

谁来拯救中钢

□本报记者 于萍 任明杰

三年功过 任人评说

1982年1月，刚从武汉钢铁学院毕业分配到武汉钢铁公司担任技术员的贾宝军，绝不会想到三十年后他会走上中钢集团总裁的位置；2011年5月，刚刚接任黄天文担任中钢集团总裁的贾宝军，也绝对想不到仅仅三年后他将在自己的职业生涯中摔上重重的一跤。

2014年中秋节的前一天，国资委人士前往中钢集团宣读了免去贾宝军中钢集团总裁一职的决定。不同以往的是，国资委在此事的处理上异常低调。知情人士刘海涛（化名）告诉中国证券报记者，当日国资委在宣读这一决定时只有五六名高管出席，贾宝军则没有到场。若不是近日闹得沸沸扬扬的“中钢集团数百亿贷款逾期”风波，很多人甚至不知道贾宝军已经去职多日。

贾宝军的离场又显得那么的不平静。今年5月底的一天早上，刚上班的中钢集团员工们发现邮箱里多了一封名为“中钢集团还有希望吗？”的邮件。在这封邮件里，贾宝军被指责为无思路、无作为、无正气的“三无”老板。随着此次贷款逾期风波被引爆，这封沉睡已久的邮件又被翻了出来。

对此，贾宝军选择了沉默。他告诉中国证券报记者，“暂不接受采访，是因为要遵守自己的职业守则，请予理解。”

三年前的2011年5月16日，贾宝军临危受命，接任中钢集团总裁。但三年过去了，在中钢集团的很多员工，乃至黄天文看来，贾宝军非但没有力挽狂澜，反而使公司愈发陷入深渊。

但不得不承认的是，贾宝军接手的是一个不断扩张后的烂摊子。而贾宝军要做的无非是四个字——扭亏脱困。为此，贾宝军提出了“三年三步走”的战略。但是，对于中钢集团这样一个已经“病在肠胃”的庞然大物来说，仅仅三年，岂能医治得好？

实际上，对于贾宝军的前任黄天文来说，其也有过类似的“三年”。2004年，央企开始面对一条“三年之内要做到行业前三名，否则国资委给你们找婆家”的生死线。为此，刚上任中钢集团总裁一年有余的黄天文带领中钢集团不计代价般地展开了并购。

“国资委的考核指标过于简单化，不把资产负债率压下去，中钢集团在ABCD四个档次中就排不上好的档次。那样的话，一是影响高管收入，二是影响升迁。”刘海涛表示。

国企改革专家、上海天强管理咨询公司总经理祝波善在接受中国证券记者采访时则表示，“客观而言，这也不能全怪国资委，职业经理人制度的缺失也是很重要的原因。具有‘官员身份’的央企领导人，任期色彩太浓厚，上来一任领导，往往自搞一套，企业的经营发展没有连贯性，由此造成很多问题。”

于是，在很多中钢集团的员工眼中，贾宝军扭亏脱困的最大法宝就是“卖房卖地卖资产”。在其任内，江城碳纤维有限公司、中晟矿业有限公司、杭州湾大桥等股权被依次出售。在原中钢集团独董赵方宽看来，其中不乏很多优质资产。

“他也没其他的办法，就是卖房卖地卖资产。上海有一片老厂房，很大的一块地，他也准备卖。我说，老贾，你要是把这块地也卖了，将来你就是中钢的罪人！后来他没敢卖。”赵方宽告诉中国证券报记者。

相比而言，贾宝军似乎没有做好打持久战的准备。“中钢下面的马矿院在搞一种国家战略性新兴产业——玻璃微珠。我在中钢的时候就说，老贾啊，你应该把这个作为中钢的一号项目去抓。这个项目上来，有可能就把中钢给救了，但他至今也没搞。”赵方宽表示，像玻璃微珠这样的高科技产业，既需要投钱，也需要投入时间。

贾宝军想的或许是尽快使中钢集团在自己的考核期内实现扭亏脱困，起码从财务报表上看起来要这样。今年1月20日的2014年工作会议上，贾宝军在讲话中宣布，2013年集团“坚决推进‘三年三步走’改革发展整体方案，奋力实现了扭亏为盈的经营目标”。

