

# 创造成就未来

## ——铜陵有色控股公司发展纪实

2003年，铜陵有色控股公司新班子组成，董事长、党委书记、总经理韦江宏 韦江宏带领大家以产业报国、振兴民族铜工业为己任，秉承创业创新创造的理念，坚持走可持续发展的路子，不断深化企业改革，推进管理创新和技术创新；在严峻的金融危机面前，沉着应对，变压力为动力，变危机为契机，变挑战为机遇，加快产业结构调整力度，大力发展战略性新兴产业，努力形成新的经济增长点和新的竞争优势，引领一个有着60年历史的老企业，走上经济持续增长、快速发展的新阶段。



董事长、党委书记、总经理韦江宏

进水平，2009年公司分别荣获全国实施卓越绩效模式先进单位、国家AAAA级标准化良好行为企业（全国集团内企业仅此一家）。

在加强企业管理和深化改革的同时，为提高企业自主创新能力，公司一班人达成共识，自主创新关键是技术创新。对此铜陵有色按照建设国家创新型企业的目标，进一步完善技术创新体系，整合内外部科技资源，组建技术中心，企业技术创新能力有了显著提高，经过两年多的技术创新，公司铜冶炼、加工和机械制造技术登上了一个新台阶。公司先后被认定为国家第二批创新型企业和、安徽省首批创新型企业，公司技术中心为国家级技术中心。韦江宏深刻认识到，技术创新的永久动力是学习，他积极推进学习型组织创建，为职工搭建成长平台，加大全体员工业务培训力度。2006年以来，实施中层以上管理人员“千人培训计划”、专业技术人员及一般管理人员“万人培训计划”和“万名工人技能培训计划”，逐步提升全体员工的岗位技能和知识水平。同时，大力推动建立了职工发展通道，使技术人员和普通职工职业晋升通道畅通无阻，大大激发了各类人员的积极性。公司一批技术成果先后获得国家科技进步进步奖一、二等奖，仅2009年，公司就获得省、行业科技进步奖6项，取得授权专利10项（其中发明专利4项）。

在中国古都铜陵，有一颗耀眼的铜工业明珠——铜陵有色控股公司。这个有着60年历史的老企业，在共和国当初原始投入200万斤小米的基础上，如今已发展拥有385亿元资产规模，年销售收入达400多亿元；年上交利税近30亿元的特大型国有企业。特别是跨入二十一世纪，公司的快速发展得益于有一个善于学习、勇于创新、锐意改革的领导班子；得益于公司董事长、党委书记、总经理韦江宏 韦江宏同志宽广的工作思路和求真务实的工作作风。

### 拆解困局 变革创新

在2003年新班子成立之初，铜陵有色集团公司由于资源枯竭，历史负担沉重，企业严重亏损，面对各种堆积如山的问题，各种错综复杂的矛盾，公司一班人认真调研，沉着应对，提出创新观念、创新产业、创新技术和创新管理等一系列创新思路和理念，指导企业快速变革，扭经经营亏损和企业发展滞缓局面。

2003年，公司抓住国家政策性矿山这一机遇，先后实施了两批7个项目政策性关闭破产。通过实施关闭破产，移交公安、学校、转供水等企业办社会职能，解决了大量历史遗留问题，从源头上消灭了亏损源，促进了国有老企业轻装上阵，为推动企业深层次改革，促进经济发展方式转变创造了条件。

接着以韦江宏为“班长”的公司一班人抓住国有老企业从计划经济体制下向符合市场经济条件下新型国有企业转变的契机，持续深化企业内部改革，促进企业转型。2007年3月，将铜陵有色金属（集团）公司改制为国有独资的铜陵有色金属集团有限公司，2008年3月，进一步将铜陵有色改制为安徽省国资委控股、安徽兴铜投资公司参股的有限责任公司，实现了由传统的工厂制企业向公司制企业的转变。积极完善母子公司管理体制，构建适应公司发展的管控新模式。积极推动三项制度改革，建立了符合市场竞争要求的人事、分配和用工制度。

