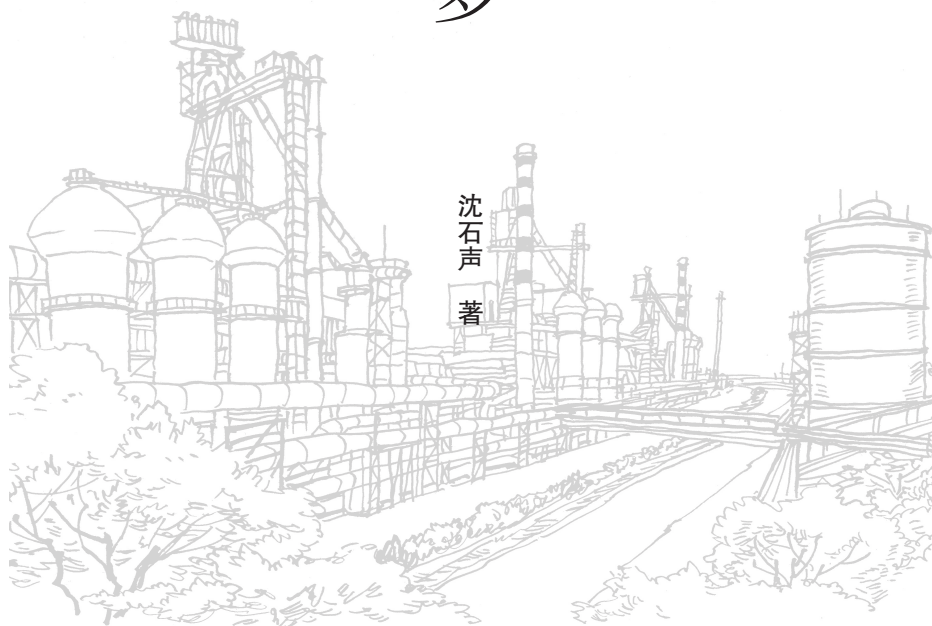


# 沈文荣的钢铁梦

沈石声  
著



人民日报出版社



■ 沙钢集团董事局主席沈文荣



■ 海阔天空的沙钢集团



# 目录

5		序
9		第一章 中国最大的钢铁生产基地
17		第二章 不速之客
29		第三章 庞家桥堍
37		第四章 “四不像工厂”中的锤炼
47		第五章 “第一桶金”

57	第六章
	第三次革命的样板
75	第七章
	亚洲第一炉
93	第八章
	结识朴泰俊
109	第九章
	海绵与计算机
127	第十章
	再创一个新沙钢
143	第十一章
	世纪大搬迁
165	第十二章
	“中共十六大上的首富”
183	第十三章
	无情未必真豪杰

199		第十四章 摘取皇冠上的明珠
215		第十五章 沃土与园丁
227		第十六章 “沙钢之路”的思考
257		后 记

## 序

袁益俊

看了《沈文荣的钢铁梦》的书稿,使我回忆起 20 世纪 80 年代,我结识沈文荣的亲切场面,那时我在南京钢铁厂工作。沈文荣带领的沙钢,开始还只是年产几万吨的小电炉钢厂,淹没在当时众多的地方小钢厂中,并不起眼。80 年代中期开始,他们打了一个漂亮的战役:专攻热轧窗框钢,占领了全国 70% 的市场份额。接着,他们又打了一个更响亮的战役:在国内首家引进成功短流程项目,即 75 吨电炉连铸连轧生产线,被时任冶金部副部长周传典称誉为我国冶金工业第三次革命的样板。沙钢与沈文荣的名声扬遍大江南北。1996 年 8 月 29 日,沙钢与南钢同时被省政府批准为江苏省大型企业集团。我耳闻目睹,见证了沙钢初期的快速发展,感受了沈文荣的坚强与智慧。

以后,我到南京市政府、江苏省人大常委会,以及民建江苏省委、民建中央工作。直至新世纪以后,我到全国工商联工作时,沙钢也转制为民营企业,我



与沈文荣又恢复并加强了联系。而在 2006 年他被选为全国工商联冶金业商会会长后,我们的联系更密切了。2004 年 10 月,我再次到沙钢考察参观,沙钢已经奇迹般地成了近千万吨级的大型钢铁联合企业,使我这个学习钢铁专业、出生于钢铁工厂的“钢铁人”,深为钦佩。

《沈文荣的钢铁梦》将沙钢的发展、沈文荣的传奇,阐述得真实而详细。其中,给我感悟最深的是“草根工业”的顽强生命力、“草根企业家”的开拓与睿智。“草根工业”即民营企业,之所以有顽强的生命力,是因为“草根企业家”们的自强和善谋。我国大批优秀“草根企业家”的涌现,是由于计划经济为主时的体制环境逼迫锤炼出来的,也是改革开放春风沐浴培养出来的。

改革开放初期,由于计划经济思想的影响,国家的资源配置偏重于国有企业,当时的乡镇企业乃至地方大集体企业,只能在刚刚开启的有限市场中觅食吃,真是步履艰辛。好比人们常说的“上帝关掉一扇门,又会打开一扇窗”,这些“草根企业家”便努力地寻找那扇打开的窗,奋力地跃到窗外那广阔的新天地中,沈文荣就是这群“草根企业家”中的领跑者。

在资金、政策、原材料供应、产品销售等诸多困难面前,沈文荣没有怨天尤人,而是勤奋学习,苦练自身,奋力开拓,再接再厉,第一个跃到窗外,第一个在新天地中攻坚克难,获得累累硕果。他从改革开放初期刚刚开启的市场经济“窗缝”中奋力挤出,到改革开放度越来越大时,他已经在市场经济的海洋中游刃有余了。从这个角度看,民营企业与市场经济贴得最紧,得益最多。从这个角度也可领悟到,民营企业早期受到的“不平等待遇”,其实也是最早得到市场的锤炼而“因祸得福”。沈文荣和沙钢就是个生动的例证。

沙钢能在众多的“草根企业”中走在前列,并进入世界钢铁行业第一方阵,还有一个重要的原因,就是沈文荣在领悟了市场经济的真谛之后,走了一

条科技创新的正确之路。科技创新可以创出诸如 IT、生物工程等新的科技含量高的产业,也可以使诸如钢铁等传统产业焕发新的活力。在国际钢铁工业发展中起点较晚、水平落后的中国钢铁工业,只有走“引进—消化吸收—改造创新”之路,才能有效而快速地赶上世界先进水平。沈文荣就是走了这条行之有效的科技创新之路,才创造出沙钢奇迹。

在党中央的正确领导下,在改革开放大政方针的深入推行中,民营经济由小到大、由弱到强。作为社会主义市场经济的重要组成部分和我国经济社会发展的重要基础,民营经济发挥着越来越重要的作用,成为推动国民经济社会发展的重要引擎。沙钢对经济社会的巨大贡献,就是一个很好的例子。

民营经济的快速发展,得益于党的改革开放政策,同时民营企业家的努力是其中的关键因素。沈文荣四十年如一日地艰苦奋斗,开拓奋进,是他们的典型和榜样。优秀民营企业家的诞生成长,也是改革开放的一个重要成果。沈文荣及广大优秀民营企业家所拥有的宝贵精神财富“无私心的奉献精神,无止境的好学上进,无畏惧的开拓前进,无隔阂的干群关系”,是应该为我们所推崇和发扬的。只有这样,才能使民营经济发展得更稳健,做出的贡献更大。这种精神财富,也是我们今天深入贯彻党的十八大精神过程中,早日实现中国梦、强国梦的奋斗中,所需要借鉴和学习的。因而我们今天总结沙钢经验,弘扬沙钢精神,是有着时代和现实意义的。

当前,改革已进入了攻坚阶段,科技创新也到了新的更高层次,我国的经济发展,尤其是制造业主力军的钢铁工业,面临严峻的形势和挑战,这些沈文荣已经有了充分的认识和考虑,一定会进一步攻坚克难,继续奋进。在《沈文荣的钢铁梦》出版之时,在沙钢诞生四十周年之际,我谨祝沈文荣和沙钢更上

一层楼,为实现中华民族伟大复兴的“中国梦”再创辉煌!

2015年8月于北京

(作者为第十届、十一届全国政协副主席,全国工商联名誉主席)

# 第一章

中国最大的钢铁生产基地

2005年12月31日,江苏沙钢集团有限公司生产统计部门的计算机荧屏上,明确无误地显示出:全年钢产量超过了千万吨,达到1045.95万吨,厂区内立即一片欢腾,壮丽的扬子江畔升起了灿烂绚丽的礼花。

这个数字使得所有年长的人联想起一个令人难以忘怀的数字:近半个世纪前的1958年全国钢产量1072万吨。

这一年的8月17日至30日,中国共产党在北戴河召开了政治局扩大会议,会上确定了一批工农业生产的新指标,其中最令人瞩目的是:宣布1958年要生产钢1070万吨,即比上年的钢产量翻一番。会议还通过了《关于在农村建立人民公社问题的决议》。

会后,在全国很快形成了全民炼钢和人民公社化的高潮,出现了“以粮为纲”、“以钢为纲”的两个指导性口号。在农村大放粮棉油“高产卫星”的同时,全国几千万人一齐上阵,“土洋结合”,大搞“小、土、群”。这一“以钢为纲”的群众运动把“大跃进”推向了高峰,全国人民“砸锅卖(献)铁”,提供原料,终于在年终宣布完成1072万吨钢的产量(若干年后披露,其中合格的钢只有800万吨)。这1072万吨钢的数字震撼了全国人民的心,令人难以忘却。

钢铁,这一国民经济最重要、最坚实的基础,是一个国家强盛的极其重要的指标。在资本主义工业化发展前期,钢铁、汽车、建筑房地产是国民经济的三大支柱产业。其中后两大产业也是以钢铁为基础。20世纪30年代,日本军国主义敢于侵略中国,是因为其有年产500万吨钢铁做后盾。而当时的中国钢铁年产量仅几十万吨。二战以后的欧美发达国家以及苏联的经济迅速强盛,也与他们的钢铁业的迅速发展密切相关。1958年“大跃进”中提出的“赶英超美”,赶超的标志性目标是他们的钢产量,1957年英国的钢产量为2099万吨,美国的钢产量为1.13亿吨。因此,这种急于发展、急于强盛的心情是可

以理解的。

然而,当这种心情产生的行为违背了经济发展规律时,就成为急于求成的鲁莽。1956年,我国生产资料私有制的社会主义改造基本完成,1957年,发展国民经济的第一个五年计划又胜利完成,我们国家开始进入全面建设社会主义的新时期。在这种情况下,由于对社会主义建设经验不足,对经济发展规律和中国经济基本情况认识不足,更由于中央和地方不少领导同志在胜利面前滋长了骄傲自满情绪,助长了这种急于求成的心情,夸大主观意志和主观努力的作用,没有经过认真的调查研究和试点,就在当年5月召开的八大二次会议提出的“总路线”后,轻率地发动了“大跃进运动”。其结果是带来三年严重的“自然灾害”和经济的持续停滞甚至衰退,钢年产量也多年在千万吨上下徘徊。

直到结束“文化大革命”的噩梦后,越来越多的领导同志方才知晓,实现千万吨钢的资金、设备、技术、人才、交通运输以及原辅材料等的条件是多么的庞大和复杂。即使在2000年我国钢产量达到1.272亿吨时,全国还没有一家千万吨级的钢厂,世界上达到千万吨级的大钢铁企业刚超过十家。

所以,当2005年一家民营钢铁企业,位于扬子江南岸的江苏沙钢集团,经过三十年的努力,年产量达到1045.95万吨时,这不能不说是个奇迹。1958年全国人民奋力拼搏的目标1072万吨钢,极大地震撼了国人的心,如今,这一目标在当年还不存在的这家民营企业中实现,同样震撼人心。

尤其震撼人心的是:在当今国内外千万吨级钢铁企业中,没有国家投资,没有股票上市融资,没有重点技改项目低息贷款,没有债转股优惠政策的仅沙钢一家,还因为沙钢所有的生产线均达到当今国际先进水平,产品结构中,特优钢比达到60%以上,是国内最大的优质线材生产和出口基地,2004年3月

开始投产的 650 万吨钢板项目,可生产包括汽车、船板、石油天然气管线等钢种,都是国内紧缺和进口用材,更因为创造这些实绩的沙钢人,不过 1.2 万员工(包括全部辅助人员),全员劳动生产率、人均产钢和人均利税,在国内同行业中均名列前茅,也进入国际同行业的先进行列,其中不乏多项“世界纪录”。

从 2006 年至今的十年间,沈文荣再接再厉,依靠科技创新,不断完善长短流程的科学配置,世界一流的高炉、转炉、热轧、宽厚板、冷轧、炼焦、电炉,乃至以循环经济为主要内涵的新型环保、以水运为主的物流等项目,如雨后春笋般地诞生在扬子江畔,形成 20 平方公里的钢铁新城,年产钢超过 2000 万吨,成为中国最大的钢铁生产基地,可以与世界最具竞争力的钢铁企业韩国浦项所属的光阳钢厂生产基地相媲美。该基地年产钢 2200 万吨,为目前世界上最大规模的钢铁生产基地。加上兼并重组的淮阴钢厂、安阳永兴钢厂、无锡锡兴特钢、永钢,以及山东焦化、澳大利亚的矿山等数十家企业,沙钢集团当今(2014 年实绩)的年产钢达 3533 万吨,产铁 3251 万吨,材 3389 万吨,销售额 2485 亿元,税利 79 亿元,列世界五百强第 274 位,国内仅次于宝钢。

2015 年,沙钢四十岁。

2015 年,沈文荣七十岁。

四十年中,沈文荣率领沙钢人共冶炼出钢 2 亿 8986 万吨,超过了美、日、俄等钢铁大国目前的全国年产钢量,沙钢已连续多年进入世界钢铁企业第一方阵,目前年钢产量世界排名第六位;

四十年中,沈文荣率领沙钢人共上缴国家税收 410.75 亿元,沙钢已连续七年进入世界 500 强,今年首次挺进 300 强;

四十年中,沈文荣率领的沙钢没有得到国家投资、股票上市融资以及债转股等优惠政策,前 28 年还没有银行固定资产贷款,全靠自筹资金“滚雪球”,

办成如此特大型钢铁联合企业,在世界钢铁史上绝无仅有;

四十年中,沈文荣率领沙钢人,创造了诸多钢铁业的全国纪录和世界纪录,其中吨钢产能投入成本和电炉钢吨钢耗电的世界纪录,至今仍未被打破;

.....

中国女排、中国乒乓球队、中国体操队、中国跳水队、中国羽毛球队等荣夺桂冠,刘翔、李娜能在西方国家长期霸占的田径、网球领域中,摘取男子 110 米高栏和女网大满贯的皇冠,为祖国争得光荣,受到国人的赞誉和感谢,甚至被称誉为民族英雄,这是理所当然的。

沈文荣率领沙钢人创造的世界纪录,并不逊色于体育界冠军们的纪录。他同样为国为民做出了巨大贡献,为祖国争得极大荣光,也理应得到民族英雄般的赞誉。

祖国和党没有忘掉他,四十年中,沈文荣荣获的大小荣誉数以百计。其中,荣获全国五一劳动奖章和全国劳动模范,出席过第九届全国人民代表大会,并光荣当选为中国共产党第十六届、十七届大会代表。中国企业家的所有奖项和荣誉,他几乎都得到了。

这一切化成巨大的精神动力,推动着沈文荣率领沙钢人,奋力实现他们共同的钢铁梦,为中国梦、强国梦的实现,加入了厚重的内容,献上了一颗真诚的赤子之心、一份沉甸甸的钢铁厚礼!

这位在中外钢铁同行中被视为德高望重的企业家,已担任了连续多届的中国钢铁工业协会副会长,以及连续十年的全国工商联冶金业商会会长。

沙钢的发展实践,被国际同行们誉为“传奇式的故事”。四十年如一日拼搏在企业内的沙钢董事局主席沈文荣,被誉为“传奇式人物”,像创建美国纽柯钢铁公司的爱佛逊、创建韩国浦项钢铁有限公司的朴泰俊那样的“钢铁界



的传奇式人物”。

沈文荣的钢铁传奇故事,在国内外钢铁界广为流传。

# 第二章

不速之客

这个“传奇式故事”是由《世界钢铁市场动态》(WSD)的董事长彼德·马古斯先生开始传播的。WSD是世界钢铁行业公认的权威信息分析机构,马古斯先生则是业界德高望重的权威人物。每年,WSD的调查报告按惯例均有偿发送给世界的大型钢铁企业,以及相关国家的政府主管部门。他们每年还举办两次“钢铁成功战略”的大型会议,世界主要钢铁企业和研究、咨询机构,以及有关政府主管部门均有代表参加,与会代表在千人左右。

2002年的某一天,彼德·马古斯突然来到沙钢,既无上级主管部门的通知,又没与沙钢相熟的朋友陪同。对这位不速之客,接待人员不知其“分量”的轻重,虽热情接待,却没有将此事立即报告不在厂内的沙钢总裁沈文荣。当这位接待人员拿着那张别致的不锈钢名片,请教正在厂内的高级技术顾问倪德麟先生时,这位美国钢铁协会会员的钢铁专家大吃一惊,他没想到如此显赫的马古斯先生能来到沙钢,立即吩咐:赶快通知沈文荣。

沈文荣立即赶回沙钢接待马古斯先生。这是一位年逾六旬魁梧精神的美国老头,眼镜片后闪烁着睿智的目光。他脑子里列了数百个问题和调查提纲,从发展历史到今后计划,从管理制度到经营手段,从多个环节的技经指标到全方位的财务数据,这一问就从下午三时到六时多,历时三个多小时,沈文荣没有查找任何资料,对答如流。尽管当时他对沈文荣讲的数据的准确性还不敢完全肯定,但对沙钢快速发展的事实,以及沈文荣对许多问题的看法与见解,十分欣赏。他们谈得很是投机,大有相见恨晚之意。

第二天,马古斯先生考察了工厂,又向总会计师和总工程师询问了有关财务和技术数据,一一查对,发现沈文荣脱口而出的许多数据,与两位总师提供的数据完全相符。他对倪德麟先生说:“世界上如此规模的钢厂中,没有一个老板能做到这样。”

在经过详尽全面的调查后,马古斯回到美国,对沙钢写出了详细、客观的考察报告,在这份拥有大量数据的考察报告的最后,写了如下的结论:

“在某些方面,这是世界钢铁动态访问过的给人印象最深刻的长材小钢铁厂。美丽的公司拥有的港口、高炉、强有力的电炉组合是看到的很特别的地方。

“除了某些投入成本较高外,例如电和废钢,设备给人的印象特别深刻。它在长江边的港口很大。炼钢车间、线材和小型轧机的排列给人以难忘的印象。公司的住宅设施和工厂周围的某些纪念碑非常特殊。

“公司似乎有巨大的精神支柱。产量非常高。公司以低成本建造其设备,仿佛甚至更有效地管理着这些设备。”

“那么盈利性怎么样呢?”

“也许,线材每吨价格约为 2800 元 (339 美元), EBTDA 成本约为 2100 元 (254 美元)。如果是这样的话,每吨的利润约为 700 元,相当于每吨 85 美元。”

马古斯认为这一盈利水平与世界许多地区钢铁公司的困难情况形成强烈对照。

他明确地写道:“考虑到沙钢在成长历史中的丰厚利润、强势扩张、显著文化及杰出表现,WSD 认为它是一家世界一流的公司。在中国,沙钢在一系列不可思议的私人钢厂中是一个典型。”

他对沈文荣的印象是:“总裁沈文荣勇于开拓、锐意进取,使企业不断发展壮大,目前企业的规模非常大。”“他被认为是中国近代的肯·爱佛逊。”

他用世界的钢铁企业的二十项指标,对照“沙钢”的实绩打分,平均得分 5.7 分,列当年十七家世界级钢铁企业的第十一位,其中还有两家中国大陆的钢铁企业,它们是宝钢(第二名)和鞍钢(第九位)。(见表 1、表 2)

WSD 的报告,使沙钢和沈文荣很快成为世界钢铁行业中引人注目的新

星,“传奇式的企业家”沈文荣,创造出沙钢崛起的“传奇式故事”,成了世界钢铁业关注的一个话题。

表1 WSD对沙钢在世界级最有潜质钢铁企业标准中的评分

项目	评分	评估
现金运行成本	6	高价废钢是主要成本,使公司成本不能降到很低
2000年到2002年盈利能力	8	很高
资产平衡率	4	中国的典型,负债相当于总资产50%
国家/地区中的支配能力	4	优质线材的领航者
国内市场增长率	10	中国保持着一个高增长模式
科技利用率	6	新钢厂将采用大量最近技术
获取外部资金渠道	5	中国的大多数钢铁企业能够以5%的利息买到基金
降低成本措施	6	正在整个公司内进行
下游业务	3	目前有很多
环保与安全	9	非常好,几乎看不到工厂冒烟
产能扩张	10	产能增长幅度非常大
铁矿和焦煤矿	1	都没有
退休职工负担	8	退休职工很少
原材料采购地	8	有长江的万吨货运码头紧连原材料产地
联盟、合并、收购和合资	8	包括与韩国浦项合资冷轧厂
与大买主的议价能力	2	线材方面的大买主少于板材方面的
产品质量	5	线材质量在行业中处于领先地位
熟练工人	5	对中国公司来讲生产率很高
股票市场表现	1	不是国营公司(即没有上市—编者)
周边竞争对手的影响	4	中国线材竞争激烈
平均得分	5.7	

从表1中可看出,影响沙钢平均分的两个最低分(1分)的,一个是本身难以作为的股票市场业绩,沙钢从20世纪90年代开始,就要求申报上市,一直

未获批准。二是没有自有的铁矿和焦煤矿。2003年开始,当沙钢实力许可时,即相继对国内外的相关资源进行投资,其中包括与澳大利亚、巴西等国的有关铁矿签订投资协议。

自此以后,马古斯年年到沙钢考察,沙钢已连续四年进入 WSD 的世界二十家最有潜质钢铁企业行列。这种评分使沙钢确立了在国内和国际钢铁行业中的地位,也使沈文荣和沙钢人清醒地了解自身的竞争力和不足之处、危机所在。

彼德·马古斯先生是 2001 年开始关注中国钢铁行业的。此时,中国钢年产量已连续五年超过亿吨,2000 年达到 1.27 亿吨,为世界瞩目。马古斯听了国家主管部门的介绍,看了六家大钢厂,都是国有企业。于 2001 年 6 月在美国发表了 WSD 的核心报告,题目是:《独特、不羁、势不可挡的中国钢铁工业》。

他在报告中写道:“WSD 于 2001 年一季度去中国做两周的现场考察。尽管中国钢铁形势错综复杂,但 WSD 还是发现了中国钢铁工业未来良好定位的强有力证据。中国钢铁工业所处的前景与世界许多地区钢铁公司的困难情况形成强烈对照。”

他对中国钢铁工业的独特、不羁、势不可挡,做了如下解释:

“独特:政府所有制。政府是朋友和合作伙伴。是世界上少数几个之一的政府所有制企业。”

“不羁:自由形式。成功途径多变。”

“势不可挡:低成本。为了扩建、现代化和增强效能,每年有庞大的资金支出。2001 年 4 月下旬,国家批准八十多个以上冶金/钢铁项目,给予 46 亿美元政府贴息借贷。这八十多个项目的总投资约 91 亿美元。”

马古斯在报告中所列的获得国家优惠借贷企业的名单中,全部是国有企业。所以,他认为,对中国的钢铁企业,政府是朋友和合作伙伴。这一年他给

中国大钢厂打分的结果,只有宝钢进入世界级钢铁企业行列,平均得分 7.12 分,列第七位。

第二年,也就是 2002 年,他再次来到中国时,获得了沙钢的有关资料后,立即来到这家中国最好的民营钢铁企业,这一年他还考察了宝钢、鞍钢、首钢、唐钢、邯钢,打分的结果,宝钢、鞍钢和沙钢进入世界级行列(见表 2)。沙钢是我国第二批进入这一行列的钢铁企业。他没有想到,中国还有这样一家世界级的优秀民营钢铁企业。他更没想到,他竟然在中国碰到了爱佛逊式的人物沈文荣,他欣然结识这位中国朋友,紧紧跟踪沙钢发展的步伐。

表 2 2002-2003 世界级钢铁企业排名

2003年排名	2002年排名	钢厂名称	所属国家(地区)
1	1	浦项	韩国
2	5	宝钢股份	中国
3	2	纽柯	美国
4	6	中钢	中国台湾
5	3	塔塔钢厂	印度
6	7	谢韦尔钢厂	俄罗斯
7	4	盖尔道	巴西
8	8	国家黑色冶金公司	巴西
9	--	鞍钢	中国
10	9	新日铁	日本
11	--	沙钢	中国
12	--	JFE	日本
13	11	多法斯科	加拿大
14	10	阿塞勒	欧洲
15	--	LNM	英国
16	12	蒂森克虏伯	德国
17	13	美钢联	美国

上述 WSD 排名可看出,沙钢于 2003 年首次进入世界级钢铁企业行列。这一年新增的还有鞍钢和日本的 JFE 和英国的 LNM。

从此以后,马古斯年年到沙钢考察,与沈文荣倾心交谈,仔细倾听沈文荣新的发展思路和举措,碰到的困难和解决困难的办法,以及对中国和国际钢铁形势的分析和看法。2005 年 3 月,马古斯先生考察中国钢铁工业中,又一次与沈文荣促膝长谈到深夜。沈文荣向他介绍了沙钢的新的进展与打算后,又特地探讨了中国国有钢铁企业正在进行的深入改革,正在发生静悄悄的巨变,他建议马古斯先生能关注这一变化。马古斯感谢沈文荣的建议,并告诉沈文荣,他已经开始关注这一变化,这次就准备再增加考察几家国有大钢铁企业。

这一年的下半年,沈文荣率队赴美考察五家钢厂,特地转道纽约拜访了马古斯。那是 2005 年 9 月 17 日傍晚,纽约市秋高气爽,霓虹灯交相辉映,把夜空照得五彩缤纷。

在一家高档的中餐馆里,彼德·马古斯与沈文荣率领的商务代表团亲切相聚。由于签证等原因,匆促成行而未能提前告知马古斯。当这位满世界跑的马古斯先生获悉此事时,正在外地,他立即调整计划,于 16 日晚赶回纽约。17 日,沈文荣从华盛顿乘车赴纽约时,马古斯让助手告知沈文荣,晚 18 时,在沈文荣下榻的宾馆旁边的中餐馆内相会。

这是一次热情而愉快的会见,双双大手紧紧相握。他们对国际和中国钢铁业的现状和发展前景做了广泛的交流,对中国的钢铁新政谈了各自的见解。沈文荣告诉马古斯,对照国家发改委当年 9 月发布的《钢铁产业发展政策》,沙钢属于“做大做强”的范畴,沙钢的发展完全符合“政策”精神。

马古斯详细询问了沙钢 650 万吨热卷项目的施工投产情况,资金、财务上



有什么困难。沈文荣介绍,除了其中 200 万吨宽厚板项目外,450 万吨热卷项目已全部投产,目前已过了试产的难关,基本达到目标。中止了一年的 200 万吨宽厚板车间也已开始施工,计划于明年投产。因要按 1000 万吨产量要求备料,因而五六月份的资金很紧。后来因为施工的项目一个个相继投产了,银行也愿意借贷流动资金。加上钢铁新政出台,企业的形势更好。

沈文荣向他介绍,这次赴美已看了钢动力、铁动力、纽柯等公司以及它们的一些车间,与高层进行了会谈。在华盛顿还拜访了美国钢铁业的专业协会,与会长做了详细交谈,受到了美国钢铁学会的热情接待。明天将开始对麦克公司的考察活动。目的是寻求与这些美国优秀钢铁企业的合作。

马古斯很欣赏沈文荣的这次考察,他介绍了美国钢铁业的劳动力成本太大,所以企业在本国发展的兴趣都不大。中国台湾、韩国的劳力成本也高,他们都想在国外投资,他建议沈文荣可以和美国的公司谈,也可以和印度的米塔尔、韩国的浦项等国际一流企业谈。马古斯认为收购兼并、做大做强、加大集中度是当前世界钢铁业的发展趋势,中国的钢铁新政也提出要加大集中度。这种趋势下,沙钢不是让人兼并掉做伙计,而是要与国际大公司联手做大做强,继续当老板。他对沈文荣说:“你是一个非常有才气的人,做出了非常之好的业绩,所以我将你的企业排列世界知名企业中去。我想你的前途我非常看好,我对你很尊重。”马古斯风趣地说:“这些世界大公司看到沙钢这么优秀,都会想成为你的伙伴,都会爱你,我也爱你。你是个漂亮的姑娘,大家都想与你联姻。”他又一次重复:“你的性格与纽柯第一任老板爱佛逊一样。”

最后,他对沈文荣说:“我今年 67 岁了,是个很乐观的人,有四个孙子、孙女,我这样奔波完全是为开心而工作,为钢铁而工作。”痴迷工作、痴迷钢铁,是马古斯与沈文荣的共同点。当时在场的倪德麟先生感慨万分:世界上能被

马古斯先生如此看重的人,可能不会超过五人。

世界钢铁业被公认的传奇式人物有两位,一位是马古斯一再提到的纽柯公司的创始人爱佛逊,另一位是韩国浦项的创始人朴泰俊。

1966年,爱佛逊将一家面临破产的公司彻底重建为钢铁企业,并于1972年更名为纽柯公司。

初建的纽柯公司年产钢仅20万吨。经过三十年的努力,在钢铁大厂林立、市场经济波涛中,依靠自身的优势,不断创新,发展成年产能力1500万吨、有竞争力的新型钢铁企业。在采用新工艺及装备、创新建厂方面业绩累累,创下了多个世界第一:1969年第一个年产20万吨的紧凑型小钢厂;1984年第一个将30吨交流电弧炉造成30吨直流电弧炉;1987年第一个采用150吨大容量超高功率交流电弧炉;1989年第一个兴建年产能力100万吨薄板坯连铸连轧带钢的现代化紧凑型钢厂;1991年第一个采用150吨大容量超高功率直流电弧炉;1998年兴建现代化的中厚板钢厂;2002年成为世界上最大的废钢再生集团,年再生1000万吨以上废钢,年产值四十余亿美元。

1987年,纽柯公司发起了“微型钢厂革命”:将转炉技术与薄板坯连铸热连轧成功地结合在一起,此后十年纽柯建造了三家合计年产520万吨的“微型钢厂”。爱佛逊不仅创建了美国乃至世界一流的钢厂,还推行了一套最简单的组织管理结构,近万人的企业,仅仅只有三层管理,正是由于这简单的三层管理以及对员工的激励机制,纽柯吸引和保持了一大批才华横溢、朝气蓬勃的高效率的人才,人均产值达50万美元。

爱佛逊卸任后,纽柯仍沿着他创建的道路走下去,成为美国钢铁业的龙头老大之一,在世界上有着极高的威信。1997年跳出纽柯的三位副总级人物,赤手空拳筹建钢动力公司时,许多股东持币而来,许多投资银行愿借贷于他

们,就是基于人们对纽柯的巨大信赖,认为这些从纽柯出来的精英一定会取得成功的。果然,几年工夫,他们便以纽柯模式在另一地区建成了年产 500 万吨规模的“小纽柯”。

如果以目前情况相对照,沙钢与纽柯还有些相似之处:沙钢年消化再生废钢 500 万吨以上,在世界上仅次于纽柯;沙钢人均年销售额近五十万美元,接近纽柯水平;两家均是千万吨级钢铁联合企业。而马古斯第一次称沈文荣是“中国版的爱佛逊”时,沙钢还只是个年产 350 万吨钢的小厂。他看到沈文荣身上有着爱佛逊一样的逆境中奋起、力挽狂澜的拼搏精神,勇争第一的坚强决心,热衷于新工艺、新装备,依靠科技创新求发展的科学思路,以及注重以人为本、吸引人才的企业文化。马古斯认为,沙钢一定会发展成纽柯那样的大厂。事实证明,马古斯的看法是正确的。令马古斯意料不到的是:沙钢的发展步伐竟然如此之快,而沙钢的优秀领导人物沈文荣又竟然是位没有受过高等教育的企业家。

让我们回过头来,看看沈文荣是如何成为中国钢铁史上的传奇人物,他的钢铁梦是怎样一步步拓展的。

# 第三章

庞家桥逸

1946年2月的一天,常熟县锦丰镇庞家桥堍一家油坊内传出了一声声洪亮的男婴哭声。油坊主人沈锡岐的夫人陆满英生下了第三个孩子、第二个儿子。这个长得虎头虎脑小孩的哭啼声和邻近长江的春潮声交织成美妙的旋律,油坊内顿时充盈着欢乐。沈锡岐高兴地为他取名为文荣,期望孩子成为有文化的人,能荣宗耀祖。

沈锡岐祖籍南通市南通县张芝山地区。在张芝山有个奇特现象,在说着犹如唱歌般的南通话的通州人中,竟然有一批说着吴依软语的人群,人称崇海人,即崇明、海门(包括启东)人。向前追溯,江南通海启中的说吴语人的祖先是来自崇明迁移而来,而仅数百年历史的崇明岛,原是个长江出海口冲积而成的荒岛,也是由四面八方的移民组成了崇明人。据考证,其中主要是清朝后期,尤其是太平天国战乱时期,从南京东边直至江阴一带战区的苏南难民,他们说的话属吴语系。在“天京”主战场附近的句容,至今还有一条崇明街,就是迁移崇明的句容人中的“发财者”寻根问祖回到句容后建造的。

在天灾人祸发生时,并非所有人都“出逃”,只有那些有冒险开拓精神、不甘于困境、向往富裕生活的人们,才会勇于出走。因此,有这种精神的崇明人,一有机会就会“跳槽”:当长江口北岸形成新的冲积平原后,一部分崇明人就越江而往,开始新的创业,这就是今天从启东到海门到张芝山地区的祖先崇海人;当清朝末年的状元、实业家张謇为解决现代化纺织厂的原料,而在大丰县大规模围垦造田创建新棉区时,一部分启海人纷纷迁移而去,成为其中的生力军;20世纪二三十年代,在北坍南淤的常熟县沿长江地带冲积成新的沙滩,人称常阴沙,又是以崇海人为主的迁移大军进驻创业谋生,沈锡岐的父亲、沈文荣的祖父沈显阳就是其中的一员。

世界上最具此类冒险开拓精神的当属犹太人,中国最有此类精神的当属

温州人，他们被称为中国的犹太人，而在江苏省最具此类精神的当属启海人，他们被称为江苏的温州人。此种推论是否有科学依据，尚无社会学家对此有过专门研究，但从这些移民者对当地发展所做的贡献，可推测出有一定联系。比如大丰的党、政、经（济）的主力军中，崇海人占了相当比例，再比如他们中涌现了众多的佼佼者，原交通部部长、重庆市委书记黄镇东就是迁居大丰的启海人。而被称为南通状元的张謇，其祖先就是海门县常乐镇的“崇海人”。

再看常阴沙，1962年成为新建沙洲县的沙洲片的八个乡镇场，1987年撤县建市，成为张家港市的属地。不久，传出了遐迩闻名的张家港精神：“团结拼搏、负重奋进、自加压力、敢于争先”。这与“崇海精神”有否因果关系，笔者不敢妄语，但创造这一精神的张家港市委书记秦振华的祖先，也是和沈显阳一样，从张芝山以东二十公里的海门县三和镇迁移至常阴沙的。也就是说，秦振华与沈文荣一样，是崇海人的后裔，也就是“江苏的温州人”的后裔。

移民文化告诉人们，除了政府强迫的移民外，历史上所有的移民都是为趋利避害而来，都有不满过去的现状，而力图予以改变的动机。因而，每个移民在走出原地之前，都有一份梦想，这种梦想可能表现在经济上，也可能表现在生活方式上，但都包含着实现自我、超越自我、荫及后代、获得新生活方式的冲动。这就是梦想，他们一天不实现梦想，就一天不会满足。因此，他们有开拓创造的精神，有注重实行，轻蔑清谈的风气，有价值追求的多元化，有平等的原则以及宽容精神等诸多特征。这就使得他们有颇多建树，促使他们所在的移民地经济社会的迅速发展和繁荣昌盛。比如美国、加拿大、澳大利亚等国，又如上海、香港、深圳等地。因而，移民是一种积极的社会现象，移民文化是一种进步的文化。

回到20世纪初期，清光绪末年的移民新地常阴沙，具有开拓精神的沈文

荣的祖父沈显阳,显然是那批移民中的佼佼者。他身板壮硕,性格豪放,为人仗义,从做挑泥苦力起始,开始了他的艰难创业历程,到养牛、办碾坊,再发展成油坊,沈氏作坊的劳作声,百米之外清晰可闻。20世纪40年代,沈显阳夫妇相继去世,沈氏油坊子承父业,由老二沈锡岐掌管经营。他开拓进取,添置了以柴油机为动力的机械榨油设备,开创了当地初始工业化之先河。后因周围实力更大的粮油加工厂的兴起,沈氏油坊于新中国成立前夕停业。全家进入了艰辛的农作劳动。

童年的沈文荣受到启蒙教育是初始工业化气息的熏陶,以及初始市场经济激烈竞争的洗礼。少年沈文荣在受到农家子女艰苦锤炼的同时,还首次与钢铁业沾上了边。1958年下半年的一天,六年级小学生的沈文荣,走进教室发觉课桌坐凳全部不见,空空的教室中居然筑有一个炉子。老师告诉大家,毛主席号召全国人民大炼钢铁,完成1070万吨钢的指标,我们每个中国人民都要积极响应,他要求大家回家寻找废铁和燃料(煤、木材等),为大炼钢铁做出贡献。沈文荣回家搜集了所有损坏了的锄头铁塔,以及一个大树根,交给老师。老师集中了同学们交来的废铁和燃材,组织了像沈文荣一样身强力壮的男生,点火拉风箱,开始了最原始的炼铁操作,折腾了一天,炼出了几块铁疙瘩。学校领导组织大家敲锣打鼓,将各班级炼出的铁疙瘩送到了乡政府报喜,沈文荣看到,乡政府院子里堆满了这些铁疙瘩。当时,他们虽然很累,但在响彻云霄的锣鼓声中,人们兴奋地高呼口号,沈文荣那沾有烟灰的小脸蛋也激动得通红。至今回忆起来,还清晰如昨。

随即而至的是三年严重“自然灾害”。沈文荣以优异成绩考取双桥中学,却使家庭付出全部力量勉强支撑其学业费用,姐姐、哥哥无奈辍学,全家人与沈文荣一起勒紧裤腰带度过这三年的日日夜夜。1962年7月,沈文荣初中毕

业,家中经济再也无力让他继续上学。16岁的沈文荣不得不忍痛弃学,回家与父母兄姐一起挑起了家庭的重担,他下面还有三个年幼的弟妹。

热爱学业、热爱学校、热爱老师的沈文荣,虽然回到田塍,仍然保持着好学上进的习惯,在繁重的体力劳动之余,孜孜不倦地读书自学。并由此结识了当地的“大知识分子”、时任苏州虎丘中学老师的陆洪才。陆老师虽是体育老师,却天文地理、人文历史知之甚多,且擅长书法。每逢节假日陆老师回家休息时,沈文荣总是上门求教。之后,陆老师又介绍锦丰镇另一位“大知识分子”、锦丰中学的高级教师、高三语文老师杨茂森,沈文荣对他同样执弟子礼。这样的交往使沈文荣受益匪浅。他还师从陆老师习写隶书,至今仍不间断,已颇有造诣。2003年他出访韩国浦项,在中韩两国政府官员以及浦项数十名高层领导的众目睽睽之下,从容提笔,悬肘凝神,写下了“浦项的今天就是沙钢的未来”的隶书条幅。赢得了全场热烈的掌声。汉字书法在韩国也是备受推崇的,而位居世界钢铁业之首的浦项的高层领导,虽然人人高学历,个个是专家,而在书法上却无一能出沈文荣之右。这无疑为沙钢与浦项的合作增添了一个筹码。

时至1965年,一个偶然的机会有幸将沈文荣送上了日后的钢铁生涯。这年的夏季,生产队里来了位锦丰公社的下乡蹲点干部:公社党委副书记汤尚义。沈文荣的好学上进、勇挑重担、乐于奉献,给他留下很好的印象。10月,邻近的锦丰轧花剥绒厂,经省人委批准开办半工半读技工学校,招收初中以上文化的青年入学。这一在当时农村不可多得的机会,通常总是被干部亲属所得。汤尚义摒弃了这一做法,将这个大队里的唯一指标,力荐给沈文荣。经过语文、数学、政治三门功课的考试,三年自学不辍的沈文荣以优异的成绩被录取。三年毕业,成了该厂的职工。这个厂就是沙钢的“母厂”,沙钢就是锦丰轧花剥绒厂于1974年创办的一个子厂发展起来的。沈文荣跨进了校门才得以进厂



门,进厂门才得以参加筹建钢厂,直至今日。

看似偶然,却有其必然的因素。有着冒险、开拓精神基因的沈文荣,有着吃苦耐劳、勤奋努力、好学上进精神的沈文荣,“时刻准备着”机会的来临,而“机会”总是毫不吝惜地给予那些具备条件的优秀者的。沈文荣被汤尚义看中,沈文荣能在众多考生中考上,就不是偶然的了。

这一年沈文荣十九岁。他兴冲冲地迈过庞家桥进入了工厂的大门。

随着工厂的拓展,沈文荣家成为首批拆迁户,随着工厂的快速发展,如今的庞家桥已成为沙钢厂内具有历史意义主干道上的一座钢铁大桥。

沙钢从以 75 吨、90 吨电炉为主的短流程钢厂,越过庞家桥,进入了长短流程结合的综合型钢厂行列;

沙钢从地方钢厂,越过庞家桥与世界钢铁大王合资建立了一流的不锈钢厂;

沙钢从小打小闹的内河经济,越过庞家桥,跃上波澜壮阔的江海经济,迈入世界钢铁行业的第一方阵。

庞家桥见证了沈文荣的成长历程,庞家桥也见证了沈文荣率领沙钢人的发展传奇。

神奇的庞家桥啊,它与沈文荣的钢铁梦,紧密无间地融为一体!

# 第四章

「四不像工厂」中的锤炼

在沈文荣成长历程中,另一位重要人物是时任锦丰轧花剥绒厂党支部书记兼厂长的张耀生。他是沙钢的创始人。

新中国成立前当过布厂学徒和做过小生意的张耀生,1949年参军后曾担任过军需军实干事,颇有些经济头脑。转业后又先后在徐市、锦丰两轧花厂任党支部书记、厂长。他勇于开拓,严于管理,大搞技术革新,使两个厂的业绩都名列全省及至全国同行业的前列。

锦丰厂是个只有170多名固定职工的季节性棉花加工厂。职工中文化程度最高的也只有初中,大多数是小学生。不断求发展的张耀生于1965年得到县和省主管领导的支持,创办了工读中学,即半工半读技工学校。虽然到1968年“文革”中停办,而四十六名学生成为事实上的工厂发展的生力军,沈文荣就是其中的一员。

所谓季节性工厂,是指在原料—农副产品—收获后才有加工任务的工厂。这种只有财贸系统才有的季节性工厂,还有蔗糖加工厂、茶叶加工厂、烤烟厂以及部分粮油加工厂等。周恩来总理在四届人大会议上提出的“四五”规划中,指出财贸系统的一些工厂作为不大,号召要“一主多副”,就是针对这些季节性工厂而言。锦丰厂通过不断的“挖革改”,每年生产和维修的时间缩短到三个月,其余时间没事干。对这种合法的“坐吃山空”现象,张耀生和职工们的心中很是不安。

1970年4月,苏州地委大张旗鼓地贯彻四届人大会议上通过的“四五”规划。张耀生根据厂内有大量计划外短绒下脚、县内百里江滩上有大批等外芦苇的条件,决定自力更生生产原纸、油毡和人造纤维板等市场上紧缺的建材产品。花掉三个淡(休闲)季,一年一个车间,因陋就简地办成了建材厂。至1974年,工厂生产了大批市场十分紧缺的原纸、油毡和人造纤维板,获净利45

万元。

他们从建办建材厂的实践中深深体会到,市场上最紧缺的是钢材。当时,以苏州地区为主的苏南地区,正兴起创办乡镇企业。造厂房要钢材,买(造)设备更要钢材,不少产品的原材料也是钢材,而当时国家的年钢产量仅2000多万吨。僧多粥少,计划经济,钢材只供应国字号:国家建设和国有企业。因而苏州地区八个县(包括无锡、江阴两县)以及武进县都纷纷筹建小钢铁厂。在这时刻,张耀生主动请战创办小钢厂,自然得到沙洲县领导的全力支持。

可是,锦丰轧花剥绒厂是供销系统直管的厂,办钢厂可不像搞建材那样小打小闹,所需资金和劳力都要由省主管部门审批。锦丰厂的多次报告如同石沉大海。于是,县里决定在上面没有正式批复之前,子厂暂作集体所有制处理,工人为亦工亦农,并同意自筹资金。首批资金45万元,其中25万元为建材厂的盈利所余,当时作母厂机修车间的大修理资金借出,另20万元是向财政局商借。及至1980年9月,这两个子厂已累计生产原纸9000多吨、油毡45.7万卷、人造纤维板66.4万张、钢材十多万吨、氧气98万立方米,利润729万元,上缴税金259.7万元,固定资产总值500万元。当然还清了办建材厂的2.8万元和办钢厂的45万元“借款”。还大大超过了母厂同时期的税利和固定资产增长数的总和。

尽管如此,因循守旧的主管部门还是没有将锦丰厂的报告批下来。这样就造成了母厂是全民所有制的国有厂,子厂是集体所有制;母厂是商办企业,子厂则与工业系统企业为伍,人们称之为“四不像”工厂。这就触犯了计划经济下的一些条条框框,首当其冲的是全民所有制工厂不能办集体所有制企业,否则就是违反了专款专用,截留了国家利润。这在现在看来近似笑话的事,当时都是理直气壮。张耀生的一位顶头上司居然特地写信上告他犯了财经纪

律。“官司”他们打赢了,这个厂的“大庆式企业”称号被“撻”下了。笔者时为沙洲县委新闻秘书,曾专程到省有关部门,请教两位持这类意见的同志。他们拿出了有关文件,白纸黑字红章,确有此类规定。他们说,这就好比打酱油的钱不能打醋,这在过去是要受处分的!他们还说:“社会主义经济应该是有计划按比例才能高速发展,如果大家都像张耀生,全国就要乱了套,国家还有什么计划可言!”

