

通钢重生

2009年7月24日，因国企改制而引发的“通钢事件”震惊全国。

2010年7月16日，首钢集团（下称“首钢”，000959.SH）以25亿元入主通化钢铁集团股份有限公司（下称“通钢集团”），拥有77.59%的股权，并将其纳入到首钢统一规划之中。

2011年7月16日，重组正满一年的首钢通化钢铁集团股份有限公司（下称“首钢通钢集团”），从连续三年累计亏损26亿元的“谷底”一跃而出，今年前7个月累计盈利3.65亿元，比上年同期增利4.09亿元，不仅扭亏为盈，并且实现利润翻番，完成了惊人的“乾坤大挪移”。

两年时间，三个7月，重组后的通钢集团究竟发生了什么，又将向何处去？

《中国经济周刊》记者 魏华·董燕 舒佳乐 | 吉林报道

2010年12月31日深夜，东北山城通化市下起鹅毛大雪。零时临近，首钢通钢集团旗下最大的子公司——通化钢铁股份有限公司（下称“通钢”）办公大院前的广场上人潮涌动，聚集起几百名工人。

这次被围绕在中央的，是一口钟。再过不到一个小时，通钢员工将在钟声中迎来被首钢重组后的第一个新年。

元旦迎新仪式开始，首钢通钢集团总经理王涛10分钟的即兴演讲还

没说完，人群中突然有人喊道：“别这么多了，给我们涨点收入得了！”

时间似乎霎时停滞，几百双原本错落的目光齐刷刷指向王涛。

成为焦点的王涛，是重组之后首钢派驻到通钢集团的第一任、也是最高级别的“领导”。

此时，王涛一脸笑容，“只要你干到了，你得到的，肯定比你想象的要多！”

人群哗然。

钟声敲响，新年降临。

在首钢的“十二五”发展目标中，通钢将在2011年扭亏并实现管理转型。

通钢的新钢铁时代

2011年8月的一天，临近中午，通钢炼铁厂7个高炉仍火花飞溅，钢水倾注如瀑。

钢铁高架上的人行道两侧，黑色灰烬散发着余温，热浪炙人。远远地，一名头戴安全帽的高炉工人望过来，辨不清面容的黝黑脸庞上露出一弯白牙。

今年3月和4月,炼铁厂连续打破建厂52年以来生铁平均日产量的历史最高纪录。两个月时间,连发两个“创造历史”的喜报,让炼铁厂在上半年彻底“风光”了一把。通钢连续10个月经营亏损的被动局面,也被“狠狠地”扭转了过来。

在炼铁厂6号高炉车间的值班室里,高炉主任万世龙盯了监控器一会儿,揉了揉有点发酸的眼睛。

午休的时候,万世龙抽空开始盘算,这个月只要顺利通过指标考核,又能给自己带来不少“实惠”。今年,厂里将年薪制改为月薪制,万世龙原来的8万年薪被分成了两份:48000元是保底工资,剩下的32000元“绩效奖金”则成了“潜力股”,能涨多少,全看指标完成度。

“领月薪比领年薪还高了,只要干得好,收入肯定还得涨。”但指标又不全是自己的事,“绩效团队”里一个人稍有不慎,在考核中就可能影响全厂。不久前,万世龙给公司提了两条建议,一条就被奖励300元,“看来还要再鼓励大家多提合理化建议,把生产继续搞上去”。

一年间,“学习首钢、融入首钢、提升自我”,成了首钢通钢集团和每个职工“双方的事儿”,必须得“心里有数”。万世龙感到,现在这个国企的氛围,跟之前完全不同了。

“干好干坏要不一样,干多干少要不一样。”与此同时,在相隔不远的办公大楼里,通钢总经理孙利军正想着,这一句的经营分析会效果应当依旧不错。

去年10月中旬,首钢通钢集团组织起一批专业人员,轰轰烈烈地深入到首钢“一业四地”进行学习考察,又用两个月的时间,建立起通钢集团全新的考核体系和指标体系。自今年1月正式实施以来,这份新的制度让孙利军的心里觉得越来越踏实。

