

山东钢铁：民企 国企 地方政府三方博弈的大棋局

“在日照钢铁精品基地建设上,政府有些着急,山钢有些无奈,日钢有些抵触。对于日钢而言,这是被重组前的挽歌,还是扭转战局的良机?对于山钢而言,这是一块肥美的蛋糕,还是一块烫手的山芋?对于政府而言,这是多年夙愿的实现,还是一个噩梦的开始?日照钢铁精品基地的建设必然对日照乃至山东省带来深远影响——这是一出民企、国企和地方政府之间上演的三方博弈的大棋局。而钢铁产能逆市而上的结果,或将成为山东钢铁产业结构调整的一枚苦果。

山东钢铁集团有限公司(下称山钢)终于将钢铁主战场,从济南移到了觐觐 5 年之久的日照。今年 6 月 28 日,日照钢铁精品基地奠基仪式上,山东省、日照市以及山钢领导击掌欢庆,共同见证了这份送给日照钢铁控股集团有限公司(下称日钢)的“成立十周年大礼”。日钢与山钢鼎足而立,如同一条小马路上的两家大型超市。在一位日照当地人眼里,这份“大礼”颇具敌意——与其说是建厂礼物,倒不如说是更具挑战意味的战书。

面对这位既熟悉又陌生的不速之客,

A 英雄末路 民企日钢董事长杜双华颇感无奈

2003 年,日钢董事长杜双华(1987 年开始从事钢铁制造,2003 年与山东莱钢合资创办了日钢)入驻海滨城市日照,这个城市的命运,也由“一个钢铁精品基地的规划和诞生”而一朝改变。深水港码头、坚硬的地质构造、颇为丰富的水资源、较低的物流运输成本,日照具有建设大型钢铁基地的优良基因,外加得天独厚的港口条件,日照一度成为宝钢的候选厂址,还曾成为首钢搬迁的选项之一。这与山东省一直想在日照建立个大型钢铁基地的初衷不谋而合。凭借天然条件和地理因素,虽然济钢、莱钢、青钢等多家省内钢铁企业前来日照考察,却迟迟没有企业下定决心。当杜双华决定在日照建设钢铁企业时,已经有多家国字号、省字号的钢铁企业在日照考察了数年。“国企缺乏战略眼光,前怕狼后怕虎,决策缓慢,错过了很多机会。”一位知情人士告诉记者,莱钢和济钢并不是一点机会都没有,杜双华找过他们谈合作,但其中一个以合作不愉快而告终,另一个还没合作就宣告放弃。日钢的到来,让当地不少村庄都变成了日钢员工的后花园,饭店、理发店、宾馆、

银行也如雨后天春笋般大规模发展起来。180 天出钢,杜双华的成功可以说是用秒表掐出来的。当然,其中也少不了日照市政府的“特殊关爱”,连杜双华自己也承认这点。但山东省政府的态度在 2007 年急转直下。当年,山东省政府下发文件,要



求日钢将总产能控制在 500 万吨以内。国家环保局曾紧急叫停日钢一个 500 万吨的生产项目,山东省政府并没有出面协调。2008 年 11 月 5 日,在山东省政府的主导下,山钢与日钢分别签订了重组意向书和尽职调查方案,由山钢重组日钢。2009 年 9 月 6 日,山钢与日钢签署重组合作协议。一位不愿具名人士向记者透露,山钢

成立的核心思想就是为了在日照建立钢铁精品基地。由于当时国家不会批准新上产能,因此只能在山钢重组日钢的前提下,淘汰日钢现有产能,通过产能等量置换的方式来建。

很显然,政府不会让日钢一枝独大。该人士告诉记者,为了让日

钢加快重组,山东省方面甚至施压让银行断贷,逼迫日钢被山钢重组。

面对山钢的步步紧逼,行至英雄末路的杜双华有些无奈。“坦白讲,单纯的重组我是不情愿的,谁也不愿意把自己的基业让别人来管理。但是要建设精品钢基地,必须实施重组,我有这个自知之明。”杜双华曾无奈表示。

