证券时报副总编辑王冰洋对话中国中冶总裁张孟星

中国中冶:搬掉“三座大山” 打出漂亮翻身仗

证券时报记者 刘灿邦

作为大型央企的领导者，中国中冶总裁张孟星极少在媒体公开露面，在进入上市公司管理层之前，张孟星一直在中国二十冶集团有限公司工作，扎根于冶金最前线。

日前，证券时报“上市公司高质量发展在行动”采访团走进中国中冶，证券时报副总编辑王冰洋专访张孟星。在一个半小时的对话中，张孟星多次强调，冶金是中冶的立身之本，不能忘记这一初心；谈及中冶的起源，张孟星如数家珍。

对于中冶历史上曾走过的弯路和困难，张孟星也并不讳言；为了实现更好的高质量发展，中冶正在开启新一轮的创业，将企业优势从传统冶金领域扩大到更广阔的非冶金市场。

在谈到中冶的历史经验时，张孟星认为，中冶将把发展速度放到第二位，把强身健体，提高企业持续发展能力以及国际竞争力放在更重要的位置。

图为证券时报副总编辑王冰洋（左）专访中国冶金总裁张孟星。

坚定主业谋发展

王冰洋：中冶见证了中国钢铁工业的发展，在这几十年的发展过程中，积累了哪些经验？

张孟星：中冶是为冶金而生，伴随着我国冶金工业发展而发展起来的一个企业。

按照我们的理解，中国钢铁工业经历了两个重要的黄金期，一是新中国成立到1957年的8年时间，新中国成立之初中国钢铁年产量只有15.8万吨，此后进入了一个发展比较快的时期；中冶非常有幸作为钢铁行业的一员，为新中国工业的发展作出了自己的贡献。

第二个黄金期以1978年改革开放为起点，以宝钢的开工建设作为标志，拉开了中国现代化钢铁企业发展序幕。宝钢的整个规划、设计、施工都是由中冶来实施的，宝钢的建设引领了中国钢铁产业的发展，中冶在这中间扮演了非常重要的角色。

当前，中国的钢铁产量已经占世界钢铁产量的一半以上，从无到有，从弱到强，从小到大，这的的确确是一项了不起的成就。就经验而言，我们认为，中冶始终坚持了以发展为导向，融入到中国社会综合发展中的理念。

王冰洋：2008年到2012年期间，中冶曾遇到低谷甚至亏损，但这几年已经扭转了局面，企业发展实现质变。对于这段经历，有哪些经验或者教训？

张孟星：这个教训实在太深刻了。中冶2009年上市，上市之前有些决策不太规范，加之受到当时氛围的影响，自以为钢铁、冶金能做好，其他下游业务也能做好，因此走了一段弯路。

当时，中冶被国资委列为D级企业，债务高企受到特别监管，大家对于中冶到底能不能生存下去都持怀疑态度，中冶内部也有“三座大山”的说法，包括葫芦岛有色、中冶恒通以及中冶纸业，这三个亏损大户一年就是几十亿的亏损，压得中冶喘不过气。

2012年，中冶调整新领导班子，直面问题不回避，在国文清董事长带领以及国资委大力支持下，经过几年的努力，终于把“三座大山”搬掉了，中冶重新轻装上阵。这在当时是一项非常艰巨的工程，没有一定的魄力和责任感是完不成的。

当年，公司管理层第一次明确了“聚焦中冶主业，建设美好中冶”的发展思路。

王冰洋：打了一场漂亮的翻身仗。

张孟星：对，这一段扭亏的经历怎么描述都不过分。中冶经过几年的努力，2013年一举扭亏为盈，实现利润总额53亿，2015年、2016年都是70多亿，2017年就更高一些，近80亿。

一路走过来，我们的体会是，这么大的企业要发展，就一定要有非常清晰的战略做指引，统一大家的思想和意志。同时，还要有非常强的责任感与紧迫感，真抓实干，迎难而上。

基础设施补短板 新兴产业亮点多

王冰洋：身处冶金这一传统行业，中冶的主营业务容易受到政策以及行业周期波动的影响，那么，在做大做强主业方面中冶有哪些考虑？

张孟星：国资委给中冶确定了四块主业，分别是工程总承包、房地产开发、装备制造以及海外资源。这一条业务主线是不能偏的，同时，中冶提出了“四梁八柱”的业务体系，这就把中冶主业范围就界定得比较清楚了。

