

有序推进联合重组,打造世界一流钢铁企业

## 专业化整合的中国宝武实践

本报记者 刘志强

## 经济聚焦

## 核心阅读

2019年以来,中国宝武稳步推进联合重组及专业化整合,取得了一系列成果。

通过复制推广先进的生产经营理念,优化业务布局,中国宝武有效提高了被重组企业的生产效率和盈利水平,显著提升了企业的竞争力,实现了多方共赢,促进了钢铁行业的转型升级和高质量发展。

有利于各经营单元实现超越和引领。

发展空间之变。“进入中国宝武后,我们在技术、人才、市场等方面实现共享,发展空间进一步拓展。”袁中平介绍,近几年,马钢集团通过接入中国宝武工业互联网平台,构建起“一总部多基地”管理体系,在总部运营管控中心打造智慧中枢,在炼铁、炼钢、热轧、冷轧、长材等工厂打造10个智控中心,实现了智能高效的数字化管控。

通过重组,马钢集团经营效益持续攀升,总体实力进一步增强。2020年,马钢集团钢产量首次突破2000万吨,营业收入首次突破1000亿元;2022年,实现营业收入2210亿元,经营绩效位居中国宝武子公司前列。

国务院国资委副主任翁杰明认为,中国宝武在重组整合过程中,通过复制推广先进的生产经营理念,有效提高了被重组企业的生产效率和盈利水平,促进了整个钢铁行业的转型升级和高质量发展。

## “合并同类项”,解决“联而不合、合而不融”的问题

进入中国宝武后,马钢集团被定位为优特钢精品基地,原属马钢的60多家子企业则分别进入了中国宝武的多元产业:拥有矿山资源的马钢矿业加入宝武资源,主营污水处理的欣创环保加入宝武水务……

中国宝武公司治理部组织绩效总监刘亦飞说,2016年原宝钢在与原武钢联合重组前,曾重组上钢、梅钢等地方钢企,“当时,多元业务仍保留在原企业,各钢铁基地仍是区域性集团钢铁产业公司。”而自2019年重组马钢后,中国宝武对这些业务板块采取了一种新的操作方式——“合并同类项”。

先明确布局。中国宝武立足未来发展,确立了“一基五元”战略业务布局。“一基”即钢铁制造业,“五元”即先进材料产业、智慧服务业、资源环境业、产业园区业和产业金融业。“‘一基五元’共同构成完整的现代化钢铁产业链。”中国宝武战略规划部产业策划总监池忠仁表示。

再搭建平台。在“一基五元”战略引领下,中国宝武设置了若干主营钢铁制造的品种化、区域化平台公司,成立了若干从事多元产业的专业化平台公司。各平台公司定位更清晰、界限更分明、业务更聚焦,为实现“一业一企、一企一业(一类业务主要由一个子企业专门运营,一个子企业主要经营一类业务)”打下了体系基础。

下一步,“合并同类项”。即对集团范围内同类业务单元,实行业务、资产、人员、管理等全方位整合,最终实现一体化运作。

“这些年,对于新加入的企业,中国宝武都会按照‘五个一批’的思路进行整合。”池忠仁介绍,对于主营业务为钢铁制造服务且不具有社会化及市场化能力的,回归一批;属于“一基五元”且集团内已明确有其他专业化平台公司的,整合一批;属于“一基五元”但暂时不具备整合条件的,调整管理关系一批;不属于“一基五元”但有价值的,出售一批;不属于“一基五元”且没有价值的,关停一批。如此操作下来,钢铁制造业轻装上阵,多元产业“握指成拳”,企业竞争力持续提升。

立足于庞大内部市场和深厚积累,中国宝武的多元产业实现了快速成长,并向外部市场不断开拓,细分领域“单打冠军”和龙头企业相继涌现。在2022年全国钢铁行业下行压力加大的情况下,“五元”产业对中国宝武的经营绩效贡献度显著提升,有效平抑了钢铁制造业的周期性风险。

重组整合,既要加法,也得减法。对于联合重组新进企业,“法人”压减工作同步覆盖,“非主业、非优势”单元基本退出,有力保障集团在做大同时能够做强做优,实现“进来一个就瘦身健体一个”。

翁杰明表示,中国宝武经过多年实践探索,已经形成从联合到整合再到融合的一套成熟做法,特别是通过“合并同类项”解决了“联而不合、合而不融”的问题,为大型企业重组提供了借鉴。

