

2004年“武钢杯”
冶金经济科学与
管理科学优秀论文集

中国钢铁工业协会经济研究中心 编

冶金工业出版社

2004 年“武钢杯”

冶金经济科学与管理科学优秀论文集

中国钢铁工业协会经研中心 编

北 京

冶 金 工 业 出 版 社

2006

内 容 提 要

本书收集了武钢、宝钢、攀钢、鞍钢、首钢、太钢等钢铁企业的近 30 个单位的 60 篇优秀论文,内容涵盖钢铁企业国企改革、市场经济、管理体制及管理模式、钢铁物流以及职工培训等方面的经验总结及问题探讨。

可供冶金行业的企业领导及从事管理工作的工程技术人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

2004 年“武钢杯”冶金经济科学与管理科学优秀论文集/
中国钢铁工业协会经济研究中心编. —北京:冶金工业
出版社, 2006. 1

ISBN 7-5024-3863-7

I. 2… II. 中… III. 冶金工业—工业企业管理—
中国—文集 IV. F426. 3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 135054 号

出版人 曹胜利 (北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)

责任编辑 吴肇鲁 美术编辑 李 心

责任校对 刘 倩 李文彦 责任印制 牛晓波

北京鑫正大印刷有限公司印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2006 年 1 月第 1 版, 2006 年 1 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16; 22. 25 印张; 537 千字; 347 页; 1-800 册

48. 00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号 (100711) 电话: (010)65289081

(本社图书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

编辑说明

为了促进冶金经济科学和管理科学的发展繁荣,2004年,中国金属学会冶金管理现代化分会举办了“2004年‘武钢杯’冶金经济科学与管理科学优秀论文评选活动”。这次评选活动共收到企业推荐论文155篇,经过评委初选、评委会终评,共评出优秀论文62篇。其中,获一等奖优秀论文3篇,二等奖论文19篇,三等奖论文40篇。这些优秀论文的主要内容,覆盖了钢铁企业产权制度改革、法人治理结构、期股权激励、企业联合重组、资本运营、投资决策、项目管理、技术经济分析、管理体制、管理制度、经营机制、市场调查、产品定位、营销策略、客户关系、技术创新、人才开发、职工培训、学习型组织、目标管理、对标管理、绩效管理、标准化管理、信息化管理等多个方面。评委会认为,这些优秀论文具有较高的学术水平和实用价值,对活跃学术思想、繁荣冶金经济科学与管理科学,促进企业决策民主化、科学化,将起到积极推动作用。

