



湖北
支點戰略
跨越發展
系列報道

2011年，鋼鐵行業一片霧霾。排在前面的幾大鋼鐵巨頭，不是虧損就是利潤大大降低。唯有武鋼，一枝獨秀，逆勢增長。銷售收入、利潤分別比上年增長14.3%、17.4%。

2011年，在世界500強企業的最新排名中，武鋼位居第340位，比上一年勁升88位。

一個國家投資僅60多億元的武鋼，從2005年起開始，上繳國家利稅835億元。而處在內陸腹地的武鋼，僅進口礦石運輸成本便要高出同行20多億元。

人們說，這像是一段傳奇，更像是一個神話。

於是，我們將目光聚焦武鋼，看看創造神話的武鋼人，看看武鋼總經理鄧崎琳——這位身材魁梧、舉止從容、目光犀利的鋼鐵漢子。

通訊員 白方 記者 李曉波

▲鄧崎琳在全國兩會接受媒體採訪
►武鋼公司辦公大樓

鋼鐵漢子和他的鋼鐵情懷

——記全國人大代表、武鋼總經理鄧崎琳

一、孔子曰：君子坦蕩蕩

時光切換到2004年底，鄧崎琳執掌武鋼「帥旗」。

嚴格地說，他是在武鋼「土生土長」起來的。1975年從武漢鋼鐵學院畢業後，歷任技術員、工長、車間主任、副廠長、廠長、集團公司生產部長、總經理助理、副總經理兼武漢鋼鐵有限公司總經理，一步一步，成為優秀的冶煉專家和特大型國有企業的出色管理者。

2004年的武鋼，有着近50年文化和技術積淀。但是，陳舊落後的觀念和管理，使武鋼步履沉重，顯露了潛在的危機。

武鋼地處內陸，所需礦石80%以上依賴進口，運輸成本奇高，每噸鐵比近海的鋼廠高200多元。

還有環境成本的壓力，重工業在大城市中的環保容量有限。

早先的武鋼，在武漢市屬遠城區。可後來，武漢發展擴張，總投資140億的武漢火車站離武鋼廠區只有一箭之遙。

當時的武鋼只有800萬噸規模，「十一五」規劃未編制審批，發展方向難以明確。

前景不容樂觀。

怎麼辦？鄧崎琳認真思索着。

那是一個早春的夜晚，鄧崎琳來到廠區，走在寬闊的林蔭道上。發黃的桐葉在夜風中飄蕩，遠處，不時傳來生產線上吶喊的聲音。

幾代武鋼人的奉獻，國際國內經濟形勢的現狀，未來的路指向何方？作為武鋼這個特大型鋼鐵企業的新「統帥」，他認真地思考這些問題，也從火熱的生產線汲取前行的動力。

來到現場，鐵水奔流，紅光滿天，他頭腦中想起了岳飛的《滿江紅》——怒髮衝冠，憑欄處、瀟瀟雨歇。抬望眼，仰天長嘯，壯懷激烈。

神游八荒。

沒有思想觀念的轉變，就不可能有創新的思路和舉措。

不久後，他撰寫了《貫徹落實科學發展觀 推進武鋼第三次創業》一文，首次提出了第三次創業的理念、奮鬥目標和總體思路，這篇文章被稱之為武鋼改革發展的總綱領。

他認為，武鋼第一次創業，建立了中國鋼鐵工業的基礎。武鋼第二次創業，開創了引進國外先進技術和裝備的先河。

第三次創業探索中國鋼鐵工業向更高水平發展和由內陸向沿海布局的新模式，由「滾動式」發展變為「跨越式」發展。

那麼，由單純的生產經營型向質量效益型轉變，由「一業為主」向「一業特強、適度多元」轉變，由內陸發展向沿海、國外發展轉變這樣的「三個轉變」，就成為第三次創業的核心內容。

第三次創業的發展路徑是推進武鋼中西南發展戰略。

武鋼採取了三個不同的形式進行了國有企業戰略重組，基本實現中西南戰略布局。集團公司產能達到4000萬噸，是2004年的4.4倍。

重組鄂鋼，是在與地方政府利益一致基礎上的國有資產無償模式重組；

重組昆鋼股份，是調動企業積極性，採用增資擴股的模式重組；

重組柳鋼，則是以防城港項目和地方經濟發展為主線，採用吸收合併組建新公司的模式重組。

武鋼的戰略重組過程，其實是一個科學的系統工程。也是鄧崎琳這位紋枰高手精心部署的三招妙棋。

2005年4月，鄂鋼成為武鋼旗下具有獨立法人資格的控股子公司，湖北省國資委保留49%的產權。這是中西南戰略的開山之作。

重組以後，武鋼主導了鄂鋼的技改。2007年11月，鄂鋼1500mm冷軋薄板工程竣工投產，這是重組後的第一個重點工程，結束了鄂鋼沒有板材的歷史。

2005年12月19日，武鋼與廣西壯族自治區國有資產監督管理委員會正式簽署《武鋼與柳鋼聯合重組協議書》，共同出資設立武鋼柳鋼（集團）聯合有限責任公司。這是我國中部鋼鐵企業首次重組西部鋼鐵企業。更加重要的是，武鋼柳鋼（集團）聯合有限責任公

