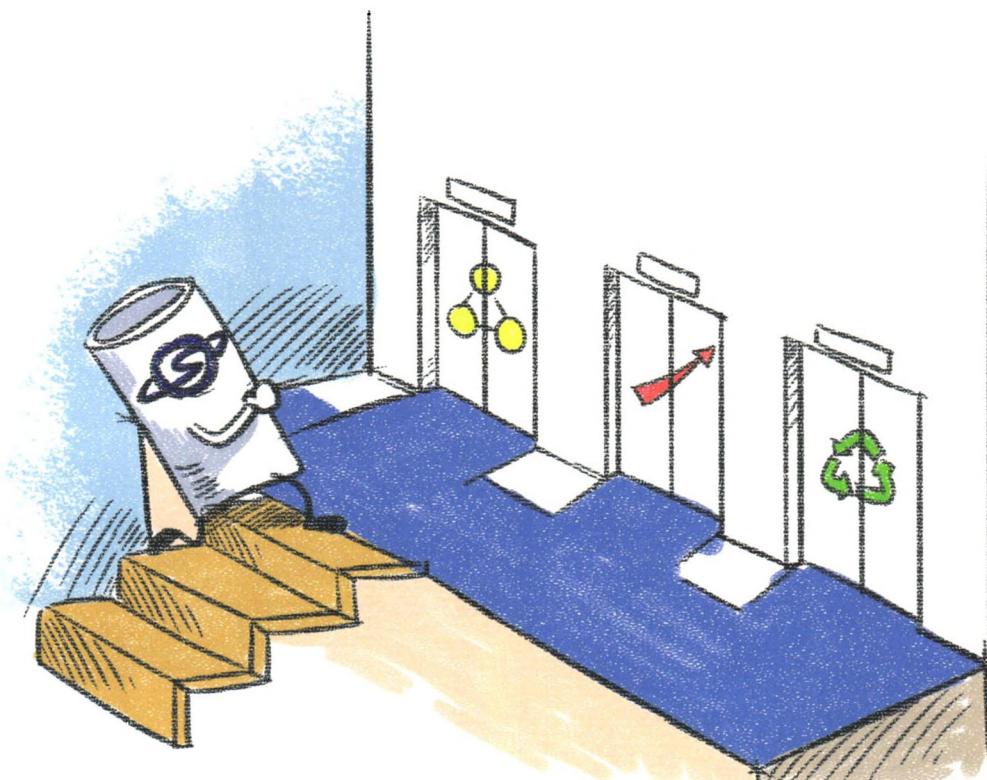




首钢集团： 在搬迁中实现产业结构升级



文 / 郭英

进入新世纪以来，首钢集团积极推进搬迁调整，优化升级产业结构，持续推进创新，开创了首钢集团“一业多地”发展格局，提升了综合实力。首钢是如何从大局出发，主动实施更大规模的空间布局和产业结构调整的呢？



钢集团（以下简称“首钢”）
始建于1919年。改革开放后，
首钢获得多元化发展，除钢铁
主业外，作为跨国经营的大型企业集团，
首钢还经营采矿、机械、电子、建筑、房
地产、服务业、海外贸易等多种行业。目

前，首钢旗下拥有下属股份公司、新钢
公司、迁钢公司、首秦公司、高新技术公
司、机电公司、特钢公司、首建公司、房
地产公司、实业公司、国际贸易工程公司
等多家子公司。

为了实现北京对环境保护提出的更

高要求，首钢搬迁成为必然之举。2000年以来，首钢集团积极推进搬迁调整，优化升级产业结构，持续推进创新，开创了首钢集团“一业多地”发展格局，综合实力全面提升。2006年12月，首钢集团轧制出发展史上第一卷热轧卷板，实现了从以长材生产为主向高档板材为主的转变。近年来，板材新产品由66项增到297项，高附加值产品由600万吨增至1000万吨，管线钢产量连续四年居国内第一，汽车板实现零突破并进入国内前三名。2012年3月，首钢第一卷高磁感取向硅钢顺利下线，标志着首钢的冶金技术达到了国内先进水平。2008年，首钢钢产量达1219万吨，销售收入达1320亿元。2010年，依托钢铁主业、非钢产业和兼并重组企业三大体系创新升级，首钢销售收入达到2200亿元，同比增长近一倍；利润19.7亿元，同比增长41%。在2011年7月发布的《财富》500强中，首钢成为上榜的首家北京市属国企。事实证明，首钢的成功搬迁，不仅有效淘汰了落后产能，而且实现了产业结构的优化升级，为企业的跨越式发展打下了坚实的基础。