按照评委会的要求,我们将评选出来的优秀论文汇编成集供读者参考。本论文集共收入优秀论文60篇,其中三等奖论文因故只收入38篇。

在举办论文征集和评选活动及文集编辑出版过程中,得到了武汉钢铁集团公司的大力支持,在此表示衷心感谢。

由于水平所限,不当之处请批评指正。

编者

2005年10月

目 录

一等奖

攀钢实施企业联合重组及战略联盟的实践与体会

罗泽中 陈 勇 吴 强 杨 宏 方 平 1

战略管理：中国企业管理发展的新阶段

——兼论宝钢股份战略管理的探索 张贤善 朱立平 13

坚持科技创新战略 不断提高武钢竞争力 刘本仁 24

二等奖

宝钢集团实施资金一体化运作战略的思考 杨慧雨 30

加强企业投资管理 不断增强竞争能力 石深华 34

关于钢铁企业原材料供应工作的思考 李连文 廖文军 38

集中管理与信息化浅谈 张春芽 46

钢铁企业实施现代物流管理的探讨 彭南超 50

安钢重组洛钢的实践和思考 李 涛 54

浅谈铁矿山企业可持续发展 张士纪 58

攀钢通过“新钢钒”进入资本市场的实践与政策建议

洪及鄙 徐 鄂 孙仁孝 薛培华 吉广林 罗玉惠 62

以顾客价值为核心的顾客管理体系的构建与实践

邓 武 吴来根 黄 华 吴 超 王青松 杜小燕 朱小坤 71

关于在企业改制中工会组织维权问题的思考 祁雨贵 79

在管理中如何树立人本观念之我见 杨淑芳 84

完善企业法务管理机制 加强企业法律风险防范能力 李俊生 89

创建学习型企业 提高企业的创造力 姜开文 94

创建学习型企业应把握的几个问题 李名岷 101

完善首钢集团管理体制的研究

彭本初 侯瑞生 王文瑾 秦 鸣 王俊菊 张丛义 张德明 105

首钢迁安钢铁公司产品定位及策略研究 张冬平 刘安汕 王海澜 贾春环 118

区域内钢材销售中价格控制营销模式初探 吴东鸣 132

建设国际水平现代化邯钢的思考与实践	李毅仁 蒲春雷	139
建立和完善武钢建设项目后评估制度	李慧中	144

三等奖

以提升整体素质为目标的问题管理	赵云河 刘晓祥 徐西刚	149
构建钢铁联合企业数据管理架构 支撑数据资源开发利用	韩 波	153
岗位分层次管理	赵云河 徐西刚 刘晓祥	159
管理中的哲学思考	刘德安 胡玉珍	163
着眼企业发展 培训技术人才	李国珍 王硕民 马彦尊	168
企业技术工人断档现象不容忽视	徐丽琴	173
“层级对标管理”模式的理论内涵与优化发展方向	王东林	177
强化知识产权保护 促进企业发展	李 庆 李桂芳	181
健全现代企业产权制度 完善公司法人治理结构	姚铁铮	188
借鉴国内先进企业经验 搞好职工教育培训工作	吴 杰	194
从安钢看钢铁企业的资本运营	王光勇	201
知识管理——企业的获胜法宝	于桂芳	205
危机型战略管理	王 琳	209
关于组建西南地区钢铁企业战略联盟的基本框架		
岳良建 张传远 余雅彬 李顺建		215
新钢钒证券市场定位研究	吉广林 吴 坚 岳群文	220
包钢产品市场占有率分析	郑 红 腾风云 郑向东	226
质量、环境和职业安全健康三体系整合趋势的思考	龙 汝	230
浅析企业的战略规划与管理	高春福 钱永祥	233
创新人才开发——国企创新体系的核心	杨正平	238
曲靖市钢材市场研究	勾凯平	241
网络指导价格在销售定价中的应用	程 川	249
从近年我国企业应收款项的剧增浅析应收账款的管理	张 健 樊宏辅	254
注重专利实施 促进企业发展	王学文	262
加快临钢机械制造加工业发展的思考	王京生	266
关于在研究生、在读研究生员工中实行年度课题考核制的可行性研究		
杨志渊		271
浅论资源革新对提高企业竞争能力的作用	吴建伟	275
扩大市场利润空间 创新模式优化运作	周 瑾	279
简析《OECD 钢铁补贴协定》对我国钢铁产业的影响	邓果宇	285
关于建立母子公司体制问题的若干思考	刘 晖	294
新时期企业管理制度建设的探索和思考	李 伟	302
钢铁大企业发展多元产业的战略思考	邓虹峰	307

适应建立现代企业制度需要 积极探索有效激励分配形式	柯 敏	313
武钢管理体制总体模式分析	艾上钢	318
首钢实施经营者股权激励的难点与对策研究	刘志勇 李小川 郑 扬	324
改善员工绩效管理之初探	闫守华 唐品军 刘国慧	330
深入实施“零缺陷”管理	薛俊虎 边建钢 孟步祥	335
内源化改革——非钢产业产权制度改革的理性选择	王国辉	339
大型冶金企业建立 ISO14001 环境管理体系之实践与创新	李奇勇	343

一等奖

攀钢实施企业联合重组及 战略联盟的实践与体会

罗泽中 陈 勇 吴 强 杨 宏 方 平

自 1998 年以来,攀钢立足自身发展战略的高度,在企业联合重组方面进行了一些积极有益的探索与实践,5 年间共成功实施了 5 项在国内形成较大影响的联合重组计划。同时,与西南 6 家钢铁企业携手,共同就推进西南地区钢铁企业战略联盟进行了研究、谈判、设计等系列工作。如今,攀钢实施联合重组的效应已逐渐显现出来,对企业超常规、高速发展起到了强大的推动作用。长远地看,这两大举措对有效提升攀钢的市场竞争力和抗风险能力,使攀钢适应国内外经济形势的发展必将起到巨大的促进作用。

1 攀钢实施企业联合重组以及战略联盟的宏观背景

20 世纪 90 年代以来,全球钢铁业掀起了一轮兼并、联合的资产重组浪潮,钢铁企业在国内或跨国的联合重组为企业适应市场形势、提高产业集中度、加强市场垄断程度、实现专业化分工和资源的合理配置提供了一种卓有成效的方法和手段。与此同时,随着国家经济体制改革的不断深入、国内经济结构的不断调整和市场竞争的不断加剧,一批曾经辉煌的国有企业因未能适应新的发展形势而日渐沦落,最终陷入了难以自拔的困境(原成都无缝、长城特钢就是其中的代表),国有企业兼并重组成为国企三年解困的重要战略措施之一。

组建钢铁企业战略联盟是搞好区域协调,实现企业间优势互补、共同发展的有效途径,深得国家鼓励 and 产业政策的支持。西南地区钢铁企业是我国钢铁工业布局中具有独特地位和优势的重要骨干力量,随着入世效应的逐步显现,面对国内外钢铁行业的激烈竞争以及西部大开发这一千载难逢的发展机遇,西南地区钢铁企业组建战略联盟,以增强各企业之间的协调运作,共同维护好经营环境和企业利益格局,则显得十分必要和迫切。

2 攀钢近年来实施企业联合重组的基本情况

为加快实现“建设具有国际竞争力的现代化大型钢铁钒钛企业集团”的战略目标,攀钢在做强自身、提高核心竞争力的同时,充分发挥资金、技术和管理优势,稳步实施了多种形式的资产重组,先后完成对原成都无缝钢管公司、成都钢铁厂、锦州铁合金集团公

司、渝钛白多家企业的并购重组。

2.1 承债式兼并成都无缝

成都无缝始建于 1958 年,注册资金 5.1869 亿元,主要产品为无缝钢管,设计产能 60 万吨(其中专用管材 30 万吨),实际最大年产量为 55 万吨(1993 年),是目前国内规模较大、品种规格最齐全的专业化无缝钢管生产企业,可生产 191 个钢种、7700 个规格的无缝钢管。该公司建厂 40 多年来,为国家石油、化工、船舶、军工等行业的建设和发展做出了巨大的贡献,曾经是成都市最大的工业企业和主要税收来源。