B 困兽犹斗 结构调整与重组仍留悬念

虽然被招安,但不服输的杜双华并没放弃抵抗。接下来的故事早已被各大媒体见诸报端:山钢重组日钢的工作启动多年,其间方案几番变动,从入股合作山钢占大股权,到山钢买断日钢资产,一次次的资产评估,一次次地推迟延误。“重组的事情基本搁浅了,山钢也没了信心和耐心。”记者从多位知情人士处了解到,时隔多年的重组拉锯战很可能没了下文。虽然很多日钢员工因国企身份,均表达了愿意被重组的愿望,但杜双华的态度尤为关键。山钢万万没料到重组困难如此之大。在山钢重组日钢伊始,原以为胜券在握的山东省政府借着国家钢铁产业结构调整 and 振兴规划的东风,于 2009 年向国家上报了《山东省钢铁产业结构调整试点方案》,其中方案的核心就是在兼并日钢的基础上建立日照钢铁精品基地。但杜双华的不断抗争,让日照钢铁精品基地走上了一条难产之路。相关部门一方面考虑到日照已经有个千万吨级别的钢厂,另一方面是担心新基地建设能否实现产能有效置换而不新增产能。

为了打消外界顾虑,山东省政府随后又出台了《山东省钢铁产业淘汰压缩落后产能实施方案》,但这个方案仍然没有敲开国家相关部门的审批之门,毕竟 2000 多万吨的产能压缩量实施起来可谓困难重重。方案审批一拖再拖,钢铁行业也开始走下坡路。这让山钢有些坐不住了,他们甚至经常找人从相关部门打探消息。经过多轮博弈,山钢主导编制的精品基地规划几易其稿。在山东省政府层层努力下,日照钢铁精品基地终于迎来曙光。今年 4 月 25 日,日照钢铁精品基地项目获得国家发展和改革委员会核准。

但是,时任山钢集团董事长的邹仲琛却错过了这一历史时刻,就在项目获批前一个月,他向公司董事会递交了辞职报告。邹仲琛于 2008 年山钢成立之初便接过帅印,肩负起一系列兼并重组和日照钢铁精品基地建设重任。他曾表示,日照精品钢基地规划建设,不仅仅是一个钢铁项目的问题,而是涉及整个产业、关系山东经济发展大局的战略任务,也是推动山东乃至全国钢铁产业低碳发展、绿色发展的重大示范项目。

遗憾的是,邹仲琛在任的 5 年始终未能完成山钢重组日钢的设想,而山钢另一大核心项目日照精品钢铁基地也未能如期开工建设。

杜双华和邹仲琛的 5 年较量以后者的离席告终。杜双华虽然顽强地将重组悬念留到了最后,但日照钢铁精品基地却被山钢收入囊中。

随着山钢的到来,仅一河之隔的日钢迎来了体量更加庞大的竞争对手。如同楚河汉界两旁的对阵势力,两个千万吨级的钢厂都在谨慎布局,生怕因一步棋错导致满盘皆输。

新主人之争一触即发。虽然结局还很难预料,但从日照钢铁精品基地推进缓慢的事实中可以推断,肩负着结构调整重任的山钢如同冲锋在如履薄冰的战场,向前半步实属艰难。

2009 年方案上报,2011 年国家批复,2013 年项目开工,山东省政府通过 4 年奔波,终于如愿拿到了日照钢铁精品基地的一纸批文。但时过境迁,这结果对目前处境困难的山钢掌门人任浩来说,也许根本就高兴不起来。

C 产能之谜 质疑之声四方传来

让日照钢铁精品基地饱受诟病的不单单是赢利问题,产能问题也备受外界关注。“这个项目现在不好说,按照规划,日钢需要压缩大量产能。新基地建起来,原来的产能能不能淘汰,还有没有其他新建的产能?山东省钢铁产能到底是多少,控制在 5000 万吨能实现吗?”自从项目奠基以来,质疑声从四面八方不断传来。“2015 年将山东省钢铁产能控制在 5000 万吨很困难,其中最头疼的就是日钢。”山东

