



中国力量

The Strength of China

中冶集团深化改革重铸
国家冶金建设实力之路

李锦 李宁◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国力量

The Strength of China

中冶集团深化改革重铸
国家冶金建设实力之路

李锦 李宁◎著

常州大学图书馆
藏书章



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国力量: 中冶集团深化改革重铸国家冶金建设实力之路 / 李锦, 李宁著.
北京: 中国经济出版社, 2018. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5216 - 2

I. ①中… II. ①李…②李… III. ①冶金工业—工业企业管理—研究报告—北京
IV. ①F426. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 097308 号

责任编辑 伏建全 孙喆浩

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 25. 75

字 数 268 千字

版 次 2018 年 5 月第 1 版

印 次 2018 年 6 月第 2 次

定 价 78. 00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

谨以此书

献给中冶集团刚刚过去的“极不平凡的五年”

献给中国改革开放四十周年

献给新中国冶金建设事业七十周年



前言 Preface

在党的十九大上，习近平总书记对世界作出郑重宣言：“中国特色社会主义进入了新时代，这是我国发展新的历史方位”。

一个伟大时代的降临，万物生长，日月升腾，天地开阔。英雄与凡者纷沓登场，共同编织起广袤而深远的天幕。人们在思考，中国是怎样走进新时代的，走进新时代的中国该怎样迈开新步伐。

对于中国而言，从十八大到十九大的五年间，波峰浪谷，跌宕起伏。2012年底，当以习近平为核心的新一届领导集体亮相于党的十八大时，全球金融危机徘徊未去，三期叠加的矛盾纠缠亟须解决的方案，国有企业遭遇连续48个月的经济下行，改革之舟期待运筹帷幄的掌舵者。

2013年，梦想的火焰在辽阔的国度又一次被点燃。古老的民族燃灯前行，举火而歌。新一轮国企改革进入全面深化阶段。同一年，“丝绸之路经济带”穿过历史尘埃，越过千年文明，开启了进入世界中央发言的大幕。紧随其后，经济发展新常态与供给侧结构性改革

把脉中国经济，为全面建成小康社会增添新引擎。持续的从严治党与反腐倡廉则以重典治乱、壮士断腕的勇气，涤荡了一个风清气正的人间世界。五年间，中国身处前所未有的大转型与大变局，时间显现出自身的壮丽感，也折射出民族复兴的耀眼荣光与大国崛起的磅礴气魄。

对于中冶集团而言，过去五年同样是一个“极不平凡”的时期。

中国冶金科工集团有限公司，中国钢铁工业的开拓者和主力军。从1948年投身“中国钢铁工业的摇篮”鞍钢建设开始，中冶人始终与共和国钢铁产业风雨同行，至今已经整整70年。从武钢、包钢、太钢，到攀钢、宝钢、湛钢，中冶先后承担起几乎所有国内大中型钢铁企业主要生产设施的规划、勘察、设计和建设工程。70年来，无数中冶人筚路蓝缕，从国运彷徨与积贫积弱中一路走来，构筑起了新中国的钢筋铁骨与铮铮脊梁。

然而五年前，这家功勋卓著的中央企业却一度风雨飘摇，面临被风险击垮的危险。金融危机前后，两大疾病结伴而至，一是盲目兼并重组追求高速度，一是多元化引发极速扩张，带来一个共同的结果：亏损。最为举步维艰之时，集团带息负债最高达1700多亿元，应收账款和存货高达2100多亿元。集团曾连续三年被国务院国资委定为债务风险特别监管企业，在国务院国资委经营业绩考核中连续两个年度被降到最低D级。2012年，整个中冶集团亏损高达73.6亿元，在国资委直管的央企中，属于继中远、中铝之后的第三大“亏损大户”。一时间，整个中冶集团弥漫着一股信任危机与彷徨

懈怠情绪。

屋漏偏逢连夜雨，船迟又遇打头风。此时此刻，世界钢铁行业格局深刻调整，中国钢铁产能严重过剩，流传“炼一吨钢不如一瓶矿泉水”的说法。巨亏的中冶集团如奄奄一息的病人，走到一个生死关口：还要不要坚持冶金建设这个主业？建设和发展什么样的中国冶金建设国有企业？怎样建设和发展冶金建设国有企业？