自 20 世纪 90 年代以来,由于企业重大决策失误、管理松弛、整体装备水平落后、生产工艺结构不合理、机制陈旧、社会包袱沉重等原因,加上市场竞争日趋激烈,其生产经营状况逐步恶化,从 1995 年开始连续多年亏损。截止 1999 年末,成都无缝账面累计亏损额高达 5.15 亿元(1999 年当年亏损 4.37 亿元),另有潜亏 6.25 亿元,所有者权益为 -2.34 亿元。由于大量拖欠职工工资、原材料及能源款、银行贷款(兼并当月即欠电、气费 2100 万元,职工工资 1000 万元),导致银行断贷,企业陷入严重的支付危机,生产经营难以为继,处于半停产状态,甚至由此引发了职工堵塞交通等严重事件,单纯依靠成都无缝自身已无法走出困境。

国务院有关部门国企兼并破产的政策出台后,在当时国家冶金局和省、市政府指导下,成都无缝领导班子经过认真研究,于 1998 年 5 月向成都市政府提交了《关于请求批准由攀枝花钢铁(集团)公司整体兼并成都无缝钢管公司的请示》报告。成都无缝的困难得到四川省、成都市政府的高度关注。当时的省长宋宝瑞明确指出,由攀钢兼并是最好的、唯一的办法,并出面要求当时的攀钢兼并成都无缝。国家经贸委、原国家冶金局也认为,由攀钢兼并是挽救成都无缝的唯一现实选择。为此,攀钢领导层从国企解困全局和攀钢长远发展战略出发,采取既慎重、又积极的态度,经过认真调研、分析,最终决定实施对成都无缝的兼并。

经过频繁地接触、谈判;资产清查与财务审计;国家审批;签署协议等阶段之后,2000 年 1 月 21 日,新的攀钢集团成都无缝钢管有限责任公司注册成立并正式开始运作。新公司成立伊始,企业极度困难,不少干部职工及合作方均持观望态度。在攀钢(集团)公司领导的悉心指导和大力支持下,兼并工作班子和新公司的经营管理班子精心制定、实施了一系列兼并后的工作方针及主要措施。由于制定并贯彻了正确的工作方针,在各级政府及攀钢(集团)公司的大力支持下,兼并后的成都无缝抓住无缝钢管市场转暖的有利时机,使企业面貌迅速发生了巨大变化。各项管理初步走上正轨,各项指标不断优化,止住了巨额亏损,取得了显著的经营业绩。

兼并当年,财务、销售、采购三条线的管理得到显著加强,并取得了巨大管理效益,实现了持平不亏。2001 年在花巨额成本处理历史遗留问题的同时,盈利 5000 万元。2002 年上半年盈利 7000 万元。2002 年减少财务费用近千万元,降低采购成本 1.1 亿元,实现现金净流入量 2.5 亿元(其中经营现金净流入量 1.8 亿元),可比产品成本降低 2.78 亿元,应收账款下降 2.72 亿元;完成订货 42.81 万吨,销售量 43.58 万吨,出口 4.70 万吨(其中与攀钢国贸联合出口 8180 吨),实现销售收入 16.63 亿元,均比兼并前有大幅增长。兼并两年内,职工的收入显著增长,职工由当初的观望态度到衷心拥护兼并重组,企业凝

聚力大大增强,兼并双方在管理、企业文化上的融合比预期顺利。一批原成都无缝的优秀青年干部迅速成长,许多外流骨干重返企业。兼并工作成绩得到业内同行和各级政府的充分肯定和高度评价。

2.2 重组成都无缝与成都钢铁公司,成立攀钢集团成都钢铁有限责任公司

兼并成都无缝的成功,让四川省政府、成都市政府看到了攀钢的综合实力,攀钢自身也由此积累了兼并重组的成功经验、增强了企业并购重组的信心。在四川省政府、成都市政府的积极推动下,2002年5月28日,攀钢将旗下成都无缝钢管公司与成都钢铁厂联合重组,成立了攀钢集团成都钢铁有限责任公司,其中,攀钢(集团)公司控股83%。在借鉴成功兼并成都无缝的经验的基础上,经过企业文化融合、规范管理和大刀阔斧的改革,攀成钢重组当年即产铁95.45万吨、钢129.73万吨、钢材143.73万吨,同比分别增长36.34%、20.69%、28.21%;全年销售钢材146.79万吨,实现销售收入40.74亿元、利润15426万元,同比分别增长36.7%、17.91%和33%,大部分经济指标都刷新了历史纪录,出口创汇3500万美元,名列成都市自营出口创汇首位,销售收入名列成都市工业企业首位,成为名副其实的成都市工业企业“单打冠军”。

2003年,攀成钢更是踏上了发展的快车道,2003年1~11月,该公司产铁98.9万吨、钢121.79万吨、钢材135.35万吨,同比增长14.88%、2.42%、2.89%。实现钢材销量137.39万吨、销售收入42.03亿元、利润1.73亿元,同比增长0.79%、12.17%、23.58%,人均劳动生产率达69578元/(人·年),经济效益创历史最好水平。同期,在一期工程投产影响较大的情况,部分技术指标仍然实现了进一步优化,其中入炉烧结合格率99.64%,高炉熟料比91.04%,建材成材率95.67%,均居同行业前列,主要设备故障停机率降至1.64%以下,创历史最好成绩(见表1)。

