

# 对首钢面向21世纪发展战略的思考

罗冰生

(首钢总公司,北京 100041)

在中国即将加入世贸组织的新形势下,国有企业如何面向新世纪,实现新发展,是我们面临的重大课题。就此,结合首钢实际,谈几点认识和看法。

## 1 首钢面向21世纪的宏观环境

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,同时还必须认真分析外部宏观环境及其对企业的影响。当前世界经济发有三个动向值得注意,一是世界经济一体化的趋势越来越明显;二是科学技术突飞猛进,已经成为推动世界经济发展的主要动力;三是跨国公司对世界经济发展的影响日益增强。以上三个动向将给我国企业的发展带来极其深远的影响。

### 1.1 世界经济一体化的影响

世界经济一体化,意味着市场的一体化,国内市场国际化倾向越来越明显。特别是我国钢铁产品市场已经同国际市场逐步接轨,市场竞争对手不仅包括国内各大钢铁企业,还要面对浦项、新日铁等世界一流钢铁企业的激烈竞争。而且,过去市场竞争是“大鱼吃小鱼”,现在则是“快鱼吃慢鱼”。我们面临着全新的挑战。

### 1.2 科技发展的影响

科学技术的发展突飞猛进,推进世界经济发展的主要动力,已经由依靠资本、资源、人力的投入,转向依靠知识、技术和创新的投入。美国从1994年以来经济稳定增长,主要就是靠科技的推动。这些变化导致企业之间的竞争已由过去资本、资源、人力的竞争,转变为科技进步和技术创新的竞争。企业的竞争力不仅决定于资本的大小、资源的多少、人力的高低,更决定于企业科技进步和技术创新的能力。企业之间的竞争,说到底是掌握先进科学技术的人才的竞争。加大科技投入,实现科技进步,已经成为提高企业市

场竞争能力的关键。目前,发达国家科技企业的科技投入约占年销售收入的10%,一般企业对科技的投入占销售收入的5%左右,而我国工业企业一般不到1.5%。首钢也同样存在科技投入不足的问题。对此应当引起我们足够的重视,否则将在激烈的市场竞争中处于落后的位置。

### 1.3 跨国公司发展带来的影响

跨国公司对世界经济发展的影响越来越大,全球约5.3万家大跨国公司的贸易额已占世界贸易总额的60%左右。在这方面中国企业的差距更为明显。1999年世界企业排名500强中,中国只有4家,钢铁企业一家也没有。全球最有竞争能力的250家企业、全球研究开发费用投入最多的300家企业中,中国一家也没有。我国企业同世界型跨国公司相比,差距不是在缩小,而是在扩大。面对这些世界级的竞争强手,我们必须清醒地看到自己的差距。

### 1.4 传统产业的微利化、成本趋同化趋势

以上三个动向带来的综合影响是传统产业的微利化和成本趋同化发展趋势越来越明显。当前,利润的流向正在由传统产业、传统产品向高新技术产业和高新技术产品转移。比如,去年中国钢铁行业的销售利润率不到1%,而高新技术产业销售利润率一般在10%以上。这是因为传统产业、传统产品供大于求的格局已经形成,并且一段时间内将长期存在。从钢铁业来讲,全世界钢铁生产能力大约12亿吨,实际生产量8亿吨左右,我国的钢铁生产富余能力在30%以上。供大于求导致市场竞争日趋激烈,钢材售价不断下降。今年一季度同1994年相比线型材每吨下降1500元左右。通过从1999年开始实行总量控制、限量保价的措施,一直到2000年4月份钢材市场才有恢复性的好转,二季度首钢钢材价格大体上回升到1997年一季度的水平,虽然价格有波动,但钢材价格

