

### ● 中首公司矿产资源部



# 凝心聚力大国贸 保供创利降成本

2013年,受国际经济形势的影响,钢铁业依旧萧条,矿石、钢材市场冲高回落,海运市场低位运行。面对不利的市场形势,中国首钢国际贸易工程公司(以下简称中首公司)以服从服务于首钢转型发展为主线,通过实施大国贸,为首钢掌控更多的海外资源,开拓更大的海外市场,最终实现了保供创利降成本。

#### 一、适应新变化,解决新问题

2013年以来,中首公司保供工作发生了重大变化:一是保供重点发生了变化。原来的重点是保供应量,现在的重点是保供+低库存,过去总公司库存水平是350万吨,现在是200万吨左右,如果一船矿石晚到2天,就可能会对整体保供产生影响,因此对时点的要求更为严格。二是保供突出了成本要求。去年年底,总公司提出2013年矿石总用量2200万吨的20%,也就是440万吨,要根据市场的变化进行波段采购,每吨比当期指数价格降低5美元。今年,要求中首公司在此基础上每个月再降低成本2000万元人民币左右,难度不断加大,给我们的工作提出了更高的要求。三是保供增加了非主流矿用量。去年非主流矿使用了400万吨,实际用量396万吨,今年预计在550万吨左右,1-6月就已经使用280万吨。总公司对自用秘矿的装运、到达时间及数量要求非常严格,但同时由于生产及市场变化的原因,计划经常进行调整,加之资金紧张,往往不能按时开证和付款,给我们调配资源带来了非常大的困难。

严峻的任务和复杂多变的形势,要求我们必须改变习惯的思维定式和工作方式,破除传统的操作

模式,才有可能解决前进中的问题。我们在中首公司党委的领导下,认真分析形势,研究对策,采取切实可行的措施,尽最大努力完成矿石产品的低成本采购。首先是打破了矿产部内供、外销原来相对独立的分工,形成保供与外销密切结合,相得益彰的新格局。其次是加强与总公司生产、计财、技术等有关职能部门的协同,密切与集团各生产基地的联系与沟通,对资源的品种、成本、质量和交货期都尽量做到心中有数;第三是强化对铁矿石市场的分析和预判,并根据市场实际和各基地要求适时采购。

上半年总公司下达资源计划921万吨,在手合同量1680万吨,实际发出资源930.4万吨,不仅从量上满足了公司的需求,而且尽最大可能为总公司提供合适的矿种资源。针对集团进口矿库降低的情况,我们坚持长协矿资源进口以“用多少要多少”为准则,与供应商沟通,逐渐将原来的季度定价,改变为更接近市场现货价格的定价方式,澳洲力拓和必和必拓都变为按装船月平均价格结算,巴西供应商淡水河谷则改为按提单日前后各五天共十天的平均价格进行结算,两种方式都使长协矿价格更加接近现货价格,有效的规避了原长协矿价格与市场价格差距太大的风险,又满足了各生产基地生产不断料的要求。

#### 二、悉心提前预判,尽力多创利润

今年在外销利润的安排上,中首矿产部的任务远远高于去年的利润水平。在外销方面,上半年实现铁矿石贸易960多万吨,超额完成公司下达的利润指标。

一是提前预判为低库存动态管理提供依据。

2013年,总公司铁矿石的库存水平从350万吨降低到200万吨左右,这就要求我们对铁矿石后市的价格趋势判断的准确性要大大加强,如果预测月度价格高,则相应减少库存数量,反之亦然,否则将会给公司带来非常大的损失。今年以来,我们在市场趋势判断上基本没有出现失误,从而使公司库存水平与当期价格水平呈反比变化。比如,产量的变化必然带来价格上的异动,由此带来的价格走势很可能是7月份价格高于6月、8月。因此在与总公司生产部确定月度资源量中,我们提出相应增加6月份资源而减少7月份资源。从实际结果看,与我们分析的趋势基本相同。6月份的普氏平均指数价格为115美元/干吨左右,而7月份到目前为止的平均价格为125美元/干吨,比6月份高出10美元/干吨。这就意味着如果6月份与7月份相比,每多安排一吨资源,就会降低成本10美元。

