



武钢: 打造“钢铁龙头、蓝筹典范”卓越形象

◎本报记者 李雁争 陈捷

革故鼎新 健全现代管理经营机制

接受记者采访时,邓崎琳多次表示,武钢是特定环境下国家投资建造的一个特大型钢铁企业,因此,它和宝钢等现代企业以及其他合资企业有着先天的不同。

作为一个老国有企业,武钢部分干部职工长期形成的思想观念和思维方式仍然是制约企业加快改革发展的重要因素。为此,近年来,武钢不断深化内部改革,创新管理,实施一系列改革举措和管理创新。

一是改革管理体制,转换经营机制。2008年,集团公司根据发展战略要求,进行了集团管控模式设计,确定了“三大主业、九大板块”和“集团公司九大核心职能、三种管控模式”的改革思路,对集团公司和股份公司机构进行改革;二是推进辅业改制,剥离企业办社会职能。近年来,按照“成熟一家,改制一家”的原则,武钢大力推进辅业改制,并已完成了8家辅业单位的改制。目前改制企业规范运作,生产经营有序进行。武钢40所中小学和“矿山”两个公安机构及其人员也已移交给地方政府。

三是改革分配制度,健全分配机制。实施以岗薪工资制为主的分配制度改革,建立起管理、技术、操作岗位三个晋升通道,健全了职工收入与岗位、贡献和企业效益直接挂钩,有效调动了职工积极性和创造性。

四是创新成本管理,挖潜创效。针对成本竞争劣势,武钢不断创新成本管理,三年来,武钢累计降低成本近70亿元。

五是加强质量管理,提高产品质量。武钢层层建立质量责任制,完善质量指标体系,严格考核管理,用户满意度不断提高。

六是加强领导干部的管理。强化领导干部岗位绩效考核,实行“分层考核、分类排序”,对考核排名前10%的予以奖励,排后8%的予以下岗处理。加大了厂处以上领导干部的公开选拔力度,进一步完善领导干部的追责制,促进了干部队伍作风转变和执行力提高。

邓崎琳认为,通过一系列改革,武钢已经将广大干部职工的思想统一到落实科学发展观上来,统一到实现武钢又好又快发展上来,为下一步的发展奠定了基础。

突出主业 打造资本市场“钢铁龙头”形象

在企业快速发展过程中,武钢始终坚持突出主业,集中力量不断做强做优钢铁主业,为企业持续健康发展奠定了坚实基础。2005年以来,武钢先后与鄂钢、广西柳钢、云南昆钢股份公司实施联合重组,已成为生产规模近3000万吨的大型企业集团,是



武钢三个炼钢厂全部实现负能炼钢

我国重要的优质板材生产基地,是中央和国务院国资委直管的国有重要骨干企业。

近年来,武钢还充分利用资本市场快速发展的有利时机,加强资本运作,拓展融资渠道,通过钢铁主业整体上市、股权分置改革、发行分离交易可转债、出售与钢铁主业紧密关联资产等方式,筹集资金用于钢铁主业技术改造和发展,使主业规模不断扩大,主业的盈利能力日益增强。

2004年,通过武钢股份公司增发普通股,收购武钢集团拥有的钢铁主业资产的方式,武钢实现了钢铁主业整体上市。2005年11月,又实施了股权分置改革。2007年3月,成功发行75亿元分离交易可转债,并上市交易。该分离交易可转债不仅刷新了分离交易可转债这一创新金融工具的历史,而且创造了中国证券市场再融资的多项辉煌纪录。

武钢钢铁主业实现整体上市以来,不断完善公司治理结构,不断规范企业经营运作,得到了外部专业机构、业界媒体和投资者的广泛认可。近年来,武钢股份公司先后入围“CCTV2005年度中国最具价值上市公司”,并获年度“最佳公司治理奖”;连续第三次入选财经杂志“中国漂亮50”等等,显示出了武钢股份在资本市场上“钢铁龙头、蓝筹典范”的卓越形象。