司將作為向國家申報核准防城港千萬噸級鋼鐵基地項目的業主，計劃投資600—700億元，興建一座現代化鋼鐵聯合企業。借助武鋼的技術、資本、人才優勢，結合廣西的資源、區位、政策優勢，武鋼柳鋼（集團）聯合有限責任公司將努力打造中國鋼鐵行業強勢品牌，創建世界一流企業。

2007年8月，武鋼戰略重組昆鋼股份。至此，武鋼的中西南戰略布局基本實現。集團公司產能達到4000萬噸，是2004年的4.4倍。

早在4年前，一家國外鋼鐵巨頭就盯住了昆鋼，頻繁拋來橄欖枝。迫於國家產業政策的壓力，昆鋼也急需借助外力，加快品種結構優化調整步伐，實現工藝、技術、裝備和產品的全面提升。

重組昆鋼前，鄧崎琳專程拜會雲南省領導，表達武鋼願望。

他說，振興民族工業，武鋼責無旁貸。有着50年積淀的技術、產品、人才、裝備優勢的武鋼，也需要一個能力釋放的空間和平台。

隨後，雲南省政府派員考察武鋼。緊接着，鄧崎琳一遍遍催問結果。他的理由是，雲南省選擇是對的，可以「嫁個好婆家」嘛。可是，拖是不行的，昆鋼「拖不起」，鋼鐵行業「拖不起」。

雲南省政府沒有正面回答。只是很快對武鋼進行了第二次考察。

鄧崎琳立即再訪昆明，向雲南省長「索要」時間表。雷厲風行的工作作風，給雲南省領導留下了深刻印象。

與昆鋼同行談判時，鄧崎琳的籌碼，除了武鋼的技術優勢，很重要的一點，是他的坦誠。

向昆鋼頻繁拋橄欖枝的那家國外鋼鐵巨頭，幾乎答應昆鋼的每一個要求，他們並不具備硅鋼生產能力，卻違心地承諾想辦法。

鄧崎琳則說，做得到的我做，做不到的，不符合產業政策的，堅決不做。重組對武鋼有利，對地方經濟發展有利，對民族工業有利，所以重組後，我一分錢不拿走。武鋼是一個負責任的中央企業，要對雲南省、對昆鋼、對昆鋼老百姓負責。

鏗鏘話語，擲地有聲，贏得合作者的尊敬與信賴。重組昆鋼時，還有一段鮮為人知的佳話。

那年5月，昆鋼集團一位領導約鄧崎琳在北京相見，這位領導從懷裡掏出一幅絲綢面料的東西，小心翼翼地攤在地上，只見一幅昆鋼地域的實景地圖映入眼簾。隨後，仔細地拂去灰塵，方方正正地疊好，鄭重地遞到鄧崎琳手上。那情景，很有點《三國演義》「張松獻圖」的味道。

時常感動他人的鄧崎琳也被感動了。兩隻大手緊緊相握，半晌無言，兩顆心一起為民族工業的振興而搏動。

二、滄海橫流，方顯英雄本色

鄧崎琳非常喜愛岳飛的《滿江紅》，不單是出於對古詩詞鑑賞的偏好，也不是因為他身上理想化的詩人氣質，更多的是他的報國志、民族情與岳武穆精神的共鳴與契合。

硅鋼有鋼鐵藝術品之稱，而取向硅鋼更是號稱「工藝品之花」，其生產技術代表着冶金行業最高水平。

早在武鋼引進「一米七」時，武鋼就想引進HIB鋼技術。2002年，武鋼再次提出引進要求，結果被斷然拒絕。

特變電工股份有限公司是我國重大裝備製造業核心骨幹企業，也是武鋼的老客戶。這家公司分管原料採購的副總經理說，以前，我們需要的HIB鋼完全依賴進口，價格貴不說，還經常被人「卡脖子」。你要100噸，它只供應50噸，或者乾脆就不賣鋼材，讓你連變壓器一起買。

為了硅鋼這個民族品牌，武鋼人通過消化吸收，發展到以開發創新為主，積累了豐富的生產、科研和管理經驗。成功攻克200多項專利，先後獲得3項國家發明獎，最終形成了自己特有的硅鋼生產核心技術。而以前100%依賴進口的頂尖HIB鋼，從2004年的市場零佔有了達到了國內三成的市場佔有量。

