

## 战略整合+实业转型 中钢利润4年增14倍



中钢集团总部

2003年,公司销售收入130亿元,2007年突破1200亿元,四年增长867%;利润从2003年的2亿元到2007年突破30亿元,四年间增长了1445%。这一组惊人的数据似乎让人难以想象:什么样的企业会有这样脱胎换骨的表现?这就是中国中钢集团公司创造出来的奇迹。中钢集团总裁黄天文表示,中钢推进资源重组优化,谋划产业调整升级,深化经营模式创新,稳步实施企业战略转型,四年间已由传统商贸型企业逐步成长为中国钢铁工业领域规模最大、综合实力最强的现代生产性服务企业。

◎本报记者 徐虞利



资源开发



工程技术

### 行政整合促成中钢

作为大型中央企业,中钢集团是一家为钢铁工业和钢铁生产企业提供综合配套、系统集成服务,集资源开发、贸易物流、工程技术、设备制造、专业服务为一体的大型跨国企业集团,2007年实现主营业务收入1235亿元,今年1至5月实现主营业务收入692.4亿元,同比增长78.5%。

中钢集团能取得如此骄人的业绩,经历了凤凰涅槃的艰辛。中钢集团于1993年2月经原国务院经济贸易办公室批准成立,由原中国冶金进出口总公司、中国钢铁炉料总公司、中国国际钢铁投资公司、中国冶金钢材加工公司组建而成,时称中国钢铁工贸集团公司。之后,国家冶金工业局又将原冶金系统的十多家企业陆续划入中钢集团,加上原来分散在全国各地的几十家公司,中钢集团的总体规模越来越大。由于历史的原因,这种行政性重组所遗留的问题十分复杂,集团成立近十年的时间里,经营业绩徘徊不定,没有实现根本性突破。

二十一世纪的头二十年是中国钢铁工业发展的重要战略机遇期。国际钢铁业巨头加快海外扩张,力图将版图延伸到中国这样的钢铁生产和消费大国,中国国内钢铁企业面临被外资并购的压力越来越大。中国钢铁企业也开始进入一个并购重组、整合提高的时代。

中钢集团如何才能把握住我国钢铁工业发展的战略机遇,如何才能应对我国钢铁行业并购重组的严峻考验。中钢集团总裁黄天文认为,唯一的选择是:重新洗牌,战略整合。

### 发展战略构筑企业灵魂

纵观中国钢铁行业,钢铁生产虽然利润可观,但已是群雄并起,竞争激烈,进入钢铁生产领域,代价太大,也非中钢所长。经过十多年的发展,中钢集团在某些领域已经形成了较为突出的优势。中钢在澳大利亚、南非等地拥有矿产资源基地,积累了丰富的矿产资源开发经验;拥有覆盖全球的营销网络和物流服务体系,是中国主要钢铁生产企业的原料供应商和产品代理商,与国内外众多企业广泛建立了长期战略合作关系;所属科技企业在探矿、选矿、热工、环保、耐火材料、金属制品等领域,有较强的科技研发实力;具备工程项目总承包和综合配套能力,拥有国际招标和投资评估咨询机构。

这些业务,表面上看起来有些杂乱,但仔细分析,却已经初步形成了围绕钢铁生产企业提供上下游综合配套服务的基本格局。如果对这些业务进行有效整合,并进一步充实提高,一定能探索出一种为钢铁生产企业提供产前、产中、产后全方位服务的发展模式,走一套面向生产的现代产业服务之路。这种模式将贯穿行业产业链上除钢铁生产以外的所有节点,实现打通钢铁生产上下游产业链的目标,进而建立起企业独特的竞争优势。”黄天文说。

