

我和酒钢的「缘分」

邵克文



1985年12月26日酒钢炼钢工程投产,工人提取第一炉钢水样本准备送交化验。

落日圆”。如此雄浑瑰丽的景色,犹如画面一样,深深定格在我的脑海中。

推行承包经营责任制

20世纪80年代初,经济体制改革已由农村转入城市,企业改革如火如荼开展起来。工业改革由扩大企业自主权、实行厂长负责制开始,发展到推行经济包干责任制。经济包干责任制主要有利润包干、亏损包干、成本包干和以税代利、独立核算、自负盈亏等。企业内部的经济责任制主要有计件工资、超定额计件工资、浮动工资、计分计奖和单项任务承包等。这些改革,初步解决了企业长期存在的吃“大锅饭”、平均主义的问题,使按劳分配原则进一步贯彻落实,同时改变了上级主管部门对企业统收统支、捆得死死的状况,使企业有了更多的自主权和机动财力,企业和职工两个积极性被充分调动起来。

1987年,为了进一步探索搞活工业企业的途径,突破旧的管理体制,解决政企不分,省政府要求大中型国有企业全面推行承包经营责任制,并由省经委会同省体改委、省财政厅等有关部门制定了具体办法,就承包利润基数和增长幅度的确定、承包经营者的产生、完善企业内部经营机制、承包经营者的权利和义务、对承包经营者的奖惩等作出了明确规定。到当年年底,实行各种形式承包经营责任制的企业已达到企业总数的40%以上。

改革之风吹得酒钢的领导和职工坐不住了,他们强烈要求跟上改革的潮流。然而当时推行的承包经营责任制的几种形式都要确定承包基数,而承包基数又都是在上交利润或亏损企业减亏上做文章。当时的酒钢,自1985年炼钢投产,结束了“酒钢无钢”的历史,同时开始了高速线材生产线的建设,当年已经扭亏为盈,实现利润1000万元,渡过了最困难的阶段。由于酒钢在基建过程中建设方案几经变更,生产工艺长期不配套,欠账很多,要真正形成完整配套的生产体系,使企业步入良性发展轨道,还要上很多配套工程,需要大量的资金投入。而这时国家和省上能支持的资金非常有限,巨额的资金主要靠企业自筹解决。如果套用现有的几种承包经营办法,留给企业的机动资金很少,杯水车薪,解决不了酒钢的发展问题。当时负责企业改革的省经委主任王信祥为这个事费了不少脑子,在部门内研究过几次,都没有找到路子。1987年八九月间,王信祥决定带领我(当时任省经委调研室主任)和省财政厅工交处处长刘国权、副处长刘萍、省劳动厅工交处处长祝晏君等人到酒钢进行调研。我们在酒钢用一天时间看了现场,听取了酒钢领导的详细汇报。



酒钢集团 摄影/黄选平

报。财政厅、劳动厅的处长还到酒钢对口处室座谈,对近几年生产、经营、财务、工资等方面的数据进行了具体测算。在此基础上调查组内部讨论了几次,最后财政厅刘国权提出了针对酒钢特殊情况的一个承包办法,即以1986年实现的流转税为基数,每年递增8.86%,超交返还,收支两条线。大家一听,这个办法确实是一个大胆突破,可以最大限度地调动企业的生产积极性,最大限度地筹措资金用于企业的配套建设和技术改造,对省财政收入影响也不会太大。和企业领导交换意见时,他们认为这个承包方案对酒钢简直是量体裁衣,完全适合,非常赞同。王信祥带着这个方案回到兰州,向省政府常务会议作了汇报,一致同意按这个方案试行。从1987年开始执行每年递增8.86%的承包办法,一直到1994年税制改革后,才改为酒钢按实际收入上交增值税,企业所得税的50%返还。酒钢充分利用这个政策,集中企业留用的财力,连续几年高强度投入,新上了一大批配套项目,形成了从“采、选、烧、焦”到“铁、钢、线、板”完整配套的生产体系,终于建成了现代化的钢铁企业。

