

五矿+中冶：

金属矿产“全产业链航母”启航

本报记者 张 双

FPC行业领军企业上达电子： 很“柔”很高端

本报记者 吉亚桥

关注央企重组

作为国有资本投资公司第二批试点企业，中国五矿集团公司发力改革，以打造金属矿产领域国有资本投资公司价值创造型总部为导向，进行了大规模的总部职能优化调整。这是中国五矿与中冶集团今年6月召开重组大会后，整合融合工作迈出的新的一步，也是习近平总书记提出“必须理直气壮做强做优做大国有企业”要求后，中国五矿基于自身发展和管理需求进行的一次积极变革。

中国五矿和中冶集团的重组，是落实优化国有经济布局、增强国有经济活力战略部署的重大举措，是打造具有国际竞争力一流企业的迫切需要，也是推动供给侧结构性改革的重要举措。

强强联合 打造世界一流企业

在金属矿产领域，我国很多矿产品需求均占到全球总需求接近一半的比例，但在国际排名前十的矿业公司中没有一家中国企业，主要资源特别是优质资源大多掌握在国外资源巨头手中。国内企业的资源品位、运营管理、盈利和创新能力等与国际优势矿业公司仍有巨大差距。

正如中国五矿集团公司总会计师沈翎此前接受《经济日报》专访时所言，“无论从保障资源供应和资源安全的角度来说，还是就未来中国在全球经济中的角色来说，我国都需要一家具备国际竞争力的大型金属矿业企业”。

中国五矿是一家以矿产资源勘查、采选、冶炼、材料加工和流通为核心业务，同时提供矿冶科技与产业金融服务的综合性、国际化企业集团。中冶集团则是全球最大的冶金建设承包商和冶金企业运营服务商，占全球冶金建设市场60%以上的份额。

去年12月8日，国务院国资委宣布中冶集团与五矿集团实施战略重组，中冶集团整体并入五矿集团成为其全资子公司。今年6月2日，两家企业召开重组大会，战略重组进入全面实施阶段。

经过重组，新中国五矿的资本实力和资源掌控力大幅跃升，资产规模超7000亿元，拥有近24万员工、29个国家级科技创新平台和重点实验室，累计有效专利超过1.8万件，境外矿山遍布亚洲、澳洲、南美和非洲等主要资源地，境外机构与工程项目遍布全球60多个国家和地区，2015年合计营业收入超过4300亿元，体量超过必和必拓、力拓、淡水河谷三大矿业巨头。

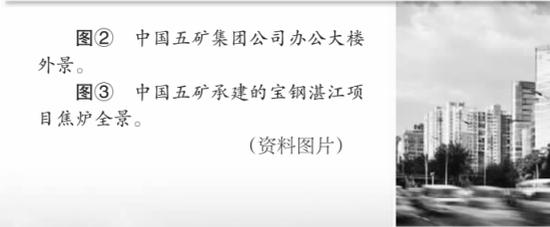
面对全球金属矿产市场深度调整的重大战略机遇，新中国五矿提出成为国家“资源安全的保障者、产业升级的创新者、流通转型的驱动者”三大目标，致力于打造世界一流金属与矿产企业集团。

中国五矿董事长、党组书记何文波表示，中国五矿和中冶集团进行战略重组，是落实党中央、国务院关于“做强做优做大国有企业”“不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力”要求，深化国有企业改革，推进国有经济布局结构调整，打造具有国际竞争力世界一流企业的重要举措。

中国五矿董事、总经理、党组副书记，中冶集团董事长、党委书记刘文清表示，重组后的中国五矿将拥有更加突出的行业地位、更加合理的业务组合、更加



图① 中国五矿与中冶集团重组大会现场。
(资料图片)



图② 中国五矿集团公司办公大楼外景。



图③ 中国五矿承建的宝钢湛江项目焦炉全景。
(资料图片)



图②

突出的发展优势，全球金属矿业行业地位将进一步提高，全产业链整合能力大幅提升，人才和技术优势更加突出，资产结构配置也将更加合理。

优势互补 形成全产业链通道

“原中国五矿和中冶集团的业务构成中，主体业务重复性较少，同业竞争程度较低，通过重组产生的效益，更多来自产业链不同环节的整体协同。”何文波表示，此次重组旨在打造一家拥有全产业链核心能力的世界一流金属矿产企业集团。

重组前，两家企业各自的业务优势明显，中冶集团在国内传统冶金工程市场居领先地位且拥有先进的冶金设备制造技术，实战经验丰富；五矿集团拥有有色金属、黑色金属、金融等板块，国际视野宽广。两家均在海外拥有资源，并积极开展全球布局。

