

五矿有色： 矿业报国 初心不改



五矿有色：矿业报国 初心不改

2021年年初，五矿有色金属股份有限公司（以下简称“五矿有色”）预计全年利润将达20亿元，而截至9月份，五矿有色已达到90亿元的利润目标，即便在行情普遍看好的今年，这也是一份极为漂亮的答卷。

本刊记者 朱逸慧 毛建华 张小红 | 文

金秋九月，等来了北京最好的时节，也迎来了五矿有色利润达90亿元的好消息。为此，本刊记者赴五矿有色采访了公司总经理、党委副书记徐基清。聊疫情防控海内外协调之不易、“走出去”的酸甜苦辣、人才选拔之侧重、企业管理的重重风险以及人生感悟等话题。

2021年是一个特殊的时间节点，是五矿有色从疫情中逆境翻盘，“十四五”良好开局的第一年；是邦巴斯铜矿正式投产的第五年；是五矿有色正式成立的第二十年；是被采访人徐基清踏入中国五矿的第三十年。从这样的节点开始，往前溯源，一环扣一环，是五矿有色“走出去”的不悔实践，是“矿业报国”的不改初心。

这篇文章，便从倒叙开始。

最艰难的“一年”

2020年10月，五矿有色在接连亏损9个月之后，终于开始了盈利。

去年一季度，由于疫情等方面因素，国内有色金属行业整体不太好过，在熬过一季度之后，行业回暖，整体逐渐进入常态化运营阶段，而此时，属于五矿有色的考验才刚刚拉开帷幕。

中国五矿是中国最大、国际化程度最高的金属矿业国际集团之一，五矿有



色更是“走出去”的积极实践者，这意味着国内疫情初歇、国外疫情肆虐之时，五矿有色正承受着双重压力与风险。与风险共存，在机遇与风险之间博弈，这是五矿有色的历史经验和底气，也是在巨大压力下依旧能够实现海内外职工“零感染”，生产经营无一日因为疫情停工停产，并且逆风翻盘的五矿智慧。

抗疫风险是第一关。五矿有色第一时间加强组织领导，压实主体责任；确保本单位、本辖区8小时之内和8小时之外的员工工作生活，落实第一责任人；召开疫情防控专题会议，反复强调疫情防控的各项细则，真正做到“入脑、入心、入行”。

区别施策。针对各地疫情防控等级



拉斯邦巴斯矿区

不同，做到因企施策、因地施策。在海外矿山实行军事化管理，出台最严进出矿山工作条例。

扛起责任。国内疫情物资紧缺之时，五矿有色作为海外企业，第一时间抢购物资进行支援，共援助口罩28万只，手套13万副，防护服近1万套等，并将物资集中交给集团公司进行分配；国外疫情肆虐之时，五矿有色积极为国际防疫合作贡献力量，第一时间对智利、秘鲁大使馆的物资捐赠，树立了中国央企的国际品牌。

经营风险是第二关。2020年年中之时，五矿有色已净亏损近14亿元，徐基清玩笑称，按这个速度，五矿有色全年可以“轻轻松松”亏损30个亿。海外不受控的疫情将五矿有色的经营之局拉成了悬崖上的钢丝，公司整体都面临着空前的压力。每次五矿集团召开总经理办公会或生产经营专题会，徐基清说他都会不好意思正视前方，总是低下头，因为兄弟单位已经狂追猛赶，而五矿有色仍在为海外疫情焦头烂额，

稳坐经营状态“倒数第一”交椅。但回到五矿有色，徐基清依旧得笑脸迎人，稳定军心，告诉员工，困难终将过去，光明就在前方。

这个安慰并非空穴来风。徐基清反复跟公司员工强调，要对疫情防控持积极乐观的态度，对有色金属市场发展持看好态度，对企业发展更是要有信心。鼓舞志气要建立在对市场扎实的分析基础上。疫情肆虐所带来的次生影响即将深刻波动有色市场，发展一如既往必将面临死局。五矿有色为加大市场研判力度，成立了跨部门的商品联合研究小组，组建来自各金属部以及期货部、规划部、财务部、风险管理部等部门人员追踪行业动态，研判分析形势，由此不断调整工作节奏，把控风险。此外，五矿有色格外重视对大宗商品价格周期规律的把握，反复研究分析，由此佐证决策是否合理。

