

鞍钢改革与脱困的回顾和思考

刘 玠 口述 文世芳 汪文庆 整理

整理者按：党的十四大后，国企改革从以往的放权让利、政策调整进入到转换机制、制度创新阶段。1997年党的十五大又提出国有大中型骨干企业改革和脱困的三年目标。一批国企脱颖而出，在极其艰难的条件下完成了改革与脱困的任务，并发展壮大。“共和国工业长子”鞍钢是其中的一个成功典型。而在改革之初，鞍钢所遇到的问题和困境在当时国企中是具有普遍性的，甚至更严重，肩扛“规模最大、设备最老、负担最重”三座大山。因此，了解鞍钢的改革历程，有利于我们更好地认识那段国企改革的历史，对进一步推进国企改革也有借鉴意义。为此，我们采访了中国工程院院士、鞍钢原总经理刘玠。他是一位典型的专家型企业家，说话果断，目光中透着坚毅。正是他带领的团队给鞍钢动了“大手术”，救活了鞍钢，改变了鞍钢的命运。

本仁任总经理，我任第一副总经理兼总工程师。这两次领导班子调整都对我进行了考察，组织上觉得我的主要问题是心直口快，容易得罪人，说得慢半拍，什么事情都得稳着一点。我说我这一点很难改。刘本仁是1989年提为副总工程师的，从资历上讲我比他老一点，这就出现了我和刘本仁怎么处、怎么摆的问题。

从1993年到1994年一年左右的时间里，组织上几次要将我调离武钢。首先是湖北省调整领导班子，我是被考察人选之一。中组部地方局一位领导找我谈话，说：刘玠同志，经过考察，觉得你还是很优秀的，希望你到湖北省工作。那时，湖北省正好要开人代会，副省长要由人代会任命。当时我想了很多，第一个考虑是担心去省里配合不好，之前武钢去的领导和省里领导多少有点不同意见。第二个考虑是我

偏偏跳进“火坑”

我是1994年底从武钢调到鞍钢的。1968年，我从北京钢铁学院机械系研究生毕业，分配到武钢。在武钢，我一步步从钳工、车间副主任、热钢厂厂长助理、厂长、设备副总经理，一直做到第一副总经理兼总工程师，干了26年。

上世纪90年代初，刘淇、刘本仁和我分别是武钢总经理和副总经理，人称“武钢三刘”。我和刘淇是1985年在一个文件上任命的副总经理，他抓生产，我抓设备。1992年武钢领导班子调整时，刘淇升任总经理。1993年刘淇调到冶金部工作后，武钢的领导班子再次进行调整，刘



刘 玠

心直口快，担心到省里不能胜任领导职务。第三个考虑是我当时负责的两个大项目还没有完成，放心不下。所以我回答说：“如果组织决定了，我没有什么好说的。但如果组织上还征求我的意见，我觉得我性格不太合适，而且还有任务没有完成。”中组部的同志说：“你是研究生毕业，到省里很快就会适应的。这样吧，你就一颗红心两手准备吧！”过了两个星期，湖北省有了其他人选，这件事就此作罢。大概过了半年，冶金部通知我，让我到北京钢铁研究院当院长，考虑到钢铁研究院和我的专业不是特别吻合，我答复说：“如果组织上定了我就服从，如果组织上还要听我的意见，那我还是不愿意去。”其间，还有一个插曲，冶金部曾决定调我到宝钢去，我很愿意去，毕竟是在上海长大的，但后来也没去成。

有了上述几次“折腾”，我知道注定要离开武钢了。1994年底，我突然被调去鞍钢，既是意料之外，也是情理之中吧。

确定我去鞍钢前，冶金部徐大铨副部长征求了我的意见。1994年12月26日晚，刘淇部长亲自打电话，说中央政治局常委会已经研究过了，国务院的文件也要下来了，由我任鞍钢党委副书记、总经理，兼鞍山市委常委。27日，冶金部刘淇部长、徐大铨副部长、吴溪淳副部长（兼鞍钢党委书记）和人事部张学忠副部长一起送我到沈阳，当晚就会见了辽宁省委书记顾金池和省长闻世震同志，商量第二天怎么去鞍钢。当时，经过慎重考虑，这个消息并没有事先通知时任鞍钢总经理的李华忠。第二天，我先没有出面，由人事部、冶金部的领导找他通气，李华忠当时要求见见我。然后，鞍钢就召开领导班子会议，宣布中央的决定。当天下午开大会宣布，我作了简单的表态，宣布29日开始调整。