这时,改革的春风已经吹拂,江苏省委一位负责同志在常州的一次会议上,曾就此类事情讲过话,他认为只要不影响打酱油,而且有相关监督和制约保证酱油和醋越打越多,那么,打酱油的钱也可以打醋。看来,像张耀生那样“挪用”资金的还不在少数。笔者和新华日报记者邹荣坤合作,根据锦丰厂的实际情况写了份“内参”:《这样的工厂为什么评不上大庆式企业?》,经新华日报发给省委。那位省委领导做了批示,从而使得在省里被“评”下大庆式企业(财贸系统叫“双学”)的锦丰厂,直接成为全国“双学”先进企业,张耀生出席了在大庆召开的“全国财贸系统学大庆、学大寨先进代表会议”。

此后,这笔“官司”不了了之。直到1983年7月,由县委决定,轧花厂与钢厂分家,建材厂的三个车间,包括厂房、设备、仓库、库存物资全部归轧花厂,钢厂再拿出110万元无偿拨给轧花厂。这些年在子厂的帮助下,轧花厂无论在设备及实力等方面,均在全国同行业中名列前茅。至此,沙钢才正式成为具有法人代表资格的企业。

张耀生的功绩在于,不仅冲破重重阻力创办了沙钢,而且从轧花厂移植过来严格的管理制度而办好了沙钢;不仅出经济效益,而且培养锻炼出一批办厂人才。除了老厂职工中培养提拔了一些人以外,那四十六名中技生都成了工厂发展的生力军,其中一些人成了骨干,沈文荣就是这中间的佼佼者。

1974年,已当过轧花保全工和钳工的沈文荣,以其踏实、勤奋、聪颖而被张耀生选中,派他率领二十三名工人,到吴县陆墓的县铸钢厂学习轧钢操作,他们不住旅店,而是租了房子集体睡地铺,吃大锅饭。每天边学知识,边跟班操作十多个小时,二十八天学成回厂,成为轧钢厂的首批操作工。张耀生培养选拔人有一独特手法,人称“弈棋”,即让提拔对象都要在生产第一线的各车间试一试是“金”还是“铜”,即人们常说的“是骡子是马拉出来遛遛”。几年一轮,人才出来,犹如下了盘好棋。沈文荣学成回厂后,先后做过轧钢、机修、炼钢车间负责人,还到母厂抓过全面工作。1976年被提拔为党委副书记,成了第二把手,时年三十岁,俨然是个接班人。

这些年来,沈文荣以其踏实苦干、身先士卒,以及实事求是的工作作风,知人善任的组织能力,忠实地贯彻执行和发扬光大了张耀生的严格管理和开拓进取的要求和精神,成为事实上的钢铁厂的生产领导者,从而赢得了很高的威信。就在不久前县党代表的选举中,他的票数竟然超过了张耀生,成为厂内议论纷纷的一大话题。

后来,还有过沈文荣被批判和被调动工作的风波,最后,张耀生还是到组织部将沈文荣留下,要留在厂内好好“收收骨头”。

不管张耀生出于什么动机,其结果是他为沙钢留下了沈文荣,否则就没有今日的沈文荣和今日的沙钢。不管张耀生后来如何对待沈文荣,是他培养选拔了沈文荣,而且让他学到了一手“张氏经验”,为以后沙钢的发展和“沈氏绝招”的创立打下了好基础。

就这样,沈文荣从“第二把手”降到“第四把手”,仍然当事实上的生产领导者。因为刚升上去的“第二把手”自知搞生产不如沈文荣,因而放手让沈文荣管生产。1983年7月,县委将五十八岁的张耀生调离沙钢,任县计委副主任。

其时沙钢的年产量(1982年):炼钢 1.45 万吨,轧钢 3.64 万吨,年产值 252 万元,无外债,也无内债,并有一笔资金积累和一批物资积累。张耀生离厂前夕,将升为一把手的党委副书记、厂长丁才保和党委副书记、副厂长沈文荣,以及财务科长吴良喊到他办公室,让吴良拿出一份财产清单,包括账上现金 500 多万元,仓库库存钢材价值(以最高市场价计算)600 多万元,共 1100 多万元。加上固定资产 970 万元,共 2000 多万元。这在当时是一笔不菲的财产,在苏州地区的大小企业中,不是第一,也是第二。作为自己一手创造的财富要移交给别人,心中难免不舍得;作为“壮志未酬”的当家人要把事业移交给并不放心的继承者,心中难免不痛快。他以他惯有的口吻对沈文荣、丁才保说:“歇脱三年我要来看,看你们发展到十一圩港!”这笔清单一式两份,一份他带走,一份由吴良保管,他要吴良作见证人。

三十多年来,这一情景时时在沈文荣头脑中显现。他以此为动力,一刻也不敢松懈,不断地激励自己,前进,前进,再前进。后来,沙钢不仅早已发展到相距一二公里的十一圩港,而且建成了二十平方公里的“钢城”。吴良退休后,沈文荣仍然聘用不辞,成为沙钢唯一不受年龄限制,不受上下班时间限制的“自由上班人”。每天,他都要步履蹒跚地走到办公室坐上一会,认真地阅看财务报表,还不时地写出一些财务分析意见。他很高兴地从张耀生特定的见证人,转变为沙钢快速发展的见证人。2006 年 12 月,八十三岁的吴良因病去世。

1984 年 4 月 21 日,沙洲县委发了一个现在看来颇为奇特的文件,任命沈文荣任沙洲县钢铁厂厂长,免去党委副书记职务,任命丁才保为中共沙洲县钢铁厂党委书记,免去厂长职务。这是县委派出专门人员到工厂广泛征求意见,认真考察之后做出的决定。这使沈文荣成为名副其实的抓生产抓经营管理的掌权者。1986 年 12 月,丁才保调任市冶金公司党支部书记兼经理,仍兼任沙

钢厂党委书记,直至1988年10月被免去,由沈文荣接任。此时的沈文荣为张家港市钢铁厂党委书记、厂长,成为全面的“一把手”(沙洲县于1986年撤县建市,成为张家港市)。

以后,在沙钢上一个较大的项目,作一超常规跨越时,张耀生曾站在“不理解”的一方。然而,沈文荣却认为这是老书记善意的担心,始终如一地像小辈对待长辈一样对待他。他说,不管老书记怎样看待我,他对我的培养恩重如山,永志不能忘。他对中层以上干部宣布:张书记到厂要办什么事照办,因为他当过书记、厂长,知道什么事可以办,什么事不可以办,只要事后通报我,错了也不要你们负责。逢年过节他都要执弟子礼,几十年如一日。张耀生到厂,他再大的事也要推开,热情接待。连张耀生在家务农的大弟张耀林到沙钢,他也要上前敬一杯酒,道一声安。事实证明,沈文荣认为“老书记善意的担心”的看法是正确的,从“再造一个新沙钢”开始,张耀生对沙钢发展的认识就渐趋一致了。

2005年4月,享年102岁的张耀生的母亲仙逝,沈文荣在百忙中专程抽空前往常熟周行渔角村张耀生的老家吊丧,戴孝、磕头,执小辈礼。村里的邻居们大为惊讶:张耀生离任十八年了,大名鼎鼎的沈文荣还如此对待,难得啊难得,这样的厂长少见咯!村民们禁不住赞叹不已。

2003年8月,张耀生八十华诞,沈文荣遂从他的意愿,为其操办盛大的祝寿活动,还亲自为其自传《岁月留痕——八十述怀》联系冶金工业出版社出版,并为之书写序言。他在序言中回顾了张耀生带领大家创办建材厂和钢铁厂的艰辛过程和功绩后写道:“这种永无止境的求真务实、自力更生、艰苦创业的精神,是我们的宝贵财富,成为企业的光荣传统,至今仍是沙钢继续发展的动力。沙钢今天的发展,同老领导当初打下的基础是分不开的。他作为沙



钢的奠基人,人们当永志不忘。”最后,他写道:“数十年来,老领导始终关心着沙钢建设发展的进程,我和周围的同志深深感到,他不愧是我们的好领导,好‘班长’。尤其是他对我个人而言,无论从政治上、思想上、工作上甚至日常生活中,亦是关怀备至。老领导的言传身教,使我们深受教诲,受益匪浅,老领导的高风亮节足以使我们奉为楷模。”

这就是沈文荣的真实情怀。要知道,这时的沈文荣也已是年近花甲之年的长者,这时的沈文荣已是当过张家港市政协主席、市委副书记这些职务的县市中的“高官”,这时的沈文荣已是全国人大代表、党的十六大代表、全国劳动模范,以及五一劳动奖章获得者,这时的沈文荣已是领导着世界钢铁业排名第11位的企业、掌握200亿元总资产的国内外闻名的企业家。

这一切,都源于“四不像工厂”中受到的锤炼,包括“人情练达”的反复锤炼!

# 第五章

「第一桶金」

人们通常认为,个人与企业创业之初赚的第一笔利润,称之为“第一桶金”,这往往甚为艰辛且至关重要。由于艰辛,少数人又常常不择手段,留下诟病。这又常被一些人抓住不放甚至无限扩大。因而,一个成功的企业家面临的不仅是光环,还有好事之人对其“第一桶金”合法性的质疑和追查。因而,对“第一桶金”,人们总是十分关注。那么,沈文荣和沙钢的“第一桶金”是怎样获得的?

沈文荣接掌帅印后的第一个重大决策和战役是:打响热轧窗框钢为主导产品的专业化生产之战,夺取这一单项产品的全国冠军。由之而赢得了逾亿元的“第一桶金”。而从中创立和不断完善的“沈氏绝招”,则是沈文荣在经营管理方面的“第一桶金”。这两个“第一桶金”,是沈文荣创建钢铁新城、实现钢铁梦的关键基础。这一切的核心是改革。

这是 20 世纪 80 年代前期。沈文荣率领的沙洲县钢铁厂,虽然不是乡镇企业,属于地方国有性质的大集体工厂,但对于钢铁企业所必需的铁矿石、煤、电、焦炭、耐火材料等主要原辅材料都没有计划分配。甚至用工计划都没有,用的只是临时工性质的“大集体工人”。与乡镇企业同样是找米下锅,找市场销售,同样历经“四千四万”的艰辛。因此,他们只能买来大钢厂轧制中的废品冷条以及钢坯切头等下脚料作为原料,还要“开后门”。以后自己炼钢,是以废钢为原料的小电炉。所以那时的“小钢铁”都是电炉钢厂,因为废钢不要计划,而电、煤可用“议价”购买,比计划价要高。

尽管如此,因为钢材实在短缺,所以沙钢生产的小圆钢、小螺纹钢、小角钢等还是很吃香,这也是像沙钢这样类型的小钢厂得以生产并有所发展的原因。沈文荣如果仍走这样的路,虽然有些艰辛,却是熟门熟路,拿现在的话说,当个“小土豪”没问题。可是,沈文荣坚定地认定:不能继续走这条路!

这时,沈文荣显现了与其他小钢厂或其他小企业的当家人不同的两个可贵的观点:一是全局观点,一是“拳头观点”。

所谓全局观点,是跳出沙钢的小天地,从全省乃至全国的形势看问题,跳出眼前的利益,从五年十年的长远利益看问题。沈文荣感到,随着小钢厂的风起云涌,钢材一定会从“卖方市场”向“买房市场”转化,成本高、效率低、质量差的小钢材、小钢厂将会在竞争中失败,这是工厂发展中的潜在危险。

所谓“拳头观点”,基于上述思考,一定要培植自己的当家产品,张开五指,不如捏紧拳头,在未来激烈的搏斗中才能取胜。通过深入的市场调查,经过反复的缜密思考,沈文荣选中的拳头产品是热轧窗框钢。

这是因为,当时国内兴起的“文革”后第一轮建设热潮中,以钢代木的这一产品头角崭露,并显现其广泛的市场前景。

这是因为,窗框钢虽是普通钢种,但其断面比一般钢材复杂,而且规格有十多种之多,其中有两个规格的难度更大,一般的小钢厂还轧不出,轧不全。当时大钢厂轧制的是板材、线材、大螺纹钢、大圆钢等主流产品,都由国家收购,对这种非主流产品的“零碎活”,既不屑干,又不愿干。

沈文荣在全厂职工大会上坚定地提出:“沙钢要调整产业结构,以窗框钢为主导产品,实行专业化生产,冲出本省,参与市场竞争,要在三五年内实现产品销售量和质量全国第一的目标。”这些在现在看来已成普遍共识的话,在当时的沙钢乃至长三角的小钢厂中,犹如将一大石块扔在平静的水面上。有人说是“痴心梦想”,因为沙钢当时是个年产钢不满5万吨的小厂。

选择大厂不愿干、小厂干不了的战略,叫“夹缝中求发展”。这其实是苏南乡镇企业的“看家本领”,是中国由计划经济向市场经济转化初期特有的经济现象,与乡镇企业为邻为伍的沈文荣,深得其真谛。然而,这种“夹缝中求

发展”的战略要成功,有两个重要的关键:一是产品要选准,二是举措要正确。

熟知钢材市场行情的沈文荣,瞄准的窗框钢产品显然是选准了。当时虽然“小荷才露尖尖角”,很快就“满地竞放朵朵荷”。20世纪80年代中后期,就在沙钢调整产业结构不久,全国各地从机关到学校,从厂房到宿舍,所用钢窗几乎都是涂了各色油漆,多彩多姿,铺天盖地。大钢厂仍然生产他们的主流产品,没有一家生产钢窗料,而众多的小钢厂,却没有几家能生产这种其实技术难度并不低的窗框钢。至于质好、品种全的小钢厂,全国仅沙钢一家。

所谓举措要正确,就是经营管理要科学。这个现在看来理所当然的事,当时却是做多做少一个样的大锅饭管理方式。这是计划经济的症结。沈文荣认为,经营管理的核心是人,就是要调动人的社会主义积极性。农村改革率先治了这个症结,联产承包制彻底打破了“大锅饭”,改变了“八亿农民搞饭吃”的磨洋工局面。随后不久,以经济承包为核心的“一包三改”开始在乡镇企业中推行,也初见成效。沈文荣决心将农村的改革引入沙钢,在他当副手时,乘“一把手”出差期间,搞过一个拉开差距的尝试,虽然差距拉得还不大,却也“立竿见影”地提高了产量。可惜在“一把手”回来后又恢复了原样。由工人一步步走出来的沈文荣感到,这应该是改革的核心。因此,当他“主政”后,毅然订出了深思多年的方案:以增产钢材收益5%的利润,按多产多奖、多劳多得的原则,奖给工人,这一来工厂没增设备和工人,产量却翻了一番,工人的奖金平均达到四五十元,而原先的奖金分五元、七元、九元三个等级,与“大锅饭”差不了多少。沈文荣的“新方案”不分等级,按实绩对照指标,做多少拿多少。

沈文荣深深感到,生产管理一定要与工人利益密切相连,这是工厂管理改革的核心。以此为核心,不断予以发展和完善,形成一整套完整科学的经营管理体系,才能把工人和设备的潜力不断挖掘出来。这套体系就是:全厂从科

室到车间,从工人到厂长,从生产到后勤,每个岗位都有明确的职责和指标。其中既有生产任务指标,又有思想作风、文明生产内容,前者占 60%,后者占 40%。这种“高起点指标,双轨制要求,网络化管理,按打分配”为主要内容的经济责任制,既彻底打破了“大锅饭”,还做到两个文明一起抓,树立和强化了工人们的主人翁思想。

20 世纪 80 年代,由于电力建设的滞后,时而有意外停电成为当时的常态。在“大锅饭”的企业,每逢停电,工人们惊呼(或理解为欢呼亦可)之后,便是倒头睡觉。而在沙钢,一停电工人们便涌向车间办公室,焦急地询问原因,车间主任们又奔到厂部,大家的心与厂长一起跳动。这与“大锅饭”企业形成鲜明的对比。

这是“沈氏绝招”的起始,便初显锋芒。它是一柄双刃剑,一面对增产,一面对降本。降本主要有四抓:抓成材率,抓节能降耗,抓设备安全,抓资金的管理和运用。都以经济责任制为抓手,制定科学合理的指标,多降多奖,少降少奖。这方面同样立竿见影,而且抓出了全国水平。

比如,由于在加工过程中的损耗和废品,当时面上的加工成材率一般在 80% 左右,因而市场上定的返还客户的锭材析比率为 74% 左右。而沙钢由于抓了经济责任制,致使成材率高达 89.1%,即每年在不增加原材料、能源、劳力等成本的情况下,从代加工中可“净得”钢材 5000 吨左右,加上自身冶炼、轧制同样抓好成材率的提高所得,全年可“净得”钢材逾万吨,占当年钢材产量的 16%! 多年以来,沙钢一直以其高于全国平均水平一大截的成材率而享誉钢铁行业,成为沙钢经济效益居高不下的一个重要抓手。

又如,沙钢 5 吨电炉的吨钢耗电,达到世界先进水平的 360 度,而国家特级企业的指标为 580 度,现实中当时全国连达到二级企业指标的企业都没有

一家。如此之大的差距,引起了众多同行的怀疑。冶金部组织了六名专家组成“电炉钢节电诊治专家组”,专程来到沙钢。他们轮流进车间日夜监察三天三夜,不仅证实了这一纪录的真实性,还看到了工人们一丝不苟的严谨作风,总结了令人信服的八条经验,成为当时冶金行业的一大佳话。以电炉为唯一炼钢设备的沙钢,电耗是一项重要成本支出。当时国内的电炉大多为3吨、5吨、10吨,专家组认为:“推广沙钢5吨炉的经验,对全国电炉炼钢有普遍的推广作用。”

再如,沙钢的“两查”、“六不准”设备管理使用制度,促使了人均产钢一直在全国同行业中名列前茅,成本相应大幅度降低,相应的经济效益亦十分可观。

至于资金的管理和运用,沈文荣抓得更令人叫绝。他既抓加快资金流转,又抓资金使用从严从紧,还抓投入产出要快,逐渐形成一整套管理制度。致使沙钢的资金周转天数、项目投资的周期等,一直在国内同行业中遥遥领先,而年销售额从几千万元到几个亿,一直保持没有一分钱的应收款,堪称业界的一大奇迹!

以上是“沈氏绝招”中的管理部分,正因为有其管理赢得的巨大经济效益,才使得“沈氏绝招”中的“经营底气”足而精彩纷呈。沈文荣招商推销产品,一不靠请客送礼,二不靠回扣贿赂,靠的是“双赢”方针,就是让客户获得比到其他钢厂得到的多的利益,这一招十分厉害。具体就是他在1985年提出的“坚持用户第一,坚持质量第一,坚持社会综合效益第一”的“三个第一”观念。

所谓坚持用户第一,是从解决客户最难问题着手。一个钢窗厂最难的是要买全所需十多种规格的钢窗料,总要跑好几家厂,既费精力又费成本。沈文荣组织力量攻克最难生产的两个规格的窗料,成为全国唯一生产全部规格钢窗料的钢厂,这实实在在为客户所欢迎。

所谓坚持质量第一,这其实是坚持用户第一的延伸。钢窗厂最怕的是钢窗料的质量问题,而造成的产品质量纠纷。沈文荣通过推行全面质量管理,赢得当时极为难得的“中华人民共和国国家质量奖”、“冶金产品实物质量金杯奖”、“全国质量效益先进企业”等荣誉,形成了众多用户舍近求远、慕名而往的喜人局面。因为用沙钢牌钢窗料生产的钢窗,既匀称美观,又严丝合缝,还经久耐用。

所谓坚持社会综合效益第一,其实还是坚持用户第一的延伸。其中实行的负公差轧制实属国内罕见。对这个专用名词稍稍解释一下:钢窗料的厚薄指标可上下浮动数毫米,皆为合格,轧制生产中轧厚比轧薄相对容易并保险(少出次品),因之工人往往在允许公差范围内偏向轧厚的,即上浮的正公差。而沙钢却坚持实行下浮的负公差标准轧制,两者的产出,每吨相差2—3平方米的钢窗料,当时可增加效益70—80元,沙钢全部让给用户。加上成材率高和能耗低、设备利用率高等方面的收益,沈文荣底气十足地拍板:在返还客户锭材析比和加工价格方面,也较其他厂优惠2个以上的百分点。那些“小打小闹”的钢窗厂不仅是慕名而往,更是纷至沓来了!

这“三个第一”在国内钢铁企业中绝无仅有,很快传遍全国钢窗企业,客户从原来的十多个省、市、自治区的六十多个单位,很快发展到三十个省、市、自治区的2000多家客户,连新疆、甘肃等边远地区的一些厂家,也千里迢迢运来钢锭加工。“要好钢、到沙钢”的广告语,成为他们的共识。

就这样,在五年后的1989年,沙钢的热轧窗框钢的销量和质量双双夺得全国第一,市场占有率由4%上升至70%以上,年销售收入从3745万元上升到20128万元,年利润从1258万元上升到2004万元。历年的利润积累和大修理、折旧资金,已使沙钢拥有超亿元的资金,加上迅速发展的固定资产,其



实力已是接手时的十倍之多！张耀生移交的那笔资产，对照发起向大中型钢厂冲刺的要求，远远不够。如今这数以亿元计的实力，可以发动这一战役了。沈文荣的“钢窗料之战”，为之赢得了开始实现钢铁梦的难能可贵的“第一桶金”！

更为可贵的是，还从中摸索总结出来一整套治厂的“沈氏绝招”。粗看起来，似乎没有太多的新招，无非是产量、质量、成本、资金、竞争力等“大路货”，但是细细分析下来，真正将这套“大路货”做好还真不容易。“沈氏绝招”的精髓，是“自力更生、艰苦奋斗、勇于创新、不断登攀”的沙钢精神，形成了“严细实”的作风。从而从根本上保证了将这些行之有效的条例落到实处，做到极致，成为“沈氏绝招”的灵魂，起到“四两拨千斤”的关键作用。

这是“鞍钢宪法”的核心“两参一改三结合”的承袭，这是“大庆精神”中“三老四严”的发扬，并在新形势下赋予新的内涵。由此可见，沈文荣的两个“第一桶金”是实打实干出来的，是在理论和实践的结合上不断总结出来的。这得到了同行们的一致赞誉，还赢得了两次“部级鉴定”。

一次是1986年11月的一天，时任冶金部部长戚元靖来到沙钢，仔仔细细听，认认真真问，高高兴兴看，最后欣然题词：“科学管理，灵活经营，注重质量，开拓前进。”

一次是1987年11月的一天下午，我国著名的钢铁专家、时任冶金部钢铁司司长庄沂，在无锡开会后赶赴上海途中，绕到沙钢。这位对“小钢铁”不屑一顾的专家，因为听多了对沙钢的好评，怀着好奇心而顺道看一看。然而，原打算花三四十分钟的“稍微看一看”，竟然变成了三个多小时兴致盎然的全面察看和倾听。沙钢以中等偏下的设备，创出全国同类企业中一流水平的业绩拨动了他的心弦，使他陷入了深深的沉思。

正当全国同行们思考沙钢经验的奥秘所在时,沈文荣发起了向世界先进水平冲击的新战役,被誉为“中国钢铁工业的第三次革命”。出人意料,石破天惊!

这仍然是沈文荣那“全局观念”起的作用,他看到了当时刚刚兴起的铝合金和塑钢门窗,大大胜于钢窗,他还感到5吨、10吨小电炉小钢厂的潜在危机更大,因而在钢窗料之战达到顶峰时,毅然决定向大电炉大钢厂发起冲锋。尽管沙钢已是年盈利2000万元的“大土豪”了,可他还是顶着枪林弹雨发起新的冲锋。这是“全局观念”的“升级版”,是谓居安思危、危机意识,这更是优秀企业家所具有的可贵素质!

# 第六章

第三次革命的样板

正当名不见经传的沈文荣刚刚引起人们注视的时候,这一中国钢铁企业中还排不上号的“小人物”,却做出了一件名垂青史的壮举:成功地引进75吨电炉连铸连轧的短流程生产线。在中国是第一家,被钢铁专家赞誉为“中国钢铁工业第三次革命的样板”。

这位专家叫周传典,时任国家冶金部分管生产技术的常务副部长。早年毕业于西北联大冶金专业的周传典,曾是鞍钢的生产技术主管,调至冶金部后直至副部长,一直分管生产技术,是我国钢铁生产技术的权威人物。他从冶金技术的角度看,认为中国钢铁工业有过两次“革命”:一次是新中国成立前后的由传统炼钢改为平炉炼钢。一次是由平炉炼钢改为转炉炼钢。这两次“革命”都使我国钢铁工业的生产技术得到跨越式的发展。

平炉和转炉用的都是由高炉生产出的铁水,因而,由铁矿石进高炉炼铁,包括必用的焦炭(需建炼焦厂),炼成铁水再炼钢,再开坯再轧钢,才能产出钢材。这样的生产过程如像接龙一样排列起来,可达几公里,因而叫“长流程”。在20世纪70年代,世界上发达国家研发成功由大电炉连铸连轧生产钢材,全长只有几百米,谓之“短流程”。这与沙钢的几吨小电炉不可同日而语,小电炉炼出的是钢锭,要拉到开坯厂开成轧钢坯料,再拉回在轧机上才能轧成钢材。人家短流程是钢水出来,通过连铸连轧,一下子就成了钢材,既不用多次搬运,又省下多次加热的能源成本,更是提高了成材率。这样的短流程,20世纪80年代中国还没有。所以,沈文荣引进这样的生产线,被周传典赞誉为“中国钢铁工业第三次革命的样板”。

2004年8月3日下午的北京,艳阳高照,万里无云。长安街上车流如水,王府井内人头攒攒。在王府井大街西侧、紫京城旁闹中取静的红霞公寓中一户住宅内,八十三岁的周传典老部长,在他那窗明几净、洋溢着儒雅氛围的书

斋中，与笔者促膝长谈。他兴致勃勃地回忆起他与沈文荣以及那“第三次革命的样板”工程结识、交往的过程。

那是 20 世纪 90 年代初期的一天，他在香港爱国人士包玉刚家，碰到国家派到香港的“红顶商人”——香港永新技术开发有限公司总经理王纪宽先生。王先生问周传典知道不知道江苏省沙洲县有个沈文荣搞的沙洲县钢铁厂，他正在与沈文荣搞合作，从英国引进一个短流程钢厂。说实话，当时只有年产十多万吨的小电炉小轧钢的沙钢是不会引起部长注意的，实在太小了。他到香港是因为包玉刚打算在家乡宁波建大钢厂的事。为此，当时成立了以谷牧副总理为组长的宁波项目协调组促进此事。周传典是协调组中的成员。既是冶金部门的主管，又是专家权威的周传典，多次到香港和宁波商谈此事。由于种种原因这个项目没有成功，他却意外地从中获得了一个“副产品”：一个不起眼的沙钢和沈文荣，在王纪宽的介绍下进入了他的视野。

其中的原因不仅仅是因为与王纪宽的交情，以及王纪宽介绍的沙钢是如何之好，更是因为他们正在合作的那个引进短流程钢厂的含金量之高，引起了周部长的关注。说起短流程，不能不提到美国钢铁工业的起伏盛衰历史。这个早在 1953 年钢产量就超过 1 亿吨，后来发展到 1.36 亿吨的钢铁大国，在技术上曾经一度止步不前，被日本、西欧抛在后边，一蹶不振，钢产量一直下滑到 1984 年的 6000 多万吨。他们终于研究出来投资省、成本低的短流程炼钢技术，一举重振雄风。西欧、日本竞起效法。

当然，不能简单地用好与差来评价长短流程的得失，因为只有长流程生产的钢铁产品使用后产生的废钢材，短流程才有“饭”吃。而且长流程能生产出大宗板管材，是短流程不能胜任的。美国此时已完成中期工业化和城镇化，累计耗用钢材八十亿吨，由此产生的大量废钢材是短流程产生和发展的重要条

件,才有“短胜长”的结果发生。目前短流程生产的钢的产量已占全美钢产量的 50%。按人均水平推算,中国要实现中期的工业化和城镇化,需累计消耗钢材 120 亿吨,而在 20 世纪 80 年代,只累计消耗二十亿吨。所以,那时我国还没有一家短流程工厂,废钢产生量还没达到相当数量,是一个重要原因。

在这同时,西方发达国家在短流程的冲击下,长流程的技术创新也在快速发展,高炉由几百吨的发展到千吨以上,如今最大的达 6000 立方米,相应的各道工序,都有较大幅度的改进和提高,整个钢铁业因此实现了新的发展。这也是短流程的历史功绩所在。

20 世纪 80 年代,为了缩短我国钢铁业与世界先进水平的一大截差距,大家认识到必须走引进之路。究竟走引进长流程之路还是引进短流程之路,是业界和政府部门中争论不休的一大问题,而个别钢厂曾试着引进二手短流程生产线以失败告终。这时候,沈文荣决定引进英国比兹顿钢厂的二手短流程生产线,这在一些业界人士看来,就好比堂吉柯德向巨型风车发起挑战般的可笑。

从香港回京后,周传典一直将这件事挂在心上。第二年他到上海出差时,特地来到沙钢,没想到这一项目竟然已经投了产。这位专家型的部长万万没想到,中国竟然还有办得如此之好的小钢厂,他更没想到,中国竟然还有如此一位农民出身、学轧棉花起家的优秀厂长。他尤其没有想到的,这一使他梦寐以求的“短流程”,竟然就在这位草根厂长领导的只有年产 20 万吨钢的小钢厂中诞生。他紧紧握住沈文荣那宽厚的大手,真情地说:“你是第一个吃螃蟹的人!”他高度评价 75 吨超高功率电炉连铸连轧生产线,认为它是我国钢铁工业第三次革命的样板。

讲到这里,这位共和国第一代钢铁专家的激动心情溢于言表,他鼓励我

说：“你好好写上这件事，沈文荣是中国钢铁工业发展的有功之士！”他又告诉我：“当时还有一些厂打报告要去国外考察短流程，我对他们说，用不到去国外考察，到沙钢去看吧，人家已经搞成了。”

让我们回过头来，回顾沈文荣引进“短流程”项目前前后后的全过程。1987年，沈文荣开始考虑引进“短流程”时，沙钢的年产钢为9.25万吨，销售收入9514万元，利税2414万元。而要引进一条新的短流程生产线少说也要好几个亿人民币，这笔巨款沙钢绝对拿不出，因为它是大集体企业，银行不会给其设备贷款。当时几家国有大厂引进都失败的原因，不是没有钱（他们不用为资金发愁），是因为技术过不了关。因为世界先进水平的设备，可不是拿来就可以用的。沙钢的技术水平更够呛，除了有一批轧棉花出身的草根钢铁工人，他们连中级科技人员也没有。

因此，当沈文荣提到引进“短流程”的计划时，厂内厂外都炸开了锅。那些人认为，工厂已经到了年盈利千万元以上水平，在江苏也没有几家，日子过得蛮舒坦，一旦引进失败，这殷实的日子就算到了头。而引进这样的设备是肯定要失败的，因为这是老书记张耀生说的。

人们没有料到，张耀生在这场风波中起了重要作用。已经离休的张耀生可真着了急，眼看自己打下的江山要被沈文荣败光，他不顾一切地几次跑到厂里，甚至召集骨干分子开会，要大家坚决阻止沈文荣的“疯子行为”。他又到市里四套班子中反复阐明自己的观点，要领导不要批准这个项目。由于他是沙钢创始人，因而他的话具有极大的“可信性”，终于形成内外两股波浪，一波接一波地涌向沈文荣。

沈文荣为何要做出如此“胆大妄为”的决策？让我们看看沈文荣是如何看、如何想，又如何算这笔账的。

他看到,自 1982 年以后,国内的钢产量正以历史上少有的年增长率 10% 以上的速度快速增长,而国家对宝钢投资的决心,可看出这一增长势头还将增强。中国的钢材市场将由卖方市场向买方市场转变。1987 年,中国的钢产量已悄然升至 5630 万吨,一些经营不善的小钢铁企业开始倒闭。虽然沙钢以钢窗料取胜而发展顺利,可是花无百日红,钢窗料也将被其他材质的窗料替代,国外已经开始淘汰钢窗而以铝合金、塑钢替代。虽然这在中国不会马上发生,但绝不会是遥不可及。“人无近忧,必有远虑”,“凡事预则立,不预则废”,这些古人的教诲,使得靠市场竞争吃饭的沈文荣头脑异常的冷静、清醒。他没有被钢窗料之战的胜利冲昏头脑,而是在钢窗料生产做得红火的时候,思考着下一步该怎么迈。

他想到,国家三番五次地要限制“五小”企业,方向是对的,“五小”企业迟早会被淘汰。“五小”企业就是小钢铁、小水泥、小化工、小矿山、小炼油。这些企业设备差、规模小、技术水平低、工人素质不高、能源和原材料消耗高,这些因素的结果是产量低、质量差、成本高、竞争力就差,在激烈的市场竞争中就会被淘汰。周边一些小钢铁厂的关闭就是这一趋势开始的信号。沙钢虽然通过自身的努力,在旧设备中做出了令人惊异的成绩,但与先进的洋设备相比,相差何止十万八千里。以年人均产钢量为例,西方发达国家在 300—500 吨之间,日本新日铁君津制铁所为 500 吨,当时我国宝钢为 200 吨,武钢 40 吨,鞍钢 20 吨,沙钢在 70—80 吨间徘徊。所以现在再好的厂,不搞设备更新,不让技术上档次,就有被淘汰的危险。因此,晚更新不如早更新,在这方面争个“全国第一”才会真正争取竞争发展的主动权。

对于引进所需资金的账,沈文荣是这样算的。不引进全新的,引进合适的二手设备,那可以便宜好几倍,只要三四千万美元。而沙钢虽然只有几千万



元人民币的积累,而此时热轧窗框钢正炙手可热,可以大做来料加工、买料加工,因为原料钢材有的是。当时计划经济下的国有厂为了贪图省事,轧制的钢材居然是“宁厚不薄,宁粗不细”,造成厚厚的板材供过于求,以至于板材比钢坯的价还低。沙钢钻了这个空子,买了厚板材,割了轧制成钢窗料还能赚钱。加上他的“三个第一”战略,致使来料加工的客户蜂拥而来。力争达到钢窗料的产量比自家钢产量翻一番,利润也可翻番。到引进结束还有二三年,而引进设备的付款可以分期分批,在收入和支出上打两个“时间差”,可以解决一部分资金缺口。

除此之外,还有一笔合情合理也合法的折旧基金,这也有数以千万元计。在这期间,沙钢在基本职工中实行第一次股份制改制,也集到了一部分资金。总之方方面面都挖掘出来后,缺口也就不大了。最后一个“潜力”就是力争与外方洽谈合资,合资企业还有政策上尤其是税收上的优惠。后来与外方洽谈时,对方果然同意出资 35%,同时,以合资企业的身份,得到中国银行和香港金城银行的联合 1000 万美元贷款,资金问题圆满解决。

于是,沈文荣放开手脚大上轧制钢窗料的生产线,一直上到九条线,同时开发客户需求的薄型等新品种,共开发出九大系列、三十五个品种规格,大受市场欢迎。那些年沙钢实际年生产的钢窗料最高达 40 万吨,而同年的炼钢产量仅 20 万吨。这 20 万吨的“缺口”就是引来大批客户来料加工的成果,促使了在国内钢窗料市场的份额猛升至 70% 以上,为沈文荣迈向世界先进水平攒下了宝贵的资金。沈文荣的如意算盘打成功了。笔者在翻阅沙钢那些年的财务报表时,曾产生一个疑虑,为何年销售额总比年产钢的价值高出一倍多,原因就在这里。

这时,正逢香港永新公司的王纪宽到国内物色英国比兹顿钢厂的买家。

由于欧共体对钢产量的限制,位于英国利物浦市郊的比兹顿钢厂被限产停产而急于出手。这是一个投产十年的标准短流程钢厂,年产钢 16 万吨。电炉是 75 吨的先进的超高功率炉子,连铸连轧的设备同样具有 20 世纪 70 年代初期的先进水平,报价 4400 万美元。当时国家有关部门向王纪宽推荐的是大连的一个钢厂。由于他是江苏江阴人,时任江苏省省长顾秀莲请他到江苏,向他介绍了南钢、锡钢、苏钢和澄钢(江阴)几家国有厂。在考察过程中,省冶金厅长王宏民又介绍了沙钢。王纪宽在上海冶金设计院咨询时,上海专家也向他推荐了沙钢。王纪宽祖籍江阴北溇镇,到沙钢不超过三十公里。因此,他的考察对象中又增加了沙钢。他在考察了这几家钢厂后,被沙钢和沈文荣的魅力深深吸引,他为家乡有如此优秀的厂长和工厂而高兴。而沈文荣心中的一盘账也与王纪宽推介的项目一拍即合,这就开始了他们那具有历史意义的合作。

至于技术和人才,沈文荣认为,国有大厂没搞成,不等于这项技术高不可攀,也不等于国有大厂没技术力量和水平,症结在国有厂的机制体制。由于做好做坏一个样,这些厂的领导、技术人员以至工人都没有积极性,当然也就更不愿意冒“第一个吃螃蟹”的风险。沙钢虽然技术力量薄弱,但由于贯彻了“两个文明一起抓”的经济责任制,有效地调动了广大职工的积极性和聪明才智,冒出了一批能文能武的“土工程师”和技术革新能手。

在这同时,沈文荣还下了一步好棋。1988 年,沈文荣到马鞍山钢铁学院成功地引回了十二名大学毕业生,在当时的张家港市和苏州市也是一大新鲜事。因为以前大集体工厂是分配不到大学生的,工科大学生又都愿意到国有大厂去。沈文荣以沙钢种种成绩的现在和无限美好的将来,说动了院领导和部分大学生的心,又出了 20 万元“培养赞助费”给学院,成功地实施了学校和

工厂历史上都从未有过的招聘。这在当时的苏州地区也是个率先举动,很多人总认为这样做不妥,他们说这是20万元买回了十二个大学生。沈文荣不管人们如何议论、评价,重要的是他招到了宝贵的技术苗子。他认为这是为引进“短流程”而做的一项最有意义的举措。在这同时,国家也开始陆续向沙钢有偿分配少量大学生,他们有的是在外地读大学要求回到江苏的,有的是在江苏读大学要求回到苏州地区的,而江苏和苏州的国有企业都因技术人员“人满为患”而不愿意接收,他们就“殊途同归”地来到沙钢,共计是二十四人。

沈文荣将三十六名大学生全部分配到生产第一线当工人,选择一批思想好、技术强的工人当他们的师傅,并下了“死命令”,一定要在一年内让他们的徒弟学的理论与实践结合,成为“派得上用场”的技术人才。然而,这些大学生对到沙钢当工人实在想不通。1989年的学潮风波也刮到了这家工厂,他们还与沈文荣进行了一场面对面的“对话”,沈文荣以理论与实践结合的重要性,说服他们安心在第一线锻炼。第二年,“75吨电炉战役”打响,他们全部派上“战场”。在他们离开工人岗位,从师傅们口中获悉沈文荣当年下的“死命令”时,无不激动异常,热血沸腾。在这全新的“战场”上,他们人人生龙活虎,个个成了解决难题的能手。随着工厂的快速发展,这批大学生也快速成长,先后成了工厂中层以上骨干。领头搞“对话”的马毅,现在是沙钢集团的董事局董事、党委常委。这是后话。

沈文荣做了这一关键准备工作后,还不得不去做两个方面的沟通工作。一个是工厂内部上上下下的议论纷纷和强烈的反对意见,一个是张家港市领导层的不统一。没有前者“思想上的批准”,以及后者“组织上的批准”,这个项目是不可能进行的。

沈文荣反复倾听厂内各方人员的意见,深深感到大多意见是善意的担心,

而非恶意的攻击。他首先统一了领导班子的思想。接着,在1988年春节后上班第一天的年初六晚上,召开了全厂中层以上干部140多人的大会。他耐心地谈了上“短流程”项目的原因和意义后突然话锋一转,强烈而又高亢地表示了他的决心:“要是失败了,就将它作为一个展览馆给大家看,我做展览馆门口收票的!”人们的心被强烈地震撼了,他们从未看到心中敬仰的好厂长如此激动或者叫愤怒过。虽然与会者还没有完全听懂他讲的道理,尚不能完全消除心中的疑虑,然而,人们还是报以热烈的掌声,表达对厂长的绝对信任。

沈文荣心中很清楚,这中间,顶多有60%的人是真心支持的,40%的人是跟着鼓掌的。但他还是义无反顾地下定决心去搞。好些年以后,他与笔者在一次长谈中又讲起这件事。他说,企业中的民主不是目的,民主是过程,是手段。对重大决策的民主,就是头头有没有已经和各个层面的很多人,尤其是行家,以及与这件事没有利害关系的人讨论过,你要了解办这件事到底为了什么,能不能办,包括到现场了解以及咨询,这个过程就是民主。也不要等到了了解了99%—100%时才决策,很多好的决策在了解到60%—70%时就可以决策,还有30%—40%在决策以后再搞清楚。因为等你都搞清楚了,别人家也弄清楚了,就失去了机遇。至于同事和下属,更用不到100%同意,他们没有头头那个条件能将事情了解得那么全面,没有头头那个认识程度,所以也不必苛求认识完全一致,有60%赞成已经很可以了。

笔者询问:“这是你的经验之谈?”“不是,”沈文荣说,“这是美国著名的企业家艾柯卡的观点。他是最崇拜的企业家之一。”

哦,大名鼎鼎的艾柯卡。他曾是福特汽车公司的总经理,为福特的崛起立下了汗马功劳。正当福特的事业在艾柯卡主持下如日中天时,心怀嫉妒的老板小福特却以莫须有的罪名将他解雇,使五十四岁的艾柯卡差点倒下,而他的

妻子因此得病过早地去世。艾柯卡坚强地站了起来,做出了再现自身价值以回击小福特无理行为的决定。他不顾亲友们的劝阻(他夫人玛利则坚决支持他的决定),并毫不犹豫地放弃了150万美元的巨额养老金(其获得的条件是不到其他汽车公司任职),毅然挑起了濒临倒闭的克莱斯勒汽车制造公司总经理的重担。经过犹如传奇般的过程,他终于使克莱斯勒公司重振雄风,业绩赶上并超过了福特公司,成了美国人民心目中的民族英雄。沈文荣佩服他,不仅仅是其所创造的业绩,更是深深感到,他们在创业过程中的一些遭遇以及理念和做法是如此相似,有些简直如出一辙。

沈文荣碰到的还有艾柯卡所碰不到的,这就是沙钢的决策还必须得到市委和政府的同意,而且是100%的同意,还不能是60%的同意。庆幸的是沈文荣碰到了一位好书记。面对班子里两种截然相反的意见,这位书记找来赞成一方的“主帅”、时任市委副书记兼常务副市长,对他说:“你去和沈文荣讲,让他好好准备一下,我要带领四套班子到钢厂现场办公,让他讲讲清楚。我要四套班子人人都表态。”于是,一个沙洲县和张家港市历史上从未有过的会议在钢厂举行。沈文荣详细地汇报了两个小时,从国内到国际,从当前到将来,从改革发展态势到技术更新趋势,以及沙钢的资金、人才两笔账,滔滔不绝,如数家珍。那位副书记兼常务副市长又做了补充与说明。他们还回答了許多质疑和问题。

会场上发言踊跃,气氛热烈。支持者的信心越来越足,人数也渐渐增多,反对者的态度逐渐变为疑虑和担心,口气也逐渐变软。市委书记不失时机地对分管“主帅”说:“你是班子里唯一工厂出来的大学生,这件事就由你实地考察,你认为行就行,你认为不行就不行,由你决定!”他环顾四周:“大家同意不同意?有没有反对的?没有,就通过了!”

为什么这样大动干戈？因为这一“短流程”项目的投资额，相等于当年全市所有企业资产的总和，这个项目垮了，不仅钢厂垮掉，全市工业经济也要受到致命打击。为什么咬紧牙关坚决同意上？因为上成功了，全市的工业资产和利税就会翻一番，这实在太诱人了。而最根本的原因是市委了解沈文荣，相信沈文荣一定会成功。这就是苏南领导干部的开明、英明之处。

紧接着，那位常务副市长率领沈文荣等七人考察组飞往英国，经伦敦到利物浦市。实地察看位于市郊的比兹顿钢厂。一个星期中，他们每天起早贪黑，往返几十公里，将这座已经停产的钢厂一个一个车间、一道一道工序、一座一座机器，仔仔细细，又看又量，边看边议。晚上回到旅馆接着开会到深夜。白天在厂区内与野草禽鸟为伍，中午就吃方便面。经过七天的紧张考察，吃了七天的方便面，于第八天凌晨赶乘火车到伦敦换乘飞机回国。去时飞机降落已是薄暮时分，回来飞机起飞时天刚刚亮。同去的苏州计委的一位同志开玩笑说：“叫名头到了一趟英国，实际上连伦敦是个啥样子都没看清楚。”伦敦虽然没有看清楚，沈文荣却对这个项目的情况已经搞得很清楚，他心中的决心和信心更大了，他对常务副市长说：可以搏一记了！

那位常务副市长毕业于无锡轻工业学院食品系，曾当过沙洲油厂的技术员、厂长，又任过杨舍乡党委书记。高等学校的深造，使他与科技进步结下了深深感情，工厂的生涯使他对现代工业生产的规律有了一定的了解和熟悉，苏南乡镇领导的实践使他对农村的改革开放，以及以“乡镇企业为主，集体经济为主，市场取向为主，走共同富裕道路”的“苏南模式”，有过刻骨铭心的实践和体会。这一切培养了他视野开阔、开拓奋进、善于登攀等优秀素质。这位有勇有谋的领导后来升任苏州市经委主任，苏州市委副书记兼常务副市长，江苏省财政厅厅长，以及江苏省政协副主席。当时他可是沈文荣的坚强后盾，“短

流程”项目的坚挺支持者,并代表市委、市政府担任这一项目筹建指挥部总指挥。在英国的七天,他听懂了沈文荣的全部话语,也读懂了项目成功的艰辛。他完全相信沈文荣“可以搏一记”的可行性。回国后毫不犹豫地汇报、拍板、批准。

总指挥部的另一位成员牛天成,时任张家港市经委主任,是沙钢的顶头上司。牛天成是1963年从苏州下放沙洲县搞社会主义教育运动(即后来的“四清”运动)的工作队员。“文革”后这批“六三”干部纷纷落实政策回到宁、锡、苏等大城市的原单位。牛天成原为苏州医学院中层干部,出身农村的他此时已与沙洲农村打成一片,要求留在沙洲,获准后担任妙桥公社党委书记。他的开拓实干精神使妙桥在苏南(或者是中国)率先迈入亿元乡镇的行列。之后他又被委以重任,筹建沙洲化肥厂,并担任党委书记兼厂长,为沙洲县数十万亩农田的粮棉丰收立下了汗马功劳。他调任主管全县(市)工业经济的经委主任是众望所归、德高望重而有作有为,成了沈文荣的“开明婆婆”,因而也成了“短流程”项目的铁杆支持者。他的意见当然也有着举足轻重的作用。

项目终于得到厂内外两方面的“批准”,1988年5月10日,中外合资张家港永新钢铁有限公司成立,沈文荣任董事长。沈文荣终于可以松口气。其实,也只是稍稍喘了口气,后面还有大量具体而烦琐并且难度不低的工作。比如,需要千方百计地去批土地指标、电力指标、重油指标、引进设备所需的外汇指标、税务优惠指标,以及产品的出口指标等等,涉及国家计委、经委、外经贸部、冶金部、物资部、税务局、土地局、国家外汇管理局等十多个部门,及其相应的江苏省、苏州市的下属部门。有时一个部门要跑上几十次。像省电力局,通过大量的细致的工作,使他们从不理解到理解,从不支持到支持,从支持到重点支持,帮你一起跑北京。终于批下来220千伏变电所和用电指标,解决了这

一项目生死攸关的用电问题。其中的工作量和所需精力实在无法计算。有一个数字可以窥豹一斑：这一项目所盖的各级图章共有 1.6 万多个之多！

1989 年 7 月正式动工，沈文荣又开始了长达二十三个月的连续奋战。这以后就是沈文荣唱主角了。

这次沈文荣可真的“收骨头”了。他深知，前阶段做的是磨嘴皮子、磨鞋底子的事，终于千辛万苦地“磨”来了上下左右各方面的支持，“磨”来了 1.6 万多个图章的丰硕成果。而这一切的价值，是要由这一生产线顺利地拆、运，成功地安装、调试、投产后才能体现出来。这要不成功，1.6 万多个图章等于白敲。已有个别国有厂的先例摆在那儿。但是他们用不着赔，只用“交学费”的一个理由让政府埋单，也以同样的理由可以在那儿耗着。他沈文荣可赔不起，也拖不起啊！他从全厂 2000 多人中精心选择了 300 名精英，提前外出培训，也提前进入车间——应该称之为安装现场，当好专业安装公司的助手，替他们打下手，做小工，包括上茶递烟打扫场地。这样既能加快进度，又能熟悉设备结构原理，学到维修安装的本领，尽早进入角色。这种做法成了沙钢的一个“惯例”，成为沙钢投资的项目投产时间比人家早——有的甚至提早一半时间——的一个绝招。

这一生产线可是国内从未有过的先进生产线，国内的冶金专业安装公司也是第一次吃螃蟹，难度十分大。再加上国内外曾有多家工厂前往比兹顿钢厂考察、洽谈，虽然都没有成功，却造成了有些图纸资料的失缺，尤其是某些关键部分的图纸资料。这更增加了安装调试的难度。例如，在调试连轧部分的自动化控制时，发觉软件资料缺失。又适逢外方调试人员回家休假，据说他们也没办法，而让沙钢重新购买。这需向国外订购，还要由外国专家来设计，至少要三个月，标价是 18 万美元。这可真是急煞人。关键时刻，自学成材的技



术能手、助理工程师黄企元,以及大学生陈刚、岳珠、朱玉良等挺身而出,主动请缨,组成攻关组,整整半个月,他们把自己关在几平方米的小屋里,经过上千次不屈不挠的试验,终于攻下了这一难关。编出了符合设备要求的控制程序。老外休假回来一看连呼 OK!

再如连轧部分,当年在比兹顿钢厂停产前曾计划实行更新技改,因突然接到停产指令而使计划中止,致使原有前后支架、导槽导位等关键部件缺失。要从国外买进得花半年时间及相当的外汇。这时那位马钢学院“买”来的大学生马毅,毅然承担攻关重任。他到马钢引进的高线(长流程)的连轧部件上学习参考,设计出一套图纸,由沙钢技术科长周永康签字外出加工制造,竟然解决了这一难题。周永康是停办的青海工学院的大学肄业生,办沙钢时的唯一科技人才。沙钢的实践使他的胆子也练大了,担任这一“短流程”项目的技术主管。他说,当时谁也不敢签字,一是因为不懂,二是因为不相信马毅的水平,可不实践怎么知道马毅行不行。他请示了沈文荣,得到坚决的支持,终于攻克了这一难关。

就这样,由这些助手、下手组成的攻关小组,攻下了数十个这样的难关。他们攻关的坚强后盾是沈文荣。他有句口头禅:“你们大胆地搞,搞成功了 I 替你们记功,搞不成功,责任由我负!”

沈文荣既当指挥员,又当战斗员。他在领导拥有 2000 工人的工厂运转同时,全身心地扑在新车间中,指挥调度,攻克难关。天天都是深更半夜回家。经常是累得衣服也不脱,瘫倒在床上就睡,清晨六时闹钟一响又跳起来直奔工地。600 多个日日夜夜,使这位原本十分健康的壮实人,硬是给“栽”上了一身的疾病。

正应得上民间的一句话:皇天不负苦心人。1991 年 7 月终于试产成功,

经过一段时间的热调试,生产趋向正常。站在这一国内第一的钢铁车间内,只见炉火熊熊,钢花飞溅,热浪灼人的钢材,闪烁着灿烂的红光,惊心动魄地飞流而出,炼钢、连铸、连轧首次在古老的中华大地上全线贯通。那隆隆作响的电炉,每 100 分钟就炼出 70 吨钢水;那 600 米长的轧制生产线,每一秒钟就轧出 12 米棒材;吨钢耗电、吨钢耗电极、人均劳动生产率等一个个国内最新纪录从这里诞生,人均年产钢高达 250 吨!作为沈文荣“开明婆婆”的市领导们,偕同沈文荣及他的伙伴们,那些土生土长的工人和技术员,和“买”来的大学生们在隆隆作响的车间里,仿佛在倾听一首荡气回肠的大合唱,一场自力更生、艰苦奋斗、勇攀高峰的雄浑高亢的大合唱!

