

# 聚焦兩會·關注中國

2012 全國兩會專輯

# 「十二五」新起點 新發展

每一個在世界金融危機中增長的企業故事，都是從對危機的科學理解開始，進而順勢創造奇蹟的。從1998年的亞洲金融危機到2008年的世界金融風暴，再到今年愈演愈烈的歐債危機，身處全球經濟競爭最充分、最激烈的雲南冶金集團，就是在穿越無數危機中，從小變大，由弱變強，逐漸成為中國企業500強、中國有色礦冶行業的標準制定者、技術輸出者和行業引領者。 ■香港文匯報記者 胡修平、王嫻嫻

■聯合國開發計劃署、商務部國際交流中心與集團在京簽署戰略協議。

■雲南冶金集團  
董事長董英

## ▲董英簡歷▼

★董英，男，漢族，1955年10月生，江蘇武進人，教授級高級工程師。現任雲南冶金集團董事長、黨委書記，中國有色金屬工業協會副會長。

★1978年，董英結束了在四川省蒼溪縣的知青生涯，進入昆明工學院選礦專業學習。1984年9月進入雲南省委機關工作。1998年至今，先後出任雲南冶金集團副總經理、總經理、董事長兼黨委書記。

★2007年被評為享受「國務院政府特殊津貼」專家，第四屆全國有色行業有影響人物；2008年被評為雲南省勞動模範，雲南省「百名優秀企業家」；2009年被評為中國誠信傑出人物；2010年被評為中國經濟十大創新人物，入選「環境保護優秀企業家」數據庫。



# 穿越危機的增長智慧

## ——專訪中國企業500強、雲南冶金集團董事長 董英

### 雲南冶金的「增長基因密碼」

1998年，亞洲金融危機愈演愈烈。與危機同時爆發的，是雲南冶金集團的生存危機。當時的雲南冶金集團，主業不清晰，賬面資產淨值不到10億元，銷售收入15億元左右，但僅是旗下的全資子公司昆明煉鐵廠一家企業，最高負債卻一度高達5億元，集團面臨着倒閉的嚴峻考驗。

正是在這一年，人到中年的董英走出省委機關，出任雲南冶金集團副總經理，開始對國際金融危機有了第一次清晰的認識。而在這以前，金融危機還是董英在當知青時，熟讀過數遍的《資本論》上屬於資本主義的一個政治經濟學概念。

時光荏苒，歲月如梭，轉眼間就到了2008年。這一年，美國次貸危機引發的世界金融危機開始影響中國。也就是在這一年，已上任雲南冶金集團董事長的董英自信的向前來視察的雲南省領導匯報：無論市場和環境怎樣變化，雲南冶金集團堅持科學發展的戰略不會變，爭創世界一流、行業領先企業的目標不會變，集團有信心在「十二五」期間成為千億級的雲嶺本土大型企業集團！

從虧損大戶到中國500強企業，再到衝刺世界一流企業，董英的信心和底氣從何而來？從1998年的營業收入不到20億元，到2011年的202億元，再到劍指1000億元，雲南冶金集團到底擁有什麼樣神奇的「增長基因密碼」？

董英是一位有着坎坷生活經歷的企業家，少年時候的苦難、知青時代的拼搏和大學時代的飛揚，都隨着歲月慢慢轉化成一種睿智、幽默和哲思。因此，採訪董英是一件十分愉快的事，聽他講述企業成長的故事，如同觀看「亞洲飛人」劉翔在國際賽場上的跨欄，精彩、緊張、刺激而又若有所思。事實上，成功的、跨越發展的、擁有無數光環的企業總是可以總結出很多成長經驗，但記者更樂意從「一種執着的堅定信念、一份嚴格的自我要求、一種履踐先行、勇者無疆的企業精神」的角度解讀雲南冶金集團的神奇「增長基因密碼」，儘管這並不全面。

「一種執着的信念」就是對自己所處行業永遠是「朝陽產業」的自信。雲南冶金集團總公司於1989年由原雲南省冶金工業廳改制而成，雖然雲南是著名的有色金屬王國，但由於當年屬於稀貴金屬的銅、錫冶煉板塊隸屬於中央企業，加上鋼鐵板塊也獨立出去，當時的集團麾下只有鋁、鉛、鋅等基礎金屬。董英記得，90年代產業界正在進行「朝陽產業」和「夕陽產業」的討論，很多人將新興的IT產業劃歸「朝陽產業」，而將冶金等傳統產業劃歸「夕陽產業」。面對這

種爭論，集團領導層卻堅定的認為：世界上只有「夕陽技術」，沒有「夕陽產業」！根據這一信念，雲南冶金集團下定決心走出了極具戰略意義的一步棋：用先進實用技術改造提升傳統產業。

董英總結說，整個「十五」期間，集團投資近50億元進行了大規模的技術改造。撫今追昔，如今中國冶金工業的兩面旗幟：雲鋁公司和馳宏公司就誕生在「朝陽產業」和「夕陽產業」爭論最激烈的時代，而這兩家行業標杆企業的誕生，也歷史性地奠定了集團「十一」跨越發展的基礎。

雲南冶金集團的神奇「增長基因密碼」之二，就是「一份嚴格的自我要求」，這個「自我要求」的核心是集團所有核心產業板塊的技術裝備水平都要做到「世界一流、國內領先」，並力爭成為「國內有色礦冶行業的標準制定者、技術輸出者和行業引領者」。如集團的鋁冶煉板塊，鋁電耗指標遠低於國內平均水平，噸鋁生產電耗達到世界先進水平；集團麾下的錳冶煉企業，是國內錳鐵行業較大的採選冶一體化企業，建成投產的5萬千瓦安電爐是目前亞洲錳系合金冶煉容量最大、技術裝備水平最高的設備。

