

(上接第一版)

四大基地入列,扛起宝武不锈钢旗舰平台这面大旗

自1952年太钢炼出新中国第一炉不锈钢以来,中国不锈钢产业经历了从无到有、从小到大、从弱到强的沧桑巨变。随着世界不锈钢产业发展重心的转移,中国钢铁工业要想实现由大到强,必须建设世界一流的不锈钢企业。正因此,“南宝北太”走到了一起。

2021年1月5日,元旦刚过没几天,在太钢正式加入中国宝武后的第8个工作日,中国宝武党委书记、董事长陈德荣,总经理、党委副书记胡望明带领相关部门人员奔赴太钢,组织召开了太钢干部大会和管理对接会。

陈德荣在会上发出了动员令:“牢记钢铁报国初心,加快整合融合步伐,携手打造全球钢铁业引领者!”在这场标志着太钢与中国宝武整合融合工作全面启动的大会上,太钢接受了加入中国宝武后的新使命——“建设成为中国宝武不锈钢产业一体化运营的旗舰平台公司,打造全球最具竞争力的不锈钢全产业链企业集团”。

联合重组伊始,正值“十四五”开局之际,如何在“同一个宝武”的平台上打造全球最大的不锈钢产业平台,是摆在太钢人面前的首要任务。

2020年12月30日,太钢托管宝钢德盛和宁波宝新协议签约仪式在上海宝武大厦举行。作为被托管单位,宝钢德盛和宁波宝新对这位新“家长”十分认可:“太钢是全球不锈钢行业领军企业,拥有先进的技术装备、优秀的人才队伍和雄厚的研发实力,我们要主动融入太钢。”

在“入主”太钢前,中国宝武的不锈钢产业主要由宝钢德盛、宁波宝新组成。其中,宁波宝新主要产品包括光亮不锈钢冷轧板、2B不锈钢冷轧板、不锈钢研磨板,与太钢在不锈钢板材市场领域有一定的重合;而宝钢德盛主要产品为铬镍锰氮不锈钢,与太钢同业竞争的情况并不明显。

“宁波宝新主要生产200系、300系不锈钢,另外还有年产能130吨左右的400系不锈钢。”部分产品结构存在直接正面冲突,这让太钢人起初也犯了难。太钢负责人介绍:“确实,如果只生产400系不锈钢,那么无论是从成本还是从品牌的角度来看,我们的优势都很明显,但加入中国宝武后,我们有了新的使命,要扛起不锈钢这面大旗,就必须把200系、300系不锈钢也拿起来!”

“产品重叠、市场竞争,这是必然存在的。”太钢营销中心党委副书记陈岩想出一个解决“兄弟打架”的办法,“首先要对几个不锈钢生产基地进行精准的市场定位和分层。举个例子,太原基地的研发能力、品种覆盖面优势较为突出,而宁波宝新的品控能力很强,始终专注于两类高端产品。”

被太钢托管后,宁波宝新依托太钢的品种研发优势,在实现原料品种全覆盖的同时,利用太钢创新资源优势,加快推进新产品开发。2021年3月份,太钢太原基地精密带钢团队助力宁波宝新生产出0.049毫米宽幅超薄精带产品。1个月后,宁波宝新又成功轧制出厚度0.03毫米、宽度1000毫米的更薄规格宽幅精带产品,是当时全球同等厚度中宽幅最大的“手撕钢”。与此同时,作为中国宝武沿江沿海战略中的一个重要布局,宝钢德盛也不断发挥整合融合协同优势,借助天然的混合所有制基因,开启了体制机制改革。

“如今,双方可以充分发挥协同优势,合理配置市场资源。尤其是在市场形势不好的时候,谁能拿订单谁就先拿!”太钢不锈钢冷轧厂总工李旭初用“对手变队友”来形容太钢与两家托管单位

关系的变化,“通过整合融合,我们把效益留在了企业内部。”2021年,太钢与宝钢德盛、宁波宝新两个不锈钢生产基地实现协同效益23亿元。

作为一家内陆钢厂,太钢在当地发展不锈钢的空间有限,加入中国宝武后,太钢登上了更高的发展平台,迎来了更广阔的发展空间,逐渐形成了“一总部多基地”的管控模式。随着太原基地、福州基地、宁波基地之外,天津基地专业化整合也加速推进,太钢本部、宝钢德盛、宁波宝新、天津太钢天管四大不锈钢生产基地的协同优势不断聚合,太钢逐渐显现出世界级不锈钢产业旗舰雏形。

2022年4月17日,太钢不锈发布公告,拟向山东鑫海实业增资3.927亿元,增资完成后将持有鑫海实业51%股权。双方新设立的合资公司将建设成为300系不锈钢低成本高效化生产基地。太钢优化不锈钢产业北方沿海布局迈出重要一步。

