

# 何文波：做几件有意义的事

通讯员 朱晓波 本报记者 张园



2019年4月22日，何文波被国务院国资委正式任命为中国钢铁工业协会党委书记，正式执掌钢协。

“能重回钢铁行业工作，我深感荣幸。”2014年调任中国五矿集团之前，何文波职业生涯大多是在宝钢（现中国宝武）度过的，妥妥一名钢铁战线老兵。

“争取为行业发展环境改善做几件有意义的事。”他在那次钢协任职大会上表态。

## 心怀“国之大者”

“对我们这样一个大国来说，保障好初级产品供给是一个重大的战略性问题。必须加强战略谋划，及早作出调整，确保供给安全。”2021年召开的中央经济工作会议上，习近平总书记论述《正确认识和把握我国发展重大理论和实践问题》时强调。

今年9月20日，政协第十三届全国委员会优秀提案和先进承办单位表彰会在京召开，由何文波作为第一提案人联名递交的《关于实施“基石计划”提升我国铁素资源保障能力的提案》被评为优秀提案。这件提案，正是为解决我国初级产品铁素资源（包括铁矿石资源和废钢）供给短板问题而提出的。

在钢铁行业干了几十年，何文波深有感触。铁矿石、废钢等资源是钢铁行业的“粮食”，原料保障问题是“国之大者”。

“基石计划”将铁资源三大来源，即国内铁矿、海外铁矿和废钢循环利用三方面的工作，整合为一个面向中长期的资源保障整体解决方案，并设定2025、2030、2035重要目标节点，用两到三个五年计划的时间，基本解决中国铁资源短板问题。何文波说，发改委主管领导和有关司局在两会闭幕的当天，就邀请他到中国最大几家钢铁企业的董事长共同讨论钢铁产业发展重大问题。第二周，八部委联席推进会召开，“基石计划”启动。

废钢，是钢铁行业最重要的铁素来源。在何文波看来，采取措施增加废钢供应，加快铁资源循环，既是促进钢铁行业绿色低碳发展的有效手段，也是缓解铁矿石供应压力的重要途径。早在2019年全国两会期间，何文波就递交了《关于废钢资源及发展电炉钢的建议》的提案，提出了“加强废钢资源循环利用体系建设”“支持报废汽车、报废船等废旧拆解产业规范化、集聚化发展”“制定废钢等再生资源利用企业的增值税减免政策”等建议。

为进一步了解和掌握我国废钢资源回收、加工、应用体系的现状和问题，何文波进行了实地调研。2020年10月，他随全国政协经济委员会专题调研组在江苏、广东两省调研了钢铁生产、废钢加工、拆解企业的生产现场和废钢拆解、加工等生产线，并与涉及废钢回收、加工、物流、贸易、税收、环保、海关等环节的职能部门、企业进行了座谈交流。

调研后，何文波进一步提出建议：税收秩序方面，适当提高增值税退税比例，统一所得税核定方法；行业规范方面，在标准规范引领下培育一批废钢加工行业的优质、龙头企业，规范废钢回收环节的秩序。

2020年12月14日，国家市场监督管理总局（国家标准化管理委员会）批准发布《再生钢铁原料》推荐性国家标准，于2021年1月1日起正式实施。2021年12月31日，财政部和国家税务总局发布《关于完善资源综合利用增值税政策的公告》，对废钢等资源回收行业的税收机制进行进一步完善。

何文波在全国政协的民主协商平台上的每一次实践，同部门的每一次有效沟通，使得提案专业意见实实在在地转化为政策选项，也为行业的高质量发展营造了良好环境。

## 钢铁未来：“像造汽车一样造房子”

不久前，住房和城乡建设部对何文波在全国政协十三届五次会议上提交的《关于大力推广装配式钢结构住宅建设的提案》作出了回复。

“住建部充分认可钢结构建筑的潜在价值，认为推广钢结构有利于提高建筑抗震防灾能力，提升建筑品质，减少生态环境破坏和碳排放，促进建筑业绿色低碳发展，具有重要的生态、经济和社会意义。”何文波说。