在搬迁中实现结构调整

在搬迁中实现产业结构优化升级，是首钢集团始终坚持的战略方向。

利用搬迁调整契机，完成新的空间布局和结构优化升级。首钢拥有800万吨的生产能力，搬迁涉及到了国家、地方、企业和职工四方的利益，是一项困难而复杂的系统工程。首钢在克服时间紧迫、投资

在北京地区改变发展模式，将原来的粗放型生产转化为总部经济发展模式。同时在北京地区推动优势非钢和环保等产业发展。

巨大、职工军心不稳等现实困难的同时，从大局出发，主动为更大规模的空间布局和产业结构调整寻找练兵厂、试验厂。首钢从两条线上并行开展搬迁工作，一方面利用契机编写首钢发展规划，积极向国家审批，另一方面按照国家要求同时启动搬迁。2004年，依托首钢矿山基地，首钢在河北迁安市建立了迁钢公司，同年在河北秦皇岛市建成了首秦公司。2005年2月，《关于首钢实施搬迁、结构调整和环境治理的方案》得到国家批复后，首钢立即部署了两大动作。第一，在北京地区改变发展模式，将原来的粗放型生产转化为总部经济发展模式，压缩首钢在北京的钢铁生产能力，至2010年底钢铁冶炼、热轧能力实现停产，同时在北京地区推动优势非钢和环保等产业发展。第二，争取首钢在唐山地区钢铁工业结构调整中的主导地位，在河北曹妃甸建设技术先进、节能环保的钢铁精品生产基地。通过搬迁调整，京唐钢铁厂、迁钢、首秦、冷轧等相继建成投产。在河北曹妃甸沿海港口建设千万吨级、具有国际先进水平、体现循环经济要求的现代化钢铁企业。迁钢、首秦和顺义冷轧等公司均凭着各自的拳头产品成为国内外一流制钢企业，取得了首钢搬迁调整的初步成功，初步完成了新的空间布局和结构优化升级。

专注技术进步，调整产品结构，走自主创新之路。结合自主创新和技术引入，首钢实现了最初的生产规模快速扩张。搬

郭英 工信部赛迪智库工业科技研究所



迁后，首钢面临着从以生产长材为主转向以生产高档板材为主的产品结构调整，任务艰巨。首钢积极围绕技术创新和产品结构调整，实施了“降低成本、产品研发、市场开发”三个目标倒推机制，促进经济运行质量不断提升。首钢在搬迁过程中建设的几大新钢厂、新项目，集中体现了技术和产品两方面的革新。首钢京唐公司产品定位于高档次精品板材，主要钢铁产品分为热轧、冷轧两大系列，并按循环经济构建的全流程能源转换体系建厂，实现了余热、余压的高效能源转换。投产的顺义冷轧厂产品主要定位在高级汽车板、高级家电板和建筑用板，并首次将城市污水深度处理后的中水作为整个厂区的循环冷却水和制冷环热水补水。迁钢公司年设计生产能力500万吨，拥有当今世界先进水平的炼铁、炼钢、轧钢等完整的钢铁生产工艺流程，210吨转炉实现了我国第一个完全由国内自主设计的自动化炼钢。首秦公司在2006年10月实现了铁、钢、坯、材全流程投产，主要产品为高等级的优质宽厚钢板，高强船板通过了中、美、德、法、英、日、韩、意、挪等九国船级社认证，中（宽）厚板取得了出口欧盟建筑钢材CE认证。

贯彻人、技术、环境和谐一致的理念，发展循环经济。首钢的创新还表现在以“人、技术、环境和谐一致”为目标，大力开展循环经济。目前，首钢建设了钢渣和高炉水渣的超细磨生产线，利用焦化工艺大规模处理废塑料，重新利用尾矿生产精矿粉，开发世界前沿的清洁生产技术；形成污水治理和大气污染控制领域专利5项；拥有国家授权的环保新技术专利41项；与国外企业合作开发处于国际前沿的熔融还原技术，进行了工业性实验；与新