鞍钢的地位曾经举足轻重，然而确立社会主义市场经济体制后，国有企业转轨之痛，在鞍钢身上有了更为突出的体现。初到鞍钢时，企业已呈衰世之相，将萎之华，惨于槁木，面临的严峻形势大大出乎我的意料：设备陈旧老化，已经有50年历史的高炉经常被“开膛破

肚”，多次维修；合同严重不足，产销率仅为80%；陷入三角债泥潭，回款率只有65%，人欠我138亿，我欠人86亿；资金断流，已拖欠职工3个月工资，两座高炉因没钱买煤而停了下来，眼下就靠党员集资7000万元勉强维持生产……在这种情况下，我竟然选择去收拾鞍钢这个烂摊子，很多人难以理解，更有人直言：“刘玠是跳到火坑里去了！”其实，我当时想法很简单，觉得在武钢打拼了20多年，到鞍钢去，不管是搞生产经营还是搞技术，心里都有一点儿底，至少能够发挥我的作用。

观念转变最痛苦

形势逼人，鞍钢不动“大手术”，真的要“完蛋”。但改造一家老企业远比创立一家新企业要难得多，正如把一件不合身的旧衣服改成合身的衣服，比做一件新衣服更难。冰冻三尺非一日之寒。鞍钢长期计划经济条件下形成的重数量而不重质量、重计划而不重市场等思想观念，根深蒂固，积重难返。具体来讲，一是长期形成的优越意识，看不到差距与问题。计划经济下，作为“共和国的长子”、屡创新中国钢铁工业第一的鞍钢，枕着昔日成绩，总觉得自己产品是最好的，自谓“钢老大”。而且，长期“皇帝女儿不愁嫁”，产品由国家包销，鞍钢人有的是甲方的“霸气”和“豪气”，缺少服务客户的“乙方意识”。在“客户就是上帝”的市场经济下，鞍钢人一时转不过弯来，说：“客户是上帝，那我们是什么？”二是长期形成的依赖意识，总以为鞍钢是国家的功臣，有问题国家会救，不愿下狠手也不敢下狠手整治管理的混乱。当时鞍钢吃“大锅饭”，人浮于事，管理松散，责任不明，真是“一个人干，两个人看，三个人在捣乱”。三是长期形成的计划意识，在市场经济条件下，仍然沿用计划经济的机制来运作，价格不随行就市，市场上的钢材价格已经猛跌了，鞍钢的钢材价格却居高不下，卖不出去就赊销，不给钱先拿货。因此，1994年的销售收入账面上是197亿元，回款却只有70多亿，资金陷于断流。

很明显，转变观念成为鞍钢改革绕不开、跳不过的关键问题。于是，我们对症开了三剂“猛药”，作为改革的突破口。

首先，消除鞍钢人“钢老大”霸气，树立质量意识和服务意识。我们从现实“痛处”入手。一汽原来是鞍钢的老客户，可后来鞍钢被一汽“抛弃”了。1995年夏，我让鞍钢宣传部派人去长春一汽，任务只有一个：搞清楚一汽为什么不买我们的钢材。一汽一位老工人把鞍钢的板材和其他厂家的板材放在一起，说：“你们自己看，你们的钢板有毛刺，家雀都不敢落，怕扎脚啊！”趁热打铁，围绕这件事，我们在鞍钢展开了一场“客户就是上帝”的大讨论。通过讨论让大家明白：市场经济的原则就是，“老大”永远是用户，用户永远是对的！

其次，对混乱管理“下狠手”，严格财务核算，严格管理。针对1994年以前一度强调权力下放所造成的资金外流严重现象，我们对各厂矿、二级公司、大大小小几十个度假村和银行的2000多个账号进行了清理整顿，实施了资金、财务、供销管理体制的系统改革。在治理生产混乱上，更不容情。一次，厂区门卫擅自离岗，让我给撞上了，我当即勒令他下岗。一次，接货的客户反映在一块钢板上发现了脚印。我强调不能藏着掖着，必须一查到底，责任到人，结果一个车间主任被免职。有一次，我走到铁路道口，看到总是红灯，半天不变绿，上去一看，原来信号工人两把椅子一并，在那里睡大觉。后来我们把这个单位的党委书记、经理全部免掉。做这些事，我心里也觉得很难受，但不这么做，更大的利益要受到影响，更大的方向要受到干扰，更大的决策你下不了手，即使很痛苦也得做下去。这几件事在鞍钢掀起了巨大波澜，大家再也不敢置制度于不顾，玩忽职守，工作纪律和精神面貌焕然一新。

