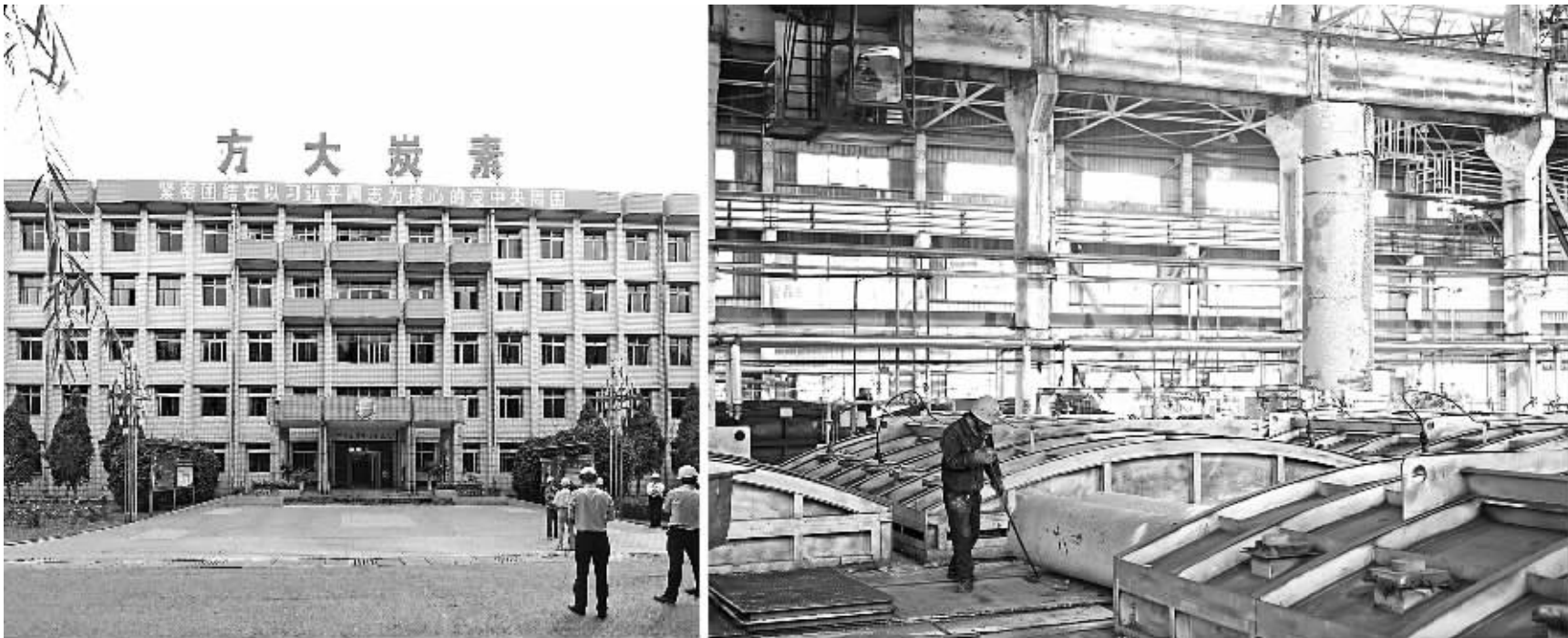


方大炭素：厚积薄发争做行业全球领军者



证券时报记者 康殷

世界上用石墨电极的地方基本都有方大炭素的产品。

在甘肃与青海隔河相望的兰州市红古区海石湾镇，方大炭素见证了一个产业的由弱转强。这个曾经濒临死亡的企业，经过成功转制，在短短十余年中，演绎了一曲转制重生、乘势崛起、缔造传奇的嬗变之歌，一跃成为全球前三甲的炭素企业。

2017 年方大炭素生产石墨炭素制品 17.8 万吨，其中石墨电极 15.7 万吨，实现营业总收入 83.5 亿元，同比增长 248.62%；实现净利润 36.2 亿元，同比增长 5267.65%。一年实现的净利润相当于过去 50 多年的总和。

2017 年，方大炭素业绩飙升，公司先后为员工增加了 1000 元盈利奖和 1000 元“亿元”盈利奖，加上利润提奖、红包收入和工资收入，普通员工年收入超过 10 万元。

