

重铸“国家实力”

——中冶集团深化改革扭亏转型纪实

■ 李 锦

(上接 01 版)

一串数字告诉我们,安置转岗职工 2.4 万人,移交“三供一业”等 7 项社会职能,夯实资产并清理债务近 150 亿元。最可喜的是,在有色冶炼行业持续低迷、整体亏损的环境下,葫芦岛有色由重整前每年亏损 10 多亿元转变为重整后连续三年年均盈利近 1 亿元,

是生存的压力倒逼,还是飞跃的改革动力推动?无论是何种背景下的改革,最终的效果是:凤凰涅槃。这是人们常挂在嘴边的词,一个改革的梦想,现在在葫芦岛看到了,宏伟壮观,瑰丽动人!

葫芦岛有色破产重整的完成,是央企当时最大的破产重整案。曾有的嘈杂喧嚣都已经湮没在改革时光的尘埃里,留下一个事实为人们记忆:中央企业没有把问题推给政府、推向社会,而是扛起了国家队应尽的社会和道德责任,做到改革有为,兴企有为!

造就新动能,走高建设之路,在“一带一路”展示国家核心竞争力,世界钢铁因有中冶而不同

旧产能去掉了,很快积聚新产能。中冶快马加鞭,奔向新的境界,在“一带一路”展示钢铁产业的中国力量。

2015 年,中冶实现营业收入 2218 亿元,现金流净流入 150 亿元,资产负债率由 2012 年的 86%降至 79.6%,新签合同额跨越式突破 4000 亿元。国文清说,企业走上了正常健康发展轨道,

2016 年 7 月,中冶集团集规划、勘察、设计、工程建设和运营服务于一体,14 家单位 2 万多中冶精英历时三年一举建成宝钢湛江钢铁千万吨级钢铁企业,这是目前世界上最先进的低碳板材生产基地。这是中冶集团在攻克改革脱困与转型创新两大重点任务扭亏增效的同时,探索出的一条中冶独特的创新驱动之路。在前两年打牢基础的前提下,2015 年中冶集团提出打造“四梁八柱”业务体系升级版,再造建设“美好中冶”新优势,争做“全球最强最优最大冶金建设运营服务国家队”的目标。2016 年 6 月 23 日,《中冶集团冶金建设国家队行动手册》在京正式发布,标志着冶金建设国家队进入到一个新起点、新时期。

湛江钢铁项目建设,彰显了中国冶金全产业链整合优势“国家队”的实力。通过集团内最顶尖的设计企业和最拔尖的施工企业“结对子”,建造国际一流的钢铁产品项目,对于引领中国钢铁向更高水平发展,树立起强大的里程碑。

什么叫做强做优做大?国文清给企业的定义是,始终以独占鳌头的核心技术、无可替代的冶金全产业链整合优势、持续不断的革创新能力,承担起引领中国冶金向更高水平发展的国家责任,不断扩大中国公司的国际影响力和控制力。现实中,这张画卷在“一带一路”上渐渐铺开。

在湛江钢铁项目隔海相望的台塑越南河静钢铁,由中冶人规划、设计、建设和运营,这座越南最大的现代化钢厂,是东南亚乃至世界钢铁建设与运营的标杆和样板工程。

由中冶集团设计规划、设计、建设的马来西亚马关丹产业园年产 350 万吨钢铁项目,是产能整体走出去的标本。马方数度犹豫,最后不得不找中冶。该项目采用全球主流的全流程钢铁冶炼工艺生产流程,以及环保型原料场、紧凑式“一罐制”铁水运输、热装热送等国际领先环保技术,生产棒材、线材和 H 型钢,填补了整个东盟地区的空白。这是“技术+产能”的中冶特色国际化之路的显现。

沿着“海上丝绸之路”向西,印度是世界钢铁巨头角逐的最大擂台。中冶人 2006 年去印度,当地钢铁企业对“中国制造”不屑一顾,连续三年竞标失败,只能与印度二流钢铁企业合作。就是这短短几年,中冶的实力在印度人心目中发生突飞猛进的变化。2015 年 10 月,中冶赛迪在与德国、奥地利、意大利、日本、韩国公司的激烈竞争中,击败对手,独立获得世界最大新建高炉——印度 TATA 钢铁 KPO 钢厂 5870 立方米高炉的设计和技术服务合同中标,奠定了中冶高炉技术世界领先的地位。2016 年 3 月,中冶焦耐 KPO 项目一期工程四座焦炉全部投产,标志着中国钢铁产能走出去的强国地位的确立。