各项指标、定额、全年的详细运营计划,都一目了然地记载在孙利军办公桌上厚厚的8个大本子里。而“指标体系、考核体系、包保体系”,“以旬保月、以月保天”,“荣誉感,凝聚力”,“增收节支计划”这些词,也像炼钢一样铸到了他的头脑中。

现在,人人肩上有指标,人人知道这个月要干什么。孙利军想,观念变了,制度上再跟着变,发动全员,一起去落实,降低成本、促进生产肯定不是问题。

虽然王涛在跨年夜上的“承诺”有些“模糊”,但“干到了”换来的生产水平的确提上去了。与去年同期相比,通钢员工的收入增长了20%。

几年时间,体制、机制频繁变化,加上金融危机冲击,通钢集团的生产经营已是“元气大伤”。

怎么恢复?王涛告诉《中国经济周刊》:“对我来讲,那就是必须满足员工的诉求,知道他们的愿望是什么。我有两句话,第一句,他们想什么,我们就做什么;第二句,让职工有一个目标。给他们一个目标,再让他们创造一个目标,其实就是给他们一个奔头,生活工作得有激情。”

针对一线职工收入偏低的实际,通钢选择了从调整分配机制“下手”。

“学习首钢、融入首钢”是一个契机,也是主线。在注入首钢管理体系这一针强心剂的同时,席卷整个首钢通钢集团的创新、创优、创业“三创”活动也迅速“风生水起”。

针对落后生产线停产、接续项目改造、相关人员分流安置引发的矛盾,首钢通钢集团用政策杠杆、思想教育引导、送温暖扶贫帮困等手段一一化解。随着各层级扭亏责任管理的强化,员工与企业已成为全员增效的利益共同体。

让通钢人都感意外的是,甚至连解散已久的通钢文工团,今年也重新成

立。联合通化市歌舞剧院进行的紧张排练,让首钢通钢集团接下来的“节目”也十分“吊人胃口”。

扔掉亏损的帽子

此前三年,“亏损”是让通钢人最难摆脱的阴影。

正是从2008年金融危机开始的这三年间,整个中国钢铁业的转型“包袱”也在明显变沉,中国钢铁企业总体上已经走进微利甚至亏损的时代。

中国是占据世界一半产能的“钢铁大国”,但中国钢企总体竞争力始终处于中等偏下。国内市场的有限份额,在被数千家中小钢企瓜分后,几大钢铁巨头实际只占到30%。“世界最低”的产业集中度,加之世界铁矿石资源垄断、原料成本骤涨,中国钢铁业的“内忧外患”不言自明。

而作为东北“老国有企业的标本”,通钢集团在生产经营和生存发展上受到的双重“打击”尤其。

与通钢集团战略重组后,首钢的目标很明确:要使首钢通钢集团跃升为首钢的核心钢铁企业之一,成为其实施东北及其他地区产品研发、销售与市场开发中的“桥头堡”。

王涛告诉《中国经济周刊》,在“十二五”期间,首钢通钢集团的销售收入将力争达到或接近翻一番,人均销售收入、销售成本、资产利润率、净资产收益率达到或接近首钢的平均水平。

王涛清楚的是,目前的通钢,无论产品还是技术水平,在行业内都还属于中等偏下。要实现首钢的战略规划,必须尽快改变现状,向首钢靠拢。一年间,通钢人与首钢人,“亲戚”间登门不断。通过在生产、采购、销售、品种开发等多项专业管理上展开的学习、交流和借鉴,首钢通钢集团的精细化管理开始推行。

2010年,通钢集团吨材利润是

-208元,而行业平均水平是105元。数字差距的背后,其实就是对标挖潜、降本增效和精细化管理上的差距。为推行精细化管理,通钢以高炉为中心,借助首钢服务团的技术力量,与生铁“成本高、产量低”的问题打起了一场硬仗。

要扭亏,降低采购成本是关键一环。首钢通钢集团在采购管理上“事无巨细”,开始认真研究起时间差、价格差、运费差、付款方式差。上半年,通钢仅铁精粉采购成本就降低了2719万元。而在煤炭采购上,仅推行按不同煤种、不同价格进行采购与使用这一项做法,一年也能降低采购成本8000万元。