这时,正逢邓小平南行讲话发表,中国成了一个建设的大工地,钢材自然成了抢手货,到“永新”求购钢材的汽车排起了长队。生产线上轧下的钢材,不等完全冷却,还带着余热就被拖走。

当周传典副部长在沙钢看到这一景象时,也禁不住心潮澎湃。回到北京,他在全国冶金会议上宣布了此事,热情赞扬了沙钢,高度评价了沈文荣。他对那些要上“短流程”项目的工厂说:“你们用不着到国外参观考察了,江苏的沙钢已经搞成功了,是个样板,到沙钢去考察吧。”于是,前往沙钢参观学习的络绎不绝,引发了“长改短”的热潮,拉起了中国钢铁工业“第三次革命”的帷幕。

这是名副其实的样板,不仅是技术先进的样板,而且还是自力更生、艰苦奋斗的样板;不仅是搞成功的样板,而且还是投资省(实际投入仅 3000 万美元)建设周期短的样板;它不是花瓶式的样板,而是产生巨大经济效益的实实在在的样板。很快,“永新”就收回了全部投资。接着,沈文荣又从王纪宽手中回购了他那 35% 的股份。

# 第七章

## 亚洲第一炉

就在“永新”热调试成功之际,沙钢又迎来了一件大喜事:1992年10月13日,江苏省政府批准组建“江苏沙钢集团”。这样,昔日的沙钢(沙洲县钢铁厂)因撤县建市而改名的张家港市钢铁厂,只几年工夫又恢复了沙钢的爱称。“沙钢”是该厂的“第一桶金”、国优产品热轧窗钢的商标,沈文荣和他的伙伴一致认定以它为新集团命名,可谓情深意长。当然,此沙钢与前沙钢相比,已不可同日而语。

当年的10月30日,国务院发展研究中心、中国企业评价中心共同发去贺信,祝贺张家港市钢铁厂列入“1992年全国500家最大工业企业及行业五十家”排序。这标志着沙钢已进入大中型企业行列。

这家江苏省冶金行业第一家省级企业集团,当时有职工3992人,固定资产64849万元,年销售收入7.8亿元,利税总额7742万元,钢和材的年生产能力均达到60万吨以上。沙钢建立十七年,产值、税利年增长率分别为41%和30%,其中1992年较1991年均翻了一番,沙钢发展的步子越来越大。这得益于“第三次革命样板”工程引进的成功。

这一年在张家港市赴京汇报会上,曾担任过南京市和江苏省领导、时任全国人大常委会副委员长彭冲听到沙钢的发展业绩后,感慨不已地说:我们曾花掉二十年时间才把南钢搞成年产30万吨,沙钢只十七年就搞成60万吨,而且没有用国家一分钱投资,很是了不起!

1992年12月2日,生气勃勃的沙钢,彩旗招展,锣鼓阵阵。从北京到南京到苏州,从政府部门到主管单位到金融机构,从国内兄弟单位到国外合作伙伴,数百位宾客来到长江之畔的江苏沙钢集团,参加热烈而隆重的集团成立大会。沈文荣在大会上郑重宣布:以办大企业的气魄瞄准世界先进水平,创三个一流。一是钢窗料年生产能力创全国一流,建成全国最大控制市场能力的钢

窗料生产基地。二是螺纹钢在质量上创全国一流,成为华东地区最有影响的企业。三是高速线材质量水平瞄准日本钢管株式会社,创国际一流。这第一个一流实际上已达到。第二个一流指的是“永新”的奋斗目标,后来很快也达到了。第三个一流是指即将开工的“润忠”公司,刚要动工就立下了“军令状”。这一天同时举行了中外合资张家港永新钢铁有限公司投产典礼,以及中外合资张家港润忠钢铁有限公司工程奠基仪式。

一个钢铁企业同时举行“投产”和“奠基”两个项目的仪式,已属不易,而这两个项目都成为中国钢铁史上具有重大意义的里程碑,则是凤毛麟角了。沙钢就创造了这一奇迹:投产的项目是“中国钢铁第三次革命的样板”,奠基项目的电炉是世界最先进的电炉,而且是“亚洲第一炉”。

“润忠”就是90吨超高功率竖式交流电炉连铸连轧短流程节能型高速线材生产线,其中的电炉是德国福克斯公司生产的,其吨钢耗电和单炉冶炼时间均为当时世界最高水平。这是沈文荣在“永新”进入热调试阶段时,考虑下一步发展中,反复考察、比较、权衡后定下的新项目。“永新”的成功,虽然已达到全国先进水平。可是,沈文荣在引进过程中,通过对国内国际一些企业的考察,清醒地看到,这个全国先进水平是低水平的暂时的,许多国有老大哥厂随着改革的深入,用不了多久就会超过;这套设备毕竟是二手设备,只是国际在20世纪60年代末、70年代初的水平,与国际一流水平相距二十年,顶多算国际二流水平。他的目标是国际一流。

而在产品的品种或者档次上,“永新”生产的只是最普通的建筑用钢:螺纹钢。与技术含量和附加值高的不锈钢等特种钢,以及板材、管材、线材等相比,相距几个档次。因此,从钢厂的综合水平来看,不能算国内一流,与国际一流相距还甚远。

从沙钢的实际基础向“国际一流”前进,如按部就班,则要几十年,甚至更长的时间。沙钢很可能在激烈的市场竞争中被合并或者破产,被淘汰出局。只有实行跨越式发展,才能达到目的。“永新”是第一次跨越,就尝到了甜头,证明了这一“跨越理论”的成功。接下来又如何跨越?他们考察了不锈钢,虽然附加值是一等的,但是技术含量也是一等的,而且投资额巨大,需数以百亿元计,这是沙钢所无力投资,望尘莫及的。

退而求其次,与国内一家国有企业合资搞无缝钢管,合资的目的是要仰仗对方的技术力量,因为无缝钢管比建筑用钢技术档次高出好多,沈文荣清醒地看到,厂内那支土洋结合的技术队伍还不可能胜任。因而他充满期待地率队赶往千里之外的这家工厂。却被那家工厂的厂办主任挡在门外:“你们有没有预约?”

沈文荣的助手笑着递上介绍信:“我们是慕名而来商议合资合作的。”

那位主任冷冷地说:“没有预约要等到下星期,我们厂长工作十分忙,这星期的时间都排满了。”

沈文荣一声不吭,回身就走,离开这家工厂即赴机场返回,他可等不起这一个礼拜。留下助手等待对方接待,也留下了一丝希望。

然而,接下来层次繁杂的级级洽谈,由于双方对许多问题上的分歧,归根结底还是在市场经济理念上不能达成共识,因而历经半年,终告失败。

至于像宝钢那样投入几百亿,搞长流程的板材生产线,那也是根本不现实的。

几经折腾,沈文荣悟出,跨越式发展也有个度,跨得太大不可能,硬跨要摔跤,和步调不一致的人共同跨,也不会成功。因此,还是从短流程的电炉基础上起跨。当时国内一些企业掀起引进“永新”同类水平的短流程的热潮,这

样投资省,技术成熟(有沙钢可借鉴),效益也不差。作为第一个吃螃蟹的沙钢,再引进一条,更是手到擒来的事。可是,沈文荣觉得,那就不是跨越式了,他嫌慢。他要上新的,上世界最新水平的短流程,不是棒材生产线,而是高速线材生产线。这线材虽然也属建筑用材,但比棒材高了个档次,而且高速优质线材还可做标准件的原材料,还可拉丝后开发成钢缆线、钢绵钢等高附加值产品。这些金属制品产品在国内市场的需求比无缝钢管大得多,市场前景也十分看好。

正在这时,沙钢发展史上又一位重要人物出现了,严格地说是正式与沙钢“结盟”了。他就是后来成为沙钢高级技术顾问的倪德麟先生。他从国内外钢铁发展的形势和沙钢的实际出发,提出沙钢下一步发展的意见,与沈文荣“英雄所见略同”,他郑重其事地向沈文荣推荐了90吨电炉的短流程项目。

倪德麟是上海工业大学1965年毕业于的高材生,随后留校在炼钢教研组当教师。他的特点是不仅学业优秀,业务能力强,而且与实践结合得好,学以致用,边教书边到工厂搞技改,屡获市府颁发的科技进步奖。由于父亲妹妹等均在香港,他于1983年离职赴港,经过两家公司一年多时间的历练后,在上海市冶金局六位领导的联合推荐下,被一家美国贸易公司聘用,做技术设备的贸易业务。他还先后被美国钢铁协会和日本电业协会吸收为会员。1988年,香港永新公司总经理王纪宽看中了他,聘请他到永新公司下属的东西方贸易公司主持业务的常务副总经理。沙钢引进的75吨“短流程”项目,就是他主政东西方公司后的第一笔业务,是他一手操办的。

1992年,由于东西方公司转向其他业务,倪德麟离开了这家公司,随即自己创办了香港景德工业有限公司,为中国钢铁企业引进国外先进设备服务。此时,倪德麟已有相当的钢铁设备进出口贸易经验。他了解国际钢铁行业发

展态势,尤其是科技进步的情况。他更熟悉国内经济发展形势和钢铁行业的状况。这时,适逢邓小平南行讲话发表,一轮史无前例的经济发展热潮正在展开。钢铁行业以引进国外先进设备和技术为主要举措的发展热潮,正在兴起。他踌躇满志地创办了自己的公司,旨在为中国钢铁业的发展尽心尽力,从中寻得商机。他写了一封信电传给国内外熟悉的客户,告诉他们自己工作的变化,以及景德公司的业务内容。发出电传的第二天,倪德麟就接到沙钢办公室打来的电话:沈文荣想立即见他!

倪德麟接完电话,禁不住想起与沙钢合资引进“短流程”项目的日日夜夜。他目睹沈文荣夜以继日奋力拼搏的情景,耳闻人们对沈文荣发自内心的赞誉和种种传奇故事。他在国内外遇到过的许多企业家中,还没有像沈文荣那样开拓而务实的。

和倪德麟一样,王纪宽其实也挺欣赏沈文荣的。他私下找沈文荣,要将这个“短流程”项目全部买下来,交给沈文荣管理。以年薪 60 万美元加上 10% 干股的待遇,让沈文荣辞职,并可以预付三年年薪,打到沈文荣指定的任何一个账号上去,同时还打入 100 万美元做养老保险金,在沈文荣退休时领取。这是一个近似“天价”的优异条件,当时沈文荣的年收入仅二三万元人民币。但是沈文荣诚恳地对他说:“谢谢你看得起我,但这是不可能的,我是吃共产党饭的人,如果有那么一点点本事,也是共产党教给我的”。反过来,沈文荣和王纪宽展开了友好而又艰辛的谈判,把他手上 35% 的股份买了回来,使“永新”成为沙钢的独资企业。

沈文荣的道德情操是倪德麟所钦佩的,沈文荣的聪颖能干,是倪德麟所欣赏的,沈文荣在交易中的锱铢必较,则使倪德麟心存疑虑:和这样的人做生意有好果子吃吗?在“永新”的这笔业务活动中,他唱红脸的多,沈文荣又是如



何看待他的呢？倪德麟怀着复杂的心情来到沙钢。

而沈文荣在和倪德麟“既合作又斗争”的接触中，深感他既是一位熟悉业务的专家，又是一位正直认真的君子，早已有惺惺相惜的感觉。沙钢要奔向“国际一流水平”，正需要这样的人才。当他看到倪德麟的电传后，禁不住一阵高兴，要他立即就来会面“有要事商量”。

在两双手再一次相握之后，便开始了他俩事业上日渐密切的紧紧相握——长达二十余年之久的紧紧相握。沈文荣与他畅谈沙钢下一步的打算，以及迈向国际一流水平的心愿。沈文荣还谈了他曾想寻找无缝钢管等合资合作项目的情况。倪德麟告诉沈文荣，西方发达国家的实践证明，电炉钢厂的规模达到年产 100 万吨时，就进入了理想的规模经济效益，其生存和竞争能力就比较强。他完全赞同沈文荣再上一个全新水平的短流程高速线材生产线。这样就可以达到百万吨级的战略目标。这是像沙钢这样的小电炉钢厂扬长避短的正确途径。倪德麟说：“无缝钢管是钢材的再加工延伸项目，它的技术瓶颈要被合资方卡住，在沙钢是扬短抑长，加上那样架子十足的厂长，沙钢肯定吃不到好果子。”这些话送到了沈文荣的心里。

倪德麟说，工业化、城市化达到一定水平后，建筑用钢的用量会大幅度减少，而金属制品的发展将面临高增长期。国外发达国家 70% 的线材，是用作金属制品原材料的。全新水平短流程生产线是生产此类产品的最佳选择。这与沈文荣的考虑相符合。他还告诉沈文荣，目前德国福克斯公司出产的 90 吨超高功率竖式交流电炉，设计吨钢电耗仅 330 千瓦 / 小时，单炉冶炼时间只有 58 分钟，均为当时世界上最新水平，也是短流程钢厂电炉的首选，全世界已建和在建的共有五台。那时，倪德麟得到了该技术在中国的总代理权。如果沙钢购买成，则将建成“亚洲第一炉”。这条生产线的总价在 20 亿元左右，是当

时沙钢总资产的两倍以上,虽然难度很大,但通过努力是能够完成的,属于有可能的一大跨越。

沈文荣一听正中下怀,他要倪德麟立即进一步收集具体资料,联系考察。后来,又聘请倪德麟为沙钢的特约高级顾问。他要倪德麟发挥对国际钢铁行业信息渠道畅通,又有专家判断眼光的长处,为沙钢的科技进步出谋划策,使得沙钢的跨越式发展少走弯路。给予的“报酬”是在同等条件下优先购买景德公司中介代理的相关产品。当然这是要符合沙钢跨越式发展实际所需的国际先进水平的产品。这句话的意思是:只有倪德麟代理销售的设备符合沙钢的选择,沙钢才会优先购买,倪德麟才会从国外生产商处收取中介费(作为甲方的沙钢是不付中介费的)。而如果沙钢选中的是其他厂家的产品,那么倪德麟就做不成生意。这就要求倪德麟必须“洞悉”沙钢的发展思路,才能在国外选中货主,做其代理。这样形式的顾问,当时国内恐怕绝无仅有。倪德麟高兴地接受了聘任。

倪德麟很快前往德国,随即就向沙钢发去了详细资料,包括生产现场资料。在很短时间内,就陪同沙钢考察组拜访了福克斯公司,并考察了已投产的福克斯公司生产的90吨超高功率竖炉的生产现场,以及与电炉相配套的连铸设备与连轧设备。除了这些设备的生产厂,他们还考察了其他的电炉生产厂家以作比较。倪德麟又做向导,又当顾问,又是位出色的翻译,使沈文荣大开眼界,收获颇丰,并很快拍板决定。之后,谈判、申报、招标、培训、施工、安装、调试等等,既有条不紊,又神速进展,既多快,又好省。竟然又创造了一个全国新纪录,其实是世界新纪录:仅以二十三个月的时间,仅花13亿元人民币,就建成投产。比国际冶金专家对预计的建设周期提前了一年多,投资总额则节省了七个亿!“润忠”的设计年产钢67万吨,使沙钢的年产钢跃上120万吨,

上了一个大台阶,进入了大型钢铁企业的行列。

沙钢搞技改上新项目的投资省、工期短、回收快,在国内外钢铁行业已有口皆碑,遐迩闻名,成为其快速发展中的一大特色,其省、短、快还不是一点点,而是总在 30% 以上,有的甚至达到 50% 的惊人效果。“永新”项目锋芒初露,到“润忠”项目已形成一整套“体系”。回顾总结沈文荣指挥“润忠”创造出“工期提前一年,投资少用七个亿”世界新纪录的全过程,分析其规律性的东西,对人们或许有所启示。

在投资理念上,沈文荣认为,搞技改,上项目许多人以为是花钱的过程,其实应该也是个挣钱的过程。项目的决策、资金的运筹、设备和材料价格的选择和洽谈、工程和安装队伍的招标、执行过程的管理,以及投产时间的掌握等等,无一不影响花钱的多少。而少花钱,就等于挣了钱,花得越少就挣得越多。至于投产的早与晚更是直接关系到挣钱多少。这就像搞房地产项目一样搞技改上项目,抓好每个环节,才能用最少的钱建成最好的生产线。建成后如果出售,能像房产那样能赚到大把的钱,这个项目就算成功了。其中至关重要的是要紧紧抓住每个环节的主动权,要当主人,不当奴隶。

沈文荣是怎样理直气壮地当好主人,不当奴隶的? 请看以下四个方面。

**当决策的主人,不当决策的奴隶。**决策失误则满盘皆输。要使决策成功,关键在于决策者做到真正的“决策民主”。要和各种层次的多方面人士,尤其是行家以及与这件事没有利害关系的行家讨论。要符合本企业实际的可操作性,包括资金准备、技术素质等要素;要符合跨越式发展的要求;要符合当前尤其是发展的市场真正需求。这中间的核心是先进性和前瞻性。沈文荣说:既不能做“年年有进步,年年搞技改”那样绝不合算的傻事,更不能做百分之百有把握了才搞的四平八稳的决策而失去机遇。

这一切都应顺应市场规律、经济规律,而不应受形势、议论、权贵等非规律性的因素左右。也就是说要当主人,要有充分的自主权。而要做到这一点,一定要自身“硬气”:清醒认识形势,熟悉钢铁业务,优秀的工作实绩,坚强的信心决心。这正是沈文荣“主政”以来,显现出的“硬气”指标,因而他具备了“当主人”的资格。在搞75吨电炉的“永新”项目时,他就初显这“硬气”指标。“第三次革命样板”的成功,使他的“硬气”指标更硬,因而这“润忠”项目就没有“永新”项目的那么多阻力,也显得把握更准确了。

**当引进的主人,不当引进的奴隶。**在改革开放初期,在与西方发达国家的厂商打交道时,往往受到种种不公正的待遇。这除了实力和经验不足的因素外,和一些人“气不壮”的自卑心理有关。至于在交易过程中被外商的出国旅游、请客送礼等商业贿赂行为而牵着鼻子走的事,更是时有出现。沈文荣认为,我买你的东西,我就是“上帝”,主动权应在我手中,我就有讨价还价的权利,有货比三家的权利,有选择产品规格要求的权利。在引进“润忠”生产线时,沙钢代表与德国、美国、瑞士、日本、意大利等国的多家供货商进行招标洽谈活动时,首先宣布实行“三不”:一不到大宾馆(否定了一些客商指定的金陵饭店),就在沙钢宾馆(属招待所级别)进行。二不接受馈赠回扣,一有此类现象出现立即取消投标、洽谈资格。三到国外考察时不安排旅游活动。“三不”的宣布,使沙钢主人的形象巍然而立。

洽谈到最后,沙钢选中了五家供货商:电炉供货商德国福克斯公司,电气供货商德国西门子公司,新型连铸机器供货商瑞士康卡斯特公司,线材轧机供货商美国摩根公司。沙钢的五个小组与这五家公司的代表进入最后定价的艰辛谈判。期间一段日子,沈文荣右腿痛风病急性发作,脚肿得像大馒头,已完全不能行走,仍坚持在宾馆房间内边挂盐水,边指挥五个组的谈判。他压的价

位大幅度低于报价。这是因为,一方面他已摸透国际行情,另一方面他有四条压价理由:一是我们不需一而再再而三地考察,费用可大大减少。二是我们不需层层请示汇报,企业自己便可决定,因此双方不需反复谈、谈几轮,对方又可节省多次往返费用。三是沙钢是这些设备在中国推销的“领头羊”,而且肯定引进使用成功、效果好,可以起到在中国市场的广告作用。四是今后几年沙钢自身肯定还要引进,至少2—3套,本次的成功可保证以后引进的优先选择。他要谈判小组以这几条理由进行砍价。当然,另一杀手锏是他们没有放弃与其他供货商的联系,货比三家战略,增加了这些供货商的竞争危机感。

于是,一场前所未有的杀价大战在沙钢宾馆展开,这几家世界知名企业,碰到了最厉害的一位“杀价手”沈文荣。比如,福克斯公司的90吨超高功率电炉的报价是1200万美元,最后被沈文荣压到980万美元,而且是分二期付款,先付690万美元,其余290万美元要等到将电炉生产实绩调试到设计指标时,方才支付,要比正常支付推迟二年以上。沈文荣的理由是,这是新产品。这苛刻的价格已使对方几乎无利可图,为了中国的市场,福克斯先生咬咬牙,签了下去。后来,“润忠”成功后,果然轰动中国,福克斯公司因之接连做了好几笔生意。那些买家可没有沈文荣硬气,福克斯更没有像对沙钢那么客气,每只炉子的价格均在1200万美元以上,而且都是一次付款。沙钢在随后的八年中,也共计买了他三台炉子,并改造了一台。在使用中沙钢又进行了若干关键的改革,作为回报,无偿地提供福克斯改进。如今,福克斯先生和沈文荣已成了一对关系融洽的好朋友。

与美国摩根公司的谈判更是有点“惊心动魄”。对方报价2150万美元,几轮下来,沙钢压到1400万美元。而且,其中包括了沙钢提出对产品的特殊要求。当时,世界最先进的连轧机生产线年产量是40万吨,就是摩根公司生

产的。而“润忠”福克斯电炉的钢年产量是 67 万吨,按惯例,用两条相应的连轧生产线与之配套,称为双线。沙钢认为双线产量 80 万吨,与 67 万吨相配显然有浪费,致使成本高、效率低,产品质量也有影响,所以要求摩根公司设计破纪录的,与 67 万吨钢产量相配套的单线连轧机。

对如此懂行的对手,摩根公司谈判首席代表罗易先生深感棘手,而他也与沙钢人同样兴奋,因为这一产品的成功将会使摩根公司创出多个世界新纪录。一个多月的谈判会,也成了双方共同探讨这一全新技术的交流会。虽然每天工作到深夜,甚至凌晨二三点钟,然而对新技术渐渐形成共识的高兴劲,使大家忘却了劳累。最后一天的晚上九点钟,沈文荣出场了,以做最后的价格敲定。此时,摩根公司的要价为 1420 万美元,沈文荣最后压到 1400 万美元。双方在讨价还价中,罗易先生说了一句使他后来后悔不已的激烈话语:“就 1420 万美元这个价,少一美元我也不做这个生意!”沈文荣立即反击:“不做就不做,我买其他厂的!”谈判立即破裂。

此时,已届春节前夕,节日欢庆的气氛已经洋溢在亿万中国人民的家庭中,而罗易先生却顶着冬夜的寒风神色黯然地结账,走出宾馆大门。想到这三十多天日日夜夜的辛苦,禁不住抱住送行的沙钢谈判代表号啕大哭。之前,摩根公司在中国天津、包头等地的几家企业中的引进生产线,搞得都不理想。他在沙钢看到和听到的使这位六十多岁的资深专家敏锐地感到,沙钢人是能让摩根生产线在中国展示魅力的,而且是世界创新的要求,定将创出世界新纪录。可是,这一切都像“煮熟的鸭子飞了”。这一恸哭,惹得在场所有的人都留下了难受的泪水。包括中美双方所有谈判人员,包括中介公司的王湛先生,甚至包括宾馆服务员。

十多年后几位沙钢的谈判代表与笔者谈起这一情景时,还禁不住心驰神

往。他们认为,这是中外商贸谈判史上绝无仅有的事:“你想,那一个多月,天天谈判到十二点以后,沈厂长十二点准时到谈判小组办公室(即宾馆内的一间会议室),听取当天谈判情况汇报,研究下一步如何对策。常常商量到二三点钟,有几次接近天亮。一说休息,都倒在会议室地毯上睡着了,横七竖八躺了一地。摩根公司代表回房间肯定也要商量研究。大家越谈越融洽,对新技术的探讨渐趋一致,仿佛成了同一个攻关组的成员。罗易先生在和其他中国商家谈判时,脱不了美国大企业的高傲神态与口气,却不曾想在沈文荣面前碰了壁。这一破裂,使得一个多月的辛劳和希望都成了泡影,而且是为区区 20 万美元。”

罗易先生一行下榻上海希尔顿饭店,准备第二天乘飞机回国。凌晨一时,厚道的王湛先生打电话给沈文荣:“为了 20 万美元使这 1400 万美元的合作告吹太可惜了,这 20 万美元就让我出吧,能不能有挽回的余地?”

沈文荣回答:“哪有让你付款的道理,要让,我们与摩根公司都让一半。可以商量挽回。”

其实,沈文荣也舍不得与世界上最好的连轧生产商分手。他连忙召回全体谈判人员告知这一情况,并在宾馆等候。

罗易先生一行立即返回沙钢,天亮时分到达沙钢宾馆,沈文荣已在门口迎接。早餐后双方恢复谈判。沈文荣说:“一千几百万美元的交易中,其实 20 万美元算不了什么,我们要的是沙钢人的面子,和看不起沙钢人的公司交易,以后的合作也不会搞好的。”罗易再三表明,并没有看不起沙钢人。他要求沈文荣也考虑给他一些面子。谈判就在这中国式的坦率和美国式的幽默中友好进行,双方都做了让步,以 1410 万美元成交。这条生产线建成投产后,成了世界上独一无二的先进“短流程”生产组合。其单产、速度、无扭转等都创造了

世界新纪录一直保持至今。后来几年,摩根公司同样也从“润忠”的成功中收取了广告效应,在中国市场乃至亚洲市场上取得了优异的销售业绩。而且同样又卖给沙钢五套设备。如今罗易先生每到中国都要来看望沈文荣,提起沈文荣总要翘起大拇指。

就这样,“润忠”生产线的设备总投资,由首次开价的 5100 万美元。压到 3600 万美元,不仅获得了 1500 万美元、相当于一个多亿人民币的压价效益,而且压出了沙钢的名声、中国人的志气,充分体现了“主人”的风范。沈文荣砍价的名声也名扬海内外。坊间流传这样一个故事。一天晚上,他夫人在市府杨舍镇住处来电,有事要他去一次,因驾驶员已下班休息,他不愿扰他,便到锦丰街上拦了辆出租车。两地相距二十公里,正常车费在 50 元以上,沈文荣拦的是从杨舍镇送客来的回程车,车价只收 20 元,等到付款时沈文荣随口还价 15 元,随手摸出一张 50 元钞票要他找。司机打开车灯准备找钱时,突然认出他就是电视中常看到的沈文荣,便脱口而出:“啊呀!你是沙钢的沈老板呀!”沈文荣一下子不好意思连找的钱也不拿就下车走了。事情传开后,人们笑着说,那是沈文荣还价还习惯了。

**当设计的主人,不当设计的奴隶。**项目设计犹如城市建设中的规划,规划折腾是城建中的最大浪费。同样,设计的浪费是项目投资中最大的浪费,而如何设计历来是设计院说了算,并有其种种明文规定。沈文荣从国外的先进积累和国内自身的生产实践中深深感到,当时国内设计院的相关标准,往往偏于保守,因而有很大的浪费。这与当时的体制有关,因为多花少花钱和设计院无关,是委托客户的,而这委托客户也大都是国有企业,往往也不较真。沙钢可就出不起这份“冤枉钱”。因而,沈文荣从设计单位手中争得了“共同论证审核权”,因而节省了大把的钱。



以“润忠”的厂房设计为例,这一原设计长为 1000 多米,其宽度,设计院按标准设计为六跨,约 500 多米。沈文荣在国外考察同类车间时,曾用脚步跨测只需一跨半。根据国外的经验,沈文荣删掉的内容是:废钢堆放露天,可节省一跨;电炉、钢包修理、钢水接收三道工序并在一跨内紧凑安排;连铸工序只用半跨,并让连铸坯直接进入下一工序轧钢,又可节省堆放连铸坯的一跨。设计院认为这样太危险,万一哪道工序出问题,没有回旋余地。沈文荣认为设计院的设计理念是“照顾落后”,并且表态:如有问题,责任不要设计院负,由他签字负责。这一设计的改变使建筑费用、机械设备(每一跨都要行车等设备)和岗位人员成倍减少。不但减少了 1 亿多元的投资,而且使工序布局更为科学紧凑、先进合理。直到如今,这一缩短了 400 米宽度,节省了 5400 平方米面积的紧凑型生产线,也没有发生过故障和问题。这个故事在业内广为流传。2004 年 8 月的那次采访中,周传典老部长也对笔者提起这个故事,他赞沈文荣是“唯一的用脚做皮尺设计厂房的企业家”。“这个人不简单,这个人是会把这个厂子办好的!”周传典感慨地对笔者说。

沈文荣使这一项目在设计上共计节省投资近 4 亿元。

**当建筑安装的主人,不当建筑安装的奴隶。**在工程和项目施工上坚持招标、投标、议标、公开竞争的办法,坚持货比三家。严格要求工作人员清正廉洁,同时要熟悉项目的全部内容,以及市场行情等,做到胸有成竹。这样,才能树立主人形象,掌握主动权。

在这同时,还明确宣布,凡要参加招投标竞争的单位,标的要比国家标准降低 10%—12%,才有资格参加。这一国际上风行的招投标法则,当时国内刚刚推行,大部分国有企业还没有推行。而沙钢从一开始就雷厉风行地坚决实行,也实实在在地收到了少花钱、多办事、办好事的效果。

其实,这些顺序与做法,如今大家都懂,难就难在执行上。面对权贵、私欲、情面、利益等,能做到不为所动,不为所惧,是谓“主人”形象。许多暴露的腐败分子,就不能做到,是谓“奴隶”形象。

安装调试是由安装调试的乙方,按合同安装调试成功后由甲方接收生产的“交钥匙工程”。沙钢打破常规,从安装一开始,就将在国内外培训结束的一百多名技术骨干全部上马,与乙方十三冶一起动手,既不要报酬,赶出进度还算乙方的。乙方按部就班八小时工作,星期日休息,沙钢人却天天加班,个个节假日不休息。开始乙方还不同意让他们单独干。后来不仅同意了,还与他们一起加班加点——他们被沙钢人的精神感动并融为一体了。

在炼钢炉热调试时,不幸发生穿漏事故,将炉边控制系统的部件全部烧毁。福克斯公司的几位调试工程师吓得全部回国讨救兵。这场国际官司打下来对方肯定输。沙钢人算算打官司的时间可“贴不起”,便决定自己动手干,居然在十五个日日夜夜中奇迹般修复并调试成功。对方获悉后十分钦佩,并主动承担了所有损失。由于一起参加安装调试,这一百多名骨干一接手就很快使生产线正常运转起来。赢得了几个月的效益,包括减少了庞大的利息支出。

从“永新”到“润忠”,他们摸索出一整套甲方参与乙方工作,推动了整个工程进度的合作模式,从中获取大幅度提前投产的巨大经济效益,这已成为“沙钢模式”中的一个重要内容,也成为沙钢“主人”形象中的一项重要特色内容。

“亚洲第一炉”项目的成功,使沙钢从“永新”的原拆原建,“依样画葫芦”的水平,跨上了在引进中做到自主创新,以及使全世界最新水平的电炉、连铸、连轧设备融为一体的集成创新的新水平。一直到如今,这条生产线还是当

今世界最先进的组合。“亚洲第一炉”项目的成功,是沙钢以科技创新为主要手段的跨越式发展中的一个重要里程碑。

“亚洲第一炉”项目的成功,使“沈氏绝招”上了一个新水平,而其令人印象深刻的是“当主人,不当奴隶”的铁骨铮铮主人翁的正气!他既让设计院“为他做主”,还让建筑、安装单位“为他做主”,更是在世界一流企业的洋人面前,敢于亮出“主人”、“上帝”的身份,争得应有的权益。跑了一辈子煤炭、冶金行业的人民日报资深记者刘燮阳看到这一只花 13 亿元、二十三个月建成的世界一流“短流程”项目时,惊异赞誉不已,又拍案而起:有一家国有企业引进同等生产能力的“短流程”项目,竟然花掉一百多亿,历时三年还趴在那里,真是败家子啊!

这些“败家子”所以败家,就是缺少沈文荣这种主人翁的骨气!

# 第八章

结识朴泰俊

## “钢铁之王”

世界钢铁史上另一位传奇人物是韩国浦项钢铁的创始人、首任董事长朴泰俊先生。

朴泰俊先生早年留学日本,1948年回国后考取了韩国陆军士官学校,加入了韩国国防军,后来到美国一所军事院校学习过管理科学。由于他和总统朴正熙的特殊师生关系,1961年5月,他担任了国家重建最高委员会秘书长,即为一国之主朴正熙的秘书长,以后还兼任了最高委员会财政经济委员会主席。

从政近三年,他目睹政坛“有许多东西是荒谬、费解和令人怀疑的”,因此于1963年毅然告别政坛,并退出现役军人的行列,成为陆军预备役少将。在准备赴美留学之际,他却被朴正熙任命为与日本政府谈判的秘密使者。经过十个月的艰难活动,为韩国从日本获得了3亿美元的捐款、2亿美元的贷款和3亿美元的商业信贷。这在1965年对韩国是一笔不菲的“战争赔偿”。

正当他继续筹备赴美留学时,1964年12月,他再次被朴正熙召去,总统任命他为大韩重石矿业公司的董事长。面对这一韩国最重要的企业之一、国家创汇大户,却又是长期亏损的公司,他大刀阔斧地进行了“韩国企业历史上的一场革命”,仅一年时间就将这一濒临破产的国有大企业扭亏为盈,当年获纯利450万美元。

1967年9月,当朴泰俊在大韩重石矿业公司的事业渐趋兴旺的时候,他被任命为筹建浦项的总指挥。该项目计划年产钢60万吨,而当时韩国的年钢产量仅20万吨。这是当时韩国最大的工业项目,投资总额高达1亿多美元,这对从未办过钢厂的朴泰俊,且在国家一无资金二无技术的情况下,难度可想

而知。

在总统的亲自游说下,一个由美国、英国、德国、意大利等国家的七家大企业公司组成大韩国际钢铁贷款联盟,于1966年在美国成立。而在三年后,正当浦项的筹建工作热火朝天地全面铺开,该联盟却变卦不支持这项工程。焦头烂额的朴泰俊突然想到日本3亿美元的“赔款”中,还有1亿美元未用掉。然而这笔巨款已被双方政府和议会定为用于农业和渔业的扶持资金,而且在未来十年内陆续支付。要变更其用途及付款时间,必须得到两国政府的认可,以及日本钢铁巨子的支持。朴泰俊立即进入这一几乎不可能实现的外交(对日)和政务(对韩)的公关活动中。经过近半年的不懈努力,朴泰俊奇迹般地完成了这一使命,获得了这1亿美元的资金。

这期间,征地、拆迁、建码头等基础工作有条不紊地进行。资金解决后,又开始招标引进设备、培训人员、安装施工、调试投产等一系列筹建工作。朴泰俊既当企业家,又当外交家,既当指挥员,又当战斗员,既要与天斗与地斗与陌生的领域斗,又要与人斗——与政府中的官僚、腐败行为斗。终于建成了韩国最大的百万吨级综合钢厂,而且在以后的三十多年中,以平均年增产100万吨的惊人速度,使浦项成为世界钢铁业的“大哥大”。进入21世纪时,浦项年产量突破3000万吨,在WSD的“世界级钢铁企业排名”中,连年被排为第一名。

1978年8月,邓小平副总理访问日本期间,会见日本钢铁大亨、新日铁总裁稻山嘉宽时,要求日本帮助建一座像浦项那样的钢厂。稻山嘉宽先生说:“这是不可能的,因为中国没有朴泰俊。”因此,尽管当时中韩两国还没有开放交流,朴泰俊和浦项的名声已开始在中国政府和钢铁界中流传。

## 惊动了五位国家领导人

沈文荣结识钢铁大王朴泰俊,是从浦项和沙钢的合作开始的。

1996年,浦项在寻找海外合作伙伴时,看中了沙钢。这一年,浦项的年产量是2360万吨,沙钢仅为100万吨。他们看中的是沙钢的精神与活力。“中国钢铁工业第三次革命的样板”,以及“亚洲第一炉”的相继成功,令浦项对沙钢也刮目相看。他们提出的合作项目包括年产15万吨的冷轧不锈钢板和年产15万吨镀锌板,以及一个万吨级码头,总投资为1.8亿美元。

对这个项目,沈文荣的考虑是多方面的。以企业的经济和技术实力,他不可能去争当控股方,小股东要受制于对方。与世界钢铁巨子联手,则能在合作交往中学到不少先进的理念和经验,而从算“政治账”的大局看,当时正是掀起引进外资发展外向型经济的高潮中,处在领军方阵的苏州地区,决不能放弃当时还是凤毛麟角的“亿美元级”的大项目,市委书记也再三要他紧盯不放。作为四套班子成员之一的沈文荣——时任市政协主席——当然得全力以赴不放松。

项目的规模越大,审批的级别越高。当时国家规定,中外合资项目投资额超过3000万美元的,要由国务院审批。这么大的国家有众多的3000万美元的项目,国务院领导来得及审批吗?这要等到猴年马月?于是,他们将这一项目分解为六个项目,只要省一级就能审批了,而市、省两级出于发展地方经济的积极性,很快就批准了。据说,这一分解方法还是上海市老大哥发明的。

省、市是批了,还得国家主管部门即冶金部的审批,当时冶金部的口径是,国内不锈钢项目的定点,为上钢三厂和太原钢厂两家,为争取再增一个点,1996年3月21日,张家港市委的又一位副书记兼常务副市长,带领张家

港市政协主席兼沙钢董事长沈文荣一行四人，到冶金部去找有审批此类大项目权的刘部长。不巧，刘部长当日飞海南出差。他们立即转机赶赴海口，谁知刘部长已经去铁矿了。此时已是傍晚时分。他们在海口市街上拦出租车去海南铁矿，司机听说开夜车、赶山路 250 多公里，没有一个敢去的。最后出高价拦了一辆两厢富康车，四人挤在没有空调的狭小车厢内，好容易熬到深夜十一时多方到铁矿招待所。午夜后，刘部长一行从矿上回来，他们悄悄找到秘书赵长山，赵秘书一见大吃一惊：你们怎么来的？他了解了一路经过后，很是感动，告知他们，晚上好好休息，明天（应该是今天）八时前在餐厅等，让刘部长在早餐前后、开会之前听他们汇报。

刘部长就是后任中央政治局委员、北京市市委书记的刘淇。在任冶金部长之前是武钢集团的董事长、总经理。1995 年 8 月 12 日，身为冶金部部长的刘淇曾到沙钢视察，认为沙钢短流程电炉钢生产走在全国同行前头，并高兴地题词：“瞄准一流，科教兴厂”。那天早上，他听秘书报告后，推迟了会议，听取了沈文荣的汇报，表示回北京后，认真研究处理。

原以为就此解决问题，却不料此项目“一分为六”的问题，被国家计委严肃对待。形势骤然“飞流直下”，层层检查。“江苏省把关不严要检查”，于是当时的江苏省省长做了书面检查；“苏州市要责令张家港市处分当事人”，因而免去吴永华外经委副主任、冶金公司总经理职务，给予分管领导，那位同去海南的副书记、副市长以警告处分。这份 1996 年 9 月 27 日颁发的苏州市人民政府文件中给予的处分的理由是：“尽管符合国家产业政策，合资外方是国际知名企业，合资后可以充分利用其先进工艺技术装备和管理经验，加快不锈钢这一国内紧缺产品的发展和提高，但你们在办理项目审批手续时，仅注重了项目的进程，忽略了项目的审批程序，对项目擅自拆项审批的做法，违反了国



家有关规定,是十分错误的。”

沈文荣实在想不通,引进外资、发展外向型经济是上面号召的,这一项目又是填补国内空白、产品又是国内市场急需的进口物资,符合国家产业政策,需国内配套的资金又不要国家一分钱,由沙钢自行筹集,为什么就这么难呢?

幸亏当时张家港的名声大,到张家港视察的领导多,时任国家计委副主任的叶青了解此事后亲自给国务院写了封信,通过陈锦华主任,将这一项目的申报报告,以及江苏省的检查和苏州市的处分决定一起报国务院。国务院秘书长何椿霖仔细阅看了全部材料,立即提笔阐明自己观点:拟同意,请李鹏、榕基、家华、岚清、邦国阅示。李鹏总理和四位副总理均在报告上签字同意。

这 1.8 亿美元的中外合资项目,竟然会惊动五位国家领导人,似有些不可思议。然而,中国的改革开放,就是这么一个阶段一个阶段、一步一步走过来的,从基层到中央,有多少领导关心支持这个项目,直至创造了五位国家领导签字的纪录,这在当时也是不多见的。沈文荣是幸运的,省长检查,市委领导受处分,也没让作为“当事人”之一的他受委屈,相关部门说:“怎么能处分你呢,处分了你,谁还愿意干!”当然,吴永华撤了职,索性调到沙钢担任了副书记、副总经理。那位分管领导受了处分,对以后的前途似乎也没有受到多大影响。第二年他被破格提升为张家港市市委书记,不久又升任为南京市委副书记、常务副市长,继而又任市长,2009 年调回苏州任市委书记,并晋升为省委常委,后任省人大常委会副主任。

回想起这段经历,那位分管领导仅对笔者说了那次到海南铁矿的事。他说:“嗨!四个人都是大块头,挤在富康车内又没有空调,那 200 多公里的山路崎岖不平,真是又惊又险又热又难受。沈文荣浑身是病,搞企业搞得痛风、高血压、心脏病、气管炎多病缠身,从海南回来就病倒住院了,他是在拼命啊!”

其实,当时大家都在拼命,那风云全国的张家港精神十六个字可以体现:团结拼搏,负重奋进,自加压力,敢于争先。沈文荣深知,只有大力弘扬张家港精神,办好这个项目,办好沙钢,才对得起各级领导的关心和支持。因而,虽然在张家港浦项不锈钢有限公司中,沙钢只占17%的股份,他还是把最好的一块地让了出来,全方位地支持这个项目,工厂很快建好、达标。十年来,该合资企业越办越兴旺,并相继搞了二、三期工程,投资总额达10亿美元,成为浦项在海外最大的投资项目。

### 英雄所见略同

虽然在创办该项合资企业的时候,朴泰俊早已离任,但是这个一期的投资,相等于浦项开创时的投资额,对浦项有着“创业”情结。它的另一个重大战略意义是在中国最大的钢铁企业宝钢附近,抢到了一块滩头阵地,为进入巨大潜力的中国钢材市场,建立了一个重要基地。因而以后的十年中,朴泰俊曾四次来到沙钢,在沈文荣等到浦项去时,也曾亲自接待过。沈文荣虽然在小股东的合资企业中,没有获得独资企业中相同投资额所获得的丰厚回报,却因此结交了国际钢铁行业的大哥大浦项,结识了世界钢铁传奇人物朴泰俊。他耳闻朴泰俊创业的传奇式故事,目睹日新月异的现代化浦项的风采,特别是在1998年阅读了刚在中国出版的《钢铁之王朴泰俊》一书,从而进一步了解了朴泰俊的经营之道,有许多地方竟然与自己的经历、自己的体会如此相似。他在那些深有感触的文字下面,用黑笔浓浓地划出。

——他们有同样自立于世界钢铁巨子之林的信心和决心。“他们俩(指朴泰俊与朴正熙—笔者注)当年理想中的那个敢于同那些发达的产钢国相匹敌

的强大的韩国,今天终于实现了”。“祖国永垂不朽”。“‘有的时候,我们成就某一项事业不一定要靠精确的估计,却是人的顽强意志,’朴泰俊深有感触地说,‘正如您在报告中所说,我们国家当时的条件十分落后,但是,我国人民强烈的爱国主义热忱和忘我的奉献精神所产生的巨大精神力量,是任何外国人所无法理解的。我们必须承认,大韩国际钢铁贷款联盟和世界银行对我们的拒绝,实际上正好激发了我们举国上下一一定要把钢铁生产搞上去的决心。从这一意义上来说,您的报告成了鞭策我们前进的动力。’”朴泰俊话中所指的“您”,是当年世界银行高级官员 W.P. 杰夫先生,正是他十八年前出具的权威报告,使大韩国际钢铁贷款联盟拒绝了对浦项建设 1 亿美元的贷款,而险些使浦项夭折于摇篮中(“ ” 中的文字,即沈文荣用黑笔划出的,下同)。

书中写的日本钢铁工业发展史中的一段文字下,沈文荣也重重地划上黑线,以表达自己献身中国钢铁事业的决心:“日本钢铁工业的起步亦很寒酸。1900 年以前,日本钢的年产量不足 1000 吨。当时,美国已达到了 100 多万吨,英国和德国则分别为 500 万吨和 600 万吨。20 世纪以来,日本突然加快了现代化步伐。到了 1931 年,日本钢的年生产能力已上升到 200 万吨。为了准备发动侵华战争,1937 年,日本的钢产量竟然猛增到 580 万吨。虽然日本在第二次世界大战中元气大伤,但是,日本在 1945 年仍然维持着年产 200 万吨钢的生产能力。到了 1950 年,日本的钢铁生产又恢复到了年产 500 万吨的水平;1955 年,达到 950 万吨;1960 年,又增长了一倍多,达到 2200 万吨,成为世界上最大的产钢国之一”。

——他们有同样不畏权贵、维护企业权益的大无畏精神。虽然朴泰俊在创办浦项时得到总统签字的“特许令”,特许其可以不受政府干预,自行选择供货人,特许其不受党派政治的影响,免于任何政治捐款等。然而仍有不少权

势人物为工程、设备的承包向他施压。书中举了一位执政党财政委员会委员长金成坤：“每一次公布竞标结果，丸红都名落孙山。金成坤曾五次把泰俊找到家中，要求他照顾丸红。可是，泰俊发现每次丸红的报价都比最低的报价高出20%。面对极度的高压，泰俊始终威武不屈，坚决拒绝与丸红成交。”

金成坤是当时韩国最令人敬畏的人物之一。人们曾这样形容：只要他一眨眼，天上的鸟儿都要停止飞行。因为他是执政党的理财人，他有权向企业发号施令。在多数情况下，人们为保住饭碗，不得不跪倒在他脚下。

沈文荣级别没有朴泰俊高，他碰不到如此之高的权势人物向他施加压力，沈文荣所处的大环境和韩国当年的官僚、腐败环境不可同日而语。但是，在市场经济的大环境下，沙钢同样会被大大小小的“招呼”、“人情”所包围，而他从几千万到几百亿的工程及原材料采购，每一项都坚持招投标规则，也不知得罪了多少人。沈文荣不为所动，心中想的只有一条：企业的权益不能受损失。

此间肯定有不少动魄的故事，可是沈文荣只字不肯披露。笔者风闻了一些故事，询问于他，沈文荣每次都笑笑不置可否，却说起了另外一些话题——顾左右而言他。三次以后，我就不再问了。

——他们有同样以身作则，以德服人的高尚品德。“想起他一生中肩负的重任，和多年所结识的人，朴董事长深深地感到，人生有些事是完全无法用人的智慧来解释的。难道每一个人生来就要在生活中扮演某一个特定的角色吗？他暗自思忖着。问题的关键是如何扮演好所充当的角色，难道不正是这一点才改变了他以及周围人的命运吗？”

“董事长历来认为，要完成自己选择的角色需要付出巨大的牺牲。只有不畏牺牲的人才能真正捕捉到人生中成功的机缘。他早就知道，一个人在生活

中扮演的角色很少以快乐和荣华开始,相反,却常常始于令人畏惧的挑战。一个人必须在自己的内心深处展开一场激烈的搏斗,同各种相互矛盾的情感、恐惧、困难及牺牲做斗争。正是朴董事长那种情愿付出的精神使得他成为同龄人中的佼佼者。”

那些没有从朴泰俊手中得到任何不合理要求的权贵们,无端突击搜查了朴泰俊在汉城的家,又派调查组审查浦钢的账务文件,长达四十三天。两处均无丝毫“收益”,书中写道:“调查结束后,一个中央情报局的调查员在离开办公室时,向泰俊的助理深深地鞠了一躬:‘我想告诉你,我从心里敬佩你们董事长。作为政府雇员,我心里感到很踏实,因为我知道我们领导人中竟有像他这样廉洁的人。’”

“泰俊笑了起来:‘成功和清白治厂也是要付出代价的。’”

沈文荣在这几段文字下面划出的黑线表明,在这些方面他与朴泰俊是有共识的。在以身作则、以德服人、清正廉洁方面,他毫不逊色。

——他们有同样的以人为本以经济效益为核心的经营管理理念。许多世界著名的商业管理学院都想找出浦项成功的秘诀。对此,朴泰俊是这样解释的:

“……我们的成功之道是‘以优质低耗进行生产’的方法。我们时刻牢记着这一基本原则,并老老实实在地将它运用到生产管理的实践中去。我们的口号是‘三最和三无’。那‘三最’是最佳的生产率、最高的质量和最低的成本;那‘三无’则是无残次品、无事故和无浪费。这一口号对职工是一种鞭策。”

“首先,领导者必须身先士卒。要做到这一点,你必须比任何人都更加努力地工作,必须有广博的知识,使工人信服你的言论和行动,了解你的追求;你必须同工人建立起相互信任,这是力量的源泉;企业必须关心工人的疾

苦——他们的生活条件、子女教育以及社会文化环境,你不必要看眼前,而且要看未来。因为,工人就是你的财富;最后,你必须在全体职工中树立一种大家愿意为之奋斗的信仰,只要 you 有了这一切,你就一定能实现你的目标。”

