

2008年北京奧運會，讓全世界記住這個古老東方城市的熱情與活力，卻也悄然改變了北京西部一座年產千萬噸級大型鋼鐵企業的發展軌跡，和數萬鋼鐵工人的生活與命運。2005年國務院批覆首鋼搬遷方案，紮根京城九十餘載的中國首鋼集團搬離北京，到2010年底，河北曹妃甸千萬噸級新鋼廠投產，建成兩座5500立方米的中國最大高爐。在新鋼廠啟動全面試運行之際，中國首鋼集團董事長朱繼民接受本報專訪，首次回應外界質疑，袒露首鋼搬遷異地重建七年的心路歷程，並勾勒出中國鋼鐵業的未來。

■香港文匯報記者 占國、海巖、曉靜、源源、洪波



2006年、2007年5月1日，溫家寶連續兩年「五一」慰問首鋼工人。



中國首鋼集團董事長 朱繼民

專訪 中國首鋼集團董事長朱繼民

20億代價打造中國最大高爐 創新需包容失敗

▲朱繼民簡歷▼

朱繼民，男，漢族，安徽省宿州人，1946年3月生，大學文化。現任中國首鋼集團董事長，中國鋼鐵工業協會會長。

1970年8月畢業於東北工學院礦建專業獲學士學位。1970年至1997年在鞍鋼工作，歷任技術員、組織幹事、副廠長、廠長，供銷公司第一副總經理，黨委書記、鞍鋼總經理助理兼進出口公司總經理。

1997年至1999年在水城鋼鐵集團工作，歷任黨委副書記、董事長、總經理、黨委書記。

1999年到首鋼工作，歷任首鋼董事、副總經理，黨委副書記、副董事長、總經理，黨委書記、董事長。

作為搬遷改造的最重要配套項目，首鋼在河北曹妃甸自主設計建成兩座中國最大的5500立方米高爐。朱繼民在接受本報專訪時坦言，首鋼花了整整一年的時間才掌握這兩座特大型高爐的運營規律，並為此付出近20億元代價。

不過在他看來，這是創新所必須付出的代價和挫折，不僅給首鋼確立可持續增長的競爭力優勢，更給中國鋼鐵業走出自主創新新發展道路。他呼籲，中國社會應對創新多鼓勵少諷刺，允許創新有失敗有代價，才能讓更多企業義無反顧地走上創新之路。

▲中國首鋼集團簡介▼

- 始建於1919年
- 2005年後推進搬遷調整和產業結構優化升級
- 2010年全年鋼產量達到3154萬噸，銷售收入2200億元
- 美國《財富》雜誌2011年世界500強排行榜第325位

由於此前並不掌握相關先進技術，國內外同行都不看好首鋼的嘗試，甚至有輿論認為，首鋼「好大喜功」，建最大高爐，但技術、設備、工藝不達標。在實際運行中，兩座5500立方米級大高爐先後於2009年5月和2010年6月建成投產，初期運行和管理並不很順暢，這令包括朱繼民在內的首鋼人倍感壓力。「到2011年9月首鋼才找到高爐運營的操作規律，2011年底2號高爐運行達到設計水平。」這時，朱繼民才鬆一口氣。

興建速度水平創奇跡

回首首鋼搬遷以來的心路歷程，朱繼民坦言，首鋼從一開始就抱定創新，「如果我們全盤引進，一點不冒險，可能會順利，但永遠走不出自己的創新發展道路」。但對於一路走來面對外界的質疑甚至諷刺，對此，朱繼民直言，中國人要創新，就要有創新的氛圍，要允許失敗。應在創新上多一些理解和鼓勵，而不是打擊和諷刺。另外，創新必然要付出時間過程和代價，要突破世界上重大領域的技術，不可能不經歷失敗，也不能沒有代價。

朱繼民表示，從2007年3月首鋼在河北曹妃甸開工，到2010年竣工，用了三年三個月的時間基本建成了一個千萬噸級鋼廠，而且採用了大型裝備和先進技術，建設速度之快、水平之高、技術之先進，在全球大型鋼鐵廠建築史上都是一個奇跡。並且從準備到成用了不到半年的时间生產出高品質產品，意味着下一步完全具備生產高品質產品的潛在能力。不過要變成現實的生產能力，實現批量化穩定生產還需要幾年的過程。

