



永钢集团
YONGGANG GROUP

企业社会责任报告

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORT

2009—2013

江苏永钢集团有限公司
2014年8月



永钢集团

YONGGANG GROUP



2013年9月26日，董事长吴栋材出席第四届全国道德模范表彰大会，受到习近平总书记亲切接见。



2000年5月9日，董事长吴栋材（前排右二）在南京参加由江泽民总书记主持召开的党建工作座谈会。



2010年6月30日，董事长吴栋材作为江苏省唯一代表，在北京参加深入开展创建先进基层党组织、争当优秀共产党员活动座谈会，受到胡锦涛总书记亲切接见。



2012年6月28日，董事长吴栋材出席全国创先争优表彰大会，受到胡锦涛总书记亲切接见。

关于本报告

本报告是江苏永钢集团有限公司发布的第一份社会责任报告。为了便于表述和方便阅读，“江苏永钢集团有限公司”在本报告中也以“永钢”、“公司”表示。

本报告组织范围涵盖公司总部和下属各单位，以及在香港、新加坡等地的海外公司。

本报告是公司积极履行经济、社会、环境责任，实现全面、协调、可持续发展的客观反映。报告中信息数据来源包括政府部门公开信息，公司正式文件、统计报告与财务报告，以及经由统计、汇总与审核的各职能部门、生产经营单位的实践信息。

本报告为阶段性报告，主要描述在2009-2013年期间，永钢的发展状况和履行社会责任情况，着重分析公司如何在转型升级加快发展中强化社会责任行为。考虑到披露事项的连续性、可比性，部分信息内容适当向前或向后延伸。

本报告参照国务院国资委《关于中央企业履行社会责任的指导意见》、全球报告倡议组织(GRI)《可持续发展报告指南(G3.1版)》、国际标准化组织《ISO 26000：社会责任指南》、中国社会科学院《中国企业社会责任报告编写指南(CASS-CSR 2.0)》，并结合永钢的具体实践及行业特色进行编写。

目录 CONTENTS

一、公司概况	01
(一) 公司简介	
(二) 全产业链体系	
(三) 主要荣誉	
二、新阶段的社会责任：转型升级	06
1. 产业多元发展	
2. 产品提档升级	
3. 不断开拓国内外市场	
4. 提升职业健康水平	
5. 加强安全生产管理	
6. 注重节能环保	
7. 强化人才支撑	
8. 信息化建设	
9. 优化体制机制	
10. 加强组织建设	
三、转型升级与价值创造	23
(一) 经济价值	
(二) 社会价值	
(三) 文化价值	
四、履行社会责任：分享转型升级成果	25
(一) 相关方利益保护	
1. 股东利益	
2. 员工利益	
3. 客户利益	
4. 政府利益	
(二) 社会公益	
五、支持新农村建设：工业反哺农业、农村	30
(一) 工业化带动城镇化	
(二) 工业化促进农业现代化	
(三) 以工补农、以工促农的长效机制	



一、公司概况

江苏永钢集团有限公司（简称“永钢”），坚持产业协调发展、低碳绿色发展、开放多元发展、创新驱动发展、员工全面发展，是科技创新型、高效联合型、资源节约型、环境友好型、公益慈善型的股份制民营钢铁企业。





（一）公司简介

永钢创办于1984年，以30万元起家。经过30年的发展，已成为华东地区现代化程度高、具有较强竞争力的钢铁联合企业。现有员工14000人，总资产300亿元。在2013年中国民营企业500强中，永钢位列第51位。

永钢以钢铁为主业，主要生产热轧带肋钢筋、热轧光圆钢筋等建筑钢材，SAE美标系列低碳钢热轧圆盘条、冷镦钢圆盘条、优质碳素结构钢盘条等工业线材，航空、船用、石油、核电、风电用高端精密模锻件以及卷钉、普钉等金属制品，并提供钢筋剪切加工配送等服务。2013年，实现销售收入355亿元，利税18.7亿元。钢铁产品在满足国内市场需求的同时，还出口到日本、新加坡、中东、欧美等60多个国家和地区，广泛应用于建筑、机械制造、铁路交通、金属制品等行业。

围绕钢铁主业的发展需求，永钢还着力发展相关多元产业，提升综合竞争力及行业地位。形成了钢铁、重工、物流、建设、金融、旅游等六个板块协调发展的业务结构，充分发挥了产业集群效应。

30年来，永钢不断创新发展理念，持续转变发展方式，同时始终将社会责任深植于企业发展理念、经营战略、日常管理中，坚持股东、员工、客户、社会共建共享，积极承担社会责任、关心福利事业、帮助贫困弱势群体，多次捐赠省、苏州、张家港的教育、法律、国防等事业，大力支持企业所在地永联村新农村建设，得到了社会各界的高度认可和称赞。董事长吴栋材被授予“全国创先争优优秀共产党员”、“全国道德模范”、“全国最美基层干部”、“全国五一劳动奖章”等荣誉称号。

展望未来，永钢将秉承“永创千秋业，联结四海友”的核心价值观，通过提升集约式发展、信息化管理、卓越型品质、个性化服务等水平，实现企业与各相关方共建共享，永远联合起来共同进步的公司愿景。

（二）全产业链体系

近年来，受全球经济下行影响，钢铁行业面临着严峻的发展形势。面对资源紧缺、成本上升、产能过剩、环境制约等严峻挑战，永钢以加快转型升级为统领，进一步优化并利用好钢铁产业的资源和平台，延伸产业链、优化价值链，形成了钢铁、重工、物流、建设、金融、旅游等六个产业板块协调并进的业务结构。

钢铁板块 集烧结、炼铁、炼钢、轧钢于一体，拥有行业领先水平的技术装备，是全国重要的建筑钢材、工业用材生产基地。2013年，完成炼铁726万吨，炼钢732万吨，轧钢782万吨。

炼铁总厂下设3个炼铁分厂，以及烧结厂、球团厂、矿渣微粉厂、原料场、喷煤车间、动力车间等9家单位。拥有5台烧结机、2条球团生产线、4座450立方米高炉、2座600立方米高炉、1座700立方米高炉、3座1080立方米高炉。高炉均采用



烧结厂外景



1080立方米高炉

无料钟炉顶装料形式，配备了鼓风脱硫装置，并全部配套高效节能轴流风机和TRT、BPRT装置、富氧喷煤系统。年烧结矿产能1000万吨，球团矿240万吨，铁水800万吨。

炼钢总厂下设3个分厂，以及耐材厂、石灰厂、钢渣综合加工厂等辅助分厂。拥有5座50吨顶底复吹转炉，配



120吨转炉



苏州昆仑重型装备制造有限公司



江苏联峰能源装备有限公司

套2台50吨精炼炉、5台四机四流方坯连铸机；2座120吨顶底复吹转炉，配套2套铁水预处理装置、2台120吨LF炉及VD炉、2台八机八流方坯连铸机。120吨转炉除尘采用先进的半干法技术。连铸机采用结晶器液压振动、液面自动控制等国际先进技术。年炼钢产能800万吨。

轧钢总厂有5条高速线材生产线，其中2条是国际领先的摩根6代高速线材生产线，有4个全连续切分轧制棒材生产车间。主要装备为蓄热步进式加热炉，轧线采用26机架控轧控冷连续轧机，自动控制全套引进西门子公司或ABB公司电控系统，实现无张力轧制。主要生产热轧带肋钢筋、热轧光圆钢筋等建筑钢材，以及碳素钢热轧盘条、冷镦钢圆盘条、焊接用钢热轧盘条、预应力混凝土钢棒用热轧盘条等工业线材。年轧钢产能800万吨。

重工板块 由苏州昆仑重型装备制造有限公司（昆仑重工）、江苏联峰能源装备有限公司（联峰重工）组成，是永钢加快转型升级、打造精品钢材基地战略的重要组成部分。昆仑重工拥有自主知识产权的3万吨大型单缸精密模锻液压机，致力于成为集设计、生产、销售为一体的，以航空、军工装备、海工装备、石油化工、船机及核电等各类高端锻件为产品的企业。目前已与南高齿合作开发风电齿轮坯，与南车集团合作研发机床曲轴，研发出中航商发大飞机项目的发动机关键盘类锻件——三件高温合金盘和钛合金盘等。联峰重工配有年产100万吨的炼钢精炼连铸及模铸生产线和年产80万吨的大棒材生产线，主要设备均采用康卡斯特、达涅利等国际一流的工艺技术，发展以航空、能源领域为重点的大型装备用中高端特钢产业。主要产品为汽车用钢、齿轮钢、轴承钢、船舶用钢、油田用钢、弹簧钢、工具钢、模具钢、锚链钢及系泊链用钢等专业用钢，能够满足汽车、能源、船舶、化工、电力等行业对特殊材料的需求。2013年，累计生产装备制品20万吨，实现销售收入3.6亿元。

物流板块 形成了依托4480米长江岸线发展的东沙物流园区和依托六干河、七干河、泗兴港支港8.8公里内河航道建设的南港冶金物流中心。东沙物流园区累计投入25亿元，建设了永泰、宏泰、盛泰三座万吨级以上码头，总共有7个泊位，年吞吐能力达3000万吨。南港冶金物流中心，累计有码头吊33座，卸船机5台，年货物吞吐能力达1500万吨，主要以装卸钢材等冶金制品为主，提供冶金原材料、产成品储存运输服务。2013年完成货物装卸总量1976万吨，对外作业收入1431万元。

建设板块 由江苏永联精筑建设集团有限公司（简称“精筑建设集团”）和张家港联峰房地产开发有限公司（“联峰房产”）组成。精筑建设集团，包



长江码头



江苏永联精筑建设集团



小额贷款公司



永联儿童乐园



永联小镇度假酒店



沙洲风情餐饮店

括市政工程公司、建筑公司、永雅装饰、永固水电、永记商品混凝土、永舟物流、园林工程等七家单位，主营市政工程总承包、房屋建筑工程总承包、水电安装、建筑室内装修工程、建筑材料购销、园林绿化等业务。2013年完成施工产值19亿元，利润超1亿元，上缴国家税收超1亿元。联峰房产主营房地产开发，已完成民丰小区一期、二期，永钢小区一期、二期，联峰雅园一期等项目，目前在建项目有联峰雅园二期、三期，江南汇丰城，锦丰沙洲新城区域等，项目总面积约95万平方米。

金融板块 主要由张家港市永联投资发展有限公司、永南投资发展有限公司、张家港市南丰农村小额贷款有限公司、新加坡联峰国际有限公司、思瑞达（香港）集团有限公司等组成。先后参股苏州银行、张家港市农商行、江苏金茂农资租赁有限公司、张家港市农业担保有限公司、中科长江、上海天视等单位。2013年，实现效益超1亿元。

旅游板块 主要由苏州永联旅游发展有限公司、沙洲风情餐饮有限公司、永联旅行社构成。永联旅游发展有限公司是集景点投资开发、运营管理，餐饮、酒店投资、管理，旅游商品开发与销售等为一体的综合性旅游企业，现有员工310余人。沙洲风情餐饮有限公司下辖联峰宾馆，江鲜大酒店，农家餐厅，沙洲风情永联店、市区店，永泰羊肉馆，水产养殖基地等7家单位，现有员工270余人。永联旅行社主营航空、火车、汽车票务，旅游组团、接待等业务，现有员工近20人。2013年，旅游板块累计吸引游客30万人次。

