

改革开放钢铁工业发展足迹

——柳克勋文集（下册）

GAIGE KAIFANG GANGTIE GONGYE FAZHAN ZUJI
——LIUKEXUN WENJI

柳克勋

柳克勋 著 ©

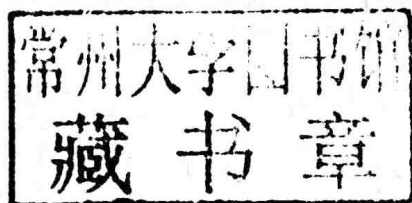


冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

改革开放钢铁工业发展足迹

——柳克勋文集

(下册)



北 京

冶金工业出版社

2014

内 容 提 要

本书是作者从自己 1978 ~ 2013 年所发表文稿中精选出来的文章合集,真实地记录了我国钢铁工业改革开放的历程,记录了各个重要历史时期钢铁行业方针政策变化、发展、进步和调整的足迹,再现了改革开放对钢铁行业的巨大促进作用,具有重要的史料价值和借鉴参考价值,是研究我国冶金行业发展、制定今后方针政策不可或缺的珍贵资料。

图书在版编目(CIP)数据

改革开放钢铁工业发展足迹:柳克勋文集:全 2 册/柳克勋著. —北京:冶金工业出版社,2014. 10

ISBN 978-7-5024-6689-3

I. ①改… II. ①柳… III. ①钢铁工业—工业发展—中国—文集
IV. ①F426. 31-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 215187 号

出 版 人 谭学余

地 址 北京市东城区嵩祝院北巷 39 号 邮编 100009 · 电话 (010)64027926

网 址 www.cnmp.com.cn 电子信箱 yjcs@cnmp.com.cn

责任编辑 姜晓辉 美术编辑 吕欣童 版式设计 孙跃红

责任校对 卿文春 责任印制 李玉山

ISBN 978-7-5024-6689-3

冶金工业出版社出版发行;各地新华书店经销;北京百善印刷厂印刷

2014 年 10 月第 1 版,2014 年 10 月第 1 次印刷

169mm × 239mm; 61.25 印张; 1187 千字; 949 页

198.00 元(上、下)

冶金工业出版社 投稿电话 (010)64027932 投稿信箱 tougao@cnmp.com.cn

冶金工业出版社营销中心 电话 (010)64044283 传真 (010)64027893

冶金书店 地址 北京市东四西大街 46 号(100010) 电话 (010)65289081(兼传真)

冶金工业出版社天猫旗舰店 yjgy.tmall.com

(本书如有印装质量问题,本社营销中心负责退换)

前 言

1978年党的十一届三中全会后，我国开始拨乱反正，不再以“阶级斗争为纲”，转向以经济建设为中心，坚持四项基本原则和改革开放，以市场经济为方向，实行经济体制改革，以建设民主法治国家为目标，推进政治体制改革，还提出“两手抓，两手都要硬”的方针，把精神文明建设放在突出位置，走出了一条有中国特色的社会主义道路。邓小平同志早就预言，改革是中国的第二次革命，改革开放极大解放和发展了社会主义社会的生产力。据统计，1978年到2013年，我国国内生产总值由3645亿元增加到568845亿元，增长了150多倍，跃居世界第二大经济体；外贸进出口总额由355亿元增加到258267亿元，增长了720多倍，跃居世界第一大对外贸易国。在此基础上，人民生活持续改善，已经基本达到了小康水平。

在改革开放的推动下，我国钢铁工业也发生了巨大变化。这是我亲身经历的历史进程，也是我这本文集涉及的主要内容。1978年和1979年，我在冶金工业部办公厅调研处工作；1980~1997年退休前，我一直在冶金经济研究所和冶金工业经济发展研究中心工作，主要任务就是从事调查研究和经济研究。1997年后，冶金工业经济发展研究中心聘请我当顾问，直至2013年12月。这些工作经历很有利于我真实记录改革开放30多年来中国钢铁工业发展的足迹。