表1 攀成钢重组前后主要经济指标对比

指 标	重组前 (2001年)	重组后(2002年)		重组后(2003年)	
		实际数	同比增长/%	实际数	同比增长/%
铁产量(万吨)	69.28	94.45	36.34	110.15	16.62
钢产量(万吨)	107.49	129.73	20.69	133.49	2.90
钢材产量(万吨)	111.33	142.73	28.21	146.03	2.31
钢材销售量(万吨)	107.38	146.79	36.7	147.51	0.49
销售收入(亿元)	34.55	40.74	17.91	45.94	12.76
利润(亿元)	1.16	1.5426	33	1.83	18.63

注:重组前数据为原攀钢集团成都无缝钢管公司与原成都钢铁公司的合计数据。

2003年10月29日,攀成钢总投资达14.96亿元、具有世界一流水平、以 $\phi 340$ 连轧管机组为核心的大口径无缝钢管生产线建设正式开工。不久,一座年产钢200万吨、销售收入达100亿元的现代化钢铁企业将矗立在四川省的中心城市成都。

2.3 联合锦铁集团,共同组建攀锦钛业公司

随着全球经济的发展,氯化法钛白粉的市场需求越来越大。90年代初期,全球需求

量约为 300 万吨, 近两年已达到 400 万吨。高档钛白在亚太地区, 尤其是中国的需求高速增长, 近年来中国的进口已达 15 万吨/年。但是, 氯化法钛白是一个产能、技术高度集中的产业, 全球八大跨国公司拥有产能 83%, 而且都是通过兼并重组而建立起来的, 每一条生产线规模都很大。可以说, 世界钛工业的发展历史, 就是一部企业兼并重组的发展史。目前国内的钛工业规模小、档次低, 当今中国的钛工业还承受着国外先进企业的技术封锁, 入世后整个民族钛工业面临着被扼杀的严峻形势。

锦州铁合金(集团)公司 20 世纪 90 年代初耗资 14 亿元引进国外关键技术, 建成中国唯一的氯化法钛白生产线(设计产能 1.5 万吨)。但是, 由于氯化法技术复杂、锦铁本身技术实力不足, 该生产线历经 10 余年攻关不仅仍未能达产达效, 而且使企业亏损严重, 濒临破产。而有着丰富钛资源的攀钢, 一直渴望掌握氯化法钛白的生产技术, 并于 1997 年就开始作专题研究, 组织专人对此项技术进行关注、跟踪。2002 年 3 月 24 日, 由攀钢发起的中国氯化法钛白产业研讨会在北京召开, 这一研讨会在国内同行业引起了广泛关注, 国家相关部位负责人、中国工程院和科学院不少院士与会。此次会议形成了四点共识: 一是中国应该大力发展钛白产业, 发展钛白产业应重点发展氯化法钛白, 这关系到国家的产业安全; 二是中国的氯化法钛白应以锦州生产线为基础, 不再另起炉灶; 三是锦铁依靠自身的力量已无法实现新的突破, 攀钢应与此建立起实质性的紧密合作关系; 四是国家应加大支持力度。此后, 攀钢与锦铁在氯化法钛白领域进入了实质性的紧密合作阶段。

2002 年 9 月 26 日, 攀钢(集团)公司控股、锦铁集团公司参股组建的攀锦钛业正式注册成立(其中: 攀钢以 1.02 元现金入股控股 51%, 锦铁集团公司以 0.98 亿元的实物生产线为资本投入参股 49%。攀钢向新公司委派了总经理、财务负责人及 5 名董事)。新公司拥有国内唯一的、具有我国自主知识产权的万吨级(年设计能力为 1.5 万吨)氯化法金红石型高档钛白粉生产线, 其工艺技术、装备水平在国内钛白行业中是目前最先进的, 也是我国唯一的氯化法钛白生产基地, 产品质量已基本达到国际先进水平的美国杜邦公司 R-902 标准。

攀锦钛业成立以后, 从当年 10 月开始, 攀钢陆续投入 1000 多万元, 先后实施了 6 个科技攻关项目和 11 个技术改造项目, 短短几个月时间便打通了原来投资 10 多亿元、打打停停 10 多年的中国唯一的氯化法钛白生产线, 使中国的钛白制造工艺技术迈入了国际先进行列。自 2002 年 9 月 26 日正式注册以来, 攀锦钛业创造了一个又一个让人备感自豪的佳绩: 2002 年 11 月 7 日, 经过一个多月的紧张准备, 氯化法钛白生产线全线复产一次成功; 2002 年在剩下不到两个月的时间内, 生产钛白粉 2000 余吨, 实现利润 41 万元, 当年便扭亏为盈; 2003 年月月产量超千吨, 上半年实现销售收入 8190 万元, 前 11 个月完成利润 744 万元(其中 9 月份单月利润达到了创记录的 226 万元); 产销率、货款回笼率、产品合格率均达 100%, 产品销往广东、上海、北京等 20 多个省市, 并出口到韩国、美国、日本等国家和地区; 员工月均收入超过 1400 元, 成为东北的“明星企业”。攀锦钛业重组前后主要经济指标的对比见表 2。

攀锦钛业的重组和其后的技术攻关得到了当时的吴邦国副总理、邹家华副委员长的关注和支持, 国家计委也为此专门给予攀钢 1.1 亿元的资本金支持。在攀锦钛业生产经营和技术攻关过程中, 攀钢(集团)公司给予了大力的支持和指导(该公司一些项目被直接列为攀钢的公司级攻关项目, 纳入日常管理), 确保攀锦钛业迅速走上了良性发展的轨道。

