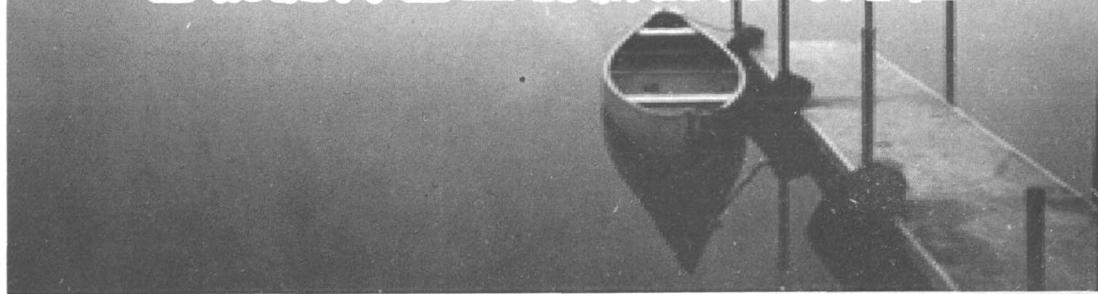


● 茅 芜

首钢提升自主创新能力的路径



自主创新，不但一个复杂的体系，也是一个有机的链条。首钢要全面提升自主创新能力，必须借搬迁调整之机，努力转变自主创新路径，建立富有创新柔性和开放性的创新模式。

面临搬迁调整的首钢应化挑战为机遇，努力开辟自主创新的三大路径：从长材文化到板材文化的文化路径；从黑色经济到循环经济的绿色路径；从品种开发到品牌开发的品牌路径。

一、文化路径：从长材文化到板材文化

创新不是一个纯粹的技术范畴或管理问题，创新实际上是一个体系、一种文化。首钢的搬迁也不是简单的“易地”发展，而是“四迁”——大迁、“软”迁、乔迁和变迁。新首钢要在一个新的地域建立全新的架构和流程，实现从长材生产向板材生产的转型，实现脱胎换骨的大跃迁。首钢的自主创新也必须开通新的文化路径：从长材文化转向板材文化。

板材与长材不同。长材以质量和产量取胜，创新的重点在于提高产品质量、降低产品成本。板材以品种和服务取胜，创新的重点在于开发品种功能，强化订制和响应能力，提高服务水平。

平和客户价值。长材文化突出的是技术，板材文化突出的是艺术。生产长材只要抓好技术创新这个中心环节，就可事半功倍。生产板材则必须抓住定位客户价值的功能设计这个中心环节，以此形成品种创新、工艺流程创新、管理和营销服务创新的增值链条。

板材文化的路径是面向客户的，它执守为客户创造价值的理念。长材面对的是客户的集合，板材面对的是集合中的客户。板材文化聚焦于特殊的客户频道，必须高度了解和满足客户的个性需求。因此，板材的创新文化一定是开放的，必须立足于为客户创造价值。不是企业自己要创新，而是客户有独特需求，需要创新。企业与客户合作，为客户创新产品功能，创造客户价值。同时，企业也可以“先期介入”的优势占领市场。阿赛洛的汽车板之所以在欧洲占有较高的市场份额，除了其先进的汽车板生产技术外，还得益于其技术人员能提前5~10年介入下游用户的开发工作。

板材文化的路径是始于设计的，它突现价值是创新的标的。长材注重的是企业自身的生产流程，板材更加注重的是客户所需的产品功能。因此，

板材文化极为倚重客户产品的功能和质量设计。企业的研发工作必须与下游的战略客户结合起来，延伸到用户，与用户共同设计和研发他们需要的板材产品。

板材文化的路径是快速响应的，它强调速度是创新的生命。长材面对的相对成熟和稳定的市场，板材更多的是面对迅速成长中的时新的市场。速度是制胜的法宝，板材的创新必须快速响应市场的变化。

二、绿色路径：从黑色经济到循环经济

钢铁素称黑色金属，是耗能大户、耗材大户、耗水大户和污染排放大户，长期顶着黑色经济的大帽子。在讲环保生态，重可持续发展的今天，钢铁企业必须变黑色冶金为绿色冶金，从黑色经济转向循环经济。在钢铁业这一洗身革面的转变进程中，首当其冲的自主创新显得尤为重要。只有自主创新走上了绿色路径，钢铁企业才有可能成为绿色企业。首钢在规模扩张的年代，技术创新几乎全部围绕着扩张产能和降低成本的主轴，自世纪之交以来，由于备受环境生态保护的压力，才在节能环保上狠下工夫。今后要进

