以“1+2”改革重组方案为抓手，推进供给侧结构性改革，探索出钢铁企业转型发展、省属国企深化改革的“湖南模式”——

华菱拼了！

本报记者 刘 麟

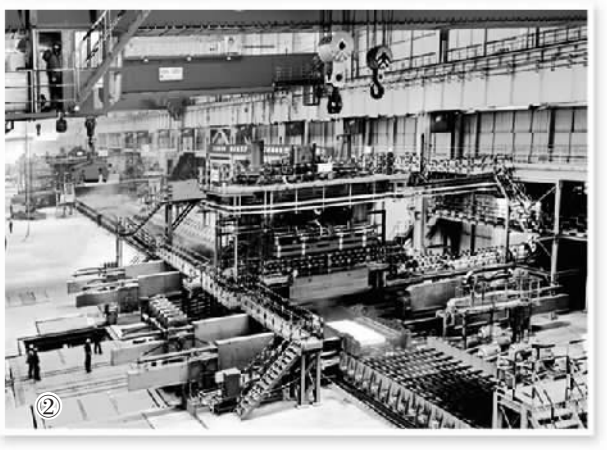
深化国企改革

今年以来，湖南华菱钢铁集团有限责任公司认真贯彻中央供给侧结构性改革重大决策部署，按照湖南省委、省政府关于落实供给侧结构性改革和深化国有企业改革的要求，以“五大发展理念”为引领，全力贯彻落实“三去一降一补”政策措施，主动作为，破解难题，制定并快速实施了改革重组、去产能、提质增效深化改革一揽子方案，探索出钢铁企业转型发展、省属国企深化改革的“湖南模式”。

华菱集团是1997年整合湖南省属湘钢、涟钢、衡钢国有资产成立的湖南省最大的省属国企，居全国钢铁行业十强之列，2016年位列中国企业500强204位。数据显示，华菱集团资产总额高达1200亿元左右，具备年产2200万吨粗钢生产能力，钢产量占全国的2.3%左右，占湖南的85%，其整体技术装备达到全国乃至世界先进水平，是全球最大的宽厚板生产企业、最先进的汽车板生产企业、国内第二大无缝钢管供应商。

在过去的几年里，钢铁企业的日子并不好过。一方面，随着我国经济发展进入新常态，钢产品需求结构发生重大变化；另一方面，国内钢铁产能严重过剩，行业进入深度调整期，产销量开始双双呈下降态势。针对这一情况，华菱集团在湖南省委、省政府及省国资委的支持下，综合了中信、华泰等多家咨询机构的意见，确定了推进供给侧结构性改革的《华菱集团改革重组方案》，即“1+2”方案。其中，“1”是上市公司重大资产重组，“2”是去产能和提质增效深化改革，目的是通过资产重组激活上市公司，通过债务重组去杠杆，通过金融资产证券化补短板，淘汰僵尸产能，通过提质增效深化改革“瘦身健体”，实现调结构、去库存、降成本，增强发展后劲。

统计显示，今年1至10月，华菱集团多元产业保持良好发展势头，多元产业实现营业收入272亿元、利润10.39亿元，预计全年多元产业板块实现收入316亿元、利润18.71亿元。



图①为华菱集团的汽车板生产线。

图②为华菱集团五米宽厚板双机架轧机。

图③为华菱集团高品质的冷轧产品。

（资料图片）

“最负责任”资产重组

“湖南的钢铁行业整合工作开展得比较早，而且一直是以华菱为主导，所以，在这一轮改革中，并没有出现‘小钢铁遍地开花’的局面。总体来说，华菱的产能既不落后，也不过剩，相反，在很多方面都具有明显优势。比如，华菱湘钢的宽厚板、华菱涟钢的汽车板、华菱衡钢的钢管都是专业度非常高的。”华菱钢铁集团董事长曹慧泉告诉记者，有优势并不代表着不需要改革。所以，从去年开始，湖南省委、省政府便开始研究实施对华菱集团的重大改革重组，并于今年3月正式启动。

“按照我们的理解，重组方案主要考虑了三个结合：一是把产业发展与金融结合起来，着眼于支持实体企业；二是把去产能与补短板结合起来，有助于减轻华菱集团的资产负债率；三是把国资国企改革与资本市场结合起来，在华菱的背景之下建立资本的控股平台，把省内的优质资产集中起来，并在此基础上建立优质的信用平台。这样，除了支持华菱本身的改革，为集团今后发展打开一扇新的窗口，还可以引导湖南省内其他的国资国企改革。”曹慧泉说。

