无私奉献创造了宝钢文化；同时，也向故事的作者和编辑表示深深的谢意，因为是他们用故事诠释和传播了宝钢文化。

宝钢建设三十多年，印证着国家的改革开放，同时也代表着青春活力、热情向上、与众不同。正因如此，已过而立之年的宝钢，始终充满着青春活力和蓬勃朝气。从“85·9”那时起，一支支年轻的钢铁团队将宝钢一步步推向世界前列。“真诚、友爱和创造力”，让宝钢日益强大，并且举世闻名。带着过去的辉煌，宝钢走到了今天，凭着今天的实力，宝钢也将创造未来，奉献下一个奇迹。我们要在员工特别是青年员工中大力弘扬宝钢文化，让《宝钢文化经典故事》中蕴含的精神在青年员工中继续发扬光大。

当前，中国钢铁业正面临着前所未有的严峻挑战，究竟谁真正具有竞争力，需要实力来证明。在疑惑的时候，我们更加需要信仰，在现实的环境中，我们更要扬起理想的风帆。让我们向故事的主人公学习，将实力与智慧、理性与勇气、危机感与乐观精神完美结合，激发无穷的创造力，以饱满的热情投身到变革中去，在宝钢事业的大舞台上充分展示自己的才华，体现自我价值，实现员工与企业共同发展，创造宝钢更加辉煌的未来。



目录

序 一 /1

序 二 /1

序 三 /1

敢为天下先

效率与活力 /3

宝钢“小厂长” /15

钢城文明三部曲 /25

化虚为实的“狠招” /35

卸掉“枷锁” /45

三期工程决策背后的故事 /55

9672，宝钢信息化从这里起步 /63

三声铃响，必有应答 /73

春江水暖鸭先知

- 寻找最苛刻的用户 /81
- 2.7亿元买信誉 /91
- 一起质量异议唤醒了宝钢 /99
- 把仓库建到用户“家”里 /107

会当凌绝顶

- 国产汽车着“中装” /115
- “焊神”曾乐 /127
- “中国管线钢之父”陈钰珊 /135
- 让宝钢高炉与世界高端对接 /145

相期春同荣

- “大房小车”，梦想成真 /155
- 用工人名字命名的操作法 /165
- 让每一枚党徽熠熠生辉 /175
- 我们也能自主管理 /187

上下同欲者胜

- “86·1”寒流来袭 /199
- “8·13”断桥——突如其来的考验 /209
- 与“甲肝”奋战的日日夜夜 /219

寸草报春晖

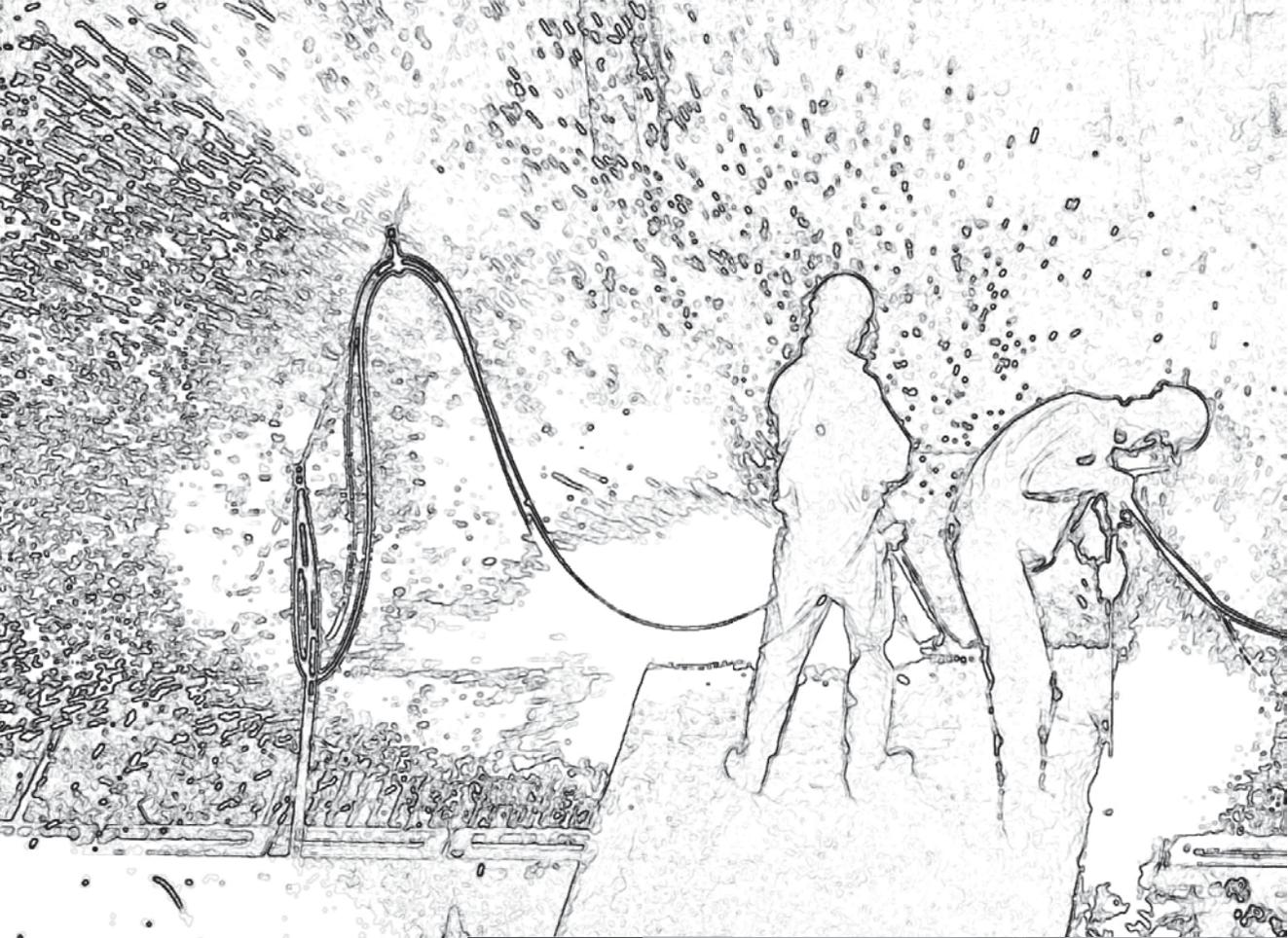
- 捐资助学 点燃“希望” /229
- 一腔报国深情 公益支教为证 /239
- 高雅艺术遇知音 /249

后记 /257

宝钢文化经典故事

敢为天下先

要迅速赶上世界同类企业的先进水平，由传统管理模式向现代管理模式转变，没有突破之举、非常之举是不可能的。宝钢从我国国情和企业自身实际出发，大胆创新，形成了适合大生产需要的社会主义现代企业管理方式。



经典故事

实现中华民族的伟大复兴成为我们当下这一代中国人拥有的共同梦想。习近平总书记说：实现“中国梦”必须走中国道路。这就是中国特色社会主义道路。有梦想才有目标，有信念就有力量。同心共筑“中国梦”，是当代中国人的共同目标。实现“中国梦”必须凝聚中国力量。

对于宝钢人来说，我们可以贡献的力量是什么？当“中国梦”照进“宝钢梦”，作为现代化的大型国有企业，“宝钢梦”是钢铁报国、争创一流的梦；作为受尊重的社会企业，“宝钢梦”是不断追求与员工共同发展、回报社会的梦。“宝钢梦”的实现离不开先进文化的支撑，先进文化的培育离不开先进管理的保证。其中，效率是科学管理的重要内容和原则，在企业管理实践中发挥着举足轻重的作用。



| 效率与活力

投产伊始，效率就是宝钢人始终不渝的追求。因为宝钢人知道，成就“宝钢梦”必须效率先行，坚持走精干高效的道路。

打好“效率”的算盘

夏日的一天清晨，刚刚从意大利访问归来的宝钢“一把手”黎明，迫不及待地踏上宝钢厂区的大道。这次在意大利参观塔兰多钢厂，黎明又一次深受触动：马路上竟然无一人闲走。然而，此时的宝钢厂区却出现大煞风景的一幕：一个穿着工作服、戴着安全帽的小伙，正悠闲地散步。“那是谁？为什么那么空闲？”

经查实，这个闲逛的小伙子是一个辅助部门的员工。尽管如此，这个“闲散身影”却触动了宝钢“人浮于事”这根最敏感的神经。自宝钢诞生伊始，黎明心里就打着效率的算盘。对照君津样板工厂，黎明分分秒秒都在努力实践着世界一流的梦想。

自工程筹建开始，宝钢就提出了“第一线各个岗位的操作人员和各级管理人员、技术人员，完全按新日铁提出的定员人数配备”的设想，然而，实际操作却大大突破设想。1982年4月，国家建委批准宝钢一期劳动定员控制在25200人之内。1986年8月，宝钢工程指挥部第289次部务会决定：宝钢一、二期定员不能超过4万人。这在当时只相当于国内同等规模企业的三分之一。然而，黎明对此始终不满意，他认为，宝钢能不能成为世界一流企业，最关键的是看能不能在劳动生产率上达到甚至超过世界一流水平。提出“减员增效”并不是为了“做减法”，而是为了“做加法”，即提升企业运行效率，实现精干高效，减员只是提升效率的手段之一。于是，“精干高效”成了始终贯穿宝钢的管理主线。

1988年，宝钢开始实行定员合理化动态管理，把岗位上多余的人员减下来。执行减员增效任务的是当时的劳资处长孙迪鹏，他曾经两次东渡日本取经，不看设备，不看技术资料，专看“怎样紧张而有效率的工作”。在日本，孙迪鹏对一句话印象深刻：“企业人多是灾难，九龙治水大旱年。”这是日本企业管理人员和工人常挂嘴边的话，他们这样解释：要使每个人都高效率地工作，用人必须尽可能地少。

日本人的高效管理让孙迪鹏深受触动。回国后，一支劳动效率专项工作组开始行动，任务是对宝钢现场每个岗位进行劳动工时利用率测定。测定标准是每天的有效劳动时间（不包括准备时间）是否达到六个半小时，即80%的负荷标准。根据测定结果，相关部门对达不到标准的岗位进行撤并，对岗位超员的予以裁减。

“偌大中国，哪儿不是大把大把的闲人？”宝钢的职工，同样来自沃地厚土、村野田畴，来自历来不太重视时间效益的国有老企业，减员哪有那么容易？



宝钢总厂运输部设计定员4700人，实际只有3600人，负责一个大厂的生产运输，已经是紧巴巴的了。经劳资处测评则只需要2900人，需要减员700人。运输部部长一看火了：这样根本无法保证生产，谁要减，让他来当运输部部长。“减700人有困难吗？那好，再加300，减1000！”黎明的回答让这位部长无言以对，只好硬着头皮裁减人手。

事实上，司机们倒比部长想得通：只要实行吨公里工资，你减人我就可以增工资，何乐而不为？最终，700人减下来了，还封存了200辆车。运输部部长释怀了：人员减了三分之一，车辆减了三分之一，任务增加了三分之一，而且封存的车辆重新组建为一支车队，到浦东新区从事运输业务。人员减了，效率便自然而然提了上去，由此可见，管理的潜力真是神奇。

1992年2月8日，农历正月初五，沉寂了一周的宝钢指挥中心大楼节后的第一个工作日迎来了喜气盈盈、希望满满的宝钢人。十楼劳资处办公室里，新到任的处长朱景力正在处理春节几天的报刊书信。电话铃骤响。“春节过得好吗？我想要一份宝钢与日本君津劳动定员的对比资料，请在三天之内交给我。”电话筒里是黎明铁一般的声音。朱景力心中一沉：宝钢定员的文章还未做完。

这次的“突破口”在初轧厂。按照国家设计定员，初轧厂员工数为1700人，到1992年已经只剩下1500人了，但相比日本君津工厂定员还需减员150人。撤并改制，考核上岗，竞争上岗，转岗培训……像筛子一样筛了四个月，初轧厂达标。紧接着，热轧厂、电厂、财务处、计划处……一路精简优化。

宝钢的减员增效工作不可思议，但又的确在理——

第一步：以每天干足六个半小时（80%的负荷标准）为基准，定岗定编，达不到标准的进行岗位撤并，岗位超员的予以裁减；

第二步：以员工技能培训为手段，实行大工种制，按一专多能要求减员；

第三步：建立岗效薪级工资制，以竞争上岗为手段，进一步提高岗位人员素质；

第四步：以技术革新为手段，鼓励员工创新，在作业线上用先进工艺设备取代人工。

宝钢对定员标准的苛求使劳动组织与生产组织得到优化，剔除了无效或重复劳动。例如：成品出厂的检验、发货、吊运等几道接口工作，以前重复交叉，往往容易出差错，通过劳动组织与生产组织的合理调整不仅理顺了交叉业务，减少发运中的差错，而且精简了定员，使效率提高13%。又如：原来需三个部门驻杨行站管理，而鉴于生产部与杨行站交接进出厂的物资和产品，工作量很小，通过生产组织与劳动组织调整，人员一下子减了三分之一，效率提高了，员工责任心增强了，扯皮现象没有了。

“每周两天休息”真的实现了

“精干高效”这根始终贯穿宝钢的管理主线，看似一直将企业和员工的弦紧紧地绷着。其实，最大的“赢家”恰恰是员工。宝钢以效率为中心，先人一步提高工作效率，减少工作时间，让员工有更多时间学习和休息，彻底改变了有些企业那种靠加班加点、管理水平低下的人海战术，让员工有了无可替代的“优越感”。

一次领导开会，黎明看到有位干部哈欠连连、提不起精神，便问：“怎么回事？”那人回答：“昨天晚上在厂里加班了。”没想到，黎明非但不表扬，反而提出了批评：“别以为加班加点很光荣，老是加班说明管理水平低、效率低，是领导干部无能的表现！现代化企业不能再这么搞！”黎明说，要杜绝加



班加点现象，必须提高管理水平和作业效率，让员工可以准时下班回家，每周只要工作5天就够了。

1991年12月14日，黎明在宝钢干部大会上宣布：哪个厂完成了精简定员的任务，哪个厂就率先试行五天工作制。要知道当时国内还没有一家国有大企业实行五天工作制，宝钢想改革，国家相关管理部门也还没有明确意见。黎明说：“我们先搞内部试点。”1992年6月，宝钢初轧厂率先完成精简定员的任务，率先试行五天工作制。“一周过两个星期天，比加两级工资还开心！”“我们每周休息两天，一天做家务，一天逛街、郊游、聚会，真潇洒！”初轧厂带头，其他各单位都按捺不住了，员工对减员表现出了前所未有的积极性。1992年末，宝钢各单位全部完成了精简定员指标。从1993年1月开始，宝钢全厂试行五天工作制，比全国领先了整整两年半。1992年国家劳动部到宝钢调研时曾提出疑问：宝钢五天工作制是否违反劳动法？然而实际情况是：宝钢员工在厂时间少了，但收入报酬不少，是保护劳动者的表现。一句话：员工得利，不违法！

某个星期六，上海市有关部门派专员考察宝钢自备电厂实行五天工作制的情况。专员们实地一看，只见办公楼、检修楼、金工间、电焊间全都静悄悄的，不见人影，不闻机器声。宽敞明亮的主厂房里，回响着汽轮发电机组轻微匀称的轰鸣；控制室里，五六位运行操作人员，关注着信号变幻的自动控制屏。一位专员问值班长李晓东，“今天生产是否正常？”“一切正常！”“上班努力工作，下班尽情休息，好！”大家看法一致。主持电厂工作的副厂长徐德鑫告诉考察专员：电厂原有员工564人，实行五天工作制不仅减去53个岗位，而且新承担起其他单位6台锅炉、4台发电机组的年修任务。实际上，宝钢是用上班的满负荷，换来了下班后的轻松自如，职工有了更多休息的时间，进一步

提高了员工的凝聚力。

这里不养庸人懒汉

多年来，宝钢人特别是老宝钢人形成了这样一种共识：宝钢与国外先进企业最大的差距不是装备，不是产品，而是人的素质。因为装备靠人掌握，产品靠人生产，企业竞争最终是人的素质的竞争。减员增效必然促进人的综合素质的全面提升，这是一种鞭策。

1993年，在“精干高效”理念的引导下，竞争在宝钢炼钢厂不断渗透。比如在炼钢炉前，最顶尖的是吹炼工，其地位仅次于炉长；接下来是合金工，负责往炉子里加合金；然后是设备工，炉前的摇炉工、信号工、测温工、取样工、炉后工等等，一个工种一个台阶，有了台阶就有了竞争的前提。当时，全分厂只有八个吹炼工岗位，厂长对吹炼工搞起了“代码管理”，就是让所有具备竞争条件的员工都在业余时间参加吹炼工培训，经过考核取得上岗证书，然后被纳入代码系统。有“代码”的员工，就具有竞争“首席担当者”的资格。经过强化训练，全分厂拥有“代码”的“后备担当者”多达32人，每个吹炼岗位平均有4个后备人选。竞争擂台拉开序幕，评判标准是针对吹炼岗位所设置的两个硬指标，所有人的操作数据统一进入计算机系统，谁能胜出一目了然。宝钢二号高炉投产当月，8个“首席担当者”就淘汰了一个。“首席担当者”不断淘汰更新，各项操作指标也不断刷新纪录。吹炼岗位的尖子一个强似一个，最后诞生了全厂最年轻的工人技师——年方22岁的吴亚明。吴亚明还创造了一种“吴式转炉异常吹炼作法”，形成辐射、带动效应。此后，炼钢厂还把此岗位竞争机制引入了炉长、作业长等重要岗位。



企业有了岗位竞争，自然就有离岗、转岗。离岗人员去哪里？答案是转岗到其他辅助岗位，或是专门为离岗人员设立的“宝钢新事业公司”。该公司负责无条件接受离岗人员，经培训后，又无条件向需要的新岗位输送人员。留下的员工怎么办？面向市场创办各种各样的经济实体，自主开发新事业。只要业绩好，收入可以超过主体单位职工。这样一来，转岗员工的内在潜力就被激发了出来。这就引发了不少转岗员工发光、发热的故事——

某厂部有位青年职工是车间里出了名的“站着想坐，坐着想躺”的懒汉。他经常以腰肌劳损为由，对本职岗位不感兴趣，工作任务能推则推，能少干就少干。没想到车间里下达减员指标，他成了头号人选。不过，令大家出乎意料的是，他一到新事业公司就像换了一个人似的，在劳务工程队里装卸、挖土、清污泥……甩开膀子干活，成了工程队的标兵。有人问他腰肌劳损怎么不犯了，他笑笑说：“说来也怪，过去一人干的活有三个人干，天天闲着没事，腰酸背痛全来了，如今活多得干不完，腰酸背痛全没了。再说了，我已经被减员了一次，再不好好干真的要减回家里了。”

老董在老企业是个经验老到的八级工，电工、焊工、木工等技能，样样在行。然而面对从未见过的现代化设备，他有劲使不上，整日里提不起精神。单位减员名额下来后，他主动报名到新事业公司。在那里，老董的



一身本事派上了用场，钳工、电工、焊工、木工得心应手，还当上了组长，带领组员出色完成了不少工程项目。

凭本事拿工钱

劳动效率的提升必然要求打破平均主义和论资排辈的“老传统”，宝钢以效率为中心，率先进行了分配制度改革。

在分配制度改革上，宝钢首先转变员工的观念：工资不是福利，工资是劳动力成本，只要劳动生产率水平高，工资水平就高。黎明说，其实我们国内许多企业的劳动力成本与国外基本相同，为什么我们工资那么低？因为我们低工资的优势被低效率抵消了。比方说，同样规模，日本企业用1万人，宝钢用3万人，宝钢人只能拿三分之一工资，要增加工资，就必须实现减员目标。

1993年，为适应我国经济体制转变，进一步转换经营机制，宝钢总厂率先取消八级工资制，建立和实行以岗效薪级工资制为主要内容的工资分配制度。这要从一起事故说起：有一个八级电工，领导派给他一个刚刚毕业的技校生做他的徒弟，徒弟的工资是他的一个零头。有一天，厂里调试设备，那个八级工看不懂外文，又不想失了面子，就凭经验启动，刚按下第一个按钮，电路就短路了。徒弟告诉他启动顺序颠倒了，他不听，继续操作，结果设备烧坏，损失严重。消息传开后，年轻人编了个顺口溜：“七级工，八级工，不如一个技校工。”这件事在宝钢引起震动：现代化的企业必须拥有现代化的工人，不改革不行。于是，宝钢开始酝酿岗位与工资的改革。

岗效薪级工资制在1993年4月正式出台，这是一种全新的分配模式，彻底改变了沿用了几十年的八级工资制度。工资与岗位挂钩，与资格脱钩。也就是说，无论男女老少，只要你有能力担当某岗位工作，就拿这个岗位的工资。当



然了，老职工对此不服气：“五六十岁的老工人和一个二十来岁的小青年拿一样的工资，算什么！”对此，宝钢不断修改完善制度，增加一档工龄工资，以体现老职工的历史贡献。

岗效薪级工资最终在职工的认可中正式出台，它体现出的涵意值得回味，在中国企业分配形态和发展史上，也值得记上一笔。其内容由四大块构成：第一块是岗位薪级工资，主要根据岗位系数来定，岗位系数是通过责任大小、技术高低、劳动强度和工作环境等四个要素进行科学测定的，上什么岗位拿什么系数；第二块是年功工资，即工龄工资；第三块是业绩工资，与企业当年的业绩挂钩；第四块是将组织疗休养、上下班交通、发放实物等福利性隐性支出转为职工的现金收入，不再执行国家、地方政策出台的各类补贴。在推行岗效薪级工资之际，宝钢还宣布取消了职工住房配给制，在工资中加入住房备用金。宝钢“隐转显”的改革在国有企业又是第一家。

与此同时，为了改变“官本位制”，宝钢还设立了一个“高技能岗位工资”，这是一个高于厂长的最高工资等级，谁都有可能获得这一资格，关键取决于能不能达到高技能岗位的要求。

岗效薪级工资实行后，宝钢兴起了学习热潮，学文化、学技术的大有人在。这些学习没有布置、安排和督促，完全出于自觉自愿，其中不乏拥有七级工、八级工“铁工资”的老员工。当时，有一个岗位需要一专多能的人才，有三名职工前来竞争。在应知竞争中，一名员工拿出两本上岗证书，另一名拿出三本上岗证书，还有一人竟然一连拿出五本上岗证书，这个人还说，他还在学习，准备考第六、第七本上岗证书呢！

(尹冉整理)



编后记

效率与活力，宝钢永恒的话题。在20世纪八九十年代，宝钢减员增效是国有企业的一大创举。时至今日，它依然具有很强的时代意义。

本文着重记录的是20世纪80年代末、90年代初宝钢的减员增效工作，包括宝钢如何不断坚持高效精简、实事求是的原则，如何一步步提高定员标准，以及精干高效给企业和员工带来的利处等等。

当然，减员增效的观念与做法不是一下子就能让干部员工接受的。在“减人加工资”、“减人不减奖少减奖”，以及为员工提供岗位舞台、转岗舞台等有利举措的激励下，员工逐渐与“人多好办事”的传统观念决裂，越来越多的人已接受“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”这个简单而深奥的哲理。

需要警醒的是，如何持续提高效率与活力依然是当下宝钢的重要课题。为了赶超世界钢铁行业一流的劳动生产率指标，宝钢正研究采用科学的方法与手段推进效率与活力的进一步提升，把全员劳动生产率指标推上一个新台阶。变革永无止境！



青年感言

依稀记得我们这批“80后”青年在刚踏入宝钢时的惊讶表情，偌大的生产线上几乎看不到工人的身影，只有几名操作员工在控制室内全神贯注地作业，这么复杂、这么庞大的设备居然靠几名员工就能“玩转”？

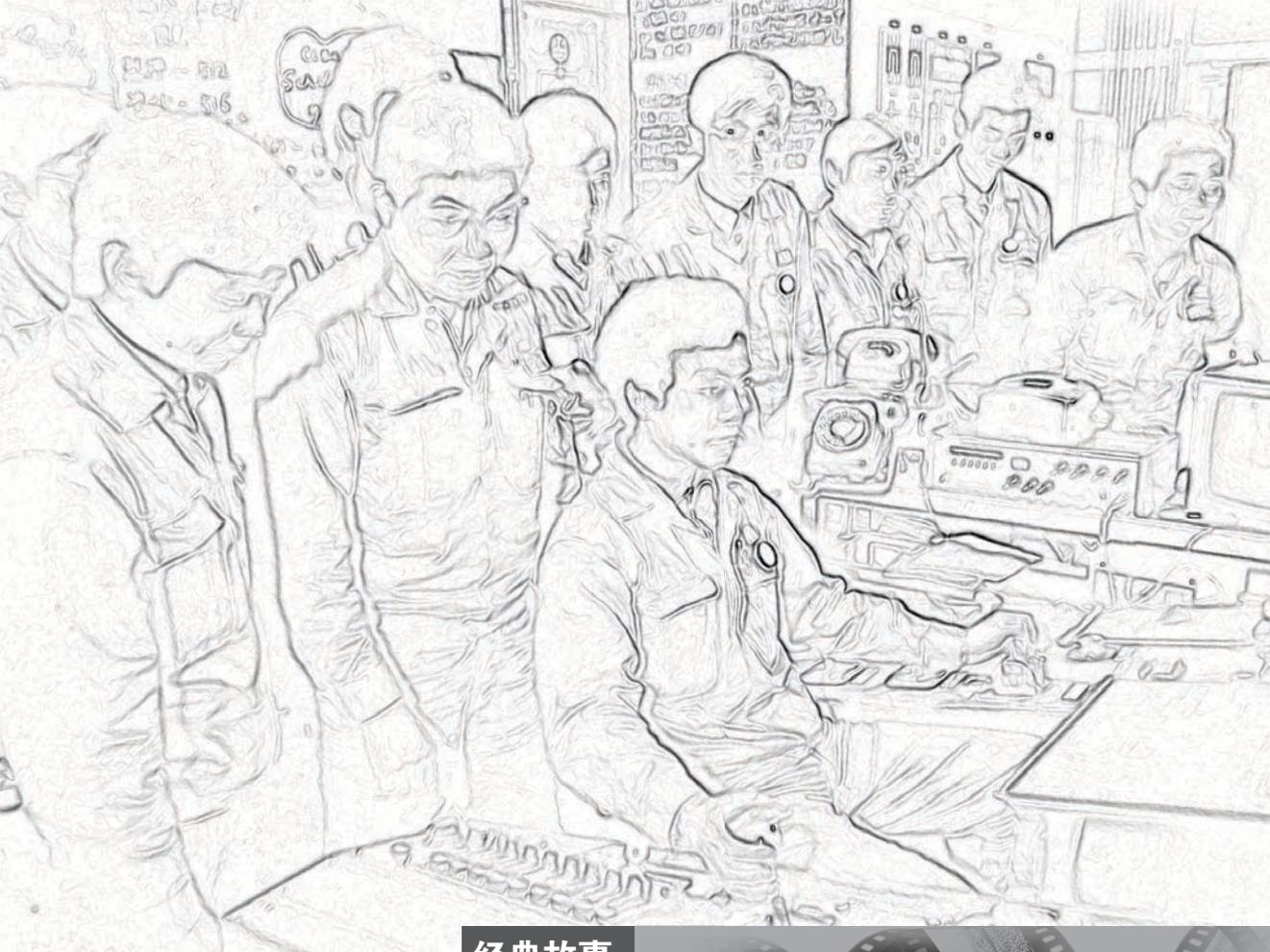
随着工作时间的积累，我逐渐明白了其中的原委。宝钢三十年的发展史也可以看成一部国有企业不断追求精简高效、人尽其用的探索史。宝钢打破了过去“以人定岗”的传统模式，取而代之的是“以效率优化为核心”的人力资源规划，两者的区别在于前者更多地是通过博弈方式进行定员，而后者则严格以“效率”作为定员的标准。

“竞争在市场，竞争力在现场。”宝钢在“减员增效”道路上的每一步都是那么坚实有力，不断提升着企业的核心竞争力。同时，对于我们青年人来说，减员增效不仅带来了一定的压力，更给了我们学习前行的动力，因为只有掌握更多的知识和技能，才能在宝钢的高效竞争中不被淘汰。

宝钢的减员增效给国有企业带来了一股清新之风，改变了人们对国企人员多、效率低的传统印象。灵活、高效、有序、精简则成为了宝钢的最佳注脚。

——宝钢股份公司 陈佳





经典故事

“小厂长”，是宝钢对作业长的雅称。他们是“兵头将尾”，既是现场生产的作业者，又是一线的指挥者、管理者、经营者。在中国，宝钢是第一家全面推行作业长制的国有企业。

当时这桩新鲜事在宝钢还引起了一场历时半年的关于“国外管理方式符合不符合国情”的大讨论。在传统的国有老企业，车间主任有管理权，但不在生产第一线；班组长在第一线干活，但缺乏管理能力，也没有管理权。要保证现代化生产的高效、稳定运行，就必须让在一线干活的人有参与管理的权力。1985年3月，宝钢总厂决定在炼铁厂试点作业长制，1986年4月在全厂推行。至此，以作业长制为中心的宝钢“五制配套”基层基础管理初现端倪……



| 宝钢“小厂长”

已经是春光烂漫的四月天，妩媚的阳光穿过玻璃投向室内。炼铁厂烧结车间主任办公室里，两个大男人四目相对，互相猜测着对方的心思。

一身宝钢工作服的是车间主任，对面的是日本新日铁专家樱庭先生。

三天前，樱庭先生作为管理专家飞临宝钢，专程来指导现场管理。

茶泡好，笔记本摆好，要提的问题在脑子里过了好几遍，车间主任盼望着一节管理大课。可谁知，樱庭先生一屁股坐下，唠唠叨叨聊起了家常：您来钢厂多久了？平时喜欢打球还是看电影？上海鲜鱼卖多少钱一斤啊……

快一个上午了，樱庭的葫芦里卖的什么药？

十点半钟啦，樱庭先生看看表，好像回过神来，“真抱歉，占用了您一上午时间，现在是否可以拨个电话问问，现场生产怎么样了？”

“这个不用了吧，凭我的经验，作业区的工作都在顺利推进。”车间主任自信地说。

看着樱庭先生一脸的狐疑。车间主任把电话打到四个作业长的岗位，信息

反馈回来，很好，一切正常。

樱庭先生终于从凳子上起身了，“现场管理第一课，题目是‘不去现场试试看’。现场是作业长的天下，一切由他们全权负责。你们做得很好！”

原来，这是日本专家的“调虎离山计”。

车间主任不禁哑然失笑。其实，这个原则从宝钢1985年试行作业长制的第一天就明确了：在宝钢，作业长是生产线上的经营管理代理人，不仅是生产作业的指挥者、管理者，而且是经营者。他的上级只负责塑造一个好的作业长，无需对他的具体工作发号施令，更不能越俎代庖。

作业长服从的不是上级指令，而是下道工序！在宝钢，作业长可以根据管理权限并按照工序要求在作业区范围内独立开展工作，包括生产指挥权、人事调配权、财务签证权、物资使用权等。

20世纪80年代后期到90年代初期，钟永群、王康健等大批宝钢自己培养的“小厂长”成为生产现场最耀眼的一族，他们有技术、肯吃苦、敢拍板、说了算、懂经营、会管理，在生产线上行使着至高无上的权力，带领着作业区员工创造出了一个又一个奇迹。

把“倒数第一”带成“冠军班组”

1987年，钟永群当选宝钢总厂首届十佳作业长的消息传到初轧厂初轧车间丙班，没人觉得意外。工人们说：“钟永群当之无愧！”

初轧前道丙班作业区担负均热钢锭、装炉出炉、轧制和剪切钢坯的任务，是初轧厂的重要工区。原先，这个作业区是出了名的素质差，初轧车间一出什么质量设备事故，厂里领导职工首先想到的就是丙班。

1985年5月，从北京钢铁学院毕业来宝钢已经三年的钟永群走马上任，当



上了不被看好的丙班作业长。

鼓士气是他要干的第一件事。

一个月过去了，工人们私下里议论“大学生作业长没啥么”。其实，他们不知道，一直在摸情况的钟永群马上就要掀起一场“暴风骤雨”了。

一次钢锭待热停轧时间，钟永群把大伙召集到了一起。“这个月，咱们班又是倒数第一，大家怎么看？是我们天生就比别人差吗？我们就甘当落后，永远这么熊下去吗？”

面对提问，大家一片沉默。

“我不甘心，也不信邪。从今天起，我们就做出个样子，给其他班看看。”说着，钟永群拿出一张图表，上面标注着各个班组间的生产、质量数据，一项一项给大伙分析。哪里是我们的薄弱点、哪里要进行改进……

后来，日本专家木户先生来厂里作指导，教作业长绘制设备倾向图。大伙这才知道，钟永群画的那个宝贝图表就是倾向图。每个月，钟永群都会拿着最新绘制的倾向图给大伙讲解。大伙照着做，生产果然有了起色。

这还不够，抓产品质量，还要打破一个怪现象。

钟永群发现，钳吊出炉的钢有时脱节，初轧机组只能等工，工人满腹牢骚；而有时轧机又忙不过来，锭温下降，被迫打回均热炉，均热炉组就责备初轧机组故意捣蛋；钳吊组也时常为出炉时间问题和均热炉组发生摩擦。人一赌气，产品质量就成了牺牲品，丙班废品多也由此而出名。

原因出在工序间的相互不了解。钟永群在作业区开展了一个“串门子”活动，请各个工序的组长、操作工利用工余时间互相走动，了解其他组的生产安排，商定一个最佳配合方案。通过一段时间的尝试，操作工不仅了解了彼此的生产特点，还增强了感情交流，生产上的矛盾大为减少，丙班的产品质量直线上升，能源降

耗量也名列前茅。不光是各项生产指标全部合格，连续两个百日安全无事故无废品，而且还多次成功轧制出蕊棒钢等高难品种，丙班的变化令人刮目。

丙班人扬眉吐气了。可钟永群又担心骄兵必败，要保持并不断刷新纪录，就要从最基础的行为规范抓起。

“安全帽带没系好，出去，系好了再进来。”一大早，工人看见钟永群守在作业区入口，跟工作服、安全帽较上了劲。钟永群还给每个岗位发放了针线包，规定工作服上的扣子掉了，必须钉好再穿。

“你们要知道，有多少事故就是因为一点点的疏忽造成的。”钟永群不依不饶。

中午，一个工人正准备跨过作业线上的辊道抄近道奔向食堂。一条腿刚抬起来，一只有力的大手就从身后拽住他的工作服，一个踉跄把他拖了回来。

“不要命了，请写检查，从上面的安全通道走！”钟永群喝道。

几个来回，严格遵守操作规程成了丙班人的习惯。

钟永群管得严出名了，可丙班人没有不服气的。

一天深夜，钟永群悄悄爬上高高的行车，搞了个突然袭击，发现三个工人正在上面睡大觉。

“这是态度问题，必须扣奖金。”钟永群斩钉截铁。

“谁还敢马虎，作业长神出鬼没、火眼金睛。”工人打趣道。

如此严格苛刻的作业长，偏偏对一个普通的青工刘震给足了机会。

有段时间，刘震事故废品率偏高，车间一度要调离他。掌握现场人事大权的钟永群不同意，“这个人热爱轧钢工作，光扣奖、下调令是不顶用的。请把他留下来，我们帮助他。”

钟永群给小刘一个月时间，不行就走人。



这一个月，钟永群让他跟着别人学，几次三番和他交换思想。一个月后，刘震变了一个人。操作时格外认真，轧板坯轧得特别慢，大伙笑他是大姑娘绣花。几个月后，刘震操作不但熟练而且质量很好，成了丙班呱呱叫的生产能手。

当作业长的两年多，丙班从倒数第一到正数第一，钟永群带出了一支过得硬的队伍。

八百多个日日夜夜，钟永群口袋里总是装个小本本，时不时记上几笔，他画的倾向图、记的台账、做的总结，摞起来快有一个人高了。

“做个有心人。”大学毕业前，系主任的叮嘱一直激励着他，而“细致、认真、敢管”是他当小厂长的悟道和升华。

作业区里的“王大拿”

轧机运行的速度是每秒钟31.6米，钢板依次从速度不同的五台机架中飞速穿过。

2030冷轧操作室里，轧机第一主操、丙班作业长王康健同时监视着六台计算机屏幕，以最快速度处理异常，并按照不同钢种和规格要求，随时调节和协调。

王康健常常把操作室想象成飞机的驾驶舱，飞驰的钢带是流云，轧机的隆隆声是引擎在轰鸣，五机架是长长的机身，自己就是庞大飞机的“领航员”、“首席指挥官”。

“他技术过硬，操作灵活，指挥果断，是作业区里的‘王大拿’。”主操宋卫杰和丙班作业区的工人对这个三十出头的“毛头”作业长挺佩服。

那时候，2030冷轧刚刚完成调试，外国专家觉得宝钢人能把这洋玩意开起来就不错了。产量爬坡、质量提升那都是后话。

王康健不买账，带着丙班二十多个小伙子拼命地干。

“我是‘一把手’，又在德国学习过，熟悉五机架的脾气，要尽快把大家带出来。”王康健心里急呀！

干完八小时主操，他又主动留下来干第二个八小时。“要提高产量、质量，主操必须在千变万化中，在高速运行中用最短的时间发现异常苗子，以最快的速度处理问题。”干完了自己的活，王康健就手把手教作业区里的其他工人。试生产的一个月，中班连夜班，也不知多少次。

丙班工人操作技能提升得快，几个回合班产就在四个班中遥遥领先。

成了明星班组，大家更是铆足了劲。一次，上一班生产顺利，创出高产。丙班工人见设备正常，都跃跃欲试，想再加一把劲超过上一班。

“马上停下来，先点检设备，这是规定！”就在大家的兴头上，王康健突然扯着嗓门喊。他隐隐感觉到生产越是顺畅，对设备隐患就越是不能掉以轻心。

果然，点检发现了问题，第五机架出现了托辊螺丝松动，若非及时处理就可能出现落辊、断带，甚至撞坏设备的危险。这下大伙对作业长彻底服气了。从那以后，作业前先检查设备成了雷打不动的规定。

那时候，国内的冷轧产线不多，2030冷轧的操作规程都是从国外引进的。

“我们不能全都照搬，好的吸收、不好的改进，要形成自己的操作法。”生产稳定了，王康健要求丙班工人总结操作经验。他自己带头，结合生产实践，边轧制，边修改，集各个岗位的最优操作，总结出“主操（王氏）人工智能操作法”。

有了这个法宝，1990年，丙班创出了5162吨的班产最高纪录，把外方专家都震住了。应用这套操作法，王康健带领着班里的伙伴们轧出了捆带钢、防爆钢、搪瓷钢、05板等新品种。

这年底，王康健当上了管理作业长，管的人从一个班变成了四个班，权利



更大了，“家长”风范更浓了。

“这里是干活的地方，产量高、质量好、出新品，我才好意思去争取更多的工资、奖金。”一上任，急脾气的王康健就摆明了立场。

20世纪90年代初，2030冷轧产线进入了产能和质量爬坡期，新钢种的试制频繁，加之外方的保驾队伍逐渐撤出，现场管理压力骤然加大。

“自己的作业区，出了问题我是第一责任人，不能往上面推，也不能怪下面。”担任管理作业长的前两年，王康健觉得有太多工作要理顺，心里总有一千一万个不放心。那两年，一年三百六十五天，二百二十多天住在厂里。

每天夜里2点、4点，工人最容易疲劳的时候，王康健就在偌大的厂房里开始巡检。“小杨，给我打起精神来，今天轧的可是汽车板！”看到工人有些疲倦，自己就在旁边多盯着点，工作间隙和他们聊聊家长里短，漫漫长夜就这样过去了……

2030轧机清洁工作，最苦的就是爬收集槽。收集槽位于五机架下方，二十多立方米的空间，用来存放乳化液，里面满是油污泥浆，味道难闻又不通风。工人都很怵干这活。

王康健没说啥，穿上高高的筒靴，顺着梯子爬下底部，一筒一筒指挥上面的工人把泥浆吊运出去。每个月，王康健都要爬一回，他发现下面泥浆的厚度变化，是检验机组润滑性能的最好信号。那以后，大家都抢着跟作业长爬收集槽，谁都没了怨言。

哪个岗位都干过，苦活累活都尝过，事事亲历亲为，因此，王康健制定出的管理规程工人干得特顺手。作业区的产量、质量、品种像芝麻开花节节高，大家干劲足心气顺。

“我们都愿意听他的。”工人打心眼里尊敬这位作业长。

在作业区，王康健是权威，是大拿，一言九鼎！

（刘 抒 整理）



编后记

二十多年前的往事了。谈起那段峥嵘岁月，钟永群、王康健仍然饱含激情。

1986年，为了探索创造适应现代化企业管理的新路子，宝钢总厂决定在全厂推行作业长制，并逐步形成了“以作业长制为中心，以计划值为目标，以标准化作业为准绳，以设备点检定修制为重点，以自主管理为基础”的基层基础管理制度。

回看那段历史，第一代“小厂长”们在充分放权的前提下大展拳脚，他们热爱岗位、技能过硬、能吃苦、敢担当，为宝钢留下了宝贵的管理和精神财富。

“作业区是我家，事事操心、样样亲历亲为”，“没图别的，一心一意想着把自己作业区的事做好”，“出了问题，我是第一责任人”……那个年代“小厂长”们的话，至今还深深震撼着我们。

“权力委让”、“工序服从”、“专业搭接”、“横向协作”、“自我了结”、“职务资格双轨制”……经过30年的发展，作业长制早已成为宝钢现场管理的基石之一。企业要发展，但根基不能动摇。与时俱进，在继承中赋予新意，于弘扬中丰富内涵，是新时期每个“小厂长”肩上的责任，也是老一代“小厂长”最殷切的期望和祝愿。



青年感言

作业长制在宝钢经过三十多年的发展，已经成为宝钢现场基层管理的核心。现场流行一句“千针万线一根针”，作业长就是这“一根针”。因为，现场的安全管理、成本管理、质量管理、设备管理、人力资源管理等等都必须穿过这根“针眼”。

在现场，作业长是名副其实的“小厂长”，是技术上的“大拿”，他们扎根现场多年，经历众多岗位的磨砺，是对现场情况掌握最全面、经验最丰富的人，作业区里的疑难杂症经他之手都能药到病除。作业长还是管理上的“大师”，他们会结合各自作业区的特点，因地制宜地开展工作，将五制配套灵活运用，使作业区在不知不觉中发生变化。作业长更是作业区的“大家长”，要维护作业区这个大家庭的和睦，更要建设好家庭，照顾好家人。

宝钢30年的建设离不开一代代作业长的辛勤努力，在宝钢二次创业之际，新一代作业长将继承前辈的优良传统，弘扬“85·9”精神，将作业长制不断深化，为宝钢的发展作出新的贡献。



——宝钢股份公司 陈 臣



经典故事

“新世纪的曙光已显露在地平线上，世界竞争大潮是挑战，是机遇，是考验，是辉煌。宝钢人迈着钢铁步伐，继往开来、团结奋进在现代化的大道上。”这是宝钢在投产十周年时喊出的形象宣言。宝钢追求的现代化，不仅是装备的现代化，还包括人的举止文明和环境的生态文明。



| 钢城文明三部曲

《宝钢日报》记者曾在一则现场短新闻《这里有朵康乃馨》中记录了这么一件事——

1996年7月24日，一脚踏进热轧厂办公楼三楼厕所，记者赫然发现洗手盆边大理石案上，一朵鲜红绽放的康乃馨静静地吐露芬芳。十五六平方米的厕所里窗明几净，一尘不染，毫无异味。香皂、洗手液、手纸一应俱全，一只铝制镜框夹着警句：厕所是面镜子，能折射出你的文明程度……

热轧厂这道“特殊的风景”可谓来之不易。因为之前的好多年，宝钢发起的厂区文明“三部曲”——“厕所革命”、“烟头围剿”、“绿化整治”，在员工中引发的震撼是史无前例的。

厕所革命

在宝钢一期工程边建设、边生产准备期间，黎明隔三岔五要到现场了解情况，而且都是长距离的步行检查。各生产厂、部的领导都知道，这是黎明一贯

的工作作风——踏踏实实。

一天，黎明从原料堆场走到烧结区域，在靠近皮带机长廊的地方，他突然转身走进一间独立厕所。陪同的炼铁厂厂长以为他想方便，也没跟进去，可黎明又马上出来了，扔过来一句话：“厂长啊，这个厕所你进去过吗？”

厂长被问得愣住了，赶紧走进厕所，一看里面便明白了：臭气熏天，水道堵塞，污水横流，不堪入目。

那时的宝钢厂区现场，人员庞杂，大家都全力以赴为了“85·9”而紧张忙碌着，似乎还顾及不到厕所问题。在一次生产准备会上，黎明一语中的：

“我们的干部都习惯于50年代以来的那套管理方式。机关职能部门的管理思想和作风没有真正转到为基层服务的轨道上来，职责不清，分工不明，办事拖拉。”紧接着，他说起那天的亲眼所见：“那个叫脏啊，地上都是水，靠踩着砖头才能走进去。这是现代化企业的厕所吗？”“厕所的整洁与否，直接反映出一个企业的管理水平，宝钢的厕所要成为没有臭气的厕所。”

话音未落，一片哗然。有人小声嘀咕：厕所没有臭气，那还叫厕所吗？当前生产准备那么紧张，哪有精力管厕所啊。

黎明见有人不以为然，亮开了嗓门：“一流的钢厂就是要有一流的厕所！厕所没有臭气怎么办不到？“文革”中，我在鞍钢就扫过厕所，我打扫的厕所就没有臭气。我能办到，你们就办不到？”

全场立刻哑然，他们相信黎明的确能办到。于是，一场轰轰烈烈的“厕所革命”在宝钢打响！

“厕所革命”需要成本投入，手纸的摆放成了一道难题。因为当时宝钢厂区人员庞杂，这手纸长“脚”，前脚刚放上，后脚就没了。

一天，黎明问炼铁厂厂长：“一间厕所一年的手纸钱要花多少？”回答是：



“2万元”。

黎明语重心长地说：“厕所里没手纸，工人就用棉纱头来解决擦屁股问题，结果下水道给堵了，疏通要费老劲了。所以要下决心，把手纸放上。这事看起来是个小事，但管好不容易，一定要管好。”

在炼铁厂干部大会上，传达了黎明的讲话精神，并强调：“厕所里不能断手纸，不要怕被偷掉；偷掉了，再放！再偷，再放！”

为此，总厂有关部门抽调人员组成联合检查队，对现场厕所进行巡检，一个月下来，还真逮到了十多个“顺手牵羊者”。闻讯的《宝钢日报》记者对现场厕所手纸失窃事件进行了曝光。

治标还需治本。宝钢陆续投资逾百万元，对厂区73座独立厕所的室内外设施进行改造；绿化环卫公司制定“定时、定点、定序”工作法，加强清扫保洁；现场各生产厂、部则是党政工团齐抓共管……

有一年，中央几个部委组成联合检查组到宝钢检查现代化管理，一位部级领导提出先到厂区看看厕所。当看到宝钢现场的厕所建筑新颖，造型美观，与现代化厂房浑然一体，而且厕所内瓷砖贴墙、马赛克铺地，没有异味，镜子、手纸一应俱全后，他连声称赞：“宝钢的管理一定是一流的。”

1998年，宝钢厂区设施齐全的独立厕所发展到110座。宝钢的厕所从此走向“星级”标准，在后来上海市文明厕所评定中，宝钢厂区一批厕所荣登“文明榜”。

消灭烟头

初轧厂开工初期，每天一大早，工人总能看到有个人在现场转悠，时不时弯下腰，捡起地上的烟头。他就是初轧厂党委书记要荣弟，人们戏称他“烟头

书记”。厂长余永桂听说后，在作业长会议上说：“五十多岁的老书记去现场巡视，天天能捡一大把烟头，你们作何感想？”

作业长们感到脸红，回到作业线向弟兄们打招呼。在“烟头书记”的带动下，车间里乱扔的烟头越来越少。

说起那场“烟头围剿”行动，员工都说：“和烟头较上劲，咱要书记可是‘第一人’。”而“烟头书记”却摇头：“抓乱扔烟头，我不是‘第一人’，第一人是黎明部长！”确实，在宝钢生产逐步进入正常轨道之后，黎明对生产车间的脏、乱、差现象十分不满。特别是厂区烟头随处可见，这让他睡不着觉：“这哪是现代化企业的现场管理啊？”