“中钢集团的财务报表，已经不能真实地反映企业的经营活动。”上述邮件从应收账款、存货、套牢资金等方面分析了中钢集团财务报表。

扮靓财务报表的另一大法宝是争取财政补贴。“这些年中钢得益于每年国家给点钱，基本上一年十几个亿。我说你还真有本事，能要来钱。”赵方宽说。

接近武钢的人士告诉中国证券报记者，“贾宝军在武钢时还是有成绩的，不然，他也不会从基层被一层层提拔到副总的位置上来，更不会调到北京。”

只是，在刘海涛看来，贾宝军在错误的时间被推上了错误的位置。“武钢是生产钢铁的，而中钢是做钢铁贸易的，他对业务根本就不熟。而且，与黄天文相比，贾宝军当总裁的时候，钢铁行业的形势跟当年根本没法比。”

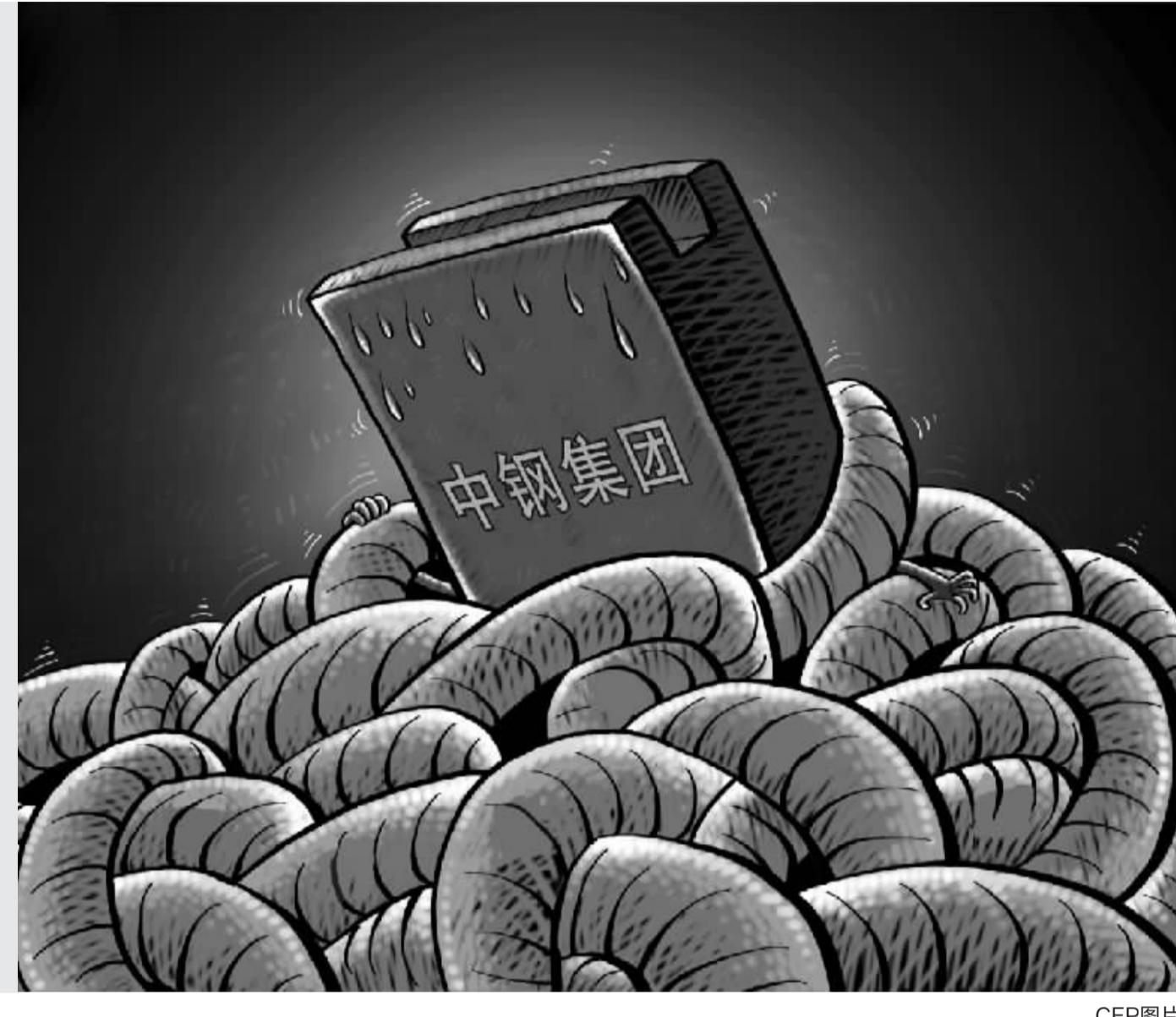
不过，作为国资的代理人，与黄天文的命运相同的是，贾宝军已经来不及纠正自己可能犯下的错误。去年的1月24日，国资委任命中国五矿集团公司副总裁徐思伟担任中钢集团党委书记，作为总裁的贾宝军职务未变。但就像当年他空降到中钢集团担任党委书记，一年后便取代黄天文担任总裁一样，贾宝军在那时或许就已经意识到了自己今天的命运。

