

# 新世纪首钢发展的 新 思 路

首钢总公司董事长 罗冰生

## 一、新世纪首钢面临的机遇和挑战

进入 21 世纪,世界面临政治多极化、经济全球化和科学技术飞速发展的大趋势,特别是经济全球化对企业带来深远的影响。这对首钢既是发展的机遇,又是新的挑战。

1. 经济全球化意味着市场全球化,首钢的竞争对手不仅是国内同行,而且是竞争实力更加强劲的世界

级跨国公司。经济全球化推动了科技革命迅猛发展,企业之间的竞争已由过去资本、资源、人力的竞争逐步转向更加依赖于科技进步和技术创新的竞争。经济全球化使传统产业的微利化和成本趋同化趋势越来越明显,社会利润正在由传统产品和产业向高新技术产品和产业转移。首钢集团必须适应世界经济发展潮流的需要,积极推进科技进步,提高国际竞争能力,在实现钢铁业优化升级的同时,大力发展高新技术产业,培育新的经济增长点。

2. 我国国内市场发生了重大的变化,市场的需求已经由数量转向质量、品种和服务、市场对配置的基础作用日益增强。这种变化对首钢提出了结构调整的要求,只有适应市场的变化,企业才能生存和发展。

3. 首钢地处首都北京。北京正在实施以知识经济为方向、以高新技术产业为核心、以第三产业为主导的首都经济发展战略。对北京市的环境

保护提出了特殊要求,对全市传统产业要求用高新技术和先进技术进行改造提升。

首钢面对上述宏观经济条件,必须抓住机遇,调整自己的投资方向,大力发展高新技术产业,实现由传统企业向高新技术企业的转型。从首钢自身来说,作为跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大型企业集团,高新技术产业和非钢产业已有一定规模,具备了发展高新技术产业的基础,加上首都得天独厚的发 展高科技的有利条件,我们必须加快战略性结构调整的步伐,实现首钢新世纪的新发展。

## 二、新世纪首钢的发展战略

“十五”期间,首钢的发展目标是面向新世纪,建设新首钢。根本任务是实施首钢优化改造工程,由传统产业向高新技术产业转型。我们建设的

新首钢是一个以高新技术产业为主体、科技不断进步、技术不断创新的首钢,是拥有自主知识产权、主业突出、核心能力强的首钢,是实施可持续发展战略、实现清洁化生产、具有现代化管理和跨国经营的首钢。

到 2005 年,首钢集团销售收入达到 500 亿元,比 2000 年增加 149 亿元,增长 42.4%。其中非钢产业销售收入和海外营业额占总销售收入的比例达到 60% 以上,高新技术产业销售收入占总销售收入的比例由 2000 年的 7.4% 提高到 20% 以上。

发展的重点是积极推进战略性结构调整,实施三大发展战略,即大力发展高新技术产业、房地产业和服务业;用高新技术改造钢铁业、机械业和建筑业;积极发展海外事业。

首钢高新技术产业的发展要按照国家和北京市的需要,以发展芯片生产为核心,建设具有一流水平的北方微电子生产基础。在此基础上,向上延伸发展芯片设计和软件生产,向下延伸发展相关整机产品和配套产品,形成首钢有自己特点的微电子产业链。

当前,首钢正在进行两条 6 英寸芯片生产线的技术升级和扩产改造,2002 年初实现月投产 2 万片的生产能力,工艺技术水平达到 0.25 微米。同时,8 英寸、0.25 微米新的芯片生产线,项目投资 13.35 亿美元,采用投资主体多元化的方式筹集资金,建设一条多种标准工艺相兼容的开放式委托加工线,产品可以满足国际国内用户多种需要,具有广泛的市场适应能力。这个项目已于 2000 年 12 月 20 日开工建设,投产后可达到月投产 4 万片的生产能力。在此基础上,再建设若干条生产线。

目前,首钢已经投资中关村软件园建设,计划同中科院微电子所共建芯片研究开发中心,同清华大学开展全面的科研技术合作,下一步还要扩大同国内外高科技企业和高等院校、

科研院所的合作,加快高新技术产业的发展。

### 三、建设高科技首钢的对策

面对经济全球化的挑战,首钢作为传统的钢铁企业,要实现转型,必须把高新技术产业做强做大。将采取如下策略:

1. 高新技术产业具有高投入、高技术、高产出、高风险等特点,必须实行科学决策,防止投资风险。首钢要进一步规范现代企业制度建设,从领导体制上为科学、民主决策提供保证。加强战略决策管理,健全决策机构、决策程序及决策责任追究制度,实行重大项目提出、立项、方案、施工到建成投产一贯负责制管理。在决策重大投资项目时,认真听取首钢决策咨询委员会专家的意见。没有专家的意见,不进行决策。

2. 多渠道筹集资金和实行滚动发展。利用首钢的现有资产,通过减持国有股权或在国内、海外资本市场融资、筹资、引入资金,加大对高新技术产业的投入。项目建成投产后,利用加速折旧和实现利润再投入,逐步形成经济规模。利用上市融资或邀请合作伙伴投资等多种方式进行新的高科技项目投入。在这里,关键是建成的项目要有好的回报,要让投资者满意。

3. 坚持高起点、高技术,实现跨越式发展。首钢选择高科技项目坚持工艺技术国内领先、国际先进、市场空间大的原则,选择国内外大公司或具有发展前途的高科技公司作为自己的合作伙伴,立足于实现发展的战略目标。

首钢发展芯片生产,选择世界上芯片生产研发水平一流的日本 NEC 作为合作伙伴,共同创办首钢日电电子有限公司。1994 年投产以来,先后完成了二次重大技术升级,目前正在

进行第三次技术升级,使其产品始终保持国内先进和国际一流,双方的友好合作关系不断得到发展。

首钢与日本安川电机公司合作创办了首钢莫托曼公司,采用世界先进技术建成国内第一条工业用机器人生产线。首钢与日本电装公司共同创办的首钢日本电装公司,引进了国际先进的汽车空调器生产技术。这些合作项目,取得了双方都满意的成果。

4. 坚持走“三个优势”相结合的道路,实行“产学研”相结合。一是发挥首钢自身优势,首钢作为特大型企业集团,具有较强的综合经济实力,拥有工程师及以上职称者 1 万多人,企业管理具有较高水平;二是发挥首都高等院校、科研机构多,知识密集,层次高的优势;三是发挥首钢同国际一流大跨国公司已有多年业务联系、合作关系良好的优势。首钢充分利用这三个优势,走“产学研”相结合的道路,实现优势互补,共同发展。

5. 坚持以人为本,建立有效激励机制。发展高新技术产业,必须从高新技术产业的特点出发,企业要实现技术创新,拥有专有技术,抢占技术制高点。必须健全大力推进研究开发、科技创新的有效激励机制。在分配上实行技术、科技成果等生产要素参与分配,实行期股期权制度。健全技术业务骨干培训制度,不断提高自主开发和创新能力。▲