一次，黎明陪同南美一位国家政要在生产现场参观，沿路的烟头让他感到无地自容。在总厂干部大会上，黎明严厉批评了现场环境的脏乱差：“你们去看看，那是共和国最脏的地方！满地油污，烟头随处可见，我们宝钢人在外国首脑面前丢尽了脸！有人说，国内钢铁厂就是这样，不可能把环境搞得像宾馆一样干净。我们就是要把这种‘不可能’变成‘可能’……”

黎明的严厉批评是有理由的。他举了一个例子：前段时间，他访问了欧洲三家老牌钢铁企业——英国的英钢联、荷兰的COCOEN和德国的蒂森，他们的现场车间怎么样？地上没有铺大理石，没有刷油漆，只是水泥地本色，但是所到之处一尘不染。“我想，这地应该不是用扫帚扫的，扫地不会那么干净，他们是用拖把拖的。人家能够做到，宝钢为什么做不到？”

黎明认准的事，没有做不成的。于是，一场全厂整治环境、消灭烟头的行动拉开了战幕。所有的生产厂都闻风而动，各单位在各自管辖范围划分责任区，辟出“吸烟室”，订立制度，落实责任者，自查自纠，及时整改。总厂党委、行政管理部门、工会、团委还联合组织全厂抽查和巡视。



钢管厂提出：“企业竞争在市场，竞争力在现场。”环境是反映文明水准的镜子，年内要做到：车间无垃圾，道路无杂物；地面无脏物，水泥见本色；设备无污迹，油漆见本色；玻璃无积尘，厂内见阳光。果然，全厂重视，人人动手，现场面貌有了翻天覆地的变化。

谁知，第一战役还未结束，第二战役又打响了，导火索就是部分作业长考察韩国浦项归来后谈观感见闻——

“浦项厂区道路两旁绿树成荫，空气清新，即使在高、烧、焦区域也少有灰尘飞扬，高炉安全走道上的不锈钢扶手擦得洁净明亮，白手套摸上去，依旧洁白如初。”

“浦项地上没有烟头，厕所干净得如同宾馆，员工行为举止文明……”

初轧厂领导坐不住了，党委发动大家讨论：“国外企业的管理能达到这种程度，我们怎么办？”很快，初轧厂提出了“三化”的目标，即“物品摆放定置化，劳防用品穿戴标准化，言行举止规范化”。很快，在宝钢党委的要求下，“三化”在全厂推广，宝钢厂区面貌和员工形象发生了明显变化。

后来，上海市一位副市长到宝钢谈工作，参观完以后用赞赏的口吻对黎明说，宝钢的马路比市里的马路还干净。黎明心里想，宝钢就应该是这样的！

绿化整治

宝钢大面积绿化是从1984年开始的，基本与建设同步。然而，现实情况却不尽如人意，甚至与设计要求大相径庭。起初，到处都有施工和生产车辆压坏绿化地的现象，有的地方刚种下树木，没几天就被破坏了。施工单位怨声载道，绿化工人叫苦不迭。

大家没有料到的是，作为宝钢总指挥的黎明对绿化看得比工程建设更重

要。他始终坚信：人能够改变环境，环境也能够潜移默化改造人。

一天下午，宝钢工程指挥部在宝山宾馆召开施工协调会。负责施工的有关领导从工地赶来，因为上午下雨，他们脚上拖泥带水的，把宾馆的地毯给踩脏了。黎明在讲话的时候提到了这个细节：“你们把那么多泥巴带进宾馆，责任全在我，我没有把宝钢的绿化搞好。”

宝钢一期工程验收中发生过这样一件事情：宝冶负责高炉施工的一位领导向黎明报告，高炉完全具备了交工条件。黎明不声不响围着高炉转了一圈后，对那位负责施工的领导说：“不行，绿化没有达到设计要求！”

“这样会脱期的……”施工领导无奈地表示。

“脱期由你负责！”黎明斩钉截铁。

这，就是后来写进施工规范性文件中的一条：工程验收必须与周边绿化同步。为了实现这一目标，所有宝钢的工程项目都有一条特殊的验收标准：高标准的绿化；所有的文明单位都有一个绝不可少的条件：不准损坏一块草坪、一棵树木！

黎明脚踏实地描绘着宝钢的蓝图，他时常站在纬三路的桥上憧憬着未来：在蓝天白云一尘不染的厂区，工人身着整洁的工作服，戴上色彩鲜艳的工作帽，佩着各自责任的臂章，这才是宝钢和宝钢人应有的风采！

若干年后，宝钢确实像样了：厂区内210万株乔灌木，91万平方米草坪，总长64万米的绿篱，井井有条。按生态价值工程的要求，厂区构成了植物的“屏”、植物的“墙”、植物的“景”、植物的“肺”。350种花木中，85%是常绿，70万株开花。

刺猬、野兔、黄鼬等三十多种野生动物在厂区找到了新家；建厂初期绝迹的燕、雁、野鸡、野鸭、黄莺、画眉等六十多种鸟类又纷纷回归。梅花鹿落



户厂区动物园时，宝钢人像迎接珍贵的客人一般夹道欢迎。

若干年后，梅园、桃园、桂花园、橘园、竹林区、木兰区等“四园二区”，腊梅、杜鹃、紫薇、木芙蓉等13条四季飘香的花带，构成了立体花卉景观……

在宝钢投产十周年之际，有关方面对13.7平方公里的厂区作了统计：绿化面积达510万平方米，绿化率达32.74%，相当于上海公共绿地面积的40%；人均绿地面积达194.9平方米，相当于上海市人均绿地的140倍。宝钢一、二、三期工程环保共投入43.4亿元，而据相关专家评估：每年可产生生态效益8600万元，生态资产达70亿元。这颗硕大的钢铁皇冠上闪烁的绿色明珠足以让宝钢人为之骄傲和自豪。

（施胜国 整理）

编后记

我们经常会在厕所里看到这样的箴言：上前一小步，文明一大步。古人以跨出一足为跬，再出一足为步，二足之间距离很短，但“不积跬步，无以至千里”。宝钢有今天的文明成就，是靠一步一步积累起来的。

“寓文明的行为于文明的环境之中，寓文明的环境于文明的行为之中”，这是老一辈宝钢领导人对我们提出的行



为要求。在今天，基层员工作为企业最根本的力量，加强员工的作风建设，养成良好的行为习惯，要靠先进的文化、合理的制度和正确的方法。而态度不认真，理念再多、再正确，也无济于事；态度不认真，制度再多，也不管用。因此，最重要的是要有“PDCA+认真”的态度，唯有此，才能无往而不胜。



青年感言

据权威机构的调查：在留住人才的要素中，位列第一的是薪酬，居于第二的是工作环境；目前，80后、90后的离职率高达30%，而离职的一个要因就是对工作环境的不满意。谁能想象早在数十年前，黎明就已经预见到环境的重要性，并且三令五申将钢城的环境治理作为一项重要工作亲自来抓。也正是当年的“铁腕”政策，成就了今天绿意盎然的钢城，造就了今日优质的宝钢产品，锻造了一批又一批卓越人才。

近朱者赤，近墨者黑。良好的环境可以让员工焕发激情、心情愉悦、事半功倍，而一个糟糕的环境，只能让身处其中的员工心情低落、自怜自哀、沉默悲观，这种负面的情绪也会对企业造成不良的影响。

曾经看到过这样一句话：不要用事实挑战认知，赢的



总是认知。就像动物界的“印刻现象”，人们对宝钢的第一印象，将会根深蒂固地留在他们脑海里，并直接形成宝钢品牌在其心目中的地位。“一流的钢铁企业，不仅要出一流的产品，更要有一流的生态环境。”这是黎明曾经预言的。而今，我们正在努力践行，持续建设一流的生态环境，并且以一流的生态环境打造一流的钢铁产品和企业人文。

——宝钢股份公司 杜燕妮



经典故事

1985年，也就是宝钢投产那年，我国编译出版了美国当代学者阿历克斯·英格尔斯的《人的现代化》一书。书中这样写道：“再完美的现代制度和管理方式，再先进的技术工艺，也会在一群传统人的手中变成一堆废墟。”

宝钢的干部员工来自全国28个省、自治区、直辖市，两千多家企业。四面八方带来了不同的习惯、不同的文化，但无一例外是从传统体制模式里脱胎而来的。长期以来，人们习惯于把工作“贴在墙上挂在嘴边”，习惯于“一杯茶一支烟、一张报纸看半天”。形式主义和官僚主义不根除，宝钢的现代化装备就有变成一堆废铜烂铁的可能。



化虚为实的“狠招”

人的现代化首要的也是最难的，就是观念的现代化。因此，这注定是一次艰难的自我蜕变！

口号喊不出世界一流

过了国庆，秋风就有些凉了。

黎明披上外套，跟秘书说，“走，去运输部！”车在运输部门口停下，黎明却并未挪步，“去叫这里的部长和书记过来。”

一听说黎明来了，大伙儿不免有点紧张，因为他的“突然袭击”，在宝钢是出了名的，今天这“葫芦”里卖的又是什么“药”呢？

“今天是几号啊？”迎上前去的运输部领导，被黎明问了个丈二和尚摸不着头脑。

“十月……十号吧……”

“你们俩是共产党员吗？”

“是……”

“既然你们都是共产党员，那这是庆祝的哪个国庆啊？”顺着黎明手指的方向，只见大门口悬挂着的大红灯笼和“庆祝国庆”的大幅标语，正不合时宜地释放着浓浓的节日气氛。大家的脸刷地红了。可不，国庆节早过了啊！

原来，黎明是有备而来的。一周前，他在现场检查的时候，就已经发现了这条横幅。在黎明看来，一个现代化的企业到处充斥着这些花花绿绿的东西，非但破坏了环境的和谐美，日子久了，纸破字缺或时过境迁就更狼狈了。

“标语、口号，勤快人不用看，懒惰的人看了也没用！”为了刹住这股风气，黎明大会小会讲，时时处处抓。一次，他发现厂里一个电气柜上贴着“只生一个好”的标语，立即要求撤下来。有人解释说，这是宣传计划生育国策……“这里是生孩子的地方吗？为什么不贴到你家的大立柜上去，那样不是可以更好地学习吗？”黎明不留情面地予以批评：“口号挂多了只能说明做不到，宝钢要实现世界一流，光喊几句口号表几个决心是不行的，要实实在在干出来！”

话虽这么说，要改变多年积习可没那么容易。宝钢“厂区不贴标语、不挂横幅、不出黑板报”的要求一传达，宣传干部就先炸开了锅。

“全国都这样，为什么宝钢不行？”

“不贴标语，我们怎么做宣传工作？”

“我看哪，肯定坚持不了几天！”

部队复员的高宏观就是“反对派”的代表。在部队担任文化科科长期间，吹拉弹唱、打球照相、写字画画，高宏观样样在行。到了宝钢总厂钢管厂宣传科科长的岗位，高宏观自感如鱼得水。“我会写一手漂亮的宋体字，都是‘文



化大革命’的时候练出来的，尤其是1米2的方块字，全宝钢没几个能写好的！”高宏观得意地说，“那时候，我们钢管厂不但出标语的速度是最快的，还是黑板报的得奖大户！”

标语、板报，在当时是最常用也似乎是最有力的宣传工具，“不让搞了，那思想政治工作还搞啥？”高宏观一肚子的不乐意，却也奈何不了，只得把小黑板偷偷藏到柜子顶上，琢磨着往后的工作该怎么开展。

静下来，细想想，高宏观渐渐开窍了。过去，时间都花在了写标语、画黑板报上，现场的油污没人清，墙角的垃圾没人扫。究其原因，是因为在很多人看来，谁标语贴得越快，似乎谁的行动就越快，谁的板报越漂亮，似乎谁的工作就越有起色。其实，这都是在形式上找抓手，没有抓到点子、抓到根本。开了窍的高宏观当上了钢管厂精整分厂党支部书记，他的精力已经从标语、板报转到了抓队伍、抓作风、抓环境上，成了反对形式主义的坚决拥护者，现场作业环境和员工精神面貌大为改观。

不久，《解放日报》、《工人日报》等媒体陆续刊载了“宝钢成为中国第一家厂区没有标语口号的国有大型企业”的报道，宝钢少说多干、反对空谈浮夸的作风一时间被传为美谈。

开会就是为了解决问题

整整一个上午了，指挥中心十六楼董事长办公室的门始终紧闭着。秘书轻声推开了门。

“来得正好，先别走。”听见声响，黎明没有抬头，继续埋头写着什么，一沓便笺纸周围，铺满了一张张巴掌大小的小纸片。

很明显，那些小纸片是从黎明随身携带的工作记事本上撕下来的。这个习

惯他已经保持了多年，干部大会召开前的两三个月里，黎明总会召集若干个座谈会，听取一线管理者、技术人员、离退休老同志等员工的意见和建议，并认真记录在工作记事本上。这本泛黄的记事本上，还记录着他每天在现场徒步“私访”时发现的各种问题。综合这些信息，黎明自己起草讲话提纲。他常说：讲话要讲自己的话，不要秘书捉刀代笔，不要照本宣科念稿，不要穿靴戴帽。

“这几个数据去财务部核实一下。”黎明拾掇起散乱的便笺纸，指了指几个打了记号的地方，递给了秘书。和往常一样，黎明的讲稿其实就是一个提纲，十来个大大点下面又有若干个小点，没有废话、套话、空话，甚至连形容词都很难找到。

每年的干部大会，黎明就拿着自己用铅笔起草的这十来张便笺纸，在台上一讲就是几个小时。他习惯站着讲话，话虽朴素，但有典故，有案例，有数据。

“今天挨批了……”一位被点名批评的厂长，表情尴尬地走出会场，“什么都瞒不过黎部长，连地上那点油他都知道！”

“机关是今年精简的主要对象，减10%哪，压力太大了！”几个职能部门的干部边走边议论着，大家知道，这指标没商量的余地，得赶紧回去研究落实。

在宝钢，这样大规模的会议其实并不多，但无论大会小会，都要求必须解决问题，务实高效。就在那年的干部大会上，黎明又对“会怎么开”、“话怎么说”提出了明确要求：“机关忙，忙什么？忙开会，一个部长带两个处长，一个处长带两个科员。今后总厂开会，有关部处只需要一人参加。部长、处长说不清楚的，请能说清楚的人参加，同时也请把职位和岗位系数让给能说清的



人，不能以己昏昏使人昭昭，开个会动不动一大屋子人，有什么效率？”

说到开会，只要黎明参加，很多与会者比赶考还紧张，还常常真有人被“考”得下不来台。

一次会上，有位干部正照着事先准备的稿子汇报当月生产经营情况，“在……的正确领导下，在全厂上下的共同努力下，我们……”

“行了！别念了，把稿子收起来吧！”黎明重重地把茶杯往桌上一搁，打断了发言，“我问你个事儿，你们厂新装的那两台设备，是哪家供的货哪？”

“好像……，具体我回去查一查……”

“半年用下来怎么样？”

“听说……大概……”发言者的前额不觉沁出了冷汗，支支吾吾地答道。

“啪！”茶杯再次被重重地放下，茶水都洒在了桌上。“你回去！让了解情况的人来汇报！”黎明一点情面不留，厉声说道。

这名干部哑口无言，尴尬离场，所有与会者也都悄悄擦了把冷汗：开会不能开无准备的会，说话不能说别人准备的话，当官不能当不了解情况的官，敷衍不得啊！

机关要把现场当上帝

类似的情况，并不鲜见。很多人纳闷，一个企业的一把手，怎么可能连犄角旮旯里芝麻绿豆的事儿都知道呢？比如哪块绿地有损坏、哪个角落里堆了垃圾、哪个地方有人闲着没事晒太阳，这些连二级厂的干部都不一定知道的事，偏偏逃不出黎明的眼睛。

后来大家才知道，如果不出差，黎明每天都会去现场转，除了司机和秘书，谁也不知道他会出现在哪里。为了少挨批，有的分厂悄悄织了张“情报

网”，一有“风吹草动”，就先自查一遍。渐渐地，现场的管理者被逼出了一个习惯：每天一早先到所辖区域走一圈。

事实上，黎明决意要改变的，是传统国企“一杯茶一支烟、一张报纸看半天”的人浮于事的陋习，杜绝拖拉、扯皮、推诿现象。但要改变传统思维和习惯，并不是一件容易的事，得有魄力，出“狠招”。

投产前，有的二级厂还没成立，十几个科室的干部就已经到位了。“宝钢是现代化企业，不能再搞老一套了！”按照“机构不重叠，业务不重复”的原则，宝钢坚决撤销了二级厂的冗余机构，只留下一个办公室。计划、财务、设备、能源、物资、运输等业务，统统由总厂的职能部门管起来，要求一竿子插到底，管理到现场，服务到人头。

宝钢不仅下了“狠招”，还放出了“狠话”：

“二级厂厂长只管三件事：搞好生产、带好队伍、掌握信息，其他的事不要管，也不准管！”

“机关要把现场当‘上帝’，主动服务，不准代劳！”

“哪家跟现场要材料，就减哪家的人！”

机关处室没了“腿”，只得主动到基层调研情况，发现问题，解决问题。唐柏在担任计划处计划科科长的时候，要求专业计划员必须自己深入基层厂掌握第一手资料，并完成调研报告，反对“拿来主义”。对口炼钢厂的专业计划员张荣海，每周约有一半以上的时间泡在炼钢区域。他的主要工作是测算并制定炼钢厂的季度、半年度及年度计划指标。为此，他必须清楚每条产线的设计能力、核定人数，随时了解钢铁料消耗、炉龄、产量等主要指标的变化。而这些信息和数据都是他骑着自行车，一个车间一个车间搜集来的。

严格履行“服务、协调、调研、参谋、监督、执行”六项职能的机关，人



员精简了，工作也更高效了：现场申请生产用车，运输部承诺15分钟到达用户现场；各部门申领物品，只要一个电话，物资部保证按时、按质、按量运货到现场；凡应该由业务管理部门解决的问题，三天内必须有回应或解决，凡需要跨部门解决的问题七天内必须有处理意见，每发生一次有责投诉，否决责任单位人均50元奖金。

从不理解到理解，宝钢通过几年的努力，冲破传统管理的藩篱，职能部门放下身段服务现场，基层一线聚焦中心工作，效率和效益不断释放。1993年，宝钢各生产单元全面达到或超过设计能力。谁能说那仅仅是装备的现代化，而不是管理的现代化、员工队伍素质的现代化呢？

（王丹云 整理）

编后记

这真的是一场漫长而艰难的拉锯战。

宝钢从生产准备开始就已经意识到，“用标语占领墙壁”并不代表“让思想占领阵地”，流程复杂、会议冗长、报告繁多，并不表示我们解决问题的办法就多。早在1992年，邓小平就尖锐地指出：“现在有一个问题，就是形式主义多。电视一打开，尽是会议。会议太多，文章太长，讲话



也太长。而且内容重复，新的语言并不很多。”

尽管对形式主义的声讨从来没有停止过，但应当承认，我们身边的形式主义从来没有彻底根除过。2012年宝钢管理者问卷调查显示，工作作风和形式主义问题，仍是宝钢突出的问题。

中央政治局“八项规定”的出台，传递出摒弃形式主义的坚定决心。同样，面对前所未有的挑战和机遇，宝钢的二次创业也需要拿出足够的勇气和切实的行动，在“求实”、“务实”、“落实”上下功夫，去除一切不创造价值的活动。



青年感言

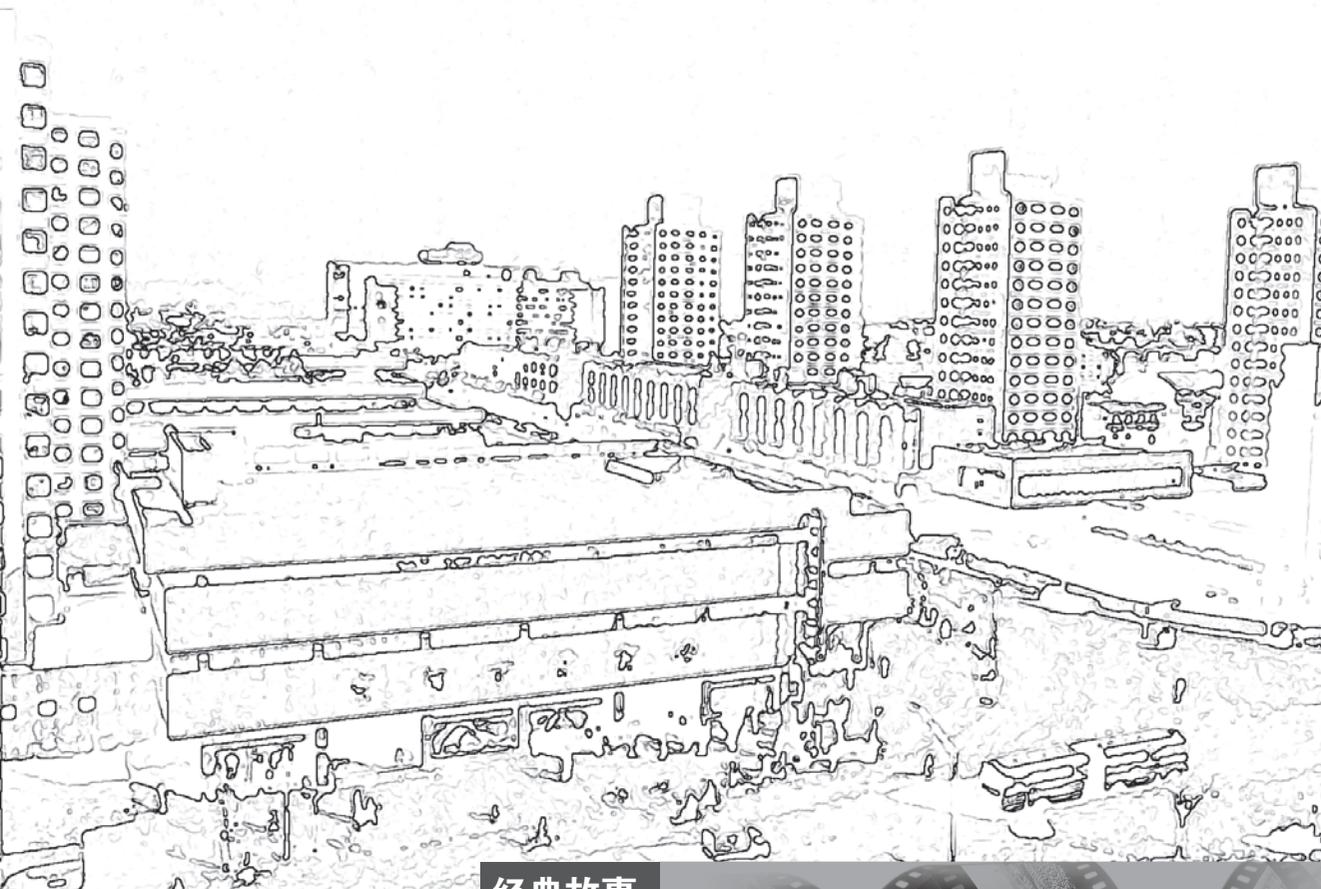
在一个清凉的夏夜，我默默地读完这个小故事。故事虽小，意义却深远。形式主义，一种虚浮的工作方式，宝钢的前辈们在投产之初就意识到它的巨大危害，从一言一行做起，从身边的小事抓起，着力根除。

反对形式主义，不应注重“反对”本身，更重要的是建立起一种高效简洁、求真务实的企业文化。时至今日，对于“形式主义”这只过街老鼠，似乎人人都在喊打，但一个不能回避的现实是：如今有多少人不是在用着形式主义的方式反对着“形式主义”？又有多少人真正懂得我们所反对的“形式主义”其实已经深刻地渗透在我们的生活习惯中？曾经热衷于激动人心的标语口号，曾经迷恋于口若悬河的精彩汇报，曾经追求着PPT的精致与美妙……就这样，不经意间，我们屡屡掉入“形式主义”的桎梏而全无自省。



故事中那些化虚为实的“妙招”，对于今天的宝钢依然具有现实的指导意义。一个好消息是，如今我们可以从各种媒体上看到国家领导人率先垂范，出行轻车简从，演讲言简意赅，呈现出一种清明奋进的气象。而宝钢，这艘钢铁巨轮也整装待发，扬起了二次创业的风帆。前程风雨苍茫，我们更需拿出乘桴于海的勇气和如履薄冰的修为。宝钢青年，尤其要战胜人性的顽劣和自身的懈怠，坚决反对形式主义，立足本职，脚踏实地。

——宝钢中央研究院 周 晶



经典故事

人一旦被戴上“枷锁”，走一走、动一动，都要耗费很大的精力，久而久之，非被拖垮不可。

计划经济体制下的老企业也是这样，衣食住行、养老育小，商店医院、文娱体育，是吃、喝、拉、撒、睡样样配置齐全。这种传统企业模式，在一切物资由国家调拨的计划经济年代，还可维持。到了20世纪90年代初，计划体制逐步被社会主义市场经济体制所替代，企业既要管生产，又要管生活，不堪重负。

宝钢怎么办？是走传统之路还是闯出一条新路？



| 卸掉“枷锁”

宝钢的选择是：卸掉“枷锁”——凡是能依靠社会办的事，宝钢坚决不办；凡是无法推向社会的事，就建立一个独立的系统，为宝钢主体服务；凡是专业化协作的，就交给专业单位去做。我们要讲的卸掉“枷锁”的故事，就是这“三个凡是”。

故事发生在宝钢一期投产前后。

企业不办社会

“企业不办社会”，就是“凡是能依靠社会办的事，坚决不办”。黎明曾经多次讲过这样一个故事：“那一年，我陪同德国西马克公司的总裁到我国一家大型钢铁厂参观，看到我们自力更生建设起来的工厂和中国制造的设备，这位总裁表示钦佩。没想到，参观还没结束，在厂区碰上了一群大摇大摆过马路的猪，我们只好停下车，让猪先过马路。当时很尴尬，只差没打个地洞钻进去。西马克公司总裁说猪是吉祥之物，不必介意。没想到，车没开出几步，半

路里又有一群鸭子冲上马路，在车前车后“嘎嘎”乱叫，我们还能说什么呢，全都哑口无言。钢厂办社会，家属住在厂区里，连里弄的名字都是以钢厂命名的。宝钢一期投产前，厂区住了1892户、4000多人，他们在厂区养鸡、养鸭、养猪……美其名曰‘工农结合，发展副业’。”

宝钢在一期工程建设期间也投资建造过一些社会设施，如宝钢商场、宝钢医院、宝钢幼儿园、宝钢一中、宝钢二中等。既然“不办社会”，这些社会配套设施就交由地方管理，宝钢不再插手。宝钢人到这些地方去就医、购物不享受半点优惠，宝钢人的子女入学也得交全额学杂费，没有半点折扣。

于是乎，有很大一部分宝钢人特别是在这些地方工作的职工家属不干了。

“宝钢怎么了？不要医院，不要学校怎么行？”

“社会医院肯定没有厂医热情、仔细！看病还要多付挂号费、诊疗费。”

“那当医生、教师的宝钢家属不就进不了宝钢了吗？”

“职工住宅交给了社会管，碰到问题，叫天天不应、叫地地不灵！”

……

意见捅到了宝钢领导层，善听群众意见的黎明这次却没有听。用他的话说，宝钢没有管理医院、学校、商业的专业人员，管也管不好，交给医疗部门、教育部门、商业部门，他们有特长、有经验，交给他们去管理，既健全了社会功能，宝钢也可轻装上阵，有什么不好！

以黎明为代表的宝钢人确有先见之明，几年后，国家实行了医保，不到医院看病也不行了；社会教育资源日益丰富，质量大大超过了厂校；住房改革使住宅逐步实现了商品化。

轻装上阵，不仅壮大了自己，社会也因此得到繁荣。宝钢上马后，扩大了宝山的社会服务功能，成为上海经济增长最快的地区之一。有人戏言，宝钢因



宝山而得名，宝山因宝钢而扬名，一点不假。

主体只管主业

“主辅分离”，就是“凡是无法推向社会的事，就建立一个独立的系统，为宝钢主体服务”。

社会能办的全都交给了社会，还有社会不愿接纳的事，怎么办？比如职工上下班、吃饭问题，职工保健、福利问题，厂区绿化、道路清洁、交通管理乃至废物利用问题，等等。这些看似小事，实则关系着企业的正常运营，不管不行，管了又耗费大量精力，怎么办？

有人提出参照外国，主体生产经营之外的全部服务统统交给社会。一期工程投产前几年，宝钢曾经将食堂委托给饭店承办，搞食堂餐厅化。办法试行之初，供应伙食的外协饭店和就餐的宝钢职工都觉得很新奇。可一个多月后，就出问题了，饭店是国营企业，也是8小时工作制，炊事员照旧按正常的工作时间上下班，这样一来，饭菜跟不上了，晚来的职工没了饭吃，后来，饭店干脆不供应晚餐了。

国情特殊，此路不通。于是，“主辅分离”便提了出来。在宝钢内部成立一个独立的子公司，把无法推向社会的所有辅助职能，统统归并到这个



公司里，为宝钢主体服务。

1986年初夏，冶金工业部批复宝钢总厂，同意成立宝钢开发总公司。然而，将一个新的思路变为一个新的现实，可以说阻力重重，举步维艰。

就拿食堂来说吧，民以食为天，全厂三十多个食堂全交给了开发总公司，各分厂领导总觉得失去了点什么。一天，一位分厂厂长接待前来参观宝钢的老同事，中午，他让办公室通知食堂加几个菜，食堂负责人回复说，加菜要事前告知，临时通知没法安排，而且要自掏腰包。厂长闻罢责问：“分厂的食堂，厂长说话不管用，真是岂有此理！”旁边一位副厂长提醒他：“厂长，现在食堂不属我们管了，不好使！”

像这样厂长说话不管用的事情越来越多了，职工吃饭、福利分房、上下班乘车，厂长只有提建议的份。一些二级厂、部、处的领导心中忿忿不平，加上开发总公司刚刚成立，千头万绪，纷繁复杂，一度出现了交通车误点、食堂主副食品供应跟不上、垃圾堆积……这更加剧了不满情绪，埋怨、指责、批评接踵而来，还有的干脆要求撤销该公司，恢复原状。开发总公司面临四面楚歌的尴尬。

问题又捅到宝钢上层，上层领导态度很明确：大方向正确，失误难免。要求开发总公司对存在的问题进行整改，出现失误“事不过三”。

开发总公司顶住了压力，经过不断整改、创新和发展，终于出现了奇迹：厂区绿化率全国首屈一指；通勤准点率接近100%，在全国大型企业实属罕见；职工体检、传染病和职业病防治等跨入冶金系统和上海市先进行列；全国第一家实行食堂膳食营养配制餐厅化……

时过境迁，几年后，曾经有记者问那位对“食堂说话不管用”的厂长，如果现在再叫你管食堂的话，你还管吗？那位厂长把头摇得像拨浪鼓似的：



“那不是叫我去遭罪么？影响生产、影响效益，个人收入也得减少，傻子才去干！”

专业依靠协作

“专业化协作”，就是“凡是可以专业化协作的，就交给专业单位去做”，也就是将宝钢主体的设备维修、备件制作、产品包装、物资贸易、交通运输等非钢铁生产的专业业务剥离并委托出去，充分利用和依靠社会专业化协作，不搞“大而全”的传统模式。

当时，国内各钢厂的设备维修人数占了员工总数的三分之一。但宝钢却坚持走专业化协作道路，由参加宝钢建设的冶建单位承担专业设备检修任务。这些冶建单位对各自承建的项目非常熟悉，既了解设备状况，遇到年修项目还可以机动调集检修力量。就这样，宝钢没有了庞大的检修队伍，也不用建造大规模的机修厂房，为宝钢服务的冶建单位实力也因此得到加强。

还有很多“好心人想不通，宝钢人想得通”的事儿。比如备品备件，宝钢每年消耗的备品备件在10亿元以上。有好心人曾经多次对宝钢领导提起：“你们每年需要这么多的备品备件，为什么不建一个自己的备品备件制造厂，这10亿元不就可以省下来了吗？”

偏偏宝钢宁肯眼睁睁地让别人拿走这笔钱，自己坚决不办。你想，宝钢需要的备品备件数量多、品种多、质量要求高，如果自己投资建设，要多少专业厂？不说投入，专业技术也不行，不如交给专业制造厂。全国各地有近80家向宝钢提供备品备件和重大技术服务的制造厂和科研单位，他们有经验、有人才，大多已具备国际竞争力，有的已成为中国机械制造行业的主力军。宝钢作为买方，可以货比三家，挑选信誉最好、质量最高、价格又合

理的厂家。此外，这种“专业化协作”的方式，也体现了宝钢“一盘棋”的思想，为壮大冶金建设队伍、加速冶金机电产品国产化进程，作出了突出贡献。

一些“辅助”单元可以靠专业化协作，而与钢铁主业紧密联系的化工、贸易、铸造、运输等还难以实现专业化协作的单元怎么办？那就“分灶吃饭”！用行话来说叫作“放开辅助、搞活辅助”。就是把辅助单元从主体分离出去，在“服从主体、服务主体”的前提下，独立经营，自谋生路，不吃“钢铁饭”，既减轻主体的负担，又让辅助多创效益。

经筹划，化工公司、实业公司、国际贸易总公司、铸造公司率先开始“分灶吃饭”。对“分灶吃饭”的单位，宝钢明确规定实行“同等优先”的原则，决不保护落后，防止这些单位凭借宝钢这座靠山，垄断资源和服务项目，在“服从主体、服务主体”的前提下，让它们在市场竞争中把握自己的命运。

有人说，一项技术的突破，可以开拓一方领域，而一个观念的飞跃，能开辟一个新天地。“分灶吃饭”后，这些部门很快就发生了可喜的变化。

多年来一直亏损的化工公司放开经营后，领导坐不住了，在出色完成宝钢煤气精制供应的同时，千方百计对化工原料进行深度加工，积极开拓国内外市场，不仅实现了扭亏为盈，还成了盈利大户之一。经营废钢的实业公司转换机制后，按照市场规律办事，在确保供应宝钢废钢的前提下，“挑肥拣瘦”，开发废次材料的综合利用，创下了可观的经济效益。国际贸易总公司自主经营后，将国内外的钢材、物资集中管理，统一筹划；与此同时，努力发展海外事业，开拓国际市场，尽一切可能减少中间环节，与用户建立长期、稳定的贸易关系，并不断提高服务贸易质量。铸造公司原是炼钢厂的一



个车间，在建设高炉时，宝钢向国外进口了高炉用冷却壁，掌握了第四代高炉用冷却壁技术。与主体分离后，铸造公司在引进的基础上不断创新，生产的第四代高炉用冷却壁价廉物美，不仅受到国内钢厂的欢迎，还拓展了国际市场，完成了从引进到出口的转变。

卸下沉重“枷锁”的宝钢，轻装上阵，在同行竞争中赢得了先机。

（秦文明 整理）

编后记

卸掉“枷锁”，体现了现代化大生产与市场经济发展基础上逐步产生的一种以现代科学管理为基础的新型管理理论和管理思想，是宝钢领导者的一个优秀管理典范，它与其他众多的优秀管理典范形成了宝钢文化的基础。

卸掉“枷锁”，既是对宝钢历史沿革的回溯，又是宝钢硬实力与软实力的一次综合展示，传承着宝钢一代人的价值取向和行为标准，凝聚着企业的共同信念和整体合力，给人以震撼，令人回味，发人深思。虽然，当年实施的这些大刀阔斧的变革，随着宝钢的发展进行了与时俱进的调整和优化，但变革的思路、勇气和胆略没有改变，以后也不会改变。若干年后，后人或许会把《卸掉“枷锁”》当作一个历





史故事来看待，但是，企业文化是一种具有包容性的“大文化”，它的内涵是永远要继承和弘扬的。

青年感言

“学而不思则罔，思而不学则殆”，是我大学毕业踏入工作岗位后，最深的体会和感受。宝钢在全国钢铁行业中的领先地位，是由无数的创新累积而成，这里既有技术创新，又有管理创新。宝钢员工的不断实践和摸索，反复思考和创新，才成就了宝钢的领先地位。

读了这篇《卸掉“枷锁”》，我对宝钢管理理念的理解有了提升。我最敬佩的是宝钢高层领导高屋建瓴的战略眼光：“不要社会”要效益；“主辅分离”创奇迹；“协作”、“分灶”求突破。这些举措既是时代进步的要求也是企业发展的需要，事实也验证了这些举措是多么合时合宜。

我是宝钢发展公司的一名员工，公司下属的各个单位分工明确，洗菜烧饭、除草种树、通勤服务等等，各司其职。这种主辅分离、专业化运作的理念在当时非常超前。尽



管是辅业，但我们都是宝钢人，服务好主体就是我们的职责。作为宝钢发展公司的一员，我们无比自豪地说：宝钢的发展有你的一半，也有我的一半。

——宝钢发展公司 郑琦



经典故事

日历翻到1992年4月17日。这一天，宝钢迎来了一个重要时刻，二期工程全面建成投产。出人意料的是，投产仪式上爆出了一个重大消息：宝钢三期工程即将上马！这可是一条不容漏发的重大新闻，全国三十多家新闻单位的记者顿时忙碌起来，“这条消息是个意外的惊喜！”新华社上海分社记者陆斌随手拉了一张桌子，匆匆赶稿。

他们不知道，为了这个“意外的惊喜”，宝钢领导层已足足准备了7个年头！



三期工程决策背后的故事

这个酝酿了7年的决策，使高等级汽车板、镀锡板等高难度、高附加值产品从此告别依赖进口的历史，也使宝钢在产品质量、信誉、成本、规模效益等方面真正具备了与世界一流钢铁企业竞争的實力。三期工程决策的背后，隐藏的是一個百年钢铁強国的梦想。

“搏”一个未来

在冶金战线奋斗了多年的黎明，如同他的名字一样，“黎明即起”，每天天未亮就早早起床了。这一天，他与往常一样，完成蛙泳晨练，披着初露的晨曦，来到丁家桥宝钢工程指挥部。

简单朴实的指挥部大院如同北方的四合院，四栋三层小楼和礼堂分布在操场周围，在晨曦中显得格外宁静。今天，这里将迎来一批重要客人——全国冶金专家应邀前来参加宝钢三期工程规划会议。宝钢要在这次会议上，为自己“搏”一个未来。

其实，十多年来，宝钢一直在种种质疑中不断成长：在长江口松软土质上

建成的厂房，未来桩基会不会下沉？这家国内第一家“吃进口料”的钢铁企业，未来会不会吃了上顿没下顿？投入300亿元建起了宝钢，未来会不会像国内一些“钓鱼”工程那样成为一个填不满的“天坑”……宝钢人依靠国家和全国人民的支持，依靠专家顾问的智慧和支撑，依靠全体宝钢人的顽强拼搏，过五关，斩六将，使得通向未来的道路越走越宽阔。

可在宝钢领导层看来，仅仅这些，只能支撑一个不远的未来。一、二期投产后，企业有了巨大的效益，宝钢人终于可以过上好日子了。但与世界一流企业相比，宝钢仍有不小的差距，许多高难度、高附加值产品仍然依赖进口。同时，随着国民经济的发展，国内与国际市场的壁垒将被逐步打破，进口钢铁的需求量也将越来越多。

宝钢的目标是要赶超发达国家的先进水平。然而，对宝钢的宏图大略，业内却有议论：“宝钢一二期已经占用了国家大量投资，前几年为了顾全大局我们都忍了，如今宝钢一二期建成了，又提出建三期，难道我们还要继续忍？”“搞什么三期，把钱给老企业改造，产量可以超过宝钢！”原来，业内有人担心宝钢占用冶金系统的基建资金，难免从心底抵触。是啊！宝钢要发展，这么多兄弟钢厂也要发展啊。作为钢铁行业的后起之秀，宝钢当然也要为兄弟企业着想。

天黑了，丁家桥的灯亮起来了，工程指挥部一个简陋的办公室里，一张木床，一桌一椅，两个叠放在一起的军绿色铁皮保险柜充当了文件柜。这一夜，长江口的烈风不停地拍打着那扇未来来得及关上的窗户。黎明思绪万千，神情凝重而严肃。宝钢建三期不是要跟国内同行争饭碗，而是要生产当时国内还不能生产的钢铁精品。国家投资300亿元，就是期望宝钢赶超国际先进水平，但是若不建三期，宝钢就难以承担替代进口的重任。难道中国的现代化永远离不开进口钢材？宝钢人敢不敢再搏一次？能不能为钢铁强国之梦担当起大任？



要名还是要利

“把宝钢办成名符其实的世界一流企业。”这句话如同进军的号角，激励着宝钢决策者。早在规划建设一期工程时，第一代宝钢领导就甘冒风险，在厂区周围预留了三期用地。如今一期已经基本完成，二期指日可待，三期必须抓紧规划。

1985年上半年，设计总工程师黄锦发受命开始进行三期工程规划。问题的焦点是：需要多少投资？资金从何而来？对于第一个问题，黄锦发的初步结论是——600亿元。

宝钢一、二期建设已经用了国家300亿元（其中有70多亿元是贷款），因此三期投资再也不能向国家伸手了！宝钢作出了大胆的决定——自筹资金！

“600亿元，全靠企业自筹？”

“宝钢有如此大的魄力和能耐？”

在当年，宝钢的这个决定没人相信。但是，宝钢人心中有底。

时任指挥部党委副书记关壮民曾诙谐地说，很多人不喜欢跟着黎明出差，一是闲暇时间几乎没有，二是路走得太快，连一些年轻人都跟不上黎明的步伐，简直像“夸父追日”。好一个“夸父追日”，面对一个竞争激烈的世界市场，面对日新月异的高新技术挑战，宝钢人的步子怎么能慢下来呢？

有一次，北京来人问黎明，宝钢与首钢哪个大？黎明说：“宝钢是一个年轻人，而首钢是一位老者，宝钢负担轻，首钢负担重，两者比谁劲儿大，不公平。”宝钢不愿在国内比高低，宝钢对标的是新日铁、浦项，宝钢的目标是世界500强！

七月流火，上海新锦江三楼白玉兰厅，宝钢三期工程银企合作协议签订仪式在这里举行。建行上海分行接受宝钢委托，帮助企业运筹管理好三期工程

自筹资金。宝钢利用银行这个“大水库”，调丰补歉，打时间差，通过银企合作，实现双赢。

宝钢二期工程投产后，利润大幅攀升，1992年11亿元，1993年33亿元；1994年高达57亿元！然而，宝钢领导层想得更多的是，如何使这笔国有资产尽快增值，发挥更大作用。国家计委的石启荣给宝钢出了个好主意：企业有钱就可以按规定多提折旧，每年几十亿元累积起来，三期建设资金就不再是问题！

国家计委认同宝钢的气魄和胆识，为了支持宝钢三期建设，决定计划单列，宝钢三期不占用“八五”期间冶金系统的规划指标，不影响其他冶金企业的基建计划投资。

就这样，有争论，有疑虑，有沉默，有呼喊，一次次风尘仆仆，一次次疲惫归来，一次次重新出发，最终，宝钢终于冲破了重重关隘，形成了三期工程总投资623.4亿元的概算。

快马加鞭不下鞍

国家批准了，同行默认了，可自筹建设资金的做法在宝钢内部又遇到了阻力，不少员工想不通，“好不容易勒紧裤带熬出头了，又要自筹资金建三期，听说要600亿元啊！钱从哪里来？”曾经是宝钢财务管理人员的老朱一点都不掩饰当初的不解，“那时候一斤猪肉才几毛钱，一个月几十元的工资就可以养活一家老小，举债600亿元是个什么概念？老朱算了一笔账，“从‘85·9’投产到1990年，累计利润才16亿元，而三期工程投资额高达600亿元，这个玩笑是不是开大了？600多亿元要是存银行，利息也吃不完。”有的甚至直接闯到指挥中心发问，“我们在一片争议和骂声中建起了宝钢，为什么还要折腾？”



“看来得向员工交交底！”党委书记朱尔沛决定在职代会上向职工代表汇报建设三期工程的设想。

宝钢的员工就是这样，虽然对此有牢骚，但情况清楚了，思想也就通了。总不能只看眼前，再说，哪个不想干一番事业呢？曾参加过宝钢第一炉钢生产的炼钢专家白松涛当年还是一个小伙子，“整个人都在高速运转着，嘴上不说什么，但干活都较着劲呢。”“宝钢要自己筹备资金建设三期了，钱从哪里来？企业效益最重要。”如今已成为宝钢股份热轧厂二热轧党总支书记的刘海生，当年刚刚二十出头：“大的决策我们不懂，对高层提出的‘勒紧腰带建三期’也有过担心。但是我们能做的就是尽心尽力做好本职工作，认真完成每一项工作指标。”

这年元旦，很多人还沉浸在节日的气氛里，宝钢人已经忙碌起来。上午八点多，原料码头年轻的推扒机指挥手周斌和工友们已经紧张地卸矿作业一个多小时了。尽管很辛苦，但大家心里却分外高兴，因为一艘满载澳大利亚铁矿石的神州号巨轮一大早已经停靠在码头，为企业的运转带来了新的动力。不远处，就是汨汨滔滔、一往无前的江水。

周斌放眼望去，一行人已远远地走过来。原来，黎明、朱尔沛、王佩洲等宝钢领导来看望大家了。来不及拿掉黑黑的手套，一双有力的大手已经伸过来握住了周斌的手了。是黎明！看到年轻的小伙子呆立着，水运部部长郭强赶过来向黎明等汇报“战况”：当天水运部有一百多人加班，有的放弃了节日探亲会友，一大早便赶来码头，整个生产实现了零点安全起步。黎明脸上露出了舒心的笑：“快马加鞭不下鞍，好！”

2000年12月20日，宝钢三期工程全面建成投产暨总结大会在宝山宾馆隆重召开。宝钢三期工程由国内自主规划和设计，国产化率由一期的12%、二期

的50%提高到80.5%，共节约投资70多亿元。从此，我国有了千万吨级的现代化钢铁企业！

“幸亏当初建设了三期！”宝钢人不会忘记：没有三期就没有精品和规模，没有三期就没有今天的效益和成就，没有三期就没有世界500强的宝钢。

（王云平 整理）



编后记

歌德说：“历史给我们最好的东西就是它所激起的热情。”纪念历史，不仅仅是为了怀旧，更可以是一次新的发现。我们在回顾宝钢三期工程决策背后故事的时候，不能忘记老一辈宝钢人那种科学决策、敢于担当、勇往直前的精神，在争议面前不动摇、不气馁的精神。

没有昨天的三期工程，就没有今天的宝钢。如今，公司启动了新一轮发展规划，号召广大员工投身“二次创业”。面对新的挑战，在当前和未来一段时期内，我们能否像老一辈宝钢人那样高瞻远瞩、科学决策、敢于担当、大胆向前？

今天的决策决定着企业的未来发展。让我们迈步从头越，从二次创业的新起点重新出发。我们由衷地希望，十年或者二十年后，年轻一代宝钢人盘点发生在我们这代人身上的宝钢故事时，我们能像宝钢老一辈建设者那样交上一份满意的答卷。



青年感言

阅读《三期工程决策背后的故事》这篇文章后，我仿佛又一次看到，昔日的宝钢人在风雨中起航、在困局中突围的身影。为了把宝钢办成世界一流企业，为了实现钢铁强国梦，宝钢人放弃安稳的“小日子”，敢于承担责任，冒着压力和风险，自筹资金建设三期。

我为故事中老一辈宝钢指挥者们高瞻远瞩、科学决策的魄力征服，亦被文中“整日高速运转”的炼钢专家白松涛、“认真完成每一项工作指标”的操作工刘海生、“自动采取12小时工作制”的推扒机指挥手周斌等人的创业情怀所感染。到底是什么力量，支撑着他们一次次战胜困难和挑战？我认为，是对事业的不懈追求，是对人生价值的深刻思考。

与之相比，年轻的我们是不是这山望着那山高？是不是总与别人比物质条件？是不是忘记自己真正要做什么……不浮躁，有追求，并甘愿为自己的追求去努力、去奋斗，这才是事业成功的助燃剂。

如今，二次创业的号角已经吹响，未来征途上我们还要面临一系列的困难。我们能不能像他们那样，始终怀揣创业的激情和对事业的不懈追求？年轻的朋友们，让我们继承老一辈宝钢人留下的精神财富，为了公司的明天而努力奋斗。

——宝钢股份公司 王成玉





经典故事

21 世纪，人类步入信息化时代。没有信息化就没有企业的现代化管理。庆幸的是，宝钢早在 20 世纪 90 年代就以面向 21 世纪的眼光，站在跻身世界 500 强的战略高度，作出了一个重大决策：开发宝钢整体产销管理系统。这就是今天宝钢人重要的工作平台之一——9672 系统。宝钢的信息化就是从这里起步，并快速实现腾飞的。



| 9672，宝钢信息化从这里起步

2013年3月12日，宝钢股份召开9672系统升级改造项目群总结会，标志着历时两年半的9672系统升级改造系列大型信息化项目顺利完成。至此，9672系统完成了它的历史使命，被载入宝钢史册。一个崭新的、更开放的制造管理信息系统将接过9672的“火炬”，继续书写宝钢数字化的新篇章。