下降的总趋势是改变不了的。国际市场钢材价格近年来也同样呈现下降趋势。激烈的竞争导致市场价格越来越接近行业成本,利润空间越来越小,出现了传统产业微利化的发展趋势。

另外,激烈的市场竞争、促进企业都把降低成本作为提高市场竞争能力的一个主要手段。各企业对内不断推进技术进步、技术改造,节能降耗、减员增效,加强管理、降低成本。1995 年到 1999 年的 5 年间,同 1994 年比较,首钢钢铁生产成本累计降低了 84 亿元,其他大钢也同样在大幅度降低成本。同时,企业之间的联合兼并,组建大企业集团,有的企业破产关闭。这种发展趋势的最终结果将使企业之间的生产成本越来越接近,出现成本趋同化的倾向。

传统产业的微利化和成本趋同化的发展趋势,在一段时间内可能出现曲折和反复,但总的来讲,这种发展趋势的大方向,是始终存在的,应当引起钢铁企业的足够重视。

### 1.5 中国加入 WTO 的影响

关于这个问题,目前大家都在进行分析。总的来看主要影响是:

(1) 到 2005 年,个别产品到 2008 年,我国工业品关税将平均降到 9.44 %,关税平均降幅高达 42.6 %。从而更有利与外国企业特别是大型跨国公司进入中国的市场;

(2) 5 年内要逐步取消配额、许可证、特定指标等,涉及包括钢铁产品在内的 385 种产品;

(3) 5 年内要逐步开放流通领域国内经营权、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。5 年是过渡期,加入 WTO 后就进入倒计时,时间紧迫。在这个问题上,中国企业所处的环境,同发达国家企业相比还有很大的差别。一是发达国家是在完成工业化以后向世界经济一体化转变,而我国是在工业化正在进行、尚未完成的情况下,向世界经济一体化转变。二是发达国家是在发达的市场经济条件下向市场的国际化、一体化转变,而我国是在国内市场体系尚不发达、不完善的情况下进行这一转变。我们的企业在这个转变当中,显然处于不利的位置。

面对上述情况,中国的企业如何迎接 21 世纪带来的挑战,这是一个必须回答的问题,必须增强紧迫感、危机感和责任感。江泽民总书记最近在几次讲话中特别强调,生于忧患,死于安乐。对一个人是这样,

对一个企业也是这样。如果没有忧患意识,看不到企业改革发展面临的复杂环境和严峻挑战,小富即安,盲目乐观,将会给企业带来非常不利的影响。

通过上述分析,结论是:①必须充分重视发展战略研究,进行科学、正确的决策;②必须认真做好企业的工艺结构、产品结构、组织结构、资本结构、人员结构等调整,同时还要从更高的层次、更大的范围考虑产业结构、行业结构的调整;③企业要扬长避短,发挥优势,选准自己在今后发展当中所处的位置;④考虑首钢的战略性结构调整,核心问题是提高首钢集团国际国内市场的竞争能力;⑤今后 5 年是决定首钢前途和命运的关键时期,必须抓住时机,迎头赶上,再创首钢的辉煌。

## 2 面向 21 世纪的首钢发展战略

### 2.1 首钢的现状和存在的问题

首钢是一个跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。1999 年实现销售收入 337.6 亿元,其中钢铁业 173.5 亿元,占 51.39%;非钢产业和海外营业额为 164.1 亿元,占 48.61%。现有钢铁综合生产能力 800 万 t;国有资产总额 570 亿元,控制资产 780 亿元;职工人数 20.66 万人,其中具有工程师职称以上人员 11 400 人。从 1995 年以来,积极推进了首钢的结构调整,不断深化企业改革,于 1999 年年初步建立了现代企业制度。

当前首钢发展中存在的问题,主要是钢铁产品品种单一,技术含量低;富余人员多,劳产率低;首钢集团的盈利水平低,部分子公司、独立厂处于亏损状态,有的子公司还是亏损大户,经营还相当困难;这些年来,首钢的非钢产业虽然得到了发展,但总体上非钢产业的市场竞争能力弱,在相当大的程度上是依托钢铁生产主流程而存在。

