

济钢

开启新程

2017年6月29日，济钢正式拉开停产序幕，全面关停在济南的钢铁产线，淘汰全部650万吨钢铁产能。

退休职工赵玉范对这个日子记得真切，“从1958年7月1日举行开工典礼到2017年7月29日开始全面停产，58年364天，差一天59年”。

作为第一批参与建厂的“老济钢”，赵玉范16岁参加工作，18岁就从齐齐哈尔来到济南，把所有的青春年华都献给了济钢，从“小末子”到“老爷子”，从土高炉到年产超千万吨，几乎经历了济钢每一个辉煌时刻。

“以前在济南，穿着济钢的蓝色工作服出去都是光荣的！”赵玉范感慨，即便上世纪90年代国企改革最困难的时候，济钢也没人下岗，工资还要比别处高出1倍呢！一炉炉钢是济钢人吃饭的家伙，是济钢人挺直的腰板，哪有说停就停的道理呢？

其实停产的消息，工友们私下也聊：不赚钱，还污染环境，或许减产、搞点技术改造就“过关”了，谁都没想到，竟然一下子真停了！

“在钢铁行业产能严重过剩的背景下，济钢希望通过主动转型，淘汰过剩产能，赢得转型发展的主动权。如今回看，济钢前瞻性地作出了正确的决定，但也承受了巨大的痛苦。”原济钢冶金研究院党委书记、经理倪守生说。

“现在想想还是后怕！”时任济钢运营管理部（生产部）副部长王明勤说，2017年初，他接到总厂通知，要用最快的时间拿出停产方案。“钢铁产线流程长、工序多，特别是涉及高温液态的铁水钢水，还有水、电、风、气等能源介质。平时检修都需慎之又慎，全面关停，既无案例又无经验，稍有不慎后果不堪设想！”

复杂困难的，不仅仅是设备，还有人心。“工作是不是就要没了？”“下一步去哪儿？内退还是买断？”“不炼钢了我们还能干啥？”济钢员工两万多人，背后是两万多个家庭，有孩子

上学，有房贷车贷要还，如果不能平稳安置，同样会带来巨大的社会问题！

一张是全面停产的路线图、一张是员工分流安置的流程图，前者是责任、后者是使命，两张图错综复杂、紧密交织。在这个转折点上，每个人都面临着前所未有的挑战与抉择。

“虽然感情上难以接受，但我们坚决服从组织安排，必须站好最后一班岗，不留遗憾。”济钢党委书记、董事长苗刚感叹道，济钢的转型伴随阵痛与不舍，但济钢人骨子里自我加压、争创一流的精神，驱使着他们无论如何也要完成重大转型！

为实现零风险停产，济钢建立了“全流程确认、全方位互保”工作机制，针对停产过程中存在的诸多不可预测因素，先后组织30多次协调会议，修订完善子方案100余项，开展安全停产演练20余次，确保整个停产过程平稳有序，无一起安全生产事故发生。

为妥善安置每名职工，济钢在政府帮助下设置了四大类14种安置渠道，平稳安置近两万多名职工，确保转岗不下岗，转业不失业。

2017年7月8日凌晨2点45分，伴随着炼铁厂3号1750立方米高炉安全停炉，济钢钢铁产线上的炉火、钢花全部熄灭。

2018年春节，济钢时隔多年决定举办春晚，时任济钢党委宣传部文化产业科业务经理张军娟回忆，“开始害怕没有节目，结果大家超乎想象地踊跃，甚至一些离退休的老职工都要参加晚会”。

晚会最后选在了济钢中板厂址举办，厂房里边的设备都已拆除。在厂房中间的两个大柱子上，贴着对联“建设全新济钢，造福全体职工”。

在那场晚会上，济钢邀请艺术家以济钢转型为题材创作了歌曲《冶炼明天》，歌词这样写道：“风可以吹灭烛火，风可以吹旺烈焰，再把炉火点燃，把炉火点燃，我们冶炼明天，冶炼明天……”

直面市场

今年5月，济钢召开了一场“政银企”对接交流会，各子公司业务负责人轮番上台路演，介绍项目，争取银行资金，为济钢的发展注入更多金融活水。交流会现场摆放着“济钢人”矿泉水。

