

拨一拨，聊一聊，温岭热点尽在 掌 握

热线 86901890



# 习总书记对浙江国企改革作出了开创性贡献

## 习近平在浙江（三十二）

采访对象：董云芳，1948年11月生，浙江杭州人。1998年2月任杭州钢铁集团公司董事长、党委书记。2013年3月退休。  
采访组：邱然 黄珊 陈思  
采访日期：2017年9月28日

采访组：董云芳同志，您好！习近平同志一向非常关心国有企业的发展，请您讲讲他第一次到杭钢调研的情况。

董云芳：一直以来，习总书记对国有企业的发展都非常重视。在浙江主持工作期间，他对我们杭钢集团公司的转型、升级、重组付出了很多心血。

2003年4月11日，他任浙江省委书记不久，就在百忙之中安排时间到杭钢来调研。在调研中，他看了几个车间，然后听取了我关于杭钢基本情况和下一步发展思路的汇报。习总书记听完汇报后作了一个非常重要的讲话。无论在当时也好，还是现在回过头来看，这个讲话都是至关重要的，为杭钢下一步的发展指明了方向。

习总书记开门见山地说：杭钢是重点企业，这些年实施了一些重点技改。我这次来，还不能称为系统地看杭钢，如果这样，还要花更多的时间。我到浙江工作半年了，也应该到杭钢来看一看。

接下来，他谈了对杭钢的企业面貌、绿化、车间的直观印象，并肯定了我们目前的发展情况。他说：钢铁企业能有这么大一块非钢产业在公司结构里头，这是来之不易的，是符合发展方向的。企业的整个效益情况、发展情况都不错，逐年发展，一年上一个新台阶。总的来看，杭钢这些年积极探索公有制多种实现形式，锐意进行企业改革，取得了很大的成绩，应该给予充分肯定。 他还说：杭钢的发展战略、发展思路、奋斗目标都是很明确的，也是有远大志向的，同时也是因地制宜、实事求是的。主业求强不求大，符合当前抓质量、抓效益、抓内涵的要求。非钢产业的发展，实现了两条腿走路，东方不亮西方亮，堤内损失堤外补，这一点很好，是非常值得肯定的。

接下来，他谈到了杭钢下一步的发展战略，指出：在新世纪，企业必须非常牢固树立可持续发展的理念，这既是发展生产力的基本前提，又是生产力的内在体现。你们一是要建设优特钢基地，很好地围绕这一目标加以努力，不断进行技改，向国际水平看齐，达到国际标准；二是要加强管理，向管理要效益、要效率、要提高；三是要讲信息化，以信息化推动工业化，信息化与工业化相结合，是我们新型工业化的应有之义；四是要充分发挥我们浙江的区域优势，发展临港工业。现在看来，钢铁业临港发展是最佳的。近来，我看到一些动向，全国大钢铁企业，凡是在内地的，都往沿海找发展路子。

他还特别指出，对下一步发展，浙江省都要树立危机意识，杭钢也不例外。我们确实存在着现实的危机因素，要坚持 两个毫不动摇 的方针，正视这些危险因素，发挥相应优势，扬长避短，扬长补短。一方面，国有企业是完全可以做好的，通过国有企业的改制、转制，建立现代企业制度，有序地进退，完全可以做好。另一方面，国有企业也可以在多元化发展、多种经营的同时，探索公有制多种实现形式，从某一方面讲，也是发展民营经济。

最后，他说：杭钢这样一个大型的国有企业，在我省是不多的，是占有重要地位的，省委省政府一贯支持你们的发展。今后会一如既往地关心你们，支持你们。以后有什么具体的事情，我们还可以谈。我下一步会再找时间到这里来。预祝你们今年全面完成各项指标。

习总书记来杭钢调研，肯定了杭钢的工作，阐释了他的发展思路，给我们杭钢的改革发展和创新指明了方向。在企业发展的探索当中，我们会有很多迷茫和犹豫，习总书记的讲话给了我们信心和勇气，这对于一个企业来讲，是至关重要的。