“我们需要有良好习惯的工人——工作努力、头脑清楚、行为端正、反应灵敏、处事耐心和团结协作。我们祖祖辈辈沿袭着一种不求甚解的民族陋习,许多工人从来就未养成良好的工作习惯,我们的责任就是要根除那种得过且过的工作态度,使工人都变成‘浦钢人’。要做到这一点,我们就必须用事实对工人进行教育。”

“为了使大家都明白浦钢一丝不苟的态度,我曾当着那些承包商和监工的面让人把不合格的混凝土地基统统炸掉;为了杜绝马马虎虎的坏习惯,我让人将第一车间的每一个螺丝都检查一遍。抓紧时间完成每一期工程是十分重要的,我们提倡的不仅是按时完成任务,而且要提前完成计划。”

“起初,事情并不那么容易,甘居中游就是一种很难改变的陋习。但是,我们有一支过硬的管理队伍——尤其是浦钢那三十八位横下心来要为我们的理想而奋斗到底的创业者们。当然,我们的工人也是名副其实的英雄,他们最终都克服了自己身上的陋习,成为真正的‘浦钢人’。”

在韩国最有名望的《朝鲜日报》资深高级编辑鲜于先生采访朴泰俊成功之道时,朴泰俊也有一席经验之谈:

“……我们有优秀的人力资源,我们有具有优秀才智的工人,他们能很快学会他们所从事的任何工作,这就是动力。但仅有动力是不够的,工人们必须有良好的工作态度,这就是所谓的纪律……他们必须学会相互合作,相互帮助,这就是集体主义。在钢铁业,重要的是永远不要重复同样的失误,这就需要我们不能有丝毫的放松,这就是我们所说的勤奋。即使人们具备所有这一

切优良品质,他们还需要一个领导者为企业进行计划和制定奋斗的目标。这就是远见。远见和计划除非付诸实施,否则将分文不值。因此,企业的领导者必须精通业务和富有创造性,必须公平、客观和满腔热情地对待工人。这就是领导艺术。最重要的是,他必须把自己的想法与工人们沟通,这就是所谓的管理之道。因此,企业的高级管理人员必须做带动企业的榜样。”

朴泰俊这两次成功之道的总结,与沈文荣在发动钢窗料之战中开始形成的“沈氏绝招”,相似何其乃尔。难怪沈文荣在这两段长长的经验之谈下面划下了有力的黑线。

### 惺惺相惜共创辉煌

1978年12月,当新日铁总裁告诉来访的朴泰俊,他与邓小平的对话内容时,朴泰俊还真有些志在必得的自豪感。1997年,他的部下邀请他到中国沙钢参加合资项目的开工仪式时,他对年产仅100万吨的小小沙钢,并没有放在心上而没有来。可是接下来他觉得有点“不对劲”了,以后的十年,沙钢竟然也和浦项一样,以平均年增长100万吨的速度快速发展。他那个浦项是由政府调拨的1亿美元垫底的。以后,还有国内外那么多的大银行、大企业的争相投资借贷。可沙钢既没有政府投资,又没有大银行借贷,赫赫有名的浦项与其合资,还经历了那么多磨难。自己虽然创出一片事业,可大小毕竟还是个将军,是与朴正熙总统有着深厚情谊的师生关系,又当过他的秘书长,在总统面前说得上话的人,退下来后还当过总理。可沈文荣算哪个级别、有哪些背景?按中国的等级顶多是个多如牛毛的处级干部,也没有听说他与哪位国家领导人有特殊关系,与哪位省级、市级领导有特殊关系。再说,自己虽然没有搞过钢铁,

可自己是早稻田大学机械工程系的高材生,而且毕业于韩国军事学院,还到美国印第安纳州陆军金融和人事管理附属学校,受过现代管理技术和业务培训,这一切都为自己创建和当好现代化钢铁企业领导者,打下了十分重要的基础。而沈文荣只是个轧花厂技工学校毕业的中专生,充其量是个优秀的高级技工而已。这一切的一切,沈文荣怎么比得了朴泰俊。

然而,与朴泰俊有着天壤之别的沈文荣却也搞出了千万吨级的大钢铁企业,在最近十年中也创出了年增长 100 万吨的“浦钢速度”,这是世界钢铁史上只有浦项创造的速度,却受到了中国沙钢的挑战。既然在资金、资历、资格等方面找不出原因,那么结论只有一个,就是沈文荣有着无比坚强的毅力,毫不逊色于朴泰俊那刚强的毅力。

当朴泰俊当年的秘书郑吉洙担任合资企业的总经理后,他向朴泰俊源源不断地报告了沙钢飞速前进的步伐,以及沈文荣那传奇般的经历与所作所为。这一切不仅使朴泰俊对共产党员的沈文荣刮目相看,连郑吉洙竟然也要申请加入中国共产党。他被礼貌地告知,外国人在加入中国国籍之前是不能加入中国共产党的。他还是以共产党员的标准约束自己的言行。2004 年,郑吉洙被授予江苏省劳动模范的光荣称号。

朴泰俊以及他的继任者,浦项的现任领导们对中国共产党人刮目相看了,对沈文荣刮目相看了。2002 年 3 月,沈文荣率领的沙钢商务考察团首站来到浦项,受到异乎寻常的热情接待。在豪华宽敞的贵宾接待厅内,公司高层领导和部分中层骨干都出席欢迎仪式,他们个个西装革履,人人热情肃穆。董事长致了热情洋溢的欢迎词,沈文荣也即席发表了感情真挚的答词。随即沈文荣走向放好文房四宝的桌子,悬肘提笔,全神贯注地在贵宾留言簿上写下了一行隶体书法:浦项的今天就是沙钢的未来。全场顿时发出一阵惊叹声,随



即爆发出热烈的掌声。在汉字书法备受推崇的韩国,书法上有造诣的人是会受到尊重的。

接着,双方互赠礼品。当沈文荣轻轻掀起一幅双面绣上的罗綾时,栩栩如生的李龟泽董事长的面容立即展现在大家眼前,全场爆发出一阵更大的惊叹声和经久不息的掌声。人们被神奇而优秀的传统苏绣艺术所折服,被沈文荣如此别出心裁而珍贵的礼物所折服。连董事长本人也不知道自己的照片是怎么会到沈文荣手中的,一时惊喜得说不出话来。

欢迎仪式结束后,双方进行了诚挚而爽直的会谈,浦钢破例接受了沙钢提出的要求:培训正在兴建的宽厚板项目的工人和技术人员(在这之前,浦项曾有决议,不为国外企业进行人员培训)。他们还开放了世界最前沿的炼铁技术:熔融还原铁(FINEX)的保密车间大门,表达了愿意与沙钢合作开发这一新技术项目的意向。这两项用金钱都买不到的珍贵礼物,使商务考察团收获颇丰。

会谈圆满结束,李龟泽董事长及他的同事们,将沈文荣一行送到办公大楼大门前。助手告诉沈文荣,除非韩国和外国的国家领导人,浦项董事长是从不送客至大门的,只是送到贵宾室或办公室门口。望着沿途那些对董事长和沈文荣一行鞠躬如仪的浦项中高级职员们,沈文荣心中的自豪感油然而生。

可是,沈文荣并没有陶醉其间。他深知沙钢与浦项的差距不是一点点,他深知自己与朴泰俊以及浦项领导人在学历知识上的差距,并不是值得自豪的事,相反这就是双方差距中的一个重要因素。他十分珍惜与浦项的合作与交流,他十分认真地把浦项作为自己学习和发展的目标。他不仅将新项目的人员培训选中浦项,而且在新项目试产中还请了一批浦项退休的技术管理专家,虚心向他们求教。

2004年,正当沙钢遭到对铁本那样的调查和指责时,正当银行突然变更

贷款计划时,沈文荣受到巨大的政治和资金压力,他悲愤而无奈地做出出让新项目部分股权的打算。浦项闻讯第一个赶来,并立即派出专家组对新项目全面考察评估,还惊动了朴泰俊,他亲自来到沙钢,动员沈文荣给浦项以控股权。对资产的评估,沈文荣坦率地对他们说,你们用不着查我的成本账,我是只花掉 180 亿人民币。但是你们要建这样一个工厂,起码得花 500 亿元,而且还要五年后才能建成投产,而你们如买了这里的股份,马上就可获益,这几年的时间差也是实实在在的效益,所以我开价 500 亿元,你们要 51% 的股权就是 255 亿元,是合情合理,也是十分合算的。

虽然由于种种原因,这个计划没有实现,但浦项专家组倒将这个项目进行了一次验收评估,他们惊讶地看到,沈文荣在这一新项目的投资成本仅为 340 美元 / 吨钢,大大低于朴泰俊创造的浦钢 469 美元 / 吨钢的成本,而日本新日铁为 626 美元 / 吨钢。

从十年前的合资合作,到十年后的收购股权洽谈,沙钢与浦项的关系已日趋密切。朴泰俊和浦项人越来越真切地感到,随着中国改革开放的深入,以及市场经济体制的日趋健全,已经出现了一批像沈文荣那样的传奇人物,将来还将不断涌现。

沈文荣与朴泰俊,在沙钢与浦项的合作交往中结识,到《钢铁大王朴泰俊》一书中的“神交”,到朋友般的“惺惺相惜”,虽然只是不长的十余年,两人却已成了忘年交。2000 年 5 月朴泰俊卸任政务院总理退休后,沈文荣专程赴韩拜访,朴泰俊夫妇以热情的家宴招待沈文荣。在朴泰俊被中国发展研究基金会聘为高级顾问期间,每年到北京参加中国发展高层论坛时,只要有可能,会后总要到沙钢看看沈文荣。2011 年 12 月 13 日朴泰俊驾鹤西去,享年 84 岁,沈文荣专程赴韩,与这位难得的良师益友告别、送行。

# 第九章

海绵与计算机

没有高学历的沈文荣创建了现代化的钢铁企业,这确实是个奇迹。但在沈文荣看来,没有高学历应该是个遗憾,是“先天不足”。只有通过“后天”的勤奋好学,弥补学历不高的“先天不足”,才能办大事。沈文荣就是走的这条自学成才的路。

在与沈文荣打了十年交道后的倪德麟先生,于2000年3月首次接受新闻媒体采访时说了这样一段话:“可以毫不夸张地说,沈文荣已从一位精明刻苦的厂长,成长为国内一流的现代化企业的企业家。他为什么提高得那么快?说聪明是个原因,但主要是好学。我曾陪他出国考察多次,对国外先进技术和设备,他看得入迷,详细询问请教。他还要我及时将国外先进技术信息转告他。他就像一块海绵,如饥似渴地不断吸取新理念、新技术的“活力之水”,又像一台计算机,将吸收到的大量信息技术迅速处理,为己所用。

这块特殊的“海绵”和“计算机”是如何运作的?让我们浏览一下这些镜头吧。

### “863”计划和 CIMS 工程

20世纪80年代以来,以信息技术、生物技术、新材料等高新技术为中心的新的技术革命浪潮强有力地冲击着全球,引起了经济、社会、文化、政治、军事等各方面的深刻变革。高新技术及高技术产业已成为国与国之间竞争的主要手段,许多国家都把发展高技术列为国家发展战略的重要组成部分。1983年美国提出的“战略防御倡议”(即星球大战计划),随后出现的欧洲的“尤里卡”计划,当时的经互会成员国的“2000年科学技术进步综合纲要”,以及日本的“今后十年科学技术振兴政策”等,都是不惜花费巨额投资,着力发展高技术

的战略计划。

面对这一新的技术革命浪潮,刚从“十年浩劫”中解脱,迈入改革开放的中国,如何缩小与发达国家的差距,成为当时十分严峻而又迫切的重要问题。对此有着清晰认识的科学家们更是焦虑万分。1986年3月3日,王大珩、王淦昌、杨嘉樾、陈芳允四位老科学家给中共中央写信,提出要跟踪世界先进水平,发展我国高技术的建议。这封信得到邓小平同志的高度重视,立即批示:此事宜速决断,不可拖延。

这封信和这一批示,使中国的高技术研究发展进入了一个新阶段。此后的半年时间内,中共中央、国务院组织200多位专家,研究部署高技术发展战略,经过三轮极为严格的科学和技术论证后,中央和国务院批准了《高技术研究发展计划(“863计划”)纲要》。由于科学家的建议和邓小平的批示都是在1986年3月做出的,这个宏伟的高技术研究发展计划被命名为“863”计划。

从国情出发,“863”计划只能从世界高技术发展趋势和中国的需要与实际可能出发,选择生物技术、航天技术、信息技术、激光技术、自动化技术、能源技术和新材料,以及海洋高技术等八个领域二十个主题,作为我国高技术与开发的重点。

从实施这些主题的主体看,为政府主导(为主),同时鼓励企业的参与(为次)。前者硕果累累,比如家喻户晓的航天技术成果。后者则步履艰辛,所做成绩相对就少得多,且鲜为人知。这是因为这些重大领域由企业完成的可能性甚小。是由于我国当时的企业经济实力和技术实力薄弱,加上当时有实力的国有企业活力不够,积极性不高。

例如,适合企业参与的计算机集成制造系统主体,即CIMS工程,就被许多国有大厂婉拒门外。1994年,该主题的首席科学家蒋劲松教授计划在我

国颇有实力的钢铁行业推行 CIMS 工程时,没有得到国有大企业的积极响应。冶金部建议他到江苏省去试试。江苏的国有大钢厂也不积极。省冶金厅建议他到地方大集体企业沙钢去试试。于是,他心怀疑虑地来到长江之滨的这家“小钢厂”。

对专家学者素来怀有崇敬心情的沈文荣,热情地接待了蒋劲松一行。蒋教授将“863”计划以及 CIMS 工程对钢铁这一传统工业提升和发展的重大作用做了详细的讲解。沈文荣认真倾听,虚心而仔细地询问和请教了若干问题,这一交流达半天之久。沈文荣听懂之后,立即表态:过去我们想提高技术改造,还不得其门而入,今天蒋教授送上门来,是天大的好事。我们既欢迎,还要感谢。

碰了一系列钉子后的蒋劲松,听了这一席话,也很是感动。当他为课题组提出了 20 万元的报酬时,是以委婉的口气说出的,因为和其他企业洽谈时,总是卡在这个报酬上“谈崩”的。可能那些国有企业的领导认为,既然国家要推广,那就应该义务推介,甚至还要拨出专项资金,怎么要让企业拿钱出来?可是,沈文荣听了后又一次毫不犹豫地表态:帮企业办这样大的好事,拿取报酬是应该的,这 20 万元还是很客气的。但我有一个要求,我不单单要在财务管理上搞自动化,要把 CIMS 工程搞到生产管理的多个环节,这样才能真正起到提升传统工业技术档次的作用。不搞花架子,搞对生产管理有实质性作用的自动化管理。

蒋劲松彻底被感动了,他不仅碰到了一位求贤若渴的企业家,而且碰到了一位求真务实的企业家。他读懂了沙钢这样的小钢厂创出如此优良业绩的真正原因。他立即和东南大学的领导一起部署了这一全国冶金行业第一个 CIMS 工程,选派优秀专家学者组成课题组,和沙钢派出的优秀科技人员一起,

通过几个月的拼搏,终于搞成了这一项目。仅花掉 700 多万元投资,第一年就收到 1.3 亿元效益。

接着,他们再接再厉,搞成了 CIMS 工程的二期、三期工程,使这一自动化先进管理延伸到炼钢、连铸、连轧以及炼铁等所有生产领域中去,为优质、高产、降本以及开发出数十种特钢品种的业绩,做出了较为直接和巨大的经济效益。

1998 年底,沙钢实施的“国家 863 重点成果推广项目——CIMS 计算机集成系统工程”,通过了国家科技部的评审,成为国内率先实施 CIMS 工程的钢铁企业。

### 热装铁水炼钢

1998 年 7 月为引进最新型号的福克斯电炉,沈文荣又一次踏上赴欧洲考察之途。

那是在法国一家应用新型福克斯电炉的钢铁企业中,他看到了一项世界上其他钢厂从未有过的新工艺:在电炉炼钢的原料中竟然加入沸腾的铁水。使得这只电炉的每炉钢冶炼时间,以及电耗、电极消耗大大降低,而且钢的质量也有提高。

电炉钢的原料主要是废钢材,因其含钢铁率的成分不稳定,因而要加 25%—30% 的生铁块,与废钢一起加入炉子一起加热一起冶炼。铁水比生铁块温度高,用铁水代替生铁会节约能源,减少冶炼时间。那为什么所有电炉钢厂都不加铁水而加生铁呢?这是因为一般电炉钢厂是没有高炉的,只能买进生铁而不可能买运输不便的铁水。而这家法国钢铁公司的母厂是长流程大钢厂,

因其高炉炼出的铁水,供转炉用后有多余,以往他们是铸成生铁再出售,后来办了电炉钢分厂,便供给电炉以代替生铁。由于两厂相距六十多公里,他们便铺设了铁路专线,还设计出密封保温的铁水包,盛装铁水,再安上平衡装置,使富余铁水由火车快速安全地运送到电炉厂,创出了电炉热装铁水炼钢的新工艺。

在主人安排的巴黎一日游中,沈文荣因疲劳在车上睡了半日,巴黎的名胜古迹并没有引起他的兴趣。当他看到这一新工艺时,就像一头饿虎见到山羊那样亢奋,什么旅途的劳顿和病体的困扰都抛在脑后。他的脑子像计算机般快速运转:

沙钢是电炉钢厂,当时已达年产百万吨,还以每年 30% 左右速度快速增长,如果吨钢的电耗和电极消耗,以及每炉钢的冶炼时间得到较大幅度的降低,那降低的成本将会以亿元计;

在沙钢办厂的早期,废钢价格在 500 元 / 吨左右,生铁价为 800 元 / 吨左右,随着国际上尤其是中国电炉钢的迅速发展,国内外废钢的价格猛升,当时已超过 1000 元 / 吨,而且还在不断攀升,已大大超过生铁的价格,因而如果铁水的比例增高,以替代一部分废钢,这就不仅在能耗上降低大量成本,而且在原料价格上也可有较大幅度的下降;

再加上铁水比例升高,为冶炼时间的缩短,以及冶炼特种钢还可提供更有利的条件……

这可是一举多得的大好事啊!

沈文荣又看又问,简直舍不得走了。

回到沙钢,沈文荣立即发出几路指示:一路到有高炉的淮阴钢铁厂,了解高炉生产生铁的确切成本;一路到钢铁设计院了解设计建造高炉及其配套的炼焦、烧结等车间的投资成本和技术难度;一路到一家大型钢铁企业了解大



高炉的生产及成本情况；一路到原料市场了解生铁所需矿石、石灰、焦炭等原料供应和价格、运输等信息；再一路到北京科技大学（原钢铁学院），咨询电炉“吃”铁水的技术上的可行性。

各路信息迅速汇集到沈文荣的头脑中，他获悉国际上铁矿砂比国内的价廉物美，运输成本仅 20 元 / 吨，沙钢厂区的十公里长江深水岸线可建造直通海外市场的万吨级码头，成为价廉物美海外铁矿砂，源源不断供给的重要有利条件。于是，沈文荣做出了建两座高炉，生产铁水专门供应厂内四只电炉热装铁水的决定。一年后，沙钢厂出现了这样一个独特的生产流程，一辆辆专用汽车装载着沸腾的铁水，沿着厂区内的专用公路，拉着警铃驶向一个个电炉车间。每只电炉欢快地“吃着”铁水，多项生产指标大幅度提高，工人们个个乐得合不拢嘴。有时逢到高炉检修，铁水减少，各车间还争着多要铁水供给指标，分管厂长不得不做好协调平衡工作。

专门建造高炉生产铁水供电炉“吃”，这在全世界是第一家。北京科技大学闻讯后派来课题组，与沙钢一起总结改进技术难题，因为炼电炉钢加铁水不像烧菜加汤料那样简单。废钢是冷的，铁水有 1000 多度的高温，两者简单相合搞不好要爆炸，铁水也不像一勺开水轻轻松松就倒入锅内，重达几吨的铁水加铁水包，如何安全倾倒也是个难题。他们经过反复试验，终于摸索出一整套既安全又快捷的操作方法，还改进了一些设备。他们将这一热装铁水炼钢的技术申报了国家专利，并获得国家科技进步奖。

获奖事小，对沙钢经济效益的贡献可越来越大。大到惊人的地步。用热装铁水电炉炼钢，以铁水添加比例的多少，可影响耗电的多少。铁水添加量开始是 30% 左右，逐渐增加至 40%、50%、60%、70%，因而吨钢耗电也从原来的 320KWH，降为 300KWH、200KWH、100KWH、几十 KWH。他们甚至将铁水比

例提高到 80%–90%，以转炉吹氧炼钢技术移植到电炉炼钢上，创造了吨钢耗电为零的奇迹。吨钢耗电也由 2.1 公斤降至 0.5 公斤。90 吨电炉每炉冶炼时间由 55 分钟缩短至 40 分钟。2003 年沙钢的电炉钢已达 500 万吨，成为国内电炉钢最大的生产基地，而这时废钢的价格已猛升至 1200 元 / 吨以上。这笔降本节能账达到了令人惊异的巨大数字！

还有一笔令人意想不到的收益。随着国内经济的快速发展，以及政府对电力工业发展计划的失误，能源尤其是电力的严重供应不足，成为经济发展的瓶颈，到 2003 年以后愈演愈烈。许多用电大户也成为限电大户，许多钢厂成为受损大户，因为钢铁厂连续性强的生产特征，致使许多钢铁企业因临时限产（停产）而大受损失。沙钢在热装铁水上大做文章，使吨钢电耗大幅度降低，致使用电指标很少突破，使沙钢因限电受损降到最低点。

当时媒体报道沙钢节电同比下降 19%，事实远远不止，沈文荣说，报多了恐怕人家不相信。这 19% 也是个惊人的数字，这一数字引起了正在张家港调研的江苏省委书记的重点关注，他立即要省计经委和能源办派人员到沙钢，总结推广他们的节电经验。

热装铁水电炉炼钢新工艺还带来了另两项意想不到的收获。一是由于钢质量的提高，为沙钢的电炉钢走上“优特钢化”提供了极其有利的条件。至今，沙钢电炉钢的优特钢率达 70% 以上，优特钢品种达近百种之多。二是 2002 年沙钢开始的 450 万吨的热卷板以及后来的 200 万吨宽厚板项目，先后建了三只 2580 立方米的大高炉和三只 180 吨的大转炉。试产时，由于转炉的调试一时不到位，每天高炉生产出的大批铁水一时没了出路，这时正逢电炉钢严重“缺电”限产时期，这些铁水成了沙钢四只大电炉大快朵颐的“美食”。热装铁水工艺成了高炉铁水的“蓄水池”。

## 国际一流的“导师”

沈文荣有多名国际一流的“导师”为其“充电”。名师出高徒,这位在国际一流“导师”调教出的徒弟,当然水平不一般了。

然而,他与这些“导师”从未见过面,也不是函授,个别的则是后来才相见。他是通过读他们的书,或者记述他们的实践和经验的书,才获得教益的。沈文荣出国总要买几本这一类的书认真阅读,联系实际,吸取精华,为己所用。他还嘱咐厂内同事出国时为其选购,买得最多的是倪德麟先生。他从书中获益颇多的“导师”有这样几位:

**肯·爱佛逊**:美国钢铁行业的“大哥大”,纽柯公司总裁。在世界上率先研究出投资省、成本低的短流程炼钢技术,使美国钢铁工业重振雄风(本书第二章中已有介绍)。

沈文荣从纽柯的实践中,获取了办好电炉钢厂的信心和决心。尽管中国废钢原料不如发达国家充裕,但从经济全球化角度考虑,发达国家的废钢资源可为我所用。因而使这一短流程生产线在沙钢率先使用,又在沙钢迅速发展,如今已达年产 700 万吨的规模。在世界上仅次于纽柯。更是创造性地应用了热装铁水新工艺,使短流程生产线的潜能发挥到极致。

使沈文荣欣赏的还有爱佛逊那种从逆境中奋起的拼搏精神、勇争第一的坚强意志,依靠科技创新的科学思路,以及以人为本吸引人才的企业文化。爱佛逊的科学管理获得了人均年产值 50 万美元的优秀业绩,沙钢到 2005 年底的销售额达 405 亿元,人均年销售额近 50 万美元。而这两者的成本,前者是后者的十倍多。2014 年沙钢销售额达 2485.36 亿元,人均年销售额超过了 95 万美元。

**李·艾柯卡**：这是美国的一位传奇人物，曾任福特汽车公司总经理，又使克莱斯勒汽车公司起死回生。他被美国人民誉为民族英雄。他争取生存，赢得胜利的不寻常经历，充满了成功的喜悦和失败的痛苦。它不仅是美国最强有力、最成功的企业家代表之一，而且是“美国之梦”的活生生的见证。

沈文荣反复阅读的《艾柯卡自传》，是一本别具魅力的企业家自传。这本著作生动地展现了蜚声美国的企业家艾柯卡大起大落、奋争不息的历程，读来令人击节赞叹、回肠荡气。他记叙了艾柯卡引人瞩目的业绩：他为福特汽车公司实现了每年盈利18亿美元的目标，这在20世纪80年代初是个天文数字。他又挽救了濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司，并在1984年使该公司赢得了24亿美元的利润，比该公司六十年利润的总和还要多。

尤其令人钦佩的是，这位福特公司的有功之臣却被老板因嫉妒而恩将仇报地解雇，妻子气得心脏病发作，昔日福特公司以及与福特公司有关联交易的朋友，因顾忌小福特而远离了他，他形单影只，成了世界上最孤单的人。然而，他没有向命运投降，毅然决然放弃150万美元的巨额养老金，应聘到那家濒临倒闭的克莱斯勒公司，凭自己的智慧、果断和拼搏精神，召回了成千上万已被解雇的蓝领工人，夺取了原先应归福特公司的市场，使克莱斯勒公司重振雄风，在美国名声大振，人们纷纷鼓动他竞选总统。1984年秋天，时任美国副总统布什访华期间，在广州对一批美国实业界人士说，他将参加下届总统竞选，而艾柯卡是他“最强有力的竞争对手”。可是，艾柯卡并没有参加竞选，布什顺利竞选到总统职位。

沈文荣说，艾柯卡是他最崇拜的企业家之一。他崇拜艾柯卡勇往直前、锲而不舍的性格，具有独创性和想象力的才华，目光远大、富有哲理的见识，坦荡坦率、明镜般心田的真诚，为社会做出巨大贡献的献身精神，以及大智大勇、英

明果断的气概。

沈文荣最欣赏艾柯卡这样一段话：

“我懂得了一个亲密无间的家庭可以给人以力量；我懂得了奋斗，即使时运不济；我懂得了不可绝望，哪怕天崩地裂；我懂得了世上没有免费的午餐；我懂得了辛勤工作的价值。

“最后，你会大有作为。

“这是使这个国家强大——并将重振其雄风的力量之源泉。”

艾柯卡关于企业经营管理的诸多真知灼见也使沈文荣赞叹不已。他那抓住机遇要有前瞻性的果断决策的论述，已为沈文荣率先引进“短流程”项目所用，并大获成功，成为沈文荣以后正确、科学决策的指导思想。决策，是企业发展的关键之举。决策成功，一荣百荣，决策失败，一败百败。沙钢之所以如此快速而成功地发展，与沈文荣几乎百分之百成功的英明决策密切相关。从这个意义上看，艾柯卡“功不可没”。

**朴泰俊**：韩国浦项钢铁株式会社的创始人。他为韩国现代经济做出了卓越的贡献。1968年，朴泰俊克服重重困难，创办了浦项，树立“资源有限，创意无限”的企业精神，经过短短的三十年，不仅使韩国的基础工业——钢铁制造业实现了从无到有的转变，而且使浦项成为世界上经营业绩最好、最有竞争力的钢铁公司，在世界500强中名列前茅。在他的主导下，还先后投资创办并经营了十四所中小学校，以及浦项工业大学、浦项产业科学研究院、浦项同步辐射加速器等教育和科技实业。朴泰俊先生因此被誉为“经营者的活教材”。

在政治领域，朴泰俊先生不仅是韩国已故前总统朴正熙的学生，也是他在政治策略上和经济策略上的重要伙伴。2000年，朴泰俊还当过韩国总理。他为韩国克服亚洲金融危机、促进民主进步进程方面也做出了贡献。

人们对朴泰俊的赞誉,似乎更看重他钢铁行业的贡献,他在浦项的传奇经历被誉为“钢铁巨人”、“世界钢铁第一人”。他被授予“钢铁行业的诺贝尔奖”的“贝西默金牌”(英国金属学会第114届)。他先后被美国卡内基梅隆大学、英国谢菲尔德大学、伯明翰大学、加拿大滑铁卢工科大学、俄国莫斯科大学授予名誉工学,或金属学,或经济学博士学位。1992年被北京科技大学聘为名誉教授。他还先后被奥地利、秘鲁、巴西、加拿大、德国、法国、澳大利亚、挪威、智利等国家授予多种勋章。1990年密特朗总统代表法国政府授予朴泰俊“荣誉军团司令勋章”的致辞中,用了短短几句话概括了朴泰俊的人生历程:

韩国需要军队时,您投身军队当了军官;韩国需要开拓现代经济的企业人时,您成了一位企业人;韩国需要面向未来的远见时,您成了政治家;为韩国服务再服务,那就是您一生恪守的至高无上的使命。

沈文荣对朴泰俊先生的敬佩和借鉴,在本书的第八章《与巨人联手:结识朴泰俊》中已有叙述。需要强调的是,沈文荣特别敬重朴泰俊先生的爱国情结和清正廉洁,他还特别敬重朴泰俊先生的为全人类共同进步所做的努力。他认为每一个向往进步、正直诚实的人,都应具有这种可贵的品德,以及高尚的爱国主义和国际主义精神。在他77岁高龄时的2004年,他因病回到故乡静养时,有人问他:

“如果让您做此生最后一件大事的话,您要做什么?”

朴泰俊毫不犹豫地回答:

“首先想到的就是朝鲜。朝鲜能不能学习中国,实行改革开放呢?发展资金可以通过对日索赔来筹集,日本不会给现金,但物资没问题。拿到索赔后,到底按照什么样的顺序来使用呢?对这个问题,我希望能去日本斡旋,也希望能去平壤当教练……如果平壤早日开放,我还有时间的话,就去元山建设浦项

制铁的第三制铁所……”

进入2003年新年,朴泰俊被中国国务院发展研究中心下属的“中国发展研究基金会”聘为顾问,并出席了在钓鱼台国宾馆召开的“2003年中国发展高层论坛”,做了《对建设小康——大同社会的几点建议》的发言。他在发言中有这样一段话:

根据我的经验来看,中国未来的增长方式与过去二十多年时间的经济发展方式将有很大的不同,也应当有所不同。

在产业政策方面,有必要培育更多样的增长支柱,在实现量的增长的同时,重视质的增长,加快实现产业的高附加值化。今后中国政府有必要对增长战略进行升级。

在经济增长的同时,分配的问题也非常重要,尤其是发展中国家,非常重视增长,但增长速度越快,分配结构越扭曲。在这方面,中国有必要借鉴韩国的经验。

在经济发展过程中,不能忽视环境问题,中国政府必须重视人口增长与快速城市化、产业化带来的急剧恶化的环境问题。空气污染、河流与海洋污染、西部地区的缺水现象、沙尘暴与沙漠化等问题对中国的稳定和繁荣来说是巨大的阻碍因素。中国的环境问题受到了全世界的瞩目,努力使全世界了解中国环境现状,表明中国政府对环境保护的积极态度,这将可能成为吸引国际社会支援的桥梁。从这个意义上来说,有必要在战略上把2008年北京奥运会和2010年上海世博会与“环境”联系起来,如果成功了,中国的国家形象和竞争力就会上升到一个新的层次。

其次,我十分重视经济发展带来的人的行为模式的变化。来这里之前,我就想,一定要把这一点告诉中国的各位领导人。经济进入高增长后,政府、企

业、家庭等经济主体的意识和行动就会表现出迅速变化的状况：政府变得想建造巨大的纪念物或举办大型国际活动，企业更重视外形而不是内容，个人希望购买好的住宅和华丽的耐久消费品，但这些变化都是表面的，最快最超越想象的变化是人的意识变化，意识形态、价值标准、道德规范、人际关系等出现日新月异的变化，在社会基层，像腐败问题一样的社会恶习甚至会变成司空见惯的事。

这是很多先发展起来的国家已经经历过的高增长的副产品，韩国社会也不例外，随着经济的持续高增长，腐败问题变得更加严重，更加隐蔽，韩国采取措施已经有些晚了。

切实、灵活地应对新的社会问题，对稳定的社会发展也是一个重要因素，但为了使中国人民可以尽情享受“小康”和“大同”的富足社会，政府必须从政策的层面出发，对与经济发展同时增加的“人的伦理问题”多加关注。

朴泰俊这些经验之谈，如今看来，是多么地具有启示和借鉴作用。这是因为韩国也受到儒家文化的影响，以及同样从殖民地国家崛起的经历，使朴泰俊的许多真知灼见更容易为沈文荣所接受和借鉴。

**赵耀东**：台湾“中国钢铁公司”创始人。与朴泰俊筹建浦项的同一年（1968年），赵耀东在台湾筹建中钢，任中钢首任董事长兼总经理。对同是炎黄子孙、同受儒家文化熏陶的赵耀东，比朴泰俊更令沈文荣感到亲切。

1916年出生于江苏省淮阴县的赵耀东，1940年毕业于武汉大学机械系，1943年赴美国麻省理工学院留学，毕业后曾任天津机械厂厂长。1949年起，先后在台湾、越南、新加坡等地筹建纺织厂、染整厂，1968年筹建“中钢”，并使“中钢”成为“世界级”的千万吨级先进钢铁企业，做出了教父般的贡献。1981年任台湾当局“经济部长”，成为蒋经国发展台湾经济的得力助手。



令沈文荣钦佩的是赵耀东有着远见卓识的经济头脑。他认为第三次世界大战早就开始,但不是武力的战争,而是经济的战争。要在经济战争中取胜,一定要靠工业,靠科技推动产业升级。

令沈文荣钦佩的是赵耀东有着高瞻远瞩的政治头脑。他在1990年就认为海峡两岸统一是肯定的,其先决条件是:追求的是强盛的中国。他还认为应该务实两岸交流。首先,可从经济的统合着手,准许老百姓自由地交往,互相合作,让他们产生共识,共识越多,统一也就如水到渠成,自然可期了。1992年5月,赵耀东先生作为台湾中华经济研究院的顾问来大陆访问,分别受到了杨尚昆、朱镕基、李岚清等领导人的接见,并进行了友好坦诚的交谈。

令沈文荣钦佩的是赵耀东有着清正廉明、高风亮节的可贵情操。他认为当领导(官、企业家)第一要守官分,职权以内的事不能推诿。第二要重官格,必须做到“贫贱不能移、富贵不能淫、威武不能屈”。第三要具官德,要以德服人。第四要显官威,要执行好公权力,不能做好好先生。他提出要“以贞妇的决心坚持操守”,拒绝外来的各种诱惑。

令沈文荣钦佩的是赵耀东敢说敢为的无私无畏精神。赵先生一生充满了不妥协的故事,有“老臣的忠诚”,却并不倚老卖老,被台湾媒体誉为“赵铁头”。他敢想,把台湾因金钱游戏造成的“速食面文化”,对台湾社会可能造成的戕害,比拟为“红卫兵”运动;他敢说,对当局的政务官提出毫不留情的批判,对台湾的“执政党”、“在野党”、“民意代表”以及企业家也提出肺腑忠言;他敢做,在他一手创建的“中钢王国”中,第一个站起来反对自己,鼓吹“反赵运动”,通盘检讨过去,建立全新的企业文化。

更令沈文荣钦佩的是赵耀东融贯中西文化后,根据中国特点创建的中国式管理经验。他认为管理的重心在于“人”,管理必须与一个国家的文化和社

会现况相结合。他提出“儒家的伦理、科学的方法、法家的手段”三个层面来实现中国式的管理。在儒家的伦理方面,第一要以身作则,以领导的人格、德才服人。第二要实行爱的管理。第三要开明开放。第四要自主管理,激发员工自动自发的潜力。在科学的方法方面,第一要创新求变,第二要清楚彻底。在法家的手段方面第一要分层负责,第二要有合理章规,第三要纪律严明。

当然,还有香港的李嘉诚,“中钢”还有一位后起之秀王钟渝,日本的松下,以及美国、西欧的其他一些优秀企业家的宝贵实践和经验的书籍,使沈文荣在夜深人静时分、孜孜不倦地认真阅读,吸取他们的精华,从而使自己的目光更远,胸怀更广,意志更坚,头脑更清醒。这为沈文荣结合沙钢的实际形成科学准确、行之有效的经营、管理、发展理念,提供了极其宝贵的启示和指导。

这是沈文荣那特殊的海绵和计算机功能的重要动力之源,也是沈文荣创造“沈氏绝招”的重要理论之源。“沈氏绝招”由此有了现代企业的“升级版”,这一“升级版”首先成功运用在“再创一个新沙钢”的实践中。

# 第十章

再创一个新沙钢

时至 1998 年。

经过十余年厂长(总经理)的历练,尤其是经过“永新”和“润忠”两个历史性项目的历练,沈文荣不仅将沙钢从一个年产几万吨的小厂,迅速发展成为百万吨级的大型企业,而且通过特殊的海绵和计算机功能,使自己从一个小钢铁的当家者,成长为一位目光远大、运筹帷幄、胸怀全局的优秀企业家。他要让沙钢矗立于国内外强势钢铁企业之林。

此时,中国钢铁年产量已连续两年突破 1 亿吨,成为全球钢铁生产规模的第一大国;

此时,以国有企业为主的钢铁企业,从 20 世纪 80 年代初的首钢率先推出的承包制开始,不断深化改革,尤其是 1993 年 1 月钢铁市场全面开放,取消钢材的计划调拨,全面进入市场,并使中国国内市场和国际市场接轨,使市场机制全面引入钢铁企业。

此时,党的十五大以后提出的国有企业三年脱困,促使国有大钢铁企业步调一致地股票上市融到大量资金。他们纷纷迈开大步,准备大干一场了。

然而,就在此时,国内的一些经济学家认为,年产钢 1 亿吨是个坎儿,美国和苏联都是年产钢超过 1 亿吨之后,钢铁生产开始走下坡路的。中国已经连续两年超亿吨,得赶紧刹车,不能再发展,否则将重蹈美、苏的覆辙。他们的看法影响了从未经历过此类问题的决策者,中国新一轮的钢铁大发展突然刹车,整个钢铁行业万马齐喑。就在这期间,数以千计的小钢铁,在如此之大的不平等竞争中纷纷倒闭,只有以沙钢为首的少数民营钢铁企业“精英”,得以生存。

面对如此严峻的形势,沈文荣清醒地认识到,沙钢之所以不倒,是因为抢早一步淘汰落后设备,引进并应用先进的设备和技术,而那些大量倒闭的小钢铁,也正因为没有集中资金,注重设备技术和品种的更新,在竞争中归于失败。

至于年产亿吨是不是个坎儿,他则有些不能理解,因为人家是一亿多人口,中国则是十三亿。人家人均耗钢 300 至 500 公斤,中国则是 100 公斤左右。人家已经完成工业化和城镇化,累计用钢 80 亿吨,而中国的工业化和城镇化尚在早期,累计用钢从 1950 年至 1997 年才十多亿吨。就拿高速公路来说,美国都已在全国网络化了,而中国则只有京津唐、沈大、沪宁寥寥可数的几条,要实现全国网络化得用多少钢材?再如人家的汽车早已普及到家家户户,中国的私人轿车还凤毛麟角,要达到人家那个普及水平,得用多少钢材?再则,城镇化每提高一个百分点,将有 2000 万农民进入城镇,这要建设多少住宅和配套设施,需要多少钢材?所以对“亿吨坎儿”理论他不敢苟同,沈文荣认为,应该在提高劳动生产率、提高产品质量、降低产品成本方面做文章,在改善产品结构、拓展市场急需的品种方面做文章。这些文章的题目就叫作科技和创新。

于是,在 1998 年 11 月,沈文荣在全厂职工大会上提出了一个响当当的口号:科技领航,科技是取之不尽的资源;提出了一个激动人心的目标:通过科技创新手段的技术改造,三年再创一个新沙钢。这一年沙钢年产钢达 100 多万吨,其中近一半是落后的设备生产的,通过技改,要淘汰或改造旧的设备,使年产钢能力达到 200 万吨,而且是全新的设备、全新的技术和工艺流程、全新的产品档次的 200 万吨,因而称之为“新沙钢”。

这第一个百万吨能力是通过二十五年的历程达到的,再创一个百万吨级的钢厂,这短短三年能实现吗?沈文荣在大会上斩钉截铁地回答:能!一定

能实现！“因为我们不是走以前那种‘年年有进步，搞了仍落后’的技改，那叫花钱买落后，而是搞引进‘亚洲第一炉’那样跨越式的技改。跨越的目标是世界先进水平，依靠科技创新搞技改，三年再创一个新沙钢的目标一定能实现！”沈文荣有力地挥动手臂，声若洪钟，响彻整个会场，全场响起雷鸣般长时间的掌声，全厂 5000 职工对沈文荣的决策早已没有丝毫怀疑，从相信到坚信，他们以长时间的热烈掌声表达自己对沈文荣的极大信任。

根据历史的经验，沈文荣选择了以科技创新走跨越式发展之路。不走这条路，沙钢在竞争中最终就会“落马”，而从工厂的实际看，能实现跨越式发展的条件或者理由是什么？自从“润忠”投产以来，沈文荣和集团领导层反复思考、论证达成共识，认为有以下三个条件和理由：

**首先是有一整套引进——消化吸收——改造创新能力。**从“永新”的 75 吨电炉和“亚洲第一炉”引进开始，沙钢就在国内率先掌握了先进的短流程操作和维修技术。并通过热装铁水等五个关键技改措施，创造了一个公称容量和年产万吨钢之间 1:1 的世界新纪录。即 90 吨电炉是 90 个公称容量，实现年产 90 万吨钢。而其原先的公称容量是 1:0.7，即年产 63 万吨钢，就是它的设计能力，已经是国际先进水平。他们还将“润忠”90 吨电炉的先进技术，引入“永新”的 75 吨电炉生产线，使其年生产能力由原先的 17 万吨猛增至 68 万吨。使其公称容量与年产万吨钢之比由设计能力的 1:0.22，升至 1:0.9。

沙钢的这一整套创新能力，仅有两条生产线、区区百万吨能力，实在是太可惜了，只有迅速使其“克隆”放大，才能尽快形成规模效益，占领市场制高点，使自己成为竞争中的强者。沙钢已具备了这样的能力。

**其次是厂内有许多可供技改的整合资源。**一是土地资源：浦项不锈钢项目旁边还剩下一块三角地。前几年锦丰镇央求沙钢帮助买下已破产的镇

拆船厂,为了资助财政困难的镇政府,沈文荣花了几百万元做了这笔贴本的买卖,荒芜了几年,现在这块土地可以派上用场了;由于沈文荣将“润忠”90吨电炉生产线的厂房由六跨改为一跨半而省出了一大块土地;“永新”75吨生产线旁边还有一块空地;拆船厂边的滩涂地,通过围垦可以废滩利用。这些工厂内的“边角料”地块的使用,不仅提供了宝贵的土地资源,还可省下一大笔征地费用。

二是岸线资源。拆船厂不仅提供了宝贵的土地资源,而且还拥有更为宝贵的长江岸线资源。沈文荣从中逐渐读懂了,可供万吨级巨轮停泊的长江岸线资源,对于大进大出大运输量钢铁企业的重要性。他利用岸线资源建造万吨级码头,可以大幅度降低大量原材料和产品进出的运输成本,沙钢由此还可开始融入全球经济、由短流程钢厂转为长短结合的特大型钢铁企业的战略转变。

三是生产能力的配套资源。由于技术创新致使75吨和90吨电炉,比原配套连轧能力多生产的钢水,可供新建连轧车间配套。由于连铸连轧而被淘汰的开坯车间资源,可供上述轧制生产线使用。这可使75吨及90吨电炉的两条炼钢、连铸、连轧生产线得到经济效益最大化的科学配置。

四是公辅设施的配套资源。原来全厂的制氧供气、重油供应等公辅、介质设施都是零乱而“各自为政”的,通过技改要实现全厂集约化和网络化,并对其实施CIMS管理,这一项的经济效益也是个巨大的数目。

第三是有一个大幅度降低成本、节约资金的大好机遇。正当沙钢做出“三年再创一个新沙钢”决策之际,正逢国家再次宏观调控,众多的设备供应商、设计和施工单位一下子丧失了客户和业务,连“吃饭”都成了问题。因而这期间的合同、业务就成了“香饽饽”,价格还真由买方说了算。有些设计、施工单

位甚至愿意自带口粮、垫支部分费用,以及延续较长时间的分期付款等优惠手段来争得合同,这就使再创一个新沙钢的成本比平时减少 1/3 甚至一半以上。由于沙钢是地方小钢厂,还没有资格“被管到”,因此,沙钢就可以在相应的省、市地方政府的批准下,放开手脚利用这一难得的“降本节支”的大好机遇。

基于这三条理由,沈文荣和他的伙伴们坚信,“科技领航”战略定能“三年再创一个新沙钢”。

### 两年等于五十年

1998 年底和 1999 年初,春节前的那段日子,是沙钢人难以忘怀的一段日子,也是参与“再创一个新沙钢”的所有设计、施工人员难以忘怀的一段日子。平时较为空旷的沙钢宾馆,住满了武汉和江苏两家钢铁设计院的设计师以及他们的家属。设计是项目的先行,沙钢要加快进度,首先就必须加快设计进度。因而与设计部门商量春节不休假,加班加点搞设计。作为弥补,沙钢把他们的家属接来团聚。让他们既集中精力加班设计,又能与亲人共度佳节,使他们享受“不在家中,胜似家中”的情趣。过了一个他们家庭史上难忘的工作、团聚两不误的“革命化”春节。

施工队伍也高高兴兴地运来了大批施工机械,进入阵地,做好大战前的准备,并开始了基础工程。同样春节不放假,沙钢也同样将加班职工的家属接来团聚。沙钢领导节前到各工地慰问,不仅口头上衷心感谢,而且还开着卡车,搬下足够的鸡鸭鱼肉。加班的员工拉着沙钢领导的手由衷地说:沙钢给了我们饭吃(指给业务),还送来菜吃,我们一定卖力干!

就在全国制造业投入万马齐喑的时候,沙钢成了少有沸腾的热土,不仅有



5000 沙钢人大干快上地炼钢轧钢,而且还有近 5000 人为再创一个新沙钢而干得热火朝天。由于供货商的价格一降再降,设计施工费用的既低又欠,导致“再创一个新沙钢”的计划一改再改,内容一加再加,致使原来放到以后技改的项目也提前了。

最后,“三年再创一个新沙钢”的结果,是“两年创了三个新沙钢”:炼钢能力增加到 280 万吨,轧钢能力增加到 300 万吨,外加年产百万吨铁和供辅设备集约化、网络化、CIMS 管理改造,以及供万吨轮船停泊的长江海力码头。

沙钢达到第一个 100 万吨能力用掉 25 年,而增加这第二第三个 100 万吨能力,仅用掉两年!从这个角度计算,这两年等于甚至大于过去的五十年。

令人难以置信的是,这些项目的总投入只有 17 亿元!

这里有宏观调控的机遇,以及闲置多余土地的利用,这里更有沙钢人充分发挥自主创新能力,最大限度地使先进设备国产化,使引进电炉这样尚不能国产化的先进设备,也因自身吸收创新能力的提高,而减少了软件引进的费用。

这 17 亿元建成年产 200 万吨钢及其配套轧制生产线,创造了吨钢投入仅 800 多元的世界新纪录,不满 100 美元!这个纪录,以前没人做到,至今没有听到。世界上最好的浦钢记录是 469 美元/吨,新日铁则为 626 美元/吨。

2000 年一季度,沙钢实际形成了年产 320 万吨钢的能力,以及相配套的钢材轧制能力。经过相继调试、试产、投产,仅以一年多时间就达产。2002 年,沙钢年产钢已达 359.91 万吨,年产钢材 473.6 万吨,年产生铁 94.28 万吨。其中蕴含着两个国内外业界独一无二的科技创新,一是“电炉全兑铁水、全精炼、全保护浇注、全连铸、全热送、全连轧的“六全”,二是五条全连铸轧制生产线搞成了“一火成材”及“三切分”轧制的技改项目。

此时的沙钢,仅增加 3510 人,由年产百万吨时的 5069 人增加到 8579 人。

人均产钢由 197.2 公斤猛增至 419.5 公斤,在国内名列前茅。

这时的钢铁市场,由于两年宏观调控积蓄的内力,在“拉动内需”的方针下,需求量喷薄而出,再次形成供不应求的紧张局面。等到其他钢铁企业纷纷投入时,沙钢已吃了两年饱饭,钢材价格一路飙升,特别是被认为“低水平”的螺纹钢更是,成为纷纷上马的高速公路及大型桥梁、高层建筑不可或缺的用材。沈文荣认为,“低水平”是相对于科技含量高的板管材而言,不等于没销路、低效益。“低水平”不一定“低效益”,只要市场紧缺同样能获高效益。

正确的市场分析形成了他正确的决策,短平快的正确决策,赢得了喜人的经济效益:沙钢的税后利润,1998 年是 6720 万元,2003 年就冲破了 10 亿关。五年猛增十三倍!