表 2 攀锦钛业重组前后主要经济指标对比

指 标	成立前 (2001 年 9 月至 2002 年 9 月)	成立后 (2003 年 1 ~ 12 月)	同比增长/%
销售收入 (万元)	7167	17149	139.28
利润 (万元)	93	1097	1079.57
产量 (吨)	5800	12206	110.45
人均劳动生产率 (元/(人·年))	10920	54999	403.65

为扩大氯化法金红石型钛白粉的生产能力,发展中国的钛工业,攀锦钛业制定了近期、中期和长远规划。近期的技术改造以完善现有生产线为主,中期的技术改造力争使钛白粉生产能力扩展到3万吨/年,长远规划为建成年产6万吨钛白粉生产线、年产3万吨海绵钛生产线、年产1万吨钛材生产线、年产2万吨氯碱生产线,努力做大做强中国氯化法钛白工业。

2.4 收购渝钛白 24.99% 股权, 受托入主经营管理渝钛白

渝钛白,这个中国最大的金红石型钛白生产企业,曾经在中国股市上因连续亏损被ST、PT。2002年10月16日,攀钢通过竞标,成功收购长城资产管理公司持有的3900万渝钛白法人股,所持股份占渝钛白总股本的24.99%,成为第二大股东,并受长城资产管理公司委托入主管理经营渝钛白。

攀钢之所以与长城资产管理公司、渝钛白建立资产纽带关系,是各方实现优势互补和融合、共谋发展的重要决策。攀钢具有得天独厚的钛资源优势,经过多年的建设和发展,已成为国内举足轻重的钛原料生产基地和重要的钛白生产基地。而渝钛白是目前国内钛白制造行业的重要骨干企业,具有较强的技术优势和产品竞争优势。攀钢参股渝钛白,双方可以实现资源共享、优势互补、共同发展,有利于攀钢充分发挥钛原料的规模优势,加快资源综合利用的步伐。而渝钛白则可以得到攀钢优质钛原料的稳定供应,进一步降低成本、提高产品竞争力和市场占有率。长城资产管理公司之所以最终把一部分股权出售给攀钢,是因为攀钢作为我国特大型国有企业,在国内钛工业具有五大优势(产业优势、资源优势、技术优势、资金优势、管理优势)。

自攀钢入主经营管理渝钛白以来,渝钛白盈利水平直线上升(今年预计可实现盈利2000万元),资产负债率由2002年的67.05%下降到48.67%,每股净资产(转增股本后)由2002年的1.36元提高到1.63元。事实必将证明:由于攀钢的加盟,必将给渝钛白带来更加光明的未来。

2.5 托管长钢

长钢,原名长城钢厂,1998年6月12日经四川省人民政府批准,由四川省投资集团有限公司对其实施整体兼并,更名为“四川川投长城特殊钢(集团)有限责任公司”。该公司主要经营范围包括钢冶炼、钢压延加工、机械设备制造及销售、二级土木工程建设、汽车运输及修理、机电设备维修等。目前已形成年产钢65万吨(实际年生产钢48~50万吨)、钢材70万吨的生产能力,可生产12大类特殊钢和高温合金,主要面向能源、交通、

国防航天工业、核工业、电子通讯、石油化工、机械及汽车制造等领域的企业提供 5000 余个品种规格的特殊钢材和金属制品。

与原成都无缝一样,长钢由于企业重大决策失误、管理松散、整体装备水平落后、生产工艺结构不合理、机制陈旧落后、社会包袱沉重等原因,加上市场竞争日趋激烈,其生产经营状况逐步恶化。截止 2002 年 12 月 31 日,长钢集团总资产 465429 万元,负债 519292 万元,少数股东权益 31397 万元,净资产 -92085 万元,资产负债率 111.57%,已濒临破产绝境。

2002 年,在四川省省委、省政府及省企业工委书记甘道明同志的极力推动下,经过充分的接触、了解、准备,攀钢于 2003 年初正式启动了重组长钢的计划。在对长钢的现状组织了充分调研、分析之后,攀钢认为重组长钢利大于弊,只要加强财务、销售和采购等方面的管理工作,组织实施一批短、平、快的技术改造和填平补齐,落实省市的相应政策,预计再过两年左右的时间可以实现长钢扭亏为盈。在树立了这样一种统一认识之后,攀钢对重组后的经营管理、技术改造等方面工作进行了详细设计,在这一系列工作基础上,攀钢与四川省委、省政府、绵阳市委、市政府及重组各方密切合作、努力争取,终于在 2003 年 11 月 20 日正式托管长钢。

攀钢托管长钢以来,在综合分析长钢历史和现实条件的基础上,明确了“理顺关系,恢复秩序,发展生产,启动技改”的指导思想,采取了一系列措施,稳定了局面。2004 年一季度,长钢生产经营状况已开始逐步好转,迈出了企业走出困境的第一步。目前,各方面工作情况如下:

(1) 生产经营方面。长钢一季度产钢 14 万吨,产钢材 14.46 万吨,其中重点品种 2.25 万吨。生产指标刷新了多项历史纪录:一是月产钢突破 5 万吨,创近 10 年来月产量历史最好水平;二是日产钢最高达到 2107 吨,刷新日产钢历史纪录;三是月产新品种钢达 1.42 万吨,刷新品种钢生产历史纪录;四是月产重点品种材 8670 吨,创品种材历史最好纪录。一季度,长钢共实现销售收入 6.23 亿元,比去年同期增长 57.95%;实现利润 -2012 万元,同比大幅度扭亏,3 月份已实现持平不亏。