根据这一特点,中钢集团明确了自己的总体发展思路,即树立一个品牌:中钢/SINO-STEEL。品牌定位:为钢铁工业和钢铁生产企业提供综合配套、系统集成服务。实现两大目标:2010年前后达到进入世界500强的基本条件;成为在世界上具有重要影响力并具有较强国际竞争力的大型跨国企业集团。突出三大主业:冶金矿产资源的开发与加工;冶金原料、产品贸易与物流;相关工程技术服务与设备制造。实施四大战略:专业化、国际化、实业化、信息化。打造五大产业:中钢矿业、中钢炭素、中钢耐火、中钢合金、中钢装备制造。

### 突出主业,加快实业化转型

面对计划经济和行政性重组带来的资源分散、各自为政、凝聚力弱的局面,中钢集团四年间通过大刀阔斧的内部资源重组、整合、

优化,大大增强了集团整体优势。2004年开始,中钢集团成立专门的资产管理公司,通过歇业、关闭、划转、清理整顿等多种方式,先后对数十家子公司进行了处置调整,消化处理历史潜亏几十亿元,避免了国有资产流失,提高了集团的资产质量,为集中力量做好主营业务打下了坚实基础。

中钢集团在处置不良资产的同时,明确冶金矿产资源开发与加工;冶金原料、产品贸易与物流;相关工程技术服务与设备制造”为集团三大主业,集中优势资源投入到三大主业,以提升核心竞争力。中钢集团实施严格的专业化经营制度,对所属子公司的业务范围进行严格限定,使其各有所专、各有所长、做精做强。

为此,中钢集团对子公司构架进行了大幅度调整,京内合并组建了14家专业公司,京外设立了12家地区公司。专业公司实行核心商品和服务的专业化,地区公司按照地区范围不同,实行经营地域的专业化。

事实上,中钢集团的企业形态传统上属商贸型企业,以国内外贸易为主,实业基础较弱。中钢集团从2005年开始,展开了一系列并购重组,构建起了“中钢矿业、中钢炭素、中钢耐火、中钢合金、中钢装备制造”五大产业运作格局,令业界刮目相看,甚至有媒体对此提出了“中钢模式”的概念。

目前我国炭素、耐火、铁合金三个产业均存在能耗高、污染重、集中度低、竞争力弱的问题,而高端冶金设备仍然无法制造,满足不了钢铁生产企业的需要。中钢集团以符合集团主业发展方向;企业处于行业龙头地位或具有重要影响力;资产状况良好,风险可控;重组与调整、改革、整合、管理同步进行”为重组四项基本原则,将原吉林炭素厂、洛阳耐火材料厂、吉林铁合金厂、邢台机械轧辊厂、西冶、衡冶、吉林机电厂等7家在行业内具有重要影响的老牌国有企业进行重组。在完成重组的各项法定程序和手续的同时,中钢集团利用自身的资金、管理、人才、营销网络等优势,立即着手对这些企业进行调整、改造,通过制定科学产业发展规划,加快技术升级和产品结构调整,提高市场竞争力。

中钢集团的这种战略性并购重组,不仅加快了企业实业化转型,大大增强了自身面向钢铁生产的现代产业服务功能,而且盘活了国有资产,提高了国有资产的保值增值水平。2007年,中钢集团收购的7家生产企业共实现利润5.5亿元,占中钢集团当期利润的22.6%,提高了中钢集团的整体盈利能力。收购7家生产企业,中钢集团共投入18.5亿元资金,收购生产企业的年投资回报率可达到29.7%以上。

### 海外资源开发与国际化并举

中钢集团早在20世纪80年代就“走出去”开发矿产资源,迈出了国际化发展步伐。在澳大利亚、南非建设了铁矿、铬矿资源基地。近三年来,中钢集团充分利用自身矿业开发的优势,通过合资建设、参股或控股等方式,进一步壮大了矿业板块实力。与澳大利亚MIDWEST公司合资开发澳大利亚中西部铁矿,占股比例达到50%,成为中国第一个在澳大利亚投资占50%股权比例的项目,建成投产后将实现年产1500万吨铁矿石的生产能力,加之上世纪合资开发的恰那铁矿,中钢集团的铁矿供应能力将大大增强。



