

首钢搬迁调整战略与实践

联合课题组

[中图分类号] F425

[文献标识码] A

[文章编号] 1008-9314(2006)05-0079-04

一、首钢钢铁业搬迁调整的背景和战略选择

首钢始建于1919年。解放后、特别是改革开放以来获得了巨大发展，1994年钢产量达到824万吨，列当年全国第一位，并成为以钢铁业为主，兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。2005年资产总额580亿元，销售收入806亿元，实现利润水平33亿元，职工10.2万人。

近年来随着经济社会发展，北京要建设国际化大都市、举办2008年奥运会，对环境保护提出了更高的要求。虽然首钢多年来加强环境治理，取得了很大成绩，但是北京地区自然形成的大气污染本底值很高，环境容量非常有限，首都的特殊地位，都不适合继续发展钢铁冶炼工业。

首钢向何处去？重大战略选择和严峻的考验，摆在了首钢领导班子及全体首钢人面前。在重大战略选择面前，首钢领导班子审时度势，辩证地认识和分析形势。

一方面，首钢面临着前所未有的压力和挑战。进入21世纪以来，全国钢铁业进入新一轮快速发展，许多企业不断扩大规模、提高技术水平。而首钢在北京受环境容量限制，钢铁业从1995年以后一直得不到发展，技术改造滞后，与先进企业的差距不断拉大。如果单纯压缩钢产量，不进行产业优化升级，企业竞争力将逐步削弱，由此将引起效益下降、富余人员增加，银行偿债能力下降、企业不稳定等一系列严重的困难和问题。

另一方面，首钢面临着前所未有的发展机遇。全国许多大钢铁企业位于中心大城市，都面临着环境的压力。如果首钢率先走出北京进行产业结构、产品结构调整，就可以开辟更广阔的发展空间，获得千载难逢的发展机遇，并为中心城市钢铁业搬迁调整提供示范。

首钢从1998年底开始编制“十五”发展规划，之后又延伸到“十一五”规划。根据形势的不断变化，反复进行战略思考，经历了一个多种方案选择的过程。

第一阶段方案，压缩部分钢产量，钢铁业继续在北京发展，加大环境治理力度，争取国家批准在石景山建设冷轧、热轧项目，提高钢铁业的竞争力；同时大力发展非钢产业，逐步使非钢产业比重超过钢铁业，以适应首都经济发展的要求，保证首钢在北京的发展和职工队伍稳定。但是在石景山建设冷轧和热轧项目难以得到国家批准，同时又必须压产；钢铁业是首钢的主要收入来源，钢铁业得不到发展，非钢产业也发展不起来。长期来看，首钢在北京的环保成本、物流成本高，即使国家不让首钢搬迁，首钢在北京也难以保持长远的竞争力。

第二阶段方案，钢铁业部分搬迁，部分留在北京。这样可以保证首钢结构调整实现平衡过渡。但是从北京的环境容量和长远发展看，不允许在北京继续发展钢铁冶炼。

第三阶段方案，钢铁业全部搬迁调整，即国家批准的方案。2005年2月，经国务院同意，国家发改委批复了《首钢实施搬迁、结构调整和环境治理方案》。主要内容：一是逐步压缩北京石景区的钢铁生产能力，到2007年底压缩400万吨，到2010年底钢铁冶炼、热轧能力全部停产；二是体现循环经济要求，联合唐钢，在河北曹妃甸建设21世纪国际先进水平钢铁精品生产基地，在北京顺义建设冷轧项目；三是在北京发展首钢总部经济，包括冷轧厂、优势非钢产业、环保产业、研发体系等。

国务院批准首钢搬迁调整方案，是党中央、国务院以科学发展观统领经济社会发展，进行产业结构调整的一项重大决策，得到了国内外的广泛关注和高度评价，认为这是中国从钢铁大国向钢铁强国迈进的重大举措。

一是有利于落实北京城市总体规划，解决环境保护问题。钢铁业搬迁，相应大量减少了北京污染；同时，首钢在北京发展总部经济，发展优势非钢产业、环保产业和研究开发体系等，形成新的经济载体，可以为建设国际化大都市，实现“新北京、新奥运”的目标做出新的更大的贡献。

二是有利于促进华北和环渤海地区钢铁布局调整，为我国中心城市钢铁企业搬迁调整探索经验。目前全国75家重点钢铁企业有20家在直辖市和省会城市，有34家在百万人口以上的大城市，物流成本、环保成本相对较高，都面临着布局