（三）主要荣誉

多年来，永钢由于在经济发展、社会责任等方面的突出表现，获得国家、省、市各级政府及相关组织的多次表彰。近五年，中央部委及江苏省授予永钢的荣誉有：

2009年，人力资源和社会保障部、中国钢铁工业协会授予“全国钢铁工业先进集体”；

2009年，教育部授予“科学技术进步一等奖”；

2009年，江苏省总工会授予“江苏省五一劳动奖状”；

2009年，江苏省委统战部、江苏省国家税务局等授予“江苏省民营企业纳税大户”；

2010年，中华全国总工会授予“全国模范职工之家”；

2010年，中华全国工商业联合会授予“中国民营企业500强21位”；

2010年，江苏省安全生产监督管理局授予“江苏省安全生产诚信企业”；

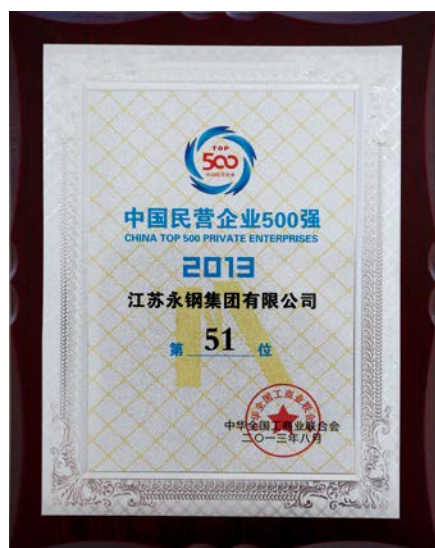
2010年，江苏省公安厅、江苏省道路交通安全工作会议授予“交通安全示范企业”；

2011年，中华全国工商业联合会授予“中国民营企业500强中排名第33位”、“中国民营企业制造业500强中排名第21位”；

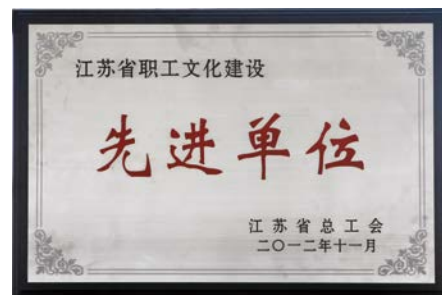
2011年，中国民营企业家协会授予“中国优秀民营企业”；

2011年，江苏省委统战部、江苏省工商业联合会授予“江苏省民营企业纳





榮譽



税大户”、“江苏省民营企业就业先进单位”；

2011年，江苏省人力资源和社会保障厅、江苏省经济和信息化委员会等授予“江苏省模范劳动关系和谐企业”；

2012年，国家工商行政管理总局授予“守合同重信用企业”；

2012年，中华全国工商业联合会授予“中国民营企业500强第38位”、“中国民营企业制造业500强第26位”；

2012年，江苏省委员会、江苏省人民政府授予“江苏省开放型经济先进企业”；

2012年，江苏省经济和信息化委员会授予“节能先进企业”、“江苏省高强钢筋生产示范企业”；

2012年，江苏省总工会授予“江苏省职工文化建设先进单位”；

2012年，江苏省安全生产监督管理局授予“安全生产标准化二级企业”；

2013年，教育部授予“科学技术进步奖二等奖”；

2013年，中华全国工商业联合会授予“社会责任优秀企业”、“中国民营企业500强第51位”、“中国民营企业制造业500强第34位”；

2013年，江苏省经济和信息化委员会授予“江苏省信息化与工业化融合生产过程智能化示范企业”。

二、新阶段的社会责任：转型升级

转型升级是永钢积极投身全面深化改革实践的具体行动。五年来，为落实国家产业政策、提升企业综合效益，永钢全面实施产业的转型延伸、产品的提档升级，以优化布局、淘汰落后、技术进步为重点，坚持走科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少的发展道路，不断在产业做强、产品做精、技术做优、管理做细、队伍素质提升等方面，立足新起点，落实新举措。





永钢节能减排技改升级项目奠基仪式

改革开放30多年来，我国经济经历了年均10%的持续高速增长，成为仅次于美国之后的世界第二大经济体。自2008年起，中国连续30余年的高增长基本结束，结构失衡、产能过剩、效益低下、环境污染等问题亟待解决。近几年，中国经济由高速向中高速发展换挡和转型，加之全球化带来全球市场、产品和技术的融合，要求中国制造从追求规模增长转向产品升级和效率提升。“降速提质”已成为长期趋势。

经济增速下滑对钢铁行业有着直接的影响。从2007年开始，中国钢铁工业的利润开始下滑。截至2012年，主业亏损已经开始在行业中蔓延，产能过剩的问题日渐突出。2013年，扣除多元产业的利润，钢铁主业的利润是负值。2014年，由于经济环境持续疲弱，环保措施执行力度加强，以及银行对产能过剩行业信贷政策收紧，出口受阻等多方面挑战，国内钢价一度跌至近5年来最低点。

面对行业困境，永钢连续五年净利润稳固在8亿元左右，靠的就是转型升级。作为民营企业，永钢能够敏锐捕捉市场信息、准确把握时代特征。2009年起，应对全球金融危机后期影响，永钢逆势而上，积极转变发展方式，坚定不移地走转型升级之路。可以说，永钢的转型升级具有战略性和时代性。

总体战略 以科技创新、绿色发展为引领，加快转型升级，强化企业责任，打造成国内重要精品钢材基地，成为一个更受尊重的企业。

转型升级是永钢积极投身全面深化改革实践的具体行动。五年来，为落实国家产业政策、提升企业综合效益，永钢全面实施产业的转型延伸、产品的提档升级，以优化布局、淘汰落后、技术进步为重点，坚持走科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少的发展道路，不断在产业做强、产品做精、技术做优、管理做细、队伍素质提升等方面，立足新起点，落实新举措。

年份	战略	具体内容
2009年	“三年再造一个新永钢”	面对金融危机后期影响，以“追求卓越，打造百年永钢”为理念，制定了“三年再造一个新永钢”的宏伟目标。累计投入100亿元，建设了3座1080立方米高炉，2座120吨转炉，联峰重工，盛泰通用码头等项目。
2013年	“双50”奋斗目标	以优化布局、淘汰落后、技术进步、节能减排为重点，着力推进产业结构调整，提升产品质量档次，提出到“十二五”期末，实现“精品钢材占产品总量的50%，非钢产业利润占总利润的50%”的目标。

1. 产业多元发展

为分散经营风险、增强盈利能力，永钢着力调整产业结构，专注于钢铁主业不动摇，积极延伸产业链条，发展重工、物流、建设、金融、旅游等产业。



永联水上乐园

在产业多元化过程中，永钢始终将做优做强钢铁主业摆在突出位置，利用钢铁产业的资源和平台，辐射和带动上下游其他产业发展。面对我国钢铁行业“低端过剩、高端不足”的现状，永钢看到了机械、汽车等高端装备制造用钢的发展潜力，按照“普转优、优转特”的思路，推进重工产业发展。充分利用地处长三角经济圈以及沿江临海的区位优势，大力发展现代物流业。利用钢铁产业积累的丰厚资本，抓住国家金融业对民营资本开放的契机，多点布局，发展金融产业。将旗下建设相关业态从钢铁主业中剥离，组建了精筑建设集团。同时，因地制宜，利用当地资源，积极发展旅游餐饮业。

近五年公司各板块销售收入（2009-2013）

年份	钢铁（万元）	重工（万元）	物流（万元）	建设（万元）	旅游餐饮（万元）
2009年	1,453,572	0	9,313	83,893	1,343
2010年	3,307,589	0	11,937	88,956	1,470
2011年	2,472,806	0	22,993	86,818	3,660
2012年	2,653,265	0	25,913	157,498	5,347
2013年	2,850,342	36,093	25,033	169,761	7,644
合计	12,737,574	36,093	95,189	586,926	19,464

此外，金融投资板块近五年累计实现收益约2.5亿元。



线材车间



棒材车间

2. 产品提档升级

为促进产品提档升级，永钢不断改进产品质量，扩大高强钢筋和工业用材的市场占有率，同时加大产品研发和技术改造力度，提高产品附加值，向高端特钢市场进军，避免低端产品恶性竞争。

项目建设与产品调整 实施转型升级战略以来，永钢并没有一味扩张规模，而是始终坚持淘汰落后，提升装备水平。2009年以来，先后投资建设了炼钢三厂、线材四厂、线材五厂、联峰重工等项目，为产品提档升级提供了保障。2011年，投资40亿元，启动“十二五”规划一期技改工程，主要包括300平方米烧结机、1080立方米高炉、120吨转炉、高炉煤气发电等18个项目。同年，收购了装备3万吨大型单缸模锻液压机的昆仑重工，进军装备制造领域。2013年，启动200万吨精品棒材项目，计划项目总投资10亿元，从德国、意大利引进先进的工艺设备，建设两条精品棒材生产线，生产中高端精品工业棒材。

永钢有敏锐的市场洞察力。2012年，抓住国家出台《关于加快应用高强钢筋的指导意见》的契机，积极拓展高强钢筋市场，400兆帕以上高强钢筋占螺纹钢销售比重达80%以上，在华东地区同类钢厂中遥遥领先。2013年，国家宣布彻底淘汰二级螺纹钢，永钢抢占发展机遇，将500兆帕以上高强钢筋列入重点拓展项目，仅上半年销售量就达到过去五年的销售总量。

近年来，受国家宏观政策及房地产行业的影响，建筑用材产能过剩的问题越来越突出，竞争也日趋白热化，进入微利甚至亏损时代。相比之下，工业用材价格稳定、利润较高，提高工业用材比例成为提升企业竞争力、增强盈利的能





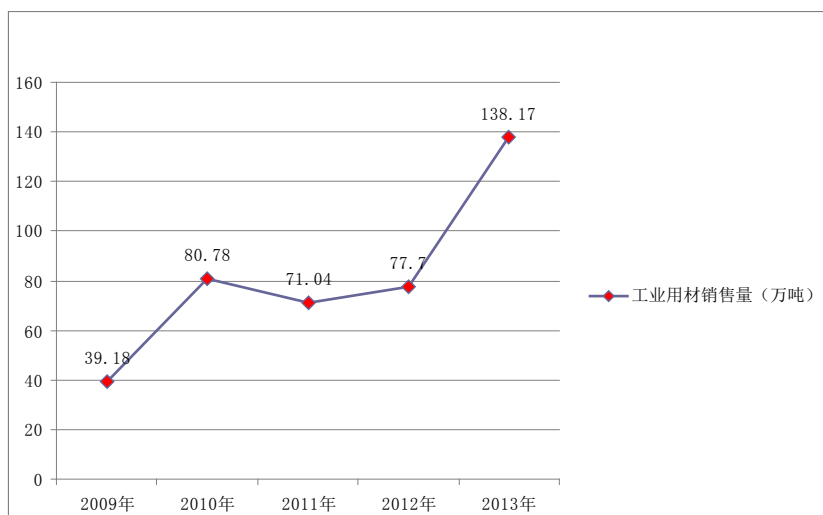
氧氮联测仪



直读光谱仪

力的核心手段。2009年，永钢正式向工业用材领域进军，不断增加科技投入，经过5年的发展，已形成以优碳钢、冷镦钢、预应力钢棒、焊接用盘条四个系列100多个规格品种，初步形成20万吨/月的工业用材销售能力。截至2014年6月底，工业用材比例占总产量33.31%。

工业用材销售情况（2009-2013）



QC小组成员查看生产现场

质量管理与品牌维护 永钢坚持“精益求精，增强客户满意；精益求精，实现持续改进”的质量方针，先后投入6700万元，从美国、荷兰、日本、瑞士等国家进口X荧光机、热电ARL4460直读光谱机、氧氮联测仪等一流检测设备，有效提升了检验、检测能力，并建立健全了“横向到边，纵向到底”的质量管理网络，实现了产品质量的动态监管和全程可追溯。公司还引进了国际先进管理模式，在全行业率先完成质量、能源、环境、职业健康安全和测量管理五个体系的整合，成为冶金行业首批通过ISO9001质量体系认证和产品质量认证的企业，优碳钢、热轧带肋钢筋及冷镦用热轧盘条等产品获得了“冶金产品实物质量金杯奖”。2007年，永钢理化检测中心顺利通过国家实验室认可。为提升质量管理水平，公司自2008年引入卓越绩效管理模式，并始终把QC小组活动作为员工参与质量管理和质量改进的重要抓手。在注重产品本身质量的同时，永钢也注重服务质量与品牌形象，坚持以顾客需求为导向，调整公司销售策略、产品结构。目前，拥有由供销、研发、质量、生产等单位组成的两支队伍，一是客户服务领导小组，24小时内到达质量异议现场，与当地工商、质监部门一同处理，掌握、解决客户需求，优化产品服务；二是产品开发调研小组，每月前往市场调研，常态化搜集客户对产品、服务的意见和建议，实现产品和服务的





苏州市市长质量奖评审现场



公司领导参观邢钢生产车间



公司领导参观日照钢铁

持续改进，塑造品牌形象。同时，每周召开供销、质量、生产、安全例会，及时传递公司经营管理信息，找出问题并明确解决办法，实现快速反应。此外，通过高层走访、客户座谈会、客户联谊会等多种方式了解客户的需求和期望。

为确保产品质量稳定，永钢每半年对建筑钢筋进行质量风险评估，并针对潜在的风险制定预防措施；在生产工艺调整前进行预评估，委托国家建筑钢材质检中心进行型式试验；主动淘汰低强度钢筋，积极开发高强钢筋和抗震钢筋，并加强攻关，改进普通钢筋的抗震性能，提高建筑物的安全性。2012年被评为“江苏省高强钢筋生产示范企业”，并获得首届张家港市市长质量奖。国标螺纹钢先后销往美国、新加坡、日本等60多个国家和地区，其中“联峰”牌英标B500B高强钢筋产品在新加坡市场占主导地位。2013年国内建筑用材销售实现零赔付，同时获得苏州市市长质量奖。为维护品牌形象，永钢于2013年完成了商标海关备案，依托行政执法机关，及时发现假冒伪劣产品。同时，随着国际贸易业务的不断扩大，公司系统开展了商标国际注册工作，申请了新加坡、印度、巴西等52个国家的商标国际注册，其中部分国家已公告。