在继承中创新，在创新中发展。铜陵有色控股公司班子在企业内部持续推进“管改结合、再造企业”管理创新活动，按照“归属清晰、责任明确、保护严格、流转顺畅”的要求，对辅业和中小企业进行分立改制，采取出售、重组、兼并、承包经营、合资、管理层收购、转让国有资产、股份制、股份合作制、经营者持股、招商引资、依法破产、关闭销号等多种形式。实施了“产业再造、组织再造、流程再造、岗位再造、文化再造”和“主业优化升级、辅业分立改制、管理规范有效、企企共同发展”的总体目标。这些改革是史无前例的，虽然“伤筋动骨”，但由于工作细致、扎实，措施有力，基本上做到了“风平浪静”。

同时加快推进工业化和信息化两化融合，使铜陵有色的企业管理水平始终保持国内领先地位和国际先

### 逆势而行 破解玄机

2008年美国金融危机引起全球经济突变至今仍痕尤在。在这场危机中，铜陵有色遭受损失最轻、恢复生产最快、企业效益增长平稳，其中商机鲜为人知。这里不乏有铜陵有色人集体的智慧，更有控股公司董事长、总经理韦江宏一份判断市场变化的思维和目光起到了重要作用。2008年4月，他从美国考察回到公司，就马不停蹄地走遍了公司所属的冶炼厂，向各冶炼厂负责人打招呼：“要迅速卖铜，减少库存，好多同志不理解，认为现在铜价正在上升，是囤积居奇的好时机，有的同志问总经理是不是弄错了，这个时候应该是买铜的时候，韦江宏严肃认真地说，没有错，就是要卖，卖得越多越好，库存越少越好。美国的金融危机迟早要影响中国的铜市场和铜价。人们在将信将疑中不断地卖铜卖铜……果然，当年的10月份，铜价出现了最凶猛的下跌，在不足20个交易日里，上海期货交易所期铜价格连续12日跌停，没有给任何喘息的机会。这次铜价下跌，很多企业都始料不及，损失惨重。铜陵有色由于防范在前，却较好地规避了风险，把电铜由于铜价下跌的损失降到最低，基本上做到了无风险运营。

### 员工一个不裁 工资一分不减

2008年下半年，受国际金融危机的影响，给我国经济社会发展带来了严重的困难和严峻挑战，部分企业出现了裁员、减薪的苗头。铜陵有色也难免也受到了影响和冲击，电解铜价格持续走低，企业利润下滑幅度较大。在这种情况下，中共铜陵市委集体到铜陵有色控股集团调研。

董事长、总经理韦江宏代表公司全面汇报了铜陵有色应对经济危机的举措，并向铜陵市委承诺，铜陵有色在应对金融危机中，一定全力维护广大职工的利益，做到人员一个不裁，工资一分不减，生产经营保持持续稳定发展，保持职工队伍的稳定，全力维护企业大局的稳定，维护社会的稳定。韦江宏铿锵有力的话音一落，市市委常委会回报以热烈的掌声，纷纷称赞铜陵有色战胜金融危机的决心坚定。市委领导握着韦江宏的手说，韦总，我想要的就是你的这几句话，铜陵有色稳定，铜陵市就稳定，我们任何时候都不会忘记，铜陵有色是铜

陵市的半壁江山。

当时铜陵有色作这番表态时，的确有不少人为此捏了一把汗。因为当时主产品电解铜由每吨6万多元跌到最低2万多元，硫酸每吨从1600多元跌至50元，铁球团每吨2000多元跌到700多元……金融危机给铜陵有色带来的冲击是显而易见的。

“向结构调整、节能降耗要效益！”公司要求所属企业科学组织生产经营活动，继续深化企业内部改革，加快建设市场经济下的新国企；以现有项目建设为重点，寻找新的经济增长点，并适时出台了五项应对举措：即“增加产品销量，向发展要效益”、“强化经营操作，向市场要效益”、“深入挖潜降耗，向管理要效益”、“加强科研，向技术创新要效益”，“坚持安全生产，向安全要效益”，随着向“五个要效益”思路和工作的落实，2009年，企业利税实现近30亿元，与经济危机前的2008年基本持平，同时，还安置了600多名待岗职工重新上岗，员工收入得到了较好保证。用实际行动兑现了当初的不裁员、不减薪的承诺，向中共安徽省委和铜陵市委递交了一份出色的答卷。