日铁合作共同开发干熄焦项目，已在国内外多家钢厂应用。

以首钢京唐钢铁厂为例，新钢厂具有钢铁生产、能源转换、城市固废消纳和为相关行业提供资源等功能，是环境友好、服务社会、资源节约型的绿色工厂。吨钢可比能耗649千克标煤，吨钢耗新水3.84立方米，利用富裕煤气、高炉煤气余压、干熄焦余热发电，年发电55亿千瓦时，占钢铁厂总用电量的94%。采用海水淡化技术，每年可生产1800万吨淡水，占钢铁厂用水总量的50%左右，剩下的浓盐水用于制盐。每年可提供330万吨高炉水渣、转炉钢渣、粉煤灰等用于生产水泥等建筑材料，使钢铁厂与社会形成资源循环利用产业链。

在调整中实现创新发展

作为一家钢铁行业的高科技企业，首钢在实现科技资源高效利用和技术创新体系有效运行上取得了显著成绩，获得省部级以上科技奖励52项，授权专利979项，科技成果433项，参与制修订并已发布实施的国际、国行标共计92项；获得国家优质工程“鲁班奖”3项、“钢结构金奖”3项、全国“特优质量奖”4项。2009年首钢被认定为国家级创新型试点企业，2011年获得科技部“十一五”国家科技计划执行优秀团队奖，2012年被认定为“国家技术创新示范企业”；首钢技术中心获国家“技术创新成就奖”，在2013年国家认定的887家企业技术中心评价中名列第二，为冶金行业第一名。近三年来，科技创新带来的直接经济效益已达17.1亿元。持续推进技术创新，是首钢集团实现产业升级的有效途径。

面向市场，构建起协同有效的技术创新体系

新体系，实现产品结构调整和工艺升级。首钢近年来围绕产品结构调整和工艺升级，积极推进科技创新体系建设。首先，健全组织体系，内部研发由1个国家级技术中心、9个省部级技术中心和5个分支机构组成；外部研发由三个联合研发中心、6个下游用户联合研发实验室、3个海外联合培养基地组成，形成“内外协同、开放高效”的完整组织体系。其次，建立规则体系，设立了包括科技项目、科技成果、知识产权、标准、质量管控等内容的科技管理制度10项，实现从立项、实施到验收PDCA流程的无纸化闭环控制，每年实施项目350项，起草标准48项，申报专利438项，群众性创新项目达7521项，设立科技奖励制度12项。最后，建立资源投入保障制度，研发投入稳定在每年40亿元以上，占销售收入5%左右；并投资5亿元在总部建设了支撑多地产品开发和工艺研究的国际一流水平的科研基地，建成85个功能实验室、19个中试实验室，配备仪器设备395台/套，建成社会开放实验室8个、产业协同实验室9个；还建立了千人级外部专家库和500余人的内部专家库。

在工艺引入和攻关方面，首钢采用了长期长效实体式的开放合作模式，在与国外知名公司、研究机构进行培训和项目合作的同时，8年来共投资2.1亿元与北科大、东北大学、钢研总院共建了汽车板、宽厚板、电工钢三个联合研发中心。在内部科技资源协同方面，创建了“一级研发、多地分布”的研发体系，在北京设立了600人规模的研发总部，在京唐、迁钢、首秦、顺义冷轧等新建钢厂成立了集研发和管理职能于一体的派驻工作站，派驻人员135人，实现集团科技资源之间的有效协同。在生产经营方面，采用“销售技术

部”模式，整合了全公司生产资源、技术资源及销售资源，全方位调动了公司职能部门的工作积极性，使拳头产品研发和市场推动工作更加严细和高效。

推进技术研发队伍建设，成功支撑产品研发和创新。首钢积极探索有效研发队伍培养模式，为钢厂建设提供了强有力的人才保障。依托长期、长效、实体式产学研新模式的探索，把重心从偏重技术开发转到长远的人才培养上来。以首钢技术研究院为核心，子公司参加，联合国内外高校与研究院所，将合作机制变为“同一个队伍、同一个机制、同一个目标、同一个任务”，双方组建的团队不再有单位的界限，为加速培养技术创新团队提供了更为有效的载体和平台。一来充分利用科研院所的资源，提高技术研发人员的理论水平和知识水平。例如北京科技大学在汽车开发方面有雄厚的研发实力和实践成果，在生产线投入之前，科研人员通过实践研究充分积累技术资源，为在生产现场的产品开发打下了坚实的基础。二来培养了科研人员解决实际问题的能力。汽车钢联合研发中心的人员不仅长住生产基地，还多次到有关汽车厂了解用户的具体要求和产品实物质量，参与发现解决问题的全过程，在实践中不断提高创新能力。

