

深度

聚焦

「一企一业」

宝钢金属产业转型升级的管理实践

2016年，中国宝武成立后，集团公司确定了新一轮战略规划，明确了“一基五元”业务组合，要求子公司按照“一企一业”和“一业一企”的原则，加大业务聚焦、调整、整合工作力度，尽快形成边界清晰、范围明确的业务布局。

从2017到2019年，面对新的要求和使命，宝钢金属积极响应，精心策划，持续推进经营创新，重点从三个方面推进产业转型升级：一是积极稳妥推进专业化整合；二是规范有序推进非战略性业务的个性化退出；三是系统高效培育战略新业务的快速成长。

随着公司业务的不重组和持续聚焦，宝钢金属历经整合、剥离、并购的过程，走出了一条积极向上的坚韧之路，公司营收和利润一直保持较好的增长，为宝钢金属产业转型升级打下良好开端。

作者：雷锐戈 陈晨

2 围绕目标 精心实施 快速推进产业转型升级

存量业务专业化整合 提高资产经营效率

宝钢金属与集团内的江北公司同属于金属延伸加工行业，按照聚焦融合指导原则，宝钢金属组织推进与江北公司下属的江北冷弯、江北制品、江北带钢三块业务的专业化整合工作。

整合目标：通过整合融合，以建设金属制品精品产品基地为目标，提升业务发展竞争力，促进产业化发展。

整合路径：按“积极稳妥”原则，确定了先托管再整合的预融合策略，从托管整合走向资产收购，最终走向深度融合。

特色做法：一是在整合融合开始前进行充分准备。整合双方在专业化整合之前即先开展内部审视，对内部业务进行先期梳理聚焦。同时，积极参加聚焦融合行动学习集中培训，掌握有效的工具方法。二是整合双方敞开心扉坦诚相见，为顺利开展整合奠定基础。特

别是宝钢金属坦诚、开放、包容、不计小利的态度，促进双方更多的换位思考，更有效地找到解决问题的办法。三是健康体检摸清家底，百日计划+管理对接推进整合。通过尽职调查，理清存在的历史遗留问题，并对可能存在的风险点进行分析，确定采取先托管再整合的方式。托管后，以百日计划+管理对接为抓手推进整合，为最终实现资产融合打好基础。四是积极推进文化融合，提高整合双方相识相知。宝钢金属领导带头作好形势任务教育的宣传工作，深入现场调研员工思想动态。整合双方及时规范应用视觉识别系统，以挖掘宣传先进人物、先进事迹等方式，为顺利开展专业化整合保驾护航。五是推进聚焦业务深度融合。建立一体化管理体系，有效传导宝钢金属市场化、专业化经营理念。成立区域平台



公司，有效推进集中管控和一体化运作。

整合效果：通过聚焦整合，江北三块业务利润指标大幅好转。通过债转股，江北公司获得亿元退税收益。同时，很好地解决资产负债虚增、离岗人员管理、资产债务交叉、安全环保等问题，实现人员稳定，业务顺行。

非战略业务退出坚持一企一策 追求资产价值最大化

对非战略性业务的退出，宝钢金属秉承资产价值最大化的理念，充分发挥集团内协同发展和资源共享，按先集团内再集团外寻源的方式，选择适合的个性化退出路径。具体有以下三种：



集团内整合退出 实现协同利益最大化

【案例】宝钢汽贸——集团内整合退出 宝钢金属旗下宝钢汽贸公司业务涉及汽车销售、维修、置换、租赁等，符合宝钢金属业务战略性退出范围。其现有业务、土地与房产等资源优势，与集团内宝地资产公司重点发展产业园区的业务相关。为系统谋划，统

一规划，挖掘并提升存量资源价值和产出效益，宝钢金属在市场上寻源可售的情况下，将持有的宝钢汽贸51%股权无偿划转给宝地资产，使优质资产和相关资源在集团内充分发挥潜能。