此时,沙钢的人均产钢、劳动生产率以及人均税利均在国内同行业中名列前茅。

其时,中国企业联合会经过对数十项技术经济指标综合打分,沙钢以 662.06 分名列全国冶金行业第二名,仅次于宝钢集团。而其销售总额也于 2002 年首次进入中国 500 强企业行列,以 145 亿 1197 万元列 97 位,在钢铁行业中位于宝钢、首钢、鞍钢、本钢、武钢之后,列第六位。这就为“再创一个新沙钢”写上了一个圆满的句号。

### “一个中心两个基本点”

科技创新,说到底是靠人才才能实现。科技创新的实践,能培养一大批人才。沈文荣的“再创一个新沙钢”的成功,离不开这个规律。

可是国家不可能调给专业人才。不像搞宝钢,当年从全国各钢铁企业,以

至中央有关部委抽调了大批精英,据说指挥部的部级领导就有十多位。而沙钢前期级别最高的只是科级干部,到20世纪90年代,沈文荣才荣升处级干部。他们只能靠自己培养,“土打土闹”。沈文荣的人才工程也可总结为“一个中心两个基本点”。

“一个中心”:就是以经济效益为中心。倡导理论联系实际、实践上升理论的人才,不但要掌握现代科技操作,更要能消化、吸收、创新的人才,既能动脑又能动手的人才。具体地说,这管理人才不要只说不练的“理论家”,而要用会搞“严细实”的当家人,懂生产懂业务的行家。技术人才不单看文凭更重在看水平。

管理和技术两方面的人才都能为企业实实在在赢利,使企业的经济效益不断上升。这是企业能不断发展的根本保证。

“两个基本点”:一是政治上要有好的素质,除了与党保持一致的政治信念外,还要有献身钢铁事业的奉献精神,不追逐名利,即使被人说是“傻子”也不怕。二是业务上精通,不能做“以其昏昏使人昭昭”的领导,而且还要不断学习不断掌握日新月异的新技术,与时俱进。这两点可归纳为一句话,即沈文荣常挂在嘴上的“做傻乎乎的聪明人”。

沈文荣用了以下五招,使他这独特的人才工程落到实处。

**不拘一格用人才。**当时国有企业总是将好的轻松的工种给全民职工做,其次是集体职工,最差的让外包工、农民工干。这就培养了“贵族职工”,埋没了不少优秀的人才。沈文荣规定,不论是全民(少量)、集体(次少量)、农民工和外地工(大量),一律量才使用。政治上平等,干出实绩一样重用,经济上同工同酬。从班组长到车间负责人乃至厂级领导,农民工同样可以竞争。如今沙钢各级骨干中的农民工还不在少数。龚盛,就是1983年招进厂的农民工。

因其符合“傻乎乎的聪明人”的条件,在经过一线锻炼、高校培训后,一级一级地提拔成为沈文荣的左右手。在“三年再创一个新沙钢”中,他成为沈文荣手下事实上的指挥员。如今龚盛是沙钢集团公司董事局常务执行董事、总裁,集团党委常委,沙钢集团有限公司副董事长、总经理。

像龚盛那样的农民工受到培养和重用的在厂级班子中超过了半数。这不是说沙钢不重视知识分子,而是知识分子实在太少了。1982年,沙钢做梦也没想到上面会分来一名大学生,这位毕业于江西冶金学院的专业对口的大学生是宜兴人,要求回到江苏老家,然而国有企业“人满为患”,只得无可奈何地被分到了沙钢。沙钢当他宝贝疙瘩,但没有将他培养成“贵族”,而是放到车间锻炼,他没有嫌沙钢厂小设备差,也不计较大学生当工人的待遇,而是全身心地投入到攻克一个个技改难关中去。从窗框钢技改,到90吨电炉引进,他都发挥了自己的聪明才智,而且也有那股奉献精神。他也同样被一级一级提拔上来,如今也成了沈文荣的左右手。他就是刘俭,如今是集团公司董事局常务执行董事、第一副总裁兼总工程师、集团党委常委,沙钢集团有限公司第一副总经理,江苏(沙钢)钢铁研究院院长。宝钢集团董事长徐乐江是他大学的同学。

**真枪实弹评职称。**随着形势的变化,沙钢知识分子的队伍逐渐形成并日趋壮大。沈文荣提出了经济分配和福利待遇向知识型人才倾斜的政策,在培养和使用上仍坚持“一个中心两个基本点”的原则。从1994年开始实行厂内职称制度,分初、中、高三个层次十五个等级,其核心是要与岗位责任制和实践贡献相结合,有文凭的要符合厂控指标才能享受相应职称。鼓励知识分子要与实践相结合,这就很快涌现出一批有用的科技人才,如今在沙钢有一半的车间负责人一级的中层骨干,是这批生力军担任的。沙钢的车间实际上都是年产几十万吨到上百万吨的规模,都是相当于一个大中型企业。

厂内职称制度还有一个独特之处,即便没有大学文凭,只要符合厂控标准,可以在学历、外语方面破格参评,享受相应的职称待遇。1986年进厂的土地工王兴,因家贫只读到初中就辍学。他好学上进,刻苦学习,在全国性专业杂志《轧钢》发表过两篇高质量的论文。他心灵手巧,是厂内的技改能手,曾以几百元的代价搞了一个切分轧制的改革,使轧钢产量提高了18%。沈文荣称他是沙钢最好的班长。经过评审,他被破格评为中四级工程师。当时沙钢像王兴那样的工程师有200名。中央电视台《当代工人》栏目派出摄制组,到沙钢拍摄了《工人工程师》专题片,播出后在全国引起很大反响。

在“三年再创一个新沙钢”中,王兴先后担任车间副主任、主任,其间他将切分夹子由二切分研究出三切分,产能提高一倍多。2006年又调他到年产190万吨的荣盛棒线车间,攻克四切分的全新目标。切分轧制的应用成了沙钢生产小规格螺纹钢的“杀手锏”,生产了全国钢材市场上独领风骚的名牌产品,十多年来为沙钢创造了数千万元的经济效益。笔者问王兴如今是什么级别的职称?他说:当了车间领导就算处级干部,处级以上干部不参加职称评审,也不享受职称待遇了。他告诉笔者:工人评职称确实是个极大的鼓励,我最感动的是领导给我们工人这个进取的平台,可以充分发挥自己的才智,得到及时的肯定和信任。我搞成三切分和进攻四切分后,龚总在一次干部大会上说:“一个部门的一把手要做些挑战的事,像王兴那样,名垂青史,二十年后还会想起你!”这使我浑身热血沸腾,加足了劲。如今,厂内还有一半的中层骨干,就是由像王兴那样从实践中得到提高、做出成绩的土工程师们担任的。

**持之以恒搞培训。**沈文荣从一开始就重视职工培训,至今二十多年如一日,从不间断,而且培训的水平 and 方式越来越高,越来越丰富多彩。1982年全厂1000多人,农民工占了75%,文化水平低,厂内一个个摸底,统计到应参加

文化补课的有 300 多名,便办了文化补习班,入学率 100%,两年后,沈文荣当上厂长,专门成立了宣教科,使职工教育培训工作制度化、规范化。工人们业余时间学政治、学文化、学技术蔚然成风。

1987 年,从引进 75 吨电炉开始,厂里成立了职工教育委员会,沈文荣任主任,开办了职工学校,加大了教育投入。在培训职工的同时,还办了骨干和干部的提高班,增加现代化管理和技术培训,每年内培率在 30% 以上。

沈文荣强调,要把建设有理想、有道德、有文化、有纪律的“四有”职工队伍作为职工教育的重要内容,要使“自力更生、艰苦奋斗、勇于创新、不断攀登”的沙钢精神,作为培训的主旋律。

沈文荣还采取派出去请进来的办法强化培训力度。根据新项目的要求,挑选优秀人才送到北京科技大学、东北大学、东南大学等十多家大专院校,以挂钩、联手办班、建立产学研基地等形式,培养专门人才。还不惜重金聘请美国、日本、法国、韩国等国的专家权威,定期到沙钢讲课和现场指导。这在 20 世纪 90 年代,还是个新鲜事。

从 2005 年开始,沙钢中层以上干部每月听取一次高级讲座已成制度,由相对固定的国内外专家讲授最新的科技和管理信息和知识。听后还要考试,50 岁至 60 岁的可以开卷考,50 岁以下要闭卷考,40 岁以下还要下去实践。

这期间,200 多名最初破格评聘为工人工程师的,也都参加了各种类型的培训,并达到大专水平。

**专家人才靠引进。**2000 年以后,沈文荣开始聘用一批专家型人才,他们分别是炼铁、炼钢、轧钢等方面的一流专家,有国内的,也有海归人士,他们为沙钢向更高层次的科技创新做出重大贡献。既当过工长、炉长和分厂厂长,又当过做过党团干部乃至分厂党委书记的朱希圣,在上钢五厂干了三十二年。

上钢五厂被宝钢兼并后成了“富裕”干部,经上海市冶金局的领导介绍与沈文荣相识,双方一见如故。这位曾被评为上海市优秀党务工作者和优秀公仆的老同志,正是沈文荣欣赏的符合“一个中心两个基本点”的人才。于是 51 岁的朱希圣成了沙钢副总工程师及钢研所负责人,五年来,他为沙钢开发了多种优特钢新品,获得的经济效益数以千万元计。

**“四新”活动出真金。**沈文荣自 1984 年任厂长以后就开展的群众性的小改小革活动,延续到今,越搞越红火,成为沙钢人才工程中的又一闪光点,既可以增强干部职工的主人翁观念,又为有才能的员工提供了一个施展平台。从开始的“小打小闹”,到正规的“四新”活动,以及发展到后来对引进设备的消化吸收和创新,内容越来越丰富,成果越来越辉煌。经济效益从开始的每年几百万元,到上千万元、几千万元以至目前数以亿元计。这些实实在在的成果,既是员工评职称、被量才录用的依据,又能使他们相应获得从家用电器到住房、汽车等内容的奖励。

沈文荣以他的“大魄力”走了这步“再创一个新沙钢”的“险棋”,因为如果这个“亿吨是个坎”成为事实,那沙钢倾家荡产创建的新沙钢,会遭受灭顶之灾;

沈文荣以他的“大智慧”走赢了这步“险棋”,从而使得沙钢真正脱胎换骨跃上“国际级”的钢企行列。

至此,可以为“三年再创一个新沙钢”初步做个小结了:它不是低水平的量的重复,而是世界先进水平的高水平的质的飞跃。

“新沙钢”形成生产能力的 2002 年,国际钢铁的权威信息分析机构的权威人物首次来到沙钢。这位《世界钢铁市场动态》(WSD)的董事长彼德·马

古斯先生,似乎专门为“三年再创一个新沙钢”做鉴定来了。这次世界级的鉴定结果是:沙钢首次进入世界级钢铁企业行列,在当年 WSD 所列的 17 家国际级钢铁企业中,列第 11 位。

沈文荣的“沈氏绝招”跃升到了“国际级”。



# 第十一章

世纪大搬迁

不知是因为 1998 年的钢铁工业“大刹车”过于早了些,还是由于以后的“拉动内需”的动作猛了些,进入 21 世纪,中国钢铁市场的供不应求达到了史无前例的程度。钢材价格大幅上涨,而且还有钱买不到货,年进口量达 3000 万吨。

市场经济理论告诉人们:市场这一巨大无比的无形之手,将要强有力地推进中国钢铁工业的迅猛发展。中国民营钢铁企业的第二次大发展就在这个时期。据不完全统计,仅河北一个省的民营钢铁企业的产能就增加了 8000 万吨之多。

此时的国有老大显示了主力军的作用。他们加快了股票上市的步伐,武钢剥离副业搞了个整体上市,融资达 248 亿元,鞍钢上市融资 312 亿元。宝钢第一次上市融资 70 亿元,第二次索性也来个整体上市,两次共从股票市场圈到资金 356 亿元,创造了当时国内上市公司融资之最。至此,国内国有钢铁企业共有 59 家上市,融资数以千亿计。

这还不算,国家为使国有企业尽早脱困,又发行了 2500 亿元的债转股,其中国有钢铁企业就分到了 1500 亿元,在这同时又给国有钢铁企业拨给了 1000 亿元的技改资金低息贷款指标,这一系列总共超过 3000 亿元的巨额资金,成为国有钢铁企业大炼钢铁的雄厚资本,是民营企业所望尘莫及的。显而易见,国有钢铁企业后来成为这一轮从年产 1 亿吨猛升至 3 亿吨的主力军,不是偶然的。

与市场经济打了二十多年交道的沈文荣,对这一巨大钢铁涌流的来到早已了然于胸。他清楚地知道,这又是一场极不公平的竞争,而且其力度是前所

未有的。因为沙钢申请股票上市已申请了八年，一直未获批准。沙钢虽然也申请债转股的指标，可同样如泥牛入海，因为那是国有企业专有的。至于那1000亿元的技改资金指标更是明确给国有钢铁企业的，哪能会给沙钢染指。那“三年再创一个新沙钢”的17亿元与之相比，实在是小巫见大巫了。

沈文荣深知，沙钢的短流程达到近400万吨的规模，在国内已经夺冠，而且很难再进一步发展了。因为中国作为发展中国家，废钢铁社会储量不足。即使从国外进口，也因为国际上电炉钢的迅速发展，而促使了废钢价格上扬。

再加上中国高得离奇的电价，成为制约电炉钢发展的瓶颈，使得中国电炉钢的成本比转炉钢高出100多元/吨。以沙钢年产400万吨短流程钢材计算，每年较转炉钢多给电力部门“做贡献”达4—5亿元。加上废钢与铁水的差价，沙钢与长流程厂的效益之差超过了10亿元。这就是沙钢为什么在同等产量销售额的情况下，不如以长流程为主的国有大钢厂利税多的一个重要原因。当时一家钢企的领导，还由此理由“告发”沙钢偷税、漏税，国家税务总局派了工作组查了一个多月，发现沙钢的交税笔笔清楚，无一遗漏，甚至还查出一笔多交的税款。他们感慨万分：还没碰到交税如此认真的企业！

不是沈文荣对短流程情有独钟，而是沙钢没有资金外援，实力不济而不得不选择“短平快”的“短流程”项目，搞动辄上百亿的长流程项目，他实在是望洋兴叹。可是，不上长流程，不成为长短结合的综合钢铁企业，沙钢将会在竞争中陷于被动。尽管这是不公平的竞争，但这是由于政府制定的“游戏规则”所起的作用，无人会惋惜、怜悯。只有继续发扬沙钢精神，用一元钱当二元钱、三元钱用，咬紧牙关，发展长流程项目。

像宝钢那样买全新设备，想都不敢想。所以，只能到旧货摊上“觅宝”了。听说意大利有一长流程钢厂出卖的消息，赶紧申请出国手续，这一手续实在慢

而又慢,等到护照签证刚到手,钢厂已被捷足先登的泰国人买去。到国有大厂去看看有没有淘汰的旧设备可供改造的。转到鞍钢,人家肯出让的是那只 20 世纪 30 年代的老掉牙的高炉,而且价格比意大利出卖的现代化高炉还要高。沈文荣一行站在那堆废钢烂铁包围的“老爷爷级”高炉面前发愣,心中像打翻了五味瓶一样难受。

此时,突然间手机响了,是倪德麟从香港打来的,他获悉德国多特蒙德的一家年产 200 万吨的长流程钢厂要整体出卖的信息,问沈文荣要不要?沈文荣精神一振,立即拍板:“当然要!请您立即飞赴多特蒙德,代表沙钢先挂个号,再用摄像机拍下全厂厂容厂貌以及各个工序的设备情况,越详细越好,然后到沙钢研究定夺。”接完电话,他大手一挥:“打道回府!”头也不回地大步离开了那堆废钢烂铁。

一个星期后,沈文荣等与倪德麟及其助手在沙钢会合,在会议室内反复观看多特蒙德钢厂的录像,听取倪先生的详细介绍。这是世界老牌钢铁企业蒂森克虏伯公司的一家子厂,这里曾经是为普鲁士王国、后为德意志帝国供应了野战炮、坦克、战舰装甲钢板和炮弹用钢。后来的主产品为汽车用板深冲钢等,在欧洲享有盛誉,被欧洲电工协会以及奔驰、大众等著名企业广泛使用。钢厂的停产是竞争力丧失所致。20 世纪 90 年代初,效率高而成本低的以浦项为主的韩国钢铁企业,开始在世界钢铁市场削价竞争,而这里高收入的钢铁工人却强烈要求实行每周三十五小时工作制。接着东、西德统一,迫使政府提高税收,又给钢厂雪上加霜。到 2000 年全球钢铁价格跌入低谷时,这家钢厂的生涯也进入了最低谷,被迫走上了停产出卖之路。

一些买家正从世界各地飞去多特蒙德,其中也有中国的国有钢铁企业。但是他们都只是想购买钢厂的一部分。

这家拥有烧结、焦化、炼铁、炼钢、连铸、连轧等整套长流程环节,以及相应配套的供辅设施,有 20 世纪 80 年代的设备,也有比较先进的 20 世纪 90 年代的设备,其原值达 20 亿欧元,此时开价 6000 万欧元。

沈文荣头脑中的计算机又飞快地运转起来:这是一笔不错的买卖,比引进全新设备要便宜一大半。况且引进全新设备通过谈判、制造至少要三年,而如此水平的旧设备,可以通过改造也能赶上世界先进水平。他激动地发言,声震屋宇。然而,他很快冷静下来,这家已有 200 年厂龄比鞍钢还要老得多的钢铁企业,会有多少“老爷爷级”的设备?他眼前禁不住再次出现鞍钢那座“老爷爷级”的破旧高炉。于是,他拍板定音:耳听为虚,眼见为实。马上到多特蒙德实地考察,实地谈判。

他们立即联系设计院等相关部门的专家,组成了一个谈判组飞赴多特蒙德。接受上次意大利买厂的教训,这个谈判小组办的是旅游签证,省掉了层层审批而延误的时间。蒂森克虏伯的高层人士似乎被感动了:中国许多用公务签证来德国的人几乎都会去旅游,而这批用旅游签证的中国人却是为了公务。

接下来的接触使他们对这批中国人更加刮目相看了,尤其是那位大块头密斯特沈。这位沙钢集团的董事长的口气之大令他们肃然起敬。他习惯地挥动他的大手:“你们要整体出让,我就全部买下来!”这些高层们疑虑地询问:“你的话能决定吗?”他们获悉,在中国此类项目是要经过层层审批,没有一年半载是批不下来的。沈文荣的回答令他们出乎意料:“沙钢不是国有企业,我的决定在沙钢是算数的!”他们重新翻阅助手们提供的关于沙钢的资料,看到了 WSD 董事长彼得·马古斯先生对沙钢对沈文荣的评价,从而相信了沈文荣的话。

再接下来他们对沈文荣简直望而生畏了,他们实在没有想到,这位看似

粗线条的汉子,却是个心细如绵、削价如快刀的高手,他从世界钢铁市场的如此不景气,到钢铁企业竞争的如此激烈,以及他整体购买钢厂要经受的巨大风险,使人感到沙钢似乎是在接下一个重重的包袱。他说出的一系列数据,令人感到他的头脑仿佛是一台计算机。当然,沈文荣的最终目的是砍价。严谨的德国人的报价也是严谨的,他们没有有些国家在报价中的大比例水分。令他们大出意外的是沈文荣那种“杀半价”的价格,使他们实在难以接受,而沈文荣说出的砍价理由又让他们难以辩驳。

这样,蒂森克虏伯的一把手终于出场了。当科勒董事长与沈文荣的两双大手紧紧相握时,沈文荣就感到有成功的希望。经过两个高手几个回合的洽谈,最终以 3380 万欧元成交。当合同签订后,科勒董事长长长地吐了口气。他终于甩掉了这个连年亏损的大包袱,接下来的“退二进三”可使这块不小的城区地块大大升值。这就得靠整体购买的大买家才能使这一计划尽早实现。当前世界上如此大买家难以觅寻。不是说没有如此实力的企业,欧共体由于钢铁限产,根本不会买旧厂来扩产,美日等发达国家正在向短流程进军,要搞长流程也不会青睐二手设备。发展中国家则难有如此整体购买实力的企业。在中国,比沙钢实力强的企业也不会购买二手设备,因为他们是国有企业,刚刚从三条渠道获得大笔的钱,可以买全新的设备,因为买新设备风险小,成功率大,讲起来光荣,安装好了光鲜。剩下来就是那些小买家,一只一只炉子买,一道一道工序买,一个一个分厂买,这要等到猴年马月?拖拖拉拉损失将更大。难得碰上沈文荣这样的大买家,一下子全端走了,干脆痛快!

沈文荣可就捡到个大便宜。通过实地察看,证实了倪德麟的介绍与录像是真实的。他十分钦佩德国人对设备与时俱进的更新升级,更钦佩他们对设备一丝不苟的维护和保养,即便那些年代已久的齿轮和机架等硬件,也是十分

的“准足”，闪闪发光如新的一样，这哪里是“老爷爷”，简直是“青壮年”！他买下的这个钢厂的设备总重量达 25 万吨，以当时的欧元和人民币的比价折算下来每吨 1000 元左右人民币，相当于当时的废钢价。他深知，中国巨大的钢铁需求将会带动中国和世界钢铁产品的价格。两年后的事实证实了沈文荣的预料。2003 年以后的国际钢铁价格大幅上扬，即使多特蒙德那家钢厂不停产，也会有相当的利润空间。沈文荣捡到的便宜大了去了。

这时，是令人难以忘怀的 2001 年 5 月，离这家钢厂的关闭仅一个月。

### 凤凰东飞

多特蒙德的这家钢厂有个美丽的名字：凤凰。要使这只世界上最大的 25 万吨凤凰，飞到 9000 多公里外的中国长江下游的沙钢，可不是件简单的事。

首先是双方在拆卸工作上发生了尖锐矛盾。蒂森克虏伯方面出于对关厂后数千钢铁工人失业的补偿，以德国法律为依据，坚决要让德方负责拆卸。德方开出的拆卸工资是每吨 1000 美元。全部拆卸费用高达 2.5 亿美元，比买设备的钱还多，还要大幅度增加拆卸时间，人家是每周三十五小时工作制，虽说一丝不苟，但却按部就班，德方的计划是三年。这可急坏了沈文荣：这巨额的工资支出宛如挖他的肉，那长达三年的拆卸计划则是在要他的命了。最后，沈文荣发了狠，不让中方拆卸我就不买了！德方终于做了让步。后来在沙钢人率领的“中国军团”奋战下，仅用了一年时间就带着 25 万吨设备离开了多特蒙德，为沙钢争得了极为宝贵的两年时间。不但从中赢得了巨大的经济效益，还争到了随后到来的宏观调控中“刀下留厂”的宝贵筹码。这是后话。

其次是这多达千人的“中国军团”的签证问题。和欧美日澳等一些国家

和地区相比,在德国的中国侨民还不算多,中德经济方面的交流合作除了大众、西门子等大公司外,也不算多。因此中国外交部和德方大使馆的每天签证额度有限,这1200人的赴德“打工”签证要一下子签下来,在某些人看来就犹如“天方夜谭”。如按正规速度排队,则至少要半年。这半年等待的工资要发,这半年时间拖延的经济损失更是令沈文荣顿足。率领“中国军团”的“司令员”、沙钢副总裁赵洪林心急如焚中忽然想到一人,那是在多特蒙德市的一位华人领袖龚礼明,他立即打越洋电话到龚礼明家,把正在酣睡的龚礼明喊醒,告知了签证难度的困难。龚礼明听完哈哈一笑:“你还真找对了人,我马上帮你联系。”

龚礼明原是上海市冶金局劳安处处长,还上了冶金局“第三梯队名单”,活动能力极强。1989年9月他令人意外地做出了赴德下海的决定,令许多熟悉他的人感到惋惜。他在德国最初也是做钢铁设备的进出口贸易,为中国钢铁企业的设备更新换代牵针引线。因此他也了解沙钢的一些情况。以后在德国做过多种行当,最后在多特蒙德市开了家中国餐馆。2001年5月,沈文荣到多特蒙德时在这家中国餐馆就餐,而认识了龚礼明,两人一见如故,相见恨晚。为这笔钢厂业务,龚礼明出了不少好点子,沙钢的成功成交,龚礼明由衷高兴。在这以前,中国人到德国以洗盘子和开餐馆出名,而沙钢一举买下著名的凤凰钢厂,使中国人在德国大大地露了脸,给在德华人脸上增光。

龚礼明在德国十年,做了许多促进中德交流以及维护在德华人权益的工作,自然而然当了旅德华人的领袖,也深得中国驻德使领馆的敬重。由此他结识了使馆的许多官员,其中最谈得来的是一秘孙沈一、汤文娟夫妇。那时,他们已双双奉调回国,汤文娟时任外交部领事司签证处处长,所以龚礼明才会哈哈一笑。



当下龚礼明一看手表为半夜时分,此时正是北京早晨8时,他立即打通汤文娟家中电话,将沙钢购买凤凰厂的事大大赞美了一番,又将1000多人的签证问题恳请她鼎力相助。汤文娟答应一定尽力而为。上班后她立即向领导汇报,得到支持后又采取了许多破例举措,并与德国驻中国大使馆沟通协调,竟然在短短一个星期就办完了全部签证。此后两年内,这个项目进进出出2000余人次,都是在汤文娟尽力帮助下顺利签证。沙钢这一项目的顺利成功地完成,汤文娟功不可没。

沈文荣当时还不知道的一股暗流,还差点使这一旷世之举夭折。当时国内一位业内人士在一些十分重要的会上多次渲染:沙钢花大钱买了一堆废钢铁,要国家主管部门迅速制止这种败家子行为。另一些钢企的个别领导也跟着起哄。国家主管部门的一位领导对他们说:沙钢人像猴子一样精,他们不会做这样的傻事的。尽管如此,他们还是通告外交部,要求调查处理此事。因为中国企业在国外的行为对与否由外交部说了算。“查处令”传到柏林中国大使馆,对此事一目了然的大使马尚荣和商务参赞张常太秉公直言:沙钢在德国为中国人争大光。国家改革开放这么多年,这样的企业在困难时你不支持他,贷款不贷,项目不批,现在企业发展好了,到国外买设备时,你又不支持,叫企业怎么办?经济怎么发展?

这期间的一天,张常太从柏林驱车500公里赶到多特蒙德沙钢拆卸工地,实地看看沙钢的拆卸情景,时为傍晚二十时左右,他看到灯火通明的拆卸工地上都是奋力干活的沙钢人,他们正冒着被德国劳工部门查处的风险在挑灯夜战,他的眼睛湿润了。前后查看了一个小时,又连夜赶回柏林。他坚信自己和马大使对国内质询的回答是正确的。

其间,国内另一位业内人士也插了一杠子。他对到该钢企谈业务的蒂森

克虏伯的总经理说：沙钢这样的企业是不可能兑现如此之大的购买合同的，他们没有这个实力。他的这番话由于其重要的身份而引起蒂森克虏伯高层的严重关切，于是立即发出电传：要银行做出担保，方始同意执行合同。这又使沙钢好一番折腾，终于，中国银行在做深入调查后，也向外交部门一样投了赞成票，破例为沙钢这一合同作了担保。为此，沙钢又付出了宝贵的一个多月的代价。

一些业内人士获悉了这些事情的原委后，都为沙钢打抱不平。他们认为面对即将到来的 WTO 的挑战，大家理应团结起来一致对外，怎能做这种亲者痛、仇者快的事呢？何况，许多国有钢企已经获得股票融资、债转股、技改资金借贷的巨额资金，好比吃足了肉。沙钢靠自力更生，艰苦奋斗来买二手设备，好比喝汤吃骨头，你们还有什么不舒服的呢？

对此，沈文荣左思右想也找不出原因，只能激起他更加努力投身于“凤凰东飞”的壮举中去。这种愤懑之心激发了赵洪林率领“中国兵团”在多特蒙德斗智斗勇，大显身手。他首先在龚礼明的帮助下，和德国政府沟通了劳动许可、保险、生活后勤保障等诸多的协调工作，其中难度最大的当属劳动法的执行。德国人自己推行每周三十五小时工作制，也要在德国国土上的外国劳工执行这一法律，否则就以违法论处。赵洪林开始不当回事，发扬沙钢精神，周日不休息，每天工作十二小时。德方在空中安排了直升机，地面布置了巡逻车，还是无济于事，赵洪林在周日加班并不作高空露天作业，而是偷偷躲在车间里搞装箱、包装之类的活，在室内拆较小的设备。他为此被当地劳工部门“拎”去教育了两次。经过多次协调，德方终于也被感动，双方达成协议，周六可以加班一天，周日必须休息。

赵洪林他们不只是苦干，更是以巧干折服了德国人，扬名于海外。“中国

兵团”中除了沙钢的 2000 人外,其余还有中标的武汉钢铁设计院、武钢烧结公司、中国一冶、武钢建工集团和中国机械第三安装公司的派出人员,在赵洪林和沙钢另一位副总黄伯民的带领下,与沙钢人融为一体,在凤凰钢厂,在多特蒙德打胜了一个又一个漂亮的拆运之战。

他们艺高人胆大,在 40、50、60 米高处无防护走道上行走如飞;在攀登数十米的扶梯和脚手架时,身轻如燕;拆卸 98 米高的被称为“赫尔德火炬”的烟囱时,身吊长长的绳索,轻松自如的操作……令多特蒙德的市民们目瞪口呆。他们从电视中看到那一个个精彩场面,与记者的解说词发出共鸣:“中国杂技演员到多特蒙德了吗?”

他们又用吊车和超长平板车并用的巧妙办法,将这些庞然大物借力移动过桥梁,又费了九牛二虎之力沟通了高速公路和交通管理部门,在下半夜将多特蒙德到港口的二十多公里高速公路“包”了两小时,在警车的护送下,将这些庞然大物运到了港口码头。

当这一个个精彩画面在电视台出现的时候,数十万多特蒙德市民一次次发出由衷的惊叹。

就这样,赵洪林、黄伯民率领中国军团,从 2002 年 2 月 28 日开工,到 2003 年 2 月底,只用了整整一年时间就完成了凤凰钢厂设备拆卸任务,比德方计划提前了两年,比沙钢原定计划也提前了一年,而且创造了无一伤亡的记录。两年后,赵洪林、黄伯民,以及负责拆卸的中国一冶副总经理武钢平,在与笔者回忆起这场漂亮的“多特蒙德之战”时,神情还是那么激越、飞扬。

2002 年 5 月 1 日,中国驻德大使马尚荣来到拆卸现场看望“中国军团”,他告诉大家,德国传媒称这次“凤凰东飞”是洲际大拆迁、世纪大拆迁,是世界制造史上最大的一次拆迁。“过去我们有的企业在这里开展业务时,有时仅仅

为了约见对方一面,就得低声下气。你们通过自己的工作为中国人争了光”。

指挥这次“世纪大搬迁”的赵洪林、黄伯民,也是沈文荣一手培养出的“工人工程师”。

### 雄鹰翱翔

正当武钢平怀着得胜回朝的喜悦心情在家中休假时,他突然接到沙钢项目负责人龚盛副总裁的电话,龚盛首先对一冶在多特蒙德的出色工作表示衷心感谢,同时向他告知,原先“原拆原建”的计划已经变更,他们正在请奥钢联对凤凰钢厂的设备进行技术升级改造,计划需要改变,由此增加的费用,由沙钢负责。

武钢平急匆匆赶到沙钢,他惊讶地获悉,原 1800 立方米的高炉要改造成 2500 立方米,并对计算机控制、环保处理等技术也要升级改造,而且还要增加两只类似高炉。炼钢、轧钢、焦化、烧结、余热发电等也要做相应变更升级。他们的业务量将成倍增加,计划的变更使“一冶”的经济收益大大地增加。武钢平高兴地说:这是沙钢又送给我们一个“大红包”啊!这家中国冶金建设行业资格最老、素质最好的公司,曾为鞍钢、武钢、马钢建设立下汗马功劳,马钢的中国第一个火车轮箍厂就是“一冶”建造的。武钢平深有感触地说:在与沙钢合作中获得许多启发和收益。他称沙钢的这一计划变更为“腾飞的决策”。

这一“腾飞的决策”是如何做出的?原来那位业内人士评价沙钢买了一堆废钢烂铁的话深深刺激了沈文荣。他心想凤凰厂虽是 20 世纪八九十年代的水平,但终究与世界先进水平还相距几年。尤其是高炉,2000 立方米以下已显得底气不足,宝钢已建了两只 3200 立方米,正在建 4000 立方米的特大型

高炉,武钢、鞍钢、首钢、唐钢等相继同样做大做强,一只只现代化的高炉拔地而起。高炉的炉龄达二十年,沙钢这一锤下去,就要在二十年中保持落后状态。因此他多次求教于专家权威,走访考察世界先进的钢铁设备制造商,最后选中著名的奥钢联为凤凰厂的设备全面进行技术升级。

犹如天助神援,这期间,国家的经济建设步伐突然加快,金融政策随之发生巨变。各个银行遵循市场经济规律,打破了种种条条框框,加大了贷款额度,争先恐后地择优放贷。沙钢这家公认的优秀企业自然就成了首选目标。众多的银行巨鳄来到沙钢,纷纷要求沙钢多向他们贷款。先是农业银行,第一个争到向沙钢授信 17 亿元的额度。工商银行紧随其后,“指责”沈文荣不讲情义:你爱人在工行工作,怎么“胳膊朝外弯”,于是也签订了 18 亿的授信协议。中国银行也“义正词严”地“交涉”,关键时刻我帮了你的忙,你得多贷些款。建行、中信、光大、交通、华夏、浦发、广发、农信等商业银行则纷纷以优惠利率进行竞争。他们少的几亿、多的十多亿地送上授信额度,令沈文荣应接不暇。

沈文荣受宠若惊了,他从来没有见到银行行长如此亲切而真挚的面孔,受到他们如此诚恳的尊重。他从来没有面对如此巨额的贷款额度,大大超过了凤凰搬迁所需要费用的缺口。他敏锐地感到,不抓住这一天赐良机将遗恨终生。他和领导班子紧急分析研究,只有为“凤凰”进行脱胎换骨的改造,再乘势做大做强,提前实现千万吨级的计划,才能应对国有企业大炼钢铁的竞争和威胁。

沈文荣和他的团队一致认为,沙钢有十公里长的宝贵长江岸线资源,又在仅可通过 5000 吨级轮船的南京长江大桥下游,五万吨级的远洋货轮可直抵沙钢码头。在大桥上游的南钢、马钢、武钢、重钢,乃至攀钢等国有钢厂,可没有

这个资源了。这一得天独厚的物流优势,只有在沙钢尽早做大做强后才能充分发挥其巨大效益。让它长期闲置不动简直如同“犯罪”。早日建成千万吨级钢铁联合企业,于国于民于企业,都是一件大好事。

沈文荣和他的团队认为,只要他们朝着国家做大做强的方向前进,只要他们真正遵循市场经济规律发展,他们就能自始至终地从根本上和国家的产业政策和战略方向保持一致,就能在中国加入 WTO 以后,为我国的钢铁行业竞争力的提高,增添一分力量。

于是,他们立即调整计划,不惜投巨资将凤凰钢厂的设备,从 20 世纪八九十年代的水平提升到 21 世纪的先进水平,而且使沙钢成为年产千万吨钢的目标大大提前,预计总共投资 200 亿元。这一计划的变更使得各家银行家家有份,皆大欢喜。在发展内容上,除了 1.7 米轧机生产的热卷板材外,还增加国际上最先进的宽厚板生产线,其产品是我国最为紧缺的轮船、舰艇甚至航空母舰,以及输油气管等所需的中厚钢板,最厚可达 120 毫米,最宽为五米。这条生产线当时只有宝钢一条年产 200 万吨的在刚刚动工,沙钢的那条生产线年产也是 200 万吨,造价为宝钢的一半,只有 25 亿元。

这一计划的改变,就如当年解放战争时期从孟良崮战役后,打上了具有划时代战略意义的淮海战役,沙钢那东飞的凤凰将变成翱翔的雄鹰。

在这场“淮海战役”中,他们把高起点、低成本、快速度的“看家本领”发挥到极致,他们把“引进—消化吸收—改造创新”的“看家本领”发挥到极致。从 2001 年 12 月 28 日开工典礼之日算起,到 2003 年底为止,又一个短短的三年,一个 600 万吨钢,450 万吨热卷(不包括 200 万吨宽厚板项目)的现代化钢铁联合企业的雏形已经形成了。2004 年 3 月,第一座高炉就建成投产。这一年和 2005 年几乎平均每个月都有一个大项目投产,这其中的每一个项目,在

其他地方都是一件大事情,比如1995年马钢的第一只千立方米级的高炉投产,时任冶金部长刘淇亲自到厂剪彩。沙钢2004年一年就有三只2500立方米高炉投产,他们连苏州市的领导也没请,基本上是沙钢人与承建方的一些人简单搞个仪式就出铁了。

2005年5月4日,笔者在沙钢采访时,正逢世界一流水平、国内还为数不多的,年产110万吨优质焦炭的干熄焦生产线投产,有幸被邀请去见识见识。投产仪式在车间前的停车场上举行,沈文荣、龚盛、刘俭及干熄焦车间负责人等沙钢的八位两级领导,以及参建的公司和供货商代表十多人排在横幅会标下,数十名双方的工人代表站在会场上,工厂宣传部门的几位工作人员负责音响、鞭炮及照应两位张家港电视台和一位张家港日报的记者(其余外地媒体均没有邀请)。双方领导讲了一些简短的肯定成绩、互相勉励的话后就剪彩开工,前后总共一刻钟。一声开工令下,只见那像一间间房间连成一长列犹如火车车厢的庞大设备,在电脑控制下缓缓启动,笔者随着大家来到车间,通红的焦炭在那一间间房间依次涌出,蔚为壮观……沈文荣告诉笔者,这是世界上最先进的炼焦生产线,污染少、产量高、质量好。在现场半个多小时,笔者没有嗅到一氧化碳、二氧化硫的气味,没有看到细细的粉尘。

与沙钢此前的技改项目一样,这一“凤凰东飞”及提升换级的战役中,沙钢又创下了众多的全国纪录和世界纪录。首先是出色的低成本又创新高。由于是二手设备改造,这450万吨产能仅用了120亿元人民币,创造了长流程吨钢投入仅380美元的世界新纪录;再有就是时间短,建如此产能的联合企业,宝钢用了12年,韩国浦项用了近六年,沙钢仅用了三年多,这“多”是指宏观调控叫停了一阵的时间,实际只用了三年不到,更有那些条条线线方方面面的纪录。比如一年内有三只2500立方米高炉投产,至今世界上还没

有第二家。而这三只高炉全部是世界全新技术的“智能化”炼铁,全部是一次点火成功。

凤凰变雄鹰的壮举惊动了众多的业界权威人士。宝钢的总指挥和首任董事长、已离休的原冶金部副部长黎明来了,武钢的元老、原董事长王墨滨来了……他们仔仔细细地看了全过程后,紧紧握住沈文荣的手,予以肯定和赞扬。2004年6月8日,原冶金部副部长、时任北京钢铁研究院院长、中国工程院院士殷瑞钰带了两名博士生前往调查总结。他们在那篇影响全业界的论文《沙钢高炉—转炉界面流程解析报告》的小结中认为:“一包到底”界面模式的温降是考察过的所有界面方式中最低的,铁水从高炉到兑入转炉的过程总时间是最短的,“一包到底”的“界面技术”还具有铁水包周转时间短、使用个数少、铁水包空包返回高炉时的包衬表面温度高、出铁过程温降少等众多的优点。因此,一包到底流程是炼铁——炼钢界面发展的趋势,将来其他厂的小高炉——小转炉界面技术改进方案应该是取消混铁炉,全部铁水实现一包到底(事实上,沙钢的大高炉——大转炉也实现了“一包到底”技术——笔者注)。

他们在论文最后写了这样一段话:“此次调研得到了沙钢集团方方面面的支持和帮助,在此我们谨代表课题组向沈文荣先生、贾祥榕先生、倪德麟顾问、陈少慧副总工和其他相关人员表示最真诚的感谢!在贵公司,我们不仅获得了现场的第一手数据,而且还看到了、学到了沙钢人的实干、勤劳和智慧,这为我们今后的学习和工作增添了一笔宝贵的精神财富。请允许我们再次向你们表示感谢,祝沈文荣先生身体健康,祝沙钢集团越办越兴旺!”贾祥榕时任沙钢副总,陈少慧是沙钢建造第一支高炉时的首任炼铁厂厂长,是位女士,于1989年在武汉钢铁学院毕业后来到沙钢的。



2004年10月30日上午,时任全国政协副主席、中国工程院院长、我国著名的钢铁专家徐匡迪先生来到沙钢。一下车看到迎候的人群中竟然有他的四位学生:一位就是倪德麟先生,先是学生后成了他同一教研组的属下,如今是沙钢的顾问;另两位是海归人士,其中一人是他的第一个博士生;第四位是国内优秀的专家型炼铁厂厂长方音,他原是上钢三厂炼铁厂厂长,被宝钢兼并后也成了“富裕人才”,经上海冶金局的一位领导推荐来到沙钢担任高炉的技术总管。徐匡迪心中释然:“沈文荣这位民营企业家搞成功如此项目不是偶然的啊!”

徐匡迪仰首看了看四周的天空后说:“我原以为这么大的钢铁企业天空会灰蒙蒙的,想不到这里的天空还是很亮的嘛!”心中高兴,调侃起沈文荣来:“嗨,老沈,你穿得西装革履,我可穿的工作服,难道你不打算陪我到车间去看看?”接着他仔仔细细地在车间里看了一个多小时,兴致勃勃地听沈文荣介绍这中间的一个个故事。最后他对沈文荣说:“你知道我心中的感触如何?告诉你,真像触电那样刺激!”接着他又感慨地说:“沙钢是个县级市的钢厂,是个民营钢铁企业,靠自己的力量怎么也搞了个1000万吨的钢铁企业!”他从工程院院长的角度认为:“当年武钢搞1.7米轧机是毛主席、周总理决策,全国钢铁行业支持。沙钢竟然这样轻而易举地搞成了,这说明了我国国力大大加强,中国的工程能力大大加强。”

能为中国国力的增强做出自己的贡献,沈文荣心中无比欣慰。

然而,就在同一时刻,沙钢差一点在这一轮宏观调控中遭到“灭顶之灾”。2004年初,一场新中国以来第五次宏观调控拉开帷幕,这一场在五次经济调整中规模最大、影响最深的宏观调控很快席卷全国,全球经济界为之注目。沙钢成了这次宏观调控的首批调查对象。

从沙钢启动“凤凰东飞”起,告状的材料就没有断过。外交部指令驻德使馆的调查是为序幕。接着是国务院调查组前来调查,以及国家发改委调查组三进三出沙钢。和当时所有钢铁企业(包括一些国有大企业)一样,沙钢也存在不规范的审批问题,因而有些项目被责令暂停,像那个 200 万吨宽厚板工程正准备安装,则索性被勒令停工。沙钢人在痛苦等待着裁决,他们会不会成为第二个铁本?

令沙钢人意想不到的,期间,全国人大常委会副委员长盛华仁听到对沙钢的一些传闻后,在一次赴上海参加一个会议中间,专程驱车 100 多公里到沙钢视察。视察结束后他对沈文荣说:“我到过不少大的钢铁企业,像沙钢这样好的不多。你们今后有什么事要办,可到北京来找我。”在沈文荣看来,当过多年国家经委主任、现任全国人大常委会副委员长的盛华仁的这几句话,比 WSD 董事长马古斯的评价还珍贵。他握住盛华仁的手简直舍不得松开了。

但是,盛华仁并不是主管领导,调查还在进行。沈文荣心急如焚,他是心痛那停顿的时间,时间就是金钱,这一停顿,得损失多少个亿啊?他并不相信沙钢会被封杀,他坚信这个项目的前瞻性和先进性,是完全符合国家产业政策的,而且都报请省有关部门批准,国家商务部备案同意的。现在宏观调控审批权收到发改委,他坚信发改委会尊重这个事实的;他坚信沙钢并没有像铁本被指责的“骗贷”问题,沙钢的贷款笔笔清楚,符合当时的金融政策,至今沙钢的负债率为 59%,完全有能力按时偿还;他坚信国家关于发展民营经济的政策,他是党的十六大代表,亲耳听到总书记关于民营经济的论述,像沙钢这样的民营企业,国家应该不会随便封杀;他也坚信调查组内的那些德高望重的专家权威,以及权高位重的司局长,他们会从党性的高度认真对待这一基本竣工项目的。

所以,沈文荣既没有找盛华仁,也没有找徐匡迪,他更没有给到过沙钢的其他党和国家领导人写信申辩。他在焦虑中等待、等待、再等待。

果然,在调查组第三次来到沙钢,他从其中的一位领导口中听到了犹如绝处逢生的一句话。那是在他们走出 1.7 米轧机车间时,那位走在最前面的领导嘴中嘟噜了一声:“斩掉这样的工厂,于心不忍啊!”虽然声音不响,可沈文荣清清楚楚地听到了,他禁不住热泪盈眶,把头偏向一边。在调查组回京不久,他终于等来了第一个开禁的通知,将 450 万吨热卷板项目报到省里审批后报告发改委备案。隔了几个月,200 万吨宽厚板项目也开了禁。此时虽然停了一年而落在宝钢后面,但在 2006 年底,终于使这一国内第二家宽厚板生产线点火调试,生产出造船工业急需的板材。此时,沙钢销售部的办公桌上已堆满了国内外客户的订单,达上百万吨之多。

至此,在世界钢铁巨鹰角逐的天空,增添了一只充满活力、强壮有力展翅翱翔的年轻雄鹰,奋力争夺那灿烂辉煌的制高点。

这次世纪大迁移引发的风波,使沙钢获得了意想不到的收获:国家权威人士由此对沙钢进行了一次彻彻底底的调查摸底,看到了一个真实的沙钢,这在过去是请也请不到的事。这等于给沙钢做了一个国家级的鉴定,鉴定的结果不言而喻。虽然没有鉴定书,但接下来的两件事等于给了沙钢两张权威的鉴定书:

2005 年 7 月 20 日国家发展改革委员会颁布《钢铁产业发展政策》,共九章四十条,无论从政策目标、产业发展规划、产业布局调整、产业技术政策,还是对照企业组织和结构调整、投资管理、原材料政策等方面,沙钢所走的路和即将准备走的路都符合这一政策。根据文件中的规定沙钢已进入“2003 年钢产量超过 500 万吨的企业集团”的行列,获得优先科学发展的待遇。

2006年6月26日,全国第一个民营冶金行业商会组织——全国工商联冶金业商会在北京成立,沈文荣被选为首任会长。在此之前,从2003年开始,他已是中国钢铁协会的副会长,会长是宝钢的谢企华。

# 第十二章

「中共十六大上的首富」

在国务院调查组进入沙钢的同时,沈文荣还被一个叫胡润的英国小伙子瞄上。胡润时为著名的美国福布斯集团驻中国的代表。他基本上是根据网上公开的工商部门的相关信息,十分粗糙地排出了“《福布斯》2002年中国富豪排行榜”,并于2003年公布于世。沈文荣以拥有1.55亿美元资产被列为第三十七位。那是一个叫改制改革的结果。这和同在一个排行榜上的刘永好、南存辉等从开始就是私营工厂发展起来的有些不同。

然而,不管有什么不同,沈文荣已被赫然列入中国新兴的富豪阶层。这反映了改革开放走过的二十多年的过程,也是经济社会资源重新分配的过程,个人之间分配的格局发生了巨大的变化。按劳取酬原则,正由过去被扭曲的平均主义大锅饭,逐步呈现其真实含义。由于时而暴露的其中少数人的不正当致富丑闻,致使这一阶层被蒙上了阴影,成为被大众诟病和嫉妒的阶层。

这一年的福布斯排行榜中还有一个统计,即上榜者中有9%是全国人大代表,13%是全国政协委员,25%是中共党员。当时进入各级人大、政协的国内民营企业家有近万人之多。这显示了民营企业家的政治地位正在跃升,他们正以自己的身份与努力,成为国内经济社会发展的一个领跑群体。

沈文荣既是九届全国人大代表,又是中共十六大代表,成为这批阶层中的独一无二者。他还是中共十六大代表的六位民营企业家中,唯一担任过市委副书记的老板,而且其拥有的资产在六人中最。人们不知道这市委副书记的头衔是“苏南模式”时期的苏南地区,给有卓越贡献企业家的独特褒奖方式。从而,沈文荣以那“从企业走向政坛,从体制内走向体制外,从富豪榜走进十六大”的传奇经历,成为海内外传媒眼中的耀眼明星,他们想从这位几乎集中国诸多变数于一身的“中共十六大上的首富”身上,挖掘出中国经济社会特有的转型发展史,并期望从中看到它的未来。

于是,十六大期间,在人民大会堂江苏代表团讨论会场的门口,常常出现有一个人被记者团团围住的场面。由于被众多的摄像机灯光照射,他满头大汗,直到会议开始才在工作人员的帮助下,突出重围进入会场。会议中间他去洗手间时,记者们也从会场中冲出来,他一从洗手间出来,又立即陷入记者们的包围之中。这位代表就是沈文荣。

这一个个热烈的场面,使得大会秘书处让他参加了一个记者招待会。他那朴素的形象和不失水平的回答倾倒了不少记者。海外众多媒体的报道,充满了对沈文荣的溢美之词。这引起了沈文荣的“警觉”与不安,他立即中止了与新闻记者的一切采访。

这可急坏了凤凰卫视的采访组,他们通过《凤凰周刊》杂志社社长的一位朋友,也是沈文荣的一位熟人,做工作疏通。可能是对凤凰这个名称的情有独钟,沈文荣答应到采访组在北京租用的临时办公室接受专访。他要求一定要实事求是,不要瞎猜想、想当然,剪辑好的片和整理好的文字稿,还要先让他看一看后再发表。

采访沈文荣的是凤凰卫视资深记者曹景行,以及著名主持人闾丘露薇和谢亚芳。曹景行是我国新闻界前辈曹聚仁的公子。新中国成立时,他与姐姐曹雷(曾任上海译制片厂厂长)留在上海,历经中国的各项政治风暴,于改革开放后赴香港。靠着自身的勤奋与天才,成了凤凰卫视的骨干之一和《凤凰周刊》的特约主笔。特有的人生经历使他对中国的改革开放极为关注并倍感亲切。他未曾料到,对沈文荣的采访竟然是那么精彩,那样使人感动、振奋。

他们连夜做好片子传到香港,那一个个精彩情景和对话,立即在港澳地区引起强烈反响。那些天在香港,几乎家家都在议论沈文荣。沈文荣在香港的朋友打电话告诉他:这两天沈文荣在香港的风头超过了港台明星。

曹景行等整理的访谈录,通过那位熟人交给沈文荣,沈文荣请他传给在苏州的笔者“把把关”。当笔者看到这份电传后,禁不住拍案叫好。笔者佩服曹景行等提的问题之切中时弊和简捷高明,更佩服沈文荣回答得贴题和得体。笔者只是在一些与事实不符的误解之处加了些许说明,仍然原汁原味地传回北京。这是一篇真实记载沈文荣当时心情,以及对人们关心的热点问题的真情回答。特地转载于后,以飨读者,录以备考。

### 十六大上的中共首富

——专访江苏沙钢集团总裁、十六大代表沈文荣

文 / 主笔 曹景行 记者 闫丘露薇 谢亚芳

近距离的沈文荣给人的感觉,真的像我们印象中的民营企业家,虽然被称为富豪,但是他相当的朴素,他的皮鞋底已经薄到了我们可以接受的底限。因为体重的关系,他经常满头大汗,然后不停地用手当毛巾,来为自己擦汗,当他要什么文字材料的时候,总是把眼镜挂在他的鼻梁上。不管怎么样来看他,都不像一个所谓的富豪。总之,跟沈的谈话是我们与富豪的对话中最具中国特色的一次。

在中国,许多民营企业的老板  
都是共产党员,只是在企业改制后,  
才成为私营企业家。



凤凰周刊：你最初是国企领导，后来当过市政协主席、市委副书记，企业改制后成了民营企业企业家，今年的福布斯排行榜上，你被排到了第三十七位，你的背景在外界看来相当复杂。

沈文荣(以下简称“沈”)：算一算我已经有近三十年的党龄。我是在1974年加入中国共产党的，当时就在沙钢工作。入党之后，我成了厂里的党委副书记。当时工厂真是很小，虽然我是党委副书记，但还是要和工人一起在第一线岗位上工作。当时我跟所有人一样，对共产党非常崇拜，有非常急迫的要求入党的心情。而在那个时候，能够入党都是百里挑一的。我入党后，就觉得应该对自己的要求更加严格了。

到了1991年，我担任张家港市的政协副主席。1992年和1993年我担任政协主席。但是我一直都没有离开过这家工厂。就是到了1995年和1996年，我当了张家港市的市委副书记，我还是钢铁厂的总裁。所以并不是像外界所说的弃政从商，而是一直以企业家的身份兼任政协和党内工作。在任期届满后，已不再担任这两项工作。

令我自豪的还有一些党和人民给予的荣誉：荣获全国五一劳动奖章、全国劳动模范和全国人大代表，作为企业家所获得荣誉，我几乎都有幸获得了，这也是我几十年如一日在企业劳动、工作得到的最高荣誉。另外，我还想借此机会更正您的一个提法，即沙钢的前身不是国企，而是一个标准的集体企业，最近一些媒体也有这样的误会。

凤凰周刊：那么你的企业家身份也分为两个阶段，一个是集体企业总经理，一个是民企老总，这个转变是什么时候完成的呢？变成中国富豪是哪个阶段的积累呢？

沈：1987年的时候，我们想进行技术改造，正因为是集体企业，沙钢出现

了筹资困难。于是我们采取了增资扩股的形式对企业进行改制,结果三十八个自愿出资的法人成为企业的新股东,我也是其中之一。在所有法人个体里面,我占了17.3%,可能因为这样,福布斯把我放在了中国的富豪榜里面。我觉得这种排行榜的评法有一定的依据,但还是有很多的因素没有被考虑进去。

凤凰周刊:现在你有数以百亿(应该为“十亿”,编辑疏忽没有改掉——笔者)的资产,这些身份的转化对你而言,是水到渠成、意料之中还是你自己也始料未及呢?