立足自身不锈钢专长,太钢计划分两步实现“建成全球最具竞争力不锈钢全产业链企业集团”目标。“第一步是到2023年末,把不锈钢规模做到1500万吨,实现不锈钢产量三年翻两番。”太钢负责人介绍,第二步是到“十四五”末,把不锈钢规模做到1800万吨,谋求全球不锈钢领域头部企业地位。

过去,太钢与中国宝武所处地域不同,更因资产关系的不同,让有形的边界横亘在两家企业中间。加入中国宝武后,墙拆了,边界消失了,打破了太钢在发展的地域限制、能力限制,蓬勃发展的新局面在太钢迅速形成。

“一企一业”,让专业的人干专业的事

中国宝武的发展史就是一部联合重组、整合融合史,而专业化整合正是中国宝武探索出的一条特色发展之路,成为推动中国宝武不断走向强大的核心竞争能力。在太钢身上,这种方法同样适用。

“国有企业在发展中都形成了不少多元产业。很多钢企的多元产业都是内生、依附型的,没有经历市场考验,也没有最大化完成资源优化配置,因此削弱了国企的核心竞争力。”陈德荣道出了专业化整合的实质,“自中国宝武成为国有资本投资公司试点以来,按照‘一企一业、一业一企’的原则,大力度推进内部多元产业的专业化整合。我们要求子公司业务必须专业化,着力在‘大家庭’中培养‘单打冠军’。”

太钢也一样,除了钢铁主业之外,还形成了资源开发、产品深加工、工程技术、新材料、资本运营、国际贸易、酒店管理、房地产开发、医疗卫生等多个板块的多元产业。如何利用专业化整合,让相关产业的规模效应得到充分发挥,成为摆在太钢面前的新课题。

2021年7月29日,在上海宝武大厦会议室内,经过激烈的头脑风暴后,“固废利用”“招标代理”“智能运维”“废水处理”“空分运营”“产业园区”“财务公司”等7个项目组形成了各自的专业化整合实施方案。12天后,中国宝武举行了太钢专业化整合委托管理协议签约仪式,7个项目组进行了委托管理协议云签约,标志着太钢专业化整合正式迈入实质性操作阶段。由此,太钢非钢产业开始全面纳入中国宝武“一基五元”产业整体布局。

整合融合注定不会一蹴而就,“1+1>2”也不是敲锣打鼓就能实现的。在一纸协议上签字不过是几秒钟的事情,之后的整合融合却是重组双方用一次次理念碰撞与深入交流换来的。

“与业务、管理、资产的整合相比,人员的整合更难。”太钢规划发展部副部长邓立波参与过专业化整合项目组的工作,对此深有体会,“业务的整合必然带来人员的划转,有的职工起初对此并不

理解,难以接受‘太钢人’这一身份的转变,甚至包括整合后职工卡的余额怎么用这类细节问题也是非常在乎的。”通过一次次深入交流,太钢人关心的大大小小的问题被一一摆在了明面上。

“高看一眼,厚待三分!”中国宝武要求宝武环科、宝武智维、宝地资产等7家受托方“放下身段”,通过多年来积累的专业能力对托管单位提供全方位的技术、管理及核心资源的支持,不断提升其专业化能力。

在太钢干部大会上,陈德荣的一句“一家人一条心”,深深感染了每一位太钢人。强烈的情感共鸣让托管单位放下了包袱,以全新的姿态融入新的管理体系,一系列专业对接、对口帮扶工作迅速展开,整合融合各项工作蹄疾步稳。

2021年12月10日,宝华招标华北分公司揭牌成立,标志着太钢招标代理项目专业化整合工作全部完成,成为太钢第一家100%完成专业化整合百日计划的小组。太钢招标业务至此真正进入中国宝武大家庭。

太钢市委常委、太钢不锈总经理尚佳君为新成立的公司揭牌:“宝华招标是中国宝武的全资子公司,在招投标行业内享有较高的知名度。2019年6月份,为进一步整合招标资源,中国宝武正式委托宝华招标搭建统一招标业务平台。”

2021年7月份,太钢专业化整合工作正式启动后,太钢招标代理项目专业化整合工作组与宝钢工程技术集团共创整合方案、共商百日计划,最终经过4个多月的努力,全部完成了组织机构变革、业务流程梳理、财务管理变更、信息化系统改造、政府招标资格备案、资产交割等各项政府。

“变更的是管理关系,不变的是始终推动提升钢铁产业高质量发展的责任。”太钢负责人用10个字精准概括出中国宝武专业化整合的实质——让专业的人干专业的事。

“原来,在企业大而全的时代,有很多小专业得不到重视,人员效率、资产效率和职业发展空间与钢铁主业是不平衡的,发展也是不充分的。”太钢负责人对专业化整合有着自己的理解,“现在,专业的人由专业的人来管,专业的事由专业的人来干,专业的绩效由专业的人来评。与此同时,这还倒逼了太钢资产效率、人员效率大幅提升。更重要的是,可以让太钢集中精力做强做优做大不锈钢产业。”