目前,武钢集团的“十一五”规划项目已全面开展建设,计划于2008年基本建成。届时,武钢青山本部将成为我国冷轧硅钢片、汽车板和高强度结构板等高档钢材生产基地。

居安思危 提出中西南发展战略

武钢总部所在的湖北省武汉市,公路、铁路、水运、航空条件都相当便利,具有得天独厚的地理优势。但是,随着近年来能源和资源价格的上涨,武钢的地理优势

逐步削弱。

邓崎琳说,地理优势削弱的原因有两个。首先,武钢80%至85%的矿石来自进口。进口铁矿石运输到上海的港口后,换船到南通转运,再换船运到武汉,仅国内部分的运费就达到了100元/吨。武钢今年需要进口2000多万吨,运费达到20多个亿,给武钢增加了相当大的成本压力。其次,武汉是中南重镇,城市不断扩大。原来武钢厂距市区20多公里,是东郊一个非常荒凉的青山。随着城市的发展,武钢厂已基本上进入武汉中心城区,再加上城市环保容量有限,武钢在原地继续扩大发展已没有条件。

在这样的基础上,武钢提出了中西南发展战略。思路是:发挥武钢技术优势、人才优势、市场营销优势、管理优势,通过沿海建设,联合中部、西部和南部周边地区的骨干钢铁企业,发挥协同效应,构建以武钢为核心,以广西防城港钢铁基地和中西南地区钢铁企业为重要支点的,具有强大市场竞争力和区域市场控制力的钢铁企业集团,进入世界500强,综合竞争实力进入世界钢铁企业前10名,规模效益居中国钢铁企业前3名。

今年3月,国家已核准武钢在广西防城港与地方共同规划建设具有世界一流水平的钢铁基地,开展该项目的前期工作。

根据中咨公司《关于防城港钢铁基地(申请报告)的核准评估报告》的有关意见,预测到2010年,广西及西南地区钢材消费量将达到5900万吨左右,其中四川约2000万吨,广西约1300万吨,云南、重庆各约1000万吨,贵州约600万吨,该地区消费量总量约占2010年全国消费量预测值的12%左右。广西及西南地区未来钢材消费潜力较大,产能相对不足。

同时,中国国际工程咨询公司的研究表明:目前,我国钢铁产能过剩的本质是结构性过剩,较先进产能只占现有全部产能的

作为新中国成立后兴建的第一个特大型钢铁联合企业,武钢在50年的发展过程中,为我国国民经济和现代化建设作出了重要贡献。截至2007年底,武钢累计产钢1.94亿吨,累计实现利税1014亿元,其中上缴国家692.92亿元,是国家对武钢投资64.2亿元的10.86倍。尤其近三年来,武钢连续在国务院国资委中央企业绩效考核中被评为A级,在国资委对央企经营业绩三年任期考评中受到表彰。

是什么让武钢获得这样骄人的业绩?武汉钢铁(集团)公司总经理邓崎琳接受记者采访时表示:“要证明国有企业也能又好又快的发展,武钢一定要解放思想,转变观念,改革创新,科学发展。这十六个字说起来容易,却凝聚了武钢近年来不懈的努力。”



废气回收装置

1/3左右。钢铁工业结构调整的方向是限期淘汰落后装备、严格控制一般装备,实施高水平替代。”邓崎琳认为,钢铁行业淘汰落后产能,也将为武钢实施中西南发展战略,在防城港建设钢铁基地,对重组的企业实施以淘汰落后、节能减排、调整结构、产业升级为目标的高起点技术改造项目创造广阔的市场空间。

自主创新 不断增强企业核心竞争力

近几年来,武钢落实科学发展观,坚持自主创新,走质量效益型发展道路,紧紧围绕建设冷轧硅钢片、汽车板、高性能工程结构用钢三个基地的战略目标,自主创新能力和核心竞争能力得到大幅度提升。

