



坚持就是胜利

向已在海外奋斗十五年的
中色镍业有限公司致敬

坚持就是胜利

——向已在海外奋斗十五年的中色镍业有限公司致敬

今年，是肩负国家荣誉和使命的中色镍业有限公司在缅甸发展十五周年，创造了诸多世界领先和“第一”，成为“丰碑”式的存在；今年，恰逢习近平总书记提出“一带一路”倡议十周年。在这样一个极富意义的时间节点上，本刊记者前往缅甸实地采访，希望以中色镍业为样板，向行业、向国家、向世界展现“一带一路”建设的伟大成就。

本刊记者 张小红 毛建华 | 文

过去20年间，我国矿业企业在“走出去”征程中，展现出的过人胆识让全世界刮目相看；与此同时，他们遭遇的各类风险、经历的万般酸甜苦辣，也令人难以想象。

“或许你们看到的是十年、十五年的硕果，而我们经历的却是每分、每秒的如履薄冰，对生产，对生命，对国家，我们肩负责任。”这是今年5月，记者前

往位于缅甸曼德勒省与实皆省交界处的达贡山，中国有色集团投资建设的中色镍业有限公司(以下简称“中色镍业”或“公司”)采访时，听到公司党委书记、董事长郭然的切身感受。

对于这群平凡而伟大的海外拓荒者，对于他们用热血勇赴的这未知的世界，记者的笔触恐难描摹其万分之一，唯有一份敬意，在离开达贡山之后的无

数个日夜，仍在心中升腾。

在生产被迫停止时坚持

如果把矿业项目的整个运营周期看作一次长跑，那么，2008年揭牌、2013年正式进入商业生产阶段、预计服务年限20年的中色镍业项目，显然已经进入赛程中期，此时考验的是耐力和毅力，考验的是你是否能咬紧牙坚持下去。



举行中、缅国旗升旗仪式



矿热炉出铁作业

北京时间2022年1月7日7点08分（缅甸时间凌晨5点38分），正在国内休假的郭然被一阵急促的电话铃声叫醒，电话那头传来的声音嘈杂又焦急：“郭书记，现场停电了，估计是我们的供电塔又被炸了，生产被迫停止！”此时郭然的内心是紧张的，他想到电炉里还有高达1600多度的铁水，突然断电会导致冷却水跟不上，一旦铁水泄漏，后果不敢想象；但此时郭然又是镇定的，他指挥现场用发电机先恢复照明，再排查原因，解决问题。

镍从达贡回，电由瑞丽来。给中色镍业供电的瑞达输电线路是项目唯一的供电线路，也是保障公司生产运营的生命线。从瑞丽江水电站到项目现场，全长近140公里，沿线共有321座铁塔。2011年6月13日，瑞达线路6处供电铁塔被当地武装势力炸断，导致中色镍业全线停产。在经历了“地雷阵”、原始森林里“缅甸深度游”等让人不愿意回想但又终生难忘的整整328天抢修，2012年5月8日，终于恢复供电，生产才得以继续。



产品户外堆存

“说实话，断电后我们并不敢马上出去看，根据第一次被炸的经验，我们判断塔基周围可能还埋着地雷。足足等待了一个星期之后，我们才敢去现场排查。”当时在现场指挥的中色镍业党委副书记、总经理罗红卫在接受记者采访时说，“你在国内肯定不能想象，在这样一个和平年代，供电塔居然还能被炸，身边居然还有地雷。”

郭然也感受到前所未有的压力，他说，不同于第一次，这次供电塔再度被炸，给项目现场造成了非常大的打击。当时国内已临近春节假期，加上对当地局势的担忧，中缅双方出现了很多不支持项目再继续的声音。

是否维修供电线路？是否恢复生产？成为摆在中色镍业领导班子面前的艰难抉择。如果维修供电塔、恢复生产，在新冠肺炎疫情肆虐和所在国政治局势极其不稳的双重夹击下，输电线路很有可能再次遭到破坏，即便恢复生产后也不敢保证稳定生产。但是，如果就此放弃，那么中色镍业何时再生产将遥遥无期，而且带来的后续问题或许更多。“工厂里1621名缅甸籍员工暂时没有工作，但又不能轻易遣散，他们聚集在厂区是否会带来更多风险？307名中方员工如果要集体撤离，从项目现场到曼德勒市230多公里，四个多小时的车程是否会遇到袭击？安全如何保证？”