作为9672系统的创建者之一，回首那段火红的岁月，集团公司运营改善部部长朱湘凯的内心依然激荡难平。当年，参与创建9672系统的长者已陆续退休，管理者大多华发渐生，而当年那些初出茅庐的青年才俊，如今已成长为宝钢信息化事业的中坚力量，见证了宝钢信息化的发展。

“跑马传令”何时休

宝钢的信息化建设最早可以追溯到开工初期。宝钢一期工程引进了基础自动化和过程控制系统，并利用引进的IBM4341大型机，自主开发了生产计划和

质量管理系统，实现了与过程控制系统的连接，以批处理的方式收集、处理生产数据，基本实现了“数据不落地”，即主要工序的生产数据不需要人工重复录入。二期工程进一步引进了热轧、冷轧生产管理系统，该系统能够完成生产厂级范围的生产计划、物料、仓库等管理，后来经过自主改造形成了现有的生产厂级L3系统。二期工程竣工后，宝钢又相继开发了热轧MS系统和冷轧MS系统，能够分工序完成生产合同的跟踪管理，并具有向前工序进行材料申请的功能，为以后的9672系统开发打下了坚实的基础。

宝钢一、二期生产管理信息化解决了生产数据“不落地”的问题。各业务虽然有了自己的信息管理系统，但都只是一个个信息孤岛，信息的传递只能通过人工完成。比如，销售部门将合同输入自己的系统后，存盘、打印，然后派专人将磁盘和单据送到当时的生产部，生产部按照合同要求组织生产，同样需要将生产要求分别以磁盘和单据的形式送到各生产单元。这个过程在当时被形象地称为“跑马传令”。

信息管理靠“跑马传令”显然不是宝钢信息化建设的理想状态，当务之急是要解决“信息孤岛”这一难题。20世纪90年代初期，西方的MRP、ERP等管理理念和软件产品还没有进入中国，国内制造企业更没有完成企业级信息系统建设的先例。宝钢人只能依靠仅有的经验自行摸索。其间，宝钢又引进了UNISYS计算机，开发CIMS应用系统，即计算机集成制造系统。但受当时认识上的局限，技术准备不足，CIMS应用系统还是没有达到理想状态，最后以失败告终。

众里寻“他”千百度

宝钢的信息管理系统到底应该是什么样的？这个问题时时萦绕在宝钢决策



层和专家的脑海中。进入20世纪90年代中期，宝钢在构建三期生产管理系统时，引进了美国IBM9672计算机，作为三期工程热轧、冷轧的区域管理计算机。于是，大家就有了利用这套设备构建宝钢信息管理系统的构想。

1996年3月，宝钢组团考察台湾中钢计算机管理系统。当看到该系统能够将原来的“信息孤岛”变成全面信息化管理，实现从合同、计划、质量、材料、过程控制、实绩归集等全过程的信息闭环和透明化管理，各级管理者通过该系统可及时掌控各类业务信息时考察团的眼睛亮了。这不就是宝钢想要的信息管理系统吗？

时任宝钢常务副总经理徐乐江是考察团团长，为进一步考证中钢三级计算机管理系统的实用性，他请中钢方面为他开了一个临时账号。“他独自坐在电脑前，神情专注，逐一体验系统功能，大半天都没有挪过地儿。”中钢有关人员对当时的情形记忆犹新。

根据考察结果，再综合各方专家意见，宝钢决策层最后拍板：利用宝钢三期工程热轧、冷轧的区域级管理计算机项目，建设覆盖宝钢一、二、三期的整体产销管理系统。第一期要在1998年3月建成投运，确保宝钢三期工程1580热轧、1420冷轧、250吨转炉炼钢及电炉的顺利投产。这是宝钢信息化建设史上一次质的飞跃，从此，宝钢的信息化道路迈开了实质性步伐。

1996年8月27日，宝钢与台湾中钢签订开发整体产销管理系统的技术合作合同。海峡两岸钢铁巨子在高新技术领域的携手在业界传为佳话。

干脆就叫“9672”

1996年10月，宝钢召开整体产销管理系统建设启动会，并成立了以徐乐江为组长的“产销系统领导小组”，李庆予、周世春和王力任副组长，下设销

售、生产、技术、财务、出厂、系统等项目组，项目团队成员有上百人。

这次启动会更像是誓师会。“系统建设只能成功，不能失败。咱们再不能花冤枉钱了！”徐乐江的话语中饱含深意。既有对宝钢在信息化建设道路上走过的弯路的痛惜，更有对未来的满心期许。平时和颜悦色的徐乐江在会上撂下了狠话：“如果系统不成功，我会递交辞呈！”他的语调不高，却让在座的每一个人都明白，这是宝钢高层建好宝钢整体产销管理系统的决心。

项目启动后，一个突出问题摆在面前：系统开发技术路线用IBM推荐的第四代开发工具还是用中钢的传统技术路线？如果选择后者，意味着已经派往澳大利亚学习IBM编程软件和系统管理软件的几十名业务及系统开发人员正在做无用功，换句话说，又在花冤枉钱。但是，如果不用中钢的技术路线，与之签订的技术合作合同就根本没办法执行。这个矛盾在当时是敏感话题，没有人敢提出来。在一次推进会上，性情耿直的李庆予直指要害，希望决策层拿主意。

在了解了具体情况后，徐乐江果断拍板：“把他们叫回来。”就这样，这批业务骨干匆匆结束了两个月的培训，提前回国，并迅速投入整体产销管理系统项目。为此，大伙儿自嘲：1996年7月出国培训，2个月就回来，咱这项目干脆就叫“9672”得了。“9672”？系统开发使用的IBM计算机的型号不也是9672吗？就这样，“9672系统”被叫开了，并且一直被沿用了下来。

痛并快乐的难忘时光

“9672”从项目启动到建成，只有短短五百多天。但对参与项目建设的每一个系统开发人员而言，却是一段痛苦与欢乐交织的难忘岁月。

吸取CIMS系统开发失败的教训，大伙终于弄明白，建设管理信息系统的关键不是计算机，而是要走业务驱动的路子。只有业务需求清楚了，系统开发



才会顺，最后的信息系统才能走得通。于是，宝钢确立了信息化建设由业务部门主导和驱动的原则。各项目组各司其职，在台湾中钢专家的辅导下，有条不紊地推进自己的工作。

宝钢人从来不墨守成规，勇于挑战是宝钢工程技术人员的DNA。在与台湾中钢专家交流几次后，生产组率先发现问题：中钢的生产管理精细度不及宝钢，如果完全按照他们的思路去开发，结果很难说是“宝钢想要的”。于是，生产组商定：由我们自己按照宝钢生产管理系统的实际进行需求分析，请台湾中钢专家帮助把关该系统的输入和输出功能。一声令下，生产组的谢金兰、刘新宇、付可伟、谢嘉锡等就按照新的思路干了起来。这是一个综合实力超强的组合，几个人都有宝钢二期冷、热轧生产管理系统的开发和维护经验，大伙本来就熟识，相互探讨、互相启发的氛围特别好。有时候苦思冥想拿不出理想的方案，大伙就干脆登上炼钢厂屋顶，钢城全貌随之尽收眼底，大伙备感自豪，战斗力也倍增。

与业务人员遇到的难题不同，系统开发人员的难题在于，整天与一串串字符和一条条程序打交道，枯燥又乏味。王力很理解大伙的苦衷，知道枯燥的程序会使人步入阶段性的疲劳点，为给大伙鼓劲，他隔段时间就要跟大伙聚聚，听他们诉诉苦，释放一下压力，第二天铆足劲接着干。为解决团队中一些“小妈妈”们的后顾之忧，计算机公司工会还安排专人周末集中照看加班员工的孩子。当年的“小妈妈”沙红霞回想起那段难忘时光，至今心存感激。

为及时解决难题，领导小组规定，每天下午4点30分开会，梳理项目推进中出现的问题，不拿出解决方案不散会。这一制度被称为“天天读”。那段时间，三期MS楼317房间里，项目组之间的争执几乎天天上演。争执越多，问题暴露就越充分，业务之间的界面也就越清晰。一个个流程清晰、运行顺畅的

小系统就在这样的争吵中诞生了。

梦圆“98·3”

距离9672系统一期投运的“1998年3月”这个节点越来越近，“‘98·3’后墙不倒”成为每一个项目团队成员头上的一道“紧箍咒”。大家都知道，这不仅意味着没日没夜的加班加点，更重要的是必须确保自己负责的程序、系统没有任何影响大局的问题。

为了那个令人焦躁、兴奋，又充满期待的“98·3”，反反复复地捉错，一遍又一遍地调试。饿了才发现错过了饭点，用一碗方便面解决问题；半夜实在困了，两个没有扶手的椅子一拼，和衣躺上两个小时，醒来继续工作。

终于，系统上线的那一刻到了。项目团队利用1580热轧三天定修时间完成了一期9672系统的调试和上线，由于许多问题在开发过程中已经充分暴露并得到妥善解决，系统上线比较顺利。1580热轧72小时定修结束，已是第四日早上7点。当第一块钢坯顺利从加热炉推出，随后依次通过SP大侧压、粗轧、精轧、层流冷却、卷取时，“我们成功了！”不知谁先喊了一句，聚集在1580热轧精轧中控室的项目成员激动地欢呼起来。大伙或互相拥抱，或击掌庆祝，更有甚者，默默垂泪。20年的信息化之梦，终于在这一刻圆了，为此付出艰辛的人们怎能不激动！

紧接着，项目团队又乘胜追击，一举实现用信息系统支持三期250吨转炉炼钢、1450毫米连铸单元的投产。加之之前陆续投运的财务管理、销售管理、成品发货管理、质量管理和生产管理等五大子系统，至此，宝钢计算机系统集成化运作形成规模，宝钢整体产销管理系统投运取得圆满成功。

1998年5月，宝钢集团公司总经理谢企华在宝山宾馆嘉宝堂设宴，为整体



产销管理系统项目团队庆功。在那一刻，所有的艰辛、压力、梦想都化成了杯中的庆功酒，映着脸上的泪水，大伙儿悬了五百多天的心终于安稳了。或许是太高兴了，谢企华少见地拿起话筒唱起歌来，当《明天会更好》的旋律响起时，项目组的二十多位女同志不由自主地手拉手走上台，与谢企华一起齐声高歌，“让我们的笑容，充满青春的骄傲，让我们期待明天会更好……”

宝钢信息化的丰碑

9672系统的投运，创造了大型企业管理系统开发中的“宝钢模式”和“宝钢速度”，实现了成本、会计财务系统与其他管理子系统的高度集成，使宝钢的信息化管理水平与国外同行站到了同一起跑线上。台湾中钢咨询处处长吴宗启评价说：“宝钢花了不到两年时间开发的整体产销管理系统，与世界上大钢铁公司的管理系统相比，毫不逊色。”

整体产销系统投运后，宝钢又迅速启动了一期扩充工程。1999年2月，高速线材的产销管理功能整合上线投运；7月，钢管发货系统上线投运；11月，300吨转炉炼钢的生产管理功能整合上线投运；2050热轧和2030冷轧产销管理功能整合上线投运。到2000年底前，宝钢实现了一、二期各生产单元的区域管理系统MS功能整合到整体产销系统上来的目标，使集中管理企业的信息资源从理念、需求变为现实。

1999年至2001年，宝钢整体产销管理系统顺利解决了“千年虫”的难题。其间，设备管理信息系统上线。宝钢终于实现了从生产、销售到能源、设备维修和财务管理等方面的全过程计算机管理，宝钢的管理水平达到了世界一流。

（冯茂芬 整理）



编后记

在宝钢股份三期MS楼的机房里，行将“退役”的IBM9672大型机，披着厚重的“黑色外衣”，整齐有序地伫立在那里。表面上看不出它们有任何“生命”特征，无法想象，这些冰冷的机箱、机柜曾是宝钢整体产销信息系统的大脑中枢，在宝钢叱咤风云15年。

也难怪，在不了解“9672”历史的人眼里，这不过是冰冷的机器。但创造“9672”这段历史的人，却说：“9672这个系统就像我的孩子，它时时刻刻牵动着我的心，这就是当妈的本能。”已经退休又被返聘的徐晨至今都没有离开过“9672”这个系统，她的动情源于对那段历史的刻骨铭心。

今天的宝钢人是幸福的，我们时时处处享受着信息化带来的方便与快捷。打开电脑，就能查看授权内的种种信息；身处异地，通过云视屏也能参加宝钢本部的重要会议；连读书这样怡情悦性的事，也能随时通过读书协会的电子会刊，与同道中人交流心得。这些便捷固然是宝钢信息化建设的成果，但作为有幸探寻宝钢信息化建设这段历史的宝钢人，我更佩服宝钢决策层的远见与气魄：在建设初期就能以面向21世纪的眼光，坚持信息化建设道路，最终使宝钢搭准信息时代的脉搏，在起起伏伏的经济大潮中，始终巍然屹立。



青年感言

无数次听到“9672”这个词，头脑中浮现的不过是“基于IBM设备开发的某个应用信息系统”这样一个粗略的概念，直至读到《9672，宝钢信息化从这里起步》这篇文章，才意识到“9672”这组看似平常的数字竟蕴藏着如此丰富的内涵。

时光飞逝，转眼距“9672”上线已一十五载，原有的主机设备完成了历史使命，新系统也已改造上线，但当年“9672”的上线，犹如一座里程碑，已深深嵌入宝钢短暂而光荣的发展历程之中。

饮水思源，在一系列辉煌成就面前，我们深刻意识到，借助“9672”项目，宝钢走出了一条以“业务驱动、务实创新、上下一心、永创一流”为指导原则的信息化成功之路，培养了一支“特别能吃苦，特别能战斗，特别能攻关，特别能奉献”的信息化人才队伍，为企业信息化的后续快速发展奠定了深厚的基础，提供了坚实的保障。

宝钢的每一个发展阶段，信息化技术都是促进战略目标实现的有力推手。如今的宝钢，早已跻身世界500强之列，企业实力与规模相比建厂之初已不可同日而语，但成长往往伴随着新的难题，如钢铁业整体产能过剩、产业结构亟待调整等。但我们依然坚信，凭借在“9672”项目中集中展现的勇于担当、自我超越的宝钢精神，以及多年积累的信息化优势，宝钢在二次创业的路上必定能继往开来，从胜利走向胜利。

——宝信软件 周 巍





经典故事

1990年3月，自动化部通信车间话务班订立“三声铃响，必有应答”岗位职业道德规范。一系列围绕效率和服务提升的措施由此推开：自备电厂炉电班提出了“1550”目标，即一般抢修任务15分钟到现场，紧急抢修任务5分钟到现场，修必修好，返修为零；冷轧厂能源介质车间机械点检一班订立了“一叫即应，保证输送畅通，点检完好率100%，设备完好率100%”的岗位职业道德规范……随着时间的流逝，诸多规范、举措早已升级换代，“话务班”也已成为一个历史名词，而“三声铃响，必有应答”所代表的严格苛求的工作态度已深深注入宝钢人的血液中。



三声铃响，必有应答

“这个班长我不当了，谁爱当谁来！”当新的服务标准下发到设备部话务班时，班长郭淑华第一个不干了。

通讯室一共10个工作台，二十几个人三班倒，负责4500门程控电话、冶金部专线、长途受理呼叫、地区查号、电话会议呼叫……几乎宝钢总厂全部电话的进出都要通过她们来转接。每天耳、眼、嘴、手并用，忙得不可开交，居然还要求“三声铃响，必有应答”，这让郭淑华怎么都接受不了。

更让她郁闷的是，服务标准还规定：“如果超过十秒电话总机无人应答，厂内厂外任何用户都可以向总厂投诉，经查实后，一次投诉罚信息部一万元。”信息部八百人一个月奖金总共才三万元。如果因为慢接一个电话，让部里所有人都扣三分之一的奖金，不是让整个部的人都骂我们吗？

这天是1990年3月。郭淑华至今还清晰地记得，信息部部长虞孟起与劳资处签合同回来后，对她说：“那合同签得我手抖。”

在通信爆炸的今天，我们无法想象在那个通讯资源匮乏的年代，通一个电话的艰难。进出宝钢的电话，全部要通过总机进行人工转接。更麻烦的是长途电话，还要预先挂号，在两地都不占线、话务员之间呼叫成功后，再分别通知两边通话。设备部话务班的二十几个姑娘，就是外界与宝钢联系的重要桥梁，很多时候甚至是外界对宝钢的第一印象。

牢骚归牢骚，郁闷归郁闷，活总还得干。况且厂里推出这项制度确实也有一定道理。尽管心里有很多的想法，郭淑华和话务班的姐妹们还是按“三声铃响，必有应答”的规定，严格执行。让她们没想到的是，宝钢将这一服务标准登报向全社会公布后，引发了一场关于“提升服务质量”的小地震。求证的，怀疑的，好奇的，各类测试电话纷至沓来。

最先打电话来测试的是当时的《新民晚报》总编辑。面对印版面上“宝钢电话总机忙中求快，三声铃响之内必有应答”的硕大标题，他决定在见报之前测试一下这条新闻的可靠性。结果令他非常满意。紧接着，虹桥机场、华亭宾馆、市府大楼、振华公司……短短13个小时，社会各界拨打试探性电话的竟有一百多家。

总机室里对着大门的那堵墙上，挂起了正计时牌。三声铃响，必有应答纪录保持一天、两天、三天……有人掐表算过，三声铃响反映在工作台上正好是10秒钟；每一个话务员平均每10秒需要接三个电话。这一天天的累积，对于话务员来说是每一个10秒的不断叠加循环。

郭淑华到现在都记得这个电话。有人打电话来，一拨通就说要找主任。郭淑华一听，接线的手都冒汗了，没啥差错啊，到底是哪里没做好引来告状啊？直到主任笑容满面地出现在总机房，才松口气。原来，打电话来的是一位华



裔，在国外听说了这件事，但不太相信。所以，回国的飞机一落地，就在机场打了个电话过来验证，他先拨打市政府、报社……好长时间没有应答，再打“6648648”，果真铃声一响，马上就有人应答“您好，宝钢请讲”，他深有感触，就找到宝钢表扬了一番。

由于宝钢常有外宾电话需要连接，话务班在15句标准用语、几千个号码烂熟于心之外，又开始学起了外语，这把话务员们都难坏了。郭淑华说：“我们很多都是‘老三届’的，上山下乡，本来就没学过多少东西，没想到现在还要学外语。年龄大了记不住，好不容易今天记住了，几天没用又忘掉了。”为了方便记，大家把数字1到9的英语读法，让厂里的工程师用中文标出来，居然还记住了。话务员罗小先多次接到一个日本人的电话，他不会讲英语，只会日语。第一次好不容易找人弄清楚了他要转的电话号码后，细心的罗小先便记住了他的声音。接下来的几次，只要他的声音一出现，罗小先就自动将他转到了对应的部门。

正计时牌上的日子一天天地叠加，很多企业、部门慕名过来参观学习，连上海市市话局也登门取经。郭淑华说，我们都在工作平台上忙，实在没空跟他们说话，他们看了一圈就走了。没想到在这之后，需连线市话局长途电话时，对方话务员的态度都与以往不同了，有一次还对她说，你们宝钢真不容易！这让郭淑华很感动。

表扬声越来越多，大家的信心更足了。让罗小先高兴的是，厂里还陆续给大家发了三套衣服，都是呢料的，有一套还是橙色的。条件改善了，可竞争也更激烈了。有人因为在业务考试时成绩不佳而下岗了。对于罗小先而言，在正常工作外，还必须参加各项培训和考试。在一次劳动竞赛中，有人一个小时接

了300多个电话，让她着实佩服。此后，还有人对她的接线态度、接线量等进行考核，考核结果直接与月度奖金挂钩。有一次，话务员对当月的奖金有疑义，来找郭淑华。郭淑华二话不说，把当月的接线单子打印出来，并找出她当月的通话录音，哪里有缺陷，一目了然。

时间一长，测试电话基本没有了，可6648648也就此火了。市电话局或者宝山区电话接不通的，有人就干脆拨打宝钢总机。一次，某公司有位在上海工作的外省人家里有亲人过世了，家乡的亲戚就打电话到上海市的电话总机，要求连线。谁知由于该公司已经更名，市局没有相关的记录，情急之下，就想起了宝钢总机。那天夜里，两名值班话务员接到电话后热情相助，两人分工，一个全心转接其他来电，另一个转接外线查找更名单位。忙了好长时间，总算通知到了本人。

2000年初，随着设备的更新换代以及国内通讯业务的不断发展，话务班成为了一个历史名词，班里的话务员们也随之转岗到其他部门。但3500多个日夜，“三声铃响，必有应答”的纪录始终被宝钢人所铭记。

（张 萍 整理）



编后记

采访那天，夏至刚过，沥沥小雨一直在下，室外阵阵凉意，而进屋后又有些湿热。当年的两位话务员如今早已退休多年，刚坐下还来不及抹去粘在发丝上的雨珠，就笑着对我说：“张记者，当年我们对此都可有意见了。”

采访由始至终，她们的态度始终纠结而摇摆。似乎对当时厂里的苛求心存纠结，但转而又对自己在这种严苛环境下从未逾矩颇感自豪。

采访结束后，我始终在想，宝钢文化到底是一种什么样的文化？它如何形成？如何传承？而“三声铃响，必有应答”又为何能够入选文化经典故事？百思不得其解，而眼前不断出现的是话务员们在绿树掩映下的那栋二层小楼里，对每一个电话的尽心尽责，对陌生求助者的侠肝义胆，以及日常工作生活带来他们的喜悦与困惑……从中，我已经感受到了些许文化的力量。



青年感言

来宝钢工作的这些年里，陆陆续续地听到过不少关于宝钢的小故事。“三声铃响，必有应答”很早就有所耳闻，但再一次看到它见诸文字时，仍不禁感慨系之。

现代人总不乏抱怨：工作节奏太快，压力实在过大。当我看完《三声铃响，必有应答》的故事，当年由其引发的全社会关于“提升服务质量”的小地震，直接跨越了时空的



界线，让今天的我感动。

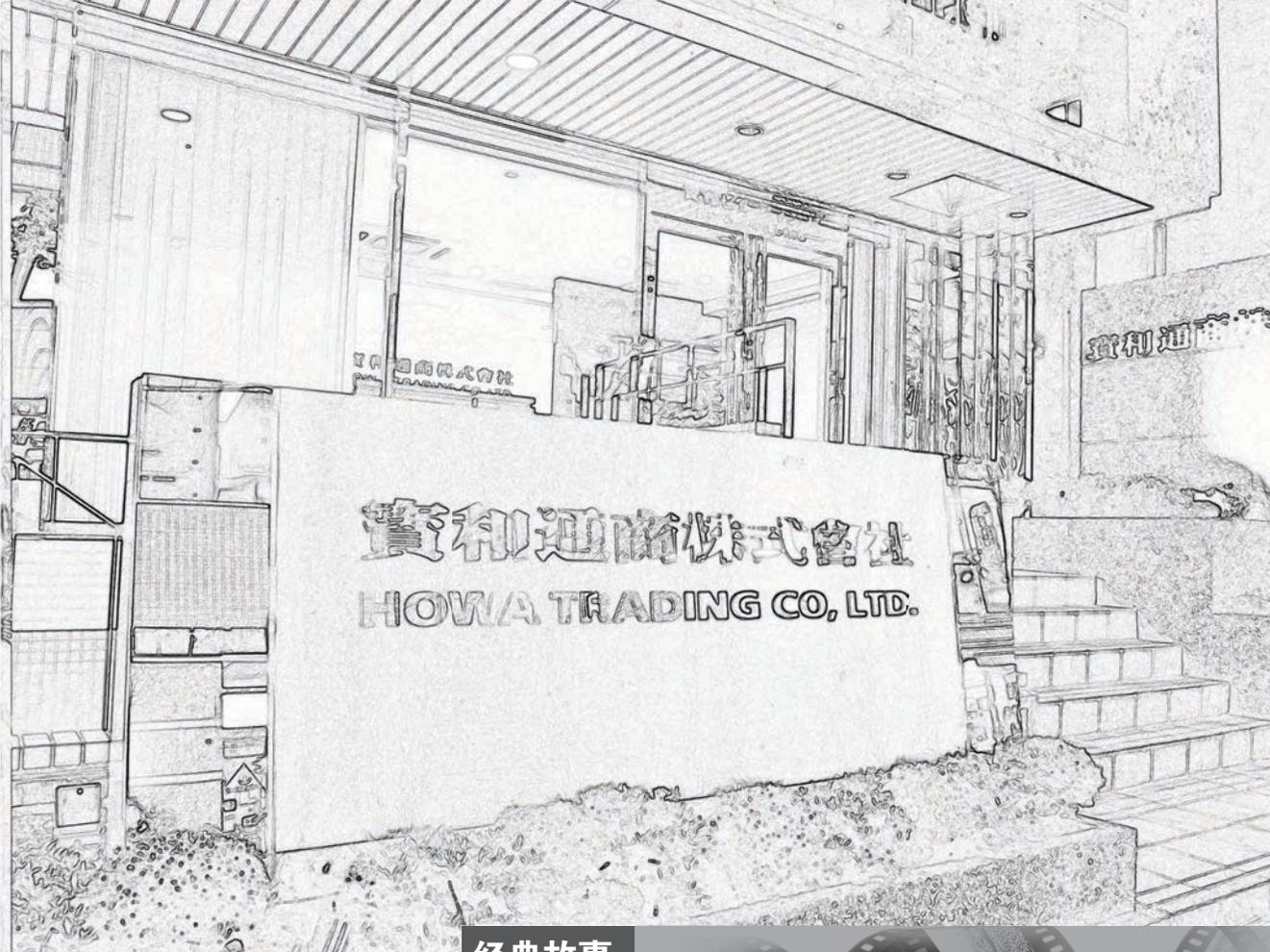
说不清这份感动来自何处，究竟是感动于话务班扎实的业务技能、兢兢业业的工作态度，亦或是签下军令状的那一份豪气。话务班如今已成历史，无论是她们的工作、生活的时空还是她们的专业都离我很远，但字里行间，却有一种亲切的感觉，似乎她们就在我身边，忙碌地去接一个又一个铃声响起的电话，她们鲜明而又鲜活地存在着。不知道是不是因为同为宝钢人，对繁忙的工作以及公司苛求带来的压力的切身感受，如艰难任务完成时的欢欣雀跃、遇到困难时的种种纠结等所引起的共鸣……使我总是想要去对故事背后的精神探求个究竟。但文化的东西尤其是情感上认同不是简单的三言两语能够说清的。我想，每个人在看到这个小故事的时候，都会有自己的感慨与感动。对于我而言，“三声铃响，必有应答”不仅是故事，它已融入我工作中的点点滴滴。铃声响起，你会几声应答？

——宝钢股份公司 杨 科

宝钢文化经典故事

春江水暖鸭先知

宝钢成长于改革开放深入发展期、计划经济向市场经济的转轨期。时代的发展推动着宝钢人不断以开放的姿态、创新的思维和科学的态度，一方面实施精品战略，填补国内空白，满足国家经济建设需要；一方面主动转变观念，按市场规律办事，赢得了用户和市场的认可。



经典故事

举世瞩目的宝钢工程投产了。装备一流、技术一流、产品一流，宝钢被冠以“共和国钢铁骄子”的美誉。她的产品，很多是国内之前没有能力生产的精品钢材，也是国民经济重点行业急需的短缺产品。赞美、掌声，金牌、银牌，消除了人们对宝钢曾经有过的所有质疑。

供不应求、销路不愁，宝钢却在此时作出了一个令很多人难以理解的决定：将部分产品出口，拿到世界上要求最苛刻的用户那里去检验！首选地，就是强手如林的日本。



| 寻找最苛刻的用户

日本，虽只一水之隔，但两国的钢铁发展水平却是相隔万里。迎接宝钢的，还会是赞美吗？除了寻找最苛刻的用户，宝钢还找到了什么？

“中国宝钢”来了

1991年1月31日，日本东京。

“中国宝钢热轧卷开始进口，引起各进口商的注目。其板厚精确度准确且表面形状良好已成为话题。”“定尺产品的成材率达99.2%，比相同厚度的巴西热轧卷的平均成材率96%高许多。”这一天的《日本铁钢新闻》，刊登了一条标题为“中国宝钢热卷作为新进口源引人注目”的新闻，在这个钢铁大国掀起层层波澜。

其实，这已经是“余波”了。几个月前，几十吨来自中国宝钢的热轧卷试验料登陆日本，用作最低端的工程铺路用钢板。没想到，这次小心翼翼的投石问路，竟然给了门槛甚高的日本用户耳目一新的感觉。宝钢很快拿到了

约8000吨的大单！从1991年初开始，关于中国宝钢的密集报道，如一股“旋风”席卷东瀛：

3月31日，《日本金属通信》报载：“中国热轧卷质量评价甚高，强烈期待今后能稳定供应。”5天后，“中国宝钢”再次亮相该报头版：“据确认实物的有关专家反映，质量完全没有问题，混在浦项产品里也分辨不出。”

4月6日，《日本铁钢新闻》载文，评价宝钢热轧卷“具有装船后4天便可到货的有利条件。”

……

这简直太不可思议了！中国宝钢，这个名字还从来没有出现在日本进口钢材供应商的名录上。即便听说过，也只知道这是日本新日铁的学徒，热轧投产不过一年。

芳菲四月，樱花烂漫。来自“旋风”中心——宝钢总厂的常务副厂长王佩洲率队拜访新日铁东京本部。再次见到老朋友，古贺宪介副社长的心情十分复杂。话题不由自主地转到了最近的日媒上：“最近对贵公司的报道很多啊，从一开始的不信任到现在一致评价产品品质良好，可喜可贺！现在大家更关心的，是贵公司的销售价格和数量……”

这，自然也是新日铁关心的，更是日本市场关心的。“过去我们是买卖关系，现在进入了新阶段，是竞争的伙伴关系。”古贺先生的话颇有深意，因为“宝钢热轧板旋风”也在日本卷起了“尘土”，有人质疑当年协助建设宝钢到底是不是一个错误。

然而，“尘土”毕竟挡不住“旋风”，短短几个月，宝钢“铺路板”在日本铺出了一条路，已是不容置疑的事实。这天，宝钢进出口公司总经理陈显辉接到了日本合作商阪和兴业的邀请函，希望“能见面谈一谈”。



难道好不容易打开的日本市场，要对我们关上大门了？怀着忐忑紧张的心情，陈显辉与阪和兴业的社长开始会谈。“日本是市场经济国家，我们没有理由反对你们进入日本市场。”这个开场白是陈显辉始料未及的，而社长接下来的话更令他喜出望外：“我们的市场经济是有秩序的市场经济，希望贵公司不要破坏这种秩序，保持价格、销量和质量稳定。”一番话不仅让陈显辉宽了心，还有了底：市场经济关心的不是你从哪里来，而是你的竞争力！

市场意识朦胧觉醒

质量——是宝钢冲出国门的真正动力，而绝不仅仅是“平衡外汇”。

事实上，宝钢从诞生的那天起，就和国际市场接轨了。只不过，当时还只有一条从国外输入的单轨。从大型设备到备品备件、原辅材料，宝钢就像没断奶的宁馨儿，每年需要国家大量的外汇。

如此高的对外依存度，令公司高层忧心不已，“虽说宝钢是国家重点投资的宝贝疙瘩，但也不能老咂着国家的奶嘴儿不松口。”尤其是一期工程投产后，出现了“高进低出”的现象：原辅材料按市场经济的价格“高价”进口，最终产品却按计划经济的价格在国内“低价”销售。在巨大的经营压力下，宝钢人意识到：必须开拓国内、国际两个市场，实现“以出养进”，真正与国际接轨。1990年，宝钢进出口总额达1.4亿美元，首度跻身全国进出口百强企业；1991年，宝钢出口创汇突破一亿美元大关，首次实现贸易顺差。

这是一个巨大的胜利！当年的宝钢进出口公司董事会会上，这份成绩单格外鲜亮。正在大家为之振奋的时候，黎明却出人意料地起身说道：“宝钢出口的主要目的不是创汇！请大家不要忘记，我们把产品出口到海外，是去接受市场考验的！这个意义比起出口创汇一亿美元要重要得多！”

“接受国际上最挑剔用户的检验”，是宝钢二期工程刚投产时就明确提出的，同时要求每年拿出10%左右的产品用于出口。但这一决定却未能赢得多数人的认同，不但自己人埋怨“吃力不讨好”，还被外面人讥讽“不会做生意”。

宝钢投产后，各地用户踏破门槛的盛景，让同行眼红不已。在天津召开的一次全国钢材预拨订货会上，宝钢的柜台被围了个里三层外三层。当天的《天津日报》在显赫位置刊载消息：“宝钢产品虽普遍高于市场价，但求购者仍摩肩接踵……”

被赞美包围的宝钢，有点飘飘然了。“这样不行！一旦卖方市场转为买方市场，我们会掉下来摔个粉碎！”相比那些飘在云端的人，黎明看问题如拨云见日。

从1986年中国提交“复关”申请开始，“狼来了”的呼声不绝于耳。看着羽翼未丰的宝钢就像皇帝的女儿不愁嫁，黎明喜忧参半。“别看现在都是用户求我们，可这种供求关系一定是暂时的，用不了多久，‘皇帝’就是用户！入世带来的全球化，更会加速这一时代的到来。”

四月姑苏，胥城大厦的一抹新绿透出浓浓春意。为了寻找苛刻用户，宝钢把62家用户单位的近150位代表请到了这里，高价征求意见。这让这些本来是“找宝钢要好钢”的用户，一时间无所适从。

“市场紧俏的时候，质量是最容易忽视的，所以市场越好，就越要听取用户意见”，“差距是客观存在的，希望大家帮助我们查找问题，早暴露就早解决”……可纵使宝钢费尽口舌，换来的依然是：“非常感动”、“没想到铁老大如此诚恳”、“第一次尝到了当‘皇帝’的滋味”……

最苛刻的用户在哪里？“在国内称王不算王，要到国际上去称王。”宝钢审时度势，把目光投向了海外。当然，初出茅庐就想赢得信任，并不是一件容易的事。



沉沉夜幕中，宝钢内招七楼的灯光经常通宵达旦。这里的宝钢进出口公司出口业务部人称“八条汉子一朵花”，外贸专业毕业的李洁是屈指可数的正牌军，也是唯一的女性。“我们面对的问题都是国内从来没有遇到过的，其中有个很重要的原因是市场观念淡薄。”李洁说：“比如来不及生产延期交货，在国内是很正常的事，到了国外就要赔付违约金，‘违约’这个概念对当时的我们来说，是闻所未闻的。”

在尚未得到外贸自主权的情况下，从1988年起，宝钢通过与国家的专业外贸公司、外运公司合资的方式“借船出海”，先后在日本、德国、美国和香港成立了宝华、宝德、宝矿、宝运等海外公司，在学习实践中积累国际化经营的经验，逐步拓展海外事业。

用户满意才是最终标准

不想试水国际市场没多久，以挑剔和苛刻著称的日本就传来了宝钢一直期待却并不愿听到的声音。

1991年深秋，宝华贸易株式会社副社长高保康匆匆从东京本部赶往大阪。他在刚刚接到的用户异议告知书中得知：用宝钢热轧卷焊接而成的钢梯在使用过程中出现了断裂现象。检测数据显示，板卷头、中、尾的碳含量不一，并有非金属夹杂。

问题接二连三地出现。日本一焊管厂也对宝钢热轧板提出质量异议，理由是焊接性能太差。对此，宝钢并不买账：“这种型号的钢种是按你们的质量标准生产的，合同写得清清楚楚，没有说要保证焊接性能。”不过，在日本摔打过几年，宝钢人已经懂得，在产品之外还有服务，便主动表示：“你们对焊接性能有要求可以另提，我们保证生产供应。”没想到，用户非但不领情，还质

疑道：“同样的产品、同样的标准，为什么日本的能焊，韩国的能焊，唯独宝钢的不能焊？这只能说明你们的质量不行。”

中国宝钢——这个一年前崛起的钢铁“新秀”，几成匆匆一现的昙花——

“早先的那些产品就像我们日本人吃生鱼片时，从鱼身上整片整片剔下来的好料，而到了大批量供应的时候，就出现了大量的次等鱼肉和骨头。”

“我们曾想提高一下使用的级别，可是最终还是不行。现在看来，宝钢的产品和日本、韩国的比，不是一个档次。”

……

那段时间，高保康三天两头出现在用户那里，处理板形、夹杂、锈蚀等各种各样的质量问题。“我这个副社长简直成了‘质量异议社长’。”最让高保康尴尬的，是在用户仓库看到的差距。在那里，高保康看到了来自不同钢厂的冷轧卷：浦项的钢卷外包装上不仅有质检员的名字，还附有此人的照片和编号；西班牙的钢卷漂洋过海，运到日本依然完好如初……而宝钢的产品只用包装带草草捆了几道，有的已经散捆了，连钢卷的“舌头”都伸到了包装纸外，加上没有防潮纸，表面已经锈迹斑斑。身处用户仓库，高保康只觉得浑身不自在，脸上阵阵发烫。

市场的呼声、用户的意见很快传回了宝钢，也深深刺痛了宝钢人。针对用户提出的质量问题，现场成立攻关组逐一整改；制定并执行高于JIS（日本工业产品质量认证）标准的内控标准，把问题控制在厂内；对日韩用户提出的质量异议在三个月内处理结案，不得拖延……

苛刻的用户给宝钢人上了一堂深刻的质量课：只有用户满意，才是最终标准。

1993年，随着第一家海外全资子公司——宝和通商株式会社的挂牌开



业，宝钢的国际化步伐开始提速。当年，宝钢出口日韩的产品占了出口总量的50%以上。宝钢作为主要钢材输出商，成为《日本铁钢新闻》“每周钢市”不可或缺的风向标。

打开了国际上门槛最高的市场，也就意味着拿到了通往其他国家市场的“通行证”。从1993年起，宝钢进出口总额逐年翻番，连续数年坐上了全国自营进出口企业冠军的宝座，并逐渐形成了亚澳、欧非和美洲三大海外营销基地。

（王丹云 整理）

编后记

有句话说：“宠子未有不骄，骄子没有不败。”万众瞩目的宝钢有足够的理由自豪和骄傲。可是，这个共和国钢铁骄子没有在赞美声中自我迷醉，宁可去国际市场的大潮中摔打锤炼，也不愿“骄子”变“骄兵”。

事实上，羽翼未丰的宝钢在国际市场面前所表现出的种种不适，公司高层早有预料。一个投产不久的新厂，产品质量难免波动，可是国内的一片赞扬掩盖了隐忧。另外，随着我国价格双轨制的废除，国内市场迟早会结束卖方市场的格局，不经受市场洗礼终将被市场洗牌。

采访中，几位故事的亲历者无不对宝钢领导的高瞻远瞩感慨不已。如果不走出去寻找最苛刻的用户，宝钢人就无法体会国



内外市场的强烈反差，也不会认识到与世界一流的巨大差距。比如：在国内，哪怕产品不包装，用户都排着队拉货，可在国外包装问题就成了质量问题；在国内，延期交货打个招呼就行，而在国外就是严重的诚信问题；在国内，产品标准自己做主，而国际市场的规则是用户满意才是最终标准……

走出去，最难的是观念的转变，最明显的也是观念的转变。在寻找最苛刻用户的过程中，宝钢人树立起了质量意识、服务意识、市场意识、竞争意识，并成为核心竞争力的重要组成部分。

还原那段历史，最令我们骄傲的，不仅仅是宝钢能在强手如林的日本市场站稳脚跟，还有宝钢在顺境中敢于自我否定、自我挑战、自我超越的精神。



青年感言

诗经有云：迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸繆牖户。激烈的市场竞争正如大浪淘沙，一家企业无论有多么辉煌的历史、多么显赫的声名，如果不能时刻警醒、跟上时代的步伐，很快就会被后浪无情地击碎。投产伊始，宝钢的高层并没有陶醉在鲜花和掌声中，而是清醒地认识到潜在的危机，毅然跨出国门，去寻找最苛刻的用户。正是仰赖这种高瞻远瞩的眼光，使宝钢不仅在强手如林的东北亚钢铁市场站稳了脚跟，也为企业可持续发展留下了丰厚的遗产。

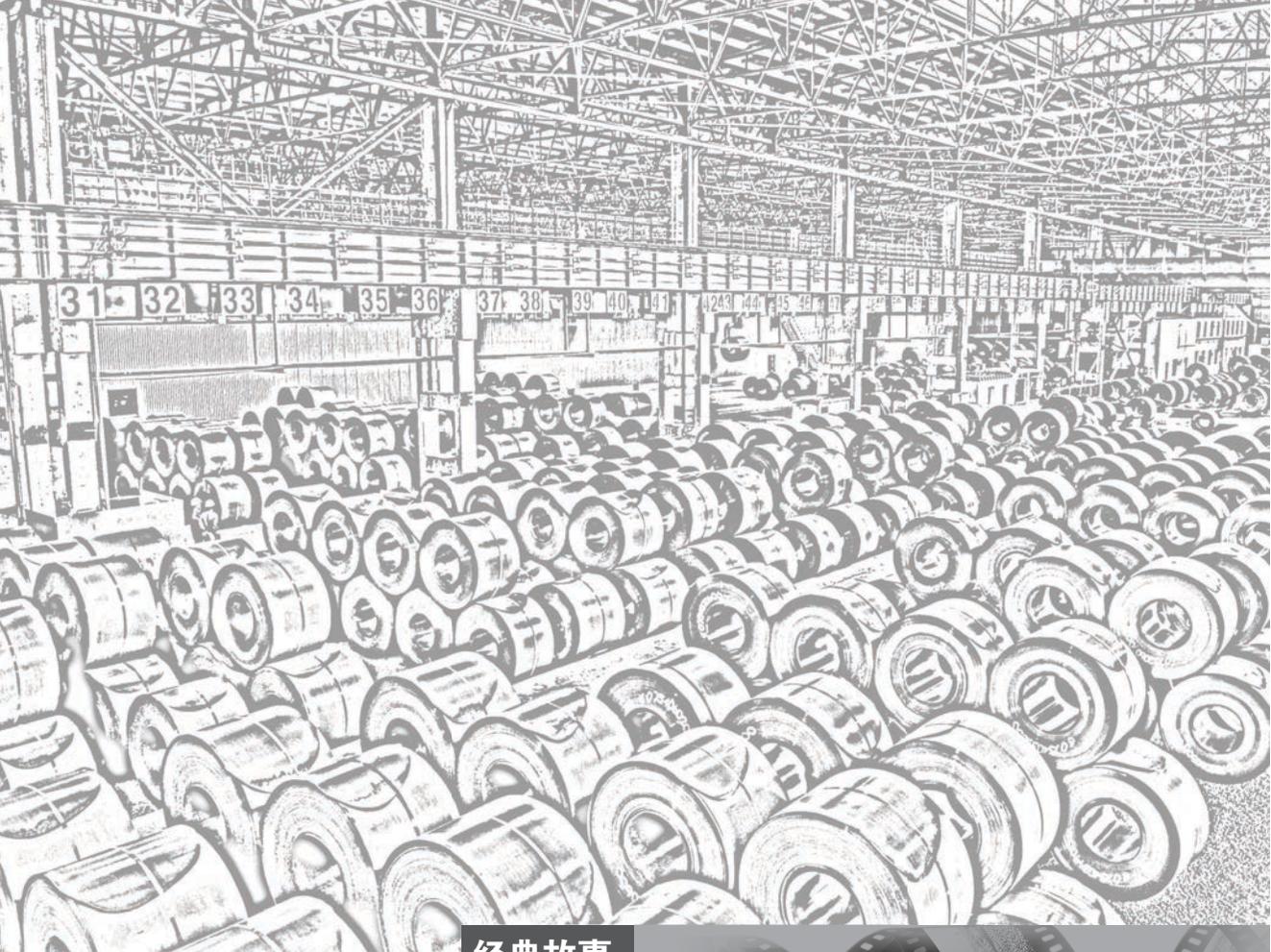
本人作为一名身处日韩的宝钢海外营销工作者，有幸亲身体验了一段宝贵的经历：当年，宝钢宽厚板轧机投产后



正逢国内厚板产品供不应求，主动找上门来的客户接踵而至，只求数量、不问价格。在这种情况下，宝钢领导人仍然坚持与世界第一大船厂——韩国现代重工签订了战略合作协议，每年供应稳定数量的厚板产品。当时有人不能理解：明明内销的效益更好，为什么还要出口？同样的产品国内客户都说质量好，运到韩国却经常被提出各种质量异议甚至索赔。然而事实证明，国际金融危机爆发后，钢铁的下游需求一落千丈，许多国内厚板轧机不得不停机。这时海外战略用户不仅优先保证了宝钢产品的份额，而且在合作过程中帮助宝钢开发了高强船板、TMCP工艺等，提升了产品结构，使宝钢厚板避免了同质化低价竞争，即使在市场最艰难的时候，公司的经营也远好于同行对手。

经过多年的艰苦磨砺与辛勤耕耘，今天的宝钢在国际舞台上已经不再是初出茅庐的新手，而是备受业界尊敬、享誉海内外的知名钢厂。尽管如此，我们也不能就此满足，而要正视自身的差距与不足，继续争创一流的步伐。宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。严格苛求的宝钢人，必将继往开来，实现从优秀到卓越的跨越，为实现制造业的中国梦增添一道亮丽的色彩！

——宝和通商株式会社 张攀



经典故事

两千三百多年前，商鞅徙木立信，就此确立了秦国法令的权威。孟子也说：“车无辕不行，人无信不立。”由此可见，中国的儒法之争虽逾数千年，但对于“立信”一说却并无分歧。人类进入现代商业社会后，以契约精神为基石的商业契约诚信制度最终占据了统治地位，亚当·斯密评论说：“任何国家，只要她不具有管理的规范性和公正性，人民就不会享有财产的安全、契约信誉得不到法律的支持……商业和制造业要长期繁荣是不可能的。”



| 2.7亿元买信誉

20世纪90年代，中国从计划经济体制到市场经济体制的转轨进入实质性阶段。1992年，国内运转了多年的钢材价格双轨制即将并轨，一些钢铁企业当得知计划价格将在1993年取消后，将当年应该按计划价交货的合同有意推迟到了1993年，并要求客户按市场价重新签订合同。这一年，宝钢因冷轧超产，不得不将一批热轧合同延迟到来年交货。如果按1993年的市场价计算，宝钢可以多赚2.7亿元！

一边是利润，一边是信誉。宝钢将如何抉择呢？

多赚2.7亿元

1992年11月的一天，宝钢销售公司的大办公室里照例是忙忙碌碌：此起彼伏的电话铃声、“吧嗒吧嗒”的键盘敲击声。靠窗的办公桌上，几名年轻人紧张地盯着电脑屏幕上的一串数字。

销售公司经理吴铁炼拿着一叠文件，风风火火地推开玻璃门，一脸严肃地

宣布：“从明年1月1日起钢材价格全部放开，国家将取消钢材的计划价！”这个消息，犹如一块石头，砸开了平静的水面。

“好消息呀！市场价格远远高过计划调价，我们有钱赚了！”小杨兴奋地转过脑袋。大伙一听，也都觉得有道理。

“可是，吴经理，有一件事怎么处理？”小赵站了起来，扶了扶眼镜：

“就是那个因为冷轧超产要推迟到明年交货的20万吨热轧板供货合同。现在是每吨1980元，按市场价明年就可以卖3000多元，我们算了一下，可以增加2.7亿元利润！”

有人说：合同就是法，一定要按合同销售。不料，有人立刻反对，说企业最重要的目的就是赢利。

“这2.7亿元销售收入是不增加成本的，全部是利润啊！我们应该按哪个价格销售？”为了强调利害关系，了解情况的小李也补充道。

“那还用说，既然国家有了明确规定，当然是按照市场价喽！”小杨不假思索，抢着回答。

“我觉得这个问题要慎重，本来我们因内部原因推迟交货，已经取得用户的理解，还改签了合同，如果改成市场价，人家用户可要吃大亏了！”小赵冷静地说。

“可是，现在是市场经济啊，市场经济就应该随行就市。我赞成按市场价！”

听着大伙的争论，吴铁炼皱紧了眉头：“大家别争了！”其实，听到这条消息，吴铁炼就一直在琢磨这件事。他知道，自从听说国家取消计划价格之后，有些钢厂都已停止发货，准备留到明年大赚一把。人家是有意延期，宝钢是不得已啊。



黑夜里，吴铁炼辗转反侧。“企业最重要的目的就是赢利！”这句话他在销售公司里说了不知有多少遍了。难道作为销售公司领导，他要违背这个人人皆知的企业生存法则？但是，宝钢高层领导也多次说过：合同就是法。