沈:从20世纪90年代开始,随着中国经济体制的逐步改革,像我这样从一个党的干部,逐渐演变成为一个民营企业家的很多人。我想我这样的人和那些白手起家的私企老板大概有一个不同,我没有想过自己要当什么富豪,有了这些“理论上的资产”也没有什么感觉。当初我只是作为一个党员,面对改革的年代、面对贫穷的家乡,当共产党鼓励一部分人先富起来的时候,我需要带头来做。我领导沙钢改革的时候,中国经济开始进入社会主义市场经济阶段,我只是想如何在竞争中求生存、求发展、争取主动,想办法怎么能够把沙钢办成江苏省最大的钢铁企业,然后成为华东地区最大的钢铁企业,再成为中国最大的钢铁企业之一。为了这个目标,我成了一个工作狂,没有节假日的概念,年初一的时候我从来都不回家。为什么?我觉得自己是一名党员,应该起到表率作用。很多人说我不懂得生活,我同意。因为我深感现在最重要的是研究如何工作。

凤凰周刊:二十六年前,江苏沙钢集团还是一个作坊式的小轧钢厂,四十五万元的家底。现在沙钢的总资产达到105亿元、年销售额超过百亿元。这个变化被业界称作“沙钢奇迹”。但是相对于“奇迹”而言,中国的民营企业可能更需要在一个较长时期里证明自己的实力。最近,不少在香港

上市的民营企业纷纷出现问题,使得投资者开始担心中国的民营企业的素质问题。

沈:现在沙钢已成为(此处笔者增加了“在综合竞争力方面”的界定语,编辑同样疏漏了一笔者注)仅次于宝钢的钢铁厂,在所有民营企业的同类公司里面,我相信我们已经成为第一。其实对于中国的民营企业,大家并不需要担心,因为还有许多真正好的民营企业现在还没跨出到海外上市这一步。不过我想提醒保荐人,在推荐民营企业到海外上市的时候应该对于这些企业有一个实地了解。

凤凰周刊:如果到你的企业去看看、去查账呢?

沈:当然欢迎,我没什么可担心的。沙钢是合法经营的企业,现在关于纳税问题风吹得很紧,我也没有为这种问题操过心,因为我们的公司一直是规规矩矩,而像我们这样的民营企业还有很多很多。我借此机会告诉大家,沙钢的发展一靠开放改革的好时代,二靠科技进步。从1987年那次筹资开始,我们用自筹资金进行了许多全国第一、世界先进的技改和创新:全国首家电炉短流程生产线的引进成功,被誉为“中国钢铁工业第三次革命的样板”。后又引进了“亚洲第一炉”的电炉生产线,成为国内首家造高炉炼铁水供电炉炼钢、国内首家使用CIMS管理的钢铁企业等。如今,我们的许多指标在国内国际都达到了先进水平。我们的发展一靠政策,二靠科技。欢迎您和更多的媒体来看看,来指教。

凤凰周刊:我可以清楚地感到你对于共产党员身份很自豪。到现在为止,你在讲到自己为企业而努力工作的时候,好像不是一个企业老板在谈自己的公司,而是从一个党员的角度来谈。

沈:其实在中国,我这样的人很多。在很多民营企业里面,老板原来都

是共产党员,随着经济体制的改革、企业的变化,后来成了一个私营企业的老板。而对于一个企业来说,如果有党员以及党组织存在,对于一个企业的发展会带来很多的好处。有党组织可以更有利于企业的发展。从我自己的个人经验来说,党组织不会和企业行政管理部门之间形成矛盾。

第一,党员是那些品格好的员工,在企业中可以起到模范作用。第二,对于一个企业来说,如果有党组织存在,当企业的职工在思想上出现问题的时候,党组织可以出面来解决问题。这样可以使那些有利于企业发展的政策被顺利执行。第三,对于一个企业来说,由于管理层需要更多的时间来考虑有关企业业务发展的问题,有党组织的话,可以让他们来更多地关心职工的生活。

不过在民营企业里面,党组织负责的是贯彻党的政策,不会以党的名义来加入董事会,更加不会参加公司的行政工作。沙钢目前有 7000 多名职工,当中有 680 多名党员,占了公司员工的大约一成。我们还会吸纳符合标准同时有意加入共产党的员工。

私营企业家阶层是随着中国经济  
改革产生的一个新的阶层,  
他们并不属于资本家的阶层

凤凰周刊:在这次十六大的报告里面,提出了接纳新的六个阶层加入共产党,当中包括了私营企业主,尽管如此,还是有不少的私营企业家抱怨,他们申请了好久,但是始终没有人能够接纳他们。

沈:对,其实在中国,真实情况是这样的。像我这样成为共产党员之后变成私营企业家的已经有一大批,而我接触不少的私营企业主也早就希望能够

加入共产党。可能之前大家会有不同看法,但是现在这次报告明确指出来之后,相信这样的情况会有明显的改善。

凤凰周刊:有的人担心,私营企业主加入共产党,党的性质将会有改变,你怎么看呢?

沈:身为一个过来人,我们从来没有这样担心过。先从“三个代表”的理论来看,私营企业主确实是代表了先进的生产力,如果他们认同党的政策、认同党章,而社会也认同他们对于社会的回馈,为什么不能够吸收他们成为新的组成部分呢?

拿我自己来说,我作为一个企业家,得到的利润不单单用来发展企业,还拿出一部分来回馈社会。比如我提议并得到董事会批准捐了2000多万元为地方办中学,我们还资助当地的幼儿园,还修公路。这些年来沙钢用在这些公益事业方面的钱,大约有一个亿。企业不但要靠社会来帮助,也应该帮助社会。事实上,很多事情是双赢的局面,就好像兴建公路,对于企业本身来说也为产品的输出带来方便。

凤凰周刊:说到这些民营企业,不少人会把他们和中国以前的那些民族资本家来进行比较,不过学者就指出,两者是有很大的区别的。因为在1956年之前中国以公有制经济为主其他经营体制为辅的经济体系还没有建立,私营企业家阶层是随着中国经济改革产生的一个新的阶层,他们并不属于资本家的阶层。

沈:我不认为自己是资本家,正如十六大报告里面所写的,判断一个人的先进与否是不应该用财产的多少来判断的,而是应该看这些财产是如何来的、这些财产又是如何被分配的以及这些人的现实表现。在未来中国的经济发展当中,私有经济所起的作用将会越来越大,对于社会的贡献也将会逐步提高。

凤凰周刊：不少人有一种担心，私人企业家加入中国共产党会不会造成党内贫富差距的增加。

沈：对于像我这样的民营企业家来说，创造的财富从来都不是为了个人的，而是用于企业，最终为社会创造财富，所以即使外界把我看成富豪，也不会影响我成为一个优秀的共产党员。以我的体会，能成为优秀民营企业家的人，是有很强事业心和责任感的，他们要求加入中国共产党，如获批准后是不会丢掉党的根本宗旨，会给社会做出更大贡献的。

沈文荣的访谈录，触及当时中国经济体制改革中的一个敏感问题：“国有、集体企业的厂长、总经理怎么会变成民营企业老板的？”这一改革源起于20世纪80年代后期的珠江三角洲，是从乡镇企业开始的。改革开放以后，广东省的顺德、东莞、佛山等地到苏南地区参观学习后，纷纷办起了乡镇企业。由于政企不分、经营不善等原因，致使大部分乡镇企业陷入困境，政府背上了沉重的包袱。

在深圳、珠海经济特区创建后，地处中国开放最前沿的珠江三角洲，从境外经济发展的实践中受到启发，从国内温州等地发展经济的经验中得到借鉴，实行了“政企分开、产权明晰”的改革，群众则称为将乡镇企业“卖”给经营者。乡镇政府通过“将资产量化为资金”的做法“卖”到一笔钱，每年又可从土地、厂房租赁中获得一笔钱，还有收入相关税费的第三笔钱。而且不必为企业的生产经营活动伤脑筋，只要搞好管理和服务工作，就能坐收这“三笔钱”。企业明确了责、权、利，极大地调动了积极性，很快扭亏为盈，日趋兴旺。政府财政状况改善后，主要精力转向招商引资，发展第三产业，推进城市化步

伐,又进一步繁荣了经济,扩大了就业,增加税源,提高了人民生活。

如此巨大的变化,进而“启发”了同样政企不分、产权不明晰的国有企业,其时也大多陷入困境。当时在当地民间流传着这样一个“比喻”,说新中国成立后生了三个儿子,大儿子叫国有企业,二儿子叫集体企业,三儿子叫私营企业。老大早早顶起全家的营生,地位最高,待遇最好;老二辅助老大支撑这个家,地位和待遇次之;老三则地位和待遇最低。改革开放以后,不知是年老体衰,还是养尊处优产生了惰性,老大不但赚不了钱回家,而且还从家里拿钱出去。老二也开始步老大后尘,开始入不敷出。老三此时年富力强,从困境中崛起,大把大把地赚钱带回家。因此,要使这个(国)家兴旺,一定要让老大老二向老三学习。

这个并不十分准确的“比喻”,从一个角度反映了当时珠江三角洲正在进行的改革实践,老二向老三“学”了,扭亏为盈,转而大把大把地赚钱。老大也开始“学”了,困难的局面正在扭转。随着这个比喻的流传,他们的做法正在向全国辐射,最早波及的是长江三角洲的苏南地区。20世纪90年代,苏南大批的乡镇及至县(市)的党政经领导,纷纷“自发”地涌向顺德、东莞、深圳、珠海,涌向温州,寻求摆脱经济困境之途。由于当时姓社姓资的争论异常激烈,被总结为“以集体经济为主”的“苏南模式”发源地,市一级领导看着省领导的脸色行事,不敢大胆地率队南下取经,只能用不闻不问的态度,“纵容”他们“孔雀东南飞”。一个又一个“参观团”带回了这个比喻,也带回了老二、老大向老三学习的具体学法,少数胆大的乡镇暗中模仿起来。

直到邓小平南行讲话发表,那些著名的“发展才是硬道理”、“姓社姓资论”、“不争论论”以及“摸着石头过河”等重要论述,震撼了中华大地上炎黄子孙的心,这就从政治上肯定了珠江三角洲的改革实践。苏南地区开始从暗箱操作转

为普遍行动。这期间,吴敬琏、厉以宁等经济学家则从理论上予以总结提高,被誉为“吴市场”、“厉股份”。聪颖的苏南人学习外面的经验,结合本地的实际,从理论与实践的结合上进一步健全和完善了这一重大的经济体制改革。

由于长期的“左”的思想和计划经济体制的束缚,人们对这一转变并没有很快适应。当时流传的一句话:“辛辛苦苦几十年,一夜回到解放前”,就形象地反映了人们对此的一种心态。正因为如此,这一改革进程进行得甚为缓慢。当时曾发生过一件未被媒体报道的新闻。乡镇企业发源地的无锡县,有一个对乡镇企业最早实行转制的东绛镇,党委书记是位能干的女同志,竟然风风火火跑到北京,邀请了一批著名经济学家到东绛,举办了一个类似当今流行的“论坛式”的研讨会,请他们对乡镇企业转制进行评价。经过调查,专家们各抒己见,畅所欲言,最后由德高望重的原中央农村政策研究室主任杜润生做了总结式的发言。他谈了四点,一是“苏南模式”是“大树底下无杂草”,这使乡镇企业缺少阳光而影响健康成长。二是乡镇企业名义上是集体经济,实际上已成了经营者说了算的灰色私有化企业。三是由于政企不分,乡镇企业实际上已成了乡镇政府自由支配的钱袋子。四是乡镇企业只有进行股份制改造,转变经营体制才能健康发展,这首先要转变“大树底下无杂草”的观点。

这是一个颇为奇特的研讨会,其奇特在主办方与被邀请方地位的不对称。如此高等级的专家队伍,至少应该由省级党委、政府相邀。正因为当时的省级党委、政府对这一敏感主题不敢“盲目表态”,才出现了由中国最底层的乡镇级党委、政府邀请了国家级的经济学家的奇特个例。

众所周知,杜润生对中国农村改革有着不可磨灭的贡献。中国改革始于农村,在20世纪80年代的中央多个“一号文件”,就是杜润生正确贯彻中央精神的力作。当年的广东省委分管农村工作的副书记张根生和江苏省委农工



部长吴镛等都为“一号文件”提供了诸多改革实践经验。离休以后,他们经常在广东等地聚会,对珠江三角洲的改革早已了然于胸,这位中国农村改革的元老,对当时农村改革实践的评价是有其相当“权威性”的。

据说这次研讨会的全部发言材料,整理后被省委有关部门要去了,这使人们对此研讨会的背景有诸多猜想。当然这些猜想都没有肯定的结论。而此后的事实是,杜老的“四点意见”在苏南农村不胫而走,苏南的乡镇企业改制全面铺开,而省市党委、政府既不大张旗鼓地宣传,也不公开下令阻止,形成了一个颇为奇特的改革现象。

随着社会主义市场经济体制的不断完善,中央关于建立社会主义市场经济体制的大政方针,在党的十五大、十六大文件及相关的一系列政策中,越来越明晰地颁布于世,这一改革进程才得以基本完成。除了关系到国计民生命脉的大型国有企业,其余中小型国有工商企业,以及所有集体经济企业,几乎全部实行了“转制式”的体制改革。

在苏南地区,沙钢是最早开始这一改革的企业之一。早在1988年,沙钢决定引进中国第一条短流程生产线时,为解决筹资困难,在厂内实行增资扩股形式的改制,有4000名干部职工自愿出资入股(每股1000元)。沙钢于1988年12月23日上报的《实行增量股份制的报告》,由于没有“中央指示文件”做依据,政府无法表态,仅由市冶金公司于1989年1月13日批准。1993年国家颁布《股份合作制企业试点办法》后,张家港市政府体改委才于当年4月7日作了《同意张家港市钢铁厂实行股份合作制的批复》,此时,该厂已完成了完善增量股份制、实行存量股份制的工作,成为该市首家实行股份合作制改革的试点企业,当年8月,该市正式出台《关于集体企业推行股份合作制暂行办法》。2001年,企业正式实施改制,担任企业经营层领导的包括沈文荣在内的

三十八个自然人成为企业的新股东。

让我们从这一文件中,回顾一下当时对实行这一改革的“理论依据”：“为进一步深化改革,适应社会主义市场经济体制,转换企业经营机制;明确企业产权关系,促进政企分开,企业所有者、经营者、生产者利益融为一体;强化职工的主人翁地位,提高职工参与生产、经营、管理、决策的积极性,增强企业发展的活力,使企业真正成为‘自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束’的社会主义商品生产者和经营者;有效地将消费基金转化为生产建设资金,开辟新的融资渠道,增强企业的凝聚力,现根据国家颁发的《股份合作制企业试点办法》和省、苏州市有关指示精神,特制订本暂行办法。”

正因为上述的历史背景,沙钢改革起步虽早,但事实上仅起到了“开辟新的融资渠道”的作用,其余一切照旧。此后,张家港市以及苏州市的乡镇企业及至国有企业都相继转制,对沙钢的转制反而一拖再拖。其原因一是因为沙钢本身的精力主要集中在瞄准世界一流水平的发展上,也没有怎么催促和争取。二是政府管理层感到沙钢太大了难以操作。直至苏州市和张家港市的主要领导催促此事,才于2000年启动,2001年市委、市政府联合发出一号文件予以批准,还留下了25%的国有股(其实是市府管辖的集体股,因为国家并没有投资)。75%的个人股的分配,以1988年实行的股份合作改革为参考,参照当时已经相当成熟的经营者与生产者的奖励分配比例,经上级反复研究决定,主要经营沈文荣占17.3%,除了市府因其特殊贡献奖予部分股金以外,本人要拿出相当数量现金购买股权。沈文荣拿不出如此巨款,是同镇一家与沙钢无业务关系的金鹿医疗器械厂为他担保,向银行贷款方获通过。就这样沈文荣成了福布斯排列的中国大陆第三十七名富豪。

对此,沈文荣认为——

“首先,这项改革不是我这个层面上的人可以决策的,更不是我个人追求的意愿。作为企业的法人,我个人认为最大的好处是决策层次减少了,我们更能轻装上阵,聚精会神搞发展,控股权主要就是决策权。

“其次,我成了‘富豪’,我感到这是党的安排,我的责任更重大了。我始终认为自己只是‘理论上的富豪’,我的财富都在高炉、转炉、电炉等生产线上,只能搞好,不能搞坏。过去万一搞不好,可由公家埋单,现在连‘万一’都不允许,因为有那么多人跟你吃饭,搞砸了只能去上吊。我们还刻意在制度上予以保证:股权不能随意套现,分红率不能影响企业发展所需财力,这几年都压在6%的最低比例下。这些都防止转制后的短期行为,始终以企业的健康发展为第一目标。这样就和国家、人民的利益相一致。

“与此同时,进一步以共产党员的标准要求自己,继续发扬艰苦奋斗的作风。”

沈文荣推心置腹地对笔者说:“我们这一代人,遇上了改革开放,便注定我们要创业,要吃苦。你想要做的,做成功了就开心,有人觉得这样太苦了,是不懂得享受,可我觉得我的事业就是我全部的生活,事业的成功就是我最大的享受。还有人对我说,党的根本宗旨是最大限度地满足人民群众不断增长的精神和物质生活的需求,让人们享受生活,提高生活质量,你把自己搞得这样苦又何苦呢!其实,这正是像我这样共产党员的责任,我只有执行党的这项使命的责任,而不能以此作为自己贪图享受的理由。对我来说,生活的质量也是生命的质量,就是事业的成功。人的生命就这么几十年,我们要千方百计提高自己的生命质量,到了闭上眼睛的时候,要觉得自己没有白活一世,没有遗憾才行。”

作家纪银剑于2004年11月采访了转制以后的沙钢,满怀激情地写了篇

报告文学《财富英雄沈文荣》，在文章的结尾中写道：

都说我们正处在一个英雄缺失的时代，我看，还是老生常谈，确认英雄，是由人们的世界观价值观决定的。如果仅仅是合法地拥有财富就算是当代英雄，我不苟同。我看，只有那些时刻不忘自己的历史使命，为了中华民族的强盛，为了中华民族的可持续发展，用自己创造的财富不断地再去创造更多财富的人，才是真正的英雄。从这个意义上讲，以沈文荣为典型代表的沙钢人，个个都是当代英雄，财富英雄！

沈文荣的精神境界是他日思夜想的“钢铁梦”，是坚定不移地为中国早日成为钢铁大国、钢铁强国而奋斗终生。

# 第十三章

无情未必真豪杰

行文至此,使人感到与沈文荣关系最紧密的,或者说沈文荣生命中最重要  
的除了钢铁还是钢铁。他奉献终生的是钢铁事业;他的意志似钢铁般坚强;  
他爱憎分明,疾恶如仇,是条钢铁汉子;他大公无私,不以权谋私,是位名副  
其实的钢铁般的优秀共产党员……

那么,沈文荣是否像钢铁那样既硬又冷得没有人情味了呢?事实恰恰相  
反。笔者在采访中获悉沈文荣许多“钢铁之外”的故事,有些使人感慨,有些  
令人捧腹,有些甚至催人泪下。让我们在沈文荣的人生百花园中采撷几朵,以  
窥见他生命历程中鲜为人知的另一面。

### 钢铁汉的和谐家庭

在全国两个文明建设先进典型的江苏省张家港市,有一户模范文明家  
庭:祖孙三代敬老爱幼,妯娌姑嫂和睦可亲,邻里同事礼貌文明,夫妻双双同  
获先进。这个家庭的男主角是全国劳动模范、全国五一劳动奖章获得者、沙钢  
总裁沈文荣,女主角是全国金融系统五一劳动奖章获得者、工商银行张家港市  
锦丰支行行长陈红华。他们两人历年所获各级荣誉奖励有几十项之多。2002  
年,他们的家庭荣获江苏省“五好文明家庭标兵”,全国金融系统“文明家庭”  
称号。

沈文荣、陈红华夫妇互敬互爱,对对方的工作既理解又支持。沈文荣肩负  
重任全身心投入工作,陈红华包下了全部家务,还帮助沈文荣做好送上门的思  
想工作。沙钢上下员工都亲热地叫她“陈老师”,因为她曾经是有口皆碑的中  
学老师,而她如今的所作所为,给人的印象也是良师益友。一些职工有思想疙  
瘩,找不到沈文荣,就到沙钢大门口的锦丰支行去找陈老师,陈红华总是耐心

细致地做好思想工作，职工戏称锦丰支行是沙钢的“第二接待站”。白天耽搁了时间，她就晚上加班。

沈文荣也同样理解、支持陈红华做好工作。一次，支行里一个小伙子谈恋爱受挫，下班后哭着找到陈红华，她热情接待，请他吃了晚饭后又好言劝慰至九时多。劳累了一天的沈文荣回到家中，见此情景也帮助一起做工作，直说到他破涕为笑。

沈文荣兄弟姐妹六人，陈红华兄弟姐妹七人，加上亲亲眷眷不下上百人，亲友们因私利找上门，他们概不允诺。亲友们的正常往来，他们从不失礼。沈文荣排行老三，除了姐姐嫁到外镇，哥弟妹四家全在沙钢工作，不但沾不到他的光，相反受到比职工更严格的要求。一次沈文荣的弟媳回家给孩子喂奶迟到了半小时，沈文荣获悉后不但扣了奖金，还立即将她从中心化验室的常日班罚调到车间化验室上倒三班。弟媳想不通，到陈红华处哭诉，陈红华与她促膝长谈到深夜，终于做通了她的工作，安心到车间上班。

沈文荣的哥哥因没有文化，在厂内做搬运工，天天用塌车搬运几百公斤的钢锭，十分劳累。五十岁以后他要求调换劳动强度轻一些的工作，因为其他老工人也有被照顾的。沈文荣不同意，哥哥只得直做到退休。沈文荣的大弟原是张家港市驻昆明办事处主任，是位科级干部，调到沙钢后，应担任相应级别的副厂长，可沈文荣“考察”了两年后，才让他担任副厂长。沙钢的职级是和工资挂钩的，这两年使他少了几万元的收入。

平时，兄弟姐妹们顾全大局，忍气吞声，兢兢业业。只有一年一度的除夕年夜饭聚会上，才能出出心中的怨气。那是每年的大年三十夜，在母亲的主持下，全家人都到老大家团聚吃年夜饭。沈文荣也从不缺席。大家知道沈文荣是个孝子，只有当着老母的面倾诉各自的苦衷，沈文荣才会忍气吞声，陪着笑

脸倾听批诉。照例母亲说几句沈文荣的不是,沈文荣哼哼哈哈答几声,主要是请大家谅解做厂长的苦衷以及对不起大家了一类的话。过了年,他还是外甥打灯笼——照舅(旧)。

沈文荣再忙,一年有三件事从来不忘,一是上面讲的除夕年夜饭,是与自家一家人团聚;二是年初一早餐,沈文荣掌勺为妻儿做早点,是对一年到头从不做家务的象征性“弥补”,虽然食材都是陈红华准备好的,然而每次陈红华都要感动好一阵;三是每年年初二到外镇的陈红华家,与岳父母和陈红华的兄弟姐妹八家人欢聚一堂。除此以外,他没有一天是休息的。如今,双方的长辈都去世了,这每年大年夜和年初二的两次团聚活动仍延续下来。随着经济发展和生活水平的提高,这每年一次的团聚会成了真正的欢乐的聚会。

他们的大儿子沈彬自幼体弱多病,在亲友们极力劝说下,经有关部门批准,他们又有了小儿子沈谦。为了两个孩子的身体、身心健康成长,沈文荣、陈红华费尽心血。小时候,两个孩子不但没有穿过名牌服装,而且衣服鞋子常是一补再补,连一般的零用钱都很少。中学时在县城读书,周末回锦丰,周一上学校,不仅不许坐爸爸顺道的轿车,连乘接送职工的厂车也要购票。逢到父母双双出差,他们就到伯父、叔父、姑妈家“打游击”。他们就在这样的环境下茁壮成长。沈彬同济大学研究生毕业后,又考取了英国大学的经济学专业,2005年毕业后被香港一家公司聘用。沈谦在2006年高中毕业后考取了南京工业大学,以后也赴英深造,毕业后在新加坡工作。之后他们先后回到沙钢工作。如今沈彬任沙钢集团董事局常务执行董事、党委书记兼总经济师,沈谦负责沙钢国贸公司下属的一家公司。

1998年10月,沙钢一位老职工在农村开农用车的孩子,在倒车时不慎撞伤了沈文荣年近八旬的老母亲,致使大腿骨骨折。在自家院前看街景的老母



亲遭这飞来横祸,责任全在驾驶员。沈文荣和陈红华了解到对方不是故意的,决定不要为难人家。这一决定也很快得到兄弟姐妹们的赞同,妯娌姑娘们商量轮流服侍,大家一致决定陈红华可以除外。陈红华谢绝了大家的好意,同样去轮值,还学会了做按摩,使婆婆腿伤尽早痊愈。虽然对方是全责,但他们没要对方陪一天,连数千元的医药费也全部由众兄弟分摊。沈文荣还特地与这位老职工谈心,要他不要多责怪孩子,更不要自责。

人们常常听到,在交通事故处理中,双方常“为利力争”,有的甚至吵得不可开交。沈文荣一家这么做是“傻帽”了?沈文荣并没有傻,在他眼中,沙钢也是他的家,沙钢的职工即是他的家人,家人的子女出了差错,要理解、帮助才是。“他家的经济不宽裕呢!”沈文荣对家人说。这一“事件”很快传遍厂内外,成为当时沙钢的“热点新闻”。

为了能和被他视作兄弟姐妹的数千职工交流,沈文荣给自己立下一个规矩:只要不出差,每天早上职工上班前,他都要坐在大门口广场上的钢铁工人的雕像下,这时任何一位职工都可以找他反映问题、解决问题。2006年厂部办公室搬到科技大楼,他就坐在新大门广场的铜牛雕像前。他不论风吹雨打,不惧个别人的偏激,二十多年如一日,成为当时沙钢上班时的一道特有的风景线。如今沙钢成了20平方公里的钢铁城,众多的厂门使沈文荣没了坐处,但他与工人心连心的情意一直没有断。

就这样,沈文荣保持了与数以万计的“家人”沟通的热线。职工中有什么特殊困难,他都能及时获悉。2003年,一位参与创业的老职工不幸得了重病,他立即关照送上海抢救,并关照说:他是创业的人,做手术哪怕几十万,厂里都要包下来。令这位老职工热泪盈眶,获悉的工人很是感动。沈文荣不仅有个和谐美好的小家庭,而且还在努力营建沙钢这个和谐美好的大家庭。他甚

至把“大家庭”看得比“小家庭”还重。

2004年2月的一天,下午5时下班后,他在宾馆会议室召开在家领导班子成员会议,还请了正在沙钢的倪德麟先生参加。十八位在家的公司领导到齐后,沈文荣开了三个小时会,到20点左右,他站起来一挥手:“走,今天我请大家吃碗面!”说完即带头向餐厅走去。人们方始恍然大悟,原来今日是沈文荣的五十九岁生日。

这里的风俗,六十大寿是人生大喜大庆之日,在五十九岁寿辰日大操大办以示庆祝的。沈文荣早就与家人统一口径,对询问的亲友一律回答:他出差了,关照不办了。他悄悄地请与他风雨同舟二三十年的“战友”们吃一碗寿面,与他一起度过这一人生特殊意义的日子。他的开场白言简意赅:“谢谢大家对我几十年的支持和帮助!”大家争相敬酒,向这位兄长般的企业掌舵人表示祝贺,表达敬意。餐厅内洋溢着浓浓的亲情……

#### “好马要吃回头草”

2003年春节的初六上午,沙钢宾馆餐厅接到沈文荣电话,安排最好的包间用于午餐接待,他亲自作陪,另外还有七位副总裁参加。餐厅负责人陈红心想,这一定是位尊贵的客人,因为八位正副总裁一起作陪,在沙钢并不多见。

中午,沈文荣等一行八人陪同客人进餐厅时,陈红看到的客人像农民企业家,还带着爱人与小孩。只见那位客人端起酒杯,噙着热泪说:我金永昌今日败走麦城,沈总和各位老总还如此招待我,使我惭愧十分,永生不忘!沈总这个朋友我没有交错,要一直交下去……

陈红心中禁不住纳闷起来:这是位何等样的客人呢?席间,她从一位出

来吸烟的副总那里了解到,他是浙江嘉善的一位民营企业老板,过去是沙钢的废钢客户,后中途转办三夹板厂,却连年亏损,濒临倒闭。她更纳闷了:对这样一位普通老板,沈总为何如此隆重接待呢?

原来,这位金老板和沙钢的关系还真不一般。沙钢是靠炼电炉钢起家的,至今仍是全国最大的电炉钢生产基地,废钢是沙钢最重要的原料。全国最大的废钢交易市场在嘉善,金老板曾是嘉善最大的废钢经营户,是沙钢的废钢供应大户。他在废钢码头目睹沙钢日新月异的变化,钦佩沈文荣的经营之道。他还对沙钢的废钢交易提了不少合理化建议,比如用电磁吸盘起卸废钢,既效率高又可查出“杂料”的多少,得到沈文荣等沙钢领导的好评。

1994年,他成立沙嘉炉料有限公司后,专门为沙钢提供废钢,一直是沙钢废钢供货的第一名,直到1999年停止。他为沙钢的电炉生产做出了不小的贡献。

双方交易的停止并非是出了什么矛盾,而是当地政府要加快发展,以种种优惠要求这位嘉善最大的个体老板投资办厂。他经不住地方官员的催促和诱惑,中止了利薄的废钢经营,倾其所有在嘉善开发区办了一家三夹板生产厂。由于对此领域的陌生,工厂建好后就没有赚过钱,三年下来他几乎亏光了老本。

而这三年恰恰是沙钢翻了三番的三年,沙钢进了全国钢铁企业的第一方阵。成了钢铁大腕的沈文荣,从其他老板处听到金永昌的消息后,立即要供应处联系金永昌,请他到沙钢见个面。于是就出现了上述的那一幕。沈文荣向他介绍了沙钢这些年的发展情况,告诉他沙钢的废钢需求已经比上世纪末翻了一番多,而且还要上长流程,商机要比过去增加了许多,鼓励他重新出山,重操旧业。临别时,沈文荣握着他的手,拍拍他的肩膀说:“好马要吃回头草啊!

让我们再合作起来,有什么困难一起解决,怎么样?”

这一年三月下旬,金永昌兴致勃勃地来到沙钢,参加了一年一度的沙钢订货会。他在浦东注册了一家公司,不仅做国内废钢生意,还要做国际废钢生意。他精神焕发,已从办厂失败的阴影中走了出来。

笔者正巧来到沙钢结识了这位金老板。晚上,他来到笔者的房间,详细讲述了他与沙钢与沈文荣结识交往的故事后由衷地说,你一定要好好写写他。金永昌最后告诉笔者,他还为沙钢做了一件事。1995年8月13日,《人民日报》头版头条刊登了长篇通讯《没吃国家一口奶闯荡市场身健壮——记江苏沙钢集团公司》,并配发了短评:《沙钢经验说明了什么?》。写这组报道的记者刘燮阳是金永昌“三请诸葛亮”请来的。

原来,刘燮阳是人民日报写了一辈子工业经济报道的老记者。尤其是煤炭、冶金、铁路、电力等行业,他涉及较多,也比较熟悉。1994年,受内贸部委托,金永昌在嘉善参与筹办了全国再生资源工作会议。刘燮阳前往采访而认识了金永昌,留下了较好的印象。

刘燮阳是常州人,他有一个弟弟刘厚阳在武进县物资再生公司工作,金永昌与他熟识,从中了解到刘燮阳是写大文章的大记者,于是想到沙钢,他认为沙钢是少有的好典型,不宣传太可惜了。他乘到北京出差的机会,专门拜访了刘燮阳,特地向他推荐沙钢。虽然谈了好几个小时,可他并没有谈到点子上,主要讲的是沙钢在做废钢生意时如何杜绝不正之风。沈文荣对他说:你这个老板不带女人,不玩歌舞厅,也从不到管理人员家里送钞票。今后你茶叶、大闸蟹也不要送了,沙钢不行这一套,只要规规矩矩做生意,不要在废钢中掺假就行了,你带个头。对沙钢搞的“第三次革命的样板”、“亚洲第一炉”等他不懂,也讲不出。刘燮阳跑过宝钢、鞍钢、武钢、攀钢、太钢等大钢厂,对年产仅40万

吨的沙钢,感到不会有什么大的新闻价值。杜绝不正之风在企业改革中不是什么大主题,因而没有将沙钢列入采访计划。

时隔几个月,冬去春来,到了1995年5月中旬,六十六岁的刘燮阳结束了报社的返聘,正式离休了。解聘后的第四天,他回到常州老家休息,探亲访友。金永昌闻讯从嘉善赶来,再次邀请他去沙钢看看,刘燮阳的弟弟和做沙钢生意的朋友也说沙钢不错,于是,刘燮阳随他们到沙钢看看。

沙钢当时分管废钢收购的副总经理贾祥榕接待了这一行不速之客。刘燮阳一落座便问沙钢的经济效益如何?贾祥榕回答干脆、利落、自信,沙钢在全国有三个过硬的指标:

第一,主要技术经济指标,在全国同行业中遥遥领先。1994年全员劳动生产率为27.63万元/人年,人均税利2.48万元/人年,年电炉钢冶炼电耗495KWH/T。

第二,到目前为止,没有一分钱三角债。

第三,从1975年建厂以来,工厂没有花国家一分钱投资,全部都是自筹资金。

刘燮阳怔住了,他跑过全国很多钢厂,还没有听到过哪个厂达到这样指标的。他对这座钢厂深深发生了兴趣,决心打消回家休息的计划,要在沙钢住下来采访。

正好这时沈文荣回来了,听说人民日报的记者要留下来采访,十分高兴,马上安排住宿。金永昌更是高兴得忙前忙后。当晚,刘燮阳和沈文荣谈到深夜。于是,沙钢的一个个精彩镜头在刘燮阳眼前显现,听得他拍案叫绝,赞叹不已。

已到凌晨二时,谈兴还浓……回到房间,刘燮阳久久不能入睡。接着,他

又逗留了四天,个别采访,开座谈会,看生产现场,满载而归。回到北京,在食堂吃饭时,他碰到总编辑范敬宜,把沙钢的情况告诉了他。范一听就高兴地说:好啊,你赶快写,这回一定要争取上头版头条。于是,他写了通讯:《没吃国家一口奶,闯荡市场身健壮》,并配了评论《沙钢经验说明了什么?》。他将稿子送给了范总编。果然,很快在《人民日报》头版头条发表了。

这组报道,在张家港、在苏州和江苏省,及至全国冶金行业,都引起了很大的反响。对此,金永昌确实做了件好事。看到沙钢如此兴旺,他深感这件事还真做对了。

由于种种原因,中国的民营企业在蓬勃发展的同时,也伴随着一批批企业的挫折甚至消失。与沙钢打交道的民营企业中不乏这类企业。对这些企业,只要是沙钢力所能及,沈文荣都能像帮助金永昌那样帮助他们走出困境。当然,他更多的是在经营之道上予以指导帮助。

俗话说同行必斗。然而沈文荣对来到沙钢的同行,尤其是那些困难重重的中小型民营钢铁企业,总是毫无保留地介绍自己的心得体会。在被选为全国工商联冶金业商会会长后,还在百忙中抽出时间,应邀访问了十多家民营钢铁企业,坦率地与他们一起商榷经营管理之道。在这些企业的老板眼中,沈文荣是值得信赖的老大哥。

### 厨师与红娘

2001年,在德国多特蒙德市凤凰钢厂拆迁现场举办的开工典礼上,沈文荣和蒂森克虏伯董事长科勒先生,在仪式结束后来到中方员工的餐厅共赴午餐。在致了热情洋溢的祝酒词后,沈文荣突然宣布,为了表示对出席宴请的科

勒夫妇和德国朋友的尊敬和友好,他要为他们亲自掌勺做上一道美味的中国菜:土豆、青椒炒肉丝。德国客人们顿时发出一片惊叹声,随即掌声、欢呼声响彻大厅。众目睽睽下,只见沈文荣围起围裙,从容不迫地点火、倒油,在热油中熟练地倒入肉丝,依次放足酒姜盐糖等佐料。他右手掌炒勺当当地炒翻肉丝,左手捏锅柄不时地翻上两翻,很快香气四溢。他将炒好的肉丝盛入盘中,再炒土豆和青椒丝,待稍熟即倒入肉丝,又一阵当当响,一道香气扑鼻的炒三丝端上了德国客人的餐桌上,品尝之后更是发出一阵欢呼赞美之声,很快,这盆菜就被席卷一空。

科勒先生随即站起来高声宣布,他也要亲手做一道菜答谢沈文荣董事长。场内的德国朋友立即惊呼起来:他们从未看到也未听到他们那位行为严谨、不苟言笑的顶头上司会亲自做过菜。董事长夫人也急着站起来轻声询问:要不要一起做?她解释说,他在家从未做过菜。科勒先生笑着拒绝了夫人的建议,高高兴兴地来到案前,不一会就做好了他的菜:原来是一道简单拌和的色拉,在人们的笑声中,他表达了自己的心意。他夫人说味道马马虎虎,沈文荣则将分给他的一份很快吃得光光的,竖起大拇指连声称赞:好吃,好吃!惹得科勒先生开怀大笑。

这一场“厨师之战”显然是沈文荣胜出,可德方“输”得开心。科勒先生当场下令:蒂森克虏伯要为沙钢的拆迁工程提供全方位的服务,有什么困难可以直接找他!

在那场“凤凰东飞”的世纪大搬迁中,还促成了一场天作之合的美满姻缘。“白马王子”是倪德麟先生的独生子倪晓东,“高贵公主”是龚礼明先生的爱女龚琳。倪晓东在上海出生,香港长大读完高中,毕业于美国波士顿的东北

大学计算机专业。之后到加拿大经营一家电脑公司两年,刚打开局面,就被父母召回香港当助手,他们怕孩子娶个外国媳妇回来。随后不久即逢凤凰东飞项目。倪德麟从多特蒙德带来的一套影像资料,即为倪晓东的杰作。他一人包下了拍摄以及剪辑、配音说明等后期制作,得以使沈文荣等如临其境。

接着,在搬迁过程中的全套自动化控制,包括现场的远程监管、所拆部件的编号跟踪等全由晓东带领沙钢的计算所人员担当完成。沈文荣及分管领导在沙钢的计算机中心,就可以看到晓东他们在多特蒙德现场发来的图像,了解到拆迁实况。拆迁运来的数以万计的零部件,也根据晓东他们的软件资料,得以顺利循序安装。晓东以他的聪颖和才能深受沙钢人的喜爱,大家都说倪德麟生了个好儿子。

在这拆迁工程中,龚礼明的饭店成了沙钢的接待站,他提供的可口的中国饭菜也深受“中国兵团”的喜爱。他为拆迁工程热心奔波,出谋划策更是得到沙钢人的感激和好感。因而他那位读高中的漂亮女儿也成了拆迁指挥部的“中国女儿”。倪德麟和龚礼明一交谈,立即拉近了距离:两人都是上海人,都在上海吃过“冶金饭”,还有不少双方都熟悉的共同朋友,都在改革开放后出国闯荡……

一天,龚礼明一家宴请刚到达多特蒙德检查工作的沈文荣、刘俭、倪德麟一行。大家落座后发现缺了倪晓东,那边龚琳也不见了。沈文荣快人快语:我看这两个孩子可以配一对!倪德麟和龚礼明夫妇对视后小心翼翼地说:不知孩子自己是怎么想的?正在这时,只见门口进来手牵手的一对青年男女。刘俭眼快忙说:那不是晓东和龚琳吗!倪先生与龚先生顿时目瞪口呆。原来这两个年轻人早就相识相爱了。倪晓东对父亲说:“爸爸,你们就怕我找外国姑娘,现在我找了一个中国姑娘,你总该满意了。”众人自然皆大欢喜。



“凤凰东飞”工程结束，倪龚连理也成定局。经过四年的恋爱，于2006年春节完婚。

这一年的年初，他们在上海金茂大厦举办婚礼，倪晓东开出邀请名单，是曾经与倪晓东有过合作关系的沙钢领导与计算机中心的科技人员。并邀请他们携同各自的伴侣共同前往，共二十多人。沈文荣破例全部同意，自己率夫人带头前往，并欣然愿以“红娘”身份致辞。婚礼从下午六时到十时，节目接连不断，内容丰富多彩。其中最精彩的发言有两位。一位是已退休的上海市冶金局党委书记，他与龚礼明原共住一个院子，也认识倪德麟。虽然龚、倪两家原本并不相识，他却看着双方的小孩出生长大，从小就十分喜欢这两个小孩。后来一家东迁一家西飞，虽然飞出去几千公里，十多年后又飞到一起。这就叫千里姻缘一线牵，这是名副其实的天作之合。“因此，我这个证婚人是最具有权威性的！”大家听了无不啧啧称奇。

接下来沈文荣以介绍人身份讲话。他满怀激情地介绍了沙钢的世纪大搬迁工程，高度评价了倪德麟父子的工作与贡献，热情赞赏倪晓东的聪明能干和龚琳的活泼伶俐，衷心感谢龚礼明一家对此项工程的帮助，他还绘声绘色地回顾那次在多特蒙德晚宴上“捅破窗户纸”的情境。他说：虽然他们自己抢先一步完成了我们的想法，但我还是有功的，我的功劳就是搞了这个项目，聘请了倪德麟、倪晓东，这才使晓东、龚琳有机会相识相爱到结婚。因此，我这个介绍人也是最具权威性的！沈文荣讲了约一刻钟，他生动的描述和风趣的语言不时地引起全场欢笑。许多参加婚礼的上海亲友，包括金茂大厦服务婚礼的工作人员都鼓掌喝彩。他们看到了中国最大的民营钢铁企业的掌门人魁梧伟岸的身材，还欣赏了他的熠熠风采。

参加拆迁指挥和婚礼的一位沙钢人对笔者说：哪怕是当厨师和红娘，沈

总也是相当出色的!

无情未必真豪杰,在崇尚儒家文化的中国,历史上出名的晋商、徽商、浙商、苏商,无不与信誉、情义密切相连而被誉为儒商。沈文荣事业的成功,是否也与此密切相连呢?

有人称沈文荣是民营企业的教父,有几位全国知名的民营企业家慕名到沙钢,向沈文荣请教发展之战略。细析其原因,这不单单因为沙钢的经济实力和骄人业绩,更是看重沈文荣有情有义的精神魅力。

# 第十四章

摘取皇冠上的明珠

沙钢已成千万吨级的巨舰,沈文荣在想什么?是功成名就、可以歇口气了吗?

沈文荣已经年逾花甲、病痛累累,他在想什么?是颐享天伦、治病疗身了吗?

被福布斯排入中国富豪队伍的沈文荣,会想些什么?是因为劳累了几十年,可以享受人生、享受生活了吗?