这种界定改变了过去的发展思路，吸取中冶由盛转衰的经验教训，不能再花心了。而是一心一意围绕“四梁八柱”开展业务，做大做强做优，所以中冶这几年才有了持续稳健发展的经营成果。

当然，中冶的业务已经由钢铁冶金这一点转向了面。我们目前的业务涵盖市政交通、大型场馆公共工程以及房屋建筑等，成为全面参与社会发展的以工程为主的企业。公司战略中提到的“基本建设主力军”就是在这一背景下提出的。

王冰洋：中央近期提出要在基建领域补短板，这将给中冶带来哪些机遇？

张孟星：未来想要继续依靠钢铁、冶金支撑中冶的发展已经不太现实，国外虽然有一些新建冶金建设，但毕竟不能与中国前些年轰轰烈烈的钢铁大发展同日而语。中冶要保持想发展，就要靠非钢产业，在非钢产业中，房屋建筑占比排第一，第二就是基础设施。

因此，基础设施补短板对中冶来讲绝对是利好。随着中冶技术的发展，竞争力的提高，在基建市场占有的份额也会越来越大。

基础设施补短板，这有可能增大基建市场的规模，但无论基建市场规模是否加大，中冶都将着力提升企业竞争力，把发展质量提上去。正如常言所说，“市场无限大，市场无限小”，如果自己做不好，市场再大也没有你的份额，自己做好了，市场再小也能吃饱。

王冰洋：中冶的战略定位中还明确要做“新兴产业领跑者”，在这方面有何内涵？

张孟星：新兴产业领跑者”主要是针对国家提倡重点发展的一些新兴领域，我们不去做低端的、寿命短的、指标不好的工程业务，而是希望做一些寿命长、技术含量高，带有标志性、引领性的事情，这些年也一直是按照这个思路在抓。

例如，在地下综合管廊方面，中冶建设的项目就起到了引领性作用。中央领导同志曾提出要将珠海横琴的规划对标世界一流，当地在借鉴国内外发达城市经验后发现，综合管廊运用得比较普遍，加之中冶在钢厂建设方面积累的经验，我们与珠海市合作，在横琴开发建设了国内首条大型城市综合管廊。

这一项目全长33.4公里，投资总额23亿元左右，当地政府在向有关部门汇报时称，横琴综合管廊的建设为当地创造了超过80亿元的经济收益，社会综合效益非常高，珠海横琴的管廊建设经验也正在全国逐步推广。

中国中冶新兴产业的另外一个亮点是主题公园，主题公园也是中冶最自豪的一个新兴产业，中冶的主题公园建设水平就代表了咱们国家的水平，一点也不夸张。包括广东长隆海洋馆、上海迪士尼以及北京正在开工建设的环球影城，很多工程都是由中冶完成的。

当然，新兴业务在中冶的收入结构中占比还较小，但是随着社会发展，社会消费升级的需求不断提升，中冶新兴业务的量也会增加，目前占收入比重大概是5%，未来希望提高到15%左右。

王冰洋：中冶管廊业务发展情况如何？市场推广上有何难点？

张孟星：横琴综合管廊的示范作用非常明显，由此开始全国各地也兴起管廊建设高潮，中冶现在在全国承建的管廊超过了1000公里。中冶在综合管廊方面做了很多工作，包括参与国家标准制定以及承担相关课题，我们也成立了综合管廊研究院。

从难点来说，管廊建设期最多是2-3年，但按照国家要求，管廊寿命要达到100年，也就是说管廊整个生命周期中的大部分时间是运营。怎样安全运营，避免安全事故发生，以及如何实现信息化、智能化、可视化的运营，这是我们研究的重点，目前也已经出了成果。另外，目前管廊的单位造价仍然偏高，建设成本亟待降低。

海外收入占比3年有望翻倍

王冰洋：中国提出“一带一路”倡议已经5年了，中冶作为工程总承包领域的央企，在主动介入“一带一路”建设方面，开展了哪些项目，有哪些具体举措？

张孟星：中冶是“走出去”非常早的一家企业，经过几十年的摸索，获得了很多海外项目实施经验，国家提出“一带一路”倡议，对我们而言也是非常大的利好；目前，中冶已在沿线36个国家设立了分支机构，以及超过70个办事处。