“公司被搞乱了，人心被搞散了，业务被搞黄了，这样的企业能好得了吗？”在接受中国证券记者采访时，原中钢集团总裁黄天文如是表示。这是其在2011年被免职后第一次接受媒体的采访。2011年5月，国资委免去黄天文的中钢集团总裁职务，由原武钢集团副总经理贾宝军接任。

三年之后，中钢集团“数百亿贷款本息逾期”的传闻被引爆，又先后曝出欠贷数百亿，资产负债率连年居高不下，集团总裁贾宝军在中秋节前一天被国资委免职。再次站在命运的十字路口，十年沉浮的中钢集团未来无论走向何方，其作为央企大而不倒生存悖论的样本都值得人们认真解剖与思考。

快速崛起，又迅速衰落，回顾中钢集团大起大落的十年，众多疑问引人深思：做不大等死，迅速做大做强，中钢集团面临怎样的生存悖论？三年前临危受命的贾宝军，为什么会陷入“卖房卖地卖资产”的窘境？注资、兼并重组、领导班子改革，到底谁能救得了中钢呢？

中国证券报记者调查采访发现，作为企业，在很长一段时间里，利润并不是中钢集团的第一诉求。有一种说法很值得玩味——中钢的生存压力很大程度上并不是来自于市场竞争，而是来自于行政命令。



CFP图片

十年兴衰 生存悖论

“生存还是灭亡？这是一个问题。”对于中钢而言，这更是一个十年来都挥之不去的问题。

十年前的2003年12月9日，黄天文从五矿集团副总裁的位置空降到中钢集团担任总裁。

可上任不久，黄天文还没来得及施展拳脚，成立刚满十年的中钢集团便面临着一个至关生死的考验——“三年之内要做到行业前三名，否则国资委给你们找婆家”。

“我觉得在当时的历史条件下这种说法是对的，因为当时央企确实太多，将近二百家，很多央企甚至不像央企，所以想通过这种方式淘汰一批。”时任国资委机关服务管理局局长、现任中国钢协工业协会秘书长张长富告诉中国证券报记者。

当时的中钢集团就不像一家央企。赵方宽指出，“从中钢的历史来看，它之前是冶金部所属下级的单位，最后若干个单位组成一个企业，之后交给国资委。这些人都是机关型的干部，并没有在企业干过，也不太懂企业。”

最重要的是，作为一家央企，中钢集团2003年的营业收入只有120多亿元，在中国企业500强中只位列第150位。而五矿集团同期的营业收入为463亿元，接近中钢集团的4倍。

因为中钢集团和五矿集团的业务多有重合之处，在当时，便有中钢集团将被五矿集团并购的传闻。

为摆脱被兼并的命运，和当时很多央企的反应一样，中钢集团展开了大规模的兼并重组，因为只有做大做强才能“大而不倒”。

2005年8月至2007年12月，中钢集团先后重组了西安冶金机械有限公司、洛阳耐火材料集团有限公司、衡阳有色冶金机械制造总厂、

吉林炭素股份有限公司、邢台机械轧辊集团有限公司、吉林新冶设备有限公司和吉林铁合金股份有限公司，逐步构建起了“矿业、炭素、耐火、铁合金、装备制造”的五大产业运作格局。

当时便有业内人士指出，中钢的迅速扩张过于盲目。但是，头顶上“被兼并重组”的达摩克利斯之剑高悬，中钢已经是“饥不择食”。

不管怎么说，中钢总算做大了。“2003年，中钢集团销售收入只有130亿元，2004年到2007年连续突破200亿元、300亿元、600亿元、1200亿元整数关口，四年增长867%。市场影响力也明显提高，在中国企业500强排名中，中钢集团由2003年的第150位上升到了2008年的第33位。”黄天文在当时接受采访时曾反复提到这一数据。至此，中钢集团再无被并购之虞。中钢集团在2008年被国资委评选为国有企业十大典型，其发展战略被冠以“中钢模式”。

