

## 二十五 开启联合重组新进程



全国产钢1亿吨！中国钢铁工业初步解决了产量规模小、供应短缺的问题。但是，我国钢铁企业数量众多，小而分散，重复建设严重，松散的产业组织结构，过度而无序的市场竞争无助于全行业实现有效的规模经济效益。于是，从20世纪90年代末起，横向并购成为优化钢铁行业组织结构、提高产业集中度的基本手段，也是优势企业做强做大、实现规模效益、打造世界级钢铁企业集团的基本路径。几乎同时，长江沿线的宝钢、武钢、马钢、重钢等企业开启了联合重组的进程。

1998年11月17日，经国务院批准，以宝山钢铁(集团)公司为主，吸收上海冶金控股(集团)公司(简称“上钢”)、上海梅山(集团)有限公司(简称“梅山”)联合重组，成立上海宝钢集团公司(简称“宝钢集团”)。上海地区钢铁企业的联合重组，是加快国有企业改革与发展，实现国有企业战略性改组的一件大事；有利于上海地区钢铁工业的统一规划，合理分工，优势互补；对加快上海地区钢铁工业发展，促进我国钢铁工业结构调整，推动国有企业战略性改组，具有重要意义。

上海地区钢铁企业联合重组之初，外界对此并不看好，戏称是“桑塔纳拉平板车”。优势互补，资源共享，这是企业联合的重要出发点和运作原则。但是，这种“互补”和“共享”可以作种种理解和解释。在新成立的宝钢集团中，宝钢是核心企业、强势企业。拿宝钢的利润去填上钢困难企业的亏空，或者用宝钢的折旧、大修基金去补上钢一些改造项目的资金缺口，这是一种最简单和见效的资产运作。然而，这种削弱强势企业的救济式运作，仅是简单的输血而少有整合，未必有效。

宝钢集团从联合之始，就坚决摒弃了这种思路。由宝钢、上钢和梅山三方组成的董事会，形成了一种明确的共识：核心企业是集团的重要支撑，只有保持和发展核心企业的强势，才能有集团的整体优势；宝钢除了有形的资产，更有价值的是无形资产，即资信、管理、网络、文化和人才等。资源共享，就是要调动和运作好这些无形的财富，使之发挥一种乘积和放大效应。

重组后的宝钢集团完成的第一项“工程”，就是一部厚达数百页、经过国内权威专家反复论证的《上海宝钢钢铁发展总体规划纲要(草案)》，其核心内容就是经过5至10年的努力，把宝钢集团建成“六大钢铁精品基地”。原宝钢、上钢、梅山所有在建和计划中的工程全部按照这个规划进行梳理：符合规划要求的，加紧启动并加快形成生产能力；不符合规划的坚决停建或取消；符合规划但有重复建点的，进行同类合并或择优保留。

宝钢的现代化管理是业内公认的最先进、最有效，也最符合大型企业运行的管理模式。宝钢集团实施派管理人员、普及管理理念、推行管理方式、帮助扭亏解困的一揽子计划，加上适量启动资金的注入，使重组后的一些老企业迅速恢复元气。宝钢与上钢、梅山联合重组过程中的经验教训，为宝钢集团后来的重组增加了底气和自信。

2000年2月3日，宝钢集团以原宝钢资产为基础，独家发起组建宝山钢铁股份有限公司(简称“宝钢股份”)，12月12日在上海证券交易所挂牌上市。2005年，宝钢股份通过增发收购，使宝钢集团在上海地区的钢铁主业及相关资产整体上市。2008年，宝钢股份收购宝钢集团上海浦东钢铁有限公司罗泾资产，实现钢铁主业一体化经营。

2003年起，宝钢集团连续13年进入美国《财富》杂志评选的世界500强企业，连年被美国《财富》杂志评为“最受赞赏的中国公司”，并保持世界三大评级机构给予的全球综合类钢铁企业最优评级水平。

2005年10月，上海宝钢集团公司依照《中华人民共和国公司法》改建为规范的国有独资公司，更名为“宝钢集团有限公司”(简称“宝钢集团”)，并开始建立完善董事会试点工作。

2007年1月16日，宝钢集团与新疆维吾尔自治区政府签署增资重组新疆八一钢铁集团有限责任公司协议的协议，宝钢集团占注册资本的69.56%。4月28日，宝钢集团新疆八一钢铁有限公司揭牌成立。新疆八一钢铁集团有限责任公司加入宝钢集团。这一重组被称为是“政府推动+市场化运作”的新模式。

2008年6月28日，由宝钢集团和广东省国资委、广州市国资委共同出资组建的广东钢铁集团有限公司成立，注册资本358.6亿元。由宝钢集团以现金出资，持股80%；广东省国资委和广州市国资委分别以广东省韶关钢铁集团有限公司、广州钢铁企业集团有限公司的国有净资产出资，合并持股20%。广东钢铁集团有限公司具体负责引导和带动广东省钢铁行业发展，承担产业规划决策、指导和协调，建设湛江钢铁基地项目等职能。