省经信委一位工作人员说。按照国务院关于山东省钢铁产业结构调整试点方案的批复要求,到“十二五”末,山东省将淘汰落后炼铁产能 2111 万吨、炼钢产能 2257 万吨,全省钢铁总产能控制在 5000 万吨以下。其中,淘汰日钢炼铁产能 710 万吨、炼钢产能 594 万吨。

“目前山东省达到淘汰标准的产能基本都淘汰完了,剩下的就是压缩产能了。毕竟不属于淘汰落后产能的范围,让谁拆谁都不愿意。”这位工作人员指着政府实施方案告诉记者,

者,比如日钢今年就要先压缩 300 万吨炼铁产能和 225 万吨炼钢产能,但目前要拆掉的 6 座高炉和 2 座转炉依然在生产运行。“未按期完成淘汰压缩产能任务的地区,将实行项目区域限批,暂停对该地区工业投资项目的环评、核准和审批。”日照市政府还与山东省相关部门签署了承诺书。

记者随前往日钢了解情况。一辆辆标有日照钢铁醒目标志的大巴穿梭于市区主要街道来回接送员工、一座座高炉和转炉在有条不紊地进行生产,整个日钢看上去秩序井然。



C 压缩产能 行政压力和经营压力袭向山钢

从灵光乍现到写入政府工作报告、从合并济钢和莱钢到组成山东钢铁集团、从发展鲁南经济带到上升为国家战略的山东半岛蓝色经济区规划,日照钢铁精品基地层层推进的每一步,背后都有政府积极推动的身影。“早有人看上日照这块地方了,为了使日照钢铁精品基地尽早获批,山东省甚至向相关部门主动提出将其作为全国钢铁产业结构调整试点。”上述知情人士告诉记者。

2010 年 3 月 10 日,在北京会议中心,一份《关于加快日照钢铁精品基地建设的建议》由 14 名驻鲁政协委员联合签名,提交至全国政协。

由于钢铁第一大省河北省的形势较为复杂,几部委在几经考虑后,也顺应了山东省的请求。2011 年 10 月,国务院正式批准山东成为中国钢铁产业结构调整唯一的试点省份。

“当时好多企业老总都不知道方案是什么内容,都想看看,但省政府直接就上报了。”一家山东省钢铁企业负责人告诉记者,政府为了加快进度,并不太在意当地企业的感受。“山东省钢铁自身产能供应还远远不足,整体产品质量和装备水平也不高,因此一直想建个好一点的大钢厂。”在一位山东省钢铁专家眼里,结构调整方案的获批意味着日照钢铁精品基地大跃进的开始。

两个月后,在一次山东省经济工作会议上,山东方面高调宣布 2012 年将启动日照精品钢铁基地建设。但一年后,基地建设仍未能如期启动。2012 年最后一天,酝酿已久的日照钢铁精品基地建设时间表再次出炉。当时甚至还未拿到环评手续和国家发展和改革委员会核准手续。

D 前车之鉴 首钢曹妃甸的亏损之路

前车之鉴摆在面前,山钢的谨慎不无道理。如果急于建成投产,日照很有可能成为第二个曹妃甸。

曾经轰动一时的曹妃甸项目,是首钢搬迁出北京之后的沿海钢铁新基地,也是我国“十一五”期间列入《钢铁产业结构调整 and 振兴规划》的河北曹妃甸、广东湛江、广西防城、山东日照四大新建钢铁基地之一,设计产品为高端板材。然而,由于行业形势迅速恶化,板材市场拓展也不尽如人意,加之银行债务负担过重,至今首钢曹妃甸项目已经亏损超过百亿元。

投产即亏损。首钢的生不逢时,让行业“大佬”宝钢和武钢感到分外忧虑。如今,已获批一年多之久的湛江港和防城港两大钢铁基地仍没有进行大面积开工。甚至不断有消息传出,因开工预期不明,湛江钢铁项目已有多套配套设施退出。

