

为什么是鞍本

是什么原因令国资委领导高度重视鞍本重组经验？该经验能否为正在或即将开展重组的国企带来借鉴价值？

■ 本报记者 李汶佳

鞍本重组一周年之际，时任国务院国资委党委书记、主任郝鹏作出重要批示，认为一年来，鞍本重组取得明显成果，其经验值得总结、推广。

数据显示，鞍本重组后，鞍钢粗钢年产能达到6300万吨，位居国内第二、世界第三。全国钢铁产业集中度由此达到42%，形成“南有宝武、北有鞍钢”的钢铁产业新格局；鞍钢精矿产量位居国内第一、世界第五，2021年铁精矿产量4986万吨，创历史新高水平，持续保持国内第一。2022年1-11月份，鞍钢销售利润率达到行业平均水平的18倍，连续三年跑赢大盘。在2022年3月发布的《财富》世界500强排行榜中，鞍钢位列第217位，较上一年跃升183位。

本钢生产经营态势发生显著变化。2021年，本钢实现营业收入90789亿元，同比增长47.29%；利润创十年来历史最好水平。截至2022年11月末，本钢资产负债率比重组前下降14.21个百分点。

是什么原因令国资委领导高度重视鞍本重组经验？该经验能否为正在或即将开展重组的国企带来借鉴价值？

意义非凡

鞍本重组的意义是多方面的。

鞍本重组整合为深化供给侧改革，完善国有经济布局和结构优化调整作出了积极贡献。推动联合重组，深化供给侧结构性改革，就钢铁行业而言关键是解决两个问题：一是产能过剩问题；二是结构调整问题。中国钢铁业总的产量高，但结构还满足不了需要，高端钢材供给仍然不足。中国精密仪器用钢等高端钢材每年进口约200万吨，都是高附加值产品，总额超1000亿元。供给侧结构性改革的核心就是要提升供给的质量，尤其是要解决卡脖子问题。鞍钢主动服务国家战略需求，比如鞍本科研各有优势特色，通过重组整合协同，能够集聚合力，优化资源配置，更好发挥科技创新国家队作用。

鞍本重组整合为解决行业的痛点，提升产业集中度发挥了重要作用。前些年，我国钢铁行业前10家企业集中度一直徘徊在34%左右，目前的集中度也仅仅达到42%的水平。而水泥行业2021年集中度已经达到58.7%，不论对上的话语权，对下的控制权，以至于行业的销售利润率都有大幅度攀升。2021年水泥行业销售利润率达到了15.75%，而钢铁行业去年是历史上最好的年份，行业的销售利润率仅仅是5.08%。工信部《关于推动钢铁工业高质量发展的指导意见》要求，到2025年产业集中度要达到60%。重组后，鞍钢粗钢产能达到6300万吨，区域和行业产业集中度大幅提升。同时，发挥汽车钢、家电钢等核心产品市场协同效应，对规范行业市场秩序，尤其是东北区域市场秩序发挥了重要作用，对钢铁行业形成有序的、开放合作性竞争，减少中小企业过度无序竞争，形成稳定的市场分工，发挥了很好的促进作用。

鞍本重组整合为保障国家战略安全，降低铁矿石资源对外依赖度发挥了重要作用。维护国家“五大安全”的战略任务十分重要，关乎国家发展大局。其中之一是产业安全。钢铁行业三大痛点，其中之一是对外依赖度高，集中体现在铁矿资源上。2021年我国铁矿资源对外依赖度达到81%，国际铁矿石贸易量的70%是供给中国的，集中依赖度很高，国家产业安全受到影响。鞍本地区铁矿石资源储量占了全国储量的四分之一，重组后，鞍钢着力推进矿业大发展，铁精矿产量连创历史同期最好水平，一批



本钢北营公司厂区

重点项目开工建设，围绕打造世界级规模、世界级成本、世界级产品，争创成本管控、体制机制、创新能力、生态环境、智能制造“五个一流”，加快建设世界级铁矿资源企业，有力保障钢铁产业链供应链安全稳定。

鞍本重组整合也为辽宁全面振兴发挥了龙头和表率作用。服务振兴区域经济发展，关键是要完整构筑一个具有拉动力的产业链。鞍本重组之后的集中度更高，产业链更加完整，布局更加优化，不论对上游的供应商，还是对下游的客户，都起到了很好的带动作用。在此基础上，鞍钢主动对接区域协调发展战略、区域重大战略，深化“双鞍”融合、“双本”融合，不论是在税收上、在地方的投资上，乃至对产业链的延伸上，都起到了很好的效果。2021年，鞍钢在辽宁地区完成投资1157亿元，同比增长37.3%。预计2022年鞍钢在辽宁地区完成投资1377.4亿元，同比增长19%，有力促进了地方经济发展。

鞍本重组整合也符合高质量发展新鞍钢的要求。鞍本重组整合后，发挥深度协同效应，把原来无序竞争的“相互对垒”，变为协同发力的“相互补台”，握指成拳，形成合力。整合之后，鞍本实施了三批次27项科研协同项目，很好地实现了协同效应。整合一年，到今年的10月15日，鞍本钢的协同效益是26.17亿元。这么大规模的红利不是从鞍山流向本溪，也不是从本溪流向鞍山，而是作为整体实现的新增量。

特点鲜明

首先，时间短是鞍本重组给人最直接的印象。从制订方案到进入实质性整合融合阶段，两家各有百年历史的大型钢企，仅用56天便顺畅相融，实属罕见。在不到两个月的时间内，鞍本管理体系和信息系统覆盖移植就完成了顺畅对接。