最后是“心理关”。五矿有色现有67%的员工分布在海外，疫情之后，正常探亲成为奢望，海外员工在饱受思乡

之苦的同时还面临着疫情复发、经营多变等难题。除做好基础的后勤保障工作之外，五矿有色也希望能够在心理上给予员工强大的后备支撑。疫情期间，五矿有色克服时差，多次召开全球海外疫情和物资储备巡检专题会议。“为了凑齐全球各地员工，不少次会议都开在深夜和凌晨”徐基清回忆道。古人言，海上生明月，天涯共此时，头顶着同一轮明月，大家聊聊天，分享近期工作的趣事和难题，哪怕困在小小一方屏幕前，心理压力也能得到片刻的纾解。

去年10月，便是五矿有色狂追猛赶的开始。五矿有色在业内人心惶惶之际，坚定认为此刻不是心慌之时，低价市场必将不可持续，此时需以低价大量进口原材料，在国内复工复产之时，才能第一时间保证优质优量的原材料供应。事实果真如此，国内复工复产的第一批铅锌冶炼厂，不少原料都来自五矿有色。“大局观”“强心脏”和对市场的精细把握，共同推就着五矿有色逆流直上，给2020年来了个漂亮的收尾。

2021年，更是一路乘风破浪，1-9月实现营业收入873亿元，利润总额90亿元，在“十四五”开局之年取得了开门红，创造了五矿有色成立以来最好的经营业绩。

邦巴斯的“五年”

2014年7月，由中国五矿集团公司所属五矿资源有限公司牵头组成的联合体正式接手秘鲁拉斯邦巴斯大铜矿，以70.05亿美元完成股权交割，从而实现了彼时中国金属矿业史上的最大海外并购交易。

邦巴斯铜矿一度被誉为“中国海外矿业投资最成功案例”，这里铜产量丰富，且矿石品位高，可选出含铜量40%的铜精矿，无有害杂质，是世界铜生产成本最低的矿山之一。

2016年3月20日，邦巴斯铜矿建成投产第一批装运的一万吨铜精矿如期抵运南京港。五年过去，即便波折困难

无数，来自邦巴斯的铜精矿依旧风雨无阻地从秘鲁出发，累计为17000公里外的中国源源不断地供应了超过200万吨的铜金属量。

投产五年，邦巴斯铜矿区已发生了翻天覆地的变化。邦巴斯矿区经济相对落后，所在大区GDP在秘鲁常年倒数，五年过去，当地居民的经济、就业、教育、医疗、卫生等各方面条件都有了极大地改善，所在大区GDP增长速度甚至超过了首都利马，成为秘鲁经济增长最快的地区之一。

我国是全球最大的铜消费国，但铜矿资源量严重不足，对外依存度较高，且资源禀赋相对较差，呈现储量和品位“双低”的特点。为补充国内铜矿资源供给，一批又一批优秀的中国企业不辞辛苦万里行，到各大洲找寻优质矿山。五矿便是其中之一。

从寻找矿山、到完成并购、再到顺利投产，其间有着很多复杂难解地问

题，需要五矿有色一一克服。中国企业在海外建设矿山，代表的便是中国形象，很多问题得未雨绸缪，才能保证万无一失。

开矿，从“闭矿”开始。“我们不是遇到问题才去寻找解决方案，而是从采矿开始就考虑整个矿山建设、开采以及闭矿对环境和周边社区的影响。”徐基清说道。邦巴斯并不是五矿有色在国外开采的首座矿山，先前位于刚果(金)的金塞维尔铜矿和位于澳洲的罗斯伯里铅锌矿的长期运营为五矿有色积累了丰富的经验。

去年，五矿有色开展了针对罗斯伯里和金塞维尔矿山的第三方研究，同时对金塞维尔的废石场和尾矿库进行了闭矿后地貌设计，包括对其长期岩土、地球化学和侵蚀稳定性进行模拟建模。五矿有色利用这项工作的成果调整了矿山整体规划和矿山发展研究，并优化了闭矿成本和物料运输。



拉斯邦巴斯铜矿位于秘鲁南部，于2016年进入商业化生产，是一座世界级的铜矿山，具有资源规模大、生产规模大、精矿品质高、生产成本低、储量前景广及服务年限长等多项优势



