



马鞍山钢铁公司企业转型面临的问题及对策研究

■ 李亚兵 张小荣

摘要:钢铁工业是我国经济发展的基础性、支撑性产业。我国钢铁生产量大,消费量大,钢铁的使用波及到经济发展的各行各业。然而现阶段钢铁工业市场需求不足,产能过剩,高端产品依赖进口严重,钢铁工业急需从单靠消耗资源型转向精细化经营和服务型,企业转型迫在眉睫。文章以马鞍山钢铁公司为例,通过研究其发展现状,发现其转型过程中面临的问题,并提出相应的解决对策,对促进马钢甚至其它的钢铁公司的转型和发展具有借鉴意义。

关键词:钢铁工业;企业转型;资源;发展

一、马鞍山钢铁公司企业转型

(一)马鞍山钢铁公司概况

马鞍山钢铁公司是我国特大型钢铁公司之一,亚洲最大的车轮轮箍厂,也是我国第一套高速线材轧机、我国最大的热轧H型钢的生产基地。其生产配套规模可以达到生产1800万吨的要求,去年的销售收入更是超过了700亿,近年来的发展已经让马钢成为安徽省最大的企业,总资产已经达到921亿,连续七年荣登安徽企业百强之首。马钢建成了车轮轮箍、高速建材、H型钢等20条具有国际标准的生产线,形成了独具特色的“板、型、线、轮”产品结构,产品出口到48个国家和地区。

但马鞍山钢铁公司也有许多不足之处,高投入低产出使得生产过程中产生大量的副产品,总产能过剩,资源浪费污染严重。二氧化硫、一氧化氮、烟尘等,这三种污染物的等标污染负荷累计百分比达88.64%,部分设备的落后、技术水平跟不上、自主创新能力不足等方面与国外也有明显的差距。而高端产品市场却供不应

求,马钢不具备生产高科技产品的能力,马钢要不拘泥于低层次、低科技含量产品的生产,抢占高端产品市场。

(二)马鞍山钢铁公司企业转型的必要性分析

企业转型是企业有效控制生产成本、提高企业盈利空间的重要途径;企业转型有利于开辟一条差异化竞争的道路,别的企业没有的东西我有,别的企业有的我的更独特,以此来为顾客提供切实的需求和更加满意的服务。

自2008年的金融危机以来,钢铁行业开始低迷,整个行业开始进入“寒冬”时期,市场疲软,根本原因就是产能过剩。马钢也不例外,钢材价格大幅下跌、铁矿石价格上涨,公司呈现经济效益下滑的严峻态势。为此马钢确定了科学发展“围绕实际,解决问题”的主题,应对危机,扭亏为盈,促进企业由粗放式经营转向精细化管理的企业转型。马钢的负责人高海建提出探索新的发展道路是帮助企业走出困境最好的方法。加快转型是企业摆脱不利局面的必要途径。

二、马鞍山钢铁公司企业转型发展的优势

(一)地理位置优越,总体经济发展水平较好

马鞍山钢铁公司坐落于安徽省马鞍山市,美丽的长江三角洲之滨,交通运输十分便利,与南京比邻,周围大城市多,南邻芜湖,北临合肥,受到周围城市经济发展的带动,临江近海;同时这个地区是我国经济发展最快、经济效益最高的地区,马钢可以更好的融入经济发展圈,为周边地区的经济发展带来强劲动力。

(二)丰富的资源,接近原材料产地

马鞍山有丰富的资源,煤炭、矿石、电

力、水等,丰富的自然资源是钢铁行业生产经营必不可少的条件,可保证钢铁工业的长期性生产与发展,而且马钢的矿石可开采量达到十亿,为马鞍山钢铁公司的发展提供原材料供应。

(三)充足的人力资源优势,人才汇聚

马钢正处于人才众多的环境之中,地处中国经济发展最快的长江三角洲,这里人杰地灵,汇聚了人才精英。充足的人力资源必将会为马钢带来新鲜血液。

(四)水利资源丰富,满足钢铁工业的用水需求

马鞍山位于我国热带季风气候,水资源丰富,年平均降水量大约在1062mm至1092mm之间,大气降水总量约2.9亿立方米,河川径流总量1.13亿立方米,长江年过境经流量最高达9.794亿立方米,是发展工农业生产最可靠的水资源。

