□ 特约记者 胡忠坤 本报记者 王剑兰 王道海 朱天慧

【编者按】“十一五”期间,在国际金融危机、原材料价格大幅上涨、产品价格暴跌的多重压力下,云南冶金集团通过高瞻远瞩而又脚踏实地运筹帷幄、化危为机和不同层面的体制机制改革,调整发展战略,完善产业布局,整合产业资源,优化产品结构,发展新材料、新能源产业,建立现代企业人文环境,终于在经历百年一遇经济危机和诸多时局变数的险境中,力克难关,闯过险滩,创造了新的发展契机,焕发出巨大的生机与活力,全集团主要经济指标加速上扬,经营效益稳步提升,整体实力成倍增长,从而在“十一五”期间演绎了科学、高效发展的新传奇,书写出一家大型现代企业集团改革创新发展的崭新篇章。

当代中国,经济的持续快速发展鼓舞人心,走好集约式增长的发展之路却面临着亟待解决的大量难题。如何践行科学发展观,大力提高经济增长的效益和质量,走出一条适合国情的新型工业化道路,已成为时代的召唤和中国重量级企业的使命。深孚众望的云南冶金集团在企业界转型升级的特殊历史时期,不但认准了企业改革的方向与目标,而且寻找到了实现这种发展目标的途径和方法;不但在困难重重的“多事之秋”——“十一五”再度取得显著的生产经营成效,而且借突破危机重新定位,获得了大力提升产业层次、发展水平、规模产能、经济效益尤其是科技创新的快速、良性大发展,为自己企业可持续的长足发展,为实现“十二五”的新目标,奠定了重要的软硬件基础;也为建设创新型国家和国民经济的升级发展,做出了自己力所能及的贡献。这也是本报再度较为深入地采访报道云南冶金以奉献于广大读者的一个直接的原因。

◎云南冶金集团董事长 董英

◎云南冶金集团总经理 田永

着力打造世界一流的行业领军企业

——聚焦云南冶金集团股份有限公司的改革创新发展

管窥“十一五”:引人注目的巨变

2009年,发端于太平洋彼岸的国际金融海啸,猛烈地拍打着太平洋的此岸,中国虽未如西方国家那样受到颠覆性冲击,但作为国民经济增长“三驾马车”之一的外贸出口,却遭受到自洞开国门以来从未有过的滑铁卢。一时间,多少企业出口锐减,多少厂商风光不再,多少行业跌入低谷。而作为云南省出口贸易额最大之一的云南冶金集团股份有限公司,却在遭受金融危机磨难、国家治理调控、市场形势失衡、产品价格猛跌的重重压力之下,追寻到若干新的发展契机——

2009年1月9日,气温逼近零度的昆明已属极度寒冷,但在北市区云南冶金集团总部大楼的广场上,习惯了华南温湿气候的香港东风实业有限公司董事长黄炳文却一点也没感觉到寒冷,因为他以1221亿元参股的云南冶金集团股份有限公司在期盼中正式挂牌,黄炳文也因此成了云南省属企业改制引进的第一个民资老板。云南冶金亦成了云南省首家引入民营资本完成集团层面改制的省属大企业集团,为进一步加快发展建立了新的体制机制,注入了新的发展活力。

同年12月12日,拥有超过2000万吨铅锌矿资源的加拿大塞尔温资源有限公司董事会在众多的“追求者”中,挑选了云冶集团驰宏锌锗公司为其唯一合作伙伴,双方将以塞尔温铅锌矿项目为基础,成立一个各占50%权益的合资公司。塞尔温铅锌矿的“追求者”,不乏世界一流有色矿冶企业,仅国内就有中铝、五矿发展、中金岭南等标杆企业。“之所以选择云南冶金,不仅仅是资金,更重要的是技术,和驰宏锌锗合作,我们感到放心。”塞尔温资源公司相关负责人坦陈。到加拿大找矿,因之成为了云南冶金实施全球战略和建立资源保障的一个重要里程碑。

……

在“一荣俱荣,一损俱损”日益成为全球化特征的当今时代,在相互依存度不断增大的国内外经济实体中,云南冶金集团上述一些不可小觑的经营事例,似乎预示着该企业的某些不同寻常之处,寓意着云冶集团在全球经济显著下行中依然可期的多许作为。