“无论是在技术和产品上,还是人才和管理上,山钢和宝钢、武钢相比都存在不小的差距,甚至还不如亏损的首钢。”多位业内人士对日照钢铁精品基地的前景表示不乐观,这让本来就处于资金困局的山钢雪上加霜。

据了解,日照钢铁精品基地项目设计年产能 810 万吨、钢 850 万吨、钢材 790 万吨,建设投资总额为 567.4 亿元。其产品市场定位为适应海洋工程、汽车工业、家用电器工业、造船业等需求的高端板材。

员会核准手续,山东方面就召开了日照钢铁精品基地的动员开工会议。

作为山东钢铁产业结构调整的最终目标,日照钢铁精品基地在得到国家发展和改革委员会批复的同时,还要求山东省政府拿出各方可以接受的重组日钢方案并在此基础上压缩山东省现有钢铁产能。

重组日钢搁浅,精品基地的建设只能通过压缩济钢和莱钢的产能来推进。一位济南钢铁集团管理人员告诉记者,为了完成淘汰和压缩产能的任务,力争让日照钢铁精品基地早日建成投产,济钢产能已从 1100 多万吨减至目前的 700 万吨。

“产能减了,钱也没了。”这位管理人员告诉记者,济钢去年因淘汰和压缩产能增加的成本在 10 亿元左右,表面看起来是好事,实际成本压力非常大。被淘汰的小高炉生产成本非常低,钢材还能赢利,现在使用大高炉,不但投资大、折旧率高,而且炉料质量要求也非常高,使得生产成本随之大幅增加,济钢在这方面至少亏了 5 亿多元。同时,淘汰和压缩产能带来的人员安置问题,也带来 8 亿元的资金消耗。

和济钢同病相怜的还有莱钢。莱钢一内部员工对记者表示:“莱钢还没开始大量压缩产能就已经出现亏损,这压缩方案我们都不知道怎么回事就报上去了。”除了省内其他企业,就连山钢旗下的济钢和莱钢也对这个着急的方案多了几分抱怨。

2011 年赢利 20 多亿元,2012 年却亏损 30 多亿元,经营状况 180 度大转弯,让山钢在日照钢铁精品基地建设上有些力不从心。行政压力和经营不善压力,双双袭向山钢。

值得注意的是,国内目前已经出现板材产能过剩的苗头。而规划中的湛江港项目、防城港项目、日照港项目等沿海钢铁基地项目的主打产品仍都是板材,虽然有利于改变部分地区目前的供给相对不足的状况,但是对于全国一盘棋的布局来说,这无疑将进一步加剧板材产能过剩的压力。

我的钢铁网资讯总监徐向春表示,未来高端板材的同质化竞争是存在的。虽然每个项目在规划的时候都希望达到中高端水平,但每个钢厂的工艺技术水平有差距,最终能否实现高端化还有待商榷。

一位中联钢分析师对记者坦言:“山钢过去以生产低端产品为主,产品技术水平偏弱,其中冷轧系列的产能占比很少,想借机扭转产品结构、打出高端品牌,恐怕很难。”

“如今,钢铁企业利用存量,在没什么财务费用并且不负债的情况下都很难挣到钱。新厂投产后,每生产一吨钢再加上固定成本,会让企业很难受。”中国国际工程咨询公司冶金建材发展部副主任陈子琦对记者表示,新建的钢铁项目在初期难免会有磕碰,该阶段通常会现亏损,若新建项目投产遭遇行业景气低谷,项目运行初期的亏损程度将被放大。

首钢用 3 年多时间走过亏损之路,如果山钢不吸取经验教训,恐怕要用更长的时间重蹈覆辙。

亿元,民企只用 8000 万元,出来的产品质量都差不多。凭什么让赢利的民营企业压缩产能? 压产能应该交给市场,而不是政府拿着压缩产能‘大刀’到处砍。”“山东省政府出台的淘汰压缩落后产能实施方案确实存在很多问题,操作起来难度相当大。”从业内人士对该方案的评价中,可以看出在日照钢铁精品基地建设上,政府有些着急,山钢有些无奈,日钢有些抵触。

(王键 黄刚)