不仅如此，铜陵有色在克服经济危机的同时，抓住机遇大力调整产业结构，改变增长发展方式，上了一批技术含量高、低碳节能环保的新型大项目，如年产120万吨铁球团、年产80万吨硫酸、年产6万吨碳酸二甲酯、年产1万吨电解铜箔、年产10吨黄金和400吨白银的贵金属阳极泥项目等相继建成投产；总投资达到130亿元的铜冶炼技术升级改造项目和60万吨铅锌钨钼基地等一批高起点、高技术项目相继开工建设，促进了中国铜冶炼技术提升。同时，坚持实施“走出去”战略和低成本扩张，成功收购加拿大锌业公司13%的股份，联合中国铁建出资44亿元收购厄瓜多尔科里安特铜矿项目；先后在内蒙古、江苏、新疆、广西、西藏和安徽省内战略重组和兼并收购矿山、冶炼企业，增加资源储备，扩大经营规模，为在后危机时代抢占先机和发展的制高点努力做好准备。

### 循环经济 贡献社会

只有科学发展，才是企业长盛不衰的秘诀。以韦江宏为首的铜陵有色决策层深深洞察到这一点，他们在分析公司发展优势上，形成了一个共同的理念，那就是



韦江宏同志在生产一线调研

“高效利用资源，贡献社会进步”的企业使命。据此，韦江宏心中酝酿一个重大决策，要建立一个有色循环经济工业，将资源吃干榨尽，将污染实现零排放。他深知因为公司拥有亚洲最大的坑采矿山冬瓜山铜矿，这是一座硫铁含量高的矿山，投产后将带来大量的硫铁精砂，处理好硫铁精砂是铜陵有色面临的重大难题。硫铁精砂如果处理不好，必将对周边环境造成直接污染，而大量囤积的硫铁精砂如果发生自燃，还会形成二次污染。处理好了，不仅彻底消除了污染，还会

变废为宝，带来巨大的经济效益。

“不能再走先污染再治理的老路！必须建立铜陵有色循环经济工业园。”这是践行科学发展观，利用现有资源、产业、技术来实现工业转型升级，在推动经济协调发展的基础上实现人与自然的和谐相处的需要。

不久，在各级政府的支持下，铜陵有色循环经济工业园胜利挂牌；紧接着，投资4.01亿元第一期规划项目出炉。

2006年8月，年产80万吨硫酸一期工程开工，2007年8月建成，当年创利3001万元；利用硫精砂自身燃烧过程中余热发电一期工程于2006年9月动工建设，2007年10月并网发电成功，每年为公司带来3000—4000万元效益；年产120万吨球团项目，于2008年9月投料试车成功；碳酸二甲酯一期于2008年4月开工建设，12月投料生产，现一期产品已经出口；二期工程建成后，将成为世界上最大的酯交换法生产碳酸二甲酯的企业。年吞吐量375万吨码头、配套的专用铁路和10万吨工业水厂等正在抓紧建设中。整个循环经济工业园建设，正如火如荼，朝着“十一五”末企业整体销售将达到50亿元，利税15亿元的目标迈进。

在建立循环经济园的同时，身为铜陵有色的董事长、总经理韦江宏，仍感到“减排”这副担子不轻，尤其是新中国第一座冶炼厂，虽然经过多次技术和环保改造，但环保指标还是不能令人满意，必须彻底根治，他在集中大家智慧的基础上，于2007年12月28日上午，随着安徽省省领导的一声爆破命令，新中国第一块铜锭的诞生地、有着56年历史的第一冶炼厂120米熔炉烟囱应声倒地。

那天，许多建厂初期的老工人和不同时期的工人纷纷赶往厂里，有的人还满含热泪，恋恋不舍地和他们熟悉的工厂告别。公司党政领导劝慰职工说，大家不要难过，不久的将来，在一冶的原址上，将矗立一座崭新、洁净的工厂。公司领导的话，像一颗定心丸，使工人们躁动不安的心，渐渐地平静下来。公司所描述的洁净的工厂，就是铜陵有色稀贵金属分公司。原来，在决定一冶关闭转产之前，韦江宏就多次到一冶，就工人的安排、新厂的建设作了许多具体的指示。他语重心长地对基层领导说，我们任何时候都要把员工的利益放在第一位，企业的发展要依靠职工，特别是面对脱胎换骨的改造，一定要坚持以人为本，体现对社会强烈的责任