关键时刻必须有人出来拍板，郭然表现出自信且笃定：“我认为应该坚持下去。”在进退两难的煎熬之中，根据对当时形势的反复判断与斟酌，中色镍业公司决定修复电路、恢复生产。最终，在云南省德宏州、瑞丽市两级政府的全力支持下，公司耗时113个日夜，于缅甸时间2022年4月30日凌晨圆满实现了恢复供电的目标。郭然说：“这是公司具有里程碑意义的事件。”

在随后的恢复生产过程中，公司准

确判断炉况，对两台矿热炉科学差异化采取对策，2#矿热炉采取技术攻关，直接恢复生产，2022年下半年产量达到6000吨以上，超出设计产能约10%；1#矿热炉根据耐材非线性侵蚀的特性，采取将炉内残渣残铁排放后直接转入检修的作业方案，2022年12月20日检修结束并顺利出铁，为2023年产能的全面恢复奠定了坚实基础。

这次“顶住压力”的坚持，让一个面临关停的企业起死回生，实现了凤凰涅槃，并使公司生产有了更加亮眼的成绩。据悉，今年1-4月，中色镍业公司镍金属产量7811吨，可实现营业收入4.6亿元，圆满实现一季度开门红。特别是今年4月份，镍金属日产量达到73.7吨，超过历史最高水平1.5吨。

在销售陷入停滞时坚持

在公司产品堆场参观时，记者发现现场整整齐齐码了许多用吨袋包装的镍铁合金产品，粗略数数大概有上万个，码放位置甚至已经延伸至道路两旁，一包镍铁合金产品的重量约为1.6吨。吨袋上苫着厚实的遮雨布，雨渍斑驳，说明已经堆放了一段时间。据了解，这些镍铁合金产品是公司已经积压7个月(从2022年10月到今年4月)的产品，目前公司的销售工作处于暂停状态中。

负责原材料采购和产品销售的中色镍业副总经理叶金晨告诉记者，公司销售暂停的原因主要有两个，一是所在国在销售审批上有制约，另一个是受当地局势影响，货物运输风险陡增，就在今年年初，公司产品在缅甸内河运输过程中遭遇无端阻拦，而且沿途不止一次阻拦，每次都被要求收取以税收为名义的高额过路费。“第一次被拦之后，我们班子成员就在一起商量，权衡后决定先暂停销售，这既是无奈之举，也是缓兵之计，只能静观时局发展形势再做打



产品室内堆存

算。”叶金晨说。

作为中色镍业有限公司的全资子公司，2008年在仰光注册成立的中色镍业(缅甸)有限公司，是中缅两国政府合作开发的第一个大型矿业企业。所在国提供矿产资源，中色镍业(缅甸)有限公司负责达贡山镍矿项目的投资、建设、生产和运营。

由于中色镍业生产的镍铁合金产品主要销往中国，缅甸当地无采购商。因此，每一次销售其实都相当于出口，而每一次出口都会经历一个漫长的周期。从计划、上报、讨论、过会、签发及清关等一套烦琐流程下来，时间就已经过

去了好几个月。

就如近期，公司具备申报出口手续条件的共有5个月产品的量，且已提前支付了两个月产品的资源税，在中色镍业因销售暂停导致现金流极度紧张的情况下，公司希望这5个月产品能一起先上会走审批流程，但是缅甸相关部委仍只同意两个月产品的“销售申请”上会。“这真的让人恼火，预付资源税占用了公司大量现金，现金流不足将影响公司正常运转。”郭然决定亲自前往缅甸首都内比都，去和相关部委的领导们当面谈一谈，“必要的时候，我们再请求中国大使馆协助沟通。”郭然说。



产品铅封发现现场



本刊社长兼总编何水金带队到访中色镍业

在运输方面，叶金晨表示，他们在当地更换了一家新的物流公司，由这家物流公司负责和当地人沟通。“当然，物流成本肯定要增加了。”叶金晨补充道，“这么多年我们遇到过各种难题，每次都会想尽办法去解决，因为我们没有退路，无论如何也要坚持下去。”

“坚持下去”，这短短几个字，却包含了太多内容，只有身处其中的人才能真正体会。坚持，或许只是一个又一个拨出的电话，只是一次又一次递交的材料，只是一日复一日的沟通和等待……

看似微小且日常，但坚持的意义，就在于让一件平凡的事变得伟大。

在遭遇重重风险时坚持

中色镍业的这些年实在有些难，用郭然的话说就是顶住了“疫情的袭击、断电的打击、政局的冲击”。

漫长的三年，让往来的行程几乎全面停摆，一些中方员工两三年没有回过家甚至都没有走出厂区一步，也有不少人选择辞职；2021年缅甸政变，增加了更多不确定的因素，“宵禁”延续至今，