具体措施包括:按照重点突破、全面推进自主创新的思路,武钢每年确定影响全局的15至20项重大科技专项,明确目标与激励,实行项目负责制,由公司总工程师与项目负责人签订责任状开展实施。2007年度开展的19项重大科技专项取得了显著成效,共总结形成30项技术创新点,申报专利16项,技术诀窍5项。这些创新点在帘线钢冶炼、硅钢生产、汽车板生产等方面应用,使得产品质量得到进一步提升,已成为武

钢核心竞争力的重要组成部分。武钢新产品开发始终遵循“推广一代、试制一代、研究一代、规划一代”的思路,实施精品名牌战略。目前,武钢约有200个品种处于工业性试制中,取向硅钢、高牌号无取向硅钢及30个专用钢种为国内独家生产。2008年上半年完成新产品试制将达到150万吨。

近三年来,邓崎琳提出并倡导了“鼓励创新、宽容失败”的创新发展文化,依托重点工程项目,推行项目经理负责制,实现自主创新成果的固化提升。具有自主知识产权、国产化率达到90%的二硅钢竣工投产,使武钢冷轧硅钢片的生产能力不断增加,产品结构从最初的8个品种32个规格,扩大到36个品种150个规格,武钢硅钢品种、技术与规模继续保持国内冶金行业首位。

目前,武钢主要技术经济指标全面迈上新的台阶:2007年,60项主要技术经济指标有44项达到和超过2006年的水平,高炉利用系数、焦比和钢铁料消耗等指标连创历史纪录,七号高炉的利用系数达到2.938t/m³·d,六号高炉炉龄达到2.843t/m³·d,达国际领先水平。吨钢综合能耗降至739.8kgce/t,创历史最好水平。设备完好率、作业率和精度命中率得到大幅度提高。



武钢要始终把股东利益放在首位 ——专访武汉钢铁(集团)公司总经理邓崎琳

◎本报记者 李雁争 陈捷

作为一个包袱沉重的老国企的高管,武汉钢铁(集团)公司总经理邓崎琳不仅在集团推行经济增加值(EVA)考核、领导公司完成了主业资产的整体上市,还打造了武钢股份在资本市场上“钢铁龙头、蓝筹典范”的卓越形象。这一系列措施,正在把武钢集团变成一个世界一流的钢铁企业。

上海证券报:武钢已经实行了主业资产的整体上市,能不能介绍一下集团在市值管理方面的推进情况?

邓崎琳:企业的市值管理在国外非常流行。其实近年来,武钢集团一直非常关注武钢股份在资本市场的形象,当然也包括我们的市值。

为了做到这一点,武钢一直把股东的利益,特别是流通股股东的利益放在首位。首先,近几年武钢股份一直坚持高分红。同时,资本市场也一直对我们高度认可,机构给了我们很多的荣誉;第二,武钢非常注重资产结构和融资成本。我们会从股东利益出发,做出最合适的融资模型。目前,武钢的融资成本相对较低。我们还充分考虑了外汇市场的趋势,降低进口成本,这一点我们下一步还会做得更好;第三,为了提高我们的市值,公司很重视保持成长性。例如今年2月,武钢在全公司开展了为期一个月的“解放思想,转变观念,改革创新,科学发展”大讨论,“大讨论”从公司领导班子开始,自上而下深入到车间、工段、班组和岗位,将广大干部职工的思想统一到落实科学发展观上来,统一到实现武钢又好又快发展上来。这些学习以及在公司治理方面的一系列工作,都有助于保持公司的成长性。我相信,市场会进一步认可我们,武钢股份在资本市场上的表现会更加优秀。

上海证券报:铁矿石今年涨幅很大,武钢1至5月的生产情况有没有受到影响?

邓崎琳:虽然经过协会的努力,今年铁矿石涨价65%以上。铁矿石涨价给我们带来了巨大的压力,再加上煤炭上涨,运输涨价,油涨价,武钢集团今年的新增成本是60多个亿。这还是保守估计,实际绝对更大。

但是我们在成本控制方面采取了很多措施。例如,买长期协议矿;如果协议矿价格还是太贵,我们就减少进口矿,增加国内低品位矿的购买比例,增产公司矿。同时公司的项目能缓则缓,能停就停,能不上就不上。公司还把公司所有的办公费用、管理费用一律压缩10%。这样,就可以降低成本30亿。前5个月公司的效益比较理想。

上海证券报:铁矿石涨价的趋势短期内不会改变,武钢在资源保障上有什么思路?