改革开放初期，我国钢铁企业进行市场调节，扩大企业生产经营

自主权，实行承包经营责任制；之后，建立和完善市场体系，推行产权改革，实行股份制；建立和深化现代化企业制度，实行企业联合重组，组建大型企业集团，提高产业集中度；继而调整结构，转型升级，发展循环经济、低碳经济，创建资源节约型和环境友好型企业，推进绿色发展和可持续发展，从而使我国钢铁工业获得前所未有的大发展，由小到大，从大到强。据统计，1978 年我国产钢量 3178 万吨，位居世界第五位；1996 年产钢量 10124 万吨，位居世界第一位；2013 年产钢量 77904 万吨，占世界钢产量的 49.27%，连续 18 年位居世界第一。而且，我国已从钢材净进口国转变为钢材净出口国，1978 年我国净进口钢材 831 万吨，到 2013 年我国净出口钢材 4826 万吨。与此同时，我国钢铁企业生产装备水平有很大提升，主体设备已由 20 世纪 50~60 年代水平提升到 20 世纪 80~90 年代和 21 世纪初期水平；钢材品种质量有显著提高，低合金钢、合金钢比已由 15% 左右提高到 30% 以上，板管带比已由 30% 左右提高到 50% 以上，国内钢材市场占有率已由 72.7% 提高到 98% 左右；一些技术经济指标有较大改观，吨钢综合能耗已由 2524 千克（标准煤）降到 591.9 千克（标准煤），综合成材率已由 74.8% 提高到 96% 以上，钢铁渣利用率已由 88% 提高到 96% 以上，全员劳动生产率已由 13.9 吨/（人·年）提高到 452 吨/（人·年）。总的看，这些指标已经接近和达到国际先进水平，我国已成为世界上钢铁工业大国，但还不能称为世界钢铁强国。其主要原因，是在某些方面与世界工业发达国家相比还有一些明显差距。比如，我国目前还有一些钢材的品种质量跟不上工业发展的需要，高强度冷轧汽车板、高磁感取向硅钢片、高速动车车厢用钢等还不能自给，每年进口量超过 50 万吨；又如，我国钢铁企业全员劳动生产率虽已达到 452 吨/

(人·年)，但与工业发达国家比仍有差距，如日本钢铁企业全员劳动生产率为 547.6 吨/ (人·年)、美国钢铁企业全员劳动生产率为 572.2 吨/ (人·年)、法国钢铁企业全员劳动生产率为 663 吨/ (人·年)，相差一二百吨。当前和今后一段时间，我国钢铁工业企业要坚持深化改革，着力化解产能过剩的矛盾，着力提高自主创新能力，着力调整和优化产品结构，着力推进绿色发展和可持续发展，确保在 2020 年左右实现世界钢铁强国的目标。

这本文集所选用的文章是从我 1978 年到 2013 年所写的文章中挑选出来的，绝大部分是已经在报刊上发表过的，也有一些是首次与读者见面。为了真实表现历史，这些文章均保持原状，未做任何修改。在汇编时，基本上是按照时间顺序编排的。由于个人对事物认识水平和写作表达水平有限，不当之处，敬请大家批评指正。

柳克勋

2014 年 5 月 2 日

“一面工作， 一面学习”

——我的不悔青春至耄耋年华

1932年12月26日我出生于江苏省南京市。

1950年，我在南京第一中学读书时，学习成绩优异，思想要求进步，当年3月加入青年团，12月响应祖国抗美援朝号召，报名参加军干校。当时父母不同意，说子女七人，你是唯一的男孩，独子不参军。但我认为国家和人民的利益高于一切，毅然离家奔赴张家口军委工程学校三部培训。

1951年8月，我被分配到中央机要局工作。不久，毛泽东主席给机要局亲笔题词：“一面工作，一面学习，注意业务，又注意政治”。这一亲切关怀和教导，成为我的座右铭，牢记在心，终身受益。仅1951年到1953年，我在机要局就多次被评为先进工作者，并于1953年6月加入中国共产党。

1955年5月，我转业到交通部航务工程总局，被分配到总工程师室工作。两位老总一再鼓励我：“你还年轻，应该上学深造，我们可以保送你到交通部所属高校读书。”1956年，我决定自学补课参加全国统一高考，当时国家重点发展钢铁工业，于是我报考了北京钢铁学院，并顺利地该院工艺系压力加工专业录取。刚入学时，校方考虑到工作需要，动员我半脱产，边学专业边做学生工作，我未同意，只想专心致志学好专业知识。但入学后，被选为学生党支部书记和青年团总支书记，我想起了毛主席关于“一面工作，一面学习”的教导，决心在学好专业课程的同时，一定要精心做好学生党团工作。结果学制由五年延长至六年，在六年的学生党团工作中，参与培育出一批又一批又红又专的青年，有些已被发展成共产党员，走上国家和部队的重要岗位，同时，我按标准完成了轧钢专业课程的学习，并顺利毕业。实现了学习与工作双丰收，让我深深感受到作为一名共产党员的责任与自豪。