2009年3月1日，宝钢集团与杭州钢铁集团公司签署协议，重组宁波钢铁有限公司。2014年12月16日，宝钢集团调整为宁波钢铁有限公司第二大股东。

2010年12月31日，宝钢集团与福建吴钢集团有限公司签署协议，重组福建德盛镍业有限公司。2011年3月18日，宝钢德盛镍业有限公司揭牌成立。

2011年4月18日，宝钢湛江钢铁有限公司(简称“湛江钢铁”)在广东省湛江市注册成立。5月22日举行揭牌仪式。2013年2月，经过股权划转、变更、减资、回购、增资等，湛江钢铁由宝钢股份控股。2013年，宝钢股份增资120亿元，对湛江钢铁的控股比例增至90%。

2011年8月22日，宝钢集团与广东省国资委、广州

市国资委签署重组广东省韶关钢铁集团有限公司、广州钢铁企业集团有限公司相关协议。2012年4月18日，宝钢集团广东韶关钢铁有限公司(简称“韶关钢铁”)揭牌成立；4月19日，由宝钢集团和广州钢铁企业集团有限公司共同出资组建的广州薄板有限公司揭牌成立。

2016年7月，宝钢集团被国务院国资委列入首批国有资本投资公司试点企业名单。

1998年10月7日，武钢集团落实湖北省委、省政府关于加快钢铁产业结构调整的精神，兼并襄樊钢铁集团公司，提高国有资产运行效率。

2004年11月，经国务院国资委批准，以2004年12月31日为时点，湖北省国资委将鄂钢51%的股权无偿划转给武钢集团，鄂钢成为武钢集团的控股子公司。2005年1月19日，鄂钢与武钢集团签订联合重组协议；4月30日，原鄂城钢铁集团有限责任公司更名为“武汉钢铁集团鄂城钢铁有限责任公司”，并正式挂牌成立。重组后的鄂钢，步入一个新的发展时期。此后几年，鄂钢进行了20多个重点项目的技术改造，形成具有区域竞争优势的宽厚板和棒线材全规格、全系列拳头产品生产能力，基本实现了装备大型化、自动化、现代化，年产能较重组前翻了一番。

2007年7月，武钢集团和云南昆明钢铁集团联合对昆明钢铁股份有限公司(简称“昆钢股份”)实施战略重组，武钢集团成为昆钢股份的第一大股东，持股48.41%。

2008年9月，武钢集团与广西壮族自治区国资委共同出资组建广西钢铁集团有限公司，武钢集团占其80%的股份。广西钢铁集团有限公司作为防城港钢铁基地项目业主，一期工程建设规模为1000万吨钢。

1998年9月20日，马钢总公司改制为马钢(集团)控股有限公司(简称“马钢集团”)。

2006年，马钢集团重组安徽合肥钢铁集团公司。5月12日，共同投资设立的马钢(合肥)钢铁有限责任公司挂牌。注册资本5亿元，其中马钢股份占注册资本71%。

2011年4月，马钢股份出资购买安徽长江钢铁股份有限公司(简称“长江钢铁”)非公开发行的股份6.6亿股，占长江钢铁本次增资扩股后股份总数的55%。长江钢铁组建于2000年初，是位于马鞍山市当涂县的一家民营企业，年产能150万吨。马钢股份重组长江钢铁，对于推动安徽工业强省战略的实施，优化全省产业布局，提高钢铁产业集中度，进一步提升马钢集团在我国钢铁行业中的竞争力，以优势钢铁企业带动全省钢铁产业发展，促进省市地方经济发展都具有重要意义。

2014年5月30日，马钢集团收购世界百年品牌——法国瓦顿公司。瓦顿公司与日本新日铁住金株式会社、德国BVV公司、意大利卢奇尼公司并称全球高速轮轴四大制造商，曾被誉为法国“工业之花”，拥有百年历史，是法国唯一一家专攻于车轮、车轴及轮对系统生产的企业。

2000年1月，重钢集团兼并重庆特殊钢(集团)有限责任公司。

(未完待续) 施志



▲1998年11月17日，上海地区钢铁企业联合重组，上海宝钢集团公司揭牌成立

## 图文集锦

新春佳节临近，也是一年最冷的时候，湖北、安徽、山西、上海等地也遇上了多年少见的“寒流”。寒冬中，广大干部职工并没有放缓脚步，他们坚守阵地，诠释着责任与担当，为公司生产顺利做出了贡献，勾勒出一抹靓丽的色彩。

### 督查

年终岁末冲刺目标任务，加之低温雨雪冰冻等恶劣天气，影响安全生产不稳定因素增多，马钢在打好2020年收官之战的同时，还严格落实安全生产法规制度，强化隐患排查，确保安全生产。图为特钢公司安全监督员正在现场进行安全督查。



### 保温

近日，一股猛烈的寒潮袭击上海，让申城遭遇了断崖式的降温。宝钢股份宝山基地炼钢厂通过包扎易冻管道、给精连铸管包裹保温棉等措施，增强设备的“抗冻”能力。图为二炼钢员工正在对管道进行保温处理。