调整的问题。实施首钢搬迁调整，可以率先为我国中心城市钢铁企业搬迁调整探索经验。

三是有利于提高我国钢铁工业的国际竞争力，为我国钢铁企业发展循环经济、提高自主创新能力提供示范。我国钢产量多，但高端产品少，有一部分钢铁企业装备落后、污染严重、消耗高、缺乏竞争力。在曹妃甸建设21世纪国际先进水平、节能环保生态型的钢铁精品生产基地，可以为我国发展循环经济、提高自主创新能力提供示范。

四是有利于首钢通过新的载体实现可持续发展。用高新技术改造钢铁业，向北京以外地区开辟新的发展空间，可以解决压产带来的一系列困难和问题，确保首钢和首都的安定稳定；从根本上实现首钢工艺升级、产品换代，同时带动非钢产业的发展，极大地提高首钢的综合竞争力。

钢铁业搬迁调整，对首钢是一项全新的挑战。将一个800万吨级的大型钢铁企业搬迁，是一项国内没有先例的、涉及国家、地方、企业和职工利益的复杂的系统工程。首钢既要应对市场激烈竞争，搞好当前的生产经营，又要压缩北京地区钢产量、安置富余人员，又要在外地建设全新的钢厂，多条战线同时推进，其实施难度、时间的紧迫性、资金投入的强度和技术的先进性、做好职工稳定工作的艰巨性，都是史无前例的。

二、根据国务院批复的钢铁业搬迁调整规划，制定首钢集团“十一五”发展规划

发展目标是：到2010年，集团销售收入和海外营业额、实现利润、在岗工人均年收入，分别比2005年翻一番；集团钢产量2000万吨，吨钢综合能耗、吨钢耗新水和环境治理达到国内外先进水平；其他产业做强做大。把首钢集团建设成为自主创新型、运行高效型、循环经济型、和谐发展型企业，在钢铁业和综合经济实力方面再居国内一流行列。

实施“三步走”发展战略：

第一步到2007年底，做好北京地区结构调整、深化改革、技术研发、人才建设等各项工作；随着迁钢热轧、北京顺义冷轧项目建成投产，形成热轧冷轧配套生产能力，能够掌握和驾驭好板材生产技术和管理，为首钢京唐钢铁厂建设奠定坚实的技术、人才和管理基础；非钢产业培育出若干个具有优势产品和业务的骨干企业，实现从中低端向中高端发展的转型，进一步提升发展海外事业，集团海内外协调发展。集团销售收入和海外营业额达到千亿元的台阶。

第二步到2010年底，首钢京唐钢铁厂建成投产，具备905万吨高档板材生产能力，成为我国钢铁业发展循环经济和自主创新的示范基地，产品结构和产业布局根本改善，首钢在全国钢铁业中再居一流先进行列。各个非钢产业骨干企业的产能或规模，达到本行业大型企业的水平，并有若干个在国

内外具有竞争优势的拳头产品；海外资本运作和市场开拓功能进一步增强。首钢集团在钢铁业和综合实力方面成为国内一流水平的大型企业集团。

第三步2010年到2020年，着重提高自主创新能力、资源整合能力，打造核心竞争力。到首钢建厂100周年的時候，把首钢建设成为国际型的大型企业集团，进入世界500强。

总体要求是：以科学发展观统领首钢改革发展全局，做到“更新、更快、更精、更强”。更新：就是要抓住首钢搬迁调整的新机遇，树立改革发展的新理念，探索发展的新方式，创造改革开放的新水平，采用新工艺、新技术、利用现代管理的新方法新手段，开创改革发展的新局面，建设21世纪的新首钢。更快：就是要在科学规划、脚踏实地、分步实施的基础上、发挥后发优势，转变观念更快、决策实施更快，制度创新更快、结构调整更快、技术进步更快，不断赶超先进水平。更精：就是要做到装备精良、产品精品、机构精干、管理精细，各项工作精益求精，精心组织、精心安排，不断提高经济运行质量。更强：就是要打造首钢的强势文化、强势产业、强势产品、强势管理、强势团队，不断提高企业核心竞争力。

