

在公司两级干部大会上的讲话 (摘要)

公司经理 张麟
(2008年7月7日)



同志们:

公司上下普遍关注的公司寻求战略合作伙伴,实现改制上市的工作,经过多年的努力,目前已经取得了重大成果。6月28日,湖北省政府与中国长江三峡工程开发总公司签订了有色金属开发合作方案,公司与北京长电创投投资有限公司(简称长电创投)签订了《关于合资长冶有色金属有限公司的合作协议》,标志着公司与长电创投的战略合作已经进入实施阶段。今天我们召开两级干部大会,传达省委、省政府与三峡总公司签字仪式的精神,通报公司与长电创投投资合作方案,目的是进一步提高公司广大干部职工对公司重组改制工作重要性的认识,把思想和行动统一到省委、省政府的正确决策上来,万众一心,同心同德,加紧工作,确保在10月份完成重组改制工作。

下面,我讲5个方面的问题:

一、公司为什么要引进战略投资者

引进战略投资者,实现改制上市,是公司改革发展的一贯思路。这主要是基于以下几方面的考虑:

1. 是公司加快发展的需要。公司作为湖北省有色金属行业的龙头企业,在有色金属采矿、选矿、冶金、加工方面具有人才和技术优势,在全国同行业具有一定地位。但与省委、省政府加快有色金属工业发展,把有色金属产业建设成湖北省支柱型产业的要求相比,还有较大差距。突出的问题是冶炼规模小,资产结构不优,资源和资金短缺。随着江西铜业、云南铜业、铜陵有色等上市,中国铜行业格局发生了重大而深刻的变化。在这个过程中,由于公司没有得到资本市场的有力支持,公司的竞争实力明显跟不上行业发展步伐,公司在行业中的地位明显下降,自我发展潜力明显不足。因此,公司要盘活自身的资源和资产,就必须加强与资本市场的接触,借力资本市场加大投入,增强自我发展的能力和竞争实力。按照公司“五大发展战略”的要求,整个“十一五”期间,公司的资金投入将在40-50亿元,这么大的资金需求仅靠银行贷款是不现实的,也是不经济的。必须引进战略投资者,进而实现上市融资,解决公司融资渠道单一、融资成本过高的问题,加快公司发展步伐,努力赶超全国同行业先进水平,力争到“十二五”期间,使公司进入全国铜行业“前三强”地位。

2. 是公司建立现代企业制度的需要。推进国有企业产权多元化,积极引进各类资本参与省属国有企业的改革重组,逐步实现省属国有企业投资主体多元化,进而进行股份制改造,实现上市融资,加快建立现代企业制度,是我省深化国有企业改革,加快国有企业改革发展步伐,进一步转换国有企业经营机制,放大国有资产功能,增强国有经济控制力的重要措施和手段。公司作为一个国有老企业,存在着计划经济时代遗留下来的“大而全”、“小而全”的问题,历史包袱重,机制不灵活,观念陈旧,机构臃肿,人浮于事,与现代化企业相比差距明显。必须引进战略

投资者,按照上市公司的要求,对公司进行一次脱胎换骨的改造,精干主体,剥离辅助,且掉包袱,轻装上阵,提高公司的核心竞争力,实现公司又好又快的发展。

3. 是公司改善资产结构、提高管理水平的需要。目前,公司的资产负债率远远高于企业的一段负债水平。而且随着公司经营规模的扩大,资产负债率还在呈上升趋势,企业的经营风险越来越大。一旦资金链断裂,公司的生产经营将难以维系。只有引进资本性投入,才能使公司过高的负债水平得到下降,才能使公司进入良性发展轨道。

引进战略投资者,不仅仅是引进战略投资,还将同步引进先进的经营管理理念,帮助我们进一步解放思想,更新观念,进一步强化“以效益为导向,以效益为中心”的经营理念,强化广大干部职工的责任意识,进取意识,促使公司进一步强化内部管理,转换经营机制,提高盈利能力,使公司的管理水平得到进一步提高。