同时,首钢通钢集团还与首钢销售公司展开对接,与首钢和东北、华北各大钢厂一致,理顺价格体制,并在沈阳、长春、哈尔滨等地建立了分公司,变坐商为直接面对客户。

今年第一季度,我国钢铁产业销售利润率下降到2.4%,为全国工业领域的最低水平。如此形势下,首钢通钢集团上半年铁、钢、材产量分别达到276.5万吨、260.7万吨、263.4万吨,实现销售收入133.54亿元,工业总产值同比增长18.63%,实现利润2.68亿元,同比增长135.5%,顺利实现扭亏为盈、利润翻番。

事实上,改制重组后的首钢通钢集团,既面临强势竞争和结构调整的市场压力,又面临国际国内两种资源整合的战略机遇,更面临体制、机制互为融合的崭新课题,任重而道远。

正因此,今年初,首钢通钢集团已然布置出了一张“做强钢铁主业、做大矿山产业、调整产品结构、加快多元化发展”的全新路线图。

今年3月,首钢通钢集团一大批淘汰落后产能置换技术改造项目相继开工,并与首钢服务团一起成立了新产品开发专业组。同时,集团与吉林省内及辽宁省东部地区,以及与俄罗斯列索铁

矿展开的资源整合已经取得积极进展。随着与韩国浦项公司、朝鲜茂山铁矿进行的合作项目的顺利推进,集团的多元化发展态势渐盛。

对于重组一年的首钢通钢集团来

说,通往“新生”的道路才刚刚开始延伸。面对长路,王涛表示:“无论通钢发生什么变化,职工向往美好生活的愿望不会改变,通钢向前发展的步伐不会停滞。”

► 通钢改制大事记

1996年	7月23日	吉林省体改委、原省经贸委、省工商局、省财政厅联合发布文件,同意“通化钢铁公司”改为“通化钢铁集团有限责任公司(下称原通钢集团)”。1996年11月6日,新组建的通化钢铁集团有限责任公司正式挂牌运营。
1999年	3月10日	原通钢集团为主要发起人,联合吉林新华能源有限公司、中国五金矿产进出口总公司、五矿贸易公司、深圳石化集团股份有限公司、哈尔滨利民金属有限公司,签署《设立通化钢铁股份有限公司发起人协议书》。原通钢集团持有股份公司股份18282.50万股,占公司总股本的98.03%。
2001年		经原国家经贸委批复,原通钢集团获得债转股指标,华融资产管理公司转持通钢17.16%股份。华融与通钢协议约定,原通钢集团剥离包括行政、房产在内的物业公司、学院、医院等部门和单位。被剥离的物业公司、职工医院和基础教育单位共分流1500多人。
2005年	3月	按照省政府的部署,通钢启动了第二次改制。截至同年11月20日,通钢剥离了33个辅业单位,向社会移交了17个学校和7个公安机构,主业34个机构压为18个,35000名员工仅余19606人。
	11月28日	建龙集团正式介入通钢重组。重组完成后,通钢集团注册资本38.81亿元,建龙集团通过其持有的吉林建龙钢铁公司整体作价14.05亿元入股,持通钢36.19%股权,为第二大股东;吉林省国资委在扣除改制成本后,以18.10亿元出资,持有46.64%的股权,保持控股地位;华融公司出资5.67亿元,占14.6%股权。
2006年	6月	通化钢铁股份有限公司吸收合并通化钢铁集团有限责任公司,原通钢集团持有股份公司的股份予以注销;在合并完成后,原通钢集团的法人资格注销。股份公司更名为“通化钢铁集团股份有限公司(下称新通钢集团)”。
2009年	3月	2009年3月,新通钢集团与建龙集团实施股权分立。
	7月22日	吉林省政府专题会议原则同意建龙控股通钢的意向性决议:在通钢集团新一轮增资扩股中,吉林省国资委所持股份减至34%。
	7月24日	股权调整引发群体性事件,建龙集团委派的通钢总经理陈国君被工人打死。吉林省政府工作组同意终止实施建龙集团增资扩股通钢集团方案。
2010年	7月16日	首钢与吉林国资委正式签署《重组协议》。根据协议,首钢出资25亿元现金获得了通钢77.59%的股权。通钢重组改制尘埃落定。 (据公开信息整理)

责编:朱梓烨 美编:蔡蓓蓓