“转型后总有人要问，‘无钢’的济钢主业是什么。我们济钢不仅有矿泉水，钢好啤酒，五仁月饼也特别有名，您在路上坐的出租车也有我们济钢运营的。”济钢城市服务公司总经理刘柱石说。

济钢财务资金部经理宋锋回忆，占总营收90%以上的钢铁主业停产当月，济钢营收从20亿元骤降到4亿元。在这种状况下，企业必须“快赢”，解决活下去的问题。

难走的路是上坡路，难开的船是无风船。不炼钢了，主业没了，企业拿什么吃饭？“没了主力，那就通通全都变成主力。”时任济钢规划发展部部长/转型发展工作办公室主任王文涛回忆道，过去钢厂办“社会”，钢铁主卖产品，子公司依赖集团公司内部需求经营配套业务，现在他们要独当一面，直面市场、充分竞争，尽快盈利让“社会”救钢厂。

济钢城市服务公司前身

是济钢商务公司，整个集团的三产服务类都在这里，绿化、广告传媒、物业、食品、酒店餐饮……项目杂、跨度大，转型面临的挑战一点也不比主业小。

“就拿食品来说，过去我们3万多在职工，现在就剩几千人，食品供应范围在缩小，必须积极开拓外部市场才能活下去。”济钢城市服务公司副经理邱延祥说。

有30多年历史的济钢五仁月饼，一度是大厂限定美食，以用料丰富扎实、口感软糯香甜闻名。过去制作月饼可以不计成本，用最好的干果、最好的面粉，赢得员工好口碑。如今，面对市场，口味绝不能马虎，也要把成本关注到盈利。去年中秋节，五仁月饼卖了8万斤，相当于40多万元。

五仁月饼是“快赢”时期的一个缩影。在济南，济钢品牌具备深厚底蕴和较高信任度，能通过内部实现标准化管理，迅速切入市场，帮助企业转型发展。

从营运铁路到生产干熄炉内窥镜，从物流仓储到营运出租车、渣土车，济钢选择的“快赢”项目不一而足，在生存线与盈利线的双重考验下，济钢的产业结构和产品结构发生了脱胎换骨的变化，实现了从“以钢发展”到“无钢生存”的蜕变。

“我们提出3年再造‘新济钢’，从营收来看，我们兑现了承诺。”苗刚自豪地说，济钢经受住了钢铁主业停产、效益断崖式下滑的冲击。2020年，济钢营业收入达到293亿元，超过停产前；2023年，济钢更是凭借580亿元的成绩重回中国500强企业。济钢人的勇气和胆识，得到了验证。

赢得未来

2017年，济钢转型有了起色，虽“百花齐放”，但没能“四季常青”。于是，济钢开始探索，寻找新的“第一主业”。

“济钢人从钢铁停产得到的最大经验和教训就是必须向前看，必须占领新的战略制高点。”原济钢规划发展部副部长盛桂军感叹。

苗刚说，济钢在转型初期面临的困境，归根结底是创新意识不够，如果一味地在传统产业中寻找主业，很可能会成为又一次淘汰的开始。

“快”是不破之计，“新”是不二法则，济钢绝不能重蹈覆辙，唯有培育、提升核心竞争力，才能争得先机、赢得未来。

规划考察过程中，济钢将目光投向科研院所。“从实验室里出来的东西，不会有啥比这更新了吧！”盛桂军彼时带着团队常驻北京，白天奔波于各大高校，参加科研项目对接会，晚上返回宾馆写日报，对项目可行性进行总结与分析。在这个过程中，济钢与中科院空天院一拍即合，决心向空天领域进军。

从钢铁到空天，跨界发展没有经验，挑战的不仅是认知，更是济钢的硬实力。传统产业的底子，凭啥接得住这么“高大上”的产业？很多老同志私下讨论，济钢还能造“大飞机”？

空间行波管是卫星信号功率放大的核心器件，过去只能采用传统手工制造，产品一致性差、成品率低，成本高昂，需要进口。作为济钢与中科院空天院合作的首个产业化应用项目，济钢研发团队主动提高难度，自动化生产线建成不到3个月，就开发出了第一款ka频段20w空间行波管，产品一致性及良品率高，生产成本低，有效解决了航天工程核心部件“卡脖子”问题。