二、公司与长江电力合作的大致过程及优势分析

今年1月中旬,长江三峡总公司所属的长江电力股份公司就投资参股大冶有色事宜,与省国资委进行了初步接触和会谈。认为,长江电力与湖北能源集团的合作很顺利、很愉快,取得了圆满成功,增添了长江电力投资湖北的信心。长江电力愿意在其他产业领域与湖北省加强合作,包括投资大冶有色。1月18日,按照省领导批示精神,我们与省国资委一道与长江电力进行了多次洽谈,确定了具体合作方案。4月28日,省政府召开常务会议,原则同意大冶有色与三峡总公司下属的长江电力股份公司进行战略合作,并由省委常委会作了通报。6月28日,省政府与三峡总公司签订了战略合作协议,至此,公司与长江电力的合作进入实际操作阶段。

中国长江电力股份有限公司,是由中国长江三峡工程开发总公司作为发起人,联合另外五家发起人以发起方式设立的股份有限公司。公司成立于2002年11月4日,2003年11月18日在上海证券交易所挂牌上市,2005年8月完成股权分置改革。截至2006年12月31日,公司总资产407.64亿元,净资产242.99亿元。长江电力决定以长电创投的名义与大冶有色进行合作。长电创投是长江电力股份有限公司的全资子公司,主要从事PE股权投资业务,是目前中央企业中最大的股权投资公司。

公司与长电创投合作的优势是:

1. 能及时筹措资金,解决公司资金短缺的问题。长江电力是目前中国最大的水电上市公司,具有强大的资金优势。他们与公司的合作是长期投资10亿元,然后再根据公

司的发展状况逐步增加投资至20亿元。而与其他企业的合作,则筹资会有有限,不能满足公司发展需要。

2. 能尽快将公司培育上市,打造资本融资平台。长江电力在资本市场运作,上市重组方面具有强大的人才优势和丰富的运作经验。他们投资大冶有色不仅限于单纯的投资行为,更重要的是帮助公司做好发展战略,做好融资规划,推动内部改制重组,最终实现上市目标,帮助大冶有色做强做大。在与其它企业的合作过程中,由于存在同业竞争问题,将使公司丧失独立上市的机会。

3. 能保持湖北省的绝对控股地位,使公司能得到省委、省政府的重视和支持,有利于全省有色金属资源的整合,增强资源占有量的控制力。

4. 能帮新公司进一步转换经营机制。长江电力是上市公司中的标杆企业,连续多年被评为央企优秀上市公司,连续保持这项荣誉的目标只有长江电力和宝钢两家。他们在国有企业转换经营机制,加快建立现代企业制度方面具有成功的经验,值得公司学习和借鉴。

因此,双方的合作是优势互补,

湖北建行,老方股权比例不变。同时对大冶有限剥离后的资产状况进行调整,将一部分注册资本调整为资本公积,以提高大冶有限每股收益,为上市做准备。

增资分三步进行:第一步先由长电创投以现金10亿元,最终股权比例将以最后审计报告为基础确定。第二步,是在2009年4月1日前,由省国资委采取增资方式从而实现国资委或大冶有限的绝对控股地位。第三步,长电创投根据大冶有色其他资产或资源的注入,同步增加投资,最终达到20亿元均投额度。

改制上市就是在增资完成后,对大冶有限进行股份制改造,建立规范的现代企业制度和健全的法人治理结构,争取在两年内实现上市。

在人员安置方面,将按原人随资产走向的原则确定安置渠道。绝不会把职工推向社会不管。职工不管进入哪一家公司,都还是大冶有色下属的子公司,仍是有色职工。

对于剥离分流单位的生存发展问题,公司也高度重视,将会采取一切措施帮助这些单位加快发展步伐;一是按市场化运作的原则,落实

做好各子公司间的协调工作。由有限公司改制而来的股份公司主要从事矿产采选、冶炼等主营业务,剥离后重组的新公司主要为股份公司提供后勤服务,同时采取走出去战略,实现自主经营,自负盈亏,自我发展。金谷、金谷公司和其他各外埠公司主要从事与股份公司的配套业务和铜加工业务。参股公司主要从事建设工程、机械制造和化工业务。这样通过重组改制,公司就能真正构建起主业突出,定位明确,共存共荣,共同发展的母子企业关系。

四、统一思想,全力以赴做好重组改制工作

公司这次的重组改制工作得到了省委、省政府的高度重视。为了引进长电创投这一战略合作伙伴,省领导亲自出面与三峡总公司进行沟通。在签字仪式上,省委、省政府、省人大、省政协四大家领导和省直各相关部门都出席了签字仪式,足见省委、省政府对大冶有色的重视。对公司来说,也是一次难得的发展机遇,机不可失,失不再来。因此,这次的重组改制是只许成功,不许失败。