“丝绸之路经济带”上,中冶京诚总承包的伊朗阿尔法钢铁公司阿尔达坎年产 80 万吨电炉炼钢连铸项目成为合作共赢的样板工程,为后续承揽伊朗国家钢铁公司 7 个总承包项目打下了良好的基础。

细心的人不难发现,中冶的国际化在近几年进行着一场静悄悄的变革。由以往单纯的工程建设“走出去”,转变为推进钢铁产能“走出去”,由单打独斗承揽工程转变为与所在国优势资源互补合作共赢。中央在 2015 年年中提出产能“走出去”与国际合作的开放新思路,事实上,中冶集团是这种探索的急先锋。

当然,科技创新能力是中冶实现提质增



●代表世界最高水平的湛钢高炉工程在建设。

效和发展的核心竞争力。在中央企业负责人 2013—2015 年任期经营业绩考核中,中冶集团荣获“科技创新优秀企业”称号,位居冶金类与建筑类中央企业前列,较上一任期强势攀升。作为国家创新型企业,中冶集团拥有的有效专利数连续三年位居中央企业第四名;拥有的国家级研发平台数达到 17 个,拥有省部级与集团级科技创新平台 108 个,位居中央企业前列;三年共计获得国家科技奖 8 项,获得中国专利奖金奖 1 项;主导制定并发布国际标准 3 项。这些都有力地支撑了中冶技术、工程和装备走出去。

“到有草的地方放羊、到有鱼的地方撒网”。国文清上任之初就清醒地意识到,党把这么大的企业交给我们,我们得放大有资本功能,让国有资产保值增值。中冶这样完全依附于钢铁的传统冶金老企业,不转型升级发展便没有出路。事实是,2012 年,中冶合同中钢铁比例占 80%,到了 2015 年仅为 18%,2016 年一季度下跌到 12%。市场是残酷的。然而中冶人凭借 60 多年的技术积淀,把在冶金工业领域对水电气的工业建设技术优势延展转场到民用市政领域,率先成立了中冶综合管廊、海绵城市、美丽乡村与智慧城市、水处理、康养和主题公园六大技术研究院。2015 年 10 月 29 日,全国第一家专业综合管廊技术研究院——中国中冶管廊技术研究院正式成立揭牌,标志着中冶集团初步完成抢抓综合管廊国家城市建设“第三战略”机遇期。在珠海、常德、沈阳、白银、包头、四平多地管廊项目多处开花,被住建部评价为“总里程第一、单项成绩第一”,成为名副其实的高技术建设新兴产业领跑者。

2015 年,面对速度变化、结构优化、动力转换的经济新常态,按照钢铁冶金的 8 大部位、19 个业务单元,明确了设计类企业第一位、第二梯队以及与之相匹配的施工类企业,形成了冶金建设国家队的基本阵形与核心团队,确保了中冶既有充分的力量做好冶金主业,又有充分的力量转型发展,形成强大的新动能。

把企业发展置于国家发展、全球发展的大环境、大格局之中,企业自身存在的问题就会由大变小、机遇会由少变多。现在,中冶提出一个明确的目标,到 2020 年,在世界冶金市场占有率要由 60%增长到 80%,让中国钢铁的力量走向全球。国文清强调,中冶要成为国家实施“走出去”、一带一路战略的重要力量,就是要长期坚持走高建设之路。

伴随中冶由 D 级到 A 级的跨越,党的领导地位空前巩固,“一个核心五个引领”,讲出中国国企“最重要的故事”

中央企业负责人任期经营业绩考核,是国家对中央企业最重要的考核。中冶集团由连续两年 D 级,晋级跳过 C 级,在 B 级只停留一年,2015 年度进入 A 级企业,标志着中冶集团进入第一方阵。

中冶人是在有史以来最艰难、最危险的时期实现凤凰涅槃浴火重生的。三年多来,中冶给人们一个强烈感受是,这个企业已经走过一个历史关口。在快速转型的三年里,中冶人把经济增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期的“三期叠加”,都甩到身后去了。他们走过这片“雪山草地”,回顾这段改革的“长征”,不约而同地说起 2012 年的“9·5”会议。

改革的长河潜流深沉,要经过时间的沉淀,才能发现水道令人惊叹的转换。在中冶集团调研,有多位中层干部告诉我们,中冶改革扭亏最重要的经验是坚持党的领导不动摇,

跟党走,不懈怠。他们在时间沉淀后的分析,使人信服。看起来有一部分央企亏损的教训之一是过度扩张,背了不该背的包袱,根子上是有些重大决策背离了党委领导原则,并没有在党委会研究,党对国企的领导弱化了。从“9·5”会议后,中冶集团的重大决策都是在党委领导下进行的。仅仅在葫芦岛有色破产重整案进行过程中,国文清主持召开党政联席会不少于 50 次。从制定亏损企业治理总体方案起,明确各级党组织和党员干部承担亏损治理的责任,党委一直起领导核心地位与作用。