要全面落实国家转变经济增长方式的要求，系统实施产业结构优化升级工程。钢铁业要从长材生产为主向高档次板材和精品长材生产为主转变；电子机电业要从零部件加工为主，向成套设备研发制造转变；建筑业要从劳务施工型为主，向专业化方向发展和总承包企业转变；服务业要从人力服务、简单加工为主，向管理型企业转变；矿产资源业要从本区域开发为主，向扩大对外合作开发转变。

三、首钢搬迁调整规划的实施及已取得的成效

(一) 中央与地方政府高度重视、全力支持

国务院批准首钢搬迁调整方案后，国务院有关部门、北京市、河北省全力推进落实。党和国家领导人多次到首钢和曹妃甸首钢新厂址调研，做出重要指示。

去年11月30日温家宝总理在全国政协向中共中央、国务院报送的《关于首钢搬迁及曹妃甸循环经济生态工业园区建设的建议》上做出批示：“庆林同志和有关方面负责同志就首钢搬迁及曹妃甸建设情况，深入调查研究，提出了全面并有深度的建议，请发改委会同有关部门认真研究，结果报国务院”。

今年5月1日，温家宝总理到首钢视察并指出，这次搬迁调整使首钢获得了新的机遇，站在了新起点上，必将继续为国家做出巨大贡献。新世纪新首钢，就是要建设一个自主创新的首钢，一个技术先进的首钢，一个产品一流的首钢，一个有竞争力的首钢。

国家发改委牵头组织各项工作，组织国内一流专家，对首钢京唐公司项目可研报告多次召开论证咨询会，提出了许

多宝贵意见。国家环保总局和水利部分别组织了首钢京唐公司项目环评和水资源评审会。北京市与国家发改委、财政部、环保总局等，对首钢提出的请求国家给予的政策和资金支持，高度重视，进行了积极的研究和协商。

北京市委市政府多次召开会议研究推进首钢搬迁调整工作，北京市成立了由陆昊副市长为组长的首钢搬迁协调领导小组，围绕首钢压产、顺义冷轧、首钢京唐公司、富余人员安置、债务衔接、建设资金、技术准备等问题，确定了7条工作主线，定期召开领导小组会议加以推进。北京市支持首钢安置分流富余人员的资金，已经按照进度拨付到位。

河北省、唐山市把首钢京唐公司项目作为河北省的一号工程，给予全力支持。各项外部基础设施建设，包括供水、供电、公路、铁路、码头等，已取得积极进展。

（二）全力推进搬迁调整各项工作的实施

围绕北京市确定的7条工作主线，一方面抓好北京地区的各项工作，一方面抓好首钢京唐钢铁厂建设工作。

在北京地区工作方面：

1. 做好深入细致的职工思想工作。首钢一是引导广大职工充分认识首钢搬迁调整的重大意义，服从和服务于国家的战略决策，抓住前所未有的发展机遇，坚定创新创业的信心。二是编制完成了“十一五”发展规划，用宏伟的发展蓝图，凝聚人心和力量。三是大力创建学习型企业，引导职工加强学习，增长才干，适应首钢大发展的需要，兴起了大学习、大练兵、“大探索”（提高素质）的热潮。

2. 做好北京石景山厂区压缩钢产量工作。按照国务院批复，到2007年底压缩钢产量400万吨，2010年底钢铁冶炼、热轧能力全部停产，首钢已提出了具体进度安排，并提前做工作，于2005年6月30日停止了五号高炉的生产，2006年5月9日停止了二号焦炉的生产。

3. 做好富余人员分流安置工作。到2005年底，首钢北京地区职工7.8万人，首钢已制定了详细的方案，通过“核对数字、核对岗位、核对时间、核对人员、核对素质”，到2010年底石景山厂区钢铁业停产，计划通过新项目安置1.67万人，内退1.34万人，退休0.63万人、面向社会分流1.17万人，共计分流安置4.81万人，另有2.99万人分布在首钢各个非钢产业。要在北京市的支持下，坚持依法办事、有情操作、确保稳定。

4. 抓紧北京顺义冷轧项目建设。2007年底建成投产，形成150万吨冷轧板生产能力。

5. 制定北京石景山厂区停产后的土地利用规划。由首钢作为石景山钢铁业搬迁后工业区改造的主体，按照“有利于解决首钢石景山钢铁业搬迁后人员安置及遗留的社会负担等问题；符合北京市总体发展定位；有利于土地价值的最大化”的原则，发展首钢总部经济、研发体系、现代制造业、自动化信息产业、现代服务业、文化博览、创意产业等。