拉斯邦巴斯铜矿选矿厂

徐基清说：“截至2020年年底，五矿资源复垦相关预算拨备已近5亿美元，只要有可能，五矿有色就会对运营中不再使用的区域进行复垦，并对相应成效进行监测，并根据监测结果调整复垦计划和预算，确保复垦后的土地能够实现预期用途。”

蜥蜴也是社区的“家人”。对于邦巴斯铜矿，五矿有色希望尽全力消弭或者弥补矿山运营对周边环境的影响。开矿之前，五矿有色在邦巴斯铜矿附近发现了一种新蜥蜴种群，为了保护该种群不受矿业运营的影响，五矿有色聘请专家对该族群进行了充分研究，决定将他们进行迁移。

2017年，五矿有色首次迁移了100多条蜥蜴，并一直进行监控。截至2018年年底，所有被迁移的蜥蜴都很好地适应了新的环境，身长和体重均出现增加，约10%的成年母蜥蜴有怀孕迹象，有些已经产下后代。

一流矿山，遵守一流标准，运用一流技术。五矿有色积极运用自动化和数字化建设提升矿山运营效率和安全环保水平。矿区作业人员需佩戴“智能帽”工

作，“智能帽”可以实时监测疲劳水平，并及时提醒其采取预防措施，该“生命卫士”计划实施以来，未曾发生过一起因疲劳有关的安全事故。

去年，邦巴斯克服疫情带来的巨大影响，仅用一年时间便在矿区建立了一个全功能的环保实验室，配备世界上最先进的ICP实验设备，以进一步对矿区水质、土壤等要素进行动态分析，邦巴斯至此成为秘鲁唯一一家拥有水土环境监测实验室的矿山。

五矿有色的“二十年”

进入新世纪，中国五矿以有色金属产品为突破口，开始了顺应国家发展战略的资源化实体转型。

2001年12月，伴随着呼啸的北风，五矿有色金属股份有限公司在北京正式成立，自此，五矿有色作为五矿集团战略转型的主力军，开启了由贸易向实业化、资源化、国际化的转型之路，一路披荆斩棘、乘风破浪，取得了丰硕成果。

然而，国际化运营便意味着承担国际化风险。有色金属价格波动是常事，五矿有色长期需要与全球资源商签订长

单，锁定资源，或通过现货采购，获取资源，这要求五矿有色能对价格和行情有更敏锐地判断。

五矿有色长期利用金融衍生工具对大宗商品业务实施套期保值，有效对冲大宗商品价格风险，对公司的业务发展和业绩稳定作出了重要贡献。90年代末，中国五矿在行业中率先成立了独立于各利润单元的风险管理部门，并以金融衍生品风控为基础，逐渐将风险管理体系延伸至现货风险、信用风险与仓储物流风险等。

通过组织架构、管理制度、保值方案、信息化系统等多方面的保障，五矿有色能做到对套期保值业务从事前管理到事中、事后管理的全流程风险管控，业务能力和管理水平都得以大幅度提升。

一是对期货和金融衍生品的理解更为深刻。五矿有色在实业化转型过程中认识到，投机者是期货市场必不可少的组成部分，它为市场的流动性提供了重要保障，但作为资源与贸易类企业，投机往往会使企业承担不必要的风险，而通过期货市场进行风险转移，为现货业务套期保值才是五矿有色参与期货市场的价值所在。

二是企业内部金融衍生业务风险管理体系的建立和完善。套期保值过程中，会出现新生的各类风险，为防止在套期保值过程中发生风险事故，五矿有色建立了一套以“保值方案”为核心的管控体系，对套期保值的规模、方向、期限、交易所、法人主体和保值工具类型等信息进行事前约束和事中监控的全流程管理。

三是信息化工具的全面应用。五矿有色于2001年便开始自主开发期货管理系统，目前这套系统已经成为公司在金融衍生业务和套期保值日常管理中不可或缺的重要工具，公司从事金融衍生业务所涉及的保证金风险、市场流动性风险、交易对手风险、人为操作失误风

险等各类因素，都能够在这一信息系统中得以体现和管理。

“有色人”的“三十年”

采访当天上午，徐基清刚去五矿总部参加完新员工入职培训，这让他不由得想起了自己刚入职时的情景。

今年是徐基清踏入五矿的第三十年。整整三十年，徐基清伴随着五矿一起成长，弹指一挥间，彼时刚从对外经济贸易大学毕业的毛头小子，几十年间

经过不同岗位锻炼，现已成长为五矿的中坚力量之一。徐基清介绍说：“2021年，上万人投递简历，经过两轮笔试加两轮面试的大浪淘沙，只留下了百来号人正式加入五矿，而五矿有色能从中领回只有12人。”