雲南冶金集團的神奇「增長基因密碼」之三，就是「履踐先行、勇者無疆」的企業精神。作為雲南冶金集團跨越發展的主要策劃者和實施者，董英的經營哲學是「把不可能變為可能」，而這正是「履踐先行、勇者無疆」最生動的詮釋。如用艾薩爐煉鉛，以前在國際冶金界認為是不可能的，但雲冶集團卻做到了，並於2004年被世界發明家公會評為當年世界19項金牌技術之一，在世界煉鉛史上留下濃墨重彩的一筆。談到這裡，董英認為，把每一個不可能變為可能，都會給企業增加一份競爭力；把若干個不可能變為可能，就會帶來企業的跨越發展。正是因為有這樣一種決心和勇氣，雲南冶金集團才能從小變大，由弱變強，逐漸向中國有色行業的領軍企業目標邁進。

### 衝刺千億的哲學「深呼吸」

2011年1月，雲南冶金集團在工作會上明確提出：在「十二五」期間，將集團打造成為千億企業和行業領軍企業。

談起千億目標，董英顯得自信和從容。他認為1000億也好，500強也好，對一家立志成為百年老店的企業而言，其實只是一個階段奮鬥目標，一個符號。董英說：「其實符號並不重要，我追求的是符號後面蘊涵的能讓企業基業常青的兩樣東西，一是中國有色行業標杆企業的社會責任，二是如何實現企業員工思維方式的真正轉變。」



■向希望工程捐款  
捐贈儀式

什麼是中國有色行業標杆企業的社會責任？董英心中有一個夢想，就是努力實現成為行業技術領先者和中國綠色產業驅動者，並希望以中國有色行業標杆企業的經濟實力和社會影響力，同政府、社會各界一起，打造循環經濟，努力使一種真正的「低碳生活方式」成為現實，讓未來的中國社會減少對資源和能源的依賴。只有成為中國綠色產業的驅動者，企業才會有更加燦爛的明天。

在「國家環境友好型企業」雲鋁公司，記者有過親身感受：明亮的車間裡沒有任何異味，高聳的煙囪裡看不見一縷青煙，鮮花吐艷、芳草萋萋，3000畝的森林公園和40米寬的廠區綠化帶把這裡妝扮成了綠色花園。而雲南馳宏鋅鋇股份，更是讓聯合國國際環境計劃署官員讚不絕口。他們在參觀了清潔衛生、整齊優美的生產環境後激動地說：

「在世界鉛鋅冶煉企業中，馳宏鋅鋇公司的環境和環保工藝是最好的。」

談到企業管理，帶領企業多次成功穿越危機的董英有個深刻的體會：「思維是企業經營管理的核心，企業員工的思維能力才是企業最為寶貴但又常常是開發得最為欠缺的資源。」

董英認為，企業平庸和卓越反映在它的規模、產品和效益上。但經營成果的背後是人，是人的思維模式。平庸的大腦是不會經營出卓越的企業的。企業要取得成功，不但在於他怎樣行動，更在於他怎樣思維。所以，追求卓越的企業，首先要從追求卓越的思維開始。這次雲南冶金集團衝刺千億目標，壓力和困難可想而知。但集團領導就是有意利用這個「壓力」倒逼企業員工的「思維模式」轉變，在「把不可能變為可能」的過程中，實現企業的跨越發展。



■在建海綿鈹生產區



■國家環保友好企業雲鋁公司

## 特寫

雲南冶金集團榮獲「中華慈善獎」



## 看好「80後」的創造潛力

80年代初，初出茅廬、剛剛走出大學校門的董英分配到攀枝花鋼鐵公司實習。實習快結束時，他和同學遞交的一份關於優化工藝的合理化建議，就為實習單位產生了數千萬的效益。

後來，內心充滿着創造夢想的董英來到雲南冶金集團工作，牽頭組織了一系列重大技術改造項目，創造了中國乃至世界有色行業多項「第一」。如「高鐵硫化鋅加壓酸浸技術」獲得中國有色金屬

工業科技進步一等獎；「IY」煉鉛工藝技術，形成了具有國際先進水平的鉛冶煉新技術。

回首激情燃燒的歲月，董英笑着說：「過去的許多重大技改項目有我的名字，那確實有我的貢獻。但現在正在研發的重大技術項目，有的署上我的名字，那肯定是年輕的科技工作者對領導的一種尊重罷了。」

隨着歲月的流逝，董英深感企業如

人，需要一代代的接力發展。董英介紹說，預計到2015年，集團資產總額將達到千億元以上，工業增加值超過260億元，利稅總額100億元，利潤總額45億元以上，職工人均年收入達到10萬元。有色金屬產品達到300萬噸、黑色金屬產品90萬噸、非金屬及化工產品500萬噸、加工產品100萬噸。而在更遠的2025年，董英希望企業能由中國500強成為世界500強。

現在，他開始關注80後這一代有着明顯時代特點的年輕人。董英說：「雖然集團每個單位帶80後都是大難題，雖然他們有着過於注重自我、組織紀律和集體意識還不夠強的弱點，但他們生於改革開放的時代，他們特別有創造力和想像力，因此我堅信，不遠的將來，80後中一定會產生一批特別傑出的人才，帶領中國走向偉大的復興。」

供圖：雲冶集團