“这件事很重要，得请示高层拍板。”次日的业务会议上，吴铁炼郑重宣布。

望着吴铁炼匆匆远去的背影，小杨摇了摇头。

几天后，小杨拿来了一张报纸，“你们看，报纸上都登了，人家钢铁厂都准备按市场价格改签合同，宝钢为什么不可以呀？市场经济嘛，得按市场规律！”

小杨说的没错。改革开放初期，国家为了鼓励企业增产，允许钢铁企业在完成国家计划的情况下，将超产部分按市场价销售。由此，国内钢材市场实行价格双轨制，即计划调拨价和市场调节价并行。1992年，国家宣布实行“社会主义市场经济”后，取消计划调拨价势在必行。一旦取消了计划调拨价，按市场价销售也完全有理。

宝钢是要2.7亿元的利润，还是要信誉？

利润和信誉的选择

傍晚，宝钢指挥中心办公大楼的会议室里灯火通明，寂静中隐含着一种压力，与会人员一个个神色严峻，他们正在讨论一个重要话题：宝钢与用户签订的20万吨热轧板供货合同，是仍然按计划调拨价交易，还是按市场价交易？

一边是信誉，一边是利润。两种意见都在理，一时难有结果。吴铁炼的心情很矛盾，大学毕业后他当了十几年技术部部长，搞销售对他来说虽然是个新行当，但他明白自己的职责：一定要为企业挣得利润。他很清楚，即使按市场价，宝钢钢材一样会供不应求。可是，这眼前的2.7亿元销售收入其实就是利润

啊！办企业不就是为了赚钱吗？他喝下几口浓茶，试图再一次清理大脑中的数据。

会场里，空气似乎凝固起来。

“你们看过《阿信》没有？”黎明见没有人说话，便开始讲故事了。当时电视上正热播日本连续剧《阿信》，说的是一个叫阿信的女子艰苦创业、白手起家的故事。阿信是个渔村里的小贩，她在最初经商的时候，就奉行顾客至上的理念，每天为顾客送鱼上门。为了保持信誉，阿信甚至为此赔了不少钱。但她一直坚持这样做，结果到她那儿买鱼的人越来越多。她的生意也越做越红火，终于成了日本有名的大老板。“一个渔村里的小贩，都懂得信誉比赚钱更重要，难道我们堂堂的宝钢还不如一个鱼贩子？”黎明洪亮的嗓音，字字句句敲打在大家的心里。

大家凝神听着，神情各异。只听黎明掷地有声地说道：“这批热轧板不得不延迟交货。虽说按国家规定，完全可以按市场价格多赚2.7亿元，可我们是要这2.7亿元的利润呢，还是要信誉？难道宝钢的信誉只值2.7亿元？我看为了宝钢信誉，不要说2.7亿元，27亿元也不要！”

一语激起千层浪，一股激流在寂静中涌动……

黎明语重心长地继续说：“其实宝钢投产后，第一个规定就是要求完成每个月的合同计划，而不是产量。假如你超产很多，但没有完成计划订货合同，就等于没有完成任务。所以，对于宝钢来说，计划合同是第一位的，产量要服从计划、服从合同。从明年开始，宝钢要把‘百分之百完成合同’作为企业生产经营的目标！”

片刻的宁静之后，会场上响起了掌声。



合同就是法

1993年元旦刚过，宝钢销售部门主动通知用户：20万吨热轧板仍然完全按原定价格执行。“什么？宝钢还是按原价销售？”用户感到十分意外，20万吨热轧板，每吨差价1000多元啊！其实，用户对提价早有思想准备，只是希望能保证拿到这20万吨钢材。意外之余，用户感动地说：“宝钢真是一家讲诚信的企业！”

宝钢的这个举动，一时在业界传为佳话：“与宝钢签订合同如同铁板钉钉”。半年过后，钢材形势发生逆转，一向朝南坐的钢铁产品突然没了销路。那年的订货会，有些企业门可罗雀，而宝钢的订单依然供不应求。“宝钢产品虽然价格高，但只要订了合同就有保证，不仅质量高，服务好，而且按时交货，我们希望继续与宝钢打交道！”那一年，国家冶金工业部部长戚元靖如此评价宝钢：“全国钢铁企业普遍陷入困境，唯有宝钢一枝独秀！”

2.7亿元买信誉，给全体宝钢人上了难忘的一课。1993年，宝钢首次将“百分之百完成合同”写入年度生产经营计划目标。此后，宝钢又以此为契机，在全体员工中倡导“为用户服务就是为人民服务”的用户满意文化。1995年起，宝钢实施了以TSM工程（全方位满意管理工程）为运作方式的CS战略（用户满意战略）。宝钢围绕用户满意目标，以合同管理为重点，在恪守企业信誉、提升产品质量、加强用户服务方面开展了一系列突破性工作。如今，以合同为中心的诚信文化，已经成为宝钢在激烈竞争中保持优势的重要保证。

（夏 玮 整理）



编后记

“合同就是法”，这在当今早已被大家认可，然而在20世纪90年代初，确立这样的观念很不容易。这个故事的动人之处在于，在国家刚实行社会主义市场经济之际，在“合同就是法”的理念尚未普及之时，宝钢人便严于律己，以利润换诚信，并将诚信理念渗透于生产、管理、营销各环节，在业界树立了良好的口碑。诚信，并不是空洞的口号，而是实实在在的行动，它造就了宝钢的知名度和美誉度，也铸造了一家优秀企业的灵魂。



青年感言

读完《2.7亿元买信誉》，我被宝钢领导人的魄力和担当深深地震撼了。诚信一词，说起来容易，做起来难。但如果要用2.7亿元为诚信“买单”，试问一般的企业能做到吗？但是宝钢作为一个有担当、有良心的企业，就有这样的魄力。还记得入职教育时，在企业文化一课中，诚信就占了很大篇幅。当时还觉得不过是老生常谈，如今读完故事再细细品味，我才体会到这两个字的含金量。

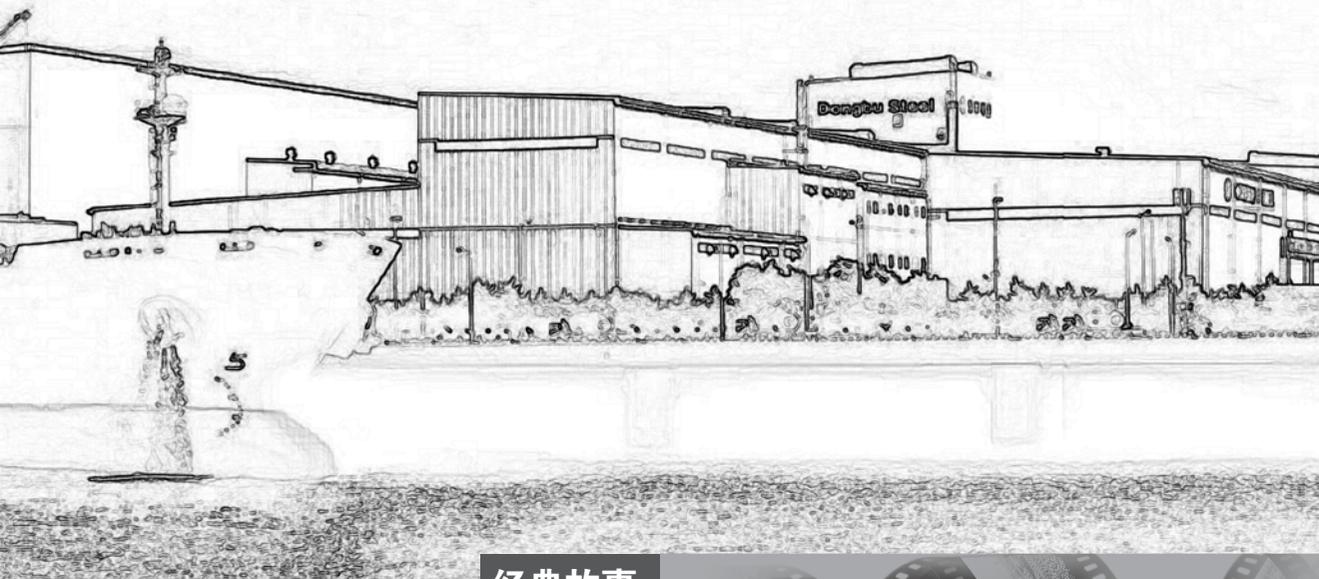
孔子曰：“人而无信，不知其可也。”诚信是儒家基本价值观，我们立身处世当以之为本。诚信是企业的无形资产，它反映了企业的信用、实力和形象，良好的信誉可以给企业带来巨大的公信力和现实的收益。可惜，在市场经济高度发展的今天，趋名逐利、违背诚信的行为时时出现。这种



短视的行为，虽然某种程度上能带来一定的经济效益，却极大地伤害了客户的利益。因而从长远看，企业在放弃诚信的同时，也就放弃了安身立命之本。

所谓“一言九鼎，一诺千金”。诚信，不仅仅是掷地有声的誓言，更需要持之以恒地坚守。对于宝钢人而言，《2.7亿元买信誉》只是诚信传递的开始。作为企业文化的重要组成部分，坚守诚信，还路漫漫兮。

——宝钢发展公司 李 洁



经典故事

1994年3月底的一天，刚刚飞抵韩国汉城的宝钢国贸副总经理陈显辉一行出现在东部制钢总部的一个会议室里。但是，与此刻沉重的心情相比，一路的风尘劳顿根本不值一提，陈显辉急切地开始了紧张的质量异议处理工作。他所带领的这个宝钢质量异议处理团队肩负着一份重大的使命。事情，还要从一个多月前说起。



一起质量异议唤醒了宝钢

1994年2月17日，一批东部制钢的质量异议处理专家来到宝钢，他们毫不客气地向宝钢“摊牌”——宝钢已多次派员去过东部制钢，每次去都说要解决质量问题，还专门签署过一些技术协议，结果每次都是说归说、做归做。现在东部制钢生产部门对采购部门意见很大，他们质问：既无质量上的保证，又无价格上的优势，为什么一定要买宝钢的热轧卷？专家们开出了一长串的质量异议清单，并告知宝钢，他们已经叫停了当年二三月份的订货。

一张报纸打动了强硬的用户

东部制钢不仅是宝钢热卷产品在韩国最大的一家客户，也是宝钢通往东南亚市场的一个“桥头堡”，这个阵地决不能丢。东部制钢的批评反映到总厂，立即引起了黎明等宝钢领导的高度关注，宝钢总厂立即采取整改措施，并派出高级别的质量异议处理团队。而东部制钢对宝钢的这次造访也高度重视，社长亲自出面接待，常务社长全程陪同。这样的规格似乎在表明，东部制钢对宝钢

依然抱有希望。

“我们已经根据贵公司专家的意见，作了全面的整改。请相信，宝钢完全有能力做好。”陈显辉开门见山直奔主题，把宝钢的整改举措一一道出。但是，东部制钢的管理人员只是礼节性的颌首，并没有明确表态。显然，他们并不以为然，因为这样的话他们实在听得太多了。

“我们已经在《宝钢日报》上，刊登了你们对宝钢热卷产品的全部意见。”

“在报纸上公开刊登批评意见？”陈显辉的话还没说完，一位东部制钢的部长将信将疑地打断了他，“能不能把当天的报纸给我们看看？”显然，东部制钢并不相信。

陈显辉心里一振，感觉事情有了转机，他马上联系总厂有关部门。一份3月21日的《宝钢日报》连夜传真到了东部制钢。在这份报纸的一版显要位置，刊登了一篇1300多字的报道——《韩国东部制钢对宝钢热轧卷的意见》，详细罗列出东部制钢对宝钢产品在规格、质量以及服务上的问题和尖锐的批评意见。

亲眼看到这份报纸，东部制钢的疑虑立即被打消了。韩国人深知，东方文化一贯奉行“家丑不可外扬”，可万万没有想到，这个中国最先进、最著名的国有钢铁企业，竟然会在报纸上自揭家丑，而且用了如此严厉而尖刻的语言，“真让男子汉掉泪！”

面对宝钢的诚意，在详细了解改进措施后，东部制钢当即表态：“既然宝钢能有这样的气度和勇气，相信你们完全有能力解决问题，我们的合作还将继续。”



宝钢，响鼓也要重锤敲

东部制钢的批评，确实在宝钢引起了一场轩然大波。

1994年的宝钢，在全国冶金行业是一枝独秀，生产月月达标，经营节节攀高，产品供不应求，用户求着发货。自1985年投产以来，宝钢一帆风顺，昂首挺胸走上了快速发展的阳光大道。正可谓“春风得意马蹄疾”，宝钢人心气比任何时候都要高。出现一点质量问题，在很多人眼里，几乎可以忽略不计。当东部制钢质量事件发生后，宝钢内部出现了两种截然不同的想法。不少人认为，用户异议当然应该处理，但家丑不可外扬，正处在上升时期的宝钢，企业形象和国际影响非常重要，质量问题还是低调处理比较妥当。然而黎明等高层领导则认为，越是在经营红火的情况下，越是要高度重视批评意见。为了引起全厂的关注，黎明决定原原本本地把东部制钢的批评意见在《宝钢日报》上刊登。“自己揭自己的短有什么不好？让宝钢职工看到自己的短处，才能改正自己的短处。你不揭它，捂盖子，他看不到，永远改不了！至于国际影响，你不说，人家照样要说，让人家说，还不如自己说实际一点。你自己说了，外国人看到你很重视，也许还会出现好的结果。”

宝钢高层有了定论，犹如拿到“尚方宝剑”，《宝钢日报》打响了头炮，在1994年3月21日头版显要位置刊发《韩国东部制钢对宝钢热轧卷的意见》后，又连续刊发了十多篇相关报道，狠狠地揭了一回自己的短。

宝钢上下，很快有了强烈的反响，处在风口浪尖的热轧厂快速行动起来。1993年，热轧厂产品出口量占全公司总量的80%，为公司创造了良好的效益。但是面对用户的苛责，热轧厂没有躺在已有的功劳簿上，而是拿出了正视的勇气，明确提出“正视用户意见，提高产品质量，眼睛向内找差距”的工作

思路，组织各分厂、作业区结合自身工作进行对照反思，形成了一大批整改合理化建议和措施。东部制钢对氧化铁皮的控制要求是1.0%，热轧厂提出年内要把指标控制在0.35%以内。关于产品平整问题，尽管受设备功能和产量的限制，但是热轧厂明确表态，既然东部制钢仁川厂没有拉矫机，我们就要克服一切困难满足用户的要求……

与此同时，各单位、各部门举一反三，开展了对东部制钢事件的反思：“产品质量只有一个标准，那就是用户的标准”，“用户的挑剔和苛求是必然的”，“要把对用户负责提高到占有市场或失去市场的高度来认识”……东部制钢事件引发了一场转变观念的大讨论，并在宝钢上下达成共识。

也就是在《宝钢日报》刊登了《韩国东部制钢对宝钢热轧卷的意见》后没几天，陈显辉一行登上了飞往韩国汉城的飞机。尽管，他肩头的责任沉甸甸的，但是宝钢的态度，让他这个异议处理团队负责人的心里有了底气。

坏事变成了好事

东部制钢事件给正在向市场经济转轨的宝钢上了一堂课。它不仅促使宝钢人树立起“用户满意”理念，而且培育出一种“闻过则喜，有过即改”的良好氛围，更让宝钢人的胸襟变得更为博大，视野更加高远。

东部制钢事件发生后，宝钢一方面积极整改，一方面也意识到必须“走出去”，向国外先进企业学习。宝钢总厂副厂长沈成孝率领科技考察团在近半个月的时间内，走遍了日本川崎制铁、住友金属、新日铁、丰田汽车以及韩国光阳、三星重工、东部制钢等企业；宝钢作业长们首次组团走出国门，赴韩国浦项、东部制钢学习考察……这样兴师动众的出国“取经”，在宝钢的历史上也是罕见的。显然东部制钢事件触动了宝钢高层敏感的神经。在国外考



察期间，代表团成员看到了这样两条标语：第一条是“用户总是正确的”，第二条是“如果用户不对怎么办？请按第一条办！”这，深深震撼了每一位成员。当时的热轧厂精轧操作室作业长张四华说：“我们在东部制钢的车间里看到新日铁、浦项和宝钢的产品放在一起，即便是外行也能看出宝钢产品的差距。”“关键还是人的因素，浦项的员工对各种质量管理工具了如指掌，他们除了吃饭、上厕所，始终都在紧张有序地工作。”

东部制钢事件显然是一服“清醒剂”，把宝钢人从刚起步小有所成的沾沾自喜中唤醒了。宝钢人突然意识到，自己的管理水平还不能适应国际市场的要求。只有把宝钢放在国际市场的大环境中，才能促成宝钢的快速成长，绝不能满足于在国内市场的业绩。此后，尽管产品在国内市场依然供不应求，但每年拿出10%的产品出口海外市场接受海外用户的检验，成了宝钢更为坚定的经营惯例。

宝钢对产品质量的自责和反省态度，不但没有影响自身的国际形象，反而赢得了国际同行和用户的尊重。日本阪和称：“今年3月份后，购买宝钢的6500吨热轧卷，质量都相当好，腰折、板形等问题已大有好转。”东部制钢称：“这将大大增强东部制钢员工对宝钢的信心”、“宝钢热轧卷宽度精度、钢卷重量控制等比以前都有所提高”。东部制钢同时增订了2万吨宝钢热轧卷。

（王 磊 整理）



编后记

20年后的今天，我们回首当年的东部制钢事件，依然还会为宝钢这种不回避问题、敢于自揭其短的勇气叫好。正是这种直面问题的理性态度，培育和积淀了宝钢虚怀若谷、海纳百川的胸襟和气度。这是一个世界一流企业必须具备的气质。

这是一笔宝贵的历史文化财富。在当前宝钢踏上“二次创业”新征程的时候，尤其需要传承和发扬。用户，不仅是我们的服务对象，也是我们的老师。今天宝钢面临的竞争环境与20年前不可同日而语。供求关系逆转，竞争对手蜂拥而起，整个行业进入微利时代……如果我们的“短板”一定要用户如此“兴师动众”才能引起足够的重视；如果我们以“用户和市场为导向”的理念还不能落到实处，那么，我们就真的对不起20年前东部制钢给我们上的这一课。



青年感言

东部制钢的一起普通的质量异议，却引起了宝钢自上而下的震动，并以高效快速的响应解决了客户反映的问题。在中国改革开放初期，对于长期处于计划经济体制下的国有企业来说，这样的举动尤为不易。

长期以来，在国有大型企业推行“以市场为中心”的管理模式一直存在着很大的障碍。大型国有企业在国内市场上享有种种“先天优势”，国家的政策优惠和政府的扶持固

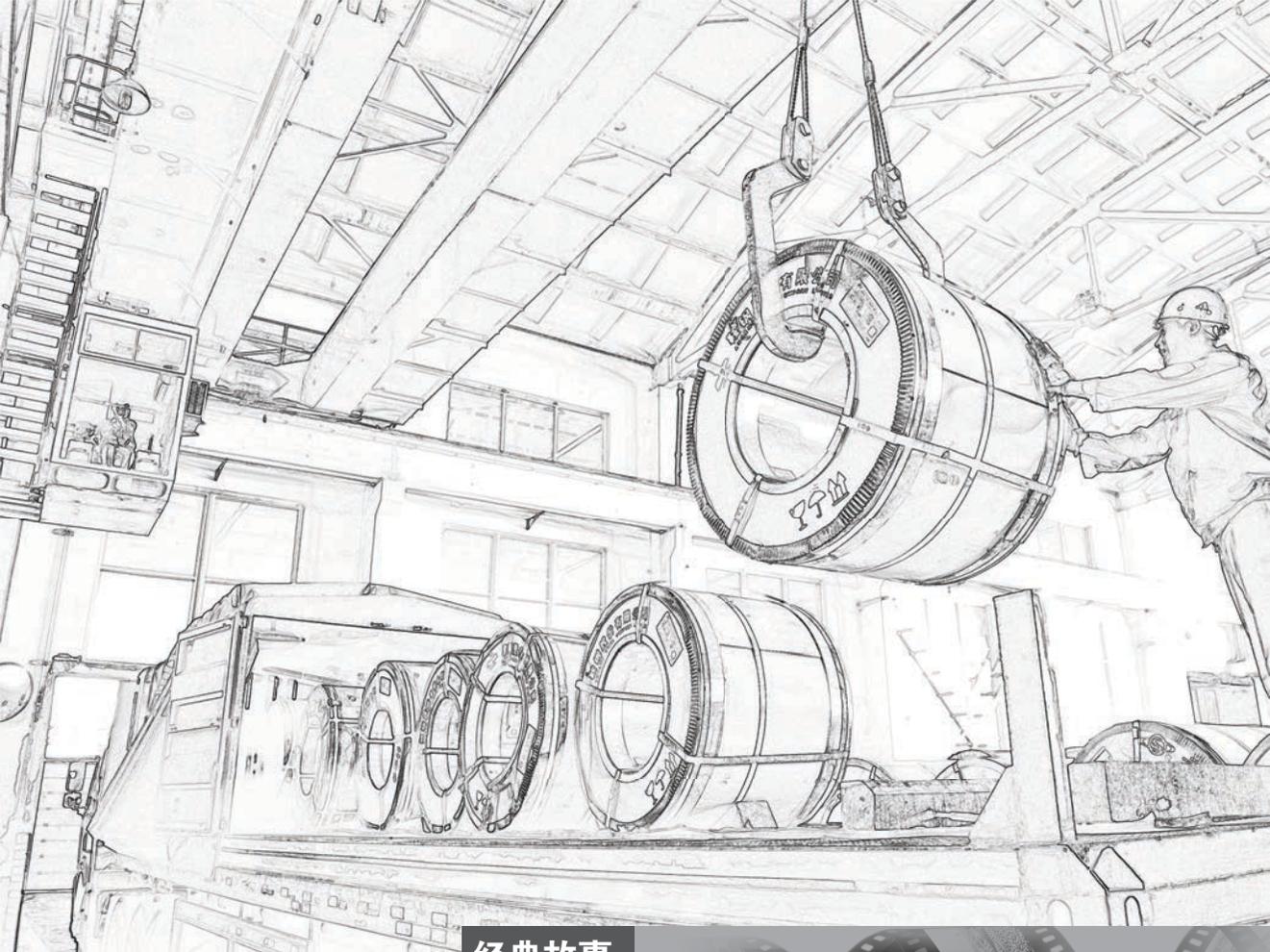


然能为国企在市场的竞争中提供保护，但市场认可、消费者欢迎才是决定市场胜负的根本所在。我们必须清醒认识到，大型国有企业要想真正走向市场，特别是竞争更为激烈的国际市场，就必须首先在思想观念上实现转变，将“市场经济”的理念牢固树立于全体员工的脑海中。

只有牢固树立“客户永远是正确的”的经营理念，才能勇于放弃“报喜不报忧”的传统观念，敢于正视自身的劣势，真心诚意地为客户解决问题。从另一个角度看，用户提出质量异议，其实是一个机会，对这样的机会善加把握，不仅能提升企业形象，更能通过修正企业内部存在的问题提升企业的整体实力。

这样一个案例，对于今日的宝钢，依然有值得学习的地方。如今国内外市场竞争日趋激烈，钢铁行业进入“微利时代”，建立以客户为中心的企业运行机制，应该成为当下宝钢的重要课题。

——宝钢股份公司 陈英达



经典故事

1997年2月23日，一汽大众采购部部长王玉明一行出现在宝钢的生产现场。王玉明此行，是受一汽大众高层所托，要在国内寻找一家能够为一汽大众长期提供优质服务的钢材供应商。但在参观、考察了国内多家钢铁企业后，他并没有找到预期的答案。最后一站，年轻的宝钢，却让他的眼睛亮了起来。先进的生产线、现代化的管理、花园式的工厂，让王玉明叹为观止。当天晚上，王玉明连夜向一汽大众高层领导汇报了他在宝钢的所见所闻，并得到了明确的指示——由宝钢派员赴长春筹建仓库，为一汽大众提供“just in time”（即时供货，简称“JIT”）服务。



把仓库建到用户“家”里

20世纪90年代，在美国、日本等发达国家，汽车制造商在原材料供应上普遍采用“JIT”模式，即要求原料供应商参与汽车厂落料、备料等前道工序，从而与汽车厂生产物流同步。这种国际通行的物流新形态在国内却还是一片空白。

JIT供货，知音难觅

90年代中期，宝钢已经是国内首屈一指的汽车板供应商。在对国内汽车制造商的营销服务过程中，宝钢敏锐地意识到，JIT这种供货模式对供需双方都大有益处，不仅能为用户降低成本，还能使双方的合作更加紧密。更重要的是，当时的宝钢，已经预见到国内汽车行业发展的潜力，而要稳固在国内汽车板市场的先发优势，就必须在营销服务理念上领先一步。

实施JIT供货，无论是硬件还是软件，都可谓“万事俱备，只欠东风”。但是，要在国内找到一家与宝钢不谋而合的汽车制造商又谈何容易。当时，国内汽车工业刚刚起步，汽车厂钢材用量较少，落料、备料等前工序环节一般由汽

车厂自己承担。尽管对JIT服务有需求，但是在没有充分信任的基础上，谁会放心地把事关汽车总装线命脉的“粮草”外包呢？

于是，便出现了这样的戏剧性场面——一方面，像一汽大众这样的现代化汽车制造商苦于没有一家可以信赖的、能够为其提供增值服务的钢材服务商；一方面，像宝钢这样致力于服务创新的钢铁企业，也苦于找不到一家能够对接和实施其先进服务理念的汽车制造商。王玉明一行的来访，打破了这种尴尬，“众里寻他千百度，那人却在灯火阑珊处”。一汽大众和宝钢，两家各自行业现代化管理的先行者，终于觅到了知音，开启了深度合作的新篇章。

配送到家，服务进厂

1997年7月，宝钢以最快的速度设立了宝钢长春办事处，开始了为一汽大众仓库选址的工作。这天走马上任的办事处主任郑钰琦，自此开始长达16年的“长春人”生涯，成为两位“巨人”牵手的见证者。

郑钰琦和一汽的有关人员为了仓库的选址跑遍了长春市郊，他们心目中最合适的仓储位置既要物流畅通便利，又要服务响应速度最快，难度之大可想而知。眼看一个又一个方案被否定，郑钰琦愁眉不展，三餐不思。这天上午，郑钰琦又像往常那样到一汽大众现场去转悠，走到落料车间的门口，老郑忽然灵光一闪：这落料生产线边上的仓库不是现成的么？为什么还要拼命到厂区外面去找呢？他的脑海里冒出了一个大胆的想法——让一汽大众把这个仓库交给宝钢来管理！这样既解决了宝钢为一汽大众JIT供货的仓储问题，也能更加快捷地提供服务。

郑钰琦被自己的想法吓了一跳，这样可行么？凭借自己在一汽大众良好的关系，他当场拿到了这个仓库的草图。老郑琢磨了半天，越琢磨越觉得有戏。兵分两路，他分别给宝钢和一汽大众的领导打了报告。细心的郑钰琦发现，一汽大



众的钢卷虽然摆放整齐，但是还有很多空间没有利用。他仔细画了几遍模拟示意图，推演出的结果和自己的判断没有出入。他大胆地在报告中“拍了胸脯”——如果一汽大众将这个2700平方米的仓库交给宝钢管理，可以保障一汽大众年产15万台车的用料需求！而当时，一汽大众的年产量才6万台。

郑钰琦的这个主意很快得到回应。宝钢和一汽大众对此进行论证后，都觉得该方案可行。1998年1月1日，“一汽大众宝钢产品配送中心”正式挂牌运行。这种把仓库建在用户“家”里的最直接的JIT供货模式，当时在国内还是破天荒的第一次。

接管一汽大众的仓库后，通过实时跟踪一汽大众的用料情况，即时协调宝钢现场的生产节奏，原来一汽大众备料需要3个月的量，降低到了1个半月的量，资金占用大幅减少。宝钢还新上线了仓储条形码系统，将仓库管理的效率提高了8倍。

五分钟的故事

宝钢把仓库建到了用户“家”里，也把国际通行的物流新形态引入了国内。对一汽大众来说，这样不仅大幅减少了资金占用、材料损耗和劳动力成本，而且资源保障响应速度更快，在市场竞争中获得了更有力的支撑。而宝钢，则通过定点配送，既能拿到稳定的合同订单，也加强了与用户战略合作的深度。

这样一种双赢的合作模式，自然在业界引发了不小的震动，前来参观考察的人络绎不绝，无一不对此称赞叫好。但是第一位“吃螃蟹”的郑钰琦却始终处在一种“战战兢兢，如履薄冰”的状态下。

仓库运行不久，由于当时的电脑比较落后，计算机处理的数据和实物数据发生了偏差，少了20吨的料。先不说是谁的责任，事关生产线断料，必须立即处理！王玉明急了，马上召开紧急协调会议。“老郑，不用解释了，你们准备拿出什么样的方案？”“只要能够坚持15天，宝钢的补料保证赶到，要是影

响了生产，拿我是问！”郑钰琦当场立下军令状。

这个紧急协调会只开了短短5分钟，或许是一汽大众历史上最短的一次。宝钢解决问题的速度让一汽大众吃了一惊。按照常规要一个半月时间的补料，通过宝钢强有力的体系运作，第十天就运到了仓库现场。一汽大众的生产没有受丝毫影响，王玉明松了一口气。而这5分钟，也让一汽大众对宝钢有了全新的信任！

（王磊整理）



编后记

创新，是宝钢不断向前发展的内核。

长春，上海，千里之遥。宝钢却把仓库搬到了用户“家”里。敢为天下先，做别人没有做过的事，这是在宝钢文化建设过程中值得大书特书的经典之一。

15年后的今天，宝钢已经通过合资、收购和投资自建等运作方式，先后建立了四十多家剪切加工配送中心，初步建成了覆盖全国的服务网络体系，形成了宝钢营销服务一项不可替代的核心优势。

“一招鲜，吃遍天”。因为这种超前的营销服务理念，宝钢赢得了过去十多年以来的市场竞争主动权，并且直到今天还在发挥着积极效应。

但是，老本总有被吃完的一天。在竞争对手纷纷复制宝钢营销服务模式的今天，我们必须找到新的、难以模仿的“独



门绝技”。因为唯有永无止境的创新，才能让宝钢在激烈的市场竞争中牢牢把握主动权。

青年感言

在哥伦布发现新大陆的庆功宴上，一些参加宴会的贵族认为他发现新大陆完全是碰运气。哥伦布拿出一个鸡蛋说：“你们谁能把这个鸡蛋立在桌子上？”贵族们想尽办法，却怎么也立不起来。哥伦布拿起鸡蛋往桌上轻轻一敲，敲破了一点壳，鸡蛋立住了。思路决定出路，《把仓库建到用户“家”里》和这个著名的“立鸡蛋”故事不是有着异曲同工之妙吗？

宝钢的加工中心如今遍布全国，也许大家对宝钢这种贴近用户的“贴身服务”已不足为奇。但是，从零到一的飞跃不是量的积累，而是质的飞跃。依靠自然生长的“长跑者”迟早会沦为平庸，创造“奇迹者”需要的是创新的思维和跨越的胆量！

从当年贴身服务的探索者身上，我们不难看出两个“敢”——一是敢想，将用户的仓库为我所用，成为用户的“厂中厂”，这是“大智”；二是敢于承担一切后果的“大勇”，大胆中不乏谨慎，用“如履薄冰”的心态走钢丝，出现问题不推脱，这从“五分钟的故事”中可见一斑。所以，创新虽有时形似冒险，但却没有冒险的冲动莽撞，重要的是不能失去那股探险的冲劲。



宝钢文化经典故事

会当凌绝顶

宝钢人承载着钢铁报国的使命和责任，用青春和汗水全身心投入创业征程，更用智慧和勇气追赶着世界一流。美国管理学大师托马斯·彼得斯说：“要么创新，要么死亡！”宝钢人深知，只有创新才能使企业立于不败之地。



经典故事

宝钢汽车板是中国钢铁行业第一个产品品牌，是通过自主创新研发的民族品牌，在国内冷轧汽车板的市场占有率超过 50%，伴随着向菲亚特、欧洲福特、北美通用等国际著名汽车企业的出口，提升了民族品牌参与国际竞争的能力，意味着宝钢汽车板已跻身“世界第一方阵”。2006 年 1 月 9 日召开的全国科学技术大会上，《宝钢高等级汽车板品种、生产及使用技术的研究》项目荣获国家科学技术进步奖一等奖，这是对多年来宝钢汽车板发展的肯定，更是中国民族工业的骄傲。



| 国产汽车着“中装”

1996年6月18日，东海之滨的宝钢厂区，晴朗、无风。在厂区的一个食堂里，一群人眉头紧锁，空气凝固。正是午休轻松的时刻，但他们脸上的表情却格外凝重。他们是谁？究竟是什么事，让这群人心情如此沉重？

怒

他们是宝钢冷轧厂的全体干部员工，一个小时前发生了一件事，让大家的心情仍然不能平静。

镜头拉回到当天上午，宝钢每月一次的生产技术综合分析会。

同往常一样，厂部长们相互寒暄，有说有笑地走进了位于宝钢指挥中心大楼十六层会议室。谁也不会想到，接下来的会议竟让他们如坐针毡，一条惊动宝钢上下的“导火索”将在会上引燃。

起先，各厂部负责人依次汇报一个月来的生产技术情况，一切显得波澜不惊。轮到销售部发言了，当汇报到“宝钢‘05板’用户——上海大众汽车

公司因宝钢产品质量问题，已经连续四个月停止采购宝钢汽车板……”时，“砰！”宝钢集团董事长黎明用重拳敲桌，愤然打断了汇报。

“四个月不订货，你们竟无动于衷？”只见黎明眉头紧皱，严厉的目光扫向在座的人。大家知道，黎明一贯要求严格，但这次却大不相同，黎明离开座位，在会议室来回踱步，怒气难消地继续向每个人“发炮”。说到激动处，抓起一把茶叶狠狠地扔进了他面前的茶杯里。

会议室里的空气窒息般的沉寂。与会者清晰地听到黎明说：“这是宝钢建厂以来最大的事故！是宝钢人无法容忍的奇耻大辱！”面对生产“05板”的冷轧厂负责人，黎明更是毫不留情：“大众不订宝钢汽车板，你们的出路何在？出路就是撤职！”“必须立即采取非常措施，把汽车板市场夺回来！”“这件事必须作为深刻历史教训，载入宝钢大事记！”

一次普通的工作会议，随着黎明的震怒，在宝钢上下如巨石落江，激起千层浪。紧接着，黎明关于“05板”事件的批示，迅速在全厂传达，引起全厂数万员工的震惊。

但也有人私下议论：是不是小题大做了？是啊，宝钢供应上海大众制造桑塔纳轿车的“05板”总数不过千把吨，不到冷轧厂全年总产量的千分之一，其销售收入当年在宝钢237亿元的销售总额中可谓九牛一毛。当时，宝钢在国内市场鹤立鸡群，产销两旺，各类钢板在国内外市场全面开花，“皇帝的女儿不愁嫁”，何苦为了上海大众区区千把吨的钢板大动干戈？

在“产量为王”的背景下，企业也许并不会敏感地意识到用户的难言之隐。

痛

现实的无情和残酷，如一把钢刀，撕开了那段沉重的历史。



1977年9月，中国冶金部首次派员赴日考察。在访问日本钢铁企业途中，遇到了一件让大家羞愤难当的事情。

这天，日方安排考察团到某钢厂参观，中国驻日机构人员随行。驻日机构人员代表国家形象，按照外交部的有关规定要乘坐国产轿车，车前悬挂国旗。

由于行程紧，车队在高速公路上开得比较快，日本轿车在前面开，中国的轿车怎么也跟不上去，对方只得走走停停。后来，中方人员觉得不妥，叫司机冒险加速，这一来，车抛锚了。中方人员无奈，只得坐进日本车里。

看着车前那面五星红旗连同轿车一起被人家拖走，尽管车子抛锚不是钢板的原因，但坐在日本车里的中国钢铁人看到车身钢板的差距对比，顿时心中五味杂陈：“我们搞了半辈子钢铁，还生产不出够格的汽车板！”

在那个年代，驻外用车已是国产最好的轿车，但面板既厚又重，还易生锈，涂漆后光洁度也不好，而日本用的是冷轧板，甚至于热镀锌、电镀锌，轻盈、透亮……此时此刻，他们感觉到的只有心痛。

为了改变落后，上海引进了德国大众桑塔纳生产线。然而，一位随大众汽车前来中国考察的《明镜》周刊记者略带嘲讽地写道：“大众汽车将在一个孤岛上生产，并且这里几乎没有任何配件供应商。中国车间里的葫芦吊、长板凳、橡皮榔头，都是我爷爷辈的生产方式……”

桑塔纳轿车就在宝钢家门口生产，而宝钢却不能提供汽车板。没有人知道，上海大众生产的桑塔纳轿车，1989年产量不足2万辆，进口原料却超过一亿美元。“桑车满地跑，浑身进口料；海尔满商场，没有国产钢”这句当年流行的顺口溜显示了国人的尴尬和痛楚。

痛定思痛，要的是远见和行动！

“宝钢不能生产汽车板，何必投资300亿元！”宝钢高层领导下令要求全

力试制。

冷轧厂的人都知道，当年在引进2030机组时，并没有准备生产高等级的汽车板，因为当时的中国市场还没有需求。“未来，汽车板市场潜力巨大，到2000年后，宝钢员工也能买车，我们要抓住这个市场。”听到这句话，不少人将信将疑：“这可能吗？”

被称为“05板”的高等级汽车板，是轿车的脸面。“05”是德国对高档汽车面板确定的标号，不仅其深冲性能要求极高，而且要求有“蚊子站上去都打滑”的表面光洁度，不允许有任何肉眼可见的细微瑕疵，世界上只有极少数发达国家能生产。

在没有技术规程、没有生产经验、装备条件不完善的情况下，由技术部、生产部、冷轧厂、热轧厂、炼钢厂等组成的攻关团队，虚心向驻厂的德方专家请教，靠自己摸索，制定了数百条工艺质量标准。经过三轮试验，1990年6月18日，终于首次试轧出“皇冠上的明珠”——“05板”。

这一成就引起了举国震动。7月21日，国务院总理李鹏批示：“向宝钢表示祝贺。”

但当时的这套轧机可以少量试制“05板”，大批量生产的综合成材率极低，整批料判次的情况时有发生，做一吨亏一吨。为了生产汽车板，全线机组还常常被迫停机，影响产能的正常发挥。难怪冷轧厂每到生产“05板”，员工们总感到像是在“走钢丝”。而上海大众也因为宝钢板材质量不稳定，希望重新使用进口板。

就这样，双方一路磕磕绊绊，最终酿成了“宝钢历史上最大的事故”。同样是“6·18”，相隔六年，结局却截然不同。如此吉利的数字，难道是个绕不开的宿命？



苦

不在沉默中爆发，就在沉默中消亡。

处于“05板”事件阵痛中的宝钢人，此时已别无选择。

1996年6月18日中午，冷轧厂党政领导顾不上吃饭，立即在食堂餐厅召开全厂职工大会，两位领导首先检讨，将黎明的九条批示和讲话精神原原本本地传达给员工。党政领导大声疾呼：“生产不出高质量的‘05板’，我们冷轧厂就永远翻不了身！更无脸见‘江东父老’。现在我们没有退路，只有竭尽全力把‘05板’质量搞上去！”

不仅是冷轧厂，全体宝钢人的神经都绷紧了。在进一步的讨论和聚焦中，宝钢上下都意识到：有差距不可怕，可怕的是对差距的漠视；“产量为王”，最终结果就是质量为“亡”。敢为天下先的宝钢，自我加压，再一次把自己推向风口浪尖。“05板”事件后，从宝钢党政主要领导到有关职能部处和生产厂的领导，都扣发了奖金，“哪里摔倒就在哪里爬起来，不惜一切代价，哪怕全部给用户无偿使用，当年也必须将丢失的桑塔纳轿车8个面板市场全部夺回来。”

困苦中的宝钢人，直面用户带来的压力和挑战，从用户的原点出发，在差距和需求中寻找突破点。几个月之间，冷轧厂从厂领导、分厂领导，到技术人员和一线操作工，走访上海大众达百余人次；负责质量一贯制的技术部副部长龚斌甚至在一周内跑了三趟。

不走不知道，一走吓一跳。冷轧厂厂长陈守群清楚地记得，第一次带队走访，上海大众的领导就毫不客气指着两块样板说道：“你们看看，这块是进口板，这块是你们脏兮兮的板，差距远了去了，要好好学几年，汽车上的东西不

是开玩笑的……”

后来了解得知：由于宝钢板子发黑，上海大众冲压工人每冲压20张宝钢板就要擦洗一次模具，而用进口板冲压70张才需要擦洗，以至于现场工人戏称宝钢生产的是“非洲‘05’板”。

不仅如此，宝钢的板子冲压完后，总会出现这样那样的缺陷，工人们还得用油石修磨。冲压线实行的是计件工资，修磨耽误时间，令工人非常恼火，因此，一提到宝钢“05板”，谁都不愿意干。

桩桩件件惊醒“梦中人”。用户的直言不讳，并没有让宝钢人退却，反而令他们更贴近用户。在试冲宝钢板的过程中，陈守群和龚斌经常守在现场。他们戴上白手套，和冲压工人一起，一块一块地翻板子。有时还蹲在地上拿油石磨板子，仔细观察板子的质量状况。起初，工人们并不知道他们是谁，后来当知道他俩是宝钢的厂长、部长时，个个面露惊讶：干活干到现在，还头一回看到这么热心为用户服务的。

在走访的同时，宝钢与上海大众还共同建立“05板”攻关团队，协同推进质量问题的解决；冷轧厂转变观念，大胆设立用户服务组，与上海大众形成互动的联络机制，以备快速响应之需。

令上海大众冲压车间维修科模修股长徐晓清感慨的是，当时，宝钢人与大众生产人员一起，翻班跟踪每一个生产环节，常常一蹲点就是半个月。从那时起，徐晓清也荣幸地成了宝钢的质量联络员，除及时传递各种信息外，还经常被请到宝钢冷轧厂跟踪生产流程、探讨改进方案。

用户一线的隆隆“炮声”，声声入了宝钢人的耳和宝钢人的心。

在紧锣密鼓走访上海大众的同时，宝钢的生产现场也同样在探究问题的根源上马不停蹄。



冷轧厂眼睛向内找问题，从机组“入口”到“出口”成卷，厂领导带队在较短时间内把沿线每一道工序搜了个“底朝天”，逐一筛查影响钢板的质量因素，足足分析整理出了108条。很多“老轧钢”无法想象，仅仅为了一张板子，就有这么多细节需要关注。冷轧厂根据这108条，又逐一列出整改措施和规定，纳入操作规程，落实责任，每项要求100%遵照执行。

“以前生产‘05板’，觉得反正都是轧钢，差不多就行了。现在不同了，心里想的是如何做到完美无缺，不能让板子在我这道关口出问题。”操作工的认识在悄然转变。

“05板”表面脏，是个无法回避的难题。了解这个专业的人都知道，国外先进企业生产同类产品的厂房和设备是全封闭的。而宝钢冷轧厂是敞开式的，精整分厂东面还有个渣土场，东南风一吹，厂房地面很快就落了一层“霜”。在这样的环境中要生产出毫无杂质的板子，根本不可能。

没有条件，创造条件也要上。在技改项目一时难以展开的情况下，冷轧厂的“小诸葛们”自有一套门道。他们用土办法，给生产线“挂蚊帐”、“搭黄瓜棚”，就是绑上竹架子，然后披上白色塑料布，虽然员工在里面操作闷热异常，但只要没有灰尘落在板子上，再苦也值。

每到设备检修完，员工们不再像以往那样着急开机，而是当起“绣花姑娘”，拿着手电，钻进轧辊中间，仔细检查每个辊子的表面情况，直到确认表面没有一丝灰尘和杂质才算过关。时间虽然拉长了，可质量关口把住了，汗水再多也值得。

生产“05板”反映的是一个企业整体的质量管理水平，追求的是全过程质量控制。面向用户，为了把“每场球”踢好，除了冷轧厂做好“临门一脚”的“前锋”，“后卫”炼钢厂、“中锋”热轧厂以及技术部等各厂部纷纷自我加

压，为了一个共同的目标努力着。

每次细微改进的试验前后，各厂部都绷紧神经，厂房内灯火通明，领导守在设备旁，确认确认再确认，加班加点成了家常便饭，有时忙到第二天凌晨。可再苦再累都毫无怨言，他们深知：严格一秒钟，就是离攻关成功又近了一步。

争分夺秒，顽强拼搏，宝钢人拼了！胜利的曙光会如期而至吗？

喜

1996年9月6日下午，一个值得铭记的时刻。

上海大众冲压车间冲压线旁，宝钢人的目光紧盯着送到大众才30分钟、刚上冲压线的宝钢“05板”。“咣当、咣当……”当成形的车顶板、车后板呈现在龚斌等人面前时，冲压车间主任评价说：像这样的板子，我们基本满意了。

消息一传回宝钢，所有人都百感交集，因为振奋的背后，是一天当作几天用的不懈努力。“痛”与“苦”的过程，是“05板”卧薪尝胆的攻城拔寨、是走向成熟的必经之路。

汗水和智慧浸染的喜悦接踵而至。1996年下半年生产的“05板”质量一批比一批好。11月22日，供上海大众的一批“05板”表面质量、冲压性能和表面粗糙度等指标均明显提高，返修率从11.8%降至6.14%，接近进口板的先进水平。至此，上半年在上海大众失去的8块面板市场被全部夺回。

“用户满意是产品质量的最高标准”，初见成效的攻关，令广大员工茅塞顿开。如果你问他们“这批‘05板’质量如何”，他们会说：“这得听上海大众的。”



“05板”事件，在宝钢生产质量管理上具有里程碑式的意义，全厂上下实现了由满足标准向满足用户需求的转变。也正是这次“05板”事件，形成了宝钢生产汽车板的先发优势。后来，经过宝钢人数年的研发和现场持续改进，宝钢三期1550冷轧和1800冷轧吸取了2030机组的经验教训，装备水平更上一层楼，从一开始就按照汽车板生产工艺的要求设计。

如今，我们欣喜地看到——

汽车板已成为宝钢第一大战略产品，不仅产量和质量比翼齐飞，且市场占有率高、效益好，成为中国钢铁业在国内外汽车界响当当的品牌。

2006年，“宝钢高等级汽车板品种、生产及使用技术的研究”项目获国家科技进步一等奖。

（孙延军 整理）

编后记

“不要因为走得太远，而忘记了当初我们为什么出发。”这是笔者手头正在看的一本书的主题。联想到此次采写的“05板”事件，蕴含的也是这个道理。

20世纪八九十年代，宝钢作为改革开放的产物，义不容辞地承担起钢铁强国的责任。然而，在大干快上的计划经济传统观念影响下，宝钢人也曾有过犹豫和彷徨。如果不是



宝钢领导的高瞻远瞩，如果没有用户的“当头棒喝”和宝钢上下的痛定思痛，很难想象今天的汽车板会成为宝钢盈利能力最强的第一大战略产品。

德国一位思想家曾经指出：“历史的必然性所安排好的任务，将要由个人来完成，或者非其所愿地完成。愿意的人，命运领着走，不愿意的人，命运拖着走。”宝钢人在“05板”攻关中无疑是“命运领着走”的人，因为原点思维的回归，因为使命必达的抉择，成就了历史的必然。



青年感言

作为一个进入宝钢现场三年多的年轻技术人员，特别是宝钢第一条冷轧轧机——2030轧机机组的技术人员，心中多多少少会涌现出自豪感，因为宝钢第一卷汽车板就是从2030轧机下线的。

读完《国产汽车着“中装”》之后，又多了一种滋味，或者说是一种责任和压力，宝钢汽车板产品在老一辈宝钢人手里经历了从无到有的“痛”、从差到好的“苦”的产品研发、改善过程，换来的是现在宝钢在业界的良好口碑、是现在宝钢生产的宝贵经验，这些是宝钢人引以为傲的财富，但却不能作为我们恃之以“傲”的借口。

“我们宝钢的产品不怕卖不出去。”这种声音可能在某段时间是适用的，但在钢铁市场同质化竞争如此激烈的今天，恐怕难以延续。竞争对手在不断发展，不断进步，用户要求日益严苛、精细，如果宝钢赶不上竞争对手的步伐，满