一步融入循环经济，争做绿色企业的楷模。

1.技术创新的领域。从主流程扩大到整个产品循环链。抓好钢铁主流程的技术创新是必须的，也是主要的，但绿色企业必须把创新的触角延伸、扩展到整个钢铁制作体系和产品循环链。不仅要研究开发绿色的钢铁产品（如可减少建筑用量的高强度钢筋、减轻汽车重量的超轻钢等）、绿色的工艺流程（可节能降耗减排），还要研究开发所有的相关环保型产品、废物利用的方式等。加强固废物的回收利用，打造绿色的产业链。

自主创新的取向：从关注业态扩大到同时还要关注生态，从创造经济价值扩大到同时还要创造社会价值、环境价值。钢铁企业必须注重环保，与环境友好。我国的钢铁产业政策对环境保护的要求越来越苛刻，排放标准日益严格。世界上限制温室气体排放的呼声越来越高，国际钢协已将吨钢二氧化碳的排放量列入统计监测指标。首钢作为中国居于第一方队的大型钢铁企业，理当在这一方面做好表率。但是，被动的环保达标莫如主动的绿色征战。钢铁企业必须善于应对循环经济的挑战和机遇。钢铁工业既是循环经济的反面典型，也是循环经济的光辉代表。这有如一柄双刃剑，驾驭不好，循环经济必将受到重创；运作出色，循环经济必能增添重彩。而要运作好循环经济，自主创新是最好的杠杆。

2.自主创新的杠杆。从偏好乘数效应到更倚重除数效应；从偏好加法到更倚重减法。扩大分子可提升效率、效益，但更有效的方式是缩小分母。节能、降耗、减排对钢铁工业生产尤为重要。通过技术创新，做好在资源、能源使用方面的减法和除法，促进资源、能源的综合利用和清洁生产，必将大大提高钢铁业的效率和效益，有益于节约型社会的建立。

三、品牌路径：从品种开发到品牌开发

企业做大靠的是产品质量和数量，企业做好靠的是有特色的品种，而企业要做强做久则靠品牌。或者说，企业做大靠产品成本，做好靠品种效益，做强做久则靠品牌价值。过去，首钢推行总成本领先战略，定位于普通长材，做大了企业规模；搬迁过渡期，在老厂实施差异化战略，定位于精品长材，打开了特色市场；今后，首钢要大力推进品牌战略，转向高端板材，通过自主创新开创更大的价值空间。

1.品牌开发。以品牌价值为主导，家族品牌积淀企业文化，产品品牌荟萃研发成果。通过技术创新和管理创新，在挖掘板材的品种效益的基础上，着力创造品牌价值。以产品品牌支撑家族品牌，以家族品牌扩张产品品牌，形成以汽车板、家电板、耐腐蚀板、高强度工程机械用板、高层建筑用板、造船板、管线钢等系列产品为代表的首钢品牌产品集群，不断提升并巩固首钢板材产品的市场占有率，获取品牌产品溢价销售而形成的超额利润。

2.品牌战略。以技术创新开发有形品种，以管理和服务创新增加无形价值。技术创新将为品牌战略所统领，为产品品牌注入技术含量，为家族品牌提供技术服务的无形价值。品牌是企业及其产品不变的标识，是超值的功

能、质量和服务的保证。但品牌的产品载体和具体的使用价值往往是不断更新和提升的，亦即品牌的“先进性”需要源源不断地创新来维护和重新打造。板材产品的品种功能、质量和规格是与时俱进的，企业没有创新能力，就很难永葆品牌的青春。因此，技术创新要跟着品牌走，有时还要带着品牌走。

3.战略品牌。以品牌蕴涵企业发展战略，从“首都之钢”到“首选之钢”。首钢在1994年曾以钢产量规模最大位居全国榜首。但长期以来，首钢也就是首都之钢。而今，首钢要努力成为最大、最具竞争力的船板、宽中厚板、长材钢铁精品基地和钢铁新工艺、新技术、新材料研发基地。要打造“首钢——首选之钢”的市场品牌形象。目前，长材及中厚板类品牌产品占同期产量比达到40%以上，板卷类品牌产品实现从无到有、并逐年提高比例，已形成以板材优势产品为主的核心竞争力。中厚板、长材产品的核心竞争力位列国内前三甲，薄板竞争力位居国内前五名。首选之钢，任重道远。在着眼于国内市场竞争的同时，首钢还要拓展海外市场，增强在国际市场的竞争力，提升首钢品牌在世界的影响力。

责任编辑/丛睿