1962年9月，我大学毕业被分配到冶金工业部工作。开始时在部科技办公室负责编制中长期科技发展规划、了解企业执行技术责任制的情况以及完成科研课题和取得科研成果的情况；1966年2月调到部政策研究室，协助部领导了解钢铁行业执行国家有关政策的情况，起草需要向中央反映的情况和专题报告的资料；1969年9月赴云南草坝冶金工业部五七干校劳动；1970年8月调到部办公厅调研室，负责了解钢铁企业执行国家有关方针政策情况和部里工作部署的情况，总结推广企业创造的先进经验和典型案例等。在各次工作变动中，我都能遵循毛主席的教导，从头做起，边干边学，精益求精，按时按质地完成组织交办的任务，深受部领导的信任和器重。

1980年，国务院批准成立冶金经济研究所（现为冶金工业经济发展研究中心），其任务是从事钢铁行业改革开放、发展战略和提高经济效益等方面的研究。我被安排在冶金经济研究所工作，从国家机关干部变成事业单位科研人员，再一次遵循毛主席的教导，从头学起，边干边学，很快适应了冶金经济研究工作，并锻炼成为业务骨干。研究写出的《我国钢铁工业的产业政策》一文，被选入经济管理出版社编辑出版的《产业政策问题探索》一书；《厉行节约，提高钢铁生产过程中的铁金属利用率》一文，被列为国家自然科学基金项目，并被评为全国冶金经济科学研究成果二等奖；研究制定的“钢成材率的计算方法”，解决了企业计算可比成材率和全国综合成材率等老大难问题，被评为全国冶金经济科学研究成果三等奖。同时，很重视下基层调查研究，为企业转型升级服务，先后帮助天津钢管厂、宝钢、鞍钢、武钢、攀钢、唐钢、邯钢等钢铁企业实行债转股、联合重组、发展循环经济和低碳经济，改进和提高生产经营水平，部领导曾在南钢咨询服务报告上批示：“此项工作做得很好，建议有计划地逐步再搞一两个点”。

此外，我还组织创办了两个刊物。一是1985年创办的《中国钢铁工业年鉴》，请李东冶部长写了发刊词，力求比较全面、系统、准确地记录钢铁工业发展的史实，每年总结一下，以鉴往知来。二是1988年创办的《冶金管理》，请老部长王鹤寿写了代发刊词，希望杂志能起到宣传和组织的作用，起到桥梁和媒介的作用，善于学习、消化、吸收、

创新，把整个冶金管理推进到一个更高的水平。这两个刊物至今仍在编辑出版，已成为冶金经济发展研究中的日常工作，将不断提高质量，更好地为钢铁工业企业生产建设和创新发展服务。

我非常热心金属学会工作，20 世纪 80 年代担任中国金属学会冶金管理现代化学会秘书长以来，依靠大家的力量开展了多种学术活动，成绩显著，深受欢迎。如 1985 年举办大型钢铁企业经济效益剖析活动，对促进和提高企业经济效益起到很好作用，冶金工业部以（85）冶经字第 1412 号文件作出决定，要求各企业经常开展经济效益剖析活动。又如 1986 年举办宝钢现代化管理经验总结推广活动，各企业不仅积极学习推广宝钢的经验，还决心把现代化管理提高到战略地位来抓，一要更新管理观念，增强现代化管理意识；二要大力培养现代化管理的人才和队伍；三要把推行现代化管理同企业改革、搞活、创新、升级等工作结合起来，抓紧解决钢铁企业“技术落后，管理更落后”的问题。再如 1993 ~ 1996 年间，连续召开中国钢铁工业发展道路研讨会，探讨我国钢铁工业从大走强问题，一致认为我国钢铁工业不只要成为世界钢铁工业大国，更重要的是成为世界钢铁工业强国，为此必须在扩大品种、提高质量、改进技术经济指标水平上下功夫，并取得成效。各钢铁企业对冶金管理现代化学会开展的各种学术活动反映很好。2006 年 10 月被中国金属学会授予“学会工作贡献奖”。