足不了日益提升的用户需求，试问用户还有什么理由购买宝钢的产品？我们又凭什么来留住他们？我们又依靠什么来吸引更多的潜在用户？

用户就是上帝，今天，我们拿什么来满足要求越来越高的上帝？答案是质量。产品质量、服务质量，只有提供满足用户需求的高质量产品，才能真正留住我们的用户。

老一辈宝钢人积累的财富我们已经挥霍不起，只有锐意进取，不断进步才能守住我们的疆土，为用户生产出更好的产品，需要我们每个员工的共同努力，同时也是我们每个员工的责任！

——宝钢股份公司 陶 涛



经典故事

“尽可能多做点事，尽可能多承担点责任，尽可能多帮助别人一点。”这是曾乐的人生哲学。他讳言索取，哪怕是必要的索取。就是这位行动的巨人，在简陋的条件下，自筹资金建立了中国第一个精密焊接试验室。多年后，人们给予这位宝钢工程指挥部、宝钢总厂副总工程师这样的评价：“自强不息，心焊中华。乐于奉献，实干专家。”



“焊神”曾乐

有时候，曾乐脾气不大好，他总是说：“我们现在做工作、搞建设，时间这样紧迫，怎么容得我们这么含含糊糊、四平八稳的？”

许多跟曾乐干过活的工人说：“焊把上有多少我们的手印，就有多少曾总的手印……”

穿夹克衫的老曾

曾乐是广东人，自小生活在大上海，家里还有亲戚在海外，生活条件比较优越。他喜欢穿夹克衫，头发也习惯梳理得直挺挺、光生生的，鼻梁上架着副金丝边眼镜。无论在什么地方上班，曾乐都习惯自己动手，把办公室的地拖得干干净净的，直到逝世前几年都是这样。

但是也有很多人见过穿着老棉袄、双手黑乎乎的曾总。1982年，在北钢院搞轻便电渣钢那年，实验室就曾乐一个人，三百多公斤的设备，外加一台千斤顶，样样事情都靠他的一双手。那个时候干电焊没有防护服，曾乐就穿上自

家的老棉袄，没多少日子，三件棉袄接连烧坏了，他就把夫人王婉云的那两件给偷来穿了，才几天也烧得尽是窟窿。有一天，实验室终于来了个帮忙的青工，活干了没多久，小伙子一个闪失，一粒焊火花愣是蹦进了曾乐的嗓子眼儿里，弄得他好几天话也不能说。但就是这样，曾乐却把轻便电渣钢搞成了。

曾乐1978年到宝钢，夫人、孩子都在北京，他一个人住指挥部大院一间宿舍兼办公室里。一天，有老友来访，敲门门没关，走进去却没见人，一问话，曾乐的声音却从头顶上下来了。原来，曾乐那间满是图纸、资料、仪器的小屋，把个双层床的上下铺全塞满了，曾乐就在上铺的上面又动手加了一层，变成了三层床，他睡在最上面，躺下去脑袋离开天花板就50厘米，一坐起来就要碰到顶。

那个时候，宝钢正面临“下马风潮”，工地上有些人心惶惶的，曾乐没管这些，继续工作、埋头研究。1980年初冬，他又从北京托运来一大箱资料，他没通知单位，自己雇了辆黄鱼车，裹起衣领，冒着一路寒风，把一车资料从上海老北站运到宝钢工地。

这批新来的资料把曾乐彻底从小屋赶了出来，那他人住哪儿呢？征得办公室同意，曾乐在楼道下的杂物间搭了张床住了进去。再有同事来访，就只能在这楼梯间里“促膝相谈”了。因此常有同事感叹：这就是咱们宝钢的曾总啊！

就在宝钢最困难的时期，曾乐完成了他在焊接领域里的理论探索，1986年，他出版了在当今国际焊接界仍被奉为经典的《焊接工程学》。

曾乐在楼道间住了一年，无意中被宝钢总指挥黎明发现，这才解决了他的住房问题。房子是大了点，可曾乐的生活空间还是继续被那些资料占据着，因为这回他注意到了“精密焊接”专业。那时候，宝钢引进的电脑系统，包括了数以万计的高密度电路板，这些都是工厂的神经中枢，如果投产后，这些电路



板损坏了怎么办？

在国际上，微电子精密焊接与修复还是门新兴专业，国内没几个人听说过的。很快，曾乐的小屋变成了中国最早的精密焊接实验室。

精密焊接是一门边缘学科，单靠理论不行，主要靠实践。但是在当时计划经济条件下，没有列入国家计划的开支，一分钱经费也没有。所以在实验室起步的时候，经费基本上要靠曾乐自己想办法。

有人问：“曾乐你是为宝钢干事情，国家投资宝钢花了那么多，会差这点钱？”

曾乐说：“国家已经把那么多钱投进宝钢，我怎么能再增加负担呢？”

当时他就下了决心：要自筹资金，把这个精密焊接实验室建起来！

这个时期，曾乐正在深圳、北京等地为多项重点工程担任咨询顾问。按规定，咨询收入可以个人提成，但这咨询费可没那么好拿：深圳发展中心，当时中国的第一座钢结构超高建筑，技术难点特别多，曾乐跑了无数次工地，拿到个人手上的咨询费也就是3000元。南浦大桥，中国第一座超跨度斜拉索桥，建筑难度更大，曾乐先后为大桥建设签发的技术指导文件多达35份，但咨询费还不如深圳的那个项目。即便如此，曾乐还是把这些提成一分不剩地投到实验室建设，甚至当年在宝钢召开的第一届、第二届国家精密焊接年会，大部分会务费都是曾乐自掏腰包解决的。

从1987年开始，曾乐实验室的精密焊接技术修复了数千块电路板，直接经济效益数百万元。他还自己出钱办班，培养了43名精密焊接工人，这可是国家第一批精密焊接操作人才。

这个小小的实验室，德国西门子曾两次派专员来访，美国林肯公司也来洽谈合作项目，大家都没想到作为钢铁企业的宝钢，居然在微电子领域走在了

世界前列。他们更没想到，两年后，世界焊接技术的权威机构——国际焊接协会，在曾乐的建议下于1992年设立了精密焊接分会，中国一跃成为这个世界尖端学术机构的重要成员国。

1990年9月，曾乐把这个自己投入了17万多元的实验室无偿移交给了宝钢总厂。要知道，当时的17万元可不是个小数目。

尽可能多做一点

曾乐有时候脾气不好，厉害起来还要骂上几句。有人说大拿们都会有些脾气的。比方开会时有人说些“这事儿再研究研究”、“这只是我的个人意见”云云的，曾乐一听这些模棱两可的话，就耐不住性子，经常会有带火药味的的话喷出来，他不绕弯子，也不留面子，甚至许多外方专家也怕他三分。

有人劝他：“曾总你这么说话可是要得罪人的。”曾乐说：“我不得罪他，那我就要得罪更多的人，如果出了事返工，这活儿谁干？还不是工人师傅们？损失谁承担，还不是国家？”

曾乐总是说：“我们现在做工作、搞建设，时间这样紧迫，怎么容得我们含含糊糊、四平八稳的？”

那年，宝钢的一期建设基本就绪。在这个世界瞩目的现代化钢铁企业，曾乐与其他技术专家一道，主持建成了4063立方米高炉、300吨全焊转炉、200米全焊钢烟囱等国内第一流和最大型的全焊钢结构，仅主焊缝的长度就超过了450公里，他还通过自己整理的焊接工程计算法，在国内首次找到大型球罐的最佳工程规范，使宝钢成群的大型球罐无一发生延迟裂缝。曾乐“焊神”之名也由此而来。

不过，曾乐并不认为自己是神。有一次，一个现场的青年工人不认识他，



当他的面指出了一个问题。曾乐听了后立刻定了神，仔仔细细想了一番，转身对大伙儿说：嗯，他说得有道理，这事儿我们再重新推敲一次！

曾乐是宝钢副总工程师，教授级高工、国家级专家，但他从来没感觉自己跟工人有什么区别。实验室里他没有单独的房间，而是和徒弟一起办公。在课题需要决断的时候，常常是他站出来拍板。渐渐的，大家把他签署的文件称作“曾乐文件”。每份“曾乐文件”出台前，他都要经过大量的现场勘查、缜密计算，提出详细的技术、工艺准则，然后郑重地在技术指导文件上签字。大家信任曾乐，因为他说出的“我负责”这三个字，分量非同一般。

永远的曾乐

1989年，曾乐多年潜伏的肝病开始癌化。1990年10月，癌细胞已经牢牢长在他硬化的肝部。上海市领导闻讯立即要求市卫生局长牵头成立专家组，局长亲任曾乐医疗小组组长。人们担忧着曾总的病情。曾乐自己倒比别人有信心，年近花甲的他仍然满头黑发，一双大眼炯炯有神，说起话来还是嗓音洪亮，他的身影依然频繁出现在宝钢、浦东、北京……他的办公室加实验室依然有蜂拥而来的求助单位的代表、专家、工程师，有时候夜里11点多了还有人敲门。

1995年8月起，曾乐腹部疼痛加剧，2尺3寸的腰围增大到3尺，同事们总算把他劝进了医院。为此，宝钢指挥部还专门召开部务会议，总指挥黎明郑重宣布：以后天大的事儿也不能找曾乐了！

领导让大家别去找曾乐，曾乐却来找大家了。一次，一个外地来的工程师被护士给挡在了门外，曾乐知道了，就悄悄约了他到医院草坪上碰头，两人在草地上摊开图纸、资料，曾乐很快提出指导意见，就在草坪上签署了“曾乐

文件”。

曾乐住院后病情一度有所好转，稍有起色，他又急于工作。1月15日上午，几位著名医疗专家为曾乐会诊，可当天下午曾乐却在病房里组织了宝钢三期工程阻燃管专题会。同事和医生都劝他：“曾总，等病好些了再开吧！”曾乐眼睛一瞪：“三期工程能等吗？”医生和公司领导拗不过他，只同意开15分钟时间，结果还是延长了好久。会一开完，曾乐便仰靠在沙发上大口喘气……

为了曾乐的病情，医生决定给他输用蛋白和血浆，公司专门派出了汽车。虚弱的曾乐诚恳地说：“我是个很普通的病人，没有必要比其他病人享受到更多的待遇，也不要浪费国家的钱财了。”

1月22日上午，曾乐见前来探病的冠达尔钢结构总工程师欲言又止，便逼着他实情相告。“为什么不早讲？”曾乐双手撑着床沿，艰难地坐起来，把夫人王婉云叫来：“金茂大厦为了钢结构的事儿正在犯愁，有个技术指导文件正急着用，我口述你记录，不要让医生看见……”他一连写了7条意见，最后累得连说话的力气都没有了。2月1日，曾乐病情进一步恶化，开始吐血，已经插了三腔管不能言行的曾乐，却硬是用左手写了一份报告给焊接实验室的同事们……

1996年2月5日上午10时45分，深受宝钢人爱戴的曾乐与世长辞。

朱镕基市长一向很少题词，1991年元旦，朱镕基破例提笔：“曾乐同志是知识分子与工人结合的典范，上海人民在振兴上海、开发浦东的伟大事业中，要学习曾乐精神。”

（王震亚 整理）



编后记

什么是曾乐精神？我们应该怎么学习曾乐精神？

1998年，日本共同社编辑高田智之在了解学习曾乐活动后，采访了一位青年：“你们学习曾乐是愉快的还是痛苦的？”宝钢青年说：“勤奋的人学习曾乐是愉快的，懒惰的人学习曾乐是痛苦的，我们宝钢青年是勤劳的，因此我们学习曾乐是愉快的！”

此时，离曾乐去世已两年多了，如果他能听见青年们的回答，一定会感到欣慰。他的一生，手把手带教出的青年人才不计其数，青年们从他的身上汲取到的，也不仅仅是理论知识和专业技术。在钢城的土地上，在过去和未来，曾乐精神会一直流传和发扬下去。



青年感言

入职宝钢第一天，参观厂区，我注意到在研究院大门的右侧有一座“焊神曾乐”的半身塑像。从讲解员的介绍中，我对曾乐的事迹有所了解，曾乐的成就不仅体现在技术上，更体现在他的敬业精神上。为了心爱的事业，他可以放弃国外优越的生活条件，克服万难、埋头钻研，穷其一生，为国家、为宝钢的精密焊接技术作出了卓越的贡献。特别是当听到他在弥留之际仍坚持工作的事迹时，一股对前辈的敬佩之情从我的心底涌上来，并激发出对自己当下工作的责任感和激情。虽然目前自己的工作能力有限，但我要向曾乐等前辈学习，兢兢业业，立足岗位，做好每一件事。



——宝钢股份公司 陈砚秋



经典故事

“投资三百亿元，不能生产出世界一流的产品，宝钢怎么向国家交代，我们有何脸面去见江东父老？”20世纪80年代中后期，年轻的宝钢还沉浸在刚刚投产的喜悦之中，冶金部副部长、宝钢总指挥、宝钢总厂厂长黎明一席振聋发聩的话语，让全体宝钢人倍感责任和压力。肩负着钢铁报国、科技强国的历史重任，宝钢科技人员义无反顾地踏上了征程。

1994年，宝钢管线钢横空出世，成功应用于塔里木油气输送管线。为此，以陈钰珊为代表的科技人员用5年时间走完了国外30年的路程。他们向世人宣告：进口管线钢垄断中国市场的日子一去不复返。



“中国管线钢之父” 陈钰珊

1981年，早春，傍晚。莱茵河畔车马寥落，路人行色匆匆。陈钰珊不知不觉又在河畔走了几个来回。他总觉得蹊跷：曼纳斯曼有个大口径焊管厂，为什么不让进？

年近半百的陈钰珊作为宝钢投产前培训人员在德国曼纳斯曼钢管厂实习。实习期间，这位中等身材、面容略显消瘦的学员引起了德方人员的特别关注：每天，这个学员不仅在笔记本上密密麻麻地记满了各种符号，而且有着超乎寻常的求知欲望。在被礼貌地拒绝了多次后，德国同行终于答应给陈钰珊看一个幻灯片。20分钟时间，陈钰珊眼睛发亮了：这是世界上最先进的大口径输送管生产厂，它采用的管线钢是微合金钢中最具代表性的钢种，已彻底改变了沿用几十年的老工艺！这次实习，让搞材料出身的陈钰珊大开眼界，也为他若干年后研制管线钢埋下了伏笔。

1988年，56岁的陈钰珊被调到宝钢钢研所担任钢板室主任。56岁，这是许多人开始谋划退休生活、准备享受人生的年龄，而此时的陈钰珊却站在了

新的起跑线上。在他的直接参与下，经过科学论证调研，管线钢被列为1990年至1992年宝钢重大科研课题，一年后又被冶金部列为1991年至1995年国家“八五”攻关课题。

当时，管线钢的研制和生产代表了整个微合金钢的发展方向，体现着一个国家的冶金工业水平。面对着几近空白的引进生产工艺，面对着国外提供的已经泛黄过期的技术资料，作为这个项目“领衔主演”的陈钰珊坚信：外国人能生产的，我们也一定能行。

而这随后的5年，也成了陈钰珊人生中最紧张的5年。他沉醉在冲击韧性、屈强比、抗硫化氢腐蚀、脱硫工艺、夹杂物变态处理……无边无际的管线钢世界里，经过一年多的调查研究，在了解国外最新技术、掌握大量资料的基础上，陈钰珊和同事们终于把管线钢的研制工作推进到了工艺试验即生产性试验阶段。

由于正常生产不能受到任何影响，试验只能见缝插针，试验计划变动和取消成了家常便饭。那段时间，陈钰珊的生物钟完全被打乱了，有时清晨赶到厂里，刚刚做好试验准备，突然接到通知实验推迟进行，中午再来；匆匆吃过午饭，刚上炉台，又被告知，试验推迟到晚上了。已年过六旬的陈钰珊，常常是刚刚披件工作服伏在办公桌上打个瞌睡，就又披着满天星斗，登上了十多米高的喧嚣炉台……

管线钢生产是一项复杂的系统工程，涉及科研、技术、工艺、操作等各个部门，任何一个环节，任何一点疏忽都可能导致试验前功尽弃。那段时间，一向温和儒雅的陈钰珊好像变了一个人，严厉的他，不能容忍任何人对质量的忽视。钢板取样，过去一直是直取，可是，为了保证质量，陈钰珊坚持要求斜取样。一次取样时，一位员工不耐烦地说：“这不是自找麻烦吗？”一句话惹恼



了陈钰珊，他严肃地说：“搞科研，就是要坚持实事求是的态度，一丝一毫也不能马虎，现在费点劲，对今后的大生产有好处。”熟悉陈钰珊的人都知道陈工这是对事不对人，不了解他的人，慢慢地也都对这个不知疲惫、进入工作状态就不要命的瘦老头产生了由衷的敬意。

一次到北京钢铁研究总院做试验，一路十多个小时的火车颠簸，原本就身体不好的陈钰珊病倒了。但他却不顾同事们的劝阻，第二天又赶到火车站取样，几十块试验用钢坯从货场搬出来，陈钰珊和同事们早已是大汗淋漓。一位车站工作人员调侃他，“哟！老同志，别人做钢材生意都用车皮，您这是唱的哪一出啊？”说话的人并不知道，这些看似普通的钢坯有着怎样的价值，他更不知道，眼前的这位老同志正在改写中国管线钢的历史。

时间进入1994年，管线钢研制实验室工作全部结束，工业性试生产也陆续完成10炉，从宝鸡石油钢管厂的生产数据来看，宝钢管线钢各项数据已经与日本、德国非常接近。然而，陈钰珊深深知道，如果不能把千辛万苦研究出来的科研成果转化成产品去接受市场和用户的考验，那大家多年的心血最终只能是一堆资料。可是，市场和用户又该到哪里去找呢？

好在上天总是眷顾那些有准备的人。1994年12月，塔里木油田三条油气输送管线即将开建，工程所需管线钢将在全世界范围招标。当时，塔里木油田已经与日本生产企业谈了两年，由于塔里木油田对管线钢的质量要求非常高，谈判一度陷入僵局。当听说宝鸡石油钢管厂用宝钢料做出了跟国外管线钢水平相当的产品时，塔里木石油勘探开发指挥部副指挥杨润臣坐不住了，“为什么我们不能用国产管线钢建设我们自己的石油天然气管道呢？”在亲自考查了宝钢管线钢的样品后，杨润臣一行立即赶往宝钢。

在宝钢会议室内，这位转战南北、叱咤风云的“老石油”，声如洪钟，开

门见山：“由于塔里木特殊的气候条件、地理环境，我们对管线钢的材料性能有着特殊的要求……”

谈判聚焦在“冲击韧性要求60焦耳；屈强比在0.85以下，屈服强度波动值不大于100兆帕”等几个关键问题上。陈钰珊坦言：“屈强比小于0.90，抽查合格率只能保证97%在0.90以下，应允许有3%可在0.93以下，而屈服强度的波动范围只能达到小于150兆帕，小于100兆帕我们目前还做不到。”

不久，宝钢销售部门接到了塔里木油田油气输送管线工程指挥部的邀请函，邀请宝钢春节前夕到塔里木油田去，洽谈订货事宜。一见面，杨润臣首先对带队的宝钢领导讲了一句话：“邀请你们来，就是我认为你们宝钢是可信的，因为你们实事求是，有什么就说什么！”

会谈期间，陈钰珊条理清晰，有理有据地对宝钢的设备技术条件、初步实验成果、各类数据分析以及可能出现的困难等一一作了介绍。会后，杨润臣拍着陈钰珊的肩膀，幽默地说：“八万吨，定下来！没人签字，我签！”

沙漠管线要“吃螃蟹”，立即引来了各方质疑。塔里木沙漠流动性强、环境极为复杂，国产管线钢保险吗？出了问题谁负责？临近退休的杨润臣却铁了心：“我用了一辈子进口管，难道还要用下去吗？我这顶乌纱帽就交给宝钢了！”

宝钢人没有让石油人失望。1995年8月，塔里木油田油气输送管线8万吨X52管线钢全部生产完毕，主要技术指标屈强比全部小于0.9，屈服强度波动范围全部控制在100兆帕之内，冲击韧性平均达到100焦耳，完全符合质量要求，8万吨合同顺利完成。正是这8万吨的合同，宣告了管线钢国产化的真正开始，结束了中国管线钢依赖进口的历史。

宝钢管线钢的初次登台，就在世界钢铁同行中引起极大的震动，也由此激发了一场间旷日持久的国际竞争。



1995年底，从陕西榆林到北京、全长810公里的陕京管线天然气输送工程即将开建。一场关系产品质量、价格和企业信誉的商战悄然拉开帷幕。当时，国外某钢铁企业的管线钢垄断市场，价格长期盘桓在每吨600美元左右。中国石油天然气总公司的领导在考察了全部采用宝钢管线钢的塔里木管线工程后提出：陕京管线，为什么不敢使用国产管线钢？然而，采用国产管线钢万一在首都北京出了问题，责任重大。但是，全部采用进口产品，不仅要继续承受高昂的价格，对正在快速发展的中国石油天然气输送产业来说，更意味着将处处受制于人。

1995年底，陕京管线工程指挥部派员专程来到宝钢，要求宝钢提供750吨X60试验板卷，与此同时，国外5家最具实力的钢铁企业也提供了400吨X60试验料。沙市钢管厂试验结果显示：初次交锋，宝钢产品取得第三名的佳绩。有人担忧，宝钢炼3炉钢还可以，可是要批量生产肯定不行！

1996年春节前的一天，国内一家很有影响力的报纸在头版头条刊登消息：“中国石油天然气总公司陕京管线工程指挥部与日本企业签订了5万吨管线钢合同。”消息在宝钢引起震动，销售部门的负责人看到消息非常着急，立刻找到了陈钰珊。

“陈工，你看我们春节前是否要去陕京管线指挥部拜访拜访，否则还有5万吨恐怕也要拿不到了啊！”

“不用去。”陈钰珊微笑着说。

“为什么？”

“只要我们这750吨样品做出来质量过硬，价格低于进口同类产品，加上运输成本的优势，他们肯定会来找我们的。”陈钰珊不慌不忙地给出了自己的判断。

尽管成竹在胸，但是这件事也让陈钰珊清楚地意识到，光有高质量的钢板

还不行，必须生产出高质量的钢管才能赢得用户的信任。

早在为塔里木油田生产管线钢的时候，陈钰珊就发现，同样的钢材，国内三家制管厂生产的钢管质量却差异较大。经调查，原来这是厂家对宝钢产品性能不了解造成的。为了解决质量差异问题，陈钰珊花了几个月的时间，奔波在三家制管厂之间，总结了制管前板卷性能与制管后钢管性能的变化规律，初步掌握了高性能管线钢的生产控制技术，因而对承接技术要求更高的陕京管线的X60心中是有数的。

过了春节，果然陕京管线工程领导杨经理来到宝钢，与宝钢领导洽谈陕京管线剩下5万吨事宜。杨经理首先从技术上询问宝钢是否有把握批量生产X60管线钢。他说有国外钢铁企业看到宝钢750吨板卷及其制管后的性能也认为相当出色，但又肯定地说“宝钢要批量生产是绝对不可能的”。陈钰珊回答说宝钢有了塔里木沙漠管线8万吨的生产实践，批量生产不会有问题的。至于陕京管线X60的强度要比塔里木管线X52高，是否会出现屈强比高的问题，陈钰珊又说宝钢已掌握了X60屈强比能与X52相当的生产技术。就这样，宝钢生产陕京管线的技术问题得到解决。钢材的价格也因为宝钢的运输费和优惠价等原因低于外方最终价以及交货周期、售后服务的优势，使宝钢赢得陕京管线最后5万吨合同，同时也给宝钢多了一次生产实践的机遇。

为了让陕京管线用的国产钢管能在等同条件下与国外著名钢铁企业的钢管进行对比以衡量宝钢管线钢生产技术水平，刚刚办完退休手续的陈钰珊带着郑磊，又启程奔赴千里之外的青县华北钢管厂。为了全面掌握第一手资料，在制管厂十多天的时间里，他俩不厌其烦地进行现场调研。

回宝钢后经过分析，得出宝钢板卷的性能数据和进口板卷的性能数据完全一致，制成钢管后的各项关键指标也极为一致。至此，陈钰珊长长地吐出一口



气。他知道，现在可以自豪地说，宝钢管线钢生产控制技术已经达到国际先进水平。

随后的谈判中，在宝钢产品价格的比照下，国外那家管线钢板生产商只好一次将价格降到每吨350美元。

宝钢以诚恳的态度、周到的服务、过硬的质量和运输、价格的优势，再次赢得用户的信任。在陕京管线工程10万吨的管线钢合同中，宝钢以每吨325美元的价格拿下5万吨的订单。

宝钢管线钢板卷产品在塔里木和陕京管线工程的成功运用，奠定了宝钢管线钢在国际市场的地位，改变了管线钢国际市场的格局，也为日后宝钢管线钢在西气东输工程的成功应用，出口印度、苏丹、土耳其等国家，为宝钢进入管线钢国际市场迈出了坚实的一步。

（王劲松 整理）

编后记

管线钢和陈钰珊，在宝钢人的心目中几乎从来都是密不可分的。回顾这段历程，才发现这个熟悉的名字后面竟隐藏着那么多的故事。最初的讶异过后，细细品读，宝钢管线钢研发过程的脉络渐渐清晰。



此次编写故事，我第一次与这位已年过8旬的老人面对面。谈起管线钢，陈钰珊依然显得那么的兴奋。对于“中国管线钢之父”的说法，陈钰珊自己从不认同，因为管线钢的成功凝聚了太多宝钢人共同的智慧。

对于“你为什么能成功”的提问，陈钰珊说：“自己并不比别人聪明，可能就是做到了‘早’和‘多’这两个字，即‘早学一点，早想一点，早做一点，早知道一点；多学一点，多想一点，多做一点，多知道一点’。”

我问：“管线钢的研制过程中，您是否想到过失败的可能？”他回答说：“我不承认失败，我只承认挫折，失败意味着彻底放弃，而勇敢地面对挫折，就一定要有收获。”

“早”和“多”两个字，似乎并不难做到。“不承认失败，勇敢地面对挫折”，好像我们每个人都曾经说过。从陈钰珊并不深奥的成功宝典里，我好像又找到了通往成功之路的原点。



青年感言

从莱茵河畔如饥似渴的实习生，到日后改写中国管线钢历史的奠基人，陈钰珊概括自己的成功之道只有两个字：

“早”和“多”。

没有人能随随便便成功，陈钰珊用自己的实际行动很好地诠释了这两个字的深刻内涵。陈钰珊对科研工作的钻研和投入，对事业的热忱和坚定，正是我们很多青年人所缺失而迫切需要补上的一课。快速的节奏，多彩的世界，难免让



人目眩，“喧嚣中独此一静，芜杂中为此一清”的境界正与我们渐行渐远……

“俯首甘为孺子牛”的时代难道真的过去了吗？“勤能补拙”，“早起的鸟儿有虫吃”，一句句成语俚语，我们都可以脱口而出，但又有多少人能真正做到？“拖延症”、“马虎症”、“差不多先生”在我们身边随处可见，陈钰珊的成功故事是否让我们有所触动？

“外国人能造的，我们也一定能行。”正是凭着这股令人敬佩的韧劲，陈钰珊和他的团队用五年时间走完了国外30年的路程，加速实现了管线钢“中国造”之梦，改写了中国管线钢依赖进口的历史。试问，作为宝钢新一代的我们，有没有这样的志气？在追求梦想的路途中，我们有没有坚忍不拔的信念？有没有不达目的誓不罢休的干劲？

陈钰珊是站在宝钢金字塔顶端的精英，作为新一代宝钢人，我们即使做不了“塔尖”，也可以努力从身边小事做起、从自身小我做起，做一个心怀梦想、勤勉好学、坚忍不拔的宝钢人，甘当一块托起宝钢事业大厦的坚实基石。

——宝钢发展公司 黄莉莉



经典故事

在宝钢，炼铁厂称得上是一顶一的大户。20世纪80年代，那座4063立方米的冲天高炉，别说在全国叹为观止，就是在世界，也是屈指可数。不过，当年人们没少担心，这座从日本引进、代表世界前沿炼铁工艺的高炉，离开了日本专家，我们自己能不能驾驭？



| 让宝钢高炉与世界高端对接

这个问题，宝钢炼铁人无时无刻不在问自己，他们甚至还在想：宝钢今后的世界级高炉能不能实现国产化？中国人能不能在引进的基础上创造高炉炼铁的全球领先水平？宝钢炼铁人是这样想的，更是朝着这个方向创造着奇迹。

青春在炉火中燃烧

1985年9月15日，一支支熊熊燃烧的火炬瞬间掷入了宝钢一号高炉的炉膛，升腾而起的炉火点燃了中国第一座世界级特大高炉，也同时点燃了炼铁人比肩世界一流的梦想。

炼铁厂的人们至今还记得，当时厂里的学习氛围那叫一个浓，浓到什么程度？化不开！一号高炉是全套引进，从设备标识到工艺说明书满眼都是日文。那时候，炼铁厂员工多数是青春年少的毛头小伙，刚刚走出“象牙塔”，本该享受花前月下的浪漫与温馨，却瞅着貌似与汉字有相通之处的日文干着急，急得与“休闲”绝了缘。机灵的小伙子上班与日方专家说日语，下班直奔夜校学

日语，深夜回到宿舍背日语。

功夫不负有心人。看到巨大的高炉在年轻人的熟练操作下顺利出铁，领导和日本专家的心也放下了。三个月后，日本专家启程回国。老部长李东冶在会上起身鞠躬：“日本专家撤离后，高炉只要顺行三个月就是胜利，拜托了！”

炼铁厂的年轻人没有辜负大家的期望。1986年8月1日，一号高炉顺利完成设备功能考核，正式投入生产。这标志着宝钢人已经完全掌握了世界级大高炉的生产技术。

一号高炉顺利投产了，由国内设计、制造的二号高炉能否顺利投产？能否将一号高炉的先进技术融会贯通，并在即将投产的二号高炉中再创佳绩？这是摆在朱仁良等一批年轻人面前的又一严峻的考验。

1983年，朱仁良从大学毕业后，来到宝钢炼铁厂。由于表现出色，1990年，他擢升为二号高炉炉前作业长。这时，二号高炉即将投产，留给朱仁良的是一群刚刚进厂、对炼铁工艺装备完全陌生的炉前工和大量技术规程的编写。朱仁良利用所学的知识和在一号高炉积累的经验，经过许多个不眠之夜，牺牲了无数个节假日，终于完成了十几万字的岗位技术规程的编写。专家同行纷纷赞许：这是宝钢开工来，由中国人自己编写的高炉炉前系统较合理、较完善的技术规程。

这么复杂的规程编写没有难倒，新工人的岗位培训却让这位作业长伤透了脑筋。由于二号高炉炉前系统的新职工进厂晚，当时留给他们上岗练兵的时间只有两个月。朱仁良忧心如焚。一天，他从刚下夜班的一号高炉炉前工身上找到了灵感。在一次作业区会议上，他大胆提出了让二号高炉炉前工到一号高炉顶岗的设想。“这样不但可以让新工人提前接触高炉，而且可以借鉴一号高炉的操作经验，迅速提高大家的技能水平。”



1991年6月29日，在学习、消化引进技术的基础上，首次由国内自行设计、制造的宝钢第二座4000立方米高炉建成投产。实践证明，国内自行设计、制造、建设的4000立方米高炉达到甚至超过了一号高炉的水平！宝钢实现了世界级高炉的国产化的梦想。

1992年8月初，朱仁良担任二号高炉炉长。上任伊始就面临难题：自从二号高炉喷煤所用的阳泉煤改为晋城煤以后，36根100余米长的喷煤管几乎全部堵死、2个喷吹罐内积存了几十吨的粗粉煤，还致使喷煤装置被迫停止运转，二号高炉的产量急剧下降，从日产8500吨铁跌到8000吨以下。怎么办？

朱仁良明白，仅仅疏通输送管，清除几十吨的粗粉煤，是不能从根本上解决问题的，只有找到问题的症结，才能在以后的生产中防患于未然。那么，症结在哪里呢？问题就出在晋城煤的粒度上。因为，晋城煤的可磨性很差，磨出的煤粉粒度比要求粗了一倍。他立即找来有关的技术人员磋商调整制粉参数，又深入制粉作业区，与作业长一起，磨制合格的煤粉。一连几天下来，朱仁良不是埋头于一大堆数据、精心验算推理，便是一头扎进现场，身上沾满了煤粉……

一份汗水换来一份收获，朱仁良获得了成功，二号高炉喷煤装置又重新运转起来。看着这些细如尘埃的煤粉奔涌向炉膛，朱仁良一脸的幸福。

自主创新需要勇气

“85·9”投产后，宝钢要求严格按照日本专家制定的规程操作，在没有完全掌握的情况下不准改动。因此，高炉炉前工就一直按照从日本学来的“铁棒打入法”开口出铁。但是，这种传统的出铁方法劳动强度大，资材消耗多，打铁棒容易打漏，并影响高炉寿命。

一次，在与日本企业技术交流中，他们了解到日本已经淘汰了这种出铁

方式，采用新的“一次开口法”，技术先进，但因涉及多项专利，必须有偿转让。这对被该难题困顿已久的炼铁人来说，确实很有吸引力。引进，当然最省力，见效也最快，但要支付巨额的专利费。更大的问题是，难道我们只能跟在别人后面，走引进、落后、再引进、再落后的老路？“外国人能搞，我们为什么不能搞？”副厂长郭可中的一番话，引起了大家的共鸣。

说干就干！二号高炉炉前作业长赵振鹤等人立即开始进行“一次开口”研究。当然，自主创新的道路是十分艰难的：改造开口机、水冷钻头、摸索操作手順……无数个不眠之夜，无数次失败考验。半年后，该项试验竟然取得了成功！新技术很快在全厂推广。这项技术研发的成功，不仅彻底消灭烧坏开口机的事故隐患，减轻劳动强度，提高安全保障能力，而且增强了炼铁人自主创新的信念。

1995年，宝钢面临焦炉煤气严重不足的局面，从当时的状况分析，能源介质已出现不平衡。在高炉跌打滚爬三十多年的高级技师邱龙宝深感事关重大。凭借多年厮守高炉热风炉摸索出的经验，他思衬着：能不能用转炉煤气替代焦炉煤气？

高炉使用焦炉煤气的历史悠久，早已成为定论。要想推翻这个定论，自己这个技师能行吗？但哪有一项创新不承担着风险！邱龙宝把心一横，一头扎进错综复杂的高炉煤气管道和燃烧控制系统，找症结，排疑难。自己有经验不假，这一点，邱龙宝对自己有信心，但也不能过度迷信经验，还要靠专业知识，靠科学。为此，他频频找技术人员共同商议探讨，制定可行的实施方案，像年轻人一样与高炉整日“粘”在一起，全然忘记自己已经五十开外的年纪。为了彻底摸清高炉煤气管道的脾性，邱龙宝从设计、施工、调试三个阶段入手，全程跟踪，监控调试情况，对每一项暴露出的问题，细致地记录解决的全



过程。整整三个月的时间，他食不知味，整天泡在现场，凭着自己的看家本领，一一验证自己的想法。人，渐渐地消瘦下去，但想法被付诸实施后大获全胜：一号高炉热风炉单炉使用转炉煤气获得成功。12天后，转炉煤气又在其他三座热风炉上全面投入使用。

高炉热风炉使用转炉煤气不仅开国内外先河，每年还节约成本1000万元。不久，这项技术又在二号高炉实施。人们都说：“邱龙宝这个险，冒得值！”

宝钢可以干得更好

高炉喷煤,是反映炼铁水平的关键指标之一。国际先进水平的高炉喷煤比可达到200千克/吨铁以上，而宝钢仅为120千克。同样的高炉炼铁，为什么人家做到，我们做不到？1996年，“高炉喷煤200千克”被列入国家“九五”科研重点攻关项目。

一位外方专家建议：“你们要达到200千克的喷煤量，就只能使用我们的喷煤枪。”然而，炼铁厂副厂长郭可中并不买账，因为“进口的喷煤枪结焦量太大，并不完美”。

1982年东北大学冶金系毕业的郭可中，对高炉的生产技术了如指掌。自从担任课题组长后，他把重点放在喷煤枪的研制上。经过反复实验、改进，他研制的“郭式”喷煤枪



结焦更少，喷撒也更均匀，替代了所有进口的喷煤枪。

喷煤枪的成功改造，很让炼铁人扬眉吐气，但他们很快就冷静了下来：这只是万里征程的一小步，要达到既定目标，操作工艺是必须完善的一个重要环节。对此，课题组成员一口气罗列出18个大项的问题。围绕这18个需要解决的问题，大家边学习、边讨论、边完善。一天，大家围坐着一起学习的一本书引起了郭可中的注意。那是一本沿用了多年的关于传统喷煤理论的书籍，书中对如何提高高炉喷煤量开出了一帖“药方”——只有在高富氧条件下，才能保持喷煤燃烧，实现大喷煤量。

“书中写的不一定全对！”凭着多年的实战经验，郭可中觉得这一结论有失偏颇：煤粉燃烧情况并非是影响喷煤量的关键问题，真正的关键之处，是必须对未燃烧的煤粉进行充分开发利用。为此，他大胆地提出：“一般富氧条件下也能实现大喷煤量”。为了使自己的理论站得住脚，他像一名操作工一样，与课题组成员一起，深入现场摸索研究：调整高炉作业参数、重新制定高炉操作制度……郭可中提出的具有颠覆性的理论，在高炉实践中得到了验证：高炉喷煤量不断飙升，实现了目标不说，高炉始终处于高产、低硅、高煤比的生产状态，炉况平稳、低耗，达到世界领先水平。

当年宝钢炼铁人的梦想，一个个变成了现实。经过多年努力，宝钢炼铁生产技术指标率先实现了世界一流。外方专家坦言：“以前最先进的高炉在日本，现在，全世界最先进的高炉在中国，在宝钢。”

（李冰整理）



编后记

这是一则发生在十多年前炼铁厂发动全员创新、比肩世界一流的趣事。

今天，当笔者试图引导故事的主人公们重新回忆一下当年那激情燃烧的岁月时，无论是当时多么令他们引以为豪的喷煤比、二氧化硅含量，还是全员创新所累积的效益，这些昔日的骁将回答得最多的是：“时间太久了，实在记不起来了！”可当你提及是不是发生过“自制喷枪”的事，他们迷离的眼神立刻闪现一道光彩：“有，有，郭可中，炼铁厂副厂长，当时他对高炉的迷恋程度在厂里出了名的。就连离开炼铁厂后，还不时一个人回来站在高炉旁，很久不肯离去。”“还有高炉分厂朱仁良自编的岗位规程、炼焦分厂‘方国良与回丝’的故事……”谈吐之中，依然掩饰不住当年奔流的激情。

于是，我知道了，岁月，可以模糊数字，却永远不能磨灭精神。

青年感言

如果有人问，宝钢的精神是什么，我们一定会说，是“85·9”精神。而宝钢的炼铁人，不畏艰难，开拓创新，在引进消化吸收先进炼铁技术的基础上，创造世界一流炼铁技术，就是充分彰显了“85·9”精神。

今天的宝钢已经是中国钢铁业界的一面旗帜，但我们



也必须看到，创新与业绩如同逆水行舟，不进则退。今天的中国，已经不缺钢铁，缺的是高质量、高科技含量以及节能降耗的钢铁精品。今天的宝钢人，能否传承老一辈宝钢人强大的钢铁报国之心、勇于创新的开拓精神，并在二次创业的征程上不断发扬光大，这不仅关系到我们能否保持宝钢业界最优的领先优势，更关系到我们能否建设好、管理好湛江钢铁生产基地。

读了这篇文章，我读出了一种精神的感召力。循着前辈的足迹，我们新一代的宝钢人不但要将宝钢先进的生产、管理技术移植到湛江，更要将宝钢人的学习和创新精神移植到湛江。当今宝钢人，不仅要在短时间内学习和掌握已经成熟的生产技术，更要勇于创新，比肩甚至超越世界先进水平，为宝钢钢铁报国增添新的佳绩。

——宝钢股份公司 毛天成

宝钢文化经典故事

相期春同荣

员工是企业基业长青的根本。宝钢在自身快速发展的同时，与员工相期春同荣，相互依存，共赢发展。



经典故事

“一套房、一辆车、一万美元？这根本不可能！”

“你不信，但我觉得有希望！”

……

这是 20 世纪 90 年代初两位宝钢员工的对话。

宝钢一、二期建设由国家投资，由于资金紧缺，当时设计的员工生活区条件相对简陋，员工收入由国家统一规定，与其他企业差不多。一、二期投产后，企业开始有了自主权，随着宝钢劳动生产率和企业效益的不断提高，宝钢领导也在考虑宝钢人未来的收入水平和生活福利问题。



“大房小车”，梦想成真

按照黎明的要求，劳资部门开始测算职工未来的收入水平；规划部门开始规划宝钢员工的住房标准；宝钢领导也在预测未来中国的轿车市场，因为这种预测不仅是改善员工生活的需要，也将直接关系到宝钢汽车板未来的市场前景。

据劳资部门测算，“按照国家有关工资总额与企业效益挂钩政策，未来宝钢在提高劳动生产率基础上，人均年工资水平可望达到一万美元”。规划部门在总结一、二期员工生活区建设的经验教训后提出，“三期住宅标准应该大幅度提高，将来员工收入水平提高后可以考虑把房子按成本价买下来”。宝钢领导已经看到了中国未来私家车发展的趋势，党委书记朱尔沛在一次会上说：“到本世纪末，宝钢员工购买轿车完全有可能！”

“一套房、一辆车、一万美元！”消息灵通人士马上就把“风声”放了出来，一些头脑机灵的人还把几方面情况拼凑起来，归纳为“三个一”，并已经在坊间传开了。但大多数人不信，问得最多的一句话就是——“这可

能吗？”

20世纪90年代的中国，正经历着从计划经济向市场经济的转型，很多行业、企业面临着生死存亡的考验。如，上海的棉纺织行业经营困难，毗邻宝钢的国棉八厂都停产了。钢铁行业的生产经营也经历着“过山车”般的考验，头年还是“把坯子压成板子就能赚大钱”的好时光，次年却陷入“求爷爷告奶奶也难卖出多少”的困境。身处这样的经济大环境，虽说宝钢一枝独秀，职工的生活比较稳定，但距“三个一”的目标，尤其是属于奢侈品的“一辆小汽车”，似乎是那么的遥不可及。当时，社会上几乎还看不到私家车，房子是单位分配的小型公租房；收入嘛，虽然宝钢已开始推行分配制度改革，平均月收入已经突破三位数。但离年收入一万美元（按当时汇率为8万多元人民币）还差得远呢。

尽管大家疑虑重重，但黎明却是胸有成竹，他在许多场合都强调，只要宝钢的劳动生产效率提升了，我们的产品质量、产品消耗、信誉等和国外的先进企业一样了，“我们员工的收入也应该相应地增加”，“如果这样的话，达到买一辆小汽车的目标还是可以实现！宝钢还是大有可为的”。

随着宝钢经营规模的不断扩大，各项改革的稳步推进，员工的收入确实越来越多，日子一天比一天好过了：推进减员增效，劳动生产率持续提升，宝钢员工率先享受五天工作制；福利房分配制度，使员工的住房水平明显改善，住上大房子成为现实；员工的收入不断增加，大伙身边真的出现了私家车主……

俞德铭：住房改善三部曲

俞德铭是宝钢设计院的高级工程师，从1982年到1997年的15年间，俞德



铭家的居住条件跨了三大步，量与质都发生了飞跃性变化。

1982年前，俞德铭一家五口人住在上海市区旧里弄一间面积不足10平方米的后厢房内。楼上全部住家的面积加起来也不过80多平方米，却住了整整六户人家。各家都挤在小小的公用过道灶间做饭烧菜，磕磕碰碰是常有的事，当然，大家都已习以为常。最难受的是，一家老小吃、喝、拉、撒、睡都在一间小房间内，用水还要跑到楼下。那时，俞德铭最盼望的是，能够分到一套标准的公房，有独立的卫生设备。

1982年初，俞德铭在宝钢分到一套大二室住房。拿钥匙的那一刻，俞德铭真有一种解困脱贫的翻身感，内心十分满足。他们家成了当时那栋旧居楼的首家搬迁户，邻里都来祝贺，纷纷夸奖宝钢条件好。那羡慕的眼光，俞德铭至今还记忆犹新。

刚搬至友谊路生活区，宝钢还没有煤气，每天还要生煤饼炉。1986年，宝钢生活区通了管道煤气，年底，俞德铭又一次搬迁，从二室户变成了三室户，住进了当时许多人羡慕的宝钢新四村。

俞德铭在新四村一住就是十年。其间，有几次机会可以增配、调整，他都因种种原因放弃了。直到1995年购买宝钢三期配售房，俞德铭经计算机排队轮到分房第一名，如愿以偿地购得一套向往已久的三室两厅新居。那新居面积比15年前的住房大了十多倍。1997年11月17日，《宝钢日报》刊登了他的文章：“我的居住条件，十五年内跨了三大步，发生了量与质的飞跃性变化。可以说，我家住房状况的变化，既具有典型性，又有普遍性。看着那明亮、宽敞的厅房，舒适、整洁的卧室，井然有序的厨房，禁不住的喜悦之情从我的心头涌起。”

张元龙：59岁成为“99新秀”车主

“老同志，您找公司领导有什么事？”

“能不能给我私家车办一张进厂证？”

“私家车？要办进厂证？”

“对，我已经买了私家车，希望办张进厂证，可办证的人说，文件没有规定，想找公司领导反映一下。宝钢效益好，以后私家车会越来越多，希望宝钢为我们创造条件。”……

这一幕，发生在1999年夏秋之交的宝钢指挥中心大楼内。与办公室工作人员交谈的是一位年过半百的老职工，名叫张元龙。

那一年，宝钢实业公司经财部高工张元龙59岁。就在这年初，张元龙学会了开车。报名学驾驶时，张元龙是同期学员里年纪最大的一个，也是学得最认真的一个。有了驾照没车开，老张的手有点发痒。住房已经解决——一百多平方米的宝山八村新居正在装修；两个女儿都有了不错的工作，老两口有点积蓄，张元龙寻思着，要买辆车。

张元龙和妻子都是1980年从本钢调来的。那年，他月工资只有62.4元，两个女儿还在读书，老张甚至觉得连彩电和冰箱都离自己很遥远。为此，老张一直非常节俭，不抽烟、不喝酒，就连理发也由老伴自己动手，70年代初花7元钱买的推子和剪刀，一直用到了现在。

买车毕竟要十几万元呐！两个女儿心疼老爸，说：“快退休了，赚点钱也不容易，把钱留着，吃得好点不是挺好的嘛，别买车了。”可张元龙对车的念想没有断，经常一边念叨驾驶要领，一边用手做着动作，“踩离合器，一挡换两挡……”最后，还是老伴理解：“这么喜欢车，就买吧！”



当年8月，经过了一番仔细盘算，张元龙选中了新上市的桑塔纳，黑色“99新秀”，车价13.2万元，牌照2万元，加上购置税等林林总总，一次性付清的话，总共要16.8万元。那时，还没有刷卡消费，张元龙从银行取了现金，用报纸裹了好几层，足足有几块砖头那样厚。细心的老张怕路上不安全，特意找了个同事陪着，两人坐着公交车，上市里付了钱，把轿车开了回来。这辆桑塔纳在小区和单位煞是惹眼。停入宝山八村地下车库时，因为是第一辆私家车，车位随意挑。

老张开车上班，同事们非常羡慕。可老张也碰到了烦心事：进厂时给门卫拦下了，说车没进厂证。去办进厂证，可办证部门说：“私家车办证，文件上没有说，我们没碰到过。”

张元龙急了，私家车不能进厂，上下班不能用，不成了摆设了吗？周围同事给他出了个主意，找宝钢领导反映反映。于是，就出现了前面的那一幕。没多久，老张拿到了私家车进厂证。

1980年到宝钢时，张元龙怎么也不会想到，20年后，家里不仅各类家电齐备，住房条件宽敞，还能开上私家车。张元龙为这样的幸福生活总结了三条：一是党的政策好，二是宝钢经营有方，三是自己的勤奋。

崔晓磊：大房小车的快乐生活

1999—2000年，对宝钢热轧厂的崔晓磊来说，有着特别的记忆：1999年，他买了商品房，成了为数不多的社会商品房购买者。2000年，他买了小轿车，成了宝钢第一批有车族。

1996年，33岁的崔晓磊转岗到宣传部门，收入也有了增长。1997年，崔晓磊每月的基本工资是1400元，基本奖是900多元。妻子也在宝钢工作，小两口的日子

虽谈不上十分富足，每个月还是能够存上一点的，对未来的生活也充满了憧憬。

1999年，按照宝钢福利分房的条件，小崔可以换住房了，他换到了一套二室半一厅七十多平方米的老公房。那时，购买商品房的上海还是个新生事物。宝杨路上有个新楼盘推出，崔晓磊夫妻俩去看了以后，心动了。“能不能想办法换套大的住房，改善一下居住条件呢？”小两口盘算开了。最终，他们俩决定，把新分的住房卖了，贴一点积蓄，再向银行贷一点，置换了一套一百二十多平方米的新房。住进新房，崔晓磊的心里美滋滋的。