参加“3·12”特重大事故调查组

1990年3月12日,酒钢一号高炉发生了意外坍塌事故,职工有19人罹难。事故发生后,甘肃省省长贾志杰、副省长李萍、冶金部部长戚元靖以及省内相关委办的领导立即赶到酒钢,稳定职工情绪,分析事故原因,制定高炉抢修方案,帮助酒钢渡过难关。同时,从省内外邀请了15位专家来到酒钢,独立开展工作,对事故原因从技术上、理论上进行深入分析研究。随后,重建一号高炉的战斗打响。仅用半年时间,建成了一座崭新的1513立方米的高炉。

到当年十二月份,酒钢对“3·12”特重大事故的调查报告已经完成,专家组的意见也已提出,新建一号高炉已顺利投产,事故责任追究的处理开始提上议事日程。12月29日下午,常务副省长张吾乐、副省长李萍召集有关部门开会,讨论了酒钢的“3·12”特重大事故调查报告和专家组意见,深入分析了事故形成的原因,并对事故主要责任人的处分作了原则规定。同时认为,事故处理的时机已经成熟,决定成立酒钢“3·12”特重大事故调查组,由我任组长(我当时任省政府副秘书长,分管工交财贸方面的工作),省冶金厅、省劳动局、省计委、省总工会、省公安厅抽调得力人员参加,赴酒钢开展工作。

调查组一行于1991年1月5日中午到达酒钢,下午首先看了一号高炉现场。晚上,酒钢党委书记和经理来看望我,我向两位介绍了调查组的任务、工作方法、工作步骤,以及需要酒钢配合做的工作。他们两位完全同意,表示要全力配合调查组的工作,并明确表态,发生这样大的事故,他们有很大的责任,什么样的处分都能接受。第二天上午,调查组听取了酒钢公司“3·12”特重大事故的详细汇报。下午,调查组内部开会,研究了调查报告的内容,明确了处理相关责任人的问题时必须考虑的几个因素,以及调查组的工作方法。我总结时强调了这样几点:一是对“3·12”特重大事故的原因,酒钢的调查报告和专家意见已经基本说清楚,我们即以此为准,不再提出新的意见。二是我们研究对相关责任人的处理意见时,必须考虑以下几个因素:这是在特殊条件下发生的突发事故;发生事故后,酒钢领导班子处理及时果断,包括迅速切断煤气和电力系统,抢救出各类仪表记录和值班室原始记录;一号高炉抢修有力、及时、成功,最大限度地减少了因事故带来的损失。三是对相关责任人的处理,既要严肃处理,又要恰当适度,对上对下都能说得过去。要让企业领导能从中认真吸取教训,把安全生产摆在更加重要的地位,同时保护员工积极性,能让他们站出来继续工

加倍努力,把酒钢的事办得更好,不辜负省政府领导和酒钢职工的期望。

回到兰州,我对调查汇报材料作了认真修改,在1月20日召开的省政府常务会议上了汇报。出席会议的各位省上领导对调查报告和处理意见一致赞同,并提出在文件下发前,应到冶金部、劳动部、国家安委会汇报,把工作做在前面。仍由我带队,有关部门领导参加,到上述部门汇报了事故分析及省政府的处理意见,得到了三部门的认可和支持。随后,省政府正式下发了酒钢“3·12”特重大事故调查及处理意见。这件事的办理随告结束。

推进酒钢产品结构调整规划的核准

西部大开发战略实施以来,在国家调整产业结构、发展特色经济的政策引导和甘肃省“工业强省”战略的推动下,酒钢的发展步入快车道。尽管当时酒钢已建成了具有国内先进水平的高速线材、中板轧机和新一代炉卷轧机等,使产品结构得到一定程度的改善,但企业规模偏小,高附加值产品较少,影响企业进一步发展的因素仍然严重,尤其是酒钢地处内陆,远离市场,使得这些制约因素更突出。