三、马鞍山钢铁公司企业转型过程中面临的问题

(一)技术水平落后,能源效率不高

马钢生产第一线的生产设备落后,淘汰落后产能的速度慢,技术水平低,与国外生产钢材的先进水平相比,每吨钢材生产的能耗比国外多9.9%至17.2%,生产成本低;各种污染也会加剧,污染治理费用高,利润空间降低。

(二)环境污染问题严重,环境治理成本高

钢铁工业是一种高能耗高污染的重工业,近一半的陈旧设备更是加大废钢,废气,污水等的排放量。而生产过程中的二氧化硫、烟尘等污染物不经过专业化处理直接通过烟囱排放到大气中;作为耗电大户,马钢每年需要处理的工业用水达到十几亿吨,水污染严重;马钢对资源的开采,使得周围的花草树木被破坏,植被覆

盖率低。“谁污染谁治理”，马钢必须为其发展造成的问题来买单。

(三)产能相对过剩,企业处于微利甚至亏损局面

马鞍山钢铁公司过去依靠投资驱动和出口拉动经济增长的模式已经开始不那么奏效了,长期以来粗放式经营的弊端逐渐暴露,特别是在经济危机时期,马钢在市场严峻的形势下,盲目扩建投资,盲目生产。其造成的直接后果就是市场饱和,产能过剩,供过于求,企业处于微利甚至亏损局面。

(四)创新能力不足,企业经济发展缺乏活力

首先,马钢的主要员工队伍是第一线的工人,工人掌握基本的专业技能,但是他们文化程度较低,创新能力差,而企业的管理层高技能的人才不足,领域的带领人物数量少;其次,马钢每年投资的研发费用与国外相比偏少,研发机构得不到企业大力的财政支持难以深入的进行下去,研发结果得不到保障。

(五)高端产品依赖进口严重,企业生产成本低

虽然马钢产品逐渐从加工程度低、技术含量低向深层次、技术含量高的产品转变,但是进口依赖依然严重。一方面是因为本地的钢材品味低,原材料质量受限制;另一方面马钢科技水平达不到要求,基础设施也满足不了附加值高、科技含量高的产品所需,而进口进价高、运输、关税成本高,生产成本居高不下。

(六)矿山资源的枯竭,遭遇资源瓶颈

“资源战略已成为马钢集团应对当前困难形势的首要战略,我们正把矿业发展作为节本增效的重要举措加以落实。”马钢集团公司副总经理苏世怀说道。马钢有75%左右的矿石需要依靠进口,后备矿山的自给量不及所需矿石量的20%,而且铁矿石的品味相对较低,不足的都得通过进口或是从其它矿山购买。

四、马鞍山钢铁公司转型发展对策

(一)引进先进的技术设备,提高能源的利用效率

日趋完善的技术和先进的设备应用到企业的每一条生产线,能够有效的提高能效,降低资源的浪费率。马钢要不断地淘汰落后的生产设备,关停炼铁产能累计200万吨的高炉实现机械设备的更新换代,包括引进工艺、自动化和软件等。先进技术的引进可以考虑两种方式,一种是成套引进,即由外商进行技术总负责,成套

引进;二是部分引进,只引进某一关键技术、工艺、生产设备等。

(二)发展循环经济,降低企业成本

改变过去“资源-产品-污染物排放”的模式,发展“资源-产品-再生资源”的模式。对于废钢、炉渣、尘泥等可回收资源,进行再次加工处理与利用。遵循清洁生产,发展低碳经济的生产方式;采用新工艺、新设备新的管理方法实现节能减排。马钢投资建立脱硫塔,废气经过脱硫塔的过滤、充分的净化处理再排放;把水处理进行托管运营,交给一个专门化的污水处理公司,把精力转移到企业的生产,让节能减排项目的建设、修理和运行逐步走向了市场化。