没多久，2000年，面向宝钢职工的免牌照团购汽车活动开始了。周围同事都在议论，小崔却毫无动静：不是不想，实在是心有余而力不足，刚买了商品房，还欠着银行不少钱呢。

没想到，一次在同事们议论时，厂长问：“小崔，你有驾照，干嘛不买车呢？这一次买车，免牌照。没钱？可以银行贷嘛，你年轻，宝钢效益这么好，收入会不断提高，多贷些也没问题啊。”

回到家，崔晓磊把厂长的一番话转给了妻子，两口子一合计，确实是这么个理。宝钢效益好，职工收入增长快，与1997年相比，小崔的基本月收入已经增长了一半以上，以后还会不断增加的。于是，两人下了决心——买车！

2000年3月14日，《宝钢日报》头版以“宝钢人开上了自己的车”为题，记下了宝钢人的幸福一刻——

3月11日上午，宝钢职工购买自备车交车仪式在会议中心举行。职工们就像过节一样，一个个显得非常兴奋，翘首盼望着这一时刻的到来。因为就在今天，48位宝钢职工将率先拥有自己的轿车！

一辆崭新的黑色桑塔纳，在如油春雨的沐浴下显得更加乌黑发亮。它静



静地停在会议中心大厅门前，像一位待嫁的少女，头顶红绸，耐心地等待主人的到来。谁将领走这第一辆车呢？

王军，这位热轧部精整分厂的小伙子，曾以“王军操作法”赢得宝钢先进操作法称号。购车登记时，他在长长的队伍中排在第一个，交定金时他也是第一个。“我是贷款买车的，因为我对宝钢的明天充满了信心。”他非常兴奋地告诉记者：“希望宝钢加大车改力度，让更多职工拥有自己的轿车。”

据介绍，宝钢职工购车十分踊跃，已购买800辆左右，而且大部分为普通职工，目前购买者还在增加。

一位职工开着新车，非常自豪地说：“开上了用宝钢钢板制造的轿车，真正是开上了我们宝钢人自己的车。”

（吴永中 整理）

编后记

让员工与企业共同发展，是一个优秀企业应尽的责任。“一套房、一辆车、一万美元”曾经是20世纪90年代宝钢员工的梦想，也成为员工与企业共同发展的内在动力。

尽管逐梦的历程很辛苦，然而能够梦想成真，宝钢人付出的辛劳，值！



时至今日，年逾古稀的张元龙和笔者谈起当年买车的情景，依然像14年前那样激动。崔晓磊是笔者多年的好友，提起当年贷款买房、买车的“壮举”，自豪感溢于言表。

基层的员工是可爱的，他们为自己是宝钢人而备感自豪；基层的员工也是纯朴的，他们很容易得到满足感。只要企业能够不断发展，员工能够看到希望、得到实惠，就能不断激发凝聚力和战斗力。因为，他们知道，为企业奉献其实就是为了自己的未来。

“成为员工与企业共同发展的公司典范”，是宝钢的三大愿景之一。昨天的宝钢把不可能变成了现实，今天的宝钢同样有能力、有希望与员工一起描绘并实现一个更加美好的未来。



青年感言

作为一名青年员工，读完此文后，内心充盈着一种感动。一套房、一辆车、一万美元从梦想到实现，不过短短的几年，却实实在在践行着员工与企业共同发展的诺言。

忆当初刚进宝钢，看到连绵的现代化生产线和绿树成荫的厂区环境，一种澎湃的激情油然而生，现代化的钢铁巨人、世界领先的钢铁企业，能服务于这样的企业真是我莫大的光荣。

正如文中所说的“我们因为自己是宝钢人而备感自豪”，宝钢人都有着一种“主人翁”心态。从“85·9”创业到如今五冷轧、硅钢等各条机组产线的成功投产，宝钢的



“主人翁”活跃在生产线上、写字楼、谈判桌上，他们不辞辛劳、加班加点，屡屡能完成看上去不可能完成的任务。宝钢人把自己对美好生活的愿景化为爱岗敬业的实际行动，进而将自己和企业的命运牢牢地结合在一起。员工靠企业生存，企业靠员工发展，企业与员工就是这样一种相互依存、共赢发展的关系。

——宝钢股份公司 毕俊峰



经典故事

宝钢投产后，曾有人议论：投入巨资引进一流技术装备，不一定就能生产出一流的产品。有个叫刘利的宝钢人回答道：谁说拥有世界一流的技术装备，就可以轻而易举地生产出世界一流的产品？他心里清楚：如果员工不提高操作水平，不能驾驭先进装备，就不会有一流的产品。



用工人名字命名的操作法

刘利是热轧厂的一名普通操作工人，他在生产实践中勤学善思，善于总结经验，形成了一套独特的先进操作规程，经推广后大幅提高了产品质量和生产效率。这套“刘利操作法”成为宝钢第一批以员工姓名命名的操作法之一。

主动请缨

1990年岁末，寒风吹过长江口岸冰冷的大地。这是一个万物凋零的季节，然而，冬天来了，春天还会远吗？不远处，涛声、风声，夹杂着隆隆的轧机声，给冬日皴裂的土地带来几丝活跃的生机。

这是宝钢热轧厂封锁卷堆放场。刚下生产线的热轧封锁卷，因质量问题而不能出厂，层层叠叠堆放于此。三十来岁的刘利蹙着眉头，凝视着它们。一个多月以来，这个问题一直令他寝食难安：刚由试生产转向正式生产的热轧厂，产品质量问题接连不断。随着产量逐月增加、成品结构发生变化，薄规格钢卷质量问题更严重。11月份，1.83mm钢卷的次品率高达40%！

前不久，冶金部副部长、宝钢总厂厂长黎明再次过问此事，总厂和热轧厂多次开会商讨对策。数据资料表明：薄规格钢卷最严重的质量问题是卷形不良，而控制卷形质量主要靠操作过程来实现。

一阵风刮过来，刘利紧了紧工作棉袄，弓下身，拿出笔和纸，眉头紧锁地检视着这一堆堆高大笨重的热轧卷，不时记下一些数据。身为热轧厂卷取车间丙班班长，不久前他已立下军令状：一定要努力消灭热轧卷塔形、折边等质量问题。工友们都说他胆子未免太大了，因为这个责任太重了！可是，他不后悔。

他忘不了厂长期待和鼓励的目光。“刘利！你有什么好办法？”大会上，双眼冒血丝的厂长喝了一大口酽茶，将目光投向刘利。

“刘利，你是咱厂公认的最棒的卷取操作工！你可别让大伙失望啊！”几个同事一起为他鼓劲。

刘利可不是盲目拍胸脯的人，他心中有数。前不久，厂里曾请来外国专家帮忙解决卷形不良问题。外国专家打开这套卷取设备看了好久，琢磨了半天，最后还是耸耸肩，表示无能为力。望着领导和同事焦虑的眼神，刘利鼓起勇气，快步追上已经走远的外国专家，恳切地提出：“能不能请你们留下来，你懂设备，我有操作经验，让我来协助你们一起解决这个问题！”

外国专家转过身，露出不可思议的表情：“你？我们都没有办法，难道你能行？我劝你算了吧，不要弄坏这昂贵的设备。”

刘利再次解释自己的想法，说：“我曾多次外出培训，积累了一些操作经验，让我试试吧！”

外国专家耸耸肩，走了。

这是厂里最昂贵的设备，万一试验失败，又损坏了设备，这个责任谁来担



负？可是，问题若是不解决，会给国家和企业造成多大的浪费呀！连日来，刘利没睡过一个安稳觉。

初战告捷

连日来艰苦探索，让刘利眼前一亮。

凭着自己的操作经验，刘利认为要解决卷形不良问题必须改变原来的操作方法。于是，他鼓起勇气推开了轧钢分厂厂长赵崇连办公室的门，大声说：

“赵厂长，我想试着在操作法上作一些改进，让我试试吧！”

赵崇连知道，刘利虽然只是个技校毕业生，但他肯学习，善动脑筋，既然别的办法不行，不妨让他试试。尽管改变操作方法难度很大，但冒这个风险，值！

这一年的冬天特别冷。站在空旷的堆放场上，风卷起沙石和尘土，迎面刮来，像一把锐利的小刀。

冬青树挺立着绿色的身姿，哨兵似地站在厂区大道旁。风过处，绿叶欢快地摇摆，似乎在为刘利鼓掌。刘利下定决心：一定要解决塔形、折边封锁问题！

白天，繁忙的卷取机前，刘利一边完成操作，一边仔细观察生产状况，将自己的发现和思考记录在本子上。夜深了，简陋的卧室里，孤灯下，忙了一天的刘利仍在埋头工作。画草图、计算数据、设想各种方案……

热轧负荷试车才一年，各项数据还不完备，需要一点点收集，加上没有现成资料，全得靠自己摸索。刘利的学历并不高，为了解决这些技术问题，必须花工夫啃专业书籍。三班倒的工作原本就很辛苦，加上高强度的脑力劳动，刘利明显消瘦了。

试验进入实质性阶段，刘利的精力全部用在厂里。那天，回到家已快10点，他惊讶地发现儿子还没睡。

“爸爸，明天学校要开家长会，老师让你去！”儿子转动着黑亮的大眼睛期待地望着爸爸。

“我没有空，还是让妈妈去吧！”

儿子有点儿失望：“爸爸，你好久没管我的学习了，我进步啦！这回考试我得了第一名呢！”

“真的？太好啦！不过，最近我太忙，厂里的试验进入关键阶段了。”刘利扬了扬手里的图纸，劝儿子赶快去睡觉。

深夜，刘利还在紧张地演算数据。“哎！我那张草图怎么没有了？”那张草图他费了很大工夫，居然找不到了！是不是在厂里？正想连夜进厂去找，一眼瞥见正在酣睡的儿子：会不会被儿子拿走了？他叫醒了儿子，一问才知道原来是儿子把草图当废纸用掉了。刘利十分恼火，伸手要打儿子。妻子心疼地护住儿子：“你心里除了图纸，还有没有咱母子？”刘利意识到自己太过分了，连忙解释：“是我性子太急了，不过这张图纸对试验来说确实非常重要。算了，你们快睡吧。”说完，他又钻进小房间，继续重新绘图……

桃花开了又谢，转眼已是夏季。经过一次又一次的失败，一次又一次的改进，试验进入关键阶段。协助刘利一起攻关的同事们说：“虽然经历了无数次失败，但只要看见刘师傅在，我们就不气馁。”

在有关技术人员的指导下，在同事们的协助下，刘利从分析外方提供的操作方法入手，细心采集各种数据，认真分析生产中的各种异常情况，总结出产生卷形不良的五种原因，然后联系自身积累的操作经验，大胆地修改操作规程，摸索出一套“三看三及时”操作法。



“刘师傅的‘三看三及时’操作法太棒了！卷取效果明显好转！”

“封锁率大大下降！”

“刘利，你真棒！你成功啦！”

车间里热浪袭人，好消息带着热乎劲传开了。

下班时，大伙嚷嚷着晚上一起喝两杯，为刘利庆功，却不见刘利的人影。找了一圈，发现刘利仍蹲在轧机边上，工作服已被汗水湿透。听大家说要庆功，刘利认真地说：“庆功还太早了点吧。我又研究了一下午，发现‘三看三及时’仅仅能解决操作上的问题，并不能完全消除塔形和折边。要完全消除塔形和折边，必须改进现有设备。这又是个难题啊。”

经过一段时间的摸索，刘利决定在压下辊上动脑筋。当时，外方工艺流程明确规定：压下辊只有在卷取厚板时才能投入。但是，刘利根据自己长期的生产操作经验和半年来大量的数据分析，作出一个大胆的判断：用手动方法进行双夹送辊投入，效果一定会更好。一试，果然塔形和折边都消除了！刘利高兴得跳了起来。之后，他又对这种操作方法作了改进，解决了带钢因节奏快而“卡死”的问题。大伙儿都称赞说：“刘利的操作法比外国人的更先进！”

挑战自我

正当厂里打算推广刘利这个新发明的操作法时，刘利又推翻了前一阶段的成果。赵崇连急急忙忙走进车间，在热浪滚滚中找到埋头苦干的刘利，问他为什么。刘利说：“让我再试试吧，我争取更上一层楼，实现最优卷取目标！”

赵崇连听完刘利的汇报，劝他放弃。

刘利斩钉截铁地道：“我一定要努力实现最优！”

赵崇连望着倔强的刘利，无奈地摇摇头，又再三叮嘱：“安全第一，千万

别出事故！”

经过艰难的探索，刘利抓住侧导板控制这个关键因素，提出了手动与自动联合卷取的设想。因为在自动控制的情况下，要准确地进行手动干预，好比凌空打鸟，需要惊人的勇气和极高的操作水平。一旦有所闪失，马上会产生废钢，不但影响生产，而且还会被认为违章操作。这个方案过于大胆，进行试验之前，刘利也陷入了矛盾。

会议室里，关于这个话题的讨论再次陷入僵局。几位厂领导眉头紧蹙，刘利心里忐忑不安。最终，赵崇连鼓起勇气发话了：“刘利，我们对你的刻苦精神和业务能力十分了解。你放心干吧，出了问题我们负责。”这一句话，令刘利获得极大的信心，他站起来道：“请领导放心，我一定尽最大努力去干。只要能消灭塔形，我不计较个人的任何得失。”

七月流火，车间里热浪滚滚，刘利在发烫的卷取机旁一呆就是好几个小时，默默地经历着无数次试验……夜晚，闷热逼人，刘利匆匆扒完饭，一言不发地钻进小屋，演算到夜深。听说这次试验难度高、风险大，妻子心事重重，劝他放弃，他却斩钉截铁地说，领导支持我，我有操作经验，还积累了大量数据，我心里有底，一定要试一试！

第一次试验正式开始！在众人期盼的目光里，刘利擦了一把汗，踌躇满志地走上操作台。在厂长和工友们微笑的目光中，“哗哗哗……”卷取机欢快地转动起来了。一丝舒展的笑意爬上了刘利紧绷着的脸颊。突然，伴随着一记粗重的喘息，机器停止了。刘利的心提到了嗓子眼。废钢！废钢！有人大喊。

这次失败，给刘利带来的打击可不小。甚至，有一些流言蜚语传进了他的耳朵：“一个技校生，想和外国专家比，太不自量力了”、“不就是爱出风头吗？”然而，刘利一笑置之。他并不在乎他人的目光，他在乎的是产品质量、



生产效率!

艰难玉成

气温38度，夜风传来了蛙鸣，晚上10点，刘利刚做完一次试验，满身是汗地走上堆场，打算吹吹风，理一下思路。

突然，他看到高大的人影健步走来。“赵厂长!这么晚了你还在这儿!”赵崇连道：“刘利，我知道你也没走。歇歇吧，别累坏身体!张弛有度才能保存体力。打开思路，才能赢得成功。我相信，你会成功的。”

是啊，大半年的汗水和心血，难道就这样功亏一篑?刘利不甘心。他再次走进厂房，弓着身子在卷取机前寻找症结。在滚烫的轧机前，他仔细地寻找问题，决不放过一块废钢、一个细小的问题。又经过了一个多月的反复试验，刘利终于找到了侧板压靠的最佳位置。

刘利成功啦!好消息再次传遍了全厂。

之后，刘利又经过反复实践与思考，摸索出一套明显提高热轧产品质量的卷取操作法。这种操作法被宝钢总厂命名为“刘利操作法”。

1991年11月5日，宝钢总厂隆重召开表彰大会，首次以工人名字命名一批先进操作法。会上，当主持人介绍到“刘利卷形控制操作法”时，上台领奖的刘利憨厚地笑了，回想一年多来交织着心血和汗水的探索和付出，他百感交集。

经生产实践证明，“刘利卷形控制操作法”有效解决了热轧钢卷的塔形、折边等质量问题，使卷形封锁率由30%下降至0.28%，创出了此项质量指标的国际先进水平。10月，刘利所在的丙班第一次实现了卷取卷形封锁为零的目标。热轧厂通过推广“刘利卷形控制操作法”，卷形质量有了大幅度提

高。1991年轧出的240万吨钢卷中，平均返修率下降到0.43%，与上年同期的30%相比，下降幅度令人惊叹。1992年5月，刘利作为宝钢总厂五位劳模之一，走上了上海市劳模表彰大会领奖台。

（夏 玮 整理）



编后记

一项先进操作法用普通的操作工人的名字命名，二十多年前曾经在宝钢乃至全市传为美谈。一个技校毕业的普通工人的事迹，让我透过这段历史，重新注视钢铁巨人一路走来的脚步，从中获得教益、吸取力量。

刘利很平凡，但他也很杰出。缺少知识，向书本学；缺少经验，向实践学；缺少技术，向专家、同事学……他扎根现场，勤学苦干，总结出了“比外国人的操作法更先进”的操作法，为投产初期的宝钢立下了汗马功劳。

宝钢的二次创业，依然需要刘利这种严格要求、学习创新、争创一流的精神。



青年感言

平凡的岗位也能作出不平凡的业绩，普通的工人也能有不普通的人生。刘利操作法，对他本人来说是一次自我技能的突破和超越，对宝钢来说是工人创新活动的开篇。

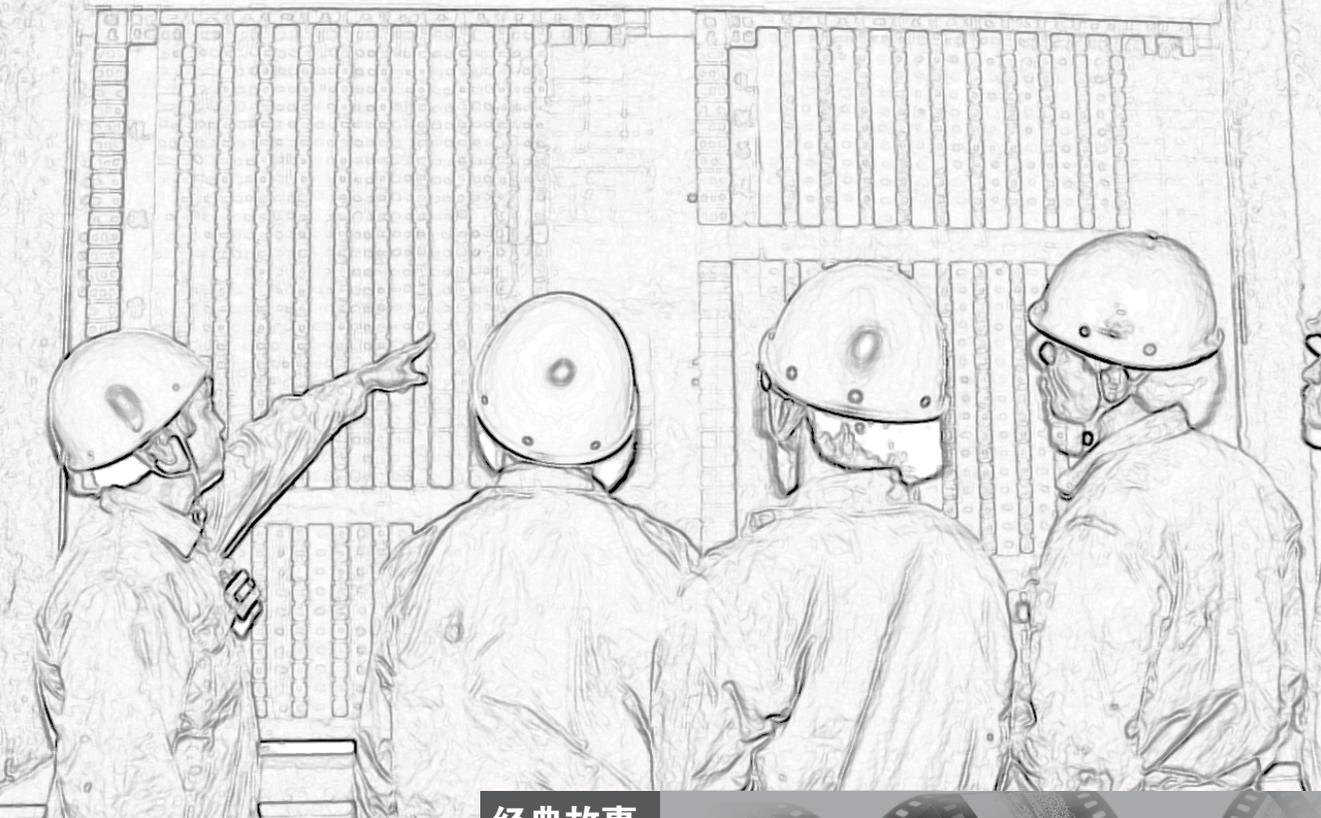
宝钢建厂初期，中国还处于比较保守的年代，一个普通的基层倒班工人敢于对进口设备和工艺提出质疑和改进举措，在当时不能不说是件“胆大妄为”的事情。要彻底解决热轧卷塔形、折边等延续多时的质量问题，对刘利本人来说也是个不小的挑战。学历不高，又要倒三班，还有家庭琐事、周围人的质疑等等，他难免会有不少顾虑。然而，只要迈出第一步，出发前的所有担心就抛在脑后了。从刘利开始接手第一个质量难题时，便注定这是一场持久而辛苦的战斗。

当然，他的成功也绝非偶然。创新的胆识，踏实的钻研，不懈的实践，加上自信，造就了一个普通工人的模范形象。这勇于负责、敢为天下先的钻研精神，值得我们每个人学习和自省。

——宝钢股份公司 侯治波



磨辊岗位一流业绩排行榜 ☆



经典故事

1995年9月，东海之滨、长江之畔的十里钢城沉浸在一派喜庆气氛之中。9月12日，宝钢投产十周年之际，中共中央总书记江泽民视察宝钢并题词：“办世界一流企业，创世界一流水平。”

宝钢创业期，以光荣感、责任感、紧迫感为主要内容的“三感”教育以及高质量、高效率、高效益建设一流钢铁企业的“三高一流”文化，为宝钢的建设和发展注入了强大的精神动力，广大党员、员工奋力拼搏，推动宝钢“年年打胜仗、年年上台阶”。然而，如何在此基础上，进一步把党员的先锋模范作用真正落到实处，不断推动宝钢“两个世界一流”目标的实现？宝钢总厂党委领导在思索、在探求，并把目光投射到一个个最基层的“战斗堡垒”……



让每一枚党徽熠熠生辉

1994年12月，宝钢总厂党委在制定党建四年规划中，要求党员在觉悟、技能、业绩三个方面都要高于群众。

1996年5月，总厂党委专门发文，正式明确开展党内“三高一流”活动，即党员的思想政治觉悟高于群众、操作业务技能高于群众、生产工作业绩高于群众，培育一流的党员队伍，要求一线操作岗位上的党员必须人均持证两个以上，做到一岗多证、一专多能。

在总厂党委指导下，“三高一流”活动首先在宝钢总厂各主体生产厂、部推开。

老党员勇立新功

1997年4月8日，炼钢厂副厂长房忠良度过了他60岁生日。虽然已经到了退休年龄，可他对宝钢痴情依旧，回顾这些年的艰苦创业历程，他深情地写道：“我爱宝钢，我爱炼钢。我是一名老党员，几十年来是党把我从一个普通

工人培养成一名领导干部，只要身体没问题，我愿为宝钢、为炼钢厂再出把力。”字里行间充满了他对组织的由衷感谢和对事业的执着追求。

提起房忠良，炼钢厂职工几乎无人不晓，不仅因为他是厂长，更主要的是他那严格管理、敢于负责、大胆创新的工作作风。熟悉房忠良的人，无论是炉前的操作工还是扫地的阿姨，都既把他视为一位可敬的长者，又把他看作一名可信赖、合格的领导干部。这位几十年奋战在炼钢生产一线、有着三十多年党龄的老党员，有一句人尽皆知的名言：“产量比饭量重要；炉龄比年龄重要；炉子比儿子重要。”这句话非常形象地概括了他对工作的实干态度和奉献精神。老房是这样说的，也是这样做的，他用无私的奉献实现着自己人生的价值。

房忠良没有受过高等教育，可整整41个春秋，他都是在炼钢炉边度过的。41年的炼钢生涯，他积累起在书本上无法学到的丰富经验。对于炼钢炉的“五脏六腑”，他了如指掌：怎样操作开炉才最安全妥当，什么样的炉火钢水的成分最佳，他心中都有一本账。他甚至可以通过眼睛观察，说出正在冶炼中钢水的温度和转炉的壁厚。有人曾经用红外线测温仪和激光测厚仪去验证他的判断，差异微乎其微！

房忠良如同一本炼钢生产“活字典”。他身边有一本随身带的、记得密密麻麻的小本子，里面记着一大串数据：什么时间年钢产量超设计能力35%，什么时间月产钢最高达78.5万吨，什么时间日最多出钢102炉，什么时间三只转炉同时连续运行达62天……炼钢生产的任何数据，几乎都可以从他的小本子上找到答案。一些来宝钢参观的美国、俄罗斯同行看了他的小本子后，无不为他这种认真的工作态度所折服。

作为分管生产的副厂长，房忠良不知为炼钢厂的生产倾注了多少心血。每天一大早，房忠良要干的第一件事就是召开炼钢厂生产调度会——今天按



计划必须出多少钢、开哪一只炉子、怎么开、操作上要特别注意哪些问题，他都要布置得细了又细。每天上班除参加厂部和公司的有关会议外，其余时间房忠良几乎全在现场，以深入了解、全面掌握生产情况。为确保生产的平稳顺行，他亲自安排了三座转炉开炉、停炉的修炉方案。炼钢“三对三”前搭接铁水增多、钢产量增加，对组织生产带来难度，他亲自制定三座转炉日产、月产作业计划，每天在生产早会上公布日产月产完成情况。即使晚上在家里，也经常打电话到厂里，询问转炉产量完成情况。一天，他下班回家，厂里打电话给他，说3号转炉裙罩漏水严重，影响生产，他连晚饭也顾不上吃，就赶到厂里，亲自指挥处理设备故障，直到转炉恢复正常开炉、顺利出钢才放心回家。

作为炉龄攻关组组长，房忠良除了安排炼钢作业计划外，还要承担炉龄攻关的重任。从攻关方案的提出，开炉方案的确定，到护炉方案的实施，他总是亲自过问。

宝钢投产五六年来，炉龄一直在1000炉左右徘徊。这个数字显然不能适应宝钢每年大幅度增产的需要。为此，1992年底，集团公司把炉龄攻关的重担放在了房忠良身上。此项任务责任不小。他定期召集攻关组成员分析影响炉龄的因素，制定喷补措施。操作要特别注意什么，炉子砌筑得是不是平、紧、实，即使是下班或者是休息在家他都要“遥控”指挥。他常常对操作人员说：“有问题无论白天晚上都可以找我，有什么事责任由我来承担。”

1996年，1号转炉向5000炉目标冲刺的关键阶段，房忠良当天早班发现炉况不佳，立即组织人员进行喷补作业，指导操作工注意冶炼和护炉操作。这天夜班，当班作业长发现1号转炉炉衬耳轴有一凹坑，喷补作业无法进行，这一突发事件，让他不知所措。电话打到房忠良家里，在睡梦中被电话铃声惊醒的

他问明情况后，立即穿好衣服赶到现场，并和在场的另两位高工商量后拍板停炉挖修。第二天，他不顾自己已年近花甲，亲自进入余热灼人的炉内，指挥挖修作业达一个小时。经过这次挖修，1号转炉于6月20日达到5038炉，创造了宝钢炉龄之最。

房忠良同炼钢炉结下了不解之缘，只要不出差，他几乎每天都要到炉前巡视一遍。工人都说：“老房上炉台可不是走马观花，他来是发现问题、解决问题的。只要老房在炉前，转炉上的异常情况都逃不过他的眼睛。”

那些年，人们已经记不清房忠良在炉前排除过多少疑难杂症。可是，1996年6月8日那一幕，却让人记忆犹新。这天，正好是周日，房忠良同往常一样来到炉前。因为星期一，3号转炉要按计划炉修。当他巡视到1号转炉时，发现炉火有些异样，会不会是炉衬烧坏？会不会有其他问题？房忠良反复观察、分析，足足在炉前思索了两个多小时。最后，他毅然下达1号转炉立即停炉、3号转炉延期检修的指令。经检查，发现1号转炉永久层耐材都已烧坏。可以推测，如果不是停炉及时，用不了多久连炉壳都有被烧穿的危险。就这样，老房用他多年练就的火眼金睛，避免了一次重大事故的发生。

房忠良，这个30年前曾被评为上海市劳动模范的老劳模，30年后率领的炉龄攻关组又被评为上海市劳模集体，到退休年龄却还舍不得离开他为之奋斗了几十年的转炉岗位，难舍这份转炉情。“三只转炉简直就是房厂长的三个宝贝儿子”，“炼钢哪里有困难哪里就有房厂长的身影”，“有房厂长在，我们工作踏实多了”，“有老房这样的党员领着我们干，我们浑身都是劲，没有克服不了的困难”……这是炉前工人对老党员房忠良发自内心的评价。

在他的带动下，炼钢厂的党员都坐不住了。炼钢厂党委因势利导，实施了“业绩排行榜”，党员明显感到“日子不好混，脸面不好看，党员不好当”。



连铸一分厂青年党员浇钢工吴杰，一直认为工作环境太艰苦，作业太枯燥无味，多次提出要换岗位，业绩指标老是落在后面。党支部书记找他谈话，并派专人指导他，他也被老党员身先士卒、勇于奉献的精神所感动：“我是党员，操作技能和生产业绩都应该高于群众，不能甘于落后。”从此，他开始认真钻研操作技能，苦练真功夫，经过努力，他连续两年获得排行榜前三名，1998年更创下连续浇钢3000多炉无漏钢的纪录。

“三高一流”活动开展后，宝钢员工不甘落后、争创第一、争破纪录的竞争气氛越来越浓，而站在最前列的绝大多数是共产党员。在抓党员队伍建设过程中，“三高一流”活动的开展成为党员作用发挥量化可考的好方法。

“尺子”逼出压力和动力

“三高”的第一条就是党员的思想政治觉悟高于群众。

唐贺成，宝钢铁运公司铁路站职工，是一名普通党员。在每年多达几十次的学雷锋、敬老爱老、为残疾人服务等活动中，免费修鞋始终是唐贺成的一道“保留节目”，经他手补过的鞋不下上万双。二十年如一日，他用为群众服务的实际行动体现了一个普通党员高尚的思想觉悟。他说：“我文化不高，做不了什么大事，但是，我是一名党员，什么时候都不能忘了为人民服务。”为了给福利院老人们修鞋，他坚持自掏腰包购置了全套修鞋家什、材料，每年都要为此花去几百元。每个月他都要去一次养老院，从老人们手里接过一双双需要修补的鞋，耐心地倾听老人们的要求，然后认真地进行修补，从来不收一分钱的费用。修不完的鞋，他就带回家，吃过晚饭后继续修。为了能及时把鞋送到福利院的老人手里，他常常挑灯夜战，熬夜修补，第二天一早再把修好的鞋带到福利院门房间，让工作人员转交给老人们。

除了觉悟要比群众高，党员的业务技能也要高于群众。

“三高一流”活动开展以来，广大党员为提高技能，立足本职岗位，积极投入学知识、学技术、学科学的热潮。除了党员自身努力，各级党组织通过示范引领、业务培训等积极推动党员技能提高。不少单位实行党员挂牌上岗，主动接受群众的评价和监督。“三高”标准被比作“尺子”，交给职工群众一把、发给党员本人一把、组织上留一把，促使党员在困难面前勇挑重担、全心全意为用户服务……

当时最大的二级单位——设备部，担负着维护宝钢生产设备正常运转的重任，现场骨干90%是党员。针对高技能党员青黄不接、特殊专业岗位后备人员比较紧张等现状，设备部党委对党员实行由部党委、党总支（支部）、党小组分别组织的“三级技能培训”。通过培训，党员们操作业务技能普遍提高，解决现场问题的能力得到增强，人均持证率高于群众。设备部轧二室以彭华，人称“拼命三郎”，学习起来不要命，仅用10天时间就学完了两个半月的内容，他心里想的是自己是党员，业务技能提高得更快一点，就能更早一点领着大伙一块干。

1994年，宝钢总厂热轧厂轧钢分厂党总支在抓党员队伍建设过程中，开展了党员填写“党员作用记实卡”活动，提出“党员的思想政治觉悟要高于群众、操作业务技能要好于群众、生产工作业绩要优于群众”的要求。他们设立了“员工技能、业绩排行榜”，连续三次名列前茅的党员授予操作能手称号；对操作技能低于平均水平和连续两个月生产实绩排名最后的党员，要求“拜师学艺”，限期提高。精轧班长党员倪建华曾连续两个月业绩不佳，党支部书记找他谈话，他感到了压力，但并不灰心，除了从流程管理和技术操作上找原因，还虚心向老员工请教，勤思苦练，常常下了班还在琢磨着操作技术，经过



努力，终于在生产绩效排名中一举夺得第一名。

运输部党委以“党员示范车”为龙头，开展设备“管、用、养、修”一体化的“党员示范”活动。党员把设备视为自己的形象，积极向“示范”学习技能，党员队伍素质不断提升，保证了设备的稳定顺行，安全形势日趋好转。党员、高级工程师周才彬提出六百多条合理化建议，96%被采纳，50%以上被实施，创经济效益四百多万元，被评为首届“上海十大工人发明家”。在党员的带头带动下，生产任务年年超计划完成。在宝钢三期原料码头尚未建成、炼铁生产对原料需求大于码头供应能力的情况下，示范党员、职工群众上下一心，奋力拼搏，超码头设计能力21%完成供料任务，仅此一项就为宝钢节约分流费用1.8亿元。

炼铁厂等单位以解决现场难题为重点，开展了“党员创新小组”活动，形成了全员、全过程、全方位的创新局面。炼铁厂有40个“党员创新小组”，完成了二百多项成果。高炉稳定的打泥量是一个“老大难”问题，经常出现泥打不进、铁口深度不够的现象，导致高炉炉壁腐蚀加剧。高炉分厂炉前党支部7名经验丰富的党员组成了“党员创新小组”进行攻关，经过两千多次反复试验，终于开发出“一次开铁口”技术，打破了13年来从日本引进的开铁口技术保持的纪录，为高炉长寿、炼铁技术创世界一流水平立下了汗马功劳。

文化花开分外香

党内“三高一流”活动在宝钢的主体厂、部、后勤服务、经贸管理业务的子公司都取得明显成效，成为创业期宝钢文化的重要组成部分。

“思想政治觉悟高，业务操作技能高超，生产工作业绩突出”，这是职工群众在对党员测评中用得最多的词句。从1996年5月宝钢党委正式开展“三

“三高一流”活动，到1999年5月上海市工业党委召开现场会推广宝钢“三高一流”活动经验，宝钢一人拥有多种岗位证书、最多达到8证的是党员；先进操作法的创造者中，50%以上是党员；工人技师中，60.3%是党员；技术专家中，75%是党员。宝钢95.8%的党员达到“三高”标准，其中化工公司的党员100%达到“三高”标准，各类先进中党员占67%，三分之二的党员已成为生产一线的骨干和技术攻关的能手，重大的技改项目、科研项目负责人都是共产党员。对于这样过得硬的党员队伍，职工群众不由得跷起大拇指：党员，不愧为宝钢优秀的排头兵！

“三高一流”活动的开展，也使职工队伍思想和业务素质得到提高。在党员先进模范作用的感召下，不少入党积极分子主动要求将他们也列入“三高一流”的考核中去。运输部职工孔利明和热轧部职工杜国华相继被评为“上海市十大工人发明家”。从1996年到1999年，班组升级率从80%上升到92.4%，特级班组从136个上升到165个，上海市红旗班组从20个上升到32个，劳模集体从6个上升到9个，合理化建议从7万多条上升到9万多条，合理化建议创效从3亿多元上升到5亿多元。

1998年6月和1999年5月，中共上海市委组织部、上海市工业党委分别在宝钢召开现场会，认为：“三高一流”是宝钢党委以邓小平理论为指导，在探索国有企业党建工作的实践中，逐步形成的融党员教育、管理、监督为一体的党员队伍建设的工作机制。

（汤平健 许 健 整理）



编后记

宝钢的“三高一流”活动之所以受欢迎、起作用、有实效，最根本的原因是把党章规定的共产党员先锋模范作用真正落到了实处。多年来，宝钢的“三高一流”活动一直在不断深化发展。

2005年，宝钢按照中央统一要求，以实践“三个代表”重要思想为主要内容，认真开展保持共产党员先进性教育活动。保持共产党员先进性教育活动之后，作为“三高一流”活动的深化，宝钢从2006年2月起，全面开展“党员登高计划”活动，引导党员立足岗位为理想而奋斗。“三高一流”是每个党员在本职岗位上发挥先锋模范作用、体现先进性的基本要求。“党员登高计划”活动则是实现“三高一流”基本要求的途径和方法，是尊重党员主体地位的具体体现。党员从素质能力提升、业绩提升、关心员工三个方面入手，自主制定、实施登高计划，党组织则从服务党员入手，帮助党员登高，确保活动有效开展，带动员工共同进步。

2008年，宝钢聚焦“二次创业，科学发展”，认真开展了学习实践科学发展观活动试点工作。宝钢党委提出，党员队伍是具有坚定信念和严密组织的先进人力资源，并以“党员登高计划”活动为主要载体，认真组织好全体党员的学习实践活动，进一步深化“三高一流”活动。当年7月13日，中央政治局委员、中央书记处书记、中央组织部部长、中央学习实践活动试点工作领导小组组长李源潮到宝钢调研时，充分肯定了宝钢的学习实践活动，认为宝钢试点工作抓得紧、抓得实，有特色、有成效，实现了统一认识、提高能



力、解决问题、创新机制的目标，并希望宝钢在走科学发展之路、创世界一流钢铁企业的进程中，成为国有企业实践科学发展观的典范。

2011年10月12日，中共中央政治局委员、上海市委书记俞正声在宝钢党委送呈的宝钢党建培训教材上批示：宝钢党建工作特点突出，特别是对基层支部工作指导有力，应该将宝钢的经验和做法作为我市抓基层党建的榜样，根据不同系统的特点，对基层党建以具体的指导，切实提高基层党建水平。



青年感言

读了宝钢建设党员“三高一流”活动的故事，作为一名最基层的青年员工，我深深为党员的模范带头行为所感动，我要努力向他们学习，不断提高自己，为宝钢的二次创业作更大贡献。

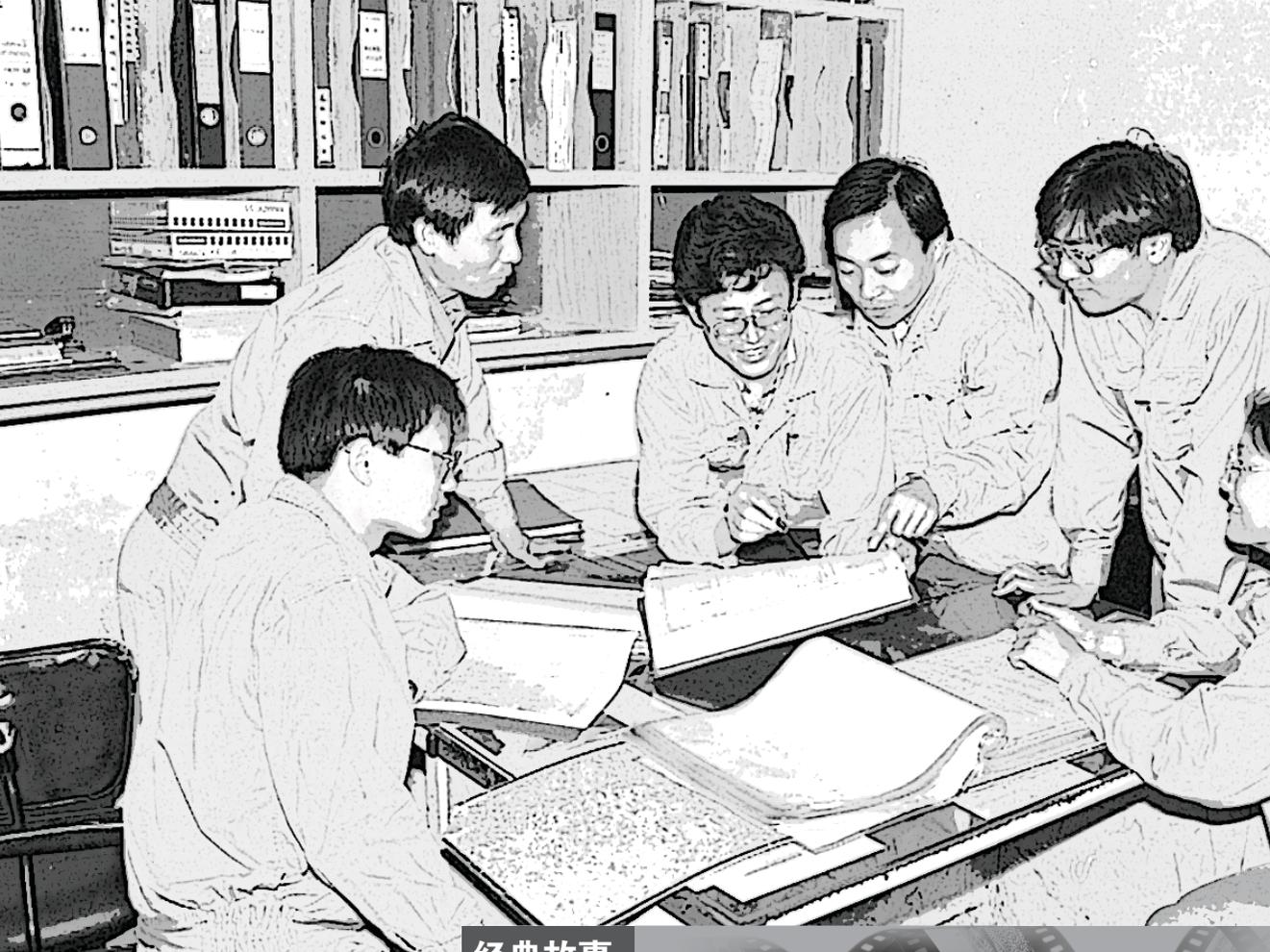
无论要办好一个企业，还是要做成一件大事，都离不开其中每个人的努力。最近“神十”上天，举国欢腾。在我看来，几百吨的庞然大物一飞冲天，以子弹撞击子弹的方式与“天宫”成功对接，固然与核心技术有很大关系，但也与许许多多小零件的正常运作密不可分，一个不起眼的小螺丝出了问题，也会直接影响到全局。宝钢就好比“神十”，我们众多的一线员工就是“小螺丝”。

宝钢争创一流，员工素质是关键。面对当下全行业产能过剩、效益下滑的严峻挑战，员工素质显得尤为重要。在



钢铁微利时代，宝钢的二次创业对党员“三高一流”提出了新的要求，赋予了新的使命。作为一个在宝钢工作十几年的员工，尽管我现在还不是党员，但也感到责任重大。只有不断学习，在业务能力、思想认识上持续提升，不断地给自己“提要求，设目标”，保持“身上有压力，工作有动力”，才能跟上宝钢二次创业的步伐，为宝钢争创世界一流钢铁企业发挥一颗“小螺丝”应有的作用。

——宝钢发展公司 张鹰杰



经典故事

宝钢是中国现代化程度最高的大型国有企业，将其建设成为最具竞争力的钢铁联合企业是一代又一代宝钢人孜孜以求的目标。现代化企业除了要拥有一流的设备和工艺，更需要一支与之相匹配的素质硬、技能高、业绩优的学习型、创新型、自主型的员工队伍。



我们也能自主管理

20世纪80年代中叶，国家投入128亿元巨资，引进建设了宝钢一期工程。引进的设备是先进的，施工的安装是优良的，它是神龙腾云直上还是成为一堆废铁，就取决于驾驭它的宝钢人了。

为了训练培养出一支具有现代化素质的员工队伍，宝钢总厂提出建设一支“思想好、技术精、作风正、纪律严”的员工队伍目标，引导员工树立高度的光荣感、责任感、紧迫感；对员工进行严格的技术培训，对员工的操作提出近乎苛刻的要求。

该灌输的理念都教育了，该培训的技术都实习了，该制定的规章制度也都到位了，但要让这条现代化的钢铁神龙腾飞起来，好像总还缺了一口气，那就是如何充分调动员工的工作主动性、积极性和创造性。这也是宝钢总厂各级管理者始终在思索的问题。

一位车间主任的“一见钟情”

时光流进1984年7月，焦化厂煤焦处理车间主任孙迪鹏奉命东渡日本，接

受专业培训。新日铁大分制铁所焦炉工场给他留下的深刻印象就是日本员工对工作的那股认真负责和积极主动的劲儿。他总看到有的员工下了班也不回家，以小组为单位在车间里研究商量着什么。一打听，才知道这就是他们的自主管理活动（简称JK活动），大家在一起研究怎样改善设备、降低生产消耗等等。事后他还了解到，这个四五十人的车间，每月举行两次成果发布会，员工自选研究课题，自组团队，成果受到上司的尊重、肯定和奖励，员工与车间融为一体，群策群力推动着生产的进步。

一直为如何充分调动员工积极性而焦虑着的孙迪鹏本能地感到，自主管理是一个好方法。从此，他在培训项目里加上一条：学习自主管理。

一位名叫铃木的专家见他着魔似地寻访、琢磨自主管理的形式和程序，纳闷了数天，之后终于忍不住好奇，小心地发问：“孙先生，这套管理方式贵国适用吗？”

“我认为适用。”孙迪鹏坦然答道，“据我所知，贵国的自主管理，正是我国过去《鞍钢宪法》的内容，那时我们叫‘两参一改三结合’。当然，贵国的这套管理也有自己的特点，现在我要把它再学回去。”

年底回国后，孙迪鹏急不可耐地干开了。那时，宝钢投产逼近，全厂进入大战前夜。他所在的煤焦处理车间，是焦炉和烧结、高炉三大工艺的中间环节。面对繁杂的开工准备，孙迪鹏果断地开展起自主管理活动。他认为，生产现场大量问题的解决，需要全体员工的参与，员工参加管理是开工顺利之本。他将想法与两位并肩作战的车间领导董延友和戈恂商量后，得到全力支持。

他山之石，可以攻玉。果然，自主管理在煤焦车间的探索有了端倪，这个82人的车间动起来了。

时隔不久，发生了这样的事情：



一天，青年作业长张伟伟推开车间主任办公室的门，稚气的脸泛着光彩：“老孙、老戈，明天下班后你俩有空吗？”

“什么事？”他俩问。

“明天我们自主管理小组讨论成果发布稿，大家想请你们……”

“好，好，好，”他俩同声应道：“我们一定参加，一定！”

孙迪鹏目送张伟伟走后，心头一阵欢悦：变了，变了，传统的习惯变了！历来厂里开会，都是上级通知下级，可如今，下级却来邀请上级。

另一次，孙迪鹏上班后，见玻璃台板上压着一份材料。他拿起一看，眼睛湿润了。没料到青工郑华德竟利用业余时间，编写了一份内容具体的《公物保管制度》。他记得，就是这个小郑，在参加设备安装时，曾因随意乱扔进口的不锈钢螺丝受过惩罚。望着一行行端正秀丽的字迹，孙迪鹏激动了，这不正是他梦寐以求的管理目标吗？员工和车间主任想到了一起，并补充了管理的缺陷。他立即与老戈、老董商定：把这项制度列入车间管理条例，在制度后面写上立章人——郑华德，并作为一项自主管理成果发布。

短短一年时间，全车间先后成立了16个自主管理小组，员工利用工余时间，针对岗位实际，寻找生产难点，立课题，找原因，订方案，接连发表了52项研究成果，其中两项成果还在冶金部和上海市获得名次。更可喜的是：车间全员的认识提高了，他们愿意在工作中发挥自己的聪明才智，主动针对生产难点想办法、出主意、找对策，不做“机器人”。

“中国员工真了不起！”

不久，焦化厂煤焦处理车间出现的新鲜事在宝钢总厂传开了，那里的员工在搞自主管理，而且已发表了数项成果，其中“水道阀门井盖开启”获得冶金

部嘉奖。

兄弟单位的团干部带领好奇的青年去现场观摩，一走一看，神秘感消失了，青年们恍然大悟：“不就是在井盖上装个把手吗？在工厂里，这种事太多了，我们也能干！”

