

·综合述评·

首钢大石河铁矿创新发展启示录

刘承军 刘止秋
(首钢矿业公司)

摘要 综述了大石河铁矿的新办矿模式、多种经营和扭亏增盈的思路和经验。

关键词 露天铁矿 办矿模式 多种经营

1960 年建成投产的大石河铁矿,拥有资产 5.39 亿元。部控设备 236 台套,采剥综合能力 2000 万 t/a,选矿处理能力 900 万 t/a。40 年累计采剥总量 7.33 亿 t,生产矿石 1.84 亿 t,精矿粉 5983.3 万 t。该矿的技术经济指标曾多次创出全国第一。然而,近年来,随着老采区相继闭坑,8 个采点剩下 3 个,着实经受了资源枯竭的严峻考验。然而,大石河铁矿坚决贯彻实施首钢矿业公司转变办矿模式的战略决策,闯出了“矿竭企不衰”的新天地。大石河铁矿的成功,启示有三。

1 用市场化的眼光看问题

我国经济体制改革,建立社会主义市场经济体制时,大石河铁矿的矿石资源出现了锐减的严峻局面。

为了大石河铁矿后续采点的有效接替和可持续发展,首钢矿业公司及时做出“转变办矿模式”的战略决策,大石河铁矿迅速实施。对冀东地区的矿石资源和矿山企业的运营情况进行了全面调查,看到了丰富的铁矿资源,仅迁安、迁西地区就有国营和私营铁矿近百家。这些铁矿,有的没有选矿厂;有的采选设备能力不配套,采出的矿石有富余;有的采选生产能力低,技术落后,产品质量低。这些企业大都面临销路不畅的问题。于是,大石河铁矿打破了多

年一贯“靠征地开矿、自采自选”的办矿模式,面向社会收购矿石和低品位矿粉,将外购矿石与自产矿石合理配比,发挥技术先进的选矿工艺设备优势进行选别。同时,拿出闲置的选矿系列,对购入的低品位矿粉单独进行二次加工,提升矿粉品位和资源价值。这不仅使大石河铁矿短缺的资源得到市场化配置,也为兄弟矿山企业提供了销售市场,拉动了矿山企业的发展。

大石河铁矿及时预测市场的变化趋势,超前采取了应对措施。他们利用买方市场的优势,通过利益驱动机制,调整、规范客户的商业行为。同时采取“让利包收”、“技术扶持”、“协助监督质量”、“派员参与生产管理”等多种措施,与 7 家矿山企业建立了紧密的“纽带关系”,形成了具有一定规模、比较稳定的资源供应点。

2 用市场化的思维想事情

矿山企业要接替资源,必须报请国家批准,方能征地、搬迁、建厂、开矿,且建设周期长,投资数额大,这是计划经济条件下,僵化的资源配置方式。市场经济最突出的就是企业要面对市场获取生产要素。首钢矿业公司和大石河铁矿基于“股份制企业有利于所有权与经营权分离”的认识,积极筹划采取股份合作的方式运作资源。唐山市属的马兰庄铁矿,拥有矿石地质储量 1.8 亿 t,由于资金投入不足,管理和装备落后,采剥严重失调,连续 4 年亏损 6700 万元,连简单再生产也无力维持,企业面临倒闭的危机。经过双方协商,以股份合作方式,成立了“唐山

首钢马兰庄铁矿有限责任公司”,首钢矿业公司以大石河铁矿为主,整备了闲置的矿车、电铲、牙轮钻等设备共 3500 万元资产入股,占注册资金的 70%,唐山市冶金局以马兰庄铁矿的 1500 万元净资产入股,占注册资金的 30%。新公司成立 8 个月就实现了扭亏为盈,运营 3 年,共采出矿石 383.87 万 t,除少量自选外,其余全部销往矿业公司,成为大石河铁矿入选矿石资源的重要组成部分。同时将 150 名职工分流到马兰庄铁矿,减少了人员富余的压力。唐山首钢马兰庄铁矿有限责任公司 3 年累计上缴国家税金 2826 万元,平均每年比联营前增加 725 万元,企业的总资产由 8676 万元,猛增到 16088 万元;职工的年均工资由 7079 元提高到 12677 元,实现了合作双方互惠互利、共同发展的目标。