首钢采用了长期长效实体式的开放合作模式，在与国外知名公司、研究机构进行培训和项目合作的同时，8年来投资2.1亿元与北科大、东北大学、钢研总院共建了汽车板、宽厚板、电工钢三个联合研发中心。

组织科研骨干参加高规格的培训，积极进行技术交流。例如通过德国特森克鲁勃钢铁公司培养技术创新团队，从2007年3月开始，首钢派出汽车板产学研骨干人



首钢设立科技奖励制度12项：

首钢科学技术奖项中，特殊贡献奖奖励个人

30万元

每年奖励额度

1000万元

设立人才建设激励机制

47项

高端人才引进奖励

30万元

实行人才津贴

1000—3000元/月

实行首席工程师制度，最高星级津贴

6000元/月

员共74人次赴德国接受系统培训。德国特森公司也派出技术人员到首钢进行技术指导、重点攻关，使首钢的技术人员和管理人员逐步建立了汽车板生产的质量管理理念，进一步掌握了汽车板开发的核心细节和质量管理的流程。

设立行之有效的激励机制。设立科技奖励制度12项：首钢科学技术奖项中，特殊贡献奖奖励个人30万元，每年奖励额度1000万元。设立人才建设激励机制47项，高端人才引进奖励30万元，实行人才津贴

制度，津贴按1000元—3000元/月发放；实行首席工程师制度，最高星级津贴6000元/月。目前首钢三个联合开发中心共有科研人员163人，其中有高级领军人才25人，博士62人，硕士71人，已经成为支撑首钢产品研发的强大力量。

实现信息化与管理思想的融合，有效提升创新能力。作为一家传统钢铁制造企业，首钢处于钢铁产品结构调整和地缘布局转移的战略调整期，未来10年内，其管理、技术都将面临非常大的挑战。在这个过程中，首钢已经充分意识到IT在推动创新过程中的巨大作用。信息系统已经成为首钢生产经营管理的重要平台，在首钢搬迁调整和产业结构优化升级过程中发挥了重要作用。比如，首钢京唐钢铁基地和迁钢配套完善项目的建设，在建厂的同时铺开信息化规划，以信息化作为全面创新的载体。

目前，首钢的信息系统已经具备了高端板材全套信息化的支撑能力，整体水平达到国际先进、国内领先。在推进首钢钢铁主业由传统管理向现代化管理转变，促使经济效益增长模式由数量型向品种、质量和满足客户需求型转变的过程中，首钢适应钢铁主业转移和做大、做强、做精的需要，形成了综合集成的首钢信息化运行体系和平台架构，包括首钢钢铁主业集中整体、分层级管控架构的业务流程体系，以增值财务为核心的财务管控系统，体现钢铁高端产品精益生产要求的产销系统，首钢一业多地钢铁主业运行规范、精细可控的物流系统，贯穿于企业物流全过程、体现全面质量管理的质量设计系统，实现了总公司和基地两个层面各专业系统的无缝集成，实现了资源计划的集中性，统一了采购、销售管理平台和财务资金控制。◎



点评1 >>

由转型阵痛期迈向生态革命新时代

要化解工业文明带来的资源、环境、社会发展困境，必须通过非传统的理念、法制、技术、管理、体制等全方位创新，才能进入生态革命新阶段，真正向生态文明迈出坚实的步伐。



田岳林
北京市环境保护科学研究院工程师

我国钢铁行业产能过剩问题早已是老生常谈。在压减钢铁产能的同时，神州大地的雾霾困局愈来愈严重，全国上下“断腕”治霾的呼声达成高度共识，多个省市地区的“清洁空气行动计划”也如雨后春笋般迅速铺开。在这样的时代背景下，首钢集团能打破资源型、粗放型、污染型的旧有发展模式，走出一条在搬迁调整中实现转型和创新发展的全新道路实属不易。