事实正是这样。在经济发展变数甚多、企业经营命运多舛的“十一五”期间,以集团董事长董英领衔的云南冶金集团决策层及经营班子,以心血、智慧、意志、毅力率领全集团数万名干部职工力克千难万险攻坚,突破重重制约,运筹实施正确的发展战略,最终化危为机,获得了新的具有突破性意义的显著业绩——

2010年云南冶金集团金属总产量首次突破100万吨,比2005年增长近90%;形成采矿225万吨、选矿281万吨、冶炼124万吨、深加工42万吨的年生产能力,比2005年增长2倍。整个“十一五”期间,云冶集团金属总产量近430万吨,相当于“十五”五年的2倍多。

在金融危机对有色金属企业冲击极大全行业大面积亏损的情况下,云冶集团仍连续保持盈利并逐步向好。2010年营业收入再创新高,达到170亿元,主要生产经营企业全部盈利,基本恢复到危机前的水平。2010年末,集团资产总额达到433亿元、净资产167亿元,是2005年的4倍左右,年均增幅30%以上。

“十一五”五年间,云冶集团累计实现营业收入超过745亿元、工业增加值近200亿元、利税总额超过106亿元、利润总额超过55亿元,均为“十五”总量的3倍以上。

经过短短的五年,云南冶金集团“十一五”末的主要经济指标,都比“十五”末期增长2倍以上,部分指标增长达4倍。

◎云南冶金集团股份有限公司办公大楼

◎新立公司海绵钛生产区

◎云南冶金集团控股企业云南文山平南锰业股份有限公司厂区一角

◎荣获“国家环境友好企业”称号的云南冶金集团控股企业云南铝业股份有限公司

◎云南冶金集团昆明冶研新材料公司多晶硅厂区一角

◎云南冶金集团控股企业云南驰宏锌锗股份有限公司首创世界艾萨炉炼铅

◎庆祝建党90周年文艺晚会

铝是世界有色金属品种中第一大金属也是云南冶金的主导产业。随着中国经济近年来的高速增长,五年间,云南冶金潜心构建的铝土矿—氧化铝—电解铝—深加工整条铝产业链正在形成。集团旗下上市公司云铝股份有限公司,仅用了五年时间就先后建成4万吨/年铝合金棒、4万吨/年铝合金圆杆、8万吨/年铝合金板带、润鑫公司10万吨/年电解铝等项目。作为集团铝产业原料自给支撑项目的文山铝业公司80万吨/年氧化铝项目建设即将完成,涌鑫公司30万吨/年铝加工、源鑫公司60万吨/年炭素项目已进入全面建设攻坚阶段。

五年里,云铝公司累计生产原铝211万吨、加工产品完成89.34万吨,生产阳极炭块85.12万吨,分别是“十五”期间的2.5倍、4.2倍、2倍;累计完成营业收入321亿元,利润总额约13亿元,利税总额245亿元,资产规模117亿元,比“十五”期间增长了270%、40%、53%、250%。

根据以铝锌产业为主、伴生金属综合利用开发为辅的产业战略格局,云南冶金一方面利用区位优势,采取与外部联合开发或收购矿山等形式,以西南地区及东北、内蒙古铅锌成矿区域为重点,加快现有自备矿山的周边及深部找探矿工作,同时以参股、控股、合作开发等方式,积极参与国内外铅锌矿产资源的开发。

通过一系列战略布局,云冶集团基本形成了北方呼伦贝尔、大兴安岭新基地,国外加拿大资源基地,南方驰宏和北方驰宏遥相呼应的战略发展新格局。集团驰宏锌锗相继启动了会泽16万吨/年铅锌技改项目建设,呼伦贝尔20万吨/年铅锌冶炼项目和昭通10万吨/年锌项目审批申报;启动了30吨锗/年、800吨镉/年综合回收项目和国家级铅锌锗研发中心建设,仅2010年开工项目就达11项。“十一五”期间,驰宏锌锗总共投资23亿元,建设投资项目14个,累计生产铅锌金属104万吨,营业收入达到190亿元,利润达到31亿元。

和铝、铅锌并列云南冶金三大传统产业的锰产业,也在“十一五”期间获得了大整合,云冶集团花大力气把建水、文山等地的小锰铁生产厂及锰矿资源整合进文山斗南锰业有限公司,使得铁合金产业从之前的2万吨一直提升到10万吨规模,同时完成了斗南锰业10万吨/年铁合金节能技改工程建建设,建锰公司20万吨/年铁合金新技术节能技改工程一期10万吨生产线已投入试生产,二期建设正在加快推进。