### 2.2 首钢实施战略性结构调整的指导思想

(1) 认真贯彻党的十五大和十五届四中全会精神,以结构调整、技术进步、环境治理、体制改革、机制转换为重点,努力建设一个更有活力的高科技的首钢。

(2) 首钢的发展要服从和服务于发展首都经济的要求,同区域经济的发展紧密结合起来,抓住区域经济发展的有利机遇推进企业自己的发展,实现结构调整和优化,满足首都改善大气环境质量的要求。

(3) 实施三大发展战略。一是大力发展高新技

术产业；二是用高新技术改造钢铁业；三是按照走出去的发展战略，积极发展海外事业。

(4) 坚持在发展中积极进行调整，通过调整大力推进发展。妥善处理好改革、发展、稳定的关系，确保企业和社会的安定、稳定。

### 2.3 首钢实施战略性结构调整的主要内容

#### 2.3.1 用高新技术改造钢铁业

重点要完成五项任务：

(1) 压缩规模。从首钢地处首都北京的特殊区位出发，将钢铁生产规模由800万t压缩到600万t。

(2) 坚决淘汰落后。特钢南区在2000年6月底、铁合金电热炉在2001年6月全面停产，同时淘汰部分焦炉、烧结机、初轧机及落后的轧机等。

(3) 加大环境治理力度，实现钢铁生产清洁化。广泛采用各种先进技术，实行全面、全过程的环境治理，2002年厂区环境要同步达到北京市国家二级标准。同时，淘汰或搬迁对环境影响大的设施、工序。

(4) 加大技术进步力度，实现钢铁产品精品化。在炼钢工序进行全面技术改造、工艺升级的基础上，建设线材精品生产线、型材精品生产线、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基地。

(5) 积极参加华北地区钢铁企业的联合重组，统一规划和协调企业集团内部各钢铁企业的资源、产品、市场、价格及分工等，实行集团内的结构调整和优化，实现地区钢铁生产的专业化，提高产业集中度。

#### 2.3.2 加快首钢高新技术产业的发展

首钢高新技术产业的发展方向是以发展软件生产、芯片设计、芯片制造、芯片封装为代表，建设具有世界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。

首钢发展高新技术产业的措施：①2000年完成SGNEC6英寸生产线的技术升级和扩产改造两大任务，生产规模要从目前的月产8000片提高到15000片，技术水平实现0.35μm的全过程技术升级，具备封装0.25μm、128兆位动态存储器的生产能力；②大力推进8英寸0.25μm集成电路生产线项目建设。

今年(2000年)力争开工建设，用一年半的时间建成投产，成为我国北方规模最大的芯片生产基地；③以芯片生产基地建设为突破口，向前延伸，同首都院校、科研院所合作，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、制造、封装、销售、服务一体化的国家一流的微电子基地，为我国通讯产业的发展作出贡献。同时，还要积极投资中关村软件园，同中科院、高等院校结合，建设首钢软件的园中园，大力推进软件产业发展；④要进一步开发触摸电脑系列产品，大力开发钕铁硼、CD-R光盘等其他新技术项目，形成首钢新的经济增长点。

#### 2.3.3 积极发展首钢的海外事业

海外事业的发展，要坚持全面实施“一体两翼”的发展战略。“一体”是指充分发挥首钢在香港地区拥有四家控股上市公司的主体地位，不断向东南亚和亚洲、欧美发展。“两翼”一是以首钢秘鲁铁矿为依托，在首都利马设立经贸机构，向整个南美洲发展业务；二是在首钢承建津巴布韦4号高炉项目的基础上，通过已获得的良好信誉及品牌优势，在首都哈拉雷设立经贸机构，向整个非洲发展业务。

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国内事业的发展筹集资金，提供帮助。要努力扩大首钢产品的出口，大力承揽海外工程，帮助和支持海外企业、海外控股公司实现自我滚动发展。

首钢进行战略性结构调整是一项长期任务，大体上要用10年左右的时间，到2010年基本完成。我们要积极争取国家和北京市的政策支持，统筹规划，分步实施，通过扎实的努力，确保总体战略发展目标的实现。