“三个结合”操作起来着实不易——先是湖南省政府向华菱集团下属上市公司置入省内优质金融资产，保留节能发电资产，置出全部钢铁资产；再由华菱控股独家参与上市公司的配套融资，并筹资对华菱集团增资，化解华菱集团债务风险，改善钢铁主业筹融资环境和经营环境，为深化内部改革、提高有效供给质量和效率赢得时间窗口；最终，集团旗下上市公司从单一钢铁业务彻底转型成为“金融+节能发电”双主业、盈利能力较强的公司，成为以湖南地区为主、辐射全国的金融控股平台。

业界普遍认为，作为国内钢铁企业中最先提出的通过资产重组化解债务难题的方案，该举措实现了以市场化手段充分保护债权人和各相关方利益的多赢目标，其带来的改变不仅限于华菱本身，甚至还能够带动当地金融产业抓住机遇迅速做优做强。

资本市场的反馈结果则更为鲜明。方案公告后，多家机构认定其为“最负责任的资产重组方案”。

降耗降本挖潜增效

对于华菱来说，今年的9月23日至25日并不寻常。在连续3天的时间里，华菱涟钢一炼轧厂1.5m断面的Q235B钢种连铸拉速从4.2m/min提升至4.5m/min。“这意味着，我们每炉钢浇注时间只要25分钟，比原来缩短4分钟，过钢量较原来每分钟增加0.8t。为了提高轧辊机生产率，大幅减少整条生产线的能耗，我们也是拼了。”主操手唐刚强笑道。

事实上，这只是华菱集团深入开展降本增效的一个缩影。

在已经连续3年挖潜增效170多亿元的基础上，华菱集团以华菱特色的项目制工作方法发动全员当家，降成本，增效益，持续推进精益生产、销研产一体化攻关和营销服务三大体系建设：

华菱湘钢强势推进集中产品研发项目制，构建了“6至9个月开发，3至6个月推广，一年内转产”的新产品研发模式，今年1至9月累计完成重点品种销量164万吨，实现创效1.5亿元；先后成功开发了大型集装箱船用止裂钢、低温储罐用钢、大线能量焊接用钢、港口及矿山电梯钢绳用钢、钎具用钢、右旋锚杆钢等产品；盯住25项技术经济指标对标挖潜，9月份吨钢成本较8月份降低22元，创效1500多万元……统计显示，今年9月份，湘钢点对点盈利5405万元。

华菱涟钢在年初制定的挖潜增效目标基础上提出，在采购、销售、内部工序3个环节上再降150元成本的项目制目标。为完成目标，全公司降本增效任务再加码。一炼轧厂炼钢工序成本，从去年以来已将钢铁料消耗降低了20kg/t钢，和国内同业相比，成绩不俗。如今，炼钢车间“钢铁料+熔剂”消耗两项，从项目制一档指标的吨钢降本5元，调至二档指标的9至10元；在“品种优先”原则下，公司在接单、排产、物流方面全流程为品种钢生产、销售做好服务，9月冷、热轧品种钢结算量达到19.1万吨，创历史纪录，全月品种钢每吨价格比计划提高了102元，创效5822万元；在行业内自发电比例普遍为50%至60%的情况下，涟钢倡导内部项目制攻关挖潜做到极致，在去年把自发电比例达到74%的基础上，提出发电“双九”目标，即日均自发电900万kWh，自发电比例90%，追求更大的综合运行效益。统计显示，今年1至9月，涟钢每产1吨钢，可同时发电440.7kWh，日均发电831.5万kWh，满足了82.95%的总用电需求，较去年同期多发电2.96亿kWh，创效1.83亿元。

华菱衡钢以市场开拓为切入点，实现产品结构“三调整”：一是针对国际原油市场持续低迷的现状，主动调整油气用管比例，努力开拓高锅管、机械加工用管、气瓶管、工程项目用管市场，形成一主多支产品格局；二是针对在国际市场上过分依赖中东市场的现状，积极开拓新市场，先后拿到马士基、泰石油、HSC订单；三是调整周边市场份额，大力开拓周边市场。统计显示，今年以来，衡钢订单同比大幅增长，9月份接单突破10万吨，在手可轧合同16万吨，创近5年来最好水平。

积少成多，聚沙成塔。今年1—10月，华菱集团挖潜创效达40.7亿元，其中降成本创效11.8亿元，营销创效18.3亿元，完成预计目标的110%，预计全年挖潜创效可达50亿元。

改革发展“壮士断腕”