我们的海外业务主要集中在东南亚国家，这些国家的钢铁项目基本上都是由中冶来承揽和实施的。例如，我们刚刚完成了台塑集团在越南河静千万吨级的钢铁项目，作为全球最现代化的钢铁企业之一，是由中冶整体实施设计建设完成的。

此外，中冶在马来西亚、印度尼西亚等地也有钢铁、冶金项目；中冶还是斯里兰卡最大的承包商，我们承建了斯里兰卡的“国门第一路”；中东地区的科威特也是中冶的一个重要海外市场，中冶在科威特承揽的项目既有大学、保障房，也有市政、交通项目。中冶在当地的口碑也非常好。

中冶在海外投入的资源越来越多，多次开会进行研究，如何进一步拓展海外市场。我们不仅建立了组织机构，也希望进行属地化管理，既利用当地的资源，也利用中冶在技术、管理方面积累的经验，共同开拓海外市场。

王冰洋：听您介绍，海外市场前景广阔，中冶为海外收入占比设定了什么样的目标？

张孟星：海外市场空间非常大，我们提出的目标是，到2020年中冶海外业务的收入要达到整个收入的15%以上，目前的占比仅为7%-8%左右。

创新引领谋划高质量发展

王冰洋：中冶的战略定位中提到高质量发展，这与国家战略十分契合，中冶将如何推进高质量发展？

张孟星：“长期坚持走高技术、高质量发展之路”，这是中冶的战略核心。

中冶将继续保持并发扬几十年来的创新传统，近年来，中冶加大了技术、研发的投入，成立了多个研究院，瞄准世界最先进水平为目标制定研究课题；中冶采取了新的研发机制，真正出了成果，创造了效益；同时，中冶还给研发人员奖励，调动研发积极性。

中冶是中国的创新型企业，科研创新氛围一直保持得很好；中冶这些年的发展也是得益于坚持创新的传统，目前，中冶有2.1万多件专利，在央企里排名第四；中冶现在有23个国家级研究中心和重点实验室，这些机构在中冶创新方面起到了非常好的支撑作用。

高质量发展之路的提出，则是响应国家号召。中国在经历了高速发展期之后，作为企业，下一步应该着力提升核心竞争力，提高整体经营质量，中冶正在按照高质量发展的目标制定全方位的方案，特别是技术研发要瞄准世界一流，起到引领作用。

就资产质量而言，中冶在央企中排在中等偏上的位置，但我们需要努力的地方还比较多，例如两金压降、资产负债率的降低等，中冶提出了相应的发展目标；在经营质量方面，中冶在订单承揽、项目管控上，也提出了相应要求。

按照规划，中冶不再将发展速度摆在首位，而是要在强身健体、提高企业持续发展能力、国际竞争力等方面重点下功夫。

中冶新时期发展的主要特征是：高质量是发展的根本要求，必须树立质量第一、效益优先的观念；高技术是发展的主要动力，必须把技术作为发展第一动力，用技术创新推动发展；高速度是发展的基本态势，必须在严控风险前提下，保持较高的发展速度。

高管面对面 >>>

中国中冶2018年上半年签订的重点新兴产业项目

项目名称	合同金额(亿元)
城市地下综合管廊项目	
贵州省兴义市地下综合管廊一期建设施工项目	28.1
河北保定市北三环、东风路西延地下综合管廊建设工程项目（PPP项目）	24.8
广东省深圳市空港新城综合管廊二期项目设计采购施工总承包项目	24.1
广东省中山翠亨新区翠城道北段地下综合管廊及同步建设工程PPP项目（PPP项目）	23.2
甘肃省兰州市雁滩片区地下综合管廊工程项目（PPP项目）	14.0
主题公园项目	
印尼MNC主题公园项目	23.1
河南开封恒大童世界主题乐园建设工程	20.0
江西新平陶瓷文化旅游城项目建设工程（EPC总承包）项目	9.0
山东曲阜优秀传统文化传承发展示范区（邹城核心区）项目	6.4
水环境治理工程项目	
湖北省鄂州市滨江防洪生态修复项目	28.7
湖北鄂州樊口区城沿江路及江滩环境综合整治工程、滨江防洪及环境综合整治工程（古城路-五丈港路）项目（PPP项目）	20.0
深圳前海湾片区正本清源工程（设计采购施工总承包）	10.2
广西邕江综合整治和开发利用工程Ⅰ（PPP项目）	6.9
广东阳江城区截污及排水管网改造工程项目（PPP项目）	6.9
山东省滨州北海经济开发区水系贯通及综合治理工程项目（PPP项目）	5.5
康养与特色小镇项目	
陕西省韩城市黄河金融科技小镇EPC总承包项目	40.9
中国国际养老产业（乌兰察布）示范基地建设项目	28.5
河南省周口市中心医院新区医院一期工程	10.5
海绵城市项目	
甘肃庆阳市海绵城市试点建设项目（PPP项目）	9.4