技术创新与新品研发 科技创新是产品转型的原动力。多年来，永钢始终坚持创新引领，不断增强产品生产能力与市场适应能力。一方面，广泛开展产学研等技术交流合作，与钢铁研究总院、中冶集团建筑研究总院、北京科技大学、武汉科技大学、瑞士康卡斯特公司、美国摩根公司、宝钢等建立起良好的合作关系，共同开发新产品、新技术和新工艺。同时加强对标学习，积极组织技术人员到宝钢、马钢、沙钢等同行业标杆单位实地考察学习，广泛汲取同行业先进技术研发经验，增强自身技术创新能力。近五年，先后到50多家先进企业开展对标交流，邀请30多名知名专家前来指导授课，汇聚各方智慧来推动企业发展。另一方面，积极引进先进技术标准，近几年采用了美国ASTM、英国BS、新加坡SS等国际先进产品标准，并制定了严于国家标准或国外先进标准的企业内控标准，支持公司产品研发。永钢的自主创新能力获得行业较高认可，先后参与完成了《钢筋混凝土用钢 第2部分：热轧带肋钢筋》、《优质碳素钢热轧盘条》等8个国家、行业标准的制修订，目前正积极参与《盘条尺寸偏差国际标准项目》、《冷镦和冷挤压用钢》等10余个国际、国家及行业标准的制修订。2013年，与冶金工业信息标准研究院签订了战略合作协议，充分将该院的信息和标准化优势与公司的生产技术优势相结合，加大对新产品、新工艺、新项目的科技信息支撑和宣传推广合作。2014年，与东南大学共建“永钢-东大冶金新材料联合研发中心”，重点加强钢铁新材料及生产相关的装备、控制与信息自动化等方面的研究与合作。

永钢主要牵头或参与制定的标准

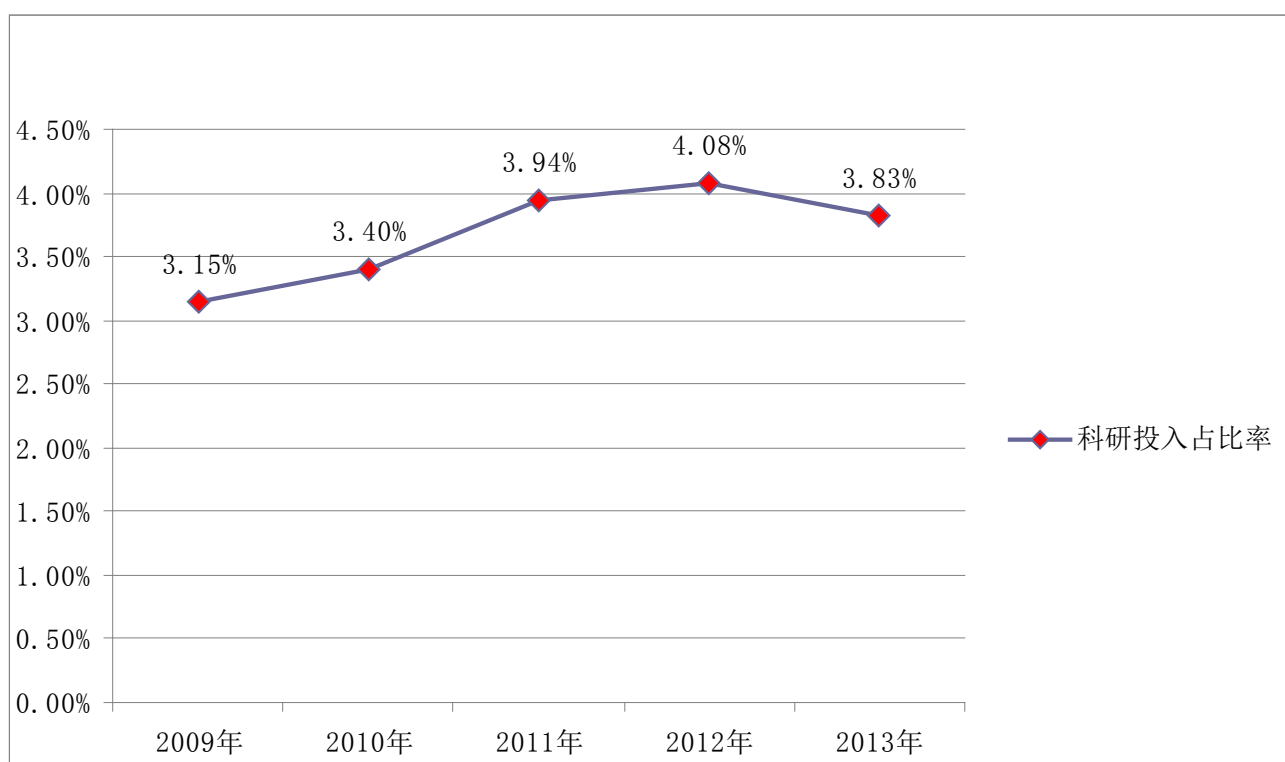
标准分类	标准名称
国际标准	参与《盘条尺寸偏差国际标准项目》的制修订，在德国已完成讨论，下步将在瑞士进行审定。
国家强制性标准	GB 1499.2《钢筋混凝土用钢 第2部分：热轧带肋钢筋》（报批中）；GB 1499.1《钢筋混凝土用钢 第1部分：热轧光圆钢筋》（修订中）。
国家标准	已发布6项：GB/T 4354-2008《优质碳素钢热轧盘条》、GB/T 701-2008《低碳钢热轧圆盘条》、GB/T 1499.3-2010《钢筋混凝土用钢 第3部分：钢筋焊接网》、GB/T 28899-2012《冷轧带肋钢筋用盘条》、GB/T 25826-2010《钢筋混凝土用环氧涂层钢筋》、GB/T 18046-2008《用于水泥和混凝土中的粒化高炉矿渣粉》。 正在参与：《高碳铬轴承钢》、《混凝土用耐腐蚀钢筋》、《高速铁路专用精轧螺纹钢》、《弹簧钢》、《焊接用热轧盘条》、《冷镦和冷挤压用钢》、《模拟海洋环境钢筋耐蚀试验方法》、《金属平均晶粒度测定法》等。
行业标准	已发布1项：YB/T 5303-2010《优质碳素结构钢丝》。 正在参与：《合金结构钢热轧盘条》、《钢筋加工配送中心规划基本要求》、《铁路用弹簧钢盘条》、《评估海洋环境中混凝土结构钢筋锈蚀速率的对比试验方法》。

永钢还建立了国家级实验室、国家级博士后科研工作站、国家“千人计划”专家工作站、省级企业技术中心、省级工程技术研究中心等科研平台，形成了以技术处、钢铁研究院、质检处为核心，以各技术研发小组为基础，以各生产单位的支持，及与各科研院所合作的一体化新品开发体系及技术改造体系，积极开发具有自主知识产权的新产品、新技术。目前拥有科技人员1592人，其中博士2名，硕士51名，中高级工程师284名。近五年，累计投入研发经费59亿元。2013年，共实施产品提档升级攻关14项，新品开发项数29项，新品开发产量336060吨。

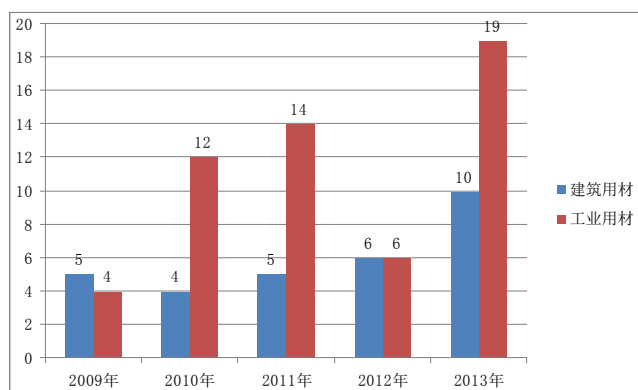


永钢国家级博士后科研工作站授牌仪式

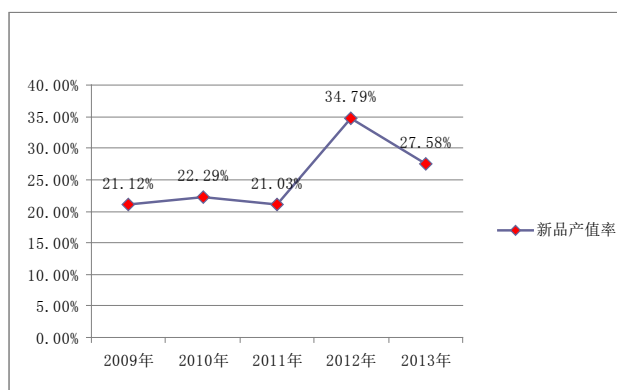
科研投入占比率
科研技术投入金额/销售总收入金额（2009-2013）



新品开发项数（2009-2013）



新品产值率（2009-2013）





冶金产品实物质量金杯奖

近年来，永钢承担了国家“863计划”、国家科技支撑计划、江苏省科技支撑计划、江苏省信息化示范工程、江苏省重点技术创新项目等省级以上科技项目，完成了5项体系认证，累计实施技术创新项目200余项。截至2014年6月，获得国内发明专利授权19件，国内实用新型专利授权162件，计算机软件著作权登记32件，形成自主核心技术28项。部分项目、产品获得北京市科学技术奖二等奖、国家教育部科技进步二等奖、冶金产品实物质量金杯奖、江苏省科学技术厅高新产品、苏州市科学技术进步二等奖等荣誉，创造经济效益超15亿元，有效提升了软实力。

3. 不断开拓国内外市场

永钢以效益为杠杆，及时掌握市场情况，调节出口、内销数量。同时，不断优化品种结构，完善销售区域布局，扩大出口创汇，确保效益最大化。

强化内贸销售 2009年起，永钢抓住国家拉动内需的契机，不断扩大销售区域、增加销售网点。近五年，在保证江苏市场份额稳步增长的同时，将浙江和中西部市场作为新的销售增长点，先后成立合肥、武汉和重庆办事处。目前公司已在上海、南京、杭州等18个国内城市设立了办事处。钢材广泛应用于京沪高铁、宁杭城际铁路、青奥会体育公园、上海中心大厦、上海世博会中国馆、杭州之江路隧道工程、江苏田湾核电站、浙江秦山核电站等100多个国家及省市重点工程。



上海中心大厦

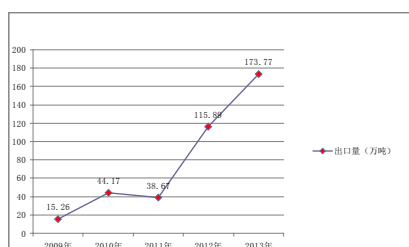


京沪高铁



上海世博会中国馆

外贸出口情况 (2009-2013)



扩大外贸出口 近年来，顺应经济全球化大势，永钢积极部署生产部门进行产品配套，抢抓机遇，开拓出口，并强化质量和品牌意识。近年来，公司不断加大国际市场开拓力度，一方面保持东亚、东南亚等传统市场的主体地位，另一方面积极开拓中东、欧美、非洲等远洋市场，产品成功销往日本、韩国、新加坡、美国、英国等60多个国家和地区。2009年以来，连续五年出口创汇平均增幅达230%。2012年，线材、螺纹钢出口总量超100万吨，被评为“江苏省出口百强企业”。2013年，外贸出口174万吨，出口额97663万美元，其中SAE系列盘条在全国出口日本量的占比为62%。螺纹钢出口量名列全国第一，线材出口量名列全国第三，线材和螺纹钢合计的长材出口总量名列全国第一，占全国出口总量的10.7%。

永钢不仅把外贸出口作为产品销售的重要一环，更是把外贸出口作为锻炼队伍、提升品牌、加快转型升级的重要抓手。产品出口国外，必须通过不同国家的标准认证，满足不同客户的个性化需求。为开拓国际市场，增强生产能力与市场适应能力，公司坚持科技创新引领，主动学习世界先进技术，全面改进生产工艺，近几年采用了美国ASTM、英国BS、新加坡SS等国际先进产品标准，相继通过了英国CARES认证、迪拜DCL认证、泰国线材认证等。