“中国五矿与中冶集团的战略重组提供了一条新的路径，即同一产业链上不同环节、具备不同优势企业的互补式重组。”沈翎说，两家企业在全产业链上体现出互补性，有利于发挥协同效应。同时，国有产权无偿划转的方式既能以最低成本快速实现重组，也有利于保持现有架构稳定，是构建国有资本投资公司的有益探索。

国务院国资委主任、党委副书记肖亚庆在重组大会上表示，战略重组可以有效解决两家企业长期发展中形成的产业分布过宽、战线过长、资源分散等问题，有利于两家企业在更高层次、更高水平实现资源优化配置；有利于实现优势互补，形成更强的市场竞争能力和行业话语权；有利于聚焦做强金属矿产主业，更好地保障我国对金属矿产资源的战略需求。

重组之后，新中国五矿在全球金属矿产领域，率先打通了从资源获取、勘查、设计、施工、运营到资源流通的全产业链通道，可以形成金属矿产企业提供系统性解决方案和工程建设运营一体化全生命周期的服务能力。

“金属矿产领域的全产业链优势就是我们目前的业务线覆盖面而言的，这种优势的充分发挥则要建立在深度的内部协同基础上。”何文波说，“打个比方，中冶在冶金建设领域是全球第一，新中国五矿在海外进行资源投资就可以结合内部资源，整合建设开发。目前，主要优势在于海外资源开发和贸易的五矿国际已经和主要优势在于海外各类工程技术咨询服务、设计及建设的中冶国际‘坐’到了一起，探索内部协同合作的空间”。

此外，目前，新中国五矿正积极推进内部业务协同。“7000亿元资产总额的体量，内部市场化的空间很大，大有可为。目前在钢材购销、钢厂谈判合作、物流园开发、招标代理等领域已经开展初步合作。”何文波说。

有序推进 全面释放重组红利

此前的重组方案显示，中国五矿、中冶集团重组将分三步走：第一步是在2016年完成战略和管理体系上的融合；第二步是加强管控和企业业务的进一步融合；第三步是从各自优势角度和业务分类进行业务整合，更细化地加强管控，规避风险。

“为了确保重组工作有序推进，要做好管理对接和职能优化，提高管控效率；策划和推进同类业务重组和整合，提高资源利用效率；全面推进全产业链业务协同，争取在实施‘一带一路’战略和开展国际产能合作方面率先取得突破。”何

文波表示。

据了解，新中国五矿的整合融合工作坚持“战略引领，顶层设计”“先协同共享，再业务整合”“先管理对接，再全面融合”的总体思路，采取“1+N”的推进模式，1是顶层设计，N是包括总部变革、压缩层级、业务整合等专项工作。

在“战略指引，顶层设计”思路指引下，今年9月，中国五矿集团公司进行了大规模的总部职能优化调整。记者获悉，此次改革，总部职能部门由18个整合压缩为12个(含工会)，总部员工由目前326人大幅压缩控制在240人以内，二级部门负责人及以上职位从目前168人减少至60人。调整后的总部机构，将以核心职能单元为基础，有效运用项目化组织，大力推动共性业务共享化，确保精干高效。

何文波表示，中国五矿正处在向国有资本投资公司转型、加快战略重组和深化改革的关键时期，本次总部调整坚持市场化方向和精简高效，既面向未来，以符合金属矿产领域国有资本投资公司管控要求为目标，强化资源配置、资产管理和资本运营等功能，进一步加强党建，也立足中国五矿和中冶集团重组的实际和管控能力现状，是公司改革迈出的第一步。后续将以市场化改革为核心，从公司治理入手，不断完善现代企业制度。

“当前，我国着力推进供给侧结构性改革，所谓结构性，就是有进有退，低效、无效和重复的供给要退出，有效、高附加值的供给要补强。中国五矿要成为产业升级的创新者和流通转型的驱动者，必须促使金属矿产行业更好地转型、升级、发展，为国家和行业提供有效供给。”何文波表示，“重组为我们提供了重大的战略机遇，各个业务板块都要抓住机遇，借助新中国五矿的大平台，以全球化思维方式开拓国际市场，尽快将重组红利释放出来”。

优势互补的整合思路

李 宁

两家企业均对产业链的补全给予了极高的重视，也就是说，二者的重组是基于对产业链的完善进行的。在谈及整个兼并重组的思路时，可以清晰地看到，企业负责人并没有太多考虑所谓“合并同类项”的问题，或者说，“合并同类项”仅仅是兼并重组带来的额外收益，他们更多考虑的是，如何把两家企业在产业链不同环节的优势整合到一起，实现全产业链的提升，进而增强企业的市场竞争力乃至国际竞争力。