在方大炭素总经理党锡江看来，方大炭素已是国内一流、世界领先。

“朱来通过一到两年的努力，让方大炭素成为炭素行业里世界一流的领军者，世界上最优秀的炭素企业，引领全球炭素行业的发展，这也是我们的一个发展梦想。”党锡江说。

厚积薄发改制求生

临近年关，方大炭素数亿现金墙发红包的照片走红网络。但谁又相信，这家业绩飙升、薪酬福利让同行“眼红”的企业，十年前还是负债累累，举步维艰，即使数千名员工每人每月区区数百元的工资，都难以按时发放。

方大炭素前身是“兰州炭素厂”（行业代号 205 厂），该厂始建于 1965 年，1971 年建成投产，1998 年发起设立“兰州炭素股份有限公司”，2001 年兰州炭素股份有限公司更名为兰州海龙新材料科技股份有限公司，并于 2002 年在上海证券交易所上市，股票名称“海龙科技”，股票代码 600516。

虽然是资本市场的老兵，但海龙科技并未能“笑到最后”。2006 年 9 月，辽宁方大集团实业有限公司通过公开竞拍成功获得公司 51.62% 的股权，公司顺利改制为民营控股企业。

放眼炭素行业，改制前全国有大大小小的炭素企业数百家，其中工序完整、有一定规模的就有上百家，整个行业大型企业少，中小型企业多，产业集中度偏低，长期处于无序竞争之中。炭素行业作为基础原材料产业，产能严重过剩，一度产品成本与市场销售价格倒挂，大部分企业亏损严重，生存难以为继。

2006 年，方大集团成为控股股东后，先后拍购优质资产抚顺炭素、成都蓉光炭素、合肥炭素和抚顺顺河矿业注入方大炭素。

改制后的方大炭素，朝着炭素产业上下游布局谋划，通过并购重组加速发展。2017 年，方大炭素与日本新日铁、日本煤炭化学、江苏喜科墨正式签署股权转让、合资合作、技术许可等协议，获得稳定优质的煤系针状焦原料。以前我们油系针状焦每年进口 3 万多吨，煤系针状焦进口 3 万多吨。现在煤系针状焦基本不用进口了，油系针状焦正在努力寻求突破的方向。”方大炭素总经理党锡江指出，并购延伸



了企业上下游产业链，改变了优质针状焦依赖进口的局面。

2017 年 12 月通过产权交易成功受让中信投资控股持有合肥炭素 47.89% 股权，使其成为公司全资子公司。至此方大炭素旗下拥有 10 余家子公司，形成资源共享、集中研发、品种多样产业优势和全国布局。

随着国家供给侧结构性改革的深入推进，炭素传统产业持续洗牌，小企业不断退出，方大炭素迎来发展的黄金时期。

2017 年年初以来，受益于地条钢取缔增加电弧炉取代需求，以及环保限产等原因带来的供给瓶颈，导致石墨电极供需面持续偏紧，产品提价迅速。受此影响，2017 年第二季度开始方大炭素业绩一路飘红。

2017 年公司生产石墨炭素制品 17.8 万吨，其中石墨电极 15.7 万吨，实现营业收入 83.5 亿元，同比增长 248.62%；净利润 36.2 亿元，同比增长 5267.65%。一年实现的净利润相当于过去 50 多年的总和。

一组数据显示：转制十年来，方大炭素公司的产能由转制前年产不足 3.5 万吨，增加到目前年产 17.5 万吨；从转制前的欠税大户发展成为甘肃省纳税 100 强企业第 34 名，民营企业 50 强企业第 1 名；连续五年位居甘肃省出口创汇第 1；2017 年公司总资产达 139.5 亿元，比改制前 2006 年的 23.5 亿元增长了近 6 倍。

经过十年发展，到了 2016 年，全国炭素行业进入低谷。方大炭素面临不小冲击，为了扭转这一局面，方大炭素进行了大刀阔斧的改革，上至方大炭素本部，下到各子公司，在企业内部全力实施生产、销售、成本、人力等全方位改革。