国文清说,改革走到哪里,党的建设就要跟到哪里。任何时候都要坚持党对改革的领导,国有企业的负责人任何时候都不能忘记自己的政治责任。改革是对传统利益格局的打破和新型利益格局的建立,困难很多,譬如,国企能不能破产?能不能引进民间资本?国有资产会不会流失?每一步都面临考验。中冶人发自内心的认为,如果不是党委集体领导,如果不是国资委党委的领导与支持,改革扭亏不可能这样顺当快捷。也有干部说,我们赶上了好时候,就是党的十八届三中全会的国企改革的好政策。所以,中冶形成一个新习惯,每当党中央、国务院有改革政策与重要精神出来,党委书记国文清总要第一时间组织学习与宣讲,有时一周一次,至少半月一次。

中冶集团提出的坚持党的领导,不是一个口号,而是一个引领体系。具体内容是一个核心,五个引领。围绕党的领导这一核心,实施政治作风引领、发展战略引领、破解改革难题引领、制度创新引领与国企文化引领。党的建设像一棵大树,扎根在国企改革与发展的深厚土壤里,枝繁叶茂。

“一天也不耽误,一天也不懈怠”中冶精神的提出,是对中央深化改革决策的响应,是一种政治作风的引领。当时中冶弥漫着一种“不作为状态”,不少人被亏损拖怕了萎靡不振。在央企,子企业看总部,总部看老总,到了九点,人还未上班。风险聚集,更大的风险是改革信心的失去,确实存在“信心危机”。

从 2012 年的“9·5”会议起,国文清提出做人清清爽爽,办事认认真真。常常是早晨 7 点便到办公室,晚上很晚才走。也有习惯拖拉懈怠的,国文清借故连续打几次电话,无形的提醒,使得上层带中层,中层带底层,懈怠的“雾霾”一下子就散了。随之,层层建立制度,把子企业的风气也带起来了。中冶出现一个现象,周六周日随时开会,随时出发,上上下下,呈现“一门心思抓事业,一个调子大合唱”,风清气正的新气象

“一天也不耽误,一天也不懈怠”,实际上是把思想和行动统一到党中央国务院决策部署上来的政治表现。国文清在党委会上说,我们是党的人,国企要听党的话,忠党报国是必须恪守的原则。国文清说,党和人民把国有资产交给我们管理,是莫大的信任。必须从严明政治纪律和政治规矩开始,引导队伍增强党性修养,从思想深处拧紧螺丝。“一天也不耽误,一天也不懈怠”的改革精神就是从思想深处拧紧螺丝。

坚持党组织政治核心作用重点在选人用人的领导和把关作用上。在改革扭亏的三年,中冶有一张干部“不能重用”的负面清单。中冶明确提出领导干部要“大力弘扬五种作风,着力提升五种能力”,包括“放胆争先作风”,“真学真懂真干能力”等内容。有意味的是,国文清提出的“六种干部”不能重用的标准,包括“没有强烈事业追求的干部不能重用”等内容。目的是在化危为机过程中,迅速带领中冶干部员工形成一种治企有方、兴企有为的状态,鼓励干部在工作一线摸爬滚打、快速成长。

“正确的战略统领全局,创新的思路破解难题”,是中冶集团党委对国企改革扭亏的战略引领。在国家这个大背景下梳理中冶的决策逻辑,可以看到中冶集团党委是怎样通过制定发展战略,把握方向,引领整个企业前进的。这是逐步演变和深化的过程,一个一个里程碑是那么清晰。2013 年,中冶决策者首次提出“聚焦中冶主业,建设美好中冶”愿景,当时钢铁行业便已进入“寒冬”,产能过剩已是不争的事实。环境变了之后,中冶该怎样应对?2014 年初,中冶响亮喊出力争通过 3-5 年时间,形成以独占鳌头的核心技术、无可替代的冶金全产业链整合优势,集中打造高端优势,承担起引领中国冶金向更高水平发展的国家责任,不断扩大中央企业的国际影响力和控制力,实际上是自己做强做优做大的目标。2016 年,提出要长期坚持走高建设之路,是提出发展道路。他们这个理念主导了“十三五”规划期间国企发展的主线。