中冶不能趴下，主业不能丢掉。2012年9月5日，中冶集团暨中国中冶企业负责人会议上，刚刚履职中冶集团副董事长、总经理、法定代表人两个月的国文清发表了长达一万五千余字的讲话。这位曾在中冶集团担任过三年纪委书记的河北承德人，性格果敢坚毅，行事雷厉风行。在这次被中冶人反复追忆与评说的重要会议上，临危受命的国文清认为，我们是国企，国家不能没有钢铁。于是，他提出了依靠改革转型实现“回归主业”目标与“一天也不耽误，一天也不懈怠”的口号，提出搬掉“三座大山”的决战，转换新动能。这场力挽狂澜的“9·5”会议被视为中冶的“遵义会议”，成为中冶集团发展史上的重要转折点，拉开了中冶改革脱困、奋力自救的华丽大幕。此后，中冶集团开启了狂飙逆袭的五年。

一场新旧动能转换在2012年踏上征程，比全国性新旧动能转换提早三年。搬掉“三座大山”成为中冶集团的开山之战，在葫芦岛生死突围中，结构重组、破产重整、混合所有制改革交叉进行，可谓国有企业改革最重要的故事，令人看到凤凰涅槃的生动图景。

一场新动能的生成在广东湛江华丽上演。中冶集团提高供给的

质量和效率，创造价值，实现价值，在这里建成世界规模与质量一流的钢铁建设基地。去掉什么产能、增加什么产能是决定钢铁行业命运的关键。新动能的形成，将决定中国在世界的地位与历史命运，而湛江钢铁基地就承担着这样的使命。

一场全要素生产率竞争在越南河静拉开帷幕。国文清提出要始终把眼光落在全球领先、国内一流上，并对旗下的设计企业提出一个全要素生产率的要求：必须瞄准国际高端，围绕争做世界第一的目标进行技术创新和组织结构调整，加速核心技术的产品化进程，将核心技术搭载在产品上，实现中冶的先进技术、先进管理、先进装备、先进工程的深度融合。终于，中冶人在谈判桌上虎口夺食，在与德、奥、意、日、韩等钢铁强国的顶尖冶金建设企业竞争力的角逐中力挫群雄，使世界一流的梦想变为现实。

一场正确认识不平衡不充分矛盾的讨论令中冶成为新型消费引领者。“到有鱼的地方撒网，到有草的地方放羊”的思想产生在珠海横琴岛的地下管廊建设。依托几十年深厚的冶金技术，中冶大举向城市地下综合管廊、特色主题工程领域、海绵城市、美丽乡村与智慧城市、康养、水环境治理等新兴产业领域进军，不断寻找着新的增长点与驱动力。

一场场生死角逐的壮美剧目，一出出华丽无比的凌空高蹈，一次次史诗般的凤凰涅槃，实在是新时代最壮阔的改革风景，是中国改革最可歌可运的故事。

路径是那么清晰，特色是那么鲜明。回归主业、整枝去权、固

本强身、转换动能，建设世界一流企业，这就是中冶集团的秘诀，也是中央企业供给侧结构性改革最具代表性的成功经验。

经验是否成功，数字是很好的说明。2013年，中冶集团便一举实现利润44.4亿元，同比扭亏增利118亿元，效益增幅位居央企第一。2017年，中冶集团实现净利润60.6亿元。在2016年7月20日揭晓的中央企业负责人2015年度、2013—2015年任期经营业绩考核结果中，中冶集团成功晋级2015年度A级企业名单。从亏损73.6亿元到盈利60.6亿元，从D级到A级，短短几年间，陵谷交替，旧貌换新颜。

一个显著而有趣的事实是，中冶集团的五年改革历程，与十八大以来整个中国的改革步调出奇得一致。自2012年的“回归主业”吹响集结号后，中冶集团从国家战略中演绎出与自身相适应的企业战略，与整个国家发展脉搏相共振。2013年，“聚焦中冶主业，建设美好中冶”成为引领企业发展的指导方针；2014年，根据经济与社会不平衡的矛盾，提出“到有鱼的地方撒网，到有草的地方放羊”的决策；2015年，力争用独占鳌头的核心技术、持续不断的革新创新能力、无可替代的冶金全产业链整合优势，承担起引领中国冶金向更高水平发展的国家责任；2016年，“冶金建设国家队、基本建设主力军、新兴产业领跑者，长期坚持走高技术建设之路”成为企业转型升级的战略新定位；2017年7月，提出“全力打造世界第一冶金建设运营服务国家队”，表明世界第一的目标，与三个月后十九大全球竞争力的目标高度吻合。可以说，中冶在救亡图存中走出面