产量。全部建成后，不仅为企业带来巨大的经济效益，还从根本上解决了熔炼炉渣造成的环境污染，铜陵有色稀贵金属分公司也将成为资源综合利用和效益显著的龙头企业。

目前，铜陵有色已初步形成具有循环经济特征的矿山采选、冶炼、铜加工和化工循环圈，资源循环利用产业链已经形成。中央领导在视察铜陵有色循环经济工业园时，充分肯定了铜陵有色的做法，称赞铜陵有色的路子走对了。

### 求真务实 率先垂范

作为企业的领导层来说，公司党政领导处处严于律己，自觉加强党性修养，坚持民主集中制，做到科学、民主、依法决策。认真贯彻落实《建立健全教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系实施纲要》、《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》等精神，牢记“两个务必”，做到“八个坚持、八个反对”。领导成员出差在外，从不安排与工作无关的活动。始终保持健康积极向上生活作风和高尚的精神追求，坚决抵制腐朽没落思想观念和生活方式的侵蚀。不仅班子成员严格要求自己，对基层单位的廉洁自律也是严格要求，在本公司大力倡导勤俭办企业的优良作风。近10年来，公司管理人员认真履行职责，廉洁自律，遵纪守法，为广大职工树立一个清正廉洁的好榜样。

作为“班长”，韦江宏始终坚持以身作则，求真务实，亲历亲为，以自己的领导风格、领导艺术和人格魅力感染、影响和带动团队成员。坚持下基层开展调研，无论工作是否繁忙，每周、每月都坚持深入厂矿单位、深入生产一线，深入职工群众，了解生产经营情况，掌握职工群众关心的问题，及时现场解决。对待工作，坚持实事求是，克服浮躁心态，从不搞花架子。雷厉风行、勤勉敬业，今日事今日毕是他的又一特点；他从没有休假日和节假日，全身心地扑在工作上。

### 创造成就未来 打造千亿铜冠

创造成就未来！这是铜陵有色的企业核心价值观，也是控股公司领导班子成员工作奋发的理想坐标。

面对日益激烈的市场竞争环境和新的发展局面，班子全体成员不断加强理论修养，努力提高驾驭市场经济条件下企业发展的能力。近两年来，铜陵有色把着力点放到技术创新、结构调整、产业升级上，主攻价值链中的高端，提高产品的附加值，全面增强企业核心竞争力。同时，加强资本运作，加快资源开发，稳步推进对外兼并重组，加快重点工程建设的速度。在非钢产业中，铜冠机械着力产品升级换代，先后投资千余万元，自主研发T-100、T-150钻机、2立方米、3立方米铲运机，以及10吨、12吨井下运输矿车和5吨多功能服务车等井下无轨系列设备的图纸定型工作，各类陶瓷过滤机、陶瓷板的技改升级和性能优化走在国内同行前列。铁球团、碳酸二甲酯一期工程等一大批后劲项目也已经全面建成并产生效益。2008年，铜陵有色实际完成固定资产投资22亿元，2009年完成固定资产投资38亿元。从2008年至2015年铜陵有色规划投资290亿元，发展项目46个，从而实现推进主业做大做强，铜产业链进一步延伸，循环经济进一步完善，机械制造业进一步壮大。

2003年以来，铜陵有色生产经营形势越来越好，效益逐年大幅递增。2009年实现销售收入400多亿元，主导产品电解铜突破70万吨，连续10年位居全国第一，跻身于世界前五名；进出口贸易连续多年在全国同行业中名列前锋。在中国企业500强排行榜上，铜陵有色名列第135位，中国制造业500强第64位。铜陵有色先后获全国思想政治工作优秀企业、全国企业文化建设优秀单位、全国五一劳动奖状等荣誉称号。

面对成绩和荣誉，铜陵有色领导层冷静地站在时代的高处，目光看得更远了，积极履行对社会对职工的首要责任，为铜陵有色描绘出新的蓝图：即在“十二五”期间，将铜陵有色建成年销售收入1000亿元，进入中国工业企业100强；电解铜进入世界铜精炼企业前三位，利税100亿的特大型有色金属集团，打造世界铜冠。

多么宏伟的蓝图！多么美好的愿景！我们有理由相信，励志创新创造，成就铜陵有色的美好未来，在以韦江宏为班长的公司核心层率领下，铜陵有色一定能快马加鞭，早日实现自己的目标！

（寒水 晓风）