大力推广装配式钢结构住宅建设，是何文波“争取为改善行业发展环境做几件有意义的事”之一。在何文波看来，这件事的意义在于它关乎行业未来。

据统计，目前发达国家钢结构建筑占总建筑面积的比例在40%以上，而我国钢结构建筑占比只有5%~7%，钢结构住宅占比仅在1%左右，发展空间巨大。在钢铁行业下游总体需求增量有限、需求结构亟待调整的背景下，钢结构建筑无疑是钢铁行业的未来需求

## 重点发力方向。

大力推广装配式钢结构住宅建设，仅仅一个提案建议是不够的。两会之外的时间里，何文波一直积极奔走，希望在行业组织层面充分协调钢铁与下游房地产建筑等行业，实现“联姻”。

“我有一个梦想——像造汽车一样造房子。”在今年8月2日钢结构建筑工业制造工作委员会成立大会上，何文波如此说道。

这个工作委员会正是在何文波的协调推动下，由中国钢铁工业协会、中国房地产业协会、中国钢结构协会、中国建筑金属结构协会、中国建筑节能协会联合发起成立的。这个跨学科、跨产业链的平台，可以充分发挥钢铁材料保障及综合服务优势，与上下游行业建立风险共担、利益共享、长期稳定的合作关系。

“推进建筑产业的工业化进程，推广绿色建筑和智能建造新体系、新业态，钢铁材料的保障和钢铁工业的支撑必不可少。主体建筑材料的绿色化设计，部件化生产，实现建筑产业工业化，像造汽车一样造房子，目前的时机已经成熟，而且已经有了大量优秀实践。在这个过程中，钢铁业与汽车业的深度合作和成功模式很值得建筑业借鉴。”何文波对钢铁和建筑产业的合作前景充满信心。“最好的储备就是应用，扩大钢铁应用，从长期看就是扩大钢铁储备，具有战略意义，建筑领域是最典型的应用场景。”何文波阐述了大力发展钢结构建筑对产业升级、业态变革、“双碳”目标和资源储备的重要意义。

## 讲好中国钢铁故事

2021年11月27日，为党的百年华诞献礼的纪录片《钢铁脊梁》首播仪式上，不少观众眼中噙满泪水。他们中有退休多年的行业老人，也有正在钢铁战线上奋斗的年轻同志。

“振奋、激动、自豪、温暖、信心……”参加首播仪式的人们不约而同地用这些词语来表达对《钢铁脊梁》的喜悦。

“随着经济和社会的快速发展以及人民生活水平的不断提高，社会对包括钢铁产业在内的基础和传统产业需要有一个全面的认识，事实上已经存在一些公众认知上的偏差，这个纪录片是一个很好的回答，希望可以扭转公众对钢铁行业存在的误解。”

2021年11月29日，六集大型工业纪录片《钢铁脊梁》在央视上映，收看量累计超过百万次，在行业内引起强烈反响。该纪录片在2022年3月份入选“2021年第四季度优秀国产纪录片推荐目录”。

《钢铁脊梁》的成功拍摄和上映与何文波有着撇不开的关系。为了纪录片的拍摄和上映，何文波给有关部门写过两封信，获得了肯定和支持。央视导演组专门到钢协拜访何文波，聆听他对拍摄《钢铁脊梁》的要求、定位和内容，何文波提出了纪录片拍摄的主题、总思路 and 总要求，明确将此次拍摄作为钢铁行业庆祝中国共产党成立100周年重要政治任务来完成。

多年来，因为历史原因，钢铁行业在社会民众心目中一直是比较粗放、传统的形象，更被不少人认为是夕阳产业，有时还会将其置于环境的对立面。经过钢铁人多年的奋斗，中国不再缺钢少铁了，全面满足了工业化和经济发展的要求。“14亿人口的大国，一个粮食，一个钢铁，不能因为保障度高了，就像空气一样看不见了。”何文波深刻认识到：今天的中国钢铁，到了需要被重新认识的时候。

到任钢协之后，何文波就把钢铁行业的宣传工作列为协会的三大重点工作之一。“加强钢铁行业的宣传工作，特别是面向社会的宣传工作，并不是刻意打造一个钢铁的新形象，而是努力消除误解、还原真相。”何文波特别强调，珍惜中国钢铁今天的国际地位，向社会公众和政策制定者呈现一个真实的钢铁行业。