(2) 技术改造方面。已启动炼钢厂连铸生产线和二轧厂合金扁钢生产线两大技改项目,2004 年计划完成技改投资 2.5 亿元,在技改项目管理上全面推行了项目承包责任制。截至 3 月末,已完成投资 3034 万元,各项目正按网络计划顺利推进。其中:生产调度系统改造工程已经建成投入使用;炼钢厂连铸生产线已完成投资 1089 万元,完成计划总投资的 25%;二轧厂合金扁钢生产线已完成投资 959 万元,完成计划总投资的 34%;锻钢厂二车间生产系统改造已完成投资 222 万元,完成计划总投资的 22%;技术中心新增 2 座 1 吨电炉项目已完成投资 130 万元,完成计划总投资的 65%,该项目已于 2004 年 3 月 30 日通过了交工验收,进入生产调试阶段。炼钢厂连铸生产线技改项目预计将在 2004 年 6 月底前竣工投产,二轧厂合金扁钢生产线技改项目,预计将在 2004 年 9 月底前竣工投产。

(3) 改革改制方面。实施了专业化集中管理,重新组建了炼钢厂、锻钢厂、第一轧钢厂、第二轧钢厂、动力厂、技术中心、计量检测中心等 7 家二级单位,从而彻底改变了长钢原有的以地域为界,分散配置资源的管理体制和运行机制,基本形成了生产作业在各专业厂,经营管理职能集中到公司,公司统一安排生产计划,生产作业调度直接到现场的

管理模式,初步实现了长钢资源的集中管理和有效配置。

(4) 稳定职工队伍方面。一是恢复公司领导接待日制度,认真处理群众来信来访;二是针对性地做好职工思想政治工作,坚持正面疏导,理顺情绪,化解矛盾;三是关心职工生活,为职工办好事、办实事,在资金十分紧张的情况下,筹措资金,分步解决欠发职工工资、内部债券等历史遗留问题。

(5) 移交社会职能方面。在各级地方政府的支持下,长钢已完成了中小学、公安、法庭和中坝地区民用水、电、气管理的移交工作,实现了离退休人员养老金的社会统筹。

现阶段,攀钢正在积极筹划收购长钢股权事宜,力争实现对长钢的控股。

3 攀钢推进西南地区钢铁企业战略联盟的基本情况

2003年7月31日,由攀钢发起,在征求重钢、昆钢、水钢、长钢、达钢、威钢等西南地区钢铁企业意见的前提下,西南地区各钢铁企业的主要领导人在成都召开了《西南钢铁企业战略联盟第一次高峰会议》。此次会议的召开,标志着我国钢铁行业第一个区域性企业战略联盟的诞生。

3.1 攀钢发起组建西南地区钢铁企业战略联盟的起因

(1) 大兼并、大重组、大联盟已成为当今世界钢铁工业的主流趋势,为了争夺世界钢铁市场,国际上的钢铁巨头纷纷寻求联合重组或战略联盟。如:日本新日铁和韩国浦项实行联合,2000年钢产量达5200万吨;欧洲钢铁企业经过几次兼并重组后,2001年又出现更大规模的合并浪潮,法国北方钢铁公司、卢森堡阿尔拜德公司和西班牙阿塞拉利亚公司合并,形成年产钢5000万吨、销售收入300亿欧元、位居世界第一的大钢铁集团。国际、国内钢铁企业的联合重组已成为未来发展的必然趋势。

(2) 近年来国内钢铁市场竞争异常激烈,特别是我国加入WTO后,钢铁市场竞争进一步加剧,钢铁企业面临更加严峻的挑战。唯有进一步加强区域内企业的交流与合作,搞好区域市场协调,才能更好地抵御外来竞争者所带来的巨大压力,提高区域内企业的整体竞争力。

(3) 组建钢铁企业战略联盟是搞好区域协调、实现优势互补、共同发展的有效途径,得到了国家的鼓励 and 产业政策的支持(国内钢铁工业的联合重组,是“九五”计划时期以来国民经济结构调整的重要组成部分),并在国内其他一些钢铁企业实现了成功运作。

(4) 西南地区部分钢铁企业提出,希望由攀钢牵头,组建西南地区钢铁企业战略联盟,以加强区域市场及各兄弟企业间的协调与合作,有效维护好经营环境和各兄弟企业的利益。

基于上述原因,攀钢董事长洪及鄙于2002年9月3日向重钢、昆钢、水钢、长钢、达钢、威钢等6家西南钢铁企业发出倡议,提出共同组建西南地区钢铁企业战略联盟的想法,以进一步搞好企业间的协调,加强联盟内企业在规划发展、技术改造、科技开发等方面的交流与合作,实现优势互补、共同发展。

3.2 组建西南地区钢铁企业战略联盟的基本情况

攀钢关于组建西南地区钢铁企业战略联盟的倡议书发出后,得到了各企业的积极响

应。6 家企业在短时期内均回函表示完全赞同,并希望尽快召开有关会议,商讨具体事宜。在此情况下,攀钢组织有关部门就组建战略联盟的具体事宜进行了认真研究,在充分吸收借鉴国内外企业战略联盟成功运作经验的基础上,明确了组建西南地区钢铁企业战略联盟的基本思路、组织机构、合作领域、运作方式,确立了联盟的基本框架。具体包括:

联盟的基本思路:通过召开战略联盟高峰会议和各专门委员会会议,实现各企业间信息共享、资源互补、协调协作、降低成本、稳定市场、谋求共赢的目的。

联盟的组织机构:1 个高峰会议(即战略联盟高峰会议)和 5 个专门委员会(即:大宗原燃料采购合作委员会、市场营销合作委员会、科研开发合作委员会、国际贸易合作委员会、发展战略合作委员会)。

合作领域:大宗原燃料采购、市场营销、科研开发、国际贸易、发展战略等。

运作方式:自愿加入、平等协商、轮流管理、共同参与的松散型、协商式运作。

在此基础上,攀钢起草了《关于组建西南地区钢铁企业战略联盟的意见》(征求意见稿),就联盟高峰会议的目的、内容、会议形式及各专门委员会的职责、合作方式、机构设置等进行了详细的阐述,并就此《意见》向专业律师机构进行了法律咨询。2002 年 11 月 12 日,攀钢将《意见》发往重钢、昆钢、水钢、长钢、达钢、威钢等企业,广泛征求意见。该《意见》得到了各相关企业的基本认同。为了更深入地了解各企业的具体情况,认真听取大家的意见和建议,使战略联盟的方案更加完备,攀钢还派专人赴部分企业进行了协商和交流,达成了许多共识。

根据各方反馈的意见和建议,攀钢对有关材料做了进一步修改和完善,拟定了《关于组建西南钢铁企业战略联盟的框架协议》并发往各企业。

2003 年 7 月 31 日,在攀钢的发起下,西南地区钢铁企业战略联盟第一次高峰会议顺利召开。会议签署了《关于组建西南地区钢铁企业战略联盟的框架协议》,正式成立了西南地区钢铁企业的战略联盟。目前,该联盟尚未正式开展具体的工作。

4 攀钢实施企业联合重组所取得的成效

(1) 有效地优化了攀钢的产品结构,进一步提升了攀钢的规模实力与市场竞争力。兼并无缝及重组攀成钢、托管长钢前,攀钢的钢铁产品仅限于大型材系列和板材系列,产品结构相对单一。实施兼并、重组、托管后,在原有基础上新增优质无缝钢管、棒线材等品种,使攀钢形成了以 37~75kg/m 重轨、11 号矿用工字钢、310 乙字钢等为代表的大型材;以石油管线钢、汽车大梁板、冷轧薄板、镀锌板、IF 钢超深冲板等为代表的板材;以无缝钢管为代表的管材;以高线、螺纹钢为代表的建材和以不锈钢、高温合金钢、轴承钢、模具钢为代表的特钢产品等五大系列钢铁产品,产品结构更趋合理,综合竞争力进一步增强。

(2) 初步实现了攀钢在西南金融、商业、技术、文化中心城市的钢铁工业布局,为下一步公司总部的战略转移和产业的优化布局奠定了坚实的基础。从攀钢长远发展来看,集团化、国际化是未来必然的发展选择。但由于攀枝花城市化水平相对较低,城市经济容量及可依托度相对较小,远离金融、商业、技术、文化中心和理想规模的消费市场,缺乏大企业、大集团运作的经济环境,企业社会化成本过高,发展空间受限,因而总部必须向中心城市转移。同时,随着攀钢产业结构的调整,金融、贸易等产业也必将逐步向中心城

市转移。攀成钢的成功重组，恰好为攀钢实施总部的战略转移和产业的优化布局奠定了坚实的基础。

(3) 迅速实现了钢铁规模的进一步扩张，为下一步继续整合西南地区相关钢铁企业创造了有利条件。重组攀成钢后，攀钢的钢、钢材产量分别由过去的 360 万吨、260 万吨增加到 500 万吨、420 万吨，在不新建、扩建的前提下，有效地扩大了企业钢铁生产规模，进一步凸显了攀钢在西部地区钢铁企业中的规模优势，为下一步继续实施低成本扩张战略、整合西南地区相关钢铁企业创造了更为有利的条件。

(4) 成功地消除了西南地区钢铁行业的一个重要竞争对手，在一定程度上降低了竞争性损耗。作为西南地区地方重点骨干企业之一，成都无缝、成都钢铁公司尽管在产品品种（以管材、建材为主）上与攀钢（以型材、板材为主）冲突不大，但从战略发展的角度考虑，它们始终是攀钢在西南地区的一个重要竞争对手，对攀钢实现战略发展目标具有较大的牵制作用。兼并重组后，有效地消除了它们对攀钢的战略性威胁，减少了两个重要的区域性竞争对手，在一定程度上降低了竞争性损耗。

(5) 推动了攀钢钛产业的跨越式发展。攀钢通过对锦铁氯化法钛白生产线进行资产重组，低成本掌握了氯化法钛白技术；通过参股硫酸法金红石钛白工艺技术在国内外处于顶尖水平的渝钛白，实现与渝钛白的优势互补，这两大动作为提高攀钢钛资源的利用水平，巩固攀钢国内最大钛原料生产基地的地位，并把攀钢建设成为国内最大、工艺技术最先进的钛白粉生产基地提供了有力的技术支撑。

