

世界经济一体化与 首钢的发展战略

首钢研究与开发公司 何华隆

从 1995 年开始，首钢为了迎接 21 世纪的挑战，开始进行战略性调整，着手制定面向 21 世纪的发展战略。一个企业特别是大型企业集团，考虑自己的发展战略，要从自身的实际出发，同时还必须从外部宏观环境对企业的影响出发，这也是一个非常重要的问题。首钢在制定发展战略时，充分注意到国际、国内宏观环境的变化，以及这些变化对首钢的影响，从而使首钢面向 21 世纪的发展战略，建立在科学的基础之上。

一 深刻认识首钢面向 21 世纪的宏观环境

前一段时期，我们对首钢面临的市场化、国际化、知识化三个挑战，作了大量实事求是的分析和预测，最近，在这个基础上，首钢继续对面向 21 世纪的宏观环境进行深入的研究，使首钢对这个问题的认识更加深刻、更加清晰。我们认识到，进入 21 世纪首钢所处的宏观环境，有以下六个动向和趋势将对首钢产生重大影响：

1. 世界经济一体化的倾向日益明显

世界经济一体化发展的必然结果是市场的一体化，国内市场国际化倾向将越来越明显。这个倾向带来的直接影响是市场竞争更加激烈，使首钢在市场上的竞争对手正在发生变化。首钢的竞争对手原来集中在国内，主要是在华北地区，随着国内市场的国际化，首钢的竞争对手将是世界一流钢铁企业，比如浦项、新日铁这样的大企业。

2. 科学技术的发展日益加快

它带来的直接影响，是推动世界经济发展的主要动力，已由过去的资本、资源、人力的投入，逐步让位于技术、知识、创新的投入。特别是最近世界一些新经济现象、网络经济现象充分说明这一问题。这个变化，意味着企业之间的竞争，已经由过去资本、资源、人力的竞争，转变为科技进步和技术创新的竞争，说到底是表现为掌握先进科学技术的人才的竞争。对于企业来讲，吸引培养人才，加大科技投入，加速科技创新，已经成为提高市场竞争力的关键。

3. 跨国公司的作用日益增大

目前，全球约 5.3 万家大型跨国公司，他们的贸易量占世界贸易量的 60%，一些发达国家世界级的跨国公司，对世界经济起着至关重要的作用。中国的企业，当然包括首钢在内，同国际上的大型跨国公司相比，差距不是在缩小而是在扩大。在这个问题上，要看到我们的差距，要承认这个现实，要研究我们的对策。

4. 传统产业的微利化、成本趋同化趋势日益显现

这一发展动向给包括钢铁业在内的传统产业带来了显著影响，就是社会利润向高新技术产业和高新技术产品转移，造成传统产业的微利化。这里还有一个重要原因，就是传统产业、传统产品在世界市场范围内普遍出现了供大于求的格局，并且这种格局在一段时间内将继续存在。这种格局造成市场竞争日益激烈，导致市场价格持续下降，与行业成本越来越接近，利润空间越来越缩小，从而出现微利化趋势。这种微利化趋势又促使企业都把降低成本作为适应市场、提高竞争力的主要手段，各个企业都在不断地推进技术进步、技术改造和结构调整，不断地加强管理和增收节支，再加上企业之间进行改组联合、兼并破产，出现一批实力强大的公司和企业集团，也使一批企业在激烈的竞争中被淘汰，最终结果是各个企业间的生产成本越来越接近，越来越趋同。

5. 中国加入 WTO 给钢铁企业带来的影响

中国加入 WTO 后，关税将大幅度下降，要逐步取消配额、进口许可证和特定指标等非关税壁垒，要逐步开放流通领域的国内经营权、进出口经营权，取消外资设立分销企业的地区、数量和股比限制，这样，使国内市场加快融入国际市场。在这种大趋势下，我们必须看到，发达国家是在完成工业化以后、在已有数百年历史的发达的市场经济条件下，开始向世界经济一体化转化的；而中国是在工业化进程中，在国内市场经济体系尚不完善、不发达的条件下，开始向世界经济一体化转化的，这些差别使中国企业在转变中处于不利地位。需要在发展战略上解决许多发达国家企业没有遇到的难题。