科学技术是第一生产力，但地处西北边陲的兰州市红古区海石湾镇，方大炭素对年轻人和高技术人才的吸引力毕竟有限。

为此，方大炭素想出不少点子。“与国内高等院校和科研院所建立联合研发机制，与清华大学核研院联合成立方大炭素核材料研究院，院校

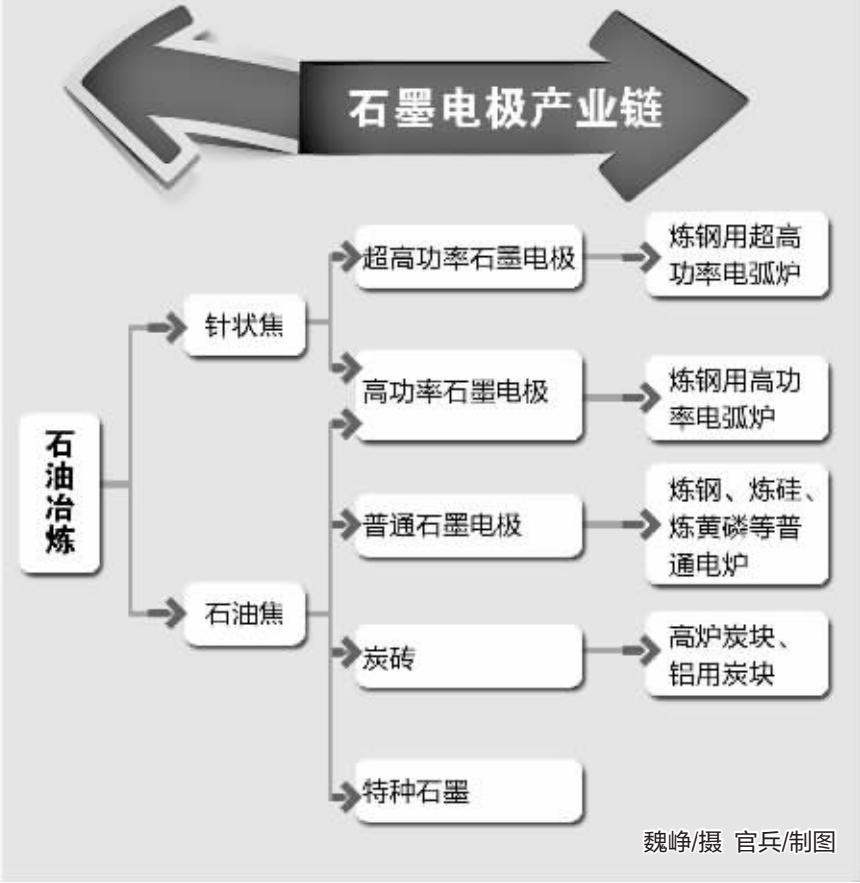
科研推动管理创新

的前沿技术指导与方大炭素生产工艺结合。”党锡江介绍，目前公司已经与上海应用物理研究所、山西煤化工所、兰州理工大学等国内炭材料研发前沿的大专院校和科研机构建立合作关系。同时，方大炭素的炭材料研究院、研发基地已搬到成都，高端人才可以入驻成都，去专门研究新材料新技术。

方大炭素主要产品是石墨电极。石墨电极大部分应用在钢铁冶炼领域，占全球石墨电极消费 80% 以上。而石墨电极产业链比较简单，上游是针状焦、石油焦这些化工产品，下游消费用于炼钢，特别是用在电弧炉炼钢中。

如何突破较为单一的产品线，方大炭素围绕石墨电极、高炉炭砖、炭素新材料三大品类拓展。其中炭素新材料方面，方大炭素加速布局生产核电用炭材料。

目前中国核电在国内总发电量占比仅 4% 左右，距世界占比 10% 的平均水平有较大差距，未来提升空间非常大。预计一台 60 万千瓦的核电装置，将可带来 10 亿元的产值。”党锡江表示，近年来方大炭素承担了国家科技重大专项——高温气冷堆核电站用炭构件的研