## 专业化整合实现多方共赢,有利于行业、地方、企业发展

“钢铁行业具有十分显著的规模经济效益,做大是做强和做优的基础。联合重组既是企业自身做大做强做优的重要途径,也是推进经济布局结构调整,促进行业健康发展的必由之路。”翁杰明认为,中国宝武的专业化整合取

得了多方共赢的成效。

——对行业来说,产业集中度快速提升,竞争秩序明显改善。

“我国已经进入钢铁消费需求平台期,行业发展所依赖的土地、人工、资源环境等要素成本持续上升,钢铁产业现有的组织方式、体制机制、管理模式等需要进一步变革。”中国宝武资本运营部资本运作总监李建涛表示,钢铁企业通过联合重组来提高行业集中度、增强市场竞争力、提高资源掌控能力,已是大势所趋。

近年来,随着中国宝武联合重组,鞍钢重组本钢等相继落地,我国钢铁产业集中度已经实现稳步提升:2022年,钢产量排名前10位的企业合计产量约占全国钢产量的42.6%,比2019年提升5.8个百分点。

——对地方经济来说,既能助力国有资产保值增值,也为发展注入新动能。

安徽省国资委有关负责同志介绍,中国宝武重组马钢后,规划明确了相关投资项目,并陆续开工建设,“这些项目立足马鞍山、辐射安徽全省,如马鞍山智能装备及大数据产业园和长三角(合肥)数字科技中心等重点项目,将带动地方经济社会发展。”

——对于中国宝武来说,规模效应和协同效应充分显现,资源配置效率大为提高,有利于进一步发挥行业的引领作用。

刘亦飞分析,随着钢铁及多元子公司“一总部多基地平台化运营”模式的建立,专业化整合会带来规模效应的增强,逐步覆盖交易成本的增加,“采购、销售、财务资金等业务集中统一协调,产线、品种规格、市场等加强分工协同,为大幅降低各类成本、持续提升体系竞争力提供了有力支撑。”比如,经过原料采购的专业化整合,体系的协同性大大增强,实现了库存周转效率的进一步提升。2022年上半年,中国宝武铁矿石库存周转天数为40天,到年底降至32.2天,创历史新高。

“没有联合重组,就形成不了建设世界一流企业需要的经营规模和竞争优势;没有重组后的整合融合,就不可能全面提升管理效率、经营效益和市场影响力、控制力。”中国宝武党委书记、董事长陈德荣表示,2023年,除了多元业务的专业化整合,还要重点推进钢铁板块的专业化整合。

据了解,国企改革三年行动期间,一批重大战略性重组和专业化整合成功实施:先后完成中国电科与中国普天、中化集团与中国化工、鞍钢与本钢等5组9家中央企业战略性重组,新组建和接收中国星网、中国稀土集团等8家中央企业,全国省属国有企业推动战略性重组116次,涉及企业347家,开展专业化整合2150次。

翁杰明表示,今年将在装备制造、检验检测、医药健康、矿产资源、工程承包、煤电、清洁能源等领域推动专业化整合,进一步推进国有经济布局优化和结构调整,切实提高产业竞争力。

《中国银行支持外经贸企业扩大人民币跨境使用促进贸易投资便利化行动方案》(以下简称《行动方案》)不久前发布,提出进一步扩大跨境人民币结算和融资服务规模,提升跨境人民币结算便利化服务水平,更好地满足外经贸企业交易结算、投融资、风险管理等需求。

党的二十大报告提出“有序推进人民币国际化”。今年1月,商务部和人民银行出台政策支持企业扩大人民币跨境使用。中国银行将人民币国际化业务作为战略业务,全面提升在人民币国际化业务领域的经营质效,为企业提供更加便捷、高效的结算和融资服务。

中国化学工程第七建设有限公司(以下简称“七化建”)主要从事化工石油工程、房屋建筑工程、市政公用工程、对外承包工程等,近几年,公司承接了多个“一带一路”沿线国家的建设项目,项目主要使用外币进行跨境结算。

近段时间以来,随着国际经济金融形势变化,主要货币汇率波动加大,公司资金结算的时效性、便利性有所下降。中国银行四川省分行了解情况后,主动向公司财务负责人介绍优质企业跨境人民币结算便利化政策,告诉企业跨境结算使用人民币,可以简化事先审核单据,凭借企业提交的收付款说明或指令,直接办理人民币跨境支付,能大大提升业务处理效率。