面对国内钢铁行业低价微利、产能过剩、需求不振的常态，加强外贸出口也是确保企业良性发展的现实需要。永钢通过合理制定出口战略，优化出口产



永钢与浩源钢铁出口韩国合作签约仪式

品结构，不仅缓解了内贸销售压力，还做到了优势互补，创造了新的经济增长点，促进了综合业绩的提高。

永钢产品销售区域细分

销售区域		主要销售点
国内	浙江片区	杭州、温州、宁波等
	沿江地区	上海至重庆沿江主要城市
	苏北地区	扬州、南通、盐城等
国际	东亚	日本、韩国等
	东南亚	新加坡、马来西亚、印尼等
	其他	中东、非洲、美洲、欧洲等

在顾客关系的建立上，永钢始终做到“三个坚持”：

坚持质量第一。公司始终将产品质量作为企业生命线，制定了严于国家标准的企业内控标准，对抽检不合格产品坚决不予出厂。

坚持服务一流。公司从创立开始，坚持每天24小时发货，最大限度给客户
提供便利，是国内最早实行24小时发货的钢厂；为解决客户在交割过程中的不便，省去客户交割过磅费用，公司最早推行螺纹钢9米、12米定尺理论重量交
货，目前该方法已在螺纹钢行业形成标准。为缩短客户采购时间，2012年，公
司将销售模式从总部配货制转向钢筋连锁超市，在杭州、南京、宁波等辐射范
围较广、仓储设施较完备的市场常备2万吨以上库存，配齐产品规格，将仓库
搬到客户家门口。公司推行“一站式”送货上门服务，客户订单下达后，从生
产、物流发货到与收货码头交接等一系列环节，均由公司协调。此外，还提供
钢筋剪切加工配送一条龙服务。

坚持合作共赢。与银行开展三方协议合作模式，解决钢贸企业融资难问
题；委托客户参与国家大型工程钢筋采购竞标，为客户创造良好的竞争环境；
对表现优秀的经销商颁发优秀代理商奖牌，帮助其增加市场销售信誉；在价格
大幅波动、客户亏损面较广时，及时出台价格补差政策，与客户一起承担销售
风险。



新员工体检



安全月黑板报比赛

4. 提升职业健康水平

为提高劳动防护水平，永钢与3M公司合作，提高劳动防护用品档次，免费
发放给员工，并建立了《劳保用品穿戴管理规定》，对员工劳保用品穿戴情况
进行监督考核。为营造健康的工作环境，公司建立了项目职业卫生评价、危险
源辨识和风险评价，通过安全教育、定期检查、风险管理等手段控制危险源，
对作业场所的粉尘、毒物、高温、噪声、放射性等有害因素进行定期监测，对
职业危害因素浓度超标岗位进行整改。为预防职业病的发生，向特殊工种员工
提供特殊保护措施，并定期进行职业病检查，发现异常及时调整岗位，近五年
累计投入职业健康专项体检费用100万元。同时，安排新职工入职体检，普通员
工每年做一次健康检查，近五年累计投入体检费用700万元。为普及职业健康知
识，公司邀请专家进行职业卫生知识培训，并多次深入车间开展专题讲座。此
外，设立煤气防护站、民兵应急分队、义务消防队和职工体检服务中心，配套
应急处理、救援和医疗设备设施，保证应急救援迅速有效开展。



安全月主题签名活动

5. 加强安全生产管理

冶金行业生产过程中有危害因素多、事故发生率高等特点。对此，永钢
始终坚持“以人为本，安全至上”的理念，将安全作为一切工作的前提，提出

“不安全不生产”的要求，紧紧围绕“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针，持续推进安全生产标准化建设与安全管理基础建设，全面提升员工安全意识。2008年取得了职业健康安全管理体系认证证书，2009年完成了《安全生产工作守则》创建工作。建立健全安全生产责任制，通过强化责任落实、加强教育培训、治理排查隐患等举措，有效降低了安全事故发生率。制定了8个公司级专项应急预案，内容涵盖生产、能源、环保等各个方面，并定期进行演练，实现应急管理全覆盖。除按国家规定组织开展“安全月”、“119”消防宣传日、“122”交通安全宣传日等活动外，确定每周开展一次“安全活动日”，加强安全意识、知识、操作能力的培训。通过举办安全主题板报比赛，安全生产知识答卷，安全知识进社区、进校园，安全知识竞赛，应预案演练等活动，增强员工的安全意识，营造安全生产氛围。2012年炼铁、炼钢、轧钢、煤气、烧结球团、机械等六个生产单元全部通过国家二级安全生产标准化评审。近年来，公司被评为江苏省“安全生产标准化二级企业”、“安全生产诚信企业”，苏州市“安全生产管理示范企业”。近五年无重大安全事故发生。

安全管理主要举措

措施	具体描述
加强安全教育培训 强化全员安全意识	(1)编写《员工安全知识读本》，定期录制专题教育片，同时通过公司报刊、电子屏幕，及网站、短信微信等平台传播安全知识。(2)在做好新职工师徒帮带工作的基础上，制定了《新职工跟踪记录表》，及时掌握新职工动态。(3)各岗位编制了《岗位作业指导书》，明确每个作业步骤及安全操作要点，实行内部上岗证管理。(4)积极开展“我要安全”大讨论、安全演讲比赛、安全宣誓、安全知识竞赛等系列活动，建设企业安全文化。
建立安全管理机制 落实安全主体责任	(1)建立网络体系。建立了公司、总厂、分厂三级安全管理机构，各分厂配备专职安全管理人员。目前，公司有专职安全管理员160多名，注册安全工程师35人。(2)明确责任体系。职能处室、总厂负责人、分厂负责人、条线主管、班组长及员工，层层签订责任书，落实目标任务，确保责任到人。(3)严格奖惩体系。制定了《安全考核管理办法》，设立了“安全奖”，奖励无事故发生、无违章操作的班组（单位）；同时，把安全作为一项硬指标，在管理奖评定、干部晋升等方面实行一票否决，确保“安全第一”落到实处。
落实事故防范措施 强化现场安全管理	(1)全面推行企业安全生产标准化建设，积极开展“5S”活动，不断改善现场作业条件，营造整洁有序的生产环境。(2)深入开展隐患排查治理，形成“事故隐患群防群控”的局面。(3)加强外协单位安全监管。

6. 注重节能环保

永钢始终坚持发展经济与节约资源、保护环境相统一，将环保工作当作企业生存的红线。坚持以打造“花园工厂”为目标，在加快发展的同时，把节能环保、绿色发展列入企业转型升级的重要内容，通过大力引进节能环保新技术、新工艺、新装备，全面实施节能环保项目技改，提升节能环保综合能力，持续有力地推进节能环保工作，淘汰落后产能。近五年，累计投入30亿元建设了一批节能环保项目，年节约标煤约45万吨、减少固体废弃物约100万吨、减少废水排放约400万度、减少废气排放9660吨、减少粉尘排放7800吨，实现了清洁生产，有效提升了企业的绿色发展水平。



高炉煤气收集柜

公司近五年主要节能项目（2009-2013）

工 艺	项 目	投资（万元）	节能效果
球团	竖炉余热发电	420	年回收蒸汽7.2万吨，发电400万度，节约标煤492吨
	带冷机余热回收	80	年节约煤气396万Nm ³ ，节约标煤509吨
烧结	新建300m ² 、450m ² 烧结	112500	年节约标煤2万吨
	余热发电	14263	年产蒸汽80万吨，发电1.5亿度，节约标煤1.8万吨
	主抽风机改造	90	年节电157万度，节约标煤193吨
炼铁	TRT、BPRT项目	18500	年发电6200万度，节约标煤2.8万吨
	脱湿鼓风、焦炭脱湿	5600	减少空气和燃料入炉水分，提高高炉生产稳定性，年节约焦炭2万吨，节约标煤1.9万吨
	高炉、热风炉富氧管道改造	255	年节约焦炭3.4万吨，节约标煤4000吨
	高炉矿槽除尘变频器改造	326	年节电384万度，折合标煤472吨
	空压机余热回收	11	年产蒸汽2100吨，节约标煤192吨
	高炉热风炉双预热改造	260	年回收烟气余热32.7GJ，节约煤气820万Nm ³ ，节约标煤1116吨
	焦炭应急流程改造	182.6	每吨物料可节省电费0.46元
	高炉大修	18000	年节约焦炭5.2万吨，节约标煤5万吨
炼钢	蒸汽、煤气回收（含12万煤气柜）	8800	年回收蒸汽16.6万吨，回收转炉煤气5400万Nm ³ ，节约标煤3.7万吨
	连铸火焰切割机技改	210	年节省燃气270吨，节约标煤460吨
	中间包烘烤装置改造	300	年节约煤气225万Nm ³ ，节约标煤289吨
	蒸汽拖动	336.5	年节电669万度，节约标煤823吨
	连铸机冷床改造	490	年节约液化气55吨，节约标煤94吨
	连铸机中包烘烤燃气系统改造	82	中间罐烘烤温度由900℃提升至1200℃，第一包钢水出钢温度可相应降低15℃左右，起到节能降耗的作用
	电炉烟道余热回收及蒸汽拖动	3250	年回收蒸汽14万吨，节电1950万度，节约标煤2400吨
轧钢	加热炉汽化冷却	1330	年回收蒸汽19.8万吨，节约标煤2.2万吨
	蒸汽发电	610	年发电800万度，节约标煤983吨
公辅	在炼钢和新的轧钢项目利用蒸汽机组集中制冷	1000	年节电468万度，折合标煤570吨
	煤气发电	39350	年发电7.6亿度，节约标煤9.2万吨
	内燃机发电项目	8500	年发电3578万度，外供蒸汽4.9万吨，节约标煤1.3万吨
	能源管控中心项目	7667	通过合理调度、使能源的使用更趋合理，年节约标煤13.3万吨
	厂区变压器增加无功补偿装置	112	年节电81万度，节约标煤100吨
	制氧分子筛加热器改造	236	年节电657万度，节约标煤807吨
	压缩空气系统节能改造	70	并网后不增加备机也能保证生产需要，同时还能节约标煤19吨
	利用高炉煤气柜调节发电方案	270	年供电2017万度，折合标煤2480吨
节能合计		243101.1	年回收蒸汽143万吨，回收煤气5400万Nm ³ ，节约煤气1440万Nm ³ ，节电4366万度，发电10.4亿度，节约焦炭10.6万吨，节约液化气325吨，总计节约标煤44.8万吨



污水处理系统



烟气脱硫装置

公司近五年主要环保项目（2009-2013）

工 艺	项 目	投资（万元）	环保效果
原料场	原料场2-4#汽车受料槽除尘改造项目	68	减少粉尘排放，避免环境污染
	高架料仓除尘改造	50	缓解1#高炉矿槽上粉尘无组织排放状况，改善工作环境
	原料场新增防风抑尘墙项目	267.3	有效避免了原料堆场原料随风飞扬造成的原料流失，又可改善永北路空气质量
球团	球团管带机	9700	减少道路扬尘和噪音，减少道路交通安全隐患
石灰厂	电除尘改造	1200	减少粉尘排放170吨
	除尘改造	200	石灰厂上料系统和放灰系统各扬尘点的粉尘得到了有效控制，改善了工作环境，并且做到了粉尘再回收利用
	窑尾改造	136	改善了石灰厂因窑尾密封效果不佳，出现的喷灰现象
	除尘灰输送	62.5	降低了除尘灰在存储、运输、管理过程中的成本，同时避免了运输过程对环境造成的污染
烧结	烧结脱硫项目	12600	年减少粉尘排放6600吨，减少二氧化硫排放6000吨
炼钢	连铸火焰切割机技改	/	减少二氧化碳排放490吨
公辅	净水处理改造项目	6000	减少水排放396万吨，折合标煤336吨
	新钢渣处理工程	15969	年可利用钢渣100万吨
	矿渣微粉掺脱硫灰	305	减少外排脱硫灰1万吨
	煤气发电	/	减排粉尘排放量 206 t/a，减排二氧化碳气体排放量 634 t/a
	煤气发电	/	减排粉尘排放量 824 t/a，减排二氧化碳气体排放量2536 t/a
	环境整治工程	3006	对厂区扬尘较重区域如原料场、烧结厂、炼钢铁水兑包区域采取除尘改造、增加加湿机与防风抑尘墙、建设洗轮机等措施，杜绝无组织排放，改善周边环境
环保合计		49563.8	减少水排放396万吨，固体废弃物排放101万吨，粉尘排放7800吨，二氧化碳排放3660吨，二氧化硫排放6000吨