二是以我为主调整资源。我们的长协资源在手合同量高于总公司的实际需求量,原来我们是在总公司需求计划出来后根据计划向供应商提出资源需求,这一做法造成合同履行率不高。为此,2012年,我们共取消主要供应商合同达到670万吨。2013年以来,我们感到,长协资源可能会在某阶段由于市场价格倒挂而给中首造成被动,但只有手里握有更多的资源,才能在低库存情况下加大供应的保障系数。同时对于富余资源,只要密切跟踪市场动态,适时予以出手,是可以减少损失甚至带来效益的。为维护公司的正常生产秩序,这个风险值得我们去承担,我们也应当有能力承担这种风险。为此在实际操作中,我们在公司计划提出来前就按照长协资源量向供应商100%提出资源要求。总公司计划下达后,我们只是根据需求情况对个别品种和受载期进行小幅调整。在一季度,总公司先后两次在市场高位时提出临时增量需求,由于我们手中有资源富余,两次都避免了以往被迫采购高价矿的情况。

三是开发维护秘矿销售渠道。我们加强与大中型钢厂的沟通,定期走访,做好产品的推荐。针对业务中出现的各种突发情况加班加点,提供好售后服务。目前,我们已依托北仑、青岛、天津、曹妃甸等地,建立起覆盖南、北市场的营销渠道。为调动员工的积极性,我们把总公司下达的销售秘矿指标传导给每个员工,增强大家的责任感、压力感

和紧迫感,并根据业务情况将工作合理分配到相关人员,让每位业务员都能在压力下得到锻炼、发挥和提高能力。

### 三、把握波段采购时机,凝聚智慧降低成本

2013年上半年,我们在总公司生产部等有关部门的指导和帮助下,全方位分析市场,比较准确地把握了铁矿石市场涨跌的波段,在降成本方面取得了较好成绩,共降低进口矿成本3.4亿元。

一是提高市场分析的准确性。以往,我们对现货市场也会定期进行分析,但限于网络分析摘抄和供应商之间的交流。今年,我们加大与中小钢厂和中小型贸易商的交流和沟通力度,分析范围也扩展到了投行、钢材期货、现货和矿石期货等方面。在内容上更关注与市场直接相关的钢企,特别是民营钢企的成本情况和库存情况。

二是精准把握采购时机。如总公司要求我们在4月10日前采购15万吨澳粉资源,我们在3月22日(周五),明确感到中小钢厂库存较低需要补库,而贸易商拉涨意识较强。我们当即决定采购部分资源,从沟通到最终采购形成,前后不到2个小时。结果到周一,贸易商就开始封盘,价格也开始上涨。我们采购的价格不仅是当月的低点,也是今年以来的低点。又如,5月20日,总公司有一船5月份的澳粉资源转外销,当天接到通知时,我们认为市场后十天是会下跌的,现在卖,如果按月平均已没有人敢接(因为前20天指数均价高,就是后十天天天跌,月平均都会高),可每耽误一天价格就得下降一些,损失就会更大一些,所以,我们决定按当天指数\$124卖掉。事后看来,我们的决定是果断的、正确的,并且价格与当月平均基本持平,减少了损失。另外,近期京唐钢铁公司经过反复比较,确定韩国钛矿护炉效果较好,但该产品资源紧缺。我们通过多方咨询,联系到了上游供应商,为京唐采购一万吨,节约成本200万元,受到了总公司的表扬。

三是降低进口矿石成本。铁矿石降低成本,1-6月份四地平均到岸价135.79美元/干吨,折合62%品位粉矿到岸价131.8美元/干吨,比普氏62%指数平均价格136.9美元/干吨低5.1美元/干吨。其中现货采购94万吨,降低成本824万美元。在煤的供应方面,也打破原来按照计划采购的模式,上半年共计进口煤约96万吨,比计划的42万吨增54万吨,降低成本约5700万元。

责任编辑/丛容