思路决定出路,对于一个企业来说,领导群体的思路就决定了这个企业的发展方向、路径和前景。在大力采用高新技术改造传统有色产业,不断提升企业核心竞争力的同时,以董英为首的云冶集团领导层全面推进钛和硅两大两大新兴战略产业的发展。在钛产业上,云冶集团以新立公司为载体投资的8万吨/年高钛渣项目已建成投入试生产,6万吨/年钛白粉、1万吨/年海绵钛和2万吨/年钛铁矿精选厂等项目计划在今年建成投产,1万吨/年钛加工材项目正在加快推进。在硅产业上,冶研新材料公司3000吨/年多晶硅项目已建成投入试生产,500兆瓦/年多晶硅、单晶硅片制造等后续发展项目正在进行前期准备工作;永昌硅业公司5万吨/年工业硅、5万吨/年硅铁生产线建成投产,6万吨/年化学级金属硅项目正在进行前期准备工作。

至此,“十一五”期间,云南冶金已基本构建起铝、铅锌、锰、钛、硅五大产业集群。2010年,集团产量达到铝50.02万吨、锌21.7万吨、铅11.38万吨、铁合金13.91万吨、工业硅3.4万吨。五大产业集群茁壮成长,人们有理由为云南冶金未来的经济腾飞充满信心。

全方位改革创新:做强做大软硬实力

在“中国制造”大踏步走向世界的当今时代,“中国创造”却成了一个亟待加长的短板。云南冶金的难能可贵之处,正在于云冶集团领导者们以远见卓识和求真务实的精神,大力度全方位推进企业的科技创新尤其是自主创新,而且把这种创新贯穿到了企业经营管理的各个环节,在集团属下的各生产厂里随处可见。经过全集团上下呕心沥血的随精图治和一往无前的苦战奋斗,云南冶金的科技进步已然成为行业的翘楚,成为集团生产力实现上档次新发展的重要推动力量。

整个“十一五”期间,云南冶金通过加大投入,建设了一批科技创新和研发平台,拥有1个国家级技术中心、1个国家级国际合作基地、1个国家甲级大型综合设计研究院、1个博士后科研工作站、8家国家高新技术企业、1家国家创新型试点企业。投资近3亿元建设的云南冶金技术中心试验研究基地计划在今年建成投入使用,所组建的云南冶金科技(美国)公司成为加强国际技术交流合作的核心平台。成功研发了“高铁硫化锌精矿加压酸浸技术”“IY铅熔炼技术”“深度净化长周期锌电积”“大极板机械自动剥锌”“云铝CHYG—30型预焙铝电解槽系列技术”“大型曲面阴极高能效铝电解新技术”等一批具有自主知识产权的核心技术并实现产业化应用,使云南冶金技术领先的优势更加明显。

据统计,“十一五”期间云南冶金共获省部级以上科技奖57项,其中国家科技进步二等奖2项,中国有色金属工业科技一等奖5项、二等奖10项、三等奖8项,云南省科技一等奖6项、二等奖7项、三等奖19项;获授权专利186项,其中发明专利52项,1项发明专利获国家专利优秀奖。五年完成节能量达25.17万吨标煤,云铝公司碳素煅烧回转窑尾气脱硫工程年削减二氧化硫430吨,全面完成省政府考核的节能减排指标,5家企业荣获全国绿化模范单位、先进集体称号。

云南冶金在发展模式上也进行了卓有成效的创新。经过中国银监会批准,2010年元月,云南第一家企业财务公司——云南冶金集团财务有限公司挂牌营业,这是构建多渠道、多元化互补融资体系的一个战略步骤,意味着可在银监会规定的范围内,向集团内部各企业开展存贷款业务,从而在集团公司内部发挥一个资金蓄水池的作用,能把集团内部各下属企业的零散资金集中起来,形成新的资金流投向重点项目,合力提高资金的使用效率。

云冶集团同时搭建股权和债权相结合的多元融资渠道,进一步完善自身投融资体系建设。实施了云铝股份和驰宏锌锗两家上市公司股权改革,在资本市场树立了良好形象,驰宏锌锗股票在2007年创下沪、深股市有史以来每股收益率最高、股票价格最高、分红送股最高三个第一,被誉为“中国第一绩优股”;云铝股份2008年通过公开增发,募集资金10.29亿元,2009年成功实施定向增发计划,募集资金12亿元。通过云铝和驰宏锌锗两个资本平台进行再融资,云南冶金过去五年成功从A股募集资金46.52亿元。去年,云冶集团和旗下斗南锰业股份公司通过引进战略投资者,融得资金10多亿元。整个“十一五”期间,集团通过增资扩股引进战略投资者、上市公司再融资等方式实现股权融资83亿元,通过发行债券和中期票据直接融资75.5亿元,云铝股份和驰宏锌锗先后荣获“中国上市公司百佳市值管理奖”、“全国成长上市公司百强”等称号。2010年末,云铝股份、驰宏锌锗市值超过140亿元和260亿元,是“十一五”初期的7倍和14倍。