向世界第一流企业的新路，也成为整个中国国企改革进程的生动缩影。

中冶的复苏与崛起，是我们这个时代最激动人心的国企案例，如今又激发了中国企业走向世界一流的丰富想象。对于中冶集团而言，过去五年是重铸国家钢铁建设实力的五年。2016年7月4日，习近平曾对国有企业作出如下判定：国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大。中冶集团以五年持续瘦身健体、提升主业核心竞争力的改革历程，鲜明地向世人宣示，国有企业是国家钢铁建设综合实力的象征，是中国走到世界舞台中央最有力的发言者，能够成为“党和国家最值得信赖的依靠力量”。

对于中冶集团而言，过去五年也是提高党的建设质量的五年。2012年的“9·5”会议上，国文清强调的首要问题就是坚持党的领导、加强党的建设。他提出领导力问题，把从严治党列在工作之首，为从严治党列出时间、列出规矩。可以说，中冶集团改革扭亏的深层经验是坚持党的领导不动摇，跟党走，不懈怠。改革走到哪里，党的建设就要跟到哪里。这正是在党领导下高质量发展之路。如果了解中国国企培育具有全球竞争力的世界一流企业的道路，了解它们是怎样改革、怎样转型升级的，不妨到中冶集团来看一看，这里有中国国企改革最重要的故事，有着中国国企走向新时代最鲜活的样本。面对这场波澜壮阔的变革，不能不令人发问：这一切究竟是如何在短短五年间发生的？是什么力量改变了历史？这构成了本

书写作的缘起与动机。

怎样瘦身健体、提升主业核心竞争力？怎样搞好转换产能、搞好供给侧结构性改革？怎样改革创新、提高全要素生产率？怎样“把国有经济做强做优做大，培育具有全球竞争力的世界一流企业”？围绕十九大报告提出的国有企业重要话题，中冶集团展示了自己做出的努力。

新时代，是我国日益走近世界舞台中央、不断为人类做出更大贡献的时代。回望我国冶金建设企业发展的三个历史阶段，充分证实了这一不断向新时代飞跃的过程。从建国前夕的鞍钢建设，到20世纪60年代吸收苏联技术铸就攀钢，到改革开放伊始借助日本技术筑起宝钢，再到如今凭借自身技术在湛江建设湛钢、在越南建设河静钢厂，历程艰难。七十年间，中国钢铁力量从仿照、跟随世界到引领世界三个阶段，证明我们已经走进新时代。中冶集团的实践，也说明习近平关于新时代的判断有深厚的实践基础，是依托中国实践做出的伟大判断。中冶集团的实践，是中华民族从站起来、富起来到强起来的缩影，证明了国有企业走向新时代磅礴前行的力量。

党的十九大为国有企业提出一个具体的目标，就是培育具有全球竞争力的世界一流企业。而中冶集团在2015年初便提出了“做全球最强最优最大冶金建设运营服务‘国家队’”的目标。国文清曾这样阐述“国家队”的含义：“打造国家队的目标不是中冶，不是中国，而是世界；打造国家队的眼光不是过去、不是现在，而是未来。”而就在十九大召开前，中冶集团开始更加突出改革主题，聚焦

核心主业，提出要全力打造世界第一冶金建设运营服务“国家队”，并确立了一个明确的目标：到2020年，在世界冶金市场占有率要由63%增长到80%，让中国钢铁的力量引领全球。在新时代的浩荡风云之下，中冶集团是走向具有全球竞争力的世界一流企业的鲜活样本。

中冶的故事揭示出一个深刻道理：提高党的领导，以正确的战略引领，我们就能够开辟建设现代化企业、铸造国家实力的正确道路。

中冶集团过去五年改革也展示出一个光明前景：坚持改革创新，我们就会走在高质量发展前列，我们比历史上任何时期都更接近、更有信心和能力实现中华民族伟大复兴的目标。

全球竞争力的时代，是一个无比巨大的试验场。纷繁各异的企业置身于水流湍急的改革长河中，演绎着各自的沉浮与跌宕、失败与荣耀。百舸争流，唯有奋楫者才能领略沉舟侧畔千帆过的风景。