我在从事冶金经济研究工作期间，由于业务进步较快，成绩比较显著，于 1991 年提升为总经济师（副司局级），1994 年晋升为教授级高级工程师，并被北京科技大学、东北工学院、武汉钢铁学院等高校聘为兼职教授。1997 年退休后，被冶金工业经济发展研究中心返聘为顾问，到 2013 年 12 月止。其间，在纪念中国共产党建党 90 周年时，冶金工业经济发展研究中心党委决定，对取得优异成绩的先进党支部和优秀党员予以表彰，我所在的离退休职工党支部被授予先进党支部称号，我个人被授予优秀共产党员称号。

柳克勋

2014 年 9 月 15 日

目 录

20 世纪 90 年代部分文稿

老厂技术改造的样板

——对鞍钢技术改造的调查与思考	497
关于我国钢铁工业创建世界级大公司的思考	
——以宝钢、上钢、武钢联合为突破口进行战略性改组刍议	502
邯钢走上集约经营成长新路子	512
从知识经济兴起展望钢铁工业的新发展	518
关于宝钢管理模式的调查与思考	527
中国钢材市场的分析与预测	536
扭亏为盈要靠以人为本和综合治理	
——对舞钢的调查研究	547
关于天津钢管公司脱困调查研究与建议	555
新中国钢铁工业的光辉史篇	559
钢材市场供需的历史变迁和发展趋势	575
鞍钢初步脱困与走上良性发展的调查报告	587

21 世纪部分文稿

关于钢铁企业改革发展中几个问题的思考	597
走出一条国有企业良性发展的路	

· X · 改革开放钢铁工业发展足迹	
——对首钢的调查报告	605
中国有了世界一流的特大型钢铁企业	
——对宝钢二期工程的调查	622
对巴登钢铁公司考察的体会与建议	635
以调整结构为主线向钢铁强国迈进	642
深化模拟市场核算机制创建结构效益型发展模式	
——对邯钢集团公司的调查报告	650
天津“大无缝”走出困境步入良性发展(摘要)	
——对天津钢管公司债转股后的情况调研与思考	659
21 世纪钢铁企业发展战略的思考	665
钢铁企业要重视和创新企业文化建设	675
老企业实现新的快速成长的有效举措	
——关于攀钢、成都无缝、成钢联合重组的调研报告	683
《中国钢铁工业五十年数字汇编》序言	688
中国有了世界一流水平的短流程钢厂	
——对沙钢跨越式发展的调研报告	691
关于钢铁企业深化产权改革的探讨	701
关于开展钢铁企业竞争力研究的建议	710
建立钢铁企业竞争力测试指标的综合评估方法	712
走科技效益型的发展道路	
——对攀钢的调研报告	718
大型化是钢铁企业发展的一大趋势	727
喜看鞍钢巨变 旧貌换新颜	
——10 年跟踪调研鞍钢变化的报道	729
钢铁企业改革的核心在于产权制度	735
邓小平论企业改革和发展	
——纪念邓小平同志诞辰 100 周年	744
创建资源节约型钢铁企业的思考	779

关于发展世界级大钢铁集团的建议	785
钢铁产业循环经济	791
喜看鞍钢跻身世界一流钢铁企业行列	
——鞍钢走自主创新型企业发展道路纪实	813
学习“质量效益型”的心得笔记	820
学习邓小平同志关于质量等问题的论述	824
关于钢铁企业建设生态工业园的思考与建议	839
铁矿企业发展循环经济的模式选择	845
钢铁企业改革和管理的回顾与展望	855
从一年看 30 年	
——两位退休老人心中的改革开放	868
千秋功业 一代英才	
——纪念冶金战线的杰出领导者王鹤寿同志	872
钢铁企业联合重组面临的困难及解决的思路	881
关于钢铁企业发展低碳经济的思考	888
学习《转变经济发展方式研究》的心得笔记	896
关于从钢铁大国走向钢铁强国的回顾与展望	902
重温《论调查研究》的笔记	907
学习《创新概论》的笔记	933
创建“四型”钢铁企业 争当科学发展的典范	936
附录	947

