

**提要** 钢铁行业关系国计民生,上游连着煤炭、铁矿石、能源等原材料,下游与机电、汽车、建筑等行业相连。近年来,国际市场上发展环境错综复杂,我国钢铁产业在稳定运行、提高效益等方面,面临较大的压力。在钢铁行业减量置换的大背景下,基于产业链、供应链安全需要,为解决产能过剩、产业集中度低等问题,兼并重组已成为钢铁企业产能规模发展的重要途径。为此,近几年来,我国在钢铁领域大

力推进兼并重组。

10月15日起,鞍本正式进入实质性整合融合阶段。重组完成后,“新鞍钢”将成为我国北方最大钢铁“航母”。粗钢产能将达到6300万吨,位居国内第二、世界第三。

物理意义上的“1+1”完成后,大家更期待鞍钢本钢重组产生化学裂变式效应。

# “1+1>2”怎样实现? ——两问鞍钢本钢重组(下)

本报记者 唐佳丽

——引子——

11月5日,第四届中国国际进口博览会,鞍钢集团旗下的鞍钢、攀钢、本钢三基地与世界8家知名企首次联合签约,“新鞍钢”在国际市场高调亮相。

此时,距鞍钢本钢重组进入实质性整合融合阶段仅20天。10天后,鞍钢本钢重组整合首月工作报告出炉,新事物、新成倍速面世。

在管理领域,围绕“要素管控+管理移植”,189项需承接制度修订工作完成,一体化管理体系已经开始高效运行,鞍钢集团主数据、人力资源等13个系统对本钢全覆盖,资金集中、大额资金监管等4个系统实现对本钢首批试点、点单位覆盖等。在业务领域,围绕“战略引领+资源协同”,同区域、同质化下,资源共享、业务协同全面展开,科研、传媒资源完成整合,采购、物流、销售、产业金融向集约高效方向推进,双赢效应初现。本钢生产经营保持良好态势、市场化改革持续推进……

红火的开端,仿佛在回应鞍钢集团董事长谭成旭在本钢干部座谈交流会上的表态,“不辱使命,担当作为,在重组实践中提高解决实际问题的本领,实现整合融合‘1+1>2’的预期目标。”



本报特约记者张明杰、刘晓明摄

## 奔向共赢的目标:“在一起”更要“成一体”

鞍本“在一起”后,管理、业务,各项平台建设等等,必须“一体化”。但是,双方各有百年历史,各曾创造辉煌,也有不同的“势力范围”,经营模式。当意见产生分歧时,谁说的算?

“单纯追求形式的合一,或粗暴推行规则的统一,尤其是不敢触及某些人既得利益时,很可能导致‘1+1<1’,与改革的初衷背道而驰。”中国东北振兴研究院副院长李凯认为,能否“成一体”是考验鞍钢本钢重组能否成功、“1+1能否大于2”的关键。



本钢销售部门人员正在办公。

本版图片除署名外由本报记者赵敬东摄

## 追求成长的跨越:“强创新”才是“最优解”

苏格拉底说,变好的秘诀,是集中你的所有能力,不摧毁旧的,而是建造新的。11月15日,鞍钢本钢重组以来首个与业务关联紧密的部门、鞍钢集团钢铁研究院本钢技术中心的揭牌,似乎印证了这话。

企业重组整合,员工人心忐忑,在所难免。可在这期间,本钢科研人员的心思却相对很稳。“这其中,固然有知识分子泰然处之的性格因素,但起决定因素的,还是大家对科技创新能力代表企业发展未来,‘新鞍钢’不会削减科研力量的判断。”16日,本钢板材研究院楼内,研究院分管热轧和特钢产品的副院长王鲁宁以科研人员特有的严谨风格阐述着自己的判断。

正是如此。15日,本钢技术中心揭牌,鞍本协同研发协议同时签约的事实,为王鲁宁的判断提供了最佳论据,“挂牌快,次序靠前,说明重视。确定本钢技术中心代行本钢集团的研发职能,更是重点。”

“保留机构研发功能,对科研人员意味着可申请科研项目,可进行新产品开发,可申报国家项目;对科研机构意味着能承担产品开发、工艺落地等方面独立的研发任务。对个体成长、对集体发展,都意义重