本书的写作，力图以中冶集团的五年改革转型进程为样本，开启一段探赜索隐的旅程，回答国有企业如何实现习近平总书记期待的凤凰涅槃、腾笼换鸟，如何优化产业结构转换动能，从中去寻找企业重生的基因，去破解大国崛起的谜题，探究历史变革的力量，展示走向新时代的路径。

目录 Contents

前 言 /1

第一章 困局：开船偏遇顶头风

- 一、钢铁业的冰河时代 /003
- 二、十年高速扩张路 /008
- 三、风险缠身的危急时刻 /022

第二章 转折：回归主业

- 一、生死攸关的“9·5”会议 /033
- 二、重铸国家实力的使命 /040
- 三、大调研、大讨论与大解放 /051

第三章 突围：搬掉“三座大山”

- 一、壮士断腕 /061
- 二、葫芦岛的生死突围 /067
- 三、扭住改革不放松 /074

第四章 蝶变：湛江钢铁平地起

- 一、世界在建的最大钢铁项目 /089
- 二、去产能阴霾下的新动能 /104
- 三、无可替代的运营服务专家 /116
- 四、中国钢铁走进新时代 /124

第五章 逐鹿：越南河静的全球角力

- 一、谈判桌上虎口夺食 /141
- 二、与最强对手同台竞逐 /149
- 三、惊心动魄的“5·14”事件 /161
- 四、中国进入自主冶金技术出海阶段 /169

第六章 远征：“一带一路”的中国名片

- 一、世界钢铁看中国 /179
- 二、从劳务走出去到产能走出去 /186
- 三、世界基建版图里的中冶坐标 /199
- 四、文化软实力是输出的纽带 /211

第七章 转型：挥师新兴产业

- 一、“到有水的地方”捕“大鱼” /225
- 二、引领未来之城消费的建设专家 /238
- 三、画出一个美丽中国 /255
- 四、新兴产业的领跑者 /262

第八章 开拓：基本建设的中冶蓝

- 一、从南京“地王”的解套说起 /279
- 二、打开冶金产业相关的新天地 /289
- 三、从开发商向城市运营商转型 /303

第九章 运筹：沧海横流显大略

- 一、对党要有熔铸于骨子里的忠诚 /313
- 二、“一个核心，五个引领”的体系 /321
- 三、中冶的大将们 /330
- 四、中冶的核心经验是什么 /341

第十章 铸魂：历久弥新的中冶精神

- 一、中冶的大国工匠 /351
- 二、中国智造的引领者 /360
- 三、从马万水精神说起 /367
- 四、新时代的中冶精神 /372

后 记 /387



自强不息

第一章

困局：开船偏遇顶头风

“既不能让危险和风险集中爆发，把中冶击垮；也不能让问题久拖不决，把中冶拖垮。”

——国文清



21 世纪第二个十年，看起来比以往任何年代都更显得风险重重。

2012 年 11 月，中共十八届一中全会上，习近平当选中共中央总书记，成为中国这艘改革巨轮新的掌舵者。此时摆在他面前的，是一盘错综复杂的棋局。放眼寰球，整个世界虽已步入经济复苏的后金融危机时代，但经济危机的幽灵仍然亦步亦趋，国际形势随着中国的崛起也变得更加波谲云诡。而彼时，整个中国正不可逆转地驶向改革的攻坚期与深水区，宏观经济运行步入新的调整期，经济下行压力较大。从 2011 年底起，中国国有经济连续 48 个月下行。中央经济工作会议主题词不得不由“保增长”改为“三期叠加”。

2012 年 7 月，48 岁的国文清上任中冶集团副董事长、总经理、法定代表人。一年后的 2013 年 9 月，他正式出任中冶集团董事长。他的走马上任，颇有些火线救援的味道。尽管在 2012 年《财富》世界 500 强排行榜中，中冶集团仍以 376.126 亿美元的营业收入居第 280 位，但高速度难以掩盖质量下降，2012 年全年亏损高达 73.6 亿元，其经营业绩已经在国资委系统连续两个年度被降到最低的 D 级。企业深陷包袱沉重、效益下滑的管理低谷，发展面临累棋之危。

当时，中国中冶股价从 5 元多跌到 1.5 元，中冶人面对的是股东拍