采访组：请您讲讲杭钢转型、重组前后习近平同志做了哪些具体工作。

董云芳：习总书记那次到杭钢调研两个月之后，

我们就企业下一步发展的重大计划给他发了一个请示函，大致意思是，我们计划在宁波大榭筹建一个钢铁厂，希望得到他的支持和帮助。6月16日，习总书记作出批示：

发展杭钢，做精做强主业，省政府和经贸委做了许多工作，支持杭钢的新举措，希望抓紧论证和协调，争取早日上马。

今后的发展可以走 强强联合 及多元化投资的道路，要全面考虑，长远考虑，充分论证，自愿结合，水到渠成地进行。又及。

习总书记在批示中明确指出了多元化投资道路的可行性。这个批示成为杭钢与民企联合重组的有利契机。不久，民企宁波建龙钢铁有限公司（以下简称宁波建龙）在建厂过程中遇到了国家宏观调控，无法独立完成项目，面临停产危险。在习总书记指导下，我们放弃了大榭项目，转而和宁波建龙进行联合重组。

这个过程中，习总书记明确表示支持我们积极探索公有制的多种实现形式，支持我们与民企联合，走混合所有制的道路。这个思路，既支持了国有企业，也支持了民营经济。所以，他第一次视察杭钢时的讲话和后来意义重大的批示，不仅转变了杭钢这家国有企业的命运，也转变了相关民营企业的命运，使双方走上了合作共赢的良好发展轨道。这个意义是十分深远的，对今天的国企改革有着深刻的启示意义。

为了促成杭钢的顺利重组，习总书记曾经亲自找中央领导汇报，前后共有3次。他向中央领导说明了情况，尤其是讲清楚了重组的战略意义。作为一位省委书记，他能够这样亲力亲为地为我们一个企业做工作，是非常令人感动的。其间，我去了几次习总书记的办公室，都是为了谈杭钢重组的事情。当时，事情在操办过程中遇到很多困难，我的压力很大，内心很纠结，好像心头压着一块大石头。但是，只要他跟我聊上几句，我心里就会豁然开朗，身上的包袱好像都卸掉了。习总书记作风质朴，平易近人，很有亲和力，讲话很实在，能讲到我的心里去，这是他人格魅力所在。他平时事情很多，也特别忙，但是每当我有重要的事情向他汇报，他都会在一两天之内抽出时间接见我。我汇报工作的时候，他都耐心地听我讲，还拿出笔记本记下来。习总书记朴实的工作作风，给我留下了深刻的印象。

功夫不负有心人，杭钢的重组方案得到了国家发展改革委的同意。2006年3月16日，国家发展改革委下发《关于结合杭钢结构调整对宁波钢铁项目重建及项目核准的批复》，核准了宁波钢铁项目。最终，经过复杂的运作和谈判，重组了新的宁波钢铁有限公司（以下简称宁钢）。这次重组凝聚了习总书记的心血，也充分体现了习总书记混合所有制的发展思想，非常具有战略意义。

采访组：重组之后，习近平同志又到新组建的宁钢进行调研，请您讲讲这次调研的经过。

董云芳：重组之后，宁钢仍然保持400万吨的产能平衡，没有增加，这是符合国家发展改革委规定的，也不影响宏观调控。2006年5月1日，宁波建龙项目正式投产。7月7日上午，在宁波南苑饭店召开宁波钢铁有限公司第一次股东会。会议通过新公司章程、《股东协议书》、董事会、监事会成员等。接下来，7月11日上午，宁钢在北仑影剧院召开 公司全面复工员工动员会 。时隔不久，9月15日，习总书记到宁钢来调研。新组建的宁钢，不再如之前的杭钢一样是纯国有企业了，而是一个混合所有制企业。所以，调研之后的座谈会，不仅有我们杭钢的老班子成员参加，还有两位民营企业企业家参加。当时，我们也没有办公楼，就在一个简易的工棚里面座谈。我们把恢复建设的情况，向习总书记作了汇报，他听了之后，作了一个极其重要的讲话，讲得非常真诚，很感人，也很客观，同时具有很强的前瞻性和独到的战略眼光。