大。这项举措,说明管理层思路清晰,也说明‘新鞍钢’把科技创新摆在极其重要的位置。看重‘大研发’,对科研人员高看一眼,对科技力量在企业发展中的重要性认识到位。”王鲁宁认为。

实则,王鲁宁的判断,也不仅仅是缘于这次揭牌。随着钢铁需求将由增长阶段进入存量阶段,企业也须由扩张型发展转向创新型发展,要想实现装备、技术升级和差异化竞争,必须依靠科技创新。然而,产品同质化、企业同域化,导致鞍本双方科研力量的研发方向,也不可避免地存在有重合之处。重组前后,事关科技力量的一体化方向,不但传闻多,管理层也曾多次研讨,难下决定。

其间,9月21日,王鲁宁突然接到出差的任务指令。次日,他与鞍钢集团科技管理部马普生总监以及本钢技术创新部另外2名同志一起,急赴宝武集团太钢技术中心,取经宝武太钢技术中心科研团队整合经验。整整两天,紧密交流、求解取证,马不停蹄。急归辽宁两日后,鞍钢与本钢的科研系统整合组形成初步意见,递交了调研报告。

如今,答案揭晓,惊喜现身。“现在看来,报告中的许多建议,都被采

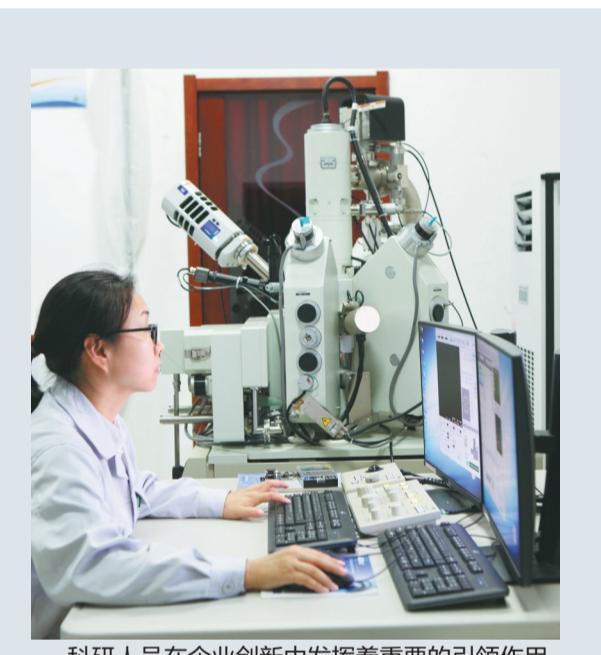
纳。”王鲁宁说。新出台的《关于鞍本区域核心研发机构优化设置的实施意见》中明确,打造鞍钢辽宁区域研发机构“一院多中心”运行模式;建立“四统一、四共享”协同机制,即统筹发展规划、统筹科研立项、统一管理模式、统筹能力建设;研发手段共享、科技成果共享、人才资源互动、科技信息互通,实现鞍本区域研发创新“一盘棋”。

产业发展的现状揭示,科技创新已成为钢铁巨轮前行的最大引力。如今,鞍本科技力量科学整合,科技人员心定劲足,“这将使‘新鞍钢’攻克行业关键核心技术的能力呈几何倍数增长。”本钢板材研究院院长翁宇表示。

对此,中国工程院院士,被称“不老的钢铁侠”的东北大学教授王国栋也肯定道,“重组完成后,‘新鞍钢’将成为我国北方最大的钢铁‘航母’。我国钢铁企业在国际市场上的话语权和主导权将继续增强。要想真正用好这些‘权’,完成要素投入驱动向技术创新驱动的跨越,势在必行。”



更多精彩  
扫码观看



科研人员在企业创新中发挥着重要的引领作用。



本钢板材冷轧总厂工人在工作台前进行生产操作。



鞍钢股份中厚板事业部鞍钢鱼鳞中厚板厂5500生产线。

## 不畏改革的挑战: “动真格”啃下“硬骨头”

“鞍钢大家庭又增添了新的重要成员,我们成了一家人。”10月15日,本钢在法律意义上正式成为鞍钢集团控股二级子企业,进入了中央企业行列。揭牌仪式上,谭成旭一番“深情告白”,令现场许多“老本钢”眼眶湿润。