看似天马行空的跨界背后，实则是济钢深刻的现实考量。“技术从研发到产业化过程漫

长。若从原始创新开始，我们面临专业不精、耗时长、投入大、风险高的问题。因而，我们在前期选取的项目大多是市场初步接受的技术或样机，之后进行深入研发、二次研发。”盛桂军说，从科研成果转化入手追赶产业发展，为济钢发展空天信息产业打下坚实基础，在这一过程中，济钢将既有的机制、团队、资源等核心要素进行整合，确保新项目在硬件上能够扎扎实实落地，同时在软件上促进有利于高新产业发展的体制机制形成。

去年8月，济钢卫星总装总测项目在济南市高新区正式开工建设。今年10月，这里将竣工投产成为山东首个柔性化、智能化卫星AIT制造基地，届时将拥有年产百颗500公斤级卫星的能力，实现卫星济南造的梦想。

问及为何选择卫星制造领域时，济钢空天公司总经理郭强说，作为商业航天的“门外汉”，选择从卫星总装总测这样一个相对辛苦且需要重资产投入的领域切入，一方面是为了更好发挥国企的优势，另一方面也是为了表达深耕这一领域的决心。

“对照未来7年1.2万颗的卫星制造需求，我们坚信有机会在商业卫星领域取得更大的成就。”

这两年忙着追进度赶工期，郭强每天睡觉的时间很短，但睡得很实。他常梦到济钢当年冲击千万吨钢铁产能时每天加班的场景，累却快乐着，大家的目标都是一致的，内心无比充实。

“有时候我甚至觉得济钢还在产钢，钢炉里的火烧得还是那么滚烫。”郭强说。

风可以熄灭蜡烛，也能助燃烈焰。济钢人的热情与坚韧，烧破了漫长的黑夜，在危难之中孕育出一个生机勃勃的新济钢，淬炼出企业重生的希望，这炉火还将一直一直燃烧下去。

速写

「马」上追梦

成为一项饶有风趣的群众性体育活动。

在昭苏，发展马上项目有着先天优势。据《汉书·乌孙传》记载：“天马来自西极，其国多马，富人至四五千匹。”截至2023年末，昭苏县马匹存栏12.15万匹，占新疆马匹存栏量的11.57%。一代代昭苏农牧民群众在马上成长，当地马上体育活动、马术表演历史悠久，有姑娘追、马上拾哈达、马上角力、马上项目。

昭苏县“盛产良马”的历史文化积淀，让和努尔包塔·吉恩思一样热爱马上运动的青年们，成为各大马上项目的“常客”。

在第十二届全国少数民族传统体育运动会上，新疆代表团有48名选手参赛。在马上项目民族赛马2000米的比赛中，获得二等奖的骑手阿依波勒·吐尔松木拉提就来自昭苏县。

“我11岁就进入了马术学校进行专业训练，练习有10多年了。”阿依波勒·吐尔松木拉提说，这次能在家门口比赛，他心里尤其高兴，“这也是我参加大型运动会的最好成绩”。

除了众多马上追梦的青年们，昭苏也借“马”不断发掘新场景、新业态。自1992年起，昭苏连续举办了31届天马国际旅游节，树立了“牧歌昭苏·天马故乡”文旅品牌，马术表演、速度赛马、天马音乐节等“马业+”的文旅产业为当地注入发展新活力。

“从江苏到伊犁，我们专门为‘马’而来。”江苏游客甘琪一家包车旅游的最后一站来到了昭苏县，体验骑骏马、看赛马的别样风情。

在有着“天马故乡”美誉的新疆伊犁哈萨克自治州昭苏县，一望无际的卡尔坎特草原上骏马奔腾。穿戴好哈萨克族传统服饰，牵着赛马，努尔包塔·吉恩思和表演团队来到赛马场，在观众的欢呼声中，骑着马儿、挥着马鞭，表演“姑娘追”。