再次，对赊账说“不”，硬性规定不给钱不发货。当时鞍钢只有这样才能正常运转，否则白给了东西，还得装孙子到处讨钱。这一下，销售部门急眼了，说不赊账卖不动，拿不到合同。我说，只有质量不好的产品，没有市场上卖不掉的

产品，坚决顶了回去，要求销售部门必须做到两个保证——保证拿到合同、保证不赊账，但 unlimited 销售价格，让市场来定价，可以一直降到有人要为止，亏不亏损另当别论。合同拿回来了，再找价格低的原因，弄清楚是质量不好、市场不对路，还是其他原因，进一步解决问题。

转变观念所遇到的阻力，工作中的艰难程度，真是一言难尽。大的小的，轻的重的，每一次都要经过新旧思想的激烈碰撞。比如，为了美化厂区环境，我们拆除一些旧房子搞绿化，好多老工人骂我是败家子！当然，有些职工的观念一时转不过来，这不能全怨他们，这是长期的计划经济造成的。

一年多时间后，通过新“官”上任的“三把火”，鞍钢扭转了局面，初步实现了生产正常化。吴邦国委员长曾说：“1993年我到过鞍钢，当时的炼钢厂乌烟瘴气，至今记忆犹新。想不到那么难办的事情，你们在一年零九个月的时间就办到了。”

体制改革是攻坚战

在转变观念的同时，我们努力推进配套的体制改革。当时，鞍钢真是太大了，号称50万人，其中全民所有制职工19.2万人、集体所有制职工18.5万人，还有全民所有制和集体所有制离退休职工12万人；既有全民企业，也有安置返城知青和职工子女就业的集体企业，离退休职工还搞了“老有所为”公司，办了一大批第三产业实体，所有亏损单位靠吃补贴过日子。另外，鞍钢还是一个“大而全”的小社会，有十几个医疗单位、十几所中小学、80多个度假村等等，社会负担十分沉重。人家说鞍钢除了没有检察院和法院外啥都有，我们的一个偏远矿山连殡仪馆都有。这种“大”说明了什么？说明产权不清、权责不明、企业办社会负担沉重、劳动生产率低。50万人同吃800万吨钢铁饭，人均产钢只相当于世界先进水平的1/50。这种现状不改变，在激烈的市场竞争中，不用说被先进企业打败，自己也非把自己拖垮不可。所以说，不改革就没

有出路，鞍钢改革是被逼出来的。

鞍钢怎样改革？就是按照中央提出的建立现代企业制度“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六字方针的要求，精干主体、分离辅助、减员增效、转机建制。核心问题就是主业精干，辅业分灶吃饭，独立核算，把责任说清楚。我知道难以一步到位，步骤上分两步走，第一步“划小核算单位”，分灶吃饭；第二步“主辅分离”，精干主体。

划小核算单位，是从弓长岭矿山公司和鞍钢矿山公司开始的。到两个矿山公司时，一测算把我吓了一跳，1万多人的弓长岭矿山公司，一年亏损竟达4.5亿元，鞍钢矿山公司一年亏损3.9亿元，而且矿石价格大大高于进口矿石价格。当天晚上我觉都没睡好，第二天早早就找到弓长岭矿山公司经理，问他一年发工资要多少钱，他说一年工资1.06亿元。从经济角度讲，把两个矿山公司停下来，工资照发，白吃白喝，也就花两三个亿，还能省五六个亿，然后买进口矿石都划算。但不能这么做，保持几万职工队伍稳定可是大事。传统的计划体制只要生产局面，不要生产效率，是造成这种情况的根源，所以必须从体制上解决问题。从1995年第二季度起，我们就要求两个矿山公司独立核算，工资和效益挂钩，按市场化运作，三年扭亏。并公开承诺：如果完成了目标，公司领导将被授予劳模称号，晋升两级工资。当时我们班子讨论的时候，大家认为任务不可能完成。但实践证明，改革的效果非常好，不仅提前实现了扭亏目标，而且在矿石价格大幅度降低的情况下，仍有效益。

划小核算单位走出了体制机制改革的第一步，但很快就出现了新的问题：经济效益好了，职工普遍都要求涨工资，这既让公司承担不起，也不能调动生产积极性。而且随着鞍钢技术改造、产品质量提高，