朱繼民表示，世界上全流程的大型鋼廠，一般從投產到達到設計能力至少要三年以上的時間，首鋼力爭兩年全面達到試運行，也就說預計2012年上半年高爐各項指標可達到世界領先水平。

海外頻出手 併購尋機遇

近年伴隨着搬遷進程，首鋼海外擴張頻有動作。最近馬來西亞媒體報導稱，首鋼集團與馬來西亞一鋼廠合資在當地建設鋼鐵廠。朱繼民對此表示，首鋼參與馬來西亞當地這家鋼廠的改造，因為目前整個東盟地區都沒有高爐，鋼鐵產業成本競爭力弱，首鋼欲探索在東盟的發展道路。

早在2008年國際金融危機期間，首鋼就成功收購一家澳洲鐵礦，成第一大股東。朱繼民表示，這家企業在首鋼支持下成功渡過危機，現在健康發展，2010年盈利一億多澳元。

朱繼民還稱，香港首鋼國際公司此前還收購了在香港上市的一家內地煤礦公司，成為第一大股東，2010年實現利潤超過16億元。

另外，首鋼在秘魯投資比較早。朱繼民表示，首鋼秘魯鐵礦進入改造階段，2012即將進行實施，前期設計、工藝試驗都展開，通過改造後資源量和日產量放大一倍，資源回收效率進一步提高，資源利用水平、產量進一步提高。而在印度，首鋼先後拿到3億美元技術工程項目，也在考慮在澳洲等地繼續進行收購。

掌舵中鋼協 5招解鐵礦石之困

朱繼民是「老鋼鐵人」，在40餘年的職業生涯中，輾轉大江南北，從未離開過鋼鐵行業；在業內，朱繼民又是名副其實的「攻堅戰士」，當年從鞍鋼調到地處貴州六盤水的水鋼集團，半年內帶領這個連虧四年的鋼鐵企業一舉實現盈利，而2002年轉任首鋼董事長，與十多萬產業工人一起啃下了首鋼搬遷這塊「硬骨頭」。2011年起朱繼民兼任中國鋼鐵工業協會會長，在鋼鐵業轉型背景下，這位外表溫和、內心卻異常堅定的新掌門，如何帶領中國鋼鐵企業迎戰日持久的鐵礦石價格談判，值得期待。

三大礦商壟斷難改變

中國鋼鐵業在鐵礦石價格談判中長期受制於三大礦商，朱繼民認為，這情況短期內或難以改變。一方面鐵礦石的供需關係仍不平衡，賣方高度壟斷，而中國受制於既有體制等問題，買方很難形成一個體系，無法集中談判。

朱繼民提出需綜合性系統性的研究辦法，來解決鐵礦石進口過程中出現的問題。

首先，要改善市場流通秩序，通過協會企業自律，規範鐵礦石貿易秩序。其次，中國在2011年推出自己的鐵礦石價格指數，使國際鐵礦石貿易規則發生變化，從運行情況看，該指數影響力不斷擴大，已成國內外鐵礦石市場定價重要參考依據。第三，組織進口礦委員會，與三大礦商進一步談判，探討建立共贏合作機制。第四，推行走出去，對國內投資海外的情況進行全面



中國首鋼集團搬遷離京後，其北京廠區內群明湖成為觀鳥新去處。

了解，測算中國在海外礦權。另外，國家提高鋼材銷售強度標準，逐步推廣三級鋼四級鋼，這樣單位面積可少用鋼材，一年將少用2000多萬噸螺紋鋼，對鐵礦石需求量也進一步降低。



中國首鋼集團董事長朱繼民接受本報採訪。

千萬噸級鋼廠建成 自主創新結碩果

關於搬離北京四大使命

記者：首鋼從1919年建廠到搬遷前，已經發展成年產鋼超800萬噸的一流鋼鐵企業。進入21世紀，為什麼首鋼要搬出北京？承擔了怎樣的歷史使命？

朱繼民：改革開放後，國家決策的第一件大事就是建設寶鋼，建設支撐整個國家實力的鋼鐵產業。毛主席曾提出，工業以鋼為綱，農業以糧為綱，這兩個綱支起共和國的脊梁。

進入21世紀，首鋼搬遷承擔着四大使命。首先，建設千萬噸級鋼廠，考驗中國人自主創新和集成能力；第二，內陸城市的鋼鐵企業如何向沿海地區轉移，國家需要探索一條新路；第三，南有寶鋼，北有首鋼，首鋼地處渤海經濟圈，首鋼搬遷涉及國家產業佈局的重大戰略；第四，實現綠色製造和循環經濟，是對產業升級的必然要求。首鋼希望在這些方面作出示範。