集团内管理关系调整 成熟业务独立运作

【案例】宝钢包装——集团内独立运作 宝钢包装是宝钢金属旗下的二级子公司，于2015年6月11日在上海证券交易所成功上市。至2018年，宝钢包装已是一家正在成熟运营、业绩优异的上市公司。

鉴于宝钢包装已不符合宝钢金属的产业定位，但由于其出色的行业地位、经营绩效、规模技术和公司管理，宝钢金属以宽阔的胸怀，积极响应集团公司的产业转型升级要求，将培育多年的宝钢包装退出宝钢金属管理体系，输送到集团公司成为中国宝武的一级子公司，使其在更广阔空间中发挥更大潜能。

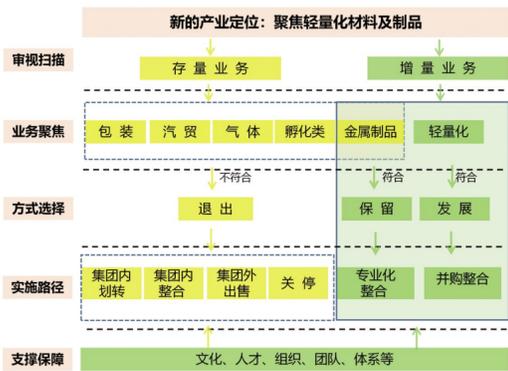
集团外市场化退出 实现资产价值最大化

【案例】宝钢气体——市场化退出

宝钢金属下属全资子公司宝钢气体成立于2010年8月。按照有所为、有所不为的原则，本轮规划中，气体业务界定为中国宝武多元产业的非核心业务，需要开展战略性退出。

宝钢金属在宝钢气体退出过程严格规范项目评估备案、项目信息披露、交易竞价方案等操作。借助上海联合产权交易所产权转让平台征集意向受让方，过程中采取网络多次报价方式竞价，确保整个交易行为信息公开、过程公开、结果公开。最终成功出让宝钢气体51%股权，相对于累计投资成本而言，年复合回报率高达42.06%。通过混改，宝钢金属成功实现了气体业务的“光荣退出”，确保了国有资本的价值增值，促进了国有资本布局结构的优化，是国有资本投资公司试点中“融投管退”全流程业务运作的一次成功实践。

1 匹配战略 确定原则 明确业务聚焦实现路径



1. 聚焦前业务现状

在本轮产业转型之前，宝钢金属是一个多元化的产业公司，承担产业孵化器功能，所属业务呈现出涉面广、业务单元多、分布多样化的特点。至2016年，宝钢金属下属业务主要有：气体板块、包装板块、金属制品板块、汽贸板块、孵化类业务。

2. 顺应变革 明确目标

宝钢金属对业务进行了全面审视，明确目标：聚焦轻量化材料和制品，提供轻量化解决方案。轻量化的目标不仅是对材料的优化、制造品的提供者，更是轻量化材料综合方案的解决者，应用范围包括了大交通领域、物流、家居等方面。

3. 业务聚焦原则

五大原则：与集团战略匹配原则、集团利益最大化原则、市场化交易原则、生态圈协同原则、系统策划稳步推进原则。

4. 业务聚焦实现路径

宝钢金属根据新定位，明确了不同业务的发展方向 and 推进方式，如上图所示。

存量业务中对非战略性业务实施逐步退出。如宝钢气体、宝钢包装、宝钢汽贸等，选择合适的退出路径，实现资产价值最大化。

增量业务中对符合战略聚焦的制品业务实施集团内专业化整合。如与江北公司进行专业化融合，提高现有资产经营效率。

符合战略聚焦轻量化业务的保留并择机壮大。如通过兼并重组快速进入，加快培育竞争新优势，对未来公司新的经济增长点进行快速布局。

在业务不断聚焦的推进中，同时完善公司治理，持续推进管理创新，为新战略落地保驾护航。

挖掘外部潜在资源 助推战略新业务快速成长

中国宝武作为国有资本投资公司试点单位，确定了资本运作层—资产经营层—生产运营层三级管理架构。宝钢金属位于资产经营层，要以资产经营为主，成为专业化、平台化、规模化和国际化的资产经营层公司。为推进战略新业务快速成长，宝钢金属系统策划，全力推进战略新业务的快速增长，具体体现在三个方面：