从省企到央企,要想达成“老本钢”和“新本钢”间的完美转换,就必须以“人尽快适应和融入新的管理体系”作保障。“这样才能使市场化管控体系和运营体系加快构建,充分释放整合融合效能。”鞍钢集团总经理戴志浩表示。

“平台统一、系统覆盖,这些都是大家能看到的,比较容易操作的形式。但能否在实践中完成融入,这才是关键。”李顺健直言:“改革的任务相当重。”

几年前,亲身参与过鞍钢重组的李顺健,用一连串的问号,为记者阐述了改革任务“重”在何处:现有和目标产量差距怎么缩小?如何拉高营收利润率占比?组织机构和人员如何精简?全球钢铁行业盛衰演变时间窗口怎样把握?……“鞍本都是地处东北地区的老国企,有一定的改革欠账。目前,钢铁行业正处于市场繁荣期,利用这个节点,深化改革,补上欠账,既是‘新鞍钢’必然选择,更是其做好应对下一轮市场竞争的必须准备。”李顺健说。

深化改革是共识。11月3日,本钢集团一届九次职工大会通过《本钢集团落实国企改革三年行动深化市场化改革总体方案》,11月5日,包括三项制度改革在内的该方案正式发布实施。11月11日,本钢集团有限公司发布“关于8名领导人员岗位公开竞聘启事”,本钢历史上力度最大、涉及人员最多的系列改革大幕拉开。

以深化市场化改革为统领,涵盖43项改革任务的“1+2+N”系列方案,目标明确,步骤具体。比如,基于资产经营中心运作模式,本钢将重塑优化职能架构,总部向下打造“4+6+3”管控格局,调整后,本钢总部和板材两级机关编制定员分别压减41.3%。进入整合百日,要完成本钢总部机关、钢铁、矿业及所属企业组织机构、编制定员优化调整……

想象中的关注如期而至。参与撰写改革宣讲提纲的本钢管理创新部管理创新总监张金虎,是一位有20多年工龄的“老本钢”。细细研究改革方案,他得出的“改革既是为了本钢更好发展,也是为了职工更好生活”结论,在企业内有着广泛共识。

健全市场化管控体系,打造独立市场主体,完善市场化运营体系,深度转换经营机制,鞍本整合融合以来的所有改革,都是以发展为目的。“改革将放大鞍钢集团国有资产功能,完善公司治理和管控模式、提升全要素生产率,激发企业活力和提高运营效率,”省国资委主任王永威表示,“省国资委将继续通过多种方式,支持鞍钢集团全面深化改革,创新体制机制,持续增强企业发展活力。”

“鞍钢将不负厚望。”对于将来,谭成旭代表全体员工多次表态。“1+1>2”是“新鞍钢”全体干部职工的希望,更是目标,“我们一定会在辽宁打造世界级钢铁生产企业、世界级铁矿资源开发企业,带动经济社会发展,更好发挥国企的龙头作用。”

## 观与思

### “改”之利

唐佳丽

与以往人们习惯的产权划转及近年较多出现的混改不同,鞍钢本钢的重组,是通过“综合改革”模式来推动央地企业重组的一次积极实践。随着改革的深入推进,不断放大改革的红利效应,尤为关键。

迎接市场竞争,是钢铁产业的新常态。本次重组前,鞍本两家企业都在多个领域实施了大刀阔斧的改革,包括解决如企业办社会、厂办大集体等历史遗留问题。这些改革,不但为双方重组创造了先决条件,也让轻装上阵的“新鞍钢”,成为更有竞争力的市场主体。中国东北振兴研究院副院长李凯认为,“没有改革红利发挥作用,规模经济红利也难以显现。”

作为经济领域的重大事件,鞍钢本钢重组,对确保我国钢铁产业链供应链的安全,强化行业发展的协调性等,意义深远。当然,随着双方整合融合的持续深入,经验及教训还会不断出现。在减量置换、兼并重组已成为钢铁行业发展趋势的今天,这些经验和教训,无疑会成为行业企业最为看重的红利,是他们找准自身位置,迎接竞争挑战的“辅导教材”,更可能成为我国钢铁行业集中力量实现高质量发展的有益借鉴。

改革艰难。虽然,人们无限期盼,但鞍本“在一起”的确历经了几度起伏。如今,难事做成,这是所有为改革“鼓与呼”者的胜利。坚持改革的人们,由此将更加坚信,“世上无难事,只要肯攀登。”