在其它转型升级项目建设中，按“同时设计、同时施工、同时投运”原则，配套了完备的工艺除尘和岗位除尘设施，对所有皮带机及通廊进行封闭，有效地从源头上控制粉尘，杜绝了无组织排放，为职工提供了良好的工作条件、有效改善了厂区及周边的环境。

指标名称	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
环境污染事故（起）	0	0	0	0	0
吨钢综合能耗（Kgce/t）	549.24	549.38	576.82	553.62	549.31
吨钢新水消耗（t/t）	2.85	2.67	2.76	2.5	2.74
固体废弃物综合利用率（%）	100	100	100	100	100
自发电比例（%）	4.98	5.96	6.65	22.22	38.8
年度节能量完成情况（tce/年）	25173	34260	99745	139965	49055

截至2014年6月30日，企业自发电比例为45.37%，吨钢综合能耗562.96kgce/t，吨钢综合电耗207.28kwh/t，吨钢新水消耗2.72t/t。

成立了绿化委员会，全面规划、设计、改造厂区绿化环境。依托专业的园林公司，对土壤进行检测，对绿化植物进行筛选，对养护要求进行指导，实现了“绿化区域无空白，绿化管理无缺位”。加强厂区周边河道水质管理，对主要河道全面清淤，保证周边河道水路通畅。为促进低碳环保，将厂区周围500米内的4000亩土地建成了苗木基地和经济园林，在改善空气质量的同时也美化了环境，成为“花园工厂”建设的有力推手。成立了“铁腕治污”领导小组，加强环境治理。建有高炉煤气发电、石灰窑余热发电等设施，有效利用生产工序余热，年自发电超10亿度。建设了50余套水处理系统，并扩建了污水处理厂，目前水重复利用率接近99%，外排废水达标排放率100%。规范固体废弃物管理，钢渣、高炉渣、含铁尘泥等固体废弃物综合利用率100%，危废回收率100%。在产品开发过程中，注重开发环境友好型新材料。如研发出SWRCH35K免退火冷镦用材，用户不需进行退火处理即可生产质量合格的紧固件，不仅为用户节约了成本，也为社会节约了能源。为提高资源综合利用率，把生产过程产生的蒸汽余热，用于水产养殖、花卉种植、工厂化育秧、粮食烘干等现代农业生产，实现了工



花卉基地



苗木基地



现代粮食基地育秧房



现代粮食基地粮食烘干中心

业与农业的循环互补。作为江苏省循环经济试点单位，永钢近五年获得各级节能减排奖励资金3964万元。2014年，永钢循环经济标准化试点项目获江苏省质量技术监督局嘉奖。

7. 强化人才支撑

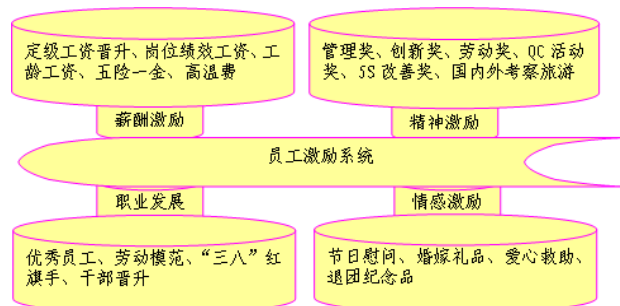
永钢将人才的转型升级作为公司的核心战略之一，持续加快人才强企步伐。一是重视引进科技人才，增强创新力。产品越往高档次做，带来的问题与考验也越多，比如技术上能否过硬、市场能否开拓等等，这些问题都需要依托人才来解决。因此，近年来，永钢发挥国家级博士后科研工作站、省级技术中心、联峰国际贸易公司等平台作用，积极引进了一批技术水平高、管理素质好的高层次人才。公司现有员工中大专以上学历占比23.32%，技术人员占比11.35%，中高层管理人员占比3.25%。二是搭建人才晋升通道，按照人才特征，划分管理干部、工程师、技师、技工、普工等五支队伍，各自建立成长绿色通道。三是重视提升干部的能力素质。将任职时间、任职经历、职称、培训经历、调研课题、各类奖项与论文等作为干部晋升的6项指标，注重全面发展。干部考评实行“双轨制”，即业务绩效考评（一档、二档、三档）与能力素质考评（优秀、称职、基本称职、不称职）相结合，业务绩效考评与薪酬档次挂钩，能力素质考评与晋升评优挂钩。同时，加强横向比较，增强同职级干部工作业绩和



干部竞聘现场



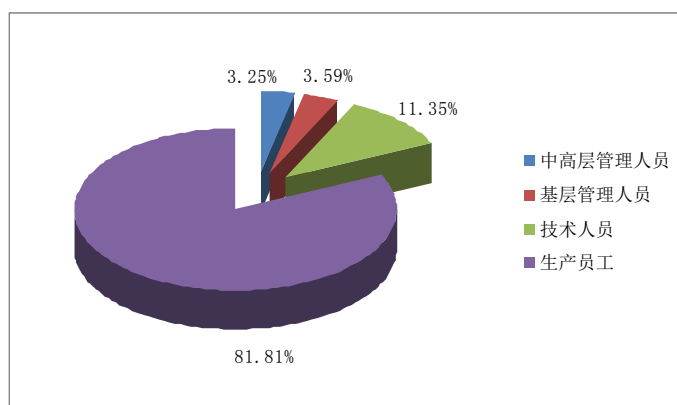
大学生招聘会



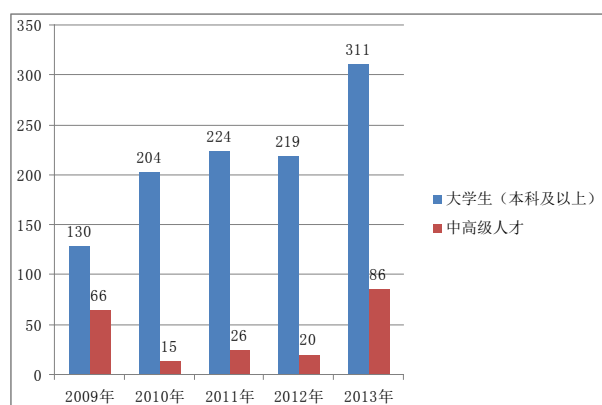
能力素质的可比性。此外，对有潜力的人才，给予更多的业务辅导、重点管理沟通和培训机会，提升其资质能力，确保企业人才队伍的连续性。

为充分激发企业人才队伍活力，永钢建立了绩效激励制度，设计职位发展晋升路径，配套薪酬制度，设置创新目标。针对全体员工，开展合理化建议成果发布、评比奖励；每年投入150多万元，开展员工劳动竞赛，提升专业技能，培育蓝领精英，让员工在各自岗位上实现自

2013年员工队伍结构



近五年新招聘人才（2009-2013）





职工劳动竞赛

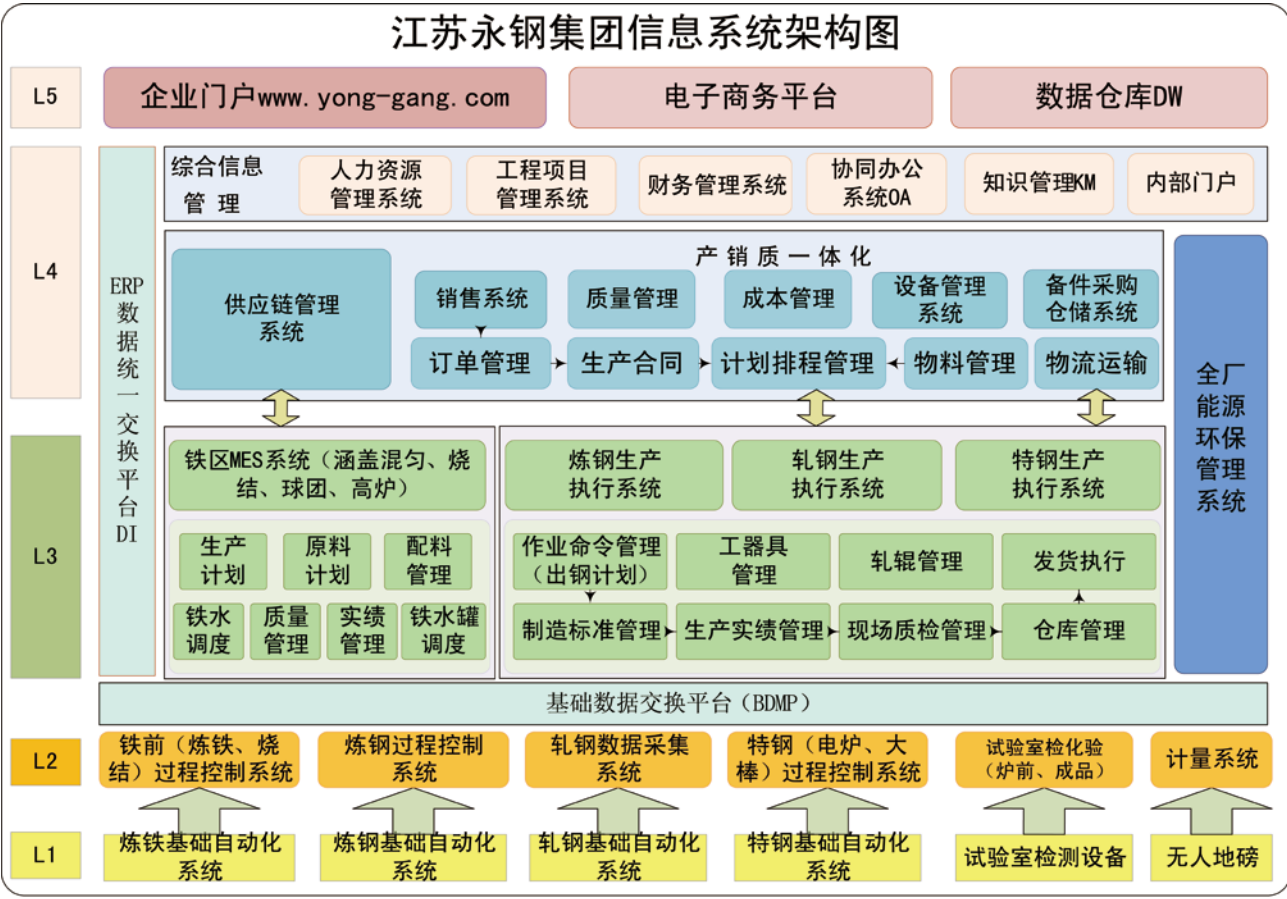
身价值。针对科技人员，每年开展创新奖评比、表彰活动，并对科技进步成果申报专利。针对中高层干部，每年开展管理奖评比、表彰活动，干部科全面负责干部的教育培训。为给员工工业深造搭建平台，自2008年起，与东南大学、南京理工大学、杭州电子科技大学、江苏科技大学等院校合作开设学历班，提升员工的学历层次和专业技能。2011年，在与安徽工业大学继续合办非学历教育班的基础上，专门开设了冶金、材料方面的工程硕士永钢班。2014年，永钢被评为“全国大学生就业评选百佳企业”。

干部培养方式览表

干部层次	培养方式	
储备干部	轮岗学习、挂职锻炼、集中培训、干部帮带、理论授课、校企合作办学	集中开展培训，比如请宝钢人才开发院的老师讲授《预备干部角色认知》、《职业化塑造》等；外出到沙钢、邢钢开展专业技术培训；职能处室到生产一线轮岗学习；中层干部帮带；在职研究生学习、读好“四本书”等。
中层干部	专业培训、出国考察、在职研修、相关行业交流学习、案例研讨、专题讲座、理论授课	集中开展专业培训，比如“领导力与团队管理”、“90后员工管理”等；每年至少出国考察一次；在职研修，如“高级职业经理人培训”。
高层领导	国内外考察、在职研修、相关行业交流学习、专题讲座、案例研讨、理论授课	每年多次到日本、新加坡、美国等众多国家考察；与国内同行业开展业务交流，比如莱钢、日照钢铁；在职参加高级研修班，如“清华大学总裁班”、“德鲁克总裁班”等。

8. 信息化建设

企业的转型升级，产品的高精尖，离不开信息化支撑。永钢将信息化作为企业发展的内生要素，经过五年的发展，建成了涵盖办公、财务、生产、销售、工程项目、质量、设备、购运储、人力资源、能源环境等管理环节的信息化系统，基本形成了五级信息化架构。