(1) 以获取技术优势为手段 快速提升核心业务竞争力

【案例】收购意大利 EMARC 公司——技术优势

意大利 EMARC 公司成立于 1978 年，是一家专业从事汽车轻量化部件及设备、模具的开发、设计和制造的跨国企业。2017 年 4 月，宝钢金属出资对 EMARC 公司 75% 股权进行收购，后 EMARC 公司更名为 Baomarc。

EMARC 拥有的先进技术优势，与轻量化业务的战略发展方向高度契合，并具有与宝钢金属相吻合的服务理念，成为收购的主要动因。

收购后，宝钢金属通过设立统一技术研发平台，聚集中外各类优秀人才，共同跟踪新技术发展，研究共性的生产技术。目前 Baomarc 已有一千多名员工，正为业务拓展做好技术营销，为生产单元提供技术支撑，进而带动业务高质量发展。在强力技术支撑下，宝钢金属已初步实现轻量化业务的良好开端，陆续获得了一批新能源汽车、传统整车厂的车身及底盘结构件的总成订单。

(2) 以获取行业优势为契机 促进业务规模化增长

【案例】入股上市公司云海金属——行业优势

为进一步快速介入轻量化材料市场，宝钢金属通过对自我新建、引入团队、规模并购等不同实现路径的比较分析，确定了当前阶段采用规模并购的方式。

云海金属具有良好的镁全产业链布局；原镁产能合计 10 万吨，居行业第一，占全行业的 7% 左右。同时云海金属在镁液输送、底模浇铸、镁水直供压铸和挤压铸造等领域拥有国际领先核心技术。2018 年 12 月，宝钢金属收购云海金属上市公司总股份的 8%，快速介入铝镁产业，助推轻量化产业规模和运作体系的快速形成。

(3) 充分发挥平台优势 推进业务国际化发展

根据中国宝武“从中国到全球”的战略要求，宝钢金属将“推进全球化发展”作为努力方向之一，将“专业”做精做深。宝钢金属充分利用已有海外公司的平台作用，发挥其海外



服务功能和制造功能，积极推进海外潜在项目，建立业务联系，探讨合作模式，开拓海外新客户，在意大利、罗马尼亚、法国、墨西哥积极布点，将业务向纵深发展推进。通过这些活动的开展，提升了宝钢金属全球化经营的视野，加强了与全球主要汽车品牌的深度合作，推动了全球化布点战略，为实施海外业务推广不断积累经验。2019 年 12 月，宝钢金属/Baomarc 获得了意中商会颁发的 2019 年度最佳对外投资奖。

3 思考与启示

决执行都是空中楼阁，一个优秀的企业，除了具有战略决策能力，更要有贯彻执行能力。系统策划、精心准备，制定可操作的实施路径，并坚持不懈地贯彻落实，使每一个想法都扎扎实实地推进和落地，才能有战略目标的最终实现。宝钢金属正是通过推进存量业务的有序退出和整合发展，克服新增业务没有基础和经验的困难，积极布局并推进着新战略落地。

工具方法 科学应用 提高转型管理效率

企业在实施管理的过程中不但要有制度的约束和精神的激励，更要有科学的管理工具和方法。应用有效的工具和方法，可以将复杂的管理工作简单化，使管理工作落到实处

并有了抓手，促进企业管理效率提升，起到事半功倍的作用。宝钢金属在多年的管理工作中，运用 SWOT 分析、阿米巴经营、百日计划等工具方法，提高管理效率。

模式创新 资产经营 探索转型新路径

随着企业定位发生变化，所处的经营环境和市场环境也发生变化，对企业生存和发展提出了新的挑战，积极探索商业模式创新，助推企业战略实现，是转型企业的必然之路。宝钢金属在推进轻量化战略落地中，构建新的商业逻辑，采用“产销经营+资产经营”的模式，为其实现公司价值倍增和转型升级快速成长提供了有效方式。