(三)加快产品结构调整,推进企业转型发展

马钢应发挥相对优势,围绕“板、型、线、轮”四大类重点产品,加快产品的结构调整,延伸开发产业链,提高产品附加值。建立市场开拓、研发、生产等五位一体的工作机制,实施精细化管理,做好调研,掌握市场行情;在钢材产品差异化逐渐缩小的时期,马钢应更加关注研究马钢特色,减少产品的市场替代性,替代性越低,价值就越大;更加注重产品质量的提高,为企业获得更强的市场竞争力和更好的口碑;抓住国内市场高端产品依赖进口的机遇,顺势抢占市场。

(四)加强企业的创新能力,提高企业生产高端产品的能力

首先,加强科技创新能力,增强企业的自主研发能力。马钢要以美国、日本等科技大国为榜样,发展创新驱动型的发展模式,以科技创新带动发展促转型。成立专门的科研小组,经常开展科技创意大赛,让员工在创新的环境中成长;积极开展国内外技术交流活动,鼓励与国外公司员工的相互学习、讲授科技经验等;增加研发投入,加大投资研制项目,以实现核心装备国有化。

其次,培养一批高素质、高技术的人才队伍。人才是发展的核心,培养人才是企业的一项长远性投资,细水长流似的回报。实现人岗匹配,这种人才管理模式有利于建立企业与员工的和谐关系,充分发挥员工的才能,增强创新意识。

(五)以市场为导向,开拓营销渠道

建立专门的市场小组,及时掌握市场的基本动态,了解顾客真正所需才能生产出他们最满意的产品;进行市场定位,对不同的产品先进行市场评估、市场细分,

评估各个细分市场的顾客数量以及顾客的所需量,以需求量定产量;营销方式上,开拓思维,建立多样化的营销渠道,充分发挥直销与网销优势的结合;加快国外市场的开发,利用好国内国外两种市场,积极寻求与国外企业合作的机会。

(六)拓宽融资途径,大力发展非钢型产业

加大自产矿的开发力度,深入开发,规划管理好公司的自备矿山,逐渐提高矿石自给的比例;放宽视线多渠道融集资源,收集国内外各个钢铁企业的资源信息,对各个开发产家进行多方位的评价,择优而取;关注国外市场行情,抓住有利时机开发海外资源;大力发展非钢产业,在钢铁产业的微利时代,发展非钢型产业不仅可以分散投资风险,增强市场抵御风险能力,也可以提供更多的就业机会,减少马钢员工下岗率,建立员工忠诚度。

参考文献:

[1]陈姗姗.马钢股份公司董事长苏鉴钢:钢铁供大于求将持续全年[N].第一财经日报,2012-02-22.

[2]吴明,张晓梅,张骅.马钢集团公司董事长顾建国:钢铁行业转型任务紧迫[N].中国企业报,2012-03-15.

[3]顾建国.行业“亮红灯”,马钢秀转型之“舞”[N].市场星报,2012-05-18.

[4]蔡九菊.钢铁企业能耗分析与未来节能对策研究[D].东北大学,2009.

[5]李光强,朱诚意.钢铁冶金的环保与节能[M].冶金工业出版社,2010.

[6]白万钢.钢铁企业:战略、管控与发展[M].中国社会出版社,2010.

[7]王维兴.钢铁产品结构调整是企业发展得重点[J].中国钢铁业,2006(02).

[8]顾章根.准确把握先进生产力的发展要求努力推进马钢在新世纪的跨越式发展[J].马钢职工大学学报,2001(04)

[9]李平.节能减排类能源上市公司盈利现状及相关因素分析——以马鞍山钢铁股份有限公司为例[J].经济论坛,2013(11).

[10]董文胜,陆洲.顾建国:马钢产品结构调整势在必行[N].中国证券报,2010-03-8.

[11]凌兆兰.创新求发展 锐意绘蓝图——访马钢(集团)控股有限公司总经理、马鞍山钢铁股份有限公司董事长顾建国[J].中国监察,2006(05).

(作者单位:兰州理工大学经济管理学院)