感觉高水平的人才留不住了。比如，现在南京钢厂的总工程师，就是从鞍钢跳槽的。因此，我们领导班子讨论的时候，就提出要按照贡献和水平涨工资，但这一点在鞍钢实行起来却很困难。比如，炊事员就会说：“我不供你们饭吃，你们能正常上班吗？”离退休职工也不干了，认为：“我们创造下来的天下，你们现在涨工资，我们的功劳到哪去了？”形势逼着我们进一步改革，关键就是“主辅分离”。但如何划分“主”和“辅”是个难题，阻力非常大，大家都不傻，谁也不愿意划到辅业。

改革工作渐进展开。从1995年开始，在清产核资、界定产权的基础上，我们将35个厂矿中的74个集体所有制企业与主厂分离。国企改革最困难的是富余人员安置，在这个问题上必须慎之又慎，为此鞍钢成立了实业发展总公司，建立了分流和安置富余人员基地，将60个第三产业、老年实业等经济实体划归其统一管理，并大力发展非钢产业，安置分流人员。后来，我们又进一步将钢铁主业所属的设备检修、生活后勤服务系统纳入新组建的设备检修协力中心和后勤协力中心管理。

截至2005年底，辅业部分累计减亏增效近200亿元，实际上就是分灶吃饭和不分灶吃饭效益差200个亿，可见分灶吃饭带来的效果。鞍钢主业人员从10.57万人减少到2.48万人，人均



1999年8月14日，中共中央总书记江泽民视察鞍钢第二炼钢厂，前排左一为刘玠

钢产量由77吨/年增加到828吨/年,达到国内先进水平,促使整个鞍钢效益得到极大提高,不仅主业职工获得更好的待遇,反过来也有更大的财力去支持辅业,全体职工得益。

在精干主体的同时,我们狠抓基础管理,通过“三项制度”(分配制度、劳动制度、干部制度)的改革来调动全体员工的积极性和创造性。干部制度改革,着力创建能上能下的竞争赛马机制,看每个人能够在岗位上创造怎样的业绩,每年拿出10%实行末位淘汰;劳动制度改革,强调员工公开选拔,竞争上岗;分配制度改革,对不同人员实行不同分配制度,有岗薪制,有年薪制,有效益工资制,有期权制。

下岗分流是“烫手山芋”

鞍钢当时面临的主要困难,人多是一大方面。下岗分流是企业脱困的必由之路,但也是个“烫手山芋”,弄不好要出大乱子。就像一艘大船超载要沉了,必须有一部分人下海,会游泳的自己先跳下去,或者愿意作出牺牲的人跳下去,船才会不沉,否则谁都别想活。谁作出牺牲呢?这是很残酷的。

先不说下岗,就是分流也很棘手。在独立核算、自负盈亏的改革中,鞍钢行政处的小车队划开以后,三年核算都亏损,工资涨不上去,我们只好把它划归鞍钢商贸集团。结果职工不干了,说:“我们生是鞍钢的人,死是鞍钢的鬼,怎能划到鞍钢商贸去呢?”为此,职工不仅不断上访,还从早到晚把我家围了半年。我同他们对话四次,说鞍钢商贸是鞍钢90%控股的,实际上还是鞍钢的,但就是讲不通。我只好和他们“打游击”、“躲猫猫”。后来我仔细思考后觉得,改革是为了大家的利益,我和他们不应该是对立的。当时刚好到了“五一”节放假期间,我就主动到工人人家去做工作。我记得去了一位苗姓领头工人家里,我问他到底是什么情况,为什么会这样。他很感动,说从来没有鞍钢的老总到他家看过,保证以后绝对不带头去闹了。我们也作出承诺,保证他们的劳动关系还在鞍钢;同时,又出

钱给车队添置了几台新车,让他们能够更好地开拓市场,这样问题总算得以解决。现在这个车队积极参与运输市场招标,货源充足,职工队伍也很稳定,他们才渐渐理解了当初的政策。

1998年,朱镕基同志在东北四省区党政负责人座谈会上强调:三年摆脱困境,除了制止重复建设和盲目建设外,减员是一个主要途径。为了减员,当时我们提倡“居家休息”,就是鼓励届满30年工龄和50岁的人,离岗过居家生活。当时给的政策是退休工资不变,补助照发,还适当给一点补贴。在这种情况下,有部分满足条件的工人要求“居家休息”。有些不具备条件的,也想设法“居家休息”,鞍钢一下子减了约2万人(当然也要承认,在具体操作过程中有执行不当的问题,比如说有些吊儿郎当的,就被某些部门领导动员回家,也有领导说“你们今年不走明年也得走”的强硬话语,还存在极少数该走又未走的情况)。但后来形势大变,通过下岗分流、改革改造等多种措施,鞍钢效益上来了,工资提高了,年平均工资大概由8000余元涨到3万多元。这时,已“居家休息”的职工不干了,觉得被骗了,要求重新返岗,不给安排就上街游行,游行队伍最多的时候达到三四千人。