“思路可谓是纲,纲举则目张,只有科学的经营思路,加上敢于创新的精神,才能目标准,发展快。”这是董英和云南冶金决策团队敢于首吃螃蟹率先在省属企业中引入民资决策的思考。2009年伊始,香港东风实业有限公司参股后的云南冶金集团股份有限公司正式挂牌。通过引入民资,结束了云南冶金集团之前的决策程序,完善了集团的法人治理结构,使经营决策更加科学和有效。与此同时,下属多家企业也在“十一五”期间成功进行了改革:新立公司完成增资扩股,引入境外战略投资者成为中外合资企业;进出口公司通过增资扩股引入3家外部新股东,改制为集贸易、物流为一体的股份公司……

云南冶金连续两次荣获“云南省深化国有企业改革先进单位”称号。并积极抓住机遇实施低成本扩张,整合开发文山铝土矿资源,收购美铝上海公司并注入新美铝公司,实现对新美铝公司控股并更名为浩鑫公司,从上下游延伸铝产业链,优化了产业结构。兼并重组昭通铅锌矿并注入驰宏公司,并购整合开发内蒙古、黑龙江、西藏、老挝、加拿大塞尔温铅锌等资源的工作进展顺利,铅锌产业发展步伐继续加快。并先后完成了斗南、建锰公司合并重组,积极推进“央企入滇”,引入宝钢资源公司入股斗南公司,加快推进其上市工作。昆明有色冶金设计研究院并入集团并改制为股份公司;增资重组力神重工并更名为冶金昆明重工公司,正在按“退二进三”政策实施搬迁改造,相关多元产业保障支撑更为完善。

◎云南冶金集团控股企业云南驰宏锌锗股份有限公司

在内部改革上,按照现代企业制度和建立法人治理结构的要求,云冶集团和下属各企业都规范建立了股东会、董事会、监事会和经营层,建立了现代企业运行机制。继续完善领导人员业绩考核办法和激励约束机制,全面推行经营班子年薪制。本部完成了大部制改革,推进实施新的绩效考核管理办法,工作效率和服务水平有了新的提升,内部各单位不断深化“三项制度”改革,建立完善了管理人员竞争上岗、能上能下,员工公开招聘、择优录用、能进能出,收入能高能低的激励约束机制。

强有力的企业改革,再次让云南冶金集团成为行业中的明星。“十一五”期间,云南冶金全面推行标准化管理,主体生产经营企业全部通过ISO9000质量体系认证,多家企业实现质量、环境、职业安全管理“三标合一”,云铝公司通过5个国际管理标准体系认证,被评为全国质量管理先进企业。短短五年,云南冶金就获得国家级优秀QC成果4项,省部级优秀QC成果75项;驰宏锌锗白银产品获准在伦敦金属交易所注册;获省著名商标8件,省名牌产品5个,省自主创新产品2个;新开发产品48种,参与标准制定修订43项;浩鑫公司获全国有色金属标委会优秀标准一等奖,3家企业被列为全省质量管理与标准化示范企业,5家企业被评为云南省质量效益型先进企业。

未来五年:在新的地平线上起飞

2011年1月,云南冶金工作会明确提出在“十二五”期间,将集团打造成为千亿企业和行业领军企业目标。

按照“十二五”规划,云南冶金集团将按照“扎根云南、立足国内、辐射周边、拓展海外”的战略布局,规划投资1000多亿元,继续加快发展铝、铅锌、锰三大优势产业,大力发展钛、硅两大战略性新兴产业;将以云铝公司为龙头打造完整产业链,进一步巩固行业领先地位,努力成为我国铝行业的领军企业之一。

“力争把集团五大产业打造成为行业标杆,努力成为标准制定者、技术输出者和行业引领者。”董英说,“实现这一目标,必须把着力点放在做强做大,提升核心竞争力上,通过实施转型升级、科技创新、国际化经营、和谐发展战略,全面提升集团整体素质和发展质量。”

