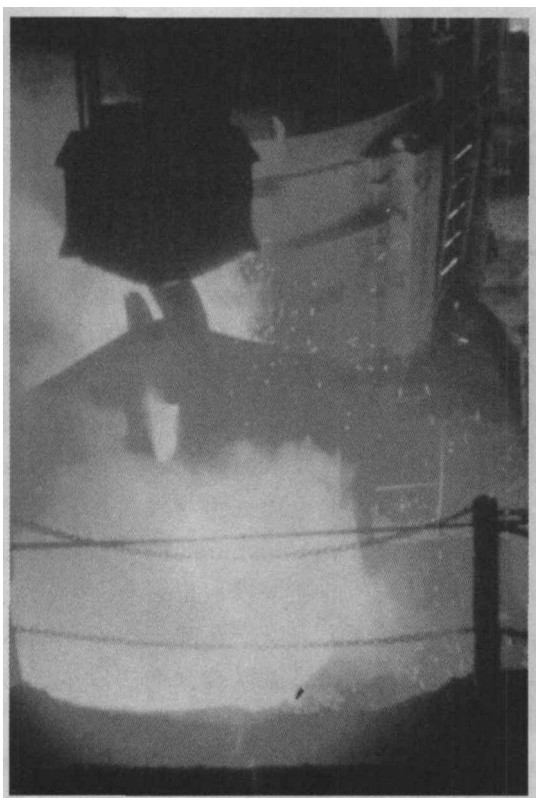


复星“大炼钢铁”的理论基础基于一套最优的成本优势分析。但是，这个计算出来的优势是不是可以真的被落实？这恐怕是复星下一步面临的最关键的问题

复星炼钢

曹 东



目工程的施工现场。该工程年设计生产能力为 400 万 t，总投资 19.7 亿元人民币，预计在 2005 年 2 月完成。

此时距离今年 3 月宁波建龙钢铁有限公司立柱第一桩开锤正好半年。在此期间，宁波建龙炼钢、连铸工程、宁波建龙 430 平方烧结工程、宁波建龙制氧工程等系列工程已相继开工。这座全新的中国钢铁企业号称要“全力打造中国钢铁新形象”——实现吨钢投资最省，工艺布局最紧凑，建设速度最快，人均劳效一流，国内环保一流，具有一流综合国际竞争力。建成后的规模为 600 万 t，总投资超过 100 亿元，预计 2004 年 5 月开始陆续投产。

制造这个神话的幕后导演之一是在去年《福布斯》中国内地富豪排行榜上名列第 9 位，上海“复星系”的创始人和掌门人郭广昌。

作为上海第一家民营高科技集团，创立于 1992 年的复星在 10 年之后，已经发展成拥有 80 多家公司，控股及参股 6 家上市公司（即复星实业、豫园商城、友谊股份、羚锐股份、天药股份、南钢股份等）的庞大复星系。2003 年复星系总销售额达到了创纪录的 340 亿元，总资产达到 202 亿元，净资产 87 亿

2 003 年 9 月，靠近宁波北仑港的林大山山址下展现的是一派热火朝天的作业景象，原来高高的山头已经被爆破整平，一座占地面积为 6 万 m² 左右的工程厂房将在这里耸立。这就是宁波建龙钢铁有限公司轧钢项



元。

自 2002 年 2 月以来,国内钢材市场钢价一路攀升。有数据显示,去年全国大中型钢铁企业共实现利润 240 亿元,平均每吨钢材获利 124.8 元。正是看到了钢价的持续高位运行,复星集团急切希望分切大蛋糕。

其实早在 2001 年 7 月,复星集团就与河北唐山建龙实业有限公司合资成立过钢铁企业。今年 8 月,复星集团正式与特大型国有企业南京钢铁集团签下股权收购协议,复星集团以 16.5 亿元的收购价重组南钢集团,人主由南钢集团改制后成立的南京钢铁联合有限公司。这是国内民企首次入主特大型国有企业。

目前,唐山建龙的年产量为 300 万 t 左右,南钢为 350 万 t 左右,如果再加上宁波建龙规划中的 600 万 t 的年生产能力,复星麾下的钢铁产业年产量已经达到 1200 万 t 的规模,2005 年的总体生产能力更计划扩大到 2000 万 t,这个数字甚至已经超越目前国内钢铁行业老宝钢 1948 万 t 的年产量。

为什么在炼钢铁

实际上,当初复星对钢铁行业的投入完全是试探性的,甚至有业界人士评论,复星进入钢铁行业的真实动机是“做大营业额,以求增加在资本市场上腾挪的本钱”。毕竟,把钢铁行业的投资作为实业投资,距离复星的主业——药业实在太远了。