注：红色边框为2014年在建项目

硬件方面，目前公司炼铁、炼钢、轧钢等生产线控制均采用西门子PCS7等大型控制软件，形成了集回路调节、数字传动、顺序控制、实时通讯、多媒体监控为一

身的一体化系统，生产装备数字化达98%以上，自动作业处于国内先进水平。按照计算机机房A级标准建设了数据中心，拥有各类服务器124台/套，计算机2600余台，并建设带宽为20万兆的主干环网及7个具备独立应用功能的局域网络，光纤里程达到了35公里，全面覆盖公司所有建筑物并延伸到班组。**软件方面**，一是加强集团管控，实现工作高效协同。建立内部



数字监测中心

信息门户平台，集成运行协同办公、投资管理、设备管理、财务管理等系统。2012年建成能源管理中心，集生产指挥调度、能源监控实时调度、质量监督、设备状态视频监控与报警处理于一体，提高了能源管理水平和劳动生产率，并获得国家财政重点支持。二是提高智能制造水平，向敏捷制造迈进。自2010年起，公司新建高炉、炼钢、电炉等产线同步配备了过程控制系统，可根据生产制造执行系统下达的生产指令进行各工序的生产过程控制及各种模型计算和控制计算，并实现物料的在线动态实时跟踪。自主开发的高炉专家系统集成了多种工艺指标成分的趋势分析，为高炉操作提供稳定可靠的指导依据，在高炉成功应用并推广。制造执行系统MES与供应链系统、销售及出厂物流管理系统、金蝶财务系统等进行紧密集成，形成综合性系统，信息采集、传递、加工一气呵成，使敏捷制造成为可能。2013年，公司被评为“江苏省两化融合生产过程智能化示范企业”。三是加强资源整合，实现业财无缝对接。供应链管理系统以原辅料采购合同为主线，实时收集供应链各环节业务信息，结算各项费用并向财务系统自动抛转，实现“物流、信息流、资金流”三流合一。



炼钢厂中控室

此外，公司大力推进ISO27001信息安全管理体系建设，保障信息系统安全可靠。组建成立江苏恒创软件有限公司，完善了自主知识产权结构。同时积极与台湾中冠、宝信等企业开展合作，为信息化建设注入新的力量。

9. 优化体制机制

为顺应转型升级的战略发展需要，永钢根据不同产业板块特点，构建多元化的运营管理机制及权责匹配的薪酬奖励体系，通过采用内部承包、改制、市场化运作、薪酬结构调整等举措，优化配置内部资源，激发干部职工的主动性和积极性，提升单位的自主管理水平，提高公司整体效益。

转变运营机制。**一是内部承包**。主要在钢铁板块。深入推进承包经营考核机制，扩大承包单位覆盖范围，通过风险共担、效益共享的捆绑模式，实现内部降本最大化。一方面，自2012年起，通过实行加工成本承包、可控费用总包、利润承包等方式，对轧钢厂、石灰厂、球团厂、金属制品厂、汽运公司等19家单位进行内部承包，有效地整合资源，提升了工作效率。承包单位不仅员工收入年均增长幅度超8%，在稳产高产、节支降本等方面也发挥了积极作用。如棒材五厂，实行承包后电耗逐年降低，承包前为93.78度/吨材，现已降至87.96度/吨材。**二是转制经营**。将一些实体经营单位，从集团公司主板块中剥离，打破“大锅饭”，将这些单位推向市场，直接参与市场竞争，激发活力。如2011年以来，分别对建筑公



司、建筑劳务公司、永记商品混凝土等9家实体经营单位进行转制，实行自主经营。2013年，以市政公司为母体，整合建筑公司、永雅装饰、永固水电、永记商品混凝土、永舟物流等7家单位，注册成立永联精筑建设集团，形成“拳头”优势，发挥规模效应。2014年上半年，对旅游公司旗下永联旅行社实行股份制运作，对沙洲风情餐饮公司下辖7家单位作为一个整体进行股份改制，自主经营、自负盈亏。**三是独立核算**。为充分调动员工工作的积极性、主动性、创造性，对一些单位实行市场化运作，如对联峰房产公司实行独立办公、独立核算、独立经营；对办公室摄影摄像、平面设计、报刊杂志等业务进行剥离，组建成立永尚文化传媒公司，发展文化传媒产业。目前，集团公司旗下有48家全资子公司，控股了5家公司，参股了12家公司，真正实现了由公司化向集团化的转变。

调整薪酬体系。随着企业发展的多元化，相同的薪酬及考核机制已难以适应不同板块的发展。对此，永钢以正向激励机制为主导，坚持工资分配突出生产，实行单位绩效与干部员工薪酬挂钩浮动结算，充分体现“多劳多得，少劳少得，不劳不得”的分配原则，制定了多元化的薪酬考核体系，并在高温费、加班费等福利发放上向一线倾斜。目前，永钢内部工资分配按照以下三种形式进行分配。第一种是针对生产单位中的经济责任单位，采取对绩效工资进行考核分配，绩效工资与成本目标挂钩，如炼铁炼钢等主生产单位；第二种是针对承包单位，采取对总工资包干的形式分配，总工资与承包利润目标挂钩，如轧钢及其他辅助生产单位；第三种是针对职能处室，采取定岗定级工资分配。

10. 加强组织建设

永钢充分发挥党组织的战斗堡垒作用，团结带领工青妇等群团组织，开展以服务发展、服务群众为主要内容的服务型组织创建活动，推动企业科学发展。

永钢破解现代企业组织体系出现中间层断裂的缺陷和弊病，创造性地在企业内设立了管理委员会（管委会）。管委会



工会主席接待日



职工代表大会

是各个部门的决策、执行机构，按照党的民主集中制原则来建设，是各单位最具权威的组织之一。在有管委会的地方设立工会分会、妇代小组。对636名党员按工作岗位和专业特点，设置成立了19个党支部，并相应地设置了20个团支部。成立组织科，将党支部、管委会、工会、团支部、妇代会等五个组织捆在一起管理，形成了“五位一体”的组织网络，确保了系统化运作，形成工作合力。实施“党群活动一体化”，加强五个组织联动，推进服务型组织建设。同时深入贯彻落实上级党委关于开展党的群众路线教育实践活动的工作精神，进行企业现状调研，切实解决职工诉求，增强了企业的凝聚力、向心力。

长期以来，作为由村办企业发展而成的股份制民营企业，永钢董事会成员与永联村党委班子成员“一体化”，党委班子的肩上一副担子挑两头，一头挑着股民，一头挑着村民，永钢的五个组织隶属于永联村。近几年，随着企业转型升级步伐的加快、现代管理制度的确立，村企关系日益清晰，产权归属上做到了“村归村”、“企归企”。在组织工作内容上，村与企有较大区别，为提高党群工作的科学性、针对性、实效性，2014年上半年，公司先后成立了党总支、妇联、团委，并进行了工会换届选举，分别由永钢常务副总经理、副总经理及2名总经理助理主持工作，并在组织内部大胆任用年轻骨干，激发组织活力。

永钢充分发挥五个组织作用，加强企业凝聚力建设。

主要是发挥思想引领作用，巩固企业的群众基础，以理想信念、价值观念教育为核心，在员工中深入开展政治理论和现代管理思想的宣传教育，用正确的舆论引导员工。发挥行动示范作用，大力推进人性化管理，积极深入员工中了解急需解决的问题，团结和鼓励员工，围绕企业转型升级大局，积极探索，勇于创新，争做典范先锋。发挥团结凝聚作用，以企业文化建设为重点，关心关爱员工，用丰富的活动、灵活的形式、多彩的氛围来团结和凝聚员工，不断增强对企业的认同感、归属感和自豪感。

三、转型升级与价值创造

转型升级以来，永钢做绿色发展的表率，追求经济、社会和文化综合价值最大化，实现自身与社会的可持续发展。



（一）经济价值

过去的五年，在国际金融危机冲击和国内宏观经济调控下，钢材市场竞争日益激烈，钢铁行业陷入微利甚至亏损局面。面对不利形势，永钢加速转型升级抵御“寒潮”，充分发挥企业优势，保持生产平稳有序，加大市场开拓力度，深挖降本增效潜力，提升科学管理水平，积蓄了发展后劲，提升了竞争实力。近五年，平均资产保值率达105%。在利税交付上，永钢连续7年上缴国家税收超10亿元。

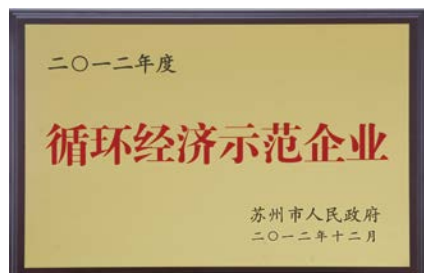
年 份	炼钢（万吨）	轧钢（万吨）	销售收入（亿元）	利税（亿元）
2009年	446	445	260	23.5
2010年	450	460	280	15.7
2011年	500	500	300	20
2012年	723	723	380	23
2013年	732	782	355	18.7

（二）社会价值

钢铁作为高污染、高能耗、高资源消耗行业，履行环保责任义不容辞。永钢以“发展绿色钢铁，创造美好生活”为企业使命，始终将自身发展与国家发展联系起来，持续转型升级，厉行节能环保，在为社会创造巨大财富的同时，也为当地百姓守卫绿色家园。近年来，永钢努力构建“生产中循环，循环中增效”的循环经济发展模式，坚持绿色发展，减少能源消耗和污染物排放，投入了大量的人力、物力、财力进行厂区环境综合治理，大力推进环保项目开展，并取得了初步成效，获得了“江苏省节能先进企业”、“苏州市能效之星四星企业”、“苏州市节能工作先进企业”、“苏州市循环经济示范企业”等荣誉。厂区所在地永联村，被评为国家级生态村、国家4A级旅游景区。未来，永钢将继续加大环保投入，打造冶金行业的“花园工厂”。

（三）文化价值

永钢以“追求卓越，打造百年永钢”为愿景，秉承“永创千秋业，联结四海友”的价值观，以诚信为文化之本，弘扬“勤奋实干，开拓争先”的永钢精神，积极营造诚信守法、改进创新、乐于学习的企业环境。先后被国家银行系统、国家技监局、国家工商行政管理总局评定为“特级信用企业”、“完善计量检测体系合格企业”、“全面质量管理达标企业”、“全国重合同守信用企业”，并连年被资信评估公司评定为“3A”级信用企业。董事长吴栋材同志用自己的实际行动，弘扬中华传统美德，践行社会主义核心价值观，被评为第四届“全国道德模范”，受到习近平总书记的亲切接见。



四、履行社会责任：分享转型升级成果

永钢的发展既有经济效益，更有社会效益。面对当前复苏乏力的经济形势，永钢靠转型升级来实现盈利，使自身具备了更加强大的履行社会责任能力。永钢的转型升级和社会责任相互促进，提升了企业整体形象，增强了企业可持续竞争力，实现了企业与社会的共荣发展。





股东大会

（一）相关方利益保护

永钢始终遵循法律法规、社会规范和商业道德，以透明、道德的行为有效管理企业运营，营造和谐的利益相关方关系。

1. 股东利益

永钢实施股份社会化，按不同级别给予干部不同比例的认股权，将干部自身发展与企业长期发展的绩效捆绑在一起，目前持股人数达396人，并坚持“人在股在，人走股退”，让发展成果更多、更公平的惠及骨干中坚力量。

公司每年召开股东大会，向全体股东通报公司年度生产经营、投资计划、利润分配等情况，并接受全体股东质询。重大投资事项均由股东大会讨论决议。2009年以来，公司连续五年向股东每股分配红利0.25元，给广大股民带来丰厚的投资回报。

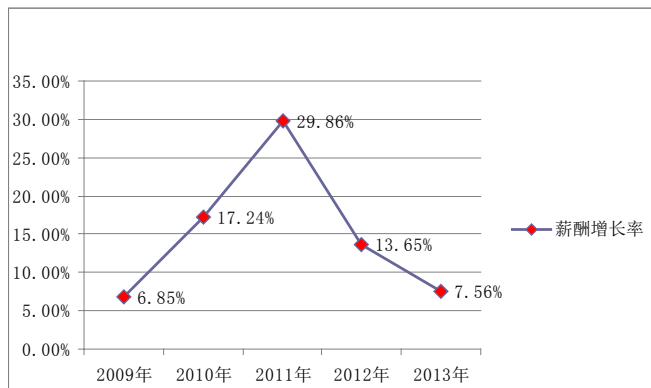
股东收益（2009-2013）

年份	报告期利润	加权平均净资产收益率（%）
2009年	归属于公司普通股股东的净利润（126622.11万元）	25.72
	扣除非经常性损益后归属于公司普通股股东的净利润（126622.11万元）	
2010年	归属于公司普通股股东的净利润（80976.24万元）	13.64
	扣除非经常性损益后归属于公司普通股股东的净利润（80976.24万元）	
2011年	归属于公司普通股股东的净利润（81484.19万元）	12.59
	扣除非经常性损益后归属于公司普通股股东的净利润（81484.19万元）	
2012年	归属于公司普通股股东的净利润（90565.17万元）	13.40
	扣除非经常性损益后归属于公司普通股股东的净利润（90565.17万元）	
2013年	归属于公司普通股股东的净利润（68344.41万元）	9.87
	扣除非经常性损益后归属于公司普通股股东的净利润（68344.41万元）	