他首先说，说起宁波建龙项目，可谓一波三折，一言难尽。我们与你们一样感同身受，都共同经历过这么一个过程。习总书记这句话道出了我们的

心声，一下子拉近了大家的距离。

接下来，他对在场的两位民营企业家说，从发展方向上讲，杭钢也要进行现代企业制度改革，你们去和杭钢谈参股的事，我们不采取长官意志，也不采取政府行政决策。对于在宁波建钢厂，省委是没有异议的。那个时候，我们是从整个浙江产业布局，以及钢铁产业在整个经济结构中的地位出发，考虑建钢厂的。在宁波建设钢铁项目，可以多元化地发展浙江钢铁产业，使浙江自产钢铁规模与浙江生产力水平相适应。杭钢只有300万吨钢产量，而全省有2000万吨的需求量，将来还会增加，如果新建钢厂能达到1000万吨以上的规模，浙江就能自给了。我们有这么好的港口，这么好的外部条件，做好这些事情是可行性的。

接下来，他简单回顾了促成重组的过程，希望我们能够珍惜现在的大好局面。他说：积极争取中央对这个项目的体谅和支持，这一步很关键。说实话，当时你们都不同意这个方案，你们都有各自的理想方案，但是发展有它的必然趋势，不能以个人的意愿为转移。所以，这个方案也是很不容易才得来的。杭钢有其理想发展道路，既要留下老杭钢，又要发展新杭钢，之前已经筹划一个方案 大榭项目，而且这个方案是按1000万吨目标去做的。如果完全从国有企业角度，杭钢可以表个态，说宁波建龙的事他们不管了，他们原先的方案，省里不要变，还要继续搞。光这么一句话，最起码宁波建龙的复工就会变得遥遥无期。到那个时候，设备日晒雨淋放上两年还可以，队伍能再放两年吗？我们没有这么做，也不能这么做。我们也感谢你们两家能够顾全大局，从实际出发。如果谈不下来，股东之间不配合，又回到原来的问题上，前面谈的都白搭。我们当时想，一定要尽早复工，2000多名职工摆在那儿，发不了工资，最后要遣散，这就会带来社会稳定问题。另外，国有企业也要发展壮大，我们也不能让国有企业说垮就垮了。如果造成资产流失，我们要承担责任。在中央的大力支持下，这个项目顺利审批了，时过境迁，又发生了一些情况，后来你们又进行谈判，这都是正常的，现在又达成了共识。现在这样的方式，既让杭钢相对控股宁钢，为杭钢以后的发展打下基础，又让民营经济持有一定的股份，支持民营企业的发展，民营企业的积极性也没有受到影响，两全其美。

最后他说，风物长宜放眼量。只要我们尽早复工，尽早竣工，尽快投产，尽快形成规模，其他都不在话下。你们之间磨合有一个过程，现在磨合到这个程度，我感觉已经很好了。按这个目标，明年一季度出钢，后年一季度出坯，达到400万吨生产规模。在浙江，新的宁波钢铁有限公司具有一个特殊的体制，这是一种创新，要走体制创新、技术创新、产品创新的路子，实现 六个最 （即 吨钢投资最省 吨钢占地面积最小 工艺布局最紧凑 人均劳动生产率最高 环保国内最好 国际竞争力最强 ）。在这方面，我们会提供支持和协助。

当时，我们正处于重组之后的建设关键期，习总书记那次调研时的讲话起到了很大的指导和促进作用。这番讲话，充分体现了习总书记重铸宁钢的战略眼光，也体现了他坚持 两个毫不动摇 ，支持两种所有制发展的坚定决心。他不仅很好地把握了宏观调控下的企业转型，维护了国有企业的利益，也兼顾了民营企业的利益。

采访组：重组之后，发展情况如何？是否达到了预期的效果？职工安置的情况怎么样？

董云芳：宁钢的生产启动之后，杭钢这边的产能逐步减少，宁钢那边逐步增加到400万吨，这前后经历了10年时间，杭钢的产业一点一点全部挪过去了，并实现了12000多人的分流，整个过渡期非常平稳。2015年底，在杭州G20峰会召开之前，杭钢彻底关停了，顺利完成转移。10年的平稳过渡，从杭钢到宁钢的重组，成为了去产能的典范。习近平总书记听到杭钢关停的消息，第一句话就是：一定要把职工安置好。 后来，他的这句话传到杭钢职工们的耳朵里，大家都非常感动。事实上，我们按照习