当时李克强同志担任辽宁省委书记,他亲自给我打了三次电话过问此事,要我们切实妥善解决这一问题。我理直气壮地说:“我没有错啊,开始是群众要求退休回家,现在要求上岗,岗位都已经给别人了,哪有岗位啊!本来两个人干的活,现在一个人比两个人还干得好。”现在想来,当时我想得过于简单,“居家职工”对鞍钢的改革和发展作出了贡献,承担了改革的阵痛,为大局作出了牺牲,应该设身处地理解他们的心情,照顾他们的利益。

后来,为了平息事态,鞍钢适当提高了退休人员的待遇和“居家职工”的补贴,对外招工时也优先考虑“居家职工”,这样才逐渐把“居家职工”稳定下来。当时,我觉得工人“居家休息”,工资不减还给适当补助,已经很不错了。今天回过头来想,当时工资还很低,而鞍钢的经济效益已明显好转,再多增加一点“居

家职工”的补贴，是有这个能力的，未尝不可。

下岗分流是痛苦的，具体的操作今天看来也有可检讨之处，但总的来说，是大势所趋，是迫不得已而为之，我个人没有私心，对职工的利益能关心照顾的，也都尽力做到。但在我到鞍钢后的前三次职工代表民主评议时，职工代表对我却提出不少意见。2000年末，鞍钢第四届职工代表大会的民主评议前，工会主席闻宝满作了即席发言，请求职工们能给我一个公正的评价，他特别提到：“刘玠作为总经理就更不容易了。几乎所有的骂名最后都由他一个人担着。就说我闻宝满，你们都说我关心职工利益，每年给我的票数最多。可你们知不知道，我给职工办的好事，哪样不经过刘玠点头？我给职工花的钱，哪笔不是刘玠批的？好人让我做了，有些不明底里的人却骂刘玠，说他不关心职工生活，这公平吗？”闻宝满话毕，会场静默了一会儿，接着就爆出了掌声。坐在前排的几个女同志竟低头抹眼泪。闻宝满的这一举动，我没有想到，估计全体代表也没有想到。最终，这次评议我得票第一。我感到很欣慰，自己的真诚、敬业最终还是赢得了人心。

党委和政府改革中的作用无可替代

除了“人到哪里去”之外，“钱从哪里来”也是个棘手问题。当时鞍钢资金短缺到了难以想象的程度，拥有偌大资产的鞍钢，在1994年底我上任时不得不规定：5万元以上的支出，就得由总经理一支笔审批！

面对资金的困境，党和政府给了巨大的支持。一是政策性贷款。政府指示银行给我们贷款，以解燃眉之急。当时中国工商银行给我们贷了一二十个亿。虽然全部要按照正常贷款利息支付，但当时能给你贷款就不错了。二是“债转股”。国家给了我们政策，把银行的债务转成银行的股份63.6个亿。时隔两年我们又把银行股份买了回来，因为利润上来了，我们宁愿付利息，也不愿意给红利。三是上市融资。我们多次给国

务院打报告，我还直接找过朱镕基（时任国务院副总理）汇报，请求国家给鞍钢注入资本金。我们的理由很充分，国家只给了鞍钢52.8亿资本金，而鞍钢上缴了700多个亿。朱镕基对此十分重视，在报告上两次批示，第一次批示是：“鞍钢资本金注入的问题需要统筹良策，予以研究。”我们看了很受鼓舞。没多久又第二次批示：“鞍钢资本金注入问题，看来国家计委、财政部难以通过。唯一的途径是发行股票，到香港上市。”