不仅如此,专业化整合、平台化运作、产业化经营,让中国宝武的非钢产业也有了新的作为空间。今年5月份,宁波宝新30余吨400系废钢跨越1500公里运抵太钢加工厂废钢料场库区。这是太钢在“一总部多基地”思路下从外埠基地回收的第一批入库废钢资源,也是对外埠基地废钢回收管理整合融合的一次成功探索,每年产生的协同效益就超过了1000万元。

与此同时,太钢非钢产业也开始改变过去“自给自足”的经营模式。太钢负责人继续以宝华招标为例说:“原来的太钢招标公司只是太钢国际贸易公司旗下的一家小公司,经过专业化整合变为宝华招标华北分公司,业务范围从太钢扩展到了整个华北地区,可以为社会提供更多的服务,为企业创造更多的价值。”

除了“招标代理”外,“固废利用”“智能运维”等专业化整合项目组已经尝到了整合融合的甜头。这3个专业化整合项目组累计策划11个协同效益项目,2021年实现协同效益900余万元,超额完成年度目标任务。

协同管理创新,不仅要“合体”更要“合心”

2021年1月31日,在太钢党委召开的常委(扩大)会上,作为中国宝武战略管控、推进发展的核心管理工具,“商业

计划书”一词首次以如此重要的地位出现在太钢高层领导会议上。

“太钢原来实行的是全面预算管理,现在要切换到商业计划书上来。”太钢经营财务部主任郝晋伟负责预算管理工作,切身体会到了“宝武速度”。“加入中国宝武后,最大的感受就是极致的高效化、系统化、规范化。通过商业计划书,战略规划与经营目标衔接得更紧密了,逻辑也更顺畅了。”

“成为全球钢铁业引领者”“共建高质量钢铁生态圈”“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”……太钢人挑灯夜战,快速学习并掌握商业计划书的管理语言和商业逻辑,一系列既熟悉又陌生的管理语言迅速成为太钢人自上而下学习的热词。最终,太钢高质量交出了加入中国宝武后的第一份商业计划书。郝晋伟深有感触:“过去,中国宝武一直是我们学习的标杆。如今成了一家,通过全面深入系统学习,才发现自身在很多方面有很大差距。”

“以前,太钢每到年终都会收集一线合理化建议,我们自己叫作‘五小六化’。现在,我们可以随时登录中国宝武智慧工会微信平台,随时为企业‘献一计’。”太钢系统创新部管理创新管理师李彬一边介绍,一边登录自己的账号,向报道组展示了“献一计”的操作过程。

“现在,我们的科技人员完全进入了中国宝武科技人员评级序列。我去年还参评了中国宝武科学家。”太钢不锈精密带钢公司党委书记、总经理王天翔笑着说笑起来,“当然可能未必能评得上,但通道总归是有了,以后要往这个方向努力。”

管理机制上的整合融合带来的冲击且明显,文化的融合与之相比则是“润物细无声”。

尽管太钢与中国宝武所处地域、历史文化背景各异,但都因钢铁而生,有着共同的精神源头和文化根脉。在“钢铁报国、开放融合、严格苛求、铸就强大”的“宝武精神”中,“钢铁报国”作为起句,是中国宝武集团的立企之基。这与太钢产业报国的发展历程一脉相承。

2021年4月29日,中国宝武管理与文化融合太钢集团轮训结束。回忆起当时参训的情景,太钢技术中心主任南海依然记忆犹新:“如此大规模的全脱产培训,这在太钢历史上是头一次,参训人员几乎辐射了太钢科级以上所有管理层。”“合体固然重要,但更重要的是合心。”南海一语中的,增强“同一个宝武”的认同感非常重要。

走在太钢厂区,只见主干道、通勤站点、办公楼、参观通道、宣传橱窗、电子屏等公共区域,都在全天候、全覆盖、滚动式展示传播着宝武文化与管理理念。太钢以讲好“同一个宝武”故事为抓手,凝聚起“同一个宝武”的共识,特别是让以“一心为公、艰苦创业的工人阶级主人翁精神”为核心的李双良精神具有了新时代的传承意义。

太原基地炼铁厂成立支撑工作组,派出工艺技术人员千里驰援宝钢德盛项目建设;马钢与太钢开始坯料采购合作,共同开发TJ17不锈钢彩涂板,用于国内在建最大氧化铝项目;宝钢股份与太钢协同生产9Ni钢,为国内最大液化天然气储罐项目保供……一系列整合融合带来的高效协同,生动诠释了“同一个宝武一家人”的理念。

在联合重组一年多的时间里,太钢有了“不锈钢产业一体化运营旗舰平台公司”的更高定位和作为空间,承担起了中国宝武乃至中国不锈钢产业高质量发展的重任。通过一场场从里到外、从上到下、从主业到辅业深入骨血的整合融合,这家地方老钢厂焕发出了前所未有的蓬勃活力。

如今的太钢,宛若一位朝气蓬勃的青年,面对属于他的新使命,谦虚好学,身体强健,潜力无限。