### 3 推进首钢的现代企业制度建设

建立现代企业制度是首钢实施发展战略的可靠保证。1995年以来，结合实际，开展建立现代企业制度的工作，大体经历三个阶段。

#### 3.1 集团化改革阶段

从1995年开始，采取主辅分离的办法，建立了以首钢总公司为母公司，分离的经济实体为子公司，以资本为纽带的母子公司体制。分离单位人数占集团总人数的80%。

### 3.2 制度建设阶段

核心是建立“三五三六”的改制模式,即建设三项基本制度,包括有限责任制度、法人财产制度和法人治理结构;健全以五个体系为核心的企业领导制度,包括各级董事会决策体系、各级经理层的行政指挥体系、各级监事会监督体系、各级党委的政治核心工作体系和以职工代表大会为基本形式的职工民主管理体系;建立以三个中心为主的企业管理制度,即总公司成为融资与投资决策中心,各子公司和独立厂成为利润中心,不具备法人地位的直属厂成为成本控制中心;建立适应市场经济要求的六个经营机制,包括集团内部竞争机制、新产品开发和技术创新机制、经营者责权利相统一的机制、企业面向市场灵活反映市场变化的机制、企业内部约束机制和工资奖励的分配机制。到1999年底,这些制度已经初步建立。

### 3.3 规范化建设阶段

从今年开始,按照建立规范的现代企业制度的要求,进一步深化改革,大胆探索,努力创新。当前工作的重点,一是规范母公司、子公司的法人治理结构和建立健全有效的制衡机制。二是规范集团管理制度和组织结构,首钢集团要实行 $1+10$ 的管理模式,“1”是指组建首钢控股公司作为母公司;“10”是指为了减少管理幅度,组建10或11个自主经营、自负盈亏的子公司;在集团管理体制上要坚持实行三级管理,即总公司、子公司和不具备法人地位的厂矿,不允许出现第四级。三是深化干部人事制度、用工制度、工资制度、科技体制和集团内部的企业化等五项改革,健全经营管理者能上能下、职工能进能出、收入能增能减、推进技术进步、国有资产保值增值等五大机制。规范化建设阶段的重点是进行制度的创新。要从首钢的实际出发,按照现代企业制度的要求,大胆探索,勇于实践,不断总结和完善,形成首钢自己的一整套符合现代企业制度要求的管理制度和管理体制。

## 4 加强首钢的现代化企业管理建设

全面加强企业管理,是推进企业改革和发展,实施首钢发展战略的基础和保证。加强首钢的现代化企业管理,重点是实现管理观念的更新、管理内容的改革和管理方法的改进。

### 4.1 管理观念的更新

观念更新的内容很多,重点是要树立以人为本的管理观念。以人为本是现代管理的核心问题。从世界经济发展的潮流看,知识的投入、技术的投入、知识的创新已经成为推动企业发展的主要动力。企业内部的人才将其所具有的知识投入企业,相当于资本的投入。企业同人才之间的关系不是雇佣关系,而是伙伴关系。企业经营者的任务,就是要为人才充分发挥聪明才智提供舞台和条件,不断激发他们的积极性和创造性,推进企业的改革和发展。

### 4.2 管理内容的改革

从首钢的实际出发,当前亟需解决的主要问题:①要重视和加强生产经营管理,重点要强调抓好资金管理、成本管理和质量管理;②要大力加强企业的资本运营和资产管理。实行两个分开,首先是决策层和执行层分开,尽可能减少决策层和执行层人员的交叉,并在决策层引入专家和独立董事;其次是日常生产经营管理同资本运营、资产管理分开,分别设置专门的管理机构和管理人员,并健全、完善资本运营和资产管理的规章制度;③要强化战略管理、决策管理、信息管理;④要在重视产品市场的同时,切实加强对资本市场、股票市场、金融市场的调查研究及动向分析,选择时机多渠道、低成本地筹集资金,推进企业的发展。

### 4.3 管理方法的改进

要广泛采用现代管理技术、方法和手段,学习、借鉴国内外先进企业的管理经验,充分利用互联网络,研究并建设首钢管理信息平台,开展电子商务活动等,推进企业管理手段的现代化。