朱镕基的批示意味着政府财政直接给予支持不可能了，鞍钢只能走上市融资这条路。但当时鞍钢还是亏损局面，整体上市完全不可能。我们只好把鞍钢比较优良的资产包装起来实现部分上市。由于资产质量不太高，我们把富余人员、社会负担等全部留给母公司，让上市公司轻装上阵。后来我又去找朱镕基，他又同意国内发行3亿A股，香港H股是8.9亿。当时，宝钢和武钢上市都没有成功，就我们获得成功。鞍钢新轧钢股份也成为香港回归后第一家上市企业。其实，我们也面临着失败的危险，最后还剩下1/3的股票卖不出去。1997年8月，正逢朱镕基同志视察鞍钢，刘淇部长等也来了。我们既向辽宁省委书记闻世震报告，希望辽宁省支持一把，也向刘淇报告，希望冶金部支持一把。最后，是光大证券公司给予了支持，把我们剩余的股票全部买去了。这样我们才发行成功，一共筹集了约26亿资金。26亿现在不算什么，但当时就是这26亿挽救了鞍钢。鞍钢是拿着这笔钱进行技术改造，完成“九五”规划的。

国家对鞍钢改革的支持，最重要的还是体现在政策上。我有一个深刻体会，凡是有国家政策支持的，改革会比较顺利。当时下岗分流动作那么大，上访和游行的压力那么大，我为什么能顶得住？就是因为国家在这方面有明确政策。“因为结构调整、利益调整，肯定有些人好处多一些，有些人可能会吃点亏，这也是正常的”，“这不是哪个人要这样做，不这样做鞍钢就不能发展”。反之，如果没有国家政策支持，鞍钢自己搞一个东西，往往会碰得头破血流，职工不买账。甚至给职工加工资都会出毛

病，退休在家的工人会质问：“中央政策依据在哪儿，凭什么加这么多钱？”后来我们得出一个教训，国家政策有的，严格执行，绝不漏掉。国家政策没有的，暂时缓一缓再说。

除了中央和国务院领导以及相关部委的支持，辽宁省、鞍山市的支持帮助和协调也很重要。毕竟，鞍钢是在辽宁和鞍山的管辖范围，不能离开地方而自我孤立。省、市委和政府的支持和帮助是多方面的，比如说鞍钢的养老保险进入省统筹，医疗保险、失业保险都由保险公司承接。鞍钢剥离社会功能的时候，公安系统交给了地方，一些学校、医院放到了地方。一些商贸公司也给了地方。总的来说，处理这些问题的时候，鞍钢和地方政府合作比较顺利，关系比较和谐。

当然，实事求是地讲，在中央、地方和企业之间，也有分歧、矛盾，造成一些问题久拖不决。鞍钢的大集体企业就是一例。在我们看来，鞍钢办大集体企业，是典型的企业办社会，是承担了社会责任，现在要建立现代企业制度，本身就要下岗分流，就不能再承担这么大的责任了，需要中央、地方政府给予重大支持。但中央、地方政府觉得历史上就是你负责的，这是你的使命。各方对于社会责任的理解有差别，解决大集体企业的问题就困难重重。



1997年7月18日，中共中央政治局常委、国务院总理朱镕基视察鞍钢齐大山铁矿。前排右二为刘玠

打铁还得自身硬

俗话说得好，打铁还得自身硬，身正不怕影子斜。鞍钢的改革触动了那么多人的利益，成千上万双眼睛紧盯着我。如果我个人作风不正派，有私心或者贪赃枉法，不仅改革不可能成功，说不准自己也搭进去了。而且，鞍山的政治生态、环境复杂，这让我更为谨慎。我任职鞍钢总经理不到一个星期，就有人拎着一旅行袋现金到我房间，说刘总您刚来鞍钢需要钱，把钱放下就准备走。我说对不起，请把东西拿走，如果不拿走，我马上上交。此后不久，政府一个部门的领导对我说这个人是好同志，必须推荐一下。我心想：“好个屁，给我拿来一袋钱。”后来不出所料，这个人被判了无期徒刑。

我的家庭为我的工作付出了很大的牺牲。上任之初，为了照顾读书的女儿和老母亲，我把爱人留在武汉，子身一人到鞍钢。但流言和攻讦从一开始就包围了我，且极富想象力。有人说我是已故国家领导人某某的儿子，携巨额贷款到鞍钢“烧钱”。有人说我到鞍钢不过是混个名头、镀镀金，依据就是我连老婆孩子都没带去。后来，鞍钢党委书记吴溪淳找到我，说孩子读书没办法，但应该把爱人调来。我理解

他的好意，说那就调来吧。我爱人那时还年轻，又是高级工程师，其实安排个岗位没什么问题。但为了避嫌，为了堵人家的嘴，我让她提前退休，在鞍钢那栋老楼里一窝就是10年。我也告诫孩子们：“老爸在鞍钢当老总，你们不要跟这块沾边。只要你们沾边，即使是合法的也说不清楚，我也难以解释。”所以，我的孩子们都没有到鞍山做过生意。