20世纪90年代部分文稿

20SHIJI 90NIANDAI BUFEN WENGAO

老厂技术改造的样板^①

——对鞍钢技术改造的调查与思考

最近，我们到鞍钢进行了一周的调查研究，感到鞍钢的技术改造有了重大突破。以3个炼钢、两套热连轧为重点的技术改造工程有序地展开，过去喊了多年要淘汰平炉的夙愿有望在1998年实现，过去一直很重视而难以实现的全连铸已在三炼钢形成，过去改造多次而产品质量上不去的半连轧更新换代工程已破土动工，再过25个月一座国际一流水平的1780热轧机组将使已届耄耋之年的鞍钢再展新颜。我们亲眼看到这些，心中无比兴奋，带来的是一连串的思考与期盼，想写出来同大家进行交流与探讨。

一、鞍钢技术改造概况

早在1978年9月18日，邓小平同志视察鞍钢时就指出：鞍钢技术改造要革命，不要改良，要以70年代先进水平为起点，采用当代世界先进水平的技术、装备和工艺，改造和建设鞍钢，使鞍钢成为全国企业改造的样板。这为鞍钢的技术改造指明了方向。

近20年来，鞍钢进行了一系列的改造和扩建，完成了齐大山铁矿、热烧改冷烧、2500立方米高炉、180吨转炉、冷连轧机、宽厚板轧机、高速线材等工程，成绩是明显的，也起到一定作用。问题是没有从根本上改变工艺落后、设备陈旧、物质消耗高、品种质量差的面貌，而且如何淘汰平炉、如何优化产品结构等重大问题，一直没有找到比较满意又切实可行的办法。到1996年平炉钢产量仍占钢产量的57.8%。进入市场经济后，特别是钢材市场由卖方市场转为买方市场，国内市场逐步与国际市场接轨之后，鞍钢产品的竞争力越来越弱。以鞍钢的热轧和冷轧板卷为例，每吨价格比武钢、宝钢低300~600元，还难以订满合同。加上管理工作不适应以及老企业负担过重，致使鞍钢一度出现了亏损局面。这使上上下下都深刻认识到，鞍钢要适应市场经济的要求，出路在于改革和改造。再不加快技术改造的步伐，只有死路一条，即叫做“等死”。

在国家的关心和支持下，鞍钢制订了“九五”技术改造规划，总投资要210亿元。其中，二炼钢平炉改转炉工程要51.8亿元，半连轧更新换代工程要75.67

① 本文合作者：黄墨滨，中国工业经济协会副会长。原载于《冶金管理》1998年第1期。

亿元,仅这两个项目就要 127.47 元,超过了鞍钢财务可以承受的能力,很难启动。据统计,鞍钢过去借钱搞改造,已背上十分沉重的债务,1995 年就支出财务费用 17 亿元。再大量举债搞改造,非把鞍钢压垮不可,就等于“找死”。

鞍钢如何走出不是“等死”就是“找死”的死胡同呢?鞍钢同志认真总结了近 20 年来技术改造的经验教训,归结到一点就是必须坚持实事求是的思想路线,从鞍钢实际出发,提高决策水平。鞍钢面临的实际是什么呢?他们一方面分析了鞍钢的外部环境,认识到最大的现实就是钢材市场供大于求,不搞品种质量再追求产量,或者搞了品种质量而成本居高不下,都是没法占领市场的。要在国内外激烈竞争的市场中求生存和发展,必须大力提高自身在品种质量和生产成本上的竞争力;另一方面认真分析了鞍钢的内部条件,认识到最大的困难是资金不足,而且再靠国家注入资本金或拨款搞改造已绝对不可能了。因此必须发扬自力更生、艰苦奋斗的精神,寻求一条既是高起点,又能少投入、快产出、高效益的技术改造新路子。

鞍钢同志为了探索这样的新路子,解放思想,转变观念,大胆地对一些重大技术改造项目进行重新抉择,进行试验。其中,最具典型性的是一炼钢的平炉改转炉工程。他们利用平炉大修机会和大修工程费用,利用原有厂房、场地和部分仍可使用的设备,自行设计、自行制造、自行施工,在不停产、少减产的情况下,成功地把 5 座 300 吨平炉改造成 3 座 95 吨转炉,并实现了质量、工期、效益 3 个第一流:95 吨转炉的关键部位都采用了一些当代最先进的技术,使炼钢自动化水平达到国内一流水平;三座转炉的施工设计、施工准备、基础拆迁等工作交叉进行,齐头并进,一次试车成功,总工期只用了一年,创国内一流水平;一炼钢“平改转”工程直接投资 1.7 亿元,投产后每吨钢的成本降低 80 元左右,按年产 260 万吨计,一年即可增加效益 2 亿多元(改造前 1996 年亏损 3000 多万元),这在国内亦属一流水平。