當初建設寶鋼是舉全國之力，向日本等現代鋼鐵企業學習，從日本進口全部硬件和軟件。現在進入市場經濟，首鋼搬遷重建則完全要在政府支持下自主運作。

首鋼搬遷涉及到鋼鐵產業相關就業人員6.47萬人，目前主要以新建的鋼鐵業務實現了平穩安置。無論是產業搬遷還是職工安置，在國內外都是史無前例的。

關於自主設計第一高爐

記者：作為首鋼搬遷的最重要配套項目，京唐鋼廠擁有中國自主設計的最大的兩座5500立方米高爐，這兩座高爐採取了很多世界領先技術，建設過程中首鋼也遇到前所未有的困難，現在您有什麼感想？

朱繼民：京唐鋼廠是首鋼集團實施搬遷調整，完全按照「新一代可循環鋼鐵流程」構建建設的大型現代化鋼鐵企業，由首鋼和唐山鋼鐵按比例投資成立。

京唐鋼廠開建時，世界鋼鐵產量第一的中國卻沒有一座5000立方米級大高爐。鄰國日本先後已有11座大高爐投產。經過反覆研究論證，京唐選定了大高爐，先後建設完成兩座5500立方米級大高爐，已分別於2009年5月21日和2010年6月26日投產。

京唐鋼廠到底是全盤引進還是自主創新？建設之初，我們也曾想請外國公司來設計，但受多種條件限制，而且走不出中國創新的道路。所以最終決定自主設計，選擇了自主研發與製造和合作研發的

路。京唐鋼廠的建設經歷了一個艱難攻關的過程，現在看來自主設計是成功的。京唐鋼廠共採用了220項國內外先進技術，其中自主創新和集成創新的技術佔三分之二。

京唐鋼廠首次使用了首鋼自行研發的、擁有自主知識產權的並罐無料鐘爐頂技術，打破了國外公司在大型高爐爐頂設備上的壟斷，兩座高爐投資比從國外引進方式節省約1億元人民幣；首次在特大型高爐上使用自行設計的高爐煤氣全乾法除塵，與傳統的濕法除塵相比，水耗降為零，煤氣餘壓發電效率提高百分之二十；熱風爐採用新型技術，熱風溫度可達1300度以上，大幅降低燃料消耗；首次採用高爐鐵水「一包到底」鐵鋼聯合運輸技術，大幅減少了熱損失和環境污染，高爐到煉鋼的運輸距離只有900米，成為世界上運距最短的大型煉鋼廠。

關於合資公司管理之道

記者：首鋼自主研發了中國最大的兩座5500立方米高爐，外界也有質疑之聲，如高爐產品研發慢，「設備先進、工藝先進，就是賠錢」等，合資公司在管理方面也爆出一些矛盾等，您對此有什麼考慮？

朱繼民：開發高端產品要有規律，如汽車一個部件，從設計到試製再到認證至少需兩年，同樣道理，首鋼特大高爐建完後，也需一個探索過程，一個企業技術積累、品牌積累、產品開發都需要客觀過程。而且企業投產之初，產生的折舊、財務費用壓力非常大。京唐鋼廠有些生不逢時，生產投產後，鋼價大跌，利潤空間縮小。我們只能自己發力，別的企业用十年走過的路程，我們爭取用三到五年走完。

京唐公司本身是由國家提出實行合作機制，首鋼佔股51%。首鋼與河北鋼鐵合作，兩個母公司都給予了極大支持，雙方派出人員在文化理念、管理方式上確需一個磨合過程。

現在河北省給予大力支持，從大局出發，與北京市協調，在合資公司中河北鋼鐵股份減少到30%，首鋼則佔51%增至70%，從而解決以首鋼為主的體制問題，對下一步理順體制提供了條件。