贸易物流

力,加之上世纪合资开发的恰那铁矿,中钢集团的铁矿供应能力将大大增强。

此外,中钢集团收购世界最大铬矿生产商南非 Samancor 公司 Tubatse 五个冶炼炉、球团厂、回收厂和相应矿山50%股权,收购津巴布韦最大的铬矿企业 Zimaco 公司之控股公司73%的股权,加之上世纪合资开发的南非 ASA 铬矿,已控制铬矿资源近2亿吨,是中国国内铬矿储量的近20倍,为中国不锈钢和高端钢铁产品制造产业储备了丰富的原料。此外,中钢集团借助自身多年从事矿产资源开发的丰富经验,在印尼、澳大利亚跟踪镍矿、钴矿项目,努力壮大自身矿业板块的实力,为我国国民经济的可持续发展储备战略性紧缺资源。

黄天文表示,中钢将海外矿产资源开发作为对外投资的核心重点突破,并制定了“长短结合、大小并举、远近共存”的方针,坚持长远利益与短期利益相结合、大项目与小项目相结合、远期项目与近期项目相结合,坚持以权益矿为主,形成格局多元、形式多样的海外矿产资源开发模式。

在国际化经营战略方面,中钢集团结合海外业务拓展重点,在海外设立了23家子公司和2个代表处,着力打造中钢国际、中钢澳洲、中钢南非、中钢德国、中钢印度五大海外区域核心公司,分别辐射东南亚地区、澳洲地区、非洲地区、欧洲地区及南亚地区。其中,中钢国际控股有限公司立足香港、背靠内地、面向全球,大力推进中钢集团核心业务和核心商品的国际化经营,并对中钢集团整体海外业务和资金运作实施有效监控和管理,充分发挥其全球运营中心、国际投资中心和国际融资中心的作用,成为中钢集团国际化经营的平台和桥头堡。

### 目标:2010年进入世界500强

经过一系列努力和发展,目前中钢集团铬矿进口和萤石出口位列全国第一;铁矿石进口位列全国第二,商贸企业第一;锰矿进口位列全国第二;镍矿、石、铁合金进口,焦炭出口位列全国第三。中钢集团是世界第二、亚洲第一大冶金轧辊供应商;世界第四、中国第一大炭素制品供应商;中国第五、冶金行业最大的设备供应商;中国最大、品种最全的耐火材料制品供应商;中国最大的铁合金制造商;世界第二、中国最大的碳化硅制品供应商。

其市场排名快速上升,在中国企业500强排名中由2003年的第150位上升到了2007年的第60位;在国家统计局发布的中国最大500家企业集团排名中,由2003年的第105位上升到了2007年的第42位;在中国服务业企业500强的排名中由2005年的第59位上升到了2007年的第28位。

历史上,中钢集团由原冶金部下属四家公司合并组建,文化融合度和品牌形象一度均较低。2004年以来,中钢集团通过统一更名,大力推广实施企业视觉形象识别系统,建设统一的企业文化体系,使“中钢/SINO-STEEL”品牌的知名度、美誉度、影响力显著提升。

展望未来,黄天文向记者表示,中钢集团提出了两大战略目标:在2010年前后基本达到进入世界500强的基本条件;把中钢集团建设成为一个在国际上具有重要影响力并具有较强国际竞争力的大型企业集团。



装备制造



### 做一个面向钢铁生产的现代服务商

——专访中钢集团总裁黄天文

◎本报记者 徐虞利

上海证券报:如何理解中钢作为钢铁行业综合性服务商这一定位?

黄天文:中钢集团没有一家钢厂,不生产一吨钢,但我们为整个钢铁行业服务,所有的钢厂都离不开中钢这样的企业。这样的企业不仅目前在国内是独一无二的,在国际上也很难找到对标。这就是今天大家广为关注的现代生产性服务业企业。

上海证券报:目前中钢集团对收购重组企业的整合工作进展如何?