一炼钢“平改转”的实践说明,技术改造成败的关键在决策。只要根据实际情况和客观规律,作出科学决策并付诸实施,老厂的技术改造完全可以走出一条高起点、少投入、快产出、高效益的新的活路来。

二、鞍钢技术改造措施

鞍钢开始走出一条高起点、少投入、快产出、高效益的技术改造的新路子,初步概括,有以下几点:

(1) 坚决由扩大生产规模转到提高品种质量和经济效益上来,以促进企业经济增长方式由粗放型转到集约型上来。

鞍钢原“九五”改造方案虽然也讲品种质量,但实际上仍把重点放在扩大生产规模上,要把鞍钢扩建成超千万吨级的企业(曾一度提过“内七外八”方

案)。这次调整“九五”改造方案，才真正把重点放在调整品种结构、提高产品质量和降低成本上。年产钢能力虽然由 1000 万吨下调到 880 万吨，总投资由 210 亿元下调到 105 亿元以下，但板管比将由 60% 以上提高到 75% 以上，钢材实物质量将有 60% 以上达到国际水平，从而可以大大提高鞍钢的综合竞争实力。

(2) 优化工艺结构，大力提高技术装备水平。

调整后的“九五”改造方案，将在 2000 年前淘汰平炉，实现全转炉；连铸比将由 1995 年的 28% 提高到 70% 左右，并争取在 2000 年实现全连铸；热轧机组实现更新换代，将由 20 世纪 40 年代水平提高到 90 年代水平，基本实现工艺、技术、装备的现代化。与此同时，十分重视技术改造的系统性与配套性。为确保钢材品种质量，与更新主体设备同步采用了铁水预处理、炉外精炼、轧后调质等先进装备，还注意到同步改善环境质量。

(3) 坚持自力更生，大力提高设备的国产化率。

这是既保持高起点又节省技改投资的重要途径。目前国产设备与引进设备的价格比，一般是 1:8，有的高达 1:10。鞍钢三炼钢大板坯连铸 2 号机组国产化率达到 85% 以上，使工程造价由 9.9 亿元降到 6.8 亿元，节省 3.1 亿元，节约率为 30%；1780 热轧机组国产化率提高到 85% 以上，使投资预算由 75.67 亿元降到 50 亿元以下，节省 25 亿元，节约率达 33.9% 左右。

(4) 充分利用老企业的现有基础，以较少的增量盘活较多的存量。

这也是节省技改投资的重要途径之一。鞍钢一炼钢“平改转”工程，由于充分利用原有厂房、场地及部分仍可使用的设备，直接投资 1.7 亿元，盘活了 5 亿元的固定资产存量。

(5) 多渠道筹措资金，努力增加自有资金和直接融资的比重。

目前，鞍钢除把综合折旧率提到 7%~9%，努力增加自有资金外，还通过组建新轧钢股份有限公司发行股票，与外商合资改造二发电厂等方式，努力增加直接融资的比重。还在积极争取国内外各种低息贷款，以逐步减轻利息负担，促进生产成本的降低和市场竞争力提高。经过多方努力，“九五”期间的 105 亿元改造资金已经基本落实。

(6) 搞好改造与生产之间的衔接，实现不停产、少减产、快产出。

老企业技术改造实现不停产、少减产非常重要，否则当年产量下降，成本升高，无法消化。鞍钢在这方面做得非常出色，除一炼钢“平改转”工程基本实现不停产、少减产外，已开始施工的二炼钢“平改转”工程和 1780 热连轧工程都是这样做的。为了保证 1780 热轧机组投产及其试生产期间鞍钢热卷板的产量不出现大的波动，已正式把半连轧厂与二初轧厂合并，以利于 1700 半连轧机组能顺利迁到二初轧厂并加以改造利用，形成新的年产 150 万吨板卷的生产能力。