根据“两年解困、三年转型，站稳行业第一梯队”的改革发展目标，华菱集团钢铁主业坚持“做精做强，区域领先”战略，持续推进精益生产、销研产一体化攻关和营销服务三大体系建设，深入开展降本增效和产品结构调整，提高有效供给能力；通过深化国企改革，瘦身强体，集聚内涵式发展动能。按照 “三级法人、两级管控”的组织架构设计，精简管理层级，缩短管理链条。目前，集团法人层级由6级压缩到3级，管理层级由5级压缩到2级；集团法人单位由126家整合到50家以内；高中层管理人员精简30%以上；员工能进能出通道初步打通。到2017年，钢铁主业年人均产钢量可达到800吨，2018年达到1000吨。同时，通过优化资源配置，推进多元产业发展，重点发展钢铁产业链上的资源产业、现代物流、加工制造、金融服务和节能环保等新兴产业。到2020年，多元产业销售收入将占到全集团的50%，实现钢铁主业与多元产业错周期、互补型发展。资产重组、去产能和提质增效深化改革一系列改革举措，构成华菱集团供给侧结构性改革的有机整体。

推进供给侧结构性改革是经济新常态下钢铁行业生存发展的根本出路。“为什么钢材价格会持续断崖式下跌？为什么一个年销售收入近3万亿元的产业，去年亏损645亿元，企业亏损面超过50%？实际上，要适应经济发展新常态，只有义无反顾地推进供给侧结构性改革，这才是中国钢铁生存发展的根本出路。华菱只有实施‘壮士断腕’式的改革，才能‘杀出一条血路’。”曹慧泉说。

采访感言

成功=决心+智慧

刘 麟

作为钢铁企业，华菱集团的案例有一定特殊性。其装备已经达到国内乃至国际先进水平，产品广泛应用于国内、国际上的标志性工程，在细分市场的产品知名度不断攀升。但是，由于资产负债率和财务费用居高不下，劳动生产率低于行业先进水平等原因，企业偿债能力堪忧，如果只是坐等顶层设计再进行内部改革，华菱集团将面临债务风险，甚至有可能出现资金链断裂的情况。

是坐等还是主动出击？华菱集团选择了后者。通过与湖南省主管部门的积极沟通，华菱集团充分阐明了企业的生存危机与风险，引起了地方政府的高度关注。同时，集团并未将改革的视野局限于行业、企业内部，而是参照咨询机构提出的建议，提出通过资产重组化解债务危机的方案。应该说，其不等不靠、主动作为的态度是推动改革最关键的动力。在此基础上，湖南省委、省政府审时度势，从湖南省防范区域金融风险高度出发，对华菱的改革给予了大力支持，这才有钢铁行业第一个“金融换钢铁”资产重组方案的诞生，华菱也由此赢得了化解债务风险、推进供给侧结构性改革的机遇与时间。

在推动改革的过程中，华菱的智慧不仅体现在不回避困难上，更体现在敢于担责、善用资源、积极沟通、寻求共赢等多方面。

比如，改革红利如何共享的问题。华菱是湖南省属第一大国有企业，其改革牵涉到企业自身近10万员工的切身利益以及上下游二三十万从业人员的饭碗，牵涉到20余家国有、商业、民营金融机构的债权和湖南金融秩序的稳定。针对这些问题，华菱改革重组方案充分考虑了各相关方的利益，以改善企业的资产质量、增强企业的盈利能力为着力点，主动承担社会责任，充分保障金融机构与小股东的权益。同时，着眼于补齐湖南省金融发展短板的大局，将企业自身的改革与地方金融环境的优化有效结合在一起，实现了企业稳定，改革稳顺的目标。

又比如，积极与政企银进行对接。华菱供给侧结构性改革涉及改革重组、去产能、提质增效等多项内容，特别是资产重组工作既跨企业，又跨行业。在这样复杂的改革征途中，华菱始终坚持“市场引导、政府推动、企业主体、金融支撑、员工支持”相结合的原则，注重发挥各方作用，实现了多方合力、共赢发展的态势。

应该说，没有一项改革会是一帆风顺的，能够直面困难并且有效解决问题是决定改革成功与否的关键因素。华菱的成功告诉我们，决心、智慧一样都不能少。

生意经

中瑞麦通登陆新四板——

为环保，集众智

本报记者 彭 江

11月18日，在北京中关村股转中心，北京中瑞麦通科技有限公司董事长王新元敲响了登陆新四板的钟声。

中瑞麦通是一家在工业领域从事大气污染控制及污水处理的科技环保公司。在新四板挂牌后，中瑞麦通总资产将达3000万元，总股本3000万股。业界看来，企业或因为此次资本市场运作获得更多资本青睐及更大的发展空间，但在王新元看来，之所以要走向资本市场，更大的梦想为了让环保理念走向大众，“环保不能由一家公司来做，要大家一起参与，一起为碧水蓝天作贡献”。