5 实施企业联合重组、推进企业战略联盟的几点体会

(1) 重组扩张是企业自身发展的战略需要，不仅有利于提高资源配置效率，而且也是企业适应市场竞争形势、不断提高自身市场竞争力和抗风险能力的必要措施之一。

重组扩张对于企业的重要意义不仅仅体现在直接的经济效益的增长，更重要的是对企业整体发展的深远影响。攀钢经过近年的企业联合重组实践，深深地体会到联合重组对于企业自身长远发展的重要性。以钢铁主业的兼并重组为例，攀钢通过企业的联合重组，不仅为进一步开展资本运营积累了经验、增强了信心（主要是培育并逐渐形成了一套有效整合相关资源的核心能力，为下一步继续实施低成本扩张战略、整合西南地区钢铁企业奠定了坚实的基础），而且对企业的长远发展具有重大的现实意义。

总之，攀钢经过近年来的重组扩张，不仅取得了巨大的经济效益（参见表 3），而且产品辐射能力进一步增强，企业生存和发展的空间进一步拓宽，企业规模、经济实力和市场竞争力得到极大地提升。如今，攀钢已形成了以钢铁为主，钒、钛产业并肩发展的良好产业格局。钢铁产业形成了板材、管材、型材、建材、特殊钢材五大钢材精品基地，成为西部地区最大、国内品种最齐全的钢铁企业；钒产业取得了世界第三、国内垄断的地位；钛产业成为集高档钛渣、金红石钛白于一体的中国最大、实力最强的钛产品生产基地。今后，攀钢将坚定不移地走新型工业化道路，实施有限、相关、多元、持续发展战略，立足钢铁和钒钛主业，积极发展相关制造业，拓展金融、贸易等产业领域，逐步形成主业突出、相关产业协调发展、核心竞争力强的大型企业集团；在大力优化传统工艺的同时，进一步强化资本运营，积极推进企业联合重组，力争到 2005 年，钢产量突破 600 万吨，销售收入达到 200 亿元；到 2010 年，钢产量达到 800 万吨以上，销售收入超过 300 亿元，

把攀钢全面建设成为现代化的钢铁钒钛基地。

表 3 攀钢 1998 年与 2002 年主要经济指标对比情况

年 度	资 产		销售收入 /亿元	利润/亿元	人均劳动生产率 /元·(人·年) ⁻¹	主要产品产量/万吨		
	总额/亿元	负债率/%				铁	钢	钢材
1998 年	212.45	69.56	97.4	0.0711	56639	358.12	307.73	216
2002 年	294.39 (62.28)	59.02	141.31 (40.73)	5.458 (1.54)	57664	495.8 (95.4)	500.37 (129.7)	419.13 (143.6)
对比增长 (%)	38.57	-10.54	45.08	7576.51	1.81	38.45	62.6	94.04
2003 年	344 (73.86)	59.22	176.73 (45.94)	7.35 (1.83)	63152 (61177)	537.17 (110.15)	533.63 (133.49)	416.73 (146.03)

注：括号内的数据为攀成钢数据。

(2) 政府对重组的支持，不能简单视为行政干预、“拉郎配”。在产权制度不健全、产权流转不顺畅的前提下，政府的推动是至关重要的，符合中国当前的国情，是企业联合重组成功的重要保障。

国企的兼并离不开各级政府的支持，被兼并企业所在地政府的胆识和支持，是国企兼并成败的关键环节之一。像成都无缝、锦州铁合金这样的国企，历史上曾为国家做出过巨大贡献，现在仍承担着大量社会负担和责任，如仍有挽救希望，国家理应给予大力支持。同样以兼并成都无缝为例，兼并无缝时争取的免、停息政策，使攀钢减轻负担十余亿元，为经营赢得了宝贵的喘息时间和扭亏空间（虽然表面上国家和银行付出了成本，但巨额国有资产和国有银行债权得以保全，免去了破产带来的大量综合成本，政治上、经济上都是合算的）。极富战略眼光和魄力的成都市领导，为成都无缝的成功兼并付出了巨大成本：在法规范范围内免、缓、返还税费；土地以出让方式注入资本金；辅助企业和社会职能剥离；债务和诉讼问题处理；在银行及能源企业协调等方面，都给予了兼并工作巨大支持，对成都无缝渡过难关起到了至关重要的作用。兼并后，成都市政府没有像有些人所担心的那样“把无缝甩给攀钢了事”，而是继续给予高度关心和支持。王荣轩、李春城等党政主要领导多次听取汇报，召开会议，现场办公解决问题。因此，我们认为：政府对企业重组的支持，不能简单看成行政干预、“拉郎配”。在产权制度不健全、产权流转不顺畅的前提下，政府的推动是至关重要的，是符合中国当前国情的，是企业联合重组成功的重要保障。

(3) 对被重组企业进行深入、细致的调研，制订好合理的重组方案和争取到相应的重组政策是确保重组成功的关键。

在企业联合重组过程中，全面、准确地了解被兼并企业的真实情况，是制定兼并方案、争取政策支持、确定兼并后工作方针的前提和关键。在历次的兼并重组工作中，攀钢始终牢牢把握两个前提：一是对被兼并企业相关情况进行深入、细致的调研和分析，全面、系统、准确地掌握相关情况；二是切合实际地制订合理的重组方案，并尽可能争取相应的政策。

无论是兼并成都无缝、重组攀成钢，还是控股攀锦钛业、托管长钢，攀钢均成立了由公司领导挂帅、相关处室及单位共同组成的资源调查组（下设工艺技术、管理、财务、