枪炮声和雷声常常在窗外交织，出于“维稳”考虑，中色镍业不得不请武装力量驻扎厂区；缅币“拦腰式”贬值以及银行限制现金提取量等情况，让缅籍员工人心惶惶，他们渴望涨工资并要求以现金形式发放；短短半年间，缅甸政府三次发布命令要求强制结汇，加剧了金融风险……所有重担，都压在中色镍业领导班子肩上，特别是郭然的肩上。

郭然是2017年来到中色镍业项目现场的，他说他来达贡山的一个朴素想法就是想“挑战一个项目，从头到尾”。郭然的性格里有冒险精神，还带着一股不服输的劲。早年他在中国恩菲信息技术有限公司担任设计师时，就经常给自己设置一些超过当时自己能力范围的目标，他也敢于挑战超过自己当时水平的任务。“我就不信了！”他总这样说。几乎每一次，经过努力，郭然都能挑战成功，把任务“拿下”，这也更加坚定了他向困难和挫折挑战的信心与决心。

从中国恩菲信息技术有限公司副总工程师的技术领域，到中国有色集团投资部主任的投资领域，再到中色镍业党委书记、董事长的管理领域，郭然一次次挑战自己的极限。他喜欢挑战，选择到达贡山，就已经做好接受挑战的准备，他决定首先要实现两个目标，一是做好公司运营，至少让1900多名中缅职工能安心工作，并拥有获得感、幸福感；另一个是打通资金回国的渠道，郭然说自己是做投资的，“落袋为安”，收回投资是本能。

资金回国，困难重重。按照缅甸法律规定，只有现汇投资才可以回到投资国（中色镍业项目总投资10.98亿美元，其中现汇投资1亿美元），其余收益只能在项目结束、双方合作终止、进行清算时才有机会回国。而中色镍业项目整个投资周期非常漫长，资金在缅甸的每一天都可能遭遇风险，外汇管制、强制结汇、货币贬值等任何一个风险都可能



郭然亲自带队与银行沟通相关事宜



向当地水灾受灾村民捐款



为建设爱心诊所捐款

导致投资利润像泡沫一样消失。

“一想到这里，我真是心急如焚。”与郭然并肩战斗的中色镍业总会计师胡浩告诉记者，2015年中国有色集团派遣他到达贡山，首要任务就是为解决资金风险问题。达贡山项目实现商业化生产后，公司在缅甸银行账户上的资金日益增加却回不到国内，而国内银行又开始催促归还前期贷款，可谓是“两头急”。“我很清楚实现资金回国不是一般的困难，但我既然来了就要把这件事做成，一年两年不够，我就扎下根来做，一次两次不成，我宁可从头再来也要坚持到底。”回想过程，胡浩依然一脸坚定。

他们想尽了办法，先是用持续四年的不懈努力，实现了人民币跨境结算，

规避了货币风险和强制结汇风险，为资金回国打下了良好的基础；与此同时，他们深入学习研究缅甸当地的政策法规，通过思路和管理创新，找到符合公司实际情况、合法合规的方法，历时14个月的奔波，在中国大使馆的帮助下，终于实现了资金回国，保障了国有资产安全。

在建设过程中，中色镍业项目曾创造过诸多世界领先和“第一”，它是迄今为止中缅两国矿业领域最大的合作项目之一；拥有自主设计、制造的亚洲体积最大的两条长115米、直径5.5米的焙烧回转窑；在世界上首次采用高差大、坡段长的管状带式红土矿输送系统；修建了伊洛瓦底江畔最现代化的码头……如今，它又成为少数成功实现人民币跨

境结算和资金回国的海外矿业投资企业之一，实现了真正的“资源报国”。

采访时，郭然说：“习近平总书记对中国有色集团的三次重要指示批示精神，是激励我们一直坚持的强大动力，作为践行‘一带一路’倡议的排头兵，我们遵循中国有色集团的要求，为建成具有国际竞争力的镍铁企业不断奋斗着。”

在爱与责任中坚持

就在记者采访期间，由于受政局影响，公司厂区周边不少学校停学，学生们来到位于公司厂区对面、由公司援建的“中缅友谊佛教学校”（也被当地人亲切地称为“中色镍业子弟学校”）询问，是否能来这里上学。校长有点为难：“上



缅甸新年泼水节期间向当地老人捐赠慰问金



向达贡镇2017-2018下半年CSR项目捐款8000万缅元

学可以，但教室不够。”郭然知道后，立即表示：“这好办，不够的教室由我们来盖，马上行动。”