“人才是塑造企业的基础，五矿这样一座成熟、优秀的国际化大企业，需要的是何种人才？”这是记者一直好奇的问题。

招聘时，最看重应聘者的双语能力，

还是过硬的专业水平？徐基清将这些都出乎意料地排在了最后面，他首先讲起了“矿业报国”的情怀。徐基清认为，有色金属是我们国家国民经济发展必不可少的金属物资，矿业资源有着极高的战略高度，要将“有色金属”当作“事业”来做，而不是一份简单的“职业”，“事业”和“职业”有着本质的区别。

徐基清大学一毕业便进入了中国五矿集团，三十年完完整整地奉献给了五矿，眼见五矿从彼时的进出口贸易企业成长为如今世界500强排名第65位的国际级集团。能力越大、责任越大，在成长过程中，五矿为自身确立了“保障国家金属资源供应”的使命，“矿业报国”之初心便伴随着五矿的成长，扎在了所有五矿人的心中。

忠诚、干净、担当，是徐基清给出的关键词。担当，需要有大肩膀、强心脏，五矿有色希望招收到的是能解决问题的员工。“在矿山工作没有别的行业光鲜亮丽，经常灰头土脸，而且我们企业员工又长居海外，需要耐得住寂寞。”徐基清解释道。

秘鲁的邦巴斯铜矿、刚果(金)的金塞维尔铜矿、澳洲的杜加尔河铅锌矿和罗斯伯里铅锌矿，五矿有色的足迹已经遍布四个大洲。无数铜矿石被开采、冶炼、加工，经历重重工序成为空调的一个零部件之时，很少有人会在享受清凉的同时，想到一颗矿石跋涉千山万水的旅程。

即便这份努力很难被常人看到，万里之外，五矿有色的员工依旧会秉承“矿业报国”的初心，解决矿山层出不穷的难题。矿石品位变低、尾矿库漏水、公路扬尘变大等等，矿山面临的问题总是琐碎且棘手，既需要过硬的专业知识，也需要出色的应变和协调能力。

从“矿业报国”的家国情怀，到能抗住事的“大肩膀”，再到能处理琐碎难题的“小聚焦”，五矿以强大的实力召唤着



徐基清接受记者采访

高标准的人才集聚。眼见新入职的年轻人，徐基清仿佛看到了三十年前刚从大学毕业的自己。不同的是，此时的五矿已经不可同日而语，能够以更雄厚的实力为各类人才提供更多的成长机会。

“走出去”的“七十年”

2001年，中国加入WTO，标志着中国进入全面对外开放的新阶段，而五矿的“走出去”之路，却是在成立之初便埋下了种子。

1950年4月，按照中央政府政务院的决定，中国五矿集团前身之一——中国矿产公司成立。1952年9月，中国五矿集团另一前身——中国五金电工进口公司成立，承担钢材、有色金属、电工电讯器材等商品的进出口业务。五矿从诞生之日起就担负着国家金属矿产对外流通的主渠道功能，历史上对引入国家建设急需的金属原料、赚取外汇发挥了重要作用。

如今再去回溯七十年发展，由五

矿诞生之时种子的埋下，到如今五矿有色横跨四个大洲，67%员工分布海外的全面开花，五矿逐渐成为了“走出去”的先行者、实践者、引领者及贡献者。

位于刚果(金)的金塞维尔铜矿，有数百人的工作团队，而中国人不到5个。“一个真正的国际矿业公司，一定得抛开中国人与外国人这种人为的隔阂，真正做到互相尊重、优势互补”，徐基清反复强调，“属地化”是五矿有色走向国际化道路遵循的重要原则。

2009年6月，五矿有色收购了当时世界第二大锌矿生产商、澳洲第三大矿业公司OZ主要资产，组建MMG，管理总部设立在墨尔本。经过近十年的发展，MMG公司的总资产从收购之初的14亿美元发展至150亿美元的规模，营地覆盖了亚洲、美洲、澳洲、非洲四个大洲，成为中国五矿海外旗舰平台。