2022年7月,七化建向中国银行四川省分行申请成为对外承包工程类优质企业,截至2023年4月末,累计办理跨境人民币便利化收支1.61亿元。

据介绍,2022年中国银行境内机构办理跨境人民币结算量历史上首次突破10万亿元,连续14年成为跨境人民币结算第一大行。

《行动方案》主要内容包括:为客户提供综合化金融服务方案,扩大跨境人民币结算和融资服务规模;优化“跨境汇入汇款直通车”服务流程,提升跨境人民币结算便利化服务水平;加大对跨境电商、市场采购贸易等外贸新业态企业支持力度等10个方面的具体举措。

其中提出将“推动央企、国企、大宗商品贸易、工程承包等企业上游使用人民币计价结算和融资,全力支持大型能源公司的人民币业务”。中国是全球大宗商品的主要消费国和进口国,央企、国企是大宗商品进口的主要力量,有望进一步扩大其跨境人民币使用。为此,中行将持续优化人民币国际化产品,做好面向央企、国企的服务。

全球机构网络优势,也将助力中国银行服务企业“走出去”。据介绍,中行境外机构遍布62个国家和地区,并与数千家国外银行保持业务往来,为人民币的全球流通使用创造条件。中行将利用境内外机构网络,为央企、国企提供境内外一体化服务。此外,中行将继续发挥在人民币国际化市场研究方面的优势,为央企、国企“走出去”提供市场和政策信息,助力企业全球经营。

## 物流市场信心继续增强

## 4月物流业景气指数为53.8%

本报北京5月7日电(记者杜海涛)中国物流与采购联合会近日发布,4月份中国物流业景气指数为53.8%。分项指数中,业务量指数和新订单指数冲高回落,企业库存周转、资金利用、设备使用、固定资产投资和未来发展预期相关的指标继续处于扩张区间。

分行业来看,4月份,大部分行业业务活动总量指数保持在50%以上扩张区间,其中铁路运输业、道路运输业、航空运输业、仓储业和邮政快递业超过53%,邮政快递业继续处于60%以上高位。分地区来看,中部和西部地区业务总量指数高于全国水平,分别达到54.5%和57.8%,其中西部环比回升0.4个百分点,东部地区业务总量指数为52.5%,延续业务量增长态势。

4月份,物流市场信心也在继续增强,业务活动预期指数在55%以上高位,其中铁路运输业、航空运输业和邮政快递业预期指数继续处于60%超高景气区间,道路运输业、水上运输业和多式联运领域发展预期向好趋势不变。

## 构建高水平金融开放格局

## “北向互换通”交易15日启动

本报北京5月7日电(记者吴秋余)记者从中国人民银行获悉,“北向互换通”下的交易将于2023年5月15日启动,初期可交易品种为利率互换产品,报价、交易及结算币种为人民币。

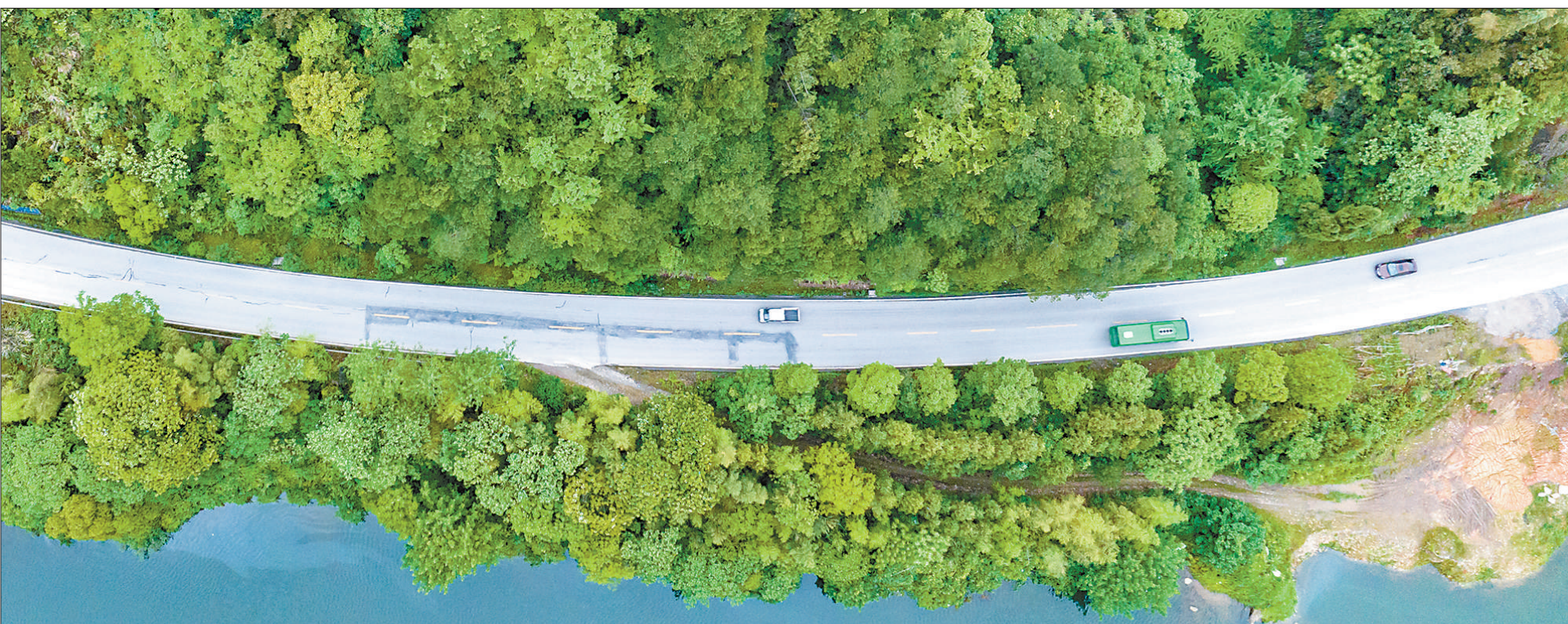
为促进内地与香港金融衍生品市场的协同发展,构建高水平金融开放格局,2022年7月4日,中国人民银行、香港证券及期货事务监察委员会、香港金融管理局发布联合公告,同意开展香港与内地利率互换市场互联互通合作,初期先行开通“北向互换通”,即香港及其他国家和地区的境外投资者经由香港与内地基础设施机构之间在交易、清算、结算等方面互联互通的机制安排,参与内地银行间金融衍生品市场。自联合公告发布以来,“互换通”各项准备工作进展顺利。