站在2008年事业巅峰的黄天文怎能料到，仅仅三年之后，自己就将从事业的巅峰坠落。

2007年开始，山西中宇通过收取预付货款的方式，大量占用中钢集团资金。至2008年，山西中宇对其欠款达20多亿元，中钢集团出现巨大财务黑洞。至2010年下半年，山西中宇对中钢集团欠款已高达近40亿元。这一事件被爆出来后，直接导致了黄天文在2011年5月17日被国资委免职。

就在其被免职后的第三天，国家审计署公布了包括中钢集团在内的17家央企的2007-2009年财务收支审计报告。针对中钢集团的审计问题主要是两项：投资风险和经营管理风险。

梳理中钢集团的兼并重组会发现，在迅速的兼并重组过程中，“整而不合”的问题十分突出，企业外强中干。“中钢与宝钢、五矿这样的央企是不一样的，后两者本来就是‘航空母舰’，并购对他们来说无非是增加几艘‘护卫舰’而已。但中钢本来是一只‘小舢板’，然后通过快速的兼并重组，拼凑成了一艘‘航空母舰’，脆弱不堪。当年黄天文在任时，私底下反复指出过中钢管理能力跟不上问题，但这一问题至今都没有得到解决。”刘海涛表示。

实际上，中钢集团的经营管理本来就没有理顺，快速的兼并重组则无疑加剧了这一矛盾。

2008年初，在一篇关于中钢集团的报道中，这样描写了黄天文刚来中钢集团上班的第一天：早上，从西单的办公楼出发，车子先是开到了北京城南的丰台，接下来是东城区的东四，然后是北边的亚运村……在北京城东南西北跑了遍，回到总部，已是华灯初放。

自2004年开始，黄天文大刀阔斧，以歇业、关闭、划转、挂牌等多种方式，先后对48家子公司进行了处置和改革，消化处理历史潜亏数十亿元，并在原有基础上，合并组建了14家专业公司。但是，在突然降临的生存压力之下，减员增效很快让位于兼并重组。而十年之后，快速扩张、缺乏整合之下，总部与地方下属公司的关系变得更加混乱不堪，各自为战、一盘散沙的问题十分突出。

黄天文被免职前的2010年，中钢集团亏损14.7亿元。贾宝军在上任之初，对中钢2012年业绩提出确保8亿元的利润、争取10亿元的利润。在中钢集团的发展史上，罕见地提到了“利润”

这个目标。

但中国证券记者在翻阅中钢集团内部刊物《中钢报》时发现，2013年2月6日，第123期《中钢报》在对2012年中钢集团工作总结时却称，“公司营业收入累计实现1481亿元，主营商品累计经营量7312万吨，市场份额保持稳定。”利润目标再次遁形。

2013年前后，“中钢集团将被五矿集团并购”的幽灵又开始浮现，“做大”后的中钢集团因为没有“做强”，再次面临生存危机。这便是中钢集团的“生存悖论”：不赶紧做大等死，赶紧做了找死。

这一“生存悖论”并不仅仅适用于中钢集团。就在三年大限行将到期之时，2006年底，国资委出台了《关于推进国有资产调整和国有企业的指导意见》，将2010年作为新的大限之期，准备将国务院国资委履行出资人职责的央企调整和重组至80-100家，其中打造30-50家具有国际竞争力的企业。而当时，国资委旗下航运板块5家央企中的中外运集团和长航集团都排不进航运业前三。从2007年开始，两家充满危机感的航运集团开始接触，并在2008年12月19日获得国资委准予重组的批复。但是，重组五年来，中外运长航集团却陷入前所未有的困境。今年，中外运长航集团旗下长航系上市公司*ST凤凰已被暂停上市，另一家上市公司*ST长油更是因为连续四年亏损成为2012年退市制度改革以来A股市场央企退市第一股。

一位不愿具名的分析人士指出，回顾央企重组的种种失败的案例会发现，作为央企，“中钢们”的生存压力很大程度上并不是来自于市场竞争，而是来自于行政命令。

谁来拯救中钢

“中钢集团数百亿贷款本息逾期”风波被引爆后，“国资委将向中钢集团注资200亿”的消息也随之传了出来。一前一后，似乎符合央企在遭遇危机时被国资委拯救的逻辑。

2008年，三大航空公司遭遇亏损，国资委曾先后注资。2011年，中远集团巨额亏损104.48亿，市场上更是有“中远集团向国资委申请100亿注资”的传闻。除了有先例之外，根据相关规定，国有资本经营预算支出可以用于国有经济和产业结构调整、中央企业灾后恢复生产重建、中央企业重大技术创新、节能减排、境外矿产资源权益投资以及改革重组补助支出等。