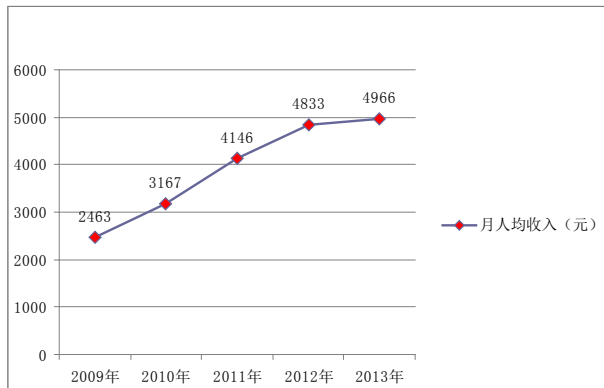
2. 员工利益

永钢落实多项关怀举措，提升员工职业幸福感。目前永钢员工的收入、福利在同行业企业中走在了前列。尽管近年来钢铁行情不景气，企业发展遇到一定困难，但仍坚持“不减薪”、“不裁员”，切实维护员工利益。最近五年，员工月平均收入逐年上升。

员工薪酬增长率（2009-2013）



员工月人均收入（2009-2013）



从精神慰藉到物质帮助，永钢对员工的关怀渗透到了工作生活的方方面面。

拓展沟通渠道 建立职工服务中心，设立生活救助、就业服务、法律援助、综合服务、体检中心五个板块，实现从单一帮扶救助型向综合服务型转变。先



职工服务中心



职工集宿中心



职工文艺汇演

后开通了工会邮箱、工会维权热线，并创建了“周四工会主席接待日”工作机制，引导57个分会建立分会主席接待日制度。此外，通过永钢青年之家QQ群、《永钢人》、永钢集团微信公众平台等媒介，由下到上畅通各类诉求渠道。此外，还成立知心红娘工作室，给单身职工提供婚恋交友平台。

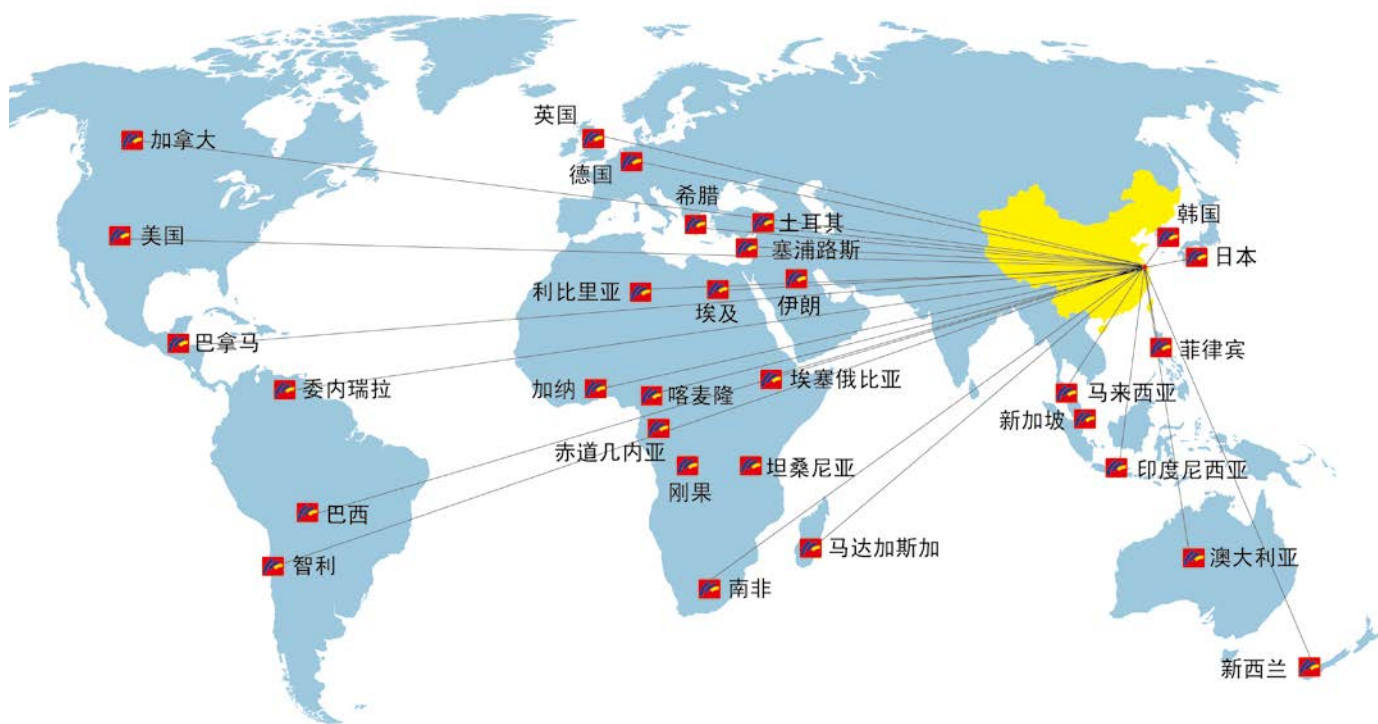
改善福利待遇 在民营企业中，永钢率先为员工办理五险一金，同时根据岗位特点，设有加班绩效工资、工龄工资、高温补助等岗位津贴，并落实职工带薪休年假，建立健全了19项福利保障机制。近五年，除工资收入外，共发放加班费25079万元、伙食补贴11218万元、高温补贴4990万元、节日补贴5248万元、技改创新奖励255.55万元（创新奖）、各项保险及公积金支出63630万元。设立员工互助基金，每月公司干部、职工固定向互助基金捐款，主要用于帮助公司困难职工及职工家属。目前，已累计收到捐款170多万元。为方便员工生活，投资5700多万元，在厂区建立了公交首末站，并引进银行、邮局等公共服务。提供免费的集体宿舍（含探亲宿舍），配备有食堂、超市、洗衣中心、运动健身场所，为已婚员工提供廉租房，解决员工子女上学问题，还提供免费班车，以及健康咨询、法律援助等非物质福利。此外，工会还定期向员工发放时令果蔬、春节物资购物卡、年货，以及生日蛋糕等。

丰富员工生活 为满足员工的文化需求，投资5000多万元，建设了文化活动中心、永联戏楼等文化载体，邀请国内外著名剧团及演员为职工献上精彩的文艺演出。成立了职工篮球队、业余艺术团等文体队伍，经常开展各类寓教于乐的文体活动，同时在职工中间开展文艺汇演、演讲比赛等活动，满足职工精神文化需求。2014年恰逢建厂30周年，举办了职工运动会，开展了11场职工文艺汇演，充分活跃了员工身心。此外，落实多项优惠措施，如可凭员工卡半价票进入江南农耕文化园，开展烧烤、聚会等各项活动。

3. 客户利益

永钢始终如一地坚守互惠互利、合作共赢的经营原则，与客户携手并进。凭借诚信的经营理念、卓越的产品质量、贴心的销售服务，公司建立了良好稳固的代理商与终端客户群，为客户带来了丰厚的经济收益，在同行业中树立了良好的品牌形象。

国内市场 供应上，与宝钢资源、华中矿业等17家客户建立了战略合作伙伴



关系，累计有937家客户单位进入了供应商名录；合作超过10年的客户达到了39家，零库存用户达到了189家。销售上，按照“沿江、沿海、沿河”的思路，建立和拓展销售网络，目前驻外办事处达20个，在扬州、南京、苏州、杭州、宁波等多个城市，建筑钢材市场占有率名列前茅。与永钢合作的经销商，累计达到了150家。合作超过10年的经销商达到了60家。物流上与29家水路和陆路物流单位建立起了良好的合作关系，合作的港口、口岸数量达到了12个。

国外市场 与巴西淡水河谷、力拓、必和必拓等6家矿山签订了长期战略合作协议，稳定了供货渠道。产品成功销往日本、韩国、新加坡、美国、英国等五大洲60多个国家和地区。在英国、日本、新加坡、马来西亚、非洲、拉丁美洲等多个国家和地区，螺纹钢和线材的市场占有率位居全国第一。与全球100多家最终用户建立起了良好的合作关系。

在加大市场开拓力度的同时，永钢还不断创新营销手段，全面推动企业转型升级。螺纹钢等产品成功打入上海期货交易市场，拓展了销售渠道。在香港、新加坡注册成立了海外公司，积极开展第三方贸易，有效拓展了贸易渠道，提升了企业效益。成立了钢筋剪切加工配送中心，推动企业由生产型向服务型转变，引领钢材销售模式的变革。此外，还通过设库销售，发展电子商务等，扩充市场空间。

4. 政府利益

30年来，永钢依法主动纳税，累计上缴国家税收92亿元，其中转型升级五年上缴税收达42亿元，为社会经济发展做出了重要贡献；积极支持国防事业，每年到军队开展慰问，给予资助，并积极招聘部队转业人员，为军队和国防事业做贡献；拉动就业，提供劳动岗位，解决当地百姓就业问题，促进社会和谐稳定。永钢现有张家港籍员工7600余人，占员工总数比例约57%。



捐赠江苏科技大学苏州理工学院奖学金

(二) 社会公益

近五年，永钢主要开展的社会公益慈善活动有：

捐资助学 2011年，捐赠重庆科技学院、南京工业大学共计45万元，支持学校发展；2011年起，连续四年在河北工业职业技术学院、河北邢台职业技术学院、武汉工程职业技术学院等冶金类院校设立助学金，累计发放30余万元；2013年，向江苏科技大学苏州理工学院捐赠400万元，设立了“永钢奖学金”，主要用于奖励品学兼优、家庭困难的学生。

慈善关爱 2010年，向青海玉树灾区捐款120万元；2009、2012年，捐赠张家港市慈善基金会200万元；2010-2013年，捐赠中国扶贫基金



向灾区捐款



职工无偿献血



赞助江苏女篮

会，江苏省大同博爱基金会，张家港市党员关爱基金会、红十字会、民警互助基金会、百姓公益义工协会等公益慈善机构累计100万元；自2010年永联为民基金会成立以来，公司及全体干部职工每年都向基金会捐款，截至2013年底累计捐款6500余万元；2011年，捐赠中国志愿服务基金会300万元，资助张家港市开展关爱农民工志愿服务活动；2012年，举行爱心义卖活动，公司及干部职工捐赠义卖物品1878件，所得善款全部捐给永联为民基金会；2013、2014年春运期间，永钢联合张家港电台、张家港市文明办，启动了“温暖回家路”——免费大巴送张家港新市民回家过年公益行动，在社会上引起良好反响。

医疗捐献 作为张家港市首家“爱心流动血库”，永钢从2006年至今已组织员工无偿献血近48万毫升，有效缓解了张家港市血库血液紧张的局面，被苏州市精神文明建设委员会、苏州市献血领导小组授予“无偿献血促进奖集体”；2011年，后勤服务公司员工李阿疆捐献造血干细胞，援救河南籍39岁白血病患者；2014年3月，290名员工无偿献血82500毫升，还有不少员工加入了造血干细胞捐献志愿者队伍。员工徐金华之子重病时，为其签订了遗体捐赠协议，同时徐金华夫妇也签订了遗体捐赠协议，是张家港市首个共同签署捐献器官志愿书的家庭。

基础设施建设 为改善路面交通环境，公司于2011、2012年分别投资6200万元、4770万元，建设了双向六车道的永钢大桥、双向四车道的联峰大桥。2013年，两座桥正式通车后，进一步提升了永联村城镇化建设水平。

支持体育事业 2011年起，连续3年冠名赞助江苏女篮，被授予“江苏省篮球队六十年发展突出贡献奖”；赞助苏州市第三届外企运动会（2011）；为支持第四届全国残疾人职业技能竞赛，捐赠价值40万元无障碍专用车2辆（2011）。

支持行业发展 近五年先后参与和承办了近百项交流活动，比如承办了“中国钢铁工业科技与竞争战略论坛”（2012）、“第二届全国高强度钢筋开发与应用推广交流会”（2013）、“中国机冶建筑用材工会企业帮扶建设推进会”（2013）、“钢铁行业节能技术应用及能量系统优化国际研讨会”（2013）、“全联冶金商会理事扩大大会”（2014）等重大活动。