这几年，钢铁行业的社会形象得到了可见的改善。“花园式工厂”“无人车间”“高等级汽车板和电工钢”“笔尖钢”“手撕钢”……越来越多的有效宣传案例进入公众视野，行业绿色化、智能化、精品化形象被更多的民众所认知。

“中国钢铁通过转型升级实现高质量发展的每一步都是扎扎实实的，都在构筑着中国坚实的工业基础，都在实质性改变着世界钢铁格局。我相信，用不了几年时间，我们每一名钢铁人都会因为从事这份职业而感到自豪。”何文波自信地说。

## 脚踏实地 仰望星空

从2014年开始，钢铁行业先后经历了产能严重过剩、大面积亏损的冰河期，经历了钢铁行业供给侧结构性改革的攻坚克难，迎来了之后的凤凰涅槃、浴火重生，钢铁行业也进入从“增量”到“提质”的换挡期。

2019年，何文波执掌钢协后，有更多时间从行业全局高度思考全行业的发展——如何总结钢铁行业过去发展的经验或者优势？行业目前是什么状态？行业发展的未来在哪里？

通过对现有问题的全面调研和梳理，他又系统性地提出了钢铁行业“1231”工作重点——聚焦全面提升产业基础能力和产业链现代化水平这一根本任务；坚持绿色低碳发展、智能制造两大发展主题；着重解决行业三大痛点：控产能扩张、促产业集中、保资源安全；持续推进中国钢铁产业国际化进程。“1’是基础，‘2’是方向，‘3’是现实，最后的‘1’是未来。”

何文波这大半辈子的大部分时间都是在实体经济里工作，卸任中央企业主要领导岗位后，来钢协任职的3年多里，他对协会如何开展工作也有一些体会，“在中国特色社会主义市场经济体系变革中，有个地方叫协会，知道它到底怎样运作、关心那里的人怎样工作和生活的人真的不多。认真写一件提案，希望能对协会发展有所帮助。”

何文波对协会的工作目标非常明确：会员企业的核心关切就是我们的工作目标。

既要仰望星空，更要脚踏实地。有方向，抓落实，这是何文波的一贯工作作风。为更好推动行业相关工作的开展，何文波明确提出“让企业办会的原则落地生根，让服务会员的宗旨开

花结果”，为此协会全面构建和完善了轮值会长工作制度和专业委员会工作制度。专业委员会制度，钢协先后成立了宣传工作委员会、低碳工作推进委员会、原料工作委员会、铁矿石工作委员会等。各专业委员会以企业为主体，协会组织开展协调工作，推动行业重要议题落地，会员企业的参与度空前提高。

在国家明确“双碳”目标后，何文波迅速组织钢协成立低碳工作推进委员会和专家委员会，专项研究行业低碳发展的科学路径。2022年8月15日至16日，经过行业专家的周密组织论证，钢铁行业低碳工作推进委员会正式发布了《钢铁行业碳中和愿景和低碳技术路线图》，明确了钢铁行业实现“双碳”的技术路径、阶段性成果预期以及重点任务等。据了解，钢铁行业是国内最早系统性发布全行业低碳路线的行业之一。

在专业委员会制度的推动下，行业很多工作开始加速落地，很多之前想办而没有办成的事，一件件开始加速推动。

## 风雨中稳舵定向

“目前市场的主要问题出在钢铁需求侧，但现实解决方案在钢铁供给侧。”2022年三季度，这一句话风靡整个钢铁行业，频频被多家企业和媒体引用。这是何文波在今年6月底一次会议上提出的，对行业形势的六个判断之一。

今年初以来，钢材市场呈现“供给减量、需求偏弱、库存上升、价格下跌、成本上涨、收入减少、利润下滑”的运行态势，钢铁企业生产经营面临较大挑战。尤其7月份以来，行业形势急转直下，多家企业在内部提出“保生存”的口号。

需求大幅下降，市场不断波动下行，行业一片悲观。信心从哪里来？行业又该往何处去？企业这时该做什么？

何文波曾在宝钢负责国内外营销工作多年，带领宝钢穿越2008年全球金融危机。而2022年下半年开始的市场冲击，被称为是自2015年钢铁行业遭遇“寒冬”后的又一次“严寒”，面对如此严峻的行业形势，何文波“闲”不下来。