在首钢京唐钢铁厂建设方面：

1. 全力推进，取得实质进展。由首钢牵头组织国内多家知名设计院，编制完成了可行性研究报告，“首钢京唐钢铁联合有限责任公司”去年10月成立。目前已完成了工程初步设计和内外专家审查。一期围海造地11.95平方公里，于今年3月底全部完成，地基打桩试验全部完成。企业还广泛开展调查研究，完善了自主创新、发展循环经济的目标和具体方案。

围绕项目建设，开展产学研合作的新探索，首钢分别与钢铁研究总院、北京科技大学、东北大学联合成立了电工钢研发中心、汽车用钢研发中心、宽厚板研发中心；还成立了国内专家委员会和国外专家咨询小组。首钢还准备与唐钢、钢铁研究总院、北京科技大学联合成立“北方钢铁科学研究院”，以首钢京唐钢铁厂建设为依托，为我国钢铁提高自主创新能力做出更大的贡献。

2. 建设21世纪国际先进水平的首钢京唐钢铁厂。

建设目标：建设科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少的新一代钢铁厂，实现产品一流、技术一流、环境一流、效益一流，成为具有21世纪国际先进水平的精品板材生产基地、循环经济和自主创新的示范基地。

产品定位和生产规模：

为汽车、机电、石油、家电、建筑等行业提供热轧、冷轧、热镀锌、电镀锌、彩涂、硅钢等精品板材产品，以高档汽车板、冷轧硅钢为标志产品，弥补我国市场空缺，替代进口，满足国民经济发展需求。第一步2006年6月开工，2008年形成485万吨钢生产能力；第二步2010年底建成，达到970万吨钢生产能力。

先进性特点：

指标先进，产品精品。吨钢综合能耗669千克标煤，吨钢耗新水3.84立方米，水循环率达到97.5%，吨钢粉尘排放量0.3千克，吨钢二氧化硫排放量0.42千克，这些指标优于我国《钢铁产业发展政策》规定标准，达到国际先进水平。可生产精品板材，汽车板最大抗拉强度为1200Mpa；管线钢生产级别为X100；热轧板卷厚度1.2—25.4mm，宽度750—2130mm，冷轧板卷和涂层板卷厚度0.2—2.5mm，宽度700—2080mm。钢种质量等级达到国际先进水平。

装备高效，技术先进。采用目前我国最大、国际上为数不多的一系列大型设备，构成了高效率、低成本的生产运行系统。采用近200项国内外先进技术，做到单体技术装备水平高，整体工艺流程技术最优化，体现21世纪钢铁科技发展水平。

集成创新，流程优化。按照“先进可靠、节省高效、系统优化、集成创新”的原则，充分发挥国内技术和设备制造优势，同时开展国际间合作，引进先进技术和关键设备，总体设备国产化率达到90%以上。总图布置最大限度地做到紧凑合理、流程顺畅，缩短中间环节物流运距，节省占地，吨

钢占地为0.9m²，达到国际先进水平。

循环经济，环境清洁。以资源高效循环利用为核心，以“减量化、再利用、资源化”为原则，以低消耗、低排放、高效率为特征，对余热、余压、余气、废水、含铁物质和固体废弃物充分循环利用，基本实现废水、固废零排放，通过先进技术，减少各种污染物的产生和排放，成为环境友好、服务社会、资源节约型示范工厂。

（三）围绕搬迁调整战略，打好各项工作基础

首钢领导班子经过深刻思考，提出了“苦干三年，打好思想文化基础、制度创新基础、经济技术基础和人才建设基础”的总体思路和要求。

通过打好四个基础，为首钢搬迁调整创造条件。

1. 打好思想文化基础，培育新型企业精神。围绕思想文化创新，开展解放思想、转变观念的“八破、八立、八做到”活动，开展企业创新工程、创建学习型企业，引导广大职工树立“自强开放、务实创新、诚信敬业”的企业精神，树立与时俱进、敢于创新、开放合作、求真务实、人才为本的思想文化；以建立共同愿景为前提，以加强学习和人才建设为基础，以改善思维模式为关键，以激情创业为动力，以制度创新为保证，促进人与企业共同发展。