但是，中钢集团一高管在接受中国证券记者采访时表示，“200亿的事不可能，这么大的款项成立个新公司都够了，国资委不可能给集团注资200亿元，可能会给一点，但是不会给那么多。”

祝波善则告诉中国证券报记者，“站在国资委的角度，有些央企遭遇困难时确实应该伸出援手。但是，中钢走到今天，有着深层次的原因。简单的注资，作为一种短期行为，并不能解决它的问题。我觉得其出路还是被兼并重组，在重组改革的背景下，国资委才会考虑注资。”

刘海涛也指出，“中钢集团的未来有三种可能。一是这样下去，那肯定不行；二是破产，没这个必要；三是重组，这是最好的出路。”

站在十字路口上，中钢集团被兼并重组的可能性也比以往任何时候都更大。但是，赵方宽表示，“怎么重组？员工安置问题谁来解决？你还要看看它的资产负债率到底有多高？在银行的贷款到底有多大？把这两个问题弄清楚，就知道它能不能重组，怎么去重组。”

今年6月份，中诚信评级出具的中国中钢股份有限公司的跟踪评级报告曾显示，“2013年中钢集团资产负债率达93.87%，全年实现营业收入1404.74亿元，利润总额1.35亿元。目前看来，中钢集团资产负债率很高，经营面临很大流动性风险。”但是，包括赵方宽、刘海涛在内的多位人士均指出，以上数据有很大的水分，中钢集团眼下的情况要严重得多。在这一问题没有搞清楚之前，中钢集团被重组还只能停留在理论上。

2013年前后中钢集团被传将被五矿集团重组却无疾而终，当时市场就普遍认为重组最后不了了之的原因是中钢集团的资产质量太差。现在看来，问题远不是那么简单。“中钢的重组确实涉及到包袱谁来背的问题。国资委

该给予相应的政策支持，中钢下属的一些公司也可以适当地破产重组。另外，国新公司2010年底成立后，作用一直没有发挥出来，下一步应该充分发挥其在央企并购重组中的作用。”祝波善表示。

远水解不了近渴的情况下，中钢集团眼下只能选择自救。中钢一位高管向中国证券报记者透露，“在贾宝军被免职后，原集团党委书记兼股份公司总经理徐思伟接任贾宝军的职务，原集团党委常委兼股份公司副总经理、总会计师刘安栋接任徐思伟的职务。徐思伟现在是集团总裁、法人代表，兼股份公司董事长，刘安栋现在是集团党委书记兼股份公司总经理。新的领导班子上任后会对集团进行改革。”

赵方宽表示，虽然中钢集团的资产质量之差备受诟病，但对徐思伟来说，也并非就是“巧妇难为无米之炊”。“虽然中钢集团问题很多，但我一到中钢的下面去，就非常有信心。它下面都是金子，比如马矿院搞的新型材料玻璃微珠非常有前途，附加值很高。再比如河北的邢机，它专门搞钢铁冶炼的轴，占全国市场70%左右的份额，也非常不错。”

他同时指出，“中钢集团还是有希望的，下

一步要突出重点产品，把盈利的好好做做，亏损的就剥离。说白了就是把赚钱的资产留下来，该整合的整合，打组合拳，集中精力。那些属于计划经济时代留下来的，又是亏本的，采取改革的办法把它剥离出去。”

2011年贾宝军上任时，国资委曾对新的领导班子提出三方面的要求：一是要切实抓好公司当前生产经营，立足做强做优，积极稳妥地解决重点问题，推动中钢集团稳定持续健康发展；二是要进一步建立健全现代企业制度，形成规范、高效、科学的决策和运营机制，向世界一流企业看齐；三是要坚持“四好”标准，深化创先争优活动，加强党的建设和领导班子建设，提高领导班子的凝聚力和战斗力。

三年后的今天，徐思伟上任后或许会发现，自己要面对的其实还是这三方面的问题。“思伟是一个很有想法的人。”赵方宽告诉记者。但被问及徐思伟是否能改变中钢眼下的局面时，他表示，“还是挺难的。”

中国证券报记者致电徐思伟，徐思伟让集团新闻发言人联系了记者，但截至记者发稿时，中钢集团并没有新的回复。中国证券报记者致电国资委改革局相关人士则一直未获回应。（本报记者王颖春对本文亦有贡献）