经过充分调研，何文波对当时的钢铁行业形势进行了更为具体的分析判断，业内称之为“六大判断”。

“需求总量相对较低会促使行业分化，企业间竞争力差距更加显性化，将会出现分化和整合并行的态势。要创造条件推动要素资源向优势企业集中。”何文波还提出，目前中国钢铁至少有六种不同类型的企业在未来会有不同表现，这在行业内反响强烈。不少钢铁企业负责人直言：“何文波书记对不同钢铁企业的阐述既形象又生动，使我们更加清楚了自己要做什么样的企业，要努力避免什么，下步该做些什么。”

同时，结合自己在企业长期经营管理的经验，何文波还总结提出了“钢铁企业降本增效的六条途径”；针对企业如何有效应对市场冲击，提出了钢铁企业经营“三定三不要”原则——以销定产、以效定产、以现定销。与此同时，他发表署名文章《六组数据看钢铁》，从经营实况、下游需求、国际市场、资产基础、产业投入、超低排放改造进程六个方面，提供了分析全局的整体视角……

“在面对市场出现的复杂形势和困难局面时，希望大家能够尽可能保持理性，能够从不同的角度看到行业的全局。既要正视困难、正视问题，又要保持信心、积极寻找解决问题的有效方法途径；既要主动应变，又要保持战略定力，在企业的行动中体现和实践行业提出的‘理性、现实、积极’的应对方针。”何文波说。

今天的钢铁行业或者企业似乎走到一个重要的转折点。何文波认为，越是在重要的历史关头，越能体现积累的作用，即所谓厚积薄发。

“钢铁供给和消费的矛盾是长期的，当前市场出现的问题不是突然发生的、不是偶然的，也不是黑天鹅，有其必然性。经济发展总会有高峰有低谷，行业发展也有其规律，全世界都一样，原因有不同，但所有时期总要经历。区别就在于行业、企业有没有准备。”

两个月内，何文波务实和理性的思考，给钢铁行业带来了一场“头脑风暴”，为企业顺利度过当前“危机”注入了更加积极的力量。这也是何文波做的几件“有意义的事”之一。

“争取为行业发展环境改善做几件有意义的事。”何文波3年前的承诺言犹在耳。

看似简单的言语，却字字千金。过去的几年，“1231”工作重点、“基石计划”“钢铁脊梁”“钢结构建筑推广”……关乎全行业发展的“一桩桩”“有意义的事”，正一件件落地，开始生根，开始发芽。

随着这些“有意义的事”生根发芽，行业发展环境必将不断改善，我国钢铁行业也将迎来新的非凡时期。

## 何文波简介：

第十三届全国政协经济委员会委员，原中国五矿党组书记、董事长，现任中国钢铁工业协会党委书记、执行会长。

## 记者手记

## 理性、现实、积极

本报记者 张园

到任钢协后，何文波有更多时间从行业全局的高度，思考全行业发展的课题。

据相关数据显示，今年7月份钢铁全行业出现月度亏损。对于钢铁行业面临的现实问题，何文波认识到：钢铁行业面临的困难和挑战是全球性的，钢铁供给和消费的矛盾是长期的，钢铁行业格局将发生重构是必然的，钢铁行业应对市场挑战是久经考验的。

然而面对挑战，站在行业全局视角的他理性而积极。“有两个规律是不可改变的：一是碰到重要的历史关头，行业、企业能以什么样的姿态和策略来应对危机，大部分是之前的作为和积累所决定的，当下能改变的很少。二是凭我自己钢铁行业从业40年的经验，市场低迷的时候可能就是企业进步最快的时候，经营管理方面更是如此。”

他看问题理性、宏观，给出的建议务实、具体。

在市场需求萎缩的背景下，降本增效是企业修炼内功度过危机最为重要的途径。结合自己在企业长期经营管理的经验，何文波系统地提出了“钢铁企业降本增效的六条途径”。六条途径中，“成本是设计出来的，不是省出来的”这一理念尤其刷新了不少管理者的认识。而这样具体的建议比比皆是——“六个判断”“六类企业”“六条路径”“六组数据”“三定三不要”……

仰望星空，又脚踏实地。何文波的工作态度，本身也在践行钢铁行业的应对方针：“市场判断要理性、具体措施要现实、整体应对要积极。”