值得注意的是，优势互补的前提是整合后的有机融合。而基于全世界范围内企业兼并重组的经验教训来看，实现有机融合仍是核心难题，融合失败则往往往是各方面利益矛盾难以调和的结果。这意味着，资本上的合并仅仅是兼并重组的开端，而真正重要的是将企业战略、

管理、生产、营销等各个环节进行新一轮的优化配置。

以2007年至2011年间的钢铁行业国企兼并重组大潮为例，经过较大规模的兼并重组，不少企业的产能均有实质性的扩大，形成了行业内的“巨无霸”企业。如宝钢重组八钢、韶钢，武钢重组昆钢、柳钢，首钢重组水钢、长钢、通钢，以及鞍山钢铁集团与攀钢重组，这些重组都曾经描绘了“强强联合、互补增效”美好蓝图，但以今天的视角来看，“兼”而不“并”、“整”而不“合”还或多或少地存在。

造成这一问题的因素有很多，比如，受经营者管理体制和绩效考核机制等方面的影响，国企在制定企业发展规划、发展目标时，常常把如何做大规模、做多利润作为最主要的目标，至于增加的利润究竟有多少是来自新技术的出现、新产

品的推出，则没有给予足够关注。也正因此，此前很多国企兼并重组都走的是规模扩张之路，即通过收购、兼并其他所有制企业和地方国有企业等，使企业规模在短时间内迅速膨胀。结果，企业规模确实是扩大了，但核心竞争力有没有提升，提升了多少却是不一定的。

显然，在新一轮国企改革中，规模扩张的老路是不能再走了，做强必须取代做大成为改革的最高目标。在这一过程中，以市场为导向，坚持效率与公平并重的原则是要点之一；建立现代企业制度，并按照现代企业制度的规则提升企业生产经营效率是要点之二。从这一点上看，国企兼并重组的道路依旧任重而道远。

(作者单位：中央党校中国特色社会主义理论体系研究中心)

中芯国际新建12英寸生产线等项目启动

本报讯 记者沈明报道：投资675亿元人民币的中芯国际集成电路制造有限公司“新建12英寸集成电路先进工艺生产线”项目以及配套建设的高端光掩膜生产线等项目近日在上海启动。

据了解，本次中芯国际新建项目工艺节点可覆盖14纳米至10/7纳米，全部达产后规模可达每月7万片，产品方向主要集中在新一代移动通讯和智能终端领域。同时，结合配套建设的高端光掩膜生产线以及前期已进行的现有12英寸生产线产能提升，共计新增总投资近十亿元人民币。依托该系列项目，中芯国际将给上海集成电路制造业的能级带来巨大提升，量产工艺将达到世界先进水平，进一步巩固上海在集成电路领域国内技术水平最高、产业链最完整的领先地位。

中芯国际是世界领先的集成电路制造企业之一，也是国内规模最大、技术最先进的集成电路制造企业。近几年，受智能移动终端、互联网+、物联网、云计算、大数据等多样化应用的驱动，集成电路芯片市场需求大增，目前中芯国际的产能利用率已接近满载，产能扩充已势在必行。

据专家介绍，集成电路产业是信息技术产业的核心，也是支撑经济社会发展、保障国家安全的战略性、基础性和先导性产业。2015年，我国集成电路产业销售额达到3609.8亿元，同比增长19.7%。上海是国内集成电路产业起步最早、发展集中、产业链完整、综合技术水平较高的区域。上海市经信委副主任傅新华表示，按照《上海市集成电路产业“十三五”规划》，在中芯国际等龙头企业重大项目引领下，到“十三五”末期，上海将建成国内最为完备、技术最为先进、最具竞争力的集成电路产业体系。

本版编辑 韩叙 徐达
美编 高妍
本版邮箱 jrbqyb@163.com

专家视线

去年9月，《关于深化国有企业改革的指导意见》发布，国企改革总体方案正式落地，开启了国企改革新的篇章。今年7月，国务院办公厅又印发《关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》，对推动中央企业结构调整与重组工作作出部署，国有企业进入新一轮的改革轨道。

在改革的征途中，兼并重组无疑是最重要的一种方式。而在此前兼并重组的探索中，“强强联合”的思路又占据了比较明显的主导。这一思路主要是将行业内业务相同或相似的国有企业“合并同类项”，从而避免恶性竞争，最大限度地发挥规模经济与协同互补效应。实践证明，这一思路的优势是非常明显的。

而中国五矿与中冶集团的重组则提供了一个不同的思路——“优势互补”。