黄天文:在完成重组的各项法定程序和手续的同时,中钢即着手对这些企业进行调整、改造,制定发展规划和投资计划,以使这些企业重新焕发活力,早日产生经济效益。我们欣喜地看到,中钢西重整体易地搬迁改造工程正在按照预定计划抓紧实施;中钢耐火的业务整合正在稳步推进;中钢邢机三大技改已初见成效,产能、技术显著提高;中钢吉炭技术改造业已动工;中钢衡重重型矿冶装备制造基地即将开工等等,这些企业的文化、品牌的整合也正在有效推进。

上海证券报:中钢集团的国际化经营和海外资源开发如何做好资产境外监管和投资风险防范?

黄天文:中钢主要从加强制度建设与执行方面入手,强化境外资产监管与投资风险防范,避免国有资产流失。中央企业“走出去”所处的是与国内不同的政治、经济、法律、文化环境和复杂多变的国际市场,境外资产的监管和投资风险防范难度很大,是企业拓展海外市场的“拦路虎”。中钢集团大力加强境外资产监管与投资风险防范制度建设与执行,保障海外企业持续、稳定、健康运行,避免国有资产流失,努力实现国有资产保值增值。

中钢集团制定了《国际化经营管理办法》、《海外机构设置管理办法》、《海外机构月报制度》、《海外机构突发事件应急预案》、《国际化经营财务操作指南》等规章制度。集团总部每年对海外机构进行定期或不定期的内部稽查,对海外企业的生产情况、销售情况、贸易经营情况、财务管理情况、风险监控情况以及对集团各种管理办法的执行情况进行严格检查,找出问题,堵塞漏洞。在利用制度约束的同时,中钢集团通过加强全球现金管理系统的建设,利用信息化管理手段,有效实现全球资金的实时监控和统一管理,规避财务风险。

此外,为了规避投资风险,中钢集团在投资前通过实地考察、专家咨询等方式,对投资所在国和地区的经济发展情况、政局稳定情况和对外投资的优惠政策以及潜在的合作伙伴进行深入调查、综合评估,提高决策的科学性、合理性,防范和规避投资决策风险。

上海证券报:中钢集团在信息建设和管理上目前取得了哪些进展?

黄天文:2004年8月中钢确定了建设ERP的战略决策,决定采取“统一规划,统一选型,分步实施”的信息化建设模式,以杜绝分散建设,防止重复投资,消灭“信息孤岛”。以“统一规划、统一平台、统一建设、统一投资、统一标准、统一管理”六统一为原则。

目前中钢的ERP三期建设正在有效推进之中。通过ERP这项现代高新信息技术的推广应用,已经建立起了财务管理、人力资源、客户关系、业务经营“四大”子系统,实现了对子公司资金动向、人员流向、客户资源和业务流程的实时监控和全程跟踪,大大削弱了由于信息不对称而造成的负面影响,有效完善了决策支持系统,优化了业务操作流程,创新了经营发展模式,集团管控能力显著增强,整体运营质量大幅提升。

上海证券报:中钢集团四年以来战略整合取得卓越成效的基本经验有哪些?

黄天文:必须大力加强经营管理能力建设,坚持狠抓主业不动摇,不断提高企业核心竞争力,中钢集团通过对自身传统优势、当前所处市场环境、行业发展趋势的综合分析判断,确定了自己的主营业务和战略定位,围绕主业,调整产业布局、优化业务流程、创新发展模式,经过几年的努力终于取得了良好的效果。

此外,中钢通过完善管理架构、统一战略规划、加强信息化建设、重大事项管理、全面预算管理、完善内控机制、强化高风险业务监管等多种方式,树立总部权威,提升管控水平,规避了经营风险,实现了经营规模、经济效益的双重倍增和国有资产的保值增值。