本版责编:沈 寅 白之羽 林子夜

中国银行

## 让跨境人民币结算更便利

本报记者 欧阳浩



近年来,湖南省怀化市加快农村公路加宽提质改造步伐,全面开通符合条件的城乡公交线路,越来越多的新型绿色能源公交车行驶在连通城乡的道路上,人们出行更快捷、更安全、更舒适。图为5月7日,一辆绿色能源公交车从村前公路上驶过。 栗勇主摄(人民视觉)

本报北京5月7日电(记者林丽鹂)记者日前从国家市场监督管理总局召开的制止餐饮浪费专项行动新闻发布会上获悉:自今年3月全国开展制止餐饮浪费专项行动以来,餐饮浪费势头得到初步遏制。截至目前,全国市场监管部门督促250.1万家餐饮单位开展自查自纠,检查200.8万家,整改餐饮浪费问题2.7万余个;办理行政处罚案件8986件,公布典型案例1791件。

专项行动开展以来,取得了较为明显的阶段性成果,企业责任意识明显增强。市场监管总局对头部网络餐饮外卖平台开展防范外卖食品浪费行政指导,要求采取切实措施防止点餐浪费,北京、上海、海南、贵州等

## 开展专项行动以来,整改问题2.7万余个

## 餐饮浪费势头得到初步遏制

指导外卖平台落实细化分量描述、推广“小份菜”等措施。各地市场监管部门组织培训餐饮从业人员271.2万名,发放培训材料302.9万份,其中天津、吉林、河南、湖北、云南等地大型餐饮单位食品安全管理人员制止餐饮浪费培训考核合格率达100%。推动

全国147.1万家餐饮单位将制止餐饮浪费纳入“日管控、周排查、月调度”制度并定期开展自查。从近期总局组织的对福建、江西等10个省份督查调研来看,大多数餐饮单位都能积极采取措施制止餐饮浪费,在显著位置张贴反浪费宣传标语,或放置提示牌,提醒

消费者适量点餐。

此外,行业规范水平进一步提升。各地市场监管部门指导相关行业协会自觉开展反食品浪费活动,28个省级行业协会发出制止餐饮浪费倡议书,凝聚行业共识。同时,持续强化制度供给,完善法规标准体系,指导河北、山西、内蒙古、江苏、浙江、甘肃等地制修订制止餐饮浪费相关地方标准共61项;相关行业协会依法出台制止餐饮浪费团体标准20余项,规范企业生产经营行为,重庆、四川两地餐饮行业协会出台了区域团体标准《农村集体聚餐节约行为规范》。截至目前,全国共组织制止餐饮浪费相关标准宣传活动6700余场,累计约43万人参加活动。