管理是企业永恒的主题。云南冶金将持续推进管理制度化、标准化和信息化建设,不断优化组织架构,形成运转协调、规范高效、公开透明的决策体制和运行机制。探索完善适应集团和企业发展需要的激励约束机制,不断增强持续创业和加快发展的内生动力。着力培育总体认同、内涵丰富、各具特色、底蕴深厚、充满活力的集团企业文化体系,内聚人心、外树形象,不断提升文化竞争力。为实现“十二五”目标建树良好的企业人文环境,奠定坚实的管理创新软实力。

人才优先、科技兴企、资源保障、资本运营、管理创新“五大战略”,将是“十二五”期间云南冶金集团全面长足发展的主要路径。云冶集团深刻认识到,无论多宏伟的目标,只要拥有了人才,就有实现的可能,因此,云南冶金把人才视为企业发展之本。“大胆起用能人,用能人带动发展。”董英说。

正是本着这种以人为本的发展理念,云南冶金将在“十二五”期间继续坚持“人才优先、服务发展、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发”人才发展战略,着力构建一整套较为完善的人力资源管理体系,打造一支规模适度、结构合理、创新力强、在国内同行业居领先地位、在国际同行业具有较强竞争力的人才队伍。计划到2015年,云南冶金集团人力资源总量将达到5万人左右,培养出包括一部分外国雇员的一大批在行业内有较大影响的科技创新领军人才和多支创新团队。从而力争五年间再增加一批拥有自主知识产权的核心技术,培育一批有重点、有特色、有实力的创新平台,使集团公司骨干企业的工艺、装备、技术指标达到国内领先水平,同时通过云南冶金美国科技公司这一平台,推进科技国际化战略。争取获得科技成果15—20项,申报获准专利20—25项;力争在绿色高效选矿技术、选矿新设备和新药剂开发、加压湿法冶金、铝强化熔炼、铝电解节能减排、多晶硅及硅材料、低成本钛材料及合金、工艺矿物学等方面,创立新的技术平台,拥有相关技术和相应装备,达到国际先进、国内领先水平,使科技进步对经济的贡献率达到60%。

谁掌控了资源,谁就掌握了未来。云南冶金在“十二五”期间将以掌控资源、增加资源量和核心技术,提升全球化配置程度,建立多元化、多渠道的原料生产基地和供应平台。加大资源开发投资力度,科学选取“整体勘探开发”“探采结合”等多种方式,加速资源优势向经济优势的转变。积极稳妥地推进集团矿产资源国际化转移工作,以铅锌、铝、锰、钛资源为重点,参与国外资源合作勘探与开发,积极探索周边国家资源开发利用方式,采用“贸易合同”“技术输出”或“投资参与”等多种形式,努力建立稳定的国际原料进口渠道。形成多形式、多渠道、可持续的集团原料保障体系。力争到2015年,保有333及以上类别铝土矿资源储量1.5亿吨、铅锌矿金属储量1500万吨、锰矿资源储量1000万吨、钛资源储量800万吨、硅石资源储量860万吨。可以预言,云南冶金集团定将在新的地平线上起飞;一个千亿级的云岭本土大企业,定将在五年后成为鲜活生动的事实。

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

风雨兼程的“十一五”已经走过,同样富于挑战性的“十二五”仍将会有不少变数。“十二五规划是一个新的目标,但绝不是一个终点。数字只是符号,重要的是正确战略思路的确立和实现路径的清晰可行。”云南冶金董事长董英的话,透射出这位企业掌门人的睿智和视野,也展现了云南冶金集团领导层以高瞻远瞩思维和求真务实作风,继续落实科学发展观,积极为建设工业化强国和创新型国家作贡献的使命感和责任心。

新的征程已经扬帆启航,未来五年,云南冶金集团将以加快经济发展方式转变为主线,抓住桥头堡建设的契机,把自主创新摆在更加突出的位置,通过对产业结构、产品结构、组织结构、技术结构、空间布局结构的优化升级,形成以铝、铅锌、锰、钛、硅五大产业为主,集勘探、采选冶、加工、科研、设计、工程施工、装备制造、内外贸易、物流、房地产、金融服务以及冶金高等教育等为一体的大型企业集团。我们和各界人士也将在这个过程中,继续关注云冶集团迈向新高度的更好更大发展。

◎全国模范劳动关系和谐企业

◎云南冶金集团徽标