股份合作的成功,进一步拓宽了首钢矿业公司和大石河铁矿经营者的创新思路,市场化获取资源的领域进一步扩展。位于河北省迁安市的李家沟铁矿,矿石储量 460 万 t,一直由 5 家个体户开采,技术装备水平低和群采的无序性,造成资源浪费,限制了地方经济发展。矿业公司与迁安市政府签订了合作开矿协议。由大石河铁矿组建了 300 人的工程队伍,投入 3 台铲 2 台钻、15 台 42t 矿车,承担采矿业务,采出的矿石除对方每年留 15 万 t 自选外,其余也全部销往矿业公司,由大石河铁矿入选。大石河铁矿付出的劳务,对方用矿石补偿。对方生产的精矿粉也优先卖给矿业公司。一年多来,李家沟铁矿已采出矿石 240 余万 t。大石河铁矿加大了矿源补入量,进一步盘活了闲置资产,分流了富余人员。460 万 t 矿石全部采出,合作对方获得 1 亿多元产值,迁安市增加税收 2400 余万元,占地村民获得 2600 余万元的经济回报,国家资源也得到科学利用。

3 用市场化的理念干事业

首钢矿业公司有效地缓解了大石河铁矿资源匮乏的问题。然而,资产闲置、人员富余的矛盾依然突出。大石河铁矿引导干部职工确立“发挥优势、二次创业、闯生存发展之路”的市场

万方数据

化理念,并付诸于行动。

(1)输出无形资产,开辟创收渠道,大石河铁矿拥有特大型矿山企业先进的技术和管理经验。他们输出无形资产帮助兄弟矿山企业改善经营的同时,也赢得了自身利益。承德丰宁杨营铁矿,1991 年建成投产,3 年后出现亏损,经过“两轮”承包,到 1998 年被采死,负债 400 余万元。全矿 200 名职工除少数留守外,其余全部放假回家,2000 年 6 月,大石河铁矿与首钢矿业公司的实业公司联合承包了这家铁矿。大石河铁矿派出人员,对杨营铁矿采场重新勘察设计,制定了科学合理的开采方案,对选矿流程的工艺设备进行了技术改造。与出资公司一起,采取先进的管理方法,优化生产要素的配置。杨营铁矿迅速发生转机,第 3 个月就生产高品位矿粉 5098t,创出建矿以来的历史最好水平。大石河铁矿用先进的技术管理与合作方的资金注入,使杨营铁矿焕发了生机,按照承包经营协议该矿也获得了应有的回报,并且展示出经济回报越来越丰厚的良好前景。

(2)承揽土石工程,盘活存量资产。大石河铁矿抓住西部大开发的机遇,抢占采剥市场。内蒙古自治区最大的露天铜矿——获各琦铜矿,由于资金短缺,造成采运设备能力不足,急需合作伙伴。大石河铁矿与内蒙古基本建设咨询投资公司签订了劳务输出协议,并组成了 156 人的工程队,完成了硬岩采剥任务,运营仅 7 个月就创产值 1389 万余元。

(3)整合存量资产,开发非矿产业。大石河铁矿对机构、人员和资产进行重组,将辅助车间、小实体单位和主业富余人员,从主业中剥离出来,组成实业发展中心,发挥优势,面向社会承揽机加工、机电工程、电铲大修、地方铁矿选矿设备检修等业务。比如,他们看到农民盖起了新瓦房和二层小楼,于是开发了既能保安全,又能美化住宅环境的阳台、楼梯和走廊的护栏,深受农民欢迎;闻讯一家寺院正在筹备大规模的法会,他们就主动上门,把钢结构的法会会堂

屋架和 120 张双层单人床制作业务抢到手里 , 高质量的服务满足了客户要求。他们还积极谋划“大棚种植”、“禽畜养殖”等长链绿色民用项目 , 大力培育新的经济增长点。目前 , 非矿产业已初具规模。 2000 年 , 计划产值 5200 万元 (其中社会收入 760 万元) , 实际完成 6814.68 万元 (其中社会收入 4396.28 万余元) 。

面对矿石资源枯竭 , 大石河铁矿不但没有自然“死亡” , 而且重新焕发了青春和活力。在

保证完成精矿粉生产任务的前提下 , 成本连年下降 , 创造了显著的经济效益。不仅没有出现大量职工下岗 , 而且职工收入还得到稳步提高。

大石河铁矿的成功实践证明 , 矿山企业只有灵敏地感应市场 , 不断深入地研究市场 , 积极主动地适应市场 , 创造性地进行市场运作 , 才能赢得光明的前程。

(收稿日期 2001-02-05)

吕学明 本溪北龙铁矿公司 , 生产副经理 , 117017 辽宁省本溪市北台。