

敢与国际铁矿巨头“叫板”

辽宁，鞍山。

离市中心不远，有一幢白色的 14 层大楼。从表面看，这座楼宇甚是简朴，斑驳的白色瓷砖墙壁……有人说，别小看这上世纪 80 年代的外壳，里面跳动着的却是鞍钢矿业 21 世纪的“心脏”。而只有你真正走进它的内部，才能感受到巨大反差——无纸办公、视频电视会议、人员智能化管理系统……



这里，曾面临着同样困扰中国铁矿业发展的问题，而今却正寄予着未来中国铁矿业的希望。鞍钢矿业人靠努力破解中国铁矿行业面临的共性问题，跨越成长为引领中国冶金矿山行业发展的典范：资源总量世界第一，采掘总量世界第二，铁矿石产量世界第五，铁精矿产量全国第一；铁精矿成本控制在 500 元 / 吨左右，使我国自产铁精矿首次具备了与进口矿竞争的成本优势。

旁观鞍钢矿业，中国钢铁工业协会常务副会长朱继民提出了其成功的几个关键性因素：战略先行、管理护航、全面创新、企业文化。

战略，被摆放在了最重要的位置。

自我觉醒

2006 年前后，桎梏鞍钢矿业的发展问题，是中国铁矿业发展困局的缩影。在鞍钢集团内部，鞍山矿业、弓长岭铁矿、齐大山铁矿 3 个独立的矿业公司各自为政，产业分散，没有整体的布局。当时，鞍钢的铁矿业戴着两顶“最低”的帽子：国内铁矿石资源开发利用率最低、国内铁矿石产量增长率最低。鞍钢矿业经理助理、规划部部长邓鹏宏对《科学新闻》记者分析了当时鞍钢铁矿业面临的困局：部分铁矿山处于过度开采阶段。截至 2007 年末，露天开采铁矿山结存矿量仅为 67973 万吨，按设计规模计算，只能服务 12 年左右，其中部分矿山的服务年限仅为 5 年左右。

创新不足、管理落后，这些问题直接导致了鞍钢矿业成本较高、产品竞争力较低。究其根源，朱继民指出，导致我国铁矿山发展步履维艰的突出问题，就是在相当长的时期内，无论是企业本身，还是国家层面，对铁矿山的长远发展都缺乏足够的思考。国家层面的问题是，“输血性”的急救性办法多，而“造血性”的战略措施少。

由于历史原因，我国铁矿山大部分隶属于钢铁企业，很长的时期内，仅仅被视为服务于钢铁企业生产需求的“原料车间”。而反观国外铁矿山企业，则被作为一个独立的产业来经营。输血，还是造血？仅作为“原料车间”，还是要将之视为产业来经营？传统的生产型矿山的角色定位，已成为决定国内铁矿行业发展的“生死牌”。

告别“原料车间”

8 年前，鞍钢集团内部的铁矿业资源实现了整合，集聚了鞍山矿

业、弓长岭铁矿、齐大山铁矿的鞍钢集团矿业公司成立。如何实现鞍钢矿业的新发展？鞍钢矿业认为：铁矿业发展存在的诸多问题，不能“头疼医头、脚疼医脚”，必须运用系统的思维来解决面临的各种问题。

2007年，堪称鞍钢矿业发展史上的“遵义会议”召开。追忆起当时的情形，鞍钢矿业人依旧感到很兴奋。当时，代表了鞍钢集团矿业公司各部分骨干的30余人集聚，花了2个多月的时间，进行了充分讨论。反复讨论的就是让鞍钢矿业回答好三个问题：我是谁、我要成为谁、我要如何成为谁。

“战略，不仅是一个长期规划，更是一种思想和理念。根植思想于全员头脑之中，是花钱请人都解决不了的。”在邵安林看来，企业明确战略的过程，就是用全球视野、战略眼光，系统解决企业存在的各种问题的过程。在进行市场需求、价格走势、国内铁矿山行业背景、宏观政策环境、资源开发现状、自身优势等综合分析后，鞍钢矿业明确了“国内全面领先”和“打造世界级铁矿山企业”的两步跨越发展目标。同时，服务于这一战略目标的系列规划出台：《铁矿山建设规划》、《石灰石矿山规划》、《体制机制创新规划》、《科技创新中长期发展规划》、《数字化矿山建设规划》和《人力资源发展规划》。上述规划最终能被执行的根本原因在于，它们都是各部门立足于现实情况、自己拿出的目标，具备较高的执行度。此后，鞍钢矿业按照“掌控资源、开发资源、经营资源”三个层面，逐步推进。目前，鞍钢矿业掌控的资源总量达到276亿吨，超过国际三大矿业巨头掌控的资源量总和。