这些,沈文荣都没有想过。他想的是现在的千万吨级既不稀奇,也并不保险,他看到的听到的是国内钢铁行业的突飞猛进,世界钢铁行业的风起云涌。因此,沙钢要顺应潮流,急流勇进,要百尺竿头,更上层楼。

沈文荣并不是现在才开始这么想的,早在十年前,他就开始考虑了。

#### 采撷明珠

1996年,沙钢在与浦项合资创办不锈钢项目时,沈文荣来到韩国浦项考察,对方友好地让他看了一个正在研试的项目:熔融还原铁。原来这是一项具有历史意义的炼铁新工艺的技术革命。这种名为康纳克斯(COREX)的炼铁新工艺替代了传统的已有百年历史的高炉,它基本上不用焦炭,不用烧结,用普通的煤和铁矿石即可炼铁。这就从根本上降低了钢铁工业对环境的污染。业内人士知道,占钢铁工业95%以上的重大污染是在高炉炼铁系统的焦炉、烧结工序中,COREX的采用,使钢铁工业成为清洁工业的梦想成为可能。

而且,我国冶金用焦煤的储量有限,据当时的预测,只够用几十年,COREX的采用,将会解决这一心腹之患。

沈文荣还获悉,在炼钢工艺方面,也有一种具有历史意义的技术革命新工

艺正在诞生,它叫薄带连铸。这种新的炼钢技术可将炼好的钢水,在几秒钟的瞬间,“拉”成带状薄板,从而省却掉冗长的连铸连轧,钢材的质量也优于连铸连轧,还可以节约大量能源。

在许多文学作品和通讯报道中,作者常用烟囱耸立、热气腾腾、机器轰鸣、钢花四溅等来形容钢铁厂的兴旺景象。采用 COREX 和薄带连铸新工艺后,这些景象将彻底消失,替代的形容词将是蓝天白云,空气清新,绿树丛丛,繁花似锦。

有人曾把不锈钢工艺称为钢铁工业的顶尖技术,是钢铁工业技术的皇冠。而一些专家们认为, COREX 和薄带连铸应为钢铁工业技术的皇冠上两颗闪闪发光的明珠。对钢铁工业的发展将起到战略性的变革。

最早研发这两项技术的是奥地利的奥钢联及韩国的浦项。严格地说是奥钢联的首创,并以此技术及相应设备向外输出,获取厚利。1992年12月,奥钢联与浦项公司签订了 COREX 设备合同。同时,浦项、韩国工业科技研究院和奥钢联共同签订了合作开发更高层次的熔融还原铁菲纳克斯(FINEX)工艺的协议。COREX 用的块状铁矿料,而 FINEX 可用更广泛的粉状铁矿料。

沙钢与这两家都有友好的合作关系。从1996年以后,沈文荣一直关注和跟踪这两项先进工艺的研发进展,在其成本降到可以接受的时候,他开始与这两家分别进行合作商谈,两家都愿意与沙钢合作。2003年11月24日,沈文荣专程到北京拜见中国工程院院长徐匡迪,在汇报沙钢的发展情况中,重点讲了打算开发熔融还原铁新工艺的计划,受到徐匡迪的肯定与赞扬。作为我国著名的冶金专家,徐匡迪早年在钢液二次精炼、熔融还原技术等冶金前沿技术方面的建树,就在国内外处于领先地位。

徐匡迪认为,沙钢瞄准世界钢铁业前沿技术,不搞无中生有(即指自己搞

研发,因沙钢技术、资金实力还不足于自主开发),搞锦上添花(指走“引进—消化吸收—改造创新”的技术改造之路),是十分明智的。因为目前世界上对钢铁业的新技术并不封锁,只要肯出钱就能买到。他强调,钢铁工业的发展,技术进步是关键。

徐匡迪对熔融还原铁项目的引进和使用,还提了许多具体的指导性意见。鼓励他们一定要尽早搞好,在国内带个头。

接着,沙钢委托江苏省工程咨询中心,在北京召开了“江苏沙钢集团熔融还原铁(COREX/FINEX)项目技术咨询会”,邀请参加单位有中国钢铁工业协会、中国钢铁研究总院、中国金属学会、北京钢铁设计研究总院、中国金属学会、冶金工业规划研究院、北京科技大学、江苏省金属学会、马鞍山钢铁设计研究院、奥钢联工程技术公司(VAI)以及张家港市人民政府等单位。二十六名专家和代表参加了技术咨询会。

会议听取了奥钢联工程技术公司,对COREX/FINEX工艺技术,以及沙钢项目基本情况的介绍;马鞍山钢铁设计研究院就沙钢COREX/FINEX C—1.5M项目的初步可行性方案进行了汇报;沙钢集团介绍了企业现状,以及COREX/FINEX项目的准备情况。与会专家代表进行了充分讨论。包括多位中国顶尖技术权威人物组成的专家组,形成四条咨询意见。意见肯定了该项目“对提升和改造传统钢铁技术具有重要意义”,也肯定了沙钢搞这一项目的现实意义和前瞻性。

专家组中的技术权威有:中国钢铁工业协会会长吴溪淳(教授级高级工程师)、中国钢铁研究总院名誉院长殷瑞钰(中国工程院院士)、中国金属学会理事长翁宇庆(教授级高级工程师、“新一代钢铁材料”项目首席科学家)、中国钢铁研究总院院长干勇(中国工程院院士)、冶金工业规划研究院院长单尚

华(教授级高级工程师)、北京钢铁设计研究总院院长施设(教授级高级工程师)、北京科技大学校长杨天军(教授)等。专家组组长是翁宇庆。

在此之前,沙钢已与奥钢联洽谈协商,拟合资组建张家港中奥新兴制铁有限公司,共同投资建设熔融还原铁生产线项目,形成年产150万吨优质铁水及70万吨还原铁的生产能力,于2004年6月25日开始,逐级上报市、省发改委及国家发改委。

此期间又逢国家宏观调控时期,国家发改委以此为由暂不审批。然而,同期间上报的宝钢的同样项目,报上去不久就批了下来。直到2006年,发改委派员到沙钢考察,考察结束说回去汇报、研究,这一走就没了下文,直至本书发稿,也没有审批意见批下。

沈文荣深信,宏观调控的根本目的是提高钢铁工业整体技术水平,推进产业结构调整。2005年7月国家颁布的《钢铁产业发展政策》的第十四条就明确阐明:“支持企业跟踪、研究、开发和采用连铸薄带、熔融还原等钢铁生产流程前沿技术。”沙钢采掘“皇冠上明珠”的决心不会变。

然而,这期间的原材料市场行情发生了变化,原先紧缺而价值高昂的焦煤,随着优质煤矿的不断发现,变得宽裕且价格大幅度降低,先行开发熔融还原铁的浦项、宝钢等钢企,由于市场的变化,致使这个项目成本高效益低而步履艰辛,有的甚至连年亏损。万万没有想到,因为发改委审批的拖延,竟然使沙钢避免了这一市场波动带来的损失。这就使得开发融熔还原铁的紧迫性有了松弛。而薄带连铸项目由于其显著的节电、高效等特点,经济社会效益更显突出,其开发的速度超过了融熔还原铁,国际上已有多家钢企成功投产,国内宝钢也研发成功并投产。沈文荣迅即转向这一项目的开发。他选择了拥有该项目世界上最先进水平的美国钢铁老大纽柯公司的技术,进行了紧锣密鼓的

洽谈。

双方通过进一步了解,纽柯对沙钢的规模、地理位置、管理技术、设备水平等甚为赞叹,沙钢对纽柯的科技创新仰慕已久,惺惺相惜的结果,使这一项目由沙钢单方引进,变为双方共同投资开发。听到沈文荣对该项目中有些环节的看法与建议,美方深感沈文荣及沙钢的“引进—消化吸收—改造提高”的名声不虚,提出沙钢在“提高”中形成的专利效益,要双方共享,沈文荣爽快地答应了。同时他也提出,此后纽柯在该项目上有新的研究成果,双方也应共享,美方也爽快地答应了。2015年6月下旬,沈文荣率团专程飞抵美国,与纽柯公司代表签署了这一有着历史意义的合作合同。标志着沈文荣摘取钢铁产业“皇冠上明珠”的战略正式起步。

采掘明珠是要有相应的实力基础,沈文荣在瞄准这两颗明珠的同时,花大力气在短时间内将沙钢打造成有数十个系列和数百个品种规格的综合型钢铁企业,这在其他钢铁企业至少要花上几十年,而沙钢只用了十年左右。目前沙钢的优钢比达60%,板材比达35%,并形成了以X80为名牌的管线钢,为国内外重点工程所选用。

近年来,国内的西气东输,国外的中亚和俄罗斯的油气资源进入中国,人们对输油管线、输气管线已相当知悉,但对制造这类管线的钢材并不了解。这是一种要求十分之高的钢板。一是要强度大,经得起强大的气压、油压乃至地震的破坏力。二是要有相应的绕柔性,因为要卷成管子。三是要经得起高温、低温的考验,因为它既可能经过沙漠地区,又可能经过低寒地带。四是要既宽又长,这样可以减少焊缝,降低成本,又有利提高质量。沙钢研发成功的X80钢,完全符合上述条件,它抗低温可达零下60-80摄氏度,而且其研发成本相对较低,因而受到国内外重点工程青睐。2014年底,俄罗斯到中国新



的西伯利亚输油管线项目用钢实行国际招标,包括浦项、宝钢等国内外多家著名钢铁企业投标竞拍,最终沙钢胜出中标,是当时国际钢铁市场上一次影响颇大的事。

沙钢的板材,还进入了造船、汽车、家电等领域,中国船舶总公司与沙钢签约,该公司造船用钢至少 50% 采用沙钢产品。

沙钢已健步迈进中国、世界钢铁业的第一方阵,这也是纽柯公司欣然与沙钢牵手,共同擷取薄带连铸项目的深层次原因。

### 绿色满园

熔融还原铁与薄带连铸这两项钢铁生产流程的前沿技术,是在 20 世纪 80 年代诞生的循环经济思想指引下研发成功的。

循环经济思想的萌芽,源出于美国经济学家鲍尔丁在 1962 年提出的:“宇宙飞船理论”。他将人类生活的地球比作太空中的宇宙飞船,靠不断消耗自身有限的资源才能生存,人类如果不能合理开发资源,善待环境,地球就会像宇宙飞船那样最终走向毁灭。只有循环利用资源,才能持续发展。

20 世纪七八十年代,发达工业国家进行了探索循环经济的实践。1996 年,德国首次在法律文本中使用循环经济概念,发达国家纷纷把大力发展循环经济作为实现可持续发展战略的具体途径。

我国于 1998 年引进德国循环经济概念,2002 年,在辽宁省开展了循环经济省的试点工作。2003 年将循环经济纳入科学发展观,确立物质减量化的发展战略。2004 年中央经济工作会议首次提出大力发展循环经济。

历史上钢铁工业在“高开采、低利用、高排放”的传统经济中,是唱主角

的。发达国家在发展循环经济中,都把钢铁工业作为“重点改造行业”,除了研发熔融还原铁和薄带连铸两项前沿技术外,对其他传统的工艺生产线,也都进行了以循环经济思想指导的技术改造,使钢铁工业获得了变废为宝的“废弃物回收利用中心”,以及余热余气利用的“能源转换中心”的美称。

沈文荣在引进“永新”75吨电炉生产线和“润忠”90吨电炉生产线时,已注意到国际上发达国家发展经济思路上的这一转变,尤其是在20世纪90年代从德国引进90吨福克斯电炉过程中,深深感到了循环经济诞生地之一的德国,在发展循环经济中的坚定、执着和卓有成就,因而也同时引进了具有战略意义的循环经济理念。

沈文荣深刻地认识到,熔融还原铁和薄带连铸两项前沿技术,无愧于钢铁工业新工艺的“皇冠上的明珠”称号,将来肯定会替代传统的冶炼工艺。然而,全部替代尚有待时日,一是新工艺技术还要进一步完善,成本也需逐步降低。二是即使技术成熟,现有的设备不可能全部废弃丢掉,还有个梯次更新、逐步交换的过程,才不致造成新的浪费。因此,不断应用新技术,对传统工艺进行改造,同样也可以走“减量化、再利用、可循环”之路。建设绿色钢城,是沙钢发展中应该遵循的重大战略思路之一。因此,从1998年的“再创一个新沙钢”开始,沙钢在国内工业企业中率先走上了循环经济之路,自创了三十多个节能降耗循环圈模式,构建循环经济方面的总投入累计已占固定资产的18%,循环经济对企业效益贡献率超过20%。

沈文荣首先是坚决彻底地淘汰高消耗、高污染、低产出的落后设备,以先进的生产设备替代。目前公司内无论是短流程还是长流程中的新增设备和生产线,全是世界一流水平的,其消耗、产出以及减低污染的设计标准都是世界上最先进的。其中包括引进的二手设备也进行了技术改造。这就从源头上保

证了低消耗、低污染。

比如,对炼焦厂这个最大的污染源,沙钢全部建设最先进的干熄焦装置,使有害废气、粉尘和废水接近零排放,还间接减少了发电厂每年 15 万吨燃煤产生的污染。沙钢先后投资 4.5 亿元,建成三座国内最大的干熄焦装置,紧跟宝钢之后,成为国内第二家实现焦炭生产全干熄。同时还收获了每年余热发电 4.5 亿千瓦时,和 2.4 亿元的效益。

他们在节水和排污治污中也同样予以科技创新与管理,从而在生产的全过程中有效地控制物质消耗和污染排放。

沈文荣在采用先进设备的同时,十分重视对先进技术的引进和研发创造,取得累累成果,致使“低消耗、低污染、高产出”的运作发挥到极致。其中不乏引起国内外同行瞩目的科技成果:

获得国家发明专利的“一种短流程电弧炉炼钢厂”,即电炉铁水热装技术,既纯净了钢水,提高了产量,更是大幅度降低能耗和电极耗;

在国内率先实现的电炉“全热装铁水、全精练、全连铸、全热送、全保护注浇、全连轧”的“六全”工艺路线,既有效地提高产量和质量,也大幅度地降低了能耗;

在国内率先实现高炉与转炉的铁水“一包到底”,以及短流程理念在长流程生产线的有效应用,实现全流程物料的动态平衡。这项技术在国际上应用的企业也为数不多;

在国内冶金行业率先使用 CIMS 技术后,为稳定生产、监控消耗和排污提供了重要信息支撑;

实现电炉大竖井内的废钢余热连续化系统技术,不仅使冶炼电耗大幅度下降,降低了电炉烟气的排放温度,而且使竖井外的粉尘排放量大大减少,提

高了除尘设备的使用寿命；

.....

诸如此类的先进技术的创造应用,已达数十项之多,使企业节能减排增效的主要技经指标水平,年年都有大幅度的提高。2014年人均产钢量、电炉钢吨钢耗电等指标,均在国内同行中名列前茅。

在建设循环经济的各个工程和项目中,沈文荣同样注重以经济效益为中心,坚决不搞徒劳无益的形象工程。他们从企业设施的实际出发,踏踏实实构建了煤气回收利用、蒸气回收利用、炉渣回收利用、污水回收利用、焦化副产品回收综合利用等五大工程,循环利用各类资源,达到95%以上工业“三废”实现循环利用的高水平,对企业效益贡献数以十亿元计。

2014年12月,沈文荣率领副总裁、总工程师刘俭等一行八人前往浦项考察学习,主题是以循环经济为核心的节能环保。包括合作开发FINEX项目的洽谈。考察中他们看到了浦项厂内运输车辆的两个“新鲜事”:一是原先露天的车斗上装了自制的铁皮盖子,这就杜绝了装运原材料的散落和尘扬。二是原先沾满尘土的车轮车身,已变得纤尘不染,原来在运输车装货出发前,都要用水冲洗,“净身”后才开车。这水是活水处理后的“中水”。回来不到三个月,沙钢数以千计的运输车也做到了这两条。

十多年来,循环经济犹如东风吹拂着沙钢,使其春色满园,活力无限。如今,行进在这二十平方公里的新钢城中,看不到浓烟滚滚,尘土飞扬。井然有序的车间鳞次栉比;垛垛堆场和延绵道路,整齐清洁;占厂区面积20%的绿化带中百花竞放,姹紫嫣红,碧绿的片片树叶,不沾粉尘,在阳光下闪闪发亮;那十公里的长江码头,万吨巨轮的雄姿和滔滔东去的波涛交相辉映,背衬着蓝天白云,令人心旷神怡。

至此,对于现代钢铁企业成为“变废为宝的废弃物回收利用中心”,以及“余热余气利用的能源转换中心”这两句话,笔者深感总结得太确切、太科学、太形象了。笔者查了好多资料,没找到是谁总结的。应该是“现代钢铁人”的集体心声吧,他们正在为实现这一目标而不遗余力地努力奋斗。

站在沙钢大厦十八层的办公室中望着钢城美景,沈文荣语重心长地对笔者说:走循环经济之路,沙钢还刚刚开始,要摘取钢铁工业“皇冠上的明珠”,必须沿着循环经济指引的发展之路,坚定不移地一直走下去,任重道远,前途灿烂,永不回头。

### 纳新升华

跨入新世纪,全球钢铁业发展的趋势出现了一个重大变化:规模变得和速度、效率同样重要;并购重组成为扩大规模的重要战略手段。

激发这一重大变化的代表人物是印度米塔尔钢铁公司的董事长拉克希米·米塔尔。自2000年以来,他在全球范围内指挥了一系列收购活动。这位印度裔的英国人通过在东欧、美国、非洲等地的大规模收购,使他的公司成为全球产量最大的钢铁生产商。其中的惊人之举是2006年7月26日以320亿美元巨款将全球第二大钢铁公司欧洲的阿塞洛合并重组,至此,“阿塞洛·米塔尔集团”的年产量达到了1.16亿吨,员工超过32万人。

在这同时,日本钢管和川崎钢铁合并成日本钢铁工程控股公司;俄罗斯的前国有钢铁集团不断合并,形成了新的大型钢铁公司;美国的纽柯和韩国的浦项也在进行着同样的收购兼并活动。一个世界范围的钢铁业整合浪潮正席卷而来。

中国的钢铁企业也正在受到这一全球化整合洪流的波及。因为,在中国市场,在国际市场,他们不可避免地将与这些钢铁巨头同台竞技,他们必须直面全球化的游戏规则。2005年7月20日,中国国务院批准的《钢铁产业发展政策》中,强调了“提高产业集中度”,明确确定其实现的途径为“通过钢铁产业组织结构调整,实施兼并、重组,扩大具有比较优势的骨干企业集团规模”,并提出了一个较为具体的要求:“到2010年,钢铁冶炼企业数量较大幅度减少,国内排名前十位的钢铁企业集团钢产量占全国产量的比例达到50%以上;2020年达到70%以上”。

从2005年开始,并购重组也逐渐成为中国钢铁业发展中的最强音,东北的鞍钢与本钢,华北的唐钢与宣钢、承钢,华中的武钢与鄂钢、柳钢,华东的莱钢与济钢,都已经开始了程度和形式不尽相同的联合。国内最大的宝钢集团,在经历了与马钢和淮钢等兼并的尝试失败后,在二级市场上频频出手,购入马钢、八钢、济钢、莱钢、酒钢、南钢、安阳钢铁和G广钢等上市公司数量不等的股票,对外宣称是理财的需要,却给业界留下了巨大的想象空间。

国内外钢铁业发展的新趋势,使沈文荣为之奋斗的目标,又向前延伸了许多。也使沈文荣“摘取皇冠上的明珠”的举措,从提高速度、效率为主,到速度、效率和规模并举,扩大规模从新建改建为主,到结构调整、实施兼并重组为主。

早在21世纪初,沙钢曾经有过一次“兼并重组”的实践,之所以加引号,是因为这两次实践并非真正意义上的兼并重组。1999年12月与苏州钢铁集团组建为“苏州华东钢铁联合集团”,沈文荣任董事长,苏钢集团董事长、总经理孙廉洁任副董事长、总经理。这是一次标准的政府行为,双方没有任何实质性的兼并重组内容,两家集团公司的生产、经营活动依然各自为政,原先计划

实施实质性的兼并重组,也因双方各自分管的政府意见不一致而未能实现,经过两年多貌合神离的“联合”,那个设在苏州一宾馆内的集团办公室也自行解散。苏钢于2003年经苏州市政府批准,给北大方正兼并,沙钢也于2001年改制为目前的有限责任公司。

这次并未成功的兼并重组,似乎是给沈文荣的一次“热身赛”,2006年,沈文荣的首次正式兼并战役,在淮钢打响。地处周恩来总理故乡淮安市的淮阴钢铁集团,是和苏钢一样的地方政府所属的国有企业,2005年钢产量为155.88万吨,产品以高附加值的优特钢为主,在国内特钢领域的位置仅次于位于江阴市的兴澄特钢。该集团已获国家批准扩大到300万吨产能的计划,这是比钱还珍贵的“国家钢票”。因而有众多的钢铁企业都青睐于它:米塔尔通过新加坡的中介公司曾参与其中;香港霍英东集团和中信泰富集团也与淮钢接触过,其中中信泰富即兴澄特钢的控股方,如果收购淮钢成功,就能拥有中国大陆50%以上的特钢市场份额,成为中国特钢龙头老大;而功夫下得最大的是中国钢铁业的龙头老大宝钢,宝钢曾向淮钢派驻了一个调研小组,其独家制定的并购方案甚至已经上报国资委……

在此以前,淮钢还有一段“包办婚姻”。2000年初,在省政府的撮合下,淮钢与南钢“强强联合”,成为南京钢铁集团有限公司的控股子公司,淮钢的国有资产被无偿拨给了南钢集团。淮钢当然一百个不愿意,千方百计予以不合作。只登记不结婚,仍然是各搞各的钢,各算各的账,只是报表上的合并,没有财务上的流转。2002年,淮钢吸收珠海国利等四家企业的4亿元股本,以及经营管理层等自然人入股,成为非国有控股有限责任公司,为“无偿划拨”增加了障碍。2001年南钢被复星集团兼并,淮钢趁势脱离南钢集团。这次,被复星兼并的新南钢也加入了兼并重组淮钢的行列。

最终,出乎许多人的意料,在这场兼并重组之战中,竟然是民营企业的沙钢拔到了头筹。因为沙钢兼并淮钢是为了让这颗苏北平原上的钢铁之花开得更灿烂,真正达到双赢的效果。沙钢拿出 2.5 亿美元真金白银,回购了当年为抵制“无偿划拨”而卖出的股份,填补了淮钢经营中的亏空及资金链的短缺,实打实地解决了淮钢当前和发展中的困难。重组后沈文荣任董事长,原淮钢一把手何达平任总经理,淮钢原有的领导班子和管理人员一个不动。沈文荣仅派出四名骨干和何达平等一起抓好生产管理和新项目开发。双方的目标一致:把重组后的淮钢做大做强。

淮钢原计划 5—10 年达到年产 280 万吨的目标,兼并重组一年后,在 2007 年就达到了。兼并重组后八年累计交税 37.67 亿元,盈利 33.45 亿元,为沙钢的壮大发展,以及为当地经济社会的发展,都做出了大贡献。

这两次兼并重组中,沈文荣深深感到,兼并重组不能以政府行为为主,而要以企业行为、市场行为为主,才能真正达到目的,取得成功。

从两次兼并重组中,沈文荣读懂了兼并重组的真谛,是整合资源,优化组合,以自身的优势使被兼并工厂得到全面提高,达到低成本扩张的新的规模效应。这需要培育自身的雄厚人力资本力量,以及可复制的先进管理模式,而不是单纯的资本资产的运作。

沈文荣由此制订了一系列的收购兼并计划,先易后难,先近后远,先内后外。加上 21 世纪以来在国内外参股、收购的企业,十多年来,沙钢共计兼并重组、收购参股企业达七十多家,形成年产钢 3500 万吨,年挖铁矿石 500 万吨,年挖煤 1500 万吨及石灰石等矿藏资源的特大型钢铁联合企业,并拥有沙钢船务、沙钢财务、玖隆物流等公司,紧紧围绕钢铁主业,将沙钢打造成巨型的钢铁航母。



2006年2月,沈文荣在管理格局上做了一个重大调整,集团公司成立董事局,自己卸下生产经营管理的具体事务,担任董事局主席,下设三部一室,即投资部、人事部、审计部和办公室,投资部搞资本资产运作,包括企业兼并收购;人事部专抓中层以上干部的培养和选拔,既为企业自身发展,也为兼并重组后的人力资源输出之需作人力资源的储备;审计部专司监督公司本部的运营与财务管理。随着沙钢的不断发展,董事局的组织机构不断完善、健全,除了这三部一室,以后又陆续增加了财务部、生产部、经营部、证券期货部、非钢产业部,以及监事会,办公室也分为主席办公室和总裁办公室。这样,就从组织上对公司发展的战略调整做出了保障,为沙钢的纳新升华做出了保障。

# 第十五章

沃土与园丁

有人比喻,中国的民营经济,犹如棵棵树苗植根于人民群众的沃土中,各级政府就像辛勤的园丁,不断地浇水、施肥、除草、整枝,在改革开放的春风、阳光照拂下,千万棵树苗茁壮生长,成了片片树林。这样的比喻也有人认为不够准确。沈文荣从沙钢由小到大的实践中深切地感到,这个比喻千真万确。

中国的企业,能得到党和国家领导人莅临视察,是政治上的无上光荣,也是珍贵的支持和关心。从20世纪80年代后期、沙钢引进成功“第三次革命的样板”开始至今,就有近五十位党和国家领导人视察过沙钢,其中当时或以后担任政治局常委的就有十一位,按先后视察沙钢的顺序,他们是:温家宝、吴邦国、贾庆林、黄菊、胡锦涛、乔石、尉健行、李鹏、习近平、李瑞环、刘云山。这么多党和国家领导人莅临沙钢,在国内的民营企业中凤毛麟角,使沙钢获得极大的精神激励。

2006年11月19日,中共中央政治局常委、全国政协主席贾庆林,率领出席“全国促进非公有制经济健康发展论坛”的专家和代表,从南京驱车200多公里到沙钢,实地察看这家民营企业中的佼佼者。在考察中,贾庆林与沈文荣亲切地回忆起1994年7月,他在任福建省委书记时,第一次率队到沙钢考察的情景,高兴地称赞:变化是惊人的,几个大的国有企业搞了几十年,也就是一千万吨。看来,很多事要靠民营企业,民营企业贡献大。贾庆林勉励沈文荣更上一层楼,为中国的钢铁工业发展,做出新的贡献。要进一步搞好技术创新,攀登高峰,参与国际竞争,研制高端产品,占领高端市场,要进一步搞好循环经济,节约能源,保护环境。

从1987年决策引进75吨电炉连铸连轧生产线开始,沙钢的每一项重大决策都得到江苏省委和省政府的坚决支持。那一项中国钢铁工业“第三次革命的样板”的项目即源出于当时的省长。在这个项目筹备两年多时间内,这

位省长多次亲自过问,那审批的 1.6 万多个图章中,分量最重、最关键的图章是“江苏省人民政府”的鲜艳印章。在引进该项目中,沙钢以“合资”企业身份向中国银行和香港金城银行申请贷款 1000 万美元时,中国银行江苏分行行长向省长请示:这么大的贷款,江苏省还没有先例。这位省长回答得很干脆:总有第一个,让这笔贷款就作为江苏省的第一个“先例”吧。这句话沙钢人至今仍然清晰地记得。

自此之后至今,江苏省委省政府领导班子多次换届,每届的领导也都十分关心、支持沙钢的发展。1996 年 8 月,曾为批准沙钢与浦项合资兴办不锈钢项目,向国务院做了书面检查的另一位省长,在这一年的 10 月 21 日,为这一项目开工奠基,不顾患病发高烧,边挂盐水边赶路,从连云港直奔沙钢,参加开工奠基仪式。直到如今每提起此事,沈文荣还觉得很对不住这位省长。

2001 年 12 月 28 日,时任省委书记率领省四套班子领导专程到沙钢出席“沙钢集团销售收入超百亿庆典暨 200 万吨热卷板项目开工典礼”。他对沈文荣说,他在安徽工作时,曾参观过沙钢,并听到马钢的同志详细介绍过沙钢,对沙钢对沈文荣是很了解的,也很钦佩的。他很高兴参加这次活动,要好好总结推广沙钢经验,所以这次把四套班子领导都请来看看。

时任省委副书记兼常务副省长,代表省委、省人大、省政府、省政协的讲话中,总结了沙钢最突出的四个方面经验:抢抓机遇,争先发展;面向市场,不断创新;科学管理,降本增效;团结拼搏,艰苦创业。他在讲话中强调:“沙钢集团的迅速崛起,堪称全省工业战线的一大亮点,这是弘扬‘团结拼搏、负重奋进、自加压力、敢于争先’的张家港精神的丰硕成果,展示了与时俱进、开拓创新的时代风貌,成为江苏工业企业抢抓机遇,做大做强的范例。对沙钢的成功实践和可贵经验,省委、省政府是充分肯定的。希望全省工业战线认真学习沙

钢的创业精神,很好地借鉴沙钢的经验,在实施大企业大集团战略、做大做强规模企业方面,争取有大的作为和新的突破。”

参加年销售收入超百亿元的庆典,是件喜庆的好事,在当时江苏省的地方企业中首屈一指,值得参加。而出席“暨 200 万吨热卷板项目开工典礼”,就是一个负责任的举动。不仅省委领导出席,而且省四套班子集体出席,就表明了省领导对这一项目的重视与肯定。这个项目就是购买蒂森克虏伯钢厂、实施“凤凰东迁”的那个项目。在 2001 年 8 月,那位常务副省长就飞赴多特蒙德出席了这一项目的签约仪式。此后时刻关注着这一项目的进展,直到国家发改委调查组三进沙钢后通过了这个项目,他的心总算彻底放了下来。因此,省委、省政府对这一举世瞩目的大项目是十分清楚的,态度也是明确的。这也源出于他们不仅对这个项目的来龙去脉十分清楚,而且对这个项目的科技内涵了如指掌。难怪当时现场剪彩的既不是省委书记和省长,也不是市委书记和市长,而是沙钢的总工程师刘俭一人,是不是体现着这个项目的科技含量之高,具有国际先进水平的内涵呢?

2002 年,江苏省委、省政府换届,新任书记、省长仍然十分重视并关注沙钢走科学发展之路。2006 年 12 月 18 日上午,江苏沙钢集团淮钢特钢有限公司揭牌仪式在淮安举行,省委书记发去一封热情洋溢的长长的贺信,省长赴淮安出席揭牌仪式。

省委书记在贺信中称赞此举是“贯彻落实省委、省政府区域共同发展战略、发挥苏南产业优势带动苏中苏北新兴工业化的一项重大举措,也是做大做强江苏龙头企业的一个正确选择。这对于我们在更大范围、更高层次上优化资源配置,提高冶金产业竞争力将起到积极的示范效应,更重要的是,对加快苏北振兴、推动‘全面达小康、建设新江苏’奋斗目标的顺利实现,将产生重大

的历史影响。”

这位省委书记在贺信中还希望“江苏沙钢集团淮钢特钢有限公司以这次联合重组为契机,进一步加快产品结构调整、增强自主创新能力,真正实现又好又快发展,尽快成为具有国际竞争力的现代化大型企业。同时,希望沙钢集团充分利用自身的资本实力、研发能力、管理经验和人才优势,在全省冶金行业并购重组上迈出更大的步伐,在延伸产业链、提高集团核心竞争力上做出新的建树。”

这不仅是省委、省政府对沙钢走科学发展之路的支持之举,还体现了他们对沙钢的具体指导和新的要求,切切之意、殷殷之情,溢于字里行间。

对沙钢大量而直接的领导和支持,当属苏州市委、市政府,以及沙洲县委、县政府,张家港市委、市政府。沈文荣和沙钢人永远不会忘记,在沙钢发展过程中,上述历届党委、政府领导的全力支持和关心。

之所以忘不掉他们,是因为在沙钢发展的每个历程中,都浸透了众多领导的心血。他们每个人都与沙钢和沈文荣有过这样那样的感人故事。虽说是工作范畴中的事,但沙钢人总认为,这些“事”对沙钢的发展都起到了重要作用,有的甚至是“性命攸关”的关键之举。除了市委、市政府的领导,还有各相关部门的众多领导。如果把他们的故事都写出来,恐怕得出一本百万字的巨著。

20世纪90年代,“团结拼搏、负重奋进、自加压力、敢于争先”的张家港精神,以及由此赢得的“两个文明一起抓”的成绩,享誉全国。这其中的一个重要方面,就是成功地培育了一批重量级的工业企业。有全国最大的玻璃生产企业华尔润公司(与沙钢同在锦丰镇),全国最大的棉纺织厂华芳集团,全国最大的食用油生产企业东海粮油公司,全国最大的人棉印染企业合兴印染厂,全国最大的巧克力奶油食品生产企业梁丰集团,还有在全国同行业中闻名遐

迺的澳洋(粘胶纺织)、牡丹和友谊(中客车)、银河(计算机)、骏马(铝业)等等。在如此百舸争流的强烈氛围中,沙钢起到了旗舰的领头作用。

沙钢旗舰的带头作用,得到了张家港精神的激励和培育。也就是在这期间,沈文荣被选为张家港市政协副主席、主席,以及中共张家港市委副书记,获得了苏州地区对优秀企业家特有的褒奖。

尽管沈文荣当了几年没有分工没有责权的“县处级领导”,尽管沈文荣的工资也没有与此挂钩,但在每年一度的大年夜的家庭聚会上,他老母亲还是为世代务农的沈家出了个“县官”而欢欣鼓舞,认为这是个光宗耀祖的大喜事。沈文荣的心情与母亲并不完全一样,他更多地感到这是组织上对他的信任、关心和鞭策,他自感责任更大,决心和劲头也更大。

这中间,沈文荣还有另一方面的收益,就是要比其他企业家更加直接接受“张家港精神”的熏陶,同时,县级领导班子的活动也使他精神境界更高了,思考问题,分析问题的水平也有了登高望远的感觉。期间决策的“再创一个新沙钢”,以及随后进行的“世纪大搬迁”的“淮海战役”,以及以后对沙钢发展更高层次的运筹帷幄,均与此密切相关。

对地方政府支持地方企业,可能有人认为是为了地方的权益,其实不能因此责怪地方官员。你看,中央与地方财政“分灶吃饭”后,张家港市及所在的苏州市,每年上交国家的财政都以两位数增长,近二十年的年均增长率高达30%以上,而教育、文化、医疗和社会保障、城镇劳力就业、农村富裕劳力的转移、城乡公共产品的建设,等等工作、任务、责任都要地方政府担当下来,这就要大量不断增长的钱。为此,地方政府千方百计发展经济,千方百计关心支持企业发展,尤其是对那些能担当起上述大部分担子的民营企业,当然要千方百计支持他们发展、再发展,做大做强,致使他们能在地方的社会、经济发展中做

出更多的贡献。

请看沈文荣率领沙钢人不断发展后所做出的不断地、巨大的回报。

四十年中,沙钢共上缴国家税收达 410.75 亿元。

其中 1984 年以前的八年共上缴税收 938 万元,为传统的“小打小闹”,属于“五小”类型的企业阶段,年均上缴 117 万元;

从 1985 年开始走专业化、集约化之路,到 1991 年,七年的窗框料之战大获全胜,上缴税收达 9712 万元,年均上缴 1387 万元;

1992 年 4 月永新投产后的四年,上缴国家税收 2 亿 1286 万元,年均上缴 5321 万元;

“润忠”投产后,从 1997 年开始,到 1999 年的三年,上缴国家税收达 2 亿 3871 万元,年均上缴 7957 万元,1999 年的上缴税收首次突破亿元关;

2000 年,“再创一个新沙钢”建成投产,沙钢的税收又连年在高位(超亿元)上翻番,至 2003 年达到 7 亿 7643 万元的喜人实绩,一年就超过了从 1977 年至 1999 年二十三年上缴国家税收的总和。这新世纪的四年共上缴国家税收达 19 亿 1043 万元,年均上缴 4 亿 7760 万元;

而“凤凰东飞”项目的相继投产,使沙钢年纳税又连年跃上新水平,2004 年超 10 亿元,2006 年就超 20 亿元,达到 23.37 亿元的喜人业绩。

2008 年国际金融危机袭来,国内大批钢铁工业效益下滑,以致亏损,沙钢却上缴了创纪录的 65.75 亿元的税金。此后,沙钢进一步做大做强,至今六年的年上缴税金,在 30 亿至 50 亿之间,而同时期的众多大中型国企,连年亏损。2014 年沙钢上缴税金达 30.36 亿,仅次于宝钢。

从中告知人们的是,沙钢的发展首先获益的是国家这个大头,不管企业赚钱或亏本(当然,沙钢没有一年是亏本的),都得上缴相应的税收。发展得快,



上交税收增长幅度就大。快速发展,就大幅度增长,翻番式增长;

从中告知人们的是,沙钢这几百亿元税收的形成,前二十五年是从电价高、废钢价格高的电炉钢中创出的,后八年有了成本较低的长流程加入,而资产负债率增高到 50% 以上,年负担银行十亿以上的利息后再上交的,确实十分不易。

从中告知人们的是,这大幅度增长的税收是沙钢几乎年年都有新项目投入、投产,而投入、投产的项目又都是个个成功,个个投产即盈利的情况下才实现的。据公开的信息显示,在同时期的国有大钢厂,投入同类型项目都要花上相当一段时间方能达产、盈利。沙钢没有“磨合期”的投产即盈利,简直成为业界的奇迹。国家也因之获得大幅度增长的税收。

从中告知人们的是,这几乎年年都有的、数以百计的项目所需的资金,都是沙钢自筹资金发展的。这每年几十亿元税收,是改革开放政策结出的硕果。

在这同时,沙钢生产和提供了国家建设所需的大量钢材。四十年共生产各类钢材 2.8986 亿吨。在钢材计划调拨以及供不应求阶段,为张家港以及整个苏州地区的工业尤其是乡镇工业的发展,以及地方交通事业和小城镇建设做出了巨大的贡献,也为长江三角洲的高速公路、桥梁建造,以及城市化进程做出了巨大的贡献。如今,又开始为国家的汽车、石油、造船、机械制造等业的发展,提供大批优质钢材。进入新世纪,还开始出口创汇,沙钢累计创汇 178.23 亿美元。

沙钢还提供了四万余个就业岗位,其中 70% 是本地区城镇和农村富裕劳力,为增加本地区的农民收入,解决本地区“三农”问题,建设社会主义新农村和推动城镇化进程,做出了很大贡献。在这同时,还带动了上下游相关企业的发展,至少也要提供二倍于沙钢员工的工作岗位。

沙钢还积极参与捐资助学、抗洪救灾、扶贫济困等慈善事业,以及有关社会公益事业,捐助累计超过六亿元。

在建设新钢城的同时,沙钢建成了十公里固若金汤的长江岸线,及相应的保坍工程。该岸线原是张家港百里长江堤中的险工地段,每年国家都要投以巨款修筑加固以及沉石保坍。如今成了沙钢的万吨巨轮的货运码头,沙钢同时承担了这项水利工程任务,从而彻底消除了该地区防汛抗洪的后顾之忧。

这五方面的有形数据显示了沙钢对本地区、对国家的巨大回报。在这同时,在沈文荣的直接指导下,对征用土地和拆迁房屋的农户们,做了周到的补偿和援助。除了 100% 按照国家相关政策规定办理以外,还在工厂力所能及的范围内予以援助。沈文荣认为,这些农户奉献出自己可以解决部分自给自足田园生活的家园,以及赖以生存的土地,那么工厂就应该尽力为他们解决后顾之忧。所以,沈文荣指示“拆迁办”的工作人员,一定要让这些农户在重建住宅时经济上不吃亏,在安排工作上,放宽年龄文化等条件限制,尽力优先考虑,以增加他们的长效收益。因而沙钢土地工的招工年龄放宽到男 45 岁,女 35 岁,而对男 46 岁以上、女 36 岁以上实行保养。招工的文化程度不限,甚至还有 60 多名弱智、残疾人,以及文盲也全部招进厂内,予以适当安置。在与韩国浦项搞合资的企业中,韩方招用的工人都是年青有相当文化水平的,基本上都是外地人员。尽管沙钢只是占百分之十几的小股东,沈文荣仍批准负担了该项目征地拆迁农户的 200 多名土地工进沙钢工作。

须知,被征地的农民每人每年在 0.7 亩地上的收益仅数百元(当地人均拥有土地仅 0.7 亩),而那些弱智残疾人员更是毫无收入。如今招进沙钢做勤杂人员,每个月就有上千元收入,相当于务农全年的收入,一年就是 1.2 万余元,还有医疗保险,真可谓天壤之别。难怪许多拆迁农户的老人们每每提起,总是

对沙钢、对沈文荣感激不尽。老人们众口一词地说：沈文荣比儿子还好。确实，农村的农民哪会个个有条件让年迈的父母住进新楼房而且每月还补贴几百元生活费呢！

陆新华、姚士英夫妇就是视沈文荣比儿子还好的一对老年夫妇。他们原住长江边的 116 平方米的三间简陋平房，1997 年底被拆迁，由评估机构评估补贴款 4.5 万元。在镇区安置了一个 124.7 平方米的大套住宅和 39 平方米的底层车库。按沙钢拆迁的优惠规定，他们购房装修的费用，扣掉补贴，自己仅花掉了三万多元就住上了镇区崭新的公寓房。

1998 年，陆新华所在生产队土地又被征用。时年他 52 岁，因身体尚好破例仍以土地工进厂，先当外搬运工，后年龄渐老调至警卫班在门卫值班，月工资 1100 元—1200 元。2006 年 6 月年满 60 岁，因工龄不满十年而办理退养手续每月补贴 258 元（如工龄满十年则可办理退职，每月补贴 500 元，满十五年可办理退休，按工资九折算），还办了医疗保险卡。他老伴姚士英征地时为 50 岁，没安排工作作为保养人员，每月领取相应补贴。近两年又相继加了两次补贴，如今老两口每月从沙钢领到的补贴款共 598 元。他们还将 39 平方米的车库开了一家小杂货店。据他们说，每月也有数百元收入。这对老夫妻没想到年纪大了能到镇上过上这种“楼上楼下，电灯电话”舒适轻松的生活。“没有沈文荣的拆迁征地，就不可能过上这样的好日脚。”陆新华对笔者说。他们的儿子和儿媳，原来都在另两家镇上企业工作，一个当车间副主任，一个当工人，主动放弃了沙钢的招工名额。

像陆新华这样的农户，沙钢共拆迁了 5000 多户，共安置土地工 5400 余人。近几年建造的安置小区沙钢新村，更是环境优美，房型合理。从开始拆迁、征地到现今的近三十年中，没有发生过一起闹事上访事件。

# 第十六章

「沙钢之路」的思考

钢铁工业是具有资金密集型和技术密集型特征的支柱产业,又与原材料供应和运输条件两大因素紧密相关。我国的大中型国有钢铁企业的发展,无不与这四大条件相连相关。

先看鞍钢。地处煤海和铁矿山之中,鞍山地区已探明铁矿石储量约占全国储量的四分之一。周围还蕴藏着丰富的菱镁石矿、石灰石矿、粘土矿、锰矿等冶金工业难得的辅助材料。中长铁路穿过市区,邻近的大连港、营口港、鲅鱼圈港与海外相通。通过几代鞍钢人的不懈努力,成为我国的钢都,为我国的社会主义建设事业和国防事业的发展立下了不朽功绩。改革开放后,先后获得数百亿元的股票上市融资、债转股以及重点技改资金低息贷款,使得老钢都再获新的动力,2014年达到年产钢 3434.8 万吨。鞍钢的另一“产品”,是向众多的国有钢铁企业输送了大批技术人才,为我国众多国有钢铁企业的创建和发展,提供了宝贵的技术条件。

再看武钢。是清朝后期的大冶铁矿基地上发展起来的,也是新中国成立后兴建的第一个特大型钢铁联合企业。其 1.7 米轧机项目是“文革”中毛主席拍板、周总理指挥的唯一重大项目。也是在 20 世纪 90 年代以来获得数百亿元“三项重大资金”后,跃上千万吨级钢铁企业行列的,2014 年产钢 3305.29 万吨。它坐落“九省通衢”的武汉市东郊的长江南岸,拥有宝贵的长江水运条件。

安徽省的马钢。也是在拥有铁矿、煤矿及长江水运条件下发展起来的,同样在“三项重大资金”支撑下,于 2006 年达到年产钢 1091.24 万吨,2014 年产钢 1890.29 万吨。

中国钢铁业的“大哥大”宝钢。众所周知,其数百亿元的巨额创建资金来自改革开放初期,国家尚处于“囊中羞涩”的国库,是“全国人民支持的宝钢”。

而其后获得的国有企业“三项重大资金”的份额也独占鳌头。国家投入宝钢的资金早就超过了千亿元,2014年宝钢的年产钢达4334.67万吨。宝钢在国内钢铁企业中首家拥有优越的海运条件,拉近了与原材料和市场的距离,促使宝钢有效地融入国际化经济。

其他重量级国有钢铁企业如包钢、唐钢、太钢、攀钢及邯钢,也都是在丰厚的或特有的原材料基地上建立起来,也都是得到了“三项重大资金”支持后跃上大型钢铁企业行列。至于首钢,则是国家投入近千亿资金,迁到拥有海运条件的曹妃甸,亦迈入千万吨级钢厂行列。

细析其中最重要的条件应是资金,因为巧妇难为无米之炊!

在国外也是如此,无论是韩国的浦项,还是日本的新日铁、川崎;无论是美国的纽柯,还是欧洲的阿塞洛,不是国家投资,就是银行借贷。而印度米塔尔兼并欧洲阿塞洛,则完全是资本运作。外来资金的划拨和借贷,在钢铁企业尤其是现代化大型钢铁企业的发展中,具有举足轻重的关键作用。这几乎成为钢铁企业发展中一个铁的规律。

打破这一规律的唯有中国的江苏沙钢集团,这不是它主动打破的,是“被逼”打破的,因为沙钢集团在发展中没有得到国家拨款,没有获得股票上市、债转股以及重大技改低息贷款的优惠。前期二十八年几乎没有获得银行固定资产投资贷款,主要靠自己筹资,以滚雪球形式自我发展起来,而且是高速发展起来。用了三十年时间发展成千万吨级钢铁企业,这在国内唯一,在国际上也没有!

其实沙钢也得到过银行支持。一是1989年的“永新”项目,在香港方合作者的帮助下,获得中国银行和香港金城银行的1000万美元的设备贷款。二是在2002年开始国家银行贷款政策放宽,沙钢抓住这一千载难逢的机会,先

后贷到了几十亿的宝贵资金,高效率、高质量地搞成了 650 万吨板材项目,使沙钢跃上千万吨级的规模和水平。虽然前者是境外合作者所为,后者为“迟来的爱”,但也足以看到资金在沙钢的发展中起到的重大作用,也足以见到沙钢对资金的使用效率和效益达到了匪夷所思的水平。

从结果看,沙钢的发展是个奇迹,从过程看,沙钢之路给人们留下许多深深的思考。

### 在改革开放中茁壮成长

中国的老百姓常念叨:毛泽东率领中国人民站了起来,邓小平率领中国人民富了起来。他们都是让中国发生巨变的伟人。

毛泽东领导的新民主主义革命的胜利,使中国摆脱了半封建半殖民地的地位,摆脱掉被帝国主义列强们欺侮的境地。从 1949 年 10 月 1 日开始,“中国人民从此站起来了!”