国有企业的现代企业制度建设是中冶集团党委对国企改革扭亏的制度引领。通过反思中冶“三座大山”等重大风险出现的原因,中冶集团党委明确从严管党,必须通过国有企业制度的自我完善,进一步完善公司治理,严格履行决策程序,规范经营决策与管理,形成既协调运转又有效制衡的现代企业管理体系。他们不断加强风险管理与内部控制工作,建立重大内控缺陷责任追究制度,并建立健全内部控制持续、有效的运行机制和与战略目标相适应的风险管理体系。突出监督重点,强化对关键岗位、重要人员特别是层层一把手的监督管理,

完善“三重一大”决策监督机制。他们把党的领导与公司治理紧紧衔接起来了。

破解改革难题引领,是中冶集团党委对国企改革扭亏的实践引领。葫芦岛有色的破产重整,让整个集团干部知道为什么要改革,怎样改革,改革的目标怎样实现,葫芦岛有是一个样板。

“勇于拼搏、开拓创新、严谨精明、忠党报国”的中冶国有企业精神确立,是中冶集团党委的文化引领。调研时,看到中冶人把“忠党报国”赫然地列为企业家精神,令人佩服企业领导者的赤诚与坚贞,这在全国国有企业中并不多见,显示出中冶人对“国企”两个字的深刻理解。他们认定国企的独特优势,采用多种形式大力弘扬马万水精神,从早期的马万水“站在排头不让、扛着红旗不放”精神到“一天也不耽误,一天也不懈怠”朴实厚重的精神,这确实是中冶集团在经济新常态下“触底反弹,冲出困境,走上健康发展之路”的动力源泉,中冶人在国企改革中迎难而上、开拓进取、勇往直前的精气神是从这里来的。

“一切划时代的体系的内容都是由产生这些体系的那个时期的需要而形成起来的”。就这样,中冶集团在三年间,在加强党的领导这个核心问题解决的前提下,政治作风引领、发展战略引领、制度建设引领、破解改革难题引领和文化引领,相继展示。在一些涉及深层次利益调整多年未有进展的改革纷纷破题的同时,中冶集团加强党的领导,党的建设经验也充实起来,成熟起来了。

一个突出的变化发生在中冶。近三年来,中冶集团放弃了投资刺激的思路。对外投资金额从近 200 亿元,降低到仅有十几亿元,且全部是投资到深化企业改革、科技创新方面。投资大幅度下来了,然而,新签项目却大幅度上来了。恰恰这几年,是中冶集团有史以来市场开发成效最显著的一个阶段:新签合同额三年平均增幅 25.1%,承揽和储备的“高新综大”项目大幅增加,新签 5 亿元以上国内重大工程承包合同 131 个,合同额 1606 亿元,同比增长 27.2%。

数字是枯燥的,然而以企业改革发展成果检验党组织的工作和战斗时是有力的说明。这告诉人们,中冶集团完成了深化改革扭亏转型,走上可持续发展的道路。党中央确定的供给侧结构性改革仅仅一年,而中冶集团已经实现了目标,交上一份漂亮的答卷。

长风万里,破浪前行。从低谷中弹跳出来,迎来新一轮稳健发展的历史转折时点,中冶集团提出“冶金建设国家队、基本建设主力军、新兴产业领跑者,长期坚持走高建设之路”为战略定位,肩负起引领中国冶金向更高水平发展的国家责任。这是对习近平强调的国有企业是国家综合实力的深刻理解与执行。

用国文清的话来说,这是中冶集团最想做成、必须做成、能够做成的事业,也是几代中冶人百折不挠、矢志不渝、坚定不移追求的目标。

有这样的国企发展道路,有这样深化改革扭亏转型的力量,难道不值得党和国家信赖?难道不值得党和国家依靠?

2015 年 5 月,王勇国务委员认为中冶集团的发展定位提得好,发展思路正确,符合中央精神,并带头为中冶集团鼓掌!

3 年多来,中冶走出了一条改革的新路。这是一条既不同于前人、也不同于他人的道路,一条特殊的国企改革道路。沿着这条道路,我们比其他地方都感觉到更接近党中央关于加强党的领导、搞好国企改革的期待。

习近平在建党 95 年大会上说,历史从不等待一切犹豫者、观望者、懈怠者、软弱者。只有与历史同步伐、与时代共命运的人,才能赢得光明的未来。中冶改革扭亏的过程,“如同过山车一般跌宕起伏”,堪称中国国企改革史上“最重要的故事”。我们完全有理由相信,肩负起国家实力使命的中冶人,坚持党的领导,走高建设的发展之路,加速推进企业转型升级,将继续写这个“最重要的故事”。中冶人美好的未来充满希望! (完)



●斯里兰卡国门第一路,由中冶集团建设。