发，产品已经交付山东石岛湾核电站安装使用。

同时，方大炭素与中国科学院先进核能创新研究院签署战略合作协议，在先进核石墨与碳基材料、高端熔盐及其应用等方面开展多层次多形式的紧密技术合作，获得了国家核安全局颁发的《民用核安全机械设备制造许可证》，成为国内唯一具有生产核级炭素制品资质的生产企业。在生产核级炭素制品上，方大炭素在国内处于领先地位。”党锡江说。

此外，方大炭素在碳纤维新材料的研发生产也有布局。2013 年，收购抚顺方泰精密碳材料有限公司股权，成功重组中钢集团江城碳纤维有限公司，并更名为吉林方大江城碳纤维有限公司。碳纤维高端产能的并购注入，标志着公司产业链向碳纤维应用扩展。

科研创新之余，方大炭素对待生态环保也毫不松懈。2017 年公司环保投入 2000 多万元，2018 年环保投入 1.29 亿元。先后完成了石墨化炉改造、中央变电所改造、动力燃煤锅炉节能等几十个节能改造项目，全部达到国家排放标准。

就环境保护，党锡江还透露了一个

好消息。最近中国炭素行业协会委托方大炭素牵头制定《炭素工业大气污染物排放标准》。目前，新排放标准初稿已报送中国炭素行业协会审核。新排放标准参照京津冀及周边 2+26 城市“最严格的排放标准进行制定。朱来新标准实施后，小型炭素企业将面临新挑战，不达标的产能会被淘汰。”

科研技术推动企业生产力提升，但高效管理同样重要。

方大炭素经过 50 多年发展，军工企业严谨的工作作风，精细的管理要求被传承下来。技术创新、精细化管理、成本管控都做得非常细。

我有一个管理理念——每个人都是人才”，只要能够干好本职工作的员工，我认为都是人才。”党锡江指出，在这样的环境和环境里面，人的潜力会不断被激发，所以企业的生产效率、质量控制、内部配合、凝聚力都会调动起来，企业焕发出一种朝气蓬勃、永远向上的活力。

在方大炭素提到生产成本，有一句话“鸡蛋里面挑骨头”常被提及。

2016 年，方大炭素提出每吨产品降低成本 500 元。公司由上到下逐级分解落实成本指标，细化到每一个生产工艺环节，把降成本的每一分钱分解到每一位员工。车间员工也纷纷开动脑筋，集思广益。党锡江说，无论市场是好是坏，员工在岗位上，要有鸡蛋里面挑骨头的劲头”。

方大炭素的员工与马云的名言

证券时报记者 付建利

方大炭素是 2017 年 A 股市场的大热门股，但公司所在地却颇为“冷门”——甘肃与青海隔河相望的兰州市红古区海石湾镇。

虽然这个小镇是兰州市的管辖之地，但其实距离市区有 120 多公里，汽车要走 2 个多小时，地理位置很偏僻。海石湾镇的主体就是方大炭素 1000 多亩的厂区，公司的员工和家属就是该镇的主要人口。

说起来，方大炭素当地员工的平均月薪在 7000 元左右，一线员工月薪甚至超过一万。公司为员工盖了集资房，每平方米 3000 多元，相比过万的月薪，这个房价水平，在当地属于“幸福满满的”！

方大炭素总经理党锡江身着工装、一米六多的身高、时常笑而不语，谈话不疾不徐且极有逻辑。五十多岁的年龄，戴着眼镜，看起来像一位朴实的中青年教授。他很少有豪言壮语，接受我们采访时大部分时间正襟危坐，不像有些老板喜欢讲话时挥舞手臂显示一种力量感。

他曾经是一名物理科的中学老师，命运的牵引，让他到了方大炭素——这家曾经亏损、欠薪、欠债的国有企业，然后一步一个脚印做到了总经理的位置，方大炭素也由国企改制为民企。

方大炭素目前最主要产品有三大类：石墨电极、高炉炭砖和炭素新材料。其中石墨电极占比最高，大概在 90% 以上。石墨电极也是公司这两年盈利水平最高的产品。石墨电极是钢铁冶炼过程中的消耗材料，可以把废钢变为钢水。方大炭素的上游原材料是针状焦，包括油系针状焦和煤系针状焦。油系针状焦目前主要依靠进口，煤系针状焦现在基本上不需要依赖进口了。公司下游客户就是钢铁企业，可以说，全世界有钢铁的地方，就有方大炭素的产品。受国家取缔地条钢、国内中频炉换电炉以及环保要求