6. 首钢在首都所处的地位日益重要

首钢位于中国首都北京，首钢的发展必须服从和服务于首都经济发展的要求。北京市于1997年正式提出了建设“首都经济”的宏伟规划。首都经济以知识经济为本质，以高科技产业为核心，是结构优化、布局合理、技术密集、资源节约、环境净化的可持续发展的经济。这就要求首钢在21世纪的发展中大力治理污染，保护环境，减少资源消耗，大力发展高科技产业，为建设首都经济作出应有的贡献。

二 首钢面向21世纪的发展战略

面对21世纪的宏观环境对首钢的挑战，首钢今后的战略结构调整，不仅必须继续做好企业的工艺结构、产品结构、组织结构、资本结构、人员结构的调整，而且还要从更高的层次，顺应21世纪经济发展的潮流，大力推进产业结构、行业结构的调整。今后5年，是首钢由传统产业向高新技术产业转型的关键时期。我们必须按照首钢的发展要服从和服务于发展首都经济的要求，把工作重点和主攻方向确定为结构调整、技术进步、环境治理、体制改革、机制转换，建立更有活力的高科技的首钢。为了实现这个目标，首钢要继续实施以下三大发展战略。

第一个战略：大力发展高新技术产业、房地产业和服务业

首钢的高新技术产业已经有了一定的基础，1999年，首钢为了提高产业集中度，增加产业投资额，组建成立首钢高新技术公司。在继续发展大规模集成电路、工业机器人、汽车空调器、工业自动化工程等高新技术产品的同时，1999年又同国内外高

科技企业联手，投资触摸屏查询一体机、锦绣大地现代农业、钕铁硼等高新技术产品。还加盟了清华创业投资公司、北京高新技术产业风险投资公司、百瑞联盟项目投资公司，向中关村软件园投资 2 亿元，向清华科技园投资 2000 万元。1999 年，首钢集团非钢产业销售收入和海外营业额达到 153.1 亿元，占集团总销售收入 316.8 亿元的 48.33%；其中高科技产业销售收入 18.67 亿元，占集团总销售收入的 5.9%。

首钢高新技术今后的发展方向是，以发展软件生产、芯片设计、芯片生产为代表，建设具有一流水平的软件生产基地、芯片设计基地和芯片生产基地。同时，发展触摸屏电脑等系列产品，向下游整机产品生产制造延伸，形成首钢的高新技术产业链。发展目标是，高新技术产业销售收入 2000 年比上年增长 50%，2005 年达到 100 亿元以上，2010 年占集团销售收入总额的 50% 以上，把首钢建设成为以高新技术产业为主体的企业集团。

为了实现这个战略目标，首钢的主要措施：一是实现 2000 年 SGNEC 技术升级和扩产改造两大任务，技术水平实现 0.35 微米的全过程升级；二是大力推进 8 英寸 0.25 微米集成电路生产线项目建设，初步目标是今年开工建设，用两年的时间坚持建成投产，形成中国北方规模最大的芯片生产基地；三是以芯片生产基地为突破口，向前延伸组建芯片设计中心、研究开发中心，向后延伸组建销售服务中心，形成芯片研究、开发、设计、生产、销售、服务一体化的国家一流的微电子基地，同时积极投资中关村软件园的建设和建设，在中关村科技园建设首钢软件的园中园，发展软件产业；四是进一步开发触摸屏电脑系列产品，扩大生产规模；五是大力开发其他高新技术项目，形成首钢新的经济增长点。

房地产业要从首钢的实际出发，充分利用和盘活首钢的土地

资源，实行自主开发和合作开发并举的方针，加大开发力度。要提高首钢房地产业的产业集中度，实行统一规划、统一开发、统一管理。要实行投资主体多元化，采取多种方式，面向社会筹集资金，加快自己的发展。

服务业要尽快实现企业化管理和运作，提高服务业的产业集中度。要坚持以社区服务为主，面向社会，扩大服务范围和服务产品，提高服务水平。要研究通过服务业的发展，开发新兴的服务产业，包括发展配送中心、老年人服务、现代信息服务等。要实现投资主体多元化，充分利用“放小”的政策，加快自己的发展，真正实现自主经营、自负盈亏。要通过服务业的发展，尽可能地安置富余人员，为首钢的改革发展作出贡献。