站起来干什么呢?老百姓盼的当然是要过上富裕的好日子。可是,从 1949 年到 1976 年,二十六年过去了,中国人民盼望的好日子并没有来到。

粉碎“四人帮”以后,以邓小平为首的第二代领导人进行了深刻的反思和总结。小平同志又派出了谷牧率领的考察组,到西欧考察了好几个月,了解资本主义国家发生了什么变化,其原因是什么。他还亲自到日本访问考察,进行第一手调研。当中国人民还沉浸在粉碎“四人帮”的欢乐之中时,他们已总结出了两个影响中国经济、社会发展的致命原因。一个是在“中国人民从此站起来了”以后,还坚持“以阶级斗争为纲”,混淆了两类不同性质的矛盾,伤害了数以百万计的从中央到地方的干部,乃至更多的知识分子和无辜平民,一而

再、再而三地挫伤人民建设社会主义的积极性。另一个致命原因,就是沿袭了苏联的计划经济的那套做法,使生产关系严重地不适应生产力的发展,同样极大地挫伤了人民建设社会主义的积极性。

对于第一个“挫伤”,中央很快做出了“党的工作重点转移到经济工作上”的重要战略决策,并随之进行了对“文化大革命”中冤假错案的平反,对数十万“右派分子”的平反,以至对整个历史时期一切“左”的观点和错误做法的“拨乱反正”。很快,“阶级斗争为纲”的那套“极左”思潮和行为,就如过街老鼠那样不得人心。虽然其思潮还时有泛起,但总体上看已不成气候。

对于第二个“挫伤”,中央做出的决策就是改革开放。改革,就是改革不适应生产力发展的生产关系,将国民经济的发展,由计划经济改变到遵循经济规律的市场经济轨道上去,分配制度也要由干多干少一个样的“大锅饭”,向真正意义上的“多劳多得”改变。开放,就是积极引进外商、外资和国外的项目,以补充资金、技术的不足,进而引入国际上的先进理念,同时为我国经济融入国际化创造条件。虽然这是一个渐进的过程,艰难的过程,但是,在邓小平的英明指挥下,还是比较快地、强有力地向前推进,并不断取得丰硕成果。沙钢就是在这样的大背景下,得以发展壮大的。

正因为计划经济体制下,不是国有企业、不列入国家计划序列的沙钢,得不到当时几乎全是计划供应的煤、矿石等钢铁工业主要原材料,更买不到从高炉到转炉的主要钢铁生产设备,只能搞些小电炉,以废钢和大厂丢弃的冷条做原料,小打小闹搞些低级建筑钢材。

从20世纪80年代中期开始,国家逐渐放开从原材料到钢材的计划供应,放开了钢材的计划价格,才使沙钢从5吨电炉发展到10吨、20吨,从生产普通的圆钢到螺纹钢、窗框钢,并在窗框钢上打了一个漂亮的翻身仗,占据了全



国 70% 以上的市场份额,赢得了极其宝贵的“第一桶金”。

这“第一桶金”是国家推行“改革”的结果,而让沙钢“插上腾飞的翅膀”,则是“开放”的结果。沈文荣早就向往国外先进的短流程生产线,可是,国家没有相关开放政策,只能是“空想”。正是 20 世纪 80 年代后期,国家做出沿海十四个城市对外开放,批准深圳、珠海、汕头、厦门四个经济特区,大力提倡发展外向型经济,在中华大地吹拂了开放的春风。沈文荣就是沐浴着这股春风,于 1989 年开始,得以从国外引进“第三次革命样板”的“短流程”项目。开放的春风越吹越强,沈文荣引进的步伐越来越大,引进项目的水平越来越高。“在 20 世纪六七十年代,这种事情想都想不出。”沈文荣如是说。

在同样改革开放的大气候下,为什么沈文荣能获得如此出色的业绩?这就是因为沈文荣领悟改革开放精神的内涵,领略市场经济的真谛,探索出正确的市场经济之路。改革开放,只有走市场经济之路,才能结出丰硕的成果。

国家改革开放是一步步开展,一步步深入的,社会主义市场经济体制也是在不断建立和完善之中。当沙钢还没有享受到国有企业所享受的优惠政策时,尤其是资金方面的优惠政策时,沈文荣没有怨天尤人,也不是止步不前,更不寻租权力,走旁门邪道,而是充分运用现有的方针政策,挖掘一切潜力,脚踏实地地在市场经济的大道上开拓前进。从而创造出一个个发展高招。

高招之一,就是瞄准规模效益,走专业化、集约化之路。

这是没有计划调拨权益的集体企业,在发展初期采用的发家本领。沈文荣深知,在刚刚开启的市场这个大赛场上,与国有大企业竞争,不可能取得“团体冠军”,那就力争拿个“单项冠军”,才能在市场竞争中取得主动权。沙钢早期的“钢窗料之战”就充分体现了这一战略选择的正确:只有捏紧拳头专做大厂不愿做,小厂又做不好的钢窗产品,走上专业化、集约化道路,才能不断

提高、发展、壮大,夺取全国单项冠军,取得较高的劳动生产率和经济效益。

这一招看似浅显简单的发家本领,却被沈文荣用至今日,屡试不爽,成了看家本领。沙钢电炉生产的钢材,虽然相当部分仍为建筑用钢,以及中档的金属制品用钢,然而,三十多年来,沈文荣将电炉钢发展成年产 700 万吨的规模,长期牢牢占据着“全国冠军”的地位,而赢得了竞争的主动权。由于这两类钢材的市场需求的迅猛上升,利润空间不比高档次的板管材低,沙钢因此而赢得了巨大的规模经济效益。

高招之二,就是瞄准可持续发展,走正确处理分配与积累关系之路。

在当厂长之初,沈文荣得改革之力,大刀阔斧地改革了大锅饭的分配方式,制订和不断完善了以岗位责任制为中心的分配机制,极大地调动了工人们的生产积极性,创造出许多喜人的成绩。这也是沙钢获改革之益的一个重要方面。随即,沈文荣为了沙钢发展的长远目标和根本利益,从沙钢的实际出发,不断科学地调整分配与积累的比例,保证了沙钢的可持续发展。沈文荣深切地感悟到,许多兄弟钢铁企业之所以先后倒闭,一个重要的原因是没有处理好生产与投入、分配与积累的关系。那些倒闭的兄弟企业,往往在企业形势好时,过多地分配给个人,有的甚至吃光、用光、分光,没有留足足够的技术改造、发展生产的资金。对集体、民营企业而言,这方面的资金得靠自我积累。因而,尽管沙钢的经济效益在同行业、同地区始终是名列前茅,其工人和干部的工资水平都不是最高的,只是处于平均水平的稍稍偏上。年年有所提高,并不迈大步。

直至今日,沙钢的人均创利税、人均产钢量均在全国同行业中名列前茅,而全厂职工的平均年收入仅为国有大厂的一半水平。

这样做的结果,对沙钢在自我筹资发展中的强力支撑,对源源不断的沙钢

式的技术改造,对沙钢可持续的良性发展,其作用毋庸置疑。

所以,沈文荣说,没有国家的改革开放好政策、好气候,就没有今天的沙钢。这话发自肺腑,实事求是。

所以,徐匡迪对沈文荣说:“你要好好感谢邓小平,是邓小平倡导的改革开放,才有今天的沙钢。”这话一语中的,实事求是。

沈文荣充分用足了改革开放带来的方针政策,没有迟疑,没有浪费。

### 在科技创新中快速腾飞

沙钢的成功,还在于沈文荣从“主政”开始,就对科学技术顶礼膜拜,奉为至宝。他虽然只有初中学历,却对“知识就是力量”印象深刻,才有了这个农村小青年,与锦丰镇上的“大知识分子”、中学老师陆洪才成为忘年交的话。邓小平复出后召开的第一个全国性的大会:“全国科学技术大会”,使得已经当上沙钢“二把手”的沈文荣,也发出了“科学的春天来了”的强烈共鸣。对设备技术落后的沙钢,前进的目标已经清晰。

沙钢前进的目标,就是引进国外先进设备和技术,而引进的目标是世界一流水平的设备与技术。这样才能跨越式地改变沙钢落后二三十年差距的局面。因而,沙钢在短短十五年左右的时间内,从一个作坊式小厂,迅速成为世界一流水平设施装备的千万吨级现代钢铁企业,犹如插上了腾飞的翅膀。

缺技术少人才的沙钢怎么才能真正做到依靠科技进步呢?他们从国内外钢铁产业的实际出发,率先走出了“引进—消化吸收—改造创新”之路。这是一条行之有效,卓有成效的“捷径”。从75吨电炉开始,到90吨电炉,到先进的炼钢、连铸、连轧的配套,到买进一个长流程的综合钢厂,使科技创新的战略

决策真正落到实处。

这中间成功的关键有两条：一是引进的项目一定要选准；二是引进项目不能照搬照套，而是一定要消化吸收，落实到改造创新上。

在引进项目的选择上，沈文荣始终坚持要从本厂实际出发，要瞄准市场需求这两条，使沙钢的引进项目，个个成功，项项创效。

而要做到消化吸收，改造创新，则必须破除对国外的迷信，树立自尊自信。他们在决策、引进、设计、建筑安装、新设备操作等各个环节上，当主人不当奴隶，处处贯穿了消化吸收、改造创新的精神，因而才有了“第三次革命样板”及“亚洲第一炉”引进成功的壮举，才有了75吨电炉和90吨电炉生产线的实际产量大大超过设计产量的罕见成绩，才有了建高炉专供电炉的热装铁水新工艺，才有了高炉与转炉的铁水“一包到底”的“界面技术”的成功，才有了以少有的低代价引进二流水平的旧设备，将其改造成一流水平长流程，年产钢能力达650万吨综合钢厂的奇迹……

所有这些成果，都是国内率先或唯一的，国际上也是绝无仅有或少有的，使沙钢从中赢得了巨大的经济效益，为其依靠自筹资金跃上千万吨级钢铁企业，起到了至关重要的作用。

沙钢的科技创新，还有一个重要方面，就是企业管理：瞄准成本最低化，走科学管理之路。没有资金支撑的集体、民营企业，办企业可谓如履薄冰。奋力拼搏挣钱的同时，还得千方百计降低成本。这就得靠管理，靠脚踏实地的科学管理。

在某种意义上看，沙钢就是靠管理起家的，靠细化到每个岗位每个人的定额管理，其实绩与个人的收入挂钩。这种既土又实在的管理办法，几十年如一日持之以恒地执行，几十年如一日地落到实处。这种管理办法，随着生产的提

高、设备的更新、新岗位的设置,不断地修订、增加、完善,与时俱进,干部职工人人都有,而且厂级领导与其分工的车间、部门挂钩,一荣俱荣,一损俱损,不仅有生产指标,还有精神文明的指标。这一切,使得这一独特的管理制度,不仅管出了效益,使沙钢电炉钢及材的各项主要技经指标长期保持全国领先、世界先进的水平,而且管出了精神,管出了独特的企业文化,管出了职工的主人翁意识。从根本上抓好了生产成本的最低化。

沙钢另一方面的重要成本是项目投入的成本,同样做到了全国同行业中的最低化,全世界同行业中的最低化。这中间沙钢没有什么秘密武器,而是众所周知的方法 :招标。

沙钢的招标,是极其严格的招标,是不讲情面的招标,是不畏权贵的招标,是不惧洋人的招标。总之一句话,一切严格按照国际惯例办。本书前面举到的有关故事和事例,尤其是引进“润忠”生产线时,与外国设备供应商的招标做法,生动而具体地说明了沙钢的严格而认真的招标做法。因此,同样一个项目,沙钢的建设成本只有国内其他厂的 1/2、1/3、1/4 甚至更少,比国际先进企业也少得多,就不足为怪了。

### 中国特色的优秀企业家

沙钢成功的最关键、最根本的原因是领导班子的长期稳定,几十年如一日地延续稳定。几十年来,这个领导班子只有不断充实,不断加强,没有大起大落,大变大动;只有团结奋进、相互配合,没有拉帮结派、你争我斗;只有以身作则、无私奉献,没有自由散漫、以权谋私。这样好的班子的形成,全靠好的领头人沈文荣——具有中国特色的优秀企业家。

中国特色的优秀企业家要具备哪些条件？中国特色的优秀企业家是怎样形成的？回顾沈文荣的成长历程，或许能寻找出引人深思的答案。

**无私心的奉献精神。**毛主席在对德高望重的吴玉章六十寿辰时的祝词中，有个遐迩闻名的评价：“一个人做点好事并不难，难的是一辈子做好事不做坏事，一贯的有益于广大群众，一贯的有益于青年，一贯的有益于革命，艰苦奋斗几十年如一日，这才是最难最难的啊！”沈文荣无愧于这样“最难最难之人”的称号，他每年除了大年夜与父母全家、年初二与岳父母全家相聚一次外，几乎天天都全身心地扑在工作上，天天都是黎明即起、深夜方息。他奋力拼搏，殚精竭虑，损伤了健康，拼出了一身病痛。几十年如一日。

1989年以前，沈文荣身体的健康与强壮在沙钢无人比得上。他身材高挑，体型伟岸，风度翩翩。在引进75吨电炉连铸连轧生产线的690多个日日夜夜以后，过度的操劳，致使疾病缠身。这时正是“永新”投产、“润忠”破土时际，他说什么也不肯外出看病。直到1994年病情加剧，才到最近的一江之隔南通医学院附属医院检查，一下子戴上三顶“帽子”：高血压、痛风、冠心病合并房颤，已过了电击修正的时限。专家嘱咐无论如何要治疗休息。但他只是稍稍休息了几天，又投入到更繁重的工作中去。

这样，病情自然越来越严重，又出现了脑部的轻度缺氧，晚上睡觉不能长时间平躺，往往因缺氧而突然跳起来，脸色发紫，只能躺在床上坐着睡。几年中，夫人陈红华就这样伴随着他一起度过了一千多个半睡半醒的夜晚。而他出差在外，则是驾驶员陆志忠伴随着睡一个房间。小陆对笔者说：和沈总睡一个房间，等于没睡一样。我白天还好在车子停歇时睡一睡，沈总却是从早忙到晚，他怎么不困的呢？

其实他同样也乏困。有时在部下向他汇报工作时，甚至在接待来宾，对方

长篇叙述时,他会打起瞌睡。有时坐在主席台上开会时(这期间他先后担任市政协副主席、市政协主席、市委副书记),也常常会打起呼噜。主持会议的市委书记以抓会风严格而闻名,被称为“秦始皇”。哪位科局长迟到,他会让他站在会场中央反省而毫不留情。然而,每逢沈文荣在主席台上打呼噜,他却用爱怜的眼光看一看后说:“他是有病啊,让他休息一会吧!”麦克风传出了“秦始皇”如此话语,令人意外,也使沈文荣“拼命干事业”的精神震慑了大家的心。

直到1999年实在拖不下去了,这时候“再创一个新沙钢”也尘埃落定,他才“被逼”到上海治疗,进行咽喉气道扩容手术。他不许陪同的厂医务所副主任施建智告知市委和厂领导,包括亲属。他让施医师在手术单上签字,施建智只得照办,手发着抖将字签好。施医师对笔者说:“这个手术虽说不大,但最怕咳嗽,手术中一咳嗽就会出危险,而且时有这种手术失败的病案。万一出了事,我怎么向沙钢五千职工交代。”手术中果然发生了两次危险,幸而都及时抢救过来。手术成功后,沈文荣终于睡上了正常人那样的睡眠。

然而,好景不长,这时,他又瞄上了多特蒙德市的蒂森克虏伯公司的凤凰钢厂,拉开了沙钢发展史上“淮海战役”的序幕。他把医嘱丢到脑后,投入了这场“惊天地、泣鬼神”的大战中去。于是,南通医院戴上的三顶“帽子”越来越重,在高血压高血脂后面又加上了一个高血糖。他一面大把地吃药,一面仍然大步地迈向会场、工作现场和机场,坚持不下“火线”。“这么重病的人还能挑这么重的担子,大概是坚强的毅力在支撑吧!”施建智医师感叹地说。

如此相安无事了几年。2006年初,沈文荣因为长期服用痛风药而损伤了胃壁,突患胃出血,出了三天血,他脚软得如踏在棉花上,一点劲也没有。此时正逢“凤凰东飞”项目尘埃落定,他才放心地又“被逼”到上海治病,医院专家们对他进行了全身检查诊治后对他说:痛风药可以调整,胃出血也可以治好,

与“三高”相比,这些只是次要问题。他们要沈文荣一定重视高血压、高血脂和高血糖,以及冠心病,一定要认真服药,降低工作强度,注意饮食结构。

沈文荣也真是个“福将”,两次在关键时候治病,都是在两个决定沙钢命运的“大战役”尘埃落定之后。这一次他老实地住了一个月,也认认真真地回顾总结了自身的疾病,以及思考以后对疾病的态度。出院后他立即调整工作部署,摆脱以往繁重的具体管理事项,成立董事局,专职董事局主席,只抓财务审核、干部培训、资本资产运作三项工作。

虽说摆脱了纷繁的事务性工作,可是家大业大,新课题层出不穷,这“三大任务”也忙得够呛。沈文荣一面认真地按时大把地服药,一面仍然坚决地夜以继日地忙于多项重大事务。“十一五”规划的制定,淮钢、安钢、永钢等的成功兼并,钢铁研究院的高速而有效的筹办,国内外原料基地的扩大,200万吨宽厚板项目的热调试成功……一个又一个的漂亮成果在他的精心指导下涌现出来,而他脸上的病色却在逐渐褪去,精神也越来越足。这期间厂医务室已扩展为医务所,密切跟踪他身体状况的厂医务所所长杨浩初感到奇怪:难道人的精神真能治病?

确实,精神能影响病情的走向。这期间沈文荣的心情已经有了质的变化,因为沙钢已经从名不见经传的地方小厂,跻身中国五百强、世界五百强;沈文荣在业界从常被挤兑和“整肃”的对象,转为公认的中国经济年度人物;从在厂内接待党和国家领导人,转变为到北京在党的十六大、十七大会议上,向党和国家领导人面对面汇报的企业家。这期间的沈文荣心情愉悦,神采飞扬。

然而,精神并不能治病。沈文荣身上新的疾病又接踵而至。因为沈文荣并没有稍稍懈怠,他仍然七时上班,深夜方寐,他仍然没有节假日。因为形势变化不测,问题既多又新,不仅是国内的,还有国际的;不仅是钢铁的,还有金



融的。沈文荣这种几十年如一日的透支体力,又一次损伤了他年逾六旬的身体,他患上了背部疼痛的疾病,且日益加重,日不能安,夜难以寝。

经过多方辗转求医,终于确诊为强直性脊柱炎。这一疑难杂症,西医不能根治,一般的中医也收效甚微。笔者获悉,国内有三位国医大师能克此病,北京中医医院的王为兰老与焦树德老虽寿过九旬,却在不久前先后驾鹤西去,只有南通中医医院的朱良春老还健在。朱老当年九十四岁,诊治过数百名该病患者,却没有像沈文荣这样年龄的。排除了遗传原因,他感叹沈文荣的这一病痛,是长期透支体力而导致的免疫力紊乱所致。所幸国外又研制成功新的生物药剂。中西医合作终于治愈了这一疑难杂症。沈文荣的高强度工作节奏依然如旧。其实,他在患病治病期间,也是强忍病痛,没有中止这一节奏。

这种牺牲、奉献精神,往往是在革命战争年代才会出现,20世纪五六十年代,也只有铁人王进喜这样的少数工人典型。在价值多元化的今天,在厂长、企业家尤其是世界五百强的企业中,像沈文荣这样拼命的可能为数不多。是什么样的动力始终这样强有力地推动他?笔者似乎逐步明显地感受到,他是为了中国成为钢铁强国的钢铁梦早日到来,而如此不遗余力地竭尽全力!

**无止境的好学上进。**优秀的企业家不但要奋力拼搏,更要拼搏在点子上,这就要求企业家具有较强的把握全局科学决策的能力,运筹帷幄之中、决战千里之外的能力。近三十年来,沈文荣做出的每一项重大战略决策,无一失败,堪称业界的奇迹。

这一奇迹的创造者,是一位第一学历是厂办中技学校的毕业生,最多为中专学历,则更是令人惊讶。可是,在如今,无论是职称评委还是专家学者,对沈文荣拥有高级工程师、高级经济师的职称,都认为是无可置疑的。这是因为,他们不仅看中的是沈文荣撰写的那些重量级的论文,更看重的是他那具有神

来之笔的领导艺术和宏伟的业绩。这一切源自于沈文荣孜孜不倦的好学上进，如饥似渴地汲取各方营养，从而使自己的学识、水平、能力得以迅速提高！

为什么沈文荣的学习效果有如此之大呢？细析下来，似乎有这样三个原因。

一是有一个自感不足而又永不满足的强烈意识。

沈文荣深感自己知识不足，求知若渴地向书本学、向同行学，向专家学者学、向他碰到的有一己之长的人学。因而，他几乎每天都会碰到“老师”，每天都能吸取有益的营养。聚沙成塔，集腋成裘，促使他成了一个知识面广、专业知识精湛的优秀企业家。

尤其可贵的是，在他已有相当成就、相当水平时，仍然保持着这种自感不足的“危机感”，越朝前走，这种意识越强烈。

2004年3月，沈文荣率领部分厂级领导及骨干，先后到宝钢、武钢、鞍钢、马钢等国有钢铁企业参观学习，在他们眼前展现的国有钢铁企业，早已不是20世纪八九十年代那种不景气的景象，许多主要设备也都鸟枪换炮，焕然一新，生产蒸蒸日上，指标日趋先进，而且连厂区车间也都清洁整齐。沈文荣语重心长地对大家说：“我们除了投入成本低，还有什么比得过人家的？”

2006年6月，沈文荣率领中华全国工商业联合会冶金业商会的工作组到河北、山西、浙江、广东等地的多家民营钢铁企业察看，他看到每个企业都有熠熠生辉的闪光点，使他十分震撼。回来后，他多次在班子会议上说：“不要总以为我们是民营钢铁企业的老大，其实，除了规模、产能比人家多以外，我们担当不起这个老大的称号！”

在进入钢铁业第一方阵后，沈文荣近年又提出了“内学宝钢、外学浦项”的口号，而且脚踏实地地找差距、抓落实。

二是有一套学中用、用中学的科学方法。

儒家的始祖孔子早在 2500 年前就说过：“学而不思则罔，思而不学则殆”（《论语·为政》）。倡导人们在学习中一定要一边学，一边想，一边应用。这是一种将有限的知识放大到无限的学习方式，将有限知识的作用发挥到极佳的学习方式。沈文荣在实践中摸索到一套学中用、用中学的方法，体现了孔子倡导的这一精神。拿现在的话来说，要理论与实践相结合，要学以致用。

建厂前期，国内涌现了许多企业管理的新理念，诸如：“‘包先生’进厂”、“一包就灵”，还有从日本传进的“松下经验”等，以及步鑫生、马胜利等典型。沈文荣觉得，这些理念和经验确实有其道理和长处，但不能照搬照套。因而，他取其内核，为己所用，根据沙钢的实际，创立出一整套“岗位责任制”，定额、定量、定收入，一用几十年不变，所变的是“额”、“量”的考核标准与内容，随着情况的变化而调整、充实、完善。这一“理论与实际结合”的产物，成了沙钢发展中的一条基本经验。

20 世纪 80 年代后期开始，一些企业改革的一个普遍做法是使干部职工的工资福利大幅度提高，还有理论为依据：马克思主义认为，发展生产力的根本目的是为了满足不同人民不断增长的物质和精神方面的需求。沈文荣对此不以为然。他从沙钢不断发展，也就是“理论”上的“扩大再生产”出发，从沙钢没有国家拨款、缺少银行贷款的实际出发，正确处理了分配与积累的关系，坚持可持续发展。他认为，只有掌握好其中的“度”，才能可持续地“满足不同人民不断增长的物质和精神方面的需求”。否则，工厂因发展不好而倒闭，就只能满足工人一时的“需求”。这一“理论与实际结合”的产物，成了沙钢发展中的又一条基本经验。

再如从钢窗料开始的专业化、集约化之路，从“永新”开始的“引进一消

化吸收—改造创新”之路,也都是从当时的市场经济理论,与国内外钢铁市场的形势出发,结合沙钢的实际走出的行之有效的**发展之路**。

学中用、用中学的最高境界应是“融会贯通”了。沙钢率先实施的“国家863重点成果推广项目——CIMS计算集成系统工程”,热装铁水电炉炼钢新工艺,将购买世界二流水平的长流程旧钢厂,改造成一流水平的综合钢厂,这一综合钢厂中大高炉——大转炉实行“一包到底”的界面技术等丰硕成果,都是沈文荣对钢铁行业知识的学习达到“融会贯通”后,拍板决策,率领沙钢人**苦干、巧干的杰作**。

**无畏惧地开拓前进**。沙钢在向千万吨级挺进的**四次战略性技改**的时间,有三次正逢国家宏观调控。众所周知,这“迎控而上”的风险和压力是相当巨大的。他所以能无畏惧地开拓前进,除了无私外,是因为他深刻地领悟了中央的战略决策大政方针的精神,吃透了国内外钢铁行业和市场的“行情”。

沈文荣认为,中央的大政方针是“将全党的工作重点转到经济发展方面来”,是要以改革开放的总方针促进经济加快发展,是要将我国建设成国富民强的社会主义国家。所以“**发展是硬道理**”!

沈文荣认为,宏观调控是国家从计划经济向社会主义市场经济转轨过程中,不得已而采取的协调手段,以此避免产生投资过度、速度过快的负面效应。宏观调控的根本目的是让发展的步伐迈得稳健、健康,即更好地发展。因此,“**科学发展更是硬道理**”!

改革开放以来的二十多年中,国家大规模对经济进行宏观调控已有五次,为什么会反复出现这一同样的问题?根本原因还是体制性、机制性上的弊端,中央和地方不同利益主体之间的矛盾。沈文荣认为只有以市场手段为主替代行政手段为主的宏观调控,才能真正符合市场经济规律,并做到公平公

正,使宏观调控真正落到实处。

沈文荣看到,当时的市场形势,国内刚刚进入工业化、城镇化,对钢铁有巨大的刚性的需求,那“亿吨是个坎”有失偏颇。

沈文荣看到,中国钢铁落后世界先进水平至少二十年,沙钢落后至少三十年,要在竞争中赢得主动,必须奋起直追,迅速更新换代,要跨越式前进。

沈文荣看到,这种跨越式发展的正确之途是走引进之路。这是一条“拿来主义”的实惠之路,是使钢铁业稳健发展的快捷之路,是符合国家宏观调控的目的的。

因此,沈文荣认为,最低级的民营钢铁企业的沙钢,最迫切的是将耗能大、效率低的小电炉、小轧机,迅速淘汰、更新,才会从根本上和国家的大政方针,和国家的宏观调控的精神相符合。

因此,才有了四次惊天动地的“引进”工程,这是沙钢发展史上四个重要的里程碑。通过四次大规模的技改,使沙钢所有设备都达到了当今世界先进的一流水平,所生产的产品都成了市场欢迎、极具竞争力的产品,沙钢集团也迈上了循环经济的良性轨道,跻身国际国内一流水平的钢铁企业行列。

因此,尽管这四次大规模的技改时间,除了“亚洲第一炉”那次外,都逢国家宏观调控。然而,沈文荣都毅然迈开了其实质与宏观调控内涵一致的技改步伐。

加上引进中独特的高速度,沙钢的这四次战略大技改,几乎“步调一致”地跟上了市场形势的发展变化,赢得了巨大的“市场红利”:

那“第三次革命样板”的“永新”项目,从1989年7月动工,1991年7月试产成功。年底投产之日,正逢1992年初小平同志南行讲话发表之时,以致“永新”生产的钢材奇货可居。如果拖上几年,这个机遇就会失掉了。

原计划“再创一个新沙钢”的时间是三年,可他们仅用了两年就创了两个新沙钢,年产能从 100 万吨增至 300 万吨。这时正逢国内新一轮的投资热潮开始,沙钢生产的钢材还没有完全冷却,带着余温就被全部“拖走”。等到其他钢铁企业纷纷再投入时,沙钢已占尽了先机。试想,这 200 万吨产能如不破“亿吨钢是个坎”的框框,或按“常规”花上几年时间,这一先机也会同样丧失。

至于 650 万吨的综合钢厂更是神了:计划中间的项目还在动工,最早建的已经试产,计划后面的刚刚动工,计划中间的项目已经开始试产。它的三只大高炉,三只大转炉,三条连铸连轧线,以及炼焦、烧结、余热发电、变电站、石灰厂、制气、码头等数十个项目,就是这样像接龙一样梯次投产,最早的仅一年就竣工,全部工程也只用了三年多时间。正因为如此之快的速度,沙钢新增产能又赶上了中国最大的一轮建设热潮。如果按“常规”需五六年甚至更长时间的话,这一轮最大的“甜头”沙钢就“吃”不到了。也正因为如此之快的速度,国家发改委调查组三进沙钢时,该项工程已近 70% 竣工,近 50% 投产了,这才“逃”过了这一劫。当然,如果怕担风险而不搞的话,这样的收益更无从谈起。

这就是沈文荣敢于这样做的根本原因。

沈文荣之所以要这样做,是因为沙钢的投入全靠自身的积累,只有奋力做到成本最低化,力争效益最大化,才能更快更好更多地积累自身发展所需的资金。

沈文荣为什么能这样做?这除了自身的能力外,他还得到各级政府的大力支持,沙钢的每个项目都得到相应的地方各级政府的审批,从县级市、地级市到省政府。以后的“世纪大搬迁”大项目,也得到当时国务院明文规定拥有

审批权的国家商贸部的批准。后来在宏观调控中,国务院将这一级的审批权调整到国家发改委一家。发改委调查组三进沙钢,是发改委和商务部的不协调造成的,调查的结果,他们也认可了沙钢的这一项目。说明沙钢的发展从根本上看,是符合中央大政方针,符合国家调控精神的。

沈文荣深信自己的所作所为是完全符合“发展是硬道理”精神的,完全符合“科学发展是硬道理”精神的。所以,他无畏无惧,坚持这一正确的方向不动摇,取得了一个又一个的成功。

**无隔阂的干群关系。**沈文荣是工人出身,他当过机修工,炼过钢,轧过钢,亲身感受一线工人的辛劳、疾苦和对企业的直接贡献,他有一种与生俱来的对工人的亲切感。当厂长以后,每逢招工,他都是主考官,每个进厂的工人都被他面试过,每个人的名字他都叫得出。在工厂规模不大时,他几乎天天到车间里转一圈,碰到打招呼的工人他都叫得出对方的名字,连新招进来的工人他都说得一个不差。大家都惊叹他有特异功能,其实,除了记性好以外,把工人当亲人是个重要原因。“亲戚的名字难道会忘记吗?”沈文荣如是说。

工厂扩大了,招工面试的事他不可能都事必躬亲。但只要有空,他都会赶去“客串”。他仍然保持经常下车间的习惯,班组长以上的骨干,他仍然个个认识。讲起每个人的特点如数家珍。对每个车间负责人的性格、爱好、能力以至家庭情况他都了熟于胸。他不仅是个有心人,而且能从群众中了解到实际情况,工人们都愿意把心里话讲给他听。

工厂拓展到几平方公里,车间发展到数以百计,职工成倍成倍地增加,达到几千人、上万人,沈文荣不可能与所有工人经常接触。于是,他开始运用特有的接触工人的方式:每天早上比上班时间提前半小时,坐在工厂大门前的雕塑前,一面饶有兴趣地看着流水般的上班工人,一面等候需要找他解决问

题的工人。这时全厂任何一位职工都可以直接找他面谈,或反映情况,或提出要求,或提个建议等,沈文荣都热情接待,认真处理。只要不出差,不外出开会,天天如此,风雨无阻。沈文荣说:他们提的问题看起来很小,但对一个工人及其家庭来说,可就是大事,他们一定考虑了好久,鼓足了勇气才会来找你;况且,从中还可了解到工厂各级管理层次工作中的一些不足之处,了解到工人们在想什么,对各级干部也是一个督促。这个“一举多得”的大好事,他乐此不疲。

沈文荣认为,真正和职工打成一片,被职工称为“自家人”,还必须永远保持艰苦奋斗、勤俭节约的好作风。沈文荣在家过的是苦日子,进厂干的是“穷棒子办厂”的苦差事,艰苦奋斗、勤俭节约几乎与生俱来。可贵的是他当了厂长、总裁、董事长以后,在企业成长为千万巨人、亿万巨人,几十亿,几百亿巨舰以后,在个人经过转制成为中国前几十名的富豪以后,他仍然保持了艰苦奋斗、勤俭节约的本色。仍然是一身和名牌无缘的普通衣着,仍然是食堂里粗茶淡饭家常菜,仍然从早忙到晚以厂为家,仍然出差出国不游山玩水,去也匆匆,来也匆匆,仍然认为“我的事业就是我的全部生活”,“把沙钢做大做强,就是我的最大享受”……

沈文荣还认为,要和职工打成一片,被职工视为“自家人”,还有一个重要标准,就是对外不搞“寻租”,不走歪门邪道;对己不以权谋私,不腐败堕落。他时刻不忘自己是四万职工中的一员,时刻不忘自己是为人民服务终生、为党的事业奋斗终生的共产党员。他可以调动使用几亿、几十亿、上百亿的巨资,却从不为家庭、亲属谋私利,从未给“权贵”开过后门、“中过标”,几十年如一日,有口皆碑。因而,他在职工中享有很高的声誉、威信,理所当然地被职工们视作“自家人”!



**无条件的社会责任。**企业家和普通老百姓的一个主要区别在于要负更多的社会责任。说到社会责任,有些人认为就是做慈善事业,对公益事业捐款赞助。诚然,沙钢这四十年中,也捐过建学校款、捐过造公路款,为地震等灾区捐款,捐助过希望工程,以及捐助许多社会公益事业等,总额超过了六个亿。

可是,沈文荣认为企业家最大的社会责任是把企业办好。企业办好了,才能为社会为国家提供更多更好的钢材,才能为国家、为地方缴纳越来越多的税金,才能解决四万人的就业问题,并带动至少两倍以上上下游相关企业的人员就业,才能拿出更多的钱去做慈善事业。

沙钢建在锦丰镇,当地的父老乡亲为沙钢建设做出了诸多奉献。沈文荣强烈地感受到这点,因此,他对当地的经济社会发展,认为应该承担更多的责任。对二十平方公里内的拆迁、征地的补偿,他丝毫不打折扣,对失地农民的就业,他敞开大门优先录用,招工年龄放宽到45岁,厂内70%的工人都是当地的群众,甚至连失地农民中的几十位残疾人、弱智人员也都招进厂内做力所能及的工作,以减轻政府和社会的压力。

中央提出“科学发展观”和“建设和谐社会”的伟大战略决策后,沈文荣深感企业家的社会责任更重大了。他内心由衷地拥护中央的决策,投入巨资强化、完善环保措施,搞好循环经济,建设绿色钢城。他决心把十里钢城建设成和谐中国中的模范一隅,并使沙钢屹立于世界钢铁之林,为中国成为世界钢铁强国而奉献终生。他觉得这是他最重要的社会责任。任重道远,责无旁贷!

“沙钢之路”的成功给人的三条启示中,可分为客观和主观两类。其中前两条是属于客观因素,后一条是属于主观因素。客观因素是重要的,主观因素

是主要的、关键的。因为改革开放、科技创新两个条件对任何人、任何企业都是“机会均等”的。只有抓住这种机遇,充分运用这个条件的人,才会使其发挥作用,产生成果。因而,人的因素——在这里是优秀民营企业家沈文荣的因素——才是“沙钢之路”成功的关键因素。

中国的优秀民营企业中,不乏沈文荣那样的企业家,如希望集团的刘永好,正泰集团的南存辉,万向集团的鲁冠球,娃哈哈集团的宗庆后……他们有许多共同之处:同样受到改革开放春风的吹拂,同样经受市场经济的锤炼,同样有无私心的奉献精神,同样有无止境的好学上进,同样有无畏惧的开拓前进,同样有无隔阂的干群关系,同样有无条件的社会责任,同样是较长期的稳定地位等等。诚然,沈文荣与从私营经济发展起来的民营企业家们并不完全相同,他是转制后才成为民营企业家的,但是沈文荣与他们成长的这些内涵应该是相通的。

这较长期的稳定地位要有两个条件,一是自身要有作为,把企业办好,而且越办越好。二是有外界支撑,这主要是当地政府的支撑,他们应该是“开明婆婆”,是当今伯乐。

国有企业的领导与沈文荣们的不同之处,是他们出了成绩就会被提拔,有的不出成绩也会被提拔;他们的发展要钱有钱,要物有物,得到极大的关爱。殊不知正是这两条会影响企业的发展。第一条,班子的经常变动,尤其是一把手的频繁更迭,不利于企业的发展。第二条的“极大的关爱”往往成为“无益的溺爱”。在被“溺爱”的孩子们中,人们时不时听到,哪位国有大企业的当家人因腐败而落马了,哪里的国有大企业的某位主管因“工作失误”而损失几千万元、几亿元甚至更多等事例,就和这种溺爱有着直接的关联。直至今日,这种现象还在延续。2015年6月28日,国家审计署公布了对十四家央企的

专项审计报告中披露,这些国有企业流失国有资产有十一种形式,其中六种是可能“正常”的流失方式:前期研究不充分,监管不到位,运营太差,违规操作,买回来闲置,产品太差卖不出去。有五种不太“正常”的流失方式:投资股票失利,赊东西给已经负债的公司,买地长期不用被收回,卖出去再租回来,合同没生效提前给定金。这些方式在沙钢基本没有。

过去有人把国有企业关系到国计民生的大道理作为国家支持国有企业的根本理由。其中主要是能解决工人饭碗问题,否则社会就不稳定;能缴税纳利,否则国家财政要出问题。然而当大部分国有企业陷于亏损,甚至相当部分难以为继以至破产或濒临倒闭,造成数以百万计的工人下岗的时候,它们不仅起不了稳定作用,缴不了税,纳不了利,相反国家要从财政中拿出巨资予以补贴。这时期,民营企业挑起了这两副担子。至2005年为止,全国民营企业占全国法人企业的60%以上,它创造了中国GDP的约40%,创造了中国GDP增量的60%,解决了中国城镇就业和农村劳动力转移的一大半,解决了社会新增的非农就业的80%以上,提供了中国税收的约1/5,提供了地县税收的大半,提供了中国出口的约1/5,提供了商品与服务,成为彻底扭转中国短缺经济面貌的一个最重要的力量,也是使中国人民生活质量得以根本提高的一个重要因素。

这段材料是从《中华工商时报》2006年8月28日刊登的全国政协副主席、全国工商联主席黄孟复的演讲中摘录的。黄孟复在那次演讲中引用温家宝总理2003年12月的一段论述。他说:“简要概括总理的话,就是解除传统体制对人民不合理的限制,尊重和保障人民追求幸福和自由的制度。调动一切积极因素解放和发展生产力,放手让劳动、技术、管理和资本的活力竞相迸发,让一切创造的源泉充分涌流。这就是总理向世界人民解释的中国快速发

展的秘密,这也就是我认为是什么改变中国这一重大问题最好的答案、最科学的解释。”

黄孟复认为,正是这些变革,促进了民间资本、私人资本在短短二十多年的时间内,由几乎为零迅速增长到目前的约六万亿元。这是 2006 年的数字,2014 年,这一数字已达 130 万亿元,民营企业在上述几方面的贡献,更是有了大幅度的提升。

由此,黄孟复指出:完全可以说,民间资本、民营经济是改变中国的一个重要因素。

民营经济既然是“改变中国的一个重要因素”,当然也应进入“关系到国计民生”的范畴内。因而国务院于 2005 年 2 月颁布了“非公经济三十六条”,从市场准入、财税金融支持、社会服务、政府监管、政策指导等七大方面形成了支持和引导民营经济健康发展的政策体系,这将有利于破除制约民营企业发展的各种“潜规则”和体制障碍,使民营企业获得良好的法制环境、政策环境和市场环境。

可是,几十年形成的计划经济的观念,国有企业是正宗经济的观念并不是一下子就能转变的。因此,尽管中央有精神,国务院有法令,制约民营企业发展的“潜规则”和体制障碍并没有完全消除,民营企业企盼的良好法制环境、政策环境和市场环境也没有完全形成。

这些现象究竟是出于什么原因?如果再用“关系到国计民生”的大道理来解释,试问还有多少信服力?那么只能用“国有企业情结”来解释。如果是这样的话,那么,广大人民希望这种情结消失得越快越好。

因为,人们越来越清晰地看到,国有企业与民营企业最大的区别归纳到一点,就是经济效益的不同:项目投入成本的不同,投入产出的比例不同。其不同

的“量”还不是一点点。这些不同,或许在当今享尽资源优势的国有大企业还有利润时,显示不出过多的矛盾。但是,如果细细算账,认真审计,公正对比,就会显现出其中不同是多么的惊心动魄。不久的将来,国有企业的特权逐渐消失,市场经济规则统揽全局的时候,如果国企再不改革,那么这些差别必将令它们再次陷入困境。而民营经济犹如长江之水,即便遇上种种艰难险阻,终究滚滚东去,奔腾入海。因为它们符合经济规律,客观的经济规律是抗拒不了的。

2003年10月,国务院发展研究中心产业经济研究部的专家们,在一份《中国钢铁工业格局正在发生五大变化》的专题分析中,在分析了品种结构重大调整、资本结构发生重大变化、生产地域的重心发生转移、资源争夺、规模扩张等五方面的巨大变化后,最后的结论是:“展望中国钢铁工业的未来,有三类企业将在激烈的竞争中‘笑’到最后:优秀的民营资本、沿海地带企业、规模超过1000万吨的企业。”如今的沙钢,全部符合这三类标准。

这批专家们从没有到过沙钢,也不认识沈文荣。2004年11月23日,时任国务院发展研究中心产业经济研究部部长的刘世锦研究员,乘到上海参加一个会议之机,抽出晚上乘飞机回京之前的几个小时的时间,匆匆赶到沙钢听、看了一个多小时,临行前握住沈文荣的手说,他坚信专家们的上述结论不会错。刘世锦于2005年升任国务院发展研究中心副主任。

在专家们的深刻分析中,人们领略到“沙钢之路”留下的思考中更深邃的内涵。

在人们对“沙钢之路”思考的同时,沈文荣也在为沙钢的未来深深思考。2015年以来,他与笔者多次促膝长谈中,列举了一批双方都知悉的锦丰地区乃至张家港市已经破产或濒临倒闭的企业,还回顾了那些国内颇有知名度的

民营钢铁企业倒闭的事例,深深感悟民营企业发展壮大之不易,而要发展成“百年企业”更是难上加难。我们又回顾了沙钢四十年来发展历程中的种种艰辛和风险,也是不胜感慨。

笔者说:“关键在于企业的当家人,沙钢有今天,也全靠你了,这四十年你确实不容易,不简单!”

沈文荣却谈起了沙钢面临的新形势新问题:全国全球钢铁产能的严重过剩,带来的日趋激烈的市场竞争;钢铁业科技创新的新形势和新成果;企业多元化发展带来的新矛盾新问题;国内外资本市场的潮起潮落,带来对企业的冲击;改制后的生产关系和生产力的新变化;兼并重组后产生的新问题;企业新的人才工程尤其是接班人工程的思考,等等。他深深地叹了口气说:“任重道远,任重道远呐!”

沈文荣谈的内容中,不乏以市场经济观点剖析当今的一些经济发展中的问题。比如,对产能过剩问题,沈文荣认为。应该从经济国际化、全球化的观点算大账。美国、日本、韩国等钢铁大国,从他们国内的需要看,产能早就过剩了几十年,过剩量达40%—50%之多,他们并没有减产,而是将多余的产品出口到需要的国家和地区,以其竞争力占领市场。这就保证了国内的盈利、税收和就业,也保住了钢铁大国、强国的地位和影响力。我们为什么就不能这样做呢?现在国家提出“一带一路”战略,我们就应努力开发需求对路、质量和价格有竞争力的产品,打进“一带一路”的国家和地区,这是我国钢铁工业转型升级的好时机。

然而,有人反对和限制钢铁产品出口,对他们的两条理由,沈文荣不敢苟同。一是说“怕人家反倾销引起贸易纠纷”。沈文荣认为,反倾销是国际贸易中的常事,不足为惧。沙钢就经历过三次“反倾销”官司,都据理据法打赢了,

打出了中国钢铁企业的志气！二是“怕将污染留在中国”。沈文荣认为，这有失偏颇。目前中国大部分钢企早已不是高消耗、高排放、高污染的“大老黑”了，划时代的干熄焦工艺和先进的环保技术和循环经济，已经把钢铁企业变成绿色钢城。美国、日本等国的环保、生态意识比我们强得多的国家，钢铁出口量占产量的40%—50%，说明钢铁企业重污染的年代已成历史。沈文荣介绍说：“最近我到美国与一家钢企洽谈业务，看到这家全美最大最先进的钢企的环保和循环经济，还不如我们，这当然有新建企业与老企业的差别，但也说明我们的科技创新还是很到位的。”沈文荣继续介绍：“据我了解，国内许多大中型钢企的环保水平都不比沙钢差，说明我国钢铁产品出口创汇的条件完全成熟，这种一举数得的事，应该大力提倡、支持，这是我国钢铁工业融入全球经济，走出困境的一个战略之举。因此，沙钢的出口创汇，就一直走在全国钢企的前列，今年还要增加10—15个百分点！”沈文荣挥动大手大声说。

对其他一些敏感话题，沈文荣也作了较为深刻的思考和打算。听着他人木三分的分析，看着他严峻而认真的神态，笔者油然感到，沈文荣的“市场观”又升到了“国际版”。

笔者总以为，就沙钢目前的业绩和地位，沈文荣已经圆了他的“钢铁梦”。可是，听了他任重道远的感叹，以及他对这一系列问题的分析与对策、设想，听到他又亲自出国与有关企业洽谈当今钢铁业最新的两项技术合作开发的消息，笔者深深感到，沈文荣的“钢铁梦”并没有划上句号，他把自己的“钢铁梦”融入了“中国梦”，为此而奋斗终生，为此要代代传接下去。

人们在提到沈文荣时，往往联想到“大老板”、“大富翁”等称谓，看了他四十年的心路历程，听了 he 目前还在思考的问题，以及 he 培养大儿子沈彬，肩任集团党委书记重任的举措，笔者深感他的共产党员本色没有变，他为共产主

义事业奋斗终生的决心没有变。因为,他的“钢铁梦”已经和中华民族伟大复兴的“中国梦”融为一体了。



## 后记

在与沙钢、与沈文荣的长期交往中,我感悟中国改革开放的英明,感叹草根企业发展之艰辛,感佩沈文荣成长的传奇。2000年9月退休时,我对沈文荣说:等沙钢年产达到1000万吨时,我一定为你写本创业记。2004年初,我卸任文汇报驻江苏省首席记者的聘任后,沈文荣对我说:你现在可以动手准备了,等书稿完成,沙钢肯定能实现年产千万吨。

我断断续续撰写的书稿还未完全杀青,沙钢已经进入“千万吨级”行列。我赶紧推掉其它一些事情,完成了这本近18万字的书稿。却不料沈文荣打招呼:等“敏感期”过了再出版吧。原来,这时正逢有关调查组三进沙钢;以后,沙钢还要“技改”,要审批项目,而不得不继续“低调行事”。

这一搁,就搁了八年。直到2014年下半年,有人以沙钢诞生四十年之际,要为沈文荣写书。沈文荣想起了我的这一书稿,这样,才得以将这事延续。

之所以延搁了八年,是因为沈文荣并不热衷于树碑立传,他发展得步履艰辛,他行进得如履薄冰,奋战之余无暇顾及诸如出书等无关大局的事项。这也因为我之为其写书,完全出于为苏南模式、为市场经济的鼓与呼,出于数十年近距离接触沈文荣的感动和钦佩,并无名利之图。这期间,我正在为苏州推进城乡一体化略尽绵薄之力,几乎将此事遗忘。虽然我与沙钢与沈文荣并没有中断联系交往。

此时,我已启动《我的新闻生涯》的回顾,沈文荣获悉后,建议将我与沙钢

的新闻交往独辟一集,与沙钢创业史同步进行。于是就有了本书与《相熔一炉——我与沙钢四十年》两书同时出版的“巧事”。让读者了解本书作者与沙钢的渊源,或许可以增加对本书所记载之事的了解。

我在整理《相熔一炉》的同时,充实改写了沈文荣的创业史,书名也更名为《沈文荣的钢铁梦》。八年时间如白驹过隙,沙钢的业绩却又翻了一番,在2005年的千万吨级的基础上又“建了两个新沙钢”,成为年产3500万吨钢的“钢铁航母”。而且,不仅是规模上的扩展,更是品种、质量、水平上的提高,使我这颗年迈的心,又一次澎湃涌动。

更使我心动的是沈文荣向我提出修改书稿的“三不”建议:不要忘掉改革开放的大背景,不要忘掉关心支持沙钢的各级党政领导和各界朋友,不要点出为难过沙钢人的名,一个也不要点,即便有些人已经证明错了,那些事情也不必写得太具体。对前两个“不”,我本来没忘记,当然要以新的认识水平予以强化。对第三个“不”,我起先感到会使那些生动的事例弱化,会影响书的“精彩度”,尤其是那些已经“板上钉钉”的事。然而,慢慢地细想下来,深感沈文荣的博大胸怀。他是历史唯物主义的观点看待那些人与事,他是“宽以待人”的共产党人的思想境界看待那些人与事。于是,我毫不犹豫地删掉了那些“精彩的故事”,弱化了那些“生动的情节”。我认为,沈文荣的建议是正确的。

沈文荣讲关心支持沙钢的各界人士时,又提了一个特殊建议:不要提到任何一位地方党政领导的名字。因为在沙钢发展的四十年中,每一届江苏省委、省政府,苏州市委、市政府,张家港市委、市政府,沙洲县委、县政府,都不遗余力地关心和支持,因此,只写事情不提名字,以表达沙钢对各级领导集体关怀的感激之情。然而,他却特别提到不要忘掉倪德麟先生。这位二十多年如一日地为沙钢做贡献的“有功之臣”,不幸于2014年驾鹤西去。他的事迹与

为人,本书中已有详述,而他对本书的贡献,我同样不会忘掉。2004年我开始为本书的撰写而采访时,正逢倪先生介绍的多特蒙德钢厂“凤凰东飞”,以及“凤凰变雄鹰”的“淮海战役”时期。倪先生不仅为我提供了沙钢各个关键发展阶段的生动故事,还不厌其烦地为我讲解一个个“小学生”级的技术问题。这期间,倪先生每次来沙钢,一下飞机第一时间打电话给我,我只要在苏州,总是同时到达沙钢。我们与沈文荣一起“三同”:同吃同聊同散步。倪先生在沙钢的“粉丝”(都是技术骨干),向倪先生请教或交流技术上的事,我也一起旁听。他曾对我调侃:再听下去你要成研究生了。

我就是在这“小学生”到“研究生”的过程中,完成了采访和撰写任务,最后,倪先生还为全书稿的“技术错误”和某些环节把好关。如今,看着他在书稿上用铅笔“小心翼翼”的修改字迹,我脑中又再现他那亲切真诚的音容笑貌,禁不住热泪盈眶!

本书在采访撰写中,得到了沙钢董事局常务执行董事、集团党委常务副书记陈晓东,董事局董事、总裁助理、主席办公室主任兼有限公司监事会主席钱正的关心和帮助,主席办公室主任助理、总裁办公室副主任徐善升,群宣处副处长周松华,主席办协理员陈金燕,以及冶金报江苏记者站站长陈黎明等同志也做出了积极贡献,在此表示衷心的感谢。

本书在出版过程中,还得到人民日报社出版社社长董伟、第四编辑中心主任赖凌丽、记者部原党委书记颜世贵,以及苏州市的王稼句、周晨、胡伯诚、戚振林等良师益友的关注和帮助,在此一并表示深切的感谢。

作者

2015年8月于姑苏灵岩山麓

图书在版编目（CIP）数据

沈文荣的钢铁梦 / 沈石声著. -- 北京：人民日报出版社，2015.10

ISBN 978-7-5115-3374-6

I. ①沈… II. ①沈… III. ①沈文荣—传记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第226592号

书 名：沈文荣的钢铁梦  
作 者：沈石声

---

出版人：董 伟  
责任编辑：赖凌丽 马苏娜  
装帧设计：周 晨

---

出版发行：人民日报出版社  
社 址：北京金台西路2号  
邮政编码：100733  
发行热线：(010) 65369527 65369512 65369509 65369510  
邮购热线：(010) 65369530 65363527  
编辑热线：(010) 65363532  
网 址：[www.peopledaily.com](http://www.peopledaily.com)  
经 销：新华书店  
印 刷：苏州市越洋印刷有限公司

---

开 本：787mm×1092mm 1/16  
字 数：18.9千字  
印 张：16.75  
版 次：2015年10月 第1版 2015年10月 第1次印刷

---

书 号：ISBN 978-7-5115-3374-6  
定 价：70.00元