提高等因素影响，石墨电极需求端大幅提升，这样使得 2017 年初以来石墨电极价格飙涨。但今年以来，石墨电极价格又有所回调，党锡江的判断是：石墨电极的价格未来会“稳中有升”。因为电炉钢的比例会进一步提升，未来 3 年新增 9000 万吨电炉钢，对应 20 万吨的石墨电极需求。

行走在方大炭素宽敞的厂区，公司照明电杆上的标语引起了我们的兴趣，试看几例：当所有的人都把你当傻子的時候，你离成功也就不远了！“哈下腰”埋头苦干，撸起袖子加油干，上下团结发自内心的心一起干！员工对美好生活的向往就是企业的奋斗目标！

这些简练、朴素又不乏幽默和富有哲理的话语，折射出方大炭素的企业文化。

我们在公司还感受到方大炭素对员工真正做到了“以人为本”。看看他们的福利清单：医疗福利、教育福利、手机福利、就餐福利、养老福利……去年 5 月和 7 月，方大炭素先后给员工涨了 1000 元工资。2018 年 1 月，在去年工资总额上，员工工资再上调 50%。党锡江的管理理念是：每个人都是人才！只要能够干好本职工作的员工，他认为都是人才。

在海石湾镇这个“山沟沟”里，员工拿着十多万年薪，不愁吃喝，孩子上学不发愁，家人生病不发愁，买新房只有 3000 多一平米，老板还把每一个愿意干好本职工作的员工都真正当作“人才”呵护，这完全可以称得上是“好日子”了！老百姓最朴素的愿望，不就是把日子过好么！

有钱花，受尊重，员工就会把企业当成自己的家。马云说，员工为什么离开企业？无非就是两条：钱没给够，心受了委屈！互联网大佬的“言”和“山沟沟”里一家企业的“行”，此刻，相契相合！

采访札记 >>>

超过 10 万元。

2017 年度方大炭素以每 10 股派发现金股利 19.00 元(含税)的丰厚分红回报全体股东，分配现金红利总额占当年归属于上市公司股东的净利润的 93.88%，引起了社会高度关注。

2018 年，方大年的春节牛气十足。”有员工这样说。原来，从 2018 年开始，方大炭素员工工资在 2017 年基础上上涨 50%。

涨薪之外，方大炭素的员工福利也让人艳羡。近年来，方大炭素实施了一系列惠及员工及员工配偶、子女、父母、退休员工的医疗资助福利、免费工作餐福利、手机及话费补贴福利、方威励志奖学金”等福利政策。

今年伊始，方大炭素出台“方大养老金”，对那些与方大发展风雨同舟并且子女为独生子女或无子女的、符合条件的退休老员工，入住养老院的，按照单位所在城市最好的公立养老院收费标准的 50% 发放养老补贴；未入住养老院的，按照 25% 发放养老补贴。

最近我们还推出了孝敬父母金，企业每个月完成产量计划、销量计划、回款计划指标以后，给在职员工的父母或岳父岳母的账户上，每月发给 1000 元孝敬父母金。”在党锡江看来，让员工把企业当作自己的家”，才能发挥员工最大潜力，真正实现爱岗敬业。

2018 年 8 月 8 日，方大炭素与中国宝武集团所属宝钢化工 10 万吨超高功率石墨电极项目签约及项目奠基仪式在兰州举行。双方出资 27 亿元，在兰州经济技术开发区红古园区建设年产 10 万吨超高功率石墨电极项目。

这相当于再造一个方大炭素，而且这个新企业，装备、配置是世界一流的。”党锡江介绍说，新厂初步规划投资 27 亿，其中宝武集团宝钢化工出资 51%，方大炭素出资 49%，预计 2020 年 6 月份投产。

新生产线诞生之时，将是方大炭素冲击世界炭素行业第一大第一强的关键性时刻。朱来通过一到两年的努力，让方大炭素成为炭素行业里世界一流的领军者，世界上最优秀的炭素企业，引领全球炭素行业的发展，这也是我们的一个发展梦想。”党锡江说。