2000 年初,当复星的郭广昌对于钢铁产业还处于懵懂状态时,很幸运地遇到了做钢铁出身的商人张志祥。1994 年就开始钢铁贸易的张志祥,在 4 年时间里将他的 5 万元贸易本金做到了 18 亿元,并且盘整了唐山钢铁厂以及周边不少配套企业,组建了唐山建龙。

此时与郭广昌一见如故的张志祥刚刚收购了濒临破产的遵化钢铁厂,手头比较紧

张。于是复星很顺利地以 3.5 亿元收购了建龙 30% 的股份,成为第二大股东。今天,建龙的总资产已经达到 32.38 亿元,复星的 3.5 亿元投资已经增值了好几倍。到 2003 年上半年,复星对钢铁业的投资已超过 30 亿元人民币,钢铁产业已经成为复星集团今后重要的产业发展方向。由于一开始在钢铁行业缺乏投资建厂的经验,复星选择合资参股:再控股方式介入到产业经营。人主唐山建龙和南钢遵循的就是这个模式。

今年,复星开始在宁波投资兴建一个全新的钢铁厂——宁波建龙。宁波建龙由张志祥亲自挂帅,任公司董事长。郭广昌一直对张志祥在钢铁业的运营能力非常推崇,尤其在成本控制上,他给张志祥团队的评价是“太优秀了”!因此,在宁波建龙的项目上,郭广昌甘当“二股东”,大股东仍由张志祥把持。

为什么复星要去建设一个全新的钢铁厂,而没有延续以往的收购模式?复星副董事长梁信军说:“因为我们找到了商业真理!”

在复星眼中,钢铁这个行业的商业真理其实很简单——就是对成本的控制。国际钢铁业通行的认识是:每形成 1t 钢铁的生产能力,需要投入 1 万元人民币左右。在中国也是如此。但事实上,到去年年底为止,复星每吨钢的投资只有 860 元,即使全新建设的宁波建龙钢铁厂的吨钢投入也只有 1800 元,所以,梁信军认为,以往在吨钢投资上的认识是有误区的。即然能以这么低的成本进行建设,那又为什么要去进行繁琐的收购呢?

复星坦言:自己敢于大举进军钢铁行业就是因为算清楚了成本这笔帐。

“工业企业的成本一般有 4 项,原材料成本、资金成本、设备折旧成本,以及人力资源成本。目前中国的钢铁厂大概有 70% 的铁矿石来自澳大利亚。实际上,目前全世界钢铁厂的原材料的主要来源都集中在澳大利



亚、巴西和印度等几个地方。”梁信军认为，如果在中国港口城市建钢铁厂，矿石从澳大利亚船运到中国港口，跟运到美国、欧洲的成本几乎完全一样。在中国建钢铁厂，与在欧洲、美国建钢铁厂，资金的成本也差不多。而且目前，中国的贷款利息是百分之五点几，与欧洲、美国也基本接近。

在设备上，复星强调自己不会像当年宝钢那样“进口一个国外的钢铁厂”。“我们在钢铁行业的目标市场是需求量最大的中低档钢材市场，短期之内不会涉及技术要求很高的特种钢市场。”梁信军说，“所以，大量采用国产设备，然后匹配部分的核心进口设备和软件就完全可以满足质量的要求。”据称，这样一来，复星未来新增产能的综合设备投资大概只有国内外同规模钢铁厂的1/3左右。每吨钢的设备折旧成本也只相当于他们的1/3。“分摊到每吨钢上，成本会下降300~500元人民币。”

而最关键的成本优势则是体现在人力资源方面。目前中国钢铁行业的人力资源成本大概只有美国的1/20，欧洲、韩国、日本的1/6，台湾地区的1/10。“以前国有企业因为劳动效率非常低下，造成单个劳动力成本的优势被整体的低效率给掩盖了。”梁信军说。

显然，在复星人眼中，在中国炼钢有天然的成本优势，而这种优势能否得到体现的关键，就在于中国钢铁企业的劳动效率是否能和欧美看齐。对于复星这样的民营企业来说，他们坚信自己在这方面至少要比国企有优势。

比如，宁波建龙的计划年产量是600万t，而计划用人可能在4500人以内，人均年产钢1300t。这个数字如果和世界排名靠前的几家钢铁巨头——韩国的浦项制铁年产量2780万t，员工2.8万人，人均年产钢

1000t；宝钢的年产量1948万t，员工4.7万，人均年产钢414t；中国台湾的中国钢铁股份有限公司年产量1000万t，员工9000余人，人均年产钢1000t比较，其效率之高也位居前列。

在这种生产效率下，复星旗下的钢铁厂的人力成本优势就会充分地发挥作用了。据称，目前宁波建龙高管人员的收入跟美国差不多，但是低层人员比较低，仅相当于美国钢铁企业的1/10左右。分摊到每吨钢上，会比国外的企业节省大概350~400元人民币左右。