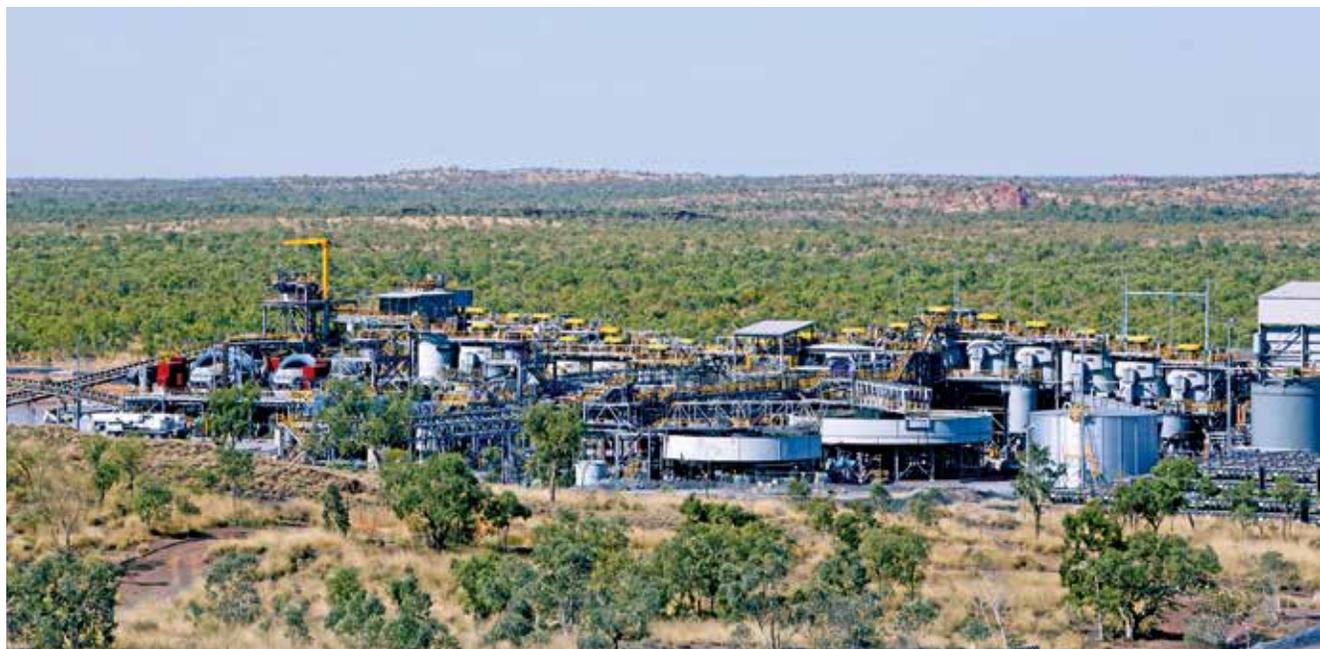
MMG的发展，便经历了战略管控、能力管控、融合管控三个阶段。初创MMG，在国际矿业管理经验尚且不足之时，牢牢把握董事会，日常经营交

由西方团队，有效激发西方管理层的主动性和积极性；经验逐渐成熟之时，派驻关键岗位人员加强管控，有效促进中西双方理解融合，同时关注外籍高管选用。

下一步，MMG即将迈入着力发挥中西优势，促进中西融合的融合管控阶段。中华民族历来讲求“天下一家”，主张张胞物与、协和万邦、天下大同，憧憬“大道之行，天下为公”的美好世界。五矿有色将逐步淡化中西方人才界限，构建“你中有我、我中有你”的人才新格局，突出各自比较优势、双方协同发挥合力，真正实现全方位的人才国际化。

从五矿、五矿有色的成立，到邦巴斯的投资、疫情下的翻盘，仿佛湖心投石，散开了层层涟漪，时间越久，越难去回溯追寻。而层层积累下来的经验、智慧、勇气与初心，却化成了五矿最宝贵的财富。

矿业报国，初心不改。期待我国“走出去”的体量、深度、广度迎来飞跃，这是一代代五矿人人为之奋斗的目标。■



集团公司所属MMG澳大利亚杜加尔河(Dugald River)锌矿项目是集团公司把握全球矿业周期成功实施的一项世界级矿业开发项目，该矿是全球已知规模最大、品位最高的锌矿之一，设计年采选能力170万吨，年产锌17万吨以上，服务年限超过25年