5年前，本刊记者曾经采访过郭然，当时他就提出一个观点：“社会责任不等于慈善。”他认为，企业的社会责任不是简单的捐资捐助，而是义不容辞的责任和义务。五年后，他依然保持同样的观点，“中色镍业是所在地社区的一员，

彼此共处一个大家庭，为了这个家庭的发展，大家有钱的出钱，有力的出力，和谐共生，共建共享。”这种“大家长式”的理念，让中色镍业在履行社会责任时传递出浓浓的温情。

中色镍业坚持“多做事、不作秀、少花钱、多办事”的原则，每年30万美元的专项资金重点在基础设施建设、教育医疗条件改善、产业发展帮扶、职业

发展规划等方面开展工作，十多年如一日的坚持已取得良好的效果，为项目营造了一个和谐安宁的周边环境。

中色镍业大量雇佣当地员工，解决村民就业问题，改善民众生活。据统计，直接受益于公司的当地员工近2000人，加上周边商铺、供应商、家属等间接受益的达上万人。公司还专门从中国邀请农业专家到达贡山现场，以专题培训、面对面交流、实地考察等形式向周边村民提供农业指导。

中色镍业积极践行“生态文明”理念，在项目基建期，就已投资5700万美元，用于工业烟尘回收、污水治理排放、冶炼水淬渣处理系统。随后在建设输电线路的过程中，更是支付了超出工程预算300多万美元的资金，架设了一条比普通设计高20~40米的高塔输电线路，用以保护当地500万平方米的原始森林。矿区生态保护方面，公司以“预防为主、保护优先、综合治理”为管理理念，采用极为先进的生产技术和环保标准，开展了对矿堆覆盖、采场内废石回填、采场和河道沉淀池清淤加固、采区复垦绿化等工作，按照长效环境管理计划保护矿区生态和环境。

中色镍业尊重当地百姓信仰，出资修建庙宇、建设佛教学校，向当地寺庙捐款，为当地寺庙供水供电，增强了当地民众对公司的好感。每逢节日，公司也会组织各种活动，增进与当地居民的互动，如缅甸泼水节，公司提供场所、投资经费、搭建舞台，与当地民众共同欢度缅历新年。

中色镍业还借助当前缅甸学习中文的热潮，开展学习汉语的活动，现已同曼德勒福庆学校共同举办了两期中文学习班，招收近千名学员，其中有48人通过3、4、5级汉语水平考试。与此同时，对于公司内缅籍员工学习中文的热情，公司也积极给予鼓励和奖励。

爱出者爱返。2010年刚满20岁便



向梯阶镇2017-2018缅甸财年下半年CSR项目捐款9000万缅元



资助开办汉语培训班并为考取HSK证书的人员颁奖



中缅友谊佛教学学校新教学楼奠基

入职中色镍业的当地员工昂林吞(Aung Lin Tun)，在公司学习了中文、计算机操作、设备管理知识等，从最初的操作工成长为设备能源部经理助理，他对公司充满感恩，他说：“我哪里都不想去，就想在公司好好干，我很佩服也很感谢带我的中方师傅，我希望成为像他那样的人。”2011年只有23岁的缅甸华

人刀承华(Htet Myat Htun)经学校老师介绍来到公司，从对技术一无所知的翻译做起，如今已是原料厂副厂长，他见证了周边村庄因公司存在带来的巨大变化，道路平了，电也通了，百姓的生活条件明显改善。他说：“我们和公司一起成长，公司就是我的家，我的家也安在公司，只要公司在生产，不管是周

末还是晚上，我都会来转一转。”

“岁月如诗梦飞扬，达贡情怀永不悔。”“青春的努力能弥补无数人生的空白，梦想的激情能扬起无数远征的风帆。”“山再高，往上攀，总能登顶；路再长，走下去，终能到达。”“骄华已逝，青丝渐疏，因梦终不悔。”……这是中方员工在公司出版的《企业文化手册》里写下的诗句，也是他们的心声，千言万语，皆在“不悔”。

短暂的采访结束了，对记者而言，这是一段难忘的时光，是一段感动时光。中国人、缅甸人，以此为家，挥洒血汗，创造奇迹，在荒芜中留下文明的印记，在沉寂中增添时代的声音，也让记者在此刻为他们书写一份专属的骄傲和荣耀。在汽车驶出厂区的那一刻，我回头看到院里的凤凰树，开得正艳，一如中缅员工的笑脸。☐

[注：特别向接受本刊记者采访的中色镍业有限公司总经理助理兼设备能源部经理陈忠民，冶炼厂副厂长赵海龙，原料厂作业长刘志宏，经营部副经理索德敏(Soe Thae Min) 致谢]



复垦绿化后的采区又恢复了从前的模样