## 严寒里的坚守

摄影：张勇 罗继胜 李林春 李惠

### 巡检

近几日，山西“霸王级”寒潮来袭，面对严峻的防冻保温任务，太钢加强对设备的点检维护等，排除制约生产的隐患和故障，保障生产系统高效稳定运行。图为岚县矿业公司查看配矿情况，对关键要素及时把控，确保入磨原矿品位稳定。



### 排查

小寒已至，宝钢股份武钢有限各家生产单位全面排查安全隐患，加强设备点检，做好冬季防护工作。即使天气寒冷，员工们却依然热情高涨，为生产顺利保驾护航。图为冷轧厂能介车间在行走区域铺设草垫，做好防寒防冻。

## 热爱！28年如一日

□唐雪刚

李康是重庆钢铁物流运输部车务作业区运输调度高级操作技师，1992年毕业于一直在公司从事铁路运输工作。28年的工作中，他先后做过连接员、领车员、行车调度、行车值班员……不管从事什么岗位，他始终兢兢业业，力求做到最好。

李康一直饱含学习业务知识的热情，“我国的铁路运输发展日新月异，中国高铁更是领跑世界。作为一名老铁路人，必须努力学习新技术，不然就会落后。”为了提升业务技能，他购买专业书籍进行学习，业余

时间还经常向同行请教铁路运输最新规定和技术知识。“一枝独秀不是春，百花齐放春满园。”要确保铁路运输工作安全、高效、有序运行，就必须要有高素质的专业人才队伍作支撑。作为老师傅的他，贵不旁贷地承担起培养接班人的重任。他通过专题培训、岗位现场指导等形式，把自己所学无偿传授给大家，促进了铁路运输岗位人员操作技能的提升。

去年汛期，受洪峰过境影响，公司生产所需的原燃料改为铁路运输，到达的路

车数量比平时高出2倍。铁路运量的急剧增加，给铁路运输组织带来极大困难。李康看在眼里，急在心头，主动向作业区请缨，由轮班抽调到白班协助作业区专职负责铁路运输组织工作。他积极与相关单位联系，确定在途、到车、卸车时间节点，制定极端情况铁路运输组织方案，加快厂内车辆周转速度。同时，他还在送车、卸车环节安排专人负责设备点检，加强设备隐患排查频次，有效降低了设备故障率，确保设备安全运行，圆满完成任务。

## 同一个宝武

### 扬帆启航

□刘倪俊

曾经这是一片浅滩，望去只见黄沙蓝天，举国之力助你扬帆，项项满载不忘还，乘风破浪唯我宝武，育人栽树人人皆乐，钢铁人才于斯盛也。

## 一次性！过钢成功

□志伟

去年12月17日，伴随着火红的钢坯从加热炉揭开“盖头”，轻盈而有节奏地划过机组，顺利完成卷取，比原计划提前16小时，一次性过钢成功！标志着宝武智维南京分公司顺利完成1780年修所有检修项目。本次年修点多面广，周期长、跨度大、任务重，是南京分公司融入宝武智维大家庭后第一次大规模检修，历时17个昼夜，在2020年的冬日，最美“绿叶”迸发出了最强“战力”。

年修前，指挥组精心策划和准备，对方案的制定及组织流程的设定反复推敲，确立了年修安全组织体系和工作协调、指导体系，明确了年修主控项目进度、安全管理要求以及年修目标等。安保组团队秉承“违章就是犯罪”的管理理念，将每日联合巡检、分区域安全管控、每日夜间巡检渗透到每一个角落、每一个项目，对高处作业、动火作业、高危监护、检修挂牌的执行情况逐一排查、确认，做到异常隐患迅速发现，异常问题及时处置，为年修安全有序推进保驾护航，确保本次年修安全事故为零，违章禁令为零。

为提升组织战斗力，分公司召开年修动员会，对党员突击队、青年突击队进行授旗，参战人员在承诺书上签下承诺。16期年修小报，记录了每一天的年修进度，16位荣耀之星，26个功勋候选团队，85名每日之星，以及来自甲方的3篇感谢信，记录了年修的精彩。作为本次年修的重点项目——精轧导卫改造，工程拆装设备总量达700余吨，设备种类繁多、工序繁琐，轧钢保障部精轧作业区精心组织，团队负责人孙正斌三次与德国专家视频交流，完善施工方案，至设备全部拆除完成，比原定计划提前了两天时间。

年修现场涌现出很多感人事迹。比如，女儿的一首《听我说谢谢你》，让夜班回家的邹亮惊喜和感动，也让看到视频的同事们热泪盈眶；年修现场的生日宴，使寒冬中的年修现场充满温馨；既是指挥员、又是战斗员，年修综合协调组组长唐立新通宵达旦，始终战斗在检修一线……还有，多线精彩作战的原料保障部，“睡班组”成为年修期间常态的电气保障部，特别能战斗特别能吃苦的公辅保障部，示范执行“绿色检修”的轧辊保障部……在年修的日日夜夜里，大家心无旁骛，共同演绎了一幅幅感人至深的精彩画面。

高效协同，上下同欲者胜。为钢铁保驾护航的宝武智维检修战士们，24小时轮班作业，换来了一次性过钢成功。