強烈的責任感、使命感，使得鄧崎琳給人專注工作、不苟言笑的感覺。他的「嚴」是出了名的，批評人時常常讓當事人下不了台。

一次，在生產經營分析會上，一位部長彙報的經濟數據前後矛盾，鄧崎琳當即打斷，不要說了！自己沒弄明白，部下的材料你還看不懂，彙報什麼？糊弄我可以，在座的可都是專家！一時間，那位部長面紅耳赤，張口結舌。從此，在會上照本宣科的現象再也沒有了。

會後，他的一位副手對他說，鄧總，你其實應該給人留點面子的。他頭一扭，甩了句：你以為批評是溫良恭儉讓，還要講客氣？

有一段時間，武鋼的產品質量出現較大波動，用戶頗有微辭。

在他的授意下，武鋼電視台就這些問題走訪用戶、生產線的上下工序，請現場職工分析原因、責任部門和責任領導，製作成系列批評報道。他的要求是，問題剖析越細越好，批評力度越大越好，整改措施越具體越好。當這些報道連續在每月一次的月末會上播出後，相關責任領導一個個臉熱腮紅。

這時就有人說了，老鄧這手太絕了，還不如在他辦公室被他臭罵一頓。

2008年2月，中國鋼鐵工業協會質量標準化委員會換屆大會在武漢召開，鄧崎琳當選主任委員。針對有關部門脫離實際，國家質量標準遠低於企業內控標準的情況，鄧崎琳用武鋼適應市場需求，用企業內控標準創造世界級鋼鐵品牌的經歷，毫不留情地批評這個他剛剛履新的委員會墨守成規。

沒想到，他的發言換來的卻是經久不息的掌聲。

我國鋼鐵產業集中度低，對海外鐵礦石資源的依賴性卻逐年上升，武鋼所需鐵礦石80%依賴進口，鐵礦石談判十分被動。連年上漲的礦石價格，令武鋼苦不堪言。

2008年全國「兩會」期間，鄧崎琳在接受國內外媒體採訪時直言不諱地說，礦石商殺雞取卵，完全失去「理性」。既背離市場原則，也毫無道義可言。

也正是在這樣的情況下，鄧崎琳敏銳地抓住金融危機給世界經濟帶來重大調整的時機，從2009年開始，以較低成本投資開發加拿大、巴西、澳洲、利比里亞、馬達加斯加等國的鐵礦石項目，鎖定權益礦資源數百億噸，獲得豐厚的投資回報。隨着項目的投產，每年可獲得優質鐵礦石6000多萬噸。

武鋼已成為全球鋼鐵製造商中最大的鐵礦石資源擁有廠家。極大地增強了資源保障能力，可有效打破礦石巨頭壟斷，維護國家利益，同時也顯著提升武鋼的國際影響力。

2010年底，當武鋼與加拿大ADI公司商討合作項目時，鄧崎琳發現這家公司的礦藏圖鄰近區域有很大的一片礦脈。他立即讓我方工作人員詳細了解情況。證實這是屬於一家叫世紀公司的礦藏，而它的主人是一名加籍華人，正在國內聯繫合作意向。

鄧崎琳說，同是華夏子孫，溝通應更加容易。盡可能快地以我的名義請他參觀武鋼。武鋼的盛情相邀，讓這位剛剛在多倫多機場落地未穩的礦主立刻轉機，返回國內。

鄧崎琳對資源開發業務細緻得近乎苛求，資源開發部副部長肖金髮說。

當加拿大CLM項目的前期考察報告交給鄧崎琳時，已經臨近下班了。第二天一大早，這本報告上被貼滿了標籤，鄧崎琳提出的問題多達百條。比如，巴拿馬運河擴建工程何時動工，竣工後的通航條件？比如魁北克最大的湖泊多大，水產資源如何？林林總總，五花八門。

面對這樣的領導，武鋼的專業團隊也不含糊，疑問逐一解答。就連巴拿馬運河的船閘的製造商是武昌造船廠這樣的細節也不露掉。

2011年初，擁有數百億噸資源量的ADI項目和世紀項目上市公司股權交割和項目合作協議簽署，武鋼成為這兩個上市公司的重要股東，邁出了構建海外礦產資源戰略體系的新步伐。

這一切，都是為了他的民族工業和他的鋼鐵情懷。

三、孟子云：達則兼濟天下

對於武鋼職工，鄧崎琳俠骨柔情，充滿愛心。80年代中期，34歲的鄧崎琳掛帥二煉鋼廠，成為當時武鋼最年輕的二級廠廠長。在一次退休職工懇談會上，一位老工人問，廠長，我們的工作服還差幾個月就到期了，能不能最後再領一套？