国企改革难度大，重要原因在于其盘子大到难以撼动，并非其自身缺乏改革动力。俗话说“塞翁失马焉知非福”，首钢幸运地抓住了调整契机，成功利用搬迁在短短几年内快速完成战略整合与空间布局，在产业结构优化调整、生产资源配置及创新产品重新分布等领域迅速做出响应。首先，北京地区确定总部经济发展模式，可以在京津冀一体化的宏观政策背景下，发挥总部经济的司令部功能，辐射周边区域，给区域经济发展带来诸多外溢效应，实现对先进技术的升级革新、对优势资源的高度整合以

及对高端人才的优化配置，集团运行模式与发展理念的创新将对后续的各种重大决策起到决定性作用。其次，结合唐山钢铁工业结构调整做文章既符合京津冀协同发展的新趋势，充分享受到各种政策和制度利好，纵向延伸产业链，又能最大程度地整合优势资源形成合力，从而促进行业精品、拳头产品更上一层楼，为进一步深化改革与技术革新做好铺垫。再次，无论是生产结构调整、技术创新还是产品升级换代，首钢都非常注重环境管理制度与能力建设以及循环经济体系构建，以适应当前形势下的更加严格规范的环境制度与产业政策；以3R原则和源头控制为导向，不仅实现了污水达标处理和工业固废无害化处置，更进一步采用海水淡化、中水回用、废渣资源化及能源高效梯级利用等先进的节能环保措施，将对区域资源环境的影响和消耗降到最低限度。

在经历了三次重大的科技革命后，生产力与科学技术已经发展到前所未有的空前高度，随之而来

的是全球气候、资源、环境、生态系统以及人口和社会发展等各种困局，不计代价的发展模式已无法摆脱人类社会与地球生态系统之间矛盾失衡的死循环。要化解工业文明带来的资源、环境、社会发展困境，必须通过非传统的理念、法制、技术、管理、体制等全方位创新，才能进入生态革命新阶段，真正向生态文明迈出坚实的步伐。而首钢集团在结构调整及深入改革中也应充分认识到潜在的机遇与挑战，在衍生产业布局过程中应找准方向、集中发力，避免因注意力分散而丧失对主业纵深革新的核心动力；在技术革新与产品升级改造中应持续打造循环经济产业链，使节能减排和低碳环保科技不断渗透进产品价值；在信息化管理与人才储备环节中应秉承“走出去”的开放式态度，加强与业内国际先进企业之间的交流、合作与学习。归根结底，学习与创造力是企业核心竞争力的重要源泉，也是顺应生态革命新时代要求的动力保障。◎



孙连才
北大纵横管理咨询集团高级合伙人

点评2 >>

借搬迁契机向高端化差异化发展

钢铁产能的转移也要和当地落后产能的淘汰相结合，控制总产能的增长；同时，应借搬迁的契机，实施产品结构调整转型，向高端化、差异化方面发展。

钢厂的搬迁对于我国钢铁行业而言，不但有利于产业结构的调整，也有利于产业布局的改善。当然，钢铁产能的转移也要和当地落后产能的淘汰相结合，控制总产能的增长；同时，也应借搬迁的契机，实施产品结构调整转型，向高端化、差异化方面发展，避免在中低端产品上的同质化竞争，从而实现我国钢铁行业的可持续发展。首钢的搬迁也是在调整产业结构和战略转型中的一次华丽转身，这不仅对于北京市的产业转型和产业调整有巨大的意义，对于首钢而言，可以说是进行产品高品质、差异化竞争的重大战略机遇。

由于历史原因，我国75家重点钢铁企业有18家建在直辖市和省会城市，有34家建在百万人口以上的大城市。随着经济和社会的发展，大城市的环保压力越来越大，再加上城市发展空间、物流成本等制约因素，使身处大城市的钢厂与城市发展