魏峥/摄 翟超/制图

中国中冶的三张图景

证券时报记者 贾壮

中冶的命，是自己拼来的。

看看下面三张对比强烈的图景，更能理解这句话的含义。

图景一:光荣梦想

中国中冶是中国钢铁工业的拓荒牛，从1948年投身“中国钢铁工业的摇篮”鞍钢建设开始，中冶与我国钢铁工业风雨同行了整整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、咨询、勘察、设计和建设工程。目前，中国中冶是全球最大最强的冶金建设承包商和冶金企业运营服务商；是国家确定的重点资源类企业之一；是国内产能最大的钢结构生产企业；是中国基本建设的主力军，在改革开放初，创造了著名的“深圳速度”。

图景二:至暗时刻

辉煌历史换不来“丹书铁券”，厚实家底做不成“免死金牌”，商业竞争没有丝毫温情，一着不慎就可能是万劫不复。2008年国际金融危机前后，中冶盲目兼并重组和多元化扩张带来恶果，一度把企业拖到了生死存亡的边缘。最艰难的时候，集团带息负债高达1700多亿元，应收账款和存货高达2100多亿元。集团公司曾连续三年被国务院国资委定为债务风险特别监管企业，在国资委经营业绩考核中连续两年被降至最低的D级。2012年，整个中冶集团亏损高达73.6亿元，是国资委直管央企中的三大“亏损大户”之一。

图景三:起死回生

“生存还是死亡，这是个问题”，面对自己的哈姆雷特之问，12万中冶人用行动给出了答案。2013年，中国中冶一举实现利润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，中国中冶实现净利润60.6亿元。在2016年7月20日揭晓的中央企业负责人2015年、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。短短几年时间，中冶从亏损73.6亿元到盈利60.6亿元，评级从最差到最优，一度濒临死亡的中冶集团，又活了。

五年时间生死轮回，中冶如何做到的呢？答案有二：一曰思、二曰行。思是深入灵魂的反思，吸取教训后痛定思痛，中冶确定了依靠改革转型实现“回归主业”的目标；行是切中肯綮的行动，用中国中冶董事长国文清的话说，“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”。接受采访时，中国中冶总裁张孟星多次提到“一天也不耽误，一天也不懈怠”的中冶精神，正是在这种精神的鼓舞下，想明白后坚持做下去，中冶终于拼回来一条命。

拼命除了需要求生本能，还需要与大环境相适应。有学者研究发现，中国中冶的五年改革历程，与十八大以来整个中国的改革步调出奇一致。自2012年“回归主业”，中冶的企业战略与国家发展脉搏产生共振；根据经济与社会发展不平衡的矛盾，提出“到有鱼的地方撒网，到有草的地方放羊”；利用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；提出“全力打造世界第一冶金建设运营服务国家队”，树立世界第一的目标，与十九大提出的全球竞争力目标高度吻合。

中国中冶确立了“冶金建设国家队、基本建设主力军、新兴产业领跑者，长期坚持走高技术高质量发展之路”的战略新定位，张孟星告诉记者，“长期坚持走高技术高质量发展之路”是前面三句话的核心。高技术是中冶的传统强项，高质量是响应国家号召，在新时代，中冶找准了新方向，能否描画出第四张更加壮美的图景呢？不妨给中冶一些时间，咱们拭目以待。

采访札记 >>>

零售价:RMB 2元 HKD 5元 北京 上海 武汉 西安 成都 沈阳 杭州 济南 福州 重庆 长沙 郑州 长春 合肥 石家庄 南昌 太原 乌鲁木齐 无锡 深圳同时印刷 本报地址:深圳市福田区彩田路5015号中银大厦首层 邮编:518026