2. 打好经济技术基础，实施结构调整和科技进步，提高经济增长质量。首钢不等不靠，主动出击。在积极争取国家批准首钢发展规划的同时，经过一年多的奋战，位于河北省的迁钢公司、首秦公司分别于2004年6月和10月竣工投产，不仅形成了钢铁业“一业三地”的发展格局，关键是为钢铁业空间布局调整和提高经济效益打下了坚实的基础。

面对钢铁市场剧烈波动的严峻形势，持续不断地开展对标挖潜、增收节支活动。2005年销售收入806亿元，比2000年翻了一番；实现利润水平33亿元，比2000年增长2.3倍；铁、钢、材产量分别达到1016万吨、1044万吨、923万吨，主要技术经济指标进入同行业前八、前五、前三名。非钢产业由2000年整体亏损3.44亿元，转变为2005年整体盈利8.14亿元，取得了历史性突破。

实施科技创新，提高自主创新能力。形成了首钢技术研究院、子公司、厂矿研究机构三个层次、产销研联合协作的技术创新体系，并广泛开展产学研合作，一批科研成果获得国家奖励并转化为生产力。首钢技术中心在全国企业技术中心评比中，由2001年的184位上升到2005年的第3位，冶金行业第2位。

3. 打好制度基础，不断深化改革。推进主辅分离、辅业改制。首钢74家单位列入市国资委辅业改制计划，涉及资产70多亿元、在职职工1.7万人，到2005年底完成30家，还有22家完成了改制立项。2005年首钢股份公司完成了股权分置改革。通过企业划转、改制及各种渠道分流富余人员，首钢

职工从2001年底的17.8万人，下降到2006年一季度的8.7万人。为首钢搬迁调整创造了条件，并基本保持了稳定。

4. 打好人才建设基础，为搬迁调整提供人才保证。2005年首钢北京地区高级工从2001年的1300人增加到8250人，占技工人数的比例达到17%。首钢荣获“国家技能人才培育突出贡献奖”。(执笔：首钢总公司董事会办公室冯晓明)

专家点评

（国家行政学院经济学部教授 张孝德博士）

首钢搬迁是一个涉及首钢自身发展、北京市环境保护与区域产业调整等多种因素的战略举措。这件事的成功与否，都会形成重大影响。如果首钢能够按照已定目标成功地实施搬迁，将会成为一个值得研究的“首钢搬迁效应”。

首钢搬迁是一个大尺度空间的多资源的优化再组合再配置。由于首钢本身是大型的战略性企业，所以首钢的搬迁也会引起相关资源的战略性重组和配置。从大方面看，首钢搬迁将会带动三个方面的资源优化的再组合：一是优化了城市资源的配置。首钢的搬迁会大幅减轻北京市环境压力和提升北京市产业结构，实现社会效益的最大化。二是首钢在搬迁中也实现了企业内部资源和区域资源的优化组合，实现企业收益和区域收益的最大化。首钢搬迁将置换出的寸土寸金北京土地用来发展首钢的高科技、研究与开发、总部经济等高端产业，在土地价格比较低的唐山发展炼钢业，这种置换，使企业获得土地增值好处的同时，也形成了对唐山投资效应。这是一个双赢的搬迁。三是在资源组合中获得了产品档次升级、提高自主创新，打造核心竞争力的新机遇。搬迁引起的首钢资源在空间上的重新配置，不仅获得了利用首都特有的知识与文化资源，打造首钢智能产业的机遇，在新基地建立京唐钢铁厂，也获得了吸收现代新技术和新理念、新流程，高标准建立一流的钢铁厂的新机遇。

首钢在搬迁中，实现上述资源重组高收益，相应也要付出高代价，这就是搬迁的代价。在搬迁战略目标确定的前提下，如此大规模的搬迁和资源战略重组，是对首钢企业的驾驭力、创新力和组织力的一次考验，是首钢核心竞争力展现。所以，如果首钢搬迁成功，其获得的不仅仅是资源重组带来的直接收益，还会给首钢带来巨大的品牌效应和无形资产。

总之，首钢搬迁将会形成具有国内和国际影响的首钢搬迁效应，搬迁成功，将会将首钢推向一个新平台、推向新阶段的同时，也会为国内大城市钢铁企业的搬迁提供成功典范。但是，首钢要获得搬迁工程的成功，需要一流的观念、一流的组织策划、一流的制度创新、一流的技术创新投入，因为瓷器活，需要金钢钻。

责任编辑 和 平