我也严格要求自己。有次我家热水器坏了，我打电话给设计院院长李龙珍，问能不能

在他们院里澡堂洗个澡。李龙珍笑话我：“那么大一个老总，鞍山没有你洗澡的地方？你家下面就是高档桑拿。”我只有苦笑，那种地方我不能去啊。

即便如此，上访、告状、检举我的几乎没有停过。比如，虽然我最讨厌吃吃喝喝，搞应酬，但作为鞍钢老总，我得和地方有关部门搞好关系，必须参加一些宴请，结果马上有人就说我就知道吃吃喝喝。有一次有人写检举信给上级，说我装修房子花了70万。上级让有关部门一调查，证明我住的是公房，只让公司房产部门简单维修了一下，无非是补补地板，因为地板还是过去日本人弄的，很多地方都塌陷了；将脱落的墙壁重新粉刷；院子里安了个防盗门。最多也就花了一两万块钱。

后来，国家审计署在鞍钢查了14个月，查了70%的账目，没有查到一笔由我亲手做的生意。实话说，如果我要做生意，1吨钢赚10块钱，1万吨钢就是10万，但从小受到的教育和党组织的多年教导告诉我不能那样，而且没必要，我和家庭作出那么大的牺牲，太不值得。如果图那点经济利益，我大可跳槽去私企挣大钱。

今天回想起来，虽然我在鞍钢改革的阻力和压力很大，还经常被误解，甚至被流言蜚语包围，但的确是我人生中最有意义、最有价值的一段，青年时代的梦想大都在鞍钢一一实现了，包括建立中国自己的热轧钢厂等。有人问我，你在鞍钢图什么？这大概就是我所图的，也是我能在鞍钢“安营扎寨”打硬仗的内在动力。

国企没有借口搞不好

2007年初，我从鞍钢领导岗位上退了下来。当时，鞍钢势头非常好，在世界主要钢铁企业国际竞争力排名中居第8位，在国内同业中仅次于宝钢。如果再给我几年时间，我完全有信心让鞍钢超过宝钢。因此，我曾经请求中央再给我一点时间，但中央说从全局出发，没有同意。

从1994年底到2007年初，我在鞍钢工作了12年有余。看上去时间很长，但很愉快，好像一

下子就过来了。一年有一年的成就，不断有成就感，人乐在其中。这一期间，鞍钢的改革改造比较成功，基本上摆脱了破产困境，重新崛起。鞍钢经济效益提高了30多倍，消化了142亿不良资产，积累了510亿净资产。2006年鞍钢职工收入是1994年的3.8倍。鞍钢全部装备旧貌换新颜。对此，从鞍钢职工到社会各界都比较认可。鞍钢职工在网上评价：刘玠让鞍钢人感受到了痛，但回头看那是给鞍钢“刮骨疗伤”，最终痊愈后的鞍钢振作起来了！2006年，曾培炎副总理作出重要批示：“鞍钢成功地走出了一条改革改造以及自主创新之路。希望在我国钢铁工业由大到强转变的进程中继续发挥好国有大型企业的主导作用。”

鞍钢的发展浓缩了我国钢铁工业的历史。回望我在鞍钢工作的12年，正好是国企脱困转型、建立现代企业制度的关键时期，有一些经验是有普遍意义的，对国企改革有参考价值。具体来讲，有以下几点：

一是领导班子配备很重要。改革遇到那么大的阻力，内部不团结是不行的，尤其是书记和经理要搞好配合。经理搞改革、搞市场、搞改造，往往都要严格纪律，打破利益格局，唱的是“黑脸”。这时候，书记就要能出面做工作，稳定人心，搞好协调，唱的是“红脸”。我作为党委副书记、总经理，没有党委书记和班子其他成员的支持，如果处处掣肘，那改革就无从谈起。鞍钢改革最困难的时候，我和吴溪淳书记配合非常好，认识很合拍，讨论问题不一致的时候几乎没有。他很明确自身的职责和作用，生产经营积极参与，技术改造积极支持，思想政治工作做得很到位。而且，作为一个德高望重的副部长、“老鞍钢”，他有很高的威信，能压得住阵脚，确实起了稳定人心的作用。

在领导班子配备中，一把手的能力和水平十分关键。在鞍钢的12年里，凡是在战略层面上我认准的事，一贯都很坚定。因此，有人评价说我在鞍钢很强势。实践证明，鞍钢当时的改革、改造，在大方向上跟中央合拍，和企业实际情况契合，取得了成功。我为什么能有这种担当和魄力，敢于拍板定调子？这与我一步