矢志不渝研发创新

王新元曾经是一名石油勘探工作人员。作为石油领域专业人士，他深知石油在利用过程中产生的污染及其危害性。王新元告诉记者：“过去做勘探时看到清澈的盐湖被破坏，心情非常沉重。那时候，我就一直想着怎样才能改变，留住碧水蓝天。”

在2004年一次国内的展销会上，王新元偶遇美国的一家环保公司。由于当时人们的环保观念不强，这家美国环保公司在展销会上几乎无人问津。但王新元与他们交谈后发现，这家公司的环保技术其实非常适合中国的炼油化工行业，于是决定与该公司合作，引进他们先进的治污技术。

引进不易，消化吸收再创新更难。中国石化现在是中瑞麦通的“大客户”，中国石化烟气脱硫公司总经理仝明说：“中瑞麦通现在拥有行业内先进的治理大气污染脱硝技术以及先进的治理水污染技术。其自主研发的高盐废水生化处理技术目前处于世界领先水平。”今年5月31日，北京中瑞麦通科技有限公司获得中关村高新技术企业资质。如今，中瑞麦通拥有自主研发知识产权6项，在石油炼化行业的烟气治理领域占据了67%的市场份额。

构建环保商业新模式

在环保技术取得行业领先后，北京中瑞麦通又将目标瞄准了技术的推广运营，力图让更多污染控制企业受益。为此，中瑞麦通创办了碧水蓝天电商平台。这个平台最大的特点在于，登录“碧水蓝天环保电商联盟网”，可以联系不同领域的环保企业。

王新元说：“以一己之力保护环境是不够的，每个企业的技术都有局限性，我们也不例外。但造成环境污染的污染源是很多的，所以需要建设一个平台，把大家的技术集中起来，共同解决污染源治理的难题。我相信，未来，水泥、炼钢、电力、饭店、食品、印刷、建筑等行业产生的污染问题都能在碧水蓝天电商平台上得到解决。”

记者了解到，该平台主要的工作就是提供技术集合，让环保企业在平台上提供更多的低成本、高效率、超实用的技术，为实现主动环保提供技术支持。截至目前，参与碧水蓝天电商平台的合作单位已有51家，其中不乏壳牌石油公司、GE公司这样的跨国巨头，以及欧洲技术先进的环保公司，如托普索公司等。

搭建大数据应用平台

除了碧水蓝天电商平台外，如今，中瑞麦通又搭建起了基于大数据研究应用的环保平台“智慧现场”，构建中国的环保大数据平台。他们在自己的所有装置上都装上数据传输系统，除了通过自有设备、系统集成环保数据，还与合作伙伴联合采集全国的环保数据。

王新元告诉记者，此举意在建设全国的环保数据库，并通过数据分析指导技术商与客户。“在大数据平台上，人们可以知道哪里的排放物多，哪里的排放物少；哪些排放物多，哪些排放物少。‘智慧现场’的部分数据也会向公众免费公开，让人们都能清晰地了解自己的生活环境。”王新元说。

18家企业获2016年度责任奖

本报讯 记者杜铭报道：由中国新闻社、中国新闻周刊主办的第十二届中国企业社会责任国际论坛暨2016责任中国荣誉盛典日前在北京举行。本届论坛以“致善意：找寻责任原力”为主题，汇聚来自政府、企业、公益组织及学术界的数百位嘉宾，共同探讨中国经济低位运行态势下，企业社会责任的坚守与可持续发展。

在当天的“责任中国”荣誉盛典中，孙硕鹏、郎朗、龙安志、袁亚非当选“2016年度责任人物”。中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司、中国工商银行股份有限公司、中国银行股份有限公司、大众汽车集团（中国）、宝马中国和华晨宝马、现代汽车集团（中国）、思科系统（中国）网络技术有限公司、可口可乐中国、捷豹路虎中国、安利（中国）日用品有限公司、APP（中国）、碧桂园集团、内蒙古伊利实业集团股份有限公司、新华三集团、常州市友晟电子有限公司、汉富控股有限公司、旅游卫视共18家企业收获“2016年度责任企业”荣誉。

本版编辑 韩 叙 徐 达
美 编 高 妍
本版邮箱 jjrbqyb@163.com