的矛盾日益突出，搬迁成为协调城市与钢厂发展关系的必然选择。首钢在北京的几十年发展，曾经为这个城市立下汗马功劳，也曾经在钢铁行业的发展中积累了技术、人才、资金等各方面的宝贵经验。异地搬迁不仅使这些经验更充分地发挥和利用，也避免了原厂空间、原料、设备和工艺的限制，新建工厂使技术、研发、产品、物流、销售等有更多的用武之地，同时对于区域产业结构的调整和企业产品结构的调整都是最经济的，也是最有可能实现的。

一直以来，我国钢铁产业布局存在着“北重南轻”的问题，环渤海、长三角地区钢铁基地林立，东南沿海钢铁基地尚处于空缺中。2011年11月发布的《钢铁工业“十二五”发展规划》就曾明确提出：“环渤海、长三角地区原则上将不再布局新建钢铁基地。河北、山东、江苏、辽宁、山西等钢铁规模较大的地区通过兼并重组，淘汰落后，减量调整区域

内产业布局。湖南、湖北、河南、安徽、江西等中部地区省份在不增加钢铁产能总量条件下，积极推进结构调整和产业升级。西部地区部分市场相对独立区域，立足资源优势，承接产业转移，结合区域差别化政策，适度发展钢铁工业。”这反映出国家对于钢铁产业结构调整的决心。2014年5月初，《钢铁产业生产力布局和调整规划》出台，再次提到钢铁产业调整问题，该规划明确提出：“有序推进与城市发展不协调的钢厂转型或搬迁。”

首钢在搬迁以来，从集团内部积极推进搬迁调整，优化升级产业结构，持续推进创新，开创了首钢集团“一业多地”发展格局，同时更加专注技术进步，调整产品结构，走自主创新之路。这一点对于其他企业很有借鉴意义。产品结构调整贯穿于整个发展战略中，搬迁只是实现这一战略的一个路径。◎



点评3 >>

现代企业竞争是产业链、生态圈的竞争

战略升级不仅体现在空间布局、产业结构升级、生产工艺升级、信息化管理等方面，而且在产业链布局、模式创新、机制创新、管理创新等方面也同样非常重要。



谢雨钢

世纪民信管理软件技术公司副总经理

首钢作为年营业额上千亿元的国有大型集团，为了解决北京的环境保护问题，迎接2008年北京奥运会的召开，需要进行整体搬迁。将一座800万吨产能的钢铁企业整体搬迁，困难重重。而搬迁是否成功无疑成为企业在激烈的外部市场竞争中是否能够维持并发展企业核心竞争力关键。

本案例首先从三方面阐述了首钢如何利用搬迁契机发展自己的核心竞争力。一是开展新的空间布局和结构优化升级；二是利用技术创新提高生产能力，支持产品结构的优化升级；三是采用新技术发展环保、节能的循环经济。接着从创新的角度讲述了首钢在搬迁过程中所取得的成果：一是构建了协同有效的技术创新体系；二是采用了新的组织模式、合作方式、激励机制，促进技术研发队伍建设；三是利用信息化提升管理水平、推动首钢的产业结构升级。

本案例较为准确地抓住了首钢并不是简单地“搬迁”和复制其原有的生产能力，而是充分运用高新技术和现代环保技术，一方面进行

区域优化布局，另一方面在搬迁过程中调整企业原有产业结构进行优化升级，通过搬迁实现了生产能力与产业结构的升级。

首钢的搬迁其实是战略升级。从传统的长材产品向汽车板，造船板，家电板，管线钢、油管等高档产品进行延伸，不管有没有这次搬迁，由于市场竞争的要求，首钢都需要进行这样的战略升级。而这种战略升级，必然需要淘汰落后的产能，使用先进的生产工艺流程以提高生产效率，而这种转变也必然会产生大量的闲置人员。出于环保的考虑，即使没有2008年北京奥运会，在首都市区也不会允许大型钢铁企业的持续生产。

实际上这次搬迁使首钢提前获得了一次难得的发展机会，将原来单凭企业力量很难做到的事情借助外力顺利完成。在这次搬迁中，政府在税收减免、土地购买、人员安置等方面也提供了大力支持，从而帮助首钢平稳实现了战略目标。