首先是要做好宣传发动工作,

为重组改制工作的顺利开展创造一个良好的人文环境。这次大会后,宣传部门要加大宣传解释工作力度,做好正面宣传,要通过电视、报纸、板报和印刷宣传册的方式,广泛宣传重组改制工作的重大意义,展示公司良好的发展前景,让员工看到希望,看到光明,看到希望。各单位都要尽快召开全体干部职工大会,把公司重组改制的方案和重组改制的重要性、必要性,向每个职工讲清楚,把思想和行动统一到省委、省政府的正确决策上来,统一到公司的发展大局上来,全力支持和配合公司的重组改制工作。公司上下要通力合作,互相配合,扎扎实实地抓好这次重组改制工作,以精湛的业务能力和良好的精神风貌展现大冶有色人的良好素质。

其次是要制定工作方案,全力以赴地做好重组改制的各项工作。

公司已成立了重组改制工作领导小组和五个专项工作小组。各工作小组要按分工和进度要求,扎扎实实地开展工作,做到任务、责任、人员、时间“四落实”。第一步是要加紧与各资产管理公司的沟通,

尽快形成股东会决议,做好资产清查和财务审计、资产评估工作。第二步是要做好资产重组方案和人员分流方案,设计好母子公司架构,理顺资产关系和人员关系,处理好各类遗留问题。第三步是要做好两个公司的组建工作,确保重组改制工作取得圆满成功。以上各项工作都要高起点、高标准、高要求,要有改革、创新、进取精神,做到科学合理,切实可行。要通过这次重组改制,进一步深化内部改革,转换经营机制,加快建立现代企业制度,将公司打造成资产结构合理,产业链条完整,治理结构规范、经营业绩优良的一流企业。各项工作进度要尽量往前赶,争取重组改制工作早日完成。

五、一手抓重组改制,一手抓生产经营,做到生产重组两不误。

搞合作重组,需要公司上下通力配合,共同努力,但也绝不能就比分工心,影响到公司的生产经营。现在,我们需要的是扎扎实实工作,而不是空谈等待,等待观望。当前重点任务抓好以下几项工作:

一是要落实好全年生产经营任务。我可以明确地告诉大家,公司年初确定的推进“五大战略”,实现“六大突破”的目标不变。除重组改制外,公司大部分生产单位都没有按进度完成绩效考核目标,存在不同程度欠账。因此,完成全年生产经营任务重头戏还在下半年,时间紧迫,任务艰巨。生产单位要抓紧补产,各单位要抓紧增产,超产超欠单位也不能有任何松劲懈怠,要想方设法确保公司全年生产经营任务的完成。

二是要落实好安全生产。安全生产工作一刻也不能放松。各单位要切实把抓好井下、露天和尾矿坝的防汛工作,不能出现垮坝、溃坝和露天采场积水。其他各单位要抓紧做好防洪工作。要加重点要害部门的管理,特别是要加强炸药库的存储、领用,消防管理。

三是要落实好维护稳定工作。当前,公司各类矛盾交织,维护稳定的任务异常繁重,各单位要做好深入细致的思想政治工作,加强正面引导,化解合理诉求,把矛盾化解在基层,把问题消化在萌芽状态。

四是要关心职工生活。职工是企业的主人,任何时候我们都要树立“全心全意依靠职工办企业”的方针,坚持以人为本的原则。要管好用好公司扶贫帮困基金,帮助解决职工群众的实际困难。

五是要落实好管理提升活动,以此提高公司的管理水平。管理与活动确定的五个重点工作,都要扎扎实实地向前推进。

同志们,这次重组改制是公司改革发展的重大机遇。我们要抢抓机遇,把好事办好,把好事办成,切实加强公司的改革发展步伐。我相信,有省委、省政府和省国资委的正确领导,有公司上下方方面面的共同努力,我们一定能够圆满完成这次重组改制的各项工作,尽快实现上市目标,促进公司又好又快发展,真正为大冶有色做大做强,把湖北省有色金属产业打造成湖北省支柱型产业,为湖北省的经济社会做出更大贡献。



力养活自己的。当然,要使这些单位发展更好,生活更“滋润”,还有一个持续机制,开拓市场的问题,这就需要各单位自己的努力了。

按照这一思路,今后公司母子企业体系的战略定位是:大冶有色主要从事资本运作和股权投资业务,负责投资开发新的矿产资源,并