按規定，工作服有嚴格的領取時限。可鄧崎琳說，辛辛苦苦一輩子，臨退休想要套新工作服，給自己的職業生涯留個紀念，合情合理。從那時起，退休職工每人一套新工作服的規矩在該廠保留至今。

人們說，一套工作服所承載的回憶與情感，是其他任何物質也無法替代的。

一次，鄧崎琳到礦山考察，信步走進職工夏國清家中。見老夏神情憂鬱，患骨髓瘤的妻子面目憔悴。鄧崎琳將身上所有的錢掏出來遞給夏國清說，要樹立信心，積極治療，組織上也會幫你的。

不久，「5年內基本消滅貧困戶」的目標，寫進了武鋼「十一五」規劃。明確要求武鋼工會和相關部門制定具體措施，按進度完成這一目標。武鋼工會曾經有一本特殊的名冊，上面登記着全公司515戶貧困戶的詳盡生活狀況以及針對每一戶分別制定的脫貧辦法。

截至2010年12月，515戶建檔貧困家庭全部實現脫貧。

武鋼的漢陽鋼廠是在洋務運動時期建成的百年老廠。廠區的一隅，有一個棚戶區，大部分是危房，居住條件差，環境也十分惡劣，曾經因現場的鋼渣迸濺出過傷人事故。2006年初，鄧崎琳到漢陽鋼廠檢查工作並看望200多戶棚戶區居民。一位姓齊的退休工人動情地說，廠裡效益不好，幾十年就這麼過去了，真怕哪天房子垮了。

鄧崎琳當即責令有關部門解決問題。協調政府，置換土地；內部調劑、劃撥資金；安排隊伍、組織施工。當年10月，6幢成本價住房建成。

鄧崎琳親自參與了新房驗收，發現沒有紗窗。他說，不能因為考慮成本，降低職工的生活質量，想辦法解決這個問題，好馬配好鞍轡。

交鑰匙那天，舉行了隆重儀式。多年蝸居在危房裡的該廠幹部、總調度室副主任張國勝第一個從鄧崎琳手中接過鑰匙，激動得半天說不出一句連貫的話，喃喃道，兌現了，好，新房子，謝謝啊。

緊接着，礦山地區、青山地區的所有棚戶區相繼改造，2000多戶職工家庭住上了盼望多年的樓房。

鄧崎琳在基層工作多年，身邊有衆多的工友和同事。儘管大家體諒他工作太忙，沒有人去找他聊天，也沒有人和他擺上車馬炮捉對廝殺了。可是一旦廠子裡有什麼事，報喜也好，報憂也罷，總有人給他寫信。是好事，他看看也就罷了，如果有什麼問題，他一定會放過。

有的基層領導對此常常一頭霧水——他是怎麼知道的呀？所以有人曾說，不怕老鄧「發炸」，就怕老鄧調查。

武鋼經營財務部副部長龔正剛說，鄧崎琳總經理重視國家利益，也關注職工收入水平。2011年確定集團的利潤指標時，鑒於市場環境，財務部門把增長率定在較低水平。結果被否決多次。鄧崎琳說，一方面，我們是鋼鐵脊梁，要自加壓力，為國家經濟做出最大貢獻；另一方面，利潤增長幅度小，按國資委規定，職工工資增長幅度就小。所以，提高利潤指標，就皆大歡喜嘛。從2005年開始，武鋼已上繳國家利稅835億元，與此同時，青山本部職工人均工資增長2.66倍。

2012年2月，在十二屆五次職工代表大會的報告中，鄧崎琳承諾，在提高職工工資水平的同時，今年還將為職工辦六件實事，繼續實施職工工資「十二五」倍增計劃；建立規範的職工補充養老保險制度；完成北湖棚戶區改造一期工程；提高貧困邊緣戶建檔標準……

會上，鄧崎琳為他的鋼鐵王國確定了「一大目標、三個轉變、五項理念」的戰略。從職工代表的掌聲中，我們知道，打造「質量武鋼、創新武鋼、數字武鋼、綠色武鋼、幸福武鋼」，建設一個具有國際競爭力的世界一流企業，是武鋼人的期待，也令他們神往。

是啊，武鋼一定會有更多的神話。上世紀七十年代，鄧崎琳曾經東渡日本，在「新日鐵」考察過，和他一起共事的日本員工感到十分自豪。有人時不時會拿出當年的合影照片，向別人炫耀道，「瞧，這是鄧，了不起的。」

他們有理由自豪。當年的青年人已經成為優秀的冶煉專家和一名出色的企業家，在中國鋼鐵行業舉足輕重；當年那個獨自吟哦古典詞曲的人，現在已成為燦爛的交響樂團指揮家。在他的指揮棒下，流淌着武鋼乃至中國鋼鐵工業博大恢宏的華美樂章。