炼铁厂水渣二段十个青年回去一商议，就挖了条水渣溢流沟，从此，就算是倾盆大雨，高炉水渣口也不会“水漫金山”了。原料车间青年一看，触发灵感，在距地面三四米的皮带旁装了扶手，从此检修时，不须用绳索捆住身子往下爬了。

这些举手之劳看来微不足道，但生产现场往往就是因为“举手之劳”的事没人干，问题才越积越多。有见识的宝钢领导从中看到了员工潜在的创造力和当家作主的主人翁精神，于是在全体员工中积极倡导、推广自主管理，培训骨干，组织成果发布会，提供活动费用。

1985年8月3日，宝钢1号高炉点火前夕，总厂召开首届自主管理成果发布会，连宝钢工程总指挥黎明也兴冲冲地赶来了，支持这一创举：“自主管理冲击了旧的习惯势力，对宝钢起着重要的作用，我为你们摇旗呐喊！”

自主管理活动得到领导支持，员工的参与热情更高了，自主管理小组在全厂如雨后春笋般成长起来。光在投产前后的四个多月里，就成立了400多个自主管理小组，研究解决了500多项生产上的难题，小到“跑、冒、滴、漏”，大到工艺改进，有些管理成果甚至让日本专家都敬佩不已。

有个自主管理的小故事，讲的是炼铁厂高炉车间机械运转工段作业长邱龙宝带头搞“防止高炉断风的线路改造”，最后连日本专家都为之折服。高炉有四个热风阀，两个送风，两个休息加温，半小时交换一次，交换过程由计算机自动控制。可是开工后出过两次事故：热风阀突然中断送风。断风会引起铁渣



倒灌，这是最可怕的事故，老厂发生过。宝钢发生的这两次，恰好铁渣都出尽了，才没出大事，但是这个信号太危险了。凭着强烈的责任感和与炉子打了多年交道的自信，邱龙宝等立即自告奋勇地成立了以防止高炉断风为活动课题的JK小组。

第一次事故发生后，开了几次事故分析会，都没找到原因。所有的可能都被排除了，最后只剩下一个可能——设备缺陷。难道是引进设备有问题？要知道这是世界上最先进的特大型高炉啊！这全套引进的日本设备是在日本专家指导下修建的。有怀疑而没有证据，谁也不允许改动！

当时日本专家还没走，但他们也找不出原因。小组成员紧张万分，每个人都倍加小心，不放过一个疑点。终于在一次值班时，开闭信号闪烁了一下，就那么一下，被细心的操作工和电工同时发现了。大家立刻作了分析，认定这就是设备本身的问题。原来阀门气缸是靠空气制动的，和电动不一样，它的体积会因气温的变化而变化，热胀冷缩，导致误发信号，电子计算机接到信号就会发出关闭指令，风就断掉了。在日本为什么没有这种现象？因为日本和上海气候不一样，所以日本专家也没有这方面的经验。原因找到后，大家立刻进行了线路改造。日本专家连连夸奖说：“中国员工真了不起！”后来，此项课题获得了上海市科技革新成果奖。

“这里就是我们的用武之地！”

宝钢是一座充满青春活力的工厂，青年员工占80%以上。自主管理活动给青年带来了新鲜感，大家突然感到，往日枯燥的生产操作一下子变得有滋有味起来。如“焦处理巡检路线标准化”，过去，三个员工日复一日，重复着同样的巡检路线，有一天，他们想出个课题：能否找一条最合理的巡检路线。于

是，量距离，定测点，重新划分工作区域，最后确认了一条最佳标准路线，工作效率一下子提高了不少。就是这样，许许多多员工在最简单的劳动中，找到了创新的乐趣，从不安心工作到立志岗位成才。自主管理活动给青年生活带来了深刻的变化，还形成了有宝钢特色的青年自主管理活动（YJK），青年人的精力、能力、智力和活力，都有了施展的天地。

焦化厂有个叫金波的青年，高考差十来分落榜，进厂当了工人，觉得“屈才”，成天提不起劲来。自主管理活动给他提供了一个发挥潜力的舞台，他的双眼变得熠熠闪光，浓密的额发一甩一个主意。一次，班长在联席会上刚作完生产情况小结，列席会议的金波就站起来请战：“我认为各班组的生产总结缺乏准确的数据依据，因而指导下月作业带有盲目性，能否允许我来承担这项工作？”

作业长当即拍板，同意这个课题由金波任组长。半年过去了，平素就对数据饶有兴趣的金波终于从实践中总结出一套比较全面的数据管理制度，使作业班的生产管理提高了一个层次。后来，在其任工程师的父亲鼓励和指点下，他设计的“炉前焦炉吸入式粉层清扫系统”图纸竟然不比专业技术员差，自主管理活动让金波找到了自己成才的途径。

像金波这样有追求的青年，在宝钢总厂越来越多。如今，我们能在宝钢档案室翻到一册册凝聚员工心血、精心制作成幻灯片的《自主管理成果集》，一个个普通员工的名字，永远载入了宝钢史册。我们仿佛看到，在车间、厂部定期举行的成果发布会上，一个个员工满怀自信，争先恐后上台发表自己的自主管理成果，厂长、车间主任欣喜地坐在下面听讲……

“一页纸”学起

员工如果仅仅提出意见，那不过是“合理化建议”；员工如果自己动手解



决了问题，那不过是群众性的“小改小革”。自主管理活动的关键在于员工参与管理的自主性。这里有一套科学程序：一是自主选题，任何员工都可以结合自己的工作来确定课题；二是自愿结成小组，根据个人的兴趣和共同关注的问题，自主结成课题小组；三是规范运作，运用专业知识，遵照PDCA循环的四个阶段、八个步骤规范地进行课题活动；四是自主发布成果，要求“一页纸”，选题理由、活动计划、现状调查、原因分析、目标设定、采用对策、实施过程、最终效果以及今后课题等，用鱼刺图、管理图、散布图等科学方法来表述，统统清晰地反映在这页纸上。

自主管理活动成了提高员工能力的大学校。从全厂范围看，共青团发挥了重要作用。开始，有些青年有想法，也有成果，但没有经过正规训练，不会按标准化程序归纳，苦于拿不出可以登台发布的成果。团干部就到青年小组里去传授，每人一张纸，请大家写上各自的意见，然后画了一条鱼骨，把主要原因写在鱼脊骨上，其他原因按主、次，依次写在鱼的侧骨上，告诉大家这就是鱼刺图……就这样，在实践中边学习、边提高，员工感到管理知识并不深奥，兴趣更浓了。在你追我赶的氛围中，大家如饥似渴地学习，渐渐地，勤于思考、善于分析成了一种风气和习惯。

自主活动不仅解决了宝钢生产现场大量问题，而且提高了员工的素养，有些自主管理成果进一步发展成为先进操作法，有些自主管理成果经技术部门专家的指点，还形成了专利。自主管理活动为第一代宝钢员工岗位成才提供了“第一桶金”，一批批普通员工不断投身技术创新活动，有的已逐步成长为“宝钢工人发明家”。

（屈 伊 整理）



编后记

挖掘自主管理活动故事素材的过程，仿佛就是一次“寻源”之旅，寻找岗位创新的源，寻找最佳实践者的源，寻找企业文化的源。自主管理活动体现了许多我们耳熟能详的理念。首先，自主管理活动以尊重人的价值为出发点，挖掘人的潜能，极大地激发了广大员工的主人翁责任感和敬业精神，从“安分守己”的“被动操作者”，到“没事找事”的“主动改良者”，员工真正成为了岗位的主人，实现了自我价值和企业价值的统一。其次，自主管理活动倡导群体的力量，由员工为了共同的目标而自愿结合成JK小组，民主推选组长。员工在享有民主管理的同时，增强了集体归属感和团队的协同精神，使企业更有了凝聚力和创造力。改变了员工过去单凭热情和个人经验，甚至有一定盲目性的做法，大大提高了成果率，培养了科学的思维方法。在促进标准化作业的改进和提高的同时，员工的岗位技能和综合素质也得以不断提升，逐步强大了员工与企业共同发展的“软实力”。

宝钢自主管理活动从无到有，从少到多，唤起和呵护了每一位员工心里的“微光”，组织不仅给予物质奖励，更注重精神的激励，使其光芒愈增，提高了员工工作质量，提升了人的生命价值，造就了生气勃勃的员工队伍和欣欣向荣的企业。



青年感言

在基层工作实践中，我深深体会到，自主管理活动中蕴藏着一种基本原则，这就是“自己的现场自己负责和管理”。这个原则包含着现场意识、责任意识和管理意识。不论是在一线生产，还是技术或管理岗位上，如果员工没有“现场第一、责任在我、管理科学”的意识，自主管理难以真正持续健康开展。

新日铁在1970年将公司内部的各类质量改善活动统一定名为JK（自主管理），并对其内容赋予更为广泛的含义。浦项在1973年引进“自主管理”，将其提高至“把只靠规则 and 他人指挥行动的‘被动型’管理升华为追求自我成长和自我实现的‘进取型’管理的高度”。宝钢自1984年开始倡导自主管理，并逐步将其发展为基础管理的重要组成部分。近三十年，一晃而过。如今，宝钢和新日铁、浦项站在世界钢铁舞台上同场竞技、激烈角逐，展现了宝钢人的精气神。但未来三十年盛衰成败、谁主沉浮，不仅取决于公司的整体经营，更在于每一个员工的自主管理。

通过这则故事，我觉得我们需要重新审视自主管理，不仅要思考它从哪里来，更要思考自主管理今后的发展方向。宝钢老一辈创业者通过艰苦卓绝的努力，将自主管理之树栽活了、养大了，作为宝钢新一代的我们不能只是乘凉，更要为这棵树的茁壮成长贡献一份心力，进一步增强现场意识、责任意识和管理意识，争当最佳实践者，争做自主型员工。

——宝钢集团公司 李士伟



宝钢文化经典故事

上下同欲者胜

在宝钢历史上，曾经发生过几次特大自然灾害和突发事件，危及宝钢的建设和生产。在天灾和突发事件面前，宝钢人经受了考验，创造一个又一个奇迹。



经典故事

1986年1月4日夜，一场历史上罕见的特大寒流来袭。码头最低温度骤降至零下9.5度，供氧中断、供氮中断、供水中断，全厂面临停产，近400处设备因冻而受损，数万台仪表和阀门受到严重威胁……宝钢陷入了危急之中。

刚刚诞生的钢铁婴儿能否经受住突如其来的严峻考验？宝钢人众志成城，用铮铮铁骨成功应对了大自然的无情考验。



“86·1”寒流来袭

上海的冬日，向来潮湿阴冷。1986年的冬天，更是奇冷无比。

1月4日是周六，奔忙了一个星期的宝钢人终于盼来了休息日。“叮铃铃”，下班路上，自行车铃声此起彼伏。尽管寒风凛冽，然而一想到温暖的家，一周的疲惫便消散于无形，寒冷的不适感似乎也就仅仅是风扎在皮肤上的一点刺痛……

谁也没有料到，一场罕见而严酷的天灾，正在悄然间逼近。午夜时分，一股寒流，一股五十年来从未有过的强冷空气，倏忽间席卷而至。宝钢厂区气温骤降至零下9度。

而此时，刚刚试生产三个月的钢铁巨子宝钢，有着数万台无遮无拦的室外设备，设备防寒标准是按照零下6度进行配置的，面对这场来势汹汹的特大寒潮，完全束手无策。

4日凌晨1点，忙碌了大半夜的宝钢总厂副厂长沈成孝刚刚睡下不久，床头的电话铃骤然响起，撕破寂静。

是总调度室打来的。电话那头是值班人员的紧急报告：全厂供氧的心脏部位——能源部两台制氧机由于水冷塔液位计受冻失灵而被迫停机，炼钢转炉没有氧气供应面临停产，原料码头最低温度已降至零下9.5度……

搁下沉重的电话，沈成孝满脸凝重，他抬腕看了看表：凌晨1时2分。

十万火急

有着多个大钢厂生产设备管理经验的沈成孝，深知制氧机停机意味着什么。绝对不能让转炉陷于停产！刚试生产三个月的宝钢这时候不能有任何差池！心念转动之间，沈成孝已迅速穿好衣服，急匆匆地往厂区赶。在睡梦中被惊醒的妻子忙追出去，塞给他一件棉大衣……

来到厂区，沈成孝原本就紧锁的眉头，这时几乎拧成了一个结，眼前的一切触目惊心：十里厂区的高架管道上几乎都结了尺把长的“冰溜子”，像利剑一样倒悬着；冻裂的水管，正不停地往外喷着水花，直径一米的大阀门被冻得裂开了大嘴，面貌凄厉。

寒潮一路摧城拔寨。能源部、自动化部、焦化厂、炼铁厂、炼钢厂、自备电厂……全面告急！

沈成孝赶到厂里，告急报告也一个个接踵而至，让他原本就悬着的心揪得更紧了：

能源中心没有氮气，全厂仪表不能运行，焦炉不能洗焦……

没有氧气，转炉面临停产；

全厂近400处设备因冻而受损；

断氮、断氧，意味着焦炉、转炉、初轧都要停产，意味着钢管、炼铁都不能正常生产运行，意味着刚刚投产一百多天的中国现代化钢铁巨人将陷于



瘫痪！

为何一场寒潮的袭击会造成如此致命的威胁？这不得不提当时的宝钢厂区设备的防冻状况。

上海属于亚热带海洋性湿润气候，根据上海市气象局提供的历年气象资料，冬天最低温度在零下5度左右，所以最初进行工厂设计时，中日双方都未对设备的防寒标准进行过多考虑，只是按日方的一般标准——零下6度进行了配置，恰恰就是双方专业设计师在这个重大问题上的疏漏，埋下了隐患。而雪上加霜的是，当初厂里并没有周详的天气预报，更没有紧急防冻预案。

在这样的突发状况面前，猝不及防的宝钢人，只有积极应对，临危救急！救急如救火！一场始料未及的抢修之战打响了。

5日清晨，一个之后被宝钢人称为“黑色星期天”的日子，沈成孝主持召开紧急会议，宝钢总厂副厂长、宝钢建设指挥部的部分指挥参加了会议。会议以惊人的效率对抢修进行了分工，并强调，确保高炉不停产，除各厂恢复生产准备外，重点是快速抢修制氧机，早日恢复生产。

总厂党委书记朱尔沛从市区家里赶来坐镇，在北京出差的黎明多次来电询问排险处理情况。在家休息的各厂部干部、员工纷纷来厂以临战状态火速赶赴各自岗位投入抢险。

与寒潮的较量，就此拉开了序幕。

彻夜不眠。能源中心会议室里灯光通明，气氛沉重。

“没有了氮气，高炉停不下来，将威胁到高炉紧急停炉，宝钢可否停掉高炉？”在中日双方共同参与的排险工作会议上，表情凝重的日方生产指导专家守圭介总代表抛出这样一番建议。

停高炉？沈成孝简直不敢相信自己的耳朵！停高炉意味着什么，他太清楚了！高炉点火才111天，艰难的起步来之不易，停炉意味着在经济刚刚开始腾飞的困难时期，国家经过反复论证、全国人民节衣缩食，拿出128亿元建设起来的宝钢，一夜之间就被一场寒流击垮了！这让宝钢如何向中央、向人民交代？

“不行！高炉绝对不能停！”想到这儿，沈成孝腾一下站起来，手臂一挥，斩钉截铁地说。

“没有氮气，恐怕许多问题都不能解决！”守圭介依然固守他的意见。

“没有氮气，改用蒸汽！”沈成孝急中生智。

背水一战

没有氧气，转炉停产，必须尽快给铁水找出路——铸铁！当务之急，是必须保证铸铁机供水系统畅通。

屋漏偏逢连夜雨。铸铁洒水管竟然也遭受重创，全部受冻，堵得密不透风。怎么办？情急之下，宝钢总厂党委副书记郭维岳想到了消防车。总厂保卫处接到告急电话后，二话不说火速调集车辆支援。

一时间，浩浩十里钢城，呼啦啦地涌出数以万计的抢险者，他们要以满腔的热血和铮铮铁骨迎战肆虐的严寒。

在能源部部长孙民强的带领下，制氧车间员工兵分两路，一路启动球罐的液氧液氮，以维持高炉和焦炉的生产；另一路一头扎进蚀骨侵髓的寒风里，想办法“解救”那些露天挨冻的设备。

露天的精密仪表，被冰块严严实实地包裹着。怎么办？一定要想办法让冰块融化。聪明的工人师傅拿来了胶皮管，接通蒸汽，慢慢吹化冰冻；碗口粗的



管道内的冰块一时间无法化开，心急的员工干脆把厚厚的棉衣袖子往上一撸，直接把手伸进刺骨冰冷的管道里，将冰块逐一掏出来。受冻的管道慢慢从冰冻中复苏过来，仪表也渐渐恢复功能，而工人师傅掏冰块的手，却冻成了肿胀的红萝卜……

低压锅炉蒸汽是全厂加热化冻的宝贵热源，而关键时刻，低压锅炉竟然告急，因为低压锅炉的很多仪表也难逃冻坏的厄运。这无疑是火上浇油！“务必确保锅炉的正常运行。”能源中心调度发出紧急指令！

人工监察操作——这是唯一的办法。夜幕中，朔风继续呼啸着来去。人往室外一站，就会禁不住瑟瑟发抖。就是在这样冰冻三尺的酷寒之中，动力车间青年技工徐兴、沈伟华深夜坚守在毫无遮挡的足有四层楼高的除氧器平台上，人工监察低压锅炉仪表数据。他俩手持移动对讲机，随时监控和报告着设备运行状况，中控室内不时收到他们的报告。风冷得入骨，即便裹紧了棉衣人依然不自觉地寒颤连连，但他俩深知这任务的重要性和紧迫性，在平台上足足坚守了四个小时。下来时，他俩已经冻得四肢麻木，仿佛刚从冰窟窿里捞出来。

能耐的寒冷，似乎让时针的脚步也变得踉跄缓慢了。然而，慢一点，再慢一点吧，上万宝钢人的心在揪着：只有跑赢时间，快一点，再快一点，我们才将损失降到最低。

练祁河的北面，处于寒潮风口上的焦化厂情况紧急：不仅部分管道仪表被冻坏，而且槽罐区的消防水管接头被活生生地冻裂了，裂损处水柱喷溅，如天女散花。眼睁睁看着这一幕，员工心里无不痛惜。

二十多名检修工人闻讯赶来，立马投入紧急抢修。高空作业，北风像小刀子一样锋利，冰冷彻骨的水花还不间断地打在他们的手上、脸上，钻心的疼。

水溅到棉衣上，瞬间就结成了薄冰，像一层透明盔甲，人一动，就“咔咔”作响。在钳子、榔头、螺栓等工具碰撞的声音里，还时不时夹杂着上下牙打架的声音。

“行不行？要不要换人？”底下的人关切地向高处的平台喊话。

“没事——”上面传来颤抖的回答。

电工李清泉和他的同伴们就这样整整干了半天，直到把水管接头修好为止。

就在大家紧张抢修时，忽然又传来高炉告急的警报：烧结矿和焦炭供应不足！高炉料位低！水气管道冻结……

宝钢总厂副厂长王洪顺和总厂党委副书记郭维岳坐镇炼铁，与炼铁厂厂长朱庆长共商保产大计。关键时刻，姜还是老的辣。有几十年生产管理经验的炼铁老将们在一番分析谋划后，胸有成竹地制定了应对之策！

接到指令的运转工段检修工刘振均和应鼎，直奔炼铁三层平台——火红的铁水，欢快地滚动着涌向出铁口……警报在他们手中顺利解除。

解除警报的捷报，一个接着一个传来。虽然，寒风丝毫没有放慢它的呼啸频率，然而人们脸上胜利的笑容却如春天里的花儿，一朵接着一朵地绽开了。

再漫长的冬夜，也会迎来黎明。

1月5日，下午1时，制氧机准备开机。制氧控制中心控制室里，朱尔沛、沈成孝、黄锦发、王洪顺……每个领导的脸上都神情凝重，心上悬着一块石头。日方代表和各个分厂的负责人也都屏住呼吸，暗暗捏了一把汗。

“开机！”

“密切观察设备运行状况！”

“滴答、滴答”，时间敲打着每一个人的心。半小时后，制氧机的板式换



热器忽然出现阻力很大、不畅通的情况，紧张的气氛顿时又弥漫了整个控制室。再经过半个小时后，运行终于转为畅通，大家这才松了一口气。

……

终于，一度沉睡的制氧机彻底苏醒了！氧气开始源源不断地向全厂输送。这是血液的输送，是钢铁厂生命线的输送！

“胜利啦！”

“成功啦！”

顿时，现场一片欢腾，人们激动的眼泪夺眶而出，情不自禁地欢呼、击掌、拥抱，庆祝这胜利的一刻！

是的，胜利了！这胜利毋庸置疑！这胜利来之不易！这胜利预告着宝钢终于挺过了“86·1”寒潮的劫难，预告着宝钢一度受到生死威胁的生产终于恢复正常！

宝钢人以极大的魄力、忘我的付出，在短短两天内抚平了寒流带来的重创，这是何等的大智大勇！

吃一堑，长一智！投产后面临的这第一次特大天灾，让宝钢得以重新审视自己的硬件设备配置标准，对能想到的所有可能的疏忽，哪怕是极为微小的细节，也进行缜密的推敲和审核。此后，宝钢吸取教训，马上采取措施，把所有仪表、管道和相关设备的防冻标准配置到了零下12度。而宝钢面对天灾的紧急应变能力，也在这样惊心动魄的考验中得到了锤炼和提升。

（张 琴 整理）



编后记

“86·1”寒潮，是让所有当年亲历者刻骨铭心的一场天灾。在短短两天的时间里，全厂职工以最大的个人付出将企业和国家的损失降到最低。这是众志成城的两天！更是千金难买的两天！

如果要问：宝钢人用什么抵御了寒潮？回答一定是——上下同欲者胜。

新生的宝钢，以上下拧成一股绳的合力，战胜了这场始料未及的天灾，这段真实感人的历史，是我们每一个宝钢人都应该了解的历史；宝钢人在抗击寒潮中上下同心敢打硬战的精神，是我们每一个后来者都应该传承的精神，是继“85·9”精神后再次振奋人心、鼓舞前行的一种力量。

当下，宝钢正处于“二次创业”的关键阶段，如何实现宝钢人的“创业梦”、实现钢铁人的“强国梦”？“上下同欲者胜”，秉持这样一种信念，相信我们的步伐，会迈得更坚定有力！



青年感言

自然界有个法则叫“丛林法则”，有个理论叫“优胜劣汰”，意思都是：只有那些经得住自然考验的物种才能生存在这个世界。企业的生存法则也类似，只有坚强的企业才能经历风雨傲然挺立。然而，温室不能孕育坚强，坚强总要经受磨炼。“86·1”寒流，就是上天对襁褓中的宝钢的一次

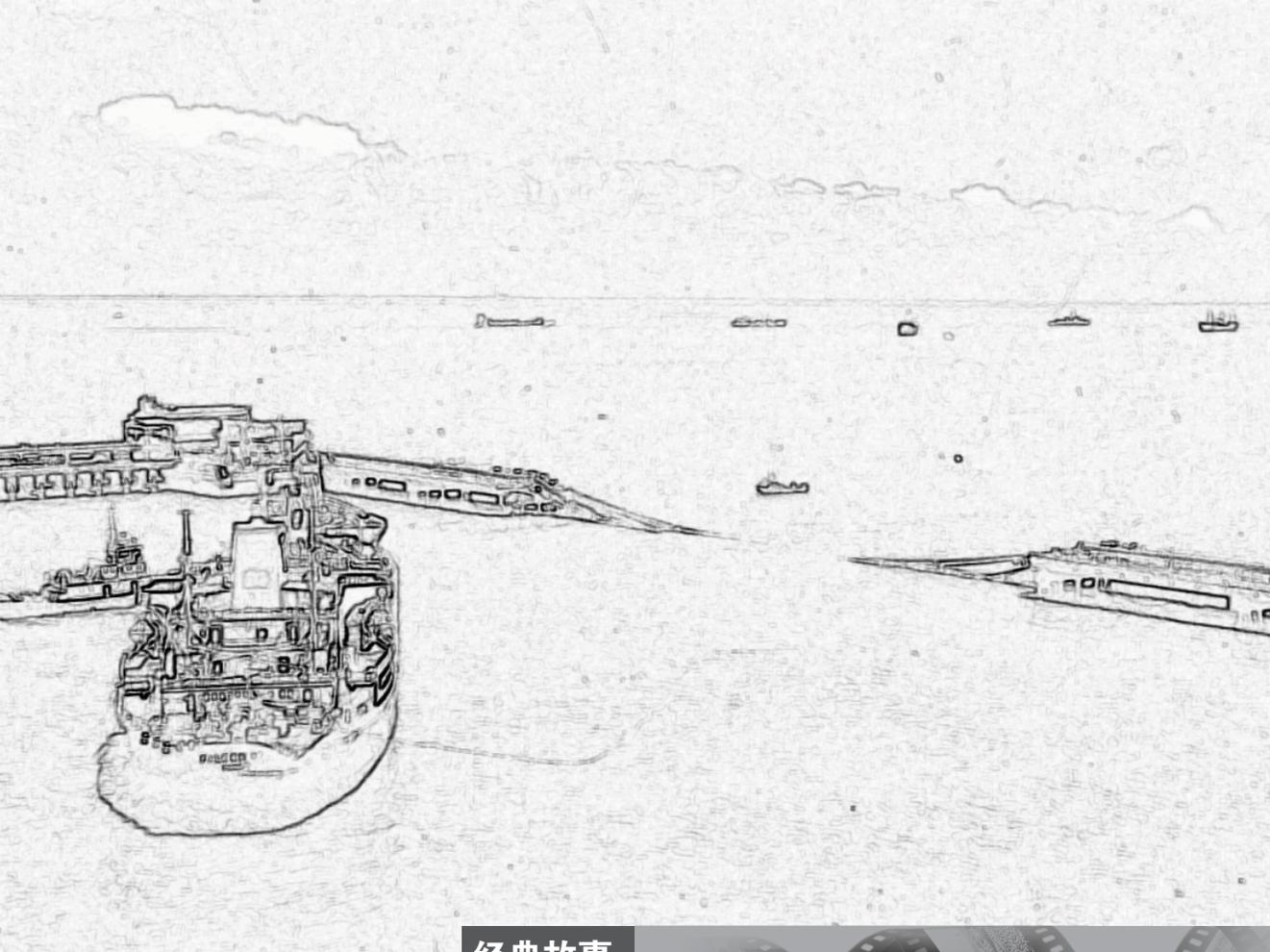


严峻考验。

困难是磨难，也是磨炼。我们的前辈在重重困难面前不计个人得失，拧绳成股、同舟共济……用实际行动诠释了俄国作家契诃夫的名言：“困难与折磨对于人来说，是一把打向坯料的锤，打掉的应是脆弱的铁屑，锻成的将是锋利的钢刀。”

“86·1”抗击寒流，宝钢的前辈们给我们留下了宝贵的精神财富。目前，宝钢正走在二次创业的征途上，这种上下同心协力、团结奋斗的精神将一直照耀着我们，引领我们坚定前行、昂首迈步！

——宝钢股份公司 任平华



经典故事

1987年8月13日，一场飞来横祸打乱了宝钢的正常生产秩序，一艘停泊在宝钢主原料码头的5万吨级货轮撞向码头引桥。这是输送铁矿石的唯一通道，引桥撞断意味着：宝钢的咽喉被掐断了……



| “8·13” 断桥——突如其来的考验

1987年的“8·13”断桥事故，是年轻的宝钢突然遭逢的一场劫难。

当年，它在国内引发的关注和震撼，可能远甚今天的大多数公共事件。否则，国务院副总理不必亲临现场；时任上海市市长江泽民也不会说“如果抢修成功，我要来参加庆功会”。甚至在5年后的1992年，已经是中共中央总书记的江泽民再次来宝钢视察时，还津津乐道地提及当年支援码头抢修的情景。

当时，人们最关切，也最不放心的就是：投产才两年的宝钢，能经受起这样突然、复杂和艰巨的考验吗？

飞来横祸

1987年8月13日，太阳出来了，宽阔的长江口轻雾袅袅，这是个平静安详的日子。

一位受邀担任“今日中国”摄影活动的法国摄影师，正在宝钢主原料码头频频按动快门。这个主码头伸向江心1.6公里，栈桥顶部和中部各向左侧伸出一段平

台，主、副原料码头和引桥组成一个壮观的反F形。宽大的平台上，十几层楼高的卸料机和各种辅助设备正在平静作业，这正是摄影师心目中的“今日中国”。

忽然，他注意到，主原料码头内侧，一艘悬挂着巴拿马国旗的外轮在无声地移动。当他把镜头对准货船时，惊讶地发现，固定巨轮的12根碗口粗的缆绳正在一根根蹦断！大船像脱缰之马，离开了泊位，顺流漂去……

“轰！轰！”随着两声巨响，伸向江心连接主副原料码头的4块总长160米的箱形桥面板被砸入江中，桥上庞杂的皮带输送系统也顿时消失得无影无踪。瞬间，主原料码头成了一个孤岛，所有信号全部消失，所有设备全部停摆，一艘正在为13万吨货船作业的卸船机，也顿时处于可怕的定格状态，时间是上午9时53分……肇事的货轮像一头闯了祸的巨型鲨鱼，被斜卡在断桥中，正在码头参观的中外来宾连同6辆汽车，几十名码头工人，被困在了孤岛上……

头一天，这条名叫大鹰海号的5万吨级散装货轮临时借泊宝钢主原料码头。但谁都没有料到，由于船员处置失当，起伏变化的涌浪竟让投产才两年的宝钢突遭横祸。

引桥是宝钢输送主原料的咽喉，是宝钢输送铁矿石的唯一通道，厂区100%的主原料都靠它来运输。当时中国最大的4063立方米高炉，每天要吞噬一万多吨矿石，主原料码头引桥的中断意味着宝钢唯一的高炉将断粮，投产不久的中国最大、最现代化的钢铁企业将面临停产！

情况万分危急！

上午，上海市科技会堂，上海市市长江泽民正在做报告，秘书把一张便条递给了江市长。闻讯后的江泽民神情肃穆，匆匆宣布会议结束，迅速赶往宝钢码头，与冶金部部长戚元靖、副部长兼宝钢总厂厂长黎明共同研究处理措施。

“宝钢咽喉被卡断”的消息震惊了党中央、国务院。国务院副总理李鹏立



即给江泽民打电话，第一句就问：“宝钢高炉有没有停产？”江泽民告诉他，宝钢已经采取了非常措施，决心以最快速度修复引桥。李鹏立刻指示身边国家经委、交通部、铁道部的同志，要全力帮助宝钢维持生产。

8月20日，李鹏副总理专程赶到宝钢，在详细听取情况汇报后说：“宝钢是全国人民关心的大项目，码头引桥被撞，理所当然地引起党中央、国务院的重视，引起全国人民的关注。目前，首要的问题是保持宝钢的正常生产，争取不停炉、少减产，把损失降到最低限度”，“要在保证质量安全情况下，争分夺秒地抢修……”

新日铁董事川崎一郎给宝钢发来急电：“虽说详细情况还不了解，但是我预测，只要是原料码头瘫痪，就将会对宝钢的生产体制产生重大影响。”川崎一郎对宝钢非常了解，他深知，比高炉断粮更严重的，是这场事故对宝钢生产体系的考验。在致电宝钢的同时，川崎命令新日铁所有与宝钢有关的技术人员一律不得离开岗位，随时待命启程。甚至有新日铁专家已经为宝钢拟定出了抢修期间减产15%的计划安排，他们认为，这已经是比较“乐观”的想法了……

“出了问题我负全部责任！”

大灾巨变前，宝钢人没有惊慌。

10时50分，事故发生57分钟后，第一次紧急抢修现场会和紧急生产调度会就在事故现场召开了。这次现场会只开了不到一个小时，抢修副原料码头和物流分流的初步方案敲定！

生产部——在吃库存的情况下，每天作出原燃料平衡计划；

运输部——拿出最大的装卸车运力；

水运部——充分发挥卸载能力。

一切工作的核心就两条：“一是绝对不能减产；二是码头修复时间必须尽

量缩短。”

大难来临，宝钢人迅速反应，体现出的是不等不靠、齐心协力、敢拿意见、勇于负责的精神。大家心里都有数：当时宝钢一个月的产值是1.5亿元，如果码头抢修半年，像新日铁说的要减产15%的话，那减产可是要损失1.35亿元！开什么玩笑！不用多动员，这笔账一算，宝钢从领导到员工，心就齐整了。

紧急会议决定立即成立由胡志鸿为组长的码头抢修指挥组和以王佩州为组长的维持生产指挥组。

此时主原料码头中断，全部压力都转移到副原料码头。“修复需要多长时间？”“20天。”“不行！”“起码要一星期。”“不行！日夜抢修，尽快修复，限期4天！”

为了争取时间，指挥部资料档案处仅用20分钟就从档案库找出了引桥A段的箱形梁平面图和截面图，总共44套、2104张图纸，一张不缺，并立即被晒印送到抢修区域。抢修单位日夜奋战，24小时后，副码头一次通电成功！

抢建变电所的是设备部一支二十多人的队伍。14日上午，施工正紧张进行，有关部门送来的图纸要求割去屋顶3.5米的柱头。现场一位工程师立即否定了图纸设定的数值，果断下令暂缓切割。有人说否定图纸你可要负责啊！

“出了问题我负全部责任！”果然，事后证明，他的决定避免了一次返工，节约了宝贵时间。

谁也没有估计到，8月16日上午10时，仅仅停运72小时的副原料码头一次合闸运转成功，被扼断咽喉的钢铁巨子终于缓过了一口气。很快，2万吨级的华达号轮满载铁矿石，在刚刚被改造、修复的副原料码头稳稳停靠。虽然卸载量不及主码头，但是毕竟部分恢复了宝钢高炉生产的“主食”供应，人们倍感鼓舞。

为了这一刻，各作业区主动打破工种界限，超常规施工。三天两夜，许多



员工没有回过一次家，没有按时吃过一顿饭，甚至没有合过一次眼。

钢城炉火红

尽管副原料码头已经改送铁矿石，仍然难以承担宝钢全部主副原料的运输任务。

当时宝钢的库存是：电煤20天、焦煤28天、铁矿石45天，而用量最大的巴西里欧多西粉矿的存量不足5天，海南岛块矿的存量不足6天……

在交通部、铁道部等方方面面支持下，国内北至秦皇岛，南至北仑、海口，各种运输方式被迅速调动起来，原来承担海运、江运的船型进行了调整，数十万吨宝钢急需的动力煤、石灰石、白云石、蛇纹石改用火车、汽车中转倒运的办法分流进厂……这是一个十分庞杂的系统工程，所有通往宝钢的铁路、公路、河浜、码头都利用上了，大到万吨轮，小到百十来吨的小驳子，都承担起了宝钢的分流运输任务，就连上海滩一向安静的共青苗圃码头，也为宝钢接运了3000吨电煤。

各种物资通过非常渠道涌向宝钢。宝钢立刻建立起一套新的物资调度输送系统。铁路工厂站一位站长带领员工义务加班106次，月进料由1万吨猛增到7万吨。汽车大队在“时间就是电、时间就是钢”的激励下，一个中班最多运煤达700多吨。电厂卸煤突击组在高峰期，平均4分钟不到卸一车煤……

在码头抢修的八十多天里，宝钢生产所需的原燃料库存量与事故前相比，基本没有减少。事故期间，高炉产铁67万吨，8月份，炼钢厂甚至还创造了月产28万吨的新纪录，宝钢电厂也超计划发电2185万千瓦。

宝钢，不仅没有减产，还做到了增产，被外国专家和友人称赞“了不起”。

抢修主码头

副码头抢修之际，一支主攻主原料码头修复、负责打捞和施工的队伍，也已经部署就绪。

残破的主码头引桥上，指挥部录像组的人还在爬上爬下，从各个角度将事故现场拍摄下来，一旁的宝钢裂缝专家王铁梦忽然受到启发：一般的引桥钢梁都是考虑垂直受力，所以是高大于宽，而宝钢这座桥的钢梁却很特别，它的宽要大于高，而且桥梁与桥墩的联接是活动的……嗯！如此说来，那落入江底的钢梁很可能没有损坏，这可是个好消息！

在岸上远远看着沉入江中的箱形钢梁的“焊神”曾乐也陷入了沉思：重新造一个箱形梁至少需要2000吨锰钢，不仅造价昂贵，而且怎么也要6个月时间，这损失太大了！他仔细观察桥身和残存的桥墩，忽然问身边的人：大力号趸船可以起重一千吨，能不能调来？那人回答：“大力号接报正在赶来途中，大概还要两三天，但是，这些桥梁板就是吊上来了，也没什么用啊！”

此时，指挥部酌定的抢修方案是：立即重新造4块桥面板。王铁梦、曾乐果断向总指挥黎明提出不同意见，建议改为打捞修复。两位专家认为：重新造4块桥面板不仅耗费大量资金，而且需要至少3个月时间。不过，谁都知道“打捞修复”是个要担风险、可能会“自讨苦吃”的方案，但王铁梦、曾乐认为有把握，只要打捞上来就能确定！

对于这个大胆的方案，黎明立即决定采用：先打捞，万一不行再重新制造！事后证明，两位专家的方案为引桥抢修赢得了极为宝贵的时间。

与此同时，全国唯一一艘可以执行海上调运的大力号趸船，已经从福建沿海开进了宝钢水域。参加过“阿波丸”打捞的船员们身穿150斤重的潜水服，



在每秒1.4米的急落潮中，下潜时间累计超过16400分钟。最后，他们郑重提出：水下的桥梁板十分完整，完全可以打捞出水后修复使用！

9月24日，原料码头引桥的四块桥面箱形梁经五冶、十三冶、宝冶和二十冶近400人抢修，仅用20天时间，就基本修复。28日下午5时49分，全长160米、总重1660吨的4块桥体箱形梁由大力号浮吊全部吊装到新浇筑的桥墩上。至此，被撞断达一个半月之久的原料码头引桥重新接通。11月9日，原料码头全部修复，引桥机电输送设备全部安装调试完成，质量按国际结构修复先进标准检验为“优良”。

此时，从“8·13”事故发生到主码头引桥第一条皮带机负荷试车，时间仅仅过去了70天；到码头完全恢复原样，也只用了85天。这85天，宝钢人在各方的支持下，完成了至少需要半年的抢修工作。

负责调查事故的英国船东协会托德先生说：“你们恢复生产和抢修的速度，我们是很佩服的，特别是你们的副码头恢复速度，在国际上是罕见的……”新日铁驻宝钢总代表浅野一郎说：“中国人处理事故的能力令人佩服，佩服！”

依然平静的钢城

当成百上千的人在紧张作业时，当成千上万的事务在紧张推进时，那位拍摄“今日中国”的法国摄影师惊讶地发现，11平方公里的厂区依然恬静明快，没有大红大绿的标语，没有震天动地的誓师大会，一切都在静悄悄地进行。横祸飞来后，宝钢依旧保持着日产近万吨的产能，二期焦炉悄悄投产了，新落成的宝钢俱乐部在举办宝钢艺术节，人们在恬静中欣赏艺术家王文娟、徐玉兰的演出……他将这一切悄悄摄入镜头。一家成熟的现代化企业，一群敬业的现代化企业员工，这难

道不就是“今日中国”的真实写照吗？

事故发生当天下午，上海市成立“‘8·13’海事调查小组”，海监调查结论：“碰撞宝钢主原料码头引桥的事故，大鹰海号方面应负全部责任。”经谈判、交涉，最终宝钢获赔888万美元，这是国内第一起通过协商解决海运特大事故赔偿的案例。

11月18日，指挥部和总厂在宝山宾馆召开“原料码头引桥抢修保产庆功大会”。中共中央政治局委员、上海市委书记、市长江泽民，市委副书记、副市长黄菊，以及冶金部、交通部、铁道部领导和数百名抢修和生产单位代表出席了大会。江泽民赞扬了在这场“飞来横祸”面前宝钢的“抢修和生产均创出了奇迹”。

至此，年轻的宝钢经受住了一场突如其来严峻的考验！

（王震亚 整理）



编后记

在宝钢的历史中，“8·13”的故事是从不缺少的篇章。

在以往的文字中，我们可能更加注重宝钢人的临危不惧、宝钢人的大智大勇，没有注意到在近三个月的抢修中，宝钢始终保持了生产、管理、运营和员工队伍的稳定，所以本文特别加添了一个章节——“依然平静的钢城”。



什么是成熟的企业？当年的宝钢虽然投产不久，但是已经有了“巨人”的体量和心态。“泰山崩于前而色不变”，在巨变面前，各单位、各部门能做到迅捷突进却有条不紊，员工、专家人人敢挺身而出，敢拍板，敢说“出了问题我负全部责任！”——而且这一切都发生井然的秩序之中，钢城一切该做的事都如往常一样稳步推进——这就是一个企业进入成熟期的最好注解！

“8·13”事故不仅检验了宝钢员工的精神面貌，也是对宝钢现代化体制、机制的检验。随后多年，宝钢一路冲过道道激流、场场危机，仍然能够取得傲人业绩的一个重要原因，是在宝钢人的身上流淌着当年“8·13”那场战斗的精神血液。

青年感言

虽然不曾亲历原料码头那段惊心动魄的历史，但作为一个运输部青年，平时也经常听老师傅讲起他们共同经历的那场引桥被撞断的灾难。听他们如讲故事般描述当时日日夜夜坚守码头的抢修队伍如何热血沸腾地忘我工作，方方面面如何全力以赴地支援，才使得年轻的宝钢面对突如其来的灾难创造出了奇迹。如今宝钢已经走向成熟，但面对市场严寒、面对行业调整带来的种种困难，我们有责任发扬讲奉献、敢担当、求协同的精神，和企业一起，同舟共济，直面挑战，在二次创业的征途上创造下一个奇迹。





经典故事

1988年初春，一场突如其来的“甲肝”大流行，打乱了上海这座大都市的正常生活。这场疫病整整持续了两个月，全市甲肝感染者超过35万人，死亡31人。疫情如沉沉黑云压顶而来，宝山地区甲肝患者激增，刚投产两年多的宝钢，又面临着一场危机、一场考验……



| 与“甲肝”奋战的日日夜夜

1988年元旦的钟声刚刚敲过，一组来自宝钢中心门诊部的数据不断绷紧人们的神经：

1月20日，发现甲肝患者8名；

1月21日，患者增至22名；

1月22日，迅速增至71名；

1月23日，又增至89名；

1月24日，……

“宝钢速度”

情况一天比一天严重，病人一天比一天多，地处果园的宝钢中心门诊部化验室外，等候化验的病人排起了长队……可中心门诊部毕竟不是医院，“肠道临时隔离观察病床”仅有两张，虽经努力加到了十二张，但远远不能满足患者的需要。

突然爆发的“甲肝”来势凶猛，病人越来越多，而全市各家传染病医院已人满为患，根本无力收治宝钢送去的病人。徘徊于中心门诊部外多日的患者及其家属忧心如焚，憔悴的面容被焦急与忧虑所笼罩。与此同时，各生产厂频频告急，各条主作业线发病人数不断增加，如此发展和蔓延下去，将严重威胁宝钢的正常生产！

1986年组建的开发总公司下属卫生处，有近400人，绝大多数是女同志。分散在宝钢12平方公里的13个保健站、1个急救中心、2个门诊部，承担着全厂3万多职工的保健服务。现在，告急电话一个接一个地打到卫生处副处长王凯安的办公桌上，她几乎成了全厂最忙的人。

人满为患的中心门诊部外，正准备去了解病情的王凯安被焦急等待多日的病人围了个严严实实。有人冲着她大吼：“我们这么多人住不上院，你这个卫生处处长是怎么当的！”还有的甚至在她面前比划起拳头……病人着急啊！这种心情完全可以理解，可从当时的情况看，病势发展还难以预测。到底还会有多少人患病？药品和医护人员从何而来？病号的隔离如何解决？

1月24日下午，病员还在不断增加，卫生处不得不向上级发出紧急呼吁——立即设置宝钢自己的病房，尽快收治、隔离甲肝病人，以防更多人被传染。宝钢领导果断决定：利用高温宿舍，开辟临时隔离病区。医务人员和开发总公司的有关业务部门紧急行动起来，腾出房间、清扫消毒、铺床整理……仅仅三个小时后，第一批病人就住了进来。

就这样，非常时期的“甲肝”病房“诞生”了。

一走进临时“住院大楼”，就可以嗅到浓烈的消毒水的味道。一间间20平方米的病房里，整齐放置着四张病床，被褥、床单、枕头、脸盆、碗筷等都已消过毒，医务人员24小时值班、按时送药、打针、采血样……一切



都是那样井然有序，与市区正规的大型传染病医院相差无几。前来检查的上海市医疗保健部门的负责人，被眼前的景象感动了，连连说：“没想到，没想到。”

是啊，仅仅三个小时就开设了隔离病房，仅仅三天时间就接收了三百多名病人；在患病人数不断攀升的情况下，不出半个月，宝钢又开辟出第二、第三肝炎病区，不到两个月，先后收治病人1253人，高峰时有一千人在同时接受治疗。宝钢人又创造了新的“宝钢速度”。

一个月，两个月，卫生处的医护人员顶下来了，其间没有发生一起医疗差错。事实再一次证明，宝钢这支年轻的后勤职工队伍技术是过得硬的，品质是经得起考验的，他们绝不输给生产第一线的钢铁精英。

“工友病倒，我们顶上！”

甲肝的爆发对钢铁生产造成了严重的威胁。短短三周之内，发病人数接近2000人。特别是生产线上的工人，一批批病倒离岗，造成岗位严重缺员！眼看春节又快来到，生产组织面临极大压力。

“工友们病倒了，我们顶上！”这是一线员工的口号。不需要动员，不需要分配安排，更不需要下什么指令，凡因甲肝出现空缺的岗位，就会有人主动顶上去。据3月初的统计，炼铁厂发病人数超过100名，这些人中除个别患者是机关工作人员，其余全来自生产第一线，仅原料车间堆取料机工段就有16位染病。高炉车间碾泥工段原来是两班作业，其中一个班的5位员工全部患病，直接影响了生产的顺行。在这种情况下，炼铁厂领导迅速反应，采取一个人顶两个、三个岗位循环作业，同时发挥“多能工”的作用，缓和人手紧张的矛盾；对碾泥工段原先的两班作业改为一班作业，增加工作量，同时培训二期人

员，使其能迅速顶岗，一个月后又恢复了两班生产。为了不影响春节期间的生产，炼铁厂各级领导加强节日值班，机动科和检修车间每天有五分之一的人员出勤以保证设备正常运转。2月份尽管受肝炎冲击和春节放假的影响，但月产量超计划6149吨，而且春节期间的产量、质量、定修都达到了历史最好水平。

2月份，炼钢厂的发病人数增至167人，炉前工段是甲肝的重灾区，50多人的工段，一下子病倒了27人。岗位人员骤减，给炼钢生产造成极大困难。炉前乙班，炉长和摇炉工相继患病，作业长崔健挺身而出，又要日常管理又要负责开炉，常常忙得顾不上吃饭。炉渣工段丁班的大部分班组成员都病倒了，组长赵贵生一人顶三岗，跑上跑下，哪里缺人就到哪里干，保证生产的正常进行。炉前丙班炉长任一鸣，多年没回老家探亲，本来已经订好了回乡的车票，可节前班里一下子病倒了好几个，他不声不响地退了车票，坚持顶岗作业。就这样，炼钢厂渡过了最困难的时期。2月份，就在甲肝患者人数达到最高峰的一个月里，炼钢厂平均日产钢突破了3万吨大关，钢种成分稳定。年初三天，产钢39炉，创投产以来日产炉数最高纪录，而且没有一起工伤事故和设备故障。

“宝钢真是把我们当‘宝贝’”

甲肝的爆发深深牵动着冶金部和宝钢领导的心。冶金部部长戚元靖多次打来慰问电询问情况，并提出必要时冶金部可以派出医疗队支援宝钢。春节前，宝钢领导再次前往病区看望患病员工，并向医务人员表示亲切的慰问。一位病人紧紧抓住宝钢领导的手，激动地说：“我家有三个人患了肝炎，只有我住上了医院得到了治疗，因为我是宝钢职工。”



随着甲肝发病人数的剧增，药品供应频频告急。卫生处负责药材采购的同志不仅跑遍了上海市的大小药店，还马不停蹄地到江浙一带进药。常常是当天出发，办完事当夜赶回，顾不上回家就又奔赴第二个采购点……运输部汽车三大队傍晚接到去南京取药的命令，大队领导立即调兵遣将。刚刚下班到家的小许、小陆等一接到通知，饭也顾不上吃就匆匆赶来，披星戴月直奔南京，第二天凌晨4点就将药材送到了医务人员的手中。