拿得多，更要用得好。鞍钢矿业还在不断加大资源开发利用力度，

规划启动了 14 个铁矿山建设项目，有效地遏制了“十一五”初期以来铁矿石产量快速下滑的趋势。2013 年，铁矿石产量达到 5500 万吨，实现了矿山生产能力的稳定和持续发展。

针对贫铁矿高效利用的技术和工程瓶颈，坚持“自主创新、支撑发展、重点跨越、引领未来”的方针，推进创新，突破了贫赤铁矿大规模工业利用的技术瓶颈。同时，运用信息技术改造传统产业，建成了基于国际标准的矿业管理平台，形成了以战略为主导、以管理为支撑、以创新为动力的发展格局，使经营品质得到持续的改善，竞争实力不断提升。

以战略为主导的系统创新，使鞍钢矿业构筑起以资源开发为核心的产业化经营格局，走出了一条贫铁矿的“致富路”——成长为国内唯一的集探矿、采矿、选矿、烧结、球团和钢铁辅料生产、爆破工程、设备制造、采选工程总承包为一体且具有完整产业链的龙头企业。近年来，鞍钢矿业共 7 项成果获得国家级管理创新奖，3 项成果获得国家科技进步奖二等奖；组织起草的三项国家标准通过了国家审定。2008 年以来，鞍钢矿业累计创效 350 亿元以上，上缴税金 182 亿元。2013 年，鞍钢矿业成为中国最具影响力企业。

承担新使命

资源，是维系国家战略安全的命脉。鞍钢矿业崛起的过程中，我国钢铁工业正经历着一场前所未有的资源困局。中国作为世界第四大铁矿石资源国，拥有 700 多亿吨铁矿资源，但铁矿石对外依存度却高达 70%。随着世界政治经济格局深刻变化和全球资源竞争日趋激

烈 ,加强国内矿山规划建设 ,建立铁矿石战略安全保障体系迫在眉睫。

2013 年 ,英国《金融时报》报道 ,缺少大型集团成为中国矿业的软肋。朱继民认为 ,鞍钢矿业以战略为主导的创新之路 ,为构建铁矿石资源保障体系提供了示范。国家工信部和发改委在鞍钢铁矿山改、扩建规划的批复中也指出 :鞍钢矿山发展规划符合钢铁产业发展政策 ,有利于依托自身资源优势 ,保证企业可持续发展 ;有利于平抑进口铁矿石价格 ,保障钢铁行业战略安全 ,十分必要。谋全局者才能谋一域。实现自我发展是第一步 ,发挥龙头作用 ,引领行业发展 ,已经成为时代赋予鞍钢矿业的新使命。今年 3 月 18 日 ,首个《中国铁矿中长期发展规划》的编制工作正式启动。该规划编制由工信部、中国冶金矿山协会组织 ,鞍钢矿业作为组长单位牵头承担规划编制的主体工作。“这项规划想解决 5 个问题 :资源保障、产业布局、可持续发展、核心竞争力和顶层设计问题。”鞍钢矿业规划部副部长蒋有义告诉记者。第一步 ,是要坚定扩大国内资源开发的决心 ,增强国产矿发挥更大作用的信心。不能单纯考虑国际市场供求关系的表面变化 ,要充分认识国内矿山对抑制国际矿价的作用。 铁矿山行业具有特殊性 ,矿山建设和投入都有一个较长的发展周期 ,矿山发展必须遵循自身固有的客观规律。而如何对国际矿业市场变化进行科学的预测 ,解决矿山能力发展特殊性和市场周期性变化的矛盾 ,则需要全行业的系统布局。行业规划不仅是产量规划 ,如何对矿山技术进步、行业整合和管理提升等进行统筹思考 ,又考虑到各区位的环境因素差异 ,这是鞍钢矿业目前思考和构建保障我国铁矿石供给战略安全的宏伟蓝图的首要问题。

(《中国科学报》报道组)