加速产品结构调整,推进装备升级和产品换代,实现企业的可持续发展,是酒钢适应钢铁市场竞争的必然要求。结合编制“十五”发展规划,酒钢提出充分利用资源优势和良好的配套条件,建设200万吨碳钢薄板连铸连轧和53万吨不锈钢等项目,实现产品由以线材材为主向以板带材为主、品种由以碳钢为主向以碳钢和不锈钢并重的转变,并委托包头钢铁设计研究院总院编制了2004—2010年产品结构调整规划。当时我任省发改委主任,看了这个规划并听取酒钢公司领导汇报后非常兴奋,认为这是一个战略性的构想,可以把酒钢发展迅速推上一个更高的水平,对全省工业经济发展也会起到巨大的带动作用。

2004年6月,省发改委邀请省冶金行业办和部分专家对这个规划进行讨论,提出了许多重要的修改意见。为了做好规划上报审批的铺垫工作,6月上旬,我陪同时任副省长孙小系专程向时任国家发改委主任马凯作了汇报,并到国家发改委工业司和中咨公司进行汇报衔接。7月7日,我又和时任常务副省长徐守盛向国家发改委当时主管工业的副主任张国宝作了汇报。两位领导均同意酒钢的项目可以一揽子上报核准,省发改委遂于8月将酒钢的结构调整规划正式上报。10月底,受国家发改委委托,中咨公司组成专家组到现场进行评估。根据专家组的意见,对规划进行了修改调整,进一步突出了循环经济的发展理念,在对资源、市



酒泉湖公园

酒泉名称见于史志典籍的记载,有2100多年的历史,而以泉名冠以郡名实属全国罕见。摄影/黄选平

场等条件全面分析的基础上,取消了榆中钢厂H型钢项目,并对酒钢本部的生产规模、布局、产品方案和工艺流程进行了优化。在此基础上,省发改委又于2005年初再次上报了酒钢产品结构调整规划的补充报告。在将近一年时间内,规划还没有批下来,我很着急,酒钢的领导更着急,时任董事长马鸿烈隔三差五就来找我们。我们了解到的实际情况是,国家发改委主任办公会对酒钢的不锈钢项目有不同意见,鉴于国家对不锈钢布局考虑了太钢、宝钢两个点,有些同志主张短期内不再扩点。我和马鸿烈先后到工业司去了多次,从西部大发展的战略重点、甘肃产业结构发展需要、酒钢调整产品结构的必要性等方面,不厌其烦地进行说明,争取同情和支持。2005年4月23日,又陪同时任常务副省长徐守盛到张国宝处汇报。张国宝明确表态,同意酒钢的不锈钢项目,酒钢处于内地,在戈壁滩上发展到现在非常不容易,如果不上一些高附加值产品,矿石吃完了怎么办,必须以矿定产,尽量上高附加值产品,延长服务年限,并表示其他领导的工作他去做。2005年的最后一天,国家发改委下发了酒钢结构调整核准项目的批复,同意新上一条薄板连铸连轧生产线、一条1750毫米冷轧及涂镀层生产线和一条不锈钢生产线,项目总投资估算109亿元。这些项目完成后,酒钢将可以生产200万吨碳钢热轧薄板、53万吨不锈钢板,以及冷轧板、镀锌板、彩涂板等高附加值产品。在这些新上项目中,设备技术均采用当时国际先进水平,使产品处于国内领先地位,竞争能力明显得到增强。

在企业本部主导产业发展的同时,多元化经营、综合发展也同步推进。根据省政府的决定,兰州钢厂实施破产重组,由酒钢兼并异地重建。新建的榆中钢厂2002年12月开工,一年时间完成基建工程,实现了当年出铁、出钢目标。2003年开工了2台30万千瓦火电机组作为自备电厂,其间虽有曲折,但最终得到国家核准,2007年相继并网发电。2004年又开工建设了嘉峪关至策克口岸全长459公里的铁路,还组建了10多个农工商企业,发展无公害蔬菜、鲜花和葡萄酒酿造生产线,建成了亚洲最大的单体地下酒窖,“紫轩”品牌系列葡萄酒已畅销国内外。