近平总书记的指示，确保职工安置工作落实到位。12000多人得到妥善安置。杭钢的安置工作做得好，全都依赖于习总书记当年重组宁钢的战略部署，使我们从杭钢到宁钢实现了平稳过渡，也使我们企业有实力来安置职工。职工的生活基本上没有受到企业关停的影响。

习总书记当年支持重组宁钢，是有深远战略意义的。杭钢的钢铁虽然关停了，但杭钢集团作为一家重量级的钢铁企业继续存在着。2016年，杭钢的钢铁和其他产业的销售有700多亿，利润有13个亿。我在想，如果习总书记没有问过这个事，没有费心费力地为我们多方奔走，我们不可能顺利重组，杭钢这个企业将不复存在，12000多名职工的安置就更难说了，搞不好就有可能抛向社会，给社会造成巨大负担，也给这些职工的家庭和未来蒙上一层阴影，这个后果是不堪设想的。

正是因为习总书记发展思想的指导和他对杭钢发展的重视，杭钢不仅没有消失，而且一直顺利发展。回顾历史，习总书记在浙江主持工作的几年，是杭钢发展最快的几年，并很快顺利实现了重组和转型。这是有数据可以说明的：2002年，我们的销售总额是95.6亿元，其中钢铁是48.2亿元。习总书记是2007年离开浙江的，这一年，杭钢的销售总额达到412.87亿元，其中钢铁是127.55亿元。不到5年时间，我们的销售总额增长了3倍多，非钢产业收入的比重也逐年增加。现在的杭钢，拥有绝对控股的宁钢，还有环保、贸易、教育、房地产、金矿、酒店等多种产业。习总书记不仅成功推动了宁钢重组的方案，落实了中央宏观调控的政策，又妥善处理了宁波建龙的后续问题，使多方利益实现了最大化。

这一切，体现了习总书记处理重大问题的眼光、胆略、智慧，体现了他关于国企改革发展的思想。杭钢的成功转型和重组，其实是他主政下的浙江快速发展的一个缩影，也体现了他鼓励我们走多元化投资道路的重要意义。他对浙江经济发展的思路是高瞻远瞩的。我们杭钢，在浙江整个经济生态中，是一粒棋子，而习总书记对浙江经济发展有一个全面的布局，在浙江主持工作的近5年时间里，他把这局棋下活了。

采访组：在您看来，习近平同志当年积极推进杭钢与民企实现重组有哪些意义？

董云芳：习总书记在浙江工作期间，大力推进国有企业深化改革。2004年6月23日，他主持省属国有企业改革座谈会，我有幸参加。习总书记会上讲的两句话让我至今难忘，一句是 不同类型的企业要采取不同的改革方式，不搞一刀切 ，还有一句是可以 通过招标、招募等办法引进战略投资者，实现产权主体多元化 。

那次座谈会后，不少省属国有企业门庭若市，战略投资者纷至沓来。杭钢也接触了很多境内外投资者，有马来西亚的外企，也有国内知名的民营企业。现在看来，习总书记具有高瞻远瞩的非凡胆识和实事求是的独特眼光，他鼓励国有企业积极引入境内外各类战略投资者，通过多种形式获得战略资源和要素，提升品牌、管理、技术，不断做大做强做优国有企业。习总书记不仅对宁钢重组付出了巨大心血，而且对浙江国企改革作出了开创性贡献。从他那里开始，浙江打开了国有经济和民营经济相互融合、相得益彰的局面。如今，各种所有制经济不断融合，混合所有制经济迅速发展已成为浙江经济的一大特点。

回顾历史，习总书记当年在杭钢调研时的讲话，在宁钢调研时的讲话，还有在国有企业改革座谈会上的讲话，都体现了他对国企改革战略思想。今天，我们看到，党的十八大后习近平总书记对国企改革的提法，与他在浙江时的工作思路是一脉相承的。

习总书记当年引用 风物长宜放眼量 这句话，就是告诉我们要目光长远，立足未来，不能走死板僵化的老路，而要敢于创新和探索。现在，他提出创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，着眼于全国的发展大局，为我国的发展指明了方向。



温岭市融媒体中心 宣