一步从基层逐步锻炼上来，在技术岗位和管理岗位都历经磨砺，积累了丰富的经验，具备独当一面的能力密切相关。我觉得一把手既要有一定的专业知识，也要有相应的组织能力、社会活动能力，具备丰富的管理经验，还要敢于承担责任与风险，没有这些，遇到突发问题、关键问题就难以招架，稳不住阵脚。

当然，话又要说回来，鞍钢改革与脱困的成功，绝不是我一个人的成绩，这是集体智慧的结晶，是鞍钢全体职工努力的结果。有人说鞍钢当时“没有刘玠也不行”，我说没有班子其他同志也不行，没有鞍钢这支队伍更不行。

二是找准企业的位置很重要。企业要在在大环境里找自己的小环境。如果大环境和自己的小环境不适应，就会碰得头破血流。大环境是社会主义市场经济，不是计划经济，你就要适应社会主义市场经济条件，转变观念，进行体制机制改革。当时中央提出的十六字方针“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”，对鞍钢的改革具有很重要的指导意义。1994年，武钢的改革已经有了很大的进展，对鞍钢的改革有直接的借鉴意义，也让我有了些底气。

三是内行管理有优势。外行管理好，还是内行管理好，这是常常引起争论的话题。有人说外行可以管好企业，科学家只能搞研究，搞不好管理。对此，我不赞同，特别是中国的企业不是这样。鞍钢的成功，除了体制机制的改革外，最重要的就是技术改造的成功。技术改造我是内行，同时我又是领导者，又能促使我利用自己的技术优势，更好地实现技术改造。因为我更能理解技术人员的心态，为他们创造条件，给他们搭建一个充分发展的舞台。反过来说，我假如不具有丰富的管理经验，可能也做不出“平炉改转炉”和用别人1/2的投资来建“1780热连轧工程”的技术改造决策，让鞍钢形成自我造血能力，获得巨大经济效益。在此仅举一个例子，即“1780热连轧工程”。当时大家说：“××公司引进热轧线花了90亿，就算你刘玠能压价，少说也得80亿，这是国际市场的最低价了。”我认为80亿收回成本就得七八年，鞍钢等不上七八年怕就死

了。我说准备用40亿拿下来，但谁都不相信这是真的，以为我在说疯话或者是过于幽默呢！但我确实做到了！我这个院士拿手的就是热连轧技术，鞍钢的引进是“点菜”吃饭，主要核心设备从国外引进，其他配套设备自己制造，结果只花了43个亿。“1780工程”可谓“生逢其时”，一投产，钢材价格就一路上扬，一天的利润就是一千万。有人嫌“希望工程”的叫法太含蓄，就干脆叫它印钞机。

四是企业发展兼顾到职工的利益很重要。对我来讲，这既是一个经验，也是一个教训，永远铭记在心。职工是生产经营的主要群体，也是社会的劳动者，兼顾到了他们利益，调动了他们的积极性，事情就成功了一半。而在当时国企改革的特殊时期，为了减轻企业的负担和企业的长远发展，让一部分工人下岗分流，利益受损，为大局作出牺牲，这是无奈之举。对此，确实需要极为慎重，不能只看到负担，光从经济效益角度看问题，必须照顾到工人利益，考虑社会的承受能力和稳定，不能向社会一推了之。职工一时想不通，要多理解，多给予照顾。虽然改革触动了很多人的利益，我在照顾职工利益方面也有考虑不周的地方，但我离开鞍钢之后，鞍钢许多职工还给予我很高评价、惦念我，这对我是一种安慰，是一种鼓励，更是一种人生的温暖。

最后我要说的是，国企没有借口搞不好。鞍钢是计划经济体制下最典型的大型国有企业，几乎所有国有企业的困难，鞍钢都存在，甚至比其他国有企业更艰难、更突出。在冗员多、设备老、机制死等不利因素压得鞍钢喘不过气的情况下，鞍钢人“突围”成功，取得骄人的成就，说明国有企业一定能在改革中搞好。那些对搞好国有企业持悲观态度的人，认为国有企业在改革中没有希望的思想是错误的。有记者甚至说：“如果连‘老掉牙’的鞍钢都能励精图治走出困境，都能在重围中焕发活力，那么其他国企又有什么理由怨天尤人？又有什么理由就此沉沦？！”这话虽然有点儿绝对和夸张，但我认为是有一定道理的。（责任编辑 汪文庆 文世芳）