“快赢”项目效益初显，本钢一整套系统性的改革政策组合形成，在限产、限电的双重压力下，生产经营总体保持稳定，抗压能力和综合竞争实力显著提升。其次，是广泛借鉴已有成果。在鞍钢本钢重组管理过渡期工作组正式进驻本钢的前夜，一套由“一体化管理总体方案”和“管理整合实施方案”“业务整合实施方案”组成的、锁定整合融合各阶段目标任务的“1+2”鞍本整合总体方案，首次摆在了鞍本双方高管人员面前。随着管理过渡期相关工作的推进，

鞍本重组

鞍钢本钢重组在国内外的钢铁企业整合中也最有代表性。不仅符合央地协同发展的大方向；响应了振兴东北老工业基地的需求；有力推动了国有经济布局优化和结构调整，整合资源做强做优做大了国有企业；更借助改革之力实现了产业经营与资本经营的有机结合。

这套被称作“1+2”的指导鞍本整合顶层设计的具体行动方案，以其超前的预见性得到了一致好评。

不夸张地说，“重组过程中，不论遇到哪类问题，只要到文件里找，一定有解决之道。”鞍钢集团总法律顾问、鞍本整合融合推进工作组组长计岩说，重组要谋划高站位、设计高标准，让方案经受住实践检验。计岩介绍，这套方案在制定过程中，广泛借鉴了国内外钢铁行业的整合经验，包含了鞍钢重组攀钢、宝钢重组武钢、宝武整合太原钢铁等多个经典案例的经验教训。如借鉴宝武联合重组、托管太钢、兼并重组马钢这三种模式的各自优势；吸取某钢铁企业战略不到位，最终因资金链断裂导致重组失败的种种教训。

此外，鞍钢本钢重组在国内外的钢铁企业整合中也最有代表性。不仅符合央地协同发展的大方向；响应了振兴东北老工业基地的需求；有力推动了国有

绩，关键是正确处理好六个关系，推进整合扎实有序开展：一是在时间维度上，处理好整合计划和长远规划的关系；二是在分析问题上，处理好局部和整体的关系；三是在工作方法上，处理好柔性化和矩阵式的关系；四是在工作路径上，处理好串联和并联的关系；五是在评价标准上，处理好“做完了”和“做好了”的关系；六是在企业发展上，处理好挖掘各自特点和向先进对标的关系。

抓矛盾的发展变化，整合融合高效率推动。

一是有序推动整合和改革紧密衔接：推动管理一体化，就是要“三位一体”推动治理体系、授权体系、制度体系对本钢全覆盖。重组面对的问题是：治理体系方面，前提是职责界面清晰的组织架构，独立的市场主体，本钢重组前实行集中一贯制管控，把市场主体都撤掉了，无法完善治理体系。授权体系方面，股东权利授予的是董事会。现代企业制度没建立，没有完善的公司治理结构，无法放权授权行权。制度体系方面，无论是“照单执行”还是“承接细化”，权责明确是基础前提。本钢从机关至基层，内部权责不清，界面不明，无法有效承接制度。整合融合主要矛盾发生了新的变化，要通过改革打造市场主体，完善中国特色现代企业制度，清晰各级组织机构权责界面。基于此，本钢以“1+2+N”的方式，构建体制和机制改革“双基架”，制定管控体系、三项制度改革等86项政策制度，强化协同配套和系统集成，形成了“指导-实施-操作”一整套改革政策组合。

二是历史性重构市场化管控体系。重塑管控架构，坚持“有进有退”，全新打造板材、北营、矿业三个独立运作的主业板块，整合59户多元子企业形成10个专业板块，压减43户法人企业、比例超过1/3，消灭5-6级法人，管理层级压缩至3级。总部编制压减41.2%，作业区级机构总量精简35%。深化放权赋能，全面建立运行“权力清单+履职规范+行权评价+动态调整”全周期授权管理体系，逐级放权，层层松绑，对身处市场一线的子企业授予采购销售自主权，对厂矿、作业区授予选人用人、考核分配权。新的管控体系实现“权力放下去、效率效益提起来”，真正让权力为市场服务，激发了各级微观主体强劲内生动力。

三是深层次重构市场化运营体系。把契约化、双合同作为三项制度改革的重要抓手，把握四点实质：一是把身份管理变为岗位管理，二是变人事任命为岗位聘任，三是把无限期变为有限期，四是定性评价向定量考核转变，做到公平、公正、公开，从根本上解决上下、多少、进出问题，激发人的活力。做实“契约化”，打破“铁交椅”。本钢76家子企业158名经理层成员“揭指标竞聘、带契约上岗”，管理人员自上而下全体起立，竞争上岗比例达83%，退出比例达29%。做细“合同化”，打破“铁饭碗”。以劳动合同管理为核心，以岗位合同管理为基础，厂矿、作业区、班组、岗位4类指标有效衔接，考核结果与收入、岗位进退“双挂钩”，岗位合同签订率达100%。做精“价值化”，打破“大锅饭”，工资总额随效益联动，浮动工资差异化系数达到14，一线厂矿同岗位收入差距最高超过千元；指标赛马、项目摘牌等同利机制建立运行，不设上限，干到给到，即现即奖。新的运营体系实现“上岗靠竞争、收入凭贡献”，全面激发“第一资源”活力动力，点燃了全体员工拼搏创效的奋斗激情。