宝钢急需肝炎防治药品的消息传出以后，四面八方都伸出了援手——冶金部将药品空运了过来，一些省、市派专人及时把药送到了宝钢，单是人血球蛋白就逾万支。江苏省机械厅组织到28支人血球蛋白，并派专人把这28支针剂放在保温瓶内，乘长途汽车一路颠簸600里路，亲手送到了宝钢。有一线职工注射了这种高效预防针后，感动地说：“宝钢真是把我们当‘宝贝’啊……”

病魔无情人有情，人间处处皆春风。在意外的磨难面前，宝钢的医务人员说，这里没有恐惧，只有爱的传递。这些外表柔弱的白衣天使使用她们并不厚实的肩膀担负起拯救生命的千钧重任。经过精心救治，三个月后，近2000位患者全部康复出院，实现了甲肝患者死亡率为零的目标，宝钢在这场与甲肝的抗争中获得了全胜。

（范军军 整理）



编后记

危难见精神，这个故事是对这句话的生动诠释。“医疗卫生”是企业的后勤辅助部门，从来都是在“后台”默默奉献。平时，在“钢铁工人”面前，“医护人员”这个团队显得那么“柔弱”，但正是这场突如其来的“甲肝”，把“柔弱”的“白衣天使”推上了“火线”。在危机面前，作为宝钢的一分子，他们一样能直面挑战，用忘我的付出为宝钢精神注入了不朽的力量。随着企业的发展，卫生处也几经变迁，当我们回望那些“柔弱”而坚毅的背影，这段历史不该被忘却。



青年感言

1988年上海“甲肝”爆发时，我还是个上幼儿园的孩子，即使现在努力回忆，也想不起当时的生活有什么异样，仅存的印象是毛蚶绝对不能碰。工作后我每年参加体检，也去过卫生处，但如果不是读了这个故事，肯定不会想到在宝钢的历史上，卫生处的医生和护士和现场的生产竟有如此息息相关的联系。

很难想象，当时卫生处的工作人员是以怎样的应变能力，去完成这项看似不可能完成的任务；又是如何顶住巨大压力，创造出零死亡奇迹的。他们的贡献不亚于现场一线的工人师傅，也正是有了他们的无私付出，才给了一线员工和住院患者克服困难的信心和支撑。



进宝钢几年来，我也曾听师傅们说过，当年“甲肝”流行时，现场有不少员工病倒了，但生产线从来没有停过。虽然当时的产量不能与现在相提并论，但对于还处在爬坡期的产线，要在缺员的情况下维持原有产量，是非常困难的。但就是这样，广大员工都激发出强大的战斗力，全力以赴保证生产顺利进行。要知道，当年那些顶岗的师傅虽然没有患病，但很有可能他们的家人正遭受疾病的侵害，他们既要照顾家人，又要完成生产任务，是经历了两场不同的战斗。

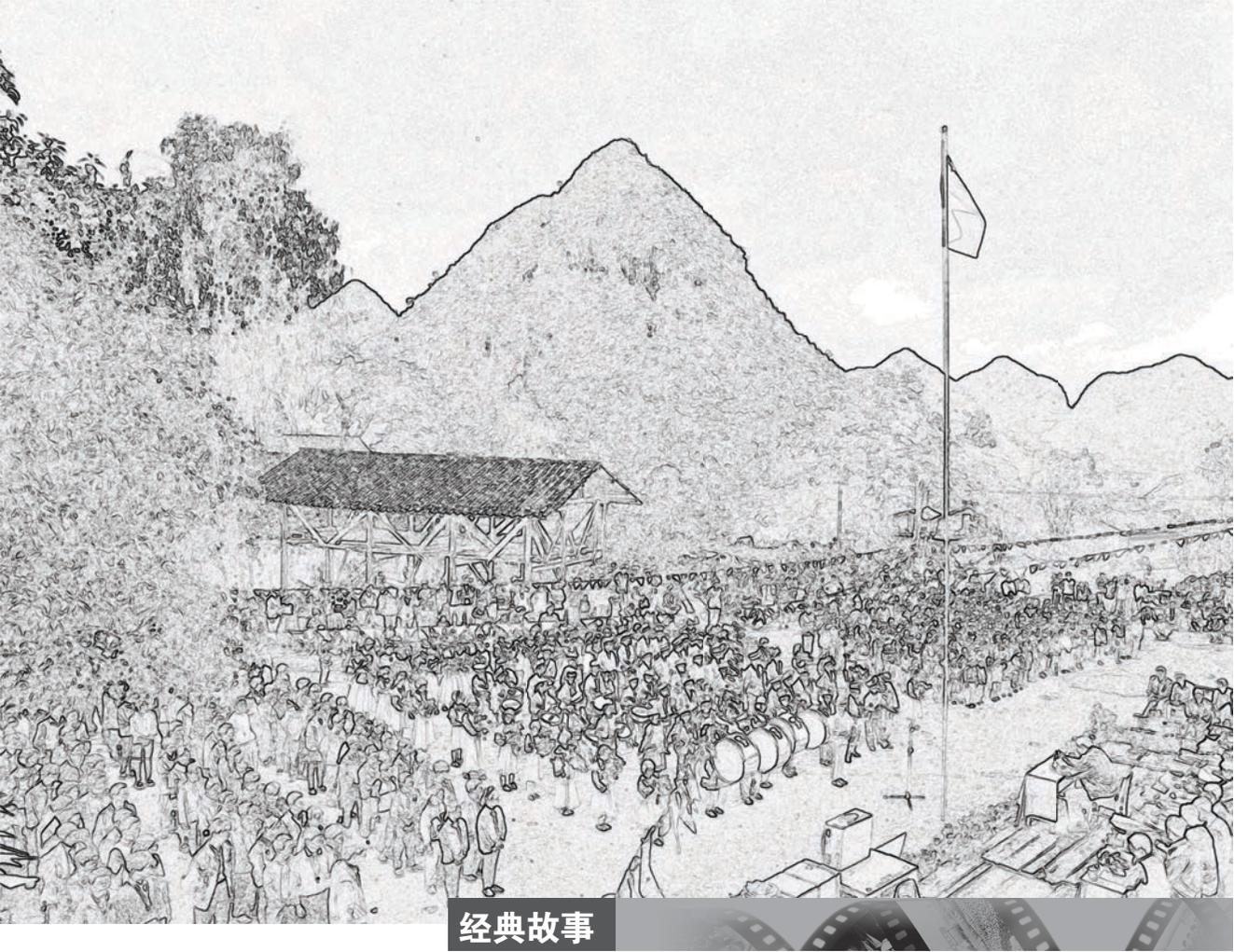
所以，我们回望这段历史，不仅重新认识了宝钢的白衣天使，也更加钦佩那些始终奋战在一线的老员工，叹服宝钢人强大的精神力量。

——宝钢股份公司 陆雨龙

宝钢文化经典故事

寸草报春晖

宝钢的成就，离不开全国人民的支持和帮助。宝钢人始终牢记“宝钢是全国人民的宝钢”，以钢铁般炽热的情怀，将回报社会视为一个有追求、有信仰的企业责无旁贷的社会责任和始终不渝的价值追求。



经典故事

1992年5月28日，宝钢决定为“希望工程”捐款30万元，拉开了宝钢人捐资助学的帷幕。二十多年来，宝钢在全国共计援建援助希望小学64所，涵盖云南、湖南、四川、甘肃、陕西、安徽、贵州、江西、山东、山西等多个省份。



捐资助学 点燃“希望”

20世纪90年代初，甘肃省秦安县的偏僻山区里，一男一女两个乡村小孩，一个背着六块砖，一个背着四块砖，在阳光下小脸憋得通红，吃力地往上爬。他们是兄妹俩，哥哥11岁，妹妹9岁，由于家庭经济困难，同时辍学。村办砖厂投产后，兄妹俩开始帮父亲搬砖块来攒自己的学费。被麻绳勒出血印的稚嫩肩膀，看了让人钻心地疼。

一年又一年，这难道就是边远山区孩子的宿命？

厂庆不铺张，省钱办学堂

面对孩子的渴望和乡亲们的无助，宝钢“坐不住了”。

20世纪90年代初，由团中央发起的“希望工程——百万爱心行动”传遍全国，也深入每个宝钢人的心田。

因为，宝钢人有着深切的记忆。

1978年，“文革”刚刚结束，国家百废待兴，而宝钢一期工程建设需要的

投资就达128亿元，这对当时的中国是一笔沉重的负担。

为响应国家号召，全国人民投入到了援建宝钢的洪流中。其中，有件事又让所有宝钢人为之动容：1984年3月，江苏省泰县寺巷中心小学三年级一班的同学们，将拾废品攒下的19.87元邮寄给宝钢，支援宝钢建设。孩子们的这份心意深深感动了正全力以赴投入建设的宝钢人。因此，支持“希望工程”，宝钢义不容辞。1992年6月5日那一天，宝钢干部员工纷纷慷慨解囊，为“希望工程”捐款，帮助山区的孩子重返学堂。

捐款的员工中有炼铁厂的刘龙根，他的母亲患有严重的心脏病，生命垂危，为挽救母亲的生命，他正四处筹钱给母亲治病。但为了“希望工程”，他毫不犹豫地捐出了50元钱。同样是在炼铁厂，1991年安徽老家遭受水灾的10名员工，每人捐出五十多元，他们说：“当初全国人民支援了我们，今天我们也要为失学儿童出点力！”要知道，那一年，宝钢员工的月平均工资不过一百多元。

两个多月后，宝钢将捐款活动筹得的8万余元全部献给山西省吕梁地区，用于建造希望小学。当年年底，山西柳林县成家庄村希望小学落成，这是宝钢捐资建设的第一所希望小学。

开学那天，望着难得一见的新校舍，孩子和家长激动得热泪盈眶。四年级的李顶香给宝钢写信说：“过去我们一直挤在破窑洞里上课，缺凳少桌，是你们省吃俭用让我们告别了窑洞，走进新校园。这里的一切都很新鲜……”

1995年，宝钢再作惊人之举。那一年，是中国工农红军第一方面军胜利到达陕北60周年，正值宝钢投产10周年。作为投产纪念的大年，理应隆重庆祝。但在党委书记朱尔沛的提议下，公司决定：“厂庆不铺张、省钱建学堂”，大幅削减庆典费用预算，加上宝钢教育基金，共同出资200万元，在当年红军



长征沿线七个省10个贫困县建10所希望小学。第二年，10所希望小学全面建成，宝钢总共出资315万元。其中，员工个人捐赠的137万元，被用于10所小学的软硬件建设，并帮助1500名失学儿童重新就学。

贫穷不孤单，宝钢“亲人”帮

宝钢人捐资助学，绝不仅仅是建学堂。

1996年，宝钢上犹希望小学的落成之日，也是宝钢人爱心长跑的起步之时。对于同学们来说，宝钢的叔叔就是自己一辈子也忘不了的“亲人”。

自幼就同体弱多病的奶奶相依为命的小长华，有一个宝钢“爸爸”。1995



年，由于经济拮据，刚刚跨进校门的小长华就面临失学的危险。宝钢技术部党委书记丁永强得知此事后，主动给她寄来了200元学费和新衣服、新鞋子，让小长华重新回到了课堂。

1996年10月，丁永强率队到上犹参加宝钢希望小学落成仪式，其间他专程看望了小长华。第一次相见，他就像父亲一样自然地抱起小长华，亲切地问这问那，给她穿上从上海带来的衣服和鞋子。小长华久久地依偎在丁永强的怀里，老奶奶已是热泪盈眶：“丁书记，您就是我家的恩人。”

两年来不曾中断的信件联系，增加了丁永强对小长华的牵挂，他总想接小长华到上海住上几天，好好地照顾她。1998年10月11日，在丁永强的精心安排下，小长华和两位老师一起来到上海。此前，丁永强爱人根据小长华的衣着尺寸，早早地买好了几套漂亮的衣裙。

在上海的三天，小长华进厂区、跑商场，登上雄伟的杨浦大桥和东方明珠，乘坐地铁绕上海城游览了一圈。亲切的问候，甜甜的话语，周到的照顾，让小长华感受到了前所未有的温暖，享受到了从未有过的父爱和母爱。

丁永强对小长华的关怀，只是宝钢人关心爱护上犹孩子的一个小小缩影。

后来，宝钢研究院还定向资助了近100位贫困学生，除不间断地寄去书籍和学习用品，员工还多次不远千里看望孩子们；550名员工自发捐献了3.5万元，为他们建起了多功能活动室，添置了器材；专门联系教学质量过硬的上海市宝山区实验小学，为他们培训师资……

悠悠犹江水，见证着浓浓宝钢情。

走出大山坳，家外有“故乡”

受资助的孩子们是幸福的，因为他们有第二故乡。



湖南会同有翻不完的山，走不完的山路。当地苗、侗、汉族居民的住宅，许多仍然是依山而建的吊脚楼，而且十分分散。相比之下，宝钢希望小学是当地最漂亮的建筑。这所1998年建成的三层小白楼，是由当时的宝钢集团一钢公司援建的。

校舍有了，硬件设施上了档次，质量又成了宝钢人最关心的问题。“希望助教”就这样应运而生了。每年两个学期，湖南会同的两所希望小学都各自派出一名优秀教师来上海，在一钢公司的多方努力下，被安排到宝山通河小学培训学习半年时间，全面进修教师所应具备的各项素质和业务能力。

“希望夏令营”是一钢每年必办的“保留节目”。“希望夏令营”中最精彩、也最富有情趣的活动，是让山区的孩子们过上一天普通上海人的生活。每年，这个消息一传出，20名来自湖南会同的“希望之星”即刻被“一抢而空”。

已无法统计有多少职工自愿捐出了钱款，又有多少职工把参加夏令营活动的娃儿领回家，过一天上海人的生活。但大家都记得，娃儿们在南京路、福州路充满好奇的目光，记着他们和宝钢人的深情。

一天，一名员工带了三个娃儿去逛南京路。路上口渴了，想为娃儿们买汽水，懂事的娃儿们坚持只要一瓶，然后美滋滋地轮流喝完了一瓶汽水。望着三张质朴的小脸，他心里酸酸的，暗暗下了决心：一定要为娃儿们多捐些钱出来！

一位10岁的小女孩，感受了上海家庭对她的殷殷厚爱，行将告别的当日，凌晨6点不到，她便悄悄地起床，拿着拖把干起了清洁卫生的活儿。“多么可爱又懂事的孩子啊！”一位“上海妈妈”深有感触地说。

曾来沪参加夏令营活动的龙万彬同学的乡邻激动地说：“这娃儿的福可大

哩，能坐火车到上海看世界，不得了啊，那满眼的灯火呀，都是圣火，是福呢！”是的，多年来，每次夏令营活动结束后，娃儿们回到会同，都会产生如此震撼人心的轰动效应。

“希望”大家园，还有“接力棒”

云南，在人们的想象中，是一片神奇而美丽的土地，但云南省西畴县并非如此。西畴县山高岩石大，水资源奇缺。直到20世纪90年代，这个县绝大多数的农民尚未解决温饱，当地也没有一所像样的小学。西畴县宝钢希望小学的落成，为乡亲们点燃了希望。

那年，宝钢热轧厂二精整分厂甲班一致通过了一项决定：用党小组的名义捐助一名云南的失学儿童，作为体现党员先进性的实际行动。党员马学奎家庭条件不太好，大家让他少捐一点，但老马说：“党小组的事，我也有一份。”很快，西畴县宝钢希望小学的李佳友小朋友，在这个党小组的帮助下又回到了昔日的课堂。一个个包裹、一封封信件满载着党员们的爱心从上海寄出。与此同时，李佳友的每一点进步都让大家感到欢欣鼓舞。

员工闵昌与在西畴县读小学的小女孩张信凌结对。张信凌在给闵昌的信中写道：“亲爱的叔叔，我在这一年的时间里，各门功课的成绩都有了进步，在你们这些好心人的帮助下，我一定要好好学习，树立理想，用好成绩来报答你们……”每次看到她那字迹有些歪斜但又不失朴实的来信，闵昌都感到十分欣慰。

在宝钢人的热心帮助下，西畴县宝钢希望小学迅速成长起来：该校1997年、1998年连续两年升学率都达到100%，被镇里授予学校管理一等奖，成为县里首批达标学校。



在对口帮扶过程中，宝钢高度重视知识帮扶，援建希望学校、实施爱心助学，短短几年圆了数千孩子读书上学的梦。在宝钢援建援助的64所希望学校中，目前宝钢仍与其中的47所保持着联系，定期开展信件往来、助学、夏令营等多项活动。

（孙延军 整理）

编后记

一个企业的生存和发展，离不开社会方方面面的关注和支持；同样，一个有责任的企业，也不会忘记对社会的回报。

笔者曾经跟随宝钢援建长征路上希望小学回访团，实地走访了位于甘肃和陕西的部分希望小学。尽管当时的回访时间距离援建时间已经过去十年，但走在黄沙飞天、道路坎坷的高原上，依然可以感受到当地的偏远、闭塞、贫困，更从孩子和家长的眼神中看到了渴望与期盼。因此，在整理本故事的过程中，我始终怀着崇敬和激动的心情，去诠释宝钢及宝钢人传递的那份对于希望工程的大爱。

饮水思源。今天的宝钢所取得的辉煌成就，与社会大家庭的关心和爱护血脉相连。宝钢播种希望之火，是回报，更是坚定的责任，这是一个企业所应具备的品德。因为思源，情彰显高尚；因为坚持，爱得以永恒。做一次这样的善举很容易，但要坚持做一件对社会有意义的事很





难。我们不能说没有社会责任的企业就一定短命，但有爱的企业收获的不止是经济效益，还有和谐与微笑，那便是希望所在。

青年感言

适龄儿童失学问题是个普遍存在的社会问题，主要原因是贫困。为解决这个问题，1989年团中央和中国青少年发展基金会以救助失学儿童为目的，在全国发起了“希望工程”活动。

“希望工程”一经推广，就引起了强烈的社会反响，社会各界大力支持，海外华侨慷慨解囊，其中也包括了我們宝钢的热情援助。自“希望工程”启动至今，宝钢的援助就没有间断过：援建希望小学，一对一结对资助失学儿童，定期开展夏令营等，都体现出宝钢人真诚友爱的社会责任感。

在我身边就有一位同事参加了结对助学活动。当时宝钢在云南西畴县援建了一所希望小学，宝钢股份公司二热轧分厂的毛志雄知道后主动参加了结对助学活动，资助一个名叫杨自册的小女孩。我进厂工作后和他聊起这件事，他告诉我，小学学费只需600元，读完初中也只要800元。这让我感触颇深，1400元对于我们城市中的很多人来说也许根本不算什么，但对于那些贫困地区的学生来说，就是人生的希望。

教育对于这些学生而言是人生的希望，这些学生对于



我们国家而言又何尝不是未来的希望。“希望工程”就是给予了这些学生希望，给予了我们的国家希望，给予了中华民族希望。捐资助学，宝钢不仅要给贫困地区的孩子以希望，更要不断发扬这种精神，坚持应有的社会责任，实现员工与企业共同发展，让企业在钢铁微利时代成为员工的希望、社会的希望、中国钢铁事业的希望。

——宝钢股份公司 徐玮达



经典故事

钢铁、科教，强国富民不可或缺的两个坚强支点。宝钢、高校，增进国力的两个重要角色。1990年，“公益”这个崇高的字眼，将第一批获得宝钢奖学金的高校学生引领到长江入海口一片沸腾的土地，种下了第一批常青的柏树。伴随着那片热土上矗立起一座现代化的花园式钢厂，那蓊郁的柏树已然成林，挺拔滴翠，绿意盎然。



| 一腔报国深情 公益支教为证

20世纪80年代初期，计划投资200多亿元建设的宝钢一、二期工程，正处于国民经济“很差钱”的年代。关键时刻，国家最高层领导高瞻远瞩的眼光和全国人民的倾力支持，犹如一股洪流，推动宝钢这艘钢铁航母逆风起航。此时，宝钢上下认知度最高的一句话是：“宝钢，是全国人民的宝钢。”宝钢人心中铭记：宝钢建设之初，一大批专家教授联名上书要为宝钢募捐；江苏省泰县寺巷中心小学46个孩子寄来课余拣废品攒下的19.87元……宝钢1号高炉喷薄的炉火，犹如一支熊熊燃烧的火炬，映照着一名宝钢人胸膛中升腾的使命感：“宝钢，该怎样回报社会？”

奖学奖教，独树一帜

“教育应是一扇门，推开它，满是阳光和鲜花。”这是人们对科教强国美妙景象的憧憬。为了尽可能早日使每一位国人都能浸润在满眼阳光与鲜花的美好生活中，1990年，宝钢树起第一面国有企业公益奖学的旗帜：出资200万元

设立“宝钢奖学金”。200万元，现在看来，不多，但对于当年二期工程尚未投产，还需自筹续建资金的宝钢来说，不少。更可贵的是，这笔看似不多的奖金，犹如播撒下了希望之火，在国有企业支持国家高校教育这块未曾开垦的公益事业道路上辉光熠熠。

“宝钢奖学金”设立的第一年，十分低调：一没过度包装，二没过度宣传。那个年代，公益支教的企业本就不多，如此低调的更是凤毛麟角。有媒体闻讯前来采访，被宝钢婉拒了：“只是刚刚起步，还没有经验可谈。”这一做法，使宝钢教育奖显得有些“另类”。宝钢教育奖在国内高校中的影响并不是很大，全国只有14所高校是宝钢奖学金的理事单位。第一次颁奖，20所高校的231名学生受到了奖励。

渐渐地，不少高校的师生发现，宝钢教育奖“另类”的地方还真不止一个，多数企业在高校设立的奖项，学生若想拿，需先签订一份协议——到人家企业工作几年。宝钢奖学金，没有任何附加条件，直接与“功利”二字划清了界限，自然博得师生的好感，参评学校、获奖学生滚雪球般地增多。眼见着日益扩大的影响，1994年，宝钢毅然决定加大投入，设立“宝钢教育基金”，基金数额增至3500万元，奖励范围也拓展到高校优秀教师。至此，宝钢公益支教事业实现了由“宝钢奖学金”到“宝钢教育基金”的精彩转身。

公益支教，不仅对宝钢来说是一个未曾涉足的领域，就是在国内也无经验可循。正因如此，宝钢每走一步都十分谨慎：好钢一定要用在刀刃上。1990年宝钢奖学金设立时，各方经过深入调研，组建了宝钢奖学金理事会，并聘请了一批著名的科学家、教育家担任顾问。设立宝钢教育基金后，在原理事会基础上，组成了由原教育部、上海市、中科院、中国冶金教育协会、宝钢以及48所高等院校、4所新闻单位领导参加的宝钢教育基金理事会。宝钢教育基金



理事会强大的阵容不由让人为之一振：原国家教委副主任张孝文，上海市政协副主席、上海市原副市长谢丽娟，宝钢历任董事长黎明、徐大铨、谢企华担任名誉会长，刘国胜、朱尔沛分别担任理事长、名誉理事长。一个个在国内多个领域德高望重、耳熟能详的名字出现在了“宝钢教育基金理事会”顾问名单上：匡亚明、苏步青、李国豪、张光斗、张钟俊、罗国杰、季羨林、柯俊、钱令希、陶大镛、谢希德、路甬祥……同时，还逐步形成并完善了一整套由企业出资设立、政府指导、专家帮助督导、理事会决策经营、高校积极参与的有效运行机制。

1994年开始，基金出资200万元，连同宝钢职工捐助和宝钢十年厂庆节省下的活动费用，在红军长征经过的7个省份建起了11所希望小学。1996年建成后，又连续三年每年追加50万元投资，帮助提高办学水平，实现了把宝钢希望小学办成当地示范性学校的目标。此外，还与中国教育报刊社合作设立了每两年评审表彰一次的“全国十杰中小学青年教师奖”。

遴选良才，登高望远

1991年，第二届宝钢优秀学生奖评审时发生的一件事至今让人们记忆犹新：某著名高校的一名优秀学生因在填写评审表时字迹潦草，被苏步青顾问“一票否决”。

一向谦和宽厚的苏步青大师何以同一个字迹潦草的后生“较真”？一番激烈讨论之后，评审会的顾问们给出了答案：宝钢优秀学生奖评选条件概括起来就是优中选优，要求在德、智、体、美、劳诸方面综合发展，这其中，思想政治方面是首要的，因为它关系到培养什么人的问题。潦草的字迹给人一个最直观的感受就是不够严肃，缺乏对宝钢教育奖应有的尊重。这件事在参评的高校

中产生了不小的震动，也引起了基金会的反思：当今时代，凡事需要凭借实力说话。宝钢教育奖的实力怎么体现？就是要一贯秉承严肃、科学、公正的评选宗旨，使名副其实的优秀师生站上领奖台。只有这样，才能提高宝钢教育奖在高校的影响力和认知度，才能保持其旺盛的生命力。

从1990年宝钢奖学金设立开始，评颁工作就始终本着优中选优、宁缺勿滥的原则，每年的获奖名单都要通过层层选拔，由校长会评定推荐，尤其是特等奖项的提名人员，通常要通过10轮以上的遴选。在宝钢教育奖的推动下，涌现出的优秀师生越来越多，层次也越来越高。大多数学生不但文化理论课、专业课成绩拔尖，创新意识强，而且政治成熟、素质优良，获过校、省市乃至全国的三好学生，优秀党员、团员、团干部、班干部等称号，其中不少学生还获得过全国大学生挑战杯竞赛、创业竞赛、全国及国际大学生数学建模竞赛与各类专业知识、文艺、体育竞赛奖。

宝钢教育奖像是一块磁铁，深深吸引着全国众多高校的优秀人才来到宝钢。如今在宝钢股份运营改善部工作的卢红霞说，自己与宝钢的渊源就要从宝钢奖学金说起。1994年就读上海理工大学时获得的宝钢奖学金，是自己大学生涯获得的最值得骄傲的荣誉之一，因为要获得这个奖项并不容易，需要层层筛选，优中选优。也正是这一珍贵的奖项，令自己开始关注宝钢，关注起国内支教的第一家央企。一次，卢红霞无意间在电台里听到了一家媒体对宝钢领导的访谈，提到了宝钢设立教育奖的主旨，除了支持高等教育、奖掖优秀人才之外，还希望借机发现人才、吸引人才。宝钢对人才的重视和远见卓识，令卢红霞坚定了近距离了解宝钢的想法。毕业那年的人才招聘会上，卢红霞径直走向了宝钢的展位，也正是因为获得过宝钢奖学金，卢红霞拿到了通向宝钢的优先“入场券”。



摒弃功利，滋养心灵

一位历史学家曾经这样展望21世纪：“理想主义的光辉已经黯淡，人类不再抱着崇高的理想想要摘下天上的星星，而是把注意力放到了现实问题上去。”这话听着刺耳，想想没错。然而，宝钢教育奖作为非公募性质的民间奖项，在为国育才使命的感召下，并没有提出任何与企业自身利益有关的附加条件。置身于市场经济的大背景，完全摒弃了功利的宝钢教育奖显得有些特立独行，也正是因为洁身自好地一路走来，宝钢教育奖越来越受到象牙塔内师生的珍视。这里本该就是一方净土。

针对高校普遍存在的重科研、轻教学的现象，宝钢设立的教育奖特别重视支持基础课教育，重点鼓励中青年教师走到教学一线。从宝钢教育奖历年的获奖名单上可以清晰地看到，获奖的教师中，带“长”的越来越少，从事基础课教育的越来越多。每年遴选出的10名优秀教师特等奖获得者，都是高校教师中的楷模、领军人物，他们影响并带动了更多的中青年教师扎根一线、潜心教学。

深秋的扬子江畔寒意渐浓，有着百年历史的东南大学，教师过秀成的办公室却暖意融融。一场由他自编自导的“教育奖颁奖仪式”正在举行。简朴而隆重的仪式上，过秀成从自己的学生手中庄重地接过了“优秀教



师”的奖牌。回想起那一幕，过秀成的笑意中至今写着满足与遗憾。满足的是，自己能在诸多的教师中脱颖而出；遗憾的是，由于出席宝钢教育奖颁奖会的名额有限，未能亲自到场领取自己珍视的奖项。其实，像过秀成这样既珍视宝钢教育奖这项荣誉，又很看重仪式感的人并不在少数。他们觉得通过隆重的仪式得到的荣誉，更容易被认同，被铭记。也许正是这个原因，近些年来，许多高校或以自己为单位，或联合周围地区的其他院校，在“宝钢教育奖颁奖典礼”后，分区组织召开宝钢教育奖颁奖仪式。

宝钢教育奖，在全国高校以及社会各界声名鹊起，被公认为我国高等院校中分布面广、奖金总额多、荣誉度高的全国性奖项之一。在高校和科研院所，宝钢教育奖已经成为广大师生追求的目标，许多人把获得该奖项作为自己终生难忘的殊荣。宝钢教育基金秘书长樊纯诗讲述了这样一个场面：家在合肥的宝钢优秀教师特等奖获得者，中国科学院院士、计算机专家、中国科技大学陈国良教授，得知宝钢教育基金秘书处一行即将来学校拜访，精心准备，正装迎候，亲自引领秘书长一行参观自己的科研场所。盛夏的合肥，犹如一个热气升腾的蒸笼。敞开门的一瞬间，秘书处一行人无不为之震撼：年逾七旬的老人穿着西装，打着领带，颤巍巍地站在门口迎候，额头上渗出的汗珠让所有人心疼。老人说：迎接的是宝钢的贵宾，这身装束是应该的。这个细节传递的是怎样的一种尊重、一种敬意！来访的人清楚地知道，这份尊重与敬意，献给的是一个企业无私支持国家教育事业的拳拳之心、热心社会公益事业的热切之情。

宝钢教育奖非功利性的良好口碑像一贴清新剂，净化着高校本不该有的世俗气息。一位执教一线近20年的教师这样发表“获奖感言”：最爱的岗位是一线教学，最爱教的是本科生。终身执教一线志不悔的唯一理由就一个词：喜



欢。一个朴素的词汇褪尽了浮世的铅华。

笔者走访的几所大学，几乎没有人不在乎宝钢教育奖的奖项，也几乎没有人很在乎宝钢教育奖的奖金。他们说，看重的就是大型央企无私支教的这块品牌，折服的就是科学公正的评奖方式。

（李冰整理）

编后记

由于有了将通讯讲成故事的需要，也就有了一次重新将4年多前的采访碎片一片一片攒撮成串的机会。

这篇文章题材很重，重在这是为宝钢教育基金会创办20周年而作的一个总结性回顾。由于事件重大，采访的人数多达数十人，从宝钢教育奖设立的筹备人员、宝钢领导，到多所大学的获奖师生，还有分散在全国各地的专家评委，受访者年龄跨度很大，年轻的二十出头，年长的已近九旬，采写的行程很长，从吴淞口岸到扬子江边……

这篇文章落笔很难，难就难在取舍。譬如发生在南京大学的一幕：拉着欢迎宝钢教育基金会一行的横幅煞是醒目，一位获奖学生在横幅下说出：“宝钢教育奖公平而不功利，奖金不是最多的，但在我们的眼里，分量却是最重的。”譬如，科学界泰斗病榻上审阅上百页的评颁材料的细节……，像这样感人至深的场面很多，如果处处加以



“特写”，篇幅上就很难掌控。这也是作者本人自觉的最大遗憾。

用以激励宝钢公益支教的那尊雕塑至今在宝钢这块热土上“飞扬”，它似乎在诉说着，精神上最高境界的飞扬，是从希望到希望。



青年感言

“宝钢，是全国人民的宝钢。”在做大做强的同时，宝钢填补国内技术的空白，向社会奉献高精产品；宝钢注重环境经营，打造绿色产业；宝钢关心员工、用户，构筑共享价值……这些都是我入职时，心目中的宝钢形象。

但一口气读完这则故事后，我的认识有了转变。1990年宝钢出资200万元设立“宝钢奖学金”，那一年，宝钢投产才五年，还是个“刚会走路的孩子”，自身的“底子”并不厚实，却挑起助学支教的担子，树起了第一面国有企业公益奖学的旗帜。我认识到：宝钢回报社会并不是做大做强之后的行为，而是价值创造和履行社会责任同步进行，在公司的起步阶段就开始营造的一种人文环境。

最让我感动的是，宝钢在公益支教过程中处处体现出的严格苛求的精神。从创造性地设立“宝钢奖学金”到成立



“宝钢教育基金”，宝钢走出了一条回报社会的新路，探索出一整套公益运行机制。特别是在评颁工作上，宝钢更是严谨，坚持把奖项授予综合发展最优秀的师生，这充分得到各院校师生的认同和肯定。这种严格苛求的精神，也营造出宝钢向上、向好、向善的文化氛围，使我深深融入了宝钢，爱上了宝钢。

——宝钢化工公司 徐昊



经典故事

1992年，在宝钢二期工程投产一周年的时候，宝钢总厂厂长黎明说：“人民建设了宝钢，宝钢要报效祖国。宝钢支持高雅艺术是义务所在，时务所需。”从那时起，宝钢开始酝酿为中国高雅艺术作一份贡献。



| 高雅艺术遇知音

改革开放以后，艺术家们都翘首期盼着文艺阳春的到来。然而，十多年过去了，上海高雅艺术各剧种、各院团仍然处于资金缺乏、观众寥落的萧条中，文艺人才大量流失，文艺团体举步维艰。高雅艺术面临着经费无着落的困境，走出困境，既需要建立与市场经济接轨的体制和机制，也需要社会各界的鼓励和扶持。

—

20世纪90年代初，地处虹桥开发区的上海芭蕾舞团，演员月工资还没有超过300元的，连国际上崭露头角的优秀演员辛丽丽、杨新华也是如此，每次夜场演出，每人只能报销1.2元的夜餐费。上海交响乐团由于经费等原因，创作、演出的机会减少，演员难以施展才华，只能飘洋出海。那些年，总共只有一百多人的上海交响乐团，闯荡海外的演奏人员就有九十多人。“上昆”也难以继，仅到美国去的演员就有十五六人，都快能凑成戏班子了。

当时，中央乐团的《伏尔加之声音乐会》在京城掀起了一场“前苏联歌曲热”，艺术家们连演23场，盛况空前。一时间，大街小巷到处可以听到《红梅花开》、《莫斯科郊外的晚上》、《喀秋莎》等耳熟能详的歌曲，人们敬佩的“译歌之王”薛范走入人们的视野。然而，当上海翻译界准备编辑出版薛范先生和其他翻译家的作品集《世界经典歌曲500首》时，却苦于资金短缺，只好搁置下来。

著名指挥家曹鹏说：“一个社会在经济发展的同时如果没有文化的发展，就不可能有道德的支撑。”振兴高雅艺术，不能雷声大雨点小！

1993年11月，中共中央候补委员、宝钢总厂厂长黎明在参加了党的十四届三中全会后，即刻回到宝钢传达了上海代表在会上的呼声，并就如何扶持高雅艺术在宝钢党委会上进行商讨。

黎明说：“人民支援了宝钢，宝钢要回报社会。支持高雅艺术是国有大企业应尽的社会责任。”

朱尔沛表示赞同，说：“宝钢投产以来，已拿出了数千万元资助社会教育事业。在文化事业方面，宝钢有自己的京剧社，去年拨出10万元扶持上海京剧发展，建立了京剧后援会，今年我们能不能拿出更多资金成立文艺基金会，让钱生利，以实实在在的行动支持高雅艺术。”

“宝钢虽然是钢铁企业，但我们也要关心、支持文化事业。”

“目前高雅艺术走向市场还有困难，我们应该支持一把！”

“用基金会的形式可以细水长流，还可以扩大社会影响。”

……

从阳光明媚到华灯初上，常委们的脸上始终洋溢着兴奋的笑容。会上决定：一是拿出1000万元成立宝钢高雅艺术奖励基金，用利息奖励和扶持高雅



艺术的优秀成果、优秀人才；二是由党委书记朱尔沛代表宝钢给中共中央政治局委员、上海市委书记吴邦国写信，表达全体宝钢人的心愿。

这一功在当代、利在千秋的义举，伴随着热烈掌声传遍十里钢城。

1993年12月29日，宝钢高雅艺术奖励基金理事会在宝山宾馆宣告成立。吴邦国在成立仪式上说：“近年来，上海经济有了很大的发展，在经济发展的同时，要考虑文化的繁荣。上海是有七百年历史、有文化基础的城市，一定要繁荣高雅艺术，要有站得住、留得下的优秀作品。企业支持高雅艺术，宝钢带了个好头。我一要感谢宝钢，二要感谢艺术家。”

黎明说：“宝钢是全国人民的宝钢。从宝钢建设开始，上海文艺界的艺术家们就经常送戏上门、为职工演出。宝钢设立高雅艺术奖励基金，只是尽一点微薄之力，这和艺术家们的辛勤劳动相比，和艺术家们对社会所作出的贡献相比，和他们所取得的社会效益相比，是微不足道的。”

基金会理事长朱尔沛代表宝钢在成立仪式上向社会郑重宣布：宝钢出资1000万元建立宝钢高雅艺术奖励基金，以每年百万元利息颁发宝钢高雅艺术奖，包括作品奖、表演奖、编导奖、园丁奖等奖项；作品奖奖额1万元至5万元，个人奖奖额5000元至2万元。

一时间，上海乃至全国的各大媒体都在醒目的位置刊登消息、配发评论，纷纷赞扬宝钢“繁荣民族优秀文化，企业不忘社会责任”的义举。

二

1994年2月2日晚，上海市政府大礼堂内外张灯结彩，首届宝钢高雅艺术奖颁奖仪式暨文艺晚会在这里隆重举行。老艺术家们盛装出席，一片喜庆。

舞台上，黎明、朱尔沛等宝钢领导向对高雅艺术有突出贡献的贺禄汀等

61位老艺术家，每人颁发了一枚24K纯金、重36克的特别荣誉金质奖章；向获得宝钢高雅艺术奖的李炳淑、王芝泉、闵惠芬、尚长荣、奚美娟等85位艺术家颁发了奖杯；向《留守女士》等23部作品颁发了证书。

历史记录下了这一庄严的时刻：那些很久以前就为人熟悉的脸庞，重新摄录进人们的记忆；曾有过的如今不再年轻的笑容在这里定格，满头的银发、满脸的风霜在闪光灯下，依旧散发着艺术的光华！

在话剧舞台上奋斗了大半辈子、塑造了无数光辉形象的话剧表演艺术家乔奇说：“虽然我们的高雅艺术现在还不景气，但是宝钢的义举说明，振兴我国的高雅艺术是有希望的。”

海派艺术在中国艺术大舞台上铸就了一个又一个艺术坐标，小剧场话剧《留守女士》就是一个鲜明的坐标点。奚美娟、吕凉两位年轻艺术家激动地说：“我们对宝钢的宏伟气魄深表敬意。”

十年前就呼吁“艺术家不要媚俗”的著名女高音歌唱家、音乐教育家周小燕教授兴奋地说：“宝钢做了一件大好事！”

沪上媒体在报道宝钢这一义举时，用得最多的一句话就是“文艺阳春已经到来”。不久，上海东方电视台文艺频道录制了一档节目，专门把薛范先生从幕后请上了舞台。这位戴着一副深度近视眼镜，面容清瘦、身材矮小，坐着轮椅的残疾翻译家，几十年如一日，为我们翻译了大量的俄罗斯、苏联以及其他国家的传世民歌。他一上台就告诉大家一个令人欣喜的消息：《世界经典歌曲500首》终于出版了！他用细弱的声音说：“我从心里感谢宝钢高雅艺术奖励基金。”

随着节目的录制，大家渐渐明白了前因后果。原来，上海翻译界出书资金紧张的消息经媒体披露后，引起社会强烈反响。一位与薛范先生不曾谋面的曾



姓退休女士四处奔走，热心拉赞助，她想到了宝钢高雅艺术奖励基金，直接找到了基金会秘书处，最终成就了一段佳话。

1995年1月19日，宝钢高雅艺术奖励基金理事会在上海影城决定：拿出40万元资助上海芭蕾舞团，拨给上海交响乐团40万元奖金。

消息传来，艺术家们备感振奋。“上芭”立即召开全团会议，筹划以这笔资金作为创作、演出补贴，配置必要设备，推出新剧目。在我国现代芭蕾骄子的诞生地当年就推出了《唐·吉珂德》、《胡桃夹子》和《罗密欧与朱丽叶》三部古典芭蕾舞剧。上海交响乐团也被激活了“造血功能”，开始重新占领高雅艺术殿堂——上海音乐厅，流失海外的艺术人才又陆续回归祖国。

1996年7月8日晚，具有欧洲古典建筑风格的上海市少年宫大厅内响起长久热烈的掌声，处于极度困难中的中福会上海儿童艺术剧院获得宝钢高雅艺术奖励基金100万元的巨额资助。中福会儿童艺术剧院院长金安歌代表剧院，向宝钢敬献了书有“钢水浇铸希望，巨手托起明天”的纪念铜牌。

三

宝钢高雅艺术奖励基金对普及京剧艺术鼎力相助，可谓细水长流、源源不断。

1995年11月，上海京剧院排演《曹操与杨修》、《狸猫换太子》等剧目，在第二年便由上海辗转北京在中国京剧艺术节上首演，在京城引起很大反响，而后他们在北京大学生中进行巡演，引起青年学生对京剧艺术的浓厚兴趣。回到上海后，上海京剧院又不失时机地发起并组织了一项京剧艺术普及活动——“京剧走向青年”。

基金会在获悉上海京剧院这一旨在“提高青少年的艺术素养，让京剧艺术

在青年中继承和发扬”的活动后，马上与活动组委会进行商讨有关扶持事宜，并决定：向组委会资助20万元活动经费。

1996年4月11日下午，春风和煦。组委会安排在宝钢会议中心进行一场“京剧走向青年”活动汇报座谈会。当宝钢党委书记关壮民将宝钢高雅艺术奖专项奖励的定额支票递到上海京剧院院长黎中诚的手中时，会场的气氛达到高潮。尚长荣、方小亚等观众颇为熟悉的京剧艺术家们激情满怀，兴奋地表示，宝钢的资助是对京剧事业最大的支持，更坚定了我们毕生致力于弘扬优秀民族文化的信念！

高山流水谢知音。多年来，上海文艺界乃至整个社会回馈给了宝钢最崇高的赞美——

上海文学艺术联合会为奖掖宝钢在弘扬高雅艺术方面作出的突出成就和卓越贡献，专门制作了玲珑剔透的水晶奖杯——“仙鹤”；

中国文学艺术联合会赠给宝钢刻有中国众多文学名家亲笔签名的铜牌，铜牌上两个大字赫然醒目：“脊梁”；

为感谢宝钢对京剧艺术发展的无私支持，全国首届京剧艺术节将最高奖项“金菊奖”授予宝钢。

宝钢高雅艺术奖励基金，不仅为资金短缺的高雅艺术奉上“久旱”的“甘霖”，更在文明、历史悠久的古国上空奏响一曲“扶持高雅艺术，弘扬民族文化，履行社会责任”的动人乐章！

（施胜国 整理）



编后记

“宝钢不办社会，但要尽社会责任。”黎明的话语已经成为全体宝钢人的企业文化DNA。这是一个特殊年代发生的故事，1000万元在现在看来算不了什么，然而在当年却是一笔不小的资金。宝钢在文艺界资金十分短缺的年代，主动承担社会责任，设立高雅艺术奖励基金，扶持全社会高雅艺术，取得了难以想象的社会效果，其意义远远超过金钱本身，至今仍传为美谈。



青年感言

从进宝钢开始，我就一直听到这样一句话：宝钢是全国人民的宝钢，是全国人民勒紧裤腰带援建了宝钢。所以当高雅艺术举步维艰的时候，宝钢人站了出来，宝钢人反哺社会的诚心和行动让人动容。

我想，宝钢人对高雅艺术的支持不仅源自对社会的感恩之心，也来自宝钢人内心对高雅艺术的追求。宝钢京剧社就经常与国内知名京剧社交流，钢城上空除了机车轰鸣，也有国粹经典萦绕。谁说钢花铁水与艺术绝缘，宝钢人就是在钢铁的冶炼中，把自己对高雅艺术孜孜追求的韧劲表现得淋漓尽致。宝钢人致力于赋予钢铁生命的绿色，研制成功世界首发的新一代汽车用先进高强钢，实现汽车轻量化；宝钢人致力于提升钢铁生命的效能，实现低温高磁感取向硅钢产业化，用于国家百万特高压交流输电工程变压器；宝钢人致力



于改善钢铁生命的周期，超纯铁素体不锈钢研发和生产达到国际先进水平，成为替代奥氏体不锈钢的引擎产品……这些都是钢铁和艺术的完美结晶，是宝钢人反哺社会的“钢铁艺术品”。

时光荏苒，有些东西却历久弥新，比如，宝钢人对社会高雅艺术的扶助，宝钢人对高雅艺术的追求，宝钢人用优质、环保的产品铸就的钢铁艺术……这些都是宝钢人对“严格苛求、学习创新、争创一流”的企业文化最好的诠释。

——宝钢化工公司 夏 苇

| 后 记

2013年的夏天，高温绵延，“烤验”着《宝钢文化经典故事》（第二卷）编纂团队的每一位成员。终于，厚厚一沓书稿，带着大家的“热度”，编竣付梓。

宝钢这个钢铁巨子从“85·9”点火投产那一刻开始，就面临着一个巨大的考验：全套引进一流装备技术、管理软件的宝钢，能不能生产出合格的产品？宝钢人能不能管理好这个现代化的钢铁航母？全体宝钢人以高度的光荣感、责任感和使命感，以“办世界一流企业、创世界一流水平”为目标，闯出了一条在高起点引进基础上消化、吸收、创新的道路，不仅研发生产出一大批国家急需的技术含量高、附加值高的钢铁精品，也为国有企业的改革、发展探索和积累了宝贵的经验，向全国人民交出了一份合格的答卷。

宝钢文化是伴随着宝钢的建设、改革、发展凝聚而成的宝贵精神财富。第二卷时间跨度从1986年到1998年，这十多年也是宝钢文化形成、发展的非常重要的阶段，沉淀下了大量文化故事。本书从中遴选了26个故事，内容涵盖观念

转变、管理创新、产品研发、市场开拓、员工风采、社会责任六个方面。

这一历史阶段时代特征鲜明，是中国从计划经济向市场经济转轨的重要时期，也是宝钢奠定各项管理和事业发展根基的关键阶段。新旧观念的冲突、传统与现代管理模式的碰撞，始终贯穿在这些故事中。编纂团队的成员被故事精彩的情节、丰富的内涵深深吸引，将对老一辈宝钢人的景仰之情化为编好故事的强大动力，大家分头搜集线索、消化素材、寻访当事人，不仅按期完成了故事的创作，还根据各自的创作意图、采访体会和对文化内涵的理解，分别撰写了一段编后。尤其值得一提的是，新加入编纂团队的青年骨干们，分外珍惜此次创作机会，为了还原历史多方走访，甚至不惜数易文稿，直到满意为止。

第二卷从3月初启动，党委书记办公会专门听取了编纂情况的汇报，宝钢集团副董事长、党委书记刘国胜先后多次参与框架结构的讨论、指导故事的编写；党委副书记伏中哲逐篇审阅，提出了多处修改意见。在编辑整理过程中，党委宣传部的王丹云、许健同志付出了辛勤劳动，所有故事都经过了3—4轮修改，对事实存疑、表述欠妥之处要求补充采访、反复斟酌。曾长期从事史志工作的徐宪民同志不仅为故事的修改付出了大量心血，还为部分作者提供了相关史料。

当前，我们正处于我国实现民族复兴的“中国梦”的历史转折期，也是推进企业二次创业的历史关键期，牢记宝钢历史、坚持和弘扬宝钢文化，具有重要的历史意义和现实意义。我们要感谢那些记录历史的人们。除了参与《宝钢文化经典故事》系列丛书编撰工作的成员，还有曾经为这些故事留下重要史料和相关记载的人们。在过去几十年中，第二卷中的不少故事曾多次被创作过，也让我们记住他们的名字（按姓氏笔画排序）：门春悦、王水、陈志宇、李厚玉、张跃进、张树庭、陈雅妮、严家森、杨承厚、项小米、钟群、

段启淮、秦文明、莫臻、郭启祥、倪家荣、黄强、蒋瑞松……由于资料来源广泛，且时间仓促，部分资料未及联系相关人士。在此，表示深深的歉意与感谢。

此外，在故事创作过程中，宝钢老干部处为故事当事人、亲历者的寻找和联系给予了大力支持。同时要感谢上海人民出版社的领导对《宝钢文化经典故事》系列丛书出版的高度重视，感谢上海人民出版社编审齐书深以及编辑楼岚岚的辛勤付出，在有限的时间内顺利完成了编辑出版工作。

编者

2013年9月