战略升级不仅体现在空间布局、产业结构升级、生产工艺升级、信息化管理等方面，而且在产

业链布局、模式创新、机制创新、管理创新等方面也同样非常重要。现代企业的竞争不仅是单个企业的竞争，更是产业链、生态圈的竞争。竞争胜负不再取决于单个企业的效率高低，而是整条产业链，甚至整个生态圈效率的高低。模式创新体现在对企业原有运营模式、交易模式、盈利模式的拆分重组，通过结构性的变化创造出比原有模式更多的价值。组织机制、合作机制、激励机制等方面的创新需要通过对人性的洞察、对利益权属的精确切割、对风险的控制，充分激发每个人活力，汇合后成为战略的重要推动力。管理创新体现在组织结构、制度、流程、企业文化对战略的支持，如何根据企业当前的战略目标，调整组织结构、优化制度、流程，重塑企业文化，使战略能顺利实现，是企业必须解决的问题。

在转方式、调结构过程中，这些战略问题不仅仅是首钢需要面对的，对于其他企业来说，也同样需要进行深入探索、不断优化改良，才能找到适合自己的发展之路。◎



崔祥瑞
和君集团合伙人

点评4 >

以技术升级引领产品创新

首钢借助搬迁调整契机实现产业结构优化升级，反映了首钢在战略、组织、产品等管理及创新问题上较为成熟且深入的思考与实践。

我国钢铁行业在饱受产能过剩之苦的同时也长期忍受着较低利润率的制约。同时，钢铁生产带来的环境污染问题已经成为国家层面的挑战。首钢借助搬迁调整契机实现产业结构优化升级，反映了首钢在战略、组织、产品等管理及创新问题上较为成熟且深入的思考与实践。

在战略层面，首钢主动寻求产业转移，在产业转移过程中进行技术升级。在这样的指导思路下，首钢并没有进行单纯的工厂迁移，而是借助入驻河北省的产业转移机会，建设以节能环保、可循环经济为特色的现代化、精品化钢铁生产基地。以产业转移为契机，实现了新厂区的技术升级。企业的产业转移对地方就业的积极影响、技术升级对地方经济的拉动等，将为企业在土地使用成本、税收、产业整合、客户资源获取等方面创造竞争优势。

在产品层面，首钢以技术升级引领产品创新，在高端市场占领一席之地。根据一般商业发展的规律

而言，在产业发展的初期，企业之间的竞争策略体现在以大规模生产制造所产生的规模经济优势抢占市场份额。在宏观层面，我国钢铁行业处于成熟期及衰退期，在这样的产业背景下，首钢在微观层面聚焦技术和产品创新，在建设世界先进水平的炼铁、炼钢、轧钢等完整的钢铁生产工艺流程基础上，针对汽车、船舶、建筑等高端客户生产高档次精品板材。高档次产品将为首钢创造产品差异化并提升首钢的盈利能力。首钢的产品创新策略很好地体现了产业发展末期差异化竞争之道。

在组织层面，首钢整合社会分散的优质资源。首钢走出上一代企业“闭门造车”的管理方式，秉承“协同、开放”理念主动开展广泛的社会合作，以获取社会上分散的优质资源。例如，科研及技术创新、人才引进、干部培训等。诸多优质资源因为过度分散而难以形成产业价值。当分散资源被整合在首钢的大钢铁产业平台上时，价值便得到凝聚及释放。

在使命与价值观层面，首钢主动拥抱可持续发展的理念。企业界

普遍误以为可持续发展将会导致企业运营成本的增高，企业往往倾向于追求短期利润最大化，哪怕以破坏自然资源为代价。实际上，针对世界500强企业过往30年发展历史的商学研究表明，坚持可持续发展的企业比其他同行业企业在投资回报率、利润率及社会声誉方面均获得显著的竞争优势。放在长远来看，可持续发展有利于社会，亦有利于企业。首钢以“人、技术、环境和谐一致”为目标，大力发展战略循环经济，初期投入大，但是可以获取钢铁厂与社会资源形成循环的产业链。这样的企业理念将逐步构建长期的竞争优势。

在其他层面，例如信息系统建设、采购物流体系建设及质量管理体系建设等，均体现了首钢主动寻求企业转型及产业升级的理念。上述管理理念在首钢这样的大型央企上落地执行时定会遇到很多困难与挑战，例如管理人员的思想转变、冗杂组织体系的革新等。首钢的升级，任重而道远。◎

责任编辑：童春华
tongchunhua@ccidjinglun.com