“虽然表演过很多次，但在这样的大型赛事上表演，我还是第一次。”在昭苏近日举办的第十二届全国少数民族传统体育运动会上，表演完“姑娘追”的努尔包塔·吉恩思难掩激动。

“姑娘追”是少数民族传统马上体育娱乐活动，一男一女两人一组。2009年被列入联合国非物质文化遗产名录。

努尔包塔·吉恩思18岁时就开启了“姑娘追”表演生涯。“会骑马的女孩子多，但会表演的少。”今年24岁的努尔包塔·吉恩思不无骄傲，“我很享受表演过程，希望有机会在更大的赛场让更多人看到我们的传统体育文化。”

以前，“姑娘追”表演多在大型庆祝活动以及婚礼、节日等喜庆之时举行。如今，“姑娘追”在各民族文化的互鉴融通中

骑车看保定

王胜强

打开保定的方式千百种，骑行是浪漫动感而又富有野趣的那一种。

河北省保定市涞源县，一场别开生面的“恋乡·骑行保定”探寻最美乡村活动拉开帷幕。笔者跟随百余名骑行爱好者齐聚白石山下，身穿骑行服，脚踏单车，沿途迷人风光和汗水肆意挥洒的感觉交织在一起。

队伍中一头白发的葛立新以其矫健的身影成为焦点。“骑行，是对健康的投资，也是对低碳生活方式的彰显。”今年73岁的葛立新声如洪钟，是一名资深车友。在他眼中，涞源县以其得天独厚的自然风光和清新的空气成为理想的骑行之地。

北京骑行爱好者李晓阳带着儿子一同来骑行。“这里有长城遗址，一砖一瓦诉说着过往的烽烟与坚

韧。我和儿子并肩骑行在长城脚下时，给他讲长城的故事，他能更直观地感受为什么长城是中华民族的代表性符号和中华文明的重要象征。”李晓阳说。

自2024年3月16日骑行保定首站在阜平县启动以来，已连续举办15场，足迹遍布满城、望都、易县、涞源等多个区县。骑行已从一项体育运动升华为推动保定文化旅游发展的新载体。

在易县古松林，每一次呼吸都是清新的，一株株古松见证着时代的更迭与自然的伟力。在阜平县城东的倪家洼村，沿着382省道转过一道弯，一边是村庄，一边是“大海”的景象别有风情。“这片水质清澈的‘海’实为一片湖泊，不仅吸引了红嘴鸥翩翩起舞，也引来了络绎不绝

的游客。村民们更是借此东风，沿路摆起各式摊位，热闹非凡。”阜平县北果园镇镇长崔少雄说。

乐在“骑”中，又不止于“骑”。历史文化厚重、旅游资源丰富的保定，自然风光与人文景观交相辉映——白石山以其独特的大理岩峰林地貌傲立于太行之巅；易县被誉为太行山最绿的地方，狼牙山、易水湖、清西陵等名胜展示“红、绿、黄”三色旅游的魅力；直隶总督署、古莲花池则是历史留给保定的珍贵遗产。

如此好的资源，也面临藏在深闺无人识的烦恼。“骑行路线的设计，无论是雄伟的山脉、静谧的湖泊，还是历史悠久的古迹，都充分考虑多样性与趣味性，都是对保定多元面貌的展示与推介。”“恋乡·骑行

保定”活动总策划李会斌说，骑行活动的每一站除了邀请骑行爱好者外，还邀请正能量网络达人参加，借力将线上流量转化为实打实的旅游客群。

骑行流量带来了文旅流量和经济增量。随着更多游客的涌入，农产品销售、特色商品推广、民宿与餐饮业迎来新机遇。

“我们游览了世界文化遗产清西陵，自驾行走了龙西公路，体验了星空帐篷和房车营地。”来自天津市南开区的王子麒带着家人到易县太行水镇享受自然宁静，感受传统人文。

保定市委副书记王伟希望通过骑行者的视角，让外界看到一个既有历史韵味又充满现代活力的保定。“骑行已经成为一把钥匙，打开了保定文旅发展新通道。”王伟说。