实际上，目前复星管理的钢铁企业制造成本低于全国平均水平1/3，以线钢为例，截止到2003年9月9日，国内平均价格在2950元人民币/吨左右。而按照复星计划的产量进一步扩大之后，“设备与人力资源成本可以让复星的每吨钢价格比目前的平均价格便宜800元人民币左右。”梁信军相信，这就是复星发现的钢铁行业的真理。

如何落实

可以说，复星炼钢的理论基础就是基于这样一个成本优势的分析。不过，这个通过计算而得出的优势是不是可以真的被落实？这恐怕才是复星下一步最关键的问题。

其中最困难的恐怕不是如何管理像宁波建龙这样全新打造的钢厂，而是如何改造南钢这样的有历史包袱，效率并不太高的国有企业。

目前南钢有10000多名员工，但年产量却只有280万t，相当于人均年产钢280t。与宁波建龙的人均年产钢1300t相比有不小差距。而降低南钢的成本并不单单是裁员那么简单，“复星参与投资南钢之后，如果天天有员工去游行，到市政府去上访，必然会

牵扯企业的大量精力，最终影响企业的收益，这其实也是一种企业效率的降低。”梁信军说，怎么能在保证不裁员的情况下提高劳动效率和降低成本，的确是一个不小的难题。

复星声称目前提高南钢效率有4个方法：一是通过信息化和设备改造等一系列技术手段的支撑，在几乎不增加人员的情况下，把产能从去年的280万t提高到2006年的700万t；二是把原来南钢雇佣的临时工（比如说后勤的、搞清洁的）从总人数中剥离出去，工作改用正式员工来做；三是准备外派一些员工，比如在安徽，复星参与投标了铁矿，这个铁矿需要派人；还有新建一些钢铁厂，比如在宁波新建的钢铁厂，会从南钢抽调一部分员工；最后就是把一些辅助的车间和部门关闭，或者对企业进行第二次改制，把车队、维修车间分离出去搞股份制，让员工成为股东，让他们自己来运营自己的企业。通过“增产、多职、外派、改制”这4个方法，复星希望的结果是南钢到2006年可以用9000人生产700万吨钢。

但是仅仅通过人员工作效率的提高，每吨钢的成本也只能下降80~100元左右。梁信军介绍说：“我们还计划在能源费用上下手，比如通过节电甚至自己生产电力等方式，让每吨钢成本再节省100元左右；另外，通过改善南钢的原材料来源，也可以节约成本。比如不光是从北仑港进口矿石，而且还买断一些距离南京很近的铁矿，就可以把物流的成本降下来，每吨再降低80元左右的成本。”

在复星人眼中，钢铁行业似乎有太多可以压缩的成本和提高效率的空间。梁信军坚定地说：“几年后，就算是钢铁价格每吨下跌260~280元，对我们的利润也几乎不会产生影响。”

实际上，复星在钢铁行业的最高理想是

成为钢铁出口企业。“我们希望成本优势，不仅仅局限在中国的市场上。这其实是我们最看好的方向。”梁信军如是说。

无路可退的鲇鱼

虽然对成本的计算和实际的控制看上去并不那么复杂，但是复星也始终承认，炼钢是一个高风险的行业。

梁信军甚至认为，复星从事钢铁行业的未来10年内，其最重要的任务不是赚钱，而是生存下去。“钢铁产业很难变卖，你如果不想了，想把它用合理的价格卖掉几乎不可能。”事实似乎也是这样，据说在欧美卖钢铁厂，几乎只能把钢厂按照比成品钢高一点的价格“论吨”卖掉。

主动在钢铁行业从“炒股”变成“股东”的复星，当然很清楚自己以实业姿态进入钢铁行业之后，几乎已是无路可退。所以，与其说成本是复星盈利的杀手锏，还不如说是复星保护自己的一种终极防御武器。

“如果能够不断降低成本，企业就为自己争取到了更多的生存空间，将来当全行业亏损的时候，你还赚钱，当别人都倒闭的时候你还活着，这是非常重要的一种能力。”在今天钢铁行业如日中天的时候说出这样的话，无疑是很有深意的。

虽然业界不乏对复星近乎“偏执”的缩减成本和近乎“狂奔”的产量增长计划抱以“嗤之以鼻”的态度的人士。但是复星对此似乎并不在意。复星的民营炼钢方法是否可以成功，恐怕还要由时间来检验。但是毫无疑问，这样一个民营企业在钢铁行业中的存在，必然会像一条鲇鱼被放进鱼塘一样，掀起不小的骚动。

（本文转载自《IT理论世界》第19期）