加入的主要社会团体协会

社会团体协会名称	职 务
中国钢铁工业协会	团体会员单位
全国工商联冶金业商会	副会长单位
中国质量检验协会	会员单位
中国特钢企业协会	常务理事单位
中国总工程师协会	理事单位
中国民营企业家协会	副理事长单位
中国企业联合会、中国企业家协会	会员单位
中国社区发展协会	常务理事单位
江苏省民营企业发展促进会、江苏省乡镇企业家协会	副会长单位
苏商理事会	主席团主席
苏州市工业经济联合会	会长（主席团主席）单位
苏州市民营企业文化促进会	副理事长单位
苏州市法律援助基金会	理事单位
苏州市德善之城文明促进会	会员单位

五、支持新农村建设：以工补农、以工促农

永钢由小到大、由弱到强的发展过程，也是企业所在地永联村由小村变大村、由穷村变富村、由乱村变文明村的过程。永钢在发展的同时，坚持以工补农，以工促农，实现村企发展同频共振。





初创时期的轧钢厂



原全国人大副委员长、著名社会学家费孝通（左三）来永联调研考察，并挥毫题词



永联学校



永联小镇美食街夜景



永联农贸市场

永钢所在地——张家港市南丰镇永联村，1970年在长江边上围垦建村，由于地势低洼，涝灾多发，曾一直是全县最小、最穷的村。改革开放后，伴随着永钢的建厂、发展、壮大，永联村走出了一条“以工业化牵引，带动城镇化，进而实现农业现代化”的发展路径，全村面貌发生了翻天覆地的变化。可以说，永钢由小到大、由弱到强的发展过程，也是永联村由小村变大村、由穷村变富村、由乱村变文明村的过程。永钢在发展的同时，坚持以工补农，以工促农，实现村企发展同频共振。

（一）工业化带动城镇化

1984年，永联村党委书记、永钢董事长吴栋材敏锐地抓住农村“楼上楼下，电灯电话”的时代即将来临，农民盖楼房需要大量钢材的商机，自筹资金30万元，创办了永钢的前身——永联轧钢厂。第二年，轧钢厂实现产值1024万元，永联村也一跃成为全县十个富裕村之一。

之后，轧钢厂逐年增加投入，加强技术改造，走专业化、规模型的大工业发展道路。随着企业规模的扩张，土地资源逐渐成为制约发展的瓶颈。为此，1995年起，永联村先后5次“并队扩村”，既拓宽了永钢的发展空间，也带动了周围的穷村共同致富。

上世纪90年代末，永钢发展成为全国黑色金属压延加工业中规模最大的乡镇企业，因此1999年费孝通老先生赞誉永联村为“华夏第一钢村”。

2002年，为应对亚洲金融危机后期影响，永钢自筹资金10多亿元，用341天时间建成了百万吨炼钢项目，创造了中国冶金建设史上的奇迹，实现了从单一轧钢企业到联合型钢铁企业的跨越，从此步入了发展的快车道，也为永联村积累了雄厚的集体经济实力。

可以说，永钢发展壮大的过程，就是永联村走工业化道路的过程。工业化的发展，又牵引和带动了永联村的城镇化。

轧钢厂建厂时，占地只有几十亩，现在的永钢占地5000多亩。钢厂发展壮大的过程，其实也是永联村农民拆迁集中居住的过程。到2005年永联村已形成了一个拥有1600户村民集中居住的农村社区。2006年开始，依托雄厚的集体经济实力，永联村抓住国土资源部关于“城乡建设用地增减指标挂钩”的试点机会，拆迁了全村10.5平方公里范围内，散居在田间地头的2600多户人家，集中归并宅基地1140亩，拿出其中600亩指标征用土地，建设了亚洲最大的生态型智能化农民社区——永联小镇，并配套建设了学校、医院、农贸市场、污水处理厂、过街隧道、农民生活街、商业休闲街等公共设施，让农民享受到了城镇化的生活环境和条件。

（二）工业化促进农业现代化

永钢的发展壮大，对发展现代农业提出了要求。**一是土地的制约。**永联村地处苏南地区，人多地少。永钢发展过程中，一部分农业用地被征用，成为了工业用地，可耕地缩减，对土地集约利用、规模经营提出了要求。**二是人口的集聚。**工业的繁荣，经济的发展，形成了人口的集聚效应，导致永联村域内人口形成了“三个一万”，即一万名村民，一万名职工（永钢集团），一万名流动人口，粮食需求呈刚性增长，要求提升土地产出量。**三是农业从业人员的减少。**永钢发展壮大的同时，就业机会越来越多，因此越来越多的农民告别了“面朝黄土背朝天”的生活，农业从业人员越来越少。

永钢的发展壮大，又为永联村发展现代农业，实现农业现代化创造了良好条件。资金方面，永钢的发展，使得永联村的经济实力不断增强，每年村级可用财力超1亿元。资源方面，永钢钢铁冶炼过程中产生的蒸汽余热，可以充分运用到粮食、花卉、果蔬的种植，水产的养殖等方面，是发展现代农业得天独



厚的热能资源。人才、技术方面，永钢坚持五湖四海的用人政策，吸引了多方面的人才，其中包括农业方面的专业技术人才。管理方面，永钢历经30年的发展，建立了现代企业制度，能够为农业生产经营提供良好借鉴。

2006年起，永联村按照“依法、自愿、有偿”原则，将农民手中8000亩耕地的承包经营权统一流转 to 村经济合作社，而后高点定位、系统思考、科学规划，先后建设了4000亩苗木、3000亩粮食、400亩花卉果蔬、100亩特种水产养殖基地和500亩江南农耕文化园，大力发展生态农业、高效农业、设施农业和休闲农业，构成了一个现代农业体系。五个农业基地只有130名正式员工，大专以上专业技术人员占42%。在永联村，农民不再是一种身份，而是一种职业。



永联小镇鸟瞰图

（三）以工补农、以工促农的长效机制

1. 共建共享的机制

上世纪90年代末，苏南农村集体企业改制，当时政策的要求是“彻底转、转彻底”，企业的股份100%转给个人。但是永钢董事长吴栋材没有这么做，而是从自己的股份里拿出一半留给永联村集体。他的想法很简单，第一，若股权完全转让，村企矛盾肯定会加大；第二，有能力的老百姓可以来永钢上班，然而因为土地被征用，没能力的人怎么办？他认为无论如何也要给永联村留下一个根，留下一颗摇钱树。在他的带动下，公司高层管理层都拿出股份留给集体，使得永联村在永钢保留了25%的集体股权。由此，永联村成为市场经济条件下，在以土地为纽带的基础上，创新发展的以资本为纽带的集体经济组织。



苏州江南农耕文化园



现代粮食基地

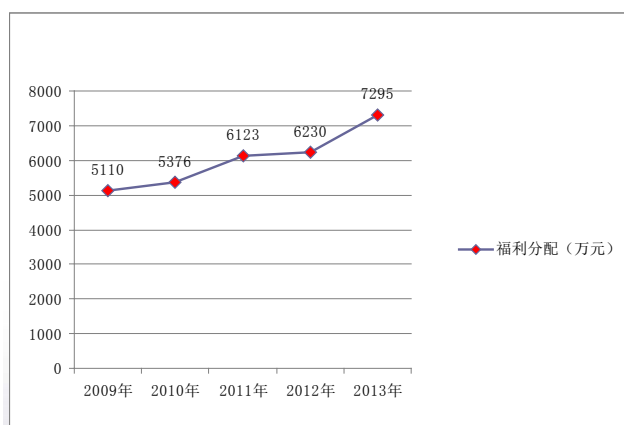
这25%股权有两个好处：第一，永联的10938个村民凝聚在这25%的股权下，成为一个经济联合体。另外75%由永钢管理层持有，25%与75%加起来为“1”，永联村村民与永钢股民是一个整体，形成了利益共同体，因此永联村老百姓希望企业越做越大；第二，永钢现在征用5000亩土地后，永联村的土地性质发生了变化，农民身份也发生了变化，村里98%的劳动力离开了土地，就业方式发生了变化，但是永联村村民永远享受这片祖祖辈辈传承下来的土地上的发展成果的权利没有变。

目前，永联村依托永钢25%的股份，建立完善了生活补助、养老帮困、助学助优等9项福利保障制度，永联村民每人每年平均可获得近7000元的收益。

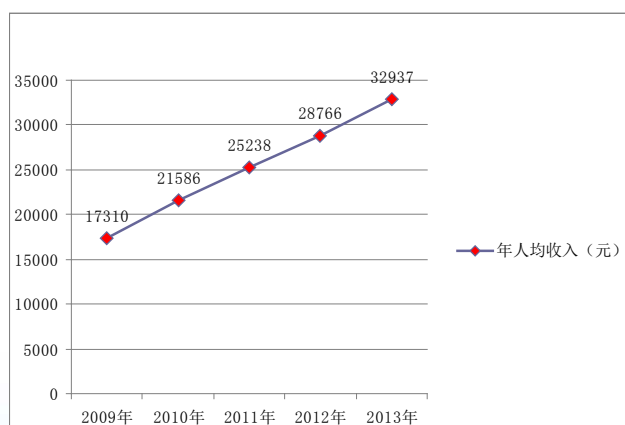
2. 村企领导一体化

永联村党委班子肩负着两个使命和任务，一个是发展以永钢为主体的集体企业、壮大集体经济，二是带领永联村村民把好方向，实现富民强村。在市场经济条件下，发展经济，壮大集体经济是中心工作，重中之重。因此，永联村党委班子成员同时是永钢董事会班子成员，始终把发展经济作为手段，把实现富民强村、共同富裕作为目的。在永联村党委班子肩上，“一副担子挑两头”，一头挑着股民，一头挑着村民。但肩膀上的担子最重、压力最大，给予持续发展的动力是村民。因为企业五十年、一百年是相对的，企业的股民是流动的，人在股在，人退股退；村庄是铁打的，百年永联、千年永联是永远的、绝对的。比如2013年村民人均从二次分配当中拿到是收入是7000元，10938个村民分掉的现金就接近8000万，这个标准只能升不能降，如何确保农民的可持续富裕、让老百姓有钱花，才是硬道理。也因为村企领导一体化，党委班子两头挑，所以在做决策、谋发展的时候，能够以村民利益为重、着眼村庄发展。

村集体福利分配（2009-2013）



村民年人均收入（2009-2013）



村民晨练



公共自行车



村民在戏楼看戏



老年扇子舞队

3. 清晰的产权关系

改革开放初期，永钢与永联村合一发展，实行“村党委统一领导协调、重大建设统一规划、重大发展项目统一决策、村企干部统一任用、经济利润统一分配”，使村集体得到了较快发展。但随着土地制度的严格、政企分开的要求和永钢现代企业制度的建立，“村企合一”的模式已经调整为村企合作、村企合伙，形成了“村归村、厂归厂，资产归资产、管理归管理”的崭新格局。

村企合伙是永联村占永钢25%股份，其他75%由自然人持股。

村企合作是永联村和永钢在25%的股权投资关系基础上，互相支持、互相合作。比如永钢把技术含量低的劳动岗位剥离出来，让永联村成立劳务公司，为永钢输送劳动力，让永钢的劳务支出变为永联村村民的劳务收入。

村归村，厂归厂，就是村里的事情归村里管，厂里的事情归厂里管，不再你我不分。

资产归资产，管理归管理，是指村里的资产和永钢的资产各有一本账，但管理的主体不受限制。比如目前村里的资产，依托永钢的财务处在管理。永联村投资建设的农耕文化园，目前交由永钢旗下旅游公司在运营，永联村收取租金。

在永钢的带动下，目前永联村98%的村民享受到了城镇居民的生活环境和条件；98%的耕地实行了集约化、规模化、市场化经营管理；98%的劳动力实现了就地就业；98%的村民享受到了比城镇居民更加优越的福利和社会保障。在全国60万个行政村中，永联村经济总量排名前三，上缴税收排名前三，全面建设名列前茅，呈现出一幅由小镇水乡、花园工厂、现代农庄、文明风尚构成的“中国农村现代画”，连续三届被评为全国文明村，还获得了国家级生态村、全国民主法治示范村、全国休闲农业与乡村旅游示范点、中国最有魅力休闲乡村等荣誉，并获评“国家4A级旅游景区”。

总部地址：江苏省张家港市南丰镇永联工业园（215628）

电话：0512-58619898

传真：0512-58612528

电子邮箱：officer@yong-gang.com

网址：<http://www.yong-gang.com>