2008年9月25日,当时我已到省政协任副主席,受酒钢邀请,仍以个人的身份参加了酒钢成立五十周年大会。会后又安排我参观了新建成不久的200万吨热轧薄板项目和60万吨不锈钢项目。回想20世纪70年代初第一次到嘉峪关,再到这一次到酒钢,三十多年间酒钢已建成一个拥有三个生产基地、五大工程的现代化钢铁联合企业,我有幸目睹这一切并做了一些协调推进工作,深感自豪。酒钢的发展之路,不正是甘肃工业发展的缩影吗?(原文刊登于《人文甘肃》第五辑)

Cultural Gansu 甘肃



邵克文 SHAO KEWEN

甘肃平凉人,兰州大学历史学专业毕业,大学学历,经济师。曾任甘肃省计委副主任、省政府副秘书长、省商业厅厅长、省发展改革委主任。七届、八届省政协委员,九届、十届省政协副主席。

酒泉钢铁(集团)有限责任公司是西北地区规模最大的钢铁联合企业,是甘肃省工业经济的骨干和支撑。公司从1958年正式建设,历经几上几下,走过了艰苦曲折的创业道路,最终成长为产量规模、技术装备水平、销售收入在全国同行业排位较前的地方工业“巨人”。我参加工作以来,大部分时间在工业管理部门和宏观经济管理部门服务。从1972年第一次去酒钢,到2008年参加酒钢成立50周年庆祝大会,30多年间,去过酒钢很多次,特别是20世纪80年代以后,在酒钢发展的一些关键时刻,参与了省委、省政府对酒钢支持政策的研究决策过程,并做了一些具体的落实工作。现在回想起来,仍然激动不已,总感到与酒钢有一些“特殊缘分”。

第一次到酒钢

1972年,正是“文革”时期,省上的宏观经济管理部门都归口到省革委会生产指挥部。我从兰大毕业,在农宣队锻炼了一年,正式分配到生产指挥部增产节约办公室工作。这年12月,为了促进全省冶金行业加快发展,生产指挥部决定抽调人员,分成几个组,分别到省内几家冶金企业调查,摸清其基建、生产现状及存在的问题,并提出相应的对策建议。其中,到酒钢的这个调查组,由增产节约办公室一位有丰富工作经验的老同志宋永庆带队,我和另外一位年轻同志参加。我记得是十二月初,正是天寒地冻的季节,我们乘火车到了酒钢后,听取了企业领导的详细汇报,参观了刚投产不久的一号高炉及其配套工程,还到了镜铁山铁矿坐“罐笼”(可以乘坐人,用缆绳和卷扬机放到井下的简易设备),到井下参观了由〇二部队(中国人民解放军基建工程兵第一纵队第二支队)承担的井巷工程施工现场。我们调查了解到酒钢自一号高炉采用原矿入炉办法简易投产,于1970年9月30日炼出第一炉铁水后,由于当时国家对国民经济发展方式进行调整,基建投入减少,酒钢建设规模缩小,高炉配套缓慢,产量徘徊不前,企业一直处于亏损的局面。调查结束后,调查组总结了调查情况,分析了酒钢生产建设现状和存在的问题,提出了相应意见。报告由老宋亲自动手,并向生产指挥部作了汇报。

这是我第一次到工业企业,既是参加调查,更是一次学习。我看到了戈壁滩上矗立的巨大高炉,气势宏伟的厂房,以及钢花四溅、铁水奔流的现场,深为现代化工业企业的规模、场所震撼,既对钢铁企业有了一些感性认识,也学到了钢铁工业的许多基本知识。工作之余的一天下午,我和同来的另一位年轻同志,由酒钢招待所步行到嘉峪关城楼游览。在城楼上极目眺望,远处是白雪皑皑的祁连山脉,近处是一眼望不到头的茫茫戈壁滩,一轮红日正缓缓坠下,我不由自主地想到了唐代著名诗人王维的千古绝句“大漠孤烟直,长河