邓崎琳:国内资源利用方面,武钢在鄂东拥有4座铁矿,年自产铁精矿400万吨左右。现在积极推进鄂西恩施境内约14亿吨的铁矿资源开发工作,将先期建设各年产成品矿50万吨的选矿试验厂和粉矿试验厂,形成100万吨成品矿生产能力。如果选矿、冶炼等关键技术得到突破,将在“十二五”期间形成年产成品矿500万吨的生产能力,最终形成年产成品矿800万至1000万吨能力。昆钢股份所在的云南省铁矿资源储量较丰富,截至2006年底,云南保有铁矿资源储量35.5亿吨。昆钢自有的大红山等铁矿保有地质储量5.97亿吨,预计到2010年,昆钢股份公司通过自产、合资合作开发、长期合同等渠道,将拥有国产成品铁矿产能约1000万吨/年。云南省2010年前将淘汰落后炼铁产能758万吨,所腾出的铁矿资源,可供昆钢使用。

国外方面,根据国家钢铁产业发展政策的精神,武钢加快了开发利用国外铁矿石资源的步伐。目前,武钢采取投资控股、参股、签订长期合作协议等多种方式,加强与国外铁矿石供应商的合作,已与哈默斯利/力拓集团开展物流合作,与澳大利亚BHP合营开矿,与BHP签订铁矿石的购销合同,与巴西CVRD公司签订了铁矿石供应协议,目前武钢通过长期合同每年锁定的进口铁矿石资源量在1800万吨以上。

为进一步扩大和稳定铁矿石供应,由武钢控股,与鞍钢、宝钢和首钢合资成立了北京钢铁集团矿产资源投资有限责任公司,正在积极开展对柬埔寨铁矿石资源开发的前期工作。此外,武钢还积极开展了开发其他国家铁矿资源的前期工作。

上海证券报:现在银行紧缩银根的措施还没有任何松动,很多企业的现金流都很紧张,武钢还要继续发展,资金方面问题怎么解决?

邓崎琳:资金紧张的问题武钢是存在的。因为武钢这几年发展速度比较快,重组企业多,资金需求量大,这是毫无疑问的。但是武钢现在的负债率在50%多,我对自己的要求是不要超过60%。为什么定这样的标准?首先,我们的新项目投入后回报很高,所以负债率很快就下去了;另外,武钢融资的渠道很多,所有融资的成本都很低。除了银行的低息贷款,还有可转债等等。

上海证券报:中西南发展战略和核心内容是什么?

邓崎琳:中西南发展战略的发展思路是:依据国家钢铁产业发展政策,充分发挥武钢技术优势、人才优势、市场营销优势、管理优势,通过沿海建设,联合中部、西部和南部周边地区的地方骨干钢铁企业,发挥协同效应,实现优势互补,构建以武钢为核心,以广西防城港钢铁基地和中西南地区钢铁企业为重要支点的,具有强大市场竞争力和区域市场控制力的钢铁企业集团,进入世界500强,综合竞争实力进入世界钢铁企业前10名,规模效益居中国钢铁企业前3名。建成我国以冷轧硅钢片、汽车板和高性能工程结构钢为代表的钢铁产品重要生产基地,成为世界一流企业。

下一步,武钢按照国家钢铁产业发展政策的要求,继续推进对中西西南地区核心钢铁企业的战略重组,站在国家钢铁产业发展和集团整体战略的高度,对产线进行合理分工,对产品进行结构调整,对产能进行合理匹配,形成合理的产业布局,实现集团内部企业“发展规划协同、技术研发和产品开发协同、市场营销协同、资源开发协同”,发挥协同效应,实现优势互补,促进集团企业共同又好又快发展。



轿车面板正在装运出厂