第二个战略：用高新技术改造钢铁业、机械业和建筑业

1999年首钢坚决淘汰了一批落后的工艺设备，完成了第三炼钢厂钢包精炼炉、VD真空脱气装置、连铸机改造等一批重点技改项目，初步建成首钢第一条高水平的线材精品生产线，实现了钢水精炼、真空处理两个零的突破，使转炉炼钢工艺技术水平登上新台阶。高技术含量、高附加值的产品产量达到100万吨，占钢材总量的15.53%；研制开发新产品12个，新产品产量23.4万吨。总公司依靠科技进步取得的经济效益为3.44亿元，占新增效益的51%。同时，加大环境治理力度，厂区环境质量又有新的改善。1999年主要污染物排放总量与1998年相比，烟尘、粉尘、二氧化硫分别下降51.19%、35.11%和44.63%。

今后，首钢的钢铁业要做精、做强，要突出钢铁业目前在首钢的主体地位，没有钢铁业的发展，首钢集团就很难发展。用高新技术改造钢铁业，推动钢铁业的发展，面临五项任务：一是压缩规模。钢铁生产规模要由800万吨压缩到600万吨，二是坚决

淘汰落后。把位于市区和近郊区的生产厂实行搬迁停产，结合搬迁实行技术升级改造，淘汰落后的工艺设备。三是加大环境治理力度，实现钢铁生产清洁化。钢铁生产的各个主要工序，包括炼焦、烧结、炼铁、炼钢、轧钢以及原料运输、电厂锅炉等，都要加大投资力度，加强污染治理和废物利用，到2002年厂区环境要同步达到国家二级标准。四是加大技术进步步伐，实现钢铁生产精品化。炼钢要全面实现精炼、真空处理、铁水预处理、全保护浇注、大板坯技术改造，建设现代化板坯连铸机。要建设线材精品生产线、型材精品生产线，要建设中薄板坯连铸连轧机组，同步建设冷轧板生产线，形成首钢厂区的钢材精品生产线。五是实施华北地区钢铁企业的大联合。国家有关部门最近拟定了“十五”期间全国冶金行业发展规划，提出要在全行业组建若干个大钢铁企业集团，包括华北地区以首钢为核心组建企业集团。首钢要积极参加、推动行业的结构调整，促进华北地区钢铁企业的大联合。

建筑业要在组建首钢建工集团的基础上，发挥产业集中度高的优势，走专业化的发展道路。要以提高工程质量为中心，面向社会市场，提高市场竞争力。要制定并实施提高工艺技术和装备水平的规划，加快技术进步的步伐。要发挥首钢在海外承包工程的优势，大力发展海外建筑业市场，承揽海外工程。

机械业要坚持抓好企业组织结构的调整，逐步由“橄榄型”发展为“哑铃型”，走技术型、专业化发展的路子。要重点发展和开发冶金成套设备等系列产品，形成自己的拳头产品。要强化产品开发工作，建立推进研究开发产品的新机制。要强化和扩大销售队伍，建立健全面向国内外市场的销售网络。

第三个战略：积极发展海外事业

首钢跨国经营已形成一定的规模，1999年，海外营业额62

亿元，出口创汇 1.24 亿美元。实施跨国经营，扩大了首钢在国际上的影响，树立了良好的形象，为国家作出了贡献。

今后海外事业要坚持全面实施“一体两翼”战略。目前，“两翼”还需要进一步展开。要加快将哈拉雷和利马两个办事处组建为首钢控股公司的工作进度。要贯彻国内事业、海外事业互相促进、协调发展的方针，首钢在国内的发展要为海外事业的发展创造条件，提供依托和支持；海外事业的发展要为首钢集团的发展筹集资金，提供帮助。要努力扩大首钢产品的出口，包括钢材、钢坯等传统产品，也包括下一步正在发展的高新技术产品，同时要大力承揽海外工程。要重点突出海外企业、海外控股企业的自我滚动发展，不断扩大业务，为首钢集团的战略性结构调整作出贡献。